

# 学习情境一

## 初识商务谈判

### 任务目标

- 了解谈判、商务谈判的含义与特征；
- 了解商务谈判的要素；
- 能熟练划分各种类型的商务谈判；
- 熟悉商务谈判的各种类型及其特点；
- 掌握成功的商务谈判的评价标准。

### 任务提出

北京某高职院校市场营销专业的学生李敏即将毕业,她为自己制定了职业生涯规划,准备毕业后从事商务贸易工作。而从事商务贸易工作,不可避免地需要进行商务谈判,因此她准备从商务谈判的含义、特征、要素、分类等方面进行深入的了解,为将来工作的顺利进行打下坚实的基础。

为此,李敏需要完成以下几个任务:

任务一,认识谈判与商务谈判;

任务二,了解商务谈判的要素与分类;

任务三,掌握商务谈判的原则与评价标准。

## 任务一 认识谈判与商务谈判

### 一、谈判的含义与特征

谈判是人类交往活动中一种广泛而普遍的社会现象。从古到今,国与国之间政治、军事、经济、文化和外交的相互往来,团体、企业及个人之间的联系合作,都离不开谈判。

谈判有狭义和广义之分。狭义的谈判仅指在正式场合下安排和进行的谈判,广义的谈判则包括各种形式的交涉、洽谈、磋商和合作等。



微课  
商务谈判的含  
义与特征

从文字上理解,谈判可分为“谈”和“判”。“谈”即说话、讨论,是双方或多方之间的交流、沟通;“判”即分辨、评定、判决,是对一件事情的最后决定。所以,谈判是为了消除双方或多方的分歧、改善关系、谋求共同利益而相互交换意见、进行磋商的行为和过程,这也是谈判之所以产生的根本原因。

美国谈判学会会长杰勒德·I. 尼尔伦伯格(Gerard I. Nierenberg)在《谈判的艺术》中指出:“谈判的定义最为简单,而涉及的范围最为广泛。每一项寻求满足的需要,至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们是为了改变相互关系而交换观点,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。”

谈判具有以下几个特征。

### 1. 目的性

谈判是目的性很强的活动。没有明确的目的,不知道谈什么和为什么谈,那是聊天和闲谈。谈判各方坐在一起,心里都非常明白自己所追求的目的,谈判追求的目的有以下三个层次。

(1) 追求利益。追求利益是谈判最基本的目的。谈判各方在追求利益目标时,都追求利益目标的最大化,但是,这种最大化不能侵犯到对方的最低利益。否则,对方会退出谈判,而已方的利益也无从实现。所以,谈判必须树立“双赢”原则。当然,这种“双赢”不是绝对的公平,可能一方得到的利益较多,一方得到的利益较少,利益的多少取决于双方的实力和谈判技巧的运用。在利益交换中,有关各方追求并维护自身利益是谈判的首要动因。

(2) 谋求合作。谈判的目的是合作。谈判之所以能达成协议,是因为参与谈判的各方有一定程度的合作需求。而且只有合作才能出现“双赢”的局面。为了在合作的基础之上分割利益,谈判双方都要有一种新的谈判理念,即谈判对方不是敌手,而是合作伙伴。

(3) 寻求共识。谈判各方进行沟通和协商的目的是追求对谈判的各种交易条件达成共识,因为只有这样,谈判各方才有合作的基础。谈判涉及双方的利益,而双方通常立场各异,要达成共识非常不易,因此只有双方都存在寻求共识的愿望,才能达到谈判的基本目的。

### 2. 互动性

谈判是一种双方或多方的社会交往和互动的过程,这就决定了谈判双方不能各谈各的,要根据对方的情况做出反应。在整个谈判过程中,谈判的一方以行为和语言等手段向对方传递各种信息,另一方也要对该方传递的信息做出反应,或向该方传递新的信息。双方都要对对方的信息“接收”、“加工整理”、“反馈”,并相应调整或改变自己的行为,通过持续不断的信息传递与反馈进行相互影响、相互适应,并最终达成一致。

### 3. 协商性

谈判是信息的交流与沟通,不是命令也不是通知,不能由一方说了算。所以在谈判的过程中,一方除了要清楚地表达自己的观点和立场外,还要通过协商作出一定的妥协和让步,谈判就是由对立到妥协的过程。

### 4. 冲突性与合作性

谈判是双方通过不断地调整各自的需要而相互接近,最终达成一致意见的过程,是冲突与合作的对立统一。

谈判的双方在谈判中都有他们各自的利益,且这些利益总是存在冲突。谈判人员为了

让己方获得更多的利益,就难免形成双方的冲突。解决这一矛盾的唯一途径就是均衡利益,即寻求双方利益的一致性。为此,谈判的双方必须产生合力,形成合作,寻求双方都能接受的利益临界点,实现谈判的双赢。

### 5. 艺术性与技巧性

随着社会交往的迅速发展,谈判已经发展成为一门集艺术性、技巧性于一体的综合性学科。谈判中既要遵循谈判的一般规律,又要掌握谈判的艺术与技巧,因为只有这样才能实现谈判中的有效沟通,事半功倍地达到自己的谈判目标。

#### 小案例

##### 谈判的艺术

有一位教徒问神父:“我可以在祈祷时抽烟吗?”神父面露愠色,严厉斥责这位教徒对神不尊敬。之后,另一位教徒又去问神父:“我可以在吸烟时祈祷吗?”神父听后非常高兴,欣然同意了他的请求,并称赞这位教徒诚心可嘉。

为什么两个教徒有着相同的目的,却得到了截然相反的结果呢?究其原因就是表达方式的不同,给谈判对方带来了不同的意思表示。这虽然是一则笑话,但也告诉了我们要注意谈判的艺术性,谈判切入点和语言表达的不同往往会带来意想不到的结果。

## 二、商务谈判的含义与特征

在现代商务活动中,为了适应现代社会经济的要求,人们之间要交流信息、相互了解、改善关系和协商业务,就要进行商务谈判。商务谈判是经济谈判的一种,是指不同利益群体之间,为了寻求和达到自身的经济利益目标,围绕涉及双方利益的标的物,借助于思维、语言、策略、技巧进行的沟通和协商,最终达成一项双方都能接受的协议的行为和过程。

商务谈判除具有经济活动的特点和包含一般谈判的特征外,其特征集中表现在以下几点。

### 1. 以经济利益为目的

在商务谈判中,谈判当事人的所有谈判计划、谈判技巧和谈判策略,都是以追求和实现交易的经济利益为出发点和归宿的,离开了这种经济利益,商务谈判就失去了存在的意义和可能。因此,商务谈判就是以经济利益为目的的谈判,这就是商务谈判目的追求的利益性特征。当然,任何谈判都有利益追求,但商务谈判的利益性特征特指直接的经济利益,这是与其他谈判不同的。

### 2. 以价格为核心

以经济利益为目的必然决定了谈判的核心议题是价格问题,因为价格的高低直接关系到实际所能获得的利益的大小。谈判中除价格之外的其他条件,如商品的质量、数量、交货方式与支付方式等,都与价格条件存在着密不可分的关系,其他条件都可以通过价格的变化表现出来,这也使得价格成为商务谈判的核心条件和核心议题。

商务谈判的这一特征要求谈判的当事人必须坚持以价格为核心实现自己的利益,同时,又要善于拓宽思路,从其他因素同价格的联系上争取更多的利益。例如,某次谈判至关重要,但经讨价还价后对方在价格上不肯再做让步,形成僵局。那么,己方就可以转而要求对方在其他方面提供若干优惠条件,并使对方易于接受。这样做,实际上正是灵活运用谈判议题核心的价格性特征,从而赢得谈判的成功。

### 3. 注重严密性和准确性

商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。这里的严密性和准确性是指合同或协议条款实质上反映了各方的权利和义务,是保障谈判获得各种利益的重要体现。因此,在拟订合同条款时,掉以轻心是谈判人员的大忌,要注意合同条款是否完整、严密、准确、合理、合法,避免被谈判对手在条款措辞或表述技巧上引入陷阱,否则前期谈判的努力会功亏一篑,到手的利益也丧失殆尽,还有可能为此付出惨重代价。因此,在商务谈判中,谈判人员不仅要重视口头上的承诺,更要重视合同条款的严密性和准确性。

### 4. 以实现“双赢”为结果

商务谈判过程是一个讲究策略的博弈过程,其结果往往是追求“双赢”和“多赢”,使通过商务谈判达成的协议对参与的各方都有所得,而且是基本满意的。这种满意可能体现在经济利益上,也可能体现在相互的关系上或心理需求上。

## 资料卡

### 商务谈判的总体策略

在谈判的发展史上,有几种风格鲜明的谈判模式为人们所关注,后经谈判学者的归纳与总结,把它们概括为三种典型的谈判总体策略。

(1) “犹太式”谈判策略。犹太民族是个不幸的民族,在很长的一段时间里,曾遭到残酷的奴役与迫害。但长期的压迫也使得他们极具生存的智慧。“商场如战场”,在商场上,犹太人是其中的佼佼者。他们具有卓越的谈判观念与艺术,能恰到好处地将机智、幽默及风趣穿插其间,往往能把一次极为困难的谈判处理得尽善尽美。

“犹太式”谈判策略的特点是以人为本、富有灵活性、善于变通、攻心为上,主要表现在以下五点。

① 坚定信念,快速行动。在谈判中,时时不忘自己的目标,保持良好的情绪和心态,快速采取行动,积极进取,而不是坐等利益的凭空降临。

② 重视承诺。犹太教是契约的宗教,认为人们若遵守契约,便会得到神的祝福;一旦毁约,就会受到神的惩罚。他们认为契约本身就拥有绝对的权威,不能以任何理由破坏,人人都必须严格遵守。

③ 不感情用事,理性看待对方。重视对方的需要,不带着情绪进入谈判,努力寻求双方的共同利益点。在谈判中镇定自若、冷静清醒。

④ 多角度思考问题,灵活变通。当谈判中出现僵局时,不执著于眼前。重新审视双方的分歧,多角度思考问题,变换谈判方向,认清情况的变化,及时采取应对措施



施,因时、因地制宜,并防患于未然。

⑤ 不畏强势。由于种种历史因素,犹太人在社会中常常处于劣势,习惯于和比自己强大的对手进行谈判,但他们在谈判中能始终保持不卑不亢、从容不迫的态度。

(2) “苏联式”谈判策略。“苏联”是一个历史的代名词,但在一段时间内,苏联人无论是在国际关系还是在商贸交往中的谈判都给人们留下了深刻的印象。在谈判中,苏联人总是固执地坚持他们的立场和维护他们的利益,很少考虑别人的需求,也不顾及别人的感受,甚至对双方的关系也不加以考虑。总而言之,他们不顾一切就是为了实现自己的利益。在谈判过程中,苏联人在行为上会无缘无故地把文件往旁边一扔;在态度方面,蛮横无理,一味地发火;在语言上经常威胁对方,迫使对方接受自己的条件,被称为“地道的霸权主义行径”。

此种在谈判中过于强硬、固执,态度野蛮的方法,被称之为“苏联式”谈判策略。这种策略在谈判双方实力对比中明显强于对方的情况下可以一试,如果在双方实力均衡或弱于对方的情况下,可能就行不通了,而且容易给双方的关系蒙上一层阴影。

(3) “基辛格”谈判策略。美国国务卿基辛格博士是著名的外交谈判专家,其独特的谈判理念与行事风格为人称道,被誉为“基辛格”谈判策略。该策略主要是巧妙地利用国家事务中信息不对称和人们的心理技巧进行谈判。其主要手法是:先告诉甲一个“秘密”,又告诉乙一个“秘密”,再告诉丙一个“秘密”。在告诉秘密的同时,作为等价交换,他同时可以获取三个以上的秘密,因为他深知三者之间会相互封锁消息,而且要在许多年以后才会分别公开各自掌握的所谓的“秘密”,而在此之前,他就利用所掌握的秘密充分了解了情况,从而取得谈判的优势,达到了自己的目的。

“基辛格”谈判策略在商务谈判中的一方与多方同时谈判的情况下有一定的参考和借鉴意义。

## 任务二 了解商务谈判的要素与分类

### 一、商务谈判的要素

商务谈判的要素是指商务谈判活动的构成因素和内部结构,它是从静态结构揭示商务谈判的内在基础的。一般而言,商务谈判的基本构成要素为商务谈判主体、商务谈判客体和商务谈判背景。

#### 1. 商务谈判主体

谈判总是在人们的参与下进行的。谈判主体也就是谈判的当事人,是指谈判



微课  
商务谈判的  
要素

活动中有关各方的所有参与者。商务谈判的主体往往不是个人,而是以谈判小组或一个团队的形式出现。

按谈判主体是否在谈判或履约中享有权利、承担义务,又可将其分为关系主体和行为主体。关系主体是指有权参加谈判并承担其后果的自然人、社会组织等,行为主体是指实际参加谈判的人。有些商务谈判是一种代理或委托活动,代理人充当卖方(或买方)的发言人,在买卖双方中起中介作用,在这种情况下代理人就是行为主体。谈判的关系主体直接承担谈判的后果,而行为主体不一定承担谈判后果,只有在两者一致的情况下,谈判的行为主体才承担谈判后果。

谈判主体内部往往会有不同的分工,根据他们承担的工作和责任范围可分为台上谈判人员和台下谈判人员。台上谈判人员是指参加谈判的一线当事人,即出席谈判、上谈判桌的人员,包括谈判负责人、主谈人和陪谈人。其主要职责就是组织、策划和完成与对方的谈判过程。台下谈判人员是指谈判活动的幕后人员,包括该项谈判主管单位的领导和谈判工作的辅助人员。其主要职责就是对谈判全程提供进程掌握、方案审定和一些辅助性支持工作。

谈判主体是谈判的前提,因而对谈判主体的认识和研究是非常有必要的。

## 2. 商务谈判客体

商务谈判的客体即谈判议题,是指谈判需商议的具体问题。谈判议题是谈判的起因、内容和目的,并决定当事各方参与谈判的人员组成及其策略,是谈判活动的中心。没有议题,谈判显然无从开始和无法进行。谈判议题的最大特点是它不是凭空拟定或单方面的意思,它必须是谈判双方所共同关心并希望解决的问题。

在商务谈判中,谈判标的类别十分广泛,任何可以买卖的有形产品或无形产品都可以作为谈判标的。一般来说,商务谈判的议题主要有商品的品质、数量、包装、价格,交货时间、地点与方式,运输方式,售后服务,索赔等。

## 3. 商务谈判背景

商务谈判背景是指谈判所处的客观条件。任何谈判都不可能孤立地进行,而必然要处在一定的客观条件之下并受其制约。因此,谈判背景对谈判的发生、发展、结局均有重要的影响,是谈判不可忽视的要件。商务谈判背景主要包括环境背景、组织背景和人员背景三个方面。

环境背景一般包括政治背景、经济背景、文化背景以及地理、自然等客观环境因素。组织背景包括组织的历史发展、行为理念、规模实力、经营管理、财务状况、资信状况、市场地位、谈判目标、主要利益、谈判时限等。组织背景直接影响谈判议题的确立,也影响着谈判策略的选择和谈判的结果。人员背景包括谈判当事人的职级地位、教育程度、个人阅历、工作作风、行为追求、心理素质、谈判风格、人际关系等。由于谈判是在谈判当事人的参与下进行的,因此,人员背景直接影响着谈判的策略运用和谈判的进程。

**资料卡****环境背景对商务谈判的影响**

政治背景包括所在国家或地区的社会制度、政治信仰、体制政策、政局动态、国家关系等。比如,政局动荡,该方谈判人员自然地位脆弱;政府人事更迭,有可能导致现行政策的某些变化等。

经济背景对商务谈判有直接的影响,它包括所在国家或地区的经济水平、发展速度、市场状况、财政政策、股市行情等。例如,经济水平反映了谈判人员背后的经济实力;某方占有市场的垄断地位,他在谈判中就具有绝对的优势;市场供求状况不同,谈判态度及策略也会不同;财政政策与汇率,既反映了谈判方的宏观经济状况,又反映了支持谈判结果的基础的坚挺程度;股市行情,则往往是谈判人员可供参照和借鉴的“晴雨表”。

文化背景主要包括所在国家或地区的历史渊源、民族宗教、价值观念、风俗习惯等。在这方面,东西方国家之间、不同种族和不同民族之间,甚至一个国家内的不同区域之间,往往会有很大差异。

在商务谈判中,商务谈判的当事人构成了谈判的主体,商务谈判的议题构成了谈判的客体,而任何谈判都离不开环境背景的制约。这三个要素是互相结合、缺一不可的,缺少任何一个都不能构成商务谈判。

**二、商务谈判的分类**

按照一定的标准可将商务谈判划分为多种不同的类型,这些不同类型的商务谈判活动各有其特点,也有其所适用的范围。正确把握不同类型商务谈判的特点,能让参与者更好地组织谈判并采取有效的谈判策略,是商务谈判成功的起点。

**(一) 按谈判参与方的国别分**

按谈判参与方国别不同,商务谈判可分为国际商务谈判和国内商务谈判。

**1. 国际商务谈判**

国际商务谈判又称涉外商务谈判,是指谈判参与方分属不同国家的利益主体,为了达成某笔交易,就交易的各项条件进行协商的谈判。随着国际贸易的发展,国际商务谈判是一项普遍存在的经济活动,是调整 and 解决不同国家、地区政府及商业机构之间不可避免的经济利益冲突的必不可少的一种手段。这种商务谈判的谈判参与方在语言、文化、信仰、法律与政策等方面存在着明显差异,因而容易影响各方对预期利益的设定和判断。因此,在谈判的形式和内容上,国际商务谈判都比国内商务谈判复杂。

国际商务谈判除了必须贯彻执行国家的有关方针政策和外交政策外,还应注意国别政策以及对外经济贸易的一系列法律、规章和制度,谈判之前务必做好资料的准备、信息的收集等各项工作。

**2. 国内商务谈判**

国内商务谈判的谈判参与方都是一国之内的企业或集体。由于双方都处于相同的文化



微课

商务谈判的分类

背景和法律环境下,语言和思维方式一致,具有良好的沟通基础,因此,双方谈判的主要问题集中在怎样实现各自的利益以及寻找更多共同点等方面。在这种谈判中,谈判参与者需要充分利用谈判的策略和技巧,发挥谈判人员的积极性与主动性,争取谈判的顺利进行。

## (二) 按商务谈判利益主体的数量分

按商务谈判利益主体的数量不同,商务谈判可分为双方谈判和多方谈判。

### 1. 双方谈判

双方谈判是指只有两个利益主体参与的谈判。在不同国家或地区之间进行的双方谈判也叫双边谈判。

### 2. 多方谈判

多方谈判是指有三个或三个以上的利益主体参与的谈判。在不同国家或地区之间进行的多方谈判也叫多边谈判。

双方谈判和多方谈判,由于参与方数量的差别而有不同的特点。一般来说,双方谈判涉及的责、权、利划分较为简单明确,因而谈判也易于把握;多方谈判的利益主体较多,谈判条件也较复杂,需要顾及的方面较多,难以在多方的利益关系中加以协调和平衡,从而会增加谈判的难度。

## (三) 按参加谈判的人数分

按参加谈判的人数规模不同,商务谈判可以分为一对一谈判和小组谈判。

### 1. 一对一谈判

一对一谈判又称单人谈判,是指谈判各方只派一名代表出席的商务谈判。这种谈判人数少、规模小,灵活易变通;既有利于谈判双方沟通,又有利于保密和封锁信息;参加谈判的人员一人说了算,可避免小组谈判中成员之间相互配合不力的状况。但由于属单兵作战,所以这种谈判对谈判人员的要求很高,需要具备各方面的知识和能力,面临的压力也较大。

### 2. 小组谈判

小组谈判是指谈判各方派出两名及两名以上代表参加的商务谈判。按照小组人数的不同,小组谈判又可分为小型谈判(2~4人)、中型谈判(5~12人)和大型谈判(12人以上)。谈判小组人数由谈判的复杂程度和谈判的规模来决定。在这种谈判形式中,参与者可以得到同伴的支持,运用各种谈判战略战术,取长补短,发挥团队优势,从而提高谈判决策的准确程度。但这种谈判中组队本身就有一定的难度,而且谈判过程中要实现彼此的协调难度较大;在操作上也较复杂,责任关系较多,容易相互推诿。

## (四) 按商务谈判的地点分

按举行商务谈判的地点不同,商务谈判可分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判。

### 1. 主场谈判

主场谈判指某一谈判方以东道主身份在自己所在地进行的谈判。主场谈判能为主办方带来“天时”、“地利”、“人和”的优势,在商务谈判中比较受欢迎。一般来说,主场谈判具有以下优点。

(1) 易于建立心理优势。由于是在本企业所在地进行谈判,所以能在谈判中



视频  
重庆谈判

(特别是国际商务谈判)及时地得到上级或其他人员的指导和支持,能全面、及时地收集己方需要的各种资料,也能方便地按需要调整谈判成员,从而很容易使主场谈判方建立心理优势,做到底气十足,心中有数。

(2) 可以以礼压客。由于主场谈判存在主客之分,东道主一方自然要承担对客方的邀请、迎送、接待、组织洽谈等义务。如果东道主在上述活动中能够注意礼节,给客方创造良好的谈判环境,那么无疑会给客方留下良好印象,使其在谈判中以一定的让步作为回报。

(3) 可以同时在场内外或两个领域展开活动。由于主场谈判是在本地进行的,所以主办方很容易掌握整个谈判过程的主动权,能在谈判场内外或两个领域同时展开活动,做到内外兼顾,及时发现问题、解决问题,充分发挥主场谈判优势。

但是主场谈判会涉及谈判现场的布置、谈判议程的安排等问题,所以主办方需要承担较大的谈判成本;由于对方会来到本企业所在地,所以也容易被对方了解企业虚实、攻破防线等。

## 2. 客场谈判

客场谈判是主场谈判的对称,是指谈判人员到对方所在地进行的谈判。在商务谈判中,如果一方为主场谈判,则另一方必为客场谈判。客场谈判的为客一方容易形成一些客观上的劣势,诸如谈判期限、谈判授权、信息交流以及可能的语言障碍等。但是客场谈判也能让客方进一步了解主办方的虚实,在必要的时候可以资料不全或领导未授权为托词,拒绝给出具体答复或拖延谈判时间;可以省去烦琐的接待任务,专心于谈判工作。

一旦在客场进行商务谈判,要注意把握两点。

一是审时度势,灵活应对。例如,根据谈判进程分析市场、主方地位、心理变化等,如果谈判有成功希望则坚持原立场,无成功希望则要把握谈判要诀;对方有签约诚意则灵活调整可提供的优越条件,若无意成交则不必随便降低自己提出的条件。

二是采取客随主便的方式。采用客随主便的策略可以试探对方的虚实。与此同时,要积极进行调查研究,避免因贸然行事而使自己陷入被动,随着谈判的逐步展开,对环境及对方情况的了解逐步加深,使谈判向以我方为主的方向过渡。

## 3. 中立地谈判

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,对谈判双方来说没有宾主之分,这样也就避免了其中的某一方处于客场的不利地位,为双方平等地进行谈判创造了条件。但其缺点是不利于双方实地考察、了解对方的状况。

### (五) 按商务谈判的态度和方法分

按谈判的态度与方法不同,商务谈判可分为软式谈判、硬式谈判和原则式谈判。

#### 1. 软式谈判

软式谈判也称关系型谈判、让步型谈判。这种谈判是指谈判人员设法避免出现冲突,强调互相信任、互相让步,不以我方压倒对方为出发点,而是以达成相互满意的协议,维系关系或进一步扩大合作为目的的谈判。软式谈判的一般做法是:信任对方—提出建议—作出让步—达成协议—维系关系。

#### 2. 硬式谈判

硬式谈判也称立场型谈判。这种谈判的双方各具实力,各提条件,视对方为劲敌,强调



谈判立场的坚定性,强调针锋相对;认为谈判是一场意志力的竞赛,只有按照己方的立场达成的协议才是谈判的胜利。硬式谈判中一旦出现困难和矛盾时,谈判双方常常是互不信任、互相指责、互不让步,谈判也往往容易陷入僵局,长时间无法达成协议,只有在谈判难以进行下去时,才会迫不得已地作出极少的松动和让步。

### 3. 原则式谈判

原则式谈判也称价值型谈判,由于其最早是由美国哈佛大学谈判研究中心提出的,故又称哈佛谈判术。原则式谈判是指商务谈判的出发点和落脚点均建立在公正的利益目标上,友好而高效地取得各方均感满意的结果的谈判。它吸取了软式谈判和硬式谈判之所长而避其所短,强调公正原则和公平价值。

## 资料卡

### 软式谈判、硬式谈判和原则式谈判的比较

表 1-1 从目标、态度、手段、立场等方面对软式谈判、硬式谈判和原则式谈判进行了比较。

表 1-1 软式谈判、硬式谈判和原则式谈判的比较

比较项目	软式谈判	硬式谈判	原则式谈判
目 标	目标是达成协议,可为增进关系而作出让步	目标是赢得胜利,要求对方以让步作为建立关系的条件	目标是圆满有效地解决问题,把人和问题分开对待
态 度	对人和事都采取“软”的态度	对人和事都采取“硬”的态度	对人采取“软”的态度,对事采取“硬”的态度
手 段	信任对方	不信任对方	信任与否与谈判无关
立 场	轻易改变自己的立场	坚持自己的立场	着眼于利益而非立场
做 法	提出建议	威胁对方	共同探究共同利益
方 案	找出对方能接受的方案	找出自己愿意接受的方案	达成对双方都有利的方案
表 现	尽量避免意气用事	双方意志力的竞赛	根据客观标准达成协议
结 果	屈服于对方的压力	施加压力使对方屈服	屈服于原则,而非压力

### (六) 按商务谈判的内容分

按商务谈判的内容不同,商务谈判可分为商品贸易谈判、投资项目谈判、技术贸易谈判、劳务贸易谈判、索赔谈判和租赁业务谈判。

#### 1. 商品贸易谈判

商品贸易谈判主要是指买卖双方就商品(主要指有形商品)贸易本身的有关内容,如质量、数量、货物的转移方式和时间、买卖的价格条件与支付方式以及交易过程中双方的权利、责任和义务等问题所进行的谈判。

## 2. 投资项目谈判

投资项目谈判是指谈判的双方针对共同参与或涉及双方关系的某项投资活动,就投资目的、投资方向、投资形式、投资内容与条件、投资项目的经营与管理以及投资者在投资活动中的权利、义务、责任及相互关系所进行的谈判。

## 3. 技术贸易谈判

技术贸易谈判是指技术的接受方(即买方)与技术的转让方(即卖方)就双方在转让技术的形式、内容、质量规范、使用范围、价格条件、支付方式等技术转让的权利、义务和责任关系等方面所进行的谈判。技术贸易属于无形商品贸易,因而技术贸易谈判与一般商品贸易谈判有着较大的区别。

## 4. 劳务贸易谈判

劳务贸易谈判是指双方就劳务提供的形式、内容、时间,劳务的价格、计算方法等有关买卖双方的权利、责任和义务关系所进行的谈判。由于劳务本身不是某种物质商品,而是通过人的特殊劳动,改变某种物资或物体的性质或形状来满足人们一定需要的劳动过程,因此,劳务贸易谈判与一般的商品贸易谈判是有本质区别的。这类以劳务为对象的谈判还可分为完成一定工作性质的劳务谈判和加工承揽性质的劳务谈判。

## 5. 索赔谈判

索赔谈判是指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,因种种原因违反或部分违反合同约定的事件屡见不鲜,也使商务谈判出现了索赔谈判这种特定形式。

## 6. 租赁业务谈判

租赁业务谈判主要是指我国企业从国内或国外租用机器和设备而进行的谈判。它主要涉及机器设备的选择、交货情况、维修保养、租期到后的处理、租金的计算及支付方式以及租赁期内租赁者与承租者双方的责任、权利、义务关系等问题。

### (七) 按商务谈判的沟通手段分

按商务谈判的沟通手段不同,商务谈判可分为面对面谈判、电话谈判、书面谈判和网上谈判。

#### 1. 面对面谈判

面对面谈判是指谈判双方直接地、面对面地就谈判内容进行沟通、磋商和洽谈的一种谈判类型。一般地讲,凡是正规的、重要的、高规格的谈判,都以面对面的谈判方式进行。

面对面谈判具有较大的灵活性,谈判方式比较规范,谈判内容能够深入而细致。面对面谈判中不仅可以通语言进行直接交流,还能直接观察对方的仪容、手势、表情和态度,甚至可通过私下接触,进一步了解谈判对手的需要、动机、策略以及主谈人的个性等,能够及时、灵活地调整谈判计划和谈判策略,也能更好地与对方加深了解,从而建立长久的贸易合作伙伴关系。面对面谈判通常需要各方在谈判桌前就座,容易形成正规谈判的气氛,使每个参加谈判的人很快进入谈判角色。面对面谈判便于各方就某些关键问题或难点进行反复沟通和磋商,从而使谈判目标更容易达成。

但如果掌握不好面对面谈判这些优点,也容易被对方了解己方的谈判意图,而且由于决

策时间短,对谈判人员的能力要求较高。

## 2. 电话谈判

电话谈判是指借助电话通信进行沟通信息、协商,寻求达成交易的一种谈判类型。

电话谈判的优点是快速、方便、联系广泛。但由于电话谈判时双方互相看不见,如果双方缺乏信任,则更易遭到对方的拒绝,而且谈判形式不够正式,对方很难对某一事项当下拍板,也很容易出现遗漏或失误,因此电话谈判常常作为其他谈判的辅助性措施。

## 3. 书面谈判

书面谈判是指谈判人员利用文字或图表等书面语言进行交流和协商的一种谈判类型。书面谈判一般通过信函、电报、电传等具体方式进行。

书面谈判利用现代化通信手段沟通,无须谈判人员四处奔波,更加方便、准确、省时、省力;来往的电传、信函都是以书面形式记录下来,可供查阅,有利于谈判决策。而且书面谈判思考从容,利于审慎决策。但书面谈判用书面文字沟通,有可能出现词不达意或理解偏差的情况,使谈判双方不能准确理解对方意图。如果因此造成谈判双方各自做出了不同的解释,就会引起争议和纠纷。而且谈判双方代表不见面,就无法通过观察对方的语气、表情、情绪以及习惯性动作等来判断对方的心理活动,从而难以运用语言与非语言技巧,讨论问题往往不够深入、细致。

## 4. 网上谈判

网上谈判就是借助互联网进行协商、对话的一种特殊的书面谈判。网上谈判为买卖双方的沟通提供了丰富的信息和低廉的沟通成本,因而有强大的吸引力。

网上谈判具有谈判快速、联系广泛、可以备查的特点,加强了谈判双方的信息沟通,有利于慎重决策。采用网上谈判方式能为谈判双方降低人员开销、差旅费、招待费以及管理费等,降低了谈判成本。网上谈判的缺点则主要体现在商务信息公开化导致竞争对手的加入和互联网的故障、病毒影响商务谈判的开展这两点上。

这四种常用谈判方式的比较如表 1-2 所示。

表 1-2 几种常用谈判方式的比较

比较项目	面对面谈判	电话谈判	书面谈判	网上谈判
接触方式	直接	间接	间接	间接
表达方式	语言	语言	文字	文字
商谈内容	深入、细致	受限制	全面、丰富	全面、丰富
情感氛围	可利用	无法利用	无法利用	无法利用
个性心理	有影响	有影响	无影响	无影响
联系方式	较慢、较窄	快速、广泛	较慢、较窄	快速、广泛
费用	最多	较多	较少	很少
适用范围	一对一、小组	一对一	一对一、小组	一对一、小组

除了以上几种常见的分类方式,商务谈判还可按谈判的透明度分为公开谈判和秘密谈判,按谈判性质分为正式谈判和非正式谈判。

## 任务三 掌握商务谈判的原则与评价标准

### 一、商务谈判的原则

商务谈判的原则是谈判中各方应遵循的指导思想、基本准则,是商务谈判内在的、必然的行为规范,是商务谈判的实践总结和制胜规律。它决定了谈判人员在谈判中将采用什么谈判策略和谈判技巧,以及怎样运用这些策略和技巧,正确认识和把握商务谈判原则,有助于维护谈判各方的利益,提高谈判成功率。

#### 1. 平等互利

平等互利原则是指参加商务谈判的各方不论组织规模大小还是经济实力强弱,都应该坚持地位平等、自愿合作、平等协商、公平交易、互惠互利的原则。从某种意义上讲,谈判双方力量、人格、地位等的相对独立和对等,是谈判行为发生与存在的必要条件。这也就决定了在商务谈判中谈判人员向对方提出什么条件,如何进行讨价还价,可以作出何种最大限度的让步,根据什么标准来确定能否达成协议等一系列问题的思考和解决,都受到这一原则的制约。

互惠互利是商务谈判期望达到的最终结果。商务谈判不是竞技比赛,不能一方胜利一方失败,或者一方盈利一方亏本,因为谈判如果只有利于一方,不利方就会退出谈判,这自然导致谈判破裂,只有一方的谈判也就不称其为谈判了。因此,谈判各方只有在追求自身利益的同时,兼顾对方利益,立足于互补合作,才能互谅互让,争取互惠“双赢”,才能实现各自的利益目标,获得谈判的成功。



视频  
不可思议的  
谈判

### 小案例

#### 关心对方的利益

戴尔·卡耐基曾经参加这样一个谈判。有一段时间,他每个季度都有10天租用纽约一家饭店的舞厅举办系列讲座。后来在某个季度开始时,他突然接到这家饭店的一封要求提高租金的信,对方将租金提高了两倍。当时举办系列讲座的票已经印好了,并且已经都发出去了。卡耐基当然不愿意支付提高的那部分租金。几天后,他去见饭店经理。他说:“收到你的通知,我有些震惊。但是,我一点也不埋怨你们。如果我处在你们的地位,可能也会写一封类似的通知。作为一个饭店经理,你的责任是尽可能多为饭店谋取利益。如果不这样,你就可能被解雇。如果你提高租金,那么让我们拿一张纸写下将给你带来好处和坏处。”接着,他在纸中间画了一条线,左边写“利”,右边写“弊”,在“利”的一边写下了“舞厅,供租用”。然后说:“如果,舞厅空置,那么可以出租供舞会或会议使用,这是非常有利的,因为这些活动给你带来的利润远比办系列讲座的收入多。如果我在一个季度中连续20个晚上占有你的舞厅,这意味着你

失去一些非常有利可图的生意。

“现在让我们考虑‘弊’。首先，你并不能从我这里获得更多的收入，只会获得的更少，实际上你是在取消这笔收入，因为我付不起你要求的价，所以我只能被迫改在别的地方办讲座。

“其次，这个讲座吸引了很多有知识、有文化的人来你的饭店。这对你来说是一次很好的宣传机会，是不是？实际上，你花了5 000美元在报上登个广告也吸引不了比听我讲座更多的人来这个饭店。这对于饭店来说是很有价值的。”

卡耐基把两项“弊”写了下来。然后交给经理说：“我希望你能仔细考虑一下，权衡一下利弊，然后告诉我你的决定。”第二天，卡耐基收到一封信，通知他租金只提高了1.5倍，而不是2倍。

卡耐基一句也没提自己的要求和利益，而始终在谈对方的利益以及怎样做才对对方更有利，但却成功地达到了自己的目的。关心对方的利益，站在对方的角度设身处地地为对方着想，指出他的利益所在，对方会欣然与你合作。成功的、合作的谈判的关键在于找出什么是对方的真正需要。当你谋求你的利益时，也给对方指出一条路，使其获得所谋求的利益。

## 2. 诚实守信

诚实守信是参加商务谈判的一项不可或缺的基本原则。所谓诚实，是指任何谈判都需要诚心、诚意；所谓守信，是指言必信、行必果。言而无信、出尔反尔，势必失信于人，破坏双方谈判与合作的基石。如果离开了诚实守信，商务谈判活动本身的性质与技巧策略等手段都会发生畸变，谈判的效率会大为降低，谈判的结果将是两败俱伤，谈判的目的也就无法实现。

为了在谈判中做到诚实守信，谈判人员首先应该信任对方，这样才能取信于对方；其次要讲信用，不轻诺，遵守谈判中的诺言，如果某些条款没法做到就不要轻易同意；最后要在日常交流与合作中做到以诚相待，为谈判的顺利进行和双方的长期合作打下基础。

### 小案例

#### 被取消的贷款

格林先生想向当地银行申请贷款，但是他经营的企业近来不太景气，因此银行拒绝发放贷款。格林先生想出一个办法，他让财务部门整理出一些情况，说明企业近年来之所以不太景气是因为银行的失误造成的。他用这些情况向银行提出抗议。银行对他的抗议有些措手不及，于是银行经理出面向格林先生道歉。当银行经理担心格林先生进一步问罪时，格林先生提出了贷款要求。银行经理当即同意。

过后不久，格林先生和银行经理共进午餐，在几分酒意下，格林先生说出了自己的计策。银行经理愤怒到了极点，断然取消了这笔贷款。

## 3. 客观标准

商务谈判过程中难免会出现分歧和冲突，有些谈判人员往往持强硬的态度，试图迫使对



方不断让步,有些谈判人员则过分突出感情因素,在对方的压力面前不断退让。靠压力和威胁达成的协议往往会给谈判人员带来一时的利益,但不可能借此获取长久的胜利;同样,宽厚大方的做法虽然维系了双方的关系,但却使自己陷入了微利甚至无利可图的境地,危及自身的生存发展。因此,在谈判中解决问题就必须以客观的标准为依托,坚持客观标准的原则,也即坚持不卑不亢,不受任何一方立场所左右的客观、公正的态度。

此处的客观标准是多种多样的,可以是市场价格、行业或专业标准、道德准则、法律法规等。选择的客观标准应该是独立于双方的意志力之外的,并且为双方所认可和接受的。

#### 4. 遵纪守法

遵纪守法原则是指商务谈判必须遵守国家的法律、政策。国内商务谈判必须遵守我国法律法规的有关规定,国际商务谈判还应遵循有关的国际法和对方国家的有关法规。非法谈判行为本身及谈判后签订的协议都得不到国家的认可,双方的权益得不到国家法律法规的保护,相关协议不具有法律效力。

遵纪守法原则主要体现在以下三个方面:一是商务谈判的主体合法,即参与商务谈判的各方组织及谈判人员都应具有合法的资格;二是谈判议题合法,即所要磋商的交易项目是合法的,对于法律不允许的行为(如买卖毒品、贩卖人口、走私货物等)所进行的谈判显然违法;三是谈判手段合法,即应通过公平、公正、公开的手段达到谈判目的,而不能采取一些不正当的手段(如行贿受贿、暴力威胁)来达到谈判目的。

#### 5. 求同存异

求同存异原则是指谈判中面对利益分歧,要从大局着眼,努力寻求共同利益。求同存异原则要求谈判双方立足于共同利益,将对方视为合作伙伴,而非谈判对手;要承认利益分歧的存在,因为正是由于分歧的存在,才会需要双方互补,才会形成共同利益。为贯彻这一原则,谈判双方要善于从大局出发,着眼于自身发展的长远利益和双方发展的整体利益,灵活运用谈判策略,通过妥协寻求协调利益和解决冲突的办法,构建并增进共同利益,不仅应当求大同存小异,也可以求大同存大异。

#### 6. 对事不对人

在商务谈判中,应把对人(谈判对手)的态度和对所讨论的问题的态度区分开来,不能因为和某个谈判人员谈判时出现一些不愉快,就将原因归咎于对方谈判人员,从而对对方人员使用一些不礼貌的语言和行为;要具体问题具体分析,坚持对事不对人原则。具体来说,谈判双方要做到:注重礼仪,尊重对方;站在对方角度上思考问题,理解对方的难处;具体分析问题出现的原因,双方共同努力以解决问题。

### 资料卡

#### 商务谈判能力的培养

谈判能力在每种谈判中都起到重要作用,双方谈判能力的强弱决定了谈判结果的差别。对于谈判中的每一方来说,谈判能力都来源于八个方面,就是“NO TRICKS”每个字母所代表的单词——need, options, time, relationship, investment, credibility, knowledge, skills。

(1) need。对于买卖双方来说,需求的强度不同,会导致谈判力的强弱不同。如果买方的需求强烈,卖方就拥有相对较强的谈判力;如果卖方越希望卖出自己的产品,买方就拥有越强的谈判力。

(2) options。如果谈判最后不能达成协议,那么双方的选择也会决定谈判力。如果己方可选择的机会多,对方认为己方的产品或服务是优于其他的而没有太多选择余地,己方就拥有较强的谈判资本。

(3) time。时间是指谈判中可能出现的有时间限制的紧急事件,如果买方存在时间方面的压力,自然会增强卖方的谈判力。

(4) relationship。如果与顾客之间建立强有力的关系,在同潜在顾客谈判时就会拥有关系力。但是,也许有的顾客觉得卖方只是为了推销,因而不愿建立深入的关系,这样,在谈判过程中将会比较吃力。

(5) investment。在谈判过程中投入的时间和精力会决定谈判力。为此投入较多、对达成协议承诺越多的一方往往拥有较少的谈判力。

(6) credibility。一般而言,潜在顾客对产品可信性也是增强谈判力的一种。如果推销人员知道买方曾经使用过某种产品,而他的产品具有价格和质量等方面的优势时,无疑会增强卖方的可信性,但这一点并不能决定最后是否能成交。

(7) knowledge。知识就是力量。如果卖方充分了解买方的问题和需求,并预测到自己的产品能如何满足买方的需求,卖方的知识就无疑增强了对买方的谈判力。反之,如果买方对产品拥有更多的知识和经验,买方就有较强的谈判力。

(8) skill。这可能是增强谈判力最重要的内容了,不过,谈判技巧是综合的学问,需要广博的知识、雄辩的口才、灵敏的思维。

总之,在商务谈判中,谈判人员应该善于利用“NO TRICKS”中的每种能力。

## 二、商务谈判的评价标准

在商务谈判中,追求谈判的成功是每个谈判人员的最终目的,但他们对谈判成功标准的认识却不一定正确。有的谈判人员只把自己在商务谈判中能否获得最大利益作为谈判是否成功的评价标准,而不顾及对方的利益;有的谈判人员则只把谈判中是否维系了双方关系作为谈判是否成功的评价标准,而忽略了自身是否得到了应有的利益。

商务谈判是一项平等互利的合作事业,从这个观点出发,可以把评价商务谈判是否成功的标准归纳为三个方面:是否实现目标、是否优化谈判成本、是否建立良好的人际关系。

### 1. 是否实现目标

是否实现谈判目标,是指谈判的最终结果是否达到了预期目标,在多大程度上实现了预期目标。这是人们评价一场谈判是否成功的首要标准。没有人愿意为一个不能达到目标的谈判去耗费太多的时间和精力。



资料  
衡量商务谈判  
是否成功

## 2. 是否优化谈判成本

通常一场谈判有三种成本:一是为了达成协议所作的让步,也就是预期谈判收益与实际谈判收益的差距,这是谈判的基本成本;二是人们为谈判所耗费的各种资源,如投入的人力、物力、财力和时间,这是谈判的直接成本;三是因参加该项谈判而占用了资源,失去了其他获利机会,损失了有望获得的其他价值,即谈判的机会成本。在这三种成本中,由于人们常常特别注重谈判桌上的得失,即往往较多地注重第一种成本,而忽视第二种成本,对第三种成本考虑得则更少,这是需要我们注意的。

## 3. 是否建立良好的人际关系

衡量商务谈判是否成功的第三个标准是双方是否建立良好的人际关系。谈判是人们之间的一种磋商交流活动,所以,对于商务谈判而言,谈判的结果不只是体现在最终成交的价格高低、利益分配的多寡以及风险与收益的关系上,它还应体现在人际关系上,即还要看谈判是促进和加强了双方的友好合作关系,还是因此而削弱了双方的友好合作关系。一个谈判人员应该具有战略眼光,不计较也不过分看重某一场谈判的得失,而是着眼于长远、着眼于未来。虽然在某一次的谈判中利益少了一些,但如果能与对方保持良好的合作关系,其长远的收益将足以补偿当前的损失。“买卖不成仁义在”应该是商场上一条普遍适用的基本法则。

从上述三个评价标准来看,一场成功的或理想的谈判应该是:通过谈判,双方的需求都得到了满足,谈判所获收益与所消耗成本之比最大,而且这种较为满意的结果是在高效率的过程中完成的,同时双方的友好合作关系得以建立或进一步发展和加强。正确地认识谈判的评价标准,不仅使我们知道什么是成功的谈判,而且还使我们知道应该怎样取得谈判的成功。

## 任务反馈

谈判是人类行为的一个组成部分,在人们社会交往活动中起着越来越重要的作用。商务谈判是谈判的类型之一,是指以商务活动为主要内容,围绕经济利益这一主题的谈判。商务谈判除了具有目的性、互动性、协商性、冲突性与合作性、艺术性与技巧性等谈判具有的共有特征外,还具有以经济利益为目的、以价格为核心、注重严密性和准确性、以实现“共赢”为结果的特性。

商务谈判在商业交易活动中起着“桥梁”与“纽带”的作用,是信息流的载体和企业营销战略思想的具体实践。它由谈判主体、谈判客体和谈判背景三个要素构成。这三个要素是互相结合、缺一不可的,缺少任何一个要素都不能构成商务谈判。

商务谈判依据不同的标准可分为多种类型,而不同类型的商务谈判对谈判者提出了不同的要求。例如,按谈判参与方国别的不同,可分为国际商务谈判和国内商务谈判;按商务谈判利益主体的数量不同,可分为双方谈判和多方谈判;按参加谈判的人数规模不同,可分为一对一谈判和小组谈判;按举行商务谈判的地点不同,可分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判;按谈判的态度与方法不同,可分为软式谈判、硬式谈判和原则式谈判;按商务谈判的内容不同,可分为商品贸易谈判、投资项目谈判、技术贸易谈判、劳务贸易谈判、索赔谈判和

租赁业务谈判;按商务谈判的沟通手段不同,可分为面对面谈判、电话谈判、书面谈判和网上谈判;等等。谈判者应当根据需求和可能,进行合理选择,并针对特定类型的商务谈判采取相应的措施。

谈判的基本原则也是谈判的指导思想、基本准则,主要包括平等互利、诚实守信、客观标准、遵纪守法、求同存异、对事不对人原则。成功的商务谈判应该由三个标准来判断,即是否实现目标、是否优化谈判成本和是否建立良好的人际关系。

### 知识巩固

1. 什么是谈判?什么是商务谈判?试判断以下几种情景是否属于商务谈判。

情景1 刘阿姨到菜市场买菜,正和商贩讨价还价。

情景2 小芳拒绝吃鱼,妈妈正在努力劝说小芳。

情景3 A厂和B公司正在就某生产原料的购销展开洽谈。

情景4 刘志刚从网上竞价购买了一款新服装。

2. 商务谈判的特征有哪些?

3. 商务谈判的要素是什么?

4. 商务谈判都有哪些分类方法?

5. 简述商务谈判的原则。

6. 根据你的理解,应当怎样正确认识商务谈判的成功。

### 案例讨论

#### 案例一 一次成功的商务谈判

某中国公司与一个日本公司围绕进口农业加工机械设备,进行了一场别开生面的竞争与合作、竞争与让步的谈判。

按照国际惯例,谈判一开局首先由卖方报价。卖方首次报价为1 000万日元。这一报价离实际卖价偏高许多。由于中方事前已摸清了国际行情,深知日方是在放“试探气球”。于是中方直截了当地指出:这个报价不能作为谈判的基础。日方对中方如此果断地拒绝了报价而感到震惊。他们分析,中方可能对国际市场行情的变化有所了解,因而己方的高目标恐难实现。于是日方便转移话题,介绍起产品的特点及其优良的质量,以求采取迂回前进的方法来支持己方的报价。但中方一眼就看穿了对方是在唱“空城计”。

因为谈判之前,中方不仅摸清了国际行情,而且研究了日方产品的性能、质量、特点以及其他同类产品的有关情况。于是中方运用“明知故问,暗含回击”的发问艺术,不动声色地说:“不知贵国生产此种产品的公司有几家?贵公司的产品优于A国、C国的依据是什么?”中方话未完,日方就领会了其中含意,顿时陷于答也不是、不答也不是的境地。但他们毕竟是生意场上的老手,其主谈人为了避免难堪的局面借故离席,副主谈也装做找材料,埋头不语。过了一会儿,日方主谈神色自若地回到桌前,因为他已利用离席的这段时间,想好了应付这一局面的对策。果然,他一到谈判桌前,就问他的助手:“这个报价是什么时候定的?”他的助手早有准备,对此问话自然心领神会,便不假思索地答道:“以前定的。”于是日方主谈人笑着



解释说：“唔，时间太久了，不知这个价格是否有变动，我们只好回去请示总经理了。”老练的日方主谈人运用“踢皮球”战略，找到了退路。

第二轮谈判开始后，双方首先漫谈了一阵，调节了情绪，融洽了感情，创造了有利于谈判的友好气氛。之后，日方再次报价：“我们请示了总经理，又核实了一下成本，同意削价 100 万日元。”同时，他们夸张地表示，这个削价的幅度是不小的，要中方“还盘”。中方认为日方削价的幅度虽不小，但离中方的要价仍有较大距离，马上还盘还很困难。“还盘”多少才是适当的，中方一时还拿不准。为了慎重起见，中方一面电话联系，再次核实该产品在国际市场的最新价格，一面对日方的二次报价进行分析。

根据分析，这个价格虽然日方表明是总经理批准的，但根据情况看，此次降价是谈判者自行决定的。由此可见，日方报价中所含水分仍然不小，弹性很大。基于此，中方确定“还盘”价格为 750 万日元。日方立即回绝，认为这个价格很难成交。中方坚持与日方探讨了几次，但没有结果。鉴于讨价还价的高潮已经过去，因此，中方认为谈判的“时间已经到了”，该是展示自己实力、运用谈判技巧的时候了。于是，中方主谈人使用了具有决定意义的一招，郑重向对方指出：“这次引进，我们从几家公司中选中了贵公司，这说明我们成交的诚意。此价虽比贵公司销往 C 国的价格低一点，但由于运往上海口岸比运往 C 国的费用低，所以利润并没有减少。另一点，诸位也知道我有关部门的外汇政策规定，这笔生意允许我们使用的外汇只有这些。要增加，需再审批。如果这样，那就只好等下去，改日再谈。”中方主谈人接着说：“A 国、C 国还等着我们的邀请。”说到这里，中方主谈人把一直捏在手里的王牌摊了出来，恰到好处地向对方透露，把中国外汇使用批文和 A 国、C 国的电传递给了日方主谈人。

日方见后大为惊讶，他们坚持继续讨价还价的决心被摧毁了，陷入必须“竞卖”的困境：要么压价握手成交，要么谈判就此告吹。日方一时举棋不定，握手成交吧，利润不大，有失所望；告吹回国吧，跋山涉水，兴师动众，花费了不少的人力、物力和财力，最后空手而归，不好向公司交代。这时，中方主谈人便运用心理学知识，根据“自我防卫机制”的文饰心理，称赞日方此次谈判的确精明强干，中方就只能选择 A 国或 C 国的产品了。

日方掂量再三，还是认为成交可以获利，告吹只能赔本。因此最后谈判就按中方的价格成交了。

### 问题

该案例体现了商务谈判的哪些特征？根据对该案例的学习，谈谈你对商务谈判的理解。

### 案例二 NEC 产品进口价格谈判<sup>①</sup>

20 世纪 80 年代，我国某电子产品进出口公司与日本著名的 NEC 公司进行洽谈，准备订购一批产品投放市场。

在 20 世纪 80 年代，消费者对日本 NEC 公司的产品知道得还很少，尽管它在世界市场上销路不错，但在中国市场上还是一片空白。

在谈判中，双方对产品价格发生分歧。日方代表坚持以当时国际市场的价格报价，而我方则要求其降低售价。双方各执一词，相持不下。

日方认为，他们的报价是国际市场的价格，不能让步。而我方代表则十分诚恳地说：“不

<sup>①</sup> 罗德. 谈判不言败[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2003.



错,你们的报价确实是国际市场的价格。但你们是否考虑过,虽然你们的产品在国际市场上已经有了很好的销路,但在中国市场上还没有你们的产品,中国消费者还不了解你们产品的优点。所以,我方进口你们的产品后,准备先进行一系列的广告宣传,使中国消费者了解你们的产品。一旦宣传成功,则中国市场的潜力是非常大的,到那时,NEC产品的需求量将会迅速上升,而作为中国最具实力的电子产品进出口公司,我们也肯定能给贵公司下大量订单。

“而眼下你们提出的价格肯定会影响该产品在中国市场的竞争。因为我们要进行大规模的广告宣传,费用将进入产品的售价中。这样一来,你们的产品价格就会高于其他同类产品,而中国消费者对这个产品的优点还不够了解,这样很可能导致试销失败。

“如果我们试销失败了,其他公司也不会轻易再作尝试,这个产品在中国市场上相当长的一段时间里仍然会是个空白。希望你们慎重考虑,怎样做才比较合适。”

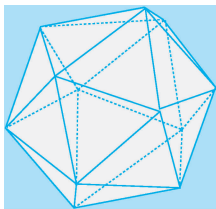
日方听了我方有理有据且十分诚恳的阐述后,意识到这次洽谈并不仅仅是一次普通的商品交易,而是关系到开拓中国市场、长期发展合作的大事。牺牲眼前利益,降低产品售价,作出小的让步,会赢得与日俱增的广阔的市场,孰重孰轻,一目了然。

日方当即表示:为了配合开拓中国市场,可以先以成本价小批量供应一批产品,以后再逐步向国际市场靠拢。为了帮助中方进行产品宣传,日方还愿意提供一笔无息贷款,以解决广告费用问题。

经我方公司的大力宣传,加上NEC产品的优良性能,在很短的时间内,NEC公司的产品就得到了中国消费者的认可,NEC公司获得了丰厚的利润。

### 问题

此次谈判体现了商务谈判的什么原则?试分析,偏离原则的商务谈判将会是什么样的结局。



## 学习情境二

# 商务谈判准备

### 知识目标

- 理解商务谈判准备工作的主要内容；
- 掌握商务谈判收集资料的主要内容和方法；
- 了解合格的商务谈判人员应该具备的素质；
- 熟悉商务谈判队伍的组织；
- 学会制订商务谈判方案；
- 学会调整商务谈判的心理禁忌；
- 能够合理安排商务谈判场所。

### 任务提出

李敏从高职院校毕业后就进入了北京兴隆贸易有限公司任职。该公司常年经营服装贸易业务,在业内小有名气。公司总经理安排李敏到业务部工作,向资深员工学习相关贸易业务,并尽快适应工作内容及环境。而此时,业务部正在准备与浙江宏图贸易有限公司就一批服装的买卖进行商务谈判。于是业务部主管王强也让李敏参加了此次商务谈判的准备工作。

为此,李敏必须完成以下任务:

任务一,收集商务谈判资料;

任务二,构建商务谈判组织;

任务三,制订商务谈判方案;

任务四,做好商务谈判心理准备;

任务五,安排商务谈判场所与礼仪。

商务谈判准备阶段是商务谈判过程的第一阶段。在这一阶段中,谈判各方尚未进行正式的接触,他们各自在为将要开始的谈判做一些准备工作,以求在谈判中做到有备无患。谈判的准备工作包括:收集商务谈判资料、构建商务谈判组织、制订商务谈判方案、做好商务谈判心理准备、安排商务谈判场所与礼仪等。一般来讲,谈判的准备工作做得越充分,后续阶段就能越顺利,谈判的效果也就会越好。



微课  
收集商务谈判  
资料

## 任务一 收集商务谈判资料

为了完成第一项任务,李敏首先需要明确收集谈判资料的目的,然后了解所需的资料内容,最后根据具体情况选择合适的收集方法。为此,李敏画了如表 2-1 所示的表格,准备将收集得来的资料进行系统归类。

表 2-1 资料收集结果整理

收集到的资料项目		资料内容	所采用的收集方法
背景资料	政治法律环境		
	市场环境		
	.....		
己方资料	谈判目的		
	己方经济实力的评价		
	.....		
对方资料	身份情况		
	经济实力与资信状况		
	.....		

### 知识必备

#### 一、收集谈判资料的目的

谈判前进行调查研究、准备谈判资料的目的就是做到知己知彼。

##### 1. 分析己方,为“知己”提供保证

“知己”是进行商务谈判的前提。谈判前对己方的分析是指对本次交易中己方的各项主客观条件进行客观分析,包括本次交易对己方的重要性、政府或企业高层经营者对本次谈判的重视程度、己方在竞争中所处的地位、己方对有关谈判标的供需状况的了解程度、己方谈判人员的经验与素质等。

在对己方进行分析时,切忌高估或低估自己。因为高估己方的实力,容易产生“轻敌”情绪;而低估己方的实力,则易怯场,不敢去争取己方可能得到的利益。因此,谈判人员必须对己方有正确、客观的评价,排除影响谈判的不利因素。

通过对己方的各方面条件进行客观的分析,有助于谈判人员认清己方谈判实力,了解己方在谈判中的优势和劣势,从而有针对性地制订谈判策略和谈判方案,以便在谈判时能扬长避短。

##### 2. 分析对方,为“知彼”奠定基础

谈判前对对方的了解程度也是影响谈判能否成功的因素之一。倘若对谈判对方一无所

知,那么在谈判中就很被动,还有可能被谈判对方“牵着鼻子走”。

谈判人员应主动了解对方的资信情况,如审查对方的法人资格是否合法,审查对方参与谈判人员的代理资格或签约资格,审查对方资本、信用和履约能力是否正常等。另外,还应了解对方的合作意愿、谈判作风、谈判人员和谈判标的乃至其他竞争者等情况,尽量做到“知彼”,以便采用针对性的策略。

### 小案例

#### 厚积薄发

20世纪80年代,我国光冷加工的水平较低,为改变这种状况,国家决定为南京仪表机械厂引进联邦德国劳(LOH)光学机床公司的光学加工设备。南京仪表机械厂的科技情报室马上对劳公司的生产技术进行了情报分析。在与劳公司谈判时,劳公司提出要对我方转让24种产品技术,我方先前就对劳公司的产品技术进行了研究,从24种产品中挑选出13种产品引进,因为这13种产品技术已经足以构成一条先进完整的生产线。同时,我方也根据对国际市场情报的掌握提出了合理的价格。这样,我国既买到了先进的设备,又节约了大量的外汇。事后,劳公司的董事长R.柯鲁格赞叹道:“你们这次商务谈判,不仅使你们节省了钱,而且把我们公司的心脏都掏去了。”

### 3. 在“知己知彼”的基础上制订谈判方案

谈判人员通过谈判前的调查研究,真正做到“知己知彼”,就能够在掌握与本次谈判有关的各种客观环境因素的状况和变动趋势的基础上,通过对所掌握的情况进行分析、判断和总结,制订出准确可行的谈判方案。

### 资料卡

#### 谈判信息的作用

谈判信息在商务谈判中的作用主要表现在以下四个方面。

(1) 谈判信息是制订谈判战略的依据。谈判战略是为了实现谈判的战略目标而预先制订的一套纲领性的总体设想。谈判战略正确与否,在很大程度上决定着谈判的成功与否。一个好的谈判战略方案应当战略目标正确可行、适应性强、灵敏度高,这就必须有大量可靠的信息作为依据。知己知彼,百战不殆。在商务谈判中,谁在谈判资料信息上拥有优势,掌握对方的真正需要和探明谈判利益的界限,谁就有可能制订正确的谈判战略,在谈判中掌握谈判的主动权。

(2) 谈判信息是控制谈判过程的手段。要对谈判过程做到有效控制,必须先掌握“谈判的最终结果是什么,对手需要的究竟是什么”这一谈判信息,依据谈判战略和谈判目标的要求确定谈判的正确策略。为了使谈判过程始终指向谈判目标,使谈判能够按照己方的步骤进行,必须有谈判信息作为保证。

(3) 谈判信息是谈判双方互相沟通的中介。在商务谈判活动中,尽管各种谈判的

内容和方式各不相同,但有一点是共同的,即都是一个相互沟通和磋商的过程。沟通就是通过交流有关谈判信息以确定双方共同的经济利益和相互关系。没有谈判信息作为沟通中介,谈判就无法排除许多不确定的因素,就无法进一步磋商,也就无法调整 and 平衡双方的利益。因此,掌握一定的谈判信息,就能够从中发现机会与风险,捕捉到达成协议的支点,使谈判活动从无序到有序,最终促使双方达成协议。

(4) 谈判信息是商务谈判成败的决定性因素。对于每一场商务谈判,其主体、标的、议题都可能不一样,受影响和制约的因素也不相同,但都包含三个影响谈判的决定性变数,即权力、时间、信息。就一项商务谈判而言,不仅仅涉及价格的高低和结算方式问题,还涉及利益的变化、银行利率的变动、资金供求情况等,对这些信息的了解和掌握程度将直接影响谈判的结果。

## 二、所需谈判资料的内容

谈判方需要的谈判资料可以分为背景资料、己方资料和对方资料三类。

### (一) 背景资料

谈判背景环境对谈判的顺利进行有很大的影响。这些环境主要包括政治法律环境、市场环境、财政金融环境、宗教信仰和社会习俗环境、自然环境等。

#### 1. 政治法律环境

任何国家的经济活动都离不开政府的调节控制,社会经济活动都是在国家的宏观计划调节下进行的,政府的各项方针、政策为经济发展指明了方向,企业的经营也要遵循各项方针政策。这就要求谈判人员必须了解政府的有关方针、政策,以及与此相适应的各种措施、规定和法律条文,以保证谈判的有效性和贸易的合法性。

#### 2. 市场环境

市场环境主要是指谈判双方及其谈判标的所属市场的总体环境。谈判人员需要了解的市场环境主要有:市场分布情况,包括有关商品的市场分布、地理位置、运输条件、市场配套设施等;产品销售情况,包括同类产品满足市场需求方面的程度,替代品的影响情况;市场竞争情况,包括竞争对手的规模、竞争产品的质量和成本、竞争对手的市场占有率和营销策略、销售渠道和采购途径等;市场供求情况,包括商品的生产状况,可供市场销售的商品量、商品的库存情况,运输能力及其变化,商品的进出口情况,替代产品的情况等;价格信息,即市场上各类商品的基本价格,价格可能的变动趋势等。

另外,谈判人员还应了解商品的科技技术发展情况,如新技术、新产品、新工艺、新包装、商标等情况;企业产品与其他产品相比在性能、质地、标准、规格等方面的优缺点以及该产品的生命周期的竞争力等方面的资料;同类产品专利转让或应用方面的资料;产品生产单位的技术力量和设备状态等方面的资料;有关对产品的品质或性能进行鉴定的重要数据或指标、各种鉴定机构以及可能会导致该产品发生技术问题的各种潜在因素等方面的资料。



### 3. 财政金融环境

财政金融环境是指一个国家在一定的财政体制、金融体制和制度下,影响经济主体活动的各种要素的集合。所需的金融信息主要包括:各种主要货币的汇率及其波动情况,进出口地主要银行的经营情况,主要银行的收费情况以及对方国家的进出口外汇管制措施。

### 4. 宗教信仰和社会习俗环境

不同地区的人可能有不同的宗教信仰和社会习俗,是否了解并尊重对方的宗教信仰和习俗会直接或间接影响商务谈判的结果。谈判人员需要了解的相关信息应包括:谈判对方是否有宗教信仰,若有的话属于哪种宗教,该种宗教是否有特殊禁忌;对方的社交习惯与礼仪标准,如是否会互赠礼物、互换名片,见面时适用于哪种礼仪规范等;对方在社交场合都有哪些娱乐习惯等。

### 5. 自然环境

自然环境对谈判的影响主要体现在国际商务谈判中。一个国家和地区的气候状况会间接地对业务洽谈产生影响。如该国雨季的长短及雨量的大小、平均气温状况、夏季高温情况、冬季冰雪霜冻情况以及各种自然灾害情况等,都会对商务谈判标的物的物流环节产生重大影响。

## (二) 己方资料

己方需要收集的资料主要包括以下几个部分。

### 1. 谈判目的

谈判人员只有明确了谈判目的,才能在谈判中有的放矢。所以谈判人员应该明确以下几个问题。

(1) 希望借助此次谈判满足己方哪些需要。例如,作为谈判中的买方,应该仔细分析自己到底需要什么样的产品和服务,需要的数量是多少,应达到什么样的质量标准,最高购买价格是多少,购买期限是什么时间,等等。

(2) 各种需要的满足程度。己方的需要是多种多样的,各种需要的重要程度并不一样。谈判人员要搞清楚哪些需要必须得到全部满足,哪些需要可以降低要求,哪些需要在必要条件可以不考虑,这样才能抓住谈判中的主要矛盾,保护己方的根本利益。

(3) 需要满足的可替代性。需要满足的可替代性大,谈判中己方回旋余地就大;如果需要满足的可替代性小,那么谈判中己方讨价还价的余地就小,就很难达到预期结果。

(4) 满足对方需要的能力鉴定。谈判人员不仅要了解自己从对方得到哪些需要的满足,还必须了解自己能满足对方哪些需要,满足对方需要的能力有多大,在众多的竞争对手中,自己具有哪些方面的优势以及占据怎么样的竞争地位等。

满足自身的需要是参加谈判的目的,满足他人需要的能力是谈判人员参与谈判、与对手合作交易的资本。谈判人员应该分析自己的实力,弄清楚自己到底能满足对方的哪些需要,哪些方面做得比其他企业更好。这样在谈判过程中,谈判人员就拥有更多的讨价还价的优势。

### 2. 己方经济实力的评价

己方经济实力包括当前形势及环境状况,己方产品状况、财务状况、销售状况、采购状

况、经营场地及设备、服务项目等。对己方经济实力的评价可以从己方经济组织的计划、经营、财务、信用等方面进行。掌握己方经济实力评价的信息,有备无患,在商务谈判中才能有针对性地发挥己方拥有的优势,当对方在谈判中提出相关问题时做到胸有成竹,从容应对。

### 3. 己方谈判人员的配备

要进行谈判,除了收集相关资料,还需组建谈判团队。谈判组织者应当明确此次谈判应当选派什么样的谈判代表,他们由哪些人组成,需要具备什么样的能力,在谈判团队中各自负责什么样的任务等。另外,还应让谈判人员做好充分的心理准备,以应付遇到强硬对手或进行马拉松式谈判,甚至谈判破裂的困难。在设计谈判方案时,应尽量把困难考虑得多一些,把谈判过程的复杂程度想象得充分点,把谈判时间考虑得长一些,并事先做好多个备选方案,以应对各种突发情况。

### (三) 对方资料



对谈判对手资料的收集是谈判准备工作关键的一环,如果与一个事先毫无了解的对手谈判,不仅会有很大的谈判难度,有时甚至还会冒很大的风险。对方的资料主要包括以下内容。

#### 1. 身份情况

对身份情况的调查主要是看对方的身份是否有效以及是否具有签约能力,只有双方身份都有效,此次谈判才会有效。根据对方企业的知名度和规模实力不同,己方可以采取不同的应对方式。

(1) 大型国有企业或行业龙头企业。对待此类企业,谈判前要做好充分的准备,谈判中要有高超的谈判技巧和充足的信心,不能一味迎合对方条件而损害自己的根本利益。这类企业一般资金雄厚,实力较强,是很好的贸易伙伴,应积极发展双方的合作关系。

(2) 享有一定知名度的商家。该类商家比较讲信誉,占领市场的愿望比较迫切,对己方合作生产的条件比较易于接受,是较为理想的贸易伙伴。

(3) 没有任何知名度的商家。对待该类商家,要认真确认其身份,深入了解其资产、技术、产品和服务等方面的情况。这类商家提的谈判条件一般不会太苛刻,容易达成最后的合作,如果顺利的话,这类商家也会成为很好的合作伙伴。

#### 2. 经济实力与资信状况

对方的经济实力和资信状况包括对方的财务状况、流动资金状况、盈亏状况及经营管理状况,产品的生产、销售、售后服务状况,合同履行情况,收付款期限和方式,对方的市场目标和竞争方式等。掌握了对方的经济实力和资信信息,才能确定交易的规模,判定是否与对方建立长期的商务关系。

#### 3. 真正的需求

对方真正的需求包括进行商务谈判的真正目的,通过谈判想要达到的目标,可能接受的最高、最低交易条件等。当然,对方的需求可能有许多方面,所以还要分析对方需求的差异性。掌握对方真正需求的信息,才能有针对性地采取各种策略,围绕对方的需求和交易条件进行协商,促使交易成功。

视频

力拓窃密案的  
警示

#### 4. 谈判人员的权限

如果对方参加谈判的是主要决策人物,说明对方非常重视这次谈判活动。如果对方参加谈判的人员地位比较低,己方就应该了解对方是否得到授权以及在多大程度上能够独立作出决定。在商务谈判中要切记:同没有任何决定权的人谈判等同于浪费时间,而且可能会泄露己方的商业信息。

#### 5. 谈判的诚意

判断对方谈判的诚意需要了解对方是否将己方视为唯一的谈判对象,谈判对方同我方合作的意图是什么,合作的愿望是否真诚,对方对己方的评价和信任程度如何,等等。掌握这些信息可以更好地设计商务谈判方案,争取主动权。

### 小案例

#### 信息值千金

我国某冶金公司为向美国购买一套先进的组合炉,派一位高级工程师与美商谈判。为了不辱使命,这位高工做了充分的准备工作,查找了大量有关冶炼组合炉的资料,花了很大的精力对国际市场上组合炉的行情及美国这家公司的历史和现状、经营情况等了解得一清二楚。

谈判开始,美商一开口要价 150 万美元。中方工程师列举各国成交价格,使美商目瞪口呆,终于以 80 万美元达成协议。当谈判购买冶炼自动设备时,美商报价 230 万美元,经过讨价还价压到 130 万美元,中方仍然不同意,坚持出价 100 万美元。美商表示不愿继续谈下去了,把合同往中方工程师面前一扔,说:“我们已经作了这么大的让步,贵公司仍不能合作,看来你们没有诚意,这笔生意就算了,明天我们回国了。”中方工程师闻言轻轻一笑,把手一伸,做了一个优雅的请的动作。美商真的走了,冶金公司的其他人有些着急,甚至埋怨工程师不该抠得这么紧。工程师说:“放心吧,他们会回来的。同样的设备,去年他们卖给法国只有 95 万美元,国际市场上这种设备的价格 100 万美元是正常的。”果然不出所料,一个星期后美方又回来继续谈判了。工程师向美商点明了他们与法国的成交价格,美商又愣住了,没有想到眼前这位中国商人如此精明,于是不敢再报虚价,只得说:“现在物价上涨得厉害,比不了去年。”工程师说:“每年物价上涨指数没有超过 6%。几年时间,你们算算,该涨多少?”美商被问得哑口无言,在事实面前,不得不让步,最终以 101 万美元达成了这笔交易。

#### 6. 谈判的期限

谈判期限的压力常常迫使谈判人员不得不采取快速行动,甚至立即作出决定。掌握这些信息,可以利用对方的压力促使对方接受有利于己方的条件,所以实战中我们强调一般不能事先泄露谈判的期限。

对在商务谈判过程中要用到的资料必须进行充分的收集、整理和分析,同时形成电子、纸质文档等资料,妥善保管,携带到谈判现场,以备谈判之需。

### 三、收集谈判资料的方法

收集谈判资料的渠道和方法有很多种,下面主要介绍常用的几种。

#### 1. 访谈法

访谈法是一种通过调查者和受访者面对面地交谈来了解受访者的心理和行为的调查方法。在访谈法中,调查者直接面对受访者进行问答,包括个别对象采访,也包括召集多人举行座谈。在访谈之前,调查者应准备好一份调查提纲,有针对性地设计一些问题。受访者回答问题时可录音或记录,以便事后整理分析。

这种方法的特点是灵活、准确和深入,可以有针对性地抽样选择调查对象,可以直接感受到对方的看法和态度;调查者和受访者采用的是双向沟通方式,能够根据实际变化对调查问题作临时调整或展开,调查过程中常有解说、引导和追问的机会,因此可以探讨较为复杂的问题,可以获取新的、深层次的信息。

访谈法调查虽然效果较好,使用频率高,但也存在费用高和范围窄的缺点。为此,现在衍生出来不见面访谈法,即利用现代沟通技术(如电话、互联网),由调查者提出问题,请对方进行回答。这种方法能在较短时间内调查较多的样本,但一般只限于调查简单、易获得对方合作的问题。

#### 2. 问卷法

问卷法是一种调查者以书面问卷的形式收集资料的方法。调查者事先印刷好问卷,发给调查对象,由其填写好以后收集上来进行分析。

问卷的设计形式主要有三种。

(1) 结构式或封闭式问卷。这种问卷不仅要提出问题,还要提供可选择的答案,只允许在问卷所限制的范围内进行挑选。这种问卷的题型有:是否型,即把问题可能答案列出两种极端情况,然后让被试者选择“是”或“否”、“有”或“无”;选择型,即从多种答案中挑选一种或多种答案;评判型,即每个问题列有多个答案,要求被试者自己确定次序。封闭式问卷具有标准化、简单易行、心理干扰小、回答真实、样本大、能解决多因素复杂问题等优点,但却缺乏灵活性、指导性、深入性,容易受社会因素的影响。

(2) 开放式或非结构式问卷。这种问卷只提出问题,不列出答案,让被试者自由陈述自己的想法。问卷的题型可以是填空式的,也可以是问答式的,如“您对现在市场上许多商品供过于求的现象怎么看?您认为应当如何解决这个问题?”

(3) 综合式问卷。为了调查需要,有时可以综合开放式与封闭式问卷的优点,并弥补其不足,采用综合式问卷法,这种问卷以封闭型为主,适当加入若干开放性问题。研究者对于比较确定的问题,用封闭性问题提出,而对于尚未明了的问题或深层次的调查,便采用开放性问题。

问卷的设计要讲究科学性和针对性,在使用问卷法收集资料时,应注意以下几点:题量要适当的多一些,因为问卷法易受社会变量的影响,若题量太少,容易导致答案失真;问题要便于受访者回答,不要设置模棱两可或者焦点模糊的问题,问题的设计要与受访者的背景与环境等相适应,并能引起他们积极回答的兴趣;尽量采用封闭式与开放式相结合的综合形式,使两种问题形成相互补充;尽量采取匿名回答的方式,使受访者能够表达出自己的真实意思。

## 资料卡

## 调查问卷示例

下面是对于企业电子商务开展情况的问卷。

## 企业电子商务调查问卷

尊敬的先生/女士:

为了了解目前企业开展电子商务的状况和问题,特设计本问卷并恳请您能在百忙之中抽空填写此份问卷。本次问卷调查属于非商业性质,其调查结果仅用于学术研究,对您提供的信息我们将严格保密,请您放心作答。衷心感谢您的支持与合作!谢谢!

## 第一部分

1. 贵企业现在是否开展了电子商务?

已经开展电子商务  计划开展电子商务  没有开展电子商务

2. 贵企业开展电子商务活动主要在哪些领域?

企业之间(B to B)  企业对个人客户(B to C)  企业与政府之间(B to G)

3. 您认为电子商务发展前景如何?

市场大,发展前景好  目前看来还行  一般  前景不容乐观

4. 贵企业的盈利模式主要包括以下哪些模式?

团购  秒杀  短信支付的移动电子商务

以下第 2~4 部分问题的回答,请根据第 4 题答案在相应部分作答。

## 第二部分(团购)

5. 您认为阻碍贵企业开展上述电子商务模式的因素主要有哪些?(可多选)

企业自身实力  企业产品是否具有独特性  企业的信誉

来自竞争者的威胁  居民消费水平  消费者行为

政策因素

6. 贵企业所开展的上述电子商务模式的收入方式是:(可多选)

销售产品  会员缴纳费用  广告

通过支持一个交易活动来收取相关费用  其他

7. 现有的电子商务业务盈利模式与之前业务的盈利模式是否发生了冲突,冲突的程度如何?

无  较小  小  较大  很大

发生了冲突的原因主要在于:

	非常重要	重要	一般	不重要	不存在
<input type="checkbox"/> 降低了产品的独特性	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 营销渠道冲突	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 运作成本高	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 企业之间成本竞争	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 外部环境与技术冲突	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 企业文化保守	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 其他:_____					



## 第三部分(秒杀)

5. 您认为阻碍贵企业开展上述电子商务模式的因素主要有哪些?(可多选)

- 企业自身实力       企业产品是否具有独特性       企业的信誉  
 来自竞争者的威胁       居民消费水平       消费者行为       政策因素

6. 贵企业所开展的上述电子商务模式的收入方式是:(可多选)

- 销售产品       会员缴纳费用       广告  
 通过支持一个交易活动来收取相关费用  
 其他:\_\_\_\_\_

7. 现有的电子商务业务盈利模式与之前业务的盈利模式产生是否发生了冲突,冲突的程度如何?

- 无       较小       小       较大       很大

发生了冲突的原因主要在于:

	非常重要	重要	一般	不重要	不存在
<input type="checkbox"/> 降低了产品的独特性	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 营销渠道冲突	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 运作成本高	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 企业之间成本竞争	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 外部环境与技术冲突	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 企业文化保守	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 其他:_____					

## 第四部分(短信支付的移动电子商务)

5. 您认为阻碍贵企业开展上述电子商务模式的因素主要有哪些?(可多选)

- 企业自身实力       企业产品是否具有独特性       企业的信誉  
 来自竞争者的威胁       居民消费水平       消费者行为       政策因素

6. 贵企业所开展的上述电子商务模式的收入方式是:(可多选)

- 销售产品       会员缴纳费用       广告  
 通过支持一个交易活动来收取相关费用  
 其他:\_\_\_\_\_

7. 现有的电子商务业务盈利模式与之前业务的盈利模式产生是否发生了冲突,冲突的程度如何?

- 无       较小       小       较大       很大

发生了冲突的原因主要在于:

	非常重要	重要	一般	不重要	不存在
<input type="checkbox"/> 降低了产品的独特性	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 营销渠道冲突	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 运作成本高	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 企业之间成本竞争	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 外部环境与技术冲突	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 企业文化保守	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 其他:_____					

## 第五部分

8. 您认为企业发展需要政府部门在促进电子商务方面做哪些工作?

	非常需要	很需要	一般	不太需要	无所谓
<input type="checkbox"/> 完善电子商务法规	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 建立信用体制	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 完善安全支付体系	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 完善运输基础设施	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 搭建行业(区域)平台	5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/> 其他: _____					

9. 您认为贵企业上述电子商务模式取得成功的关键因素主要是哪些?

---



---



---

### 3. 观察法

观察法是指调查者亲临调查现场收集事物情景动态信息的调查方法。在这种方法中,调查者可以根据一定的调查目的,用自己的感官和辅助工具直接观察被调查对象。

观察法可以弥补以上几种方法的不足,它可以不直接向被调查者提出问题,而是通过客观的观察和记录,研究被调查者的行为和心理。这种调查往往是在被调查者未察觉的情况下进行的。例如,要调查消费者对商标、装潢和设计的喜好与反应,就可以通过在零售商业柜台前直接观察得到。另外,观察法是根据调查目的做实地观察和记录,所得结果实用性较强。但是这种方法也有局限性,例如,观察者往往只能观察到某些外在表象和外在结构,而不能直接观察到事物的本质和人们的思想意识;受时间的限制,有些事情的发生是有时间规律的,一旦错过了时间就不会在发生;受交通条件限制,有些现场不能亲自去观察;受观察者自身条件限制,观察不全面,易受主观意识的影响而带有偏见;等等。



视频

通过观察获取重要信息

### 4. 文献法

文献法是指通过收集和各类文献资料,从中提取信息,以达到某种调查研究目的的方法。文献法用于第二手资料的收集,调查者可以从公开出版的报纸、杂志、书籍中收集,也可以从未公开的各种资料、文件、报告中收集。文献法的特点是不受时空限制,具有一定的客观性,信息容量大、费用低,可以收集到比较权威、比较准确的信息。但使用文献法时要注意资料的时效性,要判断收集到的资料是否适用于现实情况。



资料

最著名的“照片泄密案”

### 5. 电子媒体收集法

电子媒体收集法是指通过电话、计算机、电视、广播等媒体收集相关资料的方法。电子媒体收集信息的作用越来越重要,通过电子媒体收集信息有许多优点:传播速度快,可以及

时获取最新信息;传播范围广,可以毫不费力地收集到各个国家的重要信息;表现力生动,可以提供声音、图像、文件,提供真实的现场情景;信息量大,尤其是计算机,储存的信息相当丰富。

### 6. 实验法

实验法即对调研内容进行现场实验的方法。例如,通过商务活动的运转,商品试销、试购,谈判模拟等方法来收集事物动态信息。这种方法比观察法又进一步,可以发现一些静态时不易发觉的新信息。

采用实验法有一定的困难和难以克服的缺陷,如时间长、费用高,选择的实验市场不一定具有典型性,影响市场需求的多种可变因素不易掌握,所得结论不易相互比较等。

为了使谈判资料收集得全面、客观,调查者可以根据具体情况,灵活运用多种调查法。

## 任务二 构建商务谈判组织

商务谈判组织是为了实现一定的谈判目标,依照某种方式组合的群体。为了完成任务二,李敏需要在对背景资料、己方资料和对方资料的收集、整理基础上,根据谈判对谈判人员的素质要求和谈判组织构成原则来协助公司构建商务谈判组织,以谈判团队的形式,同对方进行谈判。

### 知识必备

#### 一、商务谈判人员的素质要求



微课

商务谈判人员的素质要求

商务谈判人员的素质是决定其谈判技能水平高低的重要因素,也直接影响到谈判结果的好坏。这些素质主要包括知识素质、能力素质和职业道德素质三个方面。

##### 1. 知识素质

知识素质包括基础知识、谈判专业知识和人文知识三个方面。

(1) 基础知识。一名合格的谈判人员,必须具备完善的相关学科的专业基础知识,要把自然科学和社会科学统一起来,普通知识和专业知识统一起来,在具备贸易、金融、营销等一些必备的专业知识的同时,还要对心理学、经济学、管理学、财务学、控制论、系统论等一些学科的知识广泛摄取,为我所用,这也是谈判人员综合素质的体现。商务谈判中,谈判者的知识技能单一化已成为一个现实的问题,技术人员不懂商务、商务人员不懂技术的现象大量存在,给谈判工作带来了很大困难,因此,谈判者必须具备多方面的知识,才能适应复杂的谈判活动的要求。

(2) 谈判专业知识。除了必须具备广博的知识面,谈判者还必须具有较深的专业知识,即专业知识要具有足够的深度。专业知识是谈判人员在谈判活动中必须具备的知识,没有系统而精深的专业知识功底,就无法进行成功的谈判。

谈判专业知识是指谈判中与谈判相关的专业知识。例如,在买卖合同谈判时,谈判人员

应具备交易标的物及其制造与生产、商品运输、仓储、保险业务的相关知识；在合作投资的谈判中，谈判人员除了应当具备合作投资基础知识外，还应了解各种投资方式的利弊，欲投资行业的有关经营管理知识等。

(3) 人文知识。随着经济全球化的不断发展，国际商务谈判越来越多。在国际商务谈判活动中，免不了要和来自不同国家、不同地区、不同民族的商务人员打交道。因此，在现代商务活动中，谈判者要了解、尊重和迎合谈判对方的各种不同的风俗习惯、礼仪礼节等情况，否则就会闹笑话，甚至导致谈判破裂。正所谓“百里不同风，千里不同俗”，只有提前了解并掌握这些不同的风俗习惯和礼仪礼节，才能够在商务谈判中灵活运用谈判技巧，做到因人而异、有的放矢，最终取得良好的谈判效果。

## 2. 能力素质

谈判是对谈判人员综合能力的考察，对其能力素质的要求比较高。一般而言，谈判人员应具备的业务能力主要有语言表达能力、判断能力、决策能力、应变能力、社交能力和创造性思维能力。

(1) 语言表达能力。谈判是人类利用语言工具进行交往的一种活动，一个优秀的谈判者，应像语言大师那样精通语言，通过语言的感染力强化谈判的艺术效果。根据不同谈判形式的要求，谈判中的语言包括书面语言、口头语言和肢体语言。书面语言表达能力是指采用书面语言进行思想表达和交流的一种能力。在使用函电或者网络进行谈判时，谈判人员一定要具备这种能力。口头语言表达能力是指利用有声语言进行思想、情感交流的一种能力，在面对面和使用电话进行谈判时要求较高。肢体语言作为其他两种语言的补充，既能够代表、传递、表达语言信息，又能够加重语言信息的分量，如不同手势表示不同的含义，同时也会加重某些含义。

语言表达能力是综合性的技巧，它既需要简洁、清楚、明晰，更需要注入感情。无论谈判人员使用哪类语言，都应准确无误地表达自己的思想和感情，使对方能够正确领悟自己的意思，这点是最基本的要求。此外，还要突出谈判语言的艺术性和技巧性，使谈判语言生动、鲜明、形象、具体。谈判中的语言不仅应当准确、严密，而且应生动形象、富有感染力。



视频

谈判人员语言能力的重要性

### 小案例

#### “屡战屡败”与“屡败屡战”

清朝末期，湘军在攻打太平军之初，连败于湖南岳州、靖港。湘军首领曾国藩痛不欲生，陷入绝望，投入江中，想以死洗辱。被其随从救起后，上书朝廷报告军情时称湘军屡战屡败，请求严议。幕僚李元度建议曾国藩将“屡战屡败”改为“屡败屡战”，曾国藩接受了这一建议。朝廷看到奏章后，认为曾国藩虽然连遭失败，但仍坚持战斗，其忠心可嘉，不仅没有严议，反而予以重用。曾国藩从中受到鼓舞，精神大振，便重整军务，誓与太平军血战到底。最后，终于攻破天京城池，成了清政府镇压太平天国起义的有功之臣，受到朝廷嘉奖。

(2) 判断能力。判断能力是指谈判人员对事物进行剖析、分辨、单独进行观察和研究的能力。提高自身判断能力有助于个人把握全局，并能深入系统地分析问题和解决问题。谈

判环境错综复杂,各个阶段充满了多种多样、始料未及的问题,常常需要人们去了解谈判过程中信息的真假和各种事物之间的因果关系,找到问题症结所在,并提出解决方案,因此,判断能力对于谈判人员来说非常重要。

(3) 决策能力。决策能力是指作出决定和实施方案的能力。很多谈判环节需要谈判人员进行决断,所以谈判人员必须具备良好的决策能力。谈判者必须十分熟悉谈判项目的有关情况,能依据谈判形势的变化,抓住时机,果断地作出正确决策。

决策能力不单单是人的某一方面能力的表现,从某种程度上说,它是人的各项能力的综合体现。它是建立在人们观察、注意、分析的基础上,运用判断思考、逻辑推理而作出决断的能力。因此,培养和锻炼谈判者的决策能力,就必须注意各种能力的平衡发展。注意力、观察力强的人,不一定思维能力、判断能力也好,记忆力好的人可能创造力、适应力比较差。但是,要想提高决策能力,正确、果断地作出决定,就需要运用各方面的能力。所以,谈判者应有意识、有目的地培养和锻炼自己某一方面较差的能力,使各种能力的发展趋于平衡。

(4) 应变能力。俗话说:“计划赶不上变化。”任何细致的谈判准备都不可能预料到谈判中可能发生的所有情况,千变万化的谈判形势要求谈判人员必须具备沉着、机智、灵活的应变能力,以控制谈判的局势。在危急时刻,应变能力的高低直接决定了问题的解决程度和解决效果,也决定了谈判的成功与否。

应变能力内涵颇为丰富,如思维方法上的灵活性、决策选择上的灵活性、满足对方需要的灵活性等。例如,我国古代“盲人摸象”的寓言,就充分说明了不同的观察角度对思维结果的决定性影响。谈判中一个根本性问题是“吃亏”或“占便宜”。一个高明的谈判者,总能看到吃亏中的便宜,也能够承担占便宜后的代价。例如,某英国外商答应自费派专家来华指导合营企业的生产,看起来对方的举措很大方,但对方却要求合营企业的产品以本地价的1/3的低价由其包销,这明显就是“吃小亏占大便宜”。

总之,作为一名出色的谈判者,应在陷入被动或困扰时,善于自我调节,能够临危不乱,从容应对,在整个谈判过程中始终保持清醒、冷静的头脑,保持灵敏的反应能力,使自己的作用得以充分发挥。

(5) 社交能力。人际交往能力是在与其他人相处的时候,所具备的处理人与人之间相互关系的能力。人际交往能力的高低直接决定了个人的发展。对于谈判人员来说,人际交往能力同样重要,它可以提高谈判的效率。

社交能力往往是一个人多方面能力的综合表现,诸如表达能力、组织能力、应变能力、逻辑能力及知识修养等。谈判实质上是人与人之间思想观念、意愿情感的交流过程,是重要的社交活动。谈判者应善于与不同的人打交道,也要善于应对各种社交场合,通晓和遵守各种社交场合的礼仪规范,这既是一种对自己和他人的尊重,也是一种知识和教养的体现,这就要求谈判者塑造良好的个人形象,掌握各种社交技巧,熟悉各种社交礼仪知识。

(6) 创造性思维能力。谈判桌上,谈判双方为了各自利益展开唇枪舌剑,而每一方的利益又都十分具体,随着双方力量的变化和谈判的进展,谈判过程可能出现较大的变化。这时,如果谈判者抱残守缺、墨守成规,那么谈判要么陷入僵局,要么导致破裂,致使谈判失败。所以,商务谈判者要具备丰富的想象力和不懈的创造力,勇于开拓创新,突破陈规,敢于尝试新的思路和方法,以取得谈判的成功。

创新能力是提高效率的重要途径,也是个人和企业取得突破性发展的重要的素质。随着社会的发展和科学的进步,以综合性、动态性、创造性、信息性为特征的人类现代思维方式已经



取代了落后的传统思维方式,创造性思维是以创新为唯一目的并能产生创见的思维活动。

### 3. 职业道德素质

作为一种从事商务活动的人员,谈判人员需要具备一定的职业道德。

(1) 谈判人员要具备正确的价值观、坚定的政治思想素质。只有具备正确的价值观和坚定的政治思想素质,才能在关键时刻保持头脑清醒,把握谈判的正确方向。

(2) 谈判人员要有良好的团队意识。无论是一对一谈判还是小组谈判,谈判人员往往都是代表团队与对方谈判的。作为谈判人员,必须自觉遵守组织纪律,维护组织利益;必须严守组织机密,不能自作主张,毫无防范,口无遮拦;要一致对外,积极主动。

(3) 谈判人员要有敬业精神,要有高度的责任心和事业心,对所从事的谈判工作尽心、尽力、尽职、尽则,讲求组织利益第一,讲求奉献精神。

(4) 谈判人员应有良好的道德情操,具备以礼待人的谈判诚意和态度,尊重对方,对等交涉,职位相应,存公去私,取义蔑利,信守诺言,履行合约。



资料  
柯伦泰与挪威  
的谈判

### 资料卡

#### 测测你是商务谈判好手吗?

- 你认为商务谈判( )。
  - 是一种意志的较量,谈判对方一定有输有赢(2分)
  - 是一种立场的坚持,谁坚持到底,谁就获利多(3分)
  - 是一种妥协的过程,双方各让一步一定会海阔天空(7分)
  - 双方的关系重于利益,只要双方关系友好必然带来理想的谈判结果(6分)
  - 是双方妥协和利益得到实现的过程,以客观标准达成协议可得到双赢结果(10分)
- 在签订合同前,谈判代表说合作条件很苛刻,按此条件自己无权做主,还要通过上司批准。此时你应该( )。
  - 说对方谈判代表没有权做主就应该早声明,以免浪费这么多时间(2分)
  - 询问对方上司批准合同的可能性,在最后决策者拍板前要留有让步余地(10分)
  - 提出要见决策者,重新安排谈判(7分)
  - 与对方谈判代表先签订合作意向书,取得初步的谈判成果(6分)
  - 进一步给出让步,以达到对方谈判代表有权做主的条件(5分)
- 为得到更多的让步,或是为了掌握更多的信息,对方提出一些假设性的需求或问题,目的在于摸清己方的底牌。此时你应该( )。
  - 按照对方假设性的需求和问题诚实回答(4分)
  - 对于各种假设性的需求和问题不予理会(3分)
  - 指出对方的需求和问题不真实(6分)
  - 了解对方的真实需求和问题,有针对性地给予同样假设性答复(7分)
  - 窥视对方真正的需求和兴趣,不要给予清晰的答案,并可计就计促成交易(10分)

4. 谈判对方提出几家竞争对手的情况,向你施压,说你的价格太高,要求你作出更多的让步,你应该( )。

- A. 更多地了解竞争状况,坚持原有的合作条件,不要轻易作出让步(10分)
- B. 强调自己的价格是最合理的(6分)
- C. 为了争取合作,以对方提出竞争对手最优惠的价格条件成交(5分)
- D. 问:既然竞争对手的价格如此优惠,你为什么不与他们合作?(2分)
- E. 提出竞争事实,说对方提出的竞争对手情况不真实(8分)

5. 当对方提出如果这次谈判你能给予优惠条件,保证下次给你更大的生意,此时你应该( )。

- A. 按对方的合作要求给予适当的优惠条件(4分)
- B. 为了双方的长期合作,得到未来更大的生意,按照对方要求的优惠条件成交(2分)

C. 了解对方的性格,不要以“未来的承诺”来牺牲“现在的利益”,可以其人之道还施其人之身(10分)

- D. 要求对方将下次生意的具体情况说明,以确定是否给予对方优惠条件(6分)
- E. 坚持原有的合作条件,对方所提出的下次合作不予理会(5分)

6. 谈判对方有诚意购买你整体方案的产品(服务),但苦于财力不足,不能完全成交。此时你应该( )。

- A. 要对方购买部分产品(服务),成交多少算多少(6分)
- B. 指出如果不能购买整体方案,就以后再谈(2分)
- C. 要求对方借钱购买整体方案(6分)
- D. 如果有可能,协助贷款,或改变整体方案。改变方案时要注意相应条件的调整(10分)
- E. 先把整体方案的产品(服务)卖给对方,对方有多少钱先给多少钱,所欠之钱以后再说(3分)

7. 对方在达成协议前,陆续提出许多附加条件,要求得到你更大的让步,你应该( )。

- A. 强调你已经作出的让步,强调“双赢”,尽快促成交易(10分)
- B. 对方提出的附加条件不予考虑,坚持原有的合作条件(4分)
- C. 针锋相对,对方提出的附加条件提出相应的附加条件(8分)
- D. 不与这种“得寸进尺”的谈判对手合作(2分)
- E. 运用实例证明的方法,将曾有过的合作情况介绍给对方,表示已作最大让步(7分)

8. 在谈判过程中,对方总是改变自己的方案、观点、条件,使谈判无休无止地拖下去。你应该( )。

- A. 以其人之道还治其人之身,用同样的方法与对方周旋(4分)
- B. 设法弄清楚对方的期限要求,提出己方的最后期限(10分)
- C. 节省自己的时间和精力,不与这种对象合作(3分)
- D. 采用休会策略,等对方真正有需求时再和对方谈判(6分)
- E. 采用“价格陷阱”策略,说明如果现在不成交,以后将会涨价(7分)

9. 在谈判中双方因某一个问題陷入僵局,有可能是过分坚持立场之故。此时你应该( )。

- A. 跳出僵局,用让步的方法满足对方的条件(4分)
- B. 放弃立场,强调双方的共同利益(6分)
- C. 坚持立场,要想获得更多的利益就应坚持原有谈判条件不变(2分)
- D. 采用先体会后转换思考角度的方法,提出多种选择以消除僵局(10分)
- E. 采用更换谈判人员的方法,重新开始谈判(7分)

10. 除非满足对方的条件,否则对方将转向其他的合作伙伴,并与你断绝一切生意往来,此时你应该( )。

- A. 从立场中脱离出来,强调共同的利益,要求平等机会,不要被威胁吓倒而作出不情愿的让步(10分)
- B. 以牙还牙,不合作拉倒,去寻找新的合作伙伴(2分)
- C. 给出供选择的多种方案以达到合作的目的(6分)
- D. 摆事实、讲道理,同时也给出合作的目的(6分)
- E. 通过有影响力的第三者进行调停,赢得合理的条件(7分)

测试评判:总分为95分以上的,是“谈判专家”;90~95分的,是“谈判高手”;80~90分的,有一定的谈判能力;70~80分的,具有一定的谈判潜质;70分以下的,谈判能力不合格,需要继续努力。

## 二、谈判组织的构成

### (一) 谈判组织的构成原则

为了保证商务谈判取得预期的效果,应根据以下几项原则来选派不同的人员,组成不同的谈判团队。

#### 1. 按需配置,规模适度

谈判组织者应该根据项目的大小和难易来确定谈判团队的阵容,以保证按需配置、规模适度。

如果项目规模小、难度小,可考虑采用小型谈判的形式。这类谈判通常只需2~4个人,那么此时对于参与谈判的人来讲要求较高,因为少数几个人便代表了整个团队与对方进行谈判。所以,谈判人员应注意多学习各方面的知识,将自己培养成综合性人才。如果谈判涉及的项目多、内容复杂、难度较大,则可分为中型或大型项目小组进行谈判,适当增加人员。

#### 2. 层次分明,分工明确

当谈判比较复杂、谈判人员较多或涉及的专业知识较广泛时,谈判团队的组织者可以根据工作需要和人员结构,将谈判人员分为几个工作小组,如商务谈判小组、技术服务小组、法律咨询小组、资料秘书小组、翻译小组等,使其结构合理、分工明确。谈判团队的组织者应该有较强的组织工作的能力,积极协调各小组的工作,使其充分发挥出团队整体的力量。



微课

谈判组织的构成及管理

### 3. 知识互补,性格协调

谈判组织者在挑选谈判成员时也应注意对每个人知识和性格的考察。知识互补包含两方面。一是谈判人员各自具备专长知识,都是处理不同问题的专家,在知识方面相互补充,形成整体的优势。例如,谈判人员分别精通商业、外贸、金融、法律、专业技术等,就可以构成一支知识全面而又各自精通一门专业的谈判队伍。二是谈判人员理论知识与实践经验的互补。在谈判队伍中,高学历的专家可以发挥其丰富的理论知识和专业技术特长,有实践经验的成员可以发挥其见多识广、成熟老练的优势,这样知识与经验互补,有助于提高谈判队伍的整体谈判能力。

另外,谈判队伍中的谈判人员性格也要相互协调,将不同性格的人的优势充分发挥出来,弥补各自的不足,发挥队伍的整体优势。其中,性格开朗的人,善于表达、反应敏捷、处事果断,但是性情也会比较急躁,容易疏忽大意;而性格沉稳的人,办事缜密,原则性强,善于观察与思考,但可能不够热情,表达相对迟钝,灵活性较差。如果能够将上述两类人组合在一起,分别担当不同的角色,就可以发挥各自的特长,实现优势互补。

#### 小案例

#### 错派使者反害子

范蠡是战国时期越王勾践的著名谋士。一次,他的次子因杀人被囚禁在楚国的监狱里,他决定派自己最小的儿子携带一千两金子到楚国去通融一下,以便把次子给救回来。范蠡的大儿子因父亲派小弟而没派他,觉得没面子,竟然要自杀,范蠡见此,不得不改变主意,派长子前去楚国。他写了一封书信让长子带给自己的好友庄生,同时告诫长子,到了楚国一定要把这一千两金子送到庄生家,由他处理,万万不能与庄生因为任何事情发生争执,否则会坏事。

范蠡的长子来到楚国后,把一千两金子送到庄生家。庄生看了书信后明白了他的意思,于是让他马上离开楚国,一刻都不要耽搁,而且保证他弟弟会立即被保释出来。范蠡的长子听了之后,假装离去,然后自作主张偷偷地留了下来,藏在一个朋友家里。原来,庄生家境贫寒,平时以清廉耿直而受到人们的尊敬。范蠡送给庄生的一千两金子,庄生并不想接受,但又怕范蠡的长子以为自己拒绝帮忙而心生猜忌,就先收了下来,准备以后有机会再还给范蠡。

这天,庄生趁晋见楚王的机会,对楚王说自己夜观天象,发现楚国将有一场大灾难,只有实施仁政才能够消除掉这场大灾难,庄生建议楚王大赦天下,把监狱里的囚犯全部释放,这样就可以避免这场灾祸。楚王听了庄生的话,下令赦免囚徒。范蠡的长子听说以后认为既然楚王要大赦天下,自己的弟弟也应该被释放,而自己带来的一千两金子就白费了。于是他又来到庄生家里。庄生问他为什么没有回国,他说听说弟弟马上就被释放,特地前来辞行,庄生立即明白了他的来意,就让他把那一千两金子带回去。等范蠡的长子离开后,庄生非常愤怒,心想被他骗了:既然我把你弟弟给救出来了,为什么还要把金子要回去?即便不来索要金子,我也会把金子给你还回去的。既然你这样,我就不客气了。于是,庄生又一次去见楚王,他对楚王说:“大王本



来是想实施仁政以消除灾祸,但现在人们却传说范蠡的儿子因为杀人被囚禁在楚国,他家拿了好多金子贿赂大王手下,所以大王的赦免不是为楚国的百姓,而是范蠡使用了金子的原因,一旦传开,大王您的威望可就大大降低了。”楚王听了以后,心想,范蠡竟敢在我国如此放肆,这还得了,于是立即下令先根据罪行把范蠡的二儿子杀掉,然后再赦免监狱里的犯人。

范蠡的大儿子万万没想到楚王会在大赦天下之前先把自己的弟弟杀死,他想来想去没想明白到底是什么原因。只好哭哭啼啼地带着弟弟的尸体回国了。回到家后,他把事情经过一说,家里人都非常悲痛,只有范蠡自己心里最清楚,他告诉大家说,是大儿子把老二害死的。

家里人不明白其中的原因,范蠡对大家说:“我早就料定了他会害死老二的。这并不是他故意要害死自己的弟弟,而是其他原因。老大从小就和我一起,经历了太多的艰难困苦,知道钱财得来不易,对钱财非常看重。当他把金子送给庄生后,知道自己的兄弟将要被放出来,他觉得自己的钱白花了,就想方设法把金子要了回来。这样做必然会激怒庄生,老二能不被杀吗?而小儿子则不同,他从小没吃过苦,从懂事开始,吃穿住行都没差过,他不知钱财来之不易,也不会吝惜钱财。我当初派他前去楚国,就是考虑到这方面的原因。”

范蠡因错派了谈判的使者而导致儿子丧命,这是非常值得我们深思的教训。

## (二) 谈判组织的构成结构

如前所述,谈判组织中应形成层次分明、分工明确和知识互补的结构,因此一支理想的谈判组织应至少具备以下三个层次的成员。

### 1. 首席谈判代表或主谈人

首席谈判代表或主谈人是谈判组织中的第一层次,是指对谈判负领导责任的高级谈判人员,他们在谈判中的主要任务是领导谈判工作或担任主要发言人。具体而言,首席谈判代表或主谈人要符合以下条件:一是具备较全面的知识,二是具备果断的决策能力,三是具备较强的管理能力,四是具备一定的权威地位,五是具备良好的心理素质。首席谈判代表或主谈人的职责也是十分明确的,其主要职责有以下几点:监督谈判程序,掌握谈判进程;担任主要发言人角色,对谈判重要事项起决策作用;听取专业人员的建议,协调谈判成员的意见;代表单位签约和向上级汇报谈判工作。

### 2. 专业人员

谈判组织中的专业人员主要包括商务人员、技术人员、财务人员、法律人员等。商务人员主要由熟悉商业贸易习惯、市场价格行情的人员担任。他们在谈判过程中配合首席谈判代表或主谈人进行合同条款和合同价格条件等方面的谈判,拟订合同文本,进行有关商务事宜的对外联络工作。技术人员主要由熟悉生产技术、产品标准和相关技术发展动态的工程技术人员担任。他们在谈判中配合首席谈判代表或主谈人进行有关生产技术、产品性能、质量标准、产品验收、售后服务等方面问题的谈判,也可以为商务谈判中价格决策担任技术顾问。财务人员由熟悉财务会计知识和金融知识、具有较强的财务核算能力的财会人员担任,



主要职责是负责对谈判中的价格核算、支付条件、支付方式、结算货币等与财务相关的问题把关。法律人员则由特聘律师、企业法律顾问或熟悉有关法律规定的专业人员担任,主要职责是对谈判中相关的合同条款进行审查,对合同的有效性进行把关。

### 3. 工作人员

工作人员是谈判组织中的第三层次,主要包括翻译人员、资料整理人员、秘书等。

翻译人员一般由精通外语、了解业务的专职或兼职翻译担任,主要负责口头与文字翻译工作。在涉外商务谈判中,翻译人员的作用很重要:一方面,他们可以起到沟通双方意图的作用,翻译人员的水平将直接影响谈判双方的有效沟通和磋商;另一方面,翻译人员还可以在谈判中配合首席谈判代表执行有效的谈判战术。资料整理人员主要负责前期谈判资料的收集、整理,以及谈判中资料的提供。秘书主要为谈判组织提供一些辅助性服务,为全体成员提供细节支持。

## 三、谈判组织的管理

商务谈判的成功与否直接与谈判组织的成员相关,选择合适的谈判人员,可以为己方带来更多的效益,保证己方的相关利益。为此,主要应该做好以下几方面工作。

(1) 选择合适的谈判人员,组成强有力的谈判小组。建立一个强有力的健全的谈判班子,对于谈判的成功至关重要,应该挑选各类专业人员,并给予足够的权力。

(2) 确定谈判的负责人,确立主谈者与辅谈者的关系。认真选拔好合适的负责人,分别明确主谈者与辅谈者主要的工作,协调好双方的关系,保证做到分工协作、相互协调、统一思想。

(3) 做好不同谈判人员的分工,协调谈判人员之间的关系。协调好谈判人员之间的关系主要是指谈判人员之间应该强调相互默契、相互信任、相互尊重,以达到有效的合作目的,以保持工作效率。

(4) 调整好领导干部与谈判人的关系。领导干部与谈判人员之间的关系最重要的是明确各自的职责范围、各自权力的划分,建立共同的奋斗目标。在实际谈判中,单位领导更多的是在必要与充分授权下,给谈判人员以高度的支持、理解、谅解和协调。同时也要防止谈判过程中,领导对谈判人员不必要的干涉,从而影响到谈判的进展以及谈判人员的积极性,当然必要的监督也理所应当。此外,谈判小组中领导干部要注意防止其权威影响到谈判人员的合理性建议或由此带给谈判人员的压力,要保证在谈判过程中,一般人员也能为谈判出谋划策。

## 任务三

## 制订商务谈判方案

谈判方案是谈判人员在谈判前预先对谈判目标等具体内容和步骤所作的安排,是谈判者行动的指针和方向。有了谈判方案,谈判人员才能有的放矢,做到心中有数,明确努力方向,打有准备之仗。为了完成任务三,李敏需要在确定了此次谈判的人员之后,根据此次商务谈判的目标、可用的谈判技巧和谈判策略、谈判日程安排等内容,制订此次商务谈判的方案。

## 知识必备

### 一、商务谈判方案制订的要求

谈判方案应对各个阶段的谈判人员、议程和进度做出较周密的设想,对谈判工作进行有效的组织和控制,使其既有方向,又能灵活地左右错综复杂的谈判局势,使谈判沿着预定的方向前进。因此,制订商务谈判方案时应遵循以下三个要求。

#### 1. 谈判方案要简明扼要

所谓简明扼要,就是要尽量使谈判人员很容易记住其主要内容与基本原则,在谈判中能随时根据方案的要求与对方周旋。所以在制订谈判方案时,要用简单明了、易于记忆、高度概括的文字加以表述,以便在每一个谈判人员的头脑中留下深刻印象。

#### 2. 谈判方案要明确具体

谈判方案要实现简明扼要,就必须与谈判的具体内容相结合,以谈判具体内容为基础,否则,会使谈判方案显得空洞和含糊。因此,谈判方案的制订也要求明确、具体。

#### 3. 谈判方案要灵活

谈判过程中各种情况都有可能发生突然变化,要使谈判人员在复杂多变的形势中取得比较理想的结果,就必须使谈判方案具有一定的灵活性。谈判人员在不违背根本原则情况下,根据情况的变化,在权限允许的范围内灵活处理有关问题,取得较为有利的谈判结果。

### 二、商务谈判方案制订的内容

商务谈判方案的制订是一个非常严谨的过程,主要包括确定谈判目标、制订谈判策略和技巧、确定谈判议程、编写谈判方案策划书。

#### 1. 确定谈判目标

商务谈判目标即与对手磋商所要解决的问题和要达到的经济、技术目标,它是企业在进行谈判磋商过程中的出发点和归结点。不同的谈判目标不仅会直接影响谈判策略的设计与应用,也会影响谈判者角色设置及对谈判结果的评估与判断。

商务谈判的目标一般可分为三个层次。

(1) 最低限度目标,是指在谈判中对己方而言毫无退让余地,必须达到的最基本的目标,是谈判者必须坚守的最后一道防线。对己方而言,宁愿谈判破裂,放弃商贸合作项目,也不愿接受比最低限度目标更低的条件。

(2) 可接受目标,是指谈判人员根据各种主、客观因素,经过对谈判对手的全面估价,对企业利益的全面考虑、科学论证后所确定的目标。这个目标是一个区间或范围,是己方可努力争取或作出让步的范围。谈判中的讨价还价就是在争取实现可接受的目标,所以可接受的目标的实现,往往意味着谈判取得成功。

(3) 最高期望目标,是指对谈判者最有利的一种理想目标,实现这个目标,将最大化地满足己方利益。当然,己方的最高期望目标可能是对方最不愿接受的条件,因此,很难得到



微课

制订商务谈判  
方案

实现。但是,确立最高期望目标是很有必要的,它可以激励谈判人员尽最大努力去实现高的期望目标,也可以很清楚地评价出谈判最终结果与最高期望目标存在多大差距。在谈判开始时,以最高期望目标作为报价起点,有利于在讨价还价中使己方处于主动地位。

确定谈判目标是一个非常关键的工作。首先,不能盲目乐观地将全部精力放在争取最高期望目标上,而很少考虑谈判过程中会出现的种种困难,造成束手无策的被动局面。谈判目标要有一点弹性,定出上、中、下限目标,根据谈判实际情况随机应变,调整目标。其次,所谓最高期望目标不仅有一个,可能同时有几个,在这种情况下就要将各个目标进行权衡,抓住最重要的目标努力实现,而其他次要目标可让步,降低要求。最后,己方最低限度目标要严格保密,绝对不可透露给谈判对手,这是商业机密。一旦因疏忽大意而透露出己方最低限度目标,对方就会主动出击,使己方陷于被动。

### 资料卡

#### 谈判目标的估量

商务谈判目标的估量是指谈判人员对所确立的谈判目标在客观上对企业经济利益和其他利益(如新市场区域的开拓、知名度等)的影响及所谈交易在企业经营活动中的地位等所作的分析、估价和衡量。表 2-2 所示为对某次谈判中谈判目标的估量。

表 2-2 对某次谈判中谈判目标的估量

谈判目标影响企业利益的因素	项目估量分	估分	评 议
该谈判项目是否与本企业经营目标一致	10	10	一致
该项目的交易是否是企业业务活动的主流	10	8	属于企业目前的主要业务活动
该项谈判的交易对本企业现有市场占有率的影响	10	7	这笔交易的达成在一定程度上扩大企业现有市场占有率
该项谈判的交易机会是否是目前最有利的	10	5	经调查近期做这笔交易的有利机会还有一个
该项谈判目标的达成对降低企业经营成本的影响	10	8	有利于降低企业经营成本
预计价格目标的达成其利润率是否符合经营目标利润率	10	10	利润率符合经营目标利润率
达成谈判的交易是否会提高企业的知名度	10	6	能在一定范围内提高企业知名度
总计	70	54	
估分占项目估量总分的比率	$54/70 \times 100\% = 77.14\%$		

由上表可知,该项目的估分占估量总分的比率大于 50%,表明这一谈判目标的确立有利于增加本企业利益。否则,就必须修正,重新确定谈判目标或放弃此项谈判目标。

## 2. 制订谈判策略和技巧

谈判是一项讲究策略和技巧的经济活动,谈判人员应在谈判之前充分考虑谈判中可能遇到的情况和问题,并对其制订恰当的谈判策略和技巧,以做到心中有数、游刃有余。

(1) 确定谈判的基本策略。在谈判方案中,谈判人员必须根据最低限度目标和最高期望目标确定谈判的基本策略,以及为了达到和实现这些目标所采用的基本途径和方法。

基本策略的确定是建立在对方谈判实力以及影响因素的认真研究分析的基础上的,通常分三步来确定。

① 确定对方在本次谈判中的目标是什么,包括最低限度目标、可接受目标和最高期望目标。

② 确定在己方争取最需要的利益时,将会遇到对方哪些阻碍,对方会提出什么样的交易条件。

③ 确定对策,即根据前两步的分析结果,明确己方可以在哪些条款上让步,哪些条款不能让步。

(2) 确定合同条款或交易条件方面的内容。在制订谈判方案时,关键问题就是要对交易条件或合同条款逐字逐句分析和研究,在研究和分析时,应从政策、法律、经济效益等不同角度进行衡量,彻底弄清其含义,从而分辨出哪些条款是可以接受的,哪些条款是经过双方协商来决定的,哪些是必须按己方意愿来改变的。通过区分这三种情况,己方再提出具体的修改意见,以便在谈判中予以贯彻和实施,力争实现己方的目的。

(3) 价格谈判的幅度问题。价格是谈判的中心环节,也是争论最多的问题。在制订谈判方案时,要对价格掌握的幅度有明确的看法和意见,并要设计出争取最佳结果的策略和具体措施。

为了使谈判者的估计更接近实际情况,在谈判开始前,谈判者可组织有关人员根据本次谈判的外部环境(如政治、经济、法律、技术等)、双方的具体情况(如谈判能力、经济实力、谈判目标、双方的基本需求以及谈判风格等)以及对方可能提出的条件或建议等问题进行讨论,并针对不同的情况选择相应的对策。

## 3. 确定谈判议程

谈判议程即谈判议事日程的安排,是商务谈判的一项重要内容,由谈判双方协商确定。

一般商务谈判议程包括通则议程和细则议程两个层次。

(1) 通则议程。通则议程包括确定议题和议题讨论的时间安排。确定议题是指应将与本站谈判有关的所有问题罗列出来,并根据分歧的利害标准,将所列出的问题进行排序。其次,安排好议题讨论的时间顺序是一项策略或艺术,它对于在谈判中掌握主动具有不可忽视的作用。其形式多种多样,可按具体情况适当安排。

通则议程安排后需送交对方审议,经双方同意,议程正式生效。

(2) 细则议程。细则议程仅供己方代表使用,具有保密性,包括谈判议程和谈判前的准备议程。细则的具体内容有:安排好说话的顺序;确定所要征询的专家;准备相关文件、资料;确定应在何时提出问题,提出何种问题;确定应向何人提出问题,提出何种问题;确定由谁提问题,谁给予补充;确定何时打岔,由谁来打岔;确定何时吃饭休息;如何暂停讨论;对于索赔或纠纷处理的谈判,确定是否需要仲裁、诉讼,何时处理,由谁办理;可能会出现什么意外,怎样应对;是否需要更换组员,何时更换,由谁替补。

## 资料卡

## 谈判时间的安排

谈判时间的安排在谈判中也是有章可循的。依据时间对双方是否有利,可以将谈判时间分成三种:己方时间,即有利于己方,不利于对方的时间,如当对方与己方在时差上不同,可以选择有利于自身的时间;他方时间,即对对方有利,而于己方不利的时时间,如有时中国足球队与中东地区的国家进行比赛时,对方就可以选择在中午进行,这对中国队来说就是不利的因素;互利和不利时间,即双方机会均等的时间。

掌握好谈判的时间,对于取得谈判的胜利以及为本方争取更多的利益有着重要的作用,有些时间应该避免出现,以防止出现不应有的损失。如存在以下情况时,应避免开展谈判:己方准备严重不足、纯属仓促上阵;谈判人员身心疲惫,状态不佳且情绪低落;对方心气正高,情绪高昂,准备充足;用餐时。

另外,在进行多阶段谈判时,双方需在每一阶段结束前约定下一轮谈判时间,以免对手因故拖延或借故中止谈判。

## 4. 编写谈判方案策划书

在大型商务谈判中,为了保持谈判小组成员间的协调、默契、行动一致,必须就有关问题进行内部信息沟通,达成共识,形成谈判方案策划书,并获得行政审批。谈判方案策划书是将谈判的目标、有关谈判所持的原则、政策、谈判争议点及其所持立场、谈判的主张、谈判战略战术的内容要点、谈判组织、谈判议程等与谈判有关的事项进行系统说明的书面文件。

谈判方案策划书必须对商务谈判所涉及的主要问题进行分析,并明确提出需要请示的问题;文字必须简明扼要又有可读性;形式上要求尽可能做到精美,以使谈判小组成员能以严肃认真、精益求精的工作态度对待谈判;内容在逻辑陈述上,符合人们的思维习惯。

完整的商务谈判方案策划书,一般应包括封面、目录、前言、目的、谈判目标及必要性、方案说明及谈判双方的背景分析、谈判所需要的资源、谈判的预期结果及可能面临的风险分析、谈判过程中所使用的战略战术说明、谈判议程以及需请示的问题等。

表 2-3 列举了谈判方案策划书中一些主要项目及其具体内容。

表 2-3 谈判方案策划书的具体内容

主要项目	具体说明
谈判目标	确定具体的最高期望目标、最低限度目标以及可接受目标
主要交易条件	确定哪些条款应该加以重视,并需要双方进行磋商与洽谈
谈判策略与技巧	确定谈判中哪些条款可以让步或不可让步,在谈判中应运用哪些技巧
双方优劣势分析	哪些是对方的优势和劣势,哪些是己方的优势和劣势
谈判人员及职责	对谈判人员进行分工,确定主谈人与辅谈人的关系,以及在谈判中应遵循哪些原则
谈判时间安排	确定何时进行谈判,何时结束谈判,如何安排分段谈判的任务
谈判地点安排	确定谈判在什么地方进行
谈判成本预算	预估谈判过程中的各项支出以及相应的货币成本、机会成本和时间成本
其他注意事项	对谈判方案中可能出现的不确定因素进行估计,并做好相应准备



## 任务四 做好商务谈判心理准备

谈判者之间的交流行为,其过程涉及谈判者的心理活动。商务谈判心理对商务谈判行为有着重要的影响。认识并掌握商务谈判心理在商务谈判中的作用,对于培养良好的商务谈判心理意识,正确地运用商务谈判的心理技巧有着十分重要的意义。为了完成任务四,以最好的状态投入到这次谈判中,李敏及其同事需要进行积极的心理建设,做好充分的心理准备。

### 知识必备

#### 一、商务谈判心理的概念与特点

人都是具有心理活动的。心理是人脑对客观现实的主观能动的反映。人的心理活动一般有感觉、知觉、记忆、想象、思维、情绪、情感、意志、个性等。人的心理复杂多样,在不同的专业活动中,往往会产生各种与不同活动相联系的心理。

商务谈判心理是商务谈判者在谈判活动中对各种情况、条件等客观现实的主观能动的反映,是在商务谈判活动中谈判者的各种心理活动。例如,如果谈判对手在与己方第一次谈判会晤时,表现得彬彬有礼、态度诚恳、易于沟通,就会给己方留下友好的印象,利于谈判的顺利进行;反之,如果谈判对手态度狂妄、盛气凌人,难以友好相处,谈判人员就会对其留下坏的印象,从而对谈判的顺利开展存有忧虑。

一般而言,商务谈判心理具有以下三个特点。

##### 1. 内隐性

商务谈判心理的内隐性是指商务谈判心理是藏于脑、存于心,不能被别人直接观察到的。但行为与心理又有密切的联系,因此,人的心理可以通过行为加以推测。善于把握其中的规律,就能充分了解对方的心理状态。

### 小案例

#### 科恩在墨西哥<sup>①</sup>

科恩是美国一位著名的谈判大师,他的谈判生涯富有传奇色彩。有一次,他同妻子去墨西哥市。他们正在马路上观光时,妻子突然碰了一下科恩的胳膊说:“科恩,看到那边有什么东西在闪光。”科恩说:“唉,不,我们不去那儿。那是一个旅游者的商业区。如果你想去那个商业区的话,你去吧,我在旅馆里等你。”



微课  
商务谈判的  
心理

<sup>①</sup> 高建军,卞纪兰. 商务谈判实务[M]. 北京:北京航空航天大学出版社,2007.

科恩的妻子一贯是不听劝说、独立自主的人,于是挥手再见,一人去了。科恩穿过人潮,在距离很远的地方看见一个当地人。当科恩走近之后,看到他在大热的天气里仍披着好几件毛毯披肩,并叫卖着:“1 200 比索。”“他在向谁讲话呢?”科恩问自己,“绝对不是跟我说的,首先,他怎么知道我是个旅游者呢?其次,他不会知道我在暗中注意他,甚至在潜意识里想要一件毛毯披肩。”科恩加快脚步,尽量装出没有看见他的样子,甚至用他的语言说:“朋友,我确实敬佩你的主动、勤奋和坚持不懈的精神,但是我不想买毛毯披肩,请你到别处卖吧,你听懂我的话了吗?”

“是。”他答道。这说明他完全听懂了。科恩继续往前走,只听背后仍有脚步声——他一直跟着科恩,好像他们系在一条链子上了。他一次又一次地说道:“800 比索!”科恩有点生气,开始小跑。但他紧跟着一步不落,这时,价格已降到 600 比索了。到了十字路口,因车辆阻塞了马路,科恩不得不停住了脚步,土著人仍唱着他的独角戏,“600 比索……500 比索……好吧,400 比索,怎么样?”当车辆过去之后,科恩迅速穿过马路,希望把他甩在路那边,但是科恩还没来得及转身,就听到他沉重的脚步声和说话声了:“先生,你胜利了!只对你,200 比索。”“你说什么?给我一件,让我看看。”科恩说。

## 2. 相对稳定性

商务谈判心理的相对稳定性是指人的某种商务谈判心理现象,产生后往往具有一定的稳定性。例如,商务谈判人员的谈判能力会随着谈判经历的增多有所提高,但在一段时间内却是相对稳定的。正是由于商务谈判心理具有相对稳定性,人们才可以去观察它、认识它,并且运用一定的心理方法和手段去改变它,向有利于商务谈判的方面开展研究活动。

## 3. 个体差异性

商务谈判心理的个体差异性是指因谈判者个体情况不同,其心理状态之间存在着一定的差异。这就要求人们在研究商务谈判心理时,既要注重探索商务谈判心理的共同特点和规律,又要注意把握不同个体心理的独特之处,使商务谈判更加具有有效性。

# 二、商务谈判需要与动机

## 1. 商务谈判需要

需要引发动机,动机驱动行为。商务谈判需要是商务谈判行为的心理基础。所谓商务谈判需要,是指商务谈判客观需求(如对经济利益的需求、对经营安全的需求或对双方建立长期合作关系的需求等)在谈判人员头脑中的反映。

### 资料卡

#### 马斯洛需求层次理论

美国心理学家马斯洛认为,人类采取各种行动是为了满足自己各种不同的需要。他在 1943 年提出了“需要层次论”,将人类多种多样的需要,归纳为五大类,并按照它

们发生的先后顺序分为如图 2-1 所示的五个等级。

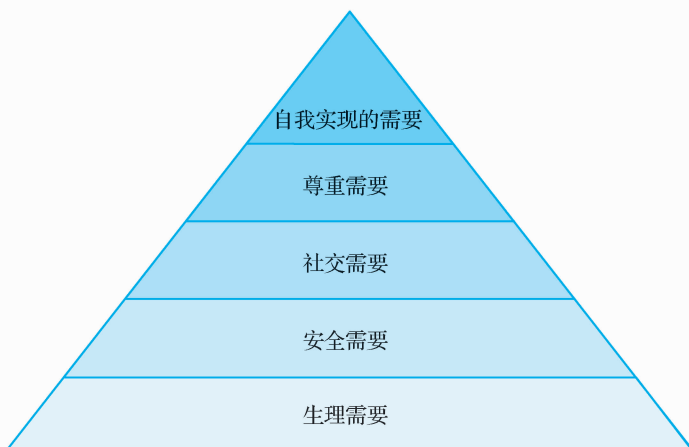


图 2-1 需要层次

(1) 生理需要。这是人类最原始、最强烈、最明显的基本需要,包括食物、水、住所、睡眠、性、氧气等生理机能的需要。这些需要是人类为维持和发展生命所必需的对外部物质条件的最基本的需要。这些需要如果不能得到满足,人类的生存就成了问题。因此,从这个意义上说,生理需要是推动人们行动的最强大的动力。

(2) 安全需要。当一个人的生理需要得到满足后,人们接着就要考虑安全和稳定的机制,安全需要就会被提到一个较为重要的地位上来,他希望满足其安全的需要,诸如人身安全,工作的稳定,要求在将来年老或生病时有些保障,要求避免职业病的侵袭,等等。为此,人们努力寻求舒适和安全的环境。

(3) 社交需要(归属和爱的需要)。当人们的物质和安全需要在一定程度上得到满足之后,就表现出对情感需求的渴望,一方面希望伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚;另一方面是人有一种归属感,都有一种要求归属于一个集团或群体的感情,希望成为其中的一员并得到群体成员的认可。

(4) 尊重需要。马斯洛发现,人们对尊重的需要可分为两类:一方面为自尊的需要,包括信心、能力、本领、成就、独立和自由等愿望;另一方面为来自他人的尊重需要,诸如威望、承认、接受、关心、地位、名誉和赏识等。

(5) 自我实现的需要。当人的前四种需要都得到满足之后,人们最重要的需要就演变成自我实现的需要了。自我实现的需要是指实现个人的理想、抱负,发挥个人的能力极限的需要,即希望从事与自己的能力相适应的工作,实现自身的价值。也就是说,人必须干称职的工作,是什么样的角色就应该干什么样的事,音乐家必须演奏音乐,画家必须绘画,这样才会使他们得到最大的满足。

按照对谈判成功的控制力量的大小排列,可以将商务谈判需要分为六种基本类型。

(1) 谈判人员顺从对方的需要。该需要是指谈判人员在谈判中站在对方的立场上,设身处地为对方着想,从而最终达成一致协议。由于人的需要是多种多样的,需要的层次越

高,谈判成功的难度就越大,谈判人员对谈判能否成功的控制力也就越小,所以这种方法最容易促使谈判成功。

(2) 谈判人员使对方服从自身的需要。满足这种需要的谈判使双方都得到利益,每一方都是胜利者。

(3) 谈判人员同时服从对方和自己的需要。这是指谈判双方从彼此共同利益出发,为满足双方每一方面的共同需要进行谈判商洽,进而采取符合双方需要与共同利益的谈判策略。

(4) 谈判人员违背自己的需要。这是谈判人员为了争取长远利益的需要,抛弃某些眼前的或无关紧要的利益和需要而采取的一种谈判谋略。谈判人员为了达到某种目的而不惜损害自己的需要。这并不是非理性行为,而是经过深思熟虑的、实现预期目标的有效谈判手段。

(5) 谈判人员不顾对方的需要。这类方法是谈判者只顾自己的利益,不顾他人的需要和利益动机,是一种有胜有负的谈判谋略。采用这一策略的一方往往处于强者的主动的地位,但更多的情况是导致谈判破裂。

(6) 谈判人员不顾对方和自己的需要。这是谈判人员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,即双方“自杀”式的谈判方法。

### 小案例

#### 分橙子

有两个孩子去邻居家做客,不过邻居家里只剩下一个橙子,于是女主人只好把这个橙子给这两个孩子吃,并且告诉他们俩,这个橙子属于他们双方共有,这两个孩子立即讨论起来如何分这个橙子。两个人讨论了半天,最后终于决定了,他们中的一个负责把橙子切开,另一个选择哪一半属于他,结果橙子切开了,两个人每人得到一半,高高兴兴地回家去了。

然而这两个孩子对橙子的用途完全不同,其中一个把橙子带回家之后,把橙子皮剥掉扔进了垃圾桶里,把剩下的果肉放到果汁机上榨果汁喝,因为他只想喝果汁,并不需要橙子皮。另一个孩子恰恰相反,他回家以后把果肉扔进了垃圾桶,把橙子皮留下来研磨碎了,然后与面粉一起做成烤蛋糕吃。这样的结果是,两个孩子每个人都得到了他们想要的,但是每个人都浪费了一半橙子。虽然两个孩子都拿到了看似非常公平的一半橙子,可是由于他们事先并没有沟通好自己到底想要橙子的哪一部分,也就是说两个孩子并没有申明各自的需求所在,这就导致了他们在把橙子分开以后,并没有在谈判中得到最大利益,一个人只能得到半个橙子皮,而另一个人也没有榨到足够的橙汁,剩下的橙子皮与果肉都被扔到了垃圾桶里,造成了不必要的浪费。

## 2. 商务谈判动机

从产生谈判需要到需要满足的过程,是谈判动机的形成过程。商务谈判动机便是促使谈判人员去满足需要的谈判行为的驱动力。

**资料卡****动机的驱动**

动机这一概念是由伍德沃斯于1918年率先引入心理学的。他把动机视为决定行为的内在动力。一般认为,动机是“引起个体活动,维持已引起的活动,并促使活动朝向某一目标进行的内在作用”。需要可以直接引起动机,从而导致行为人朝特定的目标采取行动。动机既可能源于内在的需要,也可能源于外在的刺激,或源于内在需要与外在刺激的共同作用。

有效刺激动机并使其产生需要的手段主要有以下几种。

(1) 强化。强化是人们对自身行为进行定向控制的一种方法。对于人们的某种行为给予肯定或赞赏,从而使这种行为能够保持和巩固,这叫做“正强化”;反之,就是“负强化”。对于谈判对手,促成其谈判活动的一个主要因素是产生需求的动机。为了使谈判活动顺利地进行下去,就应当不断强化谈判对手的心理动机。

(2) 结合。对于共同利益的追求是谈判双方取得一致的巨大动力。所以,谈判心理活动中的“结合”就是使谈判对手认识到,按他方的条件达成交易,对满足自己的需要有多大益处;按己方条件达成协议,则对满足他方本身的需要有多大益处。只有当谈判对手认为相当满意时,才可能有谈判成功的可能性。

心理学家与谈判专家拟了一个公式:激发力量=效价 $\times$ 期望。在这里,效价是指达到目标对于满足需求的价值,期望是指达到目标能满足需要的概率。也就是说,谈判对手对于目标的估计价值越大,达到目标能实现需求的概率越高,则激发的力量就越大。因此,谈判人员应该努力提高谈判对手对达成协议的期望值的估计,进一步激发其谈判成功的积极性。

(3) 针对。所谓“针对”,就是要善于对从事谈判活动的团体、组织及个人的动机进行认真的分析考察,搞清对手从事谈判活动究竟出于什么动机,这些动机包含多少种需求,其中最基本的需求是什么。动机产生于需要,只有认真把握谈判对手的需要,才能有针对性地激发其成交的动机。

商务谈判动机主要有四种类型。

(1) 经济型动机:谈判人员对成交价格等经济因素非常敏感,十分看重经济利益,谈判行为主要受经济利益所驱使。

(2) 冲动型动机:谈判人员在谈判决策上表现出冲动,谈判决策等行为易受感情因素的刺激所诱发。

(3) 疑虑型动机:谈判人员的谈判行为受疑心和忧虑的影响,由此引发谨小慎微的谈判行为。

(4) 冒险型动机:谈判者喜欢冒风险去追求较为完美的谈判成果而形成的谈判动机。

**三、商务谈判的心理禁忌**

商务谈判的禁忌是多方面的,其中心理禁忌显得尤为重要,商务谈判的心理禁忌主要有以下几点。



### 1. 忌盲目谈判

俗话说:不打无准备之仗。尚未知己知彼、准备充分的谈判都不能盲目地开始。在谈判正式开始之前,应该收集与谈判相关的资料和信息,在充分研究的基础上,初步构想谈判的策略,把握谈判的重点。只有这样,才能做到知己知彼,百战不殆。因此,谈判人员一定要充分做好谈判之前的准备工作,避免盲目介入,以至于一上谈判桌就陷入被动局面。

### 2. 忌失去耐心



资料  
美越战争结束  
谈判

耐心是在心理上战胜谈判对手的一种战术,它在商务谈判中表现为不急于求得谈判的结果,而是通过自己有意识的言论和行动,使对方知道合作的诚意与可能。谈判是一项关于耐心的考验,没有耐心的人,不易参与谈判。一帆风顺的谈判中,一般都含有某种危机在其中;多数谈判都是双方耐力、耐心的较量。所以,在变化莫测的谈判桌上,忍耐是一个不可忽视的制胜因素。在商务谈判中,有的谈判者急于表明自己的最低要求,有的急于显示自己的实力,有的急于显示自己对市场、对技术、对产品的熟悉,有的急于显示自己的口才等。这些行为很容易暴露自己,易陷于被动地位。

### 小案例

#### 戴维营和平协议<sup>①</sup>

著名的戴维营和平协议是一个由于美国前总统卡特的耐心而促成谈判成功的经典案例。

为了促成埃及和以色列的和平谈判,卡特精心地将谈判地点选择在戴维营,尽管那里环境幽静、风景优美、生活设施配套完善,但卡特总统仅为谈判者安排了两辆自行车作为代步设备,晚上休息时,住宿的人可以任选三部乏味的电影中的任何一部看。住到第6天,每个人都至少把这些电影看过两次了,他们厌烦得近乎发疯。但是接下来的每天早上8点钟,埃及前总统萨达特和以色列前总理贝京都会准时听到卡特的敲门声和那句熟悉而单调的话语:“您好!我是卡特,再把那个乏味的题目讨论上一天吧。”正是由于卡特总统的耐心,到第13天,萨达特和贝京都忍耐不住了,再也不想为谈判中的一些问题争论不休了,这就有了著名的戴维营和平协议。

### 3. 忌掉以轻心

商务谈判永远不可以掉以轻心。不仅获胜前不能掉以轻心,就是获胜后也不能掉以轻心,否则,要么是功败垂成,要么是成而树敌。一般来讲,在商务谈判中一方设置陷阱的情况经常发生,有些商家在提出条件时不显山露水,故意掩盖事情的真相。如果谈判人员不能及时地发现问题,很容易被对手所迷惑,而陷入被动。一旦情况发生了变化,对方以各种理由不执行协议,结果将导致企业经济损失。

### 4. 忌缺乏信心

缺乏信心往往是商务谈判遭受失败的原因。在激烈的商务谈判中,特别是同强者的谈

<sup>①</sup> 王淑贤. 商务谈判理论与实务[M]. 北京:经济管理出版社,2003.

判中,如果缺乏求胜的信心,将很难取得谈判成功。面对艰辛曲折的谈判,只有具备必胜的信心才能促使谈判人员在艰难的条件下通过坚持不懈的努力到达胜利的彼岸。

“高度重视—充分准备—方法得当—坚持到底”,这是取得谈判胜利的普遍法则。在谈判中,谈判各方为了实现自己的目标,都试图调整自己的心理状态,从气势上压倒对手。所以,成功的信念是谈判者从事谈判活动必备的心理要素,谈判者要相信自己的实力和优势,相信集体的智慧和力量,相信谈判双方的合作意愿,具有说服对方的信心。自信心的获得是建立在充分调研的基础上,而不是盲目的自信,更不是固执自己错误的所谓自信。

#### 5. 忌主观臆断

主观臆断是指完全凭自己的想象作决定,是一般人的通病。据说哈佛商学院用了十年的时间研究出“原则谈判法则”,其核心就是打破立场的僵化,破除假设的自缚,寻求利益的合理分配。谈判人员应该有勇于冒险、求创新的魄力,要摆脱过去经历的先例,对臆测提出疑问,在现有的经验之下作些新的尝试,尽量先去试验一下自己的猜测是否正确,迫使自己走出经验,避免故步自封。

#### 6. 忌感情用事

谈判是一件非常严肃的事情,它是企业实现经济利益的常见的业务活动。因此,对于谈判人员而言,谈判是代表企业去实现其经济利益的重大使命,谈判人员切不可在谈判中感情用事。对于谈判对方提出的所有条件和问题,谈判人员都要冷静地分析,客观地判断,谨慎地给出答复,否则容易酿成大错,给企业带来经济损失,给自己留下遗憾。

忌感情用事的另一方面是不能轻信他人、一味退让、缺乏原则。例如,在商务谈判中,有的谈判者轻易暴露所卖产品的真实价格,轻信对方的强硬态度,没有得到对方切实的交换条件就轻易作出让步,遇到障碍轻易放弃谈判。

#### 7. 忌举措失度

在商务谈判中,各种情形复杂多变,难以预料。当出现某些比较棘手的问题时,如果没有心理准备,不知所措,就会签订对自己利益损害很大的协议,或者处理不当,不利于谈判的顺利进行。谈判过程中应遵循原则,对期间发生的意外情况要保持清醒的头脑,沉着冷静,随机应变,分析其原因所在,找出问题的症结,如果是对方蛮不讲理,肆意制造事端,就毫不客气,以牙还牙,不让对方得逞,以免被对方的气势所压倒。谈判人员要善于寻找突破口,抓住问题的实质,击中对方的要害,学会“临危而不乱,遇挫而不惊”。

#### 8. 忌思维狭隘

谈判人员应当思维开阔,思维狭隘的人不适合介入谈判。在商务谈判中,有的谈判者把个人感情带入谈判中,或自己的喜怒哀乐受人感染,或脾气急躁、一触即发,或太在乎对方的言语、态度。另外,思维狭隘之人往往容易将焦点集中在己方,而并不关注对方的利益,从而导致谈判的失败。

### 四、商务谈判心理的应用技巧

#### (一) 正确利用谈判期望心理

谈判期望是指商务谈判者根据以往的经验在一定时间内希望达到的谈判目标或满足谈

判需要的心理活动。期望水平有高有低,会影响期望者潜能的发挥。期望水平高,对期望者的潜能激发程度也高,成功的可能性就越高。

## (二) 正确运用商务谈判的感知觉

感觉和知觉都是外界事物作用于人的感觉器官所产生的反映,是具有密切关联的心理现象。其中,感觉是人的大脑凭借感官对事物个别属性(如颜色、气味、温度)的反映,是人对客观事物认识的最简单形式,但它是一切复杂心理活动的基础;知觉则是人对事物各种属性所构成的整体反映。

在同一时间,往往会有许多客观事物同时作用于人的感官,人不能同时反映这些事物,而只对其中的某些事物有清晰的知觉,这就是知觉的选择性。知觉的选择性既受客观因素的影响,也受自身主观因素的影响。由于人在知觉上经常会出现一些习惯性思维,所以一定要防范这些习惯产生不良影响,如第一印象、晕轮效应(以点概面效应)、先入为主、刻板等,以实现事物的正确知觉。

### 资料卡

#### 感觉的重要性

对于每个正常的人来说,没有感觉是不可忍受的。心理学的感觉剥夺实验证明了这一点:一切较高级的、较复杂的心理现象都是在感觉的基础上产生的。

加拿大心理学家赫布(D. O. Hebb)、贝克斯顿(W. H. Bexton)等,于1954年进行了第一个感觉剥夺实验。实验过程中让被测试者进入专设的与外界完全隔离的房间内,躺在一张舒适的小床上,眼睛被蒙上眼罩,耳朵被堵上,手也被套上。除了进食与排泄外,就是无聊的昏睡或者胡思乱想。被测试者在实验期间注意力不能集中,不能进行连续而清晰的思考,所有被测试者都感到无法忍受这样的痛苦。即使给予再高的报酬,也很少有人能在这样的环境中生活一周。

实验后第四天,对被测试者进行各种测验表明:被测试者进行精细活动的 ability、识别图形的知觉能力、连续集中注意力的能力以及思维的能力均受到严重的影响。被测试者在实验后,要经过一段时间才能恢复到正常水平。该实验证明:没有刺激,没有感觉,人不能产生新的认识,也不能维持正常的心理活动。

## (三) 调控商务谈判情绪

商务谈判的情绪是参与商务谈判各方人员的情绪表现。

### 1. 情绪策略

在商务谈判中,谈判对手有可能会有意运用攻心术或红白脸策略来扰乱我方谈判人员的情绪,牵制我方并干扰我方的策略思考,因此谈判过程中不仅要控制自身情绪,还要避免受到对方情绪的影响。

攻心术策略是指谈判一方利用使对方心理上不舒服或感情上的软化来使对方妥协退让的策略,常见的形式有:以愤怒、指责的情绪态度使谈判对方感到强大的心理压力,在对方惶惑之际迫使其作出让步;以人身攻击来激怒对方,严重破坏谈判对方的情绪和理智,扰乱其

思路,引诱对方陷入圈套;以眼泪或假装可怜等软化方式引诱谈判对方同情、怜悯而让步;谄媚讨好谈判对方,使其在得意忘形之下作出判断。

红白脸策略又称软硬兼施策略。红白脸策略中红脸是“温和派”,通常表现出温和友好、通情达理的谈判态度,以换取对方的让步;白脸则是“强硬派”,通常习惯吹毛求疵与争辩,提出苛刻的条件纠缠对方,极力从对方手中争夺利益。这是一种软硬兼施的策略,又常被称为“唱双簧”,往往在对手缺乏相关经验或合作意愿比较强烈的情况下使用。

### 小案例

#### 软硬兼施达成协议

有一次,亿万富翁休斯想买飞机。他计划购买 34 架,而其中的 11 架他志在必得。起初,休斯亲自出马与飞机制造商洽谈,却怎么也谈不拢。最后,这位大富翁勃然大怒,拂袖而去。后来,休斯找来一位代理人,他告诉代理人,只要能买下他最中意的那 11 架即可。可谈判的结果,这位代理人居然将 34 架飞机都买下来了。休斯很佩服地问代理人是怎么做到的。代理人回答说:“这很简单,每次谈判一陷入僵局,我便问他们,是希望继续和我谈判呢,还是希望和休斯本人谈?我这么一问,他们就乖乖地说,算了,算了,就按你的意思办吧。”

#### 2. 情绪调控的原则

情绪调控应当遵循以下原则:保持冷静、清醒的头脑,保持己方敏锐的观察力、理智的思辨力和言语行为的调控能力;要始终保持正确的谈判动机,以追求谈判的商务利益为目标,而不是满足于虚荣心或其他个人利益的实现;保持人事分开的谈判态度,处事遵循实事求是的客观标准。

#### 3. 调动情绪的技巧

在谈判桌上,过激的情绪是绝对需要避免的。当有损谈判气氛、谈判利益的情绪出现时,应尽量缓和、平息或回避,防止有害的僵局出现,导致谈判的失败。因此谈判者处理谈判问题时要注意运用调控情绪的技巧。

(1) 与谈判对手的交往中,要做到有礼貌、通情达理,要将谈判的问题与人区分开来。当谈判双方关系出现不协调、紧张时,要及时运用社交手段表示同情、尊重,弥合紧张关系,清除敌意。

(2) 谈判中,考虑到人的尊重需要,要注意尊重对方。尊重对方是指态度、言语和行为举止上有礼貌,使对方感到受尊重。当然,尊重对方的同时也应做到不卑不亢,对于无礼的态度或侮辱性的言行应适当地反击。

(3) 谈判过程中提出双方意见和主张冲突时,可在一致的方面或无关紧要的问题上对对方的意见先予以肯定,表现得通情达理,缓和对方的不满情绪。

#### (四) 防范与应对商务谈判的心理挫折

心理挫折是人们在追求目标实现的过程中遇到自己感到无法克服的障碍、干扰而产生的一种焦虑、紧张、愤懑或沮丧、失意的情绪心理状态。当人们遭遇心理挫折时,往往表现出攻击、退化、病态的固执、畏缩等情绪和行为。



## 资料卡

## 心理挫折的行为反应

心理挫折虽然是人的内心活动,但它却对人的行为活动有着直接的、较大的影响,并且通过具体的行为反应表现出来。对绝大多数人而言,在感到挫折时的行为反应主要有以下几种。

(1) 攻击。在人们感到挫折时,生气和愤怒是最常见的心理状态,这在行动上可能表现为攻击,诸如语言过火、情绪冲动、易发脾气、挑衅动作等。例如,一个人去一家已说明不二价的商店买东西,非让老板降价,老板不同意,他就挑出商品的瑕疵硬要老板降价,这时老板被激怒,说出一些过激的话,“你要买就买,不买就算了”,“我不卖了,你到别的地方去买”,甚至做出一些过激的动作,如推搡等。攻击行为可能直接指向阻碍人们达到目标的人或物,也可能指向其他的替代物。

(2) 退化。退化是人在遭受挫折时所表现出来的与自己年龄不相称的幼稚行为。如像孩子一样哭闹、耍脾气,目的是威胁对方或唤起别人的同情。

(3) 畏缩。畏缩是人受到挫折后失去自信、消极悲观、孤僻离群、易受暗示、盲目顺从的行为表现。在这时,人的敏感性、判断力都会下降,最终影响目标的实现。如一位刚毕业的律师与一位有名的律师打一场官司,那么这位刚毕业的律师很容易产生心理挫折,缺乏应有的自信,在对簿法庭时,无论是他的谈判力,还是思辨能力,甚至语言表达能力都会受到影响,这实际上就为对手的胜利提供了条件。

(4) 固执。固执是一个人明知从事某种行为不能取得预期的效果,但仍不断重复这种行为的行为表现。在人遭受挫折后,为了减轻心理上所承受的压力,或想证实自己行为的正确,以逃避指责,在逆反心理的作用下,往往无视行为的结果不断地重复某种无效的行为。这种行为会直接影响谈判者对具体事物的判断、分析,最终导致谈判的失败。

在商务谈判中,不管是我方人员还是谈判对方人员产生心理挫折,都不利于谈判的顺利开展。因此,谈判者对商务谈判中的客观挫折要有心理准备,应做好对心理挫折的防范和预警,对我方所出现的心理挫折应有有效的办法及时加以化解,并对谈判对手出现心理挫折而影响谈判顺利进行的问题有较好的应对办法。

## 1. 心理挫折的预防

为了有效预防心理挫折,谈判者需要从主观和客观两方面入手,主观上提高自身心理素质和修养,提高自身的应变能力,客观上则消除可能引起客观挫折的原因。

(1) 加强自身修养。一个人在遭受客观挫折时能否有效摆脱挫折,与他自身的心理素质有很大关系。一般来说,心理素质好的人容易对抗、弱化或承受心理挫折,相反,心理素质差的人遇到挫折时,则很容易受挫折的影响,产生心理波动。因此,一个优秀的谈判者应通过不断加强自身的修养,提高自身的应变能力。

(2) 做好充分准备。挫折可以吓倒人,但也可以磨炼人。正确对待心理挫折的关键在于提高自己的思想认识。在商务谈判开始之前,谈判者应做好各项准备工作,对商务谈判中



可能出现的各种情况事先做到心中有数,这样就能及时有效地避免或克服客观挫折的产生,减少谈判者的心理挫折。

## 2. 心理挫折的应对

面对心理挫折,谈判者可以通过以下几个途径来应对。

(1) 勇于面对挫折。常言道:“人生不如意事常八九。”商务谈判者对于谈判中所遇到的困难,甚至失败要有充分的心理准备,即使面对挫折和失败,也要从容应对,提高对挫折打击的承受力,为做好下一步工作打下基础。

(2) 主动摆脱挫折情境。相对于勇敢地面对挫折而言,这是一种被动地应对挫折的办法。遭受心理挫折后,当商务谈判者无法再面对挫折情境时,可通过脱离挫折的环境情境、人际情境或转移注意力等方式,让情绪得到修补,使之能以新的精神状态迎接新的挑战。如失意时回想自己过去的辉煌。

(3) 适当进行情绪宣泄。情绪宣泄是用一种合适的途径将挫折的消极情绪释放排泄出去的办法。其目的是把因挫折引起的一系列生理变化产生的能量发泄出去,消除紧张状态。情绪宣泄有直接宣泄和间接宣泄两种形式,直接宣泄有大哭、大喊等形式;间接宣泄有活动释放、找朋友诉说等形式。情绪宣泄有助于维持人的身心健康,形成对挫折的积极适应,并获得应对挫折的适当办法和力量。

(4) 学会换位思考。换位也叫移情,就是站在别人的立场上,设身处地为别人着想,用别人的眼睛来看这个世界,用别人的心来理解这个世界。积极地参与他人的思想感情,意识到自己也会有这样的时候,这样才能实现与别人的情感交流。“己所不欲,勿施于人”是移情的最根本要求。

## 任务五

## 安排商务谈判场所与礼仪

谈判场所和谈判礼仪也是商务谈判的重要组成部分,选择一个合适的谈判场所,为会场做一个精心的布置,遵循必要的谈判礼仪,都能为谈判的成功带来意想不到的效果。为了完成任务五,李敏需要选择此次谈判的谈判场所,并根据谈判特点进行布置,最后还需要熟悉各种基本的商务礼仪,以体现公司对此次谈判的重视。

### 知识必备

#### 一、谈判场所的选择

谈判场所是指谈判主体所选择的地址及环境。谈判场所的选择,往往涉及谈判的环境及心理因素的问题,它对于谈判效果具有一定的影响,谈判者应当很好地加以理解运用。根据谈判场所的不同,谈判可分为主场谈判、客场谈判、中立地谈判三类。这三类谈判场所对于谈判各方都各有利弊。有利的谈判场所能够增



微课

商务谈判的场  
所及其他物质  
准备

强己方的谈判地位和谈判力量,重要的问题或难以解决的问题最好争取在己方地点进行谈判;而对于一般的问题或容易谈判解决的问题,或者是必须亲自检验查看谈判对手的某些资料、事由时,可以在对方场地进行谈判,但必须充分做好准备。

一般而言,谈判场所应满足以下几点基本要求。

- (1) 交通、通信方便,便于有关人员往来,满足双方的通信要求。
- (2) 环境优美安静,避免外界干扰。
- (3) 应配备必要的办公设施,便于双方人员及时处理文件。
- (4) 生活设施、医疗条件良好,使双方精力充沛,安心谈判。
- (5) 尽量征求客方人员意见,使客方满意。

## 二、谈判场所的布置

### (一) 谈判房间的布置

较为正规的谈判场所可以有三类房间:主谈室、密谈室和休息室。

#### 1. 主谈室的布置

主谈室的布置是很关键的。为了使谈判双方能心情愉快、精神饱满地参加谈判,主谈室应当宽大舒适,光线充足,色调柔和,空气流通,温度适宜,设置有类似投影屏幕或黑板的视觉中心。谈判桌居于房间中央,一般多设为椭圆形或长方形,而不采用圆形谈判桌。主谈室一般不宜安装电话或录音设备,一方面是防止机密的泄漏,另一方面是因为这些设备往往对谈判双方都会产生心理压力,难以畅所欲言,影响谈判的正常进行。当然,如果双方经协商需要对谈判过程进行录音,也可以配备。

#### 2. 密谈室的布置

密谈室是供谈判双方内部协调机密问题而单独使用的房间,它最好靠近主谈室,有较好的隔音性能;室内配备黑板、桌子、笔记本等物品,桌子不需太大,以便谈判的某一方成员内部协商时方便使用;窗户上要有窗帘,光线不宜太亮。作为东道主,绝不允许在密谈室安装微型录音设施偷录对方密谈信息;作为客户在外地对方场所谈判时,使用密谈室一定要提高警惕。

#### 3. 休息室的布置

休息室是供谈判双方在紧张的谈判间隙休息用的。休息室应该布置得轻松、舒适,以缓解双方紧张的气氛,如室内可以布置一些鲜花,放一些轻柔松缓的音乐,准备一些茶点,以便于调节心情,舒缓气氛。

### (二) 谈判座次的安排

谈判双方座次的安排对谈判气氛、内部人员之间的交流都有着影响。谈判座次的安排也要遵循国际惯例,讲究礼节,通常可以安排三种方式就座。

#### 1. 双方各居谈判桌的一边,相对而坐

双方各居谈判桌的一边是最为常见的一种就座方法,一般多采用长方形或椭圆形谈判桌。许多重要的和常规的经济业务洽谈都采用这种方法。这种方法的好处是洽谈的同伴能够相互接近,这样可产生心理上的安全感和实力感,也便于信息的交流。但其不利之处在

于,客观上造成了双方的对立感和冲突感,人为地给谈判造成了紧张的气氛,对融洽双方关系有不利的影响,需要运用语言、表情等手段缓和这种紧张对立的气氛。

### 2. 任意就座

任意就座是一种可供谈判者自己选择的就座方式,实际运用得不多。这种就座方式多采用圆形谈判桌的形式,谈判各方围桌交叉而坐,尊卑界限被淡化了,彼此感到气氛较为和谐、融洽,容易达成共识。但这种方式会使成员有一中被孤立和被包围感,不利于己方谈判人员之间协商问题和资料保密。需要注意的是,作为主场谈判的本方,一旦采用任意就座的方式,一定要事先建立起自己内部有效的信息控制体系,以免自己乱了阵脚,自食其果。

### 3. 不设谈判桌

根本不设谈判桌,也就是不就座的方式。对于业务合作关系持久的洽谈双方来讲,由于他们之间已形成了约定俗成的交易习惯,每次洽谈只需就简单的问题进行商讨,这时也可采用不用谈判桌,也不就座的方式进行洽谈。

总之,不论谈判房间的选择或是座次的安排,都应服务于谈判的总目标,并且根据双方之间的关系、己方谈判人员的素质和能力等情况来具体决定。不可随便从事,以防损害己方的利益。

## 三、谈判准备阶段的礼仪

礼仪是人们在社会交往中由于受历史传统、风俗习惯、宗教信仰、时代潮流等因素的影响而形成的,人们认同并遵守的行为规范和准则。

### (一) 迎送礼仪

迎来送往是常见的社交活动,也是商务谈判中的一项基本礼仪。在谈判中,谈判一方对应邀前来参加谈判的对方一般都要安排相应的身份人员迎来送往。重要客商或初次来的客商,要有专人迎接;一般的客商、相对熟识的客商,应安排简单的接送。

#### 1. 确定迎送规格

迎送规格通常是依据对方谈判人员的身份、目的以及与己方的关系确定的。确定迎送规格,主要是确定由我方哪一级人员出面迎接,主要迎送人的身份通常都要同来宾相当、对等,以示对客人的尊重。如果当事人因故不能出面,可适当变通,由职位相当的人员或副职出面。但此时应及时向对方作出解释。有时迎接对方往往是双方的第一次见面,所以留下一个良好的第一印象对双方而言都是有利的。

#### 2. 掌握对方抵达和离开的时间

为顺利迎接对方,迎送人员必须准确把握对方乘坐的飞机(火车或船舶)的抵离时间。不到机场、码头或车站接送,或者对方抵达后才匆忙赶到,这些都是对来宾失礼的表现。送别时不应在将对方送到目的地即离开,而应等到对方乘坐的交通工具看不见时再离去。

#### 3. 确定迎送仪式

如果设有迎送仪式也应提前准备。献花一般适用于礼遇较高的外宾,迎接普通外宾不需献花。客人与迎接人员见面时,应互相介绍,可由礼宾交际工作人员、接待翻译或迎接人



资料

迎送礼仪示例

员中职位最高者进行介绍。介绍顺序通常是先将东道主介绍给来宾,职位从高至低,有时也可作自我介绍。

#### 4. 安排住宿

如果需要己方安排住宿,则需提前做好准备。将对方送达住处后,应给客人安排休息的时间,再开展其他活动。整个迎送活动应安排得热情、周到,有条不紊,使客人有“宾至如归”的感觉,不能出现冷淡、粗心或怠慢客人的情形。

### (二) 宴请礼仪

在商务谈判中,谈判双方互相宴请或招待,是整个谈判过程中不可缺少的组成部分。举行宴会或招待会,可以制造一种宽松融洽的气氛。在这种气氛中,能够加深双方的了解,增进彼此的友谊,为谈判成功打下良好的基础。

#### 1. 宴请的形式

宴请可分为宴会、招待会、茶会、商务聚餐等基本形式,每种形式都有其特定的礼仪规范。

(1) 宴会。宴会是对正式和隆重的宴请,该场合会有一些数量的服务员提供服务。宴会的席次、餐饮等往往经过了主人的精心准备。按其程序和规格,宴会又分为三种:一是正式宴会,它对于宾主与服务人员的服饰以及宾主座次、餐具、酒水和菜肴的道数,均有一定的要求;二是便宴,即非正式宴会,形式较为随便,不排座次,气氛较随便、亲切;三是家宴,即在家中设便宴招待客人,家人共同招待,共同进餐,不拘束,西方人喜欢这种形式,以示亲切友好。

(2) 招待会。招待会是一种不备正餐的宴请方式。一般来说,招待会只备方便食品、酒类、饮料、水果等。通常不需排座次,参加人员可以自由走动,规模可大可小,经济实惠,形式多样。常见的招待会有冷餐会、酒会等,多围绕某一主题而举办。

冷餐会一般在招待较多人时举行,规格有高低,视宾客身份而定。冷餐会一般在较大场合举行,设餐台和酒台。参加者可坐可立,并可自由活动。菜肴以冷食为主,酒和菜均可自取,亦可请服务人员端送。

酒会通常以各种饮料为主招待客人,并备有少量小吃,由服务员端送,亦可将食品放在小桌和茶几上,由客人自取。酒会形式轻松随便,客人可自由活动和交谈。酒会一般在中午和傍晚举行,时间较短。客人到场和退场的时间亦无严格要求。

(3) 茶会。茶会是一种更为简便的招待方式,以茶或咖啡招待客人,略备点心,不排座位,举行时间一般在上午十点和下午四点。

(4) 商务聚餐。商务聚餐是一种非正式的宴请形式,多用于工作间隙,多为快餐且分食,简单便捷。就餐者还可以利用进餐时间进行交流。商务聚餐一般不讲究座次。如果是工作聚餐,就餐者往往就近安排席次,以方便沟通、磋商。

#### 2. 参加宴请的礼仪

在商务宴请活动中,对于赴宴人来说,从入席到离席的礼仪,既是个人修养、形象的表现,也是谈判双方水平和形象的体现。

(1) 赴宴礼仪。商务宴请是比较重要的商务活动。接到邀请后,无论是否接受邀请,都应及时、礼貌地给予回复。若遇临时情况而不能出席,要婉言翔实解释原因,并适当表示自



己的歉意。一旦接受邀请,则尽量不要改变。

赴宴之前,要适当梳洗打扮,修饰仪表,并选择恰当的服饰,一般男士穿深色西装,女士穿礼服,做到外表整洁、优雅。

(2) 抵达礼仪。按时出席商务宴会是最基本的礼仪。赴宴者应根据商务活动的目的、性质掌握好时间。在商务宴请中迟到、早退都会被视为失礼。抵达商务宴请地点后,要前往主人迎宾处,主动向主人问候、寒暄。

(3) 入座礼仪。商务宴请如未设坐席卡,恰当的做法是等待主人请入座的时候,方能入座。落座之时,要从座位的左侧入座。若同桌中有年长者、女士、职位高者、外地客人,应等待其入座后自己再落座,而且应主动为其拉开座椅,助其入座。就座后,坐姿要端正,神态要泰然,要将座椅调整到离餐桌 20 厘米左右。

(4) 道别礼仪。商务宴请中,客人一旦赴宴,就要尽量避免中途退场。如果确有事由而需要中途离席,应注意以下事项:如席前就已预计中途离开,最好在宴会之前就向主人说明事由;宴请中临时因事需要提前道别,同样应向主人说明事由,而且不要忘记向主人表达歉意;离席不要选在席间有人致辞或敬酒的时候,这容易使人产生误会,最好是在宴会告一段落之时,再准备离席;离席只需和主人致意、打招呼并向左右宾客点头示意即可,以免影响其他人用餐或其他活动,甚至影响整个商务宴请。

### (三) 电话联系礼仪

电话是常用的联系方式,电话接触已经成为人们彼此联系和相互沟通的重要交际方式。虽然电话交谈已是日常生活的技能,但商务谈判中也需要注意礼仪礼节。

#### 1. 打电话的礼仪

(1) 做好打电话的准备工作,如该电话是否该打、需要就哪些问题进行沟通等。电话在很多情况下会“出其不意”地打搅别人的正常工作或生活。因此,除非万不得已,每次打电话的时间不应超过三分钟。在国外,这叫做“通话三分钟原则”,已为商界所广泛遵守。商界人士在打电话前,一定要“去粗取精”,条理清晰地预备好提纲。应根据腹稿或文字稿直截了当地通话。一般要牢记“5W1H”,即 when(什么时候)、who(对象是谁)、where(什么地点)、what(说什么事)、why(为什么)、how(如何说)。电话拨通后,力求谈话简洁,抓住要点,尽可能省时省事,同时考虑到交谈对象的特点。

(2) 打电话的时间选择。有关公务的电话,最好在上班时打。双方约定的通话时间,不要轻易更改。不要在对方刚上班、快下班、午休或快吃午饭时,不识时务地把电话打过去。因紧急事宜打电话到别人家里去,通话之初先要为此说声“对不起”,而且尽量不要在对方用餐、睡觉、过节、度周末时打电话。若打电话到其他国家 and 地区,还应考虑到此地与彼地的时差。

(3) 打电话的语言规范。在通话时,声音应当清晰而柔和,吐字准确,语速适中,语气亲切、自然。语言应当简洁明了、文明礼貌。

(4) 挂电话时的礼貌。要结束电话交谈时,一般应当由打电话的一方提出,可以把刚才谈过的问题适当重复和总结,然后彼此客气地道别,说一声“再见”,再挂电话。

#### 2. 接电话的礼仪

(1) 做好接电话的准备工作。接电话前也应做好相关准备,如电话号码簿、电话记录本



视频  
座次礼仪



和记录用笔。

(2) 接听电话的首句规范。在正式的商务交往中,接电话时所讲的第一句话,常见的有三种形式。

① 以问候语加上单位、部门的名称以及个人的姓名最为正式,如:“您好!某某公司财务部某某,请讲。”

② 以问候语加上单位、部门的名称,或是问候语加上部门名称,适用于一般场合。例如:“您好!某某公司人事部,请讲。”或者“您好!人事部,请讲。”后一种形式,主要适用于由总机接转的电话。

③ 以问候语直接加上本人姓名,它仅适用于普通的人际交往。例如:“您好!我是某某,请讲。”

需要注意的是,在商务交往中,不允许接电话时以“喂,喂”或者“你找谁呀”作为“见面礼”。

(3) 接听电话的过程礼仪。接听电话时,左手拿听筒,右手准备备忘录以便随时记录。做电话记录时,应包括单位名称、来电话人姓名、谈话内容以及通话日期、时间和对方电话号码等。在通话中,不要对着话筒打哈欠或是吃东西;也不要同时与其他人闲聊。如果中途有事,必须中断通话走开一下,一般时间不应超过30秒,而且恳请对方原谅,不要让对方由此感到在受话人的心中无关紧要。

(4) 结束通话的礼仪。在通话时,接电话的一方不宜率先提出终止通话的要求。通话完毕后,可以询问对方“还有什么事吗?”或者“还有什么要吩咐吗?”这一类客套话,既是表示尊重对方,也是提醒对方,请对方先放下电话,再轻放下自己的电话,不宜抢先。

#### (四) 馈赠礼仪

一般向对方馈赠礼物都是出于交际、巩固双方关系或酬谢的目的。馈赠礼物时应遵循轻重得当、因人而异、尊重习俗和实用美观的原则。

要达到赠送礼物的预期效果,不仅受礼品本身的影响,也会受赠礼的方式的影响。商务赠礼一般包括当面赠送、邮寄赠送和托人赠送。最常见的是当面赠送,若选择邮寄或托人转交,应附上赠礼人的祝词、名片,或签上赠礼人的姓名。礼品送出后,最好打个电话通知和确认。

#### 小案例

##### 礼物的内涵

一个离大海很远的小女孩送给老师的生日礼物是一个美丽的贝壳。老师问她:“你是从哪儿弄来这么美丽的贝壳的?”小女孩回答说:“这种贝壳只有很远很远的——一个海滩才有。”

老师深受感动,她知道小女孩一定是走了很远的路才找到这个贝壳的。她说:“孩子,你不必单单为了给我找一份礼物就跑到那么远的地方去。”小女孩笑了笑,说:“老师,长途跋涉的过程也是礼物的一部分。”

赠礼时应注意以下技巧。

(1) 精心包装。礼物虽轻重不一,但包装需讲究。精美的包装,不仅使礼品的外观具有

艺术性和高雅的情调,而且显示出赠礼人的文化和艺术品位,同时体现了对受礼人的重视和尊重。包装完毕,再贴上写有祝词和签名的缎带或彩色卡片,更能表达赠礼人的情感和诚意。

(2) 适时赠送。在商务往来中,什么时候赠送礼品是有讲究的。一般包括见面时、告别离开时、宴会结束前、对方送礼后、会谈结束后、签订协议后等几种情况。

(3) 举止大方。赠送礼品是为了表达心意、联络感情,因此,应神态自然、落落大方。赠送时,应起身走近受礼人,面带微笑,目视对方,双手把礼品递送到受礼人手中。若礼物太大,可请其他人帮助递交,赠礼人最好也参与进来;若同时向多人送礼时,应先长辈后晚辈、先女士后男士、先上级后下级,按顺序进行。若礼品较新颖,应向受礼人说明具体用途、用法等。

另外,接受他人的赠礼时也应注意礼仪。接受者对他人诚心相赠的礼品,应首先表达谢意,然后欣然接受。中国人收礼后一般要等客人走后才打开;外国人则习惯当着客人的面打开包装,并说上几句赞美的话,表示欣赏之意。

### 资料卡

#### 不同国家或地区的馈赠风俗

不同国家和地区往往都有不同的馈赠风俗,表 2-4 列出了几个典型国家和地区的馈赠风俗。

表 2-4 几个国家或地区的馈赠风俗

商人类别	馈赠风俗
英国人	一般送价钱不贵但有纪念意义的礼品,切记不要送百合花,因为这意味着死亡,收到礼品的人要当众打开礼品
美国人	送礼品要送单数,且讲究包装,认为蜗牛和马蹄铁是吉祥物
法国人	送花不要送菊花、杜鹃花和黄色的花,不要送带有仙鹤图案的礼品,不要送核桃,因为他们认为仙鹤是愚蠢的标志,而核桃是不吉利的
俄罗斯人	送鲜花要送单数,用面包与盐招待贵宾,表示友好和尊敬,最忌讳送钱给别人,这意味着施舍与侮辱
日本人	盛行送礼,探亲访友、参加宴请都会带礼品。接送礼品要双手,不能当面打开礼品。接受礼品后,再一次见到送礼的人一定要提及礼品的事,并表示感谢。忌送梳子或者有狐狸、獾的图案的礼品,因为梳子的发音与死相近。一般人不要送菊花,因为菊花一般是王室专用花卉
香港人	不能送钟、毯子、白色与红色的花,这意味着不吉利,礼品数目不能有 4,而以 8、6、9 为最好

## 任务六 模拟谈判

所谓模拟谈判,也就是正式谈判前的“彩排”。它是商务谈判准备工作中的最后一项内容。它是从己方人员中选出某些人扮演谈判对手的角色,提出各种假设和臆测,从对手的谈判立场、观点、风格等出发,和己方主谈人员进行谈判的想象练习和实际表演。

模拟谈判时可以将谈判小组成员一分为二,一部分人扮演谈判对手,并以对手的立场、观点、作风来与另一部分扮演己方者交锋,预演谈判的过程。通过站在对方角度进行思考,可以使我方在谈判策略设计方面显得更有预见性和针对性,同时,也将丰富我方在消除双方分歧方面的建设性思路。

模拟谈判可以在谈判正式开始前提出各种设想,处理谈判中可能遇到的问题,总结经验,以便在实战中取得更好的结果。首先,它可以帮助谈判者纠正谈判计划中的一些错误,因为通过模拟预演,己方人员有可能发现谈判计划中的疏漏之处;其次,模拟谈判还能帮助己方的谈判人员积累一定的经验,提高谈判能力,这是因为我们在谈判计划中提出的构想,可能己方的谈判人员原先也没有实施过,通过模拟真实环境的演练,可以帮助我们在这方面积累经验;最后,通过模拟谈判,使谈判人员在相互的角色扮演中,找到自己所扮演的角色的感觉,可以训练和提高谈判人员的应变能力,为临场发挥做好心理准备。

下面便是一次商务谈判的模拟谈判。

### 商务模拟谈判<sup>①</sup>

#### 一、谈判双方

中国浙江绍兴华联纺织品有限公司和美国现代纺织品进出口公司。

#### 二、参加人员

中方(12人):

谈判首席代表(金小莉)

法人代表(严佳倩)

产品研发部经理(胡桂莹)

销售部经理(李娟)

质检部副部长(殷成龙)

设计师(任凤)

秘书(寿晓晔)

模特(倪森凤、陈建兰、沈军军、陈栋梁、马丽)

#### 三、交易产品

男女各式围巾。

美方(6人):

谈判首席代表(钱彩金)

市场部经理(陶刚锋)

销售部经理(陈文勇)

秘书(陈泽慧)

质检部负责人(陆华锋)

法律部职员(姚月娇)

<sup>①</sup> 方钰. 商务模拟谈判 [EB/OL]. 2010-09-23 [2012-03-04]. <http://wenku.baidu.com/view/db96a32b3169a4517723a3cf.html>.

#### 四、谈判主题

代表中国浙江绍兴华联纺织品有限公司与美国现代纺织品进出口公司商谈围巾销售项目。

#### 五、谈判具体过程

##### 1. 引子(播放录像片)

绍兴华联纺织品有限公司是一家经国家外经贸部批准,以经营纺织面料、服装、丝巾和围巾为主的综合性外贸公司。

公司拥有1 000多平方米的外销产品展示厅、办公用房和一支高素质的外贸经营专业队伍,2005年外贸出口额已超过1 000万美元。产品远销欧美、东南亚等国家和地区,深受客商的赞誉。

在中国已加入WTO的今天,公司坚持“诚为本,信为先”的经营宗旨,一如既往地海内外新老客户提供一流的产品,一流的服务。

美国现代进出口公司是美国老牌纺织品企业,本次与绍兴华联纺织品有限公司的项目是公司本年度规模最大,最受重视的项目。双方此次交易的主要产品是丝巾、围巾。

此前,双方已经过多次联系,洽谈。双方非常重视这一次具有决定意义的谈判,所以对这次谈判都做了充分准备,同时也派出了强大的谈判阵容。

下面是中方秘书前来引导美方代表至会议室途中的对话。

寿:请往这边走,我带你们到会议室。

陆:谢谢,我们跟着您。

寿:你们昨天晚上休息得好吗?

姚:很好,谢谢您替我们预订,这是一家不错的饭店。

陆:我们希望今天有一次愉快的交谈。

##### 2. 双方进入谈判室

在对方到达会议室时,中方已等候代表鼓掌表示欢迎,双方按照职位牌就座。由各方首席代表介绍各自代表队成员。

金:我是今天中方的首席代表,我叫玛吉。这位是我们的法人代表凯莉。这位是销售经理琳达。艾丽丝,产品研发部经理。鲍伯,质检部副部长。

任:我叫克丽丝,设计师。

寿:我叫海伦,秘书。

钱:非常感谢你们热情的介绍。我是雪莉,美方的首席谈判员。这位是我的同事销售经理詹姆斯·史密斯。在我左边的是我们的市场部经理杰克。这位是秘书阿曼达。托马斯,质检部负责人。坐在最边上的是我们的法律部资深职员安娜。

##### 3. 由中方首席谈判员作产品介绍及演示

金:既然我们已经相互介绍过了,我想先介绍一下我们这次交易的产品。大家可以看一下手上的产品宣传册。我们的主要产品是围巾,既有手工编织的,又有各种不同材料加工而成的。产品新颖美观,质量优良,价格合理,规格齐全。产品远销欧美、东南亚等国家和地区,深受客商的赞誉。在过去销售额一直处于稳定增长趋势。在这一点上,我们产品研发部经理还有要补充的。

胡:是的。我们的产品非常吸引人,特别在真丝、丝绒上有专门和独特的工艺标准,有绣

花、扎染、手绘、压皱、烫钻、手勾等各种工艺品。形状有方巾、三角巾、长巾等。面料有丝绒、真丝、羊毛、马海毛、腈纶、化纤等。

本公司拥有专业熟练的工作队伍,不仅能按客户的要求来料、来样加工生产,还能设计最新的款式。

金:我公司目前已拥有国内外优秀设计师,世界先进的电脑自动化生产设备,国际标准化的生产环境。产品款式新颖,面料精美,工艺精湛。克丽丝就是我公司最优秀的设计师。

任:我们生产的围巾有不同系列,有西装围巾系列、经编系列、雪尼尔系列、提花系列、仿羊绒系列。让我们来欣赏一下我们的产品展示吧。

模特展示各式围巾,美方观赏后,相互交流并提问。

陆:很漂亮。你们产品的质量和花式品种的确很吸引人。你们是如何保证质量监督的?

金:这是由质量监督部负责。

殷:我们有严格的质量检验系统。总验收由我方专业人员进行,我们保证符合国际质量标准。

钱:你们的产品质量这么好,那价格一定也很高。

金:情况也并非如此。我们的目标是尽可能降低成本,以便降低价格。

钱:我们非常喜欢那一款真丝织物的围巾,只是我不知道这款面料会不会退色。

金:事实上,这儿所有的面料保证不退色。但不可在阳光下暴晒。

钱:我们对丝巾非常感兴趣,如果我们订购,你们打算给予我们多少折扣?

金:这要看你们购买的数量了。一般情况下,我们只给予5.3%的折扣。

钱:这样的价格好像不是很合理。你们的大多数产品刚刚进入我们的市场,为了增加销售额,很多钱要花在广告宣传上。

李:广告是向顾客宣传产品品质和服务的一种重要方式,可是一旦人们逐渐了解了我们的产品,这个生意就很容易做下去。

陈:是这样。但万事开头难嘛!我希望我们会成为长期的业务伙伴,如果你们的价格合理,我们准备大量订购。

李:价格的高低和产品的质量是分不开的。在与其他产品作比较后,你们将体会到品质优良的产品确实物有所值。

陈:我知道你们的产品确实质量不错,只是还不能保证在我们的市场会很畅销。并且这是我们的第一次合作,你们能提供更优惠的折扣吗?

李:事实上,我们的价格已经很合理了。但是为了促进将来的合作,我们可以破例给你5.4%的折扣。这是最优惠的价格了。

钱:如果那样的话,我们希望成为你们的经销商而不是代理商。你们同意吗?

金:让我确定一下,你说的经销商是什么意思?

钱:公司自行进货并以合理的差价卖出。

金:那代理商呢?

钱:公司以抽佣金的方式销售另一个公司的商品。

金:对我们来说,恐怕这样行不通。我们可以稍后再讨论吗?

钱:好的,没问题。

金:现在,让我们一起去参观一下我们的样品间吧。



#### 4. 中场暂停,参观样品间

李:我们同意给予你们 5.4% 的折扣,但你们起订量必须提高到 3 000 条。

钱:恐怕我们还是不能接受。

李:那你们能接受多少的折扣?

钱:我们刚才商量以后,大家的意见是最好给予我们 5.8% 的折扣。

#### 5. 各方低声交流后,开始就价格进行讨论

李:这样好吗,让我们各让一半,5.65% 的折扣怎样?

钱:我们十分欣赏你们为达成交易所做的努力,作为友好表示,我们接受你方价格。

金:非常感谢!

钱:下面由我们的市场部经理谈一下具体事项。

陶:我们第一阶段将预订 3 200 条丝巾。

金:按照我们所协商的,我们以每条丝巾 6.2 美元的价格给您,所以总金额为 19 840 美元。对吗?

陶:接下来让我们讨论交货事宜吧。假设我今天下午下订单,什么时候可以拿到产品呢?

金:今天是 12 月 15 日。如果是标准颜色和尺寸的订单,我们会在一月底前交货。

陶:真正的意思是,我的问题是我什么时候能够“收到”产品。

金:通常从中国装船后运送到美国需要 45 天。

陶:换句话说,依照标准程序来做的话需要大约三个月的时间。你的看法呢,我们的销售部经理。

陈:我们希望你们在每个月递交我们的订单状况报告。有任何变化必须立刻传真给我们。可以吗?

金:没问题。至于包装,我们习惯用我们公司特制的袋子,15 条一袋。

陈:这一点我们可以接受。

#### 6. 谈判取得圆满成功,签订销售合同

姚:现在基本情况已定,在签销售合同前我们把相关条款检查一遍。

严:行。

姚:让我们先从商品的名称、规格、数量、单价、总计等开始。(检查完毕后)你们认为还有什么问题吗?

严:没问题。合同准备好后,让我们一起签。我们期待双方继续合作,进一步扩大你我双方的贸易关系。

### 任务反馈

商务谈判的准备阶段是每次商务谈判的必经环节,其内容主要包括商务谈判资料的收集、商务谈判组织的构建、商务谈判方案的制订、做好商务谈判心理准备、安排商务谈判场所和礼仪、模拟谈判。

谈判人员需要根据收集谈判资料的目的,从背景资料、己方资料和对方资料三方面进行收集,收集方法主要有访谈法、问卷法、观察法、文献法、电子媒体收集法、实验法等。根据谈

判对知识素质、能力素质和职业道德素质的要求,谈判组织应配备相应的人员:谈判经验丰富的主谈人、熟悉业务的财务人员、技术精湛的专业人员、精通经济法的法律人员、熟悉业务的工作人员等。谈判方案的制订应当从商务谈判方案制订的要求入手,完成确定谈判目标、制订谈判策略和技巧、确定谈判议程、编写谈判方案策划书等工作。商务谈判是一种斗智斗勇的战争,谈判人员除了具备良好的素质之外,还要有充分的心理准备。因此谈判者必须了解商务谈判的心理禁忌和心理应用技巧,以积极应对谈判中的各种突发状况。商务谈判场所的选择和布置能够体现主办方对当次商务谈判的重视程度,也能体现主办方的综合实力,因此谈判者需要精心选择和布置商务谈判场所,并且遵循必要的谈判礼仪。模拟谈判是商务谈判准备阶段的最后一项,也是很重要的一项工作,它可以帮助己方纠正谈判方案中的一些缺陷,还能帮助己方的谈判人员积累经验,提高谈判能力。

因此,李敏在本学习情境中应根据商务谈判的要求和目的收集谈判所需资料、构建谈判组织并制订谈判方案,同时做好谈判所需的心理建设、谈判场所和礼仪准备,因为只有做好充分的准备工作,商务谈判才能顺利开展。

### 知识巩固

1. 为什么要进行商务谈判资料的收集?
2. 商务谈判中都需要收集哪些资料?
3. 简述收集资料的方法。
4. 商务谈判人员应具备哪些方面的素质?
5. 商务谈判组织一般都由哪些人构成?
6. 怎样制订商务谈判方案?
7. 商务谈判存在哪些心理禁忌?
8. 简述商务谈判心理的应用技巧。
9. 根据自己的感受,说说模拟谈判都有什么作用。

### 案例讨论

#### 案例一 一经调查反涨价

中方某公司向韩国某公司出口丁苯橡胶已一年,第二年中方又向韩方报价,以继续供货。中方公司根据国际市场行情,将价格从前一年的成交价每吨下调了120美元(前一年为1200美元/吨),韩方感到可以接受,建议中方到韩国签约。中方人员一行二人到了首尔该公司总部,双方谈了不到20分钟,韩方说:“贵方价格仍太高,请贵方看看韩国市场的价格,三天以后再谈。”

中方人员回到饭店感到被韩方戏弄,很生气,但人已来首尔,谈判必须进行。中方人员通过有关协会收集到韩国海关丁苯橡胶进口统计,发现从哥伦比亚、比利时、南非等国进口量较大,中国进口也不少,中方公司是占份额较大的一家。价格水平南非最低,但仍高于中国产品的报价。哥伦比亚、比利时价格均高于南非。在韩国市场的调查中,批发和零售价均高出中方公司的现报价,市场价虽呈降势,但中方公司的给价是目前世界市场最低的价。为

什么韩国人员还这么说？中方人员分析，对手以为中方人员既然来了首尔，肯定急于拿合同回国，于是借此机会再压中方一手。那么韩方会不会不急于订货而找理由呢？中方人员分析，若不急于订货，为什么邀请中方人员来首尔？再说韩方人员过去与中方人员打过交道，有过合同，且执行顺利，对中方工作很满意，这些人会突然变得不信任中方人员了吗？从态度看不像，他们来机场接中方人员，且晚上一起喝酒，一直保持良好气氛。经过上述分析，中方人员共同认为：韩方意在利用中方人员出国在外的心理压价。根据这个分析，经过商量，中方人员决定在价格条件上做文章，谈判态度应强硬，因为来之前对方已表示同意中方报价，不怕此次空手而归。其次，价格条件还要涨回市场水平。

在一天半后的上午，中方人员通过电话告诉韩方人员：“调查已结束，得到的结论是：我方来首尔前的报价过低了，应涨回去年成交的价位，但为了老客户的交情，可以下调 20 美元，而不再是 120 美元。请贵方研究，有结果请通知我们。若我们不在饭店，则请留言。”韩方人员接到电话后一个小时，即回电话约中方人员到其公司会谈。韩方认为：中方不应把过去的价再往上调。中方认为：这是韩方给的权利，我方按韩方要求进行了市场调查，结果应该涨价。韩方希望中方多少降些价，中方认为原报价已降到底。经过几回合的讨论，双方同意按中方来首尔前的报价成交。这样，中方成功地使韩方放弃了压价的要求，按计划拿回了合同。

### 问题

中方为什么改变了当初的报价？经过对该案例的分析，谈谈收集谈判资料都有哪些作用。

## 案例二 寒暄中暴露信息

日本松下电器公司创始人松下幸之助先生刚“出道”时，曾被对手以寒暄的形式探测了自己的底细，因而使自己产品的销售大受损失。

他第一次到东京，找批发商谈判时，刚一见面，批发商就友善地对他寒暄说：“我们第一次打交道吧？以前我好像没见过你。”批发商想用寒暄托词，来探测对手究竟是生意场上的老手还是新手。松下先生缺乏经验，恭敬地回答：“我是第一次来东京，什么都不懂，请多关照。”正是这番极为平常的寒暄答复却使批发商获得了重要的信息：对方原来只是个新手。批发商问：“你打算以什么价格卖出你的产品？”松下又如实地告知对方：“我的产品每件成本是 20 元，我准备卖 25 元。”

批发商了解到松下在东京人地两生，又暴露出急于要为产品打开销路的愿望，因此趁机杀价：“你首次来东京做生意，刚开张应该卖得更便宜些。每件 20 元，如何？”结果没有经验的松下先生在这次交易中吃了亏。

### 问题

1. 松下先生为什么会在此次交易中吃了亏？
2. 如果你是交易中的新手，你应该如何与对方寒暄？

## 案例三 赵总的失败

查理·许在加拿大某移民律师行工作。1998 年，被委派回国寻找合作伙伴。经人介绍，他与中国某机构的赵总首次相会。查理被引进赵总的办公室，看见一个中年男人坐在办

公桌后打电话。他穿着灰棕色的、人造纤维的格子西服，一条花亮的领带露在他V形口的毛衣外面，鼻子里的黑毛像茂盛的亚热带草丛，毫无顾忌地伸出鼻孔，他张口讲话时，一口黑黄的牙齿暴露无遗。电话中，他大声地训斥着对方，然后，毫不客气地猛然摔下电话。

“噢！上帝啊，这就是公司的老总？”查理心中不免非常失望。赵总与查理象征性地握了握手。“冷酷的、拒人千里之外的死鱼式的握手。”查理心中的失望又增加了一分。赵总邀请查理共进午餐，在座的还有查理的那位身材略胖的同事以及赵总的两位副手。就餐时话题无意间进入饮食与肥胖的关系，赵总旁若无人地指责胖人没有节制的饮食。查理的胖同事低头不语，敏感的查理举杯转移话题：“好酒，中国的红酒比加拿大的冰酒还有味道。”赵总喝完了酒，再度拾起肥胖的话题，强烈地攻击胖人之所以胖是由于懒惰。

最终，他们之间没有结成商业同盟。查理谈到这段经历时说：“他留给我一个永不磨灭的可怕的恶劣印象。从我一进门的一瞬间，他那张冷酷不带微笑的脸和那双死鱼般的手，无不在告诉我这是一个冷酷的、没有修养的人。在餐桌上的表现，更进一步证明了我对他的第一印象。他不但没有修养，简直是没有教养，不懂得一点点为人的基本礼貌。我无法想象与这种人合作经营会有什么样的后果！我更无法理解他为什么可以坐在公司老总的位置上？他早就应该被时代所淘汰。”

### 问题

赵总为什么会失败？你认为他需要在哪些方面进行改进？

## 实训设计

### 实训一 收集谈判资料

教师将学生按每组8~10人分为谈判学习小组。现假设要为班级购买一批学习用品，每组同学分别寻找供应商，商讨购买学习用品的项目。每组收集相关行情资料，并整理后填入表2-5。然后由每组的代表进行总结发言，并由老师对每组所收集资料的完整性、准确性进行评价和指导。

表 2-5 信息整理

供应商名称	信息项目名称	所采用的方法	收集此项信息的目的
供应商 A			
供应商 B			
.....			

### 实训二 制订商务谈判方案

北京华茂公司准备向深圳大宇公司出售一批钢材，双方准备就此进行商务谈判。对方拟派公司副总经理、财务部长、采购经理、采购员(两人)和其他工作人员等8人，作为谈判团队。请你以华茂公司谈判人员的身份设计此次谈判的方案，并填入表2-6中。

表 2-6 商务谈判方案简表

方案项目	项目的具体内容		
谈判主题			
谈判期限			
谈判地点、谈判人员			
谈判议程			
谈判目标	最低限度目标	可接受目标	最高期望目标
目标影响因素	己方优势	己方劣势	对方的优劣势
备选方案			

### 实训三 谈判前相关准备工作

经过双方沟通后,深圳大宇公司通知北京华茂公司将于下周一到达北京进行第一次会谈,并希望华茂公司尽快将谈判人员、谈判地点等信息通知对方。请你根据对方人员的需求,选择并布置谈判场所、做好迎送等准备工作,并将所制订的计划写成计划报告。