

商务谈判教案

林书晨 总学时 54

第一章 商务谈判概述

目的要求：让同学们在了解谈判含义与类型的基础上，掌握谈判存在的条件和基本特征；熟悉谈判的原则与作用，领略谈判的奥妙。

思政目标：激发进取精神，不断提升谈判技巧和能力，追求更好的谈判成果。

教学重点：

1. 谈判的概念
2. 谈判存在的前提
3. 谈判赖以存在的要素
4. 谈判的原则

教学方法与时间：讲述法 6 学时

教学过程：

[案例导入]

世界谈判大师赫伯·寇恩说：“人生就是一大张谈判桌，不管喜不喜欢，你已经置身其中了。”

“就像在生活中一样，你在商务上或工作上不见得能得到你所要的，你靠谈判得到你所要的。”

中国自古就有“财富来回滚，全凭舌上功”的说法。在现代商业活动中，谈判已是交易的前奏曲，谈判是销售的主旋律。可以毫不夸张地说，人生在世，你无法逃避谈判；从事商业经营活动，除了谈判你别无选择。然而尽管谈判天天都在发生，时时都在进行，但要使谈判的结果尽如人意，却不是一件容易的事。怎样才能做到在谈判中挥洒自如、游刃有余，既实现己方目标，又能与对方携手共庆呢？从本篇开始，我们来一起走进谈判的圣殿，领略其博大精深的内涵，解读其运筹帷幄的奥妙。

第一节 谈判与商务谈判

一、谈判的概念

按照《辞海》的解释：谈的本意为“彼此对话、讨论”；判的本意为“评断”。可见，“谈”意味着过程；“判”意味着结果。 双赢谈判：“分橙子的故事”

对谈判定义的理解

- 1、谈判基石，需求理论
- 2、正视分歧，谋求一致
- 3、相互沟通，平等协商

谈判往往需要三种方法来表达双方都认可的“最佳目的”——双赢谈判。

- 1.申明价值使谈判双方了解各自的需求
- 2.创造价值使我们达到双赢的目的
- 3.克服障碍使双方达成协议

明白一个道理：一个好的谈判者并不是一味地固守立场，追求寸步不让，而是要与对方充分交流，从双方的最大利益出发创造各种解决方案，以较小的让步获取最大利益。

二、商务谈判的含义及要素

1. 含义

“商务”一词有狭义和广义之分。狭义的商务应理解为商业活动，即商品的买卖交易行为；广义的商务泛指各种交换活动，包括在市场主体之间发生的一切有形货物和无形劳务的交换活动，以及商务合作活动。

所谓商务谈判指当事人各方为了自身的经济利益，就交易活动的各种条件进行洽谈、磋商，以争取达成协议的行为过程。

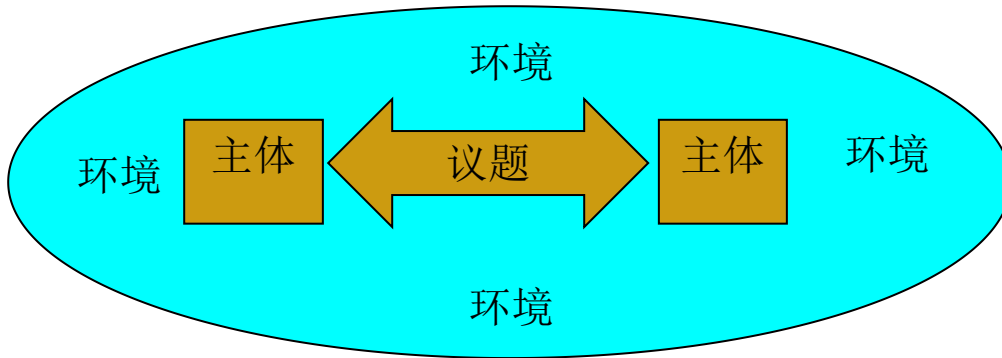
2. 商务谈判三要素——主体、议题和环境

正常环境状态：

- 这是工作程序上的安排
- 按照正常程序，按部就班地进行
- 解决的是常规性问题
- 由事先安排好的科层制人员进行
- 按照常规思维工作

危机状态：

- 这是突发情况，常常不可预测
- 正常程序被打乱，无章可循
- 解决的是非正常性问题，从未遇到，闻所未闻的
- 由高层直接管理
- 按照非常规思维工作



三、谈判存在的前提基础

“需要”是谈判存在的前提基础；

谈判者与需要的关系模式有：

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

四、谈判赖以存在的要素

主观要素：

关系人——谈判的参加人，可以是个人，也可以是组织和国家；

目的——双方或多方所希望达到的状态、期望值；

协商方式——谈判各方都愿意通过交流、对话方式解决问题；

客观要素：

信息——背景资料、情报，直接影响谈判者的决策；

时间——谈判的时间限定性、确定性和每一方的“死线”；

权力——参加人员对洽谈局势的控制力、洽谈过程中拥有的竞争力和具体问题的决策力。

明白一个道理：谈判要求（1）思想为先——抱有达成双赢协议的心理；（2）过程切记——有效的谈判始于双赢谈判；（3）目标收尾——达到帕累托最优。有效的谈判以协商为先决条件，决定于谈判主体的涵养、诚意和聆听。

第二节 商务谈判的特点和作用

一、商务谈判的特点

1. 一般谈判的特征

- (1) 目的性：是谈判双方的期望值，是希望达到的目标。
- (2) 矛盾性：谈判各方的差异性、对立性和对抗性。本身体现了谈判的对立统一性。
- (3) 原则性：就是不可更改性，是谈判双方必须遵守的政策性规定和原则性要求。
- (4) 妥协性：谈判人员必须学会在非原则性问题上作出让步，甚至在关系不大的原则性问题上采取灵活性的策略。优秀的谈判人员应该是灵活妥协的人员。
- (5) 策略性：谈判活动自始至终要求参加者采取各种方法、手段、技巧、谋略和策略。

2. 商务谈判的特点

- (1) 谈判目的的经济性：一切商务经济活动都指向经济效益，商务谈判的核心是价格（即以价值谈判为核心）。“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”
- (2) 法律性：谈判的主体、目的、方式和结果的达成都有严格的法律要求。
- (3) 政策性：必须遵守国家、地区或行业的政策性规定，才能确保谈判的正常进行。
- (4) 惯例性：每个行业都有行业内部的惯例性规定。有些惯例可能发展成为行业规则，甚至法规。
- (5) 谈判对象的广泛性和不确定性
- (6) 谈判双方的排斥性和合作性
- (7) 谈判结果的公平性和不平等性：“一场成功的谈判就是一场不欢而散的谈判”
- (8) 谈判的时效性
- (9) 谈判的严密性和准确性

二、商务谈判的作用

- 1、有利于促进商品经济的发展
- 2、有利于加强企业间的经济联系
- 3、有利于促进我国对外贸易的发展

[补充资料]

商务谈判的价值评判标准

——什么样的谈判是成功的商务谈判？

1、谈判目标的实现程度

谈判底线：就是谈判的期望值。即买方的最高出价，卖方的最低出价。有时也是“高中低”。当双方没有共同的底价时，可以按照益本分析，“两利相权取其大，两害相权取其轻”；或者利用概率简单决策。

2、谈判的效率高低（谈判成本）

3、人际关系的维护程度

一场成功的商务谈判应该是：通过谈判不仅使本方的需要得到满足，也使对方的需要得到满足，双方的友好合作关系得到进一步的发展和加强，整个谈判是高效率的。

[案例分析一]

美国约翰逊公司的研究开发部经理，从一家有名的 A 公司购买一台分析仪器，使用几个月后，一个价值 2.95 美元的零件坏了，约翰逊公司希望 A 公司免费调换一只。A 公司却不同意，认为零件是因为约翰逊公司使用不当造成的，并特别召集了几名高级工程师来研究，寻找证据。双方为这件事争执了很长时间，几位高级工程师费了九牛二虎之力终于证明了责任在约翰逊公司一方，取得了谈判的胜利。但此后整整 20 年时间，约翰逊公司再从未在 A 公司买过一只零件，并且告诫公司的职员，今后无论采购什么物品，宁愿多花一点钱，多跑一些路，也不与 A 公司发生业务交往。请你来评价一下，A 公司的这一谈判究竟是胜利还是失败？原因何在？

[案例分析二]

有一对夫妇，收入并不高，却非常追求生活的格调。有一天，在翻阅杂志的时候，看到了一只作为广告背景的古玩钟，他们立刻被它迷上了。

“亲爱的，这难道不是你所见过的钟里面最漂亮的吗？把它摆在咱们的客厅里一定很美！”妻子说道。

“确实非常漂亮！”丈夫完全赞同妻子的观点，“只是不知它卖什么价钱，广告上没有标价。”

这对夫妇太爱那只钟了，他们决定去寻找它。鉴于家庭的经济状况，他们决定以 500 元作为钟的最高价格，只要不超过 500 元，他们就买下来。功夫不负有心人，经过三个月的寻找，他们终于在一个古董展销店发现了目标。

“就是它！”妻子兴奋极了。

“没错，跟杂志上一模一样，真是美极了！”丈夫显然没有忘记自己钱包的状况，“一定要记住，我们不能超过 500 元！”

他们走进展厅，发现古老的挂钟的标价是 750 元。

“算了，咱们回去吧，咱们说过不能超过 500 元的。”妻子说道，“话是这么说，”丈夫并没有死心，“我们可以试着让他们降点价，我们已经找这么久了，好不容易找到了，怎能轻易放弃呢？”

他们商量了一阵，决定由丈夫出面和售货员商谈。他们都知道 500 元成交的希望非常渺茫，丈夫甚至认为，既然已经寻找了这么长时间，那只挂钟又确实漂亮，如果能有 600 元买下来，也可以。

丈夫整整自己的领带，挺起胸脯走到售货员面前，说道：“我看到你们一只小挂钟要卖，我也看到了它的标价。现在我告诉你我想干什么，我要给你的钟出一个价，只出一个价。我肯定你会感到震惊！”他停顿了一下，观察效果，然后鼓起勇气宣布：“我的出价是 250 元。”出乎他的意料，钟表售货员没有被吓倒在地上爬不起来。他连眼睛都没眨一下：“给您，卖啦！”

居然在 1 秒内做成生意，售货员感到很满意的说“老板整天教导我们要满足顾客的需要，并以此作为发展长期顾客的前提。你们很有诚意，我以这么低的价格卖给你们，虽然这次没赚到什么钱，但只要你们满意，觉得我们店是不会欺骗顾客的，那以后就是我们的长期顾客了，没准还会介绍别的顾客来呢？这次老板肯定会表扬我啦！”

听到售货员的回答，丈夫第一反应是什么？兴高采烈呢？他决不会对自己感到满意的。“我真傻，我应该只出 150 元。”他的第二个反应是：“是不是我的耳朵出毛病了？要不就是这只钟有毛病！”

尽管如此，他还是把钟挂在客厅。挂钟美丽极了，与客厅的环境也非常和谐，但他总感觉这里面有什么不对头。每天晚上，他和妻子都会想起来看看钟是不是还在走。他们一天到晚忧心忡忡，以为这只挂钟很快就会散架，因为那该死的钟表售货员居然以 250 元的价格把这只钟卖给了他们。

[问题]

- (1) 为什么夫妻以比愿意支付还低的价格买下那个钟，还会有那样痛苦的感觉，问题出在哪？
- (2) 售货员有什么问题？
- (3) 你认识到了什么谈判要点？

[分析提示]

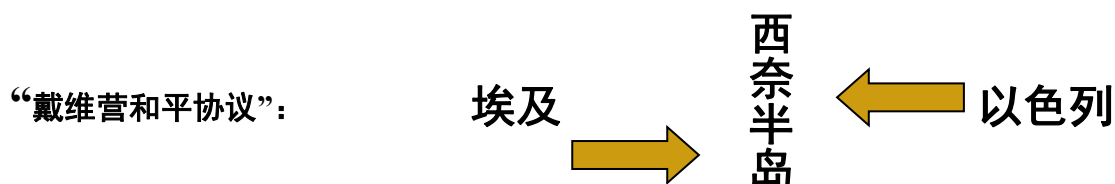
- (1) 仅满足他们对价格的要求并没有使他们快乐，这笔交易完结得太快，他们需要讨价还价，在谈判中建立信用。
- (2) 谈判策略上的错误，不能轻易让步。对顾客需要的误判。金钱，还有心理。
- (3) 在激烈的竞争中，没有万能的武器，所以谈判要有适当的方法。

第三节 商务谈判的基本原则

商务谈判的基本原则是指在商务谈判中，谈判各方彼此交换意见、解决分歧而进行磋商讨论时所依据的基本准则或规范。

一、理性原则（应该性原则）

1. 协商原则（双赢原则） 纽约印刷工会领导者伯特伦·波厄斯
2. 诚信原则
3. 平等互利互惠原则（最低目标利益原则）



二、操作性原则（解决细节问题要遵循的原则）

1. 求同原则——求大同存小异，多找共同点，把分歧、不同点搁置起来。
2. 阶梯原则——先从容易达成共识的问题入手，逐渐由易到难，分段洽谈和分段受益；
3. 迂回原则——谈判中对僵持不下的问题先放置或饶开，寻找新的突破点；
4. 墨菲原则——把谈判中的可能性当成必然性，让自己足够重视，以防范于未然。

三、其他原则

1. 事人有别原则
2. 使用客观标准原则——客观标准是独立于各方意志之外的合乎情理和切实可行的标准。
3. 合法原则（主体合法、议题合法、手段合法）
4. 倾听原则

第四节 商务谈判的类型

一、按照商务谈判的地区范围来划分

1. 国内商务谈判：
是国内各种经济组织及个人之间所进行的有关商品、劳务和技术等的商务谈判。
2. 国际商务谈判：
是本国政府及各种经济组织与外国政府及各种经济组织之间所进行的商务谈判。

二、按照商务谈判的交易地位不同来划分

1. 买方谈判
是指以购买者身份参与的商务谈判。
2. 卖方谈判
是指以供应商身份参与的商务谈判
3. 代理谈判
是指受当事人委托参与的商务谈判。

三、按照谈判的人员数量多少来划分

1. 一对一谈判
是指谈判双方各由一位代表出面谈判的方式。
2. 小组谈判
是指每一方都是由两个以上的人员参加协商的谈判类型。
3. 大型谈判
是指项目重大、各方谈判人员多、级别高的谈判类型。

四、按照谈判地点来分

1. 主座谈判

又称主场谈判，它是在自己所在地且由己方做主人组织的谈判。

2. 客座谈判

又称客场谈判，它是在谈判对手所在地且由对方做主人组织的一种谈判。

3. 中立地点谈判

是指谈判既不在己方也不在对方所在地，而是在双方协商的某地点组织的谈判。

五、按照谈判的信息交流方式不同来分

1. 口头谈判

是指交易双方面对面用语言交流信息和协商条件，或在异地通过电话进行协商。

2. 书面谈判

是指谈判人员利用信函、传真、电报、网络等文字或图表方式进行交流和协商

六、按照谈判的模式分

1. 硬式谈判

2. 软式谈判

3. 原则（互惠）式谈判

第五节 谈判结构与谈判方式

一、谈判结构

1. 摸底阶段：探听对方虚实，了解对方意图的必经阶段。

2. 报价阶段：公开展示自己的需求，双方交锋的阶段。

3. 磋商阶段：双方针锋相对，讨论、比较、权衡各自利益，向共识走进的阶段。

4. 成交阶段：成交都是在一个很短暂的时间里完成，被称为“适当的心理瞬间”。

5. 认可阶段：这是谋求法律上的认可，为后续履约打下基础。在落后地区，这是最容易出现问题的阶段。

二、谈判方式

1. 一揽子式与枝解式

也称作为化零为整和化整为零。即要谈全谈，一个问题都不能剩下；要谈就谈某个具体的问题，等这个问题谈达成协议之后，再谈其他的问题。

一揽子式在解决问题时，能把相关的问题都考虑到，有效率；而枝解式则能够把问题解决的比较具体、扎实和完备。

在有些时候枝解式能起到“1+1”大于2的效果；例如：采用美国的底盘、日本的发动机、德国的车型等，各取其优点，进行组合，会产生比较好的效果。为什么房地产开发的“投资、设计、建筑、监理和装饰”要

由不同的企业来做？目的就在这里。

2. 以我为中心与以我们为中心

以我为中心：每时每刻都追求“我”怎么样，只考虑自己的利益。而以我们为中心则是考虑“我们”怎么样，追求的是双赢。例如：

甲：“总共 561 元”

甲：“总共 561 元”

乙：“我的会员卡没有带来，能打折吗？”

乙：“我的会员卡没有带来，能打折吗？”

甲：“不行，有会员卡才能打折”

甲：“可以，但是我要知道你登记的会员名称”

第二章

商务谈判准备

目的要求：让同学们明白谈判要重视信息、方案和物质准备工作，把握谈判队伍的基本要求，掌握谈判方格理论的精髓。

思政目标：培养严谨态度，让学生认识到谈判准备需要严谨细致，养成认真负责的做事风格。

教学重点：

1. 谈判人员的素质
2. 谈判信息的收集方法和要求
3. 谈判方案的基本内容
4. 谈判风格的类型

教学方法与时间：讲述法 6 学时

教学过程：

第一节 谈判人员准备

一、谈判班子的规模

国内外谈判专家普遍认为，一个谈判班子的理想规模以 4 人左右为宜。原因归结为：

- 1、谈判班子的工作效率高；
- 2、具有最佳的管理幅度；
- 3、满足谈判所需的知识范围；
- 4、便于谈判班子成员的调换。

二、谈判人员的配备

1、首席代表

又可称为谈判领导人。他们在谈判中拥有领导权和决策权，一般由单位的副职领导人担任。

2、技术人员

由熟悉生产技术、产品标准和科技发展动态的工程师担任。

3、商务人员

由熟悉商业贸易、市场行情、价格形势、财务情况的贸易专家担任。

4、法律人员

精通经济贸易的各种法律条款。

5、翻译人员

在商务谈判中不仅能起到语言沟通作用，而且能改变谈判气氛，增进谈判双方的了解、合作和友谊。

6、记录人员

具备熟练的文字记录能力，并具有一定的专业基础知识。

三、谈判班子成员的分工与协作

——如何能使谈判班子成员分工合理、配合默契？

1、主谈人和辅谈人的配合

主谈人：一般3人。是在谈判的某一阶段或针对某一个或几个方面的议题，由谁为主进行发言，阐述己方的立场和观点；其他人处于辅助的位置，称为辅谈人。

在主谈人中，至少有一人具备发散式思维优势，其在能力上表现为较强的协调能力，以便在谈判过程中从对方有意或无意的提供的信息中预见到对方的倾向性，提示出更多的回击方案供同事选择，为决策提供出大量的资料信息。

在主谈人中，至少有一人具备聚合式思维优势，其在能力上表现为较强的控制能力，能够对方案进行分辨，从对方的方案中分辨出真实与虚假。在整个谈判过程中，能对洽谈局势加以引导和控制，为决策者提供对方行为中的深层机理和对方现象的实质。

其余谈判人员可以具有评价式思维优势，善于在多种可能的关系和趋势中作出决断，容易通过分析比较而对不同方案进行评析、判断和选择。

2、“台上”和“台下”的配合

3、洽谈技术条款时的分工

4、洽谈商务条款时的分工

5、洽谈法律条款时的分工

四、谈判人员的素质

(一) 坚强的政治思想素质

(二) 健全的心理素质

1、自信心 2、自制力 3、懂得尊重 4、能够承受压力

(三) 合理的学识结构——“T”字形知识结构

1、横向知识结构（基础知识）

(1) 公共关系知识

主要了解：知名度（名气）、美誉度（名声）；组织形象（社会公众的综合评价）；各类公共关系；公

共关系形象塑造等。

(2) 人际关系 (人际种类、人际层次、人际网络)

人际种类：血缘、地缘、业缘、趣缘、法律关系等。如：同族、同门、同窗、同乡、同姓等。

人际层次：核心层、紧密层、松散层、无关系者。

人际网络：又叫倍增理论。一传十，十传百。

(3) 心理学

所有的管理如果有效，都是因为把握了人的心理。

(4) 文化礼仪

生活礼仪、工作礼仪、人际交往礼仪、商务活动礼仪、特定活动的规范约定 (如召开庆功会、各类典礼、座谈会、新闻发布会、动员会、总结会等)。

(5) 口才

话有三说，巧说为妙。

良好的口才出于良好的心态；

说你想说的，说你能说的，说你会说的，说你能够说好的，说你说出来令人高兴的。

注意说话开头、过程和结尾的处理

真知灼见出口才：真心、真诚、真挚出口才。

(6) 体态语言

(7) 政策性知识

2、纵向知识结构 (专业性知识)

(四) 谈判人员的能力素养

1. 判断能力

(1) 观察分析能力 (2) 逻辑判断能力 (3) 评价能力 (4) 直觉能力

2. 决策能力

(1) 应变能力 (2) 创新能力

3. 语言表达能力

(1) 书面表达 (2) 口头表达 (3) 体态语言

4. 人际交往能力

5. 毅力和耐力

(五) 谈判人员的职业道德与健康的身體素质

1. 对自己组织的忠诚 2. 对自己所从事的谈判工作的尽心、尽力、尽职、尽则。

3. 讲究组织利益第一，讲究奉贤精神。 4. 要有正确的价值取向 (价值观)。

5. 以礼待人，尊重对方； 6. 对等交涉，权力相应；

7. 存公去私，取义蔑利； 8. 信守诺言，履行合约。

五、谈判队伍实力

实力就是“交易地位”。有交易地位可以去谈，问题是“当不清楚、不知道自己是否具有交易地位时，怎么办？答案：一是培养；二是寻找、整合。

培养角度提高实力的途径：（1）学习——提高自己的学历层次，这是最具有“理性预期”的活动。（2）专业实践——这是培养自己动手能力、应变能力的活动。拥有行业资讯，信息背景。（3）社会交往——通过社会关系，提高自己的层次，境界和视野，这本身是一种知识和能力。

寻找整合角度：（1）参加各种比赛活动，当你获得一些奖项后，自然就具备一定实力了。因为这是一种社会认可。你的能力要得到别人认可，你的能力要让别人说出来，你的价值要通过你之外的东西显现出来。（2）要有完整的系统的想法和思想（论文、文章），同时要有比较好的语言表达。（3）可以采用“优势/劣势；机会/威胁”分析方法，对自己目前的情况进行分析。

六、思想和心理准备

以一个什么样的心态做事，以一个什么样的心态去学习？

人生三不曲：“做生意（心态）——做事业（层次）——做人（境界）”。

怎样对待一时一事？怎样对待自己的得与失？怎样对待同学？怎样对待家长？怎样对待老师？怎样对待长辈？怎样对待批评自己的人？怎样对待表扬自己的人？怎样对待欺骗自己的人？怎样对待伤害自己的人？怎样对待与自己没有关系的人？怎样对待比自己强、比自己弱的人？等等，都能够看出一个人的心态。

心态中重要的还有：怎样看待成功？怎样看待失败？能否经得起失败？能否输得起？（阿兰·约翰逊的心态）

1. 第一印象与首因效应

第一印象：认知者对从未接触过的人在第一次接触到相关的信息和材料后所形成的最初印象。

首因效应：由第一印象所产生的效应。针对的是陌生人，属于一开始形成印象后所产生的心理效应。

特点：（1）认知具有肤浅性、表面性，即非本质性。（2）具有长期不变性。一旦形成就不容易改变。第一印象好，以后看好的方面就多；第一印象差，以后看不好的方面就多。

2. 近因效应

在印象的形成过程中，最近得到的信息和资料对印象形成具有重要作用。针对熟人所产生的心理效应。

3. 晕轮效应

认知者对认识对象有某一点“好或坏”的印象后，泛化到其他方面也是一样的“好或坏”，从而掩盖了其本质特征。

具体表现：一好百好、一无是处、一俊遮百丑、爱屋及乌、怨其和尚，恨其袈裟。

4. 刻板印象

社会上对某一事物的一种比较固定的看法。是对人的认知、评价中的一种凝固、概括而又笼统的印象。

如：

美国：勤奋、聪明、雄心、实利主义

日本：聪明、勤奋、金乌、精明、狡猾

中国：迷信、保守、传统、勤劳、重孝

5.心理定势效应

心理定势反映人在对待特定对象时，因为先前的心理准备状态而对当前的心理产生影响。包括：（1）知觉习惯；（2）观念上的先入为主；（3）思维定势；（4）情绪和心境方面的定势。

6.三点罗列效应

把你的理由、意见和观点归纳为三点，这样能够容易取得对方的认同。日本学者称为奇妙的三点。

（1）讲三点给人感觉恰到好处。

（2）讲三点给人完整而严格。

（3）讲三点给人感觉有水平。

7.小数点效应

谈话时采用小数点方法，给人以精确、严禁、诚实的感觉。有小数点，在报价和讨价还价时，能够占有优势。必要时可以“去整为零”，凑个整数。

8.错误的心理假设

所有的行为、活动都是基于“假设”，如果没有假设的话，就失去了推理的前提。而一旦假设出现问题的话，其错误的结果是显而易见的。

不要自己欺骗自己。

[小思考]

与外商谈判，我方谈判人员都有熟练的运用该外语的能力，也能与对方直接交谈，还有没有必要配备一名专职翻译（ ）

A. 有必要

B. 没有必要

C. 看谈判者外语表达能力

第二节 信息的准备

包括资料、材料、方案的准备。

一、信息情报搜集的主要内容

（一）与谈判有关的环境因素

1. 政治状况 2. 法律制度

3. 社会文化（商业习惯，社会习俗）

美国人谈判文化特点：（1）功利。讲究实际利益的获得。（2）开诚布公。乐于公开自己的观点、见解和偏好。（3）善于讨价还价。（4）能够迅速把谈判推向实质阶段。（5）务实。这在政治、经济、文化各个

领域都能够体现出来。

德国人谈判文化特点：（1）逻辑性强，严谨，一旦突出报价往往不可更改。讲究赚取“合理利润”。（2）

法国人谈判文化特点：（1）热情奔放，坚持使用法语；偏爱一揽子式。

日本人谈判文化特点：（1）时间观念强，讲究团队协作精神，看重人际关系，敬业精神强烈。

4. 金融状况 5. 气候因素

6. 市场供求状况

（二）有关谈判对手的情报

1. 资信情况：组织信息

2. 合作欲望：主题信息

3. 谈判人员情况：个人信息

（三）竞争者的情况

（四）己方的情况

（五）谈判各方在历史上的交往状况

1. 交往关系愉快

2. 交往关系较差

3. 交往关系微妙：有过交往，能够记忆起，但是这样的交往记忆模糊，需要进一步交往才能决定关系的方向。

4. 无交往历史：从来没有交往，或者有过交往但没有任何记忆。

二、信息情报搜集的方法和途径

1. 直接观察法

2. 检索调研法

3. 专题询问法

三、信息情报的整理和筛选

1. 分类

2. 比较和判断

3. 研究

4. 整理

思考：应聘——个人简介、个人照片、学习成绩单、教师与团委推荐信、获奖证书复印件、发表文章及论文、研究报告、毕业实习证明与评语、参加社团证明、参加社会实践证明、义务献血证明等。之外还要了解相关单位的“产品、广告、宣传、业绩、领导人、经营战略、人才战略、发展方向等信息。

第三节 方案的准备

一、方案的要求

方案不能唯一，要具有可选择性；方案中涉及到的具体问题要有弹性、灵活性；方案要有可行性，既满足自己，又能被对方接受。

二、方案的内容

1. 谈判的主题和目标

谈判主题：是指参加谈判的目的，最好用一句话加以概括和表述；而谈判目标则是谈判主题的具体化，指明企业对本次谈判的期望水平，整个谈判活动都是围绕主题和目标进行的。

谈判目标：（1）最低目标：在谈判中己方毫无退让余地，必须达到的目标。（2）中间目标：谈判中己方可以接受的目标。（3）最高目标：一种理想目标，实现它将最大化满足己方利益。

2. 谈判的地点和时间

谈判的地点选择：不是一件随便的事情，它会影响谈判中战术的运用，主要包括：一是国家、地区的选择；二是谈判场所的选择。“忠犬巴公”

谈判的时间安排：即谈判在什么时间举行、多长时间、各个阶段时间如何分配等等。一般周一和周五不适合安排谈判。

3. 谈判的议程和进度

谈判的议程是指有关谈判事项的程序安排。

通则议程：通则议程是谈判双方共同遵守使用的日程安排，一般要经过双方协商同意后方能正式生效。

细则议程：细则议程是己方参加谈判策略的具体安排，只供己方人员使用，具有保密性。

第四节 谈判物质条件准备

一、谈判场所的布置

1. 谈判场所

（1）主谈室 （2）密谈室 （3）休息室

2. 坐位安排

商务谈判正规场合通常用长方形条桌；

规模小或双方人员比较熟悉，可以选择圆桌。

二、谈判人员食宿安排

商务谈判是一项艰苦复杂、体力消耗大、精神高度紧张的工作，对谈判人员的精力及体力有较高的要求。要根据谈判人员的饮食习惯，尽量安排可口的饭菜，尽量安排安全的住宿条件。

第五节 谈判风格的选择

一、谈判风格的含义

谈判风格是指谈判人员在谈判过程中通过言行举止表现出来的建立在其文化积淀基础上的与对方谈判人员明显不同的关于谈判的思想、策略和行为方式等特点。

二、谈判风格的类型

1、合作型

合作型风格的人，对待冲突的方法是：维持人际关系，确保双方都能够达到个人目标。他们对待冲突的态度是：一个人的行为不仅代表自身利益，而且代表对方的利益。当遇到冲突时，他们尽可能地运用适当的方式来处理冲突、控制局面，力求实现“双赢”的目标。

2、妥协型

妥协型的特点不是双赢，而是或者赢一点，或者输一点，采用妥协型风格的人，他们在处理冲突时，既注重考虑谈判目标，又珍视双方关系。其特点是说服和运用技巧，目的是寻找某种权宜性的、双方都可以接受的方案，使双方的利益都得到不同程度的满足，妥协型风格意味着双方都采取“微输微赢”的立场。

3、顺从型

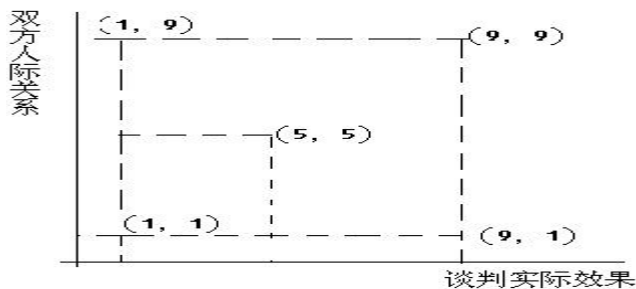
采用顺从型风格的人，对待冲突的态度是不惜一切代价维持人际关系，很少或不关心双方的个人目标。他们把退让、抚慰和避免冲突看成是维护这种关系的方法。这是一种退让或“非输即赢”的立场，其特点是，对冲突采取退让-输掉的风格，容忍对方获胜。

4、控制型

采用控制型风格的人对待冲突的方法是，不考虑双方的关系，采取必要的措施，确保自身目标得到实现，他们认为，冲突的结果即非赢即输，谈得赢才能体现出地位和能力。这是一种支配导向型的方式，既可以使用任何支配力来维护一种自认为是正确的立场，或仅仅自己获胜。

三、谈判个性

谈判方格理论：



1. 漠不关心型 (1, 1)：谈判结果如何与我没有关系，只要形式上我做了就行了。原因：(1) 制度不健全，缺乏激励。(2) 个人没有什么追求、抱负和理想等。(3) 受过重大挫折，心灰意冷。(4) 有更重要的事情要做，其他的事情概不关心。

2. 谈判目标导向型 (9, 1)：马基雅维里型。坚信“必要面前无道德”，为了实现谈判目标，任何手段和方法都可以采用。原因：(1) 以追求成功为导向。(2) 急于改变自己不利的身份、环境和状态。(3) 追

求急功近利。（4）一个人事业发展中有时不可避免的阶段。

3. 谈判对手导向型（1，9）：为了建立良好的人际关系，常常忽略自己的谈判目标，自认为只要与对方搞好了关系，自然而然就会成交生意。在现代社会的公共领域，出现的许多利益集团所采用的方法。

4. 谈判技术导向型（5，5）：谈判谋略型。既关心谈判的目的，又关心与谈判对手建立良好的人际关系。擅长把握对方心理，让对方作出决策。但是，这种谈判人员的成交技巧，往往带有一定的诱导性。成交之后，对方往往会有种上当受骗的感觉。

5. 谈判专家型（9，9）：皆大欢喜型。谈判中积极、主动、热情，但不失原则。非常关心谈判目的和人际关系。尊重对方意见，帮助对方解决问题，能够找到同时满足双方要求的解决问题的有效方法和途径。

四、世界各国商人谈判风格

（一）中国商人谈判风格

- 1.注重礼节
- 2.重视人际关系
- 3.比较含蓄
- 4.善于把握原则性和灵活性

（二）日本商人谈判风格

- 1.等级观念根深蒂固
- 2.团队意识强烈
- 3.注重礼仪，讲究面子
- 4.忍耐坚毅、不轻易妥协
- 5.避免诉诸法律

（三）美国商人谈判风格

- 1.自我感觉好，不轻易让步
- 2.干脆利落，不兜圈子
- 3.时间观念强
- 4.讲究实际，注重利益
- 5.法律观念强
- 6.谈判风格幽默

（四）德国商人谈判风格

- 1.准备周密
- 2.谈判果断
- 3.重合同，守信用
- 4.讨价还价余地小

（五）英国商人谈判风格

- 1.注重礼仪，崇尚绅士风度
- 2.不轻易与对方建立个人关系
- 3.不能保证合同的按期履行
- 4.忌谈政治，宜谈天气

（六）俄罗斯商人谈判风格

- 1.固守传统，缺乏灵活性
- 2.善于讨价还价
- 3.节奏慢，效率低
- 4.注重技术细节

(七) 阿拉伯商人谈判风格

1. 谈判节奏缓慢
2. 下属人员在谈判中地位重要
3. 代理商作用不可忽视
4. 宗教习惯的尊重

[心理测试]

你是哪一种谈判者？

1. 你让秘书晚上加班两个小时完成工作，可她说她晚上有事。

黑桃：这是她自己的问题，她自己能想办法解决。你是她的上司，她没有权力讨价还价。

红桃：那就算了，你自己加班把工作做完，反正你算明白了，谁都是不能指望的。

方片：你询问她有什么要紧事，她说她的孩子独自在家，于是你建议说你愿意给她介绍一个临时保姆，费用由你来出。

梅花：你退了一步，让她加班一个小时，而不是两个。

2. 你在和上司谈判加薪问题。

方片：你先陈述自己的业绩，然后把自己真实期望的薪水数目说出来。

黑桃：你强硬地说出一个数目，如果他不答应你就准备辞职。

梅花：你提出一个很高的数目，然后准备被他砍下一半——那才是你真实期望的数字。

红桃：你等他说出数目，因为你实在不愿张口。

3. 多年来你一直在男友的父母家度过除夕夜。

红桃：你觉得很委屈，可有什么办法？生活的习俗就是如此。

梅花：好吧，但大年初二或初三他一定要陪你回你的父母家。

方片：你利用春节假期安排了一次国外旅行，这样一来，他就无法要求你回他父母家过除夕了。

黑桃：你整个除夕晚上都闷闷不乐。

4. 忙了整整一个星期，你终于可以在周末好好休息了，可这时男友建议你们和他的朋友一起去跳舞。

红桃：他难得想跳舞，你不愿意让他失望。

黑桃：反正你不会去，他愿意去的话就自己去。

梅花：你建议把跳舞改成聚餐。

方片：你说你很疲倦也很抱歉，然后建议下个星期再一起约朋友去跳舞。

5. 你10岁的侄子总让你给他买这买那，这次他想要个小摩托车。

梅花：你说你最多给他买辆儿童自行车。

黑桃：你断然拒绝，没什么可商量的。

红桃：你让步了，这样他就不会再缠着你了。

方片：好吧，但他应该先去学驾驶。

6. 你的男友拒绝和你分担刷碗的家务。

方片：你耐心地解释说希望你分担一些家务。

梅花：如果他一周能刷一次碗，你就很满意了。

红桃：他不愿意就算了，还是由你自己来刷。

黑桃：你不能容忍一个不做家务的男人要不他答应，要不就走人。

7. 你在餐厅用餐，邻座的客人在吸烟，烟都飘到了你这边。

黑桃：你大声提出抗议：“现在的人怎么都这么不自觉！”

方片：你微笑着对他解释说烟味呛到你了。

梅花：你请求侍者给你换张桌子。

红桃：你默默忍受着。可一晚上都不开心。

8. 凌晨三点，你的邻居家里还在开派对。

红桃：你用棉球把耳朵塞住。

黑桃：你打电话给110报警。

方片：你马上去他家敲门，说你需要睡眠。

梅花：你也去加入他们的派对。

9. 和男友从电影院走出来，他想吃泰餐，而你想吃日本菜。

梅花：今晚吃日本菜，下次吃泰餐。

黑桃：就吃日本菜，否则就各自回家！

红桃：好吧，那就吃泰餐吧，如果他真的这么想吃。

方片：既然你们都想去异国情调的餐厅那不如去吃印度餐。

10. 你约一个朋友一起看服装秀，演出已经开始了，她还没有到。

梅花：你自己进去看。

黑桃：你把她的票卖掉了，这能给她一个教训。

方片：你不停给她的手机打电话询问她到哪里了。

红桃：你一直等着她。

11. 你的同事在会议上吸烟。

红桃：你什么也没说，因为担心他会记恨你。

黑桃：你对他说他至少应该学会尊重别人。

梅花：你对他说应该尽量少吸一些烟，这对他的健康有好处。

方片：你建议休息一会，让想吸烟的人吸一支。

12. 你新买的洗衣机坏了……

梅花：你气愤地打电话给厂家，要求退货或折扣。

红桃：你自责是不是自己没有按照程序操作。

方片：你给“消费者协会”写信，状告厂家。

黑桃：你去售后服务部大吵大闹。

[测试结论]

方片最多：

你是具有合作态度的谈判者

你认为在所有的人际关系中，冲突是不可避免的。你知道如何控制自己的情绪，面对对方的提议表示尊重，尽量避免争吵、个人攻击和威胁。你的倾听和善解人意是实现你自己目的的最有力手段。

你的目的：找到乐观的、让大家都满意的解决方案。

结果：你能找到最佳途径，既解决了问题，又多交了一个朋友。

梅花最多：

你是一个妥协派的谈判者。

你认为只要事情能够得到解决，双方都应该做出让步，就像在市场上讨价还价的时候，只能谋取一个中间数值。根据谈判对方的性格特点，你轮番使用胡萝卜和大棒。有的时候强硬，有的时候和解，你的偶像是索罗门国王。

你的目的：在双方利益的中间找到一个妥协点。有时更靠近你，有时更靠近他的。

结果：这个方法可以帮助你解决一个问题，但无法从根本上解决。其结果很可能是你和对方都不满意，你们都没有达到自己的目的，只是找到了一个可怜的解决办法而已。

黑桃最多：

你是个控制型谈判者。

你喜欢飞舞的盘子和摔得啪啪响的门，或者说，你喜欢赢！对你来说，一切谈判都是力量的较量，只有坚持到底才能获胜。你一定要求对方让步，拒绝听新的建议，为了维护自己的利益，你可以用牙咬，用指甲抓，不惜使用威胁和暴力。

你的目的：在力量的较量中取胜。

结果：当然，你有的时候会赢，可更多的时候，你的态度会使你的谈判者更加抵制，并在未来长时间里与你对抗。

红桃最多：

你是个顺从型的谈判者。

你实在太好说话了，在所有的谈判中你都会让步，因为你害怕冲突，愿意让对方满意，维持你们的关系。为此你不惜牺牲自己的利益，忽视自己的意愿，在心中默默咀嚼失望和苦涩。

你的目的：不要让对方发怒，只要满足了他的条件，你就能获得安宁。

结果：不仅你自己感到郁闷，对方也会进一步提出条件，而不是像你设想的那样感激你的善良。

[思考题]

通过谈判风格测试，你认为符合你的性格特点吗？你在现实生活中采取的谈判风格与测试结果相同吗？你打算维持还是改进你的谈判风格？

第六节 模拟谈判

模拟谈判即将谈判小组成员一分为二，一部分人扮演谈判对手，并以对手的立场、观点和作风来与另一部分己方谈判人员交锋，预演谈判的过程

一、模拟谈判的必要性

1. 提高应对困难的能力
2. 检验谈判方案是否周密可行

二、拟定假设

拟定假设是指根据某些既定的事实或常识，将某些事物承认为事实。不管这些事物现在或将来是否发生，但仍视其为事实进行推理。依照假设的内容，可以把假设分为，对客观事物的假设、对谈判对手的假设和对己方的假设。

三、模拟谈判的总结

四、黑脸白脸要经常演练

第三章 商务谈判过程

目的要求：让同学们在了解谈判的全过程基础上，明白开局陈述的重要性，熟悉磋商的原则要求，把握摸底、报价、还价的技巧，掌握合约的签订和纠纷的处理方法。

思政目标：激发创新思维，鼓励在谈判策略和方法上创新，以更好地达成目标。

教学重点：

1. 开局陈述
2. 磋商的基本要求
3. 报价还价技巧
4. 成交合约的拟定

教学方法与时间：讲述法 8 学时

教学过程：

第一节 开局阶段

[开局导入]

导入是从步入会场到寒暄结束这段时间。导入的时间虽短，但其作用却很大。为便于双方接触，一般以

站立交谈为好。虽然每个人的行为方式、个性特征各不相同，但从总体要求上应注意以下几个方面：

- 1、入场：径直走向会场，表情自然，以开诚布公、友好的态度出现
- 2、握手：应掌握握手的力度、时间与方式，亲切郑重
- 3、介绍：可以自我介绍，也可由双方的主谈人向对方介绍己方的谈判人员
- 4、问候、寒暄：语言亲切、和蔼、轻松自如，为营造良好的气氛，可适当谈一些大家感兴趣的中性话题。

开局阶段是谈判双方进入具体交易内容的洽谈之前，彼此见面、互相介绍、互相熟悉以及就谈判内容和事项进行初步接触的过程

一、建立和谐的洽谈气氛

任何谈判在一开始都涉及到谈判气氛，又称为洽谈气氛。比尔·斯科特将其分为四种：

- (1) 冷淡、对立、紧张的
- (2) 松松垮垮、慢慢腾腾、旷日持久的
- (3) 热烈、积极、友好的
- (4) 平静、严肃、严谨的

任何一种气氛都会对谈判起到推动或拖延，有利或不利的作用。正是基于此，不能简单化地评价其优劣与好坏。但是，谈判开局都需要创造一个相互信赖、诚挚合作的谈判氛围，可以先选择一些使双方都感兴趣的中性话题聊聊，同时谈判人员要保持平和的心态，热情的握手、信任的目光、自然的微笑都能营造良好的开局气氛。

二、开好预备会议，明确4P

预备会议的内容一般是双方就洽谈目标（Purpose）、计划(Plan)、进度(Pace)和人员(Personalities)等内容进行洽商。谈判双方初次见面要互相介绍参加谈判的人员，然后进一步明确谈判要达到的目标，同时还要商定谈判的大体议程和进度。

技巧：

1. 陈述简洁，逻辑清晰：陈述己方意图不拖泥带水。
2. 轮流发言，机会相当：谈判代表是来谈判的，不是一般的观众。
3. 取得共识，诚意合作：谈判一开始就要富有合作精神，只要有可能，要尽量提一些使双方意见趋向一致的问题或建议、设想，要给对方足够的时间和机会发表不同的意见，不要粗鲁地打断对方的讲话，不要急于发表自己的见解和评论。

第二节 实质性谈判阶段

一、摸底阶段

摸底阶段是实质性谈判的开始阶段，是指在正式开始谈判以后，没有报价之前，谈判双方通过交谈，相互了解各自的立场、观点和意图的阶段。它是探听对方虚实、意图、倾向和底线的阶段。摸底阶段的主要任

务是表明我方意图和了解对方的意图。摸底阶段的主要工作是通过开场陈述来进行的，并且应该是分别陈述。狭义的摸底是指在“4P”解决之后，涉及到具体问题时，双方探听对方底细的阶段。广义的摸底是在双方一见面就开始了，通过分析对方的有声语言和体态动作信息，分别列示需求，直到正式对问题磋商的阶段。

（一）表明我方意图

表明我方意图应包括的内容：

- 1、我方认为本次谈判应解决的主要问题
- 2、陈述我方通过谈判应取得的利益
- 3、表明我方的首要利益
- 4、陈述我方对对方的某些问题的事先考虑
- 5、表明我方在此次谈判中的立场、坚持的原则，我方的商业信誉度，并对双方合作可能出现的良好前景或可能发生的障碍作出推测

表明我方意图的方式

- 1、完整的书面表达，无口头补充
- 2、书面表达，口头补充
- 3、口头表达

[案例分析一]

我国某出口公司的一位经理在同马来西亚商人洽谈大米出口交易时，开局是这样表达的：“诸位先生，我们已约定首先让我向几位介绍一下我方对这笔大米交易的想法。我们对这笔出口买卖很感兴趣，我们希望贵方能够现汇支付。不瞒贵方说，我方已收到贵国其他几位买方的递盘。因此，现在的问题只是时间，我们希望贵方能认真考虑我方的要求，尽快决定这笔买卖的取舍。当然，我们双方是老朋友了，彼此有着很愉快的合作经历，希望这次洽谈会进一步加深双方的友谊。这就是我方的基本想法。我把话讲清楚了吗？”

[案例分析二]

一方在谈判摸底阶段作如下陈述：

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

（二）了解对方意图

了解对方意图的主要内容：

1. 考察对方是否真诚，值得信赖，能否遵守诺言
2. 了解对方的合作诚意，对方的真实需要是什么
3. 设法了解对方的优势和劣势，是否可以加以利用

4. 设法了解对方在此谈判中必须坚持的原则，以及哪些方面可以做出让步

了解对方意图的方式

- 1、细心倾听
- 2、巧妙询问
- 3、察言观色
- 4、归纳推理

二、报价阶段

报价，又叫“发盘”，就是谈判双方各自提出自己的交易条件。它是谈判一方公开明确己方观点和意图，又称为确定报价。这里的报价不仅是指在价格方面的要求，而是包括价格在内的关于整个交易的各项条件，如商品的数量、质量、包装、装运、保险等交易条件。

报价应遵循的两个原则：（1）所报价对报价者最有利化；（2）所报价获得对方认可的可能性最大化。

（一）开盘价的确定

谈判过程中的最初报价称为开盘价。对卖方来说，开盘价必须是最高的，代表卖方的最大期望售价，相反，对买方而言，开盘价必须是最底的，代表买方愿意支付的最小期望售价。

技巧：（1）报价果断；（2）报价明确；（3）报价简洁。

（二）报价的先后

在商务谈判中，由哪一方先报价不是固定的，但就商业习惯而言，一般情况是卖方先报价。

先报价的好处

1. 为谈判规定个框框，最终的协议将在这一界限内形成；
2. 一定程度影响对方的期望水平，进而影响对方的谈判行为。

先报价的不利之处

1. 可能会使己方丧失一部分原本可以获得的利益；
2. 会使对方集中力量对报价发起进攻，迫使报价方一步步降价，而对方究竟打算出多高价却分文不露。

（三）报价的方式

1. 低价报价方式（日式报价）：投标人以低价竞争，将最地价格列在价格表上，以引起买主的兴趣，当又很难全部满足买方的要求，要满足买方的相应要求就得涨价。

2. 高价报价方式（欧式报价）：先提出有较大余地的价格，然后给优惠打折，直至成交的报价方式。

3. 加法报价方式

4. 除法报价方式

（四）报价技巧

1. 心理报价技巧

- 1) 尾数报价技巧：中国人有5舍6入的习惯。
- 2) 整数报价技巧

3) 习惯报价技巧：往往由于通货膨胀，为维持利润而又不能涨价，只好以减少份量或降低质量的方法来保持原来的价格和利润。

4) 招徕报价技巧：将价格有意按低于市场平均价格出售，来招揽吸引消费者的定价策略。

2. 综合报价技巧

1) 附带数量条件的报价技巧

2) 附带支付条件的报价技巧

3) 附带供货时间的报价技巧

4) 附带成交时间的报价技巧

三、讨价阶段

讨价是要求报价方改善报价的行为。讨价次数遵循“事不过三”原则。讨价有三个阶段：

(一) 全面讨价，必不可少

(二) 针对性讨价，选择突破

(三) 再次全面讨价，几近成交价格

四、还价阶段

所谓还价，是指针对对方返回的交易条件所做出的表明己方交易条件的行为。

1. 要求

(1) 澄清对方报价的基本含义；(2) 做好还价的各项准备；(3) 统筹兼顾，松紧适当。

2. 技巧：(1) 善于提问；(2) 就事论事；(3) 还价合理。

3. 还价方式

(1) 按可比价还价

(2) 按成本还价

4. 确定还价起点

(1) 起点要低

(2) 不能太低

五、磋商阶段

(一) 磋商原则

1. 据理力争，善待分歧

2. 原则在先，具体置后

3. 容易先谈，困难后议

4. 互为让步，善于妥协

(二) 磋商过程中应注意的问题

1. 对所有问题粉笔饿提出原则性意见

2. 寻找与对方谋求合作的可能性]

3. 横向地向纵深发展

4. 控制谈判议程

(1) 检查谈判进展；(2) 明确谈判议程；(3) 归纳谈判结果；(4) 重申谈判共识。

5. 适当让步，打破僵局

在讨价还价中，让步是一种必然的、普遍的现象。如果谈判双方都坚守各自的价格，互不让步，那么，协议将永远无法达成，双方所追求的利益也就无从实现。(1) 有原则的让步；(2) 有步骤的让步；(3) 有方式的让步。

(1) 让步同步原则；(2) 让步速度原则；(3) 让步幅度原则；(4) 让步极限原则。

讨价还价中的有效让步

- 不要做无端的让步。
- 让步要恰到好处。
- 在次要问题上可根据具体情况首先做出让步。
- 不要承诺同等幅度的让步。
- 一次让步的幅度不宜过大，节奏也不宜太快。

让步的基本准则：以小换大

- 确定让步的条件
- 列出让步的清单
- 制造出一种和谐的洽谈气氛
- 制定新的磋商方案
- 确定让步的方式
- 选择合适的让步时机

让步有三个面向：

- 幅度要递减
- 次数要少
- 速度要慢

最后一次报价：

第三节 结束阶段

一、成交阶段

1. 成交即将出现时谈判人员心理状况分析

人的意志品质的个体差异表现在两个方面：一是受示性与自专性的差别；二是果断性与徘徊性的差别。

2. 成交即将出现时谈判人员行为分析

在心理学上有“心理上的适当瞬间”，就是指人与人在思想上完全达到一致的时机。也是洽谈成交的最佳时机。洽谈人员在谈判过程中往往通过“语言信号、行为信号和表情信号”来传递信息，通过对其语言、行为和面部表情的综合分析，及时发现、理解或诱导对方成交信息并加以捕捉利用，才能使谈判的成交阶段及时出现，使彼此之间的共识尽快达成。

3. 成交

双方就具体的事宜出现“好、同意、行、没意见”等明确表达意图的词语，才能表达谈判各方形成了共识或意见、观点趋于一致。不能是笼统模糊的词语，如：就这么着吧，就那么着吧，因为这样各方均有自己不同的解释。

二、最后的回顾与起草备忘录

（一）最后的回顾

- 1、明确是否所有的项目都已谈妥，是否还有遗漏的问题尚未解决
- 2、明确关于所有的交易条件的谈判是否都达到了我方的期望或谈判目标
- 3、明确我方最后可能做出的让步限度
- 4、决定我方将采取何种谈判技巧来结束谈判，进行签约

（二）起草备忘录

- 1、备忘录实际上是谈判工作的记录。
- 2、备忘录不作为有约束力的协定。
- 3、备忘录所注重的是内容而不是措词，没有必要逐字逐句去推敲，这与协议是不同的。

三、起草谈判协议或合同

谈判协议也称为成交确认书，是交易双方为明确各自的权利和义务，以书面形式确定下来的合同。协议一经谈判双方签字确认，就成为对双方具有约束力的法律文件。

（一）草拟协议的基本要求

- 1、协议的条理必须清晰，协议必须围绕谈判各方的目的，有条理地把各条款内容组织起来。
- 2、协议内容必须具体、明确，措辞准确。
- 3、协议中的权利义务条款应全面、详细、对等。
- 4、协议的违约责任必须具体明确。

（二）商务谈判协议的文本格式

1. 约首：协议的首部，一般应包括协议的名称、编号、订立协议的时间和地点、签订协议双方的名称等内容。有时还必须注明据以签订协议的有关函电的日期及编号，协议中有关概念的定义与解释等内容。
2. 主文：即条款。
3. 约尾：主要应载明合同双方的住所、电话、传真、开户行、账号、邮政编码等，并标明双方当事人的签字

之处。

（三）签约过程中应注意的问题

- 1、双方当事人是否具有签约资格。
- 2、双方确认事项拟成条款，是否与合同的目的相符。
- 3、订立合同的条款要符合有关法律规定和要求。
- 4、确定的合同条款，其内容不得违反我国法律和社会共同利益。
- 5、合同中的违约责任条款必须明确具体。
- 6、对对方提出的免责条款要慎重研究，弄清其范围，才能表示是否同意。
- 7、仔细拟定适用法律条款和仲裁条款。
- 8、要注意中外文本的一致性。

四、审核协议与签约

- 1、协议必须合法
- 2、协议必须体现平等互利、等价有偿
- 3、商务谈判协议必须具备主要条款

五、协议纠纷的处理

- 1、协商
- 2、调解
- 3、仲裁
- 4、诉讼

六、对谈判对手正面评价

第四章 商务谈判心理

目的要求：让同学们在回忆与熟悉马斯洛的需要层次理论的基础上，了解谈判中的心理挫折现象，掌握成功谈判者的心理素质要求。

思政目标：培养积极心态，在谈判中始终保持乐观、积极的心理状态，面对困难不气馁。

教学重点：

1. 需求与谈判
2. 心理挫折的影响和应对

教学方法与时间：讲述法 6 学时

教学过程：

[导入] 构建赢的心理基础——在游戏中夺魁，从心理建设开始

谈判者能否取得成功，不在乎你在谈判过程中做了些什么，关键在于你的心理素质。

自怨自艾的情绪是自我毁灭的前奏。

“华伦达效应”——看重结果，难以成功。世界著名的走钢丝人卡尔·华伦达几乎每一次表演都非常成功。但是1978年他在波多黎各首府圣胡安市闹区表演时，从75英里的钢索上掉下来摔死了，令人不可思议。后来，也是走钢索名人的华伦达太太说出了原因。因为那次有个重要的人士到场，是一场十分重要的表演，他在赛前不断地说：“我一定不能失败，我一定要成功。”然而就在他“一定要成功”的念叨中，他却并没有获得成功。这个事件不仅仅成为轰动一时的娱乐圈事件，也成为心理学家手中最著名的实例。心理学家阿隆在此前提出的“目的颤抖”理论，很好地解释了“华伦达心态”的产生原因。奥地利的心理学家雷蒙·阿隆是一位在世界范围内都非常有影响力的学者，“目的颤抖”是他提出的心理学概念之一，但却具有很现实的社会心理学方面的指导作用，阿隆用来论证这个心理学概念的实验非常简单：在给小小的绣花针引线的时候，越是全神贯注地努力，手抖动得越厉害，线越不容易引入。阿隆简洁明了地为：“目的性越强，越不容易成功”。每个人都应该有目的和目标，这是我们前进和奋斗的原动力。但是，如果太看重结果，并且和自己心目中早已准备好的标准进行比较和衡量，一旦略有偏差都会让自己在心理上感觉到不满足，甚至悄然自责。于是，目标成了束缚手脚的沉重负担。你将目的做成沙袋捆绑在身上，每前进一步，巨大的牵累和莫名其妙的恐惧就赶来羁绊你的手脚，如此，你将如何去约见那个成功的自我？当出现“目的颤抖”时，我们需要努力做到放松自己的心态。吃你喜欢的东西或者听一会儿你喜欢的音乐，做做运动也不错。因为越是细小的事情，越需要你投入更多的注意力。注意力转移，“目的颤抖”就不会那么强烈了。

赢是一种敢于冒险的意愿。

第一节 马斯洛的需要层次理论

心理是人脑对客观现实的主观能动的反映。商务谈判心理是指在商务谈判活动中谈判者的各种心理活动。在一切劝说人的工作中都存在心理战术的运用问题。比如“套牢箱”的推销技巧。

“套牢箱”的六个面：热心程度、可信度、诚实、耐心、关于产品的知识、共鸣。

一、谈判的心理基础——需要

1. 需要的含义

需要是人缺乏某种东西时产生的一种主观状态，是对客观事物的某种欲望。

人的活动总是为某种需要所驱使，而行动的目的又总是反映某种需要，所以，谈判活动也是建立在人们需要的基础之上。

需要的特点：第一，具体的、有针对性的；第二，反复的、连续的；第三，发展的、提高的。

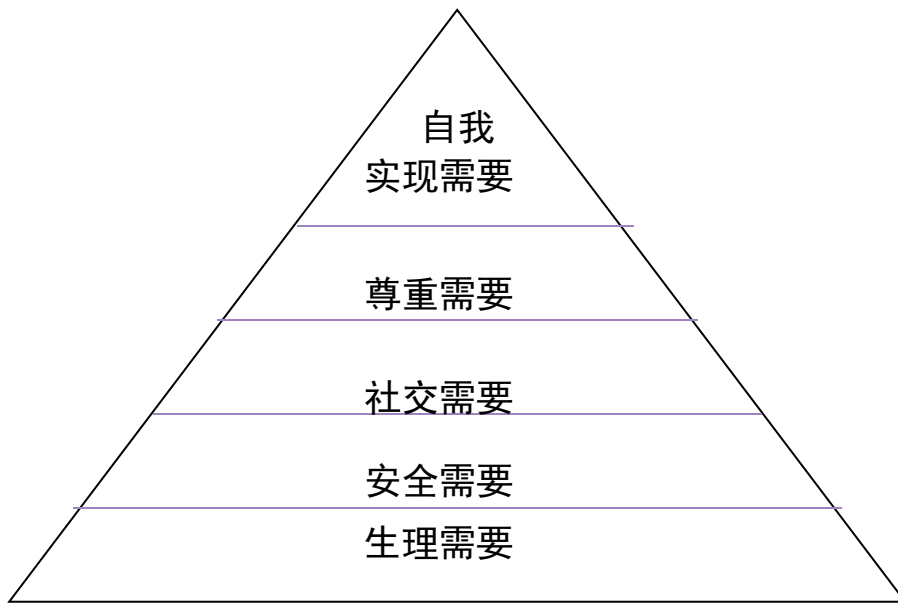
2. 谈判中需要的发现

- (1) 准备阶段多收集谈判对手的资料
- (2) 谈判过程中多提些问题

- (3) 谈判过程中善于察言观色
- (4) 采取私下形式或其他渠道获得

二、马斯洛的需要层次理论

美国著名心理学家马斯洛在1943年发表的《人类动机理论》一书中提出“需要层次”理论。



1.需要是分层次的。只有低级需要得到满足后，才会产生高一级需要；

2. 需要可以并存，只是需要的重要程度不同。

三、需要层次论与商务谈判

- 1. 必须较好的满足谈判者的生理需要。
- 2. 为谈判营造一个安全的氛围。
- 3. 双方建立一种信任、融洽的谈判气氛。
 - (1) 真诚地关心别人
 - (2) 微笑使人感觉愉快
 - (3) 善于倾听别人说话
- 4. 注意谈判对手的尊重和自尊的需要。
- 5. 自我实现的需要

第二节 商务谈判中的心理挫折

一、心理挫折的含义

心理挫折是指人在实现目标的过程中遇到自感无法克服的阻碍、干扰，而产生的一种焦虑、紧张、愤懑、沮丧或失意的情绪性心理状态。

二、心理挫折对行为的影响

1. 攻击——侵犯行为：由于内心愤怒，作出种种侵犯行为，如骂人、打人、摔东西等等。有时挫折来源是模糊不清和难以捉摸的，自己不清楚要攻击什么，只是觉得生气并寻找出气的对象。当环境阻碍直接攻击挫折来源时，攻击可能移位（移置攻击），迁怒于他人它物，攻击一个无辜的人，或者是向替罪羊采取攻击行动。也可能攻击自己，骂自己，甚至打自己。

2. 对抗：遭受挫折后，产生对抗行为是常见现象。对抗的方式多种多样，主要有：消极对抗：灰心丧气，工作学习消极怠工，得过且过。发泄不满：不满情绪表现于外，寻找机会发泄。发牢骚，讲怪话，对他人怒目而视，讽刺打击……。

3. 倒退：有些人遭到挫折后，对引起挫折的对象无法攻击，又无适当对象可以发泄，于是将愤怒压抑下去，表现为情绪淡漠、无动于衷、漠不关心、退缩，这是一种消极的行为表现。

4. 回归：受到挫折后，其行为表现和他的年龄很不相称，回复到一种不成熟的行为模式。如有的成人会像小孩一样又哭又闹，显得十分幼稚。也有的人会采用粗暴的行为方式，为一点小事暴跳如雷，大声叫嚷。

5. 焦虑：个人受到挫折后，感到一种特殊的恐惧、不安，并经常伴有心悸、头昏、胸闷、肢体震颤、植物神经功能紊乱等躯体症状。焦虑不同于恐惧。恐惧都有一定的害怕对象，知道自己为什么害怕。而焦虑则不明确自己害怕什么，为什么这样害怕，总感到惶恐不安，犹如大祸临头，因此，焦虑比恐惧还难受，它使人隐入一种茫然无措、困惑无助的痛苦状态中。

6. 厌世情绪：一个人受到极度严重的挫折而又得不到外力帮助时，会极度失意，产生悲观厌世情绪，甚至自杀。

三、商务谈判与心理挫折

（一）商务谈判中产生心理挫折的原因

1. 谈判者对谈判内容缺乏了解，信息掌握不够，制定出了不合理或者不可行的谈判目标；
2. 由于惯例、经验、典范对谈判者的影响，谈判者容易形成思维定势，将自己的思维和想法禁锢；
3. 由于谈判者自身的某些需要没有得到很好的满足或受到伤害时。

（二）心理挫折对商务谈判的影响

在商务谈判中，无论是什么原因引起的谈判者的心理挫折，都会对谈判的圆满成功产生不利的影

（三）商务谈判心理挫折的容忍力

心理挫折的行为表现往往因人而异，同一个人在不同情境表现也不相同。有些人在遭受挫折时能宁静地对待，表现为容忍。容忍并不是消极的，它可表现为百折不挠，改变策略另辟新径等积极的因素。这种对挫折的适应能力叫挫折的容忍力。

个人挫折容忍的大小取决于以下因素：

1. 政治觉悟和思想修养因素。一个人政治觉悟和思想修养水平的高低和对挫折容忍力的大小有关。政治觉悟和思想修养水平高的容忍力也高，反之亦然。例如面对改革中受到的挫折，有的人心灰意懒，苟且偷安，有的人则矢志不渝，奋斗不息。

2. 社会经验因素。饱经风霜、经历坎坷、遭受的挫折多，挫折容忍力也大；生活经历一帆风顺、社会经验极少、经历的挫折少，一旦遇到挫折就很难容忍，产生消极情绪。

3. 知觉判断因素。挫折是一种主观感受。由于个人对客观世界认识不同，人对挫折的知觉判断也不一样，一个人认为是严重的挫折，另一个人可能认为是无所谓的事情。

4. 对挫折的预见因素，也叫定势因素或思想准备因素。预见到的挫折和未预见到的挫折，其挫折容忍力大不一样。亲人久病死亡和亲人突然去世反映在个体身上的挫折容忍力完全不同。完成一项艰巨的任务，事前充分分析有利条件和不利因素，对可能出现的问题有思想准备。这样，遇到挫折就能容忍，否则就难容忍。

5. 生理因素。身体强壮的人一般比体弱多病的人容忍力强。一些老人往往经不起打击，对挫折容忍力小。气质类型不同，对挫折的容忍力也不同。多血质、粘液质的人容忍力强；胆汁质的人易于冲动；抑郁质的人容易出现淡漠退缩、悲观厌世。

（四）商务谈判心理挫折的应对

1. 理喻作用：喻：开导，晓喻。设法跟他讲道理。合理化或文饰作用——就是以社会认可的好理由，取代个人内心的真理由。所谓“吃不到葡萄说葡萄是酸的”就是这种心理。如有些大学生失恋了，尽挑对方的毛病，以弥补内心的失落。

2. 替代作用：是指个体在行为受到挫折，或因其它方面的缺陷而无法达到目标时，自己便努力发展其它方面的特点，以其它方面的成功来弥补因失败而丧失的自尊与自信。补偿作用——“失之东隅，收之桑榆”便是这种心理。如一些大学生的学习成绩平平，不能满足自己的内心需求，便发展自己的特长，用特长的成功来弥补内心的缺失。升华是一种高级的替代作用，是一种富有建设性的心理防卫机制。如有些学生因生理上的缺陷而转向发奋学习，终于在学业上取得突出的成绩。

3. 转移作用：就是将某对象的强烈情感转到另一个对象上。如有些大学生在看足球时，当看到自己喜欢的球队失败时，而用砸水壶、扔杯子来进行发泄；一些大学生刚和前任恋人分手，马上又找一位异性来填补等均属转移现象。

4. 压抑作用：是把不愉快的经历和体验压抑到潜意识中，不再去提及，努力忘记。压抑作用的结果虽然使个体暂时减轻焦虑，获得安全感，但长期以往会影响心理健康。如有些人因爱情发生变故而发誓终身不嫁（不娶），这种现象不能说受伤者没有了爱情欲望，只是害怕再度受伤才出现这种心理。合理的需求长期被压抑，会使人产生心理失常，性情孤僻等异常心理现象。

5. 宣泄作用：反向——就是以与真实愿望相反的方式行事。如有些大学生本来很想接近某个异性，在对方出现时却表现出回避或疏远。投射——就是将自己内心不为社会认可的欲望加在别人身上，认为别人也有这种欲望。我们通常说的“以小人之心度君子之腹”就是投射现象。如有些人不承认自己对别人有非分之想，反说别人诱惑自己。

第三节 成功谈判者的心理素质

- 一、崇高的事业心、责任感
- 二、坚忍不拔的意志
- 三、以礼待人的诚意和态度
- 四、良好的心理调控能力

自测题

1. 你是如何认识谈判的？
 - (1) 谈判是一门艺术 +5
 - (2) 一种交际手段 +3
 - (3) 是解决难题的一种方式 +2
 - (4) 是两方以上的谈话 0
2. 你愿意成为一名谈判专家吗？
 - (1) 非常愿意+5 (2) 愿意+2
 - (3) 难以达到-2 (4) 不喜欢这种工作0
3. 你是否认为善于交际应是谈判人员的主要特点？
 - (1) 必须具备+5 (2) 应该具备+2
 - (3) 不知道 0 (4) 不认为-5
4. 你认为谈判经验对谈判成功有什么影响？
 - (1) 非常重要+5 (2) 比较重要+3
 - (3) 不太重要 0 (4) 根本不重要-5
5. 你喜欢做冒险的生意吗？
 - (1) 非常喜欢 +5 (2) 喜欢+2
 - (3) 不喜欢 0 (4) 根本不喜欢-5
6. 你通常遇到问题，喜欢采取什么样的解决方式？
 - (1) 与别人协商解决 +5
 - (2) 自己琢磨，思考解决问题 +3
 - (3) 请示领导，等待指示 0
 - (4) 采取能拖就拖的办法 -5
7. 你认为别人是怎样看待谈判的？
 - (1) 只要努力，大多数人都能成功+5
 - (2) 难度较大，一般人很难胜任 0
 - (3) 是迫不得已的做法-3
 - (4) 没有多少人喜欢它-5

8. 你同意“谈判可以解决任何问题”的观点吗？

- (1) 同意 +5
- (2) 有保留意见+3
- (3) 不清楚0
- (4) 不同意-5

9. 你认为谈判的主要作用是什么？

- (1) 加强和改善了人们之间的关系+5
- (2) 满足了人们的要求+3
- (3) 解决了复杂问题+2
- (4) 可以更好的讨价还价0

10. 你进行交易时喜欢通过谈判的方式进行吗？

- (1) 非常喜欢 +5
- (2) 比较喜欢+3
- (3) 说不清 0
- (4) 不喜欢-5

11. 你所参与的谈判，准备程度如何？

- (1) 重要谈判认真准备+2
- (2) 每次都认真准备+5
- (3) 时常不准备-5
- (4) 大多数情况都准备+2

12. 谈判之前，你认为是否应该与其他成员讨论谈判的要点问题？

- (1) 充分谈论 +5
- (2) 适当讨论+2
- (3) 主要问题讨论+3
- (4) 不讨论-5

13. 拟定谈判程序是指：

- (1) 拟定谈判日程+5
- (2) 确定谈判内容0
- (3) 制定谈判计划0
- (4) 明确谈判主题0

14. 你认为谈判的实质内容是什么？

- (1) 协调双方利益+5
- (2) 维护己方利益-5
- (3) 满足需要+3
- (4) 达到某种目的0

15. 你是怎样看待谈判后备人员的？

- (1) 不得已时更换谈判人员 0
- (2) 作为一种战术运用 +5
- (3) 没有必要配备后备人员 -5
- (4) 满足不同谈判阶段的需要 +3

16. 谈判小组成员的归属感是指：

- (1) 小组成员的群体利益认识+5
- (2) 谈判者个人能力发挥-5

- (3) 小组成员在群体中扮演的角色0
 - (4) 成员自我认识的群体形象+2
17. 你认为在谈判进程中，哪一阶段比较重要？
- (1) 开局阶段 +2 (2) 讨价还价阶段+3
 - (3) 报价阶段 +2 (4) 签约阶段+5
18. 要想获得理想的谈判结果，最重要的是：
- (1) 谈判策略的运用+5
 - (2) 谈判时机的选择+2
 - (3) 谈判地点的确定0
 - (4) 谈判者协调能力的高低+3
19. 谈判日程安排，应主要考虑：
- (1) 日程安排的伸缩性+3
 - (2) 兼顾谈判各方的需要+5
 - (3) 一切从有利于我方安排-5
 - (4) 作为一种谈判策略+2

如果你的答案在60-90分之间，无疑你是一个优秀的谈判者或是具有优秀谈判者素质的人；如果你的答案在35-60分之间，说明你对谈判有一定的认识，并具有谈判者的潜能；如果你的答案在35分以下，说明你对谈判缺乏基本的认识和社会实践，要努力加强。

第五章 商务谈判策略

目的要求：通过学习，让学生掌握常见的谈判策略，并在生活中加以应用，让同学们体验谈判乐趣。

思政目标：培育战略思维，使学生学会从宏观和长远角度思考谈判，提升思维的广度和深度。

教学重点：

- 1. 商务谈判策略的程序
- 2. 投石问路策略
- 3. 声东击西策略
- 4. 不吝赐教策略
- 5. 沉默寡言策略
- 6. 欲擒故纵策略
- 7. 最后通牒策略

教学方法与时间：讲述法 6 学时

教学过程：

第一节 商务谈判策略的生成

一、商务谈判策略的含义

商务谈判策略是谈判者在谈判过程中，为了达到己方某种预期目标所采取的行动方案和对策。

二、制定商务谈判策略的程序

1. 现象分解
2. 寻找关键问题
3. 确定目标
4. 形成假设性解决方法
5. 对解决方法进行深度分析
6. 具体谈判策略的生成
7. 拟定行动计划方案

第二节 商务谈判具体策略

一、试探性策略

（一）投石问路策略

投石问路策略，又称假设条件策略，是指在商务谈判过程中，一方提出一些假设条件以探测对方意向，抓住有利时机达成交易的一种策略。采取的是“假如……会……”的模式。

譬如：对方可能假设在订货的数量上加倍或减半，质量上严格或放宽，合约时间的延长或缩短，支付方式的多种形态供选择等议题的变化，征询你方的意见。

反击投石问路策略：

1. 立刻要求对方订货为条件；
2. 反问对方
3. 并不是每个问题都值得回答。

（二）声东击西策略

又叫佯攻，是把谈判对方的注意力或兴趣集中到我方不感兴趣的问题，从而给对方造成一种错觉，使其做出错误的或违反事实本来面目的判断。在解决自己所关心的问题时，要求说服对方同意自己的建议，行之有效的方法是先提出一项与己方意图恰恰相反的主张。这种方法一定要不露声色，一旦被对方识破，对方就有可能牵着你的鼻子走，不利于你方问题的解决。

采用声东击西策略的目的：

1. 作为一种障眼法，转移对方视线
2. 为以后真正会谈铺平道路
3. 拖延时间

（三）不吝赐教策略

为了从对方口里探听出虚实和意图，可以采取谦恭的态度请教对方。“如果，你处于我的处境，将会怎么办？”“请君赐教”。

具体表现形式：“经理，你看我有希望吗？”“如果你来决断这件事情，近期能解决吗？”“你要是我的老板，敢接受这个价格么？”“你有没有在我们这个问题上的变通办法？”“请老兄不吝赐教才是”“能从你这里讨个说法吗？”“就你个人而言，对这个问题有何主见？”等等。

二、沉默寡言策略

在谈判中先不开口，保持沉默，让对方尽情表演，以此暴露对方真实的动机和最低的谈判目标的策略。

采用沉默寡言策略应注意：

1. 事先准备
2. 耐心等待
3. 利用行为语言，搅乱对手的思维

三、欲擒故纵策略

对于志在必得的交易谈判，故意通过各种措施，让对方感到自己是满不在乎的态度，从而压制对手开价，确保己方成功。

采用欲擒故纵策略应注意：

1. 立点在“擒”
2. 冷漠之中有意给对方机会
3. 注意言谈与分寸

四、针锋相对策略

针对谈判对手的论点和论据，逐一予以驳回，进而坚持自己立场的毫不客气的做法。

采用针锋相对策略应注意：

1. 针对性强
2. 理由要充分
3. 既坚持原则又力主灵活
4. 注意场合

五、以退为进策略

先让一步，顺从对方，然后争取主动、反守为攻的策略。

采用以退为进策略表现为：

1. 替己方留下讨价还价的余地
2. 不要让步太快
3. 让对方先开口说话
4. 不做无谓的让步

六、最后通牒策略

当谈判双方因某些问题纠缠不休时，其中处于有利地位的一方向对方提出的最后交易条件。包括两种情况：一是利用最后期限，也称“死线”；二是以强硬的口头或书面语言向对方提出最后一次必须回答的条件，否则取消谈判。

采用最后通牒策略表现为：

1. 谈判者自知处于强有力的地位
2. 其他方法都无效
3. 己方将条件降到最低限度
4. 对方经过持久谈判已无法担负失去这笔交易的损失

成功采用最后通牒策略的必备条件：

1. 送给对方最后通牒的方式和时间要恰当
2. 言辞要委婉
3. 让事实说话
4. 送给对方最后通牒内容应有弹性

5.给对方留有考虑或请示的时间

七、权力有限策略

谈判者为了达到降低对方条件、迫使对方让步或修改承诺条文的目的，假借其上司或委托人等第三者之名，故意将谈判工作搁浅，再趁机反攻的策略。

采用权力有限策略的作用：

1.有效地保护自己 2.使谈判者立场更加坚定 3.作为对抗对方的盾牌

八、货比三家策略

在谈判某笔交易时，同时与几个供应商或采购商进行谈判，以选出其中最优一家做法的策略。

采用货比三家策略应注意：

1.选的对象要势均力敌； 2.对比的内容要科学； 3.平等对待参加竞争的对手； 4.慎守承诺。

[实践练习]

日本一家著名的汽车公司在美国刚刚“登陆”时，急需找一个美国代理商来为其推销产品，以弥补他们不了解美国市场的缺陷。当日本公司准备同美国的一家公司就此问题进行谈判时，日本公司的谈判代表因为路上塞车迟到了。美国公司的代表抓住这件事紧紧不放，想以此为手段获取更多的优惠条件。日本公司的代表发现无路可退，于是站起来说：“我们十分抱歉耽误了您的时间，但是这绝非我们的本意，我们对美国的交通状况了解不足，所以导致了这个不愉快的结果，我希望我们不要再因为这个无所谓的问题耽误时间了，如果因为这件事怀疑到我们合作的诚意，那么，我们只好结束这次谈判。我认为，我们所提出的优惠条件是不会在美国找不到合作伙伴的。”日本代表一席话令美方谈判代表哑口无言，美国人也不想失去一次赚钱机会，于是谈判继续进行。

[讨论题]

- 1.日本公司谈判代表采取了哪种谈判策略？
- 2.如果你是美方谈判代表，应该如何扳回劣势？

第六章 商务谈判语言技巧

目的要求：通过学习，让学生在总结日常说话艺术的基础上，通过观察剖析常见语言现象的心理学解释，把握语言习惯实质，掌握语言技巧。

思政目标：增进理解包容，用恰当的语言增进对不同观点和立场的理解与包容。

教学重点：

1. 有声语言技巧
2. 无声语言技巧

教学方法与时间：讲述法 6 学时

教学过程：

第一节 有声语言技巧

一、陈述技巧

1. 入题技巧

- (1) 迂回入题
- (2) 先谈细节，后谈原则
- (3) 先谈原则，后谈细节（大型贸易谈判）
- (4) 从具体议题入手

2. 阐述技巧

- (1) 开场阐述
- (2) 让对方先谈
- (3) 坦诚相对

二、提问技巧

1. 具体提问方式：

- 1) 封闭式提问：有特定的回答，如是或否；
- 2) 开放式提问：“对我方提出的价格，你方有什么看法？”；
- 3) 证实式提问：“您刚刚说上述情况没有变动，是不是说你们可以如期履约了？”；
- 4) 探索式提问：“你有什么保证能证明贵方能如期履约呢？”；
- 5) 借用式提问：借用第三者的影响力；
- 6) 强迫式提问：“原来的协议你们是今天实施还是明天实施？”；
- 7) 多主题提问：“你是否将你方关于产品质量、价格、包装、保险等态度谈一谈？”；
- 8) 引导式提问：“违约要受惩罚，你说是不是？”；

2. 提问技巧

- 1) 预先准备好问题，最好是一些对方不能够迅速想出适当答案的问题，以期收到出其不意的效果。
- 2) 在对方发言时，不要中止倾听对方的谈话而急于提出问题，可以先把问题记下来，等待合适的时机再提出来。
- 3) 在适当的时候，将一个已经发生，并且答案你也知道的问题提出来，验证对方的诚实和态度。
- 4) 不要以大法官的态度来询问对方，那样容易造成对方的敌对与防范的心理和情绪。
- 5) 提出问题后应闭口不言，等待对方回答。
- 6) 假如对方的答案不完整，甚至回避不言，要有耐心和毅力继续追问。
- 7) 当直接提出某一个对方或是不感兴趣，或是态度谨慎不愿展开回答，可以换一个角度和问题，来激

发对方回答问题的兴趣。

三、应答技巧

1. 不要彻底回答
2. 不要马上回答
3. 不要确切回答
4. 使问话者失去追问的兴趣和机会
5. 如果有人打岔就姑且让他打扰一下
6. 复杂问题，勿答简单
7. 预先准备，有问必答

第二节 无声语言技巧

一、人体语言技巧

1. 眼睛语言

- (1) 对视
- (2) 躲避
- (3) 左右移动
- (4) 偶尔瞥一下
- (5) 眨眼时间长于正常眨眼时间

2. 眉毛语言

眉毛是配合眼的动作来表达含义的，但单纯眉毛也能反映出人的许多情绪。

- (1) 人们处于惊喜或惊恐状态时，眉毛上耸，“喜上眉梢”。
- (2) 处于愤怒或气恼状态时，眉角下拉或倒竖，有“剑眉倒竖”。
- (3) 眉毛迅速地上下运动，表示亲切、同意或愉快。
- (4) 紧皱眉头，表示人们处于困惑、不愉快、不赞同的状态。
- (5) 眉毛高挑，表示询问或疑问。
- (6) 眉宇舒展，表示心情舒畅。

上述有关眉毛传达的动作语言是不容忽视的，人们常常认为没有眉毛的脸十分可怕，因为它给人一种毫无表情的感觉。

3. 嘴巴语言

人的嘴巴除了说话、吃喝和呼吸以外，还可以有许多动作，借以反映人的心理状态。

- (1) 嘴巴紧紧地抿住，往往表示意志坚决。

(2) 撅起嘴是不满意和准备攻击对方的表示。

(3) 遭到失败时，咬嘴唇是一种自我惩罚的运用，有时也可解释为自我解嘲和内疚的心情。

(4) 注意倾听对方谈话时，嘴角会稍稍向后拉或向上拉。

(5) 不满和固执时嘴角向下。

4. 手势语言

手势，可以帮助我们判断对方的心理活动或心理状态，同时也可帮助我们将某种信息传递给对方。

(1) 握拳是表现向对方挑战或自我紧张的情绪。握拳的同时使手指关节发出响声或用拳击掌，都是向对方表示无言的威吓或发生攻击的信号。握拳使人肌肉紧张、能量集中，一般只有在遇到外部的威胁和挑战而准备进行抗击时才会产生。

(2) 用手指或铅笔敲打桌面，或在纸上乱涂乱画，表示对对方的话题不感兴趣、不同意或不耐烦的意思。这样一是打发消磨时间，二是暗示和提醒对方。

(3) 吮手指或指甲的动作是婴儿行为的延续，成年人做出这样的动作是个性或性格不成熟的表现，即所谓“乳臭未干”。

(4) 两手手指并拢并置胸的前方呈尖塔状，表明充满信心，这种动作多见于西方人，特别是会议主持人、领导者、教师在主持会议或上课时，用这个动作以示独断或高傲，以起到震慑学生或与会者的作用。

(5) 手与手连接放在胸腹部的位置，是谦逊、矜持或略带不安心情的反映。歌唱家、获奖者、等待被人介绍者常有这样的姿势。

(6) 两臂交叉于胸前，表示防卫或保守，两臂交叉于胸前并握拳，则表示怀有敌意。

5. 腿部动作（下肢）“语言”

它往往是最先表露潜意识情感的部位。

(1) “二郎腿”：与对方并排而坐时，对方若架着“二郎腿”并且上身向前向你倾斜，意味着合作态度；反之则意味着拒绝、傲慢或有较强的优越感。相对而坐时，对方架着“二郎腿”却正襟危坐，表明他比较拘谨、欠灵活的人，且自觉处于很低的交易地位，成交期望值很高。

(2) 架腿（把一脚架在另一条腿膝盖或大腿上）：对方与你初次打交道时就采取这个姿势并仰靠在沙发靠背上，通常带有倨傲、戒备、怀疑、不愿合作等意味。若上身前倾同时又滔滔不绝地说话，则意味着对方是个热情的但文化素质较低的人，对谈判内容感兴趣。如果频繁变换架腿姿势，则表示情绪不稳定，焦躁不安或不耐烦。

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

(4) 分腿：双膝分开、上身后仰者，表明对方是充满自信的、愿意合作的、自觉交易地位优越的人，但要指望对方作出较大让步是相当困难的。

(5) 摇动足部，或用足尖拍打地板，或抖动腿部，都表示焦躁不安、无可奈何、不耐烦或欲摆脱某种紧

张情绪。

(6) 双脚不时地小幅度交叉后又解开，这种反复的动作就表示情绪不安。

6. 腰部动作“语言”

腰部在身体上起“承上起下”的支持作用，腰部位置的“高”或“低”与一个人的心理状态和精神状态是密切相关的。

(1) 弯腰动作。比如鞠躬，点头哈腰属于低姿势，把腰的位置放低，精神状态随之“低”下来。向人鞠躬是表示某种“谦逊”的态度或表示尊敬。如在心理上自觉不如对方，甚至惧怕对方时，就会不自觉地采取弯腰的姿势。从“谦逊”再进一步，即演变成服从、屈从，心理上的服从反映在身体上就是一系列在居于优势的个体面前把腰部放低的动作，如跪、伏等。因此，弯腰、鞠躬、作揖、跪拜等动作，除了礼貌、礼仪的意义之外，都是服从或屈从对方，压抑自己情绪的表现。

(2) 挺直腰板，使身体及腰部位置增高的动作，则反映出情绪高昂、充满自信。经常挺直腰部站立，行走或坐下的人往往有较强的自信心及自制和自律的能力，但为人可能比较刻板，缺少弹性或通融性。

(3) 手插腰间，表示胸有成竹，对自己面临的事物已作好精神上或行动上的准备，同时也表现出某种优越感或支配欲。有人将这视作领导者或权威人士的风度。

二、物体语言技巧

1. 手中玩笔
2. 慢慢打开笔记本
3. 猛推眼镜
4. 摘下眼镜
5. 轻轻戴帽
6. 吸烟

吸烟所传达的信息

(1) 刚一见面就立即掏烟递给对方，且麻利地为对方点烟的，多为处于交易劣势的一方。寒暄之后才缓慢掏烟，自己先叼一根，然后才送给你的人，是自认为处于交易优势但愿意合作的人。

(2) 吸一口烟后，将烟向上吐，往往表示积极、自信，因为此时伴随吐烟的动作，身体的上部姿势也是向上昂起的，将烟朝下吐，则表示情绪消极、意志消沉、有疑虑，因为此时身体上部的姿势是向下的，即所谓的“垂头丧气”。

(3) 烟从嘴角缓缓吐出，给人一种消极而诡秘的感觉，一般反映出吸烟者此时的心境与思维比较曲折，力求从纷乱的思绪中清理出一条令人意想不到的途径来。

(4) 吸烟时不停地磕烟灰，往往意味着内心紧张、不安或有冲突，这时的吸烟已不是一种生理需要，完全成了吸烟者减缓和消除内心冲突与不安的一种道具，借抽烟的动作来掩饰脸部表情和可能会颤抖的手，十有八九是个新手或正在采取欺诈手段。

(5) 点上烟后却很少抽，说明在交谈中戒备心重，边谈边紧张地思考而忘却了手中的烟卷。另外，心神

不定时也会这样。

(6) 没抽几口即把烟掐掉，表明其想尽快结束谈话或已下决心要干一桩事。掐掉烟是为了不让吸烟来分散其精力，干扰其刚刚决定的事情的进行。其实，吸烟本身可能不会给他带来什么干扰，但这样做却暴露了其内心的活动。

(7) 斜仰着头，烟从鼻孔吐出，表现出一种自信、优越感以及一种悠闲自得的心情，通过斜视仰着头这一动作，主动地拉开了与谈话对象及其目光交流的距离，从而表现出吸烟者内心的那种自信、优越和悠闲自得的心态。

三、运用无声语言注意事项

- 1、制造假象
- 2、场合、时间和背景
- 3、善于观察

第七章 谈判僵局处理技巧

目的要求：通过学习，让学生明白在谈判过程中出现僵局是正常的，掌握处理僵局的基本技巧。学会分析原因，尽力做到回避僵局的发生。当出现僵局使要沉着应对，努力打破僵局，争取谈判的成功。

思政目标：培养坚韧精神，在面对僵局时，培养学生不轻易放弃、坚持不懈的精神，鼓励他们积极寻找解决方案

教学重点：

1. 僵局产生的原因
2. 避免僵局的方法
3. 处理僵局的技巧

教学方法与时间：讲述法 6 学时

教学过程：

第一节 产生僵局的原因

谈判僵局指在商务谈判过程中，由于双方观点、立场差异较大，利益冲突难以协调，同时各方又都不肯再做出让步妥协，形成暂时的一种对峙僵持局面。

一、谈判双方角色定位不均等

参与商务谈判的企业并非都是实力相当，经常存在着洽谈双方一方强、一方弱，一方大、一方小等差别，这种情况往往容易使双方在进入谈判角色定位产生偏差。

1. 谈判形成一言堂；
2. 谈判一方缄口沉默；
3. 主观偏见；
4. 滥施压力和圈套。

二、事人不分

不管你对对方的谈判组成成员有多么大的成见，或多深的情感，此时，应该把它搁置起来，就事论事，这样才能做到公证合理，保证谈判双方的利益。

1. 借口推辞；
2. 偏激的感情色彩；
3. 总在立场上讨价还价。

三、信息沟通的障碍

（一）理解沟通

[案例分析]

阿维安卡52航班

最后，飞行员的文化和传统以及机场的职权也使得52航班的飞行员不愿意声明情况紧急。当对紧急情况的正式报告之后，飞行员需要写出大量的书面汇报。另外，如果发现飞行员在计算飞行中需要多少油量方面疏忽大意，联邦飞行管理局就会吊销其驾驶执照。这些消极的强化因素极大阻碍了飞行员发出紧急呼救。在这种情况下，飞行员的专业技能和荣誉感可变成赌注。

1. 沟通的含义

沟通是人与人之间传达思想或交换信息的过程。

理解：

1. 沟通主要是通过语言来进行的。
2. 沟通不仅是信息的交流，还包括情感、思想、观点与态度的交换。
3. 沟通过程中会受到人的复杂心理过程的影响，易造成失真。

2. 如何进行有效的沟通

(1) 准确 *Accuracy* (2) 清晰 *Clear* (3) 简洁 *Simple* (4) 活力 *Vigor*

（二）沟通中的障碍

1. 语言障碍

语言障碍一般表现为：一方能够听懂，但另一方不能听懂，或双方都听不懂以及双方都能听懂，但经常产生误解。

[案例分析]

一个到日本去谈判的美国商务代表团，碰到这样一件尴尬的事：直到他们要打道回府前，才知道贸易业务遇到了语言障碍，没有了达成协议的希望。因为在谈判时，就价格的确定上，开始没有得到统一，谈判

快要告一段落时，美方在价格上稍微作了点让步，这时，日本方面的回答是“Hi！（嘿）”。结束后，美方便如释重负地准备“打道回府”。但结果其实并非如此。

因为日本人说“嘿”，意味着“是，我理解你的意思（但我并不一定要认同你的意见）”。

2. 环节过多

信息从一个人传到另一个人的过程中会越来越失真，一般每经过一个中间环节，就要丢失30%的信息。

3. 地位差异

信息发送者的层次越高，听众越倾向于接受。

4. 表达不明，渠道不畅

[案例分析一]

马路上，一辆车子的引擎出了问题，司机检查发现是电池没电了，于是，他拦住了一辆过路的汽车请求帮助。那辆车的司机很乐于助人，同意帮助他重新发动汽车。“我的车有个自动启动系统”，抛锚汽车的司机解释说：“所以你只要用大概每小时 30 公里至 35 公里的速度就能启动我的车子。”“做好事”的司机点点头，回到他的车中。驾车者也爬入自己的车，等着那“助人为乐者”帮助发动汽车，可他等了一会儿，没见汽车上来，便下车看个究竟。但当他转过身时，发现事情糟了：“助人为乐者”正以时速 35 公里的速度撞向他的车。结果是造成了 18000 元的损失。

[案例分析二]

在缅因州中心港口，当地流传着10年前沃尔特·科罗恩凯特首次将他的船驶入港口时的情景。这位豪放的水手看到不远处的岸边，有一小群人向他挥手致意，心里十分高兴。他模糊地听到对方的呼喊声：“你好，沃尔特”

当他的船驶近港口时，人越聚越多，仍然在呼喊：“你好，沃尔特！你好，沃尔特！”

因为对这样热烈的欢迎十分感激，他摘下了白色的船长帽；挥动着回礼，甚至还鞠躬答谢。

就在抵达岸边前一会儿，他的船忽然搁浅了。人群一片肃静。深知水性的他马上明白了，原来人们喊叫的是：“水浅！水浅”

四、其他原因

1. 心理障碍
2. 缺乏必要的策略和技巧
3. 外部环境发生变化
4. 人员素质低下

第二节 避免僵局的发生

一、避免僵局形成的态度

（一）要有一个合理的心态

1. “饱而不贪”
2. “饥而不急”
3. “荒而不慌”
4. “争而不松”

（二）要注意控制和调节情绪

（三）持有欣赏对方的态度

（四）语言适中，语气谦和

二、避免僵局的方法

（一）权力性推动

权力性推动就是谈判者运用掌握的某种权力，通过展示谈判的价值或者向谈判对方施加压力，推动谈判重新开始。

1. 放弃谈判
2. 信息推动
3. 压力推动
4. 寻求第三方支持

（二）程序性推动

程序性推动就是谈判者通过改变谈判议题、谈判环境、谈判日期以及更换谈判人员，从而重新构建谈判程序，使谈判走出僵局。

1. 改变谈判议题
2. 改变谈判日期
3. 调换谈判人员
4. 改变谈判环境

孔子曰：“按照用兵的规律，地理在战略上位置和条件不同，对作战将发生的影响不同。古来善于作战的人，能巧妙地利用地形，弥补其他方面的不足，处于先机制敌的优势。”

（三）尊重性推动

尊重性推动就是尊重谈判对方，积极地征询对方的想法和观点，承认其重要性，并表明这些想法和观点会得到认真对待，打破谈判坚冰，推动谈判向达成一致性协议的方向发展。

1. 换位思考；
2. 保全面子，提出的建议与对方的价值观相符。

第三节 处理僵局的技巧

一、缓解意见性对立僵局的技巧

（一）借助有关事实和理由委婉地否定对方意见

1. 先肯定，后否定
2. 先利用，后转化
3. 先提问，后否定
4. 先重复，后削弱

（二）求同存异

1. 最好先由对方采取主动改变话题打破僵局
2. 当经过相当时间的争执或沉默后，己方没有把握对方会先改变话题，而僵局的持续给己方带来很大压力时，可以用一些方法打破僵局。

（三）拖延战术

1. 消除障碍

当双方“谈不拢”造成僵局时，有必要把洽谈节奏放慢，看看到底阻碍在什么地方，以便想办法解决。

2. 消磨意志

拖延战术是对谈判者意志施压的一种最常用的方法。突然的中止，没有答复（或是含糊不清的答复）往往比破口大骂、暴跳如雷令人难以接受。

3.等待时机

拖延战术还有一种通过恶意的运用，即通过拖延时间、静待法规、行情、汇率等变动，掌握主动，要挟对方做出让步。一般来说，可分两种情况：

- 一是拖延谈判时间，稳住对方；
- 二是谈判中留下漏洞，拖延交货。

（四）幕后指挥

幕后指挥指谈判的一方预料谈判会陷入僵局或谈判已陷于僵局，却不想做较大的让步，于是有决定权的决策人转入幕后指挥，而让代理人替其进行谈判，以打破僵局的策略方法。运用时应注意：

- 1.选用的代理人条件要合适；
- 2.代理人进行谈判时，要善于使用权力有限的武器。

二、缓解情绪性对立僵局的技巧

（一）运用体会策略

（二）运用真挚的感情打动对方

- 1.态度要诚恳；
- 2.襟怀要坦白；
- 3.情义要真诚。

（三）利用第三者调解或仲裁

（四）冷静面对问题

[案例分析一]

美国华格纳电子公司向日本一家小企业——三泽公司提议双方合作开发某种半导体元件，其原因是三泽公司虽然是一家小企业，但却拥有世界上先进的半导体元件生产技术。但是，三泽公司出于技术自主性和合作的可行性等不确定因素的考虑，迟迟不肯同意与美国公司合作。美方在一次有日方人员出席的会议中说：“如果有必要的话，本公司拥有并购三泽公司的实力。”三泽公司的董事长对自己的公司怀有深厚的感情，一听此话，立即决定放弃与美国公司的合作。

思考：在以上案例中，美方显然是试图运用威胁策略，促使日方公司接受合作的提议，但这一策略运用得非常不成功，请你分析美国公司的失误所在。

[案例分析二]

2001年9月，中国内地某建筑公司总经理获悉澳大利亚著名建筑设计师将在上海作短暂的停留，于是委派高级工程师作为全权代表飞赴上海，请大师帮助公司为某某大厦设计一套最新方案。全权代表一行肩负重任，风尘仆仆地赶到上海，一下飞机就赶到大师下榻的宾馆，双方互致问候后，全权代表说明了来意，大师对这一项目很感兴趣，同意合作。然而设计方报价40万人民币，这一报价令中方难以接受，根据大师了解，

一般在上海的设计价格为每平米 6.5 美元，按这一标准计算的话，整个大厦的设计费应为 16.26 万美元，根据当天的外汇牌价，应折合人民币 136.95 万美元，这么算设计方要 40 万人民币的报价是很优惠的。全权代表说只能出 20 万人民币的设计费，解释道：“在来上海之前，总经理授权我 10 万元的签约权限，您的要价已超出了我的权力范围，我必须请示我的上级。”经过请示，公司同意支付 20 万元，而这一价格大师认为接受不了，于是谈判陷入了僵局。

问题：

1) 这次商务谈判僵局产生的原因是什么？

(2) 要避免商务谈判僵局发生应抱有什么态度？

(3) 如果你是中方全权代表，你将如何来突破僵局？

第八章 商务谈判技巧

目的要求：如何在谈判中取得优势？通过本章学习，让学生掌握不开先例技巧、价格陷阱技巧、先苦后甜技巧和故布疑阵技巧的原理、应用与破解方法。

教学重点：

1. 不开先例技巧
2. 价格陷阱技巧
3. 先苦后甜技巧
4. 故布疑阵技巧
5. 吹毛求疵技巧
6. 先斩后奏技巧
7. 攻心技巧
8. 开诚布公技巧
9. 激将技巧

教学方法与时间：讲述法 8 学时

教学过程：

(七) 优势谈判技巧

一、不开先例技巧

(一) 不开先例技巧原理

不开先例技巧指在谈判过程中处于优势的一方，为了坚持和实现提出的交易条件，而采取的对已有用的先例来约束对方，从而使对方就范，接受己方交易条件的技巧。

(二) 不开先例技巧的运用

1. 谈判内容属保密性交易活动；

- 2.交易商品属于垄断交易；
- 3.市场有利于我方而对方急于达成交易；
- 4.对方提出的交易条件难以接受。

（三）不开先例技巧的破解

- 1.搜集信息，吃透“先例”
- 2.克服习惯型心理的约束
- 3.证明环境变化使“先例”不再适用

二、价格陷阱技巧

（一）价格陷阱技巧的原理

价格陷阱技巧，又叫价格诱惑技巧，指卖方利用买方担心市场价格上涨的心理，诱使对方迅速签订协议的技巧。价格陷阱技巧的成功有赖于人们“买涨不买跌”和“价格中心”的心理。

（二）价格陷阱技巧的运用

这一技巧运用旨在诱使对方跳入价格陷阱，为增加该种技巧成功的可能性，谈判者可与规定时限技巧结合起来加以运用。

（三）价格陷阱技巧的破解

- 1.切忌被对方价格所迷惑；
- 2.相信自己的判断力；
- 3.不要在时间上受对方所提期限的约束。

三、先苦后甜技巧

（一）先苦后甜技巧的原理

先苦后甜技巧，是一种先用苛刻的虚假条件使对方产生疑虑、压抑、无望等心态，以大幅度降低其期望值，然后在实际谈判中逐步给予优惠或让步，使对方满意签定合同。

（二）先苦后甜技巧的运用

运用该技巧时应记住“过犹不及”这句话，“苦”要苦得有分寸，否则对方会觉得缺乏诚意，以至中止谈判。在实际操作中，应注意“红白脸”的运用。

（三）先苦后甜技巧的破解

- 1.了解对手的真正需要
- 2.针锋相对，退出或拒绝谈判

四、故布疑阵技巧

（一）故步疑阵技巧的原理

故步疑阵技巧，是一方通过制造一种假象来蒙蔽谈判对手，从而分散对方的精力、打乱对方的阵脚，以便乘虚而入，达到谈判目的。

（二）故步疑阵技巧的运用

有经验的谈判者在谈判中常常有意向对方传递导致他判断错误的信息，以此干扰对方，使对方的计划被打乱或接受误导，使谈判对其有利。

（三）故步疑阵技巧的破解

- 1.谈判者应具备高超的观察力和应变力
- 2.要用心收集和准备充足的谈判资料

（八）劣势谈判技巧

一、吹毛求疵技巧

（一）吹毛求疵技巧的原理

吹毛求疵技巧指在谈判中处于劣势的一方对有利的一方炫耀自己的实力，谈及对方的实力或优势时采取回避态度，而专门寻找对方弱点，伺机打击对方。

（二）吹毛求疵技巧的运用

恰到好处提出挑剔性问题是运用这一技巧的关键所在。只有掌握了商品的有关技术知识，才有助于对商品进行正确估价，才能将毛病挑到点子上。

（三）吹毛求疵技巧的破解

- 1.要有耐心；
- 2.有些问题可以避重就轻地一笔带过；
- 3.及时提出抗议；
- 4.建议一个具体且彻底的解决办法。

二、先斩后奏技巧

（一）先斩后奏技巧的原理

先斩后奏技巧指在商务谈判中实力较弱的一方通过一些巧妙的办法“先成交，后谈判”而迫使对方让步的技巧。实质是让对方先付出代价，让对方衡量付出代价和中止成交所受损失的程度，被动接受既成交易的事实。

（二）先斩后奏技巧的运用

这一技巧运用是缺乏市场经济商业道德的表现形式，会严重损害对方利益，不提倡采用。

（三）先斩后奏技巧的破解

- 1.不给对方机会；
- 2.采取法律行动；
- 3.以牙还牙，针锋相对；
- 4.做好资信调查。

（四）先斩后奏技巧的具体做法

买方常用：

- （1）先让卖方按自己的要求组织货源；
- （2）先将材料使用，再谈改变付款条件；

(3) 先将购进的设备安装妥当，然后要求退设备；

卖方常用：

(1) 先动手修理设备，然后再议定修理费；

(2) 延期交货，使买方没有条件要求更换；

(3) 收取较高或较多货款，交付较差或较少货物。

三、攻心技巧

(一) 攻心技巧的原理

攻心技巧，是谈判一方采取让对手心理上不舒服或感情上的软化使对手妥协退让的方法。

(二) 攻心技巧的运用

1. 满意感

(1) 礼遇 (2) 理解 (3) 耐心

2. 头碰头

(1) 前提 (2) 地点 (3) 人员

3. “鸿门宴”：以“宴”做幌子，使对手忘却危险，进而达到己方目的的做法。

4. 恻隐术

(1) 说可怜话 (2) 扮可怜相

5. 奉送选择权

(三) 攻心技巧的破解

1. 保持冷静、清醒的头脑； 2. 弄清对方恭维的真正目的。

四、疲惫技巧

(一) 疲惫技巧的原理

疲惫技巧，是通过有意安排的超负荷、超长时间的谈判，或故意作单调冗长的陈述，使对手从肉体到精神感到疲劳而动摇立场的做法。

(二) 疲惫技巧的运用

1. 劳力 2. 劳心

(三) 疲惫技巧的忌讳

1. 强迫 2. 粗心

五、“阴谋型”谈判技巧

(一) “阴谋型”谈判作风

商务谈判过程中，谈判双方为达到目的，往往不择手段，以耍诈或不道德的方法来取得谈判优势或占对方便宜的做法。

(二) 常见的阴谋诡计及其应对技巧

1. 对付故意欺骗的技巧

- (1) 学会察言观色
- (2) 反复调查核实

2. 反车轮战的技巧

- (1) 选择攻击目标
- (2) 选择参与人员
- (3) 编排谈判词
- (4) 明确参与者投入的时机

3. 反人身攻击的技巧

- (1) 保持冷静
- (2) 忍耐、不理睬

4. 对付强硬措施的技巧

5. 反威胁的技巧

第三节 均势谈判技巧

一、迂回绕道技巧

(一) 迂回绕道技巧的原理

迂回绕道技巧指在谈判中通过其他途径接近对方，建立感情后再进行谈判。

(二) 迂回绕道技巧的运用

第一，心中有数；

第二，持之有据，言之有理；

第三，说话自信。

二、开诚布公技巧

(一) 开诚布公技巧的原理

谈判人员在谈判过程中以开诚布公的态度，向对方袒露自己的真实思想和基本要求，促使对方通力合作，使双方在诚恳、坦率的气氛中有效完成各自使命的技巧。

(二) 开诚布公技巧的运用

1. 双方必须有诚意；

2. 透露十之八九；

3. 不要什么问题都谈。

三、为人置梯技巧

(一) 为人置梯技巧的原理

通俗地说，就是如何“给人台阶下”的技巧。

(二) 为人置梯技巧的运用

1.“置梯”的对象；

2.“置梯”的时机；

3.“置梯”的内容；

4. 有时需正面指出对方错误。

四、激将技巧

（一）激将技巧的原理

在谈判中，故意运用适当话语刺激对手，使其感到坚持自己的观点和立场已直接损害自己的形象与自尊心、荣誉，从而动摇或改变所持的态度的做法。

（二）激将技巧的运用

1. 激将对象的选择；
2. 尊重对手的人格尊严；
3. 把握一个度；
4. 激而无形、不露声色；
5. 激将是用语言，而不是用态度。

[案例分析]

山东某市塑料编织袋厂厂长获悉日本某株式会社准备向我国出售先进的塑料编织袋生产线，立即出面与日商谈判。谈判桌上，日方代表开始开价 240 万美元，我方厂长立即答复：“据我们掌握情报，贵国某株式会社所提供产品与你们完全一样，开价只是贵方一半，我建议你们重新报价。”一夜之间，日本人列出详细价目清单，第二天报出总价 180 万美元。随后在持续 9 天的谈判中，日方在 130 万美元价格上再不妥协。我方厂长有意同另一家西方公司做了洽谈联系，日方获悉，总价立即降至 120 万美元。我方厂长仍不签字，日方大为震怒，我方厂长拍案而起：“先生，中国不再是几十年前任人摆布的中国了，你们的价格，你们的态度都是我们不能接受的！”说罢把提包甩在桌上，里面那些西方某公司设备的照片散了一地。日方代表忙要求到：“先生，我的权限到此为止，请允许我再同厂方联系请示后再商量。”第二天，日方宣布降价为 110 万美元。我方厂长在拍案成交的同时，提出安装所需费用一概由日方承担，又迫使对方让步。分析：（1）我方厂长在谈判中运用了哪些谈判策略或技巧。（2）我方厂长在谈判中稳操胜卷的原因有哪些？（3）请分析日方最后不得不成交的心理状态。