

商务谈判与沟通

实战培训教材



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址: www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



第一篇 现代谈判理论篇

第一章 谈判的概念和特征

【学习要点及目标】

通过本章的学习，认识谈判的含义；了解谈判的特征；弄清谈判的基本要素和影响因素；为本篇的学习打下理论基础。

【引导案例】

中法建交谈判

周恩来在建立和发展同欧洲资本主义国家的关系方面，把原则的坚定性和策略的灵活性巧妙地结合起来，打开了中国与欧洲国家建交的新局面。中法建交正是周恩来这一策略方针的成果之一。

1963年，法国表示愿意同中国谈判建交，并表示将不管别国的意见，独自做出决定，但在具体做法上希望中国不要坚持法国先主动同“台湾”断交，根据法国在同中国建交问题上的意向和态度，周恩来决定与法国进行建交谈判，并指出，在同法国谈判时，一方面要坚持反对两个中国，另一方面在策略上要灵活运用，即在实质性问题，要坚持原则，毫不含糊，但在程序性问题上可变通处理。1963年底，周恩来同法国来华特使富尔进行了建交谈判。在谈判中，富尔表示，如果法国承认中国，那就是承认中华人民共和国，法国在联合国支持中国的席位，将是合乎逻辑的，并声称决不学拖泥带水的做法，但同时却又强调“台湾”问题是个“微妙”问题，法国同“台湾”断绝一切关系“有困难”，甚至说什么岛上存在着一个“事实上的政府”，而且戴高乐将军“没有忘记二战时会同蒋介石站在一起”，“不愿突然切断关系”，等等，以此向中国讨价还价。

对此，周恩来明确指出：台湾当局之所以能留在台湾，完全是由于美国的保护和对我们内政的干涉。全世界人民都清楚，台湾当局之所以还留在联合国，还作为安理会成员，也是由于美国的操纵，这是现实，也将是历史的笑话。他强调不能把个人关系掺杂到国家关系中来。他还以法国本身作比喻：皮杜尔是反对戴高乐的，设想如果他在国外势力扶植

下成立流亡政府，我们中国是否能因为一度与他有过关系而不承认法国现政府却去承认他，或者两个都承认呢？法国是一个有自尊心的民族和奉行独立政策的国家。中国也是这样。他严正指出，中国反对“两个中国”的立场是坚定不移的，不会改变。台湾同大陆的关系是中国内政问题，这一点不容动摇，希望不会有什么误解。他斩钉截铁地告诉富尔：不解决对台湾的关系问题，便不能建立互派大使的外交关系，只能建立非正式的关系，如设立贸易代表机构等。听了周恩来这些明确坚定而又入情入理的话，富尔最后不得不改口，表示法方愿找前进的办法以解决问题。

会谈中，富尔还曾试探可否允许中法建交后法方在台保留一人。对此，周恩来断然回答“不可能”，并指出：英国就是因为在台湾有领事，又在联合国支持台湾当局，所以造成目前的半建交关系。如果法国也采取同样办法，会使中法双方都不愉快。由于周恩来坚持这个原则，法方才放弃这个打算。

一个成熟的外交家不仅表现在他勇于和善于坚持原则，而且还表现在他勇于和善于进行妥协，尤其表现在其能够准确地把握妥协的时机、场合和分寸。光讲斗争而不讲妥协，往往要犯“左”的错误，则其结果常常会使谈判陷于僵局甚至破裂；只讲妥协而丧失原则，往往要犯“右”的错误，其结果可能导致外交失利，甚至丧权辱国。

周恩来同富尔的谈判在原则与妥协的正确结合方面为我们树立了一个光辉的典范，他一方面旗帜鲜明地坚持法国必须同台湾当局断绝所谓的外交关系、不能搞“两个中国”这两大原则，同时在程序性问题上又做出了恰当的让步。

第一，鉴于富尔一再要求允许法国先同中华人民共和国建交而后再同台湾当局断交，周恩来根据当时法台关系的实际情况和戴高乐不支持“两个中国”的承诺，在双方达成内部协议的基础上满足了法国这一要求。

第二，法国确认不支持“两个中国”的条件，中方不再坚持法方以书面形式声明它的这一立场，而是由中国单方面在照会中申明，法方予以默认的方式加以肯定。

就这样，通过变通方式，法国率先与中国建交，成为第一个同中国建立完全外交关系的欧洲资本主义大国。这对于中国加强同西欧国家的关系是一个重大的突破。

(资料来源：张立强. 经典谈判谋略全鉴. 北京：地震出版社，2006)

伴随着人类文明的产生而形成的人际交往中的谈判活动，经过人们长期的谈判实践，使其得到了不断的发展，越来越显现出特有的规律性。自现代社会以来，谈判已成为人类社会舞台上愈加活跃的、不断体现着人类新文明程度的社会实践活动。继世界上最早撰写谈判论作《论谈判》的英国思想家弗兰西斯·培根(Francis Bacon, 1561—1626)等学者的研



究之后,从 20 世纪 60 年代起,西方一些学者开始从不同角度,对谈判实践活动的规律性进行了不断的探索、发现和总结,并较多地对谈判的艺术、技巧进行了不断的归纳、提炼和升华,已逐渐使谈判形成一门新兴的、引人注目的、具有指导性的应用学科。

改革开放以来,我国人民的思维空间迅速拓宽,谈判这门学科吸引着我国越来越多的研究者涉足这一领域,并取得了一些可喜的研究成果。目前,谈判在我国已成为一门富有研究魅力的、具有广阔研究前景的学科。

谈判作为一门学科,自然有其特有的概念、特征和要素。谈判的概念怎样表述?谈判有哪些特征?谈判有哪些要素和影响因素?在这一章里,我们将分别对其做系统的阐释。

第一节 谈判的概念

在阐释谈判的概念之前,我们有必要先观察和分析一下谈判活动的现象。因为,抽象的谈判概念是以具体的谈判活动的现象为对象而加以概括的。对谈判活动的现象进行观察分析,能使人们透过现象看本质,由表及里、由浅入深地去认识和理解抽象的谈判概念的深邃内涵。

一、谈判的活动现象

谈判是人类交际活动的重要形式之一,是普遍存在的社会现象。我们每天打开收音机、电视机和互联网,或翻开各种报刊杂志,经常可以听到和看到关于重大谈判的报道。如“国家主席胡锦涛于 2010 年 9 月 2 日在人民大会堂同乌克兰总统亚努科维奇举行会谈”、“国务院总理温家宝于 2010 年 9 月 8 日在安卡拉与土耳其总理埃尔多安举行会谈”、“2009 年 10 月 10 日,中日韩领导人会议达成十项合作倡议”、“朝核六方会谈”、“陈江二次会谈(海协会会长陈云林赴台与海基会会长江丙坤的会谈)”、“印巴(印度与巴基斯坦)冲突谈判”、“巴以(巴勒斯坦与以色列)停火谈判”、“中美建交 30 周年纪念活动会谈”、“中印边界问题谈判”、“俄乌天然气争端谈判”、“中朝文化交流执行计划会谈”、“中美知识产权谈判”……政治的、军事的、外交的、经济的、文化的等,令人目不暇接。类似这些全球范围内的谈判活动在冷战结束以后,伴随着各个国家、民族和各类社会组织的共同和各自的发展进程而与日俱增地进行着,它体现着世界人民和平、谅解、参与、合作、互利和发展的良好愿望,它也随之影响着人类世界的变化和发展,是人们较为关注的重要时事内容之一。

在建立社会主义市场经济体制的今天,我们国内的各类政治、经济、文化团体和其他社会组织之间的正常交往中更是存在着大量的谈判活动,例如省与省、市与市的横向联合协商,各经济实体的贸易洽谈,各科技组织的技术合作洽谈,各文化艺术团体的思想、文化、艺术、体育交流的协议的洽谈等。

人们在日常生活中，每天都随时参与一些谈判活动或看到一些谈判活动现象。如，在家庭生活中，需要参与家庭成员间衣、食、住、行和其他特殊活动问题的磋商；与邻里相处时，需要就公益义务、互相合作、解决纠纷等问题进行商议，甚至还可能在劝架解围中充当调解人；在火车或公共汽车上，又有可能为老人和小孩找座位而与他人商量，到市场和商店里买东西时，还需经常与卖主进行讨价还价；在工作单位里，又经常会就一些工作安排问题与领导和同事们商讨，就物质分配问题与大家“合计”，如果代表单位一级组织与其他组织谈判，又会成为正式谈判场合中的谈判代表……在这些日常的活动中，人们都可能自觉或不自觉地参与了谈判，或目睹了他人所进行的谈判。

综上所述、所见，我们从中可以认识到，在人类社会生活中，或大或小、或公或私、或曲或直、或繁或简、或明或暗的谈判活动，每天都在大量地发生着，时时都在制约、影响和调整着这个世界的国家、社区、组织、家庭和个人的行为和关系。它不管谁喜欢不喜欢和愿意不愿意，总是很客观地接连不断地出现在人们的面前，使人们主动或被动地成为谈判的参加者或旁观者。

然而，在我们国家里，长期以来，很多人只是把在特定时间内和正式场合下的国家、组织或个人间就外交、政治、军事、经济、文化等有关重大问题进行的正式的、程序性的协商活动，即狭义范围的谈判活动现象视为谈判；而没有把场合、时间、程序随机性较大的，每个人经常介入的一般的或琐碎的问题的协商，即把广义范围的谈判的活动现象看做是谈判。这是我们习惯上的一种误解。其实，早在1968年，美国谈判学家，杰勒德·I. 尼尔伦伯格(Gerard Niemberg)在他的《谈判的艺术》一书中就指出：“只要人们是为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”由此可见，我们上面所列举的日常生活中人们经常遇到的协商活动现象，理所当然地应称其为谈判，尽管它们是广义的谈判。

随着社会主义市场经济体制的确立，竞争机制的强化，随着社会文明的发展，人们民主意识的增强，人们以往在计划经济体制下事事依赖国家和组织的计划及领导者家长式的指挥，而较少地发挥个人的主观能动作用的习惯已经和正在改变。人们越来越不愿一味盲目地只跟随他人的指挥棒转，不愿完全服从外力的单向操纵，而是逐渐增强了民主参与意识，希望参与到自己有必要参与的政治、思想、文化、工作、生活等诸多方面的决策的制定中。为此，人们将会日渐自觉地走进各种形式和内容的谈判场，狭义范围或广义范围的(特别是广义范围的)谈判的活动现象会越来越普遍。进而，广义范围的谈判的称谓，会被越来越多的人所认可。

二、谈判的含义

什么是“谈判”？谈判的含义怎样表述？从国内外权威的辞书《辞海》、《大不列颠百科全书》中尚未找到“谈判”的词条。本节前面所引的美国谈判学家杰勒德·I. 尼尔伦伯格对谈判的描述，也还不是对谈判定义的严格表述。



目前,从国内有关的谈判和公共关系学的书籍对谈判定义的表述来看,均不尽相同。如,“谈判是指人们为了改变相互关系交换意见,为了取得一致而相互磋商的一种行为。”(曹厚昌)

“谈判是双方和双方以上为了消除分歧、改变关系而交换意见,为了取得一致谋求共同利益和契合利益而磋商协议的社会交往活动。”(李明新)

“谈判是有关组织(或个人)对涉及切身权益的分歧和冲突进行反复磋商,寻求解决途径和达成协议的过程。”(潘肖玉)

“谈判是有关个人或组织为了解决共同关心的问题或为了改善关系而进行的磋商、讨论和协议。”(林厚泰、黄建国)

“谈判是双方围绕某个问题面对面会谈的一种形式,是人们为了满足某种需要,取得某种一致而进行的磋商。”(冯必扬)

以上各位著者对谈判定义的表述可谓仁者见仁,智者见智。其表述的角度和内涵的包容面虽有所不同,但其基本含义是一致的。

借鉴以上各位著者对谈判定义的表述,加之对现代狭义范围和广义范围的谈判的活动现象的分析,笔者认为,谈判的定义可作如下表述。

谈判是组织或个人的双方或多方,为建立联系、解决共同问题,处理相互冲突与纠纷、改善相互关系,实现各自需要而进行互相交流、讨论、磋商和达成一致意见或协议的活动过程。

为了更好地理解谈判这一定义,我们有必要对其做如下的具体解释。

首先,此定义阐明了谈判的主体是各类组织或个人,谈判活动是一种人的行为。它必须由双方或多方的大小组织的代表或个人相对进行谈判,而不应是人对机器人或电脑的谈判,更不应是机器人和电脑相对的谈判。

其次,此定义阐明了谈判是为实现一定的目的而进行的。

第一种目的是为了建立一定的联系或解决共同关心的问题。如国与国之间的建交谈判,各地区相同行业间的横向联合协商,就是为了建立一定的联系,寻求共同发展的途径。再如,1993年6月30日在开罗召开的第29届非洲统一组织首脑会谈,就是为了解决如何共同摆脱困难和应付挑战等问题而进行的首脑级磋商,会谈发表了《开罗宣言》,通过了一系列协议。又如,一些社会公益问题的谈判也是为了实现解决共同关心的问题这一目的的。像居民区各住户就公共卫生较差的问题进行磋商,并制定卫生公约的目的,就是为了解决共同关心的卫生环境问题。

第二种目的是为了处理各方的冲突和纠纷,改善相互关系。如“波黑冲突谈判”、“巴以和谈”就是为了处理各方冲突,改善相互关系而进行的谈判。再如,邻里吵架、家庭遗产纷争的调解,也是为了处理各方的纠纷,改善相互关系。

第三种目的是为了实现各自的需要。第一种目的中“解决共同关心的问题”和第二种目的中“改善相互的关系”已包含各方共同的需要。除此之外,谈判还有各自不同的需要。

如买卖洽谈的目的多是为了实现各自的经济需要，有的是为了赚钱，有的是为了买到物；或有的是为得到此物，有的是为得到彼物。再如，求职录用谈判中，求职的个人是为了实现找到称心的工作的需要，录用单位则是为了满足选到称职的出色的人才的需要。

有很多谈判又是多种目的兼而有之的。如 1972 年以前的中美建交谈判，一是为了解决长达二十余年的中美冲突问题，以改善两国的敌对关系；二是为了谋求两个大国在各自领域的共同发展；三是为了实现各自的政治、经济利益和其他利益的不同需要。

再次，该定义明确了谈判是进行相互交流、讨论、磋商和达成一致意见或协议的活动过程。这是指谈判是从相互交流认识、意见和需求起，经过讨论，甚至是论辩、磋商，直至达成一致意见或协议的整个过程。而其中明显的标志是达成一致意见或协议。谈判不像一般辩论，辨别出是非、好坏、优劣就行了，而是要在论辩的基础上，各方就所议的问题达成一致的意見或协议。因为，只有达成某些一致的意见或协议，谈判双方才能达到自己所要达到的目的，这才算是成功的谈判。如果谈判没有达成任何一致意见或协议，就不能称其为完整的或成功的谈判，而只能称做双方有所接触或谈判破裂。如，两位不同地方的商务人员，见面时只相互了解一下对方的市场行情，交流一些信息，并没有进行买卖讨价还价和最终达成买卖协议。那么，这二者的交谈便只能算作是彼此间的相互接触或闲谈。

三、谈判与其他易混淆的概念的区别

以上，我们对谈判的概念进行了抽象的表述和具体的解释。在此基础上，我们就很容易将谈判与人们习惯上易于混淆的其他社会科学概念相区别了。

由于人们以往对谈判问题不太留意，对谈判概念不甚求真，所以习惯上易把谈判与论谈、辩论、判定等概念混淆，这是很不适宜和需要区分清楚的。

从论谈这一概念看，它是指单方或多方论述畅谈自己对人或事物的看法。但它不一定要让他人马上赞同自己的观点，相互间当场达成观点上的一致。它不具有谈判必须最终达成一致意见或协议的特点。谈判中也有论谈，但它只是用来阐述己方的立场和观点，只是谈判过程中一种谈和论的形式，不代表和体现整个谈判。

从辩论这一概念看，它是指对同一个对象，相互的对立的思想进行论争的过程。从结果上看，它需论出正误、辩出是非，双方往往是一方胜利，一方败北，而绝不可能像谈判那样，当场达到一致。在谈判中也有论辩，它是指发现并提示对方发言的观点、论据、逻辑上的错误和破绽，证明自己观点的正确，从而明辨是非、坚持真理。它也只是谈判过程中的一种论和辩的形式，而不能等同和代替谈判。

从判定这一概念看，它是对事物的分辨断定。谈判中的判定是指对对方谈判立场、意向、策略等的分析，揣测、辨别和确定。它只是谈判中的一种思维方式，而不是指谈判最终的决断，更不能代替谈判。



第二节 谈判的特征

谈判是一种变幻莫测的人际交往的行为，但是，谈判跟任何客观事物一样，是有其自身规律和特征的。认清谈判的特征，对于预知谈判成功的概率和顺利进行谈判是十分必要的。谈判有哪些特征呢？笔者认为，谈判的特征一是对抗性和一致性的统一；二是原则性和灵活性的统一；三是妥协性和获得性的统一。在这一节里，我们将理论联系实际——对此进行阐释。

一、对抗性和一致性的统一

在实际的谈判中，人们会觉察到，人们走到谈判桌前的背景均是双方或多方已产生一定的冲突和分歧，或有一定的差距，或缺少某种联系。而冲突和分歧的存在却又从中占了很大的比例。谈判双方或多方都希望通过谈判的争辩、讨论、协商来寻求各自的利益，达成一致赞同的协议。所以，在开始谈判前，便存在着客观的对立性和主观的一致性。

在谈判序幕拉开以后的正式谈判中，双方或各方时而展开“横眉竖目”、“唇枪舌剑”之辩，时而显示出“电闪雷鸣”、“刀光剑影”的紧张气氛，谈判双方往往体现出明显的对抗性。

在政治谈判中，这种对抗显得较为明显。如，在一次国际性的会谈中，一位西方外交人士挑衅性地对中国代表说：“如果你们不向美国保证不用武力解决台湾问题，那么显然就是没有和平诚意。”我国代表立即给予还击：“台湾问题是中国内政，采取什么方式解决是中国人民自己的事，无须向他国做什么保证。请问，难道你们竞选总统也需要向我们做什么保证吗？”这一有力的反驳，使对方无言以对。但对方又另寻话题挖苦道：“阁下这次在西方逗留了一段时期，不知是否对西方有了一点开明的认识？”而我方代表又沉着地反唇相讥道：“我是在西方受的教育，40年前我在巴黎受高等教育，我对西方的了解可比您少不了多少，遗憾的是您对东方的了解可真太少了。”干脆有力的回答，又给对方以猛烈的反击，使对方十分尴尬。在这一外交谈判事件中，谈判双方的对抗性是十分尖锐的。其一方挑衅性地干涉别国的内政，损害对方的尊严，另一方则以强有力的反唇相讥维护着国家的主权和尊严。这一对抗几乎类似肉搏战，真可谓紧张异常。而在商务谈判中，也存在着这种对抗性。如在农贸市场，买主和卖主在讨价还价过程中，一个想尽量卖高一点价钱，一个想压低价钱买下，二者在价格上存在的差异就是一种矛盾。再如，在邻里谈判中，住宅楼单元一楼和上几层楼住户因下水道堵塞而引起纠纷，互相争辩、谈判，同样也是一种对抗。可见，谈判中的对抗性是客观存在的。

然而，谈判中的矛盾和对抗不同于体育竞赛中的矛盾和对抗，最后的胜利者只有一个，它也不同于一般辩论，辨别出是非、好坏、优劣就行了，而是要在双方辩论的基础上对所辩论的问题的认识逐步达到统一，谋求一致，从而促成双方达成比较满意的协议。如，1972

年 2 月，美国总统尼克松访问中国，最后发表了具有划时代意义的中美上海联合公报。这个公报既是对抗性激烈辩论的产物，也是谋求一致的结果。当时中美双方对一些重大国际问题在认识上差别很大，特别是台湾问题是一个十分敏感而又复杂的问题。为此，双方在会谈中争辩得十分激烈，有时，为了协议中的某一个词，也要辩论好长时间。经过一个星期的激烈辩论、反复磋商，双方在当时的历史背景下就台湾问题达成了双方各自可以接受的协议。在商务谈判的讨价还价中，在家庭邻里谈判的协商中，以及其他内容谈判的进行中，谈判各方也总是努力寻求一致，尽量促成协议的达成。所以说，谈判是一种对立，也是一种合作，它具有对抗性和一致性相统一的特征。

二、原则性和灵活性的统一

谈判是一种既在立场上遵循一定的原则性，又在策略技巧上注意灵活性的人际交往活动，它具有原则性和灵活性相统一的特征。

无论哪一种制度的国家在外交谈判中都是坚持一定的原则立场的。在我国与外国的谈判中，就必须坚持维护国家尊严和主权的原則立场。其中，特别注重“维护国家领土完整”、“承认中华人民共和国政府是中国的唯一合法政府”、“不干涉中国内政”等基本原则立场。这些原则在对外谈判中都不能有丝毫的动摇。在一般的组织团体或个人进行的各种内容的谈判中也都应坚持和遵循一定的原则。例如，邻里间的公共卫生问题的谈判，就应遵循“不重私利，公益为先”的原则。

然而，抽象的谈判原则性，又往往是通过谈判策略技巧的具体灵活运用来实现和维护的。如必须注意谈判是因时间、地点、场合及对象而论的，要考虑到各种氛围和因素，从而灵活运用谈判策略技巧和语言艺术等。

例如，自 1945 年 8 月 28 日开始，毛泽东同志在重庆与蒋介石进行的长达 43 天的国共谈判，就体现了中共领导人谈判的原则性和灵活性。在谈判中，毛泽东同志对根本原则问题寸步不让，同时又表现出谈判策略和技巧上的极大的灵活性，赢得全国各界的赞同，并与国民党方面共同签署了在《政府与中共代表会谈纪要》，即“双十协定”。

除了上述政治谈判中体现出原则性和灵活性相统一的特征外，在商务谈判和其他内容的谈判中，也常以谈判的灵活性来维护和体现谈判的原则性。

例如，几年前报刊披露，某建筑师受命设计一座大教堂时，依据其精密的计算，破天荒地在大厅不设立柱，但是，此事却为教会以不安全为由坚决反对，建筑师只好再将立柱加上。过了数百年，人们维修教堂时却惊奇地发现，四根立柱都上不接顶，有 10 公分的空隙，形同虚设。这即是建筑师在当时的谈判氛围下，以灵活性的策略同意按教会的要求建筑，而实则又不放弃自己的建筑原则。由此可见，谈判需要既坚持一定的原则，又应根据情况的变化灵活地改变策略。



三、妥协性和获得性的统一

美国谈判学家尼尔伦伯格认为“谈判就是给与取”。无数谈判实践也证明，谈判是“让”和“得”兼而有之的一种互动过程。它具有妥协性和获得性相统一的特点。

在各方立场不同、利益相关的谈判中，为了达成令人满意的协议，使自己获得一定的利益，就必须做出适当的让步，放弃自己的某些利益。例如，达尼尔·斯瓦罗斯基(Da Neil·Sitilerosicky)家族的玻璃制造在奥地利享有盛名。不幸的是，他在第二次世界大战期间曾奉纳粹德国之命制造军需品；更不幸的是，战后他的公司将因此而被法国当局依法接收。一个叫罗恩斯坦的美国人知悉后，立即与达尼尔·斯瓦罗斯基家族交涉：“我可和法国交涉，不接收你的公司(法军不能接收美国人财产)，不过条件是：交涉成功后，请将贵公司的代销权让给我，我收取卖项的百分之十好处费，直到我死为止。阁下以为如何？”当时，斯瓦罗斯基家族大发雷霆，但后来还是做出了妥协，接受了罗恩斯坦的要求，保存和获得了自己本将失去的很大的利益。

在各方立场不同、利益相异的政治谈判中，谈判时常会出现僵局，此时，唯有妥协，才能使谈判得以继续，直至达成协议。为了达成协议，双方须适当让步，放弃自己的某些主张和利益，以互补对方的需要，使双方都获得各自欲获得利益。

例如，第四次中东战争之后，1978年，埃及和以色列就西奈半岛问题进行了谈判。当时双方的立场是尖锐对立的。埃及坚决要求以色列归还西奈半岛，因为西奈半岛自古以来就是埃及的领土。以色列坚决拒绝埃及的要求，说以军如果撤出西奈半岛，以色列边境安全就无法保障。谈判一度陷入僵局。这时，参与这场谈判的美国总统卡特提出一个方案，即西奈半岛的全部主权归还埃及，而在西奈半岛与以色列交界的埃及的一方，划出一片非军事区，埃及不得在该区域部署军队。埃以双方对此提议都感到满意，双方签订了埃以停战协议。以色列以撤出西奈半岛的让步获得了国家安全的保障，埃及以撤出西奈半岛上军事部署的让步，获得了国家主权要求方面的满足。

妥协，有主动妥协和被动妥协之分。

1. 被动妥协

被动妥协较为普遍，一般都是在双方或多方谈判出现僵局以后，出现的单方妥协、对等妥协或交叉妥协。对等妥协是双方做出同等程度的让步，如商务谈判中，卖方降价10元，买方也提价10元；再如，裁军谈判中，双方裁军量等同，等等。交叉式妥协是甲放弃一种利益，而求得乙在另一种利益上的让步。虽然各方在自己放弃的利益中得不到满足，但各自在对方放弃的利益中得到了补偿。这是在不同问题或利益上交叉式的妥协和交叉式的获得。如前面所举的“埃以和谈”一例，便属于交叉式的妥协和获得。

2. 主动妥协

谈判中的主动妥协比较少见，它是一种比较高超的妥协。它是指为了有所大得，而先

一步妥协让利。如，新加坡一位华裔商人与我国某食品进出口公司洽谈大蒜生意。第一轮洽谈成交时，客商却出人意料地每吨提价 5 美元。等合同签字后，问他为何加价，他说：“多加 5 美元并非没有顾虑，这次虽少赚了 1 万美元，但贵公司对此将永远难忘。”后来事实证明，客商想将货抢先上市，卖出好价，需我方帮助及早运出，结果得到我方帮助，使这批蒜抢先卖出，获得了大利。

然而谈判中的妥协不应是无原则的妥协。因为无原则的妥协，会使自身失去根本利益，实等于投降。例如，英国首相张伯伦(Chamberlain, Arthur-Neville)在与希特勒的谈判中的一味地无原则的妥协而产生的恶果，便是最典型的一例。1938 年，希特勒(Adolf Hitler)已吞并奥地利，开始将魔爪伸向捷克斯洛伐克。当时的英国首相张伯伦和法国达拉第政府想拉住希特勒向东反对苏联，于是在对德的谈判中，采取了一味妥协的态度。8 月 3 日，张伯伦派西曼勋爵去捷克斯洛伐克充当“调解人”，实则起到了把捷克斯洛伐克的一些地区转交给德国的作用。当时，希特勒软硬兼施，一方面以武力恫吓英法，另一方面又宣称：如果德国得到捷克斯洛伐克，就没有别的要求了，德准备同英达成广泛的协议，张伯伦就此满口答应。在此后的一系列谈判中，希特勒总是得寸进尺，张伯伦则是一退再退，致使捷很快沦陷，也把战火引烧到自家门口，使他成了一个“给鳄鱼喂食，希望它最后才吃自己的人”。在对希特勒侵略他国的罪恶行径问题上，张伯伦在谈判中更是采取无原则妥协的态度，这不仅使自己无所得，还丧失了邻国和本国的最根本的利益。张伯伦的前车之鉴，是我们进行各种政治、军事、外交谈判应引以为戒的。

另外，许多谈判的根本利益和非根本利益，由于新旧观念的不同，并不是那么容易区分，不少谈判者往往把非根本利益作为根本利益加以固守，不让半分，致使谈判失败。如，某华侨愿意在其大陆家乡投资修建通往某风景区的高速公路。在谈判中，华侨提出公路必须经过其祖坟边上，但我方谈判代表却认为这“违背社会主义原则”，坚决不允许，谈判由此破裂。我方的根本需要——对方投资也由此丧失。

第三节 谈判的要素和多因素的影响

一、谈判的基本要素

每一次谈判，随着情况的变化，谈判的结构可能会繁简不一，但不管其结构程度如何复杂或多么简单，其基本要素都是同样具备的，这就是谈判的目标、谈判的进程、谈判的方案和谈判的个人等四个基本要素。

(一)谈判的目标

谈判的目标是各种谈判最基本的要素。所谓谈判的目标，是指谈判的意图，以及谈判



欲达到的一定目的。

在本章第一节里，我们在具体解释谈判的概念时已阐明谈判是为一定的目的而进行的。因此，谈判的目标是进行谈判的驱动力，也可以说是进行谈判的出发点。由此可见，如果没有谈判目标，也就用不着去谈判了。所以，谈判目标是谈判的最基本要素。其他谈判要素是由此派生出来的。正如本章第一节具体解释谈判概念时所述，无论什么谈判，无外乎是为了实现建立联系、解决共同问题、处理冲突纠纷、实现各自需要等目的，而谈判的目标，就是这几种谈判目的坐标上不同高低度的标的。在欲实现的两种以上谈判目的的谈判中，其一种目的的标的可能定的高一些，其他的标的可能不同程度地低一些。如日美最初的贸易洽谈，日本方面，对建立两国经贸联系的谈判的目标就定得高一些，而获得较高的经济效益的谈判目标就定得较低。

(二)谈判的进程

谈判的进程即指谈判的进度。任何谈判都是有进度地进行的。在一次性达成协议的谈判中，其进程体现为谈判的各个阶段的进展。在连续性的谈判中，其进程体现为每一轮谈判达到什么样的具体目标。

谈判进程分预定谈判的进程和实际谈判的进程两种。预定谈判的进程体现在谈判方案中，是预先对谈判的各种阶段或每一轮谈判纵向的分目标的规划；实际谈判的进程体现在谈判进行中，是谈判方案开始实施之后，各阶段具体规划的纵向分目标实现的程度。预定谈判的进程对谈判的进行起日程规划的作用；实际谈判的进程能起到调整策略和促进谈判继续进行的作用。由此可见，谈判的进程是谈判的一个重要的基本要素。

在实际谈判的进程中把握和推进谈判的进程，是谈判的难点之一。因为谈判开始之后，在没达成协议之前，其变动因素很大，它的结果常是一个悬而未决的未知数。为了使谈判能顺利地进行，最好应像答试卷那样，先解容易解的题，也就是双方谈判代表应先把谈判的重点放在那些容易解决的问题上，越不好谈的问题越往后放一放。如，1974年6月，美国和巴拿马就巴拿马运河条约问题恢复了会谈。当时巴拿马人非常希望能在补偿金问题上得到较多的好处，但由于国内政治原因，使这个问题的解决暂时有些麻烦，于是，为了谈判进程的顺利进行，他们决定把这个问题放在最后讨论，从而促成了这次谈判的成功。

(三)谈判的方案

谈判的方案即指谈判计划，它是谈判前预先拟定的具体谈判内容和步骤，是谈判得以顺利进行的依据，是谈判的一个重要的基本要素。

谈判的方案是为实现总的谈判目标，在搜集分析大量的信息材料的基础上设计和确定的方案。搜集信息是制定正确谈判方案的重要基础。例如，1965年，加拿大议会通过将“枫叶旗”定为国旗的决议。而后第三天，日本、中国台湾地区的厂商赶制的枫叶小圆旗和带

有枫叶标志的各种玩具就运抵加拿大。洽谈很快成交，商品很抢手。显然，这些厂商早在决议通过前，就得到这一信息情报，摸准了内情而抢先生产出这批产品，并制定或完善了谈判方案，使商人们利用及时的情报信息赚了大钱。由此可见，为制定好的谈判方案和完善的谈判方案必须随时及早地搜集信息情报，而且还需要谦恭地、广泛地、小心翼翼地搜集，不要打草惊蛇，以免你的对手故意释放假信息，使你受其蒙蔽、难辨真伪。

如果搜集的信息、掌握的资料对谈判大局无关紧要，据此制定的谈判方案很蹩脚，就不能获得令人满意的谈判结果，那么所做的工作便是浪费。所以，如果谈判方案不完善时，应避免谈判。应尽可能地寻找理由拖延谈判，如果推迟不了，那就先进行小而易问题的会谈，大问题则放在详细方案形成后再谈。

总之，谈判要稳操胜券，需制定完善的谈判方案。制定谈判的方案是谈判的一个重要因素。

(四)谈判的个人

在第一章具体解释谈判概念时已经阐明，谈判是人的行为，它是由大小组织的代表或个人相对进行谈判的。谈判的进程把握得如何，谈判的目标实现得怎样，其很大程度上取决于谈判中个人的谈判素质。因为人的素质，包括其修养、知识、能力(特别是智能)、潜力、创造性是决定谈判成功与否的重要的基本要素。

从以上所述可见，谈判的人选问题极为重要。那么，应该选派什么样的人为谈判代表呢？弗雷斯·查尔斯·艾克尔(Freysi. charles. yikeER)在《国家如何谈判》一书中指出：“根据十七、十八世纪的外交规范，一个完美无缺的谈判家，应该心智机敏，而且具有无限的耐性；能巧言掩饰，但不欺诈行骗；能取信于人，而不轻信他人；能谦恭节制，但又刚毅果敢；能施展魅力，而不为他人所惑。”他的这些看法对我们选派谈判人员是有可鉴之处的。根据发达国家的一些专家们的意见，结合我国的具体情况，各类谈判人员的选拔标准，应基本上注意以下六个方面：一是应具有较高的政治思想素质，即指能坚持四项基本原则，维护国家利益，忠于职守，作风正派；二是应具有较高水平的专业知识，即指熟悉与谈判内容有关的业务知识和其他社会科学知识；三是应具有鲜明的、柔韧的个性，即指在谈判中能敢于交锋，胜不骄、败不馁，柔韧出击和防卫；四是应具有主观能动性，即指能独当一面，随机应变；五是应具有良好的气质风度；六是应具有流利清晰的表达口才。

二、谈判的多因素影响

在谈判的双方坐在谈判桌旁进行紧张的口头较量的过程中，谈判桌以外的多种因素也不时地对谈判起着各种制约和影响作用。



(一)人际关系的影响

谈判是人际交往的过程。谈判中,人们相识后,通过交谈开始相互了解,通过场外接触又增加了理解。在这种客观形态下,虽然谈判者代表着自己实际利益的集团,但个人间的交际对谈判却起着重要的影响作用,因此,谈判中都很注重个人的交际活动,借以沟通意见,疏通情感,以改变谈判桌上的某些局面。例如,在酒足饭饱之后,对方可能会透露他为什么不让步的“苦衷”,使我方可以找到打破僵局的突破口;在一场舞会双方翩翩起舞之后,谈判前景可能变得曙光在望;在一曲优美动听的“卡拉 OK”之后,可能会重调谈判桌上绷紧的琴弦;在一席场外的见多识广的高谈阔论之后,可能使对方在谈判桌前对你高看一眼而重整谈判方案……所以,在谈判中,良好的人际关系起着一种心理上和行为上的调整适应作用,它很可能会使僵持的关系缓和下来,使正常的谈判进程更加推进。

另外,谈判方谈判场以外的人际关系对谈判的进行也有着重要的影响作用。例如,在英国某机场的咖啡屋里,麦克与一位重要的客户在会谈合作事宜,客户的手机响了,他出去接电话,就在这时,麦克发现比尔·盖茨(Bill Gates)也在这间咖啡屋里。麦克走到盖茨的桌旁,对他说:“比尔·盖茨先生,很抱歉打扰您,您能帮我个忙吗?我叫麦克,正与一位重要的客户会谈,一会儿他进来,您和我打个招呼,就像老朋友那样,行吗?”比尔·盖茨答应了。那位客户回来后与麦克继续交谈,盖茨起身走到他们桌旁,拍着麦克的肩膀说:“嗨!麦克,很高兴在这里见到你。”麦克说:“比尔,我正忙着呢,别打扰我!”结果,麦克很顺利地与这位客户达成了协议。

(二)实力的影响

所谓实力,从国家看,可指综合国力,也可分指政治、经济、科技、军事等实力;从社会各组织看,可指财、物、人才、技术、科研、生产、管理等实力。很多谈判的进展,往往要以各方背后的实力为基础而决定进退。这不仅仅表现在军事谈判、政治谈判方面,在商务谈判中有时也会这样。例如,当某件商品在市场紧销得使买主都争相抢购时,谈判手段固然重要,但此时经济实力则更为重要,因为费了半天口舌也抵不上竞买者提价一分钱的诱惑。

(三)社会环境气氛的影响

谈判易于受社会环境气氛的制约和影响,社会上的“大气候”会直接波及谈判桌上的“小气候”。例如,1991年10月至11月的中美知识产权的第三轮谈判期间,尽管中方未就有关条款做出多大让步,但谈判桌外却传递着两条对谈判的继续有重大影响的信息:一是中国成立了以国务委员宋健为组长的知识产权领导小组;二是国务院会议上,确定了无论将面临多大困难,我们对知识产权的保护原则不变的方针。这就使美方感觉到,尽管目前尚未达成协议,但希望仍然是确实存在的。由此,就给我方造成一个有利的态势,即事实

上美方推迟做出贸易报复的决定，而把着眼点放在继续谈判上。

社会上的“大气候”包括政治、经济、军事、文化、社会心理等动态。中美知识产权第三轮谈判期间来自中方的这些政治、经济、文化动态等“大气候”便使谈判桌上的“小气候”徒然有变，为谈判的继续进行起到了催化剂的作用。由此可见，社会环境气氛对谈判影响的作用至关重要。

在与外商谈判中，国际市场的动向、两国间外交关系的变化、对方国政局的动荡等因素也都会对谈判的进行，起很大的制约和影响作用。例如，我国某公司从事出口皮鞋的生意，主要的出口国为俄罗斯。由于俄罗斯轻工业不太发达，所以大部分轻工业产品和生活用品都需要进口。因此，我国出口到俄罗斯的轻工产品非常受欢迎。这一公司为了盈利更多，决定对俄罗斯增加投资，直接在那里开店。与相关的部门和个人谈判成功后，这个公司投入了大量的资金准备开店，一段时间后，一切准备就绪，公司在俄罗斯的鞋店开张了。可是，鞋店开始运营后，还没等把成本收回来，俄罗斯政府为了保护本国的商户，开始驱逐在那里开店的中国商人。这个公司在俄的投资基本都赔了进去。此次中国公司的失败不是投资眼光发生了问题，而是由于所投资地区的政治变动因素造成的失败。俄罗斯政府对自己国家商户的保护措施，事先没有人能够想到，这就是政治风险。在这个公司与俄罗斯方面进行谈判时，该公司也许考虑到了很多经济、人、风俗等因素，也对各项做了一定的工作，但是其政治风险却无法避免。

本章小结

本章分四节对谈判的概念、特征和要素及影响因素问题进行了论述。第一节“谈判的概念”，首先概括地叙述了谈判的活动现象，而后阐释了谈判的概念，最后辨析了谈判与其他易混淆的概念的区别；第二节“谈判的特征”，先后论述了谈判的对抗性和一致性的统一、原则性和灵活性的统一、妥协性和获得性的统一等特征；第三节“谈判的要素和多因素的影响”，首先分析了谈判的基本要素，即谈判的目标、谈判的进程、谈判的方案、谈判的个人等要素，而后列举了谈判的多因素影响，即人际关系的影响、实力的影响和社会环境气氛的影响等多因素影响。本章阐释以上与谈判相关的基础概念，为本篇的后续学习打下基本的理论基础。

自 测 题

关键词

谈判 论谈 辩论 判定



思考训练题

1. 谈判具有哪些基本特征？
2. 谈判具有哪些基本要素？
3. 谈判桌以外对谈判有影响的因素有哪些？

案例分析

目光远大的陈经理

青年陈某办了一家新澹贸易公司。一次，长驻该县的某地质队要买一种上海壁灯，向其订购。在洽谈时，陈经理觉得本地无此货，若到外地采购，数量又少，可能亏本。但是，地质队提出壁灯是急需品，请无论如何帮助解决。陈经理考虑这是建立信誉的机会，就果断地签了合同。公司派出采购员跑遍几个大中城市，最后才在上海买到。公司为此亏了一千多元。地质队知道后非常感动，又与该公司签订了 3 万多元的商品购销合同，还动员附近厂家与该公司做生意，使这个公司后来赚了很多钱。陈经理这种不顾眼前亏本，而后又获得大利的商务谈判的因果，体现了“予人以利，才能取人之信，并不断得人之利”的经商之道。它是谈判的妥协性和获得性相统一的最高境界的体现。

(资料来源：姚凤云. 现代谈判指导. 哈尔滨：黑龙江科技出版社，1991)

问题：

陈经理的所为是否体现了谈判的妥协性和获得性相统一特征的最高境界？这对你有何启示？

第二章 谈判的原则和分类

【学习要点及目标】

通过本章的学习，了解和掌握谈判的一般原则，即实事求是原则、公平相议原则、利益兼顾原则、求同存异原则等谈判的一般原则；了解和明确谈判的一般分类。为本篇的后续学习打下基本的理论基础。

【引导案例】

1983年6月2日《国际先驱论坛报》刊登的一篇为每一年度的“西方七国首脑会议”(这次是在威廉斯堡召开的)而撰写的短评中提到：“在这个一年一度的高级经济会议的参加者中，没有一个后来在任何时候承认过自己是失败者。”会议兼顾了各方的利益，如会议关于安全问题的声明，限制赤字增长的建议，以及与减少政府费用的有关引文，同通货膨胀做斗争的号召，均对英国首相撒切尔夫人(Thatcher. Margaret Hilda)两周后参加大选有利，对其制定竞选时的经济政策有利。因此，她对会议感到满意，而日本首相中曾根康弘对会议关于安全问题的声明，第一次表示赞同北大西洋公约的全球防御主张，特别是对该国参与了监督军备的世界大事感到满意……其他几国首脑也感到这次会议使自己有所得，兼顾了各自的利益。再如，美国自十九世纪末二十世纪初以来，同多个国家进行了关于巴拿马运河的谈判，原因是美国选定了以巴拿马为连接太平洋和大西洋的地峡通道。1847年，美国同哥伦比亚签订条约，哥伦比亚给予美国通过巴拿马地峡的权力，美国则确保巴拿马的中立地位，以及承认哥伦比亚对该地峡的主权(这里以前曾是西班牙的殖民地)。当时双方利益均得到了兼顾。

(资料来源：姚凤云. 现代谈判指导. 哈尔滨：黑龙江科技出版社，1994)

人际交往中的谈判活动是一个复杂体。为了使谈判规范化地顺利进行，我们需要清楚谈判应遵循的原则，且有必要对谈判进行适当的分类。本章将理论联系实际地介绍谈判的一般原则和谈判的不同分类。

第一节 谈判的一般原则

谈判原则分各种谈判普遍适用的一般原则和各种不同内容或性质的谈判所分别适用的特殊原则两种。在这一节里我们着重研究任何谈判都适用的一般原则。因为谈判的一般原则是任何谈判都适用的最高规范，也是任何谈判取得成功的一般要求，它对各种谈判具有普遍的指导意义。

我们把谈判的一般原则分为如下几条。

一、实事求是原则

谈判的实事求是原则就是要求谈判者尊重客观事实，服从客观真理，而不要仅凭自己的意志、感情主观行事。通俗地说就是要服从事实、讲道理。

谈判者因为处在相互对立的两端，在既定的立场、自身利益和强烈感情的支配下，很容易陷入臆想偏见、固执己见的泥潭中，导致不顾事实真相，不讲客观真理，一意孤行。例如，1950年4月30日，美国的一架U—2型飞机进入苏联进行侦察活动，被苏联的导弹击中坠毁，驾驶员鲍尔斯被活捉。美国发现飞机逾期未归，便发表了一项声明，说驾驶员在土耳其上空用无线电报告说飞机上氧气出了麻烦，此后就失踪了。苏联马上作出反应，赫鲁晓夫(khrushchev)在最高苏维埃会议上宣布U—2型飞机已被苏联击落，并强烈谴责美国的侵略活动。赫鲁晓夫没有提到鲍尔斯已被活捉，这使美国又存在侥幸心理，当天下午又发布了第二个声明，说一在土耳其阿达纳的U—2型气象飞机由民航驾驶员驾驶，下落不明。赫鲁晓夫宣称“一架美国飞机在苏联被击落，它可能就是那架飞机”。然而就在当天晚上，美国驻苏大使汤普森(Thompson Llewellyn E)，在莫斯科出席埃塞俄比亚使馆举行的招待会时，瑞典大使问苏联副外长雅可布·马利克(Jacobs. Malik)，苏联将会依据联合国宪章的哪几项，在联合国提出飞机事件？马利克说还不知道，他们仍在审问飞行员。马利克的失言表明苏联已活捉了飞行员。汤普森匆匆返回使馆发出特急电报。可是，此电报比白宫发言人的声明晚了四分钟。此后，美国政府便一步步陷入窘迫境地，而苏联政府则频频发起猛烈进攻。由此可见，美国政府在这一飞机事件中的被动便是不顾事实真相，凭主观臆想，一意孤行想瞒天过海所致，所以实事求是这一原则对于谈判活动极为重要。

而如何坚持谈判的实事求是原则呢？一是全面收集准确的信息材料。二是客观地分析材料，站在公正的立场上看待事实。例如，在一次财产保险的理赔谈判中，投保人对失窃的家用电器一味强调其为进口货、质量好、功能多、价格昂贵，国内产品不能类比，等等，要求承保人多付赔偿费。承保人对国内同类产品逐一进行比较，并指出相近型号、相似功能的产品，并坚持按市场价格进行赔款。承保人客观地分析材料，站在公正的立场上看待，应付给投保人的赔偿费额是合情合理的。这样会使投保人没有更多的理由拒绝接受承保人的意见。三是站在对方的立场看问题。一般情况下，谈判者总是从自身的利益出发进行谈



判。但坚持实事求是的谈判原则，往往还要求谈判者多站在对方的立场思考问题，多想想对方有什么困难，自己提出的方案会给对方带来什么损失，如何才能满足对方的合理需要等问题。这样一来，就能很大程度地使谈判实事求是地进行下去。四是寻求客观性标准，作为谈判协议的基础。例如，在交通事故发生以后，投保的汽车被撞坏，投保户凭个人意志虚报汽车价值，要求承保人赔偿，这样，承保者不会同意；而承保者有意压低汽车价值，投保者也不会同意。双方就此讨价还价，谈判时间再长也难达成统一的意见。而双方若以客观事实为依据，就有了客观、统一的标准。双方的标准一样，就有利于接受对方的建议，可能就会很快地达成协议。五是不屈从于压力，只服从事实和真理。这里的压力是指对方的威胁、固执、粗暴及贿赂等。坚持实事求是的谈判原则，就是不感情用事，冷静、忍耐，只有这样，才能尊重双方的客观实际，把握好谈判。

二、公平相议原则

谈判是为了谋求一致而谈、而议、而辩，因此，谈判的相对交锋，应遵循公平相议的原则。

公平相议有下列表现。

首先，参加谈判的各方的人格和地位是平等的。这正如罗曼·罗兰(Romain Rolland)所说：“在争论中是不分高贵卑贱，也不管称号姓氏的，重要的是‘人人平等’。”谈判中，时常会是大国与小国、大社团与小组织、地位高的人与地位低的人、权势大的人与权势小的人、权威人士与无名小卒的谈判。但无论谈判双方或多方的差异多么大，一旦进入谈判，各方的人格和地位是一律平等的。

为了维护谈判各方人员地位的平等，就不许在谈判过程中以强凌弱，居高临下，只许一方发言，肆意把自己的条件强加给对方，而不许另一方讲话，或对方一表明态度就加以攻击。

其次，谈判的标准要公平。所谓公平的标准就是不以一方认定的标准判定，而应以各方都认同的标准为标准。现代谈判如果标准不公平，就会影响谈判的进行，或达不成好的谈判效果。

为了保证谈判标准的公平，可以采取社会公认的标准判定，如惯例、先例、法律、公德、科学数据和方法等。如某户为建造房屋而与承包商签订了一份承建合同，但合同没有明确该挖多深的基础，承包商认为2尺足够，而房主认为得5尺，双方争执不下。后来按政府的标准规范和本地区其他房屋的基础深作为参数，最后取得了积极的谈判效果。为了保证谈判标准的公平，也可以找各方都信服、与任何一方都无利益冲突的仲裁者仲裁，如两伊战争和波黑冲突中的联合国安理会代表的仲裁调停，邻里纠纷中的居委会的调解等，均是为了确保谈判标准的公平。还可采用“你分、我挑”的方法。这种方法虽然原始，却能有效地保证标准的公平。如从20世纪70年代起，国际海洋底资源开发谈判开始时，谈

判各方在原则上都已同意美国国务卿亨利·基辛格(Henry Kissinger)的建议：由联合国的附属机构——国际海底管理局作为一方，与作为另一方的私有或国有企业“平行开发”海底矿藏。但是，许多发展中国家依然担心最好的“采矿场地”可能会被一些工业发达的国家捷足先登，最后根据“你分、我挑”的方法达成协议，即每一个预定矿址的申请者首先要探明一块足够大的区域，这块区域要有足够的资源可供两家采矿公司开采，然后，要求这家采矿公司将所探明的场地“分割”为二，而国际海洋底管理局则有权优先从中选一块。这种原始的“你分、我挑”的公平方法，在当时这一谈判中显示了卓越的作用。

最后，达成的协议要公平。公平的最后认定体现在协议上，即各方都感到自己得到了最大可能的满足。只有公平的协议才能保证协议的真正履行，强权之下达成的不平等协议是没有持久约束力的，一旦压力消失，协议就理所当然地被推翻。如在本书第三章将提到的1918年3月13日在德国胁迫下，苏维埃俄国与德国及其同盟国(奥匈帝国、土耳其、保加利亚)签订的极为不公平的“布列斯特和约”，在德国战败后，苏俄便立即废止了这一和约。

三、利益兼顾原则

杰勒德·尼尔伦伯格说：“应该把谈判看作一项合作的事业，如果双方能在一个合作的基础上进行谈判，那就要使他们深明大义，为实现利益均沾的目标而努力。”由此可见，一项利益相关的谈判，其最高境界就是要兼顾各方利益。由于各方的立场和观点的不同，谈判者往往在利益和权益上发生冲突，而谈判的效果不外乎三种情况：一是各方都胜利；二是一方赢一方输；三是各方都败北(达不成协议)。当然这三种情况中的“各方全胜”是最佳的谈判结果。

怎样获得谈判的全胜呢？这就需要在谈判时既要考虑自己的立场和利益，也要考虑到对方的立场和利益，使各方彼此互惠、互利。这样，问题才能解决，谈判才能成功。

例如，一家网络服务公司得知某学校准备组建局域网，派出公司业绩最好的销售经理拜访学校的负责人。这位销售经理在与学校负责人第一次谈判的过程中得知，不只有自己一家想得到这个项目，其中最有竞争力的是政府推荐的一个公司和校长的一个关系户。在第二次谈判中，公司拿出了最好的设计，学校很满意，但认为价格过高，学校负责人显出犹豫的样子。这位销售经理明白，政府推荐的公司，学校不好推托，而校长一定更倾向于自己的关系户。最后，销售经理拿出了他的方案：“将这个项目分成三部分：第一部分为整个校园的教育和办公系统，这部分最重要，学校可以放心地交给我公司，设计和施工水平保证最好。第二部分为食堂、图书馆、超市等部门的财务系统，涉及保密，学校可以交给知根知底的公司做。第三部分保安系统，可以交给政府推荐的公司做。其他两家公司如需要我公司的设计，只需要付一些设计费就可以了。这样三家公司都有活做。”校长听了他的建议，很满意，马上按照这位销售经理的建议定下了这个项目具体的实施方案。这位聪明的销售经理懂得站在对方的位置考虑，把一个本来连学校领导都难以抉择的问题“不伤和



气”地解决了。为什么说“不伤和气”呢？就是说表面看来，所有参与这件事的人都没有失败，都得到了利益。政府保住了威严，校长没有失掉面子，销售经理不虚此行，学校谁都没有得罪，此方案兼顾了各方利益，取得了一个皆大欢喜的结果。

周恩来同志曾指出：谈判的“平等互利，就是不能只利于己，不利于人。”所以，谈判者不应抱着“斩尽杀绝”的态度来参加谈判。如果把对方视作“敌人”，务必使其一败涂地，丢尽脸面才肯收兵，那么谈判自然不会成功，各方将会一无所得。比如，在放贷与借贷的谈判中，放贷方应以贷出并能如期收回为目的，而不应以卡住不放为目的。通过放贷，既扶植了借方，又获得贷款增值的效益，达到了共同受益的目的，否则，借贷双方均一无所获。

有的谈判虽以一方胜利告终，以赢家获取了一切而“了结”，但这样的“了结”却很难说是就此“了结”。如在经济谈判和邻里谈判中的很多输家，也不会甘心这一次“了结”，而很快又从别的方面，或下一次的较量中补回这次“了结”的损失和平衡这次“了结”的不平衡。

四、求同存异原则

求同存异的谈判原则，是1954年周恩来同志为同英国等西方发达主义国家和平共处而提出的一项原则方针，并将这一方针在亚非会议上成功运用。“求同存异”，按周恩来的说明，就是把制度、意识形态的不同和相互间的个别争端“放在一边”，在和平共处五项原则的基础上“找共同点”，以求得国家间的和平共处。

无数谈判的实践体现出，谈判的双方或各方是处于极其复杂的矛盾状态的，相互间在各方面均存在着一定的差异。如国与国之间有制度和政策的差异，各党派间有信仰和意识形态的差异；各组织、团体之间又有组织宗旨和目标的差异；每个人又有各自追求的差异。而走到谈判桌前的谈判者除带有以上的普遍差异之外，还带有以往在人际交往中所酿成的矛盾和出现的问题。然而，矛盾是客观的，追求却是共同的。既然坐到一起谈判，就应在分歧中寻求共同之处，达成一致协议，而对于一时不能弥合的分歧，就允许保留，不应强求一律，可以以后再谈，这样，就是遵循了求同存异的原则。

在谈判中遵循求同存异的原则，就是要尽量使双方立场接近，尽量弥合分歧，寻找一个大家都能接受的目标，使各方成为谋求共同利益、解决共同关心问题的伙伴，做到这一点有时很困难，但总是可以实现的。如，1955年周恩来率中国代表团参加亚非会议，即“万隆会议”，会上，亚非地区的29个国家的代表在意识形态、政策观念、政治主张等方面都极不相同，在一些问题上争吵得很激烈，甚至面临破裂的危险。当时，周恩来同志表现出了卓越的谈判技能，他强调“中国代表团是来求团结而不是来吵架的”，他说：“我们共产党人从不讳言，我们相信共产主义和认为社会主义制度是好的，但是，在这个问题上用不着来宣传个人的思想意识和各国的政治制度。”他说中国共产党的目的“是来求同而不是立异的”，我们亚非各国共同的基础就是“解除殖民主义的痛苦和灾难”。经过多方努力，最

后，参加会议的各国代表终于在大的方面取得了一致意见，通过了著名的《亚非会议最后公报》。至今，人们仍称颂周恩来为历史所作的贡献。

除了在政治外交谈判中遵循“求同存异”这一原则之外，其他内容的谈判，也需遵循这一原则。如，在商务谈判中，往往双方分歧很大，但双方总会寻找到买卖成交后而提高经济和社会效益的共同利益。有时，在供销活动的谈判中，双方议定某种商品的价格，从供方来说，价格虽然可能低于自己原定的理想价格，但商品销售出去，加速了资金周转，最后收回的资金中，除了弥补损失外，还可能获得一定的利润；对于买方来说，购买价虽然可能高于自己原定的理想的购买价，但购进的原料或商品也会有利于自己的生产或消费，保证了生产的顺利进行或实现了必要的消费欲望。所以，在商务谈判中要遵循求同存异的原则，少考虑各自的细枝末节的亏损，多注重共同提高经济和社会效益也是很必要的。在日益频繁的文化交流的文化谈判中，也应多寻求共同的文化心理，不要被地缘政治的复杂性和其他因素而完全束缚手脚。在“清官难断家务事”的家庭谈判及解决邻里纠纷和冲突的邻里谈判中，更应遵循这一谈判原则，使各方能求大同，存小异，达成一致意见，或尽快和解。

第二节 谈判的分类

如前所述，谈判活动，表现在广泛的社会人际交往活动之中。社会的人际交往是多层次、多侧面、多种形式的活动系统。因此，谈判可以依据不同的划分标准，从不同的角度进行分类。

一、按谈判内容划分的类型

按谈判内容划分，主要分为政治军事谈判、经济谈判(或商务谈判)、外交谈判、文化谈判、求职录用谈判、家庭邻里谈判。

(一)政治军事谈判

中印边界问题谈判，20世纪20年代和30年代的两国合作谈判，中英关于香港问题的谈判，关于朝核问题的六方会谈，巴以停战谈判，美国工人联合会与通用汽车公司关于工人权益问题的谈判等国家之间、政党之间、民族之间、阶级之间就某些政治、军事的争端、冲突、合作等问题而进行的交涉、磋商、合作和协议的活动均属于政治军事谈判。

(二)商务谈判

黑龙江省进出口公司与俄罗斯哈巴罗夫斯克的口岸易货谈判、青岛啤酒厂与食品公司



的供货购货谈判、北大方正集团与有关企业的技术转让或生产合作谈判等，各类经济技术实体之间就有关经济、技术贸易问题的谈判均属于商务谈判(经济谈判)。

(三)外交谈判

中国与格鲁吉亚建交谈判、我国总理与科尔总理就中德双边关系问题的会谈、日美贸易谈判、巴西科技部长访华就发射卫星问题举行的谈判等，各主权国之间就政治、经济、文化发展等问题进行的谈判，均属于外交谈判。

(四)文化谈判

世界有关国家的人类遗传难题联合科技攻关协议的谈判、上海市几大图书馆联网建设谈判、中国曲艺团赴美演出协议、亚洲乒乓锦标赛的谈判等科技、文化、艺术、体育性问题的谈判都属于文化谈判。

(五)求职录用谈判

人才市场中双向选择的谈判，大中专毕业生与用人单位的面谈，各单位招干、招工的面试等属于求职录用谈判。

(六)家庭邻里谈判

教育子女、理顺婆媳关系、缓解邻里冲突、互助合作协商等家庭邻里范围的调解、协商属于家庭邻里谈判。

按谈判内容划分，大致分为以上各类谈判。从谈判内容的角度对谈判加以分类的重要性在于，它是谈判得以顺利进行的前提。因为，参与谈判的各方只有在谈判的内容上首先达成意向性的一致，才有共同的谈判目标。

在现实中，政治军事、经济、外交、文化等内容的谈判并不能截然分开，它们往往相互包容、相互渗透。外交谈判中往往包含有政治、军事、经济、文化谈判的内容；同样，政治谈判、经济谈判、文化谈判中涉及国与国之间大范围的问题的谈判也属于外交谈判。另外，国家之间的经济合作谈判、科技文化交流谈判又总要受到各国政治因素的制约，同时，国与国之间的经济合作、科技文化交流也影响着各国的政治关系，特别是在现代经济的发展中科技是关键，经济谈判和科技谈判越来越相互融合和相互渗透。

二、按谈判性质划分的类型

按谈判性质划分，可分为合作性谈判、对抗性谈判和互利性谈判。

(一)合作性谈判

合作性谈判是指谈判各方都具有达成协议的诚意，都不想支配他方，而且各方都采取合作态度进行协商的谈判。这种谈判是诚意、坦率和富有建设性的。在谈判的各个阶段，双方都配合默契，乐于提供信息，积极提出建议，以促使谈判达成协议。联合办学的协商，联合科技攻关的协议，全国华联商厦横向联合的协商，国际合作对南极进行科学考察的磋商等均属于合作性谈判。



(二)对抗性谈判

对抗性谈判是双方都坚持自己的立场，并想支配和驱使对方就范的谈判。这种谈判双方在利益上处于彼得我失，甚至是你死我活的关系中。因而，谈判一开始，便反映出双方将采取进攻性方式，还是采取防御性方式，其形势显得严峻，气氛紧张。在谈判过程中，双方为一系列问题争执不下，其谈判结果也总是一方全胜，而另一方全败；或陷入僵局，不欢而散。国与国之间的政治立场或领土、领空、领海等有关国家主权问题的谈判均属于此类谈判。

(三)互利性谈判

互利性谈判是由对抗性谈判转化而来的，属于对抗性谈判和合作性谈判之间的一种谈判。它是指在谈判双方的利益、目标有很大差异，甚至是相互对立的情况下，而又能在相异、对立中契合利益，获得互补的谈判。前一节里所提到的 1978 年的戴维营“埃以和谈”便属此类谈判。

三、按谈判主体数量划分的类型

按谈判主体数量划分，可分为双边谈判和多边谈判。

(一)双边谈判

双边谈判是谈判主体只涉及你我双方的谈判，像江泽民主席与克林顿总统的中美首脑西雅图会晤、买卖双方的谈判、求职录用面谈等均属于双边谈判。

(二)多边谈判

多边谈判是指谈判的主体涉及三方或三方以上的多方谈判。如欧共体十二国首脑会谈、西方七国首脑会谈等，就属多边谈判。

双边谈判和多边谈判有时是可以相互转化的。一种表现是，双边谈判有时会因相对分歧较大，一时无法解决，往往需要第三者作为调解人或仲裁人出面斡旋或仲裁，这就变成了三方参加的多边谈判。如 1978 年埃以和谈中美国的斡旋，各种国际冲突后的联合国的调停仲裁，邻里纠纷后的居委会调解均属此种情况。再一种情况是，多边谈判进行过程中，参与谈判的其中一方或几方退出谈判而只剩下两方，这样便由多边谈判转化为双边谈判。如，进行联合科学考察，最初多方参与协商，但后来其中的一方或几方因人员体质、科学技术水平或资金等原因退出商讨，只剩两方协商，并达成协议，这就由多边谈判转化为双边谈判。

四、按谈判主体地位等级划分的类型

按谈判主体地位等级划分，可分为对等谈判和不对等谈判。

(一)对等谈判

对等谈判是指同级之间的谈判。这类谈判其谈判主体在权力、地位以及谈判者的级别上均相近或相同。如温家宝总理与俄罗斯总理普京的会谈、中美大使级会谈、国与国之间边界问题的外交部长级的谈判、我国西北地区及其他各省开发大西北的省长级协商会议、中国共产党总书记与中国各民主党派主要领导人的政治协商会谈等属于此类谈判。

(二)不对等谈判

不对等谈判是指各方在权力、地位和级别上不对等的条件下所进行的谈判。如，2009年1月31日温家宝总理与西班牙国王卡洛斯的会谈、2009年10月8日，国家副主席习近平在拉肯宫会与比利时国王阿尔贝二世的会谈、工会组织与职工个人就有关问题的协商等属于不对等谈判。

五、按谈判区域内外范围划分的类型

按谈判区域内外范围划分，可分为内部谈判和外部谈判。

(一)内部谈判

内部谈判是指一个区域或一个组织内部各种不同利益的人们解决分歧、调整利益、谋求一致的谈判。它特指国家内部各组织、个人间的谈判。如各省之间清还“三角债”的谈判，企业内部承包人和职代会的谈判，某知识分子知识产权在国内受到侵害，而与有关组织或个人的谈判均属内部谈判。

(二)外部谈判

外部谈判是指与本区域或本组织之外的其他区域的组织或个人的谈判。它特指与国家范围之外的国家、组织或个人所进行的各种谈判。我国的外部谈判包括对我国大陆范围以外的一切国家和地区的组织和个人所进行的谈判。如中美纺织品谈判、中国进出口公司与日本松下电子集团进行的贸易谈判等均属外部谈判。

内部谈判和外部谈判有一定的差异和区别。内部谈判各方的根本利益是一致的，所要解决的分歧是局部的；而外部谈判，各方虽然也有共同点，但其国家利益却不同，有的甚至是对立的。另外内部谈判协议受国家法律和司法机关的保护，具有法律效力；而外部谈判协议，虽然受到国际法和有关国际法庭的干预，但它缺乏强制的力量。



六、按谈判进行的地点划分的类型

根据谈判进行的地点不同，可以将谈判分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判。

(一)主场谈判

所谓主场谈判是指对谈判的某一方来讲谈判是在其所在地进行的，他就是东道主。

(二)客场谈判

客场谈判是指与主场谈判一方相对应的谈判的另一方或多方的谈判。他是以宾客的身份前往谈判的，所以称为客场谈判。

(三)中立地谈判

所谓中立地谈判是指在谈判双方所在地以外的其他地点进行的谈判。在中立地进行谈判，对谈判双方来讲就无宾主之分了。

不同的谈判地点使得谈判双方或多方具有不同的身份(主人身份和客人身份，或者无宾主之分)。谈判双方或多方在谈判过程中都可以借此身份和条件，选择运用某些谈判策略和战术来影响谈判，争取主动。

七、按谈判时间长短划分的类型

按谈判时间长短划分，可分为长期谈判、中期谈判和短期谈判。

(一)长期谈判

长期谈判是指持续相当长的时期进行非常多次数的谈判。例如，在 1972 年以前的 15 年里，中国与美国的大使会谈共进行了 134 次，这是典型的长期谈判。

(二)中期谈判

中期谈判是指进行比较长时间，进行多轮会谈的谈判。如中英关于香港回归中国的有关问题的谈判，在几年里进行了多轮谈判。中葡就澳门回归中国的问题的谈判也是如此。这些都可以算是中期谈判。

(三)短期谈判

短期谈判是指进行一次性谈判便达成协议的谈判。如，买卖双方偶然相遇，互不相识，买方看中一件商品，于是就和卖主交涉，价格谈得拢就买，谈不拢，交易就告吹。这类谈

判的成败对双方都无长远影响。一般的求职录用谈判也多属短期谈判。

八、按谈判问题多少划分的类型

按谈判问题多少划分，可分为单一型谈判和统筹型谈判。

(一)单一型谈判

单一型谈判是指只有一个谈判主题的谈判。如一般的买卖谈判、求职录用谈判等均属单一型谈判。

(二)统筹型谈判

统筹型谈判是指谈判的主题由多个议题构成。如在 1945 年 7 月 17 日至 8 月 2 日苏、英、美三国首脑之间的波茨坦会议上，三方谈判的问题包括对德管制方针，德战败后的赔偿，波兰疆界，对意大利的政策，对罗马尼亚、匈牙利、芬兰的外交承认及其参加联合国组织等，这些问题本身又都包含了具体的政治、军事和经济方面的议题。

在统筹型谈判中，谈判者有较大的回旋余地。其中可以施展的艺术是，为了得到必须得到的某项利益，可以放弃另一项或几项利益去换取它。

九、按谈判规模划分的类型

按谈判规模，即谈判项目的多少，内容的复杂程度，以及涉及谈判人员的范围与多少等划分，可分为大型谈判、中型谈判和小型谈判。

(一)大型谈判

大型谈判类似商务谈判，一些成套项目的引进谈判，大型建设项目的招投标谈判，由于技术性较强，内容复杂，成交额巨大，谈判中需各方面的人员参加，谈判队伍比较庞大，均属于大型谈判。英国人比尔·斯科特(Bill Scott)曾就贸易洽谈提出过划分的方式。他认为，通常情况下，谈判项目较多，内容复杂，各方参与人数超过 12 人时，即可称为大型谈判。

(二)中型谈判

如果各方参与人数在 4 至 12 人之间，即可称为中型谈判。

(三)小型谈判

如各方参加人数在 4 人以下，则称为小型谈判。

当然，这仅仅是考虑谈判桌上的情况，在谈判桌外，那些协同配合作战的幕后人物包



括官员、企业领导、各种咨询专家与研究人员则更多了。

十、按谈判方式划分的类型

按谈判方式划分,可分为横向谈判和纵向谈判。

(一)横向谈判

横向谈判是指把几个要谈的议题同时展开讨论,并同时取得进展的谈判。换言之,就是把问题全面铺开,或者横向铺开,而不是只局限于谈一个问题。简言之,就是要把所谈的问题都摆在桌面上谈。例如,洽谈购置设备,把价格、术语、品质、运输、保险等所有条款都先摆到桌面上来,然后再逐条依次而谈。

(二)纵向谈判

纵向谈判就是按各个问题的先后顺序,或轻重缓急,一个一个地来讨论和解决。也可以认为,每次谈判只能讨论一个议题。如购置设备洽谈,就须先讨论价格,如果价格确定不了,就不谈其他条款。

十一、按谈判连续性划分的类型

按谈判连续性划分,可分为递进式谈判和重复式谈判。

(一)递进式谈判

递进式谈判,既表示谈判内容的逐渐递进,也表示谈判对立的逐步升级。一些国际间的重大谈判,一般都分级进行。第一级是由谈判各方的工作人员就正式谈判的时间、地点、各方的谈判代表人数及级别、谈判的议程等问题进行磋商,达成协议;第二级由各方的主管人员谈判协议的具体内容;第三级由各方的首脑进行会谈,对各方已同意的协议草案加以确认,并签字生效(有些重要协议还须各国立法机关批准,方能生效)。如1971年至1972年的中美建交谈判便属于递进式谈判。第一、二级谈判由美国国务卿基辛格及其随员代表美方与中方谈判,第三级由美国总统理查德·米尔蒙斯·尼克松(Richard Milhous Nixon)前来谈判。

(二)重复式谈判

重复式谈判,是围绕同一重大问题在同一级对手之间多次重复进行的谈判。如,一对夫妇在自建别墅的设计上有各自蓝图,异议很大。设计师综合他们的要求设计出一张草图,

让双方看满意与否，结果双方对图纸都挑剔一番，之后设计师根据双方对图纸的意见，对其进行了修改，再去征求二位意见，如此再三，直到双方都满意为止。此例便属于重复式谈判。有些重复式谈判不像这个案例有中间人设计师提出草案，而是谈判的双方各自提出文本，经过多次交锋，各方不断对自己的文本加以修改，做出某些妥协，使之逐渐相互接近，最后达到一致的协议。

十二、按谈判内容与谈判目标划分的类型

按谈判内容与谈判目标划分，可分为程序性谈判和实质性谈判。

(一)程序性谈判

程序性谈判是指为实质性谈判顺利进行而在事先就有关议程、日程、议题、地点、时间、范围、级别、人数等安排的磋商，它也是指递进式谈判的第一级谈判。

(二)实质性谈判

实质性谈判是指谈判的内容与参与谈判的各方的谈判目标直接相关的谈判，它是指递进式谈判的第二、三级谈判。

一般较重要的或难度较大的谈判多是程序性谈判和实质性谈判先后进行。

十三、按谈判各方交换方式划分的类型

按谈判各方交换方式划分，可分为直接谈判和间接谈判。

(一)直接谈判

直接谈判是指当事人之间直接的面对面的谈判。

(二)间接谈判

间接谈判是指各方的当事人或某一方的当事人不直接出面参与谈判，而通过委托人、代理人进行谈判，如聘请律师、代理人、经纪人、监护人等等，也包括授权下属用信函、电话、电报、电传等方式与对方谈判。

十四、按谈判的透明度划分的类型

按谈判的透明度划分，可分为秘密谈判和公开谈判。



(一)秘密谈判

秘密谈判是指在不同程度保密情况下的谈判。有的谈判是谈判者的行踪、谈判日程公开,但谈判内容和协议在一定时间内(一般是协议生效或实施前)保密。这是比较秘密的秘密谈判。而有的谈判的一切都须保守秘密,这属于特别秘密的秘密谈判。如“九一八”事变后,国共两党非正式的秘密接触和谈判;1971年7月美国国务卿基辛格秘密来华与中国领导人解冻式接触的谈判都属于秘密谈判。

(二)公开谈判

公开谈判是指谈判人员、日程、议题、结果公开的谈判。有的谈判除以上几项公开外,甚至谈判过程也公开,允许记者旁听和拍摄,这属于完全公开的谈判。

十五、按伦理道德划分的类型

按伦理道德划分,还可分为公正谈判和卑鄙谈判。

(一)公正谈判

公正谈判是指公平合理、坦荡正直的谈判。现代谈判多属此类谈判。

(二)卑鄙谈判

卑鄙谈判是指谈判各方或单方在不正当场合下进行违法和违反公德的谈判。如走私毒品、黄金及其他走私谈判,嫖娼、“拉皮条”、绑票、分赃谈判,以权势勒索谈判等均属卑鄙谈判。卑鄙谈判是应予以消除和禁止的谈判。

十六、按谈判各方诚意划分的类型

按谈判各方诚意划分,可分为真实谈判与非真实谈判。

(一)真实谈判

真实谈判是指谈判的具体目的与谈判者的真实目的一致的谈判。

(二)非真实谈判

与以上相反的,就为非真实谈判。如有些商务谈判,表面上看是要谈成生意,但实际上一方谈判者并无心达到谈生意的目的,而主要是想通过谈判来探测对手的商业秘密。如我国的蜡染技术名扬海内外,是独具特色的传统工艺。一家外商以联营建厂生产蜡染纺织

品为名与我地方一厂家进行洽谈，待通过谈判，窃走蜡染技术之后，便一走了之。该外商与我方的联营建厂的谈判便属于非真实谈判。

本章小结

本章谈判的原则和分类，分两节进行了论述。第一节“谈判的一般原则”，先后论述了谈判的实事求是、公平相议、利益兼顾、求同存异等一般原则；第二节“谈判的分类”，逐一地按谈判内容、性质、主体数量、主体地位等级、区域内外范围、地点、时间、问题、规模、方式、连续性、内容与目标、交换方式、透明度、伦理道德、各方诚意等，阐释了谈判划分的类型。通过本章的阐释，能使谈判者了解和明确谈判的一般原则和分类，从而规范化地进行谈判。

自 测 题

思考训练题

1. 谈判应遵循哪些一般原则？
2. 请举例说明谈判的利益兼顾原则。
3. 按谈判内容划分，谈判主要分为哪些谈判？
4. 按谈判性质划分，谈判主要分为哪些谈判？
5. 按谈判主体数量划分，谈判主要分为哪些谈判？
6. 按谈判主体地位等级划分，谈判主要分为哪些谈判？
7. 按谈判问题多少划分，谈判主要分为哪些谈判？
8. 按谈判连续性划分，谈判主要分为哪些谈判？
9. 按谈判的透明度划分，谈判主要分为哪些谈判？

案 例 分 析

俾斯麦借火点烟

1851年5月11日，法兰克福邦联议会来了一位新代表，他就是年仅36岁的俾斯麦(Otto Von Bismarck)。法兰克福邦联议会由各邦诸侯代表组织，为争取邦联的领导权，各邦诸侯



代表们之间面和心不和。当时奥地利在各邦中势力最强大，而俾斯麦所代表的普鲁士势力相对较弱。在邦联议会中，俾斯麦对奥地利人藐视一切的做法十分不满，想找机会对奥地利人提出挑战。在议会中有一个不成文的惯例，就是只有担任主席的奥地利人才有权吸烟，俾斯麦看不惯这种特权，在一次会议中，当主席抽出一支雪茄烟时，他也立即拿起一支烟，并向主席借火点燃，大模大样地抽了起来，以此表明普鲁士与奥地利是平起平坐的。当然，因两国实力相差悬殊，很难争取真正的平等，但俾斯麦的这一举动，令主席和其他各方代表刮目相看。

(资料来源：张立强. 经典谈判谋略全鉴. 北京：地震出版社，2006)

问题：

俾斯麦借火点烟的举动体现了谈判应遵循的什么原则？谈判还应遵循哪些一般原则？

第三章 谈判程序

【学习要点及目标】

通过本章的学习，了解和熟悉谈判的准备程序和进行程序。

【引导案例】

一次、我国南方某机械制造厂的李厂长带着产品图样赶赴大洋彼岸的美国，直接同美商在谈判桌上商讨机械出口事宜。

谈判正式开始，在美国公司会议室内，双方进行了一次科研成果和策略的较量，双方因讨价还价、互不相让，而致谈判陷入僵局。这时对方总裁提议休息一下。对此，李厂长没有异议。第二天，依然如此。第三天，第四天，还没动静。连续几天，美国公司没有任何答复，也没有磋商意图。这时，中方有人担心这样拖下去不仅会使谈判告吹，而且时间也将白费。面对如此局面的李厂长依然十分冷静，一副沉得住气的模样。

为什么李厂长如此坦然呢？这是因为，他到美国之前曾做过大量的调查研究，通过各种信息渠道了解到美国对外贸易政策的调整和机械制造行业的行情变化，对谈判毅然成竹在胸。原来，美国为了保护本国的对外贸易，对韩国等国家或地区实行高关税政策。由于税率高及其他原因，韩国迟迟不发货，而美国公司已同客户签订了合同，急需投入生产。

正巧，他们所需要的产品型号与中方公司生产的产品的规格基本一致，这就为中方公司讨价还价提供了保证。李厂长亲自送货上门，等于解决了美方的燃眉之急，他们又哪里会拒绝呢？

正是在这样充分调查的基础之上，李厂长才稳坐泰山，后来，美方公司终于沉不住气，决定重开谈判，经过认真商谈，最后达成了一致协议。

这场谈判，关键是李厂长未雨绸缪，在做好准备之后，又作出了正确的判断，终使谈判成功，未在对方控制的谈判节奏中失利。

(资料来源：李言，汪玮琳. 跟我学：谈判口才. 北京：中国经济出版社，2006)

谈判是一门科学，需要顺其基本程序进行。从谈判的实践来看，凡进行较重大的谈判，它的一般程序大都分为：谈判的准备、谈判的进行两大阶段。当然，由于谈判的分类不同和方式各异，它的程序也不尽相同。这里，我们只介绍一般谈判的程序。



第一节 谈判的准备

每一种谈判都有一个准备阶段，特别是像正规谈判的大型谈判，更要经过充分的准备。因为谈判是一场十分复杂多变的活动，是一场心理决斗，也是一场知识、信息、修养、口才、风度的较量。谈判者要想在错综复杂的谈判局势中左右谈判的发展，就要在谈判前充分做好各项准备工作，打有准备之仗。可以说，谈判前的准备，是决定谈判成功与否的前提。谈判的准备，须做好以下几步工作。

一、广泛搜集资料，摸清对方虚实

孙子兵法云：“知己知彼，百战不殆。”要使谈判成功，谈判前必须先设法掌握对方有关谈判的情报资料。如若不事先搜集对方情报，而等到谈判中需要的时候就来不及了。谈判桌前如缺少谈判资料，谈判者的谈判就等于“盲人摸象”。

谈判所需的对方的情报资料包括对方的实际情况和对方的需要。

实践证明，在当今充满竞争的条件下，谁能掌握对方的需求信息，谁能更全面、准确、清楚地了解对方的利益需求，谁就有可能在竞争中取胜。

谈判所需的对方的情报资料还包括对方的意图、方案、策略，甚至谈判人员构成的素质、性格、嗜好、权限等等。

不同性质的谈判，搜集的资料也有所不同。如进行外贸谈判，就要了解对方的财务情况、经营状况、技术状况、公共关系状态等。有的谈判标的非常复杂，如破产企业所有资产的转移，房产转移等都需要制订周密的计划。

搜集对方情况时应注意三点：①情报必须真实可靠。这就要求要摸清对方的虚实，以避免由于不了解对方实际情况或了解到的信息资料的失真而给谈判带来严重损失。②所搜集的资料应尽可能广泛详细。因为，许多事情看来好像是跟谈判无关，但如果不通晓一些点点滴滴的情况，那么恰恰可能在这些“小事”或“点滴情况”上出差错而影响谈判效果。③需要从人们司空见惯的情况中寻找有价值的信息。

相反，在此阶段，我方应严守己方的秘密，严防将自己的信息泄露给对方。作为一般谈判中的我方更应保守己方的秘密。如果做不到这一点，我方就有可能遭受重大的损失。

例如，有一年，我国的外贸人员同英国的一些裘皮商洽谈生意，进行了第一轮谈判后，并没有达成协议。在休息的时候，其他的英商都到室外活动去了，却有一个英国裘皮商一边十分殷勤地向我方人员敬烟献茶，一边随意闲聊。他似乎是无意地随口问道：“你们国家今年黄狼皮的产量比去年好吧？”我方的谈判人员并没有在意，随口答道：“不错。”那个商人似乎又漫不经心地说：“我想买 20 万张不成问题吧？”我方人员仍没有在意，就随口

说道：“当然不成问题。”在第二轮谈判时，那个英国人突然一改先前斤斤计较的态度，出人意料地提出按我方要价再提高 5% 的价格收购 5 万张，于是其他外商纷纷退场。我方人员认为是那个英商要抢买，在其他竞争者面前出高价是为了达到垄断资源的目的，所以我方代表还在为卖了高价而沾沾自喜。但是两天之后，我方人员才知道有人在市场上以低于我方的价格抛售了几十万张黄狼皮。原来，那个英商在“闲聊”中已经摸清了我方拥有大量黄狼皮的实情，所以他故意以高价稳住我方，却将自己积压的几十万张的黄狼皮迅速倾销出去，以微小的代价换来了先于我方出售黄狼皮的时机。而我方人员由于措手不及，结果大量的黄狼皮都没能销售出去，这都是因为我方人员不慎泄露了自己的底细而造成的恶果。

二、认定自身实力，理清我方思路

谈判前，还应正确估计各方面的条件和能力。古人云：“人贵有自知之明。”评估自己的实力是谈判前不容忽视的一项重要工作。因为，过高地估计自己或过低地估计自己易于冒失或怯场，所以，对自身实力的认定，应当采取辩证唯物主义的科学态度。这样才能既看到自己的长处与优势，又看到自己的短处与劣势，能够“一分为二”地认识自我。只有在谈判前客观正确地认定自身实力的优势和劣势，才能在谈判中发扬优势，回避劣势，冷静应变，沉着应战。这就要求在谈判前进行长时间的思想准备，大致理清谈判的头绪，如确立谈判目标、设计谈判方案、确定谈判时地、选择谈判人员等大致的思路。同时，还应结合对对方情况的分析与估计，对谈判中可能出现的意外情况进行充分的估计，并预先制定相应的应变措施。这样，才能在谈判桌旁驾驭局势的发展。

三、确定谈判目标，设计谈判方案

谈判目标是谈判的方向和要达到的目的，换言之，即指期望值和期望水平。任何谈判都应在谈判前确立目标，以便在谈判中以目标的实现为导向。因此，谈判的准备工作或重要内容之一就在于确定目标。谈判的目标一般要具有弹性。这样，才能在谈判中随机应变获得较大的成功。它具体体现为目标的分层次，一般可将谈判目标预划为三个层次：①必须达成的目标；②希望达成的目标；③乐于达成的目标。

在谈判中乐于达成的目标，必要时可以放弃。希望达成的目标只有在迫不得已的情况下，才考虑放弃。而必须达成的目标则毫无讨价还价的余地，即宁愿谈判破裂，也不能放弃这个目标。谈判目标初步确立之后，还要对其进行可行性分析。所谓可行性是指欲要实现的目标，即将达成的协议是否可以施行，它不同于可能性。如果不可行，则完全没有谈判的必要。例如，同外商谈判进口贸易时，达成的协议受我国和对方所在国家法律的限制，这就会使谈判完全失去可行性。只有“可行”，才“可谈”。一般来说，考虑可行性要考虑到法律、时间、地点、经济条件、民族风俗等各种因素。

谈判目标经可行性分析进一步确立之后，就要根据谈判目标、所搜集的信息资料和我



方的实力设计谈判方案。在设计方案时，首先要确定谈判主题。主题是进行谈判的灵魂。整个谈判都要围绕主题来进行，都要为主题服务。其次要拟定谈判要点，其要点包括目的、程序、进度和人员等。再次是制定谈判战略和策略。方案设计应注意博采众长，广泛听取各方面意见，同时又要要有创新精神，讲究时效性和预见性。

四、择定人员时地，预先模拟谈判

1. 选择谈判人员

要使谈判达到预期的目标，提高它的成功率，选择谈判人员尤为重要。有些谈判是个人性质的，只需两人就行了；而许多谈判是集体性质的，就需要认真组织队伍。在组建谈判队伍时，首先是确定谈判班子的规模；其次，要考虑人员的选择。军事谈判、外交谈判和政府首脑间谈判，一般双方的人数和级别是对等的。外贸谈判不一定严格遵守对等原则，但也要参考对方人数而定。谈判人员要慎重选择，要有权威性。要充分注意到他们所应具有的必要专业知识和丰富的经验、高尚的情操和修养、独立见解和坚强的意志、科学的思维能力和快速决断的能力、善于倾听和清晰表达的能力等。谈判小组的每个成员还要明确分工。所确定的主谈是谈判小组的主要发言人，是谈判小组与对方进行谈判的意志、力量和质量的代表者，他是谈判工作能否达到预想目标的关键；所确定的副主谈是为主谈提供建议或视机而插谈的。此外，还要有人负责谈判记录，负责分析动向意图，负责法律条款和财务。如是外事谈判还要有翻译。

2. 选择谈判时间

谈判前，还应选择好谈判时间。因为谈判时间的适当与否，对谈判的结果影响颇大。为此，在选择谈判时间时应注意下列情况：①在赴较远地谈判时，如外地、外国，应避免经过长途跋涉以后，立即开始谈判，原则上应安排在有较充分的休息时间后再进行谈判。②尽量避免安排在用餐时谈判。因为用餐地点如果在公共场合，谈判是不适宜的。再者，太多的进食可能会导致思维迟钝。③当自己身体不适时，不宜安排谈判。④注意生物时钟，避免把时间安排在身心处于低潮时进行谈判。

3. 选择谈判地点

谈判前，还应选择好谈判地点，因为谈判地点涉及一个谈判的环境心理因素问题。谈判地点和环境的选择是影响谈判的一个不可忽视的因素，谈判人员应当对此十分重视并加以利用。所以，应尽量争取在自己所在地和本单位谈判。因为，①无须去分心熟悉环境或适应环境，可使自己专注于谈判。②在自己熟悉的场地谈判，一般人都比较审慎。因为都担心在自己的场地举行谈判失败，有损于自尊心。③对手是客人身份，一般都讲究礼仪，而不至于侵犯主人的权益。

例如，日本的铁矿石和煤炭资源短缺，而澳大利亚盛产铁和煤，按理说，日本人的谈判地位低，澳大利亚一方在谈判桌上占据主动。可是，日本人却把澳大利亚的谈判人员请到日本去谈生意。一旦他们到了日本，一般都比较谨慎，讲究礼仪，而不至于过分侵犯东道主的利益，因而日本方面在谈判中的相对地位就发生了显著的变化，澳大利亚人过惯了富裕的舒畅生活，他们的谈判代表到了日本之后没过几天，就急于想回国，所以在谈判桌上常常表现出急躁的情绪。但日本谈判代表却不慌不忙地讨价还价，掌握了谈判中的主动权，结果日本方面仅仅花费了少量的款待费，做“诱饵”钓到了“大鱼”，取得了一般难以获得的大利益。

若争取到在己地或本单位进行谈判，则要选择好谈判的场所，布置好谈判场地，安排出座位次序。谈判环境应选择无噪音，无人为干扰，光线温度适宜的场所。谈判场地的布置应根据谈判的内容、性质、规格而择定。圆桌或不设桌子意味着平等、活泼、轻松的气氛；而长方桌使界线分明。有时为桌子及座位的布置，谈判双方在谈判前须多方协商。在国际谈判中，会谈各方的平等地位就要从座位的安排上充分体现出来。比如，朝鲜停战的会谈地点是“三八”线上的板门店，谈判桌的中心又刚好在“三八”线上。在数百次会谈中，一方代表不进入对方的地盘。谈判座次位置的安排：①要安排好双方的座次位置。谈判双方的座次位置应体现主宾之别，按照我国的传统，应让客方坐在左侧或南侧，以尊重客方，增强谈判的友好气氛。②要安排好内部的座次位置。一般是主谈者在中间位置，其余的人沿其左右而坐。然而，若争取不到在己地谈判，便应选择双方都不熟悉的地方来谈，而不应选择到对手的根据地去谈。当然，如是多轮谈判，可轮流到双方所在地谈。

择定谈判人员时地以后，还要进行模拟谈判。对谈判方案进行争论、反驳、挑剔，从中找出漏洞，以使方案更加完备。

第二节 谈判的进行

谈判的进行阶段是整个谈判过程的中心环节。由于谈判的内容和类型不同，谈判进行阶段的划分也不尽一样。一般的正规谈判可分为七个阶段，即导入、概说、明示、交锋、相持、妥协和协议阶段。

一、导入阶段

导入阶段的基本作用是营造一个良好的谈判气氛。谈判的顺利开始，与良好的谈判导入所形成的融洽的气氛息息相关。

导入阶段可分为两个方面：一是有形的导入，它是指谈判人员的食宿安排和谈判地点的布置。这种有形的导入虽然与谈判的内容本身似乎无内在的联系，但有丰富谈判经验的



人对此却认为，它会关系到谈判的发展前途。二是无形的导入。这是指通过介绍与被介绍使谈判各方相互认识，彼此间了解对方的姓名、地位、工作职务，以使在谈判中分清对方一行人的主次地位，以有针对性地实施谈判计划。各方相识后，最好是制造一种适宜的气氛。制造气氛总的原则应是和谐、自然、从容不迫。如果是互利型、合作型的谈判，就需要多制造一种十分和谐、坦诚、富有创造性的气氛。寒暄一些双方感兴趣的，易于产生共鸣的话题，如过去的合作、共同的爱好等。如果是论理型的对抗性的谈判，就需要在制造和谐气氛的同时，而不失严肃、慎重。谈判人员应根据谈判的性质去适度地制造相应的谈判气氛。这一阶段，有人认为站着比较好，因为站着随便，容易使用各种社交手段；同时，设下一个“伏笔”，一旦这个阶段结束，就用坐下来暗示下一个阶段的开始。导入阶段时间不宜过长。

二、概说阶段

概说阶段是双方彼此都让对方简单地了解自己的基本想法、意图和目标的阶段。也就是说，这一阶段不是把自己的一切想法和盘端出，还隐存着不让对方摸到的有关资料。概说阶段是双方彼此认识谈判对手目标要求的第一回合，因此，必须小心谨慎。这一阶段必须注意以下几个问题：一是谈论的内容要简短而把握重点，并注意双方情感的沟通；二是留有一定的让对方表达意见的时间，找出对方的目的动机，并与己比较，找出差距；三是要注意使概说的态度诚恳、语言亲切，进而使对方消除戒备，以寻求互助的机会；四是概说时间不宜太长。

三、明示阶段

明示阶段是各方将所要解决的问题开始摆在谈判桌上来讨论的阶段。一般而言，谈判双方都包含有四种主要问题：一是自己所求。对此不应过分苛刻，要合理。二是对方所求。对此不要过分谴责。三是彼此互相所求。对此应尽量使对方满意。四是内涵的需求。这一需求一般暂时从外表看不出来，待时机成熟，条件允许时方可提出。为了使谈判顺利进行，这一阶段应心平气和地进行讨论和倡议。

四、交锋阶段

谈判过程，双方由于利益和心理等的对立，必然存在着分歧，而在交锋阶段，这种对立和分歧会明显扩大。在任何谈判中都将交锋列为谈判进行过程的高峰。它是谈判的实质性阶段，对谈判的总体效果具有不容忽视的影响。但是，应该看到，谈判交锋的目的不是为了扩大分歧和对立，而是通过彼此间的争执，揭示双方利益的异同，从而达成求同存异的一致协议。

交锋的环节有：①表明立场；②磋商。

表明立场是指谈判双方各自把自己的观点和态度向对方陈述清楚。陈述的内容有以下几个方面：一是我方认为这次会谈应涉及的问题；二是我方的利益，即我方希望通过洽谈所取得的利益；三是我方可向对方做出让步的事项；四是我方的立场(包括双方以前合作的结果)；五是我方在对方所建有的信誉；六是今后双方合作中可能出现的机会或障碍等。当一方陈述完毕，另一方接着陈述。磋商是对对方陈述的观点进行评论、挑剔，在认真交换意见、反复商讨、仔细讨论的基础上，使双方的目标达到相互接近。当然，此阶段如果把握不好，也可能会形成僵局，甚至使谈判不能正常进行下去。

五、相持阶段

相持阶段是谈判交锋形成僵局的阶段。这是交锋阶段的延伸。在这一阶段中，由于双方都对对方提出了很多质询，因此，双方都列举大量的事实，希望对方了解并接受自己的意图与建议。这就犹如打乒乓球和排球一样，你来我往，相持不下。有时也可能达到相对无言的地步，也可能不得不暂时休会。

六、妥协阶段

双方的交锋和相持不可能永远继续下去，其目的还是希望取得谈判的成功。而达到这一目的中间途径便是让步和妥协。在妥协阶段，双方都要有诚意地适当调整自己的目标，在双方分歧的热点上，各自做出一些必要的让步，以使谈判能继续进行下去。

让步，说起来容易，做起来并不简单，要经过周密的考虑后才不会导致失误或出现得不偿失的结果。

在妥协让步时应注意以下几点：一是原则问题不能让步。特别是政治军事和外交谈判中的有关国家主权的原则问题绝不能让步。二是让步时替自己留下讨价还价的余地。三是让对方在重要问题上先让步。四是尽量以较小的让步给对方以较大的满足。五是一次让步的幅度不宜过大，节奏不要太快。六是如让步后，又觉欠妥，想收回，也不要不好意思，因为这不是协议，完全可以推倒重来。

七、协议阶段

协议阶段是谈判的最后阶段。这是双方经过交锋、相持、妥协之后，认为已经基本达到自己的理想而拍板定案阶段。

这一阶段，双方各代表自己的一方，在协议书上签名盖章，握手言和。在这一阶段应重点推敲协议的内容和文字的准确性，避免出现一些模棱两可的提法，以防日后节外生枝。同时，还要履行必要的公证手续。



以上我们介绍了一般正规谈判所要进行的七个阶段。但有的谈判不必逐一进行所有程序。如交锋阶段后，很快进入妥协阶段，便不必经过相持阶段。虽然谈判所经过的阶段不必强求一致，但综观各种谈判，说明意图，点出分歧、目的所在，并且就双方不同意见进行磋商，决定进退，均是不可缺少的。

本章小结

本章分两节进行了论述。第一节“谈判的准备”，先后阐释了谈判准备的四个步骤，即广泛搜集资料，摸清对方虚实；认定自身实力，理清我方思路；确定谈判目标，设计谈判方案；择定人员时地，预先模拟谈判等。第二节“谈判的进行”，先后介绍了谈判的进行阶段，即导入阶段、概说阶段、明示阶段、交锋阶段、相持阶段、妥协阶段、协议阶段等。通过本章的学习，能使谈判者了解和明确谈判的程序，力使谈判循序渐进地、规范化地进行。

自 测 题

关键名词

表明立场 磋商

思考训练题

1. 谈判的准备，须做好哪几步工作？
2. 一般的正规谈判，谈判的进行过程可分为哪几个阶段？
3. 导入阶段可分为哪两个方面？

案 例 分 析

《独立宣言》的签字场地

大部分人都相信，在《独立宣言》上面签字的美国开国元勋们都是凭着满腔的爱国热情，主动自愿地签下自己大名的。事实果真如此吗？托马斯·杰斐逊(Jefferson Thomas)在其晚年写给朋友的信中说：那时签字的独立厅就在马厩的隔壁，七月天气非常闷热，到处都是苍蝇。代表们穿着短马裤和丝袜参加会议，一边发言，一边不停地用手帕赶走腿上的苍

蝇，苍蝇扰得代表们心烦意乱。最后，代表们决定立即在《独立宣言》上签字，以便尽快离开那个鬼地方。杰斐逊曾如此说道：“在不舒服的情况下，人们可能会违背本意，言不由衷。”其实事情原委是这样的：一部分人主张尽快发表《独立宣言》，另一部分人则坚持修改完善后再发表。主张《独立宣言》尽快发表的一派，特意把会议大厅安排在一个大马厩的旁边，意在制造逆境，促使另一派同意早点签字。果然不出所料，他们的精心安排奏效了。

(资料来源：赵燕，李文伟. 谈判与辩论技巧. 北京：中国法制出版社，2007)

问题：

1. 结合此案例，谈谈谈判地点的选择是否是影响谈判的一个重要因素。
2. 谈判有哪些准备程序和进行程序？

第四章 谈判策略

【学习要点及目标】

通过本章的学习，了解和掌握谈判的策略的作用、选择和运用等问题，以提高谈判的艺术性，促使谈判取得成功。

【引导案例】

1987 年，全国有色金属工业劳动模范——南平铝厂厂长高泽瑞赴意大利与伯勒达公司谈判引进先进技术设备，谈判对手是该公司的总裁、副总裁及两名高级设计师。谈判刚开始，意方藐视我方，居高临下地向高泽瑞抛出高于世界市场价格的筹码，吹嘘“我们公司生产的挤压型材料技术设备可称得上是世界一流的了。”高泽瑞一方面倾听意方绘声绘色的描绘，同时在思考着对策。最后，他有礼貌地说：“我们中国人是最讲实事求是的，还是请你们把图纸拿出来看看吧。”在意方送来图纸后，高泽瑞在图纸上指指点点，指出哪个地方先进，哪个部位不如德国，弄得意方总裁们面面相觑。高泽瑞接着说：“先进的液压系统是贵公司对世界铝业的重大贡献，20 年前我就研究过。”高泽瑞以雄厚的技术功底和后发制人的策略折服了意方总裁，他们说“了不起，了不起……你需要什么，我们给提供，一切从优考虑。”而后，南平铝厂引进了一系列先进设备，跻身于全国同类厂家的先进行列。

(资料来源：姚凤云. 现代谈判指导. 哈尔滨：黑龙江科技出版社，1994 年)

谈判者在谈判中要想获得成功，达到预期的目的，实现各自的需要，除遵守一定的谈判原则和按着一定的谈判程序进行谈判之外，很重要的一点就是在谈判过程中要注意运用谈判策略。因为，谈判策略是富于技巧的谈判措施和手段，它的运用是谈判者主观能动性的体现，它对于谈判的成功与否关系重大，是谈判中不容忽视的，是任何谈判者都应注重的问题。

在这一章，我们将分节论述谈判策略的作用、谈判策略的选择和打破谈判僵局的策略运用等问题，并列举一些常见的谈判策略。

第一节 谈判策略的作用

如前所言，谈判策略的运用，对于谈判的成功与否关系重大。具体而言，谈判策略的正确灵活运用，对于谈判的开端、进程和结局均有着至关重要的影响。



一、能为谈判的顺利进行奠定良好的基础

在前一章“谈判的准备”一节里，我们已大致了解了谈判前应做哪些准备工作。这些准备工作也往往体现了谈判准备阶段的种种策略，如调查研究、搜集情报、了解对手、布置环境等，这些谈判准备阶段的策略运用得好坏，直接关系到谈判能否有一个好的开端，关系到谈判能否顺利进行和达到预期的目的。适宜、充分地运用好这些策略，便能为谈判的正式进行奠定一个良好的基础。

例如，1972年，尼克松在访华前，不但请了一些著名的“中国通”给他介绍情况，阅读了大量有关中国的书籍，而且还熟记了不少毛泽东诗词，甚至还学会了用筷子进餐。中方在周恩来总理的亲自指挥下，在客人拟去的各个地方剔除了街上的一些标语，恢复了店铺的老字号名称，甚至对宴会上要演奏的中美两国民间乐曲都进行了精心挑选。这些，都为会谈的顺利进行奠定了良好的基础。如在国宴上，当军乐队演奏周总理选定的《美丽的亚美利加》时，尼克松非常高兴，因为这是他最喜欢、并曾指定就任总统典礼上演奏的乐曲。敬酒时，他特地到乐队前表示感谢，并要给他们发奖。

又如，大陆海协会会长陈云林2008年11月3日赴台访问之前，大陆从各方面做了充分的准备。台北市政府于10月28日晚间开始拆除台北市插挂的“中华民国国旗”，从环境造势上做了准备。由于谈判准备阶段，海协会和海基会方面运用策略得当，为谈判的顺利进行奠定了良好的基础，使海协会会长陈云林访台取得了重要成果，即签署了两岸空运直航、海运直航、邮政合作、食品安全四项协议，给两岸同胞带来了实实在在的利益，为两岸关系的和平发展注入了新的动力。

在商务谈判前，“调查研究、搜集情报”这一策略也显得非常重要。有时，它不仅能为谈判奠定一个良好的基础，而且还决定着谈判的成败。

例如，20世纪60年代，日本人从中国的报纸上看到了中国生产石油的消息，就迫切想知道生产石油的地点，以便判断中国是否需要输油管，好与中国做生意。日本人首先从报刊上刊登的铁人王进喜身穿棉袄，头戴皮帽，顶着漫天大雪的照片，就断定油田很可能在东北。他们又根据报纸上说油田设备是工人们从火车站拉到油田的，便进一步断定油田肯定离铁道线不远……日本人综合各种信息后判断，油田很可能在北大荒。据此，他们认为中国将需要大批输油管和钻井设备，便提前设计。他们又根据我国报刊上登出的油田井架的照片，算出钻井设备的规格。待到我国大面积开发油田需要进口设备和材料时，日方和我们很快谈判成功。

谈判准备阶段可运用的策略还有“养精蓄锐”、“以逸待劳”、“主动预先接触对手，联络友好感情”等，对这些策略的恰当运用，也都能为谈判的顺利进行奠定一个好的基础。

二、能为谈判的顺利进行起到一定的导向作用

“良好的开端是成功的一半。”谈判开局的好坏在很大程度上决定着整个谈判的前途，对谈判的结局有举足轻重的影响。谈判七个阶段的任何一个阶段都存在着成功和葬送成功的可能。而在开局中运用好谈判策略便能起到一定的导向作用。

谈判开局中运用的策略常有“烘托气氛”、“放试探气球”、“开诚布公”和“模棱两可”等。在谈判开局中有针对性地运用这些策略，有助于使谈判一开局就很好地打开局面，有一个好的导向和一个乐观的前景。

1. “烘托气氛”策略

“烘托气氛”这一策略在任何谈判开局中都应采用。1971年9月，基辛格为尼克松总统访华一事前来谈判。当时中美关系冷冻了二十几年，刚开始有些微妙变化。美国代表时时猜测着周总理会以什么样的态度对待他们。当周总理出现在美国代表团面前时，美国人都未免有些紧张。周总理会意地微笑着，伸手与基辛格握手，并友好地说：“这是中美两国高级官员二十几年来第一次握手。”基辛格将自己的随员一一介绍给周总理。周总理根据事先了解的背景材料，对美方随员分别作了恰如其分的嘉许，烘托调解了气氛，美国人紧张的心情随之而放松，隔阂被打破了，使交谈在融洽的气氛中开始进行。

“烘托气氛”这一策略如在开局中不被采用，就有可能导致谈判因不好的开端而达不到理想的效果。如，我国某地进出口公司在对外经济交流中涉及一桩小的索赔案，适逢对方代表来我国走访用户，因此，公司领导指示我方某业务员负责接待。本来这笔索赔案金额很小，经友好协商完全可以圆满解决，但由于我方人员急于求成，在外商刚刚抵达时，马上要求外商赔偿我方损失，高兴而来的外商被迎头泼了一盆冷水，因此，讲话也很不客气。谈判的气氛马上紧张起来。双方针锋相对、寸利必争，会谈效果很不理想。其原因是谈判开局的时间不当，没有采用“烘托气氛”的策略，在未形成融洽、友好的气氛前就短兵相接，惹恼了远道而来的外商。

2. “放试探气球”策略

“放试探气球”策略体现在开局发言的巧妙试探上。它对谈判有不容忽视的影响。如1949年国共谈判时，毛泽东接见刘斐先生。毛泽东与刘斐谈起共同关心的和谈问题时，刘斐对于和谈的前途尚有疑问，就“放试探气球”式地说：“你会打麻将吗？”毛泽东回答：“晓得些，晓得些。”“您爱打清一色呢，还是喜欢打平和？”毛泽东听出了刘斐的话中之意，就笑言道：“平和，平和，只要和了就行。”寓意深长的一番话，终使刘斐先生疑虑顿释。刘斐先生借“打麻将”为“试探气球”，一语双关地探询到了共产党人对谈判的诚意。再如，我国某出口公司一位经理在同东南亚某国商人洽谈大米出口交易时，曾有这么一段发言：“诸位先生，我们已约定首先让我向几位介绍一下我方对这笔大米交易的看法。我们



对这笔出口生意比较感兴趣，我们希望贵方能以现汇支付，不瞒贵方说，我们已收到某国其他几位买主的递盘，因此，现在的问题只是时间，我们希望贵方以最快速度决定这笔买卖的取舍。当然，贵我双方是老朋友了，彼此有着很愉快的合作经历，希望这次会谈能进一步加深彼此的友谊，这就是我方的基本想法。”这一大段阐述我方观点的发言中，隐含着“放试探气球”的策略，即以收到其他买主的递盘，希望对方快速决定取舍。这比那种光说“你们买还是不买？不买就卖给别人了”这种简单直露的表白效果要好得多。

3. “开诚布公”策略

在开局中采用“开诚布公”策略也容易收到好效果。如果一方言辞恳切、举止坦诚，毫不掩饰自己的希望与担心，宣明自己的目的，一般情况下也能引起对方的共鸣。如我国在1984年和美国M公司谈判购买L-1000型电动轮装载机，我们对这种机械使用没有经验，为了慎重起见，我方先开诚布公地向对方介绍煤炭工业的发展远景规划、露天矿的远景规划，很需要进口此类机械，但我们对此机械性能还不了解，希望M公司先拿一台装载机在霍林河矿区试用10个月(包括一个冬季在内)，试验期间的消耗件由M公司负责，燃料由我方负责。如果试验合格，我方留购；如果试验不合格，请对方将装机运回。这个条件对于M公司来说眼前是不利的，但他们代表把我方的非常恳切的诚意，要求试验的目的及未来市场的状况报告总裁之后，决定同意我方的建议。当然，坦率有时也会给别有用心的人以可乘之机，所以，对此策略，无论是实施一方还是接受一方，都应视其谈判对象而实施或接受。

4. “模棱两可”策略

“模棱两可”是谈判开局中经常采用的一种策略。所谓“模棱两可”，就是含含糊糊的意思。在谈判中，对于对方提出的一些不好回答或不便马上回答的问题，用一些模棱两可的语言回复，能起到维系和稳定对方的心态，使谈判的局势趋于平稳发展的作用。如常用的“我理解你的感情”，“我再考虑一下”等话语，会让对方摸不透你是赞成还是反对，同意还是不同意，让对方对你抱有期待和希望的心理。

5. “激将”策略

在开局中运用“激将”策略也能使谈判很好地打开局面。例如，海南三亚一家商行一直定购江苏扬州瓷厂的茶具，可是商行生意一度不景气，恰逢又更换了新经理，于是瓷厂与商行交易谈判出现了危机。这时瓷厂厂长亲赴三亚同新上任的经理洽谈。瓷厂厂长说：“我非常理解你们商行的处境，说心里话，真想继续和贵行建立长年业务联系，但目前商行生意不景气，新上任的经理虽然年轻有为但生不逢时，所以……”未等说完，商行经理觉得受到瓷厂厂长的轻视，于是炫耀般地向瓷厂方介绍了他的经营之道、上任后的宏伟目标及重振商行的具体措施，并表明商行还将继续同瓷厂保持长年业务联系。瓷厂厂长巧妙地运用激将法，使谈判达到理想效果。

三、能对谈判的顺利进行能起到调整和促进作用

谈判开局的导入和概说阶段之后，先后进入明示、交锋、相持、妥协阶段，各个阶段的谈判如同登山，使谈判者步履维艰，谈判室如同战场，使谈判者在看不见的硝烟中挑战或迎战，而在谈判进行中恰当地运用谈判策略，便能对谈判局势起一定的调整作用，对谈判双方的心境起一定的调解作用，对谈判的顺利进行起一定的促进作用。

例如，在 1954 年 6 月 15 日著名的日内瓦会议中的最后一次关于解决朝鲜问题的会议上，朝鲜代表南日外务相提出了保持朝鲜和平状态的六点建议。苏联莫洛托夫(Molotov)发言支持，但美国代表史密斯(Smith. William)等蛮横地表示拒绝，其他 16 个在会前受美国威吓和利诱参加联合国军的国家也附和美国的意见。会议已经到了面临破裂的关键时刻。我国代表周恩来总理察言观色，以其聪明的智慧提出一个客观公正的协议草案，后发制人地改变了谈判局面，调整了与会者的心境，使谈判得以顺利进行。周总理提出的协议草案是：“日内瓦与会国家达成协议，它将继续努力以期在建立统一、独立和民主的国家的基础上达成和平解决朝鲜问题的协议。”几乎所有与会者都紧紧盯着周恩来，有的表示惊讶、感动、赞赏，也有人惶恐、不安和窘迫。最后周恩来庄严宣布：“如果这样一个建议都被联合国有关国家所拒绝的话，那么这种拒绝协商与和解的态度将给国际会议留下一个极不良的影响。”对于周恩来的这些合情合理的建议，与会者无法拒绝。那些跟美国亦步亦趋的国家忽然“哗变”了。就连美国“最亲密的盟友”英国也“造反”了。会议主席英国外相艾登宣布：“周恩来总理的建议应该受到最认真的考虑，如果没有不同意见，我宣布周恩来总理的意见成为会议各方的一致意见。”这使美国陷入了空前的孤立，而中国和周恩来的声誉在那一刻得到极大的提高。

从某种程度上看，适时、灵活地运用谈判策略，能在谈判顺利时使其加速进程；能在谈判出现分歧混乱时“快刀斩乱麻”或理出头绪；能在谈判出现僵局时将其打破。

例如，1986 年，广东玻璃厂与美国欧文斯(Owens)玻璃公司就引进新式设备问题进行谈判。我方坚持部分引进这条生产线，而美方代表却坚持“要买就全买，不买就算了”的一揽子方案，双方相持不下，形成僵局状态。我方主谈代表认为：我们来谈判的目的是既要拿到新的设备，又要节省外汇，这样，就不能把事情搞僵。为了缓和气氛，他换轻松的话题说：“你们欧文斯的技术、设备和工程师都是世界第一流的，你们用最好的技术设备帮助我们成为全国第一，这不但对我们有利，而且对你们更有利，我们厂的外汇的确有限，不能买太多的东西，所以，国内能生产的就不打算进口了。现在你们也知道，法国、比利时和日本都在和我们北方的厂家合作，如果你们不尽快和我们达成协议，不投入最先进的设备和技术，那么你们就会失掉中国的市场，人家也会笑话你们欧文斯公司的无能。”这段采用“激将”策略而陈述利害的一番话，产生了奇妙的效果，一举打破了僵局，双方很快达成了协议。

这些便是谈判出现僵局时，运用谈判策略将僵局打破的有明显说服力的实例。



谈判进行中的各个阶段都可适当选用一些相应的策略。经常用到的谈判策略数不胜数，在本章第三节里，我们将介绍一些常见的谈判策略。这些策略在谈判进程中可以根据具体情况灵活地运用。只要我们正确、适宜地运用好这些策略，不但能在谈判进程中起调整和促进作用，而且还很可能在双方势均力敌的情况下最终获取较大的利益，或者在处于弱势的情况下以弱胜强。

第二节 谈判策略的选择和运用

谈判策略的作用是通过恰当的选择和灵活的运用而显现出来的。在这一节里，我们阐释一下怎样选择谈判策略和几个重点的打破谈判僵局的策略运用等问题。

一、谈判策略的选择

(一)要根据谈判对象选择谈判策略

“到什么山唱什么歌，见什么人说什么话”，“看人下菜碟”，“量体裁衣”这些俗话的原理在谈判策略选择上可以适用。这就是，应根据不同的谈判对象选择不同的谈判策略。具体地说，应根据谈判对象的身份、性别、经验、年龄、态度、性格等因素选择不同的策略。

1. 应根据谈判对手的不同身份选择不同的谈判策略

从谈判对手的身份看，主谈人可能是国家各级机关的官员、国营集体企业的企业家、个体户的老板、一般业务员等。与以上各种身份的对手谈判，其谈判策略的选择会各有差异。如与政府机关官员和与个体户老板同样是就经济问题进行谈判，其策略的选择就不可能完全相同。国家政府机关官员好表现为居高临下的姿态，对其就应多采用“以柔克刚”、“以退为进”、“开诚布公”等策略；而个体户老板常显现出精明油滑的做派，对其就应多采用“以柔克刚”、“以刚克柔”，或“声东击西”、“旁敲侧击”等多种策略。

2. 应根据谈判对手的不同性别来选择谈判策略

从谈判对手的性别看，对男性和女性的谈判对手所采用的策略也大不相同。目前，随着改革开放和市场经济的发展，大批党政女领导、女性企业家、女性公关人员的数量逐年增多，谈判中异性对手交锋的场合越来越多。在对方是一位年轻貌美的女士的时候，其谈判策略与对同性对手的谈判策略相比应有很大差别。因为善于合理利用人类这一自然现象，也应是策略谋划应考虑的重要方面。怎样应付女性谈判高手？其一，可配备一名年轻貌美、风度谈吐优于对手的女性副手；其二，让谈判经验丰富，颇具男性魅力的人员出任主谈代表；其三，培养自己的女性谈判高手。

3. 应根据谈判对手的经验程度来选择谈判策略

从谈判对手的经验差异看，其谈判策略的选择也大不相同。如对久经“沙场”的富有谈判经验的高手的谈判，与对初到谈判桌旁，没有经过谈判较量的新手的谈判，其策略的选择便有很大区别。对于前者，选用策略要迅速、多变，甚至是全方位策略的运用，令其防不胜防；对于后者，就应像对乒坛新手那样，不能“打快板”，应“发慢球”或“回慢球”，使其思维跟得上。所用策略也不能太复杂了，因这样会使其领会不了。应以诚相待地用一招一式的策略一步一步地与其谈。

4. 应根据谈判对手的年龄差异来选择谈判策略

从年龄上看，谈判双方年龄差异大和相差无几的谈判策略也有很大的不同。因为双方年龄大小的差异是影响谈判结果的因素之一，所以，善于根据年龄差异“做文章”，对谈判工作是有益无害的。如果对方是一位明显大于你年龄的长者，你就应多运用谦和的谈判语言，时时体现出对长者的尊重，“以柔克刚”；倘若对方的年龄比你小许多，那么，你的知识和经验就应在谈判中显示出优势，以势、以智取胜。假如对方与你几乎同龄，那么，你应发挥与其不同的优势，如知识、见识、经验等去征服对方，或利用同龄人彼此间有共同语言、思想易沟通的特点，使其放松戒备而争取达成有利于你的协议。

5. 应根据谈判对手的态度选择相应的谈判策略

在各种谈判中，谈判对手的态度往往是不一样的。如，有的诚恳，有的狡诈，有的主动，有的不在乎，有的消极等等。谈判时，应根据这些谈判对手的态度选择不同的谈判策略。如果对方“开诚布公”，我方就应“以诚相待”；如果对方狡诈油滑，我方就应“以牙还牙”或“巧妙周旋”；如果对方积极主动，我方就应顺应发展，因情而动地采用相应的策略；如果对方对谈判的成败不在乎，我方就应适当地采用“以柔制柔”或“激将法”等策略；如果对方消极或固执，我方就应多采用“以柔克刚”、“以刚克刚”或“抑制激怒法”等策略。

6. 应根据谈判对手的性格选择相应的谈判策略

个性，是使人具有独特性的一个重要方面。

从接受性看，一种对手是“开放型”的，这种人热情、开朗、健谈、思想透明度高，心胸开阔，短期行为较少，与其谈判，应多采用“门户开放”，即“开诚布公”策略；一种对手是“封闭型”的，这类对手注重礼仪、客气、言谈谨慎，与其谈判应多采用“忍耐”和“蚕食计”等策略。

从反应性看，一种对手是“直觉型”的，这种人机敏、干练、精明，富于冒险精神，与其谈判，就应多采用“以诚相待”策略；一种对手是“理智型”的，这种人在谈判中提的问题较多，喜好考虑每一个细节而进行权衡，与这类对手谈判，要多强调不成交会给对



方带来哪些利益上的损失，少强调成交会给对方带来多大的利益，因为这种人对你的诚意往往有较高的戒备心。

从社交倾向性看，一种是“外向型”的对手，这种人热情、友善、宽容、活泼、开朗、急躁、直率，与其谈判应多采用“以静制动”、“以慢制快”等策略。一种对手是“内向型”的，这种人孤独、害羞、腼腆，与其谈判须以“烘托气氛”策略，使对方放松紧张的心理，并根据谈判的进展，采用相应的策略。

根据谈判对手的性格选择相应的谈判策略，首先应判断谈判对手是什么性格的人。但对其性格不要过早下定论。

例如，谢先生要代表公司和另一公司谈判，谈判前，经过了解，谢先生得知，对方的谈判代表周先生是东北人。谢先生想：东北人生性豪爽、爱结交朋友、不太注意细节，这次能遇到这样一个对手一定会谈得很顺利，在细节问题上可以取得更多的利益。

谈判地点定在谢先生的公司，周先生比预定的时间提前二十分钟到达，带了大量的资料，还顺便熟悉了谢先生公司周围的环境和大概情况。

谈判中，周先生非常仔细地倾听谢先生的每一句话，对合同的细节问题也研究得很透彻。这与谢先生最初对这个周先生的判断大相径庭，使他很吃惊。由于判断的失误，谢先生在合同细节上的准备与周先生相比显得很不充分，很多问题不得不同意周先生所说的建议，并写入最终的合同。

两个小时的谈判结束后，周先生带着满意的笑容和双方签订的合同离开了谢先生的公司。

一个人的性格、习惯与他的出生地和成长环境有一定的关系，但是，最重要的是天生的性格。比如从小一起长大的两兄弟，虽然成长环境一样，但是一个外向爱交朋友、大大咧咧，但另一个却文静少语、喜欢独处。虽然某一个地方的人，大都有一种共性，但是，单凭一个人的籍贯就急于对他的性格下定论，准确率不高，而只能作为一个参考。不然，像谢先生这样过早地对谈判对手的性格下定论而导致采取谈判策略的不当，就会失去不应失去的利益。

(二)要根据谈判的性质选择谈判策略

不同性质的谈判，应该选择不同的谈判策略。如对合作性的谈判就应多采用类似商讨式的策略；如对互利性的谈判就应多选择类似“讨价还价”的策略；如对对抗性的谈判，就应多采用类似“针锋相对”、“以静制动”、“以牙还牙”、“有理有节”等策略。

(三)应根据自己当时的处境选择谈判策略

谈判进行中，自己处境的优劣，其策略的选择应有所不同。

当我方处于较强的谈判地位，并涉及谈判的一些重大原则问题时，就需采用强硬的对

抗性策略，即坚持己方原先的立场，决不妥协，迫使对方让步。相反，若是我方处于弱势，又要与对方建立和保持一定的关系，就应多采用柔软的策略。如采用顺应策略，心平气和地倾听对方的意见，耐心地与其交换意见，循循善诱地充分说理；或采用“真心求助”、“以长补短”等策略。

(四)应善于观察，随机应变地选择谈判策略

谈判进行的各个阶段有多种多样的谈判策略可以采用，而如何恰当地选择和运用，需要谈判者善于观察谈判对手的言论、表情，揣摩对方的用意和期望，从而灵活机动、随机应变地运筹自己的对策。进而达到，你有什么高招，我就能拿出什么策略来应对自如，如同“魔高一尺，道高一丈”所形容的那样。如果你的对策抛出后很奏效，就应坚持和辅以另外的对策；反之，就应及时地更换。

另外，当对方在谈判中使用诡计时，应及时识破对方的伎俩，以适当的策略给予揭穿，使其无法得逞，但所施策略应委婉含蓄一些，不要使对方感到难堪和不安。通过揭穿诡计，使谈判得以顺利进行。如果对方仍然不思改悔，就可以采取“转身就走”的策略，理直气壮地离开谈判现场，以表示抗议，甚至拒绝继续进行谈判。

(五)应依据法律和谈判的规则选择谈判策略

谈判策略的运用是为了实现法律规定的精神和体现谈判的原则和规定。当代社会文明的特点之一是人的行为法制化、规范化。而谈判是人的行为的一种，所以，谈判策略的选择，也必须符合法律规定和谈判规则。

谈判策略不计其数，但各种内容的谈判，如政治军事、商务、文化、求职等谈判和各种范围的谈判，如国际、国家内部等谈判策略上的法律约束和规则约束也不尽相同，所以，谈判策略的选择既要有利于己方和尊重对方，也要以不违反有关法律和谈判规则为前提。

二、谈判中打破僵局的策略运用

(一)对事不对人

参加谈判的人一般是国家利益的代表，或一个组织利益的代表，或者是个体利益的代表。谈判之所以出现僵局，是这些谈判者各执己见造成的。他们因其特定的地位和责任为维护其所代表的利益和个人的形象及尊严，而往往不愿动摇自己的立场。所以，在谈判出现僵局，各执己见时，往往立场坚定，不肯退让。因为，他们一是怕人说自己软弱和无实力；二是怕个人信誉扫地，丢面子。那么，就此而言，怎样才能打破僵局呢？这就应该是对事不对人，应对争论焦点的具体问题就事论事，而不要对对方进行人身攻击，即应把人与问题分开。有一则关于“发电机故障”的谈判就是用“对事不对人”的策略而打破僵局



的。买方说：“你们提供服务的这部轮转发电机又出故障了。这是本月内的第三次故障。本厂需要一部能发挥功能的发电机。我想请你们提供建议，要如何减少故障的发生或是我们应该换一家公司，或是你们应该如何处理。”这时，买方所指责的只是这部发电机，而不是针对卖方的谈判者。这样，不失卖方的体面，因此很快打破了僵局。

(二)采取灵活的方式

在谈判中，当出现僵局时，需要谈判者能及时看出问题的症结所在。因为如果双方坚持的症结问题不解决，那么，僵局就会继续下去，谈判就无法再取得进展，所以，需要采用灵活的方式去消解症结，打破僵局。

1. 在政治军事谈判中采用灵活方式而打破僵局的实例

例如，让步的目的是必须能扭转局势。在政治军事谈判中，让步不仅存在一个适度的问题，还存在一个适时的问题。时机未到，让步只会被对方视作软弱可欺，不但达不到解决问题的目的，反而会助长对方勒索的欲望。

谈判要有结果，必须掌握“互动”的原则，己方要善于在不损害自身根本利益的情况下做出一定的让步，以打破僵局，但这必须以对方表现出谈判的诚意为条件。对方有了诚意，有了松动，就要把握时机，以求成功。

例如，十月革命胜利后，成千上万的农民来到莫斯科。由于他们对沙皇的仇恨很深，因此坚决要求烧掉沙皇住过的房子。有人把这件事告诉了列宁。列宁指示干部们对农民进行说服教育。但说服再三，不见效果。最后，列宁决定亲自和农民谈话。列宁说：“烧房子可以，在烧房子以前，让我讲几句话行不行？”农民们说：“行！”列宁问道：“房子是谁造的？”农民说：“是我们自己造的。”列宁又问：“我们自己造的房子，不让沙皇住，让我们农民代表住好不好？”农民说：“好！”列宁再问：“那还要不要烧掉啊？”农民被列宁的晓之以理、动之以情的“理利相济”的说教给说服了。

2. 在商务谈判中采用灵活方式而打破僵局的实例

例如，我国曾获得一笔世界银行某国际金融组织贷款，用以建筑一条二级公路。按理说，这对于我国现有建筑工艺技术和水平来说是一件比较简单的事情。然而负责这个项目的某国际金融组织官员，却坚持要求我方聘请外国专家参与管理，这就意味着我方要大大增加在这个项目上的开支，于是我方表示不能同意。我方在谈判中向该官员详细介绍了我们的筑路水平，并提供了有关资料，这位官员虽然提不出疑义，但由于以往缺乏对中国的了解，或是受偏见支配，他不愿意放弃原来的要求，这时谈判似乎已经陷入了僵局。为此，我方就特地请他去看了我国自行设计建造的几条高水准公路，并由有关专家对其进行了详细的说明和介绍。正所谓百闻不如一见，心存疑虑的国际金融组织官员这才总算彻底信服了。我方以“眼见为实”的谈判策略促成了谈判僵局的打破。

3. 在求职录用谈判中采用灵活方式而打破僵局的实例

例如，有一位大学毕业生张某去见一位企业家，试图向这位总经理推荐自己到该企业工作。由于这位总经理见多识广、比较固执，根本没有把这位乳臭未干的小伙子放在眼里。还没搭上几句话，总经理就用不容商量的口吻说：“不行。”

这位聪明的小伙子眉头一皱，计上心来，他想起了孔明激孙权的故事，于是就转移话题来对付这位总经理。他若无其事地轻轻问道：“总经理的意思是，贵公司人才济济，已完全足以使公司获得成功，外人纵有天大的本事，也无须加以重用。再说像我这样的庸才能做什么还是未知数，与其冒险使用，不如拒之千里之外，是吗？”

他说到这里，故意中断话语，面带微笑直视总经理。在一两分钟的时间里，彼此都保持沉默，最后总经理终于开口说话了：“你能够将你的经历、计划和想法告诉我吗？”小伙子再将一军：“喔，抱歉，刚才我太冒昧了，请多包涵。不过像我这样的人还值得一谈吗？”说完，小伙子又沉默了。总经理这时反而催促地说：“请不要客气！”

于是，这位小伙子便将自己的经历、学历及其对该企业的经营发展规划等有关方面的问题系统地进行了阐述。总经理听完他的一席话，态度立刻改变了，由严肃转为亲切友善。临走的时候，总经理对他说：“小伙子，我决定录用你，明天来上班吧。请你保持过去的热情和毅力，在工作中好好地干吧。”这位大学生以激将法打破了其求职谈判的僵局，找到了理想的工作。

4. 在文化谈判中采用灵活方式而打破僵局的实例

例如，《福尔摩斯探案集》的作者柯南·道尔(Arthur Conan Doyle)是众所周知的人物，但很少有人了解，柯南·道尔也是一个生性非常固执的人。在写完探案集第四卷后，执意不肯再写，用实际行动，让笔下的福尔摩斯与罪犯莫里亚蒂教授同坠深谷，一了百了。柯南·道尔的出版商梅斯是个精明人，知道柯南·道尔只是厌倦了这种通俗文学的写作，对于这个给作者带来巨大声誉和利益的福尔摩斯，柯南·道尔还是情有独钟的。于是梅斯一面牢牢抓住版权代理不放，一面拼命做柯南·道尔的工作，不时向他透露福尔摩斯迷们的种种惋惜、不满之情，同时又许以一个故事一千英镑的优厚稿酬。如此双管齐下，一年以后果然有了成果，柯南·道尔又重新执笔，让福尔摩斯从峡谷爬了出来，再演出一段精彩的探案故事。试想一下，如果当时出版商梅斯不是给对方一段缓冲时间，而是心急火燎地不断催逼，恐怕侦探文学史上就会失去一颗闪亮的巨星。同样的道理，在任何谈判中遇到难题时，都应该给自己缓冲的时间，同时，也给对方缓冲的时间。出版商梅斯正是在谈判双方谈不拢而造成僵局时，采用缓冲时间的“拖延法”把谈判的节奏放慢，看看到底障碍在什么地方，以便想办法解决，最后，终于打破了谈判僵局。

5. 在家庭谈判中采用灵活方式而打破僵局的实例

例如，约翰先生下班回到家里，发现他的妻子边收拾行李边说：“我再也待不下去了！”



并喊道：“一年到头老是争吵不休，我要离开这个家！”约翰困惑地站在那儿，望着他的妻子提着皮箱走出门去。忽然，他冲进房间，从架上抓起一只皮箱，也冲向门外，对着正在远去的妻子喊道：“等一等，亲爱的，我也待不下去了，我和你一起走！”怒气冲天的妻子听到丈夫这句既好笑又充满对自己的爱心与歉意的话，慢慢地消气了。约翰用“以柔制刚”的策略打破了妻子执意出走的这一僵局。

以上，我们只列举了各种内容谈判中打破僵局的几种策略的灵活运用。打破僵局的策略、招数、套路很多。策略无穷，常用常新。作为谈判者，特别是主谈，应采取灵活的方式运用好这些策略、招数、套路去打破谈判中的僵局，以获得谈判的成功。

(三)掌握好谈判的“临界点”

美国谈判学家尼尔伦伯格(Gerard I Niernberg)认为，“谈判有一个临界点，一旦越过这个临界点，就会发生失去控制的、毁灭性的反应”，所以，掌握好谈判的“临界点”会避免谈判的破裂和破裂后造成的损失，更会使谈判的僵局就此打破。

例如，在美国有一位新房地产主打算盖一幢摩天大楼，需要拆除原来的四层楼。四层楼只剩一家房客未搬出去。那位房地产主意识到，要让这家房客搬出去，就得多付钱，因为这家房客的租约还要过两年才期满。新房地产主找到房客的代理人尼尔伦伯格谈判，欲付给一些钱，让房客搬出，但经过三番五次的谈判都没有达成协议，到房地产主的开价抬高到 12.5 万美元时，尼尔伦伯格预测出此价快接近“临界点”了，便同意成交，打破了僵局。后来得知，如果再多要 5 美元，一架超重机就将把楼房撞成危险建筑而非拆不可，这样，房客将一无所获并且蒙受损失。所以，掌握谈判的“临界点”是打破僵局、避免损失的一个适宜的策略。

(四)暂时停止谈判

暂时停止谈判是指在谈判陷入僵局相持不下，不能尽快地找出解决问题的办法时，一方提出，或双方同意的暂停休会。这样，一方面可以使双方谈判人员松弛一下神经，恢复体力，养精蓄锐；另一方面可以利用空间条件的变化，临时改变谈判环境，使谈判双方分别重新整理思路，检查谈判的全过程，及时对谈判作自我分析与自我评价，从而研究如何使谈判继续引向深入。等到谈判恢复时，便可能产生新的构想，出现新的气氛和局面。

(五)变更活动场所

变更活动场所是指暂时停止谈判期间，谈判双方改变一下谈判的紧张环境，共同参加一些娱乐、体育活动或举办酒会、招待会和私下交谈等。多进行一些这样的非正式场合的交往和接触，能缓和谈判场上剑拔弩张的气氛。

例如，当年芬兰的部长都是清一色的男性公民，每当会议僵持不下，便集体去洗桑拿

浴，在那种赤诚相见的情况下，许多争议便容易解决了。

(六)更换谈判人员

更换谈判人员是指更换个别谈判人员或谈判班子。谈判中，有时，最先谈判的人员可能是代理人，在一些重大僵持的问题上，可能因权限所致，或为慎重起见，他不敢轻易让步，这时可能会主动要求更换为上司来参加谈判；有时也可能因谈判人员在谈判中言辞太死，没留有退路，或此人很不受对方欢迎而无法再谈下去，可这方组织还希望继续谈判时，也必须更换谈判人员。有时为打破僵局，还有必要请中间人来主持双方的谈判。

(七)利用调解人

当出现了比较严重的僵局时，彼此间的感情可能都受到了伤害。因此，即使一方提出缓和建议，另一方在感情上也难以接受，在这一情况下，最好寻找一个双方都能接受的中间人作为调节人或仲裁人。

仲裁人或调解人可以起到以下作用：提出符合实际的解决办法；出面邀请对立的双方继续会谈；刺激启发双方提出有创造性的建议；不带偏见地倾听和采纳双方的意见；综合双方观点，提出妥协的方案，促进交易达成。

最好的仲裁者往往是和谈判双方都没有直接关系的第三者。此人一般要具有丰富的社会经验、较高的社会地位、渊博的学识和公正的品格。总之，调解人的威望越高，越能获得双方的信任，越能缓和双方的矛盾，而达成谅解。

(八)提出最后期限

大量的谈判实践都表现了这样一个现象：大多数人都是在截止日期才交税；大多数学生是在最后期限才交作业；甚至像美国国会这样一个纪律严明的责任机构，它的大多数立法也是在即将休会时通过的。所以，谈判者应掌握谈判时间这一规律，恰当使用提出最后期限这一策略。

提出最后期限这一打破谈判僵局的策略是指在谈判前或谈判中，规定谈判结束的时间，这样，有助于双方有意识地提高谈判效率，一反以往的拖沓或相持状态，造成一种紧张的气氛，促使双方集中精力，灵活地、创造性地解决未谈妥的问题，从而使谈判加快进行，尽早打破僵局，使谈判圆满结束。

提出最后期限应委婉、有诚意。如，“我们能否在4点以前结束会谈，使我能赶上飞机？如果这样，可就帮我大忙了。”另外，还应适时地提出。因为过早地告知或提出，可能会使会谈向不利于自己的一方发展。



第三节 列举一些谈判策略

一、先发制人策略

这种策略是指在谈判中，趁对方不加防备或没有做好充分准备的时候，先下手实施突击，使之失去平和交手的能力；或在谈判过程中，先声夺人，以掌握谈判的主动权，使对方陷入被动，而自己却能获得先机之利。

例如，1985年7月，长沙人民织布厂与德国的依尔玛公司正式签署了购买价值180万马克旧织布机的合同。按合同规定，中方必须在8月底付出一半资金。后因客观原因，中方在11月30日才付出这笔资金。经谈判，德方对我方没有按时付一半资金表示谅解。但到了12月8日，德方突然要求中方赔偿违约金和利息65万马克。这时，在联邦德国发行署印发的47万份《津茨堡城分报》在头版头条刊登出了题为“织布机引起的激烈争论——中国工人感到受骗”的长篇报道，还配发了照片，顷刻间引起了公众的强烈反应。不少德国人看了这篇报道后认为“这种商人不能代表德国人”，尔后，几乎每天都有人来看望在该公司拆卸旧织布机的中国工人。紧接着，中国工人积极开展联络活动，利用德国新闻界人士组成的津茨堡“君子俱乐部”，利用邀请中国人参加周末午餐会的机会出示了我们与依尔玛公司签订的合同、清单，解答了许多问题，得到了公众舆论的同情和支持。后来，中方借助公众的舆论，在同德方谈判交涉中采取先发制人的策略，迫使依尔玛公司放弃了65万马克的索赔，还把购买设备的180万马克降到150万马克。再次签约后，双方握手言和，重归于好。

二、后发制人策略

后发制人策略与先发制人策略恰恰相反，它是指谈判中，己方先按兵不动，倾听对方的要求或主张，揣摩分析对方的意图，然后以相应的策略进行说服或驳辩，并言中要地，尽快达成协议。

有一次，在某个交易会上，我方外贸部门与一客商洽谈出口业务。在第一轮谈判中，客商采取各种招数来摸我们的底，罗列过时行情，故意压低购货的数量。我方立即中止谈判，搜集相关的情报，了解到日本一家同类厂商发生重大事故停产，又了解到该产品可能有新用途。在仔细分析了这些情报以后，谈判继续开始。我方根据掌握的情报后发制人，告诉对方：我方的货源不多；产品的需求很大；日本厂商不能供货。对方立刻意识到我方对这场交易背景的了解程度，甘拜下风。在经过一些小的交涉之后，乖乖就范，接受了我方的价格，大量购买了该产品。在商业谈判中，口才固然重要，但是最本质、最核心的是对谈判的把握，而这种把握常常是建立在对谈判背景的把握之上的。它是后发制人策略得

以实施的重要前提。

三、以诚相待策略

这一策略是指在谈判中开诚布公、以诚取信，从而获得对方的理解和信任。

例如，李嘉诚创办的长江工业公司曾经也有过资金不足的困境，为了走出困境，李嘉诚找到一个需要塑胶花的外商，并与其在咖啡厅里进行了谈判。李嘉诚将前一天晚上才设计出的 8 种塑胶花样品摆到外商面前，说：“先生，这些样品是我们一夜没睡赶制出来的。其中 5 种我认为基本符合您的要求，而另外的 3 种，是我们考虑了您这批花是为圣诞节而准备的，因此在您的要求上又加了一些东方风味，我一起都拿来了，希望您会喜欢。”李嘉诚接着说，“我们现在虽然没有足够的资金和担保，但是我们保证给您提供最好的质量、最优的款式和最低的价格。如果您喜欢，这些塑胶花的样品都送给您，希望我们有机会合作。”

外商看到李嘉诚如此诚恳，自己又有这么多的款式可以选择，对他说：“年轻人，我同意和你合作。”

李嘉诚凭着对这一款不满意，我们还有其他款式可供选择，相信总有一种符合对方的口味的想法，和他的设计师们一夜之间设计出了 8 种塑胶花，使外商在佩服的同时，也看到了与这样以诚相待的人合作的希望。

由以上例子可见，诚挚相待、肝胆相照也应当是谈判的重要策略之一。

四、装聋作哑策略

装聋作哑策略是指在谈判中，多听对方的陈述，让对方觉得我方有些愚昧或迟钝，而把自己的注意力集中在弄清问题和制定对策上，一旦时机成熟，就以突然袭击的方式抛出自己的方案，迫使对方接受。

例如，1953 年 6 月，79 岁的丘吉尔到百慕大参加英、美、法三国会谈，他利用年事已高的借口，时常装聋，与美总统艾森豪威尔和法外长皮杜尔讨价还价，艾幽默地说：“装聋成了这位首相的防卫武器。”

又如，日本 B 公司与美国的 S 公司进行过一场许可证贸易谈判。一开始，美方代表滔滔不绝地介绍情况，日方代表则一言不发、埋头记录。美方代表讲完后，征求日方意见，日方代表却说“我们不明白”。美方代表问：“哪里不明白？”日方说：“全不明白，请允许我们回去研究一下。”六个星期后，B 公司又派另一个代表团来谈。他们好像根本不知道上次谈判的情况，美方代表只好耐心地再叙述一遍。日本代表仍旧以“完全不明白，要回去研究一下。”为借口结束了第二轮谈判。又过了六个星期，日方故伎重演，只是结束时，日方代表告诉美方，一旦研究有结果，立刻通知美方。但半年后，日方仍无消息。正当美国人焦躁不安，大骂日本人没有诚意的时候，日本 B 公司的决策代表团突然飞抵美国，抛出最后方案，使美方措手不及，最后不得不同日本达成了一个明显对日本有利的协议。美方



首席代表事后感慨地说：“这次谈判，是日本在取得偷袭珍珠港胜利后的又一重大胜利。”这是日本人在谈判中采取装聋作哑策略取胜的一个典型案例。

五、真诚求助策略

真诚求助策略指在己方处于弱势时，真心实意地求助对方，进而达到以诚感人效果的一种策略。

例如，20世纪60年代中期，日本松下电器公司受轻型电气业普遍不景气的影响，亦走入低谷。在公司的全国销售会上，松下董事长并未因尚有12%的销售公司经营良好而掩盖整体性的经济困境或以此一味责备88%的销售公司工作不力，而是在最后一次会议上说：“松下电器有错，身为最高负责人的我在此衷心向大家致歉，今后将精心研究，让大家能稳定经营，同时考虑大家的意见，不断改进，最后，请原谅松下电器的不足之处。”说完，松下先生给大家深鞠一躬，此举使原先指责领导不力，对松下电器前途表示怀疑的人深受感动，并自觉反省，重新振作起来。此案例中，松下电器公司董事长在该公司走入低谷的弱势时，以真诚求助的策略争取到了对其前途表示怀疑的人的谅解、反省和再度合作。这是当时采用其他策略难以达到的效果。

六、声东击西策略

声东击西策略是指假装要朝某个方向行动，把对方的注意力引离你真正的目标或对象，在这一过程中实现自己的意图。

例如，某公司与另一公司的谈判中，双方在“硬件”和“软件”上总成交后，有部分设备价格仍高，买方想提出来不要，但按规矩又不能提，这时，卖方正好提出希望扩大散件的买卖，而买方本来就准备再买些散件，于是本想抛出的订单就不抛了，而是与卖方纠缠买散件的条件，吊他的胃口，卖方一听买方可以增订散件且量又不少，于是把注意力全放在如何卖出散件上。买方就这样通过散件的谈判，把不要的设备从订单上取消，并且使对方的材料价也有所降低。

七、疲劳轰炸策略

疲劳轰炸策略是指在谈判中趁对方疲劳、精神沮丧的时候，不间断地发起进攻，使之答应某个条件或某些要求。在谈判中，有时会碰上锋芒毕露、盛气凌人的对手。对于这类对手，如若采用针锋相对、以牙还牙的办法很容易激起对立的情绪，造成谈判的破裂。一般以采取“疲劳轰炸”策略为好。可以用车轮战的办法使对方感到精疲力竭，对谈判生厌。在进行谈判时，对于对方所提的要求采取回避实质，虚与周旋的方针，经过几次拉锯，就会使对方失去锐气。到了对方头昏脑涨、精神萎靡的时候，己方即可以守为攻，掌握谈判

的主动权，促使对方接受己方的条件。

八、铁腕攻势策略

铁腕攻势策略是指在谈判中提出比期望更高的要求，并采取铁腕政策来降低对方的目标，实现自己的期望，这是英国前首相铁腕女人撒切尔夫人的谈判策略。她曾经说过：“我这个女人不会转变方向，我不会为了迎合人们的欢心而改变规定的政策。”正是她有特异的作风，作为女人，她能连任英国三届首相。1975年12月在柏林召开的欧洲共同体各国首脑会谈中，撒切尔夫人提出英国对欧共体负担的费用每年减少10亿磅。这使得各国首脑瞠目结舌，他们以为英国政府可能决定减少3亿磅，就提议只能削减2.5亿磅。撒切尔夫人坚持己见，声称这10亿磅是英国的钱，如果这种预算有所改变，那么，法国和德国的损失会更大。这样，使各国首脑，尤其是法国、德国、丹麦等国首脑极端焦躁。她表现出不向其他各国妥协的姿态，逐渐把欧共体各国首脑期望转向自己所期望的目标上。欧共体各国最终还是同意每两年削减8亿磅，遇上欧共体经济不景气的时候，则须每三年削减一次。

九、以牙还牙策略

以牙还牙策略即是“以其人之道，还治其人之身”。它多用于回击或回答肆意挑衅的或提刁难问题的对手。

例如，加拿大外交官切斯特·朗宁在竞选省议员时，因幼年时吃过中国奶妈的奶水而受到政敌的攻击，说他身上一定有中国血统。朗宁反驳道：“你们是喝牛奶长大的，那身上一定有牛的血统了！”再如，1982年秋，美国洛杉矶举行了一次中美作家的会议。在一次宴会上，美国诗人艾伦·金斯伯格(Allen Ginsberg)请我国作家蒋子龙解个谜：“把一只五斤重的鸡装进一个只能装一斤水的瓶子里，您用什么办法把它拿出来？”蒋子龙略加思索，便回答说：“您怎么放进去，我就怎么拿出来。您显然是凭嘴一说就把鸡装进了瓶子，那么我就用语言这个工具再把鸡拿出来。”金斯伯格称赞说：“您是第一个猜中这个谜语的人。”

十、针锋相对策略

针锋相对，就是在谈判中以攻为攻、以理克理、以实克实，或看准机会，灵活掌握，到关键时刻给对方一个回击。

例如，爱国将领冯玉祥任陕西督军时，有两个外国人私自到终南山打猎，打死了两头珍贵的野牛。冯将军把他们招到西安责问：“你们到终南山打猎和谁打过招呼，领到许可证没有？”对方说：“我们打的是无主野牛，用不着通知任何人。”冯将军气愤地说：“终南山是陕西的辖地，野牛是中国领土内的东西，怎么是无主的呢？你们不经批准私自行猎，就是违法行为，你们还不知罪吗？”两个外国人又狡辩地说：“这次到陕西，贵国外交部发给



的护照上，不是准许带猎枪吗？我们怎么算私自行猎呢？”冯将军反驳说：“准许你们携带猎枪，就是准许你们随便行猎吗？若准许你们携带手枪，难道就可以在中国境内随意杀人吗？”其中一个外国人还不服气，继续狡辩说：“我在中国 15 年，所到的地方从来没有不准打猎的。再说，中国的法律也没有不准外国人在境内打猎的条文。”冯将军冷笑着说：“没有不准外国人打猎的条文，不错，但难道就有准许外国人打猎的条文吗？你 15 年没有遇到官府的限制，那是他们睡着了。现在我身为陕西的地方官，我却没有睡着。我负有国家人民交托的保卫主权之责，就非禁不可。”至此，两个外国人在冯将军的几个回合的针锋相对的以理克理、以实克实的反驳下只好承认了错误。

十一、刚柔相济策略

刚柔相济，是兵家用兵治军的一大绝招。“三十六计”的第十计“笑里藏刀”中就讲到，“信而安之，阴以图之；备而后动，勿使有变。刚中柔外也。”

谈判中用此法，指的是在谈判中，既要有刚——刚强正直，在原则问题上不让步，力求辩明；又要有柔——柔和含蓄，通情达理，不说过头话，留有余地，并彬彬有礼。这就是谈判的“刚柔相济策略”。换言之，这一策略是指在谈判中实施“硬”和“软”两种相互配合的策略手法，使对手在硬与软的态度转换的攻势下尽快就范。

如果在谈判中，只刚不柔，态度生硬，便难以获得同情与支持，也不易使对方接受；只柔不刚，优柔寡断，软弱无力，则又达不到谈判的目的。最有效的方法是刚中有柔，柔中带刚，刚柔相济。

例如，在第四轮中美知识产权北京谈判中，中方一开始就由每个方面的专业代表分别作了长达 45 分钟的发言，不许美国人插话，并口气强硬地撤回以前谈判中的一切承诺，令美方目瞪口呆，但在谈判陷入僵局后，中方又递过一个信息：还可以谈。这一手段简直可以说是标准的刚柔相济，其实际效果比较明显。首先，表明了中国对知识产权是着力保护的，但也是根据中国国情的；其次，如果美方单方面决定采取关税报复，那么，谈判破裂的责任不在中方；第三，争取到了美国公众与舆论的支持。刚柔相济策略还表现为一场谈判中的一方唱黑脸，一方唱白脸的两人软硬配合的手法。

十二、以长补短策略

以长补短策略指从己方的劣势中寻找出足以令人注意的潜在优势来说服对方的一种策略。

例如，美国著名企业家维克多·金姆(Victor Kim)在办公室里接待了一个重要部门的员工，该员工声称他刚刚接到别的公司的录取通知，待遇远远高于目前，因此，他准备“跳槽”。维克多·金姆听完他的详细介绍后说：“以你目前在本公司的职位，将来的升迁潜力极大，但是，如果你转到他们那边，你就把自己困死在一个位置上，根本没有希望到达公

司的权力核心甚至核心的边缘，因为我知道，那个公司是一个家庭世袭领导体制，不沾亲带故的人，别想有大作为。”这么一说，该员工犹豫了，后来他也没有“跳槽”。维克多·金姆用“以长补短”的策略说服了想“跳槽”到待遇高的公司的员工。

十三、以退为进策略

以退为进策略就是在谈判到关键时刻，如果碰到棘手问题或遇到僵持不下的局面，就要适时引“退”或做出必要的“让步”，以小的“代价”换取大的收获。

例如，1986年6月前后，日本东芝公司违反对前苏联等国家的禁运协定，私自将一些高精密机床卖给苏联，使苏联潜艇发动机的噪声大大降低，让美军难以发现。这件事被揭露后，美国国会立即作出禁止进口东芝产品的决定。为平息风波，东芝公司同美国进行了谈判，诚恳地向美国“道歉”，并作出总经理等要员辞职的决定，终使这一事件“化干戈为玉帛”。美国原谅了日本，日本获得了美国的谅解乃至新的信任和合作之“进”。如果日本不采取“退”的策略，而是硬对硬，那么东芝产品就进不了美国，其损失将是惊人的。

十四、反客为主策略

反客为主，就是在谈判中钻空子插脚进去，掌握对方的要害，循序渐进，步步为营，变被动为主动，变劣势为优势的一种策略。日本在商务谈判中，能较好地运用“反客为主”的策略。

例如，为打入美国市场，日本人总是钻空子插脚进去，变被动为主动，变“客人”为“主人”。为此，美国学者柯特勒(Milton Kotler)等在《新竞争》中这样描述日本公司：“在日本人进入那些与美国公司直接对抗的市场时，他们经常推出一种低价、标准型但又具有额外功能，并附以出色服务的产品，从而迅速地取代原来占领先地位的美国公司，成为市场领先者。”“当日本人的产品得到消费者承认后，他们就开始提价。多年来，索尼电视机的定价一直低于美国产品，但当它有了相当的市场实力后，产品定价就接近了美国产品……”。由此可见，日本人在商务谈判中运用“反客为主”策略堪称行家里手。

十五、以静制动策略

以静制动策略是指在谈判中，沉着倾听对方的表述，静观谈判事态的发展，关键时刻反问一两句，转折关头插进三言两语，以己方之静制彼方之动。

例如，1987年6月，济南市第一机床厂厂长在美国洛杉矶同美国卡尔曼(Kalman)公司进行推销机床的谈判。双方在价格问题的协商上陷入了僵持的状态，这时我方获得情报：卡尔曼公司原与台商签订的合同不能实现，因为美国对日本、韩国、中国台湾提高了关税的政策使得台商迟迟不肯发货。而卡尔曼公司又与自己的客户签订了供货合同，对方要货



甚急，卡尔曼公司陷入了被动的境地。我方根据这个情报，在接下来的谈判中沉着应对，卡尔曼公司终于沉不住气，购买了 150 台中国机床。由此可见，在谈判中，不仅要注重自己方面的相关情报，还要重视对手的环境情报，只有知己知彼知势，静观其变，才能获得胜利。

十六、以慢制快策略

以慢制快策略是一种“大智若愚”和“后发制人”兼而有之的策略，即指在谈判中先以迟钝呆板的假象迷惑对方，实则分析对方的一招一式而为反击积蓄力量。

例如，1956 年苏美首脑谈判时，当赫鲁晓夫(Khrushchev)询问艾森豪威尔(Dwight David Eisenhower)问题时，艾森豪威尔总统总是看着他的国务卿杜勒斯(John Foster Dulles)，等杜勒斯把便条递过来后，艾森豪威尔才回答问题。这把赫鲁晓夫急得不行，弄得心烦意乱，大大影响了谈判的情绪，当时赫鲁晓夫很看不起艾森豪威尔，认为他既然身为国家领袖，当然知道所有问题的答案，更不需要任何人告诉他要说些什么话，他讽刺地问道：“究竟谁才是真正的最高领袖，杜勒斯呢，还是艾森豪威尔？”其实，是赫鲁晓夫错了，他不了解艾森豪威尔的真正意图。艾森豪威尔当时表现的“弱点”正是一种隐藏的力量。他这样做，至少已经达到了两个目的：既争取到了思考问题的时间，又获得了别人的提示。这正是“以慢制快”策略的妙用。

十七、以假乱真策略

以假乱真的意思是用假的东西去冒充或混杂真的东西。谈判中也有采用这一策略的。

例如，20 世纪 70 年代初，韩国商人郑周永计划创建蔚山造船厂，制造超大型油轮。经过他的努力，终于筹集了足够的贷款，只等客户来订货了。当时，没有一个外商相信韩国的企业能够造大船。看来订单是不易得到的，怎么办？郑周永陷入苦思冥想之中。一天，他偶然发现一张已经发黄的旧钞。这张旧钞上印有 15 世纪朝鲜民族英雄李舜臣发明的龟甲船，其开关与现代油轮非常相似。实际上，李舜臣发明的龟甲船是用来运兵的，与现代油轮的性质完全不同。但是，郑周永就像抓住了一根救命稻草，怀揣这张旧钞到国外游说，宣称朝鲜在 400 多年前就具备了造大船的能力，今天完全可以制造出现代化的大油船。经他这么一说，有个外商信以为真，很快向郑周永提供了两张各为 26 万吨级的油轮订单。拿到订单后，郑周永与全体职工埋头苦干，终于在两年后交出了两艘油轮。蔚山船厂一炮打响，订单像雪片般飞来，给郑周永带来不尽的财源。郑周永以一纸旧钞游说外商，以假乱真，令人叫绝。

“故布疑阵”也是以假乱真策略的重要体现。

故布疑阵是指一些谈判人员故意将一些所谓机密性的材料，通过一些途径透露给对方，让对方得手，如获至宝，信以为真，最后却付出惨重的代价的策略。例如，不露痕迹地故

意在走廊内、纸篓里、谈判室内“遗失”备忘录、便条、文件等“机密”材料，或是在谈判桌上做出故意要让对手知道的事情或“机密”，用大字或较大的字写出，使坐在桌子对面的对手即使倒着看也能一目了然。这些使对手信以为真的资料，将会使对手误入歧途，最终付出代价。

十八、诉苦策略

诉苦策略是指一种装扮成可怜相、为难相的做法，目的是引起对方的同情，诱使对方让步的策略。这一招儿，西方人、日本人常用。如讲：“这样决定下来，回去后要挨批评”，“要砍头的”。

例如，某外国公司的商务主谈人已经与我国某公司谈判了三次。第三次价格虽做了改善，但比起竞争对手的价格仍不利。于是，他约买方代表去他住的饭店再谈。这时，他头缠毛巾，腰围毛毯，脸挂倦容，显示出一副病态。据他讲“头痛、胃疼、腰疼，心里焦急”。心里急不假，头疼也可能是真的。但这一招很有感染力，往往对动摇买方部分人员的谈判意志很有效果。甚至有的外国商人可以在桌子上向你磕头，要求你多关照。对此种种表现，作为谈判当事人要冷静地分析。我国谈判人员不应采取这一策略，它有失国格和人格。

十九、润滑策略

谈判人员在交往中有意识地馈赠一些礼品，以此来联络感情称之为润滑策略。

众所周知，“行贿”是不符合法律和道德准则的行为。因此，应注意的是，谈判人员的礼品一般不宜价值过高，否则难免就有“贿赂”的嫌疑。在西方国家，如美国的西欧等国，礼物过重就会被认为是行贿，所以，还是“礼轻情义重”为好。

二十、“黑脸红脸”策略

在谈判活动中，软硬兼施的技巧和方法也经常被谈判人员运用，并借此达到自己的谈判目的，这在谈判学中被称做黑脸红脸法或者好人坏人法。黑脸红脸策略是指在谈判中，时而以黑脸，时而以红脸的形象出现，通过态度的变化干扰对手的谈判意志，以求得谈判中优势的做法。该谈判策略在表现形式上是又打又拉、软硬兼施，使对手不能定其意，从而达到软化对手立场的目的。该策略运用较广、也较自由，不受谈判地位、时间的限制，也是谈判人员运用较多的常规策略之一。

在谈判中黑脸红脸各有功效。要使用“黑脸”和“红脸”的策略，通常情况下需要有两名谈判人员，两名谈判人员不可以一同出席第一回合的谈判。两人一块儿出席，若是其中一人留给对方不良印象的话，必然会影响其对另一人的看法，这对第二回合的谈判来说，



是十分不利的。

在谈判中，黑脸的作用是施加压力。在这种策略中，第一位出现的谈判人员通常扮的就是“黑脸”，他的责任是激起对方“这个人不好惹”、“碰到这种谈判的对手真是倒了八辈子霉”的反应。“黑脸”的作用是让对手感到压力，也就是说让对手感到如果没有“黑脸”这样的人，各方会达成一致的协议，没有“黑脸”，谈判成功会比较容易，有了他反而成为一种阻碍。“黑脸”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，这样可以削弱对方的气势，把对方的优势降低。“黑脸”的另一个责任是迫使对方尽量暴露他们的弱点。

在谈判中“红脸”的作用就是“和事佬”。第二位谈判人员通常唱的是“红脸”，也就是扮演“和平天使”的角色，使对方产生“总算松了一口气”的感觉。“红脸”实际上是老好人，在谈判各方意见分歧较大，陷入僵局，谈判进行不下去的时候，“红脸”可以发挥“和事佬”的作用。“红脸”一般由被对方大多数人认可的人担当。“红脸”的责任是对对方提出的要求和观点表示理解，使各方不至于闹翻。“红脸”还有一个责任，是要给对方安全感，让对方放松警惕，在谈判中让步。但是让不让步不是“红脸”说了算，而是负责战略和战术的人说了算。

通常情况下，谈判中“黑脸”、“红脸”往往交替出现，轮番上阵，直到谈判达到目的为止。第一个谈判人员只需要做到使对方产生“真不想再和这种人谈下去了”的反感便够了。不过，这样的战术，只能用在对方极欲从谈判中获得协议的场合中。当对方有意借着谈判寻求问题的解决时，是不会因对第一个谈判人员的印象欠佳而终止谈判的。所以，在谈判前，必须先设法搞清楚对方对谈判所持的态度，如果是“可谈可不谈”，那么黑脸红脸策略便派不上用场了。

谈判策略还有很多种，因篇幅所限，这里不再一一列举。

本章小结

本章分三节进行了论述。第一节“谈判策略的作用”，先后阐释了谈判的以下作用，即谈判准备阶段运用策略能为谈判的顺利进行奠定良好的基础、谈判开局阶段运用策略能为谈判的顺利进行起到一定的导向作用、谈判进行阶段运用策略对谈判的顺利进行能起调整 and 促进作用。第二节“谈判策略的选择和运用”，首先论述了谈判策略的选择，而后阐释了谈判中打破僵局的策略运用问题。第三节“列举一些谈判策略”。通过本章的学习，能使谈判者了解和掌握谈判的策略问题，力使谈判能艺术性地进行，多取得谈判的成功。

自 测 题

关键词

先发制人策略 后发制人策略 以诚相待策略 装聋作哑策略 声东击西策略
以牙还牙策略 针锋相对策略 刚柔相济策略 以退为进策略

思考训练题

1. 谈判策略有哪些作用？
2. 谈谈谈判中打破僵局的策略运用。

案 例 分 析

周恩来总理巧答美国记者

有一次，一个美国记者同周恩来总理谈话时，看到桌上有一支美国派克钢笔，就带着几分讥讽的口气问道：“请问总理阁下，你们堂堂中国人何还要用我们美国的钢笔呢？”周总理听出了他的言外之意，庄重而又风趣地答道：“提起这支钢笔，话就长了，这是一位朝鲜朋友‘抗美援朝’的战利品嘛，作为礼物赠给我的。我无功不受禄，就拒收。朋友说，留下做个纪念吧！我觉得有意义，就收下了这支贵国的钢笔。”那个记者听后，一脸窘相，怔得半晌说不出话来。周总理的话，给美国记者以猛烈的一击，揭示了一个与美国记者内心截然相反的结论：这支钢笔决不是中国落后的象征，而恰好相反，它是帝国主义发动侵略战争遭到可耻失败的历史见证。

(资料来源：姚凤云. 现代谈判指导. 哈尔滨：黑龙江科技出版社，1994)

问题：

1. 周恩来总理运用的是何种谈判策略？
2. 怎样选择谈判策略？

第五章 谈判经典理论

【学习要点及目标】

通过本章的学习，理解和明确几个谈判的经典理论，以使其用指导谈判的实践。

【引导案例】

谈判高手布莱恩的心理满足

有一位谈判高手布莱恩帮助一家大公司采办。在一项采办中，有位卖主的报价是 50 万美元。布莱恩委托公司的成本分析人员调查了卖方的产品，成本核算的结果表明，卖方产品只需 44 万美元就可以买到。布莱恩看过成本分析资料后，对 44 万美元这一数字也深信不疑。一个月后，买卖双方开始谈判。谈判一开始，卖方便使用了很厉害的一招，声明：“先生很抱歉，对于上一次 50 万美元的报价，我必须做一下更改。原先的成本核算有误，以致使我报错了价格。经过重新核算，我现在要求的价格是 60 万美元。”他的发言语调沉稳，使人感到坚定不移，一时间反而使布莱恩对自己所做的成本估计产生了怀疑，于是买卖双方在 60 万美元而不是 50 万美元的价格上讨价还价。谈判的结果以 50 万美元成交。事隔几年之后，布莱恩回忆起这次谈判时说：“直到现在我还不明白，60 万美元的价格到底是真的还是假的。不过，我仍清楚地记得，当我最后以 50 万美元的价格和他成交时，我感到很满意呢。”这也是卖方在谋求本方最大可能利益的前提下给布莱恩以适当的心理上的满足。

(资料来源：李言，汪玮琳. 跟我学：谈判口才. 北京：中国经济出版社，2006)

第一节 谈判的需要理论

一、马斯洛的“需要层次论”

1954 年，美国布朗戴斯(Abraham H Maslow)大学心理学教授马斯洛在他的颇有价值的《动机与个性》一书中提出了“需要层次论”。他把人类行为基本要求分为五种需要类型。这为研究与谈判有关的种种需要提供了一个有用的结构。

马斯洛提出的人类五大基本需要是指：生理需要、安全需要、社交需要、自我尊重需



要和自我实现需要。

(一)生理需要

生理需要也叫物质或生存需要。马斯洛认为,生理需要是人类最原始最基本的需要。它是指饥饿时有食品,渴了有饮料,冷了有衣穿,休息时有居所,病了有药物治疗等。这些物质和生存需要如不能满足,就有生命危险。因而是最强烈和最低层次的需要。

(二)安全需要

马斯洛认为,当人类的物质需要得到基本满足,并逐步改善之后,就会想满足安全需要,即需要努力达到生活和工作的舒适、稳定和安全。这是指人们要求劳动安全、职业安定,希望免于灾难,希望未来的生活有保障,要求劳动保护、社会保险、退休金保障等。

(三)社交需要

马斯洛认为,当人的生理和安全需要获得相对的满足之后,就会产生一种社交需要。这是指人们需要和亲属、同事、朋友保持友谊,希望得到信任和互爱,渴望有所归属,成为团体中的一员。人的这些社交欲和归属感得到满足,就会为所在的团体努力工作。

(四)自我尊重的需要

马斯洛认为,所有的人都有自尊心。人类一旦在物质需求、安全和社交的需要方面都得到相对的满足之后,就会非常注重自己的尊严了。这是指人们希望别人尊重自己的人格,希望自己的能力和工作得到公正的承认与赏识,要求在团体中确立自己的地位。尊重需要一旦有所满足,就会使人们增强自信心,觉得自己有地位、有价值、有实力、有发展前途。

(五)自我实现的需要

马斯洛认为,人类一旦在物质需要、安全和社交,以及自我尊严的需要方面得到满足之后,还会产生一种新的需要,即自我挖掘的需要。这是指人们希望完成与自己能力相称的工作,使自己的潜在能力得到充分的发挥,成为所期望的人物。当然,每个人的自我实现的目标是不尽相同的。有的希望成为高级领导人,有的希望成为科学家,有的希望成为工程师,有的希望成为身怀绝技的能工巧匠,有的希望成为种田能手,等等。虽然人们自我实现的目标高低不同,但每个人的自我实现,均是该人需要层次中最高层次的需要。

马斯洛的人类的五大基本需要虽然是由低层次向高层次上升的,但需要的层次顺序并不是固定不变的。如,有的人为了崇高的理想,可以置生理和安全的基本的低层次的需要于不顾,这就是需要次序上的颠倒。而且,人们还经常在同一时地同时存在多种需要。另外,这五种需要不可能使所有的人都能得到完全的满足,而是越到高层次,满足的概率就越小。



马斯洛需要层次论中的五层需要的中间一层需要是社交需要。这是人的一种基本的需要。作为谈判这一人际交往行为，便是社交行为的一个具体行为。也可以说是人的社交需要的一个具体的驱动行为。

二、尼尔伦伯格的“谈判需要理论”

继马斯洛(Abraham H Maslow)的“需要层次论”问世后，20世纪70年代末，美国律师、谈判学家尼尔伦伯格(Gerard I Niemberg)在马氏理论的基础上把反映于谈判行为中的人的需要、人的动机和人的主观作用问题作为谈判理论的核心问题提了出来。

尼尔伦伯格认为：“需要和对需要的满足是谈判的共同基础。要是不存在尚未满足的需要，人们就不会进行谈判。谈判的前提是，谈判双方都要求得到某些东西；否则，他们就会对另一方的要求充耳不闻，双方也就不会有什么讨价还价发生了。即使是一个只求维持现状的需要，亦当如此。双方都为各自的需要所策动，才会进行一场谈判。”

尼尔伦伯格根据谈判的“需要理论”，将各种谈判分为三个层次，即个人间——个人与个人的谈判；组织间(不包括国家)——大的组织之间的谈判；国家间——国与国的谈判。他认为，“需要理论”适用于所有层次的谈判，而且，在每一层次中采用的方法所针对的需要越是具体，就越有可能获得成功。

尼尔伦伯格还总结出了六种类型需要的不同适用方法。

- (1) 谈判者顺从对方的需要。
- (2) 谈判者使对方服从其自身的需要。
- (3) 谈判者同时服从对方和自己的需要。
- (4) 谈判者违背自己的需要。
- (5) 谈判者损害对方的需要。
- (6) 谈判者同时损害对方和自己的需要。

他认为，“这些需要的不同适用方法，能使谈判者在谈判中充分利用多种选择。谈判者可以根据自己的需要和对另一方需要的推测，从这六种方法中选择他认为在该适用层次条件下最适当的一种或几种方法。”

他还论述了如何发现需要以及不同的需要、不同的场合和不同的适用方法相结合产生的谈判策略等问题。

尼尔伦伯格总结出的这六种类型的需要，在谈判实践中多有体现。

三、尼尔伦伯格“谈判需要理论”在谈判中的运用

在谈判中适应谈判者的需要特点设计谈判方案是达到理想谈判的有效途径。谈判双方都试图调控对方的需要与行为，因此，确立应用谈判需要的策略性十分必要。

下面阐释尼尔伦伯格的六种类型需要的不同适用方法在谈判中的运用情况。

(一)谈判者顺从对方的需要

谈判者在谈判过程中，只是站在对方的立场上，设身处地替对方着想，从而最终达成一致的协议。这种方法最容易导致谈判的成功。

谈判者顺从对方的需要可以应用在各种谈判场合中，因这是一种广义的谈判策略原则，有着较广泛的谈判应用范围。

应用顺从对方的需要策略对于一些特殊形式的谈判很有效。例如，在与劫机的犯罪分子谈判时，必须采用顺从对方需要的原则，否则劫机犯有可能要炸毁飞机或杀害人质。因此，先答应劫机犯的某项需要(如要求给飞机加油)，然后再采取相应措施与其谈判，使飞机上的人质获释。

(二)谈判者使对方服从其自身的需要

谈判者使对方服从其自身的需要是指谈判者因特定的前提事件而要求谈判的另一方或多方必须顺从自己的意愿。

例如，1964年9月29日，《纽约时报》以半版篇幅刊载了汽车工人联合会国际联盟的一则公告。大号字的标题赫然醒目：“通用为什么罢工？”副题是：“事由——为更多的尊严，而不是为更多的钱。”眼下的这次罢工，已不是为工资问题而发生争执了。因为，通用汽车公司已提供与克莱斯勒公司和福特公司的劳工合同基本相同的工资利益，其中包括汽车工人在历次单独谈判中都未曾得到过的最有吸引力的经济利益。工人尚未满足的需要，比计时报酬问题更深刻、更基本。这则公告写道：“通用汽车公司的工人在工作场所得不到体面的待遇，得不到做人的尊严。对此，他们从心底感到愤愤不平……罢工的根由不在于钱，问题的核心在于通用汽车公司如何对待兢兢业业为它干活的工人。”接着，工会列举了通用公司拒不接受仲裁或调解的争议要点：①最起码的人道和体面的工作条件；②公平合理的生产标准；③通情达理和开明的纪律章程；④取消过量的和任意的加班工作；⑤健全保证公司合同义务履行的充分的代表制；⑥改善工人职业保险的条件。

根据谈判的“需要理论”的谈判者使对方服从其自身的需要，我们可以看出，工会正是试图通过强调工人安全，获得尊重和自我实现等方面的需要来对通用汽车公司施加压力的。同时，工会也间接地暗示，只要通用汽车公司能对工人致力改善人际关系，其本身也将能满足获得尊重的需要。

谈判者使对方服从自身需要的策略应用在军事上常表现在停战谈判、撤军谈判、交换战俘谈判、劝降谈判等方面。

(三)谈判者同时服从对方和自己的需要

谈判者同时服从对方和自己的需要是指谈判双方从彼此共同利益要求出发，为满足双方每一方面的共同需要进行谈判洽谈，进而采取符合双方需要与共同利益的谈判策略。



谈判者在谈判中采用既符合自己的需要，又符合对方的需要的方法是一种上策。无论在个人之间谈判，还是在组织间谈判，以及在国家间谈判都可应用此原则。

谈判者同时服从对方的需要和自己的需要的策略和谈判的性质与基本条件是有相似之处的。所以，这一项原则使用范围很广。例如，公司管理人员在调动职工的积极性方面可通过谈判阐明职工与公司前途的一致性，激发职工产生参与思想，提高生产效率。

(四)谈判者违背自己的需要

谈判者违背自己的需要是指谈判者为了争取长远利益的需要，抛弃眼前的利益和需要而采取的一种谈判策略。

谈判者违背自己的需要去寻求理想谈判目标的本质就是妥协。为了满足某种需要而违背自己的另一种需要，从谈判心理学的理论上讲，它是人的优势需要战胜次要需要的过程。

个人之间，有这样的事例。如，有的人到医院去卖血，由于卖血不会影响人的生命，所以医院是会同意卖血者的要求的。这是因为卖血者因经济困难，为了满足生存需要，只好违背自己的生理需要和健康需要。

国家之间，也有这样的事例。如，1982 年墨西哥面临的债务危机严重地威胁着国家的经济命脉。当墨西哥(谈判者)要求西方国家发放贷款给予救急时，美国政府答应提供 20 亿美元的紧急贷款，但要求贷款的一半用来购买美国的剩余农产品，另一半作为美国购买墨西哥 4.010 万吨优质原油的预付款。墨西哥为了满足其经济发展的需要，偿还外债的需要，接受了美国的要求，违背了多年拒绝扩大对美国出口石油的经济立场需要，宣布了向美国出口的石油由原来占墨西哥出口总额的 52% 增加到 72%。

(五)谈判者损害对方的需要

谈判者损害对方的需要是指谈判者只顾自己的利益，而不顾他人的需要和利益动机，是一种你死我活的谈判策略。采用这一策略的一方往往处于强者的主动地位。

谈判者采用损害对方的需要方法在个人之间、组织之间、国家之间的谈判中都能起作用。例如，历史上有许多不平等条约、协议的签订，都是一些强国对弱国在谈判中实施损害对方需要的方法而形成的。

(六)谈判者同时损害自己和对方的需要

谈判者同时损害自己和对方的需要是指谈判者为了达到某种特定的预期目的，完全不顾双方的需要与利益，其实这也是一种双方“自杀”的谈判办法。

在谈判发生争端时，谈判者一方为了迫使对方让步，自己也做出一定的让步。双方都无法实现自我实现需要的目标。

例如，在商品贸易洽谈中，谈判双方展开价格战，买卖双方都甘冒亏本破产的危险，

竞相压低价格，以击垮竞争对手，此类场合采取的就是这类谈判策略。

采用损害他人与自己的双重需要的做法，如果是从策略方面考虑也是可以的。在商业谈判中，采用损害对方需要和自己需要的策略是为了能有效地进行讨价还价。因此，此方法这时是以退为进的策略。

四、满足双方的需要是谈判者的原则

任何一位谈判者都应明白谈判的目的是为了达到自己的目标，同时，它还应满足对方某一层次的需要。从个人之间的谈判到组织之间的谈判以及国家之间的谈判，都存在一个如何使谈判双方都感到心理上、生理上的需要得到了满足的问题。人与人之间的活动交换过程所包容的利益，多于一个主体的利益。在所有主体的共同利益形成之前，各不同主体的利益在活动交换的范围内既可能是对立的，也可能是一致的。谈判活动正是一项包容多重利益的交往活动。谈判者在谈判活动中索取某种利益，以满足各自需要。

谈判活动的本质是寻求利益。谈判实践表明，谈判者不得已坐在一块儿谈判并非是利益目标不同。相反，在许多情况下，他们的利益目标是一致的。例如，不同制度的国家领导人作为谈判者为了本国经济发展的需要而坐到一起进行谈判，既满足了本国的需要，也满足了其他参与国的需要。

(一)国家之间谈判满足双方的需要的原则

国家之间谈判，欲满足双方共同需要的谈判原则是什么？是新中国成立后所奉行的外交政策的基本原则，即和平共处五项原则，1954年4月《中华人民共和国和印度共和国关于中国西藏地方和印度之间的通商和交通协定》中首次提出。

- (1) 互相尊重主权和领土完整。
- (2) 互不侵犯。
- (3) 互不干涉内政。
- (4) 平等互利。
- (5) 和平共处。

和平共处五项原则是针对不同的社会制度、意识形态、信仰的差异确定的，它的目标是寻求共同利益，而不是迫使对方承认自己的政治主张和生活方式。所以，谈判者依据和平共处五项原则与他国谈判能达到理想的谈判目的。

(二)个人之间谈判满足双方需要的原则

个人之间的谈判，欲满足双方的共同需要的谈判原则如下所示。

- (1) 买卖谈判要立足于互利。
- (2) 公共关系谈判要满足双方心理需要。



- (3) 调节争端谈判要着眼于公平。
- (4) 领导与被领导者之间谈判要在尊重的基础上,满足高低两个层次的需要。
- (5) 日常生活中个人之间谈判要以调节生理、心理平衡为准则。

第二节 谈判原则理论

谈判原则理论的代表人物是美国哈佛大学法律学院教授罗杰·费希尔(Roger Fisher);威廉·尤瑞(William Ury)和工商管理学院教授霍华德·雷法(Howard Raiffa),他们的代表作是《哈佛谈判技巧》。他们在系统研究各种不同类型谈判的基础上,于20世纪70年代末期提出了这种普遍适用的理论,后人将其称为“哈佛原则谈判法理论”。这种理论代表着更高水平的谈判策略,这种策略广泛适用于政治、外交、商贸、管理乃至家庭经常矛盾的处理。它使谈判者跳出“讨价还价”的老框,能洒脱自如地应付复杂事物。从国际之间的谈判到个人之间的谈判,从一个问题到多个问题的谈判,从双方到多方谈判,从固定谈判到突发情况的谈判,不管谈判对手有无经验,是否风格各异,“原则谈判法”都可适用。一般的谈判策略如被对方识破,就难以继续下去,“原则谈判法”完全相反,如果对方懂得此法,则更容易谈判。

费希尔等人提出的原则谈判理论精髓,在于其四大基本谈判要点。即把人与问题分开;谈判重点是利益而不是立场;努力寻求有益的解决方法;坚持客观标准。这四个基本要点构成了一种几乎可以在任何情况下都加以运用的直截了当的谈判方法。这四个基本要点应贯穿于谈判过程的始终。

一、把人与问题分开

把人与问题分开是指,强调在谈判中把人与问题分开,对事不对人。因为谈判者都是有一定感情的人,当出现意见分歧时,情感与问题的客观是很容易纠缠不清,因此,人与问题应分开,并分别处理。

原则谈判理论及其重视心理问题的处理,重视对对方看法的引导,情绪的疏通,本意的沟通。同时也要处理自身“人的问题”。为此,原则谈判模式提出以下建议。

(一)重视对对方看法的引导

了解对方的看法是进行引导的基础,现实中看来不可避免的冲突,实际都是人们“看法”互不相让的结果。人与人之间对问题的看法的歧见是问题的根源。原则谈判理论建议如下。

- (1) 注意设身处地审视各自的看法。

- (2) 绝对不要以自己的猜想去推测对方的意图，应当注意核实，注意弦外之音。
- (3) 讨论问题而不要责怪别人。
- (4) 如果对方对你已有成见，就应找机会做出与对方看法不同的行动，以表明你的诚意。
- (5) 让对方参与你的行动，使他感到自己也是事业的一分子，在他享受成功喜悦的同时助你一臂之力。
- (6) 给对方面子。

(二)重视对对方情绪的疏通

在谈判中，特别是在激烈的争执中，“感受”比“说话”更重要。双方准备“较量一场”的心理，可能大于准备“同心协力”的心理。一方的情绪会影响另一方的情绪。这种情绪如不及时疏通，就容易把谈判带入僵局甚至破裂。原则谈判理念提出以下建议。

- (1) 谈判者要了解对方和自己的情绪。
- (2) 对了解到的双方的情绪，作为一种客观存在来对待。
- (3) 要容许对方发泄情绪。
- (4) 不要对情绪性的宣泄做出情绪性的反应，情绪导致情绪是非常危险的。
- (5) 要抓住机会，利用象征性姿态。

(三)重视对对方本意的沟通

处理“人的问题”的最佳时机是在它变成问题之前，预防胜于一切。你越能很快地把一位陌生人转变成你所认识的人，谈判就越容易进行。如果把对方看成“人”来看待，把问题按照其价值来处理，会给谈判者带来利益。

二、谈判重点是利益而不是立场

谈判中的基本问题不是在立场的冲突，而是在双方需求、欲望、关切和恐惧方面的冲突，这些利益的冲突是立场冲突的更深刻的背景原因。

主张谈判的重点应放在利益上，而不是立场上。立场和利益的原则在于一个人的立场是进行决策的基础，一个人的利益则是采取某种立场的根源。

例如，一方谈判的立场可能是合同中必须包括对延期交货严厉惩罚的条款，但它的利益却是保持原材料的不间断的供应。

调和双方利益而不是立场行之有效的原因有以下两个方面。

首先，任何一种利益一般都有多种可以满足的方式。例如，1978年9月戴维营会谈期间，以色列坚持要占有西奈半岛的某些地方，然而，当双方越过对方的立场，而去寻找使他坚持这种立场的利益时，往往就能找到既符合这一方的利益，又符合另一方利益的替代性立场。1979年3月26日签订的《埃及—以色列和平条约》，双方同意在西奈半岛划定非



军事区，就是一种替代性立场。

其次，在对立立场背后，双方之间存在着共同利益多于对立性利益，并且所存在的共同利益往往大于冲突性利益。例如，某房客与东家的关系。按租约规定，室内原有设备如果不是故意损坏的，由房东负责修理、更换。有一天房客发现屋子里的电暖气坏了，房间里很冷，便去找房东要求更换。但房东说没有钱买新的更换。拖了一段时间，房东仍不肯让步，最后，房客找到房东说：“我今天来通知你，我下个星期搬出你这儿，你必须在下周以前，把预交的三年租金如数退还，如果你下周前还不退钱，我将采取其他方式迫使你退。”房东心想，预收的租金已经用来盖楼房了，退不了租金可能就要被告到法庭上去。最终房东做了让步，电暖气得到更换，问题得到解决。这一问题之所以能得到解决，是因为在他们对立的立场背后既存在着冲突性利益，又存在着共同的利益。上例中，他们双方的共同利益如下。

(1) 双方都希望稳定。房东希望有一个长久房客，房客希望有一个长久住所。

(2) 双方都希望房子得到良好的维护，房客希望住条件好的房子，房东希望提高房子的价值和好的名声。

(3) 双方都希望与对方搞好关系。

他们之间的冲突性利益则体现在以下几个方面。

(1) 房客因为太冷，要求房东修理电暖气，房东则不愿意负担更换的费用。

(2) 房客希望退回预交的租金；房东已把钱作他用，不能马上拿出这笔钱。

(3) 房客说要“采取其他方式”迫使房东退钱；房东则不愿把事情闹到法庭上去。

在双方权衡了这些共同利益和不同利益之后，更换电暖气的问题就容易处理了。由此可见，重要的是审视双方的利益，而不是在立场上争执。当然，在谈判中要做到这点，则不是件容易的事情。立场具体而明确，但隐藏在立场后面的利益却可能是不明朗、不具体的，甚至可能是相互一致的。不过大多数在立场上讨价还价的人，在表明自己的立场的同时，都会给出为何坚持这种立场的解释，它也许对我们越过立场审视其利益有一定的参考价值，假如你希望对方考虑你的利益，你也必须向他们解释。两位谈判者如果都强烈追求自己的利益，则往往可以激发自己的创造性思维，从而提出对彼此有利的解决方法。

三、提出互相得益的选择方案

“把人与问题分开”和“谈判重点是利益而不是立场”这两个基本要点使我们了解到：为避免立场争执，使双方达成明智的协议，从思想认识上应如何看待人、立场和利益之间的相互关系问题，怎样解决这些相互关系问题呢？这里很重要的一点就是需要提出互相得益的选择方案。

提出互相得益的选择方案比较难，这是因为，在大多数谈判中，有四个方面的障碍阻止着大量选择方案的产生。

一是不成熟的判断。即不经过深思熟虑，就断定某种办法是可行还是不可行。

二是只寻求一种答案。有些人只认为我们好不容易才达到目前协议的程度，非到万不得已，不得节外生枝。他们担心构思多种选择方案会扰乱目前状况和拖延谈判时间。

三是固定的分配模式。即双方把谈判看做是分一个固定大小的饼，你拿得多，我就拿得少，从而把分配模式固定化了。

四是认为“他们自己的问题自己解决”。即对为达成符合自身利益的协议，必须提出也符合对方利益的解决方案的重要性认识不足。一旦任何一方由于某一问题引发情绪反应，都会使他们无法理智地思考能满足对方利益的解决方案。

为扫除上述障碍，提出创造性的选择方案，不仅需要纠正上述不正确的思想认识，而且要注意做到以下两点。

1. 构思多种选择方案

首先，要做到自己有多种构思，这时可以根据双方的主客观情况做认真的分析。因为没有对方在场，所以，不必顾虑自己的想法多么愚蠢或多么离谱。

其次，可以“共同构思”，因为每个人的创新能力都受到自身工作环境及知识结构的限制，而做到“共同构思”可能会更有利。例如，谈判组成员一起，或邀请有关方面的专业人员，一起以即兴讨论的方式让大家畅所欲言，往往一种创新性意见会激发其他创新意见的产生，而且，必要时甚至可以同对方一起“共同构思”。当然，与你的对方共同构思比较困难一些，因为，这样你可能会说出与你自己的利益背道而驰的话；可能会泄露秘密；也可能使对方弄错你的本意。所以，要把这个过程与谈判过程明确划清界限。为了减少对方把你的设想视为要他做出承诺的危险，你可以一次至少提两个方案，而其中一个是与你的本意相悖的方案。

2. 选择出可行方案

选择出可行方案是指在已提出各种选择方案的基础上，判断多种方案的优劣，筛选出可行性方案。

这是提供一种根据构思方案过程进行筛选的方法。

构思选择方案这项工作有四种连贯的思考形态。

第一种是思考特殊问题。如，目前谈判中存在什么问题，有哪些是你不希望体现的事实？

第二种思考是描述性分析，即从一般性角度去分析现实情况，把问题归纳分类，并试图找出它们的原因。

第三种思考则是考虑采取什么行动，经过分析判断之后，从理论角度去探求解决办法，研究各种行为构想。

第四种思考形态是研究特定而又可行的行动方案。



把以上四种思考状态动态化，就变成一种构思过程中的四个步骤，即步骤 1：问题→步骤 2：分析→步骤 3：行动方案→步骤 4：研究。

如果能保证每个步骤进行良好，则用这种方法拟定的特定行为方案就是可行性方案。在有了某一可行性方案之后，据此可以按路线进一步追踪获得这一方案的理论依据，然后再利用这一理论依据推出其他的选择方案，也可以先从步骤 4 构思行动方案开始，然后探求隐藏其后的理论根据。

方案是否可行，最终要接受实践的检验，即要看对方是否接受这一方案，所以，构思可行的选择方案，不能只狭隘地关切自己的利益，也必须关切对方的利益和要求。

四、坚持使用客观标准

不管你多么了解对方的利益，不管你契合双方利益的方式多么巧妙，不管你多么重视与对方的关系，你仍然摆脱不了双方利益冲突这一事实，而解决双方利益矛盾问题的较好途径就是坚持使用客观标准，这种方式可以促使谈判者根据原则而不是根据压力进行谈判，即把注意力放在价值上而不是双方的耐力上。

所谓客观标准，应该具有公平性、有效性和科学性的特点。具体说，它应该符合以下三个条件。

- (1) 应该独立于各方主观意志之外，这样，对标准的看法可以不受情绪的影响。
- (2) 具有合法性和切合实际。
- (3) 客观标准至少在理论上适用于双方。

例如，美国费希尔等著《哈佛谈判技巧》一书中有这样一个案例。

杰克的汽车意外地被一部大卡车整个撞毁了，幸亏他的汽车保过险，可是确切的赔偿金额却要由保险公司的调查员鉴定后加以确定，于是双方有了下面的对话。

调查员：我们研究过你的案件，我们决定采用保险单的条款。这表示你可以得到 3300 美元的赔偿。

汤姆：我知道。你们是怎么算出这个数字的？

调查员：我们是依据这部汽车的现有价值。

汤姆：我了解，可是你们是按照什么标准算出这个数目的？你知道我现在要花多少钱才能买到同样的车吗？

调查员：你想要多少钱？

汤姆：我想得到按照保单所应该得到的钱，我找到一部类似的二手车，价钱是 3350 元，加上营业和货物税之后，大概是 4000 元。

调查员：4000 元太多了吧？

汤姆：我所要求的不是某个数目，而是公平的赔偿。你不认为我得到足够的赔偿来换一部车是公平的吗？

调查员：好，我们赔偿你 3500 元，这是我们可以付出的最高价。公司的政策是如此规定的。

汤姆：你们公司是怎么算出这个数字的？

调查员：你要知道 3500 元是你得到的最高数，你如果不想要，我就爱莫能助了。

汤姆：3500 元可能是公道的，但是我不敢确定。如果你受公司的政策的约束，我当然知道你的立场。可是除非你能客观地说出我能得到这个数目的理由，不然我想我还是最好诉诸法律途经，我们为什么不研究一下这件事，然后再谈？星期三上午 11 点我们可以见面谈谈吗？

调查员：好的。我今天在报上看到一部七八年的菲亚特汽车，出价 3400 元。

汤姆：噢！上面有没有提到行车里数？

调查员：49 000 公里。你为什么问这件事？

汤姆：因为我的车只跑了 25 000 公里，你认为我的车子可以多值多少钱？

调查员：让我想想……150 元。

汤姆：假设 3400 元是合理的话，那么就是 3550 元了。广告上面提到收音机没有？

调查员：没有。

汤姆：你认为一部收音机值多少钱？

调查员：125 元。

汤姆：冷气呢？

……

两个半小时之后，汤姆拿到了 4012 元的支票。

上述案例都是采取了以客观根据为公平的标准，结果是双方满意的。运用客观标准的好处是，它将双方主观意志力的较量(这往往是两败俱伤的事)转换成双方共同解决问题的努力，变“对方是否愿意做”为“问题该如何解决”，变双方以各种方法竞争上风为彼此有诚意的沟通。

谈判者应设法引入符合上述条件的具有公平性、有效性、科学性的客观标准。如国际标准、国家标准、专家意见、企业标准、有关先例、社会惯例、法律条文、政策规定等，这样就可能为产生明智的协议打下基础。

客观标准比较不容易受到攻击，通过对客观标准的引入和应用来逐步达成协议，有利于提高谈判效率，有助于减少双方“做出承诺”和“解除承诺”的次数。

原则谈判理论强调，在用客观标准进行谈判时，要把握以下三个基本要点。

(1) 每个问题都以双方共同寻求的客观标准来决定。

(2) 以理性来确定标准及标准的应用。

(3) 决不屈服于压力，而只服从于原则。

原则谈判法在处理国际事务中发挥了积极的作用，如埃以和谈、中东和谈等。费希尔等人认为：无论谈判对方的情况如何，如果能确切知道他们真实的价值观、判断力和政治



观点等,就可以在谈判中掌握主动权。原则谈判法,更多地适用于带有价值或政治偏见的谈判,如国际争端、政治冲突等。原则谈判法对商务谈判亦有一定的指导作用。但是,原则谈判法所要求的坦诚、公平、不用诡计等,在现实生活中尤其是在商务谈判中往往并不多见,因此,原则谈判法是一种比较理想的谈判模式,对处理特定的事务有意义。

第三节 谈判技巧理论

谈判技巧理论的代表人物是英国的谈判学家比尔·斯科特(Bill Scott),其代表作是《贸易洽谈技巧》。比尔·斯科特曾担任英国许多大公司和政府机关的谈判顾问,并为世界许多国家培养了大量的谈判能手。

比尔·斯科特从事谈判理论研究和实践三十多年,尤其是在商务谈判领域成绩突出,他在商务谈判领域的研究中,更注重谈判技巧的研究,并形成了一套独特的“谈判技巧理论”。

比尔·斯科特认为,技巧是指导谈判者在长期的实践中逐渐形成的,以丰富的实践经验为基础的本能或行为能力。谈判技巧是以心理学、管理学、社会学及政策理论为指导并在实践中锻炼成熟的。他认为谈判技巧只有通过最大限度地与对手沟通,取得双方对问题的共识,才会发挥最大的效用。

比尔·斯科特精心挑选了“谋求一致”、“皆大欢喜”、“以战取胜”三句话来表述他的谈判理论(也称为“谈判三方针”),他极力推崇在友好、和谐的气氛下,采取“谋求一致”的谈判方针,但也不妨使用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,并力求避免采取冲突型的“以战取胜”的方针,他在其著作中试图消除人们头脑中把谈判看作施展手腕和诡计,争个你死我活、两败俱伤的观念。

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,可将其比喻为双方共同制作更大的蛋糕,使分享的蛋糕更多、更好。

如果谈判双方奉行“谋求一致”的谈判方针,那么在谈判中就要注意运用以下技巧。

(一)建立良好的谈判气氛

斯科特指出,在研究采用什么方法去影响谈判气氛之前,首先必须确定建立怎样的谈判气氛。为建立“谋求一致”型谈判基础,就必须建立良好的谈判气氛。良好的谈判气氛具有诚挚、友好、合作、轻松、认真的特点。要建立这样的谈判气氛,需要用一定的时间,使双方在思想和行动上协调一致。

(二)谈判开始阶段的谈判技巧

斯科特指出,在谈判开始阶段为谋求一致,谈判者应当努力把握好四个问题,即目标、计划、进度、个人等问题。

目标是指双方需要达成的共识、原则、总体目的或阶段性目的。

计划是指谈判日程安排表,其内容主要包括需要双方磋商的议题、原则、规程及时间安排。

进度是根据计划确定的双方会谈进度的预估值。

个人是指谈判者对双方,尤其是对方的单个成员的姓名、职务、爱好、专业、个性以及在谈判中所起作用的熟悉程度。

(三)注意谈判方式对谈判者的影响

斯科特将各种谈判分为两类方式,即纵向谈判和横向谈判。在这两类谈判方式中,谈判双方交流的形式对谈判者的精力产生进一步的约束。

所谓横向谈判方式,是指将若干个谈判议题同时铺开,同时磋商,同时取得某些结果,同时向前推进谈判的进程。

所谓纵向谈判方式,是指将需要谈判的议题依照双方约定进行排序,先磋商某一个议题,待该议题有了磋商结果之后,再开始讨论第二个议题。

当谈判者选定了横向谈判方式之后,他所面临的最大问题是如何把握好他正在讨论的问题与其他议题之间的协调。他必须考虑,怎样利用此议题来推动彼议题的讨论,怎样将此议题的谈判结果转化为彼议题的谈判优势,怎样将此议题的结果引入来推动彼议题的讨论等等。这对谈判者的综合协调能力及驾驭谈判方向的能力的确是一个考验。

而当谈判者选定了纵向谈判方式之后,他所面临的最大问题是如何确定并与对方协调所有谈判议题的讨论顺序。他必须考虑,先磋商什么问题才会对自己更为有利一些,这样的顺序安排如何才能获得对方的同意,以什么理由去说服对方,等等。采取纵向谈判方式,双方可能在某个议题上长时间争执不下,一旦形成这种局面,谈判便僵持不前,从而严重影响整个谈判进程,因此,为了避免出现精力分散的情况,谈判者要选择好适合于特定谈判方式的交流形式。在谈判双方刚开始接触时,各自提出的谈判条件会存在许多差异,处理这些差异有两种交流形式:一是“以线为准”;二是“各抒己见”。

(四)“谋求一致”的谋略

谋求一致,首先表现为谈判者单方面的一种希望或一种构想,要使之变成谈判双方一致的行动,还需要谈判者小心地探索对方的真实想法并加以积极有效的引导。谈判者必须认识到,互惠互利要靠有效的沟通,谈判者应当善于分析造成交流障碍的原因,善于在谈



判过程中运用沟通技巧。

斯科特针对谈判过程中为谋求一致而应采取的谋略。提出以下建议。

- (1) 抓住陈述的关键。
- (2) 用专业的头脑倾听对方的解释。
- (3) 进行建设性引导。
- (4) 危险因素分析，重新审查谈判方针。
- (5) 对谈判日程进行作业控制。
- (6) 努力排除交流障碍。

谋求一致是谈判中的一种至尊境界，它是在谈判双方取得共识的基础上形成的。然而，谋求一致有时不得不表现为谈判某一方的一相情愿或希望，它不能获得对方的有效呼应和共鸣，这时，谈判者就应当考虑采用其他的方式来谈判。

二、皆大欢喜

皆大欢喜是一种使谈判双方保持积极的关系，各得其所的谈判方针。

斯科特指出，谈判者总是竭力争取为自己在谈判中谋得尽可能大的利益，为此，谈判者可能会采用各种手段与技巧，但是，争取本方最大利益的目标与行为，都绝不意味着要去损害他人的利益，损人而利己的任何手段与技巧都是不可取的。斯科特建议，较好的方式是使用在谋求本方最大可能利益的前提下给对方以适当满足的“皆大欢喜”的谈判方针。

比尔·斯科特用下面这个小故事来说明皆大欢喜的方针。

杰克·琼斯想为女朋友买一枚戒指，他已攒了大约 400 英镑，并且每星期还继续攒 20 英镑，一天，他来到史密斯珠宝店，一下子被一枚标价 750 英镑的戒指吸引住了，但他买不起，琼斯很沮丧，后来他偶然又走进布朗珠宝店，那里有一枚与史密斯店里的那枚很相似的戒指，每枚标价 500 英镑。他想买，但心里还惦记着史密斯珠宝店那枚 750 英镑的戒指，希望数星期后这枚戒指还没有卖出去。

很幸运，史密斯珠宝店的戒指不但还没有卖出去，价格还降了 20%，减为 600 英镑。琼斯很高兴，但钱还是不够，他把情况向老板说了，老板非常乐意帮助他，再向他提供 10% 的特别优惠的现金折扣，现为 540 英镑。琼斯当即付了 450 英镑，并承诺月底付清 90 英镑，然后怀着喜悦的心情离开了，这样琼斯少花了 210 英镑，他的女朋友得到了价值 750 英镑的戒指，两人都满心欢喜。

当然，史密斯珠宝店也很满意，他们和布朗珠宝店一样，都是以每枚 300 英镑的价格从批发商那里购进同样的戒指，但史密斯珠宝店获得了 240 英镑的纯利，而布朗珠宝店的标价虽然一直比史密斯的低，但未吸引住杰克·琼斯。

在上例中，琼斯对这笔交易的评价是，他得到了一枚价值 750 英镑的戒指，而且那是

个仅有的、随时有可能被别人买走的戒指，他为自己聪明地待了数星期后获得的减价的好处而感到愉快，还为经讨价还价后又得到的 10% 的优惠现金折扣而高兴，而史密斯珠宝店在这次谈判中所采取的每一个步骤，都是为了使琼斯得到满足，包括：使戒指具有高价感，使他在讨价还价中有获胜感，使他有成交后的获益感等，这些感觉综合起来，使他心理上得到了满足，同时也为卖方带来了利益。

还有在商务谈判中买方在心理上得到了满足，认为谈判为自己带来了利益的例子。如，一位承包商说“我的收费在 600~700 元”，买主认为价格是 600 元，卖主则以 700 元标价。他们彼此想的就是达成协议的基础。有时买主虽然满怀希望，但仍会预算高些，他的预算可能早定在 700 元了，所以最后确定为 690 元，买主会高兴，甚至觉得省了 10 元钱。若卖主进一步向买主说明本来价格是 750 元，那么买主便会更相信自己做成了一笔好买卖，甚至会慷慨而爽快地付出其他额外的费用。

总之，“皆大欢喜”的谈判方针所使用的方法，应能保证对方得到满足，同时又使己方获得预期的利益，与“谋求一致”相比，它不是把蛋糕做到尽可能大，而是根据不同需要、不同价值观，分割既定的一只蛋糕，但是，如果任何一方所得到的是半个以上的“果料”，而把另一方喜欢吃的蛋糕上的那层“糖霜”让予他，那就更好了，这样，每一方都觉得他们吃了最可口的部分，都从这块蛋糕上得到了百分之六十的满足。

(一)实现“皆大欢喜”的原则

谈判过程以及谈判结果能不能使谈判各方感到公平，是“皆大欢喜”的谈判能否实现的关键。“公平”的标准是：要么谈判各方的需要都得到了平等的满足；要么是各方都感到不满足。为实现谈判的公平，谈判中应遵循以下原则。

- (1) 利己不损人。
- (2) 积极影响对方评价事物的方法，引导对方获得满足感(合理切蛋糕)。
- (3) 明确“本方利益”。
- (4) 通过摸底分析对方利益所在。
- (5) 恰当确定谈判议程和本方让步方案。

(二)把握好“报价”与“磋商”技巧

斯科特指出，在以“皆大欢喜”的谈判方针进行谈判时，“报价”和“磋商”是两个“相当重要”的阶段，这两个阶段涉及许多细微的技巧问题。斯科特总结出许多报价技巧，这些技巧来源于他对谈判规律和公理的认识与研究。这些技巧如下。

- (1) 报价应当符合“公理”。
- (2) 首次报价应当明确、坚定、没有保留、毫不犹豫。



- (3) 磋商的关键在于搞清楚对方的需求(正确判断分歧)。
- (4) 遵从对等让步原则。
- (5) 将磋商的积极结果文字化。

(三)灵活运用“皆大欢喜”的谈判策略(12种)

- (1) 佯攻(声东击西)。
- (2) “权力有限”。
- (3) 软硬角色搭配。
- (4) 因势利导，变否定为肯定。
- (5) 探询理由。
- (6) 建议休息。
- (7) 提出谈判时间限定。
- (8) 多方位假设。
- (9) 和盘托出。
- (10) 强调有限利益。
- (11) “润滑剂”。
- (12) “场外交易”。

三、以战取胜

上述的第一种谈判方针“谋求一致”，双方是制造机会在谋求的基础上达成协议。第二种方针“皆大欢喜”是在合作性机会很少的情况下达成双方满意的公平交易。谈判有时会遇到第三种情况，即通过一场尖锐的冲突，以你败我胜告终，此时，奉行的就是“以战取胜”的方针，即通过牺牲对方利益，取得自己的最大利益而打败对方。

(一)“以战取胜”的危害性

- (1) 失去了对方的友谊。
- (2) 失去了将来与对方开展更大业务往来的机会。
- (3) 遭受对方顽强的反击时，首先发起攻击的一方可能会一败涂地。
- (4) 由于对方被迫屈从，所以不大可能积极履行协议。

由于这种谈判方针有上述诸多危害，所以谈判高手极少使用它，只有外行的谈判人员才会去冒这个险。

(二)以战取胜的时机

斯科特极力主张应尽量避免采取“以战取胜”的谈判方针，他警告说：“一方胜利而另一方失败的谈判性结局危害性大，并称“只有外行的谈判人员才会去冒这种风险。”

从客观上看，只有两种情况可以采取“以战取胜”谈判方针。

(1) 一次性谈判。即指在这之后双方不会再遭遇，因而也就没有必要担心长远的买卖关系问题。传统的例子包括：一是上门推销商；二是不需要房地产代理人和律师介入的私人房产的买卖。

(2) 买卖一方的实力比另一方强大得多。比如，一个实力雄厚的垄断者，他可以从彼此相互竞争的任何一家供应者中买进商品，而另一方只能屈从对方、依附于对方。

在上述情况下，一方可能会受到另一方的攻击，但斯科特认为，即使自己处于较强的地位，也不能采取这种强权策略，而仍应坚持以“皆大欢喜”的方针进行谈判。

(三)如何判断对手有“以战取胜”的企图

己方不要去制造冲突，但却要做好准备，做好面对对方制造冲突的反击准备。即先要具有判断对手有无“以战取胜”企图的能力。

谈判者在与对手打交道时，可以通过对对手谈判的姿态、谈判的目的、谈判方针的判断分析，以确认对方是否有“以战取胜”的企图。有以战取胜企图的谈判者的信条是权利至上，为了完成任务，毫不顾及所采用的手段对别人的影响。他把对方看成是“敌人”，他的目的就是自己取胜而让对方失败，他使用的方法是强有力的。在谈判中，他会通过各种谈判策略来加强自己的权利，他所用的方法有如下几种。

- (1) 寻觅各种获得利益的机会。
- (2) 在谈判进程中不断要求获得好处。
- (3) 每一次让步都深谋远虑。
- (4) 采取强权。
- (5) 以任务为中心，不考虑对方荣誉、自尊和感情。

(四)“以战取胜”的谈判特征

谈判中，如果有一方有“以战取胜”的企图，那么，在他的谈判行为上就会表现出以下特征。

(1) 千方百计地制造冲突，巧妙且令人难堪地将冲突的责任推给对方，使对方为了证明自己的合作姿态而不断地做出让步。

(2) 没有时间和兴趣与对手进行平等友好的初始接触，甚至根本不想听取对方任何关于谈判意图的说明。



- (3) “垂直”安排谈判日程。
- (4) 谈判态度强硬。

(五) “以战取胜”常用的策略(10种)

- (1) 刺探情报。
- (2) 坚持先“获取”后“给予”。
- (3) 喜怒于形，富有情绪。
- (4) 走上层路线。
- (5) “扑克牌”(面无表情)。
- (6) 在会议记录上做手脚。
- (7) 步步诱逼。
- (8) 采取讹诈。
- (9) 利用色相，进行欺诈。
- (10) 采取窃听手段了解对手内情。

(六)对付“以战取胜”的反策略

- (1) 设法不让他参加谈判。
- (2) 控制谈判局势，控制讨论的议题和谈判议程。
- (3) 采取灵活手段，把谈判面铺得广些。
- (4) 采取各种反措施。
- (5) 不要感情冲动，保持冷静。
- (6) 在忍无可忍的时候，起身离开会场，以示抗议。

斯科特的谈判技巧理论强调了谈判的技巧性和灵活性，对指导谈判实战和培训谈判人员具有很强的实用性，但它跟任何谈判技巧一样，往往局限于战术，而没有从战略高度来认识和指导谈判。同时，它更多地适用于商务谈判，而在政治、外交、军事等领域被认同的程度不高。

除了以上的谈判经典理论以外，还有谈判的结构理论、谈判的实力理论、谈判的谋略理论等经典理论，因篇幅有限，此处不再一一陈述。

本章小结

本章“谈判经典理论”分三节进行了论述。第一节“谈判的需要理论”先后阐释了马斯洛的“需要层次论”和尼尔伦伯格的“谈判需要理论”。第二节“谈判原则理论”阐释了

谈判原则理论。第三节“谈判技巧理论”阐释了谈判技巧理论。通过本章的学习，能使谈判者理解和明确谈判的经典理论，以使其在谈判的经典理论的指导下，能更好地进行谈判，取得较佳的谈判效果。

自 测 题

关键词

需要层次论 和平共处五项原则

思考训练题

1. 简述马斯洛需要层次论的内容。
2. 谈判原则理论的代表人物是谁？简述谈判原则理论的内容。
3. 谈判技巧理论的代表人物是谁？简述谈判技巧理论的内容。

案 例 分 析

美国商人图德拉巧施连环计

有一个不出名的美国商人，巧施连环计，击败了比他强大百倍的竞争对手，获得了成功。这个商人叫图德拉(TuDeLa)。在 20 世纪 60 年代中期，他只是一家玻璃制造公司的老板。他喜欢石油行业，自学成才成为石油工程师，他希望能做石油生意。偶然的一天，他从朋友那里得知阿根廷即将在市场上购买×××万美元的丁烷气体，他立刻决定去那里看看是否能弄到这份合同。当他这个玻璃制造商到达阿根廷时，在石油方面既无老关系，也无经验可言，只能仗着一股勇气硬闯。当时他的竞争对手是非常强大的英国石油公司和壳牌石油公司。在做了一番摸底以后，他发现了一件事，阿根廷牛肉供应过剩，正想不顾一切地卖掉牛肉。单凭知道这一事实，他就已获得了竞争的第一个优势。于是，他告诉阿根廷政府：“如果你们向我买×××万美元的丁烷气体，我一定向你们购买×××万美元的牛肉。”阿根廷政府欣然同意，他以买牛肉为条件，争取到了阿根廷政府的合同。图德拉随即飞往西班牙，发现那里有一家主要的造船厂因缺少订货而濒于关闭。它是西班牙政府所面临的一个政治上棘手而又特别敏感的问题。他告诉西班牙人：“如果你们向我买×××万美元的牛肉，我就在你们造船厂订购一艘造价×××万美元的超级油轮。”西班牙人不胜欣喜，通过他们的大使传话给阿



根廷，要将图德拉的×××万美元的牛肉直接运往西班牙。图德拉的最后一站是美国费城的太阳石油公司。他对他们说：“如果你们租用我正在西班牙建造的价值×××万美元的超级油轮，我将向你们购买×××万美元的丁烷气体。”太阳石油公司同意了。就这样，一个玻璃制造商成功地做成了×××万美元的石油交易，他的竞争对手只能自叹不如。图德拉正是凭借掌握对方需求信息，全面、准确、清楚地了解对方的利益需要，击败了比他强大百倍的竞争对手，获得了成功，在竞争中取胜。

可见，谁能更全面、准确、清楚地了解对方的利益需要，谁就有可能在竞争中取胜。参与谈判的各方的利益需求是谈判的基本动因。

(资料来源：张正忠. 三国智谋应用(修订版). 长春：长春出版社，2009)

问题：

1. 上述案例体现了谈判的什么理论？
2. 尼尔伦伯格总结出“谈判需要理论”，有哪六种需要的不同适用方法？

第二篇 商务谈判实践篇

第六章 商务谈判概述

【学习要点及目标】

通过本章的学习，理解和明确商务谈判的含义、特点、作用、原则和分类。

【引导案例】

罗培兹的采购谈判

美国通用汽车是世界上最大的汽车公司之一，早期通用汽车曾经起用了一个叫罗培兹的采购部经理，他上任半年，就帮通用汽车增加了净利润 20 亿美金。他是如何做到的呢？汽车是由许许多多的零部件组成的，其大多是外购件，罗培兹上任的半年时间里只做一件事，就是把所有的供应配件的厂商请来谈判。他说：“我们公司信用这样好，用量这样大，所以我认为，现在要重新评估价格，如果你们不能给出更低的价格，我们打算更换供应的

厂商。”这样的谈判下来之后，罗培兹在半年的时间里就为通用省下了 20 亿美金！

难怪美国前总统克林顿(William Jefferson Clinton)的首席谈判顾问罗杰·道森(Roger Dawson)说：“全世界赚钱最快的办法就是谈判！”

(资料来源：于杨利. 谈判. 北京：中信出版社，2010)

随着我国社会主义市场经济体制的确立和改革开放的不断深入，商务谈判已成为我国日渐广泛的谈判内容。它在国际贸易和各种经济合作竞争中，在国内的经济交往中，已经起到越来越重要的作用。

第一节 商务谈判的含义、特点和作用

一、商务谈判的含义

(一)商务的含义

商务也叫商事。它是指经法律认可，以社会分工为基础，以提供商品、技术、设备或劳务为内容的一切有形与无形资产的交换买卖的盈利性的经济活动。

按照国际惯例的划分，商务行为可分为四种：第一，直接媒介商品的交易活动，如批发、零售商直接从事商品的收购与销售活动，称为“买卖商”；第二，为“买卖商”直接服务的商业活动，如运输、仓储、居间行为、加工整理等称为“辅助商”；第三，间接为商业活动服务的，如金融、保险、售托、租赁等，称为“第三商”；第四，具有劳务性质的活动，如旅店、饭店、理发、浴池、影剧院以及商品信息、咨询、广告等劳务，称为“第四商”。

(二)“贸易洽谈”与“商务谈判”的异同

“洽谈”和“谈判”两者之间无本质区别，但两者却有词义上的差异，即“洽谈”强调和睦对话，而又承认分歧；“谈判”则注重表达对分歧的评断，并强调结果性。相反，“洽谈”对结果性不太强调，而强调灵活性、温和性。基于这些差异，有的人喜欢说“贸易洽谈”，有的人喜欢叫“商务谈判”。但两种提法均是指一种现象。本书选用“商务谈判”这一称谓。

(三)商务谈判的含义

商务谈判是指进行经济交往的当事人或经济实体间为达到各自的经济目的，解决各方的争议，以达成协议所进行交流、讨论、磋商的活动过程。



二、商务谈判的特点

商务谈判与其他内容的谈判相比，有如下自身的特点。

(一)目的的经济性和价值的转换性

1. 商务谈判具有目的的经济性的特点

任何谈判都是有目的的，例如，国与国之间的政治谈判大都是两国就某一政治问题达成一致的意见，或是为了增进两国的友谊。军事谈判多是为了维持和争取一定的政治、军事利益。而商务谈判的主要目的却是维护和争取更多的经济利益，具有其经济性的特点。如顾客购买商品时压价是为了省钱，卖主抬价是为了多赚钱；一个工厂与另一个工厂经谈判签订一项技术协议是为了发展自己企业的生产，提高其经济效益。所有的商务谈判，无一不是以取得一定经济利益为目的的。所以，参加商务谈判的人员，一定要首先考虑商务谈判必须获得一定的经济利益这一谈判目的的特点。

2. 商务谈判具有价值转换性的特点

商务谈判，产生于商品交换。根据马克思主义政治经济学，商品交换的实质是商品价值和使用价值的转换。一旦买方(商品使用价值需求者)和卖方(商品价值需求者)在谈判中签订合同，商品随之由卖方转让给买方，便实现了其价值的转换。如，我们到商店购买厨房炊具，一旦拍板成交，付款取货，炊具就由商店的商品价值需求者之手，转换成我们商品使用价值需求者家里的厨具。

(二)主体的多层位性和客体的广泛性

所谓谈判的主体是指谈判的当事人。商务谈判的买卖或供求双方的当事人构成了商务谈判的主体。商务谈判具有主体的多层位性的特点。

首先，商务谈判的主体具有多层次性。商务谈判不像外交谈判、政治军事谈判的主体只局限于国家和政治、军事团体之间，而社会其他各层次的主体也可涉足这一谈判领域。如果大致地划分层次，其主体的最高层次可以是国家之间，甚至是国际组织之间，如中俄边贸谈判。其主体再低一点的层次就是企业或其他经济法人之间的各种商务谈判。如建材公司与建筑公司的材料供求谈判，各商业团体间的商业谈判等。这一层次的谈判比较普遍。其主体最低层次也可以在个人之间进行谈判，如小市场上买卖双方个人的讨价还价便是在低层次主体间进行的。而且，各层次之间还可以相互交叉进行谈判，如个人与企业、企业与国家、国家与国际组织等。

其次，商务谈判的主体具有多位性。商务谈判的主体往往不局限于双方。有时，还有多方主体共同参与谈判。像经济合作性的谈判往往由多方当事人参加，如欧共体各国的经济合作协商、北美自由贸易协议谈判等。再有，现代谈判中，如一些大型的设备、技术、

成套项目引进的谈判，当事人也不止是双方，而可能是多方参与，往往除买卖双方外，还有政府部门代表和商业银行等金融机构的参与等。

商务谈判还具有客体的广泛性的特点。所谓谈判的客体，是指谈判的议题和内容。商务谈判的客体是根据商业交易活动来确定的。在发展市场经济的国际国内的大环境下，商务交易活动包罗万象、多种多样。因此，商务谈判的内容和议题的范围也十分广泛，诸如货物销售，劳务、工程、技术贸易，代理和推销、租赁、投资、参股、经济纠纷等有关议题和内容的谈判数不胜数。所以，商务谈判的客体具有广泛性。

(三)对象的可选择性和关系的平等性

1. 商务谈判具有对象可选择性的特点

商务谈判是处理买和卖、供与求的关系，而商品买卖的基本法则是自由贸易，所以，买者和卖者都有选择谈判对手的自由权。而政治、军事谈判对象的选择就没有这种自由权。如国与国的边境谈判只能与相邻的未定边界的国家谈，停战谈判也只能以交战国为对象。由于商务谈判具有对象的可选择性，所以，买卖双方都应充分行使谈判对象选择的自由权，尽量挑选适宜合作的对手为谈判对象。例如，一家买方在某个技术合作项目的谈判前后找了五家公司，历时 10 个月，经洽谈从五家变成三家。由于价格问题又挤去了一家，于是只剩两家卖主。其中一家摊牌时没有进入成交圈而先走了。买方与剩下的一家大公司谈，结果也未谈成。在这种情况下，买方又把前面一家情况较好的请回竞争。来回相隔个把月，才选中这一家，最后，双方洽谈达成协议。协议对双方均有利，因此，双方都感到很满意。

2. 商务谈判具有各方的关系平等性的特点

商务谈判的当事人有时可能是对等的，有时可能是不对等的，而且谈判双方背后拥有的政治经济实力也常常是强弱不一。然而，这些并不是左右谈判的重要条件。因商务谈判各方不分地位高下、组织大小、实力强弱，其相互关系均处于平等地位。卖方可用有形或无形的商品，买方以特殊的商品——货币，平等地进行交换。而政治军事谈判虽然要求谈判者职位对等，但它却总是以实力为后盾的，对手之间很难真正称得上是平等关系。

(四)形式的多样性和方法的科学性

1. 商务谈判具有形式多样性的特点

商务谈判不像政治军事谈判完全需要在正式场合下面对面地进行谈判。它可以是正规谈判，也可以是非正规谈判。比如，双方碰到一起要谈一笔生意，可以在任意的非正式场合和时间内进行洽谈，有时甚至在路上或汽车里相遇，也可以随时洽谈，拍板成交。除了面对面的直接洽谈外，还可以通过信函、电报、电传等现代通信工具进行谈判。这些间接方式往往有快速、及时等不可替代的优点，越来越被更多的谈判者所采用。



2. 商务谈判具有方法的科学性的特点

随着社会经济的发展和文明社会的进步,商务活动的舞台在不断扩展,流通的规模、结构、内容也在不断扩大、发展、变化着。随之,商务谈判的内容也愈来愈复杂化,商务谈判的方式也就必须科学化。另外,很多商务谈判内容的本身便具有科学性。如引进大型设备谈判和技术贸易、工程招标投标谈判等,其科学性都很强。如果谈判者不懂其有关科学技术常识,而在谈判中又不注意谈判方法的科学性,就很难使谈判取得成功。即使有些谈判不涉及科学技术较强的内容,但也都会涉及哲学、心理学、社会学、语言学、公共关系学、运筹学、逻辑学等科学知识和科学方法。如今,在各种内容的商务谈判中,需要更多地运用辩证方法、系统方法和数学方法去把握和推进谈判的进程。如数学方法中的“概率评估法”、“线性回归分析法”、“对策论”等便经常在商务谈判中运用。在商务谈判中需经常采用的一些策略也都是谈判艺术和科学的火花。所以说,商务谈判的方法具有科学性。

三、商务谈判的作用

(一)商务谈判可以起到经济上互通有无, 相互合作的作用

正如本书前面所言,谈判不是你死我活的棋盘上的角逐,而是一种合作的事业。而商务谈判更是如此。它的合作,体现为经济上互通有无,满足各自的需求,或共同合作,追求更多的经济利益。双方或多方当事人可通过谈判,增加对各自需求及内部情况和外部环境的了解,而后相互做出适当让步,最后取得一致,达成协议。谈判协议一经形成,便起到了经济上互通有无,或经济利益上相互合作的作用。

(二)商务谈判可以起到加深相互了解, 稳定客户关系的作用

商务活动具有重复性,它不可能在双方发生一次贸易活动后就不再从事这类贸易了。特别是那些正规的或较稳定的企业或商业团体,他们尽量避免做一锤子买卖,而是从长远利益出发,从初次谈判成交后,仍关注以后的来往,并注重在以后的谈判中,逐渐增加对合伙人的谈判特点和贸易习惯的了解,不断巩固相互间的贸易联系,以促其在以后的商务活动中与自己多达成谈判协议。

(三)商务谈判可以起到了解市场变化, 促进生产经营的发展的作用

在市场竞争的大环境下,企业的生产和经营要经常受到各种经济变动因素的影响,如商品资源、购买力、价格水平、国家的经济政策、市场体系、市场组织等,均处于不断变化之中。作为商务谈判者既要根据国内外市场变化的形势随机应变地参加谈判,也应通过谈判多了解市场的变化趋势。如有时通过谈判可能会了解到某种原材料紧缺、某种商品供过于求,某项新产品会在市场上走俏等。这对企业购进原材料,保证生产,及早倾销过剩

商品，尽快调整产品数量型号或开发新产品，促进企业的生产经营发展都会起到很大的作用。有时，即使一次谈判不成功，但通过谈判而带来的类似以上的作用，也是非常可贵的。

(四)商务谈判可以起到提高经济效益的作用

本节前面已谈到，商务谈判具有目的的经济性这一特点。商务谈判既然首先要为达到经济目的而进行，那么，成功的商务谈判必然能起到提高经济效益的作用。例如，1983年4月香港光大实业公司成立不久，一份重要情报摆在董事长王光英先生的办公桌上：南美智利一家铜矿倒闭了。矿主在矿山倒闭前订购了美国的“道奇”、西德的“奔驰”牌各种型号的大吨位载重车、翻斗车共计1500辆，全部是未曾启用的新车。为了偿还债务，矿主决定将这批新车折价拍卖。王光英看过这份情报后，当机立断，组织采购人员出国谈判。经过一番激烈的讨价还价，使7吨以上、30吨以下的载重车以原价38%的低价成交，为国家节约了大量外汇，满足了“四化”建设的一部分设备的急需。

第二节 商务谈判的原则

人类的谈判活动既是错综复杂的活动，又是人的理性的活动，是有规律可循的活动，商务谈判原则是对商务谈判实践的高度归纳和总结的结果，它深刻全面地揭示了商务谈判活动的客观规律，是任何商务谈判都适用的最高规范，也是商务谈判走向成功的一般要求。本节特对商务谈判遵循的几个原则逐一进行阐释。

一、真诚守信原则

真诚守信原则是一个重要的谈判原则，它在商务谈判中的价值不可估量，它会使谈判方由劣势变优势，使优势更加发挥作用。

常言道：“人事无信难立，买卖无信难成。”谈判各方人员之间的信任感会决定谈判有一个好的发展前途，因为信任感在商务谈判中的作用是至关重要的。如果双方没有信任感，也就不可能有任何谈判，也不可能达成任何协议，而只有让对方感到你是有诚意的，对方才可能对你产生信任感，只有出于真诚，双方才会认真对待谈判；其中的守信，则要求谈判各方在交易中“言必信，行必果”。守信给人以信任感、安全感，使对方愿意同你打交道，甚至愿意与你建立长久的交易关系，因此，对于谈判人员来说，真诚守信重于泰山。在谈判中，对对方应真诚相待，讲信用，讲信誉，如果双方缺乏信任感，互相猜疑，互相欺骗，势必破坏双方的合作，使谈判陷入困境，其结果是各自的目的都难以实现。可以认为，谈判只有做到真诚守信，才能取得相互的理解、信赖与合作，也就是说谈判各方坚持真诚守信的谈判原则，就在很大程度上奠定了谈判成功的基础。



在市场经济的发展进程中，虽然个别人、个别企业不注重诚实守信而又获得了眼前的利益，但从长远看，这些人、这些企业是不可能红火多久的，古今中外的企业发展史都证明了这一点。

在谈判中注重真诚守信，一是要站在对方的立场上，将了解到的情况坦率相告，以满足其权威感和自我意识；二是要把握时机以适当的方式向对方袒露己方某些意图，消除对方的心理障碍，化解疑惑，为谈判打下坚实的信任基础。但又并非是原原本本地把企业的谈判意图和谈判方案告诉对方。

真诚守信原则，并不反对谈判中的策略运用，而是要求企业在基本的出发点上要诚挚可信，讲究信誉，言必信，行必果，要在人格上取得对方的信赖。真诚守信原则还要求在谈判时，观察对手的谈判诚意和信用程度，以避免不必要的损失。

二、平等自愿原则

平等自愿原则要求商务谈判的双方或多方坚持在地位平等、自愿合作的条件下建立合作关系，并通过平等协商、公平交易来实现双方的权利和义务。

商务谈判的平等是指在商务谈判中，无论各方的经济实力强弱、组织规模大小，其地位都是平等的。因此，在谈判桌前无论其企业大小、强弱、效益如何，都没有高低贵贱之分，相互之间都要平等对待。平等是商务谈判的重要基础，平等是衡量商务谈判成功与否的最基本标准。就这一点而言，商务谈判比外交谈判具有更高的平等性。

具体地看，在商务谈判中，各当事人对于交易项目及其交易条件都拥有同样的选择权。协议的达成只能通过双方或多方的平等对话，协商一致，不能一方说了算或少数服从多数。从合作项目的角度看，合作的双方或多方都具有一定的“否决权”。这种“否决权”具有同质性，因为只要一方不同意合作，那么交易就无法达成。这种同质的“否决权”在客观上赋予了谈判各方相对平等的地位。

商务谈判中的自愿是指具有独立行为能力的交易各方出于自身利益目标的追求，能够按着自己的意愿来进行谈判，并做出决定，而非外界的压力或他人的驱使来参加谈判。

应该认识到商务谈判是自愿的一种活动，是谈判各方为满足各自意愿而寻求优势互补的一种自愿活动，任何一方都可以在任何时候退出或拒绝进行谈判。谈判的任何一方没有权力以强制手段挟制另一方必须参加谈判或不得中途退场。可以认为，自愿是商务谈判各方进行合作的重要前提和保证。只有自愿，谈判各方才会有合作的诚意，才会进行平等的竞争与合作，才会互谅互让，做出某些让步，通过互惠互利最终达成协议，取得令各方满意的结果。而一旦出现强迫性行为。被迫一方就会退出谈判，谈判也就会因此而破裂，即使谈判没有破裂，被强迫的一方也不会签订合同。我国的《经济合同》法也规定，凡是通过强迫命令、欺诈、胁迫等手段签订的合同，在法律上是无效的。

贯彻平等自愿原则，要求谈判各方相互尊重，以礼相待，任何一方都不能仗势欺人，

以强凌弱，把自己的意志强加于人。只有坚持这种平等的自愿原则，商务谈判才能在互信合作的气氛中顺利进行，才能达到互助互惠的谈判目标。

三、讲求效益原则

讲求效益原则是指人们在商务谈判过程中，应当讲求谈判效益，提高谈判效率，降低谈判成本。

商务谈判一定要遵循讲求效益原则，因为，使己方获取尽可能大的利益是商务活动的本性，追求较高的效益是商务谈判的首要 and 根本目标，这就要求谈判者必须具有较强的效益意识，如果谈判者羞于谈利益，不敢争取自己的利益，轻易牺牲自己的利益，便会使己方失去不该失去的利益或造成不必要的损失，有违商务谈判的根本目标，丧失商务活动的本性。

商务谈判为讲求效益，还必须提高谈判效率。特别是当代社会科学技术发展日新月异，产品寿命同期日益缩短，更要求商务谈判应具有较高的效率。很多企业的做法是，企业开发的新产品还没有上市时，就开始进行广泛的供需洽谈，以利于尽早地打开市场，多赢得客户，以取得较好的经济效益。

讲求谈判的效益，提高谈判效率之中，也包括注意降低谈判成本。加快谈判进程，有助于谈判成本的降低，也有利于谈判效率的提高。另外，选择适宜的谈判方式也有助于降低谈判成本，如，能采用电子商务谈判方式，就不必非得远赴他乡进行面对面的口头谈判。再有，讲求效益原则还要求谈判者不仅应看到眼前的、局部的利益，更要看到整体的、长远的利益，即讲求更远、更大的效益。

四、互惠互利原则

互惠互利原则是指商务谈判的各方在利益上不仅考虑己方利益，也要适应其他方需要，为对方着想，与之互通有无，最终实现等价交换，互惠互利，使各方都能得到满足。

首先，互惠互利是马克思主义经济学原理等量劳动相交换本质的体现，根据马克思主义经济学原理，价值规律是商品生产和商品交换的基本经济规律，商品交换的实质是等量劳动的交换，这种等量劳动的交换最先表现为有偿交换，即在取得对方的商品时，要用自己的商品通过交换来取得经济利益。商务谈判作为有偿贸易谈判，应体现价值规律的这一要求，不搞无偿调拨。另外，等量劳动相交换在商品交易中不仅要求有偿交换，还要求实行等价交换，要根据市场供求状况、各方的经营目的和具体意图等，使谈判各方都能获得利益。

其次，互惠互利是平等自愿原则在经济上的客观要求和直接、具体的体现结果。平等的商务谈判有别于竞技比赛，不会导致一方胜利，一方败北；一方赢利，一方亏本。如果只有利于一方，不利方就会退出谈判，胜利方也不会存在。



商务谈判的结果有四种：①你赢我输；②你输我赢；③你输我也输；④你赢我也赢。前两种结果实际上是一方侵占了另一方的利益；第三种结果说明双方相互争斗，导致两败俱伤，这是双方都不愿看到的结果；第四种结果表明双方都是赢家，达到了互惠互利，这是谈判各方都应努力争取的结果。

互惠互利原则是谈判取得成功的重要保证。但这并不是说双方从谈判中获得的一种利益必须是等量的。互利并不意味着一种利益的相等，因为人们在同一事物上很可能有不同的利益，在利益的选择上有多种途径。

例如，两个人争一个橘子，最后协商的结果是把橘子一分为二，第一个人吃掉了分给他的一半，扔掉了皮；第二个人则扔掉了橘子，留下皮做药。如果采用将皮和果实分为两部分的方法，则可以最大限度地实现两个人的利益。这就要求谈判者善于发现对方真实的和重要的需要。多考虑对方的合理利益，并善于构思多种方案，把“蛋糕”做大，尽可能给予对方心理和利益上的满足，使双方各取所需、互利双赢。

互惠互利应是商务谈判双方的基本出发点。企业应把眼光看得远一些，要有现代竞争意识，不要计较一时一地的得失，只追求眼前利益的最大化，而要立足长远，争取企业的长远发展和长远利益的最大化，要认识到只有大家都有钱赚，生意才会做长，利益才会久远。

为达到谈判后的互惠互利，应注意以下几点。

1. 提出新的选择

人们的习惯性思维经常是把谈判视为一种此消彼长的价值分配，你分得多，就意味着我分得少，好像没有更好的选择形式，这种观念是影响人们寻找互惠互利解决方案的主要障碍，这就需要打破传统的分配方法，提出新的选择形式。为此，谈判者就要多进行创造性思维，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，谈判组成员要大胆发表见解，集思广益，并付以优选。

其实在多数情况下，是可以设计出兼顾双方利益的分配方案的，就如同前面所述的“分橘子”的情况，谈判各方可以多设计几种方案，然后，从中进行优化选择。

2. 探求各方需要

要实现谈判的互惠互利原则，意味着不仅要考虑到自己想要得到的，而且也要考虑到使对方得到其想要的，这就需要对对方进行细心观察、认真分析，多站在对方的角度想问题，假如谈判对方更为关心的是产品的售后服务网络是否可靠，你就不要一味强调产品便宜，这对对方是没有吸引力的。

3. 寻找共同利益

在商务谈判实践中，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，如果双方都能从共同利益出发，就能把双方的利益由互为矛盾转为互为补充，那么，就会形成“我怎样才能使整个蛋糕做大，这样不就能多分了吗？”的观念认识。

4. 协调分歧利益

我们在强调共同利益的同时，还要重视分歧利益，更主要的是如何协调双方的分歧利益。

熟练的谈判者都深知“最后一根稻草”的重要性，如何尽可能地多装一根稻草，又不会让这根稻草把马车压垮，是每个谈判方要掌握的分寸，所以，谈判各方要在利益分歧中寻求相互补充的契合利益，达成能满足各方需求的协议。

协调分歧利益的有效方法是指自己能接受的几种方案，问对方更喜欢哪一种，你从中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一次加工，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、对方好处多的东西。

而且，当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带来的结果，并重点提出对双方的利益和关系的积极意见，促使对方回心转意。对于一时不能弥合的分歧要留有余地，保留下次谈判的机会。



五、灵活变通原则

灵活变通原则是指谈判者在把握己方最低利益目标的基础上,为了使谈判协议得以签署而考虑多种途径、多种方法、多种方式灵活地加以处理。

商务谈判具有很强的随机性,因为它受到多种因素的制约,其变数很多,所以,只有在谈判中随机应变、灵活应对、加以变通,才能提高谈判成功的概率,这就要求谈判者具有全局而长远的眼光,敏捷的思维,灵活地进行运筹,即善于针对谈判内容的轻重,对象的层次和事先决定的“兵力”部署和方案设计,而随时做出必要的改变,以适应谈判场上的变化。

具体地看,谈判者在维护自己一方利益的前提下,只要有利于双方达成协议,就没有什么不能放弃的,也没有什么不可更改的,在谈判中,往往是冲突利益之中体现着共同利益。例如,产品的交易谈判,双方的利益冲突是卖方要抬高售价,买方要降低售价,卖方要延长交货期,买方要缩短交货期。但双方的共同利益却是双方都有要成交的强烈愿望,双方都有长期合作的打算,也可能是双方对产品的质量、性能都很满意。由此可见,双方共同利益还是存在的。为此,你可以采取一定的方法调和双方的分歧利益,使不同的利益变为共同的利益。如果买方一次性付清货款,可能换来卖方的优惠价,也可能是卖方的售后服务使得买方乐意出高价。许多时候,恰恰是因为利益的不同,才会使协议成为可能。交易双方的一方想要得到金钱,一方想要得到物品,于是交易就做成了。

然而,如果在谈判中,虽然己方经过种种努力,对方的主张仍没有一点变通的余地,那么,你所要考虑的则是不接受这种不公正要求的结果,因为这不是自己的最佳选择,这种谈判即使达成协议,也是以牺牲一方利益换取另一方利益的谈判,而不是双方都满意的谈判。

六、遵守法律原则

经济活动的宗旨是合法盈利,为此,任何商务谈判都是在一定的法律约束下进行的,法律规范制约着商务谈判的内容和方法,所以,商务谈判还必须遵循遵守法律原则。

所谓遵循遵守法律原则,是指在商务谈判及合同签订的过程中,必须遵守国家法律和政策,对外商务谈判还应当遵循国际法则及尊重对方国家有关法律。商务谈判的遵守法律原则具体体现在以下三个方面。

- (1) 谈判主体合法,即谈判参与的各方组织及其谈判人员具有合法的资格。
- (2) 谈判论题合法,即谈判所要磋商的交易项目具有合法性,对于法律不允许的行为,如买卖毒品、买卖人口、走私货物等,其谈判显然是违法的。
- (3) 谈判手段合法,即应通过公正、公平、公开的手段达到谈判目的,而不能采用某些不正当的,如行贿受贿、暴力威胁等手段来达到谈判目的。总之,只有在商务谈判中遵循遵守法律原则,谈判及其协议才具有法律效力,当事各方的权益才能受到法律的保护,

这样，也就体现了经济活动合法盈利的宗旨。

某市教育局欲采购视频会议系统，并将此任务委托给某采购机构，并要求供应商的选择要以竞争性谈判的方式进行。符合要求的供应商共有 4 家，其中两家被谈判小组选定，进入最后测评。在两家供应商的参与下，谈判小组制定了现场测评方案，并决出了最后的合作者。随后，没有被选中的供应商提出质疑并投诉。他们认为：①此次谈判内容与竞争性谈判文件的要求不符，违反了《政府采购法》第三十八条的有关规定；②谈判程序中存在诸多违法现象；③竞争性谈判过程中应允许修正技术参数和报价。

最后监管部门的裁定是：①采购机构以现场宣布形式而没有以书面形式通知所有的供应商，谈判文件有变动，违反了《政府采购法》第三十八条的有关规定。②投诉人拟进行修正的技术指标虽系允许偏离部分，但其已经超出约定的上下偏离范围，产品技术指标已低于《竞争性谈判文件》的技术要求，属于未对技术偏离部分做出实质性响应。如果允许投标供应商进行修正，则供应商必然要改变其投标文件的实质内容，这与法律原则不符，对其他供应商也不公平。谈判小组允许投诉人进入谈判并同意其对非实质性响应性文件进行修改，违反了《竞争性谈判文件》第二十二条第三款第 2 条的规定。③抽取专家是依据财政部、监察部《政府采购评审专家管理办法》的规定执行的，纪检人员和采购人不在场并没有违反有关法律法规的规定。

这是谈判后一方对结果不满而寻求法律途径解决的典型案例。

现代人经商时，仅仅知法、懂法还不够，重要的是会用法，像上述案例一样，可以通过法律来维护自己的权益。

而长期以来，不少单位守法和用法观念淡薄，其表现之一是一些企业和事业单位有意无意地触犯和违反了政策、法律和条令。例如，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；广告不得含有虚假内容，不得欺骗和误导消费者。而许多广告公司在与厂商进行承揽广告业务谈判时，却有意无意地与遵守法律原则相违背，最后将虚假广告发布出去，严重地欺骗和误导了消费者，扰乱了市场的秩序。其表现之二是，有些企业的利益受到侵犯，却不知依法向对方追究责任，尤其是在与外商交易时更是如此。因此，商务谈判还须遵循遵守法律原则，否则会害人害己。

遵循商务谈判的遵守法律原则须注意以下几点。

(1) 增强法律意识，提高法律知识水平，主动向对方提供己方的法律文件，也要求审查对方相关的法律文件。

(2) 使用一些社会公认的客观性标准，如国际惯例、法律规定、谈判的先例等。

(3) 谈判当事人的发言和双方所形成的书面文字一定要法制化，即具有双方一致承认的明确的合法内涵，必要时应在法律顾问的指导下，对关键词的具体含义做出明确的解释，备注写入协议中。



第三节 商务谈判的分类

一、按商务谈判的具体内容分类

按商务谈判的具体内容分类可分为商务购销谈判、技术贸易谈判、工程承包谈判、租赁业务谈判、出资经营谈判、资金借贷谈判、劳资合作谈判、损害及违约赔偿谈判。

(一)商品购销谈判

商品购销谈判是指就一般商品的购销而进行的谈判，包括国内货物买卖和国际货物进出口业务谈判。

这类谈判包括以下内容：价格、质量、规格型号、预付款和最终付款，原材料生产工艺、包装、运输方式、保险、进口关税和许可证、交货日期等。

这类谈判在商务谈判中占有很大的比重，是企业商务活动中较为重要的一部分。商品购销谈判总的来说，包含商品购进和商品销售两个主要环节。这种谈判交易的动机较确定，标的较清楚，手续也较简单，因而能迅速决定交易是否达成。

(二)技术贸易谈判

技术贸易谈判是指有偿的技术转让，即通过买卖方式，把某种技术从卖方转给买方等问题的谈判。

技术贸易谈判一般分为两个部分，即技术谈判和商务谈判。

技术谈判是指供受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、验收问题进行商谈。受方通过谈判可进一步了解对方的情况，摸清技术和设备是否符合本单位的实际和要求，最后确定引进与否。

商务谈判具体来看是双方就有关价格支付方式、税收、仲裁、索赔等条款进行商谈。通过商务谈判确定合理的价格、有效的途径与方法，以及如何将技术设备顺利从供方转移到受方。

技术贸易谈判包括以下内容：明确协议项目及转让技术的范围；明确供方必须提供相关的技术数据和技术资料，并规定不提供资料的责任；明确转让技术的所有权问题；明确提供的技术属于供方所有并正在使用；技术服务条款；培训技术受方的技术人员；安装调试与考核验收；技术保密；价格与交付方式；销售；不可抗力；等等。

(三)工程承包谈判

工程承包谈判是指工程项目承包人通过投标或接受委托等方式与工程项目业主签订合

同或协议的谈判。

工程承包谈判是最复杂的谈判之一。

1. 谈判主体多元化

谈判常常是由两方以上的人员参加，即使用方、设计方、监理方、承建方。承建方又可能有分包商、施工单位；使用方还可能有投资方、管理方等。

2. 涉及面广，程序多杂

(1) 在技术上往往包括勘探、设计、建筑、施工、设备制造和安装、操作使用，直到生产。

(2) 在经济上，它包括商品贸易、资金信贷、技术转让，以及招标与投标项目管理等。所以，无论从技术、经济，还是法律角度看，它都比一般的商品购销谈判难度要大。

3. 所承担的风险较大

由于工程营建时间长、金额大，双方由此承担的风险也大，因而谈判各方都会小心谨慎、仔细研究，使谈判持续的时间相应延长。

工程承包谈判包括以下内容：人工成本、材料成本、保险范围和责任范围，进度报告、承包公司的服务范围、工程设计调整、价格变动、设备保证书、工程留置权。

(四) 租赁业务谈判

租赁业务谈判是指承租人(用户)从租赁公司或其他企业租用机器和设备而进行的商务谈判。

租赁业务谈判涉及以下内容：机器设备的选择、交货情况、维修保养责任、租期到后的处理、租金的计算方式以及支付方式，租赁期内租赁者与承租者的责任、权利、义务关系等。

租赁业务谈判应注意的问题是，租赁设备的财产所有权与使用权截然分开，设备所有权属于出租人，承租人仅享有使用权和收益权。在法律上，出租人的所有权不可侵犯。在租赁期间，出租人对出租的设备拥有所有权、承租人享有使用权和收益权。租赁期满后，租赁设备退还出租人或按合同规定处理。

(五) 合资经营谈判

合资经营谈判是指两个或多个组织签订合作协议而共同拥有企业的谈判。

1. 合资经营谈判的特点

(1) 合资经营企业以货币计算各自投资的股权和比例，并按股权比例分担盈亏和风险。

(2) 合资各方实行共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏。投资各方共同组成董



事会，聘任总经理，组成经营管理机构，共同负责企业的经营活动。

2. 合资经营谈判的内容

- (1) 合资项目的可行性。
- (2) 合资各方在合作过程中所应承担的义务和责任以及享有的权利。
- (3) 合资各方的违约责任。

3. 合资经营谈判应注意的问题

合资经营必须建立具有法人地位的合营实体。合资企业的组织形式为有限责任公司。即合资企业仅以自己公司的财产承担责任，投资者对企业债务所负的责任，也仅以自己的投资额为限，股东之间互相不负连带责任，债权人不能追索股东投资以外的财务。这种有限责任制易为合资各方所接受，因此，目前在国际上已被普遍采用。

(六) 资金借贷谈判

资金借贷谈判是指借贷双方就资金借贷有关问题的谈判。

资金借贷谈判包括以下主要内容。

- (1) 货币。资金借贷，特别是国际的资金借贷，涉及货币兑现，双方可按国际汇率的变化，确定兑换的比例，规定由货币的升值或贬值所采取的补偿措施。
- (2) 利率，即利息率。借方必须按利率向贷方返回所借资金及利息。贷款一般分为低息贷款、高息贷款和无息贷款。贷款的利率不但取决于贷款的类型，也取决于贷款的期限、项目等。双方可根据国际惯例、行业标准洽谈。
- (3) 贷款期限。贷款期限是资金谈判中的重要内容。双方不仅应明确贷款期限，还应明确如延期还款应承担的责任及相应的赔偿。
- (4) 保证条件。在资金借贷中，担保是必不可少的。为了保证借方信守协议，贷方不受损失。借方可委托保证人或银行以某种形式担保并督促借方履行协议。
- (5) 宽限期。谈判条款中一般附带贷款宽限期，如借方在资金使用、偿还期间发生意外情况下或其他原因致使贷款不能如期归还时，可在宽限期间偿还。
- (6) 违约责任。为保证协议顺利履行，还必须规定借贷双方的违约责任。

贷方主要责任是：如不能按协议的期限提供贷款，应根据借贷数额和延期天数按比例向借款方偿还违约金。

借方违约责任主要有：不按协议的用途使用款项应负责任及处理办法；过期不偿还本息的处理办法；借方因生产经营不善，不能履行协议的处理办法。

(七) 劳务合作谈判

劳务合作谈判是指谈判双方就劳务合作相关事宜所进行的谈判。

劳务合作谈判涉及以下内容：劳务提供的形式、内容、时间、价格、计算方法、劳务费的支付方式以及有关合作双方的权利、责任、义务关系等。

(八) 损害及违约赔偿谈判

损害是指在商务活动中，由于一方当事人的过失给另一方造成的名誉损失、人身伤害和财产损失。

违约是指在商务活动中，合同一方的当事人不履行或违反合同的行为。在上述两种情况下，负有责任的一方要向另一方赔偿经济损失。

为给受这些损失损害一方的当事人挽回损失，所进行的谈判就是损害及违约金赔偿谈判。

在损害及违约金赔偿谈判中，首先必须根据事实和合同的规定分清责任的归属，在此基础上，才能根据损害的程度，协商谈判经济赔偿的范围和金额，以及其他善后工作的处理。

二、按商务谈判主体的性质分类

按商务谈判主体的性质分类可分为民间谈判、官方谈判和半官半民谈判。

(一) 民间商务谈判

民间商务谈判是指参加谈判的代表所属企业的私营企业，是企业本身业务活动而不涉及政府活动，交易的内容纯属两个或多个私营企业经济利益的谈判。

民间商务谈判的主要特征是相互平等、机动灵活，重视私交，更注重经济利益。

(二) 官方商务谈判

官方商务谈判是指国际组织之间、国家之间、各级政府及职能部门之间，或者是交易企业属政府管辖(资本和法人代表来自政府)且有政府代表参加(来自政府主管部门或驻外国使馆的外交官)，以及所有执行政府之间科技合作和经济贸易合作项目的谈判。

官方谈判的主要特征是：谈判人员职级高、实力强；谈判节奏快、信息处理及时；注意保密、注重礼貌。

(三) 半官半民商务谈判

半官半民商务谈判是指谈判议题涉及官方和民间两方面利益，或者指官方人员和民间人士共同参加的谈判，以及受害方委托以民间名义组织的谈判等。

半官半民商务谈判的特征是：兼顾民间和官方谈判的特点；谈判兼顾官民两方的意见和利益，制约条件多、回旋余地大。



三、按商务谈判达成协议的形式分类

按商务谈判达成协议的形式分类可分为非合同谈判、意向书与协议书谈判、准合同与合同谈判、索赔谈判等。

(一)非合同谈判

非合同谈判又称为协商谈判、一般性商业谈判，它是合同谈判的前提和基础，主要目的是在可能参与谈判的各方建立关系，沟通信息，探测摸底。

这种谈判的特点主要是：形式灵活、方法多样；谈判气氛比较平和。

这种谈判的表现形式主要为一般性会见、技术性交流等。

所签意向书或协议书对双方均无法律的约束力，如果双方对意向书中的内容条款有分歧，可以写成“甲方认为就第七条款采取……，而乙方要求是……”这在合同条款中是绝对不允许的。

一般性会见是指相互拜见、礼节性的会晤、交流，是谈判的初级阶段或准备阶段。

技术性交流是指谈判双方就有关商品的特征或合作项目的技术概况进行的交流，这是交易的前奏。它的表现形式可为报告会、讨论会、演示或展示等。

(二)意向书与协议书的谈判

意向书与协议书的谈判是指为形成交易双方对谈判意愿和特定立场一致时所需的书面记录而进行的谈判。为了明确双方交易的愿望，保持谈判的连续性，交易的可靠性，谈判双方提出要求签订意向书或协议书。这可以是一场谈判的目标，也可能是结果。

意向书谈判是一种简单的意向表述，主要表明签字各方的一种意愿或带有先决条件的承诺，具有提示、备忘的作用。意向书谈判的主要特点是轻松随意、公正公平等，不具有法律效力。

协议书谈判是谈判各方在特定阶段对其立场的阐述，较详细的协议书也是一种框架协议。协议书的谈判涉及交易达成的所有议题，是商务谈判的一个重要阶段。其特征是预备性、保留性和针对性。由于协议书只是确立双方就交易达成的原则性立场，对解决实质性问题没有做出细节上的规定，因此，协议书也不具有法律效力。

(三)准合同与合同谈判

准合同与合同谈判是指谈判各方为实现交易并就达成的交易条件草拟成文件而进行的谈判。

准合同是带有先决条件的合同，该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、律师审查或者最终正式文本的打印、正式签字(相对草签而言)等，准

合同是合同的前身，有时是达成合同的一个阶段。

合同谈判是为实现某项交易并使之达成契约的谈判。合同谈判最基本的“要件”包括商品特性、价格、交货期。倘若不是商品买卖，那么，广而概之，合同“要件”就可理解成“标的、费用、期限。”一旦就这几个要件达成协议，合同的谈判也就基本结束。合同谈判，实质上就是对准合同中“先决条件”的谈判，合同是完成了准合同设定的“先决条件”的正式文本，具有法律的约束力。

准合同与合同谈判的特点是：目标明确；谈判争议力强；谈判策略多变；多以“批准”手续为回旋，这是指在合同类的谈判中，除了简单商品或交易涉及内容的谈判外，一般谈判者多会在谈判结束时明确留有“申请批准”的余地。尤其是复杂的、大型的交易，即便谈判人地位较高，也常留此条件作为保护手段。当时间紧迫，谈判人地位较低时可用此“法宝”以防大意失误。

准合同与合同谈判应注意的问题是：准合同与合同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；从形式上也无根本区别，内容格式均一样，只有草本和正式文本之区别。但是，准合同与合同从法律上说，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。

(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，合同当事双方进行的谈判。在众多的合同履行中因种种原因违约或部分违约的事件屡见不鲜，从而形成了一种特定的商务谈判形式——索赔谈判。

索赔谈判的特点是：索赔的处理方式是谈判的主要内容。无论是由于合同中涉及的商品数量、质量，还是交货期限、支付手段等引起的纠纷，或者是因为生产条件、运输过程等问题的争议而产生的索赔谈判，均具有针锋相对、对抗性比较强等特点。

索赔谈判应注意以下问题。

1. 重合同、重证据

重合同即注重合同中相关条款的规定。违约是相对守约而言的，“违与守”均以“约”，即合同为依据。合同是判定违约的唯一基础条件。

重证据即注重履行合时的相关证据。违约与否除依合同判定外，许多时候需要提供证据来使索赔成立。如质量问题，需要技术鉴定证书；数量问题，需要商检的记录；还有一些索赔问题需要电传、传真、信件、照片等证据。当然，索赔情况多种多样，所需证据难以一一罗列，“证据”是确立索赔谈判的重要法律手段。

2. 重时效、重关系

重时效即注意违约的时效性。不论是什么商品，什么服务或合作项目，“索赔的权利”



均不是无限的。出于“公平”，也出于“安全或低风险”，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，都应注意索赔期。

重关系即注重处理好双方的关系。索赔毕竟不是一件令人愉快的事，谈判双方均处在问题的两端，十分难受。所以，在谈判时“关系”的影响不可忽视。应处理好签约人的关系及索赔后双方的关系。

四、按商务谈判的起因分类

按商务谈判的起因划分，也可以说是按商务谈判发生的时间划分，可分为签约前的商务谈判和签约后的商务谈判。

(一)签约前的商务谈判

签约前的商务谈判是指谈判当事各方签订合同前进行的一系列磋商活动。合同条文及其附件的谈判均属于这一类谈判。进行签约前的谈判，谈判各方不受规定的合约条文约束，相互间的了解也不够深入，所以，应当在不断加强了解的基础上，签订能够满足各方需要的合同。关于签约前的商务谈判，可参考“准合同与合同的谈判”。

(二)签约后的商务谈判

签约后的商务谈判是指谈判当事各方在合同签署后，围绕合同履行中的有关问题进行的磋商活动。根据谈判发生的时间，签约后的谈判又可分为签约后，合同生效前的谈判和合同生效后的谈判。这两者最大的区别是谈判者选择谈判对手的自由度及其所受约束程度的不同。在合同签订后，特别是合同生效后，当事各方对所签的合同必须承担一定的责任。谈判各方通过签约前的谈判已经建立了合作关系，双方也有了一定的了解，但由于某些因素的变化，使得合作关系受到威胁，使再谈判成为一种必要。签约后谈判的成败，直接关系到谈判各方既得利益的维持和未来利益的实现。

签约的协议和环境条件有冲突，需要进行签约后的商务谈判。例如，由于各国、各地区的法律、法规多少存在一定程度的差异，不同国家的法律体系大不相同，有时同一法律术语在不同国家的法典里的解释是不同的，所以，很有可能导致合同规定的项目与某一国家或地区的特定法律、法规相冲突，导致合同履行失败。

合同生效执行的条件发生了变化。例如，许可证的问题是常常导致整个合同不能履行甚至撤销的重要因素之一。如果卖方在谈判时保证能获得出口许可证，买方因此与他签订了协议，但事实上，他最终没有申请成功出口许可证，这就使已经成立的合同成为无根之本。再如，买方国家突然遭遇大幅度的通货膨胀，而失去了原有的支付能力，使合同不得不终止。

签约后商务谈判应注意的问题是,在签约后的谈判中,面对各种原因所引起的合约争议,谈判当事人应采取的态度不能只是简单的终止合同或者提出索赔,而应该充分考虑到对方发生此变故的主客观原因,做出最恰当的决定,从而将由此可能造成的损失降到最低。

五、按商务谈判的范围分类

按商务谈判的范围分类,可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间所进行的商务谈判。

国内商务谈判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、资金借贷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,因此谈判的主要问题就在于怎样协调双方的不同利益,寻找更多的共同点。这就需要谈判人员充分利用谈判的策略和技巧,发挥谈判人员的能力和作用。

(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。

不论是就谈判形式,还是就谈判内容来讲,国际谈判远比国内谈判要复杂得多。这是由于双方谈判人员来自不同的国家,在语言、信仰、生活习惯、价值观念、行为规范、道德标准、乃至谈判的心理上都有极大的差别,而这些方面都是影响谈判进行的重要因素。

本章小结

本章分三节进行了论述。第一节“商务谈判的含义、特点和作用”先后阐释了商务谈判的含义、特点和作用。第二节“商务谈判的原则”论述了商务谈判的真诚守信原则、平等自愿原则、讲求效益原则、互惠互利原则、灵活变通原则、遵守法律原则。第三节“商务谈判的分类”介绍了商务谈判的分类。通过本章的学习,能使谈判者明确商务谈判的含义、



特点、作用、原则和分类，力促商务谈判能规范化地进行。

自 测 题

关键词

商务谈判

思考训练题

1. 商务谈判与其他内容的谈判相比，有哪些自身的特点？
2. 商务谈判应遵循哪几个原则？
3. 按商务谈判的内容可分为哪些谈判？
4. 按商务谈判主体的性质可分为哪些谈判？
5. 按商务谈判达成协议的形式可分为哪些谈判？
6. 按商务谈判的范围可分为哪些谈判？

案 例 分 析

是挑战，更是机遇

第二次世界大战之后，日本的经济经历了一个快速发展的时期，这被国际社会公认为一个奇迹。在日本战后经济增长中，一些企业也迅速地成长起来。其中松下电器的成功就是一个范例。

松下电器公司成立于 1918 年 3 月。这个企业从最初的一个小规模家族企业最终成长为世界电器行业的巨头之一。追溯这个企业的发展历程，就必然提到它的创始人松下幸之助。正是他的独特管理哲学和正确决策奠定了公司日后成长的基础。他的功勋，从松下与菲利普公司之间的谈判中就可见一斑。

在 20 世纪 50 年代，为实现公司的业务扩张，松下公司急需引进先进技术。而此时，菲利普公司已经名列世界电器厂商的榜首，具备最先进的技术和最雄厚的资金实力。在这样的形势下，松下公司就技术转让一事开始了谈判。

当时，两个公司谈判力量之间的差异是巨大的。松下公司仅仅是一个小公司，而菲利

普公司却是行业的领先者。松下公司非常依赖菲利普公司来获得生产技术，所以，从一开始，菲利普公司就表现得非常强势。它提出，如想得到技术支持，松下公司除应一次性支付专利版权费 550 000 美元之外，还应支付松下公司年销售额的 7%。此外，其他的条款也对菲利普公司有利。比如，对于松下公司的违约条款就制定得相当苛刻，而同样的条款对菲利普公司却显得含混不清。

经过艰难的谈判，松下公司成功地将价格从销售额的 7% 降到了 4.5%，但是对于一次性支付的部分，菲利普公司却拒绝再做任何让步。此时，松下幸之助面临着两难的选择。因为在当时，公司的总资产为 5 亿日元，而 55 万美元相当于 2 亿日元，占公司总资产的近一半。如果经营中出现意外，公司可能会走到破产的境地。然而，另一方面，如果谈判破裂，公司将失去发展的宝贵机遇。

在仔细思考和权衡之后，在现有利益和未来发展之间，松下幸之助选择了后者，决定冒险。他认为，菲利普公司拥有精良的设备、先进的研究机构和 3000 名优秀的研究员，如果达成协议，松下公司得到的收益，就不仅仅是 55 万美元了。他认为冒这个险，接受这个谈判结果还是值得的。

松下公司日后的发展证明了这是一个英明的决断。20 世纪 50 年代的技术优势成了企业起飞的动力。这次谈判，对松下公司是一个挑战，更是难得的机遇。

(资料来源：刘园. 谈判学概论. 北京：首都经济贸易大学出版社，2006)

问题：

1. 结合上述案例，谈谈你对商务谈判重要作用的认识。
2. 为什么说这一谈判表面上看来是一个挑战，事实上却蕴藏着巨大的商机？

第七章 商务谈判的内容和形式

【学习要点及目标】

通过本章的学习，了解商务谈判的内容和形式。

【引导案例】

“踢皮球”谈判术

某地区生产儿童玩具的若干厂家，为对付某国的批发商，他们把直接影响谈判的五要素——质量、价格、付款方式、交货日期、交货地点进行排列组合。这种组合从理论上讲，共有 120 种方式，把其中之一作为基本的“标的”，其余的均在基本“标的”的基础上调整变动。经过重新排列组合的修正方案，其特点是总有一个要素令对方极不满意，导致对方不能接受该方案。这种方法同样可以起到踢皮球的效果，让对方兜圈子，为我所用，调动对方而不被对方调动。使对方每次都乘兴而来，扫兴而归，不得不回到原来的出发点上。对付多因素排列组合，请君入瓮法的策略是：①根据自身的情况，确定能满足自身条件的主要因素，抛出自己的方案，以攻为守；②在谈判的若干对手中，寻找薄弱环节，一点突破，瓦解全局。

(资料来源：百度网. 百度知道. <http://zhidao.baidu.com/question/48013918.html> , 2008-03-11)

第一节 商务谈判的内容

商务谈判的基本内容大致包括商品的品质、价格、服务以及与合同执行相关的一些问题。

一、品质

商品的品质具体表现为商品的物理、化学、属性，如商品的化学成分，物理性能和造型、结构、色泽、味觉等具体规定或标准。商品的品质是价格的主要影响因素，关系到谈判中买方需求能否得到满足和卖方所花费成本的大小，是商务谈判能否成功的关键。

(一)商品品质对谈判结果的作用

1. 商品品质是决定价格高低的关键因素

为了获得竞争优势,以适应激烈竞争的市场经济环境,企业都在不断地追求高品质的产品。一般来说,商品的品质高,其成本就高,产品的成本是影响价格的主要因素之一,因此,品质的高低能直接影响商品的价格。由于商品品质能影响到价格,而价格反馈到市场上又能影响到商品的销量,所以,企业既要注重商品品质,又应在商品品质的选择上注意谨慎,一定要根据企业实际的使用情况来确定。

2. 商品品质是左右谈判结果的重要因素

在很多商务谈判中,特别是技术含量较高的商品的谈判中,买方对产品品质的敏感性甚至要超过对价格的敏感性。因为,高技术产品的维护成本是很高的。一旦质量出现问题,不但维护费用高,而且还会影响企业的生产运作。所以,在谈判过程中,企业非常重视产品的质量,商品品质是左右谈判结果的重要因素。

3. 商品品质事关商品提供的长远利益

商品品质是在长期使用过程中体现出来的,如果卖方着眼于长期利益的追求,那么,其提供的商品必须要有过硬的品质。这不仅仅是因为买方能在使用过程中得知商品品质情况,更重要的是商品品质的情况还会通过买方的使用反馈到市场上,会创造或流失潜在的一些顾客,由此可见,商品品质事关商品提供方的长远利益。

(二)商品品质的表示方法

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样抽取出来的,能够代表贸易商品品质的少量实物。凭样品表示品质的商品,是不容易规格化、标准化的商品,这类商品多半是不易用语言或文字简短地表述其品质的,例如服装、丝绸、工艺品等。

2. 规格表示法

商品规格是反映商品的成分、含量、纯度、长度、大小等品质的技术指标,由于各种商品的品质特性不同,所以规格也有差异,如果交易双方用规格表示商品的品质,并作为谈判的条件,就叫做凭规格买卖。

3. 等级表示法

商品等级是对同类商品质量差异的分类,它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。一般来说,质量相同的商品属于同一个等级。但是,同类商品由于厂家不同,就会有不同的规格,所以,同一数码、文字、符号表示的等级的品质内涵就不



尽相同，甚至有时还差别很大。

4. 标准表示法

商品品质标准是指政府机关或有关团体，统一制定并公布的规格或等级。不同的标准反映了商品品质的不同特征和差异，商品贸易中常见的有国际上各国公认的通用标准，即“国际标准”，我国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. 商标或牌名表示法

商标是生产者或商号用来识别所生产或出售的商品的标志，可以由一个或几个具有特色的单词、字母、数字、图形等组成。

牌名是指企业给其创造或销售产品所冠以的名称，以便与其他企业的同类产品区别开来，例如戴尔(Dell)电脑、欧米茄(Omega)手表等。一个牌名可用于一种产品，也可用于一个企业的所有产品。有些商品由于生产企业长期一贯地追求高品质，知名度和荣誉度都很高，在消费者心目中享有非常高的地位，为他们所熟悉和赞誉，例如“龙井”茶叶，“景德镇”瓷器等，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。

6. 说明书和图样表示法

说明书和图样是指机械、电器、仪表等技术密集型产品，由于其构造复杂，对材料、设计的要求严格，用以说明其性能的数据众多，很难用几个简单的指标来说明其品质的全貌。有些产品，即使名称相同，但由于所使用的材料、设计或技术的某些差别，也会在功能方面产生很大的不同，因此，对这类产品的品质，一般需要凭样本或说明书，并附以图样、照片、设计图或分析表及各种数据来说明其具体的性能及构造的特点，按这种方式进行的交易就称为凭说明书买卖。

二、价格

商品价格是商务中最重要的内容，是商业活动的核心问题，是价值的货币表现，价格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。

价格通常是指商品的单价，即商品的每一计量单位以某一货币来表示的价格，是买卖双方需要洽谈的一个重要内容，由此，必须理清商务谈判中关于价格的各个问题。这其中就包括价格的分类问题。

1. 统一价格

1) 统一价格的含义

统一价格是指商务谈判主体，在合同中明确规定具体的交易价格，并且价格一经确定，在合同期内就不能更改。

2) 统一价格制定适用的范围

商务谈判中运用统一价格结算，具有一定的优势，但是，在市场行情瞬息万变，存在许多风险的情况下，谈判者可考虑在一定范围内运用统一价格。

(1) 谈判的标的是社会基本的生活资料。如粮、棉、油等社会基本生活资料，无论是什么国家或地区，都会得到政府的一定保护。因此，如果商务谈判标的是这类产品，市场价格一般不会对短期内出现大幅度的波动。

(2) 谈判标的是国际市场上完全垄断或是寡头垄断的产品，垄断性的产品，经营者基本上是具有完全的控制能力的。因此，为了维护利润的稳定和长期的发展，这些经营者在一定时期内，基本上不会任意地降低或抬高该产品的价格。

(3) 国际市场中谈判的标的所属行业稳定。如果在国际商务谈判中谈判标的所属行业是稳定的而且签订的合同属于中短期，那么就可以使用统一价格，因为在国际市场中，产品价格的波动一般都会事前出现征兆。较为稳定的行业从其发展惯性来看，都会维持一段时间。在这种情况下，国际商务谈判所签订的相关的中短期协议，基本上不会受到价格波动的影响。

2. 浮动价格

1) 浮动价格的含义

浮动价格是指交易双方在合同谈判时，并不规定具体的价格，而是规定按照实际交易时的市场价格为标准。

2) 浮动价格的确定范围

在商务谈判中，浮动价格的确定可以通过三种形式来表现。

(1) 谈判协议中规定了基准价和上下浮动的幅度，允许交易双方在浮动幅度内自行确定和调整价格，目前，很多商品都采取这种形式管理价格。

(2) 谈判协议中规定了最高限价，允许双方在限价以下自行制定和调整价格，但不得突破最高限价。这种形式适用于某一时间供不应求、价格偏高的商品，而且通过最高限价，可以控制一些商品价格的过度上涨，保护一方的利益。

(3) 谈判协议中规定了最低保护性限价，允许谈判者到时候在最低限价以上收购或销售商品，但不得低于最低限价，这种形式适用于资源少，再生周期长，但一时供过于求的商品。制定最低保护价，可以保护生产者一方的利益，维持正常生产，保护资源，避免产品价格过低而打击生产。

3. 协议价格



1) 协议价格的含义

协议价格是指在签订合同时，只规定一个初步价格，同时规定未来价格调整的条件和方法，一旦未来行情变化符合条件，则按调整条款中规定的方法对价格进行调整。

2) 协议价格的确定原则

(1) 在协议价格中,购销双方应根据市场供求状况,贯彻共同协商议定的原则,在供求大体平衡的条件下,协议价格应该略低于当地、当时的市场贸易价格水平,以生产者能够接受,收货方愿意购进而且销得出去为准。

在供不应求的情况下,协议价格应参考市场贸易价格水平来确定,一般不超过市场贸易价格。对于个别生产周期长、产量少,而且属于保留品种的商品,可以灵活协商议定价格。在供过于求的情况下,某些商品因不适合市场需要而滞销积压,协议价格应从低掌握。

(2) 在协议价格中,应遵循统算、保本、微利的原则,协议价格以协议为基础,按照商品的合理流向加上必要的费用和适当的利润制定,一般不会高于当时、当地市场贸易同种商品的销售价格,协议价格不仅要有合理的地方差价和季节差价,而且要按市场供求的变化及时进行调整。同种商品在不同地区、不同季节,允许有不同的价格,销售时允许有赔有赚,只要最后统算做到保本盈利就可以了。

三、服务

著名管理大师德鲁克(Peter F. Drucker)曾经说过:“某种意义上,服务决定着企业的命运。”

随着科技的飞速发展和社会的不断进步,服务在社会经济生活中发挥着越来越重要的作用,在工作和生活中,人们越来越离不开各种形式的服务,服务在现代营销中占据着越来越重要的地位,会对企业的生存发展产生重要影响。

服务是指谈判一方能够向另一方提供的以无形性和不导致任何所有权转移为基本特征的行动或表现,它的生产既可能与某种有形产品相关联,也可能与之毫无关系。在商务谈判中,服务同商品的品质和价格一样,成为谈判的主要内容之一。

(一)服务对商务谈判效果的影响

1. 完善的服务能保证谈判的顺利进行

商务谈判的目的是为了促使交易的达成,而交易是否能够达成,特别是能否持续进行,会受到商品的资源、商品的需求、价格水平、消费者的认可程度等企业营销的外部环境的影响和企业管理水平的高低、劳动者的素质、对企业的认同感、归属感的强弱等内部环境的影响。

在商务谈判中,即使上述条件都充分满足,交易能否持续进行还是要看在交易过程中服务质量的高低。服务不仅是其必不可少的环节,而且关系到商品交换规模的大小、效率的高低。例如,价格、优惠条件等因素完全相同的交易,有的可能成交了,并且双方还愿意以后继续合作,而有的则可能会告吹,其中就有可能是服务的原因。



2. 完善的服务能加强谈判双方的友谊

商务谈判的利益主体之间尽管有竞争，但依然是以合作为前提的。谈判的出发点是为了满足双方互相的需要，双方互通有无，以获得自己的最大需要和满足。当然，这种需要和满足，是以不损害对方的利益为前提的，所以说，谈判要本着合作的目的来进行。谈判是为了合作，而不是为了扩大分歧、强化冲突的，服务能促进利益主体之间的这种合作，加强彼此的友谊。良好的服务会让对方感觉到你的真诚，更重要的是对方也会用同样的真诚来回敬你，这样，有利于贸易交往的健康发展。

(二)商务谈判中服务的主要内容

1. 技术服务

1) 技术服务的含义

技术服务是指谈判双方通过洽谈协商，制定同交易有关的一系列技术条件，并在今后的交易过程中加以实施。

现代社会的任何商务交易都会涉及或多或少的技术问题，以比较简单的单项设备的购买为例，至少需要解决设备的技术性能、货物清单、安装调试、保用期限以及要不要培训等一系列技术问题。这些技术问题既繁杂又重要，而且在这些问题上，买方的意愿和卖方所提供的商品之间常常存在不小的差距。因此，为避免纠纷的发生，就需要在谈判过程中加以协商，对复杂的技术问题达成共识，以确保双方的利益。

2) 技术服务的方式

技术服务一般采用两种形式，即培训买方人员或是卖方专家到现场进行技术指导。

在技术服务的谈判中无论采用哪种形式，一定要有针对性，不管是参加培训的实习生，还是现场指导的技术专家，其任务都应明确具体，防止出现人浮于事的现象。

技术服务追求经济实惠。经济是指买方派遣的实习人员数量、培训内容、实习时间要适当；卖方派遣的技术专家人数、业务水平、指导时间应合理。实惠是指在经济的前提下，合同所规定的技术服务能有力地帮助买卖双方顺利实现合同目标，从而给买卖双方都带来实惠。

总之，按照战略的眼光来看，谈判双方必须认真签订和履行技术服务条款，为长期合作做准备。

2. 追踪服务

追踪服务是指企业为了了解新老客户对产品的各种意见与要求，而对产品用户的追踪服务与管理。

追踪服务对商务谈判双方来说都是非常必要的。对买方来说，通过追踪服务可以得到卖方的技术指导，使得企业的生产运营能顺利进行，同时，追踪服务还可以解除买方的后

顾之忧，促使谈判交易顺利达成；对卖方来说，通过追踪服务，一方面可以了解产品在使用过程中出现的各种问题，以便及时反馈到产品的设计和生产中，加以改进；另一方面，通过追踪服务，可以发现使用者对产品的实际需求状况或发现潜在客户，继而增加或减少产能，以避免不必要的损失。

3. 财务服务

财务服务是指商务谈判各方在资金方面达成的协议，主要是指买方在财务方面得到卖方的一些服务。财务服务是现代贸易中最主要的服务之一，其重要程度甚至超过了技术服务。

现代社会中，交易双方为了节约交易成本，每一次的交易量都非常大，因此，所涉及的资金量也非常大。在这种情况下，如果买方不能立即提供足够的资金，就需要卖方提供财务支持和服务，其手段主要由卖方允许买方分期付款或延期付款，卖方为买方争取银行贷款。

1) 分期付款

分期付款是指买方支付给卖方的资金不是一次性付清，而是分几次付清，对买方来说，分期付款会有巨大的好处，能减轻其资金运作的紧张程度，是买方所极力争取的。但对卖方来说，从经济利益的角度来看，分期付款是一种损失，会减少卖方的财务收入，因此，在有些商务谈判中，买方是不是要求分期付款会对谈判结果产生关键影响。

当然，虽说分期付款会影响到卖方直接的经济收益，但是，如果彼此合作是长期贸易往来，而且对方资信状况良好，分期付款的形式是能给卖方长期发展带来益处的。

2) 争取银行贷款

争取银行贷款是指在商务谈判中，卖方以自己的信誉或资产为保证，让银行贷款给买方，在有些交易中，买方的实力规模比较小或者是刚刚处在发展阶段，银行出于安全考虑，不会贷款给买方，而卖方基于对自己利益的考虑，在衡量风险与收益的前提下，会尽力说服银行贷款给买方，这对买方来说，无疑是一个巨大的帮助，可以更加紧密地连接买卖双方的关系，促使谈判协议的签订。

四、保证条款、索赔和不可抗力

(一) 保证条款

在现代商务谈判中，除了产品的品质、价格和服务需要认真地进行商谈之外，为了保证谈判双方能按照既定的方案实施，必须在合同中制定一个保证条款。

1. 保证条款的含义和作用

保证条款是指销售方对购买方所允许的在成交后所担负的某种义务的一种协议。例如，



明确对交易目标的品质保证以及实现该保证的前提，在有的交易合同中，该保证条款为一系列保证，如保证标的物用料全新，品质全优，性能先进，保证寿命，保证结果以及相应各种保证的先决条件。

保证条款可以减少买方所冒的风险，树立卖方的信誉和良好的形象，同时，保证条款又可以使卖方对产品所负的责任限制在一定范围内，超出保证条款所包括的情况，卖方即可表示不负责任，从而保护自己。诸如：保证一定的有效期过期不负任何责任的时间限制；在保证书中说明，必须在规定的条件下发生问题时，销售方才负责任等。

2. 订立保证条款的注意事项

保证条款作为商务谈判中一个专门订立的条款，作保证的人不能凭空保证，而应合理明确地体现保证的前提与条件。当然，作为买方要求保证的前提是有力的，那就是“支付”，而卖方做出相应保证也是应该的，在许诺“应该”的同时，可以声明保证的必要性及提出合乎情理的前提条件。例如，培训效果要注意考虑实习生的素质，没有一定的学历和工作经验就难以达到预期效果。技术指导的效果与买方的业务人员能否听取意见有关，如果不听从指导则无法保证该人员能尽快掌握技术能力。要强调的是，所有条件的提出要合情合理，如果提出的条件超过自己正常增长水平或同行业水平也是不可取的。

(二) 索赔

索赔是一方认为对方未能全部或仅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，应洽谈索赔的依据、索赔期限和索赔金额的确定等内容。

1. 索赔的依据

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

2. 索赔的期限

索赔的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。

3. 索赔的金额

索赔的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，则应当用赔偿金补足。

(三)不可抗力

不可抗力,又称人为不可抗力,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。

第二节 商务谈判的形式

商务谈判的形式是指在交换谈判内容时所采取的方式。谈判的形式一般分为口头谈判、书面谈判和电子商务谈判。

一、口头谈判

口头谈判是指谈判各方面对面地用语言进行谈判,或者用电话商谈。这种形式的谈判在实际工作中通常表现为派出人员主动登门谈判、邀请客户到本单位所在地谈判、或在第三地谈判。

口头谈判是商务谈判的主要形式。它适用于首次交易谈判、同城或相同地域的商务谈判、长期谈判、大宗交易谈判或贵重商品的谈判。

(一)口头谈判方式的主要优点

1. 当面陈述、解释,便于相互间及时、直接、灵活地沟通

在口头谈判中,谈判各方面对面地洽谈交易,谈判各方当面可直接提出条件和意见,也可当面做出详尽的说明,还可解释清楚当场提供的文字性或图表性的说明材料。

谈判各方直接接触,还能随时察言观色,掌握对方心理,便于施展己方的谈判技巧。

谈判各方直接接触,还有利于审查对方的为人及其交易的诚信度,避免做出对己方不利的决策。

谈判各方直接接触能较多地获得新信息,可据此及时调整自己既定的谈判战略和计划,留有较大的回旋余地,从而灵活地应付各种谈判局面,使得谈判各方更容易协商,从而提高谈判的成功率。



2. 直接接触，便于相互间培养起良好的思想感情

双方谈判人员随着日常的直接接触，会在知识、能力、经验等方面相互影响，会由“生人”变成“熟人”，相互间产生一种情感或相互间构成一种“互惠要求”。

在某些谈判中，有些交易条件的妥协让步，就完全是出于感情的原因。在一般情况下，在面对面的谈判中，因为情感因素，即便实力再强的谈判者也难以保持整个交易立场的不可动摇性，或者拒绝做出任何让步。

(二)口头谈判的缺点

(1) 口头谈判要求在一定的谈判期限内做出成交与否的决定，使得各方都不能有更多的时间考虑，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。

(2) 口头谈判在主动上门谈判时，由于登门一方人员的身份已经明确，而接待一方人员的实际身份、权限都不易确定，这很可能引起双方特殊的心理反应，对谈判造成不利影响。

(3) 在双方面对面的交锋中，由于口头语言本身具有冲动性，加之谈判气氛的紧张，很容易使有关人员的语言表达失误，导致本方企业的被动或损失。

(4) 主动上门一方一般要支付往返差旅费，接待一方要礼节性招待来者，支付招待费，因而谈判费用开支较大。

改革开放以来，许多企业进行口头谈判一般采用“走出去”、“请进来”的形式，组织为数众多的推销队伍，奔走各地登门寻觅客户，洽谈销售业务。这种形式对实现企业销售任务，开拓销售渠道，及时调整产品的适应性，都起到了较好的作用。但是这种做法有时由于管理不善也会带来一系列问题。比如，外出谈判人员过多，而大大增加了费用和开支；四处盲目奔走，对客户情况不甚了解，往往徒劳一场；路线长，周期长、信息反馈不及时，难以综合汇总情况，也不利于全面提高谈判人员的素质。因此，不能把“走出去”这种口头谈判形式作为唯一形式，而应与其他形式结合起来使用。

(三)口头谈判较好的形式——交易会谈判

近些年来，随着市场经济的发展，市场日益活跃，出现了各种形式不同的交易会。这种形式一般规模较大、隆重、热烈。同时，由于参加交易会的单位很多，便于沟通情况，便于企业选择，因此，谈判成交额较大。正因为这种形式有其优势，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。具体来说，交易会谈判的作用主要表现在以下几个方面。

(1) 有利于买卖双方广泛地了解市场动态，开展多方面的商品行情调研。通过多方面直接接触的机会，可以全面深入地了解客户单位的性质、地位及谈判人员的地位与谈判风

度，了解客户的资金、经营活动和资金信用情况，了解客户生产经营的商品在市场上的营销情况，从而有利于调整自己的经营计划和营销策略。

(2) 有利于买卖双方广泛地选择交易对象和交易商品，促使谈判双方较快地达成交易，从而有利于谈判时间的缩短和争议问题的协商解决。

(3) 有利于信息反馈，加快产品更新换代。交易会一般举办的时间较长，各企业除派谈判人员到会洽谈外，有时为了听取客户对产品的反映和要求，还会派科研、设计、生产人员参加，这样，有利于产品的改进和产品质量的提高。

(4) 政府有关经济管理部门一般也要派员参加，这样既有利于政府人员指导厂商的业务，又有利于各厂商了解政府人员带来的信息，更好地进行面对面的口头谈判。

二、书面谈判

书面谈判是指商务谈判当事人利用信函、电报、传真等书面形式，对谈判的各项条款进行磋商。书面谈判往往作为口头谈判的辅助方式而采用。

书面谈判的谈判各方所提供的观点和意见通常是经过深思熟虑的，因此，相对口头谈判而言比较正规。在某些情况下，书面谈判所形成的文件可作为最终的正式谈判协议，具有一定的法律效力。例如，在国际贸易中，买方或卖方发盘就可以被视为正式的条件，一旦发出，在有效期内发盘人对其不能轻易修改；又比如，在招标投标的过程中，招标人的招标书和投标人的投标书都视为正式的合同文本，一旦发出，就具有法律效力，任何更改行为，都要承担一定的违约责任。

书面谈判方式只适合于交易条件比较规范、明确，内容比较简单，谈判双方彼此比较了解的谈判，以及跨地区和跨国界的谈判。对于一些内容比较复杂，随机多变，而双方又缺少必要的了解的谈判是不适用的，这样的谈判应采用口头谈判。

(一) 书面谈判的主要优点

1. 思考从容，利于慎重决策

书面谈判在预定的答复期内，谈判各方有较充足的时间考虑，不必像口头谈判那样当场做出决策。双方在谈判过程中可以自由地同助手和领导进行讨论和分析，以便做出慎重的决策。

2. 表达准确、郑重

书面谈判方式在阐述自己的主观立场时，比口头谈判形式显得更为确切，郑重其事，坚定有力。



3. 方便向对方拒绝

书面谈判方式在向对方表示拒绝时要比面对面谈判方式方便得多,可以减少不必要的矛盾,或使矛盾弱化。特别是在与对方人员已建立起个人交往的情况下更是如此。

4. 谈判人员的精力可集中在交易条件的洽谈上

由于书面谈判,具体的谈判人员互不见面,他们互相代表的是自己的企业,双方都可不考虑谈判人员的身份,把主要精力集中在交易条件的洽谈上,从而避免因谈判者的级别、身份不对等而影响谈判的开展和交易的达成。

5. 有利于把握合适谈判对象和机会的选择

书面谈判的谈判人员可以坐镇企业,对不同客户的回电(回函)进行分析比较,所以,有利于把握合适的谈判对象和机会。

6. 开支比较节省

书面谈判,只需支付通信费用,开支一般较为节省,有利于提高谈判的经济效益。

(二)书面谈判的缺点

(1) 双方的文字交往大多较简洁、精练,但一味贪图文字简练,很容易引起各方对某一问题的不同解释。如果文不达意,更容易造成争议和纠纷。因此对谈判人员的书面表达能力有较高的要求。

(2) 由于各方互不见面,无法观察对手的神态、表情、情绪的变化,因而也无法了解谈判对手的心理活动,从而难以运用行为语言技巧达到沟通意见的效果。

(3) 书面谈判所使用的信函、电报需要邮电、交通部门的传递,如果这些部门发生故障,则会影响双方的联系,甚至丧失交易的时机。

为了发挥书面谈判的作用,便于对方了解自己的交易要求,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,表单上比较详细地反映了卖方商品的名称、规格、价格、装运等条件,可以使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,也忌讳有求于人时,丧失企业品格,而人求我时,又冷眼相待。这不仅关系到企业购销活动的持续开展,而且关系到企业的经营作风和商业信誉。

综上所述,书面谈判形式有利有弊,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,不要把两种谈判形式截然分开,可以把它们结合起来,取其长、避其短。

在一般情况下,适用书面谈判交易,在特殊情况下也可以改用口头谈判。

在实际工作中,既要正确选择谈判形式,又要灵活运用谈判形式。例如,在实际工作中往往是企业之间在刚开始接触时采用书面谈判方式,等双方有明确意向时,再派人员当面谈判,签订协议。而且,经常有交易往来的各方,当原来的约定条件不变时,通常采用书面谈判形式,若情况发生变化时,则用口头谈判。

三、电子商务谈判

电子商务谈判是利用电子化手段(电话、电传、计算机网络等)所进行的商务谈判。这是一种介于口头谈判与书面谈判之间的新的谈判类型。

(一)电子商务谈判的优势与不足

1. 电子商务谈判有利于谈判各方的信息交流

从谈判的性质来看,谈判双方之间存在一个如何将己方的信息传递给对方,同时又将对方的信息接收过来的问题,而电子商务谈判在这方面占有很大的优势。

(1) 谈判中信息传递快,特别是在谈判双方地理位置分布较远的情况下,传统的谈判中花费在使双方坐到一起的时间,也许用在电子商务谈判中已足以达成了目标,而这又特别适于国际商务谈判。

(2) 谈判中信息传递广,商务本身在朝着国际化、全球化发展,在网络环境下,电子商务谈判真正意义上实现了“世界就是一张偌大的谈判桌”,这使得谈判信息传递广,促进了电子商务国际化、全球化。

(3) 谈判中的信息来源广、多、杂。所需信息须经过更好的研究、鉴别。

2. 电子商务谈判改造了传统的谈判模式

(1) 谈判不受时空限制,即不需要安排时间、场地,因网络突破了时空限制。

① 谈判方式改变了。传统谈判中因时间、地点无法确定而引起的麻烦已不再存在。

② 保证了谈判双方的公平性。由于不安排场地,双方在网络空间中谈判,不涉及谈判主场对主方的有利因素,也避免了客方的不利条件,因此,保证了谈判双方的公平性。

③ 简化谈判环节,减少人、财、物的消耗。由于不考虑谈判适宜的时间,不布置谈判环境,不做接待工作,双方不用到一张实物的桌子上谈判,所以,可以简化谈判环节,减少人、财、物的消耗。

(2) 信息渠道单一。确立了谈判双方后,他们不用面对面坐到一起来,二者之间的信息渠道单一,使双方都不受复杂的人际关系的影响,谈判中“人与问题”掺杂往往使双方关系与讨论的实质问题纠缠不清。电子商务谈判使双方能将“人”与“问题”分开,将双方的关系建立在正确的认识、清晰的沟通、适当的情绪上,保障了公平竞争。



(3) 谈判方式由横向转向纵向发展。由于电子商务谈判是在网络上传输信息,因此必然有一定时滞,使人的思维有一定延迟。这种情况下,易采用纵向的谈判方式。

横向谈判方式是指将准备谈判的议题全面铺开,并在规定了每轮要讨论多少个问题之后,按规定的先后顺序一轮一轮地进行谈判,其特点是在规定的时间内必须讨论完一定的问题,即使对原定问题没有按时解决,也要暂时搁下来,另议时间解决。

纵向谈判方式是指将要谈的问题整理成一个系列,按问题的内在逻辑依次序进行谈判,其特点是一般每次只谈一个问题,这个问题不解决,下个问题就无从讨论。

纵向谈判方式适合对链条状或复合式问题的谈判;横向谈判方式适合于面对面的商谈。

由于网络的交互式环境远不如人与人之间的直接交流灵活,因此,为保证谈判的效率,采用链条状的纵向谈判方式更适合网络式的商务谈判。

(4) 谈判班子的组织自由度更大。传统谈判中由于人力、财力、物力的因素,必须选派有限的人员组成谈判班子,还必须进行谈判前的合作训练,电子商务谈判不须谈判者亲自前往,因此,对人员数量限制不大,并可随时调拨人员,最大限度地发挥集体智慧。

3. 电子商务谈判获取隐含信息更困难

电子商务谈判是在网络上进行的,因此,谈判人员不必在一定的场所会面。在传统谈判中,除了从语言获取信息之外,从谈判现场还可以获取其他隐含信息来辅助决策:从人的仪态、举止、目光、面部表情获取无声语言信息,从人所用的道具、动作中获取更多信息。而在电子商务谈判中,双方谈判代表无法接收到这种肢体语言所传达的信息,谈判的气氛控制也与传统谈判有很大的不同。

(二)电子商务谈判应注意的信息问题

1. 应注意信息的可靠性

电子商务谈判是建立在信息流的运动之上的,只有信息流动畅通,才能使谈判继续下去。因此,谈判双方都必须提供准确可靠的信息。为此,要解决由于平台不一致,软、硬件不一致所带来的信息交流障碍,还要有效清除网络故障、操作错误、硬件故障、系统软件故障及人为破坏产生的不可靠信息。

2. 应注意信息的一致性、完整性

由于谈判双方在信息传输时的意外差错或欺诈行为,可能导致信息的丢失,信息重复或信息传递的次序差异,也会导致谈判各方获取信息的不同,而信息的完整性将影响到谈判方式、策略。保持信息的一致性、完整性是电子商务谈判应用的基础。因此,要预防对信息的随意生成、修改和删除,同时要防止数据传送过程中信息的丢失和重复,并保证信息传送次序的统一。

3. 应注意信息的安全性

任何谈判都必须保护企业的商业秘密，避免在谈判中泄露，在开放的网络环境中，尤其要重视做好商业信息的保密工作。在谈判中预防非法的信息存取，提防信息在传输过程中被非法窃取。企业要加强保密技术，强化安全管理，保障信息的安全。

4. 应注意信息环境问题

电子商务谈判是源于电子商务的，如缺乏电子商务发展的环境，就谈不上谈判问题了，而电子商务的应用与发展是与互联网的普及程度，企业的介入程度，网民的数量、购买力、购买趋向息息相关的，目前企业的网络化程度普及率不高，现有的 7222 多普的网络人口中真正具有消费实力并能形成购买力的群体，远远不能与现实生活中的传统商务模式相匹敌。中国网络发展的规模决定了市场容量和商业机会是有限的，这一切都使得我国的电子商务谈判所必需的信息环境还不甚成熟，有待于随着整个网络环境和电子商务环境的完善而不断改善。

5. 应注意电子商务谈判后签订合同的问题

电子商务环境下，网上谈判取代了传统谈判，纸质合同也将被电子合同所取代，那么，电子合同签订的方式及技术问题，同时保证的这种电子形式的贸易信息，电子合同的有效性，均是开展电子商务的前提，必须给它提供可靠的标识。

(三)电子商务谈判在国际商务中的发展

随着信息技术的普及，跨国经济活动的空前繁荣，电子商务对经济运行的影响力势必会超出一国的范围，进入国际层面，从而对国际贸易流转产生巨大的影响，尽管世界贸易组织成立以来，直接针对电子商务所采取的决议未能取得实际的成果，但乌拉圭回合的最后文件以及以后达成的其他协议中已经包含了大量调整和促进全球电子商务的规则，在世贸组织相关规则的限制下，电子商务活动中的谈判也有相当大的发展空间。

电子商务作为一种以网上电子交换形式为基础的商业机制，必须以因特网为依托，以电信系统为其信息交流的渠道，但是电信服务，因特网接入服务，一般在大多数国家是由垄断机构控制着的市场，属于各国不轻易开放的领域。即使有国家承诺开放市场，如果不能建立非歧视性、透明的国内管制机制，市场开放的承诺依然是一纸空文。因此，在电信、因特网接入服务领域建立起良好竞争机制对电子商务的发展至关重要，对于进行商务活动的公司，面对国外电信及因特网接入存在一定问题的情况，可以多方面开展网上谈判、网上签约、网上下单、网上支持等功能。



本章小结

本章分两节进行了论述。第一节“商务谈判的内容”先后阐释了商务谈判的品质、价格、服务、保证条款、索赔、不可抗力等内容。第二节“商务谈判的形式”先后阐释了商务谈判的口头谈判、书面谈判、电子商务谈判等形式。通过本章的学习，能使谈判者弄清商务谈判的内容和形式，以更好地进行谈判。

自 测 题

关键名词

品质 价格 服务 保证条款 索赔 不可抗力

思考训练题

1. 商务谈判有哪些基本内容？
2. 商品品质对谈判结果有哪些作用？
3. 简答商品品质的表示方法。
4. 商品的价格有哪些分类？
5. 谈谈服务对商务谈判效果的影响。
6. 商务谈判中服务有哪些主要内容？
7. 商务谈判的形式有哪些？
8. 分别说出口头谈判和书面谈判的主要优点。
9. 谈谈电子商务谈判应注意的信息问题。

案 例 分 析

应付要求最低报价的客户

有位顾客在看二手摩托车，从反应来看，似乎挺满意的样子。没多久，他开口问店主：

“请问这车卖多少钱？”

店主道：“4700 元？”

顾客笑着说：“我看也就值 3700 元。”

店主应答说：“你在开玩笑，3700 元哪能买到这样的摩托车？”顾客停顿了一下，然后正经地单刀直入地问道：“底价多少钱？直接开价好了，省得大家麻烦。”

店主一看对方认真了，于是以最简单也是最直接的方法回应：“不要老是问我底价多少嘛！你先告诉我喜不喜欢？如果真要买的话我们再谈价。”

顾客一听，也很直接：“就是喜欢才问你底价啊！否则我站在这里干什么？”

“这辆车是从 5000 元降下来的，已经降了 300 元，如果你真那么有诚意，我很愿意推荐你买这辆车。这辆车八成新，磨合得已经没问题。原车主现在发了点小财，鸟枪换炮，换了一辆小汽车，所以这辆摩托车本身是没什么问题的，价钱也是很公道了。”

顾客说：“好吧，我看咱们都是实诚人，4500 元，就是它了。”

(资料来源：有道网. <http://vtc.bu.edu.cn/news/zdkc/2009427/09427943579428.html>)

问题：

1. 该案例是何种商务谈判内容的谈判？
2. 试分析一下，店主是如何应付对方要求最低报价的？

第八章 商务谈判的过程

【学习要点及目标】

通过本章的学习，了解商务谈判的开局阶段、报价阶段、实质性磋商阶段、结束阶段等过程。

【引导案例】

成功打破谈判僵局

笔者去年曾参与过一个合同谈判，刚开始一切都还比较顺利，但最后争论的焦点集中在价格上，对方希望尽量少花钱、多办事，而我方坚持的底线不能降，双方出现了僵局。在这紧要关头，我方拒绝对方的提议，并告知对方：“事情的确很难决定，无法再让价了，如果你方坚持降价，我方只好暂停谈判。”说完之后，我方撤离了谈判现场。

之后，我方给对方的老总打了一个电话，(因为对方的谈判人员是被授权来参加谈判的，谈判出现了僵局，回去没法交代。我方也希望能把合同签下，有个结果)告诉他，所有的问题都达成共识了，唯一不一致的是价格，并告诉他，他的人员非常优秀，为了共同的基础，双方一起研究，达成了很多共识，但对价格不肯放松。把这个信息告诉对方老总的目的是使他的谈判人员免遭老板的责怪，因为谈判出现僵局，老板会怪罪他们，这个电话可以帮助他们，他们会因此而感激我方，可能会有利于第二天的谈判。在肯定了对方的谈判人员之后，又告诉对方老总，虽然谈判陷入僵局，但我们还是希望能够合作成功，希望老总有时间直接来谈，因为这不是其下属的权力范围，我方也有难处，希望约一个时间再谈。考虑到对方的谈判人员向领导汇报和沟通需要一定的时间，所以我方把时间约在第二天的晚上下班时。这样做的目的是考虑到第二天上班时，他的下属一定是怀着惴惴的心情，去找他的总经理汇报工作。但我方打过电话之后，总经理一定会因此而夸他们，说“对方谈判人员已经打过电话了，你们处理得非常好”。这些人会如释重负，因此而感激我方，这样谈判的气氛就变愉悦了。而且在与对方沟通之后他们也会发现现在的价格是我方的底线，对方就会抬高价格。这个结局果然在我方的预料之中，第二天晚上，他们的老总只通过电话就与我方把价格谈妥了。

(资料来源：商务谈判中如何拒绝对方. 机电通网. <http://www.idol.com.cn/dnews/280507.html>)

商务谈判的过程也指商务谈判程序。它是指以谈判双方，或多方坐在谈判桌前作为开始，最后签订合同或协议为结束，在这期间所经历的一个连续的，而又阶段分明的过程。商务谈判的各项准备工作就绪以后，就可以进行正式的、连续的、阶段分明的谈判了。一般来说，一场正式的、连续的、阶段分明的谈判过程由四个连续的阶段衔接而成，分别是开局阶段、报价阶段、实质性磋商阶段和结束阶段。有经验的商务谈判者都十分注意商务谈判程序的安排和运用。本章主要就商务谈判的过程，分四节分别对四个阶段加以阐述。

第一节 商务谈判的开局阶段

商务谈判的开局阶段，一般是指从谈判双方坐在谈判桌边起，到开始对谈判内容进行实质性讨论之前的一段时间。开局阶段是实质性谈判的第一个阶段。在这一阶段，商务谈判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、商务谈判开局阶段的作用

开局阶段意味着整个商务谈判的正式开始，但是一般来说，谈判的开局阶段并不涉及谈判的实质性内容，持续时间也比较短。尽管如此，商务谈判的开局阶段对于整个谈判进程仍然具有相当重要的作用，甚至在某些方面将决定谈判的走向。

(一)能够树立良好的第一印象

在人与人第一次交往中留给对方的印象，会在对方的头脑中成型并占据主导地位，这种印象在心理学上被称为第一印象，而该效应也被称为第一印象效应。在商务谈判中，同样存在着第一印象效应，而且往往是由谈判人员带给对方的。在商务谈判的开局阶段，在对方心目中树立起良好的第一印象，对于顺利开展谈判具有相当重要的作用。

(二)可以营造适当的谈判气氛

所有的谈判都是在一定的谈判气氛下展开的，良好适当的谈判气氛可以对谈判的进程起到一定的推动作用，有助于提高谈判的有效性和效率；反之，如果谈判气氛不佳或不适当，往往会阻碍谈判的顺利进行，并影响最后谈判结果的达成。所以，在商务谈判开局阶段营造适当的谈判气氛，对于谈判的成功具有相当重要的作用。



二、商务谈判开局阶段应注意的几个方面

(一)应掌握正确的开局方式

开局的方式是制订开局策略的核心问题。

1. 一致式开局策略

一致式开局策略的目的在于创造取得谈判成功的条件。运用一致式开局策略的方式还有很多，比如，在谈判开始时，以一种协商的口吻来征求谈判对手的意见，然后对其意见表示赞同和认可，并按照其意见开展工作。运用这种方式应该注意的是，用来征求对手意见的问题应该是无关紧要的问题，对手对该问题的意见不会影响我方的利益。另外在赞成对方意见时，态度不要过于献媚，要让对方感觉到自己是出于尊重，而不是奉承。

一致式开局策略还有一种重要途径，就是在谈判开始时以问询方式或者补充方式诱使对手走入你的既定安排，从而使双方达成一种一致和共识。所谓问询式，是指将答案设计成问题来询问对方，例如，“你看我们把价格和付款方式问题放到后面讨论怎么样？”所谓补充方式，是指借以对对方意见的补充，使自己的意见变成对方的意见。

2. 保留式开局策略

保留式开局策略是指在谈判开始时，对谈判对手提出的关键性问题不作彻底的、确切的回答，而是有所保留，从而给对手造成神秘感，以吸引对手步入谈判。

例如，江西省某工艺雕刻厂原是一家濒临倒闭的小厂，经过几年的努力，发展为产值200多万元规模的厂家，产品打入日本市场，战胜了其他国家在日本经营多年的厂家，被誉为“天下第一雕刻”。有一年，日本三家株式会社的老板同一天接踵而至，到该厂订货。其中一家资本雄厚的大商社，要求原价包销该厂的佛坛产品。这应该说是好消息。但该厂想到，这几家原来都是经销韩国和中国台湾地区产品的商社，为什么争先恐后、不约而同到本厂来订货？他们查阅了日本市场的资料，得出的结论是本厂的木材质量上乘，技艺高超是吸引外商订货的主要原因。于是该厂采用了“待价而沽”、“欲擒故纵”的谈判策略。先不理那家大商社，而是积极抓住两家小商社求货心切的心理，把佛坛的梁、椽、柱，分别与其他国家的产品作比较。在此基础上，该厂将产品当金条一样争价钱、论成色，使其价格达到理想的高度。首先与小商社拍板成交，造成那家大客商产生失落货源的危机感。那家大客商不但更急于订货，而且想垄断货源，于是大批订货，以致订货数量超过该厂现有生产能力的好几倍。

本案例中该厂谋略成功的关键在于其策略不是盲目的、消极的。首先，该厂产品确实好，而几家客商求货心切，在货比货后让客商折服；其次，是巧于审势布阵。先与小客商谈，并非疏远大客商，而是牵制大客商，促其产生失去货源的危机感。这样订货数量和价格才有大幅增加。

应注意的是，在采取保留式开局策略时不要违反商务谈判的道德原则，即以诚信为本，向对方传递的信息可以是模糊信息，但不能是虚假信息。否则，会将自己陷于非常难堪的局面之中。



3. 坦诚式开局策略

坦诚式开局策略是指以开诚布公的方式向谈判对手陈述自己的观点或想法，从而为谈判打开局面。

例如，北京某区一位党委书记在同外商谈判时，发现对方对自己的身份持有强烈的戒备心理，这种状态妨碍了谈判的进行。于是，这位党委书记当机立断，站起来对对方说道：“我是党委书记，但也懂经济、搞经济，并且拥有决策权。我们摊子小，并且实力不大，但人实在，愿意真诚与贵方合作。咱们谈得成也好，谈不成也好，至少你这个外来的‘洋’先生可以交一个我这样的‘土’朋友。”寥寥几句肺腑之言，打消了对方的疑惑，使谈判顺利地向纵深发展。

坦诚式开局策略比较适合有长期合作关系的双方，以往的合作双方都比较满意，双方彼此比较了解，不用太多的客套，减少了很多外交辞令，节省时间，直接坦率地提出自己的观点、要求，反而更能使对方对己方产生信任感。采用这种策略时，要综合考虑多种因素，例如，自己的身份、与对方的关系、当时的谈判形势等。

坦诚式开局策略有时也可用于谈判力弱的一方。当己方的谈判力明显不如对方，并为双方所共知时，坦率地表明己方的弱点，让对方加以考虑，更表明己方对谈判的真诚，同时也表明对谈判的信心和能力。

4. 进攻式开局策略

进攻式开局策略是指通过语言或行为来表达己方强硬的姿态，从而获得对方必要的尊重，并借以制造心理优势，使得谈判顺利地进行下去。

例如，日本一家著名的汽车公司在美国刚刚“登陆”时，急需找一家美国代理商来为其销售产品，以弥补他们不了解美国市场的缺陷。当日本汽车公司准备与美国的一家公司就此问题进行谈判时，日本公司的谈判代表路上塞车迟到了。美国公司的代表抓住这件事紧紧不放，想要以此手段获取更多的优惠条件。日本公司的代表发现无路可退，于是站起来说：“我们十分抱歉耽误了您的时间，但是这绝非我们的本意，我们对美国的交通状况了解不足，所以导致了这个不愉快的结果，我希望我们不要再为这个无所谓的问题耽误宝贵的时间了，如果因为这件事怀疑到我们合作的诚意，那么，我们只好结束这次谈判。我认为，我们所提出的优惠代理条件是不会在美国找不到合作伙伴的。”日本代表的一席话说得美国代理商哑口无言，美国人也不想失去这次赚钱的机会，于是谈判顺利地进行了下去。

采用进攻式开局策略一定要谨慎，因为，在谈判开局阶段就设法显示自己的实力，使谈判开局就处于剑拔弩张的气氛中，对谈判进一步发展极为不利。

进攻式开局策略通常只在这种情况下使用：发现谈判对手在刻意制造低调气氛，这种气氛对己方的讨价还价十分不利，如果不把这种气氛扭转过来，将损害己方的切身利益。本案例中，日本谈判代表采取进攻式的开局策略，阻止了美方谋求营造低调气氛的企图。

进攻式开局策略可以扭转不利于己方的低调气氛，使之走向自然气氛或高调气氛。但是，进攻式开局策略也可能使谈判一开始就陷入僵局。

5. 挑剔式开局策略

挑剔式开局策略是指开局时，对对手的某项错误或礼仪失误严加指责，使其感到内疚，从而达到营造低调气氛，迫使对方让步的目的。

例如，巴西一家公司到美国去采购成套设备。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。谈判开始以后似乎还对巴西代表来迟一事耿耿于怀，一时间弄得巴西代表手足无措，说话处处被动。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，但已经晚了。

本案例中美国谈判代表成功地使用挑剔式开局策略，迫使巴西谈判代表自觉理亏，在来不及认真思考的情况下而匆忙签下了对美方有利的合同。

6. 慎重式开局策略

慎重式开局策略是指以严谨、凝重的语言进行陈述，表达出己方对谈判的高度重视和鲜明的态度。其目的在于使对方放弃某些不适当的意图，以达到把握谈判的目的。

慎重式开局策略适用于谈判双方过去有过商务往来，但对方曾有过不太令人满意的表现的情形。己方要通过严谨、慎重的态度，引起对方对某些问题的重视。例如，可以对过去双方业务关系中对对方的不妥之处表示遗憾，并希望通过本次合作能够改变这种状况。

此外，如果谈判开始时，己方对于对方的一些情况存在疑问或者怀疑，需要经过简短的接触摸底来了解谈判对手，也可以采用这种开局策略。此时，可以用一些礼貌性的提问来考察对方的态度、想法，而且并不急于拉近关系，注意与对方保持一定的距离。例如，面对一位经销权的购买人、推销员采取“掂量买主分量”的办法，抛出一连串的问题，诸如姓名、地址、阅历以及信誉保证等等。然后对其说：“如果你想要购买这项经销权，还得做以下几件事：首先，到商业信用局去核实一下；其次，根据这份名单，至少找两个已经拥有本经销权的人聊一聊。你不妨等办完了这些事，再来找我们洽谈。”

当然，慎重并不等于没有谈判诚意，也不等于冷漠和猜疑，而是为了通过慎重的态度来给对手施加压力或者观察对手，这种策略正是为了寻求更有效的谈判成果而使用的。

以上这些开局策略可供在开局方式中选择和制定。

从谈判内容、程序和谈判人员方面来看，谈判人员的所作所为是左右谈判开局的重要因素。这里所说的谈判人员的所作所为是泛指谈判人员之间相互作用的方式；谈判人员的各自性格融合或冲突的方式；谈判人员影响谈判的方式以及谈判一方对另一方影响的措施；等等。因此，积极主动地调节对方的所作所为，使其与己方的所作所为相吻合，即主动地对谈判人员这个影响谈判的重要因素施加影响，创造良好的谈判气氛，是顺利开局的核心。



开局切忌过分闲聊，离题太远。话题应相对集中于会谈的目标、计划、进度和参加人员这四个方面。谈判的目标因各方出发点不同而有不同的类型。比如，探测型旨在了解对方的动机；创造型旨在发掘互利互惠的合作机会；论证型旨在说明某些问题。而达成原则协定型、达成具体协定型、批准草签的协定型、回顾与展望型、处理纷争型等也均有各自的目标。谈判的计划是指会议的议事日程。进度是指谈判进展的快慢。谈判人员则是指谈判双方的人员组成。总之，如果在开局过程中把话题集中在这四个方面，则开局结果一定令人满意。

最为理想的开局方式是以轻松、愉快的语气先谈些双方容易达成一致意见的话题。比如，“咱们先确定一下今天的议题，如何？”“先商量一下今天的大致安排，怎么样？”这些话从表面上看好像无足轻重，但这些要求往往最容易引起对方肯定的答复，因此比较容易创造一种“一致”的感觉。如果能够在此基础上，悉心培养这种感觉，就可以创造出一种“谈判就是要达成一致意见”的气氛，有了这种“一致”的气氛，双方就能比较容易地达成互利互惠的协议。可见，良好的开局方式可谓成功了一半。

(二)应避免一开局就陷入僵局

商务谈判双方有时会因彼此的目标、对策相差甚远而在一开局就陷入僵局。这时双方应努力先就会谈的目标、计划、进度和人员达成一致意见，这是掌握好开局过程的基本策略和技巧，实践证明适合于各种谈判。若对方因缺乏经验而表现得急于求成，即一开局就喋喋不休地大谈实质性问题，这时我们要善而待之，巧妙地避开他的要求，把他引到谈判的目的、计划、速度和人物等基本内容上来，这样双方就很容易合拍了。当然，有时候谈判对手出于各种目的在谈判一开始就唱高调，那么我方可以毫不犹豫地打断他的讲话，将话题引向谈判的目的、计划等问题上来。总之，不管出于哪种情况，谈判者应有意识地创造出“一致”感，以免造成开局即陷入僵局的局面，为创造良好的开局气氛创造条件。

(三)应考虑开局阶段的一些因素

不同内容和类型的谈判，需要有不同的开局策略与技巧与之对应。为了结合不同的谈判项目，采取恰当的策略与技巧进行开局，需要考虑以下几个因素。

1. 看谈判双方的业务关系

根据谈判双方之间的关系来决定建立怎样的开局气氛、采用怎样的语言，以及何种交谈姿态。具体有以下四种情况。

(1) 谈判双方有过良好的业务合作。在这种情况下，开局阶段的气氛应是热烈、友好、真诚、轻松愉快的。谈判双方的语言应热情洋溢，内容上可以畅述双方的友好合作关系，亦可适当称赞对方企业的进步和发展，姿态上应比较自由、放松、亲切，可以较快地将话题引入实质性谈判。

(2) 谈判双方有过业务往来，但关系一般。那么，开局的目标仍要争取创造一个比较友好、随和的气氛，但谈判人员在语言上的热情程度应有所控制，内容上可以简单地说说双方过去的业务往来，亦可谈些双方人员在日常生活中的兴趣和爱好，姿态上可以随和自然。在适当的时候，自然地将话题引入实质性谈判。

(3) 谈判双方有过不尽如人意的业务往来。那么，开局阶段的气氛应是严肃、凝重的。语言上在注意礼貌的同时，应比较严谨，甚至带一点冷峻；内容上可以对过去双方业务关系表示遗憾，以及希望通过本次磋商来改变这种状况，也可谈论一下途中见闻、体育比赛等中性话题；姿态上应充满正气，并注意与对方保持一定的距离。在适当的时候，可以慎重地将话题引入实质性谈判。

(4) 谈判双方从未有过业务往来。那么，开局应力争创造一个友好、真诚的气氛，以淡化和消除双方的陌生感，以及由此带来的防备甚至略含敌对的心理，为实质性谈判奠定良好基础。在语言上应表现得礼貌友好，但又不失身份；内容上多以途中见闻、体育消息、天气状况、个人业余爱好等比较轻松的话题为主，也可以就个人在企业的任职情况、负责范围、专业经历等进行一般性的询问和交谈；姿态上应不卑不亢，沉稳中不失热情，自信但不骄傲。在适当的时候，可以巧妙地将话题引入实质性谈判。

2. 看谈判双方的个人感情

谈判是人们相互交流思想的一种行为，个人感情会对交流的过程和效果产生很大的影响。如果双方谈判人员过去有过交往和接触，并结下了一定的友谊，那么开局即可畅谈友谊，也可回忆过去交往的情形，或讲述离别后的经历，还可以询问对方家庭的一些情况，以增进相互间的个人感情。实践证明，一旦谈判双方建立了良好的个人感情，则对谈判的妥协、让步、成交会有所促进。

3. 看谈判双方的实力

就双方的谈判实力而言，有以下三种情况。

(1) 双方谈判实力大致均衡。为防止一开始就强化对方的戒备心理和激起对方的敌对情绪，以致使这种气氛延伸到实质性阶段而使双方互不买账、一争高低而造成两败俱伤的场面，开局阶段要注意创造一个友好、轻松的气氛。谈判人员的语言和姿态要做到轻松而不失严谨、礼貌而不失自信、热情而不失沉稳。

(2) 己方谈判实力明显强于对方。为使对方清醒地认识到这一点，并在谈判中不抱过高的期望值，从而产生威慑作用，同时又不致将对方吓跑。开局阶段的谈判，己方在语言和姿态上，既要表现得礼貌友好，又要充分显示出己方的自信和气势。

(3) 己方谈判实力弱于对方。为使对方在气氛上占尽上风而影响实质性谈判，开局阶段己方在语言和姿态上，既要表示友好和积极合作，也要充满自信、举止沉稳、谈吐大方，而使对方不至于轻视己方。



第二节 商务谈判的报价阶段

商务谈判主要是围绕商品的价格展开的，当谈判进入报价阶段，也就意味着实质性谈判的开始。这里所说的报价，不仅指对于价格的要求，还泛指一方对另一方提出的所有要求，包括谈判标的物的数量、质量、价格、支付条件、包装、责任条款等各方面的交易条件。

所以，报价阶段在商务谈判全过程中具有非常重要的作用。报价的合理与否、成功与否，关系到整个价格谈判的成败，从而也关系到整个商务谈判的成败。

一、商务谈判报价的含义和特点

由于报价对于整个商务谈判过程和结果都具有相当重要的影响，而且报价本身包含对于商品价格、数量、质量等多种因素的确定，所以，报价是一项非常复杂的工作。在报价前后，需要做很多准备，并了解相关的注意事项。

(一)商务谈判报价的含义

商务谈判的报价不同于其他经济活动中的商品价格，这种报价是后面价格磋商的前提工作。商务谈判有很多特别的类型，不同类型的商务谈判报价的含义都有所差别，下面将介绍几种主要类型的商务谈判的报价含义。

1. 商品购销谈判报价

商品购销谈判是最常见的一种商务谈判，其报价的核心便是商品的价格，并结合商品的质量、数量、包装、交货、运输、支付方式、售后服务等一系列的相关条款。

2. 技术贸易谈判报价

技术贸易，就是一般所说的知识产权转让。技术贸易谈判是围绕不同形式的知识产权转让而展开的谈判，包括工业产权和著作权，工业产权又包括对专利、专有技术、产品式样、商标等的独占权。技术贸易谈判报价的核心，是知识产权转让的费用，此外还包括标的物的内容、转让的方式等条款。

3. 工程承包谈判报价

工程承包谈判，主要是工程建筑企业通过投标或接受委托等方式，与发包人进行谈判以达成承包的协议。其报价的核心是承包的费用，此外还包括工程的性质、质量、数量、材料成本、支付方式等条款。

4. 租赁业务谈判报价

租赁业务谈判与货物买卖谈判类似，只不过形式从买卖交易变成了租赁交易。其报价核心是租赁的价格即租金，此外还包括商品的质量、数量、租用时间、支付方式、服务等其他条款。

5. 合资经营谈判报价

合资经营谈判报价与劳务合作谈判类似，合资经营谈判也是目前愈益常见的一种商务谈判形式，只不过其谈判的对象从劳务的合作变为了资金的合作。其核心也是双方利益的分配，此外还包括双方合作方式、义务、责任等条款。

6. 加工装配业务谈判报价

加工装配业务主要出现在国际贸易中，也就是常说的“三来一补”中的“三来”：来料加工、来样加工和来件装配。在加工装配业务谈判中，报价的核心是加工费或装配费，同时还包括质量、数量、包装、交货、支付方式等其他条款。

7. 劳务合作谈判报价

随着市场开放程度的不断扩大，劳务合作的机会也越来越多，劳务合作谈判也日益成为一种常见的商务谈判形式。劳务合作谈判报价的核心在于双方利益的分配，即利润的分配，此外还包括双方的合作方式、义务、责任等条款。

(二)商务谈判的报价原则

由于价格磋商是整个商务谈判的关键问题，所以，报价成功与否对谈判的进程有着实质性的影响。要成功地完成报价，谈判人员要遵循以下一些主要原则。

1. 采取最高报价(卖方)或最低报价(买方)的报价方式

对卖方来说，开盘价应该是最高的，对买方来说，开盘价应该是最底的，这是报价的首要原则。

(1) 作为卖方来说，开盘价即为要价确定了一个最高限额。一般来说，开盘价提出之后，没有特殊情况，就不能再提出更高的要价了，而最后成交的价格通常在这个价格之下。而作为买方来说，开盘价即为要价确定了最低限额，最后成交的价格也通常在这个价格之上。

(2) 由于多数人信奉“一分价钱一分货”的观念，如果卖方开盘报价较高，容易给买方留下商品质量较好的印象。

(3) 如果卖方开盘报价比较高，则能够为以后的讨价还价提供更大的余地，使得己方在价格磋商中更加富于弹性，便于把握成交的时机。

(4) 开盘价的高低往往会对最终成交的水平产生实质性的影响。即开盘价高，最终成



交价格也高；开盘价低，最终成交价格也低。换言之，开盘时要求越多，最终获得的往往也越多。

2. 开盘报价必须合乎情理

卖方的报价尽可能高，买方的报价尽可能低，是商务谈判报价的一般原则，但是这并不意味着报价时可以漫天要价。报出的价格必须合乎情理，并且有足够的理由支持己方的价格。

如果报价过高，又难以提出能够有说服力的理由，往往会使对方认为己方缺乏谈判的诚意，而中止谈判。

如果谈判双方关系友好或有过良好的合作，那么不合理的报价将会损害双方已经建立起来的合作关系。

如果谈判对手抓住己方报价理由不足的弱点，进行大幅度的杀价或者强烈的质疑，同样会伤害到己方的谈判情绪，从而不利于谈判顺利地开展。所以，开盘报价应该在合乎情理的基础上，尽量地争取更有利于己方的价格；如果双方有过良好的合作背景，报价则更应该稳妥合理。

3. 报价应果断坚定、明确完整而不主动做解释和说明

开盘报价应该果断、坚定、毫不犹豫，这样能够给对方留下己方诚实认真的好印象。如果报价拖泥带水、欲言又止，会使得对方对己方产生不信任感。

开盘报价应该明确、清晰而完整，以使对方准确了解己方的期望。如果报价含糊不清，会使对方对己方产生误解。

报价的时候不应对所报价格主动做出解释和说明，因为无论己方的报价是否符合对方的期望，对方都是会对其提出质询的。如果在对方提问之前便主动就报价做出解释和说明，会提醒对方意识到己方最关心的问题，其中可能包括对方先前并没有意识到的问题，从而露出破绽，为对方提供了突破口。所以，主动的解释和说明，会使己方落入被动的境地。

二、商务谈判报价模式的选择

只有掌握了正确的报价程序，才能够有效地发挥报价阶段的作用，在价格谈判中占据有利的地位。商务谈判报价的程序问题，包括报价的先后顺序和报价模式的选择这两个主要方面。

报价的先后顺序在后面的商务谈判策略技巧中将阐释，此不详述。这里主要谈谈报价模式的选择。

国际上有两种通用的报价模式，即所谓的西欧式报价和日本式报价，两种报价模式在原则和方法上有着本质的差别，具体在实际操作中也有各自的用途和适用范围。

(一)商务谈判报价模式

1. 西欧式报价

西欧式报价的一般模式是：首先报出一个对己方有利、对对方不利的交易条件，并留出较大的余地；然后通过双方的磋商，以让步的形式，使对方最终接受交易条件，达成最后的交易。西欧式报价也是平时谈判中惯常使用的报价模式，一般这样的模式也能够为谈判双方默认，以利于顺利开展价格磋商。

2. 日本式报价

日本式报价的一般模式是：先报出一个对对方有利、对己方不利的交易条件，以引起对方的兴趣；但是，在正式进行价格谈判时，表示这个交易条件无法满足对方的全部要求，如果想要满足，需要逐步改变交易条件，并向着有利于报价方的方向发展。所以，就卖方提出日本式报价的价格谈判来说，最后达成的交易条件往往高于开始提出的交易条件；相应的，如果是买方提出的，最后的交易条件会低于开始提出的交易条件。

(二)怎样选择商务谈判报价模式

在商务谈判中，通常采用的是西欧式报价，有利于双方在一个比较熟悉的谈判模式基础上开展价格谈判，并且有利于达到双方都期望的谈判结果。而日本式报价容易在一开始就出乎对方的意料，打乱对方的战略部署。但是，随着谈判的深入，后报价方会有一种被欺骗的感觉，往往不利于后面的谈判在一个友好的气氛中继续展开，要达到一个令双方都满意的结果也比较困难，而且谈判结果往往都是有利于先报价一方的。

所以，如果谈判的气氛是友好的，双方的态度是合作的，一般都应该采取西欧式报价。只有在那些特定的情况下，需要用一定手段来完成谈判目标，那么可以考虑采用日本式报价。同时，在谈判时，如果是后报价的一方，应该尽量避免落入日本式报价的圈套。

为了避免落入日本式报价的圈套，谈判人员应注意以下几个问题：首先，应仔细检查对方报价的内容，看其是否符合己方的需要；其次，如果同时与多个客商进行谈判，应将他们不同的报价进行比较，比较各自交易条件的异同；最后，不要轻易信任较优惠报价的客商，而终止其他的谈判，以避免陷入被动的局面。



第三节 商务谈判的实质性磋商阶段

在谈判双方做出明示并报价之后，商务谈判就进入了对于实质性内容谈判的阶段，也就是商务谈判的磋商阶段。磋商阶段是商务谈判的中心环节，也是在整个过程中占时间比重最大的阶段。

商务谈判的实质性磋商，主要还是围绕价格展开的，也就是一个讨价还价的过程。在此期间，将会出现的问题有谈判双方的价格争论、冲突甚至僵局，也包括双方为了最后达成交易而各自做出的让步。

一、关于交易条件的磋商

商务谈判中关于交易条件的磋商，就是平常说的讨价还价。讨价还价的内容，不单单是指商品的价格，而是指全部的交易条件，包括商品的数量、质量、价格、支付条件、包装、责任条款等各方面的交易条件。整个讨价还价的过程，就是对谈判中所涉及的交易条件的讨论和确定。

(一) 讨价

讨价，是指在谈判中一方首先报价之后，另外一方认为该价格离己方的期望价格比较远，从而要求报价方改善其报价的行为。讨价是一种谈判策略，可以误导对方对于己方价格期望的判断，并改变对方的价格期望，为己方还价做准备。作为讨价阶段的第一步工作，应让对方就报价做出一定的解释，即价格解释。

1. 价格解释

由于对方的报价一般是简单而概括的，对于报价的理由、组成、条件等都不会做充分的解释和说明，如果对于这些不做完整的了解的话，将会给今后的讨价还价工作带来困难，所以，必须首先要求对方对其报价的理由、组成、条件等做出充分的说明。然后，在此基础上对对方的报价做出评价，进而开始正式的讨价还价过程。

另外，在某些时候，对于对方不合理的报价甚至是漫天要价，及时地要求对方做出合理价格解释也可以起到适当的提醒和警告作用，甚至可以用一些比较强硬的问题来直接拒绝对方的报价。此时，无论对方回答或不回答这一连串的问题，也不论对方承认或不承认，都已经使他明白他提出的要求太过分了。

2. 价格评论

在对方对报价做出解释之后，就可以对对方报价做出评论了。价格评论是进行讨价的

基础。在对方报价之后，己方讨价之前，首先应对对方的报价进行评论，这种评论一定是消极的，并据此提出讨价的要求。

具体评价时，可以单就对方报价的整体或者具体部分做出评论，例如，“我方觉得贵方提供的技术已经相对落后，价格水平却非常之高，是我方所无法承受的”，或者“我方觉得贵方提供的售后服务方面并不完善，却为之索取完全服务的价格”。

此外，也可以采取横向比较的方式进行评论，例如，“我方发现，贵方在提供的设备并没有明显优于目前市场上大多数设备的情况下，价格却远远高于市场通行价格。”

总之，价格评论明确提出对对方报价的不满意之处，以获得足够的理由进行随后的讨价。

3. 讨价的阶段和方式

在进行评价之后，就可以进行讨价，要求对方修正其报价，以更加接近己方的价格期望。具体说来，讨价一般分为三个阶段，下面以买方讨价为例，分别说明这三个阶段的讨价方式。

(1) 讨价刚开始的阶段。此时对卖方价格的具体情况尚比较模糊，缺乏清晰的了解，所以，该阶段的讨价方式是全面讨价，即要求对方从总体上改善其报价。需要注意的是，该阶段的讨价不一定是一次性的，可以视具体情况，进行多次讨价，以获得更加接近己方期望价格的报价。

(2) 讨价的实质内容阶段。此时己方对卖方价格内容已经有了一个大致的了解，该阶段的讨价便是有针对性的讨价。即在对方报价的基础上，找出明显不合理、水分较大的项目，有针对性地进行讨价。目的是通过讨价，将这些项目中的不合理部分和水分挤掉，从而获得更有利的报价。

(3) 讨价的最后阶段。此时己方对卖方价格已经有了比较清晰的了解，该阶段可以在第二阶段有针对性讨价的基础上，进行最后的全面讨价，要求对方给出最终改善后的报价。这一阶段的讨价同样可以视 ([具体情况 ([进行多次讨价，以获得最终最优化的报价。

就讨价的次数来说，并没有一个定数，主要是看对方对讨价的回应以及对方报价的改善程度而定。一般来说，卖方在一开始，为了实现其利润目标，不会暴露其低价，一般不会做出大的让步。这个时候，就要求买方多次讨价，并通过向卖方不断施加压力，来迫使对方让步。而在卖方调整报价过程中，一般不会做较大幅度的让步，这个时候，就说明还有相当大的降价空间，此时就要求买方增加讨价次数，并不断地增加压力，以迫使对方做出较大的让步。而一旦卖方做出了较大幅度的让步，就说明已经开始接近其报价底线，此时，买方再进行几次适当的讨价便可完成讨价的目标。

(二)还价

还价是指谈判中一方根据对方报价，结合己方的谈判目标，提出己方的价格要求的行



为。在谈判中，还价是一个比较关键的阶段，因为还价是谈判双方真正针对价格进行正面交锋的阶段，还价策略运用得成功与否，直接关系到能否达成最后协议以及己方谈判目标是否能够实现。

为了使谈判进行下去，一方在进行了数次的价格调整后，会要求另一方还价；而另一方在讨价目标实现后，为了表示己方的诚意，也应该接受还价的邀请，进行还价。此时，价格谈判就结束了讨价阶段，而进入了还价阶段。所以，在进行还价时，作为任何一方都应该谨慎，以避免还价不当而影响谈判的进程或损害己方的利益。

1. 还价时机的选择

这里仍然以买方为例。买方何时回应卖方的还价邀请，结束讨价开始还价，时机的选择是一个比较重要也比较微妙的问题。还价的时机选择得好，一方面，可以保证谈判顺利地进行；另一方面，也可以减少还价的次数，提高还价的效率，有利于谈判目标的最终实现。还价是以讨价为基础的，所以，还价的时机也主要确定于讨价的结果。一般来说，卖方在回应买方讨价要求，对报价做出改善之后，会向买方发出还价的邀请。此时，如果卖方只是对报价进行了微小的调整，或者改善的幅度不大，买方应继续讨价，以为还价建立更有利于己方的基础，而不是急于还价。而当卖方已经做出较大的或者实质性的让步时，买方便应该考虑开始还价，因为如果还是一味地坚持讨价，拖着不还价的话，会给卖方造成己方无谈判诚意的印象，影响谈判的顺利进行。

2. 还价方式的选择

采取何种还价方式首先要看是基于什么依据来进行还价。在商务谈判中，还价的依据主要有两种类型：一种是按价格评论还价，另一种是按项目还价。

(1) 按价格评论还价。根据价格评论的不同，又可以分为按分析比还价和按分析成本还价两种方式。

按分析比还价是指买方按同类商品的价格或者竞争者商品的价格作为参考进行还价。这种还价方式的关键在于选作参考的商品是否具有可比性，而能够使对方信服。

按分析成本还价是指买方根据自己计算出的商品成本，再加上一定百分比的利润作为还价的依据进行还价。这种还价方式的关键在于买方所计算的成本是否准确，并能够使对方信服。

(2) 按项目还价。根据每次还价项目的多少，又可以分为单项还价、分组还价和总体还价三种方式。

单项还价是以商品报价的最小项目单位进行还价。如果是独立商品，可以按照计量单位进行还价；如果是成套设备，可以按主机、辅机、备件等不同部分进行还价；如果是服务费用，则可以按照不同的费用项目进行还价。

分组还价是把谈判对象分成若干项目，并按每个项目报价中所含水分的多少分成几个

档次，然后逐一还价。对于水分含量较大的项目，就多还一些；水分含量少的项目，就少还一些。

总体还价又叫一揽子还价，是将整个报价按照一定的百分比进行还价，而不考虑报价中各部分所含水分的差异。

在商务谈判中，具体按照以上哪一种还价方式来进行还价，首先取决于谈判标的商品的特征。例如商品的规格、数量、市场供求状况以及替代品现状，等等。此外，还取决于谈判当时的一些其他具体情况。例如谈判双方的实力对比、己方所掌握信息量的多少、己方的谈判经验，等等。总之，在确定还价方式时，要本着哪一种方式更有说服力，更容易为对方所接受的原则来选择。

3. 还价起点的确定

在还价时，另一个需要决定的重要因素是还价的起点，也就是买方第一次提出的希望成交的条件。还价起点的确定，从原则上讲要低，但是又不能太低，要接近谈判的成交目标。因为讨价还价的基本原则之一便是还价要尽可能的低，如果还价高了，会使得己方必须在还价之上成交，从而损害了己方的利益；如果还价过低了，又会引起对方的不满，认为己方无谈判诚意，从而影响谈判的顺利进行。所以，还价的起点不宜过高也不宜过低，要接近己方所期望的成交目标。

(1) 根据对方报价中含水量来确定。含水量高的部分，还价的起点应低一点；含水量低的部分，还价的起点可以相应较高。

(2) 根据对方报价与己方期望的成交目标之间的差距来确定。如果差距较大，还价的起点应低一点；如果差距较小，还价起点可以高一点。

(3) 根据己方准备还价的次数来确定。在每次还价的幅度约定俗成或基本确定的情况下，如果准备还价的次数较多，还价起点可以低一点；如果准备还价的次数较少，还价起点则应高点。

二、商务谈判磋商过程中对谈判局势的正确评估

商务谈判的磋商过程主要就是讨价还价的过程，但是，一味盲目地讨价还价也不可取。在磋商的过程中，还应该不断地对谈判局势进行评估，这样才能实施最有效的讨价还价策略。所谓谈判局势，也就是谈判的形势。在商务谈判中，谈判局势主要是根据当时的交易条件能否被谈判双方接受来判断的。

(一)交易条件双方显然都可接受的情况

在这种情况下，谈判一方提出的交易条件或者双方协商的交易条件对于谈判双方来说都很理想，是谈判双方都乐意接受的。此时，只要谈判双方愿意就此达成协议，谈判就可



以马上进入结束阶段，双方签约。但是，同样有一些问题是需要谈判双方注意的。

1. 不可过分讨价还价

无论谈判的哪一方，都希望谈判的结果尽量有利于己方，在谈判中都会争取尽可能大的利益。所以，即使当时的交易条件已经能够为己方接受，双方仍然都希望通过进一步的讨价还价来争取更大的利益。但是，此时再做过分的讨价还价显然是不合时宜的，因为在交易条件明显符合双方期望的情况下，过分的讨价还价会让对方认为己方在得寸进尺，容易引起对方的反感。特别是在对方已经做出一定让步的情况下，很可能会使本来已经接近成交的谈判陷入僵局甚至破裂。

此时，如果想获得更有利于己方的谈判结果，可以在一些不触及对方关键利益的条款上向对方寻求一些额外的利益，而不是一味地讨价还价。

2. 欲速则不达

很多时候，当交易条件显然能够被谈判双方接受时，有一方往往会因为想尽快结束谈判，而催促对方签订协议。这是不可取的，因为虽然谈判有了签约的条件，却仍然需要遵循原先商定的议程继续进行，直至签约。仓促结束谈判，会导致许多隐藏的问题被忽略，为将来合同的履行埋下隐患。而且如果操之过急，会让对方怀疑交易条件中有漏洞，从而要求修改交易条件，并且在谈判桌上产生一种不信任的气氛。

所以，正确的做法应该是按部就班，根据事先商定好的谈判议程，一步步走向最终的签约。

(二)交易条件可能为双方接受的情况

第二种情况是交易条件可能为双方接受，也就是说谈判一方或者双方可能接受目前的交易条件，但是必须对交易条件做出一定的修改，否则无法被双方都接受。在现实谈判中，大多数时候处于这样一种局面，这也是谈判继续进行、双方继续磋商的原因和动力。在这种情况下，为了最终达成交易，需要遵循以下几个步骤。

1. 明确进一步磋商的范围

既然双方都愿意达成最终的交易，且有这个可能，那么，关键问题就在于如何通过进一步的磋商来获得双方都能接受的交易条件，也就是明确双方进一步磋商的范围。在明确双方进一步磋商的范围的时候，需要考虑以下一些主要因素。

(1) 沟通的障碍。在双方磋商的时候，很多分歧来自于沟通的障碍，也就是双方就同一问题的表述、传达和理解上的差异。此时，明确双方沟通的障碍所在，就有助于双方消除一些不必要的分歧，从而更好地达成共识。

(2) 讨价还价的表现。很多时候，可以通过对方在讨价还价时的表现来判断对方对交

易条件的接受程度以及达成交易的意向。如果对方对一些主要问题或核心条款还抓住不放,说明对方希望目前的交易条件有较大的修改,其达成交易的意向并不明显;如果对方只是在一些细枝末节的问题上讨价还价,则说明对方对于目前交易条件的绝大部分都能够接受,其达成交易的意向也比较明显。根据对方的意向,就可以与对方展开有针对性的进一步磋商,以尽快达成交易,结束谈判。

(3) 真正的分歧。很多时候,谈判双方表面的分歧或冲突并不是无法达成共识的症结所在,双方需要透过表面发现彼此之间真正的分歧,也就是我们常说的“根本矛盾”。找到这个“根本矛盾”,就能据此寻求达成一致的途径,从而为双方达成交易扫清障碍。

2. 进一步磋商直到达成协议

明确双方进一步磋商的范围之后,就应该积极地开始进一步磋商的工作,以求达成双方都能够接受的交易条件。此时的磋商不应再以讨价还价为主,而是双方本着互谅互让的精神,通过一定的让步或者寻找合理的替代方案,来取得一致。

(三)难以达成交易的情况

还有一种情况就是双方难以达成交易,也就是说,目前的交易条件与一方或者双方的心理底线差距比较大。此时,简单的磋商或讨价还价是不足以使双方达成共识的,必须通过其他方法来寻求一致,否则,谈判很可能会陷入僵局或破裂。一般可以采用的方法有以下两种。

1. 修改原来的谈判计划

这是从己方入手的一种方法,即通过修改己方的谈判计划,来调整己方的谈判期望,从而寻求与对方达成一致的可能。具体包括修改己方的谈判目标、谈判底线以及谈判策略等,以适应谈判局势的要求,通过一定程度的让步来向对方表示己方达成交易的意向。但是,这种修改也不是无原则的,还是要建立在己方的利益之上,并根据谈判组的权限来操作。

2. 争取让对手向其上级要求“扩权”

这是从对方入手的一种方法,通过说服对方,让其请示上级,对其谈判权限范围做出修改,也就是扩大其权限。并且,通过说服对方通过修改其谈判计划来做出一定的让步,从而为谈判双方继续谈判创造条件。但是,在现实谈判中,这种方法往往很难实现,因为在说服对方的工作上需要花费大量的时间和精力,并且,己方也应做出相应的让步来回应。

三、商务谈判磋商过程中的叫停

商务谈判是高度紧张的智力活动,要求谈判者自始至终保持高度的精神集中,在谈判



中及时做出最合理的反应，即采用避免和化解冲突的种种策略。但是，任何谈判人员，哪怕能力再强、经验再丰富，也难免会遇到由于注意力无法集中、个人能力不够或者对方的突然发难等原因产生的一时难以应付的问题。在这个时候，需要采取对谈判叫停的策略，来获得一段时间的缓冲和喘息，同时在己方和对方之间创造出一定的距离，以求缓解一时的不利局面，寻找有利的解决途径。在商务谈判中，叫停作为一项相当有效的策略性机制，被广泛使用。

在商务谈判中，虽然叫停战术被大多数谈判对手所认同，但是，为了尽快达到己方的目的，每一个谈判对手都不希望在局面有利于己方的时候暂停谈判。所以，在谈判时提出暂停，往往会受到谈判对手的阻挠或者反对，此时，利用何种方式、何种借口叫停谈判就成为非常重要的问题。选择一个合理的方式或借口叫停谈判，使得谈判对手找不出反对或者阻碍的理由，是圆满完成谈判叫停策略的关键。一般来说，在谈判中，用以下一些借口来要求暂停谈判是非常有效的。

(1) 向对方申请一个晚上来仔细考虑，把问题留到第二天解决，大多数人都不好意思拒绝这个提议。

(2) 借口能够做决定的人不在，或者自己没有权力做这个决定，要求回去同自己的上级领导或者顾问商量之后再给出决定，这样的借口往往也是对方无法拒绝的。

(3) 提议休会一天，大家一起去参加某项休闲娱乐活动，为谈判赢得时间，同时增进双方感情。这样的借口，往往被谈判的主方利用，因为“客随主便”，对方也不太好拒绝。

(4) 借口去漱洗室，没有人会拒绝这样的要求。

(5) 其他借口，或者干脆没有借口，直接离开谈判桌，留下目瞪口呆的对方，当然这样的方法只能使用一次。

第四节 商务谈判的结束阶段

在商务谈判的结束阶段，谈判双方会签订合同或者协议。在有些商务谈判中，谈判双方可能在谈判期限内无法达成协议，就可能选择中止谈判或者使谈判破裂来结束谈判。

一、商务谈判结束的方法

在实际的商务活动中，并不是所有的商务谈判都是以签约或者成交作为结束的，很多谈判会由于双方无法取得一致而暂时中止，甚至最终破裂。成交、中止和破裂是谈判结束的三种主要方式。

(一)成交

商务谈判的磋商不是无止境的,随着磋商的不断深入,双方经过了多个回合的讨价还价以及各自的让步。各自的利益和观点逐渐趋于一致,此时谈判也接近了最后的成交和签约。这时谈判各方需要进行最后的努力,使得彼此的观点完全达成一致,促成谈判的成交。

成交的标志体现为签约。虽然谈判双方就交易的主要条款达成一致便可视为谈判成交,但是为了明确这种一致,并明确谈判后双方各自的权利和义务,谈判的结果还应形成书面文件,即商务合同或协议。签订商务合同或协议的过程就是商务谈判的签约阶段,一般把签约作为商务谈判成交的标志,同时签约也标志着商务谈判的正式结束。

由于合同具有法律效力,合同一经双方签字并批准生效,就成为了约束双方的法律文件。双方必须履行合同中规定的各自应尽的义务,不然就要承担法律责任。所以,商务谈判的签约应该是一个非常严肃、谨慎的过程。在签约的时候,通常要注意以下一些问题。

(1) 争取由己方来起草合同文本。最后的商务合同文本,一般是由一方来起草的,并经过另一方的检查,确认无误后双方签字。一般合同文本由哪一方来起草,哪一方就相对掌握了主动。所以,在签约前,应尽量争取由己方来起草合同文本。即使做不到这一点,也要尽量争取与对方一起起草合同文本。

(2) 保证合同的主客体以及签订过程合法。由于合同具有法律效力,所以签订合同的主体、合同涉及的客体以及合同的签订过程都应该合法。否则,所签订的合同就无效。

(3) 保证合同条款严密、详细。为了便于商务合同的履行,在合同中必须对交易过程中涉及的所有会影响到合同履行方式和效果的条款做出明确而详细的规定,如对价格、数量、质量、交货时间、交货地点、交货方式、交货期限以及违约责任等做出详细的规定,否则可能会因为对方钻了合同的空子,而给己方带来损失。

(4) 争取在己方所在地签约。对于比较重要的商务谈判,特别是国际商务谈判,应该尽量争取在己方所在地签约。因为,如果今后发生了有关合同的纠纷,按照国际惯例,法院和仲裁机构一般会根据合同缔结地所在国家的法律来作出判决或仲裁。所以,在己方所在地签约,可以规避合同纠纷带来的法律风险。

(二)中止谈判

谈判的中止是指由于谈判外部或者内部的原因,造成谈判短期内无法继续,双方协议暂时停止谈判进程的行为。因为是中止,所以在一段时间后,谈判还是有继续进行的可能,而且双方此前为谈判所做的努力以及谈判中止前所获得的成果还是基本能够得到保留的,这也就为谈判的恢复提供了可能。

通常谈判中止的时候,谈判双方会就谈判中止的期限做出一定的声明,包括有约期中



止和无约期中止。

(1) 有约期中止。有约期中止指的是谈判双方在中止谈判时，约定在一定的时间后恢复谈判。一般当谈判由于一些突发情况不得不暂停的时候，谈判双方会选择有约期的中止。有约期中止由于约定了恢复的时间，所以往往不会影响日后继续谈判的可能，更像是一种长时间的暂停。

(2) 无约期中止。无约期中止指的是谈判双方在中止谈判时，未约定日后恢复谈判的时间，一般会说成是“无限期延期”。无约期中止往往发生在谈判双方利益无法弥合，或者产生了阻止谈判继续进行的不可抗力力的时候。无约期中止在日后恢复的可能性一般比较小，更像是谈判破裂的一种委婉说法。

(三)谈判的破裂

谈判的破裂是指谈判双方由于无法弥合的分歧，无法就交易条款达成一致而提前结束谈判的行为。与谈判的中止不同，谈判的破裂意味着谈判的失败，而且今后再无继续的可能。

一般来说，谈判破裂的原因比较单一，即双方利益的根本对立，且这种对立没有调和的可能。所以，虽然谈判的破裂是谈判双方都不愿意看到的，但是一般无法避免。在实际情况中，如果谈判有破裂的迹象，谈判双方应首先仔细分析双方利益的差距是否有弥合的可能；如果矛盾可以调和却被误认为无法调和而导致谈判破裂，是非常可惜的。

谈判破裂分为友好破裂和对立破裂两种，两者对于谈判双方日后的继续合作有着截然不同的影响。

1. 友好破裂

友好破裂是指谈判虽然破裂，谈判双方的关系却并未因此受到影响，反而为日后的合作创造了一定的可能。所谓“生意不成仁义在”，谈判双方可以借助此次谈判所累积起来的合作关系，今后在其他领域展开新的谈判合作。

友好破裂的原因一般比较简单，即双方在此次谈判的问题上无法达成一致，利益无法弥合，但这并不意味着以后在其他问题上的谈判也无法达到一致，所以，今后还有合作的可能。

2. 对立破裂

与友好破裂相反，对立破裂的谈判双方的关系也会随着谈判的破裂而变得对立，日后一般也不会有合作的可能。

对立破裂的原因相对于友好破裂比较复杂，除了双方在利益和对谈判问题看法上的不一致外，还有其他的原因。如谈判手段的使用、谈判道德和法律的遵守，甚至谈判人员的个人作用等。也正是因为这些复杂的原因，使得双方日后合作的可能性变得微乎其微。

二、商务谈判结束后的谈判总结

谈判的签约虽然意味着整个商务谈判过程的终结，但是，谈判人员的工作并不是就此为止了。谈判结束后，无论谈判成功与否，都应该对谈判工作进行全面、系统的总结，以对将来的谈判进行指导。商务谈判的总结主要涉及以下几部分内容。

(一)商务谈判结果的具体表现

通常，人们将是否签约作为评判商务谈判结果的唯一标准，其实这是不全面的。事实上，商务谈判结果的表现不仅仅在于是否签约，谈判后双方彼此的关系也是其重要的表现之一。

1. 签约和彼此的关系

一般来说，商务谈判签订了己方理想的协议，即视为达成了目标，获得了积极的结果。但是，签约后双方会形成不同的关系：友好的、普通的和对立的。如果能够在签约后与对方形成友好的关系，就可以视为最理想的一种结果，不仅在此次谈判中达成了一致，还为今后继续友好地合作奠定了基础；如果在签约后跟对方关系一般，也不失为一种理想的结果；如果签约换来的是与对方关系的对立，则这样的谈判结果是不完美的，甚至可以说是一种失败。

2. 没有成交和彼此的关系

谈判最终破裂，未能与对方成交，就本次谈判来说应该是失败的，但是，如果结合谈判后与对手的关系变化来看，则可以有新的评判标准。如果谈判后，与对手建立了良好的关系，就等于为下一次谈判提供了可能，从公共关系的角度来看，这次谈判还是成功的。但如果谈判后与对方关系并没有改变或者变差了，则这场谈判就彻头彻尾地失败了。

(二)谈判过程的经验总结

谈判过程中的经验总结同样是商务谈判总结的重要内容之一，谈判过程的经验总结主要包括两部分内容：成绩与教训的总结以及对谈判对手的评价。

在整个谈判过程中，应有专门的人员对谈判过程进行记录，并在每一场谈判后及时整理。这一方面可以对谈判的继续开展进行指导，另一方面也为最后的谈判总结提供材料。在对谈判进行总结之后，应该将谈判总结的内容，结合对于谈判的总体评价和对今后谈判的建议，写成书面总结报告，作为谈判的成果之一，为今后的谈判工作做出指导。

1. 成绩与教训

谈判的总结从很大意义上来说就是对于谈判得失的总结，这种得失不单单指谈判结果



的得失，也包括谈判全过程中的各种经验和教训。对于商务谈判过程的总结包括从谈判准备阶段开始到谈判结束阶段的整个过程，分析其中的成功经验和失误教训。

总结谈判的成绩和教训，目的在于为今后的商务谈判积累经验、提供参考，从而为今后谈判的成功增加砝码。

2. 对谈判对手的评价

对谈判对手的评价也是商务谈判总结中的一个重要方面，这涉及以后双方的长期合作以及与类似客户打交道时需要注意的问题。对谈判对手的评价指标包括对谈判对手的整体印象、对方的工作效率及风格、对方的好恶以及对方的优劣势。客观合理地对谈判对手评价也有利于己方取长补短。

本章小结

本章分四节进行了论述。第一节“商务谈判的开局阶段”，首先论述了商务谈判开局阶段的作用，而后指出了商务谈判开局阶段应注意的几个方面问题。第二节“商务谈判的报价阶段”，首先阐释了商务谈判报价的含义、特点和原则，而后介绍了商务谈判报价的程序。第三节“商务谈判的实质性磋商阶段”，首先阐释了关于交易条件的磋商问题，而后提出了商务谈判磋商过程中对谈判局势的正确评估。第四节“商务谈判的结束阶段”，首先介绍了商务谈判结束的方法，最后论述了商务谈判结束后的谈判总结。通过本章的学习，能使谈判者弄清商务谈判的过程，以使商务谈判能循序渐进地进行。

自 测 题

思考训练题

1. 谈谈商务谈判开局阶段的作用。
2. 商务谈判开局有哪些策略？
3. 商务谈判报价应遵循哪些原则？
4. 讨价中应注意哪些问题？
5. 谈谈还价方式的选择，即应按什么方式还价。
6. 商务谈判结束的方法有哪些？
7. 谈谈商务谈判的评价标准。

案例分析

价格解释和评论

1983 年，日本某电机公司出口其高压硅堆的全套生产线，其中技术转让费报价 2.4 亿日元，设备费 12.5 亿日元，包括了备件、技术服务（培训与技术指导）费 0.09 亿日元。

谈判开始后，营业部长松本先生解释：技术费是按中方工厂获得技术后，生产的获利提成计算出的。取数是生产 3000 万支产品，10 年生产提成是 10%，平均每支产品销价 S 日元。设备费按工序报价，清洗工序 1.9 亿日元；烧结工序 3.5 亿日元；切割分选工序 3.7 亿日元；封装工序 2.1 亿日元；打印包装工序 0.8 亿日元；技术服务培训费，12 人的一个月日本培训 250 万日元；技术指导人员费用 10 人一个月 650 万日元。

背景介绍

(1) 日本公司技术有特点，该公司首次进入中国市场，也符合中方需要。

(2) 清洗工序主要为塑料槽、抽风机一类器物。烧结工序主要为烧结炉及辅助设备、切割分选工序，主要为切割机，测试分选设备。封装工序，主要为管芯和包装壳的封装设备和控制仪器。打印包装工序主要为打印机及包装成品的设备。此外，还有些辅助工装夹具。

(3) 技术有一定先进性、稳定性，日本成品率可达 85%，而中方仅为 40% 左右。

(资料来源：佚名. 国际商务谈判中的禁忌. 沧州晚报, 2009-04-13)

问题：

1. 卖方价格解释得如何？属什么类型的解释？
2. 买方对此应如何评论？

第九章 商务谈判的策略技巧

【学习要点及目标】

通过本章的学习，了解商务谈判的探测、讨价还价、应变、拖延、拒绝、妥协等策略技巧。

【引导案例】

库尔曼有位朋友是费城一家再生物资公司的老板。他是从库尔曼手中买下今生第一份人寿保险的。一次，他对库尔曼说：“我突然想起来，我是怎么从你那里买下今生第一份人寿保险的。你对我说的那些话，别的推销员都说过。你的高明之处在于，你不跟我争辩，只是一个劲地问我‘为什么？’。你不停地问，我就不停地解释，结果把自己给卖了。我解释越多，就越意识到对我的不利，防线最终被你的提问冲垮。不是你在向我卖保险，而是我自己‘主动’在买。”朋友这番话提醒了库尔曼，原来，不断提问会如此重要；原来，一句“为什么”，竟像一架探测仪，让你在一番寻寻觅觅之后，终于发现客户内心的需要。

有时候即便客户自己，也不一定了解他内心的需要。那么，作为推销员，有必要通过不断提问来帮助对方发现这种需要，如果你能帮助对方发现自己内心的需要，那么，你的推销就变得易如反掌。

斯科特先生是一家食品店的老板。库尔曼通过一番提问，向他推销了自己所在保险公司有史以来最大的一笔寿险：6672 美元。下面是两人的对话记录。

库尔曼：“斯科特先生，您是否可以给我一点时间，为您讲一讲人寿保险？”斯科特：“我很忙，跟我谈寿险是浪费时间。你看，我已经 63 岁，早几年我就不再买保险了。儿女已经成人，能够好好照顾自己，只有妻子和一个女儿跟我一起住，即便我有什么不测。她们也有钱过舒适的生活。”

换了别人，面对斯科特这番合情合理的话，足以使其心灰意冷，但库尔曼不死心，仍然向他发问：“斯科特先生，像您这样成功的人，在事业或家庭之外，肯定还有些别的兴趣，比如对医院、宗教、慈善事业的资助。您是否想过，您百年之后，它们就可能无法正常运转？”

见斯科特没说话，库尔曼意识到自己的提问，问到了点子上，于是趁热打铁说下去：“斯

科特先生，购买我们的寿险，不论你是否健在，您资助的事业都会维持下去。7年之后，假如您还在世的话，您每月将收到5000美元的支票，直到您去世。如果您用不着，您可以用来完成您的慈善事业。”

听了这番话，斯科特的眼睛变得炯炯有神，他说：“不错，我资助了3名尼加拉瓜的传教士，这件事对我很重要。你刚才说如果我买了保险，那3名传教士在我死后仍能得到资助，那么，我总共要花多少钱？”库尔曼答：“6672美元。”最终，斯科特先生购买了这份寿险。

一般而言，人们买保险是为了让自己和家人的生活有保障，而库尔曼通过不断追问，终于发现了连斯科特自己也没意识到的另一种强烈需要——慈善事业。当库尔曼帮助斯科特找到了这一深藏未露的需要之后，购买寿险来满足这一需要，对斯科特而言就成了主动而非被动的事。

还有一次，库尔曼向一家地毯厂的老板推销寿险。老板态度坚决地对他说：“无论如何我们都不会买。”库尔曼问：“能告诉我原因吗？”老板说：“我们赔钱了。资金短缺，财政赤字。而你的保险每年至少花我们8000到10000美元。所以，除非我们的财政好转，不然我们绝不多花一分钱。”在谈话陷入山穷水尽之际，库尔曼追问：“除此之外，还有别的什么原因吗？换句话说，到底是什么原因使你这么坚决？”老板笑了，他承认道：“确实有点别的原因。是这样的。我的两个儿子都大学毕业了，他们都在这个厂工作。我不能把所有的利润都给了保险公司，我得为他俩着想。对吧？”当真正的原因浮出水面，问题就将迎刃而解。库尔曼为他设计了TW案，向他保证财产不会流失。当然，这个方案也使老板的两个儿子有了保障。既然儿子有了保障(老板最关心的)，老板就没有理由不购买库尔曼向他推销的寿险。

如果你能分清什么是表层原因什么是深层原因，当然好；如果你无法辨别，那么，就像库尔曼那样，问一句“除此之外，还有什么原因”，相信你不会空手而归。

库尔曼告诉我们：“只要你能让顾客不停地说话，就等于他在帮助你找关键点。”这是库尔曼推销寿险，寿险能谈判成功的很重要的策略技巧。

(资料来源：赵燕，李文伟. 谈判与辩论技巧. 北京：中国法制出版社，2007)

在商务谈判中，谈判者要想在谈判中获得成功，很重要的一点就是在谈判过程中注意运用谈判策略技巧。因为，谈判策略技巧的运用是谈判者主观能动性的体现，它对于谈判的成功与否关系重大，是商务谈判中不容忽视的，是任何谈判者都应注重的问题。

在这一章里，我们将分六节论述。



第一节 商务谈判的探测方法

在商务谈判中，对方的底价、时限、权限及最基本的交易条件等内容，均属机密。谁掌握了对方的这些底牌，谁就会赢得谈判的主动。因此，在谈判初期，双方都会围绕这些内容施展各自的探测技巧，以了解对方的虚实。

一、火力侦察法

火力侦察法是指先主动抛出一些带有挑衅性的话题，刺激对方表态，然后，再根据对方的反应，判断其虚实的方法。比如，甲买乙卖，甲向乙提出了几种不同的交易品种，并询问这些品种各自的价格。乙一时搞不清楚对方的真实意图，甲这样问，既像是打听行情，又像是在谈交易条件；既像是个大买主，又不敢肯定。面对甲的期待，乙心里很矛盾，如果据实回答，万一对方果真是来摸自己底的，那自己岂不被动？但是自己如果敷衍应付，有可能会错过一笔好的买卖，说不定对方还可能是位可以长期合作的伙伴呢。在情急之中，乙想：我何不探探对方的虚实呢？于是，他急中生智地说：“我是货真价实，就怕你一味贪图便宜。”我们知道，在商界中奉行着这样的准则：“一分钱一分货”、“便宜无好货”。乙的回答，暗含着对甲的挑衅意味。除此而外，这个回答的妙处还在于，只要甲一接话，乙就会很容易地把握甲的实力情况，如果甲在乎货的质量，就不怕出高价，回答时的口气也就大；如果甲在乎货源的紧俏，就急于成交，口气也就会显得较为迫切。在此基础上，乙就会很容易确定出自己的方案和策略了。

二、投石问路法

投石问路法是指买主在谈判中为了摸清对方的虚实，掌握对方的心理，通过不断询问来了解从卖方那里不容易直接获得的，诸如成本、价格等方面尽可能的资料，以便在谈判中做出正确的决策方法。

比如，一位买主想购买 3000 件产品，他就先问如果购买 100、1000、3000、5000 和 1 万件产品的单价分别是多少。一旦卖主给出了这些单价，买主就可以从中分析出卖主的生产成本、设备费用的分摊情形、价格政策、谈判经验丰富与否。最后买主能够得到比购买 3000 件产品更好的价格，因为很少有卖主愿意失去数量这样多得买卖。

当然，投石问路法并非全能，如果卖方的应变能力强，棋高一筹，决不暴露自己的最低价，那么只好改用其他办法了。

反过来说，如果买方采用投石问路法，那卖方又该如何聪明地应付对手从而以较高的价格(最大极限值)成交呢？

首先，当买方拿出“石子”时，不要立即回答对方的问题，要争取充分的时间考虑，明白对方的“石子”所指的部位在哪里，对方是否急于成交。

其次，对方投出“石子”时，可以立即回敬他一个：要求对方以订货作为满足他的条件。如当买方询问西装数号与价格之间的优惠比例时，可以立即让他订货，这样他就不能轻易提问。

再次，并非买方提出的每一个问题都要正面回答或马上回答。假如对方的问题切中要害，这时，你还没有找出回答的方式，你可以答非所问。如果你的西装确实好销，你就不



必急于抛售了，一定要对方给出相当的价码才答应成交。当然这个价码也要让对方有利润可得。

最后应当反客为主，使对方投出的石头为己探路。如买方询问订货数量为多少时的优惠价是多少，你可以反问：

“你希望优惠多少呢？”

在试探和提议阶段，这种发问的方法，不失为一种积极的方式，它将有助于双方为了共同的利益而选择最佳的成交途径。然而，如果谈判已十分深入，再运用这个策略只能引起分歧。如果双方已经为报价做了许多准备，甚至已经在讨价还价了，而在这时，对方突然说：“如果我对报价做些重大的修改，会怎么样？”这样就可能有损于已形成的合作气氛。因此，“假定……将会”这个策略，用在谈判开始时的一般性探底阶段，较为有效。

三、抛砖引玉法

抛砖引玉法是指同样是要获得对方的基本观点或者倾向，有的时候，不妨先大方地将己方的一些观点和看法告诉对方，然后等待或者要求对方的回应。

抛砖引玉的策略适用于在谈判双方以往关系比较好，或者谈判开局气氛比较和谐友好的情况。此时，谈判对手为了保持这种良好的关系或者气氛，一般会对己方的主动报以回应，就己方关心的一些问题表明其观点和倾向。

在使用抛砖引玉策略的时候，最关键的是要注意“砖”与“玉”的区别，即以小换大，用己方较少的表示换得对方较多的表示，这也是使用该策略的基本原则。一定要避免“丢了西瓜，捡了芝麻”的情况发生，即用己方较多的表示换回对方较少的表示。一旦发现对方没有回应的意思，就应该立刻停止这种表示，以避免将更多的信息透露给对方。

四、迂回询问法

迂回询问法是指通过迂回或不间断提问使对方松懈，然后趁其不备，巧妙探得对方的底牌的方法。在主客场谈判中，东道主往往利用自己在主场的优势，实施这种技巧。东道方为了探得对方的时限，就极力表现出自己的热情好客，除了将对方的生活做周到的安排外，还盛情地邀请客人参观本地的山水风光，领略风土人情、民俗文化，往往会在客人感到十分惬意之时，就会有人提出帮你订购返程飞机或车船票。这时客方往往会随口就将自己的返程日期告诉对方，在不知不觉中落入对方的圈套里。至于对方的时限，他却一无所知，这样，在正式的谈判中，自己受制于他人也就不足为奇了。

五、旁敲侧击法

很多时候，为了了解谈判对手的谈判目的和谈判能力，需要获得对方对于某些关键问

题的基本观点和倾向。但是，直接向对方提出这些问题容易过早地暴露己方的意图，引起对方的警觉。所以，可以通过旁敲侧击的策略来了解对手。

旁敲侧击，即指提出一些无关谈判，却和己方关心的问题有关，并能从其答案中获得提示的问题。例如，如果想要了解谈判对手所获得的授权限度有多大，可以借口与对方领导关系较好，询问其近况如何，借以观察对方主要谈判人员与其高层决策者的关系。一般来说，谈判人员与高层决策者关系越为密切，所能获得的权限范围也就越大。

在使用旁敲侧击策略的时候，要注意不温不火，提问的时候要自然，装作顺口提及的样子，而不能表现得太急切，对对方的答案也不能表现得太在乎。如果对方并不想回答问题，切忌步步紧逼，以免打草惊蛇，引起对方的警觉和戒备，而是应该表示出理解，并伺机换种方式试探。

六、聚焦深入法

聚焦深入法是指先是就某方面的问题做扫描式的提问，在探知对方的隐情所在之后，再进行深入，从而把握问题的症结所在的方法。例如，一笔交易(甲卖乙买)双方谈得都比较满意，但乙还是迟迟不肯签约，甲感到不解，于是他就采用这种方法达到了目的。首先，甲证实了乙的购买意图。在此基础上，甲分别就对方对自己的信誉、对甲本人、对甲的产品质量、包装装潢、交货期、适销期等逐项进行探问，乙的回答表明，上述方面都不存在问题。最后，甲又问到货款的支付方面，乙表示目前的贷款利率较高。甲得知对方这一症结所在之后，随即又进行深入，他从当前市场的销势分析指出，乙照目前的进价成本，在市场上销售，即使扣除贷款利率，也还有较大的利润。这一分析得到了乙的肯定，但是乙又担心，销售期太长，利息负担可能过重，这将会影响最终的利润。针对乙的这点隐忧，甲又从风险的大小方面进行分析，指出即使那样，风险依然很小，最终促成了签约。

七、示错印证法

示错印证法是指有意通过犯一些错误，比如念错字、用错词语，或把价格报错等种种示错的方法，诱导对方表态，然后探测方再借题发挥，最后达到目的。

例如，小黄为买一台录像机，跑了几家电器商店，这几家电器店的价格都介于 2800~3000 元之间。为了购买到更便宜一点的录像机，他又询问了几家商店，最后来到了一家门面装饰不凡的电器公司。店员十分客气地同他打了招呼。他询问了录像机的价格，店员拿一张价目表让他看，他所要的那种型号的录像机价格是 3000 元，但店员报价 2800 元，小黄觉得应该买，店员随即开写货单，这时从旁边过来另一位店员，看过货单后说价格应该是 3000 元而不是 2800 元，正在试机的店员立即查看价格表，转身对小黄说：“真对不起，我刚才看错了，将 3000 元看成了 2800 元”说完，就将购货单上的 2800 元改成了 3000 元。店员在此用的就是示错印证法。



八、顺水推舟法

顺水推舟法是指有些时候，如果对方并不想很明确地表达某些己方感兴趣的信息时，可以借己方之口把对方的意思“说”出来，然后通过征询对方的意见或态度，来了解对方的真实想法。

在实际操作中，可以在对方陈述结束之后，顺势将己方的一些想法作为对方陈述的补充提出来，把它们变成对方的意思，并观察对方的反应。例如，此时可以说“根据我方对贵方表述的理解，贵方的意思是不是……”，此时，如果对方赞同或者不置可否，就说明对方的观点与己方表述的一致或者基本一致；如果对方否认或者驳斥，就说明对方的观点与己方相异或相反。

使用顺水推舟策略的时候，应注意要自然，对于对方意思的补充阐述要合情合理，而不能弄得生硬而突兀。否则，会引起对方的猜疑，并给己方一些具有误导性的回答。

第二节 商务谈判的砍价方法

在商务谈判中，商品的报价、回价既应注意其合理性，也应注意其策略性和艺术性。如果报价巧妙、讲究方法，就能迎合买者心理，成交率就会大大提高。下面介绍一些报价的技巧和方法。

一、优惠法

优惠法即在报价的前后附加有关优惠的内容。例如：“这台录像机 3500 元一台，随机赠送两盒录像带，一年内出现质量问题，可凭信誉卡免费保修”。这种方法可以通过附加内容，避免报价生硬，能冲淡价格的刺激性。

二、补充说明法

补充说明法即指在报价时，以补充说明的方法罗列出商品的优越之处。例如，卖主介绍说：“这种‘三宝酒’，才 9 元 6 角一瓶，内有名贵人参，是上等的滋补酒。酒瓶造型别致，形同花瓶，还上盖个酒杯。酒喝光后，酒瓶可做花瓶，酒杯可做酒具……”这种方法把商品及购买商品的好处加在一起，强调出来，能使购买者产生多方面得到“实惠”的心理，有了这种心理，就比较容易接受销售者的报价了。

三、“按灶增锅”法

“按灶增锅”法即指在报价时，把虚头打进价格中，巧妙地为自己抬高价格而设置防线的方法。像常见的乱摊成本乱摊费用，巧立名目，不报实数报虚数，抬高自己价格，就是使用此种方法。例如，在进出口设备贸易中，一些外商把设备主件、附件、配件、安装调试、人员培训、运输费、包装费等各种费用列出来。可明眼人一眼便可看出，附件本来就在主机上，怎么另加费用呢？我们做生意不提倡采用此法，但应能鉴别出对方是否用此法蒙蔽自己。

四、回顾价格法

回顾价格法即指当对方要你当面出价时，则提及一下过去类似的交易，来表示你希望达成交易的价格的方法。例如，我们工程处上个月给 50 号住宅楼内装修抹灰是 2 元 5 角一平方米。这种报价法并不包含有挑战性，只不过是回顾以往价格，供对方参考，以争取达成一个更好的价格协议。

五、对比法

对比法即指报价时，与同类商品价格作比较的方法。例如，“这是山木耳，才 30 元一斤，那边卖家的木耳还 27 元钱一斤呢！”这种货比货的对比报价法容易争得购买者对商品价格的认同心理。

六、损失法

损失法即指报价时引导购买者把商品价格未来变化的因素考虑在内，使对方产生出不买就可能蒙受损失的心理方法。例如：“鸡蛋 2 元 8 角一斤，现在鸡饲料涨价了，很快鸡蛋价就会上涨，你不如这次多买点。”害怕损失，是每个购买者都有的心理，一听说要涨价，就会抢着买。

七、“小数点”法

“小数点”法即指所议价格不是整数，而是带有小数点数字的报价方法。这是一种通过运用精确的数字来争取对手信任的技法。如，劝告对方签约时说：“如果贵方同意签约，你们所得到的利润是 58 266.9 元。”这使对方感到其数字精确细致，此人是个精打细算、经营有道的人，进而愿意与其做成生意。



八、除法报价法

除法报价法即指将报价的单位，除至最小单位，以隐藏价格的“昂贵性”，使对方陷入“所贵不多”的错觉中，从而达到转化价格异议的目的的方法。

如 100 袋一盒“无花果”是 5 元钱，将报价单位缩小到每袋 5 分，这是缩小了“数量单位”；如果正常收的电话费每年为 480 元，用除法报价法将它缩小为每月收费 40 元，这是缩小“时间单位”；住宅开发部门对个人购房者实行分期付款，这不但给予购房者付款方便，而且还暗示着房价合理，这是用除法报价法将“时间”和付款“数量”(金额)双重缩小的结果。用户听到这种形式不一样，而实质一样的报价，其心理感受大不相同。

九、折算法

折算法即指在报价时，将商品的价格与购买者较熟悉的消费品的价格作折算。如：“这扇子才 1 元钱一把，两个‘雪人’的价钱，‘雪人’能解一时之热，而一把扇子煽凉可用它几个夏天。”这种价格折算法，会让购买者产生买扇子合算的感觉。

十、搭配法

搭配法即指商品好坏搭配出价的方法。卖方在报价里要求对方对几样商品要买一起买，不买全不买。一般是两样或三样商品搭配出价，有时是一种俏货搭配一种滞销商品，有时是一种俏货搭配两种滞销品。搭配法优点在于能使买卖双方的心理具有平衡性。如买方虽然不愿买搭配的滞销品，但毕竟买到哪里也买不到的俏货，卖主虽然感到俏货价格不够高，但却把滞销货带出去了。

十一、钓鱼法

钓鱼法是指采用以小的损失促大成的做法。如某国公司在谈判中先与卖方讨论其技术费报价(2.3 亿日元)，并以 0.96 亿日元成交。卖方比较满意。但是在谈设备的费用时(报价 12.5 亿日元)就收紧了。最后以 7 亿日元左右成交。卖方说：“要不是早定了技术费，设备费就不这么谈了。”而卖方正是采用以“小头”的让步去求“大头”得利的做法。

十二、虚而虚之法

虚而虚之法即指先用一个动人的提议(虚假的提议)来引诱对方降低价格，一旦对方同意签订合同，再运用许多不同的原因和理由，推翻原先的承诺的方法。例如，在一家销售风衣的商店里，买主与卖主砍价。买主问：“风衣多少钱一件？”卖主答：“80 元。”买主说：

“我是上货的，成批买，50 元一件吧！”卖主说：“批发可以便宜一点，但 50 元太少了，还不够本。你再多给点。”买主说：“52 元一件，不卖就算了！”卖主说：“你要多少？”买主说：“我要 200 件，不过，今天只拿一件回去做样品。我的老板满意了，我马上来成批上货。”卖主说：“既然如此，那就先卖给你一件吧！”买主走后，一去不复返。他在谈判中故意捏造一个“虚而虚之”搞批发的小插曲而大功告成。

十三、吹毛求疵法

吹毛求疵法即指故意挑剔毛病，迫使对方做出让步的方法。

例如，美国谈判专家科思先生到席尔斯百货商店购买冰箱。他看中了一台，但希望能降低几十美元，可店员不肯。科思绕着冰箱转了几圈，然后说：“这冰箱看起来很好，可是质量并不过关，我不买了。”店员紧张地说：“这是一流产品，有什么毛病呢？”科思先生说：“你瞧，这面有一个小斑点，光线较强时，这小斑点难看极了。现在店里不显眼，搬回家就太显眼。”店员也开始顾虑起来。科思先生又说：“我又看过冰箱的内部，结构的某一处不是很合理，存放东西不方便……”就这样，他吹毛求疵地指责一番后，店员最后同意降低。

吹毛求疵与故意敲诈不同。它是一种正当的谈判艺术，是按质论价的具体体现。

十四、激将法

激将法即指以“名誉”、“地位”、“成绩”或以“你不如某某”等之类的措词刺激对方以达到自己的目的的方法。

例如，联邦德国某公司技术费报价很高。买方要分析评论就必须要了解对方的计算依据，但是卖方商务经理坚持不讲。卖方的法律顾问在一旁自觉尴尬。买方就利用这位法律顾问的心理状态对他讲：“你是律师，知道买卖应公道。不公道的买卖是违反合同法的一般原则的。贵方报价合理不合理得让人知道计算的依据。公道的价不怕讲嘛！”经这么一激，该律师无奈只得动员其老板讲出计算公式和计算依据。这一来，就便于买方的分析和进攻。对于一些技术费问题也可采取“激将法”，如讲，“你是技术经理，你也有几十年的工作经验了，应知道这个技术费的高低”，从而迫使对方把费用降下来。

十五、以退为进法

以退为进法即指以适时的引“退”或“让步”，换取大的收获的方法。如中国建筑承包公司总经理崔光星一行去某国参加建筑招标会。投标的项目是数百套高级住宅。各国投标商争相报价，后由三环公司领先得标。这时，崔光星站起报了更低的价。三环公司又把报价压到了零点。此刻，崔光星采取“退”的方法说：“好吧，那就让给你们。”三环公司本是激其再压低价，见不上套，便推卸道：“崔先生新来，这套项目就依崔先生吧，我们收回



报价。”终于，中建承包公司中标了。崔光星的“以退为进法”在异国他乡树起了中国商务谈判专家的威望。

十六、承认反击法

承认反击法即指先认可对方的观点之后，随后提出更具体的“相反事实”，促其改变用自卫反应采取的拖延购买的态度。例如，“关于您对价格的意见，我们无话可说，但您不要忽略我们产品的功能，这些才是您应关注的”。首先对对方不买的理由给予承认，然后再强调价格对应的价值(产品的特性功能)，以解除其因价格问题所产生的自卫反应。

十七、反问逼退法

反问逼退法即指在对方价格异议刚一提出时，就马上采用反问的方式，“迫使”对方自省，使其得以转化的方法。如，当对方说：“价钱太贵了。”可不妨问他：“贵吗？那你认为什么价更合适呢？”类似这种价格异议，对方若事先未经深思，仅是随口说说而已，必然被突如其来的反问弄得不知所措。若是真有依据，不妨要求提出证据，然后再做调价准备，或用其他方法使其转化。

十八、“切香肠”法

中国人将这一方法叫“挤牙膏”法，即指高起点，低定势，每次只让一步，而且每次步子越让越小。如同一根长香肠每次切一片，而且越切越薄一样。但买方对卖方要像挤牙膏一样，一点点地挤。不害怕价高，就怕卖方不降价。买方要根据情况，以理逼迫，以利害关系压对方，使价格朝着对自己有利的方向转化。

十九、良机激励法

良机激励法即指利用特定稀有机会来激励对方的方法。如，“这里，仅有这最后一批货了，将来什么时候再进货就不知道了。这个价钱和以前的价格一样，现在不买，以后就很难买到了。”相反，如果是买主便可以说：“上哪儿遇到我这样的买主，一次买了你全部的货，省得你再在这里站着挨冻了，减点价，你也值。”这样，就可以以机会难得来激励对方认可价格，并买下或卖出货物。

二十、故事叙述法

故事叙述法即指用说故事的形式介绍说明产品的用途、性能、优点而与对方砍价的方法。如，光谱自动分析仪的故事。目前国内用的光谱自动分析仪，都是来自日本。在日本

售价仅一万日元(约合人民币七百元),但现在国内市场售价却达 7000 元左右。这其中的差价被税金、外国人及国内“倒爷”赚走了。本企业计算了成本,认为用户太吃亏了。本企业的技术、设备及各方面条件要制造高质量的同类产品,易如反掌。而且有天津大学实力雄厚的科技力量做后盾。在设计上,对日本产品作了大量改造,其性能远胜日本货。而售价只要人民币 3000 元。为什么不替国家节约外汇,为用户节约开支呢? 我们企业基于这些理由,不惜重资力、人力、物力而精心设计、制造出质量高、功能全、优良精湛的光谱自动分析仪,来对社会作出贡献。如此通过故事叙述式的介绍,可随对方对其产品的性能和价格给予认可,达成买卖协议。

第三节 商务谈判的应变对策

在商务谈判正式开始后的“短兵相接”的较量中,谈判场上的变化往往是风云莫测的。面对难以预料的变化势态的出现,谈判者必须及时做出应变对策。这一节将阐释几种商务谈判的应变对策。

一、对方过分谨慎保守时的对策

在商务谈判的概说明示阶段,为了防止过早地“亮底”,都应尽量保守秘密,这是正常现象。然而,有时也会发生对方过于固执,在交锋之前就把口封死,不给回旋余地的现象。例如,有的卖主说:“这是进口货,很抢手,就这个价,不能减一分一厘!”再如卖方把报价表摊给买方后,摆出一副“你爱买不买”的样子,不愿再多费口舌。如果遇到这种架势的对手,可在保持较高兴趣的姿态下,转入进攻性的积极提问:“请你说明一下这个价格的根据,好吗?”你的本意并不在于所谓“根据”,主要是摆脱被动境地,并以此使对方脑子忙起来:是说呢,还是不说?当你已进入提问状态,你已成功了一半,就像踢球,你接过又将其踢给对方。再如有的厂家的产品原在俄罗斯市场挺看好,但后来因市场需求变动等因素,销往此国商品的销量猛减,大有失去该市场的趋势,而国内市场销售也很不乐观。在谈判中,该厂家总是要回避前景问题,有的买方在与此久谈不成的情况下,便开始避实就虚,专攻此点,请卖方对该产品的发展前景谈谈看法。其实,他的目的并不在于听你的看法,而在于抑制对方的坚硬态度。

在遇到对方过分谨慎、保守甚至是苛刻时,采用积极进攻和避实就虚的对策,往往能像踢足球一样,只要找准方向,便能将球攻进对方的球门。如,1992 年 11 月,北京艾克日用化工有限公司的副经理章某到上海一家化工公司购买七种化工原料。当双方坐下来谈判时,沪方代表拿出了高于原来所说的新的报价单,并阐述了一大堆涨价的理由。章某见新报价比其他省市的还高出一块,便与对方激烈地争论起来。砍了一阵之后,他感到正面交



锋战胜不了对方，便决定改变策略。章某在前面的交谈中觉察到对方公司的经营状况不太好，员工工作效率不高，进货渠道虽畅通，但资金紧张，故库存有限，有两种产品的库存量比章某欲购的数量还少几吨。于是，章某就主动缓和了价格争议，把话题转移到交货期、交货量、付款方式等问题上，要求对方在这几方面有所保证，并提出了较低的订金额度和分期付款的意见。章某估计这些要求对对方来说已是难以接受的了。果然，对方再次据理力争，双方在这些问题上又僵持不下。章某见火候差不多了，便提出了“最后的方案”：可以适当降低这些要求标准，甚至取消某些要求，但须按以前的报价才能成交。章某接着又明确表示只要这一笔生意成交，收到货之后便立刻与对方签订第二笔购货合同，否则，只好去找别的卖主了。最后，沪方在价格上“投降”了，以货发付款和两笔生意的合同一起签为章某付出的代价而达成了协议。

二、对方占据优势时的对策

在谈判中，有时对方会占据很大的优势，甚至是所有的优势都掌握在对方手中。这时，应注意做到以下几点。

(一)要考虑好后果，沉着冷静，不去签自己不想签的协议

因为商务谈判具有可选择性，与此谈不妥，可以再去找彼谈，不应一棵树上吊死人，使自己蒙受不应有的损失。

(二)可以给自己限定最低的限度和标准

因为有了最低限度和标准，就容易抵制对方的优势的壓力。如卖主有一批质地较高、款式新颖、做工精细的畅销西服。其批发价为 1000 元一套，而买主欲给的批发价最高是 600 元一套。而后，不论卖主如何砍价，买主便一直坚持住这个低限度的标准。当然，这个最低限度还可以变通一下，即可以给价格略高于 600 元，但须附加另一个分期付款的条件，这样，易于让对方接受。

(三)要舍得降低自己的身份去攀高求人

一般来说，人都是有自尊心的。对方占据优势时，你不可在其面前摆架子，相反，有时还有必要自贬一两句，如“我只是个虚职混饭吃的，比不上您权大、财大”，等等。再加上请求对方的态度要诚恳些，对方很可能因此产生一种受到尊重的良好感觉。如果对方不太“黑”的话，接下来的谈判就会有所缓和。

(四)也可以自尊的姿态化解对方

一些文化水平低、素质差的“个体户”在做生意时，总好把自己摆在居高临下的地位。与这样的占一定商务优势的对手谈判，若为维护自己的面子反唇相讥或拒绝做交易的话，都会对自己无利处。但与这些人谈判却又不能过于自贬，这样，他们会更看不起你。然而，只要你显示出自己所具有的而对方所没有的优点，却很可能会化解一下对方的傲气。如，这些人总好说：“有文化、有知识、有文凭，管什么用？老子有的是钱，要买什么就有什么！”这时候你可以说：“确实如此，能买到文凭，买到美差，不过有很多东西是金钱买不到的……”对方只要不是白痴，就不会再问你“哪些东西买不到”了。然后，你再恭维一下对方，称赞其有商场经验，能挣会花等，他很可能就愿意和你成交这笔买卖。

(五)尽量利用自己的优势

人们总以为商务谈判的实力是金钱和权势。其实并不完全如此。实力的强弱并不完全由资产的多少和权力的大小来决定，如技术力量、经营水平、占有的信息，对市场的预测、创新意识等都可以体现为强大的实力优势。如果能对这些实力进行很好的运用，便有可能出现“蚂蚁吞大象”的奇迹。如前两年曾有一条爆炸性新闻，说是一家民办的科技公司登报征求兼并一家濒临破产的企业，只为找块存身之地，不料却招来了数百家大大小小的企事业单位主动上门请求被“吞吃”，其中竟有三家是国营大型企业。

三、自己出现失误时的对策

由于商务谈判的势态千变万化，谈判场上所做的决策多是应急性的经验决策，在新情况下有时根本来不及作论证，所以难免不出差错。而当发现自己在谈判中出现失误时，既不应将错就错，也不应打退堂鼓，而应积极地采用挽救的对策。

(一)及时做补充纠正

比如你失口承诺认可了对方的报价，如果发觉得及时，可马上纠正说：“当然，这个价格尚未计入关税税额。”如果发现较迟，你可通过助手补充纠正：“请注意，刚才王先生所允诺的价格是按去年底的不变价格计算的，因此，还需把今年头八个月的涨价比率加上去。”

(二)转移对方视线

如在劳资双方的交涉中，劳方说：“关于上个月的资金问题，请回答！”劳资科的同志知道，这笔钱因为单位急需而另派它用，而暂时又不能公开，所以，就不能正面针对对方的话回答。而且，对方正虎视眈眈地等待你认账或献丑，而准备猛烈地攻击。对于这样的谈



判对手最有效的办法是先说：“我不知道我的回答是否可以成为你们的问题中的答案。”然后，转移对方的视线，再说和问题周围有关的话题。也许你的话不能成为直接的答案，但它意味着有“间接关系”，所以，对方不得不听。这些话要令对方感到有间接关系而有仔细倾听的必要。能够转移对方视线，是谈判者在特定情况下应很好运用的策略。它可以将对方的注意力引到有利于我方的问题上来，使我方由劣势变为优势。

四、对方使用诡计时的对策

谈判要求双方开诚布公，忠诚老实地进行交流沟通，取得双胜。但是，现实中总有一些谈判者使用一些诡计来对付对方，如讹诈虚晃，迷惑窃密，酒、色、礼品引诱陷害等。这些伎俩和诡计的目的都是为了超越正常较量而轻取某些利益。如果对其轻心大意，就很容易受骗上当。常言道：“害人之心不可有，防人之心不可无”，同这样的对手谈判，一定要保持高度的警惕，要谨防坠入谈判诡计的陷阱。

当识破对方的讹诈虚晃的诡计后，可把问题明白地提出来，对其来不得“斯文”，用不上“厚道”。这样，不仅使诡计失效，而且还会使对方感到难堪和不安。但为了着眼于利益，一开始不要太激愤地质问对方当事人，而应把人和问题分开，妥善地、不温不火地反击。如，当发现对方讹诈虚晃时，应委婉地表明，自己不是个容易上当的人。可以谈谈自己未上当的经历；或者要求双方把条款订细、订严；或者拍板时坚持一手钱一手货的立场。如果对方是想坑你的主儿，一般就不会再与你谈下去了。反之，通过揭穿诡计，会使谈判得以顺利进行。如果对方的诡计被揭穿后，仍然不思悔改，继续抵赖或再耍新招，就可理直气壮地离开现场，表示抗议。对待对方的窃密伎俩和使用酒、色、礼品引诱陷害的诡计，应早在心理上就有所防备，时时预防，使其不能得逞。

在涉外商贸谈判中，提防对方的窃密伎俩十分重要。目前，在对外商贸事务中，工商间谍屡屡出现。如，日本人为了通过国际蚕业学术会议了解中方这个领域的学术成果(属于具有商业价值的学术秘密)，于是在会上对中方代表极尽东道主之谊，使我方人士受宠若惊。结果，我方在学术报告中将独创的治柞蚕流行病的配方、施药方法甚至病源研究都和盘托出。由此可见，在国门洞开的新形势下，对外贸易谈判切不可随便敞开心扉，轻易地中了对手的迷惑窃密的伎俩。为了国家利益和我们各行各业的发展，我们谈判人员的头脑更应绷紧保密这根弦，善于识破个别外商以各种名义为幌子的窃密行为，善于保护自己的商业秘密，使他们的阴谋不能得逞。

遇到对方以较贵重和大额的礼品相诱时，一是礼尚往来，回赠相应的礼品；二是婉言相拒，表示单位有礼物上缴的纪律。

以上我们略谈了商务谈判的四个方面的应变对策。总之，商务谈判中不论出现什么意外情况都应像对待每一个需要解决的问题一样，从容不迫、灵活机动地去对待和解决，这

样才能在谈判中取得成功。

第四节 商务谈判中的拖延战术和拒绝方法

一、商务谈判中的拖延战术

在商务谈判中,如果对方提问的动机不明,或觉得“从实招来”对我方不利,或问题很棘手而我方又不便回答,则可施“缓兵之计”拖延回答,即采用拖延战术。

商务谈判中的拖延战术,形式多样,目的也不尽相同。由于它具有以静制动、少留破绽的特点,因此成为谈判中常用的一种战术手段。

拖延战术按目的划分,大致可分以下四种。

(一)为清除障碍而拖延的战术

这是较常见的一种目的。当双方“谈不拢”造成僵局时,有必要把洽谈节奏放慢,看看到底阻碍在什么地方,以便想办法加以解决。

当然,有的谈判中的阻碍是“隐性”的,往往隐蔽在种种堂而皇之的借口之下,不易被人一下子看破,这就更需要我们先拖一拖,缓一缓,从容处理这种局面。

在实际洽谈中,隐性阻碍很多,对付它们,拖延战术是颇为有效的。不过,必须指出的是,这种“拖”绝不是消极被动的,而是要通过“拖”得到的时间收集情报,分析问题,打开局面。消极等待,结果只能是失败。

(二)为消磨意志而拖延的战术

人的意志就好似一块钢板,在一定的重压下,最初可能还会保持原状,但一段时间以后,就会慢慢弯曲下来。拖延战术就是对谈判者意志施压的一种最常用的办法。突然地中止,没有答复(或是含糊不清的答复)往往比破口大骂、暴跳如雷令人不能忍受。

20世纪80年代末,硅谷某家电子公司研制出一种新型集成电路,其先进性尚不能被公众理解,而此时,公司又负债累累,即将破产,这种集成电路能否被赏识可以说是公司最后的希望。幸运的是,欧洲一家公司慧眼识珠,派三名代表飞了几千英里来洽谈转让事宜。诚意看起来不小,一张口,起价却只有研制费的2/3。电子公司的代表站起来说:“先生们,今天先到这儿吧!”从开始到结束,这次洽谈只持续了三分钟。岂料,下午欧洲人就要求重开谈判,态度明显“合作”了不少,于是电路专利以一个较高的价格进行了转让。

硅谷公司的代表为什么敢腰斩谈判呢?因为他知道,施压有两个要点:一是压力要强到让对方知道你的决心不可动摇;二是压力不要强过对方的承受能力。他估计到欧洲人飞了几千英里来谈判,绝不会只因为这三分钟就打道回府。这三分钟的会谈,看似打破常规,



在当时当地，却是让对方丢掉幻想的最佳方法。

(三)为等待时机而拖延的战术

拖延战术还有一种恶意的运用，即通过拖延时间，静待法规、行情、汇率等情况的变动，掌握主动，要挟对方做出让步。一般来说，可分为两种方式。

一是拖延谈判时间，稳住对方。例如，1986年，香港一个客户与东北某省外贸公司洽谈毛皮生意，条件优惠却久拖不决。转眼过去了两个多月，原来一直兴旺的国际毛皮市场货满为患，价格暴跌，这时港商再以很低的价格收购，使我方吃了大亏。

二是在谈判议程中留下漏洞，拖延交货(款)时间。1920年武昌某一纱厂建厂时，向英国安利洋行订购纱机两万锭，价值二十万英镑。当时1英镑相当于2.5两白银，二十万英镑仅值白银五十万两，英商见银贵金贱，就借故拖延不交货。到1921年底，世界金融市场行情骤变，英镑与白银兑换比例暴涨到1:7。这时英商就趁机催纱厂结汇收货，五十万两白银的行价，一下子成了一百四十万两，使这个厂蒙受巨大损失。

总的来说，防止恶意拖延，要做好以下几点工作。

一要充分了解对方信誉、实力，乃至实施谈判者的惯用手法和以往实绩。

二要充分掌握有关法规、市场、金融情况的现状和动向。

三要预留一手，作为反要挟的手段。如要求金本位制结汇，要求信誉担保，要求预付定金等。

(四)为赢得好感而拖延的战术

谈判是一种论争，是一个双方都想让对方按自己意图行事的过程，有很强的对抗性。但大家既然坐到了一起，想为共同关心的事达成一个协议，说服对方与之合作还是很重要的基础性问题。因此凡是优秀的谈判者，无不重视赢得对方的好感和信任。

例如，有这样一位谈判“专家”，在双方刚落座不久，寒暄已毕，席尚未温，此君就好客了：“今天先休息休息，不谈了吧，我们这儿的风景名胜很多的哩。”当谈判相持不下，势成僵局，此君忽然又好客了：“不谈了，不谈了，今天的卡拉OK我请。”于是莺歌燕舞之际，觥筹交错之间，心情舒畅，感情融洽了，僵局打破了，一些场外交易也达成了。此君奉行的这一套，据说极为有效，许多次谈不下的业务，经他这么三拖两拖，不断延期，居然不多时间内就完成了。

心理学家认为，人类的思维模式总是随着身份的不同、环境的不同而不断改变，作为对手要针锋相对，作为朋友促膝倾谈则肯定是另一番心情。当双方把这种融洽的关系带回谈判场中，自然会消去很多误解，免去很多曲折。

二、商务谈判中的拒绝方法

在谈判中往往会遇到这样的情况，面对突如其来的提问和不合理的要求，感到束手无策，无以对答，这时就只有拒绝。

谈判中的拒绝应讲究策略技巧，是指拒绝对方时，不能板起脸来，态度生硬地回绝对方。相反，应选择恰当的语言、恰当的方式、恰当的时机，而且要留有余地。这就需要把拒绝作为一种手段、一种学问来探究。

(一)商务谈判中常见的拒绝方法

1. 问题法

所谓问题法，就是面对对方的过分要求，提出一连串的问题。这一连串的问题足以使对方明白你不是一个可以任人欺骗的笨蛋。无论对方回答或不回答这一连串的问题，也不论对方承认或不承认，都已经使他明白他提的要求太过分了。

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，巧妙地采用了问题法来加以拒绝。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某牌的依据是什么？
- (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某牌(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。所以，设法自找台阶，把价格大幅度地降了下来。所以运用问题法来对付上述这种只顾自己的利益，不顾对方死活而提出过分的要求的谈判对手，确实是一副灵丹妙药。

2. 借口法

现代企业不是孤立的，它们的生存与外界有千丝万缕的联系。在谈判中也好，在企业的日常运转中也好，有时会碰到一些无法满足的要求。面对对方或者来头很大；或者过去曾经有恩于你；或者是你非常要好的朋友、来往密切的亲戚，如果你简单地拒绝，那么很可能你的企业会遭到报复性打击，或者背上忘恩负义的恶名。对付这类对象，最好的办法是用借口法来拒绝他们。

例如，上海某合资针织企业的产品销路非常好。有人拿了某领导的批条来找销售经理，要以低于批发的价格购买一大批。销售经理看日近中午，灵机一动，先把来人让进餐厅，招待吃饭，并对来说：“你要的东西数量大，批价低，已经超出我的权限。不过你放心，这件事我马上全力去办。你先吃饭。”饭后，他又对持条人说：“你的条子，要我们总经理批。可总经理刚到北京开会去了。你是否先回去，过两天再打电话来问问。”这人碰了



个软钉子，发不出火，只好快快而返。

过了两天，此人打电话去问。销售经理告诉说，他向总经理汇报过了。总经理答复：这种大事要开董事会研究。他安慰持条人说他会尽力向董事会争取的，要持条人过两个星期再打电话来问情况。持条人一听这么麻烦，心里早就凉了半截。他明白要董事会里那些外国人点头同意是不可能的事，所以再也不打电话来问结果了。

销售经理巧妙地把对方的注意力从自己身上转移到总经理身上，再转移到外国董事身上，叫他有气也无处发。

3. 补偿法

所谓补偿法，顾名思义是在拒绝对方的同时，给予某种补偿。这种补偿往往不是“现货”，即不是可以兑现的金钱、货物、某种利益等，相反，可能是某种未来情况下的允诺，或者提供某种信息(不必是经过核实的、绝对可靠的信息)、某种服务(例如，产品的售后服务出现损坏或者事故的保险条款，等等)。这样，如果再加上一番并非己所不为而乃不能为的苦衷，就能在拒绝了一个朋友的同时，继续保持你和他的友谊。

例如，自动剃须刀生产商对压价的经销商说：“这个价位不能再降了，这样吧，再给你们配上一对电池，既可赠送促销，又可另作零售，如何？”另有一位房地产开发商对电梯供销商报价较其他同业稍高极为不满，供货商信心十足地说：“我们的产品是国家免检产品，优质原料，进口生产线，相对来说成本稍高，但我们的产品美观耐用，安全节能，况且售后服务完善，一年包换，终生维修，每年还免费两次例行保养维护，解除您的后顾之忧，相信您能做出明智的选择。”自动剃须刀生产商和电梯供销商均是采用了补偿法。

4. 条件法

赤裸裸地拒绝对方必然会恶化双方的关系。不妨在拒绝对方前，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。这就是条件拒绝法。

这种条件拒绝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。

这是一种留有余地的拒绝。银行方面的人绝不能说要求借贷的人“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，因为说不定银行方面看走了眼，这些人将来飞黄腾达了呢？所以，银行方面的人总是用条件法来拒绝不合格的发放对象。

拒绝对方，又能让别人不朝你发火，这就是条件法的威力所在。

5. 幽默法

在谈判中，有时会遇到不好正面拒绝对方，或者对方坚决不肯谈要求或条件，你并不直接加以拒绝，相反全盘接受。然后根据对方的要求或条件推出一些荒谬的、不现实的结论来，从而加以否定。这种拒绝法，往往能产生幽默的效果。

例如，某洗发水公司的产品经理，在抽检中发现有分量不足的产品，对方趁机以此为筹码不依不饶地讨价还价，该公司代表微笑着娓娓道来：“美国一专门为空降部队伞兵生产降落伞的军工厂，产品不合格率为万分之一，也就意味着一万名士兵将有一个在降落伞质量缺陷上牺牲，这是军方所不能接受和容忍的，他们在抽检产品时，让军工厂主要负责人亲自跳伞。据说从那以后，降落伞合格率为百分之百。如果你们提货后能将那瓶分量不足的洗发水赠送给我，我将与公司负责人一同分享，这可是我公司成立8年以来首次碰到使用免费洗发水的好机会哟。”这样拒绝不仅转移了对方的视线，还阐述了拒绝否定的理由，即合理性。

(二)采用拒绝方法应注意的问题

怎样开口拒绝，才不会伤害到对方，应该从以下几个方面进行考虑。

(1) 当你在说不之前，务必让对方了解自己拒绝的苦衷，态度要诚恳，语言要温和。

(2) 避免模棱两可的回答。如，我再考虑考虑等。这种讲法，讲话的人或许认为这是表示拒绝，可是有所求的一方却认为对方真的替他想办法。这样一来，反而耽误了对方。所以，切莫使用语言含糊的字眼。

(3) 把不得不拒绝的理由以诚恳的态度加以说明，直到对方了解你是爱莫能助，这是最成功的拒绝。

(4) 要明白拒绝本身是一种手段而不是目的。这就是说，谈判的目的不是为了拒绝，而是为了获利，或者为了避免损失，一句话，是为了谈判成功。这一点似乎谁都明白，其实不然。纵观谈判的历史，尤其在激烈对抗的谈判中，不少谈判者被感情所支配，宁可拒绝也不愿妥协、宁可失败也不愿成功的情况屡见不鲜。他们的目的似乎就是为了出一口气。

(5) 有的谈判者面对老熟人、老朋友、老客户时，该拒绝的地方不好意思拒绝，生怕对方面子下不来。这是应该注意克服的一点。其实，该拒绝的地方不拒绝，不是对方没有面子，而是你马上就可能没有面子。因为你应该拒绝的地方，往往是你无法兑现的要求或条件。你不拒绝对方，又无法兑现，这不意味着你马上就要失信于对方，马上就要没有面子了吗？

第五节 商务谈判妥协的策略

美国前国务卿基辛格在他的回忆录中曾说过：“任何成功的谈判都必须建立在一种相互均衡让步的基础上，但如何达到这种均衡却是一个复杂的过程。”谈判实践均证明，很少有在完全没有让步的情况下达成认可协议的，甚至可以说，每一场谈判中都存在让步的问题。而对于商务谈判，客观标准的妥协策略会从中起到非常重要的作用。



一、采用妥协策略的原则

商务谈判采用妥协策略必须服从以下原则。

(一)目标价值最大化原则

谈判是一个制定目标，实现目标的过程。目标价值最大化原则是指需要在目标之间依照重要性和紧迫性建立优先顺序，优先解决重要及紧迫目标，在条件允许的前提下适当争取其他目标，其中的让步策略首要就是保护重要目标价值的最大化。

例如，一个人在应聘谈判中，他有几个目标，即工资、津贴、其他收益以及可能的工作成就，对于前 3 个目标，谈判中定量标准是明确的。而后一个目标，则是无法预测的，但可以通过让对手满足你的各种条件，来实现目标。这样，你就可以进一步使目标定量化、计算出每一目标的最低要求和最高要求。如果最低要求不能实现，这个谈判就要放弃。

成功的商务谈判者在解决这类矛盾时所采取的思维顺序是：①评估目标冲突的重要性、分析自己所处的环境和位置；②如果在冲突中必须有所选择的话，须区分主目标和次目标，以保证整体利益最大化，但同时也应注意目标不要太多，以免顾此失彼，甚至自相混乱，留给谈判对手以可乘之机。

(二)刚性原则

在谈判中，谈判双方在寻求自己目标价值最大化的同时也对自己最大的让步价值有所准备，就是说，谈判中可以使用的让步资源是有限的，其运用的力度只能是先小后大，一旦让步力度下降或减小，则以往的让步价值也就失去了意义。所以，让步策略的使用应遵循刚性原则。

(三)时机原则

所谓让步策略中的时机原则就是在适当的时机和场合做出适当适时的让步，使谈判让步的作用发挥到最大、所起到的作用最佳。虽然让步的正确时机和不正确时机说起来容易，但在谈判的实际过程中，时机是非常难以把握的，所以，应多在商务谈判的实践中注意摸索总结经验，遵循和把握好时机原则。

(四)清晰原则

在商务谈判的让步策略中的清晰原则是：让步的标准、让步的对象、让步的理由、让步的具体内容及实施细节应当准确明了，避免因让步而导致新的问题和矛盾。在谈判中你所做的每一次让步必须是让对方所能明确感受到的，也就是说，让步的方式、内容必须准确、有力度，对方能够明确感觉到你所做出的让步，从而激发对方的反应。

(五) 弥补原则

如果迫不得已，己方再不做出让步就有可能使谈判夭折的话，也必须把握住“此失彼补”这一原则。即这一方面(或此问题)虽然己方给了对方优惠，但在另一方面(或其他地方)必须加倍地，至少均等地获取回报。当然，在谈判时，如果发觉此问题己方若是让步可以换取彼处更大的好处时，也应毫不犹豫地给其让步，以保持全盘的优势。

二、妥协的基本策略

总的来看，让步策略包括以下几种基本的策略。

(一) 互惠互利的让步策略

谈判各方在不同利益问题上相互给予对方让步，以达成谈判双赢为最终目标。以己方的让步换取对方在另一问题让步的策略，称为互惠互利的让步策略。谈判不会是仅仅有利于某一方的洽谈。一方做出了让步，必然期待对方对此有所补偿，获得更大的让步。

争取互惠式让步，需要谈判人员具有广阔的思路和视野，除了某些己方必须得到的利益要坚持以外，不要太固执于某一个问题的让步，而应统观全局，分清利害关系，避重就轻，灵活地使己方的利益在某方面能够得到补偿。

(二) 予远利，谋近惠的让步策略

一位电气开关供应商被要求向中西部某承包商提出供货报价，但他按价格目录报价却遭到了对方的坚拒。他被激怒了，质问对方：“你为什么这样顽固，非要我按目录价格再打折扣？”对方回答：“因为你去年向我的下属公司供货时就打过九折。”供应商说：“那是因为双方是第一次打交道，我为了拉下回生意才打折的，事可一，不可再二的。”对方说：“那好，咱俩也有下回交易要做，就请也按第一次打交道的规矩打个折吧。”

此例中，以未来利益上的让步换取对方近期利益上的让步的策略就称为予远利，谋近惠的让步策略。

在谈判中，参加谈判的各方均持有不同的愿望和需要，有的对未来很乐观，有的则很悲观；有的希望马上达成协议，有的则希望能够等上一段时间。因此，谈判人员自然也就表现为对谈判的两种满足形式，即对现实谈判达成协议的满足和对未来将达成协议的满足。

予远利，谋近惠的让步策略一般用在具有长期合作要求的谈判者之间。由于谈判双方有的对远期利益感兴趣，有的对近期利益感兴趣，这样可以相互做出让步：有的取远期利益，放弃近期利益；有的取近期利益，放弃远期利益。



(三) 丝毫无损的让步策略

丝毫无损的让步策略是指谈判人员不在谈判的问题上让步，而是设法让对方心情舒畅的一种策略。因谈判中的让步有大小、轻重之分。微不足道、无关痛痒的让步，如果能成功地使对方让步又不减损己方的利益，甚至未作让步而让对手感到让步，这种丝毫无损的让步就是高明的让步，具有艺术性的让步。

三、适度让步的操作技巧

谈判人员在选择让步的策略时应注意以下几个技巧。

(一) 让步时机要适当，不做无谓的让步

时机是指让步的时间和问题的排序。从让步的时间上看，让步不要提前，也不要延后。提前让步会提高谈判对方的期望值，迫使己方继续让步。延后让步则有可能失去谈判成功的机会。从让步的问题上看，谈判前和谈判中要不断深入了解谈判对方的真实需求，哪些问题谈判对方最为关心，哪些问题对对方较为次要或无所谓，谈判中如何依序提出问题等，均应给予通盘考虑。不做无谓的让步，指每次让步都应换取对方在其他方面的相应让步或优惠，不该让步时决不让步。

(二) 让步幅度和节奏要慢，不要太快地让步

每次让步幅度不宜过大，让步节奏也不宜太快，否则会使对方认为最初的报盘水分很大，从而不断要求让步。一般来说，不宜承诺同等幅度的让步，关键问题力争使对方让步，次要问题可考虑先做让步。

而且应考虑到让步幅度应越来越小。因为，通常，谈判人员从自己的报盘往自己的期望值方向让步。一般来说，大家都会认为，刚开始，距离期望值比较远，心里没有多大压力，让步的幅度就比较大，可是当离期望值越来越接近的时候，让步的回旋余地就越来越小了，让步的幅度就会越来越小。谈判人员一般都会持这种看法。因此，谈判对手会根据让步幅度递减的程度来推测己方的让步余地。谈判人员必须注意到这种谈判心理上的规律并加以应用，否则就会给谈判制造麻烦。在谈判后期，当己方让步幅度很小且态度坚决时，对方便不会有进一步的奢望，如果觉得条件合适的话，便会同意签下协议。举例来说，如果己方从报盘后，让步总幅度为 20 万元的话，可以这样规划让步 9 万→5 万→3 万→2 万→1 万。这样，当己方让步到第五步，即让步一万元时，对方就会认为己方的让步额度已基本用完，且经过前四次递减的让步后，对方的心理期待也越来越低，越来越贴近己方的期望值，这样，谈判各方就会愉快地成交了。如果反过来，即 1 万→2 万→3 万→5 万→9 万，那么，当己方第五步让出 9 万元时，对方恐怕不会相信己方已经让到底了，且对方的胃口会越来越大，这时谈判极易陷入僵局，甚至破裂。

(三)让步原因要恰当掩饰，不要让对方认为己方占了便宜

在整个谈判过程中，要注意掩饰己方的真实意图，暴露真实意图对谈判各方无疑是致命伤。同时要强调让步对自己利益造成的损害，即使对方让步使自己获利不小，也不能喜形于色，谈判高手总是让对方觉得大家打了平手，切忌将对方视为绝对的失败者。

本章小结

本章商务谈判的策略技巧，分五节进行论述。第一节“商务谈判的探测方法”，首先提出了商务谈判探测时应注意的问题，而后，介绍了商务谈判具体的探测方法。第二节“商务谈判的砍价方法”，先后介绍了 20 种商务谈判的砍价方法。第三节“商务谈判的应变对策”，先后论述了对方过分谨慎保守时的对策、对方占据优势时的对策、自己出现失误时的对策、对方使用诡计时的对策。第四节“商务谈判中的拖延战术和拒绝方法”，先后介绍了商务谈判中的拖延战术和拒绝方法。第五节“商务谈判妥协的策略”，首先论述了采用妥协策略的原则，而后介绍了妥协的基本策略。通过本章的学习，能使谈判者掌握较多的商务谈判的策略、技巧和方法，以促使商务谈判多取得成功。

自 测 题

思考训练题

1. 商务谈判有哪些探测方法？
2. 答出 10 种商务谈判的砍价方法。
3. 商务谈判中对方占据优势时应采用哪些对策？
4. 拖延战术按目的划分，大致可分为哪几种？
5. 答出 5 种商务谈判中常见的拒绝方法。
6. 采用妥协策略应遵循哪些原则？

案 例 分 析

善于扩大选择范围的推销员

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。之后经理继续问，那你的营业额是多少？营业员说卖了 58 000 美金。经理觉得很奇怪，询问这位营业员究竟是怎么回事。

这个营业员说客户买了一辆汽车，又买了一艘游艇，还买了不少其他东西，一共花了 58 000 美金。刚开始这位客户是来买阿司匹林的，他说他的太太头疼，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杆。接下来营业员问客户，喜欢在哪儿钓鱼？客户说他家附近的河流、池塘里的鱼太少，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 个小时的路程，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 58 000 美金的東西。当然，这个营业员也得到了经理的赏识。

(资料来源：师道中国网. http://www.bxsoo.com/zhuanti/zhuanti/info/4855_1.htm[目标范围]营业员推销)

问题：

1. 该推销员在谈判中采用的是何种探测方法？
2. 请再列出 7 种探测方法。

第十章 商务谈判的语言艺术

【学习要点及目标】

通过本章的学习，了解商务谈判语言艺术的重要性、语种和语言类型、语言艺术运用的原则和有声语言、倾听、无声语言的运用技巧。

【引导案例】

一位美国保险业务员在整理名片时，发现一张总经理的名片，看到注明的公司地址距离自己不远，值得走上一回。但是和这位总经理只有一面之缘，估计他早把自己忘记，于是心生一计。

业务员来到这家公司，对前台的接待小姐说：“我是杰克，想拜访贵公司的总经理弗兰克先生，麻烦你通报一下。”

接待小姐说：“杰克先生，请问您有预约吗，您是在哪家公司工作啊？”

杰克一脸诚恳地告诉接待小姐：“马尼(money)公司。我的专职是推销钞票，请你转告弗兰克总经理。”

接待小姐诧异地看着杰克，那眼神流露出的全是不信任的信息，如果不是囿于职业道德，也许她会说“你是个精神病”，但她还是打电话向总经理进行了报告。

杰克获许来到总经理办公室。弗兰克站起身来：“你说是来推销钞票的，我倒想听听你怎么个推销法？”

“弗兰克先生，我的确是来推销钞票的，请问贵公司有什么需要吗？杰克说。”

弗兰克小心翼翼地回答：“那要看你推销的钞票需要我们公司付出什么样的代价。”

“弗兰克先生，我刚从另外一家公司过来，以这家公司情形来说，我们收费只有百分之三而已，但是我向您收费的标准要看实际条件而定。”

弗兰克显然不愿绕圈子，直截了当地说：“杰克先生，请问你到底要推销什么东西？”

杰克说：“我说过了，我是推销钞票的，这是当你在最需要的时候，可以帮助你解围的钱。”

弗兰克说：“你的话让我更加难以理解了，这到底是怎样的一桩生意？”

“我是来推销退休保险金的。”杰克终于说出了来意。

弗兰克一脸不屑：“你是说替公司里那些游手好闲的人买退休金吗？”



杰克说：“这倒不一定，退休金计划本身并没有什么差别待遇和歧视，况且它也没有限定你不能另外设立一项基金，使公司那些重要的主管能够享受到这项特别的福利，请你仔细考虑一下，贵公司5年以上工龄的高级主管有多少人，还有多少人是已经服务超过20年，但是还没有满55岁的？”弗兰克说：“差不多十来个。”

杰克说：“这些人就是你应该特别考虑的啦。你可以买一套非常好的退休金保险，使你本人和那些高级主管都得到额外的福利，而且税务局规定，这一种退休金可以免税。”

弗兰克倒也觉得言之有理：“你的这份退休计划很好，可以让我的公司一举两得。从某种意义上说，你的确是给我送钞票来了。我这就把相关资料给你，你尽快做一份详细计划给我……”

如果杰克直接说自己是来推销保险的，估计连弗兰克都见不到，而早被接待小姐婉言拒绝了。用推销钞票这个新奇创意的词语，解除了接待小姐和弗兰克的防范心理，然后再向弗兰克和盘托出能给他公司带来双重利益的退休保险计划，遂告成功。

(资料来源：李言，汪玮琳. 跟我学：谈判口才. 北京：中国经济出版社，2006)

语言是人际交往的重要工具。商务谈判又是一项人类经济交往的重要形式。在商务谈判中，谈判者对语言的驾驭能力和语言艺术水平的高低是商务谈判能否顺利进行的关键因素之一。

本章将分三节来逐一对“商务谈判语言概述”、“商务谈判有声语言的运用技巧”和“商务谈判无声语言的运用技巧”进行阐释。

第一节 商务谈判语言概述

一、商务谈判语言艺术的重要性

(一)语言艺术是商务谈判成功的必要条件

美国企业管理学家哈里·西蒙(Harry Simon)曾说，成功的人都是一位出色的语言表达者。以此而论，成功的商务谈判也都是双方出色地运用语言艺术的结果。在商务谈判中，同样一个问题，恰当地运用语言技巧，可以使对方听来饶有兴趣，而且乐于合作。

如果谈判者语言不当，就会使对方产生反感情绪，甚至导致谈判破裂。

例如，在议价服装店，一对老年顾客挑选了一件肥大的上衣，售货员见老人挑的这件衣服过于肥大，就说：“这件衣服您不能穿。”老人感到奇怪，就随口问道：“怎么不能穿？”售货员说：“这件衣服能装您俩。”老人一听，不高兴了，怒气冲冲地质问道：“什么叫装俩

儿？你这是卖衣服的呢，还是卖棺材的？”平心而论，售货员是好意，觉得衣服过于肥大不适合这位老人穿用，但由于说话不得体，不仅生意没有做成，反而招致不愉快。

当面对冷漠或不合作的强硬的谈判对手时，通过超群的语言及艺术处理，能使其转变态度。

例如，有一名推销员，代表斯通公司经销高质量的复印机。一天，他走进张先生的办公室，交谈中才知道张先生是斯通公司的老主顾。一开始推销员就陷入了困境，张先生说：“两年前，我们买了一台斯通复印机，它的速度太慢了，我们只得抛出去。用你们的复印机，我们损失了不少宝贵的工作时间。”在这种情况下，一般推销员通常会进行争辩，说斯通复印机速度同其他复印机一样快。这样的争辩很少能有结果，常常会得到这样的回答：“好啦，我听到了，但我们不再想要斯通复印机了。谢谢光临，再见。”然而，这位推销员却没有这么做，而是把斯通公司董事长的帽子戴到了张先生的头上，说“张先生，假定您是斯通公司的董事长，已经发现复印机速度慢的问题，您会怎么办呢？”张说：“我会叫我的工程技术部门采取措施，促使他们尽快解决这个问题。”推销员笑着说：“这正是斯通公司董事长所做的事情。”异议被突破了！张先生继续听完推销员的介绍后，又订购了一台斯通高质量、高速度的复印机。

由上述例子可见，语言艺术是商务谈判成功的必要条件。

(二)语言艺术是处理谈判双方人际关系的关键环节

谈判中，双方的人际关系变化主要是通过语言交流来体现的。双方各自的语言都表现着自己的愿望与要求。语言艺术性高，就可能使双方人际关系得以建立、调整、改善、巩固和发展。

在谈判开局，比较理想的方式是以轻松、自然、愉快的气氛，谈一些双方容易达成一致意见的话题。

例如，“我们是否先把会谈的程序初步确定下来，您看行吗？”

这种话看起来无足轻重，但容易取得对方的同意，这就有助于形成一种“双方一致”的气氛，便于正式谈判的顺利进行。

如果在开局阶段，我们还不清楚对方行动的意义。而我方在谈判开始时，则准备采取和对方“谋求一致”，使对方能够响应我们的合作愿望。与此同时，我们自己也应借此机会，把对方的反应与判断搞清楚。这时我们语言技巧之目的就是要努力避开锋芒，使双方趋于合作。

例如，“欢迎您，见到您真高兴！”

“我也十分高兴能来这里。近来生意好吗？”

“这笔买卖对你我都至关重要。但首先请允许我对您的平安抵达表示祝贺。旅途愉快吗？”

“非常愉快，交货还有什么困难没有？”



“这个问题也是我们这次要讨论的事，在旅途中饮食怎么样？来杯茶好吗？”

这一段谈判，并不是漫无边际的闲扯。虽然表面上它与将要谈判的问题不相干。如果他能够接受这种轻松愉快的聊天，虽然也并不能改变“黄灯”仍然亮着的这一事实，但却告诉我们有转为绿灯的可能，谈判双方的人际关系便因语言艺术而变得趋于融洽。

如果谈判开局中，谈判一方夸夸其谈，离题万里，使谈判不能很快入题，走上正轨，造成开局失控，在这种情况下，另一方如果悄悄地接过话题说：“您讲的真有趣，我也有同感，休息时间咱们好好聊聊。现在咱们先把议程定下来，您说好不好？”这样说就会使谈判很快进入正轨。

在商务谈判的讨价还价中，用什么语言、语气表达，也关系重大。例如，“您这是最高价吗？咱们不能绕弯子，干脆痛痛快快地报个合理的价格出来！”这样说的话，就有盛气凌人之感，这种话一出口容易引起对方反感。而如果语气平和而冷静地说：“您刚才谈的每吨××元，我想您这是最高价吧！”这种语气就不致使谈判气氛紧张。较高的语言艺术既能清楚表达自己的目的，又能保持双方的良好关系，应让对方听得入耳而不反感。这样才能使谈判得以顺利进行，否则就会适得其反。可以认为，语言艺术是处理谈判各方人际关系的关键环节，应对其予以重视。

(三)语言艺术是阐明自己观点的有效工具

在商务谈判中，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。

谈判就是协商合同条款，明确双方各自的责任、义务，因此，就须准确、正确地运用语言艺术来进行协商和明确。具体而言，卖方介绍产品质量时，需要用语言准确说明其质量、性能所达到的标准；在产品广告宣传上也需要使用准确的语言进行宣传。如果不注意语言艺术，则不会收到较好的洽谈效果。先以柜台售货为例，如果售货员问顾客“您要点什么？”那么，有的顾客就能向售货员开玩笑说：“我要的东西多啦，你给吗？”这个“要”字在这里就用的不恰当。

美国谈判专家尼尔伦·伯格(Gerard I Niernberg)在他的《谈判的奥秘》一书中曾举了这样一个例子：美国大财阀摩根想从洛克菲勒手中买一大块明尼苏达州的矿地，洛氏派手下一个叫约翰的人出面与摩根交涉。见面后，摩根问：“你准备开什么价？”约翰答道：“摩根先生，我想你说的话恐怕有点不对，我来这儿并非卖什么，而是你要买什么才对。”他一句话说明了实质，而让摩根认识到自己的话的不准确性。

实践证明，只有运用好语言艺术这一有效工具，才能准确地阐明自己的观点。

二、商务谈判中使用的语种和语言类型

(一)商务谈判中使用的语种

商务谈判中使用的语种一般分为本国语言和外国语言。目前世界上到底有多少种语言?说法不一。据联合国教科文组织的调查报告,世界上有 2759 种语言。又据前苏联的《今日亚非》杂志载文透露,世界上已知的语言有 5651 种。一般认为世界上的语种在 2000 至 3000 种之间。然而,世界上使用人数超过 5000 万的语言只有 13 种,即汉语、英语、俄语、印地语、西班牙语、德语、日语、法语、印尼语、葡萄牙语、意大利语、孟加拉语、阿拉伯语。

但在国际贸易中,使用比较多的还是英语。如果谈判者通晓其他语言则更好。

在国内商务活动中,由于我国地域辽阔,民族众多,各地的方言很多。因此,在商务谈判中双方应该用普通话交流。但是,一个人能讲一口标准的、流利的普通话也不是那么容易的。所以,作为一名商务人员,在学好普通话的同时,最好能听懂或熟悉几种外地的方言。如广东话(包括广州话、客家话、潮州话)、海南话、上海话、宁波话、四川话、福建闽南话、山西话、山东话(特别是胶东地区方言)、天津话等等。

其原因是这些地区商品经济发达和人口众多,历史上从事商务活动的人多,活动范围广。例如,浙江省宁波人在外经商多,素有“无宁不商”之说。加之不少香港商人(讲广东话多)、台湾商人(讲闽南语多)。这些地区的人虽讲普通话,但有时带有地方味,如广东味,偶尔还夹杂着当地一些方言口语。同时,这些地区的商人在相互交谈时,即同自己一方的人交谈时,往往又是讲家乡话,故意让你听不懂,道不清。因此,熟悉总比不熟悉好。此外,熟悉某些地区方言,不仅对国内贸易,而且对国际贸易往来也有利。

(二)商务谈判语言的类型

商务谈判语言各种各样,从不同角度划分,可以分出不同的语言类型。

(1) 按语言的表达方式,商务谈判语言可以分为有声语言和无声语言。

① 有声语言。有声语言是通过人的发音器官来表达的语言,一般理解为口头语言。这种语言是借人的听觉传递信息、交流思想。它包括面谈语言、电话语言。

② 无声语言。无声语言又称为行为语言或体态语言,是指通过人的形体,姿态等非发音器官来表达的语言。一般理解为身体语言。这种语言是借人的视觉传递信息,表示态度、交流思想等。

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。

(2) 按语言表达特征可分为专业性语言、法律性语言、交际性语言、外交性语言、文学性语言、军事性语言等。

① 专业性语言。专业语言是指在商务谈判过程中使用的与业务内容有关的一些专用



或专门术语。也可以说是有关商务业务活动的概念、范畴、规章制度、政策以及沿袭下来的一些“行话”、“惯例”等。如商品购销活动中的专卖、供求、批发、零售、差价、折扣、行市、库存、畅销、滞销、结算等用语；工程建筑活动中的造价、工期、开工、竣工交付使用等用语；国际商务活动中的到岸、离岸价等专业用语。这些专业用语具有简练、明确、专一的特征。这类语言是商务谈判的主体语言，涉及交易内容与利害关系，应用时要准确无误。

② 法律性语言。法律语言是指商务谈判业务所涉及的有关法律规定的用语。法律语言具有规范性、强制性和通用性等特征。因商务谈判业务内容不同，要运用的法律语言也不同。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。例如，国际贸易方面和国际法中的术语，有特定的内涵，只能按国际上的通用解释，必须依据国际商会编写的《国际贸易术语解释通则》或者别国法律规定性以及国际条约、公约、协定、规则等的规定性来加以解释。法律语言也是商务谈判中的主体语言。通过法律语言的运用，可以使双方的经济地位和权利、利益分配、承担的义务所负的责任，应有的约束都更加明确。

③ 交际性语言。商务谈判是一种人际交往行为，离不开交际语言的使用。交际语言是指注重谈判中的注重礼节和分寸，表达一定的感情和留有余地的语言。如，“很荣幸能与贵方合作”，“请允许我对您的平安抵达表示祝贺。旅途愉快吗？”，“我十分高兴能来到这里。近来生意好吗？”

谈判中的交际语言不涉及谈判实质信息的传递，其主要作用是建立双方的关系，增进双方的了解，缓和谈判的气氛等。

④ 外交性语言。商务谈判人员虽不是政府的“外交官员”，但他们是企业对外进行经济联系和交涉的“外交人员”。特别是对外经济贸易，从来就与外交关系紧密相连，因而，外交语言在商务活动中占有一席之地。

外交语言是一种弹性较大的语言，其特征是冷静、庄重、礼貌，带有模糊性、缓冲性和圆滑性。在商务谈判中使用外交语言既可满足对方自尊的需要，又可以避免己方失礼；既可以说明问题，还能为谈判进展留有余地。

典型的外交语言有“可以考虑”，“无可奉告”，“深表遗憾”，“有待研究”，“请恕我授权有限”，“一切后果由贵方负责”，“谈判的大门是敞开的”等。

应当指出的是外交性语言应运用得当，如果过分使用外交性语言，会让对方感到冷淡、推托、无合作诚意。

⑤ 文学性语言。文学性语言原指小说、诗歌、散文、戏剧等文学作品反映社会生活所使用的语言。这种语言以“生动”，“活泼”，“优雅”，“诙谐”，以及富于想象力和感染力为特征的语言。在商务谈判中，文学性语言则是指汲取文学语言精华，表述准确、鲜明、生动、活泼、形象化的语言。

在商务谈判中，文学性语言的运用是屡见不鲜的。如把谈判比喻为“播种友谊的种子”，把签合同比喻为“收获”，把谈判气氛比喻为“紧张程度随气温升高”，或“虽然室外是寒气逼人，可谈判气氛却温暖如春”等。在商务谈判中运用文学语言，可以调解谈判气氛。

⑥ 军事性语言。军事性语言是一种带有命令性的语言。这种语言的特征是干脆、利落、简洁、坚定、自信。

在商务谈判中运用的典型的军事性语言有“你这是声东击西！”，“你这是以攻为守！”，“不乱自己的阵脚”，“已无退却的余地”，“最迟于×日×时需得到贵方的答复，否则，我方将做出最终的选择”等。在商务谈判中适当运用军事性语言可起到振奋精神，增强信心，稳定情绪，坚定意志，稳住阵脚，加速谈判进程的作用。

三、商务谈判语言艺术运用的原则

在商务谈判中，运用语言艺术时需遵循以下基本原则。

(一)客观性原则

商务谈判语言的客观性原则是指谈判过程中的语言表述要尊重客观事实，反映客观事实。这是一条最基本的商务谈判语言艺术运用的原则，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，或者无论语言艺术有多高，都只能成为无源之水，无本之木。

以产品购销为例，作为产品销售方，其谈判语言的客观性表现在：对自己的产品性能，规格、质量等做客观介绍，必要时还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。作为产品的购买方，谈判语言的客观性主要表现在：介绍自己的购买力时不要夸大失实；评价对方产品的质量、性能要实事求是；不可信口雌黄，任意褒贬；还价要富有诚意，如果提出压价其理由要有充分根据。

如果谈判双方均能遵循客观性原则就能使谈判双方自然而然地产生“以诚相待”的印象，从而促使双方立场、观点相互接近，为下一步取得谈判成功奠定基础。

(二)针对性原则

商务谈判语言的针对性原则是指谈判语言要根据谈判的具体内容类型不同对手、不同需求、不同阶段使用不同的语言。简而言之就是谈判语言要有的放矢，对症下药。

1. 根据不同的谈判内容类别选用有针对性的语言

商务谈判按内容划分包括商品购销谈判、技术贸易谈判、工程承包谈判、租赁业务谈



判、合资经营谈判、资金借贷谈判、劳务合作谈判、损害及违约赔偿谈判等。谈判内容类别的不同，其谈判语言的运用就需有针对性地进行选择，特别要注意使用相关语言和行话。

2. 根据不同的谈判对象，选用不同的语言

不同的谈判内容类别和谈判场合都有不同的谈判对手，不同的谈判对手其身份、性格、态度、年龄、性别等均不同，应根据谈判对手的这些方面的不同而有针对性地选用恰当的语言。

3. 根据谈判对手的不同需要恰当地使用不同的语言

例如，有的谈判者对商品质量有高档次的要求这就需要重点介绍商品的质量、性能；有的谈判者注重商品价格的实惠性，这就需要侧重介绍和阐释本企业商品价格的合理性等等。

4. 根据不同的谈判阶段，运用不同的谈判语言

如在谈判开始时，以文学语言、外交语言为主，这样会有利于联络感情，创造良好的谈判氛围；在谈判进行中，应多运用商业法律语言，并适当穿插文学军事语言，以求柔中带刚，取得良效；谈判后期，应以军事语言为主，附带商业法律语言，以促使谈判最后圆满成功。

(三)逻辑性原则

商务谈判语言的逻辑性原则是指在商务谈判过程中运用语言艺术要概念明确，判断恰当，证据确凿，推理符合逻辑规律，具有较强的说服力。

谈判者在谈判前搜索的大量资料，经过分析整理后，只有通过符合逻辑规律的语言表达出来，才能为谈判对手认识和理解。

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。陈述问题对应，要注意术语概念的同一性；提问时要注意察言观色，把握时机，有的放矢，要注意和谈判议题紧密结合，并要注意问题的衔接性；回答时要切题，除特殊策略的使用外，一般不要答非所问；试图说服对方时，要使语言充满强烈的感染力，和强大的逻辑力量，以打动对方，使对方心悦诚服。

要遵循谈判语言的逻辑性原则，就要求谈判人员必须具备一定的逻辑知识水平，就需要其很好地学习形式逻辑和辩证逻辑知识。

(四)规范性原则

商务谈判语言的规范性原则是指商务谈判过程中的语言表述要文明、清晰、严谨、准确。

首先，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。

其次，谈判所用语言必须清晰易懂，口音应当标准化，避免使用地方方言、俗语和禁止用黑话与人交谈。

再次，谈判语言应当注意抑扬顿挫，轻重缓急，避免吐舌挤眼、语词断句，嗓音微弱，大吼大叫或感情用事。

最后，谈判语言应当准确、严谨，特别是在讨价还价等关键时刻，更要注意一言一语的准确性。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，用严谨精确的语言准确地表达自己的观点、意见。这样，才能通过商务谈判维护或取得自己的经济效益。

(五)隐含性原则

商务谈判语言的隐含性原则是指在商务谈判中运用语言时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。

例如，汽车销售商回答顾客说：“××牌汽车具有多方面的优点，毫无疑问，它很漂亮，这里的经营商正在卖力地推销，发动机虽小但能长途跋涉，如果你不走快车道或不需要带人的话，您一定会喜欢它。”言外之意，这种车搭载乘客的能力和安全性很值得怀疑。

第二节 商务谈判有声语言的运用技巧

在商务谈判中，谈判者的有声语言是运用频率最多的，作用也是最强的。商务谈判有声语言的运用是否讲究技巧，这对谈判的成功与否影响极大。这一节特对商务谈判有声语言的陈述语言技巧、提问语言技巧和应答语言技巧逐一进行阐释。

一、商务谈判中的陈述语言技巧

陈述就是叙述自己的观点或问题的过程。商务谈判中的陈述是一种不受对方所提问题的方向、范围制约，带有主动性的阐述，是传递信息、沟通情感的方法之一。因此，谈判者能否正确、有效地运用陈述的功能，把握陈述的要领，会直接影响商务谈判的效果。在商务谈判的各个阶段都离不开陈述。在商务谈判过程中，陈述大体包括入题、阐述两个部分。

(一)商务谈判入题的语言技巧

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。这样，将有助于消除这种尴尬心理，轻松地开始谈判。

1. 迂回入题

为避免谈判时单刀直入、过于直露，影响谈判的融洽气氛，谈判时可用迂回入题的方法。

1) 以题外话入题

通常可以先介绍一下季节或天气情况，如：“今天的天气真暖和”或“今年的气候很有

意思，都十二月了，天气还这么暖和”；也可以用目前流行的有关社会新闻、旅游、艺术、社会名人等作为话题，如：“昨天晚上转播的广州亚运会开幕式看了没有？”“这几天中央一台播出的《大掌柜》电视剧很吸引人！”。通过上述从题外话入题，可以达到新颖、巧妙、不落俗套的效果。

2) 以“自谦”入题

如果对方是在我方所在地谈判，则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。当然，自谦要适度，不要给对方以虚伪或缺乏诚意的感觉。

3) 从介绍己方谈判人员入题

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，又充分显示了一方强大的阵容，使对方不敢轻举妄动。

4) 从介绍自己一方的生产、经营、财务状况入题

这样，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，从而坚定对方与你合作的信心。

5) 以“卖关子”“吊胃口”入题

当代世界最富权威的推销专家戈德曼博士强调，在面对面的推销中，说好第一句话是十分重要的。商务谈判的第一句话可以卖卖关子，吊一吊对方的胃口。这样可以避免谈判时单刀直入、过于直露，影响谈判的融洽气氛。

例如，食品推销员马休正想以老套话“我们又生产出一些新产品”来开始他的销售谈话，但他马上意识到这样做是错误的，何不先吊吊胃口，于是改口说：“班尼斯特先生，如果有一笔生意能为你带来 1200 英镑，你感兴趣吗？”“我当然有兴趣了，说吧！”“今年秋天香料和食品罐头的价格最起码上涨 20%。我已经算好了，今年你能出售多少香料和食品罐头，我告诉你……”然后他就把一些数据写了下来。多少年来，他对顾客的生意情况一直非常了解，这一次，他又得到了食品老板班尼斯特先生很大的一笔订单，都是香料和食品罐头。

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

一些大型的经贸谈判，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

一般而言,大型商务谈判,总是由具体的一次次谈判组成,在具体的每一次谈判会议上,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。这样做,可以避免谈判时无从下手,从而提高谈判效率。

(二)商务谈判中阐述的语言技巧

谈判入题后,接下来便是双方阐述各自的观点。这也是谈判的一个重要环节,更应讲究阐述技巧。

1. 开场阐述

1) 己方开场阐述的要点

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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作出贡献等。

(4) 开场阐述应是原则的,而不是具体的,应尽可能简明扼要。

(5) 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) 对方开场阐述的反应

(1) 认真耐心地倾听对方的开场阐述,归纳听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。

(2) 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。然后,你再在此基础上提出自己的要求。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，应当注意的是，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。

二、商务谈判中的提问语言技巧

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、开启话题、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)提问的方式

对同一问题，也可以用不同的方法、从不同的角度进行发问。

1. 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。这一类问题的提出旨在开渠引水，几乎令对手毫无选择地按发问者所设计的答案作答。这是一种反义疑问句的句型，在谈判中，往往是使对方与自己的观念产生赞同反应的表示。

例如：

“讲究商业道德的人是不会胡乱提价的，您说是不是？”

“这样的算法，对你我都有利，是不是？”

“成本不会很高吧，是不是？”

“贵方如果违约是应该承担法律责任的，对不对？”

“谈到现在，我看给我方的折扣可以定为4%，你方一定会同意的，是吗？”

提问几乎使对方毫无选择余地而按提问者所设计好的答案来回答，即其答案会达到提问者预期的目的。

引导性提问，还可诱发对方的好奇心。一位推销员对顾客说：“老张，您知道世界上最懒的东西是什么吗？”顾客感到迷惑，但也很好奇。这位推销员继续说，“就是您藏起来不用的钱。它们本来可以购买空调，让您度过一个凉爽的夏天。”值得注意的是，这类引导性的诱发好奇心的提问方法如果变得近乎耍花招时，用这种方法往往很少获益，而且一旦顾客发现自己上了当，你的计划就会全部落空。

2. 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



有难办之处时，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。

例如：

“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？”

3. 假设性提问

假设性提问是在不清楚对方的态度或虚实的情况下，采用虚拟的口吻来探察对方的意向。它既能避开正面提问时对方拒绝回答所产生的难堪，又可以达到相同的目的。

例如：

“如果我答应 30 天以内付款，你可以给我打折吗？”

“如果我现在同意，你可以从周一开始吗？”

“如果我们决定寻找不同的路线，结果将会怎么样呢？”

“假如这个合作项目由我们提供技术，您肯让我们占多少股份呢？”

这些问题都能让对方透露出有用的信息。假设式提问通常也能扩大人们的思考范围。

例如：

甲：“我实在是抽不出时间来做这项额外的工作。”

乙：“如果你做了，会怎么样呢？”

甲：“我们必须按时到达那里。”

乙：“如果我们不能按时到达那里，会怎么样呢？”

甲：“我不想请别人帮忙。”

乙：“如果你请别人帮忙，会怎么样呢？”

上述任何一个问题的答案，都能探查出该问题对对方的紧要程度，还可能促使对方进行思考，或引起对方更多的兴趣。

4. 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。这一类问题可以使发问者获得特定资料或确切的回答。

例如：

“你是否认为‘上门服务’没有可能？”

“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？”

这类发问将讨论的主题封闭起来，鼓励人们用极其简短的句子做出肯定或否定的回答。

这类发问有时会蕴涵相当程度的威胁性，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，如上述第四句。

5. 借助式提问

借助式提问是一种借助第三者的意见来影响或改变对方意见的提问方式。

例如：

“某某先生对你方能否如期履约关系？”

“某某先生是怎么认为的呢？”

采用这种提问方式时，应当注意提出意见的第三者，必须是对方所熟悉而且是他们十分尊重的人。这种问句会对对方产生很大的影响力；否则，运用一个对方不很知晓且谈不上尊重的人作为第三者加以引用，则很可能会引起对方的反感。因此，这种提问方式应当慎重使用。

6. 探究式提问

探究式提问是开门见山的提问方式。提出一系列追根究底的问题，要求对方证实或补充先前的答复。

这一提问，可从两方面进行。

1) 从一般到具体的提问

向对方反复地提出一个个“为什么”，会使人非常厌烦，有一种受到审问的感觉。如果将提问的句式改换成：“那样做，对你有什么意义呢？”“那样做，对你意味着什么呢？”“那样做，对你有什么影响呢？”对方不会感觉到是在被人讯问，这使他有机会阐述自己的理由，更清楚地说出对某个问题的真实感受。

例如：

问：“花上一年的时间去西南地区旅游，对你有什么意义呢？”

答：“这意味着我能探访许多少数民族。”

问：“探访许多少数民族，对你又有什么意义呢？”

答：“我将能体会到西南少数民族的不同文化，看到许多我现在还没有看到的東西。”

从一般到具体的提问，能层层深入地探询到对方的真实意图。这是一种很重要的提问方法。在谈判中，如果你这么向自己提问，则有助于弄清楚你所希望得到某种结果的真实原因；如果你这么向谈判对手提问，则有助于对方将注意力更明确地集中在他们所关注的结果上。

2) 从具体到特殊的提问

从具体到特殊的提问是指对一个具体情况进一步加以分析，意在弄清对方话语中被省略的内容，知晓更为详细的情况。



例如：

甲：“我将参加一次会议。”

乙：“你参加的会议很特别吗？”

甲：“在达成协议之前，我需要大幅度地裁减人员。”

乙：“你谈到的大幅度地裁减人员，其确切的幅度有多大？”

甲：“在我同意之前，你们必须做出一些让步。”

乙：“在你看来，我们应该做出什么让步？”

甲：“我对我的供应商不满意。”

乙：“在哪些方面你尤其不满意？”

这类紧紧盯住对方的回答毫不松劲地追问，能将涉及的范围进一步缩小，准确地理清事情的来龙去脉。

(二)提问的目的和心理障碍

1. 提问的目的

(1) 收集资料，即通过提问以了解对方对某一问题的看法。

(2) 探索对方的动机和意向，即通过提问以了解对方的某一方面的要求。

(3) 提供资料，即如果对方对某一方面情况不清楚，通过提问，让对方说出来，以便有针对性地对其做介绍。

(4) 鼓动对手发表意见，即通过提问，以了解对方参与谈判的意向。

(5) 证实双方的见解是否一致。

谈判者还可以利用提问来避免谈判中出现僵局，消除相互间的积怨，给自己思考问题的时间，激发创造性思维，发掘人们的想象力和动力。

2. 提问的心理障碍

(1) 谈判者为了避免暴露自己的无知，担心提问不当会让人瞧不起，因此不愿意提问题。

(2) 谈判者害怕被人认为自己缺乏洞察力，害怕分析的不正确而使提出的问题有失偏颇，因此不积极提问题。

(3) 谈判者曾经想到了某些好问题，可是在讨论时临时忘掉了。

(4) 谈判者想避免令对方困窘，担心谈判会因此失败而避免提出敏感的问题。

(5) 谈判者只喜欢滔滔不绝地说话，忽视了倾听，因此提不出切合实际的问题。

(6) 谈判者缺乏毅力去继续追问答案不够完整的问题，总是轻易地放弃了。

(7) 由于事先没有做准备，因而没有足够的时间思考出好的问题。

(三)商务谈判提问的时机

1. 在对方发言完毕之后提问

在对方发言的时候，一般不要急于提问，因为打断别人的发言是不礼貌的，容易引起对方的反感。当对方发言时，你要认真倾听，即使你发现了对方的问题，很想立即提问，也不要打断对方，可先把发现的和想到的问题记下来，待对方发言完毕后再提问。这样不仅反映了自己的修养，而且能全面、完整地了解对方的意图，避免操之过急，曲解和误解了对方的意图。

2. 在对方发言停顿和间歇时提问

在谈判中，如果因对方发言冗长、不得要领、纠缠细节或离题太远而影响了谈判进程，那么，你可以借他停顿、间歇时提问，这是掌握谈判进程、争取主动的必然要求。例如，当对方停顿时，你可以借机提问：“您刚才说的意思是？”“细节问题我们以后再谈，请谈谈您的主要观点好吗？”“第一个问题我们已经明白了，那第二个问题呢？”

3. 在议程规定的辩论时间提问

对于大型外贸谈判，一般要事先商定谈判议程，设定辩论时间。在双方各自介绍情况和阐述时间里一般不进行辩论，也不向对方提问。只有在辩论时间里，双方才可以自由提问、进行辩论。在这种情况下要事先做好准备，可以设想对方的几个方案，针对这些方案考虑己方对策，然后再提问。在辩论前的几轮谈判中，要做好记录，归纳出谈判桌上的分歧，再进行有的放矢的提问。

4. 在己方发言前后提问

在谈判中，当轮到己方发言时，可以在谈己方的观点之前，对对方的发言进行提问，不必要求对方回答，而是自问自答。这样可以争取主动，防止对方接过话茬，影响己方的发言。例如，“您刚才的发言要说明什么问题呢？我的理解是……对这个问题，我谈几点看法……”“供货问题您讲得很清楚了，但保修的问题怎么样呢？我先谈谈我们的要求，然后请您补充。”

在充分表达了己方观点之后，为了使谈判沿着己方的思路发展，牵着对方的鼻子走，通常要进一步提出要求，让对方回答。例如，“我们的基本立场和观点就是这样，您对此有何看法呢？”

(四)提问的注意事项

在谈判中适当地发问，这是发现对方需要的一种手段。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。应该选择对方最适应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) 事先应拟定发问的腹稿，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，应该先取得同意再进行发问，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) 所有的问句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、商务谈判中的应答语言技巧

有问必有答，人们的语言交流就是这样进行的。商务谈判中，需要巧问，更需要巧答，因问有艺术，答也应有技巧，问得不当，不利于谈判；答得不好，同样也会使己方陷入被动。商务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。

一个商务谈判人员水平的高低，在很大程度上取决于其答复问题的水平。因此，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。

(一)商务谈判中应答的方法

答话的方法有很多种，其中主要的有以下几种。

1. 明确直接的应答法

在谈判中己方的某些信息是对方必须了解的，如果对方的提问是为了获得这些必不可少的信息，答话者可以采用此法，忠实地按问题实质做出答复，问什么答什么，直截了当，清楚明确，以保证双方的正常沟通。需要注意的是答话要适度，该说的说，不该说的不说，既不可话留三分，闪烁其词，给正常的信息制造障碍，也不可过于坦白，本来只需局部地回答，却全盘托出，不加保留，让对方摸清底牌。

2. 附加条件的应答法

附加条件的应答法是指如果问话中含有强硬的言辞，在回答时就不要直接回答，而应

首先设定条件来抵制对方，从而尽可能多地保证己方的利益。

例如，在买卖洽谈中，当卖家在价格上不肯让步，买方又很想购买，卖家强硬地问买不买时，买方回答：“我们可以买下这批货，但其条件是请允许我们分期付款，您看如何？”该回答中的“请允许我们分期付款”就是买方提出的附加条件。

3. 否定前提的应答法

否定前提的应答法，主要是用来对付限制型提问的，是“是”与“否”以外的第三种答复。

当提问者问：“你们是三月交货还是四月交货？”时，应该回答说：“我们根本就不打算在三、四月交货。”这样，对方就占不到便宜了。

4. 借口推托的应答法

如果答话者不便回答或一时想不出如何回答提问时，可以先找个借口，如假称资料不全，还需进一步查找，或声明自己做不了主，还需向上级请示，这样，就避免了仓促表达造成的被动局面。既摆脱了为难处境，又保留了答话机会，以便以后灵活处理。

5. 避正答偏的应答法

避正答偏，在知识考试或学术研究中是一大忌，然而从谈判技巧角度来研究，却是一种对不能回答的问题的一种行之有效的答复方法。避正答偏应答法是指在回答这类问题时，故意避开问题的实质，而将话题引向歧路，借以破解对方进攻的应答法。

有些提问者会提出一些使人处于难以回答的问题，答话者不愿回答，但又不想让提问者失望，就可以巧妙地转移话题，既让对方得不到想要的答案，又不破坏良好的谈判气氛。

在谈判中，有时对方提出的问题，回答者无法从正面做出回答，可是拒不回答，会被对方指责为毫无诚意；如果勉强作答，说不定会落入对方的陷阱。在这种情况下，那些擅长答复的谈判高手，常常会提供一些“没有答复的答复”，巧妙地转移话题，一方面使对方得不到想要的答案，一方面又不破坏良好的谈判气氛。例如，对方反复地强调一个他们认为十分重要，要求己方同意其观点的问题。己方实在难以直接回答时，可以这样说：“这个问题我方也认为十分重要，比如我方就曾遇到过这样一件事……”这样说，貌似回答，而实际上是从原题的侧面“滑过”，谈了与原题相关而实际上却是对另一个问题的看法。

另外，在谈判中，有的谈判者会提一些与谈判主题无关的问题，回答它显然是浪费时间；有时，对方会有意提一些容易激怒你的问题，其用意在于使你失去自制力。回答它只会损害自己。对此，你可以一笑了之，或“顾左右而言他”，外交辞令中的“无可奉告”也可一用。

6. 装傻充愣的应答法

装傻充愣的应答法是答话者常用的行之有效的方法，如果不想回答提问，可以用“不



清楚”、“不明白”、“不知道”等搪塞，或用一些无实际意义的，说了等于没说的话去回答。在谈判中装傻充愣，会起到意想不到的效果。

(二)商务谈判中回答问题时应注意的问题

在实际回答问题时应注意以下问题。

1. 回答问题之前，要给自己留有思考的时间

在谈判过程中，绝不是回答问题的速度越快越好，因为谈判与竞赛抢答的性质是截然不同的。有些人在对方提问的声音刚落时，就急着回答问题。这些人通常有这样一种心理，就是如果对方问话与己方回答之间所控的时间越长，就会让对方感觉己方对此问题缺少准备，或以为己方几乎被问住了；如果回答得很迅速，就显示出己方已有充分的准备，也显示了己方的实力。其实不然，谈判经验告诉我们，在对方提出问题之后，我方必须进行认真思考，谨慎从事。而要做到这一点，就必须有充分的考虑时间。一般情况下，谈判者对问题答复的好坏与思考的时间成正比。正因为如此，有些提问者会不断地催问，迫使回答者在对问题没有做充分思考的情况下仓促作答。对方愈是催促，回答者愈是要沉着冷静，再三思考。回答者不必顾及谈判对手的催问。你可以直接告诉对方：“我必须进行认真思考，因而需要时间。”

当然，你也可通过点烟、喝水，或调整一下自己坐的姿势和椅子，或整理一下桌上的资料，或翻一翻笔记本等动作来延缓时间，考虑一下对方的问题。这样做既显得自然、得体，又可以让对方看得见，从而减轻对方的焦急感或消除对方对己方的不良感觉。

2. 不要随便回答没有了解真正含义的问题

谈判者为了获得信息，占据主动，自然会利用提问来套取有利于他的信息诱你上钩，所以问话中往往深藏“杀机”，如果贸然作答，很可能会掉进陷阱。因此，在不了解问话的真正含义之前，千万不要贸然回答，以免暴露己方的底细，把不该说的事情说了出来。在谈判中，答话一方的任何一句话都近似于一句诺言，一经说出，在一般情况下很难收回，因此，对问题一定要考虑充分以后再作回答。

3. 不要彻底地回答问题，因为有些问题不必回答

在谈判中针对问题所做出的回答未必就是最好的回答，有时回答越明确、全面，就越是愚笨。也就是说，谈判中并非任何问题都要回答，有些问题并不值得回答，有些问题只需作局部的回答。在谈判中，对方提出问题或是为了解己方的观点、立场和态度，或是想确认某些事情。对此，我们应视情况而定，对于应该让对方了解或者需要表明己方态度的问题要认真回答；而对那些可能会有损己方形象、泄密或一些无聊的问题，不予理睬就是最好的回答，否则，对方不需继续提问，就获得了有用的信息，这样就堵塞了对方向你反

馈的通道。但对对方“不予理睬”要注意礼貌。当然，用外交活动中的“无可奉告”一词来拒绝回答，也是回答这类问题的好办法。总之，回答问题时可以将提问者的问话范围缩小，或者不做正面回答，而对答复的前提加以修饰和说明，以缩小回答范围。

例如，对方询问己方产品质量问题如何，己方不必详细介绍产品所有的质量指标，而只须回答其中主要的几个指标，从而造成质量很好的印象。

又如，对方问：“你们对这个方案怎么看？”如果立即回答同意，时机尚未成熟，你可以说：“我们正在考虑、推敲，关于保修的范围只讲了四种情况，我看是否能再加上……”这就避开了对方问话的主题，同时将把对方的思路引到你的话题上来。

4. 回答应尽量减少对方追问的兴致和机会

提问者一般会采取连续提问的方式，环环相扣，步步紧逼，使答话者落入圈套，因此答话时，不要留下尾巴，授人以柄，让对方抓住某点继续提问。要尽量遏制对方的进攻，使对方找不到继续追问的借口。如降低问题的意义：“我们考虑过，情况没有你说得那么严重。”或强调时效性：“现在讨论这个问题还为时过早。”

5. 有时可以采取推卸责任的回答方法

谈判者面对毫无准备的问题，往往不知所措，或者即使能够回答，但鉴于某种原因而不愿意回答。对这类问题通常可以如此回答：“对这个问题，我虽没有调查过，但曾经听说过。”或“贵方某某先生的问题提得很好，我曾经在某一份资料上看到过有关这一问题的记载，就记忆所及，大概是……”

总之，在实际谈判中，回答问题的要诀在于知道该说什么和不该说什么，而不必考虑回答的问题是否切题。谈判桌上的双方在各自的实力基础上斗智斗勇。在回答问题时要有艺术性和技巧性，对这些技巧，谈判人员必须熟练地加以掌握和运用。

第三节 商务谈判中倾听的运用技巧

一、倾听的含义和作用

倾听是指在谈判中通过聆听，对对方吐露的每一个字，甚至措词、表达方式、说话的语气、声调、重复语句等留心注意，以此为线索，去发现一言一语的背后隐藏着的意图和要求。

富兰克林(Franklin)曾说过：“与人交谈取得成功的重要秘诀，就是多听，永远不要不懂装懂。”因为“听”是“谈”的基础，倾听的目的是为了更好地阐述自己的问题，没有认真地倾听，就不可能准确地获取信息，也不可能有策略地回答和恰如其分地提问。因此，在商务谈判中，“听”往往比“说”更为重要。一个优秀的谈判者，必定是一个很好的倾



听者。

在一些容易达成一致意见的方面，谈判的交谈会是直率的，无掩饰的。而在一些不容易达到的需要方面，需求者好用比较隐语的方法提出要求，而供给者却往往故意避实就虚。因此，在谈判中善于听弦外之音，可便于捕捉对方的思路，追踪、揭示对方动机的线索，发现对方的需求。

任何谈判者想捕捉有用的信息，不仅要运用耳朵去听，还要运用眼睛去观察谈判对手的表情与动作，更要运用心灵设身处地构想谈判对手的话语，同时还要运用自己的大脑去研究谈判对手话语背后的动机。这种耳到、眼到、心到、脑到的“听”，才能被称之为倾听。

倾听的重要性不仅仅在于能捕捉和理解对方谈话中字里行间的真实意图，而且还在于能让对方深切地体会到认真倾听的谈判者对他本人的真切关注，进而收到较好的效果。

例如，有一家美国汽车公司，想选用一种布料装饰汽车内部，有三家公司提供样品。公司董事会经过研究后，请他们每一家来公司做最后的说明，然后决定与谁签约。三家厂商中，有一家的业务代表患有严重的咽喉炎，无法流利讲话，只能由汽车公司的董事长代为说明。董事长按公司的产品介绍讲了产品的优点、特点，各单位有关人员纷纷表示意见，董事长代患有咽喉炎的业务代表回答。而那位的业务代表则以微笑、点头或各种动作来表达谢意，结果，他博得了大家的好感。会谈结束后，这位不能说话的业务代表却得了 50 万码布的订单，总金额相当于 160 万美元，这是他有生以来获得的最大的一笔成交额，事后，他总结说：如果他当时没有生病，嗓子还可以说话的话，他很可能得不到这笔大数目的订单。因为他过去都是按照自己的一套办法去做生意，并不觉得让对方表示意见比自己头头是道地说明更有效果。

总之，谈判中的认真倾听，对于抓住谈判机会，对于顺利进行谈判均会起到重要的作用。因此，中外谈判专家们都非常重视谈判中倾听的技巧，认为善于倾听是一个成功的谈判者所必须具备的素养。

二、商务谈判中倾听的技巧

有效地倾听，指的是不仅能听清楚对方已经说出了什么，而且还要能够听明白对方说出的话里隐含的意思。谈判者要想把话说到对方的心坎上，除了先用耳朵仔细聆听，别无他途。上帝把人创造成拥有一张嘴、两只耳朵，并让耳朵专门聆听，让嘴兼管说与吃，就是让我们多听少说，听后再说。这对谈判的成功尤为重要。

有效倾听的关键在于集中精力，全神贯注。一个人精力的集中除了受身体状况的影响以外，在很大程度上取决于倾听者的态度。谈判者抱着积极的而不是消极排斥的态度去听，倾听成功的可能性就比较大。有效地倾听对方的说话，意味着谈判者不仅得用耳朵去听，而且还要把自己的眼睛、身体、声音统统调动起来，激发起对对方说话的兴趣。

下面的这些做法，不但能够提高谈判者倾听的效率，还可以表明你是在认真倾听对方

的讲话。

(一)使用中性短语

在倾听时，除了主动地与对方进行目光接触，微微笑一笑，赞同地点头之外，时不时地发出“嗯，嗯”、“哦”之类的声音，或“是的，我明白你的意思”、“这是一个很有趣的问题”之类迎合对方的短语，也能表明你在注意倾听对方谈话，没有走神，这能使对方认为你对他所讲的内容有兴趣，鼓励着他继续说下去。

(二)适时质疑

在对方讲话的过程中，通过简短的提问，不但能让对方确认他谈话中的要点，还可保持自己思维的敏锐性。比如：

“那么你是说……”

“我认为是……对么？”

“那么你个人的观点是……”

(三)重复陈述

重复对方刚才说过的某些话，以此表明你很感兴趣，能引导对方把话继续讲下去。例如，对方说：“今年，我们在投资方面需要大幅度地增加。”你可以重复说：“大幅度地增加。”然后看下一步将会发生什么情况。对方多半会解释他所说的“大幅度地增加”是什么意思，你甚至可以发现为什么在这次谈判中，这一点对于他来说是如此的重要。

(四)摘记要点

记笔记是谈判者集中注意力的有效方法之一。摘记要点迫使谈判者必须仔细倾听对方的讲话，概括所谈之事，弄清自己不明白的问题。记笔记不仅可以帮助谈判者回忆和记忆，而且有助于在对方发言完毕之后，就某些问题向对方提出质询，同时自己也有时间作充分的分析，理解对方讲话的直接含义与延伸含义。另一方面，谈判者记笔记或者停笔抬头看着讲话者，肯定会对讲话者产生一种鼓励作用。

在一场错综复杂的谈判中，记录谈判所达成的要点，将有助于你快速浏览彼此的观点，更加容易地掌握协议的主要内容。

(五)总结反馈

提高倾听效果，避免误听的另一个重要技巧就是在听讲过程中要不断总结、及时反馈。在对方陈述自己观点的间隙，要抓住时机，尽可能简明扼要地用三言两语概括对方先前讲话的要点，向对方表明你在认真听他讲话。这也是核实你所听到的信息是否准确的一种好



方法，它给了对方一个补充可能忽略了的东西的机会。

(六)保持沉默

沉默是谈判者使用的利器之一。鲁迅先生曾经说过：“沉默是最有力的回答。”对有些问题不便回答，就可以采取沉默这种特殊的回答方式。恰当地运用沉默，往往会令对方招架不住，自乱阵脚，从而露出庐山真面目。因为，很多人都讨厌沉默，沉默会让他们感到有一种无形的压力，他们会失去冷静，变得不安、忙乱，会用话来填补它。这就是沉默的力量。

高明的谈判者常常利用沉默获得优势或取得较好的效益。

例如，当你作为公司领导，你的下属向你提出长工资要求时，你保持沉默。他吃不准你是什么态度，因而一再地陈述他的理由。你再一次地运用了沉默，也许这时他会自己降低要求，征询你的意见，等待你的反应。

再如，当你和别人进行一项关于商品价格谈判时，对方说：“我希望能在这个月之内达成协议，因为我不敢肯定过了这个月是否能给你相同的价格。”这时你应保持沉默，冷静地看对方的举动。这时对方又说：“你究竟愿不愿意在这个月内达成协议？如果愿意，我们可以考虑适当优惠。”你仍以沉默来回答，对方会再说：“我们可以再把价格降低 10%，希望你能慎重考虑。”也许你等的就是这句话，于是，一项谈判就成功了，它或许比你原来想象的价格还要低。这就是高明的谈判者利用沉默来获得优惠的价格，取得最大限度的利润。

值得注意的是，采用沉默的方式时一定要慎重，因为如果谈判双方关系友好，这样做就显得不太礼貌，会给对方造成反感。而当对方提出的问题充满恶意，甚至损害了国家、团体和个人的尊严时，沉默会给人软弱可欺之感。而且，在谈判处于紧张、激烈的过程时，双方都力争主动，尽可能地掌握发言权，这时，采取沉默方式应答，实际上就意味着放弃发言权，很容易在谈判中转变成劣势。

应该了解，那些老谋深算、富有谈判经验的人会一下子窥探出你沉默的用意，从而不露声色，令你失望。因而，卡耐基(Dale camegie)告诫我们，只有对那些急于求成或谈判经验稍逊的人运用此法，方能全面获胜，真正体现出沉默的价值。

第四节 商务谈判中无声语言的运用技巧

世界著名非语言传播专家伯德维斯泰尔(Byrd Wes Wintel)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。非语言也称无声语言。商务谈判是人与人之间的交谈，为了促使谈判成功，除了注重有声语言外，还应注意无声语言的运用。要运用好无声语言，就要求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，进而促使谈判朝着有利于己方的方向发展。

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；后者是通过人对物品空间位置的不同处理来传递不同信息。

一、商务谈判中人体语言的运用技巧

人体语言技巧主要是通过面部表情、上肢动作、下肢动作和腹部动作等表现一定思想内容的。

(一)面部表情语言

1. 注重眼睛所传达的信息

“人的眼睛和舌头所说的话一样多，不需要词典，却能够从眼睛的语言中了解整个世界，这是它的好处。”这是爱默生(Ralph Waldo Emerson)关于眼睛的一段精辟论述。眼睛具有反映内心世界的功能，眼睛的功用是能够明确地表达人的情感世界。人们在交往过程中，人体语言的一个重要方面就是目光接触。人们通过眼视的方向、方位不同，而产生不同的眼神，传递和表达不同的信息。

在商务谈判中，根据对方眼睛的动作可了解到其所传达的信息。

可根据目光凝视讲话者时间的长短来判断听者的心理感受。通常，与人交谈时，对方的眼睛瞳孔放大，炯炯有神而生辉，表示此人处于欢喜与兴奋状态；瞳孔缩小，神情呆滞，目光无神，愁眉紧锁，则表示此人处于消极、戒备或愤怒的状态。实验证明，瞳孔所传达的信息是无法用人的意志来控制的。

在商务谈判中，常见的眼睛的动作及所传达的信息主要有以下几种。

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

(2) 交谈涉及价格等关键内容时，对方时时躲避与你视线相交，说明对方把卖价抬得偏高或把买价压得过低。

(3) 对方的眼神闪烁不定，常被认为是掩饰的一种手段或是性格上不诚实的表现。这也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。

(4) 对方的视线在说话和倾听时几乎不看对方，偶尔瞥一下你的脸便迅速移开，那是试图掩饰什么的表现，也说明对方对生意诚意不足或只想占大便宜。

(5) 对方眨眼的的时间明显地长于自然眨眼的的时间时，说明对方对你谈的内容或对你本人已表示厌烦，不感兴趣，或表明对方较之你而产生了优越感乃至藐视你，因而对你不屑一顾。

眼神传递的信息远不止这些，人类眼睛所表达的思想，有些确实是只能意会而难以言传的，这就要靠谈判人员在实践中用心加以观察和思考，不断积累经验争取把握种种眼睛



动作所传达的信息。

2. 注重眉毛所传达的信息

眉毛是人体面部传递信息潜力最大的器官，也是一个最有效的信息源，因此，素有“眉目传情”之说。

在商务谈判过程中，比较常见的用眉毛行为来传递信息的肢体语言有以下几种。

(1) “眉开眼笑”、“喜上眉梢”常常表示谈判者心想事成，谈判一定进行得很顺利。

(2) 眉毛迅速地上下运动，表示对谈判者的亲切和对谈判的同意或愉快。

(3) 眉毛向上挑起，则表示询问或疑问。

(4) “双眉紧锁”，表示人们处于困窘、不愉快、不赞同的状态，常常表示忧心忡忡，还有很多担心的问题没有解决。

(5) “横眉立目”、“剑眉倒竖”，通常表示义愤填膺、气愤至极，这个时候谈判者应该及时转换说话的方式，让谈判对手的情绪尽快冷静下来，以达到最佳的谈判目的。

上述有关眉毛传达的动作语言是不容忽视的。人们常常认为没有眉毛的脸十分可怕，因为它给人一种毫无表情的感觉。

3. 嘴的动作所传达的信息

人的嘴巴除了说话、吃喝和呼吸以外，还可以有许多动作，借以反映人的心理状态。

(1) 紧紧地抿住嘴，往往表现出意志坚决。

(2) 撅起嘴是不满意和准备攻击对方的表现。

(3) 遭受失败时，人们往往咬嘴唇，这是一种自我惩罚的动作，有时也可解释为自我嘲解和内疚的心情。

(4) 嘴角稍稍向后拉或向上拉，表示听者是比较注意倾听的。

(5) 嘴角向下拉，是不满和固执的表现。

东方人讲话时，用手捂住嘴，是为了防止唾沫外溅或口臭袭人。欧美国家的谈判者，如果出现用手遮住嘴、用食指摩擦鼻子和眼睛、拉衣领等动作的时候，往往是其紧张、言不由衷的惯有动作。

(二) 上肢的动作语言

手和臂膀是人体比较灵活的部位，也是使用最多的部位。借助手势可以帮助我们判断对方的心理活动或心理状态。

有的谈判专家认为：“手部动作实际上是肢体语言的核心。”因为手部动作最多，也最细腻、生动，运用起来更自如。

在商务谈判中，手的动作所传达的信息主要有以下几种。

(1) 伸出并敞开双掌，说明对方忠厚诚恳、言行一致。

- (2) 说话时掌心向上的手势，表示谦虚、诚实、屈从，不带有任何威胁性。
- (3) 掌心向下的手势，表示控制、压抑、压制，带有强制性，这会使人产生抵触情绪。
- (4) 挠头，说明对方犹豫不决，感到为难。
- (5) 托腮，对方托腮时若身体前倾，双目注视你的脸，则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。
- (6) 搓手，表示对方对谈判结局的急切期待心理。
- (7) 当彼此站立交谈时，若对方双手交叉于腹部的时候，则意味着对方比较谦恭、有求于你、交易地位处于上风，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。
- (8) 食指伸出，其余手指紧握，呈指点状，表示教训、镇压，带有很大威胁性。这种行为令人讨厌，在谈判中应尽量避免。

(三)下肢的动作语言

腿和足部虽然是身体的下端，但它往往是最先表露潜意识情感的部位，它主要的动作和所传达的信息如下所示。

1. 坐姿所传递的信息

- (1) 摇动足部，或用足尖拍打地板，或抖动腿部，都表示焦躁不安、无可奈何、不耐烦或欲摆脱某种紧张感。通常，谈判桌上这种动作也是常见的。
- (2) 双足交叉而坐（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。
- (3) 张开腿而坐，表明此人是充满自信、愿意合作、自觉交易地位优越的人。
- (4) 如果一条腿架到另一条腿上就座，一般在无意识中表示拒绝对方并保护自己的势力范围，使之不让他人侵犯。
- (5) 如果频繁变换架腿姿势，则表示情绪不稳定、焦躁不安或不耐烦。
- (6) 两腿和两脚跟紧紧地并拢，两手放在两膝盖上，表示此人性格内向、为人谦逊、感情世界封闭，不愿与人交谈。
- (7) 两腿和两脚跟紧紧地并拢，两手交叉放在大腿两侧，表示此人性格古板，不愿意接受别人意见。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。
- (8) 两膝盖并在一起，小腿随着脚分开成一个“八”字样，两手掌相对，放在两膝盖中间，表示此人比较害羞。
- (9) 大腿分开，两脚跟并拢，两手习惯于在肚脐部位，表示此人很有男子汉气概，也



有决断力。

(10) 半躺半坐，双手抱于脑后，表示怡然自得，为人随和，也善于控制自己的情绪。

2. 走路所传递的信息

(1) 用大步走路，表示情绪急躁。

(2) 走路步伐平缓，表示缺乏激情与理想，做事慢慢腾腾。

(3) 喜欢走角落，表示自卑，性格怪异、孤僻。

(4) 喜欢踱方步，表示做事冷静，四平八稳。

二、商务谈判中物体语言的运用技巧

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。

一是手中玩笔，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。

二是慢慢打开笔记本，表示关注对方讲话，快速打开笔记本说明发现了重要问题。

三是猛推一下眼镜，则说明对方因某事而气愤。

四是摘下眼镜，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。

五是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。

六是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。

七是将烟向上吐，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。

三、商务谈判中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非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，促进谈判向有利于己方的方向发展。

本章小结

本章商务谈判的语言艺术，分四节进行论述。第一节“商务谈判语言概述”，首先论述了商务谈判语言艺术的重要性，而后介绍了商务谈判中使用的语种和语言类型，最后论述了商务谈判语言艺术运用的原则。第二节“商务谈判有声语言的运用技巧”，先后论述了商务谈判中的陈述语言技巧，提问语言技巧和应答语言技巧。第三节“商务谈判中倾听的运用技巧”，首先论述了倾听的含义和作用，而后介绍了商务谈判中倾听的技巧。第四节“商务谈判中无声语言的运用技巧”，首先论述了商务谈判中人体语言的运用技巧，而后阐释了商务谈判中物体语言运用技巧，最后提出了商务谈判中运用无声语言技巧应注意的问题。通过本章的学习，能使谈判者掌握较多的商务谈判的语言艺术，以使商务谈判能因语言的艺术性而更加精彩和取得最佳的效果。

自 测 题

思考训练题

1. 谈谈商务谈判语言艺术的重要性。
2. 商务谈判按语言表达特征可分为哪些语言类型？
3. 商务谈判语言艺术运用应遵循哪些原则？
4. 简答商务谈判入题的语言技巧。
5. 商务谈判提问的方式有哪些？
6. 谈谈商务谈判提问的时机。
7. 商务谈判中应答的方法有哪些？
8. 简答商务谈判中倾听的技巧。
9. 谈谈商务谈判中无声语言的运用技巧。

案 例 分 析

推销员为老夫妇拟写的第二次卖房广告

美国新泽西州一对老夫妇准备卖掉他们的住房。他们委托一位房地产经济商承销。这



家房地产经济商请老夫妇出钱在报纸上刊登了一个广告。广告的内容很简短：“出售住宅一套，有六个房间，壁炉、车库、浴室一应俱全、交通十分方便。”广告刊出一个月之后无人问津。老夫妇又登了一次广告，这次推销员亲自拟写广告词“住在这所房子里，我们感到非常幸福。只是由于两个卧室不够用，我们才决定搬家。如果您喜欢在春天呼吸湿润新鲜的空气，如果您喜欢夏天庭院里绿树成荫，如果您喜欢在秋天一边欣赏音乐一边透过宽敞的落地窗极目远望，如果您喜欢在冬天的傍晚全家人守着温暖的壁炉喝咖啡时的气氛，那么请您购买我们这所房子。我们也只想把房子卖给这样的人。”广告登出不到一个星期，他们就搬家了。

(资料来源：李言，汪玮琳. 跟我学：谈判口才. 北京：中国经济出版社，2006)

问题：

1. 推销员为老夫妇拟写的第二次卖房广告运用的是按语言表达特征划分的何种谈判语言？这类谈判语言有何优势？
2. 按语言表达特征划分还有哪些谈判语言类型？

第十一章 商务谈判思维

【学习要点及目标】

通过本章的学习，了解商务谈判中的辩证思维、逻辑思维和创造性思维问题。

【引导案例】

笔者作为甲方建设单位商务代表与乙方施工单位代表谈判——家属楼施工承包合同。通过前几轮的要约——反要约——再反要约，初步形成如下两种价格条件：A 种条件投资额 1200 万元，B 种条件投资额 900 万元，以上投资条件，属同一施工图纸，不同的是室内装饰，灯具配备，阳台封闭等稍有不同。甲方代表向其法人汇报后，在最后一轮谈判中，首先摆出了厂内形势不好，资金紧张等一些客观原因，表示考虑接受 B 种投资条件，但随之摆出同类水平中，B 种投资条件造价偏高。难以达成协议，并提出再下降 200 万元左右，乙方代表当即表示降低不合适，而提出宁愿在质量上保证，依此思维，甲方代表也提出了一些适当提高装饰水平，并要求对阳台进行钢窗全封闭，基本上反扣到了 A 种投资条件，从而结束了谈判，双方进行签约。从上面的两个谈判例子，可以总结出逆向反扣思维的思维过程如下：在某产品的谈判过程中，假设 A、B 为两种价格条件(质量、原材料)，a、b 为相对的两价格条件。

如果 A，则 a；

如果 B，则 b；

要 b，反对 B；

则 A 或 R，其中 R 介于 A、B 之间；

如果 b 是 A 或 R。则买卖双方可接受，否则，买卖双方总有一方不接受，谈判会陷入僵局。

所谓思维，简单地说就是大脑对客观世界的间接的、概括的反映。

古人云：“行成于思。”这说明了行为的成功取决于思维。商务谈判行为的成功更是如此。

在商务谈判中，自始至终都是人的思维在起作用，思维是谈判的原动力，每个成功的谈判，都是正确思维运用的结果。谈判人员要想在谈判中及时，准确地分析判断谈判形势，恰当运用谈判策略，分析对手谈判心理，必须具备一定的思维能力。



人们的一般思维模式可分为辩证思维、逻辑思维和形象思维三类。谈判者在商务谈判中运用好这三种思维模式是处理好谈判过程中各种问题的保证。

本章将分三节，特对商务谈判中这三种思维问题进行具体的阐释。

第一节 商务谈判中的辩证思维

一、辩证思维的含义和特点

(一)辩证思维的含义

辩证思维是用唯物辩证法的观点和方法来认识世界、思考问题的一种科学思维方式。它强调用客观而不是主观的，用普遍联系而不是相互割裂的，用全面系统而不是片面破碎的，用运动发展而不是静止不动的观点来观察世界，认识事物，思考问题。

概而言之，辩证思维是把运动着的包含多样性规定的客观世界在人的头脑中反映出来的思维。

(二)辩证思维的基本特点

1. 辩证思维要反是非曲直现实世界的多样性的统一

辩证思维要反映现实世界的多样性的统一，即把客观世界的万事万物，既看做是多样性的，又看做是统一性的。

例如：著名谈判家荷伯代表一家大公司到俄亥俄州购买一座煤矿。矿主是个强硬的谈判者，开价 2600 万美元，荷伯还价 1500 万美元。而矿主坚持不变，买方只好不断让步，最后谈判陷入僵局，荷伯只得对谈判重新进行全面、整体思考，一顿接一顿请对方吃饭，后来了解到，矿主的弟弟以 2550 万美元卖了他自己的煤矿，而且还有一些附加利益。荷伯明白了，矿主固守 2600 万美元的理由，他还有别的需要。荷伯就按照这个思路，使谈判达成协议，最后价格没有超过公司的预算。但在付款方式和附加条件方面使卖主感到自己干得远比他的弟弟强。在整体上达到满意。

在商务谈判中，无非有两个客观存在：一是谈判的对象，二是谈判的问题。前者是人，至于是什么人，则要具体分析。但是，分析应力求全面，如人的价值观，文化素质，业务水平，社会地位，民族习惯，政治信仰等等。总之，人是多样性的，至于所谈的业务问题，如商品质量、包装、商标、运输、价格、技术要求、售后服务，合同的法律条款，国际贸易惯例，国内市场供求状况，国际市场动态、资金、利润、费用、成本、交费时间、交接方式、付款方式等多方面的因素，更是体现了多样性。然而，商务谈判的目的是达成交易，追求利益。如果不谈生意，没利可图，不想成交，人们又何必走到一起来谈判呢？又何以费时，费口舌呢？这就是谈判者和谈判问题的统一性的问题。



2. 辩证思维要能在思维中反映出客观对象的运动

从商务谈判来看,即使是简单的交易谈判,如到商店里购物,特别是到集贸市场与摊主打交道,也有一个交易过程,要一看商品,要问一下行情,要“货比三家”,要问价、回价、有的还要讨价还价。在大宗商品交易的谈判中,谈判更有个过程,会遇到很多问题,有曲折,有风险,即使是最顺利,最理想的谈判,也有一个协商的过程,决不是一蹴而就的,总是有比较、有选择的。

二、辩证思维的基本内容

辩证思维的基本内容包括三大规律和七大范畴。

(一)三大规律

1. 对立统一规律

对立统一规律,即指事物运动的规律,也称矛盾规律,它揭示事物内部矛盾对立双方的统一和斗争,是事物普遍联系的根本内容和事物变化发展的根本动力。矛盾的观点,矛盾分析的方法是它的基点。通过分析矛盾和把握矛盾的性质,在事物诸多矛盾中抓住主要矛盾,在矛盾双方的对立面上抓住矛盾的主要方面,从而占据主动,促使矛盾的转化和解决。

例如:一个美国商人因买方要求交货推迟一个季度,他反过来要求涨价3%,他的理由是:三个月的经济形势变了,年通货膨胀率为12%,每季度平均为3%,当时买方的回答是:“经济形势是变了,我希望以第三国报纸为依据,若劳务和材料上涨则涨价3%,若下降则减少3%,请按此话写入合同。”谈判结果是,该美国商人不敢这样写,只好放弃了涨价3%的要求。

2. 质量互变规律

质量互变规律是唯物辩证法的一个基本规律,它揭示了任何事物都具有质的规定性与量的规定性,都表现为质与量的统一;任何事物的运动都相应地采取量变到质变的两种基本形式,都表现为由量变到质变的质量互变的过程;都是连续性与间断性的统一。通过把握一定的度,就能促使事物内在矛盾的转化,从而引起量变,质变。

谈判是双方利益的冲突与协调,要能战胜对手,削弱对方,就要做到知己知彼,对整个谈判过程,从正方和反方进行辩证思考,促使矛盾的转化。在商务谈判中,尤为如此。买主和卖主可以采取同样的方法来处理反对意见,就卖主而言,常常会害怕触怒买主。例如,一位珠宝商对于买主提出的反对意见处理得非常好,使买卖顺利成交。由于买主的妻子视力不好,对表针长短要求极高,这种手表非常难找,费尽心力,总算找到了,但外观

却相当丑陋，定价为 200 元，买主对珠宝商说，200 元似乎太贵了。珠宝商则说：“这个价格非常合理，手表走时很精确。”买主说：“时间精确与否不重要，而这只表样式不好看。”珠宝商立刻说：“我从来没有看过这么专门设计给人们容易看的手表了。”他把表的外形丑的原因说成是为了给人们容易看清楚表针，恰好满足了买主的需要。

3. 否定之否定规律

否定之否定规律是事物自身所包含的否定因素(方面、趋势)所引起的由肯定到否定，再到新的否定，即否定之否定的规律。它揭示了事物发展的螺旋式上升，波浪式前进的周期性运动，指明了事物自己发展自己，自己完善自己的总趋势和全过程。与前两个规律相比较，它具有更大的整体性和总括性，把握这一规律就可从整体上理解事物自我运动和发展过程。

(二)七大范畴

除了相互联系着的基本规律外，辩证法还包括一系列相互联系和转化的基本范畴，即现象与本质，个别与一般，形式与内容，原因与结果，必然性与偶然性，可能性和现实性，绝对与相对等。

这七对范畴反映了事物、现象的普遍联系和全面发展的不同侧面，不仅有着各自的特殊内容，而且有着本质上的联系；不仅每对范畴与范畴之间，而且各对范畴内部的两个方面都是紧密联系着的。它们在人们的辩证思维中同三大规律一起相互交织、相互渗透，综合地发挥着作用。这就要求谈判者在谈判过程中，能够通过现象看本质，通过形式考查内容，从一般阐释个别或从个别归纳一般，从结果中探究原因，从偶然中发现必然，促使有利的可能性转化为现实，从绝对中找出相对或从相对中看绝对，从而认识和把握谈判活动的本质，不被表面现象所迷惑，促使谈判获得成功。

掌握辩证思维模式，全面把握辩证法提供的科学思维方法，就能够客观、全面。辩证地去观察和分析整个谈判活动，准确地认识问题，并有针对性地采取措施，使谈判活动的变化朝着有利于己方的方向发展。

三、辩证思维在商务谈判中的作用

商务谈判的思维活动大致可分为两个阶段，即谈判前的准备阶段的思维活动与谈判过程中的临场的思维活动。其二者既有联系，又有差别。它们的联系表现为在两者都要贯彻谈判原则，制订谈判计划和策略等方面的行为、措施等的取舍时采用一致的标准。它们的区别在于谈判的准备阶段即谈判前期的思维方式是以假设为基础，而在谈判过程中临场的思维方式是以事实为基础。

在商务谈判中，谈判者主要是运用思维这个有用工作，“斗智”、“斗法”。策略的千变



万化，也是双方思维能力的较量。成功的谈判对双方来说是正确的，合理的思维的结果。

无数事例和实践表明，一个成功的谈判者所具有的机警、敏感、锐利、细腻、合作等良好的条件与素质，与他的正确、合理的思维能力是分不开的。

而辩证思维对商务谈判能够起到以下的良好作用。

- (1) 辩证思维有助于谈判者在谈判中树立全面性观点，能纵观全局，驾驭全局。
- (2) 辩证思维有助于谈判者在谈判中树立发展的观点，运动的动态观点。
- (3) 辩证思维有助于谈判者在谈判中树立具体性的观点。
- (4) 辩证思维有助于谈判者在谈判中树立实践性的观点。
- (5) 辩证思维有助于谈判者在谈判中树立合作性的观点，以求同存异。

四、商务谈判中运用辩证思维的步骤

谈判中辩证思维方式要求人们学会辩证地看待买方与卖方的矛盾。这里提出几个运用辩证思维的步骤，供人们演练，会给谈判带来意外的效果。

第一步：在和顾客谈判之前，先写下自己产品和其他竞争产品的优点和缺点。

第二步：记下一切你能想到的，可能被买主挑剔的产品的缺点和服务不周之处。

第三步：让公司的人在预备会中，尽量提出反对意见，同时让他们在顾客尚未提意见前，练习回答这些反对的意见。

第四步：当顾客提出某项反对意见时，要在回答之前，了解问题的症结。

第五步：等你了解问题的症结后，便得权衡一下，看看问题是否容易应付，若是容易应付的反对意见，便可以利用现有的证据来反驳。

第六步：利用反问来回答对方，诱导他回答你“是”。

第七步：不要同意顾客的反对意见。这样会加强他的立场。

第八步：假如顾客提出的反对意见是容易应付的，你就可以立刻拿出证明来，还要求对方同意，假如顾客所提出的反对意见不易回答，那么就要以可能的语气来回答，然后再指出一些更有利的优点，取得他的认同。目的是为了让顾客或对手明白你了解他的观点。这在商业交易和日常谈判中是非常有价值 and 实用的。

第二节 商务谈判中的逻辑思维

一、逻辑思维的含义和形式

(一)逻辑思维的含义

逻辑思维是在感性认识形式(感觉、知觉、表象)所取得的材料的基础上运用概念，判断

和推理等理性认识形式(即思维形式)对客观世界的间接、概括的反映过程。

形式逻辑(或称普通逻辑)就是研究这种逻辑思维的形式结构及其规律与方法的科学。

形式逻辑研究对象是思维的形式规律、规则和一些逻辑方法。其中包括概念、判断、推理、论证等思维形式和同一律、矛盾律、排中律、充足理由律等科学思维的基本规律。

(二)逻辑思维的基本形式

逻辑思维的基本形式是概念、判断和推理。概念、判断和推理这几个思维形式是互相联系的。概念的形成往往要通过一定的判断和推理过程,判断是肯定或否定概念之间的联系关系,而判断的获得通常又需要通过推理。

1. 概念

概念是人脑对事物的一般特征和本质属性的反映。概念是在抽象概括的基础上形成的,因此,概念是反映事物的本质属性的,而是不反映事物的非本质属性。例如,关于“鸭”的概念,只反映鸭扁嘴、短颈、足有蹼、船形体态、喜游水等本质属性,而不反映其颜色、大小、肥胖等非本质属性。

概念和词不可分割地联系着。每一个概念不但都是由于词的抽象化和概括化的刺激作用而在人的头脑中产生和存在着的,而且都是以词的意义或含义的形态从人头脑中表现出来 and 巩固下来的。词就是概念的物质外衣,每一个词的意义或含义都是一个概念,每一个词都代表着一个概念。也就是说,概念是用词来标志的。

2. 判断

判断是指人的大脑两半球凭借语言的作用,反映事物的情况或事物之间的关系的過程。人在头脑中通过判断的过程所达到的结果,也叫做“判断”。可见“判断”一词具有两种含义:一种是指人脑产生判断的思维过程,另一种是指人脑经过判断过程所产生的思想形式。

判断是通过肯定或否定来断定事物的。肯定或否定是判断的特殊本质。人们在判断中不是肯定某种事物的存在,就是否定某种事物的存在;不是肯定某种事物的价值,就是否定某种事物的价值;不是肯定某些事物之间的某种关系,就是否定某些事物之间的某种关系。

人在判断的独立性和机敏性方面会表现出很大的个体差异。例如,有的人凡事优柔寡断,习惯于人云亦云;有的人遇事当机立断,决不盲从附会。判断的独立性和机敏性主要取决于进行判断所必须依据的有关知识和经验。

判断可以分为简单判断和复合判断、模态判断和非模态判断等。

3. 推理

推理,实际上就是人脑凭借语言的作用,通过对某些判断的分析和综合,以引出新的



判断的过程。人在头脑中经过推理的过程所引出的新的判断叫做“结论”；人在进行推理的过程中所根据的已有的判断，称为“前提”。也就是说，已有的概括性认识和有关材料或事实，是人在头脑中进行推理时所必须依据的前提；对过去的推断或对未来的预测，是人在头脑中经过推理所得到的结论。

判断看起来似乎要比推理简单得多，其实很多的判断都是推理的结果，所以，实际上，推理是思维最基本的形式。

推理可以分为归纳推理和演绎推理。归纳推理是从特殊事例到一般原理；演绎推理是从一般原理到特殊事例。

二、商务谈判中逻辑思维的运用

(一)商务谈判中概念的运用

如前所述，概念是人们进行思维活动的基本单位。没有概念，人们就无法进行思维活动。如商务活动中“商品”、“货币”、“价格”、“合同”等等就是概念。假如，你在进行商务活动时，脑子里没有这些概念，那你的思维就是空的，也就根本无法进行商务活动这方面的思维活动了。

在商务谈判中离不开运用概念，而关键问题是如何运用的问题。应该注意的是从谈判的准备开始，就要运用商业和法律的概念。

例如，在国内商业就有一套和本国政策、法规、惯例有关的概念。在国际贸易中有更为复杂的通用的概念，也有各国的贸易习惯的概念。作为一个谈判者，特别是主谈人，如果不通晓各种概念和没有概念知识，是无法去主谈的。因为，你抓不住论战的焦点，易被对方利用概念来钻空子，因此，特别重要的是要求首先要抓住论战分歧的概念，避免抓不住要害，避免迷失方向，即论战的目标，只有对概念的认识清楚了，才能在谈判中争取主动。

以往，在国际和国内贸易中，由于我们一些谈判者不懂商业的许多概念，特别是不懂法律条文的概念，被人欺骗，钻空子而吃亏上当受损的教训是值得如今的谈判者引以为戒的。

(二)商务谈判中判断的运用

在商务谈判中，双方都要发言或提问题，双方也要对对方的心理进行琢磨，并作出判断。可以认为，在商务谈判中，对每一句话、每一件事、每一个问题、每一个策略，必须运用逻辑思维的判断思维。下面从不同的角度对此加以说明。

(1) 在谈判中双方运用科学的判断力争主动权。在商务谈判中，双方可能作出各种姿态，如诉苦、激动、愤怒、委屈、骄横，向对方透露内部消息或内部矛盾，甚至和你说说笑笑等等。这一切姿态的表现只是现象，如何揭露其本质的东西，这是每一个谈判人员都

应当认真思考的。只有把现象和本质区分清楚了，作出科学的判断，才能作出科学的决策，采用恰当的策略，推动谈判的进程。

(2) 在商务谈判中，谈判各方往往要判断对方肯定了什么或否定了什么，注意这些，就能便于根据当时所处的谈判形势审时度势，准确地作出判断，拿出新招或新办法来。

(3) 在商务谈判中应对价格的各种问题，谈判各方会做出判断。有两种不同的思维方式：一是“报价是标准的，不能动”。二是“没有不可谈的价格”。这两种思维方式反映了“报价的不变性”与“价格的可谈判性”。两者之间存在着对立统一的关系。这就要在谈判中判断其是“全部商品品种”的价格不可谈判，还是指“某一个商品品种”的价格不可谈判；“是同一数量”的商品的价格不可谈判，还是“不同数量”的商品的价格不可谈判；是“同一个经济条件或背景”下不可谈判，还是“不同经济条件或背景”下不可谈判；是一个“报价”的全部条件，还是“部分条件”。因此，用逻辑思维方式去思考、判断，你就会从中发现问题。

(三)商务谈判中的推理与论证

1. 谈判中的推理

从某种意义上讲，商务谈判的过程是不断推理的过程，如前所述，推理的形式有类比、归纳、演绎。在商务谈判中，如果能综合运用这些推理形式去揭示某一论点、论据的实质，鉴别对方的真实意图，就能使交易在公正的条件下谈妥，如我们常常使用“比价”即属“类比推理”。但仅有“类比”不能认识事物的属性，不能说贵与贱，还需要靠原有的知识和一般原理对类比的对象进行分析。这就要靠演绎推理。要从个别认识到一般认识，还须归纳推理。

1) 归纳推理

归纳推理是指由个别知识推出一般知识的推理，它从对许多个别事例的认识当中，总结出这些事例的共同特点。得出一个一般性的结论。

例如，在争论业务自学是否大有可为时，有人运用归纳的推理而得了正确的结论。其归纳推理如下。

荷兰人列文虎克(Antonie Van Leeuwenhoek)，年轻时在一家杂货铺里当学徒，年老后给人看门。在几十年的工余时间里，他用全部精力来琢磨和研究放大镜片，最后，他发明了显微镜，成为世界上第一个发现细菌的人。有趣的是，他的这番惊人事业是在本职之外创造的。

爱因斯坦(Albeit Einstein)是伯尔尼专利局的检查员，他利用晚上和星期天的时间研究数学和物理，蜚声物理学界的“相对论”就是在这个时候发现的。

达·芬奇(Leonardo Da Vinci)是意大利弗朗一世的臣仆。他广泛地业余研究不仅使他成为画家，雕塑家，而且成为物理学家，生物学家。



哥白尼(Nicdlaus Copemicus)的职业是医生和大主教的秘书,他酷爱天文学。后来创立了“日心说”。他的“天体运行论”被誉为自然科学的独立宣言。

身为小工匠的斯蒂芬逊(George Stephenson),经过努力,终于成了火车的发明者。

贝尔德(J. L. Baird)是鞋油工程师,一有空就研究电光声学,电视机就诞生在他的手中。

被恩格斯称为19世纪三大发现之一的能量转换定律,是由4个人各自独立地提出来的,他们都是业余研究员:焦耳是酿酒商;迈尔是医生;格罗夫是律师;赫尔霍姆茨是生理学教授。

这些不胜枚举的例子,给我们以深刻的启示,业余研究,大有可为,业余自学也可成才。

这里成功地运用了“归纳推理”中的“简单枚举法”,从列文虎克业余自学成才,爱因斯坦业余自学成才,达·芬奇业余自学成才,哥白尼业余自学成才,贝尔德业余自学成才,焦耳、迈尔、格罗夫、赫尔霍姆茨业余自学成才的例子中,得出一个一般性的认识,即“业余自学可以成才”。这一结论很有说服力,给人深刻启示。

2) 演绎推理

演绎推理是一种谈判中善于发现并及时抓住对方谈判中与我方具有共识的某一观点,加以强调,并以此为前提,推演出必然性结论,从而实现谈判目标的逻辑推理。

运用此种逻辑思维方法,要注意以下三点。

(1) 作为推理前提的观点,必须取得双方共识。

(2) 使对方确认前提时,不要让对方觉察出来,否则对方会金蝉脱壳,极力转移话题,使我方计划落空。

(3) 共识的前提与结论有必然联系。

例如:20世纪70年代,我国用10亿人民币巨款从G国引进三套生产化肥的大型设备,其中有一套在调试运行期间,透平机转子叶片三次断裂,每次停机就要损失45万元,中G双方透平专家对事故各有不同的解释,G方认为是偶然事故,中方专家经过仔细推算分析,认为转子叶片三次断裂是它的强度不够,是设计的问题。依据这个判断,事故的责任在G方,G方不仅要更换设备,还要承担由此造成的一切经济损失。因为数额巨大,要使G方接受这种事实并不容易,这将是一场艰巨的谈判。

为了说明他们产品没有质量问题,G方技术主谈B总工程师强调产品是严格依据世界著名透平权威西德人特莱贝尔(Special Jaibll)教授的理论进行设计的。中谈技术主谈是西安交通大学的孟庆集教授。当他听到特莱贝尔这个名字,心头一亮,但表面上却非常平静。趁机插话说:“我们赞同特莱贝尔教授的理论,它应当成为我们双方共同接受的准则”。他说这话时,由于是不动声色地说出的,所以对方没有引起警觉,没有产生危机感,反而是误认为中方在全球上赞同了他们的观点,B总工程师显得非常得意的。接着孟教授再强调一次:“我们要尊重特莱贝尔教授的理论,钦佩他的才识。”然后停下来等待对方的反应。看到B总工程师频频点头后,孟教授才放了心,至此双方取得了共识。下一步就看孟教授如

何在强调共识的情况下，扩大自己的成果了。但 B 总工程师不仅是技术专家，而且是谈判的高手，点头之后，马上意识到危机，声明“不要再谈这些了”。孟教授岂肯放过，仍紧追不舍，他顺着 B 总工程师的话说下去：“特莱贝尔教授的理论是我们谈判的共同基础；你们的设计依据是特莱贝尔教授的理论，可教授在他的著作中一再强调，‘激振力系数是很难取准、很难确定’的，那么你们依据教授的理论所设计的转子叶片的系数便是很难取准、很难确定的。叶片三次断裂，并不在同一部位，其原因不言自明了。”通过 3 天 4 次谈判，以中方取得完全胜利而告终，其中，孟教授共识演绎法成功运用，为谈判铺平了道路，发挥了至关重要的作用。

孟教授在这次谈判中的逻辑推理是如下。

如果 G 方产品的设计依据是特莱贝尔教授的理论，那么该激振力系数是很难取准，很难确定的。

G 方承认该产品的设计依据是特莱贝尔教授的理论，所以，G 方的产品设计中的激振力系数是很难取准、很难确定的(即设计不合理是转子断裂的根本原因)。

在商务谈判中，谈判家的智慧，不仅表现在运筹帷幄、出奇制胜的韬略上，而且体现在这种善于捕捉共同点，以点破面的战术上。孟教授的谈判成功经验，为我们提供了很好的借鉴。

3) 类比推理

类比推理是指根据两个对象有若干属性相同，从而推出它们另一属性也相同的推理，由于类比推理是两个事物属性之间的类推，所以有比较强的说服力，因而在谈判中也是经常使用的。

例如，1982 年，著名科学家钱伟长在新疆谈判到我国新疆的发展远景时说：“十九世纪初，加利福尼亚州是美国最落后的地方，后来，人们利用淘金和工业积累了资金，继而建设了大型的水利工程，开辟了农业区，最后使加利福尼亚州成了美国最富裕的地区之一。新疆不但有金矿，还有铂族金属矿和宝石矿，也可以用这个办法积累资金，建设水利、电力工业，开避荒原，发展农牧业。这样新疆完全能够建设得比美国加利福尼亚州更美。”钱伟长在这里运用的就是类比推理，他通过对新疆与美国的加利福尼亚州之间的类比，从这两个地区各种条件的相同中，得到“新疆完全能够建设得比美国的加利福尼亚州更美”这样令人鼓舞的结论。

2. 洽谈中的论证

论证一般由“论题、论据和论证方式”三个因素构成，要是以语言来表达写出来就是一篇论文，讲出来就是一席完整的论述。一场谈判总是要提出讨论的议题——论题。这一议题或论题或在开谈之前由对方或由双方议定，或在讨论过程中，对方挑自己论证过程中的某一论据、某一论断为新的议题。自己也可能挑对方论证中的论断或论据为新的论题，



这就是论题的产生。商务谈判中要以各种论据判断分析问题，然后经过综合得出“解决问题”的方式。每个洽谈人必须遵循这一程序，掌握自己的论据，否则，洽谈就会迷失方向，这样既浪费时间，又易被对方钻空子。

论证中几种不同的类型如下。

1) 解释型的论证

例如，某纺织厂在有经营自主权的新情况下，有人提议，应在生产外贸产品的同时，兼做内贸业务，因这样可利多，留利多，奖金福利也高。但是，该厂的厂长却在审时度势后，力排众议，提出了自己的看法：其一，细支薄形织物适于做内衣，属易耗品，在国际市场上与外衣的需求之比为 1/3，只要产品有竞争力，不愁没市场，没饭吃；其二，本厂是有传统外贸生产的优势，有一支熟悉外贸口产品技术要求的队伍；其三，向外挤，可以为国家多创汇，应在国际市场上与人争高低，反之，一旦从多年开辟的外贸市场上退下来，再想打进就更艰难了，因此，“我们厂的出路恰恰是在于专作外贸业务，瞄准国际市场”。这位厂长作为论据的理由，都是从实践中已经提供的情况作总结与概括。这些在他进行逻辑论证以前，业以客观存在。

2) 预见型论证

这是假定其决策设想或问题设想就是一个应该实施的最终决策，或者将要发生的问题。如果按照这个设想去做假定，那么，某种结果设想的问题就一定产生出来。

例如，“某地可能是某种商品理想的销售市场，那么某种商品应很快销售出去。”这是一种预见性结果，然而，事实如何？仅仅依靠逻辑推理不行，为了判断推理的结论是否可靠，就应先以小批量产品到该地试销一下，如果试销获得成功，则认为试销的结果与预见的结论相符合或相吻合。

3) 寻求共同点论证法

一家公司的总工程师通知西屋公司说，不准备订购他们的发动机了，理由是该发动机的温度过高，西屋公司的推销员前去交涉，他就是从寻求共同点开始进行说服的。推销员说：“我同意你的意见，如果发动机太热，不应该买它。发动机的温度不应该超过国家规定的标准。”对方答：“是。”“有关规定说，发动机的温度可以高出室内温度华氏 72 度，对吗？”对方说：“对。”“厂房有多热？”对方答：“大约华氏 75 度。”“75 加上 72 度是 147 度，是不是很烫手呢？”对方答：“是的。”结果，推销员就是用这种方式把自己的意见通过对方的“是”灌输到对方的头脑中，使对方最终又接受了订货。

这种方法实际上就是按照对方的思维逻辑去考虑问题，承认对方赖以做出决定的依据，要委婉地指出依据的不合适或依据的基础不正确。这样，在驳倒对方观点的同时，也使对方接受了你的观点。

第三节 商务谈判中的创造性思维

一、创造性思维的含义

思维与“感性认识”相对，指理性认识，即思想；或指理性认识的过程，即思考。是人脑对客观事物的间接的和概括的反映。是指人脑利用已有的知识，对记忆的信息进行分析、计算、比较、判断、推理、决策的动态活动过程。它是获取知识及运用知识求解问题的根本途径。思维是人类区别于其他动物的最根本的特征。恩格斯曾称赞思维是“地球上最美丽的花朵”。

何谓创造性思维呢？创造性思维问题，实际上是一个探索中的边缘交叉的学术问题。从广义上看，所谓创造性思维是人们利用已掌握的知识和经验，从某些事物中寻找新关系、新答案，创造新成果的高级的、综合的、复杂的思维活动；从狭义的理解看，所谓创造性思维也可具体地指在思维角度、思维过程的某个或某些方面富有独创性，并由此而产生创造性成果的思维。创造性思维具有突破性、灵活性、流畅性、多向性、顿悟性、可迁移性、非逻辑性、综合性等特征。

创造性思维不像逻辑思维那样具有系统的理性，而更多地表现为思维的扩散、逆向、转向、想象、联想、直觉和灵感，它通常运用具体、生动、活泼、幽默的语言出人意料地表示出来。

二、创造性思维在商务谈判中的应用

(一) 扩散思维在商务谈判中的应用

何谓扩散思维？浙江大学王加微先生认为“扩散思维就是在思维过程中，充分发挥人的想象力，突破原有知识圈，从一点向四面八方想开去，通过知识和观念的重新组合，找出更多更新的可能答案、设想和解决办法”。概括地说，扩散思维是指从一点出发，向各个不同方向辐射，产生大量不同设想的思维。

扩散思维在商务谈判中的应用是指同时对谈判议题各方面进行全方位扫描的思维形式。它的优点在于多路出击、消除死角，使论题各部门暴露在谈判桌上，以便各个击破。而且运用者善于转移“思路”，犹如捷变频的雷达，更换频率随心所欲，毫无阻碍。如果做不到这种流畅的转移，思维就会显得呆滞，仍会出现“暂时的死角”，使对手有喘息之机，进而影响谈判的进展。

例如，在对一笔煤炭交易的价格谈判中，当作为卖方出现时，买方的散射思维艺术可以这样来扫描，首先想到“煤质”：发热量(其热值是应用基、空干基、还是干基计算而得，



不同条件热值相差几百大卡)、全水分(即在空气中,外在水分及煤的内在水分直接影响煤炭的重量),作为动力煤还要求含硫量、含氮量,作为家庭用块煤还要求燃烧后残渣量等。根据不同动力设备还有的要求灰熔点。其次是“价格性质”:离岸价或到岸价。由于煤炭系大宗商品,运输风险较大,多数用户要求报到岸价,而到岸涉及船及目的港,船大运费低、船小运费高。5万吨的船与10万吨的船平均吨运价可相差2至3个美元。目的港涉及路线远近、运河费、保险类别,港口可停船的大小、装卸效率大小等。第三是“价格政策”:针对地区市场的竞争情况,国家统一协调价格及对该笔交易的利润追求,价格可以调整多少。在这些因素中,可以动用的有哪些?通过全方位地扫描分析,犹如水银泻地、层层渗透,把谈判的症结化通。总之,扩散思维要求对某一论题进行多角度、全方位地思考、分析,开阔思路,打破僵局,得出客观的结论。

(二)集中思维在商务谈判中的应用

集中思维也叫聚合思维、收缩思维或求同思维。这是一种异中求同的思考方式。具体说来,集中思维是指紧随扩散思维,在大量创造性设想中,通过分析、综合、比较、判断,选择最有价值的设想。概言之,就是从数量中找质量的阶段。集中思维与扩散思维从思维方向上来讲,二者恰好相反,扩散思维的方向是由中心向四面八方扩散,集中思维的方向是由四面八方向中心集中。集中思维在商务谈判中主要用于选取最佳方案,探求相同原因,获取聚合效果等方面具有重要作用。在许多项可供选择的方案中,集中起来选择某一最佳方案时,就要采用聚合思维法。

在《索伦森·谢弗利特档案》中记载的保险公司赔偿案的谈判中,围绕赔偿份额,谈判对手各自从自己的立场、占有信息以及对未来的预测,分别使用了聚合思维法,最终使一个长达6年的赔偿案得到解决。

事故发生在1968年10月,安德森(Anderson)夫人从索伦森·谢弗利特(Sorensen. Xie Foley's)修车店取回汽车,因车灯未修好,发生交通事故,向该店提起诉讼,而该店又在宇宙通用保险公司保了险。于是由原告律师、宇宙保险公司的代表和索伦森·谢弗利特的律师围绕赔偿金展开谈判。

原告律师要求赔偿163.3万元,索伦森·谢弗利特的保险金为50万元。保险公司只愿出1万元,原告要求得最高赔偿金50万元。修车店害怕把此案提交法庭,劝告保险公司接受50万元的解决方案,而保险公司拒绝了。

在法庭审查之前,三方进行谈判,每一方都围绕自己的目标进行分析,在分析过程中运用聚合思维方法。

首先,索伦森·谢弗利特,坚持宇宙保险公司应该在法院外以小于50万元的赔偿金解决。避免由法院判决,可能会使大于保险金的部分,由该店承担,为实现这个目的,他们甚至愿意拿出一部分钱。

其次,宇宙通用保险公司对此案可能的结果,运用聚合法,对结果,用决策树表示为

20 万元 30 万元, 40 万元, 50 万元, 850 万元, 扣除风险他们决定采取法庭外解决, 目标是 360 万元以下。

最后, 原告考虑要把赔偿金 30% 付给律师, 他得 70%, 结果最终以 30 万元了结了此案。

(三)快速思维在商务谈判中的应用

商务谈判中的快速思维是指针对论题的快速应答或反击, 其对象为某一枝节, 或为某一主体, 其效力不在说服对手, 主要在震吓动摇对手的意志。快速思维的特征是无论捕捉什么论题均能快速启动思想, 给对手的某一点、线或截面以凌空打击, 决不等方方面面的信息都到后再还击, 以避免精妙的思想反击的消逝或给对手以喘息的机会, 从而找到各种信息来保护自己。与扩散思维不同的是, 快速可能体现在全方位, 有面、有空间, 也可能仅在于点或线。

例如, 某对销贸易的谈判, 一方要求买人参须、滑石、化工原料。谈判涉及“对销贸易合同”、三种商品的“购销合同”、对销的原则、结算方式, 商品的品种规格、包装条件、交货期价格、检验方法、许可证问题、对销合同的报批问题等, 谈判议题很纷杂。谈判可以按序而进, 但在高级领导会见时, 应以快速思维艺术直捣“要害关”对销原则——外汇平衡——买卖商品作价原则, 高屋建瓴直指“价格”。由于交锋速度很快, 对方本已与供应的单位谈好参须价(48 美元/公斤), 在“市场协调价不能变”、“初次成交且高不宜低, 以取得许可证”、“长远贸易再优惠”等道理的说服下, 对方将价格提高了 4 美元, 变成每公斤 52 美元, 在此类例子中, 快速思维是直捣目标且见效方撤。

(四)逆向思维在商务谈判中的应用

逆向思维也称为逆反思维或反向思维。它是相对正向思维而言的一种思维方式。正向思维是人们习以为常, 合情合理的思维方式, 而逆向思维则与正向思维背道而驰, 它是指为了更好地想出解决问题的办法, 有意识地从正向思维的反方向去思考问题的思维。人们平常所说的“反过来想一想、看一看”、“唱唱反调”、“推推不行, 拉拉看”等都属于逆向思维。在商务谈判中应用逆向思维可以收到正向思维所起不到的效果。

例如, 有这样一个运用逆向思维取胜的案例: 山本村估是日本公司的总经理, 一次他前往美国的一家公司洽谈生意。美方在谈判之前已经知道了 DG 公司面临破产威胁, 就想用最低的价钱买下 DG 公司的全部产品。而此时, DG 公司面临两难的抉择: 如果不卖, 公司将缺少运转资金; 反之, 如果答应了美方的苛刻条件, DG 公司将会元气大伤, 从此一蹶不振。此时的山本村估, 内心十分矛盾, 但他是一个善于隐藏内心真实想法的人, 所以当美方在谈判中提出了这些要求的时候, 山本村估若无其事地对随从人员说: “你看一看飞往韩国的机票是否已经准备好了。如果机票已经拿到, 明天我们就飞往韩国, 那里有一笔大生意在等待着我们。”山本村估说这番话的言下之意, 即是他对这桩生意的兴趣不大, 成不



成都无所谓。山本的这种淡漠超然态度，使美方的谈判代表如同丈二和尚摸不着头脑，急忙将情况汇报给总部。由于总部非常急需这些产品，经反复权衡之后，只得下决心以原价买下 DG 公司的产品。DG 公司得救了，人们不得不佩服山本村估惊人的逆向取胜的谈判艺术及掩饰内心矛盾的本领。

如前所述，逆向思维是一种以反问或以否定的角度来论述问题、驳斥对方论点的思维方法。在商务谈判中，在扩散思维和快速思维的夹击下，人们如顺其应答会发现自己十分被动，受制于人，受审于人，且因对方穷追不舍，许多隐秘不讲不好。讲了也不好，因为正中对方下怀，此时，逆向思维是进攻和防卫的有效论战武器。

例如，某大厦的灯光照明及控制系统，防火的报警系统的订货合同中，技术验收(货物质量)只有原则没有具体办法，而某方要求签合同，当事另一方以逆向思维方式讨论：“×先生，贵方在合同中无具体检验方法说明将来如何验货。按严的方法，你能同意吗？按松的方法，我不同意，您怎么办呢？”一连串的反问，对其所提方案进行了否定。

逆向思维的另一表现形式是反证，即设定对方的立论成立，倒过去推论其成立的条件及依据，如果这些条件及依据是合乎情理的存在，则立论被肯定。反之，则立论是虚假的，不成立的，从而被否定。反证思维的公式是：立论——推理依存条件——评价依存条件的客观性与虚假性——肯定或否定立论。例如某项目技术费的讨论。卖方以科研投资报价为基础，按逆向思维，设定其科研投资每年为 Y——年营业利润率为 A，据此，其营业额应为 B，而实际其营业额仅为 B 的一半，那么就须贷款，账目上卖方未贷款——年科研投资额为虚数，其技术费计算基础不实，应调整报价。

(五)侧向思维在商务谈判中的应用

侧向思维是指在正向思维或逆向思维方向之外而选择另一个角度进行思考的思维。

一次国际评酒会上，中国的茅台酒由于装潢简朴，未受重视。酒商眼看好酒通过正式途径得不到承认，便以侧向思维，采用另一种非正式的办法，力促中国名酒得到世人的赏识。他装作失手，将酒瓶跌碎，顿时茅台酒醇香四溢，举座皆惊，会各评委们另眼相看，而使茅台酒一举成名。

(六)转向思维在商务谈判中的应用

转向思维是指在一个思维方向受阻时，便转向另一个思维方向，经过多次思维转向而达到解决问题目的的思维。善于转向思维的谈判者，在谈判中，可以在各种思路变换中迂回前进，使其越来越接近解决问题的目标，直至最后取得谈判的成功。

例如，在商务谈判中，一家买方在某个技术合作项目的谈判中，前后找了五家公司，与第一家谈不成，就转向第二家，与最后第五家一家大公司谈，结果也未谈成。在这种情况下，买方又把前面一家情况较好的请回来谈，最后，双方洽谈达成协议。协议对双方有

利，因此，双方都感到满意。

再如，基辛格(Henry Alfred Kissinger)在回忆他在白宫的生涯时谈到，有一次美国与苏联就粮食问题进行谈判。当粮食问题一时难以解决时，便转向讨论石油问题，通过解决石油问题，最终解决了粮食问题。

(七)联想思维在商务谈判中的应用

所谓联想思维，就是根据当前感知到的事物、概念或现象，想到与之相关的事物、概念或现象的思维活动。联想思维方式也就是通常所说的由此及彼，举一反三，触类旁通。在商务谈判中运用联想思维会取得很好的谈判效果。

例如，一个个体饭店经营不景气，请来一位专家，他根据当时市场疲软、经济萧条的局面，来考虑如何赢得顾客，他联想到著名的美国希尔顿旅馆依靠“微笑服务，度过1930年美国大萧条时期。又联想到日本式的一流服务和经验及商业的优惠竞争策略，于是产生了一个新的创意，利用“名片服务”，向每一位来饭店的顾客赠送一张特殊名片，通过名片来与顾客谈判，获得了很大的成功。

又如，一个农夫在集市上卖玉米，因为它的玉米棒子特别大，所以吸引了一大批买主。其中一个买主在挑选的过程中发现很多玉米棒子上都有虫子，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，你想卖玉米虫呀？可谁爱吃虫肉呢？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，这说明我在种植中，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？比这小的棒子就好么？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它这么听话的虫子呢！”

他说完了这一番话后，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！”

农夫的这一席话，把他的玉米是绿色食品，棒子个大，好吃，虽然有虫但是售价低这些特点表达出来了，众人被他的话说得心服口服，纷纷掏出钱来，不一会儿工夫，农夫的玉米就销售一空。农夫在这里运用的便是联想思维中的因果联想思维而说服了众人。

因果联想是指由事物的某种原因而联想到它的结果，或指由一个事物的因果关系联想到另一事物的因果关系的联想。农夫由“玉米上有虫”这一结果而推出“在种植中，没有施用农药，是天然植物，连虫子都爱吃我的玉米棒子”这一原因，再把他的玉米棒子个大，好吃，虽然有虫，但是售价低这些特点表达出来了，从而让众人改变了态度，使问题由不利转向为有利，使其玉米的销售获得了成功。



(八)直觉思维在商务谈判中的应用

直觉思维是一种未经逐步分析,而是凭借已有的知识与经验,便能对问题的答案作出迅速而合理的判断的一种思维方式。

在商务谈判中,谈判者凭借已有的知识与经验,克服思维定势的影响而运用直觉思维,作出迅速而合理的决断,便多使谈判获得成功。例如:一次一位合伙人邀请谈判专家尼尔伦伯格去参加某飞机制造厂的拍卖会。按拍卖会的一般常识,谁出价最高,拍卖者就与谁成交。他们的保留价格是 37.5 万美元。他们来到拍卖会时,100 多位竞争者已到会了,但他凭直觉断定,其中只有 3 位是真正的竞争对手。开始,尼尔伦伯格与合伙人开叫 10 万美元,对手加到 12.5 万美元。尼尔伦伯格加到 15 万美元,对手再加入到 15.5 万美元。此时,尼尔伦伯格的合伙人将他拉出场外,尼尔伦伯对合伙人的此举困惑不解,因为他们事先拟定好的最高撤退价为 37.5 万美元,现在他们的报价还离预定好的最高报价差 22.5 万美元,为什么要退出会场?合伙人解释说:“我读了出售通告,按照这次拍卖的规则,如果拍卖人认为出价不高,就将拒绝出售。我们的出价在所有投标人中位居第一,所以拍卖人一定会来同我们联系,说我们对手的价格已被否定,问我们是否愿意再报个价。到那时候,我们就可出个较高的价格,再压拍卖人让步,我们便可一举成功。”果然他们以比保留价格低得多的钱与拍卖人成交。这次谈判的成功说明他们在拍卖过程中,凭借有价值的信息,靠灵感和直觉产生出新的创意,避开竞拍会导致价格无限上扬的不利因素,通过幕后谈判在保留价格之下,压低价来与拍卖商成交。

(九)灵感思维在商务谈判中的应用

灵感思维也叫顿悟思维。它是一种在不知不觉中产生的突发性的特殊思维形式。它既指突如其来地对事物规律的认识,也指突然闪现的解决问题的创造性设想。

灵感是思维活动过程中特别紧张、集中、敏捷的阶段,是大脑高度兴奋激发状态。不是随时都会产生灵感的。正是这种突发性,才使人们感觉神秘,是可期不可预的。是一种思维的顿悟,而它的产生是有条件的。例如在谈判中存在一个有待解决的疑难问题,具备解决问题的客观因素,思维主体孜孜不倦地探索答案,并经过紧张思考之余,遇有偶然事件触发或知识启发,产生新的联想,打开新的思路,就使意识与潜意识接通,促成问题的解决。

本章小结

本章商务谈判思维,分三节进行论述。第一节“商务谈判中的辩证思维”,首先论述了辩证思维的含义和特点,而后介绍了辩证思维的基本内容,最后阐释了辩证思维在商务谈

判中的作用。第二节“商务谈判中的逻辑思维”，首先论述了逻辑思维的含义和形式，而后阐释了商务谈判中逻辑思维的运用。第三节“商务谈判中的创造性思维”，首先论述了创造性思维的含义，而后阐释了各种创造性思维在商务谈判中的应用。通过本章的学习，能使谈判者提高商务谈判中的思维能力，更好地运用各种思维进行好商务谈判，努力使商务谈判获得成功。

自 测 题

关键名词

辩证思维 逻辑思维 创造性思维

思考训练题

1. 辩证思维包括哪些基本内容？
2. 答出商务谈判中运用辩证思维的步骤。
3. 谈谈商务谈判中判断的运用。
4. 答出商务谈判论证中几种不同的类型。
5. 谈谈扩散思维在商务谈判中的应用。
6. 谈谈逆向思维在商务谈判中的应用。
7. 谈谈联想思维在商务谈判中的应用。

案 例 分 析

网络电视——创造性思维的产物

在帕尔曼(Steve Perlman)着手推出网络电视之际，他面临着一次生死攸关的艰难排序。他争取到了种子基金，开发出了将网络接入普通电视的技术，研制出了样机，还聘请到了核心的技术层和管理层成员。然而此时帕尔曼的现金流已岌岌可危，须得要对付一大堆潜在的生意伙伴，这其中包括风险投资商、“天使”投资人(私人资本投资者)和业界合作伙伴(作为潜在的资金来源渠道)；消费类电子公司、网络服务提供商(isp)和内容提供商(可能的盟友及合伙人)；机顶盒生产商；美国之外的执照持有商；以及批发和零售分销商。眼看着自己前途大好的事业正陷入困境，帕尔曼接下来的谈判似乎应该跟风险投资公司拉资金。然而



帕尔曼清楚，在当时，尽管风险投资商可能愿意向他的新公司投放少量资金，对于诸如网络电视这样的消费类电子产品的大笔资金投入，他们则相当审慎。于是，帕尔曼从自己的风险投资目标来逆向筹划，推导出如果能与一家消费类电子行业的翘楚结成伙伴，网络电视对风险投资商的吸引力和价值就会得到大大提升。他首先选择向索尼公司推广自己的产品，一开始被索尼回绝了。然而他随即与飞利浦公司洽谈成功，并利用所签合约进一步与索尼达成了补充协议。有了索尼和飞利浦入股，帕尔曼现在可以坐下来洽谈风险投资了——当然此时的价码已经飙升。手握这笔宽裕的资金，再来与生产商、批发和零售商、内容提供商、isp 以及国外的盟友拍档们逐个理出头绪、签下协议，乃至最终将自己幼小却正茁壮成长的企业作价 4.5 亿美金卖给微软公司，对帕尔曼来说都显得轻而易举了。

问题：

1. 该案例帕尔曼运用创造性思维取得谈判的成功对你有何启示？
2. 请列出商务谈判中的几种创造性思维。



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net