

应用型市场营销类专业“十一五”规划实训系列教材

总主编 黄金火 邱 华 吴怀涛

# 商务谈判实训教程

主 编 周 庆

副主编 刘贤伟 陈 洁 周胜照

参 编 刘忠良 石 松 张 莉

华中科技大学出版社

应用型市场营销类专业“十一五”规划实训系列教材

## 编 委 会

总主编 黄金火 邱 华 吴怀涛

编 委 彭代武 吴祝平 谈留芳

田家富 范维纲 方智勇

赖家元

## 总 序

随着社会主义市场经济体制的建立与完善，高等教育在国民经济中发挥的作用越来越大。江泽民同志在党的“十五大”报告中指出：“培养同现代化要求相适应的数以亿计高素质的劳动者和数以万计的专门人才，发挥我国巨大人力资源的优势，关系到 21 世纪社会主义事业的大局。”但是，我国是在经济实力不强的条件下支撑着世界上最大规模的教育，即所谓的“穷国办大教育”。人民群众不断增长的教育需求同教育供给特别是优质教育资源供给不足的矛盾，是现阶段教育的主要矛盾，而且将是以后一个较长期存在的矛盾。这一矛盾客观上要求我国的高等教育应从精英教育向大众教育转变。在这个转变时期，不是抛弃精英教育，而是在对教育机构进行评估、选拔以确定少数精英教育机构可不承担大众化教育任务而专门进行精英教育外，其他不适合精英教育的院校和大众化教育机构则应大量承担大众化教育任务。在大众化教育进程中，除少数国内的研究型名牌大学是我国科技创新的主体外，而更多的大学，尤其是应用型本科院校和高等职业院校则应该成为数以千万计的专门人才和数以亿计的高素质劳动者的培养基地。这一历史背景为我们进一步强化实践性教学提供了客观依据。

各应用型本科院校和高等职业院校的教学改革必须以进一步强化实践性教学作为重点，使培养的人才具有较强的动手能力，以缩短毕业生角色转换的期限。从各应用型本科院校和高等职业院校所开设的财经类市场营销专业来看，该专业具有较强的实践性和操作性，因而，该专业的人才培养必须满足社会实践变化的要求，按社会主义市场经济的人才需求规律，对专业的教与学进行改革与调整。课程建设与教材建设作为学科建设的重要组成部分，是改革中必须首先解决和十分重视的问题。市场营销专业改革就要使营销学科围绕培养合格的营销人才这个中心，使课程体系、教学内容和方式进一步得到改善，从而推动专业建设和教学改革的全局展开。

随着社会主义市场经济体制的建立与完善，市场营销在国民经济中发挥的作用越来越大。培养和造就大批高素质的营销专门人才，既是党中央、国务院对我们提出的要求，又是社会经济发展的迫切需要。近几年来，围绕深入贯彻党的教育路线、方针、政策，从经济全球化的发展趋势出发，对市场营销专业人才培养模式的探索，成为开设市场营销专业的高等院校教学改革的重要内



容；而强化实习、实训等实践性教学则成为课程改革的重点。

我们组织编写市场营销专业实训系列教材，正是出于强化实践性教学这一目的而进行的。由华中科技大学出版社作为“十一五”规划教材推出的第一批实训教材包括《市场营销实训教程》、《推销实训教程》、《商务谈判实训教程》、《营销调研实训教程》和《营销策划实训教程》共5本。由湖北经济学院、黄冈职业技术学院和武汉船舶职业技术学院共同负责具体组织工作，组织和发动全省部分应用型本科院校和高职高专院校的相关专业教师进行编写。编写时注意对传统教学内容的更新，注重通俗易懂，按照适用、实用、够用的原则取舍内容，并突出可仿真性和操作性的特点。概括起来说，该系列教材具有适用性、实用性、可操作性和新颖性等特点，是应用型本科院校和高职高专院校市场营销类专业的必备和首选实训教材，是财经类、其他管理类专业开设该类课程时的理想实训参考教材。

按照应用型人才培养须遵循“市场点菜，学校与企业联合烹调”的人才培养思路，教材的选用必须适应新的人才培养模式的要求，尤其要突出实用性，加大实践性教学的比例。只有这样，才能培养和造就出一大批适应现代化人才市场需求的实用型专门人才。相信这套实训系列教材的推出，必将推动应用型高等院校教学改革的进一步深入，推动实用型实训教材建设的进一步发展。

黄金火

2006年5月12日



## 前 言

本书是应用型市场营销类专业“十一五”规划实训系列教材之一，依据教育部最新制订的《市场营销专业培养方案》编写而成。本课程是应用型本科、高职高专及成人高等院校经济、管理类专业主要专业课程的实践教学环节之一。

本书吸收了商务谈判学最新的理论和实践研究成果，本着精练理论、突出应用、培养技能的原则，主要讨论和阐述了商务谈判实践中的各类操作和技术性问题。教材基本覆盖了商务谈判学中所有的实践环节内容，深入浅出、实例丰富，遵循“学以致用”的原则，对重点内容进行挖掘，强化了综合性、应用性和实践性。在内容处理上注重理论与实践有机结合，着力于培养学生综合运用能力和实践操作能力。本书在体系上以商务谈判活动过程为基本线索，内容涉及商务谈判基本技能和商务谈判的语言、礼仪、准备、开局、磋商、签约、后续谈判、谈判策略等，环环相扣，前后衔接。对各项具体实践环节的阐述从原理出发，通过大量的案例和实训活动，提高学生对现代商务谈判活动的基本原理的认识水平，从而自觉把握现代商务谈判的一般规律，洞察成功的谈判技巧与策略，从对于谈判的被动应付转变为理性的操作。

本书既考虑了商务谈判活动实训环节的结构体系，又注意了与相关课程内容的衔接。为了便于教师讲授和学生学习，各章均设有实训要点、重点、难点；各节设有知识点、实训目标、实训内容和实训小结，以帮助学生理解、消化内容。本书由周庆主编，设计全书框架，拟订编写大纲。参加编写的有：武汉船舶职业技术学院程洁（第一章）、襄樊职业技术学院周胜照（第二章、第三章）、湖北经济学院周庆（第四章、第五章、第九章）、黄冈职业技术学院刘忠良（第六章）、湖北大学知行学院石松（第七章）、湖北经济学院张莉（第八章）、武汉科技大学中南分校刘贤伟（第十章）。最后由周庆对全书进行总纂、定稿。

本系列教材的编委会由湖北经济学院、湖北大学知行学院、武汉科技大学中南分校、武汉船舶职业技术学院、襄樊职业技术学院、黄冈职业技术学院、武汉交通职业学院领导和专家组成。本系列教材编委会对本书的编写和出版给予了很大的帮助和支持，并为提高本书质量付出了辛苦的劳动；在编写



本书过程中，还参阅了有关专家、学者的研究成果。在此，一并表示衷心的感谢。

由于编者的知识、能力及时间有限，书中难免存在不足之处，敬请读者批评指正。

编 者

2006年12月于武汉



# 目 录

第一章 商务谈判的基本技能 .....	(1)
第一节 谈判者的性格类型测试 .....	(1)
第二节 谈判者的能力测试 .....	(9)
第三节 谈判者的思维模式运用 .....	(16)
第四节 谈判者的心理 .....	(25)
第二章 商务谈判的沟通 .....	(31)
第一节 商务谈判中的语言沟通 .....	(31)
第二节 商务谈判中的行为语言沟通 .....	(47)
第三章 商务谈判礼仪 .....	(55)
第一节 商务谈判礼仪的一般要求 .....	(55)
第二节 见面礼仪 .....	(58)
第三节 迎送礼仪 .....	(64)
第四节 电话联系礼仪 .....	(67)
第五节 会谈礼仪 .....	(69)
第六节 会务活动礼仪 .....	(73)
第四章 商务谈判的准备 .....	(80)
第一节 谈判目标的确定 .....	(80)
第二节 谈判目标可行性分析 .....	(84)
第三节 谈判背景资料的准备 .....	(86)
第四节 谈判人员、地点及议程安排 .....	(95)
第五节 商务谈判计划的制订 .....	(103)
第五章 商务谈判的开局 .....	(111)
第一节 营造良好的谈判气氛 .....	(111)
第二节 开局目标 .....	(116)
第三节 开局策略 .....	(118)



第六章 商务谈判的磋商 .....	(125)
第一节 合理报价 .....	(125)
第二节 讨价还价 .....	(134)
第三节 让步策略 .....	(140)
第四节 僵局处理 .....	(146)
第七章 商务谈判的签约 .....	(157)
第一节 合同的格式 .....	(157)
第二节 签约的技巧 .....	(163)
第八章 后续谈判 .....	(171)
第一节 事故认定 .....	(171)
第二节 责任归属 .....	(175)
第三节 索赔与理赔 .....	(183)
第九章 商务谈判的策略和技巧 .....	(197)
第一节 商务谈判的策略 .....	(197)
第二节 商务谈判的技巧 .....	(206)
第十章 商务谈判综合模拟实训 .....	(214)
参考文献 .....	(234)





# 第一章 商务谈判的基本技能

## 【实训要点】

本章内容的主要目的是使学生了解谈判者的性格类型、谈判能力、思维模式及其心理特征对商务谈判的影响与作用，使学生对商务谈判的基本技能和素质要求有较深入的理解，为培养合格的谈判人才奠定基础。

## 【实训重点】

谈判人员的性格类型测试，谈判人员的能力测试，谈判人员的思维模式的运用，分析谈判过程中谈判者的心理过程和心理反应。

## 【实训难点】

谈判者基本技能的测试方式与综合运用方法。

## 第一节 谈判者的性格类型测试

### 【知识点】

➤ 性格是指人对客观现实的态度和行为方式中经常表现出来的稳定倾向。它是个性特征的核心，决定人的活动的内容和方向。

➤ 人与人之间的性格差异极大，有的甚至截然相反，这就使得谈判者的性格类型多样化，并且在谈判活动中表现为行为方式的多样化。

➤ 归纳起来，谈判者主要有权力型、说服型、执行型、疑虑型四种类型。对待不同的性格类型的谈判人员，我们应采取不同的谈判策略。

谈判的目的是什么？盖温·肯尼迪在《谈判是什么》一书中清楚地指出：“谈判的目的不是‘取胜’，而是‘成功’。”书中通过将谈判者巧妙的比喻成象、狐、羊、驴，形象地说明了不同谈判者的性格及心态，阐释了不同谈判者的性格及心态所决定的必然结果。

### 【实训目标】

(1) 要求学生掌握和认识谈判者的基本性格类型以及不同的性格类型对谈判活动的影响。

(2) 要求学生掌握性格类型测试的方法和必要性。

(3) 要求学生针对不同性格类型的谈判人员，采取不同的谈判策略与



方法。

### 【实训内容】

#### 实训一 性格类型测试。

##### [实训项目背景]

##### 性格类型测试

1. 你感觉最好的时间是\_\_\_\_\_。  
(a) 早晨 (b) 下午及傍晚 (c) 夜里
2. 你走路时是\_\_\_\_\_。  
(a) 大步快走 (b) 小步快走  
(c) 不快, 仰着头面对着世界 (d) 不快, 低着头  
(e) 很慢
3. 和人说话时, 你\_\_\_\_\_。  
(a) 手臂交叠地站着 (b) 双手紧握着  
(c) 一只手或两只手放在臀部 (d) 碰着或推着与你说话的人  
(e) 玩着你的耳朵、摸着你的下巴、或用手整理头发
4. 坐着休息时, 你的\_\_\_\_\_。  
(a) 两膝并拢 (b) 两腿交叉  
(c) 两腿伸直 (d) 一腿蜷在身下
5. 碰到你感到发笑的事时, 你的反应是\_\_\_\_\_。  
(a) 一个欣赏的大笑 (b) 笑着, 但不大声  
(c) 轻声咯咯地笑 (d) 羞怯的微笑
6. 当你去一个派对或社交场合时, 你\_\_\_\_\_。  
(a) 很大声地入场以引起注意  
(b) 安静地入场, 找你认识的人  
(c) 非常安静地入场, 尽量保持不被注意
7. 当你非常专心工作时, 有人打断你, 你会\_\_\_\_\_。  
(a) 欢迎他 (b) 感到非常恼怒 (c) 在上两极端行为之间
8. 下列颜色中, 你最喜欢的颜色是\_\_\_\_\_。  
(a) 红或橘红色 (b) 黑色  
(c) 黄或浅蓝色 (d) 绿色  
(e) 深蓝或紫色 (f) 白色  
(g) 棕或灰色
9. 临入睡的前几分钟, 你在床上的姿势是\_\_\_\_\_。  
(a) 仰躺, 伸直 (b) 俯躺, 伸直





- (c) 侧躺，微蜷  
(d) 头睡在一手臂上  
(e) 被子盖过头

10. 你经常梦见你在\_\_\_\_\_。

- (a) 落下  
(b) 打架或挣扎  
(c) 找东西或找人  
(d) 飞或漂浮  
(e) 平常不做梦  
(f) 你的梦都是愉快的

现在将所有分数相加，再对照后面资料进行分析。

分数：

1. (a) 2 (b) 4 (c) 6 ;
2. (a) 6 (b) 4 (c) 7 (d) 2 (e) 1 ;
3. (a) 4 (b) 2 (c) 5 (d) 7 (e) 6 ;
4. (a) 4 (b) 6 (c) 2 (d) 1 ;
5. (a) 6 (b) 4 (c) 3 (d) 5 ;
6. (a) 6 (b) 4 (c) 2 ;
7. (a) 6 (b) 2 (c) 4 ;
8. (a) 6 (b) 7 (c) 5 (d) 4 (e) 3 (f) 2 (g) 1 ;
9. (a) 7 (b) 6 (c) 4 (d) 2 (e) 1 ;
10. (a) 4 (b) 2 (c) 3 (d) 5 (e) 6 (f) 1。

**【低于 21 分：内向的悲观者】** 你是一个害羞的、神经质的、优柔寡断的人，是一个需要人照顾、永远要别人为你做决定、不想与任何事或任何人有关的人，是一个杞人忧天者、一个永远看到不存在的问题的人。有些人认为你令人乏味，只有那些深知你的人知道你不是这样的人。

**【21 分 ~ 30 分：缺乏信心的挑剔者】** 你的朋友认为你勤勉刻苦、很挑剔，认为你是一个谨慎的、十分小心的人，是一个缓慢而稳定地辛勤工作的人。如果你做任何冲动的事或无准备的事，都会令他们大吃一惊。你的这种行为一部分是因为你小心的天性所引起的。

**【31 分 ~ 40 分：以牙还牙的自我保护者】** 你是一个明智、谨慎、注重实效的人，也是一个伶俐、有天赋、有才干且谦和的人。你不会很快、很容易和人成为朋友，但是是一个对朋友非常忠诚的人，同时要求朋友对你也有忠诚的回报。那些真正有机会了解你的人会知道，要动摇你对朋友的信任是很难的，但一旦这种信任被破坏，你会很难熬过。

**【41 分 ~ 50 分：平衡的中道】** 你是一个新鲜的、有活力的、有魅力的、好玩的、讲究实际的、永远有趣的人；你经常是群众注意力的一个焦点。但是你是一个足够平衡的人，不至于因某些事而昏了头。你亲切、和蔼、体贴、能



谅解人。你是一个永远会使人高兴起来并会帮助别人的人。

【51分~60分：吸引人的冒险家】你是一个令人兴奋的、高度活泼的、相当易冲动的人。你是一个天生的领袖，是一个会很快做决定的人，虽然你的决定不总是对的。你大胆、冒险，愿意试做任何事至少一次，是一个愿意尝试机会而欣赏冒险的人。因为你散发的刺激，别人喜欢跟你在一起。

【60分以上：傲慢的孤独者】别人认为对你必须“小心处理”。在别人的眼中，你是自负的、以自我为中心的，是个极端有支配欲、统治欲的人。别人可能钦佩你，希望能多像你一点，但不会永远相信你，会对与你更深入地来往有所踌躇及犹豫。

[实训过程实录]

(1) 不同的性格类型对谈判行为与谈判过程的影响：

---

---

---

(2) 每人做自我性格类型测试，你的测试结果：

---

---

---

实训二 针对不同性格类型的谈判策略进行分析。

[实训项目背景]

### 商务谈判制胜原则的运用

#### ——奥康与 GEOX 公司谈判案例分析

谈判是具有利害关系的双方和多方为谋求一致而进行协商洽谈的沟通协调活动。在商务谈判中，灵活掌握和科学运用谈判原则至关重要。谈判原则是谈判中各方应当遵循的指导思想和基本准则，是谈判内在的、必然的行为规范，是谈判的实践总结和制胜规律。认识和把握谈判的原则，有助于维护谈判各方的权益、提高谈判的成功率。

2003年，浙江奥康集团与意大利 GEOX 公司进行了一场成功的谈判。此次谈判是中外合作成功谈判的典型案例分析之一，所采用的谈判原则又成为谈判双方的制胜法宝。因此对该案例分析，以期为更多的企业在商务谈判，特别是在国际经济合作谈判中提供借鉴。

浙江奥康集团（简称奥康公司）是国内知名鞋业生产企业，GEOX 公司是意大利排名第一的功勋企业、世界鞋业巨头之一。2003年2月14日，两家公司达成协议：奥康负责 GEOX 在中国的品牌推广、网络建设和产品销售，





GEOX 借奥康之力布网中国，而奥康也借 GEOX 的全球网络走向全球。

在中国入世之初，GEOX 把目光对准了中国，意图在中国建立一个亚洲最大的生产基地。2002 年开始，GEOX 总裁 Polegato 先生开始到亚洲的市场进行调研。经过一段时间的实地考察，他将目标对准了中国奥康集团。但奥康能否接住 GEOX 抛过来的红绣球，实现企业发展的国际化战略，最终起决定作用的是以下商务谈判制胜原则的精彩运用。

### （一）进行谈判准备的原则

“凡事预则立，不预则废”。进行商务谈判，前期准备工作非常重要。只有事先做好充足准备，谈判者才会充满自信，从容应对谈判中出现的突发事件、矛盾冲突，才能取得事半功倍的谈判结果。更进一步说，即便只有 1% 成功的希望，也要做好 100% 的准备，不管自己在谈判中处于优势还是劣势。

GEOX 曾用两年时间对中国市场进行调研，先后考察了八家中国著名鞋业公司，为最终坐到谈判桌前进行了周密的准备。谈判中，Polegato 能把几十页的谈判框架、协议条款熟练背出，令在场的人叹为观止。Polegato 中国之行的计划排得满满的，去奥康公司考察只有 20% 的可能，谈判成功的预期更是很低。对一个合作可能如此小的机会，Polegato 竟做了如此深厚的准备，是值得国内企业老总们学习和借鉴的。

尽管奥康公司对于与 GEOX 合作成功的心理预期极低，但他们的宗旨是：即便是 0.1% 的成功机会也决不放过。奥康为迎接 Polegato 一行进行了周密的准备和策划。首先，他们通过一位香港翻译小姐全面了解了对手公司的情况，包括资信情况、经营状况、市场地位、此行目的，以及谈判对手个人的一些情况。其次，为了使谈判对手有宾至如归的感觉，奥康公司专门成立了以总裁为首的接待班子，拟定周密的接待方案。从礼仪小姐献给刚下飞机的谈判方 Polegato 一行的鲜花，到谈判地点的选择、谈判时间的安排、客人入住的酒店的预定，整个流程都是奥康公司精心策划、刻意安排的，结果使得谈判对手“一直很满意”。这些都为谈判最终获得成功奠定了基础。

### （二）情感注入原则

人有感情，并且丰富的情感影响着每一个人的行为。谈判是否成功尽管很大程度上取决于双方利益的互惠，但有时情感的一致和交融也是谈判的制胜法宝。在谈判中，认可和考虑人的情感是十分重要的。一个好的谈判者，应该善于了解对手的需要、希望，努力寻找与之建立和维持长久的友谊契合点，为谈判向成功方向发展奠定心理基础。

（1）寻找共同点，英雄惜英雄。奥康公司总经理王振滔努力寻找奥康公司与 GEOX 公司的共同点，并把此次谈判的成功归结为“除了缘分，更重要



的是奥康公司与 GEOX 公司有太多相似的地方”。的确，GEOX 公司以营销起家，短短十多年时间年产值达到 15 亿欧元，产品遍及全球 55 个国家和地区，年平均增长速度超过 50%，由一家酿酒企业跨入世界一流制鞋企业行列。而奥康公司以 3 万元起家，以营销制胜于中国市场，15 年的发展，产值超过 10 亿元。年轻、富有远见和同样的跳跃性增长轨迹，奥康公司与 GEOX 公司在很多方面是如此惊人地相似，难怪两位老总惺惺相惜。

(2) 营造氛围，消除利益对抗。谈判的氛围包括自然环境、社会环境、心理环境、语言环境等，涉及的范围相当广。营造良好的氛围对促成谈判有良好的催化作用。奥康公司在上海黄浦江以包下豪华游轮的方式宴请谈判对手，借游船赏月品茗之美好氛围消除利益冲突引发的对抗，平衡谈判双方实力。此举可以称为谈判领域的经典案例。

(3) 中秋节、情人节等特殊节日的选择。在西方，2 月 14 日是情人节。2003 年的这一天，GEOX 公司与中国皮鞋业巨头奥康公司签订了合作协议。王振滔与 Polegato 举杯对饮，共谋发展大计。追求浪漫是现代人的共同价值取向，选择西方传统节日为此次合作增添了浓郁的文化氛围和浪漫气息，是奥康公司营造和谐氛围、智取此次谈判，并为今后长远合作的劳心之作。“让我终生难忘”的结果正如王振滔所愿，Polegato 对王振滔亲自策划的这些活动非常满意，也对奥康公司的策划能力有了更深的认识。

(4) 赠送礼物，表情达意。谈判毕竟不是为交友而来，谈判者花在联络感情上的时间总是有限的，如果找一种方法，能够用较少的成本赢得对手的友谊和好感，那就非赠送礼物以表情达意莫属了。王振滔选择寓含奥康公司和 GEOX 公司合作完美无缺之意“花好月圆”青田玉雕，送给 Polegato 先生。礼物虽轻，但表达了赠送人的情真意切。

谈判双方建立起真诚的友谊和好感，对日后的履约和合作具有重要的意义。认为签完约对方就是自己的瓮中鳖、池中鱼的想法是一种很危险的短视行为。

### (三) 妥协互补原则

在各方立场不同、利益相异的谈判中，为了达成协议，各方都必须互相让步，放弃自己的某些利益，以互相补足对方的需要。只取不给，各不相让，谈判必然以失败而告终。在许多人眼中，“妥协”是和投降联系在一起的，它意味着根本利益的让步。其实，这里的妥协是中性的，它是用让步的方法避免冲突和争执。在谈判中出现僵局是常有的事，对谈判或谈判者都是一个考验，而唯有某种妥协才能打破僵局，使谈判得以继续。然而，妥协并不是目的，它是实施以退为进策略求得利益互补、达成双赢协议的手段。





GEOX 公司有备而来，拟订了长达几十页的协议文本，每一条都相当苛刻。为了达成合作，双方都进行了让步。但在两件事上出现了重大分歧，一是对担保银行的确认上，奥康公司一方提出以中国银行为担保银行，对方不同意，经过权衡，双方本着互利的原则，最后以中国香港特区某银行为担保银行达成妥协。另一件事是双方关于以哪国法律解决日后争端的问题，此问题使谈判一度陷入破裂边缘。Polegato 提出必须以意大利法律为准绳，王振滔因对意大利法律一无所知而予以坚决抵制。王振滔提议用中国法律，也因 Polegato 对中国法律一窍不通而遭到了坚决反对。眼看所做的努力将前功尽弃，最后还是双方各让了一步，以第三国法律（英国）为解决争端法律依据而达成妥协。

#### （四）互利互惠原则

中国有一句谚语叫和气生财，商务谈判的双方尽管有各自的利益需要，但互利是商务谈判的基本目标。因此，在谈判的时候，必须首先建立互信。以此为基础，双方才能开诚布公、协调利益，找到一个利益的平衡点，最终达成双赢。奥康公司和 GEOX 公司的合作无疑是一项互利的合作。

王振滔认为，GEOX 公司看中的不仅仅是奥康公司的“硬件”，更多的还是其“软件”，是一种积极向上、充满活力的企业精神和奥康人一直倡导的“诚信”。而奥康公司看中的则是 GEOX 公司这艘大船，他要借船出海，走一条迅速国际化的捷径。

从表面看，谈判双方既得利益是不均衡的，奥康公司所得（借船）远远低于 GEOX 公司所得（奥康公司的“硬件”、“软件”），因此，引来诸多专业人士或担忧或谴责。王振滔平和的背后并不缺少商人的精明，“许多人预言说我们‘引狼入室’，我们是‘与狼共舞’、‘携狼共舞’。”其豪情不亚于慷慨悲歌之士。

与狼共舞也好，携狼共舞也好，都需要有掌控“狼”的本领和能力。我们这里对奥康公司有没有这种本领和能力暂不作评说，但可以分析一下奥康公司冒此巨大风险究竟有所追逐的潜层利益是什么。

王振滔认为，奥康公司与 GEOX 公司合作，就等于与世界最先进的行业技术合作，因为世界鞋业首推意大利，意大利一流鞋业当属 GEOX 公司。通过合作，奥康公司可以轻而易举获得行业第一流的技术支持，不出家门就可以学习世界先进的管理经验，并且可以实现销售淡季旺季互补。事实上，这是一场双赢的博弈。与之合作有风险，而放弃它让它与别人合作的风险更大，与其被动等待别人来撬动蛋糕，不如与之共同分享蛋糕。王振滔心里比谁都清楚。

“双赢才能共生，共生才能长久”。这是王振滔的考虑，也是 GEOX 公司



的追求。在国际化路径的选择上，奥康公司走出了自己坚实而又睿智的一步，通过成功地策划了这次谈判，实现了奥康公司梦寐以求的强强联合的国际化道路，其中诸多谈判原则的有效运用是值得中国企业借鉴的。

其实，谈判的原则有很多，这里我们只是以奥康公司为观察点，选取此次谈判中最具典型意义，或者说是谈判的最后成功起决定作用的原则进行分析。

[ 实训过程实录 ]

(1) 该案例中奥康公司采取的策略：

---

---

---

(2) 假设作为意大利 GEOX 公司方，你将采取的策略：

---

---

---

[ 实训提示 ]

四种性格类型的特点与谈判策略

1. 权力型

主要特点：不择手段地追求权力与成绩；敢于冒风险，喜欢挑战；急于建树，决策果断。

谈判策略：以柔克刚，以守为攻，休会策略，先例策略，试探策略。

2. 说服型

主要特点：具有良好的人际关系；处理问题谨慎；认识到权力的重要性，但不以追求权力为满足，而是希望获得更多的利益与赞赏。

谈判策略：保持态度上的进攻，并注意双方感情的距离；准备大量的细节问题，使对方厌烦，拖延讨论时间；恭维策略；以弱为强策略；一对一策略。

3. 执行型

主要特点：按上级指示或计划行事，无自己的见解，缺乏创造性；工作安全感强，不喜欢独当一面，缺少决策能力与适应能力。

谈判策略：努力创造一对一谈判的局面；争取缩短谈判的进程，快速达成协议；准备详细的资料支持自己的观点；讲话的态度与措辞要冷静，保持耐心。

4. 疑虑型

主要特点：对任何事情都持怀疑、批评的态度；犹豫不决，难以决策；对





细节问题的观察仔细，注意较多，而且具体。

谈判策略：提出的方案、建议要详细、具体、准确；谈判过程中保持耐心与细心，不要催促与逼迫对方，以免加重其疑心；谈判时尽量开诚布公、热情友好，否则使对方封闭、防卫自己来躲避你的进攻。

实训三 根据以下背景资料，请进行模拟训练。

[实训项目背景]

你想到一家公司担任某一职务，你希望年薪2万元，而老板最多只能给你1.5万元。老板如果说“要不要随便你”这句话，就有攻击的意味，你可能扭头就走。而老板不那样说，而是这样跟你说：“给你这个数额的薪水，是非常合理的。不管怎么说，在这个等级里，我只能付给你1万元到1.5万元，你想要多少？”很明显，你会说“1.5万元”，而老板又好像不同意，说：“1.3万元如何？”你继续坚持1.5万元。其结果是老板投降。表面上，你好像占了上风，沾沾自喜，实际上，老板运用了选择式提问技巧，你自己却放弃了争取2万元年薪的机会。

[实训过程实录]

(1) 你采取的策略：

---

---

---

(2) 分析哪一方更胜一筹：

---

---

---

## 第二节 谈判者的能力测试

【知识点】

➤ 能力是指人能够顺利地完某种活动，并直接影响活动效率的个性心理。由于人的各种心理机能系统及其结构上的组合不同，以及人们的工作经历与社会环境不同，所以人与人之间的能力差异极大。这些差异表现在谈判活动中就使谈判行为方式呈现多样化。

➤ 归纳起来，谈判者需要具备语言表达能力、观察注意力、记忆力、判断力、决策能力、应变能力，以及综合运用能力，具体表现在以下几方面。

(1) 敏捷、清晰的思维推理能力和较强的自控能力。谈判双方利益的抗



衡和相互依存，使谈判人员心理上承受的压力很大，需要随时就某个谈判事项的具体典型特征和实质进行分析与判断，即使在谈判局势发生激烈变化，甚至在激烈的争辩中也能克服自身的心理障碍，控制自身的行为，以恰当的语言和举止来说服和影响对方。

(2) 信息表达与传递的能力。谈判者的信息表达与传递能力的大小直接决定了其谈判能力的大小与水平的高低。表达与传递的语言包括有声语言和无声语言。

(3) 坚强的毅力、百折不挠的精神及不达目的绝不罢休的自信心和决心。在谈判桌上，谈判双方的利益是你进我退的，一方若有半点委曲求全的意思，对方就会得寸进尺。因此，在谈判中，不管有什么样的困难和压力，都要显示出奋战到底的决心和勇气。即使是妥协求和，也要经过力争后以强者的大度予以提出。

(4) 敏锐的洞察力、高度的预见和应变能力。商务谈判中需要与各种各样的人打交道，而且谈判环境复杂多变，谈判中很多意想不到的事都是有可能发生的。因此，要求谈判人员善于察言观色，及时掌握对方的动向，随机应变。合格的谈判人员要随时根据谈判中的情况变化及有关信息，透过复杂多变的现象，抓住问题的实质，迅速分析并做出判断，采取必要的措施，果断地提出解决问题的具体方案。

➤ 谈判首席代表必须是能统帅全局的人，要有长远的眼光，能运筹帷幄，善于针对谈判内容的轻重、对象的层次，事先决定部署和方案的设计，并随时作出必要的改变，以适应谈判形势的变化。

参加谈判的人员个人素质如何，是能否取得谈判成功的关键。谈判者应当具有充分准备的能力；具有沟通能力，既善于倾听对方又能向对方提问；具有分清轻重缓急的能力；具有敏锐的洞察力和机智的应变能力。成功的谈判者要善于界定目标范围，并且能够灵活地变通，在谈判的过程中可以做灵活的调整和变通；其言谈要幽默，反应要机智，态度要热情，处事要中庸，遇难要忍耐。

➤ 成功的谈判需要正确的商业判断以及对人类本性的敏锐触觉，优秀的谈判人员有下列特质：

(1) 有能力与自己部门的同事谈判，并取得信赖；

(2) 有意愿并承诺去仔细计划、了解产品及替代方案，有勇气去刺探及证实情报；

(3) 良好的商务判断力，能找出真正的底线及症结；

(4) 能承受矛盾及晦暗不明的压力；





- (5) 有勇气去承诺更高的目标，并承担相应的风险；
- (6) 有耐心等待真相揭露的智慧；
- (7) 愿意与对手及其同事们接触交流，以便谈判能照顾到公、私两层面；
- (8) 坚定支持对双方互惠、双赢的理念；
- (9) 有接受不同意见的能力；
- (10) 有从个人角度透视谈判的洞察力，亦即能体察出个人影响谈判的潜在因素。

### 【实训目标】

- (1) 要求学生掌握和认识谈判者的能力，以及不同的能力对谈判活动的影响。
- (2) 要求学生掌握能力测试的方法和必要性。
- (3) 要求学生综合运用谈判能力。

### 【实训内容】

#### 实训一 能力类型测试。

#### [实训项目背景]

#### 能力测试试题与参考答案

1. 你认为商务谈判（ ）。
  - (a) 是一种意志的较量，谈判双方一定有输有赢
  - (b) 是一种立场的坚持，谁坚持到底，谁就获利多
  - (c) 是一种妥协的过程，双方各让一步一定会海阔天空
  - (d) 是双方的关系重于利益，只要双方关系友好必然带来理想的谈判结果
  - (e) 是双方妥协和利益得到实现的过程，以客观标准达成协议可得到双赢结果
2. 在签订合同前，谈判代表认为合作条件很苛刻，按此条件自己无权做主，还要通过上司批准。此时你应该（ ）。
  - (a) 责怪对方谈判代表没有权做主就应该早声明，以致浪费这么多时间
  - (b) 询问对方上司批准合同的可能性，在最后决策者拍板前要留有让步余地
  - (c) 提出要见决策者，重新安排谈判
  - (d) 与对方谈判代表先签订合作意向书，取得初步的谈判成果
  - (e) 进一步给出让步，以达到对方谈判代表有权做主的条件
3. 为得到更多的让步，或是为了掌握更多的信息，对方提出一些假设性



的需求或问题，目的在于摸清底牌。此时你应该（ ）。

- (a) 按照对方假设性的需求和问题诚实回答
- (b) 对于各种假设性的需求和问题不予理会
- (c) 指出对方的需求和问题不真实
- (d) 了解对方的真实需求和问题，有针对性地给予同样假设性答复
- (e) 窥视对方真正的需求和兴趣，不要给予清晰的答案，并可将计就计促成交易

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

- (a) 更多地了解竞争状况，坚持原有的合作条件，不要轻易让步
- (b) 强调自己的价格是最合理的
- (c) 为了争取合作，以对方提出竞争对手最优惠的价格条件成交
- (d) 询问对方：既然竞争对手的价格如此优惠，你为什么不与他们合作？
- (e) 提出竞争事实，说明对方提出的竞争对手情况不真实

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

- (a) 按对方的合作要求给予适当的优惠条件
- (b) 为了双方的长期合作，得到未来更大的生意，按照对方要求的优惠条件成交
- (c) 了解买主的人格，不要以“未来的承诺”来牺牲“现在的利益”，可以其人之道还治其人之身
- (d) 要求对方将下次生意的具体情况说明，以确定是否给予对方优惠条件
- (e) 坚持原有的合作条件，对对方所提出的下次合作不予理会

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

- (a) 要对方购买部分产品（服务），成交多少算多少
- (b) 指出如果不能购买整体方案，就以后再谈
- (c) 要求对方借钱购买整体方案
- (d) 如果有可能，可协助对方贷款或改变整体方案。改变方案时要注意相应条件的调整

(e) 先把整体方案的产品（服务）卖给对方，对方有多少钱先给多少钱，所欠之钱以后再说

7. 对方在达成协议前，将许多附加条件依次提出，要求得到你更大的让





步。此时你应该（ ）。

- (a) 强调你已经做出的让步，强调“双赢”，尽快促成交易
- (b) 对对方提出的附加条件不予考虑，坚持原有的合作条件
- (c) 针锋相对，对对方提出的附加条件提出相应的附加条件
- (d) 不与这种“得寸进尺”的谈判对手合作
- (e) 运用推销证明的方法，将已有的合作伙伴情况介绍给对方

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

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

9. 在谈判中双方因某一个问题的陷入僵局，此时你应该（ ）。

- (a) 跳出僵局，用让步的方法满足对方的条件
- (b) 放弃立场，强调双方的共同利益
- (c) 坚持立场，要想获得更多的利益就得坚持原有谈判条件不变
- (d) 采用先休会的方法，会后转换思考角度，并提出多种选择以消除僵局
- (e) 采用更换谈判人员的方法，重新开始谈判

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

(a) 从立场中脱离出来，强调共同的利益，要求平等机会，不要被威胁吓倒而做出不情愿的让步

- (b) 以牙还牙，不合作拉倒，去寻找新的合作伙伴
- (c) 给出供选择的多种方案以达到合作的目的
- (d) 摆事实，讲道理，同时也给出合作的目的
- (e) 通过有影响力的第三者进行调停，赢得合理的条件

分数：

- |           |        |        |        |          |
|-----------|--------|--------|--------|----------|
| 1. (a) 2  | (b) 3  | (c) 7  | (d) 6  | (e) 10 ; |
| 2. (a) 2  | (b) 10 | (c) 7  | (d) 6  | (e) 5 ;  |
| 3. (a) 4  | (b) 3  | (c) 6  | (d) 7  | (e) 10 ; |
| 4. (a) 10 | (b) 6  | (c) 5  | (d) 2  | (e) 8    |
| 5. (a) 4  | (b) 2  | (c) 10 | (d) 6  | (e) 5 ;  |
| 6. (a) 6  | (b) 2  | (c) 6  | (d) 10 | (e) 3 ;  |





7. (a) 10 (b) 4 (c) 8 (d) 2 (e) 7 ;  
8. (a) 4 (b) 10 (c) 3 (d) 6 (e) 7 ;  
9. (a) 4 (b) 6 (c) 2 (d) 10 (e) 7 ;  
10. (a) 10 (b) 2 (c) 6 (d) 6 (e) 7。

【95 分以上】 谈判专家。

【90 分 ~ 95 分】 谈判高手。

【80 分 ~ 90 分】 有一定的谈判能力。

【70 分 ~ 80 分】 具有一定的潜质。

【70 分以下】 谈判能力不合格，需要继续努力。

[实训过程实录]

(1) 谈判活动中应具备的能力：

---

---

---

(2) 不同的能力对谈判行为与谈判过程的影响：

---

---

---

(3) 每人做自我的能力类型测试，你的测试结果：

---

---

---

实训二 根据实训背景资料进行模拟谈判。

[实训项目背景]

1987 年 6 月，济南市第一机床厂厂长在美国洛杉矶同美国卡尔曼公司进行推销机床的谈判。双方在价格问题的协商上陷入了僵持状态，这时我方获得情报：卡尔曼公司原与台商签订的合同不能实现，因为美国对日、韩、中国台湾提高关税的政策使得台商迟迟不肯发货。而卡尔曼公司又与自己的客户签订了供货合同，对方要货甚急，卡尔曼公司陷入了被动的境地。我方根据这个情报，在接下来的谈判中沉着应对，卡尔曼公司终于沉不住气，在订货合同上签字，购买了 150 台中国机床。

[实训过程实录]

(1) 中方表现出来的谈判能力：

---





---

---

(2) 双方的谈判能力优劣分析：

---

---

[ 实训提示 ]

商务谈判的基本功可以总结为：沉默、耐心、敏感、好奇、表现。

(1) 保持沉默 在紧张的谈判中，没有什么比长久的沉默更令人难以忍受，但是也没有什么比这更重要。另外还须提醒自己，无论气氛多么尴尬，也不要主动去打破沉默。

(2) 耐心等待 时间的流逝往往能够使局面发生变化，这一点总是使人感到惊异。正因为如此，应该等待，等待别人冷静下来，等待问题自身得到解决，等待不理想的生意自然淘汰，等待灵感的来临……一个充满活力的经理总是习惯于果断地采取行动，但是很多时候，等待也是人们所能采取的最富建设性的措施。每当怀疑这一点时，就应提醒自己有多少次成功来自关键时刻的耐心，而因缺乏耐心又导致了多少失败。

(3) 适度敏感 莱夫隆公司的创始人、已经去世的查尔斯·莱夫逊，多少年来一直是美国商业界人士茶余饭后的话题。数年前，广告代理爱德华·麦克卡贝正在努力争取莱夫隆的生意。他第一次去莱夫隆总公司去见莱夫逊，看到这位化妆品巨头富丽堂皇的办公室显得华而不实，并且给人一种压迫感。麦克卡贝回忆道：“当莱夫逊走进这个房间时，我准备着听他来一通滔滔不绝的开场白。”可是莱夫逊说的第一句话却是：“你觉得这间办公室很难看，是吧？”麦克卡贝完全没有料到谈话会这样开始，不过总算咕咕哝哝地讲了几句什么我对室内装修有点不同看法之类的话。“我知道你觉得难看，”莱夫逊坚持道：“没关系，不过我要找一种人，他们能够理解这种室内装修，认为这间房子布置得很漂亮。”

(4) 随时观察 在办公室以外的场合随时了解别人。这是邀请“对手”或潜在客户出外就餐，打高尔夫、打网球等活动的好处之一，人们在这些场合神经通常不再绷得那么紧，使得你更容易了解他们的想法。

(5) 亲自露面 没有什么比这更使人愉快，更能反映出你对别人的态度。这就像亲临医院看望生病的朋友，与仅仅寄去一张慰问卡之间是有区别的。



### 第三节 谈判者的思维模式运用

#### 【知识点】

- 思维是指人类的精神活动，是社会实践与文化交融的产物。
- 人的思维方式有辩证思维、逻辑思维、形象思维。

(1) 辩证思维模式（三大规律、五对范畴）善于由此及彼、由表及里、去粗取精、去伪存真。

(2) 逻辑思维模式（概念、判断、推理、论证、同一律、矛盾律、排中律等）善于步步为营、环环相扣，表现出合理性、严密性的特征。

(3) 形象思维模式表现为一种自由的想象性、灵活性，起到活跃谈判气氛、打破僵局、缓和情绪及旁敲侧击的目的。

- 不同的人的思维方法是有差异的，不同的思维方法影响谈判活动。

谈判的过程也是一个权力制衡的过程，权力是谈判的核心，权力决定你在谈判过程中是处于强势还是弱势，这是一个不断动态变化的过程。所谓强者不恒强，弱者不恒弱，非常辩证，弱势方可通过联盟战术与挂钩战术来改变自己的地位。

权力的大小取决于需求，对方的需求就是自己手中的王牌，决定自己在谈判桌上的分量；只要拥有对方想要的资源就占有绝对优势，这就使谈判中信息的获取途径与保密措施显得尤为关键。

商务谈判要有缜密的逻辑思维和举重若轻的谈判艺术。进行商务谈判时说话要瞻前顾后，不能顾此失彼，更不可前后矛盾；对说出的关键词、关键数字和关键性问题要牢记不忘，即使在讨论其他问题甚至闲聊时，也要避免说出和这些关键问题相矛盾的语言，否则将会引起对方的猜疑而导致被动。同时，尽量不要按照对方的思路走，要千方百计把对方的思维方式引导到你的思维方式上来，要学会举重若轻或举轻若重的应用。所谓举重若轻，就是在讨论重大问题、难点问题或双方分歧较大的问题时，可以用轻松的语言去交流，这样就不至于把谈判双方的神经搞得过于紧张，甚至引发谈判的僵局。所谓举轻若重，就是对那些双方分歧不大，甚至一些无关紧要的小事，倒可以用严肃认真的神态去洽谈，一是表明认真负责的谈判态度，二是可以利用这些小事冲淡或化解关键的分歧。如果在关键问题上谈不下去的时候，也可以采取迂回战术。比如：你不同意  $1 + 1 = 2$ ，我们来个  $1 + 2 - 1 = 2$  怎么样？你如果还不同意，咱们还可以改为  $1 + 0.5 + 0.5 = 2$ 。有时候，这些方法只要使用得当，也能达到同样的谈判目的。



逻辑思维方法主要包括：归纳法、演绎法和类比法。

抽象思维与形象思维是人类理性认识中两种不同的方式，它们都是在感性认识的基础上开始的。抽象思维主要是运用概念、范畴、数字等展开思维，是对事物间接的、概括的认识；而形象思维则主要用典型化的方式进行概括，并用形象材料来思维。虽然二者所采取的方式不同，但都可以认识事物的本质。很多时候，它们是互为补充、相得益彰的。比如对货币的认识，经济学家用抽象思维方式分析出它的积极意义与消极意义，而艺术家莎士比亚则是这样描述的：“这东西，只这一点点儿，就可以使黑的变成白的，丑的变成美的，错的变成对的，卑贱的变成尊贵的，老人变成少年，懦夫变成勇士。”真是太精彩了！马克思在引用了这些诗句之后指出：“莎士比亚把货币的本质描绘得十分出色。”这说明，形象思维对于认识事物的本质也是同样重要的。

### 【实训目标】

(1) 要求学生掌握和认识谈判者的思维模式类型，以及不同的思维模式对谈判活动的影响。

(2) 要求学生综合运用辩证思维、逻辑思维、形象思维。

### 【实训内容】

实训一 辩证思维模式训练。

[实训项目背景]

#### 谈判中让步的策略

##### ——注重利益，而非注重立场

以往我们许多僵持很久的谈判过于注重立场或原则，谈判双方相互坚持自己的立场，往往将某项原则或立场视为谈判所坚持的重要条件。然而，我们许多人并不一定了解，在谈判双方对立的立场背后，既可能存在冲突的利益，而实际上还可能存在共享的和可以彼此兼容的利益。

例如，在机械设备的出口中，双方坚持各自的价格立场并不能有助于双方达成明智的交易，因为，价格立场背后有许多利益的存在，而这些利益的存在对双方并不一定就都是冲突。双方采用什么贸易术语？交货时间的安排对谁更重要？价格中是否包括人员培训费用？运输的责任必须是由买方来承担吗？保险由谁办理更合适？对于卖方，信用证付款条件是不是必要条件？买卖双方是想签订长期出口合同，还是一笔交易？有关设备的易损件是否包括在此合同的报价中？等等。

由此可以看出，一项合同谈判的立场背后会有许多的利益因素。而商务谈判者必须彻底分析交易双方的利益所在，认清哪些利益对于我方是非常重要的



的，是决不能让步的；哪些利益是可以让步的，用来可以交换对方的条件。在不分清利益因素的情况下，盲目追求坚持立场和原则，往往使谈判陷入僵局，或者使谈判彻底失败。

让步的谈判并不等于是失败的谈判。在谈判中最忌讳的是作出无谓的让步。有经验的谈判者会用对于自己不重要的条件去向对方交换对方无所谓而对于自己很在意的一些条件。这样的谈判才能是一个双赢的谈判。在上述例子中，办理运输对于买方可能没有优势，那么卖方就可以以 CIF 签订合同。但是，如果买方觉得办理保险是非常重要的，那么，卖方也可以在取得尽快交货的前提下，与对方签订 CFR 合同。

在谈判中，利益的交换是非常重要的。双方谈判能否达到双赢主要取决于双方让步的策略，即能否准确识别利益因素对于自己和对方的重要性。

识别利益因素往往依赖于双方彼此之间的沟通。例如，谈判中，我们主张多问为什么，如“您为什么特别注重……”“您为什么不接受……”等问题。以此来探求对方的真实利益所在。在商务谈判中，对于利益问题，应注意以下几点：①向对方积极陈述你的利益所在，引起对方的注意并使对方满足你的利益；②承认对方的利益所在，考虑对方的合理利益，甚至在保证自己利益的前提下努力帮助对方解决利益冲突问题；③在谈判中既要坚持原则（如具体的利益），又要有一定的灵活性；④在谈判中对利益做硬式处理，而对人做软式处理。在谈判中要强调你为满足对方利益所做出的努力，有时也要对对方的努力表示钦佩和赞赏。

[实训过程实录]

(1) 双方辩论优劣分析：

---

---

---

(2) 在谈判中要重点、辩证处理的谈判因素有：

---

---

---

实训二 逻辑思维模式训练。

[实训项目背景]

使用客观标准，破解利益冲突

在谈判的过程中经常遇到这样的情况：虽然已经充分理解了对方的利益所在，并且绞尽脑汁为双方寻求各种互利的解决方案，也非常重视与对方发展关





系，然而，还是遇到了一个令人非常棘手的利益冲突问题，双方就某一个利益问题争执不下，互不让步，即使强调“双赢”也无济于事。例如，房东与承租人之间的房租问题、在国际贸易中的交货期长短问题、最终的价格条款的谈判问题等。

在上述情况下，一般谈判者大多会采取立场式的谈判方法。这时，解决的方法有可能是，一方如果极力坚持自己的立场，那么另一方就不得不做出一定的让步来达成协议。为什么出现这种情况呢？这时谈判双方的假设前提是，①我所失即你所得；②谈判协议的达成取决于愿意达成协议的意愿；③不考虑其他的因素，而只考虑单一价格因素。结果谈判就演变成为一场意愿的较量，看谁最固执或谁最慷慨。谈判的内容就集中在看谁更加愿意达成协议。许多情况下，谈判会陷入一场持久的僵局中，其结果可能不利于双方以后的进一步合作。

谈判专家建议，在利益冲突不能采取其他的方式协调时，客观标准的使用在商务谈判中就会起非常重要的作用。例如，谈判一个固定价格的土建项目时，就地基问题，业主与承包商各执己见：承包商认为地基4米就足够了，而业主认为至少要6米。承包商说：“我用钢筋结构来做房顶，地基没有必要做那么深。”业主这时不肯让步。如何才能保证房屋坚固呢？业主可以用一些客观的安全标准来进行讨价还价。业主可以这样讲：“也许我坚持要6米深是错的，4米的地基就可以了。但我坚持的是地基要坚实牢固，深度要足以使房子能安全。政府对此类土地的地基有没有安全标准？这一地区的其他建筑物的地基深度如何？这一地区的地震风险有多大？”遵循一些客观的标准来解决这一地基深度问题，很可能就是谈判的出路。

如果上述例子有一定的代表性，那么任何谈判，包括商业谈判，也要运用客观标准。例如，价格问题，谈判要基于一些客观标准，如市场价值、替代成本、折旧的账面价值等。实践证明，此种方式的谈判将会非常有效，可以不伤和气地快速取得谈判成果。但是，在谈判中，谈判人员一定要把握谈判遵循客观标准的基本原则，即公平有效原则、科学性原则和先例原则。

在谈判中，谈判者运用客观标准时应注意以下几个问题。

### 1. 建立公平的标准

商务谈判中，一般遵循的客观标准有：市场价值、科学的计算、行业标准、成本、有效性、对等原则等。客观标准的选取要独立于双方的意愿，公平和合法，并且在理论和实践中均是可行的。

### 2. 建立公平的分割利益的步骤

例如，两个小孩分橘子的传统例子中“一个切，一个选”；大宗商品贸易



由期货市场定价进行基差交易；在两位股东持股相等的投资企业中，委派总经理采取任期轮换法等，都是一些通过步骤来分割利益的例子。

### 3. 将谈判利益的分割问题局限于寻找客观依据

在谈判中，多问对方：您提出这个方案的理论依据是什么？为什么是这个价格？您是如何算出这个价格的？

### 4. 善于阐述自己的理由，也接受对方合理、正当的客观依据

一定要用严密的逻辑推理来说服对手。对方认为公平的标准必须对你也公平。运用你所同意的对方标准来限制对方漫天要价，甚至于两个不同的标准也可以谋求折中。

### 5. 不要屈从于对方的压力

来自谈判对手的压力可以是多方面的，如贿赂、最后通牒、以信任为借口让你屈从、抛出不可让步的固定价格等。但是无论哪种情况，都要让对方陈述理由，讲明所遵从的客观标准。

[实训过程实录]

(1) 为什么利益冲突是谈判的要点？

---

---

---

(2) 解决利益冲突的途径：

---

---

---

(3) 为什么要使用客观标准来解决利益冲突？

---

---

---

(4) 论证过程中采用的逻辑思维方法：

---

---

---

## 实训三 形象思维模式训练。

[实训项目背景]

谈判奇谋：以退为进的策略

根据以往经验，最成功的招商手法就是让代理商自己心动，优惠政策只不





过起一点点催化作用，只要让代理商看到“钱”景，就成功了一半。所以，初期造势比什么都重要。

2003年11月23日，品牌发布会暨招商会正式召开。公司将会议搞得很隆重，请中央级官员来现场指导，请咨询师上课，请形象代言人，还请了广东一家文化传播公司负责服饰秀。会议地点安排在邻近Y市的一家度假山庄。我所负责的山东意向客户来了四五拨，陕西客户来了三拨，由于郑州客户是在招商会之前签约的，所以他带了十几位经销商来。

会议当天晚上是欢迎酒会，为意向客户接风。酒会上，很多区域经理都特意将同一个市场的意向客户座位分开，严格保密。我则相反，有意无意将同一个区的意向客户安排在一起，并逐一介绍。表面上看，这顿饭吃得有些尴尬，但效果却出奇的好，因为第二天下午就有几位客户要与我谈。我很清楚，造势成功了。

**谈判法则一：招商洽谈一定要充分利用各种手段进行造势，  
在外部环境中给客户形成压力和动力**

第二天进行品牌研讨，政策说明，参观公司，答谢晚宴，时间非常紧张。

晚饭刚过，山东的Z先生与陕西的L先生就已经站在我的商务房门前。这两个客户是我非常看好的。

陕西的L先生为人厚道坦诚，同时又有很强的商业头脑，是理想的代理商。山东的Z先生则是天生的商人，他与L一见面就如胶似漆地跟着，用他的话说，L先生做Q牌，他就做Q牌。这是相当高的谈判手法，用两个市场“围剿”你，来争取最有利的合作条件。现在，他们两个就是一起上门来找我谈判的。

同时面对两个客户，是招商谈判中的大忌。到底该以什么样的方式与他俩谈判呢？我心里也没个底，只是不断思忖，希望找到良策。

索性先拖延一下时间。我泡好茶，寒暄几句，说：“我先去和其他客户打个招呼，然后我们再详谈好不好？”征得同意后，我就去了几个重要客户那里，对每个人都说明晚上有点忙，过半小时后来详谈。

客户们当然都知道当晚是招商谈判的重要时间，谅解我的苦衷。其实我是在时间安排上做了伏笔，为我与L和Z先生谈判做准备。

大约40分钟后，我回到商务房，他们二位已经等急了。

**谈判法则二：处在被动状态时，一定要想办法给自己一个  
调整的时间和空间**

谈判很快就开始了。



首先我抛出自己的想法：“我只是一个区域经理，真正有权签约者是营销副总 C，我们今天只是谈谈，山东与陕西来的客户比较多，公司还是有所选择的……当然，在我个人心目中，你们二位是最优秀的。你们做不好的市场，别人也不可能做得好。”

**谈判法则三：凡事不能急于求成。以退为进的策略是要告知对方，我并不急于签约，以给他们一点压力，但同时又捧一下对手，让他们感到舒心，放松警惕**

对于我的忙碌，山东 Z 先生马上表示理解：“这次来这么多客户，公司肯定得选择最好的。以我们的市场经验，我们做不好的市场，恐怕别人也很难操作。今天我们也看了 Q 牌产品，说实话，产品缺陷还是比较大的，时尚的太前卫，常规的太保守，价格又高，而且你们的政策一点都不优惠……不过，既然我们来了，而且和您也很投机，所以如果条件宽松，还是可以考虑做一下的。”陕西 L 先生马上附和，并举了两个福建品牌的例子，大致是条件多优惠。

Q 牌这次产品组合得确实不是很成功，价位也有点偏高，而公司的政策也没有什么优惠，如加盟保证金最少也要 10 万。但这些都已经是不能更改的，怎么办？若顺着他们的话题谈下去，则势必会把自己逼进死胡同；若谈对产品的见解，不行，因为他们是十几年的生意高手，对产品不知要比我熟悉多少；若谈政策也不行，因为确实有许多品牌比 Q 牌的优惠。于是我岔开话题，“你们认为加盟一个品牌，是一季产品重要、优惠政策重要，还是品牌的可持续发展重要？”

**谈判法则四：千万不能顺着客户思路走，一定要有自己的主线，让客户跟你的思维**

陕西 L 先生沉思了一下说：“品牌的发展前景是很重要，但是我们不可能等，做生意就是要挣钱，画张饼说以后怎样好是空的。你目前的产品确实存在不少问题，而且 Q 牌又是新品牌，消费者要有个认知过程，做起来真的很难……”这回又轮到山东 Z 先生附和了，大致是说新品牌做起来的确艰难，并以他现在做的品牌起步为例。

这两人见面时间不长，却配合如此之好，的确需要特别注意。

我开始分烟，并趁抽烟机会，略整理了一下思路，“现在我们已经达成了三点共识，一是加盟一个品牌，二是它的发展前景最重要，三是产品与政策相对要弱一点，是不是？”两个对手都点头称是。

“Q 牌现在推出的产品确实有不足之处，C 总（营销副总）自己也说产品



组合有欠缺。但公司第一次推出的产品，很难做到尽善尽美，有缺陷不怕，只要发展思路对，改起来也很快。现在是11月，产品要在明年3月以后才上市。就算把所有样衣打掉重来，在时间上也还来得及，何况我们产品只是部分不足，大部分是好的，是不是？”两个对手都点头称是。

“公司开发产品的时候，不知道会有什么样的代理商，不知道哪个市场是重心，虽然公司有计划、有调研，但同一个市场，不同的代理商对产品的需求也有不同，是不是？”两个对手都点头称是。

“现在假设我们签约成功了，你们明天开始订货，我敢打包票，起码60%的产品你们会下单，是不是？”二位表示同意。

“还有40%的产品怎么办呢？你们要提出自己的想法来，与产品研发部人员交流探讨，因为你们最了解当地市场。如果你们的意见好，公司为什么不采纳呢？公司也要获利，是不是？”

听到这里，山东的Z先生突然激动起来，说：“对呀！公司就是要多听听下面的意见，不要自以为是！我现在做的那个品牌，什么都好，就是有些时候意见提上去听不到回音，我们提意见都是为了公司好，公司好我们代理商才会挣钱，哪有把自己的钱拿来玩的……”L先生也举双手赞成：“我们在一线，每天与经销商、消费者打交道，他们有什么需求，我们代理商最先了解。你们公司营销人员下去做调查，一天就是一天，一个星期也就是一个星期，了解的都是表面东西。要是真能做到你说的这样，肯定能好起来！”

“这就是我们的第二个共识了。”

五个“是不是”引起了我们共鸣，会谈氛围一下子轻松起来。

谈判法则五：赞美和认同是拉近与客户间心理距离的不二法门

这时我的手机响了，山东一位女客户打来的，我一看表，已经迟到30分钟，只好抱歉地说我一下子抽不出身，再等15分钟过去。看到Z先生一脸专注地听我的电话，我知道离成功不远了！

L与Z的认同，使我有了趁热打铁的机会。“第三个共识是Q牌价格比较高对吗？”得到他俩的认可后，我说：“我也认为价格高，所以我一开始就不同意这个方案。意见一直保留到现在，按我的设想应该是零售价下浮15%~20%，代理商的提货价提高5个点，这样公司的利润率低了一点（零售倒扣作价法），你们代理商的利润率也低了一点，但是零售价下来了，原来500元的商品现在只花400元就可以了，销售量上去了，薄利多销。”这次，L和Z一起摇头，“这样不行，零售价是要下来，但我们的拿货价怎么可以再高上去呢？毕竟Q牌是个新牌子，不能与那些知名品牌比……”

这是一个故弄玄虚的谈话策略，目的就是引起对方对既定方案的认可。我



虽心里高兴，却丝毫没有表现出来。

“对于这个价格定位，公司也有难处：零售价定高了，你们的拿货折扣就可以低一点，零售价定低了，势必要调高你们的进货折扣，因为公司要有一定利润。所以，我们公司内部关于价格定位整整吵了3天。最后，除我之外，所有人都说现在的定价政策更好些。你觉得呢，Z总？”这次我单问了山东的Z先生，因为他讲话更直一点，而L先生则比较客气，不会当面说我的设想不好。那样我下面的戏就没法唱了。

果然，Z先生马上就大声说道：“你说的那个方案是行不通的。公司现在就是要先让代理商的利润空间大一点，有钱挣，大家才会努力去做。”

“听你这么一说，我原先的想法真是错了，幸好公司没采纳我的意见。不过话又说回来，在现有的政策下，我们的定价实际上是不高的。你下午看到的意大利环形纱，原是梦特娇的专利产品，卖价1600多元，而Q牌的价位只有800多元，你们进货价只有200多元，你说价格贵不贵？”两位无语。

陕西的L先生想了想说：“这个价格消费者也还能接受，就看怎么操作了。”

事实上，产品上市后才发现，所谓的环形纱，是2004年最失败的产品，价高质差，后来根本没卖出几件，都堆在代理商和公司的仓库里。

“对！关键是怎么操作，更关键的是谁在操作，如果是你们二位专家在操作，这个零售价绝对不是问题。”

我想此时有必要重新调整一下他们头脑中固有的那些想法。

“另外有一点我是要反对的，就是说Q牌是个新品牌。Q牌是个知名品牌、好品牌，起码全国各地有相当多的人知道Q牌。当然，对于服饰来说，Q牌是个新军，但还是有消费基础的，Q牌皮具在全国的年销量是7个多亿，相信这7个多亿产值的消费者如果知道Q牌新推出了服饰产品，都会过来看一看。你们也是冲着Q牌的名声，不然不会到Y市来。对我们公司来说，推一个新品牌，品牌投资成本只要2000元注册一个商标即可。如果Q品牌不好，我们为什么每年要把巨额品牌费用白送给总公司呢？”

陕西L先生马上说道：“这倒是的，Q牌皮具在西安年销售可以做到3000多万，我就是冲着这个牌子来的，品牌是好的，就是不知道消费者认不认可服饰产品。”Z先生也点头称是，说公司一定要加大广告宣传。

“广告是要投的，但不是现在。公司会在明年3~5月重点投放，因为对于Q牌来说，品牌形象与知名度、美誉度是现成的，我们的宣传重心只是告知消费者：Q牌推出了服饰产品。这次开订货会，公司只在专业报上登了两个1/4版，全国客商就来了200多人，招商比较成功。相信你们今后的招商也会



很简单，因为有 Q 牌的品牌优势存在。”

谈判法则六：避重就轻，广描蓝图，对客户的承诺不能具体到数据

代理商加盟一个品牌最担心的是他能否成功招到下级经销商，他们所说的广告宣传 99% 都是从招商的角度考虑的。

场面忽然之间就冷了下来，因为大部分的话题谈完了，双方都在思考。我觉得到了敲一下重锤的时候——我要拆开他俩的统一战线……

【实训过程实录】

(1) 该案例中我方是如何运用以退为进的策略的：

---

---

---

(2) 在谈判过程中，我方采用的思维方法：

---

---

---

(3) 在该案例中，形象思维的运用表现在：

---

---

---

## 第四节 谈判者的心理

### 【知识点】

心理因素在商务谈判中起着重要的作用，它直接影响谈判的进程和最终的结果。

商务谈判是贸易双方为了达到各自的目的，就涉及双方利益的标的物进行协商、妥协，从而达成协调一致的过程，是人与人之间通过交流、沟通以满足各自需要的行为。人的一切行为都是从需要开始的，需要的存在是促使人产生某种行为的基础，需要也正是商务谈判的基础和动力。谈判心理是谈判者在谈判活动中对客观事物的主观反映，人的行为受其心理因素的影响十分明显。如何利用这些复杂的心理因素，因势利导，促成谈判的成功是非常关键的。“攻心为上，攻城为下”、“能攻心则反侧自消”是我国古代利用心理战术的生动



写照，即使运用到当今的商务谈判中，也同样奏效。

➤ 心理属于非智力因素，由情感、意志、性格等构成。具体来说，谈判者的忍耐力、承受力、抗诱力、掩饰力、独断力，以及情绪的自控力等，都会对谈判产生不可估量的影响。

➤ 谈判心理是围绕谈判活动所形成的各种心理现象及心态反应。谈判者的心理活动过程是谈判者在不同谈判阶段的心理对影响谈判的各种客观现实因素的动态反映，这个过程包括人对客观现实的态度和行为方式。

➤ 谈判心理不仅影响谈判当事人的行为活动，也直接关系到交易协议的达成和合同的履行。

➤ 谈判的心理基础有需要、动机、态度等，成功的谈判要求具备诚意、信心、耐心、理智等心理素质。

对谈判者的心理研究的最终意义是，谈判对手如何通过实现其心理满足，调整、诱导谈判行为，使得谈判协议达成。在不同的谈判场景中，我们需要对自我的心理素质与心理反应进行评估，善于把握敏感性、创造性、调整性、交际性、冒险性、乐观性、责任感、具体性等正常的谈判心理，针对自己的心理弱点采取一些方法，及时调整心态或者增强某些心理素质的培养、锻炼。

➤ 谈判心理禁忌如下。

(1) 一般谈判：①戒急；②戒轻；③戒狭；④戒俗；⑤戒弱；⑥戒贪。

(2) 专业谈判：①戒盲目谈判；②戒自我低估；③戒不能突破；④戒感情用事；⑤戒只顾自己；⑥戒假设自缚；⑦戒掉以轻心；⑧戒失去耐心。

### 【实训目标】

(1) 要求学生掌握和认识谈判者心理，以及不同谈判阶段中的谈判者心理过程和心理反应。

(2) 要求学生分析心理过程对谈判活动的影响。

### 【实训内容】

实训一 谈判者的心理过程分析。

[实训项目背景]

#### (一)

一天，北京有家书画古玩商店来了两位香港顾客，接待他们的营业员凭借自己的经验判断他们购物是为了经商。果然这两位顾客说明他们是挑货回港出售。这位营业员对他们说：“我们一定使您满意。从我们商店买回去的商品赚了钱，我们也高兴。”顾客听了很舒服，心理距离一下子拉近了不少。他们选了一种绿色玉炉，营业员却对他们说：“据我们所知，这种货在香港销路不太





好，我给你们挑一种粉红色的，既便宜，又好销。”顾客见他诚心诚意，又是内行，就信任地委托他选了7000元的商品。客人回港后，只4天就将所购货物一销而空，随即就打电话托他再挑2万元商品，速发香港。

### (二)

某市有位优秀营业员，一次接待一位年近花甲的老大娘熟客买牙刷。老大娘买了两把牙刷后，营业员忙着接待另一顾客，老大娘在道谢后忘记付钱就往外走。营业员侧头看到这种情况，便略提高声音，十分亲切地说：“大娘！你看……”老大娘以为什么东西忘在柜台上了便返回来，营业员举着手里的包装纸说：“大娘，真对不起您老人家，您看我忘了把您的牙刷包好了，让您那么拿着容易落上灰尘，多不卫生，这是入口的东西呀。”说着，接过大娘的牙刷熟练地包装起来，边包装边说：“大娘，这牙刷每支四角八分，两支共九角六分。”“呀！你看看，我还忘记给钱了，真对不起！”“大娘，我妈也有您这么大年纪了，她也什么都好忘！”

### (三)

有一天，一位北方客人来到上海绣品商店，他是为好友来购买绣花被面的。面对五彩缤纷的绣花被面，他被其中一条绣有一对白头翁的被面吸引住了，但又显得有点犹豫，目光盯住这一对白头翁，自言自语地说：“这鸟的姿态很好，就是嘴巴太长了点，以后夫妻吵嘴。”营业员听到后，笑眯眯地向他介绍道：“您看见了吗？这鸟的头上发白，象征夫妻白头偕老。它们的嘴巴伸得长，是在说悄悄话，是相亲相爱的表示。”这位北方顾客听了，连说：“有道理，有道理！”高兴地给朋友买下了这条绣花被面。

#### [实训过程实录]

(1) 不同的谈判心理对谈判行为与谈判过程的影响：

---

---

---

(2) 三种谈判情景中，谈判制胜的心理过程：

---

---

---

#### 实训二 谈判过程的心理反应分析。

##### [实训项目背景]

### (一) 一问就走

某位女顾客正在一家商场的服装柜前观看几件服装，还没有拿定主意要什



么颜色、什么式样时，一位营业员走了过来，说道：“您好！请问您喜欢什么颜色的？”顾客无从回答，只好到别处看看。

### （二）越贵越买

一对颇有名望的外国夫妇，在我国一家商店选购首饰时，太太对一枚8万元的翡翠戒指很感兴趣，两只眼睛看过来看过去，一双手拿着摸了一遍又一遍，但因价格昂贵而犹豫不决。这时一个善于“察言观色”的营业员走过来介绍说：“某国总统夫人来店时也曾看过这枚戒指，而且非常喜欢，但由于价格太贵，没有买。”这对夫妇听完后，为了证明自己比那位总统夫人更有钱，就毅然决定当即购买下了这枚戒指。

### （三）“弄不懂”

有三位日本代表赴美订购商品。美方公司作了精心安排，先用挂图、电脑资料、视听器材介绍产品，然后，又用幻灯片播放产品简报，历时几个小时。而日方代表却始终呆若木鸡地坐着，一声不吭。最后，美方代表满怀希望地问道：“你们觉得怎样？”一位日方代表彬彬有礼地说：“我们不懂。”美方代表显得有些失望，问：“哪儿不懂？”另一位日方代表说：“全都不懂。”美方代表又露出了沮丧的神情，又问：“从什么时候开始不懂？”第三个日方代表说：“从关灯放映幻灯片开始，我们就不懂了。”美方代表没气了，问：“那么，你们希望怎么办？”日方代表说：“我们希望再来一遍。”……如此反复多次，日方代表始终“弄不懂”，美方代表锐气大减。在接下来的磋商中，日方代表反守为攻，取得了满意的结果。

#### [实训过程实录]

（1）资料“一问就走”中这位营业员在接待过程中犯的错误：

---

---

---

（2）如果你是这位营业员，应如何接待该顾客？

---

---

---

（3）资料“越贵越买”中这位营业员在介绍商品时利用了顾客的什么心理？

---

---

---









## 第二章 商务谈判的沟通

### 【实训要点】

了解和掌握商务谈判中的语言沟通特点、原则、表达方式和各阶段常用语句，沟通过程中的倾听、发问、答复、叙述和说服，行为语言的内容及其内涵解读。

### 【实训重点】

语言沟通的各种表达方式和各阶段常用语句，沟通过程中倾听、发问、答复和说服，行为语言内涵的解读。

### 【实训难点】

根据谈判策略和技巧合理选择语言表达方式，有效地发问和答复，从对方行为语言中探悉信息。

## 第一节 商务谈判中的语言沟通

### 【知识点】

### 一、商务谈判的沟通

沟通（communication）是个人或组织之间利用各种传达工具（不限于口语）与各种媒介（诸如符号、姿势、表情、动作、文字、手势、标志、图画、音乐等信号），以达到相应交换信息的过程。

良好沟通不仅使组织内部能有效地衔接、形成合力、较好地发挥企业整体力量，而且是与外部合作、和谐共处，并取得外部支持的润滑剂，也是获得外部环境信息、进行决策的依据。

商务谈判的沟通是谈判双方或多方主体以追求利益最大化为目的，不断地交换相互需求信息，并做出决策的过程。其沟通主要方式是语言沟通（含电话）和行为语言沟通。

### 二、商务谈判中的语言沟通

#### （一）谈判是心智与语言的较量

为了追求相对利益的最大化，谈判的主体深深地隐蔽其真实意图和目的，





以获取最佳的交易机会。即使你的报价是最低的或者是对方可以接受的最低的水平，他仍然可能以拒绝接受你的报价来进行讨价还价。这种隐蔽性会使顺利沟通和良好的相互理解变得十分困难。要越过这个障碍，若纯靠气势和优势来压人，则虽胜不荣，必须借助语言的魅力进行沟通，将赤裸的利益之争，通过心智与语言的较量，赢得伟大而又光荣，让对方诚服，此为谈判之“精髓”。

## （二）语言沟通的特点

灵活而不失原则，创新而又不忘规范，内容与形式并重。

## （三）语言沟通的基本原则

合作，得体，准确，委婉，通俗，简洁，礼貌，尚美。

## （四）语言沟通的表达方式

### 1. 委婉表达

有些不宜直接说出来的话，需采取委婉、含蓄的表达方式，因委婉表达能有效地融和紧张的谈判气势，打破僵局，摆脱窘迫、尴尬的局面和避免矛盾。它并不意味着说话音调和态度的软弱。

（1）善用温和的言辞，如将“我们不能同意你的要求”变换为“你的要求恐怕我们难以同意”。

（2）善用感情移入法，如将“你有什么不明白的吗”变换为“我有什么没讲清楚吗？”

（3）善于用提供“台阶”给他人“留面子”，如将“贵方的产品质量低劣”变换为“贵方的产品质量，我们心中有数”。

### 2. 模糊表达

模糊表达不仅能改善谈判气氛，使谈判能顺利地进行，还能试探出对方的真正意图和问题所在，寻求和扩大共同点，以期达到最后的共识。

（1）限于权限，如“就个人而言，我完全同意，但还得先请示我的上司。”

（2）回避直言，如“我们公司的经营政策是很明确的，我们企业的信誉也是众所周知的。”

### 3. 得体表达

谈判双方常喜欢宣讲自己的优点、优势和所取得的成就等，往往过激，且咄咄逼人。为此，谈判双方应遵循得体和礼貌的表达原则。

（1）少用感叹语气，如将“我们这种设备的性能真是好极啦！”变换为“根据用户反应，这是一种性能良好的设备。”

（2）避免华丽辞藻，如将“这种打火机性能良好，经久耐用。”变换为“这种打火机可以连续操作4万次以上。”





(3) 切忌衬托对比，忌以“自己之长”比“他人之短”。

(4) 淡化主观色彩。尽量不要作自我鉴定、自我评价，而应谈“我”不见“我”，引用具体的或他人之语。

#### 4. 论辩表达

论辩的关键在于“说”和“陈述”。陈述要明确，论据要充分，论证要有逻辑性，这是专业论辩最基本的特征和要求。

(1) 陈述要得体，寓理于例：充分利用事实、例子等，得体陈述其主题和要点，寓理于例，以理服人。

(2) 攻心为上，削弱对抗：设身处地理解对方，形成心理的沟通以削弱对抗心理。

(3) 以退为进，有礼有节：己方以较小的退让来换取或促使对方较大的让步。

(4) 利用矛盾，区别对待：利用对方人员之间的矛盾或竞争者，引导诸对手相互攀比、竞争，加强己方在交涉、谈判中的地位和主动性。

(5) 强硬果断，针锋相对：表达态度强硬，带有刺激性和火药味，咄咄逼人，其目的是为了加快处理事情的速度。

#### (五) 沟通过程中的倾听、发问、答复、叙述及说服

##### 1. 倾听

倾听是谈判者所必须具备的一种修养，是“耳到、眼到、心到、脑到”四种综合效应的听（listening），而不是运用耳朵、听觉器官的听（hearing）；不仅要听出对方话语中的“情报”，甚至还要听出对手没有讲出的情报，帮助后续发话的决策；同时注重创造和谐的沟通氛围，确保沟通持续进行和发展。所以，外国有句谚语：“用十秒钟时间讲，用十分钟时间听。”可见，倾听在谈判中的意义非同一般。

(1) 良好倾听的方式有以下几种。

① 迎合式：让对方滔滔不绝地将他的意见和想法和盘托出。

② 引诱式：适时提出恰当的问题，诱使对方说出他的全部想法。

③ 劝导式：用恰当的语言把对方从偏离谈判主题拉回到主题上来。

(2) 听的艺术有以下几种表达方式。

① 态度认真，满足对方“自尊”需要，引发“互尊”的效应。

② 表达出极大的兴趣，调动对方积极性，鼓励对方讲下去。

③ 不要抢语，不要急于纠正别人的错误或用自己的观点代替别人的观点，否则，会阻塞双方的思想或感情的渠道。

④ 把一切都听进来，不懂、不清楚、不明白的地方多问，直到完全把握



对方的思想为止。

⑤ 归纳对方的意见，征求对方的认可，给自己一些思考的时间。

## 2. 发问

发问是使自己“多听少说”的一种最有效的方法。

(1) 发问的主要目的。

- ① 收集资料，如“你可否谈一谈你方所希望的付款条件？”
- ② 透视对方的动机与意见，如“哪些因素促使你决定参加此项投标？”
- ③ 鼓励对方参与，如“你对整个计划完成日期有什么看法？”
- ④ 测定意见是否趋于一致，如“这个建议与你期望中的有无差距？”

(2) 发问的方式。

- ① 封闭式发问：回答应是肯定答复（“是”或“不是”）。
- ② 开放式发问：不限定答复的范围，对话者可畅所欲言。
- ③ 澄清式发问：让对方做出证实或补充。
- ④ 探索式发问：针对对方的答复，要求引申或举例说明。
- ⑤ 借助式发问：借第三者的意见以影响对方意见的提问。
- ⑥ 引导性发问：暗示对方，按发问方的设计来回答。

(3) 应注意的事项。

- ① 若有可能，就事先准备好问题。
- ② 不提无效的问题。
- ③ 把握好提问的时机。
- ④ 最终提问。
- ⑤ 发问后，应保持沉默，等待对方回答。
- ⑥ 可以提一些你以往知道答案的问题，以帮助你了解对方诚实度或确认重大问题。

⑦ 以各种方式反复提同一个问题，从不同的答复中找出破绽，发现对方的真实意图。

⑧ 突然提问涉及对方要害问题，让对方在无意中吐露真情，但不可多用。

## 3. 答复

在谈判中，各方往往或多或少地感受到一股非及时答复不可的压力。面对压力，不在于回答对方的“对”或“错”，关键在于应该说什么、不应该说什么和如何说。具体应遵循的原则如下：

- ① 预先应有充分的思考时间，并准备好应答策略；
- ② 对没有清楚了解真正含义的问题，千万不要随意回答；
- ③ 对一些不值得回答的问题或一些不便回答的问题，最好是顾左右而言





他，或拖延或拒答；

④ 把握应答的范围，对只需作局部答复的问题，决不“和盘托出”。

#### 4. 叙述

谈判中的叙述是一种不受对方提出问题的方向和范围制约的带有主动性的阐述，是谈判中传递信息、沟通感情的一种方法。应掌握的主要技巧是：

- ① 用对方能听懂的语言进行沟通；
- ② 不随便发表与谈判主题无关的意见；
- ③ 主次分明，层次清楚；
- ④ 事实客观；
- ⑤ 随时纠正叙述中出现的错误；
- ⑥ 必要时，进行重复；
- ⑦ 避免使用包含上、下限的数值；
- ⑧ 在谈判结束时，最好能给予谈判对方正面的评价。

#### 5. 说服

说服是改变对方的起初想法而接受己方的意见，是谈判成功的关键。应掌握的主要技巧是：

- ① 努力寻求双方共同点；
- ② 强调彼此利益一致性；
- ③ 诚挚说明接受你的意见将会有什么利弊得失；
- ④ 耐心细致；
- ⑤ 由浅入深，从易到难；
- ⑥ 不用胁迫或欺诈的方法。

### 【实训目标】

- (1) 理解和掌握语言沟通的各种表达方式、不同的表达效果；
- (2) 熟悉谈判各阶段常用语句。

### 【实训内容】

实训一 委婉表达训练：下列句子在沟通过程中存在着“过分强调自我”、“过分刺激对方”、“伤害对方”、“增强对抗的心理”等弊端，请你用委婉的表达方式，可改变用词，但不改变原句表意。

[实训项目背景]

- (1) 我方的产品是市场上最好的。
- (2) 我们要求你方立即交货，否则，我们不同意你方报价。
- (3) 你们那样做，真是太不明智了。



(4) 如所退货物已污损，无法销售，我们将不接受退货。

(5) 如果你没理解我所说的，我再重复一遍。

(7) 你有什么不明白的吗？

(8) 贵方的产品质量太差劲。

[实训过程实录]

(1) \_\_\_\_\_

(2) \_\_\_\_\_

(3) \_\_\_\_\_

(4) \_\_\_\_\_

(5) \_\_\_\_\_

(6) \_\_\_\_\_

(7) \_\_\_\_\_

(8) \_\_\_\_\_

实训二 模糊表达训练：从下述谈话中挑出模糊表达的词语，并作分析。

[实训项目背景]

史密斯：王先生，我想知道你方报盘。

王先生：好的，史密斯先生。我方一直替你留着该盘，80 打羊毛套头衫，每打 160 美元。

史密斯：价格太高了！我们很难做开。

王先生：听你这么说，我感到吃惊。你要知道，自去年以来，羊毛套头衫的价格上涨幅度很大，可我们的价格却无大的变动，相比而言，是很优惠的。

史密斯：对此，我恐怕难以同意你的说法。日本入市价格就较低一些。

王先生：不过，经营此衫的商家应知道，中国的质量是上乘的。从质量方面来考虑，我认为价格是很合理的。

史密斯：毫无疑问，贵方的产品质量是高，但现在市场竞争激烈，我知道有些国家在降价。

王先生：我方的产品是以质量取胜，有很少产品能在性价比上竞争过我方。

史密斯：但是要说服我的客户接受你们的价格是很难的。

王先生：坦率地说，如果不是鉴于我们的友好关系，我本来不考虑以此价来报实盘的。

史密斯：看来我别无选择，只好接受了。

王先生：我很高兴我们能谈妥价格。

[实训过程实录]

实训项目背景中的模糊表达的词语有：





---

---

[实训提示]

上述对话中用了“太高”、“很难”、“很大”、“较为优惠”、“恐怕”、“难以”、“有很少”等含糊之词表达了“价格上涨”是事实，但是“己方的价格是优惠的”也是客观的。

实训三 得体表述训练：结合“得体表述”的要求，分析下列句子存在的缺点，并转换。

[实训项目背景]

- (1) 我们这种设备的性能，真是好极了！
- (2) 这种打火机性能良好，经久耐用。
- (3) 我们企业发展速度快，海内外闻名，产品深受用户欢迎。

[实训过程实录]

- (1) \_\_\_\_\_
- (2) \_\_\_\_\_
- (3) \_\_\_\_\_

[实训提示]

句(1)的感情色彩较浓，文字激扬，口气傲慢，咄咄逼人，可转换为“根据用户反映，这是一种性能良好的设备。”

句(2)的辞藻华丽，让人难以置信，应转换为“这种打火机可以连续操作4万次以上。”

句(3)的主观色彩太浓，作自我鉴定和评价，应转换为“我们厂的经济效益三年翻三番。上个月的《中国日报》上还有篇关于我厂的报道，该报以20多种语言出版，发行至180多个国家和地区。目前，国内外不少客户指名订购我厂的产品，现处于供不应求的状态。”

实训四 倾听训练。

[实训项目背景]

日本一家公司和美国一家公司进行一次较大规模的贸易谈判，由于美方有求于日方，因此谈判一开始，美方代表就滔滔不绝地讲个没完。而日方却一言不发，只是挥笔疾书，把美方的发言全部记录下来，然后提议休会，第一轮谈判结束。

6个星期以后，日本公司又派了另一个部门的几个人来到美国，进行第二轮谈判。这批新到美国的日本人，仿佛根本不知道以前讨论了什么，谈判只好



从头开始。美方代表照样滔滔不绝，侃侃而谈。日方代表仍一言不发，记下大量笔记又走了。以后，日方第三批、第四批、第五批代表都如法炮制，在谈判桌旁除了记录大量的笔记外，没有阐述任何实质性意见。

两年过去了，日方公司对贸易谈判毫无反应，把美国弄得“丈二和尚摸不着头脑”，只能抱怨日方没有诚意。

正当美国公司感到绝望时，日本公司的决策代表团突然来到了美国，一反常态，要求美方尽快表态，拍板成交，弄得美方措手不及，十分被动，从而使日方获得了谈判的胜利。

[实训过程实录]

(1) 日方成功的关键：

---

---

---

(2) 对你的启示：

---

---

---

(3) 你的感受：

---

---

---

[实训提示]

- (1) 在听的过程中，你是否适时地点头微笑、做赞同手势或简短插话？
- (2) 你提过让对方谈更多观点的问题吗？
- (3) 不明白的时候，你提问了吗？
- (4) 对方走神或偏题，你拉对方回到主题上了吗？
- (5) 对方讲完后，你归纳对方的意见了吗？

实训五 有效发问的训练：分析以下四个问句存在的问题并纠正。

[实训项目背景]

- (1) “你对这个问题还有什么意见？”
- (2) “不知各位对此有何高见？请发表！”
- (3) “这香烟发霉了吗？”

[实训过程实录]

(1) \_\_\_\_\_





(2) \_\_\_\_\_

(3) \_\_\_\_\_

[实训提示]

上述问句都是无效提问。

句(1)缺乏情感,例行公事似的发问,引不起对方兴趣。

句(2)似乎很好,但“高见”一词让他人不好意思开口。

句(3)的发问可能得到的回答是:“发霉?请到别处买!”

有效地发问应做到:第一,“问者谦之,言者諄之”;第二,其模式为陈述句+疑问语;第三,善于运用延伸艺术。

依此可将上述三句转换为:

(1)“你是能解决此问题的,你有什么建议吗?”

(2)“不知各位意下如何,愿意交流吗?”

(3)“香烟是刚到的货,对吗?”

实训六 问句分类:请将下述问句依照“引导式、探索式、借助式、封闭式、开放式、澄清式”的标准归类。

[实训项目背景]

(1) 这样的报价,对你我都有利,是不是?

(2) 你同意这个价格吗?

(3) 你对我方的报价有何看法?

(4) 根据你的陈述,我理解……是这样的吗?

(5) 在交货时,难道我们不考虑入境的问题?

(6) 我们负责运输,贵方在价格上是否考虑考虑?

(7) 你是否认为“上门服务”没有可能?

(8) 告诉我,你至少要订购多少?

(9) 我们请教了××顾问,贵方报价较高,请你考虑是否把价格再降一些?

(10) 请你考虑签订一份两年的合同好吗?

(11) 你的报价是怎样算出来的?

(12) 你刚才说,对目前所进行的这笔买卖,你可以作取舍,这是不是说,你拥有全权跟我们谈判?

[实训过程实录]

---



---



---



[实训提示]

句(1)、(5)为引导式发问；句(2)、(7)为封闭式发问；句(4)、(11)为澄清式发问；句(3)为开放式发问；句(6)、(8)、(10)为探索式发问；句(9)、(12)为借助式发问。

实训七 巧妙答复技巧分析。

[实训项目背景]

(1) 在答复您的问题之前，我想听听贵方的观点。

(2) 很抱歉，对您所提的问题，我并无第一手资料可作答复，您叫我怎么说呢……

(3) 我不太清楚你所说的含义是什么，是否请你把这个问题再说一下。

(4) 我们的价格是高了一点，但产品的关键部位使用了优质进口零件，延长了产品的使用寿命。

(5) 贵公司的要求是可以理解的，但我们公司对价格一向采取铁腕政策，因此，实在无可奉告。

[实训过程实录]

---

---

---

---

---

[实训提示]

句(1)利用对方的再陈述争取思考的时间；句(2)模糊应答，避开实质；句(3)澄清问题，寻找答案；句(4)、(5)的逆转句式产生了“退一步进两步”的效果。

实训八 谈判各阶段常用语句的自我演练。

[实训项目背景]

(一) 谈判之初——主方

(1) 这是您第一次到这个城市(或国家)吗？旅途怎么样？

(2) 格林先生，欢迎您来到中国！可以向您介绍李桂林先生吗？他是公司的董事长。

(3) 您对宾馆房间和伙食有什么特别的要求吗(特别是当您知道客人有宗教背景时)？

(4) 假如您不介意的话，我想现在就和您讨论一下日程安排，只需几分钟。这是我们暂时为您草拟的行程安排，如需改动，请您提出来。





(5) 我们今晚六点半，在香格里拉饭店为您接风，我六点十分来接您，方便吗？

(6) 假如今天下午您想出去观光或在附近转转，我很高兴为您当导游。

### (二) 谈判之初——客方

(1) 旅途很好，谢谢。这是我第二次到中国，但第一次来到这个城市。

(2) 我是宝洁公司在中国的营销经理，这是我的名片。

(3) 我想要一间能观湖景的房间。这家宾馆有素菜供应吗？

(4) 这一次我全听您安排。但我想今明天少一点活动安排，我需要为后天的谈判做一些文案工作。

(5) 谢谢您，这顿丰盛晚宴的每一道菜，我都喜欢。

(6) 谢谢你们在如此美好的夜晚，给予我们如此的盛情接待和美味佳肴。

(7) 现在为我们之间的友谊和今后的合作，干杯！

### (三) 磋商阶段双方常用语

(1) 如果我说得不对，请纠正。

(潜在的内涵：核对事实以使双方都同意。)

(2) 感谢你们为我们所做的一切。

(潜在的内涵：把人和问题分开看待。对他人的人品进行肯定，但不意味着肯定对方的立场。)

(3) 我们是从公平的角度来考虑的。

(潜在的内涵：我方的立场是建立在原则上的。)

(4) 我们希望从原则的角度出发来解决问题，而不是出于个人的利益和权力。

(潜在的内涵：即使对方使立场具有个人色彩，也尽量使用原则来捍卫己方立场。)

(5) 信任是另一回事。

(潜在的内涵：回到公平的原则上。)

(6) 我能不能再问几个问题，以看看我刚才陈述的事实是否正确。

(潜在的内涵：多问问题，而不是做判断。)

(7) 贵方这样做的原则是什么？

(潜在的内涵：尽量找出对方做事的原则。)

(8) 让我想想自己是否理解您刚才所说的。

(潜在的内涵：“主动地倾听”——澄清您对对方的立场的理解。)

(9) 我稍后再和您谈论此事。



(潜在的内涵：给自己留有思考时间。)

(10) 关于贵方的推理，有几个地方很难理解，让我告诉您是哪几个地方吧。

(潜在的内涵：在提出新方案之前，先表达自己的理论依据。)

(11) 只要找到一个公平解决的方法。

(潜在的内涵：用原则或公平来表达自己的方案。)

(12) 如果我们同意或不同意……

(潜在的内涵：准备不同的结果以对付对方不同的意见——同意或不同意。)

(13) 我们将很高兴地以一种对贵方方便的方法来解决问题。

(潜在的内涵：让对方也参与协议的最终达成。)

(14) 很高兴和贵方打交道。

(潜在的内涵：以和解的方式结束谈判，即使您不这样认为。)

#### (四) 讨价还价阶段——买方

(1) 您能把价格略降一点吗？

(2) 如果我们订货数量大的话，有无可能降低价格？

(3) 你们产品的最低价格是多少？

(4) 这比我们期望的要贵。

(5) 假如我们都坚持不让的话，我们就谈不下去了。

(6) 让我们各让一半。

(7) 我很赞赏您为我们争取达成一致所做出的努力，但是你们的让步太小了。

(8) 依此价格，(谈判)几乎不可能往前推进。

(9) 假如能保证给我们提早发货，我们接受你们的报价。

(10) 这是我们第三次谈判了，我们必须解决价格问题。

(11) 其他的供货商给我的价格更好。

(12) 您能介绍一下你们公司和产品吗？

#### (五) 讨价还价阶段——卖方

(1) 您能接受比这低的价格吗？

(2) 能接受百分之十的折扣吗？

(3) 价格取决于质量，质量与价格不可分割。

(4) 以此价格交易，我们会亏本。

(5) 我们的政策是一般不给打折。

(6) 恐怕这是最后一次出价。





- (7) 看在我们长期合作的份上，我们降价 5%。
- (8) 我们觉得不能接受你们的还价，因为我们的出价很实在。
- (9) 我们决定再降 2%，期望有助于你们促销我们的产品。
- (10) 我们愿意本着平等、互利和各取所需的精神，和你们建立业务关系。

#### (六) 付款方式的探讨——进口方

- (1) 希望贵方能给我们报一个优惠的付款方式。
- (2) 贵方付款的条件是什么？
- (3) 请告诉我方付款条件好吗？
- (4) 贵方一般采用什么样的支付方式？
- (5) 如果贵方接受付款交单，那就帮了我们的忙。
- (6) 由于这次购货量大，我方希望贵方采用“分期付款”的方式。
- (7) 为了做成这笔交易，我希望双方都做一些让步。50% 按付款交单，其他按承兑交单如何？
- (8) 希望贵方能采取灵活的付款方式。

#### (七) 付款方式的探讨——出口方

- (1) 我方只接受保兑、不可撤销的、凭装船单据付款的信用证。
- (2) 我方只接受即期信用证。
- (3) 仅仅这笔交易，我们接受承兑交单。
- (4) 我们希望第一次的订货能预先付款。
- (5) 贵方一定要在交货期前 20 天将信用证开给我方。
- (6) 为了今后的业务，这一次我们同意承兑交单。
- (7) 我们同意“分期付款”的方式，但要求 30% 的头期付款。
- (8) 贵方可以分 8 个月来分期付款。

#### (八) 买方提出索赔

- (1) 我们有充分的证据提出索赔。
- (2) 既然如此，我方不得不保留向贵方索赔的权利。
- (3) 我们对友好地解决这一问题感到高兴。
- (4) 看来情况已十分清楚，我方希望贵方能设法尽快理赔。

#### (九) 卖方接受索赔

- (1) 贵方尽管放心，如果我方出错，我们一定会改正。
- (2) 鉴于我们双方的友好关系，我们准备接受索赔。
- (3) 我们能理解贵方不便之处。
- (4) 贵方尽可放心，这件事将得到公平合理的解决。



(5) 我们提议赔偿你方总金额的 5%。

(十) 卖方拒绝理赔

(1) 很遗憾，我们不能接受贵方索赔。

(2) 我们很遗憾地告诉贵方，贵方的索赔不能被受理，因为它已远远超过合同规定的索赔期限。

(3) 很显然，该索赔应属于保险公司的责任范围。

(4) 我方认为损坏肯定是在运输途中发生的。

(十一) 谈判之后买方常用语句

(1) 请在这里加一句话，这很重要。这句话表示如果一方不守合同，另一方有权终止合同，由此造成的损失由违约方承担。

(2) 合同基本上把我们谈判的内容都写了进去，我方没有问题了。

(3) 都说你们的信誉好，不知我们能否发展长期合作关系。

(4) 由于有几笔业务成交，我认为到了我们考虑长期协议的时候了。

(十二) 谈判之后卖方常用语句

(1) 请您先看一遍合同，看看是否一切妥当。

(2) 您还有什么建议提出来讨论？

(3) 我们的原则是重合同，守信用。

(4) 要考虑我们发展长期合作关系这件事，恐怕为时尚早。

(5) 传统的中国结是送朋友的礼物，也是对朋友良好的祝福。

[实训过程实录]

(1) 谈判之初主客方常用语：

---

---

---

(2) 磋商阶段双方常用语：

---

---

---

(3) 讨价还价阶段买卖双方常用语：

---

---

---

(4) 探讨付款方式的常用语：

---





---

---

(5) 提出索赔的常用语：

---

---

---

---

(6) 接受理赔的常用语：

---

---

---

---

(7) 拒绝理赔的常用语：

---

---

---

---

(8) 谈判之后双方常用语：

---

---

实训九 谈判语言运用综合评价和模拟。

[实训项目背景]

中国某公司与美国某公司谈判投资项目。其间双方对原工厂的财务账目反映的原资产总值有分歧。

美方：贵方账务报表上有模糊之处。

中方：贵方可以核查。

美方：核查也难，因为被查的依据就不可靠。

中方：贵方不应该空口讲话，应有凭据证明查账依据不可靠。

美方：所有财务证均系中方工厂所造，我作为外国人无法一一核查。

中方：那贵方可以请信得过的中国机构协助核查。

美方：目前尚未找到可以信任的中国机构帮助核查。

中方：那贵方的断言只能是主观的、不令人信服的。

美方：虽然我方没有法律上的证据证明贵方账面数字不合理，但我们有经验，贵方的现有资产不值账面价值。

中方：尊敬的先生，我承认经验的宝贵，但财务数据不是经验，而是事实。如果贵方诚意合作，我方愿意配合贵方查账，到现场一一核对物与账。



美方：不必贵方做这么多工作，请贵方自己纠正后再谈。

中方：贵方不想讲理？我奉陪！

美方：不是我方不想讲理，而是与贵方的账没法说理。

中方：贵方是什么意思，我没听明白，什么“不是”、“不想”，而是“没法”？

美方：请原谅我方的直率，我方感到贵方欲利用账面值来扩大贵方所占股份。

中方：感谢贵方终于说出了真心话，给我指明了思考方向。

美方：贵方应理解一个投资者的顾虑，尤其像我公司与贵方诚心合作的情况下，若让我们感到贵方账目有虚占股份之嫌，实在会使我方却步不前，还会产生不愉快的感觉。

中方：我理解贵方的顾虑。但在贵方心理恐惧面前，我方不能只申辩这不是“老虎账”来说它“不吃肉”。但愿听贵方有何“安神”的要求。

美方：我通过与贵方的谈判，深感贵方代表的人品，由于账面值让人生畏，不能不请贵方考虑修改问题，或许会给贵方带来麻烦。

中方：为了合作，为了让贵方安心，我方可以考虑账面总值的问题。至于怎么做账是我方的事。如果，我没理解错的话，我们双方将就中方现有资产的作价进行谈判。

美方：是的。

（以上是关于中方现有资产的作价谈判）

[实训过程实录]

（1）上述谈判中，双方运用的语言：

---

---

---

（2）评议双方的语言：

---

---

---

（3）你作为美方或中方代表的策略：

---

---

---





## 第二节 商务谈判中的行为语言沟通

### 【知识点】

➤ 商务谈判的行为语言沟通是相对于有声语言而言的，是指通过人的形体、姿态、个人整体形象、声调特点等方面，不用文字而单独传递信息、表示态度的过程。

➤ 行为语言包括①身体语言，比如眼神交流、面部表情、身体姿势、手势和身体距离等；②准时度、热情度和个人形象而创造的整体印象或气势；③使用的声调特点——语气、语调、音量。

➤ 行为语言沟通的内在含义如下。

- (1) 理解别人的感受。
- (2) 发现潜在的问题。
- (3) 更好理解当前的状况并相应地修正存在传递的信息。
- (4) 创造一种积极的印象。
- (5) 传递热情和信心。

➤ 解读行为语言可从以下几方面入手。

(1) 语气、音量、声调。如果它们在有意和无意中显得不恰当，就可能激怒对方。例如，低沉的语言显示出没兴趣，弱小的声音显示出不耐烦。即使是不同的语气、音量、声调，也能改变同一句话的含义。

(2) 眼神。眼睛是心灵的窗户，不同的眼神反映了不同的心理变化。

(3) 面部表情。脸红可能意味着尴尬，面无血色可能表示震惊，撅嘴可能表示不满；皱眉可能说明不赞同，笑容可能表达愉悦、同意和欢迎。

(4) 身体姿势。站得笔直说明你对谈话很关注，反之则说明不感兴趣；如果弯腰驼背坐在人群中，则说明你缺少信心。

(5) 手势。紧握拳头可能代表生气，耸肩可能代表你并不在意，敲击手指表明不耐烦。

(6) 身体距离，也称个人空间。如果突破某个人的个人空间，你可能是在亲近他们，也可能是在侵犯或感觉迟钝。

(7) 印象或气氛。你的服饰或饰物可创造一个良好印象；守时的人可能被视为良好的合作伙伴。



### 〔实训目标〕

解读各种行为语言的内涵。

### 〔实训内容〕

实训一 语气、语调、音量训练。

#### 〔实训项目背景〕

同桌之间用不同的语气、语调、音量反复演示“噢，那太好了”，然后双方互谈感受。

#### 〔实训过程实录〕

(1) 不同的语气的感受：

---

---

---

(2) 不同的语调的感受：

---

---

---

(3) 不同的音量的感受：

---

---

---

#### 〔实训提示〕

粗声、粗气、大喊大叫、阴阳怪气、低沉、冷漠，表达了生气、讽刺或诙谐，深情、温和表达出感激和友好。当然也有很多可以意会而不能言传的感受。

实训二 练习用眼交流信息：找一伙伴，按照下例要求作动作，然后交流感受。

#### 〔实训项目背景〕

(1) 对方看着你，你的眼睛看别处，而不看对方。

(2) 面对对方，目光闪烁不定。

(3) 在与对方交谈的过程中，时不时看它处。

(4) 在看对方时，短时间内连续眨眼几次。

(5) 瞳孔放大，眼睛有神。

(6) 瞳孔缩小，眼睛暗淡无光。



- (7) 眼睛注视。
- (8) 眼睛扫视。
- (9) 眼睛侧视。
- (10) 面对对方，突然闭上眼睛。

[实训过程实录]

不同的感受是：

---

---

[实训提示]

在常态下，上述动作的含义分别如下。

- (1) 掩盖内心的活动。
- (2) 掩饰或不诚实。
- (3) 不感兴趣。
- (4) 不感兴趣，或个性懦弱或羞涩。
- (5) 兴奋、喜欢、肯定。
- (6) 厌恶、痛苦、否定。
- (7) 严肃认真。
- (8) 好奇或不感兴趣。
- (9) 轻蔑。
- (10) 太感兴趣或看不起。

实训三 演练眉毛的语言。

[实训项目背景]

向你同桌演示眉毛上扬、下拉、皱起、迅速上下跳动、平展所表达的情绪，并总结归纳交流。

[实训过程实录]

不同的情绪是：

---

---

[实训提示]

在常态下，上述动作的含义分别如下。

- (1) 眉毛上扬表示惊喜、高兴。
- (2) 眉毛下拉表示愤怒、不满。



- (3) 眉毛皱起表示困窘、思索。
- (4) 眉毛迅速跳动表示赞同、兴奋。
- (5) 眉毛平展表示喜怒不形于色。

#### 实训四 演练嘴巴的语言。

##### [实训项目背景]

向同桌演示嘴角稍向后拉、紧抿嘴唇、撅起嘴巴、嘴唇不自觉地张开、嘴巴自然张开、咬嘴唇所表达的表情，并交流体会。

##### [实训过程实录]

不同的表情是：

---

---

---

---

---

---

##### [实训提示]

在常态下，上述动作的含义分别如下。

- (1) 嘴角稍稍后拉表示倾听对方。
- (2) 紧抿嘴唇表示意志坚定。
- (3) 撅起嘴巴表示不满意或受到委屈而准备向对方攻击。
- (4) 嘴唇不自然张开表示厌烦。
- (5) 嘴巴自然张开表示快乐、高兴。
- (6) 咬嘴唇表示掩饰自嘲或内疚。

#### 实训五 演示四肢、腰、腹、肩的语言。

##### [实训项目背景]

每小组挑 1~2 名同学，上台表演。台下同学依据台上同学的表演，解释其行为语言的含义。

- (1) 面向全体同学，伸出并张开双掌。
- (2) 谈话时掌心向上或向下。
- (3) 食指伸出，其余手指紧握，呈指点状。
- (4) 双手相握，或不断玩弄手指。
- (5) 十指交叉，放在胸前。
- (6) 背手在讲台上来回走动。
- (7) 搓手。



- (8) 双臂交叉于胸前。
- (9) 双臂交叉置于胸前，同时两腿交叉。
- (10) 握拳并看着对方。
- (11) 用手拨弄指甲。
- (12) 架腿而坐。
- (13) 腰板挺直，使颈部和背部呈直线。
- (14) 鞠躬、弯腰。
- (15) 双手交叉腰间。
- (16) 轻拍自己腹部。
- (17) 用单手或双手捂胸。
- (18) 缩肩、耸肩、斜肩。

[实训过程实录]

以上不同动作的含义是：

---

---

---

---

---

---

[实训提示]

在常态下，上述动作的含义如下。

- (1) 言行一致，诚恳。
- (2) 谦虚、诚实、屈从、不惧任何威胁或控制、压抑、压制。
- (3) 教训、镇压、具有很大威胁性。
- (4) 拘谨或缺乏信心。
- (5) 控制沮丧心情的外露。
- (6) 显示权威。
- (7) 急切等待心理。
- (8) 防御。
- (9) 不愿接触。
- (10) 向对方挑战。
- (11) 不感兴趣，不耐烦。
- (12) 拒绝对方。
- (13) 自信、高昂、自制力较强。



- (14) 谦虚、尊重。
- (15) 胸有成竹或以势压人的优越感。
- (16) 风度、气量或得意。
- (17) 忠诚可靠。
- (18) 不愉快、威慑对方、戒备。

#### 实训六 演示谈判者附带物品的语言。

##### [实训项目背景]

以4人为一组讨论下述行为的语言内涵。

- (1) 摘下眼镜轻轻擦，拿在手中玩，将眼镜用力猛地向前一推。
- (2) 把笔拿在手中玩，握住不动。
- (3) 慢慢打开所带笔记本，迅速打开笔记本，合上笔记本。
- (4) 不停地抽烟，很少抽手中的烟，迅速熄灭手中的烟。
- (5) 将烟雾向上吐、向下吐、快速吐、慢速吐。
- (6) 打开文件包，关上文件包，拿起或夹上文件包。

##### [实训过程实录]

以上不同语言的内涵是：

---

---

---

---

---

---

##### [实训提示]

在常态下，上述行为的含义如下。

- (1) 精神疲劳，厌倦，不满或气愤。
- (2) 漫不经心，正在思考。
- (3) 重视，发现重要问题，结束谈判或告辞。
- (4) 伤脑筋，紧张思考，找到解决的办法。
- (5) 信心十足，意志消沉，情绪高昂，情绪低沉。
- (6) 想谈新的问题，想结束谈判，想结束或告辞。

## 实训小结





A series of horizontal lines for writing, spanning most of the page width and height.







## 第三章 商务谈判礼仪

### 【实训要点】

了解和掌握商务谈判对服饰、举止的一般要求，学会得体的称呼、寒暄和介绍，掌握握手、接与递名片的基本要领，把握迎送、会谈和宴请的礼节，如何接、打电话，如何安排商务谈判中的参观游览、观看文艺演出、联谊娱乐、住宿、签字仪式、赠送礼品等非会谈性活动。从某种意义上说，谈判也是一种公关手段。为了达到谈判的目的，必须处理好各方面的关系，其中处理好商务谈判活动中特定的公共关系、人际关系，熟知并掌握有关的礼仪，是非常重要的。

### 【实训重点】

会谈的服饰、举止的一般要求，见面的称呼、寒暄、介绍、握手、接与递名片的礼节，会谈礼节，打、接电话的礼节，迎送、宴请、赠送礼品的礼仪。

### 【实训难点】

用高雅大方的服饰和得体的举止建立良好的形象，得体的介绍，会谈氛围的把握与控制等礼节。

## 第一节 商务谈判礼仪的一般要求

### 【知识点】

#### 一、谈判者的服饰要求

在谈判活动的正式场合，服饰的颜色、样式及搭配等合适与否，对从事谈判者的精神面貌及其给对方的印象和感觉都带来一定的影响。所以，商务谈判者的服饰有其个性的原则和要求。

##### （一）服饰的总原则

与穿着者的年龄、身份、地位及所处场合相符。服饰应整洁、挺括；发型、化妆应较正规，不应标新立异；指甲、胡须修净、清洁。

##### （二）服饰的要求

（1）基本特点：高雅大方。





- (2) 基本要求：踏实、端庄、严肃。
- (3) 着装色彩：男士外装应为较深的颜色，全身上下的颜色不应多于三种。
- (4) 着装样式：男士应穿西装套装或深色中山装，女士可着西装套裙或礼装。
- (5) 佩戴饰物：酌情佩戴，饰物应档次高、款式新、做工精。
- (6) 女士化妆：浓淡适宜，与环境相协调，力戒浓妆艳抹。
- (7) 发型设计：精心修饰，与实际身份相符。

## 二、谈判者的举止要求

举止是指行为者的坐姿、站姿、行姿及其他姿态，它直接作用于交往者，影响人们交往的结果。在谈判中，对举止的总体要求是举止得体，给他人的印象是：自信而不显孤傲；热情友好又不显曲意逢迎；落落大方，挥洒自如又不显粗野放肆、有悖常规；对不利于自己的事物与机会不垂头丧气、心烦意乱，应成竹在胸、处变不惊。具体表现如下。

**坐姿：**要求落座后身体尽量端正，挺腰笔直。

**站姿：**要求挺拔，优美典雅。站立时，竖看要有直立感，即以鼻子为中线的人体应大体成直线；横看要有开阔感，即肢体及身段应给人舒展的感觉；侧看要有垂直感，即从耳至脚踝骨应大体成直线。男女的站姿亦应形成不同的风格。男子的站姿应刚毅洒脱，挺拔向上；女子应站得庄重大方，秀雅优美。

站立时切忌东倒西歪，耸肩驼背，左摇右晃，两脚间距过大。站立交谈时，身体不要倚门、靠墙、靠柱，双手可随说话的内容做一些手势，但不能太多太大，以免显得粗鲁。在正式场合站立时，不要将手插入裤袋或交叉在胸前，更不能下意识地做小动作，如摆弄衣角、咬手指甲等，这样做不仅显得拘谨，而且给人一种缺乏自信、缺乏经验的感觉。良好的站姿应该有挺、直、高的感觉，真正像松树一样舒展、挺拔、俊秀。

**行姿：**要求协调稳健、轻松敏捷。

### 【实训目标】

- (1) 学会穿西装。
- (2) 在保持良好站姿的基础上，保持良好的坐姿、行姿及其他姿态。

### 【实训内容】

实训一 学会穿西装。

[实训项目背景]

请穿西装的同学走上讲台，站立2~3分钟，台下的同学认真观察，然后



当面评议。

[实训过程实录]

评议结果：

---

---

[实训提示]

西装具有国际流行性，在许多隆重、严肃的场合均已被认可并接受，所以商务活动的正式场合穿着西装已成为常规。

西装分为简易与精制两类。穿着简易西装比较随便，但不符合正式场合之要求。在商务谈判的过程中应穿精制西装。

精制西装有严格的制式，即由上衣、背心和裤子构成，三件头必须用同一种面料裁制，穿着西装通常以衬衣为内衣，并佩戴领带或领结。

选配衬衣时，注意其领的高度应比西装领高 1.5~2 厘米，衬衣一定要束在裤腰里。若考虑季节原因，衬衣外加穿羊毛衫，则领带下幅一定要置于羊毛衫内，不可飘荡在其外，否则会贻笑大方。

西装纽扣的扣法亦极有讲究：穿着双排扣西装应不论何种场合，均将纽扣全部扣上。单排扣西装只能扣一粒纽扣或者都不扣。一般在正式场合刚见面时，西装均应扣上纽扣，随着活动的展开，为使气氛随意、宽松，则可逐渐解开。

精制西装的口袋各有其用途。左胸的上口袋专供插装饰性手帕；上衣左右所设内袋，用以存放重要的凭据证件钱包之类；背心的口袋，放名贵的小件物品；西裤的两个后口袋，右侧的专供放手帕用，有纽扣的左后袋可放笔记本之类。有的西装在右腰间设一小袋，用以放车钥匙、打火机之类物品。使用口袋必须注意，不能装得鼓鼓囊囊的。

实训二 良好的站姿训练。

[实训项目背景]

首先让同学们上台表演站立，大家依照站姿的基本要领指出其缺点，然后三人一组，依照训练的方法进行训练。

[实训过程实录]

训练结果是：

---

---

[实训提示]

站姿的基本要领如下。

- ① 头正，双目平视，嘴唇微闭，下颌微收，面部平和自然。
- ② 双肩放松，稍向下沉，身体有向上的感觉，呼吸自然。
- ③ 躯干挺直，收腹，挺胸，立腰。
- ④ 双臂放松，自然下垂于体侧，手指自然弯曲。
- ⑤ 双腿并拢立直，膝、两脚跟靠紧，脚尖分开呈  $60^\circ$ ，身体重心放在两脚

中间。

以上为标准站姿，在此基础上还可以有所调整，适用于不同场合。

具体训练方法如下。

- ① 提踵：脚跟提起，头向上顶，身体有被拉长的感觉。注意保持姿态稳定，练习平衡感。
- ② 两人一组，背靠背站立：脚跟、脚肚、臀部、双肩和后脑勺贴紧。此练习可训练站立时的挺拔感，为加强效果，可在五个触点夹上夹板。
- ③ 背靠墙练习。

## 第二节 见面礼仪

### 【知识点】

见面打招呼是人际交往中的起码常识。招呼合于礼节，不仅表达出对交际双方关系的认定，而且是良好交际或进行有效交谈的起始点。

### 一、称呼与寒暄

#### (一) 称呼礼节

称呼礼节主要体现在称呼用语上。称呼用语是随着交际双方相互关系的性质而变化的，因此，应根据具体情况和国内外的习惯灵活运用。称呼根据对象的具体情况，如性别、年龄、身份等，和关系亲密程度，可分为尊称与泛称。

尊称是指对人尊敬的称呼。它在初次见面和正式场合中经常被采用，如“贵姓”、“贵公司”、“贵方”等。

泛称是对人的一般称呼。它根据具体情况，又分为正式场合中的泛称与非正式场合中的泛称。谈判正式场合的泛称有：姓 + 职务/职称/职业、姓名 + 同志/先生/女士/小姐。

#### (二) 寒暄礼节

寒暄，是社会交往中双方见面时为了沟通彼此之间的感情，创造友好与和





谐气氛，以天气冷暖、生活琐事及相互问候之类为内容的应酬话。较常见的寒暄形式有以下三种类型。

(1) 致意型：表达人们相互尊重、相互致意和相互祝愿的情谊，是最常用的寒暄形式，如“旅途辛苦了!”。

(2) 问候型：以一种貌似提问的话语表达一种对人关心和友好的态度，如“休息得好吗?”

(3) 攀认型：在交往过程中，寻找契机，发掘双方的共同点，从情感上靠拢对方，如“张先生祖籍广州，这么说我们还是同乡呢!”

(4) 敬慕型：对初次见面者表示敬重、仰慕，这是热情有礼的表现，如“见到您，不胜荣幸!”

## 二、介绍

介绍的一般规则是：把别人或自己介绍给你所尊敬的人。谈判人员的介绍，通常分为互相介绍、他人介绍和自我介绍三种。在一定场合中究竟采用哪种方式，要依当时具体情况，合乎礼仪规范地灵活运用。

### (一) 他人介绍

他人介绍是指作为中介人的接待者把主客双方引见并加以介绍。介绍中一般遵循以下三种原则：其一，把年轻的或地位偏低的介绍给年长者或地位较高者；其二，介绍洽谈双方相见；其三，把男性介绍给女性。

### (二) 自我介绍

自我介绍亦称为“自我推销”。人与人之间的相识，人们对你的良好印象，往往是从自我介绍开始的。自我介绍作为成功谈判的良好开端，应当给予足够的重视。掌握自我介绍的礼仪，首先应了解以下几条原则。

(1) 必须镇定而充满自信。

(2) 根据不同的交往目的，注意介绍的繁、简。

(3) 自我评价要掌握分寸。

## 三、握手

握手是国内外通用的交际礼节，一般是在相互介绍和会面或离别时进行，表示友好、祝贺、感谢或相互鼓励之意。握手时应注意以下几方面的礼节。

### (一) 握手的次序

#### 1. 拜访与离别时的握手次序

在登门拜访时，一般应是主人先与客人握手，以表示欢迎和对拜访者的感谢。但在离别时，应是客人先伸手握手，以表示对主人接待的感谢和打扰的歉



意,这时,主方切不可先伸出手去与客人握手,否则容易造成不欢迎客人继续谈话或催促对方离开的误会。

### 2. 不同身份的人的握手次序

一般是主方、职务高的或年长者先伸手,以表示对客方、职务低的或年少者的关心和重视,而客人、职务低的或年少者见面时可先问候,待对方伸出手后再握手,同时面带笑容,身体微欠,或用双手握对方的手,以表示敬意和尊重。

### 3. 异性之间的握手次序

在异性谈判人员之间,一般来说,男性不要主动与女性握手,以免失礼或尴尬。如果女性主动先伸出手,做出握手的表示,男性应在判断准确后可以使握着的手上下摇晃几下,表示热烈、真诚的感情。应当注意,如果握手的时间过短、彼此两手一经接触后即刻松开,所表示的意思是双方完全出于客套、应酬或没有进一步加深交往的期望,或者是双方对此次谈判信心不足。

## (二) 握手的方式和表情

### 1. 握手的方式

正确的握手方式是:笔直站立着,用右手稍稍用力握住对方的手,然后身体略微前倾,全神贯注地注视对方,以表示尊重。一般不要坐着与人握手;不能在与别人交谈中漫不经心地与另一个人握手,冷落握手人;严禁在他人头顶上与对方握手;如果就餐时,确有握手的必要,应离开座位与对方握手,不能在餐桌上或食物上面握手。

### 2. 握手的表情

握手人在握手时,为了加深印象、表示更为友好的感情,应辅之以自然的表情。因为,握手者的自然微笑与喜悦,确实可以表达发自内心的情感与真诚,反映双方友好、亲切的关系。而毫无表情或表情呆滞、冷淡,则会引起对方的不悦、猜疑,造成不信任感,最终可能会影响双方和谐的气氛。

### 3. 握手的力度与时间

#### (1) 握手的力度。

握手时用力的大小往往也传递着某种感情与信息。一般来说,握手有力,表示握手者对对方感情较深,关系亲密,以及见面后的兴奋与激情,有时还可表示深切的谢意和较强的自信心。但凡事不可过,若用力过猛,使对方有痛感,就会使对方难以接受,感觉到你可能不怀好意,或者是在显示“力量”和向对方“示威”,这又难免引起反感。而毫无力度、漫不经心的握手,常常使人感到缺乏热情和诚意,给人一种轻蔑非礼之感。

#### (2) 握手的时间。

双方握手的时间一般以3~6秒为宜。异性间握手时间应以1~3秒为宜。





如果双方个人间的关系十分密切或熟识，握手的时间可适当延长。

## 四、名片的接递

名片既是身份的说明，也是进行交际和商务活动的信息来源与手段。名片的接递应注意以下基本要求。

迎接客人时，若属初次见面，客方应首先主动递交名片；访问客人时，访问者应首先拿出名片给被访问者；如果对方首先拿出名片，另一方应回送自己的名片，若未带名片，应表示歉意并对对方所递名片表示谢意。

如果是事先约好的访问，由于对方对情况有大体的了解，可以不必一进门就递出名片，可先作自我介绍，然后进行交谈。如果想用名片加深印象，发展关系，可在临别时顺手递交名片。如果自己在彼地还需停留几天，就应事先在名片上写上投宿的地址和电话号码，以便对方日后联系。如果在有介绍人介绍的商谈场合，应在介绍人介绍后再递名片，或在会谈后再递交名片，并请对方多联系、多关照。

如果是组团出国从事商务谈判，理想的方法是将各团员的姓名、职业、职务，甚至连同照片一起印在一张明信片般的纸片上，在见面寒暄后，由领队递给对方，以方便彼此了解和洽谈。

如果是己方递交名片给对方，则应恭敬地用双手或用右手递给对方，并说一些请对方关照之类的寒暄语。如果是对方递交名片，则己方应恭敬地用双手接过名片，并要认真看一看，必要时可说一些恭维话，然后放在名片夹里或上衣口袋里。切忌看也不看，随便塞在口袋里，随后又去询问对方姓名，这是极不礼貌的。

### 【实训目标】

- (1) 熟悉他人介绍的礼仪。
- (2) 学会自我介绍。
- (3) 掌握与他人握手的礼节规范。
- (4) 掌握正确接递名片的礼节规范。

### 【实训内容】

实训一 介绍他人：假如你是海滨市商务局王局长，请在第一次引见时介绍其他成员。

#### [实训项目背景]

韩国某汽车集团公司的金总经理（男，56岁，博士，高级工程师）、业务部韩部长（男，40岁）、职员陈先生（男，26岁）、翻译金女士（女，23岁）一行四人来到海滨市，欲寻找一汽车公司作为合作伙伴，共同生产经营一新款



轿车。海滨市商务局王局长欲把本市的东风汽车总公司推荐给他们。见面地点：海滨市商务局二楼会议室。东风汽车总公司出席的人员为：周总经理（男，59岁，高级工程师）、业务部陈部长（女，48岁，国际高级营销师）、职员张先生（男，25岁）、翻译赵先生（男，25岁）。

[实训过程实录]

(1) 介绍双方：

---

---

---

(2) 评议结果：

---

---

---

[实训提示]

他人介绍的礼仪顺序是：在主客双方中，应先把主方的成员介绍给客方；在身份等级差别的个体之间，要先介绍身份等级高的人或长者，再依身份从高至低、依年龄由长到少地逐个介绍其他人。当然，也要视具体情况而定，如一般先提某人的名字是对此人的一种敬意，但异性间的介绍，若把年轻女士介绍给一位长者或地位高的人，则不论性别，均应先提长者或高位者。

主管双方的中间介绍人，宜选派有威望或双方大都认识的人物或专职礼宾人员来充当。介绍用语要准确，概括得体，既不能言过其实，给人以浮夸之感，更不要说谎骗人，力求实事求是。

在介绍双方人员时，所有人均应精神集中，并力争记准被介绍者的姓名、专业分工或职务等。被介绍人员众多时，至少要记住对方的主要人物的姓名及与自己专业对口的相应人员的姓名。如果没记准对方某人的名字，最好不要直接去问对方，可侧面暗中向他人打听；否则，会使人觉得你不机敏、办事不严谨或缺少对人的足够重视。

实训二 自我介绍：假如您是实训一背景资料中的东风汽车总公司业务部陈部长，请进行自我介绍。

[实训过程实录]

(1) 介绍自己：

---

---

---





(2) 评议结果：

[实训提示]

掌握自我介绍的礼仪，首先应了解以下几条原则。

(1) 必须镇定而充满自信。向别人介绍自己时清晰地报出自己的姓名，并善于用眼神表达自己的友好、诚意和愿望，这是一种自信的表现。一般人们对于自信的人都会另眼相看。如果你充满信心，对方会对你产生好感并信任你。如果你在自我介绍时，流露出羞怯心理，会使人感到你不能把握自己，或者对此次谈判缺乏信心，由此会对你有所保留，无形之中阻隔了彼此之间的沟通。

(2) 根据不同的交往目的，注意介绍的繁简。

自我介绍包括这样几个基本要素：姓名、年龄、籍贯、职业（职务）、工作单位或住址、必要经历、特长或兴趣等。当然，在自我介绍时，不必把上述内容一一道出，而应视交往的需要来决定介绍的繁简。首次接触，一般以介绍自己职务、职业等情况为主；参加聚会与联系工作时，自我介绍宜简明扼要；与对方的代表私下接触时，自我介绍当以个人的基本情况为主，显得亲切而自然。

(3) 自我评价要掌握分寸。

常用的自我评价法有以下三种。

(1) 自谦。真诚、客观地评价自己，以博得对方的好感，认为你是一个诚实而可靠的合作者，如“对此我是外行，请诸位多谈谈你们的意见。”

(2) 自嘲。自我嘲讽是于自贬中包含着自解、自我安慰。这样，更能从诙谐幽默的自我揶揄中透露出你的自信和自得之意，既能增强现场气氛，使你显得机敏聪颖，又不流于自夸。

(3) 自识。这是自知之明的意思。在自我介绍中，有意地道出自己的某些弱点，不仅不会失去别人的信任，相反，自识自省的睿智和坦荡的“君子”风度、品格，使对方更易尊重、信赖你。

自我介绍除了言语之礼外，介绍信、工作证、身份证或名片等证明自己身份的其他材料可作为辅助方式，以增强对方对自己的信任度，使交往更为顺利。

实训三 与他人握手训练：请一位同学扮演海滨市商务局王局长，对双方人员一一介绍，被介绍的人员注意慎重表演称呼、寒暄和握手，然后依照知识要点公开交流整个过程的感受。



[实训项目背景]

同本小节实训一的实训项目背景。

[实训过程实录]

评议结果：

---

---

---

实训四 正确接递名片：

(1) 假如你是东风汽车总公司的总经理，请你制作一张名片。

(2) 挑选8名同学，依照背景材料分成两组。在海滨市商务局王局长对双方人员一一介绍时，被介绍的人员称呼、寒暄和握手之后，注意慎重表演交换名片。

[实训项目背景]

同本小节实训一的实训项目背景。

[实训过程实录]

(1) 名片样式：

---

---

---

(2) 评议结果：

---

---

---

### 第三节 迎送礼仪

【知识点】

迎接为谈判礼节序幕，事关谈判氛围之情状。迎接礼仪周到得当，先入为主地为谈判准备好恰当氛围及情感基础，会化解双方矛盾，促进谈判的成功。欢送则为谈判礼节的闭幕，关系到双方的信任、协议的贯彻维护、继续合作与继续谈判等，亦是为之奠定感情基础的环节，所以万万不可认为谈判已结束或中断，便随随便便应付。迎送均应善始善终，不可虎头蛇尾。迎送礼仪具体内容如下。

- 确定迎送规格。主要依据前来谈判人员的身份与目的，适当考虑双方





关系。己方主要迎送人的身份和地位通常都应对方主谈人对等，业务也应对口，一般以己方主谈人为宜。己方当事人因故不能前往，应由己方职位相当人士和当事人之副职或助手出面。无论如何替代，均应向对方做出详尽解释。

迎送人员应比对方抵达人员略少，为己方谈判班子的主要成员。若有发展双方关系或其他方面之需要，亦可破格迎送：安排较大的场面，出场更高规格的己方领导等。

➤ 掌握抵达和离开的时间。准确掌握对方谈判班子乘坐的交通工具及其抵达和离开时间，及早做好迎送车辆的准备。

迎接则应在对方乘坐的交通工具抵达之前到达迎接地点。迎送地点一般均为对方所乘的交通工具的停泊之地，即车站、码头、机场。送行，己方人员可与对方人员同车而往。特殊情况下迎接时，亦可先派一般工作人员前往接人，然后在己方场所或客方下榻之地专门举行迎接仪式。

➤ 介绍。通常先将前来迎接的人员介绍给来客，介绍过程中，主动的一方如条件具备，应同时赠与对方自己的名片。赠与名片时，应持恭敬态度，双手递与对方，双手高度以介于腰胸之间为宜。接受对方所赠名片，亦应持恭敬态度，双手接过，并仔细观看后，慎重地放入自己的衣服口袋内或名片盒。客人初来乍到，较为拘谨，主人应主动招呼和关心客人，为谈判奠定良好的情感基础。

➤ 陪车。应请客人坐在主人的右侧，并主动为客人打开其乘坐一侧的车门，如有译员，可坐在司机旁边。在特殊情况下，若己方负责人亲自开车，则可邀对方负责人坐在自己身旁。

➤ 食宿安排。迎接客人之后，应将其直接送至下榻处。在客方住宿落实后，应陪同客人进入其房间，检查一下客房设施是否完好，问客人起居有无不便，并主动征询客人的意见。若毋须更换房间，则稍坐即应告辞。客人旅途疲劳加之准备谈判，应让其安静独处，休息思考。一般而论，在客人抵达当天，应为其设便宴接风。迎接人员在告辞时，应将接风之便宴时间安排告知客人，请其届时在客房内待我方人员前往引导，亦可委托其下榻处公关人员、服务人员前往引导。

### 【实训目标】

- (1) 掌握制定接待客人日程安排表的方法。
- (2) 熟悉协调各部门接待活动的要点。



## 【实训内容】

实训一 制定接待客人日程安排表：假如您是东风汽车总公司总经理办公室主任，请制定接待客人日程安排计划。

### 【实训项目背景】

韩国某汽车集团公司的金总经理（男，56岁，博士，高级工程师）、业务部韩部长（男，40岁）、职员陈先生（男，26岁）、翻译金女士（女，23岁）一行4人直接到东风汽车总公司洽谈合作事宜。

### 【实训过程实录】

（1）接待客人日程安排计划：

---

---

---

（2）评议结果：

---

---

---

### 【实训提示】

① 参与接待的部门有其分工，如办公室负责接送、住宿、宴请、会场布置等相应的工作，宣传部负责照相（摄像）和相关宣传报道工作，小车队安排车辆等相关工作。

② 在日程活动安排中应详细表明时间、地点、活动安排、负责人及其事项。

③ 出席洽谈人员的组成。

④ 洽谈事项及其资料的准备。

实训二 欢送客人。

### 【实训项目背景】

韩国某汽车集团公司一行四人到东风汽车总公司洽谈合作事宜结束后，准备回国。

### 【实训过程实录】

（1）欢送客人的人员名单：

---

---

---





(2) 评议结果：

[实训提示]

送别人员应事先了解对方离开的准确时间，提前到达来宾住宿的宾馆，陪同来宾一同前往机场、码头或车站，亦可直接前往机场、码头或车站恭候来宾，与来宾道别。在来宾临上飞机、轮船或火车之前，送行人员应按一定的顺序同来宾一一握手话别。飞机起飞或轮船、火车开动之后，送行人员应向来宾挥手致意，直至飞机、轮船或火车在视野里消失，送行人员方可离去；否则，对来宾都是失礼的。

## 第四节 电话联系礼仪

### 【知识点】

电话是现代主要的通信工具之一。一般看来，对着话筒同对方交谈似乎已是日常生活的基本技能，尤其对于从事商务工作的人来说，根本不会存在什么问题。其实不然，无论是一般性交往还是商务谈判，双方互通电话，在礼仪上都大有讲究。

电话通信礼仪主要体现在语言的表达，可从以下几个原则考虑。

### 一、时间原则

这是指打电话时间的选择和电话交谈所持续的时间。除了紧要事外，一般在以下时间不宜打电话，否则，将是一种极不礼貌的行为：①三餐时间；②清晨7时以前；③晚上10时半后。

电话交谈持续的时间一般以3分钟为宜。如果一次通话要占用5分钟以上时间，则应首先说出要办的事，并问一下：“您现在与我谈话方便吗？”若对方不便久谈，就应另约时间。

### 二、起始语原则

电话接通后的第一句话要合乎礼仪要求。首先，应该在对方还未开口问话前，主动报出自己的身份或姓名；接电话一方应主动报出自己的单位。其次，寻人指称要明确。特别是往一个不太熟悉的单位找人，或者与不十分熟识的人通话，更不宜直接用简称。



### 三、语式原则

语式，主要指选择通话的语气、语调。通话时的语言礼貌，不仅要坚持用“您好”开句，“请”字居中，“谢谢”结尾，还须注意语气、语调的运用。同样一句话，用不同语调表达出来，产生的接收效果大不一样。

一般来说，语调过高、语气过重，使人感到尖刻、严厉、生硬、冷淡，刚中带刺；语气太轻、语调太低，使人感到无精打采、有气无力；语调过长，则显得懒散拖沓；语调过短，又显得不负责任。通话时，一般以语气适中、语调略高、尾音稍拖长一点为佳，这易使对方感到亲切、自然。

#### 【实训目标】

- (1) 熟悉接打电话的起始用语。
- (2) 掌握接打电话的时间原则。
- (3) 掌握接打电话的语气、语式原则。

#### 【实训内容】

实训一 电话联系训练。

##### [实训项目背景]

甲是韩国某汽车集团公司的业务部韩部长，乙是东风汽车总公司业务部陈部长。因情况有变，乙欲通过电话告诉甲第二天的洽谈时间和地点。

##### [实训过程实录]

(1) 联系过程：

---

---

---

(2) 评议结果：

---

---

---

##### [实训提示]

在谈判双方休整过程中，一方给另一方打电话，大多是有较紧要的事，双方对此类电话都会重视。因此，通话前应做好准备，打好腹稿，选择好表达方式、语言声调，把握住时间等。通话中，若是主方发问，应客气、有礼貌地请对方找受话者；若是对方回话，则要小心询问接话的是否是本人。

无论在多么紧急的情况下，不可一接通就立即谈话。如果是收接他人电





话，首先应报清自己的通话地点、单位和姓名，然后再进行交谈。重要的事要用纸、笔代记下来，这是一种国际性的电话通信礼节。

每次通话的内容力求简明扼要，逻辑严谨，节奏适中。关键的地方要放慢速度，询问对方是否听清，记下来没有，特别是涉及谈判议程、会谈通知、谈判时间和地点、人员等方面的内容，切不可粗心大意，要请对方复述，经核对、纠正后才可挂断电话。

国际间的商务谈判，由于各国的习俗不同，打电话的方式也不一样，更应注意灵活变换自己的语言习惯，以照顾、适应对方接电话的方式、方法。

## 第五节 会谈礼仪

### 【知识点】

会谈即谈判的正式过程，是谈判的实质性阶段，也是最为重要的阶段，其礼节直接影响谈判的进程与成效，因此尤为重要。会谈的礼节主要包括握手、入场、会谈氛围的把握与控制等内容。其基本要求如下。

➤ 谈判会场布置和安排座位次序。谈判时的座位次序是一个比较突出、敏感的界域问题。谈判中的座位次序包含两层含义，一是谈判双方的座次位置，二是谈判一方内部的座次位置。一个敏锐的谈判行家会有意识地安排谈判人员的座次位置，并借以进行对己方最有利的谈判。

如何安排双方人员的谈判座次，对谈判结果颇有影响。谈判座位围成圆形，不分首席，适合多边谈判；围成长方形，则适用于双边平等谈判。适当的座次安排，能够充分发挥谈判人员最佳的信息传播功能，使双方的言语交往与非言语沟通收到最佳的效果。

一般来说，双边谈判人员应当面对面地坐，双方谈判的首席代表都应坐在谈判桌的首位，其他谈判人员依次入座，这样安排有助于首席谈判代表能够与其他成员交换意见、传递信息、研究应付对策。

谈判双方的座次位置安排应充分体现主宾之别。按照我国传统的习惯，以左为尊，坐北朝南为主，坐南朝北为客，所以应当安排谈判客方坐在左侧或右侧，使对方有被尊重、受欢迎的感觉，增强谈判桌上融洽、和谐的气氛。谈判一方内部的座次安排一般是主谈者或拍板者坐在中间位置，其余的人分坐两侧，这样既庄重严肃，也能提高士气，产生较强的凝聚力和约束控制力。

谈判地点确定之后，应当进行一定的布置。谈判环境的布置合理、恰当，有利于良好谈判气氛的建立，促成谈判活动的圆满成功。谈判环境的布置以高



雅、宁静、和谐为宜，最好选择一个幽静、没有外人和电话干扰的地方；房间的大小也要适中，桌椅的摆设要紧凑但不拥挤，室内温度适宜，灯光明亮；会谈桌上最好设置一些文具、标志物和少许花草盆景。

➤ 握手。谈判开始，客方到场时，己方人员应主动与其握手；但一次谈判结束后，主方则禁忌主动握手，因为此时主动握手等于催促对方赶快离开。离别之际应将握手的主动权让予客方。

在异性谈判人员之间，男性一般不宜主动向女性伸手求握，但女性应主动向男性伸手求握。若女性仅仅点头示意，则男性也以点头回礼。双方握手的时间一般以5秒为宜，如果双方较熟悉或关系较密切，可适当延时。但无论如何握手，时间不能过短，彼此两手一经接触即刻松开，表明此举纯为客套应酬，没有加深交往的愿望，往往被对方认为缺乏谈判诚意。

➤ 入场。入场即进入谈判场所或谈判会场。原则上应主方礼让，客先主后。若客方坚持并行入场，则更佳，预示谈判开场即持积极的合作姿态。只要双方负责人员并行入场即可，其他人员可自由地尾随其后进入。切忌己方人员先入场，在场内等待对方人员到来，这会被看做傲视对方，毫无谈判诚意，且被怀疑在谈判场所做了什么手脚。若抢先入场则更为失礼，一开始就恶化了谈判气氛。

➤ 会谈氛围的把握与控制。此处的会谈，即具体的交谈、谈判。这是谈判的实质性环节，能否取得成效，在相当程度上取决于谈判的氛围，而对此进行把握与控制，则依赖于交谈时的礼节。

第一，恰当地掌握各自所占用的时间，发言机会应均等，表情应自然、热情、和气、大方，要使用礼貌用语。说话过多，可能会使对方认为言过其实，故意炫耀；说话过少，又可能会使对方觉得缺乏诚意，探己虚实；过于坦率，有时难免伤害对方自尊心；过于委婉，又会给对方造成油滑、做作的印象。

第二，尊重和谅解对方。每个谈判人员均希望对方理解自己的观点。理解、赞同不仅可赢得感情上的相互接近，还是取得对方尊重、信任并突破谈判观点的前提。要相互平等地、对等地听、说，当对方发言时，应认真倾听，并以目光或其他动作鼓励之。好为人师、班门弄斧、强加于人、唯我独尊等说话方式为谈判的大忌。

第三，在适当的时候采用适当的方式肯定对方。若对方观点与己方一致或相接近时，或对对方的要求属我方谈判计划中可作让步时，我方应抓住机会，中肯、得当地肯定这些共同点和想法。同时，还应及时补充、发展双方一致的论点，引导、鼓励对方畅所欲言，使谈判逼近目标。



第四，谈判语言应准确、明了，不使对方产生误解。会谈时一般不要问及对方人员的个人私事；尊重对方的风俗习惯，文化传统。

第五，函件往来作为会谈的准备、延续与补充，其应注意的礼节包括打字、复印、书写端正、清楚，不使对方辨认困难，发生误解；传送递达及时，不耽误对方的工作；对对方接收者使用敬辞，如“先生”、“阁下”等，或直接称呼其职务亦可。除非十分熟悉，在函件中勿写私事和提出个人要求。

### 【实训目标】

- (1) 正确安排双边谈判座位次序。
- (2) 熟悉会谈礼仪。

### 【实训内容】

实训一 双边谈判座位次序安排。

#### [实训项目背景]

对方谈判人员：韩国某汽车集团公司的金总经理（男，56岁，博士，高级工程师）、业务部韩部长（男，40岁）、职员陈先生（男，26岁）、翻译金女士（女，23岁）。

己方谈判人员：东风汽车总公司的周总经理（男，59岁，高级工程师）、业务部陈部长（女，48岁，国际高级营销师）、职员张先生（男，25岁）、翻译赵先生（男，25岁）。

谈判地点：东风汽车总公司五楼会议室。

#### [实训过程实录]

- (1) 中韩双边谈判座位次序（可画图说明）：

---

---

---

- (2) 评议结果：

---

---

---

#### [实训提示]

双边谈判的座次排列主要有两种形式可供选择。

第一种形式是横桌式。横桌式座次排列是指谈判桌在室内横着放，客方人员面门而坐，主方人员背门而坐。除双方主谈者居中就座外，各方的其他人士则依其身份的高低各自先右后左、自高而低分别在己方一侧就座



(见图 3-1)。

第二种形式是竖桌式。竖桌式座次排列是指谈判桌在室内竖着放。具体排位时以进门时的方向为准，右侧由客方人士就座，左侧则由主方人士就座。在其他方面，与横桌式排座相仿（见图 3-2）。

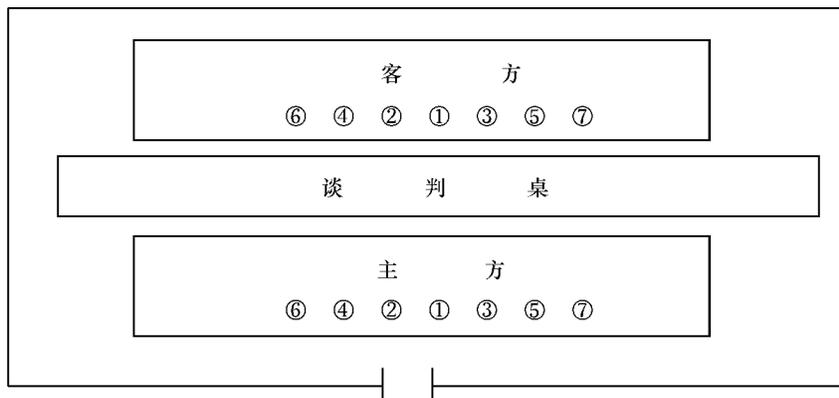


图 3-1 横桌式谈判排位

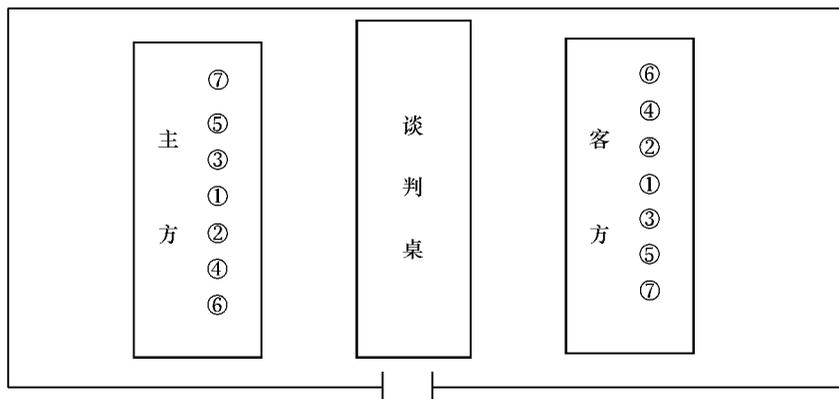


图 3-2 竖桌式谈判排位

实训二 入场训练：依据以上背景材料，模拟中、韩双边谈判的入场过程。

[实训过程实录]

(1) 入场过程：

---



---



---





(2) 评议结果：

---

---

---

## 第六节 会务活动礼仪

### 【知识点】

谈判的会务活动指谈判期间所安排的非会谈性活动，如宴请、参观游览、观看文艺演出、联谊娱乐、住宿安排、随遇交谈、签字仪式、赠送礼品等。因双方仍以组织身份集体参加，所以应纳入谈判的正式活动，它在实质上是具体会谈的延伸与补充。其礼节要求如下。

#### ➤ 宴请。

(1) 宴请次数：一个谈判周期，宴请一般安排3~4次为宜。接风、告别各一次，中间视谈判周期而定1~2次。

(2) 宴请方式：宴请时使用请柬或口头邀请均可。

(3) 席位安排：依国际惯例，主桌一般应安排在最里边，离致辞处最近。

(4) 座位安排：男女应穿插安排，主宾应安排在主人的右边，以示尊重。

(5) 菜肴酒类与水果：最好以稀缺之物或特产招待客人。菜肴的数量应根据其人数和宴请的方式来决定，不可铺张浪费。一般而言，菜肴的数量按实际就座的人数安排，平均一个人一个中盘左右。如果就座不足5人，可按实际人数另加几个菜。

(6) 宴请致辞：接风便宴致辞可临场即兴发挥，其余的应针对不同情况做一定的专门准备，特别是在告别或答谢宴会致辞时，不应提及具体谈判内容及问题，应强调合作、渲染气氛。

(7) 宴席语言：在席间不要大声呼叫，不要过多地谈及商务方面的事情，以免引起对方的不满或猜测。正确的做法是，在进餐的开始或席间，多谈论一些问候语、表示欢迎的寒暄语、本地的风土人情及一般情况，以此增进彼此的了解和友谊。在宴会接近尾声时，逐渐地把话题引向有关日程安排，或征求对方的意见，或由双方商定。

(8) 赴宴的礼节如下。

① 入座：按主方给定的座位就座。

② 吸烟：饭后喝茶或咖啡的时候吸烟。

③ 祝酒：应从主桌开始。



④ 就餐：主方开始动菜时再进行。

⑤ 离席：在绝大多数人用餐完毕后才离开。如果有急事，要告知主人或旁边的人，并向同桌人表示歉意。

➤ 参观游览、观看文艺演出、联谊娱乐活动等。

己方谈判人员均应尽量全体陪同，若负责人或主要人员不能参加，应做出解释。参观游览时，己方应有1~2人在前引导，其余人杂散于对方人员中陪同，己方人员还应向对方人员作介绍、讲解、融洽参观游览的气氛。联谊娱乐活动的组织应周密，开场后，己方人员应有简短的欢迎致辞，并主动相邀招待。

➤ 住宿安排的礼节。

(1) 主方的住宿安排。如果是己方作为东道主，为对方安排住宿，一般应在对方动身之前先征求对方对住宿安排有何要求，然后根据要求做出相应安排。如果对方委托己方代订旅馆，在没有提出具体要求的情况下，应为其代订一流或较好的旅馆，或者是对方惯住的旅馆。住宿安排妥后，应将旅馆名称、房号及电话号码以及起止日期通知对方，以便对方到达后同旅馆联系或直接投宿。

(2) 作为客方投宿。如果己方是作为客方投宿，首先应该委托目的地的代理人预订旅馆，并在出发前用电报或电话落实、确认，以避免到达后再为住宿而奔波。外出（尤其是出国）从事商务谈判活动，如果条件允许，应住一流旅馆。

➤ 随遇交谈的礼节。

随着谈判的展开，与对方人员逐渐熟悉，与对方人员在非正式场合相遇的机会也逐渐增多，如饭后散步、休整小憩期间等。此时，若对对方人员视而不见，擦肩而过，是失礼行为，最起码的做法是点头致意，互表问候，更好的做法是主动招呼，礼貌交谈。

此时交谈应注意的礼节包括不可将谈判桌上未决定的问题特别是难点问题拿来继续谈，而应多侧面多角度地谈自己的基本看法与观点，彼此信任，务虚不务实，以肯定共同点为侧重，还可纯粹进行一般性交谈、礼节性交谈，增进了解，促进友谊，不涉及谈判本身。

交谈时不能只顾自己说话，应给予对方更多的时间以示尊重。若对方站立，则己方也应站立。若有落座条件，可邀对方共同落座。交谈过程中注意使用礼貌用语，并控制交谈时间，使随遇交谈真正成为正式谈判的有力配合与补充。

➤ 签字仪式的礼节。

谈判达成协议后，一般均应举行签字仪式，签字人视文件的性质及其重要





程度由谈判各方确定。文件越重要，签字者身份也应相应越高，双方签字人身份应相当或大致相当。

安排签字仪式，首先应做好文本的准备工作。有关单位应及早做好文本的定稿、翻译、校对、印刷、装订等工作，同时准备好签字用的工具，双方的标志或国旗，庆贺用的香槟酒等物品。

参加谈判签字仪式的基本上是双方参加会谈的全体成员，人数最好对等，主方上级可到场参加并表示祝贺。签字位置一般安排客方居右边，主方在左边。签字人员入座时，其他人员分主、宾各一方，按身份顺序于各自的签字人员座位之后。双方参加签字仪式的助签人员分别站在各自签字人员的外侧，协助翻揭协议文本，指明签字处。在本方保存的文本上签毕后，由双方助签人员互相传递文本，再在对方保存的文本上签字，然后由双方签字人员交换文本，相互握手。签字仪式完毕后，应送上香槟等礼宾酒类干杯庆贺。

#### ➤ 赠送礼品的礼节。

馈赠礼品在商务活动中往往是不可避免的。馈赠礼品既可以用来表示友好、增进彼此的友谊和发展关系的愿望，也可以表示对彼此商务合作成功的祝贺和促进继续合作。

(1) 礼物的选择。礼物的选择应根据客商的民族特点、习惯、兴趣和爱好来决定。一般应选送一些富有意义和感情、具有特色且价格并不昂贵、便于携带的礼物。

(2) 礼物的价格和数量。礼物的馈赠应以“礼轻情义重”为原则。所以馈赠礼物的价值不宜过重。礼物价值过重，往往有贿赂之嫌，从而引起对方不必要的疑虑和猜测，或使对方过意不去，难以达到送礼的良好愿望。

有些礼物的馈赠应注意数量问题。我国一向以偶数为吉祥数，但特别忌讳“4”；而在日本则以奇数表示吉利；有些西方国家则忌讳“13”这个数。因此，无论是送水果还是送其他任何数量较多的礼物时都应注意这一问题，否则会弄巧成拙，引起对方的不悦。

(3) 送礼的方式与场合。送礼时应尽量以企业的名义送给客商本人，不要送给对方的企业。否则，礼物等于白送。在给对方多人送礼时，要尽量做到平等对待，一视同仁，不要厚此薄彼。

送礼还应选择适当的时机和场合。在这些方面，各国、各地区大同小异，一般都有初交不送礼的习惯。如法国人喜欢下次重逢时馈赠礼品，英国人多在晚餐或聚会之后乘兴之时赠送礼品，而我国则在离别前赠送礼物或纪念品。

### 【实训目标】

(1) 学会排列宴席的桌次和席次。



(2) 学会排列签字仪式的位次。

〔实训内容〕

实训一 排列宴席的桌次和席次。

〔实训项目背景〕

客方谈判人员：韩国某汽车集团公司的金总经理（男，56岁，博士，高级工程师）、业务部韩部长（男，40岁）、职员陈先生（男，26岁）、翻译金女士（女，23岁）。

主方谈判人员：东风汽车总公司的周总经理（男，59岁，高级工程师）、业务部陈部长（女，48岁，国际高级营销师）、职员张先生（男，25岁）、翻译赵先生（男，25岁）。

主方东风汽车总公司准备安排一次接风宴，为韩国某汽车集团公司一行洗尘，以此增进彼此的了解和友谊。

〔实训过程实录〕

(1) 宴席中韩双方的桌次和席次（可画图说明）。

① 桌次安排：

---

---

---

② 席次安排：

---

---

---

(2) 评议结果：

---

---

---

〔实训提示〕

在一般的情况下，安排中餐的用餐位次，往往涉及桌次和席次等两个方面。它们的排列，各有其规定。

一方面，必须掌握中餐待客桌次排列方法。举行正式的中餐宴会时，若所设餐桌不止一桌，便存在桌次的尊卑之别。排列桌次，主要应遵守如下原则。

一是以右为上。当餐桌有左右之分时，应以位于右侧的餐桌为上桌，即此





所谓以右为上。应当说明的是，此刻的左右，是按照门面为上的规则来确认的。

二是内侧为上。当餐桌距离餐厅正门有远近之分时，一般以距离门较远的餐桌，即靠内侧的餐桌为上桌，即此谓内侧为上，有时又叫以远为上。

三是居中为上。多张餐桌排列在一起时，通常以居中央的餐桌为上桌，即此谓居中为上。

许多时候，这三条规则往往是交叉使用的。除此之外，在排列桌次时，还须注意到：除主桌外，其他各桌一般距主桌越近，桌次便越高；距主桌越远，桌次便越低。

另一方面，还必须掌握中餐待客的席次排列方法。在中餐宴会上，同一张餐桌上的具体席位往往亦有尊卑之别。进行排列时，有下述四条原则必须遵守。

一是好事成双。它要求每张桌上用餐者的具体人数宜为双数，因为中国人以双数为吉祥之数。

二是各桌同向。它的含义是：除主桌之外的其他各张餐桌，可以采用与主桌一致的排位方式。

三是面门为主。它规定在一般情况下，主人之位应当面对餐厅正门。需要设第二主人之席时，则应令其在第一主人对面就座。

四是主宾居右。它是指主宾一般应挨着主人，并在其右侧就座。除主人与主宾之外，双方的其他就餐者应分为主左客右，分别在主人、主宾一侧依其身份的高低顺序就座。

上述四条规则，通常会交叉在一起使用，而很少单独使用。

#### 实训二 排列签字仪式的位次。

##### [实训项目背景]

客方谈判人员：韩国某汽车集团公司的金总经理（男，56岁，博士，高级工程师）、业务部韩部长（男，40岁）、职员陈先生（男，26岁）、翻译金女士（女，23岁）。

主方谈判人员：东风汽车总公司的周总经理（男，59岁，高级工程师）、业务部陈部长（女，48岁，国际高级营销师）、职员张先生（男，25岁）、翻译赵先生（男，25岁）。

中韩双方经过艰苦的谈判，终于达成协议。东风汽车总公司准备举行签字仪式，以示重视。

##### [实训过程实录]

(1) 签字仪式中中韩双方的位次（可画图说明）。



① 并列式：

---

---

---

② 相对式：

---

---

---

(2) 评议结果：

---

---

---

[实训提示]

就一般情况而言，举行签字仪式时，座次排列的具体方式共有三种，它们分别适用于不同的情况。

一是并列式。并列式排位是举行双边签字仪式时最为常见的形式，它的基本做法是在签字厅内设置长方桌一张，作为签字桌。桌后放两把椅子，作为双方签字的座位，面对正门主左客右。国际商务谈判的签字桌还需摆一个旗架，悬挂签字国双方国旗。

二是相对式。相对式排位与并列式排位基本相同，二者之间主要区别是相对式排位将参加签字仪式的随员移至签字人的对面。

三是主席式。主席式排位主要用于多边签字仪式。

## 实训小结

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





A series of horizontal lines spanning the width of the page, providing a template for writing or notes.





## 第四章 商务谈判的准备

### 【实训要点】

商务谈判应做的准备工作内容，搜集、整理信息资料的内容、要求和方法，谈判目标的确定，谈判对手的选择，可行性分析的内容和方法，内外部环境条件的分析评估，谈判议程安排的内容和要求，谈判预案和谈判计划的制订。

### 【实训重点】

商务谈判的准备工作内容，搜集、整理信息资料的内容、要求和方法，谈判目标的确定，可行性分析的内容和方法，谈判预案和谈判计划的制订。

### 【实训难点】

商务谈判目标的确定，谈判预案和谈判计划的制订。

## 第一节 谈判目标的确定

### 【知识点】

➤ 任何一种谈判都应该是以目标的实现为导向。目标是谈判的前提，只有在明确、具体和可行的目标的指引下，谈判才可能处于主动地位。盲目和含混的目标本身就意味着谈判的失败。谈判目标是谈判人员根据企业的经营目标，结合考虑各方面影响因素而确定的谈判应达到的结果或目的。

➤ 由于谈判目标是一种主观的预测性和决策性目标，它的实现还需要参加谈判的各方根据自身利益的需要、他人利益的需要和各种客观因素的可能，来制订谈判目标系统和设计目标层次，并在谈判中经过各方的讨价还价来达到某一目标层次。

➤ 谈判目标可以分为三个层次。

(1) 最低限度目标：这是企业必须达到的最基本的目标，是谈判者必须坚守的最后一道防线。

(2) 可以接受的目标：这是谈判人员根据各种主、客观因素，经过对谈判对手的全面估价，对企业利益的全面考虑、科学论证后所确定的目标，此目标是一个区间或范围。可接受目标的实现，往往意味着谈判取得成功。





(3) 最高期望目标：这是对谈判者最有利的一种理想目标，实现这一目标，将最大化地满足己方的利益。在谈判开始时，以最高期望目标作为报价起点有利于在讨价还价中使己方处于主动地位。

(4) 不能盲目乐观地将全部精力放在争取最高期望目标上，谈判目标要有一定弹性，定出上、中、下限目标，根据谈判实际情况随机应变、调整目标。

(5) 在确定谈判目标时，必须以客观条件为基础，即综合企业或组织外部环境和内部条件。一般来说，确定谈判目标要考虑以下因素：①谈判的性质及其领域；②谈判的对象及其环境；③谈判项目所涉及的业务指标的要求；④各种条件变化的可能性、方向及其对谈判的影响；⑤与谈判密切相关的事项和问题等。

► 谈判目标的确定过程是个不断优化的过程。若有多重目标，就必须综合平衡，通过对比、筛选、剔除、合并等手段减少目标数量，确定各目标的主次和连带关系，使各目标之间在内容上保持协调性、一致性，避免互相抵触。

### 【实训目标】

- (1) 掌握和认识制定谈判目标的重要性和必要性。
- (2) 熟悉谈判三级目标的特点和作用。
- (3) 掌握谈判目标的确定方法。

### 【实训内容】

实训一 谈判目标的确定模拟：根据本实训项目的谈判背景，如果你是苏州丝绸厂的谈判负责人，应用所学的知识为这次谈判制定价格谈判目标。

#### [实训项目背景]

中国香港的丝绸市场长期以来是中国内地、日本、韩国、中国台湾和中国香港几大制造商的天下。然而中国内地生产的丝绸产品由于花色品种和质量等问题在香港的市场份额大幅度下降，企业的生存面临着极大的挑战。为改变这一不利状态，苏州丝绸厂决定开发新产品，拓展新市场，向欧美市场进军。在经过一番周密的市场调研后，苏州丝绸厂根据消费者的喜好、习惯和品位以及新的目标市场的特点和文化背景，开始小批量地生产各种不同花色、不同风格、不同图案的丝绸产品，力求满足不同层次、不同背景的人群需要。

苏州丝绸厂的产品平均成本价的构成为：原料坯绸的价格是每码



(1 码 = 0.9144 米)5 美元，印染加工费是每码 2.48 美元。同类产品在欧洲市场上的最高价格可以卖到每码 30 美元，在香港的平均零售价是每码 15 美元左右。现有一位法国商人预购进一批丝绸产品，前来苏州丝绸厂洽谈购买事宜。

[ 实训过程实录 ]

(1) 最低限度目标：

---

---

---

(2) 可以接受的目标：

---

---

---

(3) 最高期望目标：

---

---

---

(4) 评议结果：

---

---

---

实训二 综合模拟练习：根据以上实训项目背景，讨论如何制订卖方在预付金额、对对方延期付款的意见、交货期以及保证期等方面的利益目标；制订出最低接受目标。

[ 实训项目背景 ]

苏州丝绸厂预向美国某公司推销丝绸。公司原先报价的预期利润幅度为销售总额的 32%（其中，商业性开支为 12%，利润为 12%，风险为 4%，谈判机动为 4%）。在报盘有效期内，如无意外风险，拟以 30% 的利润成交。影响预期利润率的意外风险因素如下。

① 支付方式。在出口贸易中，卖方常常会遇到一些不利的支付条件。买方提出只付 5% 的预付款，并要求把货款的 10% 放在两年以后才付，如果这样，就会造成占商业开支 3% 的利息损失。

② 交货延期罚款金。按国际惯例，卖方报盘中的交货期应是签约后的两个月，但买方提出签约后一个月交货，而且按每迟交一周，罚金 1%；若按买



方条件成交，卖方就要冒 4% 迟交金的风险。

③ 保证条件。卖方提出的保证期是一年，但买方提出的保证期是两年，这样一来卖方就要增加 1% 的费用。

[实训过程实录]

(1) 利益目标。

① 卖方预付金额：

---

---

---

② 对对方付款的意见：

---

---

---

③ 交货期：

---

---

---

④ 保证期：

---

---

---

(2) 最低接受目标。

① 利润最大减让：

---

---

---

② 支付方式：

---

---

---

③ 保证期：

---

---

---



(3) 评议结果：

---

---

---

## 第二节 谈判目标可行性分析

### 【知识点】

商务谈判目标一经提出，就必须对其经济效益及实现的可行性进行研究。

商务谈判目标可行性研究的内容主要有：①本企业的谈判实力和经营状况；②对方的谈判实力和经营状况，资信情况和交易条件、态度、谈判风格等；③竞争者的状况及其优势；④市场情况，即商品的供求关系；⑤影响谈判的相关因素，如政治形势、宗教信仰、文化习俗、法律制度、财政金融、地理气候等；⑥以往合同的执行情况。

商务谈判的经济效益分析，就是在客观上对企业经济利益和其他利益（如新市场区域的开拓，知名度）的影响及所谈交易在企业经营活动中的地位等所作的分析、估价和衡量。

### 【实训目标】

(1) 认识商务谈判目标可行性研究和商务谈判经济效益分析的必要性和重要性。

(2) 掌握商务谈判目标可行性研究的内容和方法。

(3) 掌握进行商务谈判经济效益分析的步骤和方法。

### 【实训内容】

实训一 商务谈判目标的可行性分析和研究模拟。

#### 【实训项目背景】

根据本章第一节中为苏州丝绸厂所制定的谈判目标，对其可行性进行分析，要求分以下三种情况进行。

第一种情况，对方只考虑价格因素，并由一个决策人做出购买决定。

第二种情况，有价格和质量两个因素影响购买者的决策，价格估量权数为60%，质量估量权数为40%。另外，苏州丝绸厂有一竞争对手，一家日本企业也想做这笔生意。经过调查，在价格这个因素上，苏州丝绸厂占优势，如果价格总分是100分，则苏州丝绸厂可得60分，日本企业得40分。但在质量因素上，如果质量总分是100分，则苏州丝绸厂可得30分，日本企业得70分。



第三种情况，对方考虑多种因素，并由集体做出购买决定。例如，由甲、乙两人共同决策，甲、乙两人在决策中的影响力分别是 80% 和 20%。如果由甲单独决策，则本企业的成功概率是 40%；若由乙单独决策，则本企业的成功概率是 50%。

[实训过程实录]

(1) 谈判目标可行性分析：

---



---



---

(2) 第二种情况的成功概率估量表：

---



---



---

(3) 提高本次谈判成功概率的措施：

---



---



---

[实训提示]

谈判目标可行性研究的内容要点

- (1) 本企业的谈判实力和经营状况；
- (2) 对方的谈判实力和经营状况，资信情况和交易条件、态度、谈判风格等；
- (3) 竞争者的状况及其优势；
- (4) 市场情况，即商品的供求关系；
- (5) 影响谈判的相关因素，如政治形势、宗教信仰、文化习俗、法律制度、财政金融、地理气候等；
- (6) 以往合同的执行情况。

成功概率估量表

估量因素（影响因素）	估量分数的分配		买主的估量权数	估量权数之后的估量分数分配	
	本企业	竞争者		本企业	竞争者
价 格					
质 量					
经过买主估量权数的总分					

实训二 商务谈判经济效益的评估分析模拟。



[实训项目背景]

根据本章第一节中为苏州丝绸厂所制定的谈判目标以及收集的与本次谈判有关的政治、经济、文化、行业信息及相关标准等，对其谈判的经济效益进行评估分析。要求至少从以下几方面进行评估：①该项谈判目标是否与本企业经营目标一致；②该项谈判的交易是否是企业业务活动的主流；③该项谈判的交易对本企业现有市场占有率的影响；④该项谈判的交易机会是否是目前最有利的（假设近期这类交易的有利机会还有一个）；⑤该项谈判目标的达成对降低企业经营成本的影响；⑥预计价格目标达成其利润率是否符合经营目标利润率；⑦达成谈判的交易是否会提高企业的知名度。

[实训过程实录]

(1) 经济效益的评估分析：

---



---



---

(2) 评议结果：

---



---



---

[实训提示]

评估表样式：

评 估 表

评估项目	项目估量分	估 分	评 议
总 计			
估分占项目估量总分的比率			

### 第三节 谈判背景资料的准备

[知识点]

➤ 谈判背景资料的准备是谈判前期的基础工作，是商务谈判活动中的一个重要环节。虽然要准备的内容繁杂，困难很多，但是一定不能马虎和大意。谈判背景资料的准备是拟订谈判策略的必要条件和争取谈判成功的出发点。





➤ 准备谈判背景资料，谈判前需要对谈判相关内容进行调查。调查的内容包括：①对谈判相关环境的调查，这包括对政策、法规情况，财政金融状况，社会文化、宗教信仰，市场情况等调查；②对谈判对手的确定和调查，主要是调查分析客商身份、资信情况、资本状况、信用及履约能力、参加谈判人员的权限和谈判目的等情况；③对谈判者自身情况的了解，主要包括己方经济实力的评价、谈判项目的可行性分析、己方谈判的目标定位及相应的策略定位、己方谈判人员的实力评价等；④对谈判内容的调查，主要是对谈判问题的预测及其相应的配套措施拟定。

➤ 谈判背景资料调查的方法与手段主要有：案头调查法、直接调查法、实际调查法。案头调查法指的是谈判人员对现有资料的搜集和分析，利用己方和对方公开的资料信息采用各种统计分析的方法进行系统研究的方法。直接调查法是由谈判人员通过与有关人员的直接接触来搜集、整理情报资料的方法。实际调查法是指谈判者直接对谈判对手进行观察与测度的方法，分为纵向观测法与横向观测法两种。

➤ 谈判背景资料调查的信息渠道主要有：印刷媒体、电脑网络、电波媒介、统计资料、各种会议、各种专门机构以及知情人士等。印刷媒体主要通过报纸、杂志、内部刊物和专业书籍中登载的消息、图表、数字、照片来获取信息。电脑网络是21世纪非常重要的获取资料的渠道，在电脑网络上可以非常方便快捷地查阅各种信息。电波媒介就是指广播、电视。统计资料主要包括各国政府或国际组织的各类统计年鉴，也包括各银行组织、国际信息咨询公司、各大企业的统计数据 and 各类报表。各种会议就是指各种商品交易会、展览会、订货会、联谊会和各种经济组织专题研讨会等。各种专门机构主要包括各政府机关、各类银行、各企业等。知情人士主要指与信息资料相关人员。

### 【实训目标】

- (1) 掌握和认识谈判背景资料准备的重要性和必要性。
- (2) 熟悉谈判背景资料调查的内容。
- (3) 掌握获取谈判背景资料的方法。

### 【实训内容】

实训一 谈判相关环境的调查模拟。

[实训项目背景]

武汉友芝友保健乳品有限公司是一家生产乳制品的地方知名企业。

你的公司是一家生产包装材料的厂家。公司准备派你开发武汉市场，希望



能成为武汉友芝友保健乳品有限公司的供货商。你的公司并没有与该公司发生过业务关系，对该公司并不了解。武汉是你公司准备新开拓的市场，拿下这家公司的订单对你们意义重大。

假设你的生产成本是 5000 元/吨，市场平均价格是 5700 元/吨。

你要做好充分的谈判准备工作，以确保谈判的成功。

#### [ 案例讨论 ]

在 20 世纪 60 年代我国开始建设大庆油田时，有关大庆的一切信息几乎都是保密的。除了少数一些有关人员以外，一般外界连大庆油田的具体位置都不知道。但日本人不但知道，而且还掌握得非常准确。他们对大庆油田有关情报的收集，既没有派间谍、特务，也没有收买有关人员，完全依靠对我国有关大庆油田公开资料的收集与综合分析。

1966 年 7 月，《中国画报》封面上登出了一张大庆石油工人艰苦创业的照片。画面上，工人们身穿大棉袄，正冒着鹅毛大雪奋力拼搏。日本人根据这一张照片分析出，大庆油田可能是在东北三省北部的某个地点。接着，在《人民日报》上日本人又看到了这样一篇报道，说王进喜到了马家窑，说了一声：好大的油海啊！我们要把中国石油落后的帽子扔到太平洋里去。于是，日本人找来伪满时期的旧地图，发现马家窑是位于黑龙江省海伦县东南的一个村子，在兆安铁路上一个小站以东 10 余公里处。接着，日文版的《人民中国》杂志里又有报道说，中国工人阶级发扬了“一不怕苦，二不怕死”的精神，大庆石油设备不用马拉车推，完全靠肩扛人抬运到工地。日本人据此分析出，大庆的石油钻井离马家窑不远。因为远了人工是扛不动的。当 1964 年王进喜出席第三届全国人民代表大会的消息见报时，日本人肯定地得出结论：大庆油田出油了，不出油王进喜当不了人民代表。他们进一步根据《人民日报》上的一幅大庆油田钻塔的照片，从钻台上手柄的架势等方面推算出油井的直径，再根据油井直径和政府工作报告，用当时的石油产量减去原来的石油产量，估算出当时大庆油田的石油产量。在这个基础上，他们很快设计出适合大庆油田操作的石油设备。当大庆油田向全世界征求石油设备的设计方案时，其他国家都没有准备，唯独日本人胸有成竹，早已准备好了与大庆油田现有情况完全吻合的设备方案。因此在与大庆油田的谈判中，一举中标。

#### [ 实训过程实录 ]

(1) 从案例讨论中得到的启示：

---

---

---



(2) 与本次谈判有关的政治、经济、文化、行业信息及相关标准主要有：

---

---

---

(3) 对方的相关情报：

---

---

---

(4) 了解更多公司内部情况的途径：

---

---

---

(5) 潜在竞争者的情况：

---

---

---

(6) 评议结果：

---

---

---

**[ 实训提示 ]**

① 通过互联网搜索引擎输入“武汉”查询，可找到武汉的一些知名网站，如武汉热线、湖北省政府网站、武汉市政府网站等。通过这些网站了解武汉的相关政治、经济、文化、风俗、礼仪、习惯等。

② 查询与“武汉”相关的地方法规、投资优惠政策、税收优惠政策等。

③ 通过中国乳制品协会了解近几年乳制品行业的发展状况，行业的行规、惯例等，顺便查询该企业是否为该协会会员。如果是，尽可能查询更多的信息资料，如年产量、年产值等。

④ 通过近几年的《武汉市政府工作报告》及《湖北省统计年鉴》了解湖北省近几年的经济发展状况，特别是与乳制品生产相关的制造业数据。在《湖北省统计年鉴》中查询湖北省乳制品年产量、产值等。

⑤ 通过“中国质量技术监督局”网站了解乳制品质量技术标准，重点了解与我们相关的包装标准部分。

另外，了解对方情报并加以分析对谈判非常重要，如果你的预算紧张，则



可以自己花时间做这项工作；如果时间紧张而预算宽松，则可以通过专业的调查公司去做。专业调查公司或咨询公司、信息服务机构所做的结果比较专业，但往往收费较高。可以根据自己的时间及费用预算而定，目的是要做到知己知彼。

如果自己收集情报，主要途径及方法：通过政府出版物，如统计年鉴等了解公开信息；通过湖北及武汉市地方报纸、网站及行业报纸杂志和书籍了解武汉友芝友保健乳品有限公司的新闻及行业和社会评价；在市场上购买各种规格和品种的“友芝友”乳制品，通过观察分析、了解其品质。特别注意其包装所用的包装材料，最好能带回工厂做技术分析，了解其品质并与自己工厂所提供产品进行比较，了解自己产品的优劣势；通过“友芝友”乳制品的销售商了解其产品价格、产品质量、商业信誉、服务水准等。特别要了解消费者对该产品的包装物的态度。通过各种关系介绍认识武汉友芝友保健乳品有限公司的雇员，获得公司内部非公开信息，特别是其供应商、采购决策流程、主要采购人员情况等。

实训二 对谈判对手的确定和分析。

[实训项目背景]

根据以上实训项目背景以及同学们搜集的相关资料。

[案例讨论]

国外生产不锈钢，在几个工业发达国家中已经采用炉外精练、连铸的先进工艺，而我国还是空白。如果引进这方面的生产工艺和装备，就能改变我们原来的两次加热工序，减少能耗，提高收益率，降低成本。某厂引进不锈钢连铸生产线当时在国内是第一家，没有捷径可走，需要创出一条路来。

为了做好不锈钢连铸生产工艺和装备的引进工作，在项目没有立项之前，工贸就密切配合，做了物色客户、进行市场调查等大量前期工作，先后与日本 S 公司、德国 D 公司、英国 E 公司、意大利 N 公司和奥地利 L 公司等五个国家的厂商进行技术交流达 14 次之多。在此期间，某厂还先后派人去日本、德国和奥地利进行了考察。经过反复比较，我们了解到在设备技术方面，L 公司和 D 公司最先进，是世界第一流的。在价格方面，S 公司最高，为 2300 万美元；其次是 D 公司，为 1890 万美元；E 公司为 1350 万美元；L 公司为 1149 万美元，而意大利 N 公司最低为 700 多万美元。各国厂商尽管都有许多各自的特点，但有着一个共同点就是不怕杀价怕竞争，担心在竞争中生意被别人抢去。为了让他们自己降价，我们在不同的场合运用不同的方法，或者明讲，或者暗示，告诉他们：“我们这个项目有好几个国家的厂商在竞争，除非你们报给最优惠价格，否则很难达成交易。”几家厂商都相当紧张，唯恐竞争失败，



因而竞相降价，S 公司从 2300 万美元逐步降到 891 万美元，D 公司从 1800 万美元降到 883 万美元，E 公司从 1350 万美元降到 709 万美元，上述三家公司都表示已经把底价拿出来，不能再降了。D 公司还宣布，如 883 万美元的价格不能接受，他们只能退出竞争。L 公司则从 1148 万美元降到 807 万美元，他们表示至多还只能作些象征性的让步。意大利 N 公司从 700 多万美元降到 585 万美元后表示，如中方决心购买，还可稍许下降。

俗话说，看菜吃饭。工贸双方考虑到当时上海引进技术设备的审批权限不能超过 500 万美元，所以在召开的工贸联席会议上研究成交对象时，一致确定为意大利 N 公司，因为只有该公司的报价 585 万美元比较接近 500 万美元这个审批指标限，其他公司的报价相距太远，不现实。我们把 N 公司作为主攻方向后，对 N 公司的情况进行了研究分析。N 公司虽不那么有名，但他的设备还是可以的。如何才能把对方降低后的价格 585 万美元再压到 500 万美元呢？困难确实不少，但也有有利条件，比如 N 公司在北京设立办事处已经两年多了，至今一笔生意还没做成，心情相当焦急。对方的急于求成是我们可以利用的地方。

经过与 N 公司几个回合的谈判，先降到 550 万美元，然后又降到 530 万美元，最后降到 500 万美元。这时合同的其他条件都已谈妥，合同文本也准备好了。按照这个价格，已达到我们的要求，只要我们同意就可签约成交了。正在这时又出现了新的情况，听说上海得到进一步扩权，超过 500 万美元的项目上海也有权审批了。于是工厂产生了一个新的想法，与其用 500 万美元买 N 公司的，倒不如超过一点买更好的，因为工厂要申请一个引进项目是多么不容易啊。根据新的情况，我们对 N 公司的报价不还价，暂时冻结一下，说还是偏高，叫他们进一步考虑降价。N 公司表示已经无钱可赚，这是最终价格。还说，500 万美元报价只能保留一星期，逾期无效。我们利用这个机会腾出身来，打电传给 L 公司要它在限定的时间内向我方报最终价格，并要他们切勿错过机会。上面已经谈到，L 公司的设备是世界第一流的。当 L 公司收到我公司的电传后，为了掌握第一手资料，专程派香港办事处经理来上海，与我们简单核实情况后直飞 L 公司本部进行汇报。三天后，L 公司来电作最后报价，从 807 万美元一下降到 550 万美元，并要求派人来上海作最后一轮谈判。经我方同意后，L 公司派了一个高级代表团来到上海。代表团一下飞机，就雇车直奔谈判室。那时，已是下午三点多了，我们对他们首席代表说：“对你们在价格上作出的努力表示感谢！可是 550 万美元的报价与竞争者还有较大距离，你们虽然远道而来，不乏诚意，但看来成交是没有希望了，除非你们再作进一步降价。”L 公司听说降价那么多，从 1149 万美元一步一步降至 550 万美元，足足



降了一半还是没有希望，真是又急又慌，马上说：“距离多少？”我们说：“你们的竞争者是 480 万美元，而且合同文本也准备好了。现在这个机会是特地为你们保留的，如果你们没法再降价，我们只能与你们的竞争者签约成交了。”对方听后表示：“我们实在已无钱可赚了，为了战胜竞争者，我们董事会才下了这么个不计成本的决心。”我方进一步说：“我们考虑到 L 公司的设备还不错，比有些竞争者好，但价格略高一点可以，高多了不行。”对方看我方态度强硬，说话有理，为了做成这笔交易，又忍痛进一步作了让步，最后经过讨价还价，终以 499.6 万美元成交。L 公司是国有企业，来的人员只是地位有高低，但不是老板与伙计的关系，所以，当价格拍板后，其他人对首席代表纷纷责难，说他不应该按这个价格成交。

我们计算了一下，意大利 N 公司提供的设备总重量为 478 吨，而 L 公司提供的为 664 吨，L 公司设备的吨位就比 N 公司重了 200 吨。更主要的是 L 公司有生产不锈钢连铸机的丰富经验，设备质量好，还有自己的培训中心。而 N 公司只生产过普通连铸设备，如要进行人员培训，还得委托 L 公司进行。因此，我们不锈钢连铸生产线与 L 公司成交，不论在技术方面还是在价格方面，有关单位都感到满意。这次成交的价格从 1149 万美元逐步降至 499.6 万美元，降幅高达 56%，这是前所未有的。签约后不久，一个兄弟省的钢厂也要向 L 公司引进类似的不锈钢连铸生产线。L 公司报价 1000 多万美元，而该厂要求享受与 S 市某厂同等优惠的条件。L 公司回答说：“如果你们坚持这个要求，我们就只能把这个项目忘掉算了。”说完就走了。据说，最后只能以比 S 市高得多的价格成交。

某厂的不锈钢连铸生产线项目从 S 市计委批准项目建议书起，到与 L 公司签约成交，前后总共只花了 82 天。我们深深感到，只要工贸紧密配合，摸清国外市场情况，充分利用外商之间的竞争矛盾，就可以把项目做得既快又好。

[ 实训过程实录 ]

(1) 案例讨论结果：

---

---

---

(2) 武汉友芝友保健乳品有限公司的基本情况：

---

---

---



(3) 武汉友芝友保健乳品有限公司的真正利益有：

---

---

---

(4) 对方谈判代表的权利：

---

---

---

(5) 评议结果：

---

---

---

#### [实训提示]

在商务谈判中，确定了自己的主要需求和谈判目标，明确了谈判方向之后，就要结合市场信息调查选择谈判对象，要对所有可能的谈判对象，在资格、信誉、注册资金和法定地位等方面进行审核，避免盲目从事，在不了解客商情况、不明市场及商情变化、众多问题尚未搞清楚的情况下，不举行任何正式谈判。既不可谁先找上门就把谁作为正式谈判对象，也不可单一地以谁的产品质量好和条件优惠就同谁谈，而应知己知彼，从经营的总体利益出发，以己方付出较小代价而收益较大为标准，慎重选择正式谈判对象。

为了掌握谈判主动权，在指定了谈判对象之后，还应了解谈判对手的谈判作风，并制定出相应的策略。一般情况下，对付强硬的谈判者，可以采取“以强制强”或“以柔克刚”的策略。针对软弱型的谈判者，可以适当采取“以强制弱”的谈判原则。针对合作型的谈判者，应当采用合作原则。在实际谈判中，要针对每次谈判的具体内容和各种不同的谈判作用提出具体的策略、原则。

了解武汉友芝友保健乳品有限公司可从以下几方面进行：①他们的商业信用等级如何？②他们的年度报告说了些什么？③他们每个季度的收入有多高？④他们的管理层最近是否表达过对原有供应商的不满？是对供货价格的不满，还是对产品质量的不满，或者是对其他服务的不满？⑤这项交易对于他们的价值？如果武汉友芝友保健乳品有限公司改变原有供应商而与我们合作，我们每年能为他带来多少额外利润？（包装材料的使用量乘以我们与原供应商的价差。）⑥这项交易对于他们有多重要？⑦他们需要达到更大的目标吗？⑧我方的报价是否在别处也很容易得到？⑨我方能否在对方的时间期限内满足其要求？⑩他们是否得到了其他标价或已经与其他单位开始了非正式谈判？



了解武汉友芝友保健乳品有限公司的真正利益可尝试从以下几方面分析：  
①武汉友芝友保健乳品有限公司更广泛的商业目标以及为了实现这些目标，他们需要什么？②使武汉友芝友保健乳品有限公司业务增长受到阻碍的主要原因是什么？（竞争对手的产品成本下降而带来的降价空间。）③我方能够给武汉友芝友保健乳品有限公司带来哪些益处？（我方可以提供比其过去供应商更加优惠的包装价格，能给武汉友芝友保健乳品有限公司带来更大的利润空间。我方是专业的包装材料生产厂家，还拥有如何降低材料损耗的技术和经验，能够帮助武汉友芝友保健乳品有限公司更大程度地节约成本，增加利润空间。）

确认对方谈判代表的权利时，①尽可能明确武汉友芝友保健乳品有限公司将要和你进行谈判的人员的职位和授权范围。（通过了解我们知道，一般由该公司采购部负责人负责谈判，他们拥有相当的权利。）②他们是不是只有权在预先设定的范围内进行谈判？③谈判的结果是否需要得到其他的确认？（一般情况下，他们的谈判结果还需得到其总经理确认。）

实训三 自我评价：作为某种原料的供应商，对己方的优劣势进行分析，并进行谈判的目标定位及相应的策略定位。

[实训项目背景]

通过各项前期准备工作，你方对武汉友芝友保健乳品有限公司已经有了一定的了解，并且已经与该公司采购部门负责人取得联系，向对方提交了相关的资料，并进行了前期的沟通。该公司表示很有兴趣与你厂合作，准备于下周与你公司进行首次谈判。由于双方过去并没有合作过，彼此都不够了解，也为了使谈判有一个好的开端，你方向对方建议派人到你公司考察，并进行商务谈判。对方同意了你的建议。

同时，公司技术部门已经对收集的对方包装材料进行了技术分析。令你方欣慰的是，你公司生产的包装材料完全可以满足对方公司的技术要求，在“紧密度”、“厚度”等一些指标上比他们过去使用的材料还要好一些。

[实训过程实录]

(1) 你企业的优势：

---

---

---

(2) 你企业的劣势：

---

---

---





(3) 你企业的目标定位及相应的策略定位：

---

---

---

(4) 评议结果：

---

---

---

实训四 根据本小节各实训项目背景以及同学们搜集的相关资料，对谈判内容进行调查，把握谈判重点。

[实训过程实录]

(1) 此项谈判的重点：

---

---

---

(2) 评议结果：

---

---

---

## 第四节 谈判人员、地点及议程安排

### 【知识点】

➤ 谈判小组成员除了必须具备相应的专业技术知识外，还必须具备一定的谈判经验，而且能够融洽地处理同事之间以及与谈判对手的关系。为了使谈判高效运作，一般的谈判小组成员为：①谈判组长：本次谈判的前线总负责人；②技术专家：负责产品规格、生产技术、质量保障、售后服务、知识产权等方面的事务，建议由公司总工程师担任，公司技术部负责人备选；③商务专家：负责数量、价格、交货方式、保险等方面的事务，建议由公司销售部负责人担任；④财务专家：负责付款方式、信用保证、担保等财务方面的事务，建议由公司财务部负责人担任，公司主管会计备选；⑤法律专家：负责相关准备的准备、合同文本的准备、合同条款的法律解释等法律方面的事务，建议由公司法律顾问担任，如果公司有法务部门或者公司办公室有专门负责法律工作的专员，则可作为备选成员；⑥后勤保障人员：谈判人员的吃、住、行的总管，



负责谈判会场的准备、各种宴请的安排、礼品准备、信息资料的整理及保管、谈判过程的记录等，建议由公司办公室秘书担任，办公室行政后勤专员备选。

➤ 根据谈判小组成员的各自特长进行合理分工，明确责任范围，重要的是解决在分工基础上的小组成员的全面合作问题。一般在谈判人员的组成上有如下要求：①根据谈判内容来选择谈判人员；②谈判小组成员在素质上要形成群体优化；③谈判小组成员之间应形成一体化气氛；④根据谈判的重要性选择谈判小组成员；⑤谈判小组成员的选择要考虑连续性。

➤ 谈判总是要在某一个具体的地点展开的。商务谈判地点的选择往往涉及一个谈判的环境心理因素的问题，它对于谈判效果具有一定的影响，谈判者应当很好地加以利用。有利的地点、场所能够增强己方谈判地位和谈判力量。谈判地点一般有四种选择：一是在己方国家或公司所在地谈判（主场），二是在对方所在的国家或公司所在地谈判（客场），三是在双方所在地交叉谈判（主客场轮流），四是在谈判双方之外的国家或地点谈判（主客场以外场地）。不同地点对于谈判者来说，均各有其优点和缺点，要根据不同的谈判内容具体分析，正确地加以选择，充分发挥谈判地点的优势，促使谈判取得圆满成功。

一般情况下，谈判地点最好选择在己方所在地，在己方地点谈判的优势表现在：谈判者在自己领地谈判，地点熟悉，具有安全感，心理态势较好，信心十足；谈判者不需要耗费精力去适应新的地理环境、社会环境和人文环境，可以把精力集中地用于谈判；可以利用种种便利条件控制谈判气氛，促使谈判向有利于自己的方向发展；可以利用现场展示的方法向对方说明己方产品水平和服务质量；在谈判中“台上”人员与“台下”人员的沟通联系比较方便，可以随时向高层领导和有关专家请示、请教，获取所需资料和指示；利用东道主的身份，可以通过安排谈判之余的各种活动来掌握谈判进程，从文化习惯上、心理上对对方产生潜移默化的影响，处理各类谈判事物比较主动；谈判人员可免除旅途疲劳，可以以饱满的精神和充沛的体力去参加谈判，并可以节省去外地谈判的差旅费用和旅途时间，降低谈判支出，提高经济效益。当然，对己方也存在不利因素，表现在：在己方公司所在地谈判，不易与公司工作彻底脱钩，经常会有公司事务分散谈判人员的注意力；离高层领导近，联系方便会产生依赖心理，一些问题不能自主决断，而频繁地请示领导也会造成失误和被动；己方作为东道主主要负责安排谈判会场以及谈判中的各项事宜，要负责对客方人员的接待工作，安排宴请、游览等活动，所以己方负担比较重。

在对方地点谈判，对己方的有利因素表现在：己方谈判人员远离家乡，可



以全身心投入谈判，避免主场谈判时来自工作单位和家庭事务等方面的干扰；在高层领导规定的范围，更有利于发挥谈判人员的主观能动性，减少谈判人员的依赖性；可以实地考察一下对方公司及其产品的工具情况，能获取直接的、第一手的信息资料；当谈判处于困境或准备不足时，可以方便地找到借口（如资料欠缺、身体不适、授权有限需要请示等），从而拖延时间，以便做出更充分的准备；己方省去了作为东道主所必须承担的招待宾客、布置场所、安排活动等事务的繁杂工作。对己方的不利因素表现在：与公司本部的距离遥远，某些信息的传递、资料的获取比较困难，某些重要问题也不易及时与本公司磋商；谈判人员对当地环境、气候、风俗、饮食等方面会出现不适应，再加上旅途劳累、时差不适应等因素，会使谈判人员身体状况受到影响；在谈判场所的安排、谈判日程的安排等方面处于被动地位；己方也要防止对方过多安排旅游景点等活动而消磨谈判人员的精力和时间。到对方地点去谈判必须做好充分的准备，比如摸清领导的意图，明确谈判目标，准备充足的信息资料，组织好谈判班子等。

有些多轮大型谈判可在双方所在地交叉谈判。这种谈判的好处是对双方来说至少在形式上是公平的，同时也可以各自考察对方实际情况。各自都担当东道主和客人的角色，对增进双方相互了解、融洽感情是有好处的。它的缺点是这种谈判时间长、费用大、精力耗费大，如果不是大型的谈判或是必须采用这种方法谈判，一般应少用。

在第三地谈判对双方的有利因素表现在：在双方所在地之外的地点谈判对双方来讲是平等的，不存在偏向，双方均无东道主优势，也无作客他乡的劣势，策略运用的条件相当，可以缓和双方的紧张关系，促成双方寻找共同的利益均衡点。对双方的不利因素表现在：双方首先要为谈判地点的确定而谈判，而且地点的确定要使双方都满意也不是件容易的事，在这方面要花费不少时间和精力。第三地点谈判通常被相互关系不融洽、信任程度不高、尤其是过去是敌对、仇视，关系紧张的双方的谈判所选用，可以有效地维护双方的尊严、脸面，防止下不了台。

➤ 谈判场景布置的目的是为了创造出一种有利于达成协议和取得谈判成功的环境和气氛。当谈判双方经过协调，选择其中一方所在地为谈判地点时，按照惯例，所在地一方即谈判的东道主应负责谈判地点的场景布置以及准备与谈判相关的各种物品。此时，作为谈判中的东道主，如果能巧妙地运用“地利”之便，使空间环境因素真正发挥其作用，则可以有效地促进谈判走向成功。同时创造谈判和谐氛围必须适宜，要综合各方面因素周密考虑，不可脱离具体情况妄加渲染，否则，矫枉过正，过犹不及，



反而起不到好效果。

➤ 谈判议程的安排对谈判双方非常重要，议程本身就是一种策略，必须高度重视这项工作。谈判议程一般要说明谈判时间的安排和谈判议题的确定。时间安排即确定谈判在什么时间举行、多长时间、各个阶段时间如何分配、议题出现的时间顺序等。谈判时间的安排是议程中的重要环节。

### 【实训目标】

- (1) 掌握和认识人员准备、地点选择和议程安排的重要性和必要性。
- (2) 掌握如何进行谈判人员准备和分工。
- (3) 掌握不同谈判地点的优缺点。
- (4) 掌握时间安排的方法。
- (5) 掌握谈判现场布置的技术要点。

### 【实训内容】

实训一 谈判人员的组成及分工，即根据本实训项目的谈判背景，应用你所学的知识，分别为谈判双方确定这次谈判的谈判小组成员及分工。

#### [实训项目背景]

通过各项前期准备工作，你方对武汉友芝友保健乳品有限公司已经有了一定的了解，并且已经与该公司采购部门负责人取得联系，向对方提交了相关的资料，并进行了前期的沟通。该公司表示对与你厂合作很有兴趣，准备于下周与你公司进行首次谈判。

#### [案例讨论]

某县一饮料厂欲购买意大利固体橘汁饮料生产技术与设备。派往意大利的谈判小组包括以下四名核心人员：该厂厂长、该县主管工业的副县长、县经委主任和县财办主任。

#### [实训过程实录]

(1) 案例讨论结果：

① 如此安排谈判人员说明中国人的谈判带有何种色彩？

---

---

---

② 如此安排谈判人员理论上会导致什么样的后果？

---

---

---



③ 如何调整谈判人员？

---

---

---

④ 作上述调整的主要依据是什么？

---

---

---

(2) 武汉友芝友保健乳品有限公司的谈判小组成员及分工安排：

---

---

---

(3) 包装材料厂家的谈判小组成员及分工安排：

---

---

---

(4) 评议结果：

---

---

---

实训二 谈判地点的选择和现场布置：根据本实训项目的谈判背景，如果你是某包装材料厂的谈判小组成员，应用你所学的知识为这次谈判确定谈判地点及布置谈判现场。

[实训项目背景]

通过各项前期准备工作，你方对武汉友芝友保健乳品有限公司已经有了一定的了解，并且已经与该公司采购部门负责人取得联系，向对方提交了相关的资料，并进行了前期的沟通。该公司表示对与你厂合作很有兴趣，准备于下周与你公司进行首次谈判。由于双方过去并没有合作过，彼此都不够了解，也为了使谈判有一个好的开端，你向对方建议派人到你公司考察，并进行首轮商务谈判。对方同意了你的建议，但要求第一轮谈判并不签订合同，只是达成基本意向。

由于包装材料厂办公区与生产区距离很近，办公区经常能听到生产区传来的噪声。对于日常在此工作的人来说已经习惯了这种噪声。但对于谈判的对方来说这种噪声可能会给人不舒服的感觉，而且很容易分散谈判者的注意力，不利于谈判的进行。在谈判地点的选择上应考虑这一点。



[ 案例讨论 ]

日本与澳大利亚的煤铁谈判

日本的钢铁和煤炭资源短缺，渴望购买煤和铁。澳大利亚生产煤和铁，并在国际贸易中不愁找不到买主。按理来说，日本人的谈判者应该到澳大利亚去谈生意。但日本人总是想尽办法把澳大利亚人请到日本来。

澳大利亚人一般都比较谨慎，讲究礼仪，而不会过分侵犯东道主的权益。澳大利亚人到了日本，使日本方面和澳大利亚方面在谈判桌上的相互地位就发生了显著的变化。澳大利亚人过惯了富裕的舒适生活，他们的谈判代表到了日本之后不几天，就急于想回到故乡别墅的游泳池、海滨和妻儿身旁去，在谈判桌上常常表现出急躁的情绪；而作为东道主的日本谈判代表则不慌不忙地讨价还价，他们掌握了谈判桌上的主动权。结果日本方面仅仅花费了少量款待作“鱼饵”，就钓到了“大鱼”，取得了大量谈判桌上难以获得的东西。

[ 实训过程实录 ]

(1) 从案例讨论中得到的启示：

---

---

---

(2) 选择谈判的地点：

---

---

---

(3) 谈判现场的布置：

---

---

---

(4) 评议结果：

---

---

---

[ 实训提示 ]

谈判场地的布置包括以下内容。

(1) 欢迎横幅：在大门口显眼的位置打上横幅，如“热烈欢迎某某公司代表”。

(2) “流水牌”安排：在企业内部从大门到会议室的通道上树立显眼的“流水牌”，从对方代表所住楼层的电梯间到谈判会议室安放显眼的“流水



牌”，方便对方谈判代表找到谈判会议室。

(3) 会议室横幅安排：如果谈判中会用到投影仪，在屏幕的上方挂上“祝谈判取得圆满成功”内容的横幅。也可以挂在对方谈判代表座位对面的墙上，以提醒对方取得谈判的成功是我们共同的首要目标。

(4) 会议室的布置：色彩选择。即选择、确定谈判场景的总体色调，这是开始谈判场景布置时首先要进行的。一般而言，谈判场景的总体色调应以暗色、暖色为主。这是因为，明亮的色调容易使人情绪过于活跃，在谈判中使双方产生急躁情绪。而采用暖色容易使双方建立信任感，冷色可以产生一种形成适宜心理氛围的距离感。所以，谈判场景的总体色调一般采用暗红色、褐色或暗黑色。但是，总体色调也不能过于暗淡，否则会给人以压抑的感觉，不利于最后的签约。

如果谈判场景的总体色调过于暗淡，那么可以引入一些亮色进行调整，如绿色、浅红色、蓝色、银白色等。具体方法如下。

用鲜花均匀点缀在会场内。这种方法最好，不仅可以起到调节色调的作用，而且还会给人以一种生气勃勃的感觉，从而在一定程度上有利于打破僵局。

使用白色或银白色的茶具。

利用灯光进行调节。这种方法的使用范围有限，因为，当灯光过于明亮时，容易使人眼睛疲劳，不利于谈判的进行。

(5) 会议室谈判桌及座次安排：由于本次谈判是正式的上午谈判，而正式的谈判座次安排通常选用长方形谈判桌，谈判双方各占一边，表示双方对等。采用这种方式，谈判的首席代表通常居中而坐，己方的其他成员分坐在首席代表两边，双方的首席代表应该坐在平等而相对的座位上。

(6) 会议室设备安排：要保证麦克风、音响、投影仪、灯光、电源、计算机、空调等设备工作正常。

(7) 辅助文具安排：不管对方是否自己准备，正式的谈判主方都应该为每个谈判代表准备好至少两只削好的铅笔、足够的纸张、计算器等文具。如果谈判中还要涉及画图，也要准备画图工具。这些工作也可以在租赁会议室时交由酒店负责。

(8) 茶水饮品安排：谈判进行中的饮品一般情况下选择咖啡、茶水或者矿泉水。

(9) 休息时间水果及糕点安排：谈判的时间安排如果预计会超过两个小时，就必须在中间安排休息时间。一方面是因为要为谈判者考虑到上洗手间的问题；另一方面，如果当谈判进展不顺利，谈判出现较为激动的场面不利于谈

判的进行时，则主方可以提议休息一会以缓和气氛。在休息的时间可以安排大家用一点时令水果或者糕点。酒店一般都会提供这样的服务，如果酒店不提供，也可以自己安排。

实训三 谈判时间的安排：根据本实训项目的谈判背景，如果你是某包装材料厂的谈判小组成员，应用你所学的知识为这次谈判进行谈判时间安排。

[实训项目背景]

上一实训项目背景以及同学们搜集的相关资料。

[案例讨论]

### (一)

一位美国人前往东京参加一次为期 14 天的谈判，他少年得志，斗志昂扬。这次，他一心想大获全胜。在出发前，他作了大量准备工作，包括看了一大堆关于日本人的精神、心理、文化传统方面的书。

飞机着陆后，两位等候已久的日本商人把他送上了一辆大轿车。美国人舒服地靠在轿车后面的丝绒沙发上，日本人则僵硬地坐在两张折叠椅上。美国人友好地说：“过来一起坐吧，后面能坐下。”日本人回答：“哦，不，您是重要人物，您需要好好休息。”美国人颇感得意。

轿车开着，日本人问：“您会讲日语吗？”“不，不会，不过，我带了一本日文字典。”美国人回答到。日本人又问：“您是不是一定要准时搭机回国？我们可以安排这辆轿车送你回机场。”美国人心想：日本人真是考虑周到。于是顺手掏出回程机票交给日本人，好让轿车准时去接他。实际上，这么一来，他已让日本人知道他拥有多少时间，而他根本不知道日本人这方面的情报。

日本人没有立即开始谈判，而是盛情招待他。从皇宫神庙、文化、艺妓、花道、茶道到用英语讲授佛教的学习班等，日本人总是将日程安排得满满的。每当美国人问及何时开始谈判，日本人总是喃喃的回答：“时间有，有时间。”

直到第十二天才开始谈判，但早早地就结束了，因为要去打高尔夫球。第十三天又开始谈判，也因为晚上有盛宴而早早结束。第十四天早上，谈判重新开始，正谈到紧要关头，送美国人去机场的那辆轿车到了。美日双方在轿车中继续谈判。到达机场前，达成协议。该协议被日本人称为“偷袭珍珠港后的又一次胜利”。

### (二)

美国一家公司与日本某公司为一笔交易通过函电往来就部分条款达成一致意见，但对几项关键性的条款仍有分歧。为此，日方派出代表团专程赴美协商。飞机到达美国时正是上午，美商以其素有的雷厉风行方式把日商接到办公室，随即便开始谈判。当日商提出是否能暂缓一下时，美商的回答是公司的常





务总经理下午要出差办事。言下之意就是这项合同非在上午谈判不可，否则日商就得白跑一趟。当时，日商不仅一宵未息，旅途劳累，而且也很不适应两地的时间差。由于日商是处在极差的精神状态下进行谈判的，所以招架不住美商有条不紊的讨价还价，最后只得较大的让步换取了一份合同。回国后，日商自知吃亏，几次要求修改合同却一直遭到美方的拒绝。为了维护公司的形象，日方最终还是按合同条款履行了自己的义务。

[实训过程实录]

(1) 案例讨论。

① 造成谈判被动的原因：

---

---

---

② 东道主一方如何安排对自己有利的时间：

---

---

---

③ 客方应注意防范的问题：

---

---

---

(2) 此项谈判时间的安排：

---

---

---

(3) 评议结果：

---

---

---

## 第五节 商务谈判计划的制订

【知识点】

➤ 谈判就是要解决双方在贸易条件中的不同意见，而各方的意见又是以保护本方利益为基本点的，谈判的真正成功一定是建立在对双方有利的基础上



的。谈判的最终目的应是双方达成平等互利的协议。在正式谈判前，不仅需要了解谈判环境、谈判对手和自身状况，初步了解双方的实力，而且为取得较好的谈判结果，还需要制订一个周全、明确的谈判计划。

➤ 商务谈判计划的主要内容有：确定谈判主题，规定谈判期限，拟定谈判议程，安排谈判人员，选择谈判地点，确定谈判时间，制定谈判的具体执行计划等。其中，比较重要的是谈判目标的确定、谈判策略的布置和谈判议程的安排等内容。

(1) 谈判主题可理解为谈判的具体目标，是指一次谈判所要实现的战略目标的具体化。以经济目标为例，一般情况下，谈判者把自己所追求的各种目标划分为三个层次：最高期望目标，它在满足某方实际需求利益之外，还有一个“额外的增加值”，是指谈判者希望达成的上限目标，也称谈判的一级目标；最低限度目标，是在谈判中必须达到的基本目标，是指谈判者期望通过谈判所要达成的下限目标，是制定目标一方要撤退的最后防线，也称谈判的三级目标；可接受目标，是介于理想目标和现实目标之间的目标，是谈判人员根据各种主客观因素，考察种种具体情况，经过科学论证、预测和核算后所确定的谈判目标，是指在谈判中可努力争取或做出让步的范围，也称谈判的二级目标。对谈判目标有了上述三个层次的考虑之后，谈判目标有了弹性，从而大大地增强了谈判的回旋余地。

(2) 商务谈判人员在谈判过程中必须讲求效益，不能无休止地谈下去，因此必须明确规定商务谈判的期限，尤其是谈判的最后期限要加以确定。

(3) 谈判议程是指有关谈判事项的程序安排，可由谈判一方制定，也可由双方共同制定。典型的谈判议程包括“5W”：谈判何时进行，为期多长（When）；谈判在何处举行（Where）；谈判对手是谁（Who）；谈判涉及的内容有哪些（What）；谈判记录、协议起草（Write）等。

(4) 根据对方谈判人员的情况，相应决定己方出席的人员，并确定首席代表，规定各谈判人员的职责和任务。谈判小组成员除了必须具备相应的专业技术知识外，还必须具备一定的谈判经验，而且能够融洽地处理同事之间的关系以及与谈判对手的关系。为了使谈判高效运作，一般的谈判小组成员组成为：谈判首席代表、技术专家、商务专家、财务专家、法律专家、后勤保障人员。

(5) 谈判地点作为谈判的外部影响因素，其作用是十分重要的。谈判地点的选择首先是要选择在什么地方谈判（我方所在地、对方所在地还是第三地点），其次是选择什么样的谈判场所（某方会议室、酒店会议室还是咖啡厅，甚至是户外）。总体原则是选择对我方有利的地点，避免选择我方谈判人





员不熟悉的地方。一般情况下由发包方、招标方确定谈判地点。

(6) 谈判策略是指为达到谈判目标而制定并运用的基本纲领或指导原则，它是通过调查分析双方的需要及实力后而制定出来的。为谈判的每个部分制定一个总的策略是必不可少的环节。针对不同的谈判主题或对手，我们可以设计出不同的策略。

➤ 商务谈判计划的要求如下。

(1) 合理性。商务谈判计划的合理性必须建立在周密细致的调查和准确科学分析的基础之上，真正体现出企业的根本利益和发展战略，并能对谈判人员起纲领性指导作用。

(2) 实用性。商务谈判计划的实用性是要求计划内容力求简明、具体、清楚，要尽量使谈判人员很容易记住其主要内容和基本原则，涉及的概念、原则、方法、数字、目标一定要明确，不要因为概念含糊不清而导致理解上的混乱。计划内容还要做到具体，不能过于空泛和抽象，不要有过多的夸张、描绘、情感语言，内容具体才便于在谈判中操作运用。

(3) 灵活性。谈判过程中各种情况都可能发生突然变化，要使谈判人员在复杂多变的形势中取得比较理想的结果，就必须使谈判计划具有一定的灵活性。谈判计划的灵活性表现在谈判目标有几个可供选择的目标；策略方案根据实际情况可选择某一种方案；指标有上下浮动的余地；有备选应急方案等。

### 【实训目标】

- (1) 掌握商务谈判计划的具体内容；
- (2) 能够根据实际情况制定具体的商务谈判计划。

### 【实训内容】

实训一 制订合理的谈判计划；分别模拟谈判 A 方、B 方，制订各自的商务谈判计划，包括组成谈判小组、进行人员分工、确定谈判目标、确定谈判地点并做好相关准备、确定谈判进程、制定谈判策略、准备谈判资料、准备谈判合同文本、制订应急预案。

[实训项目背景]

#### 保健品项目合资（合作）

谈判 A 方：某品牌绿茶公司

谈判 B 方：某建材公司

(1) A 方背景资料。

① 品牌绿茶产自美丽而神秘的某省，它位于中国的西南部，海拔超过 2200 米。在那里，优越的气候条件下生长出优质且纯正的绿茶，它的茶多酚



含量超过 35%，高于其他（已被发现的）茶类产品。茶多酚具有降脂、降压、减少心脏病和癌症的发病几率。同时，它能提高人体免疫力，并对消化、防疫系统有益。

② 已注册生产某一品牌绿茶，品牌和创意都十分不错，品牌效应在省内正初步形成。

③ 已经拥有一套完备的策划、宣传战略。

④ 已经初步形成了一系列较为顺畅的销售渠道，在全省某一知名连锁药房及其他大型超市、茶叶连锁店都有设点，销售状况良好。

⑤ 品牌的知名度还不够，但相信此品牌在未来几年内将会有非常广阔的市场前景。

⑥ 缺乏足够的资金，需要吸引资金，用于扩大生产规模、扩大宣传力度。

⑦ 现有的品牌、生产资料、宣传策划、营销渠道等一系列有形资产和无形资产，估算价值 300 万元人民币。

(2) A 方谈判内容。

① 要求 B 方出资额度不低于 50 万元人民币。

② 保证控股。

③ 对资产评估的 300 万元人民币进行合理的解释（包含品牌、现有的茶叶及制成品、生产资料、宣传策划、营销渠道等）。

④ 由 A 方负责进行生产、宣传以及销售。

⑤ B 方要求年收益达到 20% 以上，并且希望 A 方能够用具体情况保证其能够实现。

⑥ B 方要求 A 方对获得资金后的使用情况进行解释。

⑦ 风险分担问题（提示：例如可以购买保险，保险费用可计入成本）。

⑧ 利润分配问题。

(3) B 方背景资料。

① 经营建材生意多年，积累了一定的资金。

② 准备用闲置资金进行投资，由于近几年来保健品市场行情不错，故投资的初步意向为保健品市场。

③ 投资预算在 150 万人民币以内。

④ 希望在一年内能够见到回报，并且年收益率在 20% 以上。

⑤ 对保健品市场的行情不甚了解，对绿茶的情况也知之甚少，但 A 方对其产品提供了相应资料。

⑥ 据调查得知 A 方的绿茶产品已经初步形成了一系列较为畅通的销售渠道，在全省某一知名连锁药房销售状况良好，但知名度还有待提高。



(4) B 方谈判内容。

- ① 得知 A 方要求出资额度不低于 50 万元人民币。
- ② 要求由 A 方负责进行生产、宣传以及销售。
- ③ 要求 A 方对资产评估的 300 万元人民币进行合理的解释。
- ④ 如何保证资金的安全，对资金的投入是否会得到回报的保障措施要求进行相应的解释。
- ⑤ B 方要求年收益达到 20% 以上，并且希望 A 方能够用具体情况保证其能够实现。

⑥ B 方要求 A 方对获得资金后的使用情况进行解释。

⑦ 风险分担问题（例如可以购买保险，保险费用可计入成本）。

⑧ 利润分配问题。

(5) 谈判目标。

① 解决双方合资（合作）前的疑难问题。

② 达到合资（合作）目的。

[ 实训过程实录 ]

(1) A 方的商务谈判计划：

---

---

---

(2) B 方的商务谈判计划：

---

---

---

(3) 评议结果：

---

---

---

[ 实训提示 ]

制订谈判计划必须包括如下问题：①如何组建你的谈判小组？②如何进行人员分工？③你的谈判目标是什么？④如何确定谈判地点？⑤如何确定谈判进程？⑥如何确定谈判策略？⑦需要做好哪些方面的资料准备？⑧确定你的谈判预案。

根据谈判进程，针对不同的谈判阶段制定完整的谈判策略，并且简明扼要

地用文字表述出来，使谈判小组的所有成员牢记在心，可分为开局策略、报价策略、议价策略、让步策略、结束策略等。

- 谈判方案必须能清楚地给出以下问题的答案：①我方真正的目标是什么？②我方最关心的问题或条款是什么？③这些问题或条款是互相关联的吗？也就是说，我方在某一问题上的取舍会不会使我方在其他问题上有一定的灵活性？④针对某一问题或条款上的需要，我方在其他方面准备付出多少交换条件？⑤是否有其他对于你价值相同的交易组合？⑥谈判对手的真正目标是什么？⑦谈判双方的共同基础和长远发展目标是什么？

为了使谈判顺利进行，给对方谈判人员留下美好印象，对可能发生的意外我们应该考虑得更多、更周全，主要应安排好如下事项的应急处理方案。

(1) 成员方面：如果我方确定的谈判小组成员由于公司其他事项或个人的原因不能按时到达，应该由谁替代？谈判进行中，由于某人身体不适或出现意外而不能继续谈判，临时从公司调人又来不及，组内人员如何相互兼职？

(2) 如果我们是东道主，当对方谈判代表出现水土不服等身体方面的原因而不能顺利进行谈判时我们该怎么做？在场地及设备方面我们必须考虑到电力、设备等故障的应急处理措施。

(3) 策略方面：如果我方已经退让到底线，但对方还不满意，坚持要更多的让步怎么办？

(4) 竞争对手的干扰：如果我方的竞争对手知道了我方的图谋后，为了不丢失客户，同时为了打击我方，给出了比我方更优惠的条件，我方应采取什么应对措施？

### 谈判计划备忘录范例

谈判主题：

谈判总目标：\_\_\_\_\_

谈判标的：1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_

拟谈判期限：从\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日至\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日

谈判的议程：时间安排

确定谈判议题：

谈判方：

甲方：

乙方：

以前是否有过接触：有/无

甲方谈判人员：1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

乙方谈判人员：1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_



拟谈判条件与目标：

谈判条件	本方目标	对方目标	相同/相异
谈判目标	可接受目标	谈判目标	可接受目标
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____
6.	_____	_____	_____

法律问题：拟交换的法律文件

拟聘请的法律顾问：

备注：

## 实训小结

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







## 第五章 商务谈判的开局

### 【实训要点】

俗话说，“万事开头难”。完成了谈判前的准备工作，就进入了谈判的开局阶段。要争取在开局中占据主动，良好的开始往往是成功的一半。

所谓谈判开局，一般是指谈判双方彼此熟悉和就会谈的目标、计划、进度和参加人员等问题进行讨论，并尽量取得一致意见，以及在此基础上就当次谈判的内容双方分别发表陈述的阶段。它是在双方已作好了充分准备的基础上进行的。通过本阶段的商谈为以后具体议题的商谈奠定基础。因此，该阶段也称为非实质性谈判阶段，或前期事务性磋商阶段。

从程序安排上讲，本阶段的主要工作包括：建立良好的气氛、开好预备会议、开场陈述、总结本阶段的工作。为完成上述的谈判任务，谈判双方会采用不同的开局目标和开局策略。

### 【实训重点】

确定合理的开局目标。

### 【实训难点】

选择正确的开局策略。

## 第一节 营造良好的谈判气氛

### 【知识点】

➤ 所谓谈判气氛，是指谈判双方通过各自所表现的态度、作风而建立起来的谈判环境。一般来说，谈判气氛可分为四种：热烈的、积极的、友好的；平静的、严谨的、严肃的；冷淡的、对立的、紧张的；慢慢腾腾的、松松垮垮的、旷日持久的。谈判气氛直接作用于谈判的进程和结果，不同的谈判气氛可能会导致不同的谈判效果。因此，对于谈判者来说，不但应明确谈判气氛在谈判中的重要性，而且还必须懂得如何在谈判过程中建立一个良好的气氛去影响谈判的顺利进行。

➤ 为了营造一种良好的谈判气氛，在谈判开始时，谈判人员不宜采取单刀直入或首先提出棘手敏感的问题，而应运用可以引起双方感情共鸣、交流的

轻松话题和语言来开启谈判之门。如畅谈谈判的目的、议事日程安排、进展速度、谈判人员的组成情况等，也可以谈论双方感兴趣的题外话，还可以回忆往日合作成功的欢乐、感受等。在双方通过轻松的交谈、感情已渐趋近、气氛比较和谐的情况下，一方才可以试探性地选择一些相同或近似的正式话题进行交流，以此由表及里、由浅入深地循序渐进，使正式谈判之门慢慢开启。同时要以谦和、坦诚来奠定谈判气氛的基础。热爱谦和是人类的共性，谦和往往比精明逞强更能获得人们的帮助和信赖。谦和不是谈判各方地位的反映，而是谈判力量的表现，坦诚可以使谈判各方相互信任，创造感情上的相互接近。尽管谈判会出现争论，使用某种策略、技巧，但谦和与坦诚是不变的信条，应当成为谈判主旋律。只有这样，才能真正使整个谈判始终保持和谐的气氛。

► 建立良好的谈判气氛，必须把握以下几点。

一是形成谈判气氛的时间。通常是双方刚一见面的最初几分钟最为关键。

二是建立良好气氛。方法：注重个人形象；沟通思想、加深了解、建立友谊；做好周密细致而又灵活准备工作；分析研究对方的行为，尽量引导对方与己方协调合作。

三是维持良好气氛。方法：以平等互利、真诚合作的方针指导整个谈判的言行；行为端庄、谦虚，说话时态度诚恳、言之成理、以理服人；运用有关能打破僵局、保持合作、建立友谊的策略与技巧来处理具体事宜。

► 开局与正式谈判一样，必须注重礼仪，这不仅在于谈判过程和内容本身，而且在一定程度上还在于诸多与内容无关的其他因素。如在非面晤接触中的语言组织、语气、语态、语调等，无不表现出一个人的态度、性格、气质、修养和风度；而面晤则更直接地表现出一个人的基本素质和修养，可留下诚实可靠、和蔼可亲、严谨求实、灵活机敏，或刻板教条、冷漠无情、散漫随意、粗枝大叶等不同的印象。而这些印象无疑会对以后的正式谈判产生微妙的影响。开局时谈判人员的礼仪规范应是：① 热情而不卑躬屈膝；② 庄重而不拘谨；③ 自尊而不自大。

### 【实训目标】

- (1) 理解营造谈判气氛的重要性；
- (2) 掌握营造良好谈判气氛的方法。

### 【实训内容】

实训一 营造良好的谈判气氛：分别模拟谈判双方，即一方“乐天”乳品生产企业，一方“新一佳”超市，确定各自的开局计划；谈判双方模拟此次谈判的开局，重点是营造谈判的气氛。



### [实训项目背景]

“乐天”乳品生产企业生产多种乳制品，包括袋装牛奶、盒装牛奶、酸奶等多种类型、多种包装的产品，是地方知名企业。“新一佳”超市是一家全国性连锁超市，分店遍布全国。“乐天”乳品生产企业与“新一佳”超市是长期合作伙伴，是“新一佳”超市的比较稳定的乳品供应商之一。在新的一年里，“新一佳”超市准备与乳品供应商就价格、入场、维护、促销、结款等问题展开新一轮的讨论，重新制定政策。“乐天”乳品生产企业销售部与“新一佳”超市采购部已预约好商谈时间，届时作为“乐天”乳品生产企业销售部的经理，你将率领你方的谈判小组如期前往。

### [实训过程实录]

(1) 你方的开局计划：

---

---

---

(2) 营造谈判的气氛最佳方案：

---

---

---

### [实训提示]

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

#### 1. 看谈判双方企业之间的关系

根据谈判双方企业之间的关系来决定建立怎样的开局气势、采用怎样的语言及内容进行交谈，以及何种交谈姿态。具体有以下四种情况。

第一，如果双方企业过去有过业务往来，且关系很好，那么，这种友好关系应该作为双方谈判的基础。这种情况下，开局阶段的气氛应该是热烈的、友好的、真诚的、轻松愉快的。开局时，本方谈判人员在语言上应该是热情洋溢的；内容上可以畅谈双方过去的友好合作关系，或两企业之间的人员交往，亦可适当地称赞对方企业的进步与发展；在姿态上应该是比较自由、放松、亲切的。可以较快地将话题引入实质性谈判。

第二，如果双方企业过去有过业务往来，但关系一般，那么，开局的目標仍然是要争取创造一个比较友好、随和的气氛。但是，本方在语言的热情程度上应该有所控制；在内容上可以简单地聊一聊双方过去的业务往来及人员交





往，亦可说一说双方人员在日常生活中的兴趣和爱好；在姿态上可以随和自然。在适当的时候，自然地将话题引入实质性谈判。

第三，如果双方企业过去有过业务往来，但本企业对他方的印象不佳，那么，开局阶段的气氛应该是严肃的、凝重的。在语言上注意礼貌，同时应该比较严谨，甚至可以带一点冷峻；在内容上可以对过去双方业务关系表示出不满意、遗憾，以及希望通过本次交易、磋商能够改变这种状况，也可谈论一下途中见闻、体育比赛等中性的话题；在姿态上，应该是充满正气并注意与对方保持一定距离。在适当的时候，可以慎重地将话题引入实质性谈判。

第四，如果双方企业在过去没有进行任何业务往来，本次为第一次业务接触，那么在开局阶段应力争创造一个友好、真诚的气氛，以淡化和消除双方的陌生感，以及由此带来的防备甚至略含敌对的心理，为实质性谈判奠定良好的基础。因此，在语言上，应该表现得礼貌友好，但又不失身份；在内容上，多以途中见闻、个人在公司的任职情况、负责的范围、专业经历等进行一般性的询问和交谈；在姿态上，应该是不卑不亢，沉稳中不失热情，自信但不骄傲。在适当的时候，可以巧妙地将话题引入实质性谈判。

## 2. 看双方谈判人员个人之间的关系

谈判是人们相互之间交流思想的一种行为，谈判人员个人之间的感情会对交流的过程和效果产生很大的影响。如果双方谈判人员过去有过往接触，并且还结下了一定的友谊，那么，在开局阶段即可畅谈友谊地久天长。同时，也可回忆过去交往的情景，或讲述离别后的经历，还可以询问对方家庭的情况，以增进双方之间的个人感情。实践证明，一旦双方谈判人员之间发展了良好的私人感情，那么，提出要求、作出让步、达成协议就不是一件太困难的事。通常还可降低成本，提高谈判效率。

## 3. 看双方的谈判实力

就双方的谈判实力而言，不外乎以下三种情况。

第一，双方谈判实力相当。为了防止一开始就强化对方的戒备心理和激起对方的敌对情绪，以致使这种气氛延伸到实质性阶段而使双方为了一争高低、造成两败俱伤的结局，在开局阶段，仍然要力求创造一个友好、轻松、和谐的气氛。我方谈判人员在语言和姿态上要做到轻松而不失严谨、礼貌而不失自信、热情而不失沉稳。

第二，我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，并且在谈判中不抱过高的期望值，从而产生威慑作用，同时，又不至于让对方吓跑，在开局阶段，在语言和姿态上，既要表现得礼貌友好，又要充分显示出本方的自信和气势。





第三，本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，开局阶段，在语言和姿态上，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，使对方不至于轻视我们。

### 实训二 谈判场面的控制。

#### [实训项目背景]

上海信托投资公司受某厂委托，办理 K 生产线的引进工作。经过货比三家，感到美国 G 公司的报价有竞争力，便邀请他们来上海谈判。美国 G 公司来的是一位驻香港机构的代表 Z 先生。这位 Z 先生态度非常傲慢，立场非常强硬。

我方主谈见到美商代表后，首先寒暄了几句，问：“Z 先生，您是什么时候去香港的？”Z 答：“七年前。”“住在什么地方？”“九龙。”“您原籍是……”“广东东莞。”这时我方人员插话说：“我们主谈曾在香港工作多年。”这是一段看起来与谈判毫不搭界的话，但我方主谈是有用意的。君不见一些在港澳定居不久的人，总是看不起内地，说什么内地这也不好，那也不好，大有连老祖宗也不想认的味道。我方主谈讲上面这些话，意在提醒他不要忘本。

接着，我方主谈向他介绍同去的同志说：“我们在座的工、贸人员，是这个项目的全权代表，我们说了是算数的。如果合同条款双方谈妥了，你能代表美国 G 公司签字吗？”Z 先生先是呆了一会，然后说：“对不起，我不行，我只负责谈判，合同要带回去让老板签。”这段话，我方一点没有贬低对方的意思，而对方听了，产生了自逊心。

经过两个回合，Z 先生的傲气几乎没有了。

#### [实训过程实录]

(1) 实训背景中我方是如何控制开局场面的？

---

---

---

(2) 避免谈判开局讨论实质性问题的引导方式：

---

---

---

(3) 评议结果：

---

---

---



## 第二节 开局目标

### 【知识点】

➤ 谈判的开局目标主要有：建立良好的谈判气氛，使谈判在和谐的气氛中顺利进行；召开预备会议，使双方明确当次谈判的目标，双方共同努力的途径与方法，为以后各阶段的谈判奠定基础；谈判双方就当次谈判的内容，陈述各自的观点、立场及其建议。

➤ 谈判人员在开局时切忌过分闲聊，离题太远。话题应相对集中在会谈的目的、计划、速度和人物这四个方面。

➤ 必须把握好开局阶段的几个环节。①导入阶段。导入是从步入会场到寒暄结束，时间很短，一般以站立交谈为好，便于双方接触。②交换意见阶段。重点解决好四个问题，一是目标，说明双方为什么坐在一起进行谈判，通过谈判达到什么目的；二是计划，讨论议题，双方约定共同遵守的规程等；三是进度，会谈的进行速度的确定；四是个人，谈判双方对每个成员的介绍，包括姓名、职务及在谈判中的地位、作用。③概说阶段。各方概括简要地阐述各自的谈判目的和意愿，其目的是让对方了解自己对有关问题的看法和基本原则，并以此换取对对方的更多了解，是一个互知、互谅的过程，双方都既有所表，又有所藏。④明示阶段。让对方了解自己所欲、所求及困难和问题，以求在磋商中解决这些问题。

➤ 召开预备会议的方法主要有：会议要有一个轻松的开端，双方享有均等的发言机会，双方要有合作精神，双方提问和陈述要尽量简练；要乐意接受对方的意见，要围绕会议的任务和目的而行。

➤ 开场陈述中，双方要做的工作主要是陈述谈判的内容与提出建设性意见。开场陈述的内容主要包括：①根据己方的理解，阐明本次商务谈判应涉及的问题和主要方面；②说明己方通过谈判应取得的利益，尤其要阐明哪些方面是己方至关重要的利益；③对以前曾经有过的合作成果作出评价，并对双方继续合作的前景作出估价。开场陈述的原则：双方分别进行，并且在此阶段各方只阐述自己的立场、观点而不必阐述双方的共同利益；双方的注意力应放在自己的利益上，不要试图猜测对方的立场；开场陈述是原则性的而不是具体的；开场陈述应简明扼要，通俗易懂；对方陈述时不要发言。开场陈述的方式：由一方提出书面方案并作口头补充，另一方则围绕着对方的书面方案发表意见；



在会晤时双方口头陈述。

### 【实训目标】

- (1) 要求学生掌握开局目标在整个谈判中的重要地位；
- (2) 要求学生区分开局目标与谈判目标的异同；
- (3) 要求掌握开局陈述的方法；
- (4) 要求学生掌握开局目标建立的方法与技巧。

### 【实训内容】

实训 开局目标的建立：根据背景资料分别模拟谈判双方，即一方“乐天”乳品生产企业，一方“新一佳”超市，确定各自的开局目标、开局陈述内容。

#### [实训项目背景]

根据上一节的实训项目背景，“乐天”乳品生产企业一方派出了：① 销售部经理，负责数量、价格、交货方式、保险等方面的事务；② 企业主管会计，负责付款方式、信用保证、担保等财务方面的事务；③ 质量部代表，负责产品规格、质量保障、售后服务等方面的事务；④ 销售部职员，负责谈判的联络和衔接等相关事务。

“新一佳”超市一方派出了：① 采购部经理，负责数量、价格、交货方式、保险等方面的事务；② 财务部一名会计，负责付款方式、信用保证、担保等财务方面的事务；③ 法律顾问，负责相关法律的准备、合同文本的准备、合同条款的法律解释等法律方面的事务；④ 办公室秘书，负责信息资料的整理及保管，谈判过程的记录等后勤工作。

双方如期在“新一佳”超市会议室展开谈判，重点就价格、入场、维护、促销、结款、相关政策等问题进行讨论。

#### [实训过程实录]

(1) 你方的开局目标：

---

---

---

(2) 你方的开局陈述内容：

---

---

---



(3) 最佳方案：

---

---

---

## 第三节 开局策略

### 【知识点】

➤ 谈判开局策略是谈判者谋求谈判开局有利形势和实现对谈判开局的控制而采取的谋略。

➤ 谁在开局中夺取了主动权，谁就在以后的交锋中占据了优势。谋求开局主动权有八大策略。

(1) 协商式开局策略，即以协商、肯定的语言进行陈述，使对方对己方产生好感，创造一致的氛围，从而使谈判双方在友好、愉快的气氛中展开谈判工作。此策略比较适用于谈判双方实力接近，过去没有商务往来经历的谈判。

(2) 一致式开局策略，即以对方熟悉的方式或喜爱的事物为切入点，创造一种和谐、融洽的谈判环境和气氛，把对方引入谈判中。此策略在于显示我方对对方的尊重，在于显示我方的诚意。

(3) 保留式开局策略，即在谈判开始时，对谈判对手提出的关键性问题不做出彻底的、确切的回答，而是有所保留，从而给对手造成神秘感，以吸引对手步入谈判。但在采取保留式开局策略时不要违反商务谈判的道德原则，即以诚信为本，向对方传递的信息可以是模糊信息，但不能是虚假信息。否则，会将自己陷于非常难堪的局面之中。

(4) 坦诚式开局策略，即以开诚布公的方式向谈判对手陈述自己的观点或想法，从而为谈判打开局面。坦诚式开局策略比较适合于有长期的合作关系的双方，以往的合作双方都比较满意，彼此比较了解，不用太多的客套，减少了很多外交辞令，节省了时间。直接坦率地提出自己的观点、要求，反而更能使对方对我方产生信任感。采用这种策略时，要综合考虑多种因素，例如自己的身份、与对方的关系、当时的谈判形势等。坦诚式开局策略有时也可用于谈判力弱的一方。当我方的谈判力明显不如对方，并为双方所共知时，坦率地表明己方的弱点，让对方加以考虑，更表明己方对谈判的真诚，同时也表明对谈判的信心和能力。





(5) 慎重式开局策略，即以严谨、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，目的在于使对方放弃某些不适当的意图。慎重式开局策略适用于谈判双方过去有过商务往来，但对方曾有过不太令人满意的表现，己方通过严谨、凝重的态度，引起对方对某些问题的重视。

(6) 进攻式开局策略，即通过语言或行为来表达己方强硬的姿态，从而获得对方必要的尊重，并借以制造心理优势，使得谈判顺利地进行下去。采用进攻式开局策略一定要谨慎，因为，在谈判开局阶段就设法显示自己的实力，使谈判开局处于剑拔弩张的气氛中，对谈判进一步发展极为不利。进攻式开局策略通常只在这种情况下使用：发现谈判对手在刻意制造低调气氛，这种气氛对己方的讨价还价十分不利，如果不把这种气氛扭转过来，将损害己方的切身利益。

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

(8) 先声夺人的开局策略，即谈判一方率先表明自己对谈判的态度、对交易的信心，或介绍自己的产品、本公司的实力等，把对方的思路引导到自己的轨道上，从而使整个谈判按自己的意图进行。

### 【实训目标】

- (1) 能够灵活运用开局的方法与技巧。
- (2) 能在开局过程中运用各种开局策略。

### 【实训内容】

#### 实训一 开局策略训练一。

#### [实训项目背景]

1972年2月，美国总统尼克松访华，中美双方将要展开一场具有重大历史意义的国际谈判。为了创造一种融洽、和谐的谈判环境和气氛，中国方面在周恩来总理的亲自领导下，对谈判过程中的各种环境都做了精心而又周密的准备和安排，甚至对宴会上要演奏的中美两国民间乐曲都进行了精心的挑选。在欢迎尼克松一行的国宴上，当军乐队熟练地演奏起由周总理亲自选定的《美丽的亚美利加》时，尼克松总统简直听呆了，他绝没有想到能在中国的北京听到他如此熟悉的乐曲，因为这是他平生最喜爱的并且指定在他的就职典礼上演奏的家乡乐曲。敬酒时，他特地到乐队前表示感谢，此时，国宴达到了高潮，而一种融洽而热烈的气氛也同时感染了美国客人。一个小小的精心安排，赢得了和谐、融洽的谈判气氛，这不能不说是一种高超的谈判艺术。



[实训过程实录]

你的开局策略：

---

---

---

实训二 开局策略训练二。

[实训项目背景]

某公司谈判人员在接洽一个新客户的订购时，首先表示：“本公司通常成交的数量都在10万双以上，对小批量的订单一般不予考虑。但考虑到你们是远道而来，总不能让你们空手而归。由于你方订购数量少，因此就提高了产品的成本，所以在价格上要略高一些。对此，想必你们是可以理解的。”

[实训过程实录]

我方的开局策略：

---

---

---

实训三 开局策略训练三。

[实训项目背景]

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

[实训过程实录]

我方的开局策略：

---

---

---





---

#### 实训四 开局策略训练四。

##### [实训项目背景]

北方某工业城市曾与某美籍华人洽谈一个合资经营碳化硅的项目。起先，该外商对我方戒心很大，对同我方进行合资经营的兴趣不大，只在国内亲友的一再劝慰下，才同意与我方有关方面进行初次接触。我方由主管工业的副市长亲自主持洽谈。在会谈期间，我方不仅态度十分友好，而且十分坦率，把我们的实际情况，包括搞这个项目的目的、该项目对当地冶金工业的意义、我们独资兴办项目的困难、我们对该外商的期望等和盘托出，没半点隐瞒。该外商见我方市长如此坦诚，十分感动，除全部谈出了他的担心之处外，还为我们怎么搞这个项目提出了许多有价值的建议。最后，经过双方的磋商，很快签订了意向书，会谈取得了较好的成果。

##### [实训过程实录]

##### (1) 我方的开局策略：

---

---

---

##### (2) 应注意的问题：

---

---

---

实训五 讨论美、日双方分别采取了什么开局策略，并讨论使用该策略应注意的问题。

##### [实训项目背景]

日本一家著名的汽车公司在美国刚刚“登陆”时，急需找一家美国代理商来为其销售产品，以弥补他们不了解美国市场的缺陷。当日本汽车公司准备与美国的一家公司就此问题进行谈判时，日本公司的谈判代表路上塞车迟到了。美国公司的代表抓住这件事紧紧不放，想要以此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你的时间，但是这绝非我们的本意，我们对美国的交通状况了解不足，所以导致了这个不愉快的结果，我希望我们不要再为这个无所谓的问题耽误宝贵的时间了，如果因为这件事怀疑到我们合作的诚意，那么，我们只好结束这次谈判。



我认为，我们所提出的优惠代理条件是不会在美国找不到合作伙伴的。”

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

[实训过程实录]

(1) 美方的开局策略：

---

---

---

(2) 日方的开局策略：

---

---

---

(3) 应注意的问题：

---

---

---

实训六 港商的开局策略是什么？如果你是这个厂的谈判代表，你将如何应对？

[实训项目背景]

一位港商，利用我国某一小厂非利用他的原料不能生产的情况，死死卡住对方的脖子。这时候该厂的情况是，库存原料只够维持半个月的正常生产，眼看马上就要停产待料，但这一情况港商并不知道。就我方来说，愿意以合理的价格、真诚的态度与之友好合作。可是双方一接触，对方非常傲慢，所谈话语无不以居高临下之势万般刁难于我方，甚至几次竟然伤害了我方感情。

[实训过程实录]

(1) 港商的开局策略是：

---

---

---

(2) 你的应对策略：

---

---

---





实训七 我方的开局策略是什么？如果你是外商的谈判代表，你将如何应对？

[实训项目背景]

我某公司准备同外商洽谈进口 DW 产品。我方知道，在国际市场未发生变化的情况下，要对方降价是困难的。于是，为了争取更为有利的谈判态势，我方在谈判一开始就在对方上次货物延期交货的问题上大做文章。我方说：“由于你们上次延期交货使我们失去了几次展销良机，从而导致我方遭受了重大的经济损失。”对方听罢，先对延期交货作了解释，然后表示了自己的歉意。于是，我方顺势提出希望对方这次能减价 10% 来弥补我方上次的损失的要求。

[实训过程实录]

(1) 我方的开局策略是：

---

---

---

(2) 如果你是外商的谈判代表，你的应对策略是：

---

---

---

## 实训小结

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







## 第六章 商务谈判的磋商

### 【实训要点】

谈判的磋商阶段是谈判的实践阶段，这不仅是谈判主体间的实力、智力和技术的具体较量阶段，而且也是谈判主体间求同存异、合作谅解让步的阶段。磋商总的而言是谈判各方面就谈判的具体内容所进行的面对面讨论、说理、讨价还价的过程，它包括了诸如价格解释与评论、讨价、还价、小结等多个阶段，在各个具体的阶段之中有各个阶段的特有的技巧和准则。

### 【实训重点】

商务谈判的报价，讨价还价策略与方法，让步幅度与让步时机的选择。

### 【实训难点】

讨价还价方法；让步幅度的选择。

## 第一节 合理报价

### 【知识点】

➤ 价格虽然不是谈判的全部，但毫无疑问，有关价格的讨论依然是谈判的主要组成部分，在任何一次商务谈判中价格的协商通常会占据 70% 以上的时间，很多没有结局的谈判也是因为双方价格上的分歧而最终导致不欢而散。因此，报价是价格谈判过程中非常关键的一步，它将给谈判双方带来第一印象是能否引起对方兴趣的前奏。报价得当与否，对实现自己的经济利益具有举足轻重的意义。报价分寸掌握得好，就会把对手的期望值限制在一个特定的范围内，在以后的讨价还价过程中占据主动地位，从而直接影响到谈判的最后结果。所以，在报价时要持慎重的态度。

➤ 影响价格形成的具体因素很多，主要是：①市场行情；②利益需求；③交货期要求；④产品的复杂程度；⑤货物的新旧程度；⑥附带条件和服务；⑦产品和企业的声誉；⑧交易性质；⑨销售时机；⑩支付方式。

➤ 报价水平的高低不是由报价的一方随心所欲就可以决定的，要考虑对方对这一报价的认可程度，即报价的有效性。在报价时应掌握的基本原则是：通过反复分析与权衡，尽量从己方所得物质与报价被接受可能性之间的最佳组

合点作为报价的依据，尽可能精确地估计对方可接受的报价范围，并围绕这一范围，根据不同情况运用具体的报价策略。

➤ 在价格谈判中，报价策略主要涉及以下方面。①报价起点策略，即“开价要高，出价要低”的策略。②报价时机策略。价格谈判中，应当首先让对方充分了解商品的使用价值和为对方带来的实际利益，待对方对此发生兴趣后再来谈价格问题。经验表明，提出报价的最佳时机一般是对方询问价格时，因为这说明对方已对商品产生了交易欲望，此时报价往往水到渠成。③报价表达策略。报价无论采取口头或书面方式，报价表达要坚定、明确、完整，不加解释和说明，要做到“不问不答，有问必答，避实就虚，能言不书”。④报价差别策略。同一商品，因客户性质、购买数量、需求急缓、交易时间、交货地点、支付方式等方面的不同，会形成不同的购销价格。这种价格差别，体现了商品交易中的市场需求导向，在报价策略中应重视运用。⑤报价对比策略。价格谈判中，使用报价对比策略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，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。⑥报价分割策略。这种报价策略，主要是为了迎合对方的求廉心理，将商品的计量单位细分化，然后按照最小的计量单位报价。

➤ 在国际商务谈判活动中，有两种比较典型的报价策略，即西欧式报价术和日本式报价术。西欧式报价战术与前面所讲到的有关报价原则是一致的。其一般的模式是，首先提出留有较大余地的价格，然后根据买卖双方的实力对比和该笔交易的外部竞争状况，通过给予各种优惠，如数量折扣、报价折扣、佣金和支付条件上的优惠（如延长支付期限、提供优惠信贷等）来逐步软化和接近买方的市场和条件，最终达成成交的目的。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。日本式报价战术的一般做法是，将最低价格列在价格表上，以求首先引起买主的兴趣。由于这种低价格一般是以对卖方最有利的结算条件为前提条件的，并且，在这种低价格交易条件下，各个方面都很难全部满足买方的需求，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。日本式报价在面临众多外部对手时，是一种比较艺术和策略的报价方式。因为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，这时买主原有的买方市场的优势不复存在了，原来是一个买主对多个卖主，谈判中显然优势在买主，而此时，双方谁也不占优势，从而可以坐下来细细地谈，而买主这时要想达到一定的要求，只好任卖主一点一点地把价格抬高才能实现。一般来说，日本式报价较西欧式报价更具有竞争实力，但它不适合买方的心理，因为一般人总是习





惯于价格由高到低，逐步降低，而不是不断地提高。因此，对于那些谈判高手，会一眼识破日本报价者的计谋，而不至于陷入其设下的圈套。

➤ 价格解释是指卖方就其商品特点及其报价的价值基础、行情依据、计算方式等所做的介绍、说明或解答。价格解释的内容应根据交易项目确定，同时，价格解释的内容应层次清楚，最好按照报价内容的次序逐一进行解释为宜。价格解释的原则是：有理、有利、有节；技巧是：有问有答、不问不答、避实就虚、能言勿书。

➤ 价格评论是指买方对卖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，既要猛烈又要掌握节奏，既要自由发言又要严密组织。

### 【实训目标】

- (1) 正确选择报价依据；
- (2) 确定正确的价格计算方法；
- (3) 能够灵活地根据谈判目标合理进行报价。

### 【实训内容】

实训一 树立正确的价格意识。

#### [实训项目背景]

有一个妈妈把一个橙子给了邻居的两个孩子，这两个孩子便讨论起来如何分这个橙子。两个人吵来吵去，最终达成了一致意见，由一个孩子负责切橙子，而另一个孩子选橙子。结果，这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子，高高兴兴地拿回家去了。

第一个孩子把半个橙子拿到家，把皮剥掉扔进了垃圾桶，把果肉放到果汁机上打果汁喝。另一个孩子回到家把果肉挖掉扔进了垃圾桶，把橙子皮留下来磨碎了，混在面粉里烤蛋糕吃。

#### [实训过程实录]

- (1) 该谈判目标是如何通过经济利益来体现的？

---

---

---

- (2) 如何使谈判双方各自的利益在双赢的基础上达到最大化？

---

---

---

#### [实训提示]

从上面的情形可以看出，虽然两个孩子拿到了看似公平的一半，然而得到



的东西却未物尽其用。这说明，他们事先未做好沟通，未申明各自利益所在，结果导致形式主义立场的公平，而双方各自的利益却未在谈判中达到最大化。所以，在商务谈判中，双方要想取得利益最大化，就必须进行充分的沟通。

实训二 作为商场销售负责人，你会用什么价格策略并说出你的依据。

[实训项目背景]

商场内，进价为 500 元的毛料西服，用料讲究、做工精细、款式时髦。根据以前的销售经验，这种新牌子的西服应该有很好的市场前景。

[实训过程实录]

(1) 你的价格策略：

---

---

---

(2) 依据：

---

---

---

实训三 价格信息的收集训练一。

[实训项目背景]

在某次交易会上，我方外贸部门与一客商洽谈出口业务。在第一轮谈判中，客商采取各种招数来摸我们的底，罗列过时行情，故意压低购货的数量。我方立即中止谈判，搜集相关的情报，了解到日本一家同类厂商因发生重大事故停产，并且了解到该产品可能有新用途。在仔细分析了这些情报以后，谈判继续开始。我方根据掌握的情报后发制人，告诉对方：我方的货源不多，产品的需求很大，日本厂商不能供货。对方立刻意识到我方对这场交易背景的了解程度，甘拜下风。在经过一些小的交涉之后，乖乖就范，接受了我方的价格，购买了大量该产品。

[实训过程实录]

价格信息在谈判中的作用：

---

---

---

实训四 价格信息的收集训练二。

[实训项目背景]

20 世纪 80 年代，我国光冷加工的水平较低。为改变这种状况，国家决定





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

[实训过程实录]

(1) 我方这次谈判成功的关键：

---

---

---

(2) 对你的启示：

---

---

---

实训五 确定合理的报价训练一。

[实训项目背景]

你打算用自己多年的积蓄，加上银行的贷款买一架小型喷气式飞机，自己开一家航空快运公司。有家公司专卖你所需型号的新、旧飞机，其办公室设在曼哈顿世界贸易中心大楼的第 72 层。公司总裁的办公室巨大无比，简直像个飞机库。一位衣着典雅的绅士坐在长达 20 英尺（6.096 米）的桃花心木制办公桌后面。其身后墙上悬挂的毕加索画确为原作无疑。地板上铺有厚厚的纯毛地毯。房间的一角摆有一座精美的雕塑，另一角有一泓喷泉在静静地喷洒。这时，你的报价会是多少？

[实训过程实录]

你的选择及依据：

---

---

---

实训六 确定合理的报价训练二。

[实训项目背景]

在下班的时候，在一商店内，你见到了你很想买的皮包，标价为 588 元。



现在你身上只有 520 元钱。正准备谈价时，看到店中间的墙壁上挂着“还价免言”。这时天已经黑了，商店快关门了。你打算怎么办？

[实训过程实录]

---

---

### 实训七 提出报价的训练一。

[实训项目背景]

你是一家光缆供应商，想与本地有线电视台老板约会。对方总是以太忙为借口而难以安排。几经延迟，对方叫你在当天晚上马上去机场办票处，在他等待办理登机手续的时间里与你见面。这对你是一个难得的机会！他边向办票柜台走边与你交谈，可以与你签订一份够你的公司生产半年的光缆供货合同，要你开一个“最好价”。这时你是

- A. 在他进入安检门之前开出你的最低价以便能挤进门里去。
- B. 开出比最低价略高一些的价码。
- C. 开个高价但留下讨价还价的余地。
- D. 祝他旅途愉快。

请你做出选择，并说出你的理由。

[实训过程实录]

---

---

### 实训八 提出报价的训练二。

[实训项目背景]

我某公司在与外商洽谈某商品出口时，故意把市场价格每打 150 美元的商品报价为每打 145 美元。这一报价引起了外商的极大兴趣。于是对方放弃了其他卖主，把重点放在与我方的谈判上来。在谈判中，我方表示如果外商要扩大零售销路，我方可把原来的简装改为精装，但每打要增加 2 美元。外商深知该产品精装要比简装畅销，便欣然答应。在谈到交货期时，外商要求我方在两个月内完成 5 万打的交货任务。我方表示，因数量大，工厂来不及生产，可考虑分批装运。外商坚持要求两个月全部装完。我方表示愿与厂方进一步商量。几天后，我方答复：厂方为了满足外商的要求愿意加班完成出口任务，但考虑到该产品出口利润甚低，希望外商能支付一些加班费。外商表示愿意支付每打 3 美元的加班费。最后，我方表示这批货物数量较大，厂方贷款有困难，希望外





商能预付 30% 的货款。最终，外商同意预付 20% 的货款。协议就此达成。其实，这批货是我方的库存品。为了尽快清仓，我方成功地使用报价策略，使这笔交易超出了预期的利润。

[ 实训过程实录 ]

(1) 我方的报价策略：

---

---

---

(2) 使用该策略应注意的问题：

---

---

---

实训九 提出报价的训练三。

[ 实训项目背景 ]

著名国际谈判专家荷伯科恩在他所著的《谈判与人生》一书中，记录了他的一次亲身经历。一次他与妻子到墨西哥旅游，妻子想到商业区观光，荷伯科恩却说：“那是一个坑骗旅游者的地方，我们来游玩的目的是领略一种不同的文化风俗，参观一些未见过的东西，接触一些尚未被污染的人性，亲身体会一下真实，遛遛这些人如潮涌的街道。如果你想进商业区的话，你自己去吧，我在旅馆等你。”

荷伯科恩说着，就独自向旅馆走去。当他穿越人潮起伏的马路时，看到在相距很远的地方站着—个当地的土著居民，荷伯科恩走近他，看见这人在大热的天气里身披几件当地的披肩毛毯独自叫卖：“1200 比索！”

“他在和谁说话呢？”荷伯科恩问自己，“绝对不是对我说！首先，他怎么知道我是一个旅游者呢？其次，他不知道我在暗中注意他。”

于是荷伯科恩加快了脚步，装出一副没有看见的样子，甚至对小贩说：“朋友，我确实佩服你的主动、勤奋以及坚持不懈的精神，但是，我不想买披肩毛毯，请你到别处卖吧。你听懂了我说的话吗？”

“是的。”小贩答道，这说明他听懂了。

荷伯科恩继续往前走，却听到身后仍然有脚步声，原来，小贩一直跟着他，就像两人系上了链条—样，他一次又一次地叫道：“800 比索！”

荷伯科恩有点生气了，开始小跑，但是小贩紧跟着—步不落，这时，他已经降到 600 比索了，到了十字路口，因车辆横断了马路，荷伯科恩不得不停住了脚步，小贩却仍然在唱他的独角戏：“600 比索，500 比索，好吧，400 比



索！”

这时候，荷伯科恩又热又累，身上直冒汗。小贩紧跟着他使他很生气，荷伯科恩气呼呼地说：“我告诉你我不买！别跟着我了！”

小贩从荷伯科恩的神态和声调中听懂了他的话。“好吧，你胜利了。”他回答说：“只对你，200 比索！”

“你说什么？”荷伯科恩叫道。此时，他对自己说的话也吃了一惊，因为他压根没有打算买披肩毛毯。

“200 比索！”小贩又重复了一遍。

“给我一件，让我看看。”

又是一番讨价还价，小贩的最终要价是 170 比索。荷伯科恩从小贩口中得知，在墨西哥的历史上以最低价格买到一件披肩毛毯的是一个来自加拿大温尼培格的人，他花了 175 比索，但他的父母出生在墨西哥的瓜达拉贾拉。而荷伯科恩买的这件只花了 170 比索，使他在墨西哥历史上创造了买披肩毛毯的新纪录。

那天的天气很热，荷伯科恩一直在冒汗。尽管如此，他还是把披肩毛毯披在了肩上，感觉十分不错。在回到旅馆的途中，他一直欣赏着从商店橱窗中反映出来的身影。

当荷伯科恩回到旅馆的时候，妻子正躺在床上翻阅杂志。

“嗨！看我买的什么？”荷伯科恩得意地对妻子说。

“一条漂亮的披肩毛毯！”

“你花了多少钱？”妻子漫不经心地问道。

“是这么一回事，”荷伯科恩充满信心地解释说：“一个土著谈判家要价 1200 比索，而一个国际谈判家，就是周末有时间同你住在一屋的这个人，花 170 比索就买到了。”

妻子听了讪笑道：“真有趣，我也买了同样一件，在壁橱里，花了 150 比索。”

一个墨西哥小贩当然称不上谈判家，却说服了一个国际谈判专家。

[实训过程实录]

(1) 墨西哥小贩成功的秘诀：

---

---

---

(2) 墨西哥小贩的报价策略：

---

---

---





### 实训十 合理报价的确定和解释训练一。

#### [实训项目背景]

X 公司受到贵州某工厂委托采购计算机的生产设备及软件技术。X 公司指定了李先生、贵州厂张总工程师及设备科长、技术科长带着近 8 名工程师组成了谈判组，李先生为主谈。李先生与张总工程师组织全体人员对外方的报价进行了全面研究，尤其是对具有竞争力又适合工厂需要的 Y 国计算机公司的报价条件进行了分析。

对设备的构成和相应价格进行了分类，分为条件合理、不合理、相当不合理、很不合理；并对各类条件拟出了谈判条件。

对技术构成内容及价格进行了分析，得出了初步结论：价格太贵。怎样压价需要先了解对方价格的解释，并设定了最低成交价。

对技术服务的构成、数量、水平及时间进行了分析，认为技术指导类偏高、培训量偏长，有些辅助条件（吃、住、行、医疗等）还是不太清楚。

谈判组织结合引进目的和预算做了可行性分析，认为预算合理。然后将上述各项内容做了谈判的计划：最低成交点、谈判起点（从澄清技术条件和价格构成开始）、谈判过程（何时付价，何时还价等），并将计划通过表格和文字说明形成一个谈判方案，共同向双方（公司和工厂）的领导进行了汇报，双方领导对其中的技术水平和最终价格给了最后的指示。

#### [实训过程实录]

##### (1) 谈判组的谈判准备评价：

---

---

---

##### (2) 他们的准备包含的内容是否符合谈判的程序要求？

---

---

---

### 实训十一 合理报价的确定和解释训练二。

#### [实训项目背景]

我某进出口公司与外商洽谈出口一批劳动密集型产品，我方报价为每箱 365 美元。外商提出他们之所以来中国订购商品，是因为考虑到中国劳动力比较便宜，价格也一定会比国际市场低。想不到中国公司的报价几乎与国际市场的完全一样，因此怀疑我公司是否在趁机牟取暴利。我方解释说，中国劳动力便宜是个事实，但由于工厂设备并不先进，因此产品基本上都靠手工完成。我



方每加工一箱产品所花费的工时大约是国外的 3 倍，也就是每个工人要花 15 天左右的时间加工一箱，而其他国家的劳动力虽然昂贵，但大量采用了机器设备也就大大地减少了工时，节省了劳动力的投入。此外，中国所用的原料是进口原料中精选出来的，原料成本应相对高于国外同类产品。紧接着，我方又指出：尽管在价格上我国产品与其他国家的产品相同，但是用手工加工的产品在质量上要大大优于机器加工的产品，因此无疑会给对方的销售带来额外的利润。这番话使作为专营这类产品的外商确信无疑。

[实训过程实录]

我方是如何进行价格解释的？

---

---

---

## 第二节 讨价还价

### 【知识点】

➤ 讨价还价之前必须充分了解对方报价的全部内容，准确了解对方提出条件的真实意图。要做到这一点，还价之前应设法摸清一下对方报价中的条件哪些是关键、主要的；哪些是附加的、次要的；哪些是虚设的或诱惑性的；甚至有的条件的提出仅仅是交换性的筹码。只有把这一切搞清楚了，才能科学而策略地进行讨价还价。

➤ 讨价是指要求报价方改善报价的行为。谈判中，一般卖方在首先报价并进行价格解释之后，买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，必然在价格评论的基础上要求对方改善报价，这也称之为“再询盘”。这种讨价要求既是实质性的，可迫使报价降低，又是策略性的，可误导对方对己方的判断，改变对方的期望值，并为己方的还价做准备。讨价策略的运用包括讨价方式、讨价次数、讨价技巧等方面。

➤ 讨价方式一般可以分为全面讨价、分别讨价和针对性讨价三种。①全面讨价。常用于价格评论之后对于较复杂的交易的首次讨价。②分别讨价。常用于较复杂交易，对方第一次改善报价之后，或不便采用全面讨价方式的讨价。③针对性讨价。常用于在全面讨价和分别讨价的基础上，针对价格仍明显不合理和水分较大的个别部分的进一步讨价。

➤ 讨价技巧一般有以理服人、相机行事、投石问路等。

➤ 还价，也称“还盘”，一般是指针对卖方的报价买方做出的反应性报





价。还价以讨价为基础。卖方首先报价后，买方通常不会全盘接受，也不至完全推翻，而是伴随价格评论向卖方讨价。卖方对买方的讨价通常也不会轻易允诺，但也不会断然拒绝。为了促成交易，往往伴随进一步价格解释，对个别报价做出改善。这样，在经过一次或几次讨价之后，为了达成交易，买方就要根据估算的卖方保留价格和己方的理想价格及策略性虚报部分，并按照一定的策略与技巧提出自己的反应性报价，即做出还价。如果说，卖方的报价规定了价格谈判讨价还价范围的一个边界，那么，买方的还价将规定与其对立的另一个边界。如此，双方即在这两条边界所规定的界区内展开激烈的讨价还价。还价策略的运用包括还价前的筹划、还价方式、还价起点的确定、还价技巧等方面。

➤ 按照谈判中还价的依据，还价方式分为按可比价还价和按成本还价两类；按照谈判中还价的项目，还价方式又可分为总体还价、分别还价和单项还价三种。

➤ 还价起点的确定原则：（1）起点要低。还价起点低能给对方造成压力并影响和改变对方的判断及盈余的要求，能利用其策略性虚报部分为价格磋商提供充分的回旋余地和准备必要的交易筹码，能对最终达成成交价格和实现既定的利益目标具有不可忽视的作用。（2）还价起点要接近成交目标，至少要接近对方的保留价格，以使对方有接受的可能性。否则，对方会失去交易兴趣而退出谈判，或者己方不得不重新还价而陷于被动。还价起点的确定有三个参照因素：①报价中的含水量；②成交差距，即对方报价与己方准备成交的价格目标的差距；③还价次数。总之，通盘考虑上述各项因素，确定好还价起点，才能为价格谈判的讨价还价范围划出有利于己方的这条边界。

### 【实训目标】

- （1）了解谈判中讨价、还价等价格磋商的策略和技巧。
- （2）能够在谈判中正确进行价格磋商并能灵活运用讨价还价技巧。

### 【实训内容】

实训一 讨论谈判双方所用的讨价还价策略。

[实训项目背景]

在电子市场里，你拿到了近期电脑的报价单，准备买一台电脑，并确定了你的电脑配置：CPU880元、内存360元、主板760元、硬盘600元、显示器1000元、机箱300元、音响300元、键盘鼠标60元。同样配置的品牌电脑的价格为5188元。经过对几家电脑店的询价，感觉还有很大的还价空间。这是因为：①市场竞争激烈；②整机装配，商家明确表示可以优惠；③学生是该电脑市场中的购买主力。

“老板，你看这个配置需要多少钱。”你递过去你想配置电脑的详单。



“请这边坐。喝口水。”老板把你带到了一个小桌旁边坐下。递过一杯水后，拿出了计算器及纸和笔，根据你的配置写下了 CPU860 元、内存 360 元、主板 750 元、硬盘 580 元、显示器 980 元、机箱 280 元、音响 280 元、键盘鼠标 60 元。总计为 4150 元。老板把他写的报价单递给你说：“你看看。”

你拿起报价单很认真地看了一遍。仔细地想了想刚才在别处几家店的报价，并和这次的报价做了一个对比。“老板，你这个 CPU 是不是报得太贵了点，刚才在新生科技报价是 820 元。”（你在别人报价上又少了 20 元。）

“怎么可能，CPU 这个价格是通的，根本不赚钱，820 买不到。”老板大声说道。

“这段时间 CPU 一直都在降价，一天一个行情，我刚才问的几家都是这个价。还有你这个主板别人报价 720 元，你也是比别人贵。”

“不会吧！我打电话问问今天的价格。”老板掏出了电话，打了一电话：“李总，我是同兴科技，今天的 CPU 是什么价呀！哦，哦，是 830 呀，好好，谢谢了。再见。”

“你也听到了，今天的拿货价是 830 元，你如果想买的话，就 830 元给你了，怎么样。”

“这样吧，老板，我看你是个爽快人，我也走了好多家了，也累了，这个配置的电脑就 3500 元了。”

“不可能，这个价我进都进不来。你如果有的话卖给我好了，有多少我就要多少。”老板说。

“我要是有的话，还到你这里来干什么呢？你说个实在价。到底能多少钱卖？”老板拿起计算器又算了算……

[实训过程实录]

(1) 谈判双方所用的讨价还价策略：

---

---

---

(2) 评议结果：

---

---

---

实训二 分别模拟买卖双方，完成此次讨价还价过程。

[实训项目背景]

意大利与中国某公司谈判出售某项技术。由于谈判已进行了一周，但仍进展不快，于是意方代表罗尼先生在前一天做了一次发问后告诉中方代表李先





生：“我还有两天时间可谈判，希望中方配合，在次日拿出新的方案来。”次日上午，中方李先生在分析的基础上拿了一方案，比中方原要求（意方降价40%）改善5%（要求意方降价35%）。意方罗尼先生讲：“李先生，我已降了两次价，计15%，还要再降35%，实在困难。”双方相互评论，解释一阵后建议休会，下午2:00再谈。

下午复会后，意方先要中方重新报价。李先生将其定价的基础和理由向意方做了解释并再次要求意方考虑其要求。罗尼先生又讲了一遍，说中方要求太高。谈判到4:00时，罗尼先生说：“我为表示诚意向中方拿出最后的价格，请中方考虑，最迟于明天12:00以前告诉我是否接受。若不接受，我就乘下午2:30的飞机回国。”说着把机票从包里抽出，在李先生面前显了一下。中方把意方的条件理清后（意方再降5%）表示仍有困难，但可以研究。谈判即结束。

中方研究意方价格后认为还差15%，但能不能再压价呢？明天怎么答？李先生一方面与领导汇报，与助手、项目单位商量对策，一方面派人调查明天下午2:30的航班是否有。结果该日下午2:30没有去欧洲的飞机，李先生认为意方的最后还价、机票是演戏，判定意方可能还有条件。于是在次日10点给意方去了电话，表示：“意方的努力，中方很赞赏，但双方距离仍存在，需要双方进一步努力。作为响应，中方可以在意方改善的基础上再降5%，即从30%降到25%。”

意方听到中方有改进的意见后，没有走，只是认为中方要求仍太高。

[实训过程实录]

(1) 谈判双方所用的讨价还价策略：

---

---

---

(2) 评议结果：

---

---

---

实训三 讨论我方所用的讨价还价策略。

[实训项目背景]

我国某厂与美国某公司谈判设备购买生意时，美商报价218万美元，我方不同意，美方降至128万美元，我方仍不同意。美方诈怒，扬言再降10万美



元，118 万美元不成交就回国。我方谈判代表因为掌握了美商交易的历史情报，所以不为美方的威胁所动，坚持再降。第二天，美商果真回国，我方毫不吃惊。果然，几天后美方代表又回到中国继续谈判。我方代表亮出在国外获取的情报——美方在两年前以 98 万美元将同样设备卖给匈牙利客商。情报出示后，美方以物价上涨等理由狡辩了一番后将价格降至合理。

[实训过程实录]

我方所用的讨价还价策略：

---

---

---

实训四 分析张先生所用的讨价还价策略。

[实训项目背景]

张先生的车子停在路旁边，被大卡车撞坏了。车子有保险，但是能拿到多少保险赔偿金呢？这是张先生和保险员间的谈判问题。

调查员：经调查，公司决定，你可以得到 33000 元的赔偿金。

张先生：是吗？你们是如何算出这个款项的？

调查员：我们估计这辆车子目前的价值是 33000 元。

张先生：我知道，但是，你们是以什么标准做出决定的呢？我现在用这笔钱能买到同样的车子吗？

调查员：你希望拿到多少钱呢？

张先生：我想得到在投保时保证的金额，我知道和我的车子同年份的可以卖到 38500 元。包括税金在内，就得 40000 元。

调查员：40000 元，太多了，那不可能。

张先生：我并没有说我要拿到四万或三万、五万。我只要求合理的赔偿金，让我可以购买相同程度的车子，那才是公道的呀！

调查员：好，那么付你 35000 元，这已经是最高金额了，这是我们公司的政策，没办法改变的！

张先生：请问你们是根据什么做标准算出这个数字的呢？

调查员：我只能说 35000 元是最高赔偿额了。

张先生：35000 元的赔偿额，也许是有这种“行情”，我也知道你必须按照公司的规定，但是如果你们无法告诉我这 35000 元的赔偿额是以什么客观标准算出的，我们只好请法院作裁定了。目前，我们彼此都再研究看看吧！星期三上午十一点，我们再见面如何！

调查员：我看到今天的报纸广告，说 1987 年和你同一种车型的车子才开



价 34000 元。

张先生：是吗？那它的行车里程为多少呢？

调查员：嗯……49000 公里，你问这个做什么呢？

张先生：因为我的车子只跑了 25000 公里，你如果根据引擎折旧的标准来计算，应该加多少赔偿金呢？

调查员：大概 1500 元吧！

张先生：那么，34000 元加上 1500 元，答案应该是 35500 元了。顺便问一下，那部车子有没有音响呢？

调查员：广告上没有写。

张先生：那么根据贵公司的标准，音响部分要多少钱才恰当？

调查员：我想是 1250 元。

张先生：那么冷气呢？

一个小时后，张先生拿到 40120 元的支票。

[实训过程实录]

(1) 张先生所用的讨价还价策略：

---



---

(2) 你如果是调查员，应对张先生的加法报价法的策略：

---



---

实训五 分析我方所用的讨价还价策略。

[实训项目背景]

中国某公司与法国某公司谈判技术转让费。

法方：其产品的技术经过 5 年的研制才完成，今天要转让给中方，中方应付费。

中方：有道理，但该费用应如何计算呢？

法方：我方每年需投入科研费 200 万美元，5 年为 1000 万美元，考虑仅转让使用权，我方计提成费，以 20% 的提成率计，即 200 万美元，仅收贵方五分之一的投资费，该价格不高，对贵方是优惠的。

中方听后，表示研究后再谈。中方内部进行了讨论，达成如下共识：分头去搜集该公司的产品目录，调查该公司近几年来新产品的推出速度如何，如推出的新产品多，说明他们每年的科研投入不仅为一个产品，可能是多个产品；



搜集该公司近几年的年报，调查其资产负债状况和损益状况，若利润率高，说明有资金投入科研开发；若利润率低，说明没有大量资金投入科研，否则，就应借钱搞开发。若负债率不高，说明没有借钱，负债高才有可能借钱。此外，请海外机构的代表查询该公司每年交纳企业所得税的情况，纳税多，说明利润高；纳税少，说明利润低。

各路人员调查了这几方面的信息，分析发现：①该公司每年有5种新产品推上市场；②该公司资产负债率很低，举债不高；③该公司利润率不高，每年的利润不足以支持开发费用。

结论：法方每年的投入量是虚的，若投入量为真，则该企业必须逃税漏税才有钱。在重开谈判中，中方提出上述资料和推断，请法方表态。法方还坚持其数为真实数据。中方向对方，怎么解释低负债，怎么解释低利润呢？法方无法解释低负债、低利润和高投资的关系，又不能在中方面前承认有逃税，只好放弃原价的要求。

[实训过程实录]

中方所用的讨价还价策略：

---

---

---

[实训提示]

- ① 通过查阅法和调研法搜集公开信息。
- ② 经过再识别（多渠道证实、逐条评估），然后加工（综合分析）。
- ③ 利用谈判中明示传递对方，让对方反驳从而更加确认信息的真实性，证明对方的要价无理，从而支持己方主张。

### 第三节 让步策略

【知识点】

➤ 谈判者应该有努力争取有利的交易条件和积极说服对方以达成协议的精神，甚至在自己合理的交易条件遭到对方拒绝时，还要有反复说明的一股“牛劲”。因为自己的交易条件而在谈判中遭对方拒绝并不奇怪，只要交易条件是合理的，通过反复的解释、介绍而最终为对方接受的情况也是不少的，可以说谈判的成功一半在于坚持。但谈判者在进取的同时，不要忘记必要的让步。让步之所以成为必要，是因为除了前面谈到的事关这次谈判的利益均衡





外，还关系到与谈判对手今后商务交往的维系和发展。因为退让是顾及对方交易利益的实际举动，能在其心中产生良好的印象，从而架起通向未来的桥梁。从这个意义上说，谈判更大的成功还在于退让。

➤ 让步是指在谈判中谈判双方向对方妥协，退让己方的理想目标，降低己方的利益要求，向双方期望目标靠拢的谈判过程。

➤ 让步牵涉到受益人，包括用什么方式方法、在什么时候和以什么作为让步的交换条件等问题。一个成功的谈判者总是能很好地把握让步时机，控制自己的让步程度，把握让步的方式。

➤ 让步的方式按获取利益分为积极让步和消极让步。按让步次数、幅度的不同，让步分为坚定式、均衡式、递增式、递减式、一次式。不同的让步方式给人以不同的信息，也适用于各种不同的谈判场合。

➤ 让步不能草率，要三思而后行，要遵循以下原则：①注意选择让步的时机；②在重要的关键性问题上要力争使对方先做出让步；③不要让对方轻易从你手中获得让步的承诺；④不要承诺做出与对方同等幅度的让步；⑤让步要有明确的导向性和暗示性；⑥要注意使己方的让步同步于对方的让步；⑦一次让步的幅度不宜过大，让步的节奏也不宜过快；⑧让步之后如觉得不妥，可以寻找合理的借口推倒重来。

### 【实训目标】

(1) 了解商务谈判中让步的必要性、让步空间、让步的常见错误、不当让步的挽回、几种基本让步策略和迫使对方让步的策略等让步的知识。

(2) 掌握让步策略的一般过程和方法，学会在不同的情况下采取不同的让步策略和迫使对方让步的策略。

### 【实训内容】

实训一 让步策略和技巧的运用。

[实训项目背景]

康德公司是一家专业生产和销售饮料的公司，公司的实力也不错，目前主要销售市场是安徽，华东其他各区域也都有零散的销售。公司两年以前就进入了江苏市场，由于对所有客户采取的是“一口价”买断的方式来经营，没有严密的分销网络，市场投入也很少，故年销售只有200万元左右。

今年公司决定重新整合江苏市场并建立完整的分销网络，总部给江苏市场下达了2000万元的业绩目标。从200万元一下跳到2000万元，使得原本觊觎江苏区域市场的众多销售经理都知难而退，康德公司区域经理梁振球在其他“封疆大吏”纷纷推脱的情况下自告奋勇走马赴任江苏区域经理。



在拟订了新的市场推广计划并确定了合理的费用预算后，如何在各县找到合适的代理商并能签订有把握的目标量就成了完成江苏整体目标的关键。针对不同的客户采取不同的谈判方式，并能达成签订较高合同额的共识是梁经理敢于接手江苏市场的真正原因，以下是其中一个很典型的代理商合作谈判案例。

梁经理按照预先的约定拜访了兴化市（县级市）的客户之一王老板。王老板是康德的客户，以前从康德以现款买断货后就加点利润批发给终端或直接零售，去年共销售康德饮料 20 万元（其他品牌饮料 150 万元）。双方寒暄之后立刻进入了主题。梁经理首先对王老板几年来对康德的支持表示感谢，并详细介绍了公司新的发展规划以及做好江苏市场的坚定信心。王老板听到此，眼睛一亮，希望能成为康德公司兴化市的代理商，于是接下来的话题就围绕着目标量和厂家的条件展开了。（以下仅是精选的部分谈话内容。）

梁经理：“王老板，你以前仅仅是我们公司在兴化的客户之一，合同也未签，每年可以销售康德饮料 20 万元。假如我们正式授权你为我公司的代理商，享受代理商供货价，你可以完成多少销售额？”

王老板：“40 万元应该没有问题，只是担心市场的窜货。”

梁经理：“我们有统一的市场价格和管控体系，不会发生价格混乱的现象。关键看同一地区代理商之间的默契，不能搞恶性竞争。”

王老板：“我希望能成为你们在兴化的独家代理商，这样市场不容易乱。”

梁经理：“我知道你的终端客户很多，但我们公司对独家代理商有很高的要求，像兴化市这样的商场。40 万元肯定是不行的，且成为我们的独家代理商必须主推我们的产品。”

王老板：“那就 60 万元吧，我是兴化的总代理。”

梁经理：“你去年所有饮料销了 170 多万元，你认为代理康德产品还有其他哪些因素影响你的销量提升？”

王老板：“由于是现款从你们公司提货，所以不敢多进货，怕卖不完压仓库；但有时容易缺货，而丧失了一些机会。”

梁经理：“假如你不用担心库存的风险，你能增加多少销售额？”

王老板：“70、80 万元应该可以吧。”

梁经理：“行，你最后一批进货所产生库存的 70% 我们公司承担，但你必须承担退货的运费。你的销售目标就按 70 万元算，还有其他障碍因素吗？”

王老板：“饮料的季节性太强，厂家经常调价，如果降价而厂家不补差价我们就遭受损失了。如果厂家能补差价，我们就无后顾之忧了。”

梁经理：“但你必须增加 5 万元销量，我承诺 100% 补差价。其他还有什么能增加你销量的办法？”





王老板：“我个人能力有限，特别是终端推广方面，如果你们能经常过来指导或帮助我进行终端客户的谈判和管理就好了。”

梁经理：“由于你这里是重点市场，我们今年市专门派了一名业务经理负责泰州地区（含兴化市、泰兴市、泰州市、靖江市、姜堰市），以帮助代理商开拓和管理终端客户并做好市场推广工作。但同样，你要增加 5 万元的销量噢！”

王老板：“还有什么优惠条件，都给我算了，最好供货价能再优惠一点。”

梁经理：“我们专门针对你这样有潜力的客户拟定了‘大户奖励政策’，如果你能销售 90 万元，年终可以给你返利 5000 元；达到 100 万元的返利 10000 元，再往上每增加 10 万元，增加返利 2000 元，上不封顶。”

最终双方以 100 万元的目标量签订了代理合同，且合同条款规定：如王老板完不成 100 万元的销售额，则只能享受 80% 的代理费（另 20% 代理差价作为年底完成目标额的返利）。显然，完成 100 万元的目标，王老板是很有把握的。

另外，虽然公司答应承担最后一批进货所产生库存的 70%，但由于王老板也要承担 30%，且还需承担运费，故对王老板而言压力不小，不会轻易地放松库存管理。只要康德公司的业务经理做好常规的客户拜访并随时关注客户的库存与市场需求情况以适时调节，发生退货的可能性很小。即使发生退货也是微乎其微。

就这样通过一系列的技巧性谈判，整个江苏区域代理商的合同目标额共计 2300 万元，如果再加上直营的几家商场，只要在执行中不出现大的失误或异常，梁经理完成 2000 万元的年度目标看来问题不大。

[实训过程实录]

双方所用的让步策略与技巧：

---

---

---

[实训提示]

将能提供的资源和条件加以多层次和方位组合，如价格、服务、风险分担、人员帮扶等，让客户先逐一提出影响销量增长的要素，然后针对性地以探询的方式加以假设性满足，如客户的回答是符合自己期望的肯定表达，则给予；如客户无法给予肯定的答复，则中止该方面的试探（万一客户要求享有该条件，则以不可能或无权决定等方式搪塞过去，因为你只是一种玩笑式的假设）。



## 实训二 分析实训项目背景中是如何运用让步策略的。

### [实训项目背景]

我国某口岸机械进出口分公司欲订购一台设备。在取得了报价单并经过估价之后，决定邀请拥有生产该设备先进技术的某西方国家的客商前来我国进一步洽谈。在谈判中，双方集中讨论了价格问题。一开始我方表示愿意出价 10 万美元，而对方的报价则是 20 万美元，同其报价单上列的价格完全一样。在比较了第一回合各自的报价后，双方都预计可能成交的价格范围在 14 万美元至 15 万美元之间，他们还估计要经过好几个回合的讨价还价，双方才可能就价格条款取得一致意见。

### [实训过程实录]

如何掌握以后的让步幅度和节奏呢？请选择并说明理由。

(1) 向对方提出：为了取得一致，消除差距，咱们双方最好都互谅互让，公正地说，14 万美元这个价格兼顾了双方的利益，因而比较现实，你方能否考虑接受？

---

---

---

(2) 向对方表示我方愿意考虑的让步不超过 5000 美元，即由原报价 10 万美元增加到 10.5 万美元。

---

---

---

(3) 由 10 万美元增加到 11.4 万美元，然后依次增加，但增加的幅度越来越小。

---

---

---

## 实训三 试分析实训项目背景中所遵循的让步原则。

### [实训项目背景]

中方某公司向韩国某公司出口丁苯橡胶已一年，第二年中方又向韩方报价，以继续供货。中方公司根据国际市场行情，将价从前一年的成交价每吨下调了 12 美元（前一年为每吨 1200 美元），韩方感到可以接受，建议中方到韩国签约。

中方人员一行二人到了首尔该公司总部，双方谈了不到 20 分钟，韩方说：“贵方价格仍太高，请贵方看看韩国市场的价，三天以后再谈。”





中方人员回到饭店感到被戏弄，很生气，但人已来汉城，谈判必须进行。中方人员通过有关协会收集到韩国海关丁苯橡胶进口统计，发现从哥伦比亚、比利时、南非等国进口量较大，从中国进口也不少，中方公司是占份额较大的一家。南非的价格最低，但高于中国产品价。哥伦比亚、比利时价格均高于南非。在韩国市场的调查中，批发和零售价均高出中方公司现报价的30%~40%，市场价虽呈降势，但中方公司的给价是目前世界市场最低的价。

为什么韩国人员还这么说呢？中方人员分析，对手以为中方人员既然来了汉城，肯定急于拿合同回国，故可以借此机会再压中方一手。

那么韩方会不会不急于订货而找理由呢？

中方人员分析，若不急于订货，为什么邀请中方人员来汉城？再说韩方人员过去与中方人员打过交道，有过合同，且执行顺利，对中方工作很满意，这些人会突然变得不信任中方人员了吗？从态度看：不像，因为他们来机场接中方人员，且晚上一起喝酒，保持了良好气氛。

从上述分析，中方人员共同认为：韩方意在利用中方人员出国心理再压价。根据这个分析，经过商量，中方人员决定在价格条件上做文章。总的来讲，首先态度应强硬（因为来前对方已表示同意中方报价），不怕空手而归。其次，价格条件还要涨回市场水平。再者不必用两天给韩方通知，仅一天半就将新的价格条件通知韩方。

在第二天的中午前，中方人员电话告诉韩方人员：“调查已结束，得到的结论是：我方来汉城前的报价低了，应涨回去年成交的价位，但为了老朋友的交情，可以下调2美元。请贵方研究，有结果请通知我们。若我们不在饭店，则请留言。”

韩方人员接到电话后一个小时，即回电话约中方人员到其公司会谈。韩方认为：中方不应把过去的价再往上调。中方认为：这是韩方给的权利。我们按韩方要求进行了市场调查，结果应该涨价。韩方希望中方多少降些价，中方认为报价比市场价低了很多。经过几回合的讨论，双方同意按中方来汉城前的报价成交。

[实训过程实录]

我方的让步原则：

---

---

---



## 第四节 僵局处理

### 【知识点】

➤ 谈判僵局是指商务谈判过程中出现难以再顺利进行下去的僵持局面。在谈判中，谈判双方各自对利益的期望或对某一问题的立场和观点存在分歧，很难达成共识，而又都不愿做出妥协向对方让步时，谈判进程就会出现停顿，谈判即进入僵持状态。

➤ 谈判僵局对谈判双方的利益和情绪都会产生不良影响。谈判僵局会有两种后果：打破僵局继续谈判或谈判破裂。当然后一种结果是双方都不愿看到的。因此要了解谈判僵局出现的原因，以避免僵局出现。一旦出现僵局，能够运用科学有效的策略和技巧打破僵局，使谈判重新顺利进行下去，就成为谈判者必须掌握的技能。

➤ 不论是谈判中的何种僵局，其形成都是具有一定的原因。主要表现在以下几方面。①谈判中过分地论述自己的观点，形成一言堂的局面。②过分沉默与反应迟钝。③观点的争执。④偏激的感情色彩。⑤人员素质低下。⑥信息沟通有障碍。⑦软磨硬泡式地拖延。⑧外部环境发生变化，谈判者对己方做出的承诺不好食言，但又无意签约，采取拖延战术，造成僵局。

➤ 处理谈判僵局的一般思路是：①搞清分歧的所在环节及其具体内容；②想方设法找出造成僵局的关键问题和关键人物；③积极主动地做好相关方面的疏通工作，寻求理解、帮助和支持，并做出己方的大致选择；④认真研究突破僵局的具体策略和技巧，确定整体的行动方案。

➤ 避免僵局的原则：①坚持对对方的反对意见要“闻过则喜”，应诚恳地表示欢迎；②态度冷静、诚恳、语言适中；③决不为观点分歧而发生争吵。

➤ 僵局的处理策略与技巧主要有：①换位思考，即站在对方立场上说服对方；②场外沟通；③适当馈赠；④幽默方法；⑤改变谈判环境与气氛；⑥改期再谈；⑦叙旧情，强调双方共同点；⑧更换谈判人员或者由领导出面调解；⑨采取横向式的谈判打破僵局；⑩寻找替代的方法打破僵局；⑪从对方的漏洞中借题发挥并打破僵局；⑫有效退让。

➤ 制造僵局策略就是有意识制造僵局，给对方造成压力而为己方争取时间和创造优势的拖延性策略。僵局使用的条件是对方能够接受但又坚持不让，同时对方又非常需要你的合作。在使用僵局策略时应注意以下几点：①表现应坚决；②选择时机条件应成熟；③僵局形成后应积极对对方人员施加影响；



#### ④使用应慎重。

### 【实训目标】

- (1) 了解谈判中僵局的种类、僵局出现的原因。
- (2) 了解处理僵局的原则以及制造僵局、打破僵局的策略及运用方法。
- (3) 能够在谈判中熟练运用制造僵局和打破僵局的方法。

### 【实训内容】

#### 实训一 分析中方在谈判中主要运用的策略。

##### [实训项目背景]

广东玻璃厂与美国欧文斯玻璃公司在谈判引进设备过程中，在全部引进还是部分引进这个问题上僵住了，大家各执一词，相持不下。这时广东玻璃厂的首席代表就想：“我们既要拿到真正好的东西，又要省钱。”要达到这个目的，就不能让事情搞僵。为了缓和气氛，他就笑了笑，换了一个轻松的话题。他说，你们欧文斯的技术、设备和工程师都是世界上第一流的，你们投进设备，搞科技合作，帮我们搞好厂，只能用最好的东西。因为这样，我们就能成为全国第一，这不但对我们有利，而且对你们更有利。欧文斯的首席代表是位高级工程师，他听了这话很感兴趣。接着，广东玻璃厂代表话锋一转：“我们厂的外汇的确很有限，不能买太多的东西，所以国内能生产的就不打算进口了。现在，你们也知道，法国、日本和比利时都在跟我们中方的厂家搞合作，如果你们不尽快跟我们达成协议，不投入最先进的设备、技术，那么你们就要失去中国的市场，人家也会笑话你们欧文斯公司无能。”这样一来，濒临僵局的谈判气氛立即缓解，最后，双方达成协议。广东玻璃厂为此省下了一大笔费用，而欧文斯公司也因帮助该厂成为全国同行业产值最高、能耗最低的企业而名声大噪。

##### [实训过程实录]

#### (1) 中方的措施：

---

---

---

#### (2) 应注意的问题：

---

---

---



## 实训二 分析柯尔比采取了什么措施来打破这个僵局。

### [实训项目背景]

柯尔比与 S 公司的谈判已接近尾声。然而此时对方的态度却突然强硬起来，对已谈好的协议横加挑剔，提出种种不合理的要求。柯尔比感到非常困惑，因为对方代表并非那种蛮不讲理的人，而协议对双方肯定是都有利的，在这种情况下，S 公司为什么还要阻挠签约呢？柯尔比理智地建议谈判延期。之后从各方面搜集信息，终于知道了关键所在：对方认为 IIT 占的便宜比己方多多了！价格虽能接受，但心理上不公平的感觉却很难接受，导致了协议的搁浅。结果重开谈判，柯尔比一番比价算价，对方知道双方利润大致相同，一个小时后就签了合同。

### [实训过程实录]

柯尔比打破僵局采取的措施：

---

---

## 实训三 分析实训项目背景中荷伯科恩是怎样打破僵局的。

### [实训项目背景]

著名国际谈判专家荷伯科恩在他所著的《谈判与人生》一书中，记录了他的一次亲身经历。几年前，荷伯科恩代表一家大公司去俄国购买一座煤矿。矿主是个强硬的谈判者，开价要 2600 万美元。荷伯科恩还价 1500 万美元。

“你在开玩笑吧？”矿主粗声说。

“不，我不是开玩笑。但是请把你的实际售价告诉我们，我们好进行考虑。”

矿主态度十分强硬，坚持 2600 万美元的原始报价不变。

在随后的几个月里，买方的出价为：1800 万、2000 万、2100 万、2150 万。虽然荷伯科恩已几次做出让步，将价格提到 2150 万美元，但是卖主始终坚持 2600 万美元，拒绝退让，因此谈判陷入僵局。情况就是 2150 万与 2600 万的对峙。显然，在此情况下，只谈结果就不可能取得创造性结果，因为缺少有关对方需要的信息，很难重拟谈判内容。

为什么卖主不接受这个显然是公平的还价呢？在谈判场上身经百战的荷伯科恩忽然意识到双方对峙的背后肯定隐藏着其他的原因，只有挖掘出这一隐藏的需求信息才能打破僵局，使谈判进行下去。

于是，荷伯科恩非常诚恳地与那位矿主交流思想，邀请他去打网球，还一顿接一顿地跟他一块吃饭。每当荷伯科恩与那位矿主在一起时，他都要向矿主





解释公司做的最后还价是合理的，但卖主总是不说话或说别的。

一天晚上，他们一起吃饭时，那位矿主终于对荷伯科恩的反复解释搭腔了，他说：“我兄弟的煤矿卖了 2500 万美元，还有一些附加条件。”

“哈，哈！”荷伯科恩心里明白了，“这就是他固守那个数字的理由。矿主不只要卖掉煤矿，还有别的需要——要与他的兄弟攀比，他要超过他的兄弟。我们显然是忽略了这个问题。”

掌握了这一信息，荷伯科恩就跟公司的有关经理人员碰头。他说：“我们首先得弄清他兄弟究竟确切得到多少，然后我们才能商量我们的建议。显然我们应注重他的这个重要需要，这跟市场价格并无关系。”

公司的官员们同意了，荷伯科恩就按这个路线进行。先去了解矿主兄弟的矿究竟卖了多少钱，他的附加条件是什么，然后对矿主提出买方的建议，而这一建议必须满足卖主的多维性需要。

不久，谈判达成协议。最后的价格没有越过公司的预算。但是付款方式和附加条件使卖主感到自己干得远比他的兄弟强。

[实训过程实录]

(1) 荷伯科恩的策略：

---

---

---

(2) 对你的启示：

---

---

---

[实训提示]

为什么卖主不接受这个显然是公平的还价呢？在谈判场上身经百战的荷伯科恩意识到双方对峙的背后肯定隐藏着其他的原因，并设法挖掘出这一隐藏的需求信息，进而打破了僵局，取得了创造性结果。这表明人们在谈判过程中表现出来的需求具有多维性，所以，能不能面面俱到，对谈判的成败起着至关重要的作用。

实训四 分析我方打破僵局所采取的策略。

[实训项目背景]

某工厂要从日本 A 公司引进收音机生产线，在引进过程中双方进行谈判。在谈判开始之后，日本公司坚持要按过去卖给某厂的价格来定价，坚决不让



步，谈判陷入僵局。我方为了占据主动地位，开始与日本 B 公司频频接触，洽谈相同的项目，并有意将此情报传播，同时通过有关人员向 A 公司传递价格信息，A 公司信以为真，不愿失去这笔交易，很快接受我方提出的价格，这个价格比过去其他厂商引进的价格低 26%。

[实训过程实录]

(1) 我方的策略：

---

---

---

(2) 对你的启示：

---

---

---

[实训提示]

在一条路走不通的时候，往往应该去探索另一种方法。在本例中，我方运用了传播假情报获取了主动权，取得了胜利。

实训五 打破僵局的模拟训练。

[实训项目背景]

一次谈判会议，与会人士为杰出的谈判者，会议地点是一位精明律师的办公室。此律师代表一位大客户处理房地产正与一位有名的房地产经纪人谈判。此房地产经纪人因为大力开发公司聚集大片的整块房地产而闻名。土地聚集有复杂的技巧，需要有谨慎小心和独当一面进行谈判的能力。出色的土地聚集者并不多，他便是其中最杰出者之一。他们会谈的对象是一栋位于快速成长市区的房子，而房子拥有人便是律师的大客户。此房子的地点价值远大于其居住价值，其实早可以卖掉了。不过，一对古怪的兄妹住在那儿多年，拒绝出售。他们的坚持总算有了报酬，此房子现在是按月收租，租给房客，直到房主决定如何处置这栋房子。

为了便于了解、分析，让我们假设此房子的公平市价是二十五万美元。下面房地产经纪人开始谈判。

“你好，X 先生，我很高兴见到你。如同我在电话中所说，我的委托人对 ××× 很有兴趣（××× 是讨论中的这栋房子的地址）。我想亲自造访，与你商谈价钱。”

“很好，Y 先生。或许你已知道，我的委托人拥有这栋房子，所以任何我





收到的出价必须书面呈交他们，然后由他们决定。此栋房子对适当的人来说是颇有价值的房地产。”

“是的，我的委托人也是这么想。不过当然了，他所感兴趣的只是那块土地，不是房子。”

“那是自然了。不过，我不断接到许多买主打来的电话，而由于我的委托人了解一切的情况，上个星期我便拒绝了一位买主的易价，因价钱谈不来。”

“X先生，你是知道的，出价并不是可以摆在博物馆里的东西，事情变化快速，你我都清楚，时机很重要，若不是我的委托人对此栋房子颇有兴趣，我也不会占用你我宝贵时间了。”

“是的，的确如此。Y先生，对了，请问你的委托人是谁呢？”他拿起一支笔，一本正经的样子。

“X先生，”很自然地，“我的委托人目前宁愿在背后。（他说这句话时，面不改色。）他觉得既然他是相当知名的人士，他对×××有兴趣，正在议价的情报对他没有好处。”

“是的，我了解。那么，让我们继续，请问你的出价是多少？”

两人原先是站着。此刻，房地产经纪人站直身躯，开始走向对手，就像在递交皇冠一样。“我代表我的委托人，出价十七万五千美元，现金交易。此出价有效期限十天，这十天足够你和你的委托人商谈了。”说完这些话时，此经纪人站在律师面前，朝下看着律师，很明显地对律师施以压力，要他采取对经纪人有利的行动。

“哈！哈！十七万五千美元。很好，冲着你的面子，Y先生，我会把你的出价转告我的委托人。不过我可以告诉你，上星期他们拒绝了一项更为优惠的出价。”

经纪人说道：“我说过，时机永远是考虑的因素。（回到他提过的论点。）再者，此出价是来自一位支票信誉极好，所有银行、董事会都会见票即付兑的人士。而要将此信誉卓著的支票开给你的人就在你身边。”

“Y先生，我说过我会把你的出价让我的委托人了解。麻烦您是否可以书面报价，以便呈递。”

“抱歉，先生，我不能这么做！”

“为什么呢？难道你的出价诚意不够吗？”律师带着讽刺的口问道。

“我的出价是很诚意的。不过我常常因留下书面报价单而受害匪浅。一旦你的委托人拥有报价单，他们会以它作为压榨我竞争对手的工具。抱歉，X先生。不过你可信赖我所说的话和我的信誉。我不能写下书面的报价。”



[实训过程实录]

(1) 最佳方案：

---

---

---

(2) 评价理由：

---

---

---

实训六 分别模拟谈判双方，继续谈判，重点模拟此次谈判如何打破僵局。

[实训项目背景]

你、中间商、客户三方就某一个标的而合作。你在甲地，中间商和客户均在乙地，你和他们相距 2 000 公里以上。你的优势在于产品的品牌知名度很高，客户也非常希望你成为他的供应商。中间商以前没有和你联系过，他和客户较熟，他希望这一单能多赚一些钱。中间商让你给他尽快报价、做方案，以便他加价后尽快提交方案给客户。你把方案做得很好，同时给他报了一个口头的幅度价格，并且就价格空间向他做出了详细说明，随后补发了书面说明给中间商。中间商将你做的方案呈现后，客户非常满意，当即定下了送货时间（客户急需你的产品做配套，所以时间已开始倒计时）。签约阶段到了，你再次向中间商强调最后合作价格，但中间商表示很为难，一再找各种理由压迫你降低价格。时间很紧了，你也很看好这张单，你打算怎么做？

[实训过程实录]

(1) 最佳方案：

---

---

---

(2) 评价理由：

---

---

---

实训七 模拟这位资深经理来打破这个僵局。

[实训项目背景]

一家公司的资深经理为该公司的生产流程设计了一套资料处理系统。只有该公司所有分厂厂长的认可才可以使用这一套系统。结果除了达拉斯分厂的厂





长之外，其他的厂长都同意使用。达拉斯分厂的厂长跟那位经理说：“我不希望派来的人在我的工厂里捣乱。这里只要有我在，一切都不会有问题。照我自己的方法，我会做得很好。”一气之下，这位设计该系统的经理扬言要将这个问题提交公司老板处理，这一下可把那一位厂长惹恼了。结果，上呈的议案被驳了回来，因为那种做法显示了一点：那位经理无法与同事和平共处，更重要的是，老板也不愿介入这种事，所以那一套新的资料处理系统就这样胎死腹中。

[实训过程实录]

(1) 你的措施：

---

---

---

(2) 评议结果：

---

---

---

[实训提示]

反击不但不能维护你的眼前利益，反而会破坏你们长期的合作关系，即使你会赢得短暂的胜利，但终究你还是会全盘皆输。

---

---

---

实训八 故意制造僵局策略的训练一。

[实训项目背景]

20世纪80年代末，硅谷某家电子公司研制出一种新型集成电路，其先进性尚不能被公众理解，而此时，公司又负债累累，即将破产，这种集成电路被赏识可以说是公司最后的希望。幸运的是，欧洲一家公司慧眼识珠，派三名代表飞了几千公里来洽谈转让事宜。诚意看起来不小，一张口起价却只有研制费的2/3。电子公司的代表站起来说：“先生们，今天先到这儿吧！”从开始到结束，这次洽谈只持续了三分钟。岂料下午欧洲人就要求重开谈判，态度明显“合作”了不少，于是电路专利以一个较高的价格进行了转让。

[实训过程实录]

(1) 硅谷某家电子公司采取的策略：

---

---

---



---

---

(2) 应注意的问题：

---

---

[ 实训提示 ]

硅谷公司的代表为什么敢腰斩谈判呢？因为他知道，施压有两个要点：一是压力要强到让对方知道你的决心不可动摇，二是压力不要强过对方的承受能力。他估计欧洲人飞了几千公里来谈判，绝不会只因为这三分钟就打道回府。这三分钟的会谈，看似打破常规，在当时当地，却是让对方丢掉幻想的最佳方法。

实训九 故意制造僵局策略的训练二。

[ 实训项目背景 ]

美国电报电话公司的业务小组将一套价值美金一亿五千万的电信系统推荐给波音公司。该业务小组承诺，该公司在售后服务、协助问题的处理以及迅速的修护方面，一定会令对方满意。

听完这一大堆的保证之后，波音公司的采购主任说：“好。现在请将你刚刚所作的承诺一一写下来。同时，我们希望你提出保证，如果这一套系统不能按时安装好的话，你们愿意赔偿损失。”

“我们将尽最大的努力，”美国电报电话公司的首席业务代表回答道：“我们并不能保证都不会出问题，有时候是会带雷击的……”

“你在要我们……”波音公司的代表生气地插口说道：“一开始，你说你很乐于服务。现在，你又不愿承诺……”

“我不是这个意思！”那一位首席业务开始有点儿慌了，于是连忙辩解：“让我想想，应该怎么解释……”

这位首席业务代表极力想挽回这个局面：“让我们好好研究。也许有一些问题我们可以答应。”不过太迟了，波音公司的采购主任已经下定了决心。他带着随员气冲冲地走出了大门。

[ 实训过程实录 ]

(1) 波音公司的采购主任可能采取的策略是：

---

---

(2) 如果你是美国电报电话公司的业务小组，你将采取的应对策略是：

---

---









## 第七章 商务谈判的签约

### 【实训要点】

商务谈判所走过的路，一般要经过一致协商—协商不一致—协商一致这样三个阶段，商务谈判的签约就是最后阶段的任务。签约是当事人用文字的形式把双方或多方的权利和义务加以肯定和明确的依法行为，是一项复杂的工作，涉及的内容相当广泛。

通过本章学习，理解什么是合同、合同条款和有效合同并掌握商务谈判签约中的合同规范和法律约束，能正确操作和鉴别正误，能依据法律签订一份规范、有效的合同。

### 【实训重点】

- (1) 什么是合同，及合同的法律特征。
- (2) 合同的主要条款，如何鉴别有效合同和无效合同。
- (3) 如何撰写合同文本。
- (4) 签约的仪式。

### 【实训难点】

如何依据法律签订一份规范、有效的合同。

## 第一节 合同的格式

### 【知识点】

➤ 合同一词有广义和狭义之分。广义的合同泛指一切确立权利义务的协议。它几乎在各部门法中都有表现，如行政法律、法规、规章中就规定了一些行政合同。狭义的合同则仅指民法上的合同，又称民事合同。合同法规定：“合同是平等主体的自然人、法人、其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务的协议。”按照该条规定，凡民事主体之间设立、变更、终止民事权利义务的协议都是合同。合同是一种协议，但合同不同于协议书。协议书可能只是一种意向书，并不涉及双方的具体权利义务。

➤ 合同具有的法律特征。

- (1) 合同是一种民事法律行为。



(2) 合同是一种双方或多方或共同的民事法律行为。

(3) 合同以在当事人之间设立、变更、终止财产性的民事权利义务关系为目的。

(4) 订立、履行合同，应当遵守法律、行政法规。这其中包括：合同的主体必须合法，订立合同的程序必须合法，合同的形式必须合法，合同的内容必须合法，合同的履行必须合法，合同的变更、解除必须合法等。

(5) 合同依法成立，即具有法律约束力。所谓法律约束力，是指合同的当事人必须遵守合同的规定，如果违反，就要承担相应的法律责任。合同的法律约束力主要体现在以下两个方面：一是不得擅自变更或解除合同，二是违反合同应当承担相应的违约责任。

➤ 合同的主体是指参加合同法律关系、享受利益或承担义务的人，也就是合同当事人。合同是平等主体的自然人、法人、其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。可见，自然人、法人、其他组织是我国合同的主体，都具有签订合同的主体资格。法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享受民事权利和承担民事义务的组织。法人的民事权利能力和民事行为能力从法人成立时产生，到法人（企业法人、机关法人、事业法人、社会团体法人等）终止时消失。自然人即公民，是指从出生时起死亡时止具有民事权利能力、依法享有民事权利、承担民事义务的人。

➤ 合同的主体、标的、内容这些要素是构成合同关系的基本成分，但在现实经济活动中，这些要素不是自发结合的，必须有一个过程，这就是要签订合同。

当事人订立合同，应当具有相应的民事权利能力和民事行为能力。法律规定，当事人不能亲自签订合同时，可依法委托代理人订立合同，但应有书面授权委托书。委托书中应明确写上授权的范围或权限、期限等。

法律规定了一些合同的签订应当采取书面形式、口头形式和其他形式（合同法第十条）。当事人订立合同应当遵循以下原则：①平等原则；②自愿原则；③公平原则；④诚实守信原则；⑤遵守法律、不得损害社会公共利益的原则。

合同的订立，是指双方或多方当事人依据法律的规定，就合同的各项条款进行协商，达成意思表示一致而确立合同关系的法律行为。双方或多方当事人的协商过程大致要经“要约”和“承诺”两个步骤。

➤ 要约与承诺是指当事人一方向对方提出的订立合同的建议和要求。

(1) 要约又称为提议，是一方当事人以订立合同为目的，向对方做出的一种意思表示。这种意思表示在对外贸易的货物买卖合同中称为发盘、发价或





报价。做出订约意思表示的人称为要约人。要约是当事人发出的旨在订立合同的意思表示，是合同订立的前提。一个符合法律要求的合格要约必须具备下列条件：①希望与对方订立合同的意思表示；②按法定要求明确提出该合同的各项条款，特别是主要条款以供对方考虑；③要约的内容必须明确而且确定，因为要约被对方接受，就可以成立合同，并因此而发生其权利义务关系，产生一定法律后果。一项明确要约一般应包括：标的名称、数量、质量、规格、价格及时间和地点。

我国《合同法》第十五条规定：要约邀请是希望他人向自己发出要约的意思表示，价目表的寄送、拍卖公告、招标公告、招股说明书、商业广告等均为要约邀请。商品广告的内容符合要约规定的视为要约。

一般可规定对方答复的期限，这一等待期限又称为要约期限。要约必须送达对方当事人，一旦要约被对方所接受，要约人就要受要约的约束。因为只有当要约送达被要约人时，受要约人才能对其进行考虑并决定是否接受要约。在受要约人经过考虑接受要约后，要约人必须受自己所做出要约的约束。作为一个合格要约，一旦被接受，合同即告成立。要约人不能出尔反尔，否则属违背合同。

(2) 承诺是指受要约人完全接受要约中的全部条款，向要约人作出的同意按要约签订合同的意思表示。承诺是一种法律行为。承诺又称接受。承诺是订立合同的最终条件。没有承诺，也就没有合同。一个合格的承诺应具备如下三个条件：①承诺必须是绝对的和无条件的；②承诺必须在要约有效期内提出；③承诺必须通知给要约人。通知的方式也应按要约人指定的方式通知。

➤ 合同的主要条款是指双方当事人依照法律、经过协商一致而明确记载于合同条款中的权利、义务的总和。合同的主要条款分为基本条款和普通条款两种。所谓基本条款，是指判断合同有效成分的必备条款。基本条款以外的其他条款均属于普通条款。合同必须具备以下基本条款。

(1) 当事人的名称或者姓名和住所。

(2) 标的。标的一词，按其字意可以解释为合法行为要达到的目的。经济合同的标的，指的就是双方当事人订立经济合同所要达到的特定经济目的。这是合同有效成立的前提条件，没有标的或标的不明的合同，双方当事人的权利和义务就不能落实，合同也就无法履行，也不能成立。

(3) 数量。主要指标的数量。

(4) 质量要求。指双方在合同中约定的标的质量及要达到的标准。

(5) 价金。指取得标的一方向给付标的一方所应支付的代价（如价款、费用、酬金、租金等）。





(6) 履行期限。指合同的履行期限和合同的有效期限。

(7) 履行的地点和方式，主要包括：①交货方式，是指双方约定的交接标的的形式（是送货还是自提等）；②运输形式，是指双方约定用何种运输工具、采取何种方式运输（空运、铁路、公路……）；③交货地点，是指双方约定的交接标的的具体地点（尽量写详细）。

(8) 违约责任，是指双方在合同中明确约定的违约方应承担的具体责任。

(9) 解决争议的方法，指签订合同后发生纠纷、自行协商不成时，在合同中约定解决纠纷的形式（是到仲裁机构仲裁，还是去法院诉讼），选择其一写于合同条款中。

当事人在签订合同时，除按法律规定应写明以上条款外，应尽量使用规范的语言，条款尽量详细，如还应写明产品的规格、型号、包装要求、定金、保证金的给付方式、担保的形式等。

合同的普通条款分为两种，一种是根据法律、行政法规规定的应该具备的条款，另一种是当事人要求规定的条款。如双方约定合同必须经过合同鉴证机关的鉴证或公证机关的公证方有效，那么在未鉴证或公证前就不具备法律效力。

➤ 根据不同的标准，合同可以分为下列几种。

- (1) 单务合同与双务合同。
- (2) 诺成合同与实践合同。
- (3) 要式合同与不要式合同。
- (4) 有偿合同与无偿合同。
- (5) 有名合同与无名合同。
- (6) 预约与本约。
- (7) 涉他合同。
- (8) 定式合同。
- (9) 射幸合同。

### 【实训目标】

- (1) 熟悉合同的主要条款、标的、要式合同及要式合同格式。
- (2) 掌握要式合同的撰写。

### 【实训内容】

实训 撰写财产租赁合同。

[实训项目背景]

(一) 当事人双方

出租方：新思路租赁有限公司（一家专门从事机械设备租赁的专业公司）





公司地址：万州市和平大道 52 号 电话：020 - 477632 邮编：404072

公司法人：方向平

开户银行：万州市建设银行 账号：95977 - 44673 - 88645

承租方：华为房地产开发有限公司

公司地址：万州市七里河街 310 号 电话：035 - 864567 邮编：404070

公司法人：易建

开户银行：万州市建设银行 账号：89546 - 41863 - 85139

## （二）事由

华为房地产开发有限公司因业务需要于 2004 年 6 月 5 经协商从新思路租赁有限公司租赁一批所需设备。

## （三）经协商当事双方就以下事项达成一致

### 1. 租赁标的名称、数量、质量和用途

- ① 开山牌 YCZ - 2 型挖掘机一台，用于土建。
- ② 天路牌 SYX - 1 型搅拌机一台，用于混凝土搅拌。

### 2. 租赁期限

两台设备均从 2004 年 6 月 5 日起至 2004 年 12 月 5 日。

### 3. 租金和租金的交纳期限

- ① 开山牌 YCZ - 2 型挖掘机一台，月租金 5 000 元，当月底缴齐。
- ② 天路牌 SYX - 1 型搅拌机一台，月租金 4 000 元，当月底缴齐。

### 4. 租赁期间租赁财产的维修、保养责任

租赁物的所有权属于出租方，而且承租方的使用付出了一定的租金，出租物进行必要的修理或保养由出租方负责，如果出租方没有对出租物进行必要的修理或修理不及时而造成承租方的损失，出租方应予赔偿。

### 5. 出租方与承租方的变更

承租方无权将租赁的财产转给第三方使用，一切对财产的处分行为都应由出租方进行。但是，在符合以下两个法定条件的前提下，承租方可以将租赁财产进行转让：①因为工作需要；②事先经出租方同意。如果出租方不同意给第三方承租使用，承租方就不得转让，否则要承担违约责任。

### 6. 违约责任

根据《经济合同法》第 44 条规定，承租方违反财产租赁合同的责任是：

- ① 由于使用或维修、保养不当，造成租用财产损坏、灭失的，负责修复或赔偿；
- ② 擅自拆改房屋、设备、机具等财产，负责赔偿由此造成的损失；
- ③ 擅自将租赁财产转租而使财产受到损坏的，负责赔偿由此造成的损失；



④ 逾期不还租赁财产，除补交租金外，还应偿付违约金，每月 2 000 元，直到归还为止。

出租方违反财产租赁合同的责任是：

① 未按合同规定的时间提供出租财产，应偿付违约金，每月 2 000 元，直到提供为止；

② 未按合同规定质量提供出租财产，负责赔偿由此造成的损失；

③ 未按合同规定提供有关设备、附件等，导致承租方不能如期正常使用的，除按规定如数补齐外，还应偿付违约金。

### 7. 争议的解决方式

财产租赁合同在履行中发生争议时，当事人双方应协商解决；协商不成时，任何一方均可向工商局经济合同仲裁委员会申请调解或仲裁，也可以向人民法院起诉。

[实训过程实录]

财产租赁合同：

---

---

---

[实训提示]

合同格式如下。

### 财产租赁合同

出租方：

承租方：

根据《中华人民共和国合同法》及有关规定，为明确出租方与承租方的权利义务，经双方协商一致，签订本合同。

第一条 租赁财产及附件的名称、数量、质量与用途。

第二条 租赁期限。

租赁期共\_\_\_\_年零\_\_\_\_月，出租方从\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起将\_\_\_\_（出租财产）交付承租方使用，至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日收回。

第三条 租金和租金的交纳期限。

租金的标准和交纳期限，根据国家\_\_\_\_的规定执行（如国家没有统一规定的，此条由出租方和承租方协商确定）。

第四条 租赁期间租赁财产的维修保养。





第五条 出租方与承租方的变更。

第六条 违约责任。

第七条 免责条件。

经有关部门鉴定，租赁期间如因不可抗力的原因造成租赁财产的损坏或灭失，承租方不负修复或赔偿的责任，但应向出租方及时说明情况，必要时应取得有关主管部门的证明。

第八条 争议的解决方式。

第九条 其他约定事项。

第十条 本合同在规定的租赁期满前\_\_\_\_\_日内，双方如愿意延长租赁期，应重新签订合同。

本合同未尽事宜，一律按《中华人民共和国合同法》的有关规定，经合同双方共同协商，作出补充规定，补充规定与本合同具有同等效力。

本合同一式2份，合同双方各执1份；合同副本\_\_\_\_\_份，送\_\_\_\_\_单位备案。

出租方（盖章）：                    承租方（盖章）：鉴（公）证意见

地址：                                地址：

法定代表人（签名）：            法定代表人（签名）：

开户银行：                        开户银行：

账号：                                账号：

电话：                                电话：                    鉴（公）证机关（章）

邮政编码：                        邮政编码：

签约时间：                    年          月          日

## 第二节 签约的技巧

### 【知识点】

➤ 应当说本章第一节的内容谈的都是有关合同或协议的签订问题，但是，大多是谈判法理的说明，本节则着重从技术和仪式两大方面来说明合同签订的操作问题。

➤ 所谓合同的签订的技术性工作主要是指合同文本的撰写或审核及合同签订人的确认。所谓合同签订的仪式性工作主要是指签字仪式的合理安排及最后阶段的际交往。

➤ 合同文本撰写前的准备工作。一场复杂多变、艰难曲折的谈判，无疑



它的合同文本也是很难撰写的。有经验的谈判高手告诉我们，从始至终的谈判记录（特别是本方人员的意见表述）是撰写合同文本最重要的准备之一。所以，整理、核对出一份准确的谈判记录是合同撰写前的必备工作。

➤ 第二项准备工作则是召开一次合同文本撰写前“双方确认共识”的总结会议。通过这样的会议你就会发现往往还有那么多的尚未明确的问题，而且这些问题不仅来自对方，还常来自自己方。所谓“七分准备三分谈”就是这个道理。这样的会议是必须开的，因为它可以暴露问题、消除分歧、达成共识，为撰写合同文本奠定基础。

➤ 有的谈判学者提出，合同文本应尽量争取由己方来写，因为这样做可以有力地控制合同内容的形成。那么，如果由己方来撰写，就要具备以下十项内容。

#### （1）合同文本的撰写。

① 关于执行双方所达成协议的特殊要求，其中包括详细技术条件及待完成工作的描述。

② 详细的付款办法。比如，在何种条件下，付款可以推迟或停止；又如，不能按时交货或某些项目不符合协议时该怎么办的规定。

③ 关于交货的一些条款。它们应能反映双方的意愿，包括执行合同过程中如何对交货期进行调整的问题。

④ 在何种条件下协议可以修改，双方发生纠纷时应如何解决。

⑤ 可选的附加规定以及用何种办法来执行这一规定。

⑥ 关于未写入协议文本的内容，在何种条件下该内容未予说明被合理地视为因疏忽而造成的遗漏。

⑦ 执行协议所需的行政步骤。

⑧ 己方法律顾问认为必须写进去的法律规定。

⑨ 虽然对方坚持认为不需要，但你方顾问认为必须包括在合同之内的条款，一定想办法把这些条件都写进去，因为若被遗漏了时，它们正是可引起争端的那些内容。

⑩ 除非合同内容本身要求有某种灵活性，否则必须明确规定合同执行的起止日期。

需要注意的是，这十项内容只是在前面已经说明的规范性合同撰写基础上的特别提示，换句话说，合同文本的撰写最基本的要求是符合国家合同法的规定，符合规定合同的模式。

同时还要特别提醒，在合同文本中要特别注意防止出现以下一些毛病：协议中遗漏了某些条款；条文语义不清，导致不同的解释；条件写得过于宽松、





不严密，以致在达到要求方面有许多空子可钻；协议中有许多与协议内容无关的陈词滥调；协议中夹了许多参考性文件，而这些文件又未经事先审查；条款之间有相互抵触之处，而又没有规定发生争议时应以哪一条为准。

### (2) 关于文本的审核。

对合同文本的审核应从两个方面考虑，如果文本使用两种文字撰写，则要严格审核两种不同文字的一致性；如果使用一种文字撰写，则要严格审核合同文本与协议条件的一致性。

核对各种批件，包括项目批文、许可证、用汇证明、订货卡等是否完备以及合同内容与各种批件内容是否一致。这种签约前的审核工作相当重要，因为常常发生两种文本与所谈条件不一致的情况。审查文本务必对照原稿，不要只凭记忆阅读审核。

同时要注意，合同文本不能太简约。啰嗦固然不好，过于简约的弊端更多。散文的简约可以给读者造成想象的空间，合同的简约往往只会造成空子，前者是文学的美，后者则是经济的亏了。

若在审核中发现问题，则应及时相互通告，并调整签约时间，使双方互相谅解，不致因此而造成误会。对于合同文本中的问题，一般指出即可解决，但有些复杂问题需经过双方主持人再谈判。对此，思想上要有准备，同时要注意礼貌。

### (3) 关于签字人的确认。

在商务谈判中，有时主谈人不是合同的签字人，因此，应该注意确定比较合适的签字人。国际商务谈判中合同一般应由企业法人签字，政府代表一般不签。若合同一定需要由企业所在国政府承诺时，可与外贸合同同时拟一“协议”或“协定书”、“备忘录”，由双方政府代表签字，该文件为合同不可分割的一部分。国内商务谈判中如涉及政府部门的担保或其他关系，也可参照上述办法。

另外，国际商务谈判中，有些国家、地区的厂商习惯在签约前让签约人出示授权书，授权书由所属企业最高领导人签发，若签字人就是公司或企业的最高领导，可以不要授权书，但要以某种形式证实身份。

总之，在合同签订之时最重要的是防止草率行事，因为谈判是一种人与人之间近距离的交锋。恰恰就是因为近距离、面对面，更容易忽视那些极其简单的圈套、陷阱或花招。要知道，什么事情都可能在最后阶段发生，草率者必败。

➤ 签字仪式的安排和际交往。合同的分量和影响不同，合同的签字仪式也不同。一般合同的签订只需主谈人与对方签字即可，在谈判地点或举行宴



会的饭店也行，仪式可从简。重大合同的签订由领导出面签字，仪式比较隆重。仪式繁简取决于双方的态度，有时需专设签字桌、安排高级领导、会见对方代表团成员、请新闻界人士参加等。国际商务谈判的签字活动，若有使、领馆的代表参加，联系工作最好由外事部门经办。如果自己与有关使、领馆熟悉，也可以直接联系，但亦应向外事部门汇报，请求指导，这样既不失礼，又便于顺利做工作。

在签字的整个过程中都存在交际、交往问题，这里必须注意两点。一是不要一派吃亏上当的景象，满腹的委屈，满脸的冤枉，满身的不高兴。必须明白，谈判不一定是一种“双赢”的社会活动，双方互有盈亏，不能妄想非让对方走投无路才是我们的胜利；另一方面，愿赌服输是一切谈判的游戏规则，在对手面前一派输不起的景象只会令人小觑和鄙视，恰为今后的谈判埋下失败的种子。二是不要一派得意忘形、沾沾自喜、玩人于股掌之上的小人形象，这样做会激起对方疑心、猜忌和不满，容易把本来皆大欢喜的事情搞糟、搞毁或节外生枝。

➤ 有效合同与无效合同。有效合同是指符合法律规定，所签订的条款对当事人各方具有法律约束力，并受国家法律强制力保护的合同。无效合同是指不符合法律规定，不受法律保护，所订立的条款对当事人没有法律约束力的合同。

无效合同是违反合同法律行为的一种表现形式，也就是指订立合同的行为是违反法定条件的行为，其行为本身就是无效的。因而，所订立的合同从订立的时候起就是无效合同，不但不受法律保护，而且应该根据其造成的法律后果给予必要的处理。根据《合同法》第五十二条规定：有下列情形之一的合同无效。

- (1) 一方以欺诈、胁迫的手段订立合同，损害国家利益；
- (2) 恶意串通，损害国家、集体或者第三人利益；
- (3) 以合法形式掩盖非法目的；
- (4) 损害社会公共利益；
- (5) 违反法律、行政法规的强制性规定。

除以上五种情况外，在合同中订立如下免责条款则该条款应无效：

- (1) 造成对方人身伤害的；
- (2) 因故意或者重大过失给对方造成财产损失的。

但是，在现实生产、生活中，无效合同的表现形式还不止这几种，至少还有以下几种情况：

- (1) 不具有生产经营资格的单位和人员签订的合同（属主体不合格）；





- (2) 限制行为能力人依法不能签订合同时签订的合同；
- (3) 盗用他人名义签订的合同；
- (4) 代理人没有代理权、超越代理权或代理权终止后签订的未被被代理人追认的合同；
- (5) 代理人以被代理人的名义同自己或自己代理的其他人签订的合同；
- (6) 以国家禁止流通物或未经许可以国家限制流通物为标的的合同；
- (7) 以合法形式掩盖非法目的合同；
- (8) 非法转让或倒卖的合同；
- (9) 其他违反法律、行政法规、政策的合同。

### 【实训目标】

有效合同与无效合同的辨析。

### 【实训内容】

实训一 分析王某与杂志社之间的劳动合同效力。

#### [实训项目背景]

王某应聘某时尚杂志社编辑职务。王某称自己擅长英文，并且日语口语流利。因杂志社急需这一类人才，于是就聘用了王某。杂志社在实际工作中发现王某的英文水平很差，日语更是一点也不懂，并且进一步证实王某的英语和日语水平考试证书均系伪造。

#### [实训过程实录]

---

---

实训二 模拟××仲裁委员会仲裁庭成员对此案进行仲裁。

#### [实训项目背景]

刘某为甲公司的职员，为推销其公司生产的一品牌摩托车，经人介绍，请在乙商场上班的业务员杨某帮忙。杨某满口答应，并利用手里盖过公章的空白合同书于2005年9月份与刘某所在的甲公司签订了价值25万元的购销合同。合同约定由甲公司负责供货，货到后乙商场10日内付款，并同时约定“如因本合同发生争议，双方一致同意提交××仲裁委员会处理”。合同签订后，甲公司按合同约定发货，并通知乙商场按合同约定定期限付款。但乙商场的领导以不知情并且未授权杨某签订合同为由拒付货款。经多次协调未果，无奈之下甲公司根据合同中的仲裁条款，向××仲裁委员会申请仲裁，要求乙商场支付货款25万元，并赔偿所造成的损失1万元。



[ 实训过程实录 ]

---

---

实训三 分析体育局与住户达成的商品房买卖合同的有效性。

[ 实训项目背景 ]

2000年,某市体育局在其所处沿街一侧开发建设了商住两用房十套,向社会公开出售。为能获批,体育局当时以学生公寓的名义进行了报批立项。如此取得开发许可证后,体育局又以商住两用房的名义以每套24万元的价格卖给了当地十户老百姓,双方口头达成了商品房买卖合同。购房人一次性向体育局实际缴纳了购房款24万元,体育局向其开具了收据。此房建成,买主入住以后,体育局又以为买主办理产权证、土地使用权证等名义收取了办证费1.5万元。但是,由于起初在报批手续上存在问题,虽经房主们多次催促,但体育局始终未能为房主们办得任何证照。

无证居住五年以后,令十户老百姓意想不到的,2005年10月,体育局突然通知十户房主,由于报批手续不合法,房屋买卖行为无效,体育局要将已经出售的十套商住楼房全部收回,而十户房主只能取回当时的购房款24万元及办证手续费1.5万元,限期搬离此房。经了解,体育局已将此房又卖给了另外一家房地产开发公司。时隔五年之久,经有相应资质的评估机构评估,此房现实际价值为73万余元。十户老百姓面临被赶出赖以生存和生活的居住场所,同时只能拿到相当于现实房屋价值三分之一的“赔偿”,无奈之下,将体育局告上了法庭。

[ 实训过程实录 ]

---

---

实训四 分析培训中心的要求。

[ 实训项目背景 ]

2004年5月,某市计算机职业技能培训中心(以下简称培训中心)与市实验中学(以下简称实验中学)签订一份计算机培训合同。双方约定的主要内容如下。①培训中心提供计算机教学设备,实验中学负责提供教师及必要设施,进行电化教学。前三年计算机设备所有权归培训中心,从第四年起计算机设备所有权归实验中学。②实验中学负责办理所有审批手续,按物价部门批准的收费标准向在校初中一、二年级学生收取上机费用。前三年按8:2分成,即









## 第八章 后续谈判

### 【实训要点】

后续谈判的程序，后续谈判各阶段的工作重点；专业技术在索赔谈判中的重要作用；运用所学法律及贸易等专业知识解决索赔谈判中的合同纠纷问题。

### 【实训重点】

索（理）赔协商的程序内容、要求和方法。

### 【实训难点】

索（理）赔谈判中的事故认定、责任归属及谈判技巧。

### 第一节 事故认定

#### 【知识点】

合同缔约人订立合同的目的是为了使自己的利益得到实现，而合同一方当事人的违约行为可能使另一方当事人的利益得不到实现。合同不能履行或不完全履行时，合同当事人双方要进行谈判，把贸易争议搞清楚，分析原因，对事故进行认定，掌握违约的行为是什么。产品贸易中买方违约的情况主要有：不交货或不按时交货，交货品质、数量、包装不符合或不完全符合合同规定，所交单据不符合规定等。买方违约的情况主要有：无理拒收货物，无理拒付货款等。在贸易争议的处理过程中，必须在依据合同条款的基础上提供证据，如提出供货方产品质量有问题，就要拿出有关部门提出的技术鉴定书或产品鉴定书；指控卖方不按期交货，必须提出货物运输提单、电传、信件、照片、产品样品、商检证明等。技术贸易纠纷出现时要查找的证据主要有：书面合同、与合同有关的技术资料、可行性论证报告、技术评价报告、项目任务书与计划书、技术标准与规范、原始设计与工艺文件、技术图样、有关技术表格和数据照片等。以上资料都是提出索赔要求的有关证据，谈判各方要妥善保存，以备不时之需。把握事故认定依据有两个要点：一是法律依据（即买卖合同和适用的法律规定），二是事实依据（即违约的事实、情节及其书面证明）。贸易纠纷的处理原则是：以友好协商为主，做到有理、有利、有节；以法律法规为准绳，以合同约定为依据，保障己方合法权益。



## 【实训目标】

- (1) 熟悉有关法律、货运、储存、检验和公证手段等情况。
- (2) 了解国际贸易惯例。
- (3) 掌握违约责任认定的方法和程序。

## 【实训内容】

实训一 事故认定程序及方法模拟训练。

### [实训项目背景]

2005年9月3日,苏州市金华贸易公司(以下简称甲方)和苏州市大国配件厂(以下简称乙方)与荷兰焊丝贸易公司(以下简称丙方)签订了一项《关于氩弧焊丝产品补偿贸易及来料加工合同》。该合同规定,丙方向甲、乙两方提供荷兰某公司制造的10套氩弧焊丝生产线,设备总金额为200万美元。甲、乙两方以丙方提供的生产设备及加工材料为丙方加工6种规格的氩弧焊丝,加工费为150美元/吨。甲、乙两方所生产的氩弧焊丝全部由丙方在国际市场上推销,包销期为10年。加工设备到达甲、乙两方工厂前一个月,丙方向甲、乙双方提供2000吨加工材料,此后每月提供不少于1500吨加工材料。

在加工材料抵达甲、乙两方后,丙方自费派遣工程师到甲、乙两方对设备进行安装调试,直到验收合格为止。如因延误验收,所造成的一切损失由丙方负责。

为了执行上述合同,2005年10月4日,甲、乙、丙三方又签订了《关于氩弧焊丝产品补偿贸易及来料加工补充协议》。该协议规定:

甲、乙两方于2006年3月4日前为丙方购置10套氩弧焊丝生产线开具“不可撤销”的银行保函,丙方保证生产线于2006年5月1日前抵运上海港。

如因丙方责任延迟交货,每迟交一周罚款合同总金额的0.4%,但最多不超过合同总金额的5%。

丙方保证生产线是一流材料、一流工艺制造的,全新的、完全符合合同规定的规格、质量和性能的合格产品。

如设备质量发生问题,甲、乙两方可凭中国商品检验局出具的证明向丙方索赔。

协议还规定,货款付清后,全套设备归甲、乙双方所有。

2006年3月4日,甲、乙两方通过中国银行某分行向荷兰某银行开出了丙方为受益人的不可撤销的保函。2006年7月10日,丙方提供的10套机器设备到达上海港。经检验后得出如下结论:

- (1) 10套机器设备为瑞士、英国制造,部分设备陈旧。
- (2) 所到设备中,有10种型号与合同规定不符。



(3) 机器设备实际价格与合同规定的设备价格相差甚远。

甲、乙两方接到检验报告后，即致函丙方，要求更换设备，并派人来华安装调试设备。但丙方以种种借口，拖延搪塞，致使该项目瘫痪。

[实训过程实录]

(1) 这次索赔谈判的谈判目标：

---

---

---

(2) 在补偿贸易中事故认定方法：

---

---

---

(3) 该贸易事故的事故性质：

---

---

---

(4) 评议结果：

---

---

---

[实训提示]

要客观地列明事故状况，认真准备谈判必需的证据和各项资料。补偿贸易纠纷处理谈判涉及许多技术问题，需要大量的资料。除需要商品检验机构出具的货损或质量检验证明外，还需要索赔证件，一般包括提单、发票、保险单、装箱单、磅码单正本或副本以及索赔清单。依据合同规定，提出贸易事故认定的依据、认定机构、时间要求、认定证书，并为认定工作做好证据收集整理工作。在事故认定工作中首先要查找处理该纠纷适用的法律条款，并主要准备以下材料。

书面合同及补充协议（如来往信函，往来票据凭证，会谈纪要，录音录像材料等）。双方履行合同中的封样、样品、图片等。

与争议案件相关的国际标准、企业标准、行业标准等。

经过审计、检验、勘查、鉴定的书面报告及结论意见，特别是中国商品检验局出具的证明。

提供合同或协议的履行情形的材料，特别是要计算好由于丙方不履行合同

而给甲、乙两方造成的损失，包括直接损失与间接损失。

提供违约金、赔偿金承担方式的法律依据及原始材料。

### 实训二 自我损失的评估。

#### [实训项目背景]

4月1日，中国隆源公司与加拿大乙公司签订了一份国际货物买卖合同。合同约定：交货条件为CIF宁波；货物应于5月1日之前装船；买方应于4月10日之前开出以卖方为受益人的不可撤销的即期信用证。4月5日，买方开出了信用证。4月24日，卖方向承运人瑞典丙公司提交货物，并向英国丁保险公司投保。4月27日，承运人向卖方签发了提单。提单载明：承运人为瑞典丙公司；提单签发日期为4月27日；本提单生效后为已装船提单。卖方即向买方发出货物已装船及已办理保险的通知。随后，卖方凭借提单及有关单据向议付行结汇。实际上，货物于5月5日才开始装船，至5月15日装运完毕，船舶于5月25日抵达目的港。另外，在运输途中，由于遭遇台风和海啸，货物遭受部分损坏。接到卖方的通知以后，买方即与韩国戊公司签订了一份货物转售合同，交货日期为5月15日。但由于货物于5月25日才抵达目的港，买方无法如期向韩国戊公司交货；韩国戊公司解除了合同。由此，买方不但丧失了其预期利润，而且还承担了对韩国戊公司的损害赔偿，此外，由于市场行情发生了很大的变化，买方只得低价就地转售，又遭受了一笔损失。买方在查实情况后，即向法院起诉。但承运人丙公司提出：其所签发的提单只是一份备运提单，只有在货物实际装船以后才能被认为是已装船提单，这是国际惯例。因此，买方的损失与其无关。

#### [实训过程实录]

(1) 如果你是中方公司谈判代表，证明你方损失的方法是：

---

---

(2) 承运人丙公司的理由是否成立？依据：

---

---

(3) 承运人签的提单性质：

---

---

---



(4) 货物在运输途中遭受的损失承担方是：

---

---

---

(5) 评议结果：

---

---

---

## 第二节 责任归属

### 〔知识点〕

➤ 责任归属。贸易受损方在对事故进行认定、查明造成损害的实际情况之后，首先要根据问题的性质、责任大小认真查清问题发生的经过，客观地研究和分析事故发生的原因，实事求是地分清合同各方的责任，分清贸易事故责任归属，即责任在哪一方或哪一方应该负主要责任，在此基础上再讨论索赔问题。如货物贸易中，与贸易争议有关的责任人一般来说有卖方、买方、承运部门、保险公司及其他责任人。若事故不明，无法确定责任归属人或责任对象，不仅解决不了问题，而且还会误时误事。对于交易的产品出现短缺，品质、规格不符，因交货延迟造成买方遭受损失，因包装不良而致破损短缺等情况，买方要提出索赔，首先必须确定出现以上情况的责任究竟是在卖方还是在承运部门。如果是由于卖方疏忽或故意少装或以低劣产品蒙混交易，则索赔对象为卖方；如果是由于运输部门的责任，则应根据托运文件及其条件、规定向承运部门交涉。因此在责任归属分析阶段各方要出示各种证据及原始资料，弄清责任人或主要责任人是哪一方。

➤ 对违约的处理。对违约的处理方式概括起来主要有以下几种：要求实际履行、损害赔偿和撤销合同（详见《中华人民共和国合同法》107至122条）；涉外合同的当事人可以选择处理合同争议所适用的法律，但法律另有规定的除外；涉外合同的当事人没有选择的，适用与合同有最密切联系的国家的法律；在中华人民共和国境内履行的中外合资经营企业合同、中外合作经营企业合同、中外合作勘探开发自然资源合同，适用中华人民共和国法律。在合同纠纷处理过程中如何根据有关国家的法律规定，选择适当的处理办法，是一个十分重要的问题，否则会因选择的处理方法不当而告失败。



## 【实训目标】

- (1) 能灵活运用所学的法律、贸易等相关专业知识。
- (2) 掌握有关贸易纠纷责任归属的分析方法及合同履行的方法。

## 【实训内容】

### 实训一 分析贸易纠纷的责任归属。

#### [实训项目背景]

中国某外贸公司与西欧一客户签订一笔××美元的工艺品出口合同。合同注明商品内包装盒子由客户免费提供。距合同规定的交货期前三个月，公司去电通知客户“货将备妥，请速提供内包装盒子”，客户未作答复。一个月后，客户来到上海，公司外销员当面向客户再次提出：“货已备妥，请即提供内包装盒子。”客户答称：“盒子已在香港印刷，两星期内即可发货”。但是两个星期后，盒子仍毫无消息。公司再次发电催促：“货已备妥，工厂急等内包装盒子进行包装。”三天后，公司又发电传称：“货已备妥，急等内包装盒，否则货将无法按期装运。”对这两份电传，客户均未答复。几天以后，该客户派了一位远东分公司的代表来厂看货。厂方向其反映产品均已做好，由于你方未提供内包装盒子，现在1000多平方米的车间堆满了你方订购的产品，严重影响了工厂的正常生产；而且，因你方连内包装盒子的规格尺码也未通知工厂，使工厂无法预订外包装箱，势必影响按期交货。”该代表在看了产品以后，当场表示：“内包装印刷来不及，不再提供，可由公司自行解决。”并指明采用无印刷的单瓦楞纸盒。中方工厂当即按该代表意见办妥纸盒，进行包装，进仓待运。在合同规定的装运期前一个月，客户突然来电：“此批货物仍应用我方提供的包装。”公司收电后当即回电客户，说明货已按远东分公司代表意见包装完毕，进仓待运，无法更改。客户回电承认远东分公司代表同意用我方自己包装是出于好意，旨在解决工厂困难。现由于用户坚持要用有印刷的包装盒，事出无奈，要求中方理解和合作，但经济损失不能承担。包装一定要改，否则将不履行合同。

#### [实训过程实录]

- (1) 该贸易事故的性质：
- 
- 
- 



(2) 事故的原因：

---

---

---

(3) 本案适用的法律条款：

---

---

---

(4) 事故责任的划分及纠纷的处理方法：

---

---

---

(5) 评议结果：

---

---

---

[ 实训提示 ]

(1) 本案例是关于交货期与交货时间的争议。该争议发生的原因有中方工作上的失误，也有外方的责任。

① 合同订有对方应提供内包装的规定，但没有规定提供时间。虽然可以推定应在中方交货之前的一段合理时间内提供，但这段时间究竟应该多长是难以确定的。

② 口头协议不具有法律效力。对方代表来沪看货时，口头同意内包装由中方提供，应视作合同条款的变更。但是，当时没有签署书面协议。根据我国涉外经济合同法，上述未经书面签署的口头协议是没有法律效力的。尽管有许多国家的合同法及联合国销售公约均不限制合同的形式，但许多国家仍然要求在一定金额以上的合同宜书面订立，而且《联合国国际货物销售合同公约》允许签约国可以对第十一条条款即对合同形式持保留态度。我国在参加该公约时即提出了保留。所以，我国企业在与外国签订合同或修改合同条款时均应坚持签订书面协议。本案中，对方代表所做的口头同意不能认为具有法律效力。

③ 客户派来的代表不一定被授权变更合同条款。合同变更首先要签订书面协议，以明确变更合同条款。同时，中方应该核实对方代表是否有签订协议的授权证明，否则，即使签署了协议，也可能是无效的，这正是中方在本次合同纠纷中处于不利地位的根本点。

(2) 本案例适用的法律条款主要是《联合国国际货物销售合同公约》及我国合同法的有关条款规定。

(3) 根据以上分析,发生贸易事故双方都有责任,如果依靠仲裁或法庭来作出裁决将是十分烦琐的过程,耗时耗力,其结果还难以预料。由于外方提供内包装的时间不确定,在业务上掌握了主动,他们可以利用提供时间的可伸缩性来达到控制中方交货时间的目的,以符合他们的销售意图;中方则在生产安排和交货时间上陷于被动,不可避免地造成经济上的损失和工作上的忙乱。

中方同意外方代表的口头意见,将内包装改为由中方负责,理应要求对方承担相应的费用。在对方出尔反尔,又要求内包装仍由对方提供,招致中方经济损失时,虽然这项口头协议不具备法律效力,但对方也承认其代表曾作过口头的意思表示,则中方所承受的损失应该可以通过协商的办法由对方酌情承担。

因外方是中方的一个老客户,故中方放松警惕,不大重视合同条款的字斟句酌,以为问题可以商量解决。但事实上,只要问题关系到对方的权益,对方决不肯丝毫让步。如果因为合同条款不大明确而引起了业务纠纷,则不利于双方融洽关系的保持。

基于以上分析,该贸易纠纷适合采用调解的方式解决。今后不论从维护中方合法权益角度,还是从促进业务关系角度,都应该注意合同的质量,把合同条款订得具体、严密、完善。

## 实训二 事故责任归属训练。

### [实训项目背景]

6月12日,中国某进出口公司受我国某蜡笔生产企业的委托与加拿大汉威司贸易公司签订了出口一批蜡笔的合同。合同约定与本合同有关的争议适用加拿大法律。主要成交条件是: CIF 温哥华每箱 32 美元,9 月装船。7 月 20 日,该批蜡笔 7 500 箱经中国商检部门检验合格后装上了某远洋公司“大宇”轮上。鉴于蜡笔如放在 40 左右的地方时间一长就会变形,因此托运人指示承运人在运输中应注意适当通风。承运人收货后签发了清货提单。依合同约定的贸易条件,中方公司向中国人民保险公司投保了一切险。在运输途中“大宇”轮与一日本籍“北海道”号发生碰撞,导致一货舱进水,使装于该货舱的 700 箱蜡笔及其他货物湿损。为修理该船以便继续航行,该轮开进附近的避难港,并发生了避难港费用和必要的船舶修理费用。“大宇”到达目的港后,收货人发现余下的 6 800 箱蜡笔已变形,不能正常使用,收货人只能按市价 30% 出售。经查蜡笔变形是运输中未适当通风导致温度过高所致。

## [实训过程实录]

(1) 本案有关贸易合同的争议适用的法律是：

---

---

---

(2) 关于 700 箱货物的湿损，应负责的一方是：

---

---

---

(3) 依《海牙规则》，关于 6800 箱变形的蜡笔的损失，收货人应向谁提出索赔请求，理由是：

---

---

---

(4) 评议结果：

---

---

---

### 实训三 讨论索赔谈判的特点及谈判中双方策略技巧运用。

#### [实训项目背景]

我某公司与瑞典客商签约出口葵花牌蜡烛 1 475 箱，CFR 哥登堡，每箱 7.16 美元。外商在收货后发现蜡烛已变弯，不能出售，向我方索赔。

(外商) 来电：××号合同项下货到，但蜡烛已变弯，无法出售，已与保险公司联系，但他们认为可能货物在离厂时已经变弯，或是在运输途中靠近发动机房所致，故不属保险范围。请告如何处理！

我方回电：经查，货物在装运时是完好的。请继续与承运人及保险公司洽谈理赔。

来电：我已与船运公司、保险公司联系，均无结果。兹附我国公证行鉴定证明书一份（鉴定书确认蜡烛已变弯，并认为是在包装时就已遭此损伤，原因是冷却得不够，硬脂酸未凝固所致，货物只能对折出售）。

回电：鉴定报告收悉，但仅供我方参考。由于他们并不了解蜡烛的生产工艺程序及其配方，所以报告中对货物损坏原因的结论是毫无根据的，我们不能接受。理由是：①如果蜡烛未完全冷却是不可能从模具中拿出来的；②蜡烛在



什么地方变弯是个关键，如船舱内不通风或靠近热的管道，只要温度超过 38 ~40 都会使蜡烛变弯，但这应该是承运人或保险公司的责任；③上述货物既然是在运到买方仓库后才发现变弯，也就不能排除这是在仓库内放置不当所致；④货物检验应在海关监管期内由承运人、保险人共同检验，而现在却是由买方单独检验的。根据上述理由难以满足你们的索赔要求。

来电：鉴于你方的拒赔态度，我方只能提议仲裁处理，如短期内得不到肯定的答复，我们将提请瑞典商会仲裁。我们还认为有必要对你方在解决索赔上的过错用通报方式警告其他进口者。这种通报是全世界都能接受的，而你们的行为是非常罕见的。

回电：①你方来电使我们感到惊奇。我方已多次提醒你们应适时向保险人和承运人交涉，可你们显然没做，至今也未按惯例向我方提交保险人和承运人的拒赔书。由于你方索赔的手续不全，所以你方的索赔实际上并未成立，较难考虑索赔事宜。②如果你们对我方提出的蜡烛不可能未经冷却就包装这点有怀疑，我们可请你方到我们的工厂来实地考察。③由于合同中未订仲裁条款，所以仲裁地点应由双方商定，而不是单方面所能决定的。如果你方坚持要仲裁解决，可在办妥有关索赔手续后再商定有关索赔事宜，但仅凭不能作为证明的鉴定报告向我方索赔 50% 是无法接受的。尽管如此，我方仍保留通过友好协商解决争议的意见……

[实训过程实录]

索赔谈判的特点及谈判中双方策略技巧运用情况：

---

---

实训四 事件评述。

[实训项目背景]

美国 Y 公司向中国石家庄某工厂销售了一条彩色电视机玻壳生产线，经过安装后，调试的结果一直不理想。时间一晃到了圣诞节，美国专家都要回家过节。于是全线设备均要停下来，尤其是玻璃熔炉还要保温维护。美方人过节是法定的，中方生产线停顿也是有代价的，两者无法融合。

美方走后，中方专家自己研究技术，着手解决问题，经过一周的日夜奋战，将问题最大的成型机调试好了，这也是全线配合的关键。该机可以生产合格的玻壳后，其他设备即可按其节奏运转。

等美方人员过完节，回到中方工厂已是三周后的事，一见工厂仓库的玻壳，十分惊讶，问“怎么回事？”当中方工厂告诉美方自己调通生产线后，美



方人员转而大怒，认为：“中方人员不应动设备，应该对此负责任。”并向中方工厂的外贸代理公司作出严正交涉：“以后对工厂的生产设备将不承担责任，若影响其回收货款，则还要索赔。”

[实训过程实录]

(1) 对美方的论述分析：

---

---

---

(2) 对中方人员调设备的行为进行分析：

---

---

---

(3) 中方外贸代理面对美方论述的回答：

---

---

---

(4) 评议结果：

---

---

---

实训五 分析实训项目背景中的贸易纠纷。

[实训项目背景]

我国诺华公司与新加坡金鼎公司于1999年10月20日签订购买52 500吨饲料的CFR合同。诺华公司开出信用证，装船期限为2000年1月1日至1月10日。由于金鼎公司租来运货的“享利”号在开往某外国港口运货途中遭到飓风，结果装货至2000年1月20日才完成。承运人在取得金鼎公司出具的保函的情况下，签发了与信用证条款一致的提单。“享利”号途经某海峡时起火，造成部分饲料烧毁。船长在命令救火过程中又造成部分饲料湿毁。由于船在装货港口的迟延，使该船到达目的地时赶上了饲料价格下跌，诺华公司在出售余下的饲料时价格不得不大幅度下降，给诺华公司造成很大损失。

[实训过程实录]

(1) 途中烧毁的饲料损失属\_\_\_\_\_，责任承担者是\_\_\_\_\_，理由是\_\_\_\_\_。

(2) 途中湿毁的饲料损失属\_\_\_\_\_，责任承担者是\_\_\_\_\_，

理由是\_\_\_\_\_。

(3) 诺华公司可否向承运人追偿由于饲料价格下跌造成的损失？

(4) 承运人可否向托运人金鼎公司追偿责任？

(5) 评议结果：

[实训提示]

我国《合同法》共规定了五大类违约责任形式。

(1) 继续履行，又称强制履行，是指在违约方不履行合同时，由法院强制违约方继续履行合同债务的违约责任方式。其构成要件如下：①存在违约行为；②必须由守约方请求违约方继续履行合同债务的行为；③必须是违约方能够继续履行合同。

(2) 采取补救措施。根据《合同法》第 111 条规定：“质量不符合约定的，应当按照当事人的约定承担违约责任。对违约责任没有约定或者约定不明确的，依照本法第 61 条的规定仍不能确定的，受损害方根据标的的性质以及损失的大小，可以合理选择要求对方承担修理、更换、重作、退货、减少价款或者报酬等违约责任。”

(3) 赔偿损失，即债务人不履行合同债务时依法赔偿债权人所受损失的责任。我国合同法上的赔偿损失是指金钱赔偿，即使包括实物赔偿，也限于以合同标的物以外的物品予以赔偿。其责任构成如下：①违约行为、②损失、③违约行为与损失之间有因果关系、④违约一方没有免责事由。

(4) 定金责任。《合同法》第 115 条规定：“当事人可以依照《中华人民共和国担保法》约定一方向对方给付定金作为债权的担保。债务人履行债务后，定金应当抵作价款或者收回。给付定金的一方不履行约定的债务的，无权要求返还定金；收受定金的一方不履行约定债务的，应当双倍返还定金。”

(5) 违约金责任，又称违约罚款，是由当事人约定的或法律直接规定的、在一方当事人不履行合同时向另一方当事人支付一定数额的金钱，也可以表现





为一定价值的财物。其构成要件如下：①违约行为发生，至于违约行为的类型，应视当事人的约定或法律的直接规定；②原则上要求违约方有过错，或者是故意，或者是过失。

违约金约定无效的情况：①载有违约金条款的合同无效、被撤销、不被追认或不成立，违约金的约定也无效；②在违约金系赔偿损失额预定的情况下，若当事人约定违约金与赔偿损失并存，使守约方获取“不当得利”时，可以认定违约金的约定无效；③在法定违约金场合，若当事人约定的违约金违反法律规定，则无效。

### 第三节 索赔与理赔

#### 【知识点】

➤ 索赔是当事人在遭受损失后向违约责任方提出赔偿的请求，理赔是违约方对受害方赔偿的要求所作的受理或处理。索赔和理赔是一个问题的两个方面。货物贸易属于卖方责任而引起买方索赔的主要有：卖方所交货物的品质、数量、包装和合同不符，卖方未按期交货，卖方其他违反合同或法定义务的行为。属于买方责任而引起卖方索赔的有：买方未按期付款，未及时办理运输手续；未及时开立信用证，买方其他违反合同或法定义务的行为。根据索赔的原因和责任的不同，索赔通常有三种情况：凡属承保范围内的货物的损失，向保险公司索赔；如系承运人的责任所造成的货物损失，向承运人索赔；如系合同当事人的责任造成的损失，则向责任方提出索赔。

➤ 索赔和理赔中，索赔依据和索赔时间是两个最基本的条件。

索赔的法律依据是合同和适用的法律、惯例。索赔的事实依据是违约事实的书面文件，是指有资格的机构出具的书面证明、当事人的陈述和其他旁证。索赔证据是当事人用来支持其索赔成立或（和）索赔有关的证明文件和资料。索赔证据作为索赔文件的组成部分，在很大程度上关系到索赔的成功与否。证据不全、不足或没有证据，索赔是不可能获得成功的。作为索赔证据，既要真实、全面、及时，又要具有法律证明效力。

索赔期限一般有约定索赔期限和法定索赔期限两种。索赔期限通常在合同中加以约定，是指索赔方向违约方提起索赔要求的有效期限。超过约定的索赔期限，受损害的一方即丧失索赔权。如果在合同中没约定索赔期限，则依照法律规定索赔期限。涉外贸易中，法定索赔期限较长，如《联合国国际货物销售合同公约》规定为自买方实际收到货物之日起两年之内，我国《合同法》规定为四年。营业地处于公约缔约国的买卖双方，在合同中无约定索赔期限



时，将以公约规定的两年为索赔期限。就约定索赔期限和法定索赔期限的效力而言，前者的效力一般高于后者。也就是说，当合同中有关于索赔期限的约定时，适用双方当事人约定的索赔期限；只有在双方当事人未约定索赔期限时，才适用法定的索赔期限。

➤ 索赔时应注意的问题有：注重实际，查明责任；遵守索赔期限；正确确定索赔项目与金额；备齐索赔所需单证。

➤ 理赔时应注意的问题有：认真研究分析对方所提索赔理由是否充足，情况是否属实，是否是因我方而使对方遭受损失，是否符合合同规定或法律规定，如属逾期提出的索赔，我方可以不予受理，合理确定赔付办法。

➤ 索赔与理赔谈判时遵循的原则如下。

(1) 实事求是。按照事故的实际情况，分析造成事故的原因，确定损失的程度或准确数量。对应该索赔的货物，必须坚持索赔。

(2) 有根有据。处理索赔案件，要进行深入细致的调查研究，掌握货损货差的有效证据。需要提供证据来使索赔成立。如质量索赔问题，需技术鉴定证书；数量索赔问题，要商检的纪录；还有些索赔问题需要电传、信件、照片等证据。根据合同的规定，尊重有关的国际惯例，做到有根有据，这是处理索赔的基础。当然，索赔情况多种多样，所需证据难以一一罗列。证据是确立索赔谈判的重要法律手段。

(3) 合情合理。在处理复杂案件时，根据造成损失的各种因素，从有利案件的及时解决出发，必要时可做些让步，做到合情合理。

(4) 讲求实效。索赔中要考虑实际效果，既要考虑当前利益，也要考虑长远利益；力求做到既挽回或减少企业的经济损失，又有利于发展对外经济关系。

➤ 索赔技巧和艺术如下。

(1) 索赔谈判中注意方式方法。合同一方向对方提出索赔要求，进行索赔谈判时，措词应婉转，说理应透彻，以理服人，而不是得理不让人，尽量避免使用抗议，在一般情况下少用或不用如“你方违反合同”、“使我方受到严重损害”等词句，最好采用“请求贵方作公平合理的调整”、“请在×××合同条款下加以考虑”等，既要正确表达自己的索赔要求，又不伤害双方的和气和感情，以达到索赔的良好效果。

如果对一次次合理的索赔要求，对方拒不合作或置之不理，并严重影响工程的正常进行，索赔方则可以采取较为严厉的措辞和切实可行的手段，以实现自己的索赔目标。

(2) 索赔处理时作适当、必要的让步。在索赔谈判和处理时应根据情况





做出必要的让步，可以放弃金额小的小项索赔，坚持大项索赔。这样使对方容易做出让步，达到索赔的最终目的。

(3) 发挥公关能力。除了进行书信往来和谈判桌上的交涉外，有时还要发挥索赔人员的公关能力，采用合法的手段和方式，营造适合索赔争议解决的良好环境和氛围，促使索赔问题早日圆满解决。

➤ 解决索赔的方法有四种。

(1) 协商解决：合同双方通过共同商讨，按照合同规定，互相让步，使争执得到解决。

(2) 调解：如果双方通过协商未达成一致，任何一方均可向合同管理机构等申请调解，通常有行政调解和司法调解两种形式。

(3) 仲裁：仲裁是仲裁委员会对合同争执所作的裁决。申请和管理仲裁的前提是争执双方当事人之间要有仲裁协议。

(4) 法院判决：任何一方提出诉讼，法院进行司法调解不成，则由法院进行判决。

### 【实训目标】

(1) 了解争议与索赔、违约与索赔的内在联系，其中以索赔为关键。

(2) 熟悉索赔与理赔谈判过程中要注意的几个关键性问题，如索赔时机、索赔依据等。

(3) 掌握索赔与理赔谈判的方法和技巧。

### 【实训内容】

实训一 试解决实训项目背景中的赔偿问题以维护双方长期合作关系。

#### [实训项目背景]

#### 汽轮机转子毛坯延迟交货索赔谈判

谈判 A 方：意大利 SDF 公司（卖方）

谈判 B 方：中国 SQ 公司（买方）

由于近年来中国电力市场迅猛发展，每年新增的机组数量基本上是世界上新增机组数量的 80% 左右，所以国内三大汽轮机生产厂家都不同程度地出现了毛坯供应紧张。由于 SQ 公司占有国内电力市场三分之一强的份额，所以毛坯供应问题就越发凸现。转子毛坯是汽轮机最重要的毛坯件，工艺复杂，加工周期长，在中国只有两家单位可以生产，但他们的生产安排早已被几大汽轮机生产厂家挤满。

2002 年，SQ 公司被迫开始从国外高价进口转子毛坯，主要的供应商有意



大利、韩国、德国、英国等国家的重工业企业。

2003年中，在转子毛坯最紧缺的时候，SQ公司和意大利的SDF公司签订了供货合同。按照合同，意大利SDF公司向SQ公司提供10根转子毛坯，第一根交货期定于2004年9月，之后每月交一根。双方进行了较好的技术沟通，双方技术人员也互访了对方企业。2004年6月，第一根转子毛坯即将进行最后的加工，估计将历时2个月，加上船运时间，刚好满足买方要求，但也可能稍有延误。这时，意大利发生了大规模的劳资纠纷，各重工业企业员工在工会领导下纷纷罢工，SDF公司也卷入了这场全国性的灾难之中。虽然劳资双方相持40余天后终于化解了矛盾，但在此时，SDF公司已经无法按照供货合同按时交货，加上重新整合资源的时间，预计至少将延期2个月，这将对SQ公司的整体生产计划产生重大的影响。由于双方的合同中有对延迟交货的严格巨额罚款，SQ公司决定施行这一处罚条款，一来弥补损失，二来借此措施向各国供应商提出警告。7月中旬，SQ公司正式向SDF公司开出了达450万美元的罚单。

8天后，SDF公司派出由生产副总裁为首的访问团赴中国与SQ公司进行谈判。谈判的中心围绕罢工事件的定位展开。虽然延迟交货已成事实，但是意大利方面认为罢工属于不可抗力，按照合同，由不可抗力产生的延迟交货不适用处罚条例。双方的关系很微妙：罚金数额虽然不小，但是由于SQ公司也有可能因此而面对自己的客户罚单和名誉损失，所以，按时交货比高额罚单更加重要；对SDF来说，高额罚款将使利润严重下降，也会带来名誉损失。对于双方而言，由于对方都是自己最重要的长期客户之一，长期稳定的合作关系才是双方利益的基础。如何体面、务实的解决这次争端成了摆在双方谈判小组面前的问题。

[实训过程实录]

(1) 本实训项目的谈判背景中，贸易纠纷的原因是：

---

---

(2) 与本次谈判相关的专业及法律资料，以及有利于己方的国标、行标、企标：

---

---

(3) 讨论如何运用谈判策略及技巧，既要据理力争，又要尽量维护双方



的长期合作关系。

---

---

实训二 分析以下资料中中方成功的原因。

[实训项目背景]

### 中日索赔谈判

我国从日本 S 汽车公司进口大批 FP - 148 货车，使用时普遍发现严重质量问题，致使中方蒙受巨大经济损失。为此，中方向日方提出索赔。

9 月 30 日，中日双方在北京举行谈判。

谈判开局，双方代表寒暄之后，中方谈判代表首先将谈判切入正题，简述中国各地对 FP - 148 货车损坏的反映，但未报出索赔的金额。

日方深知，FP - 148 汽车质量问题是无法回避的，他们采取避重就轻策略，仅承认有的车轮胎炸裂、挡风玻璃炸碎、电路有故障、铆钉震断、有的车架偶有裂纹等问题。

果不出我方所料，日方言词谨慎，所讲的每一句话都是经过反复研究推敲的。毕竟质量问题与索赔金额有必然的联系。中方代表用事实给予回击：贵公司的代表都到过现场，亲自察看过，经商检和专家小组鉴定，铆钉不是属震断，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”，最好还是用比例数来表达则更为科学准确……

日方怦然一震，料不到自己的对手是如此精明，连忙改口：“请原谅，还未用比例数字作准确统计。”

“贵公司对 FP - 148 货车质量问题能否取得一致看法？”

“当然，我们对贵国实际情况考虑不够……”

“不，在设计时就应该考虑到中国的实际情况，因为这批车是专门为中国生产的。至于我国道路情况，诸位先生都已实地察看过，我们有充分理由否定那种属中国道路不佳所致的说法，”

室内烟雾弥漫，谈判气氛趋于紧张。

日方转而对这批车辆损坏程度提出异议：“不至于损坏到如此程度吧？这对于我们公司来说，是从未发生过，也是不可理解的。”

中方拿出商检证书说：“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，不！对商检公证机关的结论我们是相信的、无异议的，我们是说贵国能否作出适当的让步，否则，我们无法向公司交代。”

对 FP - 148 货车损坏责任的归属问题上取得了一致的意见。日方一位部长不得不承认，这是设计和制作上的质量问题所致。

初战告捷。但是中方代表深知更艰巨的较量还在后头。索赔金额的谈判才是根本性的。

第二轮谈判开始，议题是货车的直接经济损失。

中方一代表专长经济管理和统计，精通测算。在他的纸笺上，在大大小小的索赔项目旁，布满了密密麻麻的阿拉伯数字。这就是技术业务谈判，不能凭大概，只能依靠科学、准确的计算。根据多年的经验，他不紧不慢地提出：“贵公司对每辆车支付加工费是多少？这项总额又是多少？”

“每辆 10 万日元，计 58 400 万日元。”日方又反问，“贵公司报价是多少？”

“每辆 16 万日元，此项共 95 000 万日元。”

久经沙场的日方主谈淡然一笑，与助手耳语了一阵，神秘地瞥了一眼中方代表，问：“贵公司报价的依据是什么？”

中方将车辆损坏的各部件需要如何维修加固、花费多少工时等逐一报出单价，然后说：“我们提出这笔加工费不高。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的好几倍。”

日方对此测算叹服了：“贵方能否再压一点？”

“为了表示我们的诚意，可以考虑。贵公司每辆出多少？”

“12 万日元。”

“13 万如何？”

“行。”

这项费用日方共支付 77 600 万日元。

第二轮谈判结束。对中方代表来说以逸待劳已取得两轮谈判的小胜，为关键的最后一轮有关间接损失赔偿的谈判创造了有利条件。

中日双方争议最大的项目是间接经济损失赔偿，金额高达几十亿日元。

日方在谈这项损失费时，也采取逐条报出。每报完一项，总要间断地停一下，环视一下中方代表的反应，仿佛给每一笔金额数目都要圈上不留余地的句号。日方提出支付 30 亿日元，中方代表琢磨着每一笔报价的奥秘，把那些“大概”、“大约”、“预计”等含糊不清的字眼都挑了出来，找出里面埋下的伏笔。

在此之前，我方有关人员昼夜奋战，液晶体数码不停地在电子计算机的荧光屏上跳动着，显示出各种数字。在谈判桌上，中方报完每个项目和金额后，都有理有据地讲明这个数字测算的依据。最后，中方提出赔偿间接经济损失费



70 亿日元。

日方代表听了这个数字后，惊得目瞪口呆，老半天说不出话来，连连说：“差额太大，差额太大！”于是，进行无休止的报价、压价。

“贵国提的索赔额过高，若不压半，我们会被解雇的。我们是有妻儿老小的……”日方代表哀求着。

“贵公司生产如此低劣产品，给我国造成多么大的经济损失呵！”继而又安慰道，“我们不愿为难诸位代表。如果你们做不了主，请贵方决策人来与我们谈判。”

双方各不相让，只好暂时休会。

即日，日方代表接通了北京通往日本 S 汽车公司的电话，与公司决策人密谈了数小时。

接着，谈判又开始了。最后一轮谈判第一回合用了半天时间，日方将赔偿金额提到 35 亿日元，中方将索赔金额降到 65 亿日元，双方各不相让，只得暂停谈判。

几天后，谈判再次开始。双方唇枪舌剑，争夺激烈，各不相让。几次交锋之后，双方一言不发。经过长时间沉默之后，中方代表主动打破僵局：“如果贵公司有谈判的诚意，彼此均可适当让步。”

“我公司愿付 40 亿日元，这是最高突破数了。”日方代表说。“我们希望贵公司能支付 60 亿日元。”中方代表说。看似出现转机，其实双方都是采用美国嘉洛斯“八步让步形态”商业谈判中的“温和型”让步方式，即把谈判分为 4 节，起点让步数额是 5 亿日元，第二回合再让 5 亿日元，第三、第四回合同样如此，若对方故意拖延。可把四个回合改为 5 个回合，看谁更有耐心。

由于彼此已经知底，第三、四回合一开始双方就软磨硬拖。日方代表想在本回合结束前，再作 5 亿日元的让步，并估计中方也会做出这个幅度的让步。后来，双方几经周折，提出双方都能接受的方案：中日双方最后将各报金额相加，除以二，等于 50 亿日元。日方代表本想这一回合提到 45 亿日元，估计若再谈一回合，再提到 50 亿日元，即费时又费力，于是报出最后价格，做出最后让步。

除上述两项达成协议外，日方愿意承担下列三项责任：

- ① 确认出售到中国的全部 FP - 148 型卡车为不合格品，同意全部退货，更换新车；
- ② 新车必须重新设计试验，精工细作和制造优良，并请中方专家试验和考察；
- ③ 日方提供加固件和加固工具等。

一场罕见的特大索赔案终于公正地交涉成功了！

[实训过程实录]

(1) 中方成功的原因是：

---

---

(2) 模拟此次谈判，中方的谈判目标是：

---

---

(3) 解决纠纷的最佳替代方案：

---

---

(4) 模拟此次谈判，中方的谈判策略及技巧分析：

---

---

(5) 评议结果：

---

---

[实训提示]

一、索赔程序

1. 向出口商索赔

(1) 索赔原因。

- ① 商品名称不符。
- ② 商品不符。
- ③ 品质不符。
- ④ 规格不符。
- ⑤ 数量不符。
- ⑥ 包装不良。
- ⑦ 交货延迟。
- ⑧ 其他。

(2) 索赔程序。



① 索赔声明。发现问题后应在合同索赔期内通知对方，并声明保留索赔权利。

② 准备证明文件。索赔时务必提出证据，作为证明文件。

③ 正式索赔。备齐证明文件，发出索赔函电。

(3) 赔偿内容。

① 请求赔偿损失。

② 请求补运。货物短少或短交时，可请求补运。

③ 请求调换。货物的品质不符或规格不符，可请求调换。

④ 请求修理。机器发生故障或损坏时，可要求修理。

⑤ 请求减价或折让。如交货延迟、品质不佳，皆可要求减价或贬值折让。

⑥ 拒收货物请求退还货款，并赔偿损失。

(4) 索赔解决方法。

① 和解 (Compromise)。

② 调解 (Mediation)。

③ 仲裁 (Arbitration)。

④ 诉讼 (Lawsuit)。

## 2. 向承运人索赔

(1) 索赔原因。

① 遗失 (Missing)。

② 搬运不当 (Improper Handling)。

③ 堆积不当 (Improper Storage)。

④ 偷窃 (Theft Pilferage)。

⑤ 海水侵害 (Sea Water Damage)。

⑥ 船无适航能力 (Unseaworthiness)。

⑦ 雨中强行装卸。

⑧ 到货迟延。

(2) 索赔时限。

① 提货前发现货物损坏，立即发出索赔通知。

② 提货后发现货物损坏，于提货日起三日内发出通知。

③ 货主的损害赔偿请求权为一年。

④ 航空货运索赔时限为：货物有损坏或短少时，收货后 7 天内；货物迟延时，收货后 14 天内；货物遗失或灭失时，运单发单日起 120 天内。

(3) 索赔依据。

索赔人提出索赔时应提出证据，随时邀请有关单位派人会同查看证据。

### 3. 向保险公司索赔

(1) 保险公司受理被保险人的索赔，所需具备的条件：

- ① 必须有保险契约；
- ② 必须有损害发生；
- ③ 必须发生保险公司所担保的事故。

(2) 保险索赔的处理。被保险人发现保险标的物受损时，及时与保险公司联系，并具备必要的单证，以书面形式向保险公司提出索赔。

(3) 索赔文件。部分损失时的索赔文件如下。

- ① 索赔函。
- ② 索赔清单 (Statement of Claim)。
- ③ 索赔账单 (Debit Note)。
- ④ 保险单或保险证书正本 (Signed Policy or Certificate of Insurance)。
- ⑤ 提单正本或副本 (Signed B/L or Copy)。
- ⑥ 装运人开具的发票 (Shipper's Invoice)。
- ⑦ 包装清单 (Packing List)。
- ⑧ 重量证明书 (Weight Certificate)。
- ⑨ 公证报告 (Survey Report)。
- ⑩ 船公司签认的事故证明书或破损证明书 (Damage Report)。
- ⑪ 磅码单 (Weight Note) 或理货单 (Tally)。
- ⑫ 其他证明文件。
- ⑬ 船公司所发的短卸证明书 (Shortage Report Landing Certificate)。
- ⑭ 公证费 (Survey Fee) 收据。
- ⑮ 修理费用及其估价。
- ⑯ 破损货物剩余价值估价单。
- ⑰ 海难报告 (Marine Protest)。

全损情况下的索赔文件如下。

- ① 索赔函。
- ② 保险单。
- ③ 提单。
- ④ 发票。
- ⑤ 证明全损的文件。

(4) 赔款计算。

- ① 单独海损。保险赔款计算公式：保险赔款 = 保险金额 × 损害率。
- ② 全损。实际全损时，是保险公司的责任，保险公司将赔付保险金额的



全部。推定全损时，被保险人向保险公司办理请求赔偿手续。

## 二、索赔文件（报告）的内容及编写要求

### 1. 索赔文件的一般内容

索赔文件也称索赔报告，它是合同一方方向对方提出索赔的书面文件，它全面反映了一方当事人对一个或若干个索赔事件的所有要求和主张。对方当事人也是通过索赔文件的审核、分析和评价来做认可、要求修改、反驳甚至拒绝的回答。索赔文件也是双方进行索赔谈判或调解、仲裁、诉讼的基础，因此索赔文件的表达及内容对索赔的解决有重大影响，索赔方必须认真编写索赔文件。

对于单项索赔，索赔文件最好能设计成统一的格式，以便于索赔事件的提出和处理。单项索赔文件的一般格式可见表 8-1。

表 8-1 单项索赔文件的一般格式

序号	索赔文件构成	一般内容
1	题目	如关于×××事件的索赔
2	事件	详细描述事件过程，双方信件交往、会谈记录，并指出对方如何违约，证据的编号等
3	理由	主要的法律依据、合同条款等
4	结论	指出对方造成的损失或损害及其大小
5	损失估价	列出损失费用的计算方法、计算基础等，并计算出损失费用的大小
6	附录	各种编过号的证据、图表等

对于一揽子索赔，其格式比较灵活，它实质上是将许多未解决的单项索赔加以分类和综合整理。一揽子索赔文件往往需要很大的篇幅甚至几百页材料来描述其细节。一揽子索赔文件的主要组成部分如下：

- ① 索赔致函和要点；
- ② 总情况介绍；
- ③ 索赔总表（将索赔总数细分、编号，每一条目写明索赔内容的名称和索赔额）；
- ④ 事件详述；
- ⑤ 事件结论；
- ⑥ 合同细节和事实情况；
- ⑦ 各种证据材料等。

### 2. 索赔文件编写要求

编写索赔文件需要实际工作经验，索赔文件如果起草不当，会失去索赔方的有利地位和条件，使正当的索赔要求得不到合理满足。对于重大索赔或一揽

子索赔文件的编写，最好能在律师或索赔专家的指导下进行。编写索赔文件的一般要求如下。

① 符合实际。索赔事件是真实的，索赔的根据和款额应符合实际情况，不能虚构和扩大，更不能无中生有，这是索赔的基本要求。

② 说服力强。符合实际的索赔要求本身就具有说服力，但除此之外索赔文件中的责任分析应清楚、准确，还应引用合同文件中的有关条款，为自己的索赔要求引证合同根据，并附上有关证据材料。

③ 计算准确。索赔文件中应完整列入索赔值的详细计算资料，计算结果要反复校核，做到准确无误。计算上的错误，尤其是扩大索赔款的计算错误，会给对方留下恶劣的印象，他会认为提出的索赔要求太不严肃，其中必有多处弄虚作假，会直接影响索赔的成功。

④ 简明扼要。索赔文件在内容上应组织合理、条理清楚，各种定义、论述、结论正确，逻辑性强，既能完整地反映索赔要求，又要简明扼要，使对方很快地理解索赔的本质。索赔文件最好采用活页装订，印刷清晰。

实训三 分析以下资料中的索赔过程。

[实训项目背景]

澳大利亚财务公司 A 与 B 为在澳大利亚注册成立的企业。1996 年 3 月，B 与武汉市某商业服务公司签订了合作经营大酒店合同。为筹措合作经营的资金，B 与 A 于 1996 年 9 月 5 日在澳大利亚签订贷款协议，约定：①由 A 贷款 780 万美元给 B，贷款期限为 4 年；②贷款协议适用澳大利亚法律和中华人民共和国法律。合同订立后，B 于当月分三次从 A 处共提取了贷款 780 万美元。从 1996 年 10 月 2 日起至 1997 年 2 月 27 日止，B 向 A 共偿还利息 169 537.39 美元。至 2000 年 4 月 30 日止，B 欠 A 到期贷款本金 6 066 666.67 美元，利息与复息 4 173 246.33 美元和 罚息 834 649.27 美元。A 因多次要求 B 还贷不成，遂向武汉中级人民法院起诉。A 为诉讼支付了证据公证费 1 585 美元，律师费 1.1 万元人民币。B 与武汉市某商业服务公司合作经营大酒店的合同纠纷在此之前已经提交武汉市仲裁委员会仲裁。A 请求根据《中华人民共和国民事诉讼法通则》及中国其他法律规定，判令 B 偿还本金、利息和罚息，并赔偿其为诉讼支付的诉讼受理费、公证费和聘请律师费。B 同意适用中国法律处理本案，但请求中止诉讼，待其参与的仲裁纠纷裁决后再恢复诉讼。

[实训过程实录]

(1) 本案中国法院有无管辖权？为什么？

---

---

---



(2) B 公司的请求应否得到支持？为什么？

---

---

---

(3) 有人认为，武汉市仲裁委员会无权受理 B 与武汉市某商业服务公司的涉外合同纠纷。这一看法有无道理？为什么？

---

---

---

(4) 有人认为，B 与武汉某商业服务公司的涉外合同纠纷只能提交中国仲裁机构仲裁，不得提交外国仲裁机构仲裁。这一看法有无道理？为什么？

---

---

---

(5) B 与武汉市某商业服务公司的仲裁一案应适用哪一国家的法律？

---

---

---

(6) 评议结果：

---

---

---

## 实训小结

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







## 第九章 商务谈判的策略和技巧

### 【实训要点】

通过本章的实训，使学生系统地了解在谈判过程中各种策略和技巧的应用，以便使谈判能够顺利进行。

### 【实训重点】

系统、全面地理解和掌握谈判策略和技巧，争取能够做到活学活用。

### 【实训难点】

- (1) 深刻理解在商务谈判中讲究策略和技巧的重要性。
- (2) 各种谈判策略的运用。
- (3) 各种谈判技巧的运用。

### 第一节 商务谈判的策略

#### 【知识点】

##### ➤ 商务谈判策略的分类。

商务谈判策略是指在商务活动中，谈判者为了达到某一目标所采取的谋略。商务谈判技巧是指在具体的商务谈判进程中，为了实施谈判策略而进行的带有技术性的具体谈判方式方法。可以按不同的标准将谈判策略与技巧分为姿态策略与情景策略、积极策略与消极策略、攻势策略与防御策略等。

##### ➤ 优势条件下的谈判策略。

(1) 不开先例策略是指有优势的卖方坚持自己提出的交易条件，而不愿让步的一种策略。

(2) 先苦后甜策略是指在谈判活动中，一方先向对方提出苛刻的交易条件，以大幅度降低其期望值，然后再逐步给予优惠或让步，使对方满意地签订合同，己方从中获取较大利益的一种策略。

(3) 价格陷阱策略是指卖方利用商品价格的频繁变动和人们心理的不安情绪所设的圈套，把谈判对手的注意力吸引到价格这个问题上来，从而使买方



忽略对其他条款的讨价还价的一种策略。

(4) 规定时限策略是指谈判一方向对方提出的达成协议的时间期限,超过这一期限,提出者将退出谈判,以此给对方施加压力,使其尽快地做出决策的一种策略。

(5) 声东击西策略是指在谈判活动中,有意识地将谈判议题引导到不很重要的问题上,以分散对手注意力,达到我方某种目的和需要的一种策略。

➤ 劣势条件下的谈判策略。

(1) 疲惫策略是指在通过拉锯战,使对方疲劳、生厌,以扭转己方在谈判中的不利地位,到了对手精疲力竭时,己方反守为攻,促使对方接受己方条件的一种策略。

(2) 权力有限策略是指谈判人员在处于被动局面时,主动声明自己没有被授予这种承诺的权力,以使对方放弃所坚持条件的策略。

(3) 吹毛求疵策略是指在谈判中寻找对方的弱点而乘机打击对手士气的一种策略。

(4) 联合策略是指谈判较弱的一方向对方提出有利于对方交易以外的行为活动,通过这些行为活动与交易本身的联系来促进协议达成的一种策略。

(5) 先斩后奏策略是指谈判中实力较弱的一方通过一些巧妙的办法使交易成为事实,然后在举行的谈判中迫使对手让步的一种策略。

➤ 均势条件下的谈判策略。

(1) 私人接触策略是指在谈判活动中,谈判人员通过私人接触而促成协议达成的一种策略。

(2) 润滑策略是指在谈判活动中,谈判人员在谈判过程中为表示和联络感情而相互馈赠礼品的一种策略。

(3) 假设条件策略是指在谈判过程中,通过提出某种假设条件,从而试探对手底细的一种策略。

(4) 休会策略是指在谈判进行到某一阶段时,谈判一方向另一方提出休息一段时间,以使双方人员都有机会重新研究、调整对策和恢复体力的一种策略。

➤ 运用商务谈判策略应注意的问题。

① 针对性:针对商务谈判的内容、目标、手段、人员风格及对手采取的策略来制定自己的策略,如卖方的“高价”对应买方的“低价”。

② 隐蔽性:商务谈判策略的使用应该保密,不能为对方所知晓。

③ 时间性:商务谈判策略的使用随外部环境的变化而变化。

④ 准备性:商务谈判人员事先应进行充分的准备,如进行模拟谈判。

⑤ 随机性:商务谈判人员应从实际出发,采取灵活的策略来解决问题。





- ⑥ 综合性：商务谈判策略是各种手段、措施、战术及技巧的综合运用。
- ⑦ 艺术性：商务谈判策略的运用及其效果必须具有艺术性。

### 【实训目标】

- (1) 掌握和认识谈判策略运用的重要性。
- (2) 掌握和熟悉谈判策略的类型。
- (3) 能针对不同情况灵活运用不同的谈判策略与方法。

### 【实训内容】

#### 实训一 谈判策略运用训练一。

##### [实训项目背景]

1985年9月，中日双方在北京举行关于国家经贸委进口5800辆三菱汽车不合质量要求而向日方要求索赔的谈判。双方都派出了经验丰富的谈判人员，经过前几轮的艰苦谈判，日方已承认所出口我国的这批三菱汽车有质量问题，同意支付7.76亿日元的汽车修理费。接下来，我方提出间接经济损失赔偿问题，谈判进入最后阶段的实质性问题。一开始，中方便采取强硬立场和方法，双方争论激烈。日方在谈及损失时，提出赔偿30亿日元，然后审慎地环视一下中方代表的反应，并说：“这已经是最大的限额了，再也不能增加了。”中方代表观察到对方的脆弱和心虚，严厉指出：“贵公司生产如此低劣的产品，给我国企业造成了多么大的经济损失啊！”接着逐条剖析了日方的发言，指出其埋下的伏笔，揭示其玩弄的花招，同时讲明我方测算的依据，严正要求日方赔偿间接经济损失费70亿日元。日方对我方的数据无法反驳，但对索赔数额吃惊得目瞪口呆，连连说：“差额太大！差额太大！”然后近于哀求地说：“贵国提出的索赔额太高，若不压减，我们会被老板解雇的。我们都有妻儿老小，还要生活，请贵方高抬贵手，让让步吧！”我方代表回答说：“我们是不愿难为诸位代表的，如果你们做不了主，请贵方决策人员与我方谈判。”日方继续讨价还价，我方决不相让，日方提出休会，第一回合结束。

暂时休会后，日方接通了日本三菱公司总部的电话，紧急磋商了几个小时。第二天，谈判又开始了，激烈地争论后，双方一言不发，谈判气氛降到冰点。中方代表为了顾全大局，主动使强硬的态度降温，热情地说：“中日贸易以后的日子还长，我们相信贵公司绝不愿意失去中国这个最大的贸易伙伴和广阔的汽车市场。如果贵方有诚意维护自己的信誉，彼此均可以作适当的让步。”日方紧张的心情这时有所放松，立即说到：“我公司愿付40亿日元，这是最高数目了。”我方马上做出反应：“我们希望贵公司最低支付60亿元。”双方的让步使谈判出现转机，几经周折，最终以日方赔偿我方50亿日元并承担另外几项责任而结束谈判。



[实训过程实录]

(1) 提出休会的时机可以是：

---

---

(2) 运用休会策略应注意的问题是：

---

---

[实训提示]

休会应注意的问题：

- ① 选择休会的时机是疲惫时、出现僵局时、出现难题时、承上启下等；
- ② 确定休会的时间；
- ③ 避免提出新的议题。

实训二 谈判策略运用训练二。

[实训项目背景]

有一次，美日贸易谈判，美方要购买日本一企业的大宗汽轮机，然而并非一切从谈判开始。日方经理先花好几个晚上在东京几家豪华饭店和夜总会款待美国客商，带他们去观赏日本民间舞蹈，然后领他们参观公司，最后还花一个下午打高尔夫球。美方的一位代表只打了九十多杆，虽然它的日本对手实力比他们强，他还是赢了。这位美方代表很有感慨地说：“在这种场合，你怎么打也不会输给那些客气的东道主的。”日方最终以很优惠的条件达成了协议。

[实训过程实录]

(1) 日方运用的策略是：

---

---

(2) 运用此策略应注意的问题是：

---

---

[实训提示]

- ① 要小心谨慎，谨防失言；
- ② 在气氛很好时，不能十分慷慨而丧失原则；





- ③ 要提高警惕和识别力；
- ④ 接触的方式多种多样，如宴请、打球、看演出、游览名胜古迹等；
- ⑤ 可以增加双方的感情，融洽双方的关系，能够得到谈判桌上难以得到的东西。（当双方是老朋友、老关系时，采用此策略的效果很好。）

### 实训三 谈判策略运用训练三。

#### [实训项目背景]

美国人科肯在一家国际性公司担任很重要的管理职位，不久后他向上司请求，想见识一下大场面，出国谈判业务，使自己成为一个真正的谈判者。机会终于来了，上司派他去日本。他高兴得不得了，认为这是命运之神赐给他的好机会。他决心要使日本人“全军覆没”，然后再进攻其他的国际团体。

一来到日本，两位日本朋友就迎了上来，护送他上了一辆大型轿车。他舒服地靠在轿车后座的丝绒椅背上，日本人则僵硬地坐在前座的两张折叠椅上。

——“为什么你们不和我坐在一起？后面很宽敞。”

——“不，你是一位重要人物。你显然需要休息。”

——“对了，你会说日语吗？在日本我们都说日语。”

——“我不会，但我希望能学几句。我带了一本日语字典。”

——“你是不是定好了回国的时间？我们到时可以安排轿车送你回机场。”

——“决定了，你们想得真周到。”

说着他把回程机票交给了日本人，好让轿车知道何时去接他。当时他并没有在意，可是日本人就知道了他的谈判期限了。日本人没有立即安排谈判，而是让这位美国朋友花了一星期游览了整个国家，从日本天皇的皇宫到东京的美景都看遍了。介绍日本文化，甚至让他了解日本的宗教。每天晚上花四个半小时让他半跪在硬板上，接受日本传统的晚餐款待。当他问及何时开始谈判时，日本人总是说：时间还很多，你第一次来日本，先好好了解一下日本。

到第十二天，他们开始了谈判，并且提早完成谈判去打高尔夫球。第十三天，又为了欢迎晚会而提前结束谈判。第十四天早上，正式重新开始谈判，就在谈判紧要关头时，时间已不多了，要送他去机场的轿车到了。他们在车上继续商谈。就在轿车抵达终点的一刹那，他们完成了这笔交易。这次谈判的结果是科肯被迫向日本人作出了较大的让步，惨败而归。

#### [实训过程实录]

(1) 美国人科肯的失误之处是：

---

---

---



(2) 对你的启示：

---

---

---

(3) 日方运用的策略是：

---

---

---

#### 实训四 谈判策略运用训练四。

##### [实训项目背景]

艾柯卡在接受管理濒临绝境的克莱斯勒公司后，感到必须降低工人的工资。他首先降低了高级职员工资的 10%，自己的年薪也从 36 万美元减到 10 万美元。随后他对工会的领导说：“17 美元一个钟头的活有的是，20 美元的一件也没有。现在好比我拿着手枪顶着你们的脑袋，你们还是聪明点。”

工会并没有答应艾柯卡的条件。双方僵持了一年。最后，形势迫使艾柯卡发出了最后通牒。一天晚上 10 点钟，艾柯卡又找到工会谈判委员会，对他们说：“明天早晨以前，你们非做出决定不可。如果你们不帮忙的话，我也要让你门不好受。明天上午我就可以宣布公司破产，你们还可以考虑 8 小时，怎么办好，你们看着办吧！”

最后，工会答应了艾柯卡的要求。艾柯卡终于获得了胜利。

##### [实训过程实录]

(1) 艾柯卡使用的谈判策略是：

---

---

---

(2) 使用该策略应注意的问题是：

---

---

---

#### 实训五 谈判策略运用训练五。

##### [实训项目背景]

有一次，一架民航飞机在着陆时，机上的乘客忽然听到乘务人员向他们报告：由于机场地面的场地拥挤，腾不出地方，暂时无法降落，因此，本机着陆





的时间将要推迟 1 小时。顿时，机舱里响起了一片喧嚷和抱怨之声。可是尽管如此，乘客们面对这一情况都不得不做好思想准备，在空中度过这难熬的 1 小时。谁知几分钟后，乘务人员又向乘客们宣布：晚点的时间将缩短到半小时。听完这个消息，乘客们如释重负地松了一口气。又过了 1 刻钟，乘客们再一次听到机上广播说：由于机场地勤人员的努力，本机即可着陆。这一下，乘客们个个喜出望外，欢呼雀跃了。

[实训过程实录]

此例中的谈判策略是：

---

---

---

#### 实训六 谈判策略运用训练六。

[实训项目背景]

某公司谈判人员携带某工艺样品前往 C 国与某公司进行商贸谈判。按国际惯例，卖方先报价。C 国代表一听报价，再看样品，心中窃喜，因为样品造型美观，而且符合 C 国顾客的审美情趣，对方报价又不高。但他掩饰着内心的高兴，漫不经心地把玩样品，并对样品百般挑剔。

[实训过程实录]

(1) C 国代表采用的谈判策略是：

---

---

---

(2) 若你是卖方代表，你的应对措施是：

---

---

---

#### 实训七 谈判策略运用训练七。

[实训项目背景]

有一华侨亲属想卖掉四间平房迁居国外。当时许多人登门报价，想买下房子。其中 K 的报价比其他买主的报价高出许多。这个报价吸引了卖主，卖主便回绝回了其他买主。当卖方要与 K 办理买卖手续时，没想到 K 提出这房子对面有处公厕，夏季气味难忍，表示最多只能以原报价的四分之三的价格成交。卖主已辞掉了其他买主，且急于出国，最后不得不降价出售。



[实训过程实录]

(1) 买主 K 采用的谈判策略是：

---

---

---

(2) 若你是卖主，你的应对措施是：

---

---

---

实训八 谈判策略运用训练八。

[实训项目背景]

日本航空公司决定从美国麦道公司引进 10 架新型麦道客机，指定常务董事任领队、财务经理为主谈、技术部经理为助谈，组成谈判小组去美国洽谈购买事宜。

日航代表飞抵美国稍事休息，麦道公司立即来电，约定次日在公司会议室开谈。第二天，三位日本绅士仿佛还未消除旅途的疲劳，行动迟缓地走进会议室，只见麦道公司的一群谈判代表已经端坐一边。谈判开始，日航代表慢吞吞地喝着咖啡，好像还在缓解时差的不适。精明狡猾而又讲求实效的麦道方主谈，把客人的疲惫视为可乘之机，在开门见山地重申双方购销意向之后迅速把谈判转入主题。

从早上 9 点到 11 点，三架放映机相继打开，字幕、图表、数据、电脑图案、辅助资料和航行画面，应有尽有，欲使对方置身于迪斯尼乐园的神奇之中，使之不由自主地相信麦道飞机性能及定价都是无可挑剔的。孰料日航三位谈判代表自始至终默默地坐着，一语不发。

麦道的领队大惑不解地问：“你们难道不明白？你们不明白什么？”

日航领队笑了笑，回答：“这一切”

麦道主谈急切地追问：“‘这一切’是什么意思？请具体说从什么时候开始‘不明白’的？”

日航助谈歉意地说：“对不起，从拉上窗帘的那一刻开始。”日方主谈随之咧咧嘴，用连连点头来赞许同伴的说法。

“笨蛋！”麦道领队差一点脱口骂出声来，泄气地倚在门边，松了松领带后气馁地呻吟道：“那么，你们希望我们再做些什么呢？”日航领队歉意地笑着说：“你们可以重放一次吗？”别无选择，只得照办。但麦道公司谈判代表重复那两个半小时的介绍时，已经失去了最初的热忱。是日本人开了美国人的





玩笑吗？不是，他们只是不想在谈判开始阶段就表明自己的理解力。素来以谈判风格具体、干脆、明确而著称的美国人，哪里会想到日本人有这一招呢？被打乱了阵脚，使自己在谈判伊始已输了一盘。

谈判进入交锋阶段，老谋深算的日航代表忽然显得听觉不灵，反应迟钝，甚至显得无法明了麦道方在说些什么，让麦道公司代表十分恼火。麦道方觉得是在跟愚笨的人谈判，早已准备好的论点、论据和推理根本没用，选择的说服策略也无用武之地。连日来，麦道方已被搅得烦躁不安，只想尽快结束这种与笨人打交道的灾难，于是直截了当地把球踢向对方：“我们飞机性能是最佳的，报价也是合情合理的，你们有什么异议吗？”

此时，日航主谈似乎由于紧张忽然出现语言障碍。他结结巴巴地说：“第……第……第……”“请慢慢说。”麦道主谈虽然嘴上是这样劝着，心中却不由得又恨又痒。“第……第……第……”“是第一点吗？”麦道主谈忍不住问。日航主谈点头说是。“好吧，第一点是什么？”麦道主谈急切地问。“价……价……价……”“是价钱吗？”麦道主谈问。日航主谈又点了点头。“好，这一点可以商量。第二点是什么？”麦道主谈焦急地问。“性……性……性……”“你是说性能吗？只要日航方面提出书面改进要求，我们一定满足。”麦道主谈脱口而出。

至此，日航一方说了什么呢？什么也没有说。麦道一方做了什么呢？在帮助日方跟自己交锋。他们先是帮日方把想说而没有说出来的话解释清楚，接着问出对方后面的话，不假思索地匆忙做出许诺。结果，日航有效地限制了麦道在价格磋商阶段的进攻，使麦道把谈判的主动权拱手交给了对方。

#### [实训过程实录]

(1) 美国人的失误之处是：

---

---

---

(2) 对你的启示：

---

---

---

(3) 日方运用的策略是：

---

---

---



## 第二节 商务谈判的技巧

### 【知识点】

#### ➤ 对付实力雄厚对手的技巧。

(1) 保护自己。可利用的技巧有：使用最低限度目标；了解谈判协议的最佳决策。

(2) 尽量利用自己的相对优势。

#### ➤ 对付难以合作对手的技巧。

(1) 谈判柔道。

(2) 主动调解程序。

#### ➤ 对付阴谋诡计对手的技巧。

(1) 对付阴谋诡计的态度。面对阴谋诡计，既要学会忍耐，又要善于应对。

(2) 一些常见的阴谋诡计与对策：

① 故意欺骗，包括虚假的事实、模糊的权限等；

② 心理战，包括运用环境、人身攻击、刚柔相济、威胁等；

③ 施加压力，包括拒绝谈判、极端要求、变本加厉。

### 【实训目标】

(1) 掌握和认识谈判技巧运用的重要性。

(2) 掌握和熟悉谈判技巧的类型。

(3) 能针对不同情况灵活运用不同的谈判技巧。

### 【实训内容】

实训一 分析以下资料中所采用的谈判技巧。

#### [实训项目背景]

我某公司在与外商洽谈出口业务时，一线“白脸”人物的态度谦和，所以谈判气氛一直很温和。在谈到价格问题时，外商一再还价，得寸进尺。这时，二线“红脸”人物出场说：“我们已经够耐心了，而你方得寸进尺。既然如此，请问你们在哪里能找到如此价廉物美的货物？我看，你们根本就没有诚意。”外商被“红脸”当头一棒，一时不知所措。这时，一线“白脸”人物又出场了，说：“做生意嘛，要见好就收，不能指望一口吃成个大胖子。以后时间长了，只要双方能在互惠互利的基础上建立起友好的关系，还怕做不成生意？”





[ 实训过程实录 ]

我方的技巧：

---

---

实训二 分析以下资料中夏山二郎在谈判中所使用的技巧。

[ 实训项目背景 ]

美国瓦那公司与日本夏山株式会社的经济合同纠纷

瓦那食品公司是美国《幸福》月刊推选出的世界 500 个大型企业之一。该公司负责海外事务的董事马莱在对日本市场进行了缜密调查以后，为寻求合作对象开始与日本大型食品企业进行接触。日本五大食品企业之一的夏山株式会社对瓦那进行长期合作表现出极大的兴趣。马莱与当时负责海外事务、后成为夏山株式会社社长的山下二郎具体执行协议是 1982 年的事。其后两企业之间交换了协议备忘录，签署了一个为期 12 年的开设垄断代销店的合同。

这样，瓦那食品公司将在日本生产瓦那公司产品的许可证转给夏山株式会社。此合同 1982 年 9 年初签订，同年 11 月，初级产品由瓦那发送至夏山株式会社。1984 年 1 月，夏山株式会社开始在日本国内生产和销售瓦那产品塑料盒装的奶酪甜食点心。与此同时，夏山株式会社继续进口瓦那生产的奶酪点心（瓦那产品为铅罐装，夏山株式会社将此进口产品和获得许可证生产的产品在同一渠道向喜好外国产品的日本顾客销售）。

1984 年终，夏山株式会社在日本国内生产的奶酪点心销售额远不能达到合同签订时所期待的水平。这样，根据许可证合同专利权使用条款，夏山株式会社必须向瓦那支付有关国内生产瓦那奶酪甜食的最小值专利使用费（即销售额的专利使用费已经收讫，但根据“最小值专利使用费”条款，夏山株式会社至今未向瓦那公司寄缴它所要求的专利使用费余款）。

但是，夏山株式会社根据许可证合同条款对所应支付的最低专利使用费一事的“正当性”表示了异议。他们认为，夏山株式会社方面在生产瓦那的奶酪点心方面损失较大，瓦那方面在收取二重利益（在日本国内生产的专利使用费及出口收益）。

夏山株式会社方面回信马莱，表示对马莱要求支付最小值专利使用费一事的“正当性”提出抗议。于是双方谈判开始。夏山株式会社方面特别主张，只有将塑料盒装全部换成金属罐装，才能真正说国内生产已经开始了。他们强调，既然 1984 年度在日本销售额的五分之四属进口产品，就很难说已开始国内生产，因此最小值专利使用费支付条款根本就无法适用。夏山株式会社认为



自己是受骗了。

很显然，罐装进口品影响了盒装国产品的销路。夏山株式会社一些干部甚至猜疑瓦那公司是以最小值专利使用费为借口，试图从夏山株式会社勒索二重利益。社长山下认为，马莱是在诓骗夏山株式会社，是勒索资金的罪魁祸首，因此对马莱也就特别恼火。在后来的一段时期，山下将谈判事宜交给了部下。他离开日本期间，其部下在会见瓦那负责人时却同意全额支付最小值专利使用费的余款。气急败坏的山下在与律师商量以后，给瓦那公司会长马斯塔滋写了一封英文信，信中申明了夏山株式会社的立场（大意为夏山株式会社其他职员未经任何讨论就同意付款，他对此一无所知），同时要求对方考虑退还夏山株式会社年轻职员三周前寄出的最小专利使用费款项。信中还谈及了其他一些对瓦那公司的要求。这就使瓦那在谈判过程中对夏山株式会社越来越警惕，对它的真实意图越来越存有疑虑。

山下寄出的书信令马斯塔滋及其成员困惑不解。山下显然对瓦那公司负责海外事务的马莱董事存有不信任感，进而要求与马斯塔滋会长本人谈判。这对青睐马莱的马斯塔滋来说实为一件憾事。事后给山下回信的仍是马莱。开头他先说明这是秉承马斯塔滋会长的旨意寄发的，但不幸的是，这封信全是马莱的格调。该信写得又长又细，形式主义色彩很浓，山下不由更为恼火。此后，瓦那方面再也没有接到夏山株式会社方面的任何回复。

在这段时间里，马莱给夏山株式会社销售负责人岸写了一封信。在信中，他提出为了重新定义许可证合同上的暧昧条款、重新计算专利费的建议，同时又要求再次开始那拖而不决的协议，以讨论如何在日本销售已经在其他国家取得成功的瓦那食品公司的新产品。1985年8月，双方在东京举行了会议。瓦那方面的谈判小组由马莱和三名成员组成，夏山株式会社方面出席的是山下、岸和其他四名成员。

马莱为成功地举行此次会议做了许多细致的准备，同时又带了三名成员来东京，花费不少钱。但会议结局简直是灾难性的。不管欧美方面提出什么建议，山下一律加以阻止、责难和拒绝。在会议初始阶段，山下批评了瓦那方面的有关专利使用费一事的要求，他满脸涨得通红，愤愤不平地说：“你们简直像一帮装模作样、戴着善良假面具的吸血鬼、守财奴。”

马莱及其同事开始以为这不过是一种稍带幽默的俏皮话，他们只不过有气无力地笑了笑。在长达三个小时会议上，山下不时怒气冲冲地重复一句：“你们瓦那一帮子人想糊弄、欺骗、诈取我们夏山株式会。”

这下瓦那方面感到再也不能不以为然了。事后马莱指出：“这是一种野蛮、非理性的语言，在历次商业谈判中我从没听过这种语言，也没想到在日本



会听到这种措词。因此对山下的措词我们感到莫大震惊和困惑，一时无言以对。那时的关系简直濒临破灭的境地。”

这时尽管瓦那方面捉摸不清山下发火的原因，但确已感到彼此关系岌岌可危。他们曾侧面向夏山株式会社的年轻职员打听过使事态恶化到如此地步的原因，结果一无所获。丧失了信心的瓦那在两个方案之间摇摆：一个是为促进相互理解，寻求打破僵局的良策，寻找一位中间人；另一个是痛苦地明示对方解除两方关系。

“吸血鬼似的守财奴”会议过去三个月了，瓦那方面仍未找到从僵局中解脱的良策。他们既无明确战略，又无从弄清产生误解的原因。过了两周，他们在没有一张王牌的情形下与夏山株式会社进行谈判。这时唯一的希望就是山下给马斯塔滋的信。从信的格调上可明显察觉夏山株式会社希望与瓦那保持关系。尽管如此，在这个阶段，它还是无助于解开存在于双方间的疙瘩。

这时，瓦那公司派人来到设在日本的国际谈判研究所商量对策。他们向欧美谈判顾问请教了有关下一轮谈判的问题。

在对有关此事的所有书信进行研究，并用电话详细询问马莱以后，国际谈判研究所的顾问提出了如下建议——首先是咨询顾问对日本人态度的解释。

① 山下的态度是一种有意识的计谋，这样他可以掌握主动权，即可以先发制人。

② 山下个人或许对马莱存在敌意，这就使得纠纷的火焰越燃越烈。

对第二个观点可作如下解释。

① 马莱的书信既长又啰嗦，形式主义色彩浓重，含有教训口气；书信本身并不难理解，但其方式在日本人看来最基本的一点就是极具攻击性。

② 马莱在解决问题时（比起面谈或电话来）偏重于借助书信。这给日本人一种冷淡的形式主义的印象。

③ 山下认为自己的职务以及社会地位远高于马莱，因此对马莱的书信一概不予回复。他认为小看马莱也无不当之处。

其次是咨询顾问对瓦那食品公司提出的如下建议。

① 彻底改变交流方式。不再依赖于书信来往，以后碰到难题时要与对方面对面座谈。在以后的谈判中要增加精通事务的专职翻译（不能再像以前那样依靠夏山株式会社讲英文的职员）。

② 在与夏山株式会社进入正式谈判前，有必要充分调整一下瓦那在日本发展事业的必要性和最终目标，并就目前夏山株式会社能否与瓦那建立事业发展关系及其必要性等事项做出客观判断。

③ 如果你们认为“已经不可能了”，即准备放弃双方关系，那么还不如以



此为契机。

④ 为使日方恢复到正常状态，应承诺进行永久性投资。

国际谈判研究所的咨询顾问特别强调，在与夏山株式会社进行下一轮谈判时，首先应按顺序对以前的谈判背景和状态做出有计划的、充分的说明：

① 有关当今国际形势以及日美关系对国际通商关系的影响；

② 叙述事件原委、瓦那的目标以及自己所理解的夏山株式会社的目标，说明在现阶段哪些目标已经达到、如何看待存在的问题，同时坦率承认自己感到弄错的地方及对夏山株式会社方面误解的地方。

③ 坦率表明可取得统一意见和仍存在分歧的问题，特别是就销售、说明义务、专利使用费、双方关系以及有关瓦那在日发展的全盘经营方式等提出建议。这些工作与签订合同时临时性的解释相比，是今后建立和维持与夏山株式会社关系的一个新的良策。

咨询顾问补充说：“要考虑到这次谈判或许是瓦那方面全盘表明自己立场的最后一次机会。如果匆忙进入细节讨论，那么将来合作的可能性不可避免地会丧失殆尽，或者丢其一半。”

马莱及其三名同事抵达东京，但对与夏山株式会社的下一轮谈判尚属心中无数。第二天，他们会同国际谈判研究所的咨询顾问和翻译，讨论了谈判采取的方式，还进行了必要的排练。这时双方定于12月4日重新进行谈判。

在谈判前的碰头会上，咨询顾问就像一位舞台监督，自由指挥着谈判小组的编排以及每个人所应采取的态度。咨询顾问强调了以下几点。

① 在谈判开始前，瓦那方面首先要决定所希望的议事日程和讨论顺序，并派一位与夏山株式会社方面关系最好的人员将此方案送去，以期得到对方同意（在征得对方同意的议事日程中，特别要就长时间拖而不决的“新产品销售”一事尽最大努力）。

② 开场白必须通俗易懂，富有公理。

③ 开始时，将各要点印制在卡片簿上，按上面所写的内容进行。首席谈判（马莱）指出各要点并加以说明，随后翻译将之译出。另外还要留一点提问的时间（咨询顾问认为比起互通信息、解释疑惑来，瓦那方面增加时间说明情况效果更好）。切忌过分夸张和即兴陈词！必须切守要点！

④ 美方成员各司其职，一人作首席谈判的助手，记录一切发言（特别是自己成员的发言），将此整理后递呈首席谈判参考，这样，首席谈判可以将全部精力倾注于谈判；其余二人观察在首席谈判提出新建议后对方成员的反应。在提到必须谨慎注意日本人言外反应时，顾问举例谈到了日方表现出“有兴趣”、“赞成”、“绝对反对”等意思时的反应动作。





⑤ 全体成员必须努力使对方感到整个小组在默默地支持着首席谈判所列的要点。在首席谈判提出要点时，其他成员应先看一下首席谈判，接着再观察日方反应，然后再点点头，以示首席谈判所言极是。

12月3日下午，瓦那驻日本的工作人员为使有关事项获得对方同意，会见了日方有关人员。结果在所有项目上他几乎都得到了对方的同意，只是“新产品销售”一事遇到了困难。日方解释他们的老板绝对反对在这次讨论中议及此事。这样，瓦那方面只得被迫后退了一步。

第二天，谈判按期进行。在互道空洞无实的客套话之后，马莱要求准许总结一下到目前为止的双方关系。20分钟以后，夏山株式会社方面对马莱提出的要求表示出极大的兴趣，并流露出赞许、亲切的神情。特别是当马莱检讨自己作为首席谈判言行有误时，日方的上述表现更为突出。马莱在开场白接近尾声时，提出希望能讨论有关新产品的销售问题。这时夏山株式会社方面表示接受这本不愿接受的事实。当马莱还想继续发言时，山下打断了他的话，用近乎谢罪的语调开始说明他为何不愿讨论这一议题的原因。他谈到夏山株式会社内部存在问题、财政的制约以及优先顺序等。他解释说，将优先考虑夏山株式会社和瓦那之间业已开展的合作。具有讽刺意义的是，山下的说明向马莱提供了他本想通过“新产品销售”的讨论来获得的所有情报。

双方的坦率和诚实使两者之间的个人感情发生了惊人的变化。马莱两眼生辉，他使山下放下了高傲的架子。山下的部下也露出了笑容。欧美人理解事物一般需要一定时间，但他们很快便感觉到了这一点。瓦那公司一位董事事后谈及此事时感慨地说，谈判终于成功了，终于打破了偏见和越积越深的误解形成的僵局。

当然，夏山株式会社和瓦那之间后来的合作并非毫无龃龉、畅通无阻。但是，通过这次谈判，他们之间恢复了对彼此的尊敬，他们明确表明自己的观点，并互为对方所接受，他们之间能够相互尊（敬）重各自立场的相异之处。夏山株式会社在反复研究瓦那有关新产品的设想后，决定生产这种最有希望的新产品。马莱承认自己的交流方式不能有效地运用于与日本人的谈判，因此，他给有关负责销售部下更大权限，以便促进两公司之间的相互了解。山下同以前相比，更多是站在幕后操纵。

#### [ 实训过程实录 ]

(1) 日方谈判代表山下二郎在谈判中使用的谈判技巧是：

---

---

---





(2) 美国谈判代表马莱的谈判失误表现在：

---

---

---

(3) 美国谈判代表马莱采取的措施是：

---

---

---

实训三 将采取什么技巧措施打破僵持局面？

[实训项目背景]

你去日本与某株式会社就一项长期贸易进行谈判，僵持了数天，对方翻来覆去维持自己的立场。

[实训过程实录]

(1) 你将在谈判中使用的谈判技巧是：

---

---

---

(2) 小组评议结果：

---

---

---

## 实训小结

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







## 第十章 商务谈判综合 模拟实训

### 【实训要点】

商务谈判综合模拟实训是在分阶段实训的基础上进行的一项全面的、全过程的商务谈判模拟实训，包括谈判前期的规划、谈判的准备、资料的搜集分析、谈判各阶段策略的运用以及合同的订立等内容。

### 【实训重点】

- (1) 全面深刻理解和牢固掌握商务谈判的基本理论和方法。
- (2) 熟悉商务谈判的主要内容、基本程序以及相关策略和技巧知识。
- (3) 灵活运用所学的专业知识和技能，具备组织和实施商务谈判活动的初步能力。

### 【实训难点】

- (1) 实训过程的组织；
- (2) 谈判活动的准备；
- (3) 谈判活动的控制；
- (4) 谈判活动的成绩评定。

### 【商务谈判综合模拟实训的组织管理】

(1) 实训教育动员。为了提高学生对商务谈判综合模拟实训的认识和重视程度，应该召开实训动员大会，明确本次实训的重要性、目的和意义，并提出要求。

(2) 业务培训。为了帮助学生顺利完成实训任务，应对学生进行必要的培训，一般由专业指导老师承担。培训内容根据实训项目确定，注意突出重点和难点。

(3) 分组分工。实训活动依据背景材料，由任课教师为指导教师把班级学生分为 8 人一组的讨论小组，小组内每 4 名学生组合成一方，并指定各小组负责人。

(4) 建立一套实训成绩评定方法和标准。为了督促学生按要求完成实训任务，还应该拟订一套实训成绩评定方法和标准，并在实训前向学生公示。





## 【商务谈判综合模拟实训的程序安排】

### 1. 开局阶段

此阶段为谈判的开局阶段，双方面对面，但一方发言时，另一方不得抢话头发言或以行为进行干扰。开局可以由一位组员来完成，也可以由多位组员共同完成。发言时，可以展示支持本方观点的数据、图表、小件道具和 PPT 等。

开局阶段，双方应完成以下方面的阐述。

- (1) 入场、落座、寒暄都要符合商业礼节，相互介绍己方成员。
- (2) 有策略地向对方介绍己方的谈判条件。
- (3) 试探对方的谈判条件和目标。
- (4) 对谈判内容进行初步交锋。
- (5) 不要轻易暴露己方底线，但也不能隐瞒过多信息而延缓谈判进程。
- (6) 在开局结束的时候最好能够获得对方的关键性信息。
- (7) 可以先声夺人，但不能以势压人或者一边倒。
- (8) 适当运用谈判前期的策略和技巧。

### 2. 谈判中期阶段

此阶段为谈判的主体阶段，双方随意发言，但要注意礼节。一方发言的时候另一方不得随意打断，等对方说完话之后己方再说话。既不能喋喋不休而让对方没有说话机会，也不能寡言少语任凭对方表现。

此阶段双方应完成以下工作。

- (1) 对谈判的关键问题进行深入谈判。
- (2) 使用各种策略和技巧进行谈判，但不得提供不实、编造的信息。
- (3) 寻找对方的不合理方面以及可就要求对方让步的方面进行谈判。
- (4) 为达成交易寻找共识。
- (5) 获得己方的利益最大化。
- (6) 解决谈判议题中的主要问题，就主要方面达成意向性共识。
- (7) 出现僵局时，双方可转换话题继续谈判，但不得退场或冷场超过 1 分钟。
- (8) 双方不得过多纠缠与议题无关的话题或就知识性问题进行过多追问。
- (9) 注意运用谈判中期的各种策略和技巧。

### 3. 休会

此阶段为谈判过程中暂停，共 10 分钟。在休会中，双方应当总结前面的谈判成果；与组员分析对方开出的条件和可能的讨价还价空间；与组员讨论收局阶段的策略，如有必要，对原本设定的目标进行修改。



#### 4. 最后谈判阶段

此阶段为谈判最后阶段，双方回到谈判桌，随意发言，但应注意礼节。

本阶段双方应完成如下工作。

- (1) 对谈判条件进行最后交锋，必须达成交易。
- (2) 在最后阶段尽量争取对己方有利的交易条件。
- (3) 谈判结果应该着眼于保持良好的长期关系。
- (4) 进行符合商业礼节的道别，对对方表示感谢。

(5) 如果这一阶段双方因各种原因没有达成协议，则机动 10 分钟，但双方均要为拖延比赛而被扣分。

#### 5. 机动

其规则与最后冲刺阶段相同，机动阶段的双方无论如何必须达成初步协议，否则谈判双方要扣分。

#### 6. 拟订合同，签约

#### 7. 小组之间进行评议，并填写实训小结

### 〔 评分标准 〕

#### 1. 谈判总体效果

- (1) 表述的感染力和气氛调动能力；
- (2) 把握谈判议题的准确程度；
- (3) 所阐述观点的合理性及实用性；
- (4) 谈判者着装礼仪，商务风范；
- (5) 讲述词。

#### 2. 商务礼仪

- (1) 着装恰当；
- (2) 手势合理；
- (3) 表情恰当；
- (4) 语言流畅；
- (5) 总体风貌。

#### 3. 谈判准备

- (1) 信息搜集程度；
- (2) 对谈判议题的理解和把握；
- (3) 谈判目标设定的准确性；
- (4) 谈判方案设计的实用性；
- (5) 小组成员的准备程度。





#### 4. 谈判过程

- (1) 谈判策略的设计；
- (2) 谈判技巧的运用；
- (3) 团队配合；
- (4) 丰富知识，合理运用；
- (5) 谈判氛围的掌握；
- (6) 逻辑清晰，思维严密；
- (7) 语言准确，口齿清楚；
- (8) 反应迅速，随机应变；
- (9) 表情从容，适度紧张；
- (10) 谈判进程的控制与把握。

#### 5. 谈判效果

- (1) 己方谈判目标的实现程度；
- (2) 双方共同利益的实现程度；
- (3) 谈判结果的长期影响；
- (4) 对方的接受程度；
- (5) 团队的整体谈判实力。

### 【对模拟谈判的认识】

模拟谈判是商务谈判，尤其是大型商务谈判、国际商务谈判准备工作的重要组成部分。所谓模拟谈判，就是将谈判小组成员一分为二，或在谈判小组外再建立一个实力相当的谈判小组，由一方实施本方的谈判方案，另一方以对手的立场、观点和谈判作风为依据，进行实战操练、预演或彩排。

#### 1. 模拟谈判的作用

(1) 模拟谈判能使谈判人员获得一次临场的操作与实践，经过操练达到磨合队伍、锻炼和提高本方协同作战能力的目的。

(2) 在模拟谈判中，通过相互扮演角色会暴露本方的弱点和一些可能被忽略的问题，以便及时找到出现失误的环节及原因，使谈判的准备工作更具有针对性。

(3) 在找到问题的基础上，及时修改和完善原订方案，使其更具实用性和有效性。

(4) 通过模拟谈判，使谈判人员在相互扮演中找到自己所充当角色的比较真实的感觉，可以训练和提高谈判人员的应变能力，为临场发挥做好心理准备。

#### 2. 模拟谈判的主要任务

- (1) 检验我方谈判准备工作是否到位，各项安排是否妥当，计划方案是



否合理。

(2) 寻找我方被忽略的环节,发现我方优劣势,提出如何发挥优势、弥补劣势的策略。

(3) 准备各种应变对策。在模拟谈判中,须对各种可能发生的变化进行预测,并在此基础上制定各种相应的对策。

(4) 在以上工作的基础上,制定出谈判小组合作的最佳组合及其策略等。

### 3. 模拟谈判的方法

(1) 全景模拟法。这是指在想象谈判全过程的前提下,企业有关人员扮成不同的角色所进行的实战性排练。这是最复杂、耗资最大但也往往是最有效的模拟谈判方法。这种方法一般使用于大型的、复杂的、关系到企业重大利益的谈判。在采用全景模拟法时,应注意以下两点。

① 合理地想象谈判全过程,如谈判的气氛、对方可能提出的问题、我方的答复、双方的策略、技巧等问题。合理的想象有助于谈判的准备更充分、更准确。所以,这是全景模拟法的基础。

② 尽可能地扮演谈判中所有会出现的人物。这有两层含义:一方面是指对谈判中可能会出现的人物都有所考虑,要指派合适的人员对这些人物的行为和作用加以模仿;另一方面是指主谈人员(或其他在谈判中准备起重要作用的人员)应扮演一下谈判中的每一个角色。

(2) 讨论会模拟法。这种方法类似于“头脑风暴法”。它分为两步:第一步,企业组织参加谈判人员和一些其他相关人员召开讨论会,请他们根据自己的经验,对企业在本次谈判中谋求的利益、对方的基本目标、对方可能采取的策略、我方的对策等问题畅所欲言。不管这些观点、见解如何标新立异,都不会有人指责,有关人员只是忠实地记录,再把会议情况上报领导,作为决策参考。第二步,请人针对谈判中种种可能发生的情况、对方可能提出问题等提出疑问,由谈判组成员一一加以解答。

(3) 列表模拟法。这是最简单的模拟方法,一般使用于小型、常规性的谈判。通过对应表格的形式,在表格的一方列出我方经济、科技、人员、策略等方面的优缺点和对方的目标及策略;在另一方则相应地罗列出我方针对这些问题在谈判中所应采取的措施。这种模拟方法的最大缺陷在于它实际上还是谈判人员的一种主观产物。

### 4. 模拟谈判时应注意的问题

(1) 科学地做出假设。假设是模拟谈判的前提,又是模拟谈判的基础,它的作用是根本性的。按照假设在谈判中包含的内容,可以分为三类:一是对





客观环境的假设，二是对自身的假设，三是对对方的假设。

(2) 对参加模拟谈判的人员应有所选择。对参加模拟谈判的人员应该是具有专门知识、经验和看法的人，而不是只有职务、地位或只会随声附和、举手赞成的老好人。一般而言，模拟谈判需要下列三种人员：知识型人员、预见型人员、求实型人员。

(3) 参加模拟谈判的人员应有较强的角色扮演能力。模拟谈判要求我方人员根据不同的情况扮演场上不同的人物，并从所扮演的人物心理出发，尽可能地模仿出他在某一特定场合下的所思所想、所作所为。

(4) 模拟谈判结束后要及时进行总结。模拟谈判的目的是为了总结经验，发现问题，弥补不足，完善方案。所以，在模拟谈判告一段落后，必须及时、认真地回顾在谈判中我方人员的表现，如对对手策略的反应机敏程度、自身班子协调配合程度等一系列问题，以便为真正的谈判奠定良好的基础。

## 【实训内容】

### 实训一 购销谈判。

#### [实训项目背景]

#### 谈判项目——汽车发动机购销

甲方：HY 汽车制造厂（买方，发邀方）

乙方：美国福特公司，或德国大众公司，或法国雪铁龙（卖方待选其一，应邀方）等

甲方基本情况：

(1) 在国内属大型企业，2000 年轿车生产制造能力在国内排名第 7 位（属前列），产品在国内有一定名气，但在国际上该企业及其产品的知名度均不高。

(2) 当前轿车生产规模 30 万辆（受其产品市场需求、质量、企业现有设备、场地、资金等因素的制约），现有产品的市场竞争相当激烈，各规格型号的汽车无明显竞争优势，所以，总体上看企业经济效益平平。开发新产品、扩大生产规模已成为企业经营的当务之急。

(3) 新一代轿车的市场前景与生产简况如下。

① 随着我国私人轿车的发展，家用中、高档轿车深受顾客们的青睐，市场前景看好。按现行市价，税后利润可达人民币 2 万元/台左右（售价约为人民币 20 万元/台）。

② 市场竞争情况。该新品受到国家产业保护措施的保护，进口数量极为有限，且目前国内只有为数不多的 3~4 家企业在开发和生产；但他们均未形成规模生产，所以产品市场今后 3 年内仍属卖方市场；现在国内同行厂家已有不少瞄准了该新品的开发，加之现在已在生产的厂家正在积极行动，提高产品



性能和质量，扩大生产规模；预测4年以后，该产品的市场竞争将更激烈，并转入买方市场。

③ 甲方生产该产品的简况。该新品的结构件（车壳、支撑件等）自己生产，机电产品（元器件、部件、仪表等）可由国内有关厂家提供，但该新品的核心部分——汽车发动机，国产的不能满足要求，需从国外引进（样车的发动机为法国雪铁龙公司制造的，价格1.4万美元/台）。样车在试车鉴定中得到国内外同行专家的一致好评，因此，该企业决策层已做出决策——全力开发该产品，现年产2000辆该产品的生产线正在建设之中。

现在生产中的关键问题就是要以合理的价格尽快从国外购进该新车用的发动机，所以采购该发动机投入试生产已列入经营者的首要日程。

（4）新品车发动机的国际市场商情如下。

能提供该企业所需的发动机的生产厂家在国际上以雪铁龙、大众、福特等三家公司的产品较为有名。在性能质量上，福特公司的产品最为有名，大众公司的次之，雪铁龙公司的基本上能满足甲方的需求；在价格上，甲方收集到的报价单（参考价格）如下：

雪铁龙：1.4万美元/台    大众：1.6万美元/台    福特：1.9万美元/台

市场竞争激烈，基本上属于买方市场，当前产品价格呈下降之势。在供货时间方面：雪铁龙公司能提供现货，大众公司的为期货（3个月），福特公司的也为期货（4个月）。货物在途运输时间：德国的、法国的均约为2个月，美国的约为3个月。

（5）有关的国际惯例。

① 按国际惯例，对于发动机的关键零部件，卖方不得低于30:1的比例免费提供给买方；对于低值易损件，不得低于10:1的比例免费提供给买方。

② 发动机保修期为1年以上，一般来说，高质量的发动机8年内不会出现重大故障，除非是人为故障（未按说明书使用时，其故障引起破损的零部件的调换费用由使用方自理），小毛病不必供方派专人前往维修（以上均所指保修期内）。

③ 若产品销往供方未设置特约维修站的地方，供应方应免费为批量购买方培训维修人员。

[实训过程实录]

（1）你方的谈判计划和方案：

---

---

---



## (2) 谈判结果分析：

## [ 购销合同范本 ]

买方：\_\_\_\_\_（下称甲方）

地址：\_\_\_\_\_ 邮编：\_\_\_\_\_

电话：\_\_\_\_\_ 传真：\_\_\_\_\_

电子邮箱：\_\_\_\_\_

联系人：\_\_\_\_\_

卖方：\_\_\_\_\_（下称乙方）

地址：\_\_\_\_\_ 邮编：\_\_\_\_\_

电话：\_\_\_\_\_ 传真：\_\_\_\_\_

电子邮箱：\_\_\_\_\_

联系人：\_\_\_\_\_

甲乙双方经充分协商，本着自愿及平等互利的原则，就某某产品买卖交易达成如下协议。

**第一条 名称、品种、规格和质量**

## 1. 名称、品种、规格。

×××牌产品（应注明产品的牌号或商标）。

## 2. 质量，按下列第（ ）项执行。

（1）按照 GB××\_\_\_\_\_标准执行（须注明按国家标准或部颁或企业具体标准，如标准代号、编号和标准名称等）。

（2）按样本，样本作为合同的附件（应注明样本封存及保管方式）。

（3）按双方商定要求执行，具体为：

高于 GB××\_\_\_\_\_（应具体约定产品质量要求）。

**第二条 数量和计量单位、计量方法**

1. 数量：年\_\_\_\_\_吨。

2. 计量单位和方法：吨\_\_\_\_\_过磅\_\_\_\_\_。

3. 交货数量的正负尾差、合理磅差和在途自然增（减）量规定及计算方法：\_\_\_\_\_。

**第三条 包装方式和包装品的处理**

塑料编织袋包装，费用由卖方负担。买方指定其他包装材料时，费用由买方承担（应尽可能注明所采用的包装标准是否符合国家或主管部门标准，自

行约定包装标准应具体可行，包装材料由谁供应、包装费用由谁负担。)

#### 第四条 交货方式

1. 交货时间：买方订货后 10 天内交货。
2. 交货地点：\_\_\_\_\_。
3. 运输方式：\_\_\_\_\_方代办运输，费用由\_\_\_\_\_方承担（注明由谁负责代办运输）。
4. 保险：\_\_\_\_\_方负责投保运输保险，金额\_\_\_\_\_元（按情况约定由谁负责投保并具体规定投保金额和投保险种）。
5. 与买卖相关的单证的转移：业务发生后 7 日内向对方提供单据。

#### 第五条 验收

1. 验收时间：到货后 1 日内。
2. 验收方式：每批随机抽样（如采用抽样检验，应注明抽样标准或方法和比例）。
3. 验收如发生争议，由双方检验机构按双方商定的检验标准和方法对产品进行检验。

#### 第六条 价格与货款支付

1. 单价：\_\_\_\_\_元/吨；总价：人民币\_\_\_\_\_万元（明确币种及大写）。
2. 货款的支付时间：每次订货时按照定货量支付。为了方便运输及节约运费，每次订货量必须是 20 吨的整数倍（或其他）。

货款的支付方式：订货时付 50%，货到付清（或其他）。

运杂费和其他费用的支付时间及方式：随货款付清（或其他）。

3. 预付货款：否（根据需要决定是否需要预付货款及金额、预付时间）。

#### 第七条 提出异议的时间和方式

1. 甲方在验收中如发现货物的品种、型号、规格、花色和质量不合规定或约定，应在妥为保管货物的同时，自收到货物后 20 日内向乙方提出书面异议；在托收承付期间，甲方有权拒付不符合合同规定部分的货款。甲方未及时提出异议或者自收到货物之日起 20 日内未通知乙方的，视为货物合乎规定。
2. 甲方因使用、保管、保养不善等造成产品质量下降的，不得提出异议。
3. 乙方在接到甲方书面异议后，应在 3 日内负责处理并通知甲方处理情况，否则，即视为默认甲方提出的异议和处理意见。

#### 第八条 甲方违约责任

1. 甲方中途退货的，应向乙方赔偿退货部分货款 20% 的违约金。
2. 甲方未按合同约定的时间和要求提供有关技术资料、包装物的，除交





货日期得以顺延外，应按顺延交货部分货款金额每日万分之一计算，向乙方支付违约金；如 10 日内仍不能提供的，按中途退货处理。

3. 甲方自提产品未按乙方通知的日期或合同约定日期提货的，应按逾期提货部分货款金额每日万分之一计算，向乙方支付逾期提货的违约金，并承担乙方实际支付的代为保管、保养的费用。

4. 甲方逾期付款的，应按逾期货款金额每日万分之一计算，向乙方支付逾期付款的违约金。

5. 甲方违反合同规定拒绝接受货物的，应承担因此给乙方造成的损失。

6. 甲方如错填到货的地点、接货人，或对乙方提出错误异议，应承担乙方因此所受到的实际损失。

#### 第九条 乙方的违约责任

1. 乙方不能交货的，向甲方偿付不能交货部分货款 20% 的违约金。

2. 乙方所交货物品种、型号、规格、花色、质量不符合合同规定的，如甲方同意利用，应按质论价；甲方不能利用的，应根据具体情况，由乙方负责包换或包修，并承担修理、调换或退货而支付的实际费用。

3. 乙方因货物包装不符合合同规定，必须返修或重新包装的，乙方负责返修或重新包装，并承担因此支出的费用。甲方不要求返修或重新包装而要求赔偿损失的，乙方应赔偿甲方该不合格包装物低于合格物的差价部分。因包装不当造成货物损坏或灭失的，由乙方负责赔偿。

4. 乙方逾期交货的，应照逾期交货金额每日万分之一计算，向甲方支付逾期交货的违约金，并赔偿甲方因此所遭受的损失。如逾期超过 30 日，甲方有权终止合同并可就遭受的损失向乙方索赔。

5. 乙方提前交的货物、多交的货物，如其品种、型号、规格、花色、质量不符合约定，甲方在代保管期间实际支付的保管、保养等费用以及非因甲方保管不善而发生的损失，均应由乙方承担。

6. 货物错发至到货地点或接货人的，乙方除应负责运到合同规定的到货地点或接货人外，还应承担甲方因此多支付的实际合理费用和逾期交货的违约金。

7. 乙方提前交货的，甲方接到货物后，仍可按合同约定的付款时间付款；合同约定自提的，甲方可拒绝提货。乙方逾期交货的，乙方应在发货前与甲方协商，甲方仍需要货物的，乙方应按数补交，并承担逾期交货责任；甲方不再需要货物的，应在接到乙方通知后 5 日内通知乙方，办理解除合同手续，逾期不答复的，视为同意乙方发货。

8. 其他：未尽事宜双方协商解决。



### 第十条 不可抗力

任何一方由于不可抗力原因不能履行合同时，应在不可抗力事件结束后 3 日内向对方通报，以减轻可能给对方造成的损失，在取得有关机构的不可抗力证明后，允许延期履行、部分履行或者不履行合同，并根据情况可部分或全部免于承担违约责任。

### 第十一条 争议解决

凡因本合同引起的或与本合同有关的任何争议，如双方不能通过友好协商解决，均应提交中国国际经济贸易仲裁委员会\_\_\_\_\_分会，按照申请仲裁时该会实行的仲裁规则进行仲裁。仲裁裁决是终局的，对双方均有约束力。

### 第十二条 其他事项

1. 按本合同规定应付的违约金、赔偿金、保管保养费和各种经济损失，应当在明确责任后 3 日内按银行规定的结算办法付清，否则按逾期付款处理。

2. 约定的违约金视为违约的损失赔偿。双方没有约定违约金或预先赔偿额的计算方法的，损失赔偿额应当相当于违约所造成的损失，包括合同履行后可获得的利益，但不得超过违反合同一方订立合同时应当预见到的因违反合同可能造成的损失。

3. 本合同自\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日起生效，在合同有效期内，除非经过对方同意，或者另有法定理由，任何一方不得变更或解除合同。

4. 合同如有未尽事宜，必须经双方共同协商作出补充规定。补充规定与本合同具有同等效力。

5. 双方来往函件，按照合同规定的地址或传真号码以电话、传真方式送达对方。如一方地址、电话、传真号码有变更，应在变更后的 1 日内书面通知对方，否则，应承担相应责任。

6. 本合同正本一式 2 份，双方各执 1 份。

甲方：\_\_\_\_\_ 乙方：\_\_\_\_\_

授权代表：(签字) \_\_\_\_\_ 授权代表：(签字) \_\_\_\_\_

委托代理人：(签字) \_\_\_\_\_ 委托代理人：(签字) \_\_\_\_\_

本合同于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日订立于\_\_\_\_\_ (地点)。

### 实训二 合资合作谈判。

#### [实训项目背景]

中国上海迅通电梯有限公司和美国达贝尔公司的合资设厂谈判

谈判甲方：中国上海迅通电梯有限公司





谈判乙方：美国达贝尔公司

### （一）基本情况

（1）中国上海迅通电梯有限公司电梯产品占国内产量的 50%，是国内同行业中的佼佼者。当该公司与美国合资兴建有限公司一事一经立项，即预先做好了充分的准备工作。首先，上海迅通电梯有限公司派人赴美国实地考察，在综合评判的基础上，共同编制了可行性研究报告。回国后，又专门挑选和组织了一个谈判班子，包括从上级部门请来参与谈判的参谋和从律师事务所聘来的项目法律顾问，为该项目的谈判奠定了一个良好的基础。

（2）美国达贝尔公司是美国电梯行业的第一大公司，是享有盛名的大公司，在世界上有 100 多个分公司，他们的电梯产品行销全世界。在谈判之前，美方对国际、国内的市场做了充分的调查了解，进行了全面深入的可行性研究。他们还特别对中方的合作伙伴做了详细的分析和了解，全面掌握了与谈判有关的各种信息和资料，并在此基础上组织了一个精干的谈判班子，该班子由公司董事长兼首席法律顾问充当主谈人。

（3）此次项目投资大，且达贝尔公司是享有盛名的大公司，对中方的意义非同小可。另外，美国达贝尔公司的目光是长远的，此次来中国谈判，事先做过充分的可行性调查研究，此项目旨在打开中国市场，并且在合资企业的股份多于中方。中国上海迅通电梯有限公司是其最合适的合作伙伴，因为无论从技术到产品都是国内第一流的，如果美方在中国的第一个合作项目失败，则以后再想在中国投资合办企业就比较困难了。

### （二）谈判问题

（1）在中美合资谈判中，首先遇到的就是合资企业的名称问题。美方建议定名为“达贝尔电梯中国有限公司”，但遭到中方的反对。请陈述反对理由，并商讨一个兼顾双方利益而且对双方都最为有利的一个名称。

（2）关于产品销售问题，在该项目的可行性研究中曾有两处提到：一是“美方负责包销产量的 25%，其余 75% 在国内销售”；二是“合资公司出口渠道为达贝尔公司、合资公司和中国外贸公司”。双方在这一表述的理解上产生了分歧。这种理解上的分歧构成了谈判的严重障碍。美方对此表述的理解是：许可产品（用外方技术生产的产品）只能由达贝尔独家出口 25%，一点也不能多，而其他的两个渠道是为出口合资企业的其他产品留的。而中方的理解是：许可产品 25% 由达贝尔公司出口，其余 75% 的产品有可能通过另外两条渠道出口。双方为此互不相让。如何体面、务实地解决这次争端成了摆在双方谈判小组面前的问题。



[实训过程实录]

(1) 你方的谈判计划和方案：

---

---

(2) 谈判结果分析：

---

---

实训三 索、理赔谈判。

[实训项目背景]

服装布料延期交货索赔谈判

买方：红牡丹公司

卖方：白玫瑰公司

近年我国 NM 类布料的服装市场迅猛发展，各名牌服装生产厂家都不同程度地面临此类新型布料短缺的局面。国内十大服装名牌之一的红牡丹公司主要生产 NM 类布料服装，而且占有中国 NM 类布料服装市场的三分之一强的份额，因此其布料来源问题就更加突出。此类新型布料颇受消费者欢迎，但生产技术含量高，印花染色工艺复杂，国内只有三家公司可以生产优质产品，但他们的生产安排早已被几家服装生产厂家挤满。由于多种原因，也难以从国外找到 NM 布料货源。

2003 年初，在 NM 布料供应最紧缺的时候，红牡丹公司与国内生产 NM 布料的白玫瑰公司签订了购货合同。按照合同，白玫瑰公司向红牡丹公司提供 30 万米不同季节穿着的符合质量标准的布料，平均分三批分别于当年 4 月 30 日以前、8 月 31 日以前和 10 月 31 日以前交货。若延期交货，白玫瑰公司将赔偿对方损失，赔偿事宜到时再商议。

2003 年春季，国内很多地方出现了非典型肺炎疫情，白玫瑰公司印染车间有 2 名高级技术人员被诊断为非典疑似病例，该车间大多数人被隔离 20 余天，生产几乎处于停顿状态。虽然 4 月底很快恢复正常生产，但白玫瑰公司已经无法按合同规定日期向红牡丹公司交货，至 5 月 5 日也只能交货 2 万米，全部交完至少要等到 5 月 20 日。红牡丹公司因此遭受巨大损失。5 月 10 日，红牡丹公司决定实施索赔条款，并正式向白玫瑰公司提出 600 万元的索赔要求。





一周后，白玫瑰公司派出由主管生产的副总经理到红牡丹公司就索赔问题进行交涉。交涉时，白玫瑰公司方认为，严重的非典疫情属于“不可抗力”，因此延迟交货不能使用处罚条款。但红牡丹公司对此有不同意见，并坚持要求对方赔偿巨大损失。由于初步交涉不能达成一致意见，双方同意三天后进行正式谈判。

谈判双方的关系很微妙：红牡丹公司既希望拿到巨额赔偿金，又希望早日拿到布料，以便尽可能满足客户要求，也不愿失去白玫瑰公司这一合作伙伴；白玫瑰公司虽然不愿赔偿，但不愿让公司信誉受损，也不愿失去红牡丹公司这一实力较强的大客户。因此，如何务实且富有成效地解决索赔问题，摆在了双方谈判小组面前。

（资料来源：湖北青年谈判大赛）

[实训过程实录]

(1) 你方的谈判计划和方案：

---

---

---

(2) 谈判结果分析：

---

---

---

实训四 税款谈判。

[实训项目背景]

陈市长向市内中国石油公司李厂长表示，从明年起，中国石油公司的税金从一年一百万元提高到二百万元。李厂长认为一年一百万元才算合理，于是双方展开谈判。市长要求厂方增加缴税，但是厂长坚持原税。

市长为什么要增加税金呢？市长需要增加税收来充实市政经费和建设费，以及想减轻一般纳税人的负担，然而，市政府不能够只依靠中国石油公司的税金来获得现在及将来必须的财源。为了将来的税收，市府可以向石化厂或增资的企业征收税金，市长应鼓励外人投资，并奖励引进新企业。因为这些可以增加就业机会，并促进都市的经济繁荣。

中国石油公司为什么要坚持原税呢？由于石油界的技术不断地进步，厂长计划要淘汰旧设备，并进行扩厂，但是陈厂长也担心：扩厂后，市政府会提高工厂的等级，因而提高税金。此外，陈厂长为提高客户乐于采用工厂所生产的产品，便积极地鼓励一家塑料工厂在附近设厂，如果市政府要提高税金的话，塑料工厂就不打算在此设厂了。



双方都对对方的利益有所了解。双方将如何进行磋商呢？

[实训过程实录]

(1) 你方的谈判计划和方案：

---

---

---

(2) 谈判结果分析：

---

---

---

### 实训五 超市入场谈判。

[实训项目背景]

佳康乳品企业是北方某省会城市的一家小型企业，成立不久，以贴牌生产的方式与邻省一家乳品企业合作，生产袋装酸奶。佳康乳品企业拥有自己的牌子，提供包装，对方为佳康乳品企业加工。由于该企业的酸奶在邻省同类产品中销售第一，质量和口感都很不错，而佳康乳品企业提供的包装无论是设计还是材料在同类产品中也是很好的，所以产品应该有较强的竞争力。

唯一的遗憾就是上市的时间比较紧张，公司决定产品在“六一”正式上市，同时展开大规模的促销活动，计划完成四家超市的入场谈判。

“鸿祥”超市是一家地方性知名连锁超市，开店数量多，网点遍布合理，是佳康乳品企业首先考虑的合作对象。

佳康乳品生产企业销售部与“鸿祥”超市采购部已预约好商谈时间，届时佳康乳品生产企业将派相关人员如期前往谈判，重点将就价格、入场、维护、促销、结款等问题展开讨论。

相关情况提示：

具有一定销售额的零售商都具有这样的心态。

(1) 零售商一般不敢得罪市场第一和第二品牌，虽然从这些品牌身上拿不到什么利益，但消费者认可该产品，零售商也没办法，毕竟这些品牌为零售商带来营业额、消费人群，一定程度上制造了零售场所的商业氛围。同时零售场所又不希望强势品牌的销售额过于大，以免受制于强势品牌。所以在进入场所的时候你须考虑到自己产品到底处于哪个位置。一般来讲，刚进入时首先要吃掉第三和第四品牌的份额（首先要求生存），然后再向第二品牌发起冲击，最后使自己的产品占据第二位。领导品牌的份额在短期内真的很难撼动，需要很长一段时间。很多的数据分析也证明了这一点。在进入场所之前你必须很清





晰地将自己的产品定位，一般都是将自己产品定位在第二品牌的挑战者。

(2) 任何一个场所的销售总量都是有有限度的（定值），零售场所往往在维持一种平衡，希望从每个品牌都能拿到利益。你的产品进入必然引起其他品牌的销量下滑，这时其他品牌就会投资。场所也乘机从中得益。场所很多时候会挑起品牌之间的竞争，所以对自己产品的销量有个清楚的估算。

(3) 新品牌和弱势品牌通常是零售场所欺诈的主要对象，可场所又不希望这些品牌消失，总是希望不断地索取。所以在刚开始时不要一下把资源用尽。“假如你有十块钱花，那你开始只能用两块，要留着以后用。”

(4) 零售场所通常对品牌施压的手段是调整零售价和进货时限量，所以很多时候要沉住气，尽可能保护自己的利益（采取一些反牵制的手段），而且某些时候态度要很强硬。因为双方是平等的（尽管你有求于它但不能太过表露出来），一味地付出、退让只能让别人得寸进尺地把你榨干。很多时候要显示一下“霸气”。

#### [实训过程实录]

(1) 你方的谈判计划和方案：

---

---

---

(2) 谈判结果分析：

---

---

---

#### [实训范例]

##### 某品牌负责人和商场负责人的谈判

##### 1. 进场费

对方第一时间要求进场费：“没有3万、5万元别想进我这个场子！”

答：“呵呵！这么高！谈了这么多场子你这儿可是最高的，我考虑一下。不过你这儿也太高了。”“怎么样？看不起我这个场子啊？别的品牌进入我这个场子都是这个数。”

答：“哦！A品牌和B品牌都是这个数吗？是真的吗？他们销量挺高的嘛！我这个品牌在你这儿有多少销量吗？你可别一棒子打死我啊！”

“那你给多少？”

答：“你认为我应该给多少？”

“给多一点大家都好做，我这个场子大家又不是不知道。”



答：“按照行规吧！你不要令我难做。”

“那多少？”

答：“你说吧！总不能不听你的嘛！”

“那2万元。”

答：“能少点吗？反正我们合作是长期的。”

“到底多少？”

答（脸上露出迟疑）：“1万元，大家都好。”

“不行，这太少了。”

答：“不少了，而且我准备在你这儿做促销活动也要花钱。呵呵！”

“那太低了，不行、不行、不行。”

答（态度突然强硬起来）：“我只能给这个数，不能再高了。”

“你给多一点嘛！”（对方口气开始软了下来）

答：“一万已经不少了，现在还有哪个品牌能给得起这么多钱。没错，这个是新品牌，但很多还要看以后呢！”

“那好吧！怎么支付？我要现金。”

答：“我这里只是办事处，没有财务权。给现金可要总部批，时间够长的，而且你又不能提供发票，很难报账。”

“反正我要现金。”

答：“那咱们变通一下，你在这个月底经销商的货款里扣除，反正又不会欠你的，是吧！”

“那好吧！”

就这样进场费基本搞定了。

## 2. 价格

“你的供货价格太高了！”

答：“是吗？这可是我们的全国统一价。”

“不行。A品牌在我这里的供货价是这个数字。”

答：“呵呵，我现在不清楚我在你这儿的销量是多少。”

“对我这么没信心吗？我这个场子A品牌能做到这个数。”

反问对方：“那我这个品牌能做多少量？”

对方迟疑不肯回答。

这时候趁机说：“你这个场子一个月A品牌××（数字），B品牌××（数字），其他品牌××（数字）。”一口气说完，停顿看对方反应。两分钟后说：“据我估计，我的销量大概是××（数字，这个数字很关键，为你的基本量）。”





“你也太看不起我这个场子了吧！”

反问：“那你到底能做多少量？”

对方又迟疑。

这时候语气放松说：“我说的这个量大家都好做，对于你来说是轻而易举的事。”

“你的价格还是太高！这样你的零售价格很难定。”

答：“那你究竟能做多少量？这样吧，你能做什么量就享有什么样的价格，大家有个量化标准都好做。低于基本量就没有优惠（间接要求包量）。至于零售价格嘛！场子是你的，怎么定价你说了算。”

迟疑了一段时间说：“那好吧！零售价和 A 品牌一样。”

问题就很快解决，“快刀斩乱麻”，很多细节随之解决。

### 3. 促销时间

“促销时间呢？别的品牌都要花钱买促销时间，你出多少？”

答：“你认为呢？我的促销小姐进场促销可帮你销售啊。你只有完成任务才能拿到折扣，她们可帮你完成销量。当然她们在你这里要服从你们的管理，是吧？”

“这也是，你想我怎样安排呢？我场子的促销时间可是安排得满满的。”

答：“估计一下我的销量能有多少？一个月我这个品牌的销量有多少？反正促销时间都是你安排的，你说了算。”

对方想了一会，说“那就一个礼拜七天全上，帮你们冲冲销量。”

答：“谢谢你了，有空喝酒！”

过了一会再说“在你这喝酒能不能你签单？”

“你小子也太那个了吧！”

“呵呵，好吧！这次我请客，下次你可要签单。”（这主要是活跃一下气氛，为下一次谈判做好铺垫。）整个谈判过程结束！

### [实训提示]

(1) 将自己和对方放在一个平等的位置，这一点很重要。心理不能调整好往往会使自己处于被动位置。

(2) 谈判时当对方提出很多要求时，首先要沉住气（毕竟这是礼貌），等对方把条件罗列出来。第一步表示默许（为下一步做准备），接着说你提的条件我都可以答应，但是你能带给我什么？销量还是其他？从我这儿你拿了这么多钱，你能为我做些什么？这时尽量用反问语气或者双重否定的句子，务求把对方的气势压住。

(3) 通过你了解的行业规矩和竞争对手向该零售点的投入向对方陈述。









## 参 考 文 献

- [1] 汤秀莲. 国际商务谈判 [M]. 天津: 南开大学出版社, 2003.
- [2] 王德新. 商务谈判 [M]. 北京: 中国商业出版社, 2000.
- [3] 杨晶. 商务谈判 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2003.
- [4] 李品媛. 现代商务谈判 [M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2003.
- [5] 樊建廷. 商务谈判 [M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2001.
- [6] 盖温·肯尼迪. 谈判是什么 [M]. 陈述, 译. 北京: 中国宇航出版社, 2004.
- [7] 黄锡光. 国际商务谈判技巧 [M]. 上海: 华东理工大学出版社, 1994.
- [8] 邹建华, 陈腾华, 彭东慧, 等. 国际商务谈判实务 [M]. 广州: 中山大学出版社, 2000.
- [9] 陈向军. 商务谈判技术 [M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2004.
- [10] 赵春明. 商务谈判 [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2002.
- [11] 肖华. 商务谈判实训 [M]. 北京: 中国劳动和社会保障出版社, 2006.

