

北京大学人力资源管理 MBA 核心课

《商务谈判学》

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



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

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校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《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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。



【主办单位】

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老师担任学校理事长。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。

第一章 概论

第一节 商务谈判的基础

一、商务谈判的定义

谈判是一门科学，它涉及经济的均衡、博弈、心理和沟通，有着自身的内在规律性，但它更是一种实践，或一门艺术，要调动语言、形体和感召力，最终达到利益的获取，因此，谈判是一门通过沟通与妥协寻求自己利益最大化的艺术。

商务谈判，因为涉及到经济的活动与利益的获取，因此，它是市场中经济活动的实体，为了满足利益开展的商务行为，即不同的经济活动实体，为了协调彼此之间的经济关系，满足各自的经济方面的需要和利益，通过沟通、协商、妥协，获得意见的一致，将可能的商业机会确定下来的行为和过程。在该定义中，应该注意以下四个方面的内容：

（1）它应该是境内外的不同的经济活动实体之间的一种商务活动。从另外一种角度讲，作为谈判，应该是一种沟通，而且这种沟通是基于彼此利益基础上的沟通。换言之，是为了自己的经济利益，同时还要考虑到别人的经济利益，进行双方之间的这种沟通。从这样一个定义上可以看出，商务谈判在很大程度上是一门意见沟通的技巧。

（2）商务谈判本身是求得妥协的过程。如果不存在妥协，就不是谈判而是指令。谈判作为一种妥协，就是各有退让，通过妥协，双方达到的并不是彼此心中最优的结果，而往往获得的是一种次优的结果。

（3）商务谈判讨论的是利益的交叉问题。因为商务谈判本身是一种沟通，一种妥协，目标是满足自己的利益，又要照顾对方的利益。因此，谈判的最终目的是寻求双方利益的交叉点，换言之，这样的一种结果是双方都可以接受的结果，争取达到双赢。

（4）商务谈判是将可能的机会确定下来，如果超越可能，达成一致就会十分困难，将可能性转化为现实性是谈判的哲学内涵。

基于以上四点，我们把商务谈判认定为是一种商务活动，是一种彼此的沟通，是一种基于利益所作的妥协，同时，谈判最终是为了获得次优基础上的一种利益的交叉点，将一种机会上的可能确定下来。



你是如何理解商务谈判的？

二、商务谈判在经贸活动中的地位

（一）交易前的准备阶段



如果老板派你去一个小岛上推销鞋，而这个岛上没人穿鞋，你会怎样向老板汇报情况？

- A. 岛上人不穿鞋，所以没有市场
- B. 岛上人不穿鞋，所以市场很大
- C. 岛上人不穿鞋，所以潜在市场很大，关键是如何让岛上的人穿鞋

教师点评



首先，我们先谈谈商务谈判在经贸活动中的地位。在经济贸易交往中，如果从贸易实践角度出发，因为商务谈判较为复杂的是国际经贸活动，我们便以国际贸易的活动为出发点，又由于国际贸易中出口更为复杂，因此，我们从国际贸易的出口角度来分析商务谈判在这样的一种实践中的重要地位。

作为一个出口过程来讲，它至少有以下几个阶段：交易前的准备阶段，交易磋商与签约的阶段，组织货源的阶段，履约的阶段，进行经济核算的阶段。

在以上五个阶段中，我们所讲的商务谈判处在第二个阶段，即交易磋商与签约的阶段。而该阶段又与第一个阶段是紧密相连的。换言之，进行商务谈判的时候，必须是在充分准备的基础之上，来与对方进行谈判，进行磨合，找出双方都能接受的利益交叉点。谈判的结果是商业机会的确定，或者是可能商业机会的确定。

以出口为例，在第一个阶段中，有两项工作是非常重要的，即：调研，方案制定。

而这两项工作，与我们所谈的商务谈判这一过程息息相关，谈判的基础便是通过调研所获得的材料。在调研过程中有三方面内容必须清楚：

1. 市场供求情况及变化情况。

2. 这种商品的基本情况。譬如这种商品在产品生命周期中的地位，这种产品在国际间的走向与趋势，本国客户经营这种产品的竞争力。

3. 客户的情况。因为谈判对手是客户，因此你必须对谈判对手有一个很深入的了解，用中国兵法来注释即为“知己知彼，百战不殆”。只有了解对手的情况，才能够在谈判中居于主动地位。

所以，在交易前的准备阶段中，以调研为主要工作，为将来的商务谈判奠定了良好基础。

方案制定就是把谈判目标、进度、基本内容及人员方面的考虑作一个简明、

扼要而又富有弹性的方案，谈判就要循此方案进行。当然除此之外，交易前还需要大量的物质准备，譬如别的客商要到我方谈判，你要对他们的吃、住、行、招待甚至旅游，都要有所考虑，以便营造一个良好的谈判气氛，以使得谈判能够顺利进行。

二、商务谈判在经贸活动中的地位

（二）交易磋商与签约以及组织货源的阶段

在良好准备的基础上，进入第二阶段即交易磋商，这个阶段也有两项重要的工作：

第一，广告宣传工作。在广告宣传的基础上，让别人认识到你的货物或服务的重要性，则谈判磋商就比较容易进行。而广告宣传本身也是一门很大的学问，它不是我们这一门课所能涵盖，但至少有一点即你所进行的广告宣传应该能在你的谈判对手心目中建立起一个形象宣传，产品质量规格、价格都很诱人的这样一个印象。也就是说，广告宣传有一个重要的任务，可不断的在谈判对手心中提高它的购买欲望，能做到这一点，广告宣传是胜利的。如果你的货物很好，但是通过广告宣传，别人反而能挑出很多毛病，那么这个广告宣传就是很失败的。

在交易磋商这一阶段中，重要的是把可能的商业机会确定下来，从国际贸易实务角度讲，我们把它叫做发盘过程，同时也存在着彼此协商过程即反向发盘或反发盘，英文叫 counter offer，即 bargain 讨价还价，还存在着接受过程及诸如递盘等等。

在交易磋商和签约中，并不是每项交易都需要通过面对面协商才能确定下来。实际上今天更多的商业机会的确定，是通过其他手段或其他过程来确定的，比如信息、传真或电话，还有一种日益引起人们注意的方式：电子商务即通过所谓的 B2C、B2B 形式把可能的商业机会确定下来。在这样一个过程中，在所有的商品交易过程中，通过面对面对谈判才能确定下来的商务活动，在今天数量上已不像过去那么多，但重要性上却并不见得比过去小，原因在于，大多数涉及领域宽广、金额巨大的商务活动仍然需要面对面的谈判才能确定下来；而一般简单的商品买卖，都可以通过其他途径或通过无纸化的过程确定下来。因此，在交易的第二阶段即交易磋商阶段不是唯一的、绝对的一种形式，而只是诸多形式中的一种，或占据重要地位的一种。

谈判之后，就涉及到货源组织问题。从贸易实务角度出发，有两种情况，一种是谈判以前就进行货源组织，一种是谈判以后再进行货源组织。

谈判以前就组织货源的情况，属于中国过去占很大出口比例的那种传统的土特产农产品等，这些货物常常需要收购，然后再找客商进行推销。譬如大家都知道，为了环境保护，发菜不允许再进一步采集了，而过去发菜这种情况就不是先谈判确定交易，然后再动员人去采集，而是常常收购，再通过谈判，找到客商进行推销，所以这类产品本身具有这种特点。但这里要警惕一个问题，就是经常会有供小于求、供过于求的现象。第二类就是谈判完了再组织生产，机电产品、服装、鞋等经常是这种情况。先谈判确定规格数量价格，然后再组织生产，进行出口，这种情况应该是按计划进行生产，往往在供小于求、供过于求两者之间产生的矛盾相对第一种情况要小。

以出口为例的过程中，至少前三项与谈判是极其紧密相关的，后两个部分也与谈判如履约息息相关。如果发货、运输都很顺利，对方接货也没有问题往往不会产生争议，但一般而言，贸易之间的争议是绝对的，而争议的处理一般被认为该产品是否具有竞争力的重要指标。因此，谈判在处理争议中有着很重要的地位，能否通过谈判很好的把争议处理好，在很大程度上，也与谈判人员所具备的素质与技巧有很大关系。

第一章 概论

第二节 商务谈判的经济学理论基础

一、比较利益学说模型与相互需求理论模型

由于商务谈判本身是经济活动过程中的一个阶段，因此，在此之前，有必要探讨一下涉及到与商务谈判有关的一些理论，并以这些理论做为商务谈判的理论

基础。

我们过去谈贸易价格确定时，曾用比较利益学说模型和相互需求理论模型进行探讨。在贸易理论模型中，主要谈贸易为什么会发生，贸易发生后利益是如何分配的，在这种分配中间，是利益平衡的还是有多有少。在这一交易活动中，贸易参与者的行为用很简明的一句话即“两利相权取其重，两弊相衡取其轻。”换言之，如果一方在劳动生产率上处于绝对劣势，一方处于绝对优势，但只要双方的劳动生产率的差距不是在每一种产品上都一样，处于劣势的一方进入贸易，也能有利可图，但比较利益学说并未明确价格该如何确定。请参看图表解释。

表 1-1 比较优势

	X	Y
A	10	15
B	10	20

图中，有两个生产者，例如 A 国与 B 国，生产两种产品 X、Y，在上面的学说中谈到，生产同一种商品使用不同的劳动时间作为劳动生产率差异的表示。在这个矩形表格中，用单位时间所生产产品的不同数量的差异来表示劳动生产率的不同。假定 A 和 B 国在生产 X 产品上，具有相同的劳动生产率。可以看出，在 A 国等价交换的原则为 10X：15Y，而在 B 国为 10X：20Y。从比较利益原则上来说，A 国在生产 X 产品上有更多的比较利益，而 B 国在生产 Y 产品上具有更多的比较利益。如停留在 A 国国内的交换比率 10X：15Y，则 A 国不会进入国际交换，如果 B 国必须用 20Y 才能交换 10 个 X，它也不必进入国际市场。但是如果对 A 而言，10X 可以交换的 Y 产品超过 15Y，比如 16，17，18，19 单位的 Y，那么 A 国就有了进入国际市场的动力。反过来，对 B 国，它能用少于 20 个单位的 Y 换得 10 单位的 X，它就有兴趣进入国际市场。比如，18，19 单位的 Y 来换取同样多的 X。A 国的利益是自上而下，B 国的利益是自下而上的，但都有边界，A 国虽然都是 10 单位的 X 能换取更多的 Y，但其界限是 10X：20Y，而且一旦达到 10X：20Y，B 就会退出交易，因其在国内就可完成这样的交易。反过来，B 也是如此，尽管他希望用更少的 Y 来换取同量的 X，但其上限是 10X：15Y，一旦达到这样的比例，A 就会退出交易。

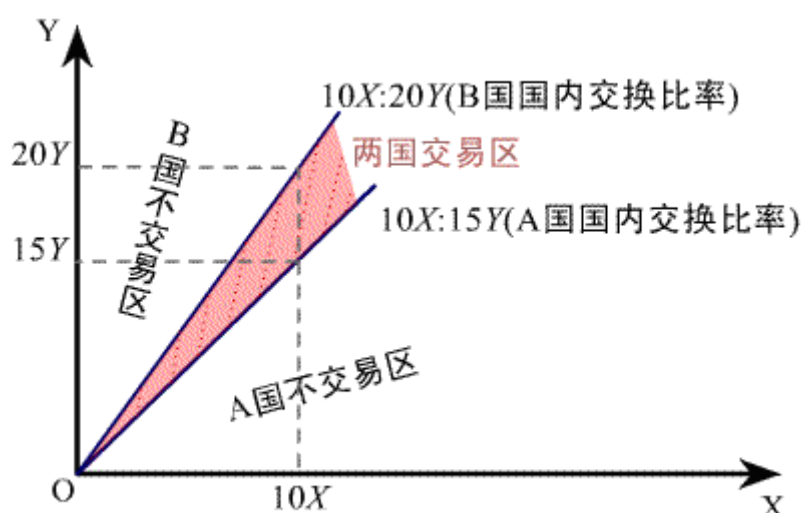


图 1-1 A、B两国交易区的形成

如图 1-1，横轴表示 X，纵轴表示 Y，两条射线分别表示 A，B 国内的交换比率，贴近 X 轴的是 A 国国内的交换比率 $10X:15Y$ ，贴近 Y 轴的是 B 国国内的交换比率 $10X:20Y$ 。从上图可以发现，在 A 国国内交换比率线以下部分的区域是 A 国的不贸易区，因为在这个区域内 10 单位的 X 换取 Y 产品的比率少于 15，A 国没有必要进行国际贸易，因其在国内即可完成；同理，在 B 国国内交换线的左边，更贴近 Y 轴的区域是 B 国的不贸易区，因在这个区域里，B 国需要用大于 20 单位的 Y 才能换 10 单位的 X 产品，这样还不如在 B 国国内交易。此外，A 国国内交换比率线的上面和 B 国国内交换比率线的右边所在的区域是双方的贸易区。交易价格就是通过圆点引出的一个射线，而从圆点引出无数条任意的射线（在交易区中间），李嘉图不能确定这条价格线究竟应落在什么地方。

要确定这条价格线，需要用相互需求理论予以解释。与国内经济活动一样，国际经贸活动中的价格确定也由供求来决定，但这种供求与国内有很大区别，请看图 1-2：

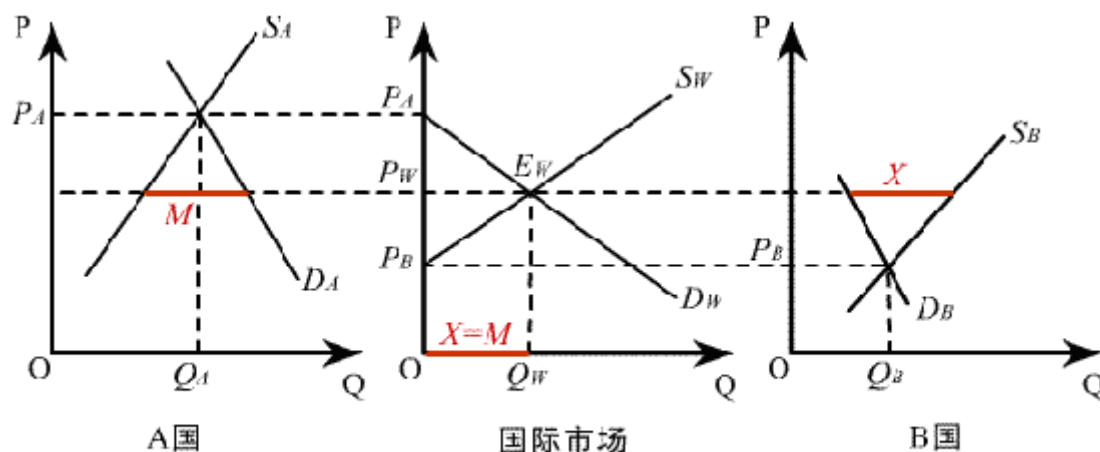


图 1-2 国际市场价格的形成

三个坐标系中，左边是 A 国的供需基本情况图，右边是 B 国的供需情况图，中间是世界供求基本情况图。A 国的这张图是一个局部均衡图，横轴是产品数量，纵轴是价格，在均衡点 E 上可找到相应的均衡数量和均衡价格。

E 点是供给曲线 S_A ，需求曲线 D_A 的交点。同样在 B 国这张图中，也能找到相应的均衡点。从图上可看出，A 国生产这种产品时，单位产品价格远高于 B 国。我们假设世界市场由 A、B 两国组成，即 A 国和 B 国要构成整个国际市场，在这种情况下，商品就会从价格低的国家流向价格高的国家，当然也有一个前提：国与国之间没有贸易障碍。商品必然从价格低的国家流向价格高的国家，去获取更多的利润，这样的流动过程从中间的图中可以找到。

图中可以明显看出 A 国制造此产品的价格高于 B 国，因而，B 国的这种产品就会流入 A 国获得更多利润。

下面我们再从图例角度来分析一下这个过程，从 A 国产品价格出发，向世界市场平行画一条虚线，在世界市场坐标图纵轴上找到一个 P_A ，同理，从右边 B 国市场图的均衡价格 P_B 引一条平行的虚线，在世界市场坐标图中纵轴找到一点 P_B ， P_A 与 P_B 分别是两个国家的均衡价格，也是世界市场上价格上限与下限。通过平衡线到世界市场图中，会找到一个对应的 P_w ，即世界价格均衡点，我们在 B 国图中找到供给曲线与需求曲线，曲线中间的 X 段，这段长度恰恰等于 A 国供给与需求之间的长度，这样才会世界市场中找到这样一个 P_w 。

如果供求发生变化，那么价格与均衡数量也会发生变化，这时世界市场的价格均衡数量也会发生变化。如果不是需求偏好发生变化，而是价格本身产生波动，那么就会有一个自动调节机制，这个价格自动便回归到这个均衡点上去。从理论上讲，国际市场中的价格就是由供求关系的不断变化来调节。在现实生活中除了供与求的关系外还有许多其它因素，因此，A、B 两国之间存在很大的价格差异。从长远的角度讲，价格停留在均衡点上，是必然的，但是由于双方谈判技巧的运用，双方经济实力的差异，也有可能使得现实的价格偏离均衡价格，这就是谈判的力量所在。

二、商务谈判系统

最后，我们谈一谈商务谈判中系统的问题。

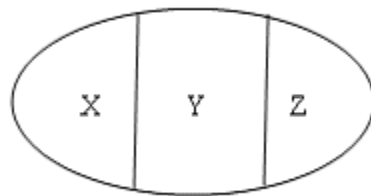
谈判本身其实是一个系统的问题，它是方方面面相互制约，相互相关，相互集合，既具有整体性，又具有适应性的各种要素集成的综合体。因此商务谈判中的各个环节，各个行为过程，及各个阶段的功能，有很深的相互依赖性，因此需要从总体上考虑商务谈判中的主体客体问题，地点时间，行为等要素之间的关系。因为谈判本身是妥协的、协调的，而不是像比赛有输有赢，它不是一种博弈过程，很可能是一种双赢。正因如此，谈判本身体现的是一个较为复杂的过程，也只有从系统角度来考虑，才可能

把彼此之间的关系建立在共同性基础上。

（一）谈判中的 4P

1. 确定目标（purpose）

我们从一个例子来谈商务谈判整体过程。比如，从目标角度，商务谈判尽管是双赢过程，但由于利益理解本身有差异，因此，往往商务谈判从总体角度有基本目标、应争取的目标、可交易的目标，即目标本身是单一的，目标本身具有整体性，在此情况下，我们讨论目标的整体性。目标是谈判的一个结果，你有各种各样的谈判的筹码，但至少有一点，在整体上谈判过程中你必然满足对方的最低需求，如果你满足不了，那么可以想象，无视对方的最低需求的结果是谈判破裂，对手退出谈判，就意味着你这一方利益的彻底丧失。因此，这是一个对立统一过程，是一个整体性的过程，你的利益不能仅仅从你的一方来显示，你的利益只能从对手身上体现，谈判既是一个对立，又是一对相互依赖的矛盾综合体。请参看图：



这张图是一个圆，分为 xyz 三个区，两极代表两个谈判对手 A、B。作为 A，圆中 X 区域是他的最低利益，对 B，z 区域是他的最低利益，在这种利益情况下，A 的利益一定要大于等于 X，他能做到也必然是小于 X+Y，如果他取得 X+Y，甚至向 z 区过犹不及的话，那么，B 就会退出，反过来，对于 B 他的基本利益在 Z，他也希望能获得全部的 Y，那么，他的利益是 Z+Y，还想从 X 区争取一点的话，那 A 就会退出谈判，结果谈判破裂。如果这样，在这个圆中，B 连 Z 区域也获得不了。所以，我们要讨论目标的总体性和系统性，你就会发现，你的利益要体现在别人身上，这是一个辩证的过程，你的利益不可能在自身上体现，只能在别人身上体现。如果一定要赶尽杀绝，当对手被彻底打垮的话，你的利益也彻底丧失了，这是从目标的角度来看。如换一个角度，从过程角度来看系统性，你的谈判可能是一个单一的过程，但在其背后，有相关的其他过程，甚至由此而引发方方面面的交易存在。同时，在谈判中如果能够避免利益的冲突、碰撞，而是各自具有不同的利益，有各自的追求，利益交错，这就容易各有所得，达到双赢，而大家追逐的目标是同一的，各不相让，往往谈判的难度就会大些。

2. 制定计划（plan）

3. 掌握进度和节奏（pace）

4. 发挥个人技巧和气质（personality）

（二）谈判心理学

1. 生存

2. 安全保障
3. 爱与归宿感
4. 受人尊重
5. 自我实现
6. 补充不足
7. 追求美感

第三节 商务谈判的类型

一、横向谈判与纵向谈判

所谓横向谈判是把要谈的议题铺开，几个问题同时讨论。比如讨论货物贸易时讨论价格，交货条件，付款条件，质量，规格，解决争议的问题。由于彼此错综复杂，有很强的相关性，价格高低与支付条件有很密切的关系。同时，又与规格多样性有密切联系，此时必须所有问题综合考虑，全盘铺开，这就形成了一个横向谈判。

纵向谈判是一次只讨论一个问题，完成一个问题再讨论下一个问题。在经贸活动中，很多情况都属于纵向式的，如商品贸易谈判中，首先谈质量问题，然后谈其他，质量问题解决了，在此基础上，再讨论其他问题。

当然，纵向与横向各具特点，我们很难说孰优孰劣，只能说各具特点。做为横向式具有议题灵活，可变性大的特点，要求谈判人员应具备掌控全局的能力；但反过来，由于横向式涉及面广，议题变换容易，这时容易加剧讨价还价，纠缠枝节问题。由于横向式铺开几个议题，在一个问题上有所进，另一个问题上有所退，即对等让步可能性大，做为谈判一方而言，并不希望出现。

作为纵向式程序明确，议题简化，从某种角度讲，易于对一个议题取得彻底解决，避免多方出来议而不决。如果全线铺开，加上对全局掌握能力不强，可能从一个议题跳到另一个议题，跳来跳去，议而不决，利益达不到彼此的交叉点，失去了谈判的内在意义。对纵向而言，他存在的特点是议题僵化，不利于双方灵活沟通，很多情况下，当一个议题僵住，所有的议题都会同时停止讨论。矛盾集中于一点，这个问题无法深入，其他问题就无法再谈了，同时往往纠缠在一个问题上，不利于使谈判人员发挥主观能动性，发挥创造能力。所以横向式与纵向式各具特点，关键在于，你在什么场合时机下采用哪个类型，横向谈判对于人把握全局的素质要求高些，纵向谈判对于谈判者的要求相对低些，但对于公司将整体事物进行有机分解的能力要求高些。

二、软式谈判、硬式谈判与价值式谈判

软式谈判又叫让步式谈判。谈判目标是达成协议而不是侧重于胜利，表现不是对抗，而是屈服，气氛上不是以对抗为主，而以顺从为主，这种方式一般是存在的。软式本身强调的是建立某种商务关系，不是强调一对一的取得胜利而是一对一的结合，建立长远的商务关系它表现的较温和。这种方式大多在双方的相互需求不对等时采用，即本方地位较弱时采用。

硬式谈判又叫立场式谈判。实践中将自己的立场凌驾于自己的利益之上，为了立场宁肯放弃利益，谈判的主线是對抗搏斗，頑固的维护自己立场，谈判中往往让人感觉很固执。这种方式最大的缺陷是情绪对立化，不尊重对手，所以这种谈判结果往往没有真正的胜利者，两败俱伤是常发生的，如不是一个特定的环境、意志、目的的需要，没有人愿意采用这种充斥着对抗、固执的方式，因此硬式谈判是很难打造出真正的胜利者。

价值式谈判又叫原则式谈判。它较注意人际关系，双方应相互尊重，即不以对抗为出发点，而是以双方互相尊重为出发点，尊重对方的需求，至少最低利益必须保证。谈判是为了探求双方利益的交叉点，如果谈判中，往往强调立场而非利益，就会陷入困境，立场之争掩盖了利益获得，在谈判中没有真正的胜利者。所以谈判要懂得双方共同利益不是在双方冲突中获得，而是在互相尊重中获得。我们所说的原则、价值实际是人际人情的价值，也有商品价值，如果不是特别强调立场，而可以看到双方利益有共同点的话，这种谈判具有较大优越性。

三种类型在不同场合条件下，可以采用，但也有若干制约因素。比如你是为了建立业务、商务关系还是保持业务联系存在可能性；比如双方实力对比，谈判中，人力、财力究竟具有多大空间，时间紧迫性上，对谁有所倾斜，都决定你在谈判中是否采用软、硬式或价值式。

三、从业务类型分类

从业务角度分类有很多种：有进出口货物，投资，劳务输出与输入，专利知识产权转移，工程承包，遭受损害涉及合同违约时处理争议等各种谈判。

不同类型的谈判，涉及内容是不一样的。比如我们进出口货物交易最关键的是商品所有权转移条件，即有什么样的权、责、利。因此谈判内容涉及数量、质量、价格、交货运输、支付问题，正因以上方方面面的情况，每一种情况涉及不同内容，如 CIF 价、FOB 价，CFR 价及派生的种种价格，每一种价格术语，都隐含相应权责利。所谓谈判，就是把这这些权责利的细节确定下来。因此，进出口货物的谈判实际是对刚讲过的类别项目进行商讨，最终得出一个大家都可以接受共识的过程。

再如，知识产权的谈判即使达成了一致，知识产权的所有权并没有发生转移，购买方仅获得使用许可，出售方卖给了一个顾客，还可以同时卖给无数个其他顾客，好比微软开发的 Windows 视窗系统，你买的并不是视窗系统的所有权，而是使用权，此情况下微软有资格有条件无数次出售视窗系统，你得到的仅仅是视窗的使用权，没有权利出售系统软件，无权在指定范围之外使用。因此，在我们说知识产权方面，很大程度上不是所有权的转移的权、责、利，而是使用权转移的权、责、利。

四、商务谈判的定位

谈判是沟通、是妥协，是将可能的机会确定下来，寻找彼此利益的交叉点。如果这样，我们不要把谈判看作战争比赛，更不要看作对抗，而把谈判看作一个追求双赢追求彼此利益的过程或至少采取一种合作的利己主义态度。供给是满足需求的基本手段，需求代表利益，由于谈判作为一个双方的需求，不能只考虑个人；需求有不同的层次，包含个人、谈判组、集体、国家的利益或更大的全球福利，从转移的角度来思索，不同层次之间的谈判，或不同层次之间的联系，他们可能一致，也可能不一致。因此，除了满足对方最低需要外，也要满足谈判组的不同层次的需要，你最终的利益目标才能达到，否则被人采用各个击破，反间计收买了你的谈判人员，从而导致失败。

从方法论角度来看，谈判中间更多强调的不是理论，而是一门艺术，因此做为这门课，讲的只是一些原则，一些教条，只有通过实践，你才能成为一个谈判的胜利者。中国古语说，拳不离手，曲不离口，只有在这样一个具体实践的过程中，你谈判策略的运用才能越练越精，协助你在谈判中取得成功，所以这门课具有很强的操作实践意义。

第二章 商务谈判的原则——双赢的原则，公平的原则

第一节 兼顾双方的利益原则

一、双赢中“赢”的概念（成本效益分析）



如果你是一家比较有实力的电缆厂老总，有一家外企要包销你 85% 的产品五年，你会如何选择？

- A. 接受
- B. 不接受



商务谈判必须是在一定的指导思想下完成。这种指导思想作为一个完整的体系，就是商务谈判的原则。对一个谈判者而言，如果在谈判中没有明确的指导思想，没有明确的目标，没有明确的授权，就很难达到自己和集体的预期效果。因此无论何种形式的谈判，总是在一定的原则指导下进行的。

如果谈判者抱定了双赢的思路来进行谈判，那么在谈判中就会注重合作，注重互惠，在自己的利益得到满足的同时尽量让对方也有所收获。要使双赢原则在实践中得以体现，谈判者首先应该明了谈判中的成本效益问题。

（一）谈判的效益

谈判的效益是指谈判中目标实现的程度，或者谈判者预期目的的完成程度。谈判的效益可以从谈判的远期目标的实现、商务关系的维系与发展以及眼前的财务目标的实现这三个方面来加以考虑。

在某些时候，近期的财务利益和远期的商务关系，或者长期的目标是吻合的，但很多时候三者之间也会产生矛盾。这就需要在近期的财务目标和远期的商务目标之间达成妥协，寻找一个交叉点。

（二）谈判的成本

1. 谈判中所作的让步，即预期目标与实际实现之间的差距。
2. 商务谈判中所涉及的人、财、物等资源的耗费。
3. 谈判中所占用资源的机会成本，即所占用的资源用于其它用途所能够创造出的最大收益。这一点在实际中很重要，但往往为人们所忽视。

因此，从商务谈判的角度，我们应充分考虑到商务关系的发展与维系对于本方未来利益的重要作用，同时也应该考虑到这种商务关系的维系除了在未来很可能带来直接的利益之外，还可能透过这层商务关系发展出与其他方的商务关系，从而形成一个商业的 network。这种谈判所带来的网络关系在很多情况下比谈判

本身还要重要。

在谈判的过程中兼顾了成本和效益两方面的问题，就能够使谈判在比较高的层次上开展，也就比较容易达到双赢的状态。

二、寻求兼顾双方利益的做法和策略

（一）尽量做大利益，避开利益冲突

谈判的最高境界是双赢，即双方均要有利益的获得和满足。从分析中我们会发现：对于利益的理解，谈判双方可能是一致的，也可能是不一致的。换句话说，双方在谈判中发自内心的利益追求可能是重合的，也可能是有差异的。进一步分析可知，如果双方所追求的利益目标是重合的，即利益冲突较大，那么谈判很可能会陷入一种竞争状态。如果双方的利益目标本身就有差异，那么彼此竞争的一面就要弱一些，合作求得双方利益最大化的一面就可能强劲一些。因此如何区分谈判双方追求的利益，有多大程度的重合，有多大程度的差异，如何制造多层次的需要，使得利益不要冲突，就成为追求双赢的一个重要命题。

在谈判中，利益的重合本身可能就是造成双方竞争的基础。所谓利益的重合部分就是双方都想得到的利益，它会随之产生利益分割的问题，这样就会造成双方对既定利益总量的竞争。如果双方追求的利益是有差异的，这种差异本身就给了双方合作的基础。双方的利益都可能得到满足，同时还能避免对抗，产生双赢基础上的合作。

在谈判中，双方从各自的利益出发，利益之间有重合也有差异，满足一方最大的利益的同时满足另一方的利益，这样使得双赢才能够成为可能。因此，在双方的谈判中，如果能在利益问题上进行合作，把利益的重合部分即将产生竞争的部分最小化，把利益的差异即能够使得双方都得到满足的部分最大化，这样双赢的局面，win-win的结果才存在实际的基础。

二、寻求兼顾双方利益的做法和策略

（二）为对方着想，最终达到自己的目的

要想追求自己的利益，就必须给他人以利益，如果把他人的利益通通占为己有，那么当对方被迫退出谈判的时候，自己所应该获得的利益也随之全部丧失。这也是辩证法的道理所在：只有同时照顾到了别人的利益，才能获得自己最大的利益。

站在对方的立场，从对方的角度设身处地地考虑问题，就能够充分体现一方谈判的诚意，在十分友好的谈判气氛中一方提出的设想和方案就能够比较顺利地得以采纳，从而达到谈判的目的。这一点也是兼顾双方利益，实现双方利益共享原则得以贯彻的要求。

（三）消除对立

谈判中如果双方情绪对立，语言将趋于激烈，此时很难判定双方的利益所在，面子上的小损失可能导致利益上的大损失。合作的利益总大于对抗的利益，所以，应该消除对立，寻求合作。

（四）求同存异，缩小不同点

谈判中，在双方利益重合之处容易产生争执，在双方利益差异之处则比较容易达成协议。有差异性的利益使得双方从不同的角度获得各自利益的满足，从而产生双方的利益共同之处。需要强调的是，利益的共同之处和利益的重合之处是两个不同的概念。利益的共同之处是指双方均能获得各自不同的利益，双方都满意，从而达到双赢

的结果的那部分；利益的重合之处是指双方都想得到，从而产生争执的那部分。

因此，所谓的求同存异是指在利益的共同之处求同，在利益的重合之处存异，尽量做大共同的蛋糕，这样谈判就能够得以顺利进行，双赢的局面才有可能产生。

（五）分中求合

分中求合是指为了共同的利益，必须有分有合。重庆谈判就是一个成功利用分中求合的例子。在日常的商务谈判中，运用分中求合要注意：不能抱着害人的心态，但是也不能一点都不提防。人不犯我，我不犯人，人若犯我，我理所应当维护我自己的利益。这样，就能较好地做到分中求合，有分有合。

在这里，分是手段，合是目的。当然，从更大的范围来讲，从谈判的总体来看，合作就不是目的了，合作变成了手段，利益才是真正的目的。这是一个层次高低的问题，不同的层次要有不同的做法，遵循不同的原则。



你怎样看待双赢？和身边的人交流一下商务谈判中双赢原则的运用。

第二节 公平的原则

一、对于公平概念的理解



一个穷人和一个富人同时捡到 1000 圆钱，那究竟应该如何分配这笔钱才算公平呢？对于这个问题不同的人提出了不同的方案，我们介绍三个比较有代表性的方案以供大家参考。

- A. 两人平分，各得 500 圆
- B. 穷人少分一些，富人多分一些
- C. 穷人多分一些，富人少分一些



双赢局面的出现有赖于公平原则的贯彻。公平这个概念本身很难清楚地定义和理解，原因在于它包括主观的公平和客观的公平。人们所认为的客观上的公平往往存在着公平中的不公平，即形式上的公平而实际上的不公平。作为主观上的公平，由于价值判断标准上的不一致，也就更难以界定究竟是公平还是不公平。过去福利分房就是一个很好的例子。考核标准定得极其复杂，考虑了年龄、工龄、学历等诸多的因素，最终还是落得一个不公平的结论。由此可见，要想求得一个绝对的公平是完全不可能的。

案例：一个穷人和一个富人同时捡到 1000 元钱，那究竟应该如何分配这笔钱才算公平呢？对于这个问题不同的人提出了不同的方案，我们介绍三个比较有代表性的方案以供大家参考。

1. 两人平分，各得 500 圆。

理由：排除了穷和富的因素的影响，既然大家一起捡到，当然应该各得一半。

反对意见：富人得到这笔钱要纳所得税，然而穷人不用纳税，这样每人实际所得就是不一样的。公平应该是税后的公平，富人应该要多分一些，以使富人纳税后两人所得的钱一样多。假设穷人所得的钱为 x ，富人的税率为 y ，则可以用下式表示：

$$x = (1 - y)(1000 - x)$$

2. 穷人少分一些，富人多分一些

理由：除了税率的因素以外，从边际效用的角度来看，穷人和富人所分得的货币给两人带来的效用增加量应该相等。但是对于一定数量的货币，给穷人带来的效用增加要大于给富人的效用增加。所以富人应该要多分一些，这样两人的效用增加量才能相等。比如在新加坡，破坏环境卫生的罚金因人而异，是按照个人所拥有的财富比例来罚款的，使得任何人都会因为被罚心疼而注意约束自己今后的行为。

反对意见：穷人本来就穷，如果再少分的话，是与社会伦理道德不相符合的。

3. 穷人多分一些，富人少分一些

理由：首先，穷人是人群中的弱势群体，要使社会公平，应该对弱势群体的利益多加照顾和关心。其次，一定金额的货币对于穷人的意义远远大于其对于富人的意义。因此从增加社会福利增长的角度出发，极端地讲应该把这笔钱全部给穷人，这样才能最大程度地增加社会的福利总量。

反对意见：公平与慈善是不同的概念，不能把二者混为一谈。因此应该先给富人其应得的那一份钱，然后由富人捐献给穷人，以显示其对穷人的施舍和其对社会的责任。

以上观点是各不相同的，甚至截然相反，可以说各有各的道理和立场，有的

人甚至提出由上帝来决定——扔钢蹦儿。由此可以看出，对于公平概念的理解和界定，没有一个统一公认的说法和标准。绝对的公平是不可求的，但是相对的公平却是可以实现的。

二、公平意味着机会的平等

既然公平没有绝对的，只有相对的，那么对于公平的追逐，只能追求一种机会的平等。有些事情即使最后的结果显得很公平，但是由于在参与的过程中双方的机会不平等，仍然不会让双方感到满意。在实际的国际政治经济生活中，有很多这样的例子。

在南非，过去白人居于社会的统治地位。但是在国际社会舆论和潮流的强大压力之下，白人统治者也曾经设计过种种改善黑人地位的方案，结果却纷纷失败。其原因在于这仅是白人单方面给黑人的施舍，一种缓兵之计而已，并非代表黑人地位的真正改观。后来在曼德拉的领导下，广大黑人经过艰苦的斗争赢得了自己在社会中应有的地位和权利。曼德拉先生随后公布的一些措施，单纯从平等的角度看，未必一定比白人政府制定的那些措施好，但是却为广大黑人群众所接受，原因就在于黑人们觉得这是他们自己斗争得来的结果，是他们自己意愿的代表和体现。

由此可以看出，在商务谈判中，有时候过程的平等参与比结果本身更为重要。一个由你提出的你觉得极为合理公平的合同不一定被对方所接受，就是因为合同的拟订缺少了对方的平等参与，使得对方觉得合同不能体现其意愿。谈判中，双方都十分看中参与过程的平等性，而谈判的公平原则中机会的平等显得尤为重要。

在谈判中，有时尽管从某一客观的角度讲结果并非十分公平，但是如果双方主观上、心理上觉得满意，那实际上也就达到了一种相对公平的结果。其依据在于不同的人对同一事物可能有着不同的看法和衡量标准。



你是如何看待公平的？又是怎样理解谈判公平原则的？

三、公平的计量

前面从定性的角度对公平进行了讨论，接下来从定量的角度对公平进行分析，其中既包括心理感受的因素，也包括实际的获得，还包括博弈的结果。主要有朴素法、拍卖法和多重计价法三种计量方法。

案例：一富翁突然去世，留下 A、B、C、D 四件物品，这笔遗产要在其三个儿子甲、乙、丙之间分配。究竟应该如何分配才显得公平合理？

（一）朴素法

表 2-1 物品的价值评价

单位：圆

	甲	乙	丙
A	100	30	60
B	20	10	30
C	10	15	20
D	5	30	10

在表 2-1 中，数字代表甲、乙、丙三人对 A、B、C、D 四物品的价值评价。

朴素法的分配原则：物品由对其评价最高的人获得，但获得者由于占有该物而必须对其他二人给予价值上的补偿，以示公平。

因此，分配的问题就转化为物品获得者如何对其他二人进行补偿的一个数学问题。

由表可知：甲根据其估价出价获得 A 物品，对乙和丙给予补偿；乙根据其估价出价获得 D 物品，对甲和丙给予补偿；丙根据其估价出价获得 B 和 C 物品，对甲和乙给予补偿。三人对 A、B、C、D 四物品的估价总和为： $100+30+20+30=180$ 圆

平均每人应该获得的价值为： $180/3=60$ 圆

故，甲应该支出补偿： $100-60=40$ 圆

乙应该支出补偿： $30-60=-30$ 圆

丙应该支出补偿： $30+20-60=-10$ 圆

结论：甲拿出 40 圆对乙和丙给予补偿，乙获得 30 圆的补偿，丙获得 10 圆的补偿。

（二）拍卖法

拍卖法的分配原则：物品仍然归估价最高者所有，但是他的出价并不是其估价，而是比其余二人中的估价最高者的估价稍高的一个数即可；获得者仍然对其他二人给予补偿，但是补偿的计算方式不同于朴素法。

同理，问题转化为获得者如何对其余二人给予补偿的一个数学问题。

由表 2-1 可知：

甲获得 A 物品，对乙和丙给予补偿，其出价为 60；乙获得 D 物品，对甲和丙给予补偿，其出价是 10；丙获得 B 和 C 物品，对甲和乙给予补偿，出价为 35。

三人对四件物品的最小总出价为： $60+10+20+15=105$ 圆

平均每人至少应该分摊： $105/3=35$ 圆

故，甲应该支出补偿： $60-35=25$ 圆

乙应该支出补偿： $10-35=-25$ 圆

丙应该支出补偿： $20+15-35=0$ 圆

结论：甲拿出 25 圆作为对乙的补偿。

由上面的分析可知：在拍卖法下，物品的分配与朴素法比较没有改变，但是每个

人所付出的代价却减少了。

四、追求公平中的囚徒两难的应用



1. 警方对同一案件的两个犯罪嫌疑人进行隔离审讯，每个犯罪嫌疑人都有坦白和抵赖两种策略。当两个犯罪嫌疑人共同坦白时，他们将被判处 6 个月徒刑，如果一方坦白，而另一方抵赖，坦白者将被无罪释放，而抵赖者将被判处 9 个月徒刑，如果双方都抵赖，双方则会因法庭证据不足而被同时判处 1 个月徒刑。

- A. 嫌疑人甲抵赖，嫌疑人乙也抵赖
- B. 嫌疑人甲抵赖，嫌疑人乙坦白
- C. 嫌疑人甲坦白，嫌疑人乙抵赖
- D. 嫌疑人甲坦白，嫌疑人乙也坦白

教师点评

2. 在商务谈判中，采取何种谈判策略有时类似于囚徒两难模型中囚徒的选择。谈判双方都有欺骗和合作两种策略，一方欺骗一方不欺骗时能够给欺骗方带来额外利益。根据谈判双方交易的不同类型，可以分为以下四种情况，你会做出什么选择？

(1) 双方的合作是一次性的

- A. 欺骗
- B. 合作

教师点评

(2) 双方有有限次的商务往来

- A. 欺骗
- B. 合作

教师点评

(3) 双方有长期无限次的商务往来

- A. 欺骗
- B. 合作

教师点评

(4) 双方的商务往来期限不明确

- A. 欺骗
- B. 合作

教师点评



第三节 时间的原则

一、时间原则的主要内容



试一试

你在商务谈判中何时会让步？

- A. 开局时让步
- B. 接近尾声时让步



时间的原则实际是要讲述谈判中时机和耐心的问题。

（一）时间的质

“人生的道路虽然漫长，关键的却只有一、二步”，说的就是时机。机不可待，抓住时机，兵贵神速。商店的降价大销售往往放在节假日，显得合情合理。

（二）时间的量

如果在谈判中一方性情急躁，一方表现沉稳，其结果必然是急者败，慢者胜。一般而言，人们在做任何事情都有一个事先设定的时间界限。当超过这个时间界限后，人们的活动就有可能因此而终止。从心理活动的角度可知，当人们还远离这个时间界限的时候，时间充裕，人们的心态平静，会尝试一切可能的办法去达到自己的目的。但是当越来越接近甚至超过时间界限的时候，心情就容易慌张，变得急躁，信心产生动摇。在急于完成任务的心理驱动下，就可能做出让步和妥协。

因此，耐心对于谈判者是至关重要的，而要真正作到耐心，就要求谈判者很好地把握时间界限。这包括两个方面：把握自己的时间界限和把握对方的时间界限。

（三）时间的结构

时间的结构包括时间的横向安排与时间的纵向安排，应视具体情况而定。

二、时间原则在谈判中的运用

（一）抓住对方注意力的薄弱点

对时间原则的恰当把握在实际生活中是不难做到的，日本和香港的商人在这方面就做得很好。日本商人在与对手在日本本土进行谈判时，往往会在迎接客人的轻松气氛中殷勤地提醒对方不要忘了预定返程的机票。如果对方没有提防，让其代为办理返程的机票，那么就相当于向其透露了谈判的最后时间界限。其结果必然是日本商人在谈判中百般拖延，迫使对方在时间的压力下做出让步。美日双方的汽车贸易谈判就是一个很好的例证。

在国际政治生活中，美越的越南战争谈判也是越南谈判代表很好地利用时间原则的例证。这样的例子数不胜数。

在实际的生活中，家庭主妇为了几分几毛的利益也要讨价还价，更何况是商务谈判中动辄几十、几百万美圆的生意。所以必然存在激烈的交锋。时间原则的运用与否就可能决定谈判者在谈判中是否处于主动的地位，是否能够使得利益的天平向其倾斜。

（二）如何为对方设定时间界限

要再次强调的是，尽量不要为自己设置苛刻的时间界限。在谈判者本土谈判时，可以抱定今天不行明天再来的思路，买卖不成仁义在。在对方所在地谈判时，应该注意保守自己的谈判时间期限，这样才有可能获得谈判的主动地位。



在实践中你是如何运用谈判时间原则的？可以把你的经验与同学们交流一下。

第四节 信息的原则

一、对于信息的正确理解和反应

信息的原则是指谈判者在谈判中应该尽量多地了解对方的信息，对信息要有一个正确的理解、分析和反应；同时，也要注意保守自己的信息，在适当的时候，可以给予对方假信息，扰乱对方视线。当今的社会是信息社会，信息的获得和分析关乎谈判的成败。因此，谈判的较量实际也就转变为双方掌握的信息量和信息准确度的一场较量。

很明显，当谈判正式开始以后，谈判双方处于高度警惕和戒备的状态，在这种情况下很难探听到有利的信息。所以，信息的收集应该在谈判之余，尤其是在谈判还没有开始之前双方的联络和交往的场合。

善于捕捉信息，还要善于分析信息。信息的理解就显得尤为重要。看到了听到了和看清楚了听清楚了以及看明白了听明白了是属于三个不同层次的情况。谈判学实验数据显示，在高度紧张的谈判过程中，一般的人对于对方的发言一般只能记住 50%，在这部分中又只有 1/3 能够正确反映说话人的原意。换句话说，一个没有经过专门训练的人只能正确记住对方谈话 15% 的内容，这是很不利的。进一步而言，对这 15% 的信息虽然正确地记录了，但是却没有正确的反应，那这些

信息不但起不到正面的作用，反而可能造成极坏的后果。因此，信息的正确理解和反应是不同层次的问题。

二、信息的收集渠道

合法公开的手段是收集信息的主渠道。信息的收集尽管复杂而繁琐，但是能否有效地收集到信息关键在于是否能够做个有心人。对各种各样的相关信息提示能够细致而敏锐地反应和判断，抓住被绝大多数人所忽视的细节情况，这样就能获得别人所没有的线索，做出有利而及时的反应。其实生活中各色各样的大众媒体已经以各种各样的方式向外界传递了无数的信息提示，一般情况下已经足以做出判断，因此，细心敏锐就能掌握先机。商业间谍只是出现在特殊的情况。

水滴石穿，非一日之功。在浩如烟海的信息中找出自己有用的信息所需的敏锐观察、精确分析和迅速反应都是平时知识和经验积累的结果。没有这种日积月累，就不可能有那种瞬间的灵感。日本人能够从报纸报道中断定中国发现了大庆油田的例子就体现出平时知识积累的重要。

三、在适当的时机制造假信息

信息是判断决策的依据，它的重要性毋庸多说。谈判的过程中对方必然会尽力收集关于我方的信息和情报。在这场信息战中，为了掩藏我方真实信息，在适当的时机可以制造假信息以迷惑对方，真真假假，假假真真。因此，制造假信息的目的在于扰乱对方的视线，使得对方的决策基础发生动摇，导致判断和决策失误。

四、应该重视无声或者无形信息的利用

研究表明：谈判中 55% 的信息并非来自语言，而是来自形体语言等方式的传导。没有经过专门训练的人常常在举手投足之间不经意地向外界传递着很多更加真实有用的信息，尽管其主观上有过一定的戒备和警惕。因此谈判者应该留意对方非语言信息的流露，仔细地加以研究和利用。这种能力的获得有赖于平时的多多揣摩和不断积累。从另一个角度来讲，谈判者也应该注意在平时训练控制自己肢体的下意识动作，尽量减少自己在谈判中通过形体语言向对方泄露的有用信息。

五、统计信息中的“谎言”

（一）与结论不相关的证明

一位汽车商人赞誉一种汽车大受欢迎，因为每 100 位买主中，只有 5 人曾对卖方抱怨汽车的低劣。于是车商说：“有 95% 的买主都喜欢，这车肯定很好！”（不抱怨和喜欢没有必然联系！）

（二）百分比的陷阱

犯罪浪潮正在席卷而来，去年的杀人案件增长了 67%。（而实际所谓的增加只是从 3 件增加到 5 件。）

（三）庞大与微小的奥秘

拳击并不比其他接触性体育项目更危险。一项有关 30 年来与体育有关的死亡统计显示：棒球的死亡人数为 43 人，领先于足球（22 人）和拳击（21 人）（可是从事棒球的爱好者远远多于拳击手）

（四）对“平均”的误解

现在工人的境况比以往好了很多，目前工人平均工资已经达到 ¥27600。（27600 是平均数？中位数？还是众数？）

结论：不要轻易相信自己所得到的统计信息！



谈判信息原则的运用与其他原则有何不同？谈谈你的看法。

第五节 谈判心理的原则

一、不同需求层次的人有着不同的心理活动

谈判心理的原则是指在谈判中谈判者要利用对方的心理活动因素，因势利导，促成交易。

由于谈判中心理活动对于谈判的重要影响，当今对于谈判心理学的探讨研究越来越深入，对于谈判中心理活动的分析，正逐渐发展为一个新的心理学分支学科。卡内基曾经讲过，要想让别人自己去试，天下只有一条路，那就是调动他的欲望。因此，他经常做的是用客户的名字来命名自己的工厂，然后向同名人去推销，人们如何拒绝与自己同名的产品呢？

不同需求层次的人群，要求满足的需求水平也就不同。因此，在商务活动中，针对谈判对手所处的需求层次给予相应的满足，就比较容易因势利导，促成交易的达成。

二、贯彻心理原则的措施

心理原则即善于利用对方心理因素，因势利导的促成交易。使该原则得以贯彻，有以下若干措施：

（一）从对方的需要入手，为对方需要着想

如仅从自己方需要着手考虑，在谈判中会引起对方反感，甚至当你在考虑自己需要完全不考虑对方，在语言中不加任何修饰把自己需要赤裸裸的过分表现出来时，易引起对手反感。如把自己的需要隐藏在照顾对方的旗帜下不至于引起反感，就很可能达到目的。

（二）让对方以他自己的利益出发，最终促成交易，满足自己的需要

往往你从对方利益出发，满足对方需要，可达到促成交易的目的。但如果对方不这么认为，可能你的一番好意没能达到目的，易被对方曲解产生相反的结果或效果。如从对方的利益出发考虑，不是你来考虑，那么这种情况可避免。

（三）兼顾自己对方双方的需要

也就是在考虑过程中，有自己的也有别人的利益，这样对方不至于反感，愿与你合作，完成交易过程。既要照顾自己，又要照顾对方，比较容易贯彻，过去介绍很多原则，都强调谈判本身的双方沟通是利益的交叉，是双方在妥协基础上商务机会的确定。兼顾双方利益就是从自己和对方需要利益角度出发。比如分比萨饼，一个人持刀，另一个人先挑，这种情况即考虑了双方都有第一需要，这也是可能又有可操作性的作法。

（四）抛弃自己需要，满足别人的需要

这种境界不管如何，不考虑自己需要来满足别人需要，比如日常生活中的绝食自杀，完全不顾自己生存需要，满足其他人需要，哪怕是虚无缥缈的，在日常生活中也有这种情况。

（五）不顾对方需要，仅考虑自己需要，这也是某种贯彻心理原则的做法，尽管会引起别人反感，但有时也不是不可能做。

（六）不顾自己与对方的需要，一意孤行的去做任何事情，从而达到某种目的，这也是贯彻心理原则的一种做法，不顾业主不顾雇员利益无限期罢工，既损害业主生产利润的利益，也损害了雇员收入的利益，属一意孤行。

心理活动因素，就是采用一种常规办法，或非常规办法来达到自己的目的。所以心理因素的利用，一定要在常规范围内把握，才能真正做到利用对方心理活动促成交易达成。



谈判心理活动的原则在实践中是怎样体现的？

三、需要讨论的一些心理因素

第一，对商品大加赞美的人未必就是买主，而对商品百般挑剔的倒极有可能是潜在的客户。

第二，当潜在客户对商品的性能、质量、规格等频频发问并仔细而热心探讨的时候，就意味着交易机会的到来。

第三，如果客户详细询问商品的售前售后服务，那表示他可能确实有了购买的打算，交易达成的机会来临。

第四，售卖者在售卖过程中的主要任务是鼓励起买家的购买欲望，减轻其付款时

的心理负效应。而购买者则应该明了想要购买的商品的基本功能，理性对待商品的附加功能，以最小的投入获得最大的效用满足。

第五，生活中，很多商品的买回之时就成为其被束之高阁之期。因此要理性地对待卖家的花言巧语，避免买回自己并不真正需要的商品。

第六，一旦确定交易达成，买方或者卖方要求减价或加价的最后努力可以不用理会。这只是购买者和售卖者的心存侥幸的心理活动而已，对交易本身已经没有绝对的影响。

四、贯彻心理因素原则时语言的调动



1. 在商务谈判中，如果对方没有听清楚你讲的内容，你对此怎么处理？

A. “这么简单的问题您怎么就没听明白”

B. “可能我没讲清楚，那我就再给您讲一遍”

教师点评 因为谈判是双方的事情，显然，对方没有理解或理解不到位的，这种现象很正常。如果相互指责，那谈判很难进行下去，相互不理解或语言产生误解，指责批评对方的做法是不正常的。对于对方不理解以婉转的指责自己显示出对于对方的一种潜在批评。

2. 重要的问题能否通过电话来商定？

A. 能

B. 不能

教师点评 电话不是谈重要事情的场所，通过电话来商谈，隐含着对对方的不尊重。电话可用来预约。

第六节 谈判地位的原则

一、暴露专业身份与制造竞争

（一）暴露专业身份

在谈判实务中，谈判地位也称架势，谁的谈判地位高谁处于强势地位，谁的地位低谁处于弱势地位。这里的谈判地位高与低不是自己的感觉，不是官阶或公司里的地位。我们谈地位本身，是指谈判对手心中的地位，也即你的对手赋予你的份量与地位，只有这种份量与地位才真正代表谈判中优势与弱势。可能有的人在公司地位不一定出类拔萃，但在谈判技巧上却出类拔萃，在对方心目中地位很高。

客户越相信你是专家，越相信你所谈的专业知识，谈判经历越丰富，自然他赋予你的权利越多，谈判中越少争执。你说的话，就有份量，不会受到挑战，如果相反，对方认为你初出茅庐，经验不多，不老道，专业知识不丰富，赋予你的

地位越低，产生人微言轻的效果，

因此专业身份很重要，你的专业身份越高、专业辈份越高，经验老道，使对方产生畏惧心理，你的意见就会被重视，在谈判中更有份量。

（二）制造竞争

作为买者，如有更多的卖者，愿把商品卖给你，你的地位就高；作为卖者，有很多进口商找你，你的地位就高。作为谈判者，如竞争实际存在更好，如竞争并不存在，是一对一的，你可制造竞争，来迷惑对方视线。注意逼真、自然，往往不是由谈判者本身流露，而以第三者身份地位向你的谈判对手流露出他有竞争对手存在。因此，你的谈判对手心中有了印象，他的竞争者已出现，再谈问题时，他的心中就有了不同于过去的心理感受或心理压力。

二、坚持到底和放松心情

（一）坚持到底

很多人在谈判中缺乏耐性、缺乏贯彻原则的信心。人往往在接近时间界限时产生动摇，愿做出让步。很少有人能贯彻这种耐心原则，体现自己的谈判韧性。西方教科书中指出：80%的成交是在第五次谈判中达成的，但有 50%的谈判人员在首次谈判受挫后，就会放弃，还有 25%的谈判人员在两次受挫后认为谈判无法继续进行，准备放弃，还有 10%的人员在坚持到第三次谈判后，不再继续。但 80%的成功往往是在第五次才达成，所以许多时候没有达成协议，在于谈判人员过早放弃。在谈判中，如何培养坚持到底的耐性很重要，耐性本身体现为一种力量。所以许多合同没有达到协议，是由于谈判人员缺乏耐性韧性而遭失败。你谈判地位很大程度跟你的耐性与体现的韧性有很大关系。

（二）放松心情

轻松的态度是谈判成功的秘诀，保持一个轻松的态度，会使对方不自觉授予你权力，感觉到你是一个强势。

首先，如果你的表情轻松，会使人感觉这单生意对你无所谓，意味在相互需求强度上，对方对你商品需求大，你的需求小，对方有求于你，而不是你有求于对方。自然，你的地位就高于对方。

其次，如你的表情轻松，对方还会感觉到，你对谈判胸有成竹，对谈判方方面面了如指掌。对谈判中的难点，会自动让给你很多权力，让你应付自如。此时，对方让你处于一种强势。

第三，只有放松的心情方可充分发挥自己的潜力，调动已掌握的谈判策略达到最终目的。这个问题有争议，有人认为心情越轻松，运用手段越熟练；有人认为稍紧张些，可能会有超水平发挥。都有道理，紧张些会有超水平发挥的往往在夜里交战时一下子跳过一个“壕沟”，第二天白天才发现，这个壕沟现在无论如何也不能跳过去。因为夜里看不见，非常紧张，体能上可以，超水平发挥就跳了过去。主张轻松的人认

为在体能上可以但在其他方面不能这样，只有抱一个轻松态度，才能超水平发挥。

第四，心情放松时，你就可以冷静的分析对方心理活动，做出正确判断。如果紧张，你很难对对方的反应做出正确判断。

最后，如果心情放松，对方会放松警惕，自动提供你所需要的信息。谈判是一种沟通，可能出现一个唇枪舌剑的局面。如进入谈判对方已开始交锋，那显然他的警惕性提到了空前的强度，很难把你所需信息暴露给你。如果完全放松心情，对方放松警惕，把信息在轻松谈判中暴露给你。



你是如何理解谈判地位原则的？它有何实践指导意义？

第三章 谈判组的构成与管理

第一节 谈判组的规模

一、谈判的形式

（一）一对一的谈判

一对一的谈判是指双方只出一个主谈，只有一个人就一个问题进行磨合磋商，争取达到一致的商务往来。

一对一的谈判，双方各只有一个人从事的谈判，没有外力可借助，因此必须全力以赴。因此，一对一的谈判对领导者而言，你交待下的事，容易使谈判人员尽力而为，对谈判人员，没有外力支撑，必须调动自己的主观能动性，调动自己所掌握的谈判策略，全力以赴。正因为只有一个人要搞好工作，问题转换无须与人商量，因此一方面，有全力以赴的优点，也有论题转换灵活的优点，缺点是一个人知识面再广，经验再丰富，在遇到大领域边缘性交叉性的商务领域时，你很难胜任。一对一谈判应主要针对老客户老产品，小范围，低金额较好，否则就是集体谈判更有优势。

（二）集体谈判

集体谈判是指一个人以上若干人在一起，以主谈为主，就某个话题、某个商务往来进行磋商磨合，争取达成一致。

由于是集体谈判，就会有知识互补，经验交叉，同时产生集思广益的优点。在协商时你的观点也可借助同伴形成思想，碰撞产生各种火花，最终形成全新观念。所以大范围边缘性交叉性的项目较适合集体谈判，除此之外，还有人多势优的优势。所以这要看谈判地点在哪，如果在本方，周围的技术资料获得较易，没有孤单感，即使服务员倒茶，也是熟悉的面孔；如在异国他乡，都是黄头发蓝眼睛，白皮肤，头发不同，语言也不一样，久而久之，你会有孤单之感，因此集体谈判可克服孤单的心理状态，取得互相支持的心理。集体谈判有优点但也有其弱点，

易发散，不易集中，甚至讨论时如在代表团中有强势人物，大家思路都跟着走，未必强势人物代表真理，如大家都很强，就会出现人多难以集中管理的情况。

二、谈判组最优规模：4人

集体谈判有无一个适宜规模呢？按规则讲，没有，但从实际出发，现在讲授的教科书与经验性报告主张以四个人为宜，即谈判规模以四人为宜，如果谈判不很复杂，一对一也可以，如果复杂四个人会使你有一个应付自如的局面。

（一）从管理角度，一个人能毫不差错面对面管理的人数不超过4人

作为一个领导，一个主谈，要对手下进行无差错管理，超过4个人，就超出无差错管理范围。因此，除了各种专业原因之外，一个人有效控制的直接管理人员当然要无漏洞，最好是4人。

（二）在谈判中，4人所掌握的知识经验足以应付各种局面

因为谈判中一个人谈判所具备的能力包括：①涉及商务范围的技术流程、工艺流程的内容及工程师应具备的能力。②商务行情。商务方面，以什么样条款来确定合同。③财务方面，会计、理财人员所需懂的知识与经验，确立一单生意不难，难在生意确定后，进行财务核算，成本、效益、利润能否按预期计划获得，具备财务方面知识对谈判相当重要。④市场行情，谈判中，对这种产品的价格，技术发展趋势，有很好掌握，则较易取得主动，相反就易被动。

我们发现，谈判所需经验，大致如此，四个人分兵把守，较易把谈判成功做下来，如涉及一个巨大的工程谈判，则需要分组探讨。如果不是涉及大领域，边缘性，交叉性的项目，一个人也可以；我国一般要两人为宜，一方面一个人在谈，一个人可记录或思考，另一方面两人可相互验证，使事情不那么复杂。所以谈判的规模，从专业角度来探讨，从管理角度探讨，从人员可转换角度来分析，当然从管理能具有中国特色角度分析，4人较适宜。



说说你对商务谈判组最佳人数的理解。

第二节 谈判组组长的要求

一、谈判的主谈应具备的素质

因为主谈对谈判成功负主要责任，可以来自生产、销售、财务等部门，至少来讲，即使来自技术生产部门，主谈也应对商务条款，财务知识清楚了解，否则谈判会陷入困境。从知识角度讲，主谈应具备商务和财务的知识，至于来自哪个部门并不重要，另外，以主谈的个人素质讲，还有以下这些内容须注意：

首先，作为主谈，要能抓住谈判中的重点，分清谈判事物的主次，有很强的

逻辑思维，还应有相应的判断能力，有了这些能力就会较果断。如果一个主谈分不清主次，眉毛胡子一把抓，找不着什么先谈什么后谈什么着重谈，什么应一带而过，这样的谈判就属于一锅糊涂粥，结果是很清楚的。当然作为一个主谈，从个人而言，不仅要具备分清主次把握重点，逻辑思维清楚这些应具备的素质，还应善于倾听对方的意见，把握对手的意图，贯彻本方意图。

有一种人不适合当主谈，即常说的冲动型人物，这种人谈判中常热衷于打断对方的发言，对方发言尚未听完，未加以分析，就打断对方发言，表述自己的意见，这种冲动型人不适合做主谈。

其次，善于倾听对方发言，表述本方意见，能抓住事物的主要所在，这是主谈必备素质。如论述的主题被对方引开，那这个主谈还应有把主题引回原有轨道的能力。如果主谈就某一事情很深入的与对方主谈交换意见，我方一位谈判人员提出另外一个问题，术语叫有人打横炮，把话题踢走了，方向弄歪了，气氛冲淡了，作为主谈你不能指责本方人员，也不能听之任之，那会把本方观点分歧暴露给对方。当然，你更不能说：住嘴（shut up），这很不尊敬人了，这种情况下可采取婉转的方法再把话题拉回来。

最后，主谈除了思维上具备以上的素质外，同时，应具备很好的表达能力，在人格上具备相当的感召力，对谈判本身具有控制力，即他能从容自如的与不同的人群打交道，包括不同等级不同信仰的人。因此，对主谈要求很高，不仅有较高的办事能力的要求，还有待人处事的要求，选不好主谈就意味谈判失败，选好主谈意味着成功的一半。因主谈谈的多，组员说的少，这是规矩，如一个主谈学识面相对完整，待人接物相对成熟，经验相对老道，又善于同不同人打交道，身上又有某种感召力，即此人在对方心中具有相应的分量，同时又能把握方向与节奏，这样谈判从一开始就奠定了胜利基础。



你认为商务谈判组组长应具备哪些素质？

第二节 谈判组组长的要求

二、谈判组组长应是企业的关键人物

谈判组组长应是企业的关键人物，由于具有相应决策权，各国情况并不尽同。比如日本，各组员赋予谈判取得圆满成功责任，分兵把守，对其管辖范围高度负责，比如工程师，对技术负责，而其它成员在技术问题上应围绕工程师的意见办事，因为工程师是专家；在华人世界其特点不同，无论港、澳、台，还是内地，基本上一把手拍板定案。此时，企业与公司的关键人物参与谈判易使谈判拍板过程不那么复杂，简化拍板过程。

谈判中，一线与二线的沟通很重要，一线授权来自二线，如企业和公司关键人员充任主谈，一线与二线沟通，资料支撑、财务支撑较易到位。如一个人微言轻的人物，对方未必重视，自己一方也很难取得大本营支持，所以由企业或公司主要人物充任组长主谈，是非常重要的。

谈判形成协议的落实，签字之后，要组织货源，要找到市场，如果这些工作不是由核心人物签字，达成协议以后很难落实。企业公司主要人物充任主谈，不仅拍板容易，签字后落实履行合约也较容易，这是在谈判中需要注意的。谈判应围绕主谈，他应是企业的负责人或核心人物。

第三节 谈判组成员的素质要求

一、年龄要求

年龄的要求是指为了取得最佳的谈判效果，谈判组成员应该处在哪个年龄段的问题。一般而言，25岁—55岁之间较为理想，当然，在实际中也应该因人而异。这主要是从经验和反应能力两方面考虑的结果。谈判组成员如果低于25岁，那么他的学识和经验可能还比较欠缺，还不能满足谈判这种对个人经验和阅历要求甚高的工作的需要。但是如果谈判组成员的年龄过大，超过了55周岁，那么由于精力的下降，其反应能力自然随之降低。然而反应敏捷是谈判人员必备的素质，对谈判本身而言，至关重要。因此，通常超55周岁就不再适合再担任谈判组成员。不过，由于他们在多年的谈判生涯中积累起了丰富而宝贵的谈判经验，非常适合担任谈判组的顾问，为谈判组提供珍贵的背景资料，将他们的丰富的阅历和年轻成员的机警反应相结合，这对于谈判也能起到不可低估的作用。

另一方面，年龄本身又不是绝对的，对于个人能力突出的人士，自然另当别论。有些人虽然年纪小，但是却已经在商场中身经百战，这时年龄不但不是他的劣势，反而是他突出的优势。对于年龄比较大但依然精力充沛反应迅速的人士，他的年龄就代表着他丰富的阅历，这也更能够保证他成为一个出色的谈判组成员。

二、基本品质和觉悟

在当今的市场经济，尤其是在国际商务谈判中，谈判组成员的基本品质和觉悟是指他的敬业精神和对于国家、集体和个人三者利益的合理平衡和处理。

在谈判中，个人、集体和国家三者的利益有时是一致的，有时不可避免地有所冲突。如何在谈判中处理和协调三者之间的矛盾，在保全国家集体的大利益的同时兼顾到自身的利益需要，这是对于一个谈判者的品质道德的基本要求。如果不能很好地处理这个问题，那么即使他在精力、阅历和学识等方面都很突出，也不适合作为谈判组的一员。

三、个人内在气质

在日常的人际交往中，有些人是人见人爱，有些人则是“万人烦”。这种感觉并

非产生于人们逐渐深入的交往中，而是一种初次见面时言行举止、衣着打扮、风度气质等给人造成的印象。毫无疑问，在选拔谈判组成员的时候，应该挑选能够给人良好第一印象的人士。

但是应该注意，在国际商务谈判中，由于东西方文化的差异，外商在对于人的品评方面，在评价一个人的第一印象的时候，所持的标准与国人有所不同。传统的中国人一般注重才能的内敛，对于喜好表现的人往往评价不是很高；在西方，情况却相反，他们比较喜欢坦率直接、情绪外露的谈判对手，对那些说话支支吾吾、拐弯抹角的谈判对手，一般都比较厌烦。因此，在选拔谈判组成员的时候，不能仅以我方的喜好作为标准，还应该考虑外方谈判人员的文化背景和个人喜好类型，这样的选拔依据才更实际有效。

四、主动精神

商务谈判中，情况瞬息万变，随时都有可能发生意想不到的状况。这除了要求谈判组组长经验丰富，能够随时应付各种偶发事件以外，还需要谈判组的成员有主动精神，积极地对之做出适当的相应反应。一则减轻谈判组组长的压力，二来可以使己方在谈判中始终把握先机。一般而言，谈判中的主动精神随着年龄的增加而逐渐减弱。年轻的成员大多有很足的冲劲，比较强烈的求知欲望和表现欲望，因此，他们一般都有着较强的主动精神。

从另一方面来讲，谈判是一个系统工程，除了谈判桌前与对手的激烈交锋以外，谈判桌下还有着更多的准备和后勤工作要做。这些工作的质量直接影响着谈判的结果。因而，从这个角度来讲，谈判中的主动精神也是指成员应该具有较强的奉献和服务精神。在实际的谈判中，这些准备和服务工作一般是由谈判组资历较浅的成员来完成，这是他们学习和经验积累的过程。

值得强调的是，虽然主动精神是谈判组成员必备的一项基本素质，但这是以一定范围和程度为限的。成员的行为应该以自己的职责范围为基准，主动但不应该过分，更不应该过头。如果主动得到了越俎代庖的地步，而自身又力所不及，那不但不能给谈判组争得利益，反而会使得组内的工作陷入混乱，谈判组处于谈判的不利地位。毫无疑问，这样的主动只能被认为是风头主义。

五、合作精神

谈判是一项集体工作，因此除了前面所讨论的几方面以外，一个合格的谈判组成员还应该具有集体合作的精神。如果谈判组长驾驭和协调组员的能力不是很强，那么个性太突出而与其他组员不合群的人在这种工作中容易给外界传递不和谐的声音，给对手造成可乘之机，导致己方的利益丧失。

谈判的成功来自于集体的努力。因此，尽管一个人基本素质不错，敬业，内外气质俱佳，但就是因为个性的原因而与本组其他成员产生不和谐，那么他也不适合成为谈判组的一员。

六、谈判所需的知识和经验背景

进行国际商务谈判，不言而喻，要求谈判组成员应该具有较强的语言能力，至少应该能够运用谈判对手国的语言。但从当今的形势来看，只通晓一门外语已经不能完全满足商务谈判的要求。

语言是情感、思想表达的工具，不懂得谈判对手的语言，就难以与之进行有效的沟通，即使有很精彩的构想和提议，也难以让对方理解和接受，也就不能尽量使得双方谈判的总体利益最大化。

除了语言能力的要求以外，还需要谈判组成员在技术、商务、财务和行情的任一方面有一技之长，能够及时提供有价值的参考意见。每个人在各自擅长的领域都应该独当一面，从而组成一个强有力的战斗集体。

需要特别提出的是，当今的社会强调法治。商务谈判达成的合同是一个有着法律约束力的契约。商务人员，特别是财务人员，对于谈判合同所涉及的法律条文及其适用性、相关法律后果应该有着清楚的了解。这样，才能保证所签定的合同具有较强的严谨性，能够得到很好的履行，在争议的处理上有据可查，有理可依。在欧美，律师在商务谈判中充当着重要的角色，是谈判组核心成员之一。在我国，随着开放程度和范围的日益扩大，我国经济日益融入世界经济，商务谈判也日益与国际接轨，律师在谈判中发挥着越来越突出的作用。

综上，作为一个合格的谈判组成员，需要具有相当渊博的学识、丰富的经验、全面的素质和优秀的个人品质。

第四节 谈判组组内的相互支持

一、夸大介绍本组的成员

夸大地介绍本组成员其目的在于让对手对我方的每一个成员都十分重视，以此提高谈判组在谈判对手心目中的地位。

在运用这一策略的时候，由于不同的谈判人员对其谈判对手的学历、学位、知识和经验等有不同的评价和看法，因此在夸大地介绍成员时也应该具有针对性，在夸大本组成员在组内的地位的同时，还可以投其所好地突出成员某一方面的情况，这样就能给对方以良好而深刻的印象。

二、肯定同事提出的问题

集体力量的体现于大家步调、立场的协调一致。谈判组成员之间的相互支持的重要表现之一就是相互肯定同事提出的问题。

换个角度来看，这实际上是强调涉及我方代表意见的问题的表达方式。谈判所涉及的方方面面多而复杂，谈判组成员在同一问题上很容易产生不同意见，这时就要特

别注意讲究谈话的艺术。对于本组成员的疏忽、“打横炮”或者“跑题”，应该在肯定其谈话的基础上以委婉的方式加以修正，依然给对手一个统一的印象，好像你只是在做进一步的补充而已。

三、对主谈要表示尊重

主谈是谈判组的主要发言人，他的发言不能简单地看作他个人意见的表达，而是更大程度上代表着整个谈判组的意见，向对方传递着我方的态度。所以，对主谈发言的尊重就是向对方表明我方的团结和意见的统一。

对主谈的尊重，可以通过以下几种方式表达：

- （一）记录主谈的发言
- （二）在主谈发言时点头致意
- （三）主动及时地向主谈递送资料背景
- （四）补台

在谈判的过程中，发言很难做到绝对的严谨和正确，发生一些诸如口误之类的小错误是不可避免的。对于主谈偶尔出现的疏忽，谈判组成员的某些行为可能起到补台或者拆台的效果。这就要求谈判组成员有着高超的语言艺术，在恰当的时机委婉地指出或给予修正，使得已经说出的话得以回旋，同时不至于使主谈陷入难堪。补台是必要的，但应该注意补台的艺术，不要适得其反给人以拆台的感觉，影响谈判组团结的形象。

第五节 谈判中翻译的运用

开放初期，在涉外商务谈判中，由于主谈的语言能力的限制，翻译不但是谈判组必不可少的一员，而且地位突出，因此戏称那时的国际商务谈判是“主谈领导下的翻译负责制”或“翻译领导下的主谈负责制”。随着新一代谈判人员的加入，他们大多具有很强的语言能力，翻译在谈判组中的地位日渐降低。究竟是否需要翻译的加入，应该视具体情况而定：与老客户进行小批量的传统交易，可以不要翻译；与新客户进行新的大项目合作，翻译的作用还是不可忽视的。

对于官方的大型国际商务谈判，尽管谈判代表的语言能力很突出，依然通过翻译进行，主要出于以下几方面的考虑。

一、使得正式场合更加正规和庄重

翻译在官方的正式场合还是一种礼仪成分。翻译的存在体现出我方对谈判对手的重视，也体现出谈判双方的地位。这也就是为什么当今很多国家的领导人尽管都有着非常出色的语言能力，但是却依然在正式会晤的场合通过翻译进行交流的原因。

二、翻译能够赢得思考的时间和充当“替罪羊”，给予谈判者纠正错误的机会

在翻译进行翻译的同时，谈判者可以对接下来要阐述的观点进行斟酌和组织，这样就能使发言更加准确和流畅，避免口误的发生。

谈判中的口误在所难免，如果谈判者没有通过翻译而是直接用对方的语言进行表述，那就容易给对方以可乘之机，利用其口误制造压力。如果这时是通过翻译进行，那翻译就能够起到“替罪羊”的特殊作用，谈判者可以将口误归咎于翻译的不准确而进行重新的表述，获得回旋的余地，自然而有效地对过失进行弥补。

三、翻译能够提供仔细观察对方反应的时间

形体语言往往是对对方内心思想活动的真实表现。因此通过观察对方的神态、表情以及动作，就能够了解对方对于我方意见的看法和态度。对谈判者的发言进行翻译，也就为谈判者赢得仔细观察谈判对手反应的时间，使之做到心中有数，从而为接下来的发言打下基础，合理调节发言的语气和内容。



你认为翻译在谈判中的作用是什么？

第六节 谈判组的管理

权责利相一致是所有经济组织通用的管理原则，但谈判组的管理还有其特殊之处。

一、成功的管理应该给予谈判组成员以压力感和责任感

当今国际、国内市场中，一般的产品都略微处于供大于求的状态，也就是处于买方市场，产品的顺利销售是企业生存和发展的关键。商务谈判的过程就是一个向对方推销我方产品，为企业开拓市场的过程。由此可见前方谈判人员肩负的责任之重大。成功的管理应该让谈判人员意识到自己的行为和企业命运之间密切的关系，自觉地产生一种责任感和压力感，全力而谨慎地投入谈判工作之中。

二、成功的管理应该给予谈判组成员以外在的激励和内在的满足

谈判的结果与企业的经济利益密切相关，谈判的压力也是巨大的，谈判人员为此要消耗巨大的脑力和体力。因此，企业的管理人员不管从企业的角度还是从谈判组成员人身的角度考虑，都应当给予谈判人员以激励和满足，充分激发其聪明才智，争取谈判的成功。

所谓的外在激励一般是指的物质方面的奖励和满足，诸如：工作条件的改善，经济收入的增加以及福利待遇的提高。这不单能体现管理者对于谈判人员的关心和重视，更重要的是对他们工作价值和工作成果的肯定。

人的需求有不同的层次，物质的满足只是人的第一需求层次，虽然能够调动

谈判人员的积极性，但是却不能长久稳定地维持。人的劳动不仅是为了取得物质上的报酬，诸如社会的承认、人们的尊重等精神因素有时更能激发人们的积极性。因此所谓的内在满足就是给予谈判人员成功感、荣誉感和挑战感，满足他们自我价值实现的需要。这主要是通过对谈判人员给予充分的信任，肯定其工作成绩，不断为其提供各种机会和挑战等方式来实现。另外，在紧张的谈判之后，安排谈判人员度假和疗养，也能让其从情感方面感到满足，起到激励其工作积极性的作用。

三、成功的管理应该给予谈判人员卓越的培训

对于谈判人员的管理一方面基于管理者的管理理念，另一方面还是以谈判人员的个人素质为基础，有什么样的员工素质，就能够达到什么样的管理水平。然而谈判人员的素质不是天生造就的，主要还是来自于后天的培养。

谈判人员的培训包括技巧、经营理念和基本品质等方面，可以采取脱产的方式，也可以边干边学。培训的形式可以是授课式，讲授理论，也可以是自由研讨式，分析案例。可以请进来授课，也可以拉出去实地学习。

第四章 商务谈判的准备与开局

第一节 商务谈判的准备阶段

一、思想准备

商务谈判的准备阶段是指谈判双方还没有正式碰面之前各自为这场谈判进行相应准备工作的那段时间。谈判的准备工作主要包括思想、物质、方案、材料以及谈判成功以后如何落实谈判结果和谈判失败后如何善后这几方面。准备得越充分，谈判成功的可能性就越大。

首先，谈判人员应该具有双向思维的能力。所谓的双重或者双向思维的能力是指谈判人员在既能向对手提问同时又能及时恰当地回应对手的提问。简而言之，就是善于提问又善于回答。这是对谈判人员的最基本的语言要求。谈判，顾名思义就是口舌之争，如果一个谈判人员连这点基本的语言能力都不具备，很容易就被对手问得无言以对，那他绝对不可能在谈判中赢得应有的利益。因此，在对谈判人员的培训过程中，应该特别注意这方面能力的培养和磨练。



在商务谈判前你通常会做哪些准备工作？

二、物质准备



谈判室应该选择哪种色调？

A. 冷色调

B. 暖色调

教师点评

一般而言，冷色调适合拓展商务关系，利于稳定情绪。暖色调适合商讨债务。



谈判的物质条件准备主要指谈判人员的吃、住、行，谈判场所以及谈判所需要设备的准备。物质条件的精心准备能够为顺利进行谈判打下良好的基础。在这几项工作中最重要的是谈判场所的设置。

（一）谈判地点

谈判地点的选择能够体现谈判双方的心态，在一定程度上能够反映出双方对于谈判项目的相互需求强度的差异。一般而言，主动提出到对方所在地进行谈判的一方对于谈判项目的需求较为强烈，换句话说，谈判所在地一方在相互需求方面占有一定的优势。具体来看，在我国情况比较特殊。因为我国派团出外谈判，大多还有顺便考察的意图；而且出境谈判，在许多企业是一种特殊待遇的象征。因此，在我国，考虑到这些因素，从谈判地点来推谈判双方的需求强度差异不太具有实用意义。

另外，谈判地点的选择在某些时候还具有特殊的寓意，比如朝韩谈判的谈判地点在板门店，因为那是两国的分界线。

（二）谈判室的安排

重大项目的谈判除了必备的谈判间以外，还应该为每一方准备各自的休息室。休息室的用途不单是为谈判人员提供休息的场所，更重要的在于为谈判组在谈判的间歇提供组内讨论协商的场所。休息室应该配有完备的办公、通讯设备。但在实际的商务谈判中，出于保守己方商业秘密的考虑，客方一般不太愿意使用主方提供的通讯设备。由于谈判本身的紧张激烈的特点，所以一般而言，谈判室的光线、应该偏柔和，色调应该偏冷，温度和湿度应该偏低。

（三）行

在客场谈判时应考虑交通是否通畅的问题。若在交通较拥堵的情况下，最好选择与谈判地点间隔步行 10—20 分钟的距离的酒店入住，以保证按时到达谈判地点。

（四）吃

同样，在客场谈判时，饮食应注意营养舒适，不宜尝试不了解、不熟悉的食物，更不能贪杯、贪食而误了谈判大事。

（五）谈判人员的落座

长条形的桌子使得两个谈判组各据一方，直接地面面相对，很容易引发双方的对立情绪。圆形的桌子使得双方感到地位平等，而又不是直面相对，因此被广为采用。谈判人员的落座也是一门学问。两个谈判组人员分开落座，本组成员间交流便利，双方的界限分明；两个谈判组成员混合落座，双方的气氛会比较融洽，但是同组成员之间的交流就会出现障碍。当然这是视双方的熟悉程度和亲密程度而定的。很熟的老客户甚至可以在非正式的场合完成谈判，签订合同。

三、资料准备

（一）一般性资料的收集

所谓的一般性资料是指关于谈判对手国的客观环境条件的资料，包括其政治法律状况、财政金融状况、商业惯例、社会习俗以及宗教文化等方面。这种资料的收集不是来自于一朝一夕，而是一个长久用心积累的过程。

1. 国际国内政局

政治状况方面应当关注谈判对手国的社会政局是否稳定，特别是在一些不发达地区，这一点尤其重要。因为政治的极度不稳很有可能演变为冲突和战争，给企业带来巨额的经济损失。比如：两伊战争前夕日本对伊朗石化工业的巨额投资失误就是一个有力的证明；在海湾战争中，很多国家包括我国也在这起突发政治动荡中遭受了很大的经济损失。其次，还应关注在谈判期间谈判对手国是否有重大的政治活动举行，比如在美国，如果恰好在这期间碰到美国总统大选，那就可能有很多意想不到的情况发生，应该有针对性地多作准备。再次，谈判对手国企业与政府之间是否存在非正常的裙带关系也是值得仔细考虑的因素。

2. 财政金融

财政金融状况方面主要是指关注谈判对手的财政收支状况是否良好和金融运行是否稳定。因为这关系到谈判对手的实际支付能力。交易的最终成功时刻是货款顺利结清的时刻，如果到时客户不能支付货款，那前面所做的一切辛苦努力都付诸东流。

3. 法律法规

谈判人员对谈判对手的社会商业惯例应该了如指掌。应该熟悉该企业的决策方式，是直线型还是网络型；在合同的签订过程中有无律师的参加，律师在其中作用如何，律师所拟订的条款是否有松动的余地，等等。

4. 文化差异

在社会习俗和宗教文化方面，社会习俗主要是指符合当地社会规范的称呼方式、衣着款式及其他为社会公众所接受并约定俗成的行为方式。宗教文化是指当地特定宗

教的具体规定、戒律，并要注意到宗教对政治、经济及人们思想行为的影响。对对方社会习俗和宗教文化的尊重，有助于形成轻松的谈判氛围，避免因价值观念的不同而引起不必要的误会和冲突。

（二）特定资料的收集

1. 有关市场的资料收集

在分析某种商品的市场供求状况时，不仅要考虑供求的一般情况，而且要考虑供求的特殊情况；不仅要利用一般的销售渠道，还要寻找特殊的销售渠道；不仅要分析一定区域范围的市场供求状况，而且要分析来自相关地域范围的影响；不仅要分析该商品本身的供求状况，而且要分析其替代商品和补充商品的供求状况；不仅要考虑商品在市场上顺利销售的情况，也要准备应付遭受突然冲击的情况；对于不同的市场，还要进行相应的份额分析。

在仔细分析了原料、性别、年龄、用途以及地域等方面的因素以后，沿着图中思维主线的延伸，得出了本产品的市场需求状况的分析结果。

2. 有关商品本身的资料收集

（1）该商品在目标市场中所处的生命周期阶段。商品所处的生命周期阶段不同，其市场需求就不相同，它所具有的市场垄断程度和市场竞争力也有极大的差别。自然，谈判者在谈判中所采取的谈判策略也应该随之不同。

（2）产品所具有的竞争力如何：产品的竞争力综合地体现为产品的质量、规格、价格、批量、服务、促销手段、支付条件、营销渠道等方面。产品的竞争力很大程度上影响着谈判者在谈判中所处的地位。简言之：产品竞争力强，底气就足，口气自然硬。

3. 有关客户资料的收集

当今的国际经济交往以信用为基础，客户的信用等级决定着谈判者在对之的基本态度。建立客户资料的过程也就是划分客户信用等级的过程，一般可分为基本客户、一般客户、连续客户和拒绝往来客户四个等级。相应地，在经济往来中的原则就是：优先基本户，培育一般户，保持连续户，严格掌握拒绝往来户。

四、谈判方案的制定

从实际经验的角度看，小的，单一的，传统的生意，熟悉的客户可使谈判简化；但在新的项目，大的项目，全新项目，新客户，这些条件聚在一起，为谨慎起见，还需制定谈判方案。谈判方案简言之，是围绕4个环节展开：目的，程序，进度，人员。

（一）谈判目的的制定

第一章曾讨论过，如有A，B两方谈判，项目是由X，Y，Z三部分组成的一个圆，这个图彼此分为三个部分，从谈判成果分割角度看，要介入谈判，A至少要保证应有的X部分，同时要争取中间Y部分，它越大越好；B正相反，所以，对A而言谈判总的目标明显大于X，小于或等于X则不会进入，B的利益体现是Z，谈判利益目标是大

于等于 Z ，而小于等于 $Z+Y$ ，如超过则 A 就会退出。从这种理论出发，可确定谈判目标。因此，谈判目的确立过程中，可考虑以下情况，必须达到的目标，可以接受的目标，努力却不可超越的最高的目标。

另外，长、短、中期目标要综合考虑、统筹安排。从目标角度、成果层面的角度，可接受的需采取最高的界限；从建立长远商贸关系，也可以分为短，中、长期。这两个层关系，需要很好的处理，才能使谈判者获得应有的经济利益，同时建立起未来的商贸关系对未来经济利益获得打下基础。

（二）谈判程序的制定

程序反映谈判者的目标，所谓谈判程序是指先谈什么，后谈什么，把什么放在前面谈，把什么放在后面谈。这些重要性并没有必然联系，但总要有个程序，如何安排程序，即把什么议题放在前面，哪个议题放在后面，作为谈判者，尤其在准备阶段要重视。

从一般谈判教科书看，往往愿把所有议题按有利于我方，不利于我方，有利于对方来分门别类。总的来讲，是把有利于我方的程序中突出出来，不利我方的程序尽量避开。在时间安排上，更多讨论有利我方的议题，尽量避开、压缩不利我方的议题时间，这样安排方法尽管未必体现公平、公正，但大多方案往往如此安排。

（三）进度安排

进度安排上，就可考虑涉及我方利益，通过争取又能获得的可多谈，时间安排较充裕，那些不利于我方的，时间可安排较少，以便整个谈判向我方有所倾斜。同时在时间安排上给对方的感觉是，我方不是不同意让步，让步是以对方让步为前提，本着双赢目的来安排好进度节奏，什么地方多谈什么地方少谈，什么一带而过，让对方感觉作不可能轻易获得他想要的东西。谈判是一种妥协，对方做出妥协，我方才可妥协，在进度安排上较为灵活，这样使得谈判成果对双方都有利。

（四）人员安排

即我方准备让哪些人员来参加，谁来担任主谈等等。我方人员好挑选，对方情况很难明了，所以，在选谈判对手方面，如果是短期利益商谈，急需商品，可采用选择较多的谈判对手，同时先后商谈某个项目，或采用招标方法，可获得较大利益；如果是长期合作项目，谈判对手范围较少较有利，大范围谈判有一种碰运气的成分，你对每一谈判对手所支付成本相等，谈判对手越多，成本也越多，因为有些固定成本如往来的联系是必须支付的。

第二节 商务谈判的开局阶段

一、开局的目的

在商务谈判中，有一些是实质性内容如价格、包装、规格、储运，还有一些

非实质性的内容，如寒暄问候，一般非实质性内容服务于实质性内容。开局是非实质性阶段最重要的一部分。

商务谈判的开局简而言之，其实是创造一个适宜的谈判气氛，这是最重要的。虽然从目前看，开局时间并不很长，小型短些，大型长些，一般不会超过全部时间的 50%，但重要的任务是打下气氛，定好基调，当然，你的气氛基调是为了发展长期友好合作关系，服从于本谈判内容。有一个很好的氛围、很融洽的氛围，让你对未来的谈判充满信心；如是为了索赔，营造的适宜气氛则是严肃的气氛，而不能是轻松的，且要重事实、讲证据，同时严肃的氛围较适宜达到设定的目标。



如何理解商务谈判开局的作用？

二、开局的内容

（一）交谈

在开局中，彼此应交谈些什么？可谈内容很多，有一点要注意，你所谈的内容，一定要紧紧围绕一个主题，以营造适宜的谈判氛围。从合作角度看，适宜范围的目的展开，比如是对氛围从我方角度，就要严肃，化对立为合作，严肃商讨，以营造合作气氛，我方对谈的内容也要有选择，它与我对别人索赔谈判内容有区别，甚至在介绍我方成员也有不同。一般而言，如进行一般性商谈，可谈话题较多，常用办法是交谈自己近来经历。当然也可以谈风俗人情，或双方有共同的爱好，可谈的更多的。

（二）穿着打扮

衣着要整齐，打扮要得体。如我们的谈判人员与谈判对手第一次见面，本着尊重对方的态度一定要衣着整齐干净，发型齐整，如头发未梳理，则给人以不严肃之感，一般如你是留着胡子的人，则也应梳理修剪整齐，如没有，则应刮刮，显示整个人的精神面貌。事实上，将心比心，穿着邋遢，不简洁明快，你心里很反感，中国有句古话：己所不欲，勿施于人。交往中，对非常熟悉了解你的优点和弱点的，对方或许不太认真计较，但给人以整洁形象也是对别人的尊重。

（三）行动做派

若要营造一个良好的氛围，在开局时不可能板着脸交流，有时是坐着聊有时是站着，这就要求坐有坐相，站有站相。既使在非常正规的场合，在交换名片后，也还有一个缓冲，同时大家在相互介绍时，一般从地位高的向地位低的介绍，很少有反过来，一般地位低的先到，地位高的缓行，这些是常识，后面讲礼仪再细讲。至少主谈在先，你在后，成员跟随进入谈判室。这样一个排列很自然，但凡是下楼时，相反，主谈走

在后，你则应走在前面，这些事实上是一些礼仪注意事项。

第五章 商务谈判的报价与议价

第一节 商务谈判的报价

一、报价的方式与遵循的原则

（一）报价的方式

在日常的报价法中，谈判教科书有两种：一种是欧式一种是日式。欧式法有自己的特点，除了一般意义的欧洲国家，美、澳洲都采用，原因是这些地方的资本主义已有了几百年，有一套行之有效的惯例与规范，所以欧式报价充分反映了欧美在经贸中的一些惯例与规范性做法。欧式特点提出的报价留有余地，然后根据谈判双方实力较全面讨论报价。往往欧式报价还会注意亚洲和其他一些不发达国家不太注意的内容，如支付的形式，在欧美商人看来，支付形式含有很大的让步成份，而亚洲商人又往往对支付形式不很重视，而更重视价格，尤其在中国计划经济时代。所以欧式报价往往留有余地，而最终的确定要根据双方实力双方利益，通过最后谈判达成一致。日式报价与欧式有所区别，日式报价往往低于欧式报价，即同一类商品甚至同样商品出手报价比欧美的优惠，尤其体现为金钱的价格，但另一方面，价格尽管低，其他方面条件相对较苛刻，如希望有一宽松的条件，那么金钱表现的显然不能是那个低的，所以日式报价中价格仅仅表现是商品价格，而不包括围绕商品展开的应具备的一些服务，甚至不包括商品本身特性所表现他应该承担一些责任义务，否则价格本身就要发生变化。所以在谈判中，谈判人员应对对方提出的欧式或日式报价有所了解，才能在谈判中争取到主动。

（二）报价中应遵循的原则

一般报价可遵循这样一个原则：严肃、明白，不加以各种评述。这是指本方给对方端出盘子的过程，价格很严肃不能随便改，它是有依据的，不是拍脑袋想出来的，有其相应的价格解析的基础，这是体现严肃。同时，严肃还有另一层含义，比如这个报价不是最高的，应告诉他这是最低优惠价格，让对方明白这个价格已是下限，不要再指望还有什么让步，至少在报价时有这样一个态度才可以。所谓明明白白报价，即方方面面情况要说清楚，不能产生有争议的空间，比如规格、单价、含量，有效成份都要清楚，不能留有较含糊的地方。最后一点：不附加任何评价。在一般商务谈判中，有一些初出茅庐的谈判者，把报价全盘托出后，总觉得不很踏实，总愿给对自己方报价再进行一些解释，应该说，在这个阶段是没有必要的。其实只要我方报价是严肃、清楚的，那么对于价格是如何制定的，以及结算是怎样的程序，这不是我方现在要解释的内容。换句话说，在谈判中假定我方常规所做的报价如果符合惯例，对方完全应该理解和明白。如果报价后，

给别人作价格解释，这在报价中非常忌讳，因为这样不仅会冲淡报价给别人的印象，而且言多必失，在解释中可能会把不该说的话说出来，而在报价阶段，说出去的话往往覆水难收。谈判中犯错误不可避免，但报价阶段说错话，则后面遇到复杂的情形时就会很被动。



在实践中你是如何报价的？谈谈你对谈判报价原则的理解。

二、价格解释

当然“给对方报价时应严肃明白，不附加任何评论”的原则，对方也同样会使用，他也会很严肃、明白，不附加解释，谈判中往往是谈判双方的一些语言来往，以子之矛，攻子之盾的事很多，你必须对他的报价有所反应，譬如针对对方报价可以要求对方进行价格解释。在要求对方进行价格解释时有两点：一是可要求对方提供整个报价，价格构成，为什么这么报，以及要求对方提供他报价的依据，如果更深一步，你可以要求对方提供计算价格，数字基础。在报价程序上孰先孰后是有影响的，一般认为，先报价比反应性报价更具影响。报价可先圈定谈判过程起点，国外教材如是描述：你给谈判人员不同的任务目标，他就会围绕这个目标去努力，最后达到的结果离任务目标总不会太远。

谁先报价谁就拥有主动权或主动优势大，同时，你可用价格解释来化解优势，但在谈判中，经常出现“以子之矛，攻子之盾”的情况，你会要求别人作价格解释，别人也会要求你。这种情况下，应尽量化被动为主动，化回答为提问，能口头回答不给予纸面回答。比如当别人对你价格质疑，要求作价格解释时，当然可以作价格解释，但要粗略计算，让他明白，我方的价格确定是有道理的（reasonable）。这样，结果还是处于一种被动的过程中，这里讲化被动为主动，是指对别人对你的价格作价格解释时，你可以回答，也可以不直接回答，反向对方询问是不是认为我提的报价有问题，如果有请指出，再把球踢回去，如对方答不出来，他的疑问就会陷入一种似乎是在挑毛病的境地。如拿出来，事实上，恰恰是你所需要的信息情报，给我方的下一步提供反应信号。我们叫“能问不答”，应该被动回答的通过主动提问形式来化解，这种方法往往会成功，另外当你提问时，不能让他把球踢回来。在提问时，要尽量比较细，不要泛泛地提，让对方有机会化回答为提问，那么你的地位就较困难，提问就必须极具针对性，且让对方不能不回答。谈判除了妥协，是一种沟通，这种沟通技巧决不是在书本上可获得，而是大量实践后，掌握各种技巧后，才能得心应手应付各种情况。

另外能用口头表达的尽量避免用文字来表达，如用文字表达清楚的话，有把柄在别人手中，若被推翻了，会使信誉受影响，而口头表达即便有一些理解上的错误哪怕是口误，也可通过许多途径来化解。所以在报价整个谈判中，因你来我往，是一种沟

通，是一种语言艺术过程，不仅要想到我方会怎样，也应该想到对方会怎样。在谈判中以子之矛，攻子之盾的事会经常发生，而你应该怎样避免陷入这种困境，除了从书本上学会沟通技巧，更多的从日常生活实践中总结，躲开矛盾死结，从而化解语言上的失误。

第二节 商务谈判的议价阶段

一、议价的目的

对于报价再包装是希望进入到对方考虑范围之内，实际我们并不希望对我方报价有实质性的重大改动，而是仅相应进行结构性调整。严格意义上讲，再包装本身不是我们要讲的讨价还价真实内容，此处讲的讨价还价的目的是以自己的让步换取对方的让步，或以自己更少的让步换取对方较大的让步，如能做的成功，那么同时对方就有一种成功感、满足感，心情很舒畅，这种情况下，让步还是很成功的。

从目标角度讲，有可能出现三种情况：第一种是对方对我方让步很重视，愿意以让步来回应我方让步。这样我方的议价或讨价还价是成功的；第二种情况，对方对我方的让步无动于衷，或看的很轻，没有用相应的行动来回应，此情况下我们的议价就是不成功；第三种情况，我们进行了让步，而对方不仅不以让步来回报，反而认为我方柔弱可欺，而进一步施加压力要求我方再做进一步让步，那么这种让步不仅是不成功的而且是失败的。所以在让步的目的上讲究以小博大，以我方较小让步来换取较大让步，让对方有成功感，满意感。要做到这点需要注意有以下几点，要明白让步的目的是什么，让步是为了换取对方让步，即以对方让步作为我方让步的前提。

我们讲的以小博大是以我方以较小让步获得对方较大让步，同时让对方有满足感。往往有这样一个情况，双方往往在一个问题上钻进牛角尖，基本很难回旋，但如双方目标有差异性，那么谈判有可能各得其所，以色列与巴勒斯坦人在谈判中困难重重，原因是双方都争夺圣地耶鲁撒冷，因目标是一致的，没有差异性，因此很难达成某种协议。所以当目标有差异性时，让步会有一个好的情况出现，目标缺乏差异性，谈判就比较艰苦，有可能陷入僵局。

最后，在讨价还价中，目标的差异性往往基于对谈判的不同认识，这就需要谈判人员尽量去调动积极因素，使原本是同一性的东西，产生差异性，这是很重要的谈判技巧。例如一般商贸谈判中，价格是关键，价高与价低确定是很主要的内容，双方很有争执，但如能从需求强度与技术不同角度考虑一个项目，一单生意及对双方合作的影响，使本来很一致的利益冲突产生差异性，从而得以化解矛盾。



怎样理解一个好的谈判让步？

二、让步幅度的探讨



在让步幅度与方式中你会选择哪一种？

- A. 一步让到位
- B. 等额让步
- C. 增价式让步
- D. 大幅度递减式让步
- E. 中等幅度递减式让步
- F. 小幅度递减式让步
- G. 反弹式让步

教师点评 一步让到位，这种情况适合透明的市场，但是很难取得完满结果，给对手以希望，提高了对手预期。

等额让步，会使对方产生不利于你的期望，谈判很可能当达不到对方的期望时中断，所以千万不要使用这种让步。即使市场透明度很大，等额让步也会让别人觉得你没有诚心诚意交易意愿。

增价式让步，这是从小的让步发展到更大的让步，事实上，这种增价式让步将给对方很强信号，你还会有更大的让步，这种方式也会提高对方对你的期待，这是最失败的让步方法。

大幅度递减式让步，卖方会冒一定风险，即买方对价格的预期值有可能较高，卖方会损失利润。

中等幅度递减式让步，这种让步，能给对方更强烈信号，第一，我有很强的愿望成交；第二，我愿与你妥协；第三，我的妥协只能在可接受范围内，所以中等幅度递减式让步的成交愿望较强烈，对方得到信号更明确。

小幅度递减式让步，这种情况会给谈判对手一个明确信号，我尽量希望成交，同意让步，但我的立场逐渐硬化，有让步但让步有限，不要再期待更大让步。在日常商务谈判中，小幅度与中等幅度最常用，也最易成功。

反弹式让步，这种反弹拒绝再让，所以应该说不太符合人们习惯，也只有在市场出现风云突变的情况下，反弹式让步才可以采用，否则很难达成一致。这种谈判让步方式一般不常用。

三、议价时应注意的事项

第一种从让步角度讲，可有互惠式让步。即通过让步，双方都受惠，当然也可能通过单方让步双方都受益。如果谈判中为了一个钻牛角尖的问题，争的死去活来，事实上并没多大意义，但如双方联手把盘子做大，此时或许利益分配不是均等的，那么也仍比过去所获得的利益大。也就是说总的盘子增大后，许多矛盾由于利益的增加而得化解。

第二种，无损性让步。无损是指对本方无损害。例如在与对手谈判时，可与对方谈清楚，我给予你的条件，别人绝对不会比你更好，从这个角度讲，即使是给别人的条件，也绝对不会比他更好，使谈判对手有一种相对优越感，让他感觉在他与你的谈判中，获得的是最好的之一，没有更优越的，他已经走到了顶，也可能别人也能走顶，但绝没有人超过他取得更多优惠。此时，尽管你能给他的条件好像并没有更多的让步，但对他而言，取得一个相对优惠的心理感受，谈判比较容易进行，参与度上，对方有更大的成功感。

第三种是在谈判中把近利远惠相结合。谈判中有眼前利益与长远利益，如果你能把眼前利益与长远利益很好结合，谈判会更容易。所以在谈判中对于近利有些让步，可能你会获得所需要的优惠，在让步中，应变换角度从不同角度考虑我们的让步。人们往往把目光会集中在一点，聚集的非常之小，在一个点上产生争执，产生争议，最后在谈判上很难迈进，如你变换角度来考虑我们所谓的胶着点，就可能出现不同的结果。例如人们往往在商贸谈判中注重一个价格上的一个二个美分的得失，但如考虑汇率在价格上的松动，在其它方面的追求有可能弥补在价格上造成的损失，那么谈判气氛将得到调节，因为往往汇率上的一点点变动，会吃掉你在价格上面红耳赤争得的一点蝇头小利。当你变换角度，把一个项目，一单生意放到更为广阔的基础上，将使谈判总的收益加大。

第六章 商务谈判的收尾与签约

第一节 谈判的收场阶段

一、达成一致

从商务角度讲达成一致是指双方意见无分歧，已可进入有效接受过程，术语叫承诺。买方已无条件同意卖方提出的有关交易的全部内容，事实上也等于卖方对于买方的全部内容得到认同，这种情况下收场收的非常漂亮。但如此时，一方对达成的协议提出异议，对于内容有增删，提出了条件性的限制或其它方面的修改，那这不是收场，而是讨价还价即议价的继续。另一个问题是双方都认同的交易条件有效期究竟有多长，这种有效期如不是面对面的谈判，而是通过往返信函

传真交易，往往需在信函之中写清，某年某月某日附到有效，这段时间之间，你只要同意就有效。但面对面的谈判不存在这么明确的时间，所以面对面谈判结果是一纸合同，谈判内容随着合同的签订而转移，过去所做的一切口头承诺，双方形成的一致性结果，都应服从合同。国际经贸活动中存在这样实质性的情况，即并不一定要依于书面合同，只要完成有效接受过程，那么我们所谈的一致交易内容、交易条件是成立的，有无一纸合同，只是形式问题。因此要把商务关系的成立、交易成立必须有合同出现两件事分开，但如果双方议定要有合同的话，那么合同的内容是最高级别的，而过去所谈的所有结果都应服从合同。

二、收场的时机

商务谈判的收场阶段究竟要收多长，这是一个值得研究考虑的问题。道理在于如收场时间过短，没有让对方能有一个如下围棋般有一个收宫的过程，那么对方的心目中就会出现这样的疑问，我的谈判对手是否占了很大便宜，因此现在仓促匆忙收场，从这点出发，收场阶段不要过于仓促匆忙，否则你会给人以占了便宜的感觉和想法。但拖拉一些也不一定好，市场行情瞬息万变，今天的行情明天可能就不复存在，今天是短缺，明天就可能过剩，今天货物紧俏，后天你可能完全全卖不动，即常说的市场疲软，能恰如其分只选择一个好时机把合同固定下来，是非常重要的。从这点出发，在我谈判收场阶段，似乎有一个掌握时机，掌握火候的一个过程，既不能着急也不能过于拖拉，着急说你占了便宜，拖拉可能产生如价格术语说，煮熟的鸭子飞了，这方面需要注意。



实践中你是怎么处理谈判的收尾工作的？有什么需要注意的问题？

第二节 商务谈判的签约与合同

在进行完商务谈判后，应有确定双方讨论内容的书面合同，经双方签字生效，在我国，商品贸易中有标准合同和简式合同。标准合同是把所有的内容都一一列出，而简式合同把某些很严格很详细的法律条款略去。尽管一单生意成立不以书面合同为转移，而一旦书面合同签订，就要以合同为准，以前所有文字材料，如双方往来函电，双方达成和交换过的文字材料，报价过程中的文字材料以及各种形式单据统统以合同为准，且一旦合同签订，过去的文字材料如口头协议会自动失效。这里指的是在中国，而在有一些国家有不同的解释，有些国家所谓书面合同，只不过是以前口头协议一种确认而已。

所以以前的文字与口头协议很重要，如涉及这种情况我方谈判人员应格外注意，当然也可以在合同末尾加上这样一段文字，即本合同签订以前，双方往来函

电、形成的口头协议或其它文件，自本合同签订之日起自动失效，这样就会避免由于双方解释性不同而发生矛盾的可能性。

合同有简式、有全式的，即可以由销售方也可以由买方来做。如果说合同很全面，我们可以称之为销售合同或购货合同。如是简式合同，我们又称之为销售确认书。作为一个比较正规的合同，至少要包含以下几部分内容：

第一，合同首部，包括开头的序言、名称、编号、时间签约地点等等。签约双方的全名，地址必须很详尽写出来，因为这是合同成立的首要条件，如果没有双方商号很详尽的名称，在有些国家看来，这个合同的合法性就要受到置疑。另外，关于签订地点也应该明确，一般而言，如有对本合同适用法律做出规定的，按规定执行，如无规定，适用法律采用缔约地法律，这是个惯例，所以商号要写全签约地点。这涉及到法律适用性，签约在哪，将来发生争议，签约地法律可管辖这个合同内容。

第二，合约主体实际是条约部分。通过谈判需要解决的问题以及得出的结论，都要在合同的这部分得到体现，这就是合同主要部分。这个部分主要内容就是各项交易条款，如果是做商品贸易，那所涉及商品的名称、数量、规格、质量、单价、总值、运输保险、解决争议等等，这样一些条款对双方而言有一定约束力。还有一些条款，比如保值，溢短装等等。当然，这样商品合同相应还会有一些其它内容，如不可抗力、仲裁等等，当这样条款完整时，就形成了合同，而且一般而言，应是双方各执正本一份，副本若干，核对无误签字生效。

第三，尾部，主要指份数，使用文字、效力以及双方签字等等，一些大的项目，还有一些附件，如技术说明，相应所产生的一系列相关的其它活动等等。这里强调的生效日期，对合同来讲很重要，用这个日期签订以后，双方受到这样一个合同约束。同时，这样一个日期确定后，双方当事人的行为力如这一天以前已丧失如破产，这个合同就属于无效欺诈，无法履行，如在签订以后有行为力，没有破产，就必须履约，否则以后会发生法律与经济纠纷。签订日期与生效日期都非常重要，作为合同，一定要明确双方的权利义务责任，不能含糊，作为签字日期与生效日期可能一致，也可能不一致，但无论如何，签字时，双方必须有行为力。签字是双方的权力责任的起始，所以一定要正确，他对双方都有约束力。合同切忌有一种情况，即让人读完后，既可有这样解释，又有那样解释，这样的合同是无效的。另外，在合同中各部分必须调协一致，绝不能产生矛盾。最后强调，作为合同除了要明确应付责任外，也要注意某些意外发生，比如运费上涨，港口封冰要绕航，预先应在合同中事先考虑到，否则要遭受损失。



在签约的过程中需要注意哪些问题？

第七章 商务谈判的策略与技巧

第一节 协调与谈判对手关系策略的调动

一、建立满意感

商务谈判策略主要是指为了达到目的而采取的行为和方法，主要是服务于目的的一些人为可以调动的行为和方法。在商务谈判中因为对手是不同背景的商人，甚至可能是外方，因此在进行商务谈判时你所运用的策略，应该符合对方能接受的情况，换句话说，应尽量符合对方的口味。

谈判中谈判组成员个人利益与集体利益与公司整体利益，甚至和国家的全局利益之间有协调一致的地方，也有发生不协调的时候。特别是谈判组成员个人有着特殊利益存在，如果你能在某种程度上，满足谈判组成员个人利益，那么事实上，他与你这个谈判组或谈判组某个成员的特殊关系就能建立起来，因此使得谈判组尤其是对方谈判组某个主要成员，通过你的行为也能产生一定程度的满意感，就会改变谈判中出现的一些情况。所以我们讲只要能相应建立了对方某些成员的满意感，满意度，就可以为我所用。当然这并不是利用不好的行为达到目的的行为，是人之常情的自然流露，所以很容易见效。



在日常的工作、生活实践中，你是如何运用商务谈判技巧的？有何心得体会？

二、开小会

开小会就是对于对方谈判组整体成员，采用差异性对待的办法。这种办法应该说是很简单也可能是很有效的，比如说对方谈判组有四个人，我可能对其中的两个人，由于种种原因，给予特殊关照，比如除了公司的正式宴请外，我可以单独特殊宴请这两位，尽管没做什么，但这种主动的把四个人中的两个人请出来，给予特殊招待的做法，就有可能在他们四个人中塞上一个楔子，不是说会产生矛盾，而是在感情融洽方面发生一些微妙的变化。这种策略在谈判中应该说是使用较频繁的，因为操作起来很简单，吃顿饭，进行游览，共同看场戏，喝喝茶甚至只是坐在一起，只要不是全体而是其中一部分，就有可能收到你所想的这种效果。这个情况通过一种人们都可接受的方式，事实上是给他们谈判整体产生一些微妙影响。

三、恻隐术

这种办法实际上是采用示弱乞怜的作法，利用人类的某些特点，比如说，恻隐之心，人皆有之，谁也不愿落井下石这样一种人类的弱点，最终来达到自己的目标。因为总的来讲，在谈判授权过程中，总有一些价格浮动的可能性，往上浮动或往下浮动。当然这种办法效果是与使用的次数成反比，使用越多效果越不好。他不同于满意感，

满意感与使用次数成正比，即使用次数越多，给予满意感越多，效果越好。甚至包括开小会，搞的次数越多，只要对方那几位还在接受，你要达到的目标就能达到。唯独这个恻隐术的使用效果与使用次数成反比，使用越多，效果越差，甚至过于频繁使用，还有可能引起人的反感，还会伴随有被人瞧不起。甚至你会给人一种印象，为达到目的不择手段，所以这种利用人们所固有恻隐之心来达到目标的作法，一可以用，二不要使用过多。

四、宠将法

简而言之，用好话来让别人上圈套，不是去激，而是用表扬的办法让别人去做一些你想让他去做的事情。应该讲，宠将法可有各种不同的表现，在商务谈判中，谈判对手有老有少，也有富于经验的中年人，针对不同类型，你可以顺带，但也似乎是刻意，用一些表扬的话来使谈判对手有一种飘飘然的感觉出现，只要做到这点，那么你的表扬就是促使谈判成功。例如对年轻的谈判人员来讲，不同的话对他是不同的刺激。你说他少不更事，他不爱听，你说他嘴上无毛，办事不牢，他也不爱听，但如果反过来，少年老成他爱听，年轻有为有一股闯劲，他更愿听。所以好听的话听多了，就会感觉到他真的很了不起，我们讲的宠将法，无非就是要达到这个结果。如果你的谈判对手年龄比较大，此时你恭维他，经验丰富，老当益壮，你的经验可作为我们学习的楷模，他非常爱听，但如果别人用恻隐术，你这样告诉人家，就不对劲。你要挖掘他认为自己好的一面，夸大他到极至，他就容易听进去，就比较容易让他获得飘飘然的结果，而后从中去寻找机会。一般而言，老年人反应相对迟钝，但他对于表扬批评较敏感，作为上岁数的人，有个特点，他一旦认定是好事，他就很难转换，你就利用人类这些相对的弱点发掘他，夸大他最终达到自己的目的。

宠将法较难对付的是那些富于经验的中年人，三十岁以上，五十岁以内，谈判经验丰富，既有学识又有专业还有经验，更重要的是他的待人接物已相当成熟，此时你想靠三言两语说的他飘飘然较困难，尽管你可以说他办事练达，富于经验，我们对你既敬佩又感有点畏惧，可说出各种好听的话，应该讲对这种人让他上当概率很低，这种人他的经验，他的责任可能避免他那么容易被你牵着走。

所以我们看，宠将法本身是说好听的话，让他在受到赞扬过程中产生一种舒服感，从而放松警惕，给你机会。这种方法更正面些，因为他在鼓励在表扬。

五、激将法

激将法在谈判中也是经常采用的。比如，在谈判中，你的对手犹豫不决，明明你觉得可以拍板，但对手还在考虑再三，不能拍板。这时采用激将法，将容易见效，比如讲，你可告诉他上次谈判是你的副手来的，当遇到这种情况时，他觉得这是在他的权限之内的事情，又可做出相应的决策，他就签了，您的地位比他高，怎么面临这样一个小小问题，都感到很棘手，这似乎不应该。短短几句话，并没有指责他的意思，

但实际是在激将。当然激将法的使用，不是那么容易，应该有很强的针对性，如你的对手是属于那种争强好胜的，这种谈判人员应用激将法是较容易的。而对另一种阅历丰富经验老道的中年人效果就不好，对付这种人更多应用满意感这种很正面的手段，他不太在乎这种得与失对他造成的影响，因而也不会有太大效果。这种激将法往往对于那种经营成果和自己的效益结合的不太紧的公司，更容易发挥作用，如果他的经营成果与他自己的经济利益有很紧密的联系的话，他就会考虑更多。同时，激将法对于我们称之为脑力类型谈判人员较难奏效，而对于那些愿意冲动的类型的谈判人员较容易生效。激将法如刻意的去做，可能效果并不好，你如顺带说，可能会起到意想不到的效果。

六、告将法

告将法说白了，就是告刁状，大家都知道，恶人先告状，即使无中生有，也会产生影响。对于我们谈判对手中愿意坚持原则，显得较僵硬，没有妥协精神的手，其实他值得尊敬，但对我方利益获得并不是福音。怎么办？告倒他轰走他是上策，应该讲这也并不是很难的一件事，常采用的方法是越级上告，把谈判陷入僵局的责任和困难全推到你要告的这个人身上。如果你可以找到他的上级，你说现在谈判有一点困难，原因是您换了某某人，如果此时您调换他的话，换一位熟悉情况的人能很好的贯彻您的意图。应该说这个谈判会很顺利的进行下去，希望对方应予以考虑。在一般案例中，一单生意很重要时，对方就一两个谈判人员而言，他是不在乎的，而你恰恰希望换掉这样的人员，搬掉这个绊脚石，使谈判能顺利进行下去，这也是双方利益所在。除了激将法外，用告将法将他挤走，也不失为一个好办法。

七、泥菩萨战术

泥菩萨战术的意思是以沉默来应付局面，尽量不说更多的话。这样，一可以使得对方难以搞清楚本方的虚实，二可以磨掉对方的耐心，三可以更多地了解对方的意图，将谈判主动权相让。同时这种战术大多在本方了解市场，了解产品，了解对方的情况，了解双方的相互需求强度时采用。但这一策略不可以在一次谈判中多次使用，这会造成对方的反感。

第二节 针对商务谈判内容调动的谈判策略

一、挡箭牌策略

在谈判中，我们经常有一些机会必须说 No，但如何阻挡对方的进攻，建立起一堵城墙挡住对方的进攻，就需要调动一些策略，第一个策略就是挡箭牌策略，挡箭牌策略就是你可用各种借口来阻挡对方的攻势。

（一）权力受限，无法做出决策

以谈判学角度讲，受到限制的权力是最有效的权力，这是一个真理。受到限

制的权力指他在决策过程中不可能不考虑别人意见，而完全从自己角度出发，因此，他的权力在某种程度上受限制，而恰恰是这种受到限制的权力是最有效的。因为你可根据自己的需要出发，当别人要求你承担义务时，你以不在授权范围而拒绝承担，当得到好处时，则恰恰在你授权范围内。受到限制的权力对于我方来讲是一种有奖惩的权力，所以在运用挡箭牌这一策略时，你可以运用权力受到限制这个情况阻止别人对你的进攻，但使用的效果与次数成反比，即你使用的次数越多，别人越反感；让人怀疑你是否真正有诚意来参加谈判。

（二）利用资料受到限制来作为挡箭牌阻止别人进攻

在谈到商务谈判中议价时，曾反复强调一个问题，当你报价时，即便是严肃的，明白的不加评论，别人也会让你做出价格解释，让你讲出价格计算基础，而价格解释和讲价基础必须有资料支撑才能做出来，资料的不具备就是一个很好的借口，可以拒绝向对方做出价格解释。注意如在主场谈判，这种借口就不恰当。而当你到客场谈判时，当对方要求你做价格解析，你可以说，这个事情我特别愿意做出解释，但由于资料不凑手，至少今天是不行的。因此资料不凑手，也是拒绝对方的一个挡箭牌，但要千万注意主客场不同的谈判情况。另外资料不凑手，拒绝给别人作解释是可以，但如果回回都采用这种办法作挡箭牌，拒绝回答别人实质性问题，别人也会怀疑你的诚意，他的效果与使用的次数成反比。这与权力有限不同，受到限制的权力别人相信，只不过你使用次数过多，别人会怀疑你何必要来，还不如派一个有权力的来谈判，用资料不凑手来堵别人的嘴时别人会怀疑，你不是受到资料限制而是根本不带资料，对方会怀疑你的诚意。

（三）建立你自己的 great wall，挡箭牌例如技术和商业机密

当你报价后，别人要求你做价格解释时，你可做的较粗糙，当别人进一步问时，你则告之授权只能做如此解释。因为进一步解释涉及商业秘密，那不是我的授权范围所能解释。同时，要化回答为提问，问对方是否按你要求的如此细致的价格解析在贵公司可以做出，尤其是对谈判对手做出，如不可以，我公司也是这个规矩，如可以，请先把你的价格给我解析，这叫转守为攻，以问代答。所以商业秘密是一个很好的借口，可以给你时间，给你做为挡箭牌。

挡箭牌策略经常被使用。挡箭牌策略应该是一种中性策略，如运用过多，就会转化为负面，如调动合适，不失一种正面的策略，因为在商场中间，大家对权力有限，资料的不可得，是理解的。



为什么说在谈判中受到限制的权力是最有效的权力？你认可这个观点吗？

二、声东击西策略

这引用了三国的典故，或欲擒故纵的策略；你为了达到某一目标，反而要装作不在乎某个目标，而斤斤计较于其他目标，最终你才能达到本来目标。比如实际是为了取得技术先进性，而这种技术对我具有不可得性，我声东击西特别强调不是技术先进性而是价格不可接受性，使对方以为我方谈判重点是价格，而不知不觉放松技术先进性的警惕性，而最后以某种价格获得相对先进的技术。所以为达到自己的目的，很可能不是直接盯着这个目标，而是声东击西，拐弯抹角，最终达到自己本来的目标，这点在日常生活中有很多，可举出很多例子。事实上在三国演义中，诸葛孔明使用的许多策略都可以搬到谈判中来，孙子兵法中也有很多策略可用到谈判策略中。

三、空城计策略

我们都看过三国演义，也知道空城计，城内无兵无粮，诸葛亮焚香弹琴，布置空城计，司马懿就是不敢进去，他认为诸葛亮一生很谨慎，决不会摆个空城让我进，城内肯定有无数伏兵，等着让我上当，所以诸葛亮空城弹琴，吓退了司马的大军。这个故事告诉我们假的东西可以把对方吓住，在商品谈判中，尤其在进行价格斤斤计较中，可以使用空城计的办法，比如出手就给很低很低的价格，低到他不可想象的地步，这么做的唯一理由是使谈判对手内心的估计、信心被你提出的价格与条件所打碎。

另外，如果别人喊出的价格与你内心评估差距很大时，而且一而再，再而三这么讲，你会对你的评估产生动摇，不是服从于真理，而是服从于别人说的很多次的价格，动摇了自己的信心，是事实吗？不是，所以运用空城计这种办法，可以动摇对方信心，最终达到自己目的。

四、针锋相对策略

在谈判中间每个问题大家看法都不一样，对每个问题都要坚持自己的意见，是针锋相对的、针尖对麦芒的，你提出来我肯定要驳回去。策略的调动上也有一些情况要注意，例如不仅要在每个问题准备针锋相对的说法，同时在情绪上也要准备一种极不快乐的爆发性反应，只有这样针锋相对策略才能奏效。给对方施加压力，情绪爆发要有理、有节，不是胡来，只有爆发的恰到好处，才会让人感觉到你生气是有原因的，是别人做错事，你有原因生气，让你消气的唯一方法，是对方改正错误。因此要注意一个问题，如果别人对你使用针锋相对策略，有爆发性情绪时，有两种反应，一是针锋相对，一种是尽量避免情绪对立，也就是或者硬碰或以柔克刚化解矛盾。当然我有爆发性情绪出现，希望能在气势上压倒对方，必须要能压倒对方，我抓住理，找到问题所在，有爆发反应，让他感觉到压力最终产生某种屈服；往往以柔克刚，容易消除对立，而情绪上的针锋相对，容易陷入僵局，所以我主张如果对方有一种爆发性反应，对我方采取针锋相对的策略时，我可采取避免情绪对抗，但要有以下回应才行。第一，我方要很好地表示，理解对方的立场，有道理，可以尽情的发；第二，我还要坚持我

方立场，即重复我方的内容，这既避免了对方情绪对立，又显示了我的立场与条件，当然在有些情况下，如有可能的话，你可暂停谈判，让对方的情绪冷静下来以后再说。这在日常生活中的经历很多，如果两个人在气头上，越吵越没办法收拾，越打越热闹，如能冷静下来，不谈这种事，冷处理一段，很可能会使矛盾得到化解，在化解的基础上再谈事情就好多了。针锋相对策略的使用是有条件的，必须在抓住对方某些理亏情况下来调动情绪，同时你确信对方会做出让步，你再使用这种办法，应该说是能够奏效的。

五、最后通牒策略

最后通牒是指规定一个最终回复期限，超过这个期限，谈判就自动终止。最后通牒是一种强大的压力，做的好会奏效。与其它策略比较，最后通牒具有极大负面性，搞的不好，意味着谈判终止，必须具备相应的条件才能实行。这种策略的采用是在谈判的最后关头，其它的谈判内容基本都已尘埃落地，仅仅有一两个问题仍然悬而未决，这一两个问题怎么谈也谈不通，这种情况下可以采用这种策略，但最好本方的谈判实力应在某种程度上大于对方，或从谈判角度讲，对方对我方产品的需求强度更大一些。这样你就会处于较主动的局面，对方采用通牒策略就有可能得到效果，否则最后通牒策略就会得到相反的，而不是恰如其分的结果。在运用这种策略时，要表现出坚定，表述要正确，决不能让对方仍留有一线希望，如仍有一线希望，那不是最后通牒。应该讲，你必须在准备使用这种策略前有一个思想准备，我不准备谈了，非常坚定让对方有一种考虑，即其它大部分内容已形成了一致，这一两个问题的不一致会使过去所有的成果一风吹，过去所投入的人力财力、过去已建立的相应的商务关系全部化为乌有，这样一种代价，对方准不准备承担，如果准备承担，那么这种策略就可能失败，如不准备承担，那就有可能奏效。

如果对方使用最后通牒，我方应该如何回应。首先认真分析对方意图，对方是为了压我成交，还是要终止谈判，那么我们也可采用针锋相对的策略真正准备退出，如果对方不是讹诈，我也可以采用针锋相对的策略退出谈判，此时我方在准备退出时，可相应留有一定的台阶，让双方都下来。比如说，既然对方有这样一个最后通牒行为，我们认为谈判很难进行下去，但如贵方有一些新的建议，有一些新的想法时，我们也可考虑重新谈判，这样就无形中化解了对方的压力。所以最后通牒的作法从使用时间阶段上，从使用的态度上，从使用的效果和角度上，并不是一个非常积极的策略，应该说还有一些负面影响，因此要特别谨慎才行。



在谈判中怎样利用最后通牒的策略？

六、货比三家策略

货比三家策略其实很简单，就是为了给对手造成同一类的产品、服务上的压力，让他能够做出相应的让步。注意国际商务谈判中货比三家并不是指找一个国家中的三个厂家进行比较，比如汽车，并不是单纯比较通用，克莱斯勒，福特等美国三大企业；也不是比较日本的日产，本田、丰田，而应是欧洲、美国、日本的比较。在这种比较下，你能获得一个更全面的资料，可能更富有说服力。比如美、日、欧各是什么情况，你把这些资料拿出来，和单一的对手来讲，则你站的平台有居高临下的感觉，在货比三家时更有说服力。因此，我们说的货比三家，不是指在一个国家内生产的货物，而是拿国际上有影响的三家作为谈判的基础。第二点，货比三家可以是有意识的去比，所以在这里有选择性的比较，用别人的长处去压你对手的短处，这样你才能比较好的达到目的。这种情况我们在谈判中经常遇到。

在商务谈判中，货比三家是经常调动的策略，这是一种积极正面的策略，尤其是比针锋相对策略更具正面性，所以在商务谈判中，正确调动货比三家的手段很容易奏效。换句话说，你是以你的长处与对手的盲点比较，这也是容易奏效的一个原因。

七、唱红白脸策略



一般情况下，哪种人适合唱反面角色？

- A. 年轻人
- B. 长者
- C. 男性
- D. 女性
- E. 高职位者
- F. 低职位者

教师点评 年轻人说话比较激进，适合唱反面角色。长者有丰富的阅历，较成熟、稳重，易于缓和气氛。

男性天性比较刚阳，可以显示出锋芒毕露。女性天性比较柔和，可以利用以柔克刚的优势。

职位高的人眼界宽，能够掌控全局，适合表现出高姿态来打圆场。职位低的人负责内容少，可以冲锋陷阵，为己方利益争得面红耳赤。



有人唱正面角色，有人唱反面，一唱一合，常常容易奏效。在商务谈判中，往往在某些问题上产生僵持，如本组成员主动的、自觉的形成两派意见，有出来说好听的，有出来说难听的人，且说好听话的是为达到讲难听话的人提出的目标。当然这里得牺牲一个人，这个人应该说难听的，另一个说好听的是服务于说难听的话的那个人，那说难听的话的人才是提出真正要求和目标的人。



如果确定了让步，在议价中必须有所后退，即如果让步成为必须，下一步就要解决怎样让步。不同的措施幅度搭配，其结果也往往不一样。

第一种情况：一步让到位。这种情况是很难取得完满结果，给对手以希望，提高了对手预期。

第二种情况：等额让步。每一次让步是一样额度，它会使对方产生不利于你的期望，谈判很可能当达不到对方的期望时中断，所以千万不要使用这种让步。即使市场透明度很大，等额让步也会让别人觉得你没有诚心诚意交易意愿。

第三种情况：增价式让步。这是从小的让步发展到更大的让步，事实上，这种增价式让步将给对方很强信号，你还会有更大的让步，这种方式也会提高对方对你的期待，这是最失败的让步方法。

第四种情况：大幅度地减让步。它指让步的幅度是大的，但又是递减的。采取这种方式卖方会冒一定风险，即买方对价格的预期值有可能较高，卖方会损失利润。

第五种情况：中等幅度递减式让步。它指让步的幅度是递减的，属中等幅度。这种让步，能给对方更强烈信号，第一，我有很强的愿望成交，第二我愿与你妥协，第三，我的妥协只能在可接受范围内，所以中等让步幅度比小幅度让步成交愿望更强烈，对方得到信号更明确。在日常商务谈判中，小幅度与中等幅度最常用，也最易成功。

第六种情况：幅度递减让步，主要方式是每次让步幅度不是在扩大而是逐渐缩小，这种情况会给谈判对手一个明确信号，我尽量希望成交，同意让步，但我的立场逐渐硬化，有让步但让步有限，不要再期待更大让步。

第七种情况：反弹式让步。所谓反弹式，就是让到忍无可忍时，下一次报价再谈时，我不但不让反而提高。由于有这种反弹拒绝再让，所以应该说不太符合人们习惯，也只有市场出现风云突变的情况下，反弹式让步才可以采用，否则很难达成一致。这种谈判让步方式一般不常用。

以上让步幅度策略，小幅度与中幅度递减最易成功最常采用。



试比较在谈判中各种让步幅度与方式的优劣，你常采用的有哪些？

八、化整为零与化零为整策略

化整为零与化零为整似乎是矛盾的，但使用中可以得到高度统一，不仅不是负面消极的而且还是一种积极的作法。这种策略的调动一般不会引起巨大的矛盾，谈判中当对方提出一个总体价格时，你可以化整为零让他进行价格解析，或者说当一个巨大的项目一揽子交易很困难时，你可以化整为零的各个击破，把一个项目或整体项目化解为一些环节，通过不同的谈判把不同的环节分给不同的商人，从而产生某种竞争效果。但这种化整为零与把一个总体的价格拆为具体的价格是不同的，后者是在一个生产中搞清价格解析，前者是调动竞争手段，把一个总的项目拆为一些具体的小项目，分找不同的厂家来谈，最终起到最实际的最好的成本支出，这就是化整为零。

同时，化零为整的做法也是一种好的策略，这种策略是把项目中的各环节整体打包，通过把整个项目打包，以在价格市场或技术上取得更优惠的条件，否则，莫不如每一个环节选择最好的厂商做。化零为整是做规模，让对方吃进项目同时，给予优惠的回报。其实这点很容易做到，我们知道谈判中因批量的不同会引起价格的不同，因为大批量可降低成本，而降低成本的福利可由双方来分享。所以化零为整是针对不同的项目，在不同的场合、不同的交易内容灵活采用，应该说这种策略比较积极，并不含情绪化在内，而是更多的以经济杠杆为手段，使得对方自愿与我方合作。

化零为整是相当积极的一种策略，因为对方如果愿意采用你的建议，规模就可以做得很大，收到规模经济的收益。化整为零，你可以把一个项目分解为不同的环节，找到最优合作者，降低成本，提高效益。所以这两种办法都是较积极的，因此在商务谈判中经常被采用。

九、抹润滑油的策略

这是一种较负面的策略，在经济活动方面，有一种说法，叫哪不浇油哪不转，抹润滑就是把缺油的地方抹上油，让他有足够的润滑程度，能够转起来。这里有几个需要注意的问题：

第一，找准抹润滑油的部位，是链头缺油还是车轮缺油

第二，要考虑以最小成本抹够润滑油，让他转起来。

第三，当然还要注意合法性，否则的话，很容易在以后出现巨大问题。

有人说抹润滑油不是行贿受贿吗，其实不是。个人利益、谈判组的利益、国家整体利益有一致的地方也有不一致的地方，你必须积极的去协调，抹润滑油本身未必是

收受贿赂，但这种报偿要通过正当合理渠道到达努力者手中。

十、收官的策略

（一）顺手牵羊的策略

从人的心理活动角度讲，当大的项目大的交易都定下来的时候，他并不十分在意一些小的项目，你可以拒绝也可以顺手牵羊多得一些。往往在这种情况下，从人们的心理反应上不在乎再损失一些，你可再稍稍提一些要求，往往这种要求并不会被拒绝，比如你提出来需要培训考察，很容易作为一个免费的待遇，顺手牵羊的做到了，而对方也可能用这小小的一些让步，进一步稳固在大的项目上取得的成果。

（二）双赢的策略

在谈判行将完成与结束时，你可采取一种双赢策略。所谓强调双赢，就是对于谈判结果要讲清楚，这是一个双赢的过程，就如同在 1999 年 11 月 5 日中美达成入世的协议以后，双方都很强调双赢。一般商务谈中强调双赢还可以留有一个尾巴，甚至可以强调，这样一个双赢的产生是由于对方努力产生，以便稳固已有的谈判成果。

（三）略显惭愧的策略

所谓的略显惭愧是指谈判结束时，有了一个双赢的结果，那你就可强调本来我方可获得更多，但贵方派来了您这样一个谈判对手，使本来我方应该得许多东西，通过您的努力我没有拿到，所以与您比较实在是一种惭愧。这也是一种宠将术。总之，好话不在乎多说，无非目的一个，策略调动使已有的谈判成果得到的更好的巩固。

谈判中的日常礼节

一、不喧哗

在公共场合不要旁若无人地大声喧哗，应该给他人留有一定的自我空间。这点国人做得还很不够，不免给人留下粗俗、没教养的印象。

二、避免体味过大

有体味的谈判者在谈判前应该进行相应的处理。

三、守时

四、其他规范

在与人交往的过程中，对他人的尊重毫无疑问是最重要的方面：服装的搭配应该符合规范；在大众场合不要在未经他人同意的情况下随意脱下西服；在只穿着衬衣领带的时候，一定要把袖口的纽扣系牢；下级给上级递交文件后不要兀立于他面前，以免挡住其视线；交往中免不了要礼尚往来，但是要特别注意当地

对礼品的种类、颜色、日期以及当地对送礼的社会规范甚至法律约束等方面的规定，以免适得其反。



谈判者的着装

一、样式

（一）当今社会，正式场合的着装几乎是西服一统天下，只有在极为私人随便的场合才穿休闲服。服装的样式注重了正式和庄重，但易显得比较呆板和沉闷。

（二）中山服也是正式场合穿着的选择之一，但是对于一个谈判团队而言，应该注意着装的统一。

（三）在西服的穿着方面应该注意以下几个问题

1. 新买的西服袖子上的商标应该及时取下。
2. 衬衣应该与西服相匹配：衬衣领口的大小应该与西服领口以及领带的大小相匹配，衬衣衣领应该高于西服的衣领等。
3. 西服的大小不同给人的感觉也不同，具体视场合需要而定。
4. 一套标准的西服一般有 14 个口袋，每个口袋的用途都有讲究。西服的口袋一般不装鼓囊之物。外袋多是用于装饰，充其量是插张装饰的手绢；内袋用于存放重要的证件凭据之类。
5. 西服有双排扣和单排扣之分，纽扣的个数也有不同。对于不同的样式和纽扣数的西服，其坐、立时的穿着方式有各自讲究的细节。

二、颜色

谈判者服装的颜色一般是遵循重、厚、深的原则。但是由于在整个谈判过程中，既有谈判桌前的正式场合，也有谈判桌后的非正式社交场合。服装的颜色能够影响谈判者双方的心态和谈判的气氛，一味地穿着深厚颜色的衣服，谈判者的心态也不免会随之变的沉重和压抑，可能影响到非正式的社交场合中双方的顺利沟通 and 交流。所以，在谈判桌前，着装可以尽量重、厚、深，以显示重视和庄重；在宴会等社交礼仪场合，服饰颜色应当明快活泼一些，与当时轻松愉快的氛围相和谐。

三、搭配

服装的搭配应该注重整体的协调，具体注意以下几方面：

（一）衬衣与西服的搭配主要是颜色方面。白色衬衣的适应性极强，所以一般是必备的。

(二) 领带的选择一般也以深色为主。

(三) 服装还应该与季节相适应，厚重的衣服在夏季，单薄的衣服在冬季都是不合时宜的。

(四) 穿着西服时，寸头、分头等发型能够与之很好地配合，但是披肩长发就显得不太适合。

(五) 穿着西服也可以留胡须，但是应该注意修理整齐清洁。

(六) 钱夹等饰物的颜色应该与西服的颜色保持协调一致。

(七) 皮鞋的颜色尽量与西服的颜色相一致，切记不要用凉鞋或皮靴搭配西服。

(八) 重色的西服一定不能配以白色的线袜。

(九) 女士应该化淡妆，切记不要使用太浓郁的香水。

商务谈判 样卷(开卷考试)

说明：

此套试卷为考试样卷，与考试的题型、题量、分值、难度一致，供同学们熟悉考试题型和解题思路之用，只起到示范作用，不是实际考试的试题。

题目：

论述题（4 题，每小题 25 分，共 100 分）

1. 如何理解商务谈判？
2. 叙述横向谈判与纵向谈判的基本内容并进行比较。
3. 如何把握商务谈判中的让步幅度？
4. 如何理解实行兼顾双方利益（双赢）的原则？

参考答案：

论述题（4 题，每小题 25 分，共 100 分）

1. 答案：商务谈判是一门科学，它涉及经济的均衡、博弈、心理和沟通，更是一门艺术，要调动语言、形体和感召力，因此，谈判是一门通过沟通与妥协寻求自己利益最大化的艺术。

商务谈判，因为涉及到经济商务活动，因此，它是经济活动的实体，为了协调彼此之间的经济关系，满足各自的经济方面的需要和利益，通过协商、妥协，获得意见的一致，将可能的商业机会确定下来的行为和过程。在该定义中，应该注意以下三个方面的内容：

(1) 它应该是不同的经济活动实体之间的一种商务活动。从另外一种角度讲，作为谈判，应该是一种沟通，而且这种沟通是基于彼此利益基础上的沟通。换言之，是为了自己的经济利益，同时还要考虑到别人的经济利益，进行双方之间的这种沟通。从这样一个定义上可以看出，商务谈判在很大程度上是一门意见沟通的技巧。

(2) 商务谈判本身是求得妥协的过程。如果不存在妥协，则就不是谈判而是指令，而谈判是作为一种妥协，妥协就是各有退让，通过妥协，双方达到的并不是彼此心中最优的结果，而往往获得的是一种次

优的结果。

(3) 商务谈判讨论的是利益的交叉问题。因为国际商务谈判本身是一种沟通，一种妥协，目标是满足自己的利益，又要照顾对方的利益。因此，谈判的最终目的是寻求双方利益的交叉点，换言之，这样的一种结果是双方都可以接受的结果，争取达到双赢。

(4) 商务谈判是将可能的机会确定下来，如果超越可能，达成一致就会十分困难，将可能性转化为现实性是谈判的哲学内涵。

基于以上四点，我们商务谈判认定为是一种商务活动，是一种彼此的沟通，是一种基于利益所作的妥协，同时，谈判最终是为了获得次优基础上的一种利益的交叉点，将一种机会上的可能确定下来。

2. 答案：所谓横向谈判是把要谈的议题铺开，几个问题同时讨论。比如讨论货物贸易时讨论价格，交货条件，付款条件，质量、规格，解决争议的问题。由于彼此错综复杂，有很强的相关性，价格高低与支付条件有很密切的关系。同时，又与规格多样性有密切联系，此时必须所有问题综合考虑，全盘铺开，这就形成了一个横向谈判。再如货款时，币种，金额、利率、期限、担保、宽限期都一一相关，如你使用一种币种，利率就是一定的，另外，每种币种利率就不同，或由于币种不同，由于利率波动，因而在期限上、宽限期不同，讨论一个问题时，必然要涉及其他问题，因此要综合考虑，全盘铺开。

纵向式谈判是一次只讨论一个问题，完成一个问题再讨论下一个问题。在经贸活动中，很多情况都属于纵向式的，如商品贸易谈判中，首先谈质量问题，然后谈其他，质量问题解决了，在此基础上，再讨论其他问题。

当然，纵向与横向各具特点，我们很难说孰优孰劣，只能说各具特点，做为横向式具有议题灵活，可变性大特点，对于谈判人员应具备掌握掌控全局的能力，但反过来，由于横向式涉及面广，议题变换容易，这时容易加剧讨价还价，纠缠枝节问题，由于横向式铺开几个议题，在一个问题上有所进，另一个问题上有所退，即对等让步可能性大，做为谈判一方而言，并不希望出现。

作为纵向式程序明确，议题简化，从某种角度讲，易对于一个议题取得彻底解决。避免多方出来议而不决。如果全线铺开，加上对全局掌握能力不强，可能从一个议题跳到另一个议题，跳来跳去，议而不决，而达到最终妥协利益达不到彼此的交叉点，失去了谈判的内在意义。对纵向而言，他存在的特点是议题僵化，不利于双方灵活沟通，很多情况下，当一个议题僵住，所有的议题都会同时停止讨论。矛盾集中于一点，这个问题无法深入，其他问题就无法再谈了，同时往往纠缠在一个问题上，不利于使谈判人员发挥主观能动性，发挥创造能力，变能掌握事物能力，所以横向式与纵向式各具特点，关键在于，你在什么场合时机下采用哪个类型，横向谈判对于人把握全局的素质要求高些，纵向谈判对于谈判者的要求相对低些，但对于公司将整体事物进行有机分解的能力要求高些。

3. 答案：第一种情况：一步让到位。比如在一个交易中内定让步 60 万。在谈判中，我一而再，再而三坚持不能让，到最后我一次让 60 万，这种情况是很难取得完满结果，如果市场透明度很大，各种成本解析，利润比率，市场供求关系，彼此都很清楚，几乎没有什么秘密可言，对方就觉得可以接受，所以一步让到只有透明度极大，才有某种使用余地。

第二种情况，我们叫等额让步。每一次让步是一样额度。比如内定方案让步 60 万，我首次让步 15 万，第二次让 15 万，第三次让 15 万，第四次又是让 15 万，那此时谈判对手期望的就不再是合同，而是第五个 15 万，所以在国际商贸谈判中，等额分次让步是很不好，很少使用的办法，它会使对方产生不利于你的期望，谈判很可能当达不到对方的期望时中断，所以千万不要使用这种让步。即使市场透明度很大，等额让步也会让别人觉得你没有诚心诚意交易意愿。

第三种叫增价式让步，是从小的让步发展到更大的让步，如内定让步 60 万，事实上，这种增价式让步将给对方很强信号，你还会有更大的让步，既然让步从 10 万到 30 万，每次都在增加，一定还可能让到 40 万，50 万，这种方式也会提高对方对你的期待，这是最后失败的让步方法。

第四种情况：小幅度递减让步，主要方式是每次让步幅度不是在扩大而是逐渐缩小，比如内定让步 60 万，分四次让完，第一次 22 万，第二次 17 万，第三次 13 万，最后 8 万，这种情况会给谈判对手一个明确信号，我尽量希望成交，同意让步，但我的立场逐渐硬化，有让步但让步有限，不要再期待更大让步。

第五种是中等幅度递减式让步，指让步的幅度是递减的。譬如内定让步 60 万，第一次 26 万，20 万、12 万，第四次就剩 2 万，属中等幅度，又是递减。这种让步，能给对方更强烈信号，第一，我有很强的愿望成交，第二我愿与你妥协，第三，我的妥协只能在可接受范围做，所以中等让步幅度比小幅度让步成交愿望更强烈，对方得到信号更明确，在日常商谈中，小幅度与中等幅度最常用，也最易成功。

第六种是反弹式让步。所谓反弹式，就是让到忍无可忍时，下一次报价再谈时，我不但不让反而提高，如我第一次让 46 万，第二次让 12 万，第三次没得让了，下一次再谈我再提价，叫反弹式让步，由于有这种反弹拒绝再让，所以应该说不太符合人们习惯，也只有在市场出现风云突变的情况下，反弹式让步才可

以采用，否则很难达成一致。比如计算机内存条价格波动很大，有一段时间降的很快，忽然价格又提升，如处在价格下降与提价之间谈判，就有可能开始降低价格，后来随着价格提升，出现反弹。这种谈判让步方式一般不常用。

第七种为大幅度让步。第一次 50 万，第二次只剩 10 万好让，一上来就让 50 万，很可能失去了让步 20 万就成交的可能，这当然是不利的，所以应该避免大幅度让步。所以以上让步幅度策略，小幅度与中幅度递减最易成功最常采用。

4. 答案：商务谈判不是零和游戏，它是一种妥协，是一种沟通，是双方技巧的对抗和运用。我们分析可知，由于谈判关乎双方的利益，因此谈判的最高境界是可以做到兼顾双方的利益的，也就是做到双赢（win-win）。所以，让双方在谈判中至少应该是合作的利己主义，双方都获得利益才是谈判所应该达到的最高境界。

（1）双赢中“赢”的概念（成本效益分析）

①谈判的效益

谈判的效益是指谈判中目标实现的程度，或者谈判者预期目的的完成程度。谈判的效益可以从谈判的远期目标的实现，商务关系的维系与发展以及眼前的财务目标的实现这三个方面来加以考虑。

在某些时候，近期的财务利益和远期的商务关系，或者长期的目标是吻合的，但很多时候三者之间也会产生矛盾。这就需要在近期的财务目标和远期的商务目标之间达成妥协，寻找一个交叉点。

②谈判的成本

第一，谈判中所作的让步，即预期目标与实际实现之间的差距。

第二，商务谈判中所涉及的人、财、物等资源的耗费。

第三，谈判中所占用资源的机会成本，即所占用的资源用于其它用途所能够创造出的最大收益。这一点在实际中很重要，但往往为人们所忽视。

在谈判中，双方从各自的利益出发，利益之间有重合也有差异，满足一方最大的利益的同时满足另一方的利益，这样使得双赢才能够成为可能。因此，在双方的谈判中，如果能在利益问题上进行合作，把利益的重合部分即将产生差异的部分最小化，把利益的差异即能够使得双方都得到满足的部分最大化，这样双赢的局面，win-win 的结果才存在实际的基础。

（2）寻求兼顾双方利益的做法和策略

当谈判双方的利益追求存在差异，此时应该循着同时加大双方利益的原则，寻求一种双赢的结果。要想追求自己的利益，就必须给他人以利益，如果把他人的利益通通占为己有，那么当对方被迫推出谈判的时候，自己所应该获得的利益也随之全部丧失。这也是辩证法的道理所在：只有同时照顾到了别人的利益，才能获得自己最大的利益。在此前提下，谈判的任何一方都不能无视和忽视对方应有的利益，倘若如此，其结果必然是两败俱伤。由此看出，谈判本身是协商和妥协，而不是一场生死的竞争，好的谈判不是一场零和博弈，而应该是双方都有所收获。也就是说，谈判双方应本着为了合作、为了互惠走到一起，重视对方的利益就是重视自己的利益的宗旨。下面介绍贯彻这个原则的一些做法和策略。

①在加大利益总量上下功夫，而不要在利益的分割上处心积虑，尽量避免双方的对立。

合作的利益总大于对抗的利益，所以，应该消除对立，寻求合作，双方同心协力把既有利益的蛋糕做大。这样，即使双方的利益分配不是最公平，但是由于蛋糕做得足够大，从各自所得利益量来看，对任何一方而言谈判也是成功的。

②注意求同存异

谈判中，在双方利益重合之处容易产生争执，在双方利益差异之处则比较容易达成协议。有差异性的利益使得双方从不同的角度获得各自利益的满足，能够产生双方的利益共同之处。

因此，所谓的求同存异是指在利益的共同之处求同，在利益的重合之处存异，尽量做大共同的蛋糕，这样谈判就能够得以顺利进行，双赢的局面才有可能产生。

③站在对方的立场上设想谈判的方案

站在对方的立场，从对方的角度设身处地地考虑问题，就能够充分体现一方谈判的诚意，从而达到谈判的目的。这一点也是兼顾双方利益，实现双方利益共享原则得以贯彻的要求。

④策略上要有相应的妥协

谈判本身是一种沟通，是一种妥协，是一种把商业机会确定下来的过程。谈判的要义就是妥协，以适当的让步求得合作的继续是谈判中间不可避免的事情。一味进攻的谈判往往容易陷入僵局，而有攻有守，进行不同层次的策略妥协的谈判则比较容易取得相应的，甚至超过预期的效果，获得意外的收获。

⑤注意分中求合

分中求合是指为了共同的利益，必须有分有合。重庆谈判就是一个成功利用分中求合的例子。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



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