

新世纪新概念经济管理类系列教材



( Tenth edition )

# Business Negotiation

# 商务谈判

——理论、技巧、案例

( 第三版 )

主 编 方 其

免责声明：

本内容非原报告内容；

报告来源互联网公开数据；如侵权  
请联系客服微信，第一时间清理；

报告仅限社群个人学习，如需它用  
请联系版权方；

如有其他疑问请联系微信。



## 行业报告资源群



微信扫码 长期有效

1. 进群福利：进群即领万份行业研究、管理方案及其他学习资源，直接打包下载
2. 每日分享：6+份行研精选、3个行业主题
3. 报告查找：群里直接咨询，免费协助查找
4. 严禁广告：仅限行业报告交流，禁止一切无关信息



微信扫码 行研无忧

## 知识星球 行业与管理资源

专业知识社群：每月分享8000+份行业研究报告、商业计划、市场研究、企业运营及咨询管理方案等，涵盖科技、金融、教育、互联网、房地产、生物制药、医疗健康等；已成为投资、产业研究、企业运营、价值传播等工作助手。

# 版权信息

---

书名：商务谈判：理论、技巧、案例（第三版）

作者：方其

出版社：中国人民大学出版社

出版日期：2011-6-1

ISBN：978-7-300-13745-2

价格：36.00元

# 目录

# CONTENTS

---

## 前言

## 第一章 商务谈判概述

### 第一节 谈判与商务谈判

#### 第二节 商务谈判的特点和作用

案例链接 说服萨达姆释放人质

#### 第三节 商务谈判的基本原则

阅读扩展 双赢还是双输

阅读扩展 尼尔伦伯格的十大谈判原则

#### 第四节 商务谈判的评价标准

阅读扩展 阻碍有效谈判的主要问题

案例链接 如何分好橙子

小结

复习与思考

## 第二章 商务谈判的类型与内容

### 第一节 商务谈判的类型

### 第二节 商务谈判的形式

### 第三节 商务谈判的内容

阅读扩展 谈判的PRAM模式

小结

复习与思考

## 第三章 商务谈判理论

### 第一节 需要层次理论

案例链接 通过调查了解对方的需要

### 第二节 博弈理论

案例链接 “以外制内”的博弈价格谈判

第三节 公平理论

第四节 谈判实力理论

第五节 其他谈判理论

阅读扩展 谈判理论的不同学派

案例链接 向和尚卖梳子

小结

复习与思考

## 第四章 商务谈判准备

第一节 商务谈判目标的确定

第二节 谈判情报的搜集和筛选

案例链接 情绪也能暴露信息

案例链接 公开的秘密

案例链接 情报分析的作用

第三节 制定谈判计划

案例链接 AB公司与PH公司合资成功的秘诀

第四节 谈判物质条件的准备

第五节 谈判方式的选择

第六节 模拟谈判

阅读扩展 竞争情报分析法

案例链接 分析谈判对手

小结

复习与思考

## 第五章 商务谈判过程

第一节 商务谈判过程概述

阅读扩展 谈判前五步准备法

第二节 开局

案例链接 创造融洽的谈判氛围

第三节 交锋

第四节 引导与让步

案例链接 闲谈中也有引导

案例链接 留有余地的交锋

第五节 商务谈判的终结

## 第六节 成交与签约

阅读扩展 主要贸易术语

案例链接 关键是掌握有效的证据

小结

复习与思考

## 第六章 商务谈判人员及其心理

### 第一节 谈判人员准备

阅读扩展 首席代表的选择

案例链接 营业员的谈判能力

### 第二节 谈判人员的谈判思维

案例链接 从技术方面寻求帮助

### 第三节 商务谈判中的心理挫折

### 第四节 成功谈判者应具备的心理素质

阅读扩展 谈判者需要熟知的八种基本心理现象

### 第五节 商务谈判心理的禁忌

阅读扩展 商务谈判七大忌

案例链接 谈判组长的决定

小结

复习与思考

## 第七章 商务谈判策略

### 第一节 商务谈判策略概述

### 第二节 预防性策略

阅读扩展 商务谈判的18种策略

### 第三节 进攻性策略

### 第四节 综合性策略

阅读扩展 委托人未到的魔力

案例链接 眼观六路耳听八方

小结

复习与思考

## 第八章 商务谈判语言技巧

### 第一节 商务谈判语言概述

案例链接 再熟悉的客商也要进行充分交流

## 第二节 有声语言技巧

案例链接 克莱斯勒贷款案得以通过的诀窍

## 第三节 无声语言技巧

案例链接 语言的视角决定交易的成败

小结

复习与思考

# 第九章 处理僵局技巧

## 第一节 僵局产生的原因

## 第二节 避免僵局的发生

案例链接 有意的安排

## 第三节 应对僵局的技巧

案例链接 用发展的思路处理僵局

阅读扩展 僵局是谈判成功之母

案例链接 利用僵局的秘诀

小结

复习与思考

# 第十章 优势谈判技巧

## 第一节 不开先例技巧

## 第二节 价格陷阱技巧

## 第三节 先苦后甜技巧

案例链接 诚意的回报

## 第四节 规定期限技巧

## 第五节 最后出价技巧

案例链接 最后通牒的妙用

## 第六节 故布疑阵技巧

案例链接 层层阻击的艺术

小结

复习与思考

# 第十一章 劣势谈判技巧

## 第一节 吹毛求疵技巧

案例链接 让对方“理屈”的回报

## 第二节 先斩后奏技巧

### 第三节 攻心技巧

案例链接 索尼的“先斩后奏”

### 第四节 疲惫技巧

### 第五节 权力有限技巧

### 第六节 对付阴谋型谈判作风的技巧

案例链接 谈判本身也能成为幌子

### 小结

### 复习与思考

## 第十二章 均势谈判技巧

### 第一节 迂回绕道技巧

案例链接 转换话题可能海阔天空

### 第二节 货比三家技巧

案例链接 谈判专家的优势

### 第三节 旁敲侧击技巧

### 第四节 为人置梯技巧

### 第五节 激将技巧

### 第六节 休会技巧

### 第七节 开放技巧

案例链接 假装糊涂有时候就是精明

### 第八节 投石问路技巧

案例链接 双赢的特大索赔案

### 小结

### 复习与思考

## 第十三章 涉外商务谈判技巧

### 第一节 涉外商务谈判的概念及特点

### 第二节 文化差异及影响

阅读扩展 语境文化差异导致不同的谈判模式

### 第三节 涉外商务谈判技巧

阅读扩展 世界文化的三大“线型”分类

### 小结

### 复习与思考

## 第十四章 商务谈判的法律规定



第一节 法律在商务谈判中的地位与作用

第二节 合同文本谈判

第三节 国际商务谈判中的法律规定

第四节 国内商务谈判的有关法律规定

阅读扩展 外贸谈判中的报价六要素

案例链接 中国钢铁工业协会的《公约》

小结

复习与思考

## **第十五章 商务谈判协议的履行**

第一节 要约与承诺

第二节 协议的签订

案例链接 应对涉外贸易摩擦的法律武器

第三节 协议的履行

第四节 协议的转让、变更、解除与纠纷处理

阅读扩展 WTO的争端解决机制

案例链接 中国企业胜诉美国政府机构第一案

小结

复习与思考

## **第十六章 商务谈判的礼仪与禁忌**

第一节 公开交往的礼仪与禁忌

第二节 私下交往的礼仪与禁忌

第三节 馈赠礼品的礼仪与禁忌

第四节 不同地域的习俗与禁忌

案例链接 感情也能发挥作用

小结

复习与思考

## **参考文献**

# 前言

承蒙广大读者的厚爱，在中国人民大学出版社的大力支持与作者的不懈努力下，《商务谈判——理论、技巧、案例》（第三版）终于和大家见面了。

在风起云涌的市场经济大潮中，在“没人逛街，不一定没人购物”的网络经济时代，商务谈判仍是市场活动中不可或缺的基本元素，是从菜市场大妈到e-Bay购销双方都必须掌握的生存技能，是人们从竞争走向合作的重要桥梁，也是获取最大利润或者减少损失的可靠手段。常言道：“一言之辩重于九鼎之宝，三寸之舌胜过百万雄师。”西方人曾把舌头、金钱、原子弹并称为“世界三大威力（Power）”；现在又把辩才、资金与网络同样作为商海“三大武器”，而谈判能力独冠三大武器之首，足见谈判的社会作用已被推到惊人的高度。在商务谈判中，“瞬息之间，利益攸关；三尺桌面，风起云涌”。谈判中荟集八方英才、共逞豪辩，还要有洞烛先机的眼光，见人所未见，争利所必争。在双方势均力敌的情况下，谈判的实力与技巧便是决胜的重要法宝；在弱势情况下，更是谋取最大利益、实现己方目标的有效方法。

第三版增设了“商务谈判理论”等章节和阅读扩展、案例链接等内容，其中收录了中外商务谈判活动中的最新谈判实例，使本书具有更强的针对性、指导性和实用性。修订后的另一个特点是行文更加流畅、简洁明快、易读易记。相信本书的出版能使商务谈判的教学更加得心应手，也能给广大读者以一定的指导和启迪，对参与商务谈判的各界人士将更有辅弼之功效。

本次修订分工如下：方其任主编，进行总体设计和统稿；张康、李宏强任副主编，帮助主编收集资料和初步统稿；方其、张康、张徽徽、李宏强、杨雷、张双参与了全书修订；多媒体课件由王岳龙制作。

如第二版前言中所云：“我们深信，商务谈判方面探索的每一项成果，都是大家努力的结果。”在此，我们还要向所有对本书作出过贡献的学者、作者、研究生以及各界同仁致以深深的谢意！

方其

# 第一章 商务谈判概述

谈判是人类交往行为中一种非常广泛和普遍的社会现象。古今中外，大到国与国之间的政治、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、作用和基本原则。

# 第一节 谈判与商务谈判

## 一、谈判的概念

谈判有广义与狭义之分。广义的谈判是指除正式场合下的谈判外，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·尤瑞认为：“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》（The Art of Negotiating）中对谈判下了这样的定义：“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》

（Contract Negotiation Handbook）一书中对谈判下的定义是：“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》中认为：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，力求达到协议的过程和行为。具体地说，这一概念可以从以下四个方面来理解：

（1）谈判总是以某种利益的满足为目标，建立在人们需要的基础之上，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，人们开始谈判。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的参与者之间的交际活动，只有参与谈判的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。比如，商品交换中买方卖方的谈判，只有买方或者只有卖方时，不可能进行谈判；当卖方不能提供买方需要的产品，或者买方完全没有可能购买卖方想出售的产品时，也不会有双方的谈判。至少有两个或两个以上的参与者是进行谈判的先决条件。

(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。但是，并非所有的谈判都能起到积极的效果，失败的谈判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、新矛盾的出现而不断重复，意味着社会关系需要不断协调。

## 二、商务谈判的含义及要素

## （一）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、零售商品业。
- （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，商务谈判是买卖双方为了促成交易而进行的活动，或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。

商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的，它已经成为现代社会经济生活必不可少的组成部分。可以说，没有商务谈判，经济活动便无法进行，小到生活中的讨价还价，大到企业法人之间的合作、国家与国家之间的经济技术交流，都离不开商务谈判。

## （二）商务谈判的基本要素

商务谈判的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谈判的主体、谈判的客体和谈判的目标。

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人来表示或进行，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，谈判的行为主体只有正确反映谈判关系主体的意志，并在谈判关系主体授权范围内所发生的谈判行为才是有效的。否则，谈判后果谈判关系主体不可能承担。



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造成的损失。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谈判行为主体不合格，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，并遭受经济损失的事例常有发生。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。有的还可委托有关中介组织，如咨询机构，进行了解 and 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，主要是技术标准方面的问题；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，谈判的事项受诸如法律、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。

有的研究者认为，谈判的行为也是谈判的要素：谈判的行为主要指谈判的行为主体围绕谈判事项进行的信息交流和观点的磋商。如果说谈判主体是指谈判由“谁来谈”，谈判客体指谈判的“谈什么”，那么谈判行为则是指谈判中的“怎么谈”。其内容包括谈判各方的信息交流、评判谈判胜负标准、谈判策略、方式、方法和技巧等。

## 第二节 商务谈判的特点和作用

### 一、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。

#### （一）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地球的各个角落。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竞争存在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。

#### （二）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所接受，因而对双方来说都是有利的。为了取得利益，双方必须共同解决他们所面临的问题，以便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的一面，不了解谈判还存在冲突的一面而过分重视维护双方的合作关系，在面临对方的进攻时，往往是一味地退让，尽力避免冲突，而不是积极地为己方争取利益。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。他们视谈判为一场战争，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着合作与冲突两个方面，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是否满足另一方的需要为前提的。因此，在任何一项谈判中，都必定同时存在着给予与取得。谈判双方都要做出一定的让步，各方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，这是迫使对方无条件投降，而不是在谈判，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”和“合作”的成分，谈判是双方合作与冲突的对立统一。

### （三）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，它的进展和变化又和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，而且也难以预料。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很不相同。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，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。

#### （四）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，另一方可能差一些。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。

### （五）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。

### （六）谈判既有科学性，也有艺术性

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，熟练掌握谈判中的技巧，在实际谈判中进行创造性的探索，应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。

## 案例链接 说服萨达姆释放人质

1991年的一个夜晚，谈判专家罗杰·道森在家中接到一个电话，对方说自己在科威特石油公司的兄弟被萨达姆扣为人质。他想聘请道森为谈判顾问，说花多少钱都愿意赎回自己的兄弟。这位谈判大师告诉对方，不用花一分钱便能救回他的兄弟。

道森联系了一名哥伦比亚广播公司（CBS）的著名记者，问其是否愿意陪自己去巴格达一趟与萨达姆展开谈判，如果他愿意，就把独家采访权给他。时逢美伊激战正酣，真是天赐良机，记者非常乐意，但CBS的总编却不同意记者冒险上战场。于是这位谈判大师又拿出第二套方案：在伊拉克邻国——约旦采访萨达姆。几经波折，罗杰·道森在约旦见到了萨达姆，并说服萨达姆在镜头前发表20分钟的演讲。结果，萨达姆喋喋不休地对着镜头说了两个小时之后释放了人质。

“金钱并不能打动萨达姆，我们必须真正明白萨达姆想要什么。”罗杰·道森考虑到，海湾战争期间，全世界对萨达姆的印象都很不好，萨达姆当时急需提升自身形象，因此他开始调动新闻媒体来报道这一事件。“要知道，这是那段时期萨达姆所放出的唯一人质。”

“这个案例或许可以表明，我们必须站在对方的立场考虑问题，必须明白对方想要什么，因为我们想要的东西可能对对方是毫无价值的。”

这说明：在现代社会，谈判非常重要。谈判专家是一个既很具挑战性，又很有成就感的职业。

资料来源：[美] 罗杰·道森：《优势谈判》，重庆，重庆出版社，2009。

## 二、商务谈判的作用

现代经济社会离不开商务谈判，商务谈判在现代经济社会中扮演着越来越重要的角色。其作用具体体现在以下三个方面。

### （一）有利于促进经济发展

谈判并不是今天才出现的事物，但是，只有当商品经济发展到一定阶段，才能使其在社会生活中发挥巨大的作用。这是由于商品经济崇尚等价交换，排斥一切特权干预，只有通过买卖双方的平等协商谈判，才能在互利的基础上达到双赢，进一步促进商品经济的发展。可以说，商品经济的发展，使谈判扮演了社会经济生活中的重要角色；谈判广泛运用于社会生产与生活的各个领域，促进了社会的繁荣和经济的发展。它更好地实现了人们在平等互利基础上的联系，改善了相互的关系，提高了交易的成功率。今天，谈判已经成为经济社会中不可缺少的组成部分，成为各种组织和公众解决彼此间矛盾、争议和调整人际关系的重要手段。不论人们是否承认，有没有意识到，每个人都曾在现实生活中扮演了并将继续扮演“谈判者”的角色，正如谈判专家所说：世界就是一张偌大的“谈判桌”。

### （二）有利于加强企业间的经济联系

商务谈判大多是在企业与企业之间、企业与其他部门之间进行的。每个企业要与其他部门或单位进行协作，才能完成生产经营活动。事实上，经济越发展，分工越细，专业化程度越高，企业间的联系与合作越紧密，越需要各种有效的沟通手段。同时，企业具有独立的法人资格，企业之间的交往与联系也必须在自愿互利的基础上实现等价交换、公平交易。因此，谈判理所当然地成为企业之间经济联系的桥梁和纽带。

### （三）有利于促进对外贸易

我国于2001年12月11日正式加入世界贸易组织，商业节奏已经与世界同步，商业习惯和做法逐渐与世界接轨。2009年，我国国内生产总值已经达到4.9万亿美元，跃居世界第三位，超越德国成为世



界第一大出口国，占世界出口总额的9.6%，同时超过德国成为世界第二大进口国，占世界进口总额的8.0%。在服务贸易方面，2009年我国服务贸易出口在世界排位升至第5位，占世界服务出口总额的3.9%，同时服务贸易进口在世界排位升至第4位，占世界服务进口总额的5.1%，国家外汇储备近2.4万亿美元。

发展对外贸易，参与国际竞争，开拓国际市场，必须学习国际贸易谈判，了解和掌握国际商贸活动的规律和准则，了解各国的民俗、法律、习惯做法和谈判者的谈判风格，熟练掌握商务谈判的规律和技巧，并加以灵活运用。只有这样，才能有效地运用谈判手段，在国际商贸活动中运筹帷幄，掌握主动，赢得胜利。

## 第三节 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。

### 一、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，谈判是为了满足需要，建立和改善关系，是一个协调行为的过程，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，双方的需要都不能得到满足，合作关系也无法建立。

其次，如果把谈判纯粹看成是一场比赛，或一场战斗，非要论个输赢，那么，双方都会站在各自的立场上，把对方看成是对手、敌人，并千方百计地想压倒对方、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谈判破裂。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，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，其结果往往是两败俱伤。

## 阅读扩展 双赢还是双输

美国纽约印刷工会领导人伯特伦·波厄斯以“经济谈判毫不让步”而闻名全美。他在一次与报业主进行的谈判中，不顾客观情况，坚持强硬立场，甚至两次号召报业工人罢工，迫使报业主满足了他提出的全部要求。报社被迫同意为印刷工人大幅度增加工资，并且承诺不采用排版自动化等先进技术，防止工人失业。谈判结果是以伯特伦·波厄斯为首的工会一方大获全胜，报业主却陷入困境。最终结果是三家大报被迫合并，接下来便是倒闭，数千名报业工人失业。这一例证表明，一方贪求谈判桌上的彻底胜利，往往会导致双方实际利益受损。

谈判是一种合作，在谈判中，最重要的是应明确双方不是对手、敌人，而是朋友，是合作的对象。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，并能认真履约。

要坚持合作原则，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。经济交往都是互利互惠的，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，进而具备了长期合作的基础和可能。

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加相互信任。

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，而策略和技巧，则是解决问题的方法和手段，二者并不矛盾。

## 二、互利互惠原则

互利互惠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，从而达到在优势互补中实现自己利益最大化。事实上，人们在同一事物上的利益不一定是矛盾的，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。有一个简单的例子说明了这个道理：两人争一个橘子，最后协商的结果是把橘子一分为二，结果是，第一个吃掉了分给他的一半，扔掉了橘皮；第二个人则扔掉了橘肉，留下橘皮做药。如果采用将橘皮和橘肉分为两部分的方法，则可以最大限度地实现两个人的利益。

认为谈判双方的利益是对立的传统观念是片面的。现代谈判观点认为，在谈判中每一方都有各自的利益，但每一方利益的焦点并不是完全对立的。一项产品出口贸易的谈判，卖方关心的可能是货款的一次性结算，而买方关心的是产品质量是否一流。因此，谈判的一个重要原则就是协调双方的利益，提出互利性的选择。正是从这一原则出发，尼尔伦伯格把谈判称为“合作的利己主义”。

坚持互利互惠原则，应该注意以下三点。

### （一）提出新的选择

人们总是喜欢把谈判看做一场比赛，要么我赢，要么你赢，或者看做一种此消彼长的价值分配，你分的多就意味着我分的少，好像没有更好的选择。但事实上，在多数情况下，是可以设计出兼顾双方利益的分配方案的，就如同前面分橘子的情况。谈判双方可以多提出几种方案，进行充分的选择。

要打破传统的思维方式，提出新的方案，就要进行创造性的思维活动。一方面要搜集大量的信息、资料作为考虑问题的依据；另一方面要鼓励谈判组成员大胆发表个人见解，集思广益。

## （二）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利益，也往往会忽略谈判破裂带来共同损失。如果双方都能从共同利益出发，认识到双方的利益是互为补充的，就会形成“我怎样才能使整个馅饼变大，这样我就能多分了”。例如，我国某公司在与外国某著名跨国公司合作时，鉴于该公司信誉良好，是我们的长期合作伙伴，而我们利用的是低息优惠贷款，我方决定向该公司提供20%的项目预付款。一般来说，在项目签约之后，项目委托方向项目受托方提供的预付款占整个项目应付款的比例为5%~10%，极少有超过15%的。我方提出向对方提供20%的项目预付款，只是改变了用款计划，并没有增加开支。这种突破常规的做法，避免了对方原本需借用更多较高利率的商业贷款，帮助对方降低了成本，从而增加了双方的共同利益。对方认为自己的利益已经在项目预付款这一项上得到了弥补，也就愿意降低价格，这项谈判进行得很顺利，双方从做大的蛋糕中都获得了利益。

尽管每一次合作都存在着共同利益，但共同利益大部分是潜在的，需要谈判者去挖掘、发现，最好能用明确的语言和文字表达出来，以便谈判双方了解和掌握。

## （三）协调分歧利益

人们总认为两方面的分歧会产生问题，但分歧也会导致问题的解决，这一点在股票市场的交易中得到充分体现。在信息对称的条件下，股票的出售者看跌，股票的购买者看涨，前者抛出股票，而后者买入股票，对未来行情判断的分歧促成了交易的实现。

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、结果和长期的影响。此时，不难找到可以兼顾双方利益、双方都比较满意的方案，谈判自然会获得成功。

协调利益的一种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。用这种方法，不再需要决策，你就可以使方案尽可能地包含共同利益。

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，包含着双方的利益和努力，客观地指出履行方案给双方所带来的结果，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。不到迫不得已，不要以威胁的方法警告可能发生的后果，并要对方承担一切责任。谈判者的格言是：“在分歧中求生存！”

### 三、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、一半还是四分之一。没有一个办法使他们都满意。工作人员走进来。她问其中的一个人为什么要开窗户，回答是“吸一些新鲜空气。”问另一个人为什么要关窗户，回答是“不让纸吹乱了。”她考虑了一分钟，把旁边屋子的窗户打开，让空气流通又不吹乱纸。

无论是商务谈判，还是个人纠纷之间的解决，或是国家间的外交谈判，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，上面便是简单而典型的一例。在立场上磋商问题的结果，很难通过让

步达成妥协，结果是会谈破裂，不欢而散。所以，人们自觉或不自觉地从利益服从立场为原则进行谈判，其后果往往是消极的。

第一，在立场上的讨价还价，违背了谈判的基本原则。谈判中，利益是目标，立场是由利益派生出来的，是为利益服务的，因而立场应服从利益，反之则是不成立的。

第二，立场上的讨价还价会破坏谈判的和谐气氛，使谈判成为一场意志的较量，严重阻碍谈判协议的达成。

第三，立场上的讨价还价会导致不明智的协议。当谈判者在立场上讨价还价时，所采取的行动和对策都是为了捍卫自己的要求或立场，很少考虑协议是否符合对方的要求，甚至会偏离自己本来的利益目标。

虽然坚持立场是为了维护自己的利益，但往往事与愿违。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，没有什么不能放弃的，没有什么不可更改的。成功的谈判者不但要强硬，更需要灵活。

#### 四、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，把对谈判对手的态度和讨论问题的态度区分开来，就事论事，不要因人误事。

谈判中的一个基本事实，就是打交道的不是抽象的谈判对手，而是人。这一点在商务谈判和外交谈判中，很容易被忽视。谈判双方都有自己的个性情感、价值观，有不同的工作和生活背景，并且是不容易把握的。

由于谈判的主体是富于理智和情感的人，所以谈判的过程和结果不可避免地要受到人的因素的直接影响。一方面谈判过程中会产生互相都满意的心理，随着时间的推移，建立起一种相互信赖、理解、尊重和友好的关系，会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，把对谈判者个人的看法，转嫁到对谈判的议题的态度上，都不利于谈判的进行。

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。像在家里说“厨房里乱七八糟”，“房间里的摆设不太协调”，可能仅就问题而言，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，顽固坚持个人立场，影响谈判的进行。

因此，在谈判中，应把人与问题分开，与对手打交道是谈判的形式，解决问题是谈判的直接目的。争取因人成事，避免因人误事，具体做法有：

- 1.在谈判中，当提出建议和方案时，也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，也不可暴跳如雷，拍案而起，抱怨、指责对方，而是要心平气和、不卑不亢地阐述客观情况，摆事实，讲道理，争取说服对方。

比如，买方购进了一台机械设备，在安装调试中发生了故障，卖方维修了几次还是达不到规定的要求。这时买方可能会指责卖方，“你们怎么能把这样的设备卖给我们呢？”“你们交付这种已经淘汰的陈旧设备，维修服务也不负责，我们要求退货和赔偿。”“以后再也不和你们打交道了！”等等。这里明显有指责对方的意思，不仅伤了和气，无助于问题的解决，而且可能对簿公堂。明智的做法是抨击问题而不责怪人，即对事不对人。对于上例，买方可以这样讲：“我们从你们那里



购进的这套设备，已经出现了三次大故障，看来设备还不能正式投入生产，这一天要损失好多钱，那么，我们是退掉这套设备，更换主要部件，还是采取其他补救措施？”字里行间没有出现指责对方的语言，而是在抨击问题，会使对方感到不安，勇于承担责任，帮助买方挽回损失。

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，会使双方认为是利于自己的，那么达成协议就比较容易，这是因人成事的技巧。

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。所以，在谈判过程中要注意以下几点：

第一，要善于和乐于认识、理解自己和对方的情感。事实上，对谈判对手的理解和关心，往往比说服和较量更具影响力。

第二，当谈判对方处于窘困和尴尬的境地时，应给对方一个台阶，这就是“为人置梯”技巧，在后面的章节中将有专门的论述。

第三，注意同谈判对手多沟通。谈判本身就是一种交流，如果能及时、经常地面对面沟通 and 交流，把话放在桌面上，就会避免和消除误会。

## 五、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”，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，而你的对手也持同样的观点。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。实现的方法有很多种，一般是通过双方的让步或妥协来完成的。坚持客观标准能够克服主观让步可能产生的弊病，有利于谈判者达成一个明智而公正的协议。

假如你要签订一个建筑房屋价格的合同，这项工程需要钢筋混凝土地基，但你不知道应该用多深，承包商建议用2英尺，而你却认为这类房屋该用5英尺。这不是讨价还价的地方，你应坚持用客观的安全标准来决定这个问题，“或许我是错的，或许2英尺已足够了，可我需要的是使地基足够牢固以保证房屋的安全。政府是否有这种土质条件的标准规格？附近其他房屋的地基是多深？这里是否有地震的危险？你说我们如何找到解决这个问题的标准？”标准是双方应该和能够接受的，是有助于达成协议的。

在谈判中可能出现双方因坚持不同的标准而产生分歧。例如，买方说：“我方出价是每吨1900美元，这是日本同类产品的售价。”卖方争辩道：“我们认为这种商品的价格应是每吨2000美元，这是眼下的市场价。”这就需要双方努力寻找沟通的客观基础，寻找最合理的标准。

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认为公正的、权威的第三方，请他建议一个解决争端的标准，这样，问题会得到比较圆满的解决。

在谈判中坚持使用客观标准有助于双方和睦相处，冷静而又客观地分析问题，有助于双方达成一个明智而又公正的协议。由于协议的达成是依据客观标准，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。

## 六、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，是不允许的。

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，任何商务谈判将寸步难行。

对外贸易谈判，还应遵守国际法并尊重对方国家有关法规、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。

## 七、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，即是言必行，行必果。没有诚心诚意，言而无信，绝对不行，出尔反尔，朝告夕改，势必失信于人，破坏双方的合作，谈判必将失败。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，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，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。

## 八、本土化原则

本土化原则就是商务谈判要充分考虑地域、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、所在国家的文化等特点和要求。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，有着重要作用。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自己所希望的目标，需向对方提出本方的条件。谈判者最好不要表现出太高兴的样子，也不要露出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，必须对谈判对手、谈判资料、谈判环境进行周全的准备，以便谈判中做到先发制人。事实上，大多数交易是在最初的15分钟内决定胜负的，在这最初短短的时间里，整个谈判过程的骨架便已决定。

### 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。为了获得谈判上的成功，谈判者必须注意：人们在拼命追求某种东西时，会从中获得很大的满足。因此，要尽量给予对方这种满足感。

### 4.强化个人支配力

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，谈判者要运用一些方法加强个人的支配力。

## 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。在谈判过程中，谈判者要努力保持镇定，遇事不要慌张。

## 6.巧妙运用弹性谈判策略

在谈判中谈判者要巧妙运用弹性策略，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”。如果给对手过多的选择权，表现出这种交易可以进行，或者你很乐意与对手交易的态度时，对手又会得寸进尺，逼你让步。所以，巧妙运用弹性策略，给予对方的条件只要比他自己所期待的稍微好一点就够了。

## 7.表现诚实法

谈判者在谈判中保持诚实是相当重要的，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。因此，谈判者在谈判中所要做的第一件事就是获得对方的好感，使彼此之间产生互相尊重、互相依赖的关系。只有这样，谈判时所交换的意见才能明确地使对方了解、接纳。

## 8.掌握听的艺术

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。一位成功的谈判者应具备五个条件：第一，能够把握时机，适时提出自己的方案；第二，能够坦诚表示自己的立场，同时自己的立场又足以引起对手关心；第三，进行必要的问话时，能够细心倾听对方回答；第四，能够正确判断对方的立场以及力量的界限；第五，在谈判中迎合对方的口味，尽量把对方的抵抗、无理降到最低限度。

## 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短差距，然后获得完美的结果。

## 10.让对方对你持有较高的期望

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，在谈判中不要轻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。只有让对方对你持有较高的期望，谈判者才有可能获得更大的利益。

资料来源：〔美〕杰勒德·尼尔伦伯格著，曹景行、陆延译：《谈判的艺术》，上海，上海翻译出版社，1986。

# 第四节 商务谈判的评价标准

评估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。在确定谈判标准之前，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是什么，是通过激烈竞争以获得更多的利润为主还是维持双方良好的合作关系为主？抑或是共同寻找最佳的双赢结果为主？

## 一、商务谈判的三个层次

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

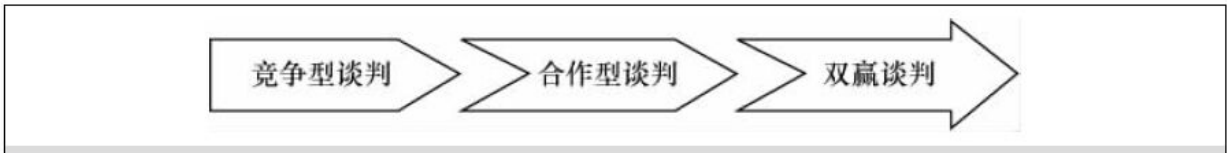


图1-1 谈判的三个层次

### （一）竞争型谈判

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达到白热化程度，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，谈判者对谈判对手的最初方案作出明显的反应是极为重要的，即尽管谈判者对对方提出的方案非常满意，但必须明确表示反对这一方案，声明它完全不合适，让谈判对手觉得，他的方案是令人讨厌、不能接受的。

### （二）合作型谈判



尽管谈判中存在各种各样的矛盾和冲突，但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，但仍然要强调需要进一步就一些问题进行谈判和商榷的必要。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，需防止关系破裂。

### （三）双赢谈判

双赢谈判是把谈判当做一个合作的过程，能和对手像伙伴一样，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。双赢谈判的结果是：你赢了，但我也没输。在拥有长期共同合作和利益的情况下，双赢谈判无疑具有巨大的发展空间。

## 二、评估谈判的标准

什么样的谈判才可以称为成功的谈判？如何衡量商务谈判是否成功？尼尔伦伯格认为，谈判不是一场棋赛，不要求决出胜负；谈判也不是一场战争，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，评估谈判得失可用以下三个标准：

### （一）谈判目标的实现程度

满足自身需要是谈判者追求的基本目标，因此，谈判是否取得积极成就，取决于谈判者自身需要在多大程度上得到了满足，谈判者的一切举动都要围绕满足自身需要这个中心。很少有人在对方获得很多而自己获得很少（自身需要没有得到满足）的情况下，仍认为这场谈判是成功的或理想的，除非是有意识地让对方多得一点而另有他谋。

谈判目标不仅把谈判者的需要具体化，而且还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，把对方逼得无利可图甚至导致谈判破裂，就不可能实现预期的谈判目标。同样，如果为了达成协议而未能守住最低目标，预期的谈判目标也是无法实现的。因此，成功的谈判应该是既达成了某项协议，又尽可能接近本方所追求的最佳目标。谈判的最终结果最大限度地符合预期目标的要求，是商务谈判成功的首要标准。

## （二）谈判效率的高低

谈判效率是指谈判者通过谈判所取得的收益与所付出的成本之间的对比关系。如果谈判的代价超过了所取得的成果，谈判就是低效率和不明智的。因此，作为一个合格的谈判者必须具有效率观念。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，包括为进行谈判而支出的人力、财力、物力和时间、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入损失。对这三项成本，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低效率的，也是不经济的。

## （三）谈判各方互惠合作关系的维护程度

谈判者应该考虑到眼前与长远的关系，除非你确认以后与该对手再没有可能进行任何交易，否则，谈判者就不能忽视与对方建立关系。因此，在谈判中要维护良好的人际关系，避免过分贪图眼前利益而损伤未来合作的前景。精明的谈判者往往不过分计较一时的得失，他们更善于从长远的角度看待问题。在目前的某项谈判中，他们可能放弃了某些可以得到的利益，但这种做法有效地维护了双方的合作关系，为未来的合作铺平了道路。

总之，成功的谈判是指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。综上所述，一项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程度的满足，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。由于需要、效率、人际关系三者实现途径上的差异，它们很难同时达到，因而，谈判者在谈判场合需要在三者之间进行协调，以争取最佳结果。

## 阅读扩展 阻碍有效谈判的主要问题

### 1.决策偏见对谈判的负面影响

我们每个人都有过未达到预期结果的谈判经历。为什么会出现这种情况呢？因为我们往往倾向于在机遇面前视而不见，阻碍了我们从谈判中获得最大效益。

(1) 非理性地增加投入。人们倾向于按照过去所选择的已开始的活动程序继续工作，而不是采用理性分析的方式，因此浪费大量的时间、精力和金钱。过去已经发生的成本属于沉没成本，它们不可能重新获得，因此在对未来的活动做选择时，不应该将其考虑在内。

(2) 虚构的固定效益观念。谈判双方往往以为己方的效益必定来自于对方的代价，而在综合谈判中实际情况并非如此，人们经常可以找到双赢的解决办法。然而，零和的观念意味着丧失了双方均有可能获利的机会。

(3) 囿于固定看法。人们往往有一种倾向，即把他们的判断停留在一些无关的信息上，如最初的报价。事实上，很多因素影响人们开始谈判是最初持有的看法，这些因素往往是毫无意义的。有效的谈判者不会受到固定看法的限制，而使自己的信息量减少和用于评估环境的思想深度降低，在谈判中也不会过多考虑对手最初较高的报价。

(4) 谈判的建构模式。人们很容易受到信息提供方式的影响。比如在劳资合同谈判中，假设你的雇员目前每小时可得15元，工会希望再提高4元，而你打算提高至17元。如果你能成功地把谈判引导到每小时增加2元的收益，相比每小时降低2元（与工会的要求相比）的损失来说，工会对同一问题的两种表述方式的反应是截然不同的。

(5) 依赖于以往的经验。谈判者往往过于依赖过去所经历的事件获得的经验，却忽视了与目前的谈判更为相关的信息。人们往往认为过去的经验是最可靠的，即使事实上并非如此。因此，有效的谈判者要学会区分哪些是他们在情感上熟悉的信息，哪些是可靠、相关的信息。

(6) 过分自信。以上偏见集合在一起，足以使一个人对自己的判断与选择过分自信。当人们拥有某种信念和期望时，往往会忽视与之相矛盾的其他信息，结果导致谈判者过于自信，也就减少了折中的可能性。缓和这种倾向有两种办法：一是认真细致地考虑顾问的建议；二是从中立者那里了解自己的客观位置。

## 2. 个性特征对谈判的负面影响

如果你知道一些有关谈判对手个性特征方面的信息，能否预测到他的谈判战术呢？你会倾向于回答“是”。比如，你可能假定具有高冒险倾向的人在谈判中表现得更有攻击性，并很少做出让步。出人意料的是，研究证据并不支持这种直觉。

对个性特征与谈判之间关系进行总体评估后发现，个性特征对谈判过程与谈判结果，都没有直接显著的影响。这一结论非常重要，它告诉我们在每一次谈判中，应更加关注的是谈判本身和情境因素，而不是你的对手和他的特质。

资料来源：<http://www.zypeixun.org/article.asp?Classid&id=974.htm>.经笔者整理。

## 案例链接 如何分好橙子

妈妈把一个橙子分给两个孩子。不管从哪里切开，俩孩子都觉得不公平。两人吵来吵去，最终达成了一致意见，一个孩子切橙子，另一个孩子选橙子。结果，两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子。在商务谈判中经常会用到“你切我挑”的方法，这种方法看似公平，但却存在着致命的双方利益损失陷阱。主要原因是没有事先了解清楚双方的需求。第一个孩子把皮剥掉扔进了垃圾桶，把果肉放进果汁机打果汁喝；另一个孩子把果肉挖掉扔进了垃圾桶，把橙子皮留下来磨碎后混在面粉里烤蛋糕吃。

从上面的案例可以看出，虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半，然而，他们各自得到的东西却未物尽其用。这说明，他们在事先并未做好沟通，没有申明各自利益所在，双方盲目追求形式上的公平，结果，各自的利益并未在谈判中达到最大化。试想，如果两个孩子充分交流各自所需，或许会有多个方案和情况出现。其中可能的一种情况就是，遵循上述情形，一个拿到果肉去喝汁，另一个拿皮去做烤蛋糕。另一种可能的情况是，经过沟通，恰恰有一个孩子既想要皮做蛋糕，又想喝橙子汁，想要整个橙子的孩子提议这时可以将其他的问题拿出来一块谈，他说：“如果把这个橙子全给我，你上次欠我的棒棒糖就不用还了。”其实，他自己蛀牙很严重，父母不让他吃糖了；另一个孩子想了想，很快就答应了，因为他刚刚从父母那儿要了五块钱，准备买糖还债，这样他可以用这五块钱去打游戏，才不在乎这酸溜溜的橙子汁呢。

谈判过程实际上就是不断沟通、创造价值的过程，双方在寻求对自己最大利益的方案的同时，也在满足对方的最大利益需要。

资料来源：河北经贸职业学院国际贸易实务网站：  
<http://www.jpkc.hnjmxy.cn/gmsw/>。经笔者整理。

## 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，力求达到协议的过程和行为。

2.商务谈判是买卖双方为了促成交易而进行的活动，或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、谈判双方的排斥性和合作性、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、合作型谈判和双赢谈判三个层次。谈判的评价标准有谈判目标的实现程度、谈判的效率高低和谈判各方互惠合作关系的维护程度。

# 复习与思考

## 一、基本概念

谈判 商务谈判 互利互惠 立场服从 利益对事不对人 本土化

## 二、简答题

- 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？

## 三、论述题

- 1.如何运用商务谈判的基本原则？
- 2.试述谈判成功的评价标准。

## 四、自测题

- 1.“我对谈判有丰富的经验。”这句话就你而言是（ ）。

A.对

B.难以肯定

C.错



2.“谈判者唯一感兴趣的事只有取胜。”这句话就你而言是（）。

A.也许

B.错

C.对

3.“只有对事实达成一致意见，才能开始谈判。”这句话就你而言是（）。

A.对

B.错

C.要看“事实”指的是什么意思

4.你想出售自己的游艇，并得知卖得好的话能到手150万元，于是想去登广告。某人得知这一消息后，找上门来表示愿意出价165万元并且付现金。此时你将（）。

A.二话不说，立即成交

B.请他等广告刊出后再谈

C.再讨讨价

5.如果对方拒绝自己的建议，你将（）。

A.考虑对方异议的正当部分，据以修改己方的建议

B.等待对方提出解决问题的反建议

C.驳斥对方异议中的不正当部分

D.要求对方提出建议

6.“即使对方声称某个问题是不能谈判的，也不必就此作罢。”这句话就你而言是（）。

A.对

B.不对

C.有时不对

7.你是一位光缆制造商，想与欧洲一家最大的有线电视台的老板会面。几经延迟后，对方通知你当天下午去机场第四候机室，在航班起飞前几分钟与他见面。这对你是一个难得的机会！他边向护照检查处走去边向你说，可以与你签一份为期6个月的供应合同，要求你开一个“最好价”。这时你会（）。

A.开出你的最低价以便能“挤进门里去”

B.开出比最低价略微高一些的价码

C.开个高价但留下讨价还价的余地

D.祝他旅途快乐

8.你与纽约一家CD-ROM出版商进行谈判。对方想买下你的“管理教育丛书”出版权，只答应支付版税50000元，签合同同时预付一半，另一半在交稿时付清，而不同意你所要求的80000元（付款办法相同）。你会（）。

A.接受对方出价

B.告诉对方，这个出价不够，多少再加一点

C.提出一个改头换面的建议

D.转身就走

9.你是一位传真机销售代理人，应邀去当地一处未婚母亲收容所商谈购机问题。收容所的工作人员表示想买一台目录价为2200元的机器，只是市政府拨给的购机款规定，最高不得超过1755元。你会（）。

- A.不无遗憾地婉言拒绝
- B.运用自己的权利，使买卖成交
- C.建议对方改买价格比较便宜的型号

10.你认为谈判是为了（）。

- A.达成公平、对等的效果
- B.达成妥协
- C.与对方联合做出决定，尽可能照顾双方利益

## 第二章 商务谈判的类型与内容

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。本章在前一章概述商务谈判基本概念的基础上，主要介绍商务谈判的类型、形式和内容。

## 第一节 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。商务谈判按照不同的要求可以划分为不同的类型。

### 一、按谈判是否跨国境分

按照商务谈判是否跨越国境划分，可以分为国内商务谈判和国际商务谈判。

#### （一）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所进行的商务谈判。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，这就避免了由于文化背景的差异可能对谈判所产生的影响。由于双方语言相同，观念一致，所以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，而对国内商务谈判则缺乏应有的认识，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。

#### （二）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所进行的商务谈判。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，还是从谈判内容来讲，国际商务谈判远比国内商务谈判复杂得多。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有着极大的差别，而这些方面都是影响谈判进行的重要因素。

## 二、按谈判内容分

根据商务谈判的内容不同，商务谈判可分为商品贸易谈判和非商品贸易谈判。

### （一）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，都属于它的范围。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。工矿产品购销谈判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。

## （二）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、责任和义务关系问题所进行的谈判。技术贸易谈判是指对技术有偿转让所进行的商务谈判。技术贸易谈判一般分为技术谈判和商务谈判。技术谈判是供需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、验收等问题进行的商谈；商务谈判是供需双方就有关价格、支付方式、税收、仲裁、索赔等条款进行商谈。

资金谈判是资金供需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、计算方法及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、进程等内容的协商，强调违约的责任。

### 三、按谈判人员数量分

根据谈判人员数量的多少，商务谈判可以分为一对一谈判、小组谈判和大型谈判。

#### （一）一对一谈判

项目小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不要做准备。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，没有助手帮助。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。

#### （二）小组谈判

小组谈判是一种常见的谈判类型。一般较大的谈判项目，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。

#### （三）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类型，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。



#### 四、按谈判地域分

根据谈判地域不同，商务谈判可分为主座谈判、客座谈判、主客座轮流谈判和中立地点谈判。

##### （一）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。

主座谈判给主方带来不少便利之处，从谈判时间表、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、洽谈组织等。

##### （二）客座谈判

客座谈判也叫客场谈判，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。在客场谈判中，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外，就是让步或坚持到底。在这种处境中，客场谈判人要审时度势、灵活反应、争取主动，包括分析市场、主人的地位、心理变化等。有希望则坚持，无希望成功则速决，对方有诚意时考虑可能给予的优惠条件，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。

### （三）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。谈判可能开始在卖方，继续谈判在买方，结束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，应注意以下两个方面的问题：

1.确定阶段利益目标，争取不同阶段最佳谈判效益。主客场轮流谈判说明交易的复杂性，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。谈判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。由于公司的调整、人员的变动、时间安排等客观原因，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，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。

#### （四）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域进行。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，或因谈判双方冲突性大、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，所以双方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。

#### 五、按谈判目标分

按谈判目标可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。

##### （一）不求结果的谈判

不求结果的谈判主要表现在：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，它的表现形式也较丰富，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，只要是想“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”。为了不伤与对方的友谊，谈判人在封门时，往往做远期的、有条件的许诺，使对手可望而不可及，犹如画饼充饥。

## （二）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。这可以是一场谈判的目标，也可能是结果。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。但如文件中包括了明确的许诺，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、备忘录或是准合同式，还是合同式，主要取决于写法。

不过，应注意的是合同书有时亦有契约性的法律约束力，关键在于其内容。

## （三）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。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，合同的谈判也就基本结束。

准合同与合同从形式上无根本区别，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，否则叫违约。因为这二者均是在交易诚意下所进行的谈判，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。

#### （四）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，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外，许多时候需要提供证据来支持索赔成立。如质量问题，需技术鉴定证书；数量问题，要商检的记录；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，也出于安全或少风险，交易人视不同合同目的，均订有有效索赔期，过期则不负责任。任何合同签订时，都要注意索赔期。

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。

#### 六、按交易地位分

按交易地位可以划分为买方谈判、卖方谈判和代理谈判。

##### （一）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，重视搜集有关信息，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。

## （二）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，其目的都是为了克服来自买方的压力和加强卖方地位。

## （三）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。

## 七、按谈判态度分

商务谈判按谈判的态度可分为软式谈判、硬式谈判和原则式谈判。

### （一）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，把对方当做朋友，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。软式谈判是一种关系型谈判。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，有时这只是一善良的愿望、相对理想化的境界。现实谈判中的

各方，即使是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。

## （二）硬式谈判

硬式谈判，也称立场型谈判。这种谈判，谈判者往往认为己方有足够的实力，因此在谈判中提出自己的条件，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，常常是互不信任、互相指责，谈判也往往易陷入僵局、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，最后导致相互关系的完全破裂。

因为硬式谈判的谈判参加者把谈判看做意志力的竞赛和搏斗，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合作做赌注；（2）双方实力相差悬殊，在这种情况下，一方处于绝对优势。

## （三）原则式谈判

原则式谈判，也是价值型谈判，又称实质利益谈判，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”。这种方式吸取了

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：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。

商务谈判的类型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分为公开谈判和秘密谈判；按所属部门可分为民间谈判、官方谈判和半官半民谈判。



## 第二节 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。

### 一、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，掌握心理，施展谈判技巧。同时，无论是谈判者在推销滞销商品，还是采购紧俏商品，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、同城或相近地区的商务谈判、长期谈判、大宗交易谈判或者贵重商品的谈判。

近几年，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、隆重、轰轰烈烈，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。

## 二、书面谈判

书面谈判，是指买卖双方利用信函、电报、电传等通讯工具所进行的谈判。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，有益于慎重决策。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，因而无法通过观察对方的语态、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，能达成的交易要迅速通知对方，不要贻误时机，即使不能达成的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。

### 三、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，通过互联网所进行的谈判。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，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了互联网上。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，要真正成为主要的谈判工具，可能还需要一定的时间，尤其是涉及网络合同谈判及其争端问题的解决。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，完全在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，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。

## 第三节 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，买卖双方制定商务谈判计划时，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。

### 一、商品贸易谈判的内容

商品贸易谈判的内容以商品为中心，主要包括商品的品质、商品的数量、商品的包装、商品的运输、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。

#### （一）商品的品质

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；其外在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，所以规格也有差异。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，所以同一数码、文字、符号表示的等级的品质内涵不尽相同。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，是指经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；我国有国家技术监督局制定的国家标准和国家有关部门制定的部颁标准。此外，还有供需双方洽商的协议标准。明确商品品质标准，以表达供需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。有些商品由于品质上优质、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。除此之外，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种、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。

## （二）商品的数量

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、公斤、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，所以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。

### (三) 商品的包装



在商品交易中，除了散装货、裸体货外，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、三级包装”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。这些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。

#### (四) 商品的运输

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；对外贸易中主要采用海运、航运、托运和租运等。在商贸活动中，如何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，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，费用还会因为运输中的特殊原因增加其他附加费。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可能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。

## （五）保险

保险是以投保人交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、具体明确办理保险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，只有通过谈判，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，最后加以确定。对保险业务用语上的差异和名词概念的不同解释，要给予注意，以避免争议。

#### （六）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。

#### （七）商品价格

商品价格是商务谈判中最重要的内容，它的高低直接影响着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，商品价格的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，就可以抓住价格的高低，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，并要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与价格有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。

#### （八）货款结算支付方式

在商品贸易中，货款的结算与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，除按照现金管理办法外，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，加速商品流通和加快资金周转。

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。

#### （九）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外，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不实必须与品质、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内容。

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，而是由于当事人所不可预见，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的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、事故出现后果和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。

## 二、技术贸易谈判的基本内容

## （一）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、专营权等。

## （二）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值并可转卖，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，并偿付违约金。延期完成协议的，除应承担因延期而增加的各种费用外，还应偿付违约金。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，除应允许顺延完成外，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。

### 三、劳务合作谈判的基本内容

劳务合作谈判的基本内容是围绕着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、经验的差别，职业要求的差异，形成许多具体不同的水平级别。如科技人员、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16~60岁，女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。它是发展劳务市场，推动劳动力在不同工作、地区、单位间转移的重要动力。

除此之外，劳务合作谈判应依据劳动法规规范，制定谈判内容与条件。

## 阅读扩展 谈判的PRAM模式

### 1.谈判的PRAM模式主要由四部分构成

#### (1) 制定谈判计划 (plan)

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，并且由双方加以确认。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 (relationship)

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 (agreement)

在谈判双方建立了充分的信任关系之后，即可进入实质性的实务谈判。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 (maintenance)

在谈判中，有的人一旦达成了令自己满意的协议就认为可拍掌欢呼谈判的结束，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书而是人，不管协议书规定得多么严格都不能保证得到实施。因此，签订协议书是重要的，但维持协议书，确保协议得到贯彻执行更加重要。

PRAM谈判模式实际上也就是进行谈判的四个步骤。依次经过这四个步骤，也就完成了一项具体交易的谈判过程。PRAM谈判模式在于为双方今后进行谈判奠定良好的基础。四个步骤相互联系，前一步骤为后一步骤打下基础，形成一个连续不断的循环过程。

## 2. PRAM谈判模式实施的前提——树立几个正确的谈判意识

- 谈判是一种协商活动，不是竞技比赛。
- 谈判双方的利益关系应该是互助合作关系，而不是敌对关系。
- 在谈判中双方除了利益关系还有人际关系，后者是实现前者的基础和保障。
- 谈判者要有战略眼光，不仅要着眼于本次的交易谈判，还要放眼未来、考虑日后的交易往来。
- 谈判的重心应该是避虚就实，要在本质问题上多下工夫，要将精力集中在双方的需求上。
- 谈判的结果应该是“双赢”，双方都是胜利者，谈判的最后协议要符合双方需求。

资料来源：徐卫星主编：《商务谈判》，北京，经济科学出版社，2009。

## 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。谈判的形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，它主要包括商品的品质、商品的数量、商品的包装、商品的运输、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.技术贸易谈判包括专利、专有技术、技术服务、工程服务、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。

# 复习与思考

## 一、基本概念

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  
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

## 二、简答题

- 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.交易会谈判的优势何在？
- 4.商品品质的表示方法有哪几种？
- 5.技术贸易谈判的基本内容是什么？

## 三、论述题

- 1.分析口头谈判与书面谈判的优点和不足。
- 2.试述商品贸易谈判的内容。

## 第三章 商务谈判理论

商务谈判是一门实用性很强的学科，随着市场经济的快速发展，商务谈判的实战策略与技巧层出不穷，在实践的基础上总结的理论也在不断丰富和完善。本章着重梳理商务谈判理论的历史脉络，总结商务谈判理论研究的最新成果，主要介绍需要层次理论、博弈理论、公平理论、谈判实力理论等。

## 第一节 需要层次理论

需要的存在是人们行为活动的内在驱动力，与人的活动有着直接、必然的联系，时刻支配着人们的行为活动。谈判活动也是建立在需要的基础之上的，如果不存在尚未满足的需要，人们便不会进行谈判。需要和对需要的满足是谈判的共同基础和动力，谈判桌上的唇枪舌剑、你死我活是为了需要；满面春风、携手共庆也是为了需要；每一次交锋、每一次报价是为了需要；每一次妥协、每一次让步还是为了需要。需要是谈判的动力，也是谈判的最终目的，谈判的奥妙就在于人们的需要。

### 一、马斯洛的需要层次理论

美国心理学教授亚伯拉罕·马斯洛在1954年提出了需要层次理论，他把人的各种需要划分成五个层次，并按照需要满足的先后顺序进行排列，描绘出需要层次结构图（见图3—1），并得出以下结论：

（1）人是有需要和欲望的，它们随时有待于满足；需要是什么，要看已满足的是什么；已满足的需要不再是行为活动的动力，只有未满足和新产生的需要，才会形成谈判的基础和动力。（2）人的需要是从低级到高级分不同层次的。只有低一级的需要得到相对满足时，高一级的需要才会上升为支配人的行为的动力。一般来说，需要强度与需要层次高低成反比例变化，即需要层次越低，需要强度越大；反之，需要层次越高，则需要强度越小。



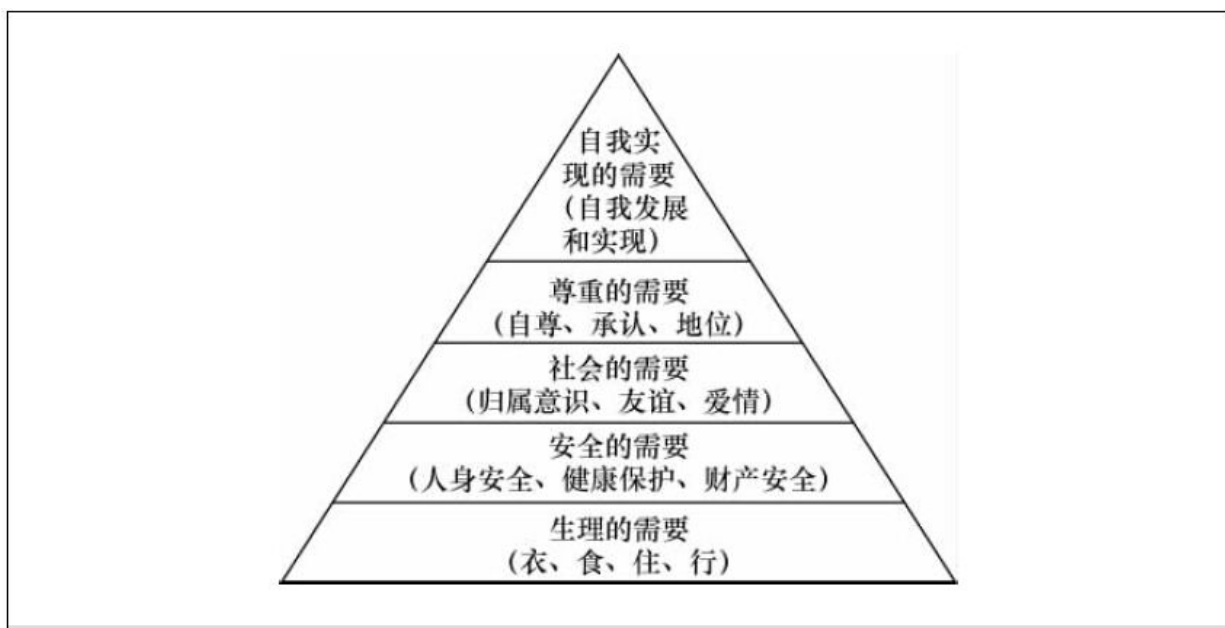


图3-1 马斯洛需要层次模型

### (一) 生理的需要

生理的需要是指人类对维持生存、延续生命的基本的物质需要，如对食物、水、住房等物质条件的需要。马斯洛认为，人们有关生理的需要是第一位的、最优先的需要，如果这一层需要不能较好地满足，那么其他的需要就没有什么意义了。

### (二) 安全的需要

安全的需要是人们为了保障自身的安全与健康，或者在经济上、财产上不受威胁等的需要。这是在人类的生理需要得到满足或基本满足之后接踵而来的，它仍然属于较低层次的需求。在商务谈判中，给对方以安全感、稳定感是非常重要的，尤其是对安全需要较强的洽谈者更为重要，否则他们宁可放弃有较大吸引力的大笔交易，而选择比较保险的小额交易或者放弃交易。

### (三) 社会的需要

社会的需要是指当一个人的物质需要和安全需要获得了相对的满足后产生的一种社交需要。这是人的中等层次的需要。在经济文化较发达的社会里，社交需要就更加重要，直接关系到人类社会的生存和发展，商务谈判是实现人与人之间交往、协调的典型的社交活动。

#### （四）尊重的需要

尊重的需要是指人们自尊得到满足，在社会中有一定地位，受到认可的需要，这是属于人类较高一层的需要。所有正常人都有自尊心和荣誉感，希望有一定的社会地位和自我表现的机会，博得别人的敬重，得到社会的尊重和承认，使自尊心得到满足。

#### （五）自我实现的需要

自我实现的需要是指每个人都处在最适合于他的工作岗位，充分发挥每个人的能力的需要，也称为创造性需要。这是人类需求的最高层次。每个人在社会上都担任一定角色，担任什么角色就应该做什么事情。只有这样，人们才能感到最大的快乐，取得最大的成就。

马斯洛所提出的这五个层次的需要，是按照从低级到高级的顺序来排列的，也就是说只有在低级需要得到满足以后才会产生高一级的需要，但绝不等于产生了高一级的需要，低级需要就不存在了。一般情况下，高层次需要是与低层次需要并存的，只不过在并存的状况下，低层次需要所产生的动力和强度以及影响力会有所下降。在需要层次理论基础上，马斯洛又提出了相互性原则理论：如果对方对我们表示出尊重、喜欢与亲密，那么他也会得到我们的尊重、喜欢与亲密；反之，他也必将会受到我们的敌视。在相互尊重、喜欢与亲密的心理基础上，对话者常常不会那么固执己见，而容易改变立场和态度。

## 二、尼尔伦伯格的谈判主体需要理论

谈判活动的主体是人，无论谈判的客体是什么，都必须通过人来进行。如果谈判者只注意到谈判内容的重要性，而忽视了对于参与谈

判的人的研究，就很难全面把握谈判的主动权。尼尔伦伯格将需要层次理论及相互性原则总结并应用到谈判领域，提出了谈判主体需要理论。

谈判主体需要理论认为，谈判各方都希望从谈判中得到某些东西；否则各方会彼此对另一方的要求充耳不闻，熟视无睹，各方当然不会再有必要进行谈判了。所以，谈判者在谈判前、谈判中，甚至谈判后都必须关注、发现与谈判各方相联系的需要；谈判者对对方的各种需求必须加以重视并充分利用；时刻关注选择不同的方法去顺势、改变或对抗对方的动机。

根据马斯洛的需要理论，结合谈判的特殊性，尼尔伦伯格将谈判划分为三个层次：个人与个人之间的谈判；大的组织之间的谈判；国家与国家之间的谈判。在任何一种非个人的谈判中，都有两种需要同时起作用：一种是组织（或国家）的需要，另一种是谈判者个人的需要。

由于自居作用（心理学术语，指个人以某个自以为理想的对象（个人、群体）自居，以此掩饰自身弱点的一种自我防御机制），在某些情况下，个人将会在一定程度上失去作为自然人的特征，而在精神上成为某一组织或群体的一部分，这时，组织或群体的需要在表面上将会显得高于个人的需要。

谈判主体需要理论强调，当自居作用出现时，并不意味着个人的需要不再起作用，而应努力通过一定的方式和方法，去发现、诱导个人的需要，进而影响其立场、观点和看法，使谈判朝有利于实现己方目的的方向发展。

尼尔伦伯格强调，依照人的需要层次的高低，谈判者能抓住的需要越低，在谈判中获得成功的可能性就越大。尼尔伦伯格认为，就大多数人类行为而言，这个顺序是成立的。但是，这种需求层次顺序决非一成不变。尼尔伦伯格提请人们注意的是：在不同的物质生活条件下，人们的抱负水准可能存在反差。在物质生活条件好的人看来，追

求高层次的需要对他只是最基本的东西，例如一位学者愿意以牺牲身体健康为代价换取事业成功所带来的精神上的满足。然而，在物质生活条件较差的情况下，一个人也可能因其价值观和抱负水准的作用，视安全为其最高需要而“安居乐业”、“知足常乐”。

谈判主体需要理论得出了下面三点结论：

（1）依照人的需要层次的高低，谈判者抓住的需要越低，在谈判中获得成功的可能性就越大。

（2）针对每一个谈判主体而言，满足基本需要并非一定要以生理需要、安全需要等为起点。否则，就等于否认了人的受教育程度、价值观念、抱负水准等对人的需要层次在调节上的能动作用。

（3）谈判中，要关注对方“自我实现的需要”——人们渴望使自己成为一个与自己能力或愿望相称（而不是与社会要求相称）的人。所以，一定要将谈判的组织和谈判的个人区分开来。

### 三、谈判中需要的发现

需要是谈判活动的动力和目的，但它绝不是纯粹的、单一的。为了进一步影响谈判进行和最后结果的各种需要，我们可以将它划分为以下两类。

一类是谈判具体需要。这类需要是产生谈判的直接原因和谈判所要达到的第一目的。它们相对比较具体，可以协商调整的幅度比较小。比如，某企业实行信息化管理，需要购进40台电脑，该企业对40台电脑的需要就是促成这次谈判的直接原因，买回40台电脑是谈判的目的。这个需要是谈判必须满足或应基本得到满足的，否则，谈判本身也就不存在了。

另一类是谈判者的需要。谈判者的需要并不是谈判的动力和目的，但它却直接影响着谈判的进行和结果。谈判者是谈判活动的当事人和直接操作者，他的需要虽然不是谈判的目的，但却通过对当事人

的行为活动的影响决定着谈判的成功与否。这里的需要主要是指谈判者生理、安全、社交、自尊和自我实现的需要。在具体的谈判活动中，表现最强烈、影响最大的主要是交际的需要——社交的需要、权力的需要（即自尊的需要）和成就的需要（即自我实现的需要）。

在商务谈判中，通过以下四种方法和渠道，全面了解对方多方位、多层次的潜在需要，并想方设法给予满足。

第一，在谈判的准备阶段要尽可能多地收集谈判对手的有关资料，诸如谈判对手的财力状况、性格特点、社会关系、目前状态等。这些是在谈判中发现需要、了解需要、满足需要的基础，也是谈判成功的条件。

第二，在谈判过程中要多提一些问题，在对方讲话时要注意分析其中的内在含义，借此了解发现对方的潜在需要和真正需要。

第三，谈判过程中要善于察言观色，通过对方的形体语言发现需要。

第四，对于一些在谈判过程中无法了解到，但对谈判又非常重要的需要，可以采取私下的形式或其他的渠道获得。

## 案例链接 通过调查了解对方的需要

美国著名谈判专家荷伯·科恩在《人生与谈判》一书中，讲述了他亲身经历的事例，很能说明问题。有一次，他代表一家大公司去东俄亥俄购买一座煤矿，矿主开价2600万美元，而科恩还价到1500万美元，显然，双方的报价差别较大，必须加以调和才能达成协议。但矿主态度十分强硬，拒不让价。当科恩的还价上升到2150万美元时，矿主仍不妥协，这使科恩感到奇怪。按理说，这个还价比较客观合理，接近双方折中的价格水平。那么矿主为什么仍不肯接受呢？为了找出原因，他邀请矿主共进晚餐，矿主的几句话道出了他不让价的原委。原来他兄弟有一座类似的煤矿卖了2550万美元，还有一些附加利益。科恩明白了矿主卖矿山需要的心理特点，这就是对自尊的需要。这是根本的问题，而自己却完全忽略了。随后，科恩开始调查矿主的那位兄弟从卖矿上得到多少附加利益。经过协商，科恩和对方达成了一个令双方都满意的协议。买方所付出的价格并没超过公司的预算，而卖方则觉得他的出卖条件要比他兄弟好得多。这是一笔因满足自尊需要而达成的协议。

从这个案例可以看出：谈判中出现的报价必定有其理由，有些是真正的成交价格，是底线，有些只是用来试探的，有些价格还可能掩盖了其他问题。而是否能做出正确的判断就要看谈判者的能力了。探求为什么对方出这样的价格，就能找到更真实的答案，从而有的放矢，调整策略。

资料来源：李品媛：《国际商务谈判》，武汉，武汉大学出版社，2006。

### 四、谈判中的需要与谈判谋略

尼尔伦伯格把谈判者的需要理论应用于谈判实践，归纳成谈判的策略和方法，按照谈判成功的控制力量的大小排列，有六种基本类

型。

1.谈判者顺从对方的需要。谈判者在谈判中站在对方的立场上，设身处地为对方着想，从而最终达成一致协议。这种方法最容易促使谈判成功。

2.谈判者使对方服从自身的需要。这种类型的谈判，双方都得到利益，双方都是获胜者。

3.谈判者同时服从对方和自己的需要。这是指谈判双方从彼此共同利益出发，为双方每一方面的共同需要进行谈判洽商，进而采取符合双方需要与共同利益的策略。

4.谈判者违背自己的需要。这是谈判者为了争取长远利益的需要，抛弃或搁置无关紧要的利益和需要而采取的一种谈判谋略。

5.谈判者不顾对方的需要。这类方法是谈判者只顾自己的利益，不顾他人利益动机，是一种“你死我活”的谈判谋略，采用这一策略的一方往往处于强势地位，但更多的情况是导致谈判破裂。

6.谈判者不顾对方和自己的需要。这是谈判者为了达到某种特定的预期目的，完全不顾对方的需要与利益，即双方“自杀”式的谈判方法。

上述六种不同类型的谈判谋略，都显示了谈判者如何满足自己的需要。从第一种到第六种，谈判的控制力量逐渐减弱，谈判桌上的危机逐渐加重。

## 五、需要层次理论在商务谈判中的应用

需要层次理论不仅揭示了商务谈判对人类生存发展的必然性和必要性，同时也是人们在商务谈判中获胜的理论依据。

（一）较好地掌握和运用需要层次理论，可以满足谈判者

## 高层次的需要提供条件

第一，必须较好地满足谈判者的生理需要。谈判当事人的生理需要并不是进行谈判的直接动力和原因，但却直接关系到谈判成功与否。对谈判者而言，如果最基本的生理需要都得不到很好的解决，他一边进行谈判一边还要考虑如何解决中午的吃饭问题、晚上睡觉的地方，这个谈判结果是可想而知的，甚至就无法很好地按本意进行下去。

第二，尽可能地为商务谈判营造一个安全的氛围。在这里，安全既包括谈判者的人身、财产安全，更重要的是谈判内容本身的风险情况。谈判者人身、财产方面安全的保证，是使谈判者全身心投入谈判活动并积极促成谈判的必要保证。凡是局势动荡或战乱等不能较好保证人身、财产安全的地区，商务谈判往往无法顺利进行，这主要是因为安全需要无法满足的情况下，对商务谈判的需要就不那么强烈和重要了。对一般的商务谈判而言，除了要满足谈判者对人身财产的安全外，更重要的是要在谈判的具体经济项目上给谈判当事人以安全、稳定、可靠的感觉。这一点，对一些对安全需要比较敏感的谈判者而言，意味着谈判成功了一半。

第三，在进行谈判的过程中，要与对手建立起一种信任、融洽的谈判气氛。就谈判活动本身而言，它是满足人们社会需要的一种典型的的活动，是为了满足人与人之间的交往、友情、归属问题的。谈判双方建立相互信任、依赖的关系，可以使他们联合起来，共同处理分歧，为把冲突和对立转化为满意结果打下良好的基础。

第四，在谈判时要使用谦和的语言和态度，注意满足谈判对手尊重 and 自尊的需要，促使谈判圆满成功。

第五，对于谈判者的最高要求，在不影响满足自己需求的同时，也应尽可能地使之得到满足。



总之，谈判的整个过程，都需要注意谈判者各个层次的需要，并尽可能地 from 低层次到高层次对这些需要给予满足。当然，这是要在满足自己需要的前提之下进行的。只有这样，才能使谈判不至于陷入僵局并得以顺利进行，为最终的胜利创造良好的环境和条件。

## （二）较好地运用需要层次理论，可以通过满足其他层次

需要，来弥补谈判中无法满足的条件

某广告公司急需一名设计人员，招聘广告登出数日后，一个各方面条件都符合要求的人前来找人事部门领导，并提出年薪10万元的要求，但按照公司的工资级别和其他员工的工资情况，只能给他7万元，而应征人员反复强调10万元是最低要求。如果就此讨论，很显然无法达成协议，谈判不会成功。那么这个分歧、差异就无法解决了吗？不是的。这位人事部门主管在讲明年薪无法增加的前提下，又许诺可以满足一些其他条件。经过坦率的协商，他们达成了协议，让他担任广告总策划的职务，公司付给他每年7万元的年薪，同时为他免费提供一套住房，解决子女教育问题并提供免费医疗。

虽然这名应征者最终拿到的年薪只有7万元，与他的要求相差3万元，也就是说他的这一需要没有得到满足，但公司给予的其他条件满足了他的住房、安全、社会、自尊及自我实现等需要。对其他需求的满足，在一定程度上弥补了应征者提出的工资待遇的不足，使谈判走向成功。可见，满足其他层次的需要对谈判的最后结果有着决定性意义。

人类的需要是复杂多样的，每个人的需要更是千变万化的。需要层次理论只是对一般意义上的需要的一种理论，它无法反映一些特殊情况下的需要。比如，在某种特定条件下，需要的层次会发生变化，自尊或自我实现的需要会比其他需要更为强烈、重要，这是需要层次理论无法解释说明的。因此，特定条件下要具体问题具体分析，不能生搬硬套，一概而论。

## 第二节 博弈理论

博弈理论简称博弈论。商务谈判是一个动态博弈的过程，博弈论的兴起，促进了现代商务谈判理论的进一步完善。本节从博弈论的含义与发展出发，着重介绍博弈论在商务谈判中的运用。

### 一、博弈论简介

博弈论是研究决策主体的行为在直接相互作用时，人们如何进行决策以及这种决策如何达到均衡的问题。博弈论起源于2000多年前，在古代文献中有大量记载博弈的案例故事，虽然不是研究意义上的真正的博弈理论，但当中也或多或少地渗透了一些相关思想。我国古代的《孙子兵法》不仅是一部军事著作，还是一部博弈论专著。博弈论最初主要研究象棋、桥牌、赌博中的胜负问题，人们对博弈局势的把握只停留在经验上。博弈论在20世纪初正式发展成一门学科。1928年，冯·诺伊曼证明了博弈论的基本原理，标志博弈论正式诞生。1940年，冯·诺伊曼和摩根斯坦合著的《博弈论与经济行为》将二人博弈推广到 $n$ 人博弈结构并将博弈论系统应用于经济领域，奠定了博弈的基础和理论体系，标志着现代博弈理论的形成。随后，1950—1951年，纳什利用不动点定理证明了均衡点的存在，为博弈论的一般化奠定了坚实的基础。20世纪50年代以来，通过纳什、海萨尼、泽尔腾等人的努力，博弈论终于成熟，进入了应用阶段。

博弈论，简单地说，就是二人在平等的对局中各自利用对方的策略变换自己的对策达到取胜的目的。博弈，根据不同的基准有多种不同的分类，其中主要的一种分类法就是按当事人之间是否有一个约束的协议分为合作博弈和非合作博弈。合作博弈是指参与者从自己的利益出发与其他参与者谈判达成协议或形成联盟，其结果对联盟双方均

有利。非合作博弈是指参与者在行动选择时无法达成约束性的协议。“囚徒困境”是著名的非合作博弈的例子。

## 案例链接 “以外制内”的博弈价格谈判

2009年，国内煤炭和发电企业互不相让，电企海外进煤愈演愈烈，形成顶牛。海关数据显示，5月中国进口煤再创新高，达到943万吨。而煤企也不甘示弱，神华等国内三家煤企与日韩签订了2009年电煤出口合同。双方同时采取了“以外制内”的策略博弈国内谈判。但是煤电企业最终都离不开国内市场，双方还是将在国家的协调下达成协议。

电企进口煤持续增长：2009年，国际煤炭价格大幅下降，导致在我国部分地区进口煤炭价格低于国内价格。从2009年2月份开始，我国进口煤炭激增。海关公布的数据显示，2月份中国煤炭进口488万吨，3月份为576万吨，4月份暴增至916万吨。而5月份更是再创新高达到943万吨，这一数字已是2008年同期进口量的两倍多。业内分析人士指出，进口煤炭的持续攀升一方面缘于国际煤价处于低位，进口煤比较划算。另一方面，煤企与电企在协议价格上迟迟无法达成一致，为了向煤企施加压力，电企更多地转向海外购煤。

煤企加大出口予以还击：5月份出口煤炭的数字虽然仅为119万吨，为10年来的最低水平，不过，面对电企“以外制内”的步步紧逼以及低迷的出口形势，国内煤企没有轻易罢休。“以彼之道还施彼身”，成了煤企心态的最佳诠释。

在煤企的对外销售策略下，日韩电力企业与包括神华、中煤和同煤在内的三家中国煤炭生产商，就2009年电煤出口达成协议，价格为78.5美元/吨，较2008年同期降价逾45%。韩国从中国进口的煤炭品种为5800大卡发热量煤炭，换算成人民币仅相当于540元/吨左右，其中还包含10%的出口税。而当时该品种煤炭的国内价格为610元/吨。按此计算，出口煤价格已经低于国内价格。随着“国内煤企大幅降价与韩国电企达成电煤供应协议，抢回国际市场的占有额”，从6月份开始中国煤炭出口逐渐恢复。

从2009年年初开始，国内电企就不断向国外采购电煤向煤企施压。此次，中国煤企很快也与韩国电企达成电煤供应合同，有回击电企的意味。都试图通过与外部的合作来制约国内的谈判对手。

双方的不合作博弈，其实就是向对方施加压力，施压的意味大于实际影响。

尽管煤电企业纷纷对外“示好”，但是业内分析认为，这种举措对重点的电煤合同并不会太多的影响。

电企采购进口煤炭只是短时间的，随着国际煤炭价格的上扬，进口煤的价格优势开始消除。煤企出口煤炭也只是暂时补充，日韩的需求有所下降，需要从中国进口的量很小，因此煤企的主要市场还是在国内。这两个行业都是垄断行业，涉及国家重要资源的配置，所以煤电企业纷纷加强海外合作只是表达了一个强硬的姿态，但最终还是会在国家的协调下达成一个价格。

最终，在国家发改委的协调下，2009年的电煤合同达成价格小幅上涨的协议。

这说明，从竞争走向合作，每一步都有博弈，斗而不破是商业活动的核心。当对方出招的时候，你也要有招，这样博弈才能继续。达成合作是因为一方作出了让步，或者双方势均力敌。因此，如果你没有博弈的资本，见好就收不失为谈判的好策略。

资料来源：

<http://stock.sohu.com/20090619/n264622087.shtml>.经笔者整理。

## 二、囚徒困境与谈判

囚徒困境是数学家塔克1950年任斯坦福大学客座教授时，在一次讲演中举的一个形象的例子。他运用两个囚犯的故事对博弈论做了生动而贴切的描述，进而成为经典案例。它描述的情形大致如下：

甲、乙两人在大楼里放了一把火，准备等大火燃起来时偷东西，但当他们准备离开时，被警察发现并因偷窃罪被捕。警方怀疑火可能是他们放的，但没有证据。于是警方分开囚禁两人（使他们不能交流），并分别进行审讯，告诉他们相同的内容：“你有两个选择，坦白或不坦白。如果你坦白火是你们放的，而你同伴没有坦白，你就可以从轻处理只判1年，而你的同伴将被判15年；同样，如果你不坦白，而你的同伴坦白的话，你的同伴被判1年，你会被判15年；但你坦白而对方也坦白的话那么两人都被判10年；如果两人都不坦白，那么你们将被囚禁3年。”在这种情形下，坦白和不坦白就变成了囚犯的选择。我们用表格3—1来展示囚犯的对策。

表 3—1

囚徒甲 囚徒乙		
	坦白	不坦白
坦白	甲乙都判 10 年	甲判 15 年，乙判 1 年
不坦白	甲判 1 年，乙判 15 年	甲乙都判 3 年

很显然，对囚犯来说，最好的结果是都不坦白，只监禁3年，这样会使利益最大化。但由于双方不能交流，无法建立合作协议，于是对于任何一个囚徒来说，自己坦白就能够得到最大的收益，只有1年监禁，这是个人利益最大化的最佳选择。所以，最终两个人都会选择坦白。我们把两人都不坦白的结果称为双赢，而把两人都坦白的结果称为双输。

在商务谈判中，同样存在着囚徒困境。从上述例子可以看出，只有合作才能实现整体利益的最大化。所以，在谈判中，只有考虑双方利益的最大化，才能避免囚徒困境，使谈判达成双赢。同样，在谈判中仅考虑自己利益的最大化，而不考虑双方利益，就会使双方陷入非合作博弈的囚徒困境，结果是双输。

三、博弈论在谈判中的运用

通过前面的分析，我们可以在博弈论的基础上建立商务谈判合作的一般模式。例如，假设谈判双方为A和B，B是服装批发商，想从生产商A那里批发一批服装，这批服装对A来说是50000元的利益，而B则认为这批服装市场价值70000元。所以交易时，A要价50000元以上，B只愿付70000以内的价格，双方之间的差额使谈判有了成功的可能性。假如双方通过自愿谈判，最后交易价格在58000元，双方就都获得了谈判带来的剩余，A为8000元，B为12000元。但如果谈判破裂，则双方都不会获得这个剩余。

可见，在谈判中，只有双方合作且谈判成功，才能使谈判双方获得由谈判带来的剩余利益。由此，我们可以得到在博弈论基础上的谈判程序如下。

### （一）合理确定风险值

风险值是指参加交易的双方对所交易内容的评估确定。在谈判中，它不仅指商品价格，还包括非价格条件，如产品质量、技术水平、资金风险等。而且，由于涉及长远利益和短期利益、谈判双方是竞争者还是合作者等因素，风险值的确定是很复杂的。而对风险值的合理确定是双方是否存在可谈判的基础。在上例中，A对服装50000的估值和B对服装的70000元的估值就是他们各自确定的交易风险值。由于卖方估值低于买方，所以存在交易的可能性，也就有谈判空间。但如果二人进行了不合理的估值，A估值为70000元，B的估值是50000元，卖方估值高于买方，就不可交易，也无法谈判。

### （二）确定合作的剩余

根据博弈论，谈判双方存在“不合作”和“合作”两种结果。不合作就是A与B没有达成协议，谈判破裂，则A仍保留他的服装，其利益仍为50000元，B仍保留他的资金，利益为70000元，双方的利益总值为120000元。合作就是A和B在交易价格上达成了一致意见，在50000~70000元之间成交，从而交易顺利完成。由于成交价分别高于和低于他们各自的风险值，他们就都获得由谈判增加的利益，双方

增加的利益的和刚好是20000元。这时双方的利益总和就是140000元，显然，合作比不合作增加了20000元的利益，这就是合作的剩余。在实际谈判中，人们往往很难确定双方合作的剩余到底是多少，只能有一个大概的估算。但可以肯定的是，只要谈判成功，就一定存在合作剩余。

### （三）达成分享剩余的协议

正是由于合作剩余的存在，谈判双方才进行激烈的谈判，在谈判中竭尽全力争取最大的剩余。但如果谈判各方只追求各自的最大利益，就难以在如何分割剩余的问题上达成一致的协议，双方就不能进行有效的合作，也就无法创造新价值，实现更大的利益。所以，在谈判的博弈中，双方都会以自己的风险值为出发点去寻找一个双方都可以接受的中间值作为合作条件，以达成双方都能接受的分享剩余的协议。可见，从博弈论的角度来看，如果大家都想获得自己的最佳结果，进行非合作博弈，则无法从交易中获利；而只有通过合作博弈，双方才会都有剩余，才谈得上谈判剩余的分享。

现代谈判理念认为，谈判不是将一块蛋糕拿来后，商量怎么分，而是要想办法把蛋糕做大，让每一方都能多分，这一点已被博弈论所证明。使博弈各方的收益之和增大，这就意味着参与谈判各方之间相互配合，即在各自的利益驱动下自觉、独立地采取合作的态度和行为。大家合作，将利益扩大，使每一方都多得，结果是皆大欢喜。

谈判是一种具有不确定性的行为。即使谈判是可能的，也无法保证谈判会成功。如果谈判坚持不下去，各方就不能进行有效的合作，也就无法创造新的价值，实现更大的利益。不合作的最大问题，就是谈判各方难以在如何分割或分享价值的问题上达成一致的协议。究竟这一剩余利益应该怎样分配，是平均还是不公平，取决于许多不确定的因素，实际上，对于很多谈判，双方合作的剩余是多少很难确定。就公平理论来讲，有许多分配方法，如果他们都能认识到达成协议对他们彼此都有益，双方的谅解与合作是完全可能的。



## 第三节 公平理论

谈判就是人们为了各自的目的在一起相互协商，取得某种程度的一致或妥协的行动过程。这个协调行为，必须遵循一些原则，制定一些规章，才会更有成效。公平就是人们所要依据的一个重要原则。

### 一、公平理论简介

公平理论是美国心理学家亚当斯在1965年提出来的，也称为社会比较理论，这一理论主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响。公平理论认为，人们工作的积极性不仅受到绝对报酬的影响，更受其所得到的相对报酬的影响，也就是说，与人们报酬的分配是否感到公平密切相关。人总会自觉或不自觉地将自己付出的劳动代价与所得到的报酬同他人进行比较，并对公平与否作出判断。比较的结果，将直接影响其工作的积极性。

亚当斯认为，当人们与他人进行比较感到公平时，其心态就容易平衡。当他人的所得超过了自己的所得，但只要他人的投入相应大，就不会有太大的不满。人会为公平合理而感到满意，从而积极努力地工作，也会为受到不公平的待遇而影响工作情绪，产生矛盾。一旦出现了不公平，感觉到不公平的人一般都会设法消除不公平。消除不公平感有以下几种调整方式：第一，扩大自己的所得或增大参照对象的贡献，减少自己的付出或减少参照对象；第二，改变参照对象，以避免不公平；第三，退出比较，以恢复平衡。

公平理论提出的基本观点是客观存在的，但公平本身却是相当复杂的，这主要是由于受到以下因素的影响：

第一，个人的主观判断。公平是对自己或他人的投入和报酬的一种主观判断，在一般情况下，人们总是对自己的投入估计过高、报酬估计过低，而对别人的投入估计过低、报酬估计过高。

第二，个人所持的公平标准。个人判别报酬与付出的标准，往往都会偏向于对自己有利。在心理上往往会低估他人的工作成绩，而高估他人的利益。由于感觉上的错误，就会感到不平衡。

第三，绩效的评定方法。不同的评定方法会得到不同的结果。最好是按工作成果的数量和质量，用明确、易于核实的标准来度量，但在实际工作中往往难以做到，有时不得不采用其他的标准。

第四，绩效的评定人。由于同一组织内往往不是由同一个人评定，因此会出现松紧不一、回避矛盾、姑息迁就、抱有成见等现象。许多情况下，人们对公平的看法取决于心理因素，正因为人们感到不公平才有了谈判。因此，谈判就是一个基于利益，双方逐步妥协，达到一个相对公平的平衡点，利益的分配标准达成相对公正的共识，最终达成协议的过程。

## 二、公平分配的方案

在实际生活中，人们往往会采取各种措施来消除不公平感。那么，关于公平有没有一个判定标准呢？或者说，人们根据什么来确定分配是否公平呢？其实，公平有多重评判标准，下面以一个富人和一个穷人如何公正地分配200美元为例进行说明。

方案一：以心理承受的公平为标准，按150:50的比例分配，富人拿多的一份。因在心理上，50美元对穷人来说是个大数目，穷人失去50美元相当于富人失去150美元，以这种心理承受为标准的划分也有一定的道理。例如，一些社会团体的赈灾救助活动，通常是按人们收入的多少来进行募捐的。

方案二：以实际需要的补偿原则为标准，还是按上述比例分配，但是让穷人拿多的一份。这种分配对于双方的实际需要来说是合理的，因为穷人需要的多，即对弱者实行补偿原则。例如，联合国及一些国际组织对世界不发达国家和地区的援助、投资等均属此例。

方案三：以平均分配为标准，即100:100的比例分配，穷人与富人各得200美元的一半。这种分配表面看也很公正，但由于富人的税率比穷人高，富人拿到这100美元后，税后的剩余要比穷人少，所以，有人也指责这种分配不公平。

方案四：以实际所得平等为标准，按142:58的比率分配，富人在拿到142美元之后需纳税84美元，最后实际所得58美元，与穷人不够纳税的58美元正好相等。

从以上四种分配方法可以看出，根据不同的标准进行分配，会导致不同的分配比例和结果，而且这些结果均被人们认为是相对公平的。显然，公平是有多重标准的。同样的分配，还可以用年龄大小、地位高低、饥饿程度、先后次序、资历深浅等为标准进行分配。关键在于，参与分配的双方要对公平的标准事先达成共识方可，这样分配的结果才会被认为是公平的。

### 三、公平理论在谈判中的运用

公平理论对于理解并处理商务谈判活动有着重要的指导意义和启示。

第一，在商务谈判中，必须找到一个双方都能接受的公平的标准。只有按此标准进行谈判，谈判结果对双方来讲才是可接受的、公平的；人们进行谈判就是要对合理的公平分配的标准达成共识。谈判成功后，人们之所以会对所获得的利益感到公平，关键在于参与分配的双方事先找到了一个共同认可的利益分配标准。

第二，公平不是绝对的，在很大程度上受人们主观感受的影响。所以，我们在谈判中不应盲目地追求所谓的绝对公平，而是应该去寻找对双方都有利的感觉上的相对公平。有时谈判一方作出了很小的让步，但却觉得不公平；而有时一方做出了很大的牺牲，仍觉得很公平。这主要是由感觉上的相对公平感所造成的。

除了具体的利益外，由于公平是主观的意识，是心理现象，因此在谈判时应当从心理方面着手，提升谈判对手的公平感，促成合作。比如谈判会场的布置、时间的安排尽量贴近对方的喜好；在谈判过程中，要使用礼貌策略，获得对方的好感等。公平始终贯穿于谈判过程，只有坚持公平原则，双方才有可能达成共识，最终达成谈判结果。

## 第四节 谈判实力理论

美国著名谈判学家约翰·温克勒长期从事谈判技巧的研究，并在此基础上进行理论升级，他在《讨价还价的技巧》（Bargaining for Results）一书中提出了谈判实力理论。他认为，谈判技巧运用的依据和成功的基础是谈判实力，技巧的运用与实力的增长有着极为密切的关系；建立并加强谈判实力的关键在于对谈判的充分准备和对对方的充分了解。通过恰当的语言和交往方式，在对手面前树立或加强关于己方的印象，探索彼此的力量对比，采取一切可能的措施增强己方的谈判实力，是谈判成功的主要技巧。温克勒为强调谈判行为对谈判的影响，认为当事人在谈判过程中的行为举止，对谈判的成败有着至关重要的作用，谈判者在谈判中的行为，被看做他所代表的组织的素质中最有说服力的标志。针对商务谈判，温克勒提出了十大谈判原则和具有普遍适用性的“价格—质量—服务—条件—价格”逻辑循环谈判法则（即：如果对方在价格上要挟你，就和他谈质量；如果在质量上苛求你，就和他谈服务；如果在服务上挑剔你，就和他谈条件；如果在条件上逼迫你，就和他谈价格；如此循环。不能直接和轻易地在价格上作出让步）。

温克勒的谈判实力理论具有很强的实用性和操作性，在商务谈判领域有着广泛的影响力和接受度。

### 一、谈判实力的含义与特点

所谓谈判实力是指谈判者在谈判中相对于谈判对手所拥有的综合性势能，不仅包括谈判者所拥有的客观实力（如企业经济实力、科技水平、独特性、规程等），更包括谈判者与对方相比所拥有的心理势能（这是谈判策略和技巧的源头）。谈判实力强于对手，在谈判中就能占据优势和掌握主动，取得对己方更为有利的结果。此外，谈判实

力与谈判权力虽有共同之处，但不是同一概念，谈判权力主要指谈判者本身所具有的影响力。谈判实力具有以下特点：

1.综合性。谈判实力来源于影响谈判结果的各种因素，不仅包括客观因素和主观因素，还包括外部因素和内部因素，它受到多种因素的影响和制约，绝不等同于经济实力或固有实力。

2.相对性。谈判实力不是绝对力量，而是相对力量，它只有针对某一谈判对手、谈判环境和谈判事项时才有意义，它是经谈判各方对比后所形成的相对存在不受环境和事物制约的谈判实力。

3.动态性。正因为谈判实力是一种相对力量，因此它是可变的，能在此时实力强于对手，但在彼时实力又可能弱于对手；可能在此事上实力强，在另一件事上实力又弱。由于谈判者的谈判技巧和行为举止对谈判影响大，而这些因素是微妙变化的，因此谈判实力也是微妙变化的。这种微妙性，谈判实力的可变性，也决定了谈判更多的是一种心理战。

4.隐蔽性。谈判实力一般不会轻易地暴露出来，它常常虚实结合，是策略的重要部分。因此，谈判者要懂得实力的展示方式和使用时机，而不可将底细轻易暴露给对方。

## 二、影响谈判实力的主要因素

1.交易内容对双方的重要性。交易内容对一方越重要，说明该方的主动权就越差，因此谈判实力就越弱；反之，谈判实力就越强。

2.交易条件对双方的满足程度。交易条件对一方的满足程度越高，说明对其越有利，其让步或回旋的余地越大，在谈判中就越主动，因此谈判实力就越弱。这就是“出价要高，还价要低”的道理所在。

3.竞争对手的强弱。谈判者面临的竞争对手越多，实力越弱，其承受力越大，谈判的主动权和影响力就越差，谈判实力就越弱；反

之，谈判者对手越少，优势越明显，独特性越高，谈判实力就越强。

4.谈判者信誉的高低。谈判者的信誉包括资信状况、业绩记录、美誉度、口碑、社会影响等因素，信誉越高，谈判实力就越强。在商务谈判中，信誉是谈判者最宝贵的资本，是构成谈判实力最重要的组成部分。

5.谈判者经济实力的大小。经济实力通常表现为谈判者的资金状况、规模、技术水平、经营状况、市场占有率等，经济实力越强，谈判者的承受力和影响力就越强，谈判实力自然越强。当然，经济实力不等于谈判实力，它只是形成谈判实力的基础因素和潜在条件。

6.谈判时间耐力的强弱。时间是改变谈判实力对比的重要因素，谈判者对时间的耐心反映了需求的强度和迫切程度，时间耐力越强，谈判的承受力和主动性越强，谈判实力自然就越强。因此，谈判者在谈判中应有充分的时间余地和耐心。

7.谈判信息的掌握程度。在谈判中，谁具有信息优势，谁就具有主动权。对信息的掌握包括相关信息的多少、真伪、及时性等。对信息掌握的程度与谈判实力息息相关，二者成正比。

8.谈判人员的素质和行为举止。谈判人员的基本素质、谈判能力、谈判技巧及为人处世等，对谈判实力亦具有十分重要的影响，因为谈判是通过人来完成的。选择优秀的谈判人员，谈判人员的举止得体，是增加实力的重要途径。

## 第五节 其他谈判理论

### 一、奥尔德弗的ERG理论

#### （一）ERG理论的核心观点

马斯洛的需要理论有一定的合理因素，它在一定程度上指出了人的需要变化的一般规律，以及需要结构中各种需要之间的关系，可用于分析消费需要及消费趋势。但是，需要理论也有某些不足之处。比如，消费者需要的严格层次性就受到很多质疑。美国另一位心理学家奥尔德弗的ERG理论对此进行了补充。

奥尔德弗于1969年在《人类需要新理论的经验测试》中修正了马斯洛的论点，认为人的需要不是分为7种而是分为3种：（1）心理与安全的需要（existence）；（2）相互关系和谐的需要（relatedness），包括有意义的社会人际关系；（3）人类潜能和自我实现（growth）。

奥尔德弗需要论简称为ERG需要理论，与马斯洛需要层次论相比，这两种理论的不同点是：奥尔德弗经过大量调查证明，人类需要不完全是天生的。需要层次理论建立在“满足—上升”的基础之上，ERG理论不仅体现“满足—上升”的理论，而且还提到“挫折—倒退”这一方面。“挫折—倒退”说明，较高的需要得不到满足时，人们就会把欲望放在较低的需要上。ERG理论认为，需要次序并不一定如此严格，而是可以越级的，有时还可以同时有一个以上的需要。

奥尔德弗同时提出了三个概念：

（1）需要满足。在同一层次的需要中，当某个需要只得到少量的满足时，一般会产生更强烈的需要，希望得到更多的满足。由此推



论，此时消费者行为不会指向更高层次的需要，而是停留在原来的层次，从量和质两方面发展。

(2) 需要加强。较低层次的需要满足得越充分，对高层次的需要越强，此时消费者的欲望将指向高一层次的需要。

(3) 需要受挫。较高层次的需要满足得越少，越会导致较低层次需要的急剧膨胀和突出起来。换言之，消费者会以更多的支出投入到这一较低层次的需要当中。

奥尔德弗指出了这样一个事实：需要的变化不仅基于“满足—前进”，而且完全可能“受挫—倒退”。它有助于我们科学地认识需要对消费者行为的影响。

## (二) ERG理论在商务谈判中的应用

奥尔德弗的ERG理论的指导意义在于：它不仅要求重视商务谈判者的需要，而且提供了分析谈判者需要的具体方法。谈判者可以根据上述理论在谈判实践中注意以下几点：

(1) 在实施商务谈判活动之前要分析、确定商务谈判者的需要等级状况。需要状况是决定其谈判行为的首要因素。

(2) 应抓住并设法满足商务谈判者的主导需要。谈判者要注意准确分析对方的主导需要是什么，抓住了对方的主要需要，也就抓住了对方的弱点和要害。奥尔德弗告诉我们，不仅存在需要“满足—前进”规律，而且存在“挫折—倒退”规律。如果谈判者的主导需要没有得到满足，就很难达成进一步的一致；反之，如果主导需要得到满足，细枝末节的需要就迎刃而解了。

(3) 商务谈判者高等级的需要。随着社会的进步和经济的发展，人们低层次的需要满足之后，高层次的需要成为消费热点。谈判者在确定谈判策略时，应注意开发对方的高层次需要，在适当的时机向对方抛出，有时能达到意想不到的效果。比如，有时候，只要引导

得当，消费者往往都会购买超出自己预算好的物品。原因就在于，人们有一种向高层次需要迈进的欲望。

## 二、“黑箱”理论

### （一）控制论简介

20世纪中叶，美国科学家诺伯特·维纳创立了控制理论。所谓控制，就是运用某种手段将被控制对象的活动限制在一定的范围内，或按照某种特定的模式运转。将控制论运用于谈判领域，使谈判活动更加程序化，能够运用最佳模式，产生最佳效果，达到理想境界。

在控制论中，通常把未知的区域或系统称为“黑箱”，而把已知的区域或系统称为“白箱”，介于“黑箱”和“白箱”之间的部分称为“灰箱”。

### （二）“黑箱”问题

一般来讲，在社会生活中广泛存在着不能观测却是可以控制的“黑箱”问题。“黑箱”是我们未知的世界，也是我们要探知的世界。要解开“黑箱”之谜，我们不能打开“黑箱”，只能通过观察“黑箱”中的输入和输出变量，寻找并发现规律，实现对“黑箱”的控制。

例如，当我们不知道究竟哪把钥匙能找开门锁时，通常总是分别用钥匙去试开，而不必把门锁卸下来，查看其内部构造。在商务谈判中，也不乏“黑箱”问题。例如，一位有经验的谈判专家与保险公司的业务员商谈理赔事宜。对于保险公司能赔多少，专家不是很清楚，也就是人们通常认为的“黑箱”，于是，专家决定少说话，多观察，不露声色。理赔员先说话：“先生，按惯例，这种情况我们只能赔偿100美元，怎么样？”专家不说话。沉默了一会儿，理赔员又说：“再加100美元如何？”专家思考后说：“抱歉，无法接受。”理赔员继续说：“好吧，就再加100美元。”专家摇摇头。理赔员只好又说：“那就400美元吧。”专家还是不说话，理赔员只好又说：“赔500美元怎么样？”就

这样专家重复着他的沉默，理赔员不断增加赔款，最后的谈判结果是以保险公司赔偿950美元而告终，而他的实际损失是300美元。专家的高明之处，就在于不断地探知“黑箱”中的未知并紧紧抓住利益，也知道何时该停止，放弃利益。对于“黑箱”问题的控制技巧是：多观察、少说话。

### （三）“白箱”问题

“白箱”问题属于已知问题，当对输出输入事先确定变数和对系统结构有了深刻的认识时，可以把这种关系以确切的形式表现出来。用“白箱网络”来分析谈判，就可以通过“白箱”规范已知的系统，并加以约束，从而更好地控制谈判。

### （四）“灰箱”问题

现实中的问题大部分都是“灰箱”问题，谈判活动也是如此。对于某个系统，已经有了局部的了解，而对于其他方面则是未知的，用已有的了解和知识，探求这个系统过去的历史，尝试用多种方法解决。例如，当我们就一项交易与对方讨价还价时，对方告诉你让利8%，那么，你是相信还是拒绝呢？这就需要你根据已知进行判断。

## 三、比尔·斯科特的谈判“三方针”理论

英国谈判专家比尔·斯科特以“谋求一致、皆大欢喜、以战取胜”来表达他的谈判理论。他极力推崇在友好、和谐的气氛下谋求一致的谈判方针，也积极主张在谋得己方最大利益的前提下，给对方以适当的满足的皆大欢喜的谈判方针，还主张尽力避免种种冲突型的以战取胜的方针。

### （一）谋求一致

“谋求一致”是一种为了谋求双方共同利益、创造最大可能一致性的谈判方针，可比喻为双方共同制作更大的蛋糕，分的蛋糕更多、更好。例如，美国西方石油公司董事长兼首席执行官哈默博士1988年9

月来华，除了解决有关已经投资建设的平朔安太堡露天煤矿的一些具体问题外，他更希望尽快与中国再签订合作建设一座生产能力为1500万吨大型煤矿的意向书，与中国海洋石油总公司洽谈进一步合作的问题。类似这些谈判成功的实例，都是双方在谋求一致的大前提下进行的。

## （二）皆大欢喜

“皆大欢喜”是一种使谈判双方保持积极的关系，各得其所的谈判方法，与“谋求一致”相比，不是把蛋糕做得尽可能大，而是根据不同需要、不同价值观分割既定的一个蛋糕。1940年，霍华·休斯制作了影片《不法之徒》，女主角是名噪一时的艳星珍罗素，他们签订了一年的合约，珍罗素应得100万美元的报酬，合同到期，休斯虽家财无数，但现金并不充裕，开始，休斯让珍罗素等候一时，珍罗素手持合约不同意。后来，经过两人的冷静思考，终于找到了皆大欢喜的办法：双方同意把原来签订的一年合约改为20年合约，每年休斯付给珍罗素5万美元，总数为100万美元。这样，休斯解决了“流动资金”的困难，可以分期付款；珍罗素将一年的收入延长为20年，而个人缴纳的税金则大为减少。可以说，这就是皆大欢喜。

## （三）以战取胜

“以战取胜”是一种传统的谈判方针，把谈判看成是一场尖锐的冲突，施展各种手腕和诡计，结果往往是两败俱伤。奉行“以战取胜”谈判方法的人，其目的是打败对方。其实质是牺牲他人的利益，取得自己的最大利益，其危害是：

- （1）失去友谊。
- （2）失去今后与对方合作的机会。
- （3）会遭到对方的抵抗和反击，冒可能失败的风险。
- （4）对方即使屈从，也不会积极履行协议。

(5) 在社会上失去信誉。

因此，谈判高手极少使用这种方式。在一次性谈判和一方实力比另一方实力强大得多这两种情况下，有的谈判人员可能会采取“以战取胜”的方针。我们应了解这种方针的危害性，防止受到侵害，并掌握识别和抵抗的技巧。

## 阅读扩展 谈判理论的不同学派

谈判研究的理论始于20世纪60年代初期。此前，人们只对某些孤立的谈判进行了一些理论分析，其内容主要与外交事务有关，且大多数是描述性的，也涉及了若干经济在特定问题中的应用，如集体制定工资、双方规定垄断价格等。60年代初，一批谈判的重要著作问世，但它们分属不同的门类，在有关政治、经济和文化方面的谈判中出现。

札特曼在1976年将谈判理论作了以下划分：

（1）历史描述学派。其特点是研究直接与谈判有关的事实。通过把这些事实按时间顺序过程进行客观的描述，发现和提炼谈判理论。这一学派的代表人物主要有札特曼等。

（2）结构—动机学派。即按谈判议题的结构、动机或目的来做分析的学派。其代表人物有德鲁克曼等。

（3）博弈论学派。该学派主要吸收了纳什的观点，借助于博弈理论进行模拟研究。其代表人物有拉波波特、巴托斯等。

（4）有效行为学派。该学派的分析对象是谈判中双方或多方的坚定性和妥协利弊，从而得出什么是成功谈判的有效行为。该学派的代表人物有尼尔伦伯格。

（5）谈判过程学派。这一学派把谈判看做一系列行动和挑战，在这些行动和挑战中，供求、让步、战略战术等构成了旨在缩小不同建议之间差距的各种解决办法。不像博弈学派主张的那样，为了谋求明显的最佳解决办法。属于这一学派的有科丁斯、巴托斯、克罗斯等。

(6) 角色实验学派。即采用模拟法或实验室法，来对谈判进行研究。其代表人物有韦斯、斯佩克特等。

近年来，谈判理论的研究已基本上按照学科方向，形成了真正的分支。通过学者的研究成果可以发现，对谈判理论的研究有四大倾向：一是借鉴心理学、社会学的方法；二是借鉴功利论的方法（主要强调确定谈判结果，而不是谈判本身）；三是分析谈判过程的方法；四是分析谈判中有效因素的方法。

资料来源：徐卫星主编：《商务谈判》。

## 案例链接 向和尚卖梳子

很多人参加一场招聘会，主考官出了一道实践题目：把梳子卖给和尚。众多应聘者认为这是开玩笑，最后只剩下甲、乙、丙三个人。主考官交代：以10日为限，评价销售情况。

时间一到。主考官问甲：“卖出多少把？”答：“1把。”“怎么卖的？”甲讲述了历经的辛苦，劝说和尚应当买把梳子，不但没效果，还惨遭和尚的责骂，好在下山途中遇到一个小和尚一边晒太阳，一边使劲挠着头皮。甲灵机一动，递上木梳，小和尚用后满心欢喜，于是买下一把。

主考官问乙：“卖出多少把？”答：“10把。”“怎么卖的？”乙说他去了一座名山古寺，由于山高风大，进香者的头髮都被吹乱了，他找到寺院的主持说：“蓬头垢面是对佛的不敬。应在每座庙的香案前放把木梳，供善男信女梳理鬓髮。”主持采纳了他的建议。山里有十座庙，于是买下了10把木梳。

主考官问丙：“卖出多少把？”答：“1000把。”主考官惊问：“怎么卖的？”丙说他到一个颇具盛名、香火极旺的深山宝刹，朝圣者、施主络绎不绝。丙对主持说：“凡来进香参观者，多有一颗虔诚之心，宝刹应有所回赠，以做纪念，保佑其平安吉祥，鼓励其多做善事。我有一批木梳，您的书法超群，可刻上‘积善梳’三个字，便可做赠品。”主持大喜，立即买下1000把木梳。得到“积善梳”的施主与香客也很是高兴，一传十、十传百，朝圣者更多，香火更旺。

然而故事并没有结束。挑战者丁找到主考官说，卖给和尚1000把梳子算什么？我可以让和尚源源不断地买我的梳子，至少也得上千万把吧。以一年为限。许多人都认为开玩笑。丁是怎么做的呢？

第一个步骤：从寺院的成本分析出发。



他还是找到了那个主持，问他：您这边每天大概能赠出多少把梳子呢？

主持回答：差不多50把。

他继续问：您觉得这与您所获得的香火钱相比是不是也是成本呢？

主持回答：是的，虽然是赠，但是也要花钱啊。佛门本来就没有什么钱。

他又问：你有没有想过收费呢？

主持回答：怎么收费？

他说：到您这来的人有达官贵人，也有平民百姓。总之，是什么样的人都有吧。您可以在梳子上下点工夫，让您的梳子在价格上有个区别。您准备几把梳子，取名为“开光梳”，千金不卖，只赠送有缘人。然后再把其他梳子命名为“智慧梳”、“姻缘梳”、“流年梳”、“功名梳”，卖给不同的人。一方面您的收入增加了，另一方面您的寺庙的档次也就体现出来了。这个主持一听，觉得有点道理，于是就说好，这事就交给你来办吧。

第二个步骤：从寺院的市场活动出发。

丁请了几个记者来宣传一下这家寺院。然后造了一批梳子。举行了一个盛大的“开光梳”仪式，当地的政府要人、各界明星都来了。当天就卖出了10000把梳子。寺院的名气一下就上去了。

丁又请人给这个寺院杜撰了一些历史故事。很快，这个寺院成了当地的历史古迹。来的香客越来越多，梳子的销量越来越好，人们也不在乎掏钱买把梳子。寺院挣了不少钱。主持很佩服丁。这个时候，丁找到主持说：你有没有发现前来的香客您都没有记录。据我观察，有的香客都来了好几次了。您是不是应该对经常来的香客提供一些纪

念性的梳子呢？主持一听，觉得也是，于是很快就让小和尚开始记录前来拜佛的香客。

很快，小和尚发现，前来的人太多了，毛笔根本记不过来。主持又找到了丁，问他有什么办法。丁说，我可以给你解决这个问题，保证你的主持能够当的比现在还风光，寺院的香客更多。

第三个步骤：引入CRM。

CRM是Customer Relationship Management的缩写，即客户关系管理，这是一个不断加强与顾客交流，不断了解顾客需求，不断对产品及服务进行改进和提高，以满足顾客需求的连续不断的过程。

丁购买了电脑，在寺院内架构了一个局域网，连接到外部的互联网，安装了一套CRM系统。在梳子里面植入了芯片，只要香客一进入寺院，关于这个香客的有关记录就全部在CRM系统里面展现出来。通过分析香客的资料，寺院进行了精心的服务准备。经常有香客刚来到寺院，就被突然告之今天是他某个纪念日，香客们非常感动，香火钱更多了。从那以后，香客们逢年过节的时候总能收到寺院寄的小礼品。梳子已经成为人们心中的神物。只要去那家寺院的人，至少要为自己和家人带几把梳子，给远方的亲人、朋友带几把梳子。一旦梳子用坏了，就自然想到了那家寺院。

这个故事说明，顾客的需要还可以不断地发掘。只要发现了需要，就一定有满足需要的方式方法。可以说，需要正是双方合作和谈判成功的基础。

资料来源：

<http://gz2010.qiteacher.com/submission/zhengzhi/51862>.经笔者整理。

## 小结

1.马斯洛和尼尔伦伯格的需要理论揭示了在进行商务谈判时，要发现对方的需要，不断创造对方新的需要，通过需要的满足，为谈判建立信任、融洽的气氛，通过不断沟通，寻找双方的共同利益，并以此作为谈判成功的基础。

2.博弈论表明，谈判的双方很多时候都会陷入“囚徒困境”，合作才能取得最好的结局，斗争是为了取得博弈的优势。这为合作和双赢奠定了理论基础。

3.公平理论对于理解商务谈判活动如何取得优势有着指导意义和启示：找到一个双方都能接受的比较公平的结果，才能促使谈判成交。

4.实力是谈判策略和技巧的来源，谈判实力强于对手，就能在谈判中占据优势和掌握主动，得到更有利的结果。实力是相对的，你不可能在所有方面都具备超过对手的实力。如何发挥实力，还需要高超的谈判技巧。对于比较弱的一方，找到自己的相对实力优势，就能取得更多的成果。

# 复习与思考

## 一、基本概念

需要层次理论 博弈 囚徒困境 公平理论 谈判实力理论 “三方针”理论 ERG理论

## 二、简答题

- 1.在商务谈判中如何运用需要层次理论？
- 2.在博弈论基础上的谈判程序是什么？

## 三、论述题

- 1.试述谈判理论和具体谈判的相关性。
- 2.在商务谈判中如何综合运用不同的谈判理论？

## 第四章 商务谈判准备

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目标的确定、谈判情报的搜集和筛选、制定谈判计划、谈判物质条件的准备、谈判方式的选择和模拟谈判。关于人员的准备将在第六章进行专门介绍。

# 第一节 商务谈判目标的确定

## 一、确定谈判的主题

谈判的主题是指参与谈判的目的，谈判目标是谈判主题的具体化，整个谈判活动都是围绕主题和目标进行的。在实践中，一次谈判只为一个主题服务，因此在制定谈判方案的过程中要以主题为中心。谈判的主题必须简单明确，为确保全体谈判人员能牢记谈判的主题，在表述上不可赘述，而应言简意赅，尽量用一句话来进行概括和表述，比如“以最优惠的条件达成某交易”或“达成一笔交易”等，至于什么是最优惠的条件和如何达成这笔交易就不是主题的问题，而是谈判目标的问题。谈判方案中的主题，应是己方可以公开的观点，不必过于保密。另外，谈判主题不一定非得和对方经过磋商的谈判主题完全一致。

## 二、确定谈判的目标

在谈判的主题确定以后，接下来的工作就是这一主题的具体化，即制定出谈判目标。谈判目标是对主要谈判内容确定期望水平，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，体现着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。如果是为了取得资金，那么就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，那么就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需求量、

质量和规格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。因此，商务谈判的目标因谈判的具体内容不同而有所区别。

由于谈判的目标是一种主观的预测性的决策性目标，它的实现还需要参加谈判的各方根据自身利益的需求、他人利益的需求和各种客观因素的可能来制定谈判的目标系统和设定目标层次，并在谈判中经过各方不厌其烦地讨价还价来达到某一目标层次。

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。

### （一）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及的理想方向，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。尽管如此，这也并不意味着最优期望在商务谈判中没有价值。

美国著名谈判专家卡洛斯对2000多名谈判人员进行实际调查发现，一个好的谈判者必须坚持“喊价要狠”的准则。这个“狠”的尺度往往接近最优期望目标。下面的例子说明了这一点。

最优期望目标是谈判开始的话题，如果一个诚实的谈判者一开始就推出他实际想达到的目标，由于谈判作用和对手的实际利益，他最终可能达到这个目标。如在资金供求中，需方可能实际只想得到50万元，但谈判一开始，需方可能报价80万元，这80万就是需方的最优期望目标，这个数字比其实际需要的50万元多30万元。用一个简式表示就是：

$$Y + \Delta Y = E$$

式中，Y为需求的实际需求资金数额； $\Delta Y$ 为多报价，即增量；E为需方的最优期望目标。但是，供方绝不会做提供80万元资金的慷慨之事。根据供方了解的信息（如偿还能力、经济效益高低和利率等情况），明知对方实际只需要50万元，为了使谈判深入，掌握主动权，就故意压低对方报价，只同意提供30万元。如此这般交锋，双方列举各种理由予以论证，谈判结果既不是80万元，也不是30万元，可能是低于或者略高于50万元。

如果一开始需方不提出80万元，或供方不提出30万元，谈判就无法进行。为什么形成这种习惯，其原因极为复杂，涉及心理、信誉、利益，乃至历史成见等诸多因素。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、信誉良好的银行之间的谈判，达到最优期望目标的机会是完全可能存在的。

## （二）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。如上例中的50万元资金就是实际需求目标。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，这就要暂停谈判，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，企业若得不到50万元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。

### （三）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。在上述例子中，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（如35万元或40万元等），没有满足需方的全部需求，这种情况经常发生。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是谈判的成功”的观念，绝不能硬充好汉，抱着“谈不成出口气”的态度，这样可能连实际目标也无法达到；二是资金来源多样化，只要多结交谈判伙伴，就有可能达到需求目标的总体利益。

### （四）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期望的目标。之所以确定一个最低的谈判目标，是因为如果没有最低目标作为心理安慰，一味追求高目标，往往带来僵化的谈判策略。这种结果有以下两个弊端：

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要求过高（即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预定过高的期望值，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，最低谈判目标是低于可接受目标的。可接受目标在实际需求目标与最低目标之间选择，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。如在上述获得资金的例子中，最低目标如定在10万元，那么可接受目标在10万~50万元之间。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。而最优期望值（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。

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、合理性和合法性的原则。所谓实用性，是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，但由于该单位的职工素质、领导水平及其他技术环节上存在问题，该项技术装备的效能就无法发挥，这种引进谈判的目标就不具有实用性。所谓合理性，是谈判目标的时间和空间确定在一个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是合理的东西，而在另一时间另一个空间就不一定是合理的。同时，商务谈判的目标对于不同的谈判对象及其在不同的时空区域，同样也有不同的适用程度。此外，作为商务谈判的主体，也应对自己的利益目标追求在时间和空间上作全方位的分析，只有这样才能获得成功。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，有

的对当事人采取行贿等方式使对方顺从，有的以损害集体利益使自己得到好处，有的以经济实力强迫经济能力不强者优先，还有的提供伪劣产品、过时技术和虚假信息等，这些均属不合法行为。

假设在公司的某次谈判中以出售价格为谈判目标，则以上四种目标可以表述为：最高期望目标是每台售价1400元；实际需求目标是每台售价1200元；最低目标是每台售价800元；可以接受并争取的价格在800~1200元之间。

值得注意的是，谈判中只有价格目标情况较为少见。一般的情况是存在多个谈判目标，需要考虑谈判目标的优先顺序。

当谈判中存在着多重目标时，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) 能否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。

在确定谈判目标时，必须以客观条件为基础，即综合企业或组织外部环境和内部条件，一般来说，具体谈判目标要考虑以下因素：

- (1) 谈判的性质及其领域。
- (2) 谈判的对象及其环境。
- (3) 谈判项目所涉及的业务指标的要求。
- (4) 各种条件变化的可能性、变化方向及其对谈判的影响。
- (5) 与谈判密切相关的事项和问题等。

### 三、谈判目标的优化及其方法

谈判目标的确定过程，是一个不断优化的过程。对于多重目标，必须进行综合平衡，通过对比、筛选、剔除、合并等手段减少目标数量，确定各目标的主次和连带关系，使目标之间在内容上保持协调性、一致性，避免互相矛盾。

评价一个目标的优劣，主要是看目标本身的含义是否明确、单一，是否便于衡量以及在可行前提下利益实现的程度如何等。从具体目标来说，表达要简单明了，最好用数字或简短的语言体现出来，如“在报价有效期内，如无意外风险因素，拟以12%的预期利润率成交”。需要指出的是，谈判的具体目标并不是一成不变的，它可以根据交易过程中各种价值和风险因素作适当的调整和修改。

值得注意的是，这种谈判方案的调整只反映了卖方的单方面愿望，在谈判的磋商阶段，买方不会被卖方牵着鼻子走。为了达到谈判的目标，卖方有时应当作出一些让步，作出这种让步是因为对方提出了这种要求。如果对方未提出此种要求，卖方也可以在其他方面作出

让步来换取谈判中的主动。但是谈判者必须牢记一个原则：任何让步都应建立在赢得一定利益的基础之上。

### （一）分清重要目标和次要目标

谈判之前一定要把目标写下来，并根据优先等级做相应的排序。目标要分清轻重缓急，哪个是最重要的目标，哪个是次要目标，把最终目标、现实目标和最低限度目标一一排列。另外，谈判时，是否应该留有余地，在准备时要制定一个最低限度目标。实验表明，一个人的最终目标定得越高，他的最终结果就会越好。有人做过一个实验，给两组人相同的条件，把其中一组的目标定得高些，另一组目标定得低些，实验表明目标定得高的那一组最终结果比较好。

### （二）分清哪些可以让步，哪些不能让步

列出目标的优先顺序之后，还要分清哪些是可以让步的，哪些是不能让步的，必须明确，同时要简要、清楚地用一句话来描述。因为谈判是一个复杂的过程，如果写得很长、很多，就需要花很多的时间去理解，比较麻烦，也容易出错，还可能导致在不应该让步的地方做了让步，该让的地方却没让步，使谈判陷入僵局。

### （三）设定谈判对手的需求

明确什么是己方想要和需要的之后，接下来要明确谈判对手想要和需要的内容。在确定谈判目标的时候，一定要分清自己想要的和需要的内容并罗列出来，包括价格、数量、质量、交货期、付款、折扣、培训、售后服务等。在谈判前，先列出自己谈判的目标，再列一个对方的目标，考虑对方可能关心的内容，尽可能一一地列出。设定目标时，作为卖方，最关注的可能首先是价格、时间，然后是数量、质量。客户买东西时，最关注的不一定是价格，也可能是售后服务、产品质量。不同的客户，不同的谈判对手的目标也是有差别的，但不管怎么样，谈判对手所列出的目标和自己所列出的目标一定有差距，通过双方的交流和谈判，使各自的目标趋于一致。作为卖方希望买方

能够按照自己的目标来做，买方肯定也希望卖方按照他的要求来做，怎样才能达成共识呢？这需要双方进行沟通和交流，在沟通和交流之前，一定要确定、设定谈判的目标。

## 第二节 谈判情报的搜集和筛选

在谈判目标确定之后，就要根据目标搜集情报。当然，整个谈判过程都涉及情报，但充分的前期准备是非常重要的、不能缺少的。商务谈判是谈判双方协商、合作的一种经济活动，对信息的依赖更加强烈。谈判情报是指那些与谈判活动有密切联系的各种情况及其属性的一种客观描述。因此，谈判者的信息搜集就成为了解对方意图、制定谈判计划、确定谈判战略及策略、选择谈判方式的基本前提。

### 一、信息情报搜集的主要内容

#### （一）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认为必要的经济政策，并注意以本国的政治哲学作为其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，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，餐馆陷于连年亏损的困境。原因在于考察小组未能清楚了解东道主的法律便仓促签约，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研究，但宗教的有关问题，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.商业做法。

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光产品才能收回货款，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。



了解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。比如，自2002年开始，美元进入了贬值周期，对7种主要货币的美元指数，从2002年1月28日的112.8890，跌至2010年12月29日的79.76；对人民币汇率从2002年12月11日（中国加入WTO）的100美元兑827.70元人民币，跌到2010年12月31日的662.27元人民币。

## 6. 社会习俗。

社会习俗是指不同国家及地区由于其文化背景、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，它们对谈判都会产生一定的影响。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俗？等等，这些对商业往来都会产生一定的影响。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，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香港等地打败欧洲厂商，原因在于日本汽车

在进入市场时，考虑到当地气候炎热，在汽车上配有制冷设备，而欧洲汽车没有这些设备，不能适应市场的需要。

## （二）有关谈判对手的情报

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，在这些方面，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、市场占有率和供需能力，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、数量及市场信誉等。

2.对手的合作欲望情况。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，越有利于谈判朝有利于我方的方向发展。

3.对手的谈判人员情报。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。

### （三）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，影响着谈判天平的倾斜。很显然，在一家卖主、两家买主竞相争购的情况下，对于卖主来讲无疑是非常有利的，增强了其讨价还价的筹码。

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。

### （四）己方的情况

谈判成功的关键在于既要了解对方，更要深刻地了解自己。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、产品性能、主要用途、质量、品种、数量、销售情况，商品的市场竞争力，供应能力及经营手段、经营策略等。

正确地评价自己是确定奋斗目标的基础。谈判人员还应对自己一方的谈判人员有一个客观的了解，只有这样，才能制定出切实可行的谈判策略。

## 案例链接 情绪也能暴露信息

20世纪90年代，我国的一个化工代表团在东南亚E国进行考察时发现，该国的一家工厂对使用S国化工原料N2121有抱怨情绪。该代表团的李先生是我国生产N2121化工厂的厂长。回国后，他对这个问题做了进一步的了解。S国生产N2121的企业集团是国际知名的大企业，其N2121的产量占世界总产量的50%以上，产品纯度高（纯度在98%以上），质量稳定，缺点是只供应大包装产品（每袋50公斤）。而E国的那家工厂需要的是小包装产品，虽然E国方面一再要求，但问题一直没有得到解决。E国只好增加一道工序，将S国生产的N2121分装成每袋10公斤后再送车间使用，增加一道工序也就增加了最终产品的成本。另外，E国的工厂并不需要98%的高纯度，纯度达到95%就足够了，而95%的N2121的价格相对较低。

E国的工厂每年需要N2121约20万吨，这个数量对S国的化工企业集团来说只是一笔小生意，因此，在与E国工厂打交道的过程中，S国的态度非常傲慢，对于E国改换包装规格的要求根本不予理睬。平时交往时，也不注意E国的风俗习惯，以大国代表自居。但20万吨对于李先生的工厂来说，是一笔大生意，占了工厂全年产量的1/3。李先生的工厂生产小包装不成问题，95%的纯度也能满足E国对N2121产品的纯度要求。

在充分了解了E国工厂的需求之后，李先生向该工厂的总经理发出了访问我国的邀请。总经理来华以后，受到了李先生工厂的热情接待。在代表团访问期间还特别安排了三天对北京名胜古迹的参观游览，表示在两个东方文明古国之间有许多共同语言。该总经理在参观工厂以后，对李先生工厂的产品质量，运行现状以及尊重客户、平等待人的作风都很满意，回国后就派出代表团到李先生的工厂进行购买N2121产品的谈判。在谈判中中方代表表示：中方可以提供每袋10公斤的小包装产品；纯度为95%，价格比国际市场上纯度为98%的产

品每吨低40美元。与S国相比，我国距E国较近，运输费用也可以节约一大笔，E国代表经过仔细权衡后，与李先生的工厂签订了两年的合约。

李先生依靠观察对方的情绪，最终促成了跨国生意。它也告诉我们，在商务活动中，人的情绪是不好伪装的，情绪反映了信息，把握它，可以发现问题，争取更多的机会。

资料来源：河北经贸职业学院国际贸易实务网站：  
<http://www.jpkc.hnjmxy.cn/gmsw/>。经笔者整理。

## 二、信息情报搜集的方法和途径

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

1.直接派人去对方企业进行实地考察，搜集资料。在现实经济生活中，人们把实地考察作为搜集资料的重要形式，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、管理等各方面的第一手资料。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.通过各种信息载体搜集公开情报。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，企业内部报刊和杂志、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搜集和研究当中，就可以获得所需要的情报资料。

## 案例链接 公开的秘密

1935年3月20日，有个名叫伯尔托尔德·雅各布的作家在瑞士被德国特务绑架了，因为这位作家引起了希特勒的极度恐慌。他曾出版了一本描述希特勒新军里的组织情况的小册子，这本172页的小册子描绘了德军的组织结构、参谋部的人员布置、部队指挥官的姓名、各个军区的情况，甚至谈到了最新成立的装甲师里的步兵小队。小册子列出了168名指挥官的姓名，并介绍了他们的简历，这在德国属于军事机密。希特勒勃然大怒，他要求情报顾问瓦尔特·尼古拉上校弄清雅各布的材料是从哪里窃取的，上校决定让雅各布本人去解决这个问题，于是便发生了前面提到的这次绑架。

在盖世太保的审讯室里，尼古拉盘问道：“雅各布先生，告诉我们，尊著的材料是从哪里来的？”雅各布的回答却大大出乎他的意料，“上校先生，我的小册子里的全部材料都是从德国的报纸上得来的。比如我写的哈济少将是第17师团指挥官，并驻扎在纽伦堡，因为当时我从纽伦堡的报纸上看到了一个讣告。这条消息说新近调驻纽伦堡的第17师指挥官哈济将军也参加了葬礼。”

雅各布接着说，“在一份乌尔姆的报纸上，我在社会新闻栏里发现了一宗喜事，就是关于菲罗夫上校的女儿和史太梅尔曼少校举行了婚礼的消息。这篇报道提到了菲罗夫是25师第36联队的指挥官，史太梅尔曼少校的身份是信号军官。此外还有从斯图加特前往参加订婚的沙勒少将，报上说他是当地的师团指挥官。”真相终于大白，雅各布不是间谍，却在做着被认为是间谍才能做到的事。在这个传播媒介极其发达的世界上，只要你留心，许多秘密其实早就不是秘密了。

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，都必然搜集大量的有关资料，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，而且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，他们会提供许许多多有用的信息，而且是在普通记录和资料中无法找到的事实和看法。

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，他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给委托人。这可以节省委托人的时间，调查更为专业，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。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。但是受观察者自身局限，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。这种方法，可以发现一些在静态时不易发觉的新信息。

### 三、信息情报的整理和筛选

通过信息搜集工作，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，有时搜集到的信息可能是片面的、不完全的，通过信息的整理和筛选得以辨别。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，对各种信息进行排队，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。比较即分析，通过分析了解资料之间的联系，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，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。

#### 四、利用情报评估谈判对手

对谈判对手的评估是非常重要的，一般在谈判之前，要做以下几方面的工作：

1.充分的准备时间。

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籍，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，同时还要了解他们想通过谈

判得到什么。

### 3.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和事实？

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？

如果给他足够的压力，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，参与人员的层次、职位，以及他们退出的余地有多大等。

### 5.猜测对手的目标，分析对手弱点。

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。

## 案例链接 情报分析的作用

20世纪60年代，我国开始大庆油田的建设，当时有关大庆的一切信息几乎都是保密的，除了少数有关人员外，外界连大庆油田的具体位置都不知道。但日本人不但知道，而且还掌握得非常准确。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，完全依赖于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海伦县东南的一个村子，在兆安铁路上一个小站以东10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，大庆的石油钻井离马家窑远不，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。在此基础上，他们很快设计出适合大庆油田的石油设备。当大庆油田向全世界征求石油设备的设计方案时，其他国家都没有准备，唯独日本人胸有成竹，早已准备好了与大庆油田现有情况完全吻合的设备方案，在与大庆油田的谈判中，一举中标。

现代的情报收集和分析方法更加先进，商业秘密泄露造成的损失也越来越大，对于谈判人员，这一点不可忽视。通过合法手段收集和分析资料，取得有价值的信息，体现了谈判者的水平能力，对于谈判很有帮助。

资料来源：<http://chinaneast.xinhua.com/zhuanti/>.经笔者整理。

## 第三节 制定谈判计划

商务谈判方案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。谈判方案的制定可根据谈判的规模、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。

### 一、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，内容的多少，要视具体情况而定。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，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，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；还要把可能发生的情况考虑在计划中，如果情况变动较大，原计划不适合，可以实施第二套备选方案。

### 二、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。谈判不是一场讨价还价的简单的过程，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其以上影响因素细致而认真的研究分析，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，确定在己方争取最重要条款的时候，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，针对以上情况，我们采取怎样的策略。

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。

### 三、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，要将谈判的策略与谈判的时间、地点安排结合起来，进行综合考虑。

根据地点的不同，谈判可分为三种形式，即主场谈判、客场谈判和主客场轮流谈判。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举行，同样是为造成一种合作的气氛和社会影响，这些内容便于公开，双方也希望更多的人了解这样的结果。

小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，正式谈判设在小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，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，双方都受到一种无形的压力，即责任的压力，每一句话、每一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，不仅可以通过非正式的议论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。

#### 四、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方更为有利的协议，可以卓有成效地运用预先制定谈判技巧，而又不为他人觉察。



## 案例链接 AB公司与PH公司合资成功的秘诀

AB公司：主营某轻工产品装备的开发和制造

PH公司：主营某轻工产品装备配件的生产制造销售

随着中国经济的持续、稳步增长，AB公司的主要产品在中国逐步打开销路，经营业绩逐年增长。在市场开拓的过程中，AB公司的营销人员和公司高管注意到，位于中国上海的PH公司加工生产的同类产品在中国占有较大的市场，并在业内受到好评。此前，AB公司的同类配件均在美国本土配套，为了降低成本，方便产品的售后服务，AB公司拟与PH公司在中国合资建立一家企业，从事该产品的生产、销售和售后服务。为此，AB公司向PH公司发出了提议建立合资企业的《业务建议书》。

收到该《业务建议书》后，PH公司召集了多次分析研讨会议，对AB公司的合资意图、合资企业的市场定位、管理架构、运行模式等进行了深入分析，并聘请一家资深企业并购咨询管理公司对合资方案进行战略分析。该咨询管理公司在大量调研的基础上，对本案进行了全面透彻的分析，并出具了《关于AB公司与PH公司设立合资企业的专题分析报告》。根据该报告，PH公司确定了合资谈判的谈判计划，明确了在合资合同谈判中的重点、难点和应对方案。PH公司认为：在本次合资合同谈判中，重点和难点有两个：出资比例和出资形式。出资比例涉及对未来公司的控股权问题，而出资形式则涉及AB公司拥有的两项该生产线（该企业的产品）的关键制造技术，PH公司试图通过合资让AB公司以技术投入的方式将该两项关键技术投入到合资公司，且这种投入具有独占性和排他性。这可以看做是对于己方利益的初步分析。接下来进一步分析，在控股权和关键技术之间哪一个对中方更重要？结论是关键技术对中方更重要，并且作为一家生产整条轻工产品装备性生产线的合资企业，外方要求拥有控股权也是合理的，即外方在控股权问题上让步的可能性比较小。基于这些分析，最后制定出的

谈判方案和策略为：在第一轮谈判时，由中方先行提出中方投资超过51%占绝对控股地位；外方对此可能不会同意，在经过多轮磋商后，中方表示可以放弃控股，但作为一种对中方让步的回报，中方坚持外方除现金投入外，其拥有的两项关键技术应以合理的评估价进入，并以特别约定的形式，明确该技术的投入是独占的、排他的。PH公司依据这一计划，与AB公司进行多轮谈判后，对方达成一致意见，签订了《AB公司与PH公司合资成立中外合资上海A-P机械有限公司合同书》，最终达到了中方的预期，较好地维护了中方的利益。由此可以看出，周密细致的计划对保证谈判顺利进行有多么重要。

议程本身就是一种谈判策略。谈判议程一般包括谈判时间的安排和谈判议题的确定。谈判议程可由一方准备，也可由双方协商确定。议程包括通则议程和细则议程，通则议程由谈判双方共同使用，细则议程供己方使用。谈判议程主要包括以下三个方面：

1.时间安排。时间的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，心浮气躁，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。谈判议题首先须明确己方要提出哪些问题、讨论哪些问题。对所有问题进行全盘比较和分析：哪些问题是主要议题，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，哪些问题是己方必须认真对待、全力以赴去解决的；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策略的具体安排，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、谁来回答对方问题、谁来反驳对方提问、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，是决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，统筹兼顾，引导或控制谈判的速度，以及己方让步的限度和步骤等。

(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。

### 五、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、商务主谈等）

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

1. 开局阶段的策略

2. 磋商阶段的策略

3. 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）谈判的风险

（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

1. 双方进场

2. 介绍会议安排和与会人员

3. 进行正式谈判

4. 达成协议

5. 签订协议

6. 祝贺谈判成功

### 九、附属计划

1. 谈判日程表

2. 接待计划

3. 会务保障计划

4. 保密要求

5. 谈判终结的判定和处理

## 第四节 谈判物质条件的准备

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准备。

### 一、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，并且要有良好的通讯设备，谈判人员能够很方便地打电话或者上网。还应设有类似黑板、投影仪等视觉设备，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，以便能使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。日本老资格政治家河野一郎在回忆录中，清晰地描述了他20世纪50年代与苏联领导人布尔加宁的一次谈判，就是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。”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。一般来讲，比较重要的、大型的谈判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，如烟缸、茶水及饮料等。

有时候，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，明知是对手故意设计用来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；疲劳战术，连续谈判；在疲劳和困倦的时候对方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。

## 二、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，提供方便、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，他绝没想到在中国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，融洽而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。

## 第五节 谈判方式的选择

谈判方式是指参加谈判的双方针对某一商务活动进行磋商时相互采取的交往方法和形式。谈判的方式多种多样，可根据不同的方式对其进行归纳分类。

### 一、直接谈判和间接谈判

按照谈判双方的接触形式可分为直接谈判和间接谈判。直接谈判是指在商务谈判活动中，参加谈判的双方当事人之间不需任何中介组织或中介人而直接进行的谈判形式。直接谈判在商务活动中应用非常广泛，包括面对面的口头谈判和利用信函、电话、电传等通讯工具进行的书面谈判形式。

直接谈判有其突出的优点：首先，不需中间人介入，免去了很多中间手续，使谈判及时、快速；其次，各方当事人直接参加谈判，易于保守商业秘密；最后，节约谈判费用，不需支付中介费用。

直接谈判适应以下情况：

- (1) 参加谈判双方或一方重礼节，以直接谈判形式表示对对方的尊重。
- (2) 较重大或谈判结果对一方或双方有重大影响的谈判。
- (3) 谈判涉及一些长期悬而未决的问题，采用其他方式无法解决时。
- (4) 其他各种需双方直接进行交往的情况。



间接谈判是相对于直接谈判而言的，它是指参加谈判的双方或一方当事人不直接出面参与商务谈判活动，而是通过中介人（委托人、代理人）进行的谈判。这种谈判形式在谈判活动中应用较为广泛。

间接谈判也有其优点：首先，中介人一般都是谈判对方当地的代理人，熟悉当地的环境，熟知谈判对方的行为方式，便于找到合理解决问题的办法；其次，代理人身处代理的地位，利益冲突不直接，不易陷入谈判的僵局；最后，代理人在其授权范围内进行谈判，不易损失被代理人的利益。

间接谈判多适用于以下情况：

- （1）谈判一方或双方对对手的情况不了解。
- （2）在冲突较大的谈判中，为避免双方直接冲突多采用此法。
- （3）在谈判出现僵局，双方又无力解决时。

## 二、横向谈判和纵向谈判

按照议题的商谈顺序，可分为横向谈判和纵向谈判。横向谈判是指在确定谈判所涉及的所有议题后，开始逐个讨论预先确定的议题，在某一议题上出现矛盾或分歧时，就把这一问题暂时搁置，接着讨论其他问题，如此周而复始地讨论下去，直到所有内容都谈妥为止。

横向谈判的优点在于：

- （1）议程灵活，方法多样，多项问题同时讨论，有利于寻找解决问题的变通办法。
- （2）有利于谈判人员创造力和想象力的发挥，便于谈判策略和技巧的使用。
- （3）不容易形成谈判僵局等。

纵向谈判是指在确定谈判的主要议题后，逐一讨论每一问题和条款，讨论一个问题，解决一个问题，直至所有问题得到解决的谈判方式。其特点在于集中解决一个议题，即只有在第一个议题得到解决后，才开始全面讨论第二个议题。

纵向谈判的优点在于：

- (1) 程序明确，复杂问题简单化。
- (2) 每次只谈一个问题，讨论详尽，解决彻底。
- (3) 避免多头牵制、议而不决的弊病。
- (4) 适用于原则性较强的谈判。

这种谈判方式也有缺点：首先，议程过于死板，不利于双方沟通交流；其次，问题之间不能相互通融，当某一问题陷入僵局时，不利于其他问题的解决；最后，不利于谈判人员想象力、创造力的发挥，不能灵活变通地解决谈判中的问题。

## 第六节 模拟谈判

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。

模拟谈判即正式谈判前的“彩排”，即将谈判小组成员一分为二，一部分人扮演谈判对手，并以对手的立场、观点和作风来与己方另一部分谈判人员交锋，预演谈判的过程。

### 一、模拟谈判的必要性

模拟谈判可以使谈判者获得实践经验，取得重大成果。在模拟谈判中，谈判者不用担心谈判失败，从检验谈判方案可能产生的效果出发，不仅可以使谈判者注意到那些原本被忽略或被轻视的重要问题，而且通过站在对方角度进行思考，可以使己方在谈判策略设计方面显得更加有针对性。同时，也将丰富己方在消除双方分歧方面的建设性思路。通过模拟谈判，己方对于将要谈判的各个问题，都将明确考虑可接受的解决方案和妥协方案。

模拟谈判可以锻炼谈判者的应变能力，培养和提高谈判者的素质。

### 二、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。

拟定假设是指根据某些既定的事实或常识，将某些事物承认为事实，不管这些事物是否发生，但仍视其为事实进行推理。因而，假设是模拟谈判的前提，又是模拟谈判的基础，它的作用是根本性的。按照假设在谈判中包含的内容，可以分为三类：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。在谈判中，常常由于双方误解事实真相而浪费大量的时间，也许曲解事实的原因就在于一方或双方的假设错误。因此，谈判者必须牢记，自己所做的假设只是一种推测，如果把假设奉为必然将是非常危险的。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，提出假设的可靠度高。

（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，若把或然性奉为必然而指导行动，先入为主，对谈判有害无益。

一般而言，模拟谈判需要下列三类人员：（1）知识型人员，这种知识是指理论与实践相对完美结合的知识。这种人员能够运用所掌握的知识触类旁通、举一反三，能把握模拟谈判的方方面面，使其具有理论依据和现实基础，同时，他们能从科学的角度去研究谈判中的问题。（2）预见型人员，这种人员对于模拟谈判是很重要的。他们能够根据事物的变化发展规律，加上自己的业务经验，准确地推断出事物发展的方向，对谈判中出现的问题相当敏感，往往能对谈判的进程提出独到的见解。（3）求实型人员，这种人员有着强烈的脚踏实地的工作作风，考虑问题客观、周密，不凭主观印象，一切以事实为出发点，对模拟谈判中的各种假设条件都仔细求证，力求准确。

### 三、模拟谈判的方法

#### （一）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展开充分的想象，不只想象事情发生的结果，更重要的是事物发展的全过程，想象在谈判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。所以，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。这有两层含义：一层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；另一层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。

#### （二）讨论会模拟法

这种方法类似于头脑风暴法，具体分为两步：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。国外的模拟谈判对反对意见倍加重视，然而这个问题在我国企业中长期没有得到应有的重视。有的领导往往难以容忍反对意见，讨论会往往变成“一言堂”。这种讨论不是为了使谈判方案更加完善，而是成了表示赞成的一种仪式。这就违背了讨论会模拟法的初衷。

### （三）列表模拟法

这是最简单的模拟方法，一般使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方的目标及策略；另一方则相应地罗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对策。对于这些问题是否真的会在谈判中发生，这一对策是否能起到预期的作用，由于没有通过实践的检验，因此，不能百分之百地讲这一对策是完全可行的。

## 四、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，等等。

可见，谈判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

### 1.针对竞争对手、企业竞争力和成功的关键因素

竞争对手跟踪 (competitor tracking)

核心竞争力分析 (core competing capability)

关键成功因素分析 (critical success factor analysis)

多点竞争分析 (multipoint competition analysis)

优劣势分析 (strengths and weakness analysis)

反求工程 (reverse engineering)

专利情报分析 (patent intelligence analysis)

### 2.针对市场、行业和竞争环境

产业情景分析 (industry scenarios)

产业细分化分析 (industry segmentation)

市场信号分析 (market signaling)

BCG工业矩阵 (BCG industry matrix)

### 3.针对具体的竞争活动

定标比超 (benchmarking)

业务流程重组 (business process reengineering)



客户满意度调查 (customer satisfaction)

资产转让分析 (portfolio analysis)

经验曲线 (experience curves)

财务能力分析 (financial capability analysis)

价值链分析及现场图 (value chain analysis and field maps)

#### 4. 竞争战略和综合型分析

SWOT分析模型 (strengths , weakness , opportunities and threats analysis)

共同利益分析 (synergy analysis)

PIMS数据库分析 (PIMS database)

多元化业务分析 (mult-business analysis)

利益相关者分析及基本假设评测 (stakeholder analysis and assumption surfacing and testing)

战略联盟模型 (strategic ally)

战略组分析 (strategic group analysis)

战略地位和行动评价模型 (strategic position and action evaluation)

兼并及收购分析 (merger and purchase analysis)

以价值为基础的规划 (value-backed planning)

资料来源：http：[//www.zqx.org.cn](http://www.zqx.org.cn).经笔者整理。

## 案例链接 分析谈判对手

荣发公司是生产挖掘设备的中型企业。事情主要涉及两个人物：负责技术设计的副总经理刘光和负责销售的副总经理王强。

荣发公司已开始将一种叫“TX型”的新设备投入市场。TX型是由刘光负责的那个部门研究开发的。王强的工作是把TX型同荣发公司生产的其他产品一起推销出去，并负责设备出售后的维修工作。当刘光同意TX型可以上市时，他规定TX型的速度不得超过每小时1000个单位。刘光的那个班子还在继续努力，以使TX型的输出能力再增一倍。然而，刘光发现，一些客户在使用TX型时大大超过了这种机器的额定工作能力。在这种负荷下，有些机器发生了故障。于是，他就向王强提出了责问。王强手下的推销员没有为这种超速运转提供担保，也没有向用户强调TX型的运转速度不得超过每小时1000个单位。王强认为，想在竞争中赢得优势，就必须充分发掘这种新机器的潜力，这不仅仅是为了推销TX型，有TX型做开路先锋，他就能更好地推销荣发公司的所有产品。王强还认为，机器的故障报修率还远没有达到不可容忍的程度，并愿意为此承担责任。但刘光从现实考虑，意识到一旦产品普遍发生故障，就会对公司的声誉造成极坏的影响，还会损害刘光的名声，有损他的事业。荣发公司的总经理意味深长地对刘光说：“我希望两位自行解决问题。”也就是说，要通过谈判来解决这个问题。

根据协商，两个部门的负责人要在一个星期后举行会谈。刘光要最充分地利用这一个星期，回顾自己同销售部门的关系。刘光知道，他们时有矛盾，而且，他对此负有部分责任。刘光认为，销售部门固然是公司一个不可缺少的组成部分，但他又觉得自己要比他们高出一筹。搞出TX型这样的杰出产品，付出了很大的努力，对此，销售部门知道些什么。刘光认真考虑了这些情况，并不掩饰自己的感情，如他的自尊和雄心。在这个行业中，他已经颇具名声，他不愿让推销部门

为了完成销售指标而败坏他的名声。刘光用足够的时间对自我和自身的内在情感做了反省，接着，他又分析了自己的谈判对手——王强。王强是个正直的人，他精力充沛，性格外向，很讨人喜欢。他是个精明的销售经理，而且雄心勃勃，胸怀大志。刘光还要做进一步的准备。他指导自己的副手小马去做一次调查研究。小马受命，尽力查清近年来荣发公司在某些特定领域的销售情况：哪些人是最大的客户，与客户关系如何，客户报修率的增减等。刘光想，不管整个局势的现实究竟如何，不管达成什么协议，都决不能只对哪一部门有利，必须使总经理相信，只有达成一项兼顾本公司短期和长期利益的协议，才是最好的解决办法。其他做法对刘光和王强都没有什么好处。然而，刘光必须扭转局势，因为，现状——销售人员允许客户以更高运转速度使用设备——对王强有利，而对刘光不利。所以，他必须扭转现状。在小马完成调查研究之后，刘光就把本部门的骨干召集起来，一起研究小马收集的那些资料。他们对这个问题进行即兴讨论。他写出计划草稿，然后同小马碰头密商。他让小马试作王强的代言人，提出他们认为王强可能会做出的反驳。经过此番扎实的准备，刘光开始筹划对策。他在等待谈判的到来。

显然，刘光很重视与王强的这次谈判，进行了详细分析和准备，并进行了模拟谈判。可以预见，这次谈判刘光至少不会轻易被王强说服做出让步，而如果王强的准备不充分，他必然要让步。谈判也要“不打无准备之仗”。

资料来源：[http：//www.mhjj.net/ss](http://www.mhjj.net/ss).经笔者整理。

## 小结

1.谈判人员准备就是组建谈判班子，它包括谈判班子的规模、谈判人员应具备的素质、谈判人员的配备和谈判班子成员的分工与合作等内容。

2.优秀的谈判人员应具有坚强的政治思想素质、健全的心理素质和合理的知识结构。

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

4.信息情报搜集的主要内容有：(1) 与谈判有关的环境因素；(2) 有关谈判对手的情报；(3) 竞争者的情况；(4) 己方的情况。

5.谈判的主题是指参加谈判的目的，而谈判目标则是谈判主题的具体化。

6.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准备。

7.谈判方式是指参加谈判的双方针对某一商务活动进行磋商时相互采取的交往方法和形式。谈判的方式多种多样，按照谈判双方的接触形式可分为直接谈判和间接谈判，按照议题的商谈顺序可分为横向谈判和纵向谈判。

8.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。

# 复习与思考

## 一、基本概念

主谈人谈判 主题谈判 目标直接谈判 间接谈判 横向谈判  
纵向谈判 模拟谈判 拟定假设

## 二、简答题

- 1.优秀的商务谈判人员应该具备什么样的素质？
- 2.怎样进行谈判人员的配备？
- 3.信息情报搜集包括哪几个方面的内容？
- 4.为什么要搜集谈判对手的情报？
- 5.如何制定谈判的目标？
- 6.举例说明谈判物质条件准备的重要意义。
- 7.如何进行模拟谈判？

## 三、论述题

- 1.论述如何组建一个强有力的谈判班子。
- 2.试述如何制定一个周密细致的谈判计划。

## 第五章 商务谈判过程

商务谈判的各项准备工作就绪以后，就可以进行正式谈判了。谈判的过程应有一定的程序，这个程序涉及谈判的方案、议程安排及相关对策等问题。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。

# 第一节 商务谈判过程概述

## 一、商务谈判的过程划分

对于商务谈判的整体流程，有不同的描述方法，常见的有阶段划分法、商务谈判的“三部曲”等。

### （一）阶段划分法

按照一定的发展过程，将谈判的整个流程划分为若干个不同的阶段，是描述商务谈判整体流程的一种常用方法。一般认为，一次完整的商务谈判包括谈判前的准备活动、谈判中的正式活动以及谈判的协议签订三大组成部分，而其中正式谈判部分可以分为开局阶段（又可以细分为导入过程和摸底过程）、磋商阶段（又可以细分为报价过程、交锋过程和妥协过程）和终结阶段。

谈判的各个阶段见表5—1，其具体知识会在相关章节详细介绍。



表 5—1

商务谈判的阶段划分

组成部分	包含阶段	具体过程	作用
谈判前的活动	准备阶段		为谈判进行做好计划、人员、情报分析、场地、设备的准备，进行模拟谈判
谈判中的活动	开局阶段	导入过程	对方人员相互介绍，彼此熟悉，创造谈判的氛围
		摸底过程	简单介绍自己的情况，并努力获取对方的意图
	磋商阶段	报价过程	一方主动要求或根据双方协商，率先报出价格
		交锋过程	就一方的报价，对方进行讨价还价，并进行价格解释、价格评论，以及就其他交易条件进行交涉
		妥协过程	双方按照一定的原则，互相妥协，以求达成交易
	终结阶段		根据谈判的目标设定和期望，无法继续进行时，结束谈判过程
谈判后的活动	签订协议阶段		交易正式达成以后，为约束对方而签订相关协议

## 1.谈判前的活动。

谈判开始前的准备活动包括收集和分析谈判信息，拟定详细的谈判计划，确定谈判的策略。选择有利的谈判场地，布置谈判现场等。

## 2.谈判中的活动。

(1) 开局阶段。商务谈判的开局阶段可以分为两个过程，分别是导入过程和摸底过程。

导入过程标志着商务谈判的真正开始，其中的主要事务及其作用包括：相互介绍；彼此熟悉。采用自我介绍比较好，要注意介绍的礼节、礼貌。通过服饰和饰物、秘书、组成人员等，塑造有利于谈判目标实现的形象；营造一种自然轻松、礼貌尊重、友好合作、积极进取的良好谈判气氛；努力给对方人员留下美好的印象，例如要显得有修养、有学识等。

在摸底过程中，双方都简单地表明自己的目标、立场和条件，并做一些简单的沟通。注意，在这个过程中，双方只是说了应该说的

话，而隐藏了不想让对方知道的东西。所以，谈判人员要学会“投石问路”，要学会倾听，表达内容要谨慎、简短、清晰、准确。当时双方都知道这属于相互摸底的过程，所以彼此都想窥测对方的信息和意图。

## （2）磋商阶段。

商务谈判的磋商阶段，也称为报价、讨价、还价阶段，在整个谈判过程中占有重要地位，也是其中的关键阶段，它直接关系到双方是否能够最终签约以及日后是否能够合作。

具体来说，磋商阶段又可以分为报价过程、交锋过程和妥协过程。其中，在报价过程中公开展示自己的价格需求；在交锋过程中双方针锋相对，讨论、比较、权衡各自利益，是认识迈进的阶段；而妥协过程是双方互相让步，促使交易在最后的一个短暂时间里达成。

## （3）终结阶段。

双方的谈判到了一定的时间，或者谈判到了某一状态，或者谈判出现了不可调和的局面，谈判进入结束阶段。

## 3.谈判后的活动。

如果商务谈判的最终结果是交易顺利达成的话，还要进行协议或者合同的签订：一般先签订协定备忘录——此次谈判顺利达成的一种文字记录。协定备忘录不是合同文书或正式协议书，但一经双方签字，就代表双方的承诺必须要遵守，之后再行进行正式协议或合同的签订，其中的具体流程和仪式将在后续章节中介绍。

## （二）商务谈判的“三部曲”

在商务谈判中，谈判的双方虽然不是敌对关系，但同样存在着双方的利益冲突。如果谈判者不具备任何技巧与原则，在谈判过程中往往会陷入难以自拔的境地，或在达成协议后仍觉得双方还有目标没有达到，或谈判一方总有似乎失掉了一场对局的感觉。

产生上述问题有两个原因：一是谈判双方至少有一方在谈判中没有很高的诚意；二是双方的谈判者未能在有限的谈判时间内充分掌握谈判的原则与技巧，未使双方的目标明确化、利益最大化。同时，双方可能没有意识到谈判的成功，除要求谈判者具备专业技能外，还要遵循一定的科学方法与步骤来控制谈判的进程。

在谈判双方彼此存在长期合作诚意的前提下，“商务谈判三部曲”是一种很好的用来指导谈判进程的重要思想，它有助于提高谈判的效率，并能有效实现谈判的目标。

商务谈判就像下棋，在开局阶段必须要成功布局，中局阶段要保持一定的优势，终局阶段要赢得对方信任。与之相对应，商务谈判的步骤也可以划分为三部曲：申明价值、创造价值和克服障碍。

### 1.申明价值。

此阶段为谈判的初级阶段，谈判双方彼此应充分沟通各自的利益需要，申明能够满足对方需要的方法与优势所在。此阶段的关键是弄清对方的真正需求，因此，主要技巧就是多向对方提出问题，探询对方的实际需要，因为越了解对方的真正实际需求，越能够知道如何才能满足对方的要求。与此同时，也要根据情况申明己方的利益所在，让对方了解己方利益和目标所在，才能满足己方的要求。

在商务谈判实践中，有些谈判者在谈判的过程中尽量迷惑对方，不让对方知道自己的底细和真实需要及利益所在，因担心对方知道自己的底细后会要求更高而想方设法误导对方，这是谈判的一般原则。但是，如果总是误导对方，那么最终吃亏的可能还是自己，因为你总提防对方，而己方的目标、需求没有在谈判中表达出来，因此，还要根据谈判的进展进行适当的调整。

### 2.创造价值。

此阶段为谈判的中级阶段，双方彼此沟通，往往申明了各自的利益所在，了解了对手的实际需要。但是，以此达成的协议并不一定能满足双方的利益并达到最大化，双方的利益也未能有效地达到平衡，即使达到了平衡，此时的协议也未必是最佳方案，因此在谈判中双方需要想方设法去寻求更佳方案，为谈判各方找到最大的利益。其实，创造价值的阶段，往往也是商务谈判中最容易忽略的阶段。一般的商务谈判很少能从全局的角度出发，去充分创造、比较与衡量最佳的解决方案，使谈判者总觉得谈判结果不尽如人意，没有达到“赢”的感觉，总有一点遗憾。所以，使谈判双方达到利益最大化，寻求最佳方案就显得非常重要。

### 3.克服障碍。

此阶段往往是谈判的攻坚阶段，谈判的障碍一般来自两个方面：一是谈判双方利益存在冲突；二是谈判者自身在决策程序上存在障碍。第一种障碍需要双方按公平合理的客观原则来协调利益；第二种就需要谈判无障碍的一方主动去帮助另一方进行决策。

商务谈判三部曲是谈判者在商务谈判中适用的一般原则。谈判者掌握其中步骤，并有效地遵循适当的方法，就能够使谈判的结果达到双赢，使双方的目标得以实现。

## 二、谈判过程中的要领

对商务谈判过程的不同理解和划分，有助于从操作流程的角度把握和计划好谈判。无论怎么划分，谈判过程的核心内容是一致的。在把握大的过程时，要注意在每个阶段把握好细节，细节问题处理不好，会带来不可估量的损失，很多时候细节决定成败。所以，谈判的每个阶段都要小心谨慎，借用医学上的“望、闻、问、切”技巧，可以总结出以下要领。

### （一）倾听的要领

倾听不但可以挖掘事实的真相，而且可以探索对方的动机，掌握了对方的动机，就能调整自己的应变策略。一般有以下几个方面值得注意：

1.倾听的专注性。人们听话及思考问题的速度比讲话要快4倍，所以，要把听放在首位，并认真思考。

2.“听话听声，锣鼓听音”，要认真分析对方话语中所暗示的用意与观点，以及他要从哪些方面给你施加影响。

3.话语的隐蔽性。要特别注意对方晦涩和模棱两可的语言，并记录下来，认真观察其肢体语言，也许是他故意用难懂的语言转移你的视线。

4.同步性。在倾听时，要思考对方的语言，准备询问对方，要考虑出击的角度与力度，以及语言的表述明暗程度，这要与倾听同步完成，否则容易在思考问题时忽略对方所说的内容。

## （二）表达的要领

谈判中，你要阐述自己的观点以及具体方案、方法、立场，因此必须注意以下几点：

1.尽量使对方听懂你的叙述，少用专业语言，以简明惯用语言解释、表达。

2.谈判中，不要谈与主题没有联系的事，从而显得没有诚意。

3.叙述中，所说内容要与资料相符合，切忌风马牛不相及，以免给对方造成乱说一气的印象。还应特别注意数字的表达，如价值、价格、兑换率、日期、增长率等，不要使用大概、可能、也许等词语。

## （三）提问的要领

在谈判中，问话可以引转对方思路方向，引起对方注意，控制谈判的方向。提问的方式一般有以下几种：

1.澄清式问话。如搞不清对方所说的话或对方的话模棱两可时，可以用对方所说的原话反问，如：“您说情况的变动，指的是在什么范围内的变动？”以使对方重新解释，以此来满足你的语言反馈，重新思考一遍他所说的内容。

2.引导性问话。如：“假设我们能够满足您的三个要求，贵方能否让更大的利？”以吸引对方思考你的引导性语言，以探听他的内心思想。

3.选择性问句。如：“这份合约，你们今天实施还是明天实施？”这样，对方会被套入圈套中被迫产生选择意愿，并会给出明确答复。总之，问话方式很多，语言要适合谈判进程中的气氛，注意观察对方的反应，但应避免使用威胁或讽刺语言。

#### （四）说服的要领

为了使对方改变原来的想法、看法或打算，而甘愿接受己方的意见与建议，要注意方式方法。

1.要向对方阐明，一旦接纳了己方的意见，将会有什么样的利弊得失。一方面，给人感觉比较客观、真实；另一方面，如果对方接受了己方意见问题又真的出现了，可以说明事先已经明确过。

2.要向对方讲明，为什么双方要合作，并为何来说服对方，以示对对方谈判者的尊重与善交，而不是其他谈判者每一个人都有这样的机会，使对方认真思考并做出选择，从而在心理上接受己方的观点。

3.应公开己方的意见被采纳后，己方得到的好处，以使对方去掉神秘感与猜测性，哪怕其中有些水分也要表示出来。

4.要强调双方立场的一致性。暗示合作后给双方所带来的收益，从而给对方以鼓励 and 信心。

## 阅读扩展 谈判前五步准备法

第一步：评估你的最佳替代方案。

在所有的谈判中，你首先应该想到如果谈判无果而终，接下来该怎么做。换句话说，你需要评估你的最佳替代方案。这是在谈判陷入僵局时，你必须采取的对策。如果你对自己的最佳替代方案没有一个清楚的了解，那么你就不可能知道在谈判中何时该接受对方的最终方案，何时做出其他选择。你的最佳替代方案评估需要包括以下三个部分：

1.为了应对无法与对方达成协议的可能，需要找出谈判中所有可能的替代方案。

2.对每一个替代方案的价值进行评估。

3.选择最佳替代方案。

第二步：估算你的底线。

分析你的最佳替代方案十分重要，因为这种分析可以让你估算你的底线，或估算出你从谈判中拂袖而去的可能性。最佳替代方案并不是你认为最好的方案，也不是你当初为你所售物品付出的代价，更不是你在本次谈判中希望的出售价格。当目前的谈判无果而终时，最佳替代方案就是你将要面对的现实。

第三步：评估对方的最佳替代方案。

第四步：估算对方的底线。

第五步：评估议价区域。



一旦你了解了各方的底线，就可以对议价区域进行评估。议价区域是指双方可以接受的所有最终可能协议的集合区。也就是说议价区域位于卖方底线和买方底线之间，议价区域可以告诉我们谈判的形势。

资料来源：〔美〕迪帕克·马哈拉：《哈佛经典谈判术》，北京，中国人民大学出版社，2005。经笔者整理。

## 第二节 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。

### 一、营造洽谈气氛

为了创造良好的，甚至是有利于己方的气氛，就要有意识地创造合适的谈判氛围。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、信息以及谈判场所的选定。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。在谈判开始双方不太了解，需要调整思路，熟悉对方，研究对方，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，然后逐渐过渡到交易谈判上。

#### （一）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，最多也不超过几分钟。

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了，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，还受到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。

## （二）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外，他还会产生某种预感，“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。单纯表面的做作很难奏效。

因此，要建立良好的洽谈气氛，应该本着诚挚、合作、轻松而又认真的态度，并以平等互利、友好合作作为谈判的基本原则准备谈判。否则，难以想象谈判会出现什么结果。

## （三）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：

会谈前各自的经历。如应邀进行的游览，曾经到过的地方，接触过的人，等等。以及业务外的话题，如足球赛、冰球表演、高尔夫球

等，甚至（只要不给对方带来不快）早上的新闻摘要。

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，美国前总统里根在访问复旦大学时，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呢。照此看来，我和各位自然也就是朋友了！”此话一出，全场鼓掌。短短的两句话就使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做十分亲近的朋友。接下来的交谈自然十分热烈，气氛也极为融洽。

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。

## 案例链接 创造融洽的谈判氛围

中国青木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、严肃地在等候我方的到来。谈判双方落座后，我方主谈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，谈判开局气氛热闹起来，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：“你不是说你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！”

很多时候，谈判开始的气氛决定了整个谈判过程的气氛，因此，为了缓和紧张气氛并促使谈判成功，给谈判的氛围定好基调非常重要。

资料来源：<http://www.glzy8.com>.经笔者整理。

### 二、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、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。

### 三、开好预备会议

在商务谈判中，常常需要在正式谈判前召开会前会，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。所谓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定好。

一般来讲，预备会议是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：

第一，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。

第二，享受均等的发言机会。

第三，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。

第四，提问和陈述要尽量简练。

第五，要乐于接受对方的意见。

#### 四、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。一个好的议程可以阐明或隐蔽原来的动机，可建立一个公平原则，也可以跑出问题的正题轨道之外设置障碍。所以，在谈判开始之前，要拟好议程，之后再商谈，它将帮助你掌握主动。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) 详细研究对方议程，以便发现是否本方利益被忽略或摒弃，以调整本方议程。

(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来的额外问题，否则会偏离原议程的轴心，导致己方穷于应付。

## 第三节 交锋

交锋阶段是实质性谈判的核心部分。当谈判双方已经确定了通过协商一致而最终达成协议的方针，并且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，已经有了相互合作的趋势，双方洽谈人员对各自的情况已有了一定的了解，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交锋阶段。

这个阶段一般包括摸底、重新审查洽谈方针、报价与还价、谈判议程控制等几个阶段。

### 一、摸底阶段

一般来说，这个阶段是比较重要的，对于以共同谋求最佳利益为方针的谈判更为重要。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。

#### （一）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、表达的方式、陈述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，而不是深谈某一个具体问题。

开场陈述的内容一般应包括：我方对问题的理解；我方的利益，即我们希望通过这次会谈应取得的利益；我方的首要利益，阐明那些对我们来讲至关重要的利益；我方可以向对方做出让步的事项，即我



方可以采取何种方式为双方共同获得的利益做出贡献；我方的立场，包括双方以前合作的结果、我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) 开场陈述是原则性的，而不是具体的。

(4) 开场陈述应简明扼要。

陈述的方式一般有两种：一种是由一方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。但有一点是必须明确的，即陈述应该是很正式的，应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。

例如下面的陈述：

“先生们，大家已经一致同意由我这个用户首先阐明我们的立场。”

“这块地皮对我们很有吸引力。我们打算把土地上原有的建筑拆掉盖起新的商店。我们已经同规划局打过交道，相信他们会同意的。现在关键的问题是时间——我们要以最快的速度在这个问题上达成协议。为此，我们准备简化正常的法律和调查程序。以前咱们从未打过交道，不过据朋友讲，你们一向是很合作的。这就是我们的立场——我是否说清楚了？”

在搞懂了对方的陈述之后，再进行己方的陈述，这里必须明确、独立地表达己方的观点：

“那么，好吧，大家都同意下一步由我们发表意见。我们可以开始了吗？”

“很高兴能有机会和你们合作，我们非常愿意出售这块土地。但是，我们还有些关于在这块地皮上保留现存建筑物的承约，不过，这一点是灵活的。我们关心的是价格是否尽可能优惠，反正我们也不急于出售。这是我们的态度，还有什么不清楚的吗？”

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。

## （二）倡议：“我们有些什么新设想吗？”

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。

提建议应注意以下几点：

1.提建议要采取直截了当的方式。这是因为人们往往会立刻集中于某一个建议上（或者评头论足或者进一步深入），而且总摆脱不了这个思路，而不能马上想起其他方面的建议。因此，提建议时切忌拐弯抹角、含含糊糊。

2.建议要简单明了，具有可行性。

例如：

“现在，你们有什么新设想吗？”

“我想，也许可以通过交货条件平衡一下价格问题。”

“我们可以把支付条件作为解决双方分歧的一个桥梁。”

“卖方可向买方发放贷款。”

“先把这笔买卖做成，然后再选个时间做下笔交易。”

如此等等。

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。如果不是双方互提意见，而是一方对对方的某个建议纠缠不休，则可能导致失败或中断。假如对方不但未提出自己的建议，而且对于己方的建议一直纠缠不休的话，己方应设法引导对方提出他们的设想。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。

例如：

“现在，你们有什么新的想法了吗？”

“我想，也许我们可以通过交货条件平衡一下价格问题。”

“你们的意思是，我们需要付更多的钱换取你们早日交货？”

显然，这种对话实际上已把双方引入报价阶段，而没有充分利用目前倡议阶段的好机会。对此，己方可以引导对方提出其他设想。

“你们看，是不是还有其他思路，我们一起来讨论讨论？”

“我们觉得，如果……”

这样，又会回到融洽的商谈气氛中。

不要过多地为自己的建议辩护，也不要直接抨击对方提出的建议。这是因为，建议的提出和下一步最佳方案的确定，需要双方的共同努力，如果过多地为自己辩护，或激烈地抨击对方的建议，则会引起对方的反感或增加对方的敌意，这样会人为地给共同确定最佳方案制造障碍。双方应把前面大家提出的所有想法统统列出来，探讨一下每种设想的可行性。

例如：

“我们讨论一下哪种方案可行，好吗？”

“好的，我想依靠交货条件来平衡价格问题的建议可能行不通。说不定我们还会有更好的解决办法。我认为，这个建议只是‘二流’的。”

“我同意。不过，我对于把付款条件作为解决分歧的桥梁很感兴趣。我们可不可以把这个建议列为最佳建议？卖方为买方提供贷款的建议怎么样？”

注意，此时不要对尚未充分展开的思路提出反对或辩护。

例如：

“不，我对这个建议没有丝毫兴趣。这个建议只能属于三流。”

或者：

“我可以肯定地说，我们的建议是最好的。”

切记，即使你认为哪种方案是最佳的，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，使摸底工作有条不紊地进行。至此，通过这种“温和式”交锋，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。

例如，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，则我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。

一般来说，对方的底细无非分为以下三种：

第一，“绿灯”。即对方在入题、开场以及摸底阶段能采取合作的态度，那么，就不必担心对方别有用心了。

第二，“红灯”。即对方拒绝合作，或者态度暧昧。尽管我们寻求各种机会与对方合作，但对方仍然无动于衷。那么，就有被对方利用的危险。同时，也看清了对方是想尽一切办法在谋求自己的利益。

第三，“黄灯”。即对方处于犹豫不决状态。对此，应及时进行分析。最合适的方针是稍事休息。如果是一次性会谈，可以休息几分钟。如果是持续时间较长的大型会谈，可以利用休息时间剖析一下会谈的形势和对方的行为。

回顾洽谈的形势必须考虑以下几个问题：这笔生意的性质是什么？对方的实力在哪里？对方准备采取什么样的进攻方针？

这时，还需要对对方下列行为进行评价：

自洽谈开始以来，他们的表现如何？他们的行动基本上是合作的还是充满敌意的？

从对方开始几分钟的行动中，我们可以做出哪些判断？开谈之前，他们曾对我们施加了多大的压力？

在开场阶段，对方与我们合作的诚意如何？他们是否一开始就与我们通力合作？或者从一开始就与我们背道而驰？

在开场陈述时，他们是不是对我们开诚布公？

在我们进行开场陈述时，他们是不是竭力攻击？

他们提出设想与采纳设想之比是多少？他们提供的信息及汲取的信息之比又是多少？

从这些问题的思考中，我们便可以对对方的底细有一个清晰的了解，相应地也确定了我们的对策。

## 二、报价阶段

假定合作谈判的双方都已经表现出了良好的合作愿望，这时就可以进行垂直式的谈判，首先对双方已经共同认定的一些至关重要的议题加以阐述。

例如：

“先生们，我想我们下面洽谈的议题应该是土地的价格、货款支付的时间、贷款条件以及法律责任等问题。你们认为还有别的议题吗？”

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，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如何选择开盘价，而对于还价者来说，需要考虑的主要是如何确定还盘价。

### （一）怎样确定开盘价

实际谈判过程中的最初报价称开盘价。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。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。

现在在国际经济贸易谈判中，有两种比较典型的报价方式，即西欧式报价和日本式报价。

西欧式报价：一般的模式是，首先提出有较大余地的价格，然后根据买卖双方的实力对比和该笔交易的外部竞争状况，通过给予各种优惠，如数量折扣、价格折扣、佣金和支付条件上的优惠（延长支付期限、提供优惠信贷等），逐步达到成交目的。这种报价法只要能稳住买方，往往会有一个不错的结果。卖方在开盘时报出的期望价，理所当然最高价，其内在含义及作用在于：

（1）开盘价给己方的要价定了一个最高限制，往往开盘价一报，自己就不能再提出另一个更高的价格了，同时，对方也绝不会再接受另一个更高的价格。

（2）开盘价为对方提供了一个相应的评价本方价格尺度的标准。

（3）报出一个高的开盘价，为下一步价格磋商提供了回旋余地。开盘时报出的最高期望价，本质上是一张为整个交易留着使用的“牌”。

（4）开盘价代表着谈判者的实在利益。在报价信息掌握得比较充分和可靠，而且策略运用得当的前提下，开盘价越高越可行，使报价的一方能够得到的好处也就越多。

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。脱离对方可

能接受的报价，只能是一场一厢情愿的美梦。这是因为，当己方抬高报价时，对方必然千方百计地压低报价。而当己方为了自己的利益向对方施加压力，尽可能设法压低对方的开盘价时，对方也会顽强地坚持开盘价，或在开盘价上被迫做出让步的同时，又策略地从其他方面争得好处，以使自己的利益得到必要的保护。

在提出报价时，一般应注意以下问题：

第一，报价要非常明确。报价时切忌含糊，使对方产生误解。一方报价必须让对方准确无误地了解其期望，选择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。因为如果你要使对方相信你的开盘价符合情理，就没有必要为那些合乎情理的事情进行过多的解释和说明。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。

## （二）怎样确定报价次序

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。在对方报价之前我方先报价是否有利？如果说有利，这主要在于先行报价，其影响较大。先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：对方听了我方的报价后，可以对他们自己的想法进行最后的调整，由于对我方的价格起点有所了解，他们就可以修改自己的报价，获得本来得不到的好处。



例如，美国加州一家机械厂的老板哈罗德准备出售他的三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140万美元买下这三台机床，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，他们会集中力量对我方的报价发起进攻，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我方报价的攻击战。

那么，究竟是先报价还是后报价对我方有利呢？总的来说，如果我们预计谈判一定竞争得十分激烈，那么，就应当先报价以争得更大的影响；如果我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。

### （三）怎样回价

回价亦称还价、新的报价或称新要约或反要约，它是指受要约人对要约做出了更改或者受要约人超过了要约的有效期才做出承诺。就第一种情况而言，在面对面的谈判中，当一方听取了另一方的报价说明之后，为了对对方的报价做出适当的反应，可以向对方提出还价，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.还价也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，而不是在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，而且对谈判双方都是有好处的。

例如，以下的对话就会把回价者推向被动的境地：

“据我们了解，20万元的价格似乎有点离谱，你们能不能就这一价格本身做一些说明呢？”

接下来对方可能会说：

“你们一定清楚土地这种特殊商品的一些属性，加之近来政府对该地区产业发展已有倾斜的意向……”

这实际上就相当于踢回了一个软球，以不确定因素来封住定价的下行空间，并把回价方无形中引入了对这一价格的循环说明之中。

当然，从另一方面来讲，报价的一方对于对方要求解释报价原因应予以回避。因为他已经报过价了，他完全有权要求对方做出反应，提出还价。也就是说，还价的一方可以向对方提问题，要求他解释清楚他的报价，除此之外，他应当向对方还价，但不应当向对方提出诸如为什么这么报价，以及他们是如何计算这个价格的等问题。

三、议价与磋商阶段

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。

### （一）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，使以后的谈判于我方不利。

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、贷款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，要抓住每一谈话细节，认真分析，最好做到以下三个方面：

（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可变动的灵活性发表陈述，不要根据主观的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，更不要对对方讲话或对对方的回答做过激的评论。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，采取避实就虚或避重就轻或其他含糊技巧对问题不做正面回答的场合下，应尽量引导对方对问题做正面回答，并指出含糊其辞回答问题的弊端。

（3）当对方想了解我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，切忌那种问一答三的回答方式。

## （二）了解分歧，归类分析

在议价过程中，双方存在分歧是正常的。可以说，没有分歧，就不会有谈判存在。分歧往往存在于谈判内容的各个方面，有主有次，一般来说，价格方面的分歧是较大的分歧。

事实上，在谈判桌上人们经常听到和使用的一种表达就是：

“看来，我们在其他方面的意见都容易达成一致，现在唯一的分歧就是价格问题。你们看……”

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陈述是准确地反映了对方的要求这一事实而造成的。这种分歧的根源在于相互间的沟通不够。解决的办法，就是要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选择。对此，我们将在后面的内容中进行分析 and 叙述。

## （三）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) 在我方的报价（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) 从对方对我方的报价（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，推断对方对其他一些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，即无论对我方还是对对方都可以接受的最佳交易条件将是什么。

#### (四) 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。

例如，以下是一段难以达成一致协议的谈话：

“贵方的出价难以令人接受，现在，我们可以在四块条件大致相同的地皮中进行选择。对任何一块地皮我们都有兴趣。我们的最高出价是10万元。”

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

1. 建议终止谈判。一般来说，谈判者都是不愿中止谈判的，特别是对于卖方来说更是如此，建议中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）我方处于一个有利的地位上，一旦提出中止谈判这一要求，对方就有很大的可能进行让步；（2）采用中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我方来说确实是非常重要的，如果对方不肯改变立场，我方宁愿交易落空，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）如果我方不做全盘让步，交易就不可能达成，而本次交易的达成，将会对我方产生重大的影响；（2）对方处于有利的地位，如果我方不做全盘让步，马上就有新的竞争者加入，届时，我方将会处于更加不利的地位；（3）我方即使做出全盘让步，接受对方的条件，也仍然是有利可图的。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，宁可中止谈判。

3.继续进行磋商，以求交易条件在互为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。

#### （五）控制议程，争取主动

比较高明的谈判对手除了对实质性谈判花很大工夫外，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，但他不仅存在而且是重要的。有时，洽谈小组的某个成员可能在旁边一言不发，而他的同事则在对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。很多商务洽谈班子里都有这么一个人，他有天生的才干做出这种干预，他所发挥的巨大影响经常是他的同事所不及的。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。运用他的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。如上面例子中，那个不做声的人，就是以支付形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。要反复强调这样一个事实：我们是能够彼此谅解的。当按照议程讨论第二个议题时，如果出现分歧，要提醒大家在目标、进度、计划以及第一个议题上保持一致的立场，而且双方已一致同意讨论第二个议题。总之，要使大家在第二个议题上同样做到协调一致。

还有很多积极的方法能够转移人们的注意力，促进谈判向前发展。经验丰富的洽谈人员还可能采取其他灵活的措施，使谈判避免陷入僵局。

比如，他知道，谈的时间越长，出现裂痕的可能性就越大，所以他总是尽力加快洽谈的每一个进程，以求在出现裂痕前就能达成协议。但他也知道，出现裂痕是不可避免的。因此，他对出现这种迹象是很敏感的，一旦有了这种苗头，马上就能觉察到。有时，苗头并不明显，但他可以通过人们说话的速度、坐姿的改变、眼神的变化以及对方让步的方式等做出判断。

当他觉察洽谈可能出现裂痕时，会做些什么呢？他可能会建议稍事休息。提出这一建议时，态度非常坚决（这样，当会谈告一段落时，会给人们有一个精力突然复苏高涨的短暂时间），然后迅速地总结一下谈判进行到什么阶段，并提出什么时候复会、下一步该采取什么步骤等，就谈判向一致的目标前进等问题提出建议。



## 第四节 引导与让步

### 一、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，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。

例如，有两种不同的谈判人员，他们给人的印象是“影响别人的能力是十分不同的”。张三是一个精明、年轻的谈判人，李四是一个稍显木讷、笨拙的人；张三看问题很准确，反应灵敏，能觉察到许多获得哪怕是一元钱的机会，而李四则理性思考能力差。

一般来说，张三给人的印象令人惧怕，假如和我谈判时，我会格外提防他。相反，李四则显得和蔼可亲，他时常使谈判者觉得这个人容易合作。事实上，在谈判桌上，李四的态度会使对方做出很大的让步，而对于张三，对方则会筑起一道墙。

此外，人们还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。

## 案例链接 闲谈中也有引导

案例背景：快餐加盟项目。

招商经理：经济危机弄的人心惶惶的，很多投资商也不知道投资什么。唉，前几天餐饮协会分析，2009年一部分800~1000平方米中等偏上的餐厅会有危机。

投资商：啊？是吗？为什么？我们觉得餐厅比其他投资靠谱，民以食为天啊，所以才想加盟餐饮行业的，没想到也这样啊！

招商经理：您分析的太对了，这个时候投资餐饮比别的风险要低很多，你看啊，经济危机不影响吃饭，但是吃饭也有个吃法啊，老百姓吃普通的，十块八块没有问题，特别有钱的吧，经济危机也没有影响他们，他们该吃什么吃什么，但是经济危机影响的是一部分中等偏上消费人群，他们以前偶尔小资一把，所以选择中等偏上的餐厅，但是经济危机他们就会降低奢侈消费，对吧，所以中等偏上规模的正餐就受影响了，

投资商：嗯，有道理，但是他们也要吃饭啊？太差也不行啊，十块八块嫌低档啊，嗯。他们会吃好一点的家常菜，特别是中高档快餐，照样吃的方便、干净，还高级，有身份啊。

招商经理：就是就是，餐饮分正餐和快餐，现在好的快餐厅和主题餐厅本来就火，明年更有市场啊。

看似无关的聊天实际有很多益处，非正式的场合能舒缓人的紧张和防御心理，投资商在不经意间对快餐的前景有了积极认识，奠定了进一步谈判的基础。“润物细无声”应该比“平地一声雷”的技巧要高明。

资料来源：

<http://wenku.baidu.com/view.46696a6d30215011.cd.htm>.

## 二、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，仍不能达到应有的效果，甚至前功尽弃。

### （一）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）绝不作无谓的让步。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，我方每次做出的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、双方地位、参与者特点等一系列综合情况来确定，这里要给出一个很精确的模式也是不太现实的。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，这样的推进速度就算是适当的。

## (二) 有步骤地让步

在进行让步磋商中，应该有步骤地进行。

第一，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；二是考虑对方为获得己方这项让步的重视程度以及对方对获得这项让步的成功估计。

第二，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对策和措施；其次就需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。

第三，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。

第四，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，然后给其最圆满的解释，即使是相同的理由，也不妨多说一次。同时，要借助温和、礼貌、谦虚的言词去创造良好的洽谈气氛。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。

## (三) 有方式地让步

一般来讲，以下方式容易奏效的：

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，对方尊重这一提议，我们也要确保我们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，下面的谈判方式：“啊，现在再继续谈价格问题对我方来说是很困难的了。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？先讨论讨论怎样？”

3.运用“弃车保帅”办法，保持全局优势。

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

### 三、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，有时双方会因在某一问题上的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，以后欲再恢复谈判则比较困难，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持的局面，谈判一旦出现僵局，都会想方设法采取积极的措施尽快解决，以便促使谈判能顺利地朝着成交阶段迈进。

## 案例链接 留有余地的交锋

日本国内红豆歉收，日本一家公司急需从我国进口一批红豆。而我国有相当多的库存，但有相当一部分是前一年的存货，我国希望先出售旧货，而日方则希望全是新货。双方就此展开谈判。谈判开始后，日方首先大诉其苦，诉说他们面临的种种困难，希望得到中方的帮助。“我们很同情你们面临的现状，我们是近邻，我们也很想帮助你们，那么请问你们需要订购多少呢？”“我们是肯定要订购的，但不知道你方货物的情况怎么样，所以想先听听你们的介绍。”我方开诚布公地介绍了我方红豆的情况：新货库存不足，陈货偏多。价格上新货要高一些，因此希望日方购买去年的存货。但是，虽经再三说明，日方仍然坚持全部购买新货，谈判陷入僵局。第二天，双方再次回到谈判桌前。日方首先拿出一份最新的官方报纸，指着上面的一篇报道说：“你们的报纸报道今年的红豆获得了大丰收，所以，不存在供应量的问题，我们仍然坚持昨天的观点。”但中方不慌不忙地指出：“尽管今年红豆丰收，但是我们国内需求量很大，政府对于红豆的出口量是有一定限制的。你们可以不买陈货，但是如果等到所有旧的库存在我们国内市场上卖完，而新的又不足以供应时，你再想买就晚了。建议你方再考虑考虑。”日方沉思良久，仍然拿不定主意。为避免再次陷入僵局，中方建议：“这样吧，我们在供应你们旧货的同时，供应一部分新货，你们看怎么样？”日方再三考虑，也想不出更好的解决办法，终于同意进一部分旧货。但是，究竟订货量为多少？新旧货物的比例如何确定？谈判继续进行。日方本来最初的订货量计划为2000吨，但自称订货量为3000吨，并要求新货量为2000吨。中方听后连连摇头：“3000吨我们可以保证，但是其中2000吨新货是不可能的，我们至多只能给800吨。”日方认为800吨太少，希望能再多供应一些。中方诚恳地说：“考虑到你们的订货量较大，才答应供应800吨，否则，连800吨都是不可能的，我方已尽力而为了。”“既然你们不能增加新货量，那我们要求将订货量降为2000吨，因为那么多的旧货我们回去也无法交代。”中方表示不同意，谈判再次中断。

过了两天，日方又来了，他们没有找到更合适的供应商，而且时间也不允许他们再继续拖下去。这次，日方主动要求把自己的总订货量提高到2200吨，其中800吨新货保持不变。中方的答复是：刚好有一位客户订购了一批红豆，其中包括200吨新货（实际那位客户只买走100吨）。这下，日方沉不住气了，抱怨中方不守信用，中方据理力争：“这之前，我们并没有签订任何协议，你本人也并未要求我们替你保留。”日方自知理亏，也就不再说什么，然后借口出去一下，实际是往总部打电话。回来后，一副很沮丧的样子，他对中方说：“如果这件事办不好，那么回去后我将被降职、降薪，这将使我很难堪，希望能考虑我的难处。”

考虑到将来可能还有合作的机会，况且刚才所说的卖掉200吨也是谎称，何不拿剩下的100吨作个人情。于是中方很宽容地说：“我们做生意都不容易，这样吧，我再想办法帮你弄到100吨新货。”日方一听喜出望外，连连感谢。最后，双方愉快地在合同上签了字。

在这个案例中，双方都采用了虚实结合的方法，意图为己方取得更大的回旋余地，得到更多利益，但这并不妨碍双方的合作。稳扎稳打，步步为营，不轻易让步，使自己的每一次让步都得到对方相应的让步和妥协，这是让步的实质，也是要求。

资料来源：[http：//www.glzy8.com](http://www.glzy8.com).经笔者整理。

## 第五节 商务谈判的终结

商务谈判结束的方式有协议成交、谈判中止、谈判破裂三种情况。

### 一、谈判终结的原则

谈判终结的基本原则有彻底性原则、不二性原则、条法性原则和情理兼备性原则。

1.彻底性原则。指结束谈判时所论及的交易内容要全面，各内容论及的深度要透彻，不得再出现疑点。

2.不二性原则。指当谈判结束时，双方达成的合同不得随意因破裂、中止的状态而改变。换言之，谈判结果必须具备不可更改性。

3.条法性原则。系指双方所达成的各种交易条件均以相应的法律形式表述，使之具有法律的约束和追索效力。为确保谈判终结达到条法性原则要求，须满足三个条件：口头合同文字化，文字合同格式化，不同格式文本一体化。

4.情理兼备性原则。指谈判终结不论其形势如何，都应保持友善与客观的态度。具体地说，应尽力创造友好气氛和阐明理由，使双方均感到受到了尊重。结果如果成功，固然可喜可贺，破裂亦坦然处之。

### 二、谈判终结的判定

谈判者只有正确判定好谈判终结的时机，才能运用好结束阶段的策略。错误的判定可能会使谈判变成一锅夹生饭，已付出的大量劳动



付之东流；错误的判定也可能毫无意义地拖延谈判成交，丧失成交机遇。谈判终结，可以从以下三个方面判定。

### （一）从谈判涉及的交易条件来判定

这个方法是指从谈判所涉及的交易条件解决状况来分析判定整个谈判是否进入终结。谈判的中心任务是交易条件的洽谈，在磋商阶段双方进行多轮的讨价还价，临近终结阶段要考察交易条件经过多轮谈判之后是否达到以下三条标准，如果已经达到，那么可判定谈判终结。

#### 1.考察交易条件中尚余留的分歧。

首先，从数量上看，如果双方已达成一致的交易条件占绝大多数，所剩的分歧数量占极小部分，就可以判定谈判已进入终结阶段。当达到共识的问题数量已经大大超过分歧数量时，谈判已经从磋商阶段转变为终结阶段或者说成交阶段，因为量变会导致质变。其次，从质量上看，如果交易条件中最关键最重要的问题都已经达成一致，仅余留一些非实质性的无关大局的分歧点，就可以判定谈判已进入终结阶段。谈判中关键性问题往往起决定性作用，也需要耗费大量的时间和精力，谈判是否即将成功，主要看关键问题是否达成共识；如果仅在一些次要问题上达成共识，而关键问题还存在极大的差距，是不能判定谈判进入终结阶段的。

#### 2.考察谈判对手交易条件是否进入己方成交线。

成交线是指己方可以接受的最低交易条件，是达成合同的下限。如果对方认同的交易条件已经进入己方成交线范围之内，谈判自然进入终结阶段。因为双方已经出现在最低限度达成交易的可能性，只有紧紧抓住这个时机，继续努力维护或改善这种状态，才能实现谈判的成功。当然，己方一定想争取到更好的交易条件，但是已经看到可以接受的成果，这无疑是值得珍惜的宝贵成果，是不能轻易放弃的。如果能争取到更优惠的条件当然更好，但是考虑到各方面因素，此时不

可强求最佳成果而重新形成双方对立的局面，使有利的时机丢掉。因此，谈判交易条件已进入己方成交线时，就意味着终结阶段的开始。

### 3.考察双方在交易条件上的一致性。

谈判双方在交易条件上全部或基本达成一致，而且个别问题如何做技术处理也达成共识，可以判定终结的到来。首先，双方在交易条件达成一致不先指价格，而且包括对其他相关的问题所持的观点、态度、做法、原则都有了共识。其次，个别问题的技术处理也应使双方认可。如果因为个别问题的技术处理不恰当，不严密，有缺陷，有分歧，就会使谈判者在合同达成后提出异议，使谈判战火重燃，甚至导致已达成的合同被推翻或前面的劳动成果付之东流。因此，在交易条件基本达成一致的基础上，个别问题的技术处理也达成一致意见，才能判定终结的到来。

## （二）从谈判时间来判定

谈判的过程必须在一定时间内终结，当谈判时间即将结束，自然就进入终结阶段。受时间的影响，谈判者调整各自的战术方针，抓紧最后的时间做出有效的成果。时间判定有以下三种标准。

### 1.双方约定的谈判时间。

在谈判之初，双方一起确定整个谈判所需要的时间，谈判进程完全按约定的时间安排，当谈判接近规定的时间时，自然进入谈判终结阶段。双方约定多长时间要以谈判规模的大小、谈判内容的多少、谈判所处的环境形势以及双方政治、经济、市场的需要和本企业利益等综合而定。如果双方实力差距不是很大，有较好的合作意愿，紧密配合，利益差异不是很悬殊，就容易在约定时间内达成合同，否则比较困难。按约定时间终结谈判对双方都有时间的紧迫感，促使双方提高工作效率，避免长时间为一些枝节问题而争辩不休。如果在约定时间内不能达成合同，一般也应该遵守约定的时间将谈判告一段落，或者

另约时间继续谈判，或者宣布谈判破裂，双方再重新寻找新的合作伙伴。

## 2.单方限定的谈判时间。

由谈判一方限定谈判时间，随着时间的终结，谈判随之终结。在谈判中占有优势的一方，或是出于对己方利益的考虑需要在一定时间内结束谈判；或是还有其他可选择的合作者，因此请求或通告对方在己方希望的时限内终结谈判。单方限定谈判时间无疑对被限定方施加某种压力，被限定方可以听从，也可以不听从，关键要看交易条件是否符合己方谈判目标，如果认为条件合适，又不希望失去这次交易机会，可以听从，但要防止对方以时间限定向己方提出不合理要求。另外，也可利用对手对时间限定的重视程度，向对方争取更优惠的条件，以对方提供的优惠条件来换取己方在时间限定上的配合。如果以限定谈判时间为手段向对方施加不合理要求，会引起对方的抵触情绪，破坏平等合作的谈判气氛，从而导致谈判破裂。

## 3.形势突变的谈判时间。

本来双方已经约定好谈判时间，但是在谈判进行过程中形势突然发生变化，如市场行情突变、外汇行情大起大落、公司内部发生重大事件等，谈判者突然改变原有计划，比如要求提前终结谈判。谈判的外部环境在不断发展变化，谈判进程不可能不受这些变化的影响。

### （三）从谈判策略来判定

谈判过程中有多种多样的策略，如果谈判策略实施后决定谈判必然进入终结，这种策略就叫终结策略。终结策略对谈判终结有特殊的导向作用和影响力，它表现出一种最终的冲击力量，具有终结的信号作用。常见的终结策略有以下四种。

#### 1.最后立场策略。

谈判者经过多次磋商之后仍无结果，一方阐明己方最后的立场，讲清只能让步到某种程度，如果对方不接受该条件，谈判即宣布破裂；如果对方接受该条件，那么谈判成交。这种最后立场策略，可以作为谈判终结的判定。一方阐明自己最后立场，成败在此一举，如果对方不想使谈判破裂，只能让步接受该条件。如果双方并没有经过充分的磋商，还不具备进入终结阶段的条件，一方提出最后立场就含有恐吓的意味，让对方俯首听从，这样并不能达到预期目标，反而过早地暴露己方最低限度条件，使己方陷入被动局面，这是不可取的。

## 2.折中进退策略。

折中进退策略是指将双方条件差距之和取中间条件作为双方共同前进或妥协的策略。例如，谈判双方经过多次磋商互有让步，但还存在遗留问题，而谈判时间已消耗很多，为了尽快达成一致实现合作，一方提出一个简单易行的方案，即双方都以同样的幅度妥协退让，如果对方接受此建议，即可判定谈判终结。折中进退策略虽然不够科学，但是在双方很难说服对方，各自坚持己方条件的情况下，也不失为一种寻求尽快解决分歧的方法。其目的就是化解双方矛盾，比较公平地让双方分别承担相同的义务，避免在遗留问题上过多地耗费时间和精力。

## 3.总体条件交换策略。

双方谈判临近预定谈判结束时间或阶段时，以各自的条件做整体一揽子的进退交换以求达成合同。双方谈判内容涉及许多项目，在每一分项目上已经进行了多次磋商和讨价还价。经过多个回合谈判后，双方可以将全部条件通盘考虑，做“一揽子交易”。例如，涉及多个内容的成套项目交易谈判、多种技术服务谈判、多种货物买卖谈判，可以统筹全局，总体一次性进行条件交换。这种策略从总体上展开一场全局性磋商，使谈判进入终结阶段。

## 4.以谈判者发出的信号来判定。

收尾在很大程度上是一种掌握火候的艺术。通常会发现，一场谈判旷日持久却进展甚微，然后由于某种原因大量的问题会神速地得到解决，双方会作一些让步，而最后的细节在几分钟内即可拍板。一项交易将要明确时，双方会处于一种即将完成的激活状态，这种激活状态的出现，往往由己方发出成交信号所致。有时，在国际商务谈判中也会出现这样一些情况：到了谈判后期，我方认为可以收场了，也向外商发出了信号，可外商却认为时机未到，坚持不打出最后一张牌，使我们处于被动的局面。因此，在必要的时候，我们也可以放一些“气球”，直接试探对方，促使对方早日结束谈判。

谈判者使用的成交信号是不尽相同的，但常见的有以下几种：

(1) 谈判者用最少的言辞阐明自己的立场，谈判中表达出一定的承诺意愿。比如，“好，这是我最好的立场，现在就看你的了”。

(2) 谈判者所提的建议是完整的、绝对的，没有不明确之处。这时，如果他们的提议被接受，除非终止谈判，否则没有出路。

(3) 谈判者在阐述自己的立场时，完全是一种最后决定的语调。坐直身体，文件放在一边，两眼紧盯对方，不卑不亢，没有任何紧张的表现。

(4) 回答对方的任何问题尽可能简单，常常只回答一个“是”或“否”。使用的论据表明，确实没有折中的余地。

(5) 一再向对方保证，现在结束谈判对他有利，并告诉他不少理由。发出这些信号，目的是使对方行动起来，脱离勉勉强强或优柔寡断的状态，促成谈判达成一致并签下合同。这时应注意，不要过分地使用高压政策，否则有些谈判对手就会看出你过分希望成交，对方就会抓准机会寸步不让，反而向你进攻。

### 三、谈判终结的方式

商务谈判结束的方式包括成交、中止、破裂三种。

## （一）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。

## （二）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，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规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，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，而双方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越谈判者意志之外的重大事件时，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造成一定的干扰和拖延，是被动的中止方式。

### (三) 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，应该加以提倡。

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，如对对方的态度强烈不满，情绪激愤；在对待对方时不注意交易利益实质性内容，较多责怪对方的语言、态度和行为；一方以高压方式强迫对手接受己方条件，一旦对方拒绝，便不容商量断然破裂；双方条件差距很大，互相指责对方没有诚意，难以沟通和理解，造成破裂。不论何种原因，造成双方在对立情绪中谈判破裂毕竟不是好事，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，在破裂不可避免的情况下，首先，要尽力使双方情绪冷静下来，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。

## 第六节 成交与签约

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，通常以签订书面协议形式结束。

### 一、书面合同的签字

书面协议起草完毕后，双方当事人应认真地审查各项条款，确认协议条款内容无误时，就由双方代表签署。审查合同条款是个很重要的环节，稍有不慎可能会造成难以估计的损失。例如，一份火腿买卖合同，买方本意是“无腐烂、过期”的火腿，但合同上写成了“无腐烂，过期”，签字时没有发现错误。货到后买方发现火腿都已经过期，要求退货。卖方辩解说，我们按合同办事，还以为你们要的就是过期的呢。退货不成，买方一气之下将卖方告上法庭，诉讼结果却是买方败诉。还有些容易引起歧义的条款需要特别注意，如“货到后付款”，究竟到后多久付款应该给予明确的时间或时间段。

在面对面谈判成交的情况下，由双方同时签署。如果是通过电函往来成交，一般由我方签署后，将正本一式两份或一式多份寄交对方，经对方签署后退回一份，以作为履行合同的法律依据。至此，双方所进行的谈判工作告一段落。

### 二、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所忽视，实际上它对于搞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.我方的战略。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.我方谈判小组的情况。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。

### 三、谈判结果的整理和书面合同的草拟

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。谈判的过程结束或告一段落后，也要通过签约的方式来确定双方约定的结果。因此，谈判结果的整理是整个谈判工作的落脚点。

在招商和各类经济谈判中，大致有合同、协议、意向、洽谈纪要和备忘录等几种形式。其中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。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。

在各类商务谈判中，书面协议文件的名称和内容往往各有不同。例如，在国际货物买卖谈判中，书面协议文件大多称为合同或确认

书，而在合资企业谈判中则需签订协议、合同和章程三种文件。书面合同由哪一方草拟并无统一规定，但在我国涉外商务谈判中，习惯上都争取由我方负责草拟。参加谈判的业务人员必须具备草拟合同的知识 and 技能。

在实际货物买卖谈判中，书面合同往往采用我方或对方印好的现成格式加以填写，但在其他各类商务谈判中，则很少印有固定格式，一般都需从头到尾草拟全文。

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，而且要法人代表或授权委托书的代理人才能签署。

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。

## 阅读扩展 主要贸易术语

1.产品报价。在国际或国内贸易中，买方向卖方询问商品价格，卖方通过考虑自己产品的成本、利润、市场竞争力等因素，报出可行的价格。一般报价的业务流程为成本核算—制作打印报价单—上呈签署—传真客户。

2.询盘。交易的一方欲出售或购买某项商品，向交易的另一方询问买卖该项商品的各项交易条件，这种口头的或书面的表示，在进口业务中，称之为询盘。

3.发盘。指交易的一方为了销售或购买一批商品，向对方提出有关的交易条件，并表示愿按这些条件达成一笔交易，这种意思表示的行为称作发盘。发盘通常是以广告、传单、信件或回应询盘的方式发出的。在国际贸易实务中，发盘也称报盘、发价、报价。法律上称之为要约。发盘可以是应对方询盘的要求发出，也可以是在没有询盘的情况下，直接向对方发出。发盘一般是由卖方发出的，但也可以由买方发出，业务称其为递盘。

4.实盘。即有约束力的发盘，表明发盘人有肯定订立合同的意图。在法律上，实盘属于一项要约，一经发出，在有效期内，发盘人不得随意变更内容或撤销。如果受盘人在有效期内无条件地接受，就可以达成交易，成为对买卖双方都有约束力的合同。实盘必须同时具备三个条件才能成立：内容必须是完整和明确的；内容必须是肯定的，无保留条件的；实盘必须规定有效期限。其内容包括货物品名、品质规格、包装、数量、价格等。

5.虚盘。指发盘人所作的不肯定交易的表示。凡不符合实盘所具备的上述三个条件的发盘，都是虚盘。虚盘无须详细的内容和具体条件，也不注明有效期。它仅表示交易的意向，不具有法律效力。

资料来源：<http://baike.baidu.com/view/>；  
<http://www.jscj.com/wmkj/shuyu>.经笔者整理。

## 案例链接 关键是掌握有效的证据

北京一家制衣厂通过日本某商社出口了一批衬衫。3个月以后突然收到了日本商社的退货函，理由是北京的衬衫里有蚂蚁，顾客争相退货，给商社造成了很大的损失。日本要求北京的制衣厂退货并赔偿损失，随信还附来了两份蚂蚁样品。收到退货函以后，制衣厂立即对全厂的各个车间和办公室进行了全面仔细的检查，最后得出结论，蚂蚁不是从制衣厂内进入衬衫的。为了澄清事实，维护工厂的品牌，该厂来到我国某著名农业大学，请有关专家协助查找蚂蚁的来源。专家鉴定表明，日方送来的蚂蚁样品是伊氏臭蚁，这种蚂蚁的分布地区在日本，而在我国根本没有这种蚂蚁。为了进一步证实农业大学的鉴定结果，制衣厂派人沿着衬衫运输的路线，逐站收集蚂蚁样品，行程数千里，充分证实了专家的鉴定结果。

制衣厂在充分掌握了证据以后和日本代表进行了谈判。在谈判中，中方代表指出，衬衫中的蚂蚁是在货到日本以后，在运输和存放的过程中侵入的。日方代表在事实面前只好承认错误并表示道歉。以后日方又向该厂增订了100万件衬衫。“蚂蚁事件”得以圆满解决。

在签订合同的时候总免不了会有一些遗漏或考虑不周的地方，所以合同中总要写清楚未尽事宜及争议的处理方法。发生争议并不可怕，关键要冷静，要以实事求是的科学态度来处理争议。处理涉及纠纷的谈判，关键是掌握明确的证据，分清责任，理性应对。

资料来源：[http：//www.tt91.com](http://www.tt91.com).经笔者整理。

## 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. 营造洽谈气氛时，要塑造良好的第一印象，不能故意做作，更要注意融洽感情、协调思想。
3. 交锋阶段是实质性谈判的核心。这个阶段一般包括摸底、重新审查洽谈方针、报价与还价、谈判议程控制等几个阶段。
4. 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：一是怎样确定开盘价；二是怎样确定报价次序；三是怎样回价。
5. 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。
6. 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。
7. 谈判结束后的总结应包括以下内容：(1) 我方的战略；(2) 谈判情况；(3) 我方谈判小组的情况；(4) 对方的情况。

# 复习与思考

## 一、基本概念

开局 交锋 谈判角色定位 摸底 开盘价 让步 合同草拟

## 二、简答题

- 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，我方应了解对方哪些情况？
- 3.怎样确定开盘价？
- 4.议价与磋商时，应把握好哪几个环节？
- 5.谈判结束后，应对哪些内容做好总结？

## 三、论述题

- 1.试述谈判如何开局才能收到良好的效果。
- 2.如何理解让步和交锋的相互关系？

## 第六章 商务谈判人员及其心理

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、选择谈判方式到包括整个谈判过程，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。有鉴于此，本章就谈判人员准备、谈判人员的谈判思维、商务谈判中的心理挫折、成功的谈判者应具备的心理素质及商务谈判心里的禁忌等进行概述。



## 第一节 谈判人员准备

谈判的主体是人，筹备谈判的第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。

### 一、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。美国人常常采取此种方式进行谈判，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”。个体谈判的好处在于：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延误战机，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间制造意见分歧，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，它只能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、法律等多方面的知识，谈判中所要运用收集的资料也是非常多，这些绝非个人的精力、知识、能力所能胜任的，何况还有“智者千虑，必有一失”之说。

通常情况下，谈判班子的人数在一人以上。在由多人组成的谈判班子，首先可以满足谈判多学科、多专业的知识需要，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，形成集体的进取与抵抗的力量，常言说得好：“三个臭皮匠，顶过一个诸葛亮”，“一个人是一条虫，齐心协力一条龙”。因此，成功的谈判有赖于谈判人员集体智慧的发挥。研究日本问题的专家指出，日本人就像一群小鱼在鱼王的率领下在大海中游行。如果遇到危险的信号，不是四处逃散，而是随鱼王迅速调转方向集体脱险，这可以说是日本民族精神的形象描绘，从中也可悟到日本为什么会成为东方民族经商的代表。

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，谈判班子和规模也不同。实践表明，直接上谈判桌的人不宜过多。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，这部分人数与对方相当为宜。在谈判中应注意避免对方出场人数很少，而已方人数很多的情况。

## 二、谈判人员应具备的素质

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。

那么，一个优秀的谈判人员应具备怎样的素质呢？

弗雷斯·查尔斯·艾克尔在《国家如何进行谈判》一书中写道：“根据十七、十八世纪的外交规范，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，但是一些基本的要求却是共同的，并被许多谈判者所遵奉。

### （一）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，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，应以国家、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。

### （二）健全的心理素质

心理素质是一个人身上具有的稳定的、本质的个性心理特征。它是人的意志、情感、情绪等心理品质的总和，在商务谈判中占有十分重要的位置。谈判过程，特别是讨价还价阶段是一个非常困难的过程，充满了困难和曲折。有时谈判会变成一场马拉松式的较量，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主体素养的重要内容之一，表现为谈判者主体应具备坚韧顽强的意志力和良好的心理调适能力。

坚韧顽强的意志力就是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坦然自若，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。在谈判过程中，谈判的艰巨性可想而知，谈判桌前持久的讨价还价枯燥乏味，令人厌倦。这时，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这样说过：“永远不轻易放弃，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。

这种意志力、忍耐力还表现在一个谈判人员无论在谈判的高潮阶段还是低潮阶段，都能心平如镜，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，给对方造成可乘之机。

良好的心理调适能力就是谈判者能够根据谈判情势的变化，随时随地调整自己的情绪，做到冷静思考、从容应对。古往今来的伟大政治家、军事家、思想家都以“戒躁”、“制怒”、“留静”、“贵虚”等作为自我修养的基本方法，“戒躁”、“制怒”就是要想方设法消解自己激动的情绪，如果失去理智就会做出愚蠢的事情。“贵虚”、“留静”有两层含义：一是养成一种敏锐、明彻如玄的心境，这是一种特殊的心理状态；二是指冷静地观测事态的发展变化，抓住薄弱环节，出其不意、克敌制胜。

谈判是斗智比谋的高智能竞技活动，感情用事会影响谈判，控制自己的非理性情感的发泄，幽默大度、灵活巧妙地将消极情绪转化为积极情绪，能使自己摆脱困境、战胜对方。因此，培养良好的心理调适能力，也是谈判人员必不可少的。

### （三）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，要把自然科学和社会科学统一起来，普通知识和专业知识统一起来，在具备贸易、金融、营销等必备的专业知识的同时，还要对心理学、经济学、管理学、财务学、控制论、系统论等学科的知识广泛摄取，为我所用，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现象大量存在，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，由于不了解施工时期是泰国的雨季，运过去的轮胎式机械在泥泞的施工场地根本无法施展身手，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一下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，即专业知识要具有足够的深度。专业知识是谈判人员在谈判活动中必须具备的知识，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。

#### (四) 谈判人员的能力素养

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，往往以各种手段掩饰真实意图，其传达的信息真真假假、虚虚实实，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的作用，当然这种运筹和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。一个优秀的谈判者，应精通语言，通过语言的感染力强化谈判的艺术效果。谈判中的语言包括口头语言和书面语言，无论哪类语言，都要求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，还要突出谈判语言的艺术性。谈判中的语言不仅应当准确、严密，而且应生动形象、富有感染力，学会巧妙地用语言表达自己的意图。例如，一位教士问主教：“我祈祷的时候可以吸烟吗？”主教认为这是对上帝的不尊敬，没有同意。另一位教士问：“我可以在吸烟的时候祈祷吗？”主教认为他念念不忘上帝，欣然同意。

4.应变能力。任何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，等等。

5.创造性思维能力。随着社会的发展和科学的进步，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就能提高分析问题和解决问题的能力，提高谈判的效率。在对待台湾问题上，我们提出的“一国两制”方针就是很好的例子。

### （五）健康的身体素质

毛泽东曾经讲过：身体是革命的本钱。谈判的复杂性、艰巨性，也要求谈判者必须有一个良好的身体素质。谈判者只有精力充沛、体魄健康，才能适应谈判超负荷的工作需要。

## 三、谈判人员的配备

谈判者个体不但要有良好的政治、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几个方面：

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，语言翻译方面的知识。

根据谈判对知识方面的要求，谈判班子应配备相应的人员：（1）业务熟练的经济人员；（2）技术精湛的专业人员；（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6—1所示。

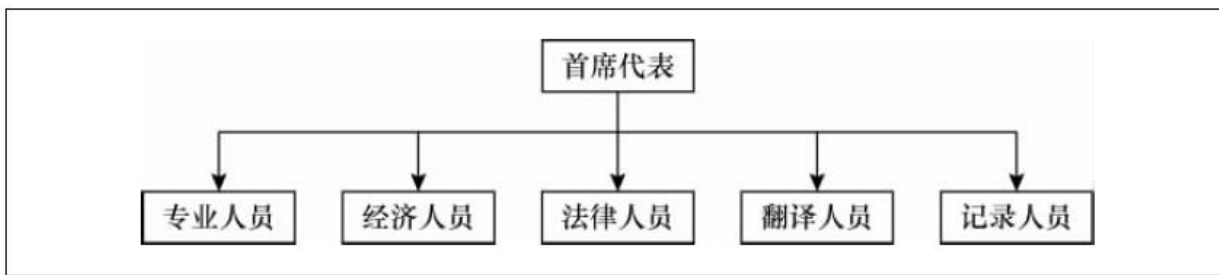


图6-1 谈判组织群体模型

在这个群体内部，每位成员都有自己分工明确的职责。

### （一）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，他们在谈判中的主要任务是领导谈判组织的工作，这就决定了他们除具备一般谈判人员必要的素养外，还应阅历丰富、目光远大，具有审时度势、随机应变、当机立断的能力，具有善于控制与协调谈判小组成员的能力。因此，无论从什么角度来说，都应该是富有经验的谈判高手。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、说明；（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。

### （二）专业人员

专业人员是谈判组织的主要成员之一。其基本职责是：（1）阐明己方参加谈判的愿望、条件；（2）非常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。

### (三) 经济人员

经济人员又称商务人员，是谈判组织中的重要成员。其具体职责是：(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、计算修改中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。

### (四) 法律人员

法律人员是一项重要谈判项目的必然成员，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范围内进行；(4) 检查法律文件的准确性和完整性。

### (五) 翻译人员

翻译人员在谈判中占有特殊的地位，他们往往是谈判双方进行沟通的桥梁。翻译的职责在于准确地传递谈判双方的意见、立场和态度。一个出色的翻译人员，不仅能起到语言沟通的作用，而且必须能够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。因此，对翻译人员有很高的素质要求。

在谈判双方都具有运用对方语言进行交流能力的情况下，是否还需配备翻译人员呢？回答是肯定的。现实谈判中使用翻译人员，不仅可利用翻译提供的重复机会争取更多的思考时间，还可利用翻译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。

## (六) 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。为了出色地完成谈判的记录工作，要求记录人员要有熟练的文字记录能力，并具有一定的专业基础知识。其具体职责是准确、完整、及时地记录谈判内容。

## 阅读扩展 首席代表的选择

商务谈判中，尽管需要多个不同方面的人员，但是与对手在谈判桌上进行交锋的往往只是其中的一两个，他（们）被称为首席代表。首席代表的挑选在商务谈判的组织准备中非常重要，主要关注以下几个方面：

1.地位。地位是权力的象征，也是谈判决策能力的标志。实践表明，地位高低与谈判标的重要性成正比。谈判标的所涉及的金额越大、影响越大，对首席代表地位的要求也越高。谁也不会因小标的而出大将，除非这个小标的是个引子或为进行重大交易的突破口。而对大标的的谈判，谁也不会随便派人负责，否则会造成无诚意之嫌，使对方放弃成功谈判的努力。因为谈判一方力量太弱，就会失去主动。主动，涉及日程安排、谈判方式、讨价还价方案的抛出。所以，首席代表的身份，应与负责谈判的标的相称。

2.年龄。实践表明，人的年龄在交往中会引出不同的态度，商业谈判亦不例外。经验告诉我们，谈判年龄要求可分为三档：老、中、青，相对于三种谈判级别。28岁以下年轻的业务人员，承担小型、单一的交易谈判，会有很好的表现；如果承担大中型交易谈判，会有力不从心的苦恼。30岁左右的业务人员，是谈判桌上的中年人，可以承担小型谈判主谈人，也可承担大型谈判主谈人的角色。40岁的业务人员，可以说是对外商业谈判中的“老年人”，主要承担大中型的谈判主谈人。这样搭配，对谈判对方来讲，也是顺理成章、无可挑剔的。在很多地区的文化中，身份对等是选择首席谈判代表的重要条件。

3.性别。由于历史性和传统性的因素，当前谈判人员大部分是男性，女性较少。但实践表明，很多时候女性谈判代表往往能够出奇制胜。

4.风度。首席代表的风度，往往对谈判成败起重要作用。“风度”包括外表与内涵两个方面。外表包括衣着与行为举止，衣着脏旧或过于怪异，会给谈判对方不舒服的感觉，可能产生无心与你谈的想法；举止尤为重要，站不直（姿势不端）、坐不稳（半躺、半倚、晃动腿脚），都会让人产生轻浮、不认真行事的感觉。

资料来源：<http://wenku.baidu.com>.经笔者整理。

#### 四、谈判班子成员的分工与合作

一场成功的谈判往往可以归结为谈判人员所具有的良好个人素质，然而单凭个别人高超的谈判技巧，并不能保证谈判获得预期的结果，还需要谈判班子人员的功能互补与合作。就像一场高水准的交响音乐会，之所以最终赢得观众雷鸣般的掌声，主要在于每位演奏家的精湛技艺与和谐配合。

如何才能使谈判班子成员分工合理、配合默契呢？具体来讲，就是要确定不同情况下的主谈人与辅谈人、他们的位置与职责以及他们之间的配合关系。

所谓主谈人，是指在谈判的某一阶段或针对某一个或几个方面的议题进行发言并阐述己方的立场和观点的谈判者。这时其他人处于辅助的位置，称为辅谈人。一般来讲，谈判班子中应有一名技术主谈，一名商务主谈。

主谈人作为谈判班子的灵魂，应具有上下沟通的能力，有较强的判断、归纳和决断能力，能够把握谈判方向和进程，设计规避风险的方法，必须能领导下属齐心合作，群策群力，突破僵局，达到既定的目标。

确定主谈人和辅谈人以及他们之间的配合是很重要的。主谈人一旦确定，那么，本方的意见、观点都由他来表达，一个拳头对外，避免各吹各的调。在主谈人发言时，自始至终都应得到本方其他人员的

支持。比如，口头上的附和“正确”、“没错”、“正是这样”等等。有时在姿态上也可以做出赞同的姿势，如眼睛看着本方主谈人不住地点头等，辅谈人的这种附和对主谈人的发言是一个有力的支持，会大大加强他说话的力量和可信程度，如己方主谈人在讲话时，其他成员东张西望、心不在焉，或者坐立不安、交头接耳，就会削弱己方主谈人在对方心目中的分量，影响对方的理解。

### （一）洽谈技术条款的分工

在洽谈合同技术条款时，专业技术人员处于主谈的地位，相应的经济人员、法律人员则处于辅谈人的地位。技术主谈人要对合同技术条款的完整性、准确性负责，在谈判时，对技术主谈人来讲，除了要把主要的注意力和精力放在有关技术方面的问题上外，还必须放眼谈判的全局，从全局的角度来考虑技术问题，要尽可能地为后面的商务条款和法律条款的谈判创造条件。对商务人员和法律人员来讲，他们的主要任务是从商务和法律的角度向技术主谈人提供咨询意见，并适时地回答对方涉及商务和法律方面的问题，支持技术主谈人的意见和观点。

### （二）洽谈商务条款时的分工

在洽谈合同商务条款时，经济人员应处于主谈人的地位，而技术人员与法律人员则处于辅谈人的地位。

合同的商务条款在许多方面是以技术条款为基础的，或者是与之紧密联系的。因此，在谈判时，需要技术人员给予密切的配合，从技术角度给予商务人员以有力的支持。比如，在设备买卖谈判中，经济人员提出了某个报价，这个报价是否能够站得住脚，首先取决于该设备的技术水平。对卖方来讲，如果卖方的技术人员能以充分的证据证明该设备在技术上是一流的，即使报价比较高，也是顺理成章、理所应当的。而对买方来讲，如果买方的技术人员能提出该设备与其他厂商的设备相比在技术方面存在的不足，就动摇了卖方报价的基础，而为本方谈判人员的还价提供了依据。

在商务谈判中，有时是单兵作战，更多的是多人联合作战。特别是一些比较大的项目，需要很多人参加谈判。一般来说，在谈判的准备阶段存在着5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，安排谈判小组中的其他人尽自己的职责，需要时召集相应人员加入谈判之中。此外，裁决与专业知识有关的事宜，比如决定是否有足够的财力支持公司并购的投标。

2.白脸。白脸实际上是老好人，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“和事佬”的作用。白脸一般由被对方大多数人认同的人担当。

白脸的责任是对对方提出的要求和观点表示理解，使双方不至于闹翻。白脸还有一个责任，是要给对方安全感，让白脸的行为看似放松警惕，在谈判中让步，但是让不让步不是白脸说了算，而是负责战略和战术的人说了算。

3.红脸。红脸又叫黑脸，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，双方会达成一致的协议，没有红脸，谈判成功反而比较容易，有了他反而成为一个阻碍。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，把对方的优势降低，红脸的另一个责任是胁迫对方尽量暴露出他们的弱点。

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，让其他的组员服从他。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报价；二是观察并记录整个谈判的全过程，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，作为综合体提出来。他的责任是设法使谈判走出僵局，比如强硬派把谈判延迟，或者停止，此时就需要清道夫把谈判带出僵局，因为谈判的目的不是闹僵，而是要达成共识，这是清道夫的责任之一。

清道夫的责任之二是防止讨论离题太远，这和强硬派有异曲同工之处。此外，指出对方论据中自相矛盾之处，削弱对方的优势，这也是清道夫的责任。

在谈判中需要这5类人，同时，一个人也可以扮演其中不同的角色，他有可能既是强硬派又是红脸，有可能既是白脸又是清道夫。但这5种类型的角色，在谈判小组中，是必不可少的。

### （三）洽谈合同法律条款的分工

事实上，合同中的任何一项条款都是具有法律意义的，不过在某些条款上法律的规定性更强一些。在涉及合同中某些专业性的法律条款的谈判时，法律人员也以主谈人的身份出现，法律人员对合同条款的合法性和完整性负主要责任。由于合同条款法律意义的普遍性，因而法律人员应参加谈判的全部过程。只有这样，才能对各项问题的发展过程了解得比较清楚，从而为谈判法律问题提供充分的依据。

## 案例链接 营业员的谈判能力

下班的时候，商场经理问其中一个营业员接待了几位客户。当得知这个营业员一天只接待了一位客户时，经理很生气，因为其他营业员都接待了好几位客户，而他只接待了一位客户。经理继续问他接待的这位客户的营业额是多少，营业员说58000美元。经理觉得很奇怪，询问究竟是怎么回事。这个营业员说客户买了一辆汽车和一艘游艇，还买了不少其他东西，一共花了58000美元。刚开始，这位客户只是来买阿司匹林的，说他的太太头疼，需要安静地休息。营业员在卖给客户药的同时与客户聊天，得知客户一直很喜欢钓鱼，营业员就不失时机地给他推荐了鱼竿。接下来问客户喜欢在哪儿钓鱼，客户说他家附近的河流、池塘鱼太少，他喜欢到大概开车需要3个多小时的海边去钓鱼。营业员又问客户是喜欢在浅海钓鱼还是喜欢在深海钓鱼，客户说他希望在深海钓鱼。营业员又问客户怎么去深海钓鱼，之后建议客户买艘钓鱼船，并向他推荐了商场里卖的钓鱼船。客户买了船后，营业员又问客户，去海边需3个小时的车程，船怎么运过去，他现在的车是否能够把船拉过去。客户后来一想，他现在的车拉不了这艘船，需要一辆大车，聪明的营业员又不失时机地给客户推荐了一辆大卡车，建议客户用这辆大卡车把刚买的钓鱼船拉过去。就这样，客户前前后后在这个营业员手里买了58000美元的东西。当然，这个营业员也得到了经理的赏识。

营业员说服顾客从买几片阿司匹林到购买一辆大卡车，唤起了客户的购买潜能。善于发现和扩大客户的需求，是成功谈判者的核心技能之一。

资料来源：[http：//www.glzy8.com](http://www.glzy8.com).经笔者整理。



## 第二节 谈判人员的谈判思维

### 一、谈判思维的概念

谈判思维是谈判者在谈判过程中理性地认识客观事物的行为和过程，是对谈判活动中的谈判标的、谈判环境、谈判对手及其行为间接的、概括的反映。一个成功的谈判者必须能够正确认识谈判双方在谈判中所处的地位、相互作用的形式、性质、条件及其发展趋势，并根据这些变化采取相应的策略，这些需要在一个正确的思维模式下进行。辩证思维模式就是适合的正确、有效的思维模式，辩证思维是一种科学的思维形态，它要求人们客观、全面地看问题，从概念、判断、推理、论证四个环节进行全面、合理地推断。在谈判的过程中，概念是思维的基础细胞和出发点，并由概念组成判断，由判断组成推理，再由推理组成论证。推理和论证是概念、判断的转化形式。

### 二、谈判思维要素

#### （一）概念

概念是谈判者对谈判客观对象普遍的、本质的、概括的反映，是谈判思维的第一环节。运用概念要遵守一条基本的逻辑规则，即概念要明确，就是要明白、准确。对于商务谈判中的每一个概念，都要明确它的内涵和外延，切忌因概念上的差异而带来重大的经济损失。例如，货物买卖谈判中涉及重量单位“吨”时，一定要明确是“英制”还是“美制”，因为不同的度量衡下“吨”的概念完全不一样。

#### （二）判断

判断是谈判者对谈判情形作出的一种确定性的识别和认定，这种识别和认定在思维中就形成了判断。它的内涵是四个对立统一的方

面：同一与差异、肯定与否定、个别与一般、现象与本质，这四个方面同时也是判断的工具。判断的基本作用是使谈判者作出对谈判中所涉及事物的确定性，从而确立谈判策略实施与运用的基础。商务谈判策略的正确实施与运用，正是构建在谈判者的正确判断基础之上的。

### （三）推理

推理是在分析客观事物矛盾运动的基础上，从已有的知识中推出新知识的思维形式。无论是辩证思维还是形式思维，都由前提和结论构成。也可以说，推理由概念和判断构成。

从思维活动的角度看，商务谈判的过程就是一个复杂的推理过程，谈判决策与谈判策略的变换，是类比、归纳和演绎推理思维链条的最后环节。因此，在谈判过程中，存在着如何认识推理过程的问题，而且还存在着如何运用推理方式的问题。辩证逻辑是按辩证逻辑方式而非形式逻辑方式进行推理的，主张推理的客观性、具体性和历史性，是一种科学的推理。

### （四）论证

论证是应用辩证的矛盾分析方法，以一些已被证实为真的判断来确定某个判断的真实性或虚假性的思维过程，也是综合运用概念、判断、推理等各种思维形式及其规律和逻辑方法的过程。通过论证，达到认识矛盾、解决矛盾的目的。论证一般由论题、论据和论证方式三个因素构成，论证过程对谈判策略的实施和运用具有更为重要的意义。

## 案例链接 从技术方面寻求帮助

有一次，日本新日铁公司根据合同给宝钢寄来了一箱技术资料。清单上注明共有6份资料，开箱后发现少了一份，箱里只装了5份技术资料。中方立刻与日方交涉，但日方认为：“所提供的资料，经过一定的操作程序，几经检查，不可能漏装，一定是你们遗漏。”而中方认为：“我方开箱时有许多人在场，开箱后又清点了几遍，确实是贵方遗漏。”虽然事实如此，但以此断定日方漏装的理由并不充分。宝钢人员经过充分的思考和斗争，在再次与日方的谈判中提出了充足的理由。宝钢代表首先讲述开箱情况，说明缺少资料是事实。然后提出缺少资料的各种可能，按顺序共有3种：（1）日方漏装；（2）运输途中失散；（3）开箱后丢失。接着宝钢代表指出，如果是运输途中失散，那么木箱肯定有破损的地方，现在木箱并未破损；又假如是开箱后丢失，那么木箱上所印的净重是指6份资料的重量，一定要比现在5份资料的重量要重，但经过称量，这5份资料的重量与木箱上所印的净重恰巧相合，证明不可能是开箱后丢失，只能是贵方漏装。日方代表在充足的理由、严密的逻辑面前，只好同意回去查一查。经过检查果然是日方漏装了一份技术资料。

谈判不是简单的语言技巧和艺术，更多时候需要确凿的技术支持。尤其在出现纠纷时，有力的证据是谈判胜利的基础。人的素质能力固然重要，但谈判技巧的发挥还有赖于技术、数据等物的硬件支持。

资料来源：夏圣亭：《商务谈判技术》，北京，高等教育出版社，2000。

### 三、谈判中的诡辩思维

在商务谈判过程中，任何不违背法律和行为规范的做法都是允许的，这里仅仅涉及谈判技巧问题，而与道德问题无关。有时候，在谈

判中也会运用诡辩思维，在运用诡辩思维时，要注意做到有节制，把握好度。谈判中的诡辩思维主要有平行论证、偷换概念、以相对为绝对、以现象代本质、泛用折中等表现方法。

### （一）平行论证

平行论证，是一种在洽谈中使用较多并每每奏效的诡辩术，西方的谈判术语又称其为“双行道战术”。实际上，平行论证是一种“偷梁换柱”或“偷换主题”的辩论伎俩，往往通过转移论题的方式来消除己方的不利因素或掩盖自身谈判条件的弱点，以达到压倒对方谋取私利的目的。在谈判过程中，当一方论证他方的某个弱点时，他方则虚晃一枪辟战场，据所占之理另开战场，并着力将其论述，以牵制对手。平行论证的结果是混淆事物的因果关系，扰乱对方谈判人员的思维方式，从而使谈判失去确定的方向。因此，任何谈判人员对此都不能掉以轻心。当对方使用平行论证时，可以从两点击破：其一，坚持不懈地围绕一个论题做文章；其二，辨清两个论题之间的内在逻辑关系。

### （二）偷换概念

偷换概念就是论证时没有保持概念自身的同一性，在思维和论辩过程中违反同一逻辑要求，用一个概念去代替另一个概念而产生的逻辑错误。例如商家为了推销商品，常以“买一赠一”的广告招徕顾客，而前后的“一”往往不一致。常见的偷换概念方法有：

（1）将对方言论作出曲解，再假装已经推翻了对方的真正言论。

（2）断章取义——从对方真正的言论中选取有误导性的段落。

（3）选取其他与对方拥有相同立场的人，把他们支持该立场的软弱论据推翻，相当于已经辩倒“所有”拥有该立场的人，从而推翻该立场。

(4) 虚构一个行为和信念遭受批评的人物，再声称该人物为对方言论不可或缺的部分。

偷换概念表面上看似乎推倒了对方的论证，但事实上，这只是误导人的谬误，因对方真正的论据并没有被推翻。只要把对方偷换的部分进行还原，对方的谬误也就不攻自破了。

### (三) 以相对为绝对

这是一种故意混淆相对判断与绝对判断的界线、以前者代替后者以期扼制、压倒对方谈判人员的论证方式。为了促使对方接受某个立场，经验丰富的谈判人员往往运用此方法控制对手，进而控制谈判发展的进程。这尽管不公道，但却很见成效。俗称“虚张声势，诈唬人”。遇到这种情况也要从两个方面突破：一是抓现时与延时存在的相对性，以破虚的绝对性；二是以绝对目标和绝对代价来判定事实的真伪。

### (四) 以现象代本质

这是指谈判者只强调问题的表面形式、表面现象，而不涉及问题的实质，从而掩盖自身的真实企图。在商务谈判中，只要坚持辩证思维的客观性、具体性的原则，就能识破对方摆出的迷魂阵，从而把握事物的本质，使谈判循着客观公正的方向发展。例如：卖方同意降价，但要将近期三个月汇票改为即期汇票。表面来看似乎是降价了，但实际上却通过支付方式上对买方融资优惠取消的手法将降价的损失悄悄地拿了回去。面对这种情形，谈判人员可以首先将现象具体化、个性化，以便进行正确的判断；其次，一分为二地驳斥，即肯定表面的是，否定本质的非；最后，简洁明了地揭示其本质目的，从而让对方计划落空。

### (五) 泛用折中

泛用折中是谈判人员面对两种差距极大或根本对立的观点，不作任何客观具体的分析，而用“和稀泥”的方式，假装糊涂的“老好人”，从抽象的概念上折中二者的诡辩手法。面对这种局面时，谈判人员应强调客观效果，讲具体折中对象，讲谈判经过，说明为什么不能折中的理由等，打破对手的“老好人”形象。

总之，在商务谈判中，诡辩思维的表现形式多种多样，任何谈判人员对此都应有清醒认识。从根本上来说，对付玩弄诡辩伎俩者的最佳方法，是掌握好辩证逻辑的思维方法，以客观性、具体性、历史性三原则认清其诡辩本质并加以正确地处理。

## 第三节 商务谈判中的心理挫折

### 一、心理挫折

一个人在做任何事情时不可能都是一帆风顺的，总会遇到这样或那样的问题和困难，这就是我们平常所说的挫折。心理挫折并不是指具体活动受阻，而是活动过程中人们的一种心理感受，或者说是一种感觉，包括由这种感觉所引起的心态及情绪的变化。所谓心理挫折，就是指在某行为活动过程中，人们自己认为或感觉遇到了难以克服的障碍和干扰等，从而在心理上形成的挫折感，并由此产生一种忧虑、焦急、紧张、激动、愤怒、懊悔等情绪性的心理状态。

心理挫折不同于平常所说的挫折。心理挫折是人们的一种主观感受，它的存在并不能说明在客观上就一定存在挫折或失败，也就是说心理挫折的存在并不一定意味着活动挫折的存在。反过来，客观挫折也不一定对每个人都会造成挫折感。由于每个人的心理素质、性格、知识结构、生长环境等都不相同，因此对同一事物活动的反应也就不同。有的人可能会由于困难引发较大的挫折感，而有的人则可能会对困难、阻碍没有什么反应。同样的挫折感所产生的情绪变化也是不同的。比如，有的人在感到挫折后会沮丧、退缩甚至一蹶不振，而有的人则恰恰相反，遇到困难反而更有信心，更加全力以赴。

### 二、心理挫折对行为的影响

心理挫折虽然是人们的心理状态、感受，是一种内心活动，但它却对人的行为活动有着直接、较大的影响，并通过具体的行为反应表现出来。每个人在感到挫折时所引起的情绪变化是不同的，所以在行为上的反应和表现也各不相同。对绝大多数人而言，在感到挫折时的行为反应主要有以下几种：

1.言行过激。人们在感到挫折时，最容易产生也是最常见的反应莫过于生气、愤怒了。在这种情况下，人们的言行就会超出原有的正常范围，如说出一些极端的话，做出一些挑衅性的动作，等等。比如，一个人去买一件东西，他在挑选商品或与老板讨价还价时，说了许多有关产品及商店的问题，这时老板容易产生一种心理挫折，说出一些过激的话，像“你买就买，不买就算了”，“我不卖了，你上别的地方去买”，甚至做出一些过激的动作，如推搡等等。当然，在这种条件下每个人的反应不可能相同，这主要取决于每个人的个人素质以及他们平时的正常行为，因为过激本身就是相对于正常而言的。

2.畏惧退缩。这种行为反应主要是人们在心理挫折的状态下对自己失去信心、缺乏勇气造成的。此时，人的敏感性、判断力都会下降，最终影响目标的实现。比如，一位刚毕业的律师与一位名律师打一场官司，这位刚毕业的律师很容易产生心理挫折，缺乏应有的自信，在对簿法庭时，无论是他的判断力还是思辨能力甚至语言表达能力都会受到影响，这实际上也为对手的胜利提供了条件。

3.盲目固执。这是指人们感受到心理挫折以后，往往不愿面对现实认真思考、判断，而是非常顽固地坚持一种错误的思想或意见，盲目地重复某种毫无意义的动作。

以上是几种较为常见和普遍的心理挫折的行为反应。此外，不安、冷漠等也是心理挫折的表现。人们在心理挫折时的情绪反应，都是一种非正常的状态，无论对谁来讲都是一种不适的困扰甚至是苦恼的折磨。但心理挫折对人的行为的影响也因人而异，并不是所有人在遭受心理挫折时都会对行为产生消极、反面的影响。相反，对于一些非常振奋、善于在逆境中生存的人来讲，心理挫折以及客观的活动挫折反而更激发他的进取心，激励他不断前进，不断成功。这一点正是我们所追求的，也是谈判者应具备的心理素质。

### 三、商务谈判与心理挫折

#### （一）商务谈判中产生心理挫折的原因



在商务谈判中，谈判者会遇到各种各样的问题、困难和阻碍，由此引起谈判人员心理波动，产生挫折是不可避免的。在商务谈判中，比较容易造成或形成谈判人员心理挫折的因素，主要有以下几点：

第一，谈判者对谈判内容缺乏应有的了解，掌握的信息不够，制定的谈判目标不合理或者不可行，这种情况对谈判者容易造成心理挫折。比如，你非常喜欢一件衣服，于是暗自决定如果价钱不超过300元就买下，你请售货员帮你取下来，然后一边看衣服一边向售货员询问价钱，“2780元”售货员漫不经心地答道。此时对你来讲就会产生很大的心理挫折，从而失去谈判的信心和勇气，最终很不情愿地将衣服还给售货员。

第二，由于惯例、经验、典范对谈判者的影响，谈判者容易形成思维定势，将自己的思维和想法禁锢起来。对于出现的新情况、新问题仍然按照经验、惯例去解决，这样既影响谈判的结果，也容易产生心理挫折。比如，你是一家商店的营业员，你们这个商店为“不二价商店”——从不讨价还价。有一位顾客找到你提出打折，你不同意，顾客找出商品存在的疵点，如果你仍不同意打折，谈判就很容易陷入僵局，甚至中断。

第三，由于谈判者自身的某些需要，特别是社会需要和自尊、自我实现需要没有得到很好的满足或受到伤害时，容易造成心理挫折。假设你是公司业务部门的负责人，为公司要新上马的某个项目进行论证，收集了大量的统计资料，做了充分的准备。在论证会上，当你满怀信心地讲完你的理由、论据之后向大家征求意见，这时你的一名下属站起来当众指出你的统计数字中存在的逻辑错误。在这种情况下，你的自尊受到了伤害，必然会产生诸如气愤、沮丧、懊悔等情绪反应。

这些只是在商务谈判中容易造成谈判者心理挫折的常见因素，除此之外，导致谈判者心理挫折的原因还有很多，有来自谈判过程的，还有一些是来自谈判者本身的，如谈判者的知识结构、自身能力，等等。

## （二）心理挫折对商务谈判的影响

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。

## 第四节 成功谈判者应具备的心理素质

### 一、崇高的事业心、责任感

崇高的事业心和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，对集体和国家都没有责任心的人，代表集体去进行谈判，他会全力以赴吗？会取得成功吗？不会的。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程度的满足吗？不会的。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。

### 二、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一个经典案例。这个谈判的成功，应归功于卡特的耐心和意志。卡特总统是一位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，你就会像服了一副镇静剂一样。

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，但卡特总统仅为14人安排了两辆自行车的娱乐设备。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点钟，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了，这就是著名的戴维营和平协议。

### 三、以礼待人的谈判诚意和态度

谈判的目的是为了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自尊需要的满足，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一位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，人挨着谈判桌，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。

### 四、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。但在激情下面，限制我们激情所激发的行动是那种广泛、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。

一名成功的谈判者，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，保持灵敏的反应能力、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。

## 五、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，这种能力对于一个谈判者来说是非常重要的。尼尔仑伯格在《谈判艺术》一书中有这样的描述：老练的谈判家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，齐臣张且去燕国做人质，燕王要杀张且，张且准备逃出燕国，被人抓住。张且说：“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，剖开你的肚子和肠子。一个贪得无厌的国君，绝对不允许人损害他的私利的。我反正是死的，你的肠子也会一寸一寸地被切断。”那人害怕，就把张且放了。张且的一番说辞，完全掌握了捉拿者的心理弱点。

## 阅读扩展 谈判者需要熟知的八种基本心理现象

1.文饰作用。一种自我防御机制，即用一种对自己最有利的方式对某些不可能接受的事物进行合理化的解释。

2.投射。把自己的动机归因于他人，是人类理解与思考外部事物最基本的方法之一。

3.移置作用。将内心矛盾冲突在压抑之后转移到别人身上。

4.压抑。有意识地想将那些与自己动机相冲突的、感到厌恶或痛苦的情感、观念、欲望等排斥出去，以解除内心冲突并获得心理的平衡。比如：你故意忘掉那些令你无法拒绝的事情；表现出对让你厌恶的事情不感兴趣；有意识地对正在激怒你的对手表示你的不在乎，等等。

5.反应形成。压抑自己强烈的、不合时宜的冲动，以反常的表现形式沿着与这些被压抑的冲动相反的路子，以他人接受的行为行事。人们有时会压抑自己强烈、不合时宜的冲动，以反常的表现形式沿着与这些被压抑的冲动恰恰相反的路子，用他人所能接受的行为行事，这便是“反应形成”。

6.自我意象。通过周围的人对自己的评价和自己的特殊经历，得出的关于自身的综合概念。自我意象是一个人对自我的看法，这些看法在某些方面是积极的，而在另一些方面可能是消极的。比如，一个人会从周围人对他的工作能力和专业水平的钦佩中看到自己，从而“自我感觉良好”，同时，他又会因自己不善社交、不善家务、不善理财等以及周围人的某些嘲笑而小看自己。带着这样的一种综合概念来看自己，人的许多决断都是为了维护或加强这种自我意象。

7.角色扮演。进一步通过有意识的行为来表现自我意象。大多数情况下，人们可能不会将其自我意象完全暴露出来。谈判者在这时只有通过了解、研究其对手过去的行为和经历，分析、判断对手的自我意象，以期对手有一个较全面的认识，才能较有依据地对对手在特定条件下对特定问题将作出怎样的反应进行假设，并有针对性地制定出对策。进一步讲，如果一个人试图通过有意识的行为来表现他的自我意象，这就是“角色扮演”。

8.理性行为。与非理性相对，如一个人能考虑到他可以采取的每一项行动方案可能带来的不同后果，能辨明这些不同后果的轻重优劣，能根据自己的预测选择有可能导致的最理想的行动方案，我们就能把他看成一个有理性的人。反之则为非理性。

资料来源：〔美〕杰勒德·I·尼尔伦伯格著，曹景行、陆延译：《谈判的艺术》。

## 第五节 商务谈判心理的禁忌

### 一、必须避免出现的心理状态

#### （一）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。如若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展示，潜能得到充分发挥。在必胜信心的支持下，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。

#### （二）热情过度

过分热情，会暴露出你的弱点和愿望，会给人以有求于他的感觉，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，会有一种强烈取得的意念，可能就会表现热情。但作为谈判者，却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，从而维护自己的优势地位。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。这样反而使对方对自身产生怀疑，从而增加你的谈判力量。

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。

### （三）不知所措

当出现某些比较棘手的问题，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。如果己方亦有责任，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、遇乱不烦才行。

## 二、对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，会采取不同的行为，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。

### （一）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，对成功的期望一般，对于保持良好的关系的期望一般，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司和同事满意就行了，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。

## （二）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。这类人尽力争取凡是他认为重要的东西，极力想向对方施加影响，以强权办法求得利益。这类人的目标可能定得并不高，主要是为了能轻易达到谈判目标，甚至轻易地超过目标。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。

同这类人进行谈判的禁忌有如下四点：（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。

## （三）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，对成功与保持良好的关系的期望很高，对权力的期望很低。这类人更加期望对他的上司及公司的同事尽责，希望他带回去的协议能得到上司和同事的赞赏。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，他在谈判中更容易处于被动地位。

同这类人员进行谈判的禁忌是：（1）不主动进攻；（2）对他让步过多；（3）对他的热情态度掉以轻心。

### 三、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对策，极力避免触犯他们心灵中的禁忌，伤害他们的感情，造成不必要的心理隔阂，阻碍谈判的进行。

#### （一）与迟疑的人进行谈判的禁忌

这种人的心理是：（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，他们就会敏锐地感觉到，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。你越说得越多，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：（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，不给予他充分的考虑时间。

#### （二）与唠叨的人进行谈判的禁忌

这类人的心理是：（1）具有强烈的自我意识，喋喋不休地说，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）爱刨根问到底。凡事都通过自己来弄个明白，坚持自己的看法，好与人争辩。经常讨人厌恶，浪费别人时间。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。

### （三）与沉默的人进行谈判的禁忌

这类人的心理特点是：（1）不自信。由于不善言辞，生怕被别人误解或被小看，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，对好坏反应极为强烈。（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心态。（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。

### （四）与顽固的人进行谈判的禁忌

这类人的心理具有如下特点：（1）非常固执。你说东，他谈西。你越想说服他，他就更加固执地抵抗。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，多半在外与众人接触，做起事来很有魄力。

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

#### （五）与情绪型的人进行谈判的禁忌

这类人的性格特征是：（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。

与这类人员谈判的禁忌是：（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。如一位业务员同一家商店进行推销洽谈，业务员为了促销，在介绍产品质量时声称已经获得“省优”和“部优”，商店看样品后认为有一定市场，于是双方达成买卖意向。商店后来了解到这种商品既非“省优”也非“部优”，产品虽适销，但商店也怕上当受骗，于是未予签订合同，一桩生意告吹。可见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。所以说，谈判语言应坚持从实际出发，应给对方诚实、可以信赖的感觉。

### 二忌盛气凌人

有的谈判者由于自身地位、资历高人一筹，或者谈判实力强人一等，在谈判中往往盛气凌人。居高临下、盛气凌人的行为易伤对方感情，使对方产生对抗或报复心理。所以，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

有的谈判者由于与社会接触面大，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，缺乏确凿证据的实际材料，其结果很容易使对方抓住你的谈话漏洞或把柄向你进攻。就个人形象来讲，也会使对方感觉到你不认

真、不严谨、不严肃，不值得信赖。因此，在商务谈判中，应避免用“据说”之类的字眼。

#### 四忌攻势过猛

某些谈判者在谈判桌上争强好胜，一切从“能压住对方”出发，说话锋利刻薄，频繁向对方发动攻势，在一些细枝末节上也不甘示弱，有些人还以揭人隐私为快事。在谈判中攻势过猛的做法是不可取的，极易伤害对方的自尊心。遇到生性懦弱的人可能一时得逞；对于涵养较深的人，尽管暂时忍让，让你尽情表演，但他欲擒故纵，到关键时刻将迫使你付出代价；对于强硬、进攻性很强的对手，小的进攻就会惹起更大的反击，反而对自己不利。因此，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

有的谈判者由于事前缺乏对双方谈判条件的具体分析，加之自身不善表达，当阐述自身立场、观点或回答对方提出的某些问题时，或者语塞，或者含含糊糊、模棱两可，或者前言不搭后语、自相矛盾。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，也容易使对方钻空子，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，把握住自身的优势和劣势，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。这样，在谈判中不管出现何种复杂局面，都能随机应变，清楚地说明自己的观点，准确明了地回答对方的提问。尤其是在签订谈判协议时，能够把握关键，使合同条款订得具体、完善、明确、严谨。

#### 六忌以我为主

在商务谈判中，有些人随意打断别人的话；有些人在别人说话时不够专注；有些人只顾自己，说话时滔滔不绝、没完没了，而不考虑对方的反应和感受，尤其当洽谈某些交易条件时，只站在自己的立场，过分强调自身的需要，不为对方着想，这种做法是很不礼貌的，极易引起对方的反感。

所以，谈判者应学会倾听，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。这样既显出自己修养，同时也容易赢得对方的喜爱，以便更好地了解对方，摸清对方的底细和意图，一举多得。

### 七忌枯燥呆板

一些人在谈判时非常紧张，如临大战，说起话来表情呆板，过分讲究针对性和逻辑性，这对谈判对己方很不利。商务谈判不同于某些对抗性很强的政治谈判，它是一种合作性的交往，应该在一种积极、友好、轻松、融洽的气氛中进行。因此，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，开一些小玩笑，使说话生动、形象、诙谐、幽默、有感染力。活泼的语言可以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能起到重要的促进作用。

资料来源：

<http://wenku.baidu.com/view/56da465177232f60ddcca1b1.htm>.



## 案例链接 谈判组长的决定

中国某公司与伊朗某公司谈判出口陶瓷品的合同。中方给伊方提供了报价，伊方说还需要研究，约定第二天早上8：30到某饭店咖啡厅继续谈判。8：20，中方小组到了伊方指定的饭店，等到9点钟还未见伊方人影，咖啡喝了好几杯了，这时有人建议离开，也有人抱怨，太过分了。组长认为：既然来了，就等一下吧。一直等到9：30，伊方人员才晃晃悠悠地来了，一见中方人员就握手致敬，但未讲一句道歉的话。在咖啡厅双方谈了一个钟头，没有结果，伊方要求中方降价。组长告诉对方，按照约定我们8：20来到此地，已等了一个钟点。桌上的咖啡杯可以作证，说明诚心与对方做生意，价格没有太多余地了。对方笑了笑说，我昨天睡得太晚了，谈判条件仍难以接受。中方建议认真考虑后再谈。伊方沉思了一下，提出下午2：30到他家来谈。下午2：30中方小组准时到了他家，并带了几件高档丝绸衣料作礼物，在对方西式的客厅坐下后，他招来他的三个妻子与客人见面。三个妻子年岁不等，头上没有平日阿拉伯妇女带的面纱。中方组长让翻译表示问候。并送上事先准备好的礼品，三位妻子很高兴。伊方代表说：“我让她们见你们，是把你们当朋友，不过，你们别见怪，我知道在中国是一夫一妻制。我还有权按穆斯林的规定再娶一个，等我赚钱再说。”中方人员趁机祝他早日如愿，并借此气氛将新的价格条件告诉对方。对方高兴地说：“中方说研究就拿出了新方案。”于是，他也顺口讲出了自己的条件。中方一听该条件虽与自己的新方案仍有距离，但已进入成交范围。翻译看着组长，组长自然地说：“贵方也很讲信用，研究了新方案，但看来双方还有差距。怎么办呢？我有个建议，既然来了您家，我们也不好意思只让你让步，我们双方一起让如何？”伊方看了中方组长一眼道：“可以考虑。但价格外的其他条件呢？”中方：“我们可以先清理然后再谈价。”于是双方把合同的产品规格、交货期的文本等清理了一下。伊方说：“好吧，我们折中让步吧，将刚才贵方的价与我方的价进行折中成交。”中方说：“贵方的折中是个很好的建议，不过该条件对我还是过高些，我建

议将我方刚才的价与贵方同意折中后再进行折中，并以此价成交。”伊方大笑，说：“贵方真能讨价还价，看在贵方等我一个小时的诚意上，我接受！”

中方组长比较了解对方的文化背景，做出了恰当的决定，并有效阻止了谈判队伍中的不良情绪，防止这种情绪影响谈判。对于处于决策层的谈判者来说，心理素质、思维判断和带领团队能力都很重要。

资料来源：[http：//www.mhjy.net/ss](http://www.mhjy.net/ss).经笔者整理。

## 小结

1.谈判的主体是人，筹备谈判的第一项工作内容就是组建谈判班子。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。

2.谈判班子应配备的人员包括首席谈判代表、业务熟练的经济人员、技术精湛的专业人员、精通经济法的法律人员和熟悉业务的翻译人员等。

3.谈判人员要求有坚强的政治思想素质、健全的心理素质、合理的知识结构和强壮的身体等综合素质。

4.谈判思维是谈判者在谈判过程中理性地认识客观事物的行为 and 过程，是对谈判活动中的谈判标的、谈判环境、谈判对手及其行为间接的、概括的反映。一个成功的谈判者必须能够正确认识谈判双方在谈判中所处的地位、相互作用的形式、性质、条件及其发展趋势，并根据这些变化采取相应的策略。

5.辩证思维模式就是适合的正确、有效的思维模式，这种科学的思维形态，要求人们客观、全面地看问题，从概念、判断、推理、论证四个环节进行全面、合理的推断。在谈判过程中，概念是思维的基础细胞和出发点，并由概念组成判断，由判断组成推理，再由推理组成论证。推理和论证是概念、判断的转化形式。

6.成功谈判者应具备的心理素质包括崇高的事业心和责任感、坚韧不拔的意志、以礼待人的谈判诚意和态度以及良好的心理调控能力。

7.心理挫折是在某个行为活动过程中，人们自己认为或感觉遇到了难以克服的障碍和干扰等，从而在心理上形成的挫折感，并由此产生一种忧虑、焦急、紧张、激动、愤怒、懊悔等情绪性心理状态。对绝大多数人而言，在感到挫折时的行为反应主要有以下几种：言行过激，畏惧退缩，盲目固执。

8.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对策，极力避免触犯他们心灵中的禁忌，有的学者总结出了商务谈判的七大忌：忌欺诈隐瞒；忌盛气凌人；忌道听途说；忌攻势过猛；忌含糊不清；忌以我为主；忌枯燥呆板。

# 复习与思考

## 一、基本概念

主谈人 谈判思维 心理挫折 心理调控能力

## 二、简答题

- 1.优秀的商务谈判人员应该具备怎样的素质？
- 2.怎样进行谈判人员的配备？
- 3.谈判思维有几种？
- 4.在谈判中，多数人感到心理挫折时的行为反应主要有哪些？
- 5.成功谈判者应具备哪些心理素质？

## 三、论述题

- 1.论述怎样组建一个强有力的谈判班子。
- 2.试述心理挫折产生的原因及其克服方法。
- 3.谈判中的心理禁忌有哪些？

## 第七章 商务谈判策略

在商务谈判过程中，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，谈判人员根据各个谈判中遇到的问题及解决方法总结出许许多多成功的谈判策略。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。

# 第一节 商务谈判策略概述

## 一、商务谈判策略的含义

对于什么是商务谈判策略，目前还没有统一的定义。人们从不同角度，对商务谈判中的策略进行了不同的解释。

从语言学的角度讲，策略是根据形势发展而制定的行动方针和斗争方式。

从企业经营的角度看，策略是企业为了实现其经营目标，对企业外部环境变化与竞争力量消长趋势所采取的对策。

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和对策。具体来说，这一概念包括三层含义：（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的选择。

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而制定谋划，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其为策略；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所决定的；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地、不间断地甚至完整地得到原来不确定的事物的信息。

## 二、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。其主要步骤包括现象分解、寻找关键问题、确定目标等七个方面。

### （一）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，必须把这个组合分解成不同的部分，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，寻求该采取的手段或方式，借以达成最有利的协议。除了必须具有的分析能力和习惯外，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。

### （二）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。寻找关键问题要求的是抽象方法、问题分析、谈判对手分析、发展趋势分析等技术。

### （三）确定目标

确定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，是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。

### （四）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。



### （五）对解决方法进行深度分析

对各种假设方法根据“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。

### （六）生成具体的谈判策略

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。

### （七）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。

## 三、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、非程序性问题，需要从全局出发，去寻找各策略变动中的最佳策略。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。

#### 四、商务谈判策略运用的基本原则

##### （一）周密谋划原则

谈判是一项高水平的智力游戏，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、每一句话进行周密而细致的运筹，做到胸怀大局、有勇有谋。

##### （二）随机应变原则

谈判桌上的攻防技巧、招数、套路很多，策略无穷，常用常新，同时形势也有可能风云变幻，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”。

##### （三）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，则是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。

## 第二节 预防性策略

预防性策略就是我方在谈判中处于被动地位时所采取的保守策略。具体来说，预防性策略包括投石问路、沉默寡言、声东击西、欲擒故纵、浑水摸鱼、疲劳战术等策略。

### 一、投石问路策略

投石问路策略，其基本要求是：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，并引导对方尽量做出正面的、全面的回答，然后从中得到一般不易获得的资料以达到其目的。

美国商业顾问机构首席代表在购买东西时，经常采用投石问路策略，通过许多假设性提问，获得许多颇有价值的资料，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) 假如我们自己提供材料呢？
- (5) 假如我们提供工具呢？
- (6) 假如我们要买几种产品，不只购买一种呢？
- (7) 假如我们让你在淡季接下这份订单呢？

- (8) 假如我们自己提供技术援助呢？
- (9) 假如我们改变合同的形式呢？
- (10) 假如我们买下你的全部产品呢？
- (11) 假如我们改变产品的规格呢？
- (12) 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，也不愿受这种疲劳轰炸式的提问。

不同的谈判过程，获取信息的提问方法不同。概括起来，提问形式有六种类型：一是一般性提问，如“你认为如何？”“你为什么这样做？”等等；二是直接性提问，如“这不就是事实吗？”等；三是发现事实提问，如“何处？”“何人？”“何时？”“何事何物？”“如何？”“为何？”等；四是探讨性提问，如“是不是？”“你认为？”等；五是选择性提问，如“是这样，还是那样？”等；六是假设性提问，如“假如……怎么？”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。

采用投石问路策略时，应注意以下几个方面的问题：

第一，提问题要恰当。如果提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。例如，在经济合同的再谈判过程中，买方与卖方在交货问题上激烈辩论。卖方晚交货两个月，而且只交了一半的货。买方对卖方说：“如果你们再不把另一半货物按时交来，我们就向其他供货商订货了。”卖方问：“你们为什么要撤销合同？如果你们撤销合同，重新订货，后果不堪设想，这些你们明白吗？”在这里卖方提出“你们为什么要撤销合同”，这是一个不恰当的问题，因为这个问题隐含着一个判断，即买方要撤销合同。这样，买方不管怎样回答，都得承认自己要

撤销合同。这就是强人所难、逼人就范，谈判自然不欢而散。所以，谈判必须准确地提出争论的问题，力求避免包含某种错误假定或有敌意的问题。

第二，提问题要有针对性。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运用各种不同的方式提出问题。例如，当需要方不感兴趣、不关心或犹豫不决时，供方应问一些引导性问题：“你想买什么东西？”“你愿意付出多少钱？”“你对于我们的消费调查报告什么意见？”“你对于我们的产品有什么不满意的地方？”等等。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。

第三，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。

## 二、沉默寡言策略

沉默寡言策略是谈判中最有效的防御策略之一，其含义是：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回答。

这种谈判策略之所以有效，其根据在于：谈判中暴露得越多，就有可能将自己的底细暴露得越多，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。

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，如何约束己方的反应。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，它纯属做戏；其次，记录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，洞悉对方的实意，促使沉默寡言超出本身的作用。

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信息，探索对方动机，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。

### 三、声东击西策略

“声东击西”始见于《三国志·魏书·武帝纪》，原指曹操与袁绍战于白马，谋士荀攸为曹操所出的计谋。后则于唐朝人杜佑的《通典·兵典六》中也有记载：“声言击东，其实击西”，意思是说，善于指挥打仗的人，能灵活用兵，虽然他攻击的目标在西方，偏要造成攻击东边的态势，以迷惑敌人，达到击倒敌人的目的。将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，转移对方视线，隐蔽己方真实意图，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的困难，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，日本的此项产品其质量、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，日本自恃产品优良，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产品，必须首先粉碎日方产品的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，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到嘴的肥肉让别人吞下，获得薄利比没有得利好。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。

#### 四、欲擒故纵策略

欲擒故纵策略即对于志在必得的交易谈判，故意通过各种措施，让对方感到自己是满不在乎的态度，从而压制对手开价的胃口，确保己方在预想条件下成交的做法。

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。

## 五、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。照理说，谈判应该是循序渐进的，而该策略却反其道而行之，故意将谈判秩序搞乱，将许多问题一揽子兜上桌面，让人眼花缭乱，难以应付。这时，毫无精神准备的一方，就会大伤脑筋，望而止步。

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性议题糅杂在一起，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来，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一些浑水摸鱼策略时，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。



## 六、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。

## 阅读扩展 商务谈判的18种策略

尼尔伦伯格经过实践的摸索和理论上的研究，总结出了为贯彻应用谈判需要模式而设想的18种典型策略。

1.忍耐策略。这种策略不是指那种单纯的谦让或沉默，忍耐是待机行事，是一种积极的积蓄力量。忍耐所面对的最大问题是外部因素不断的刺激和自己性格的冲动。如果你现在的忍耐已经开始导致你权益受损，过火的忍耐便成了谦让；如果你不待时机成熟便奋而反击，不足的耐性会导致操之过急。忍耐需要坚定的意志，要耐得住，发得出。哪些眼前的蝇头小利应当放弃，哪些根本利益必须捍卫，谈判者要有清醒的判断。

2.出其不意策略。此策略特别突出手段、观点或方法的突然改变。这种改变往往是急剧的、令对手未曾预料到的、戏剧性的。出其不意就是要与人们的习惯思维相左，与事物发展的逻辑相左。另外，它通常是突发性的，令人毫无思想准备的。出其不意可以导致谈判气氛和谈判立场的突然改变。

3.造成既成事实策略。这是一种比较冒险的策略，先通过行动造成对本方有利的事实，然后就这个事实的后果来与对方谈判。但是，如果要想造成既成事实再谈判，你就必须冒对方强烈抵制或报复的风险。所以，在采用这种策略之前，应当对对方可能的反应有所估计，并且对这种反应制定出相应的对策。如果对对方的反应缺乏应对措施，最好别冒这种险。

4.不动声色退却策略。此策略是在不明显地刺激对方也不明确地承认自己失误的条件下改变自己的谈判手段，让对手忽略你的失误，不再重视你的过错。要做到不动声色，你的行为就应显得“正常”，而且在姿态、交易条件的改变上要注意不致使它成为提醒对方的把柄或由头。

5.假撤退策略。此策略是在表面上作出退出谈判的姿态，而实际上却继续参加谈判的策略。注意不应将此策略理解为谈判条件上的后退，而是一种“不想谈判”的姿态。尼尔伦伯格认为，运用这种策略，需要有耐心、自制，再加一点诡诈。目的是让对方以为你真的已经退出，而实际上你却依然在左右局势。

6.逆向行动策略。此策略是采取与公认的一般倾向和目标恰恰相反的行动。一个偷偷进入戒备森严的基地获取了重要情报的间谍，在撤离时恰恰发现所有的出口都加了岗哨，不准任何人随意进入。他索性大大咧咧地径直找到门岗，声称他想在此找份工作干，问可不可以放他进去，结果被赶了出去。

7.设立限制策略。此策略是有预谋地在议题、议程、时间、地点、人数、级别等谈判因素上设置某些限制，以向对方施加压力的谈判策略。如“我已订好了明天下午返程的飞机票，希望能在这之前达成协议。”“我们经理出差了，你们只有找副经理商议此事。”“今天我们看来只能先讨论这一个问题，因为你们所需的第二个问题的资料我们没有带来。”设立限制必须小心，过分的限制可能迫使对手作出强烈反应甚至终止谈判，给己方造成被动。

8.假动作策略。此策略也叫声东击西策略，它采用一种虚张声势或障眼法的手段转移对方的注意力，使之对事物的识别判断产生某种错误，进而己方以暗度陈仓的技巧达到自己的目的。假动作策略有时也可以作为试探对手的一种手段，看看对手有何反应，以便为自己制定对策提供依据。

9.合伙策略。此策略是利用利益共享的机制使各方在行动上尽量协调，它努力使每个加入者都认同这一策略的有关方面，以各自不同的策略和方式相互支持。从根本上来说，合伙策略使各方将立场统一到共创利益的认识上，它可以在一定程度上避免彼此的对抗。

10.联系策略。此策略主要是利用与谈判的议题、内容、人员、环境、结果等有关因素的影响作用来对谈判对手施加影响。如利用名

人的影响，利用对手上级权力的影响，利用对手尊重人物的声望的影响，利用广告的影响，等等。

11.脱钩策略。此策略是在摸清了对手的倾向性之后，利用对手的某些逆反心理来引导对手的方法。谈判者不是利用某种谈判因素的正面影响力，而是利用其负面的影响力。例如公众推崇的某明星，谈判者却恰恰要揭该明星的短，引起对方对这位明星的反感，进而下意识地回避其影响。

12.纵横交错策略。此策略是有意识地与对手胡搅蛮缠，将关键问题与枝节问题混在一起，以求得乱中取胜的效果。特别是谈判者欲求得谈判的某种目的有所突破时，这种策略可以起到掩护的作用。

13.散射策略。此策略是扩大谈判范围的策略。谈判者以这种手段企求获得某一点的突破。有时谈判老是围绕某一问题纠缠，进展缓慢，谈判者便可以采用这种策略，将谈判的范围扩大，使得影响谈判进程和结果的因素在数量上和影响的机会上都有所增加，这样，即可能创造出解决问题的新条件。

14.随机化策略。此策略主要是运用数理统计及概率论原理对某种不确定的事物在事前进行分析推断，以分析推断的结果作为谈判的基础，使自己增加盈利机会的策略。这种策略要求谈判者要有较扎实的工程数学基础和推断能力，同时对于偶然因素的把握应非常敏锐。

15.任意取例策略。此策略就是以半撒谎、半夸张的手法选取某一事例，引导对手的策略。比如你曾参与过某项工程作业，然而你并不是那项工程的主管或主持人，但俨然以对该工程十分了解的姿态发表意见。由于你在某些方面是真实的，这就为你的那些不真实的话获得对方的信任打下了基础。

16.蚕食策略。此策略强调在与对手交锋的时候，不要急于对对手此时十分在意的利益强行瓜分或进行明显的抢夺，而应弱化这种企图，以不在意的姿态一点一滴地获取。要不动声色，要声东击西，要

把这事做得自然。谈判者在姿态上至少应表现出对欲获得的东西的无所谓，你在姿态上的大度可以大大降低对方对此事的警惕性。

17.交叉射击策略。此策略在抛出你的交易条件之前，谈判者先抛出一些较为相似的条件作为试探，慢慢靠近目标。采取这种策略可以排除某些对方给你设置的障碍，让其自行拆去。

18.代理人策略。此策略被尼尔伦伯格认为是相当重要的一种策略而特别重视。他认为，由于代理人受一方之托而具有强烈的倾向性，因而给谈判的形式带来了特殊的影响。

资料来源：〔美〕杰勒德·尼尔伦伯格著，曹景行、陆延译：《谈判的艺术》。

## 第三节 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。

### 一、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，进而坚持自己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，但你要对你的行为后果负责！”

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，而不在于声色俱厉。

### 二、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，也就越会珍惜。

3.让对方先开口说话，充分表明对方观点，隐藏己方要求。这样，对方由于暴露过多，回旋余地就小，己方针对性就会放大。

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……”

### 三、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则会向对方提出最后交易条件，要么对方接受己方交易条件，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毫无选择余地的境地，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，别的竞争者都不如他的条件优越，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的方法，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，不然没什么可谈的了！”“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，能否再融通一下。”这种留有余地的最后通牒，替对方留下退路，易于对方接受。



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。

#### 四、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，以我己方之静待对方之动，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。

运用该策略须注意的方面有：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。

## 第四节 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。

### 一、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，或一个人同时扮演红脸和白脸的角色。

使用该策略时应注意：其一，扮白脸的人，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，决不蛮横。外表上，不要高门大嗓，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，扮红脸的人，应该为主谈人或负责人，要求善于把握火候，让白脸好下台，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。

## 二、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、上司没有授权等理由，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，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，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。

## 阅读扩展 委托人未到的魔力

尼尔伦伯格在《谈判的艺术》一书中说了这么一件事：他的一位委托人安排了一次会谈，对方及其律师都到场了，尼尔伦伯格作为代理人也到场了，可是委托人自己却失约了。等了好一会儿也没见他的人影，这三位到场的人就开始谈判了。随着谈判的进行，尼尔伦伯格发现自己正顺顺当当地迫使对方做出一个又一个的让步或承诺，每当对方要求他做出相应的承诺时，他都以委托人未到、他的权力有限为由，委婉地拒绝了。结果，他以一个代理人的身份，为他的委托人争取了对方的许多让步，而他却不用向对方做出相应的让步。

资料来源：〔美〕杰勒德·尼尔伦伯格著，曹景行、陆延译：《谈判的艺术》。

### 三、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。此策略广为人知，也是商场上的千古信条。

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，比起来才有劲。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。货比三家的策略客观造成工作量大，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有重点突破。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。首先，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，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。

## 案例链接 眼观六路耳听八方

我国某冶金公司要向美国购买一套先进的组合炉，派高级工程师俞存安与美商谈判。为了不辱使命，俞存安做了充分的准备工作，他找了大量有关冶金组合炉的资料，花了很大的精力将国际市场上组合炉的行情及美国这家公司的历史和现状、经营情况等调查得一清二楚。谈判开始，美商一开口要价150万美元，俞存安列举各国成交价格，使美商目瞪口呆，最后终于以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，俞存安仍然不同意，坚持出价100万美元。美商表示不愿继续谈下去了，把合同往俞存安面前一扔，说：“我们已经做了这么大的让步，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。”俞存安闻言轻轻一笑，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点着急，甚至埋怨老俞不该抠得这么紧。俞存安说：“放心吧，他们会回来的。同样的设备，去年他们卖给法国是95万美元，国际市场上这种设备价格100万美元是正常的。”果然不出所料，一个星期后美商又回来继续谈判了。俞存安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人如此精明，于是不敢再报虚价，只得说：“现在物价涨得厉害，比不得去年。”俞存安说：“每年物价上涨指数没有超过6%的，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，最后以101万美元达成了这笔交易。

### 智取对方“底线”

有一名美国商界代表被公司派往东京谈判。当他下飞机时，两位日本代表热情接待他，并引导他坐进一辆豪华礼车，美商十分感动。在车上，日本代表一再表示，谈判期间将对客人的生活尽力照顾，紧接着问：“你是否已经订好回程的机票？我们可先将礼车准备好，送你到机场。”美商觉得他们真是善解人意，忘了保密的规定，将回程机票

交给日方。这样，日本人轻而易举地获悉他来日本只限两个星期的“底线”，并开始筹划如何利用这一个多星期的期限。下榻之后，日本人并没有立即开始谈判，而是花了一个多星期的时间陪他参观游览名胜古迹，每天晚上还安排四个半小时的日本传统宴会。美商几次问谈判开始时间，日本人总是回答：“还早嘛，有的是时间！”谈判终于在第12天开始，但为了让客人能去打高尔夫球和参加宴会，每天谈判都早早结束。到第14天早上，终于谈到重点，正当谈判到关键时刻，送美商去机场的礼车已经到达。只好在车内一路继续交涉。美商已经没有时间和对方周旋，但又不愿空手而归，结果就在到达机场时，答应对方的条件，签订了协议。他事后才知道对方的老谋深算。

### 以退为进的妙用

柯泰伦曾是苏联派驻挪威的全权代表。她精明强干，可谓女中豪杰。她的才华多次在外交和商务谈判上得以展示。有一次，她就进口挪威鲑鱼的有关事项与挪威商人谈判。挪威商人精于谈判技巧，狮子大开口，出了个大价钱，想迫使买方把出价抬高后再与卖方讨价还价。而柯泰伦久经沙场，一下识破了对方的用意。她坚持出价要低、让步要慢的原则。买卖双方坚持自己的出价，谈判气氛十分紧张。各方都拿出了极大的耐心，不肯调整己方的出价，都希望削弱对方的信心，迫使对方做出让步，谈判进入了僵持的状态。

柯泰伦为了打破僵局，决定运用谈判技巧，迂回逼进。她对挪威商人说：“好吧，我只好同意你们的价格啦，但如果我方政府不批准的话，我愿意以自己的工资支付差额，当然还要分期支付，可能要支付一辈子的。”柯泰伦这一番话表面上是接受了对方的价格，但实际上却是以退为进，巧妙地拒绝对方的要求。挪威商人对这样的谈判对手无可奈何。他们怎么能让贸易代表自己出工资支付合同货款呢？他们只好把鲑鱼的价格降下来。



## 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）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）具体谈判策略的生成；（7）拟定行动计划方案。

3.投石问路策略是指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，并引导对方尽量做出正面、全面的回答，然后从中得到一般不易获得的资料以达到目的的谈判策略。

4.采用投石问路策略时应注意三个问题：（1）提问题要恰当；（2）提问题要有针对性；（3）尽量避免暴露提问的真实意图。

5.沉默寡言策略是谈判中最有效的防御策略之一，其含义是，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回答。

6.为了有效地发挥沉默寡言策略的作用，在谈判前要认真准备；谈判中要耐心等待；也可以适当利用行为语言，搅乱对手的谈判思维。

7.以退为进策略是指以退让的姿态作为进取的阶梯，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。

8.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，要么对方接受己方交易条件，要么本方退出谈判，以此迫使对方让步的谈判策略。

9.最后通牒策略手法比较强硬，如运用不当会对谈判产生负面影响，因此在迫不得已的情况下才使用最后通牒策略，运用最后通牒策略手法也要适当。

10.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文的目的，采取转移矛盾，假借其上司或委托人等第三者之名，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。

11.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。

12.货比三家策略的具体做法是，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。

# 复习与思考

## 一、基本概念

商务谈判策略 沉默寡言策略 最后通牒策略 软硬兼施策略

## 二、简答题

- 1.简述运用商务谈判策略的原则。
- 2.简述制定商务谈判策略的主要步骤。

## 三、论述题

- 1.试论如何运用最后通牒策略。
- 2.试论如何运用声东击西策略。
- 3.试论如何运用投石问路策略。

## 第八章 商务谈判语言技巧

商务谈判的过程其实就是谈判双方语言的交流过程。语言在商务谈判中有如桥梁，往往决定了谈判的成败。恰当灵活地运用语言技巧，能赢得期望结果甚至取得更好的结果。成功的商务谈判必须考虑语言技巧。本章主要介绍商务谈判语言特别是有声语言和无声语言技巧。

# 第一节 商务谈判语言概述

## 一、商务谈判语言的类别

商务谈判语言各种各样，从不同的角度，可以分为不同的语言类型。

### （一）按语言的表达方式分为有声语言 and 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，这种语言借助于人的听觉交流思想、传递信息。无声语言是指通过人的形体、姿势等非发音器官来表达的语言，一般解释为行为语言，这种语言借助于人的视觉传递信息、表示态度。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。

### （二）按语言表达特征分为专业语言、法律语言、外交语言、

文学语言、军事语言等

1.专业语言。它是指有关商务谈判业务内容的一些术语，不同的谈判业务，有不同的专业语言。例如，产品购销谈判中有供求市场价格、品质、包装、装运、保险等专业术语；在工程建筑谈判中有造价、工期、开工、竣工、交付使用等专业术语，这些专业语言具有简单明了、针对性强等特征。

2.法律语言。它是指商务谈判业务所涉及的有关法律规定用语，不同的商务谈判业务要运用不同的法律语言。每种法律语言及其术语都有特定的含义，不能随意解释使用。法律语言具有规范性、强制性和通用性等特征。通过法律语言的运用，可以明确谈判双方的权利、义务、责任等。

3.外交语言。它是一种弹性较大的语言，其特征是模糊性、缓冲性和幽默性。在商务谈判中，适当运用外交语言既可满足对方自尊的需要，又可以避免失去礼节；既可以说明问题，还能为进退留有余地。但过分使用外交语言，会使对方感到缺乏合作诚意。

4.文学语言。它是一种富有想象力的语言，其特点是生动活泼、优雅诙谐、适用面宽。在商务谈判中恰如其分地运用文学语言，既可以生动明快地说明问题，还可以缓解谈判的紧张气氛。

5.军事语言。它是一种带有命令性的语言，具有简洁自信、干脆利落等特征。在商务谈判中，适时运用军事语言可以起到坚定信心、稳住阵脚、加速谈判进程的作用。

## 二、语言技巧在商务谈判中的地位和作用

商务谈判的过程是谈判双方运用各种语言进行洽谈的过程。在这个过程中，商务谈判对抗的基本特征，如行动导致反行动、双方策略的互含性等都通过谈判语言集中反映出来。因此，语言技巧的效用往往决定着双方的关系状态，以至谈判的成功，其地位和作用主要表现在以下三个方面。

### （一）语言技巧是商务谈判成功的必要条件

美国企业管理学家哈里·西蒙曾经说过，成功的人都是出色的语言表达者。同时成功的商务谈判，都是谈判双方出色运用语言技巧的结果。在商务谈判中，同样一个问题，恰当地运用语言技巧可以使双方听来饶有兴趣，而且乐于合作；否则，可能让对方觉得是陈词滥调，产生反感情绪，甚至导致谈判破裂。面对冷漠的或不合作的强硬对手，通过超群的语言及艺术处理，能使其转变态度，这无疑为商务谈判的成功迈出了关键一步。因此，成功的商务谈判有赖于成功的语言技巧。

### （二）语言技巧是处理谈判双方人际关系的关键环节

商务谈判对抗的行动导致反行动这一特征，决定了谈判双方的语言对彼此的心理影响及其对这种影响所做出的反应。在商务谈判中，双方人际关系的变化主要通过语言交流来体现，双方各自的语言都表现了自己的愿望、要求，当这些愿望和要求趋向一致时，就可以维持并发展双方良好的人际关系，达到皆大欢喜的结果；反之，可能解体这种人际关系，严重时双方关系破裂，导致谈判失败。因此，语言技巧决定了谈判双方关系的建立、巩固、发展、改善和调整，决定了双方对待谈判的基本态度。

（三）语言技巧是阐述己方观点的有效工具，也是实施谈判

技巧的重要形式

在商务谈判过程中，谈判双方要把己方的判断、推理、论证的思维成果准确无误地表达出来，就必须出色地运用语言技巧这个工具。同样，要想使自己实施的谈判策略获得成功，也要出色地运用语言技巧。

## 案例链接 再熟悉的客商也要进行充分交流

一位香港女装连锁店的采购商，给其一家总公司在巴黎的供应商打电话，要求对方派人来香港就秋装展示进行洽谈。过去几年，两家公司一直有生意往来。最后，巴黎公司派女设计师罗斯到香港。

罗斯到香港的第二天，公司安排好做展示。罗斯想，既然长时间有往来，直接坐下来谈生意应该不会有问题。于是，一番客套之后，罗斯立即放幻灯片做展示，接着谈价格，谈完价格又谈如何促销。说了半天后她才发现香港听众（上至老板下至业务员），一个个都呆若木鸡、面无表情地看着她。一阵沉默之后，香港老板开口了，问罗斯许多问题：她是在哪里学服装设计的，过去的工作经验，她念的时装学校怎么样，嗜好是什么，在巴黎公司工作多久等等与生意无关的事情。由于话题转折太快，起初罗斯还吞吞吐吐地不愿意说，之后，她想既然是聊天，就有问必答。香港老板又说了些他与法国公司关系如何的成功，两者合作的计划如何，以及法国公司最高级主管来访时如何陪他们走访香港的一些琐事。最后香港老板再三叮嘱罗斯，要切记所谈的一切，等她回巴黎见到上司时一定用得着。后来，她打电话回巴黎，把事情的始末一五一十地转告上司，并表示对洽谈的生意不很乐观。

罗斯要么是个谈判新手，要么认为关系熟悉了就忽视谈判开始时的基本礼节性交流。生硬的谈判显然不能取得理想的结果，解决的方法就是充分交流，活跃气氛，融洽关系。

资料来源：[http：//www.mhjy.net/ss](http://www.mhjy.net/ss).经笔者整理。

### 三、正确运用谈判语言技巧的原则

#### （一）客观性原则



谈判语言的客观性是指在商务谈判中，运用语言技巧表达思想、传递信息时，必须以客观事实为依据，并且运用恰当的语言，向对方提供令人信服的依据。这是一条最基本的原则，是其他一切原则的基础。离开了客观性原则，即使有三寸不烂之舌，或者不论语言技巧有多高，都只能成为无源之水、无本之木。

坚持客观性原则，从供方来讲，主要表现在：介绍本企业情况要真实；介绍商品性能、质量要恰如其分，如可附带出示样品或进行演示，还可以客观介绍一下用户对该商品的评价；报价要恰当可行，既要努力谋取己方利益，又要不损害对方利益；确定支付方式要充分考虑到双方都能接受、双方都较满意的结果。

从需方来说，谈判语言的客观性，主要表现在：介绍自己的购买力不要水分太大；评价对方商品的质量、性能要中肯，不可信口雌黄，任意褒贬；还价要充满诚意，如果提出压价，要有充分的根据。

如果谈判双方均能遵循客观性原则，就能给对方真实可信和以诚相待的印象，就可以缩小双方立场的差距，使谈判的可能性增加，并为今后长期合作奠定良好的基础。

## （二）针对性原则

谈判语言的针对性是指根据谈判的不同对手、不同目的、不同阶段的不同要求，使用不同的语言。简言之，就是谈判语言要有的放矢、对症下药。提高谈判语言的针对性，要求做到：

- 1.根据不同的谈判对象，采取不同的谈判语言。
- 2.根据不同的谈判话题，选择运用不同的语言。
- 3.根据不同的谈判目的，采用不同的谈判语言。
- 4.根据不同的谈判阶段，采用不同的谈判语言。

### （三）逻辑性原则

谈判语言的逻辑性，是指商务谈判语言要概念明确、运用恰当，推理符合逻辑规定，证据确凿、说服有力。

在商务谈判中，逻辑性原则反映在问题的陈述、提问、回答、辩论、说服等各个语言运用方面。陈述问题时，要注意术语概念的统一性，问题或事件及其前因后果的衔接性、全面性、本质性和具体性。提问时要注意察言观色、有的放矢，要注意和谈判议题紧密结合在一起。回答时要切题，不要答非所问，说服对方时要使语言、声调、表情等恰如其分地反映人的逻辑思维过程。同时，还要善于利用谈判对手在语言逻辑上的混乱和漏洞，及时驳倒对手，增强自身语言的说服力。

提高谈判语言的逻辑性，要求谈判人员必须具备一定的逻辑知识，包括形式逻辑和辩证逻辑，同时还要求在谈判前准备好丰富的材料，进行科学整理，然后在谈判席上运用逻辑性强和论证严密的语言表述出来，促使谈判工作顺利进行。

### （四）隐含性原则

隐含性原则要求在商务谈判中运用语言艺术，要根据特定的环境与条件，委婉而含蓄地表达思想，传递信息。

隐含性原则在很多方面集中反映了语言运用的艺术性，它除了表现在口头语言中，还直接表现在无声语言中，即无声的行为语言本身就隐含着某种感情和信息。

尽管前面我们强调语言表达要遵循客观性、针对性、逻辑性原则，但这并不是说在任何发问下都必须直不打弯，露而无遮，相反，在谈判中根据不同条件，掌握和运用弯弯曲曲、隐隐约约的语言表达方式，有时会收到良好的效果。

### （五）规范性原则

谈判语言的规范性，是指谈判过程中的语言表述要文明、清晰、严谨、准确。

第一，谈判语言，必须坚持文明礼貌的原则，必须符合商界的特点和职业道德要求。无论出现何种情况，都不能使用粗鲁的语言、污秽的语言或攻击辱骂的语言。在涉外谈判中，要避免使用意识形态分歧大的语言，如“资产阶级”、“剥削者”、“霸权主义”等。

第二，谈判所用语言必须清晰易懂。口音应当标准，不能用地方方言或黑话、俗语之类与人交谈。

第三，谈判语言应当注意抑扬顿挫、轻重缓急，避免吞吞吐吐、词不达意、嗓音微弱、大吼大叫或感情用事等。

第四，谈判语言应当准确、严谨，特别是在讨价还价等关键时刻，更要注意一言一句的准确性。在谈判过程中，由于一言不慎导致谈判走向歧途，甚至导致谈判失败的事例屡见不鲜。因此，必须认真思索，谨慎发言，用严谨、精练的语言准确地表述自己的观点、意见。

上述语言技巧的几个原则，都是在商务谈判中必须遵守的，旨在提高语言技巧的说服力。在商务谈判的实践中，不能将其绝对化，单纯强调一个方面或偏废其他原则，须坚持上述几个原则的有机结合和辩证统一。只有这样，才能达到提高语言说服力的目的。

## 第二节 有声语言技巧

### 一、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。

#### （一）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，谈判时用迂回入题的方法，如先从题外话入题，介绍一下季节或天气情况，或以目前的社会新闻、旅游、艺术、社会名人等作为话题；从介绍己方谈判人员入题，简略介绍自己一方人员的职务、学历、经历、年龄等，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，使对方不敢轻举妄动；从自谦入题，如果对方是在我方所在地谈判，可谦虚地表示各方面照顾不周，也可称赞对方的到来使我处蓬荜生辉，或者谦称自己才疏学浅，缺乏经验，希望通过谈判建立友谊，等等；从介绍自己一方的生产、经营、财务状况入题，可先声夺人，提供给对方一些必要资料，充分显示己方雄厚的财力、良好的信誉和质优价廉的产品等基本情况，从而坚定对方谈判的信心。总之，迂回入题要做到新颖、巧妙，不落俗套。

2.先谈细节，后谈原则性问题。围绕谈判的主题，先从洽谈细节问题入题，条分缕析，丝丝入扣，到各项细节问题谈妥之后，也便于自然而然地达成原则性的协议。

3.先谈一般原则，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。

4.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，双方可以首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。

## （二）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。

### （1）开场阐述的要点。

一是开宗明义，明确本次会谈所要解决的主题，以集中双方注意力，统一双方的认识。

二是表明我方通过洽谈应当得到的利益，尤其是对我方至关重要的利益。

三是表明我方的基本立场，可以回顾双方以前合作的成果，说明我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；还可以表示我方可采取何种方式，为双方共同获得利益做出贡献等。

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。

五是开场阐述的目的，是让对方明白我方的意图，以创造协调的洽谈气氛。因此，阐述应以诚挚和轻松的方式来表达。

### （2）对对方开场阐述的反应。

一是认真耐心地倾听对方的开场阐述，归纳弄懂对方开场阐述的内容，思考和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，与我方意见差距较大，不要打断对方的阐述，更不要立即与对方争执，而应当先让对方说完，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，当你对市场态势和产品定价的新情况不很了解，或者当你尚未确定购买何种产品，或者你无权直接决定购买与否的时候，你一定要坚持让对方首先说明可提供何种产品，产品的性能如何，产品的价格如何等等，然后，你再审慎地表达意见。有时即使你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。这种先发制人的方式，常能收到奇效。

3.坦诚相对。谈判中应当提倡坦诚相见，不但将对方想知道的情况坦诚相告，而且可以适当透露我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。

## 案例链接 克莱斯勒贷款案得以通过的诀窍

美国汽车工业“三驾马车”之一的克莱斯勒公司拥有近70亿美元的资产，是美国第十大制造企业。但是自20世纪70年代以来，9年内竟有7年亏损，其中1978年亏损2.04亿美元。在此危难之际，艾柯卡出任总经理。为了维持公司最低限度的生产活动，艾柯卡请求政府给予紧急经济援助，提供贷款担保。国会就此举行了听证会。参议员、银行业务委员会主任质问艾柯卡，“如果保证贷款获得通过的话，那么政府对克莱斯勒的介入会更深，这与你长久以来鼓吹的自由企业竞争不是相矛盾的吗？”艾柯卡说，“不错，我一直都是自由企业的拥护者，我极不情愿到这里来。但是我们目前的处境确实很艰难，除非能获得政府的保证贷款，否则我没有办法挽救这个企业。”他接着说，“我没有撒谎，各位参议员比我更清楚，请求贷款案并不是没有先例的，事实上目前你们的账册上已经有了4000亿美元的保证贷款。因此，恳求你们通融一下，为克莱斯勒公司争取4100万美元的贷款吧。因为克莱斯勒公司是美国第十大制造企业，它关系着60万人的就业机会。”艾柯卡接着指出，日本企业正在乘虚而入，如果克莱斯勒倒闭的话，它的几十万工人将成为日本企业的员工；如果克莱斯勒倒闭的话，国家在第一年就得为失业人口花费27亿美元的失业金和福利保险。他说：“各位愿意现在就付出27亿美元还是将它的一小部分作为保证贷款，并可在日后全数收回？”持反对意见的议员无言以对，贷款案最后获得通过，挽救了克莱斯勒公司。

### 二、提问技巧

提问是商务谈判中经常运用的语言技巧，他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，其目的是了解情况、启开话题、以利沟通。不同的目的，提出不同的问题；对同一问题，也可以用不同的方法、从不同的角度进行发问。

### （一）引导性提问

引导性提问，是指对答案具有强烈暗示性的问句。这一类问题几乎令对手毫无选择地按发问者所设计的答案作答。这是一种反意疑问句的句型，在谈判中，往往使对方与自己的观念产生赞同反应的表示。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？”

“成本不会很高吧，是不是？”

### （二）坦诚性提问

坦诚性提问，是指一种推心置腹友好性的发问。这一类问题，一般是对方陷入困境或有难办之处，出于友好，帮其排忧解难的发问。这种发问，能制造出某种和谐的气氛。如：

“告诉我，你至少要销掉多少？”

“你是否清楚我已提供给你一次很好的机会？”

“要改变你的现状，需要花费多少钱？”

### （三）封闭式提问

封闭式提问，是指足以在特定领域中带出特定答复（如“是”或“否”）的问句。这类问题，可以使发问者获得特定资料或确切的回答。如：

“你是否认为‘上门服务’没有可能？”

“贵公司第一次发现食品变质是什么时候？”



“你们给予H公司的折扣是多少？”

“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，如上述第三句便是。但如果改用“是非问”的句型，语气就大不一样，效果就好多了。

#### （四）证实式提问

证实式提问，是针对对方的答复重新措辞，使其证实或补充（包括要求引申或举例说明）的一种发问。这类问题，不但足以确保谈判各方能在述说“同一语言”的基础上进行沟通，而且可以发掘比较充分的信息，以示发问者对对方答复的重视。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？”

“您说贵方对所有的经销点都一视同仁地按定价给予30%的折扣，请说明一下，为什么不对销售量较大的经销点给予更大折扣作鼓励？”

#### （五）多层次式提问

这是含有多种主题的问候句，即一个问句中包含有多种内容。比如“您能否将这个协议产生的背景、履约的情况、违约的责任，以及双方的看法和态度谈一谈？”这种问题因含过多的主题而致使对方难以周全把握。心理学家认为，一个问题最好只含有一个主题，最多也不能超过两个主题，才能使对方有效地把握。

#### （六）注意提问四要素

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，以便提高发问的效能。

(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移向专门性的问题，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) 所有的问询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，以示对人的尊重。

(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。

### 三、应答技巧

在商务谈判中，需要巧问，更需要巧答。谈判由一系列的问答所构成，巧妙而得体的回答与善于发问同样重要。掌握应答的基本技巧与原则，是谈判者语言运用的具体内容。

#### (一) 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，给对方造成判断上的混乱和困难。这种回答由于没有作出准确的说明，

因而可以作多种解释，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要弄清对方提问的真实意图，否则回答的答案很难满足对方的要求，弄不好还会泄露自己的秘密。

3.局限式回答。即将对方提问的范围缩小后再作回答。在商务谈判中，并不是所有问题的回答对自己都有利，因而在回答时必须有所限制，选择有利的内容回答对方。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。这种方式也就是我们常说的“答非所问”。但这种答非所问必须是在前一问题的基础上自然转来的，没有雕琢的痕迹。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，把价格建立在新的产品质量基础上，这对己方无疑是有利的。

5.反问式回答。即用提问对方其他问题来回答对方的提问。这是一种以问代答的方式，这种方式为自己以后回答问题留下了喘息的机会，对于一些不便回答的问题也可以用这一方法解围。

## （二）回答应遵循的原则

在谈判的整个问答过程中，往往会使谈判的各方或多或少地感到一股非及时答复不可的压力。在这股压力下，谈判者应针对问题快速反应，做出有意义、有说服力的应答。应答的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，这样才能产生最佳效应。具体应遵循的原则是：

1.谈判是交流的过程，其中少不了要倾听的因素。倾听可以更多地了解对方，隐蔽自己，还有利于做出更好的决策，掌握谈判的主动权。但是，许多谈判人员只注意怎样在谈判中更好地表露自己的立场，劝说对方，他们字斟句酌地精心筹划发言提纲，常常陶醉在自我表达的良好感情之中，却不肯用一点时间考虑一下怎样倾听，从对方的谈话中获取什么，接受什么，这对谈判的成功是非常不利的。其实，倾听既是了解、辨别分析对方态度、观点、策略的过程，同时也是己方衡量策略、调整对策的过程。

2.谈判之前应做好充分准备，预先估计对方可能提出的问题，回答前应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，并准备好应答策略。

3.对没有清楚了解真正含义的问题，千万不要随意回答，贸然作答是不明智的。

4.对一些不便回答的问题，决不和盘托出。

有些擅长应答的谈判高手，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。”

“很抱歉，对您所提及的问题，我并无第一手资料可作答复，但我所了解的粗略印象是……”

“我不太清楚您所说的含义是什么，请您把这个问题再说一下。”

“我的价格是高了一点儿，但是我们的产品在关键部位使用了优质进口零件，延长了产品的使用寿命。”

“贵公司的要求是可以理解的，但是我们公司对价格一向采取铁腕政策。因此，实在无可奈何！”

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；第二句一般属于模糊应答法，主要是为了避开实质性问题；第三句是针对一些不值得回答的问题，让对方澄清他所提出的问题，或许当对方再说一次的时候，也就寻到了答案；第四句和第五句，是用“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”。

## 第三节 无声语言技巧

商务谈判是人与人之间的对抗，为了促使谈判成功，除了注重有声语言外，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，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。

表达无声语言的媒介有两大部分：一是人体语言；二是物体语言。前者是通过人体各部位变化所表现出的种种表情、态势传递信息；后者则是通过人对物品位置的不同处理来传递不同信息。本节主要介绍人体语言和物体语言的表现规律及运用技巧。

### 一、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，无声语言的运用便能够取得明显的效果。

2.补充作用。无声语言信息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。比如：对方在听话时，手摸桌子、背向后仰，多表示不感兴趣；对方在说话时慢慢握紧了拳头，表示下定决心等。

3.暗示作用。谈判者如果想从一个态度转向另一个态度，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。无声语言在传递信息时还能给人自然、真切的感觉。所以，无声语言在国际商务谈判中被广泛运用。

4.调节作用。由于商务谈判环境、对象等外部条件的不同，以及可能遭遇僵局等状况，谈判主体会产生不适心理。这时，如果通过无声语言的动作调节，参与商务谈判的主体就能较快地恢复正常。

## 二、人体语言技巧

人体语言技巧主要是通过眼睛、面部表情、声调、手势和姿势等表现一定思想内容。

### （一）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，眼睛的作用是能够明确地表达人的情感世界。通过看的方向、方位不同，产生不同的眼神，传递和表达不同的信息。在商务谈判中，常见的眼睛“语言”有：

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。

交谈涉及价格等关键内容时，对方时时躲避与你视线相交，说明对方把价抬得偏高或把买价压得过低。

对方的视线时时左右转移、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而产生了焦躁情绪。

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。

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

## （二）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，表情的作用占了很大的比例。

### 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（视线停留在你的前额的一个三角区域）；

眉毛持平；

嘴角平平或微笑向下。

5.表示不置可否、无所谓。

眼睛平视；

眉毛持平；

面带微笑。

6.表示距离或冷静观察。

眼睛平视，视角向下；

眉毛平平；

面带微笑。

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；

眉毛向上扬起；

嘴角持平或微微向上。

### （三）声调语言

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”等语言零碎儿。这种人大多是文化素质较高、富有谈判经验的人员。

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。

吐字含糊不清、语调多用低沉的喉音，说明对方对你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。

说话时“嗯”、“啊”、“是不是”等零碎儿较多的人，一般都是有多年行政工作经历的国有企业官员。

### （四）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：

伸出并敞开双掌，说明对方忠厚诚恳、言行一致。

说话时掌心向上，表示谦虚、诚实、屈从，不带有任何威胁性。

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。

挠头，说明对方犹豫不决，感到为难。

对方托腮时若身体前倾，双目注视你的脸，意味着对你谈的内容颇感兴趣；若是身体后仰托腮，同时视线向下，则意味着对你谈的内容有疑虑、有戒心、不以为然甚至厌烦。

搓手，表示对方对谈判结局的急切期待心理。

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、叠至胸前并上身后仰，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。

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。

## （五）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。

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。

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。

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。

十指交叉、搂住后脑，则显示一种权威、优势和自信。

一手支撑着脑袋，则说明对方处于思考状态。

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，这十有八九是谈判新手或正在采取欺诈手段。

点上烟后却很少抽，说明对方戒备心重或心神不安。

### 三、物体语言技巧

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，呈现不同姿势，反映不同内容与含义。

手中玩笔，表示漫不经心，对所谈问题不感兴趣或显示其不在乎的态度。

慢慢打开笔记本，表示关注对方讲话，快速打开笔记本说明发现了重要问题。

猛推一下眼镜，则说明对方因某事而气愤。

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。

如果轻轻拿起桌上的帽子，或轻轻戴帽，则可能表示要结束本轮谈判，或暗示告辞。

打开包可能想再谈新的问题，关上包则表示到此为止，夹起包则可能无法挽留。

将烟向上吐，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。

#### 四、无声语言表现规律

在商务谈判过程中，谈判双方表达自己的立场和观点时，常常不是孤立地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，进而探讨无声语言表现规律就很有必要。

##### （一）表示思考状态的无声语言

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

不时用手敲自己的脑袋，或者用手摸摸头顶，表示正在思考。

视线左右活动频繁，而且很有规则，表示正在积极思考。

摸着头顶的手若弹抖快，表示专注于思考。

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。

将眼镜摘下，表示想用点时间稍作思考。

## （二）表示情绪不稳定的无声语言

握手时，掌心冒汗，多为情绪激动、内心失去平衡。

四处张望、视线变化频繁，说明心里不安和有警戒意识。

不断变换站、坐等姿态，身体不断摇晃，说明焦躁和情绪不稳。

双脚不断地做交叉、分开的动作，表示情绪不安。

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。

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。

猛拉裤管，不时轻敲桌面，表示左右为难、犹豫不决。

## （三）表示性格的无声语言

不敢抬头仰视对方或被人注视时将视线避开的谈判者，多具有自卑感。

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。

## （四）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，可能对环境不满；谈话中不断把视线转向别处或拨弄手指的人，表示他已厌烦谈话；借开玩笑破口大骂或指桑骂槐的人，说明在发泄内心不满。

## 五、运用无声语言技巧应注意的问题

第一，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是屡见不鲜的，谈判者应根据实际情况谨慎、机智地识别和应付各种问题。

第二，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。

第三，应善于观察。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，促进谈判朝有利于己方的方向发展。

## 案例链接 语言的视角决定交易的成败

一农夫在集市上卖玉米。因为他的玉米棒子特别大，所以吸引了大批买主。其中一个买主在挑选的过程中发现很多玉米棒子上有虫子，于是他故意大惊小怪地说：“伙计，你的玉米棒子倒是不小，只是虫子太多了，你还是把玉米挑回家吧，我们到别的地方去买好了。”

买主一边说着，一边做着夸张而滑稽的动作，把众人都逗乐了。农夫见状，一把从他手中夺过玉米，面带微笑却又一本正经地说：“朋友，我说你是从来没有吃过玉米咋的？我看你连玉米质量的好坏都分不清，玉米上有虫，说明我没有施用农药，是天然植物，连虫子都爱吃我的玉米棒子，可见你这人不识货！”接着，他又转过脸对其他的人说：“各位都是有见识的人，你们评评理，连虫子都不愿意吃的玉米棒子就好么？价钱比这高的玉米棒子就好么？你们再仔细瞧瞧，我这些虫子都很懂道理，只是在棒子上打了一个洞而已，棒子可还是好棒子呀！我可从来没有见过像他这么说话的虫子呢！”

他说完了这番话，又把嘴凑在那位故意刁难的买主耳边，故作神秘状，说道：“这么大，这么好吃的棒子，我还真舍不得这么便宜地就卖了呢！”

农夫的一席话，把他的玉米棒子个大，好吃，虽然有虫但是售价低这些特点都一一表达了出来，众人被说得心服口服，纷纷掏出钱来，不一会儿工夫，农夫的玉米销售一空。

同一个玉米，农夫和买主却有两个完全不同的评论，好坏的判断有时候只在语言的角度。语言交锋是谈判的基本功，用巧妙的语言化解不利于己方的问题，在谈判过程中很重要。

资料来源：[http：//www.snsc.org.cn](http://www.snsc.org.cn).经笔者整理。



## 小结

1.商务谈判语言从不同的角度可以分为不同的类型：按语言的表达方式可以分为有声语言 and 无声语言；按语言表达内容可以分为专业语言、法律语言、外交语言、文学语言、军事语言等。

2.正确运用商务谈判语言要坚持客观性、针对性、逻辑性、规范性四个原则。

3.陈述是叙述自己的观点或问题的过程，它包括入题和阐述两个部分。

4.商务谈判的入题可以根据实际情况分别从以下四个方面切入：  
(1) 迂回入题；(2) 先谈细节，后谈原则性问题；(3) 先谈一般原则，后谈细节问题；(4) 从具体议题入手。

5.开场阐述要开宗明义，表明我方通过洽谈希望得到的利益，及我方的基本立场。

6.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，其目的是了解情况、启开话题、以利沟通。

7.应答是谈判中的一个重要环节，因此在谈判前就要做好充分准备，预先估计对方可能提出的问题，回答前应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，并准备好应答策略。在谈判中对对方提出的问题要谨慎作答。

8.无声语言也是谈判语言的一个重要组成部分。表达无声语言的媒介有两大部分：一是人体语言；二是物体语言。在谈判过程中谈判

对手通过表情、动作等可以反映出有声语言以外的一些信息。谈判人员应当注意观察谈判对手的无声语言，更深入地了解谈判对手的心理。

# 复习与思考

## 一、基本概念

有声语言 无声语言 陈述提问 证实式提问 物体语言

## 二、简答题

- 1.商务谈判语言按语言表达特征可分为哪几种？
- 2.正确运用商务谈判语言的原则是什么？
- 3.在商务谈判中运用提问的注意事项有哪些？
- 4.眼睛语言有哪几种？它们各表示什么意思？
- 5.运用无声语言应注意的问题是什么？

## 三、论述题

试述暗示谈判者处于思考状态的无声语言的形式。

## 第九章 处理僵局技巧

在商务谈判过程中，经常会因各种各样的原因，使谈判双方僵持不下、互不相让。应该说，这种现象是比较客观和正常的，诸如相互猜疑、意见分歧、激烈争论等现象，在争取利益的较量中也比较常见。但是，对这些现象如果处理不当，谈判双方无法缩短彼此的距离，形成僵局，就会直接影响谈判工作的进展。本章主要分析商务谈判过程中产生僵局的原因，避免发生僵局的方法和处理僵局的技巧。

## 第一节 僵局产生的原因

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。出现僵局不等于谈判破裂，但它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。当然，并不一定在每次谈判中都会出现僵局，但也可能一次谈判出现几次僵局。谈判僵局通常可以分为潜在僵局和现实僵局，其主要区别在于，谈判双方对谈判议题以及谈判态度对立程度不同。前者的对立情绪还未爆发，后者的对立则充分外露了。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。

### 一、谈判双方角色定位不均等

当今社会异彩纷呈，企业的规模大小不一，生产的产品也种类繁多，经营方式多种多样，因此，参与各种商务谈判的企业也并非都是实力相当、经营性质一致的。经常存在着洽谈双方一方强、一方弱，一方大、一方小等差别。这种情况往往容易使双方在进入谈判时的角色定位产生偏差，例如，强者一方容易自认为高于对方，凌驾于对方之上，说话时的口气颇有“大家之气”，从而忽视了谈判双方在谈判地位、人格上的平等性，导致对方不能接受这种谈判形式或过程，使谈判陷入僵局。下列几种类型就是这一原因所致。

#### （一）谈判形成一言堂

在商务谈判中，除了书面形式的谈判外，双方还需要借助语言来传递信息、磋商议题，最终达成协议。然而，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，必然导致对方不满和反感，从而形成潜在僵局，有时情况还会更严重。

在谈判活动中，也常有一些人以为只要尽可能多地陈述自己的观点，就能使对方信服，从而获得谈判的成功。他们不知道，一般人是不愿意长时间听别人讲话的，因为长时间听别人讲话是一种负担。此外，谈判一方若长时间讲话，就意味着剥夺了对方表达或充分表达自己意见的机会，最终形成僵局。

## （二）谈判一方缄口沉默或反应迟钝

谈判的一方在谈判中沉默寡言，看似认真地倾听，但反应非常迟钝或不置可否，极易引起对方的种种猜疑和戒备，甚至引起对方的不满，从而给对方心理上造成某种压力，形成谈判场面的难堪，造成僵局。造成这种僵局的人常常对此不以为然，然而它违背了信息流具有双向流动性的规律。在商务谈判活动中，谈判一方不仅要向对方发送信息，更重要的是想获得反馈信息，因为对谈判的控制和调节是建立在信息反馈基础之上的。

## （三）主观反对意见

主观反对意见形成僵局，并不一定是由于谈判内容本身造成的，而是由谈判对方从自身的爱好、习惯等方面提出的。例如，“你的产品很不错，但没有什么用”。此时若针锋相对，就会引起谈判双方争吵，形成僵局。

## （四）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，设置圈套，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。

## （五）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。例如，谈判一方提出某设备的喷漆不应该用深绿色，而应该用浅绿色，并喋喋不休地指责深绿色对人心理产生的影响等。对这类枝节问题过于苛求就会以偏概全，引起对方的强烈不满，造成僵局，甚至使谈判最终失败。

## 二、事人不分

许多精明的商务谈判者在实际谈判工作中，都十分注意将谈判内容与谈判者个人分开，谈判过程应该做到对事不对人。因此，不管你对对方的谈判组成员（某个人甚至某些人）有多大的成见，或多深的情感，此时，也应该把它搁置起来，就事论事，这样才能做到公正合理，保证谈判双方的利益。遗憾的是，在实际谈判过程中，有些人往往事人不分，使谈判工作陷入困境。类似这样的情形有以下几种。

### （一）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，而不去想其他的解释也可能是正确的。当然，有时这样的估计并不是有意识的。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，单位里出现了某某问题要我速回，谈判工作由××同志代替”。这可能使对方感觉到很不高兴，容易形成潜在的僵局。

### （二）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人格，这样形成的僵局很难处理。例如，“我知道你下一步一定会说……”或者“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？”等等。一些有经验的谈判专家认为，许多谈判人

员维护个人的面子甚于维护公司的利益。如果在谈判中一方感到丢了面子，他会奋起反击，为挽回面子，甚至不惜退出谈判。

### （三）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，所以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，误解会强化成见，导致恶性循环，谈判就会搁浅。

### （四）总是在立场上讨价还价

在实质性谈判过程中，双方往往在讨价还价中各持一种立场，争执不下。当双方越是坚持自己的立场，产生的分歧就会越大。这时，双方真正的利益被这种表面的立场所掩盖，而且双方为了维护各自的面子，总想迫使对方改变立场。于是，谈判变成了一种意志力的较量，自然陷入僵局。例如，一桩进口机械设备买卖，卖方要价为20万元，而买方报价为10万元，卖方要一次性付款，买方则坚持分两次付清。这样一来，只要任何一方不妥协，僵局就会形成。

## 三、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，很多不同观点的产生乃至最后形成僵局，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。

### （一）没有听清讲话的内容

这主要是由于陈述一方词不达意，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是轻视对方，未能集中注意力倾听对方的陈述；或者是由于外部环境的干扰等其他物理因素造成的。

### （二）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、业务水平以及受教育水平等方面的不同；（2）谈判双方文化背景不同或缺少沟通。

### （三）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，过分地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。

### （四）不愿接受已理解的内容

由于这一原因而形成的谈判障碍，除了是双方在某种利益上的分歧太大以外，还有可能是双方的感情交流不够，即一方对另一方带有偏见、轻视甚至厌恶等情感。

## 四、其他

### （一）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。

### （二）外部环境发生变化

谈判中环境发生变化，谈判者对己方做出的承诺不好食言，但又无意签约，采取不了了之的拖延，使对方忍无可忍，造成僵局。例如，在购销谈判中，市场价格突然发生变化，或是一种同类型新产品投入市场，等等。如果按原承诺执行，企业就会蒙受损失；若违背承诺，对方又不接受，从而形成僵局。

### （三）软磨硬抗式的拖延

在谈判中，如果谈判一方就议题迟迟不拿出自己的方案，或是采用死缠烂打的架势，让对方接受自己的不合理要求，都会使对方厌倦，他们可能会采用强硬的方法予以对抗。

### （四）人员素质低下

某些谈判者在谈判桌上争强好胜，一切从“能压住对方”出发，说话锋利刻薄，频频向对方发动攻势，甚至在一些细枝末节上也不甘示弱；有些人还以揭人隐私为快事，伤害对方的尊严。遇到涵养较深的人，会暂时忍让，让对方尽情表演，关键时刻再迫使对方付出更大的代价；遇到进攻性强的人，便会恶语相向。这样，谈判自然就会陷入僵局。

## 第二节 避免僵局的发生

从分析僵局产生的原因来看，有一些僵局是由谈判者主观原因造成的。对这类僵局最好的解决办法是避免僵局。还有一些僵局是不能很好地处理对方的意见所造成的。对于这类僵局，要从处理好对方的意见入手。此外，还有一些僵局是由一些客观原因造成的，对这类僵局的处理要从协调、化解方面做文章。总之，解决谈判僵局的途径、方法是多种多样的。

### 一、避免僵局形成的态度

处理谈判僵局最有效的途径是将形成僵局的因素消灭在萌芽状态。所以，为避免僵局的形成，在谈判过程中谈判者应持如下态度。

#### （一）欢迎反对意见的态度

从“贬低是买主”的意义上讲，谈判人员提出的反对意见一方面是谈判顺利进行的障碍，同时又是他们对议题感兴趣或想达成协议的信号。所以，听到对方的反对意见应闻过则喜，持欢迎态度。因为这标志着实质性的谈判已经开始。

站在对方的立场来看，被提意见的一方如果态度诚恳和热心，就会影响对方的心理，使他们感到自己受到尊重。只有在这种情况下，被提意见一方的说服工作才能奏效。

#### （二）保持冷静的态度

在谈判中会出现形形色色的反对意见，其中包括那些不合理的反对意见。在这种情况下，谈判人员一定要谨慎从事，切不可带愤懑的口吻反驳对方的意见。从心理学的角度看，商务谈判双方的供求决定

都受理智和感情的控制，如果谈判双方对某些议题出现争吵或冷嘲热讽，即使一方的意见获胜也难以使对手心悦诚服，对立情绪难以消除，无法达成协议。因此，谈判人员应注意研究对方的心理状态，变争吵为倾听，对立状况就可能化解。然后，再用对方可以接受的语气委婉地说服他，使谈判顺利进行。如心平气和地对对方说：“这些情况我们都认可，您能否换个角度来分析……”利用事实根据来证明所谈判内容的正确性，可以解除与转化对方的疑虑和不同见解。

### （三）遵循平等互利的原则

谈判双方尽管从规模和经济实力看有大小、强弱之别，但在法律上享有的权利、义务应当是平等的。恃强凌弱，损人利己，不会建立良好的公共关系；如果在强大的谈判对手面前诚惶诚恐，不敢维护自己合理的利益，一味让步，只能使对手认为你软弱可欺，而提出更加苛刻的要求。

### （四）持欣赏对方的态度

在谈判中，谈判人员要善于发现对方的优点，在适当的时候、适当的地点，采用合适的话题来表扬对方，如：“别人都说你有这些优点，依我看，你还有另外的优点……”对方听到这出人意料而又合乎情理的表扬，会产生一种特别的喜悦感，相应地也会以欣赏的态度来看待你，这样有利于谈判工作的进展。切记说话时目光要平视对方，要使用诚恳、平静的语气，千万不可使用过头的话去奉承或讥讽对方。

### （五）敢于承认错误的态度

“三思而后言之”，人是要为自己说过的话负责的，千万不可口出戏言。但一般人难免出错，特别是在谈判中常常会因为一句话闹得不欢而散。在这种情况下，说了错话的一方应敢于承认错误，或直接向对方道歉，博取对方的原谅，或立刻镇定下来，随后再若无其事地夸奖对方。例如，“虽然如此，但我认为这也正是你吸引我的魅力所在”，这样可以转移对方的注意力，缓解尴尬的局面。

## （六）语言要适中，语气要谦和

语言要适中是指谈判者与对方洽谈业务时既不多讲，也不能太寡言。谈判者不多说话的好处有：一方面，可以减轻对方的负担；另一方面，可以有更多的时间倾听对方的意见，以观察和探寻对方的谈话动机和目的，为制定对策提供基础。谈判者语言适中的好处有：一方面，可以满足对方自尊心的需要；另一方面，可以将自己的看法、意见反馈给对方，试探对方的反应。此外，谈判者语言适中还可以形成对等的谈判气氛。在谈判中，声调要适当，古希腊哲学家亚里士多德在《修辞学》一书中指出，什么时候说得响亮，什么时候说得柔和，或者介于两者之间；什么时候说得高，什么时候说得低，或者不高不低……这都是关系到演讲成败的关键问题。概括来说，谈判人员在谈判中忌盛气凌人、攻势过猛、以我为主，也忌含糊不清、枯燥呆板。

## （七）积极探寻对方的价值

人被承认其价值时，即使是小小的价值也总是喜不自胜。因此，在谈判中经常肯定对方的价值，就成为使对方产生好感、增强合作意识的重要因素。

例如，我国北方某市在开发经济项目时，与一位美籍华人洽谈一个合资经营化纤的项目。起初，由于该华商对我方政策、态度不甚了解，戒心很大。我方由主管工业的副市长亲自出面与之谈判。在会谈过程中，我方态度友好坦率，肯定了对方向家乡发展做贡献的赤子之心，明确指出国家的发展需要华商的大力支持，我方政策非常欢迎华商回国投资，并对投资项目给予优惠政策。该华商十分感动，打消了原有的顾虑和担心，最后与我方签订了意向书。

## （八）抛弃成见，正视冲突的态度

许多谈判人员把僵局视为失败，在这种思想指导下，不是采取积极的措施加以缓和，而是消极躲避，企图竭力避免它。在谈判开始之前，就祈祷能顺利地对方达成协议，完成交易，别出意外或麻烦。

特别是当他负有与对方签约的使命时，这种心情就更为迫切，为避免出现僵局，会事事处处迁就对方，一旦陷入僵局，就会很快地失去信心和耐心，甚至怀疑自己的判断力，对预先制定的计划产生动摇，还有的人后悔当初如何……这种思想阻碍了谈判人员更好地运用谈判策略。事事处处迁就的结果，就是达成一个对己不利的协议。

应该看到，僵局出现对双方都不利。如果能正确认识，恰当处理，会变不利为有利。我们不赞成那种把僵局视为一种策略，运用它胁迫对方妥协的办法，但也不能一味地妥协退让。这样，不但僵局避免不了，还会使自己十分被动。只要具备勇气和耐心，在保全对方面子的前提下，灵活运用各种策略和技巧，僵局就不是攻克不了的堡垒。

### （九）认真倾听的态度

在对方发言时，己方代表一定要认真倾听，对对方的话表示出极大的兴趣，其间可用一些肢体语言（如点头、微笑、赞同式手势等）表达你的专心和关注。这种态度一方面可向对方传递对其尊重的信号，调动其发言的积极性，获取一些意想不到的信息；另一方面，可较为明确而充分地弄清楚对方的意见，为下一步的谈判工作掌握主动权做好准备。

## 二、避免僵局的方法

### （一）把人与问题分开

1. 切记谈判者首先是人。谈判，实际上是人与人之间的一种沟通过程。因此，一个基本事实是：与你沟通的不是对方的抽象代表，而是活生生的人。是人，就会有情绪，有需求，有观点。然而，谈判活动的这一人性层面，有时是很难预测的。如果不能迅速地觉察和妥善地处理对方的人性层面的反应，会给谈判带来致命的危害。

人在谈判过程中，会产生两种表现：一方面，谈判过程中会产生互相都满意的心理，随着时间的推移，建立起一种互相信赖、理解、尊重和友好的关系，会使下一轮的谈判更顺利、更有效率。人们自我感觉良好的心理状态与给别人留下一个好印象的愿望，会使他们更注意其他谈判者的利益。另一方面，人也会变得愤愤不平、意志消沉、谨小慎微、充满敌意或尖酸刻薄。他们感到自我受到威胁，他们从个人私利的角度看待世界，并常常把自己的感觉与现实混在一起，他们歪曲了你的原意，而误解会增加偏见，并导致互相对抗的恶性循环。因为无法对可能的解决办法做出合理的探讨，最后将以谈判失败告终。

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；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。在谈判中，不仅要这样处理别人的“人的问题”，同样也应该处理自己的“人的问题”。在思想上要把自己和对方看作同舟共济的伙伴，把谈判视为一个携手共进的过程。在方法上，要把对方当做“人”来看待，了解他的想法、感受、需求，给予应有的尊重，把问题按照其价值来处理。

2.处理好实质利益与关系利益的关系。每个谈判者都希望达成满足自己实质利益的协议，这是他进行谈判的动机。除此之外，谈判者还有与对方的关系利益。一个古董商既希望在买卖上谋利，又想把顾客变为一个长期订户。如果能满足双方利益，谈判者至少希望保持一种能接受协议的工作关系。但是，在实际谈判中，这两方面往往会纠缠在一起，很多人容易将与问题混在一起。有些话可能仅针对问题而言，但听起来却像是进行人身攻击。

实际上，讨论实质性问题与保持良好的工作关系并不是互不相容的。只要谈判各方能够在心理上准备按照合理的利益来单独处理这些问题，把关系的基础放在明确的认识、清楚的表达、适当的感情和向

前看的观点之上，关系利益和实质利益的问题就会变得容易处理，也就能避免因人的感情问题而造成的僵局。

从满足双方的实际利益出发，发展长期的贸易关系。如国外某市有一个广播电视修理商协会，生意长期不景气，很想寻找一条合适的途径发展规模、扩大影响，于是协会提出与电台合作。经过协商，达成这样的协议：电台为广播电视修理商协会免费做广告宣传，修理商则把电台的节目单张贴在修理铺的橱窗上，还保证所有修好的收音机都能收到该电台的节目；同时，修理商负责在所在地区进行调查，及时向电台反馈该地区电台广播情况。协议的结果是双方都获益。修理商协会得到电台免费提供的价值数万美元的广告宣传，而电台因此获得了更多的听众和信息，结果双方一直合作得很好。

## （二）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。只认识到对方与自己看问题有差别是不够的，如果你想对别人产生影响，还需要了解对方观点，认识对方确信的感情的力量。为了达到这一目标，你要先把自己的判断放在一边，试一试对方的想法。他们会同你一样强烈地认为自己的想法是正确的。理解他们的观点并不等于同意他们的观点，对别人思想方法的理解会使你修正对形势的看法，但这并不是理解别人观点所付出的代价，这是一种收益。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，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，同样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，或是拒绝听你的话，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。我们是该换一个修理公司，还是向制造商提出诉讼或是采用其他方法？”

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，与对方讨论这个问题。只要双方都不是从己方所看待的问题上去责备另一方，而是以坦白、诚恳的态度来对待，这样的讨论就能带来对方所需要的理解，并认真听取你的意见。

人们常常在谈判中把对方的认识当成无关紧要的东西，当成与协议无关的东西。恰恰相反，与对方进行明确的、有说服力的交流，会使对方喜欢听取你想表达的意见，这可以说是谈判者的最佳投资。

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，不给人以向对方让步的印象。如果能把内容层次化、概念化，以求得公正结果，对方就可以接受。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。

### （三）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问题的要求上发生冲突，既然他们的目标是取得一致的立场，他们自然会思考、讨论要求和问题，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。

可见，规定问题的是利益。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。为了将面对面的态势变成肩并肩的情形，双方可明确表示：“我们都是经商的人，只有努力满足你的要求和你所代表的利益，才能达到有利于我们的协议。反过来也是一样。让我们携起手来，一起想方设法为满足我们大家的共同利益而努力吧。”

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，存在着比冲突利益更多的共同利益。我们常常认定，如果对方的立场与我们相反，那么其想法也必然与我们的想法相反；如果我们要求维护自身的利益，那么他们必然会攻击我们；如果我们要求降低费用，他们必然要求增加。但是，在许多谈判中，仔细观察基本利益就会发现共同利益与协调利益比冲突利益要多。

我们来举一个厂家与代理商的共同利益：

第一，双方都要求稳定。厂家希望有一位稳定的代理商；代理商希望有长期的货源供应者。

第二，双方都希望维持现有的营销状态。代理商想要继续做此产品的地区代理；厂家希望提高产品的销售量和声誉。

第三，双方都希望维护好良好的关系。厂家希望代理商按时付货款；代理商希望厂家保证产品质量和供应量。

它们的利益并不冲突，只是不同而已。因为代理商可能不想因拖欠货款被断货源；厂家也不想失去这个销售业绩良好的代理商。它们的共同利益有长期的业务往来、提高销售量的协议和双方彼此迁就的良好关系。在权衡这些共同利益和冲突利益后，增加与减少价格上的冲突利益将更好解决。双方可签订协议：产品价格由市场需求状况来确定；另外规定，若代理商在15天内回款，厂家将让利多少。

恰恰是因为利益的不同使协议成为可能。买鞋者与卖鞋者关注的重点有所不同：对于卖鞋者来说，他的利益在300元钱上，而不在鞋上；对于你来说，你喜欢鞋而不是300元钱。于是交易便做成了。共同的利益与不同却又互补的利益，一起成为明智协议的组成部分。

3.要进行必要的利益讨论。谈判的目的在于满足自己的利益。当你对此进行交流时，达到目的的机会便会增加。对方可能不知道你的

利益是什么，你也可能不知道他的利益是什么。一方或双方可能注意过去的恩怨而忽视未来的要求，或者都没有倾听对方的意见。而这在讨论利益时又怎能不陷入僵硬的立场束缚之中呢？

要使双方的利益讨论深入而取得成效，以下几个方面是有必要注意的：

第一，把对方的利益作为问题的一部分，每个人都容易关心自身的利益，而忽视别人的利益。

如果对方觉得自己被理解，就会注意听，因为他们认为能理解自己的人明智而且富有同情心的，能理解自己的人的意见也是值得听取的。因此，要想使对方注意你的利益，就先表明你注意他们的利益。

第二，向前看，而不是向后看。值得注意的是，我们太容易对别人过去的言行做出反应。两个人常常会把谈判变成演说的形式，但实际上没有这种必要。人们在一些问题存在分歧，会反复地争论，似乎只有这样才能达成协议。事实上，这种争论只是一种形式或纯粹是一种消遣。每个人的核心论点都是反对对方，指责对方固执己见、不作让步。双方都不会妥协，也不会影响对方。

如果你问两个人为什么争论，回答总是为某种原因，而不是为某种目的。无论是夫妻之间、公司之间或企业之间的争吵，人们总是回答对方的所作所为，而不是追求自身的长远利益。

第三，要具体而灵活。在谈判中，你应该知道将来的结果，并随时准备吸收新的意见。为避免因满足某些要求而难以最后决定，人们在谈判时并不带着确定的计划，而是与对方坐下来，看看他们给予什么，要求什么。同时，还应把重点从认定利益转移到确定特定的选择上，并保持对这些选择的灵活性。

第四，对问题硬，对人软。你可以强硬地谈自己的利益，像一些谈判者谈其立场一样。实际上，把自己放在难以改变的立场上是不明智的，但坚持自己的利益则是明智的。如果你把人与问题不分，他们会感觉到个人受到对问题攻击的威胁，因而采取防卫措施。因此，有经验的谈判者总是给予对方的人以肯定的支持，同时，对于该强调的问题则毫不含糊。这样，既有利于问题的解决，也不会伤害感情。

#### （四）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：我们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。为确保其应用，必须做一番工作。要把共同利益明确地表现出来，将它系统地阐述为共同目标。例如，作为炼油厂的董事长，你可以与市长订立一个共同目标，在三年内为该市新建五个企业。对新企业每七年中免税一年，这就不是市长对你的让步，而是追求共同目标的行动。

第三，强调共同利益会使谈判更顺利、更和谐。救生船的乘客带着有限的食物，漂浮在汪洋大海中，对食物的分歧会从属于到达岸边的共同利益。

2.协调分歧利益。协议总是以分歧为基础的。例如，在达成协议之前，股票的购买者总是说服出售者。如果他们都认为股票看涨，出售者可能就不会卖了。使交易成功的是购买者认为看涨，而出售者认为看跌。观念上的分歧构成了交易的基础。

许多有创见的协议反映了通过分歧而达成协议的原理。在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。

如果要把协调总结为一句话，那就是：寻求对你代价低、对对方好处多的东西，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，正如谈判者的格言所讲的那样：“在分歧中求生存。”

最后需要特别加以说明的是，要使谈判免于陷入僵局，还必须经常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。

## 案例链接 有意的安排

有一次，中、美两家公司进行贸易谈判。美方代表依仗自己的技术优势，气焰嚣张地提出非常苛刻的条件让中方无法接受，谈判陷入僵持状态，无法继续进行下去。这时，美国代表团中的一位青年代表约翰·史密斯先生看不下去，站起来说：“我看，中方代表的意见有一定的道理，我们可以考虑。”美方首席代表对这突如其来的内部意见感到十分恼火，对约翰说：“你马上给我出去！”约翰只得退出会场。这时谈判会场更是乌云密布，会谈随时都可能破裂。但此时美方的另一位代表向首席代表进言说：“是不是考虑一下，约翰说得也有些道理。”美方首席代表皱着眉头很勉强地点了点头。中方代表看见对方有些松动，就做了一些小让步，使会谈继续下去，取得了较好的结果。

美方谈判人员的举动，是有意的安排。为达到谈判目标，处理谈判过程中的僵局，预测对方的反应，有意策划一些场景也许会起到一定作用。

资料来源：[http：/www/book118.com](http://www/book118.com).经笔者整理。

## 第三节 应对僵局的技巧

### 一、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。

#### （一）先肯定，后否定

在回答对方提出的意见时，先对意见或其中一部分略加承认，然后引入有关信息和理由给予否定。例如，需方谈判代表说：“用这种包装的商品我们不能要！”经过分析，供方认为他们的意见是为讨价还价找借口。这时供方可用先肯定、后否定的方法来处理：“是啊！许多用户都认为这种包装的商品不好卖掉，但是，如果真正了解这种包装的使用价值，也许会改变原来的看法，事实上有许多实例可以说明。”再如，“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反对意见。

#### （二）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，“你方所购买商品的数量虽然很大，但是要求价格折扣幅度太大，服务项目要求也过多，所以这笔生意无法做。”对此，需方可以这样进行说服：“你提出的这个问题太实际了，正如你所说的，我们的进货数量很大，其他企业是无法与我们相比的，所以我们要求价格、折扣幅度大于其他企业是可以理解的，也是正常的。再说，今后我们还会成为你

的主要合作伙伴，这样可以减少你对许多小企业的优惠费用。从长远观点看，这种做法是互惠互利的。”再如，“你们厂方的广告费用、包装费用开支太大了，你们如能削减一些，给我们公司多一点利润，我们公司可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，正是我们的广告起的作用，让它家喻户晓，知道这种商品的用途，别致的包装给该商品赋予了个性，所以赢得了人们的青睐。”

### （三）先提问，后否定

这种方法是谈判者不直接回答问题，而是提出问题，使对方来回答自己提出的反对意见，从而达到否定原来意见的目的。例如，某运输公司为了得到一家建筑公司的订单，派一名业务员前去洽谈。托运方在考虑是否签订订单时说：“我们不需要你们公司笨重的大型卡车，××运输公司的中小型卡车适合我们的需要。”在这种情况下，业务员要达成交易，必须使对方认识到他们确实需要的是大卡车。业务员采用提问法来解决这一问题。

承运方：“请问你需要的运输工具主要用来干什么？”

托运方：“我们是建筑承包公司，当然是用来运输建筑材料，为施工服务了。”

承运方：“你们在确定需要车的型号时，看中的是以下哪些方面？是质量、速度、运载量，还是操作灵活性？”

托运方：“我们看重的是速度、运载量、操作灵活性。”

承运方：“喔！原来你喜欢速度快、运载量大和操作灵活的车辆。”

托运方：“是的。”



承运方：“操作灵活是我公司××大型卡车的优点之一，其他型号或牌号的车辆在这方面是无法比拟的。”

托运方：“是吗？我要亲眼看一看。”

承运方：“你们每天运载货物的重量是多少？运输里程是多少？”

托运方：“每天运载量大约18吨，运输里程200公里。”

承运方：“在这种情况下，大型卡车每天需跑一趟，中小型卡车每天需要至少跑两趟。”

托运方：“那是当然的。”

承运方：“你认为每天跑一趟，还是跑两趟对你们单位更为有利呢？”

托运方：“让我考虑一下……”

承运方：“怎么样，有什么想法？”

托运方经过比较，认为大型卡车对自己更为有利。每天跑一趟，剩下来的时间还可以在工地做些其他服务，于是达成了交易。在整个谈判过程中，业务员让对方回答了他自己提出的反对意见。

这种方法的优点是可以避免与对方发生争执，是一种比较好的方法。需要指出的是，在使用这种方法时，首先，必须了解对方提出反对意见的真正原因和生产经营情况，然后层层深入地进行提问，才能取得预期的效果。其次，提问时不要以审讯、质问式的谈话方式进行，要采用委婉的方式提问。如果不注意以上两点，就会激怒对方，使此法失去作用。

#### （四）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：“那是当然的了。”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。

### （五）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。这种方法往往被外国银行的信贷人员用来拒绝向不合格的发放对象发放贷款。实际上，这是一种留有余地的拒绝。银行方面的人绝不能说借贷的人“信誉不可靠”或“无还款能力”等。那样既不符合银行的职业道德，也意味着断了自己的财路。说不定银行方面万一看走了眼，这些人将来飞黄腾达了呢？所以，银行方面的人总是用条件对等法来拒绝不合格的发放对象，既拒绝对方，又能不伤和气。

以上方法对解决潜在僵局是行之有效的，但是，由于它们本身具有的局限性，在使用时，要结合实际谈判过程的具体情况，权衡利弊，视需要而定，尤其是注意研究分析对方心理活动、接受能力等，切忌不分对象、场合、时间而千篇一律地使用。

## 案例链接 用发展的思路处理僵局

北欧深海渔产公司的冻鱼产品质量优良，口味独特，深受各国消费者的喜爱，但从未进入我国市场。深海渔产公司希望能在我国开展冻鱼销售业务并在我国找到合作伙伴。经由我国某市经委介绍，该公司派代表来我国与北方某罐头制品厂进行冻鱼产品的经销谈判。该罐头制品厂在国内有广泛的销售网络，非常愿意与北欧深海渔产公司合作。因此，在开始阶段，会谈气氛十分融洽。但谈到价格问题时双方出现了较大的分歧。罐头制品厂的谈判代表认为深海公司所提出的报价过高，如果按此价格进入我国市场销售，很难被中国消费者接受。深海公司一方则认为他们的报价已经比他们在国际市场上的报价低了4%，无法继续降低价格，谈判进入僵局。

谈判休会期间，罐头厂公关部组织深海公司代表参观了谈判所在城市的几个大型超市，使深海公司的代表对我国民众的消费习惯和消费水平有了初步的了解。罐头厂代表特别向深海公司代表指出，中国人口众多，消费水平稳步提高，市场潜力很大。超市中拥挤的人流是世界各国所少见的。这一点给深海公司的代表很深的印象，他们看到了一个极有发展前途的新市场。深海公司的代表在和总部的领导反复协商之后，为了在开始阶段打开中国市场，决定将冻鱼制品的报价再降低30%并向我国的经销商提供部分广告和促销费用。

这个谈判起初陷入僵局，似乎没有希望，在参观和听完中方介绍后，面对可能的巨大利益，双方最终不仅达成了协议，还深化了合作。可见，有些僵局实际上掩盖了双方更大的合作空间。发现僵局后的发展空间，比囿于原先那个小圈子更好。

资料来源：<http://www.17plr.com/html/66t320566.htm>。

### 二、直接应对潜在僵局的技巧

这是直接答复对方反对意见的一种处理技巧，一般可采用的方法有如下几种。

### （一）列举事实法

事实和有关的依据、资料、文献等具有客观标准，因而在谈判过程中大量引进事实和数据资料文件，能使对方改变初衷或削弱反对意见。在我国，各级职能部门颁布的文件具有一定的权威性，很少有人对它产生怀疑。因此，这也是一种力量。面对潜在的僵局，你不妨利用它展开有力的攻击。但切忌引入复杂的数据和冗长的文件，否则便会作茧自缚。例如，在一次商务谈判中，买方指出，卖方的产品价格又上涨了。卖方赶紧解释，根据本公司全球性的价格信息网反映，伦敦、东京、纽约等地的同类产品价格都有上升，其上升幅度超过了本公司。买方指出，根据我们的调查，贵公司的上升幅度已超过平均升幅。卖方抛出一个新的事实，因为本公司在产品结构上做了改进，其成本费用是每台××元。若考虑这一因素，本公司的升幅的确低于平均升幅。买方无言以对。

### （二）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。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，外商问我方怎样安排考察。我方人员回答：“按照对等的原则，双方各安排5人，你们负担我们什么费用，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，你们中国费用低。”我方人员又一次申辩：“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，一把抱住我方人员，并伸出大拇指“OK”起来，夸奖我方人员坚持对等原则不让步的劲头。协议就这样达成了。

### （三）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，如说可怜话：“这样决定下来，回去要挨批、革职、降薪水”，“求求您，高抬贵手吧”。装可怜相：有的日本商人在谈判桌上磕头、作揖等；有的商人精心化妆，如某卖主在二次降价后，坚守价格，双方对峙，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”。心里急，不假；头痛也可能是真的。这一招很有感染力。买方有的人认为“他可怜，话语真切”，从而博取对方的同情心，感动对方促成协议达成。

### （四）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。例如，对方提出以下反对意见：“你提供的产品质价不相称；你的产品不会受消费者欢迎；对于这种产品应提供更多的服务……”对此，你不妨把这些反对意见概括为产品质量的意见，进而以产品质量问题为主加以说服和解释。

### （五）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，在一次中国关于某种农业加工机械的贸易谈判中，中方主谈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。中方主谈一共提出了4个问题：

（1）不知贵国生产此类产品的公司一共有几家？

(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一共有几家？

(4) 不知贵公司的产品价格高于某品牌（世界名牌）的依据又是什么？

这些问题使日方代表非常吃惊。他们不便回答也无法回答。他们明白自己报的价格高得过分了，就设法自找台阶，把价格大幅度地降了下来。

#### (六) 以静制动法

在对方要价很高而又态度坚决的情况下，请其等待我方的答复，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，而我方乘机与对方讨价还价，达到谈判目的。如深圳某公司与某港商就其引进机械设备的事宜进行谈判时，对方提出了很高的开盘价。深方谈判代表在谈判桌上与对方展开了激烈的辩论，但由于港商态度坚决，谈判没有取得任何进展。深方如果没有这种设备，扩大再生产的计划就无法实现，如果答应港商的条件，深方则要被重重地宰一刀，这是深方所不情愿的。就在深方进退两难之际，公司谈判代表突然宣布谈判暂停，对港商的条件需要请示董事会，请求港商等待我方的答复。

一拖就过去了半个月。港商急了，再三请求恢复谈判。深方均以董事会成员一时难以召集，无法达到法定人数，因此无法召开董事会讨论这一问题为由拖延时间。又过了一个星期，港商又来催问，深方仍是如此答复。这下港商慌了手脚，急忙派人打听消息，结果令其大吃一惊。原来该公司已经与日本一家公司商洽同类商品的进口事宜，双方对达成这笔交易很感兴趣。时间就是金钱，港商眼看着可能要失去一个十分重要的市场马上转变了态度，表示愿意用新的价格条件同

深方继续商谈，深方看着目的已经达到，就同意了港商的要求。谈判最终达成协议，深方节省了一大笔外汇支出。

### （七）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，甚至剑拔弩张，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，诙谐幽默无疑是最好的调节剂。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。运用幽默的语言可以把说话者的本意隐含起来，话中有话，意在言外。如某青年拿着乐曲手稿去见名作曲家罗西尼，并当场演奏。罗西尼边听边脱帽。青年问：“是不是屋内太热了？”罗西尼说：“不，我有一个见到熟人就脱帽的习惯，在你的曲子里，我碰到的熟人太多了，不得不频频脱帽啊！”青年的脸红了，因为罗西尼用幽默的方式委婉地道出了他抄袭别人作品的事实。

### （八）站在对方立场上说服对方

在谈判中，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。

### （九）适当馈赠

在谈判中，当对方就某一问题与我方争执不下时，我方可避开其锋芒，从侧面了解对方的个人喜好，投其所好地馈赠小礼品，让对方从细微处体会我方对此次谈判工作的真心实意，从而在双方之间营造出一个良好的气氛。

### （十）场外沟通

正规的谈判场所，容易给谈判者心理上带来压力。所以，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。

### 三、妥善处理谈判僵局的最佳时机

第一，及时答复对方的反对意见。在谈判中，对方因某个问题坚持其意见，不肯松口。如果此时不解决这个矛盾，将会影响下一步谈判工作的进行。己方在考虑成熟后，可立即就对方的反对意见表明自己的态度，给他们一个肯定而满意的答复。这样一来，有助于谈判工作继续进行。

第二，争取主动，先发制人。在谈判中，如果事前发觉对方会提出某种反对意见时，最好是抢在他前面把问题提出来，作为自己的论点，引导对方重新认识这个问题，可以有效地避免和消除僵局。例如，一家竹艺编织厂与外商洽谈业务时，厂方代表发现外商对竹艺的色彩颇有微词，他在外商发话之前提出：“我厂产品属于中国传统工艺，这种大红大紫的色调正是传统文化的象征。如果换成其他浅色调，就可能失去民族特色，不足以吸引顾客的注意力。”外商仔细一琢磨，“对呀！这正是促销的一个卖点。”之后，外商就与该厂达成了协议。

先发制人的做法应善于察言观色，随时注意对方的态度，掌握好时间，可以避免争论，避免僵局。同时还可使谈判气氛融洽，节省谈判时间。

### 四、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。

#### （一）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。

## （二）推迟答复

在谈判中，有时碰到一些问题，当双方僵持不下时，可以把它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个问题。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，应先放置一边。

（2）反驳对方的反对意见缺乏足够的例证时，应暂时搁下。

（3）立即回答会使己方陷入矛盾之中，最好不要马上回答。

（4）对方的反对意见会随着谈判的深入而逐渐减少或削弱，己方可以不要立即回答。

（5）对方提出的反对意见离题甚远，

己方可以不迅速回答。

（6）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。

## （三）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。其实有些僵局不必麻烦第三者，双方只要推心置腹地交换一下意见，就可化解一场冲突。例如，双方都死守自己的立场不让步，这时谈判一方不妨这样说：“你瞧，我们这种态度怎么能解决问题呢？我们各有不同的利益和目的，为什么不相互交换一下彼此的了解、彼此的感受和彼此的需要呢？”现实谈判中有许多僵局是运用这种方法化解

的。本来谈判双方是对立的，而有了交换意见的态度后，双方就会转化为合作伙伴了，最终双方会找出解决的办法，双方的需要都可获得满足。

#### （四）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。

一般情况下，休息的建议是会得到对方积极响应的。休息不仅有利于自己一方，对方、对共同合作也十分有益。在僵局形成之前，建议休息是一种明智的选择。如果在洽谈中，某个问题成为绊脚石，使洽谈无法顺利进行。这时，聪明的办法就是在双方对立起来之前，及时休息。否则，双方为了捍卫自己的原则不得不互相对抗。只要我们的目标是“谋求一致”，那么休息就是为了寻找解决双方在洽谈中碰到的问题的方法。

在这种情况下，运用休息的方法是大有裨益的。双方辅助谈判的技术人员、商业界和金融界人员自由结合成小群休息闲聊，谋求他们取得某些积极成果的共同目的。在休息期间，我方要考虑的问题应该是明确的：研究怎样进行下一阶段的洽谈；归纳一下正在讨论的问题；检查我方小组的工作情况或者对下面可能出现的僵局提出新的处理设想；同时要注意怎样重新开谈，考虑下一步的洽谈方案等。

一般来讲，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。

#### （五）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多名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名一流大企业的回信，再去找批发商进行生意谈判，结果一谈即成，大获成功。

#### （六）改变谈判环境

正规的谈判场所，容易给人带来一种严肃的气氛。当谈判双方话不投机时，这样的环境就更容易使人产生一种压抑、沉闷的感觉。遇到这种情形，作为东道主，可以首先提出把争论问题放一放，组织双方人员搞一些轻松的活动，如游览观光、出席宴会、运动娱乐等。在轻松愉快的环境中，双方可以不拘形式地对某些僵持的问题继续交换意见，寓严肃的讨论和谈判于轻松活泼的气氛之中。作为谈判的另一方可邀请对方到自己家去玩，以便达到更换谈判地点的目的。

#### （七）变换谈判成员

在现代生活中，人们更加重视自己的面子和尊严。所以，谈判一旦出现僵局，谁都不肯先缓和或做些让步。及时变换谈判组成员是一个很体面的缓和式让步技巧。需要指出的是，变换谈判组成员必须是在迫不得已的条件下使用，其次是要取得对方的同意。例如，美国一家公司与日本一家公司进行一次比较重要的贸易谈判，美国派出了自认为最精明的谈判小组，大都是30岁左右的年轻人，还有一名女性。但到日本后却受到了冷遇，不仅总公司经理不肯出面，就连分部的负责人也不肯出面接待。在日本人看来，年轻人，尤其是女性，不适宜主持如此重要的会谈。美方迫不得已撤换了这几个谈判人员，日本人才肯出面洽谈。

## （八）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我方的观点，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。

## （九）改变交易形式或营销组合

改变交易形式是指将大家不愿意接受的交易形式改为能接受的方式。例如，把竞争的形式改为协作的形式；或者扩大谈判人员范围，可把双方的领导、工程技术人员和管理人员吸收进来，共同想办法解决问题。

改变营销组合策略是指改变谈判双方对产品、价格、渠道、促销四个方面的组合内容。

## （十）巧妙让步

借鉴古今中外的谈判经验，当谈判陷入僵局时，一般最好是耐心等待对方主动提出，如果双方都不主动提出，可以用一种保全面子的方式向对方示意，若还不行又不愿放弃，那就只好让步了。其实，明智的让步是一种非常有力的谈判工具，应学会运用。有关让步的一些原则与技巧，我们在前面章节的有关部分已做了比较详细的阐述，这里就不再做过多的说明了。

## （十一）专门研究

当谈判陷入困境，最有效的策略之一是成立特别研究小组。比如，当交换问题陷入僵局，就需要由供货方的生产管理人员与购货方的成员组成一个特别研究小组，为了双方的共同利益，讨论具体的交货问题。

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因素单独抽出来。通过研究小组，把那些与问题有关的人员组织起来，进行专门的研究。优秀的洽谈小组领导人经常采用这个策略。这样做，也给研究小组成员一个压力：他们必须全权代表整个谈判班子解决这个问题，使之能有效地消除在此之前双方在某一议题产生的不愉快。与此同时，谈判双方的其他成员可以将注意力集中在别的议题上，或者考虑其他需要处理的问题。

## （十二）利用僵局

利用相持不下的僵局是谈判中最有力的一种战略，没有比它更能试探出对方的决心和实力了。虽然如此，大部分的人仍不希望有僵局产生。

无数次谈判使人们体验到，一旦开始谈判，就希望能顺利和对方达成协议，完成交易。因此，每当谈判碰到僵局时，自然就会感到气馁而失掉信心，并且怀疑起自己的判断力。往往会自问：“假如我不曾如此说或如此做，情况是否会不同呢？”“我应该接受对方最后一次的出价吗？这个僵局对我们的声誉有没有影响呢？”这些问题往往会缠绕着谈判者，也难怪谈判者怕僵局。特别是当他们为一个大公司服务时，一个坏合同总比僵局易于向上司交差。更糟糕的是，当别的竞争者只要再做点让步，就可能会抢走生意时，僵局的压力变得更大了。而这时，谈判者往往忘记可以用僵局来缓和对方的态度，这也就是人们常讲的当局者迷、旁观者清的道理。

僵局如同其他技巧一样，是值得考虑采用的。当然没有任何技巧是永远适用的。在没有上司支持的情况下，即使这种战略有效，谈判者也往往不愿冒险造成谈判陷入僵局。上级如何才能帮助他的职员使用这种战略技巧呢？他必须改变职员视僵局为失败的观念，而把僵局看作全盘计划中的一种战术加以运用；提供合作和耐心，使他能够打破僵局而获胜。更重要的是，要向他们保证，僵局并不等于失败。告诉谈判者应该具有不怕因僵局而引起别人怀疑他们的商业谈判力的勇气。

这种技巧是对双方实力和决心的严格考验。在打破僵局后，买方和卖方的态度一定会变得和缓些，如果双方仍然保全了面子的话，那就更容易达成协议了。所以那些愿意尝试这种战略的人，往往都能够达成更有利的交易。不过，这是个带有高度危险性的技巧。有时候僵局会就此僵住，以致永远无法打开。

### （十三）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，可向对方再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。

### （十四）转移话题

在谈判中，当对方固执己见，并且双方观点相差甚大，特别是对方连续提出反对意见、态度十分强硬等不良情况出现时，常常需要采用转移话题技巧，即为转移对方对某一问题的注意力或控制对方的某种不良情绪，而有意将谈话的议题转向其他方面的方法。

谈判中，最忌将话题钻入牛角，以致进退维谷，不能自拔。出现这种情况多半因对方受偏见影响所致。遇到这种谈判对手，谈判者应当机立断，转移话题，改变对方先入为主的偏见，使其解除心理自卫反应，促进谈判的成功。

转移话题时，只有选用对方感兴趣的话题，才能使风向转变。例如，在工业界用户中，与客户休戚相关的因素有质量差异、价格、售后服务等，应该根据客户的不同情况，选择不同的话题，转移谈判的进程。在谈判中，如果对方反对意见强烈，并不愿继续谈下去时，谈判人员此时最明智的做法就是装聋作哑，不去直接反驳对方，努力使谈判继续下去，用别的话题淡化对方的心理自卫反应。

### （十五）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。

### （十六）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。例如，某大型企业开发出一种新产品，某小型企业的产品是为之配套的一种零件，两个企业就这种新产品的配套问题进行谈判，因价格问题产生僵局。大型企业出价每个零件7元，小型企业要价8元，互不相让。大型企业的理由是若每个零件超过7元，就很难迅速占领市场。小型企业的理由是每个零件若低于8元，企业将会亏损。表面上看，双方都要维护自己的效益，实际上，买卖做不成，双方都谈不上效益，做成买卖是双方的共同愿望。在这一前提下，双方交换了意见，最后以每个7.3元达成协议。这样的结果，大型企业解决了占领市场的难题，而小型企业虽然是微利供货，但也同样有了收获，与这一大客户建立了长期的合作关系，该种新产品一旦占领市场，可以提高本厂配套产品的知名度，还会有长期可观的经济效益。

### （十七）多方案选择

当对方坚持条件而使谈判陷入僵局时，己方可以将是否接受对方的条件改为让对方选择自己的条件来打破僵局。可以提出多种方案，如两条生产线，可以放在一个厂房，也可以放在两个不同的厂房，还可以合并成一条线等方案；价格、机票、住宿、交通在内的为A价，在外为B价等，让对方从中选择。当对方认为其中的某一方案可以接受时，僵局就被破解了。

### （十八）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。

### （十九）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。

### （二十）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，这样就会削弱自己的对立情绪，化干戈为玉帛。

### （二十一）问题上交

当谈判陷于僵局后，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。如卖方只给集成度为3万个晶体管的集成电路技术，而买方要求可做8万个晶体管的集成电路技术，双方相持不下，谈判无法继续进行。此时双方均请示上级，并由政府的高级领导出面谈。在他们之间讨论并决定问题后，双方谈判人员再继续谈。

### （二十二）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。如某技术转让项目的谈判中，卖方主谈采取强硬态度，玩边缘政策，买方拂袖而去，使谈判中断。该公司所在国驻买方所在国使馆商务参赞出面拜会买方主谈的上级，使谈判得以恢复，这里外交官成了中间周旋人。

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。

调解人和仲裁者即第三者的服务对解决严重僵局价值很大。归纳起来有以下几点：

(1) 第三者的介入能够找出顾全双方面子的方法，不仅能使谈判者比较满意，也使双方的组织者感到满意。

(2) 争执中的双方在第三者面前，无论采取怎样强硬的态度都没有关系，而他们所表现出的强硬立场，还可以满足公司对他的期望。

(3) 第三者的新建议或观点容易被双方所接受，使他们能够一起合作以解决问题。

(4) 对谈判双方而言，支付第三者的费用总比僵局或交易破裂所引起的损失少。

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、仲裁人有偏见时，应及时提出，必要时也可对他们的行为起诉，以保护自己的利益不受损失。例如，以色列和叙利亚在美国华盛顿附近的一处农场举行和平谈判，东道主美国精心准备的谈判桌，既不是条桌，也不是方桌，而是一张桃花心形的圆桌。桌子中央放着白色的郁金香，壁炉里的炉火熊熊燃烧。外

面，牛群在草地上悠闲地吃草，几头小鹿在凝霜的枯树间走动。这种精心挑选的田园风情与和谐的气氛，其目的在于打破谈判人员的心理隔阂，有利于达成一致的意見。最终，双方在友好和谐的气氛中取得了前所未有的良好谈判结果。

## 阅读扩展 僵局是谈判成功之母

有时你的目的就是为了让谈判陷入僵局：很多人在进行谈判时，所以会在不知不觉中让自己陷入僵局，根本原因是他们没有勇气在谈判开始时提出比较高的要求。之所以要在谈判开始时抬高条件，还有一个原因在于：这是唯一可以让对方在谈判结束时产生胜利感的方式。如果你在一开始就作出最大的让步，对方不会在谈判结束时有任何胜利感，所以通常只有那些没有经验的新手才会在谈判一开始就退到最底线。如果你是一位求职者，你可能会想：“现在找工作不容易，如果我开出的薪资条件太高，他们可能根本就不会考虑我。”如果你是在卖房子或汽车，你可能会想：“如果我要价太高，他们可能会笑话我的。”如果你是一名销售人员，你可能会这样告诉销售经理：“我今天必须给出报价。我知道我们现在有很多竞争对手，附近所有的同行都在争这笔生意，所以还是把价格压低一些吧，这样才可能得到这笔订单。”

谈判高手知道，在谈判过程中，对方最开始的条件总是比较离谱的，所以他们不会太在意。他们知道，随着谈判的进展，他们一定会找到一个双方都能接受的价位。然后他们就可以召开记者招待会，宣布他们取得了谈判的胜利。

对于有心成交的双方，制造僵局只是为了制造发言权，掌握好了，收益会很大。

资料来源：[美] 罗格·道森：《优势谈判》。经笔者整理。

## 案例链接 利用僵局的秘诀

中国K公司与法国G公司就计算机制造技术的交易在北京进行谈判，K公司接触一些厂家后，认为G公司的技术很适合，有意与其合作。G公司也认为自己的技术不错，有竞争性，同意与K公司谈判。经过技术交流后，中方专家表现的赞许态度使法方感到极为自信、自得。当进入商务条件谈判时，G公司主谈杜诺先生的态度变得非常强硬，而且不大尊重K公司主谈邢先生，对邢先生的说理和友善的态度全然不当回事。意思是：我就这条件，同意，就签合同；不同意，就散伙。对此合同，K公司邢先生不能说同意，更不能说散伙。怎么办呢？邢先生设计了一个方案：让助手继续与杜诺先生谈判，将参与人员减少了一半，原则是能往前谈就往前谈，谈不拢也陪着杜诺先生谈。一天过去了，杜诺先生没见到邢先生，问其助手：“邢先生去哪儿了？”助手答：“无可奉告。”第二天上午谈判仍无大的进展，杜诺先生要求见邢先生，助手答应下午安排。下午邢先生一见杜诺先生就问：“谈判进展如何？”杜诺说：“不大。”并问邢先生：“为什么不参加谈判？”邢先生一笑说：“我有我的事。”杜诺问：“我们的交易怎么办？”邢先生说：“我的助手有能力与您谈判所有的问题。”“可到目前为止进展不大呀！”杜诺先生说。邢先生回答：“原因一定不在我助手这方面。”杜诺一笑，说：“我希望您能参加我们的谈判。”邢先生说：“我也乐意，等我安排好时间再说。”最后说了一句“我还有事，希望您与我的助手合作愉快！”随即告辞。

接下来的谈判，中方再次调整谈判时间，将一天改为半天，而且半天时间还安排得靠后。这样断断续续又过了两天，杜诺先生要求与邢先生面谈。

邢先生与杜诺见面了。杜诺先生抱怨：“K公司不重视与G公司的谈判。”邢先生认为：“不对。K公司一直很重视本次谈判，尽管工作很忙，也未中断过与G公司的谈判。”杜诺先生反驳说：“如果重视，

为什么您本人不参加谈判了？贵公司参加谈判的人都没有决定权，而且时间安排也不紧凑。”邢先生说：“有可能您的问题太复杂，他们一时难以答复。时间不紧凑是误会，我们可是忙得很，没闲着。”杜诺先生追问：“您忙什么？有什么比与我们公司谈判更重要的吗？”邢先生诡秘地笑了：“杜诺先生，这可是我公司内部的安排，我得服从啊！”杜诺先生沉默了一会儿，很严肃地对邢先生讲：“我公司来京谈判是有诚意的，不论贵方有多忙，我希望应先与我公司谈。”邢先生答道：“是呀！我最早是与您谈的，不正反映了我方的重视么？”“可贵方现在没有这么做。”“可当我与贵方谈时，贵方并未注意我方的意见，我公司也不能浪费时间呀！”“我希望邢先生给我讲实话，是不是贵公司正在与别人谈。”说着在黑板上画了一幅图：一个大楼写着K公司的名字。楼内有一个乌龟，背上写着E公司。后门等着一个乌龟，背上写着W公司。然后笑着问邢先生：“是不是这样？”邢先生乐了，说：“您的消息真灵通。”杜诺先生马上严肃起来，庄重地说：“邢先生，不管事态是否如此，我公司强烈要求给我们机会，我本人也希望与您本人直接谈判。”邢先生收住笑容，也认真地回答：“我理解贵方的立场，我将向上级汇报，调整我的工作，争取能与您配合谈判该项目。”

双方恢复了谈判，一改过去的僵持，并相互妥协，最后达成了协议。

邢先生显然是很准确地掌握了对手的想法，有意识地挫败了对方的优越感，而僵局对G公司不利，最终逼迫对方降低要求，顺利成交。没有什么比“到手的鸭子飞走了”更让人恼火。以静制动，利用僵局制造对方的挫败感有时候会起到很好的作用。

资料来源：<http://foxex.holun.com/step6.htm>.

## 小结

1.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。

2.潜在僵局和现实僵局的主要区别，在于谈判双方对谈判议题以及谈判态度对立程度不同。前者的对立情绪还未爆发，后者的对立则充分外露。

3.由于谈判双方角色定位不均等，造成谈判工作陷入了僵局。其主要表现为：谈判形成一言堂；谈判一方缄口沉默或反应迟钝；主观反对意见；滥施压力和圈套；偏见或成见。

4.由于谈判中事人不分，导致谈判工作陷入困境。类似这样的情形有：借口推托；偏激的感情色彩；自我与现实模糊；总是在立场上讨价还价。

5.信息沟通方面的障碍让谈判双方交流不到位，产生了分歧，乃至最后形成僵局。这些障碍常见的有：没有听清讲话的内容；没有理解对方的陈述内容；枯燥呆板的谈判方式；不愿接受已理解的内容。

6.在谈判过程中，形成谈判僵局的原因多种多样：谈判者缺乏必要的策略和技巧；外部环境发生了变化；谈判一方软磨硬抗式的拖延以及谈判人员素质低下。

7.避免谈判僵局形成的态度有：欢迎反对意见的态度；保持冷静的态度；遵循平等互利的原则；欣赏对方并敢于承认错误的态度；语言要适中、语气要谦和；积极探寻对方的价值；抛弃成见和正视冲突的态度以及认真倾听的态度。

8.要协调好谈判僵局，必须把人与问题分开。首先，要切记谈判者是人，会有情绪，有需求，有观点；其次，处理好实质利益与关系利益的关系。

9.为避免谈判僵局的出现，应平等地对待对方。第一，把自己放在别人的位置上看问题；第二，不要因为自己的问题去责备别人；第三，诚恳地探讨各自的认识；第四，使自己的建议与谈判对方的价值观相符，维护对方的面子。

10.在商务谈判中，应着眼于利益而不是立场；可从相反的立场背后寻找能满足双方的共同利益；向对方明确地表明自己的利益。

11.间接处理潜在僵局的技巧有：先肯定，后否定；先利用，后转化；先提问，后否定；先重复，后削弱；条件对等法等。

12.直接处理潜在僵局的技巧有：列举事实法、以理服人法、以情动人法、归纳概括法、反问劝导法、以静制动法、幽默法、站在对方立场上说服对方、适当馈赠及场外沟通。

13.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、改变谈判环境、变换谈判成员、注意疏导、改变交易形式或营销组合、巧妙让步、专门研究、利用僵局、中止谈判、转移话题、变换议题、寻求第三方案、多方案选择、利益协调、以硬碰硬、回顾成果、问题上交以及调解和仲裁。

# 复习与思考

## 一、基本概念

谈判的僵局 潜在僵局 偏激的感情色彩 调解 归纳概括法  
现实僵局

## 二、简答题

- 1.打破谈判僵局的方法有哪几种？
- 2.避免僵局形成的态度有哪些？
- 3.处理谈判僵局的最佳时机是什么？

## 三、论述题

- 1.试论商务谈判中产生僵局的原因。
- 2.如何理解僵局的积极意义和消极意义？



## 第十章 优势谈判技巧

策略与技巧是既有紧密联系又有明显区别的两个概念。前者是指人们谋事的计策和方略，往往是针对全局的战略；后者是指人们进行某项活动的具体技术及其灵活性。本书第八、九两章分别介绍了运用语言技巧和处理僵局技巧，而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，因而从本章开始以商务谈判双方实力强弱为标志说明一些常用的、带有典型意义的谈判技巧和运用方法。本章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。

## 第一节 不开先例技巧

### 一、不开先例技巧的原理

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应用。下面是电冰箱进货商（甲方）与供货商（乙方）在关于一批电冰箱价格上所进行的谈判实况。

甲：“你们提出的每台1700元，确实让我们感到难以接受，如果你们有诚意成交，能否每台降低300元？”

乙：“你们提出的要求实在令人为难，一年来我们对进货的600多位客户都是这个价格，要是这次单独破例给你们调价，以后与其他客户的生意就难做了。很抱歉，我们每台1700元的价格不贵，不能再减价了。”

在这个关于电冰箱价格的谈判实例中，电冰箱供应者面对采购者希望降价的要求，为了维持己方提出的交易条件而不让步，便采取了不开先例的手法。对供应者来讲，过去与买方的价格都是每台1700元，现在如果答应了采购者要求降价就是在价格问题上开了一个先例，进而造成供应者在今后与其他客户发生交易行为时也不得不提供同样的优惠条件。所以，精明的供应商始终以不能开先例为由，委婉地回绝了对方提出的降价要求。供应者在价格谈判中，成功地运用了不开先例的技巧，其原理是利用先例的力量来约束对方使其就范奏

效。先例的力量主要来源于先例本身的类比性、习惯心理和对先例的无知。

先例的类比性是指谈判者所采用的先例与本次谈判在交易条件、市场行情、竞争对手等方面的相似程度，谈判者就可以根据先例与本次谈判的类比性，用处理先例的方式来处理本次商务活动。如果谈判者所采用的先例和本次谈判没有类比性，那对方就会指出先例与眼下谈判的不同点，先例的处理方式不适合于本次谈判，这样，先例就起不到约束对方的作用，自然也就没有力量。可见，先例要有力量，必须与本次谈判具有类比性。

先例的力量不仅来源于先例的类比性（处理问题时往往都是以过去的做法为标准），还来自于对方的习惯心理。因为人们面对同样的事情过去是怎样做，现在就该怎样做。过去的习惯（长时间形成的）成了唯一正确的不可更改的处理行为规范。有了这样的习惯心理，先例便自然而然地具有力量了。

除此之外，先例的力量还来自对方对先例的无知。先例之所以能够在谈判中让对方就范奏效，关键在于对方常常难以获得必要的情报和信息，来确切证明我方宣传的先例是否属实。当对方难以了解事情的真相，对我方宣传的先例没有真正破译前，对方只能凭主观判断，要么相信，要么不相信，再加之一些辅助手段的作用，对方不得不相信先例，从而成为先例的“俘虏”。

## 二、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。这里的先例是指同类事物在过去的处理方式。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。作为一个成功的商务谈判者，在运用不开先例技巧中，必须充分运用好各种先例，为自己的谈判成功服务。特别是在面对下述各种情形时，应运用不开先例技巧：

- 一是谈判内容属保密性交易活动时；
- 二是交易商品属于垄断交易时；
- 三是市场有利于我方而对方急于达成交易时；
- 四是对方提出的交易条件难以接受时。

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的先例的力量大小和提出的交易条件的适度性。它们之间有着正相关的密切联系。为此，在实际操作中，我们不仅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，而且还要反复强调不开先例的事实与理由，通过加强先例的真实性和可信度，让对方对己方宣传的先例深信不疑。同时，还要运用类比性强的先例，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。

### 三、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，我们应采用积极的策略进行破解。

第一，搜集信息，吃透先例。商务谈判中只有搜集到了必要的情报资料，清除了对先例的无知，才可破译先例，揭穿先例的虚假性，从而使对方使用的这一招数归于失败。

第二，克服习惯型心理的约束。作为成功的谈判者要勇于打破成规，跳出自己的经验圈子，以免被习惯、经验捆住了手脚。应有“市无常形”的观念，要以变化了的诸多条件作为开展谈判的根本依据。

第三，证明环境条件发生变化以使先例不再适用。有一位电冰箱采购员面对供货方不肯降价时指出：“是的，过去一直是以1700元成交的，但是，从上周开始，全国各大商店的冰箱都有不同程度的降

价，我方提出的要求显然是合理的。”在本例中，采购员就是通过指出先例与本次交易的差异性（市场行情已经变化）来证明先例的非通用性，从而有效反击了不开先例技巧的手法。

## 第二节 价格陷阱技巧

### 一、价格陷阱技巧的原理

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上而忽略了其他条款。

价格陷阱技巧之所以行之有效，是因为充分利用了人们的心理因素。一是利用了人们买涨不买落的求购心理——市场上商品价格下跌时，人们一般不愿购买，期盼价格进一步下降；反之，市场上商品价格上涨时，人们唯恐价格继续上涨，积极进行买进，这种心理正好被价格陷阱技巧所利用。二是利用了人们价格中心的心理定势。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。价格在交易中的这种重要性往往使人产生一种价格中心的心理定势，认为只要在价格上取得了优惠就等于整个谈判大功告成。虽然有些谈判的确是这样，但也有一些谈判，如一些大型的复杂的商务谈判牵涉面广、内容多，价格并不一定就是商务谈判中的主要问题。而价格陷阱技巧正是利用人们价格中心的心理定势，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。

### 二、价格陷阱技巧的运用及其破解

价格陷阱技巧又叫价格诱惑技巧，其运用旨在诱使对方跳入价格陷阱，为增加该种技巧成功的可能性，谈判者可与规定时限技巧结合起来加以运用。所谓规定时限技巧是指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，使其无可拖延地做出判断，以求尽快解决问题。比如，有一供应

商讲：“某种商品的价格即将上升20%，要是采购者一周内在订货合同上签字，就免除了因价格上升而带来的损失。”在这里，卖方一方面给买方陷阱，又给买方时间压力，诱使买方草率、快速地做出购买决策，达到签订合同的目的。

谈判中面对对方的价格陷阱技巧，如何破解呢？以下三条可供采纳：

第一，不要轻信对方的宣传，应在冷静、全面考虑之后再采取行动，切忌被对方价格上的优惠所迷惑。

第二，不要轻易改变自己确定的谈判目标、计划和具体步骤，要相信自己的判断力，排除外界环境的干扰，该讨价还价就讨价还价，该反击就果断反击，决不手软。

第三，不要在时间上受对方所提期限的约束而匆忙地做出决定。良好的心理素质、有耐心、遇事从容不迫，对谈判者来讲是十分重要的。一般而言，买方在谈判中能够抵御卖方各种招数，坚持得越久，最终得到的实惠和好处也就越多。相反，如果买方招架不住卖方的各种手法和招数，急于订购其商品，必然给自己带来很大的损失。

## 第三节 先苦后甜技巧

### 一、先苦后甜技巧的原理

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，以大幅度降低其期望值，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，我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”、“减价要狠”等均属于此类手法。

在一次商品交易中，买方想要卖方在价格上多打些折扣，但同时也估计如果不增加购货数量，卖方很难接受这个要求。于是，买方以价格、质量、包装、运输条件、交货期限、支付条款作为洽谈业务的蓝本。此谓先给对方一点“苦”，然后在讨价还价的过程中，买方先让卖方明显地感到在绝大多数的交易项目上买方都做了重大让步，此谓后给对方一点“甜”。这时，卖方鉴于买方的慷慨表现，在比较满意的情况下，往往会同意买方在价格上多打些折扣的要求。结果，买方并没有多费口舌就实现了自己的目标。

先苦后甜技巧在商务谈判中发挥作用的原因在于：人们对来自外面的刺激信号，总以先入之见作为标准并用来衡量后入的其他信号。若先入信号为甜，再加一点苦，则感到更苦。若先入信号为苦，稍加一点甜，则感到很甜。在谈判中，人们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，有时尽管一点点，也会使人感到已经占了很大便宜，从而欣然在对方要求的条件上做出较大让步。

### 二、先苦后甜技巧的应用



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，以至中止谈判。

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。比如，可以让第一个人先出场，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，随着谈判活动的展开深入，“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了。他和颜悦色，举止谦恭，给人一个“和事佬”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。

### 三、先苦后甜技巧的破解

在谈判对方运用先苦后甜技巧时，最有效的破解是及时予以识破。为此，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，降低期望水平并动摇信心。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。要是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；要是有害冲突，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。

## 案例链接 诚意的回报

中国A公司和美国B公司之间的合作谈判，从20世纪80年代初期开始。1982年双方在北京签订了为期20年的合资协议。A，B公司作为这一谈判的成功结晶，成为中国和美国最早成立的技术转让合资企业之一。更值得一提的是，它是首家涉及高技术转让的中美合资企业。应该说，这场谈判从一开始，双方实力与地位的差距是悬殊的。美国B公司创建很早，它已成为各方面领先的全球供应商，销售额超过5亿美元，业务范围涉及全球十多个国家，是一家规模巨大的跨国公司。而20世纪80年代初期的中国，刚刚走上改革开放的道路，市场机制还很不健全，在高新技术领域尚处落后状态。而且，由于这一谈判涉及极为敏感的高技术转让，美国出口管理部门严格限制B公司向中国转让的产品和技术的种类。因此，对于中方谈判者来说，谈判对手的实力是强大的，谈判中所存在的阻力与障碍又将使谈判的进行困难重重，要想取得谈判的成功是非常不容易的。

为了将谈判一步步朝成功的方向引导，中方谈判者在充分了解对手和分析对手需要的基础上，首先向美方抛出了第一个“香饵”：中国有关方面和美方进行初步接触并向美方发出邀请，请他们组成代表团到中国进行实地考察。在考察过程中，中国方面巧妙地利用各种方式向美方展示了在该领域的光辉前景。中国力求使美方知道，如果双方合作成功，将使B公司顺利占据这一世界上最后一个，同时也是最大一个尚未被开发的市场，而这一点则是B公司迫切需要的。通过考察，他们已被这一诱人的“香饵”深深吸引。紧接着，中方谈判者又不失时机地抛出了第二个“香饵”：为了表示合作的诚意，中方为美方特意选择了一个最佳的合资伙伴——A公司。这使美方既省去了进行选择的成本费用，又深感满意。随着谈判进入到实质性磋商阶段，中方谈判者又亮出了第三个“香饵”：合资公司将享受最优惠的税收减免待遇。正是这一系列“香饵”的作用，才使中方逐渐扭转谈判中期的被动局面，并把这一历史性的谈判一步步推向成功。付出了“香饵”，得到

了“大鱼”：通过成立合资公司，中方获得了先进的过程控制仪器生产技术。这促使中国在高技术机械产品方面达到一个新的水平，缩短了赶超世界先进水平的过程。

谈判策略固然重要，但能够获得利润才是根本。不断释放利润的“香饵”最终可能钓到“大鱼”。谈判技巧加美好的合作前景可以创造双赢。

资料来源：世界工厂学堂：  
<http://edu.ch.gongchang.com/>。经笔者整理。

## 第四节 规定期限技巧

### 一、规定期限技巧的原理

规定期限技巧是在商务谈判中处于有利地位的一方常常采用的手法。它表现为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，大多数谈判，特别是双方争执不下的谈判，基本上都是到了谈判的最后期限或者临近这个期限，才会出现突破进而达成协议的。每一个交易行为中都包含了时间因素，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。

### 二、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) 对方急于求成时，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) 我方不存在众多竞争者，竞争不激烈时。
- (4) 我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分歧悬殊，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，不仅会造成该种技巧的失效，而且有可能使谈判夭折。

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，但在最后期限到来以前，提出最后期限的一方要表明执行最后期限的态度是坚决的，决不能将自己提出的最后期限视同儿戏。

第三，在运用规定最后期限的同时，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。

### 三、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，不能把这个最后期限认为是可有可无之事，因为对方提出这一最后期限，必然事出有因，应认真对待。

第二，要有耐心，不可轻易让步。应该相信，所谓最后期限绝不是机不可失、时不再来。更为重要的是，在规定的最后期限内所进行的谈判是否能达到我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。

## 第五节 最后出价技巧

### 一、最后出价技巧的原理

最后出价技巧，是指谈判一方给出了一个最低的价格，告诉对方不准备再进行讨价还价了，要么在这个价格上成交，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”。



## 案例链接 最后通牒的妙用

新华社1995年6月29日报道，在日内瓦举行的日美汽贸谈判中，美国谈判代表坎特曾向日本谈判代表通产大臣桥本龙太郎发出了最后通牒：如不能满足美方的要求，自1995年6月29日起，将对日本实施特殊“301条款”，对日本出口到美国的豪华小汽车征收惩罚性关税。在这一最后通牒中包含的最后出价是：（1）到1996年6月，在日本出售非日产小汽车的经销点数量增加至200家；5年内增加至1000家；（2）日本购买美国汽车零件的款额，比现在增长50%，3年内增加约90亿美元。6月28日这一天，双方举行了长达11个小时的艰难谈判，日方接受了美方的要求，双方最终达成了协议。美国总统克林顿高兴地于6月28日（由于时差关系）在白宫发表了5分钟的讲话，郑重宣布：美国与日本就两国汽车贸易问题最终达成的协议，是美日两国人民的“伟大胜利”，同时也宣布取消对日本豪华小汽车征收惩罚性关税的威胁。

### 二、最后出价与最后时限的关系

最后出价与最后时限是不可分割的两个方面，在谈判过程中，这两种技巧往往合二为一混合使用，只是在使用中侧重点不同而已。

第一，规定了最后时限，不是说可以让对方提出无限的要求，本方可以做出无限的让步，只要谈判在最后时限前结束就可以了。相反，在规定最后时限的同时，也一定给出了一个最后出价。所以，实际上是指在最后时限前、在最后出价的基础上结束谈判。

第二，规定了最后出价，也不是说谈判时间可以任意拖延下去，而是同时也规定了结束谈判的时间。只是侧重点不同、强调的方面不同、给人的印象不同罢了。

### 三、最后出价技巧的应用

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。一般说来，商务谈判中谈判者不愿意中断谈判。因为任何经理、老板都明白，市场竞争是何等激烈，一旦自己退出谈判，很可能有许多在旁的竞争者会乘虚而入，取代自己的位置。所以，在商务谈判中对待使用最后出价的战术，往往是慎而又慎的。

当谈判中出现以下情况时，可以考虑选择这一谈判技巧来达到自己的目标：

(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”，对手只能找自己谈判，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，克莱斯勒的总裁亚科什曾经成功地使用过一次最后出价。当时，亚科什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。果断的亚科什明白，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件也没有。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个钟头。”亚科什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。

#### 四、最后出价技巧的破解

对于对方所提出的最后出价，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，不可草率行事，可从对方的蛛丝马迹（如神态、动作）中寻求信息。此外，利用一切可能的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。

一家大的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。这时候，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，但是计算机设备和管理系统供应商获得的利润非常低。这表明，谈判小组的任何人都可能有意或无意泄露己方的秘密。因此，向己方人员提出相关要求很重要，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。

## 第六节 故布疑阵技巧

### 一、故布疑阵技巧的原理

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，以此来分散对方的精力；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。

在大多数人的意识中，由间接途径得到的信息，常常比正式公开获得的资料更可信赖。因此，对方丢失的备忘录、遗忘的便条等，常被认为是真实情况。同样是这些资料，如果是在谈判桌上直接递交给对方，对方不一定会感兴趣。如有位承包商得到了一个大型建筑项目的承包合同，他需要把其中的大部分工程转包给其他较小的承包商。当然，在转包的过程中他肯定要千方百计压低承包价格，以保证自己获得尽可能多的利润。按惯例他采取招标的方式。有意思的是，每当有投标者来拜访他时，都会很意外地发现在写字台边上有一张手写的竞价单。对于这一“意外”的发现，投标者暗自庆幸。他们看到这张竞价单，表明只要他出更低的价格，就有中标的可能，却不知这张竞价单是主人有意放在那里的。主人借故离开几分钟就是要让那些精明的投标人来窥探虚实。结果，每个投标者都“自觉”地按照那位承包商的意图行事了。

### 二、故布疑阵技巧的应用

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接受误导，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。所谓的机密，对于己方只不过是一些无足轻重的虚假的诸如备忘录、便条、文件等信息；你可以把这些东西遗忘在走廊中，或者把它们放在对方容易发现的废纸堆里。不过要注意，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。

像军事上的秘密计划常常在战场上死去的军官身上发现一样，谈判一方会对获得的另一方有意暴露给他的便条等认真分析，逐条研究。因为他们相信，关于对手的这些确切信息确实来之不易。

### 三、故布疑阵技巧的破解

故布疑阵技巧尽管运用巧妙，但也存有破绽，因而可以对其进行破解，破解的方法如下：

第一，谈判者应具备高超的观察力和应变力，在关注对方一举一动的同时，洞察其举动的真实意图，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，以不变应万变的态势对待，以免落入对方设下的圈套。

第三，若掌握对方急切与我方达成协议，且我方已胜券在握，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。

南方某省的茶叶丰收了，茶农们踊跃地将茶叶交到了茶叶收购处，这使得本来库存量就不小的茶叶进出口公司，更增加了库存，形成积压。如此多的茶叶让进出口公司的业务员很犯愁，如何设法销出去呢？正在这时，有外商前来询问。进出口公司感到这是一个极好的机会，下决心一定要把握住这次机会，既要把茶叶卖出去，同时还要设法卖个好价钱。为此，他们做了周密的布置。在向外商递盘时，我方将其他各种茶叶的价格按当时国际市场的行情逐一报出，唯独将红茶的价格提高了。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，为什么红茶的价格要那么高？”我方代表坦然地说道：“红茶报价高是因为今年红茶收购量低，库存量小，加上前来求购的客户很多，所以价格就只得上涨。中国人有句古话叫‘僧多粥少’，就是这个意思。”外商对我方讲的话将信将疑，谈判暂时中止了。

随后的几天，又有客户前来询盘。我方照旧以同样的理由，同样的价格回复他们。又有许多客户再来询盘时，得到的回复依旧。这是怎么回事？真的像所说的那样吗？若是真的需求量大而库存小的话那可得快些签订购货合同，否则有可能价格还会提高。外商心中没有底。虽说他们对红茶报价心存疑问，想去了解真正的产量与需求量等问题，但是他们在此地没有办法了解这个问题，只能靠间接的途径去了解。而其他的途径，就只是向其他客户去查询，可询问的结果与自己得到的信息是一致的。于是外商赶快与我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。

最后的成交价当然是按照卖方的报价且没有降低。这样一来，其他客户纷纷仿效，在很短的时间内把积压的红茶销售一空，而且还卖了个好价钱。

## 案例链接 层层阻击的艺术

某年11月，国内A厂负责人到国外S公司考察，与S公司谈定引进3台卷簧机，一台双面磨床，总价值260万美元的意向，同时约定S公司派代表到北京与A厂签订正式协议。A厂长回国后，经专家论证，260万美元的价格偏高，但第一轮谈判价格已经确定，很难改变，只能通过第二轮谈判挽回。

12月16日，S公司的董事长K和其助手来到北京，与A厂长进行第二轮谈判。在此之前，A厂长对S公司和K董事长的情况和特点进行了详细的调查。谈判一开始，经验丰富、老练精明的K立即表示：“谢谢主人对我们的欢迎，我们这次来贵厂，完全是带着诚意而来，我们信守以前谈定的意向，希望马上签订协议，我们已经买好明天下午的飞机票，要赶回去过圣诞节。”K董事长气势逼人，一开始就施加压力，希望速战速决。

A厂长不慌不忙地笑着说：“K先生，离圣诞节还有一个星期呢，何必急着回去呢！作为主人，我们很愿意陪同客人到处看看，北京有许多著名的风景。另外，我想我们应该将协议仔细、认真地磋商一下，如果匆忙签字，将来出现纠纷就不好了。”

K先生碰了个软钉子，意识到马上签字是不可能的了。A厂长慢慢地翻阅着协议草稿，笑容满面地说：“K先生，在协议中有一点小问题，我想向您请教一下。在我方向贵公司购买的机械设备中，没有说明是否包括一些附属设备。”“不，不包括任何附属设备。”

A厂长立刻严肃地说：“K先生，这恐怕就不太合理了。我们购买设备是使用的，不是放着看的，比如用户购买了一台电视机，怎么会不包括必要的天线、连接导线、遥控器呢？这恐怕不符合商业习惯吧。”K先生一愣，自觉刚才的回答欠妥当：“好吧！那就写上。”他想反正没多少钱，不要因小失大，只要能签订协议，这点损失无所谓。

A厂长接着说道：“我方购买的贵公司的3台卷簧机，怎么没有包括必要的配套电子操控平台呢？”1台电子操控平台价值3万美元，3台就总价值9万美元，K董事长一听就急了，“不，不，如果是这样，我们是无法接受的。”推磨似的谈判开始了，直到中午，K先生让步了，他希望能下午签署协议。

丰盛的午饭后，A厂长亮出了自己的底牌：“我希望K先生能够谅解，按照目前的协议条件，我还是无法签字。我们所购买的这些设备，现在只能生产一般的弹簧，我们希望也能生产高级专用弹簧，这需要贵公司提供有关技术资料；同时我们还希望贵公司能够派专人来帮助我们安装、调试设备。作为合作诚意的象征，我们将再向你方多订购一台双面磨床。”

K董事长一听，非常生气地说道：“我听说中国人是礼仪之邦，可没想到你们如此没有合作诚意，看来我们无法签订协议了。”K先生欲起身离去。

A厂长也义正词严地说道：“不是我们没有合作诚意，坦率地告诉你，贵国另一家Y公司正在与我们接洽。他们所提供的价格比你们优惠许多。但我们中国人非常重视与朋友的友谊，希望能够与贵方做成这笔生意。当然，不必勉强，实在不行，那就另当别论了。”K先生听后，沉默了一会，说道：“好吧，我们再谈谈。”

谈判一直持续到晚上6点，仍未达成协议，关键是在提供生产高级专用弹簧的技术问题上，K董事长无论如何也不肯让步。晚8点，在客人下榻的饭店继续谈判，一直到次日凌晨2点，谈判仍处僵局。A厂长起身告辞：“今天就谈到这里吧！明天我还有很重要的工作，你们也需要休息了。”说完便告退了。

次日早晨，又开始谈判，可一上午仍无结果。A厂长遗憾地对K董事长说道：“非常遗憾，我们没能达成一致意见。希望以后有机会再合作！下午我们派专车送你们去机场。”午饭时，K先生和他的助手只是低头吃饭，没有任何表示。



午饭后，行李已经搬上停在饭店门口的汽车。A厂长与客人握手告别，送上轿车，微笑着对客人挥手：“再见，一路顺风！”

轿车引擎发动了，突然K先生对A厂长说：“厂长先生，你如能上车陪我们，还可以再谈谈！”A厂长无动于衷地说：“你们不是下午的飞机吗？恐怕时间不够了”。“如果途中谈不好，我们可以把飞机改期为明天。”“如果先生真想谈，我可以派人帮你们改期，请你们下车谈。”

K先生下车了，不到1个小时，K先生让步了，双方在协议上按A厂长的要求签了字。

A厂长在调查的基础上提出新的问题，阻止了K先生的急切要求，然后稳步深入，最终取得了理想结果。故布疑阵的策略实际就是层层阻击，而又不使谈判破裂，为己方争取更多利益。

资料来源：

<http://gmx.xum.edu.cn/mis/nego/cases/purchase.html>.

## 小结

1.不开先例技巧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，而采取的对已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。

2.不开先例技巧一般在四种情况下使用：一是谈判内容属保密性交易活动；二是交易商品属于垄断交易；三是市场有利于我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。

3.破解不开先例技巧的策略有：搜集信息，吃透先例；克服习惯性心理的约束；证明环境条件发生变化以使先例不再适用。

4.价格陷阱技巧是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上而忽略了其他条款。

5.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，以大幅度降低其期望值，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，我方从中获取较大利益的技巧。

6.破解对方的先苦后甜技巧，一方面要了解对方的真正需要；另一方面可采用针锋相对的方式，退出或拒绝谈判。

7.所谓规定时限技巧是指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，使其无可拖延地做出判断，以求尽快解决问题。

8.运用规定最后期限技巧的时机是：在对方急于求成时；对方存在众多竞争者，且竞争达到一定的激烈程度时；我方不存在众多竞争者，竞争不激烈时；我方最能满足对方某一特别主要的交易条件时；对方谈判小组成员存在意见分歧时；发现与对方因交易条件分歧悬殊，达成协议的可能性不大时。

9.最后出价技巧，是指谈判一方给出了一个最低的价格，告诉对方不准备再进行讨价还价了，要么在这个价格上成交，要么谈判破裂。

10.在谈判过程中，最后出价与最后时限是不可分割的两个方面，这两种技巧往往合二为一混合使用，只是在使用中侧重点不同。

11.故布疑阵技巧是一方通过制造一种假象来蒙蔽谈判对手，从而分散对方的精力、打乱对方的阵脚，以便乘虚而入，达到谈判目的。

# 复习与思考

## 一、基本概念

不开先例技巧 先苦后甜技巧 规定期限技巧 故布疑阵技巧  
最后出价技巧 价格诱惑技巧

## 二、简答题

- 1.在哪些情况下使用不开先例的谈判技巧？
- 2.简要阐述运用最后出价技巧的最佳时机。
- 3.最后期限与最后出价的异同点表现在哪些方面？
- 4.在运用规定最后期限技巧的过程中，需要注意哪些问题？

## 三、论述题

- 1.商务谈判中，面对对方使用价格陷阱技巧，该如何应对？
- 2.如何正确使用故布疑阵技巧？面对对方使用故布疑阵技巧，你又该采取什么策略？
- 3.在商务谈判中，为什么先苦后甜技巧能发挥作用？
- 4.试论当对方提出谈判最后期限时，你该如何把握谈判的主动权。

# 第十一章 劣势谈判技巧

在商务谈判活动中，实力弱小而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、权力有限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，有利于我方控制谈判的方向和进程，以取得最佳谈判效果。

## 第一节 吹毛求疵技巧

### 一、吹毛求疵技巧的原理

在谈判中，谈判者进行讨价还价时，对方的目标越高，对我方越不利。如果对方的目标很高，要价往往居高临下，成交价格也就很难降低。因此，我方首先要降低对方的目标，给对方的商品挑出毛病，就等于贬低产品的价值，对方心目中就失去了商品应有的基础。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，谈及对方的实力或优势时采取回避态度，而专门寻找对方弱点，伺机打击对方。

苹果熟了，正是苹果上市的时候，果园里一片繁忙景象。一家果品公司的采购员来到果园，“多少钱一公斤？”“2元。”“1.6元行吗？”“少一分也不卖。”不久，又一家公司的采购员走上前来。“多少钱一公斤？”“2元。”“整筐卖多少钱？”“零买不卖，整筐2元一公斤。”接着这家公司的采购员挑出一大堆毛病来，如从商品的质量、大小、色泽等，其实对方是在声明：瞧你的商品多次。卖主显然不同意他的说法，在价格上也不肯让步。买主却不急于还价，而是不慌不忙地打开筐盖，拿起一个苹果掂量着、端详着，不紧不慢地说：“个头还可以，但颜色不够红，这样上市卖不上价呀！”接着伸手往筐里掏，摸了一会儿摸出一个个头小的苹果：“老板，您这一筐，表面是大的，筐底可藏着不少小的，这怎么算呢？”边说边继续在筐里摸着，一会儿，又摸出一个带伤的苹果：“看，这里还有虫咬，也许是雹伤。您这苹果既不够红，又不够大，算不上一级，勉强算二级就不错了。”这时，卖主沉不住气了，说话也和气了，“您真想要，还个价吧。”双方终于以每公斤低于1.7元的价钱成交了。第一个买主遭到拒绝，而第二个买主却能以较低的价格成交，这里关键在于，第二个买主在谈判中，采取了吹毛求疵技巧，说出了压价的道理。

这种吹毛求疵的策略，是通过再三挑剔，提出一大堆问题和要求来运用的，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。同时，从心理角度分析，买方运用这种技巧，讨价还价，可使买方精明强干的行为得到体现，促成卖方重视买方，从而提高买方的谈判效果。

## 二、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，如果善于运用，无疑能使一方大受其益，买方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。一般来说，买方的挑剔范围是在商品质量性能等使用价值和成本价格、运输等方面寻找疵点。如果你在吹毛求疵时，面面俱到，抓不住重点，击不中要害，不但不足以说明问题，还会引起对方的怀疑，以为你在故意刁难，这样，谈判就很难进行下去了。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。

## 三、吹毛求疵技巧的破解

吹毛求疵技巧在商场中已证明是行得通的，但从相互立场来说，在商谈实战中，面对别人采用吹毛求疵的技巧时，又该如何展开对抗呢？

（1）必须要有耐心。那些虚张声势的问题及要求，自然会渐渐地露出马脚，并且失去影响力。

（2）遇到了实际问题，要能直攻腹地、开门见山地与买主私人商谈。

(3) 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。

(4) 当对方在浪费时间、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。

(5) 向买主建议一个具体且彻底的解决方法，而不去讨论那些没有关联的问题。

不过，千万不要轻易让步，以免对方不劳而获。对方的某些要求很可能只是虚张声势，因此卖主应该尽量削弱买主的声势，不要让他轻易得逞。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。



## 案例链接 让对方“理屈”的回报

巴西一家公司到美国采购成套设备。巴西谈判小组成员因为上街购物耽误了时间。当他们到达谈判地点时，比预定时间晚了45分钟。美方代表对此极为不满，花了很长时间来指责巴西代表不遵守时间，没有信用，如果老这样下去的话，以后很多工作很难合作，浪费时间就是浪费资源、浪费金钱。对此巴西代表感到理亏，只好不停地向美方代表道歉。谈判开始以后美方代表似乎还对巴西代表来迟一事耿耿于怀，弄得巴西代表手足无措，处处被动。无心与美方代表讨价还价，对美方提出的许多要求也没有静下心来认真考虑，匆匆忙忙就签订了合同。等到合同签订以后，巴西代表平静下来，头脑不再发热时才发现自己吃了大亏，上了美方的当，但为时已晚。

理性的谈判者不应让“理屈”影响己方的目的。攻心战术有它的适用对象，要避免成为目标。

资料来源：慧聪网：<http://info.biz.hc360.com/list/swzn-mybd-ywy.shtml>。经笔者整理。

## 第二节 先斩后奏技巧

### 一、先斩后奏技巧的原理

先斩后奏技巧亦称“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。

一位司机在回家途中，汽车突然发生了故障，必须送去修理，汽车修理工移开了汽车的传动系统，同时还估计了一下修理费用，约需150元。第二天，司机一到修理厂便知整个传动系统必须重新装配，因为整个传动系统有一半已被拆散了，地上全是零件。修理工给司机一个选择的机会：要么付转盘的150元加上将传动系统拼装起来的费用90元，共计240元；要么换一个600元的传动系统。和大多数人一样，司机思考再三，最终选择了后者。在汽车的传动系统被拆散后，这个修理工在商谈中已占了上风，因为他握有车身作为“人质”，而司机不得不委曲求全。

### 二、先斩后奏技巧的应用

在商场，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) 买方先赊购卖方产品，到期后又借口自己资金不足无力偿付，要分期付清货款，使得卖方处于被动地位。

(5) 买方先让卖方的产品装车、装船后，要求赊购、延迟付款、降价等。

(6) 卖方先获得买方的预付款，然后寻找理由提价或延期交货。

(7) 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，从而向对方提出抬高价格等新的要求。

(8) 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。

### 三、先斩后奏技巧的破解

谈判中遇上对手采取先斩后奏手法，如果不积极主动地加以反击，就会使自己陷入“生米煮成熟饭”、无可奈何的境地。相反，如果及时地推出对付这种手段的举措就能扭转被动局面。

1. 不给对方先斩后奏的机会。先斩后奏技巧能被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，由此被其中一方钻了空子。要预防对方违约、毁约，就一定要使合同尽可能地完备，使对方无机可乘，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.采取法律行动。面对对方制造的先斩后奏，缺乏谈判经验和法律知识的人往往以私了了事，殊不知这样做更加助长了对方的侥幸心理，甚至得寸进尺。正确的做法应该是拿起法律武器，通过诉讼加以解决。法律裁决总是依据合同契约，尽管整个审判过程费时费力，但是最终结果总是于己有利的。

3.以牙还牙，针锋相对。当对方故意制造既成事实，威逼己方就范时，也可以采取同样的手段来对付对方，“以其人之道还治其人之身”，尽可能相应地掌握对方的“人质”，目的是使对方占不到便宜，不得不按原合同协议办事或重新进行公平的谈判。

4.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。

## 第三节 攻心技巧

### 一、攻心技巧的具体实施方式

在战争中，兵家认为攻心为上；商战中，谈判过程中攻心战运用亦颇多。攻心技巧是一种心理战术，即谈判一方采取让对手心理上不舒服或感情上软化使对手妥协退让的技巧。在商务谈判中使用的具体计策主要有以下几种：

#### （一）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。解答内容以有利于对方理解自己的条件为准，哪怕他重复提问，也应耐心重复同样的解答，并争取做些证明，使你的解答更令人信服。此外，还要接待周到，使对方有被尊重的感觉，必要时可请高层领导出面接见，以给其面子。谈话最好是叙述双方的友谊，分析对方做成该笔交易的意义，也可宏观评述双方立场的困难程度，最后表示愿随时给予帮助的态度即可。莎士比亚曾经说过：“人们满意时，就能付出高价。”所以，制造对方的满意感，运用满意感技巧，可以软化对方进攻，加强己方谈判力度。

#### （二）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。其形式有：由双方主谈加一名助手或翻译进行小范围会谈，地方可以在会议室，也可在休息厅或其他地方。家宴或游玩，也可以成为小范围会谈的形式。这种技巧有加强的心里效果，突出了问题的敏感性，突出了任务的重要性和责任感。此外，小范围易于创造双方

信任的气氛，谈话更自由，便于各种可能方案的探讨，态度也易于表现灵活。

### （三）“鸿门宴”

鸿门设宴系典故，项羽欲杀刘邦而设此计。在商务谈判中，主要指做某件事表面是一回事，而本质却另有所图。鸿门宴之策，其形可用，其意本亦可参考，只是意不在杀人，而在促其前进、尽快达成协议。酒席之间，容易缓解气氛，减少心理上的戒备和双方对立的情绪，遇到贪杯之徒，更可在交杯之中融为“兄弟”，以瓦解其谈判立场。

### （四）恻隐术

恻隐术是一种通过装扮可怜相，唤起对方同情心，从而达到阻止对方进攻的做法。常用的表现形式有：（1）说可怜话，诸如：“这样决定下来，回去要被批评。”“我已经退到崖边，要掉下去了。”“求求您，高抬贵手！”等等。（2）扮可怜相，诸如在谈判桌上磕头、请求条件，或精心化妆，表现其痛苦。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，除了人格之外，还有国格之分寸。此外还应看对象，要知道，毫无同情心的对手是不吃软招的，非但不吃，反会讥笑这种行为。

### （五）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。具体做法为：谈判手就某一议题，例如技术服务费，提出几种方案由对方选择；或就几个议题同时提出解决方案，由对手去选择；或者互为选择条件，即若取设备价为A，则取服务费为B，由对方取其中一项，简单地讲就是，你取我的技术费的方案，我取你的设备费建议等。

使用该技巧时，应注意以下两点：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余地。其次，每个方案的实际分量尽量相当（表现形式可以有别），即便有差距也不要太大，主要在物与钱或简与繁的差别上做方案。其二，抛出选择方案的时机，一般应在双方经过激战之后，或谈判相持较长时间之后，或在谈判结束前夕，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。

1992年上海甲公司引进外墙防水涂料生产技术，日本乙公司与香港丙公司报价分别为22万美元和18万美元。经调查了解，两家公司技术与服务条件大致相当，甲有意与丙公司成交。在终局谈判中，甲公司安排总经理与总工程师同乙公司谈判，而全权委托技术科长与丙公司谈判。丙公司得知此消息后，主动大幅度降价至10万美元与甲签约。这表明丙公司显然对信息掌握不全，急于成交，结果当然对自己不利。攻心和阴谋型的谈判者的确不容易应付，也许最好的办法就是先看他表演，不要轻易做出决定。

## 二、攻心技巧的破解

在商务谈判中，攻心技巧有时的确有助于实现自己的谈判目的，如果对方采用此种技巧，我们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，让自己的心情平静下来，保持头脑清醒，而不能盲动。特别是当对方初次与自己合作时，只谈事实，不涉及个人感受，要时刻提醒自己，不能凭感情，情绪化地处理谈判中的重要问题往往事与愿违。

- 2.弄清对方恭维的真正目的，坚持任何情况下不卑不亢，不为所动。要学会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。



## 案例链接 索尼的“先斩后奏”

日本索尼公司的彩色电视机，以其清晰的画面、高尚的品质，赢得了全世界广大顾客信任，如今已经是誉满全球的特级名牌了。但是，20世纪70年代中期，当它最初出现在美国商店货架上的时候，只是一种备受歧视、遭人冷落的“杂牌货”。为了让索尼彩电登上美国的大雅之堂，索尼公司的国外部部长亲临芝加哥开展促销活动。他曾经多次在美国最有影响的大型传媒上刊登广告试图以廉价打动美国人。每刊登一次广告，他就削一次价，结果，广告费用去一大笔，商品就是销不动。而一再削价，使商品形象变得低贱，愈加无人问津。卯木肇担任索尼公司新任国外部部长，他选定芝加哥最大的电器零售商店马歇尔公司为推销主攻对象，希望它能成为当地销售索尼彩电的“带头牛”。第二天上班时，他兴冲冲地来到马歇尔公司，求见总经理。名片经传达人递进去，好半天才退回来，回答是“总经理不在”。接下来，卯木肇又连续吃了两次闭门羹。第四次去撞门，总经理终于同意接见，卯木肇高高兴兴地走进他的办公室。“我们不卖索尼的产品。”没等卯木肇开口，总经理就一声当头棒喝。卯木肇被这声大喝弄得迷迷糊糊，还没回过神，总经理又噼里啪啦地大发议论：“你们的产品屡次降价拍卖，像一只瘪气的足球，踢来踢去没人要。”卯木肇表示一定要接受总经理的批评，不再搞削价销售，立即着手改善商品形象。回到公司驻地后，卯木肇立即采取措施，从寄卖行取回全部索尼彩电，取消削价销售，并在当地报纸上重新刊登广告，重塑商品美好形象。卯木肇带着刊登新广告的报纸，满怀信心地再次去见马歇尔公司的总经理。没想到总经理又以“索尼公司没有做好售后服务”为借口再次拒销。卯木肇微笑着接受了总经理的又一次批评，回驻地后立即设置索尼彩电特约维修服务部，专门负责产品的售后服务和维修工作。随后又刊登大幅广告，公布索尼彩电特约维修服务部的地址和电话号码，并作出郑重承诺：保证顾客随叫随到。

但是，马歇尔公司的总经理在第三次见面时继续刁难，再次提出索尼彩电在当地形象不佳，不受消费者欢迎而拒绝销售。不过，卯木肇已感到这位总经理拒绝的由头越来越少，离成交已经不远了。

此后，卯木肇立即召集全体工作人员开会，规定从第二天起，每人每天拨五次电话，向马歇尔公司询问购买索尼彩电事宜。接连不断的询购电话搞得马歇尔公司的职员晕头转向，以为是订购或催货，误将索尼彩电列入待交货名单。

马歇尔公司总经理终于召见了卯木肇。一见面总经理就对卯木肇吼道：“你搞什么名堂，制造舆论，干扰我公司的正常工作，太不像话了！我问你，电话是不是你安排人打的？”卯木肇等总经理发泄一通，火气稍消一点后，镇定自若地开始与他交谈。他回避了总经理的提问，把话题岔开，大谈索尼彩电的优点，称其为日本国内最畅销的产品。然后，他态度十分诚恳，十分坚定地对总经理说：“我三番五次忍辱负重求见您，一方面是为了本公司的利益尽职尽责；另一方面也是为了贵公司的利益考虑。日本国内最畅销的彩电，放到马歇尔公司的柜台上，同样会成为畅销商品，一定会成为贵公司的摇钱树！”

总经理听了这番话，说道：“你们索尼公司产品的利润少，比其他彩电的折扣率少2%，除非你们立即增加折扣率，否则，我公司不经销。”

卯木肇并未急于答应总经理增加折扣的要求，而是巧妙地算了另一笔账，然后总经理说：“折扣率高2%的商品，摆在柜台上卖不动，贵公司获利不会增多；索尼彩电的折扣率虽然少点，如果商品卖得很快，资金周转快，贵公司不是会获得更大的利益吗？”

卯木肇诚恳的态度，入情入理的发言终于打动了这位总经理，同意代销两台试试看，但条件十分苛刻：索尼彩电上柜后，如果一个星期之内不卖，必须搬回去。卯木肇满口应承，连连道谢。回到驻地后，立即选派两名相貌英俊、口齿伶俐的年轻推销员送两台彩电去马歇尔公司的家用电器柜台，并告诉他们：这两台彩电，是百万美金订

货的开始，一定不能掉以轻心。并要求他们把货送到后，留在柜台上，与公司的店员并肩推销，同时要与店员搞好关系，休息时轮流请店员到附近咖啡馆喝咖啡。如果一周之内这两台彩电卖不出去，他俩就不要再返回公司了。

当天下午4点，两位年轻人跑步回来，喜滋滋地报告两台彩电已经卖出，马歇尔公司又订了两台。卯木肇大喜。索尼彩电终于挤进了芝加哥市的“带头牛”商店。此后，在圣诞节前后的一个月里，竟卖出索尼彩电700余台。

畅销的索尼彩电，使马歇尔公司大获其利。总经理亲自登门拜访卯木肇先生，并当即签订合同，决定索尼彩电为该公司下一个年度的主销产品。双方联袂在芝加哥市各大报刊刊登广告进一步塑造商品形象，提高商品的知名度。从此，索尼彩电成功打入美国市场。

索尼为了推销彩电可谓煞费苦心，在热情的公关之后，它的先斩后奏策略直接促成了销售合同。非常之功必有非常之策。为了促销成功，索尼在产品和售后服务上进行了很多改进，这是一条成功的发展之路。

资料来源：读书网：<http://book.163.com>。经笔者整理。

## 第四节 疲惫技巧

### 一、疲惫技巧的原理

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，其目的在于通过许多回合的疲劳战，逐步消磨对方趾高气扬的锐气，同时扭转己方不利和被动的局面。待对方精疲力竭、头昏脑涨之时，己方则可乘机反守为攻，抱着以理服人的态度，摆出己方的观点，力促对方做出让步。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，促成对方接受己方条件，达成协议。

心理学研究表明，人的心理特点及其素质差别很大。例如，在性格、气质方面，人人不同。而个性上的差异，又使人们的行为具有其独特的色彩。一般而论，性格急躁、外露，富于挑战特点的人，往往缺乏耐心和忍耐力，一旦其气势被压住，自信心就会丧失殆尽，败下阵来。而遏制其气势的最好办法就是采取“马拉松”的战术，避其锋芒，攻其弱点，在回避与周旋中消磨其锐气，做到以柔克刚。

### 二、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。

某项目谈判，双方谈判安排的内容很多，早、中、晚均工作，一口气十多个小时，直至次日凌晨4点达成协议，合同成交。一方只顾高兴，且因疲劳未做具体成交后双方交易内容的认定工作，一方却仔细检查了成交时己方的得失。直到签约后，当时未做检查的一方才通知另一方，在货单中有3台设备的价格未计入交易总价中。另一方则认为：成交是双方让步的结果，既然未从货单中抹去，或将其价计入总价，应认为是降价条件，是成交的前提。同时强调，已达成协议签约，此内容已通报有关各方，不宜改动，否则将引起误会，于信誉不利。经过双方反复磋商，最后仅计入漏掉货物价格的一半，另一半作为“学费”。

这个例子是成功运用疲惫技巧的案例。在运用中还要注意，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。有时，即使己方驾驭着谈判局面，占上风，也不能盛气凌人，不可一世。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。运用疲劳战时，需征得对方同意你欲采用的日程表，不能强迫加班，强加于人，否则亦无效果。另外，运用疲惫技巧也是一种“拼命”行为，己方人员，尤其是主谈人员的身体条件应能适应。运用这种技巧，必定有复核的工作，决不能图省事，再疲劳也必须坚持复核。

## 第五节 权力有限技巧

### 一、权力有限技巧的原理

权力有限技巧是指当谈判人员发觉自己正在被迫做出不能接受的让步时，申明没有被授予这种承诺的权力，以促使对方放弃所坚持的条件的一种技巧。这种技巧通常是实力较弱一方的谈判人员，抵抗到最后时刻使出的一张“王牌”。

### 二、权力有限技巧的运用

在商务谈判中，一个权力受了合理限制的谈判者要比大权独揽的谈判者处于更加有利的地位。因为一个谈判者的权力受到合理限制之后，他的立场就会更坚定，他就可以毫无顾忌地告诉对方，关于某某问题，我不能做主，因为公司（或上级）没有给予我此项权力，我已经在我的权限内尽到了最大的责任（或做出了最大的让步）……言外之意是，该笔交易能否达成协议的关键是对方，如果对方不能在其权限内做出让步，那么交易未达成的责任在对方，从而把谈判失败的责任全部推给对方。这种权力的限制一般包括：金额的限制，条件的限制，程序和公司政策的限制，法定和保险的限制，委员会的限制及其他有利的限制。在这些限制中，有些能使我们有更为充分的时间去思考，能使我们更坚定自己的立场，进而迫使对方不得不让步。有些则能使我们有机会想出更妙的解决方法，更有能力与对方周旋。也许最重要的是：能够考验对方的决心，顾全自己的面子，同时又能使对方很有面子地让步。所以，受了限制的权力，反而成为己方力量的源泉。

从对方来讲，一般地，大多数人是不会放弃已付出的劳动和进一步努力的，同时也不会轻易承担某项失败的责任，于是就很可能做出

较大的让步。另外，有权一方若不肯做出最大的让步，要么交易不能达成，要么去找对方的上司或上司的上司，但不管是对方的哪一位，均会面临一种新的地位关系和人际关系，进而导致为此付出更多。不仅如此，在心理上还会存在怀疑和忧虑，即使找到对方的上司，交易是否就能达成呢？如果照样不能达成，不但白费了心机，还得罪了权力受到限制的当事人。因此，多数有全权的商务谈判者宁愿做出较大的让步，也不会去找对方的上司直接洽谈。商务谈判中的这一情形经常被一些谈判者利用，他们往往要求公司或上司明令限制其一部分权力，即使实际上未加限制，也要诡称其权力被限制了，以便在谈判中能够向对方施加压力。这就是商务谈判中的权力有限技巧。

### 三、权力有限技巧的应对

当对方采用权力有限技巧迫使己方让步时，不应轻易受其迷惑而让步，应弄清真相，了解对方有权力者是谁，然后可以要求跟对方有权决定的人直接洽谈；或者坚持对等的原则，表示己方也保留重新考虑任何问题或修改任何允诺的权力。这样，可以有效抑制对方滥用权力有限技巧对己方施加压力。

## 第六节 对付阴谋型谈判作风的技巧

### 一、对付阴谋型谈判作风的态度

在谈判过程中，正规的谈判就应光明正大，公平协议。但是，一些谈判对手并不仅仅使用符合道德规范的策略方法，有的人为了自己的利益和欲望，可以不择手段，甚至使用各种阴谋诡计来诱惑对方达成不公平的协议。例如，制造虚假情报，进行人身攻击，施加压力等。在多种伎俩中，有的是非法的，有的是缺乏道德的，也有的仅仅令人不愉快。其作用是帮助使用者在谈判中取得主动，获得成功。坚持商业道德立场，虽然我们不提倡靠搞阴谋诡计去实现自己谈判的目标，但必须对其有所认识，有所防范，有所反击，以正确的态度和姿态去对付它。在面对对方使用各种诡计时，除了给予揭露外，可以忍耐，也可以针锋相对。通过忍耐可以避免对方利用你的气愤取得好处，也可通过某种途径“感动”对方，争取好的结果。通过针锋相对，对对方的诡计也可如法炮制，打击其嚣张气焰。

### 二、常见的阴谋诡计及其应对技巧

#### （一）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。欺骗手段主要有以下几种情形：

（1）借与你谈判之机，诱使你披露全部或部分情报，而他却并不一定想与你做交易。许多情况下，别有用心的对手采用此种伎俩是



想让你抛出建议，然后再用这些建议向其他有目标的客户压价或抬价，从而寻找他认为最理想的客户进行交易。

(2) 提供一大堆有名无实的资料，让你在其中寻找。虽然从中也可发现星星点点的有用情报，但更多的是用假象欺骗你。如提供过时的价格标准，不符合实际的数字，夸大的产品质量性能，失效的技术专利等，以期引诱你与其商洽。

(3) 派遣没有实权的人与你洽谈，以试探你的立场、态度，或故意透露给你错误的情报，诱骗你上当。

(4) 在个别情况下，还会出现谈判一方擅自改动协议的内容，单方毁约的行为。因此，必须仔细审查协议书的内容，看责任条件是否清楚，措词是否严谨，避免可能出现的漏洞与疏漏。

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，严肃认真，学会察言观色。编假话欺骗对方，常常会出现前言不搭后语，甚至自相矛盾的情况。仔细观察，你就会发现这些破绽，尤其是当对方向你介绍一些比较重要的情况，或回答你提出的关键问题时，最好不要只听一面之词就匆忙做出决定，一定要经过反复调查核实，寻找一切机会证明一下对方所讲的话，以减少和避免上当受骗的可能性。

## (二) 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几个论题，轮番上台，与对手辩论，在会场上造成一种紧张、强硬的气氛，在精神上给对手施加压力，迫使其在疲于应战中主动退却的技巧。一般说来，这种技巧有利于新换上来的谈判者。因为，这使他有可能会推翻以前所做的让步，重新开始讨论，延缓合同的签订，或者更换讨论的话题，而对方却仍在努力使新谈判者熟悉过去所争论和所协定的内容。

对付车轮战术的手段有：

(1) 你不必重复已做过的争论，这只会使你精疲力竭。

(2) 如果新对手一口否认过去的协定，你要耐心等待，他可能会回心转意。

(3) 你可以用很好的借口使谈判搁浅，直到原先的对手再换回来。

(4) 不论对方是否更换谈判者，你最好有心理准备。

(5) 如果新对手否认过去的协定，你也可以借此理由否认你所许过的承诺。

(6) 有时候改变可能对我们反而有利，因为对方可能会提出新的建议或让步。

(7) 与新对手私下好好地谈谈。

### (三) 反人身攻击的技巧

进行人身攻击，有的表现为一方谩骂另一方，甚至拍桌子、踢凳子，高声喊叫。其目的是企图用激烈的对抗方式向对方施加各种压力，迫使对方屈服。也有的表现为寻找讽刺挖苦的语言嘲笑对方，羞辱对方，使对方陷入尴尬难堪的境地，借以出心头之气，或迫使对方让步。还有的表现为采用或明或暗的方式，使对方产生身体上和心理上的不适感，导致为了消除这种不适而屈服。比如，他可能暗示你没有知识，拒绝让你说话，或故意让你重复说过的话，他们还可能不用眼睛看你讲述一些问题。甚至故意给对方造成不舒服的环境，像别扭的座位、过亮过暗的光线、持续不断的会谈等，都会给对方造成极不愉快的心理。

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。事实上，当对方向你大喊大叫，挥拳击掌时，就是希望看到你心慌意乱、不知所措的样子。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，有时要义正词严地指出，予以必要的提醒和警告。要让对方认识到，他的做法对你丝毫无损，只会破坏他自己的形象。对于环境造成的不适，要明确地提出来，让对方及时改善，必要时还可退出谈判或者提出抗议。

#### （四）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，声称某些条款没有任何考虑、通融的余地。他们往往是“要么干，要么算”。谈判中使用强硬的手段，在某些方面，他们常固执得不近情理，企图将强硬当做一种赌博，先向对方摊牌，然后迫使其让步。

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。要是对方强硬，你软弱妥协，很可能你会被剥夺得一干二净。强硬的显著特征就是抓住某一点不放，这样，要说服对方放弃强硬立场，灵活性是绝不可少的。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。

#### （五）反威胁的技巧

威胁是谈判中用得较多的伎俩。但是，谈判专家对一些典型的案件研究表明，威胁并不能达到使用者的目的，它往往会损害双方的关系，导致谈判破裂。优秀的谈判者不仅不赞成使用威胁，而且尽量避免使用威胁的字眼。表达同样的意思有各种方式，如果有必要指出对方行为的后果，就指出那些你意料之外的事，陈述客观上可能发生的情况，而不提出你能控制发生的事。从这个意义上讲，警告比威胁好得多，也不会引起反威胁。

面对威胁，有效的应对手法是无视威胁，对其不予理睬，你可以把它看成是与己无关的废话，或是对方感情冲动的表现。事实上使用

威胁看起来很强硬，但实际上却是虚弱的表现。当然，有时也可一针见血地指出威胁可能产生的后果。

## （六）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了考虑其他谈判对手，不得已而同意其新的要求和条件。

例如，某人想以30万元人民币的价格卖掉一辆高级轿车，便在报纸上登了广告，没过几天，有几个有兴趣的买主来看货，其中一位愿意出价28.5万元，并且预付了1万元的定金，卖方也接受了，于是他一一拒绝了其他买主，只等对方交钱完成交易。可是一连等了几天，丝毫不见动静。然后，电话铃响了，对方很遗憾地说，“由于合伙人与妻子不同意，实在无法继续完成交易。同时，他还提到他已经调查并比较过相同类别的车价，这辆车的实际价值只有25万元，何况……”卖方一开始非常生气，因为他已经回绝了其他买主。可是，他接着开始怀疑，也许市面上的价格正如对方所讲的，同时也不愿意一切从头开始——再去登广告找买主，再和买主接洽以及再做那些琐碎的事情。结果一定会以少于28.5万元的价格成交。

虚假出价与抬价策略大同小异，其差别主要是：前者的目的在于消除竞争价，排除其他竞争对手，使自己成为交易的唯一对象。也正因为如此，虚假出价才成为一种诡计，具有欺骗性。

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，以便在出问题进退自如，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，就中止谈判；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。

## 案例链接 谈判本身也能成为幌子

有一年，我国某进出口公司在与法国商人戴维斯洽谈生意时，一位工作人员无意中透露了我国当年黄狼皮生产情况很好的信息。过了两天，戴维斯就向我国某进出口公司发函表示愿意与中方进行购买黄狼皮谈判的意愿。在戴维斯的来信中，不仅表示要购买的数量很大，而且报价比一般市场价高出3%。当时，中方业务人员做出了错误的判断，以为戴维斯是想用“喊高价”来挤掉其他商家，以达到自己垄断国外市场的目的。没有人不乐意高价出售自己的货品，因此，我国进出口公司此后便回绝了其他几家外商的求购要求。

没想到，时隔不久，从伦敦传来消息，某商家在国际市场上以平价抛售黄狼皮。此时，我国某进出口公司的工作人员才明白上了戴维斯的当。戴维斯先用“喊高价”的手法稳住我进出口公司，然后在国际市场上抛售自己库存的黄狼皮。没有中国某进出口公司优质平价的竞争，戴维斯顺利地抛售了自己全部黄狼皮的库存，而我国某进出口公司的货则全部砸在手中。

假喊价与喊高价和喊低价不同。喊高价是为了卖个好价钱，喊低价通常是为了占领市场，而假喊价则是一种欺骗行为。贸易过程中，要做到“害人之心不可有，防人之心不可无”，会经常遇到假喊价，必须十分小心。戴维斯制造了“谈判”，却迟迟不动，他打了一次成功的商业阻击战。

资料来源：<http://zjh6958.blog.163.com/blog/static/>.经笔者整理。

## 小结

1.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。

2.吹毛求疵技巧是指谈判中处于劣势的一方对于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，伺机打击对方士气的一种手段。有效运用这一手段，使谈判一方充分地争取到讨价还价的余地，大受裨益。

3.先斩后奏技巧是指进行交易的一方通过一些巧妙的办法使交易成为事实，然后在进行的谈判中迫使对方让步。这一技巧的运用方法有很多种，表现形式也多种多样，但在运用中不可违背商业道德，对其技巧的破解应有所了解。

4.攻心技巧是一种心理战术，其基本主旨是从心理和感情的角度影响对手，促其接受解决分歧的方案。满意感、头碰头、“鸿门宴”、恻隐术和奉送选择权是几种表现方式，在应对时最重要的就是保持清醒冷静的头脑。

5.疲惫技巧是通过拖延达成协议、拖延谈判时间，反复讨论某一问题，或不断提出新问题，想方设法使对方身心疲劳，以致对谈判产生厌倦和急躁心理，从而达到预定目的的战术。运用这一策略，正是抓住了人们喜欢简单、快速、直接地解决问题，不喜欢复杂、烦琐、反复的心理状态。此战术在对方成交心切或不耐烦时尤为适用。

6.权力有限技巧是指当谈判人员发觉自己正在被迫做出不能接受的让步时，申明没有被授予这种承诺的权力，以促使对方放弃所坚持

的条件的一种技巧。受到限制的权力才具有真正的力量，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地位。

7.对付阴谋型谈判作风的技巧，包括对付故意欺骗的技巧、反车轮战的技巧、反人身攻击的技巧、对付强硬措施的技巧、反威胁的技巧和反虚假出价的技巧。在使用过程中应进行对比介绍，谨防在谈判中遭到“暗算”。

# 复习与思考

## 一、基本概念

劣势谈判技巧 吹毛求疵技巧 先斩后奏技巧 疲惫技巧 权力有限技巧

## 二、简答题

- 1.在谈判中，应如何应对吹毛求疵技巧？
- 2.怎样运用先斩后奏技巧？
- 3.利用权力有限技巧应注意哪些问题？
- 4.疲惫技巧的适用对象有哪些？

## 三、论述题

- 1.试述攻心技巧的几种主要计策。
- 2.试述对付阴谋型谈判作风的技巧。



## 第十二章 均势谈判技巧

当谈判双方势均力敌，都无明显优势的时候，往往会出现“拉锯战”的情况。此时，谈判者应有所作为，审时度势，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、休会、开放和投石问路等，就是在这种情况下使用频率较高的技巧。

# 第一节 迂回绕道技巧

## 一、迂回绕道技巧的原理

《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。这种方法往往奏效，因为任何人的生活都是丰富多彩的，除了工作以外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。

## 二、迂回绕道技巧的运用

美国杜维诺公司向一家饭店推销面包，杜维诺派销售人员和部门经理亲自上门推销，并向这家饭店做出价格优惠、服务上门、保证供应、保证质量的承诺，还表示了愿意建立长期合作关系的愿望，但饭店经理就是不买他的面包。后来杜维诺采用了迂回战术，杜维诺了解到该饭店的经理是一个名叫“美国旅馆招待者”组织中的一员并十分热衷于这一活动，是该组织的主席，不论该组织的会议在什么地方召开，他都会不辞辛苦地参加。了解到这些情况后，当杜维诺再见到该经理时，绝口不谈面包一事，而谈论那个组织，饭店经理十分高兴，跟他谈了半个小时，显得十分兴奋，并建议杜维诺加入这一组织。几天之后，杜维诺接到了这家饭店购买面包的订单。

有时，如果针对对方的疑虑或拒绝直接说过去，可能会越说越僵。这时应微笑着将对方的拒绝暂时搁置起来，转换成其他话题，用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。

## 案例链接 转换话题可能海阔天空

日本松下公司的前任总裁松下幸之助是个极具智慧的商人。在他的领导下，松下公司日渐强大，成为世界上著名的电器生产企业。一次，松下幸之助去欧洲与当地一家公司谈判。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。松下幸之助无奈，只好提出暂时中止谈判，等吃完午饭后再进行协商。

经过一中午的休整，松下幸之助仔细思考了上午双方的对决，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。于是开始考虑换一种谈判方式。对方仗着自己具有“天时、地利、人和”的优势，丝毫不愿做出让步，打定主意要狠狠地杀一下松下幸之助的威风。

谈判重新开始，松下首先发言。而对方谈判者表情严肃，一副志在必得的样子。松下并没有谈买卖上的事，而是说起了科学与人类的关系。他说：“刚才我利用中午休息的时间，去了一趟科技馆，在那里我看到了原子模型，深受感动。人类的钻研精神真是值得赞叹。目前人类已经有了许多了不起的科研成果，据说阿波罗11号火箭又要飞向月球了。人类的智慧和科学事业能够发展到这样的水平，实在应该归功于伟大的人类。”对方以为松下是在闲聊天，偏离了谈判的主题，也就慢慢缓和了紧张的表情。松下继续说：“然而，人与人之间的关系并没有如科学事业那样取得长足的进步。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。”他稍微停了一会儿。对方越来越多的人被他的话吸引，开始集中精神听他谈话。接着，他说：“那么，人与人之间的关系为什么不能发展得更文明一些，更进步一些呢？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。科学事业的飞速发展与人类精神文明的落后，很可能导致更大的不幸事件的发生。人们也许用自己制造的原子弹相互残杀。日本在第二次世界大战期间已经蒙受了原子弹所造成的巨大灾难。”

此时，人们的注意力已经完全被松下所吸引，会场一片沉默，人们都陷入了深深的思索之中。随后，松下逐渐将话题转入到谈判的主题上，谈判气氛与上午完全不同，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松下公司的条件，双方很快就达成了协议。

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，谁就会胜利。

## 第二节 货比三家技巧

### 一、货比三家技巧的原理

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，即在谈判某笔交易时，同时与几个供应商或采购商进行谈判，以选其中最优一家的技巧。此策略广为人知，也是商场上的千古信条。

某项目因两个卖主谈判态度不同，且条件有异，买主便与态度积极、条件基本满意的一家草签了合同。在正式签订合同之前，态度不积极的一家又主动找上门来，希望继续合作。为了妥善处理草签合同的约束性、两个卖方之间的关系，买方请来两个卖主同时在两个房间就关键条件进行谈判，买方主谈轮流交换两个卖方的条件，直到最后一方无力列出新条件为止。只用了几个小时就结束了谈判，仍然选择第一家卖主。不过，通过新一轮货比三家的谈判，买方又比原来的条件多得到15万套产品的试车材料、5人免费考察、连续3年代销30%产品等优惠条件。

### 二、货比三家技巧的运用

货比三家技巧的具体做法是：邀请同类产品的卖方或所需同类产品的买方，同时展开几摊的谈判，将各摊的条件进行对比，择优授予合同。这种“货比三家”技巧，在运用时应注意如下几个问题：

- 1.所选对象要势均力敌，比起来才有劲。如果比较对象力量不均，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长。

2.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。时间安排包括日程、方式和人员的安排。

3.对比的内容要科学。由于货比三家技巧客观上造成工作量大，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。

4.平等对待参加竞争的各对手，但在谈判的组织上应有突破重点。平等与各参加竞争的对手谈判是信誉的需要，重点突破是谈判全局的需要，两者缺一不可，相辅相成。

5.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。首先，对明文选中的对象应承担一定的信誉上的义务，且应充分知晓其原因，才能重新审议。即便决定再谈，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，可以“启发式”诱导，或委婉地表示重审成交条件，也可以“要求式”明确要求重审成交条件。不过，两者均非强制，只是从说服鼓励的角度来坚持重审的必要性。如果被选中的一方在响应后其条件仍优于要求重谈者，可以结束谈判；如果劣于重谈者，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。

6.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者的要求一样，做到统一对外、统一技术要求、统一谈判策略。同时，还应有严格的纪律，以保守机密，各尽其职。

## 案例链接 谈判专家的优势

美国有位谈判专家想在家中建个游泳池，建筑设计的要求非常简单：长30英尺，宽15英尺，有温水过滤设备，并且在5月1日前做好。谈判者对游泳池的造价及建筑质量方面是个外行，但这难不倒他。在极短的时间内，他不仅使自己从外行变成了内行，而且还找到了质量好价钱便宜的建造者。

谈判专家先在报纸上登了个想要建造游泳池的广告，具体写明了建造要求，结果有A，B，C三位承包商来投标，他们都拿给出了标单，标单面有各项工程的费用及总费用。谈判专家仔细地看了这三张标单，发现所提供的温水设备、过滤网、抽水设备、设计和付钱条件都不一样，总费用也有差距。

接下来的事情是约这三位承包商来他家里商谈，第一个约好早上9点钟，第二个约定9点15分，第三个则约在9点30分。第二天，三位承包商如约而至，他们都没有得到主人的及时接见，只得坐在客厅里彼此交谈并等候。

10点钟，主人请第一个承包商A先生到书房商谈。A先生一进门就宣称他的游泳池一向是造得最好的，好的游泳池的设计标准和建造要求他都符合，顺便还告诉主人B先生通常使用陈旧的过滤网，而C先生曾经丢下许多未完工的工程，并且现在正处于破产的边缘。接着换请了B先生进书房，从B先生那里又了解到其他人所提供的水管都是塑胶管，他所提供的才是真正的铜管。而C先生告诉主人的是，其他人所使用的过滤网都是品质低劣的，并且往往不能彻底做完，拿到钱之后就不管了，而他则是绝对做到保质保量。

谈判专家通过倾听和旁敲侧击的提问，基本上弄清了游泳池的建筑设计要求及三位承包商的基本情况，发现C先生的价格最低，而B先生的建筑设计质量最好。最后他选中了B先生来建造游泳池，而只给C



先生的价钱。经过一番讨价还价之后，谈判终于达成一致。竞争者都想尽自己最大的努力来争取这项工程，然而鹬蚌相争，真正得利的还是渔翁！

谈判专家不但货比三家，还让三家坐在一起互相了解进而相互攻击，而这正是专家的意图。

资料来源：[http：//hi.baidu.com/jfengyu](http://hi.baidu.com/jfengyu)。

### 第三节 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；另外一种是在场外以间接的方法与对方互通消息。

间接交流的存在是因为有实际的需要。一个谈判者，一方面可能必须装出很不妥协的姿态给己方的人看，而另一方面又必须在对方认为合理的情况下和对方交易，以达成协议，不管是买主还是卖主都会受这种双重压力的困扰。这也就是谈判双方会建立起间接谈判关系的原因。

并不一定每一件事情都要在会议桌上提出来，彼此建立起来的间接关系，能使消息在最少摩擦的情况下传达给对方。假如对方拒绝这个非正式提出的条件，双方都不会有失掉面子的忧虑；如果一个条件在谈判时被正式拒绝了，则很可能会引起对方的指责，而导致双方感情破裂，造成不良影响。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，而某些偏差了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) 有礼貌地结束每一次谈话。
- (2) 在正式谈判之外，另外再秘密地讨论。
- (3) 以跌价来探测对方的意见，或者故意放出谣言。
- (4) 故意遗失备忘录、便条和有关文件，让对方拾取而加以研究。
- (5) 请第三者做中间人。

(6) 组成委员会进行研究、报告和分析。

(7) 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。就如同高明的医师用暗示的手法治疗因心理疾病造成的生理疾患，聪明的广告制作者用暗示的手段诱导消费者。暗示是旁敲侧击的具体手段，但是，使用这种技巧一定要隐蔽，要让对手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。

## 第四节 为人置梯技巧

### 一、为人置梯技巧的原理

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，你要改变对方的观点，首先要顾全他的面子，给他一个改变观点并能被他接受的合理的理由，也就是给他一个台阶下。

从心理学、社会学的角度研究人，可以得出这样的结论：一般人总是没有正视自己的错误的勇气。谈判中，让对方放弃自己的立场和主见，也就等于承认自己是错误的，他的自尊心难以接受。而且，谈判双方的地位是平等的，任何一方的批评和指责，另一方都可以不予理睬，甚至针锋相对。一个精明的谈判者知道怎样给人面子，消除对方接受己方条件的心理障碍，使对方不至于出尔反尔、下不来台。

### 二、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，用该技巧需注意：

- 1.为哪些对手置梯。需要置梯的是那种特别爱面子又很聪明的谈判对手，爱面子决定了他需要台阶下；聪明决定他会“见坡下驴，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自己承认错误时。

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错误时，不能优柔寡断，但态度要诚恳，不要得理不饶人。

## 第五节 激将技巧

### 一、激将技巧的原理

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直接损害自己的形象与自尊心、荣誉，从而动摇或改变所持的态度，这种技巧称为激将技巧。

激将技巧可以直接刺激对方主谈人。例如，一方说：“贵方谁是主谈人，我要求能与有签约决定权的人谈判。”此话直接贬低了对方主谈人的权力，目的在于激起对方（尤其年轻资历浅的业务员）急于表现自己的决定权或去争取决定权，使己方谈起来方便，且寻机得利。也有以此“将军”的做法：“既然你有决定权，为什么不马上回答我方明确合理的要求，你还要向上级请示吗？”迫使对方主谈人正视己方条件。此外，还有间接刺激对方主谈的做法，即通过主谈的主要助手来刺激主谈人。例如，在一项谈判中，卖方主谈不吃激将技巧，买方反过来对其聘用的律师讲：“你是律师，知道买卖应公道。公道的价，不怕讲。贵方不告诉我方技术费的计算依据，我怎么能接受呢？”律师被说动了，同样的论题、理由，从律师的角度，无言以辩，只能接受。此时，主谈人再被激时，就难以抗拒了。

### 二、激将技巧的运用

在商务谈判中使用激将技巧的目的是要最终达成协议，需要强调的是，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，商务谈判中可以对其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，总想在众人面前证明自己，容易为言语所动，这些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。对自尊心强、虚荣心强、好面子、爱拿主意的谈判对手都可使用激将技巧，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。商务谈判中选择“能力大小”、“权力高低”、“信誉好坏”等去激对手，往往能取得较理想的效果。

(3) 使用激将技巧要掌握一个度，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。比如，在诸葛亮智激黄忠时，如果在黄忠当众立下军令状后诸葛亮仍然以语相激，对黄忠的实力表示不信任，黄忠很可能会认为诸葛亮根本看不起自己，两人会由此产生误会。

(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，反而使己方陷入被动，而且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。用语要切合对方特点，切合追求目标，语气要和气友善，蛮横不能达到激将的目的，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，不为对手所激。

## 第六节 休会技巧

休会技巧，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。从表面上看，休会是为了谈判人员恢复体力和精力，但实际上，休会的作用已远远超出这一含义，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。

### 一、休会可以达到的目的

- (1) 仔细考虑争议的问题，构思重要的问题。
- (2) 可进一步对市场形势进行研究，以证实自己原来观点的正确性，思考新的论点与自卫方法。
- (3) 可以召集各自谈判小组成员，探索变通途径。
- (4) 检查原定的策略及战术。
- (5) 研究讨论可能的让步。
- (6) 决定如何对付对手的要求。
- (7) 分析价格、规格、时间与条件的变动。
- (8) 缓解体力不支或紧张的情绪。
- (9) 应付谈判出现的新情况。
- (10) 缓和谈判一方的不满情绪。



## 二、休会技巧的应用时机

1.回顾成绩，展望未来。在会谈某一阶段接近尾声时休会。此时休会，使双方人员借休息之便分析讨论这一阶段的进展情况，预测下一阶段谈判的发展，提出新的对策。

2.打破低潮，扭转趋势。在会谈出现低潮时休会。精力充沛是进行高效率谈判的保证，如果谈判时间拖得过长，谈判人员会出现体力不支、头脑不清、注意力不集中的情况，应休息一下，再继续谈判。

3.避免僵局，保持气氛。在会谈将要或已经出现僵局时，双方观点出现分歧是常有的事，如果各持己见、互不妥协，会谈难免会陷入僵局，此时继续谈判徒劳无益，有时甚至适得其反，使以前的成果付诸东流。此时休会可以使双方冷静下来，客观地分析形势，采取相应对策，避免谈判陷入僵局。

4.消除对抗，争取一致。谈判一方对谈判内容、程序、进度等方面出现不满意的情况，可能会采取消极对抗的办法。这样，会谈就会变得拖拖拉拉，效率很低。这时，一方可以提出休会，进行短暂的休整后，重新开始谈判，改变不利的谈判气氛。

5.缓冲思考，探求新路。在谈判中，由于是两方以上进行交涉，新情况、新问题会层出不穷。如果出现意外情况，会谈难以继续进行，双方可提出休会，各自讨论协商，提出处理办法。

## 三、休会技巧应用中应注意的问题

(1) 提出休会的一方要说明休会的必要性并经对方同意。如果提出者在对方同意之前擅自离开谈判桌，就会影响双方关系以致谈判破裂。

(2) 要确定休会的时间，即恢复谈判的时间，时间长短要视双方冲突的程度、谈判人员精力状况以及解决问题所需时间而定。

(3) 休会之前要简要总结一下前面谈判的进展情况。

(4) 提出休会和讨论休会时，要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。

#### 四、休会期间谈判人员应考虑的问题

(1) 归纳一下前一阶段讨论的问题。

(2) 检查己方的谈判情况和成效。

(3) 研究谈判对方的情况。

(4) 明确双方的分歧。

(5) 对下一步谈判提出新的设想。

(6) 决定是否向上级或本部报告。

(7) 如何做好下一阶段的开场陈述。

#### 五、休会技巧破解的方法

如果遇到对方采用休会策略，而己方不想休会时，破解的方法如下：

(1) 当对方因谈判时间拖得过长、精力不济要求休会时，应设法留住对方或劝对方再多谈一会儿，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) 当己方提出关键性问题，对方措手不及、不知如何应付、情绪紧张时，应拖其继续谈下去，对其有关休会的暗示、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，同意己方要求。

## 第七节 开放技巧

### 一、开放技巧的原理

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。

开放技巧的心理依据是，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。

### 二、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。

## 案例链接 假装糊涂有时候就是精明

日本航空公司决定欲从美国麦道公司引进10架新型麦道客机，并组成谈判小组（指定常务董事任领队，财务经理为主谈，技术部经理为助谈）去美国洽谈购买事宜。日航代表飞抵美国稍事休息，麦道公司立即来电，约定次日在公司会议室开谈。第二天，三位日本绅士仿佛还未消除旅途的疲劳，行动迟缓地走进会议室，只见麦道公司的一群谈判代表已经端坐一边。谈判开始，日航代表慢悠悠地喝着咖啡，好像还在缓解时差的不适。精明而又讲求实效的麦道公司的主谈把客人的疲惫视为可乘之机，在开门见山地重申双方购销意向之后，迅速把谈判转入主题。

从早上9点到11点，三架放映机相继打开，字幕、图表、数据、电脑图案、辅助资料和航行画面，应有尽有，欲使对方不由自主地相信麦道飞机性能及定价都是无可挑剔的。孰料日航三位谈判代表自始至终默默地坐着，一语不发。

麦道的领队大惑不解地问：“你们难道不明白？你们不明白什么？”

日航领队笑了笑，回答：“这一切。”

麦道主谈急切地追问：“‘这一切’是什么意思？请具体说是从什么时候开始‘不明白’的？”

日航助谈歉意地说：“对不起，从拉上窗帘的那一刻开始。”日方主谈随之咧咧嘴，用连连点头来赞许同伴的说法。

“笨蛋！”麦道领队差一点脱口骂出声来，泄气地倚在门边，松了松领带后气馁地呻吟道：“那么，你们希望我们再做些什么呢？”日航领队歉意地笑笑说：“你们可以重放一次吗？”别无选择，只得照办。

但麦道公司谈判代表重复那两个半小时的介绍时，已经失去了最初的热忱。是日本人开了美国人的玩笑吗？不是，他们只是不想在谈判开始阶段就表明自己的理解力。谈判风格素来以具体、干脆、明确而著称的美国人，哪里会想到日本人有这一招呢？更不知道自己谈判伊始已输了一盘。至此，日方成功利用第一次沟通障碍限制对方进攻，打乱了麦道公司的阵脚。

谈判进入交锋阶段，老谋深算的日航代表忽然显得听觉不灵，反应迟钝，甚至无法明白麦道方在说些什么，让麦道公司代表十分恼火，觉得是在跟愚笨的人谈判，早已准备好的论点、论据和推理根本没用，选择的说服策略也无用武之地。连日来，麦道方已被搅得烦躁不安，只想尽快结束这种与笨人打交道的灾难，于是直截了当地把球踢向对方：“我们飞机性能是最佳的，报价也是合情合理的，你们有什么异议吗？”

此时，日航主谈似乎由于紧张，忽然出现语言障碍。他结结巴巴地说：“第……第……第……”“请慢慢说。”麦道主谈虽然嘴上是这样劝着，心中却不由得又恨又痒。“第……第……第……”“是第一点吗？”麦道主谈忍不住问。日航主谈点头说是。“好吧，第一点是什么？”麦道主谈急切地问。“价……价……价……”“是价钱吗？”麦道主谈问。日航主谈又点了点头。“好，这一点可以商量。第二点是什么？”麦道主谈焦急地问。“性……性……性……”“你是说性能吗？只要日航方面提出书面改进要求，我们一定满足。”麦道主谈脱口而出。

至此，日航一方说了什么呢？什么也没有说。麦道一方做了什么呢？在帮助日方跟自己交锋。他们先是帮日方把想说而没有说出来的话解释清楚，接着问出对方后面的话，就不假思索地匆忙做出许诺，结果，日航制造第二次沟通障碍，有效地限制了麦道在价格磋商阶段的进攻，使麦道把谈判的主动权拱手交给了对方。

麦道轻率地许诺让步，日航却想得寸进尺地捞好处。这是一项价值数亿美元的大宗贸易，还价应按国际惯例取适当幅度，日航的主谈却故意装作全然不知，一开口就要求削价对半。麦道主谈听了不禁大

吃一惊，看看对方是认真的，不像是开玩笑，就想既然已经许诺让价，为表示诚意就爽快地让吧，于是便说：“我们可以削价5%。”双方差距甚大，都竭力为自己的报价陈说大堆理由，第一轮交锋在激烈的争论中结束。这是日方制造的第二次僵局。经过短暂的沉默，日方第二次报价：削减10%，麦道方还价是5%，于是又唇枪舌剑辩驳，尽管口干舌燥，可谁也没有说服谁。麦道公司的主谈此刻对成交已不抱太大希望，开始失去耐心，提出：“我们双方在价格上距离很大，有必要为成交寻找新的方法。你们如果同意，两天后双方再谈一次。”

日航谈判代表这时不得不慎重权衡得失，价钱还可以争取再低一点，但不能削得太多，否则将激怒美国人，不仅会丧失主动权，而且连到手的5%让价也捞不到，如果空手回日本怎么向公司交代呢？他们决定适可而止。

谈判重新开始，日航一下子降了2%，还价8%；麦道公司增加1%，只同意削价7%，谈判又形成僵局。经过长时间的沉默，麦道公司的主谈决意终止交易，开始收拾文件。恰在这时，口吃了几天的日航主谈突然消除了语言障碍，十分流利地说道：“你们对新型飞机的介绍和推销使我们难以抵抗，如果同意降价8%，我们现在就起草购销11架飞机的合同。”（这增加的一架几乎是削价得来的）说完他笑吟吟地起身，把手伸给麦道公司的主谈。“同意！”麦道的谈判代表也笑了，起身和三位日本绅士握手：“祝贺你们，用最低的价钱买到了世界上最先进的飞机。”的确，日航代表把麦道飞机的价格压到前所未有的低位。

日航谈判代表的策略很成功，先佯装糊涂，用疲劳战术化解了对方的进攻，还掌握了对方的信息，关键时刻则迅速摆明自己的态度，最终圆满成交。

资料来源：

<http://www.du8.com/readfree/19/07031/10.html>.经笔者整理。

## 第八节 投石问路技巧

### 一、投石问路技巧的含义

投石问路技巧又称假设条件技巧，是指在谈判过程中，提出一些假设条件以探测对方意向，抓住有利时机达成交易的一种技巧。

### 二、投石问路技巧的应用

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。

### 三、投石问路技巧的应对

这种技巧通常为买方采用，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，引导其向有利于己方的方向发展，如签订长期合同、扩大订货数量等。

（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) 如果买主投出一个“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，也许比限制买主的截止日期还要长。

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。

## 案例链接 双赢的特大索赔案

我国从日本S汽车公司进口大批FP-148货车，使用时普遍发生严重质量问题，致使我国蒙受巨大的经济损失。为此，我国向日方提出索赔。谈判一开始，中方简明扼要地介绍了FP-148货车在中国各地的损坏情况以及用户对此的反应。中方在此虽然只字未提索赔问题，但已为索赔说明了理由和事实根据，展示了中方谈判威势，恰到好处地拉开了谈判的序幕，日方对中方的这一招早有预料，因为货车的质量问题是一个无法回避的事实，日方无心在这一不利的问题上纠缠。日方为避免劣势，便不动声色地说：“是的，有的车子轮胎炸裂，挡风玻璃炸碎，电路有故障，铆钉震断，有的车架偶有裂纹。”中方觉察到对方的用意，便反驳道：“贵公司代表都到现场看过，经商检和专家小组鉴定，铆钉非属震断，而是剪断，车架出现的不仅仅是裂纹，而是裂缝、断裂！而车架断裂不能用‘有的’或‘偶有’，最好还是用比例数据表达更科学、更准确……”日方淡然一笑：“请原谅，比例数据尚未准确统计。”“那么，对货车质量问题贵公司能否取得一致意见？”中方对这一关键问题紧追不舍。“中国的道路是有问题的。”日方转了话题，答非所问。中方立即反驳：“诸位已去过现场，这种说法是缺乏事实根据的。”“当然，我们对贵国实际情况考虑不够……”“不，在设计时就应该考虑到中国的实际情况，因为这批车是专门为中国生产的。”中方步步紧逼，日方步步为营，谈判气氛渐趋紧张。中日双方在谈判开始不久，就在如何认定货车质量问题上陷入僵局。日方坚持说中方有意夸大货车的质量问题：“货车质量的问题不至于到如此严重的程度吧？这对我们公司来说，是从未发生过的，也是不可理解的。”此时，中方觉得该是举证的时候，将有关材料向对方推开，说：“这里有商检、公证机关的公证结论，还有商检拍摄的录像。如果……”“不！不！对商检公证机关的结论，我们是相信的，我们是说贵国是否能够作出适当让步。否则，我们无法向公司交代。”日方在中方所提质量问题攻势下，及时调整了谈判方案，采用以柔克刚的手法，向对方踢皮球，但不管怎么说，日方在质量问题上设下的防线已被攻克了。这为中方进

一步提出索赔价格要求打开了缺口。随后，对FP-148货车损坏归属问题上取得了一致的意见。日方一位部长不得不承认，这属于设计和制作上的质量问题。初战告捷，但是我方代表意识到更艰巨的较量还在后头。索赔金额的谈判才是最根本的。

随即，双方谈判的问题升级到索赔的具体金额上——报价，还价，提价，压价，比价，一场毅力和技巧较量的谈判竞争展开了。中方主谈代表擅长经济管理和统计，精通测算。他翻阅了许多国内外的有关资料，甚至在技术业务谈判中，他也不凭大概和想当然，认为只有事实和科学的数据才能服人。此刻，在他的纸笺上，在大大小小的索赔项目旁，写满了密密麻麻的阿拉伯数字，这就是技术业务谈判。根据多年的经验，他不紧不慢地提出：“贵公司对每辆车支付加工费是多少？这项总额又是多少？”“每辆车10万日元，计4.84亿日元。”日方接着反问道：“贵国报价是多少？”中方立即回答：“每辆16万日元，此项共计9.4亿日元。”精明强干的日方主谈人淡然一笑，与其副手耳语了一阵，问：“贵国报价的依据是什么？”中方主谈人将车辆损坏后各部件需如何修理、加固、花费多少工时等逐一报价。“我们提出的这笔加工费并不高。”接着中方代表又用了欲擒故纵的一招：“如果贵公司感到不合算，派员工维修也可以。但这样一来，贵公司的耗费恐怕是这个数的好几倍。”这一招很奏效，顿时把对方将住了。日方被中方如此精确的计算所折服，自知理亏，转而以恳切的态度征询：“贵国能否再压低一点。”此刻，中方意识到，就具体数目的实质性讨价还价开始了。中方答道：“为了表示我们的诚意，可以考虑贵方的要求，那么，贵公司每辆出价多少呢？”“12万日元。”日方回答。“13.4万日元怎么样？”中方问。“可以接受。”日方深知，中方在这一问题上已作出了让步。于是双方很快就此项索赔达成了协议。日方在此项目费用上共支付7.76亿日元。

然而，中日双方争论索赔的最大数额的项目却不在此，而在于高达几十亿日元的间接经济损失赔偿金。在这一巨大数目的索赔谈判中，日方率先发言。他们也采用了逐项报价的做法，报完一项就停一下，看看中方代表的反应，但他们的口气却好似报出的每一个数据都

是不容打折扣的。最后，日方统计可以给中方支付赔偿金30亿日元。中方对日方的报价一直沉默不语，用心揣摩日方所报数据中的漏洞，把所有的“大概”、“大约”、“预计”等含糊不清的字眼都挑了出来，有力地抵制了对方所采用的浑水摸鱼的谈判手段。

在此之前，中方谈判班子昼夜奋战，计算各种数据。在谈判桌上，我方报完每个项目的金额后，讲明这个数字测算的依据，在那些有理有据的数字上，打的都是惊叹号。最后我方提出间接经济损失费70亿日元！

日方代表听到这个数字，惊得目瞪口呆，老半天说不出话来，连连说：“差额太大，差额太大！”于是，进行无休止的报价、压价。

“贵国提的索赔额过高，若不压半，我们会被解雇的。我们是有妻儿老小的……”日方代表哀求着。老谋深算的日方主谈人使用了哀兵制胜的谈判策略。

“贵公司生产如此低劣的产品，给我国造成了多么大的经济损失啊！”中方主谈接过日方的话头，顺水推舟地使用了欲擒故纵的一招：“我们不愿为难诸位代表，如果你们做不了主，请贵方决策人来与我们谈判。”双方各不相让，只好暂时休会。这种拉锯式的讨价还价，对双方来说都是一种毅力和耐心的较量。因为谈判桌上，率先让步的一方很可能处于被动。

随后，日方代表与日本S公司的决策人电话密谈了数小时，接着谈判重新开始。此轮谈判一开始就进入了高潮，双方舌战了几个回合，又沉默下来。此时，中方意识到，己方毕竟是实际经济损失的承受者，如果谈判破裂，己方获得的谈判成果就会付诸东流；如果诉诸法律，麻烦会更大。为了使谈判已获得的成果得到巩固，并争取有新的突破，适当的让步是打开成功大门的钥匙。中方主谈人与助手们交换了一下眼色，率先打破沉默：“如果贵公司真有诚意的话，彼此均可适当让步。”中方主谈为了防止由于己方率先让步所带来的不利局面，建议双方采用“计分法”，即双方等量让步。“我公司愿意付40亿日

元。”日方退了一步，并声称：“这是最高突破数了。”“我们希望贵公司最低限度必须支付60亿日元。”中方坚持说。

这样一来，中日双方各自从己方的立场上退让了10万日元。双方比分相等，谈判再次出现了转机。双方界守点之间仍有20亿日元的逆差（但一个界守点对双方来说，都是虚设的。更准确地说，这不过是双方的一道最后的争取线。该如何解决这“百米赛路”最后冲刺阶段的难题呢？双方的谈判专家都是精明的，谁也不愿看到一个前功尽弃的局面）。几经周折，双方共同接受了由双方最后报价金额相加除以2，即50亿日元的最终谈判方案。

除此之外，日方愿意承担下列三项责任：

- 1.确认出售给中国的全部FP—148型货车为不合格品，同意全部退货，更换新车；

- 2.新车必须重新设计试验，精工细作，制作优良，由中方专家检查验收；

- 3.在新车未到之前，对旧车进行应急加固后继续使用，日方提供加固件和加固工具等。

一场罕见的特大索赔案终于交涉成功了。双方从谈判的开局阶段、讨价还价阶段和结局阶段都体现了充分的交锋，对理解谈判的过程和过程中的策略有帮助。中方作为占优势的讨价方，冷静倾听和分析，充分准备，直接破解了日方的辩解；而日方则适时还价，防守中有反击。最终双方达成了协议。

资料来源：高建军：《商务谈判实务》，北京，北京航空航天大学出版社，2007。

## 小结

1.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。

2.迂回绕道技巧是指当谈判环境、情势不允许进攻而又必须正面出击时，所采取的通过其他途径与对方接触、建立感情后再进行谈判的一种技巧。

3.货比三家技巧是指在商务谈判中同时与几个供应商或采购商进行谈判，选择其中最有利于己方的商家进行合作的一种技巧。

4.旁敲侧击技巧是指“先言他物，以引起所咏之词”的一种技巧。在运用中常见的方法有旁敲引导和暗示等。在谈判中进行间接交流，通常会收到意想不到的效果。

5.为人置梯技巧是在表明己方的坚定态度的同时，要改变对方立场，给其一个可被接受的合理理由的一种技巧，也就是“给人台阶下”。在运用过程中应该注意条件、对象、内容的选取，这样才能取得预期的效果。

6.激将技巧是通过直接贬低对方或褒扬第三方的方法，引发对方心理的不平衡，使其振奋起来，从而朝着有利于己方的方向发展的一种技巧。一般来说，可以分为直接刺激和间接刺激两种，在使用中应把握使用的限度，不可过激。

7.休会技巧是暂停谈判的技巧。在恢复体力的同时，及时调整谈判对策，缓和谈判气氛。休会时间的选择很重要，只有适时地提出休会，才会起到很好的效果。

8.开放技巧是指谈判人员以开诚布公的态度，向对方袒露自己的真实思想和基本要求，促使对方通力合作的一种技巧。

9.投石问路技巧是指通过提出假设条件来探测对方意向，抓住有利时机达成交易的一种技巧。

# 复习与思考

## 一、基本概念

迂回绕道技巧 货比三家技巧 为人置梯技巧 激将技巧 开放技巧 投石问路技巧

## 二、简答题

- 1.迂回绕道技巧在运用时应注意哪些问题？
- 2.在谈判中运用为人置梯的技巧有什么要求？
- 3.在使用休会技巧时，休会期间谈判人员应该做些什么？
- 4.当对方使用投石问路技巧时，己方应如何应对？

## 三、论述题

试述在谈判中如何将均势转化为优势，并最终达成交易。



## 第十三章 涉外商务谈判技巧

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，必须充分理解国际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，对所有参与国际商务活动，希望取得理想效果的人们来说都是必要的。本章在前面几章阐述谈判基本原理及一般谈判技巧的基础上，对国际商务谈判的特点、要求和文化差异做进一步的阐述，然后分析介绍一些典型国家和地区的谈判特点和风格。

## 第一节 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着十分明显的区别，也存在着十分密切的联系，还存在着许多共性。

### 一、涉外谈判与国内谈判的共性特征

#### （一）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。

#### （二）谈判的基本模式是一致的

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，但谈判的基本模式相同。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。

#### （三）国内、国际市场经济活动的协调

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。尽管国内谈判与涉外谈判可能是由不同的人员负责，但由于企业必须保持其国内商务活动和涉外商务活动的衔接，国内谈判与涉外商务谈判之间存在着密不可分的联系。在了解国际谈判时，必须考虑到相关的国内谈判的结果或可能出现的状况。

## 二、涉外商务谈判与国内商务谈判的区别

在把握国际谈判与国内谈判的共性特征的同时，还要认识到它们之间的区别。

涉外商务谈判是跨越国界的谈判，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。国内商务谈判双方通常拥有共同的文化背景，生活于共同的政治、法律、经济、文化和社会环境之中。在谈判中，谈判者主要应考虑的是双方公司及谈判者个人之间的某些差异。而在涉外商务谈判中，谈判双方来自不同的国家，各自生活于不同的政治、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的谈判行为的差异，而且会对未来谈判协议的履行产生重大的影响。比较而言，由于上述背景的差异，在涉外商务谈判中，谈判者面临着若干在国内谈判中极少出现的问题。

### （一）语言的差异

在国内谈判中，谈判双方通常不存在语言差异（谈判者通常都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，在某些表达上仍存在着一定的差异。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”解释为“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”，这会定给谈判带来不利。

## （二）沟通方式的差异

不同文化背景的人群有所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。在高内涵文化国家（如中国、日本等）中，人们的表达通常较为委婉、间接；而在低内涵文化国家，直截了当的表达较为常见。高内涵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，而低内涵文化的谈判者则偏爱较多地运用口头表达，直接发出或接受明确的信息。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人们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。

## （三）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的时间观念很强，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，而迟到则会被看成是不尊重对方，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较法国人长。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。

#### （四）决策结构的差异

谈判的重要准则之一是要同拥有相当决策权限的人谈判，至少也必须是与能够积极影响有关决策的人员谈判。这就需要谈判者了解对方企业的决策结构，了解能够对对方决策产生影响的各种因素。由于不同国家的政治经济体制和法律制度等存在着较大差异，企业的所有制形式存在较大差异，商务活动中的决策结构也有着较大差异。以在国内商务活动中的习惯做法去评判对手，可能会犯各种各样的错误。如在有些国家，企业本身对有关事务拥有最终决策权，而在有些国家，最终决策权则可能属于政府有关主管部门，对方企业的认可并不意味着合同一定能被合法履行。而同样是在企业拥有决策权的情况下，企业内部的决策权在不同的国家或地区也会有很大的差异。

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，社会主义国家政府对国际和国内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际和国内商务活动。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为政府所有的。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。当时某一美国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。由于涉外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。

#### （五）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着较大区别。要保证谈判活动的正常进行，保证谈判协议能够得以顺利实施，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着明显的不同，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。

#### （六）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。

### （七）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，在涉外商务活动中，企业在面临这些风险的同时，还要面对远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条款等。

### （八）谈判地域的差异

在面对面的国际商务谈判中，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国际谈判前，给予更多的时间投入和进行更充分的准备。

## 三、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国际商务谈判中的问题，显然难以取得国际商务谈判的圆满成功。在国际商务谈判中，除了要把握在前面几章中所阐述的一般原理和方法外，谈判者还应注意以下几个方面。

### （一）有更充分的准备

涉外商务谈判的复杂性要求谈判者在谈判之前要做更为充分的准备：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。

### （二）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”（In Rome, Be Romans），其意思也就是中国的“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。

### （三）具备良好的外语技能

谈判者能够熟练运用对方语言，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13—1列出了欧洲各国及美国、日本谈判风格的比较。



表 13—1

欧美日谈判风格比较

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

## 第二节 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，而且会影响对方对自己在修养、身份、能力等方面的评价，甚至会影响谈判的成效。

### 一、文化差异

文化是人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和，是历史的积淀，同时也是不同地域、不同国家和不同民族特质的一种载体。它包含了一定的思想和理论，是人们对伦理、道德和秩序的认定与遵循，是人们生活的方式方法与准则。虽然在历史的进程中不同文化相互影响和渗透，但是不同国家和民族的文化却依然保持了各自独特的一面。

文化差异是指不同国家、不同民族间文化的差别，如语言文字、价值观念、风俗习惯、宗教信仰、道德观念、行为准则等方面的差异。不但不同民族、国家之间存在文化差异，即使一个国家之内不同地域之间也会存在文化差异。它既会给贸易谈判带来矛盾和冲突，也会给贸易谈判带来竞争优势。在跨文化谈判中，谈判双方应互相尊重彼此的文化习惯。

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反映出来的文化风格。

### 二、文化差异的四个维度

文化维度理论是跨文化理论中具有影响力的理论之一，是荷兰管理学专家和荷兰文化协作研究所所长海尔特·霍夫斯泰德对分布在40个国家和地区的11.6万名IBM员工进行文化价值观调查的基础上总结出来的。该理论是实际调查的产物，起初并无理论构架。霍夫斯泰德认为，所谓“文化”，是在同一个环境中的人们所具有的“共同的心理程序”。因此，文化不是一种个体特征，而是具有相同社会经验、受过相同教育的许多人所共有的心理程序。不同的群体，不同的国家或地区的人们，这种共有的心理程序之所以会有差异，是因为他们向来受着不同的教育、有着不同的社会和工作，从而也就有不同的思维方式。他甚至认为文化的层次关系就像洋葱一样由多层次组成，每一层都影响着更高层次。

霍夫斯泰德通过对调查数据的分析，得出了描述各种文化差异的指标，即文化差异的四个维度：权力距离、不确定性规避、个人主义与集体主义、刚柔度。

### （一）权力距离

权力距离即在一个组织当中，权力的集中程度和领导的独裁程度，以及一个社会在多大程度上可以接受组织当中这种权力分配的不平等，在企业当中可以理解为员工和管理者之间的社会距离。一种文化究竟是大的权力距离还是小的权力距离，必然会从该社会内权力大小不等的成员的价值观中反映出来。因此研究社会成员的价值观，就可以判定一个社会对权力差距的接受程度。

例如，美国是权力距离相对较小的国家，美国员工倾向于不接受管理特权的观念，下级通常认为上级是“和我一样的人”。所以在美国，员工与管理者之间更平等，关系也更融洽，员工也更善于学习、进步和超越自我，实现个人价值。日本是权力距离较大的国家，在这里地位象征非常重要，上级所拥有的特权被认为是理所应当的，这种特权大大地有助于上级对下属权力的实施。这些特点显然不利于员工与管理者之间和谐关系的创造和员工在企业中不断地学习和进步。

## （二）不确定性规避

在任何一个社会中，人们对于不确定的、含糊的、前途未卜的情境，都会感到面对的是一种威胁，从而总是试图加以防止。防止的方法很多，如提供更大的职业稳定性，订立更多的正规条令，不允许出现越轨的思想和行为，追求绝对真实的东西，努力获得专门的知识等等。不同民族、国家或地区，防止不确定性的迫切程度也不一样。相对而言，在不确定性规避程度低的社会当中，人们普遍有一种安全感，倾向于放松的生活态度和鼓励冒险的倾向。而在不确定性规避程度高的社会当中，人们则普遍有一种高度的紧迫感和进取心，因而易形成一种努力工作的内在冲动。

## （三）个人主义与集体主义

个人主义是指一种结合松散的社会组织结构，其中每个人重视自身的价值与需要，依靠个人的努力来为自己谋取利益。集体主义则指一种结合紧密的社会组织，其中的个人往往以“在群体之内”和“在群体之外”来区分，他们期望得到“群体之内”的人员的照顾，但同时也以对该群体保持绝对的忠诚作为回报。美国是崇尚个人主义的社会，强调个性自由及个人的成就，因而开展员工之间个人竞争，并对个人表现进行奖励，是有效的人本主义激励政策。中国和日本都是崇尚集体主义的社会，员工对组织有一种感情依赖，更容易构建员工和管理者之间和谐的关系。

## （四）刚柔度

表示人们对男性和女性社会角色如何分配的认识。阳刚型对社会性别角色有明显的划分认识，阴柔型社会角色有所重叠。阳刚型的文化成员赞扬成就、雄心、物质、权力和决断，而阴柔型社会的文化则强调生活的质量、服务、关心他人和养育后代。对于阳刚型社会而言，居于统治地位的是男性气概，如自信武断，进取好胜，对于金钱的索取，执著而坦然；而阴柔型社会则与之完全相反。一个社会对“男子气概”的评价越高，其男子与女子之间的价值观差异也就越大。美国

是阳刚度较强的国家，企业当中重大决策通常由高层做出，员工由于频繁地变换工作，对企业缺乏认同感，因而员工通常不会积极地参与管理。中国是一个阴柔度较强的社会，注重和谐和道德伦理，崇尚积极入世的精神。

通过对上述文化四维度调查数据的分析，霍夫斯泰德证实了不同民族的文化之间确实存在着很大的差异性，而且这种差异是根植在人们的头脑中的，很难轻易改变。从文化维度指标值中，可得出东西方的文化差异是十分明显的，就是在同为东方文化圈的中国内地、日本、中国香港、新加坡等也是较明显的。就如中日两国文化都是一种集体主义导向，但两种集体主义却有较大的不同。此外，除了民族、地域文化差异之外，不可否认，还有投资合作伙伴公司文化的风格差异。可以说，公司内文化差距越大，产生文化冲突与困惑的可能性与强度就会越来越大。

1987年，中国文化机构以22个国家作为研究调查对象，以东方文化构面为基础，发展出基于东方文化的四个维度，即长期导向、合作性、仁爱之心和道德规律。

长期导向表示对长期生活的态度、长期导向的社会，人们倾向于节俭、积累、容忍和传统，追求长期稳定和高水平的生活。

合作性表示人们之间相处和睦、友好、认可的程度。

仁爱之心表示人们对待他人的礼仪性、耐心和爱心程度。

道德纪律表示人们远离不符合道德和规范事务的距离和坚定的态度。

### 三、跨文化谈判中的中西文化冲突

主要体现在语言、宗教、社会习惯、政治哲学、社会结构、教育等各个层面。涉外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。中外文化差异的类型有以下几种：

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因为语言的差异导致拓展市场的不利。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。自从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，宗教就是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。社会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，重视社会习惯的差异是其取得成功的原因之一。希尔顿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和禁忌习俗差异。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，如果你将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。一般来说，选择应用横向谈判和纵向谈判要根据谈判内容和谈判活动的具体情况而定，而实际上更受文化习俗的影响。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。因为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。所以要成功地进行商务谈判，必须认清中西方思维方式上的差异。

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反差主要表现在：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，由于中国较注重群体的力量，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，不太急于求成。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。由于儒家文化的影响根深蒂固，自古以来，我们在人际交往中讲究礼节，重人情面子，讲关系，希望对方把自己看做大权在握负有使命的人。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。在国际商务谈判中，建立良好的人际关系和相互信任是谈判成功的重要因素，但过分的人情意识，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 语境文化差异导致不同的谈判模式

根据文化对语境依赖程度的不同，美国文化人类学家爱德华·T·霍尔（Edward T-Hall）把文化分为高语境文化和低语境文化。高语境文化（如中国、日本、韩国）历史经久而变化甚微，长期保存下来的相对恒定的语境信息，总是对外部环境产生始终如一的反应。结果，具有这种高语境文化特点的人们在大多数正常的交往中，往往并不要求也不期待大量的、有一定深度的背景或语境信息。而在低语境文化（如德国、瑞士、美国）中，人们之间的差异、历史传承的差异相对较大，不那么同一或同质，这就意味着大量共同体验的缺位，在人们进行交往时需要较为详尽的背景或语境信息，即语言交际中含有大量的信息。

古迪昆斯特将12个不同文化的国家与地区按从低语境到高语境的顺序排列，依次为：瑞士、德国、斯堪的纳维亚地区四国、美国、法国、英国、意大利、西班牙、希腊、阿拉伯、中国和日本。可以看出，中国文化属于较高语境文化，而美国文化则属较低语境文化。分属高、低不同语境文化的人在相互沟通和交流时，会受各自语境文化的制约而采用不同的语言运用和理解模式，中美谈判主体在贸易谈判中会表现出以下差异：

1.谈判风格迥然不同。首先，在语言表达方面，来自高语境文化背景的中方谈判者更愿意采取非对立和非直接冲突的态度，讲究语言表达策略，所表达的真实意思往往要通过推理才能得以理解；而来自低语境文化背景的美方谈判者通常精力充沛、性格外向，喜欢直率坦诚的谈判方式，表达方式具有明显的事务性和经济性。其次，在非语言表达方面，对中方谈判者来说，非语言交流和间接的表达方式是传递和理解信息的重要因素，如用体态、眼神、外貌、音调、位置、距离、环境等来进行沟通，对某问题有看法，或者不同意某条款时，有

时不直接说“NO”，而用沉默来代替。而美国人认为沉默是不礼貌的，甚至把沉默看做拒绝。

2.时间观念不尽相同。北美、瑞士、德国人是直线型时间观，而中国人和日本人则是循环型时间观。前者强调“专时专用”和“速度”，而中国人的时间观是循环往复的，可以在广泛的范围内综合分析议题和衡量议题的重要程度，甚至同时展开几个议题的讨论。

3.对人情关系的重视程度不同。高语境文化重视人情关系，提倡非直接对抗，是一种关系驱动型文化；而低语境文化注重实际问题和利益，是典型的任务驱动型文化，常常认为对抗才是解决问题最快捷的办法。所以，在国际贸易谈判中，中国的谈判者更愿意采用情感驱动的办法来解决纠纷，而美国谈判者则更愿意采用利益分割的方法来解决纠纷。

4.采取的谈判战术不同。高、低语境文化在谈判战术上的差异表现在谈判开局、实质磋商和谈判结束阶段。谈判一开始，中方谈判者首先寒暄赞美，意在沟通关系、培养感情，认为生意和娱乐不能完全分割开；而美方谈判者开门见山，直入主题，急于完成安排好的议程，希望把工作和娱乐分开，尽早达成交易。在谈判的实质磋商阶段，中方谈判者注重人际关系，很在意对方的感受以及自己给对方的印象，有不同意见时常常采取沉默。有时为了避免正面冲突而说一些模棱两可的话。美方谈判者不太考虑谈话的内容及方式是否让人难受，通常缺乏耐心，不喜欢停下来或保持沉默，而是集中精力，速战速决。

了解以上这些差异是谈判成功的前提，但关键还要看在实际的谈判过程中能否尊重对方文化，并根据对方的文化来制定和修改自己的谈判策略。

首先，在谈判风格方面，我们要意识到美国谈判者所习惯的短、平、快的谈判风格。同时，在谈判中表达要尽可能直截了当，当我们

不同意某些条款时，要直接说“NO”，然后再解释反对的理由，而不是用消极的沉默来对抗。

其次，加强时间观念。美方谈判者信守时间，尊重进度和期限，他们常常以“分”为单位计算时间，有时会因为谈判的漫长过程而失去耐心。所以，一定要注意，除非特殊需要，同美国人谈判时间不宜过长，只要他们报价合适，中方的利益不受到损害，应尽量缩短谈判的过程，抓住时机拍板成交。

再次，要更多地关注生意本身。虽然建立长期的业务关系是重要的，但对急功近利的美国人来说，有点“远水不解近渴”的感觉，因为美方谈判者更关注谈判能否成功，能否给公司带来实实在在的利益。因此，在与美方谈判时，中方谈判者也须把重心放在当前谈判的议题和成果上，力争尽快促成交易。

最后，在谈判战术方面，要注意采取积极措施，在谈判的各个阶段应对对方。谈判一开始，除了适当的寒暄、礼貌外，就要直奔主题，就事论事。在谈判的实质磋商阶段，报价要适当，同时认真逐个讨论合同的主要条款，尽可能缩短谈判各个阶段的时间，做到速战速决，提高速度和效率。谈判成功结束后，低调简单的签约仪式即可。

资料来源：周桂英：《高、低语境文化差异在中美贸易谈判中的体现》，载《郑州轻工业学院学报》（社会科学版），2009（5）。

## 第三节 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、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进行谈判的要点。

### 一、与美国人谈判

美国在国际贸易中的地位及美国文化和商务谈判风格在世界上的影响较大，这是因为美国在当今的世界上取得了巨大的经济成就，其谈判特色为不少论著所大书特书，其谈判方式更为外国谈判者所仿效。仔细分析一下不难发现，美国人的谈判特点，其实是其民族性格特点在商务谈判领域的具体表现。

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。在国际商务谈判的过程中，美国人把他们的这些性格特点带到了谈判桌上。

#### （一）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，希望他们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，美国谈判者连1分钟也舍不得去做无聊的会客和毫无意义的谈话。假使别人占用了他10分钟，在他的观念里就认为是偷了他多少美元。因此在国际商务谈判过程中，许多美国谈判者约好时间，走到办公室，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。在谈判中，最成功的谈判人员就是能熟练地掌握把一切事物用最迅速、简洁、令人信服的语言表达出来的艺术的人。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。若能建立起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的目标，他们就那样做。如果出现另一种能使生意做得更好的办法，他们立即改变自己的方法。他们把高效率 and 取得进步看得比为保持旧习惯更重要，特别是如果那些旧习惯减慢了他们获取利益的速度时更是这样。在美国，只要

一个人在经济中取得成功，就会受到人们的敬重。因此，能否取得巨额利润始终为他们所关注。

4.重合同，法律观念强。美国是一个高度法制的国家，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。

注重担保的作用。在美国的外国谈判者，不能像在其他国家一样，利用所在旅馆的房间电话，同当地没有见过面的企业界人士或政府官员安排谈判时间。因为许多人在同未曾谋面的人通话时异常谨慎，有时甚至拒绝通话，更谈不上亲自会见一个完全陌生的人。除非对方有该美国人所熟知并受其尊重的第三方：一个为外国谈判者的声誉提供担保的个人或公司的介绍，此时美国人的一些疑虑方可消除。

律师在谈判中扮演着重要角色。众所周知，不信守诺言或搞欺骗，是经济社会中普遍存在的现象，作为进行商务谈判的双方，总是希望此类事情不要发生在自己身上。因此，美国谈判人员在同外国人进行谈判时，一再要求对方完全信守有关的承诺，不要出现哪怕一点失信行为。然而，事实却恰恰相反，不同的历史文化传统和社会环境，决定了外国人不会像美国人那样做生意，从而导致了许多纠纷的出现。在吃过很多的苦头以后，许多美国人开始认识到，要想在经济社会中取得成功，必须借助某种方式，既约束自己，同时也保护和提醒自己。于是，律师开始走入美国人的经济事务之中，并且发挥着越来越重要的作用。凡有商务谈判，特别是到国外谈判，美国人一定要带上自己的律师，一旦谈判协议达成，必须请律师到场。如果律师没有从一开始就参加谈判，还得帮他熟悉了解有关情况，并在协议中加

以说明。履行完这项程序以后，将来一旦发生争议和纠纷，靠友好商谈的办法解决争端的可能性大大减小，最常采用的办法只能是诉诸法律。

5.注重事实，力量型特点明显。美国人与别人结识不久，就会显露出如多年的好友那样的亲热感，他们个性果断、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，从而获得追求中的利益，对于同样自信和多谋时，他会油然而生敬，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”，他们对以计谋获得追求中的利益感到有兴趣。因此，与美国人交往就要针锋相对，这样不仅不会遭到对方的反感，反而会博得对方的赏识。所以要想使沟通达到预期的目的，就必须更多地了解西方的各种习惯和风俗，学会在双方交际往来的场合下迁就对方，以排除商务谈判沟通中的习俗障碍。

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。当然他们也并非一味地坐等别人屈从于他们的条件，而是积极通过开展公关、广告宣传等方式，笼络对方的感情，树立自己的形象，使自己的种种优势显露无遗，从而使谈判对手心甘情愿地接受他们提出的各种条件，取得谈判的最后成功。

7.民族种族多，地区间谈判风格迥异。由于美国移民种族混杂，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，因此在与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，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，否则日后难免发生纠纷。与东部相比，南部商人待人诚恳、心地善良，但性子急，往往喜怒哀乐形之于色，有时会大发脾气。他们很注重文字契约和商业信用，合同中应尽量详细表述各项条款。

## （二）同美国人谈判的要诀

（1）同美国人谈判，“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，否则会导致日后纠纷的产生。

（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，绝对不要笑，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) 同美国人谈判，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，或把作为己方竞争对手的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，否则是会被对方蔑视的。

(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我方的底牌，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，谈判进行了二三个回合，就应抓住时机拍板成交。

## 二、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，有时不惜压缩自己的生活、休息、享乐的时间。德国能在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，与他们这种自强不息的奋斗精神是分不开的。

### (一) 德国人参与商务谈判的特点

德国人同其他国家的谈判风格有所不同，谈判者身上所具有的那种日耳曼民族的性格特征在谈判桌上得到了充分的展现。

1. 重视搜集谈判对手的资料，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%。在国际商务谈判中，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，毫无变动的余地，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，与德国人打交道的方法，从程序上看，最好在他们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，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时间的浪费。在他们看来，衡量一个国际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而有效的处理。

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，他们不但自己会尊重合同的规定，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起长久的关系，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继续，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。

## （二）同德国人谈判的要诀

（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，因此更要有所提防，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就不能取消代理契约。所以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，其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，会一丝不苟地搜集、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，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。

### 三、与英国人谈判

英国是世界上资本主义发展最早的国家，历史上有过非常强盛的时期。正是一度称霸世界的那一段辉煌历史，使英国人有很强的民族自豪感和排外心理。总的来说，英国人高傲、保守，遇事喜欢保持一种不慌不忙的绅士风度，这在他们的商务谈判中也有所体现。

## （一）英国人参与商务谈判的特点

1.英国人性格傲慢、保守。在与人交往时，开始总是保持一段距离，然后才一步一步接近，交往中比较讲究礼仪和绅士风度。因此，在与英国商人的谈判中要主动介绍商品情况、提供报价等，同时在谈判中必须注意修养和风度。

2.英国人时间观念很强。他们严格遵守约定的时间，通常拜会英国人或与他们洽谈生意一定要预约，并最好提早到达，以取得他们的信任和尊重。

3.英国商人的谈判态度比较严谨，好设关卡，特别是从开始到价格确定这一段谈判颇费周折。只要他们认为某一个细节没有解决，是绝对不会同意签约的。对此要有耐心，急于求成往往适得其反。

4.英国商人在商谈过程中遇到纠纷会毫不留情地进行争辩，不会轻易认错道歉。但英国商人比较重视逻辑和证据，对于分歧，若能坚持耐心合理的说服并提出一定的证明材料，不仅可以消除分歧，而且能获得他们的好感。

5.英国商人恪守诺言。一旦签约，很少改变。

6.英国人等级观念很重，交往与谈判中很重视资格。

## （二）同英国人谈判的要诀

（1）礼尚往来，平等交往。礼节是必不可少的，虽然与别国的谈判者会谈也应注意礼节，但从礼节追求到对交往的态度，英国绅士更容易由小事引起误会。如果充分注意到礼节，就可以得到自由对话、畅快表达不满的权利，以及争取谈判友好的气氛和谈判成功的可能。

此外，在对话人的等级上，诸如官衔、年龄、文化教育、社会地位上应尽可能对等，这对推进谈判、加强讨价还价的力量会有好处。

(2) 利用架子求实惠。外交式的、绅士式的风格常使英国谈判者受到一种形象的约束，甚至视作个人荣誉的心理压力。对此应充分予以应用，在谈判中予以大力宣扬，把对方架得越高，就越容易在谈判中施压。只要掌握确凿的证据，在有理、有力的论证下，英国谈判者不会为失面子而坚持其不合理的立场。由于将其形象架得高，施加压力时，言语会更加有力，对其自尊心刺激也更大，谈判效果自然会更好。

#### 四、与俄罗斯人谈判

由于从统一的中央集权的制度中分解出来，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。

##### (一) 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都比较复杂，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，让争取合同的对手之间竞相压价，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。

## （二）同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的雅库茨克的工厂去，如果其产品在零下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，如某交易涉及1.5亿美元，但交易条件却十分苛刻，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 risk。因为在政治体制不稳的环境中，做生意的 risk 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已远远超过欧美。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。

## 五、与日本人谈判

### （一）日本人参与商务谈判的特点

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，在国际商务谈判中，日本人被称为“最难对付的谈判对手”。具体分析，日本人的谈判方式具有以下特点：

1. 重视初次接触。日商在同国外客商进行初次的商务往来时，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。在国际商务谈判中，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起信赖感，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，以便建立起相



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。在谈判过程中，日本人的报价往往水分很大，然后再经过漫长的讨价还价过程以达到成交，所以对日商的报价要特别留心，要认真做好比价工作，做到心中有数。相反，日本人在还价时往往杀价较狠，但只要你拿出有说服力的资料或证据，他们还是愿意接受的。因此，不要因日本人杀价过狠而动摇谈判的信心。

3.协同作战，配合默契。日本企业的谈判团多是由以前曾共过事的人员构成，彼此之间相互信赖，并有着良好的关系。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显，等级意识也很强。谈判时，总是谈判组成员努力奋争、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。在国际商务谈判中，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：“这是一个很好的习题，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，使用得最好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，并贯穿于整个洽谈过程。这种通过相互赞扬以示尊重对方的做法，逐渐成为一种客套和礼仪。

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，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，这是日本在国际商务谈判中屡获成功的重要保证。

## （二）同日本人谈判的要诀

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，否则肯定会有损于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、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，那么完满的合作是不存在的。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是根深蒂固的事情。

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：“派一位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：美国总统福特访问日本之前，美国电视网CBS公司派了一位年轻的代表去日本，与日本的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讯设备，他的态度使日本人感到盛气凌人。日本NHK主管是一位老成持重且有资历的人物，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公司非常焦急，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。

同时还要注意，不要把日本人礼节性的表示误认为是同意的表示。在谈判中，日方代表可能会不断地点头，并且嘴里说着“嗨（是）”，但是日本人这样说往往只是提醒对方他在注意听，而不表示同意。

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，而且还表现为准备充分，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。

## 六、与阿拉伯人谈判

阿拉伯国家主要指人口以阿拉伯种族为主，分布于从大西洋到阿曼湾的22个北非和中东国家。这些国家大都经济不太发达，有些国家的工业基础十分脆弱，但该地区有着异常丰富的石油、天然气等资源，靠出售石油获取了巨额利润，人均国民收入名列世界前茅，拥有巨大的消费能力和投资实力，从而成为各国工商企业家的必争之地。

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，建立起朋友关系，创造出良好的谈判气氛。

### （一）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，与他们的一次谈判只是部分地同他们进行一次磋商。他们特别重视谈判的早期阶段，在此阶段，他们将很大的工夫下在打破沉默的局面、形成谈判的气氛上。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所迷惑，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。此外，谈判中阿拉伯人

有个习惯，他们认为做生意必须讨价还价，否则就不是严肃的谈判。在他们看来，评价一场谈判不仅要看通过谈判争取到什么利益，还要看是如何争取的，只有经过艰苦努力争取来的利益才有意义和价值。

2.中下级人员在谈判中起着重要的作用。外国谈判者在谈判之中，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。几乎所有的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，促使他们尽早做出决定，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。

## （二）同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。当一个合同已开始生效时，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知识和统计数据，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，从而会收到较好的效果。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。

## 七、与意大利人谈判

意大利人并不像其他欧洲国家的人那样对时间特别看重，约会、赴宴经常迟到，而且习以为常。即使是精心组织的重要活动，也不一定能保证如期举行，但如果他们特别重视与你的交易情况可能另当别论。

意大利人崇尚时尚，不论是商人还是旅行家，都衣冠楚楚，潇洒自如。他们的办公地点，一般设施都比较讲究；他们对生活中的舒适程度，如住宿、饮食都十分注重；对自己的国家及家庭也感到十分自豪与骄傲。在商务谈判中，最好不要谈论国体政事，但可以听听他们或引导他们谈谈其家庭、朋友。当然，前提是你与他们有了一定的交情。意大利人性格外向，情绪多变，喜、怒均常表现在外。在谈话中，他们的手势也比较多，肩膀、胳膊、手甚至整个身体都随说话的声音而扭动。

意大利人比德国人少一些刻板，比英国人多一份热情。但在处理商务时，通常不动感情。他们做决策比较缓慢，但不同于日本人，他们并不是要与同僚商量，而是不愿仓促表态。所以，对他们使用最后期限策略，效果较好。

## 八、与拉美人谈判

第一，与拉美人做生意，要表现出对他们的风俗习惯和信仰的尊重与理解，努力争取他们对你的信任。同时，避免流露出与他们做生意是对他们的恩赐，一定要坚持平等、友好互利的原则。

第二，由于拉丁美洲是由众多的国家和地区构成，矛盾冲突较多，要避免在谈判中涉及政治问题。



第三，在拉丁美洲，各国政府对进出口和外汇管制都有不同程度的限制，而且差别较大。一些国家对进口证审查很严，一些国家对外汇进出国境有繁杂的规定和手续。所以，一定要进行认真调查研究，有关合同条款也要写清楚。以免发生事后纠纷。

第四，与处事敏捷、高效率的北美人相比，中南美人显得十分悠闲、乐观，时间概念也较淡漠，他们的悠闲表现在拥有众多的假期上，往往在洽商的关键时刻，他们要去休假，生意就只好等休假之后再商谈。

拉美人也很看重朋友，商业交往常带有感情成分。

第五，拉美地区国家较多，不同国家谈判人员的特点也不相同。如阿根廷人喜欢握手，巴西人以好娱乐、重感情而闻名，智利、巴拉圭和哥伦比亚人做生意比较保守等。

总之，只要你不干预这些国家的社会问题，耐心适应他们做生意的节奏，你就能与拉美人建立良好的个人关系，从而保证谈判的成功。

## 九、与北欧人谈判

北欧主要是指挪威、丹麦、瑞典、芬兰等国家，也称斯堪的纳维亚国家。

北欧是一个文化、经济高度发达的地区。那里地域广阔，人口稀少，社会政治经济十分稳定，与世界各地的贸易交往也具有悠长的历史。

首先，北欧人十分讲究文明礼貌，也十分尊重具有较高修养的商人。他们在与外国人交往时比较讲究礼仪，不论是正式还是非正式的谈判，他们如果是东道主，会安排得有条不紊，尽量让客人满意。

其次，北欧人对自己产品的质量非常看重，其产品质量在世界上也是一流的。近几年，他们更倾向于具有高附加值的、高度专业化的产品出口。他们在工作期间严肃认真，一丝不苟，但娱乐时间决不工作。

再次，北欧人在谈判中十分沉着冷静，即使在十分关键的时刻也不动声色，耐心、有礼貌，但他们不喜欢无休止地讨价还价。如果他们与你做生意，主要是因为他们确认你的公司的产品在市场是十分优秀的，他们信得过你。但如果你只为自己的利益着想，忽视了他们的利益或建议，他们就会改变对你的看法，很可能放弃与你做生意。

最后，北欧人还有一个共同的特点就是喜欢桑拿浴，这已经成了他们生活中的一部分。如果与北欧人洽商，被他们邀请洗桑拿浴，说明受到了他们的欢迎，这是个好的开端。但如果不能适应长时间的热气，可以提出，这不是丢面子的事情。许多情况下，可以在洗桑拿浴时与他们交谈，这可以免除正式谈判的许多不便。

## 阅读扩展 世界文化的三大“线型”分类

一种对文化的分类是按照“线型”来进行的，“线型”是一个时间概念，认为时间包换过去、现在、将来等不相重复的时段，每天都在变化。因此，可将世界各国和各地区的几百种文化大致分成三种：以工作为中心，进行精心计划的为单线活动型；以人为中心，能言善辩的谈话高手为多线活动型；内向、以尊重人为中心，倾听他人说话的人为反应型或倾听型。

单线活动型的特点是：比较安静、内向，有耐心，做事规矩、严谨，留心自己的事情，喜欢独自活动；以工作为本，不情绪化，坚持事实，时间固定，方法上计划在先，在某一时段做一件事，依照日程做事，坚持计划；喜欢从数字、资料获得信息，遵循正确的程序；不愿意接受照顾，会委派有能力的同事完成活动的各个环节；喜欢固定的议程，不愿丢面子，不在逻辑上发生冲突，肢体语言有限，很少中断别人的谈话，把社会问题和专业问题分开。

多线活动型的特点是：比较外向，没有耐心，不安静，留心别人的事情，喜欢集体活动，健谈，喜欢热闹；计划只是个大概，同时做几件事，任何时间都在工作；工作时间不固定，不守时，不依照日程做事，改变计划；情绪化，不遵循正确的程序，喜好被照顾，不喜欢固定的议程，不尊重官员，在感情上容易发生冲突，肢体语言多，经常中断别人谈话。

反应型的特点是：习惯先听后行，是最好的倾听者，集中精力听发言者在说什么，不会让自己的思想走神，几乎不打断发言者；内向，有耐心，诚实，沉默，表示尊重，会倾听，注意基本原则，工作时间灵活，守时，依照对方日程做事，照顾全局；重允诺，维护他人的面子也绝不丢自己的面子，根据对方作出反应，考虑周到。

中国、日本、新加坡、韩国、土耳其和芬兰的文化多属于这类文化。

三种不同的时间线型类型，说明了不同地域的人对时间的利用观念。当今最富裕最发达的西方人，其时间观和金钱观是联系在一起的，时间就是金钱的观念根深蒂固，在时间上都有精心的安排和计划，并养成了按时赴约的好习惯。在西方，要拜访某人，必须事先通知或约定，并说明拜访的目的、时间和地点，经商定后方可进行。而中国人则属于多向时间习惯的国家，即时间多向制，时间被看成是分散的，是可以随意支配的，常常在同一时间与几个人谈话或办几件不同的事情，在时间的使用上具有很大的随意性，一般不会像西方人那样采用单向制，把时间看成可以分隔但不可重复的有始有终的一条线，严格地按照计划进行，西方人对此往往感到不适应。

以下用等级列表来表示不同国家（地区）在时间线型上的偏好，最上端的和最下端的是两个极端，越往最上或越往最下，偏好越明显。

#### 单线活动与多线活动等级排列表

(列表从1~17为从单线活动到多线活动递进)

- 1.德国人、瑞士人
- 2.美国人
- 3.奥地利人
- 4.加拿大人、新西兰人
- 5.澳大利亚人、南非人
- 6.日本人

7.荷兰人、比利时人

8.美国亚文化的人（如犹太人、意大利人、波兰人）

9.法国人

10.捷克人、斯洛伐克人、克罗地亚人、匈牙利人

11.北部意大利人（米兰、都灵、热那亚）

12.智利人

13.葡萄牙人

14

14.波利尼西亚人

15.西班牙人、南部意大利人、地中海沿岸各国的人

16.印度人、巴基斯坦人等

17.拉丁美洲人、阿拉伯人、非洲人

资料来源：徐卫星：《商务谈判》。

## 小结

1.国内商务谈判和涉外商务谈判都是商务活动的必要组成部分，它们之间既存在着十分明显的区别，也存在着许多共性。其共性主要表现在：都是为特定目的与特定对手的磋商；谈判的基本模式是一致的；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。其区别表现在语言差异、沟通方式差异、时间和空间观念上的差异、决策结构差异、法律制度差异、谈判认识差异、经营风险的差异、谈判地域差异等方面。

2.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反映出来的文化风格。

3.国际贸易的特点之一是多国性、多民族性、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。进行国际贸易谈判时应当了解和掌握这些特点，提前准备相关事宜。

4.霍夫斯泰德关于文化四个维度的概念从权力距离、不确定性规避、个人主义与集体主义、刚柔度四个方面概括了文化差异的四个方面，我国文化机构也对东方文化进行了概括总结。

# 复习与思考

## 一、基本概念

涉外商务谈判 文化差异的四个维度

## 二、简答题

- 1.涉外商务谈判成功的基本要求是什么？
- 2.时间的线性概念是什么？对谈判风格有什么影响？

## 三、论述题

- 1.试述不同的文化背景下世界主要国家的谈判者的风格。
- 2.宗教、政治、战争和民族这些敏感问题对谈判有什么影响，应如何对待？
- 3.如何理解文化差异的四个维度对谈判的影响？

## 第十四章 商务谈判的法律规定

商务谈判不仅是一种经济行为，而且是一种法律行为，因而在进行商务谈判时，首先要求必须符合有关的法律规定，才能称为合法行为或有效行为，才能得到法律的承认和保护。可以说，谈判中熟练运用法律是取得成功的基本保证之一。各国法律对商务谈判的规定，有的包含在民法中，有的包含在商法中，有的还制定有专门的法规，而在实际业务中，国内商务谈判因只涉及本国的法律，情况比较简单；而国际商务谈判则会涉及两个或两个以上国家的法律，有时还会涉及某些国际公约或某些国际惯例，因而情况要复杂得多。本章主要介绍法律在商务谈判中的地位和作用，以及国内外商务谈判的基本原则与基本法律规定。



## 第一节 法律在商务谈判中的地位与作用

在今天大量的社会活动和商务活动中，要通过谈判、协商签订具有一定约束力的契约，以及各种相关文书，以确定当事人各自的权利和义务。这些文件，特别是有关承担义务和责任的关键部分，一字一句必须含义明确、概念清楚，绝不可语言模糊、模棱两可，否则极易引起争议，后果难以预料。我国宪法规定：“一切国家机关和武装力量，各政党和各社会团体、各企事业单位都必须遵守宪法和法律。一切违反宪法和法律的行为，必须予以追究。任何组织和个人都不得有超越宪法和法律的特权。”这就表明了商务谈判中依据和运用法律的极端重要性。

### 一、法律能使商务谈判趋向公平与合理

法律是一个上层建筑的范畴，其与经济基础的联系最为直接，是经济基础最直接的反映。法律是由统治阶级制定的，是一定时期内以经济为基础的社会各种政治力量对比关系的产物，经济法就是社会经济关系的重要调节器，是保证社会经济秩序的安全阀。国内经济法调整和规范的是国家内部的各种经济关系和经济行为，它不仅约束国有经济与集体经济的行为，也约束私营经济的行为。一旦一方侵犯了另一方法定范围内的权利，另一方就可以依据法律规定，与对方进行交涉、谈判，以维护自身的合法权益，谈判就会在平等的条件下进行，其结果也就会公平。

国际经济法调整的是各国间经济关系以及规范国际贸易的行为，它不仅约束大国的行为，也约束小国的行为，发达国家与不发达国家、富国与穷国在法律面前都是平等的。例如，1962年联合国大会通过了关于自然资源永久主权的八项原则的宣言，1974年通过了《建立新的国际经济秩序宣言》和《各国经济权利和义务宪章》，从

而把主权原则扩充到经济方面，使各国的经济主权及经济自主和独立成为新的国际经济秩序的基本原则。这就使国际法逐渐改变了过去那种强国限弱国、大国欺小国的局面，逐渐趋向平等。依据这种公认的较为公平的行为准则进行谈判，结果也会趋向平等。

## 二、法律能促使商务谈判趋向科学化

任何谈判都是在代表某一组织、集团或个人利益的谈判代表之间进行的，而各位谈判代表的个性与素质又各不相同，如“强硬型”谈判对手自信而傲慢；“不合作型”谈判对手又以自我为中心，善用谈判技巧；而“阴谋型”谈判对手有时为了满足自身的利益和欲望，常使用一些诡计来诱惑对方达成不公平的协议。在这种情况下，由于法律是把符合客观规律的、确实行之有效的制度和方法条文化并使之固定下来，规范性、强制性和稳定性是法律的基本特征之一。当谈判依据这种固定的、具有科学性的法律时，就能促使谈判摆脱那种纯粹以谈判者自身素质决定胜负，或以玩弄骗术获取成功的现象。而且，在谈判协议签订后，对不善意执行者，法律仍有控制权，凡违法的，就要受到制裁。这样，就使谈判各方必须通过法律来约束自己的言行。总之，谈判通过法律的规范和强制而摆脱了随意性，从而使其趋向科学化。

比如，在如何判定合同的有效性上，我国《民法通则》第59条规定，行为人对行为内容有重大误解的，一方有权请求人民法院或者仲裁机关予以变更或者撤销。其中行为人对行为的内容有重大误解，是指行为人因对行为错误认识，使行为的后果与自己的真实意思相悖，并造成较大损失。由于意思表示存在重大误解而订立的合同，有关当事人有两种选择：如果当事人请求变更，人民法院应予以变更；如果当事人请求撤销，人民法院可以酌情变更或撤销。从国际商法中可以看到，各国法律都一致认为，并不是任何意思表示的有误，都足以使表意人主张合同无效或撤销合同，因为如果这样的话，交易安全就缺乏必要的保障。但与此同时，各国法律也都承认，在某些情况下，做出允诺有误的意思表示的一方可以主张合同无效或要求撤销合同，这

是为了使某些并非故意做出错误的意思表示的当事人不致承担过重的责任。

### 三、法律能促使商务谈判趋向正规化

法律作为上层建筑中最为直接反映经济基础的部分，它是人为制定的，但人并不是凭空形成法律条文的，总是在参照各种惯例和习俗的基础上形成各种法规的，其间就使有关的处理各类关系的一般通行做法从不正规变为正规。例如，贸易惯例并不是法律，并不具有法律的普遍约束力，从严格意义上讲，它还不正规。但是，当法律做出规定即“一旦当事人在合同中采用了某项惯例，它对合同双方当事人就具有了约束力”时，它就变为正规条文了。谈判以该条法律为依据，这项惯例就毋庸置疑地具有了法律效力。我国《涉外经济合同法》第5条规定，对中国法律未作规定的事项，可以适用国际惯例。1980年

《国际货物买卖合同公约》第9条亦规定，双方当事人应受他们业已同意的任何惯例的约束，并规定：除另有协议外，双方当事人应视为已默示同意受他们已经知道或理应知道的惯例的约束。这些条文，都使惯例转化为法规。那时，遵不遵守这些惯例，就不是当事人愿不愿意的问题，而是违不违法的问题了。

法律面前无戏言。所以，依法规范谈判，能使谈判行为乃至谈判双方之间的关系正规化。正规化之所以重要，是因为它可以减少谈判中的交易成本，节约谈判双方的时间和精力。目前，随着信息高速公路的发展，已出现了利用电子计算机及互联网进行双边贸易谈判的现象，在这种贸易双方代表并不直接见面的远距离谈判过程中，一切依法操作就变得尤为重要。

## 第二节 合同文本谈判

合同文本谈判，是指商业交易条件形成后的法律鉴证文字谈判。合同文本既有法律的原则约束，又有谈判者的主观能动作用。其主要表现形式为合同正文和合同附件。

### 一、合同正文的谈判

#### （一）合同正文的结构

合同正文的结构，即通常所讲的合同条文或合同条款的构成。每一笔交易都有相应的合同条款来反映，条款或多或少，绝非随意而为，而有其内在规则：该多的条款不能少，该少的条款不必多。

1.合同条款的分类。合同条款可以分为基本条款和补充条款。基本条款包括商品名称、品质规格、数量、价格条件、包装、交货条件和付款条件，补充条款包括保险、检验、索赔、不可抗力、仲裁条款等。

#### 2.合同正文条款的组合原则。

（1）量体裁衣原则。书写合同正文，犹如给人裁衣，应先量体而后裁制，否则，缝制不出合体的衣着，也写不出合适的合同正文。若将简单的交易以复杂的合同体现，犹如小孩着成人装；若将复杂的交易以简单的合同体现，又如大人着童装。二者既可笑，又不达目的。

量体裁衣原则包括两层意思：第一，结构分量。以货物交易与技术交易为例，单一的商品交易合同在结构上可能为轻型，合同条款也许10余条就足以说明双方的责权问题。而技术交易则可能涉及硬件软

件，条款使用量必然很大，否则说不清交易各方的权利和义务。第二，用语分寸。用语分寸，首先是指各条款的命名要贴切，能够准确地反映交易性质；其次是指各条款的用语量要合适，能够准确反映交易内容。总之，说明了交易内容即可，不要过于迷恋于文字游戏，否则会使主题内容模糊不清。

（2）纲举目张原则。是指合同条款组合应从纲抓起，并以此带出分条目的书写原则。合同条款的“纲”为基本条款，“目”为补充条款。这一原则反映了合同正文撰写中的次序规则和主从规则。

第一，次序规则。即在思考和撰写合同正文时，应首先将合同的基本条款提炼出来。所谓“提炼”，是指针对各种不同的交易使基础的条款具有活力和变化性。例如，合同品质条款，在商品交易中可以表述为产品规格条款，而在许可证技术交易中又可表述为许可证条款。基本条款定位后，补充条款就好办了。

第二，主从规则。即在合同正文的思考上应遵循基本条款是主导地位条款，补充条款是为其服务或随其演变的从属地位条款的原则。例如，上例中品质条款的命名发生变化后，补充条款应随之呼应。

## （二）合同正文的谈判组织

在合同正文谈判的组织实施过程中，应遵循语意一致、前后呼应、公正实用、随谈随写等原则。

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。不同国籍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。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。按此规则，在合同条文中不得采用诸如土语及其他不同文字之间无法绝对准确对应的描述性用词。例如，法文“Séjour”一词，在描述专家费用时

就易引起误会，因为中文译为“逗留”。如规定逗留费用由中方负责，那么该包括哪些内容呢？法国人会说：“在中国期间所发生的所有费用。”这将包括吃、住、行以及相关延伸费用。显然该词不合中国的习惯，双方可按“共识规则”放弃该词，改换另一种双方认可的表达方式。

(2) 简明规则。是指合同文字造句过程中应坚持简单、达意，应避免法律式的造句，避免多定语的句子。以简单句型表达明确无误的意愿，即便是复杂内涵，也可以分解方式依层次表述。

(3) 用词一致规则。在合同正文描述中，用词较多，词义对双方来讲应该一致。当合同中多处使用同一单词时，它代表的词意应相同。词义在不同的行为上应予以区别，因为文字丰富而将同一行为以不同单词予以表述时，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。例如，“验收”与“检验”，分阶段的检查称为检验，最后的检查称为验收，验收中有多个检验行为。这些词意常常引起误会，双方理解词义不同造成的纠纷时而有之。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，浑然一体。呼应的主要是本质条件，应有一致的规定，各条文之间有互补作用，在组织谈判时协调进行。

(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。”而技术附件中不可规定：“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”，形成差异，造成混乱。

(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，数字条件不能代表全部交易条件时，

文字条件的规定予以补充。又如，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。否则，在某一方看来是十分漂亮的合同，只不过是一纸空文，双方的谈判也会成为无效劳动。至于制约合同交易的习惯、法律等具体内容，因交易物不同、交易对象不同，难以一一罗列，谈判者应事先调查研究。但所有关于公共卫生、道德水准、国家安全、伪造、走私、逃税等条文，都会受到执法人的关注，谈判者也应引起警惕，决不可因小失大。

(2) 均衡性。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的对等，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章，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，但不等于真正的协议，只有在文字上也表述出相同意思，才可称为达成协议。这一规则从以文字为准的经商习惯看，已无可争议，但做起来并不简单。首先，口头上的协议理解不走样，准确表述双方立场，力争口头上的意见成为真正协议；其次，从口头转到文字时，文字表述要准确翻译口头协

议，不应因造句、选词而使口头协议的意思曲解；最后，在口头与文字转换过程中，严防反悔口头协议的内容。

(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及时完成文字工作，以减少误会。最及时的方式是“文字来文字往”的谈判方式，具体地，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具有一致的文字表述。

## 二、合同附件的谈判

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。在书写格式上，是合同正文的转文；在合同义务上，是正文描述义务的补充；在构建的复杂程度上，与合同正文成反比，合同正文越复杂，合同附件就越简单；反之，合同正文越简单，合同附件就越复杂。

### (一) 合同附件的构成

合同附件不是孤立、随意的，而是依附合同正文而存在。合同附件源自正文，应正文需要而产生，这一特性决定了合同附件的种类，也决定了合同附件的构成。

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）、联合设计、联合制造部分设备、选用当地原材料、验收方法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“××的谅解备忘录”、“关于××的协议书”，处理的都是敏感性的问题，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”。

除以上三类附件外，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。

## （二）合同附件的谈判原则

1.运用行业习惯。谈判者无论多么机敏，也无法改变行业中已经形成的认识与做法，即为具有该行业知识的人所承认的具有一定真理性的习惯。例如，继电器是否要做硫化试验、防盐雾试验。这不是卖方主观是否愿意的问题，而是元器件行业对应用于环境苛刻的产品的普遍要求。又如产品的合格率，尽管卖方会有意保护自己，但行业标准告诉我们，若某产品合格率低于某数则视为不正常。

2.与合同挂钩。行业习惯的原则会使不少纠纷得以解决，但仍应与合同条文结合处理。这是因为：（1）通过商务人员、法律人员的谈判，支援技术人员的谈判；（2）通过技术附件和合同条款的联合谈判，使双方条件得以平等和均衡。

3.同价格条件挂钩。由于技术附件文字所能同意的条件均可给出一定的价值，在谈判遇到分歧时，常可在合同价格谈判中再次审议，以价格筹码来调整附件文字条件。例如，技术水平高低、设备性能优

劣、供货数量、服务周到与否，均可用价值观念来平衡供求矛盾。这种与价格挂钩的谈判组织方法，对解决技术附件的谈判分歧很有效。

## 第三节 国际商务谈判中的法律规定

### 一、国际商务谈判中的法律原则

国际商务谈判中可以运用的法律原则分为两个层次：第一层是处理国际关系的一般准则，这些准则恰似一道普照的光，把国际一切交往置于它的光芒之下；第二层是处理国际商务贸易关系的一般原则，它是具体操作的原则。

#### （一）处理国际关系的一般准则

处理国际关系的一般准则包括《联合国宪章》原则与和平共处五项原则。《联合国宪章》是联合国文件，它确认、固定和发展公认的国际法基本原则，因而是国际法的一项重要文献。它给联合国及其会员国规定的法律义务、行动方针及必须遵循的行为准则，已经成为国际上通行的行为规范。因此，也成为谈判遵守的法律规范。它的基本原则包括：会员国主权平等原则、和平解决国际争端原则、不干涉别国内政原则、真诚地履行宪章义务原则。和平共处五项原则（互相尊重主权和领土完整、互不侵犯、互不干涉内政、平等互利、和平共处）是中国与印度、缅甸在20世纪50年代前期共同倡导的，后被世界上许多国家接受，成为处理不同社会和政治制度的国家之间相互关系的基本原则。这五项原则是当今国际法基本原则的核心，其宗旨与联合国宪章相一致，即维护国际和平与安全，促进国际合作，发展各国间的友好关系。

人们往往把上述两类原则看成是政治谈判的原则，是政治上处理国际关系与国际事务的准则。其实，政治是经济的集中表现，这些原则也是国际间商务谈判的重要准则和依据。近代商贸关系中曾出现过的为了争夺殖民地或弱小国家的地理资源与人力资源，倾销宗主国剩

余商品的“强权谈判”，随着这些原则的诞生而受到遏制。这些法律和法规在国际上的普遍执行，使国与国之间、民族与民族之间和平的、平等互利的商贸关系得以发展。

除上述《联合国宪章》与和平共处五项原则之外，在国际经济关系方面，由上述法律原则扩展出来的、处理国与国之间经济方面事务的原则还有国家主权和自然资源永久性原则、公平互利共谋发展原则等。例如：2003年，因美国爆发疯牛病，韩国宣布禁止进口美国牛肉。2008年4月，为推动韩美签署自由贸易协定，韩美达成放宽进口美国牛肉的协议。这一协议在韩国遭到强烈抗议和抵制，6月10日，约100万韩国人在首尔街头集会，抗议政府进口美国牛肉。19日，韩国总统李明博向韩国国民道歉。韩美“牛肉风波”是传统的经济民族主义与全球自由贸易发展趋势之间的一次强烈碰撞和较量。韩国经济研究院的分析报告显示，“牛肉风波”不仅给韩美两国带来了严重的政治危机，同时带来了高达25亿美元的经济损失。

## （二）涉外商务谈判的法律原则

这是把上述国际相互交往的一般法律原则在中国企业或商贸组织的涉外商务谈判中的具体化。在各种各样的涉外商务谈判中，《中华人民共和国涉外经济合同法》以及近年颁布的独资企业、三资企业在华经营的有关条例，是对涉外商务的基本法要求。

第一，遵守国家法律，维护国家主权。这是对涉外商务谈判的基本要求。按照这一要求，所有涉外商务谈判以及通过谈判所订立的合同，必须遵守中华人民共和国法律，并不损害中华人民共和国的社会公共利益。只有在这个前提下进行谈判签订的合同，才能得到法律的保护，也才能实现中外双方当事人所预期达到的经济效果；反之则无效，还可能受到法律的制裁。

结合我国现实实际情况看，在涉外商务谈判中，不能不防止和警惕一些人为了本企业或本地区以至某些实权人物的利益，而不顾国格、人格，在谈判及合同的签订中，一味迁就外商，不仅不维护国家

主权，甚至损害国家利益。因此，必须强调在涉外商务谈判中应做到三不：（1）不撇开法规就项目谈项目，就合同谈合同；（2）不超越法定权限确定合同中的义务权利，代替国家立法机关、行政机关做超越权限的承诺；（3）不以感情、友好、谅解等作为谈判签订合同的指导思想，甚至用其作为合同条款的内容。“三不”的基本精神，就是要遵纪守法，依法行商。政策和法规犹如一张精心编织的网，把合同的各环节恰到好处地概括起来。因此只有把我国现行法规作为涉外谈判的依据，才能有效维护国家主权。从政府颁发的法令来看，主要有五类政策性的法令规定，即国别政策、产品政策、外汇管理、税收政策与商检法令。如果不顾上述五类政策性法令去就项目谈项目，在其中任何一项上的疏忽都会损害国家的经济主权，给国家造成巨大损失。

第二，平等互利，民主协商。涉外商务谈判，涉及中外双方当事人的权益，不论双方当事人所在国的政治经济制度与我方有何不同，经济实力有何强弱之分，双方在谈判中以及在谈判合同签订中的法律地位是平等的，双方的权利义务也都是对等的。因此，平等互利、民主协商是我国经济合同法规定的基本内容。双方所签订的合同，履行结果也必须对双方有利，不能使得益和损失悬殊，任何采取欺诈或者胁迫手段订立的合同都将无效，情节严重者，还要受到法律的制裁。

第三，遵守国际惯例。这一涉外商务的法律原则是在我国经济法制尚未十分完善的情况下，为适应国际上的通常做法而提出的。在国际谈判中，国际惯例也是一种依据。所谓国际惯例，是指各国重复类似的行为而使其具有法律约束力的规范，它虽然是不成文的，但它确实构成了国际间谈判磋商的依据。在现代，国际惯例大体上形成于三种情况：一是国家之间的外交关系，表现于条约、宣言、声明、各种外交文书等；二是国际机构的实践，表现于决议、判决等；三是国家内部行为，表现于国内法规、判决、行政命令等。它们构成国际惯例的证据。当然，依据国际惯例进行谈判，情况是非常复杂的，必须灵活运用。

## 二、商务契约有效成立的条件

一切商务活动都是以契约为中心进行的。商务契约也称商务合同，在我国称为经济合同，它是两个或两个以上的当事人之间，为了实现一定的经济目的，依照法律规定，通过协商所达成的明确双方权利义务的协议。合同一经依法成立，当事人就要承担履行合同所规定义务的责任，否则就构成违约行为，各国法律对此都有相应的规定。

一项经济合同的依法有效成立，应当具备以下几方面的条件：

1.当事人均必须具备订立经济合同的行为能力。如为自然人，应当是成年人，而且不是被法院剥夺或限制行为能力的人。在我国，按现行规定，自然人无权订立涉外经济合同。如为法人，则应当是由法人代表或经法人代表授权的人出面订立合同。按我国现行规定，只有经过批准享有进出口经营权的法人才有权订立对外经济贸易合同。

2.合同的内容和目的必须合法。许多国家的法律一方面允许当事人自行商定经济合同的内容，另一方面又都做出一些限制性规定，凡是不符合法律要求的合同无效。例如，大陆法系国家的民商法中一般都规定，凡属违法、违反公共秩序和善良风俗的合同无效。英美法系国家的法律中则规定，凡属违法和违反公共政策的合同无效。我国涉外经济合同法规定，违反国家法律、政策、国家利益或者社会公共利益合同无效。

3.订约的程序、形式和手续必须符合法律的规定。各国法律一般都规定，订立经济合同应当是由双方当事人在自愿基础上，经过意思表示协商一致，才能有效成立。首先强调双方都是在自愿的基础上进行协商，亦即双方的意思表示都是真实的、无瑕疵的，如果有一方采用了欺诈或胁迫手段，则所订合同无效，具体协商的过程通常分为要约和承诺两个环节。关于经济合同的形式，各国法律的要求有所不同，多数国家的法律把订立经济合同分为要式合同和非要式合同两类，但具体到哪些合同属要式的，哪些合同属非要式的，各国的规定

又不一样。我国涉外经济合同法则强调，订立涉外经济合同都必须采用书面形式。

4.合同双方应当是等价有偿的。一般来说，经济合同是双方合同，双方当事人之间，既都享有一定的权利，也都承担着一一定的义务，我国经济合同法把等价有偿原则列为订立经济合同必须贯彻的原则之一，在国外，有些国家的法律则规定经济合同的成立必须以对价或约因为要件。对价是英美法中的概念，对价又称代价或相对给付，意指双方当事人都是给付者，都承担一定的给付的责任。例如，在买卖合同中，卖方要交付货物，而买方则要支付货款。约因则是某些大陆法系国家的概念，它是指合同当事人在允诺负担义务时所希望达到的目的。例如，买卖合同的约因是以商品换取价金。总之，经济合同的双方应当是等价有偿的。

### 三、合同、法律和国际贸易惯例三者之间的关系

国际商务活动既是一种经济行为，又是一种法律行为。涉外经济合同的洽商、订立和履行，都必须符合有关的法律规范，才能得到法律的承认和保护。这里所说的法律规范，既包含各有关国家的法律，也包含有关的国际条约和公约，还包含有关的国际贸易惯例。

各国法律一般不具体规定经济合同应包含哪些内容，而是按照“契约自由”的原则，由当事人自由商定，但违反法律强制性禁令或限制的合同无效。反之，只要不是违反法律的强制性禁令或限制，如果合同内容与法律的一般规定有所不同的，则以合同内容为准。如果合同中对某些重要内容没有规定的，则履行合同时应按有关的法律规定来办理。

在国际商务活动中，所涉及的至少是两个不同国家的当事人，而各国的有关法律规定往往互有差异，亦即对同一事件的规定往往各有不同，由于存在这种差异，对同一诉讼案件往往会得出不同的法律裁决，这就产生了应适用哪一个国家的法律作为解决纠纷的标准的问题，这种问题一般称为法律适用问题或法律冲突问题。目前各国对于

解决国际商务活动中的法律适用问题，所采用的原则不尽相同，主要有属人法、标的物所在地法、订约地法、履约地法和法院地法等。我国和许多国家采用由当事人在合同中自行选定适用哪一个国家法律的做法，亦即当事人意思自治的原则，这一原则已成为解决法律冲突的一项较为普遍的原则。

在国际商务活动中，还经常需要引用国际贸易惯例的规定。国际贸易惯例是在国际经济贸易业务的长期实践中，逐渐形成的一些通用的习惯做法或先例。其特点是：（1）它是通过长期反复的实践而形成的，开始时只流行于一定的地区或行业，后来随着国际经济贸易业务的不断发展，惯例的影响也不断扩大，有的甚至在世界范围通行。

（2）它具有确定的内容，并被许多国家和地区认可。在国际贸易惯例中，有的是不成文的，有的则已由某些国际组织或工商团体加以成文化，制定成规则之类的文件。

在国际商务活动中，采用国际惯例主要有两方面的作用：一是把国际商务活动中的一些做法逐步加以统一起来，这就有利于方便国际商务活动的进行，减少或避免纠纷，发生了纠纷也较易于处理；二是可以补充合同和法律规定之不足，有些事项在合同和法律中均未作明确规定的，就可以引用国际惯例的规定来处理。

但应当指出，国际贸易惯例本身不是法律，也不是国际条约或公约，它不具备强制效力。一方当事人不能强制对方采用某种惯例，惯例也不能够自动适用于某一笔交易中。只有在下列两种情况下，国际贸易惯例才会产生法律约束力：一是双方当事人自愿采用某一种惯例；二是法院或仲裁庭在审理案件时认为有必要采用某一种惯例。

综上所述，关于国际商务活动中合同、法律与国际惯例三者之间的关系，可以扼要概括为以下几条：

（1）凡在依法成立的合同中明确规定的事项，应当按照合同规定办理。



(2) 如果合同中没有明确规定的事项，应当按照有关的法律或国际条约的规定来处理。

(3) 如果合同和法律中都没有明确规定的事项，则应当按照有关的国际惯例的规定来处理。

## 第四节 国内商务谈判的有关法律规定

随着我国改革开放的不断深入和社会主义市场经济的不断发展，国内商务谈判日益活跃。在这些活动中，法律是唯一的根据。改革开放以来，全国人民代表大会和国务院制定的重要经济法律、法规、条例已达数百部，现行有关的法律最基本的是《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国民事诉讼法》和《中华人民共和国民法通则》，它们已成为国内商务谈判的重要依据。

### 一、国内商务谈判中应遵循的基本原则

#### （一）参与谈判的各方当事人要具有合法资格

当事人的合法资格，是指社会组织和个人，具有以自己的名义对外进行谈判、签订有效经济合同的能力。根据我国经济合同法和其他有关法律，进行商务谈判以及签订经济合同的当事人应该是法人，是法人之间为实现一定经济目的，明确相互权利义务关系而进行磋商并达成协议。所谓法人，在我国，一是指按照法定程序设立、有一定组织机构和独立的（或独立支配的）财产，并能以自己名义享有民事权利、承担民事义务的社会组织；二是指经当地工商行政管理部门批准、登记，取得营业执照的个体工商户；三是指按照所在农村集体经济组织的安排或指导，从事一定的农副业生产经营活动，并有合法的身份证明和明确的生产经营范围的农村居民。这条原则，一方面要求谈判者以此规范自身，在没有合法的法人身份之前，不进行任何商务谈判活动；另一方面也是要求一方谈判者以此规范、制约对方，要在对方的法人资格，以及签订合同、履行合同的权力能力和行为能力得到确认后，才与对方开始谈判。应当指出的是，法人内部或下属单位，如果实行独立核算，本身也具备法人各项条件的，同样有权订立经济合同。法人在订立经济合同时，一定要由法人的法定代表或合法

代理人出面签订，否则合同无效。且法人的法定代表在签订经济合同时，必须是在本人职责范围之内活动（合法代理人则须是在法人代表的授权范围之内），才能看成是法人的行为，即使行为中有过错，也应有法人承担法律责任。

## （二）谈判合同的签订必须合法

所谓合法，包括合乎宪法、法律、法令和其他规范性文件，诸如有关国家权力机关或行政机关在其职权范围内制定的，要求人们必须普遍遵守的，具有强制力作用的法律文件。签订的经济合同，不但要遵守经济合同法，还应遵守包括宪法在内的其他有关法律，以及中央和地方发布的有关规范和条例。例如，有人利用经济合同进行买卖、出租或者以其他形式转让土地的活动，那就违反了宪法与国家现行政策。虽然有可能合同当事人两厢情愿彼此交易，但这仍属违法行为。因为宪法代表了包括合同当事人在内的广大人民群众的利益和根本利益，而国家政策是国家在一定历史时期内为完成一定任务而制定的调整各种社会关系的行动依据。

## （三）谈判合同的签订必须贯彻平等互利、协商一致、等价有偿的原则

我国经济合同法的这一规定，是国内商务谈判的基本原则之一。这里讲的平等互利，是指法律地位平等的当事人各方相互享有权利和承担义务，只有做到平等，才能实现互利。有合法资格的当事人之间进行谈判及签订合同时，不论企业的大小，是国有还是集体；也不论双方拥有财产和资金的多少；更不论彼此间在行政上或业务上是否处于隶属地位，它们的法律地位都是平等的。任何一方不得把自己的意志强加给对方，任何单位和个人不得非法干预，特别是当事人的上级领导机关、业务主管机关或其负责人，不得以上压下，强令当事人签订显失公平的不平等条约。同时，经济实力雄厚、技术设备先进或占有产品紧俏等优势条件的一方，也不能采取威胁、欺诈等非法手段迫使对方签订合同。只有在平等互利的基础上，才可能协商一致。作为商务谈判的法律原则，协商一致原则是在遵守国家法律、符合国家政

策、法令要求的前提下进行充分协商。违反国家法律、政策、法令要求的谈判所订立的合同，即使“协商一致”也得不到国家的承认和保护，甚至还要追究其法律责任。等价有偿原则是指参与谈判与签订合同的当事人，在物质利益关系上必须是相对应的、有代价的。当事人在签订合同时，必须把商品或非商品收费金额、收费方式，列入合同内容。取得商品或接受劳务的一方，必须按照合同规定，认真履行支付价款或酬金义务。

#### （四）商务谈判全过程，必须贯彻反不正当竞争法

商品经济的发展，使商业竞争以更多的形式、更大的范围，在更广泛的时空中展开。整个谈判过程，就是一场当事人之间的激烈竞争——从经营内容、经营要素、经营手段、经营信息、经营信誉到经营素质的竞争。因此，在商务谈判中贯彻反不正当竞争法，成为商务谈判中处于核心地位的法律要求。这既是由我国市场经济发展现状所决定的，也是由市场经济的一般运行规律所决定的。竞争是商贸的本质属性，但商贸竞争在促进经济效益的同时，也不可避免地存在着负面作用，主要是由于竞争主体极易出于自身利益而背离自愿公平、等价互利、文明经商等市场规则和商业道德，采取不正当手段牟取暴利，侵犯他人合法权益，从而扰乱商贸秩序。因此，只有在对不正当竞争的限止、禁止和打击的基础上，只有要求商务谈判当事人以反不正当竞争法规范自己的行为，才能树立起一个公开、公正、有序而充分的竞争环境，以推动商务谈判的正常进行。

## 二、签订国内经济合同的程序和形式

按照我国经济合同法的规定，双方当事人商订经济合同过程中，应当符合下列三点要求：

（1）双方当事人应当在平等的地位上进行协商，任何一方不得把自己的意志强加给对方。

（2）应当由双方达成一致意见，合同方能订立。

(3) 当事人以外的其他任何单位和个人都不得对经济合同的商订工作进行非法干预。

经济合同法规定，经济合同包含购销、建设工程承包、加工承揽、货物运输、仓储保管、财产租赁、借款、财产保险、科技协作以及其他有关经济方面的合同。这些合同各有特点，内容也会有很大的不同，各种经济合同都应具备的主要条款包括标的、质量和数量、价款或酬金、履行的期限、地点和方式以及违约责任等。

经济合同法规定，订立经济合同时，除即时清结外，都应当采用书面形式。按照我国习惯做法，凡属法人签订经济合同时，除须加盖法人公章之外，还须由法人的法定代表和合法代理人签名或盖章。在一些单行法规中还规定，某些经济合同还需要经过鉴证、公证或审批核准，以保证更好地履行。凡属法律规定必须经过主管部门审核批准后才能生效的合同，如果不履行法定的审批手续，则不具有法律约束力。

### 三、无效经济合同的确认及处理

#### (一) 无效经济合同的确认

一般而言，凡缺少经济合同成立的有效条件的经济合同均属无效经济合同。按照我国经济合同法的规定，下列四类经济合同为无效经济合同。

1.违反国家法律、政策法令的经济合同。例如，超越经营范围、违反法定形式、主体不合格等均属违法的合同；非金融单位以合同形式对外从事放贷款业务等，也属违反国家政策的合同。

2.采取欺诈、胁迫等手段签订的经济合同。欺诈，一般是指当事人一方故意制造假象或隐瞒真相，使对方当事人在造成错觉后签订的合同。从现象看，此种合同似乎合乎双方当事人的自由意志。从本质上讲，个别人、个别企业在签订合同过程中使用“托儿”的行为，即属

欺诈行为。胁迫是指当事人一方使用暴力或威胁手段，强迫对方签订合同的一种行为。

3.代理人超越代理权或以被代理人的名义同自己或同自己所代理的其他人签订的合同。代理关系是一种法律关系，代理人与被代理人之间相互享有权利和承担义务；代理人享有代理权，其代理权以授权范围以内的事项为限，代理人的行为有不得超越代理权的义务。基于维护被代理人的合法权益，防止代理人以代理身份为己谋私，凡以被代理人的名义同他自己签订的合同，属无效经济合同。此外，同一个代理人同时以两个被代理人的名义签订的合同，也属无效经济合同。

4.违反国家利益或社会公共利益的经济合同。国家利益和社会公共利益从本质上讲是一致的，但严格讲，两者又并非完全相同。国家利益具有全局性、整体性的特点，如以合同形式倒卖出口许可证，即属违反国家利益的行为。

经济合同无效的确认权，属于人民法院和工商行政管理部门，其他单位无权确认经济合同无效。经济合同一旦被确认无效，经济合同所规定的权利及义务即为无效，没有履行的不得履行，正在履行的要立即终止履行。部分无效的经济合同，其无效部分终止履行。

## （二）对无效经济合同的处理

经济合同一经确认无效，对无效经济合同有两方面的问题需要处理：一是对无效经济合同所引起的财产后果的处理；二是对无效经济合同中的违法行为者及其个人的处理。

1.对无效经济合同所引起的财产后果的处理，应区别情况，采取财产返还对方、赔偿对方损失、追缴财产收归国库所有和代理人自行负责等方法处理。

（1）返还财产。经济合同被确认无效后，当事人依据该合同所取得的财产是不合法的，法律不承认也不保护，所以应返还给对方。

如原物不存在时，则应赔偿损失。

(2) 赔偿损失。经济合同被确认无效后，要根据过错责任原则，有过错的一方应赔偿对方因此而受到的经济损失。如果双方都有过错，则各自承担相应的责任。

(3) 追缴财产收归国库所有。这是指将故意违反国家利益或社会公共利益所签订的经济合同的当事人已经取得或约定取得的财产，收归国库所有。这一处理方法只适用于违反国家利益或社会公共利益的经济合同，因其性质较严重，故处罚也较重，如果属于一方故意，故意的一方应将从对方所取得的财产返还给对方，非故意的一方已经从对方取得或约定取得的财产，则应收归国库所有。如果双方都是故意的，应追缴双方已经取得的或约定取得的财产。

(4) 代理人自行负责。代理人违反法律要求而代订的经济合同，其财产后果由代理人自己承担，被代理人不承担责任。

## 2.对无效经济合同中的违法者及其个人的处理。

首先，是对违约责任的确定。经济合同法规定，由于当事人一方的过错，造成经济合同不能履行或者不能完全履行的，由有过错的一方承担违约责任；如属双方的过错，根据实际情况，由双方分别承担各自应负的违约责任。如果是由于上级领导机关或业务主管机关的过错，造成经济合同不能履行或者不能完全履行的，上级领导机关或业务主管机关应承担违约责任。明确违约责任是解决经济合同纠纷的基础。也就是说，在处理经济合同纠纷时，应首先确定究竟是谁有过错，是谁违约，以致造成经济合同不能履行或者不能完全履行。这个问题有三种可能：一是一方当事人的过错；二是双方当事人均有过错；三是由于上级领导机关或业务主管机关的过错。违约责任应当由发生过错者承担。与此同时，经济合同法又对违约责任的免除做了规定，如果当事人一方是由于发生不可抗力的原因，致使不能履行经济合同时，允许延期履行、部分履行或不履行经济合同，并可根据情况，部分或者全部免于承担违约责任。但应注意的是，发生不可抗力

事故的一方应及时向对方通报不能履行或者需要延期履行或者只能部分履行合同的理由，并须取得有关主管机关的证明。

其次，根据经济合同法的有关规定，对无效经济合同所涉及的违法或犯罪行为的单位和个人，应区别不同情况，采取不同的方式予以处理。

（1）对有一般违法行为的单位和个人，给予经济上的制裁或行政上的处分。

（2）对于订立假经济合同，或倒卖经济合同，或利用经济合同买空卖空、转仓渔利、非法转让、行贿受贿，以及其他危害国家利益和社会公共利益的违法行为以及无证经营、擅自扩大经营范围、违反国家政策和计划，错误性质严重，但尚未构成犯罪的违法行为，应予以停业、罚款、吊销许可证或执照等行政处罚。

（3）对那些严重危害国家利益和社会公共利益，已触犯刑律的要追究刑事责任的个人，应移送公安、检察机关查处。



## 阅读扩展 外贸谈判中的报价六要素

外贸谈判中，如何报价是一个应该慎之又慎的问题。报价需要考虑以下六个要素：

### 要素一：产品详细参数

产品详细参数包括了产品的名称、属性、材料、大小、重量、尺寸、包装、颜色、相关认证等。

### 要素二：相关价格标准

包含海运费、保险费等费用。

### 要素三：付款方式

用什么样的付款方式对价格来说确实存在影响，虽然这种影响相对于整个订单金额来说往往是微不足道的，但付款方式是首先必须明确的，另外考虑这种影响也有利于在报价过程中做到精确和掌握与客户交涉的筹码。

### 要素四：产品单价

包含三部分：一是具体的价格数字；二是货币种类和货币单位，外贸公司给客户报的通常都是美元，国内购销行为报价的一般是人民币；三是单位，即产品的单位，包含重量、体积、质量、容量、长度、件数、套件等。

### 要素五：报价有效期

一份报价需要告之客户有效期为多长时间，因为产品原材料、技术、职员工资、汇率、海运费、保险费、国际局势变动、国内政策变

化等都会影响到产品的成本，所以必须标明有效期，没有哪种产品的价格是一成不变的。

#### 要素六：运输工具

谈判人员要熟悉国际贸易术语。例如，CNF，CIF，CIP等是包含运费和保险费的运输方式，还要考虑采用什么样的运输工具（海运、空运、路陆运等），运输当中采用什么样的运输及装箱方式等，比如我们最常用的海运包含了散装、拼箱、集装箱运输、集装袋、麻袋等方式，这些都是要向客户作出明确说明的项目。

资料来源：

<http://www.youshang.com/content/2010/08104/34821.htm>.

## 案例链接 中国钢铁工业协会的《公约》

2009年2月20日，在中国钢铁工业协会（以下简称中钢协）2009年理事会的会议上，钢铁工业协会秘书长单尚华对2009年的铁矿石谈判下了军令状。“今年铁矿石要降价，幅度必须大，虽然不容易，但我们没有退路，必须取胜。”经历了2008年铁矿石长协矿价格的大涨和现货矿价格的大跌，2009年钢铁协会决定重新建立进口铁矿的新模式，不仅建议铁矿石长期合同由宝钢统一谈定、统一执行、统一按一定周期调整，而且要求铁矿石价格退到2007年的水平。

与此同时，旨在规范国内铁矿石进口秩序的《进口铁矿石贸易公约》（以下简称《公约》）也同时正式出炉。单尚华透露，目前新年度的铁矿石谈过还没有达成一致，主要是铁矿石出口商还在观望，认为国内钢铁行业在恢复。另外，目前矿山企业开始以长期合同吸引中小钢厂增加进口，在铁矿石市场供不应求时，中小钢厂根本无法获得长期供货合同。现在小钢厂还担心买不到矿的想法是不必要的，目前铁矿石供需市场已经发生了根本变化，从卖方市场到了买方市场，全球钢材产量下降，矿山产量要释放，钢铁企业再也不用担心买不到矿石了。单尚华称，从目前看，矿山公司还是要看重对铁矿石供应量的保证，其次才是价格，因此目前也是中国钢厂调整供需关系，建立中国进口铁矿石新模式的最好时机。

单尚华透露，目前国家已经明确提出由中钢协组织钢铁企业统一进行矿石谈判，这是以前从来没有过的，因此钢厂内部一定要统一，联合起来获得统一价。

据了解，目前钢铁工业协会已经牵头成立了进口矿对策小组，由9家大钢厂参加，专门研究铁矿石的谈判策略，并向会长办公会提出策略建议。

单尚华所指的进口铁矿石新模式是指，坚持传统的长协矿方式定量定价，不过合同期要与中国钢厂的财务结算时间一致，也就是从1月1日到12月31日，这一点钢厂可以与进口商商讨解决；另外，宝钢代表钢厂谈定今年的铁矿石价格后，各钢厂、贸易商都要执行这一价格，当市场发生强烈波动时，可视具体情况，由钢铁企业谈判代表与国际主流铁矿石供应商商定按一定市场规则、一定时间周期对价格进行调整。进口量和价格同时确定。

中钢协首次明确提出2009年的长协谈判价格必须回到2007年的水平，这与日本企业此前所要求的是一致的，而欧洲钢厂要求的降幅则更多，安赛乐米塔尔更是要求铁矿石价格回到2005年的水平。

目前，谈判未结束时中钢协也提出了铁矿石进口的过渡措施，一是钢铁企业购买现货，一船一价格；二是先预计当月的量，交一部分预付款给矿山企业，但价格不得超过2008年长协矿的六成。为了保证2009年的铁矿石长期谈判价格就是市场的唯一价格，酝酿多时的《公约》正式通过实行。《公约》要求授权一个进口铁矿石量多、对外谈判经验丰富的钢铁企业组成一个谈判组，代表中国钢铁企业对国际主流铁矿石供应商进行年度国际铁矿石价格谈判，所谈定的价格即为年度国际铁矿石公开价格。购矿企业在此价格下签订进口矿石合同，未经授权不许多头谈价格。另外，《公约》还规定各钢铁企业进口铁矿石不得超过其自用生产量。对没有进口矿资质或进口量较小的中小型钢铁企业采取委托代理方式进行铁矿石进口。代理费收取标准按国际进口铁矿石商贸规则并结合实际情况由代理方和被代理方进行商定。参考的方案为：按不高于3%~5%的FOB价（离岸价格）收取代理费。中钢协将负责《公约》的实施与监督。《公约》还规定严格禁止进口铁矿石流向国家《钢铁产业发展政策》和《钢铁产业调整和振兴规划》中明令淘汰的落后产能企业。钢协要根据各企业进口铁矿石履约情况，进行评价考核，并按一定时间周期（一年或两年）核定进口铁矿石资质，提高进口铁矿石资质准入门槛。如果违反《公约》，将视违反情况采取批评警示、行业通报、记入企业不良诚信信息库等处罚，直至取消钢协会员资格。

不过，对于这一《公约》，一位钢厂内部人士表示，是否所有钢厂和贸易商都能够严格执行，还要看以后监控和惩罚的力度，因为毕竟《公约》还属于自律性质，没有法律效力。中钢协透露，《公约》通过后，还将制定相关细则。

随着我国经济实力的快速提高，针对我国的国际竞争日趋激烈，尤其是资源能源行业的博弈更加复杂尖锐。中钢协的作用是把国内的企业拧成一股力量，防止内部争斗，争取更大的发言权，避免企业各自为战导致利润降低，损害国家利益。

资料来源：陈岩主编：《国际商务谈判学》，北京，中国纺织出版社，2010。

## 小结

1.国际商务谈判中可以运用的法律原则分为处理国际关系的一般准则和处理国际商务贸易关系的一般原则。前者包括会员国主权平等、和平解决国际争端、不干涉别国内政和真诚履行宪章义务等原则。后者包括遵守国家法律，维护国家主权；平等互利，民主协商；遵守国际惯例。

2.一项经济合同的依法有效成立，应当具备以下几方面的条件：一是当事人必须具备订立经济合同的行为能力；二是合同的内容和目的必须合法；三是订约的程序、形式和手续必须符合法律的规定；四是合同双方应当是等价有偿的。

3.合同、法律和国际贸易惯例三者之间的关系主要表现在：凡在依法成立的合同中明确规定的事项，应当按照合同规定办理；如果合同中没有明确规定的事项，应当按照有关的法律或国际条约的规定来处理；如果合同和法律中都没有明确规定的事项，则应当按照有关国际惯例的规定来处理。

4.根据各项法律和条例，在国内商务谈判中应遵循以下的基本原则：参与谈判的各方当事人要具有合法资格；谈判合同的签订必须合乎宪法、法律、法令和其他规范性文件；谈判合同的签订必须贯彻平等互利、协商一致、等价有偿的原则；商务谈判全过程必须贯彻反不正当竞争法。

5.凡缺少经济合同成立的有效条件的经济合同均属无效经济合同。按照我国经济合同法的规定，下列四类经济合同为无效经济合同：违反国家法律、政策法令的经济合同；采取欺诈、胁迫等手段签订的经济合同；代理人超越代理权或以被代理人的名义同自己或同自

己所代理的其他人签订的合同；违反国家利益或社会公共利益的经济合同。

6.经济合同一经确认无效，对无效经济合同有两方面的问题需要处理：一是对无效经济合同所引起的财产后果的处理；二是对无效经济合同中的违法行为者及其个人的处理。前者采取财产返还对方、赔偿对方损失、追缴财产收归国库所有和代理人自行负责等方法处理。后者包括对违约责任的处理和违法及犯罪行为的单位和个人的处理两个方面。

# 复习与思考

## 一、基本概念

经济合同 国际贸易惯例 无效经济合同

## 二、简答题

- 1.在涉外商务谈判中应遵循的法律原则是什么？
- 2.一项经济合同成立的合法要件有哪些？
- 3.根据我国经济合同法的规定，签订国内经济合同的程序和形式是怎样的？
- 4.如何确定一项经济合同无效？

## 三、论述题

- 1.试述合同、法律和国际贸易惯例三者之间的相互关系。
- 2.试述无效经济合同的处理办法。
- 3.试述谈判过程中代理人问题的法律规定。



# 第十五章 商务谈判协议的履行

经过漫长而艰苦的谈判之后，双方终于可以握手共庆，至少达成了意向性协议，但这只能说是向前跨进了一大步，只有将所谈内容用合同的形式固定下来，才能对双方形成约束力。本章主要研究商务协议的签订与履行，旨在执行已谈成的交易，从而巩固谈判的胜利果实。

## 第一节 要约与承诺

合同成立的过程，就是当事人就合同内容进行反复磋商，并取得统一意见的过程。合同磋商的过程从法律上讲，要经过要约和承诺两个步骤。

### 一、要约

#### （一）要约的概念和条件

要约亦称定约提议，它是指合同当事人一方以缔结合同为目的，向对方提出订立合同的建议和要求。提出要约的一方称为要约人。

按照各国法律的规定，要约应当具备下列条件：

1.当事人必须声明订立合同的旨意。要约人发出要约的目的，在于同对方订立合同，如果对方接受了要约，一般就视为合同成立。因此，要约人发出的要约必须具备明确订立合同的意思表示。如果要约人在其提出的要约中加注“仅供参考”等字样，或明确表示不受要约约束，或者没有明确的意思表示，均视为要约邀请。发出要约邀请的目的虽然也是为了合同，但它只是邀请对方向自己提出要约，本身并非要约。例如，在外贸业务中，有些公司经常向对方寄送报价单、商品价目表及商品目录等，其目的是吸引对方向自己发出订货单，对方提出的订货单才是要约。

确定一方当事人是否有订约的旨意，不仅要从要约表面文字去理解，而且应适当考虑与事实相关的一切情况，包括谈判情形、当事人之间确立的任何习惯做法、惯例和当事人之后采取的任何行为。

2.要约的内容必须明确具体。要约人发出要约后，一旦承诺人表示承诺，合同即宣告成立，对要约人和承诺人都有约束力。因此，要约的内容必须明确具体，反映出要约人确定的意思表示，决不能模棱两可，缺少主要内容。

怎样的要约才算明确具体呢？根据各国有关法律，要约的内容一般应十分确定。即在要约中必须写明商品名称；明示或默示地确定商品的数量、品种、规格；明示或默示地确定货物价格。按照有关规定，要约只要包括以上内容，亦可称内容明确具体。

3.必须由特定的人提出。要约必须向一个或一个以上的特定人提出。特定人是要约人拟与其订立合同的人，而并非泛指任何公众。凡不是向特定人发出的订约建议，不认为是要约。那么，广告是否作为要约呢？各国法律的规定有所不同。广告一般分为两类：一类是悬赏广告；另一类是商业广告。对于悬赏广告来说，凡是完成广告行为的都能获得广告中的允诺，两大法系国都把此类广告视为要约。对于商业广告，大多数国家认为其并不是要约，而是要约邀请。英美法系规定，要约可以向公众发出，某些商业广告，如果文字明确具体，足以构成一项允诺，而且能为对方清楚确定者，亦可视为要约。

4.要约必须传达到承诺人才能生效。要约只有达到承诺方，要约承诺方知悉要约内容后才能做出是否承诺的表示。因此，要约必须到达承诺方后才能生效。如果卖方通过电报或信件向买方发出要约，由于邮局的失误致使信函遗失，该要约无效。

## （二）要约的法律后果

要约的法律后果是指要约发出之后，对要约人和承诺人的约束力。这里只谈对要约人的约束力。

1.要约人在有效期限内，不得变更或撤销要约。要约是一种法律行为，要约人做出的要约一旦送达承诺人就发生法律效力。所以，要约在有效期限内一般不得变更或撤销。但是要约在到达承诺人之前这

段时间里，可以变更或撤销，其条件是撤销或变更的通知必须先于或同时与要约到达才有效。如果要约已送达承诺人，在承诺人做出承诺之前，要约人是否受其要约的约束？对此问题，英美法系与大陆法系之间有很大的分歧。

英美法系认为，在承诺人做出承诺之前，要约原则上对要约人无约束力，要约人可以撤回或变更要约。即使要约人在要约中规定了有效期限，在期限届满之前仍可撤回要约。

大陆法系规定则不同。德国、瑞士、巴西等国规定，要约在到达承诺人后，要约人须受要约的约束。如果要约中规定了有效期限，要约人在有效期限内不得撤回或变更要约；如果要约中没有规定有效期限，则依通常情形可望得到答复之前，不得撤回或变更要约的内容，除非要约人在要约中注明“不受约束”。

《联合国国际货物销售合同公约》在要约的约束力问题上，采取了折中的态度。根据该公约的规定，要约原则上是可以撤回的，具体分为两种情况：

（1）任何要约，即使是不可撤销的要约在其送达承诺人之前，准予撤回，但撤回的通知须先于或同于要约送达承诺方。

（2）在要约已经送达承诺人之后，要约原则上仍可撤回，但撤回的通知必须在承诺人的承诺通知发出之前送达承诺方。

下列情况要约人不得撤回其要约：

其一，要约中已经写明承诺期限，或以其他方式表示要约是不可撤销的；

其二，承诺人有理由信赖该要约是不可撤销的，并已本着对该要约的信赖行事。

由于要约对要约人的约束力有所不同，所以在国际货物买卖实践中把要约（发盘）分为有约束力的要约和无约束力的要约。前者是指有效期限内要约人（发盘人）不得随意撤销或变更其内容的要约（实盘）。由于这种要约经过双方接受后即可成立合同，所以内容必须完整、明确，具有肯定的交易条件和有效期限；后者是指具有一定保留条件的、是可以撤销的要约（虚盘）。这种要约的保留条件有如“以我方确认为准”、“以我货未售出为准”等。

2. 要约人有与承诺人订立合同的义务。要约人在要约中表示了签订合同的愿望和要求，明确提出了合同内容的基本条件，承诺人接到要约后，一旦做出承诺，要约人则有与承诺人签订合同的义务。

### （三）要约的消灭

要约的消灭是指要约失去了法律效力。要约一般因下列原因而失效：（1）要约因期限届满而失效；（2）要约因要约人的撤回而失效；（3）要约因承诺人拒绝接受而失效。

## 二、承诺

### （一）承诺的概念和条件

承诺也叫接受订约提议，在我国外贸业务实践中称为受盘。它是指当承诺方按照要约的内容，对要约人提出的要约表示完全同意的意思表示。接受要约的一方叫受要约人或承诺人。

构成有效承诺的条件是：

1. 承诺必须由特定的承诺人做出。只有特定的承诺人，才能对要约人发出的要约做出承诺。除此之外，任何第三者即使知道要约的内容并对此做出同意的意思表示，也不能据此成立合同。

2. 承诺必须与要约的内容相一致。承诺是承诺人按照要约的内容与要约人订立合同的意思表示。因此，承诺人做出的承诺，不得附带

任何条件，只能是对要约毫无保留地表示完全接受。如果承诺人变更了要约的内容，附有添加、限制或其他更改的承诺，即为拒绝该要约而构成反要约。

在国际经济贸易交往中，为了利于双方当事人达成有利的交易，按照各国的实际做法，并非因承诺与要约内容有微小变动，就视为拒绝原要约。如果承诺人对要约表示接受，只是对要约做了一些非实质性的变动，在要约人未提出异议的情况下，仍可视为承诺。

3.承诺必须在要约的有效期限内做出。要约一般都规定了承诺期限，承诺人必须在合理期限内做出承诺。如果承诺没有在规定期限内做出，则该承诺无效。

4.承诺的传递必须符合要约的要求。

## （二）承诺生效的时间

一般认为承诺生效后合同即宣告成立，合同的当事人就要受到约束。因此，承诺生效的时间显得特别重要。

承诺从什么时间起生效，英美法系和大陆法系的规定有所不同，英美法系采用发信主义原则，亦即投邮生效原则。就是采用书信电报电传承诺时，这些承诺的通知一经投邮即生效，即使载有内容的信件或电报在传递过程中发生延误或损失，也不影响合同的有效成立。大陆法系采用受信主义原则，亦即到达生效原则。就是说采用书信电报承诺时，承诺的通知到达要约人的支配范围即生效，合同就成立。但法国有些例外，《法国民法典》对承诺何时生效没有做出规定，实际中往往推定适用“发信主义”原则。

## （三）承诺的撤回

承诺的撤回是承诺人阻止承诺发生法律效力的一种意思表示。承诺人欲撤回承诺时，必须在生效之前撤回。一旦承诺生效，即合同为成立，承诺人便不得撤回其承诺，由于各国法律对承诺生效时间规定

不同，因此，在承诺人能否撤回承诺的问题上，英美法系和大陆法系的观点也不一样。英美法系从投邮生效原则出发，主张承诺人一旦发出承诺通知，就不能撤回承诺；大陆法系从到达生效原则出发，认为承诺人可以撤回其发出的承诺，但撤回承诺的通知必须先于或同于承诺到达方为有效。

## 第二节 协议的签订

### 一、商务协议签订的原则

我国的企业从事任何商务活动，订立任何商务协议（合同），都必须遵守主权原则、平等互利协商一致原则、遵守国际惯例原则。

#### （一）主权原则

主权是指一个国家独立自主地处理国内事务而不受外来因素干涉或限制的最高权力。它包括：

（1）国土权。在签订涉外合同时，任何企业或经济组织都无权允诺向外方出售、出租、开发国土。

（2）司法管辖权。即商务合同必须严格遵守我国的有关法律法令和政策，不得违反。

（3）涉外税收权。即我国政府有权根据我国税法的规定，对涉外商务活动中双方当事人的有关收入征税，任何企业或个人无权对外减免税收。

（4）外汇管理权。

（5）签订的涉外商务合同不得违反我国的公共道德和侵害公众利益。

#### （二）平等互利协商一致原则

所谓平等互利协商一致原则，就是签约双方在法律地位上是相互平等的，在经济上彼此有利，并在平等、自愿、合意的基础上，通过



协商达成双方当事人意见一致的协议。

只有平等，才能互利。也就是说，互惠互利是以平等为前提的。平等互利协商一致原则是主权原则的具体体现。但是，平等互利并不意味着双方在利益上的收获是均等的，而是承认其在合理基础上的区别。

### （三）遵守国际惯例的原则

国际惯例是指在长期的国际商务活动中，人们对某些事物的一致看法和认识。它常常表现为一些约定俗成的成文或不成文的规则。

国际惯例不是各国的共同立法，也不是一国的法律，因而不具有法律的约束力。但是，如果在涉外商务合同中双方当事人确认了以某个国际惯例为原则，那么它就具有了法律效力。此外，当双方在某个问题上发生争议时，如果法律没有明确的规定，可以以国际惯例为准判断是非，解决纠纷或争议。

## 二、商务协议应具备的条款

### （一）商务协议的结构

商务协议（合同）的结构一般由约首、本文和约尾三部分组成。

（1）约首。为合同的开头部分。包括合同的详细名称、签订合同当事人的名称（姓名）、签订合同的目的和性质、签订合同的日期和地点、合同的成立以及合同中有关词语的定义和解释等内容。

（2）本文。表达合同的重要条件和实质性内容部分，是合同的核心。包括合同的标的与范围、数量与质量规格、价格条款与支付方式、违约责任、不可抗力等内容。这一部分是合同的核心部分，因此在签订合同时往往在内容上比较明确、具体而又准确。

(3) 约尾。包括合同使用的文字及其效力、合同文本的份额、合同的有效期限、通信地址及合同的签署与批准等内容。

## (二) 商务协议应具备的条款

(1) 合同当事人的名称或者姓名、国籍、主营业场所或者住所。

(2) 合同签订的时间和地点。对合同签订的时间来说，涉及合同生效的问题，除我国有关法律、法规规定应由国家批准的合同外，它表示合同发生效力的时间，即双方在合同上签字即告生效。合同签订的地点与法律的适用有关。当某一合同没有规定选择适用的法律时，一旦发生争议，一般适用于合同缔结地的法律。作为我国的企业来说，应尽力争取在境内签订合同，其原因就在于此。

(3) 合同的类型、标的种类及范围。标的是指合同当事人双方权利和义务共同指向的对象，如技术贸易中的技术、货物买卖中的货物等。

(4) 合同的标的技术条件，质量、数量和标准。合同中标的标准有许多种，如国际标准、国家标准等，某种标准随着科技与生产力的发展会发生不断的变动。在引用时应明确以哪个国家的标准为准，并注明该标准的颁布时间和版本。

(5) 合同履行的期限、地点和方式。履行期限是指合同双方当事人实现权利和履行义务的时间限制。地点和方式是指合同双方在什么地点履行各自的义务，以什么样的方式去履行各自的义务和责任。

(6) 价格条款、支付金额和方式。价格条款不仅涉及标的价格，而且涉及与标的运动有关的双方责任及风险的划分。支付方式则涉及能否安全、迅速、完整地实现合同双方当事人的经济利益。

(7) 合同的转让、变更和解除。

(8) 违反合同的赔偿和其他责任。

(9) 合同发生争议时的解决方法与法律适用的问题。

(10) 合同使用的文字及其效力。按照国际惯例，合同文字应当使用双方当事人的法定文字，并且两种文本都具有同等的法律效力，而当两种文字在解释上不一致时，应以当地一方或东道国语言为准。

要注意的是，有些合同还带有附件，是对合同中有关条款的进一步解释和规定。因此，附件也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。

### 三、签约过程中应注意的问题

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，要查验对方合法资格，要注意资格有效期限。

(2) 双方确认事项拟成条款，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、地点和交货方式，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，以及违约可能给我方造成损失的问题，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) 仔细拟定使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，使人琢磨不透，发生争议是在中国仲裁还是在海外仲裁，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。我国《经济合同仲裁条例》明确规定：“经济合同纠纷案件一般由履行地或者合同签约地的仲裁机关管辖，执行困难的也可以由被诉方所在地的仲裁机关管辖”。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英文文本中留有伏笔，或使用了一些含义不确切的词语，在发生争议时我方就有可能吃亏。更不能签订只有英文文本而没有中文文本的合同。

## 案例链接 应对涉外贸易摩擦的法律武器

2009年我国作为世界第三大贸易实体和第二大出口国，遭遇了史无前例的“双反”浪潮，可以用“中国深受其害”来描述这一现状。而在出现针对我方的倾销起诉时，要积极应对，用法律维护自己的权益。

1. 输美紧固件官司胜诉。2009年11月6日，美国国际贸易委员会（ITC）初裁认定“中国产紧固件没有对美国产业造成实质损害或实质损害威胁”，并因此终止了对华紧固件“反倾销反补贴”的合并调查。此案胜诉避免了中国紧固件企业2.9亿美元的损失。商务部公平贸易局有关人士表示：“美方的这一决定，是在中国紧固件企业积极抗辩后基于客观事实作出的正确判断。”中国机械通用零部件工业协会紧固件专业分会有关人士表示，中国产紧固件在美国反倾销反补贴调查中取得胜利，意义很大，为下一步应诉欧盟、俄罗斯、墨西哥的双反调查奠定了基础。紧固件“突围”之所以取得胜利，源于各方从预警到应诉的大量准备。自欧盟2009年初对中国紧固件实施惩罚性关税以来，无论是中国紧固件行业还是企业，都预计美国也将发难。因此，行业协会于2009年4月便组团前往美国，与当地贸易部门、紧固件工业协会进行沟通，介绍出口情况，以此消除对方所谓的担忧。

2. 轮胎特保案启示。2009年，美国总统奥巴马不顾中国方面的强烈反对，决定对从中国境内进口的轮胎实施惩罚性关税。即在4%的原有关税基础上，在今后3年分别加征35%，30%和25%的附加关税，该特保措施已于2009年9月26日正式实施。奥巴马对中美轮胎特保案的最终裁决，是中国加入WTO以来美国第一次用特保条款对中国产品征收惩罚性关税。据了解，带有强烈贸易保护主义色彩的轮胎特保案，不仅影响到中国22亿美元出口和10万人就业，而且更为不利的是，根据WTO规则，其他国家可以直接援引美国的制裁方案对中国轮胎实施制裁。美方这一做法违反了其在20国集团金融峰会上作出的

有关承诺，是对贸易救济措施的滥用，是严重的贸易保护主义行为，将给中美经贸合作造成损害，也不利于推动世界经济早日复苏。特保案虽然给我国轮胎出口带来了严重冲击，但客观上也为一些国内企业提供了发展机会，将促使我国轮胎企业调整产品结构，改变出口地区单一策略，提高产品档次，提升品牌影响力。

随着我国经济实力的增强，针对我国的贸易反倾销案件增多，贸易保护主义抬头，处理涉外贸易摩擦成为对外贸易的重要工作，对商务谈判者的能力要求更高了。

资料来源：汽车网—中国汽车报，  
<http://www.cnautonews.com>。经笔者整理。

## 第三节 协议的履行

商务协议的履行是指合同当事人双方实现或完成合同中所规定的权利和义务关系的法律行为。

### 一、合同的全面履行

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。

总之，合同签订后，必须按照合同规定的内容认真履行，除非不具备全面履行的情况，而被允许不完全全面履行。这种情况包括：

（1）以特定物为标的协议，当特定物遗失时，全面履行协议的标的已不可能。

（2）由于债务人延迟旅行标的，标的交付债权人已失去实际意义。如供方到期不交付原材料，需方为免于停工待料，以设法从其他地方取得原材料。此时，如再付货，对需方已无实际意义。

（3）法律或协议本身明确规定，不履行协议，只负赔偿责任。如货物运输原则一般均规定，货物在运输过程中损失时，只由承运方负担赔偿损失的责任，不要求做全面履行。

### 二、合同的适当履行和中止履行

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中止履行合同的，应负违反合同的责任。



## 第四节 协议的转让、变更、解除与纠纷处理

### 一、协议的转让

协议转让是指合同当事人一方将合同的权利、义务的全部或部分转让给第三者，它只是合同主题变更，不涉及合同规定的权利、义务。当事人把自己享有的合同权利或应当履行的义务全部转让给第三方，必须事先征得合同另一方当事人的同意，对中国法律、法规规定应由国家批准成立的合同，其权利、义务的转让也应经原批准机关同意。

### 二、协议的变更和解除

#### （一）协议的变更

合同依法成立，即具有法律约束力，当事人必须严格履行合同中规定的权利和义务，任何一方不得擅自变更。但在实际履行过程中，合同双方当事人常常需要对合同内容做出某些修改或补充。这就需要对合同进行变更，除了合同转让引起主体变更外，合同的变更一般都涉及合同内容的变更。合同是在双方协商一致的基础上成立的，要对合同做出变更，也必须经过双方当事人的协商同意，任何擅自变更合同的行为都是违反合同法有关规定的，应负法律责任。合同变更的形式应与合同订立的形式一样采取书面形式，在合同变更的情况下，如一方当事人给另一方当事人带来损失，当事人有要求赔偿损失的权利。

#### （二）协议的解除

合同解除是指在合同成立之后，未完全履行之前，因发生一定的原因，致使合同的履行已成为不可能或不必要，而由当事人一方行使合同解除权的结果。根据有关规定，有下列情形之一的，当事人一方有权通知另一方解除合同。

(1) 一方违反合同，以致严重影响订立合同所期望的经济利益。如有些季节性很强的产品，因供方延期交货而错过销售旺季，如继续履行合同，将使需方产品积压而造成损失。

(2) 另一方在合同约定的期限内没有履行合同，在被允许推迟履行的合理期限内仍未履行。如某公司向外商购买一批办公用的电脑，外商未能在约定期限内交货，中方考虑到外商的困难便允许延期3个月交货，而使中方受到损失，此时应允许中方解除或变更合同。

(3) 发生不可抗力事件，致使合同的全部义务不能履行，如台风、水旱灾等。

(4) 合同约定的解除合同的条件已经出现，当事人一方有权通知另一方解除合同。

### 三、协议纠纷的处理

#### (一) 协议解决的方法

在商务协议（合同）的履行过程中，免不了可能要出现这样或那样的争议。争议解决的方法有四种：

1. 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。

2. 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。

3.仲裁。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。

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。

## （二）有关法律的适用问题

商务合同法律适用，是指发生涉外经济合同纠纷按照哪一个国家或地区的法律去处理，具体内容上一章已论述，在此不作具体说明。

## 阅读扩展 WTO的争端解决机制

WTO争端解决机制共有6个程序：（1）磋商程序。贸易争端发生后，当事成员方政府就此问题进行贸易谈判，达成一致意见。

（2）斡旋、调解和调停程序。如果谈判没有达成共识，争端各方选择中立第三方（如世界贸易组织总干事）在世界贸易组织框架内进行斡旋、调解和调停。（3）专家组程序。调解无效的情况下，成立专家组提出调查处理办法。（4）上诉程序。WTO争端解决机制中有一个七人组成的常设上诉小组，专家组的工作报告出来后，争端一方如有不同看法，可以上诉重新进行审议。（5）执行程序。WTO规定已通过的专家组和上诉机构报告，有法律效力，并具有报复性惩罚措施，当事方应予执行。（6）仲裁程序。若一方仍然反对，可以提请仲裁。

资料来源：中国贸易救济信息网；毛燕琼：《WTO争端解决机制问题与改革》，北京，法律出版社，2010。

## 案例链接 中国企业胜诉美国政府机构第一案

2004年，中国通领科技集团生产的漏电保护断路器刚开始销往美国市场，就遭到美国同行的强烈抵制。美国百年老号500强企业莱伏顿公司先后于2004年、2005年以侵犯其558、766专利为由，分别起诉中国通领集团和美国经销商。

在起诉不久之后，对方要求和谈。在美国，美国企业莱伏顿公司却要求中方每卖一个产品，给他们缴纳5~10美分的专利费，中方为减少摩擦，答应了要求后，莱伏顿公司又提出新的要求，让通领放弃已经在美国申请下来的专利权，并承认对他们造成侵权。这一要求遭到了中国通领公司的当场拒绝。莱伏顿公司技术副总裁认为，中国企业在美国打不起官司，而莱伏顿是大企业，有的是钱，一定可以用诉讼官司打垮通领。陈伍胜则坚决应战，明确告诉莱伏顿方面：“通领就算倾家荡产，也要坚持打官司。”

莱伏顿显然是有备而来，针对同一专利、同一诉讼请求，该公司将通领的4家经销商分别在4个不同联邦法院上诉，由此，诉讼费提高了数倍。

通领集团一开始就积极应诉，并向新墨西哥州联邦地方法院提出两项动议，要求该法院将4个案子集中在该院审理；诉讼期间不允许莱伏顿公司以任何借口再起诉通领的经销商。此举虽然遭到莱伏顿强烈反对，但该法院同意了这两项动议，通领初战告捷。

较量历时3年，2007年7月10日，新墨西哥州联邦地方法院判定通领集团等胜诉。这成为中美知识产权官司中国企业胜诉第一案。莱伏顿此时再度要求和解，提出双方以后不再互相起诉，通领答应了这一和解条件。

几十天后的8月16日，美国莱伏顿的行业同盟帕西西姆公司，又以专利侵权为由，将通领集团等4家中国企业告到美国ITC。2009年3月30日，美国ITC裁定通领集团侵犯专利权，并禁止通领集团等中国制造商生产的涉案GFCI产品通过美国海关进口。

2009年9月17日，通领集团被迫向美国联邦巡回法院起诉美国ITC，经过345天抗衡，最终于2010年8月27日迎来了完胜。

6年间花费千万，遭遇同伴退出。经过6年漫长的诉讼，通领不仅没有退出美国市场，还每年都推出新的专利产品，以此获得的销售利润足够打这场跨国官司了。

9月3日，仅仅距通领集团胜诉过了7天时间，莱伏顿又用558专利的“孙专利”和“曾孙专利”124号和151号专利上诉美国ITC，要求永久禁止所有侵权产品进入美国市场。

中国通领科技集团等企业立即应诉，全力以赴，积极准备资料。

2010年8月27日，美国联邦巡回法院驳回了美国ITC“337”调查指控中国通领集团侵权的错误裁决，判定涉案的通领生产的漏电保护断路器（英文GFCI）产品不侵犯帕西西姆340专利和398专利及任何涉案专利；判令要求ITC根据本判决修改并解除对通领GFCI产品的海关有限禁止令。

2010年9月15日，在商务部公平贸易局、中国机电进出口商会等有关部门的见证下，中国通领科技集团董事长陈伍胜在北京宣布，公司依法诉讼美国联邦国际贸易委员会（ITC）取得完胜。这也创造了中国企业状告美国政府机构——ITC依法胜诉的经典案例，也是中国企业首次诉美国政府机构获得完胜。

中国机电进出口商会表示，2006—2010年美国对外发起的“337”调查，涉及中国大陆52起，通领的胜利对中国出口企业具有借鉴意义，商会也始终会与中国企业站在一起维护中国企业合法权

益。通领的胜利表明我国企业知识产权意识不断增强，企业利用法律维权能力不断提高。

大量事实说明，面对国际贸易纠纷，要积极应对，用国际贸易规则和事实维护自己的权益，不能被动认亏。

资料来源：胡笑红：《中国企业诉美ITC首获完胜》，载《京华时报》，20100916。经笔者整理。

## 小结

1.要约应当具备四个条件：一是当事人必须声明订立合同的旨意；二是要约的内容必须明确具体；三是必须由特定的人提出；四是要约必须传达到承诺人才能生效。

2.要约的法律后果是指要约发出之后，对要约人和承诺人的约束力。其约束力主要表现在：一是要约人在有效期限内，不得变更或撤销要约；二是要约人有与承诺人订立合同的义务。

3.要约的消灭是指要约失去了法律效力。要约一般因下列原因而失效：（1）要约因期限届满而失效；（2）要约因要约人的撤回而失效；（3）要约因承诺人拒绝接受而失效。

4.承诺是指当承诺方按照要约的内容，对要约人提出的要约表示完全同意的意思表示。构成有效承诺的条件有：承诺必须由特定的承诺人做出；承诺必须与要约的内容相一致；承诺必须在要约的有效期限内做出；承诺的传递必须符合要约的要求。

5.在签订合同时应注意以下几个方面的问题：双方当事人是否具有签约的资格；双方确认事项拟成条款，是否与合同的目的相符；订立合同的条款要符合有关法律规定和要求；确定的合同条款，其内容不得违反我国法律和社会公共利益；合同中的违约责任条款必须明确具体；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；仔细拟订使用法律条款和仲裁条款；要注意明确签约地；要注意中外文本的一致性。

6.商务协议的履行是指合同当事人双方实现或完成合同中所规定的权利和义务关系的法律行为。它一般分为合同的全面履行、适当履



行和中止履行三种情况。

7.协议转让是指合同当事人一方将合同的权利、义务的全部或部分转让给第三者，它只是合同主题变更，不涉及合同规定的权利、义务。

8.合同解除是指在合同成立之后，未完全履行之前，因发生一定的原因，致使合同的履行已成为不可能或不必要，而由当事人一方行使合同解除权的结果。

# 复习与思考

## 一、基本概念

要约 标的 合同的全面履行 协议转让 合同解除

## 二、简答题

- 1.要约与要约邀请的联系和区别是什么？
- 2.构成有效承诺的条件是什么？
- 3.商务协议签订的条款有哪些？
- 4.协议的解除应具备哪些条件？

## 第十六章 商务谈判的礼仪与禁忌

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。

# 第一节 公开交往的礼仪与禁忌

## 一、交往中的一般礼仪与禁忌

礼节是一个人知识、修养与文明程度的综合反映，世界各国人民虽然生活在不同的文化背景之中，但在交往过程中却形成了相似的礼仪规范。

### （一）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。

### （二）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，至少在正式的场合应引起重视，如上下电梯、进出门厅等，都应让妇女和老人先行。

### （三）尊重风俗习惯

不同国家、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得到尊重，才能促进双方的合作。

### （四）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，酒席上谈生意，对方会认为你是利用酒席做诱饵而给予拒绝。

## （五）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。

## 二、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，因此了解在交际场合中见面时的一些礼仪是十分重要的。

### （一）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，所以由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）先把个人介绍给主体。

### （二）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，容易引起对方猜疑和不信任。

(4) 女士与人握手时应先脱去右手手套，男士则必须先脱去手套再行握手。

还应指出的是，握手这一礼节，虽说在许多国家都适用，但在世界各国有不同的评价标准，而且也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。而在我国的香港，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，男子应该向女子点头或稍行鞠躬礼，并且主动以口头问候为宜。

### (三) 致意

有时谈判的双方或多方之间相距较远，在不需逐一介绍的情况下，可采用举右手打招呼或点头的形式表示敬意；对于不相识或仅有很少接触的谈判人员和相识者，在同一场合多次会面的情况下也可采用此种形式。

## 三、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着十分重要的影响。

### (一) 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，对举止的要求是举止适度。那么，怎样的坐姿、站姿和行姿才算适度呢？

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。坐在椅子上转动或将腿向前伸或向后靠，都是违反正常礼仪的表现。

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) 弯腰曲背的坐姿，是对谈话不感兴趣或感到厌烦的表示。

(3) 斜着身体坐，表示心情愉快或自感优越。

(4) 双手放在翘起的腿上，是一种等待、试探的表示。

(5) 一边坐着一边双手摆弄手中的东西，表示一种漫不经心的心理状态。

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。行走的姿态男女有不同的要求。

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。行走时上身不动、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，但不宜抬得过高，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、典雅的女子窈窕美。

## （二）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）我方发言之后，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。一般说来，西装（西装套裙）已成为谈判中普遍认可的服装。



## 第二节 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和禁忌，避免由于失礼而影响私下交往的效果及其商务谈判的顺利进行。

### 一、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，请对方找某某先生（女士）。对方回话时，要小心询问接话的是否是某某先生（女士）。无论在多么紧急的情况下，不可一旦挂通即进行交谈。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。

## 二、电子邮件礼仪

电子邮件，又称电子函件或电子信函，它是利用电子计算机所组成的互联网络，向交往对象发出的一种电子信件。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：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。

## 三、拜访的礼仪

谈判双方常有一方是来自异地。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

常都事先拟定主题。依主题内容的不同，事务性拜访又具体分为专题性交涉和业务性商谈两种。

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。夏天到对方拜访，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；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。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非礼待遇。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根据，适时告退。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。

#### 四、赴宴的礼仪

谈判双方若有机会一起赴宴，将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，对人家不尊重。

（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）步至宴会桌前不要主动就座，若座位排列有规定的話，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，内容可限在相互了解等方面。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。夹菜不要去拣大块或精食，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，以免闹出笑话来。

(10) 席间说话时嘴里不可有食物，不可唾沫横飞。打嗝、打哈欠、剔牙缝是最令人讨厌的，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。要配合主要的安排，善于调节宴席上的气氛。

(11) 若有人失手碰倒了碗杯，弄洒了汤菜或出了丑，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，待他人坐后，应马上向他敬酒，用热情真诚的态度来松弛他紧张的心情，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，从而加深对方的感情。

## 五、共同娱乐的礼仪

谈判双方工作人员为工作而结交私人朋友，业余时间共同游玩娱乐，是很好的方式。但也必须注意交往的深度，要视具体人具体情况，灵活掌握。一般相处，不要谈论、询问对方的私事、婚姻状况、工资收入、房子和家具值多少钱等。在我国询问对方年龄、婚姻家庭状况，往往是一种关心对方的亲切表示，而对于某些外国人，则会被视为对人家私生活的干涉。

谈判人员一起游玩或参加舞会，是陶冶性情、培养情操、交朋友和娱乐的良好活动形式。比如，交际舞作为一种交际工具通行于不同国度。有些经验丰富的外交家曾深有感触地说：“协议并非都是在谈

判桌上达成，信息不一定都从正规渠道获得，往往是来自广泛的社交和交流。”作为谈判人员，应懂得各种娱乐场合的礼仪，在交往中争取获得谈判桌上得不到的信息。

## 第三节 馈赠礼品的礼仪与禁忌

礼品是谈判的“润滑剂”，它有助于加强双方的交往，增进双方的感情，有助于巩固彼此的交易关系。

### 一、礼物的选择

#### （一）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；中国人忌讳送钟等。这些都是由不同的习俗和文化造成的。

#### （二）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。因此，无论是送水果还是任何数量较多的礼物，都要注意这一点。

#### （三）把握礼品的价值

礼品的价值即礼品的货币价值，在赠送礼品时选择多大价值的礼品比较合理呢？这应根据客商的具体情况而定。一般情况下，欧美等国的社交在送礼方面，较注重礼物的意义价值而不是礼物的货币价值，他们只把礼物作为传递友谊和感情的媒体和手段。在美国，一般的商业性礼物的价值在25美元左右。因此，我们在选择礼物时，其货币价值不要过高，有时赠送昂贵的礼物，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，较注重礼物的货币价值，对这些国家的客商赠送礼物可适当地贵重一些。

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物是否恰当，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。这样，可以防止对方的误解和不愉快。在商务交往中是否可以接受礼物以及礼物的处理，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。

#### （四）注意礼品的暗示作用，不要因送礼品造成误解

正确地选择礼品，对促成谈判成功往往有意想不到的效果。选择时，既要考虑到对方的文化、习俗、爱好、性别、身份、年龄等因素，又要考虑礼品本身的思想性、艺术性、趣味性和纪念意义，还需注意避奢脱俗，正如世界一位著名的礼节专家所讲的那样，礼物应当是“创造性”的，应是为对方所喜欢并能接受的。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。

给德国人送礼时忌讳用白色、棕色或黑色的纸包装礼品，而向南美国家的人送礼，千万不能送刀或手绢，因为刀意味着双方关系一刀两断，手绢则总与眼泪、悲伤联系在一起。

#### （五）馈赠礼品时要尽可能考虑受礼人的喜好，“投其所好”是赠送礼品最基本的原则

如不了解对方喜好，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。礼不在重而在于合适，正所谓“千里送鹅毛，礼轻情意重”，有时送太贵重的礼品反而会使受礼者不安。

## 二、送礼时机的选择



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。可见，应根据各国习惯的不同做出不同的送礼时间安排。

### 三、赠礼地点和方式

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物。出席酒会、招待会不必送礼，必要时可送花篮或花束等。

赠礼的方式一般以面交为好。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。与中国人的习俗不同，在西方国家接受礼物后应即刻表示感谢，并当面拆看，不论其价值大小，都应对礼物表示赞赏。

### 四、接收、拒绝礼品的礼仪

#### （一）接受礼物的礼仪

在许多西方国家里，受礼人在接受礼品时，通常习惯于当面拆开礼品的包装，认真地欣赏礼品，并且适当赞赏收到的礼品。千万不要拿礼物开玩笑，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物。他们不急于打开礼物，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致谢。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。

## （二）拒收礼物的礼仪

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，拒收礼物时，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，随心送还礼物。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作法的不满。

## 第四节 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，而且还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。（注：参见周贺来主编：《商务谈判实务》，北京，机械工业出版社，2010。）

### 一、西方国家的礼仪与禁忌

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“黑色的星期五”。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，西方不同国家的礼仪和禁忌也有很大差别，分别介绍如下：

#### （一）英国的礼仪与禁忌

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。

## （二）美国的礼仪与禁忌

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，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。

## （三）加拿大的礼仪与禁忌

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。

#### （四）法国的礼仪与禁忌

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。百合花是法国人的国花。他们忌送别人菊花、杜鹃花、牡丹花和纸做的花。

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志的广告礼品。

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，并把仙鹤当做蠢汉的代称。法国人不喜欢无鳞鱼，所以也不爱吃这类鱼。

5.对于色彩，法国人有着自己独特的审美观。他们忌讳黄色、灰绿色，喜欢蓝色、白色和红色。

#### （五）德国的礼仪与禁忌

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。他们还爱饮啤酒，但在吃饭、穿衣、待客方面都崇尚节俭。

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。

#### (六) 俄罗斯的礼仪和禁忌

1.俄罗斯是一个重礼好客的国家，其礼俗兼有东西方礼仪的点。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，应特别注意以下的礼仪和禁忌：

2.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、上级和熟识的人，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。

3.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。但他很爱外国货，外国的糖果、烟酒、服饰都是很好的礼物。

4.如果在俄罗斯送花，送单数不送双数，双数在他们认为是不吉利的。

5.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”，但对“7”这个数字却情有独钟。

6.俄罗斯人豪爽大方，忌讳别人说他们小气。

7.俄罗斯人特爱整洁，随便乱扔东西，会受到众人的鄙视。

8.俄罗斯人喜欢向日葵作为商标图案。

9.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。

#### （七）东欧一些国家的礼仪与禁忌

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，他们以“△”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。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义。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”。

#### （八）欧洲其他国家的礼仪和禁忌

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，喜欢安静而平和的生活。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，强调按时，无论公私拜访均需预约，言行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.挪威人友善而好客，若受邀到当地人家做客，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，禁忌蓝、黄、白色的组合。



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。

## 二、东方国家的礼仪与禁忌

### （一）日本的礼仪与禁忌

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，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°；分手离开时行告别礼是45°。日本人盛行送礼。一位欧洲人曾调查，在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、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宾馆举行鸡尾酒会。

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“当天事当天毕”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、年龄以及是否结婚等。

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。

## （二）韩国的礼仪与禁忌

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点左右，下午2点或3点。

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，谈判要持续好长时间。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”字表达他们有时是否定的意思。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。

### (三) 阿拉伯人的礼仪与禁忌

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，与之建立起朋友关系，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，方可进入商谈。

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店主的尊重。

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；他们除不吃猪肉外，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。

#### （四）东南亚国家的礼仪与禁忌

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，就要受到严厉的罚款。

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；脚除了用于走路之外，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，通行的是行合掌礼，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，但却较难成为知心朋友。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礼仪与禁忌。若到印度尼西亚进行商务活动，最好先了解一下这些礼仪与禁忌。

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，却极爱猫。

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，遵循伊斯兰教规。

### 三、南美洲主要国家的礼仪与禁忌

#### （一）巴西的礼仪与禁忌

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。妇女们相见时脸贴脸，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.巴西的男人爱开玩笑，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。

#### （二）阿根廷的礼仪与禁忌

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为礼物送人；忌讳谈有争议的宗教政治问题；严禁男子留胡须，对满脸胡须者甚至还追究法律责任。

### （三）其他南美国家的礼仪与禁忌

1.在哥伦比亚，男人进屋或离开时，须与在场的每一个人握手，以示礼貌；女人也须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。

### 四、非洲国家的礼仪与禁忌

1.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外，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外，还有着一些特殊的礼俗及禁忌。

2.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。

3.利比亚的图阿雷格是世界上独一无二的男子戴面纱的民族，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。

4.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。

5.苏丹人特别喜欢牛，除祭祖、祭神外，一般忌讳杀牛。

6.尼日利亚东部的伊特人忌讳苗条女子，认为只有胖女人才能成为贤惠的妻子。

7.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六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。

8.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。

9.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。加纳人把凳子看做是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着不同的含义。

10.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。

11.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。



12.在“铜都”赞比亚，除旅游观光地区外，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。

13.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，人的岁数越大，其智慧越多，因而对老人特别敬重。

## 案例链接 感情也能发挥作用

空中客车飞机制造公司成立于20世纪70年代，是由法国、联邦德国和英国合资组建的。由于当时世界经济萧条，各国航空公司营业均不景气，而“空中客车”公司又是才起步的新公司，要想打开局面，搞好外销工作，更是难上加难。

公司想向印度销售一批飞机，但印度政府初审后未予批准。能否挽回机会、改变印度政府的决定，就要看谈判人员的技巧了。贝尔那·拉弟埃受命于危难之际。拉弟埃稍做准备就飞往印度首都新德里，面对接待他的印航主席拉尔少将，拉弟埃开口说的第一句话是：“我真不知该怎样感谢您，因为您给了我这样的机会，使我在生日这一天又回到了我的出土地。”通过开场白，他告诉拉尔少将，他出生于印度并深爱这片国土。随后拉弟埃解释，他出生时，父亲是作为法国企业家的要人派驻印度的。这些话使拉尔少将感到开心愉快，于是设宴款待拉弟埃。初战告捷，拉弟埃削弱了对手的敌对情绪，谈判气氛逐渐和谐、融洽。紧接着，拉弟埃又从包中取出一帧珍藏已久的相片，神色庄重地呈给拉尔少将：“少将，请看这张照片。”“天啊，这不是圣雄甘地吗！”拉尔少将无限崇敬地感叹道。众所周知，甘地是印度人民衷心爱戴的一代伟人，在印度可说是妇孺皆知。拉弟埃正是投其所好，一步一步赢得拉尔少将的好感，以建立良好的谈判气氛。“请少将再看看，圣雄甘地旁边的小孩是谁？”少将注意到伟人身边那个天真的小男孩，但他端详许久，未能认出。“那就是我呀！”拉弟埃满怀深情地说，“那时我才3岁半，随父母离开贵国返回欧洲。途中，有幸与圣雄甘地同乘一艘船，并合影留念。”拉弟埃无限幸福地回忆着往事。拉尔少将完全被感动了。这笔生意顺利达成协议。

贝尔那·拉弟埃的开场白发挥了重要作用，他大胆的利用情感拉近了与印度方面的关系，进而讲出自己曾经和圣雄甘地竟然有过经历，

这更增加了双方的共同感情。这个案例说明，了解对方的人文历史可能会发挥意想不到的特殊作用。

资料来源：陈岩主编：《国际商务谈判学》，北京，中国纺织出版社，2010。

## 小结

1.礼节是一个人知识、修养与文明程度的综合反映，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、握手和致意三个方面。

3.会谈中的礼仪是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，也必须注意礼仪和禁忌，避免由于失礼而影响私下交往的效果及其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间和场合。

# 复习与思考

## 一、基本概念

商务礼仪 文化禁忌 习俗

## 二、简答题

- 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.谈判者赴宴时要注意哪些方面？
- 4.谈判者在送礼时应怎样选择礼物？

## 三、论述题

试述世界主要国家的习俗与禁忌。

## 参考文献

- 1.周贺来.商务谈判实务.北京：机械工业出版社，2010
- 2.陈丽清，韩丽亚.北京：经济科学出版社，2010
- 3.毛晶莹.商务谈判.北京：北京大学出版社，2010
- 4.陈岩.国际商务谈判学.北京：中国纺织出版社，2010
5. [美] 罗格·道森著，刘祥亚译.绝对成交.重庆：重庆出版社，2009
- 6.徐卫星.商务谈判.北京：经济科学出版社，2009
- 7.牧之.谈判要素.北京：新世界出版社，2009
8. [美] 罗杰·费希尔，威廉·尤里著，王燕，罗昕译.谈判力.北京：中信出版社，2009
9. [美] 罗格·道森著，刘祥亚译.优势谈判.重庆：重庆出版社，2008
- 10.李品媛.现代商务谈判.大连：东北财经大学出版社，2008
- 11.李爽.商务谈判.北京：清华大学出版社，2007

- 12.张炳达，满媛媛.商务谈判实务.上海：立信会计出版社，2007
- 13.王海云.商务谈判.北京：北京航空航天大学出版社，2007
- 14.仰书纲.商务谈判理论与实务.北京：北京师范大学出版社，2007
- 15.易开刚.现代商务谈判.上海：上海财经大学出版社，2006
- 16.陈福明，王红蕾.商务谈判.北京：北京大学出版社，2006
- 17.刘园，尹庆双.国际商务谈判.北京：中国人民大学出版社，2007
- 18.樊建廷.商务谈判.大连：东北财经大学出版社，2007
- 19.高建军.商务谈判实务.北京：北京航空航天大学出版社，2007
- 20.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
21. [美] 杰勒德·H·尼尔伦伯格著，曹景行，陆延译.谈判的艺术.上海：上海翻译出版社，1986
- 22.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
- 23.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
- 24.刘圆，李志群.国际商务谈判.北京：中国对外经济贸易出版社，2001

25.孙庆和，张福春.实用商务谈判大全.北京：企业管理出版社，2000

26.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

27.唐纳森.如何进行商务谈判.北京：企业管理出版社，2000

28.夏圣亨.商务谈判技术.北京：高等教育出版社，2000

29.成志明.涉外商务谈判.南京：南京大学出版社，1997

30.蒋杰，杜汝波，谢少先.商战攻心艺术.北京：中国工人出版社，1997

31.何元茂，王军旗.商务谈判技巧.西安：陕西旅游出版社，1997

32.王德新.商务谈判.北京：中国商业出版社，1996

33.孔谧等.世界上最伟大的谈判家.北京：工商出版社，1996

34.王政挺.中外谈判谋略掇趣.北京：东方出版社，1996

35.丁建忠.国际商业谈判学.北京：中信出版社，1996

36.周俊全，周富浩.商务谈判三十六计案例精选.桂林：广西人民出版社，1995

37.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

38.史晟，周荣.谈判口才训练教程.西安：西北大学出版社，2002



免责声明：

本内容非原报告内容；

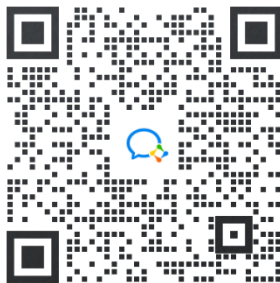
报告来源互联网公开数据；如侵权  
请联系客服微信，第一时间清理；

报告仅限社群个人学习，如需它用  
请联系版权方；

如有其他疑问请联系微信。



## 行业报告资源群



微信扫码 长期有效

1. 进群福利：进群即领万份行业研究、管理方案及其他学习资源，直接打包下载
2. 每日分享：6+份行研精选、3个行业主题
3. 报告查找：群里直接咨询，免费协助查找
4. 严禁广告：仅限行业报告交流，禁止一切无关信息



微信扫码 行研无忧

## 知识星球 行业与管理资源

专业知识社群：每月分享8000+份行业研究报告、商业计划、市场研究、企业运营及咨询管理方案等，涵盖科技、金融、教育、互联网、房地产、生物制药、医疗健康等；已成为投资、产业研究、企业运营、价值传播等工作助手。

- 39.徐默.商战兵法·孙子.武汉：湖北人民出版社，2003
- 40.寻国兵.商家智谋营销36计.北京：中国物资出版社，2003
- 41.潘马琳.商务谈判实务.郑州：河南人民出版社，2001
- 42.汪馥郁，李常.经济谈判.北京：中国经济出版社，1989