

“十三五”普通高等教育应用型规划教材·市场营销

商务谈判实务

主编 徐斌 王军旗

GUIDE TO
BUSINESS NEGOTIATION

O R I E N T E D

A P P L I C A T I O N

 中国人民大学出版社

“十三五”普通高等教育应用型规划教材·市场营销

市场营销学

营销策划

消费者行为分析与实务

市场调查与预测

市场调研与分析

商务谈判实务

推销原理与实务

网络营销

品牌策划与推广

国际市场营销

郭国庆

任锡源

张中科

李 昊

陈 凯

徐 斌 王军旗

郑锐洪

王 玮 梁新弘

程宇宁

王晓东

人大经管图书在线
了解图书出版信息

www.rdjg.com.cn
下载教学辅助资料

策划编辑 石 岩

责任编辑 谷广阔

封面设计  李尘工作室

ISBN 978-7-300-22805-1



9 787300 228051 >

定价：35.00元

“十三五”普通高等教育应用型规划教材·市场营销

商务谈判实务

主编 徐斌 王军旗

**GUIDE TO
BUSINESS NEGOTIATION**

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判实务/徐斌, 王军旗主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 6
“十三五”普通高等教育应用型规划教材·市场营销
ISBN 978-7-300-22805-1

I. ①商… II. ①徐… ②王… III. ①商务谈判-高等学校-教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 083342 号

“十三五”普通高等教育应用型规划教材·市场营销

商务谈判实务

主编 徐斌 王军旗

Shangwu Tanpan Shiwu

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京密兴印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2016 年 6 月第 1 版
印 张	15 插页 1	印 次	2016 年 6 月第 1 次印刷
字 数	320 000	定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



近几年来,我国市场经济快速发展,新情况、新问题层出不穷,为了适应应用型人才培养的需求,我们抱着对读者高度负责的态度,组织精干力量下工夫编写了这本教材。在保持原有比较优势的基础上,本书突出了以下四个特点:一是对商务谈判理论进行了适当的压缩,加大了实训方面的容量,帮助读者在掌握基本理论知识的基础上,进一步提高谈判技能;二是从案例导出理论,以理论阐释案例,帮助读者更多地掌握谈判技巧;三是增加了最新的阅读拓展,帮助读者扩大视野,提高思维能力;四是对全书结构进行了梳理安排,压缩为10章,逻辑体系更加严密,有助于读者更好地理解和掌握商务谈判的基本原理和实战技能。另外,为便于教学,我们还制作了配套多媒体课件,将其放在中国人民大学出版社工商管理出版分社的网站(<http://www.rdjg.com.cn>)上,供教师在教学使用时下载。

本书是集体智慧的结晶。参与初稿撰写的有方其、张康、张微微、李宏强、杨雷、张双等。本次修订由徐斌、王军旗任主编,进行总体设计和统稿;韩育萍、徐亮任副主编,帮助主编收集资料和初步统稿。参加修订者的具体分工为:王军旗第1~2章,徐斌第4~5章、第8章,韩育萍第6~7章,徐亮第3章、第9章,吴昊第10章;多媒体课件由潘奕辉制作。在此,我们还要向所有对本书作出贡献的学者、作者、读者、研究生以及各界同仁致以诚挚的谢意!



第 1 章 商务谈判概述 // 1

- 1.1 谈判与商务谈判 // 3
- 1.2 商务谈判的特点 // 6
- 1.3 商务谈判的基本原则 // 8
- 1.4 商务谈判的评价标准 // 14

第 2 章 商务谈判的类型与内容 // 21

- 2.1 商务谈判的类型 // 22
- 2.2 商务谈判的形式 // 30
- 2.3 商务谈判的内容 // 33

第 3 章 商务谈判的心理与行为分析 // 44

- 3.1 商务谈判的心理 // 45
- 3.2 商务谈判的谋略心理 // 49
- 3.3 商务谈判的成功心理 // 52
- 3.4 商务谈判的行为分析 // 58

第 4 章 商务谈判准备 // 68

- 4.1 商务谈判前的信息收集 // 69
- 4.2 商务谈判的组织准备 // 75
- 4.3 商务谈判计划的制定 // 85

4.4 商务谈判前的模拟 // 89

第5章 商务谈判的过程 // 95

5.1 商务谈判之开局 // 96

5.2 商务谈判之磋商 // 99

5.3 商务谈判之终结 // 109

第6章 商务谈判的合同签订及履行 // 114

6.1 商务谈判合同的签订与担保 // 115

6.2 合同的履行与纠纷处理 // 123

第7章 商务谈判策略 // 132

7.1 商务谈判策略概述 // 133

7.2 预防性策略 // 136

7.3 进攻性策略 // 138

7.4 综合性策略 // 141

第8章 商务谈判技巧 // 149

8.1 语言技巧 // 150

8.2 处理僵局技巧 // 154

8.3 优势谈判技巧 // 164

8.4 劣势谈判技巧 // 170

8.5 均势谈判技巧 // 175

第9章 涉外商务谈判技巧 // 186

9.1 涉外商务谈判的概念及特点 // 187

9.2 文化差异及影响 // 192

9.3 涉外商务谈判技巧 // 195

第10章 商务谈判的礼仪与禁忌 // 210

10.1 公开交往的礼仪与禁忌 // 211

10.2 私下交往的礼仪与禁忌 // 214

10.3 馈赠礼品的礼仪与禁忌 // 216

10.4 不同地域的习俗与禁忌 // 219

主要参考文献 // 232



商务谈判概述

本章要点

1. 把握谈判的定义，了解谈判在日常生活中的普遍性。
2. 掌握商务谈判的含义、特征等，能用所学理论知识指导“商务谈判概述”中的相关认知活动。
3. 能运用商务谈判的要素与类型和“阅读扩展”等知识，规范“商务谈判概述”中的相关技能活动。
4. 运用所学“商务谈判概述”中的理论与实务知识研究相关案例，培养和提高在特定业务情境中分析问题与设计决策的能力；能结合本章教学内容，依照职业道德与企业伦理的行业规范或标准，分析企业行为的善恶，强化职业道德素质。

引 例

首席财务官成功的秘诀

2014年10月7日，第三季《中国好声音》冠军争夺战落下帷幕，历时3个月的好声音选秀终于画上了圆满的句号。此刻，连续半年的高强度作战、收获观众“心满意足”的好声音制作团队——灿星制作悄悄松了一口气，其幕后的财务团队也如释重负。

自2012年《中国好声音》爆红中国，广告收入、版权费一路上涨，其所属公司星空华文传媒也收获颇丰。2014年《中国好声音》的收入更甚于往年。据统计，在2013年的浙江卫视广告招商会上，第三季《中国好声音》获得了13亿元的广告

及相关收入,较上一年增长30%。9月10日,决赛夜冠军产生前60秒的广告费最终成交价格高达1 070万元,溢价率167.5%。

在星空华文传媒首席财务官余滨眼里,一位优秀的首席财务官必须具备三种素质:宏观战略把控能力、微观财务基础及高效的沟通能力。其实,《中国好声音》的成功来自对赌协议下的制播分离和巧妙沟通。前者在与播出方签订的协议中,以收视率等作为对赌条件,超过约定的收视率则可共享广告分成;若收视率达不到预期,播出平台只支付约定的底线制作费。后者更显示了余滨高超的谈判艺术。

首席财务官余滨在企业一直扮演“黑脸包公”的角色,经常要说“不”及不断追问“为什么”,对内对外的沟通能力就显得格外重要。在星空华文传媒内部,财务部日常工作中要面对无数上下游供应商、灯光舞美、线上线下宣传、广告商、播出平台、新媒体等。富有丰富新媒体经验和人脉的余滨,在公司各项重大合同谈判及商务发展中也时常需要承担重要的角色。

资料显示,操作《中国好声音》这条生产线的工作人员不到200人,按职能分为导演组、制片组、艺人组、宣传组、选管组等。节目组、导演组作为内容制作的主要团队,在业界拥有非凡的实力。面对如此庞大的团队,财务部的管理者需要更巧妙地沟通。

余滨领导的团队不到10人,各个财务人员一专多能。其团队内部关系十分和谐,上下左右处于沟通无障碍的状态。余滨对此深有体会:在真人秀制作过程中,从筹备到播出横跨数月。整个过程从模式研发、确定播出平台和导师、寻找选手、搭建场地,到最后的现场拍摄及后期剪辑,再到节目播出,环节众多复杂,成本结构多样,对财务管理具有一定的挑战。如何既保证节目的质量和收视率,又做到严格控制成本,这个平衡的把握是一个重要命题。同时,每档节目的制作团队和班底都不同,所以在沟通上也需要更加灵活。只有这样,才能保证立项预算制度、大合同集中招投标、周制片例会制度、总导演负责制、封关账等各项规章制度落到实处。

资料来源:王馨妍:《好声音?好生意!》,载《首席财务官》,2014(14)。

启示:

1. 如何理解谈判与交流、沟通的关系?
2. 谈判在日常生活中扮演什么样的角色?

谈判无处不在、无时不有、无所不包,大到国家之间的政治、经济、军事、外交、科技、文化的相互往来,小到企业之间、个人之间的联系与合作,都离不开谈判。在诸多涉及不同领域的谈判中,经济领域的谈判特别是商务谈判,在社会生活中扮演着越来越重要的角色,已成为现代社会不可缺少、无法替代的组成部分。本章主要介绍谈判与商务谈判的含义,商务谈判的要素、特点和基本原则。

1.1 谈判与商务谈判

谈判的概念

谈判有广义与狭义之分。广义上一切协商、交涉、商量、磋商等，都可以看做谈判。狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判。美国《哈佛谈判学》丛书主编罗杰·费希尔和副主编威廉·尤里认为：“谈判是你从别人那里取得你所需要的东西的基本手段，你或许与对方有共同利益，或许遭到对方的反对，谈判是为达成某种协议而进行的交往。”美国谈判学会主席杰勒德·I·尼尔伦伯格1986年在其名著《谈判的艺术》中对谈判作了这样的定义：“只要人们为了改变相互关系而交换观点，或为了某种目的企求取得一致而进行磋商，即是谈判。”另一位英国谈判学家马什于1972年在《合同谈判手册》一书中对谈判的定义是：“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的一个不断协调的过程。”罗杰·道森在《优势谈判》中说道：生活就是一场谈判：幸福需要谈判，商业互动需要谈判，与人合作需要谈判，团队领导需要谈判，国与国之间需要谈判，夫妻关系需要谈判，亲子教育需要谈判……

我们认为，谈判是具有利害关系的参与各方出于某种需要，在一定的时空条件下，就所关心或争执的问题进行相互协调和让步，力求达成协议的过程和行为。具体地说，这一概念可以从以下四个方面来理解。

1. 谈判以某种利益的满足为目标，建立在人们需要的基础之上

需要是人们进行谈判的动机，也是谈判产生的原因。谈判学的奠基人、美国著名律师尼尔伦伯格指出，当人们想交换意见、改变关系或寻求同意时，就开始谈判。这里的交换意见、改变关系、寻求同意都是人们的需要。这些需要来自人们想满足自己的某种利益，这些利益包含的内容非常广泛，有物质的、精神的，有组织的、个人的等。当某种需要无法通过自身而需要他人的合作才能满足时，就要借助于谈判的方式来实现，而且需要越强烈，谈判的要求越迫切。

2. 谈判必须是两个或两个以上参与者之间的交际活动

只有参与谈判各方的需要有可能通过对方的行为得到满足时，才会产生谈判。

3. 谈判是寻求建立或改善人们社会关系的行为

人们的一切活动都是以一定的社会关系为前提的。就商品交换活动来讲，从形式上看是买方与卖方的商品交换行为，但实质上是人与人之间的关系，是商品所有者和货币持有者之间的关系。买卖行为之所以能够发生，有赖于买方或卖方新的关系的建立。谈判的目的是满足某种利益，要实现所追求的利益，就需要建立新的社会关系或巩固已有

的社会关系,而这种关系的建立和巩固需要通过谈判来实现。当然,失败的谈判也可能会破坏良好的社会关系,这可能会激起人们改善社会关系的愿望,产生新一轮新的谈判。

4. 谈判是一种协调行为的过程

谈判的开始意味着某种需求希望得到满足、某个问题需要解决或某方面的社会关系出了问题。由于参与谈判各方的利益、思维及行为方式不尽相同,存在一定程度的冲突和差异,因而谈判的过程实际上就是寻找共同点的过程,是一种协调行为的过程。解决问题、协调矛盾,不可能一蹴而就,总需要一个过程,这个过程往往不止一次,而是随着新问题、新矛盾的出现不断重复,意味着社会关系需要不断协调。

➡ 商务谈判的含义及要素

1. 商务谈判的概念

商务是指一切有形与无形资产的交换或买卖事宜。按照国际习惯的划分,商务行为可分为以下四种:

- (1) 直接的商品交易活动,如批发、零售。
- (2) 直接为商品交易服务的活动,如运输、仓储、加工整理等。
- (3) 间接为商品交易服务的活动,如金融、保险、信托、租赁等。
- (4) 具有服务性质的活动,如饭店、商品信息、咨询、广告等服务。

所以,商务谈判是两个或两个以上从事商务活动的组织或个人,为了满足各自经济利益的需要,对涉及各方切身利益的分歧进行意见交换和磋商,谋求取得一致和达成合同的经济交往活动。简言之,就是业务双方为了协调彼此的关系,满足各自的需要,经过沟通交流、协商对话以争取达到意见一致的过程和行为。

作为一种主要的谈判类型,商务谈判既具有一般谈判的共性,又具有商务活动的特质。把握这一概念,需要抓住四点:谈判双方为相互独立的利益主体;双方谈判的目的在于获得经济利益;商务谈判的核心议题是价格;评价商务谈判的主要指标是经济利益。

2. 商务谈判的基本要素

商务谈判的基本要素是指构成商务谈判活动的必要因素,它是从静态结构揭示经济谈判的内在基础。任何谈判都是谈判主体和谈判客体相互作用的过程。因此,商务谈判的基本要素应该包括商务谈判的主体、商务谈判的客体和商务谈判的目标。

(1) 商务谈判的主体。商务谈判的主体由行为主体和关系主体构成。行为主体是实际参加谈判的人。在商务谈判活动中,谈判主体是主要因素,起着至关重要的作用,商务谈判活动的成效在很大程度上取决于谈判主体的主观能动性和创造性。关系主体是在商务谈判中有权参加谈判并承担谈判后果的自然人、社会组织及其他能够在谈判或履约中享有权利、承担义务的各种实体。

谈判的行为主体和关系主体二者之间既有区别,又相互联系。其区别是:

1) 谈判的关系主体直接承担谈判的后果,而行为主体不一定承担谈判的后果。只有在两者一致的情况下,谈判的行为主体才承担谈判的后果。

2) 谈判的行为主体必须是有意识、有行为的自然人。而谈判的关系主体则不然,它既可以是自然人,又可以是国家、组织或其他社会实体。

谈判的行为主体与关系主体的联系表现在以下三个方面:

1) 无论是何种谈判的关系主体的意志和行为,都需要借助于谈判的行为主体来表示或进行,没有任何一个谈判可以仅有谈判的关系主体而没有行为主体。如中国某进出口公司与美国某公司谈判一笔进出口贸易业务,谈判的关系主体是两个公司,而行为主体则是两个公司派出的谈判小组。

2) 当自然人与自然人或自然人与团体、组织间进行谈判时,如果自然人不委托他人代表自己谈判,此时谈判的关系主体同时也是谈判的行为主体,即谈判的后果承担是通过自己的具体行为来完成的。

3) 在谈判的关系主体与行为主体不一致的情况下,只有正确反映关系主体的意志,并在关系主体授权范围内行为主体所发生的谈判行为才是有效的。否则,关系主体不可能承担谈判的后果。

对谈判主体的有关规定进行研究和认识是很有必要的。因为谈判主体是谈判的前提,在谈判中要注意避免因谈判的关系主体和行为主体不合格而导致谈判失败,进而造成损失。如果谈判的关系主体不合格,便无法承担谈判的后果;如果未经授权或超越代理权等的行为主体不合格,谈判的关系主体也不能承担谈判的后果。

在现实谈判中,由于事先忽视了考虑己方或对方的主体资格问题导致谈判归于无效,并遭受经济损失的案例常有发生。例如,某中药厂与所在市经济开发区的一家公司签订了代理出口中药酒至香港的合同。由于中药厂未审查对方是否有按照合同内容承担履约责任的资格,结果大批产品被海关扣下,不仅使双方遭受经济损失,港商还前来索赔,产生了不良后果。在商务谈判中需要验证的材料主要包括自然人的身份证件,法人的资格证件和经营资格证件,代理权方面的证件,技术设备项目引进谈判中涉及履约能力方面的各种设备、设施、技术等证明。有的还会委托有关中介组织,如咨询机构,进行了解和调查。

(2) 商务谈判的客体。商务谈判的客体是指谈判的议题和各种物质要素结合而成的内容。有属于资金方面的,如价格和付款方式等;有属于技术合作方面的,包括技术标准方面的问题等;有属于商品方面的,如商品的品质、数量、仓储、装运、保险和检验等。总之,涉及交易双方利益的一切问题,都可以成为谈判的议题。在一定的社会环境中,谈判的事项受到法律、政策、道德等内容的制约。因此,谈判的内容是否符合有关规定,是谈判成功与否的关键所在。

(3) 商务谈判的目标。商务谈判是人们的一种目标很明确的行为。概括地讲,商务谈判的直接目标就是最终达成协议。谈判双方各自的具体目标往往是不同的,甚至是对

立的，但都统一于商务谈判活动的目标，只有商务谈判的直接目标实现了，最终达成了协议，谈判各方的目标才能够实现。没有目标的谈判，只能叫做双方有所接触，或称为无目的的闲谈，而不是真正的谈判。没有目标的商务谈判就像没有目的地的航行，是无法完成的。商务谈判的目标与商务谈判相伴而生，它是谈判活动的有机组成部分，是商务谈判的基本要素之一。

1.2 商务谈判的特点

商务谈判是一门科学，又是综合运用多学科知识于商务活动的一门艺术。它作为经营者开展商务活动的开路先锋，与其他经营活动相比，具有以下六个特点。

1. 谈判对象的广泛性和不确定性

商务活动绝大多数是跨地区、跨国界的。如购销谈判中的商品，从理论上讲，可以出售给任何一个人。作为卖方，其商品销售范围具有广泛性；作为买方，其采购商品的选择范围遍及全国乃至全世界。因此，无论是买方还是卖方，其谈判的对象可能遍及全球的各个角落。此外，为了使交易更加有利，也需要广泛接触交易对象。虽然不论是买方还是卖方，每一笔交易都是同具体的交易对象成交的，但具体的交易对象在存在竞争的情况下是一个变数。

谈判对象的广泛性和不确定性这一特点，要求谈判者不仅要充分了解市场行情，及时掌握价值规律和供求关系运动状况，而且要选择适当的广告媒体宣传自己，选择适当的交易对象，树立形象，经常与社会各方面保持联系，维持老客户，发展新客户。

2. 谈判双方的冲突性和合作性

谈判是确立共同利益，减少分歧，最终达成一项协议的过程。协议至少能最低限度地被谈判双方接受，因而对双方来说都是有利的。为了获取利益，双方必须共同解决他们所面临的问题，最终达成某项对双方都有利的协议，这是谈判中合作性的一面。与此同时，谈判双方又都希望获得尽可能多的利益，为此而积极地讨价还价，这是谈判中冲突性的一面。

在现实的谈判活动中，有些谈判人员只注意到谈判双方合作性的一面，不了解谈判还存在冲突性的一面，因而过分重视维护双方的合作关系，在面临对方的进攻时，往往一味地退让，尽力避免冲突，而不是积极地为已方争取利益。与此相反，另一些谈判人员只看到谈判冲突性的一面，而忽视了双方友好合作的积极意义。他们将谈判视为一场战争，被击败的必须是对方，而取得胜利的只能是自己，由于无视对方的利益而导致谈判破裂，最终也损害了自己的利益。这两种认识都是不正确的，任何一项谈判都必然包含合作性与冲突性两个方面，认识到两者的对立统一，在规划谈判活动时，必须注意既不应损害双方的合作关系，又要尽可能合理地利用冲突来为己方谋取更多的利益，也就

是要在这两者之间求得平衡。

商务谈判是谈判各方给予与接受兼而有之的一种互助过程，是双方而不是单方的给予。谈判是双方不断调整各自的需要，相互适应并最终趋于一致的过程。谈判双方都有自己的需要，而一方需要的满足又是以另一方需要的满足为前提的。因此，在任何一项谈判中，都必定同时存在给予与取得。谈判双方都要做出一定的让步，都必须在不同程度上修改其期望达到的目标，并准备降低某些要求，以满足对方的期望和要求。从某种意义上讲，谈判这一行为本身就意味着存在让步的可能性。如果一方有足够的力量将其所有的条件强加给对方，而可以无视对方的利益和需要，这其实是在迫使对方无条件投降，而不是在谈判，因而也不可能被接受。在谈判过程中，任何一方都必须根据对方的意愿和要求，相应地调整自己的需要，互相让步，最终达成彼此在利益上的平衡。需要注意的是，谈判中的让步对双方来说可能并不对等，因此，利益上的平衡并不意味着利益上的平均。谈判双方同时具有冲突与合作的成分，谈判是双方合作与冲突的对立统一。

3. 谈判的多变性和随机性

谈判的多变性和随机性，是商务谈判中最常见、最富有挑战性的现象。经济运行处于激烈竞争和瞬息万变的市场中，作为经济活动重要组成部分的商务谈判，它的进展和变化又与谈判主体的思维和行为方式有密切的关系。因此，它不仅比一般经济活动变化更快、更丰富，而且难以预料。由于谈判中的议题情况、格局、环境和策略的多变性，谈判会表现出各种各样的变化形式。

第一种形式是因势而变，就是根据经济形势或谈判形势的发展变化而变化。对谈判双方来说，谈判形势是不断变化的，有时利于这一方，有时又利于另一方。双方应根据自己所处的优势、均势或劣势，采取不同的策略，以变应变，而变则是围绕谈判的目标进行的，一旦突破任何一方可接受的极限，谈判就会破裂。

第二种形式是因时而变，就是随着时间的变化而变化。不同的时间，谈判双方的位势可能不同，谈判主体的精神状态也会大不相同。成功的谈判者往往把时间安排作为谈判策略的重要组成部分。

第三种形式是因机而变，就是随机会、时机的变化而变化。在谈判中当机会偶然出现时，谈判的一方应善于把握机会，当机立断，调整自己的谈判计划和策略，促成谈判状况的改变或改善。此时，谈判的一方如果仍按照常规行事就会失去机会，追悔莫及。

多变性促使偶发因素的出现，带来了随机性。谈判中，随机性越大，变量越多，可控性就越小，从而给谈判双方带来了更大的挑战，对谈判者提出了更高的要求。

4. 谈判的公平性与不平等性

谈判中，双方在需求满足问题上是有不同得失的。也就是说，谈判的结果总是不平等的，即谈判双方可能一方需求满足的程度高一些，另一方差一些。导致谈判结果不平等的主要因素有两个：一是谈判双方各自所拥有的实力；二是谈判双方各自所掌握的谈

判技巧。不论谈判的结果如何不平等，只要最终协议是双方共同达成的，并且谈判双方对谈判结果具有否决权，则说明双方在谈判中的权利和机会是均等的，谈判便是公平的。

5. 谈判的博弈性

商务谈判受当时国际、国内多种因素的影响，尤其是经济因素。商务谈判的结果更是双方围绕目的依靠实力和谈判技巧进行博弈的结果。谈判的过程就是谈判者选择和使用策略的过程，是谈判各方的信息、对对手的分析 and 策略的选择、谈判技巧、谈判人员个人素质等综合因素共同博弈的过程。谈判双方需在谈判中做出让步，并控制己方的进攻，从而确保各自所得的利益。离开有效的谈判技巧，双方是难以顺利在利益上达成平衡的。谈判技巧的发挥靠的是谈判人员的经验、智慧、勇气与能力；谈判技巧的发挥受谈判双方实力的影响，谈判实力不仅指经济实力，还包括时间、空间、经验和心理等方面的因素。实力强的一方往往在谈判中居于有利地位，可以把握谈判的主动权，以较少的代价换取较多的利益，而实力较弱的一方则常常被迫做出较大的让步。

6. 谈判的科学性和艺术性

谈判是一门综合性的交叉性边缘学科，以语言学、逻辑学、哲学、经济学、传播学、管理学、公共关系学和人际关系学等学科为基础理论，具有某些操作过程中的规范和要点、系统的思维过程和工作步骤以及完整的计划、策略和实施方案。谈判也是一门艺术性的技术，谈判者应该掌握其基本知识。谈判者必须掌握必要的谈判技术，进行谈判技术方面的训练，熟练掌握谈判技巧，在实际谈判中进行创造性的探索，并根据不同对象和不同环境使用不同的技巧。有时按照主观的思维进行处理，可能会产生意想不到的效果。谈判过程如果没有艺术性的成分就会使谈判变得死气沉沉，也不利于谈判合作的达成。

1.3 商务谈判的基本原则

谈判的基本原则是谈判的指导思想和基本准则，它决定了谈判者在谈判中采用什么谈判策略和谈判技巧，以及怎样运用这些策略和技巧。商务谈判的基本原则主要体现在以下八个方面。

1. 合作原则

商务谈判的合作原则是指谈判双方在换位思考的基础上互相配合进行谈判，力争达成双赢的谈判协议。我们知道，商务谈判是企业进行经营活动和参与市场竞争的重要手段，但是，参与谈判各方都是合作者，而非竞争者，更不是敌对者。

首先，谈判是一个协调行为的过程，其目的在于满足双方的需要，建立和改善双方

的关系,这就要求参与谈判的双方进行合作和配合。如果没有双方的提议、谅解与让步,就不会达成最终的协议,甚至导致双方的关系破裂。

其次,如果把谈判纯粹看成一场战斗,非要论个成败,那么,双方都会站在各自的立场上,把对方看成敌人,并千方百计地压倒对方、击败对方,以达到自己单方面的目的。这样做的最终结果往往是两败俱伤。即使签订了协议,达到目的的一方成了赢家,心情舒畅,做出重大牺牲或让步的另一方成了输家,也郁愤难平。因而这一协议缺乏牢固的基础,自认为失败的一方会寻找各种理由和机会,延缓合同的履行以挽回自己的损失。

事实上,谈判的终极目标是双赢,最重要的是在谈判中明确双方不是对手,而是朋友,是合作的伙伴关系。只有在这一指导思想下,谈判者才能本着合作的态度,消除达成协议的各种障碍,并认真履约。

坚持合作原则,主要应从以下几方面着手:

第一,着眼于满足双方的实际利益,建立和改善双方的合作关系。经济交往都是互惠互利的,如果谈判双方都能够充分认识到这一点,就能极大地增加谈判成功的可能性。谈判的成功,会给双方带来实际的利益,建立或改善双方的关系,进而奠定长期合作的基础。

第二,坚持诚挚与坦率的态度。诚挚与坦率是做人的根本,也是谈判活动的准则。古人说得好,“精诚所至,金石为开”。任何交易活动,不论是哪一方缺乏诚意,都很难取得理想的合作效果。在相互合作、相互信任的基础上,双方坦诚相见,将己方的观点、要求明确地摆到桌面上来,求同存异,相互理解,这样会大大提高工作效率和增进相互信任。

坚持合作的原则,并不排斥谈判策略与技巧的运用。合作是解决问题的态度,策略和技巧则是解决问题的方法和手段,二者并不矛盾。

2. 互惠互利原则

互惠互利原则是指谈判双方在讨价还价、激烈争辩中,重视双方的共同利益,尤其是考虑并尊重对方的利益诉求,从而在优势互补中实现自己利益的最大化。事实上,人们在同一事物上的利益不一定是此消彼长的关系,他们很可能有不同的利益,在利益的选择上有多种途径。合理的选择可以最大限度地实现两个人的利益。

坚持互惠互利原则,应注意三点:一是提出新的选择。在多数情况下,可以设计兼顾双方利益的多种分配方案,让谈判双方进行充分的选择。为此,要打破传统的思维方式,进行创造性的思维活动。要做到这一点,既要收集大量的信息、资料作为考虑问题的依据,又要鼓励谈判组成员大胆发表个人见解,集思广益。二是寻找共同利益。从理论上讲,提出满足共同利益的方案对双方都有好处,有助于达成协议。但在实践中,当双方为各自的利益讨价还价、激烈争辩时,很可能忽略了双方的共同利益。即使意识到了谈判成功将会实现共同的利益,也往往会忽略谈判破裂将会带来共同的损失。如果双方都能从共同的利益出发,认识到双方的利益是互补的,就会形成“努力使整个馅饼变

大,这样我就能多分”的共识。尽管每一次合作都存在共同的利益,但共同利益大部分是潜在的,需要谈判者去挖掘,最好能用明确的语言和文字表达出来,以便谈判双方充分了解和掌握。三是协调分歧,在分歧中求生存。利益、观念、时间上的分歧,都可以成为协调分歧的基础。比如,一方主要关心问题解决的形式、名望与声誉、近期的影响;另一方则主要关心问题解决的实质、结果、长期的影响。此时,不难找到可以兼顾双方利益、双方都比较满意的方案,谈判自然也会获得成功。协调分歧比较有效的方法是指出自己能接受的几种方案,问对方更喜欢哪一种。你要知道的是哪一种方案更受欢迎,而不是哪一种方案能被接受。你可以对受欢迎的方案进行再次加工,再拿出至少两个以上的方案,征求对方的意见,看看对方倾向哪一种。如果把协调分歧总结为一句话,那就是寻求对你代价低、对对方好处多的方案。而且,当你寻求的方案不被对方接受时,要努力使对方意识到,所确定的方案是双方参与的结果,包含双方的利益和努力,客观地指出履行方案给双方带来的结果,重点指出对双方的利益和关系的积极意义,促使对方回心转意,做出决策。



例 1—1 分橙子的学问

3. 立场服从利益原则

立场服从利益原则是指谈判双方在处理立场与利益的关系中立足于利益而在立场方面作出一定的让步。在日常生活中,人们往往在立场上斤斤计较,常常事与愿违。例如,两个人在图书馆里发生

了争执,一个要开窗户,一个要关窗户。他们斤斤计较于开多大:一条缝、一半还是 $1/4$ 。没有一个办法使他们都满意。工作人员走过来,她问其中的一个人为什么要开窗户,回答是“呼吸一些新鲜空气”。问另一个人为什么要关窗户,回答是“不让纸页被吹乱”。她考虑了一分钟,把旁边屋子的窗户打开,既让空气流通又不吹乱纸页。

无论是商务谈判,还是个人之间纠纷的解决,或是国家之间的外交谈判,人们习惯在立场上讨价还价,双方各持一种立场来磋商问题,其结果是很难通过让步达成妥协,往往会使谈判破裂,不欢而散。事实上,在立场上讨价还价,既违背了立场服从利益的谈判准则,也会破坏谈判的和谐气氛,还会导致偏离双方本来利益目标的协议。在立场服从利益的前提下,谈判者则变得灵活、机敏,只要有利于己方或双方,没有什么是不能放弃的,没有什么是不可更改的。成功的谈判者需要强硬,更需要灵活。

4. 对事不对人原则

对事不对人原则是指在谈判中区分人与问题,把对谈判对方的态度和讨论问题的态度区分开来,就事论事,不因各自坚持立场而伤害双方的感情。

事实上,你谈判时打交道的不是抽象的谈判对手,而是富于理智和情感的具体的人。凡人都有自己的个性情感和价值观,再加上不同的工作和生活背景,使谈判的过程和结果在很大程度上受到人的主观因素的双重影响:一方面,人们在谈判过程中会产生互相都满意的心理,随着时间的推移,自然建立一种相互信赖、理解、尊重和友好的关

系,使下一轮的谈判更顺利、更有效率;另一方面,人们也会变得愤愤不平、意志消沉、谨小慎微、充满敌意或尖酸刻薄。

造成谈判中从个人利益和观点出发来理解对方提议的一个原因在于,谈判者不能很好地区分谈判中的人与谈判中的问题,混淆了人与事的相互关系,要么对人对事都抱一种积极的态度,要么对人对事都抱一种对抗的态度。把对谈判中问题的不满意发泄到谈判者个人的头上,或者把对谈判者个人的看法转嫁到对谈判议题的态度上,都不利于谈判的进行。

在谈判中,导致人与事相混淆的另一个原因是人们常常没有根据地从对方的态度中得出结论。比如在家里说“厨房里乱七八糟”,“房间里的摆设不太协调”,可能仅仅是就事论事,但听起来却像是对主人的指责。这会导致对方个人感情上的变化,使对方为了保全个人的面子,顽固坚持个人的立场,影响谈判的顺利进行。

坚持对事不对人原则,争取因人成事,避免因人误事,具体做法有:

(1) 站在对方的角度考虑问题。在谈判中,当提出建议和方案时,要站在对方的角度考虑提议的可能性,理解和谅解对方的观点、看法。当对方拒不接受己方的提议,或提出己方难以接受的条件时,不可暴跳如雷,拍案而起,抱怨、指责对方,而要心平气和、不卑不亢地阐述客观情况,摆事实,讲道理,争取说服对方。

(2) 让双方都参与提议与协商,利害攸关。一个由双方共同起草和协商的包含双方主要利益的建议,会使双方都认为是利于自己的,这样达成协议就比较容易,这就是因人成事的技巧。

(3) 保全面子,不伤感情。伤害感情,不给面子,会使谈判双方产生敌意,不利于达成一致协议。为此,要注意以下三点:善于和乐于认识、理解自己和对方的情感;当谈判对方处于窘困和尴尬的境地时,应给对方一个台阶下,千方百计顾及对方的面子;注意同对方多沟通,因为谈判本身就是一种交流,如果能及时、经常地面对面沟通和交流,把话摆在桌面上,就会避免和消除误会。

5. 坚持使用客观标准原则

坚持使用客观标准原则是指在谈判中双方因坚持不同的标准而产生分歧时,坚持运用独立于各方意志之外的合乎情理和切实可行的标准来达成协议。这些客观标准既可能是一些惯例通则,也可能是职业标准、道德标准、科学标准等。

“没有分歧就没有谈判”,这句话说明谈判双方利益的冲突和分歧是客观存在、无法避免的。你希望房租低一点,而房东却希望高一点;你希望货物明天到,而供应者却想在下周送到;你希望得到对自己有利的结果,而对方也持同样的观点。这些分歧如阳光下的影子一样,是无法消除的。

谈判的任务就是消除或调和彼此的分歧,达成协议。实现的方法有很多,一般是通过双方的让步或妥协来完成。坚持客观标准能够克服主观让步可能产生的弊病,有助于双方和睦相处,冷静客观地分析问题,有利于谈判者达成明智、公正的协议。由于协议的达成依据客观标准,双方都感到自己利益没有受到损害,因而会积极有效地履行

合同。

如果双方无法确定哪个标准是最合适的,那么比较好的做法是找一个双方均认可的公正、权威的第三方,请其确立一个解决争端的标准。这样,问题会得到比较圆满的解决。

6. 遵守法律原则

遵守法律原则是指在谈判及合同签订的过程中,要遵守国家的法律、法规和政策。与法律、政策有抵触的商务谈判,即使出于谈判双方自愿并且协议一致,也是无效的、不允许的。

比如,《广告法》规定,广告应当真实、合法,符合社会主义精神文明要求;广告不得含有虚假的内容,不得欺骗和误导消费者。广告公司在与厂商进行承揽广告业务的谈判时,首先要考察对方要发布的广告是否符合有关法律的规定,如果将非法广告发布出去,双方代表的法人或自然人,包括发布广告的新闻单位,都将受到法律的惩处。

随着商品经济的发展,生产者与消费者之间的交易活动将会在越来越广的范围内受到法律的保护和约束。离开经济法规,任何商务谈判都将寸步难行。

在对外贸易谈判中,还应遵守国际法并尊重对方国家的有关法规、贸易惯例等。对外谈判最终签署的各种文书具有法律效力,受法律保护,因此,谈判者的发言,特别是书面文字,一定要法律化。一切语言、文字,应具有双方一致承认的明确的合法内涵。必要时应对用语的法定含义做出具体明确的解释,写入协议文书,避免因解释条款的分歧,导致执行过程中产生争议。按照这一原则,主谈人的重要发言,特别是协议文书,必须统一由熟悉国际经济法、国际惯例和涉外经济法规的律师进行细致的审定。

7. 讲究诚信原则

讲究诚信原则是指在谈判中双方都要诚实且守信。所谓诚实,就是说任何谈判都要实事求是;所谓守信,就是言必行,行必果。没有诚心诚意,言而无信,绝对不行;出尔反尔,朝令夕改,势必失信于人,破坏双方的合作,谈判就必将失败。俗话说,“诚招天下客”,在商务谈判中尤其如此。诚心实意,坦率守信,这既是一条谈判原则,也是谈判成功的有效法宝。

为了在谈判中遵循这一原则,谈判者应该做到:

(1) 讲信用。遵守谈判中的诺言,不出尔反尔,正所谓“一诺千金”。

(2) 信任对方。这是守信的基础,也是取信于人的方法。

(3) 不轻易许诺。这是守诚信的重要保障。轻诺寡信,必将失信于人。

(4) 以诚相待。这是取信于人的积极方法,诚实与保守商业机密并不矛盾,诚实的意义在于不欺诈。

8. 本土化原则

本土化原则是指在商务谈判中要充分考虑地域、国家之间的文化差异、社会经济差异和企业之间的差异,使谈判符合所在地域、所在国家的文化风俗特点和要求。产品谈判本土化,要求产品及其品牌要反映当地市场的特点和居民的消费偏好;营销方式谈判

本土化,要求在营销渠道、广告、销售等方面符合本地市场的要求;人力资源谈判本土化是最根本、最深刻的本土化,具有重要作用。在国际商务谈判中,需要谈判者熟悉对方国家的政治、经济、文化、法律、风土人情。

阅读扩展

尼尔伦伯格的十大谈判原则

1. 不参加不必要的谈判

谈判人员要尽量使自己保持不需要和别人谈判的地位,如果不经谈判就能够达到你所希望的目标,就只需要向对方提出本方的条件即可。谈判者最好不要表现出太高兴的样子,也不要露出你很乐意接受这项交易的表情。否则,可能会引起对方的反感。在与对方交谈时,让对方以为自己是胜利者,此时你才能获得真正有利的地位。

2. 谈判前进行周全的准备

谈判者在开始谈判之前,必须对对方的主谈人员、谈判资料、谈判环境进行周全的准备,以便在谈判中做到“先发制人”。事实上,大多数交易都是在最初的15分钟内决定胜负的。

3. 操纵全局,不轻易让步

在商务谈判中,尽量不要向对方让步,尤其是在谈判的重点问题上,更不能轻易退让。要努力说服对手,贯彻自己的主张,这样才能在谈判中占据较为有利的位置。当然,必要时也可以稍微作出一些让步。

4. 强化个人的支配力

谈判者在谈判前,先要比较一下自己和对方的谈判能力,以便确定自己是否需要再强化个人的支配力。如果发现对方的谈判能力比自己强,就要运用一些方法来强化个人的支配力,以便增强自身的谈判能力。

5. 让对方展开竞争

在谈判中,当谈判者想要威胁对方时,必须掌握好时机。而让对方展开竞争,尤其是让对方感觉到还有更具实力的竞争对手存在时,本方比较容易成功。

6. 富有弹性

在谈判中谈判者要巧妙运用弹性攻略,当你渴望得到“20”,就向对方要求“25”;当你想给予对方“10”,就不妨先只给他“7”。如果给对方过多的选择权,对方就会得寸进尺,逼你让步。

7. 诚信至上

谈判者在谈判中保持诚信是相当重要的,因为谈判者说出的话必须成为今后对方所信赖的依据。如果双方之间有过公开的约定,就必须遵守承诺。

8. 掌握倾听的艺术

一般而言,经常提出质问的人,是掌握倾听艺术的人,也是能够支配双方关系的人。一位成功的谈判者在谈判过程中应进行必要的问话,能够细心倾听对方的回答,正

确判断对方的立场以及力量的界限，并在谈判中迎合对方的口味，尽量把对方的期望值降到最低限度。

9. 不断地关心对方的需要

在谈判过程中，谈判者应该先提出较高的要求，然后再慢慢降低。如果对方提出要求，要尽可能找出恰当理由加以拒绝，这样才不会吃亏上当。值得注意的是，你所期待的价格与对方期待的价格差距越大，就越需要不断向对方传送信息，使彼此的期望值能逐渐缩小差距，然后获得完美的结果。

10. 让对方对你抱有较高的期望

在谈判时，谈判者要给本方确定一个最高目标作为自己的期待，同时，在谈判中不要輕易地降低自己的目标；当谈判目标确定后，要运用一定的传送信息技巧将这一目标告诉对方，让对方了解你的期待。只有让对方对你抱有较高的期望，谈判者才有可能获得更大的利益。

资料来源：[美] 杰勒德·I·尼尔伦伯格：《谈判的艺术》，上海，上海翻译出版社，1986。

1.4 商务谈判的评价标准

评价标准可以帮助谈判者对谈判过程和结果进行评价，提高谈判能力，促使谈判成功，提高商务活动效率。在确定评价标准之前，我们可以先确定谈判所处的层次。确定层次可以让谈判者把握谈判的要点、目标和结果。

➡ 商务谈判的三个层次

商务谈判一般分为三个层次，即竞争型谈判、合作型谈判和双赢型谈判，如图 1—1 所示。



图 1—1 商务谈判的三个层次

1. 竞争型谈判

竞争型谈判，是指在谈判初期谈判双方把谈判视为一种竞争活动并千方百计寻求己方的最大利益，从而达到你输我赢的效果。在现代社会，竞争越来越激烈，企业之间的竞争、同类产品之间的竞争、人才之间的竞争已经白热化，如果没有竞争能力或者竞争能力不强，就会被淘汰，这种非此即彼的情况在谈判中就是竞争型谈判。竞争型谈判旨

在削弱对方评估谈判实力的信心，因此谈判者对谈判对方的最初方案作出明显的反应是极为重要的，即使谈判者对对方提出的方案非常满意，也必须找出这一方案的短板，使其降低心理预期，以达到己方最佳的谈判效果。

2. 合作型谈判

合作型谈判，是指在谈判过程中双方通过一定程度的让步寻求互惠互利的合作预期，以便双方都处于比谈判开始时更好的氛围。谈判的目的在于寻求一种双方都受益的协议结果，以防止出现一方受益而另一方受损的协议结果。要寻求双方都受益的协议，就需要双方都有合作的态度。谈判本身就是合作的过程，而不是一种非此即彼的过程。

尽管谈判中存在各种各样的矛盾和冲突，谈判双方还是能进行合作与交流的。谈判双方不是你死我活，你争我抢，而是为着一个共同的目标探讨相应的解决方案。如果对方的报价有利于当事人，当事人又希望同对方保持良好的业务关系或迅速结束谈判，作出合作型反应则是恰当的。合作型反应一般是赞许性的，虽然承认和欣赏对方实事求是的态度，但仍然强调需要进一步就一些问题进行谈判和商榷。在激烈的交锋中，维护自身的利益和需要是进一步合作的基础，但交锋也是有限度的，以不影响双方的合作关系为底线。

3. 双赢型谈判

双赢型谈判，是指在谈判后期谈判双方通过挖掘潜在的共同利益、打破谈判僵局，最终达成双方利益都得到满足的协议。它把谈判当作一个合作的过程，能和对方像伙伴一样，共同找到满足双方需要的方案，使费用更合理，风险更小。双赢型谈判强调的是：通过谈判，不仅要找到最好的方法去满足双方的需要，而且要解决责任和任务的分配，如成本、风险和利润的分配。双赢型谈判的结果是：你赢了，但我也没输。在拥有长期共同合作关系和利益的情况下，双赢型谈判无疑具有巨大的发展空间。

评价谈判的标准

谈判既不是一场棋赛，不要求决出胜负，也不是一场战争，不用将对方消灭或置于死地。恰恰相反，谈判是一项互利的合作事业，谈判中的合作以互惠互利为前提，只有合作才能谈及互利。因此，谈判是否成功可用目标实现、成本降低、关系改善三个标准来衡量。

1. 目标实现标准

谈判的最终结果有没有达到预期目标，实现预期目标的程度如何，这是人们评价谈判是否成功的首要标准。谈判目标不仅把谈判者的需要具体化，而且是驱动谈判者行为的基本动力。由于参与谈判的各方都存在一定的利益界限，谈判目标至少应包括两个层次的内容，即努力争取的最高目标和必须确保的最低目标。如果一味地追求最高目标，

把对方逼得没有退路可能会导致谈判破裂，实现预期谈判目标的愿望就会落空。同样，如果为了达成协议而未能守住最低目标，预期的谈判目标也就无从谈起。因此，成功的谈判应该是既达成了某项协议，又尽可能接近己方所追求的最佳目标。

2. 成本降低标准

有谈判，就会产生成本。一个成功的谈判者，往往要权衡通过谈判所取得的收益与所付出的成本。如果谈判者所付出的成本超过了所取得的收益，谈判就不能说是成功的。因此，作为一个优秀的谈判者必须在收益既定的条件下想方设法降低谈判的成本。谈判的成本包括三项：一是谈判桌上的成本，这是谈判的预期收益与实际收益之间的差额；二是谈判过程中的成本，即在整个谈判过程中耗费的各种资源，包括为进行谈判而耗费的人力、财力、物力、时间、精力等；三是谈判的机会成本，即由于放弃最有效地使用谈判所占用的资源而造成的收益损失。在这三项成本中，人们往往比较关注第一项，而忽视另外两项。如果以巨大的代价换取微小的收益，那么这样的谈判就是不经济的。

3. 关系改善标准

谈判是谈判双方的一种交流活动，通过交流除了在价格高低、利润分配等方面达成协议，更重要的是着眼于长远利益的考虑，与对方建立一种良好的人际关系。因此，成功的谈判是在与对方维护良好人际关系的前提下，实现谈判目的以满足自身的需要。精明的谈判者往往不过分计较一时的得失，而是善于从战略的角度看待问题。尽管在目前的某项谈判中，可能放弃了某些可以得到的利益，但维护和改善了双方的合作关系，为未来实现己方长期利益的合作铺平了道路。

总之，成功的商务谈判应该是这样的谈判，即谈判双方的需要都得到了最大限度的满足，双方的互惠合作关系有了进一步的发展，任何一方的谈判收益都远远大于成本，整个谈判是高效率的。由于目标实现、成本降低、关系改善三者实现途径上的差异，它们很难同时达到，因而谈判者在谈判中需要在三者之间权衡利弊得失，以争取最佳的谈判结果。

例 1—2

优势互补的免费午餐

某律师事务所的旁边有一家远近闻名的酒店，律师没有什么产品去做交换，但他们的特长就是掌握了丰富的法律知识，而酒店的老板也经常因缺乏法律知识而困扰。

一天，精明的律师事务所的行政主管找到酒店老板说：“咱们合作吧！我们向酒店提供全年的法律顾问服务，酒店以价值 5 000 美元的午餐作为酬劳。”这种交易对双方来说都是可行的，充分发挥了各自的优势，互惠互利且又正中双方的下怀。

对酒店来说,价值5 000美元的牛排、面包构成的午餐,成本可能仅为1 500美元,却换来了价值5 000美元的法律服务;而对律师事务所来说,5 000美元的法律顾问服务费或许只需要1 000美元的时间耗费,但解决了工作午餐问题并得到了酒店的高档服务。同时,酒店来客面广,担任酒店的法律顾问还可借酒店的名声给律师事务所增光。

双方经过权衡,欣然达成了协议。

资料来源:朱春燕等编著:《商务谈判案例》,北京,清华大学出版社,2011。

问题:

1. 这一案例运用了哪些谈判原则?
2. 实现双赢型谈判应重点考虑哪些因素?

本章小结

1. 谈判是具有利害关系的参与各方出于某种需要,在一定的时空条件下,就所关心或争执的问题进行相互协调和让步,力求达成协议的过程和行为。

2. 商务谈判是买卖双方为了促成交易而进行的活动,是为了解决买卖双方的争端,并取得各自的经济利益的一种方法和手段。其基本要素包括谈判的主体、谈判的客体和谈判的目标。

3. 商务谈判作为经营者开展商务活动的开路先锋,具有谈判对象的广泛性和不确定性、谈判双方的冲突性和合作性、谈判的多变性和随机性、谈判的公平性与不平等性等特点。

4. 商务谈判的基本原则有:(1)合作原则;(2)互利互惠原则;(3)立场服从利益原则;(4)对事不对人原则;(5)坚持使用客观标准原则;(6)遵守法律原则;(7)讲究诚信原则;(8)本土化原则。

5. 谈判一般分为竞争型谈判、合作型谈判和双赢型谈判三个层次。谈判是否成功可用目标实现、成本降低、关系改善三个标准来衡量。

重点名词

谈判 商务谈判 互利互惠 立场服从利益 对事不对人 本土化

思考题

1. 如何把握谈判的基本概念?
2. 商务谈判有哪些特点?
3. 商务谈判具有哪些基本原则?
4. 遵循互利互惠原则应注意哪些方面?
5. 如何运用商务谈判的基本原则?
6. 试述评价谈判是否成功的标准。

实训练习

假设你是某公司的谈判代表，由于合作多年的另一家公司在上一个项目中的疏忽，给所在公司造成了巨大的损失。这次去谈判的要点是确定赔偿金额，你应该怎样处理这次谈判？

要求：以上述资料为背景，将学生分成若干实训组，进行方案设计与讨论，然后分别扮演不同的角色，进行关于商务谈判基本原理与主要观念运用的模拟实训，在此基础上撰写索赔谈判实训报告。

课后自测

1. 你是如何认识谈判的？

- | | |
|----------------|----|
| (1) 是一门艺术 | +5 |
| (2) 是一种交际手段 | +3 |
| (3) 是解决难题的一种方式 | +2 |
| (4) 是两方以上的谈话 | 0 |

2. 你愿意成为一名谈判专家吗？

- | | |
|-------------|----|
| (1) 非常愿意 | +5 |
| (2) 愿意 | +2 |
| (3) 难以达到 | -2 |
| (4) 不喜欢这种工作 | 0 |

3. 你是否认为善于交际应是谈判人员需要具备的主要特点？

- | | |
|----------|----|
| (1) 必须具备 | +5 |
| (2) 应该具备 | +2 |
| (3) 不知道 | 0 |
| (4) 不认为 | -5 |

4. 你认为谈判经验对谈判成功的影响重要吗？

- | | |
|-----------|----|
| (1) 非常重要 | +5 |
| (2) 比较重要 | +3 |
| (3) 不太重要 | 0 |
| (4) 根本不重要 | -5 |

5. 你喜欢做冒险的生意吗？

- | | |
|-----------|----|
| (1) 非常喜欢 | +5 |
| (2) 喜欢 | +2 |
| (3) 不喜欢 | 0 |
| (4) 根本不喜欢 | -5 |

6. 通常遇到问题，你喜欢采取什么样的解决方式？

- | | |
|------------------|----|
| (1) 与别人协商解决 | +5 |
| (2) 自己琢磨，思考，解决问题 | +3 |

- (3) 请示领导, 等待指示 0
- (4) 采取能拖就拖的办法 -5
7. 你认为别人是怎样看待谈判的?
- (1) 只要努力, 大多数人都能成功 +5
- (2) 难度较大, 一般人很难胜任 0
- (3) 是迫不得已的做法 -3
- (4) 没有多少人喜欢它 -5
8. 你同意“谈判可以解决任何问题”的观点吗?
- (1) 同意 +5
- (2) 有保留意见 +3
- (3) 不清楚 0
- (4) 不同意 -5
9. 你认为谈判的主要作用是什么?
- (1) 加强和改善了人们之间的关系 +5
- (2) 满足了人们的要求 +3
- (3) 解决了复杂的问题 +2
- (4) 可以更好地讨价还价 0
10. 进行交易时你喜欢通过谈判的方式进行吗?
- (1) 非常喜欢 +5
- (2) 比较喜欢 +3
- (3) 说不清 0
- (4) 不喜欢 -5
11. 你所参与的谈判, 准备程度如何?
- (1) 重要谈判认真准备 +2
- (2) 每次都认真准备 +5
- (3) 时常不准备 -5
- (4) 大多数情况都准备 +2
12. 谈判之前, 你是否认为应该与其他成员讨论谈判的要点问题?
- (1) 充分谈论 +5
- (2) 适当讨论 +2
- (3) 主要问题讨论 +3
- (4) 不讨论 -5
13. 拟定谈判程序是指:
- (1) 拟定谈判日程 +5
- (2) 确定谈判内容 0
- (3) 制定谈判计划 0
- (4) 明确谈判主题 0

14. 你认为谈判的实质内容是什么?
 - (1) 协调双方利益 +5
 - (2) 维护己方利益 -5
 - (3) 满足需要 +3
 - (4) 达到某种目的 0
15. 你是怎样看待谈判后备人员的?
 - (1) 不得已时更换谈判人员 0
 - (2) 作为一种战术运用 +5
 - (3) 没有必要配备后备人员 -5
 - (4) 满足不同谈判阶段的需要 +3
16. 谈判小组成员的归属感是指:
 - (1) 小组成员的群体利益认识 +5
 - (2) 谈判者个人能力的发挥 -5
 - (3) 小组成员在群体中扮演的角色 0
 - (4) 成员自我认识的群体形象 +2
17. 你认为在谈判进程中, 哪一阶段比较重要?
 - (1) 开局阶段 +2
 - (2) 讨价还价阶段 +3
 - (3) 报价阶段 +2
 - (4) 签约阶段 +5
18. 要想获得理想的谈判结果, 最重要的是:
 - (1) 谈判策略的运用 +5
 - (2) 谈判时机的选择 +2
 - (3) 谈判地点的确定 0
 - (4) 谈判者协调能力的高低 +3
19. 谈判日程安排应主要考虑:
 - (1) 日程安排的伸缩性 +3
 - (2) 兼顾谈判各方的需要 +5
 - (3) 一切应有利于己方 -5
 - (4) 作为一种谈判策略 +2

如果你的得分为 60~90 分, 说明你是一个优秀的谈判者或是具有优秀谈判者素质的人; 如果你的得分为 35~60 分, 说明你对谈判有一定的认识, 并具有谈判者的潜能; 如果你的得分为 35 分以下, 说明你对谈判缺乏基本的认识和社会实践, 要努力加强。谈判能力与素质并非天生具备的, 需要在后天持续锤炼、积累、总结, 方能不断提高。课后自测仅仅是对目前谈判素养和认知定性的、粗线条的测试, 为你在以后的学习中指引方向。



商务谈判的类型与内容

本章要点

1. 了解商务谈判的不同类型。
2. 掌握商务谈判的主要形式。
3. 熟悉商品贸易谈判和技术贸易谈判的内容。

引 例

午餐会上的杰作

20 纪 80 年代，蛇口招商局负责人袁庚同美国 PPC 集团签订了合资生产浮法玻璃的协议。谈判时，在蛇口每年付给美方的知识产权费用所占销售总额的比例上，双方产生了较大的分歧。美方要价是 6%，而蛇口方面还价是 4%，经过一番讨价还价的争论，美方被迫降下来一个百分点，要价为 5%；而蛇口方面还价是 4.5%。这时，双方都不肯再让步了，于是谈判出现了僵局。怎么办？休会期间，袁庚出席了美方的午餐会，在应邀发表演讲时，他故意将话题转向谈论中国文化。他充满豪情地说：“早在千年以前，我们民族的祖先就将四大发明——指南针、造纸术、印刷术和火药无条件地献给了全人类，而他们的后代子孙却从未埋怨过不要专利权是愚蠢的。恰恰相反，他们盛赞祖先具有伟大的风格和远见。”一席豪情奔放的讲话，把会场的气氛激活了。接下去，袁庚转到正题上：“我们招商局在同 PPC 集团的合作中，并不是要求你们无条件地让出专利，只要求你们要价合理——只要价格合理，我们一分钱也不会少给！”这番话，虽然是在谈判桌外说的，却深深触动了在

座的 PPC 集团的谈判者。回到谈判桌以后, PPC 集团很快做出了让步, 同意以 4.75% 达成协议, 为期 10 年。蛇口的这个协议, 比其他城市的同类协议开价低出了一大截。从达成的协议上看, 与最初的要价相比, 美方的让步是 1.25 个百分点, 而我方的让步仅为 0.75 个百分点。

资料来源:《商务谈判经典案例》, <http://www.baidu.com/p/mqymqyzxmzxm?from=zhidao>, 2010-05-12。

启示:

1. 在商务谈判中如何巧妙运用我国优秀传统文化的比较优势?
2. 上述案例属于什么类型的商务谈判? 其理论依据何在?

商务谈判的类型是研究商务谈判不可忽视的一个方面, 它有助于我们更好地掌握商务谈判的内容和特点, 以便在实际经济生活中加以灵活运用。本章在前一章的基础上, 主要介绍商务谈判的类型、形式和内容。

2.1 商务谈判的类型

商务谈判是现代谈判活动中数量最多、范围最广的一种谈判形式。按照不同的要求, 商务谈判可以划分为不同的类型。

按谈判是否跨国境分

根据是否跨越国境, 商务谈判可以划分为国内商务谈判和国际商务谈判。

1. 国内商务谈判

国内商务谈判是国内各种经济组织及个人之间进行的商务谈判。它包括国内的商品购销谈判、商品运输谈判、仓储保管谈判、联营谈判、经营承包谈判、借款谈判和财产保险谈判等。国内商务谈判的双方都处于相同的文化背景中, 这就避免了文化背景的差异可能对谈判产生的影响。由于双方语言相同、观念一致, 因此谈判的主要问题在于怎样调整双方的不同利益, 寻找更多的共同点。这就需要商务谈判人员充分利用谈判的策略与技巧, 发挥谈判人员的能力和作用。

从实际情况来看, 人们比较重视国际商务谈判, 而对国内商务谈判缺乏应有的认识, 比较突出的问题就是双方不太注意对合同条款的协商和履行。出现这种情况的原因: 一是由于商务谈判人员的准备工作不充分、不细致; 二是商务谈判人员法律观念淡薄。事实证明, 这不仅不利于谈判双方关系的维系, 使合同失去应有的效用, 长此以往还会影响双方的合作。

2. 国际商务谈判

国际商务谈判是指本国政府及各种经济组织与外国政府及各种经济组织之间进行的商务谈判。国际商务谈判包括国际产品贸易谈判、易货贸易谈判、补偿贸易谈判、各种加工和装配贸易谈判、现汇贸易谈判、技术贸易谈判、合资经营谈判、租赁业务谈判和劳务合作谈判等。不论从谈判形式,还是从谈判内容来看,国际商务谈判远比国内商务谈判复杂。这是由于谈判人员来自不同的国家,其语言、信仰、生活习惯、价值观念、行为规范、道德标准乃至谈判的心理都存在极大的差别,而这些方面都是影响谈判进行的重要因素。

按谈判内容分

根据内容的不同,商务谈判可以划分为商品贸易谈判和非商品贸易谈判。

1. 商品贸易谈判

商品贸易谈判是指商品买卖双方就商品的买卖条件所进行的谈判,它包括农副产品的购销谈判和工矿产品的购销谈判。

农副产品的购销谈判是以农副产品为谈判客体的明确当事人权利和义务关系的协商。农副产品的范围很广,瓜果、蔬菜、粮食、棉花、家禽等,都属于农副产品。这些商品不仅是人们生活的必需品,而且很多是工业生产不可缺少的原料。

工矿产品的购销谈判是联系产、供、销各个环节,沟通全国各个部门,活跃经济的最基本的谈判形式。工矿产品的购销谈判所签订合同的基本要求有:(1)坚持按需生产、质量第一、依托市场、适销对路的原则;(2)签订的合同必须采用书面形式,并由当事人的法定代表人或代理人签字,加盖单位公章或合同专用章;(3)严格执行产品的技术标准。

2. 非商品贸易谈判

非商品贸易谈判是指除商品贸易之外的其他商务谈判,包括工程项目谈判、技术贸易谈判、资金谈判、投资谈判、劳务买卖谈判等。

工程项目谈判是指工程的使用单位与工程的承建单位之间的商务谈判。工程项目谈判十分复杂,不仅是因为谈判的内容广泛,还因为谈判往往由两方以上的人员参加,即使用方、设计方、承建方等。

技术贸易谈判是指技术的接受方(即买方)与技术的转让方(即卖方)就转让技术的形式、内容、质量规定、使用范围、价格条件、支付方式以及双方在转让中的一些权利、责任、义务关系问题所进行的谈判。它是对技术有偿转让所进行的商务谈判,一般分为技术谈判和商务谈判。技术谈判是供求双方就有关技术和设备的名称、型号、规格、技术性能、质量保证、培训、试生产、验收等问题进行商谈;商务谈判是供求双方就有关价格、支付方式、税收、仲裁、索赔等条款进行商谈。

资金谈判是指资金供求双方就资金借贷或投资内容所进行的谈判。资金谈判的主要内容有货币、利率、贷款、保证条件、还款限期、违约责任等。

投资谈判是指谈判双方就双方共同参与或涉及双方关系的某项投资活动，对该投资活动所要涉及的有关投资的目的、方向、形式、内容与条件，投资项目的经营与管理，以及投资者在投资活动中权利、义务、责任和相互之间的关系所进行的谈判。其特点主要是气氛比较好，注意谈判的细节内容。

劳务买卖谈判是指劳务买卖双方就劳务提供的形式、内容、时间，劳务的价格、计算方法，劳务费的支付方式，以及有关买卖双方的权利、责任、义务关系所进行的谈判。由于劳务具有明显区别于货物的各项特征，因此，劳务买卖谈判与一般的货物买卖谈判不同，劳务买卖谈判主要是对履约的时间、质量、进程等内容进行协商，强调违约的责任。

按谈判人员数量分

根据谈判人员数量的多少，商务谈判可以划分为一对一谈判、小组谈判和大型谈判。

1. 一对一谈判

小型项目的商务谈判往往是一对一式的。出席谈判的各方虽然只有一个人，但并不意味着谈判者无须做准备。一对一谈判往往是一种最困难的谈判类型，因为双方谈判者只能各自为战，没有助手协助。因此，在安排参加这类谈判的人员时，一定要选择有主见，决断力、判断力强，善于单兵作战的人，性格脆弱、优柔寡断的人是不能胜任的。谈判人员多、规模大的谈判，有时根据需要，也可在首席代表之间安排一对一谈判，磋商某些关键问题或敏感问题。

2. 小组谈判

小组谈判是一种常见的谈判类型。一般遇到较大的谈判项目，由于情况比较复杂，各方有几个人同时参加谈判，各人之间有分工，有协作，取长补短，各尽所能，可以大大缩短谈判时间，提高谈判效率。

3. 大型谈判

国家级、省（市）级或重大项目的谈判，都必须采用大型谈判这种形式。由于关系重大，有的会影响国家的国际声望，有的可能关系到国计民生，有的将直接影响到地方乃至国家的经济发展速度、外汇平衡等，所以在谈判全过程中，必须准备充分、计划周详，不允许有丝毫破绽、半点含糊。为此，必须为谈判班子配备阵容强大的拥有各种高级专家的顾问团或咨询团、智囊团。这种类型的谈判程序严密、时间较长，通常分成若干层次和阶段进行。

按谈判地域分

根据谈判地域的不同,商务谈判可以划分为主座谈判、客座谈判、主客座轮流谈判和中立地点谈判。

1. 主座谈判

主座谈判又称主场谈判,它是在自己所在地组织的谈判。主座包括自己所居住的国家、城市或办公所在地。总之,主座谈判是不远离自己熟悉的工作和生活环境,是在自己做主人的情况下所组织的商务谈判。

主座谈判能给主方带来不少便利之处,谈判时间表、各种谈判资料的准备和新问题的请示均比较方便,所以主座谈判人谈起来很自如,底气十足。作为东道主,必须礼貌待客,包括邀请、迎送、接待、组织洽谈等。

2. 客座谈判

客座谈判又称客场谈判,它是在谈判对手所在地组织的一种谈判。客座谈判对客方来说需要克服不少困难,到客场谈判时必须注意以下几点:

(1) 要入境问俗、入国问禁。要了解各地、各国的不同风俗和国情、政情,以免做出会伤害对方感情但稍加注意即可防止的事情。

(2) 要审时度势、争取主动。在客座谈判中,客居他乡的谈判者受到各种条件的限制,如客居时间、上级授权的权限、信息沟通的困难等,面对顽强的对手可以施展的手段有限,除了市场的竞争条件,就是让步或坚持到底。在这种处境中,客座谈判者要审时度势、灵活反应、争取主动,包括分析市场、主人的地位、心理变化等。有希望成功则坚持,无希望成功则速决,对方有诚意时可以考虑给予优惠条件,若无诚意则不必随便降低自己的条件。

(3) 如果是在国外举行的国际商务谈判,遇到的首要问题就是语言问题。要配备好己方的翻译、代理人,不能随便接受对方推荐的人员,以防泄露机密。

3. 主客座轮流谈判

主客座轮流谈判是一种在商务交易中谈判地点互易的谈判。开始谈判可能在卖方,继续谈判可能在买方,结束可能在卖方也可能在买方。主客座轮流谈判的出现,说明交易是不寻常的,可能是大宗商品买卖,也可能是成套项目的买卖。这些复杂的谈判拖的时间比较长,应注意以下两个问题:

(1) 确定阶段利益目标,争取不同阶段的最佳谈判效益。主客座轮流谈判说明交易十分复杂,每次更换谈判地必定有新的理由和目标。谈判人员在利用有利条件或寻找有利条件、创造有利条件时,应围绕阶段利益目标的实现可能性来考虑。如同下棋,要多看几步,在让与争、成功与失败中掌握分寸、时机。如果未能实现阶段利益目标,谈判者就不能称为优秀谈判者。阶段利益目标的谈判意识,以循序渐进、磋商解决的方式为

基础，以“生意人的钱袋扎得紧”为座右铭。

(2) 坚持主谈人的连贯性，换座不换帅。在谈判交易中，易人尤其是易主谈人是不利于谈判的，但在实际中这种情况仍经常发生。可能是出于公司的调整、人员的变动、时间的安排等客观原因，或是出于谈判策略的考虑，如主谈人的上级认为其谈判结果不好或表现不够出色，会为了下一阶段的利益目标而易帅。无论属于哪种情况，易帅都会在主客座轮流谈判中带来不利影响，给对方带来损失和不快。而新的主谈人，也不可能完全达到既定目标。因为谈判已经展开，原来的基础条件已定，过去的许多言论已有记载，对方不会因你易帅而改变立场；易帅是否一定可以争取到比以前更好的结果，也不尽然。避免主帅更迭的最好方法是在主客场轮流谈判中配备好主帅和副帅，有两个主谈人就可以应付各种可能出现的情况，以确保谈判的连贯性。

4. 中立地点谈判

中立地点谈判在不属于对方一方也不属于自己一方的中立地点进行。一般情况下，当谈判双方对谈判地点的重要性都有充分的认识，或由于谈判双方冲突性大、政治关系微妙等原因，在主客场都不适宜的情况下，可选择中立地点谈判。在中立地点谈判，由于气氛冷静，不受环境干扰，双方都比较注意自己的声望、礼节，容易减少误会，再加上各方的诚意，因此都能比较客观地处理各种复杂问题和某些突发事件，从接触了解到澄清谅解，直至最后达成某种默契或协议。

➡ 按谈判目标分

根据谈判目标的不同，商务谈判可以划分为不求结果的谈判、意向书与合同书的谈判、准合同与合同的谈判和索赔谈判。

1. 不求结果的谈判

不求结果的谈判主要表现为一般性会见、技术性交流和封门性会谈。从这三种表现形式看，有不求结果的情况，也有准备未来结果的情况。

(1) 一般性会见。这是谈判的初级阶段或是准备阶段。会见可以是高层次的，也可以是中低层次的；可在行政人员之间进行，也可在技术人员之间进行。

(2) 技术性交流。这是交易的前奏，它的表现形式比较丰富，如报告会、讨论会、演示或展示等。

(3) 封门性会谈。无论是主动约请还是应约会谈，主要是想封门，即堵死某项交易的可能性；或了结正在进行的谈判。它具有的一个特征是“外交的委婉性”；另一特征是开“远期空头支票”。为了保持与对方的友谊，谈判者在封门时，往往做远期的、有条件的许诺，使对手可望而不可即，犹如画饼充饥。

2. 意向书与合同书的谈判

为了明确双方交易的愿望，保持谈判的连续性和交易的可靠性，谈判双方提出要求

签订意向书或合同书。这既可以是一场谈判的目标，也可以是结果。这两个文件有许多共同的特点。

从法律角度讲，意向书和合同书作为初步谈判结果的记录时，具有同样的效果：起到总结与展望的作用，但无约束力。但如果文件中包括明确的许诺，即对合作或交易标的、价格条件、实施期限比较具体地予以规定时，文件就具有契约性，且具有约束力。尤其是合同书，更具有两重性。究竟是意向书、备忘录、准合同式，还是合同式，主要取决于写法。

不过，应注意的是合同书有时也有契约性的法律约束力，关键在于其内容。

3. 准合同与合同的谈判

准合同是带有先决条件的合同，先决条件是指决定合同要件成立的条件。如许可证落实问题、外汇筹集、待律师审查或者待最终正式文本的打印、正式签字（相对草签而言）等。

合同的谈判，是为实现某项交易并使之达成契约的谈判。所谓合同，即应具有最基本的要件，包括商品特性、价格、交货期等。如果不是商品买卖，那么广而概之，可理解成标的、费用、期限。一旦就这几个要件达成一致，合同的谈判也就基本结束。

准合同与合同在形式上无根本区别，内容格式均一样，只有定为草本或正式本之别。但从法律上说，它们是有根本区别的。准合同可以在先决条件丧失时自动失效，而无须承担任何损失责任；而合同则必须执行，否则即构成违约。因为这二者均是在交易诚意下进行的谈判，所以从谈判的角度讲，二者无本质区别，它们所表现的谈判特征也相似。

4. 索赔谈判

索赔谈判是在合同义务不能或未能完全履行时，合同当事双方所进行的谈判。在众多的合同履行中，违约或部分违约的事件屡见不鲜，因此形成了一种特定的商业谈判——索赔谈判。无论是数量、质量、期限、支付，还是生产、运输、索赔等的谈判，均有以下特点：

（1）重合同。违约是相对守约而言的，违与守均以“约”即合同为依据。合同是判定违约的唯一基础条件。

（2）重证据。违约与否除了依合同判定，许多时候需要提供证据来支持索赔成立。如质量问题，需有技术鉴定证书；数量问题，要有商检的记录；还有些索赔问题需要电传、传真、信件、照片等证据，证据是确立索赔谈判的重要法律手段。

（3）注意时效。不论是何种商品、服务或合作项目，索赔的权利均不是无限期的。出于公平，也出于安全或减少风险，交易人视不同的合同目的，均订有有效索赔期，过期则不负责任。任何合同签订时，都应注意索赔期。

（4）注重关系。索赔总不是件令人愉快的事。谈判双方均处在问题的两端，十分难受。所以，在谈判时关系的影响也不可忽视。

➡ 按交易地位分

根据交易地位的不同，商务谈判可以划分为买方谈判、卖方谈判和代理谈判。

1. 买方谈判

买方谈判是指以购买者身份参与的商务谈判。它具有三个特征：第一，重视收集有关信息，货比三家；第二，极力压价，掏钱难，买方占主动地位，一般不会“一口价”成交；第三，“买主是上帝”，买方往往会有“有求于我”的优越感，有时甚至会盛气凌人。

2. 卖方谈判

卖方谈判是指以供应商身份参与的商务谈判。它具有三个特征：第一，主动出击，态度积极；第二，虚实相映，亦真亦假；第三，“打”、“停”结合，常常表现出时而紧锣密鼓，似急于求成，时而鸣金收兵，观察动静，其目的都是克服来自买方的压力和提高卖方的地位。

3. 代理谈判

代理谈判是指受当事人委托参与的谈判，包括全权代理谈判和无签约权代理谈判两种类型。其主要特征为：第一，谈判人权限观念强，一般都谨慎和准确地在授权范围之内行事；第二，由于不是交易的所有者，谈判人员的谈判地位超脱、客观；第三，由于受人之托，为表现其能力和取得佣金，谈判人员的态度比较积极、热情、主动。

➡ 按谈判态度分

根据谈判态度的不同，商务谈判可以划分为软式谈判、硬式谈判和原则式谈判。

1. 软式谈判

软式谈判，也称让步型谈判或关系型谈判。这种谈判把对方当作朋友，以达成相互满意的协议，为进一步扩大合作打下良好的基础为目的，强调的不是要占上风，而是相互信任、让步，建立并维持良好的关系。

软式谈判的一般做法是：信任对方，提出建议，作出让步，达成协议，维系关系。如果当事各方都能以和为贵，以宽容、理解的心态处事，互谅互让，友好协商，那么，这种谈判将是一种高效率、低成本的谈判。同时，通过这种谈判，相互之间的关系会得到进一步加强。然而，由于价值观念和利益驱动等原因，有时这只是一时善良的愿望、相对理想化的境界。现实谈判中的各方即使在理性的前提下，也是在谋求合作的同时追求己方利益的最大化。

在有长期友好关系的互信合作伙伴之间，或者在合作高于局部近期利益、今天的“失”是为了明天的“得”的情况下，关系型谈判的运用是有意义的。

2. 硬式谈判

硬式谈判,也称立场型谈判。在这种类型的谈判中谈判者往往认为己方具有足够的实力,因此提出自己的条件,强调己方的谈判立场。谈判者认为,谈判是一场意志力的竞赛,只有按照己方的立场达成的协议才是谈判的胜利。采用硬式谈判,常常导致互不信任、互相指责,谈判也往往容易陷入僵局、旷日持久,无法达成协议。而且,这种谈判即使达成某些妥协,也会由于某方的让步而履约消极,甚至想方设法撕毁协议、予以反击,从而陷入新一轮的对峙。只有在谈判难以进行下去时,才会采用硬式谈判,迫使双方不得已做出让步。采用这种谈判很难达成理想的协议,最后可能会导致相互关系的完全破裂。

因为硬式谈判的参加者把谈判看做意志力的竞赛和拼搏,认为立场越强硬者,收获也就越多,所以他们把注意力集中于如何维护自己的立场而否定对方的立场,忽视寻找能兼顾双方利益的解决办法;他们的目的不是要达成协议,而是要获取坚守本方立场的胜利。硬式谈判有明显的局限性,一般应用于以下两种情况:

- (1) 一次性交往,这种谈判必然是“一锤子买卖”,也就是为取得一次胜利而拿未来的终止合作做赌注。
- (2) 双方实力悬殊,在这种情况下,一方处于绝对优势。

3. 原则式谈判

原则式谈判,也称价值型谈判、实质利益谈判,最早由美国哈佛大学谈判研究中心提出,故又称哈佛谈判术。这种方式吸取软式谈判和硬式谈判之所长而避其所短,强调公正原则和公平价值,主要有以下特征:

- (1) 把人和事分开。谈判中对人温和、对事强硬,强调把人与事分开。
- (2) 坚持公正原则。主张按照客观公正性的原则和公平价值来达成协议,而不是简单地依靠具体问题讨价还价。当双方的利益发生冲突时,坚持按原则处理。
- (3) 谈判中开诚布公而不施诡计,追求利益而不失风度。
- (4) 谋求共同的利益,放弃立场。努力寻找共同点、消除分歧,争取共同满意的谈判结果。

原则式谈判是一种既理性又富有人情味的谈判。这种谈判与现代谈判强调的实现互惠合作的宗旨相符,日益受到推崇。

运用原则式谈判的要求如下:第一,当事各方从大局着眼,相互尊重,平等协商;第二,处理问题坚持公正的客观标准,提出相互受益的谈判方案,以诚相待,采取建设性的态度,立足于解决问题;第三,求同存异,互谅互让,争取双赢。

商务谈判还可以从其他角度进行划分。例如,根据谈判内容的透明度可以划分为公开谈判和秘密谈判;根据所属部门可以划分民间谈判、官方谈判和半官半民谈判。

例 2—1 40 多万美元大单的擒拿之技



例 2—2**兄弟俩分道扬镳**

兄弟俩合办一家保健品公司，年龄大一点的兄长为主要的投资法人，年龄小一点的弟弟为哥哥打理公司。当老板的哥哥要求弟弟自费购买一辆客货两用面包车，并答应连车带人付给弟弟月薪 6 000 元（包食宿）。合作刚开始，双方各司其职，公司发展还算顺利。随着时间的推移，市场竞争日益激烈。当老板的哥哥为了求得生存，开始在降低成本上动脑筋。有一天，他把弟弟叫到身边说：“你也知道，现在生意不好做，我想你的报酬也该降降了。这样，购车钱等生意好转时付给你，从下月起，月薪降为 3 500 元。”

弟弟说：“我既当司机，又当搬运工，还给公司记账，一个人干三个人的活，月薪 6 000 元不多。再说，购车钱不能拖欠。”

哥哥回答：“能否考虑一下？”

“不用考虑，我开出租车一个月也能挣五六千。”弟弟坚持自己的观点。

哥哥很干脆：“既然这样，你只好另谋高就了。”

弟弟也不示弱：“好，现在结账，明天我就不来上班了。”

就这样，兄弟俩分道扬镳了。

问题：

1. 兄弟俩为何分道扬镳？
2. 兄弟俩之间的谈判是一种什么类型的商务谈判？这种谈判的有效性和局限性何在？

2.2 商务谈判的形式

商务谈判的形式是指为交换谈判内容所采取的方式，一般分为口头谈判、书面谈判和网络谈判。

➡ 口头谈判

口头谈判是指交易双方面对面地用语言谈判，或者通过电话进行谈判。这种形式在实际工作中，表现为派出推销员或采购员主动登门谈判、邀请客户到本企业谈判或者在第三地谈判等。

口头谈判的优势表现在：在口头谈判中，双方面对面地洽谈交易，有利于谈判各方当面提出条件和意见，也便于谈判者察言观色，掌握对方心理，施展谈判技巧。同时，无论谈判者是在推销滞销商品，还是在采购紧俏商品，双方都有说服对

方的余地。

口头谈判的劣势表现在：时效性强，决策风险大。口头谈判一般要在谈判期限内做出成交与否的决定，没有充分的考虑时间，因而要求谈判人员具有较高的决策水平，一旦决策失误，就可能给自己造成经济损失或者失去成交的良机。口头谈判一般要支付往返差旅费和礼节性招待费，费用开支较大。因此，它适用于首次交易谈判、同城或邻近地区的商务谈判、长期谈判、大宗交易谈判或者贵重商品谈判。

随着商品经济的发展，市场日益活跃，出现了各种形式、不同内容的交易会。这种形式一般规模较大、较为隆重，同时，由于参加交易会的单位很多、便于沟通情况、有利于企业选择，因此谈判成交额较大。正因为这种形式有其独特的优势，所以交易会谈判被广大企业认为是一种较好的口头谈判形式。

书面谈判

书面谈判是指买卖双方利用信函、电报、电传等通信工具进行的谈判。它要求由卖方或买方以函件、电报等载体，将交易要求和条件通知对方，一般应规定对方答复的有效期限。

书面谈判方式的优势表现在：双方对问题有比较充足的考虑时间。在谈判过程中，有时间同自己的助手、企业领导及决策机构进行讨论和分析，有利于慎重决策。书面谈判一般不需要谈判者四处奔走，可以坐镇企业，向国内外多家单位发出信函、电报，并对不同客户的回电进行分析比较，从中选出对自己最有利的交易对象。由于具体的谈判人员互不见面，他们代表的是各自的企业，双方都不考虑谈判人员的身份，而将主要的精力集中在交易条件的洽谈上，从而避免了因谈判者的级别、身份不对等而影响谈判的开展和协议的达成。此外，由于书面谈判没有差旅费和招待费，因而谈判成本较低。

当然，书面谈判也有不足之处。第一，书面谈判多采用信函、电报等方式，文字要求精练，如果文不达意，容易造成双方的理解差异，引起争议和纠纷；第二，由于双方的代表不见面，因而无法通过观察语态、表情、情绪以及习惯动作等来判断对方的心理活动，从而难以运用肢体语言技巧达到沟通意见的效果；第三，书面谈判所使用的信函、电报需要邮政、交通部门的传递，这些部门稍有延误，就会影响双方的联系，甚至丧失交易的时机。鉴于以上局限性，书面谈判仅适用于双方经常有交易活动，以及跨地区、跨国界的谈判。

为了发挥书面谈判的作用，有利于对方了解己方的交易要求，作为卖方，可以把事先印好的具有一定格式的表单寄给客户，表单上对商品的名称、规格、价格、装运等条件有较为详细的介绍，让客户对卖方的交易意图有一个全面、清楚的了解，避免因文字表达不周而引起误解。同时，谈判双方都要认真、迅速、妥善处理回函和来函，能达成交易要迅速通知对方，不要贻误时机，即使不能达成交易也要委婉地答复，搞好与客户的关系，“生意不成人情在”。书面谈判最忌讳的是函件处理不及时，更不能有求于人时

丧失企业的品格，而人求我时冷眼相待，这不仅会影响企业购销活动的持续开展，而且会影响企业的经营作风和商业信誉。

网络谈判

网络谈判是指谈判双方依靠各种网络服务和技术，通过互联网进行的谈判。在人类历史上，谈判作为一项人类的基本活动并没有因科学技术的进步和发展而受到太多的影响。如今互联网彻底改变了人类的生活方式，可以说互联网的影响是史无前例的。同样，互联网对谈判的影响也是深远的，虽然面对面的互动仍然是最主要的谈判形式，尤其是高层次的谈判，但是互联网可以提供更多切实可行的谈判方式，并且可以发挥它的优势。比如，当双方因情绪化因素而无法达到预期的结果时，或双方进入谈判的某个阶段，需要将注意力集中在合同文本上时，互联网显得更为有效。

在交易过程中，交易双方会运用各种交易方式来交换商品或服务，较为常用的方式包括固定价格销售、谈判协商、拍卖以及封闭式招标等，所有这些方式如今都已经出现在互联网上。实践证明，基于互联网的谈判大大减少了某些交易的成本和时间，同时，利用互联网及其搜索功能更容易找到交易对象，相应降低了开发成本和机会成本。

互联网技术的不断进步（从电子邮件、文件处理到先进的网络会议、网络电话、网上视听系统等），使得基于互联网的交易飞速增长。但网络身份认证、网络安全、网络条例法规等方面还不健全，互联网要真正成为主要的谈判工具，可能还需假以时日，尤其是涉及网络合同谈判及其争端问题的解决时。基于网络的谈判技术需要不断开发和完善，包括网络虚拟会议、虚拟眼球、语言辨别技术、电脑的个性化信息处理技术等，使网络谈判真正人性化，使谈判进程更加顺利。

综上所述，各种谈判形式都各有利弊。谈判形式利用的好坏，完全取决于对各种谈判形式掌握得如何，应根据交易的需要和各种谈判形式的特点加以正确选择。在实际工作中，不要把三种谈判形式截然分开，可以把它们结合起来，取其所长，避其所短，在一般情况下适用书面谈判的交易，在特殊情况下也可以改用口头谈判或网络谈判，既要正确选择，又要灵活运用。

值得注意的是，只要是通过谈判达成交易，无论采取哪种谈判形式，都必须签订书面合同。交易谈判的内容烦琐而复杂，每项内容都关系到双方的经济利益，将谈判的结果用书面合同反映出来，就会加强签约双方的责任心，促使双方按照合同办事。一旦出现问题，发生纠纷，也有据可查，便于公平合理地处理问题。签订书面合同对口头谈判和网络谈判的作用显而易见，因为“口说无凭”，要“立据为证”。同样，书面谈判的成交也要以合同为证，虽然在书面谈判的过程中也采用书面形式，但这只是反映谈判过程的情况，而不能表明成交的确立。

阅读扩展

网络谈判四要诀

1. 加速谈判人才的培养

实行网络谈判方式,需要谈判人员既有商务知识与谈判技巧,又有IT技术。但目前的事实是往往善于从事商务谈判,但缺乏IT技术,或者有IT技术,但对商务谈判知识与技巧偏少了解。所以,面对电子商务的快速发展,要加速网络谈判人才的培养。

2. 加强与客户关系的维系

由于互联网上存在公开的大众媒体,使用网络谈判也就意味着你与客户、合作伙伴之间的关系公开化。竞争对手可以通过互联网随时了解到你的报价、技术指标以及你的客户、合作伙伴的需求,甚至你与客户、合作伙伴之间存在的分歧等。通过这些资料的分析,竞争对手有可能会抢去你的客户。所以,借助互联网进行商务谈判,还应注意提高服务水准,以更好地维系与客户、合作伙伴的关系。

3. 加强资料的存档保管工作

互联网容易受病毒侵害,甚至遭受黑客的破坏。由于网络谈判所使用的电子邮件需要互联网来传递,一旦网络发生故障或受病毒、黑客侵害、破坏,往往就会影响谈判双方的联系,甚至会丧失合作机会,无法实施谈判方案。因此,商务谈判过程中的发盘、还盘、确认等资料要及时下载、打印,以备存查。

4. 必须签订书面合同

网络谈判达成的交易,一经确认或接受,一般即认为合约成立,交易双方均受其约束,不得任意改变。但为了明确各自的权利与义务,加强责任心,双方必须签订正式的书面合同,促使双方按照合同办事。

资料来源: <http://baike.baidu.com/view/2130300.htm>.

2.3 商务谈判的内容

商务谈判的内容是指与产品交易有关的各项交易条件。为了有效地进行谈判,买卖双方制定计划时,必须把有关的内容纳入谈判的议题之中。在谈判内容上出现疏漏,势必影响合同的履行,从而给企业带来不可估量的损失。因此,谈判人员在谈判之前应该熟练地掌握谈判的内容。商务谈判的类型不同,其谈判的内容各有差异。以下仅以商品贸易谈判、技术贸易谈判和劳务合作谈判三种谈判类型为例,分别予以介绍。

商品贸易谈判的基本内容

商品贸易谈判的内容以商品为中心,主要包括品质、数量、包装、运输、保险、商

品检验、商品价格、货款结算支付方式及索赔、仲裁和不可抗力等条款。

1. 品质

商品的品质是指商品的内在质量和外观形态。它往往是交易双方最关心的问题，也是洽谈的主要问题。商品的品质取决于商品本身的自然属性，其内在质量具体表现在商品的化学成分、生物学特征及其物理、机械性能等方面；其外观形态具体表现为商品的造型、结构、色泽、味觉等技术指标或特征，这些特征有多种多样的表示方法，常用的表示方法有样品表示法、规格表示法、等级表示法、标准表示法和牌名或商标表示法。

(1) 样品表示法。样品指的是最初设计加工出来或者从一批商品中抽取出来的能够代表贸易商品品质的少量实物。样品可由买卖的任何一方提出，只要双方确认，卖方就应该供应与样品一致的商品，买方也就应该接收与样品一致的商品。为了避免纠纷，一般样品要一式三份，由买卖双方各持一份，另一份送给合同规定的商检机构或其他公证机构保存，以备买卖双方发生争议时作为核对品质之用。在商品买卖实务中，一般在样品确认时，应再规定商品的一个或几个方面的品质指标作为依据。

(2) 规格表示法。商品规格是反映商品的成分、含量、纯度、大小、长度、粗细等品质的技术指标。由于各种商品的品质特征不同，因此规格也有差异。如果交易双方用规格表示商品的品质，并作为谈判条件，就叫做凭规格买卖。一般来说，凭规格买卖是比较准确的，在日常的商品交易活动中，大多采用这种方法。

(3) 等级表示法。商品等级是对同类商品质量差异的分类，是表示商品品质的方法之一。这种表示法以规格表示法为基础，同类商品由于厂家不同，有不同的规格，因此同一数码、文字、符号表示的等级其品质内涵不尽相同。买卖双方对商品品质的磋商，可以借助已经制定的商品等级来表示。

(4) 标准表示法。商品品质标准，是指政府机关或有关团体统一制定并公布的规格或等级。不同的标准反映了商品品质的不同特征和差异。商品贸易中常见的有国际上各国公认的通用标准即国际标准；我国国家质量监督检验检疫总局制定的国家标准和国家有关部门制定的部颁标准。此外，还有供求双方洽商的协议标准。要明确商品品质标准，以表达供求双方对商品品质提出的要求和认可。

(5) 牌名或商标表示法。牌名是商品的名称，商标是商品的标记。有些商品由于品质优良、稳定，知名度和美誉度都很高，在用户中享有盛名，为广大用户所熟悉和赞誉，在谈判中只要说明牌名或商标，双方就能明确商品品质情况。但磋商时要注意同一牌名或商标的商品是否来自不同的厂家，以及这些商品是否由于某些原因造成了损坏或变质，更要注意假冒商标的商品。

在实际交易中，上述表示商品品质的方法可以结合在一起运用。比如，有的交易既使用牌名，又使用规格；有的交易既使用规格，又参考样品。此外，还应注意以下五点：

(1) 商品品质表示的多种方法共同使用时，应避免其出现相悖和不清，有时条款中应标明以哪种方法为基准，哪种方法为补充。

(2) 当交易的商品品质容易引起变动时,应尽量收集其引起变动的原因,防患于未然。对于允许供货方交付的商品品质可以高于或低于品质条款的幅度——品质公差,可以采用同行业所公认的品质公差,也可以在磋商中议定极限,即上下差异范围。

(3) 商品品质标准会随着科技的发展而发生变化。磋商中应注意商品品质标准的最新规定,条款应明确双方认定的交易商品的品质标准是以何国(地区)、何时、何种版本中的规定为依据,避免日后发生误解和争议。

(4) 商品品质的其他主要指标,如商品寿命、可靠性、安全性、经济性等条款的磋商,都应力求明确,便于检测操作认定。

(5) 商品品质条款的磋商应与商品价格条款紧密相连,互相制约。

2. 数量

商品交易的数量是商务谈判的主要内容。成交商品数量的多少,不仅关系到卖方的销售计划和买方的采购计划能否完成,而且与商品的价格有关。同一货币支付后所购买的商品数量越多,说明这种商品越便宜,因此商品交易的数量直接影响到交易双方的经济利益。

确定买卖商品的数量,首先要根据商品的性质,明确所采用的计量单位。商品的计量单位,表示重量单位的有吨、千克、磅等;表示个数单位的有件、双、套、打等;表示面积单位的有平方米、平方英尺;表示体积单位的有立方米、立方英尺。在国际贸易中,由于各国采用的度量衡制度不同,同一计量单位所代表的数量也各不相同,因而要掌握各种度量衡之间的换算关系,在谈判中明确规定使用哪一种度量衡制度,以免造成误会和争议。

在贸易谈判实践中,容易引起争议的是商品的重量。因为商品的重量不仅会受到自然界的影响而发生变化,而且许多商品本身就有包装与重量的问题。如果交易双方在谈判时没有明确重量的计算方法,在交货时就会因重量问题而发生纠纷。

常用的重量计算方法有两种:一是按毛重计算;二是按净重计算。毛重是商品和包装物的总重量,净重是商品本身的重量。由于净重不包括包装物的重量,因此按净重计算就必须是毛重减去包装物的重量。

包装物重量一般称为皮重,计算皮重的方法主要有四种:

(1) 按实际皮重计算。这是对全部包装物的实际重量进行计量,而不是估算,也不是只计算一部分包装物的重量。

(2) 按平均皮重计算。这是对规格比较统一的包装物用平均数求得包装物重量。

(3) 按习惯皮重计算。这是对公认规格的包装物,按确定的单位重量计算。如对包装粮食的机制麻袋以及包装面粉的面袋重量的确定。

(4) 按约定皮重计算。这是交易双方在谈判中以共同协商确定的包装物重量为标准所进行的计算。

在商贸活动中,以重量计量的交易商品,大部分是按净重计价的。因此,在商务谈判中如何计算商品重量,用什么方法扣除皮重,必须协商明确,以免交货时出现纠纷。

3. 包装

在商品交易中,除了散装货、裸装货,绝大多数商品都需要包装。包装具有宣传商品、保护商品、便于储运、方便消费的作用。近年来,随着我国市场竞争日趋激烈,各厂商为了提高自己的竞争能力,扩大销路,已改变了过去传统的“一等产品、三等包装”的包装方法。市场上商品包装装潢不仅变化快,而且档次越来越高。由此看来,包装也是商品交易的重要内容。作为商务谈判者,为了使双方满意,必须精通包装材料、包装形式、装潢设计、运装标志等问题。

为了合理选择商品包装和避免包装问题引起的纠纷,贸易双方在磋商商品包装条款时应注意:

(1) 根据交易商品本身的特征明确其包装的种类、材料、规格、成本、技术和方法。商品经营包装有内销、出口、特种商品包装;商品流通包装有运输包装(外包装)、销售包装(内包装)。按包装内含商品数量多少划分,有单个包装、集合包装;按包装使用范围划分,有专用包装、通用包装;按包装材料划分,有纸制、塑料、金属、木制、玻璃、陶瓷、纤维、复合材料、其他材料包装等。不同的包装还有体积、容积、尺寸、重量的区别,这些都影响着商品贸易。

(2) 根据谈判对方或用户对同类商品在包装种类、材料、规格、装潢上的不同要求和特殊要求及不同时期的变化趋势进行磋商并认定。

4. 运输

在商品交易中,卖方向买方收取货款是以交付货物为条件的。所以,运输方式、运输费用以及装运、交货的时间、地点依然是商务谈判的重要内容。

(1) 运输方式。商品的运输方式是指将商品转移到目的地所采用的方法和形式。以运输工具进行划分,运输方式有公路运输、水路运输、铁路运输、航空运输和管道运输。以营运方式进行划分,可分为自运、托运和联运等。目前,在国内贸易中主要采用铁路运输、公路运输、水路运输和自运、托运等;在对外贸易中主要采用海运、空运、托运和租运等。在商贸活动中,要想使商品能够多快好省地到达目的地,关键在于选择合理的运输方式。选择合理的运输方式时,应考虑以下因素:一是要根据商品的特点、运货量大小、自然条件、装卸地点等方面的具体情况;二是要根据各种运输方式的特点,通过综合分析加以选择。

(2) 运输费用。运输费用的计算标准有按货物重量计算、按货物体积计算、按货物件数计算、按商品价格计算等。另外,费用还会由于运输中的特殊原因增加其他附加费用。谈判中双方对货物的重量、体积、件数、商品的贵重情况进行全盘考虑,合理规划,在可能的条件下改变商品的包装,缩小体积,科学堆放,选用合理的计算标准,论证并确定附加费用变动的合理性,明确双方的交货条件,划清各自承担的费用范围和界限。

(3) 装运、交货的时间、地点。这些不仅直接影响买方能否按时收到货物、满足需求或投放市场、回收资金,还会因交货时空的变动引起价格的波动和造成经济效益的差

异。谈判中应根据运输条件, 市场需求, 运输距离, 运输工具, 码头、车站、港口、机场等设施, 以及货物的自然属性、气候条件进行综合分析, 明确装运、交货的地点及其具体截止日期。

5. 保险

保险是以投保人缴纳的保险费集中组成保险基金用来补偿因意外事故或自然灾害所造成的经济损失, 或对个人因死亡伤残给予物质保障的一种方法。我们这里所指的保险主要指货物保险。货物保险的主要内容有贸易双方的保险责任、具体明确的办理保险的手续和支付保险费用的承担者。

我国商品贸易没有明文规定保险责任该由谁来承担, 只能通过谈判, 双方协商解决。但在国际贸易中, 商品价格条款中的价格术语确定后, 也就明确了双方的保险责任。如将离岸价格作为商品价格, 商品装船交货前的保险责任在卖方, 之后的保险责任由买方承担。如果是到岸价格, 则到岸前的保险责任在卖方, 到岸后的保险责任在买方。当保险业务出现后, 为获取保险费用收入, 出口时应尽量采用到岸价格, 进口时尽量采用离岸价格, 使国内的保险公司通过承担风险而获取保险收入。对同类商品, 各国在保险的险别、投保方式、投保金额的通用做法, 或对商品保险方面的特殊要求和规定, 谈判双方必须加以明确。对世界各国主要保险公司在投保手续与方式、承保范围、保险单证的种类、保险费率、保险费用的支付方式、保险的责任期和范围、保险赔偿的原则与手续等方面的有关规定加以考虑筛选, 最后予以确定。对保险业务用语的差异和名词概念的不同解释, 要给予注意, 以避免争议。

6. 商品检验

商品检验是对交易商品的品种、质量、数量、包装等项目按照合同规定的标准进行检查或鉴定。通过检验, 由有关检验部门出具证明, 作为买卖双方交接货物、支付货款和处理索赔的依据。商品检验主要包括商品检验权、检验机构、检验内容、检验证书、检验时间、检验地点、检验方法和检验标准。

7. 商品价格

商品价格是商务谈判中最重要的内容, 它的高低直接影响贸易双方的经济利益。商品价格是否合理是决定商务谈判成败的重要条件。

商品的价格是根据不同的定价依据、定价目标、定价方法和定价策略来制定的, 其构成一般受商品成本、商品质量、成交数量、供求关系、竞争条件、运输方式和价格政策等多种因素的影响。只有深入了解市场情况, 掌握实情, 切实注意上述因素的变动情况, 才能取得谈判的成功。

价格是价值的货币表现。熟悉成本核算, 就可以通过价格的高低, 确定对方利润的多少, 从而有针对性地讨价还价。

按质论价是价格谈判中常用的方法。谈判人员应该在商品品质的基础上, 货比三家, 确定合理的价格。

商品数量的多少是讨价还价的一个筹码。目前,大多数买卖双方均有批量定价。一般来说,商品数量越多,价格越低;数量越少,价格越高。

商品的价格还受市场供求状况的影响。当商品供过于求时,价格就下跌;反之,商品价格就会上涨。谈判中应根据商品在市场上的需求状况进行分析。另外,谈判人员还要考虑该商品的市场生命周期、市场定位、市场购买力等因素,判断市场供求变化趋势和签约后可能发生的价格变动,来确定商品交易价格,并确定对价格发生变动的处理办法。一般来说,在合同规定的交货期内交货,不论价格如何变动,仍按合同定价执行。如果逾期交货,交货时市价上涨,按合同价执行;市价下跌,按下跌时的市价执行。总之,因价格变动造成的损失应由有过失的一方承担,以督促合同的按期履行。

竞争者的经营策略也会直接影响商品交易的价格。企业在市场竞争中,有时为了取得货源,商品价格就会高一些;有时为了抢占市场,提高市场占有率,价格就会低一些。谈判人员在价格谈判时,一定要密切关注市场竞争状况。

各国在不同时期有关价格方面的政策、法令、作价原则,也会影响交易双方有关价格的谈判。买卖双方在谈判时应遵守国家的价格政策、法令,并依照政策、法令来确定价格形式、价格变动幅度和利润率的高低。

在国际商务谈判中,谈判双方还应该明确规定使用何种货币和货币单位。一般来讲,出口贸易时争取采用“硬通货”,进口贸易时则力求使用“软货币”或在结算期不会升值的货币。总之,要注意所采用货币的安全性及币值的稳定性、可兑换性。

另外,在国际商务谈判中,谈判人员还应尽量了解各国及国际组织对价格相关问题的不同解释或规定,并在合同中加以明确,选定对己方有利的价格条件。

8. 货款结算支付方式

在商品贸易中,货款的结算支付是一个重要问题,直接关系到交易双方的利益,影响双方的生存与发展。在商务谈判中应注意货款结算支付的方式、期限、地点等。

国内贸易货款结算支付方式分为现金结算和转账结算。现金结算,即一手交货,一手交钱,直接以现金支付货款的结算方式。转账结算是通过银行在双方账户上划拨的非现金结算。非现金结算的付款有两种方式:一种是先货后款,包括异地托收承付、异地委托收款、同城收款;另一种是先款后货,包括汇款、限额结算、信用证、支票结算等。我国规定,各单位之间的商品交易,除按照《现金管理暂行条例》规定的可以使用现金的情况,都必须通过银行办理转账结算。这种规定的目的是节约现金使用,有利于货币流通,加强经济核算,加快商品流通和资金周转。

转账结算可分为异地结算和同城结算。前者的主要方式有托收承付、信用证、汇兑等,后者的主要方式有支票、付款委托书、限额结算等。

9. 索赔、仲裁和不可抗力

在商品交易中,买卖双方往往会因彼此的权利和义务引起争议,并由此引起索赔、仲裁等情况的发生。为了使争议得到顺利的处理,买卖双方在洽谈交易中,对由争议提

出的索赔和解决争议的仲裁方式,事先应进行充分商谈,并做出明确的规定。此外,对不可抗力及其对合同履行的影响结果等,也要做出规定。

(1) 索赔。索赔是一方认为对方未能全部或部分履行合同规定的责任时,向对方提出索取赔偿的要求。引起索赔的原因除了买卖一方违约,还有由于合同条款规定不明确,一方对合同某些条款的理解与另一方不一致而认为对方违约。一般来讲,买卖双方在洽谈索赔问题时应洽谈索赔依据、索赔期限和索赔金额的确定等内容。

索赔依据是指提出索赔必须具备的证据和出示证据的检测机构。索赔方所提供的违约事实必须与品质、检验等条款相吻合,且出证机关要符合合同的规定,否则,对方有权拒赔。

索赔期限是指索赔一方提出索赔的有效期限。索赔期限的长短应根据交易商品的特点来合理商定。

索赔金额包括违约金和赔偿金。违约金只要确认是违约,违约方就得向对方支付,违约金带有惩罚的性质。赔偿金则带有补偿性。如果违约金不够弥补违约给对方造成的损失时,应当用赔偿金补足。

(2) 仲裁。仲裁是双方当事人在谈判中磋商约定,在本合同履行过程中发生争议,经协商或调解不成时,自愿把争议提交给双方约定的第三方(仲裁机构)进行裁决的行为。在仲裁谈判时应洽谈的内容有仲裁地点、仲裁机构、仲裁程序规则和裁决的效力等。

(3) 不可抗力。不可抗力,又称人力不可抗力,通常是指合同签订后,不是由于当事人的疏忽过失,而是由于当事人不可预见,也无法事先采取预防措施的事故,如地震、水灾、旱灾等自然原因或战争、政府封锁、禁运、罢工等社会原因造成不能履行或不能如期履行合同的全部或部分。在这种情况下,遭受事故的一方可以据此免除履行合同的责任或推迟履行合同,另一方也无权要求其履行合同或索赔。洽谈不可抗力的内容主要包括不可抗力事故的范围,事故出现的后果,发生事故后的补救方法、手续,出具证明的机构和通知对方的期限。

技术贸易谈判的基本内容

1. 技术贸易的种类

技术商品是指那些通过在生产中的应用能为应用者创造物质财富的、具有独创性的、用来交换的技术成果。技术贸易的种类主要有专利、专有技术、技术服务、工程服务、商标和专营权等。

2. 技术贸易谈判的基本内容

技术贸易谈判包括技术服务、发明专利、工程服务、专有技术、商标和专营权的谈判。技术的引进和转让,是同一过程的两个方面。有引进技术的接受方,就有供给技术的许可方。引进和转让的过程,是双方谈判的过程。技术贸易谈判一般包括以下基本内容:

(1) 技术类别、名称和规格。技术类别、名称和规格即技术贸易谈判的标的。技术

贸易谈判的最基本内容是磋商具有技术的供给方能提供哪些技术,引进技术的接受方想买进哪些技术。

(2) 技术经济要求。因为技术贸易转让的技术或研究成果有些是无形的,难以保留样品以作为今后的验收标准,所以,谈判双方应对其技术经济参数采取慎重和负责的态度。技术转让方应如实地介绍情况,技术受让方应认真地调查核实。然后,把各种技术经济要求和指标详细地写在合同条款中。

(3) 技术的转让期限。虽然科技协作的完成期限事先往往很难准确地预见,但规定一个较宽的期限还是很有必要的。

(4) 技术商品交换的形式。这是双方权利和义务的重要内容,也是谈判不可避免的问题。技术商品交换的形式有两种:一种是所有权的转移,买者付清技术商品的全部价格并可转卖,卖者无权再出售或使用此技术。这种形式较少使用。另一种是不发生所有权的转移,买者只获得技术商品的使用权。

(5) 技术贸易的计价、支付方式。技术商品的价格是技术贸易谈判中的关键问题。转让方为了更多地获取利润,报价总是偏高。引进方不会轻易地接受报价,往往通过反复谈判,进行价格对比分析,找出报价中的不合理成分,将报价压下来。价格对比一般是比较参加竞争的厂商在同等条件下的价格水平或相近技术商品的价格水平。价格水平的比较主要看两个方面,即商务条件和技术条件。商务条件主要是对技术贸易的计价方式、支付条件、使用货币和索赔等项进行比较。技术条件主要是对技术商品供货范围的大小、技术水平高低、技术服务的多少等项进行比较。

(6) 责任和义务。技术贸易谈判中,双方应明确各自的责任和义务。技术转让方的主要义务是:按照合同规定的时间和进度,进行科学研究或试制工作,在限期内完成科研成果或样品,并将经过鉴定合格的科研成果报告、试制的样品及全部技术资料、鉴定证明等全部交付委托方验收;积极协助和指导技术受让方掌握技术成果,达到协议规定的技术经济指标,以收到预期的经济效益。

技术受让方的主要义务是:按协议规定的时间和要求,及时提供协作项目所必需的基础资料,拨付科研、试制经费,按照合同规定的协作方式提供科研、试制条件,并按接收的技术成果支付酬金。

技术转让方如完全未履行义务,应向技术受让方退还全部委托费或转让费,并承担违约金。如部分履行义务,应根据情况退还部分委托费或转让费,并承担违约金。延期完成协议的,除应承担因延期而增加的各种费用,还应承担违约金。所提供的技术服务,因质量缺陷给对方造成经济损失的,应负责赔偿。如由此引起重大事故、造成严重后果的,还应追究主要负责人的行政责任和刑事责任。

技术受让方不履行义务的,已拨付的委托费或转让费不得追回,同时还应承担违约金。未按协议规定的时间和条件进行协议配合的,除应允许顺延完成,还应承担违约金。如果给对方造成损失的,还应赔偿损失。因提供的基础资料或其他协作条件本身的问题造成技术服务质量不符合协议规定的,后果自负。

劳务合作谈判的基本内容

劳务合作谈判的基本内容是某一具体劳动力供给方所能提供的劳动者的情况和需求方所能提供给劳动者的有关生产环境条件和报酬、保障等实质性的条款。其基本内容有劳动力供求的层次、数量、素质、职业和工种、劳动地点（国别、地区、场所）、劳动时间和劳动条件以及劳动报酬、工资福利和劳动保险等。

1. 层次

层次是指劳动者由于学历、知识、技能、经验、职业要求的差异，形成许多具体不同的水平级别，如科研人员、技术工人、勤杂工、家政服务员等。

2. 数量

劳动力是指人的劳动能力，通过劳动者人数来表现。

3. 素质

素质是指劳动者智力、体力的总和。目前，只能从劳动者年龄、文化程度、技术水平上加以具体表现。劳动者的体力主要从年龄上来测定。我国规定的劳动力年龄是男性16~60岁，女性16~55岁。体力随着年龄的增大而衰退。一般将年龄分成四组，即16~25岁、25~35岁、35~50岁、50岁以上。劳务市场磋商时，一般对劳动者的体力采用目测认定其强壮还是弱小。文化程度是劳动者受教育的情况，作为表现智力的指标分为：大学以上（含大专）；高中（含中专）、职高、技校毕业生；初中；小学；半文盲、文盲。技术水平是劳动者社会劳动技能熟练程度和水平高低的体现，具体分为：专业技术人员（高、中、低级职称，未评职称）；技术工作（3级以下，4~6级，7~8级，8级以上）；其他（含非专业技术干部和普通工人）。

4. 职业和工种

根据国民经济行业分类，我国现有行业划分为20个大类。职业工种在各行业部门中有许多不同的分类，如农民、教师、医生、工人等。机器制造业工人又分为铸工、锻工、车工、铣工、磨工、钳工等。职业、工种按劳动者层次、素质双向选择，特别是对高空、水下、井下和容易产生职业病的职业，工种的选择性更大。

5. 劳动地点、劳动时间和劳动条件

劳动地点对某一具体劳动力需求方来说一般是固定的，只有少数是流动的。劳动者主要考虑离家远近、交通状况，结合劳动时间、劳动条件和劳动报酬等选择工作。

6. 劳动报酬、工资福利和劳动保险

劳动报酬、工资福利和劳动保险，是双方磋商的核心问题，是发展劳务市场，推动劳动力在不同工作、地区、单位间转移的重要动力。

此外，劳务合作谈判应依据劳动法律规范，制定谈判内容与条件。

阅读扩展

商务谈判的四个步骤

1. 制定谈判计划

制定谈判计划时，首先要明确己方的谈判目标；其次要设法理解和弄清楚双方的谈判目标。在确定了双方的目标之后进行比较，找出本次谈判中双方利益一致的地方。对于双方利益的共同点，在正式谈判中应该首先提出来，并由双方加以确认。对于双方利益不一致的问题，则要通过发挥双方的思维创造力和开发能力，根据“成功的谈判应该使双方的利益需要均得到满足”的原则，积极寻找使双方都满意的办法来加以解决。

2. 建立关系

在正式谈判之前，要建立与谈判对方的良好关系。这种关系不是那种一面之交的关系，而应该是一种有意识形成的能使谈判双方的当事者在协商过程中都能感受到的舒畅、开放、融洽的关系。换言之，就是要建立一种彼此都希望对方处于良好协商环境之中的关系。如果还没有与对方建立这种关系，就不应匆忙进入实质性协商的正题，勉强去做不仅难以达到预期目标，反而容易将事情搞糟。

3. 达成双方都能够接受的协议

在谈判双方建立了充分的信任关系之后，即可进入实质性的谈判。首先，核实对方的谈判目标；其次，对彼此意见一致的问题加以确认，而对彼此存在异议的问题进行充分的交流，寻求一个双方都能接受的有利于双方利益需要的解决方案。

4. 协议的履行与关系的维持

在谈判中，有的人一旦达成了令自己满意的协议就认为可以鼓掌欢呼谈判的结束了，或者认为对方会毫不动摇地履行义务和责任。这其实是错误的。因为履行职责的不是协议而是人，不管协议规定得多么严格都不能保证它得到实施。因此，签订协议是重要的，但维持协议、确保协议得到贯彻执行更加重要。

资料来源：徐卫星主编：《商务谈判》，北京，经济科学出版社，2009。

本章小结

1. 商务谈判按照不同的要求可以划分为不同的类型：（1）国内商务谈判和国际商务谈判；（2）商品贸易谈判和非商品贸易谈判；（3）一对一谈判、小组谈判和大型谈判；（4）主座谈判、客座谈判、主客座轮流谈判和中立地点谈判；（5）不求结果的谈判、意向书与合同书的谈判、准合同与合同的谈判、索赔谈判；（6）买方谈判、卖方谈判、代理谈判；（7）软式谈判、硬式谈判和原则式谈判。

2. 商务谈判的形式是指为交换谈判内容所采取的方式，一般分为口头谈判、书面谈判和网络谈判。

3. 商品贸易谈判的内容以商品为中心，主要包括品质、数量、包装、运输、保险、

商品检验、商品价格、货款结算支付方式及索赔、仲裁和不可抗力等条款。

4. 技术贸易谈判包括技术服务、发明专利、工程服务、专有技术、商标和专营权的谈判。技术的引进和转让，是同一过程的两个方面。有引进技术的接受方，就有供给技术的许可方。引进和转让的过程，是双方谈判的过程。

重点名词

主座谈判 客座谈判 主客座轮流谈判 意向书与合同书的谈判 准合同与合同的谈判 索赔谈判 口头谈判 书面谈判 网络谈判 商品品质 不可抗力

思考题

- 1. 商务谈判的类型有哪些？
- 2. 在客座商务谈判时，客方必须注意哪几个方面？
- 3. 技术贸易谈判的基本内容是什么？
- 4. 请分析口头谈判与书面谈判的优点和不足。
- 5. 试述商品贸易谈判的内容。

实训练习

某药品公司是一家经营药品、医疗器械及中成药的综合批发机构，成立于2010年，拥有员工100多人。近年来，公司秉承诚信经营理念，以确保药品质量、供应品种齐全、价格适宜优惠、服务及时满意为营销导向，营销业务不断向经营的广度与深度拓展，获得了基层药店与诊所、卫生院的惠顾与好评。现因业务扩展招聘药品销售员若干名。

要求：将学生分成若干组，每组撰写一则招聘广告，并讨论若采用网络招聘，哪些网站可发布此招聘广告，说明选择这些网站的依据。

课后自测

请学生结合课程所学理论总结归纳各种商务谈判方式的优缺点。

比较项目	口头谈判	电话谈判	书面谈判	网络谈判
接触方式				
表达方式				
商谈内容				
情感氛围				
个性心理				
联系方式				
费用支出				
适用范围				



商务谈判的心理与行为分析

本章要点

1. 了解商务谈判的心理特点。
2. 熟悉商务谈判的谋略心理和成功心理。
3. 掌握商务谈判中行为分析的技巧。

引 例

知己知彼的妙用

我国某冶金公司要向美国购买一套先进的组合炉，派一高级工程师与美商谈判。为了不负使命，这位工程师做了充分的准备工作，查找了大量有关冶炼组合炉的资料，花了很大的精力，对国际市场上组合炉的行情及美国这家公司的历史和现状、经营情况等了解得一清二楚。谈判开始，美商一开口要价 150 万美元。中方工程师列举各国成交价格，使美商目瞪口呆，最终以 80 万美元达成协议。当谈判购买冶炼自动设备时，美商报价 230 万美元，经过讨价还价压到 130 万美元，中方仍然不同意，坚持出价 100 万美元。美商表示不愿继续谈下去了，把合同往中方工程师面前一扔，说：“我们已经作了这么大的让步，贵公司仍不能合作，看来你们没有诚意，这笔生意就算了，明天我们回国了。”中方工程师闻言轻轻一笑，把手一伸，做了一个优雅的请的动作。美商真的走了，冶金公司的其他人有些着急，甚至埋怨工程师不该抠得这么紧。工程师说：“放心吧，他们会回来的。同样的设备，去年他们卖给法国只有 95 万美元，国际市场上这种设备的价格 100 万美元是正常

的。”果然不出所料，一个星期后美方又回来继续谈判了。工程师向美商点明了他们与法国的成交价格，美商又愣住了，没有想到眼前这位中国商人如此精明，于是，不敢再报虚价，只得说：“现在物价上涨得利害，比不了去年。”工程师说：“每年物价上涨指数没有超过6%。一年时间，你们算算，该涨多少？”美商被问得哑口无言，在事实面前，不得不让步，最终以101万美元达成了这笔交易。

启示：

1. 中方在谈判中取得成功的原因何在？
2. 美方为什么在谈判中处于不利地位？

商务谈判作为一种特定条件下的人际交往活动，从一开始的选择谈判对象、制定谈判计划、选择谈判方式到整个谈判过程，都伴随着当事人各种各样的心理现象和心态反应，它们直接影响着谈判当事人的行为活动，对商务谈判的成功与否起着决定性作用。为此，本章就商务谈判的心理、商务谈判的谋略心理、成功的谈判者应具备的心理素质以及商务谈判者的心理禁忌等进行概述。

3.1 商务谈判的心理

► 商务谈判心理的概念

商务谈判心理是指在商务谈判活动中谈判者的各种心理活动，它是商务谈判者在谈判活动中对各种情况、条件等客观现实的主观能动反应。譬如，当谈判者在商务谈判中第一次与谈判对手会晤时，对方彬彬有礼，态度诚恳，就会使对方产生好印象，对谈判取得成功也会抱有信心和希望；反之，如果谈判对手态度狂妄、盛气凌人，势必会留下不好的印象，从而对商务谈判的顺利开展存有忧虑。

通过对谈判者心理的研究，一方面，有利于谈判者了解己方谈判成员的心理活动和心理弱点，以便采取相应措施进行调整和控制，保证己方谈判者能以一个良好的心理状态投入到谈判中去；另一方面，有利于摸清谈判对手的心理活动和心理特征，以便对不同的谈判对手，选择不同的战略和战术。

► 商务谈判的需求

商务谈判由利益和需求引起，参与谈判的各方都希望各自的利益通过谈判协商得以实现，以此满足各自的需求。因此，如果谈判者要顺利地获得谈判的成功，并且维系和发展同谈判对手之间的良好关系，那么就应该在谈判前进行充分的调查，仔细研究谈判对手，在尽可能维护自己利益的基础上，顾及和满足谈判对方的直接和间接需求。在谈

判中运用需求理论进行分析、了解谈判对手的需要对谈判成功至关重要。

美国心理学家马斯洛认为,人类采取各种行动是为了满足自己各种不同的需求。他在1943年提出了需求层次理论,将人类多种多样的需求归纳为五大类,并按照它们发生的先后顺序分为五个等级(见图3—1)。

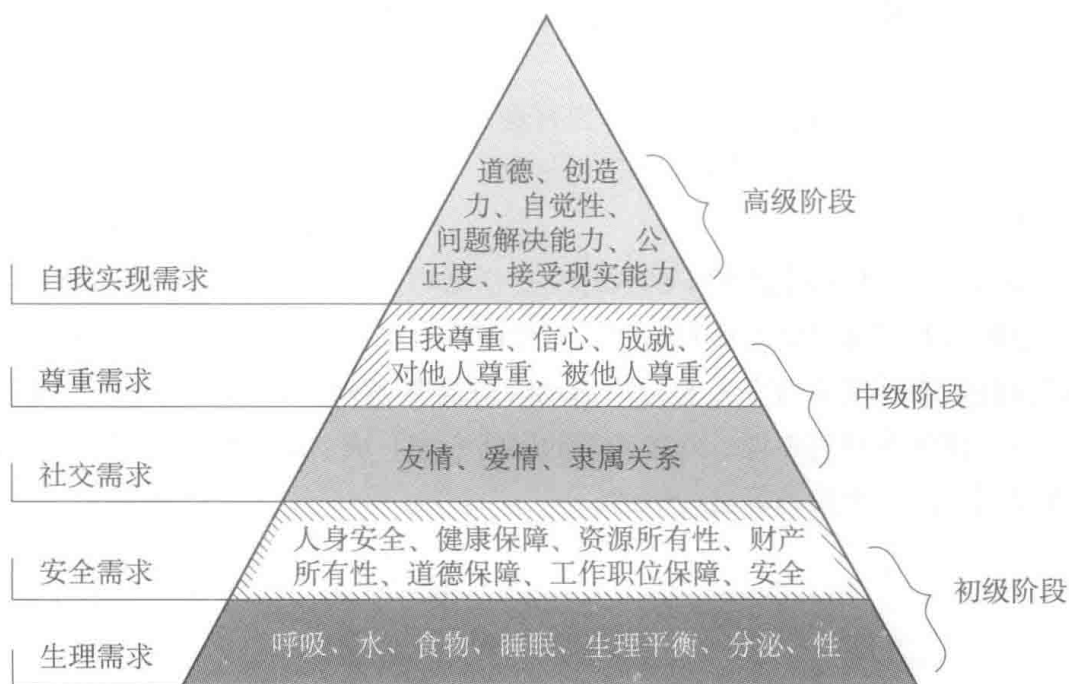


图3—1 马斯洛需求层次理论

1. 生理需求

对食物、水、空气和住房等的需求都是生理需求,这类需求的级别最低,人们在转向较高层次的需求之前,总是尽力满足这类需求。一个人在饥饿时不会对其他任何事物感兴趣,他的主要动力是获得食物。即使在今天,还有许多人不能满足这些基本的生理需求。管理人员应该明白,如果员工还在为生理需求而忙碌,他们所真正关心的问题就与他们所做的工作无关。在努力用满足这类需求来激励下属时,我们是基于这种假设,即人们为报酬而工作,主要关心收入、舒适程度等,所以试图利用增加工资、改善劳动条件、给予更多的业余时间和工间休息、提高福利待遇等来激励员工。

2. 安全需求

安全需求包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需求。和生理需求一样,在安全需求没有得到满足之前,人们唯一关心的就是这种需求。对许多员工而言,安全需求表现为安全而稳定以及有医疗保险、失业保险和退休福利等。主要受安全需求激励的人,在评估职业时,主要把它看做不至于失去基本需求满足的保障。如果管理人员认为对员工来说安全需求最重要,他们就在管理中着重利用这种需求,强调规章制度、职业保障、福利待遇,并保护员工不至于失业。如果员工对安全的需求非常强烈,管理者在处理问题时就不应标新立异,而应该避免或反对冒险,员工们也将循规蹈

矩地完成工作。

3. 社交需求

社交需求包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求。当生理需求和安全需求得到满足后,社交需求就会凸显出来,进而产生激励作用。在马斯洛的需求层次理论中,这一层次是与前两层次截然不同的另一层次。这些需求如果得不到满足,就会影响员工的精神状态,导致高缺勤率、低生产率、对工作不满及情绪低落。管理者必须意识到,当社交需求成为主要的激励源时,工作被人们视为寻找和建立温馨和谐人际关系的机会,能够提供同事间社交往来机会的职业会受到重视。管理者感到下属努力追求满足这类需求时,通常会采取支持与赞许的态度,十分强调能为共事的人所接受,开展有组织的体育比赛和集体聚会等活动,并且遵从集体行为规范。

4. 尊重需求

尊重需求既包括对成就或自我价值的个人感觉,也包括他人对自己的认可与尊重。有尊重需求的人希望别人按照他们的实际形象来接受他们,并认为他们有能力,能胜任工作。他们关心的是成就、名声、地位和晋升机会。这是由于别人认识到他们的才能而得到的。当他们得到这些时,不仅赢得了人们的尊重,同时其内心因对自己价值的满足而充满自信。不能满足这类需求,则会使他们感到沮丧。如果别人给予的荣誉不是根据其真才实学,而是徒有虚名,也会对他们的心理构成威胁。在激励员工时应特别注意有尊重需求的管理人员,应采取公开奖励和表扬的方式。布置工作要特别强调工作的艰巨性以及成功所需要的高超技巧等。颁发荣誉奖章、在公司的刊物上提出表扬、公布优秀员工光荣榜等手段都可以提高人们对自己工作的自豪感。

5. 自我实现需求

自我实现需求的目标是自我实现,或是发挥潜能。达到自我实现境界的人,接受自己也接受他人,解决问题能力增强,自觉性提高,善于独立处事,要求不受打扰地独处。要满足这种尽量发挥自己才能的需求,他应该已在某个时刻部分地满足了其他需求。当然自我实现的人可能过分关注这种最高层次需求的满足,以至于自觉或不自觉地放弃满足较低层次的需求。自我实现需求占支配地位的人,会受到激励,在工作中运用最富于创造性和建设性的技巧。重视这种需求的管理者会认识到,无论哪种工作都可以进行创新,创造性并非管理人员所独有,而是每个人都期望拥有的。为了使工作有意义,强调自我实现的管理者,会在设计工作时考虑运用适应复杂情况的策略,会给身怀绝技的人委派特别任务以施展其才华,或者在设计工作程序和制定执行计划时为员工群体留有余地。

在谈判前,应该尽可能了解和掌握谈判对手的性格、特点、爱好、兴趣、专长,了解他们的职业、经历以及处理问题的风格、方式。尊重需求不仅体现在来自谈判代表团内部成员的尊重上,还体现出希望得到谈判对手的尊重。自我实现需求表现为人们希望谈判取得圆满成功,谈判人员在谈判中所取得的利益越大,其自我实现需求的满足程度越高。

例 3—1**杜维诺公司的推销策略**

杜维诺公司是美国纽约一家非常有名气的面包公司。纽约很多著名的大饭店都从这家面包公司订购面包，然而，同样地处纽约的一家大饭店从未向它订购过面包。为了改变这种状况，公司经理迪巴诺每星期去拜访大饭店经理一次，也参加他所举行的会议，甚至以客人的身份住进大饭店，整整四年的时间，他的努力从未间断。然而，令他失望的是，不论他采取正面攻势，还是旁敲侧击，这家大饭店的经理却丝毫不为所动。这反而更激起了公司经理推销面包的决心。但需要采取什么策略呢？

经过周密的调查，杜维诺公司的老板发现，那个不肯向其购买面包的饭店的经理是美国饭店协会的会长，而且特别热衷于美国饭店协会的具体工作。只要是美国饭店协会召开的会议，不论在何地，他都一定前往参加。抱着试试看的态度，当面包公司老板再次去拜访饭店经理的时候，便不再谈订购面包的事情，而是大谈美国饭店协会的有关事项，出乎意料地引起了饭店经理的极大兴趣。而且，饭店经理一改以往的态度，滔滔不绝地讲起了协会的各种情况，并声称美国饭店协会给他带来了无穷的乐趣，并盛情邀请面包公司经理加入美国饭店协会。这也是两人在四年内的多次交谈中，唯一没有涉及购买面包事宜的一次谈话，但是几天后，饭店的采购部门打电话给面包公司，表示要立刻购买杜维诺公司生产的面包。这使得面包公司经理感慨万千：单纯为了推销面包，耗时四年，竟然连一点面包渣也没有卖出，可仅仅对饭店经理所热心的事情表示关注，形势竟然完全改观。

问题：

杜维诺公司的推销经理抓住了哪个关键点取得了推销的成功？

商务谈判心理的特点

商务谈判与其他心理活动一样，有其自身的特点和规律。一般来说，商务谈判心理具有内隐性、相对稳定性、个体差异性等特点。

1. 商务谈判心理的内隐性

商务谈判心理的内隐性是指商务谈判心理藏之于脑、存之于心，别人无法直接观察到。尽管如此，由于行为与心理有密切的联系，人的心理会影响人的行为，因此，人的心理可以反过来从其外显行为加以推测。例如在商务谈判中，购买方如果对所购买的商品在价格、质量、售后服务等方面的谈判协议条件都感到满意，那么在双方的接触中，谈判对方就会表现出温和、友好、礼貌赞赏的态度反应和行为举止；如果感到很不满意，则会表现出冷漠、粗暴、不友好、怀疑甚至挑衅的态度反应和行为举止。掌握其中的一定规律，我们就能较为充分地了解对方的心理状态。

2. 商务谈判心理的相对稳定性

商务谈判心理的相对稳定性是指人的某种商务谈判心理现象,产生后往往具有一定的稳定性。例如,商务谈判人员的谈判能力会随着谈判经历的增多而有所提高,但在一段时间内却是相对稳定的。正是由于商务谈判心理具有相对稳定性,我们才可以通过观察分析去认识它,而且可以运用一定的心理方法和手段去改变它,使其利于商务谈判的开展。

3. 商务谈判心理的个体差异性

商务谈判心理的个体差异性是指因谈判者个体的主客观情况不同,谈判者个体间的心理状态存在一定的差异。商务谈判心理的个体差异性,要求人们在研究商务谈判心理时,既要注重探索商务谈判心理的共同特点和规律,又要注意把握不同个体心理的独特之处,以有效地为商务谈判服务。

3.2 商务谈判的谋略心理

成熟的商务人员会比较注重商务谈判中的心理谋略。在错综复杂的商务谈判中,谈判过程不可避免地会出现争论、冲突、僵持、风险、投机、利用等情况,相应地要大量运用各种谈判方式、措施、技巧、战术和手段,包括谋略心理的运用。要在极为复杂多变的商务谈判交锋中实现既定的谈判目标,谋略心理往往可以起到重要的作用。商务谈判不仅是为了获得期望的利益较量,同时也是一种具有高度说服力的艺术。谋略心理的选择和运用是一种和商务伙伴进行沟通的艺术。

1. 冷热适中

冷热适中是指谈判中的言行举止和态度不急不躁、不卑不亢的一种策略。在商务谈判过程中,谈判者对于对方的提案或对达成协议,只需表现出感兴趣,但不可表现得过分热心和急迫。过热会让对方很快捕捉到己方的真正意图,从而在谈判中被对方利用己方急切想达到目的的弱势,造成己方在谈判中处于不利地位,丧失谈判的控制权;过冷会让对方产生对己方诚意的担心以及对将来合作中不能相互理解的担心,从而造成谈判的破裂或者不能按计划进行。若在谈判场上表现得不急不躁,态度从容,确保对方不能捕捉到己方的真正意图,让对方自然而然应你而来,那么,己方在谈判中就能把握谈判的主动权,达成有利于己方的协议。

2. 虚实结合

虚实结合是指谈判中迷惑对方的一种策略。在商务谈判中,为达到某种目的和需要,谈判一方用把小讲大、把易讲难、把无关紧要讲成至关重要等方法制造谈判条件,有意识地将磋商的议题引导到对己方无关紧要的问题上故作声势、纠缠不休,转移对方

的注意力,让对方觉得己方在这个问题上很重视,然后经过激烈的讨价还价,己方在这个议题上作出一些让步,让对方感到满意,以此换取对方在己方真正关心的议题上也作出一些让步,以求实现自己的谈判目标。比如,对方最关心的是价格问题,而己方最关心的是交货时间。这时,谈判的焦点不要直接放到价格和交货时间上,而要放到价格和运输方式上。

3. 刚柔相济

刚柔相济是谈判中语言和态度软硬结合、斗争和妥协结合的一种策略。谈判的本质就是一种博弈、一种对抗,是寻求利益上的均等和妥协。如果语言过于直率、强势,态度过分凶狠、强硬,就会刺伤对方,很容易激起对方的反感和恼怒,引发冲突,或把对方吓退,而达不成协议。过柔、一味退让,则会让对方觉得软弱可欺,使对方得寸进尺,造成己方丧失主动而受制于人。刚柔相济就是有进有退,有人充当“红脸”角色,坚持强硬立场,不留情面;有人扮演“白脸”角色,持温和态度,处处留有余地。彼此互相调剂、互相补充,可以在谈判出现危难时扭转对己方不利的局面,使接下来的谈判不容易陷入僵局。刚柔相济让谈判双方表面上都有主动权,只是权重大与小罢了。

4. 拖延迂回

拖延迂回是应对强硬谈判者时采用的四两拨千斤的策略。强硬的谈判者在谈判中有强烈的掌控欲,往往居高临下,咄咄逼人。如果硬对硬或针锋相对,谈判不仅充满火药味,还会造成僵持局面,甚至导致谈判破裂。在这种情况下,避其锋芒、不与对方发生正面冲突的好方法就是拖延迂回。例如利用“请示上级领导”、“超过我公司授权范围”、“需要认真研究”回应对方;或故作“糊涂”,化解对手的步步紧逼。心平气和地重复一个又一个问题把对方拖入漫长的谈判环节中,与对方打持久战,消磨其意志,使趾高气扬的谈判者感到疲劳厌烦。当其筋疲力尽之后,再发起反攻,绕开对己方不利的条款,把谈判话题引到有利于己方的交易条件上,进入己方的谈判节奏。通过拖延迂回可以改变谈判力量的对比,把自己的谈判地位从被动中扭转过来。

5. 货比三家

货比三家是采购方同时与几个供应商进行谈判,经过综合比较和评价各家的交易条件,最终确定更具竞争优势的供应商的策略。如果采购方在与供应商的谈判中处于劣势地位,就不得不接受供应商的高价,采购方会丧失获取更大利益的机会。货比三家可以让更多的供应商参与谈判,一方面扩大了供应商的选择范围,降低了采购方对供应商的依赖;另一方面利用供应商之间的相互竞争,减少了供应商讨价还价的余地,最终以最有利于采购方的条件成交。

6. 胸中有数

胸中有数是指谈判者对与谈判相关的信息掌握充分、心里有底的一种状态。知己知彼,百战不殆。谈判者所掌握的信息不仅要包括谈判对方的信息,还要包括己方本次谈

判中涉及的信息。如果能了解到谈判企业的企业背景、企业规模、财务状况、在行业内的声誉、经营状况及经营战略等信息,能了解到诸如产品满足的使用标准、产品的生产标准、产品的技术标准、产品的价格、市场对产品的需求度、产品的替代品、产品潜在的市场和需求、交货条款、付款条款、售后服务、产品的缺点和瑕疵等信息,了解对方的谈判目的、谈判风格、心里底限等,就可以认为己方做到了胸中有数。符合市场实际情况的信息是谈判实力的来源,也是谈判策略选择的依据。在谈判中,有力的信息可以支持己方的观点,削弱或反驳对方的观点,让对方不得不重新调整或改变谈判条件,既避免了谈判中一些不必要的冲突和矛盾,又得到了己方希望的谈判结果。

7. 留有余地

留有余地是谈判者对谈判尺度掌控的一种策略。在谈判中,双方都会在唇枪舌剑的论辩和激烈竞争的讨价还价中不停地设计陷阱,追求己方的利益最大化。只要谈判不锁定,就不能把己方可接受的条件和盘托出。一旦和盘托出,己方将没有砝码应对对方再提出的条件,不但会损失己方的利润,还会造成谈判失败。因此,在谈判中,特别是协议即将达成之时,一定要锁定对方的条件,只有在确认对方没有其他条件的情况下,才能给出己方的最终结论。否则,只能给出部分可承诺的答复,留出回旋的地方,以此作为己方继续谈判的砝码,让谈判能够顺利进行。例如,对方在报价时往往高于己方可以接受的价格即底价,报价和底价的差价就是给对方留出的还价的余地、给己方留出的让步的余地。只要谈判没有终结,就不能托出底价,必须留出让价的空间作为继续谈判的砝码。

8. 相互体谅

相互体谅是为避免谈判陷入僵局而采取的一种真诚合作的态度。商务谈判从根本上说是谈判双方相互寻求利益满足的过程,其表现形式就是既合作又竞争。在谈判中,谈判双方出现意见分歧、利益冲突在所难免,若各持己见,互不相让,就容易出现双方对峙的局面,即僵局。僵局常常使谈判双方陷入尴尬难堪的境地,它既影响谈判效率,挫伤谈判人员的自尊心,又影响谈判协议的达成。当然,出现僵局并不等于谈判的破裂和终结,但它会严重影响谈判的进程,造成双方关系紧张,因此,应尽力避免在谈判中出现僵局。相互体谅是双方在谈判中相互尊重、认同对方,在一些问题上发生分歧时平心静气地考虑双方的需要和意见,以宽容、理解的心态,友好协商,共同探讨满足双方需要的各种可行途径。不要在对方弱势或有所缺失的地方得理不饶人,步步紧逼。将心比心、求同存异的大度会给己方带来其他方面的回报,对于以后的合作会更加有利。相互体谅是基于双赢的谈判理念所持的谈判态度。谈判是一个互惠的过程,互利是谈判的基础。如果其中一方只顾己方的利益,丝毫不体谅对方的利益,其结果,要么是对方无奈被迫接受,要么是对方退出谈判,宣告谈判破裂。无论哪一种都不能算作真正意义上的成功的商务谈判。一场成功的商务谈判每一方都是胜者,就其结果来说应该是双赢。

3.3 商务谈判的成功心理

人是谈判的行为主体，谈判人员的素质是筹备和策划谈判谋略的决定性主观因素，它直接左右整个谈判过程的发展，影响谈判的成功与失败，最终决定谈判双方的利益分割。可以说，谈判人员的素质是事关谈判成败的关键。

► 商务谈判者应具备的心理素质

弗雷斯·查尔斯·艾克尔在《国家如何进行谈判》一书中写道：“根据 17 至 18 世纪的外交规范，一个完美无缺的谈判者，应该心智机敏，而且有无限的耐心；能巧言掩饰，但不欺诈行骗；能取信于人，而不轻信于人；能谦恭节制，但又刚毅果断；能施展魅力，而不为他人所惑；能拥有巨富、藏娇妻，而不为钱财和女色所动。”当然对于谈判人员的素质，古今中外向来是仁者见仁、智者见智，但一些基本的要求是共同的，并为许多谈判者所遵奉。

1. 崇高的事业心和强烈的责任感

崇高的事业心和强烈的责任感是指谈判者要以极大的热情和全部的精力投入到谈判活动中，以对自己工作高度负责的态度抱定必胜的信念去进行谈判活动，只有这样，才会有勇有谋、百折不挠、达到目标，才能虚怀若谷、大智若愚、取得成功。试问，一个根本不愿意进行谈判，对集体和国家没有责任心的人，代表集体去进行谈判，他会全力以赴吗？会取得成功吗？不会。再有，一个抱着个人目的代表集体去谈判的人，他会为集体的需要据理力争吗？他会使集体需要获得最大限度的满足吗？也不会。只有具有崇高事业心和强烈责任感的谈判者，才会以科学严谨、认真负责、求实创新的态度，本着对自己负责、对别人负责、对集体负责的原则，克服一切困难，顺利完成谈判任务。

2. 坚韧不拔的意志

商务谈判不只是一种智力、技能和实力的比试，更是一场意志、耐性和毅力的较量。一些重大的谈判，往往不是一两轮就能完成的。对谈判者而言，如果缺乏应有的意志和耐心，是很难在谈判中取得成功的。意志和耐心不仅是谈判者应具备的心理素质，也是进行谈判的一种方法和技巧。著名的戴维营和平协议就是一个由于耐心持久而促成的成功谈判的经典案例。这个谈判的成功，应归功于美国卡特总统的耐心和意志。卡特是一个富于伦理道德的正派人，他最大的特点就是持久和耐心。有人曾评论说，如果你同他一起待上 10 分钟，你就会像服了镇静剂一样。

为了促成埃及和以色列的和平谈判，卡特精心地将谈判地点选择在戴维营，那是一个没有时髦男女出没甚至普通人也很少去的地方。尽管那里环境幽静、风景优美、生活设施配套完善，但卡特仅为 14 人安排了两辆自行车作为娱乐设备。晚上休息，住宿的

人可以任选三部乏味的电影中的任何一部看。到了第6天,每个人都把这些电影看过两遍了,他们厌烦得近乎发疯。但是每天早上8点,萨达特和贝京都会准时听到卡特的敲门声和那句熟悉的单调话语:“你好,我是卡特,再把那个乏味的题目讨论上一天吧。”正是由于卡特总统的耐心、坚韧不拔、毫不动摇,到第13天,萨达特和贝京都忍耐不住了,再也不想为谈判中的一些问题争论不休,从而达成了著名的戴维营和平协议。

3. 以礼待人的谈判诚意和态度

谈判的目的是较好地满足谈判双方的需要,是一种交际、一种合作,谈判双方能否互相交往、信任、取得合作,还取决于谈判双方在整个活动中的诚意和态度。谈判作为一种交往活动是人类尊重需求的满足,要得到别人的尊重,前提是要尊重别人。谦虚恭让的谈判风格、优雅得体的举止和豁达宽广的胸怀是成功谈判者所必需的。在谈判过程中以诚意感动对方,可以使谈判双方互相信任,建立良好的交往关系,有利于谈判的顺利进行。谈判桌上谦和的态度和化敌为友的含蓄委婉,比任何场合的交谈都更为重要。例如,挨着谈判桌,摆出一副真诚的姿态,脸上露出淡淡的笑意,对方发言时总是显出认真倾听的样子,常常是很讨人喜欢的。“是呀,但是……”“我理解你的处境,但是……”“我完全明白你的意思,也赞同你的意见,但是……”这些话既表示了对对方的尊重、理解、同情,同时又赢得了“但是”以后所包含的内容,使谈判向成功又迈进了一步。

4. 良好的心理调控能力

要完成伟大的事业没有激情是不行的。但在激情背后,限制我们激情所激发行动的是那种广泛、不受个人情感影响的观察。谈判是一种高智能的斗智比谋的竞赛活动,感情用事会给谈判造成不利影响。成功的谈判者应具有良好的心理调控能力,在遭受心理挫折时,善于作自我调节、临危不乱、受挫不惊,在整个谈判过程中始终保持清醒冷静的头脑、灵敏的反应能力、较强的思辨性和准确的语言表达,使自己的作用和潜能得以充分发挥,从而促成谈判的成功。

5. 敏锐的感受能力和应变能力

感受力就是对接触到的外界事物的接受能力,这种能力对于谈判者来说是非常重要的。尼尔伦伯格在《谈判的艺术》一书中有这样的描述:老练的谈判者能把坐在谈判桌对面的人一眼望穿,断定他将有什么行动和为什么会这样行动。合格的谈判者要随时根据谈判中的情况变化及有关信息,透过复杂多变的现象,抓住问题的实质,迅速分析,综合作出判断,并采取必要的措施,果断地提出解决问题的具体方案。战国时期,齐臣张丑去燕国做人质,燕王要杀张丑,张丑准备逃出燕国,被人抓住。张丑说:“燕王之所以要杀我,是因为有人说我有宝珠,燕王想得到这颗宝珠。可现在我已经把这颗宝珠丢失了,燕王却不相信,你如果把我送交燕王,我就说是你夺了我的宝珠,吞到肚子里去了。燕王一定要杀你,剖开你的肚子。一个贪得无厌的国君,是绝对不允许别人损害他的私利的。我反正是会死的,你的肠子也会一寸一寸地被切断。”那人害怕了,就把张丑放了。张丑的一番说辞完全抓住了捉拿者的心理弱点。

➡ 商务谈判者的心理禁忌

谈判是人与人之间斗智斗勇的一项交际活动，需要谈判者全力以赴，始终保持高度的敏感性和思辨能力。任何形式的心理挫折，都会使谈判者反应迟钝、判断能力下降，从而无法取得满意的结果。

1. 商务谈判者容易出现的心理状态

(1) 信心不足。在激烈的谈判中，如果信心不足，是很难取得成功的。即使达成了交易，也必将付出巨大的代价。在谈判中，八仙过海，各显神通，明比质量与价格，暗斗意志与智慧。谈判各方为了实现自己的目标，都充分运用各种谈判手段与技巧调整好自己的心理状态，试图从气势上压倒对手。如果信心不足则无力支撑谈判的全过程，在对方的攻击下，很可能中途就败下阵来。信心十足是谈判人员从事谈判活动的必备心理要素。有了充足的信心，谈判者才能使自己的才能得到充分的展示，潜能得到充分的发挥。在必胜信念的支持下，谈判者能将自己的需求动机转变为需求行为，最终如愿以偿，实现目标。所以，无论如何，谈判人员一定不能表现出信心不足，即使谈判出现十分困难的情形。

例 3—2

心乱阵脚也会乱

中国一家公司到美国去采购医疗仪器。在谈判当天，由于随行人员上街购物再加上返程时的交通拥堵耽误了时间，当他们到达谈判地点的时候，足足比预定时间晚了半个小时，这对守时的美国人来说，是非常不尊重的。为此，美方代表对中方人员的迟到极为不满，并花了很长时间来指责中方人员不守时、没信用，表示浪费时间就是浪费资源和金钱，如果中方人员没有意识到这一点的话，今后双方将很难合作下去。对此，中方人员自知理亏，不停地向美方代表道歉，请求他们的原谅。

在接下来的谈判中，美方代表一直对中方人员迟到的事情耿耿于怀，说话步步紧逼，弄得中方人员手足无措，招架无力，谈判也显得处处被动。对于美方代表在谈判合同中所提出的要求根本不能静心思考、琢磨，更不要提讨价还价，匆匆忙忙签订完合同后就回国了。

等到中方人员平静下来、头脑冷静时才反应过来自己吃了大亏，上了美方代表心理战术的当，但为时已晚。

资料来源：[美] 罗伊·J·列维奇、布鲁斯·巴里、戴维·M·桑德斯：《列维奇谈判学（原书第4版）》，北京，中国人民大学出版社，2008。经作者整理改编。

问题：

1. 中方谈判人员违反了何种心理禁忌？
2. 美方谈判人员采用了何种心理战术？

(2) 热情过度。过分热情,会暴露出你的弱点和愿望,会给人一种有求于他的感觉,这样就削弱了自己的谈判力,提高了对手的地位,本来比较容易解决的问题可能就要付出更大的代价。对于一般人来说,对于自己喜欢而又无法得到的东西,会有一种强烈的想要获得的意念,可能就会表现热情。但作为谈判者,要考虑到对手的反应,要用自己的一言一行来牵制对方,努力让谈判的局面朝有利于自己的方向发展。

当己方实力强于对方时,要让对方表现出热情很高,让对方巴结你,强烈要求和你成交,从而维护己方的优势地位。当己方实力弱于对方时,要表现出热心但不过度,感兴趣但不强求,不卑不亢,处之泰然。这样反而会使对方对自身产生怀疑,从而增强你的谈判力量。

当谈判出现分歧或僵局时,冷处理比热处理更有效。比如提出一个竞争对手,对方的态度和条件马上就会发生变化。

(3) 不知所措。当出现某些比较棘手的问题时,如果没有心理准备,不知所措,就会签订对自己利益损害太大的协议,或者会处理不当,不利于谈判的顺利进行。

在谈判中,谈判对手性情不同,各种情形复杂多变,难以预料。如有为一点小事纠缠不清的,有思路不同而令人难以解释的,有故意寻衅找事的,当这些事情发生时,应保持清醒的头脑,分析其原因所在,找出问题的症结。如果是对方蛮不讲理,肆意制造事端,应毫不客气,以牙还牙,不让对方得逞,以免被对方的气势压倒,使对方从中谋利。如果己方也有责任,则应以礼相待,消除隔阂,加强沟通。

当己方处于不利情形时,也不能不知所措。做到事前对各种可能出现的最坏局面心里有底,尽量避免不利情况的发生。不知所措,只会乱了自己,帮了对手。谈判人员一定要学会遇险不惊、遇乱不烦。

2. 不同类型的谈判对手要区别对待

根据人们自我追求和行为习惯的不同,可以把谈判对手分为三类,即权力型、进取型和关系型。不同类型的谈判者会有不同的心理状态,采取不同的行为,所以我们要研究不同类型谈判对手的心理,避免触犯某些禁忌。

(1) 与权力型对手谈判的禁忌。权力型对手以对别人和对谈判局势施加影响为满足。这类人的特点是,对于成功的期望一般,对于保持良好关系的期望一般,对于权力欲的期望也一般。这类人能够与对方建立友好关系,能有力控制谈判过程。对成功的期望是只要他带回去的结果能使自己的上级和同事满意就行了,在必要的情况下会作出让步,达成一个勉强满意的交易,而不愿意使谈判破裂。

与这类人进行谈判的禁忌有两点:1) 试图去支配他、控制他;2) 逼迫他作出过多的让步,提出相当苛刻的条件。

(2) 与进取型对手谈判的禁忌。进取型对手以取得成功为满足,对权力与成功的期望都很高,对关系的期望则很低。这类人尽力争取所有他认为重要的东西,极力向对方施加影响,以强权方式求得利益。这类人的目标可能定得并不高,主要是为了能轻易地达到谈判目标,甚至超过目标。同这类人谈判,可让他负责谈判程序的准备,以满足他

的权力欲，让他第一个陈述，从而使他觉得自己获得了某种特权，但是要注意控制整个谈判的程序。

与这类人进行谈判的禁忌有四点：1) 不让他插手谈判程序的安排；2) 不听取他的建议；3) 让他轻易得手；4) 屈服于他的压力。

(3) 与关系型对手谈判的禁忌。关系型对手以与别人保持良好的关系为满足，对成功与保持良好关系的期望很高，对权力的期望很低。这类人更加期望对他的上级及公司的同事尽责，希望他带回去的协议能得到上级和同事的赞赏，同时也较多地注重与对方人员保持友好的关系。由于这类人热衷于搞好关系而不追求权力，在谈判中更容易处于被动地位。

与这类人进行谈判的禁忌有三点：1) 不主动进攻；2) 对他让步过多；3) 对他的热情态度十分冷漠。

3. 了解不同性格谈判对手的心理特征

在谈判过程中，必须了解不同性格谈判者的心理特征，根据不同的心理采取不同的对策，极力避免触犯他们的禁忌，伤害他们的感情，造成不必要的心理隔阂，阻碍谈判的进行。

(1) 与迟疑的人进行谈判的禁忌。这种人的心理特征是：1) 不信任对方。这种人不信任你，没有特殊的理由，只是怕受骗上当。怀疑是他保护自己的一种手段。如果想让他相信，就要拿出确切的证据。2) 不让对方看透自己。希望自己有一块领地不被人知晓，对方稍有靠近，他就会敏锐地感觉到，并采取一些行动，误导对方的看法。3) 极端讨厌被说服。你想一下子说服他是不可能的，即使你的话是真的，并没有骗他。你说得越多，他越不相信。4) 不立即作出决定。这种人从来不仓促行事，做事要经过全面考虑才采取行动，不轻易相信别人，以至于有时延误了时机，完全根据自己的感觉、自己的意志来行事。他们头脑清晰，考虑问题多。

与这类人谈判的禁忌是：1) 在心理上和空间上过分接近他；2) 强迫他接受你的观点；3) 喋喋不休地说服；4) 催促他作出决定，不给予他充足的考虑时间。

(2) 与唠叨的人进行谈判的禁忌。这类人的心理特征是：1) 具有强烈的自我意识，喋喋不休，谈到最后也说不出个所以然来，内心深处却有不堪一击的弱点，尽力想用说话来弥补这个弱点。2) 爱刨根问底。凡事都要自己来弄个明白，坚持自己的看法，好与人争辩。经常让人厌恶，浪费别人的时间。喜好驳倒对方，这也不行，那也不是，利用种种手段驳倒对方，看到对方被驳倒灰溜溜的样子，有一种满足感。3) 心情较为开朗。唠叨是某些人的习惯，不唠叨就难受，把想说的都毫不客气地吐出来后，心情就会开朗。其实，这种人并没有多少心机。

与这类人谈判的禁忌是：1) 有问必答，这样会没有尽头；2) 和他辩论（即使在道理上能说服他，但买卖依然不能成交）；3) 表现出不耐烦（不妨听之任之）；4) 胆怯，想开溜。

(3) 与沉默的人进行谈判的禁忌。这类人的心理特征是：1) 不自信。由于不善言

辞,生怕被别人误解或小看,常常闷闷不乐,具有自卑感。2)想逃避。对于说话一事感到很麻烦,从来不会因没有说话而感到不自在,自然而然地以听者自居。表现欲差,不愿在人多的场合出头露面,对事物的认识依赖直觉,对好恶反应极为强烈。3)行为表情不一致。当他面带微笑时,可能内心正处于一种焦虑和不耐烦的状态。4)给人不热情的感觉。这些人看似态度傲慢,其实,内心深处也有一种愿为人做些事情的想法。因为答应不爽快,被认为是爱理不理的。

与这类人谈判的禁忌是:1)不善察言观色;2)感到畏惧;3)以寡言对沉默;4)强行与之接触。

(4)与顽固的人进行谈判的禁忌。这类人的心理特征是:1)非常固执。你说东,他谈西。你越想说服他,他就越固执地抵抗。这种人很难后退一步,合作起来很不愉快。2)自信自满。自以为无所不能,认识事物带有片面性,只按自己的标准行事,往往听不进别人的意见。3)控制别人。对某事拘泥于形式,深信自己的所作所为是绝对正确的,怕自己深信的一切被别人修正,相反,想让别人也按他的意志行事。4)不愿有所拘束。个性外向者居多,精力充沛,多半在外爱与众人接触,做起事来很有魄力。

与这类人谈判的禁忌是:1)缺乏耐心,急于达成交易;2)强制他,企图压服他;3)对产品不加以详细说明;4)太软弱。

(5)与情绪型的人进行谈判的禁忌。这类人的心理特征是:1)容易激动。看到新东西,有好奇心,如果很合他的意,马上就会表露出来。一般说来,很难掩饰内心的变化。2)情绪变化快,兴趣和注意力容易转移。高兴时有股莫名的冲动,沉不住气,对谁都笑容可掬。心情不好时,敏感的情绪会迅速变化,有时甚至失去控制,恶语伤人。3)任性,见异思迁。什么事情都希望由着他的性子办。情绪不稳定,一般没有知心的朋友,较为孤寂。

与这类人谈判的禁忌是:1)不善察言观色,抓不住时机;2)找不到他的兴趣所在;3)打持久战。

阅读扩展

商务谈判七大忌

一忌欺诈隐瞒。有些人把商务谈判视为对立性的你死我活的竞争,在具体洽谈时,不顾客观事实,欺、诈、隐、骗,依靠谎言或大话求得自身的谈判优势。欺骗性的语言一旦被对方识破,不仅会破坏谈判双方的友好关系,使谈判蒙上阴影或导致谈判破裂,而且会给企业的信誉带来极大的损失。所以,谈判语言应坚持从实际出发,给对方诚实、可以信赖的感觉。

二忌盛气凌人。参加商务谈判的人员,不管自身的行政级别多高、资历多老、所代表的企业实力多强,只要和对方坐在谈判桌前,就应坚持平等原则,平等相待,平等协商,等价交换。

三忌道听途说。有的谈判者由于社会接触面大,外界联系多,各种信息来源渠道

广，在谈判时往往利用一些未经证实的信息，作为向对方讨价还价的依据。使用缺乏确凿证据的实际材料，很容易使对方抓住你的谈话漏洞或把柄向你进攻。

四忌攻势过猛。在谈判中说话应该委婉，尊重对方的意见和隐私，不要过早地锋芒毕露，表现出急切的样子，避免言语过急过猛，伤害对方。

五忌含糊不清。模棱两可的语言容易给对方留下一种“不痛快”、“素质不高”的感觉，也容易让对方钻空子，使自己陷入被动挨打的境地。所以，谈判者事前应做好充分的思想准备和语言准备，对谈判条件进行认真分析，把握自身的优势和劣势，对谈判的最终目标和重要交易条件做到心中有数。同时做一些必要的假设，把对方可能提出的问题和可能出现的争议想在前面。尤其是在签订谈判协议时，要能够把握关键，使合同条款制定得具体、完善、明确、严谨。

六忌以我为主。谈判者应学会倾听别人谈话的艺术，对别人的谈话应表现出浓厚的兴趣，多进行一些角色互换，语言应委婉，留有商量的余地。这样既表明自己有修养，容易赢得对方的好感，同时也能更好地了解对方，摸清对方的底细和意图，一举多得。

七忌枯燥呆板。谈判者在正式谈判开始前，应善于建立一种良好的谈判气氛，在正式谈判过程中也应恰当地运用一些比喻，善于开一些小玩笑，使说话生动、形象、诙谐、幽默、有感染力。通过活泼的语言，创造并维持一种良好的谈判气氛，这对整个谈判格局及前景都能起到重要的促进作用。

资料来源：《商务谈判七大忌》，http://wenku.baidu.com/link?url=qSFrxZDFBmkQxp3f56P24yMtfGnkEWkZCt4v1Q6eimCoi37HVpE91qeR75UZxGjrDgWJFskMagCEjrm3ii5lAgL8mAXibR_AfKehjGI-jdgW，2012-10-14。

3.4 商务谈判的行为分析

在商务谈判中人是最关键的因素，商务谈判是人与人相互交流和利益博弈的动态过程。行为心理学所研究的对象是人的行为与心理之间的相互关系，即人的心理活动会通过一定的外在行为表现出来。为此，在商务谈判中运用行为分析的相关知识和理论，仔细观察、收集对方发出的无声语言也是十分重要的。世界著名非语言传播专家伯德维斯泰尔指出，两个人之间一次普通的交谈，语言传播部分还不到35%，而非语言成分则传递了65%以上的信息。作为一名商务谈判者，应该具有丰富的无声语言知识，掌握无声语言技巧，这对于洞察对方的心理状态、捕捉其内心活动的蛛丝马迹，进而促使谈判朝着有利己方的方向发展具有重要意义。

行为分析中无声语言的作用

无声语言的认知，是无声语言观察和运用的基础。无声语言的认知是一个过程，它

主要依据认知者过去的经验及对有关线索的掌握。无声语言的作用表现在四个方面。

1. 代替作用

无声语言沟通在谈判中可以替代语言所要表达的意图，特别是当语言不便或不能表达谈判者意图，或语言表达不合时宜或对方难以领悟时，无声语言的运用能够取得明显的效果。

2. 补充作用

无声语言可以丰富语言所要表达的内容，对于语言所要表达的信息，无声语言在不同程度上起着辅助表达、增强力量、加重语气的作用。

3. 暗示作用

谈判者如果想从一种态度转向另一种态度，可通过表情语调的调整或体态的运用来完成。这体现了无声语言的强烈暗示作用，在传递信息的同时还能给人自然、真切的感觉。

4. 调节作用

由于商务谈判环境、对象等外部条件的不同，在遭遇僵局等状况时，可通过无声语言的动作调节，使谈判主体产生的不适心理较快地恢复正常。

行为分析中的语言技巧

人体语言技巧主要是通过眼睛、表情、声调、手势、姿势和物体语言等表现一定的思想内容。

1. 眼睛语言

“眼睛是心灵的窗户”，这句话道出了眼睛具有反映内心世界的功能。眼睛能够明确地表达人的情感世界，注视的方向、方位不同，会产生不同的眼神，从而传递和表达不同的信息。在商务谈判中，常见的眼睛语言有：

(1) 对方的视线经常停留在你的脸上或与你对视，说明对方对谈判内容很感兴趣，急于了解你的态度和诚意，成交的可能性大。

(2) 交谈涉及价格等关键内容时，对方经常避免与你视线相交，说明对方把价抬得偏高或把买价压得过低。

(3) 对方的视线经常左右转移、眼神闪烁不定，说明对你所谈的内容不感兴趣，但又不好意思打断你的谈话从而产生了焦躁情绪。

(4) 对方的视线在说话和倾听时一直他顾，偶尔瞥一下你的脸便迅速移开，表明对方对生意诚意不足或只想占大便宜。

(5) 当对方眨眼的时间明显地长于自然眨眼的瞬间时，说明对方对你所谈的内容乃至你本人已产生了厌烦情绪，或表明对方较之你产生了优越感乃至藐视你。

2. 表情语言

面部表情在商务谈判的传达信息方面起着重要的作用，特别是在谈判的情感交流中，表情占了很大的比例。

- (1) 表示有兴趣：眼睛轻轻一瞥；眉毛轻扬；微笑。
- (2) 表示疑虑、批评甚至敌意：眼睛轻轻一瞥；皱眉；嘴角向下。
- (3) 表示感兴趣：亲密注视（视线停留在双目与胸部的一个三角区域）；眉毛轻扬或持平；微笑或嘴角向上。
- (4) 表示严肃：严肃注视（视线停留在前额的一个三角区域）；眉毛持平；嘴角持平或微微向下。
- (5) 表示不置可否、无所谓：眼睛平视；眉毛持平；微笑。
- (6) 表示距离或冷静观察：眼睛平视，视线向下；眉毛持平；微笑。
- (7) 表示发怒、生气或气愤：眼睛睁大；眉毛倒竖；嘴角向两边拉开。
- (8) 表示愉快、高兴：瞳孔放大；嘴张开；眉毛上扬。
- (9) 表示兴奋与暗喜：眼睛睁得很大；眉毛上扬；嘴角持平或微微向上。

3. 声调语言

(1) 对方说话时吐字清晰，声调柔和且高低起伏不大，语气变化的情绪色彩较淡，句尾少有“啊”、“嗯”、“是不是”等语言零碎。这种人大多是文化素质较高、富有谈判经验的人员。

(2) 说话时声调忽高忽低、语调较快、语气变化中情绪色彩很浓的对手，大多是刚出道的年轻新手，缺乏经验和耐心，不擅长打持久战。

(3) 吐字含糊不清、语调多用低沉的喉音，说明对方对你所谈的内容乃至你本人都不感兴趣甚至厌烦，或者是下意识地向你表示对方的交易优势和心理优势。

(4) 说话时“嗯”、“啊”、“是不是”等语言零碎较多的人，一般都是有多年行政工作经验的国有企业人员。

4. 手势语言

手势是人们在交谈中用得最多的一种行为语言，在商务谈判中常见的手势有：

- (1) 伸出并敞开双掌，说明对方忠厚诚恳、言行一致。
- (2) 说话时掌心向上，表示谦虚、诚实、屈从，不带有任何威胁性。
- (3) 掌心向下，表示控制、压抑、压制，带有强制性，这会使人产生抵触情绪。
- (4) 挠头，说明对方犹豫不决，感到为难。
- (5) 对方托腮时若身体前倾，双目注视你的脸，意味着对你所谈的内容颇感兴趣；若是身体后仰托腮，同时视线向下，则意味着对你所谈的内容有疑虑、有戒心、不以为然甚至厌烦。
- (6) 搓手，表示对方对谈判结局的急切期待心理。
- (7) 当彼此站立交谈时，若对方双手交叉于腹部，意味着对方比较谦恭、有求于

你,成交的期望值较高;若双臂交叉、叠至胸前且上身后仰,意味着对方不愿合作或优势、傲慢的态度;若倒背双手的同时身体重心在分开的两腿中间,意味着对方充满自信和愿意合作的态度;若背手时做稍息状,则意味着戒备、敌意、不愿合作、傲慢甚至蔑视。

(8) 食指伸出,其余手指紧握,呈指点状,表示教训、镇压,带有很大的威胁性。这种行为令人讨厌,在谈判中应尽量避免。

5. 姿态语言

一般性的交叉跷腿的坐姿(俗称“二郎腿”),伴之以消极的手势,常表示紧张、缄默和防御态度。

(1) 架腿。对方与你初次打交道时采取这种姿势并仰靠在沙发背上,通常带有倨傲、戒备、猜疑、不愿合作等意思;若上身前倾同时又滔滔不绝地说话,则意味着对方是个热情且文化素质较低的人,对谈判内容感兴趣。

(2) 并腿。交谈中始终或经常保持这一姿势并上身直立或前倾的对手,意味着谦恭、尊敬,表明对方有求于你,自觉交易地位低下,成交易期望值很高。时常并腿后仰的对手大多小心谨慎、思虑细致全面,但缺乏信心和魅力。

(3) 分腿。双膝分开上身后仰者,表示对方是充满自信、愿意合作、自觉交易地位优越的人。

(4) 十指交叉、搂住后脑,显示一种权威、优势和自信。

(5) 一手支撑着脑袋,说明对方处于思考状态。

(6) 对方若频频弹烟灰、一根接一根地抽烟,往往意味着内心紧张、不安,借烟雾和抽烟的动作来掩饰面部表情和可能会颤抖的手,这种情况十有八九是谈判新手或正在采取欺诈手段。

(7) 点上烟后却很少抽,说明对方戒备心重或心神不安。

6. 物体语言

物体语言是指在摆弄、佩戴、选用某种物体时传递的某种信息,实际上也是通过人的姿势表示信息。在商务谈判中可能随身出现的物品有笔、本、眼镜、提包、帽子、香烟、打火机、烟斗、茶杯以及服装、衣饰等。这些物品拿在手中,戴在身上,呈现不同的姿势,反映不同的内容与含义。

(1) 手中玩笔,表明漫不经心,对所谈问题不感兴趣或显示其不在乎的态度。

(2) 慢慢打开笔记本,表示关注对方的讲话;快速打开笔记本,说明发现了重要问题。

(3) 猛推一下眼镜,说明对方因某事而气愤。

(4) 摘下眼镜,轻轻揉眼或擦镜片,说明对方精神疲倦,对争论不休的问题厌倦和正在积蓄力量准备再战。

(5) 如果轻轻拿起桌上的帽子,或轻轻戴帽,则可能表示要结束这轮谈判,或暗示告辞。

(6) 打开包表示可能想再谈新的问题,关上包表示到此为止,夹起包则可能无法挽留。

(7) 抽烟时把烟向上吐,表示有主见、傲慢和自信;向下吐,则表示情绪低沉、犹豫、沮丧等。

► 行为分析中无声语言的表现规律

在商务谈判过程中,谈判双方表达自己的立场和观点时,经常是综合运用人体语言和物体语言,如果不注意它们之间的内在联系,就无法取得良好的效果,更不能准确判断对方的心理状态。因此,把无声语言传递的信息分类,把能说明和反映各类信息的各种无声语言综合起来,进而探讨无声语言的表现规律很有必要。

1. 表示思考状态的无声语言

(1) 一手托腮、手掌撑住下巴,手指沿面颊伸直或放在嘴巴下方,身体向前微倾,表示正在做决断性思考。

(2) 不时用手敲自己的脑袋,或者用手摸摸头顶,表示正在思考。

(3) 视线左右频繁活动,而且很有规则,表示正在积极思考。

(4) 摸着头顶的手若弹抖快,表示正在专注于思考。

(5) 在谈话中忽然将视线垂下,表示所谈的某件事情引起了他的思考。

(6) 将眼镜摘下,表示想用点时间稍作思考。

2. 表示情绪不稳定的无声语言

(1) 握手时,掌心冒汗,多为情绪激动、内心失去平衡。

(2) 四处张望、视线变化频繁,说明心里不安和有警戒意识。

(3) 不断变换站、坐等姿态,身体不断摇晃,说明焦躁和情绪不稳。

(4) 双脚不断地做交叉、分开的动作,表示情绪不安。

(5) 说话无故停顿、时常清嗓子、声音时大时小、说话内容前后矛盾,表示对方情绪不稳。

(6) 扭绞双手,身体不自觉地颤动,将香烟中途弄灭或燃着放在烟灰缸里,表示焦虑、情绪紧张。

(7) 猛拉裤管,不时轻敲桌面,表示左右为难、犹豫不决。

3. 表示性格的无声语言

(1) 不敢抬头仰视对方或被注视时将视线避开的谈判者,多具有自卑感。

(2) 谈判强调以“我”为中心、说话时抑扬顿挫明显、频繁提出自己的主张和使劲与人握手的谈判者,多具有主动、自傲的性格。

4. 表示心情不满的无声语言

稍带醉意，就立即想吐露自己的事情，表示可能对环境不满；谈话中不断把视线转向别处或拨弄手指，表示已厌烦谈话；借开玩笑破口大骂或指桑骂槐，说明在发泄内心的不满。

行为分析中运用无声语言技巧应注意的问题

1. 分辨无声语言的含义

无声语言不是对人的行为状态、含义的精确描述，而是含义既广又深、可变性强，有时无声语言所表达的并不一定和内在本质相一致，在商务谈判中有意制造假象也屡见不鲜，谈判者应根据实际情况谨慎、机智地识别和应付各种问题。

2. 弄清无声语言运用的场合、时间和背景

场合是指谈判地点，包括谈判桌前、宴会和居所等；时间是指谈判所处的阶段（初期、中期、末期）；背景是指客观条件（如个性、能力、关系状况等）。只有当上述条件都有利时，无声语言才能取得最佳效果。

3. 善于观察

由于无声语言直接作用于人的视觉，一切尽在无声之中，这就要求在倾听对方谈判的同时悉心观察对方，体会对方所给予的各种暗示信息，并采取相应的方式，与对方交换信息，适时做出较为准确的判断，促使谈判朝有利于己方的方向发展。

例 3—3

“慢慢谈”的胜利

2010年，日本某知名企业与客户谈判进行到最后一天，双方争执不下，都不让步。及至中午用餐时间，谈判依旧在进行。日方注意到对方谈判人员不停地摩擦椅子把手，并不自觉地习惯性地触碰水杯。而此时尽管午餐已准备好，但日方却不急不躁，采用消磨的谈判方法，一旦对方不同意自己的条件，便以“慢慢谈”回应，最终对手答应了本不愿答应的条件，日方取得完胜。摩擦椅子把手或不自觉地触碰水杯这样的小动作在行为心理学上被认为是一种想要赶快逃离、离开、难耐的心理情绪的外在表现。当谈判对手有这样的行为表现时，日本企业谈判者通过观察与推测即可知对方是急于结束谈判去用餐，进而采取拖延的做法，加剧对手的急躁感，使其迫于自身心理情绪而答应日方的条件。

问题：

1. 阅读此案例后，谈谈你对行为心理学在商务谈判中的作用的看法。
2. 一个成功的谈判者应该注重收集哪些信息？

本章小结

1. 商务谈判的心理是指在商务谈判活动中谈判者的各种心理活动。
2. 谈判谋略是通过动机推动思维来实现目标的一项谋划方略活动。本章主要介绍了冷热适中、虚实结合、刚柔相济、拖延迂回、货比三家、胸中有数、留有余地、相互体谅八种谋略。
3. 本章介绍了成功的商务谈判者应具备的心理素质以及如何处理商务谈判中的心理挫折。
4. 通过对商务谈判中人员无声语言进行行为分析,可以进一步了解商务谈判人员的心理特点。

重点名词

商务谈判心理 谋略心理 成功心理 行为分析 无声语言

思考题

1. 成功的谈判者具备哪些心理素质?
2. 谈判中的心理禁忌有哪些?

实训练习

某即将开业的大型商城欲安装一套最新型的视频监控系统,经前期考察,初步选定与天顶星科技安保服务公司进行合作。

要求:以此为背景,组织学生分组模拟谈判。要求模拟商城代表用不同的语言节奏和不同的态度表现不同的心理变化,安保公司应根据商城代表的变化采取不同的应对态度和谈判语言。模拟结束后请学生探讨谈判中心理影响的重要作用。

课后自测

1. 紧抿嘴唇表示什么?

(1) 窘迫	+5
(2) 尴尬	+3
(3) 慌乱	+2
(4) 自信	0

2. 把玩衣服或饰物表示什么?

(1) 心神不宁	+5
(2) 慌乱	+3
(3) 害怕	+2
(4) 无所谓	0

3. 手插在裤袋里且肩部耸起表示什么?

- | | |
|---------|----|
| (1) 紧张 | +5 |
| (2) 压力 | +2 |
| (3) 放松 | -2 |
| (4) 无所谓 | 0 |

4. 双手抱臂表示什么?

- | | |
|-------------|----|
| (1) 自我保护、不安 | +5 |
| (2) 害怕 | +3 |
| (3) 说不清 | 0 |
| (4) 温暖 | -5 |

5. 话语重复、声调上扬表示什么?

- | | |
|-----------|----|
| (1) 强调 | +2 |
| (2) 撒谎 | +5 |
| (3) 时常不准备 | -5 |
| (4) 不自信 | +2 |

6. 惊讶的表情超过一秒表示什么?

- | | |
|----------|----|
| (1) 假装惊讶 | +5 |
| (2) 掩饰 | +2 |
| (3) 说谎 | +3 |
| (4) 可笑 | -5 |

7. 撇嘴表示什么?

- | | |
|---------|----|
| (1) 不屑 | +5 |
| (2) 无视 | +2 |
| (3) 不知道 | 0 |
| (4) 尊重 | -5 |

8. 手扶眉骨表示什么?

- | | |
|----------|----|
| (1) 羞愧 | +5 |
| (2) 内疚 | +3 |
| (3) 不太重要 | 0 |
| (4) 高兴 | -5 |

9. 挠头表示什么?

- | | |
|----------|----|
| (1) 不知所措 | +5 |
| (2) 慌张 | +2 |
| (3) 无所谓 | 0 |
| (4) 自信 | -5 |

10. 略抬头、眼睛向上看表示什么?

- | | |
|---------------------|----|
| (1) 迟疑 | +5 |
| (2) 思考 | +3 |
| (3) 等待 | 0 |
| (4) 沉稳 | +5 |
| 11. 双手反复摩擦表示什么? | |
| (1) 焦虑 | +5 |
| (2) 恐惧 | 0 |
| (3) 兴奋 | -3 |
| (4) 渴望 | -5 |
| 12. 眼神不集中、左顾右盼表示什么? | |
| (1) 害怕 | +5 |
| (2) 紧张 | +3 |
| (3) 不清楚 | 0 |
| (4) 轻视 | -5 |
| 13. 揉鼻子表示什么? | |
| (1) 掩饰真相 | +5 |
| (2) 无所谓 | 0 |
| (3) 不清楚 | 0 |
| (4) 不自信 | 0 |
| 14. 下巴扬起、嘴角下垂表示什么? | |
| (1) 自责 | +5 |
| (2) 高兴 | -5 |
| (3) 愧疚 | +3 |
| (4) 达到某种目的 | 0 |
| 15. 鼻孔外翻、嘴唇紧闭表示什么? | |
| (1) 生气 | +5 |
| (2) 开心 | -5 |
| (3) 无所谓 | 0 |
| (4) 懊恼 | +2 |
| 16. 手抚额头表示什么? | |
| (1) 内疚 | +2 |
| (2) 心虚 | +3 |
| (3) 慌乱 | +2 |
| (4) 羞愧 | +5 |
| 17. 眉毛向上、拉紧表示什么? | |
| (1) 慌张 | 0 |

(2) 恐惧 +5

(3) 兴奋 -5

(4) 害怕 +3

18. 眼睛向左看表示什么?

(1) 深思 +3

(2) 回忆 +5

(3) 撒谎 -5

(4) 考虑 +2

19. 抬高右边的眉毛表示什么?

(1) 疑问 +5

(2) 困惑 +2

(3) 无所谓 0

(4) 不解 +3

如果你的得分为 75~90 分,说明你是一个运用微表情来进行谈判的优秀谈判者;如果你的得分为 50~75 分,说明你对微表情有一定的认识,并具有在谈判中读心的潜力;如果你的得分为 50 分以下,说明你运用微表情读心的能力需要进一步加强。



商务谈判准备

本章要点

1. 了解信息情报收集的内容，掌握信息情报的收集方法。
2. 掌握谈判组织准备的内容并能开展谈判的组织准备工作。
3. 运用所学知识熟练地制定商务谈判计划。
4. 运用所学原理与他人协同完成模拟谈判工作。

引 例

非洲买矿记

2007 年在国际矿业资源价格大涨的情况下，我国某民间资本代表团与世界某著名矿业家族合作，到非洲某国购买铁矿。经考察，当地的铁矿开采便捷，矿石含铁量接近 60%，每吨成本非常低，即使加上高昂的开采和运输费用后利润仍极为可观。

在合作谈判中，对方关心的关键问题是必须由中方投资、对方设计建设运营一个双方共有的铁矿石加工厂，将铁矿石的品位从 55%~59% 提高到 67%~69% 后出售给中方。加工厂的投资数额是中国类似企业的 200 倍以上，这一要求让中方无法理解并接受。对方解释是当地的铁矿石属钛铁伴生矿，含钛量高达 8% 以上，普通炼钢炉无法冶炼，对方的加工厂可以降低钛含量，以达到冶炼的标准。

为慎重起见，中方没有立即签约，而是要求听取当地律师的意见。出乎中方意料的是，当地矿业法极其严格，对矿山的归属，地上、地下的土地使用权以及毗邻

权 and 环境保护等都有严苛的规定, 每一条法律都可能成为陷阱, 而每一个漏洞带来的损失将以亿计。因此, 中方戒备心骤增, 并且在合同中发现对方在诉讼地条款上做了手脚, 中方约定的诉讼地在新加坡, 这对于双方距离折中且属于华人社会, 但是对方在合同的某条款中隐藏了如果有欺诈则要通过当地法院审判的意思。

与此同时, 中方通过对铁矿石样品的分析发现, 对方要求建造的加工厂实际上是钛铁分离厂, 目的是获取矿石中的氧化钛。钛的国际价格为十几美元一千克, 铁矿石在当地算上开采成本约十美元一吨, 价格相差千倍。对方将分离出来的钛全部占有, 同时还要分享中方的铁矿石利润, 也就是说中方投入全部资金, 承担全部的运营选矿成本和风险, 而外方得到的利润超过 99%, 中方得到不到 1%, 这即使不是欺诈也显失公平。因为对方隐瞒了分离出的钛矿石的巨大利益, 以及中方面临巨大的潜在风险, 最终双方谈判破裂。

资料来源:《非洲买矿记》, <http://bbs.tianya.cn/post-free-1390713-1.shtml>, 2008-07-24。
经作者整理。

启示:

1. 如何理解信息情报收集工作在谈判中的重要地位?
2. 谈判人员素质、对当地法律、规则的掌握等软实力在谈判中扮演什么样的角色?

成功的谈判都建立在良好的准备工作之上。本章主要介绍商务谈判前的信息收集、组织准备、计划制定和模拟谈判。

4.1 商务谈判前的信息收集

商务谈判是谈判双方协商、合作的一种经济活动, 对信息的依赖尤为强烈。在谈判开始之前, 首先要收集充分的谈判信息。谈判信息是指与谈判活动有密切联系的各种情况及其属性的客观描述。谈判信息的收集为了解对方意图、确定谈判战略及策略和制定谈判计划提供了基本依据。

➡ 信息收集的主要内容

1. 与谈判有关的环境因素

英国谈判专家马什在其所著的《合同谈判手册》中, 对谈判环境因素进行了系统的归类及分析。他把与谈判有关的环境因素分为政治状况、法律制度、宗教信仰等八类。

(1) 政治状况。政治和经济是紧密相连的, 政治对于经济具有很强的制约力。任何一国的政府, 总是会为解决本国特殊环境所遇到的种种问题而制定和推行一系列其认为

必要的经济政策，并注意以本国的政治哲学作为衡量经济活动的标准。

政治因素对商务谈判活动，特别是涉外商务谈判有着非常重要的影响。当一个国家政局稳定、政策符合本国国情时，它的经济就会发展，就会吸引众多的外国投资者。政局动荡，市场混乱，人心惶惶，就必然产生相反的结果。因此，涉外贸易组织在进行经济往来之前，必须对谈判对方的政治环境做详尽的了解，主要包括政局的稳定、政府之间的关系、政府对进口商品的控制等。

(2) 法律制度。法律制度和政治制度一样，对商务谈判有着无形的控制力。涉外企业在贸易往来中，不可避免地遇到各种各样的法律问题，只有清楚地了解其法律制度，才能减少商业风险。例如，我国某公司考察小组去美国考察后，在旧金山买下一家餐馆，开张后发现餐馆经营所得大部分用于支付高昂的房租，餐馆陷入连年亏损的困境。原因在于考察小组未清楚了解东道国的法律便仓促签约，只买下了餐馆的经营权，而未涉及房屋等资产。

(3) 宗教信仰。当前，无论是在科学技术高度发达的美国和西欧各国，还是在富有的阿拉伯产油国，或者在其他贫穷落后的国家，宗教问题无不渗透到社会的各个角落。宗教信仰影响着人们的生活方式、价值观念及消费行为，也影响着人们的商业交往。

宗教问题很复杂，商务谈判人员不可能进行专门的研究，但宗教的有关问题，例如宗教的信仰和行为准则、宗教活动方式、宗教的禁忌等，对商务活动会产生直接的影响，这些是商务谈判人员必须了解的。

(4) 商业惯例。由于各方面的原因，世界各国、各民族都形成了各具特色的商业习惯。作为涉外贸易谈判人员，必须了解和掌握目标市场的商业习俗和做法，才能在业务交往中采取有效的方法，保证业务活动的正常开展。比如，我国上海某企业到泰国合资开办了一家药厂，虽然产销对路，但因流动资金不足而被迫停产，究其原因，按泰国市场习惯，药商都实行赊销办法，生产厂家要等药商卖完产品才能收回货款，这就使厂家因资金周转期长、流动资金不足而停产。

(5) 财政金融状况。应了解的财政金融状况的主要内容包括：1) 该国的外债情况如何。外债的高低从对谈判的影响来讲，主要影响支付能力，有时甚至会直接影响双方关系。正如一位经济学家所讲，当你欠我 100 元钱时，我是你的主人，当你欠我 100 万元钱时，你就成了我的主人。2) 该国的外汇储备情况如何，主要靠哪些产品赚取外汇，国际支付方面信誉如何，该国货币是否可以自由兑换、有何限制、汇率变动的情况及趋势等，都是必须了解的信息。

(6) 社会习俗。社会习俗是指不同国家及地区由于文化背景、宗教信仰等不同而形成的独特、典型的行为方式及行为标准，它们都会对谈判产生一定的影响。比如，在衣着、称呼、日常行为等方面，什么才是合乎社会规范的标准，是不是只能在工作时间谈业务，饮食等方面都有什么特点，送礼的方式及礼物的选择有什么特殊的习惯等，这些都会对商业往来产生一定的影响。比如，上海某罐头厂在加拿大投资设厂，投资环境很

好,但因该厂生产的产品是回锅肉和干菜烧肉两种罐头,只合少数华人的口味,不适合当地居民的饮食习惯,终因产品大量积压而破产。

(7) 基础设施与后勤供应系统。主要指该地区的交通运输条件、邮电通信事业的发展程度等。

(8) 气候因素。气候因素包括雨季的长短与雨量的多少、气温的高低等,这些因素对人们的消费习惯以及对商贸谈判都会产生一定的影响。比如,日本汽车之所以能在东南亚和中国香港等地打败欧洲厂商,原因就在于日本汽车在进入市场时,考虑到当地气候炎热,配有制冷设备,而欧洲汽车没有这些设备,不能适应市场的需要。

2. 有关谈判对手的信息

古人云:“知己知彼,百战不殆。”打仗如此,商务谈判也不例外。知己,就是了解本国、本地区、本企业的产品及经营情况;知彼,就是千方百计地全面了解谈判对手的情报。在这方面,有许多成功的案例。

英国著名哲学家弗朗西斯·培根在《谈辩论》中指出:“与人谋事,则须知其习性,以引导之;明其目的,以劝诱之;谕其弱点,以威吓之;察其优势,以钳制之。与奸猾之人谋事,唯一刻不忘其所图,方能知其所言,说话宜少,且须出其最不当意之际。于一切艰难的谈判之中,不可有一蹴而就之想,唯徐而图之,以待瓜熟蒂落。”培根的精辟见解告诉我们,对于未来的谈判对手,了解得越具体、越深入,估计得越准确、越充分,就越有利于掌握谈判的主动权。

谈判对手的情报主要包括该企业的发展历史、组织特征、产品技术特点、市场占有率和供给能力,价格水平及付款方式,对手的谈判目标、资信情况以及参加谈判人员的资历、地位、性格、爱好、谈判风格、谈判模式等。这里我们主要介绍资信情况、合作欲望及对手的谈判人员等情况。

(1) 资信情况。包括对手的商业信誉及履行能力,如对手的资本积累状况,技术装备水平,产品的品种、质量、数量以及市场信誉等。

(2) 对手的合作欲望。对手同我方合作的意图是什么,合作愿望是否真诚,对我方的信赖程度如何,对实现合作成功的迫切程度如何,是否与我国其他地区或企业有过经济往来等。总之,应尽可能多地了解对方的需要、信誉等。对方的合作欲望越强,谈判越会朝有利于我方的方向发展。

(3) 对手谈判人员的情况。包括谈判对手的谈判班子由哪些人组成,成员各自的身份、地位、年龄、经历、职业、爱好、性格、谈判经验如何。另外还需要了解谁是谈判中的首席代表,其能力、权限、特长及弱点是什么,此人对此次谈判抱何种态度,倾向性意见如何等,这些都是必不可少的情报资料。

3. 竞争者的情况

生产力水平的不断提高和科学技术在生产中的普遍运用,使社会商品极大丰富,同一商品往往会出现许多替代品(包括相似产品和同种产品)。因此,在商业交往中,经

常会出现一个卖主、多家买主和一个买主、多家卖主的情况。这样,对于买卖双方来讲,了解竞争者的情况就很有必要。竞争者作为谈判双方力量对比中一个重要的砝码,影响着谈判天平如何倾斜。很显然,两家买主竞相争购的情况增加了卖主讨价还价的筹码。

竞争者的情报主要包括市场同类产品的供求状况,相关产品与替代产品的供求状况,产品的技术发展趋势,主要竞争厂家的生产能力、经营状况和市场占有率,有关产品的配件供应状况,竞争者的推销力量、市场营销状况、价格水平、信用状况等。

一般来讲,了解竞争者的状况是比较困难的,因为无论是买方还是卖方,都不可能完全了解所有竞争对手及其情况。因此,对于谈判人员来说,最重要的是了解市场上占主导力量的竞争者。

4. 己方的情况

谈判成功的关键在于既要了解对方,又要深刻地了解自己。只有正确地了解自己,才能在谈判中确立正确的地位,采取相应的对策。己方的情况包括本企业产品及生产经营状况和己方谈判人员的情况。

本企业的产品及生产经营状况涉及的内容很多。对于卖方来讲,要了解自己产品的规格、性能、主要用途、质量、品种、数量、销售情况、市场竞争力,自身的供应能力及经营手段、经营策略等。

谈判人员还应对己方的人员状况有客观详细的了解,因为正确地评价自己是确定奋斗目标的基础。只有这样,才能制定出切实可行的谈判策略。

➡ 收集信息的方法和途径

在日常的经贸往来中,企业都力求利用各种方式收集大量的信息资料,为谈判所用,这些方法及其途径主要包括如下内容。

1. 直接派人去对方企业进行实地考察,收集资料

在现实经济生活中,人们把实地考察作为收集资料的重要形式,企业派人到对方企业,通过对其生产状况、设备的技术水平、企业管理状况、工人的劳动技能等各方面的综合观察、分析,可以获得有关谈判对手生产、经营、管理等方面的第一手资料。在实地考察之前,应有一定的准备。带着明确的目的和问题,才能取得较好的效果。

2. 通过各种信息载体收集公开情报

企业为了扩大自己的经营,提高市场竞争力,总是通过各种途径进行宣传,这些都可以提供大量的信息。如企业的文献资料、统计数据和报表,企业内部报纸和杂志、各类文件,广告、广播宣传资料,用户来信、产品说明和样品等,从对这些公开情报的收集和研究当中,就可以获得所需要的情报资料。

3. 通过对与谈判对手有过业务交往的企业和人员的调查了解信息

任何企业为了业务往来，都要收集大量的有关资料，以准确地了解对方。因此，同与对手有过业务交往的企业联系，必然会得到大量的有关谈判对手的信息资料。向与对手打过官司的企业与人员了解情况，会获得非常丰富的情报，他们会提供许多有用的信息，而且是在普通记录和资料中无法找到的事实和看法。

例 4—1 公开的秘密



4. 通过专业组织和研究机构获取调查报告

随着经济的发展，出现了许多专业性的组织和研究机构，它们通过收取一定费用或者义务服务的方式为委托人完成特定目的的调查，并将调查结果以调查报告的方式呈交委托人。这可以节省委托人的时间，调查得更为专业，弥补自己调查经验不足等问题。

5. 电子媒体收集法

电子媒体指电话、计算机、电视、广播等。随着信息技术和网络的发展，电子媒体收集信息的作用越来越重要。

6. 观察法

观察法就是指调查者亲临调查现场收集信息。通过亲自观察得到的信息最为真实可靠。但是由于观察者自身局限，难免受主观和其他问题的影响而效率低或带有偏见。

7. 实验法

实验法即对调研内容进行现场实验的方法。例如，采用商品试销、试购，以及谈判模拟等方法来收集市场上的动态信息。用这种方法可以发现一些在静态时不易发觉的新信息。

➡ 信息的整理和筛选

通过信息收集工作，可以获得大量来自各方面的信息，要使这些原始信息情报为我所用，发挥其作用，还必须经过信息的整理和筛选。

整理和筛选的目的在于：一方面，鉴别资料的真实性与可靠性，去伪存真。在商务谈判前，有些企业和组织故意提供虚假信息，掩盖自己的真实意图。另外，由于各种原因，有时收集到的信息可能是片面的、不完全的，需要通过信息的整理和筛选进行辨别。另一方面，在保证真实、可靠的基础上，结合谈判项目的具体内容，对各种信息进行排序，以确定哪些信息对此次谈判是重要的，哪些是次要的，并在此基础上制定出具体的谈判方案 and 对策。

信息情报的整理和筛选要经过分类、比较和判断、研究、整理四个程序。

1. 分类

即将所得资料按专题、目的、内容等进行分类。

2. 比较和判断

即通过分析资料之间的联系，了解资料的真实性、客观性，以做到去伪存真。

3. 研究

在比较、判断的基础上，对所得资料进行深化加工，形成新的概念、结论，以为己方谈判所用。

4. 整理

将筛选后的资料进行整理，做出完整的检索目录和内容提要，以便检索查询，为谈判提供及时的资料依据。

➡ 利用信息评估谈判对手

对谈判对手的评估是非常重要的，在谈判之前，一般要做以下几方面的工作。

1. 设定充足的准备时间

了解一个人，可以先了解他的生活习惯，知道他的需求，通过了解他的需求再去说服他，最好知道他的弱点，让他有所畏惧。另外，还要知道对方的喜好、特点，如果有机会，可以到谈判对手的家里或工作场所去看看。比如，看一看他办公室的整洁程度，整洁的办公室说明这个人的条理性非常好；如果杂乱无章，说明这个人的条理性不强，同时也可以侧面了解他喜欢看哪些书，是偏向于文艺方面还是技术方面等。这是我们在评估对手的时候需要做的，而要做到这些必须有充足的时间。

2. 调查和了解对方公司的情况

对谈判对象的公司进行全面了解，调查其是在盈利还是在发展，是一个问题型公司还是一个发展型公司，同时还要了解对方想通过谈判得到什么。

3. 了解谈判者的个人情况及谈判风格

要对谈判者的个人情况以及谈判风格做如下了解：对手参加过谈判吗？对手之间有什么分歧？对手是否有取得谈判目标所需的见识？他们所准备的资料是否充分？对手是否有能力和威信达成他们的目标？来参加谈判的人是否有做出决定的能力？对手在压力下是否会速战速决？如果给予足够的压力，他会不会跟自己签合同？等等。

4. 评估对方的实力

尽可能取得谈判对手更多的资料，这些资料包括对方的谈判参与人员是谁，他们的层次、职位以及退让的余地有多大等。

5. 猜测对手的目标，分析对手的弱点

对手想通过谈判达到什么目标，对手的优先级是什么，在谈判之前要仔细分析。当然，猜测不一定准确，但谈判者心中要有这一概念。然后再分析谈判对手的弱点，包括

他的需求弱点、谈判人的弱点、谈判队伍的弱点等，要对谈判对手进行全面的分析，以获得最准确的资料。

阅读扩展

情报分析的魔力

20世纪60年代，我国开始大庆油田的建设，当时有关大庆油田的一切信息几乎都是保密的，除了少数有关人员，外界连大庆油田的具体位置都不知道。但日本人不但知道，而且掌握得非常准确。他们对大庆油田有关情报的收集，既没有派间谍、特务，也没有收买有关人员，完全依赖对我国有关大庆油田公开资料的收集与综合分析。

1966年7月，《中国画报》封面上登出了一张大庆石油工人艰苦创业的照片，画面上，工人身穿大棉袄，正冒着鹅毛大雪奋力拼搏。日本人根据此照片分析出大庆油田可能是在东北北部的某个地点。接着，在《人民日报》有这样一篇报道，说王进喜到了马家窑，说了一声：“好大的油海啊！我们要把中国石油落后的帽子扔到太平洋里去。”于是，日本人找来伪满时期的旧地图，发现马家窑是位于黑龙江省海伦县东南的一个村子，在兆安铁路一个小站以东十余公里处。接着，日文版的《人民中国》杂志里又有报道说，中国工人阶级发扬了“一不怕苦，二不怕死”的精神，大庆油田的石油设备不用马拉车推，完全靠肩扛人抬运到工地。日本人据此分析出，大庆油田的石油钻井离马家窑不远，远了人工是扛不动的。当王进喜出席第三届全国人民代表大会的消息见报时，日本人肯定地得出结论：大庆油田出油了，不出油王进喜当不了人大代表。他们进一步根据《人民日报》上的一幅大庆油田钻塔的照片，从钻台上手柄的架势等方面推算出油井的直径，再根据油井直径和政府工作报告，用当时的石油产量减去原来的石油产量，估算出大庆油田的石油产量。有了如此多的准确情报，日本人迅速设计出适合大庆油田开采用的石油设备。当我国政府向世界各国征求开采大庆油田的设计方案时，日本人一举中标。所幸日本人当时是出于经济动机，根据情报分析结果向我国高价推销炼油设施，而不是用于军事战略意图。

资料来源：《日本分析大庆油田位置》，http://www.360doc.com/content/11/1224/18/8162723_174718181.shtml，2011-12-24。经作者整理。

4.2 商务谈判的组织准备

严密的组织准备是商务谈判顺利开展的必要保障。商务谈判的组织准备包括三个方面的内容：（1）商务谈判目标的确定；（2）商务谈判人员的准备；（3）商务谈判物质条件的准备。

➡ 商务谈判目标的确定

谈判目标一般包括技术要求、考核或验收标准、技术培训要求、价格水平等，当其他条件满足时，则以价格为其代表。谈判的具体目标体现了参加谈判的基本目的，整个谈判活动都必须紧紧围绕这个目标来进行，都要为实现这个目标服务。

达到商务谈判目标是商务谈判的最终结果之一，商务谈判目标的内容因谈判类别、谈判各方的需求不同而异。如果是为了获取资金，则以可能获得的资金数额作为谈判的目标；如果是为了销售产品，则以某种或某几种产品可能的销售数量和交货日期等作为谈判目标；如果是为了获取原材料，就以满足本企业原材料的需求量、质量和规格的要求等作为谈判追求的目标。还有一些谈判以实际价格水平、经济利益水平等作为谈判的目标。

谈判的具体目标可分为最高目标、实际需求目标、可接受目标和最低目标四个层次。

1. 最高目标

最高目标也称最优期望目标，它是己方在商务谈判中的最高追求，也往往是对方能忍受的最大限度。如果超过这个目标，往往就要冒谈判破裂的危险。在实践中，最高目标一般是可望而不可即的理想方向，实现的可能性很小，因为商务谈判是双方利益分配的过程，没有哪个谈判者会心甘情愿地把自己的利益全部让给他人；同样，任何谈判者也不可能指望在每次谈判中都独占鳌头。需要说明的是，最优期望目标不是绝对达不到的。一个信誉极高的企业和一家资金雄厚、信誉良好的银行进行谈判，达到最优期望目标则完全可能。

2. 实际需求目标

实际需求目标是谈判各方根据主客观因素，考虑到各方面情况，经过科学论证、预测核算，纳入谈判计划的谈判目标。这是谈判者调动各种积极性，使用各种谈判手段达到的谈判目标。实际需求目标有如下特点：

(1) 是秘而不宣的内部机密，一般只在谈判过程中某几个微妙阶段提出。

(2) 是谈判者“坚守的最后防线”。如果达不到这一目标，谈判可能陷入僵局，这时要暂停谈判，以便谈判小组内部讨论对策。

(3) 一般由谈判对手挑明，而已方则“见好就收”或“给台阶就下”。

(4) 该目标关系到谈判一方的主要或全部经济利益。例如，若得不到将无法更新主体设备，最终导致企业在近期内停产或不能扩大再生产等。正因为如此，这一目标对谈判者有着强烈的驱动力。

3. 可接受目标

可接受目标是指在谈判中可努力争取或作出让步的范围。它能满足谈判一方的部分

要求,实现部分经济利益。比如供方由于各种原因(如资金筹措能力、偿还能力等)只能提供部分资金,没有满足需方的全部需求。因此,谈判者在谈判前制定谈判方案时,应充分估计到这种情况,并制定相应的谈判措施和目标。对可接受目标应采取两种态度:一是现实态度,即树立“只要能得到部分资金就算获得了谈判的成功”的观念,绝不能硬充好汉,否则可能连最低目标也无法达到;二是资金来源多样化,只要多结交谈判伙伴,就有可能达到实际需求目标。

4. 最低目标

最低目标是商务谈判必须实现的目标,是谈判的最低要求。若不能实现,宁愿谈判破裂也没有讨价还价、妥协让步的可能性。它与最优期望目标之间有着必然的内在联系。在谈判中,表面上一开始要价很高,往往提出最优期望目标,实际上这是一种策略,保护的是最低目标,乃至可接受目标和实际需求目标。这样做的实际效果往往是超出谈判者的最低目标或至少可以保住这一目标。然后通过对最优期望目标的反复压价,最终可能达到一个超过最低目标的目标。之所以确定一个谈判最低目标,是因为如果没有最低目标作为心理安慰,一味追求最高目标,往往带来僵化的谈判策略。这种做法有以下两个弊端:

第一,不利于谈判的进程。谈判当事人的期望值过高,容易产生盲目乐观的情绪,往往对谈判过程中出现变化的情况缺乏足够的思想准备,对于突如其来的事情不知所措。最低目标的确定,不仅可以创造良好的应变心理环境,还为谈判双方提供了可选择的契机。

第二,不利于成员和团体经济行为的稳定。例如,某生产厂家对某项产品销售的谈判期望值过高(即对销售量和销售价格的期望值过高),并用这种过高的期望值去影响和激发成员的积极性,尽管能起到一定的作用,但一旦在商务谈判中设定过高的期望值,或以达到最高目标作为合作的起点,对于该企业来讲,谈判将是对企业群体凝聚力的一个考验。

可以确定,谈判最低目标是低于可接受目标的。可接受目标介于实际需求目标与最低目标之间,是一个随机值。而最低目标是谈判一方依据多种因素,特别是其拟达到的最低收益而明确划定的限制。以上四种目标之间的关系用公式表示为:

$$\text{最高目标} > \text{实际需求目标} \geq \text{可接受目标} \geq \text{最低目标}$$

实际需求目标是一个定值,它是谈判一方依据其实际经济条件做出的预算。而最优期望目标(最高目标)是一个随机数值,只要高于实际需求目标即可,是谈判的起点,是讨价还价的筹码。

当谈判中存在多重目标时,应根据重要性对其进行排序,确定是否要达到所有的目标,哪些目标可以舍弃,哪些目标可以争取达到,而哪些目标又是绝不能降低要求的。与此同时,还应考虑长期目标和短期目标的问题。

例如,某商家欲采购某种商品进行销售,可以作如下考虑:

(1) 只考虑价格,牺牲质量以低价进货。

- (2) 只考虑质量,以高价购入高质量商品,期望能以高价销售保证利润。
- (3) 质量与价格相结合加以广告宣传。
- (4) 期望得到免费的广告宣传。
- (5) 将价格、质量和免费的广告宣传三个因素结合起来加以综合考虑。

在上述五种可能的目标中,不难看出,价格和质量问题是基本目标,若这两个问题得不到解决,谈判就不可能取得成功。免费广告是最高目标或最优期望目标,是在对价格和质量不作出任何让步的情况下才追求的目标,而价格和质量是不可能因为免费广告而放弃的目标。

确定商务谈判目标系统和目标层次时,要注意坚持三项原则,即实用性、合理性和合法性。所谓实用性,是指制定的谈判目标能够谈和可以谈,也就是说,谈判双方要用自己的经济能力和条件进行谈判。如果离开了这一点,任何谈判的结果都不能付诸实施。如一个企业通过谈判获得了一项先进的技术装备,但由于该企业的员工素质、领导水平及其他技术环节上存在的问题,该项技术装备的效能无法发挥,这种引进谈判其目标就不具有实用性。所谓合理性,是指商务谈判的主体对自己的利益目标追求在时间和空间上进行全方位的分析后,确定双方都能接受的范围。市场千变万化,在一定时间一定空间范围内合理的东西,在另一时间和空间则不一定合理。同时,商务谈判的目标对于不同的谈判对象或在不同的时空区域,也有不同的适用程度。所谓合法性,是指商务谈判目标必须符合一定的法律规范。在商务谈判中,为达到自身的利益追求目标,对当事人采取行贿等方式使对方顺从,或以损害集体利益使自己得到好处,以经济实力强迫经济能力不强者优先妥协,提供伪劣产品、过时技术和虚假信息等,均属不合法行为。

商务谈判人员的准备

谈判的主体是人,筹备谈判的一项工作内容就是人员准备,也就是说组建谈判班子。谈判班子的素质及其内部协作与分工的协调,对于谈判的成功是非常重要的。

1. 谈判班子的规模

组建谈判班子首先碰到的就是规模问题,即谈判班子的规模多大才是最合适的。

根据谈判的规模,谈判可分为一对一的个体谈判和多人参加的集体谈判。个体谈判,即参加谈判的双方各派出一名谈判人员完成谈判的全过程。美国人常常采取这种方式进行谈判,他们喜欢单独或在谈判桌上只有极少数人的情况下谈判,并风趣地称为“孤独的守林人”。个体谈判的好处是:在授权范围内,谈判者可以随时根据谈判桌上的风云变幻做出自己的判断,不失时机地做出决策以捕获转瞬即逝的机遇,而不必像集体谈判时那样,对某一问题的处理必须首先在内部取得一致意见,然后再做出反应而常常贻误战机,也不必担心对方向自己一方谈判成员中较弱的一人发动攻势以求个别突破,或利用计谋在己方谈判人员之间制造意见分歧而从中渔利。一个人参加谈判独担责任,无所依赖和推诿,全力以赴,因而会产生较高的谈判效率。

谈判班子由一个人组成,也有其缺点,它只适用于谈判内容比较简单的情況。在现代社会里,谈判往往是比较复杂的,涉及面很广。从涉及的知识领域来讲,包括商业、贸易、金融、运输、保险、海关、法律等多个方面,谈判中所用的资料也非常多,这些绝非一个人的精力、知识、能力所能胜任的,何况还有“智者千虑,必有一失”之说。

多数时候,成功的谈判有赖于谈判人员集体智慧的发挥。谈判班子由多人组成,首先可以满足谈判多学科、多专业的知识需要,有利于谈判人员之间取得知识结构上的互补,发挥综合的整体优势。其次,谈判人员分工合作、集思广益、群策群力,有利于形成集体的进取与抵抗力量。

谈判班子人数的多少没有统一的标准,谈判的具体内容、性质、规模以及谈判人员的知识、经验、能力不同,谈判班子的规模也不同。从大多数的谈判实践来看,直接上谈判桌的人数不宜过多,工作效率比较高的人数规模在4人左右。如果谈判涉及的内容较广泛、较复杂,需要由各方面的专家参加,则可以把谈判人员分为两部分:一部分主要从事背景材料的准备,人数可适当多一些;另一部分直接上谈判桌,这部分人的数量与对方相当为宜。在谈判中应注意避免对方出场人数很少,而已方出场人数很多的情况。

2. 谈判人员应具备的素质

一个优秀的谈判人员应具备如下素质。

(1) 坚强的政治思想素质。这是谈判人员必须具备的首要条件,也是谈判成功的必要条件。它首先表现在作为谈判人员必须遵纪守法,廉洁奉公,忠于国家、组织和职守。其次表现在具有强烈的事业心、进取心和责任感。在商务谈判中,有些谈判人员不能抵御谈判对手变化多端的攻击手法,为了个人私欲损公肥私,通过向对手透露情报资料,甚至与外商合伙谋划等方式,使己方丧失有利的谈判地位,使国家、企业蒙受巨大的经济损失。因此,谈判人员必须思想过硬,在谈判中不应考虑个人的荣誉得失,而以国家、企业的利益为重,始终把握“失去集团利益就是失职,赢得集团利益就是尽职、就是成功”的原则,发扬献身精神,有一种超越私利之上的使命感,使外在的压力变成内在的动力。

(2) 健全的心理素质。心理素质是一个人意志、情感、情绪等心理品质的总和,在商务谈判中具有十分重要的位置。谈判过程充满了困难和曲折,不仅对谈判人员的知识技能、体力等方面是一个考验,也要求其有良好的心理素质。

健全的心理素质是谈判者素养的重要内容之一,表现为谈判者应具备坚韧顽强的意志力和良好的心理调适能力。

坚韧顽强的意志力是指在谈判过程中百折不挠、意志坚强、锲而不舍。具体来说,就是在谈判过程中能够泰然自若,既有追求谈判最高目标的伟大理想,又能正确对待谈判现实中的问题和挫折,胜不骄,败不馁。谈判者之间的持久交锋,不仅是一种智力、技能和势力的比试,更是一场意志、耐心和毅力的较量。如果谈判者没有坚韧不拔、忍耐持久的恒心和泰然自若的精神,是难以适应的。一位著名的谈判能手曾经这样说:

“永远不轻言放弃，直到对方至少说了七次‘不’。”谈判者只有具备了这样的素质，才能应付各种艰巨复杂的谈判。

良好的心理调适能力是指谈判者无论在谈判的高潮阶段还是低潮阶段，都能够根据谈判情势的变化，随时调整自己的情绪，做到冷静思考、从容应对。特别是当胜利在望或陷入僵局时，更要能够控制自己的情感，喜形于色或愤愤不平不仅有失风度，而且会让对方抓住弱点与疏漏，给对方可乘之机。

(3) 合理的知识结构。谈判是人与人之间利益关系的协调磋商过程。在这个过程中，合理的知识结构是讨价还价、赢得谈判的重要条件。

合理的知识结构是指谈判者必须具备丰富的知识，不仅要有广博的知识面，而且要有较深的专业学问，两者构成一个T字形的知识结构。

1) 谈判人员的横向知识结构。一名优秀的谈判人员必须具备完善的相关学科的基础知识，把自然科学和社会科学统一起来，这是谈判人员综合素质的体现。在现实的经贸往来中，谈判人员的知识技能单一化已成为一个现实的问题，技术人员不懂商务、商务人员不懂技术的情况大量存在，给谈判工作带来了很大困难。在知识结构上，商务谈判还要了解有关国家和地区的社会历史、地理、风俗习惯以及宗教信仰等状况，否则就会出问题。比如，我国某公司曾在泰国承包了一个工程项目，由于不了解施工期是泰国的雨季，运过去的轮胎式机械在泥泞的施工场地根本无法施展，只得重新组织履带式机械。因为耽搁了采购、报关、运输的时间，以至于延误了工期，造成对方提出索赔。如果当初我方谈判人员能够多懂一点世界地理知识，知道泰国的气候特点或主动向专家了解在泰国施工可能遇到的困难，那么所蒙受的经济损失和信誉损失就会得以避免。因此，谈判人员必须具备多方面的知识，即知识必须有一定的宽度，才能适应复杂的谈判活动的要求。

2) 谈判人员的纵向知识结构。优秀的谈判人员除了必须具备广博的知识面，还必须具有较深的专业知识。没有系统而精深的专业知识功底，就无法进行成功的谈判。改革开放以来，在我国的对外经济交往中，出现了许多因缺乏高深而系统的专业知识、因不精通专业技术造成的进口设备重大失误的案件，也出现了一些因财务会的预算错误造成的经济损失，因不懂法律造成的外商趁机捣鬼事端，令人痛心。因此，谈判者专业知识的学习和积累是非常重要的。

总之，扩大知识视野，深化专业知识，猎取有助于谈判成功的广博而丰富的知识，能在谈判的具体操作中，左右逢源，运用自如，最终取得谈判的成功。

(4) 较高的能力素养。谈判者的能力是指谈判人员驾驭商务谈判这个复杂多变的竞技场的能力，是谈判者在谈判桌上充分发挥作用所应具备的主观条件。

1) 认识能力。善于思考是一个优秀的谈判人员所应具备的基本素质。谈判的准备阶段和洽谈阶段充满了多种多样始料未及的问题和假象，谈判者为了达到自己的目的，往往以各种手段掩盖真实意图，而优秀的谈判者能够通过观察、思考、判断、分析和综合的过程，从对方的言行和行动迹象中判断真伪，了解对方的真实意图。

2) 运筹计划能力。谈判的进度如何把握? 谈判在什么时候、什么情况下可以由准备阶段进入接触阶段、实质阶段, 进而到达协议阶段? 在谈判的不同阶段将使用怎样的策略? 等等。这些都需要谈判人员发挥其运筹帷幄的作用, 当然这种运筹计划离不开对谈判对手背景、需要、可能采取的策略的调查和预测。

3) 语言表达能力。谈判是人类利用语言工具进行交往的一种活动。优秀的谈判者应通过语言准确无误地表达自己的思想和感情, 使对手能够正确领悟你的意思, 这是最基本的要求。其次, 谈判中的语言不但要准确、严密, 而且应当生动、形象、巧妙地表达自己的意图。例如, 一位教士问主教: “我可以在祈祷的时候吸烟吗?” 主教认为这是对上帝的不尊敬, 没有同意。另一位教士问主教: “我可以在吸烟的时候祈祷吗?” 主教认为他时刻不忘上帝, 欣然同意。

4) 应变能力。多么细致的谈判准备都不可能预料到谈判中可能发生的所有情况。千变万化的谈判形势要求谈判人员必须具备沉着、机智、灵活的应变能力, 以控制谈判的局势。应变能力主要包括处理意外事故的能力、化解谈判僵局的能力、巧妙袭击的能力等。

5) 创造性思维能力。随着经济社会的发展和科学技术的进步, 以综合性、动态性、创造性、信息性为特征的人类现代思维方式, 已经取代落后的传统思维方式, 创造性思维是以创新为唯一目的并能产生创见的思维活动。谈判者运用创造性思维能够提高分析问题和解决问题的能力, 提高谈判的效率。

(5) 健康的身体素质。身体是革命的本钱。谈判的复杂性、艰巨性, 也要求谈判者必须具备良好的身体素质。谈判者只有精力充沛、体魄健康, 才能适应超负荷的谈判工作需要。

3. 谈判人员的配备

谈判者个体不但要具备政治、心理、业务等方面的素质, 而且要恰如其分地发挥各自的优势, 互相配合, 以整体的力量征服谈判对手。谈判人员的配备直接关系到谈判的成功, 是谈判谋略中技术性很强的学问。

在一般的商务谈判中, 所需的知识大体上可以概括为以下四个方面:

第一, 有关技术方面的知识。

第二, 有关价格、交货、支付条件等商务方面的知识。

第三, 有关合同法律方面的知识。

第四, 有关语言翻译方面的知识。

根据谈判对知识方面的要求, 谈判班子应配备下列相应的人员: (1) 技术精湛的专业人员; (2) 业务熟练的经济人员; (3) 精通经济法的法律人员; (4) 熟悉业务的翻译人员。

从实际出发, 谈判班子还应配备一名有身份、有地位的负责人组织协调整个谈判班子的工作, 一般由单位副职领导兼任, 称为首席代表, 另外还应配备一名记录人员。

这样, 由不同类型和专业的人员就组成了一个分工协作、各负其责的谈判组织群

体,其群体结构如图 4—1 所示。

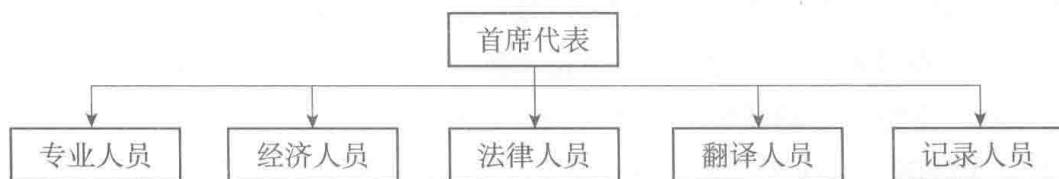


图 4—1 谈判组织群体模型

在这个群体内部,每位成员都有自己明确的职责。

(1) 首席代表。首席代表是指那些对谈判负领导责任的高层次谈判人员。他们应该是富有经验的谈判高手,在谈判中控制与协调谈判小组成员,领导谈判组织工作。其主要职责是:1) 监督谈判程序;2) 掌握谈判进程;3) 听取专业人员的建议;4) 协调谈判班子成员的意见;5) 决定谈判过程中的重要事项;6) 代表单位签约;7) 汇报谈判工作。

(2) 专业人员。专业人员是谈判组织群体的主要成员之一。其主要职责是:1) 阐明己方参加谈判的愿望、条件;2) 了解商品的具体内容和价值体现;3) 弄清对方的意图、条件;4) 找出双方的分歧或差距;5) 与对方进行专业细节问题的磋商;6) 修改草拟的谈判文书的有关条款;7) 向首席代表提出解决专业问题的建议;8) 为最后决策提供专业方面的论证。

(3) 经济人员。经济人员又称商务人员,是谈判组织群体的重要成员。其主要职责是:1) 掌握该项谈判总的财务情况;2) 了解谈判对手在项目利益方面的预期指标;3) 分析、计算修改后的谈判方案所带来的收益变动;4) 为首席代表提供财务方面的建议;5) 在正式签约前提供合同或协议的财务分析表。

(4) 法律人员。法律人员是重要谈判项目的必备成员,如果谈判小组中有一位精通法律的专家,将会非常有利于谈判所涉及的法律问题的顺利解决。其主要职责是:1) 确认谈判对方经济组织的法人地位;2) 提供法律方面的建议和意见;3) 监督谈判在法律许可的范围内进行;4) 检查法律文件的准确性和完整性。

(5) 翻译人员。翻译人员的职责是在谈判中准确地传递谈判双方的意见、立场和态度,是谈判双方进行沟通的桥梁。一个出色的翻译人员不仅要起到语言沟通的作用,而且必须能洞察对方的心理和发言的实质,既能改变谈判气氛,又能挽救谈判失误,增进谈判双方的了解、合作和友谊。

即使在谈判双方都具有运用对方语言进行交流的能力的情况下,也需要配备翻译人员。这样不仅可利用翻译提供的重复机会争取更多的思考时间,还可以利用翻译人员复述谈判内容的时间,密切观察对方的反应,迅速捕捉信息,考虑对付对方的战术。

(6) 记录人员。记录人员在谈判中也是必不可少的,一份完整的谈判记录既是一份重要的资料,也是进一步谈判的依据。记录人员应具有熟练的文字记录能力和一定的专业基础知识。其主要职责是准确、完整、及时地记录谈判内容。

阅读扩展

谈判小组中的五种角色

1. 首席代表

任何谈判小组都有首席代表，他主要负责调动谈判资源。首席代表应该由具有专业水平的人员担任，但首席代表不一定是谈判小组中职位最高的。首席代表的责任是指挥谈判，需要时召集相应人员加入谈判之中，裁决与专业知识有关的事宜。此外，还要精心安排谈判小组中的其他人尽职尽责。

2. 白脸

白脸一般由被对方大多数人认同的人担当。在谈判双方意见分歧较大、陷入僵局、谈判进行不下去的时候，白脸可以发挥“和事老”的作用。白脸的责任是对对方提出的要求和观点表示同情和理解，使双方不致闹翻。此外，要给对方安全感，做出看似让步的样子，让对方放松警惕。

3. 红脸

红脸的作用是让对手感到压力，也就是说让对手感到如果没有红脸这样的人，双方会比较容易达成一致的协议。红脸在谈判中的责任是在谈判较激烈或者对方来势较凶猛的时候使谈判中止或暂停，这样可以削弱对方提出的观点和论据，降低对方的优势，尽量胁迫对方暴露出他们的弱点。

4. 强硬派

强硬派的作用是在每件事情上都采取非常强硬的态度，把简单的问题复杂化，并要求其他组员服从。强硬派的责任有两个：一是采用延时战术阻挠整个谈判进程，允许他人撤回已经提出的未确定的报价；二是观察并记录整个谈判的进程，使谈判小组的注意力集中在谈判的目标上，避免跑题。

5. 清道夫

清道夫将所有的观点集中，作为一个整体提出来。他的首要责任是设法使谈判走出僵局，同时防止讨论离题太远，还要指出对方论据中自相矛盾之处，削弱对方的优势。

资料来源：《谈判中的角色及策略选择》，http://wenku.baidu.com/link?url=_BBbxBePxDJIO-0RXHmhv1B9k_tmSO7Vvk7s_CxLYoEBTCpTq08ywid5i9UE0rAVW5uvHCKjDwg_XrkltuSGnApUc-5A6h8vEipUj0QPX2WAj7, 2010-12-28。经作者整理。

商务谈判物质条件的准备

商务谈判物质条件的准备包括两个方面的内容：一是谈判室及室内用具的准备；二是谈判人员的食宿安排。

1. 谈判室及室内用具的准备

一般来说,谈判室应选择在距谈判人员住宿地较近的地方,否则会造成诸多不便。要远离闹市区和街道,嘈杂的周围环境会影响谈判人员的情绪和谈判技巧的发挥。

室内应整洁宽敞,光线充足,通风设备良好,并且要有良好的通信设备,谈判人员能够很方便地打电话或者上网。还应设有类似白板、投影仪等设备,供谈判双方进行计算和图表分析时使用。谈判室一般不设录音设备,除非双方同意或要求才能配备。谈判室旁边或附近应设有休息室,以便双方放松一下紧张的神经,缓和彼此的对立气氛。有时也会设置特定的环境,让对方处在不利处境中。日本政治家河野一郎在回忆录中,清晰地描述了他 在 20 世纪 50 年代与苏联领导人布尔加宁的一次谈判中如何利用环境的优势轻取对手。当他来到谈判会议室准备就座时,苏联人按惯例让他先行选择,河野环视了一下,就近选了一把椅子说:“我就坐在这儿吧。”布尔加宁说了声:“好。”随后便在河野对面坐了下来。事后河野讲,他选的椅子是背光的,谈判中他很容易看到对方的表情,甚至布尔加宁流露出的倦容。河野曾宣称,这是他多年外交谈判的一个秘诀。

室内的布置也很重要,如选择什么样的谈判桌,是圆形的还是长方形的等。一般来讲,比较重要的、大型的谈判多选用长方形的谈判桌,双方代表各居一面,相对而坐,无形中增加了双方谈判的分量;在规模较小或双方谈判人员较熟悉的情况下,多选用圆形谈判桌,双方团团围坐,这样既可以消除谈判双方代表的距离感,还能加强双方关系融洽、共同合作的印象,使谈判容易进行。所配椅子要舒适,会谈所需的其他设备和服务也应周到。

有时,在谈判中常会感到自己置身于不利处境,一时又说不出为什么,其实这是对手故意设计的,目的是干扰和削弱己方的谈判力。比如,座位阳光刺眼,看不清对手的表情;会议室纷乱嘈杂,常有干扰和噪音;使用疲劳战术,连续谈判;在疲劳和困倦的时候对方会提出一些难以觉察却比较关键的改动。更甚的是,利用外部环境形成压力,例如,我国知识产权代表团首次赴美谈判时,纽约好几家中资公司都“碰巧关门”,忙于应付所谓的反倾销活动,美方企图以此对我国代表团造成一定的心理压力。遭到“阳光刺眼”这类策略时,应该立即提出拉上窗帘或者更换位置。识别和排除这些“无意”的干扰,需要谈判人员具备优秀的素质。如果感觉到干扰,直接提出来显然会消除一些,而对“碰巧关门”之类的事情,预先防范为好。

2. 谈判人员的食宿安排

谈判是一项艰苦复杂、体力消耗大、精神高度紧张的工作,对谈判人员的精力和体力都有较高的要求。因此,东道主一定要妥善安排谈判人员的食宿,尽量做到周到细致、方便舒适。如根据谈判人员的饮食习惯,安排可口的饭菜;本着友好的态度,提供便利、安全的住宿条件。这样不仅有利于谈判者精力、体力的恢复,也是东道主应持的态度。1972 年 2 月美国总统尼克松访华,在欢迎尼克松一行的国宴上,当军乐队熟练地演奏起由周总理亲自选定的《美丽的亚美利加》时,尼克松简直听呆了,他根本没想

到在中国的北京可以听到他生平最喜爱,并且在他的就职典礼上指定演奏的家乡的乐曲。敬酒时,他特地到乐队前表示感谢。此时,国宴达到高潮,融洽、热烈的气氛深深地感染了美国客人,也促使此后的谈判都在和谐融洽的氛围下进行。

4.3 商务谈判计划的制定

商务谈判计划是指企业最高决策层或上级领导就本次谈判的内容所拟定的谈判主体目标、准则、具体要求和规定。谈判计划可以根据谈判的规模、重要程度的不同而定。内容可多可少,可简可繁,可以是书面形式,也可以是口头形式。

制定谈判计划的原则

由于商务谈判的规模、重要程度不同,商务谈判的内容会有所差别。尽管内容不同,但其要求都是一样的。一个好的谈判方案要求做到以下三点:

(1) 简明扼要。所谓简明扼要,就是要尽量使谈判人员容易记住其主要内容与基本原则,能根据方案的要求与对方周旋。

(2) 明确、具体。谈判方案要求简明扼要,但也必须与谈判的具体内容相结合,以谈判具体内容为基础,否则,会使谈判方案显得空洞和含糊。

(3) 富有弹性。谈判过程中各种情况都有可能发生变化,要使谈判人员在复杂多变的形势中取得比较理想的结果,就必须使谈判方案具有一定的弹性。谈判人员可在不违背根本原则的情况下,根据情况的变化,在权限允许的范围内灵活处理有关问题,以取得较为有利的谈判结果。谈判方案的弹性表现在:有几个可供选择的谈判目标;指标有上下浮动的余地;把可能发生的情况考虑在计划中,如果情况变动较大导致原计划不适合,可以实施备选方案。

制定谈判的基本策略

谈判的基本策略是指谈判者为了达到和实现自己的谈判目标,在对各种主客观情况充分估量的基础上拟采取的基本途径和方法。

制定商务谈判的基本策略,就是要选择能够达到和实现己方谈判目标的基本途径和方法。谈判不是一个讨价还价的简单过程,实际上是双方在实力、能力、技巧等方面的较量,因此,制定商务谈判策略前应考虑如下影响因素:对方的谈判实力和主谈人的性格特点;对方和己方的优势所在;交易本身的重要性;谈判时间的长短;是否有建立持久友好关系的必要性。通过对谈判双方实力及以上影响因素细致认真的研究分析,谈判者可以确定双方的谈判地位,即处于优势、劣势或者均势,由此确定谈判的策略,如报价策略、还价策略、让步与迫使对方让步的策略、打破僵局的策略等。

基本策略确定的第一步是确定双方在谈判当中的目标是什么,包括最高、最低、中间目标的目标体系;在交易的各项条款中,哪些条款是对方重视的,哪些是他们最想得到的,哪些是对方可能做出让步的,让步的幅度有多大等。第二步是确定在己方争取最重要的条款时,将会遇到对方哪些方面的阻碍,对方会提出什么样的交换条件等。第三步是针对以上情况,确定我们应采取怎样的策略。

以上谈判计划的制定,有赖于对双方实力及其影响因素的正确估量和科学分析。否则,谈判计划就没有什么意义了。

确定谈判地点和时间

谈判地点的选择不是一件随意的事情,恰当的地点往往有助于取得谈判的主动权。因此,要将谈判的策略与谈判的时间、地点安排结合起来,综合考虑。

根据地点的不同,谈判可分为三种形式,即主座谈判、客座谈判和主客座轮流谈判。一般来说,谈判地点要争取在己方,因为在主场举行谈判洽商活动获胜的可能性更大。一些谈判学家所做的研究也证明了这一点。比如美国专家泰勒尔的实验表明:多数人在自己家的客厅与人谈话,比在别人的客厅里更能说服对方。这是因为人们在自己的所属领域里,能更好地释放能量与本领,所以行为的成功概率更高。事实上,这种情况也适用于谈判。

此外,谈判具体地点的选择也很讲艺术性。一般来说,在大型会议室中举行的往往是正式的谈判,谈判的开始阶段需要选择大型会议室,因为这样能造成一种气势,使双方认真对待。谈判结束签订合同时,也常在大型会议室中进行,同样是为了造成一种合作的气氛和社会影响,这些内容可以公开,双方也希望更多的人了解这样的结果。

小型会议室中安排的一般是讨论型的谈判,双方是认真负责的,因此大量具体的细节问题在这样的场合中讨论比较合适,同时,其内容仅限于与会者知道,特别是对有争议的问题,在这种场合比较容易表达。可见,非正式谈判设在小型会议室中进行的机会比较多。

办公室约见主要是私密性会见,谈判中也经常需要这种会见,个别交谈和征求意见不作正式决策时选择这种场合最有效。谈判和内部讨论不一样,谈判中的约见是平等的。

以上所说的谈判场合都是正式场合,双方都有一种无形的压力,即责任的压力,每一句话、每个行为都会表达出个人的思想和责任。因此,谈判场合的安排应该与这些要求相一致。

在餐桌上或高尔夫球场上,双方比较放松,可以谈论正事,可以诉说友情,也可以讨论无关的问题。这样的交流在谈判过程中也是不可或缺的,通过非正式的谈论不仅可以了解对方的真实想法和个人意见,同时也是建立长期感情的方式和渠道,从而有利于正式谈判时的顺利决策。

人们对时间的安排是很有感觉的,因此在谈判时间的选择上也要深思熟虑。如果谈

判定在星期一上午开始,而且主要谈判人员出席的话,说明主持方很在乎要讨论的主题,并准备花足够的时间来解决。而放在星期五下午则表达了一个信息,该问题应该尽快解决,没有拖延的时间了。

安排议程

谈判议程是人们在谈判之前预先拟定的谈判目标和实现目标的步骤。制定议程,可以使谈判在不损害他人利益的基础上达成对己方更为有利的协议,卓有成效地运用预先制定的谈判技巧而又不为他人所觉察。

议程本身就是一种谈判策略。谈判议程可由一方准备,也可由双方协商确定。谈判议程主要包括以下三个方面。

1. 时间安排

时间安排即确定在什么时间举行谈判、谈判多长时间、各个阶段的时间如何分配、议题出现的时间顺序等。谈判时间的安排是议程中的重要环节,如果时间安排得很仓促,准备不充分,匆忙上阵,就很难沉着冷静地在谈判中实施各种策略;如果时间安排得过长,不仅会耗费大量的时间和精力,而且随着时间的推延,各种环境因素都会发生变化,还可能会错过一些重要的机遇。

2. 谈判议题

所谓谈判议题,就是谈判双方提出和讨论的各种问题。关于谈判议题,首先需明确己方要提出哪些问题、讨论哪些问题,进而对所有问题进行全盘比较和分析:哪些问题是重点议题,要列入重点讨论范围;哪些问题是非重点问题;哪些问题可以忽略;各问题之间是什么关系,在逻辑上有什么联系。还要预测对方会提出什么问题,哪些问题己方必须认真对待、全力以赴去解决,哪些问题可以根据情况做出让步,哪些问题可以不予讨论。

3. 通则议程和细则议程

(1) 通则议程。通则议程是谈判双方共同遵守使用的日程安排,一般要经过双方协商同意后方能正式生效。在通则议程中,通常应确定以下内容:谈判总体时间及分段时间安排;双方谈判讨论的中心议题;问题讨论的顺序;谈判中人员的安排;谈判地点及招待事宜。

(2) 细则议程。细则议程是己方参加谈判的具体策略安排,只供己方人员使用,具有保密性。其内容一般包括以下几个方面:谈判中如何统一口径,如发言的观点、文件资料的说明等;对谈判过程中可能出现的各种情况的对策安排;己方发言的策略,何时提出问题、提什么问题、向何人提问、谁来提出问题、谁来补充、谁来回答对方的问题、谁来反驳对方的提问、什么情况下要求暂时停止谈判等;谈判人员更换的预先安排;己方谈判时间的策略安排、谈判时间期限。

拟定谈判议程时,应注意以下五个问题。

(1) 谈判的议程安排要依据己方的具体情况，在程序安排上能扬长避短，也就是在谈判的程序安排上，保证己方的优势能得到充分的发挥。

(2) 议程的安排和布局要为自己出其不意地运用谈判策略埋下伏笔。一个谈判老手是绝不会放过利用拟定谈判议程的机会来运筹谋略的。

(3) 谈判议程内容要能够体现己方谈判的总体方案以及己方让步的限度和步骤，统筹兼顾，引导或控制谈判的速度。

(4) 在议程的安排上，不要过分伤害对方的自尊和利益，以免导致谈判过早破裂。

(5) 不要将己方的谈判目标特别是最终谈判目标通过议程和盘托出，使己方处于不利地位。

当然，议程由己方安排也有短处：己方准备的议程往往透露了自己的某些意图，对方通过分析可猜出并在谈判前拟定对策，使己方处于不利地位。同时，对方如果不在谈判前对议程提出异议而掩盖其真实意图，或者在谈判中提出修改某些议程，容易导致己方被动甚至谈判破裂。

➡ 起草商务谈判计划书

商务谈判计划书是关于谈判的总体规划及具体安排，由于谈判的不确定性和复杂性，计划书不可能面面俱到，同时鉴于谈判在一定程度上存在保密要求，因此，好的计划书应做到以下基本要求：

(1) 在起草过程中，要围绕本次谈判的目标，深入思考谈判的核心，制定好对策。

(2) 注意通则议程与细则议程的区别。为确保谈判顺利，计划书的通则部分很多时候需要谈判的各方共同制定，这本身就是一个谈判过程。议程的安排往往与谈判目的和结果有一定的相关性，对一方有利的安排很可能不会被轻易察觉。

(3) 计划书不要求将全部内容都写出来，但要写清主要内容。

商务谈判计划书可以参考以下框架内容。

关于××的谈判计划书

谈判的主题：

主方：××

客方：××

一、会议时间

××年××月××日

二、会议地点

××

三、谈判小组人员组成

首席代表：(决策人)

主谈人员：(包括技术主谈人、商务主谈人等)

其他人员：(包括法律顾问、翻译人员、记录人员、文书资料保管人员)

四、基本情况分析

(一) 谈判双方的背景

1. 我方公司分析

2. 客方公司分析
 - (二) 谈判的项目
(依照主题和目的对谈判进行内容细分, 形成多个项目)
 - (三) 谈判目标
 1. 主要目标
 2. 次要目标
 3. 最低目标
 - (四) 谈判形势分析
 1. 我方优势分析
 2. 我方劣势分析
 3. 我方人员分析
 4. 客方优势分析
 5. 客方劣势分析
 6. 客方人员分析
 - (五) 谈判的形式
- 五、谈判的方法及策略
 - (一) 开局阶段的策略
 - (二) 磋商阶段的策略
 - (三) 成交阶段的策略
(要根据谈判的进程, 及时调整方案)
- 六、谈判效果及风险预测
 - (一) 谈判效果预测
 - (二) 谈判风险预测
(主要说明出现意外情况时处置的方法、策略、合同如何约定)
- 七、谈判费用预算
- 八、谈判议程
 - (一) 双方进场
 - (二) 介绍会议安排和与会人员
 - (三) 进行正式谈判
 - (四) 达成协议
 - (五) 签订协议
 - (六) 祝贺谈判成功
- 九、附属计划
 - (一) 谈判日程表
 - (二) 接待计划
 - (三) 会务保障计划
 - (四) 保密要求
 - (五) 谈判终结的判定和处理

4.4 商务谈判前的模拟

为了更直接地预见谈判的前景, 对于一些重要的和难度较大的谈判, 可以采取模拟谈判的方法来改进和完善准备工作。

➡ 拟定假设

要使模拟谈判做到真正有效，还有赖于拟定正确的假设条件。假设是模拟谈判的前提，又是模拟谈判的基础。按谈判包含的内容，假设可分为三类：一是对客观环境的假设；二是对自身的假设；三是对对方的假设。拟定假设的关键在于提高假设的精确度，使之更接近事实。为此，在拟定假设条件时要注意：

- (1) 让具有丰富谈判经验的人做假设，这些人身经百战，提出的假设可靠度高。
- (2) 必须按照正确的逻辑思维进行推理，遵守思维的一般规律。
- (3) 必须以事实为基准，所拟定的事实越多、越全面，假设的准确度就越高。
- (4) 要正确区分事实与经验、事实与主观臆断，只有事实才是靠得住的。

模拟谈判的假设归根结底只是一种推测，带有或然性，若把或然奉为必然而指导行动，先入为主，对谈判则有害无益。

➡ 模拟谈判的方法

1. 全景模拟法

全景模拟法指在想象谈判全过程的前提下，有关人员扮演不同的角色所进行的实战性排练。这是最复杂、耗资最大，也是最有效的模拟谈判方法。这种方法一般适用于关系到企业重大利益的谈判。在采用全景模拟法时，应注意以下两点：

(1) 合理地想象谈判全过程。要求谈判人员按照假设的谈判顺序，充分想象在谈判全过程中双方可能发生的情形，并依照想象的情况和条件，演绎双方交锋时可能出现的一切情境，如谈判的气氛、对方可能提出的问题、己方的答复、双方的策略和技巧等。合理的想象有助于谈判更充分、更准确，这是全景模拟法的基础。

(2) 尽可能地扮演谈判中所有会出现的人物。一是指对谈判中可能会出现的人物都有所考虑，要指派合适的人员对这些人物的行为和作用加以模仿；二是指主谈人员或其他在谈判中准备起重要作用的人员应扮演谈判中的每一个角色，包括自己、己方的顾问、对手及对手的顾问。这种对人物行为、决策、思考方法的模仿，能使己方对谈判中可能会遇到的问题、人物有所预见。同时，站在对方的角度上进行思考，有助于己方制定更完善的策略。

2. 讨论会模拟法

这种方法类似于头脑风暴法，通常分为两步：第一步，企业组织参加谈判人员和其他相关人员召开讨论会，请他们根据自己的经验，对企业在本次谈判中谋求的利益、对方的基本目标、对方可能采取的策略、己方的对策等问题畅所欲言。不管这些观点、见解如何标新立异，都不会有人指责，有关人员只是忠实地记录，再把会议情况上报领导作为决策参考。第二步，请人针对谈判中种种可能发生的情况，以及对方可能提出的问题等提出疑问，由谈判组成员一一加以解答。讨论会模拟法特别欢迎反对意见。这些意

见有助于己方重新审核拟定的方案,从多种角度以多重标准来评价方案的科学性和可行性,并不断完善准备的内容,以提高成功率。

3. 列表模拟法

这是最简单的模拟方法,一般用于小型的常规性谈判。具体操作过程是:通过对应表格的形式,在表格的一方列出己方经济、科技、人员、策略等方面的优缺点和对对方的目标及策略在另一方则相应地列出己方针对这些问题在谈判中所应采取的措施。这种模拟方法的最大缺陷在于,它实际上还是谈判人员的一种主观产物,只是尽可能地搜寻问题并列出对策。对于这些问题是否真的会在谈判中发生,这些对策是否能起到预期的作用,由于没有经过实践的检验,因此,不能100%保证完全可行。

➡ 模拟谈判的总结

模拟谈判的目的在于总结经验,发现问题,提出对策,完善谈判方案。所以,模拟谈判的总结是必不可少的。模拟谈判的总结应包括以下内容:

- (1) 对方的观点、风格、精神。
- (2) 对方的反对意见及解决办法。
- (3) 自己的有利条件及运用状况。
- (4) 自己的不足及改进措施。
- (5) 谈判所需情报资料是否完善。
- (6) 双方各自的妥协条件及可共同接受的条件。
- (7) 谈判破裂与否的界限。

可见,模拟谈判的总结涉及各方面的内容,只有通过总结,才能积累经验,吸取教训,完善谈判的准备工作。

阅读扩展

竞争情报分析法

一、核心竞争力分析模型

1990年,美国著名管理学者加里·哈默尔和普拉哈拉德共同提出,企业的核心竞争力是能使企业为客户带来特殊利益的一种独有技能或技术。企业核心竞争力是建立在核心资源基础上的企业技术、产品、管理、文化等的综合优势在市场上的反映,是企业在经营过程中形成的不易被竞争对手仿效并能带来超额利润的独特能力。在激烈的竞争中,企业只有具备核心竞争力,才能获得持久的竞争优势,保持长盛不衰。

企业核心竞争力的识别标准有四个:

- (1) 价值性。这种能力首先能很好地实现顾客所看重的价值,如能显著地降低成本,提高产品质量,提高服务效率,增加顾客的效用,从而给企业带来竞争优势。

(2) 稀缺性。这种能力必须是稀缺的，只有少数企业拥有。

(3) 不可替代性。竞争对手无法通过其他能力来替代它，它在为顾客创造价值的过程中具有不可替代的作用。

(4) 难以模仿性。核心竞争力还必须是企业所特有的，并且是竞争对手难以模仿的，也就是说它不像材料、机器设备那样能在市场上购买到，而是难以转移或复制的。这种难以模仿的能力能为企业带来超过平均水平的利润。

二、SWOT 分析模型

SWOT 分析法 20 世纪 80 年代初由美国旧金山大学韦里克教授提出，通常用于企业战略制定、竞争对手分析等场合。

SWOT 分析包括企业的优势 (strengths)、劣势 (weaknesses)、机会 (opportunities) 和威胁 (threats)。因此，SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。通过 SWOT 分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方，并让企业的战略变得明朗。

SWOT 分析的步骤如下：

- (1) 确认当前的战略是什么。
- (2) 确认企业外部环境的变化（利用波特五力模型或者政治、经济、社会、技术 (PEST) 分析）。
- (3) 根据资源组合情况，确认企业的关键能力和关键限制。
- (4) 按照通用矩阵或类似的方式打分评价。把识别出的所有优势分成两组，分组的时候以以下原则为基础：它们与行业中潜在的机会有关，还是与潜在的威胁有关。用同样的办法把所有的劣势分成两组，一组与机会有关，另一组与威胁有关。
- (5) 将结果在 SWOT 分析图（见图 4—2）上定位。

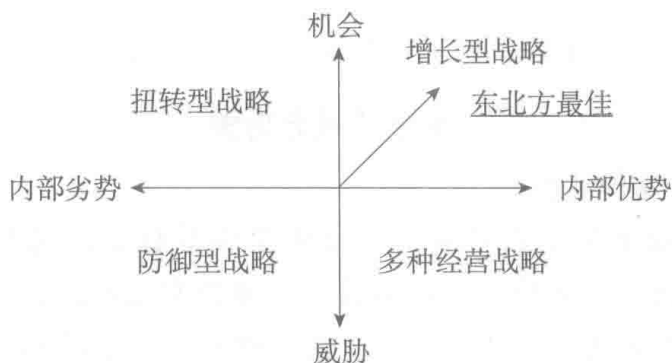


图 4—2 SWOT 分析图

资料来源：《Category：竞争情报分析方法》，<http://wiki.mbalib.com/wiki/Category:%E7%AB%9E%E4%BA%89%E6%83%85%E6%8A%A5%E5%88%86%E6%9E%90%E6%96%B9%E6%B3%95>, 2013-06-13。经作者整理。

例 4—2**S 制药厂痛失商机**

1987年,湖北某医药研究所研制出一种胃药冲剂,经专家鉴定具有国际先进水平。当时,武汉S制药厂提出要购买这项专利,医药研究所提出的条件是,对方如果提供一台制剂干燥设备,就可以获得该药品的生产权。围绕这台价值3万元的设备,双方开始讨价还价。

在谈判磋商过程中,S制药厂的谈判人员犹豫不决,内部意见也不统一,最后导致谈判破裂。

1990年,珠海丽珠制药厂得知此事,随即派人赶往湖北武汉与该所进行谈判,双方当场拍板成交。珠海丽珠制药厂以40万元转让费获得专利技术,并取名“丽珠得乐”。1991年,丽珠得乐以强劲的攻势打入包括武汉在内的全国各地医药二级站,实现年产值1.2亿元、利税达到3000万元的销售佳绩。经过几年的努力,珠海丽珠制药厂发展成为有名的上市公司——丽珠医药集团股份有限公司。

资料来源:徐文:《商务谈判》,北京,中国人民大学出版社,2008。

问题:

1. S制药厂为何会痛失商机?
2. 珠海丽珠制药厂与湖北某医药研究所能顺利成交的原因是什么?

本章小结

1. 成功的谈判建立在良好的准备工作之上。
2. 信息收集的主要内容有:(1)与谈判有关的环境因素;(2)有关谈判对手的信息;(3)竞争者的情况;(4)己方的情况。
3. 商务谈判的组织准备包括三个方面的内容:(1)商务谈判目标的确定;(2)商务谈判人员的准备;(3)商务谈判物质条件的准备。
4. 商务谈判计划是指企业最高决策层或上级领导就本次谈判的内容所拟定的谈判主体目标、准则、具体要求和规定。谈判计划可以根据谈判的规模、重要程度的不同而定。
5. 模拟谈判即正式谈判前的“彩排”,它可以使谈判者获得实践经验,锻炼谈判者的应变能力,提前预想对策方案。

重点名词

谈判目标 模拟谈判 拟定假设

思考题

1. 如何确定商务谈判的目标?

2. 信息收集包括哪几个方面的内容? 收集的方法和途径有哪些?
3. 如何进行模拟谈判?
4. 试述信息收集在制定周密细致的谈判计划中的重要作用。

实训练习

请自选案例情境, 在谈判前运用 SWOT 分析模型分析谈判双方各自的优劣势, 为谈判做好准备。

课后自测

请学生依据所学理论, 自拟情境, 起草一份商务谈判计划书。



商务谈判的过程

本章要点

1. 熟悉商务谈判的具体流程。
2. 熟练掌握并能灵活运用磋商阶段摸底、报价、议价的规则、技巧。
3. 能灵活把握原则，有步骤、有方式地进行让步。

引 例

中韩橡胶出口商务谈判

中方某公司向韩国某公司出口丁苯橡胶已一年，第二年中方又向韩方报价，以继续供货。根据国际市场行情，中方公司将报价从前一年的成交价每吨下调了 120 美元（前一年为 1 200 美元/吨）。韩方感到可以接受，建议中方到韩国签约。中方人员一行二人到了首尔该公司总部，双方谈了不到 20 分钟，韩方说：“贵方价格仍太高，请贵方继续了解韩国的市场价格，三天后再谈。”

中方人员回到饭店后感到被戏弄，很生气，但人已来首尔，谈判必须进行。中方人员通过有关协会收集到韩国海关丁苯橡胶进口的统计资料，发现从哥伦比亚、比利时、南非等国进口量较大，从中国的进口量也不小，中方公司是所占份额较大的一家。南非、哥伦比亚、比利时的价格水平平均高于中国产品。在韩国市场的调查中，批发和零售价均高出中方公司现报价 30%~40%，市场价格虽呈降势，但中方公司的报价是目前世界市场最低的价格。为什么韩方人员还这么说？

中方人员分析，韩方人员意在利用中方人员肯定急于拿合同回国的心理，试图

再压低价格。据此分析,中方人员商量后决定在价格条件上做文章。总的讲,态度应强硬(因为来之前对方已表示同意中方的报价),不怕空手而归。其次,价格条件还要涨回市场水平(即1200美元/吨)。再者不必用两天给韩方通知,仅一天半就将新的价格条件通知韩方。

一天半后的中午,中方人员电话告诉韩方人员:“调查已结束,得到的结论是:我方来之前的报价低了,应涨回去年成交的价位,但为了老朋友的交情,可以下调20美元,而不是120美元。请贵方研究,有结果请通知我们。”韩方人员接到电话后一个小时,即回电话约中方人员到其公司会谈。韩方认为:中方不应把过去的价再往上调。中方认为:我们按韩方的要求进行了市场调查,结果应该涨价。韩方希望中方多少降些价,中方认为报价已降到底。

经过几回合的讨论,双方同意按中方来首尔前的报价成交。这样,中方成功地使韩方放弃了压价的要求,按计划拿回了合同。

启示:

1. 谈判中,中方人员的决策是否正确?为什么?
2. 中方谈判人员在双方进入议价阶段后如何使交易明确?

各项准备工作就绪后,商务谈判就可以正式开始了。谈判的过程应有一定的程序,有经验的谈判者十分注重谈判程序的安排和运用。本章从开局、实质性谈判到最后达成协议,分阶段加以阐述。

5.1 商务谈判之开局

开局是实质性谈判的第一个阶段。在这一阶段,商谈的双方开始进行初步的接触,互相熟悉,并就此次会谈的目标、计划、进度和参加人员等问题进行讨论,在尽量取得一致的基础上就本次谈判的内容分别发表陈述。

➡ 营造洽谈气氛

在开谈之前,要做好准备工作,大体分两步:(1)理清自己的思路,把谈话要点写出来,以防遗忘;(2)做好物质准备,包括收集、整理有关文件、资料、信息以及选定谈判场所,并有意识地创造合适的谈判环境。开谈后气氛有可能变化,但最重要的还是在开谈之前营造气氛,它是建立良好谈判的基础。在谈判开始时双方不太了解,需要调整思路,熟悉对方,加强沟通。因此,话题应是轻松的、非业务性的,可谈名人轶事,也可谈旅游风景线、名胜古迹等,使双方找到共同话题,逐渐撤去初识所设的心理屏障,再过渡到交易谈判上。

1. 塑造良好的第一印象

形成洽谈气氛的关键时间是短暂的,可能只有几秒钟,最多不超过几分钟。实际上,从双方走到一起准备洽谈时,洽谈的气氛就已经形成了,而且会延续下去,以后很难改变。因为这时,热烈或冷漠、合作或猜疑、友好或防范等情绪已经出现,行动已经表现出不是轻松便是拘谨。

当然,洽谈气氛不仅受最初几秒钟内发生的事情的影响,还受双方见面之前的预先接触以及洽谈中接触的影响。但是,开始见面形成的印象比初见前形成的印象强烈得多,甚至会很快取代以前的印象。

2. 营造洽谈气氛不能靠故意做作

当双方第一次走到一起准备进行洽谈时,最有可能出现的场面是什么?

一见面,双方首先互致问候,开始某种形式的对话。这时,洽谈人员除了耳闻目睹,还会产生某种预感,“说不定这个洽谈会很棘手”,也许是“天啊,我可得留神对方这些人”。当然,反应也可能是积极的,比如,“看来这次真的没准会有点结果”。从见面形式、问候和坐定的方式,并不能完全解释为什么洽谈人员会产生上述各种情绪,它应该缘于谈判双方的本来意图和其他一些复杂的影响因素。

因此,应本着诚挚、合作、轻松而又认真的态度,建立良好的洽谈气氛,并以平等互利、友好合作作为谈判的基本原则准备谈判,单纯表面的做作很难奏效。

3. 开局目标在于思想协调

要想使谈判顺利进行,首先要融洽感情、协调思想。在开局阶段,最重要的工作就是确立开局的目标。所谓开局的目标,是指一种与谈判的终极目标紧密相连而又相互区别的初级目标,即应该营造出一种和谐的谈判气氛,使谈判双方能尽快地协调一致。因此,洽谈开始时的话题最好是轻松的、非业务性的。比如,双方可以随便聊聊以下内容:

(1) 会谈前各自的经历。如应邀进行的游览、到过的地方、接触过的人等,以及业务外的话题,如足球、冰球、高尔夫球等,甚至(只要不给对方带来不快)早上的新闻摘要。

(2) 私人问候。表现出真正关心他人的情况,不带任何威胁的语调。例如,美国里根总统访问复旦大学时,在一个大教室里,面对100多位初次见面的复旦大学学生发表演讲,他的开场白就紧紧抓住彼此之间还算“亲近”的关系:“其实,我和你们学校有着密切的关系。你们的谢希德校长同我的夫人是美国史密斯学院的校友。照此看来,我和各位自然也就是朋友了!”此话一出,全场鼓掌。短短的几句话就使100多位黑头发、黄皮肤的中国大学生把这位碧眼高鼻的洋总统当作十分亲近的朋友。接下来的交谈自然十分热烈,气氛也极为融洽。

(3) 彼此有过交往的,可以先叙述一下以往的共同经历和取得的成功。这类话题可以使双方放松神经,找到共同语言,为沟通做好准备。

例 5—1**善意撒谎有时也能活跃气氛**

中国某公司到日本洽谈生意，进入谈判室时看到日方谈判人员整齐、严肃地在等候中方的到来。谈判双方落座后，中方主谈人王经理站起身来高兴地向大家说：“报告大家一个好消息，我太太今早给我生了一个胖儿子！”中日双方谈判人员都向他表示热烈的祝贺，谈判气氛热闹起来，双方愉快地进入了谈判，达成了双方满意的协议。事后中方谈判成员好奇地问王经理：“你不是说太太要再过两个月才生吗？怎么今天就生了？”王经理说：“为了冲淡紧张的气氛，没办法我今天就让儿子先出生了！”

资料来源：<http://www.glzy8.com>。经作者整理。

问题：

1. 中方代表采取了什么方式营造出和谐的氛围？
2. 从中方谈判代表营造谈判气氛的手段中可以借鉴什么？

➡ 确定谈判中的角色定位

在洽谈双方的初次接触、闲谈中，通过无声信息的传递和有声信息的沟通，彼此之间会对对方形成各自的印象，如对方的表象认识、言谈举止、着装打扮、习惯等，以及本性推断：是自信还是自卑，是精力旺盛还是疲惫不堪，是轻松愉快还是高度紧张等。精明的谈判人员往往依据这些印象，来确立自己在谈判中的形象，形成自己的角色定位。

譬如，一个谈判对手是西方人，他目光直视着你，握手有力，而且用右手与你握手时，左手又放在你的肩膀上，这就说明此人精力充沛（这个人太精干了——我最好小心一点）；或者说明他权力欲很强（这是一种过激的举动，他想控制我）。那么，你就应该相应地采取“慢火文攻”的方式来确立自己的谈判形象。

同样，如果对方是一个衣着传统、拖泥带水、时间观念差的人，你则应警惕“他想拖垮你”，必须确定自己的主动攻击性角色，设法以巧取胜。

因此，在进入正式谈判之前，谈判者应做好各方面周密、细致的工作，注意个人形象，认真研究分析对方的行为；同时，最重要的是在谈判中以诚待人，行为端庄，谦虚，说话态度诚恳，言之有理，以理服人；平等互利，真诚合作，处世灵活，遇变不惊，始终维护来之不易的良好洽谈氛围和业已确立的己方在谈判中的地位。

➡ 开好预备会议

在商务谈判中，常常需要在正式谈判前召开预备会议，以确定谈判内容以外的双方都关心的共同问题。因此，开好预备会议也是开局阶段的主要任务之一。

预备会议的目的是使双方明确本次谈判的目标以及为此目标共同努力的途径和方

法,以便为此后各阶段的洽谈奠定基础。预备会议的内容一般是双方就洽谈目标、计划、进度和人员等内容进行洽商。目标是指本次洽谈的任务或目的;计划是指为了洽谈目标所设想采取的步骤与措施,其内容包括待讨论的议题以及双方必须遵守的规程;进度是指双方会谈进展的速度或是会谈前预计的洽谈速度;人员是指双方谈判小组的单个成员的情况,包括其姓名、职务以及在谈判中的地位与作用等。上述问题必须在洽谈进入正题前就确定好。

一般来讲,预备会议由东道主主持并首先发言,但这并不意味着客方处于被动地位,实际上双方的地位是平等的,且必须依赖相互间的真诚合作,方能开好预备会议。因此,应尽量做到以下几点:

- (1) 在会议开始时,彼此都应设法采取措施,使会议有一个轻松的开端。
- (2) 享受均等的发言机会。
- (3) 要有合作精神,在会议期间应给对方足够的机会发表不同意见,提出不同设想。同时,要尽量多提一些使双方意见趋向一致的问题,并可反复重申已取得的一致意见。
- (4) 提问和陈述要尽量简练。
- (5) 要乐于接受对方的意见。

把握开局阶段的要点

商业如同外交,安排议程也是掌握主动的一个机会。良好的议程可以阐明或隐蔽原来的动机,可以建立公平原则,也可以跑出正题之外设置障碍。所以,在谈判开始之前,要拟好议程,之后再商谈,这将帮助你掌握主动。一般应注意以下几个方面:

- (1) 要仔细考虑问题的主题,以及何时提出最好。
- (2) 详细研究对方的议程,以便发现本方利益是否被忽略或摒弃,并相应调整本方的议程。
- (3) 不要显示自己的利益可以退让,应略微强硬。
- (4) 未经详细考虑后果之前,不要轻易接受对方提出的额外问题,否则会偏离原议程的轴心,导致己方穷于应付。

5.2 商务谈判之磋商

磋商阶段是实质性谈判的核心部分。当谈判双方已经初步建立了诚挚、轻松的洽谈气氛,已就洽谈的目标、计划等取得了一致意见,有了相互合作的趋势,双方洽谈人员对各自的情况有了一定的了解,这时就应该坐下来展开对具体业务的协商洽谈,我们把达成协议以前的这种对专门问题的谈判都归入磋商阶段。

这个阶段一般包括摸底、报价、议价等内容。

➡ 摸底阶段

一般来说,这个阶段对于以共同谋求最佳利益为方针的谈判极为重要。摸底阶段的工作主要通过开场陈述进行,这个开场陈述应该是分别进行的。洽谈双方应通过此活动搞清对方的意图,而不要对对方的观点发表异议。

1. 开场陈述:“我是否说清楚了?”

开场陈述,就是要把己方的立场、观点及会谈的内容向对方说清楚,同时还要表明对对方建议的反应。在陈述自己的观点时,要采用横向铺开的方法,而不是就某一具体问题深谈。

开场陈述的内容一般应包括:己方对问题的理解;己方的利益,即我们希望通过这次会谈取得的利益;己方的首要利益,即对己方至关重要的利益;己方可以向对方做出让步的事项,即己方可以采取何种方式为双方共同的利益作出贡献;己方的立场,包括双方以前合作的结果、己方在对方所享有的信誉、今后双方合作中可能出现的好机会或障碍。

开场陈述的特点是:

- (1) 双方分别进行开场陈述。
- (2) 双方的注意力应放在自己的利益上,不要试图猜测对方的立场(这种猜测只能使对方恼火,引起混乱和敌意)。
- (3) 开场陈述需把握原则性,而无须就具体问题深入探讨。
- (4) 开场陈述应简明扼要。

陈述的方式一般有两种:一种是提出书面方案发表意见;另一种是会晤时双方口头陈述。这两种方式的实际作用要结合具体的洽谈环境来分析,不能一概而论。但有一点必须明确,即陈述应该是很正式的,以诚挚和轻松的方式表达出来,要让对方明白己方的意图,而不是向对方提出挑战,切记以柔至上。

以这种方式介绍各自的立场,表明双方一直是沿着相互协作的道路前进的。现在需要的是,做出一种能把双方引向寻求共同利益的现实方向的陈述。

2. 倡议:“你们有什么新设想吗?”

倡议是对开场陈述在共同性上的延续,开场陈述已经向对方明示了个别利益与合作的愿望,接下来就应该抓住寻求这一共同利益的机会提出倡议。在倡议阶段,需要双方各自提出各种设想和解决问题的方案,然后再在设想与符合商业标准的现实之间,搭起一座通向最终成交道路的桥梁。

倡议应注意以下几点:

- (1) 要采取直截了当的方式,切忌拐弯抹角、含含糊糊。
- (2) 倡议要简单明了,具有可行性。这样,一方可从另一方的倡议中得到启发,双方共同合作,使成交的前景逐渐明朗。

(3) 双方互提意见。只有双方通力合作,充分发挥各自的创造潜力提出各种设想,然后在各种设想的基础上寻求最佳方案,才有可能使谈判顺利进行下去。否则,不可能有好的结果出现。不要过多地为已方的建议辩护,也不要直接抨击对方提出的建议。切记,即使你认为某种方案最佳,也要以谦虚的态度和客观的讨论,获得对方的确认。

(4) 确认对方的底细:“他们真的想与我们合作吗?”

经过一系列的开场陈述、倡议与选择可行方案,双方应该就对方的底细有一个明确的认识,这对于下一阶段激烈的谈判很有帮助。如果通过摸底交谈,发现对方并不是同我们一样采取合作的态度,则己方就需要相应地从根本上改变洽谈的方针。否则,就有被对方利用的危险。

➡ 报价阶段

假定合作谈判的双方都已经表现出良好的合作愿望,这时就可以进行垂直式的谈判。报价阶段一般是商务谈判由横向铺开转向纵向深入的转折点。在实际业务中,一般都是由一方报价,另一方还价,这种报价和还价的过程就是报价阶段,这里所指的价是广义而言的,并非单指价格,还包括各项有关的交易条件。在本阶段,对于报价者来说需要考虑的是怎样选择开盘价,而对于还价者来说,需要考虑的主要是怎样确定还盘价。

1. 如何确定开盘价

实际谈判过程中的最初报价称为开盘价,应根据国际市场价和市场需求以及购销、意图与报价策略等,确定一个符合情理的可行价格。理论上讲,开盘价应是最高的可行价格,它通常有两种形式:一种是以最高价格报出的期望价;另一种是以不能突破的最低底盘价报出的期望价。买卖双方如何报出期望价,要根据具体情况定夺。

在实际谈判中,报价并不是简单的卖方或买方单方面的事情,它既要寻求己方的最高利益,又要兼顾对方接受的可能性。

在提出报价时,一般应注意以下问题:

第一,报价要非常明确。报价时切忌含含糊糊,必须让对方准确无误地了解其期望,才能达到提出报价的目的。

第二,报价要非常果断,毫不犹豫。这样才能给对方一种诚实而又认真的印象。

第三,报价时不必做过多的解释或说明。因为在议价阶段,对方肯定会就报价的有关问题提出质疑,如果在对方提问前,主动地对有关问题做过多的解释或说明,就有可能使对方从中找到某些突破口。

2. 如何确定报价次序

报价的先后应视具体情况而定。关于应当由哪一方先报价的问题,目前还存在争议。在对方报价之前己方先报价的有利之处在于,先行报价的卖方实际上为谈判规定了一个框架,最终协议将在此范围内达成。而且,第一个报价在整个谈判与磋商过程中都

会持续起作用。因此，先报价的影响比后报价的影响要大得多。

先报价的不利之处在于：对方听了己方的报价后，可以对自己的想法进行调整，从而获得本来得不到的好处。

例如，美国加利福尼亚一家机械厂的老板哈罗德准备出售3台更新下来的数控机床，有一家公司闻讯前来洽购。哈罗德先生十分高兴，准备开价360万美元，即每台120万美元。当谈判进入实质性阶段时，哈罗德先生正欲报价，却突然停住，暗想：“可否先听听对方的想法？”结果，对方在对这几台机床的磨损与故障做了一系列的分析评价后说：“我公司最多只能以每台140万美元买下这3台机床，多一分钱也不行。”哈罗德先生大为惊喜，竭力掩饰住内心的喜悦，还装着不满意的样子，讨价还价了一番，最后自然是顺利成交。

先报价的另一个不利之处是，对方会试图在磋商过程中迫使我们按照他们的路子谈下去，也就是说，他们会集中力量对己方的报价发起进攻，逼我们一步一步地降价，而不泄露他们究竟打算出多高的价，这是必须坚决拒绝的。我们必须让他们报价、还价，绝不能使谈判转变为一场围绕己方报价的攻击战。

那么，究竟是先报价还是后报价对己方有利呢？总的来说，如果预计谈判一定十分激烈，那么，就应当先报价以争得更大的影响；如果己方的谈判实力明显较弱，且缺乏谈判经验，就让对方先报价，通过观察对方扩大思路，调整自己的方案。如果双方都是谈判专家或有长期业务往来的老客户，则谁先报价均可。一般就惯例而言，一般由卖方先报价。

谁先报价的问题在许多合作型谈判中更加难以回答。无论怎样，双方应该本着诚心合作、共同解决问题的态度，不断摸索、逐步前进，以达成理想的协议。

3. 如何回价

回价也称还价，即在面对面的谈判中，当一方听取了另一方的报价说明之后，对对方的报价做出适当的反应，即提出自己要求的交易条件。还价方应注意以下几点：

(1) 在还价前要准确地弄清对方的报价内容。为此，可以向对方提出一切必要的问题。比如，在谈论设备的价格时，可以向对方询问价格中是否包括佣金、是否包括机器的调试及技术培训费、是否包括一切必要的零配件费用等，以便得到一幅正确无误的价格图像。当提问完毕后，应把自己对对方报价的理解进行归纳总结，并加以复述，以检验双方在要约内容的理解上是否一致。

(2) 还价应当是符合情理的可行价。

(3) 在还价所涉及的提问过程中，必须使对方认识到，这些问题只不过是为了弄清他们的报价，而不是要求对方解释如此报价的原因。这样做不仅是对对方的尊重，而且对谈判双方都有好处。

➡ 议价阶段

当一方报价另一方还价之后，一般情况下都要进入议价阶段。当双方进入议价阶段

后,可能需要四个步骤才能使交易明确,即探明对方报价或还价的依据,对报价做出判断,互为让步,打破僵局。议价阶段要做到以下五点。

1. 捕捉信息, 探明依据

谈判者要有效地维护自己的利益,首先必须充分了解对方报价的依据,探究对方的真正意图。如前所述,对于报价的直接反问不仅于事无补,而且会使对方意识到己方对其掌握的资料、信息知之不多,因而产生警惕,使以后的谈判于己方不利。

例如,以下的谈话方式就是可取的:

“谢谢你们刚才的阐述,看来,我们很容易在贷款数额、条件和法律责任上取得一致,我们能不能对此再谈得详细一些?”

接下来,要抓住每一个谈话细节,认真分析,做好以下三个方面的工作:

(1) 仔细检查对方开出的每一个条件并逐项询问其理由,在可能的情况下,尽力引导对方就各个条件的灵活性发表陈述,不要根据主观推测去任意改变己方的原定计划与对策。

(2) 仔细倾听并认真记录好对方的回答。在对方回答问题时,切忌过多地插言,更不要对对方的讲话或回答做过激的评论。应在倾听对方的陈述时,捕捉对方言谈中透露出来的信息,探究出对方的真实意图。在对方回答问题时采取避实就虚不做正面回答的场合下,应尽量引导对方正面回答,并指出含糊其辞回答问题的弊端。

(3) 当对方想了解己方报价或还价的理由时,原则上应尽量把自己回答的内容限制在最小的范围内,只告诉对方最基础的东西即可,不必多加说明与解释,切忌问一答三的回答方式。

2. 了解分歧, 归类分析

在议价过程中,双方存在分歧是正常的,分歧往往存在于谈判内容的各个方面,价格方面往往是最大的分歧。

一般来说,谈判过程中产生的分歧大致可以分为三类,即想象的分歧、人为的分歧和真正的分歧。

想象的分歧是由于一方没有很好地理解对方的要求或立场而产生的,或者是由于不相信对方的陈述准确地反映了对方的要求这一事实造成的。这种分歧的根源在于相互间的沟通不够。解决的办法就是,更好地掌握沟通的技巧。

人为的分歧是由于一方为了种种目的(比如,提出很高的报价或不近情理地杀价。以便为其在下面的谈判中留有较大的回旋余地等)有意设置关卡而造成的。消除人为因素造成的分歧的办法,一般是多留一些时间用于磋商,使谈判在不陷入僵局的前提下,一轮一轮地进行下去。同时在磋商过程中,尽可能地使用说服的技巧,使对方逐步降低要求。

真正的分歧是多种多样的,所以解决的办法也有数种。对此,我们将在后面的内容中进行分析 and 叙述。

3. 掌握意图，心中有数

在尽可能准确地分析双方之间的分歧之后，就要分析对方的真正意图。在此，谈判者应对下列问题做到心中有数：

(1) 在己方的报价（或还价）中，哪些条件可能为对方所接受，哪些条件又是对方不大可能接受的。

(2) 从对方对己方的报价（或还价）所做出的评价中流露出来的迹象和直接观察对方言行所得出的一些答案中，推断对方对其他问题所持反对意见的坚定性将会如何。

(3) 在每一个议题上对方讨价还价的实力如何。

(4) 可能成交的范围怎样，即无论己方还是对方都可以接受的最佳交易条件是什么。

4. 对症下药，选择方案

事实有时可能会出乎人的意料，使预先准备的首选方案不得不发生改变，这在谈判中是常有的。

一般来说，通过对双方分歧的分析并判断对方的真正意图后，如果发现双方之间存在很大的真正分歧，摆在谈判者面前的选择一般有以下三种：

(1) 建议终止谈判。一般来说，谈判者都是不愿终止谈判的，对于卖方来说更是如此，建议终止谈判往往是不得已而采用的最后一招。在采取这一步骤时应具备以下条件：1) 己方处于一个有利的地位上，一旦提出终止谈判这一要求，对方就有很大的可能进行让步；2) 采用终止谈判的方法在当时是唯一能使对方改变立场与想法的措施；3) 双方矛盾焦点所涉及的交易条件对己方来说确实是非常重要的，如果对方不肯改变立场，己方宁愿交易落空，也不愿勉强成交。不过即使具备以上三个条件，作为谈判者来说要采取终止谈判这一行为时，也必须特别慎重。

(2) 全盘让步，接受对方的条件。在下列情况下，不得不采取这一做法：1) 如果己方不做全盘让步，交易就不可能达成，而本次交易的达成将会对己方产生重大的影响；2) 对方处于有利的地位，如果己方不做全盘让步，马上就有新的竞争者加入，届时己方将会处于更加不利的地位；3) 己方即使做出全盘让步，接受对方的条件，也是有利可图的。在采用这一做法时，一定要在能够取得一定的经济效益或社会效益的前提下进行，否则，宁可终止谈判。

(3) 继续进行磋商，以求交易条件在互让步的基础上达成一致。若是双方选择了这一方式，谈判将进入下一步。

5. 控制议程，争取主动

高明的谈判对手除了会对实质性谈判下很大工夫，也非常注意对谈判议程的控制。

在商务谈判中，人们往往觉察不出有人在控制洽谈议程方面施展技巧，但这不仅存在而且非常重要。有时，洽谈小组的某个成员可能在旁边一言不发，而他的同事则在价格和交货问题上激烈地讨价还价。但这位不引人注意的人经常通过偶尔的插话，对谈判

的进程起着巨大的作用。比如,当谈到价格及折扣问题上陷入僵局时,那位一直不做声的人突然说了一句:“我们是否先考虑一下付款方式呢?”也许一句话就改变了整个洽谈的方向。这个例子说明,某个保持沉默的人可以通过中间插话影响谈判进程,他的才干表现在能在谈判过程中操纵人们的注意力。

洽谈人员要控制洽谈议程,应该采取以下行动:

- (1) 进行归纳总结。帮助双方认识谈判进行到哪一个阶段了。
- (2) 让双方看清形势。使大家明确“我们正在谈什么”和“目前的问题是什么”。
- (3) 明确谈判议程。运用洞察力把谈判引向广泛或深入,或者推向“以我为准”或“各说各的”方向。
- (4) 检查洽谈的进展情况。如果能够依据双方已同意的某一标准来检查洽谈的进展,对洽谈是非常有益的,特别是根据开场时确定的目标、进度、计划来检验进程,更是十分有利的。
- (5) 架设桥梁。设法在双方之间架起一座桥梁,使大家联合起来继续前进。在上面的例子中,那个不做声的人就是以付款方式作为通向双方解决价格及折扣问题的桥梁。
- (6) 强调双方的一致性。

► 谈判中的引导与让步

1. 引导的策略

按照《现代汉语词典》的解释,引导有两层含义;一是带领;二是指引、诱导。在商务谈判中,引导就是通过影响谈判人员印象和影响谈判形势,促进、诱导谈判过程朝有利的方向发展。

人们经常用其他一些交易活动甚至其他方面的新的优惠,来引导谈判朝预期成交的方向发展。

例 5—2

推销眼镜的奥秘

某君到眼镜店里配眼镜,面对两种不同的镜片比较起来。原来国产镜片要价450元,而另一副进口镜片要价1200元,比较贵,但重量较轻和质量较好。售货员看到顾客衣着不俗,便指着比较贵的进口镜片说:“您看,这副镜片是德国进口的,采用新型树脂材料,透光度很高,具有防紫外线功能,而且重量比国产镜片轻1/3。”说着,售货员拿出两种镜片的数据资料给顾客对比。

“好是好,就是贵了些!”顾客说。

“是比国产的贵了一些,但这副镜片是德国蔡司公司出品的,质量的确好,镜片的好坏对于眼睛的影响可是相当大的。您的眼镜通常佩戴多长时间呢?”

顾客回答道:“大概2年吧。”

“好，咱们就按 700 天计算，进口镜片比国产镜片贵 750 元，每天平均贵 1 元而已。”售货员望着叼着香烟的顾客说：“您看，您每天一包烟要 20 元左右，却不心疼，每天多花 1 元钱还犹豫什么，更何况，好的眼镜能使您更潇洒，更有风度。难道这还不值得吗？”

售货员一番计算和解说，产生了明显的效果，顾客欣然选择了进口品牌。

资料来源：作者根据网上资料整理。

问题：

1. 售货员在引导顾客购买眼镜前应关注哪些细节？
2. 售货员采取了什么策略打动了顾客？

2. 让步的谋略

谈判双方都是需要做出让步的，这是谈判双方为达成协议所必须承担的义务，也是商务谈判工作中颇费心思的棘手工作。但是，如何让步就大有学问了。有经验的谈判人员往往会以很少的让步来换取对方较大的让步，并且会使对方心满意足，愉快地接受。相反，没有经验的谈判者即使做出较大的让步，也不能达到应有的效果，甚至前功尽弃。

(1) 有原则地让步。在详细地分析了整个谈判形势后，首先决定哪些条件是必须坚持的，哪些条件是可以适当让步的。也就是说，让步必须遵循一定的原则，谈判过程中的让步原则一般有：

1) 绝不做无谓的让步。所有的让步都应体现对己方有利的宗旨，每一次让步都是为了换取对方其他方面的相应让步和妥协。

2) 坚持让步的同步性。如果你先做了一些让步，则在对方做出相应让步前就不能再让步了。

3) 坚持轻重缓急的原则。先让步次要的，再让步较重要的，最后才考虑在重要的问题上是否要做出让步。

4) 坚持让步的艰难性。必须让对方懂得，己方每次做出让步都不是一件轻而易举的事情。

5) 坚持步步为营的原则。每一次让步的幅度不宜过大，节奏不要太快。

6) 以适当的速度向着预定的成交点推进。适当的速度是指不要一下子让得太多、太快。但也必须是足够的，使人能看到最终成交的前景。当然，要确定一个理想的方案，还得结合当时的具体谈判情况、双方的地位、参与者的特点等一系列综合情况来确定，要给出一个很精确的模式是不太现实的。只要能够通过这种相互间的让步，使谈判双方都能比较满意地看到最终结果，那么，这样的推进速度就是适当的。

(2) 有步骤地让步。在让步磋商中，应该有步骤地进行。

1) 应先考虑两个主要因素：一是因权衡对方要求而做出的让步所付出的代价与不做让步所受的影响之间的利害关系与后果；二是考虑对方对获得己方这项让步的重视程

度以及对方对成功获得这项让步的估计。

2) 列出让步磋商清单。首先要列出己方务必要取得的项目清单, 以及为了达到此目的的对策和措施; 其次要列明己方可以让步的项目清单, 并尽可能正确地预测和计划让步的程度。

3) 保持和谐的洽谈气氛, 制定出一个新的双方都同意的磋商方案, 开始实际磋商。

4) 在让步磋商时, 尽量让对方先表达意向, 并给予足够的时间让其表明所有的要求, 然后给予对方最圆满的解释, 即使是相同的理由, 也不妨多说一次。同时, 要借助温和、礼貌、谦虚的言词去制造良好的洽谈气氛。人们在满意时, 往往乐意付出高价。若上述做法还不能收到预期效果, 则可考虑通过让步, 逐渐使双方的意见取得一致, 促成交易。

(3) 有方式地让步。一般来讲, 以下方式容易奏效:

1) 在最需要的时候才让步。经验丰富的谈判人员在可能让步的时候, 往往是不明明白白地说出来, 而只为以后的行动露些口风。在这种情况下, 他们惯用的行话是: “好吧, 让我们把这个议题先暂时放一放——我想, 过些时间它就不再成为一个很大的障碍了。”当然, 我们要尊重对方这一提议, 但也要确保到后来得到对方承诺的让步。

2) 以乐意换乐意, 把让步变成一种不同条件的交换。比如采用下面的谈判方式: “啊, 现在再继续谈价格问题对己方来说是很困难的。如果你能按你的意思谈谈交货问题, 我想大概有助于我们重新考虑价格问题。但像现在这样是不可能的。你的交货条件是什么? 先讨论讨论怎么样?”

3) 运用“弃车保帅”的办法, 保持全局优势。

总之, 不论采取什么样的方式, 都要使对方感觉到己方的每一次让步都会造成己方利益的重大损失, 这样也可以有效地降低对方的竞争力。

3. 打破僵局

打破僵局是成交前的最后一个步骤, 若能做好这一步工作, 就可能使谈判朝着成交阶段迈进。在谈判过程中, 有时双方会由于在某一问题上差距太大且彼此都不肯进一步让步等原因而使谈判出现僵局。一旦出现了僵局, 若不积极地采取措施尽快解决, 以后想再恢复谈判就比较困难, 起码也会给以后的谈判蒙上一层阴影。所以, 成功的谈判者都注意设法避免出现僵局, 谈判一旦出现僵局, 就会想方设法采取积极的措施尽快解决, 以促使谈判顺利地朝着成交阶段迈进。

阅读扩展

八种让步模式

美国谈判大师嘉洛斯以卖方的让步为例, 归纳出八种让步模式 (见表 5—1), 并分别分析了各种让步模式的利弊。在任何一种让步模式中, 卖主准备减价的额度均为 60

美元。

表 5—1 八种让步模式 单位：美元

减价方式	第一期减价	第二期减价	第三期减价	第四期减价
1	0	0	0	60
2	15	15	15	15
3	8	13	17	22
4	22	17	13	8
5	26	20	12	2
6	49	10	0	1
7	50	10	-1	1
8	60	0	0	0

第 1 种让步模式：坚定让步模式。先让对方一直以为妥协无望，若是一个普通的买主早就放弃和卖主讨价还价了。而一个意志坚定的买主则会坚持不懈，在卖主作出重大让步后，他会斗志更加昂扬，继续逼迫卖主作出让步。因此，这种让步模式并不可取，它既抛开了本来作小小的让步即可能成交的软弱的买主，又给强硬的买主在卖主让步之后提供了继续施加压力的可乘之机。

第 2 种让步模式：等额让步模式。这种让步模式很容易刺激谈判对手继续期待更进一步的让步。当第二期争取到与第一期相同的让步额时，他有理由作这样的推测：如果再作一番努力，还可以争取到同样的让步，第三期果然如此。在卖主第四次作出让步后，他还可能这么想。若卖主坚持不再让步，买主就会失望，很可能达不成交易的目标。

第 3 种让步模式：递增式让步模式。这种让步模式往往会造成卖主重大的损失。因为它将买主的胃口越吊越高，买主会认为：只要坚持下去，令人鼓舞的价格就在前面。买主的期望值会随着时间的推延而越来越大，对卖主极为不利。

第 4 种让步模式：小幅递减让步模式。这种让步模式显示出卖主的立场越来越坚强，他虽然愿意妥协，但是防卫森严，不会轻易作出让步。

第 5 种让步模式：有限让步模式。这种让步模式表示出较为强烈的妥协意愿，不过同时也告诉买主：所能做的让步是有限的。在谈判的前期，有提高买主期望的危险，但是随着让步幅度的减小，卖主走向一个坚定的立场后，危险也就渐渐降低了。聪明的买主便会领悟出，更进一步的让步已经是不可能的。

第 6 种让步模式：大幅递减让步模式。这种让步模式很危险，因为一开始就让一大步，将会大幅提高买主的期望值。不过接着而来的第三期拒绝让步以及最后一期小小的让步，会很快抵消这个效果，使对方知道，即使更进一步的讨论也是徒劳无功的，从卖主的角度来看，一开始的大让步是不妥的，他永远无法知道买主是否愿意付出更高的价格。

第 7 种让步模式：价格反弹让步模式。这种让步模式使让步大幅递减但又有价格反弹，它脱胎于第 6 种让步模式。第三期的轻微涨价即价格反弹，表现出卖主更坚定的立

场。第四期又做小小的让步,将会使买主感到非常满意。

第8种让步模式:一次性让步模式。这种让步模式对买主有极强烈的影响,一下子减价60美元,使买主顿时充满了信心和希望,但接下来便是失望,如果卖主不再降价,有谈判破裂的危险。

从实际谈判的情况来看,采用较多的是第4种和第5种让步模式。这两种让步模式对卖方来说是步步为营,使买方的期望值逐步降低,较适应一般人的心理,因而比较容易为对方所接受。第6种和第7种让步模式需要有较高的艺术技巧和冒险精神,如果运用得好,可以少作让步,迅速达成交易,但如果运用得不好,则往往使卖方作出更多的让步或易造成谈判的僵局。第2种、第3种和第8种让步模式实际采用得很少,而第1种让步模式基本不采用。

资料来源:《八种让步方式》, <http://www.docin.com/p-456835574.html>, 2012-08-07。经作者整理。

5.3 商务谈判之终结

商务谈判结束的方式有成交、谈判中止、谈判破裂三种情况。

➡ 成交

成交是指谈判双方达成合同,交易得以实现。成交的前提是双方对交易条件经过多次磋商达成共识,对全部或绝大部分问题没有实质上的分歧。成交方式是双方签订具有高度约束力和可操作性的合同书,为双方的商务交易活动提供操作原则和方式。由于商务谈判内容、形式、地点的不同,因此成交的具体做法也有区别。

1. 合同的签订和注意事项

谈判双方认可本方的利益和要求达到后,就可以签订协议表示成交,通常以签订书面合同的形式结束。

一项成功的商务谈判,其内容最终要以合同的形式加以确认,并通过合同的法律效力来保证实施。合同文本或者由法律顾问起草,或者起草后请法律顾问审查修改。重要的合同在签署时还要进行公证。合同的签署在要约和承诺的主要条款上要反复斟酌,力求严密、合法、不出漏洞。

在招商和经济合同中比较容易出现的错误有:

- (1) 合同条款不全。重要的要约或承诺规定不清楚、不详细,有些用词含糊、模棱两可,漏签合同签约地。
- (2) 签订合同的主题不明确或不合法。作为经济合同,只能在法人之间进行签订,

而且只有法人代表或授权委托的代理人才能签署。

(3) 合同中没有违约责任条款或者表述不清楚。这种情况在招商合同和经济合同中也经常遇到。不同内容和形式的合同,有不同的违约内容和不同的违约责任。

(4) 合同条款互不衔接,相互矛盾。

(5) 签订草率,任意终止。

2. 谈判完成后的交流与总结

谈判工作一旦结束,通常给人的感觉是轻松、自然,原先谈判桌上的对手一下子仿佛变成了亲密的朋友。在大中型谈判中,还要举行一场告别酒会,之后,大家各自怀着兴奋的心情返回。然后做一些后续工作,例如,把谈判资料整理入档;开始作履行协议的准备;谈判小组进行经验教训的总结等。

需要注意的是,谈判结束后的总结工作往往被人们忽视,实际上它对于做好以后的谈判工作是十分必要和非常有益的。谈判结束后的总结应包括以下内容:

(1) 己方的战略。包括谈判对手的选择、谈判目标的确定、谈判小组的工作作风等。

(2) 谈判情况。包括准备工作、制定的程序与进度、采用的策略与技巧等。

(3) 己方谈判小组的情况。包括小组的权力和责任的划分、成员的工作作风、成员的工作能力和效率以及有无进一步培训和增加小组成员的必要性等。

(4) 对方的情况。包括工作作风、小组整体的工作效率、各成员的工作效率及其他特点、所采用的策略与技巧等。

至此,本次谈判任务方圆满完成。

谈判中止

中止是谈判双方因为某种原因未能达成全部或部分成交合同而由双方约定或单方要求暂时终结谈判的方式。中止如果是发生在整个谈判的最后阶段,在解决最后分歧时发生中止,就是终局性中止,并且作为一种谈判结束的方式被采用。中止可分为有约期中止与无约期中止。

1. 有约期中止

有约期中止是指双方在中止谈判时对恢复谈判的时间予以约定的中止方式。如果双方认为成交价格超过了原定计划或让步幅度超过了预定的权限,或者尚需等上级部门的批准,使谈判难以达成合同,而双方均有成交的诚意和可能,于是经过协商,一致同意中止谈判。这种中止是一种积极姿态的中止,它的目的是促使双方创造条件最后达成合同。

2. 无约期中止

无约期中止是指双方在中止谈判时对恢复谈判的时间无具体约定的中止方式。无约

期中止的典型是冷冻政策。在谈判中,或者由于交易条件差距太大,或者由于特殊困难存在,不过又有成交的需要而不愿使谈判破裂,双方于是采用冷冻政策暂时中止谈判。此外,如果双方对造成谈判中止的因素无法控制时,也会采取无约期中止的做法。例如,涉及国家政策突然变化、经济形势发生重大变化等超出谈判者意志的重大事件时,谈判双方难以约定具体的恢复谈判的时间,只能表述为“一旦形势许可”、“一旦政策允许”,然后择机恢复谈判。这种中止双方均出于无奈,对谈判最终达成合同会造成一定的干扰和拖延,是被动的中止方式。

谈判破裂

破裂是指双方经过最后的努力仍然不能达成共识和签订合同,交易不成,或友好而别,或愤然而去,从而结束谈判。谈判破裂的前提是双方经过多次努力之后,没有任何磋商的余地,至少在谈判范围内的交易已无任何希望,谈判再进行下去已无任何意义。谈判破裂依据双方的态度,可分为友好破裂结束谈判和对立破裂结束谈判。

1. 友好破裂结束谈判

友好破裂结束谈判是指双方互相体谅对方面临的困难,讲明难以逾越的实际障碍而友好地结束谈判的做法。在友好破裂方式中,双方没有过分的敌意态度,只是各自坚持自己的交易条件和利益,在多次努力之后最终仍然达不成合同。双方态度始终是友好的,能充分理解对方的立场和原则,能理智地承认双方在客观利益上的分歧,对谈判破裂抱着遗憾的态度。谈判破裂并没有使双方关系破裂,反而通过充分的了解和沟通,产生了进一步合作的愿望,为日后双方再度合作留下可能的机会。这种友好的破裂方式,应该予以提倡。

2. 对立破裂结束谈判

对立破裂结束谈判是指双方或单方在对立的情绪中愤然结束未达成任何合同的谈判。造成对立破裂的原因有很多,不论何种原因,造成双方在对立情绪中结束谈判毕竟不是好事,这种破裂不仅没有达成任何合同,而且使双方关系恶化,日后很难再次合作。所以,在谈判破裂不可避免的情况下,首先,要尽力使双方的情绪冷静下来,不要使用过激的语言,尽量使双方能以友好态度结束谈判,至少不要使双方的关系恶化;其次,要摆事实讲道理,不要攻击对方,要以理服人,以情感人,以礼待人,这样才能体现出谈判者良好的修养和风度。

本章小结

1. 开局是实质性谈判的第一个阶段。在这一阶段应当注意:(1)营造一种合作的洽谈气氛;(2)确立自己在谈判中的形象,形成自己的角色定位;(3)开好预备会议。

2. 磋商阶段是实质性谈判的核心部分。这个阶段一般包括摸底、报价、议价等几个阶段。

3. 报价阶段是商务谈判由横向铺开转向纵向深入的转折点。这一阶段主要考虑三个方面的问题：一是如何确定开盘价；二是如何确定报价次序；三是如何回价。

4. 当双方进入议价阶段后，可能需要四个步骤才能使交易明确，即探明对方报价或还价的依据，对报价做出判断，互为让步，打破僵局。

5. 让步是商务谈判工作中颇费心思的棘手工作，若处理不当将前功尽弃。让步要把握原则，有步骤、有方式地进行。

重点名词

开局 磋商 摸底 有约期中止 让步

思考题

1. 谈判人员在开局阶段如何营造和谐的谈判气氛？
2. 通过摸底交谈，己方应了解对方哪些情况？
3. 怎样确定开盘价？议价与磋商时应把握好哪几个环节？
4. 试述谈判如何开局才能收到良好的效果。
5. 如何理解让步和磋商的相互关系？

实训练习

我国某公司与泰国某外贸商就长期进口泰方水果初步达成合作意向，双方拟就相关事宜进行谈判。

以此为背景，将学生分成若干实训组，讨论和进行方案设计，然后分别扮演外方和中方谈判团队，进行模拟价格磋商及适度让步训练。

课后自测

我国浙江省某服装公司为海外代理费用与国外代理商进行谈判，国外代理商提出8%的代理费用，中方谈判代表不同意对方的提议。经过广泛的调研和慎重的考虑，中方代表认为可以考虑三种替代方案：

(1) 通过国内销售商代理；(2) 通过网络渠道销售；(3) 增加10%的代理费用。据测算，假设海外潜在销售额为3 000万美元，三个方案取得这个销售额的可能性分别为0.5、0.2和0.3，代理费用分别为7%、4%和10%。

请计算销售金额和代理费用各自为多少？哪个方案为最优方案？中方代表代理费用比例的谈判底线应该是多少？

答案：

销售额计算如下：

方案1 $3\,000 \times 0.5 = 1\,500$ (万美元)

方案2 $3\,000 \times 0.2 = 600$ (万美元)

方案3 $3000\text{ 万} \times 0.3 = 900$ (万美元)

销售代理费用计算如下:

方案1 $1\,000 \times 7\% = 70$ (万美元)

方案2 $600 \times 4\% = 24$ (万美元)

方案3 $900 \times 10\% = 90$ (万美元)

由此可以得知方案1为最优方案。

三个方案各自的情况计算如下:

方案1 $7\% \times 0.5 = 3.5\%$

方案2 $4\% \times 0.2 = 0.8\%$

方案3 $10\% \times 0.3 = 3\%$

则代理费用比例底线为 $3.5\% + 0.8\% + 3\% = 7.3\%$ 。



商务谈判的合同签订及履行

本章要点

1. 了解谈判合同的基本构成和谈判合同的主要条款。
2. 熟悉合同的签订过程。
3. 掌握在签订合同时应注意的问题及合同担保的特点。
4. 熟悉谈判合同担保的几种形式及合同纠纷的处理。
5. 能根据商务谈判任务签订谈判合同。

引 例

日美谈判的启发

1970年，美国与日本的经济贸易出现了比较大的逆差，美国总统尼克松多次要求当时的日本首相佐藤荣作主动限制向美国出口纺织品。佐藤在去美国之前，日本一些著名人士一再劝告他：“不要向美国屈服。”在这场“日美纺织品战”中，尼克松为了迫使佐藤限制纺织品出口，步步紧逼。最后，佐藤回答道：“我一定会妥善解决。”

“胜利了！”尼克松赶紧向新闻记者宣布，新闻界也为之振奋。可是没过多久，美国报纸却又抱怨佐藤背信弃义，因为实际情况并没有什么改变。其实，日本根本就没打算主动限制对美国的纺织品出口。佐藤最后说的那句话，应该说既表示了否定的态度，也给美国总统“留下了面子”。日本人的这种思考方式可以从日本著名社会学家铃木明说过的话中得到证明：“日语中的双关词，

是日本民族要求和睦相处的产物。要是我们说每一句话开门见山，那势必会整天相互间争论不休。”

资料来源：陈文汉、徐梅主编：《商务谈判实务》，北京，清华大学出版社，2015。

启示：

1. 如何看待商务谈判中合同的作用？
2. 日美谈判的案例告诉我们什么道理？

6.1 商务谈判合同的签订与担保

如前所述，谈判双方认可本方的利益和要求达到后，就可以签订合同表示成交，合同的签订是衡量谈判成功与否、结果合法与否的重要标志，合同在要约和承诺的主要条款上要反复斟酌，力求严密、合法、不出漏洞。合同文本或者由法律顾问起草，或者起草后请法律顾问审查修改。重要的合同在签署时还要进行公证。

➡ 合同的签订

合同，又称为契约、协议，是平等的当事人之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。合同作为一种民事法律行为，是当事人协商一致的产物，是相关方的意思表示相一致的协议。只有当事人所作出的意思表示合法，合同才具有法律约束力。依法成立的合同从成立之日起生效，具有法律约束力。

1. 合同的基本构成

商务合同与一般文章一样，由标题部分和行文部分组成，行文部分又分为开头部分、正文部分和结尾部分三个行文层次，这三个层次又可以叫做约首、条款和约尾。约首、约尾和合同的其他各项条款一样，也是书面合同的组成部分，具有法律或行政约束力。约首包括需方、供方的单位名称，签订合同的时间、地点及此项经济活动的目的等，约尾实际上是合同的补充条款或是为了工作方便而提供的信息，比如，合同规定生效和作废的条件与日期；双方单位的地址、电话；双方单位盖章；法定代表人及经办人签名盖章等信息。

2. 合同的核心条款

合同的核心条款大致有以下几种。

(1) 标的。合同双方当事人权利义务所指向的共同对象，称为合同的标的。标的可以是某种实物或货币，也可以是某项工程或者某项脑力劳动的成果。合同标的与谈判标的一致，如商品、劳务、工程项目等，都是谈判合同必须明确的标的。

例 6—1

蔬菜供应合同的争议

甲公司与乙公司订立一份合同，约定由乙公司在10天内，向甲公司提供新鲜蔬菜7000千克，每千克蔬菜的单价是1.5元。乙公司在规定的期间内，向甲公司提供了青菜7000千克，甲公司拒绝接收这批青菜，认为由于是为职工食堂订购所需求的蔬菜，食堂不可能有那么多人力用于洗青菜，青菜不是合同所要的蔬菜。

双方为此发生争执，争议的焦点不在价格，也不涉及合同的其他条款，唯有对合同的标的双方各执一词，甲公司认为自己的食堂从来没有买过青菜，与乙公司是长期合作关系，经常向其购买蔬菜，每次买的不是大白菜就是萝卜等容易清洗的蔬菜，乙公司应该知道这种情况，但是其仍然送来了甲公司不需要的青菜，这是曲解了合同标的。乙公司称合同的标的是蔬菜，青菜也是蔬菜，甲公司并没有说清楚要什么样的蔬菜，合同的标的规定是新鲜蔬菜，而青菜最新鲜，所以就送了青菜过去，这没有违反合同的规定，甲公司称蔬菜就是大白菜或萝卜的说法太过牵强附会，既没有合同依据也没有法律依据，不足为凭。

资料来源：龚荒主编：《商务谈判——理论、策略、实训（第二版）》，北京，清华大学出版社、北京交通大学出版社，2015。

问题：

1. 此案例中双方合同争议的焦点是什么？
2. 合同标的物确定的标准是什么？

(2) 数量和质量。订立合同必须有明确的数量规定，数量是衡量标的的尺度，没有数量，合同是无法生效和履行的，极易引起纠纷。对数量的要求是准确、具体，不能含糊笼统，也不能有上下限，以免引起不必要的争议。质量是内在素质和外观形态的综合，包括名称、品种、规格、型号、质量指标等。对质量标准的要求也是明确、具体，不能含糊其辞。

(3) 价款或酬金。这是取得标的的当事人一方偿付给对方的代价，价款或酬金是以货币数量表示的。在以货物为标的的合同中，这种支付的代价叫做价款；在以劳务为标的的合同中，这种支付的代价叫做酬金。对于价款或酬金，国家有关部门规定有标准的，按标准执行，无标准的则双方协商支付。对价款和酬金应明确规定何种货币单位、结算方式等。

(4) 履行的期限、地点和方式。合同中对期限的规定应该具体、明确，不能含糊。双方商定可以变通期限时，也应在合同中写明。合同中也应明确规定履行地点，并明确费用负担的归属。自提产品要确定提货的地点。送货的产品，要对交货的地点、运费负担、运价标准和途中损耗等作出规定。如果履行地点不明确，则按惯例执行，即交付建筑物的，在建筑物所在地履行；付给货币的，在接收付给的一方所在地履行；其他义务在履行义务一方的所在地进行。谈判合同履行的方式，因合同的内容不同也有所区别。

比如,有的合同是以提供某种商品或劳务的方式履行,有的合同需要交付所完成的一定工作成果来履行。

(5) 包装和验收方法。凡需要包装的产品,都应有包装。国家有规定标准的,按国家规定标准包装;没有规定的,双方可以议定包装标准。验收是确定合同标的物是否得到完满履行的必要程序。验收分为数量验收、包装验收、质量验收等。验收无异议即认为履行了合同。验收有异议则必须在规定的时间内,由双方协商解决。超过时限才提出异议不予承认。

(6) 违约责任。合同的一方或双方因过错不能履行或不能完全履行合同,侵犯另一方权利时所应付的责任,即违约责任。对违约责任作出明确的规定,可以使责任清楚,加强双方对履行合同的责任心。

3. 合同的附件

合同附件是合同不可分割的组成部分,与合同正文具有同等的法律效力。合同附件依附合同正文而存在,主要包括技术附件、政策性附件、金融性附件。

(1) 技术附件。技术附件是合同附件的主体,包括技术指标(有时称产品规格、经济技术指标)、技术资料(有时称资料清单)、供货清单、技术服务(有时分为技术指导和技术培训)、交付进度(有时称工程进度)、验收方法、联合设计、联合制造部分设备、选用当地原材料等技术性的合同附件。

(2) 政策性附件。政策性附件多为政府出面、带有外交色彩的文件,有时独立于合同之外,有时插入合同附件之中,不论其以何种形式存在,在合同正文中均已指定其为合同不可分割的一部分,故仍具有合同附件的效应。该类附件的名称多为“关于××的谅解备忘录”、“关于××的协议书”,处理的都是敏感性问题,属绝密文件。

(3) 金融性附件。金融性附件有银行出面谈判的合同项下的“信贷协议”,有双方认可的“保函格式”。

除了以上三类附件,有时还有文辞方面的附件,如术语解释、缩写表等。

需要注意的是,如果合同中存在附件,那么合同正文开宗明义的第一任务就是许诺附件存在。这种许诺提出了一个谈判新目标,即建立合同附件。合同正文既已提出了目标,附件就处在合同责任的高度了,否则,谈判任务就不能算完成。

阅读扩展

门面租赁合同

甲方:××

乙方:××

为更好地提高单位房屋的使用率,现根据国家有关法律规定,经甲乙双方充分协商,一致同意签订租赁合同。合同条款如下:

一、甲方将坐落于县城××中路汽车站运达商场靠车站东大门一间面积为82.5平方米的临街门面租赁给乙方,作××使用。

二、租期从××××年××月××日起至××××年××月××日止(即两年)。

三、年租金××万元整,乙方于每年1月一次性向甲方交清当年的租金,但甲方必须提供税务发票。

四、房屋租赁合同生效后,乙方应向甲方交付××元押金(不计利息),合同期满押金退回。

五、乙方必须依约交付租金,如有拖欠,按拖欠额每日收取0.5%的违约金。

六、承租期内乙方在不改变和影响房屋整体结构的前提下,可进行装修装饰;期满不续租,其装修材料由乙方自行处理,若拆除,其费用由乙方自理并恢复原貌。

七、合同期内,甲方应提供水、电供应。水、电费按月按表由甲方计收。同时乙方应自觉遵守甲方的水、电管理规定,如有违反,按甲方的水、电管理规定办理。因甲方责任停水、停电,致使乙方损失,甲方按全年租金总额0.5%支付违约金,并赔偿乙方实际损失。如乙方需增容,其手续和费用由乙方负责。

八、租赁期间,甲方应负责房屋主体结构的正常维修,如委托乙方代行维修,费用由甲方负担。若甲方拖延维修或不作维修造成房屋毁损,造成乙方的损失由甲方赔偿。室内各种设施(包括门窗)的维修费用均由乙方负责。

九、租赁期间房屋如因不可抗拒的自然灾害导致毁损,本合同自然终止。

十、租赁期间,乙方未经甲方同意,不得将房屋租给第三方或改变用途,租期届满或解除合同时,乙方需按时归还房屋给甲方,如需续租,须提前3个月与甲方协商。

十一、租赁期间,甲乙双方均不得借故解除合同。如甲方因改建、扩建要收回房屋,必须提前3个月书面通知乙方,并取得乙方同意。如乙方需退还也必须提前3个月书面通知甲方,并取得甲方同意。如甲方违约,除退还押金外另赔偿违约金××元,并赔偿不足部分损失;如乙方违约不得要求返回押金,并赔偿不足部分损失。

十二、合同期满,乙方如需续租,在同等条件下,甲方应优先乙方。

十三、本合同未尽事宜,可经双方协商作出补充规定,补充规定与合同具有同等效力。

十四、本合同在履行中发生纠纷,应通过双方协商解决;协商不成,可诉请人民法院处理。

十五、本合同一式肆份,甲方两份,乙方两份,合同自签订之日起生效。

甲方法人代表签字:

盖章

乙方法人代表签字:

盖章

年 月 日

4. 合同签订的原则

合同签订时,应遵循语意一致、前后呼应、公正实用、随谈随写等原则。

例 6—2 财产租赁合同



(1) 语意一致原则。这是指双方使用的语言与所想表达的意愿应完全一致的原则。不同国家不同文化背景的谈判者谈判时,这一点尤为重要。为了实现这一原则,必须遵守以下几条规则:

1) 共识规则。它是指不同文化背景的谈判者必须放弃各自的独特性而取双方能够达成共识或能准确表明双方意愿的字句。

2) 简明规则。它是指合同文字造句过程中应坚持简单、明确,避免多定语的句子,如遇复杂内涵,可以分解方式按层次表述。

3) 用词一致规则。在合同正文描述中,词义对双方来讲应该一致。当合同中多处使用同一单词时,它所代表的词意应相同。切记注意同义词中的相异性,慎防双方在执行合同时造成误会。为了减少不必要的麻烦,常常需要共同设定一个条款专门对合同中的用词进行定义。

(2) 前后呼应原则。这是指合同正文各条款之间或构成合同的各文件之间应相互呼应,各条文之间有互补作用,浑然一体。

1) 条件一致性规则。在合同文本中各条款与各文件之间对同一事物的规定应该一致,以避免合同内容混乱,甚至失效。例如,合同正文对验收条件明确规定:“一次验收不合格,可进行第二次验收。第二次验收时,若责任在卖方,则一切费用由卖方承担。”在技术附件中就不可规定:“一次验收不合格时,可进行第二次验收。第二次验收时,若责任在卖方,则买方不支付卖方技术指导费。”这样两个规定出现了“一切费用”和“技术指导费”,形成了差异,造成了混乱。

2) 互补规则。即在合同条文谈判时各条文和各文件之间的内容互相补充,互相引证。例如,合同的罚款计算公式,可在合同正文中描述,也可作引证“见合同附件”。应当注意的是,作为互补的引证形式出现时,必须有完备的相互引证规定。否则,相互引证不仅不能落实,反而成了谈判中的漏洞。

(3) 公正实用原则。这是指合同条文本质内容规定的义务,对合同项下交易来说是客观的,对交易双方来说是平等的,其履约是可行的。公正实用原则具体表现为合法性和均衡性。

1) 合法性。在合同正文的谈判中,一切条文的本质精神都应符合合同项下交易的行业和国际公认的习惯或相关法律精神,以及交易各方所在国的有关法律规定。

2) 均衡性。它是指合同条文从整体形式到实质的义务规定,对交易双方是对等的,反映的是文字对等与条件对等,其中条件对等是关键,文字对等既反映在整体条文的结构上,也反映在各条款的写法上。

(4) 随谈随写原则。这是指合同文本谈判中,必须坚持随着谈判议题的完成将结果写成文字,纳入条文之中的做法。该原则反映在以下两个方面:

1) 口头协议变文字协议。谈判合同条文从表意开始,多为口头来口头往,有时双方表意上似乎达成一致,但不等于达成真正的协议,只有在文字上也表述出相同的意思,才可称为达成协议。

2) 文字完成及时。合同条文谈判结果变成文字时,常常遇到内容、用词、表述方式三个方面的问题。因此,要求合同条文的谈判上及时完成文字工作,以减少误会。合同条文谈判时必须以文字草案为依据,逐条讨论,逐条修改。修改时,应以文字提出方案,讨论时以文字提案为据,结束谈判时,文稿也随之完成。各方所拥有的成稿均应具有一致的文字表述。

5. 合同的签订过程

合同的签订过程,也是双方当事人对合同内容进行相互协商、谈判取得一致意见的过程。这个过程概括起来,一般要经过订约提议(要约)和接受提议(承诺)两个主要步骤。

(1) 要约。要约是希望和他人订立合同的意思表示。提出要约的一方称要约人,对方称受约人,又称承诺人。要约人在提出要约时,要确定具体内容;必须是特定人所为的意思表示;要约必须向受约人发出;经受约人承诺,要约人即受该意思表示约束。要约到达受约人时生效。要约通常有书面方式和口头方式。书面方式通过寄送订货单、书信、发电报等提出,口头方式可以由一方向另一方当面口头提出。要约是一种法律行为,在提议到达对方时发生法律效力,对要约人有法律约束力。如果要约中规定了答复期限,要约人在规定期限内要受约束。只要在规定期限内收到了对方表示接受提议的答复,要约人就有与之订立经济合同的义务。在此期间,要约人不得向第三人提出同样提议或与第三人订立此项合同;否则,由此给对方造成的损失,要负赔偿责任。

(2) 承诺。承诺是受约人同意要约的意思表示。要约一经承诺,合同即告成立。承诺是一种法律行为,承诺人要承担合同规定的义务。对要约的修改部分同意或者附有条件的接受,则不能认为是接受承诺,而应当看做拒绝原要约而提出新要约,因为它改变了原提议的内容。有效的承诺必须具备下列条件:1) 承诺必须由受约人做出。2) 承诺必须在要约期间内进行。3) 承诺的内容必须与要约的内容一致。4) 承诺的传递方式必须符合要约所提出的要求。

6. 在签订合同时应注意的问题

合同签约的过程,一方面是用法律语言准确无误地记载双方当事人谈判达成协议的各项内容,另一方面是对谈判中尚有争议的部分做进一步的探讨和协商。在签订合同时应注意以下问题:

(1) 双方当事人是否具有签约的资格,签订合同(协议)的主体是否明确和合法。必要时,要查验对方合法的资格,要注意资格有效期限。

(2) 双方将确认事项拟成条款,是否与合同的目的相符,要核对合同数量,质量,价格,规格,交货时间、地点,交货方式,验收方式,支付款项方式、时间。

(3) 订立合同的条款要符合有关法律规定和要求。应根据有关法规来确定合同的各项内容。对国家法律有专门规定的,还应按这些法律的规定确定合同的条款。

(4) 确定的合同条款,其内容不得违反我国法律和社会共同利益。

(5) 合同中的违约责任条款必须明确具体。要针对对方最易违约的问题,如资金到位的时间、数量、产品的外销,以及违约可能给己方造成损失的问题,进行有的放矢的约定,避免引起纠纷。

(6) 对对方提出的免责条款要慎重研究,弄清其范围,才能表示是否同意。对己方不利的免责条款千万不能接受。

(7) 仔细拟定适用法律条款和仲裁条款。通常当事人双方都希望适用本国法律或对自己有利的法律作为合同的依据,这类条款是合同的主要条款,不能含糊不清。如在合同中不能出现“如有争议可提请中国对外贸易促进会调解或仲裁,也可由双方同意的国外仲裁机构进行仲裁”这一模棱两可的条款,以免使人琢磨不透。对于发生争议是在中国仲裁还是在外国仲裁,这一条款没有明确具体的规定,形同虚设。一旦发生争议,任何人都难以判定。

(8) 要注意明确签约地。在合同中明确签约地,当合同发生纠纷时,可以迅速确定管辖机关。缺少签约地,不利于迅速、准确、合法地解决合同纠纷,不利于确认谈判双方的权利义务、制裁违约行为。

(9) 要注意中外文本的一致性。如两种文本含义不同或外方在外文文本中留有伏笔,或使用了一些含义不确切的词语,在发生争议时己方就有可能吃亏。更不能签订只有外文文本而没有中文文本的合同。

例 6—3

中欧光伏贸易争端

2012年8月31日欧盟向中国驻欧盟使团发出照会,将对中国企业出口欧洲的太阳能电池及其组件发起反倾销调查。2012年9月6日欧盟发起光伏反倾销,我国商务部呼吁磋商解决摩擦。2012年11月8日欧盟对中国光伏产品发起反补贴调查。这是欧盟委员会迄今为止进行的数额最大的反补贴调查,被称为欧盟历史上涉案金额最大的“双反”案件。2013年4月9日欧洲上千家光伏企业要求欧盟委员会放弃制裁中国。2013年5月22日中国与欧盟就光伏产品“双反”案进行的首轮价格承诺谈判宣告破裂。2013年6月4日欧盟宣布自6月6日起对产自中国的太阳能电池板及关键器件征收11.8%的临时反倾销税。如果中欧双方未能在8月6日前达成解决方案,届时反倾销税率将升至47.6%。2013年7月27日经过中欧双方艰苦、细致的谈判,就光伏争端最终达成“友好”解决方案,欧盟取得了一份有关中国输欧光伏产品满意的价格协议,该价格的承诺体现了中方绝大多数企业的意愿,使中国光伏产品在双方协商达成的贸易安排下,继续对欧盟出口,并保持合理市场份额。

由于受到经济危机影响,欧盟的对外贸易政策有所改变,贸易保护主义抬头,再加上光伏产业一直是欧盟出口贸易的重要领域,中国产品是其主要竞争对手,欧盟对中国光伏产品打压的意愿更强。根据世界贸易组织规则,反倾销税率的计算取决于倾销幅度的认定,而倾销幅度的认定取决于如何认定出口价格和生产成本。由于欧盟并未给予中国市场经济国家地位,其在计算中国企业生产成本的时候,计算数据并不来自中国本土,而是来自第三国。但是,第三国的产品并没有受到补贴的影响,第三国提供的成本数据实际上要高于中国产品的真实数据,这无疑会扩大倾销幅度的认定,进而提高反倾销税率。这一税率实际上已经包含本该由反补贴措施规制的反补贴税,此时再进行反补贴调查,征收反补贴税将会导致对我国光伏产品的双重征税,这对我国的光伏企业是极其不公平的。近年来,涉外贸易摩擦激烈,中国逐渐成为贸易保护主义的最大受害者,中欧光伏之争只是近来双边贸易摩擦的一个缩影。此次争端能否妥善解决,成为中国与其他国家关于解决类似争端的全新样本。

当前欧洲经济危机的影响使得欧盟贸易保护主义风气日盛,欧盟滥用世界贸易组织规则下的“双反”措施已经构成贸易保护行为。而中国经济正处于劳动密集型产业向科技密集型产业的转型期,中国产品的崛起不可避免地对欧盟传统优势产业形成了巨大冲击。对此,中国需要充分了解欧盟贸易新政策的动向,改被动防守为主动出击,积极推动中欧自贸和双边投资协定谈判,并在谈判中保持清醒的认识。不仅通过国际法解决争端,还应该通谈判协商等政治手段,合力化解贸易争端。

光伏贸易争端引起我国政府的高度重视,我国领导人通过多方斡旋赢得谈判主动权,最终达成了“友好”解决方案。例如,2013年5月24日,李克强总理在瑞士发表演讲时表示,中国对欧盟发起针对中国光伏产品和无线通信设备的反倾销反补贴调查高度重视。这样也会损害欧洲用户和消费者的切身利益,损人不利己。2013年5月26日,在与德国总理默克尔举行会议时,李克强总理就关于德国就欧盟针对中国光伏等产品实施“双反”调查进行深入交流,希望能迅速解决争端。

资料来源:央视网, <http://www.cntv.cn>。经作者整理。

问题:

1. 欧盟对中国光伏产品打压有哪些不合理之处?
2. 中国在国际贸易中与其他国家签订协议应注意哪些原则?

合同的担保

合同的担保,是指法律规定或者当事人双方约定的一方向另一方提供的履行合同的保证手段。

1. 合同担保的特点

合同的担保具有如下特点:

(1) 担保措施是为债权人的利益设立的, 设立担保的目的是保证债权实现。

(2) 担保合同是从属于被担保的主合同的从合同, 主合同无效, 则担保合同也无效。但是, 担保合同另有约定的, 按照约定。

(3) 合同担保关系中的权利人是主合同的债权人, 义务人则可以是主合同的债务人或者第三人。在第三人为债务人向债权人提供担保时, 可以要求债务人提供反担保。

2. 谈判合同的担保

它主要有以下几种形式:

(1) 保证人。保证人是保证一方履行协议的第三者。保证人和被保证人之间有相互的权利义务, 是一种协议关系。而保证人和对方当事人之间也是一种协议关系。因此, 签订保证人条款时, 三方当事人都应当参加, 共同明确相互的权利和义务。

(2) 定金。定金是签订经济合同的一方当事人, 为证明合同的成立和保证合同的完全履行, 在标的物价款或酬金的数额内, 预先给付对方当事人一定数额的货币。定金的作用一方面在于证明合同的成立, 它是经济合同成立的法律依据; 另一方面在于保证合同的履行。定金是一种担保形式, 它是在没有第三人参加的情况下, 双方当事人为保证合同的切实履行而协商约定的法律关系。因此, 如果接受定金一方不履行合同, 应当双倍返还定金; 如果给付定金的一方不履行合同, 则无权请求返还定金。所以, 定金既有担保作用, 又可以补偿不履行合同所造成的经济损失。

(3) 留置。留置也是合同担保的一种法律手段, 是指由于对方不履行合同, 当事人一方对于对方的财产所采取的一种扣留措施。这种担保形式常常用于来料加工、保管和工程项目的合同关系。

(4) 违约金。违约金也是保证合同履行的一种形式, 是指一方当事人不按标的履行或不适当地履行合同时, 按法律或双方约定向对方支付的金额。这是经济合同的主要担保形式。它的作用有以下两个方面: 一是带有惩罚性质, 起经济制裁的作用; 二是带有补偿性质, 起补偿损失的作用。这里, 违约一方不履行合同时, 不论是否给对方造成损失, 都应付给违约金。这与赔偿金有所区别, 赔偿金是指给对方造成损失后支付的补偿金。

(5) 抵押。抵押也属于一种担保形式, 是指合同当事人一方或第三方为履行合同向对方提供的财产保证。提供抵押的一方当事人或第三人称为抵押人, 接受抵押财产的当事人称为抵押权人。若抵押人不履行协议, 抵押权人有权依法变卖抵押物, 从所得价款中优先得到清偿。但是, 不能把国家法律、法令禁止流通和禁止强制执行的财产作抵押, 如人、枪等。

6.2 合同的履行与纠纷处理

在合同履行中, 难免会由于种种原因发生条款或者其他方面的矛盾和纠纷, 这不仅

关系到合同双方当事人的经济利益，也关系到合同的继续执行，因此，应当及时、合理地解决合同中出现的纠纷。

➡ 合同的履行

1. 谈判合同的履行

应遵循以下基本原则：

(1) 实际履行原则。它指的是当事人必须严格按照合同所规定的标的来履行。合同写的是什么标的，就一定要交付什么标的，不能故意更换标的而用其他物品、款项代替，也不能折合现金来代替。只有当实际履行在事实上已经不可能或不必要，或者法律规定一方违约只要赔偿损失的情况下，才能仅以偿付违约金、赔偿金作为补偿，但这并不能看做代替履行。

(2) 适当履行原则。合同的适当履行，就是当事人按照合同规定的标的，按质量、数量、期限、地点、方式、价格和包装要求等，用适当的方法全面履行合同。义务人不得以次充好，以假充真，否则权利人有权拒绝要求。当事人只有按合同的这些规定去切实履行，才是全面完成了合同任务，没有按规定去履行合同每一项条款的行为，都是违约行为。

(3) 协作履行原则。它是指当事人双方要通过团结协作、互相帮助来完成经济合同规定的任务。谈判合同当事人双方各自有其规定的经济权利和经济义务，具体的经济利益也有所不同，但订立经济合同的目的则是互惠互利，愿望是一致的。因此，当事人不仅要按实际履行和适当履行原则，承担自己的义务，还应对另一方当事人履行义务表示关心，并提供方便和帮助，进行必需的督促和检查，对可能引起合同履行障碍的行为要即时提出和制止。如果在履行过程中发生分歧，双方要按照法律和合同的规定及时协商解决，避免扩大分歧、影响合同的履行。

例 6—4

“不翼而飞”的资料

上海宝山钢铁公司收到了日本新日钢铁公司发来的一箱资料。在发货通知上注明资料一共是6份。但是，中方人员在开箱验收时，却发现只有5份资料。于是与之进行交涉。但日方代表说，他们在发出资料的时候，至少要3个人经手，不可能发生差错。中方说开箱时有5个人在场，反复核对，也不会错。结果双方各执一词，不欢而散。

第二次会谈，中方采取了逻辑推理论证的方法，提出了资料丢失的三种可能性：一是在运输过程中丢失；二是在中方收到资料后，由于保管不善而丢失；三是日方在发送时资料便短缺。对于第一种情况，如果资料是在运输过程中丢失的，则装运资料的包装箱必然会有破损的地方。中方代表出示了包装箱的照片，照片显

示, 包装箱完好无损。对于第二种情况, 每份资料重 32 千克, 5 份资料共重 160 千克。6 份资料应重 192 千克, 而在包装箱上表面的净重是 160 千克, 由此可推论日方只发来 5 份资料。因此, “在中方收到资料后, 由于保管不善而丢失” 这一情况也不能成立。那么, 剩下的只有第三种可能性, 即 “日方在发送时资料便短缺”。日方代表听了中方的推理论证之后, 无话可说, 当即表示回去向总部汇报请示。不久, 日方将一份补发的资料寄到了上海宝山钢铁公司。

资料来源: 李爽、于湛波主编: 《商务谈判》(第三版), 北京, 清华大学出版社, 2015。

问题:

1. 中方在同日方谈判时注重了何种原则?
2. 在要求对方履行合同时, 如何做到有理、有利、有节?

2. 合同的全面履行、适当履行和中止履行

在商务活动中, 合同双方当事人只有实际、全面地履行了合同中约定的义务, 当事人订立合同所期望的经济利益才能充分实现和满足。实际履行是指按照合同规定的标的履行, 而不是以货币和其他财物代替履行。全面履行是指按照合同规定的标的、数量、质量、规格、技术条件、价格条件以及履行的地点、时间和方式等全面完成自己所应承担的义务。履行合同, 完成合同所规定的事项, 这是合同当事人的义务。

适当履行是指对全面履行合同所规定的内容与范围, 以妥当的方法完成自己所承担的义务。中止履行是指当事人一方有另一方不能履行合同的确切证据时, 可暂时中止履行合同, 但应立即通知另一方。这就说明, 当事人采取暂时中止履行合同的前提是掌握有另一方当事人不能履行合同的确切证据。例如, 当事人接到另一方当事人不能履行合同的通知, 依法采取暂时中止履行合同的措施, 目的是防止因不能履行合同而造成损失的扩大。采取这一措施后, 负有立即通知另一方当事人的义务。中止履行合同措施是一种暂缓措施, 如另一方当事人对履行合同提供了充分的保证时, 应当继续履行合同, 如果另一方当事人确定不再履行合同, 中止履行另一方则可要求其采取补救措施或赔偿损失。但当事人一方没有另一方不履行合同的确切证据而中止履行合同的, 应负违反合同的责任。

► 合同纠纷的处理

商务合同的履行过程中, 由于市场主体之间的利益总是存在不一致, 经济权利义务之间可能会发生冲突, 从而导致各种权益纠纷的产生, 即商务合同纠纷。商务合同纠纷的处理方式主要有协商、调解、仲裁和诉讼四种。

1. 协商

协商就是由双方当事人直接磋商解决发生在他们之间的纠纷。通过协商解决商务合同纠纷, 不必经过第三者, 既可以免伤和气, 避免事态扩大, 又可以节约时间、精力和

费用，同时也有利于双方当事人继续保持经济合作关系。

2. 调解

调解即在双方当事人协商解决不了的情况下，请第三方出面调解，使双方在互谅互让的基础上达成一致的和解协议。调解通常有行政调解和司法调解两种形式。它与仲裁明显的区别是：调解不能强制当事人接受解决方法，它只能通过建议、方案或利用调解人的威信促使当事人接受某种解决方法。

3. 仲裁

仲裁是指双方当事人达成协议，自愿将他们之间的纠纷交给某一仲裁机构或交给双方约定的仲裁员进行仲裁。仲裁既具有一定的灵活性，又有法律强制性，它是一种使用非常广泛的解决争议的方法。

阅读扩展

仲裁与调解的异同点

仲裁在某些方面类似于调解，但也有不同的地方。二者的相似之处在于，仲裁与调解都比诉诸法律更方便，而且成本更低。二者的区别在于，调解人无权作出仲裁，也无权裁定谁对谁错。他们的主要作用就是帮助谈判双方达成解决方案。在进行仲裁时，谈判双方通常会分出胜负。就是说，在进行仲裁时，谈判双方并不希望最终达成相互妥协的结果。仲裁者可能让一方或者双方作出让步，但最终结果还是会作出一些明显有利于其中一方的决定。

资料来源：[美] 罗格·道森：《优势谈判》，深圳，海天出版社，2012。

4. 诉讼

如当事人在签订合同时没有规定仲裁条款，在合同发生争议后，经双方当事人协商也不能解决问题，双方又达不成一个提交仲裁的协议，在这种情况下，任何一方当事人都可以把他们的争议问题向有管辖权的法院提起诉讼。

例 6—5

华为胜诉美国专利巨头

无线厂商美国交互数字公司（Inter Digital, IDC）在2011年7月向美国国际贸易委员会（ITC）提交诉状，同时还在美国法院提起了民事诉讼，指控华为的3G产品侵犯其7项专利。为了维护公司的权益，2011年12月6日，华为公司向深圳市中级人民法院起诉IDC公司，以IDC公司滥用市场支配地位为由提起反垄断诉讼，并索赔人民币2 000万元，这个案件前后历时将近两年，最终迎来了华为胜诉的结果。IDC公司承诺不再要求中国企业将有关专利向其进行免费许可，在对中

国企业提起专利侵权诉讼前,可选择仲裁方式解决许可费率和其他条款争议,不再直接寻求通过诉讼方式迫使中国企业接受其不合理费率。

近几年,全球各大通信巨头关于专利侵权问题摩擦不断,而华为与 IDC 公司之间的恩怨也正是源于无线通信专利。由于我国通信领域自主研发起步较晚,在 2G, 3G 标准制定中几乎缺乏话语权,华为想要生产 3G 手机就必须用到 IDC 公司的专利。而 IDC 公司则是 2G, 3G 标准的大赢家,它直接参与了标准制定,并将自己的专利融入标准。为了实现通信产品在出口国的销售和正常使用,就需要符合该国采用的标准。据了解,双方从 2008 年 11 月开始就专利费展开多轮谈判, IDC 公司最后提出,从 2009 年到 2016 年按照销售量应该支付的许可费率为 2%。目前,一般工业产品的利润率仅为 3%。如果华为公司接受这一费率,则意味着仅支付 IDC 公司这单独一家的专利费就几乎可以掏空其全部利润。

2013 年 10 月 28 日,广东省高级人民法院对华为诉 IDC 公司垄断案作出终审判决,支持了华为公司对不公平定价的“指控”。依据首先是 IDC 公司发给华为的要约定价与苹果、三星的授权合同相比过高。其次, IDC 公司要求华为将所拥有的全球所有专利无偿许可给自己,相当于夺走华为的核心竞争力。再次, IDC 公司提出将其标准必要专利和非标准必要专利打包许可给华为,收取天价的许可费。最后, IDC 公司违反公平、合理、无歧视原则 (FRAND), 在双方谈判过程中, IDC 公司突然在美国起诉华为,本质上是拒绝与华为进行交易。

华为公司运用反垄断法律武器进行反制,华为的胜诉是中国企业向外国企业提起的第一起反垄断诉讼;同时,这起案件是国内迈入市场支配地位的案件中第一起原告胜诉的案件,也是国内反垄断诉讼中法院判决金额实际上最高的案件。随着全球经济一体化的加快,我国对外贸易范围扩大,数量也大大增加,越来越多的国内企业走向国际市场,垄断与反垄断斗争越来越激烈。面对这种纠纷,由于国外的企业在这方面的法律传统和法律制度比较完善,它们更擅长处理这种诉讼,国内企业更需要加强国际法律的意识,学会国际贸易规则,主动采取法律手段维护自己的权益,保证自己的利益。

资料来源:《华为胜诉美国专利巨头 IDC》,载《深圳特区报》,2013-10-30。经作者整理。

问题:

1. 华为胜诉美国专利巨头的案例有哪些可借鉴之处?
2. 中国企业走向国际市场时面对国际诉讼应注意什么?

本章小结

1. 合同,又称为契约、协议,是平等的当事人之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。商务合同与一般文章一样,由标题部分和行文部分组成,行文部分又分为开头部分、正文部分和结尾部分三个行文层次,这三个层次又可以叫做约首、条款和约尾。

2. 谈判合同的核心条款主要包括：(1) 标的；(2) 数量和质量；(3) 价款或酬金；(4) 履行的期限、地点和方式；(5) 包装和验收方法；(6) 违约责任。

3. 合同的签订概括起来，一般要经过订约提议（要约）和接受提议（承诺）两个主要步骤。谈判合同的担保主要有以下几种形式：(1) 保证人；(2) 定金；(3) 留置；(4) 违约金；(5) 抵押。

4. 谈判合同的履行应遵循以下基本原则：(1) 实际履行原则；(2) 适当履行原则；(3) 协作履行原则。

5. 商务合同纠纷的处理方式主要有协商、调解、仲裁和诉讼四种。

重点名词

合同 标的 合同的担保 仲裁与调解

思考题

1. 谈判合同担保有哪些主要形式？
2. 商务合同有什么特征？合同签订的原则是什么？
3. 商务合同纠纷的处理有哪些方式？
4. 合同签订的过程是什么？在合同签订中应注意什么问题？

实训练习

甲公司技术改造后需要处理一部分替换下来的设备，乙公司得知消息后上门求购，双方经过多次磋商，达成一致。

要求：请根据相关背景，草拟谈判合同。学生分组就相关问题进行协商，并提出各自的观点，达成一致后，分别按照自己的理解和有利于自己观点的方式起草所达成的合同草案。对各自完成的合同草案分别写出主要差别。

课后自测

1. 你通常是否先准备好，再进行谈判？

(1) 每次	+5
(2) 时常	+3
(3) 有时	+1
(4) 不常	0
(5) 都没有	-2
2. 你面对直接的冲突有何感觉？

(1) 非常不舒服	-2
(2) 相当不舒服	0

- | | |
|--------------------------------------|----|
| (3) 虽然不喜欢,但还是面对它 | +1 |
| (4) 有点喜欢这种挑战 | +3 |
| (5) 非常喜欢这种挑战和机遇 | +5 |
| 3. 你是否相信谈判时对方告诉你的话? | |
| (1) 不,我非常怀疑 | +5 |
| (2) 普通程度的怀疑 | +3 |
| (3) 有时候不太相信 | +1 |
| (4) 大概相信 | 0 |
| (5) 几乎永远相信 | -2 |
| 4. 谈判时你是否关心谈判的结果会如何? | |
| (1) 几乎每次都以最乐观的态度对待谈判的结果 | +1 |
| (2) 相当关心 | +5 |
| (3) 普通程度的关心 | +3 |
| (4) 不太关心 | 0 |
| (5) 根本不关心 | -2 |
| 5. 你赞成哪一种交易? | |
| (1) 对双方都有利的交易 | +5 |
| (2) 对自己较有利的交易 | +3 |
| (3) 对对方较有利的交易 | -2 |
| (4) 对自己非常有利,对对方不利的交易 | +1 |
| (5) 各人为自己打算 | 0 |
| 6. 你是否喜欢和商人交易? | |
| (1) 非常喜欢 | +3 |
| (2) 喜欢 | +5 |
| (3) 不喜欢也不讨厌 | +1 |
| (4) 相当不喜欢 | 0 |
| (5) 憎恨它 | -2 |
| 7. 如果交易对对方很不利,你是否会让对方再和你商谈一个较好一点的交易? | |
| (1) 很愿意 | +5 |
| (2) 有时候愿意 | +3 |
| (3) 不愿意 | +1 |
| (4) 几乎从没有过 | 0 |
| (5) 那是对方的问题 | -2 |
| 8. 你是否能适当表达自己的观点? | |
| (1) 经常如此 | +5 |
| (2) 超过一般水平 | +3 |

- | | |
|------------|----|
| (3) 一般水准 | +1 |
| (4) 低于一般水准 | 0 |
| (5) 相当差 | -2 |

9. 面对语意含糊不清的词句, 其中还夹着许多赞成和反对的争论, 你有何感觉?

- | | |
|-----------------------|----|
| (1) 非常不舒服, 希望事情不是这个样子 | -2 |
| (2) 相当不舒服 | 0 |
| (3) 不喜欢, 但是还可以接受 | +3 |
| (4) 一点也不会被骚扰, 很容易就习惯了 | +5 |
| (5) 喜欢如此, 事情本来就该如此 | +1 |

10. 在谈判开始以前, 你和公司里的人如何彻底讨论谈判的目标和事情的优先层次?

- | | |
|---------------------------|----|
| (1) 适当的次数, 讨论得很好 | +1 |
| (2) 常常很辛苦地讨论, 讨论得很好 | +3 |
| (3) 时常且辛苦地讨论 | +5 |
| (4) 不常讨论, 讨论得不太好 | 0 |
| (5) 没有什么讨论, 只是在谈判时执行上级的指示 | -2 |

11. 假如一般公司都照着定价加 5%, 你的老板却要加 10%。你的感觉如何?

- | | |
|------------------------|----|
| (1) 根本不喜欢, 会设法避免这种情况发生 | -2 |
| (2) 不喜欢, 但还是会不情愿地去做 | 0 |
| (3) 勉强去做 | +1 |
| (4) 尽力做好, 而且不怕尝试 | +5 |
| (5) 喜欢这个考验, 而且期待这种考验 | +3 |

12. 你是否喜欢在谈判中聘用专家?

- | | |
|--------------|----|
| (1) 非常喜欢 | +5 |
| (2) 相当喜欢 | +3 |
| (3) 偶尔为之 | +1 |
| (4) 假如情况需要的话 | 0 |
| (5) 非常不喜欢 | -2 |

13. 你是不是一个很好的谈判小组领导者?

- | | |
|-------------|----|
| (1) 非常好的领导者 | +5 |
| (2) 相当好的领导者 | +3 |
| (3) 公平的领导者 | +1 |
| (4) 不太好的领导者 | 0 |
| (5) 很糟糕的领导者 | -2 |

14. 置身在压力下, 你的思路是否很清楚?

- | | |
|--------------|----|
| (1) 是的, 非常清楚 | +5 |
|--------------|----|

- | | |
|------------------|----|
| (2) 比大部分人都清楚 | +3 |
| (3) 一般程度 | +1 |
| (4) 在一般程度之下 | 0 |
| (5) 根本不清楚 | -2 |
| 15. 你对自己的评价如何? | |
| (1) 高度的自我尊重 | +5 |
| (2) 适当的自我尊重 | +3 |
| (3) 很复杂的感觉, 搞不清楚 | +1 |
| (4) 不太好 | 0 |
| (5) 没什么感觉 | -2 |

如果你的得分为 60~75 分, 说明你的商务谈判和处理纠纷的能力比较出色; 如果你的得分为 35~60 分, 说明你具备谈判者的一般素质; 如果你的得分为 35 分以下, 说明你还需要努力加强谈判基本知识的储备和实际经验的积累。



本章要点

1. 了解商务谈判策略的基本含义。
2. 熟悉制定商务谈判策略的程序。
3. 掌握并能熟练运用预防性策略、进攻性策略和综合性策略。

引 例

承包商的承诺

美国华克公司承包了一项建筑工程，要在一个特定的日子之前，在费城建成一座庞大的办公大厦。开始计划进行得很顺利，不料在将要完工时，负责供应内部装饰用的铜器承包商突然宣布：它无法如期交货。这样一来，整个工程都要耽搁！要付出巨额罚金！

于是，长途电话不断，双方争论不休。一次次交涉都没有结果。华克公司只好派高先生前往纽约。

高先生一走进那位承包商的办公室，就微笑着说：“你知道吗？在布鲁克林，姓这个姓氏的只有你一个。”

“我一向不知道。”承包商兴致勃勃地查起电话簿来。“不错，这是个少有的姓氏，”他很有些骄傲地说：“我的家族是从荷兰来的，几乎有200年历史了。”

他继续谈论他的家族。他说完后高先生就称赞他居然有这么大一家工厂，承包商说：“这是我花了一生的心血建立的一项事业，我为它感到骄傲，你愿不愿意到

车间参观一下?”

高先生欣然前往。在参观时,高先生一再称赞他的组织制度健全,机器设备先进。这位承包商高兴极了,他声称有些机器还是他发明的呢!高先生马上向他请教:那些机器如何操作?工作效率如何?到了中午,承包商坚持要请高先生吃饭,他说:“到处都需要铜器,但很少有人对这一行像你这样感兴趣。”

吃完午餐,承包商说:“现在,我们谈正事吧。我知道你来的目的,但我没想到我们的相会竟是如此愉快。你可以带着我的保证回去,你们的材料将如期运到。这样做会给另一笔生意带来损失,但我认了。”

果然,工程用的铜器及时运到,大厦正好在合同期限将到的那一天完工了。

资料来源:陈文汉、徐梅主编:《商务谈判实务》,北京,清华大学出版社,2015。

启示:

1. 商务谈判中为什么要注重策略?
2. 本案例中运用了什么商务谈判策略?

“商务谈判中的策略,虽无导弹危机、劫持人质那样血淋淋的后果,但却事关时刻使人揪心的钱袋。”如何在瞬息万变和错综复杂的谈判中,实现己方的既定谈判目标,关键在于根据实际情况制定和运用谈判策略。为了使谈判顺利进行并取得成效,谈判者应注意及时抓住有利时机,审时度势地制定并运用相应的谈判策略。在长期的谈判实践中,谈判人员根据各种谈判中遇到的问题及解决方法总结出了许多谈判策略。本章对一些常见的谈判策略进行归纳总结,以便读者在谈判中灵活地加以运用,并通过掌握谈判策略,清楚地识别谈判对手的谈判策略,从而灵活地加以处理。

7.1 商务谈判策略概述

➡ 商务谈判策略的含义

从商务谈判的角度看,商务谈判策略是谈判者在谈判过程中,为了达到己方某种预期目标所采取的行动方案 and 对策。具体来说,包括三层含义:(1)它是一种面向未来的整体概念;(2)它是实现某些目标的意愿,策略的选择对谈判将起到决定性的作用;(3)它是经过论证后的恰当选择。

在商务谈判实践中,正确运用策略涉及许多方面。一般来讲,应满足下列条件:一是谈判策略具有主观能动性,它不同于客观的目标条件所具有的标记性,而是要为实现那些理想的结果制定谋划,更具有实践性;二是按照时序采取行动,那种一劳永逸、以不变应万变的决策不能称为策略;三是谈判策略具有动态性,这是由商务谈判过程的复杂多变性决定的;四是随着商务谈判活动的进行,不确定因素逐步减少,即在谈判中能

够快速、不间断甚至完整地得到原来不确定事物的信息。

制定商务谈判策略的程序

制定商务谈判策略的程序是指制定策略所应遵循的逻辑步骤，其主要步骤包括进行现象分解、寻找关键问题、确定目标等七个。

1. 进行现象分解

现象分解是制定商务谈判策略的逻辑起点。谈判中的问题、趋势、分歧、事件，必须分解成不同的部分，从中找出每一部分的意义之后再重新安排，借以找出最有利于己方的形式。

制定商务谈判策略的目的，是判断谈判进程中进退的最有利时机，寻求恰当的手段或方式，借以达成最有利的协议。除了必须具有的分析能力和习惯，还必须针对谈判中的消长趋势随机应变，而不只是一眼看破玄机。

2. 寻找关键问题

进行现象分解与科学分析之后，就要有目的地寻找关键问题，即抓主要矛盾。因为只有找到关键问题，才能使其他问题迎刃而解。寻找关键问题要求采用抽象方法、问题分析、谈判对手分析、发展趋势分析等技术。

3. 确定目标

目标关系到谈判策略的制定，以及整个谈判的方向、价值和行动。确定目标是根据现象分解和关键问题分析得出的结论，根据己方条件和谈判环境要求，对各种可能目标进行动态分析判断的过程，其目的在于取得满意的谈判结果。

4. 形成假设性解决方法

这是制定策略的一个核心与关键步骤。对假设性解决方法的要求是必须能满足目标，又能解决问题。方法是否有效，要经过比较才能鉴别，所以谈判人员在提出假设性解决方法时，要解放思想，打破常规，力求有所创新，并尽力使假设性解决方法切实可行。

5. 对解决方法进行深度分析

即对各种假设性解决方法根据可能与有效的原则进行排列组合、优化选择。对少数可行策略进行深入研究，为最终选择打下基础。准确地权衡利弊得失，要求谈判人员快刀斩乱麻，运用定性与定量相结合的分析方法。

6. 生成具体的谈判策略

即在深度分析得出结论的基础上，确定评价的准则，得出最后的结论。确定评价准则的科学方法是指明约束条件，做谈判环境分析，所谓上策、下策，就是对一种策略的评价。

7. 拟定行动计划方案

有了具体的谈判策略，还要考虑把这种策略落到实处，这就要按照从抽象到具体的思维方式，列出各个谈判者必须做的事情，把它们在时间、空间上安排好，并进行反馈控制和追踪决策。

➡ 商务谈判策略的制定方式

一般来讲，商务谈判策略的制定方式主要有仿照、组合和创新三种。

1. 仿照

即对应于规范性、程序性问题，采用仿照过去已有的策略方式。

2. 组合

组合与仿照来源相同，但它有一种结构上的变化。组合是将各策略中既有的策略，经分割、抽取，再重新综合在一起，构成新的策略。它从部分来说是仿照，而从整体来讲是创新。

3. 创新

即对应于非规范性、非程序性问题，需要从全局出发，去寻找变动中的最佳策略。例如，重新调整资源分配，以便加强某些实力而增加谈判主动权；利用自己与竞争对手之间竞争条件的差异，采取非传统性策略，把目标放在破坏对手所依赖的成功关键因素的优势上。这种方法称为主动攻击谈判策略，借助于寻找新的谈判对象取得谈判优势。

➡ 商务谈判策略运用的基本原则

1. 周密谋划原则

谈判是一种高水平的智力游戏，舌战犹如枪战，其中的“刀光剑影”是可以想象的。只有周密谋划，才能取得预期的谈判效果。所谓周密谋划原则，就是在运用谈判策略时要对每一环节、每一句话进行周密细致的运筹，做到胸怀大局、有勇有谋。

2. 随机应变原则

谈判桌上的攻防技巧、策略很多，常用常新，同时形势也可能风云变幻，这就要求谈判者特别是主谈人要做到随机应变。所谓随机应变原则，就是在运用谈判策略时要根据谈判的有利时机，灵活应对谈判形势的变化，做到“魔高一尺，道高一丈”。

3. 有理、有利、有节原则

商务谈判是买卖双方不断磋商、相互让步、解决争端，以求最后达成协议或签订合同的过程。就达成的协议或签订的合同而言，一般总是双方可以接受而且彼此均能获益的。这就要求谈判双方都要遵循有理、有利、有节的原则。所谓有理，是指在谈判磋商中，无论提的是建议还是反建议都要掌握充分的材料与数据，具有充分的说理内容，不

是空洞的说教，更不是凭空臆测，或者无理坚持己见；所谓有利，是指谈判人员应当利用对自己有利的因素，促进谈判向预期的目标发展；所谓有节，是指在谈判磋商中涉及争议问题时，因关系到双方的利益，应掌握好分寸与火候，适可而止，切不可贪得无厌。

7.2 预防性策略

预防性策略就是己方在谈判中处于被动地位时所采取的保守策略。具体来说，预防性策略包括沉默寡言、声东击西、欲擒故纵、浑水摸鱼、疲劳战术等策略。

➡ 沉默寡言策略

沉默寡言策略是指在谈判中先不开口，让对方尽情表演，或多向对方提问并设法促使对方继续沿着正题谈论下去，以此暴露其真实的动机和最低的谈判目标，然后根据对方的动机和目标并结合己方的意图采取有针对性的对策。

这种谈判策略之所以有效，其根据在于：谈判中暴露得越多，自己的底细就有可能暴露得越多，也越有可能处于被动境地；同时也会使对方受到冷遇，造成心理恐慌，不知所措，甚至乱了方寸，从而达到削弱谈判力量的目的。

细心地聆听对方吐出的每一个字，注意对方谈判人员的措辞、表达方式、语气和声调，都可以为己方提供有效的信息。

要想有效地发挥沉默寡言策略的作用，应注意以下几点。

1. 事先准备

首先，要明确这种策略的运用时机，比较恰当的时机是报价阶段。在报价阶段，对方的态度咄咄逼人，双方的要求差距很大，适时运用沉默寡言可缩小差距。其次，要约束己方的反应。在沉默中，行为语言是唯一的反应信号，是对方十分关注的内容，所以，事先要准备好使用哪些行为语言，同时还要统一谈判人员的口径。

2. 耐心等待

只有耐心等待才可能使对方失去冷静，形成心理上的压力。为了忍耐可以做些记录，记录在这里可起到一箭双雕的作用。首先，它纯是做戏；其次，它可以帮助己方掌握对方没讲什么，对方为什么不讲这些而讲那些。全神贯注地聆听，加上冷静思考会准确无误地了解对方的看法，听出对方的弦外之音，感受对方的情绪，洞悉对方的真实意图，努力获得超出沉默寡言本身的作用。

3. 利用行为语言，搅乱对手的谈判思维

沉默寡言的本意在于捕捉对方的信息，探索对方的动机，因而可从需要出发，有目

的地巧用行为语言，搅乱对方的谈判思维，最终牵住对方的鼻子乃至控制谈判的局面。

➡ 声东击西策略

声东击西作为策略运用于商务谈判，指的是己方为达到某种目的和需要，有意识地将洽谈的议题引导到无关紧要的问题上，从而给对方造成一种错觉，使其做出错误的或违反事实本来面目的判断。

在商务谈判中，一般在以下情况使用声东击西这一策略：

(1) 作为一种障眼法，迷惑对方，转移对方的视线，隐蔽己方的真实意图，延缓对方所采取的行动。例如，己方实质关心的是价格问题，又明知对方在运输方面存在困难，己方可以集中力量帮助对方解决运输难题，使对方在价格上做出较大的让步，从而达到“声东击西”的目的。

(2) 转移对方的注意力，使对方在谈判上失误，为以后若干议题的洽谈扫平道路。

(3) 诱使对方在对己方无关紧要的问题上纠缠，使己方抽出时间对重要问题进行深入的调查研究，迅速制定出新的方案。

(4) 对方是一个多疑者，并且逆反心态较重。例如，1985年我国某厂为引进一条浮法玻璃生产线到日本考察，经中方论证认为，日本的此项产品质量、技术均属世界一流。于是，该厂决定购买日本产品。但他们与日本在华办事处谈判人员多次谈判，均未达成协议。其原因是，日方自恃产品优良，要价过高，且谈判态度强硬，让步甚少。中方敏锐地意识到，如想攻克谈判僵局，并以优惠价格购得日方的产品，必须首先粉碎日方产品非我莫属的优势心理。为此，中方谈判班子制定了一个“声东击西”的周密计划。他们果断地终止了与日方的谈判，派员工直赴英国，发现英国产品确实不如日本产品，但他们还是向英方发出谈判邀请，并把英方来华谈判人员直接安排在日方办事处所在的宾馆。这一信息令极为敏感的日本谈判代表大为震惊。精明的日本人绝不愿意看到嘴的肥肉让别人吞下，获得薄利总比没有得利好。于是，他们一反高傲的姿态，主动要求与中方恢复谈判，最终双方达到双赢，握手成交。

➡ 欲擒故纵策略

欲擒故纵策略是指对于志在必得的交易谈判，己方故意通过各种措施，让对方感到自己满不在乎的态度，从而压制对手开价的胃口，确保己方在预想条件下成交。

具体做法为：务必使自己的态度保持不紧不慢的状态。例如，日程安排上不显急切；在对方激烈强硬时，让其表现，采取“不怕承担后果”的轻蔑态度等。

采用这一策略时要注意：其一，立足点在“擒”，故“纵”时应积极地“纵”，即在“纵”中激起对手的成交欲望。其手法是：一方面表现己方的不在乎，利益关系不大；另一方面要尽可能考虑对方的利益，处处为其着想，让其不愿被“纵”。其二，在冷漠之中有意给对方机会，只不过应在其等待、努力之后，再给机会与条件，让其感到珍

贵。其三，注意言谈与分寸，即讲话要掌握火候，“纵”时的用语应有尊重对方的成分，切不可羞辱对手。否则会转移谈判焦点，使“纵”失控。

➡ 浑水摸鱼策略

浑水摸鱼策略是当前国际谈判桌上一种比较流行的谈判策略，又可叫做炒蛋策略。这种策略故意将谈判秩序搞乱，将许多问题一揽子兜上桌面，让对方眼花缭乱，难以应付，使己方在心理上占有绝对优势，从而趁机敦促对方达成有利于己方的协议。

生活经验告诉我们，当一个人面临一大堆杂乱无章的难题时，便会情绪紧张，精力不集中，自暴自弃，丧失信心。浑水摸鱼策略就是利用这种心理，打破正常的有章可循的谈判议程，将乱七八糟的非实质性问题同关键议题杂糅在一起，使人心烦意乱、难以应付，导致对方慌乱失措、滋生逃避或依赖己方的心理，己方便趁机敦促协议的达成。

破解浑水摸鱼策略的方法是：首先，要沉着冷静，坚定信念。其次，坚决要求对方回到谈判的正常秩序中，逐项讨论和解决问题，遇到有关设计数据问题时，一定不可草率行事。最后，当对方使用材料和数据等浑水摸鱼策略时，你要有勇气提出暂停谈判，以对各种材料和数据进行仔细研究，不要为图节省时间和精力，造成无法弥补的损失。

➡ 疲劳战术策略

疲劳战术是通过拖延达成协议的时间，反复讨论某一问题，或不间断地提出新问题，想方设法使对方疲劳，以至于产生厌倦和急躁心理，从而达到预定目的的策略。运用这个策略，要抓住对方喜欢简单、快速、直接地解决问题，不喜欢复杂、烦琐、反复的心理。此策略在对方成交心切或者不耐烦的情况下尤为适用。常见的采用疲劳战术的方法有：进行长时间的无效谈判，拖延谈判和达成协议的时间；在谈判中使问题复杂化，并不断地提出新问题进行纠缠；在谈判中制造矛盾，采取强硬立场，或将已经谈好的问题推翻重来，反复讨论；在谈判间隙，举行投对方所好的活动，使对方保持兴趣，直至疲劳；热情、主动地利用一切机会与对方攀谈，甚至在休息时间拜访对方，使得对方缺少必要的休息等。

7.3 进攻性策略

在商务谈判中，占有主动权的一方，其核心是争取尽可能多的利益，往往采取进攻性策略。进攻性策略具体包括针锋相对、以退为进、最后通牒、以柔克刚等策略。

➡ 针锋相对策略

针锋相对策略就是针对谈判对手的论点和论据，逐一予以驳回，进而坚持己方立场

的毫不退让的策略。

具体做法为：对方说什么，你跟着驳什么，并提出新的意见。在谈判过程中，应该围绕对方谈到的内容，有针对性地予以驳斥。例如，甲方说：“我的人工费高，故产品售价高。”乙方驳道：“你的人工费绝没有你说得那么高。”可谓针锋相对。又如，一方拍案而起，扬言：“不谈了！”另一方则冷眼相对，驳道：“谈不谈是你的权利，但你要对行为的后果负责！”

在使用该策略时应注意：驳斥对方时，要对准话题，不能走火、跑偏。否则，对方会说“你没听明白”，从而一下子瓦解你的话锋体系。此外，话锋的锐利完全在于是否有理，而不在于是否声色俱厉。

➡ 以退为进策略

以退为进策略是指以退让的姿态作为进取的阶梯的策略。在这种策略中，退是一种表面现象，由于在形式上采取了退让，使对方能从己方的退让中得到心理满足，不仅思想上会放松戒备，而且作为回报，对方也会满足己方的某些要求，而这些要求正是己方的真实目的。商务谈判中的以退为进策略，表现为先让一步，顺从对方，然后争取主动、反守为攻。

在市场经济条件下，以退为进的手法很多，主要表现在以下方面：

(1) 替己方留下讨价还价的余地，以便使对方在报价或还价时有所退却，满足对方的要求。

(2) 不要让步太快。因为轻而易举获得己方的让步，不仅不会使对方在心理上得到满足，反而会使对方怀疑己方的让步有诈。慢慢让步，会使对方心理上得到满足，对方等待越久，也就越珍惜。

(3) 让对方先开口说话，充分表明对方的观点，隐藏己方的要求。这样，对方由于暴露过多，回旋余地就小，己方的针对性就会放大。

(4) 不要做无谓的让步，以己方的每次让步换取对方的让步，或强调己方的困难处境，以争取对方的谅解和适当的退却。

(5) 作为买方，记住说：“我们非常喜欢贵方的产品，也乐意同贵方合作，遗憾的是我方只有这么多钱……”作为卖方，别忘了讲：“我方的成本这么高，价格不能再降了……”

阅读扩展

在让步中要把握好分寸：

- (1) 给自己留有足够的让步空间。
- (2) 设法使对方透露其需要和目标。
- (3) 在小问题上率先让步，不要在主要问题上先让步。
- (4) 做出无关紧要的让步，但是要表现出这些让步十分有价值。

- (5) 每一次让步都要让对方付出更多。
- (6) 通过交换,使每一次让步都有回报。
- (7) 一般来说要缓慢地让步,一次让步一点。
- (8) 不要将你的底线暴露给对方。
- (9) 有时也要拒绝对方。
- (10) 即使是在“试探性”的谈判中,接受对方的让步也必须小心谨慎。
- (11) 记录下来谈判中做出的每一次让步以便确定让步方式。
- (12) 让步不能太频繁、太快和太大。

资料来源:[美]罗伊·J·列维奇、布鲁斯·巴里、戴维·M·桑德斯:《列维奇谈判学(原书第4版)》,北京,中国人民大学出版社,2008。

➡ 最后通牒策略

最后通牒策略是指当谈判双方因某些问题纠缠不休时,其中处于有利地位的一方会向对方提出最后交易条件,要么对方接受己方的交易条件,要么己方退出谈判,以此迫使对方让步的谈判策略。

最后通牒策略是极有效的策略,它在打破对方对未来的奢望、击败犹豫中的对手方面起着决定性的作用。

最后通牒策略以强硬的形象出现,人们往往不得已而用之。它的最后结果是可能中断谈判,也可能促使谈判成功。因为一般来说,谈判双方都是有所求而来的,谁都不愿白白地花费精力和时间空手而归。特别是在商务谈判中,任何一个商人、企业家都知道,自己一旦退出谈判,马上就会有許多等在一旁的竞争者取而代之。

即便如此,使用最后通牒策略也必须慎重,因为它实际上是把对方逼到了无可选择的境地,容易引起对方的敌意。

一般来说,只有在以下四种情况下,才能使用最后通牒策略:

(1) 谈判者知道自己处于一个强有力的地位,别的竞争者都不如己方的条件优越,如果对方要使谈判继续进行并达成协议的话,只有找己方。

(2) 谈判者已尝试过其他方法,但都未取得什么效果。这时,采取最后通牒策略是迫使对方改变想法的唯一手段。

(3) 当己方将条件降到最低限度而不能再降时。

(4) 当对方经过旷日持久的谈判,已无法再担负由于失去这笔交易所造成的损失而非达成协议不可时。

谈判者使用最后通牒策略,总希望能够成功,其成功必须具备以下五个条件:

第一,送给对方最后通牒的方式和时间要恰当。一般是在送出最后通牒前,想方设法让对方在己方先做些投资。例如,先在其他次要问题上达成协议,在时间、精力等方

面让对方有所消耗，等到对方的投资达到一定程度时，即可抛出最后通牒，使对方难以抽身。

第二，送给对方最后通牒的言辞要委婉，既要达到目的，又不至于锋芒太露。言辞太锋利的最后通牒容易伤害对方的自尊心，因此多半是自讨苦吃。例如：“就是这个价钱，没什么可谈的了！”“接受这个条件，否则到此为止！”而言词委婉的最后通牒效果要好一些。例如，“贵方的道理完全正确，只可惜我们只能出这个价钱，能否再通融一下？”这种留有余地的最后通牒，替对方留下退路，易于被对方接受。

第三，拿出一些令人信服的证据，让事实说话。如果能替己方的观点拿出文件和道理来支持，那就是最聪明的最后通牒了。例如，“你的要求提得并不过分，我非常理解，只是我方单位的财务制度不允许。”

第四，送给对方的最后通牒内容应有弹性。最后通牒不要将对方逼上梁山，别无他路可走。应该设法让对方在己方的最后通牒中选择一条路，至少在对方看来是两害相权取其轻。

第五，送给对方的最后通牒，要给对方留有考虑或请示的时间。在商务谈判中，让对方放弃原来的条件与立场，是需要时间的。因此，谈判者送出最后通牒后，还要给对方留有考虑的时间，以便让对方有考虑的余地。这样，可使对方的敌意减轻，不至于弄巧成拙。

➡ 以柔克刚策略

以柔克刚策略通常也称为以软化硬、哭穷示弱、滴水穿石策略，是指面对咄咄逼人的谈判对手，可暂不做反应，以己方之静制对方之动，以持久战磨其棱角，挫其锐气，使其精疲力竭之后，再发起反攻，从而达到反弱为强的谈判策略。该策略着眼于每个人都存在恻隐之心、同情之心，不愿与对方发生正面对立，同时想方设法唤起对方同情、怜悯、宽宏大量、乐于助人的心理，以达到谈判的目标。

在运用该策略时，忍耐性一定要好，容许对方发泄情绪、指责，同时还要有礼貌，懂得幽默，以获得多方好感；必要时唤起对方的同情，或者聊聊共同话题拉进个人感情等，尽量使对方不放弃谈判，同时还要让对方意识到己方实在没有其他选择余地，只能出此下策。另一方面也伺机寻找对方的薄弱环节和谈判人员的个性弱点，以便能最大限度地运用该策略。

运用该策略需要注意的方面有：必须找到拥有最终决策权的人；如发现不能使用此策略时，要么改用其他策略，要么及时退出谈判，不要浪费有限的精力和时间。

7.4 综合性策略

在商务谈判中，有时也可能出现谈判双方势均力敌的状态，谈判者的地位平等，双

方均企图以势压人,往往收效甚微。因此,采取综合性策略,就成为明智的选择。综合性策略主要包括软硬兼施、权力有限、货比三家等策略。

➡ 软硬兼施策略

软硬兼施策略是指在商务谈判过程中原则性问题毫不退却、细节问题适当让步的一种策略。谈判时,面对态度强硬对手,可在坚持原则的条件下做一些顺水推舟的工作,等到对方锐气减退时,己方再发动反攻,力争反败为胜。

软硬兼施策略通俗地讲,又叫做红白脸策略,它的具体做法有两种:以两个人分别扮演红脸和白脸;一个人同时扮演红脸和白脸。

使用该策略时应注意:其一,扮红脸的人,既要“凶”,又要出言在理,保持良好的形象。比如,态度强硬,寸步不让,但又处处讲理,绝不蛮横。外表上,不要高声大噪,唾沫横飞,显出俗相,也不一定老是虎着脸,反倒可以有笑容,只是立场要强硬,条件要得狠。其二,扮白脸的人,应该为主谈人或负责人,要善于把握火候,让红脸好下台,及时请对方表态。其三,若是一个人同时扮演红白脸,要机动灵活。如发动强攻时,声色俱厉的时间不宜过长,同时说出的话要给自己留有余地,否则会把自己逼到背水一战的境地。若由于过于冲动而被动时,最好的解决方法就是暂停、休会或散会,通过改变时间,以争取请示、汇报、研究被动局面的化解方法。

➡ 权力有限策略

权力有限策略是指谈判者为了达到降低对方条件、迫使对方让步或修改承诺条件的目的,采取转移矛盾,假借自己不能做主、上级没有授权等理由,故意将谈判工作搁浅,让对方心中无数地等待,再趁机反攻的一种策略。

从某种意义上说,受了限制的权力才会成为真正的力量,一个受了限制的谈判者要比大权独揽的谈判者处于更有利的状态。例如,可以优雅地向对方说“不”,因为未经授权,这往往使对方大伤脑筋,迫使对方只能根据他们所拥有的权限来考虑问题。如果对方急于求成,虽然明知会有某种损失,也不得不妥协拍板。否则,就会冒谈判失败的风险。

成功地运用权力有限策略,对谈判者大获全胜很有作用。

(1) 权力有限策略可以起到有效地保护自己的作用。谈判者的权力受到限制,也就是给谈判者规定了一个由有限权力制约的最低限度的目标。例如,买方“成交价格超过每件100元,必须请示上级”,这种权力限制实际上是给对方的谈判者规定了一个最低限度目标——成交价格最多不能超过每件100元。所以,这种由有限权力制约的最低限度目标,可以对己方谈判者起到一定的保护作用。

(2) 权力有限可以使谈判者的立场更加坚定。

(3) 权力有限可以作为对抗对方的盾牌。

权力有限作为一种策略,有些是真正的权力有限,有些则不完全属实。有时谈判者本来有做出让步的权力,反而宣称没有被授予做出这种让步的权力,这实际上是一种对抗对方的盾牌。在一般情况下,对付这一盾牌时难以辨别真伪,对方只好凭自己的底牌来决定是否改变要求,做出让步。

有限制才有权力,谈判者欢迎这些限制,因为受到限制的权力往往能够出乎意料地获得成功。精心选择权力限制对于谈判结果无可置疑地产生着极大的影响。

➡ 货比三家策略

货比三家策略是指在谈判某笔交易时,同时与几个供应商或采购商进行谈判,以选出其中最优一家的策略。

具体做法是:邀请同类产品的卖方或所需同类产品的买方,同时展开几个谈判,将各方的条件进行对比,择优授予合同。这种货比三家策略在使用时应注意如下几个问题:

第一,选的对象要势均力敌,才有可比性。若对比对象力量不均,就应制造可比之处,使各家均有信心去争取交易。例如,有专长的中小企业可与综合性的大企业集团比专业特点。

第二,时间安排要便于分组穿插谈判,且可及时将各组谈判结果汇总,包括日程、方式和人员的安排。

第三,对比的内容要科学。货比三家策略客观上会造成工作量大,评比工作复杂,因此,应有快捷统一的评比方法和内容,以减少重复、不准确的工作,避免个人感情的影响。

第四,平等对待参加竞争的各对手,但在谈判的组织上应该重点突出。平等与各参加竞争的对手谈判是信誉的需要,重点突出是谈判全局的需要,两者缺一不可,相辅相成。

第五,慎守承诺。对于评选出的结果应慎守承诺。如遇落选竞争对手卷土重来,虽然其结果会带来好处,但应慎用该机会。对明文选中的对象应承担一定的信誉上的义务,且应充分了解其原因,才能重新审议。即便决定再谈判,也应把出新价的任务赋予卷土重来者,当该方新的条件有明显的优势时,再约被选中一方谈;若不太有优势,则不必重谈。约已被选中的一方再谈时,也可以要求其重审成交条件。不过,两者均非强制,只是从说服鼓励的角度来坚持重申的必要性。如果被选中的一方在响应后其条件仍优于要求重谈者,就可以结束谈判;如劣于重谈者,可再给被选中一方一次机会。在这次努力之后,若差距不大,则仍选原成交者;若重新要求谈判者的条件十分明显地优于原成交者,则不得不改变选择的决定。不过,善后工作要做细。

第六,在多家采购者联合向多家卖者谈判时,应由有权威的单位统一起来,形成联合对外的机构,如同对特殊谈判主持人的要求一样,做到统一对外、统一技术要求、统一对外谈判策略。同时,还应有严格的纪律,以保守机密,各尽其职。

例 7—1**障眼法的妙用**

金豆公司以销售黄豆酱油为主要业务，因近一年竞争激烈，业务量不大，效益也不好，这让公司的王经理十分头疼。正在他一筹莫展的时候，一位日本的商人小泉田一慕名前来，说是要购进一大批黄豆酱油。王经理了解情况后，为了能够达成合作意向，不仅对小泉田一热情接待，还表示愿意提供最优惠的价格给他。

在合作谈判中，王经理开出酱油以每千克2元的价格批发给小泉田一。没想到小泉田一流露出非常吃惊和生气的表情对王经理说：“我不远万里前来，是实心实意要和贵公司合作的，没想到你出这么高的价钱，太没有诚意了，我们还是不要谈了！”说完，就从谈判桌上拂袖而去。之后的一段日子里，王经理多次和小泉田一联系，但都遭到了对方的拒绝会面。

就在王经理不知该如何是好时，听到了同类公司要和小泉田一合作，并且打听金豆公司酱油报价的消息。这时，王经理明白了小泉田一有可能要从其他公司购买酱油，于是赶紧联系小泉田一，表示本公司为了今后的再次合作，愿意以每千克1.8元的价格出售酱油，但小泉田一依旧不满意王经理的出价。

之后的几天里，王经理又陆续接到其他几家粮油公司关于询问金豆公司给小泉田一酱油出口报价的电话，这让王经理实在坐不住了。这到手的生意要是让别人抢了去可如何是好？小泉田一可是一个大客户，如果这次生意谈妥了，以后可能还会继续有合作的吧？于是，王经理再次联系到小泉田一，表示愿意让对方出价，只要价格合理。

于是，小泉田一又重新回到了谈判桌上，但处处表现出一幅极不情愿却又为了通过这次合作交到一个“朋友”继续长期合作的样子，最终以每千克1.5元的低廉价格成功顺利地完成了此次的收购。

资料来源：盛安之：《谈判的60个博弈策略》，北京，企业管理出版社，2008。经作者整理改编。

问题：

1. 日方在和中方谈判时采取了什么策略？
2. 中方在谈判过程中犯了哪些错误？应该如何应对日方采取的策略？

本章小结

1. 商务谈判策略是指谈判者在谈判过程中，为了达到己方某种预期目标所采取的行动方案和对策。

2. 制定商务谈判策略的程序是指制定策略所应遵循的逻辑步骤。其主要步骤包括：(1) 进行现象分解；(2) 寻找关键问题；(3) 确定目标；(4) 形成假设性解决方法；(5) 对解决方法进行深度分析；(6) 生成具体的谈判策略；(7) 拟定行动计划方案。

3. 商务谈判策略通常分为预防性策略、进攻性策略、综合性策略三类。

重点名词

预防性策略 进攻性策略 综合性策略 仿照 组合 创新

思考题

1. 商务谈判策略的制定方式有哪些?
2. 简述制定商务谈判策略的原则和主要步骤。
3. 如何运用最后通牒策略和声东击西策略?
4. 如何认识商务谈判策略的重要性?
5. 制定商务谈判策略的程序是什么?

实训练习

由5人组成小组,针对下述销售情境,设计一套商务谈判策略。

李文大学毕业后自己创业,在家人和朋友的帮助下开了一家商贸有限公司,代理销售各种品牌建筑装修装饰材料。日常工作中,李文几乎每天都在与大大小小的客户打交道,与他们就产品交易条件展开谈判。因此,如何筹划安排谈判活动、如何达成协议,就成了他每天必须面对的问题。请你的小组为李文设计出一套产品销售时的谈判策略。

课后自测

1. 你认为自己是不是一个谨守策略的人?

- | | |
|---------------|----|
| (1) 非常是 | +5 |
| (2) 相当是 | +3 |
| (3) 合理地运用 | +1 |
| (4) 时常会忘记运用策略 | 0 |
| (5) 似乎是先说再思考 | -2 |

2. 你是否能广泛听取各方面的意见?

- | | |
|----------------|----|
| (1) 是的,非常能 | +5 |
| (2) 大抵如此 | +3 |
| (3) 普通程度 | +1 |
| (4) 相当不听取别人的意见 | 0 |
| (5) 观念相当固执 | -2 |

3. 正直对你来说是否重要?

- | | |
|----------|----|
| (1) 非常重要 | +5 |
| (2) 相当重要 | +3 |

- | | |
|------------------------|----|
| (3) 重要 | +1 |
| (4) 不重要 | 0 |
| (5) 非常不重要 | -2 |
| 4. 你认为别人的正直是否重要? | |
| (1) 非常重要 | +5 |
| (2) 相当重要 | +3 |
| (3) 重要 | +1 |
| (4) 不重要 | 0 |
| (5) 非常不重要 | -2 |
| 5. 当你手中握有权力时, 会如何使用? | |
| (1) 尽量运用一切手段 | +3 |
| (2) 适当地运用, 没有罪恶感 | +5 |
| (3) 我会为了正义而运用 | +1 |
| (4) 我不喜欢使用权力 | -2 |
| (5) 我很自然地接受对方作为我的对手 | 0 |
| 6. 你对于身体(行为)语言的敏感程度如何? | |
| (1) 高度敏感 | +3 |
| (2) 相当敏感 | +5 |
| (3) 普通程度 | +1 |
| (4) 比大部分人的敏感性低 | 0 |
| (5) 不敏感 | -2 |
| 7. 你对于别人的动机和愿望的敏感程度如何? | |
| (1) 高度敏感 | +5 |
| (2) 相当敏感 | +3 |
| (3) 普通程度 | +1 |
| (4) 比大部分人的敏感性低 | 0 |
| (5) 不敏感 | -2 |
| 8. 你洞察谈判真正问题的能力如何? | |
| (1) 我通常会知道 | +5 |
| (2) 大部分时间我能够了解 | +3 |
| (3) 我能够猜得相当正确 | +1 |
| (4) 对方常常会令我惊奇 | 0 |
| (5) 我发现很难知道真正的问题所在 | -2 |
| 9. 在谈判中, 你想定哪一种目标? | |
| (1) 很难达成的目标 | +5 |
| (2) 相当难达成的目标 | +3 |

(3) 不太难也不太容易的目标 +1

(4) 比较适当的目标 0

(5) 不太难、比较容易达成的目标 -2

10. 通常你如何让步?

(1) 非常缓慢 +5

(2) 相当缓慢 +3

(3) 和对方的速度相同 +1

(4) 多做出一些让步, 试着使交易快完成 0

(5) 我不在乎付出更多, 只想完成交易 -2

11. 购买汽车或房屋的时候, 你的准备情形如何?

(1) 很彻底 +5

(2) 相当好 +3

(3) 普通程度 +1

(4) 不太好 0

(5) 没有准备 -2

12. 对对方告诉你的话, 你会调查到什么程度?

(1) 调查得很彻底 +5

(2) 调查大部分的话 +3

(3) 调查某些话 +1

(4) 知道应该调查, 但做得不够 0

(5) 没有调查 -2

13. 你对于解决问题是否有创见?

(1) 非常有 +5

(2) 相当有 +3

(3) 有时候会有 +1

(4) 不太多 0

(5) 几乎没有 -2

14. 你是建筑大厦的买主, 由于其他方面的原因要更改设计图, 现在承包商为了这个原因要收取更高的价格, 而你又认为他能把这项工程做好, 因而非常需要他, 对于这个新的加价, 你会有什么感觉?

(1) 马上跳起来大叫 +1

(2) 非常不高兴 +3

(3) 准备好好地和他商量, 但并不急着做 +5

(4) 虽然不喜欢, 但还是会照着做 0

(5) 和他对抗 -2

15. 你是否会将内心的感受流露出来?

- | | |
|------------|----|
| (1) 非常容易 | -2 |
| (2) 比大部分人会 | 0 |
| (3) 普通程度 | +1 |
| (4) 不太多 | +3 |
| (5) 几乎不会 | +5 |

如果你的得分为 55~75 分,说明你在商务谈判中运用商务谈判策略的能力非常强;如果你的得分为 35~55 分,说明你懂得一般的商务谈判策略的运用;如果你的得分为 35 分以下,说明你还需要努力加强商务谈判实际经验的积累与储备。

第8章

商务谈判技巧

本章要点

1. 理解并掌握商务谈判中经常运用的语言技巧。
2. 了解形成谈判僵局的多种原因，掌握避免谈判僵局出现的基本原则，灵活运用打破现实僵局的技巧。
3. 掌握并能灵活运用在谈判中实力处于优势、劣势及均势时的各种技巧。

引 例

超级说服力的秘诀

在每位法律系学生的第一堂课上，教授都会告诉他们：“当你盘问证人席的嫌犯时，不要问事先不知道答案的问题。”相同的训诫也可以用在销售上。绝对不要问只有“是”与“否”两个答案的问题，除非你十分肯定答案是“是”。

例如，我不会问客户：“您想买双门轿车吗？”我会说：“您想要双门轿车还是四门轿车？”如果你用前面的问法，客户很可能会对你说：“不。”相反，用后面这种二选一的问题，客户就很难拒绝你。

销售员要养成经常这样说的好习惯：“难道您不同意……”例如：“难道您不同意这是一部漂亮的车子，先生？”“难道您不认为试穿的这件貂皮大衣非常暖和，女士？”当客户赞同你的意见时，也会衍生出肯定的回应。

推销给两个或更多人时，如果能问些需要客户同意的问题，将会特别有效。举例来说，当某家的先生、太太和两个孩子共乘一辆车子上街买东西时，我会问这位

太太：“遥控锁是不是最适合你家？”她通常会同意我的看法。接着我会继续说：“我打赌你也喜欢四门车。”因为他们是个大家庭，我知道他们只能考虑四门车。她会说：“哦，是的，我只会买四门车。”在一连串批评车子的性能之后，这位先生猜想他太太有意买车，因为她对我的看法一直表示赞同。

正因如此，到了要成交的时候，我已经排除先生得征求太太意见的这项因素。然后，我会说服他：他们彼此都认为对方想买这辆车，没有必要再召开家庭会议讨论。我也得到了这张订单。

当你推销给两个以上的客户或一群人时，这一招特别管用。先说服有支配权的那个人，是非常有效的方法。如此一来，其他人也会跟着点头同意。自然地，我要建议你在确定谁是这群人的龙头老大之前，仔细掂掂每个人的斤两。通常，他是唯一一个你需要说服的人。

资料来源：《超级说服力秘诀》，<http://www.studyems.com/library/cc504327f9e56659.html>, 2014-05-09。

启示：

1. 在谈判中语言技巧有何魅力？
2. 在谈判中还有哪些技巧可以灵活运用？

8.1 语言技巧

商务谈判的过程其实就是谈判双方语言表达和交流的过程。语言在商务谈判中犹如桥梁，往往决定了谈判的成败。恰当灵活地运用语言技巧，能取得期望甚至更好的结果。

► 商务谈判语言的类别

商务谈判语言按表达方式不同可分为有声语言和无声语言。有声语言是指通过人的发音器官来表达的语言，一般理解为口头语言，借助人的听觉交流思想、传递信息。无声语言是指通过人的形体、姿势等来表达的语言，一般解释为行为语言，借助于人的视觉传递信息、表明态度。在商务谈判过程中，巧妙地运用这两种语言，可以产生珠联璧合、相辅相成的效果。无声语言的技巧在本书第3章“商务谈判的心理与行为分析”中有详细阐述。

► 有声语言技巧

1. 陈述技巧

陈述就是叙述自己的观点或问题的过程，在商务谈判的各个阶段都离不开陈述。在谈判过程中，陈述大体包括入题、阐述两个部分。

(1) 入题技巧。谈判双方在刚进入谈判场所时,难免会感到拘谨,尤其是谈判新手在重要谈判中,往往会产生忐忑不安的心理。为此,必须讲求入题技巧,采用恰当的入题方法。

1) 迂回入题。为避免谈判时单刀直入、过于直露,影响谈判的融洽气氛,谈判时可以采用迂回入题的方法,如先以天气情况、社会新闻、旅游、艺术等作为话题;或从介绍己方谈判人员入题,简略介绍己方人员的职务、学历、经历等,既打开了话题,消除了对方的忐忑心理,又充分显示了己方强大的阵容。总之,迂回入题要做到新颖巧妙、不落俗套。

2) 先谈原则问题,后谈细节问题。一些大型的商务谈判由于需要洽谈的问题千头万绪,双方高级谈判人员不应该也不可能介入全部谈判,往往要分成若干等级,进行多次谈判,这就需要采取先谈原则问题再谈细节问题的方法入题。一旦双方就原则问题达成一致,洽谈细节问题也就有了依据。当然,也可以反其道而行,先谈细节问题,后谈原则问题。围绕谈判的主题,先从洽谈细节问题入题,各项细节问题谈妥之后,便于达成原则性的协议。

3) 从具体议题入手。大型商务谈判总是由具体的一次次谈判组成,在每一次谈判会议上,双方可先确定本次会议的商谈议题,然后从这一具体议题入手进行洽谈。

(2) 阐述技巧。

1) 开场阐述。谈判入题后,接下来便是双方进行开场阐述,这是谈判中的一个重要环节。

开场阐述的要点如下:

一是开宗明义,明确本次会谈所要解决的主题,以集中双方的注意力,统一双方的认识。

二是表明己方通过洽谈应当得到的利益,尤其是对己方至关重要的利益。

三是表明己方的基本立场,可以回顾双方以前合作的成果,说明己方在对方所享有的信誉;也可以展望或预测今后双方合作中,可能出现的机遇或挑战;还可以表示己方会采取何种方式,为双方共同获得利益作出贡献等。

四是开场阐述应是原则的,而不是具体的,应尽可能简明扼要。阐述应以诚挚和轻松的方式来表达。

对对方开场阐述的反应如下:

一是认真耐心地倾听对方的开场阐述,归纳理解对方阐述的关键问题,以免产生误会。

二是如果对方开场阐述内容与己方意见差距较大,不要打断对方的阐述或与对方争执,而应让对方说完,认同对方之后再巧妙地转换话题,从侧面进行反驳。

2) 让对方先谈。在商务谈判中,当己方对市场态势和产品定价的新情况不太了解,或者尚未确定购买何种产品,建议让对方首先说明可提供何种产品,产品的性能、价格如何等,然后再审慎地表达意见。有时即使己方对市场态势和产品定价比较了解,心中

有明确的购买意图,而且能够直接决定购买与否,也不妨先让对方阐述利益要求、报价和介绍产品,在此基础上再提出自己的要求。这种后发制人的方式经常能收到奇效。

3) 坦诚相见。谈判中应当坦诚相见,不但将对方想知道的情况坦诚相告,而且可以适当透露己方的某些动机和想法。

坦诚相见是获得对方同情和信赖的好方法,人们往往对坦率诚恳的人有好感。不过,应当注意,与对方坦诚相见,难免要冒风险。对方可能利用你的坦诚,逼你让步,你可能因为坦诚而处于被动地位。因此,坦诚相见是有限度的,并不是将一切和盘托出,应以既赢得对方信赖,又不使自己陷于被动、丧失利益为度。

例 8—1

寒暄在谈判中的妙用

案例一:日本松下电器公司创始人松下幸之助先生刚“出道”时,第一次到东京找批发商谈判。刚一见面,批发商就友善地对他寒暄说:“我们第一次打交道吧?以前我好像没见过你。”松下先生缺乏经验,恭敬地回答:“我是第一次来东京,什么都不懂,请多关照。”批发商问:“你打算以什么价格卖出你的产品?”松下又如实地告知对方:“我的产品每件成本是20元,我准备卖25元。”批发商了解到松下在东京人地两生又急于打开销路的愿望,因此趁机杀价:“你首次来东京做生意,刚开张应该卖得更便宜些。每件20元,如何?”结果,没有经验的松下先生在这次交易中吃了亏。

案例二:被美国人誉为“销售权威”的霍伊拉先生要去梅西百货公司拉广告,他事先了解到这个公司的总经理会驾驶飞机。于是,在和这位总经理见面互做介绍后,他便随意说了一句:“您在哪儿学会开飞机的?”一句话触发了总经理的谈兴,他滔滔不绝地讲了起来,谈判气氛显得轻松愉快,结果不但广告有了着落,霍伊拉还被邀请去乘坐总经理的自用飞机,和他交上了朋友。

资料来源:《松下在寒暄中失去先机》, http://blog.sina.com.cn/s/blog_597257b90100wvsn.html, 2011-10-08。

问题:

1. 案例中松下幸之助和霍伊拉各自采用了什么语言技巧?
2. 在与人交谈时如何获得良好的第一印象?

2. 提问技巧

提问是商务谈判中经常运用的语言技巧。通过巧妙而适当的提问,可以摸清对方的需要,把握对方的心理状态,并能准确表达己方的思想。

(1) 提问的方式。

1) 引导性提问。它是指对答案具有强烈暗示性的反义疑问句,在谈判中往往会使对方对自己的观念产生赞同反应的表示。例如,“讲究商业道德的人是不会胡乱提价的,

您说是不是?”“这样的算法,对你我都有利,是不是?”

2) 坦诚性提问。它是指一种推心置腹、友好性的发问。这种发问能制造出某种和谐的气氛。例如,“要改变你的现状,需要什么样的帮助?”

3) 封闭式提问。它是指足以在特定领域中带出特定答复(如“是”或“否”)的问句,可以使发问者获得特定资料或确切的回答。例如,“你是否认为上门服务没有可能?”“我们能否得到最优惠的价格?”这类发问有时会有一定的威胁性,如果改用“是非问”的句型,语气就大不一样,效果也好多了。

4) 证实式提问。它是针对对方的答复重新措辞,使其证实或补充(引申或举例说明)的一种发问。这类问题可以发掘比较充分的信息,以示发问者对对方答复的重视。例如,“您刚才说对目前所进行的这笔买卖可以作取舍,这是不是说您拥有全权跟我进行谈判?”

5) 多层次式提问。它是指一个问句中包含多种内容。例如,“您能否就这个协议产生的背景、履约的情况、违约的责任谈一谈?”这种问题因包含过多的主题而使对方难以周全把握。通常,一个问题最好只含有一个主题,最多不超过两个主题,才能使对方有效地把握。

(2) 提问应注意的四要素。在谈判中适当地发问,这是发现需要的一种手段。一般应该考虑四个主要因素:提出什么问题;如何表述问题;何时进行发问;对方将会产生什么反应。具体的注意事项如下:

1) 注意发问时机。应该选择对方最适合答复问题的时候才发问。

2) 按平常的语速发问。太急速的发问,容易使对方认为你是不耐烦或持审问态度;太缓慢的发问,容易使对方感到沉闷。

3) 事先应打好发问的腹稿,以提高发问的效能。

4) 对初次见面的谈判对手,在谈判刚开始时,应该先取得同意再发问,这是一种礼节。

5) 由广泛的问题入手再转向专门性的问题,将有助于缩短沟通的时间。这样,可以在对方回答广泛问题的时候,注意其所提供的有关专门性问题的答案。

6) 所有的询问都必须围绕一个中心议题,并且尽量根据前一个问题的答复构造问句。

7) 提出敏感性问题时,应该说明一下发问的理由,以示尊重。

8) 杜绝使用威胁性的发问和讽刺性的发问,也应该避免盘问式的发问和审问式的发问。

3. 回答技巧

谈判由一系列的问答构成,需要巧问,更需要巧答。巧妙而得体的回答与善于发问同样重要。

(1) 回答的方式。

1) 含糊式回答。这样可以避免把自己的真实意图暴露给对方,从而为以后的谈判

留出回旋余地。

2) 针对式回答。即针对提问人心理假设的答案回答问题。这种回答方式的前提是弄清了对方的真实意图。

3) 局限式回答。即将对方提问的范围缩小, 选择有利的内容作答。例如, 当对方提问产品的质量时, 只回答几个有特色的指标, 利用这些指标给对方留下产品质量好的印象。

4) 转换式回答。即在回答对方的问题时, 把商务谈判的话题引到其他方向。例如, 当对方提问价格时可以这样回答, “我想你是会提这一问题的, 关于价格我相信一定会使您满意, 不过在回答这一问题之前, 请让我先把产品的几种特殊功能说明一下。”这样就自然地把价格问题转到了产品的功能上, 使对方在听完自己的讲话后, 把价格建立在产品质量的基础上, 这对己方无疑是有利的。

(2) 回答应遵循的原则。在谈判的问答过程中, 回答技巧不在于回答对方的“对”或“错”, 而在于应该说什么、不应该说什么和如何说, 以产生最佳效果。具体应遵循的原则是:

1) 谈判是交流的过程, 倾听可以更多地了解对方, 隐蔽自己, 有利于做出更好的决策, 掌握谈判的主动权。

2) 谈判之前应预先估计对方可能提出的问题, 回答前给己方留有充分的思考时间, 特别是多假设一些难度较大的棘手问题来思考, 并准备好回答策略。

3) 对没有清楚了解真正含义的问题, 千万不要贸然作答。

4) 对一些不便回答的问题, 绝不和盘托出。

有些擅长回答的谈判高手, 其技巧往往在于给对方提供的是一些等于没有答复的答复。以下便是一些实例:

“在答复您的问题之前, 我想先听听贵方的观点。”

“我们的价格是高了点儿, 但是我们的产品关键部位使用了优质进口零件, 延长了产品的使用寿命。”

第一句的应答技巧, 在于用对方再次叙述的时间来争取自己的思考时间; 第二句“是……但是……”的逆转式语句, 让对方先觉得是尊重他的意见, 然后话锋一转, 提出自己的看法, 这叫“退一步而进两步”。

8.2 处理僵局技巧

商务谈判中由于各种各样的原因, 谈判双方僵持不下, 会直接影响谈判工作的进展。本节主要分析商务谈判过程中产生僵局的原因和应对僵局的技巧。

产生僵局的原因

一般来说, 谈判僵局是指在谈判过程中, 双方因暂时不可调和的矛盾而形成的对

峙。僵局会严重影响谈判的进程，如不能很好地解决，就会导致谈判破裂。为了有效地处理谈判僵局，首先要了解和分析陷入僵局的原因。

1. 谈判双方角色定位不对等

参与商务谈判的企业经常存在一方强、一方弱，一方大、一方小等差别。这容易使双方在进入谈判时的角色定位产生偏差，使谈判陷入僵局。下列几种类型就是这一原因所致。

(1) 谈判形成一言堂。在谈判中如果一方无视对方的存在，滔滔不绝地论述自己的观点而忽略了对方的反应和陈述，必然导致对方的不满和反感，从而形成潜在僵局，有时情况还会更严重。

(2) 谈判一方缄口沉默或反应迟钝。在商务谈判活动中，一方沉默寡言，看似认真地倾听，但反应非常迟钝或不置可否，违背了信息流双向流动的规律，极易引起对方的种种猜疑和戒备，甚至引起对方的不满，造成僵局。

(3) 滥施压力和圈套。在商务谈判中，常有些人凭借自己的经济实力或争强好胜的性格，向对方施展阴谋诡计，迷惑对方，以达到平等条件下难以实现的谈判目标。为了阻止阴谋得逞，对方需要花大量精力破解圈套，有些谈判代表可能会产生被捉弄的感觉，一气之下拒绝再谈，造成僵局。

(4) 偏见或成见。偏见或成见是指对所谈议题提出有些不合乎逻辑或带有强烈感情色彩的意见。某些情况下会引起对方的强烈不满，造成僵局，甚至使谈判最终失败。

2. 事人不分

在实际谈判过程中，有些谈判者往往事人不分，使谈判工作陷入困境。类似这样的情形有以下几种。

(1) 借口推托。人们常常从没有根据的推演中得出结论，并把这些作为对人的看法和态度。例如，有些人在刚刚坐到谈判桌上的时候，发现与他谈判的是比自己小得多的年轻人，或是女性等，觉得与之对阵有辱于自己的身份，便起身告辞：“对不起，单位里出现了××问题要我速回，谈判工作由××同志代替。”这可能会使对方很不高兴，容易形成潜在的僵局。

(2) 偏激的感情色彩。由于一方对对方的谈判人员有偏见，甚至反感，因此在谈判过程中，如果把握不好，就容易言行不慎，伤害对方的感情或有损对方的人格，这样形成的僵局很难处理。例如，“你的这种伎俩并不见得有多么高明。”“难道你不觉得你讲话过于冗长了吗？”

(3) 自我与现实模糊。在谈判中，由于双方所处的对峙地位，对对方总有一种戒备心理，因此常常从本位的立场看问题，这样就容易把自己的感觉与现实混在一起，受隐蔽假设的影响，常常曲解对方的原意。于是，误解强化成见，导致恶性循环，谈判就会搁浅。

3. 信息沟通的障碍

有效的商务谈判有赖于有效的交流。在实际谈判过程中,很多僵局都是双方交流不够引起的。缺乏交流形成的障碍主要有以下几点:

(1) 没有听清讲话的内容。这主要是由于陈述的一方词不达意,而使双方在某一问题上发生分歧;或者是听的一方心不在焉或轻视对方,未能集中注意力倾听对方的陈述。

(2) 没有理解对方的陈述内容。实际谈判过程中,对对方陈述的内容产生理解不到位或理解错误,主要原因在于:1) 谈判双方在谈判内容所涉及的专业知识、业务水平以及教育水平等方面存在差距;2) 谈判双方文化背景不同或缺少沟通。

(3) 枯燥呆板的谈判方式。某些人谈判时非常紧张,如临大敌,说话时表情呆板,过分讲究针对性和逻辑性,而这种对抗性强的谈判氛围极可能降低对方达成此次谈判的信心。于是当谈判中有了较小的争执时,对方会认为是其缺乏诚意,以致谈判陷入僵持状态。

(4) 缺乏必要的策略和技巧。尽管商谈双方可能在以上诸如主体定位、事人关系乃至交流方面都十分注意,但有时也会因在表达、讨价还价等方面缺乏一些技巧而使谈判僵持不下,无法进展。

例 8—2

价格相差太大的结局

一家百货公司计划在市郊建立一个购物中心,而这块土地的使用权归张桥村所有。百货公司愿意出价1 000万元买下土地的使用权,而张桥村因为想要多集资一些钱来办一家机械厂,从而解决村民以后的生活出路问题,所以坚持将要价抬高到2 000万元。经过几轮谈判,百货公司想在购买土地使用权上省下一些钱,用于扩大商场规模,在多次请示上级后将出价上升到1 200万元,而张桥村为了维护自己的利益,将要价降到1 800万元。此时双方再也不肯让步了,最终谈判陷入了僵局。

资料来源:《谈判僵局的策略》, http://blog.sina.com.cn/s/blog_97087a3001018o0b.html, 2012-10-21。经作者整理。

问题:

1. 本案例中谈判双方陷入僵局的原因是什么?
2. 如何化解僵局?

应对僵局的方法

从以上分析来看,僵局产生的原因有很多。解决谈判僵局的途径、方法是多种多样的,具体如下所示。

1. 把人与问题分开

切记谈判者首先是人。谈判，实际上是人与人之间的沟通。是人就会有情绪，有需求，有观点。如果不能迅速觉察和妥善地处理对方的人性层面的反应，就会给谈判带来致命的危害。

做到把人与问题分开处理，需要从看法、情绪、误解这三个方面着手。当对方的看法不正确时，应寻求机会让他纠正；当对方情绪太激动时，应给予一定的理解；当发生误解时，应设法加强双方的沟通。要把自己和对方看做同舟共济的伙伴，把谈判视为一个携手共进的过程。要把对方当作“人”来看待，了解他的想法、感受、需求，给予应有的尊重，对问题按照其价值来处理。

2. 平等地对待对方

(1) 站在对方的立场看问题。从对方的立场上估计形势是十分困难的，但又是谈判者应掌握的最重要的技巧之一。你要先把自己的判断放在一边，试一试对方的想法。理解对方的观点并不等于同意他们的观点，对别人想法的理解会使你修正对形势的看法。这不仅可以缩小冲突范围，还有助于增加自己的利益。

(2) 不要因为自己的问题去责备别人。人们易于让对方为自己的问题承担责任。“你们公司从来不负责任。你们每次为我们工厂检修发电机时总是糊弄，现在发电机又坏了。”责备别人是人们很容易采取的形式，特别是在你觉得对方确实应负责任时。但是，即使是有道理的责备，也会产生相反的效果。对方在你的攻击下会采取防卫措施以反对你所说的一切，或是反唇相讥。但如果换一种口气，效果就大不一样：“你检修的那台发电机又坏了。这个月已经坏了三次，第一次坏时，它整整停了一个星期。我们厂需要连续运转的发电机，我希望你能告诉我们如何才能减少发电机停转的损失。我们是该换一家修理公司，还是向制造商提出诉讼，或是采用其他方式？”

(3) 讨论各自的认识。一个消除认识分歧的方法是把它们摆出来，与对方讨论。只要双方采取坦白、诚恳的态度，这样的讨论就能带来对方所需要的理解，让对方认真听取你的意见。

(4) 保全面子，使你的建议与他们的价值观相符。在谈判中，人们固执地坚持己见，不是因为桌面上的建议根本无法接受，而是因为他们感情上过不去。保全面子可把协议、原则和谈判者的自我形象协调起来，其重要性不应被低估。

3. 不要在立场问题上讨价还价

(1) 着眼于利益而不是立场。许多谈判者容易在各方的要求上发生冲突，在谈判过程中经常形成僵局。这样，双方就无法解决根本利益的问题。谈判中的基本问题不在于立场上的冲突，而在于各方需要、愿望、忧虑和担心上的冲突。在谈判中，双方应着眼于问题的解决，而不是斤斤计较于对方的看法和判断。

(2) 当你从不同的立场寻找利益时，常会发现既满足你的利益又满足对方利益的选择。协调利益而不是在立场上妥协，是因为在相反的立场背后，存在比冲突利益更多的

共同利益。

4. 提出互利的选择

(1) 寻求共同利益。关于共同利益，有三点值得记取：

第一，每一次谈判都潜伏着共同的利益，可能不是非常明显。问问自己：是否有保持关系的共同利益？是否有合作与互相得益的机会？是否有像公平价格那样的双方都同意的共同原则？

第二，共同利益是机会而不是天赐。要把共同利益明确地表现出来，系统地阐述为共同目标。

第三，强调共同利益会使谈判更顺利、更和谐。

(2) 协调分歧利益。协议总是以分歧为基础的。协调强调的是寻求对你代价低、对方好处多的东西，反之亦然。在利益、重点、观念、预测和对风险的态度上的分歧使协调成为可能，正如谈判格言所讲：“在分歧中求生存。”利益上与观念上的分歧，可能会使你深受其益，使对方付出的代价减少。

最后需要特别说明的是，要使谈判免于陷入僵局，还必须注意坚持使用客观标准，如市场价格、惯例、科学的判定、职业标准、效率、法院裁定的价格、道德标准、习惯等。它会以特有的公正性、客观性使谈判双方达成一致协议。

例 8—3

成功合作三部曲

浙江奥康集团是国内知名鞋业生产企业，GEOX 公司是世界鞋业巨头之一。2003 年 2 月 14 日，两家企业达成协议：奥康负责 GEOX 在中国的品牌推广、网络建设和产品销售，GEOX 借奥康之力布网中国，而奥康也借 GEOX 的全球网络走向世界。

一、谈判前的精心准备

GEOX 曾用 2 年时间对中国市场进行调研，先后考察了 8 家中国著名的鞋业公司，为最终坐到谈判桌前进行了周密的准备。谈判中，波莱加托（GEOX 谈判代表）能把几十页的谈判框架、协议条款熟练背出，令在场的人大吃一惊。波莱加托的中国之行安排得满满的，去奥康考察只有 20% 的可能，谈判成功预期很低，合作机会也很小。但奥康的宗旨是：即便只有 0.1% 的成功机会也绝不放过。奥康为迎接波莱加托一行进行了周密的准备和策划。首先，他们通过一名香港翻译全面了解对手公司的情况，包括对手的资信情况、经营状况、市场地位、此行目的以及谈判对手个人的一些情况。其次，为了使谈判对手有宾至如归的感觉，奥康公司专门成立了以总裁为首的接待班子，拟定了周密的接待方案。从礼仪小姐献给刚下飞机的谈判方波莱加托一行的鲜花，到谈判地点的选择、谈判时间的安排、客人入住的酒店预订，整个流程都是奥康公司精心策划、精心安排的，结果使得谈判对手“一直很满意”，为谈判最终获得成功奠定了基础。

二、营造和谐氛围

王振滔（奥康集团总裁）努力寻找奥康与 GEOX 的共同点，并把此次谈判的成功归结为“除了缘分，更重要的是奥康与 GEOX 有太多相似的地方”。的确，GEOX 以营销起家，短短 10 多年时间，年产值就达 15 亿欧元，产品遍及全球 55 个国家和地区，增长速度达到 50% 以上，由一家酿酒企业跨入世界一流制鞋企业行列。而奥康是从 3 万元起家，以营销制胜于中国市场，经过 15 年的发展，产值超过 10 亿元。年轻、富有远见和同样的跳跃性增长轨迹，奥康与 GEOX 在很多方面是如此惊人的相似，难怪两位总裁惺惺相惜。

为了营造氛围、消除利益对抗，奥康在上海黄浦江包下豪华游轮宴请谈判对手，借游船赏月品茗的美好氛围消除利益冲突引发的对抗，平衡谈判双方的实力。波莱加托对王振滔亲自策划的这些活动非常满意，也对奥康的策划能力有了更深的认识。

谈判毕竟不是为交友而来，谈判者花在联络感情上的时间总是有限的，如果要找一种方法，能够用较少的成本赢得对手的友谊和好感，那就非赠送礼物以表情达意莫属了。王振滔选择富含奥康和 GEOX 完美无缺之意的“花好月圆”青田玉雕，送给波莱加托先生。礼物虽轻，但表达了赠送人的情真意切。谈判双方建立真诚的友谊和好感，对日后的履约和合作具有重要的意义。

三、以让步对僵局进行回避

GEOX 有备而来，拟定了长达几十页的协议文书，每一条都相当苛刻，为了达成合作，双方都做了让步。但在两件事上出现了重大分歧，一是对担保银行的确认上，奥康一方提出以中国银行为担保银行，对方不同意，经过权衡，双方本着利益均衡的原则，最后达成妥协以香港某银行为担保银行。另一件事是双方关于以哪国法律解决日后争端的问题产生了分歧，此问题使谈判一度陷入破裂的边缘。波莱加托提出必须以意大利法律为准绳，但王振滔对意大利法律一无所知，而予以坚决抵制。王振滔提议用中国法律，也因波莱加托对中国法律一窍不通而遭到了坚决反对。眼看着所做的努力将前功尽弃，最后双方各让了一步，达成妥协，以第三国法律（英国）为解决争端的法律依据。

奥康和 GEOX 的合作无疑是一项互利的合作。王振滔认为，GEOX 看中的不仅仅是奥康的硬件，更多的还是其软件，是一种积极向上、充满活力的企业精神，还有奥康人一直倡导的诚信。而奥康看中的则是 GEOX 这艘大船，它要借船出海，走一条国际化的捷径。从表面上看谈判双方的既得利益并不是均衡的，奥康所得（借船）远远低于 GEOX 所得（奥康的硬件和软件），因此，引来诸多专业人士或担忧或谴责。然而，王振滔平和的背后并不缺少商人的精明，他指出：“许多人预言说我们‘引狼入室’，而我们是‘与狼共舞’，‘携狼共舞’。”

资料来源：《奥康与 GEOX 公司的成功合作》，<http://www.examw.com/sws/Business/moniti/156706/>，2013-07-30。经作者整理。

问题：

1. 本案例中谈判双方是如何避免僵局的产生的？
2. 奥康集团的成功有何可借鉴之处？

➡ 应对僵局的技巧

1. 间接应对潜在僵局的技巧

所谓间接处理技巧，就是谈判人员借助有关事项和理由委婉地否定对方的意见。具体的办法有以下几种。

(1) 先肯定，后否定。在回答对方提出的意见时，先对意见或其中的一部分略加承认，然后引入有关信息和理由给予否定。例如，需方谈判代表说：“我们不需要送货，只要价格优惠！”根据分析，这种意见源于需方对利润的追逐。对于这种意见不要直接予以答复，而应这样做：“你的意见有一定的道理，但你是否算过这样一笔账，价格的优惠总额与送货的好处相比，还是送货对你更为有利。”供方先承认需方的意见，然后进行核算和比较，最后间接否定需方的意见。

(2) 先利用，后转化。它是指谈判一方直接或间接利用对方的意见说服对方。例如，“你们厂方的广告、包装费用开支太大，如能削减一些，给我们公司多一点利润，我们公司可以成为你们最忠实的推销伙伴。”厂方可以这样说：“你可知道，该商品畅销正是我们的广告起了作用，让它家喻户晓，别致的包装给该商品赋予了个性，所以赢得了人们的青睐。”

(3) 先重复，后削弱。这种做法是谈判人员先用比较婉转的语气，把对方的反对意见复述一遍，再回答。复述的原意不能变，文字或顺序可颠倒。

例如，谈判一方说：“你厂的××商品又涨价了，太不合理了！”回答方不妨这样说：“是的，我们了解你的心情，价格同去年相比，确实高了一些，你不希望涨价……”对方说：“那是当然。”这时洽谈的气氛就会得到缓和，显得比较温和了，这实际上就意味着削弱了反对意见，再接下来的辩护也就容易起到更好的作用了。

(4) 条件对等法。直截了当地拒绝对方必然会恶化双方的关系。不妨在拒绝之前，先要求对方满足你的条件。如对方能满足，则你也可以满足对方的要求；如对方不能满足，那你也无法满足对方的要求。这就是条件对等法。

以上方法对解决潜在僵局是行之有效的，但在使用时，要结合实际谈判过程的具体情况，视需要而定，尤其是要注意研究分析对方的心理活动、接受能力等，切忌不分对象、场合、时间而千篇一律地使用。

2. 直接应对潜在僵局的技巧

直接答复对方反对意见的处理技巧一般有如下几种。

(1) 列举事实法。在谈判过程中大量引入具有客观标准的事实和数据资料文件，能使对方改变初衷或削弱反对意见。面对潜在的僵局，不妨利用事实展开有力的攻击。但切忌引入复杂的数据和冗长的文件，否则便会起到相反的作用。

(2) 以理服人法。即用理由充分的语言和严密的逻辑推理影响或说服对方，但是，在运用时也要考虑对方的感情和“面子”问题。例如，有一次在广州小天鹅饭店，我国

某企业与加拿大的客商洽谈一个项目。当谈到双方相互考察时，外商问中方怎样安排考察。中方人员回答：“按照对等的原则，双方各安排5人，贵方负担我们什么费用，我们也负担贵方什么费用。”加拿大客商听了很不高兴地说：“这不是对等，加拿大费用高，中国费用低。”中方人员又一次申辩：“双方人员数量和考察时间是一样的，这就是对等，符合国际惯例。具体到负担接待费用的多少，各国的情况不一样，就像你们吃西餐我们吃中餐，不好用价格来平衡，不能说对等不对等。”这时，加拿大客商忽地站起来，一把抱住中方人员，并伸出大拇指“OK”起来，夸奖中方人员坚持对等原则不让步的劲头。协议就这样达成了。

(3) 以情动人法。人人都有恻隐之心。当谈判中出现僵局时，一方可在不失国格、人格的前提下，稍施伎俩。如某卖主在二次降价后，坚守价格，双方形成僵局。为了打破僵局，他邀请买方去其居住的旅馆洽谈，买方人员走进他们的房间，只见主谈人头上缠着毛巾，腰上围着毛毯，脸上挂着愁容，表现出一副病态。据他讲：“头痛、胃疼、腰难受，被你们压得心里急。”这一招很有感染力。买方有的人认为“他可怜，话语真切”，从而博取了对方的同情，感动了对方，促成了协议的达成。

(4) 归纳概括法。这种方法是谈判人员将对方提出的各种反对意见概括为一种，或者把几条反对意见放在同一时刻讨论，有针对性地加以解释和说明，从而起到削弱对方观点与意见的效果。

(5) 反问劝导法。谈判中常常会出现莫名其妙的压抑气氛，这就是陷入僵局的苗头。这时谈判人员适当运用反问法，以对方的意见来反问对方，可以防止陷入僵局，而且能够有效地劝说对方。例如，在一次关于某种农业加工机械的贸易谈判中，中方主谈人面对日本代表高得出奇的报价，巧妙地采用了反问劝导法来加以拒绝。中方主谈人共提出了4个问题：

- 1) 不知贵国生产此类产品的公司共有几家？
- 2) 不知贵公司的产品价格高于贵国某品牌的依据是什么？
- 3) 不知世界上生产此类产品的公司共有几家？
- 4) 不知贵公司的产品价格高于某品牌（世界名牌）的依据是什么？

这些问题使日方代表非常吃惊。他们不便回答也无法回答。他们明白自己所报的价格高得过分了，就设法自找台阶，把价格大幅降了下来。

(6) 以静制动法。在对方要价很高而又态度坚决的情况下，可请其等待己方的答复，或者以各种借口来拖延会谈时间。但“缓兵”不是“拖延”，表面是“静”，实则是“动”，为的是主动进攻。拖延了一段时间后，对方可能耐心大减，而已方乘机与对方讨价还价，达成谈判目的。

(7) 幽默法。谈判中本来轻松、和谐的气氛可能因双方在实质性问题上的争执而突然变得紧张，甚至一步就跨到谈判破裂的边缘。这时双方面临的最急迫问题并不是继续争个“鱼死网破”，而是应尽快使谈判气氛缓和下来。在这种情况下，运用幽默的语言，委婉地对对方进行批评，可以避免谈判气氛的激化。

(8) 站在对方的立场上说服对方。在谈判中,可以站在对方的立场上讲清道理,使对方确实感到他原来所坚持的意见必须改变才行,从而扭转谈判的僵局。

(9) 场外沟通。正规的谈判场所容易给谈判者心理上带来压力。当谈判双方在场内因某些问题剑弩相对而不得解时,可尝试着换个轻松的环境,在场外的玩乐中消除彼此间的隔阂,增进友谊,就僵持的问题重新交换意见,以促成谈判成功。

3. 打破现实僵局的技巧

对潜在僵局采取以上技巧处理无效,潜在僵局就发展成现实僵局。这时应该面对现实,采取有效的办法打破僵局,使谈判继续下去。

(1) 荣辱与共。在谈判出现僵局的时候,从共同利益着眼强调双方的共损共荣是一条行之有效的技巧和策略。

(2) 推迟答复。在谈判中,有时碰到一些问题,双方僵持不下时,可以把它们暂时搁置起来先讨论别的问题,等条件成熟后再回头解决这些问题。以下情况应用这一技巧是合适的:

- 1) 如果你不能马上给对方一个比较满意的答复,应先搁置一边。
- 2) 反驳对方的反对意见缺乏足够的例证时,应暂时放下。
- 3) 立即回答会使己方陷入矛盾之中时,最好不要马上回答。
- 4) 对于谈判人员由于心情不佳而提出的一些借口或反对意见,最好不予答复等。

(3) 推心置腹。面对谈判双方“你死我活”的争论,人们一般认为只有法庭才能解决。其实有些僵局双方只要推心置腹地交换意见,就可化解冲突。本来谈判双方是对立的,但有了交换意见的态度后,最终肯定会找出解决的办法,双方的需要都可获得满足。

(4) 休息缓冲。当谈判双方精疲力竭,对某一问题的谈判毫无进展时,可建议暂时休息,以便缓和一下气氛,同时双方可借此机会养精蓄锐,准备以良好的心情继续谈判。休息是一个有很大潜在影响的策略和技巧,适当地运用这一技巧,可以帮助谈判者渡过难关,达到共同获利的目的。

(5) 权威影响。当谈判遇到僵局时,可请出地位较高的领导者出席,表明对处理僵局问题的关心和重视;或是运用明星效应,向对方介绍社会知名人士使用本产品后有利于己方的言论。对方就有可能“不看僧面看佛面”,放弃原先较高的要求。例如,湖南一酒厂生产的伏特加酒要到美国市场上推销,他们聘请了一位美国推销专家,这位专家让湖南这家酒厂把第一批生产出来的1万瓶酒编成号。然后在圣诞节前夕准备了精美的贺年卡,分别寄给100多位美国著名的大企业家,并写明“我厂生产一批新酒准备将编号第××号至第××号留给您,如果您要,请回信。”节日前夕能收到大洋彼岸的贺年卡,他们喜悦万分,自然纷纷回信,并寄钱求购。然后,这位美国推销专家拿着100位一流大企业家的回信,再去找批发商进行生意谈判,结果一谈即成,大获成功。

(6) 注意疏导。当谈判双方出现意见对立的僵局以后,双方除了要注意冷静地聆听对方对自己观点的阐述,还要变换自己谈话的角度,善于从对方的角度解释己方的观

点,或寻找双方共同的感受,鼓励对方以利己的动机,从共同的信念、经验、感受和已取得的合作成果出发,积极、乐观地看待暂时的分歧。

(7) 专门研究。当谈判陷入困境时,最有效的策略之一是成立特别研究小组。成立特别研究小组的最大好处在于,可以把妨碍会谈横向铺开的因素单独抽出来,把与问题有关的人员组织起来,进行专门的研究,以便有效地消除在此之前双方在某一议题产生的不愉快。

(8) 中止谈判。在谈判一时无法进行下去时,可考虑暂时中止谈判。在双方决定退席之前,可向对方重申一下己方所提的方案,使对方在冷静下来后有充分的时间去考虑。此外,还要明确下次再谈的时间、地点等。

(9) 变换议题。在谈判过程中,由于某个议题引起争执,一时又无法解决,这时谈判各方为了寻求和解,不妨变换一下议题,把僵持不下的议题暂且搁置一旁,等其他议题解决之后,再在友好的气氛中重新讨论僵持的议题。

(10) 寻求第三方案。谈判各方在坚持自己的谈判方案互不相让时,谈判就会陷入僵局。这时破解僵局的最好办法是,各自都放弃自己的谈判方案,共同寻求一种可以兼顾各方利益的第三方案,或提出多种方案。当对方认为其中的某一方案可以接受时,僵局就破解了。

(11) 利益协调。双方在同一问题上发生尖锐对立,并且各自的理由充分,双方均不能说服对方,从而使谈判陷入僵局时,可采用利益协调技巧,即让双方都能够从短期利益与长期利益的结合上看问题,使双方共同意识到,如果只追求眼前利益,可能会失去长期利益,这对双方都是不利的。只有双方都诚意合作和做出让步,才能保证双方的利益都得到实现。

(12) 以硬碰硬。当对方通过制造僵局给己方施加压力,妥协退让已无法满足对方的欲望时,应采用以硬碰硬的技巧向对方反击,让对方放弃过高的要求;可以揭露对方制造僵局的用心,让对方自己放弃所要求的条件;必要时可以离开谈判桌,以显示自己的谈判立场。如果对方真想与你谈成这笔交易,他们还会来找你。这时,他们的要求就会降低,谈判的主动权就掌握在你手里了。

(13) 回顾成果。当谈判双方就某一问题发生冲突时,谈判双方都应冷静下来,回想以往的合作历史,多强调双方之间的共同点,这样就会削弱彼此的对立情绪,化干戈为玉帛。

(14) 问题上交。当谈判陷入僵局后,采用上述方法又不能奏效时,谈判双方可将问题提交各自的委派者或上级主管部门,由其提供解决方案,或亲自出面扭转僵局。

(15) 调解和仲裁。当谈判出现严重对峙,其他方法均不奏效时,可运用调解和仲裁技巧。它们都是借助第三者的工作解决僵局问题的手段。但是,调解与仲裁又是两个不同的概念。两者的主要区别在于,调解不能强制谈判双方接受解决办法,而仲裁则可强制谈判双方接受仲裁结果,并予以实施。换句话说,仲裁的结果具有法律效力,而调解的结果则没有。

调解和仲裁是处理严重僵局的有效方法，在谈判实践中可灵活运用。需要指出的是，当发现调解人、仲裁人持有偏见时，应及时提出，必要时也可对他们的行为进行起诉，以保护自己的利益不受损失。

8.3 优势谈判技巧

商务谈判技巧的选择和运用在很大程度上取决于谈判中双方实力的大小强弱，本节着重介绍在商务谈判活动中实力处于优势的一方常常选择的应对技巧。

➡ 不开先例技巧

1. 不开先例技巧的概念

不开先例技巧通常是指在谈判过程中处于优势的一方，为了坚持和实现提出的交易条件，而采取的用对己有用的先例来约束对方，从而使对方就范，接受己方交易条件的一种技巧。它是一种保护卖方利益、强化自己谈判地位和立场的最简单而有效的方法。买方如果居于优势，对于有求于己的推销商也可参照运用。

2. 不开先例技巧的运用

不开先例技巧的核心是运用先例来约束对方。商务谈判中采用的先例主要有三种情况：与对方过去谈判的先例、与他人过去谈判的先例、外界通行的谈判先例。下列情况应运用不开先例技巧：一是谈判内容属保密性交易活动；二是交易商品属于垄断商品；三是市场有利于己方而对方急于达成交易；四是对方提出的交易条件难以接受。

运用不开先例技巧的目的在于让对方接受己方提出的交易条件。这一技巧运用得成功与否，取决于谈判者所采用先例的力量大小和所提出交易条件的适度性。它们之间有着正相关的密切联系。在实际操作中，需要反复衡量交易条件，注意交易条件的合理性、适度性，让对方有接受的余地，而且要着重强调本次交易与先例在交易条件、市场行情、竞争情况、相关因素等方面的相似性，通过强化先例的类比性，使先例的力量得到充分发挥。

3. 不开先例技巧的破解

在商务谈判中，面对谈判对手采用不开先例技巧时，应采用相应的策略破解。

第一，收集信息，吃透先例。只有收集到必要的情报资料，清除对先例的无知，才可破解先例，从而使对方的招数归于失败。

第二，克服习惯性心理的约束。谈判者要勇于打破成规，以免被习惯、经验捆住了手脚。应有“市无常形”的观念，要以诸多条件的变化使先例不再适用，作为开展谈判的根本依据。

➡ 价格陷阱技巧

1. 价格陷阱技巧的概念

商务谈判中的价格陷阱技巧,表现为卖方利用传递商品价格上涨信息和人们对涨价持有的不安情绪所设的诱饵,诱使买方的注意力集中于价格而忽略其他条款。

价格陷阱技巧之所以有效,是充分利用了人们买涨不买落的求购心理和价格中心的心理定式。谈判者一般都将交易价格作为商务谈判中最重要的条款,因为它是涉及双方利益的关键问题。但一些大型、复杂的商务谈判牵涉面广、内容多,价格不一定就是谈判中的核心问题。而价格陷阱技巧正是利用人们价格中心的心理定式,使买方仅从价格上得到一些优惠,而失去了比单纯价格优势更为重要的东西,从而损失了实际利益。

2. 价格陷阱技巧的运用

为增加价格陷阱技巧成功的可能性,谈判者可与规定期限技巧结合起来加以运用。比如,一供应商讲:“某种商品的价格即将上涨20%,要是采购者一周内在订货合同上签字,则可免除因价格上涨而带来的损失。”卖方一方面给买方陷阱,又给买方时间压力,诱使买方草率做出购买决策,达到签订合同的目的。

3. 价格陷阱技巧的破解

谈判中面对对方的价格陷阱技巧,可采纳以下三条建议加以破解:

第一,不轻信对方的宣传,应在冷静、全面考虑后再采取行动,切忌被对方价格上的优惠迷惑。

第二,不轻易改变确定的谈判目标、计划和具体步骤,相信自己的判断,排除外界的干扰,该还价就还价,该反击就果断反击。

第三,不受对方所提期限的约束而匆忙做出决定。一般而言,买方在谈判中需要抵御卖方的各种招数,坚持得越久,最终得到的实惠和好处也就越多;相反,急于订购其商品,必然带来很大的损失。

➡ 先苦后甜技巧

1. 先苦后甜技巧的概念

先苦后甜技巧,是一种先用苛刻的虚假条件使对方产生疑虑、压抑、无望等心态,以大幅降低其期望值,然后在实际谈判中逐步给予优惠或让步,使对方满意地签订合同,己方从中获取较大利益的技巧。生活中人们常用的“漫天要价,就地还钱”、“杀价要狠”等均属于此类手法。

谈判中一经接触便提出许多苛刻条件的做法,恰似先给对方一个苦的信号,后来的优惠或让步,有时尽管是一点点,也会使人感到已经占了很大的便宜,从而欣然在对方

要求的条件上做出较大的让步。

2. 先苦后甜技巧的运用

与其他谈判技巧的运用一样，先苦后甜技巧的有效性也是有限度的。在决定采用这一手法时应该记取“过犹不及”的格言。一般而言，开始向对方所提的要求不能过于苛刻，“苦”海无边，“苦”要苦得有分寸，不能与通行的惯例和做法相距甚远。否则，对方会觉得缺乏诚意，以至于终止谈判。

在实际操作中，为了较好地发挥这一技巧的效力，最好将谈判组成员进行分工。可让第一个人先出场，提出较为苛刻的条件和要求，给对方酿些“苦酒”，并且表现出立场坚定、毫不妥协的态度，扮演一个十足的“鹰派”角色唱红脸。然后，随着谈判活动的深入展开，“鹰派”自然会出现与对方相持不下，争得不可开交的时候，谈判组的第二个人便可登场。他和颜悦色，举止谦恭，给人一个和事老的形象，扮演一个温和恭顺的“鸽派”角色唱白脸。他显得通情达理，愿意体谅对方的难处。虽然其面有难色，但表示愿意通过做“鹰派”角色的工作，从其立场上一步一步地后退。实际上，最终所剩下的那些条件和要求，正是他们所要达到的目标。

3. 先苦后甜技巧的破解

对方运用先苦后甜技巧时，最有效的破解是及时予以识破。以下两种对策可供采纳：

第一，了解对手的真正需要。运用先苦后甜技巧总是先提出一些苛刻的要求，以向对方施加压力，降低其期望值并动摇其信心。因而，面对对手提出的一大堆苛刻要求，谈判者应善于通过调查研究，分辨出哪些是对方的真正需求，哪些是对方故意提出的虚假条件，把谈判重点放在对方真正关心的需要上。如果对方关心的真正需要与己方的利益并不矛盾，则应尽量予以满足；如果有利害冲突，就应在坚持原则的前提下，本着互惠互利的原则协调解决。

第二，针锋相对，退出或拒绝谈判。当对方提出许多苛刻条件时，如能针锋相对，表示退出或拒绝谈判，那么，对方会有弄巧成拙的感觉。当然这种选择需三思而后行，往往在不得已的情况下方可实施。

➡ 规定期限技巧

1. 规定期限技巧的概念

规定期限技巧是谈判一方向对方提出达成协议的时间期限，超过这一期限，提出者将退出谈判，以此给对方施加压力，使其无可拖延地尽快做出决断，解决问题。在商务谈判实践活动中，每一个交易行为中都包含时间因素，时间限制的无形力量往往会使对方在不知不觉中接受谈判条件。

2. 规定期限技巧的运用

规定期限技巧的运用必须把握好时机，当谈判中出现下述情况时，可以选择运用这一谈判技巧。

- (1) 对方急于求成，如急需采购生产用的原辅料“等米下锅”时。
- (2) 对方存在众多竞争者，且竞争达到一定的激烈程度时。
- (3) 己方不存在众多竞争者，竞争不激烈时。
- (4) 己方最能满足对方某一特别主要的交易条件时。
- (5) 对方谈判小组成员存在意见分歧时。
- (6) 发现与对方因交易条件差距太大，达成协议的可能性不大时。

选用规定期限技巧，目的在于促使对方尽快地达成协议，而不是使谈判破裂，所以在运用过程中还必须注意以下几点：

第一，所规定的最后期限能给对方可接受的余地。不管什么情况，都应将最后期限的规定说成是由于某些客观原因造成的，具有一定的合理性。否则，不仅会造成该技巧的失效，而且可能使谈判夭折。

第二，所规定的最后期限必须是严肃的，虽然该期限是可以更改甚至废除的，但在最后期限到来前，提出方要态度坚决地表明执行最后期限，绝不能视同儿戏。

第三，在运用规定期限技巧的同时，也可辅之以心理攻势，以一些小的让步做配合，给对方造成机不可失、时不再来的感觉，以此说服对方接受己方提出的条件和要求。

3. 规定期限技巧的破解

对于对方所提出的最后期限，可持以下态度加以破解：

第一，要重视对方所提出的最后期限。不管是真是假，必须认真对待。

第二，要有耐心，不可轻易让步。关键看在规定的最后期限内所进行的谈判是否能达到己方所努力争取的结果。绝不可放弃原则，在“最后通牒”下草率达成协议。

第三，想方设法越过对方直接谈判人员，通过与其同行、上级的交往摸清最后期限是真是假，相机采取相应对策。

➡ 最后出价技巧

1. 最后出价技巧的概念

最后出价技巧是指谈判一方给出最低的价格，告诉对方不准备再讨价还价，要么成交，要么谈判破裂。西方谈判界把最后出价形象地描述为“要么干，要么算”。

2. 最后出价技巧的运用

最后出价很容易把谈判双方逼到“不成功，则成仁”的境地，造成双方的对抗，导致谈判的破裂。使用最后出价的战术，必须慎而又慎。当谈判中出现以下情况时，可以

考虑选择这一技巧来达到目标：

(1) 谈判的一方处于极为有利的谈判地位，“皇帝的女儿不愁嫁”，对方只能找自己谈判，任何人都不能取代自己的位置。

(2) 讨价还价到最后，所有的谈判技巧都已经使用过，均无法使对方改变立场，做出自己所希望的让步。

(3) 讨价还价到这样一种情况，自己的让步已经到了极限，再作任何让步都将带来巨大的损失，而对方还在无限制地提出要求。例如，克莱斯勒的前总裁艾柯卡曾经成功地使用过一次最后出价。当时，艾柯卡刚刚上任克莱斯勒的总裁，而克莱斯勒公司正因为工人要提高工资闹罢工而处于困境中。果断的艾柯卡明白，要挽救濒临倒闭的克莱斯勒公司，必须压低工人的工资。他首先把高级职员的工资降低了10%，把自己的年薪也从36万美元降到了10万美元。然后对工会谈判代表说：“17美元一个小时的工作有的是；20美元一个小时的工作一个也没有。你们必须在明天早上做出决定。如果你们不帮我的忙，明天上午我就宣布公司破产。你们还可以考虑8个小时。”艾柯卡迫使工会做出了让步，答应了他的工资价格。

在运用这一技巧时，切记最好由谈判队伍中身份最高的人来表达，态度要强硬，语言要明确，同时讲清正反两方面的利害。

3. 最后出价技巧的破解

对于最后出价技巧，可持以下态度加以破解：

第一，不管是真是假，应重视对方所提出的最后出价。在未掌握确切消息前都不可轻视对方，应认真对待。

第二，要沉着冷静，不可轻易让步。面对此情况，利用一切机会摸清对方给出最后出价的原因，并考证此价是否符合行情，它与此行谈判目标的差距是否可接受等。只有充分掌握了信息，才可保证在谈判中的主动权。

一家大型合资企业要购买一套计算机设备和管理系统，双方人员一见面就展开了谈判。一开始，合资企业的总经理就询问系统的价格。当被告知购买这一设备需要500万元时，总经理认为太贵。这时，谈判人员中的一名业务员迫不及待地说：“如果是300万元，您觉得贵吗？”谈判刚开始，业务员就主动把价格从500万元降到300万元，导致谈判对手觉得价格的水分太大，最后虽然双方还是建立了合作关系，但计算机设备和管理系统供应商获得的利润非常低。这表明，己方人员掌握好出价的时机才能把握主动权，报价不能一次到底，要留有回旋余地。

➡ 故布疑阵技巧

1. 故布疑阵技巧的概念

故布疑阵技巧通常的做法有：提出某个含糊不清而又不太重要的问题加以讨论；将一个本来很简单的问题复杂化，把水搅浑；提供一些详细琐碎的资料，使之成为对方的

负担；节外生枝，另辟战场，以此分散对方的精力；改变计划，突然提出一项新建议，使每件事情又得重新做起；问东问西，答非所问，故意装糊涂；借口资料丢失，必须凭记忆把它们汇集起来，从而偷梁换柱，篡改数据或其他内容。这样做的目的都在于干扰对方，打乱对方的阵脚，以便乘虚而入，达到目的。

2. 故布疑阵技巧的运用

有经验的谈判者在谈判中常常采取故布疑阵技巧，有意向对方传递导致他判断错误的信息，施放一些烟雾来干扰对方，使对方的计划被打乱或受误导，使谈判对其有利。

当然，要实现故布疑阵的目标，最重要的一点是要做得一切都合乎情理。否则，被对方识破真相，就会落个聪明反被聪明误的结果。不管你的资料是真是假，能够使对方深信不疑的最佳办法，便是故意把机密泄露给他。运用这种技巧需要两个条件：一是为对方创造获取机密的有利条件；二是使对方相信并惊喜，因为无意中得到的情报对他们太重要了。

3. 故布疑阵技巧的破解

故布疑阵技巧尽管运用巧妙，但也可以破解，方法如下：

第一，谈判者应具备高超的观察力和应变力，洞察对方一举一动的真实意图，并据此制定灵活有效的应对策略。

第二，要用心收集和准备充足的谈判资料，以便在对方故布疑阵时，采取以不变应万变的态势对待，以免落入对方设下的圈套。

第三，若确定对方急切与己方达成协议，且己方已胜券在握，可间接揭露对方此技巧的真实目的，指出在谈判中故意出差错是非常不合道德的，不利于双方今后的合作。

例 8—4

故布疑阵的艺术

南方某省茶叶丰收，茶叶进出口公司库存增加，形成积压，如何设法销出去呢？正当这时，有外商前来询问。进出口公司决心把握住这次机会，既要把茶叶卖出去，还要卖个好价钱。为此，他们做了周密的布置。在向外商递盘时，中方将其他茶叶价格按当时国际市场行情逐一报出，唯独提高了红茶的价格。外商看了报价，当即提出疑问：“其他茶叶的价格与国际市场行情相符，为什么红茶的价格这么高？”中方代表坦然说道：“红茶报价高是因为今年红茶收购量低，库存量少，加上前来求购的客户很多，所以价格就只能上涨。中国古话‘僧多粥少’就是这个意思。”外商对中方讲的话将信将疑，谈判暂时中止。

随后几天，又有客户前来询盘。中方照旧以同样理由、同样价格回复。随后又有许多客户来询盘时，得到的回复依旧。外商心中没有底，若是真的需求量大而库存少的话可得快些签订购货合同，否则有可能价格还会提高。虽说对红茶报价心存疑问，但是他们在此地没有办法了解产量与需求量问题，只能靠向其他客户去查

询，可询问的结果与自己得到的信息一致。于是外商赶紧与中方进出口公司关于购销红茶一事签订了合同，唯恐来迟了无货可供。这样一来，其他客户纷纷仿效，很短时间内积压的红茶销售一空，而且还卖了个好价钱。

资料来源：作者根据网络资源整理撰写。

问题：

1. 本案例中中方茶叶公司如何采取故布疑阵技巧？有何可借鉴之处？
2. 谈判中如何破解故布疑阵技巧？

8.4 劣势谈判技巧

在商务谈判活动中，处于劣势的一方往往采用吹毛求疵技巧、先斩后奏技巧、攻心技巧、疲惫技巧和对付阴谋型谈判作风的技巧。熟练掌握和恰当运用这些技巧，有利于己方控制谈判的方向和进程，以取得最佳谈判效果。

吹毛求疵技巧

1. 吹毛求疵技巧的概念

吹毛求疵技巧，就是谈判中处于劣势的一方对有利的一方炫耀自己的实力，在谈及对方的实力或优势时采取回避态度，而专门寻找对方的弱点，伺机打击对方的士气。这种吹毛求疵的策略，尽管有的是真实的，有的是虚张声势，但都可以成为讨价还价的理由，达到以攻为守的目的，从而提高买方的谈判效果。

2. 吹毛求疵技巧的运用

吹毛求疵技巧能使谈判一方充分地争取到讨价还价的余地。恰到好处地提出挑剔性问题，是运用吹毛求疵技巧的关键所在。只有掌握了商品的有关知识，才有助于对商品进行正确的估价，才能将毛病挑到点子上，使对方泄气。如果面面俱到，抓不住重点，不但不足以说明问题，还会让对方以为你在故意刁难，这样谈判就很难进行下去。吹毛求疵的方式常常采用对比法，即将商品及其交易条件与其他商品和交易条件相比较，使卖方不得不承认自己的弱点和不足，伺机予以攻击，实现自己的目标。另外，对一些优质产品、名牌产品，不能一味贬低，对某些商品的贬低如果过火，可能会激怒对方。

3. 吹毛求疵技巧的破解

在商务谈判中，面对别人采用吹毛求疵的技巧时，又该如何展开对抗呢？

- (1) 必须有耐心。虚张声势的问题及要求自然会逐渐露出马脚，并失去影响力。
- (2) 对于某些问题和要求，要能避重就轻或视若无睹地一笔带过。
- (3) 当对方浪费时间、节外生枝，或做无谓的挑剔或无理的要求时，必须及时提出

抗议。

(4) 向买主建议一个具体且彻底的解决方法，而不去讨论没有关联的问题。

对于某些很可能只是虚张声势的要求不轻易让步。同时，卖主也可以提出某些虚张声势的问题来加强自己的议价力量。

吹毛求疵技巧能使你在交易中充分争取到讨价还价的余地，如果能够巧妙地运用，必然会带来无穷的益处。

例 8—5

“被动”局面的扭转手法

日本一家著名汽车公司刚刚在美国“登陆”，急需找一个美国代理商来为其推销产品，以弥补它不了解美国市场的缺陷。当日本公司准备同一家美国公司谈判时，谈判代表因为堵车迟到了。美国谈判代表抓住这件事紧紧不放，想以此为手段获取更多的优惠条件，日本代表发现无路可退，于是站起来说：“我们十分抱歉耽误了您的时间，但是这绝非我们的本意，我们对美国的交通状况了解不足，导致了这个不愉快的结果，我希望我们不要再因为这个无所谓的问题耽误宝贵的时间了，如果因为这件事怀疑我们合作的诚意，那么我们只好结束这次谈判。我认为，我们所提出的优惠条件在美国是不会找不到合作伙伴的。”日本代表一席话让美国代表哑口无言，美国人也不想失去一次赚钱的机会，于是谈判顺利进行下去了。

资料来源：《十二个经典实用的商务谈判案例及解析》，http://edu.gongchang.com/a/tan-pan-2011-11-09-24866_2.html，2011-10-09。经作者整理。

➡ 先斩后奏技巧

1. 先斩后奏技巧的概念

先斩后奏技巧也称人质策略，是指在商务谈判中实力较弱的一方通过一些巧妙的办法先成交、后谈判而迫使对方让步的技巧。其实质是让对方先付出代价，并以这些代价作为“人质”，扭转自己在谈判中的被动局面，让对方衡量所付出的代价和中止成交所受损失的程度，被动接受既成交易的事实。

2. 先斩后奏技巧的运用

谈判中的买卖双方可供采用的先斩后奏的具体手法主要有以下几种：

(1) 买方先获得了卖方的商品，然后以各种理由要求降低商品价格或推迟付款时间。

(2) 买方先让卖方根据自己的需要组织货源，而当卖方将货源组织上来以后再提出苛刻条件，让卖方处于被动。

(3) 买方让卖方根据自己提供的样品和产品数量开工生产，然后减少订货，造成对方产品生产出来后人为积压卖不出去的假象。

(4) 买方先赊购卖方的产品，到期后又借口自己资金不足无力偿付，要分期付款清货款，使得卖方处于被动地位。

(5) 卖方先获得买方的预付款，然后寻找理由提价或延期交货。

(6) 卖方先提供一部分买方急需的产品，然后借故停止供应，使买方因不能继续获得这种产品而造成生产、销售不能顺利进行，从而向买方提出抬高价格等新的要求。

(7) 卖方收取甲级产品的货款，交付的却是乙级产品的货物。

上述各种手段如果没有正当理由，都是缺乏商业道德的表现，不宜采用。不过，作为商务谈判者很有必要认识其各种表现形式，懂得运用和反运用的有关知识和策略。

3. 先斩后奏技巧的破解

谈判中遇上对手采取先斩后奏手法，如果及时地采取相应对策就能扭转被动局面。

(1) 不给对方先斩后奏的机会。先斩后奏技巧能为交易一方所采用并且有成效，原因之一是双方所签合同有疏漏之处。要使合同尽可能地完备，让对方没有“先斩”的机会，并以严厉的处罚条款来制约对方的违约行为。

(2) 做好资信调查。一个有经验且老练的谈判者不应轻信他人的承诺，即使交易中必须先付定金或押金时，也必须做好资信调查，签署多种情况下的退款保证。

(3) 采取法律行动。面对对方制造的先斩后奏，应该拿起法律武器，通过诉讼加以解决。法律裁决总是依据合同契约的，尽管整个审判过程费时费力，但最终结果是于己有利的。

➡ 攻心技巧

1. 攻心技巧的概念

攻心技巧是谈判一方采取让对手心理上不舒服或感情上软化以使对手妥协退让的技巧。

2. 攻心技巧的运用

攻心技巧在商务谈判中的具体运用主要有以下几种方式：

(1) 满意感。这是一种使对方在精神上感到满足的技巧。为此，要做到礼貌、文明，同时关注对方提出的各种问题，并尽力给予解答。此外，还要接待周到，使对方有受尊重的感觉。运用满意感技巧，可以软化对方的进攻，加强己方的谈判力度。

(2) 头碰头。这是一种在大会谈判之外，双方采取小范围会谈以解决棘手问题的做法。此形式易于创造双方信任的气氛，谈话更自由，便于各种可能方案的探讨，态度也易于灵活表现。

(3) 恻隐术。恻隐术是一种通过唤起对方的同情心，从而达到阻止对方进攻的做法。当然，恻隐术的运用要注意人格，同时在用词与扮相上不宜太过分。尤其当谈判者作为政府或国有企业代表时，除了人格，还有国格之分寸。此外还应看对象，毫无同情心的对手非但不吃软招，反而会讥笑这种行为。

(4) 奉送选择权。这是一种故意摆出让对手任意挑选自己可以接受的两个以上的解决方案中的某一个,而自己并不反悔,以使对手感到一种大度和真诚,从而放弃原来的思想追求,随着自己的方案思考的做法。使用该技巧时应注意:其一,各种方案的分量。首先,应在自己成交或接受的范围内留有一定的余地。其二,把握抛出方案的时机,一般在双方经过激战之后,或谈判相持较长时间之后,或谈判结束前夕,效果最佳。否则,对手非但不会领情,反而认为你软弱可欺或余地很大。

3. 攻心技巧的破解

在商务谈判中,对攻心技巧可采取下列对策加以破解:

(1) 保持冷静、清醒的头脑。在对方发起攻心战时,千万别让自己的心理失去平衡,当出现情绪不安、心情烦躁时,可采取休息,甚至中止谈判等办法,让心情平静下来。情绪化地处理谈判中的重要问题往往会事与愿违。

(2) 弄清对方恭维的真正目的。区别对方是发自内心地佩服你,还是口是心非出于某种需要,言不由衷。

(3) 对谈判对手充满感情的话语,要进行归纳和重新措辞,使之成为情绪化的表白。在表示你了解其感受的同时,也应表明自己所持的态度和立场。

➡ 疲惫技巧

例 8—6 中兴的“迂回战略”



1. 疲惫技巧的概念

在商务谈判中,实力较强的一方常常咄咄逼人,锋芒毕露,表现出居高临下、先声夺人的气势。对于这类谈判者,疲惫技巧是一种十分有效的应对技巧。所谓疲惫技巧,就是通过软磨硬泡,干扰对方的注意力,瓦解其意志,从而在对方精疲力竭站脚不稳时,己方反守为攻,促成对方接受己方的条件,达成协议。

2. 疲惫技巧的运用

疲惫技巧可以从以下几个方面运用:

- (1) 连续紧张地举行长时间的无效谈判,拖延谈判和达成协议的时间。
- (2) 在谈判中使问题复杂化,并不断提出新问题进行纠缠。
- (3) 在谈判中制造矛盾,采取强硬立场,或将已谈好的问题推翻重来,反复讨论。
- (4) 在谈判间隙,举行投对方所好的活动,使对方保持浓厚的兴趣,直至疲劳。
- (5) 热情、主动地利用一切机会与对方攀谈,甚至在休息时间拜访对方,使对方缺少必要的休息。

运用疲惫技巧要求己方事先有足够的思想准备和人力准备。在谈判刚刚开始时,对于对方所提出的种种盛气凌人的要求,采取回避、周旋的方法,暗中摸清对方的真实情况,寻找其弱点,采取柔中有刚的技巧。采取这一技巧最忌讳的就是硬碰硬,应防止激起对方的对立情绪,导致谈判夭折。运用这种技巧,必定有复核的工作,绝不能图省事,再疲劳也必须坚持复核。

➡ 对付阴谋型谈判作风的技巧

在谈判过程中，正规的谈判就应光明正大，公平协商。但是，一些谈判对手为了自己的利益和欲望，使用各种阴谋诡计来诱惑对方达成不公平的协议。对此必须有所认识，有所防范，有所反击。常见的阴谋诡计及其应对技巧如下。

1. 对付故意欺骗的技巧

故意欺骗是对方在陈述客观情况时，故意隐瞒真实情况，编造一些虚假的事实，欺骗对方的一种卑鄙手段。比如，谈判一方讲：“这种产品是引进国际 20 世纪 90 年代末最先进的设备生产的，质量性能一流。”而实际上，引进的生产设备充其量是 70 年代的产品，是外国某家企业淘汰下来的。

面对阴谋诡计，要警惕对方在谈判中故意使用的各种手段，必须对商谈的内容一丝不苟，学会察言观色。当对方介绍比较重要的情况，或回答关键的问题时，不要只听一面之词就匆忙做出决定，一定要反复调查核实，以减少或避免上当受骗。

2. 反车轮战的技巧

车轮战技巧即以多个助手针对某个论题或某几个论题，轮番上台与对手辩论，在精神上给对手施加压力，迫使其疲于应战、主动退却的技巧。

对付车轮战的手段有：

- (1) 不论对方是否会更换谈判者，最好有心理准备。
- (2) 用借口使谈判搁浅，直到原先的对手再换回来。
- (3) 不必重复已做过的争论，如果新对手一口否认过去的协定，你也可以借此理由否认你所许过的承诺。
- (4) 与新对手私下好好谈谈。

3. 反人身攻击的技巧

人身攻击是指用讽刺挖苦的语言嘲笑、羞辱对方，向对方施加各种压力，迫使对方屈服。

应对这种伎俩，首先要保持情绪上的镇静，保持清醒、冷静的头脑。只要你能顶住压力，处变不惊，以局外人的身份静观他的“表演”，最先泄气的一定是对方。对于一些人的讽刺挖苦，有时可持不理会的忍耐态度，有时要予以提醒和警告，必要时还可提出抗议或退出谈判。

4. 对付强硬措施的技巧

有些权力欲很强的谈判者，喜欢坚持强硬的毫无妥协的立场，往往是“要么干，要么算”。对付强硬措施的办法就是灵活，如果对方强硬你也强硬，甚至比他更强硬，双方的僵局就不可避免。有时可以打断对方的谈话来对付他，也可以提出一些问题，让对方解释他为什么不能改变立场。

5. 反虚假出价的技巧

虚假出价在商场上表现为使用者一方利用虚假报价的手段,排除同行的竞争,以获得谈判的机会,可一旦进入实质性的谈判阶段,就会改变原先的报价,提出新的苛刻要求。此时,另一方很可能已经放弃考虑其他谈判对手,不得已而同意其新的要求和条件。

对付这种欺骗的手段很多:一是要求对方预付大量的定金,使其不敢轻易反悔;二是要注意随时保持两三个其他交易对象,避免“在一棵树上吊死”;三是在必要时提出一个截止日期,如到期还不能与对方就主要条款达成协议,就终止谈判;四是如果对方提出的交易条件十分优厚,就应考虑对方是否在使用这一伎俩,可在几个关键问题上试探对方,摸清其底细。

8.5 均势谈判技巧

当谈判双方势均力敌时,往往会出现“拉锯战”的情况。此时,谈判者应有所作为,打破相持不下的局面,争取谈判桌上的主动。迂回绕道、货比三家、旁敲侧击、为人置梯、激将、投石问路、休会和开放等,就是在这种情况下使用频率较高的技巧。

➡ 迂回绕道技巧

1. 迂回绕道技巧的概念

《孙子兵法》中有以迂为直的谋略,英国军事理论家哈利也曾说:“在战略上,那漫长的迂回道路,往往是达到目的的最短途径。”在谈判中,如果与对方直接进行谈判的希望不大,迂回谈判就成为一种重要的技巧,可以收到单刀直入无法收到的效果。

所谓迂回绕道技巧,就是通过其他途径接近对方,建立了感情后再进行谈判。这种方法往往会奏效,因为任何人的生活都是丰富多彩的,除了工作还会有许多业余活动,而这些业余活动往往是他最感兴趣的事情,如果在这方面你能成为他的伙伴或支持者,感情就很容易沟通,从而也容易换来经济上的合作。

2. 迂回绕道技巧的运用

有时,如果针对对方的疑虑或拒绝直接开说,可能会越说越僵。微笑着将对方的拒绝暂时搁置起来,转换成其他话题,可以分散对方的注意力,瓦解对方内心所筑起的“心理长城”,待时机成熟再言归正传,这样往往会出现“山重水复疑无路,柳暗花明又一村”的新天地。

迂回绕道技巧在运用中要注意三点:

第一,要心中有数,不可信口开河,怎么迂回,都离不开讨论的主旋律。

第二,迂回要持之有据,言之成理。迂回中所提及的各种理由,估计对方没有考虑

过,或至少考虑得不周全。这样说出来的话才有信息量,才会引起对方的注意。

第三,说话要自信。谁说话更自信,更有技巧,谁就会取得胜利。

例 8—7

“曲线救国”也会柳暗花明

我国某知名汽车公司计划从欧洲进口一批先进的发动机,在商谈进入尾声时,双方为最后利益的取舍而暂停交易。双方进入了谈判阶段,由于对方是当地一家非常有名的企业,不免有些傲慢。双方为了维护各自的利益,谁都不肯做出让步,以至于谈到激烈处,双方大声争吵,甚至拍案跺脚,气氛异常紧张,尤其是对方,更是毫不客气。

经过了几天激烈的谈判后,中方认为这样硬碰硬地与对方干,自己并不一定能“得到好果子吃”,相反可能谈不成这笔买卖。于是开始换一种方式谈判。谈判重新开始,这次中方对买卖只字未提,而是先对前几日的争吵表示歉意,并且随后将话题转到了体育上。由于对方对足球都很热爱,加上中方开始真挚地道歉,谈判变成了对一场足球比赛的讨论。对方也在闲聊中慢慢缓和了紧张的表情。最后中方说:“然而,人们之间总是怀着一种不信任感,他们在相互憎恨、吵架。在世界各地,类似战争和暴乱那样的恶性事件频繁发生。那么,人与人之间的关系为什么不能像足球队队员一样相互团结呢?我认为人们之间应该具有一种信任感,不应一味地指责别人的缺点和过失,而应持一种相互谅解的态度,一定要携起手来,为人类的共同事业而奋斗。”

此时,人们的注意力已经完全被吸引,会场一片沉默,人们都陷入了深深的思索之中。随后,中方逐渐将话题转到谈判的主题上,谈判气氛与前几日完全不同,谈判双方成了为人类共同事业而合作的亲密伙伴。最终欧洲的这家公司接受了中方的条件,双方很快达成了协议。

资料来源:《商务谈判过程及策略》, http://wenku.baidu.com/link?url=96oAoPu9HPP9-u41GfAyEqZhvRcTQB82_YKDjYC_GlpMxj0-a5h2RWqc8e30StGZA8BXvMbW8-Ol-2eTyp-YRHOFKqaEhiRUBx16uqFutOra, 2012-12-25。经作者整理改编。

问题:

1. 谈判中中方如何采取“迂回绕道”技巧?
2. 迂回绕道技巧在运用中要注意哪些方面?

➡ 货比三家技巧

1. 货比三家技巧的概念

企业的经营决策实质上就是一种选择,即从两个以上的备选方案中选择最优方案。货比三家技巧广为人知,也是商场上的千古信条。

2. 货比三家技巧的运用

货比三家技巧在运用时应注意的问题在第7章已有详述。

► 旁敲侧击技巧

商谈有两种交换意见的方式：一种是在谈判时直接提出来讨论；另一种是在场外以间接的方式与对方互通消息。旁敲侧击就是典型的间接交流方式。

间接交流的存在是因为有实际的需要。彼此建立的间接关系，能使消息在摩擦最少的情况下传达给对方。如果一个条件在谈判时被正式拒绝了，很可能会引起对方的指责，造成不良影响。但对方拒绝非正式提出的条件，双方都不会有失掉面子的忧虑。所以，间接的沟通方式可以帮助谈判者和公司在不妨碍情面的前提下，悄悄地放弃原先的目标，而某些有偏差的目标也可以借由半正式或非正式的沟通方式加以修正。以下所列的方式，足以用来弥补正式会谈的不足：

- (1) 在正式谈判之外，另外再秘密地讨论。
- (2) 请第三者做中间人。
- (3) 故意遗失备忘录、便条和有关文件，让对方拾取而加以研究。
- (4) 充分借助报纸、刊物或广播媒介。

旁敲引导和暗示是旁敲侧击技巧最常见的运用，是指在谈判中使用“先言他物，以引起所咏之词”的战术。对于神经敏感的谈判对手来说，使用暗示引导的方法是很容易奏效的。但是，使用这种技巧一定要隐蔽，要让对方在毫不觉察的情况下接受己方的建议，才能达到预期的效果。

► 为人置梯技巧

1. 为人置梯技巧的概念

所谓为人置梯技巧，通俗地说，就是如何给人台阶下的技巧。这种技巧就是当对方已经做出一定的许诺，或表明一种坚定的态度，而自己又不能改变自己的立场时，要想改变对方的观点，则首先要顾全对方的面子，给对方一个改变观点并能被接受的理由，也就是给对方一个台阶下。

2. 为人置梯技巧的运用

在商务谈判中，为人置梯技巧是经常使用的一种技巧，使用该技巧时需注意：

- (1) 为哪些对手置梯。需要置梯的是那种爱面子又很聪明的谈判对手，爱面子决定了他需要台阶下；聪明决定了他会“就坡下驴，顺水推舟”。
- (2) 在什么条件下置梯。置梯的时机是在谈判对手已经意识到自己的错误，但碍于情面或不愿放弃既得利益而没有承认错误时。
- (3) 为对手置什么样的梯。通常的做法是强调客观原因。比如，可以把对方的错误

解释为掌握的资料有限,财务、技术人员提供的数字有误等。

(4) 为人置梯技巧的使用并不排除在有些情况下,需要正面严肃地指出对方的错误。当谈判的形势或问题需要谈判者直接指出对方的错误时,不能优柔寡断,但态度要诚恳,不要得理不饶人。

激将技巧

1. 激将技巧的概念

以话刺激对方的主谈人或其重要助手,使其感到坚持自己的观点和立场已经直接损害了自身的形象与自尊心、荣誉,从而动摇或改变所持的态度,这种技巧称为激将技巧。

2. 激将技巧的运用

激将技巧是一种逆向说服对方的方法,使用此技巧时需要注意以下几个方面:

(1) 激将的对象一定要有所选择。一般来说,商务谈判中可以采用激将技巧的对象有两种:第一种是不够成熟、缺乏谈判经验的谈判对手。这样的对手往往有自我实现的强烈愿望,容易为言语所动,这恰恰是使用激将技巧的理想突破口。第二种是个性特征非常鲜明的谈判对手。对于自尊心强、好面子、爱拿主意的谈判对手,鲜明的个性特征就是突破口。

(2) 使用激将法应尊重对手的人格尊严,切忌以隐私、生理缺陷等为内容贬低谈判对手。

(3) 使用激将技巧要掌握“度”,没有一定的度,激将技巧收不到应有的效果;超过限度,不仅不能使谈判朝预期的方向发展,还可能产生消极后果,使谈判双方产生隔阂和误会。

(4) 激而无形、不露声色,往往能使形势不知不觉地朝自己的预期方向发展。如果激将技巧使用得太露骨,被谈判对手识破,不仅达不到预期效果,反而有可能被高明的谈判对手利用,反中圈套。

(5) 激将用的是语言,而不是态度。用语要切合对方的特点,切合追求的目标,语气要和气友善,蛮横达不到激将的目的,只能激怒对方。

当然,一个优秀的谈判人员不但要善于使用激将技巧,而且要善于识破激将技巧,在商务谈判中沉着应付,不为对手的激将法所动。

投石问路技巧

1. 投石问路技巧的概念

投石问路技巧是指在谈判过程中,当己方对对方的商业习惯或真实意图等不大了解时,通过巧妙地向对方提出大量问题,引导对方尽量做出正面的、全面的回答,从中得到一般不易获得的资料,并抓住有利时机达成有利于己方交易的一种技巧。

美国某商业顾问机构首席代表在购买东西时,经常采用投石问路技巧,通过许多假设性提问,获得颇有价值的资料,引导新的选择途径。

- (1) 假如我们订货的数量加倍或减半呢?
- (2) 假如我们和你们签订一年的合同呢?
- (3) 假如我们将保证金减少或增加呢?
- (4) 假如我们提供材料和工具呢?
- (5) 假如我们要买几种产品,不止购买一种产品呢?
- (6) 假如我们提供技术援助呢?
- (7) 假如我们让你们在淡季接下这份订单呢?
- (8) 假如我们分期付款呢?

任何一个问题都使买主更进一步了解对方的商业习惯和动机,卖主想要拒绝回答也是很容易的,所以大多数卖主宁愿降低价格,也不愿接受这种疲劳轰炸式的提问。

2. 投石问路技巧的运用

运用投石问路技巧必须掌握好时机,它一般适用于谈判开始时的摸底阶段。因为在摸底阶段,使用该技巧有助于了解对方的要求和意向,在此基础上选择最佳的成交条件和方式,有利于谈判取得成功。如果谈判已十分深入,再运用此技巧只会引起分歧,打乱正常的谈判程序,甚至导致之前议定的条款发生变化而影响谈判的顺利进行。

采用投石问路技巧时,应注意以下几个方面的问题:

(1) 提问的方式要恰当。如果问题规定的回答方式能够得到使对方接受的判断,那么这就是一个恰当的问题,反之就是一个不恰当的问题。概括起来,提问有六种类型:一是一般性提问,例如,“你认为如何?”“你为什么这样做?”等。二是直接性提问,例如,“这不就是事实吗?”等。三是发现事实性提问,例如,“何处?”“何人?”“何时?”“何事何物?”“如何?”“为何?”等。四是探讨性提问,例如,“是不是?”“你认为?”等。五是选择性提问,例如,“是这样,还是那样?”等。六是假设性提问,例如,“假如……怎样?”等。这些提问方式是有力的谈判工具,我们必须审慎地、有选择地、灵活地运用这一工具。

(2) 提问要有针对性。在谈判中,一个问题的提出要把问题的解决引导到交易能否做成这一方向上去,并给予足够的时间使对方做出尽可能详细的正面回答。为此,谈判者必须根据对方的心理活动有针对性地提出问题。例如,“你想买什么东西?”“你愿意付出多少钱?”“你对我们的产品有什么不满意的地方?”等。提出这些引导性问题后,供方可根据需方的回答找出一些理由来说服对方,促使买卖成交。

(3) 尽量避免暴露提问的真实意图,不要与对方争辩,也不必陈述己方的观点。

3. 投石问路技巧的破解

这种技巧通常为买方所采用,主要目的是弄清卖方的虚实,尽可能得到一些通常不易得到的资料,从而做出最佳选择。作为卖方,针对买方提出的种种假设,要仔细考虑

后再作答复, 否则就会失去谈判的主动权。卖方对付投石问路的方法主要有:

(1) 努力找出买方的真正动机, 因为他不可能做那么多选择, 你不妨有意提供一些资料, 引导其朝有利于己方的方向发展, 如签订长期合同、增加订货数量等。

(2) 反问买主是否准备马上订货。

(3) 永远不要对“假如”的要求马上估价。

(4) 如果买主投出一块“石头”, 最好立刻要求对方以订货作为条件。

(5) 并不是每个问题都值得回答。你可以要求对方提出“保证”, 这是整个交易的一部分。如果没有公平交易的法律或其他人的同意, 对方就不得不提出保证。

(6) 有的问题应该花很长的时间来回答, 也许比所限制的截止日期还要长。

一个精明的卖主可以将买主所投出的“石头”变成一个很好的机会。针对买主这种想知道更多资料的要求, 也可以乘机向买主提出更有利于自己的要求或建议。



例 8—8 双赢的特大索赔案

➡ 体会技巧

1. 体会技巧的概念

体会技巧, 即暂停谈判的技巧。当谈判进行到一定阶段或遇到某种障碍时, 由谈判一方或双方提出中断会谈, 以便使双方谈判人员都有机会重新研究、调整对策和恢复体力。体会已成为谈判人员调节、控制谈判过程、缓和谈判气氛、融洽双方关系的一种策略和技巧。

2. 体会技巧应注意的问题

(1) 提出体会的一方要说明体会的必要性并经对方同意。

(2) 要确定恢复谈判的时间, 时间长短要视双方冲突程度、谈判人员的精力状况以及解决问题所需的时间而定。

(3) 体会之前要简要总结一下前面谈判的进展情况, 同时避免谈过多的新问题或对方非常敏感的问题, 以便创造冷却紧张气氛的时机。

3. 体会技巧的破解

如果遇到对方采用体会策略, 而已方不想体会时, 破解的方法如下:

(1) 当对方因谈判时间拖得过长、精力不济要求体会时, 应设法留住对方再多谈一会儿, 或再讨论一个问题。因为此时对手精力不济, 容易出差错, 意志薄弱者容易妥协, 所以延长时间就是胜利。

(2) 当己方提出关键问题, 对方措手不及、情绪紧张时, 应拖其继续谈下去, 对其有关体会的暗示、提示佯作不知。

(3) 当己方处于有利地位, 正在使用极端情绪化的手段去激怒对手, 摧毁其抵抗

力,对手已显得难以承受时,对对手的休会提议可佯作不知、故意不理,直至对方让步,同意己方的要求。

例 8—9

休会谈判的比较优势

1985年7月,任传俊主持了一次和联邦德国吉玛公司的索赔谈判,对手是理扬·奈德总经理。索赔的原因是引进的圆盘反应器有问题,中方提出的索赔数是1100万西德马克,而德方只同意300万西德马克,二者相去甚远。这是一场马拉松式的谈判。在久久僵持不下时,任传俊突然建议休会,并提议第二天陪理扬·奈德到扬州游览。扬州,大明寺,花木扶疏,风景宜人。任传俊对德方代表团介绍道:“这里纪念的是一位为了信仰,六渡日本,双目失明,终于达到理想境界的中国唐朝高僧鉴真。今天,中日两国人民都没有忘记他。你们不是常常奇怪日本人的对华投资为什么比较容易吗?其中很重要的原因就是日本人了解中国人的心理,知道中国人重感情、重友谊。”接着,他对理扬·奈德笑道:“你我是打了多年交道的朋友,除了彼此经济上的利益,就没有一点个人之间的感情吗?”理扬·奈德大为感动。旅行车从扬州开回仪征,直接开到谈判室外,谈判继续进行。任传俊开门见山地说:“问题既然出在贵公司身上,为索赔花费太多时间就是不必要的,反正要赔偿……”理扬·奈德耸耸肩膀:“我公司在贵国中标,总价值才1亿多美元,我无法赔偿过多,我总不能赔着本干……”任传俊抓住了一个事实,江苏仪征化纤工程是当时全世界最大的化纤工程,他当仁不让地说:“据我得到的信息,正是因为贵公司在世界上最大的化纤基地中标,才得以连续在全世界15次中标。这笔账又该怎么算呢?”这个反问问得很技巧,理扬·奈德一时语塞。任传俊诚恳地说:“我们是老朋友了。打开天窗说亮话,你究竟能赔多少?我们是重友谊的,总不能让你被董事长敲掉了饭碗;而你也要为我想想,中国是个穷国,我总得对这里1万多名建设者有个交代……”谈判结束,德方同意赔偿800万西德马克。事后,理扬·奈德说:“我付了钱,可我心里痛快!”

资料来源:《商务谈判经典案例30》, http://wenku.baidu.com/link?url=xQAbS-LBU5-ZBs3R-7wCHZ3pUk5Uq9M6p7G5UrkdRYgZF3hlQI5oMWVs0O1l9FVVTXwcWlUqTOyNzq4rtRvA-P09_cOvyGeAdMeMXzYr9Ca-pO, 2013-01-25。

问题:

谈判中中方代表如何使用休会技巧?

开放技巧

1. 开放技巧的概念

任何人都希望别人信任自己、尊重自己,也希望自己的建议或意见能够被别人采纳和接受。而要想取得别人的信任,首先就应当开诚布公,相信对方。开放技巧是指谈判

人员在谈判过程中以开诚布公的态度,向对方袒露自己的真实思想和基本要求,促使对方通力合作,使双方在诚恳、坦率的气氛中有效完成各自使命的技巧。

2. 运用开放技巧应注意的问题

(1) 是否运用开放技巧,应根据调查和了解到的谈判对手的资信和作风情况来确定。如果谈判对手属于见利忘义之徒,对其采取开放技巧于己不利,而且很可能被其利用或钻空子。

(2) 技巧终究是技巧,不管哪些方面的开放,绝不可像“竹筒倒豆子”一样倾倒无遗,而应根据对手的实际表现和进展情况确定和调整开放度。

例 8—10

假出价的陷阱

系山英太郎是日本有名的富翁。他想建一个高尔夫球场。几经努力,他终于找到一块市值2亿日元的场地,可是竞争者很多,怎样才能获得这块场地呢?他想了个办法。他首先找到地主的经纪人,表明了自己想购买这块场地的意愿。经纪人知道系山是有钱人,便想提高场地价格,说这块场地的优越性无可比拟,建造高尔夫球场保证赚钱,而且想买的人很多,如果能出5亿日元的话,他将优先考虑系山先生。“5亿日元?”系山表现出对行情一无所知的样子,“不贵不贵,好说好说,感谢您的照顾。”经纪人将这个情况向地主做了汇报,地主也是大喜过望,他们都觉得5亿日元高得过头,所以回绝了其他竞争者。可是系山再也没来找过经纪人,经纪人多次找上门去,他不是避而不见就是推三托四,说买地之事尚需斟酌。这可难坏了经纪人,不得不磨破嘴皮,希望系山将买地之事尽快定下来。系山还是不理不睬,最后才说:“场地我是当然要买的,不过价钱怎样呢?”“你不是答应过出价5亿日元吗?”经纪人赶紧提醒道。“这只是你开的价钱,事实上,这地最多值2亿日元。”经纪人急了:“你不是说‘好说好说’吗?”“是啊,我是说我们继续谈下去结果好说啊!这怎么能说明我就是同意你的价格了呢?”经纪人这才发现中了系山的圈套。可是又有什么办法,其他的买者都已经回绝了,系山若是不买,就没有其他人能买了。他已是进退维谷。只好苦着脸说:“这地价确实只值2亿日元,那系山先生你看,就按这个数付款吧,如何?”系山仍旧寸步不让:“真是笑话,如果按这个价格付款,我还有和你谈的必要吗?这个价恐怕我也给不了你……”双方又讨价还价了一番,最终以1.5亿日元的价格成交。

资料来源:《商务谈判经典案例30》, http://wenku.baidu.com/link?url=xQAbS-LBU5-ZBs3R-7wCHZ3pUk5Uq9M6p7G5UrkdRYgZF3hlQI5oMWVs0O1l9FVTXwcWlUqTOyNzq4rtRv-AP09_cOvyGeAdMeMXzYr9Ca-pO, 2013-01-25。

问题:

1. 谈判中如何使用假出价技巧?
2. 面对假出价技巧应当采取何种应对之策?

本章小结

1. 商务谈判语言按表达方式不同可以分为有声语言和无声语言。
2. 谈判僵局是指在谈判过程中, 双方因暂时不可调和的矛盾而形成的对峙。形成谈判僵局的原因多种多样, 谈判双方角色定位不对等、事人不分以及信息沟通的障碍等会形成僵局。
3. 打破现实僵局的技巧有荣辱与共、推迟答复、推心置腹、休息缓冲、权威影响、注意疏导、专门研究、中止谈判、变换议题、寻求第三方案、利益协调、以硬碰硬、回顾成果、问题上交以及调解和仲裁等。
4. 商务谈判技巧的选择和运用, 在很大程度上取决于谈判中双方实力的大小强弱, 谈判活动中实力处于优势的一方常常选择的应对技巧有不开先例技巧、价格陷阱技巧、先苦后甜技巧、规定期限技巧、最后出价技巧和故布疑阵技巧等。
5. 在商务谈判中, 处于劣势的一方并非无所作为, 只要采取适当的谈判技巧, 也会取得最佳的谈判效果。劣势方可采取的技巧主要有吹毛求疵技巧、先斩后奏技巧、攻心技巧、疲惫技巧、对付阴谋型谈判作风的技巧等。
6. 在商务谈判活动中, 谈判双方实力相当, 谁都没有明显的优势时, 可以运用均势谈判技巧, 以达到打破相持不下局面的目的。均势谈判技巧包括迂回绕道技巧、货比三家技巧、旁敲侧击技巧、为人置梯技巧、激将技巧、投石问路技巧、休会技巧和开放技巧等。

重点名词

有声语言 证实式提问 谈判僵局 优势谈判技巧 劣势谈判技巧 均势谈判技巧

思考题

1. 简述商务谈判中运用提问的注意事项。
2. 打破谈判僵局的方法有哪几种?
3. 如何理解僵局的积极意义和消极意义?
4. 试论当对方提出谈判最后期限时, 应该如何把握谈判的主动权。
5. 试述对付阴谋型谈判作风的技巧有哪些。

实训练习

1. 假设你是某公司的谈判代表, 与中方进行谈判的外方公司经济实力强大, 首席谈判代表性格争强好胜, 对中国带有较强烈的偏见, 其团队作风非常强硬, 双方谈判陷入僵局之中。中方团队应该如何分析对手并运用技巧来处理谈判僵局?

要求: 以上述资料为背景, 将学生分成若干实训组, 进行讨论与方案设计, 然后分别扮演外方和中方谈判团队进行模拟实训。不同谈判团队可以设定开放结局, 由学生操

控。最后依据谈判结果总结梳理,完成综合分析报告。

2. 假设你是某公司的谈判代表,你与所属团队向对方公司推销本公司最新款产品。请模拟己方团队处于优势、劣势和均势等不同条件下,如何运用相应的技巧圆满地完成谈判任务。

要求:以上述资料为背景,将学生分成若干实训组,设定所处的不同情境,讨论和进行方案设计,然后分别扮演对方和己方谈判团队进行模拟实训。

课后自测

一、针对下列每个问题的三种答案,选出一个你认为最好的,并说出理由。

1. 这种产品的价格如何?

- (1) 给出确定的报价
- (2) 您需要的数量是多少
- (3) 您需要什么品质的价格

2. 玫瑰金色的 iPhone 6S 你有吗?

- (1) 有
- (2) 您想要玫瑰金色的吗
- (3) 5 种颜色我们都有,其中包括玫瑰金

3. 你们什么时候可以送货?

- (1) 给一个明确的送货时间
- (2) 您希望我们什么时段送货
- (3) 订单的数额决定了送货的时间

4. 我订购多少才有折扣?

- (1) 告知明确的数量
- (2) 您希望订购的数量是多少
- (3) 告知数量与折扣的对照关系

5. 你们这里什么时候推出新款产品?

- (1) 说出准确的时间
- (2) 您需要我们的最新款产品吗
- (3) 我不太清楚

6. 你们这里付款的要求是什么?

- (1) 告知特定的付款条件
- (2) 您希望以何种方式付款
- (3) 付款方式可以协商

二、注意以下现象,你有几点“中枪”,据此判断你是不是个专注的倾听者。

- 1. 不能全神贯注,经常心不在焉。每次有美女经过时,眼神必然受其吸引。
- 2. 在与别人交谈时经常会考虑到自己的妆容或衣着,因此错过对方的谈话内容。

3. 总是有意无意忽略部分谈话内容。
4. 专注谈话内容的某一细节，而不是对方所要表达的整体意思。
5. 被动地听对方讲述，没有积极的回应。
6. 经常戴着“有色眼镜”，看人下结论。
7. 在未了解事情全部情况前就已做出结论。
8. 只注意事物的表面意义，而不去了解其深层次内涵。
9. 选择性失明和选择性失聪。
10. 听对方讲述，但难以身同其境。



涉外商务谈判技巧

本章要点

1. 了解涉外商务谈判和国内商务谈判的区别与联系。
2. 熟悉涉外商务谈判中国家之间的文化差异及影响。
3. 掌握涉外商务谈判的技巧。

引 例

一场面对压力的商务谈判

一次，我国商务部领导出访国外考察时，曾承诺某发展中国家（简称S国）官员一项易货贸易。由于该国外汇短缺，进口有困难，通过易货贸易既可解决该国进口困难，又能帮助我方外贸企业开辟国外潜在市场。部领导回国后，将此项易货贸易交给了国内一家颇有实力的外贸企业具体实施。双方开始谈判时，进行得很顺利，双方对所需商品挑选、交货时间、账目结算等事宜基本达成一致，且数量可观。但双方谈到蜡烛商品的具体价格时，出现了严重分歧。客观地讲我方的报价是较低的，我方曾按高出很多的价格成功地向欧美、日本市场出口，而且数量很大。这个情况对方也非常清楚，但对方始终咬住价格不放，没有一丝退让的表示。由于价格差距过大，双方陷入僵局。如果是一般的国际商务谈判，我方完全可以放弃这笔买卖。但考虑到这项业务是双方政府委托交办的贸易，不敢轻易放弃，否则，不但政治影响不好，而且等于失去开发一个潜在市场的机会。因此我方利用这段时间联系我国在S国的商务机构，请它帮助了解蜡烛在当地的用途、用量、使用习惯和

购买水平等情况。

3天后,一份详细的市场调研报告摆在了我方代表面前,我方得知S国大部分农村地区缺电,购买蜡烛是为了照明之用。当地农民很穷,购买力较低,但市场需求量很大。对于蜡烛,不在乎包装形式和质量,只要价格低、能照亮就行。根据以上情况,我方代表立即与生产厂家研究,采取两项措施:

(1) 蜡烛造型用最简单的,可以节省模具费。

(2) 改进以往向欧美、日本市场出口的销售包装,用实用结实的普通包装替代。

这样一来,大大降低了成本。待S国代表返回到谈判桌前重新谈判时,惊讶地发现“僵局”解决了,如释重负地感叹道:“这下我可以松口气了,回去可以交代了。”

资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/b26b9ca0f524ccbff121847f.html?from=search>, 经作者整理。

启示:

1. 是什么原因导致了上述案例中谈判僵局的产生?
2. 上述案例运用了哪些谈判策略解决了僵局?
3. 从该案例中可以获取哪些启示?

涉外商务谈判不仅在国际商务活动中占据相当大的比重,而且具有相当重要的地位。谈判的成功与否,直接关系到整个国际商务活动的效果,关系到企业能否在一个新的海外市场建立必要的销售网络、能否获得理想的合作伙伴、能否获得进入市场的良好途径等。涉外商务谈判在表现出其重要性的同时,也不断向人们展示出其复杂性。一个国内谈判专家并不必然是一个成功的涉外商务谈判高手。要想在涉外商务谈判中取得满意的效果,必须充分理解涉外商务谈判的特点和要求。这不仅对那些以国际市场为舞台的企业经营者来说是必要的,而且对所有参与国际商务活动、希望取得理想效果的人来说都是必要的。

9.1 涉外商务谈判的概念及特点

涉外商务谈判,即跨越国界的分属于不同国家和地区的商务活动主体为实现各自的目的而进行的磋商。国内商务谈判和涉外商务谈判都是商务活动的组成部分,它们是企业发展国内市场与国际市场业务的重要手段。国际商务活动是国内商务活动的延伸,涉外商务谈判则可以视为国内商务谈判的延伸与发展。国内商务谈判和涉外商务谈判之间既存在十分明显的区别,也存在十分密切的联系,还存在许多共性。

涉外商务谈判与国内商务谈判的共性特征

1. 为特定目的与特定对手的磋商

国内商务谈判和涉外商务谈判同样都是商务活动主体为实现其特定的目的而与特定对手之间进行的磋商。作为谈判，其过程都是一种双方或多方之间进行的信息交流，“取”与“予”是兼而有之的过程，谈判过程中所适用的多数技巧并没有质的差异。

2. 谈判的基本模式一致

与国内商务谈判相比，涉外商务谈判中必须考虑各种各样的差异，但谈判的基本模式一致。事实上，由于文化背景、政治经济制度等多方面的差异，谈判过程中信息沟通的方式、需要讨论的问题等都会有很大的不同，但与国内商务谈判一样，涉外商务谈判也同样遵循从寻找谈判对象开始，到建立相应关系、提出交易条件、讨价还价、达成协议，直至履行协议结束这一基本模式。

3. 国内、国际市场营销活动的协调

国内商务谈判和涉外商务谈判是经济活动主体从事或参与国际经营活动的两个不可分割的组成部分。尽管国内商务谈判与涉外商务谈判可能由不同的人员负责，但由于企业必须保持其国内商务活动和国际商务活动的衔接，国内商务谈判与涉外商务谈判之间存在密不可分的联系。在进行涉外商务谈判时，必须考虑到相关的国内商务谈判的结果或可能出现的状况。

涉外商务谈判与国内商务谈判的区别

涉外商务谈判主要是跨越国界的谈判，谈判的根本区别源于谈判者成长和生活的环境及谈判活动与谈判协议履行的环境的差异。在涉外商务谈判中，谈判双方来自不同的国家，各自生活在不同的政治、法律、经济、文化和社会背景之中，这种差异不仅形成了谈判过程中谈判行为的差异，而且会对未来谈判协议的履行产生重大的影响。

1. 语言的差异

在国内商务谈判中，谈判双方通常不存在语言差异（谈判者通常认同并能使用共同的官方语言），从而也就不存在由于使用不同语言而导致信息沟通上的障碍。但在涉外商务谈判中，语言问题以及由此而引起的其他问题始终值得引起谈判者的注意。即便是在使用同样语言的国家，如使用英语的美国、英国，在某些表达上也存在一定的差异。语言差异，特别是在两种语言中都有类似的表达但含义差别很大时，以及某种表达只在一种语言中存在时，极易引起沟通上的混淆。比如，在中国，政府管理企业的方法之一是根据企业经营管理状况及企业规模等评定企业的等级，如“国家一级企业”、“国家二级企业”等，在美国则没有这种概念。简单地将“一级企业”、“二级企业”翻译为“first class enterprise”和“second class enterprise”，很难让对方理解这种表达的含义，

起不到在国内商务谈判中同样表达所能起到的效果,并且有可能使对方产生误解,将“二级企业”理解为“二流企业”,这会给谈判带来不利影响。

2. 沟通方式的差异

不同文化背景的人群都有其所以偏好和习惯的沟通方式。涉外商务谈判中的双方经常属于不同的文化圈,有各自习惯的沟通方式。习惯于不同沟通方式的双方之间要进行较为深入的沟通,往往会产生各种各样的问题。在高语境文化国家(如中国、日本等),人们的表达通常较为委婉、间接;而在低语境文化国家,直截了当的表达较为常见。高语境文化的谈判者比较注重发现和理解对方没有通过口头表达出的意思,而低语境文化的谈判者则偏爱较多地进行口头表达,直接发出或接收明确的信息。来自这两种不同文化的谈判者在进行谈判时,一方可能认为对方过于鲁莽,而另一方则可能认为对方缺乏谈判的诚意,或将对方的沉默误解为对其所提条件的认可。沟通的差异不仅表现为表达方式的直接或间接,还表现为不同国家或地区的人在表达过程中动作语言(肢体语言)运用上的巨大差异。有些国家或地区的人在进行口头表达的同时,伴随着大量的动作语言;而另一些国家或地区的人则不习惯在较为正式的场合运用幅度较大的动作语言。值得注意的是,与口头语言和书面语言一样,动作语言同样也表现出一定的地域性,同样的动作在不同的国家或地区含义可能完全不同,甚至会截然相反。对动作语言认识和运用的差异,同样会给谈判中的沟通带来许多问题。

3. 时间和空间观念上的差异

大量研究表明,在不同国家或地区,人们的时间观念有着明显的差异。就谈判而言,有些国家或地区的谈判者时间观念很强,将严格遵守时间约定视为一种起码的行为准则,是尊重他人的表现。如在美国,人们将遵守时间约定看成是商业活动及日常生活中的基本准则之一,比预定时间提早到达经常被视为急于成交的表示,而迟到则会被看做不尊重对方,至少也是不急于成交的表示。但在拉丁美洲或阿拉伯国家,如果这样去理解对方在谈判桌上的行为,则可能很难达成任何交易,这些国家或地区的谈判者有着完全不同的时间观念。空间概念与时间概念是两个完全不同的问题。在不同的文化环境中,人们形成了不同的心理安全距离。在与一般人的交往中,如果对方突破这种距离,就会使自己产生心理不适。有关研究表明,在某些国家如法国,在正常情况下人们相互之间的心理安全距离较短,而一般美国人的心理安全距离则比法国人长。如果谈判者对这一点缺乏足够的认识,就可能使双方都感到不适。

4. 决策结构的差异

在注意到不同国家企业决策结构差异的同时,尤其值得注意的是政府介入国际商务活动的程度和方式。政府对国际商务活动的干预包括通过制定一定的政策,或通过政府部门的直接参与来鼓励或限制某些商务活动的开展。通常情况下,社会主义国家的政府对国内和国际商务活动的介入程度较高,但这并不是说资本主义国家的政府不介入企业的国内和国际商务活动。在工业化程度较高的意大利、西班牙及法国,某些重要的经济

部门就是政府所有的。当商务活动涉及国家的政治利益时，政府介入的程度可能更高。20 世纪 80 年代初，跨越西伯利亚的输油管道建设问题就充分印证了这一点。当时美国某公司的欧洲附属公司与苏联签订了设备供应合同，但美国公司及其欧洲附属公司在美国和欧洲国家的政府分别介入的情况下，处于十分被动的局面。美国政府要求美国公司的附属公司不提供建设输油管道的设备与技术，而欧洲国家的政府则要求公司尊重并履行供应合约。争议最终通过外交途径才得以解决。由于国际商务活动中可能面临决策结构差异和不同程度的政府介入，因而涉外商务谈判可行性研究中的对手分析远比国内商务谈判中的有关分析复杂。在某些情况下，谈判者不仅要有与对方企业谈判的安排，而且要有与对方政府谈判的打算。

5. 法律制度的差异

基于不同的社会哲学有不同社会发展轨迹的差异，不同国家的法律制度往往存在较大的区别。要保证谈判活动的正常进行，保证谈判协议能够顺利实施，正确认识法律制度的差异是不可忽视的。与此同时，一个值得注意的现象是，不仅不同国家的法律制度存在明显的不同，不同国家法律制度得以遵照执行的程度也有较大不同。在涉外商务谈判中，谈判者需要遵守那些自己并不熟悉的法律制度，同时，还必须充分理解有关的法律制度，了解其执行情况，否则就很难使自身的利益得到切实的保护。

6. 谈判认识的差异

不同文化中的人们对参与谈判的目的及所达成的合同的认识也有很大差异。如在美国，人们通常认为，谈判的首要目的也是最重要的目的是与对方达成协议，人们将双方达成协议视为一项交易的结束，至少是有关这一交易的磋商的结束。而在东方文化中，如在日本，人们则将与对方达成协议和签署合同视为正式开始了双方之间的合作关系。对达成协议的这种理解上的差异直接关系到人们对待未来合同履行过程中所出现的各种变化的态度。根据完成一项交易的解释，双方通常就不应修改合同条件；而若将签署协议视为开始合作关系，则随着条件的变化。对双方合作关系做某些调整是十分合理的。

7. 经营风险的差异

在国内商务活动中，企业面临的风险主要是因国内政治、经济、社会、技术等因素变化而可能导致的国内市场条件的变化。在国际商务活动中，企业在面临这些风险的同时，还要面临比这些风险复杂得多的国际经营风险，包括国际政治风险，如战争、国家之间的政治矛盾与外交纠纷、有关国家政局及政策的不稳定等；国际市场变化风险，如原材料市场和产成品市场供求状况的急剧变化；汇率风险，如一国货币的升值或贬值等。国际商务活动中的这些风险一旦成为现实，就会对合作双方的实际利益产生巨大的影响，会对合同的顺利履行构成威胁。因此，谈判者在磋商有关的合同条件时，就应对可能存在的风险有足够的认识，并在订立合同条款

时,考虑采取某些预防性措施,如订立不可抗力条款,采用某种调整汇率和国际市场价格急剧变化风险的条款等。

8. 谈判地域的差异

在面对面的涉外商务谈判中,至少有一方必须在自己相对不熟悉的环境中进行。由此必然会带来一系列的问题,如长途旅行所产生的疲劳、较高的费用、难以便捷地获得自己所需要的资料等。这种差异往往要求谈判者在参与涉外商务谈判前,给予更多的时间投入和进行更充分的准备。

► 涉外商务谈判成功的基本要求

以上我们分析了涉外商务谈判与国内商务谈判的异同。通过以上分析,很容易得出这样的结论:涉外商务谈判与国内商务谈判并不存在质的区别,但是,如果谈判者以与对待国内谈判对手、对待国内商务活动同样的逻辑和思维去对待涉外商务谈判对手和处理涉外商务谈判中的问题,显然难以取得涉外商务谈判的圆满成功。在涉外商务谈判中,除了要把握前几章所阐述的一般原理和方法,谈判者还应注意以下几个方面。

1. 进行更充分的准备

涉外商务谈判的复杂性要求谈判者在谈判之前进行更为充分的准备:一是充分分析和了解潜在的谈判对手,明确对方和可能的谈判者个人的状况,分析政府介入(有时是双方政府介入)的可能性及其介入可能带来的问题;二是研究商务活动的环境,包括国际政治、经济、法律和社会环境等,评估各种潜在的风险及其可能产生的影响,拟定各种防范风险的措施;三是合理安排谈判计划,解决好谈判中可能出现的体力疲劳、难以获得必要的信息等问题。

2. 正确对待文化差异

谈判者对文化差异必须要有足够的敏感性,要尊重对方的文化习惯和风俗。西方社会有一句俗语,“在罗马,就要做罗马人”,其意思也就是我国的“入乡随俗”。在涉外商务谈判中,“把自己的脚放在别人的鞋子里”是不够的,谈判者不仅要善于从对方的角度看问题,而且要善于理解对方看问题的思维方式和逻辑。任何一个国际商务活动中的谈判人员都必须认识到,文化是没有优劣的,必须尽量避免模式化地看待另一种文化的思维习惯。

3. 具备良好的外语技能

谈判者能够熟练运用对方的语言,至少双方能够使用一种共同语言来进行磋商交流,对提高谈判过程中双方交流的效率,避免沟通中的障碍和误解,有着特别重要的意义。

表9—1列出了欧洲各国及美国、日本谈判风格的比较。

表 9—1 欧美日谈判风格的比较

欧洲各国	美国	日本
传统的个人主义	个人奋斗的个人主义	传统的集体主义
个人领导	个人领导	集体一致领导
背景决定地位	成功决定地位	职务决定地位
注重诚实	注重奖励	注重名誉
没有耐心	非常没有耐心	很有耐心
简短的准备	很少的准备	长时间的准备
公平报价	合理报价	漫天要价
适当让步	很少让步	很大让步
有一定权力	有全部权力	没有权力
采用说服策略	采用进攻策略	采用协调一致的策略
提供允诺	进行威胁	信守合同
注重逻辑	注重事实	侧重直觉
追求满意的交易	追求最好的交易	追求长期的交易
避免损失	获得胜利	取得成功
讲究礼仪	不拘礼节	讲究礼貌
注重人际关系	重视法律	重视人际关系

9.2 文化差异及影响

文化差异对谈判者的行为、心理及思维方式有深刻的影响。商务谈判必须遵循一定的礼仪规范，礼仪规范不仅会影响双方的情感交流，而且会影响对方对己方在修养、身份、能力等方面的评价，甚至会影响谈判的成效。涉外商务谈判人员需要培养跨文化意识，掌握必备的知识，加强跨文化商务交往能力。中外文化差异主要有以下几种。

1. 语言的文化冲突

语言是人类所特有的用于表达思想、交流思想的工具，是一种特殊而又普遍的社会现象。语言是文化的根本，每一种语言都有其特殊的文化内涵。国际贸易活动，由于文化差异的存在导致了不同语言之间交流转换的困难，从而影响了国际商务交往。一个非常有创意的广告往往会因为语言的差异导致拓展市场不力。由此可见，语言对国际贸易的开展具有很大的影响。

2. 宗教

宗教是一种社会现象和社会行为，它包括指导思想、组织、行动、文化等方面的内容。宗教是一种对社群所认知的主宰的崇拜和文化风俗的教化，是一种社会历史现象。自人类成为一种群体活动的生物，成为具有社会性的群体以来，宗教就作为具有培养和加强人的社会性作用的一种重要的社会行为而成为社会的必需。作为意识形态层面的宗

教，对国际贸易的运行也会产生影响。不同国家、不同地区和不同民族有着不同的宗教信仰。商务谈判过程中，要将对方的宗教信仰作为重要因素来考虑。不同的宗教信仰有不同的图腾崇拜和文化禁忌，如果触犯这些，往往会给谈判带来不利的影响。

3. 风俗习惯

风俗习惯是长期逐渐养成的一时不容易改变的行为、倾向或社会风尚。它不仅会影响消费者的消费价值观，而且会影响人们的工作和思维模式。国际贸易的不断深入带动了跨国公司的发展，一个成熟的跨国公司必定是一个了解目标国文化的公司、一个注重文化差异的公司。希尔顿酒店是世界著名的酒店，重视风俗习惯的差异是其取得成功的原因之一。希尔顿酒店强调每个酒店必须有个性，针对其所在地区或国家市场的需要进行和提供具有个性的装潢和服务，同时鼓励厨师利用当地的原料作出具有地方风味的饭菜。

4. 交际障碍

每个国家都有自己的习俗与禁忌。比如，中国人握手表示友好，但如果与德国人握手，他会惶惑不安；中国人吃饭用筷子，西方人则用刀叉。这些日常生活习惯也会影响谈判中的沟通。西方人一般认为“13”这个数字不吉利，在任何场合都要尽力避开它，如果你与很在意这个数字的人约在有13的日期、时间、楼层或房间见面，就会使对方不愉快，即使再周到的沟通策划也可能失败。跨文化谈判中，微妙的表情、手势等体态语言的交往沟通也有很大差异。美国人用大拇指和食指做成圆圈来表示“OK”，而这在日本表示钱的符号，在法国却表示零或无价值，而在其他国家可能还意味着其他不同的意思。

5. 思维差异

西方文化的思维模式注重逻辑和分析，而东方文化的思维模式则表现出直觉整体性。中国人往往特别重视直觉，注重认识过程中的经验和感觉，在交往中也往往以这种经验和感觉去“以己度人”。中国人的这种思维模式具有明显的笼统性和模糊性。由于存在思维差异，不同文化的谈判者呈现出谈判方式上的差异。按照讨论问题的先后顺序可将谈判方式区分为横向谈判和纵向谈判。横向谈判是首先确定谈判所涉及的所有议题，将各项议题综合起来考虑，循环反复地讨论，齐头并进，交错进行。纵向谈判是对所确定的议题按先后顺序一个一个依次地进行谈判。比如美国人往往采用纵向谈判方式，而法国人则主要采用横向谈判方式。美国的谈判人员在谈判中喜欢以一揽子交易的方式，按议题的先后顺序一个一个依次地进行商谈，而法国谈判人员则喜欢先为谈判议题画一个大致的轮廓，然后经过反复交谈确定议题中的各个方面。

6. 市场经济意识的差异

涉外经济活动中，中国与西方的谈判者在意识上的差异主要表现在：一是自主意识。在商务谈判中，中国谈判者与西方谈判者一样都认为自己有较为充分的决策权，但

中国谈判者的决策权一般由企业集体领导或上级主管部门赋予,西方谈判者的决策权往往由企业经营者直接赋予。中国谈判者更习惯于接受政府对企业的商务合同的了解和审批,在出现合同纠纷时,缺乏自主意识,独立自决能力较差。而西方谈判者则具有较强的自主意识,享有较大的自决权,更能显示其创造性。二是主体意识。在主体意识方面,中国人较注重群体的力量,而西方人则更喜欢以个人为中心。三是谈判的态度。西方谈判者显然比中国谈判者更积极,更关心谈判的成败。在市场经济条件下,人们都受到利益的驱动,强调对个人利益的追求。对于中国谈判者而言,在进行商务洽谈时较多关心上级、领导和同事对自己谈判结果的评价,在谈判决策时往往较谨慎、保守,不过于急于求成。西方则不同,其谈判结果的好坏直接影响企业对自己能力和业绩的评价,并且与个人奖酬密切相关。所以,西方谈判者承担责任的能力较强,比中国人更希望谈判成功。

7. 利益意识与人情意识的差异

中国人的人情意识浓厚,对谈判结果是否能为脸上增光看得十分重要。而西方人则具有强烈的利益意识,重视利益机制的作用,在谈判过程中关注的是能否获得利益。中国谈判者在关注利益的同时,还存在一种与西方谈判者截然不同的人情意识,尤其是面子观念。在体面和利益的选择上,中国人往往会选择体面,而西方人则会毫不犹豫地选择利益。谈判过程中,西方人着装整洁、举止得体、谈吐文雅、礼尚往来,也非常重视谈判者之间的人际沟通,但这一切都是围绕利益而展开的,他们绝不会因为人情而牺牲利益。在涉外商务谈判中,建立良好的人际关系和相互信任是谈判成功的重要因素,但过分注重人情意识、看重面子则会妨碍我们客观地认识和处理问题。我们可以借鉴西方谈判者的谈判观念和谈判方式,正确处理利益与人情的关系,努力克服思想和行为上的偏见,以健康的心态参与竞争,争取谈判的主动权。

阅读扩展

见面礼和手势对谈判的影响

(1) 不同的文化有不同的见面礼节。在人际交往中,第一印象最为重要,也最为深刻。良好印象是彼此之间交往的重要开端,更能够在对方头脑中形成并占据主导地位。进行商务谈判时,第一印象不仅代表你个人的综合素养,使对方在心灵上得到认同,还直接影响谈判的进程和结果,因此,第一次见面时的基本礼节在商务谈判中有着至关重要的作用。在我们的日常生活工作中,第一次见面的礼节有握手礼、鞠躬礼、拥抱礼、合十礼、亲吻等,但是这并不代表在所有的商务谈判中都能适用,不同的文化有着不同的见面礼节。比如,亲吻礼流行于部分欧美国家,在法国则禁止亲吻礼;法国、德国、波兰等国家吻手礼比较通行,在阿拉伯国家则禁止使用吻手礼。所以,在谈判见面之前要清楚各国的文化及习俗差异,避免在见面时因为礼节的不同而影响到谈判。

(2) 不同的文化有不同的手势语言。心理学表明:在人际交流中,身体语言所显示

的意义要比有声语言多得多,而且人际交流中信息的传递是7%的言语+38%的语言+55%的表情,可见身体语言在人际交流中的重要性。手势语言是身体语言的重要组成部分,使用非常广泛,表达直接客观,但是并不代表手势语言的功能完全一致,手势语言因文化的差异蕴涵着不同的意义。比如跷起大拇指,在美国、英国、澳大利亚和新西兰,这种手势有三种含义:一种是搭便车;另一种是表示“OK”,“好,不错,做得好”的意思;若把拇指用力挺直,则表示骂人的意思。在希腊,这种手势的主要意思是“够了”;在意大利,竖起拇指表示一,加上食指为二;在伊朗文化中它表示“不满意”,甚至“卑鄙、下流”的意思。所以商务谈判时,要根据他国的文化差异、背景及习俗选择适当、正确的手势进行交流谈判。

资料来源:龚荒、吉峰主编:《商务谈判实务、策略与案例》,北京,机械工业出版社,2014。

9.3 涉外商务谈判技巧

国际贸易的特点之一是多国性、多民族性和谈判对象的多层次性。不同国家、不同民族、不同地域的人,其价值观、消费习俗、生活方式、文化背景等差异极大,形成了各具特点的谈判风格。这些都是进行国际贸易谈判时应当了解和掌握的。下面主要介绍与主要几个国家和地区的人进行谈判的要点。

➡ 与美国人谈判

美国的历史文化传统决定了美国人外向型的性格特点,表现为直率、自信、果断且充满幽默感,能直接向对方表露出真挚、热忱的情绪,随时能与别人进行滔滔不绝的洽谈,即使是与陌生人初次相识,也会表现出老友久别重逢般的亲热之情。在涉外商务谈判的过程中,美国人把他们的这些性格特点带到了谈判桌上。

1. 美国人参与商务谈判的特点

(1) 谈判方式灵活多样。为了取得谈判的成功,有着根深蒂固的商人秉性的美国人总是采取不同的策略和手段。在谈判开始前,他们会兴致勃勃地步入谈判会场,表现出他们对谈判成功的信心和把握,从而收到一种先声夺人、从气势上压倒对方的效果。谈判中,他们语气明确、肯定,是非清楚,不断地发表见解和提出各种权益要求,以积极的态度和诚意来谋求己方的经济利益。他们精力充沛、头脑灵活,能在不知不觉间将一般性交谈迅速引向实质的商洽。在谈判桌上,美国人利用策略的目的,是让他们的谈判对手也同他们一样注重长远利益和整体利益,希望对手在某些方面也适当做出合理让步,从而使谈判成功。

(2) 珍惜时间,重视最后期限。美国人异乎寻常地珍惜时间,因为在他们的观念

中,时间是一种特殊的商品,其价值是可以估算的。他们常精确到以“分”来计算时间。比如,年薪10万美元,每分钟就值8美元,假使别人占用了他10分钟,在他的观念里就认为是偷了他80美元。因此在涉外商务谈判过程中,许多美国谈判者约好时间,走进办公室,坐下来就谈正事。他们认为直截了当就是效率,是尊重对方的表现,也表明自己知道对方很忙,不愿意浪费对方的宝贵时间。然而,由于世界各国对时间的重视程度不同,他们有时不得不耐下心来,尽量试着去适应对方的谈判节奏。当然,这并不是说美国谈判者只是一味无原则地等待,他们的期望值就是不超出自己心目中的最后期限,一旦突破此期限,谈判就很有可能破裂。

(3) 重视利润,积极务实。在许多美国谈判者看来,谈判做生意的唯一目的就是获取利润,因为一家公司要想长期存在,必须有可观的收入。美国人积极务实,利他主义不是他们做生意的主要动机,而是意外的副产品,只有利润才是至关重要的。对他们而言,关系最大的是谈判,而不是参加谈判的人员,在多数情况下,双方素昧平生,并不需要互相认识。若能建立良好的个人关系当然最好,但那往往要花费宝贵的时间,只要对象合适、条件合适、时间合适,就可以进行洽谈。如果采取某种做法有利于合理而有效地达成目标,他们就那样做。如果出现另一种能使生意做得更好的办法,他们会立即改变自己的方法。他们把高效率 and 取得进步看得比保持旧习惯更重要,如果那些旧习惯减慢了他们获取利益的速度,更是这样。

(4) 重合同,法律观念强。美国是一个高度法制化的国家,他们的法律观念在商业交易中也表现得十分明显。美国人认为,交易最重要的是经济利益。为了保证自己的利益,最公正、最妥善的解决办法就是依靠法律、依靠合同,其他的方法都是靠不住的。因此,他们特别看重合同,十分认真地讨论合同条款,而且特别重视合同违约的赔偿条款。一旦双方在执行合同条款中出现意外情况,就按双方事先同意的责任条款处理。因此,美国人在商务谈判中对于合同问题的讨论特别详细、具体,也关心合同适用的法律,以便在合同执行过程中能顺利地解决各种问题。

(5) 注重事实,力量型特点明显。美国人个性果断、自信,因此他们总是十分自信地步入谈判大厅,发表谈话时也是明确肯定的,并把实际得到的物质利益作为获胜的标志。而且美国人喜欢与“高手”——与自己同样精明的谈判者交往,从而获得所追求的利益,对手同样自信和多谋时,他会油然而生敬意,更易于洽谈。所以在与美国人打交道时,应充分利用美国人豪爽这一特点,诚挚热情地与他们交往,这样很容易创造和谐的气氛,加速谈判进程,创造成功的机会,否则,会增加误会或导致失败。也可以利用他们自信的个性了解情况,在他们的陈词中找到有价值的信息,搞清目标内容,探听虚实,谋划对策。另外,要利用美国人喜欢与“高手”交往的特点,即喜欢“棋逢对手”,他们对以计谋获得所追求的利益感兴趣。

(6) 民族优越感强,谈判不轻易让步。美国人有着一一种几乎是与生俱来的优越感,这种优越感在谈判者身上的集中体现,便是对自己的谈判方式坚信不疑,认为这是最顺应自然、合乎逻辑的,所有的人都该采纳,全世界都应赞同。谈判时,他们不喜欢听到

外国人否定的回答，特别是当他们认为自己的道理十分正确时，他们不仅希望对方同意，而且希望对方当场同意。有时在进行第一次谈判时，他们甚至就带着空白合同，随时准备签约。如果他们看出外国人对他们的谈判感兴趣，但尚未下定决心，他们可能给其尝点甜头，如主动介绍情况，打消对方的疑虑；提供种种便利条件等，以便把犹豫不决的外国人拉到谈判桌上来。但他们在正式的洽谈中，却很少做出诸如减价等让步，在他们的心目中，一味地在谈判中让步，不是因为缺乏信心，害怕自己竞争不过别人，就是根本不懂怎样运用谈判策略。

(7) 民族种族多，地区间谈判风格迥异。由于美国移民较多、种族混杂，各地商人的习惯和谈判作风有较大的差异。以纽约为中心的东部商业团体中，犹太人的势力很强，他们生意头脑灵活，具有商人意识，精于讨价还价，精通国际贸易业务知识，因此在其进行的商务交往中要特别慎重。作为美国目前工业中心的中西部，商人以北欧血统的人居多，他们不但和蔼可亲，喜欢交际，平易近人，而且非常守信用，一旦取得他们的信任，便有望将生意长期做下去，然而一旦背信弃义也是很难恢复信用的。美国西部是以加利福尼亚州为中心的太平洋沿岸地区，这里的商人性格直爽，但生意经验略为生疏，因而很注重文字契约的作用，且契约的内容详细、明确，以免日后产生纠纷。

2. 与美国人谈判的要诀

(1) 与美国人谈判，“是”与“非”必须保持清楚，这是一条基本的原则。当无法接受对方的条款时，要明白地告知对方，而不应含糊其辞或迟迟不作答复，否则会导致日后产生纠纷。

(2) 如果在同美国人的生意往来中出现了纠纷，在商谈解决办法时应格外注意谈判的态度，必须诚恳、认真。绝对不能笑，因为在美国人看来，谈判中出现了纠纷而争论时，双方的心情都不好，此时的笑容必定是装出来的，这会使他们更加生气，甚至认为你已经自认理亏了。

(3) 与美国人谈判，绝对不要指名批评某人。指责客户公司中某人的缺点，或把以前与某些人有过摩擦的事旧话重提，或把己方竞争对手公司的缺点抖搂出来进行贬低等，都是绝对不可以的。美国的谈判者在触及这类话题时，会讲得很婉转，尽量避免损伤别人的人格。对于这一点，请务必牢记于心，否则会遭到对方的蔑视。

(4) 美国的谈判者不少都会讲一口流利的汉语，因此在谈判时，不要以为他们听不懂中文而用中文讨论对策，此时他们很可能会装出听不懂的样子而专注聆听，这就会在无意中让他们摸清己方的底牌，从而掌握谈判的主动权。

(5) 除非特殊需要，同美国人谈判的时间不宜过长，因为美国公司每月、每季都必须向董事会报告经营利润情况，如果谈判时间太长，就会对美国人失去吸引力。因此，只要报价基本合适，谈判进行了两三个回合，就应抓住时机拍板成交。

与德国人谈判

德意志民族是世界上最勤奋的民族之一，他们作风严谨，纪律性强，说话简单明

了，做事雷厉风行。德国人考虑事情周到细致，是典型的理想主义者。他们敬业精神很强，工作积极性很高，一心一意想着怎样使工作效率更高，工作成绩更大，有时不惜压缩自己生活、休息、享乐的时间。德国能在第二次世界大战后短短几十年的时间内在世界经济领域再度崛起，取得举足轻重的地位和辉煌的成就，与这种自强不息的奋斗精神是分不开的。

1. 德国人参与商务谈判的特点

(1) 重视收集谈判对手的资料，准备周密。德国人的思维很有系统性和逻辑性，因此，在交易过程中往往准备得非常充分并且严肃认真。在跟对方谈判之前，他们总是不厌其烦地索取有关公司业务开展情况、银行借贷情况、经营组织状况的资料及其他一些参考材料，并想方设法同对方的技术人员及使用产品的顾客进行交谈，从而掌握大量翔实的第一手资料。所有这些事情完成以后，再坐到谈判桌前，他们便能立足于坚实的基础之上，处于十分有利的境地。

(2) 自信心强，讨价还价余地小。德国人的性格倔强、自负，缺乏灵活性和妥协性，因此在交易中他们很少让步，讨价还价的余地不大。一般而言，德国人让步的幅度不会超过 20%。在涉外商务谈判中，德国谈判者常常自觉不自觉地拿本国产品作为衡量的标准，总是强调自己方案的可行性，有时甚至十分固执，毫无变通的余地，而他们自己往往在签订合同前的最后时刻想尽办法逼迫对方做最后的让步。因此，与德国人打交道，从程序上看，最好在对方报价之前也进行适当的摸底，并首先做出自己一方的开场陈述，对其中将成为双方争论焦点的问题给予尽量客观的分析，并体现出对谈判对手真诚的理解。这样，便可以用一种为对方所容易接受的方式来阐明自己的立场。

(3) 谈判果断，不拖泥带水。谈判桌上的德国人喜欢明确表示他希望做成的交易，准确地规定交易的方式，详细地列出谈判议题，提出内容详尽的报价表，并对谈判中的一些不利因素加以预测。在谈判过程中，不论是对问题的陈述还是报价都非常清楚、坚决和果断，从不拖泥带水，从而使得谈判按日程规定，环环相扣、有条不紊地进行，避免了那种因无休止的拖延和无所谓的纷争而导致的时间浪费。在他们看来，衡量一个涉外商务谈判者是否有能力的标准，就是看一看他所经手的事情能否得到快速有效的处理。

(4) 诚实守信，重合同履行。受宗教及其他因素的影响，德国人比较注意遵守各种社会规范和纪律。在商业往来中，他们对签订合同非常慎重，只有将各条款的每一个细节都搞清以后才在合同上签字。合同一旦生效，他们不但自己会遵守合同的规定，严守合同信用，而且要求对方绝对遵守，容不得半点变更，不论发生什么问题都不能轻易毁约。德国人守信的性格特点在工商业中的另一体现是，多以信用交易为主，不经常使用支票进行结算支付，他们一般是在交货 30 天或 40 天后付款。倘若为了免除赊账的风险而要求他们开支票，除非有特殊情况，否则他们是不会同意的。在德国商人中很少有背信弃约之人，同德国工商企业签订合同或协议，履约率几乎是世界上最高的。也正因为如此，德国人在谈判桌前和贸易市场上有较好的信誉和形象。

(5) 注重发展长久关系，求稳心理强。德国谈判者希望通过做某一笔生意，与贸易伙伴从此建立长久的关系，而不喜欢做“一锤子”买卖。他们往往在生意正式敲定以前搞一些社交活动，这些活动其实是谈判活动的前奏，目的无非是加深彼此的了解和友谊，等关系发展到一定阶段，谈判过程中各方面的障碍自然减少。因此，若想在德国长期立足，适当的感情投资是必不可少的。

2. 与德国人谈判的要诀

(1) 做好充分准备。德国人在进行谈判前要进行充分的专业准备，因此和德国人谈判，也一定要做好各方面的充分准备，以便回答他们关于公司和其他方面的详细提问，用令人满意的回答表明自己的实力。如果事先准备不足，谈判中思维混乱，往往会引起德国人的反感和不满。另外，德国谈判者经常在签订合同之前的最后时刻试图让对方降低价格，因此要有所提防，要么拒绝，要么做出最后的让步。

(2) 尊重德国人的商权。德国人极度珍惜自己的商权，在德国的法律条文中，关于保护商权规定得严格而明确。例如，取消代理契约的时候，就必须支付5年期间的年平均交易所得利益。因此，在未付给补偿金以前不能取消代理契约。在与德国人进行洽谈时，要切记商权的处理，千万不可大意。

(3) 务必守时。德国人不管是工作还是干其他事情，都一本正经。因此同他们打交道时，也应努力适应他们的这些特点，不仅谈判不能迟到，其他社交活动也不能随便迟到。否则，德国人的厌恶之情就会溢于言表，从而破坏谈判的气氛。

(4) 尊重契约。德国谈判者订立契约之后，一定会履行。例如，尽管有时他们未在发票上签字，到了付款日期，也一定会汇款过来。因此，要保证成功地同德国人打交道，外国客商不仅要同意遵守严格的交货日期，可能还要同意严格的索赔条款。只有认真履行谈判合同，才能牢固树立在德国人心目中的形象，增强信誉度。

(5) 正确看待谈判对手。德国经济高度发达，在国际贸易中所占份额也比较高。因此，人们容易产生一种错觉，认为德国谈判者都具备国际经济技术合作和贸易方面的专业知识和丰富经验。其实不然，对他们不能盲目崇拜，甚至不能估计过高，在洽谈时，千万不能想当然地以为“这种事情凡是谈判人都应该会了解的”而不对细节加以规定，以免为日后纠纷的产生留下隐患。

(6) 要保持耐心。德国人在同谈判对方正式签约之前，会一丝不苟地收集、了解一切可能得到的信息，还要与谈判对方进行一系列的讨价还价，这都需要一定的时间，这就要求谈判人员一定要有足够的耐心，不要过于急躁，以免使他们产生不信任感。

(7) 尽量不在晚上进行谈判。德国人工作起来常常废寝忘食，但他们对家庭生活也看得很重，尤其到了晚上，会与家人团聚，共享天伦之乐。因此，除非特别重要，与德国人的谈判尽量不要安排在晚上，谈判者个人也尽量不要因公务晚上去打搅他们，甚至连礼节性的拜访也应尽量减少。

➡ 与俄罗斯人谈判

从统一的中央集权制度中分解出来之后，俄罗斯的社会生活发生了极大变化，人们的社会地位、自我价值观念也发生了显著的变化，思维方式自然也随之改变。另外，原有计划体制对人们思维模式的影响依然存在。

1. 俄罗斯人参与商务谈判的特点

(1) 固守传统，缺乏灵活性。在涉外谈判中，一些俄罗斯人仍然带有明显的计划体制的痕迹。在进行正式谈判时，他们喜欢按计划办事，如果对方的让步与他们原定的具体目标相吻合，容易达成协议；如果有差距，想让他们让步则特别困难，甚至他们明知自己的要求不符合客观标准，也不妥协让步。

(2) 注重技术细节。俄罗斯人特别重视谈判项目中的技术内容，这是因为引进技术要具有先进性、实用性。由于技术引进项目通常比较复杂，对方在报价中又可能会有较大的水分，为了尽可能以较低的价格购买最有用的技术，他们特别重视技术的具体细节，索要的东西也包罗万象，如详细的车间设计图纸、零件清单、设备装配图纸、原材料证明书、化学药品和各种试剂、各种产品的技术说明、维修指南等。

(3) 善于讨价还价。俄罗斯人十分善于与外国人做生意，如果想引进某个项目，首先要对外招标，引来数家竞争者，随后不慌不忙地进行选择，并采取各种手段，让争取合同的手之间竞相压价，相互残杀，最后坐收渔翁之利。

俄罗斯人在讨价还价上堪称行家里手，不论你的报价多么公平合理，计算怎样精确，他们都不会相信，总是千方百计地要挤出其中的水分，达到他们认为理想的结果。

2. 与俄罗斯人谈判的要诀

(1) 配备技术专家。在与俄罗斯人谈判时，可能要就产品的技术问题进行大量反复的磋商，为了能及时准确地对技术问题进行阐述，要有充分的准备，在谈判中要配备技术方面的专家。

(2) 谨慎订立索赔条款。同俄罗斯人谈判，要十分注意合同用语，语言要精确，不能随便承诺某些不能做到的条件，对索赔条款也要十分慎重。例如，在出口一方国家的气候条件下，产品可能不会出问题。但不能轻易拍胸脯保证机器在任何温度下工作都没问题，更不能做出产品出现问题后愿意赔偿一切损失的承诺。在这种情况下，出口方可能会十分被动，其产品有可能被送到西伯利亚雅库茨克的工厂去，如果其产品在一30℃的气温中冻住了，生产线停产并使工厂没有达到生产额度，那么毫无疑问，要付给对方巨额的赔偿金。

(3) 讲究实效。不论合同金额大小，均立足实效进行谈判。例如，有的交易虽小，但先交钱后取货，实效不错。有的交易虽大，比如某交易涉及1.5亿美元，但交易条件十分苛刻，参与者要出钱出人，还要协助货物与美元的串换，而他自己拿人家的原料生产，产品由人家包销，销价还要追求高利。这种合同尽管数额巨大，却毫无意义，因为

不见实效。

(4) 选择适当的报价策略。对俄罗斯人的报价策略有两种形式：第一种是报出你的标准价格，然后力争做最小的让步。你可以事先印好一份标准价格表，表上所有价格都包含适当的溢价，给以后的谈判留下余地；第二种策略是公开在你的标准价格上加上一一定的溢价（如15%），并说明这样做的理由是同其做生意承担的额外费用和风险。因为在政治体制不稳的环境中，做生意的风险与费用是难以估量的。一般来讲，第二种策略要好些，因为如果在报价之初就定死一个价格，几个星期甚至数月后，情况可能会发生很大变化，俄罗斯的通货膨胀率远超欧美。所以，如果俄罗斯人不用硬通货支付交易额，那么，你与他们做买卖就很有可能吃亏，所以对俄罗斯人要尽量缩短报价期限，并充分考虑报价在合同期内所受通货膨胀的影响。

与日本人谈判

日本的传统文化和经济发展情况，形成了日本企业鲜明的谈判特性。总体上看，日本人进取心强，工作态度认真，等级观念强，不轻信人，注意做人的工作，考虑交易的长远影响，善于开拓新领域。他们慎重、规矩、礼貌、耐心，在涉外商务谈判中，日本人被称为“最难对付的谈判对手”。

1. 日本人参与商务谈判的特点

(1) 重视初次接触。日商在同国外客商进行初次商务往来时，比较喜欢进行个人的直接面谈接触，特别是许多日本中小企业更是习惯如此。与自己找上门的客商相比，日本厂商对经过熟人关系介绍来的客商往往更乐于接触，因为介绍人已把想与他见面的公司情况以及对方在公司中的地位向他做了说明。通过这种说明，他已初步了解对方，从而在心理上做好了准备。

(2) 彬彬有礼地讨价还价。日本人在与外国人面对面谈判时，对年长者、某方面强于自己的人彬彬有礼，殷勤谦恭，充满崇敬之情。在国外，他们尊重所在国家或地区的礼节和习惯。然而，在这背后却隐藏着“一定要赢”的战略。在涉外商务谈判中，日本人经常在说笑中讨价还价，这反映了一种礼貌在先、慢慢协商的风格，使谈判在友好的气氛中进行。为了与谈判对手建立信赖感，日本人在谈判时，首先不厌其烦地介绍自己公司的历史和成绩，向对方表明其好意，说明将来双方合作的可能性，然后再进行一些个人间的杂谈，以便建立相互间的亲密关系。杂谈往往以“您是第一次来日本吗？”“旅行愉快吗？”等一些基本提问开始，接着亲密地谈起各自家族成员情况、双方的共同兴趣以及对两国友好城市发展的看法。这样逐渐使对方放松戒备，为讨价还价做好心理上的准备。

(3) 协同作战，配合默契。日本企业的谈判团多由以前共过事的人员构成，彼此之间相互信赖，并有良好的关系。即使是初次共事的成员，相互之间也配合默契。日本人在同外国企业谈判时，都喜欢与自己地位相当的人交往与谈判，这是因为日本谈判团内

部角色分工很明确，等级意识也很强。谈判时，总是谈判组成员努力争取、讨价还价，最后由决策者出面稍作让步，达到谈判目的。这样，既表现出他们心胸宽广，又提高了企业的整体声誉。

(4) 固执、坚毅、不轻易妥协。在涉外商务谈判中，日本人几乎毫不退让地坚持原有条件。一次又一次地商谈，他们始终重复原有的主张，提出同一个目标，日本人那种谦恭的外表下隐藏着誓不屈服妥协的决心。不到最后，只要能找到一点办法，他们就认为有可能“突破敌阵”。终身雇佣制造就了日本人这种耐心和固执己见，他们相信坚持不懈就能克服多重障碍，他们还认为自己的不屈不挠会使谈判对手厌倦并最终妥协。

(5) 保持沉默，静观事态的发展。在许多场合，日本谈判者不愿率先采取行动并表明自己的意图，因此会长时间保持沉默，采取静观事态发展的战术。在遇到出乎意料的问题时，日本人对任何要求都不作答复。日本人相信“沉默是金”、“祸从口出”，只要沉默就可避免麻烦，只要不将自己的意见告诉别人就是一种贤明。当谈判者对一些不愿回答的问题必须回答时，他们多半回答：“这是一个很好的问题，反过来我想问一下你是怎样认为的。”有时他们也会摇摇头，微微一笑说：“对这个问题我一点也不明白”、“实际上我也搞不清楚”或者“此事还是问一下别人为好”。日本人在故作镇静、掩盖事实和感情方面是很高明的，他们把能否将心事不表露在脸上而隐藏在内心作为衡量谈判者是否成熟的标志。

(6) 注重最后期限，有耐心。日本谈判者特别有耐心，他们认为，不耐烦是一个人的重大缺点，只要耐心等待肯定会有效果，许多合同、协议都是在最后期限签订的。因此，日本谈判者大多会通过各种渠道，千方百计地打探谈判对手的最后期限。在谈判过程中，日本谈判者为使对方放弃自己的条件，使用最多的办法就是把对方逼到墙角，使对方没有时间再拖下去。因此，同日本人谈判，要保持冷静，表明自己有充裕的时间。

(7) 重视贸易的长远效应。日本人在国际商务活动中，重视销售额远胜于重视利润，很注意规模效益，喜欢薄利多销，把扩大市场占有率放在首位。他们善于在国际贸易中运用吃小亏占大便宜和卡关键、放长线、钓大鱼等经营策略。对此，在交往中一定要保持清醒的头脑，冷静分析，不要为小利而冲动，要进行全面长远的权衡。特别是大型商务谈判，必须对他们埋下的伏笔十分敏锐，小心谨慎，尽可能周密。如条件问题、维修问题、综合配套因素以及结算货币等多方面都要想到。

(8) 重视相互信任和相互尊重。日本人倾向于信任与尊重的道德观，往往把合同视为一份“婚约”而非商业协议。他们非常重视相互的信任与尊重，如果在商务谈判中，对方带律师参加，日本人会认为这是不信任的表现，反而会增加谈判阻力。唯一的途径是消除怀疑，创造出一种相互信任的气氛。当合同双方发生争执时，日本人通常不选择诉诸法律这一途径，因为日本在很长的历史中，不是靠法律而是靠求助权贵的仲裁来解决争端的。与日本人进行交易，不能一接触就谈生意，往往要花费大量的时间用于开场白，来强调合作诚意和对方的好处，这些诚意要反复强调，并贯穿整个洽谈过程。

(9) 重视人际关系。日本谈判者是搞人际关系的“专家”，他们利用不同层次的人

出场与谈判对手不同层次的人交际,从而探听情报、研究对策、施加影响、争取支持。在谈判中,日本人尽力避免直接争论,因为在激动时会说出不得体的言辞,从而导致个人冲突,这对双方都不利。通常日本人不会直截了当地拒绝谈判对手的建议,使对方难堪,他们总是老练地运用彬彬有礼和模棱两可的态度来消除意见的分歧。重视发展人际关系,把生意关系人性化,这是日本在涉外商务谈判中屡获成功的重要保证。

2. 与日本人谈判的要诀

(1) 保全面子。与日本人谈判要注意的首要问题是保全面子,要做到这一点,以下四个方面需要注意:第一,千万不要直接指责日本人,否则肯定会有损相互之间的合作关系,较好的方法是把自己的建议间接地表示出来,或采取某种方法让日本人自己谈起棘手的话题,或通过中间人去交涉令人不快的问题。第二,避免直截了当地拒绝日本人。如果不得不否定某个建议,要尽量婉转地表达,或做出某种暗示,也可以陈述你不能接受的客观原因,绝对避免使用羞辱性、威胁性的语言。第三,不要当众提出令日本人难堪或他们不愿回答的问题。有的谈判者喜欢运用令对方难堪的战术来打击对方,但这种策略对日本人最好别用。如果让其感到在集体中丢了面子,那么完美的合作就不存在了。第四,要十分注意送礼方面的问题。赠送各种礼品是日本社会最常见的现象。日本的税法又鼓励人们在这方面的开支,因为送礼的习惯在日本已经根深蒂固。

(2) 千万不要选派年龄在35岁以下的人同日本人谈判。美国一位高级技术公司的经理这样告诫人们:“派一个乳臭未干的年轻人去同日本的高级经理人员谈判,人家都已经是65岁的老头了,这不是存心戏弄人家吗?”以下这个例子很能说明这个问题:美国福特总统访问日本之前,美国哥伦比亚广播公司(CBS)派了一位年轻的代表去日本,与日本的日本广播协会(NHK)商谈福特总统访问日本的电视转播问题。这位年轻的代表没有与日本人谈判的经验,他以美国人的谈判风格,直截了当地向NHK的主管提出电视转播要求,他要求日本方面到时提供超出实际需要近两倍的人员和通信设备,这种态度使日本人感到盛气凌人。NHK的主管是一个老成持重且有资历的人,他立刻有礼貌地回绝了那位年轻代表的要求。随着总统访日日期的临近,谈判毫无进展,CBS非常焦急,只好撤换代表,改派公司高层领导到东京重新与NHK谈判。美方首先向日方道歉,请求NHK在这次福特总统访日期间帮助CBS进行电视转播。日方见美方态度转好,言辞恳切,也就同意通融,经过商谈满足了美方的要求。后来,那位年轻的美国代表终于觉悟到美国式的谈判风格对日本人来说是不能接受的。

(3) 谈判前获得日方的信任。在与从未打过交道的日本企业谈判时,必须在谈判前获得日方的信任。公认的最好办法是取得日方认为可靠的、另一个信誉很好的企业的支持,即找一个信誉较好的中间人。在谈判的初始阶段,就是在面对面地讨论细则之前,对谈判内容的确定往往都由中间人出面,中间人告诉你是否有可能将谈判推向下一步。总之,中间人在沟通双方信息、加强联系、建立信任与友谊上都有着不可估量的作用。所以,在与日方谈判时,要千方百计地寻找中间人牵线搭桥。中间人既可以是企业、社

团组织、皇族成员、知名人士，也可以是银行、为企业提供服务的咨询组织等。

(4) 耐心是谈判成功的保证。日本人在谈判中的耐心是举世闻名的。日本人的耐心不仅仅表现为缓慢，而且表现为准备充分，考虑周全，谈判有条不紊，决策谨慎小心。当日方谈判代表仔细推敲某一问题时，总是一下子变得沉默不语。一些外国人对这一点常常不能理解，很容易掉进圈套，等他们醒悟时后悔莫及，其实，只要再耐心地等待几分钟，一切都会圆满解决。为了一笔理想的交易，他们可以毫无怨言地等上两三个月。耐心使日本人在谈判中具有充分的准备，耐心使他们多次成功地击败那些急于求成的欧美人，耐心使他们成功地运用最后期限策略，耐心使他们赢得了每一次的主动。所以，与日本人谈判，缺乏耐心或急于求成，恐怕会输得一败涂地。

➡ 与阿拉伯人谈判

阿拉伯国家主要指人口以阿拉伯民族为主，分布于从大西洋到阿曼湾的 22 个北非和中东国家。由于受宗教、地理、民族等问题的影响，阿拉伯人比较保守，性情固执，脾气倔强，不轻易相信别人，比较好客，但缺乏时间观念，喜欢用手势和其他动作来表达思想和感情，易追求小团体或个人利益。阿拉伯人比较注重信誉，与他们打交道时必须首先争取他们的好感和信任，建立朋友关系，创造出良好的谈判气氛。

1. 阿拉伯人参与商务谈判的特点

(1) 谈判节奏缓慢，喜欢讨价还价。同阿拉伯人进行商务谈判，他们往往要花很长时间才能做出谈判的最终决策。他们特别重视谈判的早期阶段，在此阶段，他们将在打破沉默的局面、形成谈判的气氛上下很大的工夫。在这个相互试探、摸清情况的阶段，他们其实已就谈判中的一些问题间接地与对方进行了讨论，这种社交式的、内容广泛且气氛良好的会谈，使得正式谈判取得成功的可能性大大增加，可能在不经意之间协议便达成了。因此，如果外国谈判者为了寻求合作前往拜访阿拉伯人，第一次很可能不但得不到自己所期望出现的结果，而且会被阿拉伯人的健谈迷惑，有时甚至第二次乃至第三次都接触不到实质性的话题，这是阿拉伯国家商务谈判的一大特点。

(2) 中下级人员在谈判中起着重要的作用。外国谈判者在谈判中常常需要同两种人打交道：首先是决策者，其次是专家及技术人员。前者只对一些宏观性的问题感兴趣，较少顾及技术细节，尤其不喜欢看到对方提供的长篇大论的陈述报告；而后者却希望对方尽可能提供一些结构严谨、内容翔实的技术资料，以便加以仔细地论证。在阿拉伯国家，谈判的决策是由上层人员负责的，但中下级谈判人员向上级提供的意见及建议会受到高度重视。因为许多阿拉伯人的决策者地位是靠金钱及家庭关系获得的，他们的实际业务经验少得可怜，有的甚至对公司各方面的运转情况一无所知，不得不依靠自己的助手和下级工作人员。

(3) 从事代理谈判得心应手。几乎所有阿拉伯国家的政府都坚持让外国公司通过阿拉伯代理商来开展业务，不管该国公司的生意伙伴是个人还是政府部门，这就为阿拉伯

人提供了一个理想的职业。当然,此举在一定程度上也为外国公司提供了便利,一个好的代理商对业务的开展会大有好处。比如,他可以帮助雇主同政府有关部门取得联系,促使它们尽早做出决定,快速完成日常的监督工作,加速通过冗杂的文件报批,帮助安排货款收回、劳务使用、物资运输、仓储乃至膳食等事宜。在涉及大笔生意时,代理商可以帮助外国公司找到合适的关系,使谈判的项目得到政府的批准。

2. 与阿拉伯人谈判的要诀

(1) 尊重阿拉伯人的宗教习惯。在阿拉伯国家,宗教影响着国家的政治、经济和人们的日常生活,因此,想要与阿拉伯人打交道,就必须对其宗教有所了解。

(2) 放慢谈判节奏。在谈判中,阿拉伯人看了某项建议后,会将它交给手下的技术专家证实是否有利可图并且切实可行,如果感兴趣,他们会在自认为适当的时候安排由专家主持的下一轮会谈,以缓慢的节奏推动谈判的进展。与阿拉伯人谈判,往往是欲速则不达,因为他们喜欢用悄无声息的、合乎情理的方式来开展自己的业务,而不喜欢那种咄咄逼人的强行推销方式。因此,不管实际情况如何,都要显得耐心、镇静,倘若原定计划不能实现,也应在表面上显得从容不迫。

(3) 讲究拜访策略,注意不断增进彼此的感情。阿拉伯人非常好客和讲礼貌,对远道而来并且亲自登门拜访的外国客人十分尊重,不管手头有多么紧要的事情,他们都会想方设法来表示欢迎。但是,当阿拉伯人问及拜访他的原因时,千万不要一开始就讲“如果谈判成功,将给你一个发财致富的机会”之类的推销行话,最好的表达方式是告诉阿拉伯人来拜访是为了得到他的帮助。在首次拜访即将结束之时,要有礼貌地感谢他的热情接待,并借机询问是否可以改日再来拜访。一般来说,他是不会拒绝客人再访的请求的。当合同已开始生效时,拜访的次数通常可以减少,但是定期重温、巩固和加深已有的良好关系是在阿拉伯国家取得成功的关键,它使崇尚兄弟之情的阿拉伯人看到与之打交道的外国客商是重信义、讲交情之人,而这种印象往往使客商在以后的谈判中获得意想不到的回报。

(4) 在谈判中采取数字、图形文字相结合的方式,并留心图片的使用是否正确。许多阿拉伯人不习惯花钱买原始材料和统计数据,他们不欣赏不能实际摸到的产品。因此,在与阿拉伯人谈判时应采取多种形式,将抽象服务项目变成看得见、摸得着的有形事物,并采取数字、图形、文字相结合的方式加以说明,增强说服力,从而收到较好的效果。另外,如果附属材料中有图片,那么应当注意一下图片的内容是否适用,顺序是否正确。

(5) 按阿拉伯国家的文化要求,做好翻译工作。因为阿拉伯人不欣赏抽象的介绍和说明,但假如在商务谈判中又确实需要提供一些附属材料,也要按照阿拉伯人的风俗习惯,将这些材料进行精细的翻译。在翻译时,翻译人员和策划人员除了注意使用恰当的语言,还应注意翻译的文种是否符合需要,因为在盛产石油的阿拉伯国家有许多外籍工人,他们可能成为产品或劳务的主要消费者。

例 9—1

中马商务谈判中的跨文化问题

中国桂林风情旅行社邀请马来西亚一家旅行社洽谈一笔国际旅游业务。经双方约定,于某日上午10点在桂林榕湖饭店进行洽谈。桂林风情旅行社派车接马来西亚旅行社代表来榕湖饭店进行洽谈。由于马方代表是第一次到桂林,对桂林的美景流连忘返,以致路上耽搁了时间,晚到了一个半小时。后在商讨价格时,因双方提出的交易条件与价格相差较大,中方代表有点不悦,谈判中失去耐心,来了情绪,说话声音过高,且在条件与价格方面不肯做出让步。而马方代表年纪较大,认为中方代表的言语举动对他们不礼貌、不尊重。在午宴过程中,中方代表为了增进双方感情,拿出接待贵宾专用酒茅台,并极力劝说马方代表饮用。又由于中方忽略了马来西亚旅行社代表是穆斯林,在午宴中点了青菜,但忘记嘱咐厨师不要用猪油来炒,被马方认为没有诚意,马方生气地离开了,致使谈判陷入僵局。

问题:

1. 哪些文化差异影响了双方的谈判?
2. 应当采取什么措施避免因文化差异使涉外谈判陷入僵局?

本章小结

1. 涉外商务谈判是指跨越国界的分属于不同国家和地区的商务活动主体为实现各自的目的而进行的磋商。

2. 涉外商务谈判和国内商务谈判都是商务活动的必要组成部分,它们之间既存在十分明显的区别,也存在许多共性。其共性主要表现在:都是为特定目的与特定对手的磋商;谈判的基本模式一致;二者是经济活动主体从事或参与国际经营活动的两个不可分割的组成部分。其区别表现在语言的差异、沟通方式的差异、时间和空间观念上的差异、决策结构的差异、法律制度的差异、谈判认识的差异、经营风险的差异、谈判地域的差异等方面。

3. 涉外商务谈判者要了解文化差异,注意和来自不同背景的人在讨价还价、介绍情况、观点争执和方式方法上所表现出来的文化特征和所反映出来的文化风格。

4. 国际贸易具有多国性、多民族性、多层次性的特点。不同国家、不同民族、不同地域的人,其价值观、消费习俗、生活方式、文化背景等差异极大,形成了各具特点的谈判风格。进行涉外谈判时应当了解和掌握这些特点。

重点名词

涉外商务谈判 文化差异

思考题

1. 涉外商务谈判成功的基本要求是什么?
2. 简述文化差异的概念及其对谈判的影响。
3. 试述不同的文化背景下世界主要国家谈判者的风格。

实训练习

一中国谈判小组赴中东某国进行一项工程承包谈判。在闲聊中,中方负责商务条款的成员无意中评论了中东盛行的伊斯兰教,引起对方成员的不悦。当谈及实质性问题时,对方较为激进的商务谈判人员丝毫不让步,并一再流露出撤出谈判的意图。

问题:

1. 案例中沟通出现的障碍主要表现在什么方面?
2. 这种障碍导致谈判出现了什么局面?
3. 从这一案例中,中方谈判人员要吸取什么教训?

要求:以上述资料和问题为背景,将学生分成若干实训组进行讨论,然后各组就问题提交讨论报告。

课后自测

1. 公司在美国分部的华裔同事雪莉到上海来出差,这是她第一次来上海,完成工作后,你的老板让你询问她是不是需要利用周末的时间在上海四处走走。雪莉表示:她已经做了关于上海的功课,准备自己一个人到处看看,并且说:“我喜欢一个人在陌生的地方旅游,你不用担心我,我会照顾好自己的。”这时,你应该:

(1) 表示出你的好客之情,坚持说你已经帮她安排好了车辆,希望她接受你的邀请 +2

(2) 表示出难为之情,告诉她你的老板特别关照自己要照顾她,希望她能接受你的邀请 +4

(3) 提供一些地道的小吃方面的咨询,留下自己的手机号码,并祝她玩得愉快 +6

2. 你的外籍老板邀请你和另外一位行政助理到新近开张的 Fine Dining 法国餐厅共进晚餐,她对这家餐厅的服务和服务都非常满意。在买单的时候,你的老板准备付给服务员 100 元小费,这时,你应当:

(1) 轻声向老板表示:在中国不用给小费 +4

(2) 当着服务生的面阻止老板给小费,并说“在中国不流行给小费” +2

(3) 虽然有点不习惯,但当时不会作出劝阻老板的举动 +6

3. 在餐厅吃自助餐,你会:

(1) 尽可能地用大盘子多拿点食物,省得经常走动 +2

(2) 每次分类取适量的食物 +6

4. 就餐完毕, 你会把口布:

- (1) 随意扔在桌上 +0
- (2) 随意放在椅子上 +0
- (3) 简单地折叠好放在桌子上 +6

5. 女士和外籍老板一起搭乘电梯, 电梯到达, 老板替她挡住电梯门并示意她先行。

这时她应该:

- (1) 心里赞赏老板的绅士风度, 径直走出电梯, 走向自己的办公区域 +4
- (2) 友好地表示感谢, 并且先行 +6
- (3) 挡住另一边的电梯门, 执意请老板先行, 以示尊重 +2

6. 你的客户是美国人, 你前往他们公司开会, 如果觉得会议室太热, 你会:

- (1) 询问你的客户: “你觉得热吗?” +4
- (2) 用本子做扇子, 等待客户察觉 +2
- (3) 直接礼貌地说: “我觉得有点热, 是否可以把空调调低一些?” +6

7. 你和朋友在欧洲旅游, 在洗手间排队的正确方式是:

- (1) 和大家排一个队, 按隔间的可用顺序上前使用 +8
- (2) “押宝” 在某个隔间前等候 +2

8. 入住酒店, 在临退房时, 你发现自己的鞋子很脏, 这时, 你会:

- (1) 用床单擦拭, 反正你退房之后, 床单需要清洗 +0
- (2) 用洗手间的擦手毛巾擦拭 +0
- (3) 使用擦鞋专用纸 +6

9. 你的老板因为工作需要开始学习日语, 请了一位日本留学生做他的日语老师, 在每月结算报酬时, 你会:

- (1) 直接把现金交给老师 +2
- (2) 用信封把现金装起来, 再交给老师 +8

10. 以下国家的人名姓在前、名在后的有:

- (1) 捷克 +0
- (2) 英国 +0
- (3) 瑞士 +0
- (4) 匈牙利 +8

11. 去教堂参加婚礼, 作为新娘的观礼嘉宾, 你会:

- (1) 从中间的走廊进入, 并选择右面的座位 +0
- (2) 从右侧的走廊进入, 并选择右面的座位 +8
- (3) 从中间的走廊进入, 随意选择座位 +0
- (4) 从侧面的走廊进入, 并根据新娘父母的座位选择坐哪一侧 +0

12. 今天你的美国同事赞扬你穿得好看, 你应该:

- (1) 连声说: “哪里好看呀! 便宜货、旧衣服。” +2

- (2) 默不作声 +4
- (3) 感谢对方的赞扬 +6
- 13. 圣诞节收到老板的礼物, 你应该:
 - (1) 当面打开礼物, 并表示感谢 +4
 - (2) 表示感谢, 并将礼物收好, 带回家再打开 +8
- 14. 你到机场去接一位初次到访的意大利客户, 你会采用以下哪种打招呼的方式?
 - (1) 点头微笑 +4
 - (2) 握手 +6
 - (3) 上前拥抱, 并行“亲吻礼” +2
- 15. 女士参加某公司的新闻发布鸡尾酒会, 应该选择哪种服装?
 - (1) 曳地晚礼服 +4
 - (2) 小礼服 +6
 - (3) 职业套装 +2

如果你的得分为 70~100 分, 说明你是一个相当熟悉涉外谈判礼仪的优秀谈判者; 如果你的得分为 50~70 分, 说明你对涉外商务谈判礼仪有一定的认识; 如果你的得分为 50 分以下, 说明你在涉外商务谈判礼仪上需要进一步加强。



商务谈判的礼仪与禁忌

本章要点

1. 了解商务谈判的基本礼仪与禁忌。
2. 熟悉各种谈判场合的礼仪与禁忌。
3. 了解各国商人的谈判风格以及风俗习惯。

引 例

小刘的推销访问

小刘是某照明器材厂的业务员。某日，小刘按原定计划，带着企业新开发设计的照明器材样品，兴冲冲来到一家公司的业务部。他登上六楼，还未来得及擦一下脸上的汗珠，便直接走进了业务部张经理的办公室，正在处理业务的张经理被吓了一跳。

小刘说：“对不起，这是我们企业设计的新产品，请您过目。”张经理停下手中的工作，接过小刘的照明器，随口称赞道：“好漂亮啊！”并请小刘坐下，倒上一杯茶递给他，然后拿起照明器仔细研究起来。

小刘看到张经理对新产品如此感兴趣，如释重负，便往沙发上一靠，跷起了二郎腿，一边吸烟一边悠闲地环视张经理的办公室。当张经理问他电源开关为什么装在这个位置时，小刘习惯地用手挠了挠头皮。虽然小刘做了比较详尽的解释，张经理还是半信半疑。谈到价格时，张经理强调：“这个价格比我们的预算高出较多，能否再降低一些？”小刘说：“我们经理说了，这是最低价格，一分也不能再降了。”

张经理沉默了半天没有开口。小刘却有点沉不住气，不由自主地拉松领带，眼睛盯着张经理。张经理皱了皱眉说：“这种照明器的性能先进在什么地方？”小刘又挠了挠头皮，反反复复地说：“造型新，寿命长，节电。”一会儿，张经理托词离开了办公室，只剩下小刘一个人。小刘等了一会儿，感到无聊，便非常随便地抄起了办公室上的电话，同一个朋友闲谈起来。这时，门被推开，进来的却不是张经理，而是办公室秘书。

资料来源：丁玉书、时永春主编：《商务谈判实务》，北京，清华大学出版社，2012。

启示：

1. 商务谈判中应该注意的基本礼仪与禁忌有哪些？
2. 上述案例中小刘都触犯了哪些禁忌？

商务谈判要符合一定的礼仪规范，违反礼仪规范，不仅影响双方的情感交流，而且影响对方对自己在修养、身份、能力等方面的评价，最终影响谈判的成效。

10.1 公开交往的礼仪与禁忌

交往中的一般礼仪与禁忌

礼仪是人们在长期社会生活中形成的一种习惯。世界各国人民虽然生活在不同的文化背景之下，但在交往过程中却形成了相似的礼仪规范。

1. 守时守约

守时守约是商务谈判中最基本的礼貌，是对对方的友好与尊重。参与谈判中的各种活动，都要按约定的时间到达，既不要过早，也不要过晚。若登门拜访，则需要提前约好，不要贸然造访。如果遇到特殊情况不能按时赴约，则需设法提前通知对方。

2. 尊妇敬老

在许多国家的社交场所和日常生活中，都奉行“女士优先”的原则，作为一种礼节，在正式场合如上下电梯、进出门厅等，都应让女士和老人先行。

3. 尊重风俗习惯

不同国家、不同民族在自己的历史文化背景中，已经形成了自己的风俗习惯，在商务谈判活动中必须予以尊重，才能促进双方的合作。

4. 酒席上不谈生意

这主要是因为一方面人多耳杂，不便保密；另一方面对方会认为你是利用酒席做诱饵而予以拒绝。

5. 举止落落大方

在交往中要端庄稳重，落落大方，表情诚恳自然，平易可亲。要站有站相，坐有坐姿，不要放声大笑或高声谈论等。

➡ 见面礼仪与禁忌

对谈判而言，彼此美好的第一印象是迈向成功的关键，因此熟悉交际场合中见面时的一些礼仪十分重要。

1. 介绍

介绍一般有两种形式，即自我介绍和通过第三者进行介绍。自我介绍由于其介绍的局限性，使用较少，所以通过第三者介绍较为普遍。

介绍时，被介绍的一方应主动站起，面带微笑，以示尊重。介绍一般按下列礼节进行：

- (1) 先把年轻的介绍给年长的。
- (2) 先把职位、身份较低的介绍给职位、身份较高的。
- (3) 先把男性介绍给女性。
- (4) 先把客人引见给主人。
- (5) 先把个人介绍给团体。

2. 握手

在介绍认识或见面时，握手作为一种最简单的动作语言被世界各国广泛采用。握手虽然简单，但也有许多地方应加以注意：

(1) 握手的主动与被动。一般情况下，主动和对方握手，表示友好和尊重。在来宾登门拜访时，主人应主动握手，用以表示欢迎和感谢；在客人离别时，主人应被动握手，否则是不礼貌的。

(2) 握手的时间和力度。握手时间要适中，时间过短显得没有诚意，时间太长又会使对方尴尬，一般应把握在 3~6 秒之间；同时间一样，力度也应适度，过轻或过重都不可取。

(3) 握手者的姿态。握手者的面部表情是配合握手行为的一种辅助动作。握手时，应注视对方，面带微笑，使人有亲切、友好的心理感受。切忌左顾右盼、心不在焉和面部表情冷淡。否则，容易引起对方的猜疑和不信任。

(4) 女士与人握手时应先摘下右手手套，男士则必须先摘下全部手套再行握手。

还应指出的是，握手这一礼节，虽然在许多国家都适用，但在世界各国有不同的评价标准，而且并非所有人都适用这种方式。如瑞典人见面时以有力的握手表示热情和诚意。而在我国香港，人们见面时要轻轻握手，并且握手时伴随着点头或稍作鞠躬礼。在马来西亚，握手只限于男性之间使用，男女之间很少相互握手，男士应该向女士点头或

稍行鞠躬礼,并且主动以口头问候为宜。

④ 会谈中的礼仪与禁忌

会谈中的礼仪是指谈判者在实际洽谈的过程中所应具备的礼仪要求,它对谈判过程的顺利进行有十分重要的影响。

1. 谈判者的举止

谈判者的举止是指谈判者在谈判过程中坐、站、行所持的姿态。在商务谈判中,对举止的要求是适度。

(1) 坐姿。从椅子的左边入座,坐下后,身体应尽量保持端正,并把两腿平行放好。在谈判中,不同的坐姿传递着不同的信息:

1) 挺着腰笔直的坐姿,表示对对方或对谈话有兴趣,同时也是一种对人尊敬的表示。

2) 斜着身体坐,表示心情愉快或自感优越。

3) 双手放在跷起的腿上,是一种等待、试探的表示。

(2) 站姿。正确的站立姿势应该是两脚脚跟着地,两脚成45度,腰背挺直,自然挺胸,两臂自然下垂。

在谈判中,不同的站姿会给人不同的感觉:

1) 背脊笔直给人充满自信、乐观豁达、积极向上的感觉。

2) 弯腰曲背给人缺乏自信、消极悲观、甘居下游的感觉。

(3) 行姿。正确的行姿应全身和谐具有节奏感,而且神采飞扬。

男性走路的姿态应当是:昂首、闭口、两眼平视前方,挺胸、收腹、直腰,行走间上身不动、两肩不摇、步态稳健,以显示出刚强、雄健、英武、豪迈的男子汉风度。

女性走路的姿态应当是:头部端正,目光平和,直视前方,行走间上身自然挺直、收腹,两手前后摆动幅度要小,两腿并拢,小步前进,走成直线,步态要自如、匀称、轻柔,以显示出端庄、文静、温柔、典雅的女性美。

2. 谈判者的谈吐

与举止一样,谈判者的谈吐是影响谈判的又一重要因素。总的来说,交谈时表情要自然,表达要具体。具体如下:

(1) 己方发言之后,应留出一定的时间供对方发表意见。总的来说,交谈时切忌喋喋不休,以自我为中心。

(2) 对方发言时,应认真听取,不要表现出心不在焉的样子,如注视别处、伸懒腰、玩东西等漫不经心的动作都是应该避免的。

(3) 要善于聆听对方的谈话,不要轻易打断别人的发言,即使有不同的观点和看法,也应等对方讲完后再表达。打断别人的谈话是不礼貌的行为。

(4) 交谈时应使用礼貌用语,如“你好”、“请”、“谢谢”、“对不起”等。

(5) 交谈中不能出现伤害对方的言词,否则会激怒对方。应避免的词语,如“你总是……”“你需要明白的是……”“冷静下来!不用说……”“显然……”“听着……”

另外,谈判服饰的选择也很重要,谈判者应根据自己的身份、地位、年龄、场合的不同,选择得体的服饰。一般来说,西装(西装套裙)已成为谈判中普遍认可的服装。

10.2 私下交往的礼仪与禁忌

私下交往是谈判者在谈判之余以集体或个人的身份与谈判对手进行的交往活动,包括宴请、打电话、看电影、看节目、旅游观光、参加舞会等。它是谈判双方相互沟通、增进友谊的较好形式。作为一名谈判人员,在私下交往中也必须注意礼仪与禁忌,避免因失礼而影响私下交往的效果以及商务谈判的顺利进行。

1. 电话联系的礼仪

电话联系是一种较为频繁的交际方式。一般认为对着话筒跟对方交谈是日常生活的普通技能,根本不会存在什么问题。其实不然,谈判双方互通电话,在礼仪上大有讲究。

在谈判双方休整的过程中,一方给另一方打电话,一般是有重要的事情,双方对此类电话都很注意。因此,打电话之前应做好准备,打好腹稿,选择好表达方式、语言声调。在通话中,如果是主方,应以客气的语言,请对方找××先生(女士)。对方回话时,要小心询问接话的是不是××先生(女士),无论在多么紧急的情况下,不可一旦打通即进行交谈。如果是收接他人电话,首先应报清自己的通话地点、单位名称和自己的姓氏,然后再进行交谈。每次谈话的内容,要求简明扼要、逻辑严谨、节奏适中。关键的地方要放慢语速,询问对方是否听清,是否记下来,特别是涉及谈判议程、会谈通知、谈判时间和地点等方面的内容,一定不能马虎,最好请对方重复一遍,认真进行核对、纠正,以免出错。

在国际谈判中,由于各国的风俗习惯不同,打电话的方式也不一样,就更应该考虑如何变换自己的语言习惯,以照顾、适应对方接电话的方式和方法。

2. 电子邮件礼仪

随着互联网和电子邮件在商务领域中的普及和应用,电子邮件礼仪已经成为商务礼仪的一部分,并且对于客户关系成败的影响日益显著。因此,要重视电子邮件礼仪。

(1) 不能发送垃圾邮件。在并不了解对方正在做什么、需要什么的情况下,盲目发送大量营销邮件的做法,不仅是失礼的,同时也是在制造垃圾邮件,这种方式不可取。

(2) 发送邮件必须在对方事先许可的前提下。发送邮件的三个基本因素为:基于用户许可;通过电子邮件传递信息;信息对用户是有价值的。

(3) 发送电子邮件联系的频率应该与对方的预期和需要相结合。这种频率预期因

时、因地、因产品而异。事实上，并不是邮件的发送频率越高，收件人的印象就越深。过于频繁的邮件轰炸，会让人厌烦。

(4) 邮件的主题应言简意赅，内容精简。

(5) 收集反馈信息并及时回复。在电子邮件活动中，当企业接到业务问询时，应及时回复，最好在24小时以内。如果拖的时间过长，对企业的形象将产生损害。

3. 拜访的礼仪

谈判双方常有一方是来自异地的。为联络感情、关照食宿，及时满足其生活需求或表示尊重，一般应由主方到客方的住所去拜访。这种做法同我国传统的“住客看过客”是完全一致的。依拜访的性质不同，具体可分为礼节性拜访和事务性拜访两种。礼节性拜访不一定有预期的目的，交谈的范围可以很广，方式也可以灵活多样。事务性拜访通常事先拟定主题。

拜访要讲究必要性和可能性。对于确有必要的拜访，一般需要电话或书信事先选择好恰当的约会时间。双方在商谈约会时间的过程中，均应用请求和商量的口气，不能用命令的语气强求对方会见，以避免对方早有安排或有重要的事情要做而感到为难。

赴约应讲究衣帽服饰及边幅修整。夏天拜访，天再热也不能只穿背心、短裤或拖鞋登门；冬天进门后要脱去大衣、帽子和围巾，表示来到了温暖的地方，而且不能说“冷”字。对方请你坐下，要说“谢谢”；给你倒茶或者咖啡，要双手相接并欠身致谢。主人请抽烟而你不会，也要说声“谢谢，我不会”。抽烟者应注意不要把火柴、烟头乱扔，烟灰不可弹在地上。

赴约要讲信用，严格遵守时间约定。一般以比约定的时间早到5分钟为宜，但晚到5分钟也不为失礼。过早到达因无必要和浪费了许多时间，会被认为缺乏经济头脑或无事可做；过迟到达则会被理解为对约会的轻视或对约会者的不礼貌。万一碰到意外情况，不能准时到达或不能前往时，必须及时通知对方。

拜访的时间一般不宜过长。通常要以对方谈话的性质、情绪、双方观点是否一致等为依据，适时告辞。若发现主人偷偷看表，意味着已在下逐客令；若交谈过程中又来了新客人，则应前客让后客，尽快结束所谈问题或改日另谈，向后到的来访者点头示意并与对方告别。对方送你出门，应诚恳地请对方留步，分手后，还应回头看看对方是否仍站在门口以目相送，如果尚未回返，要向对方举手示意，客气地催促对方快回。

4. 赴宴的礼仪

宴请是商务谈判中常见的交际活动形式之一，可对谈判本身产生积极的促进作用。经验证明，谈判者在餐桌上常可达成某种意向性的合作协议。为不使好事办坏，而是锦上添花，谈判者必须重视并遵守赴宴的礼仪。一般来说，赴宴应注意以下几个方面：

(1) 在接到请帖时要做好必要的准备，如因事不能参加，必须提前通知对方，并表示感谢和惋惜。凡打算赴宴，一般不必回复；若请贴上注明“请回复”，则无论赴宴与否都必须通知对方。

(2) 严格遵守赴宴的时间,不宜过早,也不宜太迟。过早会使对方不方便,使准备工作碍眼碍事;迟到又显得架子大,对对方不尊重。

(3) 应衣冠整齐、自然、庄重,显示出风度和对主人的尊重。

(4) 进入宴会,对新老宴客都应笑脸相迎、点头示意,对长辈或身份高的人则要表示出尊重。

(5) 行至宴会桌前不要主动就座,若座位排列有规定的话,应按主持方给你安排的座位就座,不要随心所欲地找熟人或想要结识的人为邻。入座时,如果旁座是老人或女性,应先照顾好邻座,然后自己入座,给人以有教养和谦虚的良好印象。

(6) 坐姿要端正,上身挺直,和餐桌应保持两个拳头左右宽度的距离,两只手搁在桌沿上,眼睛不可东张西望,更不可斜视看人。开席前不要摆弄碗筷,席间不要用筷子或刀叉指点议论他人。

(7) 就座后,尚未上菜前也不要静坐等待,一般应与座位两边的人轻声交谈,内容可限于相互了解等方面。不要夸夸其谈,给人以不稳重的感觉。

(8) 当别人第一次向你敬酒时,应起身回敬,说声“谢谢”,不要自己先饮,待对方“请”过之后才可举杯。如自己不会喝酒,可用其他饮料代替,陪着大家齐饮,不可辜负对方的盛情。平时会喝酒,在宴席上也要适当控制自己的酒量,不可贪杯,逞强好胜。

(9) 进餐时,第一次动筷要等主人招呼了再开始。夹菜要坚持先人后己,宁可少吃一口,不可多贪一勺,否则会降低自己的身份。更不能狼吞虎咽,放口大嚼。遇到从未吃过的菜,在未搞清吃法之前,不要抢先动筷,以免闹出笑话。

(10) 席间说话时嘴里不可有食物,不可口沫横飞。打嗝、打哈欠、剔牙是最令人讨厌的,实在忍不住要咳嗽、打喷嚏时,应用手帕捂住嘴。不要只顾吃喝而沉默不语或大声喧哗,反客为主。要配合主人的安排,善于调节宴席上的气氛。

(11) 若有人失手碰倒了碗杯,弄撒了汤菜或出了丑,你应表现出不介意,以宽慰对方。席间不要不辞而别,非离开不可时,则要对旁边的人说一声;回来时还必须向旁边的人点头示意。席间有人迟到“闯席”时,必须起身让座,表示欢迎,待他入座后,应马上向他敬酒,用热情真诚的态度来缓解他紧张的心情,以示对主人的尊重和礼貌。

(12) 散席时要伴随主人的寒暄退席,临别时要向主人道谢,称赞宴席办得好,吃得满意。离开时,主动同送客的主人握手,再次表示感谢,会使对方更加高兴,从而加深与对方的感情。

10.3 馈赠礼品的礼仪与禁忌

礼品是商务谈判的“润滑剂”,有助于加强双方的交往,增进双方的感情,巩固彼此的交易关系。

➡ 礼品的选择

1. 注意对方的习俗和文化修养

由于谈判人员宗教习俗、文化背景的不同，爱好和习惯也有所不同。如在阿拉伯国家，酒类不能作礼品，也忌讳给当事人的妻子送礼品；在英国，受礼人讨厌带有送礼人单位或公司标识的礼品；法国人讨厌别人送菊花；日本人不喜欢有狐狸图案的礼品；中国人忌讳送钟。西方人在送礼时十分看重礼品的包装，多数国家的人们习惯用彩色包装纸和丝带包扎，西欧国家则喜欢用淡色包装纸。这些都是由不同的习俗和文化造成的。

例 10—1

更换的皮质相框

云南省的一家外贸公司与印度某商贸公司新近做成一笔生意。为表示合作愉快，加强两公司今后的联系，努力成为密切的商业伙伴，中方决定向印方馈赠一批具有地方特色的工艺品——皮质的相框。中方向当地的一家工艺品厂定制了这批货，这家工艺品厂也如期保质保量地完成了。当赠送的日子快要临近时，这家外贸公司的一位曾经去过印度的员工突然发现这批皮质相框是用牛皮做的，这在奉牛为神明的印度是绝对不允许的，很难想象如果将这批礼品赠送给印方会产生什么样的后果。幸好及时发现，才使这家外贸公司没有犯下错误，造成损失。他们又让工艺品厂赶制了一批新的相框，这次在原材料的选择上特地考察了一番。最后将礼品送给对方时，对方相当满意。

资料来源：刘燕主编：《商务谈判技巧》，北京，人民邮电出版社，2010。

问题：

在给外方代表赠送礼品时应注意哪些问题？

2. 注意礼品的数量

我国向来以双数表示吉祥，而在日本等一些国家则以奇数表示吉利。另外，西方一些国家普遍忌讳“13”这个数字，日本人忌讳“4”和“9”。因此，无论是送水果还是任何数量较多的礼品，都要注意这一点。

3. 把握礼品的价值

礼品的价值即礼品的货币价值。一般情况下，欧美等国的社交在送礼方面，较注重礼品的意义价值而不是货币价值。因此，我们在选择礼品时，其货币价值不要过高，昂贵的礼物有时会引起对方的怀疑及戒备，也会使对方为难。相对而言，亚洲、非洲、拉丁美洲和中东地区的客商较注重礼品的货币价值，对这些国家的客商赠送礼品可适当地贵重一些。

4. 要投其所好

如不了解对方的喜好，稳妥的办法是选择具有民族特色的工艺品，因为送别人没有

的东西，最易于被对方接受。像我国的景泰蓝、玉佩、绣品、水墨字画、瓷器、茶具等，都能受到国外客商及谈判者的喜爱。

➡ 赠礼的时机和场合

1. 时机

各国都有初交不送礼的习惯，具体何时送礼较合适，各国又有特点。在法国，不能向初次结识的朋友送礼，应等下次相逢的适当时机再送。在英国，合适的送礼时机是请别人用完晚餐或在剧院看完演出之后。而我国一般是在离别前赠送礼品较为自然。有些国家，在对方送礼时才能还礼。在有的国家（如日本），要选择人不多的场合送礼；而在阿拉伯国家，必须有其他人在场，送礼才不会有贿赂的嫌疑。

2. 场合

赠礼要分清场合。去友人家做客，不要带在宴会上吃的食品作为礼品。出席酒会、招待会不必送礼，必要时可送花篮或花束等。

➡ 接受、拒绝礼品的礼仪

1. 接受礼品的礼仪

与中国人的习俗不同，在西方国家接受礼品后应即刻表示感谢，并当面拆看，不论其价值大小，都应对礼品表示赞赏。千万不要拿礼品开玩笑，或者说任何可能被认为是开玩笑的话。即使并不真正喜欢收到的礼品，至少也要说一些令人开心的话。

在日本、新加坡、韩国、中国和马来西亚，一般受礼人不当着送礼人的面打开礼品。他们不急于打开礼品，表明他们重视的是送礼这一行动，而不是礼品本身。接受礼品后，最好在一周之内写信或打电话向对方再次表示感谢。你不仅可以对礼品本身表示感谢，也可以对礼品传达的内在含义或送礼人对自己爱好的关心表示感谢。多说几次谢谢，可以为自己赢得更多的尊敬。

2. 拒收礼品的礼仪

有时，也会遇到对方给自己送礼的情况，这就需要确定对方的礼品是否恰当，是否可以接受等问题，当不能接受时，应向对方讲明原因，并婉言谢绝。一般而言，以下三种物品不宜接受：一是违法、违禁物品；二是价格超过了规定的礼品，或是现金、有价证券；三是包含某种无法接受的暗示的物品。要做到拒绝有方，拒收礼品时要注意：最好是在没有外人在场的情况下，当场向对方说明原因并退还礼品；如果送礼人是善意的，还要对对方表示感谢。也可以事后及时写信，随信送还礼品。如果送礼人不怀好意（性暗示、隐含附加条件等），就有必要婉转地表达出对对方做法的不满。在商务交往中是否可以接受礼品以及对礼品的处理，国内有关部门和企业都有相应的政策和纪律，谈判人员应当遵守这方面的政策规定。

10.4 不同地域的习俗与禁忌

由于礼仪及习俗受国别、地域、宗教、文化、民族、风俗等因素的影响很大，千差万别，因此，在跨文化商务谈判中，不仅要遵从一般的商务礼仪常识，而且要了解有关国家的商务习俗与相关禁忌。以下按照地理区域介绍不同文化背景下的商务习俗与禁忌。

西方国家的习俗与禁忌

习惯上说的西方国家，通常是指欧美各国，其文化渊源、宗教信仰相近，在礼俗上西方国家的共性较多。如西方人普遍认为“13”是个不吉利的数字，他们通常会以“14 (A)”或“12 (B)”来代替。在日常生活中，他们总是尽量避开这一数字。有的人甚至会在13号这天产生莫名的恐惧感，停止一切工作和活动。若恰逢13号又是星期五，西方人更认为是“凶日”，称为“黑色星期五”。西方人还忌讳13人同桌开会或就餐。另外，“3”这个数字，也为很多西方人所忌讳。特别是在点烟的时候，忌用一根火柴或打火机连续点燃三支烟。

由于各种因素的影响，西方不同国家的习俗与禁忌也有很大差别，分别介绍如下。

1. 英国的习俗与禁忌

(1) 不要随便闯入别人的家。但若受到对方的邀请，则应该欣然前往，这无疑可以理解为对方向你发出商务合作可能顺利实现的信号。但在访问时，最好不要涉及商务，不要忘记给女士带上一束鲜花或者巧克力。

(2) 向英国女士献鲜花时，宜送单数，但不要送13枝，不要送英国人认为代表死亡的菊花和百合花。

(3) 不要以英国皇室的隐私作为谈资，因为皇室被视为其国家的象征。

(4) 忌用人像作为商品的装潢。

(5) 忌随便将任何英国人都称为英国人，一般将英国人称为不列颠人，或者具体称为英格兰人、苏格兰人。

(6) 英国人最忌讳打喷嚏，他们一向将流感视为一种大病。

2. 美国的习俗与禁忌

(1) 美国商人的法律意识很强，在商务谈判中他们十分注重合同的推敲，“法庭上见”是美国人的家常便饭。

(2) 绝对不要对对方的某一个人进行点名批评，不要把以前在谈判中出现过的摩擦作为话题，或是把处于竞争关系的公司的缺点抖搂出来进行贬低。

(3) 注意商品的包装和装潢。包装和装潢新奇的商品往往能够激起他们的购买欲。

阅读扩展

美国人的十大特点

- (1) 美国人的表达习惯非常简洁，常用一个单词回答问题。
- (2) 美国人非常爱国。
- (3) 美国社会没有既定的阶级制度，区分的标准只有金钱。
- (4) 美国人有浓厚的宗教情绪。
- (5) 美国人拥有积极的开拓者心态。
- (6) 美国人相信时间就是金钱。
- (7) 美国人具有坦诚、直接、固执己见等性格。
- (8) 美国人有给小费的习惯。
- (9) 美国是世界上最为多样化的国家之一。
- (10) 美国人喜欢自立。

资料来源：[美] 罗格·道森：《优势谈判》，深圳，海天出版社，2012。

3. 加拿大的习俗与禁忌

- (1) 赴约时要求准时，切忌失约。
- (2) 日常生活中忌白色的百合花，白色的百合花只在开追悼会时才使用。加拿大人喜欢枫叶，国旗上就有五个叶瓣的枫叶，有“枫叶之国”之称。
- (3) 切勿将加拿大与美国相比较。
- (4) 销往加拿大的商品，必须有英法文对照，否则禁止进口。
- (5) 当听到加拿大人自己把加拿大分为讲英语和讲法语的两部分人时，切勿发表意见，因为这是加拿大国内民族关系的一个敏感问题。

4. 法国的习俗与禁忌

(1) 法国商人有一个十分独特的地方，就是坚持要求用法语。在商务活动中，法国人若发现与自己谈话的人会说法语，却使用了英语，他肯定会生气。但他们也忌讳别人讲蹩脚的法语，认为这是对其祖国语言的亵渎。如果对法语不纯熟，最好讲英语或借助于翻译。

(2) 法国人爱花，生活中离不开花，在他们看来，不同的花代表不同的含义。鸢尾是法国的国花。他们忌送别人菊花、杜鹃花、牡丹和纸做的花。

(3) 法国人喜欢有文化和美学素养的礼品，唱片、磁带、艺术画册等是法国人最喜欢的礼品。他们非常喜欢名人传记、回忆录、历史书籍，对于鲜花和外国工艺品也很感兴趣，讨厌那些带有公司标识的广告礼品。

(4) 公鸡是法国的国鸟，它以勇敢、顽强的性格而得到法国人的青睐。野鸭的商标图案也很受法国人的喜爱。但他们讨厌孔雀、仙鹤，认为孔雀是祸鸟，并把仙鹤当作蠢

汉的代称。法国人不喜欢无鳞鱼，所以也不爱吃这类鱼。

(5) 对于色彩，法国人有自己独特的审美观。他们忌讳黄色、灰绿色，喜欢蓝色、白色和红色。

5. 德国的习俗与禁忌

(1) 德国人在交谈中很讲究礼貌，他们比较看重身份，特别是看重法官、律师、医生、博士、教授一类有社会地位的头衔。对于一般的德国人，应多以先生、小姐、夫人等相称，但德国人没有被称为阁下的习惯。

(2) 德国人喜欢吃油腻食品，且口味偏重，香肠、火腿、土豆是他们最爱吃的东西。他们还爱喝啤酒，但在吃饭、穿衣、待客方面都崇尚俭朴。

(3) 给德国人赠送礼品，务须审慎，应尽量选择有民族特色、带文化风味的东西。不要给德国女士送玫瑰、香水和内衣，因为它们都有特殊的意思，玫瑰表示“爱”，香水和内衣表示“亲近”，即使在女性之间，也不适宜送这类物品。用刀、剪和餐刀、餐叉等西餐餐具送人，有“断交”之嫌，这是德国人所忌讳的，在服饰和其他商品包装上禁用此类符号。德国人忌讳茶色、黑色、红色和深蓝色。

6. 俄罗斯的习俗与禁忌

俄罗斯是一个重礼好客的国家，其礼俗兼有东西方礼仪的特点。俄罗斯整体文化素质很高，许多家庭都有极丰富的藏书。他们的“见面礼”是亲吻拥抱，即使在商务活动中也是如此。和俄罗斯人交往，应特别注意以下习俗与禁忌：

(1) 在日常交往中应该主动问好。与我国的称呼一样，在称呼上，“您”和“你”有不同的界限，“您”用来称呼长辈、上级和德高望重的人，以示尊重；而“你”则是用来称呼自家人、熟人、朋友、平辈、晚辈和儿童，表示亲切、友好和随便。

(2) 送礼和受礼都极有讲究。俄罗斯人忌讳别人送钱，认为送钱是对人格的侮辱。但他们很喜欢外国货，外国的糖果、烟酒、服饰都是很好的礼物。

(3) 如果在俄罗斯送花，送单数不送双数，双数被他们认为是不吉利的。

(4) 俄罗斯人对颜色的好恶与东方人相似，喜欢红色，忌讳黑色；对数字，他们和西方人一样，忌讳“13”，对“7”这个数字情有独钟。

(5) 俄罗斯人豪爽大方，忌讳别人说他们小气。

(6) 俄罗斯人特爱整洁，随便乱扔东西，会受到众人的鄙视。

(7) 俄罗斯人喜欢将向日葵作为商标图案。

(8) 俄罗斯人忌讳以历史上某些有争议的领袖人物，以及当前的改革作为话题。

7. 东欧一些国家的习俗与禁忌

(1) 波兰盛行吻手礼，他们认为吻手象征着高贵，连街头值勤的女警，也要求人们行吻手礼；喜欢谈论和赞美他们的文化和国家，也乐于谈及你的个人家庭生活，但忌讳谈及第二次世界大战中的苏联和法国；一切有战略意义的地点和建筑都严禁拍照；洗手间的表示方式也比较独特，以“△”符号表示男用，以“○”符号表示女用。

(2) 在匈牙利、罗马尼亚、保加利亚等国, 每年 6—8 月是商人的度假月, 在此期间商务谈判活动不宜进行。还有圣诞节和复活节前后两周期间也不宜进行商务谈判。多数东欧人家中都有地毯, 客人进门时最好脱鞋, 以示对主人生活习惯的尊重。匈牙利人习惯以白色代表喜事, 黑色表示庄重或丧事。保加利亚人和阿尔巴尼亚人习惯“点头不算摇头算”。保加利亚人喜欢玫瑰花, 不喜欢鲜艳明丽的色彩。

(3) 阿尔巴尼亚大多数人信仰伊斯兰教, 在南斯拉夫也有为数众多的穆斯林, 他们遵循伊斯兰教教规。在阿尔巴尼亚的某些乡村, 男女有别较为严重, 有些地方还设有不许女人进入的“男人堂”。

8. 欧洲其他国家的习俗与禁忌

(1) 奥地利人热情好客, 和蔼可亲, 民族自尊心强。与之进行商务交往时, 切忌将其误认为德国人, 也不要弄错企业家的头衔, 否则, 会导致不良后果。奥地利是一个传统的旅游国家, 但若前往奥地利从事商务活动, 最好安排在 2—4 月或 9—11 月。

(2) 荷兰人日常生活中必不可少的饮料是牛奶, 但为客人倒牛奶时, 讲究倒到杯子的 $\frac{2}{3}$ 处, 否则会被认为是一种失礼或缺乏教养的行为。荷兰人爱谈政治和体育等方面的话题。对我国的孔孟之道也乐于谈及, 更喜欢别人对其家庭布置的夸奖, 但忌讳谈及第二次世界大战时日本对在亚洲的荷兰人的迫害、美国政治、个人私生活等话题。荷兰是一个花的王国, 郁金香是荷兰的象征。荷兰人注重工作效率, 喜欢安静平和的生活。在荷兰, 人们大多习惯吃生、冷食品。送礼忌送食品, 且礼物要用纸制品包好。到荷兰人家里做客, 切勿对女主人过于殷勤。在男女同上楼梯时, 其礼节恰好与大多数国家的习俗相反: 男士在前, 女士在后。

(3) 北欧人自主性强, 坦率大度, 善良谦恭, 待人沉着而又亲切。性格特征方面, 倾向于保守是其共性。在商务交往中, 通常穿保守式样的西装; 办事计划性强, 强调守时, 无论公私拜访均需预约, 言谈举止都较为保守和正统; 进行商务交易时, 特别乐于与“老字号”或“老牌子”商家交往。

(4) 挪威人友善好客, 若受邀到当地人家里做客, 切勿忘了给女主人带上一束鲜花或巧克力作为礼物。7 月、8 月和 9 月初为挪威人享受阳光的季节, 在此期间最好不要找他们办公事, 否则将会被视为不考虑他人的自私行为。

(5) 瑞典人享受着“从摇篮到坟墓”的各种社会保障, 文化素养也较高。人们见面很少接吻, 即使恋人也不表现得过分亲热; 同别人见面以握手为礼。瑞典人也爱吃生、冷食品, 喜欢清鲜, 不爱油腻。在瑞典忌讳送酒。

(6) 在丹麦, 敬酒有很严格的礼节和顺序。如主人“请”字未出口, 任何人不能动杯, 其他人要待主人、年长者、位尊者饮酒之后, 才能饮酒。

(7) 瑞士人有很强的环保意识, 尤其爱鸟, 在瑞士不仅没有噪声, 连人们说话也是轻声细语。瑞士人作风保守、严谨, 办事讲究实际, 时间观念极强。从事商务活动宜穿三件套式西装。拜访公私机构均应预约, 公事信函应寄到公司收, 而不要寄给某主管或职员, 以免误事。瑞士商人特别愿与“老字号”进行交易, 历史悠久的老公司若在名

片、信封上印上本公司的创建日期，往往会收到意想不到的效果。在瑞士，猫头鹰是死亡的象征，忌作商标，也忌用黑色，他们喜欢几何图形。

(8) 比利时商人现实、稳健、诚实、努力工作。他们不像有的国家在休息时间不谈公事，相反，一些上层办事人员在需要时即使正逢周末或休假，也会赶回来办理公事。比利时商人讲究职业道德，很少做使人上当受骗的事。比利时商人特别注意外表和地位，与之交往时，容易因所住饭店级别不高、穿着不雅或是身份地位不高而受到轻视。与比利时商人交易时，要直接与同级负责人会谈，事先请他们指明会见日期，并且要保证会见双方的身份、地位相当，否则很难获得见面的机会。

(9) 西班牙人性格直率，易发火，但争吵后不计前嫌，往往一通争吵后又满面笑容。西班牙人喜欢狮子、石榴，忌大丽花和菊花。

(10) 葡萄牙人非常喜爱葡萄酒，有不少的讲究。

➡ 东方国家的习俗与禁忌

1. 日本的习俗与禁忌

日本人经商带有典型的东方风格，一般比较慎重、耐心而有韧性，自信心、事业心和进取心都比较突出。他们重视礼节和礼貌。与日本商界人士打交道，要注意服饰、言谈、举止的风度。与日本人初次见面，要互相鞠躬，互递名片，一般不握手。没有名片就自我介绍姓名、工作单位和职务，如果是老朋友或者是比较熟悉的就主动握手或拥抱。他们常用的寒暄语是您好、您早、再见、请休息、晚安、对不起、拜托您了、请多关照、失陪了等。日本人鞠躬很有讲究，往往第一次见面时行问候礼是30度；分手离开时行告别礼是45度。日本人盛行送礼。一位欧洲人曾调查，京都的一个家庭每月平均送收礼品达23.7次。每年的“岁暮”和“中元”是送礼最多的时候。他们既讲究送礼，也讲究还礼。不过日本人送礼、还礼一般都是通过运输公司的服务员送上门的，送礼与受礼的人互不见面。日本人的习俗及商务禁忌还有如下一些内容：

(1) 日本人喜欢奇数（9例外），在贸易谈判时，要照顾他们的感情，尽可能不用偶数。由于日语发音中“4”和“死”相似，“9”与“苦”相近，因此，忌讳用4，9等数字。此外，13，14，19，24，42等数字也在忌讳之列，还忌讳三人合影。

(2) 日本不流行家宴，商业宴会也难得让妇女参加。商界人士没有携带夫人出席宴会的习惯。商界的宴会普遍是在大酒店举行鸡尾酒会。

(3) 日本人没有相互敬烟的习惯。与日本人一起喝酒，不宜劝导开怀畅饮。日本人接待客人不是在办公室，而是在会议室、接待室。他们不会轻易让人进入机要部门。

(4) 日本人有“当日事当日毕”的习惯，时间观念强，生活节奏快。

(5) 日本人很忌讳别人打听他的工资收入。

(6) 日本的年轻女性忌讳别人询问她的姓名、年龄以及结婚与否等。

(7) 送花给日本人时，忌送白花（象征死亡），也不能把玫瑰和盆栽植物送给病人。菊花是日本皇室专用的花卉，民间一般不能赠送。日本人喜欢樱花。

(8) 在商品的颜色上,日本人爱好淡雅,讨厌绿色。忌用荷花、狐狸(贪婪)、獾(狡诈)等图案。

(9) 在日本,招呼侍者时把手臂向上伸,手掌朝下,并摆动手指,对方就懂了。

(10) 在日本,用手抓自己的头发是愤怒和不满的表示。

(11) 在日本发信时,邮票不能倒贴,倒贴邮票表示绝交。装信也要注意,不要使收信人打开后,看到自己的名字朝下。

2. 韩国的习俗与禁忌

韩国是一个礼仪之邦,其习俗与我国朝鲜族基本相同,尤其在尊老爱幼、礼貌待人方面,更为注重。韩国的商务习俗比较复杂,主要应注意以下几点:

(1) 前往韩国进行商务访问的最适宜时间是2—6月、9月、11月和12月上旬,尽量避开多节的10月以及7月到8月中旬、12月中下旬。

(2) 韩国商务人士与不了解的人来往,要有一位双方都尊敬的第三者介绍和委托,否则不容易得到对方的信赖。为了介绍方便,要准备好名片,中文、英文或韩文均可,但要避免在名片上使用日文。到公司拜会,必须事先约好。会谈的时间最好安排在上午10点或11点、下午2点或3点左右。

(3) 在商务交谈中,至关重要的是首先建立信任和融洽的关系,否则,谈判会持续很长时间。尤其是在韩国进行长期的业务活动,需要多次访谈才能奏效。

(4) 韩国商人不喜欢直说或听到“不”字,所以常用“是”字表达有时是否定的意思。此外,在商务交往中,韩国人比较敏感,也比较看重感情,只要感到对方稍微有点不尊重自己,生意就会告吹。

(5) 韩国人重视业务中的接待,宴请一般在饭店举行。吃饭时所有的菜一次上齐。饭后的活动,有的是邀客人到歌舞厅娱乐、喝酒、唱歌,拒绝是不礼貌的。

3. 阿拉伯国家的习俗与禁忌

(1) 在阿拉伯人的社会里,宗教和等级制度根深蒂固。宗教控制和影响着国家的经济、政治和日常生活,忽视了宗教就不能从事商务活动。不尊重对方的教义和习俗,他们是不可能和你做生意的。同宗同族的人在做生意时占有天然的优势。

(2) 阿拉伯人重感情、讲信誉,争取他们的好感和信任、与之建立朋友关系是和他们进行商务往来的基础。在阿拉伯国家,不可能一次见面或是一次电话就可做成一笔生意。如想向他们推销商品,前两次见面时最好都不要提,第三次才可稍微提一下,再访问一两次后,方可进行商谈。

(3) 讨价还价是阿拉伯人做生意时的一个重要习惯。他们认为在买东西时与对方讨价还价是对对方的尊重。有意思的是,不讨价还价即将东西买走的人还不如讨价还价后却什么东西也不买的人受到尊重。

(4) 与阿拉伯人进行商务合作,一般都必须通过代理商。如果没有合适的阿拉伯代理商,其商务合作很难进展顺利。

(5) 在科威特、巴林等海湾国家的阿拉伯人家中做客,你最好保持良好的食欲,因为吃得越多,主人越高兴。

(6) 在埃及人面前,不能把两手的食指碰在一起,他们认为这个手势是不雅的。

(7) 伊拉克人忌讳蓝色,认为蓝色是魔鬼的象征;他们除不吃猪肉,还不吃辣椒和大蒜。

(8) 伊朗人称好不伸大拇指,禁忌外人评论婴儿的眼睛。

(9) 阿拉伯各国都禁用六角星做图案。

(10) 伊斯兰教徒在斋月内白天禁食,宴请应安排在日落后进行。

4. 东南亚国家的习俗与禁忌

(1) 新加坡商人谦恭、诚实、文明礼貌,他们在谈判桌上一般会表现三大特点:一是谨慎,不做没有把握的生意;二是守信用,只要签订合同,便会认真履约;三是看重“面子”,特别是对老一代人,“面子”往往具有决定性的作用。新加坡人禁忌说“恭喜发财”,认为“发财”是指“发不义之财”,因而是对别人的侮辱与谩骂。在新加坡,留长发的男子不受欢迎。新加坡注重环保,文明卫生,在新加坡随地吐痰或扔一个烟头,就要受到严厉的惩罚。

(2) 泰国商人喜欢诚实而富有人情味的人。在泰国,佛祖和国王是至高无上的;人的头是神圣的;脚除了用于走路,最好不要轻举乱动,否则很可能会冒犯朋友而自己还不知道。泰国人见面时,通行的是行合十礼,双掌相合上举,抬起在额与胸部之间,双掌举得越高,表示尊敬程度越高,但地位高者、老者还礼时手腕不得高过前胸。泰国人喜欢大象与孔雀,白象被视为国宝,荷花是他们最喜欢的花卉。他们喜欢红、黄色,尤其喜欢蓝色,将其视为安宁的象征。他们忌用红笔签名和狗的图案。

(3) 印度尼西亚有90%的人是穆斯林。前往印度尼西亚洽谈商务的最佳时间是每年9月到次年6月,因为多数印度尼西亚商人在七八月份外出避暑度假。印度尼西亚商人很强调行业互助精神,待人很有礼貌,不讲别人的坏话,但较难成为知心朋友。一旦建立了推心置腹的交情,与之合作就比较容易,而且可靠。喜欢有人到家里访问,是印度尼西亚商人的一个重要特点。家访是和印度尼西亚商人谈商务得以顺利进行的一种有效手段。印度尼西亚是一个多民族的国家,很多民族有本民族的特殊习俗与禁忌。若到印度尼西亚进行商务活动,最好先了解一下这些习俗与禁忌。

(4) 在马来西亚,伊斯兰教为其国教。与马来西亚商人进行商务活动的最佳时间是每年的3—7月,因为多数商人均于当年11月到次年2月休假。商务活动应注意避开斋月和重大的传统节日。马来西亚人喜爱绿色,忌讳黄色;忌讳的数字为0,4,13;忌讳的动物有猪、狗,不过极爱猫。

(5) 菲律宾的多数人信奉天主教,文化带有很明显的西班牙色彩。但菲律宾南部的居民却多数信仰伊斯兰教,遵循伊斯兰教教规。

➡ 南美洲主要国家的习俗与禁忌

1. 巴西的习俗与禁忌

(1) 巴西人感情外露，人们在大街上相见也热烈拥抱。无论男女，见面和分别都以握手为礼。女性相见时脸贴脸，虽然唇不触脸，但双方都用嘴发出接吻时的声音。

(2) 巴西人忌讳棕色和黄色。他们以棕色为凶色，认为深咖啡色或暗茶色会招致不幸；认为人死好比黄叶落下，紫色配黄色为患病之兆。

(3) 巴西的男性爱开玩笑，但忌以当地的民族问题作笑料；在巴西，因人种复杂，与人交往时，切勿轻易探问对方的种族。

2. 阿根廷的习俗与禁忌

(1) 阿根廷人惯于保持体面，重视礼节，并常以衣帽取人，因而人们平时都很注重仪表，穿西服，系领带，保持一副绅士派头。但灰色西服不受欢迎，它给人一种阴郁之感。

(2) 阿根廷人相见，其礼仪与巴西类似，但商界流行的是握手礼。

(3) 阿根廷人忌讳以贴身用品作为礼物送人；忌讳谈有争议的宗教政治问题；严禁男性留胡须，对满脸胡须者甚至还会追究法律责任。

3. 其他南美国家的习俗与禁忌

(1) 在哥伦比亚，男性进屋或离开时，需与在场的每一个人握手，以示礼貌；女性也要与在场的每一位女性握手。哥伦比亚人喜爱红、蓝、黄色，禁忌浅色。

(2) 委内瑞拉人时间观念强，特别讲究办事效率，讨论问题直截了当，讨厌别人拖泥带水。委内瑞拉人分别以“红、绿、茶、黑、白”五种颜色代表五大政党，故此五色不宜用在包装纸上。委内瑞拉人忌讳孔雀，凡与孔雀有关的东西和图案都被视为不祥之物。

(3) 到智利人家中做客，切忌随便闯入，必须站在门外等待主人邀请方能进门。谈话时，主人的家庭和孩子是较好的话题，切忌议论与当地宗教和政治有关的问题。

(4) 在玻利维亚人家中做客吃饭，若饭后盘内还留有剩余食物，是对主人的失礼。谈话时不仅要避免谈及宗教和政治，而且切忌赞美智利。

➡ 非洲国家的习俗与禁忌

非洲国家除地中海和红海沿岸的埃及、利比亚、突尼斯、阿尔及利亚、苏丹、埃塞俄比亚、摩洛哥等国信奉伊斯兰教，中非地区的尼日利亚、坦桑尼亚等国也多信仰伊斯兰教。他们除遵奉伊斯兰教教义，还有一些特殊的习俗与禁忌。

(1) 埃及人喜欢绿色和白色，并习惯于用其表示快乐；讨厌黑色和蓝色，以其表示不幸；喜欢金字塔形莲花图案；“针”为其特有的忌讳物与忌讳语。

(2) 利比亚的图阿雷格是世界上独一无二的男性戴面纱的民族,且规定只有自由民才能戴,奴隶无资格戴。这里禁酒的法律极为严厉。

(3) 到摩洛哥人家做客必须主动脱鞋;摩洛哥人认为3,5,7,40是积极的数字;喜欢绿、红、黑色,忌白色;忌六角星和猫头鹰图案。

(4) 苏丹人特别喜欢牛,除祭祖、祭神,一般忌讳杀牛。

(5) 尼日利亚东部的伊特人忌讳苗条女性,认为只有胖女性才能成为贤惠的妻子。

(6) 埃塞俄比亚居民有35%信奉基督教,其最大的特点是时间划分不同于世界上任何一个国家。他们把太阳升起的时间作为一天计时的开始,这样格林尼治时间上午6点就成为他们的白天零点;而格林尼治时间下午6点则是他们的“白天12点”的结束和“夜间12点”的开始。他们把一年分为13个月,前12个月都是30天,而第13个月则只有5~6天。

(7) 中非信奉拜物教和图腾,每个家庭所崇拜的某种动物为神和力量、勇气的象征,不能捕杀,更不能食用。男女不能围成一桌进食,即使儿子和母亲、女儿与父亲也不例外。若不是同姓的异性,还需分在两个不同的房间进食,即使女婿和岳母、公公和媳妇也是如此。

(8) 在加纳,酋长有着至高的地位,外来人每到一处,都应拜会当地的酋长。加纳人把凳子看做最神圣的财产加以崇拜,凳子既是他们的日用品又是馈赠品。加纳人对色彩极为讲究,不同的颜色对他们有不同的含义。

(9) 乌干达人忌讳别人问及有关牛羊的情况,更不允许别人数牛的数量和用手指小羊。

(10) 肯尼亚人性情温和,容易交朋友,但部族意识极为强烈。他们还认为任何以7结尾的数字均不吉利。

(11) 在“铜都”赞比亚,除旅游观光地区,不能随意拍照。否则,不仅相机和胶卷会被没收,还可能被抓进拘留所和警察局,甚至可能招来自动步枪的射击。

(12) 在岛国马达加斯加,人们崇敬狐猴,甚至迷信人死后,其灵魂可以在狐猴身上托生。同时,他们不仅将牛群和土地同样视为神圣的财产代代相传,而且表现出对牛的特殊崇拜。他们还认为,人的年纪越大,其智慧越多,因而对老人特别敬重。

例 10—2

摇动脚尖的后果

某工厂的副总裁突然中风,英国总公司第二天派了一位高级主管伊丽莎白直飞迪拜接替他的职务。伊丽莎白赶到迪拜时正赶上当地的斋月,接待她的拉希德先生是阿拉伯国家的高级主管,年约50岁,是一个传统生意人。虽然正值斋月,他还是尽地主之谊请伊丽莎白到他家为她洗尘。因为时间紧迫,伊丽莎白一下飞机就直接赴约,见面之后一切还好,虽然是在斋月,拉希德先生仍为来客准备了吃的东

西。伊丽莎白觉得饭菜非常合口，于是大吃起来，然而她发觉主人却一口不吃，就催促主人和她一起享用。狼吞虎咽间她问拉希德是否可在饭后到他办公室谈公事，她说：“我对你们的设施很好奇，而且迫不及待地想介绍公司的新产品。”虽然伊丽莎白是个沉得住气的人，但是因为习惯偶尔会双脚交叠上下摇动脚尖。拉希德一一看在眼里，在她上下摇动脚尖时他还看到伊丽莎白那双黑凉鞋的鞋底，顷刻间刚见面的那股热忱消失得无影无踪。

资料来源：《商务谈判与礼仪的案例分析》，http://zhidao.baidu.com/link?url=uAX9-ZzTaSKIsLTLA3DQPJyutqdWqB6Wa8cJFDoPHyvfuTwuc2Kdk00yH8F31IWHSDorCrWb_nw8-SEoGtSZcoSa，2013-05-12。经作者整理。

问题：

1. 伊丽莎白女士都触犯了哪些禁忌？
2. 再同阿拉伯国家进行商务谈判时应该注意哪些事项？

本章小结

1. 礼仪是人们在长期社会生活中形成的一种习惯。世界各国人民虽生活于不同的文化背景之下，但在交往过程中却形成了相似的礼仪规范。

2. 第一印象是商务谈判迈向成功的关键，在交际场合中必须了解见面时的一些礼仪，包括介绍、握手等方面。

3. 会谈中的礼仪是指谈判者在实际洽谈的过程中所应具备的礼仪要求，它对谈判过程的顺利进行有着十分重要的影响。因此，谈判者应在举止、谈吐和服饰方面力求规范化。

4. 商务谈判者在私下交往中，也必须注意礼仪与禁忌，避免由于失礼而影响私下交往的效果以及商务谈判的顺利进行。

5. 礼品是商务谈判的“润滑剂”，有助于加强双方的交往、增进双方的感情，巩固交易关系。选择礼品时，要注意对方的风俗习惯和礼品的数量，把握礼品的价值，注意礼品的暗示作用，不要因送礼品造成双方的误解和不愉快。馈赠礼品还应根据客人的特点选择合适的时机和场合。

重点名词

商务礼仪 文化禁忌 习俗

思考题

1. 在商务谈判中握手应注意哪些细节？
2. 谈判者在交谈时如何做到自然和得体？
3. 谈判者在送礼时应怎样选择礼物？
4. 试述西方国家的习俗与禁忌。

实训练习

某中国建筑公司与中东某国合作一项大型工程。目前,双方在工程选址、工程期限、资金等问题上仍存在分歧。现需要中方公司派出谈判小组赶赴该国就工程合同细节进行谈判。

要求:将学生分成两组,模拟双方公司进行谈判,要求严格按照商务谈判的礼仪要求进行,并遵照相应国家的习俗与禁忌,如条件许可可录像,实训后可进行总结,查漏补缺。

课后自测

1. 你是如何认识谈判礼仪的?

- | | |
|-------------|----|
| (1) 是一种礼仪规范 | +5 |
| (2) 是一种交往习惯 | +3 |
| (3) 是一种交际手段 | +2 |
| (4) 是一种目的 | 0 |

2. 你会有意识地遵守谈判礼仪吗?

- | | |
|----------|----|
| (1) 肯定会 | +5 |
| (2) 会 | +2 |
| (3) 难以达到 | -2 |
| (4) 不确定 | 0 |

3. 你是否认为谈判礼仪是谈判人员应该掌握的?

- | | |
|----------|----|
| (1) 必须掌握 | +5 |
| (2) 应该掌握 | +2 |
| (3) 不知道 | 0 |
| (4) 不认为 | -5 |

4. 你认为谈判礼仪对谈判成功重要吗?

- | | |
|-----------|----|
| (1) 非常重要 | +5 |
| (2) 比较重要 | +3 |
| (3) 不太重要 | 0 |
| (4) 根本不重要 | -5 |

5. 初见谈判对象,握手时应注意:

- | | |
|-------------|----|
| (1) 主动与对方握手 | +5 |
| (2) 等待对方握手 | +2 |
| (3) 视情况而定 | 0 |
| (4) 不握手 | -5 |

6. 馈赠礼品时应注意:

- | | |
|----------------|----|
| (1) 对方的习俗和文化修养 | +5 |
| (2) 把握好送礼的时机 | +3 |

(3) 体现己方的诚意 0

(4) 投其所好 +5

7. 在和谈判对象交谈时应注意:

(1) 认真倾听对方的发言 +5

(2) 积极表达己方的意见 0

(3) 以自我为中心, 夸夸其谈 -3

(4) 随意打断对方的发言 -5

8. 你同意“谈判礼仪影响谈判结果”这一观点吗?

(1) 同意 +5

(2) 有保留意见 +3

(3) 不清楚 0

(4) 不同意 -5

9. 你认为谈判礼仪的主要作用是什么?

(1) 加强和改善谈判双方之间的关系 +5

(2) 有利于谈判双方互相了解 +3

(3) 方便沟通 +2

(4) 可以更好地讨价还价 0

10. 参加宴会时应注意:

(1) 严格遵守时 +5

(2) 轻声交谈 +3

(3) 不早退 0

(4) 随意着装 -5

11. 你认为在谈判前对礼仪与禁忌应如何准备?

(1) 重要谈判认真准备 +2

(2) 每次都认真准备 +5

(3) 时常不准备 -5

(4) 大多数情况都准备 +2

12. 谈判之前, 你认为是否应该与其他成员讨论谈判的礼仪与禁忌问题?

(1) 充分谈论 +5

(2) 适当讨论 +2

(3) 讨论主要问题 +3

(4) 不讨论 -5

13. 与女性谈判对象交谈时应注意什么?

(1) 热情友善 +3

(2) 询问年龄 -5

(3) 举止大方 +3

- (4) 注意礼节 0
14. 你是怎样看待同别国谈判时需注意的习俗与禁忌的?
- (1) 是谈判的必备礼节 0
- (2) 是谈判正常进行的保证 +5
- (3) 不重要 -5
- (4) 有利于谈判双方互相增进了解 +3
15. 西方国家比较禁忌的数字是:
- (1) 13 +5
- (2) 4 0
- (3) 14 0
- (4) 250 0
16. 与日本人谈判时应注意:
- (1) 谨慎, 有耐心 +5
- (2) 送白花 -5
- (3) 注重礼节礼貌 0
- (4) 礼尚往来 +2
17. 美国的习俗与禁忌有:
- (1) 注重商品的包装和装潢 +2
- (2) 不对对方的某一人进行点名批评 +3
- (3) 注重实际 +2
- (4) 注重法律意识 +5
18. 阿拉伯国家的习俗与禁忌有:
- (1) 重视宗教教义和习俗 +5
- (2) 需要中介代理 +2
- (3) 注重礼节 0
- (4) 重感情, 讲信誉 +3
19. 你认为谈判礼仪与禁忌, 应主要考虑:
- (1) 谈判对象的礼仪与禁忌 +3
- (2) 谈判双方的礼仪与禁忌 +5
- (3) 不考虑 -5
- (4) 己方的礼仪与禁忌 +2

如果你的得分高于 60 分, 说明你对谈判礼仪与禁忌有充分的了解与认识; 如果你的得分为 35~60 分, 说明你对谈判礼仪与禁忌有一定的认识, 需要进一步的实践经验; 如果你的得分为 35 分以下, 说明你对谈判礼仪与禁忌缺乏基本的认识 and 了解, 需要努力加强。谈判礼仪与禁忌并非谈判的主要因素, 但是仍然不可或缺, 只有在后天持续观察、学习、总结, 方能在实际谈判中加以运用。

主要参考文献

1. 王军旗. 商务谈判: 理论、技巧与案例 (第四版). 北京: 中国人民大学出版社, 2014
2. 张然. 谈判的艺术. 北京: 中国商业出版社, 2013
3. 杨群祥. 商务谈判——理论、实务、案例、实训. 大连: 东北财经大学出版社, 2012
4. 朱春燕等. 商务谈判案例. 北京: 清华大学出版社, 2013
5. [美] 罗格·道森. 优势谈判. 深圳: 海天出版社, 2012
6. 周贺来. 商务谈判实务. 北京: 机械工业出版社, 2010
7. 陈丽清, 韩丽亚. 北京: 经济科学出版社, 2010
8. 毛晶莹. 商务谈判. 北京: 北京大学出版社, 2010
9. 陈岩. 国际商务谈判学. 北京: 中国纺织出版社, 2010
10. 徐卫星. 商务谈判. 北京: 经济科学出版社, 2009
11. 牧之. 谈判要素. 北京: 新世界出版社, 2009
12. [美] 罗杰·费希尔, 威廉·尤里. 谈判力. 北京: 中信出版社, 2009
13. 李品媛. 现代商务谈判. 大连: 东北财经大学出版社, 2008
14. 李爽. 商务谈判. 北京: 清华大学出版社, 2007
15. 张炳达, 满媛媛. 商务谈判实务. 上海: 立信会计出版社, 2007
16. 王海云. 商务谈判. 北京: 北京航空航天大学出版社, 2007
17. 仰书纲. 商务谈判理论与实务. 北京: 北京师范大学出版社, 2007
18. 易开刚. 现代商务谈判. 上海: 上海财经大学出版社, 2006
19. 陈福明, 王红蕾. 商务谈判. 北京: 北京大学出版社, 2006
20. 刘园, 尹庆双. 国际商务谈判. 北京: 中国人民大学出版社, 2007
21. 樊建廷. 商务谈判. 大连: 东北财经大学出版社, 2007
22. 高建军. 商务谈判实务. 北京: 北京航空航天大学出版社, 2007
23. 孙绍年. 商务谈判理论与实务. 北京: 清华大学出版社, 北京交通大学出版社, 2007
24. [美] 杰勒德·I·尼尔伦伯格. 谈判的艺术. 上海: 上海翻译出版社, 1986
25. 刘园. 国际商务谈判考试指南. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2003
26. 韩会玉, 高晓瑞. 商务谈判行话连篇. 大连: 大连理工大学出版社, 2002
27. 潘马琳. 商务谈判实务. 郑州: 河南人民出版社, 2001
28. 孙庆和, 张福春. 实用商务谈判大全. 北京: 企业管理出版社, 2000
29. 潘肖珏, 谢承志. 商务谈判与沟通技巧. 上海: 复旦大学出版社, 2000

30. 唐纳森. 如何进行商务谈判. 北京: 企业管理出版社, 2000
31. 夏圣亭. 商务谈判技术. 北京: 高等教育出版社, 2000
32. 成志明. 涉外商务谈判. 南京: 南京大学出版社, 1997
33. 何元茂, 王军旗. 商务谈判技巧. 西安: 陕西旅游出版社, 1997
34. 王德新. 商务谈判. 北京: 中国商业出版社, 1996
35. 孔谧等. 世界上最伟大的谈判家. 北京: 工商出版社, 1996
36. 王政挺. 中外谈判谋略掇趣. 北京: 东方出版社, 1996
37. 丁建忠. 国际商业谈判学. 北京: 中信出版社, 1996
38. 周俊全, 周富浩. 商务谈判三十六计案例精选. 南宁: 广西人民出版社, 1995
39. 张恒杰, 张西萍, 梅生贵. 国际商务谈判要略. 北京: 东方出版社, 1994
40. 史晟, 周荣. 谈判口才训练教程. 西安: 西北大学出版社, 2002
41. 徐默. 商战兵法·孙子. 武汉: 湖北人民出版社, 2003
42. 寻国兵. 商家智谋营销 36 计. 北京: 中国物资出版社, 2003
43. 陈媛媛, 王爱君, 晏祎. 商务谈判. 北京: 航空工业出版社, 2012
44. 龚荒, 吉峰. 商务谈判实务、策略与案例. 北京: 机械工业出版社, 2014
45. 丁玉书, 时永春. 商务谈判实务. 北京: 清华大学出版社, 2012
46. 杜宇. 商务谈判. 哈尔滨: 哈尔滨工业大学出版社, 2011
47. 陈伟, 杨晓蒙, 吴显英. 现代商务谈判. 哈尔滨: 哈尔滨工程大学出版社, 2012
48. 杨小川. 商务谈判与推销技巧. 成都: 西南财经大学出版社, 2015

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（www.rdjg.com.cn）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，62515987

传 真：010-62515732，62514775

电子邮箱：rdcbjsjg@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓 名	☐ 先生 ☐ 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):

```
{
  "filename": "5ZWG5Yqh6LCI5Yik5a6e5YqhXzE0MDc1MDk1LnppcA==",
  "filename_decoded": "\u5546\u52a1\u8c08\u5224\u5b9e\u52a1_14075095.zip",
  "filesize": 39694988,
  "md5": "4bc98ffb3e6d3e672434036b7d8b46ec",
  "header_md5": "8698f1ef3fd1a6331d640447e42f7f28",
  "sha1": "08c806b24d1e70d9b284ac45743aae7e7cde91bb",
  "sha256": "1b12bc7e06222b5492be0e09867ca06855eb3b1d70ed86e1e2b0265b13368a8c",
  "crc32": 148143212,
  "zip_password": "",
  "uncompressed_size": 49745457,
  "pdg_dir_name": "\u2554\u2560\u256c\u00b1\u2560\u2555\u253c\u2568\u2569\u2561\u256c\u00b1_14075095",
  "pdg_main_pages_found": 234,
  "pdg_main_pages_max": 234,
  "total_pages": 241,
  "total_pixels": 1497644928,
  "pdf_generation_missing_pages": false
}
```