

项目 3

Xiangmu San

挑战商务谈判

知识目标

- (1) 掌握营造商务谈判开局气氛的技巧。
- (2) 掌握商务谈判摸底的技术。
- (3) 掌握谈判过程礼仪。
- (4) 理解影响报价的因素,掌握报价技巧。
- (5) 掌握价格解释与评价技巧。
- (6) 掌握讨价、还价及让步技巧。
- (7) 掌握打破僵局的技巧。
- (8) 掌握拒绝的技巧。
- (9) 掌握谈判结束的技巧。
- (10) 掌握规避商务风险的技巧。

技能目标

- (1) 能营造恰当的谈判开局气氛,并能在开局中摸清对方底细。
- (2) 能恰当地报价和进行价格解释或对对方报价进行价格评论。
- (3) 能灵活运用讨价、还价、让步技巧与对手进行交易磋商。
- (4) 能化解谈判僵局。
- (5) 能巧妙拒绝无法接受的交易条件。
- (6) 能抓住时机,采取适当方式结束谈判。
- (7) 能恰当规避商务谈判风险。

训练路径

- (1) 案例分析。通过典型案例分析与讨论,加深学生对商务谈判知识的理解,训练分析能力和表达能力。
- (2) 模拟训练。以“情景展示”为参照,扮演谈判角色,结合相关知识完成模拟谈判任务,提升学生谈判策略及技巧的运用能力。
- (3) 实战演练。通过设置真实的谈判任务,引导学生在完成实际谈判任务中提升谈判的实战能力。



学习任务 3.1 商务谈判开局

情景展示

椰果公司与 A 食品有限公司的谈判开局

谈判前期准备工作就绪,椰果公司主管副总经理、销售经理、办公室主任按预订时间到机场迎接 A 食品有限公司采购经理王先生、采购专员李先生、工程师刘先生、财务会计赵女士一行四人,并将他们送至预订酒店,将谈判日程安排表交给王先生,双方开始接触并逐步进入谈判。

第一步:进一步了解和分析谈判对手

根据前期调查对谈判对手形成的认识,结合此次会面的接触了解,分析谈判代表的性格、为人处世风格、语言表达能力及处理问题能力等。

(1) 在参观企业、欢迎宴会等活动中与谈判对手交流,观察了解他们的性格及行为特征。

(2) 在陪同对方游览过程中接触、观察、了解谈判对手,获取更多个人信息。

第二步:调整谈判方案

根据对谈判对手更深入的了解,仔细研究谈判方案,对局部内容作调整。

第三步:营造洽谈气氛,掌握开局主动权

(1) 谈判时,双方见面后,我方主谈与对方谈判代表热情握手、问候。双方落座后彼此介绍谈判组成员,我方特别突出介绍技术负责人。

(2) 以轻松愉快的话题缓解谈判前的紧张气氛。比如,“你们对本地的感觉怎样?”“饮食方面是否合你们的胃口?”“有什么安排不周的地方请及时告诉我们,别客气。”等等。

(3) 当感觉气氛已经比较放松和融洽时,不失时机地转入正题。比如,“很高兴能有机会与贵公司协商椰果的购销事宜,希望我们能够达成合作。对于谈判议程你们是否还有什么意见或要求?”

(4) 时机成熟,引导对方进入谈判状态。比如,“我公司的基本情况你们已了解,我公司的产品品种多、质量优,价格合理,交货及时,这些年我方与合作过的商家均保持了良好的关系。我们这次谈判主要就贵方订购椰果的质量、规格、包装、数量、价格、货款支付、货物交付及验收等事项进行磋商,希望我方能与贵方达成协议,成为贵公司的椰果供货商。由于我们比较重视这次与贵公司的合作,如果贵公司订货量大,我方价格可以有一定的优惠。协议一经达成,我方会信守承诺,保证严格履行合同,按时、保质、保量提供贵方需要的产品。协议期间,若有新的需要,只要告知我方,我们也一定会尽力给予配合,相信我们能够成为你们满意的合作伙伴。”

第四步:观察对方表现,摸清对方底细

请对方陈述,提出合作建议。我方须留意观察对方倾听我方发言时的表情、姿态,分析对方发言所表明的此次谈判意图、提出或协商合作建议的态度,掌握对方谈判的真实目的、



谈判实力及谈判诚意。如果对方没有诚意,只是想知道更多关于我方的信息,以便作为与其他供应商谈判的砝码,或者只是利用应邀到我方谈判的机会来游览,那么,我们就应在不伤和气的前提下立刻终止谈判。若对方有一定谈判诚意,但来者不善,气势逼人,我方要及时确定应对战术,缓和气氛。若对方有诚意,合作态度好,我方可就着良好的势头,顺势进入磋商阶段。

知识储备

商务谈判开局是指谈判双方见面后,在讨论具体、实质的内容之前,相互介绍、初步接触和意向性沟通。谈判的开局是整个商务谈判的起点,在很大程度上影响整个谈判的走向和发展趋势。

商务谈判开局的主要任务是营造谈判气氛和谈判摸底。

3.1.1 营造谈判开局气氛

谈判气氛是通过谈判人员的姿态、目光、动作、语言而营造出来的洽谈氛围。谈判气氛的营造应该服务于谈判的目标和策略,服务于谈判各阶段的任务。谈判气氛在不同特点的谈判中是不一样的,即使在一个谈判过程中,也会随谈判形势的变化而发生变化。

1. 营造谈判开局气氛考虑的因素

(1) 谈判双方之间的关系。

① 双方过去有过业务往来,且关系很好。谈判人员态度应该比较热情、放松、亲切,开局阶段的气氛应是热烈、真诚、友好和愉快的。

② 双方有过业务往来,但关系一般。谈判人员态度应随和自然,开局阶段的气氛应是比较友好、坦诚、和谐的。

③ 如果双方过去有过一定的业务往来,但己方对对方的印象不好。谈判人员态度应该礼貌而冷峻,开局阶段的气氛应是严肃、凝重、低调的。

④ 过去双方从来没有业务往来。谈判人员态度上应不卑不亢、沉稳中不失热情、自信但不傲气,开局阶段的气氛应是真诚、热情、友好的。

(2) 谈判双方的实力。

① 双方谈判实力相当。为了防止一开始就强化对手的戒备心理或激起对方的对立情绪,以致影响到实质性谈判,在开局阶段,己方谈判人员在语言和姿态上要做到轻松又不失严谨、礼貌又不失自信、热情又不失沉稳,要力求创造一种友好、轻松、和谐的氛围。

② 己方谈判实力明显强于对方。为了使对方能够清醒地意识到这一点,从而产生威慑作用,又不致将对方吓跑,在开局阶段,语言和姿态既要表现得礼貌友好,又要充分显示出己方的自信和气势,要创造一种友好、矜持的气氛。

③ 己方谈判实力弱于对方。为了不使对方在气势上占上风,从而影响后面的实质性谈判,在开局阶段的语言和姿态上,一方面要表示出友好,积极合作;另一方面也要充满自信,举止沉稳,谈吐大方,使对方不能轻视己方,要创造一种友好、平等的气氛。

【特别提示】

谈判实力是指影响双方在谈判过程中的相互关系、地位和谈判最终结果的各种因素的

总和。在通常情况下,谈判实力取决于谈判方对达成合作的愿望程度、对交易内容与交易条件的满足程度、对商业行情的了解程度、市场竞争的形势、所在企业的信誉和影响力、谈判时间的紧迫程度、谈判艺术与技巧的运用等因素。

(3) 谈判的主题。

① 双方悦纳的主题。对于双方感兴趣、乐于协商的谈判主题,谈判气氛应是友好、和谐、愉快的。

② 一方不感兴趣的主体。对于一方兴趣不大、无所谓的谈判主题,谈判气氛应是自然、轻松、友好的。

③ 一方抵触的谈判主题。对于一方刻意回避、较为抵触的谈判主题,谈判气氛应是严肃、冷峻、对立的。

(4) 双方谈判人员个人之间的关系。如果双方谈判人员过去有过交往接触,并且结下了一定的友谊,则开局气氛较为轻松、愉快;反之,如果双方谈判人员曾有过不愉快的过节,则开局气氛较为冷淡,甚至对立。

【特别提示】

谈判的开局气氛是多种多样的:或热烈、或冷淡;或紧张、或舒缓;或愉快、或压抑;或轻松、或凝重;或友好、或对立;或自然、或平淡等,谈判的开局气氛要根据谈判双方之间的关系、谈判实力以及谈判主题等情况灵活地营造,谈判气氛的形成是谈判双方共同作用的结果。谈判开局气氛影响因素状况及谈判气氛对照表如表 3-1 所示。

表 3-1 谈判开局气氛影响因素状况及谈判气氛对照表

双方关系	好	一般	不好	未知
	热烈诚挚	坦诚友好	严肃凝重	热情真诚
双方实力	相当	己方强	己方弱	
	友好和谐	友好矜持	友好平等	
谈判主题	双方悦纳	一方无兴趣	一方抵触	
	愉快友好	自然友好	严肃冷峻	
人员关系	好	一般	不好	未知
	轻松愉快	自然友好	冷淡对立	亲切友好

2. 营造谈判开局气氛的技巧

谈判开局气氛是谈判双方仪表、语言、姿态、表情、动作等交互作用形成的洽谈氛围。在具体的谈判活动中,为形成对己方有利的谈判气氛,还可灵活运用一些技巧。

(1) 营造高调气氛。高调气氛是指谈判双方情绪积极、态度热情,愉快因素成为谈判情势主导因素的谈判开局气氛。

① 引情法。引情法是以主动积极的态度、热情诚挚的语言、轻松愉悦的心情去引发对方积极的情感,使得谈判开局充满亲切愉快的高调气氛。引情法具体方式可以是宣布喜庆事件、攀亲认友、寻找彼此的共同点或相似点、回顾美好往事等。



【小链接】

中国一家彩电生产企业准备从日本引进一条生产线,于是与日本一家公司进行接触。中方了解到日本人经常板起面孔谈判,制造一种冰冷的谈判气氛,给对方形成一种心理压力,从而控制整个谈判,趁机抬高价格或提高条件。谈判那天,当双方谈判代表刚刚就座,中方的首席代表就站了起来,他对大家说:“在谈判开始之前,我有一个好消息要与大家分享。我的太太在昨天夜里为我生了个大胖儿子!”此话一出,中方职员纷纷站起来向他道贺。日方代表于是也纷纷站起来向他道贺。整个谈判会场的气氛顿时高涨起来,谈判进行得非常顺利。

(资料来源:马克态.商务谈判理论与实务[M].北京:中国国际广播出版社,2004.)

② 称赞法。称赞法是指通过称赞对方来削弱对方的心理防线,从而激发对方的谈判热情,调动对方的情绪,营造高调气氛。

【小链接】

美国柯达公司创始人乔治·伊斯曼打算捐巨款建造一座音乐厅、一座纪念馆和一座戏院。为承揽这批建筑物内的座椅,许多制造商展开了激烈的竞争。

但是,找伊斯曼谈生意的商人无不乘兴而来,败兴而归。正是在这样的情况下,美国优美座位公司的经理亚当森前来会见伊斯曼,希望拿到这笔生意。

秘书把亚当森作了简单的介绍后,便退了出去。这时,亚当森没有谈生意,而是说:“伊斯曼先生,我仔细观察了您的这间办公室,我本人长期从事室内装修,但从来没见过装修得如此精致的办公室。”

伊斯曼回答说:“哎呀!您提醒了我,我都忘记这件事了,这间办公室是我亲自设计的,当初刚建好的时候,我喜欢极了,但后来一忙,都没有机会仔细欣赏一下这个房间。”

亚当森看到伊斯曼谈兴正浓,便好奇地询问起他的经历。伊斯曼便向他讲述了自己青少年时代的苦难生活;母子俩如何在贫困中挣扎的情景;自己发明柯达相机的经过,以及自己打算为社会所捐的巨额捐赠等。亚当森由衷地赞扬了他的功德心。

最后,亚当森不但得到了大批订单,而且和伊斯曼结下了终生的友谊。

(资料来源:王爱国,高中玖.商务谈判与沟通[M].北京:中国经济出版社,2008.)

【特别提示】

- 赞美对方的话题。
 - ◆ 对方个人因素:如个人的仪表、谈吐、气质、才干、经历、家庭成员等。
 - ◆ 对方企业因素:如企业规模、品牌知名度、经营业绩、管理水平、服务能力等。
 - ◆ 对方所在国家和城市:如名胜古迹、人文环境、社会风貌、自然环境等。
- 运用称赞法时应该注意的事项。
 - ◆ 称赞时机要恰当:应选择对方心情比较好、气氛比较缓和的时机。
 - ◆ 称赞内容要恰当:选择对方真正过人之处,否则有讽刺之嫌。
 - ◆ 称赞程度要恰当:不可过于夸张,否则会使对方尴尬难堪。
 - ◆ 称赞方式要恰当:称赞方式一定要自然,不要让对方认为你是在刻意奉承他。

③ 幽默法。幽默法是指用幽默的方式来消除谈判对手的戒备心理,使其积极地参与到谈判中来,从而营造高调的谈判开局气氛。

【小链接】

第二次世界大战时期,英国首相丘吉尔到美国会见美国总统罗斯福,要求共同打击德国法西斯。某日,美国总统罗斯福去看他,事先未通报。总统进入室内,恰逢丘吉尔一丝不挂地正从浴室出来。罗斯福大感困窘,进退两难。丘吉尔见状,咧嘴一笑,拍着肚皮说:“总统先生,你瞧,大英帝国在阁下面前可什么也没隐瞒啊!”一句话说得罗斯福也乐了,后来双方谈判很成功,英国得到了美国的支持。丘吉尔正是借助幽默,既摆脱了窘境,又趁机暗示了英国对美国的态度,真是一箭双雕。

【特别提示】

在商务谈判中,幽默地开个得体的玩笑,可以松弛神经、活跃气氛,营造出适于沟通的愉快氛围,运用幽默技巧需要注意以下几个问题。

- 幽默内容要高雅。幽默的内容取决于幽默者的思想情趣与文化修养。幽默内容粗俗或不雅,有时也能博人一笑,但过后就会感到乏味无聊。只有内容健康、格调高雅的幽默,才能给人以启迪和精神享受,而且也是对自己形象的成功塑造。
- 幽默态度要友善。幽默的过程,是感情互相交流传递的过程。如果借幽默来达到对他人冷嘲热讽、发泄内心厌恶和不满的目的,那么别人一定会认为你不够尊重他人,以后也不会愿意和你继续交往。
- 幽默要分清场合。美国总统里根在一次国会开会前,为了试试麦克风是否好用,张口便道:“先生们、女士们请注意,五分钟之后,我们将对苏联进行轰炸。”一语既出,众皆哗然。显然,里根在不恰当的场合和时间里,开了一个极为荒唐的玩笑。为此,苏联政府对美国提出了强烈的抗议。
- 幽默要分清对象。我们身边的每个人,因为身份、性格和心情的不同,对幽默的承受能力也有差异。幽默要因人、因事、因时而发,否则会触怒他人。

④ 感化法。感化法是指利用正式谈判前双方可能有的一些非正式的接触机会,如欢迎宴会、礼节性拜访等影响对方人员对谈判的态度,以助于在正式谈判中建立高调气氛。

【特别提示】

建立与谈判对手的良好关系可有助于良好商务谈判氛围的形成。通常与对方建立良好关系包括以下技巧。

- 记住名字。在与谈判对手一次偶然或短暂的交往后,能准确、迅速地说出对方的名字,不仅是一种友善的表示,也给对方传递了一条信息——你在我心中的位置,对方会因此感激。记住别人名字的最好方法就是建立名片档案,注明初识时间、地点、关键事项等。
- 娱乐活动。邀请谈判对手参加娱乐活动能很好地沟通双方感情。娱乐活动的方式多种多样:切磋棋艺,打网球、保龄球、高尔夫球,听音乐,唱卡拉OK,跳舞等。
- 旅游观光。旅游观光是增进友谊的一种较好形式,因为它使双方接触时间延长,游览、就餐、休息都在一起,是深入交往的极好时机。
- 家庭拜访。家庭拜访包括到谈判对方成员家里访问,参加其家庭的重要活动等,往往也能收到较好的效果。
- 赠送礼物。在双方交往中,根据不同对象的喜好有意识地馈赠一些礼物,表示友好和联络感情,可拉近双方距离。



(2) 营造自然气氛。自然气氛是指谈判双方情绪平稳,态度既不热情,也不消沉,平淡融洽成为谈判主导因素的谈判气氛。

① 寒暄法。寒暄法是指双方见面落座后,在轻松愉快的闲聊中形成诚挚、融洽的谈判氛围。

【小链接】

美国一个跨国集团 AF 欲与中国金凯公司合作,于是派了一个代表团来中国考查,他们很看好中国市场和金凯公司的实力,准备同金凯公司好好合作一番。

双方来到谈判地点。由于是第一次与中国企业合作,见面时,AF 的代表表情严肃,没有一丝笑意。

这时金凯公司的谈判负责人王军立即会意地微笑,并友好地说:“看到你们,我非常高兴。你们让我想起了我在马萨诸塞州剑桥市哈佛大学求学的时光……”

AF 的代表听到王军谈到他们熟悉的城市、学校及建筑、文化等感到十分亲切,然后王军又向 AF 的代表询问了那里的变化。就这样,AF 代表的那种紧张感消失了,双方进入了轻松愉快的氛围中。他们似乎不知不觉地开始了友好的谈判。

(资料来源:邢桂平. 谈判就这么简单[M]. 北京:北京工业大学出版社,2010.)

【特别提示】

双方闲聊的话题可以是询问对方休息、饮食状况,对本地的感觉印象;也可以是一些与谈判无关的、令双方感兴趣的话题,诸如以前各自的经历、共同交往的人、文艺体育、时事新闻、地理气候、风俗习惯等;若彼此有过交往,可叙谈以往合作经历或感受,表达对对方的谢意或歉意。

② 进攻法。进攻法是通过语言或行为来表达己方强硬的姿态,从而使对方转变态度,形成平等协商的谈判氛围。

【小链接】

日本一家著名的汽车公司在美国刚刚“登陆”时,急需找一家美国代理商来为其销售产品,以弥补他们不了解美国市场的缺陷。当这家公司准备与美国的一家公司就此业务进行谈判时,日本公司的谈判代表因路上塞车迟到了。美国公司的代表抓住这件事紧紧不放,想要借机获取更多的优惠条件。

日本公司代表发现无路可退,于是站起来说:“我们十分抱歉耽误了你们的时间,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。我希望不要再为这个无所谓的问题耽误宝贵的时间了,如果因为这件事怀疑到我们合作的诚意,那么,我们只好结束这次谈判。我认为,我们所提出的优惠代理条件在美国是不会找不到合作伙伴的。”

日本代表的一席话说得美国人哑口无言,美国代理商也不想失去这次赚钱的机会。于是谈判顺利地进行下去。

(资料来源:张翠英. 商务谈判理论与实训[M]. 北京:首都经济贸易出版社,2008.)

【特别提示】

运用进攻法在态度上要自尊自信,做到有理、有利、有节地捍卫己方的尊严和正当权益,从而建立平等的谈判气氛。

③ 示弱法。示弱法是指谈判一方向另一方表明自己的弱势,取得对方的同情,从而形

成平和融洽的谈判氛围。

【小链接】

某蔬菜种植基地欲向某大超市出售新鲜蔬菜,该蔬菜种植基地的经理对超市采购经理说:“你们超市规模大,资金实力雄厚,经营效益好,订购一点我们的蔬菜对你们而言根本不算什么,可对我们来讲却是生死攸关呀,能够与你们合作是我们的荣幸。”超市采购经理听后态度缓和许多,随后双方在融洽的氛围中达成了协议。

(3) 营造低调气氛。低调气氛是指谈判气氛严肃、冷淡或对立,不快或消极因素构成谈判情势主导因素的开局氛围。

营造低调气氛通常包括以下几种方法。

① 压抑法。压抑法是以沉重、抑郁的心情、冷峻的语言诱发对方的消极情感,致使一种低沉、严肃的气氛笼罩在谈判开始阶段。

【小链接】

美国克莱斯勒公司总经理艾柯卡 1979 年在克莱斯勒公司濒临倒闭时临危受命,他上任后做的第一件大事就是请求美国政府同意为公司 15 亿美元的紧急贷款提供担保,以维持公司最低限度的生产活动。但是,此建议一提出,立即在美国社会引起了一场轩然大波。在崇尚自由竞争的美国,公众几乎是众口一词:让克莱斯勒赶紧倒闭吧! 大部分国会议员也不同意政府涉入私营企业的经营。10 月 18 日,艾柯卡第一次出席国会为此而举行的有相关政府机构、银行参加的听证会。在听证会上,艾柯卡一开始就明确地表明自己的立场:“我相信诸位都明白,我今天在这里绝不只是代表我一个人说话。我代表着成千上万依靠克莱斯勒公司为生的人们,事情就是那么简单。我们有 14 万职工和他们的家属,4 700 家汽车商及所属的 15 万职工,1.9 万家供应商和其他雇用的 25 万人,还有这些人的全部家属。”为了让这些议员们认清后果,他又提出:“如果克莱斯勒公司倒闭了,全国的失业率会在一夜之间暴涨 0.5 个百分点,美国政府在第一年里就得为这高达几十万的失业人口花费 27 亿美元的保险金和福利金。各位可以自由选择,你们是想现在就付出 27 亿美元呢? 还是将它的一半用来提供贷款担保,并可在日后全部收回呢?”他随后又指出,日本汽车正乘虚而入,如果克莱斯勒倒闭了,它的几十万职员就得成为日本的佣工。艾柯卡沉重的话语让这些议员彻底认清了拒绝克莱斯勒请愿案的严重后果。最后,艾柯卡拿到了他所需要的 15 亿美元的贷款担保。

(资料来源:孙绍年. 商务谈判理论与实务[M]. 北京:清华大学出版社,北京交通大学出版社,2007.)

② 沉默法。沉默法是以沉默的方式来给谈判气氛降温,从而达到向对方施加心理压力的目的。

【小链接】

沉默和忍耐是日本商人常用的一种谈判策略。在一次美日贸易谈判中,美国代表提出美日联合向巴西开放一种新的生产设备和工艺技术,然后等待日方丰田公司代表的答复。25 秒过去了,三位日商还是默不作声,低着头,双手搭在桌面上。美国代表在难熬的沉默中渐渐失去热情和耐心,很快降低了谈判的期望值。

【特别提示】

采用沉默法时要注意以下两点。

- 要有恰当的沉默理由。通常,人们采用的理由有假装对某项技术问题不理解,假装不



理解对方对某个问题的陈述,假装对对方的某个礼仪失误表示十分不满。

- 要沉默有度,适时出击,掌握主动。

③ 消磨法。消磨法是指采取手段消磨谈判对手的精力,从而削弱其自信和锐气,形成低调谈判气氛。

【小链接】

日本航空公司决定向美国麦道公司购买 10 架新型麦道客机,遂派出代表团前往美国谈判。日航代表刚到美国,麦道公司就来电表示,约定第二天在麦道公司会议室举行谈判。第二天,三位日航代表一副疲态,慢吞吞地踱进会议室。谈判开始,日方代表不紧不慢地喝着咖啡,好像是在缓解时差的不适。而麦道公司的代表个个肃穆威严,他们看到日方代表的疲惫之态,认为这是最佳的可乘之机,遂抓紧时机,开始谈判。麦道公司代表显然做好了充分的准备,谈判开始,他们就相继打开 3 台放映机,拿出一系列的图表、数据、字幕、辅助资料,给对方以咄咄逼人的态势。从早上 9 点到中午 11 点半,麦道公司的谈判代表侃侃而谈,自认为本公司的谈判准备工作天衣无缝,一定会把日方代表搞得无话可说。两个多小时的讲解完毕,麦道公司代表脸上露出了得意的微笑。可是日航代表却一直默默无语。

麦道的领队不解地问:“你们难道不明白?你们不明白什么?”

日航领队笑笑说:“一切。”

麦道主谈迫切地问:“一切是什么意思,你们能否具体说一下从哪里开始不明白的。”

日航助谈歉意地说:“对不起,从您拉上窗帘的那一刻。”日航领队随之点点头,表示同意。

麦道领队被气得鼻子都歪了,脸上青一阵,红一阵,真想上前踢日航代表几脚。他泄气地倚在门旁,松了松领带,有气无力地说:“那么,你们希望我们再做些什么呢?”

日航领队歉意地说:“很简单,你们可以再讲一遍吗?”

麦道公司别无选择,只好机械地重复着那两个半小时的介绍。当初的热情和信心此时已消失得无影无踪。

(资料来源:吕晨钟.学谈判必读的 95 个中外案例[M].北京:北京工业大学出版社,2005.)

④ 指责法。指责法是指对对手的某项错误或礼仪失误严加指责,使其感到内疚,从而达到营造低调开局气氛的目的。

【小链接】

巴西一家公司到美国采购成套设备。巴西谈判小组成员因为上街购物耽误了时间,当他们到达谈判地点时,比预订时间晚了 45 分钟。美方代表对此极为不满,花了很长时间来指责巴西代表不遵守时间,没有信用,如果总是这样下去,以后很多工作很难合作,浪费时间就是浪费资源、浪费金钱。对此,巴西代表感到理亏,只好不停地向美方代表道歉。谈判开始以后,美方似乎还对巴西代表来迟一事耿耿于怀,一时间弄得巴西代表手足无措。说话处处被动,无心与美方代表讨价还价,对美方提出的许多要求也没有静下心来认真考虑,匆匆忙忙就签订了合同。

等到合同签订以后,巴西代表平静下来,才发现自己吃了大亏,上了美方的当,但为时已晚。

(资料来源:肖华.商务谈判实训[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2005.)

总之,商务谈判开局气氛在很大程度上影响着整个谈判的进展趋向,谈判双方要善于运

用灵活的技巧来争取有利于己方的谈判氛围。

【特别提示】

谈判环境对谈判氛围的形成有着不容小觑的作用,设计不同的谈判环境,可以形成或热情洋溢、或亲切自然、或庄重严肃、或压抑沉闷的谈判氛围。古往今来,用环境来塑造谈判气氛的例子比比皆是,森林小屋、乡间别墅、皇宫大院、茶吧酒店,甚至是军舰、游艇等都曾是谈判的场所。

【小链接】

1935年3月底,英国外交大臣艾登访问苏联,商讨有关纳粹德国与欧洲局势问题,以及两国友好合作问题。由于在此之前英国和其他国家对苏联的仇视与封锁,对上述问题双方存在不少分歧,为此苏联外长李维诺夫邀请艾登共进午餐。艾登在其《回忆录》中对这次午餐作了这样的记述。

“我们在令人心旷神怡的原野之中的平坦道路上行驶了约20英里,到了林中别墅,内有一座花园,甚至还有几只鸭子。这座乡间别墅设备简单,但很风雅,而且这次午餐,即使按照我们好客的主人们的标准几乎也是一次宴会。在正餐前先上的菜照例是鱼子酱和烤小猪,正餐后还有干果布丁。但是,餐桌的中心(从实际位置和政治意义来说都是中心)是装饰着玫瑰花的奶油,上面还有‘和平是不可分割的’字样。我对这种情感是赞成的,但即使我不赞成,在受到那样的欢迎之后,我也难以提出反对意见。谈话的题目仍然同正式会谈时一样,但是气氛更加的轻松了。”

(资料来源:王爱国,高中玖.商务谈判与沟通[M].北京:中国经济出版社,2008.)

【特别提示】

在商务谈判中,谈判人员的仪表、姿态、表情、语言以及谈判环境营造了谈判气氛。然而,谈判气氛的形成并非完全是人为因素的结果,客观条件也会对谈判气氛有重要影响,如节假日、天气情况、突发事件等。因此,在营造谈判氛围时,一定要注意外界客观因素的影响。

3.1.2 开场陈述与倡议

开场陈述即谈判双方分别阐明对谈判有关问题的观点和立场。

1. 开场陈述的内容

开场陈述可考虑对以下几个问题提出观点,表明立场。

- (1) 本次谈判需解决的问题及希望通过谈判取得的利益。
- (2) 己方优势,可给对方带来的利益。
- (3) 己方可向对方做出让步和商谈的事项。
- (4) 己方可以采取何种方式为双方共同获得利益做出贡献。
- (5) 己方的原则、以前合作的结果,己方享有的信誉,今后双方合作中可能出现的良好机会或障碍等。

【特别提示】

- 开场陈述要简明扼要地表明己方观点和态度。
- 开场陈述要注意激起对方的谈判兴趣。



2. 开场陈述的技巧

(1) 开场陈述语言“九要”。

① 要准确易懂。在谈判过程中,谈判人员所使用的语言要力求规范、通俗,使对方很容易听明白。有时如确需使用某些专业术语,则应尽量使用简明易懂的用语加以解释,万万不可卖弄自己的学识,这样做不但达不到有效沟通的目的,反而会令对方生厌。

② 要简明扼要。由于人们有意识的记忆能力有限,在短时间内只能记住有限的、具有特色的内容,所以,谈判人员在谈判中一定要用简明扼要而又有条理性的语言来阐述自己的观点,这样才能在洽谈中收到事半功倍的效果。

③ 要客观真实。谈判者应本着实事求是的态度进行陈述,不要夸大或缩小事实,力求使对方相信并信任己方。否则一旦自己对事实真相加以修饰的行为被对方发现,哪怕是一点点破绽,也会大大降低己方公司的信誉,从而使己方的谈判实力大为削弱。

④ 要因人而异。陈述过程中所使用的语言,应当丰富、灵活、富有弹性,对于不同的谈判对手应使用不同的语言。如果对方谈吐优雅,很有修养,己方语言也应相对讲究,做到出语不凡;如果对方语言朴实无华,那么己方用语也不必过多修饰;如果对方语言爽快、直露,那么己方也不要迂回曲折、语言晦涩。总之,要根据对方的学识、气质、性格、修养和语言特点及时调整己方的洽谈用语,这是迅速缩短谈判双方距离、实现平等交流的有效方法。

⑤ 要紧扣主题。任何商贸洽谈的双方,都是抱着一定的目的、肩负着一定的使命来到谈判桌前的,这就决定了每次谈判必有一个主题。由于时间有限,在谈判中双方都应紧紧围绕主题进行阐述,不要发表与谈判主题无关的意见,以免使对方产生反感并延误时机。同时,谈判人员在谈判中也不要拐弯抹角,以免给谈判带来障碍。

⑥ 要措辞得体。谈判人员要尽量以和缓的语言表达自己的意见,措辞要得体,适合场面需要;有些过于极端的语言易刺伤对方自尊心,引起对方反感,造成尴尬的场面,影响谈判进展;有些语言则可能会使对方对你的谈判诚意产生怀疑,致使谈判走上歧途甚至中断。

⑦ 要善用语言技巧。在商务谈判过程中,善用语音、语调、语速、停顿、手势等技巧可收到较好的沟通效果。

【特别提示】

- 发音标准、字句清晰、段落分明。除为了拉近双方距离而偶然用乡音外,谈判中应尽量使用普通话。
- 语调富于变化。同样的话,不同的语调表达不同的含义。商务谈判者应善于运用语调变化来显示自己的信心、决心以及肯定、赞赏、否定、不满、疑虑和遗憾等情感。
- 语速恰如其分。语速太快可能使对方既听不清也记不住,甚至会使对方产生不受尊重的感觉。语速太慢又易使人精神倦怠,失去耐心。因此,商务谈判中要注意把语速放平稳,流畅地表达,在需要调动情绪之处或加快或减慢语速。
- 音量高低适宜。音量太大,会给对方造成压迫感,使人反感;音量太小,则显得你信心不足,说服力不强。因此,谈判中应当合理使用声音的强弱,高低结合,抑扬顿挫。
- 适当停顿。谈判者滔滔不绝地阐述观点、发表意见时,如果突然停顿或者有意识地重

复某几句话,可以引导倾听者对停顿前后的内容和重复的内容进行回顾与思考,加深双方的理解和沟通。

- 配合表情、手势。语言的表达配合恰当的面部表情和手势,更能加强语言的感染效果。

⑧ 要及时纠正错误。在商务谈判的陈述当中,谈判人员常常会由于某种原因而出现陈述上的错误,谈判者应及时发现并及时纠正,不可碍于面子将错就错、文过饰非,以免造成不应有的损失。

⑨ 要注意结束语。陈述的结束语需特别斟酌,表明己方陈述只是为了使对方明白己方的意图,而不是向对方挑战或强加给对方接受。例如,“不知我是否说清楚了”“这是我们的初步意见,不知你们想法如何”等都是比较好的语句。

(2) 开场陈述方式。

① 协商式陈述。协商式陈述是指以协商、肯定的语言进行陈述,使对方对己方产生好感,创造双方对谈判的理解充满“一致性”的合作感觉。协商式陈述语言要友好礼貌,充分尊重对方,但又不刻意奉承对方。姿态上应该不卑不亢,沉稳中不失热情,自信但不自傲,把握恰当的分寸。

【小链接】

协商式陈述:“根据我们双方以往的合作经历,我想这次谈判也会非常顺利,你们说是吧。从我们之前的沟通情况来看,目前问题主要集中在价格上,当然货物的质量也至关重要,质量不好的货物价格再便宜你们也一定不会购买的,是吧。你们看我们把质量和价格放到前面讨论怎么样?当然,你们是我们的老客户,若订货数量大,我们将给予你们额外的折扣。至于交易的其他方面也好商量,希望通过磋商,我们能达成到双方满意的合作。”

② 坦诚式陈述。坦诚式陈述是指谈判者本着坦诚的心态,开诚布公地向对方表露己方的真实意图以取得对方的信任、理解和尊重,赢得对方的通力合作。

坦诚式陈述可以省去一些礼节性的外交辞令,坦率地陈述己方的观点以及期望,使对方产生信任感。

【小链接】

坦诚式陈述:“我们此次前来是就引进贵公司 A 型全自动生产设备有关事宜与你们协商。这个项目如果合作成功,不仅可以提高我公司的生产能力和产品质量,还可以提升贵公司的市场影响力。只要你们保证质量,服务周到,价格合理,其他条件都好商量,希望我们能达成合作。”

③ 慎重式陈述。慎重式陈述是指以严谨、凝重的语言进行陈述,表达出对谈判的高度重视和鲜明的态度。慎重式陈述不急于拉近双方关系,注意与对方保持一定的距离。

【小链接】

慎重式陈述:“很高兴能有机会和你们合作,我们愿意出售这块土地。目前除了贵公司之外,另有三家公司也对这块地皮表示出了浓厚的兴趣,正在积极与我们接洽。当然,如果你们的条件比较合理,价钱比较理想,我们还是愿意与你们合作的。”



3. 倡议

开场陈述已经向对方明示了各自的利益与合作的愿望,如果存在交易障碍或问题,接下来就需要对交易障碍或问题提出协调解决的方案,即倡议。在倡议阶段,双方各自提出各种设想和解决问题的方案,一方从另一方的倡议中得到启发,达成共识,使双方成交前景渐趋明朗。

提建议应注意以下几点。

(1) 提建议要直截了当,简单明了。当一个建议提出后,人们往往会陷于该建议的讨论。提出建议要直截了当、简单明了,把双方注意力吸引到建议上,切忌拐弯抹角、含糊糊糊。

(2) 建议要具有可行性。建议的目的是使对方从中有所启发,引导双方进入实质性谈判。因此,建议必须具有可行性,否则就失去了建议的意义。

(3) 双方互提建议。如果一方对对方某个建议纠缠不休,应设法引导他们提出设想。只有双方通力合作,充分发挥各自的创造潜力提出各种设想,然后在各种设想的基础上寻求最佳方案,才有可能使谈判顺利进行下去。

【特别提示】

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

3.1.3 谈判摸底

谈判摸底即摸清对方的谈判意图和谈判诚意,掌握对方通过谈判所要达到的目标、真正关心的经济利益所在,以及谈判对手的性格、爱好、能力、权限,对方公司的经营状况、技术水平,人员素质、产品质量等信息,为后继谈判做好铺垫。

谈判摸底要注意把握以下关键环节。

1. 倾听

认真耐心地倾听对方的开场陈述,归纳并弄懂对方开场阐述的内容,思考和理解对方阐述的关键问题。商务谈判有效倾听要做到“五要”与“五不要”。

(1) 谈判倾听的“五要”。

① 要全神贯注。据心理学统计证明:人听话及思维的速度大约要比说话的速度快4倍,因此,在交谈中往往是说话者话还没有说完,听话者就大部分都能够理解了。这样一来,听者常常由于自认为已经理解对方的话而“开小差”,导致漏听重要信息。因此,在商务谈判中我们必须时刻抱着积极的态度、集中精神去听对方的讲话。

② 要积极回应对方。倾听时要有礼貌地注视讲话者,要主动与讲话者进行目光接触,并做出某种表情,鼓励讲话者。如扬一下眼眉,微微一笑,赞同地点头等。

③ 要克服先入为主障碍。先入为主是指听话者往往在对方讲话前已经对对方有一定的看法或印象,按照自己原先的印象或自己的主观意图来听对方的讲话,其结果往往是使听

到的信息变形地或错误地反映到自己的脑海中,导致自己接收的信息不准确,判断失误。因此,必须摆正心态,将讲话者的意思听全、听透。

④ 要分析鉴别对方发言。通常情况下,人们说话有时会缺乏逻辑性和条理性。这时听话者就需要在用心倾听的基础上,仔细整理分析和鉴别对方发言,这样才能抓住重点,特别是听出“弦外之音”,收到良好的倾听效果。

⑤ 要做记录。人们即时记忆并保持记忆的能力是有限的,遗漏信息对于谈判而言是非常不利的。做记录不仅可以帮助自己回忆和记忆,而且有利于整理分析对方的发言内容,理解对方讲话的确切含义,更有助于在对方发言完毕之后,就某些问题向对方提出质询。

(2) 谈判倾听的“五不要”。

① 不要轻视对方,或急于反驳对方。人们轻视或急于反驳对方时,常常会不自觉地对对方的存在不屑一顾,或对对方的谈话充耳不闻。在谈判中,这种做法有百害而无一利。因为这不仅表现了己方的狭隘,更重要的是难以从对方的谈话中得到己方所需要的信息。同时,轻视对方还可能招致对方的敌意,甚至导致谈判关系破裂。

② 不要使自己陷入争论。谈判中发生意见分歧是非常正常的,当谈判者不同意讲话者的观点时,不要随意打断对方而妄加评论。要有礼有节地与对方沟通,注意把握好讨论的“度”。否则一旦陷入激烈的争论,就会破坏谈判气氛,阻碍谈判的进程,甚至导致双方不欢而散。

③ 不要急于判断问题。当听了对方讲述的有关内容时,不要急于下结论、判断其正误,因为这样会分散我们的注意力而耽误倾听下文。虽然人的思维速度快于说话的速度,但是如果在对方还没有讲完的时候就去判断其正误,无疑会断章取义。

④ 不要受定式思维的影响。定式思维是指人们一种惯用的模式化了的思维形式。当人们面临现实问题时,便会毫不犹豫地结合自己的经验,按自己的固有认识去分析和理解问题,而不愿意听别人的见解。定式思维往往会形成对问题的片面理解,甚至扭曲错误认识。

⑤ 不要只听而不反馈。商务谈判是谈判双方交流的过程,作为一个倾听者,如果你不明白对方所表达的意思,你就应该有礼貌地让对方知道这一点。你可以采用向对方提出问题,或者陈述你的理解让对方加以确认等方式。

2. 观察

在商务谈判中,谈判者的表情、姿态、动作等往往传递着非常重要的信息,捕捉和解读这些信息,可以使我們更深入地了解谈判对手的性格、态度、经验和能力,更准确地把握谈判对手的真实意图。

【特别提示】

- 观察对方的动作和姿态时,不能只从某一个孤立的动作和姿态去判断,而应分析其一系列的动作,特别应结合对方讲话的语气、语调等进行综合分析。
- 在商务谈判过程中,对方完全可能会利用某些动作、姿态来迷惑我们,要谨慎识别真伪。
- 观察对方,要特别注意捕捉其一闪而过的眼神或情态,那往往是对方真实的心理流露。



【拓展阅读】

习惯动作与个性

人的习惯动作往往能反映一个人的个性,通过对对方习惯动作的观察,可以更深入地了解对手。

- 用摇头或点头以示自己对某事、某物的看法。这种人特别自信,以至于唯我独尊,他们在社交场合很会表现自己,对事业一往无前的精神令人赞叹。
- 边说边笑。这种人大都性格开朗,对生活要求从不苛刻,很注意“知足常乐”,富有人情味;感情专一,对友情、亲情特别珍惜;人缘较好,喜爱平静的生活。
- 掰手指。这种人习惯于把自己的手指掰得咯嗒咯嗒地响。他们通常精力旺盛,非常健谈,喜欢钻“牛角尖”;对事业、工作环境比较挑剔,如果是他喜欢干的事,他会不计任何代价而踏实、努力地去干。
- 腿脚抖动。这类人总是喜欢用脚或脚尖使整个腿部抖动,他们最明显的表现是自私,很少考虑别人,凡事从利己出发,对别人很吝啬,对自己却很知足。他们很善于思考,能经常提出一些令人意想不到的问题。
- 拍打头部。这个动作多数时候的意义是表示懊悔和自我谴责。这种人不太注重感情,但对事业有一种开拓进取的精神。他们一般心直口快,为人真诚,富有同情心,愿意帮助他人,但守不住秘密。
- 摆弄饰物。有这种习惯的人多数是女性,而且一般都比较内向,不轻易使感情外露。她们的另一个特点是做事认真、踏实。
- 耸肩摊手。习惯于这种动作的人,通常是摊开双手,耸耸肩膀,表示自己无所谓的样子。他们大都为人热情,而且诚恳,富有想象力。他们会创造生活,也会享受生活,追求的最大幸福是生活在和睦、舒畅的环境中。
- 抹嘴捏鼻。习惯于抹嘴捏鼻的人,大都喜欢捉弄别人,却又不敢“敢做敢当”,爱好哗众取宠。这种人最终是被人支配的人,别人要他做什么,他就可能做什么。
- 挺直腰部。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。
- 并腿后仰。时常并腿后仰的人大多小心谨慎、思虑细致全面但缺乏信心。

(资料来源:徐文,谷泓. 商务谈判[M]. 北京:中国人民大学出版社,2008.)

3. 提问

对于对方的陈述中不清楚或己方想了解的内容,可向对方提问,但要注意提问的方式方法。

(1) 提问的类型。

① 直接式提问。直接式提问旨在引出对方对事物的看法的提问方式。例如,“您认为我们是否有长期合作的可能?”

② 说明式提问。说明式提问旨在使对方对问题做出说明或解释的提问方式。例如,“你说贵公司交货速度快,可以说明具体时间吗?”

③ 强调式提问。强调式提问旨在强调自己的观点和己方的立场的提问方式。例如,“这项合作对我们双方都有利,是吧?”

④ 借助式提问。借助式提问是一种借助第三者的意见来影响或改变对方意见的提问方式。例如,“我们这种产品已经申请了专利,并通过了 ISO 认证,你不会怀疑它的质量吧?”

【特别提示】

这种提问中借助的第三者必须为对方熟悉而且十分尊重,否则很可能会引起对方的反感。

⑤ 诱导式提问。诱导式提问对对方的答案给予强烈的暗示,使对方的回答符合己方预期的目的。例如,“我公司的信誉是得到行业认可的是吧?”

⑥ 协商式提问。协商式提问是指采用商量的口吻向对方发问。例如,“贵方认为我公司产品有待改进,可否提几点建议?”

(2) 提问的时机。

① 在对方发言完毕之后提问。在对方发言的时候一般不要急于提问,因为打断别人的发言是不礼貌的,容易引起对方的反感。当对方发言时,可先把发现的和想到的问题记下来,待对方发言完毕再提问。这样不仅反映了自己的修养,而且能全面、完整地了解对方的观点和意图,避免操之过急而曲解或误解了对方的意图。

② 在对方发言停顿和间歇时提问。如果谈判中对方发言冗长、不得要领、纠缠细节或离题太远,那么,你可以借他停顿、间歇时提问,这是争取主动的必然要求。例如,当对方停顿时,你可以借机提问:“您刚才说的意思是?”“细节问题我们以后再谈,请谈谈您的主要观点好吗?”

③ 在己方发言前后提问。在谈判中,当轮到己方发言时,可以在谈己方的观点之前对对方的发言进行提问,不必要求对方回答,而是自问自答。这样可以争取主动,防止对方接过话茬儿,影响己方的发言。例如,“您刚才的发言,是不是可以这样理解……对这个问题,我谈几点看法。”

在充分表达了己方的观点之后,为了使谈判沿着己方的思路发展,牵着对方走,通常要进一步提出要求,让对方回答。例如,“我们的基本立场和观点就是这些,您对此有何看法呢?”

(3) 提问的要诀。为了获得良好的提问效果,提问者需掌握以下发问要诀。

① 要预先准备好问题。提问者预先准备好要问的问题,同时,预先要准备对方反问的一些问题。提出问题最好环环相扣,由表及里;对对方可能反问的问题想好应答之策。

② 提出问题的句子应尽量简短。在商务谈判过程中,提出问题的句子越短越精练,越容易让对方听清楚而准确回答。冗长复杂的问句往往让对方不知所云,难以把握问题要点。

③ 不要接连不断地提问题。连续不断地发问,往往会使对方感到厌倦、乏味而不愿回答,有时即使回答也是马马虎虎,甚至会出现答非所问的情况。

④ 不强行追问。如果对方的答案不够完整,甚至回避不答,这时提问者不要强行追问,而是要有耐心等时机到来时再继续询问,这样以示对对方的尊重。

⑤ 巧妙测验。在适当的时候,我们可以将一个已经发生,并且我们也知道答案的问题提出来,验证一下对方的诚实程度以及对方处理事物的态度。

【特别提示】

- 注意提问的态度和语气。实践证明,以诚恳的态度、平和的语气来询问对方会使对方



乐于回答,也有利于谈判者感情上的沟通。而盛气凌人的态度,怀疑、不尊重对方的语气会造成对方敌对与防范的心理和情绪,不利于谈判。

- 注意提问的速度。提问时说话速度太快,容易让对方感到你不耐烦,甚至有时会感到你是在用审问的口气对待他,从而引起对方的反感;反之,如果说话太慢,容易使对方感到沉闷、不耐烦,从而降低你提问的力度。因此,提问的速度应该快慢适中,既要使对方听懂你的问题,又不使对方感到拖沓和沉闷。
- 注意对手的心境。谈判者受情绪的影响在所难免。谈判中,要随时留意对手的心境,在你认为适当的时候提出相应的问题。例如,对方心境好时,常常会轻易地满足你所提出的要求,而且会变得粗心大意,透露一些相关的信息,此时抓住机会提出问题,通常会有所收获。

4. 回答

一般情况下,在谈判中应当针对对方提出的问题,实事求是地正面回答。但是,如果对所有的问题都正面提供答案,并不一定是最好的答复。因此,应答问题必须运用一定的技巧。

(1) 在答复之前,要深思熟虑,充分思考。在谈判中,对对方提出的每个问题都必须认真思考、冷静斟酌、谨慎从容地应对。要想一想:“他为什么问这个问题?”尤其是碰到对手提出一些旁敲侧击、模棱两可的问题时,更需要冷静三思,辨其意旨,权衡利弊,明智作答。切不可掉以轻心,信口而答,以免上当。你可以要求对方将问题复述一遍,例如,“不好意思,请您把问题再说一遍好吗?”也可以借故出去打个电话或上洗手间以争取时间考虑。

(2) 答话时将对方问题有意缩小,局部作答。有些情况下,如果我方“和盘托出”地答复,常常会使自己陷入被动的不利局面。据此,我方可以只作局部的答复,留有余地,以使对方摸不到我方的底牌。如对方询问己方产品质量如何,己方不必详细介绍产品所有质量指标,只需要回答其中主要的某几个指标。

(3) 恰当运用模糊语言,含糊应答。当遇到一些比较棘手的问题,一时难以做确切回答,而如果拒不回答又会影响到谈判的合作气氛时,可以运用含糊其辞的应答法,即借助一些宽泛模糊的语言,看似已作答,其实留有余地。例如,“我相信我们的产品会令你们满意,你们会对这种产品感兴趣。”

(4) 拖延回答。在谈判中如果对方所提的问题动机不明,或我方觉得“从实招来”对我方不利,而对方又频频催问,我方不便表示拒答,则可以施行“缓兵之计”,拖延回答。比如可以说:“很抱歉,因为没估计到贵方会提到这个问题,我们没带相关资料,待我们回去找到资料后立刻答复你们。”也可以说:“你所提出的问题,请允许我们向上级有关部门请示后再答复好吗?”

(5) 答非所问,偷梁换柱。当谈判对方提出的问题我方不好回答,或做出回答会带来某些风险与不利,而对方又一再催逼我方作答,如我方拒不回答,会被指责为对成交缺少诚意;而勉强作答,可能会落入对方陷阱。在这种情况下我们可采用“答非所问”的策略。

【小链接】

一位西方记者曾经讥讽地问周总理一个问题:“请问,中国人民银行有多少资金?”周总理深知对方是在讥笑中国的贫困,如果实话实讲,自然会使对方的计谋得逞,于是答道:“中

国人民银行货币资金嘛,有十八元八角八分。中国银行发行面额为十元、五元、二元、一元、五角、二角、一角、五分、二分、一分的十种主辅人民币,合计为十八元八角八分。”周总理巧妙地避开对方的话锋,使对方无机可乘,被传为佳话。

(6) 以反问的形式回答。以问代答是应付谈判中那些一时难以回答问题的方式,就好像是把别人踢来的球再踢回去,根据对方所提问题反过头来试探对方。比如对方问:“你们对合作的前景怎样看?”我方反问:“那么,你们对双方合作的前景又是怎样看呢?”

(7) 降低对方追问的兴趣。当对方连续提问时,这对回答者极为不利,很容易使回答者落入圈套,因此回答者在接过问题后,要特别注意不让提问者抓住某一点不断提问,要想办法降低对方继续追问的兴趣。例如,“这个问题暂时难以回答,要看具体情况。”

(8) 避而不答。对于一些明显不值得回答或不知道的问题,可以不予理会,也可以“一笑置之”或“顾左右而言其他”。

(9) 婉转回答。不同意对方要求时,不要直接说“不”,而应当采取婉转的方式拒绝。如对方问:“你们是否可以保证仅向我方一家供货?”我方可回答:“如果你们订货量足够大,我们可以考虑。”

【特别提示】

有经验的谈判者都有这样的体会:在谈判中对任何问题的准确回答不一定是最好的回答。有时候回答得越准确,越显得被动和愚笨;而半明半隐,似是而非,搪塞转换话题反而使自己主动。总之,谈判中要懂得应该回答什么,不应该回答什么,以及怎样回答,这样才能产生最佳的效果。

5. 分析归纳

通过开场陈述及问答环节,结合对方的行为举止,双方应该就对方的底细有一个较为清楚的认识。

(1) 对方的谈判诚意。分析对方谈判诚意应考虑以下几个问题。

- ① 自洽谈开始以来,对方的态度及行为表现如何?
- ② 在开场陈述时,对方是否对我方开诚布公?
- ③ 在我方进行开场陈述时,对方是否专心地倾听?
- ④ 对方是否向我方提出问题,表现出对我方实力及磋商问题的关注?
- ⑤ 对方提出倡议、采纳我方倡议、与我方商讨倡议是不是积极主动?
- ⑥ 对方还有哪些可以选择的合作伙伴?

通过对以上问题的观察和思考,把握对方此次谈判是诚心合作的,还是试探的;是收集信息的,还是为了达到其他目的的。如果通过摸底交谈,发现对方并不是同我们一样采取合作的态度,则我方就需要相应地从根本上改变洽谈的方针。否则,我们就有被对方利用的危险。

(2) 对方的谈判目标与利益取向,所要解决的关键问题。了解对方的谈判意图、想通过此次谈判达到的目标、比较关注或比较坚持的交易条件、可协商让步的方面,以及为达到谈判目的要着力解决的关键问题。

【特别提示】

商务谈判中,精明的谈判对手都不会透露自己的全部意图和目的,总是竭力隐瞒自己的



压力和危机所在,以免被对方抓住弱点。甚至有些谈判对手声东击西、故布疑阵,诱使对方上当,达到己方的真正目的。这就要求谈判人员认真仔细地思考和甄别,透过现象看到本质。

(3) 对方的谈判实力。了解对方公司规模、经营状况、技术水平、人员素质、产品品种、质量等信息;对方谈判人员的地位、能力、权限、性格、爱好;谈判组成员间的关系、相互协调配合程度;对方对谈判的准备程度,以及对谈判所表现出来的信心、耐心等。

【特别提示】

对方公司及谈判人员的情况在谈判开始之前就应着手调查,通过谈判开局阶段与对方的接触和提问可进一步加深认识或加以印证,更好地把握谈判对手的真实情况,判别谈判对手的诚信度。

【拓展阅读】

开局禁忌

- 缺乏自信而举止慌乱。谈判中的一方缺乏信心,从举止表现出来的慌乱,对方一看就知,这在商务谈判中是忌讳的。缓解的办法是减轻内心的压力,理清思路。
- 急于接触实质性问题。谈判中实质性的问题就是谈判追求的己方利益。在谈判开局时,作为主谈人员应从容不迫,藏而不露。从谈人员更不可轻举妄动。不能没说几句就单刀直入,那样会“欲速则不达”。
- 过早地对对方的意图形成固定的看法。对对方的意图要分析,有的是真的,有的有“水分”。即使是对方的真实意图,也是可以改变的。高明的谈判者善于引导对方调整谈判意图,将谈判向有利于双方合作的方向引导,以保证己方利益的实现。

(资料来源:杨群祥. 商务谈判[M]. 大连:东北财经大学出版社,2009.)

任务演练

模拟椰果公司与A食品有限公司谈判开局

背景资料

椰果公司与A食品有限公司做好了前期的谈判准备工作,A食品有限公司谈判代表应约赴椰果公司所在地参加谈判,受到椰果公司的热情接待,在欢迎宴会及前期活动结束后,双方正式开始关于椰果的购销谈判。

演练要求

- (1) 卖方模拟迎接买方谈判代表,见面后相互介绍、握手、问候、致意,进入谈判室,就座。
- (2) 买卖双方模拟营造愉快、融洽、和谐的谈判氛围。
- (3) 买卖双方模拟开场陈述、倡议。其间相互问答、观察,探摸对方底细。同时注意己方某些目的、意图的保密。

演练条件

商务谈判实训室(或座椅可移动教室)。

演练指导

- (1) 演练过程要尽可能逼真。
- (2) 注意礼仪规范。
- (3) 演练考核(见表 3-2)。

表 3-2 小组实训成绩评分表

实训小组_____

实训名称:商务谈判开局

评估指标	评估标准	分项评分	得分
模拟准备	台词资料翔实完整 道具、场景布置完备 模拟组织井然有序	40	
模拟表现	表演自然逼真 礼仪符合规范	60	
总成绩			
教师评语	签名: _____ 年 月 日		
学生意见	签名: _____ 年 月 日		



学习任务 3.2 商务谈判磋商

情景展示

椰果公司与 A 食品有限公司交易磋商

情景一:椰果公司谈判报价与价格解释

A 食品有限公司谈判代表就拟订购椰果的质量、规格、包装、数量、交货地点、运输方式、保险条件与我公司进行了磋商,谈判进展顺利,进而讨论交易价格,我方准备报价。

第一步:分析影响报价的因素

(1) 市场行情。目前市场压缩椰果报价一般为 8 000~10 000 元/吨,市场供给充足,椰果加工原料价格上涨,椰果价格有上涨趋势。



(2) 利益需求。A 食品有限公司采购椰果注重质量、口感,也需要寻求利益最大化。我公司期望以高质量形象打入市场。

(3) 交货期要求。我公司最短的交货期为五天,A 食品有限责任公司可能会提出缩短交货期的苛刻要求,迫使我公司做出价格让步。

(4) 产品技术含量。椰果在技术与工艺上并不复杂。A 食品有限责任公司采购椰果多年,对椰果成分、质量、加工工艺较了解,对成本估算相对不难。

(5) 产品质量及特征。由于我公司椰果质量检测指标优异、口感独特,A 食品有限公司在同等价格的条件下更可能接受我公司产品。

(6) 企业声誉。我公司良好的声誉对价格有重要影响。人们对优质名牌产品的价格,或对声誉卓著企业的报价往往有信任感,易于接受。

(7) 交易性质。本次谈判是大宗交易,对方会借此压低价格。

(8) 销售时机。时值冬季,椰果销售处于淡季,价格对于买方有利。

(9) 支付方式。A 食品有限公司经营业绩很好,资金充裕,但其可能提出先货后款。我方为规避财务风险,不能接受对方先货后款的要求,为此可能要做出价格上的让步。

(10) 交易费用。本次交易由我方办理运输,运输费、保险费由买方另行支付,不计入产品价格。

第二步:确定谈判报价

我公司的目的是为了达成与 A 食品有限公司合作,再考虑此次报价的相关影响因素,确定此次谈判报价为 9 200 元/吨。

第三步:运用报价策略

(1) 从目前情况来看,A 食品有限公司处于更加有利的谈判地位。为了防止 A 食品有限公司先以苛刻的低价率先报价,而使我公司陷入不利的谈判地位,应把握时机抢先报价。

(2) 为了提高本次谈判成功的可能性,在报价之前先以雄辩的事实,充分的信息,让对方了解使用本公司产品将给其带来的利益,使对方对本公司产品产生浓厚的兴趣,在对方问价时,再向对方报价。

(3) 为了增加报价的说服力,决定采取对比报价。报价时提供目前国内主要的椰果厂商产品质量及报价的资料,证明本公司报价的合理性。

(4) 由于与 A 食品有限公司是第一次合作,为了灵活应对谈判中难以预料的情况,争取谈判的主动权,决定采取口头报价。

第四步:价格解释

A 食品有限公司谈判代表并不急于反击我公司报价,而是要求我公司给予价格解释。为了说明本公司报价的合理性,我方谈判人员进行报价阐释。

(1) 目前市场压缩椰果的价格为 8 000~10 000 元/吨,本公司椰果采用国内优质原料和先进技术加工生产,产品成本较高,加之原料价格上涨、产品利润空间较小。

(2) 以轻松随意的态度询问对方目前椰果的采购价,目的不是为了得到对方的确切回答,而是为了使对方参与谈话,以便更多地了解对方对本公司价格行情分析的态度,同时调节谈判气氛。

(3) 强调面对激烈的市场竞争,优质而有独特口感的椰果,有助于提升 A 食品有限公司奶茶的市场竞争力,形成更好的品牌声誉。

第五步:倾听 A 食品有限公司的价格评论

A 食品有限公司谈判代表在我公司价格解释后进行价格评论。

(1) A 食品有限公司根据椰果市场目前的行情,认为我公司报价太高,并希望我公司提供详细的成本计算资料。

(2) A 食品有限公司提出希望我公司提供椰果相关技术资料和数据,进一步分析我公司产品质量。

第六步:进行价格再解释

我公司采取不问不答的策略,只针对 A 食品有限公司提出的两个问题进行了价格再解释。

(1) 我公司针对 A 食品有限公司提出的第一个问题进行再解释。

关于 A 食品有限公司索取成本计算依据的要求,我公司认为难以满足,理由是详细成本资料属于本公司商业秘密,部门无权调用。

耐心地再一次向对方解释市场行情,与同行业其他企业价格进行横向对比,强调本公司报价的合理性,逐渐转移话题,把对方的注意力向将本公司产品与其他公司的产品做比较方面转移,强调本公司产品的相对价格优势。

(2) 我公司针对 A 食品有限公司提出的第二个问题进行再解释。

提供尽可能详尽的技术资料和权威部门的鉴定文件,逐一详细解释。鼓励对方提出问题,并耐心解答,让对方满意。

情景二:A 食品有限公司讨价还价

我公司已向 A 食品有限公司报价压缩椰果 9 200 元/吨,并在 A 食品有限公司的要求下对价格进行了解释和再解释,A 食品有限公司开始讨价还价。

第一步:A 食品有限公司基于价格评述进行讨价

A 食品有限公司谈判代表认为我公司产品质优,且具有特色,但尽管考虑原料上涨、技术投入因素,9 200 元/吨的价格仍旧过高,无法接受。我方坚持解释报价的合理性,为了表明我方的诚意,将价格调整为 9 000 元/吨。

第二步:A 食品有限公司基于交易条件进行讨价

A 食品有限公司谈判代表提出该次谈判订货量较大,价格应给予优惠。我公司认为此次椰果报价已经很实,但考虑 A 食品公司订货量大,对合作有诚意,可考虑价格降为 8 900 元/吨。

A 食品有限公司提出“先货后款”,付款期 20 天。为了表达我方诚意,避免僵局,承诺对方若“先款后货”,可给予每吨降价 50 元的优惠。

第三步:A 食品有限公司还价

A 食品有限公司确定此次谈判保留价格为 9 000 元/吨,理想成交价为 8 800 元/吨,因此还价为 8 500 元/吨。并宣称 8 500 元/吨是 A 食品有限公司目前的采购价,同时表明公司并不打算在椰果采购方面做大的投入,所以高于这个价格 A 食品有限公司不能接受。

我公司认为 A 食品有限公司采购价应该高于 8 500 元/吨,对方还价 8 500 元/吨只是虚张声势。待对方说完后,指出 8 500 元/吨价格过低是无法接受的。一方面,向对方传达第一次报价没有太大的水分的信息;另一方面,也防止对方有更高的期望。



第四步:A 食品有限公司再次还价

根据我方对 A 食品有限公司还价的反应,A 食品有限公司指出这次交易对今后双方合作的重要意义,进而再次还出 8 600 元/吨的价格。我认为价格仍然太低,无法接受,并陷入沉默。

第五步:A 食品有限公司第三次还价

面对我公司的沉默,A 食品有限公司还出 8 650 元/吨的价格,并强调这是公司给予谈判人员此次谈判的最高价格权限,高于这个价格,谈判人员无权决定,双方谈判陷入僵局。

情景三:椰果公司打破谈判僵局

A 食品有限公司与我公司关于椰果产品购销的谈判正在进行,A 食品有限公司谈判代表以价格权限为由坚持还价为 8 650 元/吨,双方互不让步,谈判陷入僵局。为了打破僵局我方积极采取行动。

第一步:分析产生僵局的原因

我公司谈判人员根据已掌握的 A 食品有限公司的信息和前一阶段的谈判情况分析认为导致产生僵局的原因可能有以下两种。

(1) 由于双方利益差距较大导致僵局。A 食品有限公司认为我公司的报价依然太高,高于 A 食品有限公司的保留成交价格。

(2) A 食品有限公司故意制造僵局。A 食品有限公司认为我公司急于同其合作。为此,制造谈判僵局,迫使我公司让步。

第二步:确定处理僵局的原则

(1) 我公司谈判人员决定以协调双方利益为原则打破僵局。

(2) 我认为谈判已接近尾声,目前的价格依然高于我公司的保留成交价格,还有降价的空间,所以可以适当地做出让步,协调好双方的利益,打破僵局,促成交易。

(3) 要避免让步使对方产生更大的期望,提出更高的要求,而使我公司陷入被动的谈判地位。让步后应该向对方表示,如对方不能接受,我方将退出谈判。

第三步:顺水推舟,改变谈判地位

(1) 我公司决定暂不让步,以免让 A 食品有限公司产生更大的预期。通过前一阶段的谈判和所掌握的信息,我认为 A 食品有限公司理想成交价在 8 800 元/吨左右,这一价格在本公司可交易空间内,但为了不使对方产生过高预期,决定先利用僵局改变自己在谈判中的地位。

(2) 我公司要求暂时休会,并宣称由于 A 食品有限公司的还价已超出我公司的保留价格,无法达成交易。所以,谈判负责人向公司请示是否结束谈判。

(3) 向对手透露另一商家希望与我方洽谈的信息。

第四步:改变策略,变强硬为有效回应

(1) A 食品有限公司看到我公司态度强硬,而目前价格已接近己方的理想交易价格,同时还有还价的余地。为避免前面的谈判成果前功尽弃,表示椰果订购价请示公司领导再做决定。

(2) 在请示公司领导后,A 食品有限公司谈判人员重新坐到谈判桌上后宣布不再坚持 8 650 元/吨,还价至 8 700 元/吨。

(3) 我公司经请示公司领导后,表示同意,成功打破僵局,双方达成交意向。

情景四:椰果公司拒绝提前交货要求

A 食品有限公司与我公司的第一回合谈判在达成初步意向后顺利结束。双方经过价格磋商,议定 8 700 元/吨的价格,但在交货时间上,A 食品有限公司代表要求发出订单后的两天内交货,条件比较苛刻。我公司沉着应对。

第一步:提出休会

我公司代表表示,对方提出的条件超出谈判人员的权限,要求暂时休会,待请示公司相关领导后再做决定。其目的是为了争取时间,仔细分析研究对方提出的新条件。

第二步:确定是否应该予以拒绝

我公司谈判人员分析认为,根据公司目前的生产、运输条件,最快在接到订单后五天可以交货。两天内交货,就我公司目前的条件无法做到。要满足 A 食品有限公司的要求,我公司必须新购置设备、增加人工,而这项投资,将会导致成本上升,若按目前的价格成交,将会使我公司亏损,因而这一条件已超出我公司可交易空间,必须予以拒绝。

第三步:评估拒绝可能造成的后果

我公司谈判代表们分析拒绝的后果如下。

(1) 如果拒绝 A 食品有限公司提出的要求,可能会导致谈判失败,前一阶段所做的工作和所取得的进展全部无效,前功尽弃。不过,如果答应 A 食品公司提出的要求,将导致我公司无利可图,甚至亏损,即使谈判成功也失去了意义。

(2) 有可能这是 A 食品有限公司的最后试探,试图迂回达到迫使我公司再降低价格的目的,那么我公司即使拒绝也不会导致谈判失败。

根据以上分析,我公司认为拒绝利大于弊。不拒绝将会使我公司陷入进退两难的困境,因而做出拒绝这一条件的决定。

第四步:选择拒绝的方式

我公司谈判代表研究决定认为,不能直截了当地拒绝,应采取委婉的方式拒绝对方,尽可能避免谈判的破裂。

第五步:提出恢复谈判

我公司做好谈判失败的心理准备后,向 A 食品有限公司提出恢复谈判。

(1) 我公司在谈判桌上算了一笔账:目前价格为 8 700 元/吨,我公司获利微薄,若要在 A 食品有限公司发出订单后的两天内交货,我公司必须要增购设备,增加直接人工费及管理费用支出,按订货量计算,我公司必定亏损。如果 A 食品有限公司坚持两天内交货,则订货价格不得低于 8 800 元/吨。

(2) 由于 A 食品有限公司提出这一要求的主要目的是为了试探对方的虚实,做最后的还价努力。我公司拒绝这一条件后,A 食品有限公司权衡利弊,同意 5 天的交货期,我公司也表示可以接受。

知识储备

3.2.1 商务谈判报价

谈判双方在结束相互摸底的交谈之后,就要将话题转向有关交易内容的讨论,即开始报价。广义的报价泛指谈判的一方对另一方提出的所有要求,包括商品的数量、质量、包装、价



格、装运、保险、支付、商检、索赔、仲裁等交易条件;狭义的报价指谈判一方向另一方报出商品交易价格;这里讨论的报价指狭义的报价。

1. 影响报价的因素

(1) 市场行情。市场行情是指该谈判标的物在市场上的一般价格及波动范围。市场行情是市场供求状况的反映,是报价的主要依据。谈判者必须掌握市场的供求状况、商品的价格水平及变化趋势,使谈判的报价符合市场行情。

(2) 产品成本。单位产品的生产成本、管理及营销费用决定最低价格。从长远看,任何产品的价格都必须高于成本费用,只有这样,才能以收入来抵偿生产成本和经营费用,否则企业将无法持续经营。

(3) 谈判者需求。谈判者对产品的需求取向及需求迫切程度不同,他们对价格的接受度也各不相同。面料质地一般、款式新颖、价格较高的时装,追求时尚的年轻人可以接受,而讲求实惠的老年人则不能接受。同样的商品,急需的人较少考虑价格,而非急需的人则斤斤计较。

(4) 产品技术含量。产品的技术含量越高,该产品的成本估算就越困难。同时,可以参照的同类产品也较少,价格的伸缩性也就较大。

(5) 附带条件和服务。谈判标的物附带的条件和服务,如质量保证、提前交货、安装调试、免费维修、供应配件等,能为客户带来安全感和许多实际利益,人们往往愿意“多花钱,买放心”“多花钱,买便利”,为此支付费用。

【小链接】

有一位农夫想要为他的小女儿买一匹小马,在他居住的小城里,共有两匹小马要出售。从各方面来看,这两匹小马差不多。第一个人告诉农夫,他的小马售价为 500 美元,想要就带走。第二个人则为他的小马索价 750 美元。

但是第二个人告诉农夫。在农夫做任何决定前,他要农夫的女儿先试骑这匹小马一个月。他除了将小马带到农夫的家之外,还自备小马一个月吃草所需的费用,并且派出他的驯马人,一周一次,到农夫家去教小女儿如何喂养及照顾小马。他告诉农夫,让他们相互熟悉是非常重要的。

最后他说,在第 30 天结束时,他会驾车到农夫家。或是将小马取回,将马房清扫干净,或是他们付 750 美元,将小马留下。可想而知,农夫会买第二个人的小马,虽然,第二个人出价稍微高一点,但高得有价值,而且不需要承担任何风险。

(资料来源:天宇·如何赢得顾客的心[M].北京:中国致公出版社,2003.)

(6) 产品和企业的声誉。产品和企业的声誉对价格有重要影响。人们对优质名牌产品的价格,或对声誉卓著的企业的报价往往有信任感。因此,人们宁肯出高价买优质名品,也不愿意与轻合同、不守信誉的企业打交道。

(7) 交易性质。大宗交易或“一揽子”交易要比小笔生意或单一买卖更能减少价格在谈判中的阻力。在大宗交易中,万元的价格差额可能算不了什么;而在小笔生意中,蝇头小利也会锱铢必较。在“一揽子”交易中,货物质量不等,价格贵贱不同,交易者往往不会精确计算价格。

(8) 支付方式。商务谈判中,货款的支付方式是现金结算,还是使用支票、信用卡结算,

或以产品抵偿;是一次性付款,还是分期付款或延期付款等,这些都对价格有重要影响。

(9) 交货期。交货期如在商品销售旺季,成交价会高一些;若在销售淡季,成交价则会较低。一般而言,交货期越短,成交价相对越高;交货期越长,成交价相对越低。

(10) 竞争者报价。竞争者的报价对谈判报价的影响很直接。为争取谈判成功,应参照竞争对手的报价及交易条件确定己方报价,否则就会陷入被动。

【特别提示】

除以上因素外,还有很多影响价格的因素,如是否包含包装费用、运输费用、保险费用;国家政策;对方的谈判能力;合作预期等,这就需要谈判人员根据具体情况具体分析。

2. 报价原则

报价的高低对整个谈判进程会产生实质性影响,要成功地进行报价,谈判人员必须把握好以下原则。

(1) 确定底线。报价之前确定一个价格底线。确定价格底线是指最低(或最高)可以接纳的最终谈判价格。有了确定的价格底线,谈判人员能心中有数,避免盲目报价。

(2) 留有空间。一般来说,一方报价之后,对方立即接受的例子极为少见。通常一方报价后,对方要还价。一般来讲,除特殊情况外,卖方的价格一经报出,就不能再提高了;同样,作为买方的报价也是不能降低的。因此,对卖方来说,报价是要报出最高价,而买方则要报出最低价。

(3) 合理适度。在实际的商品买卖中,卖方希望卖出商品的价格越高越好,而买方则希望买进商品的价格越低越好。在这种冲突的对决中,谈判一方向另一方报价时,不仅要考虑报价所获利益,还要考虑该报价被对方接受的可能性,即报价成功的概率。报价的高低必须是合情合理的,能找出合适的理由为之辩护。若价格高(或低)到讲不出道理的地步,对方必然会认为你缺少诚意,或终止谈判扬长而去;或者以其人之道,还治其人之身,相对地来个“漫天杀(抬)价”;或提出质问,使己方丧失信誉。

(4) 灵活变通。报价必须考虑到当时的谈判环境和与对方的关系状况,灵活应变。

如果对方为了自己的利益而向己方施加压力,则己方必须以高价(低价)反击对方,以保护己方的利益。

如果双方关系比较友好,特别是有过较长的合作关系,报价就应当稳妥一点,出价过高(过低)会有损于双方的关系。

如果己方有许多竞争对手,那就必须把要价压低(抬高)到至少能受到邀请而继续谈判的程度,否则会失去继续谈判的机会,更谈不上达成协议。

3. 报价策略

1) 报价先后

关于谈判双方中谁先报价是个微妙的问题,报价的先后在某种程度上将对谈判结果产生实质性影响。

(1) 先报价的利与弊。

① 先报价的利。先报价实际上为谈判规定了一个框架,最终的协议将在这一界限内形成。而且先报的价格在整个谈判过程中都会持续起作用。例如,卖方报价某种材料每吨1 000元,一般情况下,双方磋商结果的最终成交价不会超过1 000元。



先行报价会在一定程度上影响对方的期望水平,进而影响到对方在随后各谈判阶段的行为。尤其在报价出乎对方意料的情况下,往往会迫使对方调整原来的计划,甚至丧失追求预定利益的信念和决心。例如,卖方报价每吨 1 000 元的货物,买方能承受的价格却只有 400 元,与卖方报价相去甚远,即使经过磋商也很难达成协议,因此只好改变原部署,买方要么提价,要么放弃交易。

【小链接】

一些服装商贩就采用先报价的方法,而且他们报出的价格,一般要超出顾客拟付价格的一倍乃至几倍。一件衬衣如果卖到 60 元,商贩就心满意足了,而他们却报价 160 元。考虑到很少有人好意思还价到 60 元,所以,一天中只需要有一个人愿意在 160 元的基础上讨价还价,商贩就能赢利赚钱。

(资料来源:毛国涛.商务谈判[M].北京:北京理工大学出版社,2008.)

② 先报价的弊。先报价容易为对方提供调整报价的机会,可能会使己方丧失一部分原本可以获得的利益。如卖方报价每吨 8 000 元,而买方事先准备的报价可能是 9 000 元。在卖方报价后,买方显然会调整原先的报价,其报价水平肯定将低于 8 000 元。这样对买方来说,后报价就使他至少获得了 1 000 元的利益,而这恰恰是对方所失去的。

先报价还会使对方集中力量对报价发起进攻,迫使己方一步步降价。在一方报价后,谈判对手会对该报价提出各种质疑,不断向对方施加压力,却并不透露他们自己究竟肯出多高的价格。在这种情况下,先报价的一方应坚持让对方提出他们的交易条件,以免使己方在随后的磋商中陷入被动。

【特别提示】

后报价的利弊正好和先报价相反。其有利之处是:对方在明处,可以根据对方的报价及时地修改己方的价格,以争取最大的利益。后报价的弊病也很明显,即被对方占据了主动,而且必须在对方划定的价格范围内进行谈判。

(2) 报价先后的考虑因素。一般情况下,先报价要比后报价更有利,但有时选择后报价不仅十分有效,而且是非常必要的。在选择报价先后时,谈判者应充分考虑下述几个方面的因素。

① 谈判对抗程度。在冲突程度较高的商务谈判中,能否把握谈判的主动权往往至关重要,先报价可以以此规定谈判过程的起点。并以此影响以后的谈判过程,使自己一开始就占据主动。

在较为合作的谈判场合,先报价与后报价则没有多大差别,因为谈判双方都将致力于寻找共同解决问题的途径,而不是试图用压力去击垮对方。

② 谈判实力与地位。如果我方的谈判实力强于对方,或者我方在谈判中处于相对有利的地位,那么我方先报价是有利的。尤其是在对方对本次交易的市场行情不太熟悉的情况下,先报价的好处就更大。

如果己方实力较弱,又缺乏必要的谈判经验,应让对方先报价。因为这样就可以通过对方的报价来了解对方的真实动机和交易起点,以便对己方的报价做出必要的调整。

③ 商业习惯。一般的商业习惯是,发起谈判的一方通常应先行报价。在有些商务谈判中,报价的先后次序似乎已有一定的惯例,如货物买卖谈判,多半是由卖方先报价,买方还价,与之相反的做法则比较少见。

④ 谈判双方关系。谈判对方是老客户,双方有较长时间的业务往来,彼此比较信任,而且双方合作得很好,那么,谁先报价都无所谓。

【特别提示】

若谈判双方有时出于各自的打算,都不先报价,这时可以采取“故意说错话”的方式赢得主动,如你不妨突然说一句:“噢!我知道,你一定是想付 30 元!”对方此时可能会争辩:“你凭什么这样说?我只愿付 20 元。”他这么一辩解,实际上就先报了价,你尽可以在此基础上讨价还价了。或者报出一个价发现对方很感兴趣,则说:“我说的是那种商品,你要的这种商品要贵一些。”

2) 报价方式

(1) 西欧式报价。卖方先报出一个留有较大余地的价格,然后通过给予各种优惠,如数量折扣、价格折扣和支付条件上的优惠(如延长支付期限、提供优惠信贷等)来逐步接近买方的条件,最终达成交易。实践证明,这种报价方法只要能够稳住买方,往往会有一个不错的结果。

(2) 日本式报价。卖方将最低价格列在价格表上,以求首先引起买主兴趣。由于这种交易价格的交易条件很难全部满足买方的需要,如果买主要求改变有关条件,则卖主就会相应提高价格。因此,买卖双方最后成交的价格往往高于价格表中的价格。

日本式报价一方面可以排斥竞争对手而将买方吸引过来,取得与其他卖主竞争中的优势和胜利;另一方面,当其他卖主败下阵来纷纷走掉时,买方原有的市场优势就不复存在了,买方想要满足一定需求,即只好任卖方一点一点地把价格抬高才能实现。

一般而言,日本式报价有利于竞争,西欧式报价则比较符合人们的心理。

4. 报价技巧

(1) 加法报价。加法报价是指在商务谈判中,有时怕报高价会吓跑客户,就把价格分解成若干层次渐进提出,使若干次的报价,最后加起来仍等于当初想一次性报出的高价。

例如,文具商向画家推销一套笔、墨、纸、砚。如果他一次报高价,画家可能根本不会买。但文具商可以先报笔价,要价很低;成交之后再谈墨价,要价也不高;待笔、墨卖出之后,接着谈纸价,再谈砚价,抬高价格。画家已经买了笔和墨,自然想“配套”,不忍放弃纸和砚,文具商在谈判中便很难在价格方面做出让步了。

采用加法报价,卖方多半是靠所出售的商品具有系列组合性和配套性。买方一旦买了组件 1,就无法割舍组件 2 和组件 3 了。针对这一情况,作为买方,在谈判前就要考虑商品的系列化特点,谈判中及时发现卖方“加法报价”的企图,挫败这种“诱招”。

(2) 除法报价。除法报价是一种价格分解术,以商品的数量或使用时间等概念为除数,以商品价格为被除数,得出一种数字很小的价格,使买主对本来不低的价格产生一种便宜、低廉的感觉。

如保险公司为动员液化石油气用户参加保险,宣传说:参加液化气保险,每天只交保险费 1 元,若遇到事故,则可得到高达 1 万元的保险赔偿金。相反,如果说,每年交保险费 365 元,效果就差多了。因为人们觉得 365 元是个不小的数字,而用“除法报价法”说成每天交 1 元,人们听起来在心理上就容易接受了。

(3) 组合报价。报价不仅要考虑主要商品的价格,还要考虑其配件等辅助商品的价格。



许多厂商采用组合报价,对主要商品报低价,但对辅助商品却报高价,并由此增加赢利。例如,某些设备报价相对较低,但专用耗材的价格却较高。

(4) 差别报价。差别报价是指在商务谈判中针对客户性质、购买数量、交易时间、支付方式等方面的不同,采取不同的报价。例如,对老客户或大批量需求的客户,为巩固良好的客户关系或建立起稳定的交易联系,可适当实行价格折扣;对新客户,有时为开拓新市场,也可给予适当让利;商品需求旺季报价高,需求淡季报价低;一次性付款的报价低,分期付款报价高。

(5) 浮动报价。一些长期项目或有后续费用发生的项目,考虑未来可能发生的费用,报价时可在基本价格确定后留有一定的浮动空间。例如,大型工程的工期一般短则一两年,长则五六年甚至十年以上,施工期间有许多事先无法预知的费用要发生,可以报出可确定的工程造价,后续发生的施工临时费用按双方认可的方式核算。

(6) 对比报价。在报价时将本商品的价格与另一可比商品的价格进行对比,以突出相同使用价值的不同价格;将本商品的价格与另一种商品的价格进行对比,以突出相同价格的更高使用价值,往往可以增强报价的可信度和说服力,一般有很好的效果。例如,推销员对顾客说:“这支笔是贵了些,但也只相当于两包红塔山。一支笔可以用四五年,而两包红塔山只能抽两天。”

(7) 数字陷阱。数字陷阱是指卖方抛出自己制作的成本构成计算表(其项目繁多,计算复杂)给买方,用于支持卖方总要价的合理性。在分类成本中“掺水分”,以加大总成本,为卖方的高出价提供证明与依据。数字陷阱一般是在商品交易内容多,成本构成繁杂,成本计算方法无统一标准,或是对方攻势太盛的情形下使用。

(8) 心理报价。对于普通商品,采用尾数报价,会给人价格计算精确、相对低廉的感觉,有利于顾客接受。而对于特殊商品,如名贵西服、珠宝、豪华轿车等采用整数报价,给人高贵、气派的感觉,迎合对方心理。

【特别提示】

在报价时,一般应注意以下几个问题。

- 报价要坚定而果断地提出,没有保留,毫不犹豫,这样才能给对方留下己方认真而诚实的印象。欲言又止、吞吞吐吐必然会导致对方对自己不信任。
- 报价必须非常明确清楚,把几个要件一一讲清楚,必要时要向对方提供书面的开价单,或一边讲一边写出来,让对方看清楚,使对方准确地了解己方的期望,含混不清易使对方产生误解。
- 不要对所报价格做过多的解释、说明和辩解,也没有必要为那些合乎情理的事情进行解释和说明,因为对方肯定会对有关问题提出质询。如果在对方询问之前,己方主动地加以说明,会使对方意识到己方最关心的问题是什么,而这种问题对方有可能尚未考虑过,有时过多地说明和辩解会使对方从中找出破绽或突破口。

3.2.2 价格解释与评论

1. 价格解释

价格解释是指报价方就其报价的依据、计算方式等所做的介绍、说明或解答。

价格解释对于交易双方都有重要作用。从报价方来看,可以利用价格解释,充分表白所报价格的真实性和合理性,增强其说服力,迫使对方接受报价或缩小讨价的期望值;从交易对方来看,可以通过报价方价格解释分析讨价还价的余地,进而确定价格评论应针对的要害。

通常一方报价完毕之后,另一方会要求报价方进行价格解释。在解释时,必须遵守一定的原则,即不问不答、有问必答、避虚就实、能言不书。

(1) 不问不答是指对方不主动问的问题报价方不要回答。其实,对于对方未问到的一切问题,都不要进行解释或答复,以免造成言多必失的结果。

(2) 有问必答是指对对方提出的所有有关问题,都要一一做出回答,并且要很流畅、很痛快地予以回答。经验告诉人们,既然要回答问题,就不能吞吞吐吐、欲言又止,这样极易引起对方的怀疑,甚至会提醒对方注意,从而穷追不舍。

(3) 避虚就实是指对己方报价中比较实质的部分应多讲一些,对于比较虚的部分,或者说水分含量较大的部分,应该少讲一些,甚至不讲。

(4) 能言不书是指能用口头表达和解释的就不要用文字来书写,因为当表达中有误时,口述和笔写的东西对自己的影响是截然不同的。有些国家的商业习惯是只承认纸上的信息而不重视口头信息,因此要格外慎重。

【小链接】

某厂家向一个公司经理推销自己生产的专利产品:防克菜篮——一种可以防止短斤少两的菜篮,希望由该公司总经销。其他方面都没有问题,但是双方在价格问题上始终谈不拢,一次、两次、三次,都因价格问题而使谈判失败。第四次,厂家改变了策略,双方刚一见面,对方就说:“价格不降,我们不能接受,即使再谈也没有用。”厂家马上回答说:“经理先生,今天我不是来同您谈价格的,我是有一个问题要向您请教。”经理愉快地答应了。坐定后,厂家说:“听说您是厂长出身,曾经挽救过两个濒临倒闭的企业。您能不能给我们一些点拨?我们的菜篮正如您所说,价格偏高,所以销售第一站在您这里就受阻了。再这样下去,工厂非倒闭不可。您有经营即将倒闭的企业的经验,您能不能告诉我,如何才能降低这菜篮子的成本,达到您所要求的价格而我们又略有盈余呢?”

然后,厂家与经理逐项算账,从原材料型号、价格、用量,到生产工艺、劳务开支等,进行了详细核算,并对生产工艺进行了多方改进,结果价格只是微微降了一些。当然,对经理所付出的劳动,厂家报以真诚的感谢,送上一个礼品以示谢意,同时表示一定接受经理的意见,在工艺上进行改进,以减少生产成本。然后,当厂家再谈到总经销价格时,对方没有任何犹豫就接受了,并说:“看来这个价格的确不能再降,你们做了努力,我们试试吧。”

(资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/508cf750ad02de80d4d840c3.html>.)

2. 价格评论

价格评论是指对交易一方所报价格及其解释的评析和论述。

价格评论对于谈判双方而言都有很大的影响,从接受报价方来看,可针对报价方价格解释中的不实之处,指出其报价的不合理之处,从而在讨价还价之前先压一压“虚头”、挤一挤“水分”,为之后的价格谈判创造有利条件;从报价方来看,其实是对报价及其解释的反馈,便于了解对方的需求、交易欲望,以及最关切的问题,利于进一步的价格解释并对讨价还价有所准备。



价格评论的原则是:针锋相对,以理服人。具体主要包括以下技巧。

(1) 既要猛烈,又要掌握节奏。猛烈,指准中求狠。既切中要害、猛烈攻击、着力渲染,报价方不承诺降价,买方就不松口。掌握节奏,就是评论时不要像“竹筒倒豆子”,一下子把所有问题都摆出来,而是要一个问题一个问题地发问、评论,把报价方一步一步地逼向被动,使其不调价就下不了台。

(2) 重在说理,以理服人。对于对方的价格评论,报价方往往会以种种理由辩解,而不会轻易就范认输。因为,认输就意味着必须降价(提价),并有损自己的声誉。所以,己方必须以“价格分析材料”“报价方解释中的漏洞”等为依据,充分说理,以理服人。同时,既然是说理,评论中虽攻击猛烈,但态度、语气切忌粗暴,而应心平气和。只有在报价方死不认账,“无理搅三分”时,方可以严厉的口吻对其施加压力。

(3) 既要自由发言,又要严密组织。在价格谈判中,一方参加谈判的人员虽然都可以针对对方的报价及解释发表意见,加以评论,但是,鉴于对方也在窥测己方的意图,摸己方的“底牌”,所以,绝不能每个人想怎么评论就怎么评论,而是要事先精心谋划,然后在主谈人的暗示下,其他人员适时、适度发言。这样,既显示出己方内部立场的一致,向报价方施加心理压力,又不给对方可乘之机。

(4) 评论中再侦察,侦察后再评论。交易一方进行价格评论时,报价方以进一步的解释予以辩解,这是正常的现象。对此,不仅应当允许并注意倾听,而且应善于引发,以便侦察反应。实际上,谈判需要舌头,也需要耳朵。通过报价方的辩解,可以了解更多的情况,便于调整进一步评论的方向和策略。如果又抓到了新的问题,则可使评论逐步向纵深发展,从而有利于赢得价格谈判的最终胜利。否则,不耐烦听取报价方的辩解,往往之后的进一步评论就会缺乏针对性,甚至会转来转去就是那么几句话,反而使谈判陷入“烂泥潭”。

【小链接】

我国某铝厂为进口意大利B公司的先进技术设备,派代表前往意大利进行谈判。对方派出了公司总裁、副总裁和两名高级工程师组成的谈判小组与中方进行谈判。

谈判一开始,B公司采用先报价、开高价的谈判手法,抛出了一个高于世界市场上最高价格的筹码。中方主谈是铝厂精通技术的厂长,也精通谈判之道,等到对方报价、吹嘘完毕后,他很有礼貌地向对方说:“我们中国人是最讲究实际的,请你们把图纸拿出来看看吧!”等到对方把图纸摊开来,中方主谈不慌不忙地在图纸上比画着,中肯而又内行地分析出哪些地方不够合理,哪些地方又不如某国家的先进……眼看对方代表面面相觑,无法下台,中方主谈又很精明地给他们一个台阶:“贵公司先进的液压系统是对世界铝业的重大贡献……”接着又不无讽刺地说:“……我们在20年前就研究过。”B公司的谈判代表被深深地折服了,对方主谈由衷地说:“了不起,了不起……你们需要什么,我们就提供什么,一切从优考虑!”

结果该铝厂以极为优惠的价格引进了一套世界先进的铝加工设备,为企业节省了一大笔资金。

(资料来源:石宝明.商务谈判[M].大连:大连理工大学出版社,2008.)

【特别提示】

价格评论中,作为报价方,应对策略应当是:沉着解答。不论对方如何评论、怎样提问,甚至发难,也要保持沉着,始终以有理、有利、有节为原则,并注意运用答问技巧,不乱方寸。

“智者千虑，必有一失”，对于对方抓住的明显矛盾之处，也不能“死要面子”，适当表现出“高姿态”，会显示交易诚意，化解冲突。

3.2.3 商务谈判讨价

讨价是指谈判中一方在首先报价并进行价格解释之后，对方如认为离自己的期望目标太远，或不符合自己的期望目标，则在价格评论的基础上要求对方改变报价的行为。

1. 讨价方式

(1) 笼统讨价。笼统讨价是指从总体上提出请对方改善报价的要求。一般说法多为：“贵方价格不合理，我方难以接受，请予以改善。”“我方意见已讲明，贵方应做出表明诚意的举动，否则我们无法合作。”，等等。这种讨价方式可在第一次要价时，也可以在交易复杂又缺乏研究分析资料的情况下使用。

(2) 具体讨价。具体讨价是指将讨价内容分成若干部分，如技术费，设备、零件费，资料费，培训费，技术服务费等，然后以不同理由进行不同程度的讨价。这种讨价方式常用于对方第一次改善价格之后，或水分较少、内容简单的报价的讨价。

2. 讨价技巧

(1) 以理服人。讨价是启发、诱导报价方调整价格，以便为己方还价做准备。讨价是伴随着价格评论进行的，一般来说，报价方的价格解释总会有这样那样的破绽，以适当方式指出报价的不合理之处时，报价者大都有所松动。可能会以“我们再核算一下”“这项费用可以考虑适当降低”等为托词，对报价做出改善。

【特别提示】

讨价务必保持平和的气氛，充分说理，以理服人，以求最大的收益；反之，此时若“硬压”对方，可能过早地陷入僵局，对谈判不利。

(2) 强调额外利益。讨价可通过强调己方交易条件给对方带来的额外利益，争取对方价格的调整。如订货量大、交货期长、服务内容少、付款方式有利于对方等。

(3) 控制次数。讨价次数既是一个客观数，又是一个心理数。俗话说“事不过三”，其实就是个“心理数”。一次，理所当然；二次，理解（可以忍受）；三次，可能产生反感（对抗）；四次，不予理会。所以在心理上，人们可以顺利进行二次讨价，第三次就要视情况而定了。

3.2.4 商务谈判还价

所谓还价，是指谈判一方根据对方的报价和自己的谈判目标，主动或应对方要求提出己方的价格条件。

1. 还价的原则

(1) 摸清对方报价。在还价之前必须充分了解对方报价的全部内容，逐项核对对方报价中所提及的各项交易条件，注意倾听对方的解释和说明，探询其报价依据或弹性幅度。只有把这一切搞清楚，才能提出合理的还价。

(2) 还价在双方价格协议区间内。还价应掌握在双方价格协议区间内，即谈判双方互



为临界点之间的范围,超过此界线,谈判难以获得成功。

【特别提示】

如果对方的报价超出己方价格谈判协议区的范围,与己方要提出的还价条件相差甚大时,不必草率地提出自己的还价,而应先拒绝对方的报价。必要时可以中断谈判,给对方一个重新出价的机会,让对方另行报价。

(3) 综合权衡。还价时要将技术、商务、财务等各方面的数字、条件和资料联系起来,综合考虑,恰当还价。

2. 还价方式

按照谈判中还价的项目,还价方式可分为总体还价和分项还价。

(1) 总体还价。总体还价即“一揽子”还价,它是与全面讨价对应的还价方式。

(2) 分项还价。分项还价即具体项目还价,它是与具体讨价对应的还价方式。

3. 还价起点

还价起点是指第一次还价的价位。还价起点的高低直接关系到双方的经济利益,也影响着价格谈判的进程和成败。确定还价起点要考虑以下因素。

(1) 报价中的水分。价格磋商中,虽然经过讨价,报价方对其报价做出了调整,但仍然有一定的水分。因此,对方重新报价中的水分是确定还价起点的第一项因素。从买方来讲,对于所含水分较少的报价,还价起点应当较高,以使对方同样感到交易诚意;对于所含水分较多的报价,或者对方报价只做出很小的调整,便千方百计地要求己方立即还价者,还价起点就应较低,以使还价与成交价格的差距同报价中的水分相适应。

(2) 成交差距。从买方来讲,卖方报价与己方准备成交的价格目标的差距越小,其还价起点应当较高;对方报价与己方准备成交的价格目标差距越大,还价起点就应较低。

【特别提示】

不论还价起点高低,都要低于己方准备成交的价格,以便为以后的讨价还价留下余地。

4. 还价技巧

(1) 投石问路。投石问路是指谈判者有意提出一些假设条件,通过对方的反应和回答,来琢磨和探测对方的意向与底细,摸清情况再予以还价。

例如,“如果我们购买的数量增加一倍,你方的价格是多少?”“如果我们自己供给材料(或工具或技术)呢?”“如果我们在你处购买全套设备呢?”,等等。

【特别提示】

此策略一般是在市场价格行情不稳定、无把握,或是对对方不大了解的情形下使用。实施时要注意:提问要多,且要做到虚虚实实,像煞有介事;要让对方难以摸清你的真实意图。

(2) 吹毛求疵。吹毛求疵就是故意挑剔毛病,使对方的信心降低,从而为还价做好铺垫。

【小链接】

美国谈判学家罗切斯特有一次去买冰箱,他所要的冰箱每台售价为 249.5 美元。

罗切斯特走过去这儿瞧瞧,那儿摸摸,然后对营业员说:“这冰箱不光滑,有点儿小瑕疵。”

罗切斯特又问营业员：“你们这一型号的冰箱一共有几种颜色？”营业员告诉他有32种颜色，并马上为他拿来了样品本。

罗切斯特指着店里没有那种颜色的冰箱说：“这种颜色与我的厨房的颜色正好匹配。其他颜色与我家厨房的颜色都不是太协调。”

过了一会儿，罗切斯特又打开了冰箱，看了里面的结构后问营业员：“这冰箱附有制冰器？”营业员回答说：“是的，这个制冰器一天24小时都可以为你制造冰块，每小时只要2分钱的电费。”

罗切斯特听了后说：“哎呀，这太不好了，我孩子有哮喘，医生说绝对不能吃冰，绝对不行。你可以帮助我把这个制冰器拆下来吗？”

营业员说：“制冰器是无法拆下来的，它是和制冷系统连在一起的。”

罗切斯特又接着说：“我知道，但是这个制冰器对我根本没有用，却要我付钱，这太不合算了。”

罗切斯特在购买冰箱过程中，再三挑剔，到了近乎不近情理的地步，但他指出的毛病又在情理之中，且又有购买的意愿，卖主只好耐心解释。结果罗切斯特以相当低的价格——不到200美元买回了那台冰箱。

（资料来源：刘志超，商务谈判[M]，广州：广东高等教育出版社，2006.）

【特别提示】

提出的挑剔问题应恰到好处，把握分寸，对提出的问题和要求不能过于苛刻，如果把针尖大的毛病说成比鸡蛋还大，很容易引起对方的反感，认为你没有合作的诚意。此外，提出的问题一定是对方商品中确实存在的，而不能无中生有。

（3）先造势后还价。先造势后还价的基本做法是在对方开价后不急于还价，而是指出市场行情的变化态势（涨价或降价及其原因），或是强调本方的实力与优势（明示或暗示对方的弱势），构筑有利于本方的形势，然后再提出本方的要价。

运用此技巧可以给对方造成心理压力，从而使其松动价格立场，并做出让步。但运用不当，有可能吓跑对方，或使对方产生抵触情绪，从而招致对方的顽强反击，使谈判步履维艰或不欢而散。

【特别提示】

先造势后还价一般是在对方有求于与本方达成交易，且市场行情明显有利于本方，或本方优势突出的情形下使用。实施时，造势要有客观事实依据，表达的语气要肯定，还价的态度要坚决，同时根据需要，灵活掌握造势的尺度。

（4）积少成多。积少成多是指为了实现自己的利益，通过耐心地一项一项地谈、一点一点地取，达到聚沙成塔、集腋成裘的效果。

积少成多的可行性在于：①人们通常对微不足道的事情不太计较，也不愿为了一点儿利益的分歧而影响交易关系。这样，买方便可以利用这种心态将总体交易内容进行分解，然后逐项分别还价，通过各项获得的似乎微薄的利益，最终实现自己的利益目标。②细分后的交易项目因其具体，容易寻找还价理由，使自己的还价具有针对性和有根有据，从而易于被卖方所接受。

（5）感情投资。谈判中的人际关系因素至为重要，想使自己在谈判中提出的各项意见、建议能被对方认真倾听和充分接受，最有效的是首先必须和自己的谈判对手建立起信任与



友情。还价中,感情投资的运用一般有以下要求。

① 尊重对手。对于谈判对手必须充分尊重,而绝不应敌视。要做到台上是对手,台下是朋友。要注意展示自己的修养和人格魅力。

② 互谅互让。谈判过程中要从大局出发,善于寻求共同利益,求同存异。对于一些较为次要的问题,不要过分计较并主动迎合对方,使对方觉得你能站在他的角度考虑问题,从而赢得好感。

③ 多交流沟通。注意利用谈判中的间隙机会,谈论业务范围以外对方感兴趣的话题,借以增加交流,增进友情。对于彼此之间有过交往的,要常叙旧,回顾以往合作的经历和取得的成功,增强此次合作的信心。

3.2.5 讨价还价中的让步

谈判中讨价还价的过程就是让步的过程,只有在价格磋商中相互让步,经过多轮的讨价还价互相靠拢,才能最终实现交易目标。

1. 让步的原则

(1) 只在最需要的时候让步。让步通常意味着妥协和某种利益的牺牲,对让步一方来说,做出让步的承诺就要失去一定的利益,不是迫不得已,不要轻易让步。

(2) 让步应有明确的利益目标。让步的根本目的是保证和维护己方的利益。通过让步从对方处获得利益补偿;通过让步换取对方更大的让步;通过让步来实现既定利益。

(3) 正确选择让步时机。让步的时机能够影响谈判的效果。如果让步过早,容易使对方认为是“顺带”得到的小让步,这将使对方得寸进尺;如果让步过晚,除非让步的价值非常大,否则将失去应有的作用。一般而言,主要的让步应在成交期之前,以便影响成交机会,而次要的、象征性的让步可以放在最后时刻,作为最后的“甜头”。

(4) 把握“交换”让步的尺度。谈判中“交换”让步是一种习惯性的行为,但要注意:一方在让步后应等待和争取对方让步,在对方让步前,绝对不要再让步。

(5) 让步要分清轻重缓急。让步是一种有分寸的行为,要分清轻重缓急。为了在谈判中争取主动,保留余地,一般不要首先在原则问题、重大问题上让步,也不要首先在对方还未迫切要求的事项上让步。

(6) 及时挽回失误。在商务谈判中,一旦出现让步失误,在协议尚未签订之前,应采取巧妙的方式予以收回。值得注意的是,收回让步一定要坦诚承认,及时收回,不可拖延,以免造成更大失误。

(7) 严格控制让步的次数、频率和幅度。一般认为,谈判中让步的次数不宜过多,过多不仅意味着利益损失大,而且影响谈判者的信誉、诚意和效率;频率也不可过快,过快容易鼓舞对方的斗志和士气;幅度更不可过大,过大可能会使对方感到己方报价的“水分”大,这样只能使对方攻击得更猛烈。

【特别提示】

不要让对方轻易得到己方的让步,哪怕是微小的让步,从心理学的角度分析,人们对轻易得到的东西通常是不加珍惜的。

2. 让步的实施步骤

(1) 确定让步的幅度。该步骤在准备阶段就应完成,谈判人员可从以下两方面确定让步的幅度。

一是确定此次谈判对谈判各方的重要程度,可以说,谈判对哪一方的重要程度越高,那么,这一方在谈判中的实力就越弱。

二是确定己方可接受的最低条件,也就是己方能做出的最大限度的让步。

(2) 确定让步的方式。不同的让步方式可传递不同的信息,产生不同的效果。在现实的商务谈判中,由于交易的性质不同,让步没有固定的模式。

(3) 选择让步的时机。让步的时机与谈判的顺利进行有着密切的关系,根据当时的需要,既可我方先于对方让步,也可后于对方让步,甚至双方同时做出让步。让步时机选择的关键在于,应使己方的小让步给对方造成大满足的感受。

(4) 衡量让步的结果。衡量让步的结果可以通过衡量己方在让步后具体的利益得失与己方在做出让步后所取得的谈判地位,以及讨价还价力量的变化来进行。

3. 让步的方式

让步幅度要逐步递减,给对方一种让步越来越艰难的感觉,直到最后不再让步,对方也会适可而止。

4. 让步的策略

(1) 先苦后甜。先苦后甜是指在谈判中先用苛刻的条件使对方产生疑虑、压抑等心态,以大幅度降低对手的期望值,然后在实际谈判中逐步给予优惠或让步,使对方的心理得到满足而达成一致。

人们对外界的刺激总是先入为主,如果先入刺激为甜,再加一点苦,则觉得更苦;相反,若先入刺激为苦,再加一点甜,则觉得更甜。该技巧就是用“苦”降低对方的期望值,用“甜”满足对方的心理需要,因而较容易实现谈判目标。

【特别提示】

先苦后甜策略的应用是有限度的,在决定采用时要注意避免“过犹不及”,所提出的条件不能过于苛刻,要掌握分寸。

(2) 步步为营。步步为营是指谈判者在谈判过程中步步设防,试探着前进。己方做出了一点让步,就缠住对方不放,要求对方也做出让步,以消耗对方的锐气,坚守自己的阵地。

【特别提示】

使用步步为营技巧应注意做到:有理有据,使对方觉得情有可原;退让小而缓,使对方感到己方的每一次让步都是做出了重大牺牲。一般情况下,己方做出一次让步后,需坚持要对方也做出一次或多次对等(或是较大)的让步,然后己方才有可能做出新一轮的让步。

(3) 唱红白脸。唱白脸的人先与对方交锋,他通常强硬刻板,让对手产生极大的反感。当谈判进入僵持状态时,唱红脸的人则及时表现出体谅对方的难处,放弃己方的某些苛刻条件和要求,做出一定的让步。实际上,做出这些让步之后,所剩下的那些条件和要求恰恰是原来设计好的必须全力争取达到的目标。



【特别提示】

- 红白脸策略往往在对手缺乏经验、很需要与你达成协议的情境下使用。实施时,扮演“白脸”的,既要表现得态度强硬,又要保持良好的形象;扮演“红脸”的,应是主谈人,他一方面要善于把握谈判的条件,另一方面也要把握好出场的火候。
- 一个人也可以扮演红白脸,比如说:“如果我能做决定,我会非常愿意接受你的报价,可是我老板只关心价格。”

(4) 声东击西。声东击西又被称作“明修栈道,暗度陈仓”,具体做法是在己方无关紧要的或不成问题的交易条件上纠缠不休,大做文章,通过这些次要问题的让步,在对方不知不觉中保证己方关键利益的实现。

【小链接】

大学教师卡洛斯准备购买一栋小洋楼作为消夏别墅。在与卖主商谈了几天后,基本价格已经达成了一致,并且屋主同意再出 100 美元作为房屋的清洁费用,以显示他的让步态度。其实卡洛斯心里非常明白,认真说来,这并不是对方所做出的让步,因为美国加利福尼亚州的法律明文规定,卖主必须主动把房屋打扫干净。因此卡洛斯还期望着卖主在其他方面做出让步,而卖主也了解对方这一心理企图。

在双方签约的那一天,双方约好在早上 9 点会面。会面之前,卡洛斯心里还在盘算要如何和卖主谈论壁炉和电冰箱的问题。壁炉和电冰箱都是旧的,屋主要搬到田纳西州去,估计不会把这两样笨重的东西带走。这样卡洛斯就希望能把它们列入双方交易的一部分,留下来给他使用。可是事情并没有按照卡洛斯的设想发展下去,因为还没等卡洛斯开口,房屋所有者便先转移了他的注意力,再次谈论起房屋清洁费来,并且推翻了原来的协议,表示不愿意出那 100 美元清洁费用。

屋主这一招果然很奏效,它使得卡洛斯不得不暂时搁下壁炉和电冰箱的问题,又大费口舌地同对方争论起房屋清洁费的问题。通过双方进一步辩论,屋主终于被说服维持原来的协议,支付那 100 美元清洁费,卡洛斯心里感到很高兴。后来虽然卡洛斯说服了屋主没有将壁炉和电冰箱搬走,但是并没有像卡洛斯所期望的那样包含在双方的交易价格中,而是由他另外加价购买下来。

(资料来源:吕晨钟. 学谈判必读的 95 个中外案例[M]. 北京:北京工业大学出版社,2005.)

(5) 互惠互利。谈判不仅仅是有利于某一方的洽谈,一方做出了让步,必然期望对方对此有所补偿,获得更大的让步。为了能顺利地争取对方互惠互利的让步,商务谈判人员可采取以下两种技巧。

① 当己方谈判人员提出让步时,向对方表明,我们做出这个让步是与公司政策或公司主管的指示相悖的。因此,己方同意这样一个让步,对方也必须在某个问题上有所回报,这样我们回去也好有个交代。

② 把己方的让步与对方的让步直接联系起来,表明己方可以做出这次让步,只要对方能在己方要求问题上让步,一切就不存在问题。谈判高手总是用条件句“如果……那么……”来表述自己的让步,“如果……”是明确要求对方做出的让步内容,“那么……”是己方可以做出的让步。这种表达有两个作用,一是己方的让步是以对方的让步为条件的,对方如果不做出相应让步,己方的让步也就不成立了;二是指定对方必须做出己方所需要的让步,以免对方用无关紧要的、不痛不痒的让步来搪塞。

(6) 无损让步。无损让步是己方的让步并不减少自己的利益,甚至实际未做任何让步,而对手却感到你在让步的让步技巧。

无损让步可采取以下方法。

- ① 向对手说明,其他大公司或者有地位、有实力的人也接受了相同的条件。
- ② 明示或者暗示这次谈判成功将会对以后的交易产生有利的影响。
- ③ 反复向对手保证他享受了最优惠的条件。
- ④ 尽量圆满、严密、反复地解释自己的观点、理由,详尽地提供有关证明、材料,注意不要正面反对对方的观点。
- ⑤ 反复强调己方某些优厚条件,如交货日期、付款方式、运输问题、售后服务甚至保证条件等。
- ⑥ 努力帮助对方了解自己产品的优点和市场行情。
- ⑦ 全神贯注地倾听对方的讲话,不要打岔,不要反驳,在恰当的时候重述对方的要求和处境。通常人们都喜欢自己被别人了解,“人们满意时,就会付出高价。”

5. 阻止对方进攻的策略

(1) 限制策略。

① 权力限制。上司的授权、公司的政策,以及交易的惯例限制了谈判人员所拥有的权力。一个谈判人员的权力受到限制后,可以很坦然地对对方的要求说“不”。如果你告诉对方“我没有权力批准这项费用,只有我们的董事长能够批准,但目前他正在国外,联系不方便。”那么对方就会意识到,在这件事上你不会怎么让步了。精于谈判之道的人都信奉这样一句名言:在谈判中,受了限制的权力才是真正的权力。

② 财政限制。这是利用己方在财政方面所受的限制,向对方施加影响,达到防止其进攻目的的一种策略。例如,买方可能会说:“我们很喜欢你们的产品,遗憾的是,公司预算只有这么多。”卖方则可能表示:“我们成本就这么多,因此价格不能再低了。”向对方说明你的困难甚至面临的窘境,往往能取得比较好的效果。

③ 资料限制。当对方要求就某一问题进一步解释时,己方可以用抱歉的口气告诉对方:实在对不起,有关这方面的详细资料己方手头暂时没有,或者没有备齐,因此暂时还不能做出答复。对方在听过这番话后,自然会暂时放下该问题,因而阻止对方咄咄逼人的进攻。

④ 其他方面的限制。其他方面的限制包括自然环境、人力资源、生产技术要求、时间等因素在内的限制,都可用来阻止对方的进攻。

【特别提示】

经验表明,限制策略使用的频率与效率是成反比的。限制策略运用过多,会使对方怀疑你的身份、能力及谈判诚意。如果对方认为你不具有谈判中主要问题的决策权,或缺乏谈判诚意就会失去与你谈判的兴趣。

(2) 不开先例。不开先例是指在谈判中,当事人一方为了坚持和实现自己所提出的交易条件而采取对自己有利的先例来约束对方,从而使对方就范,接受自己条件的一种策略。

例如,“你们这个报价,我方实在无法接受,因为我们这种型号产品售价一直是 $\times\times$ 元。”

“ $\times\times$ 公司是我们十几年的老客户,我们一向给他们的回扣是15%,因此,对你们来讲也是一样。”



【特别提示】

采用这一策略时,必须要注意另一方是否能获得必要的情报和信息来确切证明不开先例是否属实。如果对方有事实证据表明,你只是对他不开先例,那就会弄巧成拙,适得其反了。

(3) 示弱以求怜悯。在一般情况下,人们总是同情弱者,不愿落井下石。示弱者在对方就某一问题提请让步,而其又无法以适当理由拒绝时,就装出一副可怜巴巴的样子,进行乞求。例如,若按对方要求去办公司必将破产倒闭,或是他本人就会被公司解雇等,要求对方高抬贵手,放弃要求。

(4) 休会。谈判对手步步紧逼,己方无力招架时,可提请休会,避开对方锋芒,寻求应对之策。同时也可与对手私下沟通,调节谈判气氛。

6. 迫使对方让步策略

(1) 走马换将。“走马换将”是指在谈判桌上的一方遇到关键性问题或与对方有无法解决的分歧时,借口自己不能决定或其他理由,转由他人再进行谈判。这里的“他人”可以是上级、领导,也可以是同伴、委托人等。不断更换己方的谈判代表,有助于形成一种人数、气势的强势,有意延长谈判时间,将消耗对方的精力,促其做出更大让步。

(2) 以林遮木。“以林遮木”比喻人们被事物的总体所掩盖,忽略了事物的重点和要点。以林遮木策略就是,一方故意向另一方提供一大堆复杂、琐碎,甚至多半是不切实际的信息、资料,致使对方埋头查找所提供的资料,却分辨不清哪些是与谈判内容有直接关系的材料,既浪费了时间、精力,还没掌握所需情况,甚至会被对方的假情报所迷惑。以林遮木的另一种表现手法是一方故意向对方介绍较多的情况,以分散对方的注意力,遮盖真实意图或关键所在,造成对方错觉,争取更多的让步。

运用该策略可以转移对方的视线,困扰对方思维,消耗对方的体力与精力,最终实现乱中取胜。

(3) 创造竞争。创造竞争是谈判中迫使对方让步的最有效武器和策略。当一方存在竞争对手时,其谈判的实力就大为减弱,因此,在谈判中,谈判人员应注意制造和保持对方的竞争局面。

具体做法是:进行谈判前多考察几家厂商,同时邀请他们前来谈判,并在谈判过程中适当透露一些有关竞争对手的情况。在与一家厂商达成协议前,不要过早结束与其他厂商的谈判,保持竞争局面。即使对方实际上没有竞争对手,我方也可巧妙地制造假象来迷惑对方。

【小链接】

出售奥运会电视转播权,一直是主办国的一项重大权益。1980年奥运会在莫斯科举行,苏联人当然不会放过这个机会。

在苏联人出售莫斯科奥运会电视转播权之前,购买奥运会电视转播权的最高价格是1976年美国广播公司购买的蒙特利尔奥运会转播权,其售价是2 200万美元。

早在1976年蒙特利尔奥运会期间,苏联人就邀请了美国三家电视网的上层人物到圣劳伦斯河上停泊的苏联轮船阿列克赛·普希金号上,参加了一次十分豪华的晚会。苏联人的做法是分别同三家电视网的上层人物单独接触,提出的要价是21 000万美元现金!这个价格可比历史上最高的奥运会转播权的售价要高出近10倍。之后,苏联人就把美国国家广播

公司、全国广播公司和哥伦比亚广播公司的代表请到了莫斯科,请他们参加角逐。用美国广播公司体育部主任茹恩·阿里兹后来的话说:“他们要我们像装在瓶子里的三只蝎子那样互相乱咬,咬完之后,两只死了,获胜的一只也被咬得爬不起来了。”

这一招似乎很灵,三只蝎子互相乱咬的结果是:在谈判进入最后阶段时,三家电视网的报价分别是:全国广播公司7 000万美元,哥伦比亚广播公司7 100万美元,美国国家广播公司7 300万美元。

这时候,一般人都认为美国国家广播公司会占上风。因为他们以前搞过奥运会转播十次中有八次,经验丰富,而且这次的报价也最高。可是哥伦比亚广播公司突然从德国慕尼黑雇来一个职业中间人鲍克。在鲍克的帮助下,1976年11月苏联谈判代表同哥伦比亚广播公司主席佩里进行了会晤。会晤时达成一项交易,哥伦比亚广播公司同意把价格再次提高,甚至还提出了更多的让步条件。

谈判进行到这个阶段,人们都认为哥伦比亚广播公司已稳操胜券了。可是苏联人在12月初又宣布了新一轮报价。哥伦比亚广播公司的经理们又坐立不安了,于是又返回莫斯科准备最后的摊牌。

最后的摊牌日子是12月15日,苏联人向三家电视网表明:时至今日所得到的结果只不过是每家都有权参加最后一轮的报价。这使美国人极为愤怒,苏联人的这种蛮横无理的做法一时把美国人气跑了。

可是苏联人还是有办法的,第一,它宣布转播权已名花有主,属于美国SATRA公司。这是家极小的公司。苏联人的话听起来就像宣称大美人已与一位两岁的婴儿订婚那么荒唐,苏联人要的就是这个,它又使众多的追求者看到希望。第二,请中间人鲍克再次与三家电视网接触,鲍克能言善辩,长于周旋,是个架梯子的老手。经过这一番努力后,奄奄一息的斗士们终于又爬回了竞技场……

最后,苏联人以8 700万美元的价格把1980年的莫斯科奥运会的转播权售给了美国国家广播公司。这个价格是上届奥运会的4倍,比苏联人原先所实际期待的还要高出1 500万美元。

在这场谈判中苏联人充分认识到了己方所拥有的选择权,并将这种权力的效应力发挥到了极致,从而取得了辉煌的谈判利益。

(资料来源:王爱国,高中玖.商务谈判与沟通[M].北京:中国经济出版社,2008.)

(4) 适当沉默。适当沉默策略是向对方发出调整价格的指令,然后保持沉默。你可以说:“你的价格我们接受不了,请重新出个价吧。”“对不起,你必须调整一下价格。”然后闭口不言。

【小链接】

美国一位著名谈判专家有一次替他邻居与保险公司交涉赔偿事宜。谈判是在专家的客厅里进行的,理赔员首先发表了意见:“先生,我知道你是交涉专家,一向都是针对巨额款项谈判,恐怕我无法承受你的要价,我们公司若是只出100美元的赔偿金,你觉得如何?”

谈判专家表情严肃地沉默着。根据以往经验,不论对方提出的条件如何,都应表示出不满意,因为当对方提出第一个条件后,总是暗示着可以提出第二个,甚至第三个。

理赔员果然沉不住气了:“抱歉,请勿介意我刚才的提议,我再加一点,200美元如何?”

“加一点,抱歉,无法接受。”

理赔员继续说:“好吧,那么300美元如何?”



专家等了一会儿说道:“300 美元,嗯……我不知道。”

理赔员显得有点惊慌,他说:“好吧,400 美元。”

“400 美元,嗯……我不知道。”

“就赔 500 美元吧!”

“500 美元,嗯……我不知道。”

“这样吧,600 美元。”

专家无疑又用了“嗯……我不知道”,最后这件理赔案终于在 950 美元的条件达成协议,而邻居原本只希望要 300 美元!

这位专家事后认为,“嗯……我不知道”这样的回答真是效力无穷。

(资料来源:王爱国,高中玖. 商务谈判与沟通[M]. 北京:中国经济出版社,2008.)

【特别提示】

如果对方用这种策略对付你。你不要还价,只要说一句:“你出个价我们才好谈”就可以。

(5) 虚张声势。在有些谈判中,谈判者在让步时给对方造成一种错觉,似乎他们已经做出了巨大牺牲,但实际上只不过舍弃了一些微不足道的东西。本来满意了,但仍然装作不满意,不情愿成交,等待或要求对方再让步。如谈判人员说:“看起来不错,不过我要先向董事会汇报一下,这样吧,我明天给你最终答复。”第二天,这个谈判人员告诉对方:“天啊,董事会真不好对付。我原以为他们会接受我的建议,可他们告诉我,除非你能把价格再降 200 元,否则这笔生意怕是没希望了。”其实这个谈判人员根本没有向董事会汇报,对手却往往心甘情愿让步。

(6) 软硬兼施。具体做法是:首先让“强硬派”挂帅出阵,将对方的注意力引向自己,采取强硬立场,唇枪舌剑,寸步不让,从气势上压倒对方,给对方在心理上造成错觉,迫使对方让步,或者索性将对方主谈人激怒,使其怒中失态。

估计已获得预期效果时,让己方调和者以缓和的口气和“诚恳”的态度,与对方谈判。

【小链接】

有一回,传奇人物——亿万富翁休斯想购买飞机。他列出 34 项条件,而其中的 11 项是必须要达到的。起先,休斯亲自出马与飞机制造厂商洽谈,但怎么谈都谈不拢。最后搞得这位大富翁勃然大怒,拂袖而去。不过,休斯仍旧不死心,便找了一位代理人,帮他出面继续谈判。休斯告诉代理人,只要能达到那 11 项条件,他便满意了。而谈判的结果是,这位代理人居然把 34 项条件都达到了。休斯十分佩服代理人的本事,便问他是怎么做到的。代理人回答:“很简单,每次谈判一旦陷入僵局,我便问他们——你们到底是希望和我谈呢?还是希望再请休斯本人出面来谈?经我这么一问,对方只好乖乖地说——算了算了,一切就照你的意思办吧!”

(资料来源:石永恒. 商务谈判实务与案例[M]. 北京:机械工业出版社,2008.)

(7) 乘胜追击。用总结性话语鼓励对方:“看许多问题已经解决了,给你的优惠也是空前的,现在就剩这些了。如果不一并解决,那不就太可惜了吗?”“四个难题已经解决了三个了,剩下一个如果也能一并解决,其他的小问题就好办了,让我们再继续努力,好好讨论唯一的难题吧。如果就这样放弃了,大家都会觉得遗憾的。”以上这种说法,往往能使人继续做出让步,争取交易成功。

(8) 欲擒故纵。想要与对方达成交易,却故意装作无所谓,使对方在压力下率先做出让步。

【小链接】

刘某要在出国定居前将私房出售。经过几次磋商,他终于同外地到本城经商的张某达成意向:20万元,一次付清。后来,张某看到了刘某不小心从皮包中落出来的护照等文件,他突然改变了态度。一会儿说房子的结构不理想,一会儿说他的计划还没有最后确定。总之,他不太想买房了,除非刘某愿意在价格上做大的让步。刘某看穿了对方的心思,不肯就范。双方相持不下。

当时,刘某的行期日益逼近,另寻买主已不太可能,但刘某不动声色。当对方再一次上门试探时,刘某说:“现在没有心思跟你讨价还价。过半年再说吧,如果那时你还想要我的房子,你再来找我。”说着还拿出了自己的飞机票让对方看。张某沉不住气了,当场拿出他准备好的20万元现金。其实,刘某也是最后一搏了,他做了最坏的准备,以15万元成交。

(资料来源:陈荣杰.案例式谈判学[M].呼和浩特:内蒙古人民出版社,2000.)

(9) 最后通牒。最后通牒策略是在谈判双方争执不下,对方不愿接受己方交易条件,为了逼迫对方让步,而告知对方如果在一定的考虑期限内不接受己方的交易条件,则己方就宣布谈判破裂并退出谈判。

最后通牒使用时注意以下几点。

① 最后通牒的言辞不要过硬。言辞太锋利容易伤害对方的自尊心,而言辞比较委婉易于为对方考虑和接受。

② 最后通牒的时机要恰当。一般是在己方处于有利地位或最后关键时刻才宜使用最后通牒。经过旷日持久的谈判,对方花费大量人力、物力、财力和时间,一旦拒绝己方的要求,这些成本将付之东流。这样,对方会因无法担负失去这笔交易所造成的损失而做出让步。

③ 最后通牒要留有余地。还价中最后通牒是迫使对方再做让步的一种手段,并非一定是若对方不接受条件,谈判即告破裂。若经最后较量,对方仍坚守立场,为实现交易己方也可自找台阶。

【特别提示】

最后通牒既能帮助,也可能损害提出一方的议价力量。如果对方相信,提出方就胜利了;如果不相信,提出方的气势就会被削弱。从对方的立场来讲,了解掌握这一策略也是十分必要的。因为如果不了解最后通牒的奥妙,很可能被对方的虚张声势所迷惑,付出较大的代价。

3.2.6 打破僵局

谈判进入实质阶段后,谈判各方往往会由于各种原因而相持不下,使谈判陷入僵局。僵局的出现会影响到谈判的进程,如果处理得不好,会导致谈判破裂。因此,作为谈判人员必须能够有效地控制和处理僵局。

1. 僵局产生的原因

僵局产生的原因多种多样,一般而言包括以下几种。



(1) 观点的争执。在讨价还价的谈判过程中,如果双方对某一问题各持自己的看法和主张,那么,越是坚持各自的立场,双方之间的分歧就会越大。这时,双方真正的利益被这种表面的立场所掩盖,于是,谈判变成了一种意志力的较量,当冲突和争执激化,互不相让时,便会陷入僵局。

(2) 对强迫的反抗。在谈判中,当一方向另一方提出不合理的交易条件,强迫对方接受时,被强迫一方出于维护自身利益或是维护尊严的需要,往往是拒绝接受对方强加于己方的不合理条件,从而使双方僵持不下,造成谈判陷入僵局。

(3) 沟通障碍。在谈判中,如果谈判人员抱有强烈的个人偏见或成见,形成先入为主的印象,就往往会引起对方的不满,造成谈判的僵持,使谈判破裂。此外由于谈判人员对信息的理解受其职业习惯、受教育的程度以及为某些领域内的专业知识所制约,从表面上来看,谈判人员对对方所讲的内容似乎已完全理解,而实际上这种理解却常常是主观的、片面的,甚至往往与信息内容的实质情况完全相反。

(4) 谈判人员素质低下。在商务谈判中,导致僵局出现、谈判破裂的另一个主要原因就是谈判人员素质欠佳,在谈判中举止粗鲁,用语不当,造成感情上的强烈对立,双方都感到自尊受到伤害,因而不肯做丝毫的让步,谈判便会陷入僵局。

(5) 谈判环境的改变。在谈判中,可能由于各种意外情况的出现,使谈判本来的环境发生变化,谈判者想推翻原来做出的承诺,由此而造成僵局。

以上是造成谈判僵局的几种因素。谈判中出现僵局是很自然的事情,面对僵局不要惊慌失措或情绪沮丧,更不要一味指责对方没有诚意,要弄清楚僵局产生的真实原因是什么,分歧点究竟是什么,谈判的形势怎样,然后运用有效的策略技巧突破僵局,使谈判顺利进行。

【特别提示】

谈判一方也可能故意制造谈判僵局,这是一种带有高度冒险性和危险性的谈判策略。谈判的一方有意给对方出难题,甚至引起争吵,迫使对方放弃自己的谈判目标而向己方目标靠近。使谈判陷入僵局,其目的是使对方屈服,从而达到有利于己方的交易。

2. 商务谈判僵局的处理原则

(1) 冷静地理性思考。谈判者在处理僵局时,要能防止和克服过激情绪所带来的干扰。一名优秀的谈判者必须具备头脑冷静、心平气和的谈判素养。只有这样才能面对僵局而不慌乱,通过冷静思考,理清头绪,正确分析问题,有效地解决问题。相反,冲动行事对处理僵局不仅不利,反而会带来负面效应。

(2) 协调好双方的利益。当双方在同一问题上发生尖锐对立,并且各自理由充足,均既无法说服对方,又不能接受对方的条件,从而使谈判陷入僵局时,应认真分析双方的利益所在,只有平衡好双方的利益才有可能打破僵局。让双方从各自的目前利益和长远利益两个方面来看问题,寻找双方都能接受的平衡点,最终达成谈判协议。

(3) 语言适度,避免争吵。争吵无助于矛盾的解决,只能使矛盾激化。即使一方在争吵中获胜,另一方无论从感情上还是心理上都难以接受,只能加重双方的对立情绪,不利于打破僵局,达成协议。所以,一名谈判高手是通过据理力争,而不是和对方大吵大嚷来解决问题。

3. 僵局的处理方法

(1) 转换议题。“转换议题”是指先撇开争执的问题,换一个新的议题与对方磋商。当

其他议题取得成功时,再回过头来重新讨论原来陷入僵局的议题,就会比较容易地达成协议。

例如,在价格问题上双方互不相让,僵住了,可以暂时先将其搁置一旁,改谈交货期、售后服务等其他问题,如果在这些议题上双方感到满意了,再回过头重新来谈价格问题,阻力就会小一些,商量的余地也就更大一些,使谈判出现新转机。

(2) 感情联络。“感情联络”是当商务谈判陷入僵局时,谈判的一方巧妙地利用感情因素和手段,影响和改变对方的观点和立场,从而缓解谈判僵局的方法。运用此方法,可以采取向对方讲述己方谈判的诚意;叙述旧情,强调合作的成果;宴请娱乐等方式。

(3) 场外沟通。“场外沟通”是指在谈判桌以外的场合进行沟通解决。谈判中气氛紧张,容易使谈判人员产生压抑、沉闷,甚至烦躁不安的情绪。场外沟通可以不拘形式地就某些僵持问题继续交换意见,在融洽轻松的气氛中消除障碍。

(4) 多种方案选择。“多种方案选择”是一种典型的打破僵局的方法。如果双方仅仅采用一种方案进行谈判,当这种方案不能为双方同时接受时,就会形成僵局。为此,谈判者在谈判准备期间可以准备多种可供选择的方案。一旦一种方案遇到障碍,就可以提供其他的备用方案供对方选择,使谈判顺利进行下去。

(5) 更换谈判人员。谈判人员在争议问题时言语伤害了对方,或谈判人员的主张欠妥,使谈判陷入僵局,可调换人员。在这种情况下调换人员也常蕴含了向谈判对方致歉的意思,向对方发出信号:我方已做好了妥协、退让的准备,希望对方也能做出相应的灵活表示。

(6) 幽默法。当谈判中出现双方争执不下或出现尴尬局面的时候,谈判者可采用幽默的方式缓解紧张气氛,从而避免矛盾的激化。

【小链接】

有一段时期,苏联与挪威曾经就购买挪威鲱鱼进行了长时间的谈判。在谈判中,深知贸易谈判诀窍的挪威人,开价高得出奇。苏联的谈判代表与挪威人进行了艰苦的讨价还价,挪威人就是坚持不让步。谈判进行了一轮又一轮,代表换了一个又一个,还是没有结果。为了解决这一贸易难题,苏联政府派柯伦泰为全权贸易代表。柯伦泰面对挪威人报出的高价,针锋相对地还了一个极低的价格,谈判像以往一样陷入僵局。挪威人并不在乎僵局。因为不管怎样,苏联人要吃鲱鱼,就得找他们买,那是“姜太公钓鱼,愿者上钩”。而柯伦泰是拖不起也让不起,而且非成功不可。情急之余,她对挪威人说:“好吧!我同意你们提出的价格。如果我的政府不同意这个价格,我愿意用自己的工资来支付差额。但是,这自然要分期付款。”堂堂的绅士能把女士逼到这种地步吗?所以,在忍不住一笑之余,挪威谈判人员就一致同意将鲱鱼的价格降到一定标准。柯伦泰用幽默法完成了她的前任历尽千辛万苦也未能完成的工作。

(资料来源:周海涛.商务谈判成功技巧[M].北京:中国纺织出版社,2006.)

(7) 以理服人。以理服人是指用充分的有关依据、资料,用理性温和的语言和严密的逻辑推理来影响和说服对方,从而缓和关系,打破僵局。此法在运用时要考虑对方的情感和面子,严禁说教。

(8) 视而不见。对于态度强硬的谈判对手,尽可能漠视他的态度,不予理睬。

【小链接】

中意双方就合资兴建一个合资公司进行了多轮的谈判。双方争执的焦点在于,对许可



产品中方和合资企业是否有出口权。意方担心扩大出口数量和多开出口渠道会打破自己的价格体系,占领自己的国际市场,故反对中方和合资企业出口。中方同样基于自己的利益不愿放弃出口权。双方互不相让,争执不下。在第三轮谈判的最后一天,意方宣布终止谈判,以示在此问题上决不让步,谈判破裂。

由于意方用终止谈判的方式向中方施加压力,以图迫使中方全面让步,因而使中方谈判代表忧心忡忡。后来,中方召集大家研究对策,经过认真分析,认识到以下几点:其一,此项目投资大,意方目光是长远的,这次来中国事先是进行过充分的可行性调查研究的。其二,意方洽谈此项目意在投石问路,打开中国市场。另外,在中国,中方公司是最佳的合作伙伴,因为无论技术还是产品,它都是一流的。再者,如果意方在此领域第一个洽谈的项目就宣告失败,那么要想在中方继续投资办厂将难上加难。因此,意方不会轻易放弃这项合作。

最后,中方公司领导班子在做出了正确的分析之后,不再担心谈判破裂,并决心耐心等待。

几天以后,意方撑不住了,主动发来电传,再次陈述他们的理由,并做了许多解释,在许多项目上做了适当的让步。中方公司经研究之后觉得可行,于是几经讨论,终于在谈判书上签了字。

(资料来源:刘园. 国际商务谈判[M]. 北京:首都经济贸易大学出版社,2004.)

(9) 以硬碰硬。以硬碰硬即用强硬的方式对付对方的僵持。这种方式是基于确认对方确实是无理纠缠,使我方无路可退时,采取的一种强硬姿态。

【小链接】

我国K公司与法国G公司就计算机制造技术的交易在北京进行谈判。经过技术交流后,中方专家表现的赞许态度使法方感到极为自信、自得。当进入商务条件谈判时,G公司主谈杜诺先生的态度变得非常强硬,而且不太尊重K公司主谈邢先生,对邢先生的说理和友善的态度全然不当回事,意思是:我就这条件,同意,就签合同;不同意,就散伙。

对于此种情况,邢先生设计了一个方案:让助手继续与杜诺先生谈判,把参与人员减少了一半,原则是能往前谈就往前谈,谈不拢也陪着杜诺先生谈。随后的谈判,中方再调整谈判时间,一天改为半天,半天时间还安排得靠后。杜诺先生坐不住了,他很严肃地对邢先生讲:“我公司来京谈判是有诚意的,不论贵方有多忙,我希望应先与我公司谈。”邢先生答道:“是呀!我最早是与您谈的,不正反映了我方的重视吗?”“可贵方现在没有这么做。”“可当我与贵方谈时,贵方并未注意我方的意见,我公司也不能浪费时间呀!”“我希望邢先生跟我讲实话,是不是贵公司正在与别人谈?”说着在黑板上画了一幅图:一个大楼写着K公司的名字,楼内有一只乌龟,背上写着G公司,后门等着一个乌龟,背上写着W公司。然后笑着问邢先生:“是不是这样?”邢先生乐了,说:“您的消息真灵通……”杜诺先生马上严肃起来,庄重地说:“邢先生,不管事态是否如此,我公司强烈要求给我们机会,我本人也希望与您本人直接谈判。”邢先生收住笑容,也认真地回答:“我理解贵方的立场,我将向上级汇报,调整我的工作,争取能与您配合谈判该项目。”

双方恢复了谈判,一改过去的僵持,很通情达理地进行了相互妥协,最后达成了协议。

(10) 休会策略。休会策略是指谈判人员为缓和谈判气氛,共同商定暂停谈判,使双方有机会冷静下来,客观地分析形势,采取相应的对策。休会须商定再次谈判的时间、地点,并在休会之前,务必向对方重申己方的意见,引起对方的注意,使对方有充裕的时间进行考虑。

【小链接】

北欧深海渔产公司的冻鱼产品质量优良,味道有自己的特色,深受各国消费者的喜爱,但从未进入我国市场。深海公司希望能在我国开展冻鱼销售业务,并在我国找到合作伙伴。经由我国某市经委介绍,该公司派代表来我国与北方某罐头制品厂进行冻鱼产品的经销谈判。该罐头制品厂在国内有广泛的销售网络,非常愿意与北欧深海渔产公司合作。因此,在开始阶段,会谈气氛十分融洽,但谈到价格问题时双方出现了较大的分歧,罐头制品厂的谈判代表表示,深海公司所提出的报价过高,按此价格进入我国市场销售,很难被中国消费者所接受。深海公司一方则表示,他们的报价已经比在国际市场上的报价降低了5%,无法继续降低价格。谈判由此进入僵局。

谈判休会期间,罐头厂公关部组织深海公司代表参观了谈判所在城市的几个大型超市,使深海公司的代表对我国消费者的消费习惯和消费水平有了初步的了解。罐头厂代表特别向深海公司代表指出,中国人口众多,人民消费水平稳步提高,市场潜力很大。超市中拥挤的人流是世界各国中所少见的。这一点给深海公司的代表留下了很深的印象,他们看到了一个未来极有发展前途的新市场。深海公司的代表在和总部的领导反复协商之后,为了在开始阶段打开中国市场,决定将冻鱼制品的报价降低30%,并向我国的经销商提供部分广告和促销费用。

(资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/f69216778e9951e79b8927e7.html>.)

(11) 谈判升级。谈判中出现僵局,经多方努力仍无效果时,可以请双方领导出面,因势利导地表明对谈判局势的关注、表明己方的立场,做出适当让步,推动谈判继续进行。

(12) 有效退让。当谈判双方各持己见、互不相让而陷入僵局时,谈判人员应该明白,坐到谈判桌上的目的是为了达成协议,实现双方的共同利益。如果促使合作成功所带来的利益要大于固守己方立场导致谈判破裂的收获,那么退让就是聪明有效的做法。

【小链接】

有一次,中、美两家公司进行贸易谈判。美方代表依仗自己的技术优势,气焰嚣张地提出非常苛刻的条件让中方无法接受,谈判陷入僵持状态,无法继续进行下去。这时,美国代表团中的一位青年代表约翰·史密斯先生看不下去,站起来说:“我看,中方代表的意见有一定的道理,我们可以考虑。”美方首席代表对这突如其来的内部意见感到十分恼火,对约翰说:“你马上给我出去!”约翰只得退出会场。这时谈判会场更是乌云密布,会谈随时都会破裂。但此时美方的另一位代表向首席代表进言说:“是不是考虑一下,约翰说得也有些道理。”美方首席代表皱着眉头很勉强地点了点头。中方代表看见对方有些松动,就做了一些小让步,使会谈继续下去,取得了较好的结果。其实这一切都是美方预先设计好的策略。表面上,美方首席代表好像把自己人约翰·史密斯当成了“敌人”,但他的实际目的是利用这颗棋子,使谈判在破裂的边缘上及时止步,并使中方自愿做出进一步的让步。

(资料来源:肖华.商务谈判实训[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2005.)

(13) 调解仲裁。调解是指谈判陷入僵局时,谈判双方严重对峙,甚至存在敌意,而请第三者来调停。所确定的斡旋者最好是双方熟识、信任且有较大影响力的人;仲裁是指通过专门的仲裁机构,按照仲裁规则解决纠纷,打破僵局。

【小链接】

买卖双方为了一批折价书的价格问题进行谈判,卖主甲不由分说告诉买主:这些书应该值4000元,我绝不能少一分钱。你要就要,不要就算了!说完就离开了谈判桌。而买主认



为这些书已经存放三年,根本就不值4 000元,加之卖主态度生硬,不允许商量,心里十分生气,也准备退场,谈判陷入僵局。这时,卖主乙出现了,谦恭地说:“我的同伴太无理了,是他不对,你们不必见怪。的确,这些书已经存放三年了,但是没有破损,而且它们又都是很有实用价值的。我看这样吧,你们出3 600元怎样?”尽管卖主乙只是做了一点点让步,但由于态度和缓,要求也降低了,而且似乎是合理的。再者,无论如何与这样一位和气的人交涉,要比与那个讨厌的家伙交涉愉快得多。这样,卖方同伴的出现,使谈判局面发生了改观。买卖双方最终以3 600元的价格成交了。

(资料来源:高美华,零距离说服[M].北京:中国经济出版社,2006.)

【特别提示】

在有些谈判情形下,为了取得更有利的谈判条件,会利用制造僵局的办法来提高自己的谈判地位,促使对方让步。要注意识别,不要落入对方圈套。

3.2.7 巧妙拒绝

1. 谈判中应拒绝的问题

在谈判前,谈判人员要事先对己方应该拒绝的问题认真分析、研究,进行充分的准备。预测在谈判中可能出现的问题,并确定哪些情况下是己方要拒绝的,一般在谈判过程中出现下列情况时己方应该拒绝。

- (1) 对方提出的要求违反相关法律、法规。
- (2) 对方提出的要求违反交易惯例。
- (3) 对方提出的要求超出了己方交易底线。
- (4) 对方提供的资料与实物不符。
- (5) 对方在商品价格与质量上弄虚作假。
- (6) 对方谈判的目的不是为了达成协议,而是为了刺探我方情报。
- (7) 对方进行虚假谈判,实际上是把我方作为对他目前真正谈判对手施加压力的筹码。

2. 拒绝方式

谈判的目的就是为了通过谈判达到双方所期望的某种交易。如果说谈判中的让步是为了成交,那么拒绝同样是为了成交。所以,在谈判中拒绝对方,要选择恰当的方式、恰当的时机,以恰当的语言,同时留有余地。商务谈判中,常见的拒绝技巧包括以下几种。

(1) 问题法。当对方提出过分要求时,根据对方的要求,提出相关的问题。目的是使对方明白己方已经了解对方的目的或企图,这时,无论对方是否回答这些问题,对方都已经明白,他们的要求过份了。

(2) 借口法。在谈判中,如果对方来头很大,或双方已经存在良好的合作关系,简单地拒绝可能会招致报复或影响目前的合作关系,可以寻找一些对方也无可奈何的借口拒绝对方,如把问题推脱给对方无法影响到的领导等。

(3) 补偿法。在谈判中,如果对方提出的要求己方无法满足,而又希望双方保持良好的关系时,那么在拒绝对方的同时,可以用提供某种服务,或对某种未来情况下的允诺等方式给予补偿,同时反复强调并非己方不想满足对方要求,而是能力达不到,来求得对方理解,实

现在不损害己方利益的条件下,保持双方的合作关系。

(4) 条件法。这是一种留有余地的拒绝方式,做法是在拒绝对方前,先提出对方也同样无法答应的条件(应该是己方答应对方条件后的,己方补偿性方案或防卫性方案所必须满足的条件)。对方如果能满足己方条件,则也应承诺满足对方条件;如果对方不能满足,则己方也无法满足。这是一种能获得对方理解的拒绝方法。

(5) 幽默法。在谈判中,对于无法满足的要求,可以充分利用语言艺术,以幽默的方式向对方证明己方无法满足对方的要求,有时也会有非常好的效果。

(6) 不说理由法。当对方准备了无可辩驳的理由时,或者己方无法在理论上与对手争高低时,或者不具备摆脱对方的条件,而又无法答应对方的要求时,可直接说“不”。这是一种强硬拒绝方式,在商务谈判中慎用。

【特别提示】

你如果处在被拒绝的地位,常用的应对技巧有以下几种。

- 直接法。将计就计,直接以事实证明接受己方条件将给对方带来的好处,拒绝所带来的危害,说服对方接受己方条件。
- 逆转法。认真倾听对方拒绝的理由,通过强调对方接受己方条件会给对方带来的好处,说服对方转换看问题的角度,使对方产生与己方相协调的观点,达到己方的目的。
- 区别法。当对方以类似产品或服务进行比较为理由,拒绝己方时,可详细说明己方产品或服务与比较对象的区别,说服对方接受己方提出的价格条件。
- 迂回法。暂时将对方拒绝的问题搁置,留待以后解决。先讨论别的问题,选择适当的时机、方式说服对手。
- 追问法。反问对方拒绝的理由,并以这些理由为中心,完善条件,说服对方。

【小链接】

日本索尼公司的彩色电视机,以其清晰的画面、优良的品质,赢得了全世界广大顾客的信任,如今已经是誉满全球的特级名牌了。但是,在20世纪70年代中期,当它最初出现在美国商店货架上的时候,只是一种备受歧视、遭人冷落的“杂牌货”。

卯木肇担任索尼公司新任国外部部长,他选定芝加哥最大的电器零售商店马歇尔公司为推销主攻对象,希望它能成为当地销售索尼彩电的“带头牛”。第二天上班时,他兴冲冲地来到马歇尔公司,求见总经理。名片经传达人递进去,好半天才退回来,回答是“总经理不在”。接下来,卯木肇又连续吃了两次闭门羹。

第四次去撞门,总经理终于同意接见了,卯木肇高高兴兴地走进他的办公室。“我们不卖索尼的产品。”没等卯木肇开口,总经理就这样一声当头棒喝。卯木肇被这声大喝弄得迷迷糊糊,还没来得及回过神,总经理又噤里啪啦地大发议论:“你们的产品屡次降价拍卖,像一只瘪气的足球,踢来踢去没人要。”

卯木肇表示一定要接受总经理的批评,不再搞削价销售,立即着手改善商品形象。回到公司驻地后,卯木肇立即采取措施,取消削价销售,并在当地报纸上重新刊登广告,重塑商品美好形象。

卯木肇带着刊登新广告的报纸,满怀信心地再次去见马歇尔公司的总经理。不料总经



理又以“索尼公司没有做好售后服务”为借口再次拒销。卯木肇微笑着接受了总经理的又一次批评,回驻地后立即设置“索尼彩电特约维修服务部”,专门负责产品的售后服务和维修工作。随后又刊登大幅广告,公布“索尼彩电特约维修服务部”的地址和电话号码,并做出郑重承诺:保证随叫随到。

但是,马歇尔公司的总经理在第三次见面时继续刁难,再次提出索尼彩电在当地形象不佳,不受消费者欢迎而拒绝销售。不过,卯木肇已感到这位总经理拒绝的理由越来越少了,离成交已经不远了。

此后,卯木肇立即召集全体工作人员开会,规定从第二天起,每人每天拨五次电话,向马歇尔公司询问购买索尼彩电事宜。接连不断的询购电话搞得马歇尔公司的职员晕头转向,以为是“订购”或“催货”,误将索尼彩电列入“待交货名单”。

马歇尔公司总经理终于约见了卯木肇。一见面总经理就对卯木肇吼道:“你搞什么名堂,制造舆论,干扰我公司的正常工作,太不像话了!我问你,电话是不是你安排人打的?”

卯木肇等总经理发泄一通,火气稍消一点后,镇定自若地开始与他交谈。他回避了总经理的提问,把话题岔开,大谈索尼彩电的优点,是日本国内最畅销的产品。然后,他态度十分诚恳,语气十分坚定地对总经理说:“我三番五次忍辱负重求见您,一方面是尽职尽责,为了本公司的利益;另一方面也考虑了贵公司的利益。日本国内最畅销的彩电放到马歇尔公司的柜台上,同样会成为畅销商品,一定会成为贵公司的摇钱树!”

卯木肇态度诚恳,入情入理的发言终于打动了这位总经理的心。从此索尼彩电成功打入美国市场。

(资料来源:肖华.商务谈判实训[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2005.)

3.2.8 谈判语言技巧

1. “辩”的技巧

“辩”最能体现谈判的特征,谈判中的讨价还价就集中体现在“辩”上。作为一名谈判人员,要想训练自己的雄辩能力,在商务谈判中获得良好的辩论效果,应注意以下几点有关“辩”的技巧。

(1) 观点明确,立场坚定。商务谈判中“辩”的目的,就是论证己方的观点,反驳对方的观点。辩论的过程就是通过摆事实、讲道理来说明己方的观点和立场。为了能更清晰地论证己方观点和立场的正确性及公正性,在辩论时谈判人员要运用客观材料以及所有能够支持己方论点的证据,增强己方的辩论效果,反驳对方的观点。

(2) 辩路敏捷、严密,逻辑性强。商务谈判中的辩论,往往是在双方进行磋商的过程中遇到难解的问题时才发生的。任何成功的辩论都具有辩路敏捷、逻辑性强的特点,一个优秀的辩手,应该头脑冷静、思维敏捷、论辩严谨且富有逻辑性。

(3) 掌握大的原则,不纠缠细枝末节。在辩论过程中,谈判人员要有战略眼光,掌握大的方向、前提及原则。辩论过程中不要在枝节问题上与对方纠缠不休,但在主要问题上一定要集中精力、把握主动。在反驳对方的错误观点时,要能够切中要害,做到有的放矢。

(4) 掌握好进攻的尺度。辩论的目的是要证明己方立场、观点的正确性,反驳对方立

场、观点上的不足,以便能够争取到有利于己方的谈判结果。一旦已经达到目的,就应适可而止,切不可穷追不舍,得理不饶人。在谈判中,如果对方被己方逼得走投无路,陷于绝境,往往会产生更强的敌对心理,反击的念头更强烈,这样即使对方可能暂时认可某些事情,事后也不会善罢甘休,最终会对双方的合作不利。

(5) 态度客观公正,措辞准确严密。文明的谈判准则要求辩论双方不论如何针锋相对、争论多么激烈,谈判双方都必须本着客观公正的态度,准确措辞,切忌用侮辱诽谤、尖酸刻薄的语言进行人身攻击。如果某一方违背这一准则,其结果只能是损害自己的形象,降低其谈判质量和谈判实力,不仅不会给谈判带来丝毫帮助,反而可能置谈判于破裂的边缘。

(6) 善于处理辩论中的优势与劣势。在商务谈判的辩论中,双方可能在某一阶段你占优势、我居劣势,而过一阶段又出现你处劣势、我占优势的局面。

当我方处于优势状态时,谈判人员要注意利用优势,注意借助语调和手势的配合渲染己方的观点,以维护己方的立场。相反,当己方处于劣势时,要记住这只是暂时的,应沉着冷静、从容不迫,不可沮丧、泄气、慌乱。在劣势状态下,谈判者只有沉着冷静,思考对策,才会对对方的优势构成潜在的威胁,从而使对方不敢贸然进犯。

(7) 注意辩论中个人的举止和气度。在辩论中,一定要注意谈判者个人的举止和气度。有些行为,如语调高亢、指手画脚等都是没有气质的表现,更无气度可言。辩论中良好的举止和气度不仅会在谈判桌上给人留下良好的印象,而且在一定程度上可以左右谈判的气氛。

【特别提示】

辩论三忌。

- 忌歧视揭短。在商务谈判中,不管对方是什么身份、什么地位,都应一视同仁,不要有任何歧视。不管辩论多么激烈,都不搞人身攻击,不揭人之短,不在问题以外做文章。
- 忌本末倒置。谈判要尽量避免发生无关大局的细节之争,那种远离实质问题的争执,不但是白白浪费时间和精力,还可能使各自的立场愈发对立,导致不愉快的结局。
- 忌轻狂放纵。切忌己方处于优势时,表现出轻狂、放纵和得意忘形的姿态,招致对方的反感。

2. 说服的技巧

说服是一种设法改变他人初衷,接受自己意见的谈判技巧。从某种意义上讲,谈判的过程也就是说服的过程,谈判者在谈判中能否说服对方接受自己的观点,就成了谈判能否成功的关键。说服他人的基本技巧如下。

(1) 站在他人的角度设身处地谈问题。要说服对方,谈判者就要考虑到对方的观点或行为存在的客观理由,即要设身处地为对方想一想,从而使对方对你产生一种“自己人”的感觉。这样,对方就会信任你,就会感到你是在为他着想,效果将会十分明显。

(2) 抓住对方心理进行诱导劝说。诱导说服对方,关键要抓住对方的心理动态,迎合其心理。先说什么,后说什么,该说什么,不该说什么,必须自己心中有数,方能按照自己的意图改变对方的立场和观点。

(3) 推敲说服用语。在商务谈判中,欲说服对方,谈判人员的言语一定要推敲。事实上,说服他人时,用语的色彩不一样,说服的效果就会截然不同。委婉生动的言语容易吸引和打动对方,使对方理解自己并信任自己,从而达到有效说服的目的。通常情况下,在说服



他人时要避免用“愤怒”“怨恨”“生气”或“恼怒”这类字眼。即使在表述自己,如担心、失意、害怕、忧虑等情绪时,也要在用词上注意推敲,这样才会收到良好的效果。另外,忌用胁迫或欺诈的手法进行说服。

(4) 引用事实例证。在说服艺术中,运用历史经验或事实去说服别人,无疑比那种直截了当地说一番大道理要有效得多。善于劝说的谈判者都懂得,人们做事、处理问题会受到个人的具体经验影响,抽象地讲大道理的说服力远远比不上运用经验和例证去进行劝说。

(5) 运用语言技巧。

① 先肯定局部,后全盘否定。谈判人员对于对方的意见和观点持不同的看法或是双方发生分歧时,在发言中首先应对对方的观点和意见中的一部分略加肯定,然后以充分的根据和理由间接、委婉地全盘否定。

【小链接】

需方:“我们不需要送货,只要价格优惠!”

供方:“您的意见有道理,可您是否算过这样一笔账,价格优惠的总额与送货的好处相比,还是送货对您更有利。”

② 先重复对方的意见,然后再削弱对方。这种做法是谈判人员先用比较婉转的口气,把对方的反对意见重复一遍,再做回答。在重复时原意不能改变,语言顺序可以变动,这样做可以缓和谈判气氛,显得比较温和。因为在你复述对方的意见时,对方感到你是充分尊重他的意见的,心理压力相对减轻些。

【小链接】

卖方:“你方要货数量虽大,但是要求的价格折扣幅度太大了,这样的生意实在是难做。”

需方:“正像您刚才说的那样,我们要货数量大,但要求价格折扣也大。不过我们要货数量是其他企业根本无法与我们相比的,我们要求价格折扣幅度大于其他企业也是可以理解的!再说,以后我们会成为您主要的长期合作伙伴,从长远看,咱们还是互惠互利的。”

③ 用对方的意见去说服对方。谈判人员可直接或间接地利用对方的意见去说服对方,促使其改变观点。

【小链接】

我国从外国引进的3套年生产30万吨化肥的大型机械设备在生产中出现转子叶片断裂的事故,于是一场关于索赔的谈判开始了。

双方争论的焦点在于转子叶片的强度够不够。对此,对方竭力否认,认为叶片断裂纯属偶发事件,不存在技术问题,只要维修一下就可以了。中方则认为产品设计不合格,要求重新设计并赔偿中方损失10亿元人民币。谈判一开始,外方主谈就侃侃而谈,并拿出国际透平机械权威特劳倍尔教授的理论 and 意见做证明,强调只要把断裂的叶片顶部稍加改进就可以了。随后又将几份有关事故设计计算和分析报告递给我方主谈。

我方主谈说:“我们赞成特劳倍尔教授的理论,它应该成为我们共同遵守的准则。根据你们带来的计算书,我也用你们的数据,按特劳倍尔教授的公式和理论来计算。我想这样算出的结果会更容易让你们接受。”这一要求令对方无法反驳,只得坐下来听我方的计算。我方主谈每讲完一段就征求对方的意见,问对方是否有不同意见或者听不懂的地方。论证结束,我方主谈放下手中的笔,微笑着说:“各位先生,我用你们提供的数据和你们信服的方法来计算和证明,其结果仍然是叶片的强度不够。”

对方无话可说,只好接受中方提出的经济赔偿和重新设计叶片的要求。

(资料来源:吕晨钟.学谈判必读的95个中外案例[M].北京:北京工业大学出版社,2005.)

④ 以提问的方式促使对方自我否定。这种做法是谈判人员不直接回答问题,而是提出问题,使对方在回答问题的过程中否定其原来的意见。

【小链接】

供方为争取一份销售合同,派一名业务员前去一零售企业洽谈。

零售方:“我们目前还不需要你们的商品,××企业的货倒是很符合我们的需要。”

业务员:“请问你们那么好的营业场所,柜台都摆满了吗?”

零售方:“摆满说不上,但够卖的了。”

业务员:“你们的营业面积有多大,经营品种有多少?”

零售方:“营业厅面积足有5 000多平方米。经营品种不多。”

业务员:“看来,你们柜台的商品陈列并不是很丰富,我们的这种商品是可以摆得下的吧!”

零售方:“摆是没有问题的。”

业务员:“我们的商品销路不错,而且我们的价格及各种优惠条件比其他企业无法相比的。”

零售方:“让我考虑一下。”

零售方经过分析,认为购进这种商品有利可图,于是双方达成了协议。

(资料来源:刘园.国际商务谈判[M].北京:首都经济贸易大学出版社,2004.)

⑤ 给对方“台阶”。当对方自尊心很强,不愿承认自己的错误,从而使你的说服无济于事时,你不妨先给对方一个“台阶”下,说一说他正确的地方,或者说一说他错误存在的客观根据,这也就是给对方提供一些自我欣慰的条件和机会。这样,他就会感到没有失掉面子,因而容易接受你善意的说服。

任务演练

模拟椰果公司与A食品有限公司交易磋商

背景资料

椰果公司与A食品有限公司谈判开局后,双方在融洽友好的气氛中开始对椰果的购销交易条件展开磋商。双方通过对合同交易内容的协商,特别是价格交易条款的反复磋商,基本达成成交意向。

演练要求

- (1) 买方模拟小组首先提出拟订购椰果的质量、规格、包装、数量,与卖方模拟小组商议。卖方模拟小组要根据顾客需求调查资料向买方模拟小组提出建议。
- (2) 买卖双方模拟小组围绕交易价格,运用相关谈判策略展开磋商。
- (3) 买卖双方模拟小组就合同中其他交易事项展开磋商。

演练条件

商务谈判实训室(桌椅可移动教室)。

演练指导

- (1) 价格磋商要将影响价格的因素以及交易合同中与之相关的条款纳入谈判。



- (2) 注意谈判报价、讨价、还价、让步、制造与打破僵局以及拒绝等策略及技巧的运用。
- (3) 演练考核(见表 3-3)。

表 3-3 小组实训成绩评分表

实训小组_____

实训名称:商务谈判磋商

评估指标	评估标准	分项评分	得分
模拟准备	台词资料翔实完整 道具、场景布置完备 模拟组织井然有序	40	
模拟表现	态度自然镇定 意志顽强 随机应变 协调配合 礼仪符合规范	60	
总成绩			
教师评语	签名: 年 月 日		
学生意见	签名: 年 月 日		



学习任务 3.3 商务谈判结束

情景展示

椰果公司与 A 食品有限公司结束谈判

我公司与 A 食品有限公司就椰果的交易经过反复的磋商,双方就基本问题都已达成一致。我公司的谈判负责人需要在谈判中审时度势,把握好时机,适时果断地结束谈判,顺利完成本次谈判的任务。

第一步:谈判结束的判定

- (1) 确定结束谈判的底线:本次谈判我公司的保留价格为 8 500 元/吨,不能接受对方先货后款的要求,这是本次谈判我公司的价格和风险底线。
- (2) 判定谈判是否已经进入了本公司的成交线。
- (3) 分析目前谈判关键性问题是否已达成一致。

第二步:估计谈判结果

公司根据对目前谈判态势的分析认为:我公司与 A 食品有限公司在质量、数量、包装、价

格、支付方式、交货方式等关键问题已协商一致,不出意外,双方能达成交易。

第三步:选择结束谈判的时机

我公司与 A 食品有限公司的谈判已经进入收尾阶段。在将违约责任、争议处理相关内容达成一致后,提出签订产品购销合同,以结束谈判。

第四步:选择结束谈判策略

(1) 强调我公司椰果的优良质量、相对低廉的价格、A 食品有限公司奶茶市场形象提升的积极作用,表达对谈判对手的敬意与赞赏。

(2) 我公司决定签约后举行庆贺仪式,庆祝双方合作成功。

知识储备

3.3.1 谈判结束方式

商务谈判结束的方式存在 3 种:成交、中止和破裂。

1. 成交

成交就是谈判双方达成协议,交易得到实现。成交的前提是双方对交易条件经过多次磋商达成共识,对全部或绝大部分问题没有实质上的分歧。

2. 中止

谈判中止是指谈判各方在谈判过程中,因为主客观原因未能达成协议,由双方约定或单方要求暂时终结谈判。谈判中止可分为客观性谈判中止与主观性谈判中止两种。

客观性谈判中止是指谈判各方在谈判过程中,由于阻碍谈判成功的客观原因,导致谈判不能达成协议而暂时中止谈判。

主观性谈判中止是指谈判各方在谈判中由于意见分歧而暂时中断谈判。如果谈判出现了主观性谈判中止,应正确分析原因,根据己方的需要,采取措施,重新谈判。破解主观性谈判中止包括以下方法。

(1) 击中要害。当主观性谈判中止出现之后,谈判人员应找准原因,直接陈述利害,说服对方真诚地回到共同寻求解决问题的途径上来。注意在语言的运用上不可刺激对方,以防对方弄假成真。

(2) 以毒攻毒。谈判人员如果确定是主观性谈判中止,并坚信对方不会放弃谈判,便可采取“以其人之道,还治其人之身”的方法,以同样的理由宣布放弃谈判,以示绝不让步的强硬立场,迫使对方态度缓和,重新回到谈判桌前。

(3) 找台阶。当谈判陷入主观性谈判中止时,导致这一局面的一方,由于心理和其他因素影响,一时很难放下面子,采取主动进行重新谈判。这时,破解谈判中止的方法就是主动为对方寻找下台的台阶,以便能够顺水推舟。

3. 破裂

谈判破裂是因为谈判双方分歧严重而导致交易的失败。谈判破裂是商务谈判不可避免的现象。明智的谈判者在谈判破裂的情况下,均应争取友好破裂,避免愤然破裂。

(1) 友好破裂。友好破裂是指谈判双方在互相体谅对方困难的情况下结束谈判的做



法。也就是谈判者通常所讲的“买卖不成仁义在”。在谈判手法上,让破裂成为一种自然结果,让对方没有误解。友好破裂的基础是相互理解、尊重、客观、留有余地。

(2) 愤然破裂。愤然破裂是指谈判双方在一种不冷静的情绪中结束未达成一致的谈判。导致愤然破裂的原因有:双方条件差距很大,互相指责对方;一方以高压方式强迫对手接受交易条件;对对方的态度、行为强烈不满,情绪激愤等。

无论哪种原因,除非是谈判策略的运用,否则愤然破裂对谈判的重建都是十分不利的,谈判中应尽量避免。

3.3.2 谈判结束阶段策略

1. 暗示对方

在谈判即将结束的时候,抓住最佳时机向对方发出信号,暗示对方尽快结束谈判。常见的谈判成交暗示信号主要有以下几种。

(1) 一再向对方保证,现在结束是对对方最有利的,并告诉对方一些理由。

(2) 谈判人员在阐明自己的立场时,完全是一种最后决定的语调,坐直身体,双臂交叉,文件放在一起,两眼盯着对方,不卑不亢,态度坦然。

(3) 回答对方的任何问题尽可能简单,常常只回答一个“是”或“否”,使用短语,很少谈论据,表明确实没有折中的余地。

(4) 谈判人员用最少的言辞阐明自己的立场,话语中表达出一定的承诺,而且没有讹诈的成分,如“好了,这就是我最后的主张,现在就看你的了”。

2. 场外交易

场外交易策略是指当谈判进入结束阶段,双方将最后遗留的个别问题的分歧意见放下,东道主一方安排一些旅游、酒宴、娱乐项目,以缓解谈判气氛,争取达成协议的做法。在谈判后期,如果仍然把个别分歧问题摆到谈判桌上来商讨,往往难以达成协议,原因如下。

(1) 经过长时间的谈判,人们已感到很厌烦,继续严肃地谈下去不仅影响谈判人员的情绪,而且会影响谈判协商的结果。

(2) 谈判桌上紧张、激烈、对立的气氛及情绪迫使谈判人员自然地去争取对方让步,让步方会认为丢了面子,可能会被对方视为投降或战败方。

(3) 即使某一方主谈人或领导人头脑很清楚冷静,认为做出适当的让步以求尽快达成协议是符合己方利益的,但因同伴态度坚决、情绪激昂而难以当场做出让步的决定。

场外轻松、友好、融洽的气氛和情绪则很容易缓和双方剑拔弩张的紧张局面,轻松自在的谈论自己感兴趣的话题、交流私人感情,从而有助于化解谈判桌上遗留的问题,双方往往也会很大度地相互做出让步而促成协议。

【特别提示】

需要指出的是,场外交易的运用,一定要注意谈判对手的不同习惯。有的国家的商人忌讳在酒席上谈生意,所以必须事先弄清楚,以防弄巧成拙。

3. 最后让步

磋商阶段已消除了达成协议的主要障碍,但还要在最终协议以前,对交易条件尚存在的

其他问题进行协调,做最后的让步。通常谈判人员在做最后的让步时应注意以下几个问题。

(1) 让步时间的选择。正确选择最后让步的时机,不宜太匆忙。最好把最后让步分两次进行,将重要的让步放在前面,作为成交的最后助推手段,希望得到对方的积极响应。将次要的让步放在最后时刻,作为成交的“礼物”。

(2) 让步幅度的掌握。最后的让步幅度不宜太大,否则对方会认为还有让步的余地,引起不必要的波折。但也不宜太小,否则影响不大,难以奏效。应该是既与前面的让步幅度相衔接,又使让步幅度推动最后成交。

(3) 让步与要求同时提出。在商务谈判中,谈判人员做出最后的让步时指出己方愿意这样做,但要以对方的让步作为交换。

【特别提示】

做出最后的让步后,谈判人员必须保持坚定,因为对方会想方设法来验证己方立场的坚定性,判断该让步是否是真正的终局或是最后的让步。

4. 不遗余“利”

通常,在双方将交易的内容、条件大致确定,即将签约的时候,精明的谈判人员往往还要利用最后的机会,争取最后的一点收获。

在结束阶段取得最后利益的常规做法是:在签约之前,突然提出一个小小的请求,要求对方再让出一点点。由于谈判已进展到签约的阶段,谈判人员已付出很大的代价,也不愿为这一点点小利而伤了友谊,更不愿为这点小利而重新回到磋商阶段,因此,往往会很快答应这个请求,尽快签约。

5. 总体条件交换

双方谈判临近预定谈判结束时间或阶段时,以各自的条件做整体的进退交换以求达成协议。双方谈判内容涉及许多项目,在每一个项目上已经进行了多次磋商和讨价还价。经过多个回合谈判后,双方可以将全部条件通盘考虑,做“一揽子交易”。例如,涉及多个内容的成套项目交易谈判、多种技术服务谈判、多种货物买卖谈判,可以统筹全局,总体一次性进行条件交换,使谈判进入终结阶段。

6. 金蝉脱壳

金蝉脱壳策略是以各种理由为借口,如经请示上级领导不同意按已谈妥的条件签合同等,拒绝签订合同,或提出重新谈判的建议或退出谈判。

金蝉脱壳策略是谈判下策,可以作为避免签订严重不利于本方利益合同的一种手段,或出于特殊原因,需要退出此次谈判的措施,但其会有损于己方的商业信誉与形象。

金蝉脱壳策略须审慎使用,切不可滥用。只有在市场发生了极大的变化,原来所谈交易条件无法履行或履行后须付出巨大代价的情况下,才选用此下策。实施此策略时要向对方深表歉意与遗憾,并拿出合理的理由和证据;要相机行事,果断退出。

【特别提示】

在商务谈判即将签约的时候,可谓大功告成,这时己方一定要注意为对方庆贺,赞赏对方杰出的谈判表现和取得的利益。相反,如果我们只注意自己高兴,喜形于色或用讥讽的语气与对方交谈,这纯属自找麻烦。因为如果己方这样做了,对方可能会推翻议定内容或突然



提出其他要求而停止签约。

【拓展阅读】

商务谈判成功要领

- 注意对己方谈判计划和策略的保密,同时不要过早泄露自己的谈判实力和优势,以免给对方造成充裕的应付时间。
- 在谈判中要把注意倾听与善于提问结合起来,要善于捕捉对方谈话中所透露出来的信息,如有疑问应及时提出,以求澄清。
- 始终以合作的态度进行谈判。因为一场成功的谈判,必定是双方都有所得,只是所得份额不同而已,所以,谈判中要着重强调谈判成功对双方都有好处,特别强调条件对方比较有利。
- 不论在谈判场内还是场外,要特别注意谦虚、礼貌、风度、修养,以博取对方的好感,尽力使自己成为对方的知己朋友。
- 在劝说对方让步或接受己方的条件时,要设法顾全对方的面子,因为任何商务协议都不可能是在丧失面子的情况下达成。
- 永远不要满足自己在谈判上已经取得的利益,任何时候都不能暴露自己急于成交的心情,要让对方始终保持对交易没有把握的心态,以免功亏一篑。
- 当对方的进攻接近你的要害时,不要认为对方已经了解你的弱点,因为这极有可能是对方的一种试探。
- 不要被对方的恫吓吓住,恫吓往往是一种虚弱的表现。
- 不要马上接受对方的条件,即使是很有利的条件,也应在吹毛求疵、讨价还价之后才接受。
- 在不了解对方真实目的以前,不要做任何让步。

任务演练

模拟椰果公司与 A 食品有限公司结束谈判

背景资料

椰果公司与 A 食品有限公司经过反复讨价还价,双方就主要交易条件达成一致,谈判进入收尾阶段。椰果公司与 A 食品有限公司采取恰当方式结束谈判。

演练要求

- (1) 抓住恰当时机,运用恰当策略结束谈判。
- (2) 买卖双方模拟小组就违约责任、纠纷处理、正式合同拟定人员确定、合同审核与签字的大致安排等事项展开协商。

演练条件

商务谈判实训室(桌椅可移动教室)。

演练指导

- (1) 注意谈判结束策略与技巧的运用。
- (2) 演练考核(见表 3-4)。

表 3-4 小组实训成绩评分表

实训小组_____

实训名称:商务谈判结束

评 估 指 标	评 估 标 准	分项评分	得 分
模拟准备	台词资料翔实完整 道具、场景布置完备 模拟组织井然有序	30	
模拟表现	态度自然镇定 意志顽强 随机应变 协调配合 礼仪符合规范	40	
风险分析与防范	风险分析合理 防范措施恰当 内容充实	30	
总成绩			
教师评语	签名: _____ 年 月 日		
学生意见	签名: _____ 年 月 日		



重点概括

本项目的内容结构如图 3-1 所示。

- 谈判开局气氛是通过谈判人员的姿态、目光、动作、语言而建立起来的洽谈氛围。谈判开局气氛的营造应该服务于谈判的目标和策略,应随谈判特点的不同而不同。营造谈判气氛要考虑谈判双方之间的关系、谈判双方的实力、谈判的主题、双方谈判人员个人之间的关系等因素。
- 开场陈述是谈判双方分别阐明对谈判有关问题的观点和立场,开场陈述有协商式、坦诚式、慎重式三种形式。倡议就是对存在的交易障碍或问题提出协调解决的方案。
- 谈判摸底就是摸清对方的谈判意图和谈判诚意,掌握对方通过谈判所要达到的目标、真正关心的经济利益所在,以及谈判对手的性格、爱好、能力、权限,对方公司的经营状况、技术水平、人员素质、产品质量等信息。谈判摸底是在双方开局的沟通过程中完成的。
- 狭义的报价指谈判一方向另一方报出商品交易价格。报价涉及市场行情、产品成本、谈判者需求、交易性质、支付方式等诸多因素影响,应根据具体情况全面分析。报价应遵循确定底线、留有空间、合理适度、灵活变通原则,注意报价策略与技巧的运用。
- 价格解释是指报价方就其报价的依据、计算方式等所做的介绍、说明或解答。价格解释必须遵守不问不答、有问必答、避虚就实、能言不书的原则。价格评论是指对交易

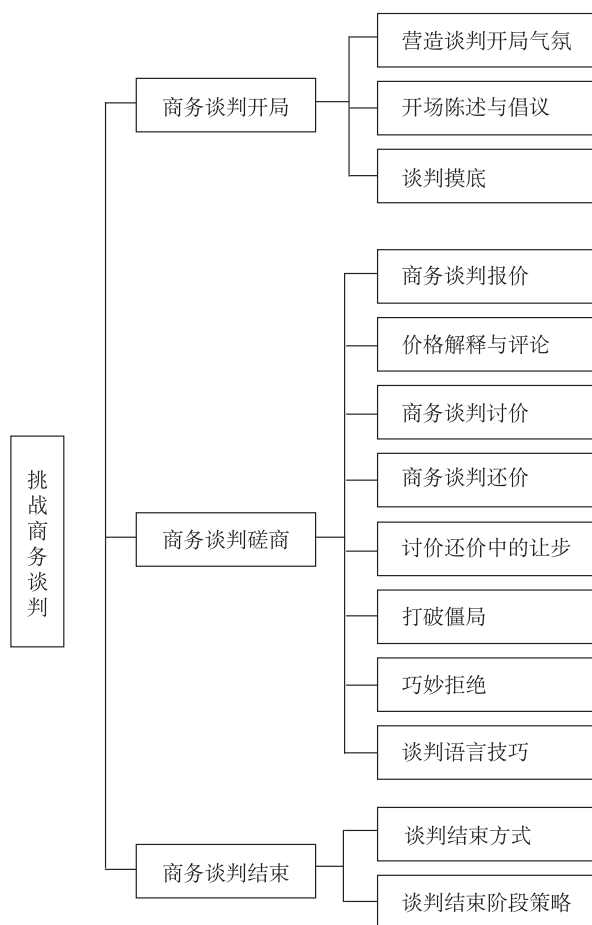


图 3-1 项目 3 的内容结构

一方所报价格及其解释的评析和论述。价格评论的原则是针锋相对,以理服人。

- 讨价是指谈判中一方在首先报价并进行价格解释之后,对方如认为离自己的期望目标太远,或不符合自己的期望目标,则在价格评论的基础上要求对方改变报价的行为。讨价技巧为以理服人、强调额外利益、控制次数。
- 还价是指谈判一方根据对方的报价和自己的谈判目标,主动或应对方要求提出己方的价格条件。还价有总体还价、分项还价的方式。还价应注意遵循摸清对方报价、在双方价格协议区间内、综合权衡的原则,还应注意还价技巧的运用。
- 谈判中讨价还价的过程就是让步的过程,只有在价格磋商中相互让步,经过多轮的讨价还价互相靠拢,才能最终实现交易目标。让步策略与阻挡对手进攻策略在让步中应配合运用。
- 沟通的障碍、观点的争执、对强迫的反抗等因素均会导致谈判僵局的发生。处理僵局的原则是冷静地理性思考、协调好双方的利益、语言适度、避免争吵。
- 谈判要掌握拒绝的技巧,拒绝首先要明确拒绝的内容,再采取恰当的方式。
- 谈判结束可根据交易条件、谈判时间来判定,谈判结束可采取相应策略以达到最终目的。



综合实训

■ 案例分析 ■

案例 1

五色套色印刷机生产线设备技术
引进项目价格谈判

沈阳市某印刷厂需引进一套先进印刷机生产线。

供应商为德国海德堡某公司,是世界一流的该类设备的制造企业,其技术先进,在世界上首屈一指,因此,中方估计价格谈判难度将相当大。所以在考察过程中,中方就开始采取心理战术。

德方陪同中方考察的是一位技术副总监。针对他自信自己公司的技术设备最好和鄙视他国同行设备技术水准的心理,在对其考察的过程中,中方人员对该公司的生产手段、产品与制造技术水平,不做任何肯定和赞扬的表示,相反倒是多提疑问,使其忙不迭地介绍、解释。中方因此得以尽最大可能地了解、掌握该公司产品的性能、特点、质量水准及制造使用与维护的深度技术问题,包括产品存在的尚未解决的问题。另一方面,故意向他询问了解别的国家同类设备产品的技术水准与市场价格情况,使其感觉中方并非只重视他公司的产品,还关心别国的同类生产线设备和技术,并通过他将中方的态度间接反馈到他的公司,使其对销售能否成功打上问号,让其心中无数,动摇他们自认为产品好、价格高无可争辩的自信心理。同时,中方提前对使用该公司产品的用户企业进行了认真仔细的考察,重点了解和掌握存在的问题和不足,以及该公司制造的五色套色印刷机生产线的维修难点及易损备件的配置和消耗情况,以增加谈判的筹码。例如,中方在位于法兰克福郊区的一家名为迈菲尔的印刷厂车间里,看到要引进的海德堡印刷设备制造公司制造的五色套色印刷机生产线正在工作,经向管理人员了解,该印刷机在每次换纸后裁刀都会出现运行不稳和印刷轮转速不同步的问题,影响印刷品质量,需重新调整,影响生产效率。可见该公司设备制造技术及产品水准虽属世界一流,但并非完美无瑕。

考察结束开始谈判,在德方海德堡公司本部的谈判室,有关设备技术问题的技术谈判一天就谈完了。

第二天德方出场了 5 人,以施·布劳恩先生为主谈,他们首先对在中国国内第一次接触谈判的报价 218 万美元做再次强调,并充分强调他们的设备是世界一流的。这一点,中方事先已经充分估计到。因此中方依据事先已掌握的德方设备生产线报价水平,提出了远低于他们可能接受的报价 170 万美元。中方这样做的目的,是避免对方提出较高的难以接受的报价不好下压。中方压低回价,必定激起对方强烈反应。果然德方的销售经理冯·克德利斯先生激动地站了起来,几乎是吼了一声:“这不可能,难以想象!”他坚持他们的产品一流,无可挑剔,报价 218 万美元不能减。针对他的这一说法,中方随即使用法兰克福郊区那个生产企业生产线存在的问题反驳他:贵公司生产的五色套色印刷机生产线是有欠缺的。问题是存在的,并当场请陪同我们考察的那位技术总监先生作证,那位在场的技术总监先生没有否认,这表现了德国人实事求是的负责精神。



这时冯·克德利斯先生才慢慢地坐在了椅子上,不再坚持了。

沉寂了一阵后,德方又提出了210万美元的报价,而中方却又回报175万美元。就这样,双方争执了半天时间,未能达成一致。至此,按照中方预先研究的方案,已经达到了使德方动摇其初始报价的目的。为了扩大战果,决定暂时中止谈判,提出休息一下,另外确定时间再谈,对方同意了。

鉴于设备技术谈判双方已基本确定,以及中方最初低报价已抛出并经过第一番交锋,中方已摆脱了被动,甚至已取得了一定的主动,因此决定进一步施加心理压力,采取了不再主动提出续谈要求,以使其误以为我方不愿再谈及有可能转向他国或德国其他厂询价,迫其主动找中方约谈,以加强谈判地位。整整两天,中方除自行研究外,未向对方约谈。

到了第四天下午,德方终于沉不住气了,主动找到中方住处,提出进一步会谈。正如中方设计的那样,中方诚恳地同意续谈。在谈判室始终没有发言的施·布劳恩先生表明了态度。“我们双方可以合作,向双方都能接受的方向努力……”而且非常客气地请中方先提一个接近的报价。中方看到对方的阵脚和价格防线已动摇,即按照预定方案提出185万美元的新价。对方相互研究了一下,对中方的报价未置可否,却由冯·克德利斯先生提出了一个200万美元的回价,请中方考虑。中方人员此时感到对方让了一大步,这也再次体现了欧美企业的特点,10万美元,这样大幅度的一步让价在日本、韩国的谈判中是不可能的。但同时也感到对方的价格谈判进程已接近终局了,只能有最后一次讨价机会,否则谈判将陷于绝境。中方立即进行了研究和磋商,决定抛出最后报价,并争取主动。于是中方明确表示:对200万美元报价不能接受。再次说明为表示合作诚意,中方最终可接受报价将不超过190万美元,而且条件是增加部分易损备件,否则我们将不再谈了。

最后的坚决态度无疑给了对方一个震动,德方看来没有估计到中方不远万里来到欧洲,竟然能先提出拒谈的意向,整个谈判室内气氛顿时有些紧张。这时,始终处于沉默状态的德方谈判首席代表施·布劳恩先生缓缓地坐直了身躯(看得出他不愧是一个谈判老手),在沉着冷静中突然放声大笑,笑得十分自然可亲。笑毕,他语气沉静却坚定地讲了一句话:“我讲了我们双方可以合作,我认为双方都能接受的合理报价应该是193万美元,不要再争了,我们尊敬的客人认为可以吗?”他的一锤定音,应该说是最后的不可再争的价格,也确实在中方此次价格谈判的理想目标195万美元之内。中方人员相互交换了一下眼神后,鼓掌表示了同意。施·布劳恩先生也很兴奋,走过来和中方人员一一握手相互表示祝贺。他巧妙地在最后一轮报价200万美元和中方最后一轮报价185万美元之间取了一个中间价,还占了中方1万美元的便宜。而中方人员此刻的心情一点也不比他差,毕竟经过努力,在218万美元的基础上又压下来25万美元。据了解,该公司的同类设备技术的售价从未上下浮动过10万美元,与拥有世界一流的设备技术水准的德国公司谈判得到现在的价格结果,中方感到满意。中德双方均高兴,说明实现了双赢。

剩下的时间,中德双方就备件事宜进行了友好的磋商,顺利签约。

(资料来源: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.)

问题

- (1) 中方与德方价格谈判过程是怎样的?
- (2) 为何中方在不利形势下能取得谈判成功?

案例2

中日汽车索赔谈判

日本出口到中国的一批 FP-418 货车出现了明显的质量问题,给中方造成巨大的经济损失,中日双方就有关赔偿问题展开谈判。

双方见面后,礼貌、客气地握手、寒暄。入座后中方以冷峻的口气简明扼要地介绍了 FP-418 货车在中国各地的坏损情况及用户对此的反映,展示了中方谈判的威势,恰到好处地拉开了谈判的序幕。

日方对中方的这一招早有预料,因为 FP-418 货车的质量问题是一个无法回避的事实,日方无心在这一不利的问题上纠缠。为避免劣势,日方不动声色地说:“是的,有的车子轮胎炸裂,挡风玻璃炸碎,电路有故障,铆钉震断,有的车架偶有裂纹。”日方的此番回答看起来是自责,但细细品味,却是避重就轻。

中方觉察到对方的用意,便反驳道:“贵公司代表到现场看过,经商检和专家小组鉴定,铆钉非属震断,而是剪断的,车架出现的不仅仅是裂纹,而是裂缝、断裂!而车架断裂不能用‘有的’或‘偶有’,最好还是用比例数据表达,更科学、准确……”

中方谈判代表用词的准确锋利,使对方一惊。他们此时深感中国谈判对手的老道。日方代表为了掩饰内心的震动,不禁淡然一笑说:“请原谅,比例数据尚未准确统计。”“那么,对 FP-418 货车质量问题贵公司能否取得一致意见?”中方抓住这一问题穷追不舍。

“中国的道路是有问题的。”日方转了话题,显然答非所问。中方立即反驳:“诸位已去过现场,这种说法是缺乏事实根据的。”

中方步步紧逼,日方步步为营,谈判气氛渐趋紧张。中日双方在谈判开局不久,就在如何认定 FP-418 货车质量问题上陷入僵局。日方坚持说中方有意夸大货车的质量问题:“FP-418 货车质量问题不至于到那种严重的程度吧?这对我们公司来说,是未曾发生过的,也是不可理解的。”

此时,中方觉得该是举证的时候了,便将有关材料向对方一推说:“这里有商检、公证机关的公证结论,还有商检拍摄的录像。如果……”“不!不!对商检、公证机关的结论,我们是相信的,我们是说贵公司是否能够做出适当的让步。否则,我们无法向公司交代。”

至此,日方承认了 FP-418 货车的质量问题,这就为中方进一步提出的索赔要求打开了缺口。随即,双方谈判的议题升级到索赔的具体金额上——报价、讨价、还价,一场毅力和技巧较量的竞争展开了。

中方主谈胸有成竹地向对方发问:“贵公司对每辆车支付的加工费是多少?”“每辆车 10 万日元,总计 5.84 亿日元。”日方接着反问道:“贵公司报价是多少?”中方立即回答:“每辆 16 万日元,此项共计 9.5 亿日元。”精明强干的日方主谈人淡然一笑,与其副手耳语了一阵,问:“贵公司报价的依据是什么?”

中方主谈人将车辆坏损各部件需如何修理、加固、花费多少工时等逐一报价。“我们提出的这笔加工费并不高。”接着中方代表运用了欲擒故纵的一招,“如果贵公司感到不合算,派员维修也可以。但这样一来,贵公司的耗费恐怕是这个数目的好几倍。”这一招很奏效,顿时把对方将住了。

日方为中方如此精确的计算所折服。自知理亏,转而以恳切的态度征询:“贵公司能否再压低一点?”中方回答:“为了表示我们的诚意,可以考虑对方的要求。那么,贵公司每



辆出价多少呢?”日方答:“12 万日元。”中方问:“13.4 万日元怎么样?”日方答:“可以接受。”日方深知,中方在这一问题上已做出了让步。于是双方很快就此项索赔达成协议。日方在此项费用上共支付了 7.76 亿日元。

(资料来源:石宝明. 商务谈判[M]. 大连:大连理工大学出版社, 2008.)

问题

- (1) 中方如何营造开局气氛?
- (2) 中方如何打破僵局? 如何报价?
- (3) 日方采用了哪些谈判策略?

【分析要求】

- (1) 小组讨论,形成小组《案例分析报告》。
- (2) 班级交流,教师对各小组《案例分析报告》进行点评。

【考核标准】

案例分析考核标准如表 3-5 所示。

表 3-5 小组实训成绩评分表

实训小组_____		实训名称:××××案例分析	
评估指标	评 估 标 准		分 项 评 分
报告质量	语言精练 内容完整 观点正确 条理清晰 制作精美		55
交流表现	代言人	仪表整洁端庄 举止动作得体 自信 声音洪亮 引申发挥 富有吸引力	35
	团队	相互协作配合 积极主动回答提问	10
总成绩			
教师评语	签名: 年 月 日		
学生意见	签名: 年 月 日		

▪ 单元实战 ▪

实战题 1

采购销售竞赛商品谈判

【实训目标】

通过实际的校园销售竞赛商品的采购谈判活动,真实体验商务谈判过程,掌握商务谈判的基本技能。

【实训内容】

与供货商直接接触,就拟采购商品的各项交易条件与对方磋商,达成交易,总结交流。

【操作步骤】

- (1) 与供货商见面、寒暄。
- (2) 要求商家报价,并做价格解释。
- (3) 对商家的价格解释进行评论。
- (4) 采用谈判策略迫使对方让步,并争取其他有利的交易条件。
- (5) 交易达成时,抓住时机,采取恰当方式结束谈判。
- (6) 总结交流,教师点评。

【成果形式】

××商品采购谈判总结表见表 3-6。

表 3-6 ××商品采购谈判总结表

销售竞赛组	供货商	谈判地点	谈判时间
谈判过程			
达成的交易条件			
感悟体会			

【实训考核】

采购谈判实训考核标准如表 3-7 所示。

【实训指导】

谈判表现依照学生提供的现场录像评定。

表 3-7 小组实训成绩评分表

销售竞赛小组_____实训名称:采购谈判

评估指标	评估标准	分项评分	得分
谈判表现	沉着镇定 有理有力 反应机敏,灵活应变 协调配合	35	
谈判成果	交易价格低 附加利益多	25	
谈判总结	内容完整 语言精练 感悟深刻	25	
代言人交流表现	仪表整洁端庄 举止动作得体 自信 声音洪亮 引申发挥 富有吸引力	15	
总成绩			
教师评语	签名: 年 月 日		
学生意见	签名: 年 月 日		

实战题 2

争取销售竞赛活动赞助谈判

【实训目标】
通过与可能赞助商的沟通谈判,争取获得校园商品销售竞赛活动的赞助资金及物资,同时锻炼学生商务谈判技能。

【实训内容】
与可能赞助商沟通谈判,总结交流。

【操作步骤】
(1) 与可能赞助商见面、寒暄,拉近距离。
(2) 阐述校园销售活动的大致设计及活动中赞助商可获得的利益。
(3) 与赞助商商讨双方权利与义务。
(4) 抓住时机,结束谈判。

【成果形式】

- (1) 销售竞赛活动赞助谈判总结表,见表 3-8。
- (2) 获得的赞助资金、物资或其他支持。

表 3-8 销售竞赛活动赞助谈判总结表

销售竞赛组	赞助商	谈判地点	谈判时间
谈判过程			
获得的赞助			
投入的费用			
感悟体会			

【实训考核】

赞助商谈判实训考核标准如表 3-9 所示。

表 3-9 小组实训成绩评分表

销售竞赛小组_____

实训名称:赞助商谈判

评估指标	评估标准	分项评分	得分
谈判成果	投入费用少 获得的赞助价值大	70	
谈判总结	内容完整 语言精练 感悟深刻	20	
代言人交流表现	仪表整洁端庄 举止动作得体 自信 声音洪亮 引申发挥 富有吸引力	10	
总成绩			



续表	
教师评语	签名: 年 月 日
学生意见	签名: 年 月 日

【实训指导】

(1) 强调在与可能赞助商接触过程中应注意文明礼貌,遇对方拒绝应保持冷静。

(2) 资金要安排专人管理,做好收支记录。



思考练习



名词解释

商务谈判开局 开场陈述 倡议 谈判摸底 报价 价格解释 价格评论 讨价 还价



判断题

- 1. 谈判开局应营造愉快、和谐、友好的气氛。 ()
- 2. 谈判摸底时要注意倾听对方发言,同时注意观察对方表情、动作。 ()
- 3. 参加正式的商务谈判,男士应着西装,女士应着西式套裙。 ()
- 4. 若谈判实力强于对方,先报价较为有利。 ()
- 5. 从买方来讲,对于所含水分较少的报价,还价起点应当较高,以使对方同样感到交易诚意。 ()
- 6. 让步时机选择的关键在于应使己方的小让步给对方造成大满足的感受。 ()



简答题

- 1. 营造开局气氛有哪些技巧?
- 2. 开场陈述的内容与技巧是什么?
- 3. 倡议应注意哪些事项?
- 4. 影响报价的因素是什么?
- 5. 报价原则包括哪些?
- 6. 先报价的利弊是什么?
- 7. 价格解释的原则包括哪些?
- 8. 价格评论的技巧是什么?
- 9. 让步原则包括哪些?
- 10. 僵局的处理办法包括哪些?
- 11. 巧妙拒绝的方式有哪几种?