

商务沟通

第一章 商务沟通概述.....	2
第二章 商务沟通理论.....	18
第三章 商务沟通的策划.....	24
第四章 商务沟通准备.....	29
第五章 商务沟通心理.....	74
第六章 商务沟通技巧.....	100
第七章 商务沟通礼仪.....	125

第一章 商务沟通概述

【本章学习目标】

通过本章的学习，了解商务沟通的概念和特点，掌握商务沟通的类型、形式和基本原则，学会如何在基本原则的指导下进行商务沟通。

第一节 商务沟通的概念和特点

商务沟通，是谈判的一种，但又区别于通常意义上的谈判。

说起谈判，大家通常认为与我们日常生活毫不相关，似乎只是存在于政府组织之间或者大公司之间。事实上，谈判充斥在我们生活的方方面面，其包含的内容非常广泛，国家与国家、企业与企业、个人与个人，随时都可以处于一个个大大小小的谈判过程中。就国家而言，国与国之间为了政治利益、经济利益、军事利益等要进行谈判；就企业而言，企业可以在与政府谈判中获得政策支持、在与竞争伙伴的谈判中达成利益联盟、在与客户的谈判中争取到经济利益；就个人而言，可能会为假期时间安排与父母讨价还价，为工作分工可能与同事或者上级沟通、讨论，林林总总，都可以称之为谈判。应该说谈判是我们生活中的重要的组成部分，普遍存在于生活的各个方面。只要社会中存在利益冲突，存在着追求目标的差异，就需要谈判。谈判可以是正式的，也可以是非正式的。

一、商务沟通的概念

为了阐述商务沟通的含义，我们将从谈判着手向外延伸。

（一）谈判（Negotiation）

目前对“谈判”一词的定义有很多，但并没有统一的说法。法国谈判学家克里斯托夫·杜邦在《谈判的行为、理论与应用》一书中，从社会关系角度阐述了谈判的含义，他认为谈判是相互对立、相互依存的双方，为了消除分歧，达成协议，而进行的一种创造、维持、发展两者之间关系的面对面的活动。美国谈判咨询顾问 C. 威恩·巴罗和格莱德·P. 艾森在其合著的《谈判技巧》一书中给谈判下了这样的定义：谈判是一种双方致力于说服对方接受其要求时所运用的一种交换意见的技能。其最终目的就是要达成一项对双方都有利的协议。英国谈判学家马什在《合同谈判手册》一书中指出：“所谓谈判是指有关各方为了自身的目的，在一项涉及各方利益的事务中进行磋商，并通过调整各自提出的条件，最终达成一项各方较为满意的协议这样一个不断协调的过程。”而美国谈判协会会长、著名律师尼尔龙伯格在《谈判的艺术》中给出的定义最具有代表性：“人们为了改变相互关系而交换观点，或为某种目的企求取得一致，并进行磋商，即是谈判。”

要构成一项谈判，必须具备几个方面的要素：

第一，谈判双方之间有利益的相同点，又在追求最大利益上有偏差。这样才有进行谈判

的前提；

第二，谈判双方为了达成协议，要相互沟通，进行信息交流，所以，谈判是一个过程，只有经过沟通、磋商、让步，双方才能达成协议，取得双赢。

所以说，谈判就是“参与各方基于某种需要，彼此进行信息交流、磋商协议，旨在协调其相互关系，赢得或维护各自利益的行为过程。”^①

（二）商务沟通（Business Negotiation）

谈判有很多种分类方式，比如，根据不同的性质和目的，谈判可以分为政治谈判、外交谈判、军事谈判和商务沟通等。而商务沟通是目前与人们日常生活联系最为紧密、在当前的经济环境下最为常见的一种谈判形式，存在于经济社会的整个过程当中。

商务沟通指的是在经济领域，参与各方为了满足自己的经济利益需求，协调彼此的经济关系，而进行信息交流、磋商并最终达成一致利益的行为过程。

（三）商务沟通（International Business Negotiation）

商务沟通是经济社会发展到一定程度，在一个国家或地区内部进行的某些经济行为受到较大限制而对外延伸的一种附属产物，是商务沟通的延伸和发展。故，商务沟通指的是居于不同国家或地区的行为双方，为了达成某种经济需求而进行交流、协商的行为过程。在当今的经济社会，随着经济要素的增长，彼此间的融合也越来越紧密，不同的国家和地区越来越难于严格的区分彼此，因而，商务沟通在促进经济发展上的作用也越来越明显。

二、商务沟通的特点

作为商务沟通的延伸和发展，商务沟通，有着一般商务沟通的共性，同时，具有更为鲜明的特点。

（一）商务沟通与一般商务沟通的共同点

1. 商务沟通既是一门学科，又是一门艺术

商务沟通是一门科学，它需要人们调动经济学、历史学乃至数学等各方面的知识，来为对方摆事实、讲道理，说服对方做出让步，这个过程中，还要运用心理学的知识，从细微处引导对方，抓住对方的弱点，来达到自己的目的。

商务沟通又是一门艺术。在谈判的过程中，利益双方就共同关心或者感兴趣的问题进行磋商，协调和调整各自的经济利益，做出适当的让步，从而使双方都感到是在有利的条件达成协议，促成均衡。谈判的目的就是为了协调利害冲突，实现共同利益。

2. 商务沟通以价格为谈判核心围绕经济利益展开

作为市场经济活动的主体，企业要在竞争中取胜就要把利润最大化作为企业的经营目标。这就决定了商务沟通应该把经济利益放在首位。虽然在谈判过程中，可能会受到政治、经济、外交等各方面的制约，但所有的谈判要点都是要在现有的格局下取得最大的经济利益，这一首要目标是不变的。

商务沟通本身就是一项经济活动，而经济活动要求讲究经济效益。要讲经济效益就必须与成本挂钩，谈判的成本包括谈判桌上的成本、谈判过程的成本和谈判的机会成本。与其他谈判相比，商务沟通更为重视经济效益。不考虑经济效益的商务沟通，本身就是失败的。

商务沟通所涉及的要素不只是价格，但价格永远在经济利益中居于核心地位，属于最重要的内容。价格的高低会直接影响谈判双方利益的分割。假设企业的生产成本不变，价格越高，所产生的利润越大；反之，价格越低，产生的利润越小。但在经济活动中，需要注意的是经济利益的最大化并不单纯地表现在价格上。获利性的大小要受到多种条件的制约，比如产品在市场上的运营机制、付款形式、付款时间、产品质量、运输条款等。商务沟通的双方在综合考虑到所有影响因素后，适当的互相让步，来争取实现自己最大化经济利益。

^① 文园：《商务沟通》，北京，对外经济贸易大学出版社，2006年第二版，第2页。

3. 商务沟通对象具有不确定性和广泛性

商务沟通的不确定性和广泛性意味着其对象没有特定的范围。当前，政府机关、大型企业的大宗采购一般都要采取招标等办法，招标过程中的商务沟通的对象就涉及了政府部门和企业法人。在 2008 年的“5.12”大地震中，红十字会大规模地采购帐篷、医药、饮用水等抗震救灾物资，这其中，红十字会是一个社会团体，但同时也是商务沟通的一个对象。因此，商务沟通的对象可以是法人或者是其他的经济组织，可以是自然人，也可以是政府部门，具有不确定性和广泛性，针对不同的商务沟通，都是不同的。

4. 商务沟通是互利性的谈判

商务沟通的参与各方的目的是统一的，即通过商务沟通取得各方都可以接受的结果，只有在这种前提下，才能够走到同一张谈判桌上。波音公司是目前的两大大飞机制造商之一，它要进行飞机的出售必定要经过商务沟通的程序。作为目前最成功的支线飞机之一的 737-800 飞机，售价约为 5000 万美元，这个价格对于每一个买家来讲，浮动的空间都很小，价格基本上是透明的。但在相同价格的背后，每一位买家的实际收益可能都是不一样的，因为每一位买家在和波音公司签合同的时候都会同时签订一份保密条款，而在保密条款中，规定的服务可能会相距甚远，甚至价值几百万美元之巨，比如对发动机系统、飞控系统的监控与维护。尽管会有千差万别的合同，但买卖的双方都达到了自己的目的，卖方取得了能够达到或者超过自己既定目标的利润率，而买方认为的花费等于或少于自己的预期，这样，在对于双方都可以接受、互惠、互利的前提下，谈判参与方才能够达成最终目的。

（二）商务沟通的特点

1. 谈判依据不同

国内商务沟通当事人同处于一个国家，因此谈判主要受到国内法律制约。但在商务沟通中，当事人处于不同的国家或地区，选择任何一国的法律作为谈判的适用法律对于另一方来说都是不公平的。因此，在谈判时双方即要受到国内法律的制约，又要受到国际惯例制约。谈判过程中应该在遵守国内法律的基础上，以国际经济法为准则，按国际惯例办事。

例如在一般国际贸易谈判中，我方当事人首先要遵守中华人民共和国法律，在不违反中华人民共和国社会公共利益的基础上，可以选择按照《联合国国际货物销售合同公约》或者国际商会制订的《国际贸易术语解释通则》、《跟单信用证统一惯例》和《托收统一规则》等国际惯例办事。

2. 谈判环境不同

商务沟通商讨的是不同国家和地区的企业之间的商务关系，需要在国际大环境中进行，在受经济环境制约的同时，还要受到国际政治、经济、外交等多种环境因素的影响。谈判双方的政治形势发生变化，会影响到谈判进程，甚至会导致谈判的终止。上世纪九十年代，海湾战争打响以后，多个国家与科威特的石油贸易被迫中断。国家外汇储备的变化，也会影响到付款方式、付款币种等内容的谈判，2008 年全球金融危机发生后，韩国的外汇储备告急，韩国政府暂停一切美元支付，这也导致了众多国内出口企业对韩国的商务沟通被迫中止。当需要仲裁时，仲裁的结果与所选择地点的使用规则有直接关系，在哪一国进行仲裁，就要使用该国的法律和法规。

3. 谈判对象不同

谈判者来自不同的国家和地区，所受教育不同，政治、经济、文化背景不同，决定了其价值观念、思维方式、行为方式、语言表达方式及风俗习惯等都不相同，对谈判影响也不同，使得谈判的复杂性大大增加、难度也相应加大。随着我国改革开放的不断深入，对外贸易所涉及国家和地区也不断增加，同一家企业可能会同时面对不同国家的客户。比如：一家外贸企业同时与英国、美国、印度的客户有贸易往来，但上述国家的谈判风格、风俗和禁忌的差别是很大的，要与这些客户都能够保持长久的贸易关系，就必须深入研究不同国家的特

点，以制定符合不同国家特点的谈判策略。

第二节 商务沟通的类型

商务沟通按照不同的标准有不同的分类方法，下面就不同的分类进行详细阐述。

一、按照谈判内容分类

企业经济活动的多样性决定了商务沟通内容的多样性和复杂性。谈判的内容不同，所涉及到的合同条款也不同，因此谈判的策略也需要做出相应的调整。

（一）国际货物买卖谈判

国际货物买卖谈判指的是买卖双方就买卖货物的价格、品质、数量、支付条款、运输条款、保险、争议解决方法等内容进行的谈判，又称为一般商品的买卖谈判或一般贸易谈判。

国际贸易包括货物进出口贸易、技术进出口贸易和国际服务贸易。随着国际分工的深化和生产力的发展，技术贸易和服务贸易所占的比重越来越大，但是货物买卖仍然是国际贸易中最基本和最主要的内容。因此商务沟通中，国际货物买卖谈判所占的比重也是最大的。

（二）国际技术贸易谈判

国际技术贸易谈判是指技术的接收方（即买方）与技术的转让方（即卖方）就转让技术的形式、内容、质量规定、使用范围、价格条件、支付方式及双方在转让中的一些权利、责任和义务关系问题所进行的谈判。^②

技术贸易标的无形性、贸易过程标的所有权与使用权分离，再加上技术贸易受到专利法、商标法等多种法律的制约等因素决定了技术贸易谈判与货物买卖谈判具有不同的特征。

（三）国际服务贸易谈判

国际服务贸易谈判指的是谈判双方就建筑及相关工程服务、通讯服务、金融服务、运输服务、旅游服务、环境服务、商业服务等内容的谈判。从广义上讲，国际贸易服务贸易谈判指的是国与国之间展开的有关服务部门市场准入、人员流动水平等内容的谈判。从狭义上讲，国际服务贸易谈判指的是企业与企业之间在以上服务领域有关维护、维修、劳务服务等内容进行的谈判。

国际服务贸易对象不同决定各种服务谈判的内容有所不同。比如，工程项目谈判中，谈判的内容主要涉及人工成本、材料成本、保险范围和责任范围、进度报告、价格变动、承包公司的服务范围等方面，谈判的双方是工程的使用单位和承建单位，但参与方通常包括投资方、设计方、分包商、施工单位等。而劳务服务谈判中，谈判的内容主要涉及劳务提供的形式、内容、时间、价格、计算方法以及劳务费支付等内容。

（四）租赁业务谈判与“三来一补”谈判

租赁业务谈判指的是谈判方围绕租用的机器和设备，就其选定、交货、维修保养、到期后的处理、租金的计算和支付、租赁期内租赁方与承租方的责任、权利、义务关系等内容的谈判。

“三来”谈判的内容与国际货物买卖相似，指的是对来料加工、来样加工、来件装配中涉及到的料、样、件的质量、数量、到货时间，加工过程中工缴费的支付办法、料件消耗定额的核定办法，以及对加工后的成品合格率的核定办法、违约处罚条款以及争议解决办法等内容的谈判。“一补”即补偿贸易，其谈判内容包括购买技术设备谈判和技术设备货款的补偿谈判。

（五）国际资金谈判

国际资金谈判指的是国际资金供需双方就资金借贷或投资内容所进行的谈判，包括资

^② 冯华亚：《商务沟通》[M]. 北京：清华大学出版社. 2006 年

金借贷谈判和投资谈判。

国际资金借贷谈判，是指资金借贷方就借贷货币、利率、贷款期限、还款方式、宽限期、违约责任等内容的谈判。与国内资金借贷相比，国际资金借贷的双方需要对贷款和还款的币种、兑换的汇率以及由于货币的升值或贬值所采取的补偿措施作出明确规定。

国际投资谈判是指谈判双方就某项投资活动所涉及的投资周期、投资方向、投资方式、投资内容与条件、投资项目的经营与管理，以及投资者在投资活动中的权利、义务、责任和相互关系所进行的谈判。

（六）索赔谈判

索赔谈判是指在商务活动中，由于合同一方的过失对另一方造成损害，或由于非不可抗力因素使合同一方没有完全履行或不能履行合同时所进行的谈判。

该种谈判与其他类型谈判的区别在于首先需要确认责任在哪一方，其次要根据确定的损害、违约的程度对赔偿金额和赔偿期限做出协商。

二、按照谈判规模分类

按照谈判规模分类，可以分为大、中、小型谈判。根据英国谈判学家比尔·斯科特（Bill Scott）的分类方法，一宗谈判，其涉及的金额巨大、内容复杂，并且各方参与的当事人数量超过 12 人，可以认为是大型谈判；如果涉及金额较大，内容较为复杂且各方参与的人数在 4-12 人之间，可以认为是中型的谈判；如果谈判所涉及的金额不大，内容不复杂，且各方参与人数少于 4 人，则属于小型谈判。

这种划分方法不在于严格界定人数和涉及金额，主要是通过谈判规模的划分，针对不同的类型选择不同的谈判人员构成、采用不同的谈判策略。小型谈判，参加的人数不多，持续时间相对较短，谈判人员的能力要求较高。尤其特别是一对一的个体谈判，需要选择全能型的谈判人员。因为整个过程均是一个人独立应付全局，难以及时得到同伴的帮助和支持，这就要求谈判者有独立掌控全局的知识和才干，需要知识广博、反映灵敏的人来充当个体谈判者，能够在谈判桌上明确分辨对方意图，能够随时、有效的将公司利益结合自己的判断贯彻到谈判中去。而大、中型谈判，参加人数较多，因此需要强调内部组员的行为，即要有分工，又要讲究合作，允许在内部讨论时提出不同意见，但对外要保持高度一致，要强调民主集中制，又要在关键时刻体现出谈判负责人的权威性和决断力。

三、按照谈判地点分类

根据谈判所在地不同，可以把谈判分成主场谈判、客场谈判、主客场轮流谈判和中立地谈判四种。

主场谈判指的是当事人在其所在地进行谈判，这里的所在地可以狭义的理解为公司所在地、城市所在地，也可以广义的理解为国家所在地。而客场谈判指的是在谈判对方所在地进行，在国际谈判中通常理解为“海外或国外”。主客场轮流谈判则是谈判依次在主场、客场轮流进行。中立地谈判是在第三方中立国家进行。

不同的谈判地点会影响谈判方谈判的心态、谈判的战略和战术。主场谈判会使谈判者占尽天时、地利、人和，对环境的熟悉甚至为了本次谈判刻意对场地的布置会使主场谈判者在心理上占有极大的优势，在谈判过程中可以起到提升信心的作用。所以，有经验的谈判者通常会在条件允许的情况下选择主场谈判。客场谈判通常方便考察对方的硬件设施，对下一步的合作便于进行现场考察，降低投资风险。与主场谈判相对应，会使谈判者在心理上处于先天的弱势地位，但另一方面，也可能会促使谈判者产生破釜沉舟、背水一战的感觉，从而取得意想不到的结果。主客场轮流谈判适用于持续时间较长、涉及金额较大、交易较为复杂的谈判，采取更换谈判地点有助于双方互相考察对方经济实力，这种谈判通常采取换场不换帅

的方式，偶尔也会根据实际情况，更换谈判主帅。中立谈判由于选择的是独立于主、客场的第三方进行，环境相对单一，对于谈判双方的干扰也不大，有利于谈判双方根据其客观条件，公平的展开谈判。

四、按照参加谈判的主体数量分类

按照参加谈判的主体数量不同，可以分为双边谈判、多边谈判。双边谈判就是指谈判主体只有两方当事人的谈判；多边谈判指的是谈判主体有两个以上利益主体构成。

双边谈判的谈判主体只涉及当事人两方，利益关系较为明确具体，涉及的谈判客体较为简单，谈判当事人在了解对方背景、需求、目的及在谈判现场的应变上，都较为单一，只把精力集中在所面对的一方当事人上即可，故比较容易达成意见的一致，容易达到目的甚至取得突破。

多边谈判的利益主体较多，在一方谋求较大权益的同时，可能会侵害到其他多个当事人的利益，容易引起其他方面的联合抵制。这就需要在各个利益主体之间，先进行小范围协商，取得一致意见之后，再去和其他的利益主体进一步商讨，逐步达成大范围的共识。多边谈判往往要比双边谈判多花费数倍的精力，需要对全局的把握更加全面和精准。

五、按照谈判主体接触的方式分类

按照谈判主体接触的方式不同，可以分为面对面的谈判和函电谈判。面对面地谈判，谈判主体当面接触，有助于双方谈判人员思想感情的交流，很多时候在谈判中妥协让步是完全出于感情上的原因。任何人在当面的交流中也不能保证感情不受多方的影响而产生波动，面对面地谈判可以通过观察对方的言行、面部表情、身体姿态等，来判断对方的思维走向，进而通过适时地调整自己的谈判策略和谈判方式等，来促成谈判目的的达成。函电谈判更加侧重于将谈判的条件、目的等写在纸面上，适用于交易条件较为规范，内容比较简单的谈判。这种谈判方式的缺点是，传递的信息量通常会受到限制，不便于谈判双方的进一步沟通、交流，对复杂一些的谈判过程不适用。随着通信事业的发展，函电谈判在将来可能会有更大的发展空间。

六、按照谈判主体所采用的态度和方针分类

按照该分类方法，通常可分为让步型谈判、立场型谈判、原则性谈判。

（一）让步型谈判

也称为软式谈判，是一种为了保持同对方的某种关系而作出退让、妥协的谈判。在此种谈判中，谈判者为了维系与对方的关系或者是为了“全局”的利益而在“局部”放弃，采取为了达成协议而准备随时让步的态度，在这种谈判中，谈判者如遇到对方不予合作时，就极易受到损失，故该种谈判方式在实践中要谨慎采用。从另一方面讲，如果谈判者在全过程中采取让步型的态度，对双方当事人达成协议是非常有帮助的。

（三）原则型谈判

也被称为价值型谈判，由于这种谈判最早由美国哈佛大学谈判研究中心提出，故又称为哈佛谈判术。所谓原则型谈判，是指谈判者在谈判中，既重视经济利益，又重视人际关系，既回避对立的一面，但更加重视去发现和挖掘合作的一面的谈判。在此种谈判中，参加者把对方看作是与自己并肩战斗的同事，既非朋友又非敌人，他们不像让步型谈判那样只强调双方的关系而忽视己方利益的获取，也不像立场性谈判那样只坚持本方的立场，不顾对方的利益，而是竭力寻求双方利益上的共同点。采用此种方式的谈判者认为，评价谈判是否成功标准不应该是一方所取得的经济利益，而应该是谈判本身的价值；谈判协议不应该是一方意志力影响的结果，而是主张按照共同接受的具有客观公正性的原则和公平价值来取得协

议，而不简单的依靠具体问题的讨价还价；原则式谈判是一种激励性又富有人情味的谈判方式，因此该种谈判方式在现代被商界广泛采用。

第三节 商务沟通的基本原则

商务沟通作为一项重要的商务活动，必须要遵循一些重要的基本原则。

一、守法诚信的原则

任何的商务沟通都是在一定的法律环境下进行的，商务沟通也不例外，法律规范制约着商务沟通的内容和方法。在进行谈判时，一定要按照参与方国家的法律及国际法的有关规定进行，以免徒劳无功，甚至造成无法估量的后果。具体而言，守法原则要求谈判主体必须合法，谈判内容必须合法，谈判行为必须合法，以及签订的合同必须合法。

谈判主体合法指的是谈判方必须具备谈判资格；谈判内容合法指的是参与方谈判的项目内容必须是合法的，谈判行为合法指的是谈判所使用的手段是正当的。只有在满足上述条件的情况下，经过谈判签署的所有文件才是具有法律效力的。这也就要求谈判过程中参与各方的发言，尤其是书面材料，必须符合参与各方法律及国际惯例的规定和要求，否则谈判的内容不能得到有效的保护和执行。

在尊重和遵守各方面法律和规定的同时，谈判的参与方也要在诚信的基础上进行交流。诚信作为商务沟通的前提与基础，是谈判者应当信守的商业道德准则，贯穿于整个商务沟通活动的全过程，对于谈判活动至关重要。商务沟通的目的与对象决定了谈判者必须要讲诚信，谈判技巧的运用要以诚信作为前提，谈判的成本费用与谈判效率的高低在很大程度上也取决于诚信度，这是减少或者避免在协议履行过程中的争议甚至国际纠纷的前提条件。有些企业在谈判过程中，不顾自己企业实际情况，盲目答应对方苛刻要求，更有甚者，虚夸自己的生产能力、产品质量等关键因素，使合同订立在虚假甚至是欺诈之上，这种企业即使在一时能够取得谈判对象的信任，取得谈判的成功，签订商务合同，在后续合同履约的过程当中，也会因为不能够按照合同条款执行而被终止合作甚至被告上法庭。

二、平等互利的原则

在商务沟通中，平等与互利是相互依存的，平等是互利的前提，互利是平等的目的。要在遵循平等原则的前提下使谈判各方都能够取得一定利益才能取得成功。在国际经济交往中，国与国的关系也通过企业间的商务洽谈得以表现，因此，商务沟通各方相互间要求在尊重各自权利和国家主权的基础上，平等地进行贸易与经济合作事务。不论双方国家实力如何，也不论双方企业是大是小，在谈判中，都应该是平等的。谈判各方都应尊重对方的主权和愿望，根据彼此的需要和可能，在自愿的基础上进行谈判。谈判的结果也应当符合双方的共同利益。对于利益、意见分歧的问题，应通过友好协商加以妥善解决。如在世界贸易组织中，国与国之间的贸易和谈判，要按照有关规则公平合理地削减关税，尤其是限制或取消非关税壁垒。谈判的每一方，都是自己利益的占有者，都有权从谈判中得到自己所需要的，都有权要求达成等价有偿、互相受益、各有所得的公平交易。商务沟通的结果，是签订贸易及合作协议或合同。协议条款的拟订必须公平合理，有利于谈判各方目标的实现。

商务沟通不像体育竞赛，最终要分出输赢。商务沟通最理想的结果是要达到“双赢”。要了解对方在商务沟通中的利益要求是什么，在一定条件下，有的放矢地满足其需求，会引起对方的积极反应，促进互相吸引、互相推动的谈判格局的形成。这是谈判双方能够迅速达成协议的有效途径。在商务沟通中，价格的高低是体现平等互利原则的一个重要方面。在进行价格谈判时，应遵循平等互利的原则。具体在商务沟通过程中，价格应该以国际市场平

均价格水准和政府有关价格的政策为基础，结合所处环境，灵活应变。

改革开放以来，在平等互利的前提下，我国政府、企业通过合资、合作、来料加工等多种形式参与国际合作，吸引外国企业到我们国家来投资设厂。国际企业可以利用我国劳动力密集、人力资源成本比较低的特点在中国设立工厂，以降低企业的生产成本，而我国企业可以通过学习外资企业先进的生产技术、科学的管理手段，并将其运用在民族企业的生产和管理上，这样迅速提高了民族工业的质量、加快了民族工业的发展速度，使民族工业的发展少走弯路，在最短的时间内跟国际标准接轨，为国家的强盛和经济发展做出贡献。

三、求同存异的原则

求同存异原则，又称为相容原则，即要在符合本方总体目标的基础上，在某些方面能容忍谈判其他各方存在与本方利益不尽一致的要求。谈判各方的利益要求完全一致，就无需谈判，正是因为各方意见、目标等存在着分歧才使得谈判得以进行。商务沟通，就是通过协商来弥合分歧使各方利益目标趋于一致而最后达成协议的过程。如果各方互不相让，就会使分歧扩大，导致谈判破裂。而如果想使一切分歧意见皆求得一致，在谈判上既不可能也无必要。因此，互利原则的一个重要要求就是求同存异，求大同，存小异。谈判各方应谋求共同利益，妥善解决和尽量忽略非实质性的差异。这是商务沟通成功的重要条件。

商务沟通中，谋求共同利益是第一位的。在商务沟通中，“求同”，是使谈判顺利进行和达到预期目的的基础。谈判各方从固有的立场出发，是难以取得一致的，只有瞄准利益，才有可能找到共同之处。商务沟通的目的是要求各方利益达到一致，并非要求立场相同。所以，要把谈判的重点放在各方的利益上，而不是立场上，应以谋求共同利益为目标。求利益的大同也不是求到完全相同，只要在总体上和原则上达到一致即可。求同是互利的重要内容，如果谈判者只追求自己的利益，不考虑对方的利益，不注重双方的共同利益，势必扩大对立，中断谈判，各方均不能有所得。一项成功的商务沟通，并不是置对方于一败涂地，而是各方达成互利的协议。谈判者都本着谋求共同利益的态度参与谈判，各方均能不同程度地达到自己的目的。林肯曾颇有感触地说：“我展开并赢得一场谈判的方式，是先找到一个共同的赞同点。”谈判各方的不同利益需要，又可分为相容性利益需要和排斥性利益需要。对于相容性利益需要，双方能各取所需，互为补充，互相满足；对于排斥性利益需要，只要不与上述原则要求相悖，允许存在于谈判协议之中。

因此，要在商务沟通中实现“求大同、存小异”，就需要对谈判中的分歧做出适当的妥协让步。这并不是指没有原则的妥协退让，而是做出一种姿态，互让互信。要坚持、维护己方的利益，又要考虑、满足对方的利益，兼顾双方利益，谋求共同利益，对于难以协调的非基本利益分歧，面临不妥协不利于达成谈判协议的局面，做出必要的让步，妥协让步的实质是以退为进，促进谈判的顺利进行并达成协议。

第四节 商务沟通的程序

商务沟通的程序给谈判者提供了一个谈判的框架，需要经过前期准备、正式谈判和谈判后期三个阶段。

一、前期准备阶段

《孙子兵法·谋攻篇》中说：“故曰：知己知彼者，百战不殆。不知彼而知己者，一胜一负。不知彼不知己，每战必败。”也就是说，在战争中，既了解敌人，也了解自己，便能百战百胜；不了解敌人，只了解自己，胜利、失败便交替到来；既不了解敌人，也不了解自己，则每战必败。这一军事理论体现出的思想已被广泛运用在商务沟通中。

“知彼”要求谈判者了解对方谈判的目的、对方谈判可以获取的经济利益、对方谈判的底线、对方谈判可能采用的战略战术、以及对方谈判的人员构成等。“知己”要求谈判者对自己的谈判目的、在谈判中要达到的最低目标、己方产品的优势与劣势、己方参与谈判人员的长处与短处甚至谈判主导者个人的风格都要有深切的把握。

而谈判的前期准备阶段就是要做到、更要做好“知己知彼”。具体而言，前期准备阶段需要做的工作主要包括以下八个内容：

（一）谈判的背景调查

商务沟通是在一定的政治、经济、文化、宗教以及法律背景下进行的。对谈判宏观背景的把握程度会直接或间接地影响谈判的结果。因此，在进行商务沟通前，首先应对谈判的背景进行全面的调研与分析，这样才能组织好谈判的人员，制定出相应的谈判策略。由于谈判的对象是不同国家或地区的人，要想全面、准确地了解对方的政治、经济及社会背景，并不是一件容易的事情。但每个国家和地区政治、经济、文化背景的形成并不是孤立的，他一定是由本国家或地区长期形成的具有特色的生活方式、消费习惯、价值观念等因素影响的，因而谈判风格也会受到上述各种特点的影响，从而带给谈判对手思维的影响也大。因此作为谈判者在了解了不同谈判者所属国家或地区的风俗习惯、政治、经济、文化背景等方面内容，在谈判中，往往能够有的放矢，采取适当的谈判策略，取得谈判成功。

日本作为我国的近邻，是我们国家重要的贸易交流伙伴之一。在众多的谈判人员的风格里，日本人是谈判者中最具个性和魅力的，各国的谈判专家也都默认：日本是最成功的谈判者。这一结论来源于本国文化历史，日本资源匮乏，人口密集，并且日本人的文化又受中国文化的影响很深，儒家思想中等级观念、忠孝思想、宗法观念深深植根于日本人的内心深处，但日本人也有其自身独特的特点：讲礼仪，注重人际关系，等级观念强，性格内向，不轻信人，有责任感，群体意识强，工作认真慎重有耐心，精明能干，进取心强，勇于开拓，讲究实际，吃苦耐劳，富于实干精神。而他们在谈判中表现出的风格就有以礼求让；讲究面子；具有强烈的具体意识、慎重决策；重视人际关系和信誉；不易退让；不喜欢依法解决纠纷。因此在了解日本谈判者的谈判风格之后，就其特点，要采取相应的对策，以至能在谈判中迅速取得成功。另外，谈判方式也因文化而异，日本文化喜欢先与每个人单独谈，如果每个人都同意的话，再安排范围更广的会谈，在更广泛的范围内达成全方位的一致目的。

（二）谈判人员的组织

谈判是一个长期、艰难的过程，需要谈判参与者的互相配合，因此选择好谈判人员是做好谈判准备工作的重要环节。不同的谈判类型对谈判人员的要求也有所不同，参加谈判的人员和人数应视不同交易而定。对于较为简单、单一的谈判应该选择全能型的少数谈判人员参与；对于大型的、内容复杂的谈判，既需要公司领导的参与，又需要技术人员、法律人员和财务人员的参与。总体而言，合格的谈判人员应该有较好的心理素质、熟悉各国的贸易政策、掌握谈判中的商务知识、熟悉各国相关的法令法规、并能熟练用外语直接进行谈判。

（三）谈判资料的准备

谈判资料的搜集构成了谈判准备中的一个最基本的部分。为了更好的了解谈判对手、制定恰当的谈判策略、解决谈判中出现的问题、取得谈判的成功，必须通过各种途径来获取谈判资料。谈判资料可以通过国际组织、政府部门、服务组织、网络等媒体多种渠道获得。其主要内容包括地方法律和法规，目标市场的区位、交通，谈判对手的资信、经营历史、偿债能力和其它财务状况、产品国际市场价格等。

（四）谈判目标的确定

确定正确的谈判目标是谈判成功的基础。在对各个潜在谈判对象的政治、经济、文化背景、资信情况、经营范围、经营能力等方面进行充分的调查和了解后，可以对潜在的谈判对象进行排序，确定最适合的贸易伙伴，从而展开谈判活动。在此基础上，谈判方可以运用数

字、统计等方法确定谈判的目标，该目标应该是具体、明确的，它主要包括三个层次的目标：最优期望目标、可接受目标和最低限度目标。

（五）谈判的时空选择

谈判时空的选择，是指对谈判时间、空间及地点的选择，这在谈判中也是非常重要的。谈判时间适当与否，会很大程度上影响谈判的结果，因此，谈判者进行谈判决策时，不能对谈判时间的选择掉以轻心。在选择谈判时间时，需要考虑到谈判者的情绪、季节和气候因素、准备时间等因素。

谈判地点的选择会影响到谈判者的心理。选择对自己有利的场合，可以增强谈判者的信息或谈判的力量。美国谈判学家泰勒和他的助手们曾经做过一个有趣的实验，结果表明许多人在自己家的客厅里与人谈话，比在别人客厅里更能够说服对方。因为人们有一种常见的心理状况，即在自己“所属领域”的谈判行为，无需分心于熟悉环境和适应环境，所以谈判的成功概率就高，反之，在自己不熟悉的环境中进行谈判，往往容易变得无所适从，结果导致谈判的失利。

（六）谈判方案的制定

在所有前期准备工作中，最为重要的就是谈判方案的制定。准备充分、论证合理的谈判方案是保证谈判取得预期结果的前提。

在制定谈判方案时，需要在充分调查谈判对象和国际市场环境的前提下，结合自身的优劣势，经过政策、法律、经济效益等多方面综合比较、衡量，确定谈判的总体思想、方针和策略、谈判各阶段的目标、谈判交易的条件、谈判让步的方法及谈判冲突的预测和解决方法等。

（七）谈判模拟

谈判模拟是谈判前准备工作的最后一个阶段，是谈判前的“彩排”。它有助于谈判人员获得实际谈判的经验，有助于确定谈判方案是否可行，从而达到提高谈判能力的目的，是准备阶段不可缺少的一个环节。

二、正式谈判阶段

正式谈判的阶段，又称为实质性谈判阶段，指的是谈判双方就谈判的内容和条件进行谈判的时间和过程。从谈判双方见面寒暄开始，到最后确立关系，签订协议或谈判失败中止，经历开局、报价、磋商、终结四个环节。在商务沟通中，贸易谈判是最为主要和最经常发生的谈判类型，它所涉及到的谈判环节同样适用于一般商务沟通的过程，但是因为其特定的表达方式和法律解释，使其谈判环节更加严格。因此，可以把正式谈判阶段的谈判环节扩展为开局、询盘、发盘、还盘和接受五个环节。从法律角度来看，发盘和接受是谈判过程中不可缺少的两个基本环节。

（一）开局

开局环节并不涉及到具体内容的谈判，主要是相互介绍、寒暄的过程。虽然其占用的时间不长，但在整个谈判中居于非常重要的地位。它为后续的谈判奠定了基调，热烈、积极、友好的开局比较适合商务沟通的进行，冷淡、对立、紧张的开局会使谈判双方处于对峙状态。

开局阶段谈判气氛的营造取决于谈判的内容和类型，取决于谈判的策略和技巧，同时取决于谈判双方之间的关系、谈判双方的实力、谈判人员之间的关系等因素。

（二）询盘

询盘，又称询价，是指买方为了购买或者卖方为了销售货物而向对方提出有关交易条件的询问。例如，“贵公司的业务范围是什么？”“该种产品的价格如何？”

询盘可以是买方做出，也可以是卖方做出，但大多数情况下是由买方首先作出询价。询盘的内容可以是价格，也可以是品质、保险、支付方式、运输等一项或多项交易条件或内容。

询盘的目的是了解行情，探求交易的可能性，因此仅仅是笼统的询问对方是否购买或者是否销售货物，从而为后续的谈判奠定基础。它往往是一笔交易的起点，但是在法律上对双方均无约束力，也不是谈判过程中必须的环节。

询盘可以口头表示，也可以书面表示。

（三）发盘

发盘，又称报价，是卖方或者买方以口头或书面的形式向对方提出交易条件，并表示愿意按照这些条件达成交易、订立合同，它是谈判过程中必不可少，也是至关重要的一个环节。由卖方做出的发盘，称为“售货发盘”；由买方做出的发盘称为“购货发盘”或“递盘”。

谈判双方可以在询盘的基础上做出发盘，也可以不经过询盘直接进入发盘的环节。发盘具有一定的有效期，在有效期内，发盘人不得任意撤销或修改其内容，一经对方接受，则合同成立，对双方都有约束力。超过有效期的期限，发盘人则不再受到该发盘的约束。

谈判过程中，发盘方应该根据商品的种类、市场情况和交易额等因素确定合理的有效期限。对于市价稳定的产品或交易额不大的商品，可以给与较长的有效期；对于交易量大或价格波动大的商品，可规定较短的有效期。

（四）还盘

还盘，又称还价，是指受盘人对发盘内容因不完全同意而提出的全部或部分修改。还盘是对发盘的拒绝，同时又构成了一项新的发盘。当还盘后，原发盘自动失效，还盘方不能够在还盘后反悔，除非获得原发盘人的同意。还盘不需要重复陈述已经同意的条件，可只对有修改的交易条件提出意见。

在商务沟通中，往往要经过多次的发盘和还盘的过程才能谈判成功。因此，该环节又被称为讨价还价阶段，是整个谈判过程中最艰难的环节。

（五）接受

接受，又称承诺，是买方或卖方同意对方在发盘中提出的各项交易条件，并愿按这些条件与对方达成交易、订立合同的一种肯定的表示。接受可以通过“声明”或“行为”做出表示。例如，当卖方接受买方的发盘时，他可以选择用口头或书面的形式向买方表示同意按谈判约定内容供应货物；也可以通过实际行为，诸如开始生产或立即采购所卖货物等方式表示。

根据英美法的“镜像原则”和大陆法的“纯净并完全相符原则”，接受的内容必须与发盘内容完全相符，也就是说接受必须是绝对的、无保留的。任何对发盘内容的添加、限制，都被视作对发盘的拒绝。但是在实际业务中，可以把对发盘的条件变更分为实质性变更和非实质性变更。对于非实质性变更，《联合国国际货物销售合同公约》认为仍然可以构成接受。

接受也必须在有效期内做出，除非特殊情况，否则逾期接受均视为无效。

接受在送达发盘人时生效，不能撤销，合同即告成立。

三、谈判后期阶段

经过前期准备和正式谈判之后，商务沟通进入到谈判的后期阶段，此时谈判各方仍然不能掉以轻心。

双方应在达成的初步协议的基础上，及时对谈判的内容进行记录整理。在双方确认无误地条件下，签订书面合同。虽然有的国家对合同的形式没有提出具体的要求，但根据我国《公司法》的规定，合同的订立、修改或终止必须是以书面形式表示。书面合同可以是正式的合同，也可以是确认书、协议、备忘录、意向书或者委托订购单等。

在签订书面合同时，需要认真核对合同的内容是否与谈判内容完全一致、双方不同语言版本的合同条款是否一致以及合同内容是否与谈判中涉及到的各种批文、许可证内容一致。

第五节 商务沟通的影响因素

一、政治因素

政治因素关系到谈判项目是否成立及谈判协议是否能够履行的问题。因此必须了解谈判对方国家的政治体制、政局的稳定型、政治背景等因素对政策制定的影响程度。如果在合同履行过程中，对方的政策发生大的变化或政局忽然出现动荡，可能会导致合同的提前终止，造成重大损失。

（一）政局稳定性

在合同履约期间，对方国家的政局是否稳定，是否存在可能导致政局不稳的因素，如：是否有总统选举或政府换届、是否存在工人罢工、主要民族之间是否存在不可调和的矛盾、与周边国家是否存在关系紧张等。可以通过多种媒体了解对方国内政局的稳定程度，在谈判中，也应该就此问题向对方进行适当的介绍，以增进对方对局势把握的程度，是谈判及合同的签订更为可观，降低合同履行的风险。

（二）政治背景

谈判对手如果具有政治背景，相较于经济或者技术因素，政治因素往往会起到关键作用。面对具有政治背景的谈判对手，就要了解哪些领导人对该次合作会产生兴趣，其政治影响力在多大范围内，如果谈判的项目在对方核心领导人关注的范围内，则在合同履约期内的风险也将大大降低。

二、经济因素

商务沟通的结果会使得双方的资本进行跨国流动。不同国家的经济状况会影响到资本流动的效率。同时，资本的国际流动是由于企业的商务行为产生的。因此，影响商务沟通的经济因素可以分宏观经济因素和微观经济因素。宏观经济因素主要从国家的角度来分析对于商务沟通的影响；而微观经济因素主要从企业个体的角度来分析其产生的影响，包括企业本身的经济状况、竞争对手的生产能力、支付状况等。这里我们只考察影响商务沟通的宏观经济因素。

1. 经济运行机制

经济运行机制是计划经济还是市场经济在商务沟通中的作用是截然不同的，计划经济由政府主导制定价格，企业的自主权受到很大限制，从另一个角度讲，这也意味着价格更为透明，风险较小，同时，因为价格的透明，企业的利润往往也受到限制。市场经济给了企业更大的自主权，使企业能够根据市场需求来确定生产什么样的产品、以什么样的价格去出售产品，是企业的发展更加具有活力。

2. 外汇储备状况

商务沟通的核心是价格，而价格又表现为一定的货币支付。如果一个国家的外汇储备状况较差，则更可能出现外汇短缺、无法履约的情况。2008 年国际金融危机中，韩国的外汇储备一度告急，导致很多合同不能按期履行，很多中国对韩出口企业撤出了与韩国贸易谈判。

3. 汇率波动

由于不同国家使用不同的货币，货币之间的对换又牵扯到汇率。汇率的波动必然会波及到企业的收益的变化。不同国家汇率制度有所不同，有的实行的是固定汇率制，有的是浮动汇率制。汇率的波动情况会直接影响到谈判双方的经济利益。2009 年宝钢和澳大利亚铁矿石供应商必和必拓与力拓的谈判中，就是因为人民币汇率的走高而直接影响到了铁矿石的价格谈判。

4. 支付信誉

不同国家进行外汇付款的手续和环节都会有所不同，在商业谈判中，要对这些问题进行明确。比如在选择信用证方式进行国际贸易的结算方式时，信用较差的银行开立的信用证会延长企业的收款时间，甚至使企业面临收不到货款的风险。最新一波的金融危机使得很多银

行产生经济危机，甚至倒闭，因此在国际商务中更应该注重对银行支付能力的调查。

5. 税法

跨国投资、跨国贸易等经济活动可能会使企业面临所得税、股利税、关税等多种税收负担。这就要求企业在进行谈判前，首先弄清对方国家的征税种类和征税方式，确认是否该国与第三国签订避免双重征税的协定。

三、法律因素

（一）法律制度因素

不同国家在处理争议时所涉及到的法律制度会有所不同。掌握谈判方所在国家的基本法律框架，可以保证谈判结果的合法性，从而维护自己的利益。在进行商务沟通时，谈判者需要掌握以下影响谈判的法律制度因素：各国适用法律体系、各国法律执行状况、各国法律执行时间，以及各国法律对其他国家法律裁决承认与执行等。

1. 各国适用法律体系

目前，世界上的法律体系主要包括英美法系、大陆法系、中华法系、印度教法系、社会主义法系等。其中英美法系和大陆法系被认为是当今世界最重要的两大法律体系。不同的法律体系适用于不同的国家，比如英国、美国、加拿大、新西兰、爱尔兰、印度、马来西亚、新加坡以及中国香港等国家和地区属于英美法系，而法国、意大利、德国、荷兰、比利时、瑞士、卢森堡、西班牙、葡萄牙等国家属于大陆法系。

英美法系强调判例的作用。判例法是英美法的主要渊源，成文法处于次要地位。成文法必须通过判例的解释才能产生效力。而大陆法系的特点是强调成文法的作用，重视编写法典，它把全部法律分为公法和私法。

2. 各国法律执行状况

不同国家法律执行状况不同。有的国家法律制度较为健全，依法办事；有的国家判决主要依赖于当权者。谈判者应该根据不同国家的情况选择合适的方法处理争议。

3. 各国法律执行时间

当谈判双方在交易过程或履约过程中出现争议，一旦诉诸法律，需要法院或仲裁机构来处理。不同国家的审判机关受理案件的效率是不同的。选择受理案件效率较高的国家处理争议，可以节约谈判方的成本，减少对企业经营造成的不利影响。

4. 各国法律对其他国家法律裁决承认与执行

不同国家对于外国裁决有效性的承认与执行程序规定是不同的。在商务沟通中，必须要搞清楚不同国家之间的法律适用问题。目前，国际间相互承认和执行其他国家裁决主要是通过订立双边条约、多边条约及专门性条约来进行的。我国 1991 年 4 月 9 日通过的新的《中华人民共和国民事诉讼法》中规定了中国判决在国外的承认与执行的条件、方式和程序以及外国判决在中国的承认与执行的条件、方式和程序。

（二）法律法规因素

制约谈判过程的法律法规因素主要包括国内法律法规、国际条约和国际惯例等。

1. 国内法律法规

国内法是指国家制定或认可并在本国主权管辖范围内生效的法律。我国企业在进行商务沟通时，谈判双方处于不同的国家，对于同一问题的有关法律规定会有所差别，为了使谈判获得成功，就要求谈判者不但需要了解本国国内法律法规，还需要了解对方国家有关谈判对象的法律法规。

根据不同的谈判内容，谈判中需要涉及的法律法规也会有所差别。比如在技术贸易谈判中会涉及到《专利法》、《商标法》等；在三来一补谈判中，适用于《开展对外加工装配和中小型补偿贸易办法》、《关于放宽来料加工装配品种限制及有关问题的规定》等。

2. 国际条约

国际条约是两个或两个以上主权国家为确定彼此的政治、经济、贸易、文化、军事等方面的权利和义务而缔结的诸如公约、协定、议定书等各种协议的总称。目前，有关国际商务的国际条约主要是我国与其他国家缔结的双边或多边的贸易协定、支付协定，以及我国缔结或参加的有关国际贸易、海运、空运、陆运、工业产权、知识产权、仲裁等方面的协定或公约。

当国际条约与国内法律法规出现冲突时，我国《中华人民共和国民事诉讼法通则》第 142 条规定：“中华人民共和国缔结或者参加的国际条约同中华人民共和国的民事法律有不同规定的，适用国际条约的规定。但中华人民共和国声明保留的条款除外。”即除国家在缔结或参加时声明保留的条款以外，国际条约优先于国内法律。

3. 国际惯例

国际惯例是在长期经济交往中逐渐形成的一些有较为明确和固定内容的贸易习惯和一般做法。它对当事人没有普遍的强制性，但如果在合同中加以采用时，则对当事人有法律约束力。在国际贸易中有较大影响的国际惯例有《国际贸易术语解释通则》、《华沙-牛津规则》、《1941 年美国对外贸易定义修正本》、《跟单信用证统一惯例》等。

四、文化因素

在商务沟通中，来自于不同国家的谈判者往往具有不同的文化思维形式、感情方式及行为方式，比如不同文化的个人对冲突的评价会有所不同，很多具有西方文化的人认为冲突是生活中的一部分，甚至认为是有益的一部分；但是朝鲜人和日本人确认为冲突是非常不好的。这就决定了前者在谈判中不怕产生冲突，甚至创造冲突的机会，而后者会尽量地避免冲突的存在。因此在国际谈判中应注意尊重、利用好谈判对手的文化，否则会直接导致谈判的失败。例如在国内谈判中为了获得谈判的成功，谈判者往往会选择给对方赠送礼物，所以在国际谈判中也直接采用了这种加深情谊的方式，选择给美国的经理或官员送礼物，这就有可能达不到预期的效果，反而会使得谈判失败。因为对方国家或者组织可能是禁止这样做的。

但在强调文化差异、尊重对方文化的同时，也不能一味地关注文化差异。比如某美国公司谈判者在酒店碰到正和一群艺术家聊天的日本谈判对手时，他以标准的 90 度鞠躬表示对日本谈判对手的尊重，但是却换来对方的难堪。因为对于一个穿着时尚、同时熟悉日本文化和美国文化的日本谈判者而言，可能更希望收到美式的招呼方式。

根据英国文化人类学家泰勒的观点，文化是指知识、信仰、艺术、道德、风俗及人类作为社会成员所获的其他能力和习惯的复杂整体。具体而言，影响商务沟通的文化因素主要包括以下几个方面：

（一）宗教信仰

宗教信仰对人们思想、行为的影响是客观存在的。有宗教信仰的人和没有宗教信仰的人、信仰不同宗教的人思想行为都是会有巨大的差异。受某些宗教影响较大的国家，其国家的政治事务、法律事务都会受到教义的影响，甚至这些国家对信仰相同宗教的国家和企业会有特别优惠的经济政策，而对于另外的国家和企业则做出种种的限制。在宗教信仰较为集中的国家，比如信奉伊斯兰教的阿拉伯国家、信奉基督教的欧美国家或者信奉印度教的印度，其宗教活动往往有固定的活动日，这在制定谈判行程和日期上都要加以详细考虑。“真主的意愿”是个经常在阿拉伯语言中出现的短语，在与阿拉伯客商进行商务沟通的时候，不管是谈判成功还是失败，哪怕对方想要更改谈判的时间，往往就会说：这是真主的意愿。

（二）社会习俗

不同的社会习俗对商务沟通成功与否的影响也是巨大的。不同的社会习俗对于价值的取向存在着很大的不同。在一些国家中被视为理所当然的或者至关重要的社会习俗在另外一些

国家种可能是被忽略的东西，不了解这一点，往往会使一些谈判还没开始就面临着结束。曾经，有一位年轻有为跨国公司高层到北京进行销售网络的建立工作，这是一项投资上百万美元的工作。刚到中国的时候，受到了高规格的接待，而几天之后，接待方的态度却越来越冷淡。当他百思不得其解的时候，在与国内的一家咨询机构的闲聊中找到了答案。我们国家的传统往往是以年龄作为判断对方身份、地位的主要参考依据之一，中方的高级管理者认为他太年轻了，不可能对谈判有决策权，因此也就不把它当回事了。后来，跨国公司又派了一位年长者的官员过来，与中方进行商谈，而那位年轻的高层管理者，刻意保持着低调，只是主持日常的事务，最终，促成了这次合作。

（三）商业习惯

商业习惯的不同可以使商务沟通在多个方面都有很大的差异，如：

1. 对待文本态度的差异

在不同的国家，对待文字的重要性是不一样的，有些国家要求所有的细节都要在合同文本上体现，并且签字后的文本时不得更改的；而有些国家喜欢在签字后在确认文本细节，设置要求修改其中内容。如果对于这些商业习惯不甚了解的话，就可能一起纠纷，甚至谈判破裂。

2. 对待商业贿赂的态度

在大多数国家中，贿赂和受贿都是违法的，但在有些国家，交易中的行贿、受贿是正常现象，不行贿就做不成交易。我们不赞成行贿、受贿，但在对待不同的国家进行商务沟通的时候，要根据该国家情况，灵活对待。

3. 竞争对手的情况

当了解到谈判的对象针对同一笔业务在与不同的公司进行谈判的时候，我们要详细分析几家公司产品的特点，从中推谈判对象注重的是产品的某些特性还是产品的价格，从而制定相应的策略。

4. 商业间谍因素

在当前这个以经济地位为主导的社会，商业间谍的应用也越来越频繁，所以，对于机密文件，要有严格的保密措施。我们不鼓励商业间谍行为，但对于竞争对手要严格防范，避免被商业间谍钻了空子。

5. 语言及翻译问题

商务沟通由于是在不同的国家或地区间进行，这就经常面临着语言不同的问题。在谈判中使用哪国语言、最终的合同文本使用什么语言，双方对于语言的理解是否相同，这些都是至关重要的。有些合同使用双方的两种语言进行签署，那就存在着两种语言是否对问题的阐述完全一致、是否具有同等的法律效率问题，这些都要注意。

6. 律师的作用

有些国家在谈判过程中是要律师全程参与的，在涉及到合同的文本及签署方面，需要律师的全面审核。美国人在签订合同前，通常都要由律师研读合同文本是否严密并签字确认后，才能进行合同的签署。

五、心理因素

商务沟通是人与人之间的谈判，人们的行为都是人们心理活动的结果。对谈判对手心理活动的掌握是谈判取得成功的前提。

（一）目标和期望

对待同一件事物，假如谈判者的目标、期望值不同，其采取的谈判方式也会有差别。通常而言，期望值较高，会挖掘谈判者的潜能，而期望值较低，会限制谈判者潜能的发挥。但是如果谈判者的心理预期和目标过高，经常与其他人目标抵触或竞争，则容易与人发生冲突，

不利于谈判的进行。因此，为了确保谈判的顺利进行，应按照最大期望目标、最低期望目标和最可能实现目标确定合理的、多层次的目标和期望值。

（二）性格和情绪

不同性格的谈判者在谈判过程中展示出来的谈判模式决然不同。汤姆斯和基尔曼通过对人们在谈判过程中性格表现的研究，把谈判者的性格分为竞争型、合作型、折衷型、回避型和迎合型五种类型。这五种性格类型的谈判者在为了取得谈判目标所采用的方式、对待谈判问题的态度、传递与谈判有关的信息的途径、提出谈判条件的策略、解决谈判中出现分歧时的方法等方面有所不同。比如说大部分美国人属于竞争型谈判者，他们在谈判中多采用高压手段来实现自己的目标、过分强调自己意见的正确性、对谈判条件过分严苛、出现分歧时不考虑对方的意见；而中方的谈判者更多的表现为折衷类型和回避类型，不直接表达自己的意见，遇到矛盾常采取回避和推脱的态度，避免伤了大家的和气。

此外，谈判者的情绪也会影响谈判。情绪容易波动的谈判者，容易心浮气躁、产生气恼情绪，在谈判中容易被对方抓住弱点，会给谈判增加难度。有经验的谈判者会控制自己的情绪，不会轻易流露出情绪上的波动和变化。同时，乐观的、积极向上的情绪会给谈判者传递正面信号，提高谈判者思维能力，而悲观的、消极的情绪会降低谈判者的行为效率。

（三）思维方式

商务沟通是在不同国家或地区间进行的商务沟通，而不同国家或地区的人，由于有不同的风俗习惯、不同的宗教信仰、不同的教育背景，在思维方式上可能会有很大的差别。例如在一次商务沟通中，卖方向采购商报价非常高。采购商面对卖主的较高报价，或许认为卖方比较贪婪，或许认为卖方要讨价还价，不同的思维方式会导致不同的谈判结果。

【本章参考书目】

1. 冯华亚：《商务沟通》，北京，清华大学出版社，2006 年版
2. 刘园：《商务沟通》，北京，对外经济贸易大学出版社，2006 年版
3. 汤秀莲：《商务沟通》，天津，南开大学出版社，2003 年版
4. 白远：《商务沟通》，北京，中国人民大学出版社，2004 年版
5. 方其：《商务沟通：理论、技巧、案例》，北京，中国人民大学出版社，2004 年版

【思考题】

1. 商务沟通的概念与特点是什么？
2. 商务沟通的类型包括哪些？
3. 举例说明商务沟通的程序。
4. 论述国际谈判的主要影响因素。

【案例分析题】

GEOX 是意大利最大的制鞋企业，以营销起家，产品遍及全球 55 个国家和地区，增长速度超过 50% 以上。浙江奥康集团是一家以皮鞋为主业的全国民营百强企业，3 万元起家，以营销制胜于中国市场。

在中国入世之初，GEOX 准备在中国建立一个亚洲最大的生产基地，为了寻找合作伙伴，GEOX 花费两年的时间对中国市场进行调研，先后考察了包括奥康在内的 8 家中国著名鞋业公司。为了在谈判中取得成功，GEOX 公司做了充足的准备，拟定了长达几十页的协议文本，在谈判中，GEOX 总裁 POLEGATO 先生甚至能够熟练地将几十页的协议文本框架及条款背出。

在双方正式谈判之前，浙江奥康对谈判成功的心理预期极低，但是还是为迎接 POLEGATO 一行进行了周密的准备和策划。通过一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、此行目的以及谈判手个人的一些情况，而且专门成立了以总裁为首的接待班子，拟定了周密的接待方案。

当 GEOX 一行到达机场，奥康马上安排礼仪小姐献上鲜花，然后安排对方住下，并在上海黄浦江包下豪华游轮宴请对方游船赏月。在谈判过程中，双方在一些谈判内容上出现了分歧，主要体现在两个方面：一是对担保银行的确认上，奥康提出以中国银行为担保银行，对方不同意，最后选择以香港某银行作为担保行；二是关于以哪国法律解决日后争端的问题，GEOX 提出必须以意大利法律为准绳，而奥康选择以中国法律为准绳，最后确认第三国（英国）法律作为争端解决依据。

经过一系列的谈判，2003 年 2 月 14 日西方情人节当天，双方签订了合作协议。奥康负责 GEOX 在中国市场的品牌推广、网络建设和产品销售，GEOX 借奥康之力布网中国，而奥康也借助 GEOX 的全球网络走向世界。最后，奥康总裁王振淘把寓意“花好月圆”的青田玉雕赠送给了 POLEGATO 先生。

试分析：浙江奥康为什么在谈判中获得了成功？

第二章 商务沟通理论

一、需要理论

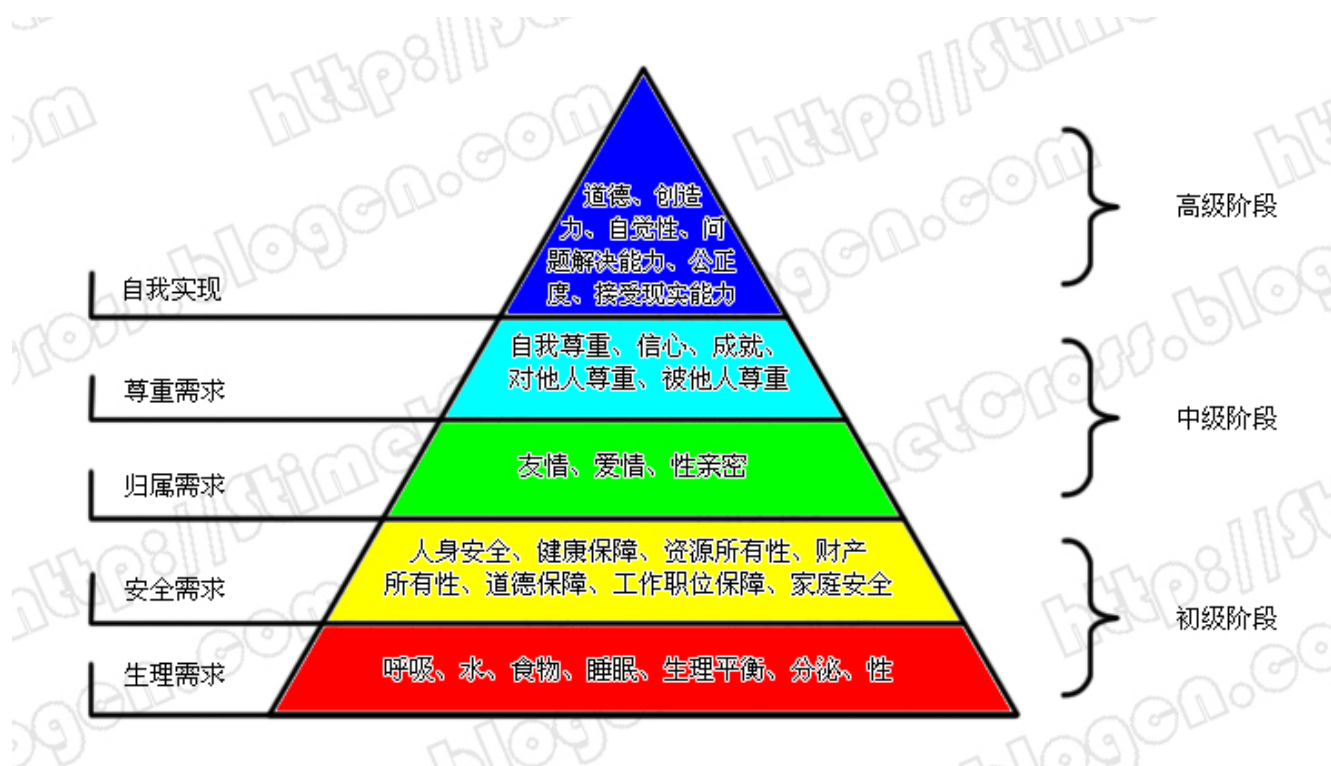
- ❖ （一）需要与动机
- ❖ 1、需要
- ❖ ◆需要，就是有机体缺乏某种事物时产生的一种主观状态，它是有机体对客观事物需求的反映。需要和对需要的满足是商务沟通的共同基础。
- ❖ （掌握“需要理论”能使谈判当事人知己知彼，找出与对方相联系的需求，懂得如何选择不同的方法去适应、抵制或改变对方的动机。了解每一种需要的相应动力和作用，以便选择最佳的谈判方法。）
- ❖ ◆消费者在接受商品的过程中，一般有以下四个阶段，每个阶段都反映了商品的一定需求：
- ❖ （1）、知晓阶段
- ❖ （2）、兴趣阶段
- ❖ （3）、评价阶段
- ❖ （4）、行动阶段
- ❖ 2、动机
- ❖ 在商务沟通中，只有深刻了解对方行动的动因，预测其某种行为的出现，因势利导或防微杜渐，才能使谈判获得最佳的效果。
- ❖ ●动机形成的过程
- ❖ 需要→心理紧张→动机→行为→需要满足→新的需要
- ❖ ●什么是动机和行为动机？
- ❖ 以愿望、兴趣、理想等的形式，激励人们发动和维持其行动，并导向某一目标的一

种心理过程或主观因素，谓之动机。

- ❖ 所谓行为动机，是指在需要的基础上产生的社会行为的直接原因或内在动力。
- ❖ ●动机和行为动机之关系
- ❖ 动机指从行动中表露的个体观念；行为动机则是指导致行为的原因或动力。需要引起动机，动机决定行为。

❖ （二）马氏需要理论

- ❖ 亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Harold Maslow, 1908-1970) 美国社会心理学家、人格理论家和比较心理学家，人本主义心理学的主要发起者和理论家。马斯洛在 1943 年发表的《人类动机的理论》，描述了人类不同需求的理论,认为人的需求从低级到高级可分为：“生理需求”、“安全需求”、“爱与归属需求”、“尊重需求”和“自我实现需求”五个层次。



- ❖ **1 生理需求:** 包括维持生存的需求，诸如食、饮、睡眠、性欲等。若不满足，则有生命危险。这类需求的级别最低，人们在转向较高层次的需求之前，总是尽力满足这类需求。
- ❖ **2 安全需求:** 包括希求保护与免于威胁从而获得安全感的需求，表现为安全稳定以及有医疗保险、失业保险和退休福利等。只有生理及安全两种需求满足之后，高一层的需求始能相继产生。

- ❖ **3 爱与隶属需求:** 包括被别人接纳、爱护、关注、欣赏、鼓励等需求, 表现为渴望得到家庭、团体、朋友、同事的关怀爱理解, 是对友情、信任、温暖、爱情的需要。社交的需要比生理和安全需要更细微、更难捉摸。它与个人性格、经历、生活区域、民族、生活习惯、宗教信仰等都有关系, 这种需要是难以察悟, 无法度量的。在包括此一层次在内的三种需求均获满足之后, 才能相继产生高一层次的需求。
- ❖ **4 尊重需要:** 可分为自尊、他尊和权力欲三类, 包括自我尊重、自我评价以及尊重别人。尊重的需要很少能够得到完全的满足, 但基本上的满足就可产生推动力。在包括此一层次在内的四种需求都能获得满足, 最更层次的需求始能相继产生。
- ❖ **5 自我实现需求:** 包括精神层面的臻于真善美至高人生境界获得的需求。满足这种需要就要求完成与自己能力相称的工作, 最充分地发挥自己的潜在能力, 成为所期望的人物。这是一种创造的需要。有自我实现需要的人, 似乎在竭尽所能, 使自己趋于完美。自我实现意味着充分地、活跃地、忘我地、集中全力全神贯注地体验生活。
- ❖ **1,生理上的需要是人们最原始、最基本的需要,** 如吃饭、穿衣、住宅、医疗等等。若不满足, 则有生命危险。这就是说, 它是最强烈的不可避免的底层需要, 也是推动人们行动的强大动力。显然, 这种生理需要具有自我和种族保护的意义, 以饥渴为主, 是人类个体为了生存而必不可少的需要。当一个人存在多种需要时, 例如同时缺乏食物、安全和爱情, 总是缺乏食物的饥饿需要占有最大的优势, 这说明当一个人被生理需要所控制时, 那么其他一切需要都被推到幕后。
- ❖ **2,安全的需要要求劳动安全、职业安全、生活稳定、希望免于灾难、希望未来有保障等,** 具体表现在: ①物质上的: 如操作安全、劳动保护和保健待遇等②经济上的: 如失业、意外事故、养老等③心理上的: 希望解除严酷监督的威胁、希望免受不公正待遇, 工作有应付能力和信心。安全需要比生理需要较高一级, 当生理需要得到满足以后就要保障这种需要。每一个在现实中生活的人, 都会产生安全感的欲望、自由的欲望、防御的实力的欲望。
- ❖ **3,社交的需要也叫归属与爱的需要,** 是指个人渴望得到家庭、团体、朋友、同事的关怀爱理解, 是对友情、信任、暖、爱情的需要。社交的需要比生理和安全需要更细微、更难捉摸。它包括: ①社交欲。希望和同事保持友谊与忠诚的伙伴关系, 希望得到互爱等②归属感。希望有所归属, 成为团体的一员, 在个人有困难时能互相帮助, 希望有熟识的友人能倾吐心里话、说说意见, 甚至发发牢骚。而爱不单是指两性间的爱, 而是广义的, 体现在互相信任、深深理解和相互给予上, 包括给予和接受爱。社交的需要与个人性格、经历、生活区域、民族、生活习惯、宗教信仰等都有关系, 这种需要是难以察悟, 无法度量的。
- ❖ **4,尊重的需要可分为自尊、他尊和权力欲三类,** 包括自我尊重、自我评价以及尊重别人。与自尊有关的, 如自尊心、自信心, 对独立、知识、成就、能力的需要等。尊重的需要也可以如此划分: ①渴望实力、成就、适应性和面向世界的自信心、以及渴望独立与自由; ②渴望名誉与声望。声望为来自别人的尊重、受人赏识、注意或欣赏。满足自我尊重的需要导致自信、价值与能力体验、力量及适应性增强等多方面的感觉, 而阻挠这些需要将产生自卑感、虚弱感和无能感。基于这种需要, 愿意把工作做得更好, 希望受到别人重视, 借以自我炫耀, 指望有成长的机会、有出头的可能。显然, 尊重的需要很少能够得到完全的满足, 但基本上的满足就可产生推动力。这种需要一旦成为推动力, 就将会令人具有持久的干劲。
- ❖ **5,自我实现的需要是最高等级的需要。** 满足这种需要就要求完成与自己能力相称的工作, 最充分地发挥自己的潜在能力, 成为所期望的人物。这是一种创造的需要。

有自我实现需要的人，似乎在竭尽所能，使自己趋于完美。自我实现意味着充分地、活跃地、忘我地、集中全力全神贯注地体验生活。成就感与成长欲不同，成就感追求一定的理想，往往废寝忘食地工作，把工作当是一种创作活动，希望为人们解决重大课题，从而完全实现自己的抱负。

- ❖
- ❖ 在马斯洛看来，人类价值体系存在两类不同的需要，一类是沿生物谱系上升方向逐渐变弱的本能或冲动，称为低级需要和生理需要。一类是随生物进化而逐渐显现的潜能或需要，称为高级需要。
- ❖ 人都潜藏着这五种不同层次的需要，但在不同的时期表现出来的各种需要的迫切程度是不同的。人的最迫切的需要才是激励人行动的主要原因和动力。人的需要是从外部得来的满足逐渐向内在得到的满足转化。
- ❖ 在高层次的需要充分出现之前，低层次的需要必须得到适当的满足。
- ❖ 低层次的需要基本得到满足以后，它的激励作用就会降低，其优势地位将不再保持下去，高层次的需要会取代它成为推动行为的主要原因。有的需要一经满足，便不能成为激发人们行为的起因，于是被其他需要取而代之。
- ❖ 这五种需要不可能完全满足，愈到上层，满足的百分比愈少。
- ❖ 任何一种需要并不因为下一个高层次需要的发展而告消失，各层次的需要相互依赖与重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的比重减轻而已。
- ❖ 高层次的需要比低层次的需要具有更大的价值。热情是由高层次的需要激发。人的最高需要即自我实现就是以最有效和最完整的方式表现他自己的潜力，惟此才能使人得到高峰体验。
- ❖ 人的五种基本需要在一般人身上往往是无意识的。对于个体来说，无意识的动机比有意识的动机更重要。对于有丰富经验的人，通过适当的技巧，可以把无意识的需要转变为有意识的需要。
- ❖ 马斯洛还认为：在人自我实现的创造性过程中，产生出一种所谓的“高峰体验”的情感，这个时候是人处于最激荡人心的时刻，是人的存在的最高、最完美。

❖
❖
❖

❖ (三)需要理论在商务沟通中的运用

- ❖ 1、满足谈判者的各种基本需要是达到自我实现最高需求的前提
- ❖ 2、满足谈判者对尊严的需求，以达到在利他过程中实现利己。
- ❖ 3、运用需要理论选用谈判策略。

- ❖ (1) 谈判者顺从对方的需求
- ❖ (2) 谈判者使对方服从其自身的需求
- ❖ (3) 谈判者同时服从对方和自己的需求
- ❖ (4) 谈判者违背自己的需求

❖ 二、原则谈判法

❖ (一) 什么是原则谈判法

- ❖ “原则法谈判”的基本内涵是根据价值来寻求双方的利益而达成协议，并不是通过双方讨价还价来作最后的决定。原则谈判法，也可称之为价值谈判法，其基本要点为四个方面：

- ❖ 1、人：把人与问题分开。

- ❖ 2、利益：着眼于利益而不是立场。
- ❖ 3、意见：在决定如何做之前，先构思可能有的选择，提出彼此有利的解决方案。
- ❖ 4、标准：坚持使用客观标准。
- ❖ （二）把人与问题分开。
- ❖ 谈判，实际上是人与人之间的一种沟通过程。因此，应避免：
- ❖ 1、不要将“自我”卷入谈判的现实之中。
- ❖ （情绪，主观看法等）
- ❖ 2、判断过于简单，结论缺乏根据。
- ❖ （将现象与看法，分开看待）
- ❖ （三）着眼于利益而不是立场
- ❖ 谈判中的基本问题，不是双方立场上的冲突，而是双方的利益，需求、欲望的冲突。
- ❖ 谈判的目的，就是为了调和双方利益而达成的某种协议。因为：
- ❖ （1）任何一种利益一般都有多种可以满足的方式。
- ❖ （2）在对立立场背后，双方之间存在着共同利益和冲突性的利益，并且所存在的共同利益往往大于冲突性利益，唯有此，买卖之间的洽谈才有价值。
- ❖ （四）提出彼此有利的解决方案
- ❖ 提出彼此有利的解决方案，是在构思一系列可行的选择方案中产生的。因此，第一步必须把选择方案的“构思行为”与“判断行为”分开。构思行为是在判断行为的基础之上展开的。判断行为要依据对对方信息的收集情况，如对方实力，信誉度，产品质量、等等。
- ❖ 第二步必须摒弃“只寻求一种答案”的意识。
- ❖ 第三步必须确认“共同利益”，让双方“各得其所”
- ❖ 第四步必须“使对方容易作出决定”。
- ❖ （五）坚持使用客观标准
- ❖ 客观标准衡量的原则是：
- ❖ 1、从实质利益上看，以不损害双方各自的利益为原则；
- ❖ 2、从处理程序上看，在双方决定各自要扮演的角色之前，可以先针对他们心中的“公平程序”进行谈判。

❖ 本章关键词

- ❖ 需要 动机 马氏需要理论 原则谈判法 构思行为 判断行为

❖ 一、讨论与思考：

- ❖ 1、论述原则谈判法的基本要点？
- ❖ 2、在商务沟通中若着眼于立场原则，会有什么后果？应如何应对？
- ❖ 3、在商务沟通中，若坚持使用客观标准，其衡量原则是什么？

❖ 二、案例分析

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

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

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

- ❖ 这对夫妇太爱那只钟了，他们决定去寻找它。鉴于家庭的经济状况，他们决定以 500 元作为钟的最高价格，只要不超过 500 元，他们就买下来。功夫不负有心人，

经过三个月的寻找，他们终于在一个古董展销店发现了目标。

- ❖ “就是它！”妻子兴奋极了。
- ❖ “没错，跟杂志上一模一样，真是美极了！”丈夫显然没有忘记自己钱包的状况，“一定要记住，我们不能超过 500 元！”
- ❖ 他们走进展厅，发现古老的挂钟的标价是 750 元。
- ❖ “算了，咱们回去吧，咱们说过不能超过 500 元的。”妻子说道，“话是这么说，”丈夫并没有死心，“我们可以试着让他们降点价，我们已经找这么久了，好不容易找到了，怎能轻易放弃呢？”
- ❖ 他们商量了一阵，决定由丈夫出面和售货员商谈。他们都知道 500 元成交的希望非常渺茫，丈夫甚至认为，既然已经寻找了这么长时间，那只挂钟又确实漂亮，如果能有 600 元买下来，也可以。
- ❖ 丈夫整整自己的领带，挺起胸脯走到售货员面前，说道：“我看到你们一只小挂钟要卖，我也看到了它的标价。现在我告诉你我想干什么，我要给你的钟出一个价，只出一个价。我肯定你会感到震惊！”他停顿了一下，观察效果，然后鼓起勇气宣布：“我的出价是 250 元。”出乎他的意料，钟表售货员没有被吓倒在地上爬不起来。他连眼睛都没眨一下：“给您，卖啦！”
- ❖ 居然在 1 秒内做成生意，售货员感到很满意的说“老板整天教导我们要满足顾客的需要，并以此作为发展长期顾客的前提。你们很有诚意，我以这么低的价格卖给你们，虽然这次没赚到什么钱，但只要你们满意，觉得我们店是不会欺骗顾客的，那以后就是我们的长期顾客了，没准还会介绍别的顾客来呢？这次老板肯定会表扬我啦！”
- ❖ 听到售货员的回答，丈夫第一反应是什么？兴高采烈呢？他决不会对自己感到满意的。“我真傻，我应该只出 150 元。”他的第二个反应是：“是不是我的耳朵出毛病了？要不就是这只钟有毛病！”
- ❖ 尽管如此，他还是把钟挂在客厅。挂钟美丽极了，与客厅的环境也非常和谐，但他总感觉这里面有什么不对头。每天晚上，他和妻子都会想起来看看钟是不是还在走。他们一天到晚忧心忡忡，以为这只挂钟很快就会散架，因为那该死的钟表售货员居然以 250 元的价格把这只钟卖给了他们。
- ❖ **[问题]**
- ❖ （1）为什么夫妻以比愿意支付还低的价格买下那个钟，还会有那样痛苦的感觉，问题出在哪？
- ❖ （2）售货员有什么问题？
- ❖ （3）你认识到了什么谈判要点？
- ❖ **[分析提示]**
- ❖ （1）仅满足他们对价格的要求并没有使他们快乐，这笔交易完结得太快，他们需要讨价还价，在谈判中建立信用。
- ❖ （2）谈判策略上的错误，不能轻易让步。对顾客需要的误判。金钱，还有心理。
- ❖ （3）在激烈的竞争中，没有万能的武器，所以谈判要有适当的方法。
- ❖ 某年，我国南方某省的茶叶丰收了，茶农们踊跃地将茶叶交到了茶叶收购处，这使得本来库存量就不小的茶叶进出口公司更增加了库存，形成了积压。
- ❖ 如此多的茶叶让进出口公司的业务员很犯愁，如何设法销出去呢？正在这时，有外商前来询问。该进出口公司感到这是一个极好的机会，打算一定要利用这个机会，既把茶叶卖出去，同时还设法卖个好价钱。为此，他们做了周密的布置。

- ❖ 在向外商递盘时，我方将其他各种茶叶的价格按当时国际市场的行情逐一报出，唯独将红茶的价格报高了。外商看了报价，当即提出疑问：“其它茶叶的价格与国际市场行情相符，为什么红茶的价格要那么高？”我方代表坦然地说道：“红茶报价高是因为今年红茶收购量低，库存量小，加上前来求购的客户多，所以价格就只得上涨。中国人有句古话叫“僧多粥少”，就是这个意思。”外商对我方所讲的话将信将疑，谈判暂时中止了。随后的几天，又有客户前来询盘。我方照样以同样的理由，同样的价格回复他们。
- ❖ 虽然外商对红茶报价高心存疑虑，但他们只能靠间接的途径通过其他渠道了解。而所谓其他的途径，就是向其他客户去询查，可询问的结果与自己方面的信息是一致的。于是外商赶快与我进出口公司就购销红茶一事签订了合同，唯恐因来迟而无货可供。这样一来，其他客户纷纷效仿，积压的红茶不仅在很短的时间内被抢购一空，而且还卖了个好价钱。
- ❖ 请分析上述案例，并回答以下问题：
- ❖ 1、进出口公司分析了哪些因素，从而在这场谈判中取得了主动地位？
- ❖ 2、结合这个案例，分析心理要素的分析在谈判中的重要性。
- ❖ 提示：
- ❖ 1、对国际市场行情的分析，突出红茶的量少，需求多
- ❖ 2、针对收集信息判断、采取构思：周密地联合红茶商，统一口径，统一价格
- ❖ 心理要素在谈判中的重要地位
- ❖ 了解对方需求的心理，从客观条件分析，红茶量少需要量大；从主观条件分析，红茶有需求者，一般对某物有需求者，其动机处于主动的地步，而多方在谈判上则处于优势，而对方处于被动的状态。

第三章 商务沟通的策划

策划前：对各类环境因素的情报的收集与分析

一、商务沟通的可行性研究

在商务沟通前，进行项目的可行性研究，（主要是针对该项目所进行的信息的收集，整理、分析判断所推导等），并且能合理地运用研究结果来为商务沟通服务，是一个高水平的高务谈判者必须具备的基本功。

（一）商务沟通环境分析

（其目的是：高层的决策的需要；谈判人员顺利而有效地开展工作的需要。）

商务沟通的环境分析主要有：

1、政治、法律环境分析

政治环境分析

- 1、国家对企业的管理程度
- 2、经济的运行机制
- 3、政治背景
- 4、政局稳定性
- 5、政府间的关系

法律环境分析：

法律环境调查：

法律执行状况：

- (1) 谈判主体的资格是否具有法人效力。(法人是指拥有独立的财产、能够以自己的名义享受民事权利和承担民事义务，并且按照法定程序成立的法律实体。)
- (2) 合同的效力问题。(合同具有 3 个特征：1、合同是双方的民事法律行为，不是单方的民事法律行为。2、订立合同的目的是为了产生某种民事法律上的效果。3、合同是合法行为，不是违法行为。其订立的要求：当事人之间必须达成协议，这种协议是通过要约与承诺达成的；当事人必须具备订立合同的能力；合同必须有对价或合法约因；合同的标和内容必须合法；合同必须符合法律规定形式要求；当事人的意思表示必须真实。)
- (3) 争端解决的方式

仲裁。(是指发生争议的各方当事人自愿地达成协议，将他们之间发生的争议提交一定仲裁机构裁决、解决的一种办法，裁决结果对各方当事人均具有约束力)

诉讼。(是经济纠纷的一方当事人到法院起诉，控告另一方当事人有违约行为，要求法院给予救济或惩处另一方当事人的法律制度。法院的判决具有国家强制力。)

仲裁与诉讼的区别

- 受理案件的依据不同。法院诉讼是强制管辖，而仲裁则是协议管辖。
- 审理案件的组织人员不同：在法院诉讼的当事人不能选定审判员，应由法院依职权指定法官或组成合议庭审理案件；仲裁双方当事人有权各自指定一名仲裁员。
- 审理案件的方式不同。法院审理案件是公开的，仲裁一般不公开进行，裁决也不公开。
- 处理结果不同。法院是两审终审制，仲裁裁决是终局性的，不能上诉。
- 受理案件机构的性质不同。(诉讼是法院，仲裁是民间团体)

若是商务沟通，则应注意：

- 1、该国法律的基本概况
- 2、法律执行情况
- 3、司法部门的影响
- 4、法院受理案件的时间长短
- 5、执行其他国家法律的裁决时所需要的程序。

政策倾向分析：

- 1、是对外开放还是保守封闭
- 2、是紧缩还是扩张？
- 3、对某一产业或项目是支持还是限制
- 4、政治体制
- 5、政策是否具有稳定性
- 6、非政府机构对政策的影响程度

2、市场环境分析

市场环境分析的目的在于，一方面综合各方面信息，对市场现状作出准确的判断；另一方面根据有关参数，对市场的未来状况进行正确的预计和评估。市场环境分析，主要在两个方面

- ① 货币指标分析（主要分析通货膨胀的可能性及其对未来履约的影响，特别是在一定的通货膨胀幅度下不同产品价格上涨速度的差异。）
- ② 实物指标分析（包括买卖商品或投资生产的产品本身的供求与竞争状况的分析以及相关商品的供求与竞争状况的分析。）

（1）有关标的物供求与竞争状况分析。

其目的：在于对这一产品的市场供求和竞争状况有清楚的了解。供过于求，卖方竞争激烈，买方在商务沟通中处于较有力的地位；供不应求，买方竞争激烈，卖方在商务沟通中则处于较有力的地位。

- ① 需求方分析。（分析现实的和潜在的需求方的多少，需求量的大小，需求商品的共性与差异，各需求方的力量对比，包括购买量、支付方式、支付能力、企业信誉。）
- ② 供给方分析。（供给方的多少，供给量的大小，供给商的共性与差异，各供给方的力量对比等）
- ③ 对比分析。（明确总的供求态势）
- ④ 市场结构分析。（是垄断还是竞争）

（2）相关商品的市场供求状况分析

一个商品的相关商品包括其替代品，补充品及前续产品和后续产品等。

- ① 相关品分析。
- ② 替代品分析。
- ③ 补充品分析
- ④ 前续产品分析
- ⑤ 后续产品分析

3、经济和技术可行性分析。

经济与技术可行性相互关联，又与市场环境可行性密切相关。

（1）经济可行性分析。（分析预期成本、数量、利润，论证商务沟通项目是否能为企业带来理想的经济效益。）

- ① 合资经济分析。（分析各自的资金、技术、不动产等，预测投入与产出之比例）
- ② 买方经济分析。（分析成本与收益之比）
- ③ 卖方经济分析。（分析投入成本与销售后的利润）

（2）技术可行性分析。（分析技术现状、技术走势、企业实力，从而确定商务沟通中对技术指标的要求。）

- ① 普通消费品的技术可行性分析。（分析其实用性及功能性）
- ② 涉及技术贸易的技术可行性分析。（对于买方分析技术标准、技术走势、企业吸收的能力及支付能力，从而确定适应要求的技术指标。对于卖方，则要通过分析本企业的技术标准、技术走势及企业技术实力，明确本企业在未来商务沟通协议履行中应该和可以达到的技术要求）

- ③ 技术引进的技术可行性分析。（引进方：分析技术引进的支付能力及技术的实用性和未来发展性前景。转让方：分析技术含量：技术成本和转让费）

4、商业习惯分析

分析商业经营状况； 法律执行情况； 信息情况； 贿赂现象； 价格问题； 是代理制还是直营制。等。

5、社会文化可行性研究

（1） 宗教信仰的可行性研究

① 宗教信仰因素（主导地位作用及其影响）

（2）社会习俗的可行性研究

② 社会交往与个人行为

称呼，衣着、举止是否符合社会规范的行为方式； 人际交往的礼仪； 当地人对生活和工作的态度； 当地人的价值观等。

③ 节假日与工作时间

（二） 商务沟通对手分析

1、对方的需要

对方企业的需要。（既分析企业规模，又分析企业的谈判的目的）；

对方对手的需要。（既分析对手的个人基本情况，又分析他谈判的目的。）

2、对方的资信状况

（1）主体资格的审查；（是否具有法人资格，分析其营业执照、注册资本、成立时间、经营范围）

（2）资产状况分析；（分析对方的资产规模、资产投向、资金周转等）

静态分析：所有资料是否具有真实性，所在公司是总公司还是子公司

动态分析：企业经营的内外环境，及运转状况。

资产属性：是国有、集体还是私营、个体。资产属性与决策密切相关，也与企业风险分担的情况密切相关。

（3）对手信誉分析； （分析其是注重眼前利益还是长远利益）

2、对方的市场地位分析

侧重于分析商务沟通对手及其产品（或购买要求）在市场上具有哪些优势和劣势，从而为实际商务沟通中的报价和讨价还价提供依据。

对卖方分析（营销组合分析；市场占有率分析）

对买方的分析（购买批量、购买频率、支付能力及支付方式等）

案例分析：

1991 年的一个夜晚，美国一名谈判大师在家中接到一个电话，对方称自己在科威特石油公司的兄弟被伊拉克大独裁者萨达姆扣为人质，他想聘请他为谈判顾问，说花多少钱都愿意赎回他的兄弟。这位谈判大师告诉对方，他不用花一分钱赎金就能救回他的兄弟。

他联系了一名 CBS（哥伦比亚广播公司）的著名记者，问其是否愿意陪他去巴格达一趟，与萨达姆展开谈判，如果他愿意，就把独家采访权给他。时逢美伊激战正酣，真是天逢良机，记者非常乐意，但 CBS 总编却不同意记者冒险上战场，于是这位谈判大师又拿出第二套方案：在伊拉克临国约旦采访萨达姆。结果，萨达姆喋喋不休的对着电视说了两个小时之后释放了人质，而这正是那段时期萨达姆所放出的唯一的人质。

问题：1：萨达姆为何同意释放人质？

2：谈判大师取得谈判成功的秘诀是什么？

日本松下电器公司创始人松下幸之助先生刚“出道”时，曾被对手以寒暄的形式探测了自己的底细，因而使自己产品的销售大受损失。当他第一次到东京，找批发商谈判时，刚一见面，批发商就友善地对他寒暄说：“我们第一次打交道吧？以前我好像没见过你。”批发商想用寒暄托词，来探测对手究竟是生意场上的老手还是新手。松下先生缺乏经验，恭敬地回答：“我是第一次来东京，什么都不懂，请多关照。”正是这番极为平常的寒暄答复却使批发商获得了重要的信息：对方原来只是个新手。批发商问：“你打算以什么价格卖出你的产品？”松下又如实地告知对方：“我的产品每件成本是 20 元，我准备卖 25 元。”

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

问题：1：试分析松下幸之助在交易中吃亏的原由。

2：假如你是松下幸之助，该如何取得交易的成功。

迪吧诺公司是纽约有名的面包公司，该公司的面包远近闻名，纽约很多的大酒店和餐饮消费场所都与迪吧诺公司有合作业务，因此，面包销量越来越大。与多数饭店不同的是，迪吧诺公司附近一家大型的饭店却一直没有向他们订购面包。这种局面长达四年。期间。销售经理及公司创始人，迪吧诺先生每周都去拜访这家大饭店的经理，参加他们举行的会议。甚至以客人的身份入住该饭店，想方设法同大饭店进行接触，一次又一次地同他们进行推销谈判。但无论采用任何手段，迪吧诺公司的一片苦心就是不能促成双方谈判成功。这种僵持局面令迪吧诺暗自下定决心，不达到目的决不罢休。

从此之后。迪吧诺一改过去的推销策略和谈判技巧，开始对这家饭店的经理所关心和爱好的问题进行调查。通过长时间详尽细致的调查，迪吧诺发现，饭店的经理是美国饭店协会的会员，而且由于热衷于协会的事业，还担任会长一职。这一重大发现给了迪吧诺很大帮助，当他再一次去拜会饭店经理时，就以饭店协会为话题，围绕协会的创立和发展以及有关事项和饭店经理交谈起来。果然起到了意想不到的结果，这一话题引起了饭店经理的极大兴趣，他的眼里闪着兴奋的光，和迪吧诺谈起了饭店协会的事情，还口口声声声称这个协会如何给他带来无穷的乐趣，而且还邀请了迪吧诺参加这个协会。

这一次同饭店经理“谈判”时，迪吧诺丝毫不提关于面包销售方面的事，只是就饭店经理所关心和感兴趣的协会话题，取得了很多一致性的见解和意见。饭店经理甚至表示同迪吧诺有相见恨晚之感。

几天以后那家饭店的采购部门突然给迪吧诺打去电话，让他立刻把面包的样品以及价格表送饭店去。饭店的采购组负责人在双方的谈判过程中笑着对迪吧诺说：“我真猜不出您究竟使用了什么样的绝招，使我们的老板那么赏识你，并且决定与你们公司进行长期的业务合作。”听了对方的话，迪吧诺有些哭笑不得，

向他们推销了 4 年面包，进行了若干次推销谈判，竟连一块面包都没销售出去。如今，不过是对他关心的事表示一下关注而已，却发生了 180 度的转变。否则，恐怕到现在为止还跟在他身后穷追不舍地推销自己的面包呢。

问题：1、分析迪吧诺最终取得成功合作的策略。

2、分析此种策略在商务沟通中的优势。

（投其所好。）生活在这世界上的每个人都有其需要和爱好，并且希望能得到满足。一旦有人能够理解和满足其需要和爱好，就会对方产生一种信任和好感，也乐于同对方进行合作与交流。这样以来，满足他人需要和爱好的人，本身的需要和爱好也能从对方那里得到满足。正是根据这个道理，人们乐于用投其所好的策略和技巧来达到自己的目的。

将投其所好作为一种谈判的技巧和方法用于谈判实践中，其基本的思想，就是为了使谈判达成有利于己方或有利于双方的协议，谈判者根据对方的需要、爱好、有意思地迎合对方，使双方达成共识，在找到了共同点的基础上再进一步提出自己的要求和条件，使对方容易接受和认可，进而使自己的谈判企图和目标得以实现。

第四章 商务沟通准备

【本章学习目标】

通过本章的学习，了解谈判背景调查的目的，掌握成功谈判者需要的核心技能，学会如何确定谈判的目标，熟知如何安排谈判议程与地点、座位等，能够评估谈判对手，制定不同的谈判方案。

商务沟通的成功不仅要依赖于谈判过程中的策略、战术和技巧的灵活运用，而且还要依靠谈判前充分、细致的准备工作。古人云：知己知彼，百战不殆。谈判的准备工作对洽谈的成功起着至关重要的作用。因此可以说，任何一项成功的谈判都是建立在良好的准备工作的基础之上的。如果没有充分、细致的准备，那么在谈判中就极易陷入被动的地位。按照商务沟通准备工作的先后顺序，本章主要讲述谈判的背景调查，人员组织、资料准备、目标确定、时空选择、计划拟定和模拟谈判。

第一节 谈判的背景调查

商务沟通的背景条件是影响谈判的重要因素，是商务沟通中不可忽视的客观存在的要

素，同时也是商务沟通准备工作中必不可少的环节。这是因为商务沟通是在一定的政治、经济、文化、社会制度和法律环境中进行的。这些背景环境将会直接或间接的影响谈判。因此，充分、全面地了解和谈判的背景环境将有助于谈判者制定出正确的谈判计划。对于参与国际商务的企业而言，谈判本身的成功并不是最终的，更重要的是合同的履行。如果一个企业花费了巨大的精力、物力最终按照己方的意愿达成了协议，但是在实际履约的过程中却因为某些客观因素的限制导致合同成为一纸空文，这样的谈判并不能算是成功的谈判。因此在谈判之前，作为谈判者必须要对客观存在的背景环境进行详实的调查。

对于任何一项谈判内容的调查研究应努力做到以下几点要求。首先调查的内容要有明确的目的，不能漫无边际。第二，搜集材料要多渠道、多层次，能够反映事物的全貌。第三，整理材料时要细心，留下能够反映事物本质和特性的材料。最后在分析材料时要科学、客观。能够做到以上几点还是远远不够的，接下来要了解的是谈判的背景调查。背景调查的内容事由谈判的具体内容和要求决定的。所以不同的商务沟通，其调查的内容也不尽相同，但是一般要包括：一国的政治状况、经济条件、政策和法律、宗教信仰、文化习俗、商业习惯、基础设施和气候等。

一、政治状况

英国的谈判专家P. D. V马什在其所著的《合同谈判手册》^③中对谈判背景调查作了系统的归类，其中提到的首先要做的就是关于政治状况的调查。政治状况与一个国家或地区的政治体制是紧密联系在一起的。因此这一部分调查的主要内容应该包括下列几个方面。

（一）政治背景

政治背景有时直接决定交易的成败，其主要是指对方在进行该项目谈判时是否抱有政治目的，该项目是否会引起对方国家政府或者领导人的注意，以及政府与买卖双方之间是否存在某种政治关系等等。商务沟通大多是纯经济目的的，但是我们不能因此判定所有的商务沟通没有政治目的。如果政府或者政党参与其中，这会导致谈判的最终结果主要取决于政治因素的影响，而不是经济和技术方面的因素。通常情况下，凡涉及国家大局的重要贸易项目或者是涉及影响两国外交的敏感性较强的贸易项目，都会受到政治因素的影响。需要注意的是，在一些比较落后的发展中国家，由于其集权度较高，即使谈判是一般性的经济项目，最终的谈判项目和结果也往往取决于领导人的政治地位和权力。这使得背景调查成为谈判项目成功必不可少的前提条件。因此，在任何时候，作为谈判者，在准备谈判时都必须要了解对方国家的政治背景和谈判项目是否具有政治目的。

（二）两国的关系状况

两国的关系会影响一项普通的商务项目吗？答案是肯定的。所有的商务活动无一例外的受到外界因素的影响。如果两国关系友好，谈判的后顾之忧会大幅度减少，谈判中碰到的困难也可以借助国家的干预进行解决，成功的可能性较大。同时在履约的过程中，如果遇到相应的困难，可以借助政府或者国家之间的友好关系进行协调解决，因此执行合同的可靠性较大。但是如果双方国家属于没有建立外交关系的国家或者是敌对国，双方进行谈判时就会受到诸多的限制，交易双方还会受到政府的干扰，这在无形之中增加了谈判的障碍，即使能够签约，签约以后履行合同的困难也会极大。对于没有建外交关系的谈判双方，出现问题时无法寻求帮助，只能依靠双方的协商解决。对于敌对国的谈判双方，困难更是重重。谈判方即使没有遇到经济或技术上的麻烦也许还会受到来自对方国家政府的歧视或者其设置的重重障碍。从这个角度看，两国的关系极大的影响了谈判项目的成败和合同履行的难易。

（三）对方国家政局的稳定程度

^③ P. D. V Marsh, *Contract Negotiation Handbook* Published by Gower Publishing Company Limited, England, 1984.

政治的变动会对国际商务产生很大的影响。在进行谈判之前,对对方国家的政治发展趋势进行调查,将有助于谈判者做出明智的决定。假如对方国家的政局发生动荡,谈判中的项目毫无疑问会被迫中止,即使有已经达成的协议最终的结果也可能变成一纸空文,合同不能履行。这样就会造成重大损失。因此,必须事先了解对方国家政局的稳定性。当然政局的稳定不仅仅指国内动乱或者战乱,对方国家的大选或者政府换届也可能对谈判和签约造成影响,主要原因在于大选或者换届是否会引起现行政策的变化?如果合同在换届之前已经签订好,政策的变化是否导致合同无效?在谈判中是否应准备政治风险条款?这些都是在背景调查中应该了解清楚的问题,为后期做出正确的判断奠定基础。

(四) 对方国家的政治和经济体制

政治体制和社会制度的不同在一定程度上都会影响商务沟通的结果,这是因为不同政治体制和社会制度的国家在思想意识上或者是政治上对对方采取一定的歧视态度,这相当于在谈判中设置了一堵墙阻碍着谈判的顺利进行。因此谈判者需要是想了解对方国家的政治体制和社会制度,尽可能在最大程度上消除该两种因素对谈判的影响。经济体制之所以会影响商务沟通是因为部分国家采取的是市场计划经济体制,企业间的交往要受到国家计划的约束。因为只有列入国家计划的交易项目才会有相应的计划指标,这样的项目才能谈判。如果谈判双方的国家都是市场经济体制,那么企业拥有较大的自主权,企业自身就可以决定交易的内容。因此,事先了解对方的经济体制有助于在谈判之前对对方的自主权做出准确的分析和判断。

(五) 对方国家对企业的管制程度

政府对企业的管制程度会直接影响到企业自主权力的大小。这就是说,如果国家对企业的管制程度较高,那么在谈判的过程中政府必然会干预谈判的内容和进程,并且只要涉及到关键性的问题,企业本身将无权做出决定,只能由政府有关部门来进行决策。从这一角度看,谈判成功与否将直接取决于政府的有关部门,而不是企业。相反,如果国家对企业的管制程度较低,那就意味着企业享有较大的自主权,此时谈判的成败则完全取决于企业自身。

二、经济条件

一国的经济发展状况反映了该国国内投资、消费和进出口水平。如果经济发展状况良好,经济发展趋势稳定,那么该国的就有着良好的发展对外贸易的环境。反之,如果一国的经济增长减缓或者放慢,或者经济发展处于停滞或危机状态,那么该国的对外贸易的发展必然会受到影响。商务沟通的最终目的必然要形成跨国资产流动,因此该国经济条件对商务沟通有着不可忽视的影响。在背景调查时,应主要考虑下列因素:

(一) 该国的外汇支付能力

要分析该国的外汇支付能力首先要看其外汇储备。如果外汇储备充足,至少可以说明该国在对外支付方面能力较强;反之,则较弱。其次要看该国出口产品的结构。如果该国的出口产品以初级产品为主,附加值较低,说明该国的换汇能力较差,也就是说,外汇支付能力有限。因此在谈判中应该根据已过的外汇支付能力来把握项目的大小,避免由此产生经济损失。

(二) 该国的外债

如果一国的外债过高,即使双方达成协议,但是在协议的履行过程中有可能会由于对方外债偿还问题而无力支付,从而造成经济损失。

(三) 该国货币的自由兑换

能够自由兑换的货币通常不存在风险。如果该国的货币不能自由兑换,汇率的变动趋势和兑换的限制条件必将会成为交易双方的敏感话题。因为交易双方的货币如果不能自由兑换,那么就会涉及如何兑换和用什么样的货币来支付的问题。汇率的变化对双方都有风险,

如何将风险降到最低，需要双方协商解决。

三、政策和法律

一国或地区与商务沟通有关的政策和法律制度主要有以下几个方面：

（一）该国的政策和法律制度

该国对所谈判的项目是否有相应的政策，如税收优惠政策，国民待遇政策，避免双重纳税政策，以及对于外汇对外支付限制政策等等。该国的法律制度是什么？它是根据何种法律体系指定的？是属于英美法系（判例法系）还是属于大陆法系（成文法系）？它包括哪些内容？是否有针对适用外国人的法律？另外，需要注意的是，有些国家的法律与各州的法律不尽相同。例如，美国各州有各州的法律，因此如果要在美国进行投资，除了要了解美国联邦法，还要具体了解所在州的法律条款。

（二）该国的政策和法律的执行情况

如果有优惠政策或者其他的国民待遇政策，在实际的执行过程中是否按政策执行。对于相关的法律制度，有的国家并不健全，可能会出现无法可依的情况。二对于某些法律比较健全的国家，在执行过程中是否会出现不完全依法办事，当权者决定的情况。也就是说，法院和司法部门是否独立行事，在法律的执行过程中法院和司法部门是否会受到当权者的左右，同时，契约人是否会对司法部门产生影响等等。

（三）法院受理案件的时间长短

法院受理案件时间的长短将会直接影响谈判双方的经济利益。谈判双方在交易过程中和合同的履行过程中难免会发生争议，一旦诉诸法律，就要由法院来审理。如果法院用时短，对交易双方的经营影响就小；如果耗时长，对交易双方来说，无论是在财力还是在精力上都是难以忍受和负担的。

（四）执行他国法律的仲裁需要的程序

跨国商务活动一旦发生纠纷并诉诸法律，就会涉及不同国家之间法律的适用问题。在己国仲裁的裁决拿到对方国家是否具有同等的法律效力？如果不具备同等的法律效力，或者无效的情况下，需要什么样的条件和程序，才能使该裁决生效或得到有效的执行。

四、宗教信仰

在一个国家或地区，影响商务沟通的宗教信仰因素有以下两个方面：

（一）在该国占主导地位的宗教信仰

由于宗教信仰对人们的思想行为有着重要而且直接的影响，因此在商务沟通中首先要了解该国有无宗教信仰，如果有，占主导地位的宗教信仰是什么。有宗教信仰的人和无宗教信仰的人的思想行为方式；同样是信仰宗教的人，信基督教与信伊斯兰教的人的思想行为也不同。正因为宗教信仰对人的行为方式影响的客观存在，因此其成为商务沟通背景调查的重要环节。

（二）宗教信仰对该国在政治、法律、经济乃至个人行为等方面的影响

对于宗教色彩浓厚的国家或地区，一般其国家的施政方针、法律制度等都会受到该宗教教义的影响。同时，人们对其他人的行为认可，也会受到该宗教信仰的约束。在经济上，国家或政府甚至企业对于来自不同宗教信仰国家的谈判者是否持有歧视或敌对的态度或施加种种限制。由于宗教信仰对个人的社会交往和行为有着深刻的影响，那么有无宗教信仰的人或不同宗教信仰的人在社会交往方式、思维模式、价值取向以及行为选择等方面必然存在着极大的不同。节假日和工作时间也会由于宗教信仰的不同而不同。为避免发生冲突，宗教信仰及其影响因素的调查成为背景调查必不可少的环节。

五、文化习俗

不同的国家有不同的文化和习俗，这些文化和习俗都在一定程度上影响着谈判活动。对此，在谈判之前，我们必须充分了解下列因素。首先是合乎习俗的称呼，让对方感觉熟悉。其次是穿着，要合乎对方的社会规范。业务洽谈的时间的选择，是否会引起对方的不愉快。见面是否应准备礼品，礼品的内容和包装有什么习俗，如何赠送等等。妇女是否可以参与业务，如果参与是否与男子具有等同的效力。最后还要注意人们习惯谈论的话题，比如是否可以谈论政治、宗教、或者皇室新闻等。

六、商业习惯

影响国际商务活动的商业习惯主要有以下几个方面：

（一）该国企业的决策程序

决策性程序将会决定谈判所用时间的长短和谈判风格。例如同美国企业进行谈判，在很大程度上只要高级主管有着自主决定的权力。但是在日本，通常在谈判过程中，谈判人员无法做出任何决定，因为日本企业的习惯做法是首先进行上下沟通，在达成意见一致以后，再有主管人员做出决定。

（二）该国语言文字的重要性

文字的重要性首先表现在文字的约束力方面。是不是所有的事情都得付诸文字？口头合同与文字合同是否具有同等的效力？有的国家十分严格，只以合同文字为准；但有些国家习惯上以个人的信誉与承诺为准。这是首先需要了解的内容。其二，该国语言文字的重要性还表现谈判和签约所选择使用的语言文字上。谈判首先需要选择交流的语言，使用其中某一国的语言，还是选择第三方语言，对双方来讲都是非常重要的。同样，签约时，也需要对所使用的语言进行选择。如果使用双方文字进行表述，则应具有同等的法律效力；如果为防止争议也可以采用第三国语言进行签约，这样从理论上讲对谈判双方来说都是公平的。

（三）在谈判和签约过程中律师的作用

美国人在参与业务洽谈时总要有律师在场，并且在进入签订合同阶段时，要由律师来全面审核整个合同的合法性，并在审核完毕后由律师签字。这是美国企业的习惯做法。但是，日本企业却极其反感对方带有律师出场。

（四）在正式场合，双方领导及陪同人员的发言次序

如果是双方领导人进行谈判，那么陪同人员只有在问及具体问题时才能讲话。但是如果双方的领导人仅仅是形式上出席一下谈判场所，具体谈判由陪同的谈判人员进行操作时，陪同人员的权限则较大，发言时则相对自由。

（五）企业在洽谈业务时，有无商业间谍活动

由于计算机技术和信息技术的发展，利用各种病毒盗取客户和竞争对手商业机密的事件时有发生。尽管现有的技术还无法根本解决这些问题，但对于企业来说，无论在何种条件下都应该采取措施加强机密文件的保存，以防商业间谍活动。

（六）在商业活动中，该国是否存在贿赂现象

在有些国家贿赂和受贿是违法的行为，法律会对此严加追究；但在另外一些国家，交易中的行贿和受贿是正常现象，不行贿就做不成交易。在有些国家，尽管有相应的法律，但处罚过轻，从而导致实际商务交易过程中，行贿事件盛行。例如，美国加州的医疗诊断设备企业 DPC 公司的子公司天津德普行贿案中，美国司法部认定德普向我国国有医院医生行贿 162.3 万美元的现金，德普在美国被美国司法部和美国证券交易委员会处以巨额罚款，但在国内却没有受到惩处，受贿的国内医生也未受到法律惩处，从而给跨国公司留下我国法律疲软的印象。这也是在国际商务活动中，国外的谈判者与我们谈判时事先了解的情况。而我們也需要搞清楚对方关于这方面的习惯做法，以便采取对策。

七、基础设施和气候

一国的基础设施、后勤供应状况、自然资源以及气候等因素也会影响商务沟通活动。

（一）基础设施

交通状况、运输能力、通信能力、港口设施、建筑设备等会在一定程度上影响商务沟通活动。例如，在设施落后的港口进行装运，由于没有现代化的装卸设备，如果涉及装卸大型设备，那样就很难应对，谈判即使成功，也会由于无法成功装卸大型设备或成本太高而无法具体执行。

（二）后勤供应和自然资源

后勤供应主要指该国的人力、物力、财力等状况。要进行设备生产，是否有必要的、充足的熟练工人和技术人员，有无建设所需的物质材料、电力能源、水力资源等等。

（三）气候

气候状况同样会对商务沟通产生影响，气候状况不仅会间接地影响商务沟通活动还可能影响到合同的履行。例如雨季的长短、雨量的大小、全年的平均气温、冬季与夏季的温差、空气的平均湿度、地震情况等。

第二节 谈判人员的组织

要做好商务沟通工作，无论是谈判前的准备工作，还是谈判中策略与技巧的运用都离不开谈判人员的高效率工作。而谈判者素质和能力的高低将会直接影响谈判的成败。因此，要使谈判成功，获得预期的经济效益，除了依靠本企业的信誉和产品的质量以外，谈判人员的组成、分工和配合将会直接影响到谈判的成败。那么，如何组建一个高效有力的谈判小组呢？

一、谈判小组的规模

谈判小组的规模究竟多大才是最合适的？根据谈判的规模，谈判可分为一对一的个体谈判和多人参加的集体谈判。个体谈判即参加谈判的双方各派出一名谈判人员完成谈判的过程。美国人常常采取此种方式进行谈判，他们喜欢单独或在谈判桌上只有极少数人的情况下谈判。个体谈判的优势在于：在授权范围内，谈判者可以做出自己的判断，抓住机遇；而在集体谈判中，因为需要先统一内部意见，然后再做决定，这样常常错失机会。另外，一个人参加谈判独担责任，不必担心对方利用计谋在己方谈判人员间制造意见分歧；同时由于无所依赖和推诿，因此会产生较高的谈判效率。当然，一个人谈判也有其缺点，它只能适用于谈判内容比较简单的情況。但现代的谈判往往涉及面很广，包括商业、贸易、金融、运输、保险、海关、法律等多方面的知识，所要运用收集的资料也是非常多，这些单纯依靠个人的精力、知识、能力是无法胜任的。因此，谈判通常由多个人组成，谈判小组可以满足谈判多学科、多专业的知识需要，谈判人员之间形成知识结构互补，能力互补，发挥综合的整体优势。

但是，如果人员过多，则会产生调配不灵，增大开支；人员过少，又难以应付谈判中需要及时处理的问题。因此，确定谈判小组的组成规模是谈判人员组织工作的首要问题。一般在确定小组的人员组成时，要依据下列原则：

（一）需要原则

谈判小组人数的多少没有统一的标准，根据谈判的具体内容、性质、规模以及谈判人员的知识、经验、能力不同，谈判小组和规模也不同。实践表明，直接上谈判桌的人不宜过多。一般的商品交易只需要二到三人即可。如果谈判涉及的项目多、内容较为复杂，需要由各方面的专家参加，则可以把谈判人员分为两部分，一部分主要从事背景材料的准备，人数可适当多一些；另一部分直接上谈判桌，这部分人数在4人左右。主要原因是4人左右的规模既能保证谈判的有效进行，谈判小组内部的分工、协调、意见交流比较容易，信息能够保持通

畅。其二，根据管理学原理，领导者的有效管理幅度大致在 3 人左右。在谈判中由于首席谈判者既要发挥个人的谈判能力和应变能力，还要随时协调谈判小组内部意见统一，因此人数不宜太多，根据需要搭配谈判小组的人数。有时在进行投资规模较大的合资谈判或开发性工程项目时，由于项目的复杂性，既要配备专业技术人员、还要配备具有商业知识、金融知识、运输知识、国际法律、国外民情以及国际问题的专家等等。此时如果谈判人员能身兼数职是最好的选择，如果不能虽然配备人数较多，但是并不是每一轮，每一项内容的谈判都要有所有的人员参加，可以采取人员轮换的办法，也可以将一些专家作为后援，为谈判人员出谋献策。

（二）结构和分工原则

在谈判的过程中价格会涉及到许多专业知识，因此仅靠谈判小组负责人是难以胜任的，所以在选择谈判人员时，既要有掌握全面情况的企业经营者，作为法人代表或者谈判领导，可以签订合同或者协议，因为谈判的目的就是要达成协议；又要有具有各类专业知识的人员，在谈判的过程中，提供各种专业知识辅助谈判。各类人员的结构与分工应根据需要设定。分工一定要明确，从而避免发生责任推卸或者问题遗漏的现象。

（三）节俭原则

谈判小组从参加谈判到协议达成的整个过程，必然要有费用支出，其中很多费用可能需要外汇支付。对企业来说，对外谈判的费用支出都是由企业自行负担的，支出越多，负担越重。因此，在组建谈判小组时，对谈判人员的数量决定上就应该能少就少，尽可能选择知识面广的专业人员或者一专多能者来减少人数，从而节约成本提高效率。此外，还会给谈判对手留下企业管理效率较高的印象，有助于谈判的成功。

二、谈判人员的组织结构

在商务沟通中，本着谈判需要的原则组织谈判小组时，首先要确定谈判所需的专业知识。一般所需的专业知识可以概括为下列几个方面：技术方面、贸易方面（包括价格、交货、支付条件和风险划分等）、法律方面（包括合同权利、义务等）和语言翻译方面等知识。这样在组织谈判小组时人员结构应为：

（一）商务人员

商务人员应该掌握洽商交易过程中可能涉及的各种商务知识，如商品知识、市场知识、金融知识和运输、保险等方面的知识，熟悉贸易惯例和价格谈判条件，了解市场行情，熟悉合同条款，并能够决定支付方式与资金担保。在实践中，商务人员大都为谈判小组的首席谈判员。其主要的就是在谈判桌上实现预先准备好的谈判目标。在一般的贸易谈判中，商务人员有时还兼任技术人员。

（二）技术人员

在谈判涉及比较复杂的项目时，需要有专门的技术人员或者工程师参加谈判。技术人员熟悉生产技术、产品性能、品种、规格、质量标准、工艺设计和技术发展趋势等问题，因此在谈判中可负责有关产品的性能、技术质量、产品验收和技术服务等问题的谈判。

（三）法律人员

法律人员需要熟悉我国颁布的有关涉外法律、法令与规则，并了解有关国际贸易、国际技术转让和国际运输等方面的法律、惯例以及有关国家的政策措施、法规和管理制度等方面的知识。为谈判提供法律咨询或参考。

（四）财务人员

财务人员应熟悉成本情况、支付方式及金融知识。在谈判中，对谈判项目的期望值进行核算以确保谈判成功。

（五）翻译人员

在商务沟通中,即使所有的谈判人员都能够熟练的使用外语与对方进行交流,仍然需要配备高水平的翻译人员,以便谈判人员在翻译进行时有时间进行思考,并观察对方的反应,避免因考虑不周而出现失误。翻译人员是谈判中的实际核心人员,要能洞察对方的心理和发言的实质,能改变谈判的气氛,又能及时挽救谈判失误,善于与他人配合,还要懂得专业技术知识。

(六) 记录人员

记录人员应熟悉计算机操作并能快速、准确的输入文字,记录谈判的内容,包括双方讨论的问题;提出的条件,达成的协议等等。

三、谈判人员应具备的素质和能力

商务沟通胜负的决定因素在于商务沟通人员的素质和能力。因此,选拔优秀的谈判人员是进行商务沟通的重要环节。优秀的谈判人员应具备下列素质和能力:

(一) 良好的思想品德

参与商务沟通的人员,无论是领导、普通的谈判员,还是翻译都应该具备良好的思想品德。首先,谈判者在谈判的过程中,不仅要维护国家、企业和个人的经济利益,还要维护国家、企业和个人的形象,不能因贪图诱惑或个人的利益而出卖国家或企业的商业机密,损害国家或企业的利益。因此,良好的思想品德是挑选谈判人员的第一要素。

(二) 强烈的责任感和主观能动性

谈判最终的目的是坚持原则,达成目的。这就要求参与谈判的人员在谈判过程中始终要坚守职责,不能轻言放弃,要有耐心和信心,同时具备积极开拓进取的精神,而且把谋求国家和企业的利益放在首位,不能假公济私。在谈判过程中,积极主动,能够独挡一面。

(三) 较高的个人修养和必备的涉外知识

其一,在谈判过程中,要注重礼仪和礼节,要做到举止优雅、谈吐大方、不卑不亢,尤其不能崇洋媚外,凡事应顾全大局。同时还能受挫折的考验,保持自信的态度应对各种问题。另外,要做要善于倾听,无论对方的观点如何,应听完之后在发表意见,不能断章取义。其二,谈判者应事先了解我国和对方国家的相应政策、法规和法律,避免发生无效的谈判行为,更不能发生违法行为。因此,必备的涉外知识可以防止谈判者在谈判过程中出现失误。

(四) 必需的心理素质和能力

良好的心理素质是谈判人员必需的基本素质,包括人的心理活动的速度、强度、灵活性和稳定性等。在谈判实践中表现为灵活的应变能力、敏捷的创造性思维能力、准确的分析推理能力、较强的运筹能力和果断的决策能力。任何细致的谈判准备都不可能预料到谈判中可能发生的所有情况,因此谈判人员必须具备沉着、机智、灵活的应变能力,以控制谈判的局势。应变能力主要包括处理意外事故的能力、化解谈判僵局的能力、巧妙袭击的能力,等等。以综合性、动态性、创造性、信息性为特征创造性思维能力能够提高分析问题和解决问题的能力,提高谈判的效率。因此说,谈判者的好心理素质会起到意想不到的作用。同样,如果不具备良好的心理素质,即使谈判者的知识再丰富,能力再强,谈判技巧再多,经常会因为一个或者两个考虑不周的问题而失去谈判先机。

(五) 必备的专业知识和能力

谈判的准备阶段和洽谈阶段充满了多种多样、始料未及的问题和假象,优秀的谈判者能够通过观察、思考、判断、分析和综合的过程结合本次谈判所涉及的有关专业方面的内容,了解对方的真实意图。同时,熟练掌握谈判技巧,能够灵活运用自己的专业知识,分清主次,善于抓住事物的本质问题,不能本末倒置。

(六) 较强的语言文字运用能力和健康的身体素质

谈判是人类利用语言工具进行交往的一种活动。谈判就是信息交流和磋商的过程,交流

的顺利与否就取决于语言文字的运用是否得当。信息交流如果存在障碍,即使达成合同,在履约的过程中也会产生重重困难。一个优秀的谈判者,应该能够通过语言的感染力强化谈判的艺术效果。谈判中的语言包括口头语言和书面语言两类。无论是哪类语言,都要求准确无误地表达自己的思想和感情,使对手能够正确领悟你的意思,这点是最基本的要求。谈判中的语言不仅应当准确、严密,而且应生动形象、富有感染力。因为,语言运用能力还直接关系到交流的通畅和谈判的气氛。语言风趣幽默的人在谈判中往往更能吸引人的注意,能够活跃气氛,化解矛盾,促使谈判成功。另外,谈判的复杂性、艰巨性也要求谈判者必须有一个良好的身体素质。谈判者只有具有充沛的精力、健康的体魄才能适应谈判超负荷的工作需要。

四、谈判人员的分工配合

谈判小组的成员在进行谈判时并不是各行其是,而是在谈判小组领导的指挥下密切配合,既要根据谈判的内容和个人的专长进行适当的分工,明确个人的职责,又要在谈判中相机而动,采用语言、动作、手势或眼神等方式附和、赞同己方发言人,彼此配合形成一个谈判整体,为共同的谈判目标努力。切忌在主谈人员提出己方观点时,其他谈判员充耳不闻或心不在焉更有甚者自己做自己的事,这样既会影响己方的谈判信心,也会给对方造成内部不团结,谈判小组没有效率的印象。谈判小组的分工配合如下:

(一) 谈判小组的领导或首席代表

谈判小组的领导或首席代表的职责就是明确谈判目标,控制谈判进程,从整体上把握谈判大局,随时听取专业人员的建议保证谈判的合理性,在谈判小组内部意见不一致时,负责协调内部意见,决定谈判过程中的重要事项,代表单位签约,并总结汇报谈判工作等等。

(二) 专家或者专业人员

作为专家或专业人员,在谈判过程中主要负责某一方面的工作。例如,技术人员在进行技术条款的谈判时可以作为主谈判员。其他财务、法律和商务人员作为辅谈人员为技术人员提供有关技术以外的咨询意见,从不同的角度支持技术人员的观点和立场。在谈判合同的商务条款时或谈判商务条款时,则以商务人员为主谈人,技术、法律和财务人员处于辅谈的地位,从技术、法律和财务的角度给予支持。当然,在涉及合同的法律条款时,应以法律人员为主,其他人员为辅,从而使合同中的任何一项条款都具有法律意义。

(三) 谈判的工作人员

主要是指谈判的记录人员和其他工作的辅助人员,首先是做好记录以及谈判小组需要的准备工作;其二,在谈判过程中需要的任何材料都能够及时备好,用过的材料及时整理好。在谈判需要额外的资料时,能及时提供。

五、谈判人员的知识结构

谈判是人与人之间利益关系的协调磋商过程。在这个过程中,合理的知识结构是讨价还价、赢得谈判的重要前提条件。合理的知识结构指谈判者必须要有广博的知识面,同时具备精深的专业学问。

(一) 谈判人员的横向知识结构

优秀的谈判人员,必须具备完善的相关学科的基础知识,要把自然科学和社会科学统一起来普通知识和专业知识统一起来,在具备贸易、金融、营销等一些必备的专业知识的同时,还要了解心理学、经济学、管理学、财务学、控制论、系统论等学科的一些知识,这是谈判人员综合素质的体现。在现实的经贸往来中,谈判人员的知识技能单一化已经难以满足谈判工作的需要,技术人员不懂商务、商务人员不懂技术会给谈判工作带来很多困难。因此,谈判人员必须具备多方面的知识,即知识必须有一定的宽度,才能适应复杂的谈判活动的要求。

(二) 谈判人员的纵向知识结构

优秀的谈判人员，除了必须具备广博的知识面，还必须具有精深的专业知识，即专业知识要具有足够的深度。专业知识是谈判人员在谈判活动中必须具备的知识，没有系统而精深的专业知识功底，就无法进行成功的谈判。因此，谈判者专业知识的学习和积累是必不可少的。

总之，广博的知识面，精深的专业知识和灵活的运用能力，才能使谈判取得最终的成功。

第三节 谈判资料的准备

谈判资料主要指的是与谈判活动密切相关的信息。在国际商务活动中，无论是引进外资或技术，还是跨国合作开发新产品等等，前期谈判资料的准备将直接关系到谈判的成败和合同履行的顺利与否，还关系到项目实施后的社会效益和经济效益的多少。因此，谈判资料的收集分析是谈判准备工作的重要内容。谈判前收集了相关的资料，才能采用相应的谈判策略、方法、有针对性地制定相应的谈判方案和计划。否则，对对方的情况一无所知，或者知之不多，就会造成盲目谈判，谈判的资料主要有两方面：一是与谈判标的有关的资料，二是与谈判对手有关的资料。本节主要包括谈判资料的收集内容、谈判资料的收集途径、谈判资料的整理与分析和使用、信息的传递与交流四个部分。

一、谈判资料收集的内容

谈判资料收集的内容主要是与本次谈判密切相关的信息，包括市场信息、行业状况、产品资料和有关谈判对手的信息。

（一）市场信息

在国外的市场上销售着各国的同类产品，这些商品的品质、规格、花色、包装等是否适应市场的需求。这些商品各自在市场的占有率多大，是否与商品的自身因素相关等。出口时如何做到商品在国外市场畅销，进口时如何找到最恰当、价格最合适的商品，这些都需要进行市场信息的收集。市场信息主要包括下面几点：

1. 商品的市场分布情况

收集国内外与交易相关商品的市场信息，包括商品市场的分布区域、地理位置、运输条件、辐射范围、市场潜力以及与其它市场的经济联系等等。

2. 商品的市场需求情况

收集与谈判有关的商品在对方国家市场的消费需求信息，主要包括消费者的数量及其构成、消费习惯、消费水平、消费质量、家庭收入以及购买力、消费趋势、消费偏好、对该商品的消费有无特殊的服务要求等等。

3. 商品的市场销售状况

收集与谈判有关的商品的市场销售状况，主要包括商品在该市场的销售路径和销售区域、销售价格、销售量、销售的季节变化以及在该市场行之有效的销售策略等等。

4. 商品的市场竞争情况

市场竞争指在该市场上竞争对手的相关信息主要包括竞争对手的数量、经济实力、营销能力、商品的数量、种类、质量、特性、知名度、信誉度、商品的性能和提供售后服务的质量等等。

5. 商品的市场价格变动

价格信息主要指在该市场上价格受经济周期、通货膨胀、垄断和投机活动、自然灾害、季节变化等因素的影响的变动信息或变化规律。根据价格的变动信息就可以推测出价格的变动趋势，从而决定推销商品或采购商品的时机。

（二）行业状况

行业的状况主要指行业规模、行业和产品生命周期、行业成本结构和决定行业成功的因素。在涉及对外投资、合资办厂或开发新产品，进入新领域时这些都是必须要了解的信息。

1. 行业规模

收集现有的同行业的相关资料，分析其发展趋势，处于扩张、不变还是紧缩状态，得出该行业潜在的发展趋势和可能的规模，从而决定本企业的发展趋势和规模。

2. 行业和产品生命周期

收集不同国家不同阶段，该行业发展周期和同类产品的生命周期，以及在各个时期产品的竞争力。

3. 行业成本结构

成本与经济收益直接相关。因此对行业状况信息的收集需要对行业成本进行估算，对行业成本的结构进行调查，这样才有可能知道该行业的成本有无下降的可能，利润是否有上升的空间。

4. 决定行业成功的因素

一种产品可以带来一个行业的兴盛，同样行业的繁荣也可以给产品带来无限生机。要使产品在市场上占有一席之地，通过对行业成功材料的收集来分析其成功的因素，从而分析与谈判相关产品的前景。

（三）产品的资料

关于产品的资料，首先收集的是与产品本身有关的技术、工艺、包装、商标等信息；其次，要收集该产品在性能、质量以及其他方面与同类产品相比的优缺点；再次，该产品的配套设施、零部件的生产、供给以及售后服务的信息；最后，该产品的发展前景，开发新产品、新技术所需要的费用，技术的先进性和寿命长短和生产周期等等。

（四）谈判对手的资料

如果说谈判之前的背景调查是谈判成功的重要前提，对谈判对手资料的收集、调研和分析是谈判成功的必要条件。对谈判对手资料的调查主要包括对对方公司状况的调查、对对方公司能力的调查、对谈判对手的个人资料等的搜集准备。

1. 对方公司状况

对方公司的状况主要包括公司的规模、经营状况（增长率、盈利情况和成本结构）、资信情况、企业文化、商业信誉、高层管理者的特点、经营理念、目前和过去的经营战略、在管理、营销、财务、创新、服务等方面的优势与弱点等。这些有助于判断对方公司的实力，明确己方在谈判中想要获得的目标以及判断在合同签订之后对方的履约能力。

2. 对方公司能力

对方公司的能力如对方的财务状况、支付能力、经营范围、经营能力、销售能力、销售额、销售地区、销售方式、营业中的利润、增长率、在市场中的地位、支付方式和付款条件等等。实际上就是从整体上判断对方公司是在盈利还是在发展，是一个问题型的公司，还是一个发展型的公司，同时还要分析了解他们想通过谈判得到什么。

3. 谈判对手的个人资料

在充分了解上述资料好之后，还应了解对方谈判小组成员的有关资料。如对方谈判人员的人数、职务、年龄、分工以及各谈判人员的生活习惯、性格、专长、爱好、需求，当然如果可能的话最好了解他们各自的弱点等。除上述内容外，还应了解个谈判人员的谈判风格和情况，如是否参加过谈判、对方谈判人员之间是否有分歧、否有取得谈判目标所需的见识和事实、对方准备的资料是否充分、参与谈判的人是否能够做决定、对方的时间是否紧迫以及对手是否有足够的力量达成的目标等。借助于上述资料，再分析对方的谈判实力从而帮助己方选择合适的谈判员进行谈判，争取在谈判中占据主动地位。

4. 评估对方的实力

谈判是与竞争对手或谈判对象沟通的过程。因此，对于谈判对手的评估是非常重要的。怎样来评估谈判对手呢？在分析谈判对手个人材料的基础上，还要猜测对手的目标，分析对手弱点。对方想通过谈判达到什么目标，目标大致在什么范围之内，在谈判之前要仔细分析。当然，猜测不一定准确，但谈判者心中要有这一概念。然后再分析谈判对方的弱点，包括他的需求弱点，谈判人的弱点，谈判队伍之间的弱点等，要对谈判对手进行全面地分析，以获得最准确的资料。

此外，还要了解什么事情对对方来说是最重要的，什么事情是不重要的；如果谈判没有成功，会对对方谈判人员产生什么样的影响；谁来负责检查和评估整个谈判的过程以及结果等等。谈判是一个逐步从分歧走向一致或妥协的过程，所以要全面收集信息，整体评估谈判对手。

二、谈判资料的收集途径

在确定好要调查的内容和收集的资料之后，就应该确定如何收集充分的资料？通过哪些途径能够收集到客观的、公正的、准确的资料？下面提供一些收集资料的途径仅供参考。

（一）从国内有关单位或部门收集资料

各个国家都有专门的部门或机构进行信息收集和信息咨询工作。这些机构有政府部门，也有商业性的机构，以盈利为目的。在国内可能提供信息资料的单位有商务部、对外经济贸易促进委员会及各地的分支机构、中国各大银行的咨询机构以及一些提供咨询服务的公司。当然还可以联系与谈判对手有过业务往来的国内企业以及国内的报纸、杂志和新闻媒介等。

（二）从国内在国外的机构及与本单位有联系的当地单位收集资料

我国的驻外使馆、领事馆、商务代理处等相关机构都负有了解当地经济发展动态和企业经营状况的职责，其主要的目的就是为国内企业的贸易和投资活动提供可靠的信息来源和恰当的建议。另外，中国银行以及国内其他金融、投资机构在世界各地都有众多的经营网点，为国内的企业提供相应的信息，是他们所提供的服务的一部分。还有部分大规模的企业已经在国外建立了分支机构或办事处，这些分支机构或办事处对当地的经济发展状况和市场环境比较熟悉，也可以作为信息来源的途径。

（三）从公共机构提供的已出版和未出版的资料中获取信息

这些公共机构有可能是官方的，也有可能是以赢利为目的的，他们可以提供已经出版的各类资料包括报刊、网络和各类专业杂志，这是收集信息最容易的渠道。如图书馆中关于贸易统计数据的年鉴、有关市场基本经济信息的资料、各种产品交易的统计资料和各类企业的信息。等；国家机关公布的统计资料；行业协会发布的行业资料；专业组织或研究机构提供的调查报告等。这些都可以作为资料的来源。

（四）本企业或本单位直接派人员到对方国家或地区考察，收集资料

在国际商务活动中，如果涉及复杂的交易、涉及金额较多如工程项目较大、交易履行其较长时，为确保能够获得客观全面的信息资料，可以有本单位或企业直接派人到对方企业进行实地考察和了解信息，从而获得大量的资料。需要注意的是，在出国之前应尽可能多的搜集对方的资料，在已有的资料中筛选出真实的内容，同时注明哪些信息资料需要补充，哪些需要进一步考察分析。带着明确的目标和问题去获取资料，同时在时间安排上给自己留下充足的支配时间，按自己的日程办事，抓住利用各种机会，深入了解对方，获取资料。

三、谈判资料的整理与分析

收集资料就是为谈判所利用，因此在收集之后，就应该对谈判所需要的材料进行利用和整理。如果不加以利用和整理，那么所搜集的资料则毫无用处。如何利用所收集的资料呢？首先，应该鉴别资料的真实性与可靠性。只有真实的、可靠的资料才能反映对方的真实情况，

基于真实的资料，才能分析得出客观的结论，在谈判中才能占据优势。其次，要分析各种因素与谈判项目的关系。准备工作时，收集的资料通常会有很多，这就需要谈判人员在谈判之前对所有真实可靠的资料进行分析，分析这些资料与谈判项目的关系。最后，根据各种因素对谈判的重要性和影响程度排队，从而制定出具体的可行的谈判方案。究竟如何处理这些资料呢？根据资料整理的先后顺序可以分为四个阶段：分别是评价、筛选、分类和保存。

（一）对资料的评价

对资料的评价是资料整理的第一步。各种资料由于其重要程度不同，其作用也不同。有些需要立即用到，有些后来才能用到，还有部分资料可能一直都用不上。用不上的资料需要舍弃，不在同时使用的材料则需要分开保存，用时才能方便。因此，对资料的评价就非常重要。评价资料时，可以将资料直接区分开。没有用的直接舍弃；有用的分为几类：一类是立即用的资料，一类是以后肯定要用的资料，还有一类是以后可能会用得上的资料。这样区分，以后在使用起来才能快捷的找到。

（二）对资料的筛选

舍弃费时费力收集到的资料并不是一件容易的事。但是如果不剔除不需要的或者用处很小的资料，就会延长查找所需要的材料的时间，同时也会因为材料太多占用空间，不易保存。因此应及时对所收集的材料进行筛选。资料的筛选大致有以下几种方法。

1. 查重法

这是筛选资料的最简单的方法。实际上就是剔除重复的资料，选出有用的资料。当然，不完全重复的重要信息也可以保存一部分备用。

2. 时序法

对所收集的资料按时间顺序进行排序。在同一时期内，比较新的资料留下，旧的资料可以舍弃，这样选出的资料会更切合实际。

3. 类比法

将信息资料按市场营销业务或按空间、地域、产品层次，进行分类对比，接近实际真实、可靠的资料留下，其余的舍弃。

4. 评估法

应该由具有深厚的市场学专业人员进行操作，保证评估的准确性。专业人员对资料进行评估时，主要依据自己所熟悉的业务范围，从资料的主要内容或题目进行评估、取舍。

（三）对资料的分类

对筛选后的资料进行分类整理是资料整理分析阶段耗时最长、也是最重要的工作。因此资料的整理者极具耐心。分类的方法大致有两种：

1. 项目分类法

这种分类方法主要是根据使用的目的来进行分类。大致可以分为商务开发资料、市场信息资料、技术信息资料、金融信息资料、交易对方资料以及有关的政策法规等等。也可以根据谈判资料的内容来区分，如根据不同产业或经营项目进行分类，如农产品、工业产品、服务等。

2. 从大到小分类法

从设定大的分类项目开始，大项目最好不要太多，如不要超过 10 项，经过一段时间爱你的使用之后，可以分的再细一些，但是不能太细，以免出现重复。

（四）对资料的保存

把分类好的资料妥善的保管。即是经常使用的资料也要放好，按分类放入相应的文件夹中以便随时查找。

四、资料的使用、信息的传递与交流

为了获得有利的谈判地位，谈判人员必须十分注意信息的传递方式、恰当的选择信息传递的时机，把握好传递场合。通过谈判信息的传递，实现信息的交流和沟通，使己方的谈判人员保持有效的沟通，最大程度地实现己方的目标。

（一）信息的传递方式

信息传递方式的选择不是任意的，他往往收到自身特点的制约。因此，传递方式的选择既要考虑谈判的目的，同时又要注意自身条件、环境的影响和对方的变化情况。谈判信息的传递一般是借助于谈判者之间爱你的口语、手势、文字、形象等实现信息的传递。一般认为信息的传递方式有以下几种：

1. 明示

明示及谈判者在恰当的场合，明确地提出谈判的条件和要求，阐明谈判的立场、观点，表明自己的态度。明示可以在双方谈判的现场表示，也可以在宴会、集体性聚会、单独会见场合或会议场合进行。

2. 暗示

暗示是指谈判者间接地向对方表达自己的意图、条件、立场和观点等。暗示可以通过语言进行传达，也可以通过其他方式表示。暗示在谈判中具有重要的意义，可以传达在明示条件下无法传达的信息，同时避免直接对抗。因此，暗示比明示的方法更具灵活性，作为优秀的谈判者必须善于运用暗示。缺乏主见的人容易接受暗示；而独立性强或善于独立思考的人往往很难接受暗示，从而产生的效果可能不太理想。

3. 意会

意会是一种既不同于明示也不同于暗示的特殊传递方式。它是谈判双方在对对方和交流的信息有所了解的基础上达成的默契的信息传递模式。这种默契的传递方式既避免了明示和暗示所带来的不利影响，又防止了信息的泄露。

第四节 谈判目标的确定

假如今天我要买一辆车，我的最终目的是希望这辆车安全，那么在整个谈判中任何因素我都可以让那个不，可是只有安全这一因素不能让步。但是在实际的过程中，很多人太在意价格而忽略了要买一辆安全的车。最后，价格的确降低了，可能降了 10%，但是这辆车却没有你预想的那么安全。车身的钢板很薄，四门防碰撞的安全杠也省去了。轻微的碰撞就会导致车门打不开，这样就极大地增加了危险因素。

所以一定要记住谈判的最终目标是什么，只有明确最终目标，在谈判的过程中才不会顾此失彼，忽视最终要达成的目标。因此，在谈判前，一定要先写下来想要获得什么，即谈判的目标。谈判的目标实际上就是在谈判中所要争取的利益目标。任何一次谈判都应以目标的实现为导向。因此，在谈判前要明确自己在谈判中的主要需求并为之努力争取。本节从谈判主题的确定入手，分析制定谈判目标应该遵循下列原则，设定谈判目标的层次，最后优化谈判目标，形成谈判的目标体系。

一、谈判主题的确定

谈判主题是谈判活动的中心内容，也是谈判时的公开观点。一般情况下，一次谈判只有一个主题。既然是谈判的主题，也就是己方的观点，因此不必过于机密。为保证全体谈判人员能够记住，一般言简意赅，如“以最优惠的条件达成某项交易”，至于什么样才是最优惠的条件，如何达成则是谈判目标和谈判方案中应涉及的内容。在谈判的主题确定之后，接下来的工作就是确定谈判的目标。谈判的目标就是谈判主题的具体化。如何确定谈判的目标？首先应了解制定谈判目标的遵循原则。

二、制定谈判目标应该遵循的原则

谈判的具体目标体现着谈判的基本目的。整个谈判活动都要紧紧的围绕着这个具体的目标来进行，为实现该目标服务。谈判的目标在实际商务沟通中根据谈判的具体内容不同而有所差异。比如，谈判是为了推销产品，目标就是销售量和交货量；如果是为了获得资金，目标就是争取资金数额的多少和获得的时间；为获得先进技术而进行的谈判，谈判的目标可能是可利用的最新进的技术内容等等。总之，谈判目标的内容依据谈判类别、谈判进程的需求而定。谈判的目标主要依据下列原则来确定。

（一）实用性

制定谈判目标时，首先要考虑实用性，也就是合同达成之后可以预见的收益。可预见的经济效益或社会效益会督促谈判双方认真履行合同，从而减少损失的发生。

（二）合理性

在制定谈判目标时，不能将目标设定地太高或太低，太高对方不会接受，直接导致谈判失败。太低，对己方来说利益太少，即使达成协议，在履约时就不会认真。因此，一个合理的目标非常重要，会使双方各取所需，这就是通常所说的“双赢”，这是谈判目标的最高境界。

（三）合法性

谈判的目标必须合法，目标合法，达成的合同才有效；否则即使达成合同，合同也是无效的。这样既浪费时间又浪费精力。这也是商务沟通中需要有法律专业人士参加的一个原因。

三、谈判目标的层次

根据上述原则和谈判主题确定目标时，首先要分析该谈判是否会涉及多项目标，如果是，则先要对这些目标确定一个优先顺序，从而使次要目标服从主要目标。优秀的谈判者常常会将自己的目标划分为三个层次：（1）最低限度目标；（2）可接受目标；（3）最优期望目标。在这三个目标中，己方争取的最优期望目标是最高目标，在必要时可以放弃；可接受目标是己方力保的实际需求目标，只有在万不得已的情况下才考虑放弃；最低限度目标是要坚守的不能被突破的底线，毫无讨价还价的余地。这样，就给谈判划定了一个明确的界限。

（一）最低限度目标

最低限度目标是谈判必须达到的最基本的目标，对己方来说，宁愿谈判破裂，放弃商贸合作项目，也不愿接受比最低限度更低的条件。在谈判中，对最低限度目标要严格保密，否则会使对主方主动出击，陷入困境。

（二）可接受目标

可接受目标是指谈判人员根据各种主要客观因素，通过考察种种情况，经过科学论证、预测和核算之后所确定的谈判目标，介于最优期望目标与最低限度目标之间的目标。这个目标是一个区域范围，谈判中的讨价还价就是在争取实现可接受的目标，所以可接受目标的实现，往往意味着谈判的成功。

（三）最优期望目标

对谈判者最有利的一种理想目标，他在满足某方实际需求利益之外，还有一个“额外的增加值”。这个目标虽然很难得到实现，但它激励谈判人员尽最大努力去实现，也可以很清楚地评价出谈判最终结果与最高期望目标存在多大差距，在谈判开始时，以最高期望目标作为报价起点，有利于在讨论还价中使己方处于主动地位，谈判时，不能盲目追求最高期望目标，忽视谈判过程中出现的困难，这样容易造成束手无策被动局面。

四、制定谈判目标时主要考虑的因素

在谈判目标的制定过程中，要全面地考虑相关的因素。这些因素包括谈判的性质及其领

域、谈判的对象及其环境、项目所涉及的业务要求、各种条件变化的可能性、变化方向、对谈判的影响等。另外，还要考虑长期目标和短期目标的问题。以简单的商品贸易为例，在制定目标时不能仅仅考虑价格水平，只考虑价格就会牺牲质量；也不能只考虑质量，以高价购入高质量的商品，期望再以高价销售保证利润；而是要考虑价格水平、商品质量、免费的广告宣传、支付方式、交货时间与罚金以及保证期的长短等因素结合起来综合考虑确定谈判的目标。

五、谈判目标的优化和体系

谈判目标的制定过程本身就是谈判目标不断优化的过程。对于谈判中的多重目标，需要进行综合平衡。在确定谈判目标的时候，一定要分清自己想要的和需要的内容，把它罗列出来。明确什么是自己想要的、需要的之后，接下来要明确谈判对手想要和需要的内容。谈判中有很多常见的问题都会出现，包括价格、数量、质量、交货期、付款、折扣、培训、售后服务等等。根据优先等级将谈判目标来做相应的排序。目标要分清轻重缓急，分清重要的目标和次要目标，把最终目标、现实目标和最低限度目标一一排列，再列一个竞争对手的目标，考虑对方可能关心的内容，把它一一地列出来。设定目标时，作为卖方，可能最关注的首先是价格、时间，然后是能够卖多少东西，卖何种质量、档次的产品给客户。客户买东西时，最关注的不一定是价格，也可能是售后服务、产品质量。不同的客户，不同的谈判对手，所列出的目标是有差别的，但不管怎么样，谈判对手所列出的目标，和自己所列出的目标一定是有差距的。这就需要通过双方的交流和谈判，使各自的目标趋于一致。作为卖方希望买方能够按照自己的目标来做，买方肯定也希望卖方按照他的要求来做，怎样才能达成共识呢？这需要双方沟通和交流，在沟通和交流之前，一定要确定、设定谈判的目标。同时在谈判过程中，目标要随着交易过程中各种条件、风险因素做适当的调整和修改，这就是谈判目标的优化过程。

列出目标的优先顺序之后，明确哪些目标是可以让步的，哪些是不能让步的，然后用简明扼要的一句话来描述。形成一个清晰的目标体系。因为谈判是一个混乱的过程，如果写得很长、很多就需要花很多的时间去理解，比较麻烦，也容易出错。这样可以避免在不应该让步的地方，做让步；而在该让的地方却没让步，使谈判陷入僵局。

第五节 谈判的时空选择

谈判的时空选择主要指谈判议程的安排、地点的选择和座次的排列。

一、谈判议程的确定和安排

所谓谈判议程即为谈判的议事日程，主要指谈判时间的安排、谈判的议题及顺序安排。谈判议程的确定和安排本身就是一种谈判战术，因而对双方都具有十分重要的意义。

（一）谈判时间的安排

时间安排就是要确定谈判在何时举行，持续多久。如果议题较多，各个议题谈判所用的时间。谈判的时间安排有时会对谈判结果产生很大的影响。如果谈判者在旅途之后未经休整立即投入谈判，由于劳累、精力不足容易导致精神难以集中、记忆力下降、反应迟钝等。以这样的状态参与谈判，其结果可想而知。所以，谈判者应该对谈判时间的选择给予足够的重视。一般在选择时间时要考虑下列因素：一是资料的准备状况。谈判人员要有充足的准备时间，只有准备充分，才能事半功倍；二是谈判人员的状态。谈判是一项精神高度集中的工作，对体力和脑力的消耗较大，同时，谈判时需要思维敏捷、反应迅速、灵活地处理问题，所以谈判人员应在精神和情绪良好的状态下进行谈判，才有可能获得预期的目标；三是谈判的

时机选择。谈判的时机非常重要，出口商库存积压，销路不畅，急需周转资金时，可能会将价格降到极低；反之进口商如果停工等待供应不足的原材料时，则会高价采购。最后是对方的情况。谈判是合作的起点，因此，不要将谈判安排在对对方明显不利的时间内，以防引起对方的反感，直接导致谈判失败。

（二）谈判议题和顺序

谈判的议题和顺序是指谈判的项目内容以及各谈判事项的先后次序和分别占用的时间。首先列出与本次谈判有关的所有问题，因为每个问题都关系着双方的利益，因此尽可能不要遗漏。议题的顺序可以先易后难，也可以先难后易，前者指先安排双方容易达成共识的议题，或者不太重要的议题，比较容易达成共识，这样可以为整个谈判创造有好的气氛。后者指先讨论复杂的重要的问题，双方集中精力解决重点难点。还可以采用混合型的方法，不管重点还是非重点的议题，一揽子解决。经过一段时间讨论之后，再剔除已经达成共识的问题，留下有分歧的议题继续讨论。一般谈判的议程不会由谈判一方单方面决定而是由双方进行协商。如果一方先安排谈判议程，并以此为基础与对方的协商，通常谈判议程会对己方有利。

二、谈判地点的选择和安排

谈判地点的选择，往往涉及谈判的环境心理因素，人们发现动物在自己的“领土内”最有办法防卫自己，人也同样如此。所以对一些决定性的谈判，若能在自己选择的地方进行，则最为理想但若争取不到这个地点，则至少应选择一个双方都不熟悉的中性场所，以减少由于“两地优势”导致的错误，避免不必要的损失。

（一）谈判地点的选择

谈判需要在一个具体的地点展开。商务沟通地点的选择涉及到谈判的环境心理因素，因此可以加以利用。一般对谈判地点的选择上有在己方谈判、在对方地点谈判和在第三地谈判三种选择方案。

1. 在己方谈判

在己方谈判时最好的选择。主要原因在于谈判者在自己的领地谈判，地点熟悉，具有安全感，心理状态稳定，不需要耗费时间和精力去适应新的环境，同时可以利用东道主的身份去安排谈判之余的各类活动，节省旅途的时间和费用，降低谈判成本，提高经济效益。但是在机房谈判也有不利因素。谈判人员在己方公司，容易受到公司日常工作的干扰，分散精力，己方的领导联系方便，容易产生依赖心理，做决定时优柔寡断，频繁请示领导，容易造成失误。同时，作为东道主的身份，己方需要负责接待对方人员，安排宴请、游览等活动，负担较多。总体而言，在己方谈判还是最有利的，就像运动员在主场获胜的可能性大一样。所以，有经验的谈判者，通常会热情邀请对方来本国进行谈判，从而获得更多的利益。

2. 在对方地点谈判

在对方地点谈判也有利有弊。有利的因素在于己方的谈判人员远离家乡，没有来自家庭和公司的干扰可以全身心的投入谈判；有利于减少谈判人员的依赖，发挥其主观能动性；还可以考察对方公司的实际情况，获取直接的资料，省去了安排场所、布置会场等一系列的工作。不利的因素在于离开了己公司有些信息和资料的获取和传递较为麻烦，无法与领导及时沟通重要的问题；旅途劳累和陌生的人文、社会环境会影响谈判人员的心理因素和身体状况；还要避免对方安排过多的旅游景点和娱乐活动耗费精力和时间。

3. 在第三地谈判

在第三地谈判谈判的最大优势是对双方来说机会是平等的，不存在偏倚，双方均无东道主的优势，也没有客场作战的劣势。最不利的因素是要确定双方都满意的第三方地点并不是一件容易的事，在这方面要耗费不少时间和精力。

（二）谈判场地与座次的安排

谈判场地指谈判的具体场和环境。谈判场地应选择在宽敞舒适、布置幽雅、相对安静、交通便利、通信方便、设备比较齐全的环境和场所。不利的环境使人心烦意乱，精力不易集中，影响谈判效果。不利的谈判环境主要包括：嘈杂的环境，极不舒适的座位，谈判房间的温度过高或过低，不时地有外人搅扰，环境陌生容易引起的心力交瘁感，以及没有与同事私下交谈的机会等，这些环境因素会影响谈判者的注意力，从而导致谈判失误。因此我们在进行商务沟通时一定要选择一个明亮、通风、使心情愉快、精力集中的场合，避免对谈判产生不利影响。

谈判时的座次位序，也是一个比较突出，敏感的界域语问题，正式的商务沟通，按照礼仪要求，一般谈判者双方代表各坐在桌子的一侧，双方主谈者居中相向而坐。通常使用长桌，圆桌和椭圆桌也可以。座位安排如图：

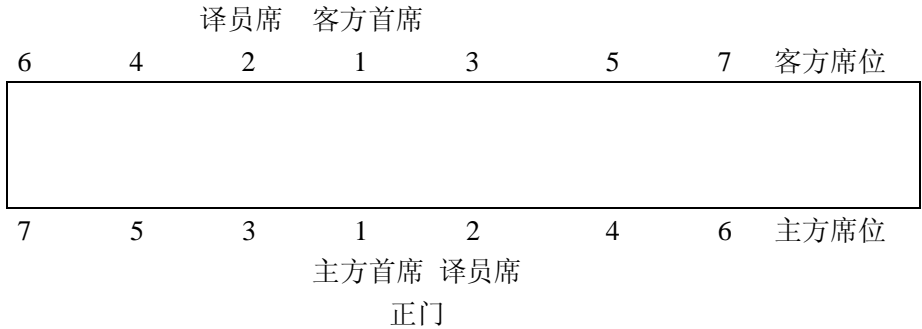


图 2-1 谈判人员的座位安排

主方谈判人员背对正门而坐。双方均以首席谈判员为首，其右手为上，左手为下，近位为上，远位为下。译员一般在首席谈判人员的右侧，即第二席位上，也有少数国家将译员席设在首席谈判人员的左侧或者后面，根据实际情况来安排即可。双方人员分别坐在谈判桌的一边，容易使谈判成员产生安全感和自信感，也便于查找一些不愿意让对方知道的材料，还方便与己方人员交换意见。

第六节 谈判方案的制订

商务沟通的方案，是指为了完成某种或某类商品的进出口任务而确定的经营意图、需要达到的最高或最低目标，以及为实现该目标所应采取的策略、步骤和做法，是谈判者行动的指针和方向，关系到对谈判的整体规划，其目的就是做到能够有效的组织和控制贸易谈判活动，是其既有方向，又能灵活地左右复杂的谈判局势。谈判方案是建立在对谈判信息进行全面分析和研究的基础上的，是根据双方的实力对比为本次谈判制定的总体设想和具体实施步骤，是整个谈判小组的行动纲领，在整个谈判中起着非常重要的作用。

一、合理谈判方案的现实标准

如何制定合理的谈判方案？首先是要基于事实，制定相对合理的谈判方案。相对合理指的是谈判方案至少从表面看来具有可操作性和可行性。其次方案要客观、理性与具体谈判内容相联系，这样才具有指导意义。最后，制定方案时要考虑特定的时间与条件，从而是方案与实际切合具有一定的可行性。

二、谈判方案的基本要求

谈判方案的目的是有效的控制复杂的谈判局势，使其按照既定的方案进行。谈判方案一般以文字的形式出现，可以是长达十几页的书面文稿，也可以是一页纸的备忘录。但是，一

个成功的谈判方案应符合下列三个方面的本要求：

（一）谈判方案要简明扼要

简明扼要就是让谈判人员能够容易记住其主要内容和基本原则，在谈判中依据该方案的要求与对方周旋。所以，谈判方案越简要，谈判人员在执行时越容易记住，在错综复杂的谈判中更容易把握谈判的主题方向，从而掌控谈判的局势。

（二）谈判方案要具体

谈判方案要以谈判的具体内容为基础，具有可操作性。比如将谈判的总目标细化为若干个分目标或字母表。谈判方案要具体，并不意味着要把谈判的所有细节都包括在内，否则执行起来将十分困难。

（三）谈判方案要灵活可行

谈判方案只是谈判前一方的主观设想，是单方面考虑谈判过程的结果。但是在实际过程中，各种随机的因素都可能影响谈判，因此方案应该具有灵活性，以防出现一些无规律可循而又不可控制的因素影响谈判。在谈判方案的可行性研究阶段，还需要拟订出谈判的各种方案进行比较和选择。因为谈判可能不会按照自己的预期设想达成协议。不论是己方还是对方的原因，最终可能无法实现所有目标。所以应制订几套替代方案，并从中选出最佳替代方案，以便自己有回旋的余地。能使己方获取最大利益的方案就是最佳谈判方案，在谈判时要尽可能按最佳方案执行。

三、谈判方案的内容

要制定谈判方案，明确谈判方案的基本内容，首先要确定谈判的基本策略。

（一）确定谈判的基本策略

谈判策略是指在谈判过程中为了达到预期的目标采取的行动和方法。谈判策略不是客观的谈判程序，而是针对预期的谈判效果采取的进攻或防卫措施，是为达到谈判目标单方面采取的行动。谈判策略的采用注重的就是谈判结果，追求整个谈判的公正。从谈判的过程来看，谈判的基本策略可以分为开局策略、报价策略、磋商策略、成教策略；从谈判的技巧来看可以分为让步策略、进攻策略、防守策略、语言策略、打破僵局策略等等。

（二）确定谈判方案的内容

谈判方案的内容繁简不一。对大宗进出口商品交易所拟定的经营方案，一般比较详细具体，尤其是制定某些大宗交易或重点商品的谈判方案时，更要考虑周全，因为谈判方案的完善与否是决定成败的关键。在谈判方案中，对需要谈判的问题，应分清主次，合理安排谈判的先后顺序，明确对每一主要问题应当掌握的分寸和尺度，以及准备好在谈判中出现某些变化时所应采取的对策和应变措施。对一般中、小商品的进出口，则只要拟定简单的价格方案即可。谈判方案的内容主要探讨合同条款或交易条件方面的内容和价格谈判的幅度问题。

1. 合同条款或交易条件方面的内容

在确定合同条款和合同交易条件的内容时，首先要确定对己方来说最佳的合同条款和最好的成交条件，然后确定可以接受的最低条件，同时在确定方案是应准备几套不同的方案，在其中的某一条件让步时，作为让步的条件，其他条件是否可以要求提高。

2. 价格谈判的幅度问题

在确定谈判的价格幅度问题时，首先要推测对方能够接受的价格范围，考虑己方的预期最好的价格和能够接受的价格底线。这样在报价时，就能够占据主动权。

谈判价格的幅度

四、评价和选择谈判方案

在准备好的一系列谈判方案中，最后要进行的是评价、对比和选择。找出最佳的集中谈

判方案备用。在这一环节中首先应确定出评价标准和方法，该评价标准和评价方法应该由专业人员根据实际谈判的主题和内容确定。接下来应对各个方案进行分析和判断，认真寻找差异，正确区分优劣，从中选出采用方案。然后具体分析形势变化对执行方案的具体影响、可能程度和不良后果，在该过程中应尽可能多的考虑各种不确定因素的影响。最后根据评价标准和评价结果写出评价报告。

五、讨论定案

将评价报告提交企业最高领导讨论或者发动职工进行讨论，完善谈判方案，并作为讨论中实施的方案。

第七节 谈判模拟

一项完整的谈判计划，除了确定谈判方案，还应包括谈判模拟。实际上就是在谈判正式开始之前，根据具体情况提出各种各假设，进行谈判演习，找出谈判方案中存在的问题，进行改进。

一、模拟谈判的必要性

模拟谈判一般在谈判方案确定之后和正式谈判开始之前进行，主要是用于改进和完善谈判的准备工作，检查谈判方案中可能存在的漏洞。其必要性主要体现在以下三个方面：

（一）模拟谈判首先能够使谈判者发现谈判方案中的问题或准备工作不充分的地方，有利于及时纠正，提高谈判的主动性。谈判方案通常是谈判人员根据主观经验规划的，尽管进行了大量的资料准备和充分的分析，但是难免有疏忽的地方；而模拟谈判有助于谈判者从对方的角度思考问题，使谈判者能够及早发现问题，及时查漏补缺，使谈判方案实用性和有效性。

（二）模拟谈判能够是谈判者获得谈判经验，在谈判练习中提高谈判能力。模拟谈判可以训练和提高谈判人员的应变能力，为实际的临场发挥做好铺垫。

（三）模拟谈判为谈判人员之间的分工配合提供练习，磨合谈判队伍，提高己方谈判小组整体的默契程度和谈判能力。谈判人员在实际谈判中需要做到默契配合，提高整体的谈判能力。模拟谈判提供了谈判人员之间配合的练习。

二、拟定假设

模拟谈判的第一步要进行模拟假设。根据既定的事实和常识来拟定假设。假设是建立在客观和科学假设的基础上，同时这些假设也是模拟谈判的前提。

根据假设的内容，假设可以分为三类。

（一）对外界客观存在的事物的假设

对外界客观存在的事物的假设包括对环境、时间、空间的假设，目的是找出外在世界真实的东西。通常假设外界环境如果出现了不利的因素，应如何处理？比如谈判时间、谈判场所等。谈判者根据这些假设，做好充分的应对准备。

（二）对对方的假设

对对方的假设通常是商务沟通的制胜法宝。对对方的假设，主要包括对方的合作意愿、愿意接受的风险的程度、在谈判具体内容上的态度，如在商品的质量、价格、支付方式、运输方式等方面可能提出的要求。通过对对方的假设，目的就是明确对方的真实意图。明确在遇到谈判对方坚持己见是如何处理，轻易让步是如何处理，加快或拖延谈判时如何处理？

（三）对己方的假设

对己方的假设主要是对己方谈判能力、心理素质、谈判方案等方面的自测与评价。除此以外,对己方的假设还有建立在对对方假设的基础上所采取的对策。实际上对这三方面的假设最终都落实在对己方的假设上。通过对外界因素和对方的假设,根据自身的实力来假设对策,以用于实际的谈判。

面对同样的条件,假设不同,结论则会相差很远。因此,在假设的过程中,要尽可能多的依据事实,不能主观臆断。依据的事实越多,假设的精确度就越高。那么结论相对就越准确。

三、模拟谈判过程

实施模拟谈判有两种方式。

1. 会议式模拟

就是把谈判者聚集在一起,以会议的形式,充分讨论,自由发表意见。谈判者根据自己的理解,发表自己的看法,互相启发,共同提高谈判水平。这种方法可以让所有的谈判人员开动脑筋,积极进行创造性思维,通过集体思考发现问题、解决问题。

2. 实战模拟

实战模拟是将谈判人员一分为二,或在谈判小组之外再建立一个实力相当的谈判小组,一方实施己方的谈判方案,一方站在对方的立场,根据假设实施对手的谈判方案。这种实战练习可以更换不同的人员来扮演对方的角色,想出不同的问题,从而让己方对对方有充分的了解,进一步完善谈判方案,提高己方谈判人员的谈判能力。

四、谈判模拟总结

进行模拟谈判的目的就是为了及早的发现谈判方案中的问题,提出解决问题的对策,掌握谈判的主动权。因此在实施模拟谈判之后,需要及时总结、分析找出谈判准备的各项内容中所存在的问题,有针对性的进行改进,从而制定出一份完善的谈判方案。

【本章参考书目】

1. 毛国涛主编:《商务沟通》,北京理工大学出版社,2006年版
2. 蒋三庚,张弘主编:《商务沟通》,首都经济贸易大学出版社,2006年版
3. 陈福明,王红蕾主编:《商务沟通》,北京大学出版社,2006年版
4. 易开刚编著:《现代商务沟通》,上海财经大学出版社,2006年版
5. 刘园主编:《商务沟通 理论·实务·案例》,中国商务出版社,2005年版
6. 李品媛编著:《现代商务沟通》,东北财经大学出版社,2005年版
7. 刘园主编:《商务沟通》,首都经济贸易大学出版社,2004年版
8. 汤秀莲主编:《商务沟通》,南开大学出版社,2003年版
9. 埃米尼亚·伊瓦拉等编:王旭东、武义民等译:《谈判》,中国人民大学出版社,2003年6月版
10. 刘向丽主编:《商务沟通》,机械工业出版社,2005年版
11. 袁其刚编著:《商务沟通》,山东人民出版社,2003年版
12. 李品媛编著:《商务沟通》,武汉大学出版社,2006年版
13. 邹建华,陈腾华等:《商务沟通实务》,中山大学出版社,2000年版
14. 井润田,席酉民编著:《商务沟通》,机械工业出版社,2006年版
15. 珍妮·M·布雷特著,范徽,王凤华等译:《全球谈判》,中国人民大学出版社,2005年版
16. 林伟贤著:《谈判艺术》,新华出版社,2006年版
17. 华英,马永堂编著:《通用谈判教程》,经济管理出版社,2006年版

18. 全英 主编：《商务沟通》，清华大学出版社，北方交通大学出版社，2003 年版
19. Jeffery Edmund Curry: International Negotiation, Shanghai Foreign Language Education Press, 2000

【思考题】

1. 如果你是谈判的买方，在谈判中你最关心的内容是什么？反之，如果你是谈判的卖方，你会注重哪些方面的东西？
2. 谈判的准备工作从何时开始，从哪里结束？怎样才能知道准备工作已经足够了？
3. 思考一个你正在准备的谈判，尽你所能明确地说出你对对方利益与价值观念的假设。详细指明你如何在谈判中验证这种假设。你将会采用什么样的谈判方案？如果你的假设最终完全是错误的，你计划如何改进你的谈判方案，进行谈判？
4. 在商务沟通中，谈判者在选择谈判场合时要考虑哪些因素？
5. 假如你今天去找老板要求加工资。如果你的目的只是加工资，但是在谈判的过程中，老板给你再增加一点点工作量，就可以增加工资。那么你不应该接受？

【案例分析题】

【案例 1】

下班的时候，商场经理问其中一个营业员接待了几位客户。当得知这个营业员一天只接待了一位客户时，经理很生气，因为其他营业员都接待了好几位客户，而他只接待了一位客户。之后经理继续问，你对这位客户的营业额是多少？营业员说卖了 58000 美金。经理觉得很奇怪，询问这位营业员究竟是怎么回事。

这个营业员说客户买了一辆汽车，又买了一艘游艇，还买了不少其他东西，一共花了 58000 美金。刚开始这位客户是来买阿司匹林的，他说他的太太头疼，需要安静地休息。营业员在卖给客户药的同时与客户聊天，得知客户一直很喜欢钓鱼，营业员就不失时机地给他推荐了鱼竿。接下来营业员问客户，喜欢在哪儿钓鱼？客户说他家附近的河流、池塘鱼太少，他喜欢到大概开车需要 3 个多小时的海边去钓鱼。营业员又问客户是喜欢在浅海钓鱼还是喜欢在深海钓鱼。客户说他希望在深海钓鱼。营业员又问客户怎么去深海钓鱼，之后建议客户买艘钓鱼船，并向他推荐了商场里卖的钓鱼船。客户买了船后，营业员又问客户，去海边需 3 个小时的路程，船怎么运过去，他现在的车是否能够把船拉过去。客户后来一想，他现在的车拉不了这艘船，需要一辆大车，聪明的营业员又不失时机地给客户推荐了一辆大卡车，建议客户用这辆大卡车把刚买的钓鱼船拉过去。就这样，客户前前后后在这个营业员手里买了 58000 美金的东西。

分析：从这个例子可以看出，营业员实际上已经拥有了一个成功的谈判者的核心技能之一，善于扩大选择范围的可能性，从买几片阿司匹林到购买一辆大卡车，他唤起了客户的购买潜能。因此，有能力并善于去扩大客户的选择范围，这是成功谈判者的核心技能之一。那么，从该案例中你分析谈判者应该具备什么样的技能和素质，才能算是优秀的谈判者呢？

【案例 2】

我国某冶金公司要向美国购买一套先进的组合炉，派一位高级工程师与美商谈判，为了不负使命，这位高级工程师作了充分地准备工作，他查找了大量有关冶炼组合炉的资料，花了很大的精力对国际市场上组合炉的行情及美国这家公司的历史和现状、经营情况等了解的一清二楚。谈判开始，美商一开口要价 150 万美元。中方工程师列举各国成交价格，使美商目瞪口呆，终于以 80 万美元达成协议。当谈判购买冶炼自动设备时，美商报价 230 万美元，

经过讨价还价压到 130 万美元，中方仍然不同意，坚持出价 100 万美元。美商表示不愿继续谈下去了，把合同往中方工程师面前一扔，说：“我们已经作了这么大的让步，贵公司仍不能合作，看来你们没有诚意，这笔生意就算了，明天我们回国了”，中方工程师闻言轻轻一笑，把手一伸，做了一个优雅的请的动作。美商真的走了，冶金公司的其他人有些着急，甚至埋怨工程师不该抠得这么紧。工程师说：“放心吧，他们会回来的。同样的设备，去年他们卖给法国只有 95 万卖元，国际市场上这种设备的价格 100 万美元是正常的。”果然不出所料，一个星期后美方又回来继续谈判了。工程师向美商点明了他们与法国的成交价格，美商又愣住了，没有想到眼前这位中国商人如此精明，于是不敢再报虚价，只得说：“现在物价上涨的利害，比不了去年。”工程师说：“每年物价上涨指数没有超过 6%。一年时间，你们算算，该涨多少？”美商被问得哑口无言，在事实面前，不得不让步，最终以 101 万美元达成了这笔交易。请分析中方在谈判中取得成功的原因及美方处于不利地位的原因？

案例分析

对于这个案例，明显地可以看出，中方工程师对于谈判技巧的运用更为恰当准确，赢得有利于己方利益的谈判结果也是一种必然，下面我分别从中美各方谈判人员的表现来进行分析：首先，从美方来看。可以说存在以下这么几个问题，或者是其谈判败笔所在。

1. 收集、整理对方信息上没有做到准确，详尽，全面。从文中来看，重要的原因可能是：没有认清谈判对象的位置。美商凭借其技术的优势性以及多次进行相类似交易的大量经验，轻视对手，谈判前就没有做好信息收集工作，于是在谈判中步步在中方大量信息的面前陷于被动，一开始就丧失了整个谈判的主动权。

2. 谈判方案的设计上，没有做到多样与多种。美方在中方的多次反击中，仓促应对。针对其谈判方式设计的单一化，估计有着以下几个原因：（1）过早的判定问题，从文中可推测出，美方一开始就认为此行不会很难，谈判结果应该是对己方利益更有利；（2）只关心自己的利益，美方以其组合炉的技术先进为最大优势，铁定会卖个高价，但并未考虑到中方对谈判的需求与相应的谈判信息准备，在中方信息攻击下，频频让步。

3. 在谈判过程中，希望用佯装退出谈判以迫使中方做出让步，无奈在中方以资料为基础辨别出其佯装的情况下，该策略失败。其次，从中方来看，胜利的关键点在于对美方信息充分的收集整理，用大量客观的数据给对方施加压力，从收集的内容可看出，不仅查出了美方与他国的谈判价格（援引先例），也设想到了对方可能会反驳的内容并运用相关数据加以反击（援引惯例，如 6%），对客观标准作了恰到好处的运用。真可谓做到了中国古语所说，“知己知彼，百战不殆”。当然。除这个原因外，中方的胜利还在于多种谈判技巧的运用：（1）谈判前，评估双方的依赖关系，对对方的接收区域和初始立场（包括期望值和底线）作了较为准确的预测，由此才能在随后的谈判中未让步于美方的佯装退出。（2）谈判中，依靠数据掌握谈判主动权，改变了美方不合理的初始立场。（3）在回盘上，从结果价大概处于比美方开价一半略低的情况可推测，中方的回盘策略也运用的较好。

总结：商务沟通中的各种技巧，对于在各种商战中为自己赢得有利位置，实现自己利益的最大化有着极其重要的作用，但需要注意的是，技巧与诡计、花招并不相同，前者要求的是恰如其分，既要赢，也要赢得让对方心服口服，赢得有理有据。只有这样，对于谈判技巧的运用，才是真正的游刃有余。无论如何运用谈判技巧，成功的谈判首先是建立在谈判前信息和资料的充分准备之上的。

第二章 商务沟通准备

【本章学习目标】

通过本章的学习，了解谈判背景调查的目的，掌握成功谈判者需要的核心技能，学会如何确定谈判的目标，熟知如何安排谈判议程与地点、座位等，能够评估谈判对手，制定不同的谈判方案。

商务沟通的成功不仅要依赖于谈判过程中的策略、战术和技巧的灵活运用，而且还要依靠谈判前充分、细致的准备工作。古人云：知己知彼，百战不殆。谈判的准备工作对洽谈的成功起着至关重要的作用。因此可以说，任何一项成功的谈判都是建立在良好的准备工作的基础之上的。如果没有充分、细致的准备，那么在谈判中就极易陷入被动的地位。按照商务沟通准备工作的先后顺序，本章主要讲述谈判的背景调查，人员组织、资料准备、目标确定、时空选择、计划拟定和模拟谈判。

第一节 谈判的背景调查

商务沟通的背景条件是影响谈判的重要因素，是商务沟通中不可忽视的客观存在的要素，同时也是商务沟通准备工作中必不可少的环节。这是因为商务沟通是在一定的政治、经济、文化、社会制度和法律环境中进行的。这些背景环境将会直接或间接的影响谈判。因此，充分、全面地了解和谈判的背景环境将有助于谈判者制定出正确的谈判计划。对于参与国际商务的企业而言，谈判本身的成功并不是最终的，更重要的是合同的履行。如果一个企业花费了巨大的精力、物力最终按照己方的意愿达成了协议，但是在实际履约的过程中却因为某些客观因素的限制导致合同成为一纸空文，这样的谈判并不能算是成功的谈判。因此在谈判之前，作为谈判者必须对客观存在的背景环境进行详实的调查。

对于任何一项谈判内容的调查研究应努力做到以下几点要求。首先调查的内容要有明确的目的，不能漫无边际。第二，搜集材料要多渠道、多层次，能够反映事物的全貌。第三，整理材料时要细心，留下能够反映事物本质和特性的材料。最后在分析材料时要科学、客观。能够做到以上几点还是远远不够的，接下来要了解的是谈判的背景调查。背景调查的内容事由谈判的具体内容和要求决定的。所以不同的商务沟通，其调查的内容也不尽相同，但是一般要包括：一国的政治状况、经济条件、政策和法律、宗教信仰、文化习俗、商业习惯、基础设施和气候等。

一、政治状况

英国的谈判专家P. D. V马什在其所著的《合同谈判手册》^④中对谈判背景调查作了系统的归类，其中提到的首先要做的就是关于政治状况的调查。政治状况与一个国家或地区的政治体制是紧密联系在一起的。因此这一部分调查的主要内容应该包括下列几个方面。

^④ P. D. V Marsh, *Contract Negotiation Handbook* Published by Gower Publishing Company Limited, England, 1984.

（一）政治背景

政治背景有时直接决定交易的成败，其主要是指对方在进行该项目谈判时是否抱有政治目的，该项目是否会引起对方国家政府或者领导人的注意，以及政府与买卖双方之间是否存在某种政治关系等等。商务沟通大多是纯经济目的的，但是我们不能因此判定所有的商务沟通没有政治目的。如果政府或者政党参与其中，这会导致谈判的最终结果主要取决于政治因素的影响，而不是经济和技术方面的因素。通常情况下，凡涉及国家大局的重要贸易项目或者是涉及影响两国外交的敏感性较强的贸易项目，都会受到政治因素的影响。需要注意的是，在一些比较落后的发展中国家，由于其集权度较高，即使谈判是一般性的经济项目，最终的谈判项目和结果也往往取决于领导人的政治地位和权力。这使得背景调查成为谈判项目成功必不可少的前提条件。因此，在任何时候，作为谈判者，在准备谈判时都必须要了解对方国家的政治背景和谈判项目是否具有政治目的。

（二）两国的关系状况

两国的关系会影响一项普通的商务项目吗？答案是肯定的。所有的商务活动无一例外的受到外界因素的影响。如果两国关系友好，谈判的后顾之忧会大幅度减少，谈判中碰到的困难也可以借助国家的干预进行解决，成功的可能性较大。同时在履约的过程中，如果遇到相应的困难，可以借助政府或者国家之间的友好关系进行协调解决，因此执行合同的可靠性较大。但是如果双方国家属于没有建立外交关系的国家或者是敌对国，双方进行谈判时就会受到诸多的限制，交易双方还会受到政府的干扰，这在无形之中增加了谈判的障碍，即使能够签约，签约以后履行合同的困难也会极大。对于没有建外交关系的谈判双方，出现问题时无法寻求帮助，只能依靠双方的协商解决。对于敌对国的谈判双方，困难更是重重。谈判方即使没有遇到经济或技术上的麻烦也许还会受到来自对方国家政府的歧视或者其设置的重重障碍。从这个角度看，两国的关系极大的影响了谈判项目的成败和合同履行的难易。

（三）对方国家政局的稳定程度

政治的变动会对国际商务产生很大的影响。在进行谈判之前，对方国家的政治发展趋势进行调查，将有助于谈判者做出明智的决定。假如对方国家的政局发生动荡，谈判中的项目毫无疑问会被迫中止，即使有已经达成的协议最终的结果也可能变成一纸空文，合同不能履行。这样就会造成重大损失。因此，必须事先了解对方国家政局的稳定性。当然政局的稳定不仅仅指国内动乱或者战乱，对方国家的大选或者政府换届也可能对谈判和签约造成影响，主要原因在于大选或者换届是否会引起现行政策的变化？如果合同在换届之前已经签订好，政策的变化是否导致合同无效？在谈判中是否应准备政治风险条款？这些都是在背景调查中应该了解清楚的问题，为后期做出正确的判断奠定基础。

（四）对方国家的政治和经济体制

政治体制和社会制度的不同在一定程度上都会影响商务沟通的结果，这是因为不同政治体制和社会制度的国家在思想意识上或者是政治上对方采取一定的歧视态度，这相当于在谈判中设置了一堵墙阻碍着谈判的顺利进行。因此谈判者需要是想了解对方国家的政治体制和社会制度，尽可能在最大程度上消除该两种因素对谈判的影响。经济体制之所以会影响商务沟通是因为部分国家采取的是市场计划经济体制，企业间的交往要受到国家计划的约束。因为只有列入国家计划的交易项目才会有相应的计划指标，这样的项目才能谈判。如果谈判双方的国家都是市场经济体制，那么企业拥有较大的自主权，企业自身就可以决定交易的内容。因此，事先了解对方的经济体制有助于在谈判之前对对方的自主权做出准确的分析和判断。

（五）对方国家对企业的管制程度

政府对企业的管制程度会直接影响到企业自主权力的大小。这就是说，如果国家对企业的管制程度较高，那么在谈判的过程中政府必然会干预谈判的内容和进程，并且只要涉及到

关键性的问题，企业本身将无权做出决定，只能由政府有关部门来进行决策。从这一角度看，谈判成功与否将直接取决于政府的有关部门，而不是企业。相反，如果国家对企业的管制程度较低，那就意味着企业享有较大的自主权，此时谈判的成败则完全取决于企业自身。

二、经济条件

一国的经济发展状况反映了该国国内投资、消费和进出口水平。如果经济发展状况良好，经济发展趋势稳定，那么该国的就有着良好的发展对外贸易的环境。反之，如果一国的经济增长减缓或者放慢，或者经济发展处于停滞或危机状态，那么该国的对外贸易的发展必然会受到影响。商务沟通的最终目的必然要形成跨国资产流动，因此 该国经济条件对商务沟通有着不可忽视的影响。在背景调查时，应主要考虑下列因素：

（一）该国的外汇支付能力

要分析该国的外汇支付能力首先要看其外汇储备。如果外汇储备充足，至少可以说明该国在对外支付方面能力较强；反之，则较弱。其次要看该国出口产品的结构。如果该国的出口产品以初级产品为主，附加值较低，说明该国的换汇能力较差，也就是说，外汇支付能力有限。因此在谈判中应该根据已过的外汇支付能力来把握项目的大小，避免由此产生经济损失。

（二）该国的外债

如果一国的外债过高，即使双方达成协议，但是在协议的履行过程中有可能会由于对方外债偿还问题而无力支付，从而造成经济损失。

（三）该国货币的自由兑换

能够自由兑换的货币通常不存在风险。如果该国的货币不能自由兑换，汇率的变动趋势和兑换的限制条件必将会成为交易双方的敏感话题。因为交易双方的货币如果不能自由兑换，那么就会涉及如何兑换和用什么样的货币来支付的问题。汇率的变化对双方都有风险，如何将风险降到最低，需要双方协商解决。

三、政策和法律

一国或地区与商务沟通有关的政策和法律制度主要有以下几个方面：

（一）该国的政策和法律制度

该国对所谈判的项目是否有相应的政策，如税收优惠政策，国民待遇政策，避免双重纳税政策，以及对于外汇对外支付限制政策等等。该国的法律制度是什么？它是根据何种法律体系指定的？是属于英美法系（判例法系）还是属于大陆法系（成文法系）？它包括哪些内容？是否有针对适用外国人的法律？另外，需要注意的是，有些国家的法律与各州的法律不尽相同。例如，美国各州有各州的法律，因此如果要在美国进行投资，除了要了解美国联邦法，还要具体了解所在州的法律条款。

（二）该国的政策和法律的执行情况

如果有优惠政策或者其他的国民待遇政策，在实际的执行过程中是否按政策执行。对于相关的法律制度，有的国家并不健全，可能会出现无法可依的情况。二对于某些法律比较健全的国家，在执行过程中是否会出现不完全依法办事，当权者决定的情况。也就是说，法院和司法部门是否独立行事，在法律的执行过程中法院和司法部门是否会受到当权者的左右，同时，契约人是否会对司法部门产生影响等等。

（三）法院受理案件的时间长短

法院受理案件时间的长短将会直接影响谈判双方的经济利益。谈判双方在交易过程中和合同的履行过程中难免会发生争议，一旦诉诸法律，就要由法院来审理。如果法院用时短，对交易双方的经营影响就小；如果耗时长，对交易双方来说，无论是在财力还是在精力上都

是难以忍受和负担的。

（四）执行他国法律的仲裁需要的程序

跨国商务活动一旦发生纠纷并诉诸法律，就会涉及不同国家之间法律的适用问题。在己国仲裁的裁决拿到对方国家是否具有同等的法律效力？如果不具备同等的法律效力，或者无效的情况下，需要什么样的条件和程序，才能使该裁决生效或得到有效的执行。

四、宗教信仰

在一个国家或地区，影响商务沟通的宗教信仰因素有以下两个方面：

（一）在该国占主导地位的宗教信仰

由于宗教信仰对人们的思想行为有着重要而且直接的影响，因此在商务沟通中首先要了解该国有无宗教信仰，如果有，占主导地位的宗教信仰是什么。有宗教信仰的人和无宗教信仰的人的思想行为方式；同样是信仰宗教的人，信基督教与信伊斯兰教的人的思想行为也不同。正因为宗教信仰对人的行为方式影响的客观存在，因此其成为商务沟通背景调查的重要环节。

（二）宗教信仰对该国在政治、法律、经济乃至个人行为等方面的影响

对于宗教色彩浓厚的国家或地区，一般其国家的施政方针、法律制度等都会受到该宗教教义的影响。同时，人们对其他人的行为认可，也会受到该宗教信仰的约束。在经济上，国家或政府甚至企业对于来自不同宗教信仰国家的谈判者是否持有歧视或敌对的态度或施加种种限制。由于宗教信仰对个人的社会交往和行为有着深刻的影响，那么有无宗教信仰的人或不同宗教信仰的人在社交方式、思维模式、价值取向以及行为选择等方面必然存在着极大的不同。节假日和工作时间也会由于宗教信仰的不同而不同。为避免发生冲突，宗教信仰及其影响因素的调查成为背景调查必不可少的环节。

五、文化习俗

不同的国家有不同的文化和习俗，这些文化和习俗都在一定程度上影响着谈判活动。对此，在谈判之前，我们必须充分了解下列因素。首先是合乎习俗的称呼，让对方感觉熟悉。其次是穿着，要合乎对方的社会规范。业务洽谈的时间的选择，是否会引起对方的不愉快。见面是否应准备礼品，礼品的内容和包装有什么习俗，如何赠送等等。妇女是否可以参与业务，如果参与是否与男子具有等同的效力。最后还要注意人们习惯谈论的话题，比如是否可以谈论政治、宗教、或者皇室新闻等。

六、商业习惯

影响国际商务活动的商业习惯主要有以下几个方面：

（一）该国企业的决策程序

决策性程序将会决定谈判所用时间的长短和谈判风格。例如同美国企业进行谈判，在很大程度上只要高级主管有着自主决定的权力。但是在日本，通常在谈判过程中，谈判人员无法做出任何决定，因为日本企业的习惯做法是首先进行上下沟通，在达成意见一致以后，再有主管人员做出决定。

（二）该国语言文字的重要性

文字的重要性首先表现在文字的约束力方面。是不是所有的事情都得付诸文字？口头合同与文字合同是否具有同等的效力？有的国家十分严格，只以合同文字为准；但有些国家习惯上以个人的信誉与承诺为准。这是首先需要了解的内容。其二，该国语言文字的重要性还表现谈判和签约所选择使用的语言文字上。谈判首先需要选择交流的语言，使用其中某一国的语言，还是选择第三方语言，对双方来讲都是非常重要的。同样，签约时，也需要对所使

用的语言进行选择。如果使用双方文字进行表述,则应具有同等的法律效力;如果为防止争议也可以采用第三国语言进行签约,这样从理论上讲对谈判双方来说都是公平的。

(三) 在谈判和签约过程中律师的作用

美国人在参与业务洽谈时总要有律师在场,并且在进入签订合同阶段时,要由律师来全面审核整个合同的合法性,并在审核完毕后由律师签字。这是美国企业的习惯做法。但是,日本企业却极其反感对方带有律师出场。

(四) 在正式场合,双方领导及陪同人员的发言次序

如果是双方领导人进行谈判,那么陪同人员只有在问及具体问题才能讲话。但是如果双方的领导人仅仅是形式上出席一下谈判场所,具体谈判由陪同的谈判人员进行操作时,陪同人员的权限则较大,发言时则相对自由。

(五) 企业在洽谈业务时,有无商业间谍活动

由于计算机技术和信息技术的发展,利用各种病毒盗取客户和竞争对手商业机密的事件时有发生。尽管现有的技术还无法根本解决这些问题,但对于企业来说,无论在何种条件下都应该采取措施加强机密文件的保存,以防商业间谍活动。

(六) 在商业活动中,该国是否存在贿赂现象

在有些国家贿赂和受贿是违法的行为,法律会对此严加追究;但在另外一些国家,交易中的行贿和受贿是正常现象,不行贿就做不成交易。在有些国家,尽管有相应的法律,但处罚过轻,从而导致实际商务交易过程中,行贿事件盛行。例如,美国加州的医疗诊断设备企业 DPC 公司的子公司天津德普行贿案中,美国司法部认定德普向我国国有医院医生行贿 162.3 万美元的现金,德普在美国被美国司法部和美国证券交易委员会处以巨额罚款,但在国内却没有受到惩处,受贿的国内医生也未受到法律惩处,从而给跨国公司留下我国法律疲软的印象。这也是在国际商务活动中,国外的谈判者与我们谈判时事先了解的情况。而我們也需要搞清楚对方关于这方面的习惯做法,以便采取对策。

七、基础设施和气候

一国的基础设施、后勤供应状况、自然资源以及气候等因素也会影响商务沟通活动。

(一) 基础设施

交通状况、运输能力、通信能力、港口设施、建筑设备等会在一定程度上影响商务沟通活动。例如,在设施落后的港口进行装运,由于没有现代化的装卸设备,如果涉及装卸大型设备,那样就很难应对,谈判即使成功,也会由于无法成功装卸大型设备或成本太高而无法具体执行。

(二) 后勤供应和自然资源

后勤供应主要指该国的人力、物力、财力等状况。要进行设备生产,是否有必要的、充足的熟练工人和技术人员,有无建设所需的物质材料、电力能源、水力资源等等。

(三) 气候

气候状况同样会对商务沟通产生影响,气候状况不仅会间接地影响商务沟通活动还可能影响到合同的履行。例如雨季的长短、雨量的大小、全年的平均气温、冬季与夏季的温差、空气的平均湿度、地震情况等。

第二节 谈判人员的组织

要做好商务沟通工作,无论是谈判前的准备工作,还是谈判中策略与技巧的运用都离不开谈判人员的高效率工作。而谈判者素质和能力的高低将会直接影响谈判的成败。因此,要使谈判成功,获得预期的经济效益,除了依靠本企业的信誉和产品的质量以外,谈判人员的

组成、分工和配合将会直接影响到谈判的成败。那么，如何组建一个高效有力的谈判小组呢？

一、谈判小组的规模

谈判小组的规模究竟多大才是最合适的？根据谈判的规模，谈判可分为一对一的个体谈判和多人参加的集体谈判。个体谈判即参加谈判的双方各派出一名谈判人员完成谈判的过程。美国人常常采取此种方式进行谈判，他们喜欢单独或在谈判桌上只有极少数人的情况下谈判。个体谈判的优势在于：在授权范围内，谈判者可以做出自己的判断，抓住机遇；而在集体谈判中，因为需要先统一内部意见，然后再做决定，这样常常错失机会。另外，一个人参加谈判独担责任，不必担心对方利用计谋在己方谈判人员间制造意见分歧；同时由于无所依赖和推诿，因此会产生较高的谈判效率。当然，一个人谈判也有其缺点，它只能适用于谈判内容比较简单的情況。但现代的谈判往往涉及面很广，包括商业、贸易、金融、运输、保险、海关、法律等多方面的知识，所要运用收集的资料也是非常多，这些单纯依靠个人的精力、知识、能力是无法胜任的。因此，谈判通常由多个人组成，谈判小组可以满足谈判多学科、多专业的知识需要，谈判人员之间形成知识结构互补，能力互补，发挥综合的整体优势。

但是，如果人员过多，则会产生调配不灵，增大开支；人员过少，又难以应付谈判中需要及时处理的问题。因此，确定谈判小组的组成规模是谈判人员组织工作的首要问题。一般在确定小组的人员组成时，要依据下列原则：

（一）需要原则

谈判小组人数的多少没有统一的标准，根据谈判的具体内容、性质、规模以及谈判人员的知识、经验、能力不同，谈判小组和规模也不同。实践表明，直接上谈判桌的人不宜过多。一般的商品交易只需要二到三人即可。如果谈判涉及的项目多、内容较为复杂，需要由各方面的专家参加，则可以把谈判人员分为两部分，一部分主要从事背景材料的准备，人数可适当多一些；另一部分直接上谈判桌，这部分人数在4人左右。主要原因是4人左右的规模既能保证谈判的有效进行，谈判小组内部的分工、协调、意见交流比较容易，信息能够保持通畅。其二，根据管理学原理，领导者的有效管理幅度大致在3人左右。在谈判中由于首席谈判者既要发挥个人的谈判能力和应变能力，还要随时协调谈判小组内部意见统一，因此人数不宜太多，根据需要搭配谈判小组的人数。有时在进行投资规模较大的合资谈判或开发性工程项目时，由于项目的复杂性，既要配备专业技术人员、还要配备具有商业知识、金融知识、运输知识、国际法律、国外民情以及国际问题的专家等等。此时如果谈判人员能身兼数职是最好的选择，如果不能虽然配备人数较多，但是并不是每一轮，每一项内容的谈判都要有所有的人员参加，可以采取人员轮换的办法，也可以将一些专家作为后援，为谈判人员出谋献策。

（二）结构和分工原则

在谈判的过程中价格会涉及到许多专业知识，因此仅靠谈判小组负责人是难以胜任的，所以在选择谈判人员时，既要有掌握全面情况的企业经营者，作为法人代表或者谈判领导，可以签订合同或者协议，因为谈判的目的就是要达成协议；又要有具有各类专业知识的人员，在谈判的过程中，提供各种专业知识辅助谈判。各类人员的结构与分工应根据需要设定。分工一定要明确，从而避免发生责任推卸或者问题遗漏的现象。

（三）节俭原则

谈判小组从参加谈判到协议达成的整个过程，必然要有费用支出，其中很多费用可能需要外汇支付。对企业来说，对外谈判的费用支出都是由企业自行负担的，支出越多，负担越重。因此，在组建谈判小组时，对谈判人员的数量决定上就应该能少就少，尽可能选择知识面广的专业人员或者一专多能者来减少人数，从而节约成本提高效率。此外，还会给谈判对

手留下企业管理效率较高的印象，有助于谈判的成功。

二、谈判人员的组织结构

在商务沟通中，本着谈判需要的原则组织谈判小组时，首先要确定谈判所需的专业知识。一般所需的专业知识可以概括为下列几个方面：技术方面、贸易方面（包括价格、交货、支付条件和风险划分等）、法律方面（包括合同权利、义务等）和语言翻译方面等知识。这样在组织谈判小组时人员结构应为：

（一）商务人员

商务人员应该掌握洽商交易过程中可能涉及的各种商务知识，如商品知识、市场知识、金融知识和运输、保险等方面的知识，熟悉贸易惯例和价格谈判条件，了解市场行情，熟悉合同条款，并能够决定支付方式与资金担保。在实践中，商务人员大都为谈判小组的首席谈判员。其主要的作用就是在谈判桌上实现预先准备好的谈判目标。在一般的贸易谈判中，商务人员有时还兼任技术人员。

（二）技术人员

在谈判涉及比较复杂的项目时，需要有专门的技术人员或者工程师参加谈判。技术人员熟悉生产技术、产品性能、品种、规格、质量标准、工艺设计和技术发展趋势等问题，因此在谈判中可负责有关产品的性能、技术质量、产品验收和技术服务等问题的谈判。

（三）法律人员

法律人员需要熟悉我国颁布的有关涉外法律、法令与规则，并了解有关国际贸易、国际技术转让和国际运输等方面的法律、惯例以及有关国家的政策措施、法规和管理制度等方面的知识。为谈判提供法律咨询或参考。

（四）财务人员

财务人员应熟悉成本情况、支付方式及金融知识。在谈判中，对谈判项目的期望值进行核算以确保谈判成功。

（五）翻译人员

在商务沟通中，即使所有的谈判人员都能够熟练的使用外语与对方进行交流，仍然需要配备高水平的翻译人员，以便谈判人员在翻译进行时有时间进行思考，并观察对方的反应，避免因考虑不周而出现失误。翻译人员是谈判中的实际核心人员，要能洞察对方的心理和发言的实质，能改变谈判的气氛，又能及时挽救谈判失误，善于与他人配合，还要懂得专业技术知识。

（六）记录人员

记录人员应熟悉计算机操作并能快速、准确的输入文字，记录谈判的内容，包括双方讨论的问题；提出的条件，达成的协议等等。

三、谈判人员应具备的素质和能力

商务沟通胜负的决定因素在于商务沟通人员的素质和能力。因此，选拔优秀的谈判人员是进行商务沟通的重要环节。优秀的谈判人员应具备下列素质和能力：

（一）良好的思想品德

参与商务沟通的人员，无论是领导、普通的谈判员，还是翻译都应该具备良好的思想品德。首先，谈判者在谈判的过程中，不仅要维护国家、企业和个人的经济利益，还要维护国家、企业和个人的形象，不能因贪图诱惑或个人的利益而出卖国家或企业的商业机密，损害国家或企业的利益。因此，良好的思想品德是挑选谈判人员的第一要素。

（二）强烈的责任感和主观能动性

谈判最终的目的是坚持原则，达成目的。这就要求参与谈判的人员在谈判过程中始终要

坚守职责，不能轻言放弃，要有耐心和信心，同时具备积极开拓进取的精神，而且把谋求国家和企业的利益放在首位，不能假公济私。在谈判过程中，积极主动，能够独挡一面。

（三）较高的个人修养和必备的涉外知识

其一，在谈判过程中，要注重礼仪和礼节，要做到举止优雅、谈吐大方、不卑不亢，尤其不能崇洋媚外，凡事应顾全大局。同时还能受挫折的考验，保持自信的态度应对各种问题。另外，要做要善于倾听，无论对方的观点如何，应听完之后在发表意见，不能断章取义。其二，谈判者应事先了解我国和对方国家的相应政策、法规和法律，避免发生无效的谈判行为，更不能发生违法行为。因此，必备的涉外知识可以防止谈判者在谈判过程中出现失误。

（四）必需的心理素质和能力

良好的心理素质是谈判人员必需的基本素质，包括人的心理活动的速度、强度、灵活性和稳定性等。在谈判实践中表现为灵活的应变能力、敏捷的创造性思维能力、准确的分析推理能力、较强的运筹能力和果断的决策能力。任何细致的谈判准备都不可能预料到谈判中可能发生的所有情况，因此谈判人员必须具备沉着、机智、灵活的应变能力，以控制谈判的局势。应变能力主要包括处理意外事故的能力、化解谈判僵局的能力、巧妙袭击的能力，等等。以综合性、动态性、创造性、信息性为特征创造性思维能力能够提高分析问题和解决问题的能力，提高谈判的效率。因此说，谈判者的好心理素质会起到意想不到的作用。同样，如果不具备良好的心理素质，即使谈判者的知识再丰富，能力再强，谈判技巧再多，经常会因为一个或者两个考虑不周的问题而失去谈判先机。

（五）必备的专业知识和能力

谈判的准备阶段和洽谈阶段充满了多种多样、始料未及的问题和假象，优秀的谈判者能够通过观察、思考、判断、分析和综合的过程结合本次谈判所涉及的有关专业方面的内容，了解对方的真实意图。同时，熟练掌握谈判技巧，能够灵活运用自己的专业知识，分清主次，善于抓住事物的本质问题，不能本末倒置。

（六）较强的语言文字运用能力和健康的身体素质

谈判是人类利用语言工具进行交往的一种活动。谈判就是信息交流和磋商的过程，交流的顺利与否就取决于语言文字的运用是否得当。信息交流如果存在障碍，即使达成合同，在履约的过程中也会产生重重困难。一个优秀的谈判者，应该能够通过语言的感染力强化谈判的艺术效果。谈判中的语言包括口头语言和书面语言两类。无论是哪类语言，都要求准确无误地表达自己的思想和感情，使对手能够正确领悟你的意思，这点是最基本的要求。谈判中的语言不仅应当准确、严密，而且应生动形象、富有感染力。因为，语言运用能力还直接关系到交流的通畅和谈判的气氛。语言风趣幽默的人在谈判中往往更能吸引人的注意，能够活跃气氛，化解矛盾，促使谈判成功。另外，谈判的复杂性、艰巨性也要求谈判者必须有一个良好的身体素质。谈判者只有具有充沛的精力、健康的体魄才能适应谈判超负荷的工作需要。

四、谈判人员的分工配合

谈判小组的成员在进行谈判时并不是各行其是，而是在谈判小组领导的指挥下密切配合，既要根据谈判的内容和个人的专长进行适当的分工，明确个人的职责，又要在谈判中相机而动，采用语言、动作、手势或眼神等方式附和、赞同己方发言人，彼此配合形成一个谈判整体，为共同的谈判目标努力。切忌在主谈人员提出己方观点时，其他谈判员充耳不闻或心不在焉更有甚者自己做自己的事，这样既会影响己方的谈判信心，也会给对方造成内部不团结，谈判小组没有效率的印象。谈判小组的分工配合如下：

（一）谈判小组的领导或首席代表

谈判小组的领导或首席代表的职责就是明确谈判目标，控制谈判进程，从整体上把握谈判大局，随时听取专业人员的建议保证谈判的合理性，在谈判小组内部意见不一致时，负责

协调内部意见，决定谈判过程中的重要事项，代表单位签约，并总结汇报谈判工作等等。

（二）专家或者专业人员

作为专家或专业人员，在谈判过程中主要负责某一方面的工作。例如，技术人员在进行技术条款的谈判时可以作为主谈判员。其他财务、法律和商务人员作为辅谈人员为技术人员提供有关技术以外的咨询意见，从不同的角度支持技术人员的观点和立场。在谈判合同的商务条款时或谈判商务条款时，则以商务人员为主谈人，技术、法律和财务人员处于辅谈的地位，从技术、法律和财务的角度给予支持。当然，在涉及合同的法律条款时，应以法律人员为主，其他人员为辅，从而使合同中的任何一项条款都具有法律意义。

（三）谈判的工作人员

主要是指谈判的记录人员和其他工作的辅助人员，首先是做好记录以及谈判小组需要的准备工作；其二，在谈判过程中需要的任何材料都能够及时备好，用过的材料及时整理好。在谈判需要额外的资料时，能及时提供。

五、谈判人员的知识结构

谈判是人与人之间利益关系的协调磋商过程。在这个过程中，合理的知识结构是讨价还价、赢得谈判的重要前提条件。合理的知识结构指谈判者必须要有广博的知识面，同时具备精深的专业学问。

（一）谈判人员的横向知识结构

优秀的谈判人员，必须具备完善的相关学科的基础知识，要把自然科学和社会科学统一起来普通知识和专业知识统一起来，在具备贸易、金融、营销等一些必备的专业知识的同时，还要了解心理学、经济学、管理学、财务学、控制论、系统论等学科的一些知识，这是谈判人员综合素质的体现。在现实的经贸往来中，谈判人员的知识技能单一化已经难以满足谈判工作的需要，技术人员不懂商务、商务人员不懂技术会给谈判工作带来很多困难。因此，谈判人员必须具备多方面的知识，即知识必须有一定的宽度，才能适应复杂的谈判活动的要求。

（二）谈判人员的纵向知识结构

优秀的谈判人员，除了必须具备广博的知识面，还必须具有精深的专业知识，即专业知识要具有足够的深度。专业知识是谈判人员在谈判活动中必须具备的知识，没有系统而精深的专业知识功底，就无法进行成功的谈判。因此，谈判者专业知识的学习和积累是必不可少的。

总之，广博的知识面，精深的专业知识和灵活的运用能力，才能使谈判取得最终的成功。

第三节 谈判资料的准备

谈判资料主要指的是与谈判活动密切相关的信息。在国际商务活动中，无论是引进外资或技术，还是跨国合作开发新产品等等，前期谈判资料的准备将直接关系到谈判的成败和合同履行的顺利与否，还关系到项目实施后的社会效益和经济效益的多少。因此，谈判资料的收集分析是谈判准备工作的重要内容。谈判前收集了相关的资料，才能采用相应的谈判策略、方法、有针对性地制定相应的谈判方案和计划。否则，对对方的情况一无所知，或者知之不多，就会造成盲目谈判，谈判的资料主要有两方面：一是与谈判标的有关的资料，二是与谈判对手有关的资料。本节主要包括谈判资料的收集内容、谈判资料的收集途径、谈判资料的整理与分析和使用、信息的传递与交流四个部分。

一、谈判资料收集的内容

谈判资料收集的内容主要是与本次谈判密切相关的信息，包括市场信息、行业状况、产

品资料和相关谈判对手的信息。

（一）市场信息

在国外的市场上销售着各国的同类产品，这些商品的品质、规格、花色、包装等是否适应市场的需求。这些商品各自在市场的占有率多大，是否与商品的自身因素相关等。出口时如何做到商品在国外市场畅销，进口时如何找到最恰当、价格最合适的商品，这些都需要进行市场信息的收集。市场信息主要包括下面几点：

1. 商品的市场分布情况

收集国内外与交易相关商品的市场信息，包括商品市场的分布区域、地理位置、运输条件、辐射范围、市场潜力以及与其它市场的经济联系等等。

2. 商品的市场需求情况

收集与谈判有关的商品在对方国家市场的消费需求信息，主要包括消费者的数量及其构成、消费习惯、消费水平、消费质量、家庭收入以及购买力、消费趋势、消费偏好、对该商品的消费有无特殊的服务要求等等。

3. 商品的市场销售状况

收集与谈判有关的商品的市场销售状况，主要包括商品在该市场的销售路径和销售区域、销售价格、销售量、销售的季节变化以及在该市场行之有效的销售策略等等。

4. 商品的市场竞争情况

市场竞争指在该市场上竞争对手的相关信息主要包括竞争对手的数量、经济实力、营销能力、商品的数量、种类、质量、特性、知名度、信誉度、商品的性能和提供售后服务的质量等等。

5. 商品的市场价格变动

价格信息主要指在该市场上价格受经济周期、通货膨胀、垄断和投机活动、自然灾害、季节变化等因素的影响的变动信息或变化规律。根据价格的变动信息就可以推测出价格的变动趋势，从而决定推销商品或采购商品的时机。

（二）行业状况

行业的状况主要指行业规模、行业和产品生命周期、行业成本结构和决定行业成功的因素。在涉及对外投资、合资办厂或开发新产品，进入新领域时这些都是必须要了解的信息。

1. 行业规模

收集现有的同行业的相关资料，分析其发展趋势，处于扩张、不变还是紧缩状态，得出该行业潜在的发展趋势和可能的规模，从而决定本企业的发展趋势和规模。

2. 行业和产品生命周期

收集不同国家不同阶段，该行业发展周期和同类产品的生命周期，以及在各个时期产品的竞争力。

3. 行业成本结构

成本与经济收益直接相关。因此对行业状况信息的收集需要对行业成本进行估算，对行业成本的结构进行调查，这样才有可能知道该行业的成本有无下降的可能，利润是否有上升的空间。

4. 决定行业成功的因素

一种产品可以带来一个行业的兴盛，同样行业的繁荣也可以给产品带来无限生机。要使产品在市场上占有一席之地，通过对行业成功材料的收集来分析其成功的因素，从而分析与谈判相关产品的前景。

（三）产品的资料

关于产品的资料，首先收集的是与产品本身有关的技术、工艺、包装、商标等信息；其次，要收集该产品在性能、质量以及其他方面与同类产品相比的优缺点；再次，该产品的配

套设施、零部件的生产、供给以及售后服务的信息；最后，该产品的发展前景，开发新产品、新技术所需要的费用，技术的先进性和寿命长短和生产周期等等。

（四）谈判对手的资料

如果说谈判之前的背景调查是谈判成功的重要前提，对谈判对手资料的收集、调研和分析是谈判成功的必要条件。对谈判对手资料的调查主要包括对对方公司状况的调查、对对方公司能力的调查、对谈判对手的个人资料等的搜集准备。

1. 对方公司状况

对方公司的状况主要包括公司的规模、经营状况（增长率、盈利情况和成本结构）、资信情况、企业文化、商业信誉、高层管理者的特点、经营理念、目前和过去的经营战略、在管理、营销、财务、创新、服务等方面的优势与弱点等。这些有助于判断对方公司的实力，明确己方在谈判中想要获得的目标以及判断在合同签订之后对方的履约能力。

2. 对方公司能力

对方公司的能力如对方的财务状况、支付能力、经营范围、经营能力、销售能力、销售额、销售地区、销售方式、营业中的利润、增长率、在市场中的地位、支付方式和付款条件等等。实际上就是从整体上判断对方公司是在盈利还是在发展，是一个问题型的公司，还是一个发展型的公司，同时还要分析了解他们想通过谈判得到什么。

3. 谈判对手的个人资料

在充分了解上述资料好之后，还应了解对方谈判小组成员的有关资料。如对方谈判人员的人数、职务、年龄、分工以及各谈判人员的生活习惯、性格、专长、爱好、需求，当然如果可能的话最好了解他们各自的弱点等。除上述内容外，还应了解个谈判人员的谈判风格和情况，如是否参加过谈判、对方谈判人员之间是否有分歧、否有取得谈判目标所需的见识和事实、对方准备的资料是否充分、参与谈判的人是否能够做决定、对方的时间是否紧迫以及对手是否有足够的能力达成的目标等。借助于上述资料，再分析对方的谈判实力从而帮助己方选择合适的谈判员进行谈判，争取在谈判中占据主动地位。

4. 评估对方的实力

谈判是与竞争对手或谈判对象沟通的过程。因此，对于谈判对手的评估是非常重要的。怎样来评估谈判对手呢？在分析谈判对手个人材料的基础上，还要猜测对手的目标，分析对手弱点。对方想通过谈判达到什么目标，目标大致在什么范围之内，在谈判之前要仔细分析。当然，猜测不一定准确，但谈判者心中要有这一概念。然后再分析谈判对方的弱点，包括他的需求弱点，谈判人的弱点，谈判队伍之间的弱点等，要对谈判对手进行全面地分析，以获得最准确的资料。

此外，还要了解什么事情对对方来说是最重要的，什么事情是不重要的；如果谈判没有成功，会对对方谈判人员产生什么样的影响；谁来负责检查和评估整个谈判的过程以及结果等等。谈判是一个逐步从分歧走向一致或妥协的过程，所以要全面收集信息，整体评估谈判对手。

二、谈判资料的收集途径

在确定好要调查的内容和收集的资料之后，就应该确定如何收集充分的资料？通过哪些途径能够收集到客观的、公正的、准确的资料？下面提供一些收集资料的途径仅供参考。

（一）从国内有关单位或部门收集资料

各个国家都有专门的部门或机构进行信息收集和信息咨询工作。这些机构有政府部门，也有商业性的机构，以盈利为目的。在国内可能提供信息资料的单位有商务部、对外经济贸易促进委员会及各地的分支机构、中国各大银行的咨询机构以及一些提供咨询服务的公司。当然还可以联系与谈判对手有过业务往来的国内企业以及国内的报纸、杂志和新闻媒介等。

（二）从国内在国外的机构及与本单位有联系的当地单位收集资料

我国的驻外使馆、领事馆、商务代理处等相关机构都负有了解当地经济发展动态和企业经营状况的职责，其主要的目的就是为国内企业的贸易和投资活动提供可靠的信息来源和恰当的建议。另外，中国银行以及国内其他金融、投资机构在世界各地都有众多的经营网点，为国内的企业提供相应的信息，是他们所提供的服务的一部分。还有部分大规模的企业已经在海外建立了分支机构或办事处，这些分支机构或办事处对当地的经济状况和市场环境比较熟悉，也可以作为信息来源的途径。

（三）从公共机构提供的已出版和未出版的资料中获取信息

这些公共机构有可能是官方的，也有可能是以赢利为目的的，他们可以提供已经出版的各种资料包括报刊、网络和各类专业杂志，这是收集信息最容易的渠道。如图书馆中关于贸易统计数据的年鉴、有关市场基本经济信息的资料、各种产品交易的统计资料和各类企业的信息。等；国家统计机关公布的统计资料；行业协会发布的行业资料；专业组织或研究机构提供的调查报告等。这些都可以作为资料的来源。

（四）本企业或本单位直接派人员到对方国家或地区考察，收集资料

在国际商务活动中，如果涉及复杂的交易、涉及金额较多如工程项目较大、交易履行其较长时，为确保能够获得客观全面的信息资料，可以有本单位或企业直接派人到对方企业进行实地考察和了解信息，从而获得大量的资料。需要注意的是，在出国之前应尽可能多的搜集对方的资料，在已有的资料中筛选出真实的内容，同时注明哪些信息资料需要补充，哪些需要进一步考察分析。带着明确的目标和问题去获取资料，同时在时间安排上给自己留下充足的支配时间，按自己的日程办事，抓住利用各种机会，深入了解对方，获取资料。

三、谈判资料的整理与分析

收集资料就是为谈判所利用，因此在收集之后，就应该对谈判所需要的材料进行利用和整理。如果不加以利用和整理，那么所搜集的资料则毫无用处。如何利用所收集的资料呢？首先，应该鉴别资料的真实性与可靠性。只有真实的、可靠的资料才能反映对方的真实情况，基于真实的资料，才能分析得出客观的结论，在谈判中才能占据优势。其次，要分析各种因素与谈判项目的关系。准备工作时，收集的资料通常会有很多，这就需要谈判人员在谈判之前对所有真实可靠的资料进行分析，分析这些资料与谈判项目的关系。最后，根据各种因素对谈判的重要性和影响程度排队，从而制定出具体的可行的谈判方案。究竟如何处理这些资料呢？根据资料整理的先后顺序可以分为四个阶段：分别是评价、筛选、分类和保存。

（一）对资料的评价

对资料的评价是资料整理的第一步。各种资料由于其重要程度不同，其作用也不同。有些需要立即用到，有些后来才能用到，还有部分资料可能一直都用不上。用不上的资料需要舍弃，不在同时使用的材料则需要分开保存，用时才能方便。因此，对资料的评价就非常重要。评价资料时，可以将资料直接区分开。没有用的直接舍弃；有用的分为几类：一类是立即用的资料，一类是以后肯定要用到的资料，还有一类是以后可能会用得上的资料。这样区分，以后在使用起来才能快捷的找到。

（二）对资料的筛选

舍弃费时费力收集到的资料并不是一件容易的事。但是如果不剔除不需要的或者用处很小的资料，就会延长查找所需要的材料的时间，同时也会因为材料太多占用空间，不易保存。因此应及时对所收集的材料进行筛选。资料的筛选大致有以下几种方法。

1. 查重法

这是筛选资料的最简单的方法。实际上就是剔除重复的资料，选出有用的资料。当然，不完全重复的重要信息也可以保存一部分备用。

2. 时序法

对所收集的资料按时间顺序进行排序。在同一时期内，比较新的资料留下，旧的资料可以舍弃，这样选出的资料会更切合实际。

3. 类比法

将信息资料按市场营销业务或按空间、地域、产品层次，进行分类对比，接近实际真实、可靠的资料留下，其余的舍弃。

4. 评估法

应该由具有深厚的市场学专业人员来进行操作，保证评估的准确性。专业人员对资料进行评估时，主要依据自己所熟悉的业务范围，从资料的主要内容或题目进行评估、取舍。

（三）对资料的分类

对筛选后的资料进行分类整理是资料整理分析阶段耗时最长、也是最重要的工作。因此资料的整理者极具耐心。分类的方法大致有两种：

1. 项目分类法

这种分类方法主要是根据使用的目的来进行分类。大致可以分为商务开发资料、市场信息资料、技术信息资料、金融信息资料、交易对方资料以及有关的政策法规等等。也可以根据谈判资料的内容来区分，如根据不同产业或经营项目进行分类，如农产品、工业产品、服务等。

2. 从大到小分类法

从设定大的分类项目开始，大项目最好不要太多，如不要超过 10 项，经过一段时间爱你的使用之后，可以分的再细一些，但是不能太细，以免出现重复。

（四）对资料的保存

把分类好的资料妥善的保管。即是经常使用的资料也要放好，按分类放入相应的文件夹中以便随时查找。

四、资料的使用、信息的传递与交流

为了获得有利的谈判地位，谈判人员必须十分注意信息的传递方式、恰当的选择信息传递的时机，把握好传递场合。通过谈判信息的传递，实现信息的交流和沟通，使己方的谈判人员保持有效的沟通，最大程度地实现己方的目标。

（一）信息的传递方式

信息传递方式的选择不是任意的，他往往收到自身特点的制约。因此，传递方式的选择既要考虑谈判的目的，同时又要注意自身条件、环境的影响和对方的变化情况。谈判信息的传递一般是借助于谈判者之间爱你的口语、手势、文字、形象等实现信息的传递。一般认为信息的传递方式有以下几种：

1. 明示

明示及谈判者在恰当的场合，明确地提出谈判的条件和要求，阐明谈判的立场、观点，表明自己的态度。明示可以在双方谈判的现场表示，也可以在宴会、集体性聚会、单独会见场合或会议场合进行。

2. 暗示

暗示是指谈判者间接地向对方表示自己的意图、条件、立场和观点等。暗示可以通过语言进行传达，也可以通过其他方式表示。暗示在谈判中具有重要的意义，可以传达在明示条件下无法传达的信息，同时避免直接对抗。因此，暗示比明示的方法更具灵活性，作为优秀的谈判者必须善于运用暗示。缺乏主见的人容易接受暗示；而独立性强或善于独立思考的人往往很难接受暗示，从而产生的效果可能不太理想。

3. 意会

意会是一种既不同于明示也不同于暗示的特殊传递方式。它是谈判双方在对对方和交流的信息有所了解的基础上达成的默契的信息传递模式。这种默契的传递方式既避免了明示和暗示所带来的不利影响，又防止了信息的泄露。

第四节 谈判目标的确定

假如今天我要买一辆车，我的最终目的是希望这辆车安全，那么在整个谈判中任何因素我都可以让那个不，可是只有安全这一因素不能让步。但是在实际的过程中，很多人太在意价格而忽略了要买一辆安全的车。最后，价格的确降低了，可能降了 10%，但是这辆车却没有你预想的那么安全。车身的钢板很薄，四门防碰撞的安全杠也省去了。轻微的碰撞可能会导致车门打不开，这样就极大地增加了危险因素。

所以一定要记住谈判的最终目标是什么，只有明确最终目标，在谈判的过程中才不会顾此失彼，忽视最终要达成的目标。因此，在谈判前，一定要先写下来想要获得什么，即谈判的目标。谈判的目标实际上就是在谈判中所要争取的利益目标。任何一次谈判都应以目标的实现为导向。因此，在谈判前要明确自己在谈判中的主要需求并为之努力争取。本节从谈判主题的确定入手，分析制定谈判目标应该遵循下列原则，设定谈判目标的层次，最后优化谈判目标，形成谈判的目标体系。

一、谈判主题的确定

谈判主题是谈判活动的中心内容，也是谈判时的公开观点。一般情况下，一次谈判只有一个主题。既然是谈判的主题，也就是己方的观点，因此不必过于机密。为保证全体谈判人员能够记住，一般言简意赅，如“以最优惠的条件达成某项交易”，至于什么样才是最优惠的条件，如何达成则是谈判目标和谈判方案中应涉及的内容。在谈判的主题确定之后，接下来的工作就是确定谈判的目标。谈判的目标就是谈判主题的具体化。如何确定谈判的目标？首先应了解制定谈判目标的遵循原则。

二、制定谈判目标应该遵循的原则

谈判的具体目标体现着谈判的基本目的。整个谈判活动都要紧紧的围绕着这个具体的目标来进行，为实现该目标服务。谈判的目标在实际商务沟通中根据谈判的具体内容不同而有所差异。比如，谈判是为了推销产品，目标就是销售量和交货量；如果是为了获得资金，目标就是争取资金数额的多少和获得的时间；为获得先进技术而进行的谈判，谈判的目标可能是可利用的最新进的技术内容等等。总之，谈判目标的内容依据谈判类别、谈判进程的需求而定。谈判的目标主要依据下列原则来确定。

（一）实用性

制定谈判目标时，首先要考虑实用性，也就是合同达成之后可以预见的收益。可预见的经济效益或社会效益会督促谈判双方认真履行合同，从而减少损失的发生。

（二）合理性

在制定谈判目标时，不能将目标设定地太高或太低，太高对方不会接受，直接导致谈判失败。太低，对己方来说利益太少，即使达成协议，在履约时就不会认真。因此，一个合理的目标非常重要，会使双方各取所需，这就是通常所说的“双赢”，这是谈判目标的最高境界。

（三）合法性

谈判的目标必须合法，目标合法，达成的合同才有效；否则即使达成合同，合同也是无效的。这样既浪费时间又浪费精力。这也是商务沟通中需要有法律专业人士参加的一个原因。

三、谈判目标的层次

根据上述原则和谈判主题确定目标时,首先要分析该谈判是否会涉及多项目标,如果是,则先要对这些目标确定一个优先顺序,从而使次要目标服从主要目标。优秀的谈判者常常会将自己的目标划分为三个层次:(1)最低限度目标;(2)可接受目标;(3)最优期望目标。在这三个目标中,己方争取的最优期望目标是最高目标,在必要时可以放弃;可接受目标是己方力保的实际需求目标,只有在万不得已的情况下才考虑放弃;最低限度目标是要坚守的不能被突破的底线,毫无讨价还价的余地。这样,就给谈判划定了一个明确的界限。

(一) 最低限度目标

最低限度目标是谈判必须达到的最基本的目标,对己方来说,宁愿谈判破裂,放弃商贸合作项目,也不愿接受比最低限度更低的条件。在谈判中,对最低限度目标要严格保密,否则会使对主方主动出击,陷入困境。

(二) 可接受目标

可接受目标是指谈判人员根据各种主要客观因素,通过考察种种情况,经过科学论证、预测和核算之后所确定的谈判目标,介于最优期望目标与最低限度目标之间的目标。这个目标是一个区域范围,谈判中的讨价还价就是在争取实现可接受的目标,所以可接受目标的实现,往往意味着谈判的成功。

(三) 最优期望目标

对谈判者最有利的一种理想目标,他在满足某方实际需求利益之外,还有一个“额外的增加值”。这个目标虽然很难得到实现,但它激励谈判人员尽最大努力去实现,也可以很清楚地评价出谈判最终结果与最高期望目标存在多大差距,在谈判开始时,以最高期望目标作为报价起点,有利于在讨论还价中使己方处于主动地位,谈判时,不能盲目追求最高期望目标,忽视谈判过程中出现的困难,这样容易造成束手无策被动局面。

四、制定谈判目标时主要考虑的因素

在谈判目标的制定过程中,要全面地考虑相关的因素。这些因素包括谈判的性质及其领域、谈判的对象及其环境、项目所涉及的业务要求、各种条件变化的可能性、变化方向、对谈判的影响等。另外,还要考虑长期目标和短期目标的问题。以简单的商品贸易为例,在制定目标时不能仅仅考虑价格水平,只考虑价格就会牺牲质量;也不能只考虑质量,以高价购入高质量的商品,期望再以高价销售保证利润;而是要考虑价格水平、商品质量、免费的广告宣传、支付方式、交货时间与罚金以及保证期的长短等因素结合起来综合考虑确定谈判的目标。

五、谈判目标的优化和体系

谈判目标的制定过程本身就是谈判目标不断优化的过程。对于谈判中的多重目标,需要进行综合平衡。在确定谈判目标的时候,一定要分清自己想要的和需要的内容,把它罗列出来。明确什么是自己想要的、需要的之后,接下来要明确谈判对手想要和需要的内容。谈判中有很多常见的问题都会出现,包括价格、数量、质量、交货期、付款、折扣、培训、售后服务等等。根据优先等级将谈判目标来做相应的排序。目标要分清轻重缓急,分清重要的目标和次要目标,把最终目标、现实目标和最低限度目标一一排列,再列一个竞争对手的目标,考虑对方可能关心的内容,把它一一地列出来。设定目标时,作为卖方,可能最关注的首先是价格、时间,然后是能够卖多少东西,卖何种质量、档次的产品给客户。客户买东西时,最关注的不一定是价格,也可能是售后服务、产品质量。不同的客户,不同的谈判对手,所列出的目标是有差别的,但不管怎么样,谈判对手所列出的目标,和自己所列出的目标一定是有差距的。这就需要通过双方的交流和谈判,使各自的目标趋于一致。作为卖方希望买方

能够按照自己的目标来做，买方肯定也希望卖方按照他的要求来做，怎样才能达成共识呢？这需要双方沟通和交流，在沟通和交流之前，一定要确定、设定谈判的目标。同时在谈判过程中，目标要随着交易过程中各种条件、风险因素做适当的调整和修改，这就是谈判目标的优化过程。

列出目标的优先顺序之后，明确哪些目标是可以让步的，哪些是不能让步的，然后用简明扼要的一句话来描述。形成一个清晰的目标体系。因为谈判是一个混乱的过程，如果写得很长、很多就需要花很多的时间去理解，比较麻烦，也容易出错。这样可以避免在不应该让步的地方，做让步；而在该让的地方却没让步，使谈判陷入僵局。

第五节 谈判的时空选择

谈判的时空选择主要指谈判议程的安排、地点的选择和座次的排列。

一、谈判议程的确定和安排

所谓谈判议程即为谈判的议事日程，主要指谈判时间的安排、谈判的议题及顺序安排。谈判议程的确定和安排本身就是一种谈判战术，因而对双方都具有十分重要的意义。

（一）谈判时间的安排

时间安排就是要确定谈判在何时举行，持续多久。如果议题较多，各个议题谈判所用的时间。谈判的时间安排有时会对谈判结果产生很大的影响。如果谈判者在旅途之后未经休整立即投入谈判，由于劳累、精力不足容易导致精神难集中、记忆力下降、反应迟钝等。以这样的状态参与谈判，其结果可想而知。所以，谈判者应该对谈判时间的选择给予足够的重视。一般在选择时间时要考虑下列因素：一是资料的准备状况。谈判人员要有充足的准备时间，只有准备充分，才能事半功倍；二是谈判人员的状态。谈判是一项精神高度集中的工作，对体力和脑力的消耗较大，同时，谈判时需要思维敏捷、反应迅速、灵活地处理问题，所以谈判人员应在精神和情绪良好的状态下进行谈判，才有可能获得预期的目标；三是谈判的时机选择。谈判的时机非常重要，出口商库存积压，销路不畅，急需周转资金时，可能会将价格降到极低；反之进口商如果停工等待供应不足的原材料时，则会高价采购。最后是对方的情况。谈判是合作的起点，因此，不要将谈判安排在对对方明显不利的时间内，以防引起对方的反感，直接导致谈判失败。

（二）谈判议题和顺序

谈判的议题和顺序是指谈判的项目内容以及各谈判事项的先后次序和分别占用的时间。首先列出与本次谈判有关的所有问题，因为每个问题都关系着双方的利益，因此尽可能不要遗漏。议题的顺序可以先易后难，也可以先难后易，前者指先安排双方容易达成共识的议题，或者不太重要的议题，比较容易达成共识，这样可以为整个谈判创造有好的气氛。后者指先讨论复杂的重要的问题，双方集中精力解决重点难点。还可以采用混合型的方法，不管重点还是非重点的议题，一揽子解决。经过一段时间讨论之后，再剔除已经达成共识的问题，留下有分歧的议题继续讨论。一般谈判的议程不会由谈判一方单方面决定而是由双方进行协商。如果一方先安排谈判议程，并以此为基础与对方的协商，通常谈判议程会对己方有利。

二、谈判地点的选择和安排

谈判地点的选择，往往涉及谈判的环境心理因素，人们发现动物在自己的“领土内”最有办法防卫自己，人也同样如此。所以对一些决定性的谈判，若能在自己选择的地方进行，则最为理想但若争取不到这个地点，则至少应选择一个双方都不熟悉的中性场所，以减少由于“两地优势”导致的错误，避免不必要的损失。

（一）谈判地点的选择

谈判需要在一个具体的地点展开。商务沟通地点的选择涉及到谈判的环境心理因素，因此可以加以利用。一般对谈判地点的选择上有在己方谈判、在对方地点谈判和在第三地谈判三种选择方案。

1. 在己方谈判

在己方谈判时最好的选择。主要原因在于谈判者在自己的领地谈判，地点熟悉，具有安全感，心理状态稳定，不需要耗费时间和精力去适应新的环境，同时可以利用东道主的身份去安排谈判之余的各类活动，节省旅途的时间和费用，降低谈判成本，提高经济效益。但是在机房谈判也有不利因素。谈判人员在己方公司，容易受到公司日常工作的干扰，分散精力，己方的领导联系方便，容易产生依赖心理，做决定时优柔寡断，频繁请示领导，容易造成失误。同时，作为东道主的身份，己方需要负责接待对方人员，安排宴请、游览等活动，负担较多。总体而言，在己方谈判还是最有力的，就像运动员在主场获胜的可能性大一样。所以，有经验的谈判者，通常会热情邀请对方来本国进行谈判，从而获得更多的利益。

2. 在对方地点谈判

在对方地点谈判也有利有弊。有利的因素在于己方的谈判人员远离家乡，没有来自家庭和公司的干扰可以全身心的投入谈判；有利于减少谈判人员的依赖，发挥其主观能动性；还可以考察对方公司的实际情况，获取直接的资料，省去了安排场所、布置会场等一系列的工作。不利的因素在于离开了己公司有些信息和资料的获取和传递较为麻烦，无法与领导及时沟通重要的问题；旅途劳累和陌生的人文、社会环境会影响谈判人员的心理因素和身体状况；还要避免对方安排过多的旅游景点和娱乐活动耗费精力和时间。

3. 在第三地谈判

在第三地谈判谈判的最大优势是对双方来说机会是平等的，不存在偏倚，双方均无东道主的优势，也没有客场作战的劣势。最不利的因素是要确定双方都满意的第三方地点并不是一件容易的事情，在这方面要耗费不少时间和精力。

（二）谈判场地与座次的安排

谈判场地指谈判的具体场和环境。谈判场地应选择在宽敞舒适、布置幽雅、相对安静、交通便利、通信方便、设备比较齐全的环境和场所。不利的环境使人心烦意乱，精力不易集中，影响谈判效果。不利的谈判环境主要包括：嘈杂的环境，极不舒适的座位，谈判房间的温度过高或过低，不时地有外人搅扰，环境陌生容易引起的心力交瘁感，以及没有与同事私下交谈的机会等，这些环境因素会影响谈判者的注意力，从而导致谈判失误。因此我们在进行商务沟通时一定要选择一个明亮、通风、使心情愉快、精力集中的场合，避免对谈判产生不利影响。

谈判时的座次位序，也是一个比较突出，敏感的界域语问题，正式的商务沟通，按照礼仪要求，一般谈判者双方代表各坐在桌子的一侧，双方主谈者居中相向而坐。通常使用长桌，圆桌和椭圆桌也可以。座位安排如图：

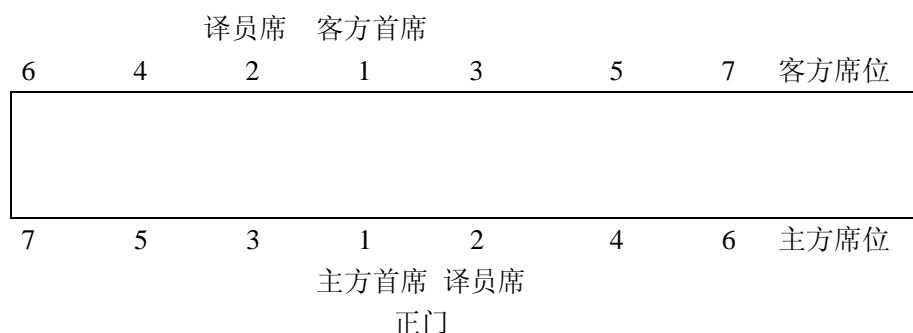


图 2-1 谈判人员的座位安排

主方谈判人员背对正门而坐。双方均以首席谈判员为首，其右手为上，左手为下，近位为上，远位为下。译员一般在首席谈判人员的右侧，即第二席位上，也有少数国家将译员席设在首席谈判人员的左侧或者后面，根据实际情况来安排即可。双方人员分别坐在谈判桌的一边，容易使谈判成员产生安全感和自信感，也便于查找一些不愿意让对方知道的材料，还方便与己方人员交换意见。

第六节 谈判方案的制订

商务沟通的方案，是指为了完成某种或某类商品的进出口任务而确定的经营意图、需要达到的最高或最低目标，以及为实现该目标所应采取的策略、步骤和做法，是谈判者行动的指针和方向，关系到对谈判的整体规划，其目的就是做到能够有效的组织和控制贸易谈判活动，是其既有方向，又能灵活地左右复杂的谈判局势。谈判方案是建立在对谈判信息进行全面分析和研究的基础上的，是根据双方的实力对比为本次谈判制定的总体设想和具体实施步骤，是整个谈判小组的行动纲领，在整个谈判中起着非常重要的作用。

一、合理谈判方案的现实标准

如何制定合理的谈判方案？首先是要基于事实，制定相对合理的谈判方案。相对合理指的是谈判方案至少从表面看来具有可操作性和可行性。其次方案要客观、理性与具体谈判内容相联系，这样才具有指导意义。最后，制定方案时要考虑特定的时间与条件，从而是方案与实际切合具有一定的可行性。

二、谈判方案的基本要求

谈判方案的目的是有效的控制复杂的谈判局势，使其按照既定的方案进行。谈判方案一般以文字的形式出现，可以是长达十几页的书面文稿，也可以是一页纸的备忘录。但是，一个成功的谈判方案应符合下列三个方面的本要求：

（一）谈判方案要简明扼要

简明扼要就是让谈判人员能够容易记住其主要内容和基本原则，在谈判中依据该方案的要求与对方周旋。所以，谈判方案越简要，谈判人员在执行时越容易记住，在错综复杂的谈判中更容易把握谈判的主题方向，从而掌控谈判的局势。

（二）谈判方案要具体

谈判方案要以谈判的具体内容为基础，具有可操作性。比如将谈判的总目标细化为若干个分目标或字母表。谈判方案要具体，并不意味着要把谈判的所有细节都包括在内，否则执行起来将十分困难。

（三）谈判方案要灵活可行

谈判方案只是谈判前一方的主观设想，是单方面考虑谈判过程的结果。但是在实际过程中，各种随机的因素都可能影响谈判，因此方案应该具有灵活性，以防出现一些无规律可循而又不可控制的因素影响谈判。在谈判方案的可行性研究阶段，还需要拟订出谈判的各种方案进行比较和选择。因为谈判可能不会按照自己的预期设想达成协议。不论是己方还是对方的原因，最终可能无法实现所有目标。所以应制订几套替代方案，并从中选出最佳替代方案，以便自己有回旋的余地。能使己方获取最大利益的方案就是最佳谈判方案，在谈判时要尽可能按最佳方案执行。

三、谈判方案的内容

要制定谈判方案，明确谈判方案的基本内容，首先要确定谈判的基本策略。

（一）确定谈判的基本策略

谈判策略是指在谈判过程中为了达到预期的目标采取的行动和方法。谈判策略不是客观的谈判程序，而是针对预期的谈判效果采取的进攻或防卫措施，是为达到谈判目标单方面采取的行动。谈判策略的采用注重的就是谈判结果，追求整个谈判的公正。从谈判的过程来看，谈判的基本策略可以分为开局策略、报价策略、磋商策略、成教策略；从谈判的技巧来看可以分为让步策略、进攻策略、防守策略、语言策略、打破僵局策略等等。

（二）确定谈判方案的内容

谈判方案的内容繁简不一。对大宗进出口商品交易所拟定的经营方案，一般比较详细具体，尤其是制定某些大宗交易或重点商品的谈判方案时，更要考虑周全，因为谈判方案的完善与否是决定成败的关键。在谈判方案中，对需要谈判的问题，应分清主次，合理安排谈判的先后顺序，明确对每一主要问题应当掌握的分寸和尺度，以及准备好在谈判中出现某些变化时所应采取的对策和应变措施。对一般中、小商品的进出口，则只要拟定简单的价格方案即可。谈判方案的内容主要探讨合同条款或交易条件方面的内容和价格谈判的幅度问题。

1. 合同条款或交易条件方面的内容

在确定合同条款和合同交易条件的内容时，首先要确定对己方来说最佳的合同条款和最好的成交条件，然后确定可以接受的最低条件，同时在确定方案时应准备几套不同的方案，在其中的某一条件让步时，作为让步的条件，其他条件是否可以要求提高。

2. 价格谈判的幅度问题

在确定谈判的价格幅度问题时，首先要推测对方能够接受的价格范围，考虑己方的预期最好的价格和能够接受的价格底线。这样在报价时，就能够占据主动权。

谈判价格的幅度

四、评价和选择谈判方案

在准备好的一系列谈判方案中，最后要进行的是评价、对比和选择。找出最佳的集中谈判方案备用。在这一环节中首先应确定出评价标准和方法，该评价标准和评价方法应该由专业人员根据实际谈判的主题和内容确定。接下来应对各个方案进行分析和判断，认真寻找差异，正确区分优劣，从中选出采用方案。然后具体分析形势变化对执行方案的具体影响、可能程度和不良后果，在该过程中应尽可能多的考虑各种不确定因素的影响。最后根据评价标准和评价结果写出评价报告。

五、讨论定案

将评价报告提交企业最高领导讨论或者发动职工进行讨论，完善谈判方案，并作为讨论中实施的方案。

第七节 谈判模拟

一项完整的谈判计划，除了确定谈判方案，还应包括谈判模拟。实际上就是在谈判正式开始之前，根据具体情况提出各种各假设，进行谈判演习，找出谈判方案中存在的问题，进行改进。

一、模拟谈判的必要性

模拟谈判一般在谈判方案确定之后和正式谈判开始之前进行，主要是用于改进和完善谈判的准备工作，检查谈判方案中可能存在的漏洞。其必要性主要体现在以下三个方面：

（一）模拟谈判首先能够使谈判者发现谈判方案中的问题或准备工作不充分的地方，有

利于及时纠正，提高谈判的主动性。谈判方案通常是谈判人员根据主观经验规划的，尽管进行了大量的资料准备和充分的分析，但是难免有疏忽的地方；而模拟谈判有助于谈判者从对方的角度思考问题，使谈判者能够及早发现问题，及时查漏补缺，使谈判方案实用性和有效性。

（二）模拟谈判能够是谈判者获得谈判经验，在谈判练习中提高谈判能力。模拟谈判可以训练和提高谈判人员的应变能力，为实际的临场发挥做好铺垫。

（三）模拟谈判为谈判人员之间的分工配合提供练习，磨合谈判队伍，提高己方谈判小组整体的默契程度和谈判能力。谈判人员在实际谈判中需要做到默契配合，提高整体的谈判能力。模拟谈判提供了谈判人员之间配合的练习。

二、拟定假设

模拟谈判的第一步要进行模拟假设。根据既定的事实和常识来拟定假设。假设是建立在客观和科学假设的基础上，同时这些假设也是模拟谈判的前提。

根据假设的内容，假设可以分为三类。

（一）对外界客观存在的事物的假设

对外界客观存在的事物的假设包括对环境、时间、空间的假设，目的是找出外在世界真实的东西。通常假设外界环境如果出现了不利的因素，应如何处理？比如谈判时间、谈判场所等。谈判者根据这些假设，做好充分的应对准备。

（二）对对方的假设

对对方的假设通常是商务沟通的制胜法宝。对对方的假设，主要包括对方的合作意愿、愿意接受的风险的程度、在谈判具体内容上的态度，如在商品的质量、价格、支付方式、运输方式等方面可能提出的要求。通过对对方的假设，目的就是明确对方的真实意图。明确在遇到谈判对方坚持己见是如何处理，轻易让步是如何处理，加快或拖延谈判时如何处理？

（三）对己方的假设

对己方的假设主要是对己方谈判能力、心理素质、谈判方案等方面的自测与评价。除此以外，对己方的假设还有建立在对对方假设的基础上所采取的对策。实际上对这三方面的假设最终都落实在对己方的假设上。通过对外界因素和对对方的假设，根据自身的实力来假设对策，以用于实际的谈判。

面对同样的条件，假设不同，结论则会相差很远。因此，在假设的过程中，要尽可能多的依据事实，不能主观臆断。依据的事实越多，假设的精确度就越高。那么结论相对就越准确。

三、模拟谈判过程

实施模拟谈判有两种方式。

1. 会议式模拟

就是把谈判者聚集在一起，以会议的形式，充分讨论，自由发表意见。谈判者根据自己的理解，发表自己的看法，互相启发，共同提高谈判水平。这种方法可以让所有的谈判人员开动脑筋，积极进行创造性思维，通过集体思考发现问题、解决问题。

2. 实战模拟

实战模拟是将谈判人员一分为二，或在谈判小组之外再建立一个实力相当的谈判小组，一方实施己方的谈判方案，一方站在对方的立场，根据假设实施对手的谈判方案。这种实战练习可以更换不同的人员来扮演对方的角色，想出不同的问题，从而让己方对对方有充分的了解，进一步完善谈判方案，提高己方谈判人员的谈判能力。

四、谈判模拟总结

进行模拟谈判的目的就是为了及早的发现谈判方案中的问题，提出解决问题的对策，掌握谈判的主动权。因此在实施模拟谈判之后，需要及时总结、分析找出谈判准备的各项内容中所存在的问题，有针对性的进行改进，从而制定出一份完善的谈判方案。

【本章参考书目】

20. 毛国涛主编：《商务沟通》，北京理工大学出版社，2006 年版
21. 蒋三庚，张弘主编：《商务沟通》，首都经济贸易大学出版社，2006 年版
22. 陈福明，王红蕾主编：《商务沟通》，北京大学出版社，2006 年版
23. 易开刚编著：《现代商务沟通》，上海财经大学出版社，2006 年版
24. 刘园主编：《商务沟通 理论·实务·案例》，中国商务出版社，2005 年版
25. 李品媛编著：《现代商务沟通》，东北财经大学出版社，2005 年版
26. 刘园主编：《商务沟通》，首都经济贸易大学出版社，2004 年版
27. 汤秀莲主编：《商务沟通》，南开大学出版社，2003 年版
28. 埃米尼亚·伊瓦拉等编：王旭东、武义民等译：《谈判》，中国人民大学出版社，2003 年 6 月版
29. 刘向丽主编：《商务沟通》，机械工业出版社，2005 年版
30. 袁其刚编著：《商务沟通》，山东人民出版社，2003 年版
31. 李品媛编著：《商务沟通》，武汉大学出版社，2006 年版
32. 邹建华，陈腾华等：《商务沟通实务》，中山大学出版社，2000 年版
33. 井润田，席酉民编著：《商务沟通》，机械工业出版社，2006 年版
34. 珍妮·M.布雷特著，范徽，王凤华等译：《全球谈判》，中国人民大学出版社，2005 年版
35. 林伟贤著：《谈判艺术》，新华出版社，2006 年版
36. 华英，马永堂编著：《通用谈判教程》，经济管理出版社，2006 年版
37. 全英 主编：《商务沟通》，清华大学出版社，北方交通大学出版社，2003 年版
38. Jeffery Edmund Curry: International Negotiation, Shanghai Foreign Language Education Press, 2000

【思考题】

1. 如果你是谈判的买方，在谈判中你最关心的内容是什么？反之，如果你是谈判的卖方，你会注重哪些方面的东西？
2. 谈判的准备工作从何时开始，从哪里结束？怎样才能知道准备工作已经足够了？
3. 思考一个你正在准备的谈判，尽你所能明确地说出你对对方利益与价值观念的假设。详细指明你如何在谈判中验证这种假设。你将会采用什么样的谈判方案？如果你的假设最终完全是错误的，你计划如何改进你的谈判方案，进行谈判？
4. 在商务沟通中，谈判者在选择谈判场合时要考虑哪些因素？
5. 假如你今天去找老板要求加工资。如果你的目的只是加工资，但是在谈判的过程中，老板给你再增加一点点工作量，就可以增加工资。那么你不应该接受？

【案例分析题】

【案例 1】

下班的时候，商场经理问其中一个营业员接待了几位客户。当得知这个营业员一天只接待了一位客户时，经理很生气，因为其他营业员都接待了好几位客户，而他只接待了一位客

户。之后经理继续问，你对这位客户的营业额是多少？营业员说卖了 58000 美金。经理觉得很奇怪，询问这位营业员究竟是怎么回事。

这个营业员说客户买了一辆汽车，又买了一艘游艇，还买了不少其他东西，一共花了 58000 美金。刚开始这位客户是来买阿司匹林的，他说他的太太头疼，需要安静地休息。营业员在卖给客户药的同时与客户聊天，得知客户一直很喜欢钓鱼，营业员就不失时机地给他推荐了鱼竿。接下来营业员问客户，喜欢在哪儿钓鱼？客户说他家附近的河流、池塘鱼太少，他喜欢到大概开车需要 3 个多小时的海边去钓鱼。营业员又问客户是喜欢在浅海钓鱼还是喜欢在深海钓鱼。客户说他希望在深海钓鱼。营业员又问客户怎么去深海钓鱼，之后建议客户买艘钓鱼船，并向他推荐了商场里卖的钓鱼船。客户买了船后，营业员又问客户，去海边需 3 个小时的路程，船怎么运过去，他现在的车是否能够把船拉过去。客户后来一想，他现在的车拉不了这艘船，需要一辆大车，聪明的营业员又不失时机地给客户推荐了一辆大卡车，建议客户用这辆大卡车把刚买的钓鱼船拉过去。就这样，客户前前后后在这个营业员手里买了 58000 美金的东西。

分析：从这个例子可以看出，营业员实际上已经拥有了一个成功的谈判者的核心技能之一，善于扩大选择范围的可能性，从买几片阿司匹林到购买一辆大卡车，他唤起了客户的购买潜能。因此，有能力并善于去扩大客户的选择范围，这是成功谈判者的核心技能之一。那么，从该案例中你分析谈判者应该具备什么样的技能和素质，才能算是优秀的谈判者呢？

【案例 2】

我国某冶金公司要向美国购买一套先进的组合炉，派一位高级工程师与美商谈判，为了不负使命，这位高级工程师作了充分地准备工作，他查找了大量有关冶炼组合炉的资料，花了很大的精力对国际市场上组合炉的行情及美国这家公司的历史和现状、经营情况等了解的一清二楚。谈判开始，美商一开口要价 150 万美元。中方工程师列举各国成交价格，使美商目瞪口呆，终于以 80 万美元达成协议。当谈判购买冶炼自动设备时，美商报价 230 万美元，经过讨价还价压到 130 万美元，中方仍然不同意，坚持出价 100 万美元。美商表示不愿继续谈下去了，把合同往中方工程师面前一扔，说：“我们已经作了这么大的让步，贵公司仍不能合作，看来你们没有诚意，这笔生意就算了，明天我们回国了”，中方工程师闻言轻轻一笑，把手一伸，做了一个优雅的请的动作。美商真的走了，冶金公司的其他人有些着急，甚至埋怨工程师不该抠得这么紧。工程师说：“放心吧，他们会回来的。同样的设备，去年他们卖给法国只有 95 万卖元，国际市场上这种设备的价格 100 万美元是正常的。”果然不出所料，一个星期后美方又回来继续谈判了。工程师向美商点明了他们与法国的成交价格，美商又愣住了，没有想到眼前这位中国商人如此精明，于是不敢再报虚价，只得说：“现在物价上涨的利害，比不了去年。”工程师说：“每年物价上涨指数没有超过 6%。一年时间，你们算算，该涨多少？”美商被问得哑口无言，在事实面前，不得不让步，最终以 101 万美元达成了这笔交易。请分析中方在谈判中取得成功的原因及美方处于不利地位的原因？

案例分析

对于这个案例，明显地可以看出，中方工程师对于谈判技巧的运用更为恰当准确，赢得有利于己方利益的谈判结果也是一种必然，下面我分别从中美各方谈判人员的表现来进行分析：首先，从美方来看。可以说存在以下这么几个问题，或者是其谈判败笔所在。

1. 收集、整理对方信息上没有做到准确，详尽，全面。从文中来看，重要的原因可能是：没有认清谈判对象的位置。美商凭借其技术的优势性以及多次进行相类似交易的大量经验，轻视对手，谈判前就没有做好信息收集工作，于是在谈判中步步在中方大量信息的面前陷于被动，一开始就丧失了整个谈判的主动权。
2. 谈判方案的设计上，没有做到多样与多种。美方在中方的多次反击中，仓促应对。针对其谈判方式设计的单一化，估计有着以下几个原因：（1）过早的判定问题，从文中可推测出，

美方一开始就认为此行不会很难，谈判结果应该是对己方利益更有利；（2）只关心自己的利益，美方以其组合炉的技术先进为最大优势，铁定会卖个高价，但并未考虑到中方对谈判的需求与相应的谈判信息准备，在中方信息攻击下，频频让步。

3. 在谈判过程中，希望用佯装退出谈判以迫使中方做出让步，无奈在中方以资料为基础辨别出其佯装的情况下，该策略失败。其次，从中方来看，胜利的关键一点在于对美方信息充分的收集整理，用大量客观的数据给对方施加压力，从收集的内容可看出，不仅查出了美方与他国的谈判价格（援引先例），也设想到了对方可能会反驳的内容并运用相关数据加以反击（援引惯例，如 6%），对客观标准作了恰到好处的运用。真可谓做到了中国古语所说，“知己知彼，百战不殆”。当然。除这个原因外，中方的胜利还在于多种谈判技巧的运用：（1）谈判前，评估双方的依赖关系，对对方的接收区域和初始立场（包括期望值和底线）作了较为准确的预测，由此才能在随后的谈判中未让步于美方的佯装退出。（2）谈判中，依靠数据掌握谈判主动权，改变了美方不合理的初始立场。（3）在回盘上，从结果价大概处于比美方开价一半略低的情况可推测，中方的回盘策略也运用的较好。

总结：商务沟通中的各种技巧，对于在各种商战中为自己赢得有利位置，实现自己利益的最大化有着极其重要的作用，但需要注意的是，技巧与诡计、花招并不相同，前者要求的是恰如其分，既要赢，也要赢得让对方心服口服，赢得有理有据。只有这样，对于谈判技巧的运用，才是真正的游刃有余。无论如何运用谈判技巧，成功的谈判首先是建立在谈判前信息和资料的充分准备之上的。

第五章 商务沟通心理

【本章学习目标】

通过本章学习，掌握谈判者的个性心理特征以及心理活动对于谈判行为的影响，学会分析谈判者的心理，掌握贸易谈判的一些心理策略，了解谈判心理在谈判中所起到的作用以及如何通过满足谈判者的需求而达成谈判目标。

随着国际商务活动的日益频繁，商务沟通活动日益增加。不可否认的是，在任何交易活动中，双方都力图有所多得，但究竟什么因素影响谈判结果的分配呢？有些因素是确定的，如公司拥有的货币量，谈判双方知识深浅对比，各自发展的不同模式和产业格局等；而有些因素是不确定的，它们能够使最终结果发生潜移默化的转移，这就是谈判中的心理因素。心理因素包括：个人自我价值判断，自信心，理解和观察能力，对人格类型的把握和理解，个人需求标准和谈判风格等。谈判是智慧与心理素质的较量，是谋略与技巧的角逐，是心理与胆量的比拼，谈判人员的心理直接影响其谈判决策行为，对于谈判者来讲，掌握一定的心理分析技巧无疑有助于其谈判的成功。

第一节 谈判的需要和动机

一、谈判的需要

（一）需要

从一定意义上讲，需要是个体积极活动的源泉，是商务沟通行为产生的基本动力。那么，什么是需要呢？

需要是个体缺乏某种东西时所产生得一种主观状态，它是客观需求的反映，既包括人体的生理需求，也包括外部的、社会的需求。

商务活动，首先要从“需要”入手。

贸易商为了满足自己的需要（如赚钱）而对别人的需要加以估算，从而提供能够满足别人需要的商品。从利己的角度出发，达到某种利他的结果。之所以有商务沟通的需要，是因为谈判的一方能够提供可以满足另一方需要的产品或服务。因此，谈判之前，作为一个谈判人员，应当知道什么商品或服务可以满足对方的需要。在阿拉伯国家，虔诚的穆斯林每天都要进行祈祷，无论居家、旅行，风雨无阻。穆斯林祈祷的一大特点是祈祷者一定要面向圣城麦加。然而，困扰穆斯林的问题在于，当他们离家在外或在旅途中的时候，常常会辨不清楚方向，为祈祷带来障碍。一个比利时地毯商发现了这个商机，他将小块的地毯进行了改造制作出来专门用于穆斯林祈祷的地毯，他聪明地将扁平的指南针嵌入祈祷地毯，指南针指的不是正南正北，而是麦加。这样，伊斯兰教徒不管走到哪里，只要把地毯往地上一铺，麦加方向顷刻之间便可准确地找到，为伊斯兰教徒提供了极大的便利。新产品一推出，在穆斯林居住的地方立即成了抢手货，这个比利时商人也因此赚了大钱，他成功的根本原因就在于他提供了满足了其他人需要的产品。

（二）了解谈判对手的需求、兴趣和爱好

商务沟通由利益和需要引起，参与谈判的各方都希望各自的利益通过谈判协商得以实现，以此来满足各自的。因此，如果谈判者要顺利地获得谈判的成功，并且要维系和发展同谈判对手之间的良好关系，那么就应该在谈判前，进行充分的调查和研究谈判对方。在尽可能维护自己利益的基础上，还要顾及和满足谈判对方的直接和间接需要。在谈判中，如何运用需求理论进行分析，了解谈判对手的需要对谈判成功至关重要。

那么，人们会有哪些需要呢？我们首先来看一看美国心理学家马斯洛对于需要层次的划分。

美国心理学家马斯洛认为，人类采取各种行动是为了满足自己各种不同的需要。他在1943年提出了“需要层次论”将人类多种多样的需要，将其归纳为五大类，并按照他们发生的先后顺序分为五个等级。

1. 生理需要

这是人类最原始、最强烈、最明显的基本需要，包括食物、水、住所、睡眠、性、氧气等生理机能的需要。这些需要是人类为维持和发展生命所必须的对外部物质条件的最基本的需要。这些需要如果不能得到满足，人类的生存就成了问题。因此，从这个意义上说，生理需要是推动人们行动的最强大的动力。如果一个人所有的需要都不能得到满足，这个人就会被生理需要所支配，其他需要都要退到此要的地位。

对于一个处于极端饥饿状态下的人来将，食物需求将占据主导地位，除了食物，别的兴趣都退居其后，在这种极端情况下，写诗的愿望，获得一辆汽车的愿望，对权利的欲望，对科学的兴趣，对一件新衣服的需要，则统统被忘记忽视。这个人想到的，梦见的，看见的，渴望的只是食物，充饥成为这个人的首要目标。马斯洛认为，在人们的生存需要没有得到满足之前，不会去追求其他的社会需要。

2. 安全需要

当一个人的生理需要得到满足后，人们接着就要考虑安全和稳定的机制，安全需要就会被提到一个较为重要的地位上来，他希望满足其安全的需要，诸如人身安全，工作的稳定，

要求在将来年老或生病时有些保障，要求避免职业病的侵袭等等。为此，人们努力寻求舒适和安全的环境。

3. 社交需要（归属和爱的需要）

当人们的物质和安全需要在一定程度上得到满足之后，就表现出对情感需求的渴望。马斯洛的社交需要含有两方面的内容

一为爱的需要。即人都希望伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚，希望与他人有亲密的感情交往，希望得到爱情，组建家庭，交朋友等。人人都希望爱别人，也渴望接受别人的爱。

另一内容为归属的需要。即人有一种归属感，都有一种要求归属于一个集团或群体的感情，希望成为其中的一员，人们不仅希望得到群体成员的认可，也希望得到社会所接受，并得到相互关心和照顾。

4. 尊重需要

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

马斯洛认为，当人们的尊重需要得到满足的时候，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体会到自己生活在世界上的用处和价值，积极地参与社会生活；但是，当尊重需要受到挫折时，就会使人产生自卑感、软弱感、无能感，甚至会使人失去生活的信心。

美国希尔顿旅馆是一家声震全球的大旅馆，并且以微笑服务著称于世。董事长康纳·希尔顿确信微笑有助于旅馆的世界性的大发展。他时刻要求下属：“无论旅馆本身遭遇如何，希尔顿旅馆服务员脸上都要带着微笑。”他对下属常说的一句话是：“你今天对顾客微笑了没有？”事实证明，希尔顿旅馆服务员脸上的微笑，使顾客感觉到自己受到了欢迎，受到了尊重，犹如明媚的阳光，忘却了烦恼与忧虑。人们感觉，在希尔顿旅馆，不仅可以满足衣食住宿需要，而且可以满足人们的安全与尊重的需要。在 20 世纪 30 年代发生的空前的经济萧条中，全美国的旅馆倒闭了 80%，而希尔顿旅馆则凭着服务人员脸上的微笑，度过了萧条时期，跨入了经营的黄金时代。

5. 自我实现的需要

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

在谈判前，应该尽可能了解和掌握谈判对手的性格、特点、爱好、兴趣、专长，了解他们的职业，经历以及处理问题的风格、方式等。

由于谈判人员在谈判中需要注意力高度集中，且随时出于应激状态以应付随时可能出现的变化，谈判是一项需要消耗大量的体力，脑力且工作强度很大的活动。人类的各种需求在谈判中都会得到体现。例如，生理需求体现在为了确保谈判人员的精力和情绪处于最佳状态，需要饮食上富有营养并且可口，住得舒服，保障睡眠，以便集中精力应对谈判。安全需要则体现在谈判人员需要在谈判中，保证他们的人身安全，地位安全，信息安全以及经济利益安全等。社交的需要体现在，谈判人员希望在自己的团队内部成员之间团结合作，与谈判对方建立融洽的友好的关系，能够在友好合作的气氛中进行协商，达到圆满的谈判结果。尊重的需要不仅体现在来自谈判代表团内部成员的尊重，还体现在希望得到谈判对手的尊重上。自我实现的需要表现为人们希望谈判取得圆满成功。谈判人员在谈判中所取得的利益越大，其自我实现的需求的满足程度越高。

【相关链接】

美国纽约有一家非常有名气的面包公司，纽约很多著名的大饭店都从这家面包公司定购面包，然而，同样地处纽约的一家大饭店却从未向它订购过面包。为了改变这种状况，公司经理迪巴诺每星期去拜访大饭店经理一次，也参加他所举行的会议，甚至以客人的身份住进大饭店，整整四年的时间，他的努力从未间断。然而，令他失望的是，不论他采取正面攻势，还是旁敲侧击，这家大饭店的经理却是丝毫不为其所动。这反而更激起了面包公司经理推销面包的决心。但需要采取什么策略呢？

经过了周密的调查，面包公司的老板发现，那个不肯向其购买面包的饭店的经理是美国饭店协会的会长。而且特别热衷于美国饭店协会的具体工作。并且，只要是美国饭店协会召开的会议，不论在何地，他都一定前往参加。抱着试试看的态度，当面包公司老板再次去拜访饭店经理的时候，便不再谈购买面包的事情，而是大谈起美国饭店协会的有关事项，出乎意料地引起了饭店经理极大的兴趣，并且，饭店经理一改以往的态度，滔滔不绝地讲起了协会的各种情况，并声称美国饭店协会给他带来了无穷的乐趣，并盛情邀请面包公司经理加入美国饭店协会。这也是两人在四年中的多次交谈中，唯一没有涉及到购买面包事宜的一次谈话，但是几天后，饭店的采购部门打电话给面包公司，表示要立刻购买该公司生产的面包。这使得面包公司经理感慨万千：单纯为了推销面包，耗时四年，竟连一粒面包渣也没卖出，可仅仅对饭店经理所热心的事情表示关注，形势竟然完全改观。

这一案例给我们一个启示，当你对你的谈判对手的兴趣和爱好表现出关注时，往往会带给你意想不到的惊喜。

高明的谈判者往往不仅在谈判前，而且在谈判过程中总是尽可能地掌握对方的各种需要，并通过尽可能地满足对方的部分需要达到满足自己的需要的目的。谈判过程中，当不可能全面满足对方需要的时候，要尽可能地在某些方面满足对方的需要。例如，如果不能在质量上满足对方需要的时候，可以考虑在价格方面满足对方的需要，如果无法在价格方面满足对方需要，可以设法在供货速度方面满足对方的需要，而只有这样，才能达成协议，而你的最终目的——自己需要的满足才能成为现实。

二、谈判的动机

需要通常是以一种不满足感或必要感被体验着，并以愿望的形式表现出来。商务沟通的动机由需要而引发。得不到满足的需要引发了心理上的不平衡状态。正是由于有了获取某种商品或服务的需要，人们才产生谈判的动机，为自己提出商务活动目的，考虑行为方法（例如，考虑与特定对象进行商务沟通），去获得所需要的东西，以得到需要的满足。

（一）谈判动机的涵义

谈判动机是由于商务人员有意识或无意识地期望满足其需要而推动其采取行动或行为的内驱动力。

人们的需要绝大部分是以提供一定的商品或服务来达到满足的。由于各个国家在历史，地理，文化，生活方式等等方面存在很大的差异，形成了各民族，各地区独特的满足自身需要的方式，创造出用以满足不同需要的产品。国际商务活动使各国家，各地区的人们可以互通有无，从而使得人们满足需要的方式更加丰富化。需要激发了人的欲望，市场和商品又刺激了人的欲望，正是由于人类存在各种需求的欲望使得商品具有了价值。正是满足各种各样的需求的需要，激发了诸如商务沟通这类的寻求满足的动机与行为的产生。

商务沟通的重要性和与对方长期合作的可能性通常影响谈判的动机和态度。谈判人员需

要对对方谈判代表的动机进行揣摩，对持友好的、渴望成功，追求合作态度的谈判者，与对持冷淡的、敷衍应付、成交对自己意义不大的态度的谈判者，选用的谈判技巧应有所侧重。对于参与商务沟通的人员来讲，在谈判前了解清楚对方的谈判动机是非常必要的。因为，也许积极谋求谈判的对方也可能并没有成交的愿望。既然没有成交的愿望，为什么还要谈判呢？没有诚意的谈判，原因主要有以下几种：

1. 为日后可能的谈判进行试探

对方很可能制造一个有诚意进行谈判的假象，以便收集一些资料，为日后可能的谈判奠定一定的基础。而当前，他们可能并没有合作的意向，谈判最终会由于某种原因而终止，但如果经过试探，认为未来有合作的可能，双方会继续保持一定的联系。

2. 为了获得所需的信息

日常选购商品需要货比三家，在国际上进行商务沟通同样需要对不同的商家提出的不同条件进行比较，以此判定应该跟哪一个商家合作。

3. 为别人的谈判探路

出于某种原因，一个商家可能出于为别人探路的目的发起谈判。然后，在谈判过程中，通过不断的试探了解信息，也存在这样的情况，为了拖入第三方而进行谈判。

第二节 谈判人员的心理特征

谈判至少要由两方构成的。谈判能否成功在很大程度上取决于坐在谈判桌对面的那个人或那一群人。对于参与商务沟通的人员来讲，重要的是要辨别出对手的个性类型和性格特点，并以此为依据来调整自己的态度和方法，就为取得谈判的成功打下了基础。

一、谈判人员的个性心理特征

个性心理特征是一个人比较稳定的心理特征的总和，包括气质、能力、性格。

（一）气质

1. 气质的定义

气质是指一个人的心理活动的动力特性而言。其动力特性表现在心理过程的速度、强度、稳定性、灵活性等方面。

2. 气质的类型

气质一般可分为胆汁质，多血质，粘液质和抑郁质四种类型。气质类型没有好坏之分，每一类型都有较典型的、代表性的、突出的特点。

（1）胆汁质

由于具有强烈的兴奋过程，较弱的抑制过程，使得有人称胆汁质气质类型为兴奋型或不可遏止型。这类人具有明显的外倾特点，开朗、热情直爽，精力充沛，主动性强，善于交往，容易适应新的环境。但情绪难以自制，易于发怒，冲动莽撞，脾气暴躁。反应敏捷，行动果断，敢冒风险，但注意转变不太灵活，在社交方面表现为态度直率，具有热情、勇敢、急、直、粗等特点。

（2）多血质

这种气质类型由于其具有灵活性和较高的可塑性，又称为活泼型，属于敏捷好动的类型。反应迅速，机智敏锐，注意转变灵活，但稳定性较差，很难做到耐心，细致。情绪易于产生和改变，往往做决定快，改变注意也快。这类人具有外倾性，热情，活跃，善于交际，积极乐观，容易适应变化的工作生活条件，可塑性强。具有活、直、快、虚等特点。

（3）粘液质

较为平衡的兴奋和抑制过程使得粘液质气质类型的人沉默而安静。他们反应速度较慢，

注意稳定，转变不灵活。能够克制冲动，有较强的稳定性和持续性。较为内倾。沉着冷静，坚韧，老练稳重，交际适度，埋头苦干，忍耐力强，适于从事要求器官灵敏，比较细致的原则性工作。具有稳、迟、实、内向等特点。

（4）抑郁质

具有抑郁质气质类型的人具有较强的抑制过程，较弱的兴奋过程，属于呆板而羞涩的类型。反应发生缓慢迟钝，情绪体验深刻，感情细腻、多愁善感并且多疑，感情较脆弱，比较孤僻，严重内倾。刻板性强，注意转变不灵活，在困难局面下优柔寡断。但富有同情心，重视他人委托的工作

在文学作品中刻画了很多具有典型气质类型特征的代表，例如张飞这个人物是典型的胆汁质气质类型，而林黛玉则具有典型的抑郁质气质类型。然而，生活中大多数人往往是几种气质类型的混合型，**也就是说，他们的气质特征中可能表现为**

具有不同气质类型的人对待同一事物的反应差别很大。他们的心理活动，言语表现，行为方式也各不相同。谈判人员的气质类型也往往会在谈判行为中反映出来。例如：在谈判进程中如果遇到挫折和失败，胆汁质的人会暴躁易怒，面红耳赤地与谈判对手进行争辩。多血质的人会设法找出导致谈判出现问题的症结，在接受教训的同时，很快地把不愉快的事转移；粘液质的人即便对谈判对手不满，也不会轻易发表意见；而抑郁质的人如果在谈判过程中遇到挫折，行动失败，则可能经受不住打击，会怀疑别人瞧不起自己，承受很大的精神压力。

气质本身无好坏之分，每种气质类型既有积极方面，又有消极方面。现实生活中，气质的类型是很复杂的，只有少数人是某种气质的典型代表，大多数属于中间型或混合型。

在谈判中，具有胆汁质、多血质的谈判人员往往在谈判过程中表现为感知和反应速度较快，对谈判内容和形势掌握较快，易于适应多变的谈判情境。并且可以在短时间内聚集自身的能量，全力以赴地面对谈判所面临的一切困难。而粘液质，抑郁质的谈判人员，可能在谈判过程中表现为感知速度较慢，理解谈判内容的过程较长，难以适应变化较大的谈判环境。

3. 谈判人员不同的气质类型与谈判角色的选择

谈判人员的不同气质类型使得他们即便是面临同样的谈判情境，反应也大相径庭。胆汁质的人能够在短时间内积聚力量，投入全部的精力，在针锋相对的谈判情境中反应迅速。而多血质的灵活性和较强的适应性则有助于他们在谈判中随机应变。具有粘液质或抑郁质的谈判人员思维谨慎、在完成搜集整理资料以及其他需要敏感性，持久性的细致工作甚至是单一的枯燥性的工作中具有优势。胆汁质的人对挫折、失败的承受力大；而抑郁质的人对挫折、失败的承受力则相对较小。

一般来说，气质是相对稳定，较难发生变化的，所谓的“江山易改，本性难移”就是用来形容气质的难以改变。但这并不是说气质始终保持稳定，不会发生变化。环境教育可以在一定程度上影响气质的发展方向。随着年龄的变化，人的气质也会发生变化。青少年由于年轻气盛，气质类型呈现出显著的胆汁质和多血质特征。当人到中年时，由于生活阅历渐深，多血质、黏液质增加，到了老年，则粘液质和抑郁质较为显著

（二）性格

1. 性格的定义

性格是对行为具有最重要的影响的心理品质之一。性格是指人经常的稳定的对现实的态度，以及与之相适应的习惯了的行为方式。也可以说，性格是人对现实的态度和相应行为方式中较稳定的心理特征的综合。性格在个性特征中占有核心地位，它是个性中最重要，最显著的心理特征。一个人的兴趣爱好、行为习惯、知识技能都以性格为核心而转化，所以性格可以从本质上反映一个人的个性特征。从某种角度讲，能力决定人的活动水平和效果；而当一个人面临选择时，性格则决定人的行为和选择的方向。正因为如此，性格决定了一个人的

命运。

2. 影响性格的因素

(1) 遗传

遗传并不是直接影响人的性格，而是以间接的方式潜在地影响性格的形成。遗传奠定了性格赖以生存的物质基础，影响人的体格、体质、力量、耐力、速度、灵活性等气质性品质，正是这些品质影响了一个人对外界刺激的反应模式，而这些内容恰恰是构成性格的心理基础。性格中的很多特质都是可以遗传的，一些对于双胞胎的研究表明，50%—55%的个性特质是可以遗传的。这就解释了为什么家庭成员之间的性格有相似之处。

(2) 环境

环境是影响性格形成的重要因素。有许多环境因素对性格起着塑造作用。这些环境因素包括，家庭教养方式、习惯、文化、教育背景、生活环境、社会经济基础，人际关系及群体规范，以及个人体验等等。

在影响性格形成的诸多因素中，文化的作用尤其重要。不同的文化有不同的伦理原则、态度与价值观，在社会生活中确立了不同的行为规范，制约着人的态度体系和行为方式，因此，我们可以看到不同民族在行事风格上存在很大的差异。日本文化强调依恋与人际情感，这使得日本人看中家庭，人际协调和团体合作。日本人在谈判中，所有谈判人员之间的默契配合也是在全世界是一流的。

德国人的性格特点同样与其文化背景是有一定联系的，德国社会规范十分严格，对社会秩序有着较高的要求，因此，德国人性格中表现出刚强、自信、自负、严谨、纪律严明，做事雷厉风行，讲求效率，追求完美，注重规律性和合理性，缺乏通融性的特点。德国人崇尚哲学，思维缜密、行为理智而又严谨，甚至刻板，在德国历史上出了如马克思、黑格尔、尼采、康德等哲学家。德国商人的履约率几乎是全世界最高的，在商务活动中享有较好的信誉。美国文化强调独立和竞争，这使得美国人性格表现出富有野心和攻击性。美国人性格的幽默也素有盛名。假如在餐厅盛满啤酒的杯中发现了苍蝇，英国人会以绅士风度吩咐侍者换一杯啤酒来；法国人会将杯中啤酒倾倒一空；日本人会令侍者去把餐厅经理找来，训斥一番；而美国人则可能对侍者说：“以后请将啤酒和苍蝇分别放置，由喜欢苍蝇的客人自行将苍蝇放进啤酒，你觉得怎样？”在谈判过程中，美国商人也喜欢用轻松幽默的语言表达信息，或讲笑话。

不仅社会的文化和传统影响人的性格形成，甚至出生排行对人的性格也会造成一定的影响：出生与不同的排行次序，接受到不同的家庭及社会环境的待遇，反映出不同的性格特征。在家中排行第一的孩子往往依赖性较强，较容易感受到社会压力，比较在乎别人的接纳与排斥，比较循规蹈矩，遵从权威，较富于雄心，较善于合作，易于内疚与焦虑。而那些在家中非排行第一的孩子在行动上往往有年长于自己的哥哥或姐姐作为自己行动的参照，可以通过观察间接学习到一些经验，往往动手和自己解决问题的能力较强。

(3) 情境

除了遗传和环境这两个在性格形成过程中起到重要作用的因素之外，情境也是一个不可忽视的因素。具体的态度和行为模式的表现往往是由具体环境所引发，在处理具体问题中得以体现。性格一旦形成，就具有稳固的特性。性格是相对稳定的，具有相对的恒定性，但这不是说它以刻板不变的方式保持唯一的形态，性格的稳定性，并不是狭义上的时间和空间（情境）上的一致性，而是指它在性质上不变，例如，我们说雷锋同志对待同志象春天般的温暖，对待敌人象秋风扫落叶般的无情。在不同情境中随条件的改变采取不同的态度与行为反映方式，这种性质的不变性通过对不同情境作出不同的反应而实现并维系着性格的本质特征。然而，这种“事随境迁”的做法，并不是说一个人的性格在时刻变化着，一个人工作时很严肃，谨慎，而闲暇娱乐时，可能表现得非常活泼，随意。这仅仅是随情境的变化而做出

不同的反应而已。

3. 性格差异

(1) 感觉-感情型

具有这种性格特点的人相信眼见为实，不会轻易相信他人。行动出于个性喜好。关心人，友好而有同情心，喜欢大的交往范围满足其情感需求，总是十分欢迎别人的帮助。

(2) 直觉-感情型

这类人倾向于注意事物的变化即可能性，善于并喜欢根据掌握的线索推测事物的发展。适于交往，喜欢宽松的环境，关心事物最广泛的诸如环保，世界和平这类问题。

(3) 感觉-思考型

具有这种性格特点的人以感觉为主，注重外部的细节，注重理性分析，逻辑判断，讲究实事求是，擅长与事物及数字打交道胜过与人打交道，在处理人际关系时，缺乏敏感性、和谐性。乐于处理比较有章可循的问题。市场调查，文件分析工作非常适合具有这样的性格特点的谈判者。

(4) 直觉-思考型

这类人注重事物的变化和新的可能性，关心将来，喜欢从理论角度分析，喜欢思考，缺点是较为书呆子气。

4. 谈判人员的性格构成

谈判往往不是仅仅在两个人之间进行。进行商务沟通的两个公司会各自组成一个较为合理而完整的谈判代表团或谈判小组。在一个理想的谈判人员组合中，谈判人员的性格应该是互补和协调的。如果需要一个谈判集体进行大型的谈判活动，需要考虑在该谈判代表团中要有多种性格的人员组成。通过“性格的补偿作用”，使每个人的才能得到充分发挥，不足得到弥补。

(1) 独立型

具有独立型性格的人乐于承担独立性强和充分发挥个性的工作，处事果断，有较强的责任心与上进心。他们的特点是性格外露，善于交际，善于洞察对方心理。

(2) 顺应型

具有顺应型性格特点的人独立性较差，但由于他们性格柔和，为人随和，具有较强的亲和力。如果安排他们善于从事按部就班的工作，他们往往可以完成的很好，但独当一面对他们来讲则具有一定的难度。

(3) 活跃型

交际性的工作对于具有活跃型性格的人来讲是件轻而易举的事情。由于他们思维敏捷，情感丰富，性格外露，非常适合在谈判中活跃谈判气氛，当谈判陷入僵局的时候打破僵局，使得谈判得以继续。

(4) 沉稳型

与活跃型性格的人相反，沉稳型的人性格内向，不善交际，但由于他们非常有耐心，做事沉着稳健，在谈判中善于观察和独立分析，在具有持久性的谈判中具有一定的优势。

(5) 急性型

性情急躁，情绪波动性大，容易激动，待人热情，适于从事简单的，易于快速完成的工作，缺点是较为浮躁。

(6) 精细型

这类人做事有条不紊，沉着冷静，在谈判中能够捕捉细微变化并能细致分析。

独立型，活跃型，急性型都属于外向型，而顺应型，精细型，沉静型则属于内向型。不同性格特征的人可以在商务沟通中发挥各自不同的作用，都有适宜其性格积极方面发挥的工作去做使其各展所长。由于外向型的谈判人员侃侃而谈的性格特点，可以为他们安排为主谈

或给他们分派一些搜集信息的交际性强的工作。内向型的人，则在从事内务性工作，如对资料，信息进行处理和加工时表现出色。

（三）能力

能力是指圆满完成某种活动所必须，并直接影响工作效率的个性心理特征。由于每个人的先天素质，生活环境以及实践活动的不同，不同个体在掌握某种知识或技能的过程中表现出来快慢、深浅程度、难易程度、巩固程度等方面的不同，这就是能力差异。知识的掌握仅仅是能力发展的前提条件，并不等于能力的发展。因此，受到同等教育的人，能力水平也许差异很大。

作为谈判人员，需要具备多种能力，包括，较强的表达能力，观察事物细微变化的能力，理解他人的能力以及推理判断的能力等等。

第三节 谈判人员的心理素质

一、谈判者所承受的压力

参与商务沟通的谈判者会在不同程度上承受来自各方的压力。通常有两种压力，一种压力来自于谈判人员自身，是对自身性格动因的反应，另外一种压力则来自与其所代表的组织的压力。每一个谈判者要实现组织的目标，完成组织的需求，同时也有其自身的需求，当谈判者在进行谈判时，在努力争取完成诸如，签订合同，节约资金，收购，买卖交易等组织目标的同时，也会在一定程度上争取实现其自身的需要，诸如取得成就，完成任务，获得地位、权利等以及组织的需求，慎重地进行谈判。也就是说，谈判者即要设法满足自己所代表的组织的要求，同时也拥有自我的目的。因此，谈判者不仅要面对组织的压力，同时也要面对个人的压力。对于绝大多数谈判人员来讲，都存在这两种需求混合的情况，然而，并非每个人都有固定的百分比。也就是说，有些人会比较容易受个人因素所影响。例如，个人在多大程度上，能坚持“走自己的路，让别人去说吧”。而且，即便是同一个人，这种比例也不是经常保持一致的。在任何谈判者的背后，都有上司，同事或下属，这些人多半是因为职业的因素，而对谈判的结果产生直接的关心。谈判人员的老司可能会根据谈判的结果来评估该谈判者的能力来决定是否对其提升或调任，下属也会根据结果判断自己的上司的发展潜力，同事也会对于谈判结果的成功与否做出自己的判断，因而，谈判人员会面临一定的心理压力，需要有良好的心理素质。

二、谈判人员的心理素质的要求

商务沟通人员的心理素质包括：责任心、协调力、创造性、自制力、意志力、幽默感和良好的心态。

1. 责任心

谈判人员的心理素质的最基本的要求就是要有责任心。在谈判中认真负责，一丝不苟。谈判人员只有具有了较强的责任心，才会在谈判中，始终坚持自己的立场，发挥自己的聪明才智。

2. 协调力

是指谈判人具有良好的性格，能够与他人相处融洽，建立良好的人际关系，在交流中形成良好的氛围，并能协调其他谈判人员统一行动的心理素质。

3. 创造性

谈判是一项复杂的工作，具有创造性的谈判人员善于发现隐藏于表面竞争后面的双方共同的利益，并提出创造性的解决方案，形成双方的共赢。

4. 自制力

谈判人员在环境发生激烈变化时需要有克服自身心理障碍的能力。以便在谈判顺利时不会被胜利冲昏头脑；不会由于谈判遇到挫折而萎靡不振。同时，在谈判中保持良好的克制力，不受个人情感和情绪的支配，避免造成不希望发生的冲突。

5. 意志力

是指谈判人员具有坚强的意志品质。谈判有时会发生戏剧性的变化，这就使得参与谈判的人员具有较强的意志力，要有勇气，有魄力，处事果断，敢担风险，能够在变化的情境中做出正确的决策。

6. 幽默感

幽默有时可以化解谈判中的尴尬，使谈判者在对立的氛围当中进行和解。使谈判有一个良性的发展。

【相关链接】

世界上第一位女大使柯伦泰曾经在1923年5月，作为当时的苏联驻挪威的全权贸易代表，在国内急需大量食品，而挪威商人又想乘机捞一把，索价十分高的情况下，成功地完成了向挪威商人购买鲑鱼的生意。

当时的谈判进行得非常艰难，由于双方距离较大，谈判陷入僵局。为了打破僵局，当柯伦泰再一次与挪威商人会晤的时候，表现出与以往不同的和解的姿态，主动作出让步，说：“我同意你们提出的价格。如果我的政府不批准这个价格，我愿意用自己的薪金来分期支付差额。不过，由于我的工资有限，这笔差额可能要支付一辈子。”这使得挪威商人非常惊讶。柯伦泰的忠诚和才干感动了挪威商人们，他们终于同意以合理的价格签署了协议。

7. 良好的心态

谈判时策略的较量，是实力的较量，同时也是心理的较量。急躁情绪会使谈判者在心态上失去平稳。而谈判者的心态关乎谈判的成败。谈判是一种斗智斗勇的竞赛，一名成功的谈判者，应该具有良好的心理调控能力。意志和耐心不仅是谈判者应该具有的心理素质，同时，也是进行谈判的一种方法和技巧。

三、马基雅维里主义与谈判

16世纪，一个叫做尼科洛·马基雅维里的人写了一本关于如何获得和操弄权术的书。后人便将奉行相信结果能替手段辩护。“只要行得通，就采用它”的人称为高马基雅维里主义者。在书中探讨了有关马基雅维里主义与行为结果的关系。认为高马基雅维里主义者比低马基雅维里主义者更愿意操纵别人，赢得利益更多。

第四节 物理环境的设置对于谈判人员心理的影响

一、物理环境对谈判人员的心理影响

人们的态度和行为与特定的环境条件相关。在不同的环境条件下，人们的行为表现各不相同。环境包括人际环境、物理环境以及心理环境等。由于不同的环境能使人们产生不同的思维定势，形成不同的心理准备状态，进而影响谈判人员的态度和行为，也影响谈判的最终结果。因此，通过对物理环境改变来创设特定的心理环境，有助于谈判取得预期的结果。

1972年，美国总统尼克松访华，这是中美双方的一次具有重大历史意义的谈判。为了创造一种融洽和谐的谈判环境和气氛，周恩来总理的亲自对谈判过程中的各种环境都做了精心而周密的准备和安排，甚至对宴会上要演奏的中美两国民间乐曲都进行了精心挑选。当军乐

队在欢迎尼克松一行的国宴上熟练地演奏起由周总理亲自选定的《美丽的亚美利加》时，尼克松总统绝没有想到能在中国的北京听到他平生最喜爱的，并且指定在他的就职典礼上演奏的家乡乐曲。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艺术^⑤。

谈判气氛往往是在双方开始会谈的一瞬间就形成了，而且会影响到以后谈判气氛的发展。通过物理环境的设置，创设一定的谈判气氛，使谈判在和谐的气氛中进行。

二、设置谈判的物理环境需要考虑的因素

(一) 色彩

在创设谈判的物理环境时，应该考虑到颜色会对谈判者产生明显的心理效应，从而影响谈判人员的态度和行为。据说，德国诗人歌德在从事创作时会利用颜色的变化为自己的创造营造一种情绪及心境以便创作出具有不同情调的诗篇。例如，戴上红色或黄色眼镜，使自己愉快，并激发出热烈的情绪，而戴上蓝色眼镜来加强忧伤的气氛。

在布置谈判环境的时候，不妨巧用色彩，这样，既能够造成必要的气氛，也能够根据谈判目的，引导谈判对象产生相应的情绪情感。首先，由于色光的波长不同，能够引起“冷”或“暖”的感觉，从而形成一定的色气候。其次，颜色也能影响人的兴奋性。诱发不同的情绪。根据颜色所能产生的心理效应，在布置谈判房间的时候，可以根据谈判的性质，谈判所要达成的目标，选用不同的色调，形成严肃的或是友好的特定的气氛，便于使谈判对象形成相应的态度定势。

(二) 气温

气温对于谈判者的态度和行为可以产生一定的影响，心理学家格雷菲特做过一个实验。在实验中，他创设了两种情境条件，一种是房间的温度适宜，让人感觉比较舒服，一种是房间温度让人感觉不舒服。他让全部被试看同样的他人的态度问卷，以此测量这人对他人的好感程度。比较之后发现，在气温适宜的房间里进行实验的被试比在气温不适的房间里的被试更容易对他人产生好感。因此，保持谈判房间的适宜温度，有利于谈判双方保持对对方的好感，有利于保持友好的谈判氛围。

(三) 位置

谈判者所选择的方位往往显示了双方的态度以及谈判的性质，从而影响谈判的进程及效果。

相对于一个谈判者而言，其他谈判者可以采取四种位置。

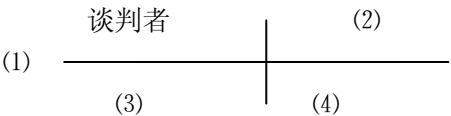


图 5-1 谈判者的位置

位置 (1):

这时，谈判对方坐在紧挨着谈判者的桌边，双方可以自由投射目光，形成一种诚挚友好，轻松自然的气氛，但这种坐法不适宜于内容比较严肃，形式比较正规的谈判。

位置 (2):

这种位置有益于相互合作，也容易体现“认同效应”，是合作位置。当双方关系融洽，目的一致，地位相等时，他们往往采取这种位置。但是，这种位置安排的缺点在于缺乏目光及身体语言的交流。

^⑤刘宗粤：《引导的心理策略》，中共中央党校出版社，1991 年 2 月。

位置（3）：

严肃、正式、深入的谈判往往采用这样的位置安排。它的优点在于：谈判双方面对面，有充分的眼光及身体语言的交流，容易随时把握对方的心理反应，观察到对方细微的心理变化。缺点在于，它是谈判显得富于竞争性，造成一种防范性气氛，还可能由于过多的目光接触而使谈判双方感觉尴尬。为了缓解这种状况，社会心理学家提出建议是，在谈判双方之间安放茶几之类的设施，并上面放一些鲜花，水果之类的东西，或者一些小摆设，借以调节交谈气氛，缓解心理紧张，避免彼此间的直接冲突，缓和可能产生的僵局。

位置（4）：

这种位置暗示出“井水不犯河水”的心理。这种位置不适宜交谈。

（四）谈判桌的选择

国际贸易谈判中的座次安排分为两类：圆桌式和方桌式。

1. 圆桌式

这种安排易给谈判者一种轻松，自在，平等之感，适合于中小型谈判，便于谈判人员畅所欲言，容易造就轻松融洽的气氛。圆桌的安排方式多适用于多边的谈判中，用以创造一种平等感。

2. 方桌式

这种方式多用于双方谈判。这种安排通常意味着平等，礼貌，尊重。由于双方分坐一边，可以产生心理上的安全感，同时也便于查阅一些不便让对方知道的材料。

（五）谈判地点的选择

高明的谈判人员，不仅善用天时，也善于运用“地利”为其服务。适宜的地点选择能够使谈判对象形成相应的心理定势，产生不同的心理效应。关于谈判地点的选择，社会心理学家提出了所谓的“居家优势”（亦称后院效应）。也就是说，谈判人员往往在自己熟悉的环境中，更能显示出“力量”。“家即堡垒”的观点是说，“家”使人产生优势感。不仅是人，动物也是在自己的领土里最有办法保护自己。

事实上，政治外交谈判或商业贸易谈判等说服性质极明显的谈话常常在地点上互换，以免一方独占“居家优势”。谈判时应注意这一心理效应，充分利用“居家优势”，如果不能在本公司或自己熟悉的地方进行谈判，说服对方，也应争取在中性环境中进行这样，这样对方也没有“居家优势”。

（六）在处理个体空间时的几个注意问题

1. 谈判设施与谈判级别相适应

为了避免谈判设施给谈判者造成压抑不适感，谈判人员的级别越高，房间越大，台桌和椅子也应较大。

2. 坐位的安排可以用来暗示谈判人员的地位及权力，例如，可以用放名牌的办法标明坐位。

第五节 谈判中的印象处理

参与谈判的各方人员都会多多少少按照自己希望留给对方谈判人员的印象而对自己的穿着，举止进行某种程度上的修饰，以便达到影响他人对自己的印象的目的。例如，多数人会在意自己给他人留下的第一印象。初次见面时，人们就会对对方作出很多判断，如：对方的年龄大小、智力高低、种族、文化程度、职业、社会角色、是否诚实等。得出诸如，“我们喜不喜欢这个人？”“喜欢或不喜欢的程度有多深？”的判断。

一、第一印象

第一印象之所以重要，是因为一旦在“评估”方面留下良好印象或不良印象，这种印象往往会延伸到其他情境以及其他许多无关特质上并且会对以后的交往产生很大影响。第一印象一旦产生，往往不会轻易改变。第一印象的形成有一半以上内容与外表有关。外表不仅包括脸部，还包括体态、气质、神情和衣着的细微差异。同时，音调、语气、语速、节奏都将影响第一印象的形成。

那么，人们喜欢什么样的人，又怎样才能给他人留下好的印象呢？

二、人际吸引规律

（一）邻近律

我们喜欢那些与我们空间距离近的人。首先，地理位置的邻近使得人们易于频繁交往，其次，双方空间距离的接近会使人们产生“长期交往”的期待，从而在人际互动中就可能做到投其所好，建立良好的关系。

（二）相似律

我们更喜欢那些与我们在个人特征、社会特征，尤其是价值观与态度方面相似的人。

其中，价值观和态度的相似是决定人的相互吸引的最根本原因。一位贸易公司的职员，每次到各地长期出差，必定学会该地的方言口音。在业务洽谈时，在可能的条件下，把对方家乡的口音夹杂在自己的口音里，这种相似的口音，给客户以亲切感，愿意和他进行业务往来。

（三）互补律

我们喜欢那些在需要与满足途径上与我们恰成补充的人。

当交往的一方所具有的品质或能力恰好可以弥补另一方的心理需要时，前者就会对后者产生强烈的吸引力。因此，人与人之间不仅以“物以类聚”为特征，也常会表现出“异性相吸”的规律。

（四）对等律

我们喜欢那些同样喜欢我们的人。

一般说来，人际吸引的发生和维持要求双方在交往过程中付出的情感大抵相等。

了解了在人际交往过程中，哪些因素有利于吸引对方，给对方留下好感，有利于谈判气氛的和谐，引导双方从双方共同的利益出发，达成双方共赢的结果。

三、影响印象形成的因素

（一）个人特征

决定个人吸引力大小的四项最重要的个人特征是人品、仪表、地位和才能。

仪表好的人较相貌平平的人更具有吸引力，这种吸引力在交往初期表现得更为明显。克服认知偏见，在谈判过程中做出客观判断。

（二）首因效应

被知觉对象身上那些首先被发现的特性，即先行的信息，在印象形成过程中起到重要的作用。它会影响人们对后来的其他信息的处理方式，从而可能使一个人的品质受到歪曲，这种现象通常称为“首因效应”。

前苏联的包达列夫的做了一个实验。他让两组被试分别看同样的一张照片。照片上的人有两个明显的特征，即深陷的眼窝和突出的下巴。对于第一组被试，告诉他们这个人是一个罪犯，而告诉第二组被试这个人是个学者，然后让两组被试描述对照片上的人的印象。

被告之是罪犯的被试将其描述为：深陷的双眼证明了他内心的仇恨，突出的下巴显示他死不悔改的决心。而被告之是学者的被试则将其描述为：深陷的双眼表明其思维的深度，突出的下巴表明在前进道路上克服困难的毅力。

可见，首因效应在印象形成过程中起到重要的影响作用。在商务沟通活动中，很多时候，谈判人员与谈判对手都是初次见面，要注意首因效应在第一印象形成过程中的作用，避免给对方留下一个不良印象，阻碍谈判的顺利进行。同时，对于自身来讲，也要克服首因效应造成的偏见，客观地认识谈判对手。

（三）一致性

一个人有许多特性，当不同的人知觉同一个人时，往往会看到被认知者的不同方面。认知者通常将被知觉者看成协调一致的对象。如果在知觉过程中，获得不同的信息，使得对他人的信息知觉有矛盾，便会在主观上给知觉对象组织协调，添补细节，甚至歪曲某些信息资料，综合为一致性的印象，导致印象的形成带有强烈的主观色彩。知觉的一致性使一个人不会被看成既是好的，又是坏的，既是诚实的，又是虚伪的。例如，秦烜在历史上是一个被人们所唾弃的人物，是一个民族败类，然而，如果秦烜不卖国的话，他很可能会成为历史上著名的书法家。

由于一致性的倾向，难以保证对他人的印象准确地反映他人的真实面目的。因此，对人的认知应广泛获得客观资料，避免或减少主观臆断。

四、克服认知偏见，做出客观判断

（一）刻板印象

刻板印象是指人们对某一类人或事物产生的比较固定，概括而笼统的看法，是我们在认识他人时出现的一种相当普遍的现象。它是人们心理上的一种惯性，当知觉他人信息时，一旦发现对方所归属的群体类别，就将该群体的特性加在对方身上。它是个人在社会生活中积累的直接或间接的经验，它便于人们迅速识别信息并进行判断。但是某些固有的观念的泛化往往会造成错误的知觉。

例如，人们往往认为英国人有绅士风度，保守；日本人勤劳、有进取心、狡猾；美国人天真、乐观、幽默；法国人浪漫、热情；山东人直爽、倔强；北京人文明，夸夸其谈；上海人机灵、算计等等。

在谈判过程中，应该尽量避免将谈判对象所属的群体类别的特征简单地加在谈判对象身上，造成错误判断。

（二）晕轮效应

人的社会知觉往往受到个人“内隐人格理论”的影响，他们常常从个人具有的一种品质去推断他的另一种品质。好坏评价是印象形成中最重要的方面，人们对人的认知和判断往往只从局部出发进行扩散而得出整体印象，也即常常以偏概全。所谓晕轮效应，就是在人际交往中，人身上表现出的某一方面的特征，掩盖了其他特征，从而造成人际认知的障碍。如果一个人被标明是好的，他就被一种积极肯定的光环笼罩，并赋予他正面的有价值的特征，这就是晕轮效应，也称为光环效应。例如，漂亮的人被想象为善良，聪明，做错事容易得到原谅。而丑陋的人被认为愚笨，能力低下，过于求全责备。消极否定的光环效应，有人称它为“扫帚星作用”。

晕轮效应不但常表现在以貌取人上，而且还常表现在以服装定地位、性格，以初次言谈定人的才能与品德等方面。在对不太熟悉的人进行评价时，这种效应体现得尤其明显。谈判对手往往初次见面，容易受到晕轮效应的影响，得出以偏概全的结论。

（三）投射作用

在人的认知过程中，会假定对方与自己具有相同之处，从而把自己的特征归于他人身上，这种倾向，称为投射作用。以小人之心度君子之腹便是投射作用的反映。在谈判过程中，谈判人员应该尽可能避免用自己的思路揣测谈判对手的想法，做出错误的判断。

（四）思维定势

思维定势是一种心理准备状态，它影响后继心理的趋向。在商务沟通过程中，作为谈判人员，要注意避免可能的思维定势导致的判断失误。

【相关链接】

国外曾经有这样一个案例。一个投机的商人发现，虽然进口税高昂，一种进口的女式皮手套在国内市场非常畅销且价格昂贵，利润空间很大。于是，他从国外购进了一万副这种手套。该国海关规定，如果货物到达之后，超过规定的提货期却无人提货的话，海关便会将该批货物作为无主货物进行拍卖。为了逃避关税，牟取暴利，他采取了与一般人不同的做法，他把每副手套一分为二，将一万只左手手套打成一捆捆地发回国。货到之后他却不去提货，直到过了海关规定的提货期，这批手套被进行拍卖处理。由于都是左手手套，根本无人竞拍。这时，进口商象征性地交了一点钱便买下了这批手套。有经验的海关人员当然不会忽略这个情况，开始密切注意是否有一批右手手套到货。但是，狡猾的进口商把剩下的 10000 只右手手套分装成 5000 盒，每盒装 2 只。他在规定期限内提取了货物并按照规定缴纳了税金，于是，第二批手套顺利通过了海关。结果，这个投机商仅为一万副昂贵的手套缴纳了 5000 副手套的关税。人们往往有这样的思维定势，即，如果右手手套是成捆来的，左手手套也会成捆来，而装在一个盒子里面的两只手套就是一副手套。海关官员虽然精明，却由于没有克服掉思维定势而被投机商专了空子。

第六节 推测对方心理

一、观察谈判对象的行为选择，分析谈判人员的心理期望值

人的心理活动可以根据他的行为分析出来，如果我们知道一个人在面临选择时的行为，便可以了解到这个人的价值观，期望值等等。例如，一位业务员打算去广州出差。他希望能够买到符合三个要求的飞机票，即，1、在晚上 6 点钟之前到达，因为他的一些同学和朋友打算趁此机会举行一个聚会，2、打六折的机票（因为他的公司只包销机票的 6 折金额），3、南方航空公司的大飞机。但是，当他去购买机票的时候，发现只有三个选择。1、南航的大飞机，可以在晚上 6 点钟之前到达，但是，要支付全额票价。2、国航的小飞机，晚上 6 点之前到达，机票价格为 6 折。3、南航的大飞机，机票价格为 6 折，但是晚上 11 点钟到达。

从这位业务员的选择，我们便可以分析出对于他来讲，什么是重要的。如果他认为朋友是最重要的，就不会选择选项 3，如果他认为价格是最重要的，就不会选择选项 1，如果他认为安全舒适是最重要的，就不会选择选项 2。当你知道了他所作出的选择，就可以推测出他的价值观和期望值

在商务沟通开始之前，每一个参与谈判的人都会根据自身的以往经验对于即将进行的谈判可能达到的目标的可能性进行分析并加以判断，得出一个谈判的目标期望值。谈判期望是指谈判者在一定时间内希望通过谈判达到一定的目标。^⑥通过判断出谈判对手的价值观与期望值，做出应对行为。

二、观察谈判对象的行为，分析谈判人员的态度

（一）观察谈判人员的握手方式

商务沟通中，谈判人员相互握手是一种普遍的表示友好的方式。握手行为虽然简单，但每个人握手的方式都不尽相同。在谈判的特定环境中发生这一行为，却往往能反映出双方内心隐藏的许多秘密。每一种不同的握手方式，都反映出这个人独特的个性。

^⑥ 业务谈判技能案例训练手册 机械工业出版社 2006.1

握手时，力度较大的人往往精力充沛，自信心强，处事则偏于专断独裁，力度适中的人可能性格坚毅坦率，思维缜密；喜欢长握不舍的人情感较为丰富，握手时喜欢不断上下摇动的人生性乐观，对人生充满希望。握手时只用手指抓握对方，而掌心不与对方接触。这类人个性平和而敏感，情绪易激动，但心地善良。双方谈判人员见面时，主动握手，出手快，表明握手出自真诚，往往显示友好与尊重，乐意并重视发展双方的关系。出手慢，被动应付地握手常表明缺乏诚意，信心不足，显示出勉强，冷淡和轻视，没有进一步深交的愿望。

（二）由身体语言了解谈判对象的内心世界

身体语言已越来越引起人们的极大兴趣。身体语言包括整个人体或人体某一部分的每一个有意识或无意识的动作。身体语言往往隐藏着很多信息。可以影响面对面交流的过程和结果。例如，有人在表示不信任的时候会挑眉毛；有的人在疑惑的时候会抓挠鼻子、头发。当表示无可奈何或无所谓的时候，很多人会一耸肩膀。在一个冗长的会议上，尽管一些人装做比较耐心地倾听或很感兴趣的样子，而脚尖却指向门口，说明他内心已经很不耐烦地等着会议结束了。

由于文化的不同，有些身体语言仅仅在某一文化中使用。越南人在表示尊重的时候会低下头，眼睛注视地面。保加利亚人脑袋抬起、低下，表示“不”而不是“是”。日本人在表示“不”或表明很“困窘”时，会吸一口气，然后将气息在齿间噓出，而不会直截了当地说“不”。

（三）通过观察谈判人员如何落座，推谈判人员心态

通过观察谈判人员如何落座，可以在一定程度上看出谈判者的地位和信心，或者一个谈判集体的团结力和控制力。谈判时，如果一个谈判小组的领导者坐在首位，其他队员围绕他坐，信息可以迅速传递，加强谈判团体团结的力量。落座后的物理距离通常反映了彼此的心理距离。谈判对方落座在与己方的近距离内，一般表示着接受、亲近和肯定的心态，表明谈判双方的会谈气氛友好，融洽；而如果对方落座在己方的远距离，一般表示着拒绝，疏远和否定的心态，谈判进行得可能并不顺利。

（四）了解谈判对手成长的文化背景和个人情况，选择合适的沟通方式

1. 了解谈判对手成长的文化背景

在谈判过程中，谈判人员之间在沟通中相互影响。由于不同的文化背景往往造成人们不同的行动方式，一方的行为会引起对方心理上的不适。这就需要谈判人员在谈判前了解谈判对手成长的文化背景，以避免可能造成的误解或尴尬。

商务沟通中，握手是双方见面时的一种友好的表示。心理学家认为握手是最强有力的触觉接触中的一种。美国人认为在握手时，应该看着对方的眼睛，同时，握手应该有力。这样才能显得真诚。日本商人非常重视交换名片的过程，每位接到名片者一定要花几秒钟看一下名片上的姓名、头衔、公司名称和地址，然后礼貌地说一些诸如“初次见面，请多关照”之类的客气话，然后才继续进行下一步。同时，日本商人往往希望谈判双方人员在地位上乃至年龄上的对等。由于日本公司的负责人都是年龄较大，经验丰富的资深企业家。他们感到和年轻的“毛孩子”谈判有损于他们的尊严，是对他们的地位的贬低。

在社会生活当中，我们每个人都在各自的“个人空间领域”活动。不同的地区的人在交谈的时候，会保持不同的距离。个人空间的大小代表了个人的地盘或者“个人缓冲地带”。如果被侵犯，就会明显地感到不安。人与人之间进行沟通的时候都会留有一定的空间距离，否则挨得过近，将会引起对方的不快或不满，每个人一方面想维护自己的身体空间，一方面也注意互不侵犯他人的空间。然而，不同文化中的人的空间感觉是不一样的。英国和德国人要求的个人空间较大。中欧和大不列颠岛人大约是1米左右，当他人走得太近时，会使他们感觉被侵犯。美国人的“领域”大约为一臂之遥，但是拉丁美洲人和中东人要彼此靠近得多。在他们看来属正常交往的距离在许多北美洲国家居民眼中被视为亲密交往的距离。以至于美

国商人声称要集多年的经验以及钢铁般的意志，才能彼此站得那么近。“交谈探戈舞”这个词用来描述来自不同文化的，彼此距离感不同的人在进行交流的时候双方的反应。初到拉丁美洲的美国人或英国人突然面临这种令人吃惊的习惯，彼此那么贴近，他的第一个反应就是后退，但是拉丁美洲人感觉彼此距离太远，便会跟上来，美国人于是再退一步，而拉丁美洲人则再前进一步，宛如双方在跳探戈舞一般，只有当那个美国人或英国人已经退到了死角，舞蹈才停止。

由于不同的国家和地区人们生活的文化背景不同，价值观念不同，行为方式和习惯不同，反映到谈判桌上，往往会表现为不同的谈判行为，对谈判对手的反应也会形成特定的预期。了解对手成长的背景和个人情况，有利于采取合适的沟通方式。

2. 了解谈判对手的个人情况

谈判人员的个人情况包括：

（1）年龄与经历

年纪较大的谈判者经验丰富但精力不足；年轻的谈判者精力有余但经验不足；中年人则年富力强又有经验，相对来讲最不好对付。经历坎坷的人，性格顽强，能百折不挠地去实现目标；一帆风顺的人，遇到困难，容易灰心丧气。如果了解到对手的谈判经历，要分析他的哪些谈判是成功的，为什么能成功？运用了哪些谈判策略？又有哪些谈判是失败的，为什么会失败？

（2）个性与嗜好

从个人嗜好中很容易窥视出对手的心理特征。个性倔强的，有时会刚愎自用；个性软弱的，有时会委曲求全，容易让步；性格内向的，深藏不露，有时会有阴谋诡计；性格外向的，容易激动，也容易上当受骗。

了解谈判对手的个人情况有助于谈判人员更好地采取相应的对策，以适应对方的谈判风格、性格特点。

第七节 谈判的心理策略

成熟的商务人员会比较注重在商务沟通中的心理策略。在错综复杂的商务沟通中，谈判过程不可避免地会出现争论、冲突、僵持、风险、投机、利用等情况。相应的，大量地会运用到多种国际贸易谈判技巧，包括心理策略的运用。要在极为复杂而多变的商务沟通交锋中，实现既定的谈判目标，心理策略往往可以起到重要的作用。商务沟通不仅是为了获得期望的利益较量，同时也是一种具有高度说服力的艺术。心理策略的选择和运用是一个和商务伙伴进行沟通的艺术。

商务沟通的心理策略的选用需要针对具体的贸易谈判时机、场合和状况而有所不同，要因时因地因人因势考虑选择不同的心理策略。

在贸易谈判中，经常可以使用以下的心理策略

一、吊胃口

越是得不到的东西越发显得珍贵，越希望得到它，这是人性的特点之一。一般人总有一种倾向，就是对自己喜欢而越是无法获得的东西，越会产生强烈取得的意念。并且，人们总是比较珍惜难于得到的东西。

假如有个人，非常热心地想和你谈判，那么，这个人的谈判力就显得比较弱。而你的谈判力就显得比较强。对于谈判者来说，你可能非常希望与对方合作，但不应该表露得过于明显，否则，将削弱你的谈判力，甚至不得不在谈判中做出很大的让步，付出很大代价。谈判者对于对方的提案，不要表现得很热心，只要表现出感到有兴趣，就会增加你的谈判力量。

人性的心理特点之一便是，人们不会欣赏轻易得到的成功，所以，应该让他们去努力争取每样能得到的东西。在商务沟通中，应该注意，除了不要太快便让步以外，也不要太快便提供给对方额外的服务，包括，主动提供额外的配件，允诺快速的供货，由己方负责运费或者额外的包装费用，或者降低价格。即使要作这些让步，也不能做得太快。

二、利用差异，各个击破

如果参与谈判的是一个代表团，在代表团成员之间必然存在一定的差异，可能表现在观念，理解力、意见及经验等方面。只要存在差异，哪怕是极小的差异，也可能被扩大对方会利用。

在一次商务沟通中，双方的谈判涉及到了一些技术性很强的问题，于是，谈判一方从总部请来一位技术专家协助工作。但由于这位专家并没有全程参与谈判，对前一阶段的谈判进行情况并不了解。这个差异被谈判对手所利用。由于每个人都有得到他人尊重的需要，希望受到他人的认可，谈判对手就利用谈判专家的这种心理需求，在新一轮的谈判中，故意表现出对这位专家的极大尊重，将全部的注意力都集中在这位专家身上，而对其他人员则采用漠视的态度，结果，这位专家因为能引起对方注意而显得乐不可支，在得意忘形中向对方泄露了极为重要的情报，严重损害了己方在谈判中的地位。

如果由于成本上涨，你公司希望给产品提价，然而，你公司三家主要的批发商联合起来反对提价。现在他们要求与你公司进行谈判，你是选择跟他们一起谈，还是分别谈呢？明智的选择应该是分别与这几家批发商单独谈判，因为，表面上他们都是反对提价，但他们之间同样存在着许多不同的利益。当其他各方联合起来反对你时，对你的压力就会异常沉重。你的对策是要使联盟的成员相信，你与他们单个之间的共同利益高于联盟成员之间的利益，从而可以分别与他们达成了较为有利的协议。

【相关链接】

出售奥运会电视转播权作为奥运会主办国的一项重大权益，一直得到主办国的重视。在奥运会历史上，曾经为出售奥运会的电视转播权举行过多场谈判，其中最具经典的是1980年在莫斯科举行的奥运会转播权的谈判。

在1980年之前，购买奥运会电视转播权的最高价格是1976年美国广播公司购买的蒙特利尔奥运会转播权，其售价是2200万美元。为了将1980年奥运会转播权卖一个好价钱，还在1976年蒙特利尔奥运会项目比赛期间。苏联人就开始行动了。苏联人的做法是分别同美国国家广播公司、全国广播公司和哥伦比亚广播公司这三家在美国最具影响力的电视网的上层人物单独接触，提出的要价是不可思议的天价——21000万美元现金，接近1976年奥运会转播权的售价的10倍。之后，苏联人就请的代表请到了莫斯科。请他们参加角逐。通过运用各个击破的战术，在谈判进入最后阶段时，三家电视网的报价分别是：全国广播公司7000万美元；哥伦比亚广播公司7100万美元，美国国家广播公司以7300万美元的报价暂时占上风。然而，不甘心的哥伦比亚广播公司从德国慕尼黑雇来一个职业中间人鲍克。在鲍克的帮助下，苏联谈判代表同哥伦比亚广播公司达成了交易，哥伦比亚广播公司把价格再次提高，并附加了更多的让步条件。就在哥伦比亚广播公司看上去已经稳操胜券的时候，苏联人在12月初又宣布了新一轮报价并宣布，美国三家电视网都有权参加最后一轮报价。这激怒了美国人，三家公司代表全部飞离了莫斯科。苏联人请中间人鲍克再次与三家电视网接触，鲍克巧舌如簧，是个架梯子的老手。最后，苏联人以8700万美元的价格把1980年莫斯科奥运会的转播权售给了美国国家广播公司，这个价格是上届奥运会的4倍。是迄今为止，奥运会历史上奥运会电视转播权销售额超出前一届最多的一次。

三、满足谈判对手获得尊重的心理需求，留下良好印象

加一段文字，然后下面才是案例。

【相关链接】

美国著名的柯达公司创始人乔治·伊斯曼，曾经捐赠巨款打算在罗彻斯特建造一座音乐堂、一座纪念馆和一座戏院。这一举动使得许多人看到了商机。许多制造商纷纷找到伊斯曼，希望能承接这批建筑物内的座椅。然而，众多的制造商却没有一个人能够获得这批订单。

作为美国优美座位公司的经理亚当森，同样希望能够得到这笔巨额的订单前来会见伊斯曼。亚当森通过伊斯曼的秘书约定了见面的时间，秘书好心地劝告亚当森，乔治·伊斯曼是一个很严厉的大忙人，那些占用了他5分钟以上的时间是不可能得到订单的，因此，进去以后要简明扼要地讲。

秘书将亚当森带进伊斯曼的办公室，伊斯曼正埋头于桌上的一堆文件，于是他们静静地站在等候。过了一会儿，伊斯曼抬起头来，发现了亚当森，秘书介绍了亚当森后，便退了出去。这时，亚当森并没有按照秘书的劝告快地谈生意，而是称赞伊斯曼先生的办公室为他所见过的装修得最精致的办公室并指出了伊斯曼的办公室所用的木料是英国出产的橡木。一句话显示了亚当森的内行。伊斯曼先生非常高兴，便带着亚当森参观起这间令他自豪的办公室。伊斯曼详细地向亚当森介绍了他的办公室内所有的装饰，亚当森微笑着聆听，并不时询问一些关于伊斯曼的经历并由衷地赞扬伊斯曼为社会捐赠的功德心。

虽然直到亚当森告别的时候，两人都未谈及生意。但亚当森不但得到了大批的订单，而且和伊斯曼成为了终生的朋友。

亚当森之所以成功，就在于巧妙地赞扬了伊斯曼的成就，使伊斯曼的自尊心得到了极大的满足，这笔生意当然非亚当森莫属了。

美国一家跨国公司的年轻主管科文，曾经去日本进行一场重要的谈判。这位反感日本人的美国人踌躇满志，打算好好教训一下日本人。

经过精心准备后，他带着一些讨论日本人习俗和心理方面的书，买了双程机票，登上了去东京的班机。在入境处的那一端，迎接他的是两位彬彬有礼的日本绅士，并且对他表现出极大的尊重，令他内心产生说不出的高兴。

一路上，科文舒舒服服地伸着双腿，一个人坐在豪华轿车后座上，而两位日本人为了让科文好好休息，共同挤在一个前座上，这让科文感到很得意。一个日本人还关切地问他是不是按预定的飞机班次离开日本并主动提出安排汽车送科文到机场。科文感激地是从口袋里掏出十四天后的返程机票，交给日本人，好让他们根据机票的日期和班次，准备汽车送他。却没有料到，他的行为将自己的“谈判期限”暴露给了日本人。

在东京安顿下来之后，日本人便领着科文到处游览，东京的皇宫，游到京都的神社。他们甚至还为科文报名参加研究日本禅道的英语班。期间，每当科文向日本人提出开始谈判时，日本人总是说不急。到了第十二天，谈判终于开始了。为了去打高尔夫球，谈判很早就中止了。到了第十三天，因为要为科文举行欢送盛宴而早早中止了谈判。到了谈判的最后一天，正当大家认真真地开始讨价还价时，送他去机场的轿车又到了。于是，随着汽车的飞驰，他们也只好将遗留下来的重要的、关键的问题匆匆解决掉，直到汽车到达机场，谈判才告结束。

用科文的话来描述谈判的结局，就是日本人取得了“自偷袭珍珠港以来的第二次最大的胜利！”

四、倾听

积极地倾听是对对方表示尊重的一种方式，同时，优秀的谈判人员善于倾听和理解对方

表述的内容。在谈判中，需要谈判人员不光用耳朵听，而且要用眼睛去观察对方的表情和动作，研究对方话语背后的动机，做到耳到、眼到、心到地听。在谈判中，通过倾听来获取情报是一种行之有效的方法。

一位谈判大师曾举过一个例子：有一次，他到一家工厂去谈判，他喜欢提前赶到谈判地点，通过跟人聊天来获取一些正常情况下无法获得的情报。由于这位谈判大师非常善于倾听，他甚至可以使不爱说话的人也变得滔滔不绝。

当他与一位打算进工厂去上班的师傅聊天的时候发现，这位师傅居然是这家工厂的一位工段长而且非常了解谈判大师所在公司的产品。在双方融洽的交谈中，这位工段长称赞到：“你们公司的产品真是不错，在我们用过的各公司产品中，只有你们的产品符合我们的规格和标准。”结束聊天时，工段长向谈判大师表达了祝愿，对他说，“希望你们这次谈判早日圆满结束，因为我们长里的存货快用完了。”这位谈判大师之所以能够从这位工段长那里获得了极有价值的情报，与他善于积极地倾听，诱导性地发问是密不可分的，这些重要的情报使得采购经理处于非常不利的谈判地位。

五、利用报价改变谈判对手的期望值

1. 卖方的高报价策略

报价为谈判结果设置了一个上限。在谈判中可以或多或少地影响到对方对于谈判的期望值。

谈判桌上的结果在某种程度上取决于你的要求被夸大了多少。这种夸大，不仅仅从数量上表示出来，还可以通过夸大所提条件的程度，夸大质量及重要性的方式表达出来。谈判双方往往在谈判开始提出一些并不期望能实现的过高的要求。谈判的对手要求的东西往往比他真正想从你这里得到的东西要多。对方过分的要求所要达到的目的之一就是用来动摇你的自信心，使你修改你的期望与假设，并降低你的目标与要求。随着谈判的进行，通过双方的让步来逐步修正，达到合理的目标值。

卖方高要价的原则是指，只要能够找到理由，例如，质量好，技术先进，售后服务完善等等，报价应尽量高。

这样做是因为：

(1) 卖方的报价对谈判结果设置了一个上限，在卖方报价之后，如果希望再提高报价，一般不会得到买方的接受，所以报价不得不高。

(2) 高价会增加产品或服务的外在价值。影响对方对产品的评价，即高价格源于高质量。

(3) 高报价给谈判者留出巨大的谈判空间和让步余地，如果初次与对方谈判，做出更大的让步可以表明更大的合作诚意。

这是让买家感觉自己赢了的唯一方式，创造一种对方取胜的气氛。让步时给对方造成一种错觉似乎卖方已经作出巨大的牺牲，但实际上只不过舍弃了一些极其微不足道的东西和过分的的要求。

(4) 如果你的开价让买家无法接受，你可以暗示对方你的价格具有一定的弹性，例如可以根据定货的数量，质量要求和供货的时间等等进行调整，让对方看到有商量的余地，

假如在一次商务沟通中，你可以有 60 个单位的让步空间，如果你打算在四轮谈判中让出这 60 个单位，在每一轮的谈判中，你打算如何让步？

要有表名。

	第一轮	第二轮	第三轮	第四轮
--	-----	-----	-----	-----

方式一	0	0	0	0
方式二	15	15	15	15
方式三	8	11	16	25
方式四	25	16	11	8
方式五	60	0	0	0

方式一:采用这种方式的谈判者态度非常强硬，在谈判的前几个回合里丝毫不让步，给人一种没有讨价余地的感觉，如果谈判者具有很强的市场势力，而对方的谈判力又比较弱，往往可以使获得的利益最大化，然而，更多情况下，要冒使谈判破裂的风险。

方式二：采用这种方式会让你的谈判对手形成一种幻觉，似乎只要谈判一直进行下去，你就会不断让步，而你一旦停止让步，就很难说服对方。从而很可能导致谈判的中止或破裂。

方式三：如果说方式二使对手期待你的下一次的同等水平的让步，方式三则诱发对手幻想你下一次更大幅度的让步，是一种诱发对方幻想的让步方式。

方式四：这种让步方法在合作性较强的谈判中常常使用。它不是方式三的简单颠倒，而是在最初的让步中显示让步者是愿意妥协的，希望在谈判中达成交易。但随着谈判进程的推进，让步幅度的在减少，表明进一步的让步根本不可能了。从而，有利于在一番让步之后达成协议。

方式五：这种方式有如在战争刚开始就交枪，不给自己留下任何的让步空间，从而断送了自己讨价还价的所有资本。

一笔好的交易通常都是在经过双方不断地讨价还价，各自让步之后才显得更好。

2. 非整数报价

非整数报价策略意在利用一些巧妙的数字安排，给对方造成某种错觉，从而满足其特殊需要，促使谈判成功。

非整数价格是一种典型的心理价格策略。这种策略的心理依据是利用人的感知差异造成错觉而刺激购买。在报价时不要报整数，而是要提出一个有零头的数字。听起来觉得比较强硬，坚定，也较少有谈判的余地。带零头的非整数报价给对方的另一个明显感觉是：商品的定价非常认真，精细，准确、合理，并进而产生一种可信赖感。

非整数报价策略利用了人们希望商品“价廉物美”这种心理倾向。它用避免达到某一个整数的带零头的标价造成一种价格偏低的感觉信息，使之易于接受。对于不同的国家、地区或不同的人，由于民族风俗习惯、文化传统和价值观念的影响，往往存在对某些数字的偏爱或忌讳。在具体运用时也存在一些差别。例如，我国港澳地区的认为“8”字有“兴旺发达”之意。美国人讨厌“13”，认为“13”这个数字不吉利。日本人认为，“8”字代表“吉祥如意”的含义。通过非整数报价策略给对方造成一种数字中意的感觉，有意识地选择对方偏爱的数字，投其所好，或避开对方忌讳的某个数字，以便使谈判取得满意的效果。

六、永远不要接受对方的第一次出价或还价

想象一下下面发生的事情带给你的感受。

你打算为你公司购买一种零部件。并且，这种零部件是你公司急需的，并且如果不能在一个月内完成定购，你公司的流水线将停工。经过一番考察，只有一家新公司可以满足你们的要求，在这种情况下，在价格上你肯定不占什么优势。

在与销售商进行谈判时，对方报价为产品单价为 200 美元，你心里非常吃惊，因为长久以来，你们给原供应商的价格都是单价 275 美元，然而，作为一个有经验的谈判者，你竭力掩饰自己的惊讶，并回答到：“价格太高了，我们只能出 150 美元。”销售商回答：“好吧，可以。”

你的反应是什么？你会接受这个价格并且立刻签约么？

恐怕不会。

你一定会有下面两种反应：

第一个反应：我为什么没有提出我们只能接受单价 100 美元呢？那样，购买价格岂不更低？我岂不是可以做得更好？

第二个反应是：一定是出了什么差错。我需要再调查一下这个公司的信誉和产品质量，并了解一下该公司其他客户的反馈情况。或者看一看市场环境是不是已经发生了很大的变化。

这种反应与价格没有什么关系，只与对方对你给出的价格的反应方式有关。因此，遇到这种情况，记住千万不要接受对方的第一次报价或出价。

七、巧用沉默，给对方造成心理压力

沉默应对策略是谈判中最有效的防御策略之一。其之所以有效，根据在于，表达得越多，暴露的信息越多。良好的语言表达能力对于谈判者来讲是必须的，而保持沉默也同样是一种谈判的技巧。在激烈的争论过程中，大多数人都不甘于保持沉默。对于很多性格较为外向的谈判者而言，他们不喜欢在进行交换意见时做长时间的停顿。他们感觉对方的沉默给他们带来一定的压力，让他们感到必须说点什么，以避免由于双方的沉默带来的尴尬，或者只是由于浪费时间会产生心理上的不安。这种沉默策略的使用，本质上是一种等待的博弈。在谈判中，一方保持沉默，或者以提问得方式设法使对方不停地谈下去，以便使对方暴露其真实的动机和谈判的目标。

使用沉默的策略要耐心地等待。这样才可能使对方失去冷静，形成心理上的压力。

保持沉默的另一个原因：让对方冷静下来。谈判中，谈判双方可能会由于某种原因表现出情绪化，例如，报价可能与对方的差距太大，令其对谈判前景非常失望，甚至发生相互威胁的方式，可能导致谈判的破裂。这时运用沉默的方法，使对方冷静下来，从而理智地解决问题。

【本章参考书目】

1. 何英.商务英语谈判.清华大学出版社,2006 年 4 月.
2. 霍华德等著,詹正茂 主译:谈判分析 东北财经大学出版社 2005 年 8 月
3. 业务谈判技能案例训练手册 郑方华主编 机械工业出版社 2006.1
4. 刘宗粤 引导的心理策略 中共中央党校出版社 1991.2
5. 绝对成交 罗杰·道森 中国商业出版社 2002.4
6. 马克·吐温《汤姆·索亚历险记》 远方出版社 2002.11
7. 组织行为学 斯蒂芬·罗宾斯著 中国人民大学出版社 1997 年 12 月

【思考题】

1. 什么是需要？商务沟通为什么需要了解谈判对手的需要？
2. 马斯洛的需要层次论将人的需要分成那几个层次？如何通过谈判中满足谈判对手的需要而达到商务沟通的目标？
3. 尊重需要包括哪些方面的内容？如何通过满足谈判对手的尊重需要而进行印象处理？
4. 什么是谈判动机？没有诚意的谈判往往出于哪些动机？
5. 什么是个性心理特征？它都包括哪些内容？
6. 什么是气质？气质类型有哪些？每种气质类型各自具有哪些特点？

7. 如何根据谈判人员不同的谈判类型安排合适的工作？
8. 对待不同气质类型的谈判对手应当采取哪些不同的应对方式？
9. 什么是性格？影响性格形成的因素有哪些？
10. 如何选择谈判人员的性格构成？
11. 什么是能力？作为谈判人员应当具有哪些能力？
12. 对于谈判人员必须具备什么样的心理素质？
13. 物理环境对于谈判人员有哪些影响？如何通过设置不同的谈判的物理环境达到不同的谈判目标？
14. 圆桌式谈判与方桌式谈判各自有哪些优点？
15. 吸引规律有哪些？
16. 象形成的因素有哪些？
17. 见主要有哪些？
18. 刻板印象？
19. 晕轮效应？
20. 投射作用？
21. 中，如何通过观察谈判人员的行为来分析谈判人员的态度？
22. 判对手包括哪些方面？
23. 心理策略有哪些？请你根据自己的理解谈谈如何在谈判实践中应用它们？
24. 对于卖方来说，为什么要使用高报价策略？
25. 你手头有一批货物可供外销。你认为若能卖到 2 万美元则感到十分满足。某外商提议以 3.5 万美元的现汇购买这批货物，此时，你最明智的做法是什么？
26. 你公司经营一种轴承。一天，你接到一个不太熟识的买主的紧急电话，他在电话中说，由于他有急事前往新加坡而不能在你所在的城市停留，并且他马上要搭乘飞机去新加坡。他希望你能立即赶到机场去跟他商谈一下向你公司大量采购事宜。你认为这是你的一个难得的机会，因此在他登机前 15 分钟赶抵机场。买主对你说，如果你能以最低价格供应，他愿意同你签订一年的供需合约。在这种情况下，你的做法是：
 - （1）按照最低的价格签订合同；
 - （2）提供稍高于最低价的价格；
 - （3）提供比最低价格高出许多倍的价格，以便为自己留有更大的谈判余地；
 - （4）祝他旅途愉快，表示你可以与他的代理联系并协商轴承的价格，或者等他回到此地后能再与你联系商谈采购事宜。

【案例分析题】

案例一：

一位杰出的投资家出于某种考虑，打算投资一项杂志出版业。经由他人介绍，投资家看中了杂志出版家约翰逊先生。通过打听，投资家得知，约翰逊本人才智极高，但缺点是恃才自傲，经常对外行人表现除轻蔑的态度。在另一方面，约翰逊先生已是妻儿满堂，对于独立操持高度冒险的事业已经没有当初的兴趣了，由于整日泡在办公室里处理烦琐事物，使得家人团聚的时间很少，这些都使得约翰逊先生萌生退意。

投资家希望通过谈判达到两个目的，一是要把约翰逊先生的杂志买到手，二是要将约翰逊先生本人网罗旗下。

请你根据上面的背景资料，为投资家设计一下跟约翰逊先生进行谈判所应该采取的对策。

案例二：

马克·吐温在他的作品《汤姆·索亚历险记》中有这样一段描述：

汤姆在外面惹了祸，弄脏了衣服，被波莉阿姨罚他在星期六的假日做苦工——刷墙。

星期六的早晨，每个人脸上都流露着喜色，每一个脚步都充满了活力。刺槐正在开花，空中弥漫着花香，草木长得很茂盛，象梦一般的境界，安闲而诱人。

汤姆手里提着一桶灰浆，手里拿着一把长柄的刷子。他把围墙打量了一番，满心的欢乐都跑掉了。一阵深沉的忧郁笼罩了他的心灵。木板的围墙有三十码长(1 码=0.914 米)，九尺(1 码=3 英尺高。他似乎觉得生命空虚起来了，生活简直成了一种负担。他叹了一口气，把刷子蘸上灰浆，顺着顶上一层的木板刷过去，然后在重复这个动作，然后再做一遍。他把刷过的那渺小的一条和还没有刷的那一望无边的围墙比了比，就在一只木箱上垂头丧气地坐下了。想着其他的小孩子们将会自由地玩，汤姆愈发难受。

他忽然想了一个妙注意，于是，他拿起刷子，心平气和又去工作了。贝恩出现了。他在汤姆身边扮演着大轮船，嘴里还吃着苹果。汤姆继续刷墙，并不理睬他。贝恩幸灾乐祸地说道：“你又受罚了，对不对？”没有回答。汤姆继续刷墙，并以一个艺术家的眼光打量着刷的结果。贝恩走过来和他并排站着。汤姆看见那只苹果就嘴馋，可是他还是坚持工作。贝恩说：“嘿，伙计，你还得干活呀？”汤姆突然转过身来说道：“啊，原来使你呀，贝恩，我还没注意哪。”贝恩神气地说：“我可要去游水了，你可得在这儿干活喽，是不是？”汤姆打量了他一番，说道：“你知道什么叫做干活？”“嘿，你这还不叫干活叫什么？”汤姆又继续刷他的墙，满不在乎地回答说：“难道一个小孩天天有机会刷围墙玩么？”这么一说，倒把这事说得有点新的意味。贝恩停止咬他的苹果了。汤姆把他的刷子很细巧地来回刷着。——往后退两步看看效果怎样，又在这儿补一刷，那儿补一刷——再打量一下效果。贝恩仔细看着他的一举一动，越看越感兴趣，越看越聚精会神了。后来，他就说：“嘿，汤姆，让我来刷点儿看看。”汤姆想了一下，打算答应他，可是他又改变了注意，“不行，不行，要知道，波莉阿姨对这道围墙是很讲究的——这是当街的地方呀，你明白吧，这是一定要刷得仔细的。我想，一千个孩子里也找不出一个能够把他刷得叫波莉阿姨满意的。”“真的吗？让我试试吧，我只试一点。”汤姆说，“贝恩，我倒是愿意，可是波莉阿姨——哎，吉姆想干，可是她不叫吉姆干，席德想干，她也不叫席德干，要是让你来刷，万一出了什么毛病-----”“我也会一样地小心刷呀，还是让我试使吧，我把苹果核给你。”“算了吧，我怕-----”“我把苹果全给你。”汤姆把刷子让给贝恩，脸上显出不愿意的神气，心里可是快活得很。现在，轮到贝恩再太阳底下干着活，汤姆却坐在附近得阴凉地方的一只大木桶上，耷拉着两条腿，大声地嚼着苹果吃。每过一会，就有男孩子走过这里，他们都想来开玩笑，结果却都留下来刷墙。在贝恩累得不行了的时候，汤姆已经和比利讲好了买卖，把接替的机会让给他，换了他一只收拾得很好得风筝。等到他又玩够了的时候，江尼又拿一只死老鼠和栓着老鼠尾巴玩的小绳子换得了这个特权。就这样，一个又一个地轮流下去。一连几个钟头都没有间断。汤姆已经从早上一个可怜的穷孩子成了一个地道的阔老。要不是波莉阿姨的灰浆用完了，恐怕全村每个孩子都要让他弄得破产了。当波莉阿姨发现整道围墙都刷好了，不但刷过，而且很认真地刷了一层又一层的时候，她真是惊讶得无法形容，挑了一个最好的苹果给汤姆作为奖赏。^⑦ 请问，这段描写中，汤姆如何成功地使得其他孩子帮助他完成刷墙的工作，这种方法可以如何运用到商务沟通中？

附录一：

测试一下，你是个高马基雅维里主义者吗？

指导语：对每一个陈述，勾出最符合你态度的数字。

^⑦ 《汤姆·索亚历险记》 马克·吐温 远方出版社 2002.11

1-非常不同意 2-不同意 3-无所谓 4-同意 5-非常同意

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. 指挥别人最好的办法是告诉他们那些他们想听到的话。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. 当你想请某人为你做事时，最好告诉他真实的原因，
而不是那些可能显得很重要的原因。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. 任何完全相信别人的人都会陷入困境之中。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. 如果不时常抄近路前进，就很难超过别人。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. 下面这种观点很正确：所有的人都有邪恶之念，而且
只要有机会就会显露出来。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. 只有当一种行为符合道义时，人们才应该去做。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. 大多数人本质是善良随和的。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. 没有理由欺骗任何人。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. 大多数人对于自己财产的损失比丧父之痛记得更清楚。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. 一般来说，如果不受到强迫，人们不会努力工作。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

记分：

将 1, 3, 4, 5, 9, 10 题的得分累加起来。对于余下的 4 题，以反向方式计分，即 5 分计为 1 分，4 分计为 2 分，以此类推。总和所有题目的得分即为你的马基雅维里主义分数。分数越高，这种特点越明显。在美国，成年人的马基雅维里主义分数的常模为 25。[®]

附录 2：

自我认识：你的自尊水平如何，

指导语：请坦率回答下列问题，对于每一个陈述，写出最符合你的情况的数字。

1=绝大多数情况如此 2=常常如此 3=有时如此

4=偶尔如此 5=几乎从不如此

- 1 • 你是否常觉得自己无力做好每一件事？
- 2 • 你在班级中或同龄群体中讲话时，是否常感到害怕和焦虑？
- 3 • 在社交场合下，你能否很好地展示自己？
- 4 • 你是否常觉得自己可以把所有事情做好？
- 5 • 与陌生人交谈时，你是否感到很自然？
6. 你是否总觉得很难为情？
- 7 • 你是否总觉得自己是个成功者？
8. 你是否总受害羞的干扰？
- 9 • 你是否总觉得自己不如你所认识的其他人？
- 10 • 你是否总觉得你这个人无足轻重？
- 11 • 你是否总对未来的工作抱有信心？
- 12 • 在陌生人之中，你是否常常很肯定自己？
- 13 • 你是否有这样的信心，总有一天人们会尊重和仰慕你？
- 14 • 你是否常常对自己的能力很有信心？
- 15 • 你是否总对与别人相处的友好关系表示担忧？
16. 你是否总觉得不喜欢自己？
- 17 • 你是否有时不知自己所做的事到底有何价值，因而十分失望？
- 18 • 你是否总会担心其他人不喜欢你？

[®] 组织行为学 斯蒂芬·罗宾斯著 中国人民大学出版社 1997 年 12 月 P80

- 19·你在班里或同龄群体中讲话时，是否常常对自己的表现感到满意？
20·当你在班级的讨论中发言时，是否很肯定自己？

记分：

将 1, 2, 6, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18 题的分数累加起来。对于余下的 10 题，以反向方式计分，即 5 分计为 1 分，4 分计为 2 分，以此类推。总和所有题目的得分即为你的自尊分数。分数越高，自尊水平越高。^⑨

第六章 商务沟通技巧

【本章学习目标】

通过本章的学习，了解商务沟通中主要的语言表达形式和表达原则，掌握商务沟通语言表达各个方面的知识，学会“听”、“说”、“看”、“问”、“答”、“叙”、“辩”以及“劝”和“拒绝”的基本技巧。

第一节 概述

语言是传递信息的媒介，是人与人之间进行交际的工具。商务沟通则是人们运用语言传达意见、交流信息的过程。而谈判中的信息传递与接受则需要通过谈判者之间的听、看、问、答、叙、辩以及劝和拒绝等方式来完成。在很大程度上，语言的应用效用往往决定了谈判的成败。因此，谈判人员必须十分注意捕捉对方思维过程的蛛丝马迹，及时跟踪对方动机的线索，认真倾听对方的发言，注意观察对方的每一个细微动作，综合运用听、看、问、答、叙、辩以及劝和拒绝等方面的技巧，以便准确地把握对方的行为与想法，传递自己的意见与观点，进而达到谈判预期的目的。

一、商务沟通中几种典型的语言表达形式

人类的语言丰富多彩。各民族都有自己的语言，各行业也有自己的语言。商务沟通中运用的语言主要包括外交语言、商业法律语言、文学语言和军事语言等。无论多么复杂的商务沟通所运用的无非也就是这几种语言。因此，要研究商务沟通的技巧，就应当首先了解、掌握这几种语言的特征及常用的表达方法。

（一）外交语言

国际贸易工作者虽然不是外交官，但涉及国际商业事务，经常接触外国人，与外事相关。因此外交语言自然就成为商务沟通人员所关注的语言，商务沟通中的外交语言具有重礼性、圆滑性及缓冲性的特征。商务沟通中常用的外交语言的表达方法主要有：

1. 初次会谈用语：“很荣幸与您谈判该交易”；“愿我们的工作能为扩大双方的合作做出贡献”；“有关日程我们悉听尊便”；“让我们双方共同努力在平等互利的基础上……”。

^⑨组织行为学 斯蒂芬·罗宾斯著 中国人民大学出版社 1997 年 12 月 P81

2. 处理谈判分歧的用语：“请恕我不能直接回答您的要求，我将向有关方面转达您的意见”；“贵方的要求已经超出了议题的范围，请恕我无可奉告”。

3. 处理僵局的语言：“既然如此，深表遗憾”；“我方的谈判大门始终是敞开的。若贵方有新的意见，可随时与我方联系”。

（二）商业法律语言

商业法律语言是商务沟通中的基础语言和主体语言。具有通用性、刻板性和严谨性的语言特征。商业法律语言的表现形式有许多，比较典型的有：

1. 贸易形态：补偿贸易、合资经营、来料加工、寄售、经销、代理、许可证交易等。

2. 贸易合同：FOB（装运港船上交货） CIF（成本加运费、保险费） 支付条件、不可抗力、多式联运、门到门、报关、滞期、速遣、溢短装、唛头、海损、空载，等等。

3. 贸易结算：硬货币、软货币、汇率、浮动价格、固定价格、电汇、票汇、信用证、即期、远期、可转让、可循环、不可撤销、保兑、托收、付款交单、承兑交单、议付、汇票、提单，等等。

4. 贸易政策与法规：保护贸易政策、出口退税、非关税壁垒、进出口管理、反倾销，等等。

5. 贸易市场：滞销、畅销、抢手、水货、倾销、低价竞销、囤积居奇，等等。

（三）文学语言

文学语言是指在商务沟通中使用的优美动人的修辞，其特征是优雅、诙谐、生动、形象和富有感染力，具有制造良好气氛、化解紧张局面，增强感染力的作用。因此，文学语言很自然就会对很多谈判者有着很大的吸引力。最典型的表述是以拟人或以自然景物来描写、比喻谈判中的人和事。其魅力与感染力具体可以从对任务、谈判气氛、谈判立场以及谈判条件的表述上体会到。

1. 任务的表述。典型的语言有：“今天的谈判是播种，明天的签约是收获。”“有一滴汗水，就会有一份收获。”

2. 谈判气氛。依照不同的谈判季节，人们可以说：“谈判紧张得像夏天一样。”“虽然外面天气很冷，可谈判的气氛却温暖如春。”

3. 谈判立场。“请贵方慷慨地向前迈一步，就能够握着我方的手啦。”“我们双方已经走了 99 步，就差这最后一步了，不走恐怕会遗憾终生。”“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”。

4. 谈判条件。“我的衣服被扒光了。请给我留点换洗的衣服。”“不是要把您的衣服扒光了，而是您夏天穿着棉袄。”

（四）军事语言

商务沟通中需要围绕债权与债务、得与失的平衡进行切磋。有时不乏使用军事语言，从而在心理上鼓舞己方参谈人员的士气，打击对手的气势。由于军事语言的战斗作用，使它在商务沟通中亦占有一席之地，为不少谈判者所喜爱。军事语言具有干脆、坚定和自信的特征。

1. 内部运用的表述

谈判组织者在内部的谈判准备及组织工作中常常使用：“价格防线”；“成本底线的摸底或侦查”；“集中兵力、时间突破对方某一点”；“分兵把口，各司其职”；“先看清对方阵势，再听号令进攻”；“要严守秘密”。

2. 外部运用的表述

为了使双方的谈判气氛与谈判目标相吻合，针对不同的情况会讲不少的军事性语言。如：“我坐在贵方一边，以平衡双方参加战斗的力量（当主谈人不主持谈判而对方参加谈判的人员较少的时候）”；“这是最后的堡垒，让我们共同发起冲锋”；“我们的谈判犹如沼泽地

里行军”；“最迟于X月X日，必须得到贵方明确的答复”；“虽说将在外君命有所不受，但我授权有限，若擅自作主，回去定要被砍头的”。

二、商务沟通语言表达的原则

语言表达是非常灵活，非常具有创造性的。因此几乎没有哪一种语言的表达技巧适合所有的谈话内容。就商务沟通来讲，总体来说应做到准确、正确地运用语言，不伤害对方的面子与自尊以及有利于交易的达成。

（一）客观坦诚，有的放矢

在商务沟通中运用语言艺术表达思想、传递信息时，必须以客观事实为依据。以产品的购销谈判为例，产品的销售方对企业的情况和产品的情况进行介绍时就要遵循客观真实的原则，恰如其分地介绍产品的性能、质量等。为了表现出真实感，可以通过现场试用或演示，还可以加上用户对该产品的评价。作为产品的购买方，也应实事求是地对产品进行评价，介绍自己的购买力时不要夸大、失实，还价要充满诚意，而且最好加上还价的理由。

针对某类谈判、某次谈判的具体内容，针对不同的谈判对手以及对手的不同要求，要做到有的放矢，对症下药。谈判的内容千变万化，仅以贸易谈判为例，就包括商品买卖谈判、劳务买卖谈判、租赁谈判等。商品的种类不同，谈判的内容就自然会截然不同。在每次谈判的内容确定下来后，除了认真准备有关资料外，还要针对谈判内容的差异考虑谈判时使用的语言。不同的谈判内容和谈判场合要根据不同的谈判对手使用不同的谈判语言，而且应当围绕重点，言简意赅，态度鲜明。

（二）符合逻辑，具体灵活

在商务沟通过程中运用语言艺术时应做到概念清楚、判断准确、证据确凿、符合逻辑。逻辑性的原则反映在问题的陈述、提问、回答、辩论及说服等各个方面。提问要察言观色，把握时机；回答问题要切题准确，一般不要答非所问；试图说服对方时，要使语言充满强烈的感染力和强大的逻辑力量，真正打动对方，使对方心悦诚服。

灵活性指的是尽管在谈判前可以进行充分的准备，制定对策，但是，在谈判的过程中，对方要说什么或做出什么反映却无法预知，仍然需要谈判者临场组织，随机应变，及时灵活地调整语言，转移或继续话题，如有必要，重新设定说话的内容、说话的方式，甚至终止谈判。切不可拘泥于既定的对策，否则，必将在谈判中失去优势，处于被动。

（三）规范流畅，文明礼貌

谈判过程中所用的语言应做到文明礼貌、清晰易懂、流畅严谨并不伤及对方的面子与自尊。首先，谈判语言必须坚持文明、礼貌的原则，符合商界的特点和职业道德要求。无论出现何种情况，都不能使用粗鲁、污秽、或攻击辱骂的语言。其次，所用的语言必须清晰易懂，口音应当标准化，不能用地方方言或黑话、俗语。再次，应当注意抑扬顿挫、轻重缓急，避免吐舌挤眼、语不断句，大吼大叫、感情用事，必须根除结巴口吃等。还有，谈判的语言应当准确严谨，特别是在讨价还价时更要注意一言一语的准确性。最后，在谈判中维护面子与自尊是一个极其敏感而又重要的问题。许多专家指出，在谈判中，如果一方感到失去了面子，即使是最好的交易，也会留下不良的后果。当一个人的自尊受到威胁时，他就会全力防卫，对外界充满敌意。这时，要想与他沟通是十分困难的。而在大多数情况下，丢面子、伤自尊都是由语言不慎造成的，因此，谈判人员应特别注意。

（四）适应环境，具说服力

掌握谈判的语言艺术就必须重视语言的环境因素，如果不看场合，说话随心所欲，那么不仅不能发挥语言的效果，甚至还会使人反感，产生副作用。传说大诗人歌德当过律师，他在法庭上以诗一般的语言发言时，却招来了哄堂大笑，法官当场禁止他这样讲话。因此，谈判者说话必须考虑环境因素，适应特定的语言环境的要求。

此外，无论语言的表达形式如何，都应具有令人信服的理由和力度。谈判语言的说服力，不仅是指语言的客观性、针对性和逻辑性的统一，它还要求声调的抑扬顿挫、语气恰如其分、语言的轻重缓急，都要适时、适地、适人。

三、谈判中应避免的语言

在谈判中，语言的选择运用十分重要，有些语言应尽量少用、不用或禁用。

（一）伤人、好斗、威胁的语言

成功的谈判是双方利益的协调与满足。参加谈判的双方都是具体的人，每个人都有自尊心、荣誉感和个性。谈判中如果能相互尊重、说话和气，就可以增进友谊和信任，便于双方的沟通，使谈判较为顺利地进行；如果视对方为敌、出口伤人、出言不逊、争强好斗，或者使用有损对方自尊心、涉及对方隐私甚至威胁性的语言就可能伤害对方的感情，引起对方的反感、反击，从而可能会使对方更加固执。这不仅无助于改变对方的观点，反而可能会使谈判更加僵硬。比如“开价就这些，买不起就明讲”；“你们为什么不同意，是不是你们的上司没有点头？”“你们这样做的后果自负。”一场怒目相对、相互攻击的谈判是不会有好结果的。即“好言善语三九暖，恶语伤人六月寒”。

（二）过头、赌气、固执的语言

诚恳、谨慎、适度的语言不仅能够准确地表达自己的愿望，而且给人以信任感和安全感。话说的过头可能产生歧义、误解、怀疑、猜测，造成信息沟通的困难。因此，在谈判中说话应有分寸，事先应考虑一下哪些话该说，说到什么程度合适，要注意适可而止，应尽量沉着，避免冲动。另外，谈判是一个十分复杂的过程，许多情况都处于经常变化之中。因此谈判中应始终做好各种应急准备，要多准备几种备选方案和表达方式。如果固执己见、赌气、钻牛角尖，语言没有任何变化，那就会失去灵活性，使谈判陷入僵局。也不要使用“肯定如此”、“绝对不是那样”“上次交易你们已经赚了五万，这次不能再占便宜了。”等极端性或赌气性的语言，即使自己的看法正确，也不应使用这样的词汇。

（三）啰嗦、模棱两可的语言

谈判都有一定的时限，要讲求实效，重视速度。这就要求谈判双方的交流应当简明扼要，准确明白。如果说话啰嗦，言之无物，毫无意义，就会浪费时间，引起对方的反感和厌恶。此外，在通常的情况下，应尽量避免使用“可能是……”“大概如此”“好像……”“听说……”“似乎……”等模棱两可的语言。在一些特殊的情况下，这种模糊的语言可以帮你实施某些计策，但如果对方要你回答一些关键问题，你要是还用这些语言则很可能会使你失去生意。

（四）武断、自以为是的语言

武断、针锋相对的语言常表现出傲慢自大、盛气凌人、唯我独尊，这类语言特别容易引起双方的争论、僵持，造成关系紧张，使谈判空气弥漫着火药味，也就往往因为没有了商量的余地而失去交易的机会。如“开价五万，一点也不能少”，“不用讲了，事情就这样定了。”精明的谈判者在表达意见时往往表现出谦让、克制，通常不会使用偏激、绝对、武断、针锋相对的语言，而是委婉地阐述自己的意见，促使谈判气氛融洽，达成一致。

第二节 谈判中“听”的技巧

谈判语言包括两个方面，一是善于倾听，二是善于表达。倾听是实现正确表达的基础和前提。富兰克林曾经说过，与人交往取得成功的重要秘诀就是多听。倾听是了解对方需要，发现事实真相的最简捷的途径。谈判是双方信息了解和沟通的过程。因此，掌握信息是十分重要的。人们不仅要了解对方的目的、意图、打算，还要掌握不断出现的新情况、新问题。因此，谈判人员必须十分注意收集整理对方的情况，力争了解和掌握更多的信息。但是没有

什么方式能比倾听更直接、更简便地了解对方的信息了。倾听可以给对方留下良好的印象，可以使你更真实地了解对方的立场、观点、态度，了解对方的沟通方式、内部关系，甚至是小组内成员的意见分歧，从而掌握谈判的主动权。

一、“听”的障碍

在商务沟通中，人们彼此频繁地进行着微妙、复杂的信息交流。有时候由于谈判者的疏忽就会失去不可再得的信息。为了能够听得完全，听得清晰，就必须了解听力的障碍。

（一）判断性障碍

通常，人们都喜欢对别人的话进行判断、评价，而且是从自己的立场出发进行判断，然后决定是否赞成，这是造成不能有效倾听的重要原因之一。一般说来，你的反应会干扰对方说话，打乱对方的思维过程，这样就不可避免地引起对方采取防御手段，结果很可能使对方坚持自己的观点，而去掩饰自己的思想和感情。即使是赞美对方的言词，也会造成听的障碍，因为赞美往往使人陶醉其中，从而使人不能保持原来的思维过程。

（二）精力分散或观点不一致而造成少听、漏听

商务沟通往往十分耗费精力。如果谈判日程安排得太紧张，谈判人员得不到充分休息，特别是在谈判的中后期，如连日作战，则消耗更大，此时即使是精力十分旺盛的人，也会出现因精力不集中而发生少听或漏听的现象。通常，谈判人员的精力和注意力的变化是有一定规律的：在谈判开始时精力比较充沛，但持续时间较短；谈判快要达成协议时，又会出现精力的充沛期，因为人们意识到双方达成协议的时刻就要来到时精力就会突然复苏、高涨，但通常时间也都很短。

（三）带有偏见的听

在谈判中几种比较普遍的偏见也会造成倾听的障碍：

1. 先把别人要说的话定个标准或价值上的估计，再去听别人的话。在别人正在讲话时有这种偏见的人往往会在心理上判断：他接下来要说的是不重要的、没有吸引力的，或是太复杂的内容。于是就会一边听一边希望对方赶紧把话题转入重点或者结束讲话。有偏见的听话者常常会按自己的好恶对传进耳朵里的话进行曲解。他们常常根据自己过去的经验把别人的话限制在自己所设的某种条件中，也就是自以为是地把某些话附加上自己的意义。这样就不能真正理解对方的话。

2. 因为讨厌对方的外表而拒绝听对方讲话的内容。即使对方的话很重要或者有很多值得注意的地方，也会因为讨厌其外表而不想听其讲话的内容，故不能从其中获得确实有用的信息。

3. 有的谈判者喜欢假装自己很注意听。尽管心里明明在想别的事情，却为了使讲话者高兴而假装自己很注意听。伪装实际上也是一种偏见，因为他们把注意力都集中在伪装的姿态上，而根本没有什么心思去专心倾听。还有的人喜欢试着去记住别人所讲的每一句话，却忽视了话题的主要意义。这些伪装者常使讲话者以为他们是在专心倾听，因此，这种伪装的“听”很容易使双方产生误会，影响沟通。

（四）受听话者的文化知识、语言水平等的限制特别是受专业知识和外语水平的限制而听不懂对方讲话的内容。商务沟通总是针对某一具体业务而言的，自然就会涉及到大量的专业知识。如果谈判人员对相关的专业知识掌握得有限，那么，在谈判中一旦涉及到这方面的知识，就会造成收听障碍。另外，由于语言上的差异，如果对某些业务知识掌握得不够全面而需要进行全过程的翻译，则很容易出现对某些细节一带而过或者只翻译个大概的意思。实际上，正是这些细节，有时往往又恰好是理解对方讲话的内容、把握对方立场和观点的关键。

（五）环境干扰而形成的听力障碍

由于各地环境不同，商务沟通的环境也是千差万别。由于环境的干扰比如天气突然变

化而电闪雷鸣、建筑噪音或过往行人及车辆等，也常常会使人们的注意力分散，而形成听力效果的障碍。

二、“听”的技巧

（一）要专心致志、集中精力地听

谈判人员在倾听对方讲话时应做到聚精会神，同时还要以积极的态度去倾听。精力集中地听，是倾听最基本、最重要的问题。据统计，一般人的说话速度为每分钟 120 到 200 个字，而听话及思维的速度则大约要比说话的速度快 4 倍左右。因此，往往说话者的话还没说完，听话者就大部分能够理解了。这样，听者常常由于精力的富裕而“开小差”。也许恰在这时，讲话人的内容与听者理解的内容出现了偏差，或是传递了一个重要的信息。因此，我们应当时刻集中精力并用积极的态度去倾听，我们可以主动与讲话者进行目光接触，并做出相应的表情以鼓励讲话者，如可以扬一下眼眉，或是赞同地点点头，或是否定地摇摇头，也可以不解地皱皱眉头等，这些动作的配合可以帮助我们集中精力，起到良好的收听效果。作为一名商务沟通人员，应该养成有耐心地倾听对方讲话的习惯，这是商务沟通人员良好个人修养的一个标志。

（二）要通过记笔记来集中精力

绝大多数人即席记忆并保持的能力是有限的，为了弥补这一不足，应当在养成倾听别人讲话时作笔记的习惯。一方面，笔记可以帮助自己回忆和记忆，而且也有助于在对方讲完话以后就这些问题向对方提出质询，同时，还可以帮助自己作充分的分析，理解对方讲话的确切含义与精神实质；另一方面，通过记笔记可以给讲话人一个重视其讲话内容的印象，当听话人停笔抬头看看讲话者时，又会对其产生一种鼓励的作用。对于商务沟通来说，一般情况下，信息量都很大，所以一定要动笔作记录，而不能相信自己的记忆力而很少记笔记。因为在谈判的过程中，人的思维高速运转，大脑接受和处理大量的信息，加上谈判现场的气氛又很紧张，对每个议题都必须认真对待，所以只靠记忆是办不到的。实践证明，即使记忆力再好，也只能记住一个大概的内容，有的干脆忘得干干净净，因此，记笔记是必不可少的，也是比较容易做到的用来清除倾听障碍的一个很好的方法。

（三）要有鉴别地倾听对方的发言

通常，人们说话时是边说边想，来不及整理，有时表达一个意思要绕着弯子讲许多内容，也根本谈不上什么重点突出。因此，听话者就需要在用心倾听的基础上，鉴别传递过来的信息的真伪，去粗取精，去伪存真，这样才能抓住重点，受到良好的倾听效果。

（四）要克服先入为主的倾听习惯

先入为主地倾听，往往会扭曲说话者的本意，忽视或拒绝与自己心愿不符的意见。这种倾听的方法不是从谈话者的立场去分析对方的讲话内容，而是按照自己的主观框框来听取对方的讲话。其结果往往是所听到的信息变形地反映到自己的脑中，从而导致自己所接受的信息不准确、判断失误，最终造成选择性的错误。所以，在谈判中，必须克服先入为主的倾听做法，将讲话者的意思听全、听透。

（五）不要因轻视对方而抢话、急于反驳而放弃听

如果一个人轻视对方，常常会自觉不自觉地表现在行为上，比如说对对方的谈话充耳不闻，甚至抢话的现象也时有发生。抢话不仅会打乱别人的思路，也会耽误自己倾听对方的全部讲话内容。另外，谈判人员有时也会出现在没有听完对方讲话的时候就急于反驳对方的某些观点，这样，势必会影响倾听的结果。事实上，如果我们把对方的讲话听得越详细、全面，反驳对方时就越准确、有力。相反，如果对对方谈话的全部内容和动机尚未全面了解时，就急于进行反驳，不仅会显得自己浅薄，而且常常还会使自己陷于被动，对自己十分不利。

（六）不要为了急于判断问题而耽误倾听

在谈判中，当听了对方的有关内容以后，不要急于判断其正误，因为这样会分散我们的精力而耽误倾听其下文。虽然人的思维速度快于说话的速度，但是如果对方还没讲完你就去判断它的正误，无疑会削弱己方听话的能力和质量，从而影响倾听的效果。因此，切不可因为急于判断问题而耽误了倾听。

（七）不要回避难以应付的话题

有时谈判的话题往往会涉及到一些诸如政治、经济、技术以及人际关系等方面的问题，可能会令谈判人员一时回答不上来。但在这个时候，切记不可持充耳不闻的态度。因为这样回避对方，恰恰是暴露了本方的弱点。在遇到这种情况时，我们要有信心、有勇气去迎接对方提出的每一个问题。只有用心去领会对方提出的每个问题的真实用意，才能找到摆脱难题的真实答案。另外，为了培养自己急中生智、举一反三的能力，应多加训练和思考，以便自己在遇到问题时不慌不乱。其实，作为一个倾听者，不管在什么情况下，如果你不明白对方说出的话是什么意思，你就应该用各种方法使他知道这一点。你可以向对方提出问题加以核实，或者积极地表达出你听到了什么，或者让对方纠正你听错之处。

（八）谈判中“类语言”的区分

在商务沟通中，类语言是指一种有声而无固定语义的语言。其形式主要有语调、重音和笑声。

1. 语调。是指贯穿整个句子的调子，主要可以分为升调和降调两种基本类型。一般来说，升调表示惊讶和不满，降调表示遗憾和灰心。波动的语调反映谈判者在思考、在犹豫，平静的语调反映出自信和果断。

2. 重音。在谈判中，人们经常根据表达的需要，故意把某句话、某个词或词组的发音说得重一些，这就是所谓的重音。重音主要起强调的作用。如“这个价格我们不能接受”，如果重音落在“这个价格上”，强调的是这个价格，而不是另一种价格；如果重音落在“我们”上，强调的是我们而不是别人；如果重音落在“不能接受”上，强调的是不要，而不是要多少的问题。有时，重音表示的意思与该词本身完全相反的意思。例如“您可真会报价”，如果重音落在“真会”上，意思就由赞美变成了不满。

3. 笑声。笑声与微笑不同，它是通过主体出声的笑来传递信息。在谈判中，笑声既可传递正面的信息，也可传递负面的信息。如仰头大笑，可能表示“高兴”，“赞同”，也可能表示“不怀好意”。因此，谈判人员要善于从不同的笑声中揣摩出对方所传递出来的真实含义。

4. 咳嗽。交谈时，咳嗽常有许多含义，有时是焦躁不安的表现，有时是稳定情绪的缓冲，有时是掩饰说谎的手段，有时是对说话人态度过于自信或自夸表示怀疑或惊讶，也可用假装清清喉咙表示不信任。

第三节 谈判中“说”的技巧

谈判中的“说”，也就是所谓的“叙”（叙述），就是基于己方的立场、观点、方案等通过主动阐述来表达对各种问题的具体看法，以便对方有所了解。商务沟通中的“说”是一种不受对方提出问题的方向、范围制约的表达方式。说话的人是主动进行阐述，是谈判中传递大量信息、沟通情感的重要方法之一。尤其是谈判开局阶段的阐述直接关系到谈判双方相互之间的理解。所以，我们应从实际出发，灵活掌握有关“说”的技巧。

一、开场陈述至关重要

谈判双方刚刚坐在一起，难免会感到拘谨。因此，人们通常都采用一些适当的入题方法，以便消除或缓解这种尴尬的状态，轻松地开始会谈。比如，人们可以从目前流行的事物或有

关新闻、旅行见闻等题外话入题，也可以从介绍己方谈判人员或是从介绍本公司的生产、经营、财务状况入题。此外，开场陈述还要做到以下几点：首先，要开宗明义，明确本次谈判所要解决的主要议题，并表明我方的基本立场。既可以回顾双方以前合作的成果，也可以展望或预测今后双方合作中可能出现的机遇或障碍，还可以表示我方可采取何种方式以便为双方共同获得利益做出贡献。其次，应以诚挚和轻松的方式来表达自己的观点，以创造一种协调、友好、积极向上的洽谈气氛。“好的开始是成功的一半”就是这个道理。

二、简洁通俗，客观真实

首先，谈判中说出来的话要尽可能简洁、通俗易懂，切忌在叙述本方的观点时，使用隐喻或专业性过强的语句和词汇。因为叙述的目的在于让对方听了立即就能理解，以便对方准确、完整地理解我方的观点和意图。在叙述阶段，人们只阐述自己的立场，不管对方的观点如何，也不涉及对方的问题。其次，叙述基本事实时，应本着客观、真实的态度进行叙述，不要夸大事实的真相，也不要缩小本来的实情。这样对方就比较容易相信己方。否则，一旦我方对事实真相加以修饰的行为被对方发现，哪怕是一点点破绽，也会大大降低我方的信誉，从而使我方的谈判实力大为削弱。

三、主次分明，生动具体

为了方便对方的记忆和理解，在叙述时应尽量分清主次，这样就可以使对方心情愉快轻松地倾听己方的叙述，这样的叙述效果才会比较理想。另外，为了使对方获得最佳的倾听效果，在叙述时应注意生动而具体，要避免令人乏味的平铺直述和抽象的说教，要特别注意运用生动、活灵活现的生活用语，具体而形象地说明问题。有时还可以运用一些演讲者的艺术手法，声调抑扬顿挫，以此吸引对方的注意，使对方全神贯注地倾听你的发言。

四、措辞得当，富有弹性

在叙述时应力求准确无误，力戒含糊不清、前后不一致。有时候，在谈判的过程中难免会发生尖锐、激烈的争论。在这种情况下，要尽量用缓和的语言表达自己的观点，不仅语调要柔和，而且措词要得体，适合场面的需要；应当避免使用某些极端的语言，以免刺伤对方的自尊心、引起对方的反感，否则，很可能带来尴尬的场面，影响谈判的进展。

五、注意语调、语速、声音、停顿和重复

（一）语调

不同的语调可赋予同一句话以不同的含义，也可以表达说话人不同的思想感情。例如：“这个价格不错”，若以平常的语调讲，就是一个肯定的评价，表达了说话人对这一价格的同意或赞赏。但若以高调带拖腔的方式来说，则是一个带有否定性的评价，表达了说话人对该价格的不满。谈判者可以通过语调的变化显示自己的信心、决心、不满、疑虑和遗憾等思想感情。同时，也应善于通过对方不同的语调来洞察对方肯定、赞赏、否定、不满等感情的变化。

（二）语速

谈判者说话的目的是让对方听懂记住，因此语速要适中，尤其不要太快，特别是在有翻译的情况下更应如此。说得太快会使对方既听不清、也记不住，不仅达不到说话者预期的目的，还可能使对方产生你不尊重他的感觉。因此，如果你想让对方注意你的谈话，就要把速度放平稳，慢慢地、流畅地说。

（三）声音

谈判者声音的高低强弱，也是影响谈判效果的重要因素之一。声音过高、过响，震耳欲

聋，不会使人感到亲切。过低过弱，也不会让人感到振奋。因此，谈判者应合理使用声音的强弱，最好是有高有低，抑扬顿挫，要让对方感到自然舒适。

（四）停顿和重复

在谈判中，谈判者在阐述观点、发表意见的时候，如果突然停顿、或有意识地重复某几句话时，往往能起到意想不到的效果。它可以引导听众对停顿前后的内容和重复的内容进行回顾和思考，加深双方的理解和沟通。另外，停顿有时还可给对方提供抒发己见的机会，从而打破沉默，活跃谈判桌上的气氛。

六、发现错误要及时纠正

谈判人员在叙述的过程中，有时候会由于种种原因而出现叙述上的错误，谈判者应及时加以纠正，以防造成不应有的损失。有些谈判者发现自己叙述中有错误时，碍于面子，就会采取顺水推舟、将错就错的做法，是应当坚决避免的。因为这样做往往会使对方产生误解，从而影响谈判的顺利进行。还有的谈判人员，当发现自己叙述中有错误时，便采取事后自圆其说、文过饰非的做法，结果不但没能“饰非”，反而愈描愈黑，对自己的信誉和形象都有损无益，更重要的是可能会失去贸易合作伙伴。

七、重复叙述有时很有必要

在商务沟通叙述的过程中，时常会遇到对方不理解、没听清楚或有疑问等情况。这时，对方可能会用有声语言或动作语言来向我方传递这样的信息。这就要求谈判人员在叙述的同时，应注意观察对方的眼神、表情等，如果察觉对方有疑问或不解的信息传出，就应放慢速度或重复叙述。如果对方持笔记录我方所述内容时，叙述的速度就更要掌握好，必要时，关键之处要适当重复叙述。如果经过复述对方还不理解，就要耐心地加以解释；即使对方误解我方的原意，也不要烦躁，要耐心地进行引导和解释。

第四节 谈判中“看”的技巧

谈判不仅是语言的交流，同时也是行为的交流。谈判中，我们不仅要听其言，而且还要观其行。谈判中的“看”就是指的“观其行”。通过仔细观察对方的举止言谈，我们可以捕捉对方内心活动的蛛丝马迹，也可以通过揣摩对方的姿态神情，探索引发这类行为的心理因素，进而可以判断对方的思想变化，决定己方的对策，使谈判朝着有利于己方的方向发展。人的姿态和动作语言所传递的信息是真实可信的。有时候，人们通过姿势、动作传递的信息甚至超过有声语言所起的作用。因为通过有声语言这种方式来传递信息，对信息的发出者来说，是可以控制的。但是通过无声的姿态和动作语言来传递信息，其信息的发出者通常是难以控制的。因此可以肯定地说，人们在无意识或下意识中完成的姿态和动作语言，其传递的信息往往是比较真实可信的。对谈判对手姿态和动作的观察、分析，是我们获得对方信息的一个很重要的方面。所谓的姿态和动作语言，除了众所周知的“点头”和“摇头”等首语分别传递着肯定和否定的信息以外，还包括眼睛的“语言”、眉毛的“语言”、嘴巴的“语言”、上肢的“语言”、下肢的“语言”、腹部的“语言”、腰部的“语言”以及其他姿态的语言。

一、眼睛的“语言”

眼睛被人们誉为“心灵的窗口”，它具有反映人们深层次心理的功能，其动作、神情、状态是最明确的情感表现。眼睛的动作及所传达的信息主要有：

（一）目光凝视讲话者时间的长短

通常，与人交谈，视线接触对方脸部的时间正常情况下应占全部谈话时间的30——60%。

超过这一平均值，可认为对谈话者本人比谈话内容更感兴趣；低于这一平均值，则表示对谈话者和谈话内容都不怎么感兴趣。

（二）眨眼的频率

通常，一般人每分钟眨眼 5-8 次，每次眨眼一般不超过 1 秒钟。如果每分钟眨眼次数超过 5-8 次，可能表示神情活跃，对某事物感兴趣；也可能表示个性怯懦或羞涩，因而不敢正视对方，做出不断眨眼的动作。在谈判中，通常指的是前者。从眨眼时间来看，如果超过 1 秒钟的时间，一方面表示厌烦，不感兴趣；另一方面也表示自己比对方优越，因而对对方不屑一顾。在谈判中，切忌凝视或长时间地连续眨眼，以免引起对方反感。

（三）倾听对方谈话时，几乎不看对方，那是试图掩饰什么的表现

一位有经验的海关检查人员在检查过关人员已填好的报关表时，还要再问一句：“还有什么东西呈报没有？”这时，他的眼睛通常不是看着报关表，而是看着过关人员的眼睛，如果一个人不敢正视对方的眼睛，那么就表明该人在某些方面可能有试图掩饰的情况。

（四）眼睛瞳孔放大，炯炯有神，表示此人处于欢喜与兴奋状态；瞳孔缩小，神情呆滞，目光无神，则表示此人处于消极、戒备或愤怒的状态。一般而言，瞳孔的放大传递出正面的信息，缩小则传递出负面的信息。实验证明，瞳孔所传达的信息是无法用人的意志来控制的。

（五）眼睛闪烁不定

这是一种反常的举动，常被认为是掩饰的一种手段或是性格上不诚实的表现。一个做事虚伪或者当场撒谎的人，其眼睛常常闪烁不定，以此来掩饰其内心的秘密，这是一个共同的特征。

（六）瞪大眼睛看着对方是对对方有很大兴趣的表示

当然，眼睛传递的信息远不止这些，其所表达的思想，有些确实只能意会而难以言传，这就要靠谈判人员在实践中用心加以观察和思考，不断积累经验。

二、眉毛的“语言”

眉毛和眼睛的配合是密不可分的，二者的动作往往共同表达一个含义，但仅凭眉毛也能反映出人的许多情绪变化。比如：人们处于惊喜或惊恐状态时，眉毛上耸，即所谓的“喜上眉梢”；处于愤怒或气恼状态时，眉角下拉或者倒竖，人们常说“剑眉倒竖”，即形容这种气怒的状态；眉毛迅速地上下运动，表示亲切、同意或愉快；紧皱眉头，表示人们处于困窘、不愉快、不赞同的状态；表示询问或疑问时，眉毛会向上挑起。

三、嘴巴的“语言”

人的嘴巴除了说话、吃喝和呼吸外，还可以有许多动作，借以反映人的心理状态。

（一）嘴巴的动作语言

紧紧地抿住嘴，往往表示意志坚决；撅起嘴是不满意和准备攻击对方的表现；咬嘴唇，通常是遭受失败时的一种自我惩罚的动作，有时也可以解释为自我嘲解和内疚的心情；嘴角稍稍向后拉或向上拉，表示听者比较注意倾听；嘴角向下拉，是不满和固执的表现。微笑被称为无声的“交际世界语”。在谈判中，微笑可以在心理上给人带来稳定、优势感，可以深化感情、融洽气氛，是友好的标志。

（二）吸烟的动作语言

吸烟的动作通常能表现一个人的心理和情绪的变化。在谈判中，吸烟的姿势具有较强的表现力，吸烟所传达的信息可以概括为：

1. 吸一口烟，将烟向上吐，往往表示积极、自信，因为此时伴随吐烟的动作，身体上部也是向上昂起的。将烟向下吐时，则表示情绪消极、意志消沉，有疑虑，因为此时身体上部的姿势也是向下的。

2. 烟从嘴角缓缓吐出，一般反映出吸烟者此时的心境与思维曲折回肠，力求从纷乱的思绪中清理出一条途径来。

3. 吸烟时不停地磕烟灰，表明内心有冲突或不安。这时的吸烟已不是一种生理需要，完全成了吸烟者减缓和消除内心冲突和不安的一种道具。通常，内心冲突和不安往往使人手足无措，通过不停地磕烟灰这个动作，可以使人有事可做，从而可以在一定程度上转移这种冲突与不安。

4. 烟灰烧了很长，却很少拿起来抽，表明吸烟人在紧张思考或等待紧张情绪的平息。此时吸烟者的大脑专注于某个问题的思考，而暂时忘记了吸烟一事。

5. 没抽几口就把烟掐掉，表明吸烟者想尽快结束谈话或已下决心要干一件事情。掐掉烟是为了不让吸烟来分散其精力，干扰其刚刚决定的事情的进行。尽管吸烟本身可能不会给他带来什么干扰，但这样做却暴露了其内心的活动。

当然，在通常情况下，人们的面部表情是由面部的各个器官协同动作来表现的。比如，一个极端具有攻击性并充满敌意的谈判者，在谈判中往往会有如下典型的面部表情：睁大眼睛盯着对方，嘴唇紧闭，眉角下垂，有时甚至嘴唇不动而含糊地从牙缝挤出货来。因此，要注意观察对方面部各个器官的动作配合，以掌握其变化规律。

四、上肢的“语言”

手和臂膀是人体比较灵活、使用最多的部位。借助手势或与对方手与手的接触，可以帮助我们判断对方的心理活动或心理状态，同时也可以帮助我们将某种信息传递给对方。手势是谈判中辅助语言的手段，它能使语言表达得更贴切、更恰当。它能加强谈判者的语气，也能使对方的精神振奋起来。

（一）拳头紧握，表示向对方挑战或自我紧张情绪的表现。握拳的同时如伴有手指关节响声，或用拳击掌，则表示向对方无言的威吓或发出攻击的信号。握拳会使人肌肉紧张，能量比较集中，一般只有在遇到外部的威胁或挑战时，人们才会紧握拳头，以准备进行抗击。在谈判中，握拳也表示下决心或不满。

（二）用手指或手中的笔敲打桌面，或在纸上乱画，往往表示对对方的话题不感兴趣、不同意或不耐烦的意思。这样做，既可以打发和消磨时间，又可以起到暗示或提醒对方注意的作用。

（三）两手手指并拢并置于胸的前上方呈塔尖状，表示充满信心。它通常可表现出讲话者的高傲与独断的心理状态，对听话人起到一种震慑的作用。

（四）手与手连接放在胸腹部的位置，是谦逊、矜持或略带不安的心情的反映；不停地搓手通常是“为难”的表现。

（五）两臂交叉于胸前，表示保守或防卫；两臂交叉于胸前并握拳，往往是怀有敌意的标志。

（六）拇指与食指合成一个圈。由于各国文化的差异，这一手势对于不同国家的谈判者有着不同的含义：对美国和黎巴嫩等国的人来说意味着“OK”；对日本人来说则表示“钱”；而对突尼斯人来说则意味着极端的挑衅行为。

（七）握手所传达的信息。握手的原本含义不仅表示问候，而且也表示一种信赖、契约和下保证之意。标准的握手姿势应该是，用手指稍稍用力握住对方的手掌，对方也用同样的姿势用手指稍稍用力回握，时间大约为 1-3 秒钟。如果双方握手出现与标准姿势不符的情况，便可能会有除了问候、一般礼貌以外的附加含义。

1. 如果感觉对方手掌出汗，表示对方处于兴奋、紧张或情绪不稳定的心理状态。

2. 如果对方用力握手，则表明此人具有好动、热情的性格，这种人往往做事喜欢主动。美国人因为性格外向大都喜欢采用这种握手方式，；如果感觉对方的握手不用力，可能是

由于该人性格懦弱，缺乏气魄，也可能是傲慢矜持、爱摆架子的表现。

3. 握手前先凝视对方片刻，再伸手相握，一般是表明该人想在心理上先战胜对方，将对手置于心理的弱势地位。先注视对方片刻，意味着对对方进行审视，看看对方是否值得自己去同其握手。

4. 掌心向上伸出与对方握手，往往表示其性格软弱，处于被动、劣势或受人支配的状态。在某种程度上，手掌心向上伸出握手，有一种向对方投靠的含义。如果是掌心向下与对方握手，则表示想取得主动、有时或支配地位；另外，手掌心向下，也有居高临下的意思。

5. 用双手紧握对方一只手，并上下摆动，往往表示热烈欢迎对方的到来，或表示真诚感谢，也可能表示有求于人或肯定契约关系等含义。

五、体态及下肢的“语言”

（一）体态“语言”

是指谈判者身体的静态姿势所传递的信息。通常，人的体态主要有三种：躺卧式、坐式和直立式。商务沟通中一般采取坐式。坐姿一般能毫不掩饰地反映谈判个体的心理状态：深深坐入椅内，腰板挺直，是谈判者想在心理上表示出一种优势；交叠双臂多是一种防范性心理的表示。此外，谈判者的某些姿势（体态）也可以传达某种信息：歪头斜肩、伸脚舞腿，通常说明这是个自律性差、不爱整洁的人；战战兢兢、慌张不定、两脚打颤，说明这个人缺乏自信；昂首挺胸、步履稳健、风度十足，说明这个人赋有信心，值得信赖。

（二）下肢的“语言”

人们的腿和脚往往是最先表露潜意识情感的部位，它们主要的动作和所传达的信息有：

1. 摇动脚部或用脚尖拍打地板或抖动腿部，都表示焦躁不安、无可奈何、不耐烦或欲摆脱某种紧张感。

2. 双脚交叉而坐，往往表示从心理上压制自己的表面情绪。比如对某人某事持保留态度，表示警惕、防范；或表示尽量压制自己的紧张或恐惧。对女性来讲，如果再将两个膝盖并拢起来，则表示拒绝对方或一种防御的心理状态。这往往是比较含蓄而委婉的举动。

3. 张开腿而坐，表明此人很自信、豁达、开放，并愿意接受对方的挑战。如果一条腿架到另一条腿上就坐，一般在无意识中表示拒绝对方并保护自己的势力范围，使之不让他人侵犯。如果频繁变换架腿姿势，则表示情绪不稳定、焦躁不安或不耐烦。

六、腹部的“语言”

腹部位于人体的中央部位，它的动作带有极丰富的表情与含义。凸出腹部，表现出自己的心理优势、自信与满足感，可谓腹部是意志和胆量的象征；揭开上衣钮扣而露出腹部，表示开放自己的势力范围，对于对方不存戒备之心；抱腹蜷缩，表示出不安、消沉、沮丧等情绪支配下的防卫心理，病人、乞丐常常这样做；腹部起伏不停，反映出兴奋或愤怒。极度起伏，意味着即将爆发的兴奋与激动状态；轻拍自己的腹部，表示自己有风度、雅量，同时也包含着经过一番较量之后的得意心情。

七、腰部的“语言”

腰部在身体上起着“承上启下”的作用。腰部位置的“高”或“低”与一个人的心理状态和精神状态是密切相关的。

（一）弯腰动作。鞠躬、点头哈腰属于低姿势，把腰的位置放低，精神状态也随着“低”了下来。向人鞠躬时表示谦逊、尊敬。在心理上自觉不如对方，甚至惧怕对方，也会不自觉地采取弯腰的姿势。从“谦逊”再进一步，即演变成服从、屈从，心理上的服从反应在身体上就是在居于优势的个体面前把腰部放低的动作，如跪、伏等。因此，弯腰、鞠躬、作揖、

跪拜等动作，除了礼貌、礼仪之外，都是服从或屈从对方，压抑自己情绪的表现。

（二）挺直腰板。使身体及腰部位置增高的动作，表示情绪高昂、充满自信。站立、行走火坐下都经常挺直腰部的人往往有较强的自信心及自制、自律的能力，但为人可能比较刻板，缺少弹性或通融性，

（三）手插腰间。这表示胸有成竹，对自己面临的事情已做好了精神上或行动上的准备，同时也表现出某种优越感或支配欲。有人将这看作领导者或权威人士的风度。

八、其他姿态的语言

（一）谈话时不断变换站、坐等体位，身体不断摇晃，常表示焦躁或情绪不稳，不时用一种单调的节奏轻敲桌面，则表示极度不安，并极具警戒心；对方在一段时间内动作变得不自然起来，笑得很尴尬，或是特别大声，或者抽烟忽然抽得多了起来，这些都是明显的不自信的表现。

（二）慢慢打开笔记本，表示关注对方的讲话；快速打开笔记本说明发现了重要问题；猛推一下眼镜，说明因某事而气愤；摘下眼镜，轻轻揉眼或擦擦镜片，可能反映其精神疲劳，或对争论不休的问题感到厌倦，或是喘口气准备再战。

（三）手中玩笔，表示漫不经心，对所谈的问题没有兴趣，或显示其不在乎的态度；拿着笔在空白纸上画圈或写数字等，双眼不抬，若无其事的样子，说明已经厌烦了；拿着打火机，打着了火，观看着火苗，也是一副厌烦相；放下手中的物品，双手撑着桌子，头向两边看、看后面，双手抱臂向椅子上一靠，暗示对方：“没有多少爱听的啦！随你讲吧”。

（四）扫一眼室内的挂钟或手腕上的表，或是把桌上的笔收起，把记事簿合上，或是轻轻拿起桌上的帽子，女士则照照镜子或拢拢头发，整整衣裙，都是准备结束的架势。若再抬眼看着对方的眼睛，似乎在问，“可以结束了吧？”这种表现足以说明“别谈了”的意思；给助手使个眼神或做个手势，起身离开会议室，或在外面抽支烟、散散步，也表明可以结束谈判了。

九、切莫误判肢体语言

肢体语言在谈判行为中可以作为解读对方的一个指标，但有时候也可能被误判。以上是谈判及交往中常见的动作语言及其所传达的信息。不同的民族、地区、不同的文化层次及个人修养，其在动作、姿态及其所传达的信息方面也是有所不同的，应在具体环境下区别对待。另外，在谈判中，一方也可能会利用某些动作、姿态来迷惑对方，这应引起人们的注意。例如，看到一个人两手交叉放在胸前，怎么解释这个肢体语言？是充满敌意还是充满自信？因此肢体语言并不是判断对方的灵丹妙药，有时候，必须要和其他的肢体动作联系起来进行判断，甚至不得不先进行审慎的较长时间的观察，才能对其有一个比较可靠的解释。

第五节 谈判中“问”的技巧

如何“问”是商务沟通中非常重要的语言技巧，通过巧妙而恰当的提问可以摸清对方的需要、掌握对方的心理，传达信息、表达自己的感情、引起对方的思考，从而达到探求情报、获取信息、引导话题、继续谈判的目的。如何“问”是很有讲究的。重视和灵活地运用提问的技巧，不仅可以引起双方的讨论，获取信息，而且还可以控制谈判的方向。哪些问题应该问、可以问，应该怎样问，哪些问题不可以问，以及什么时候、什么场景适合提问等等，都有一些基本的常识和技巧需要了解和掌握。

一、提问的类型

（一）封闭式的提问。指在特定的领域中带出特定的答复（“是”或“否”）的问句。“您是否认为售后服务没有改进的可能？”“贵方第一次发现包装破损是在什么时候？”。这样的提问可以使提问者获得特定的资料，而答复这种问题并不需要太多的思索即能给出答案。

（二）澄清式的提问。通常，这是针对对方的答复，重新提出问题以便对方进一步澄清或补充原先答复的一种问句。例如：“您刚才说这笔交易还可以再商量，这是不是意味着该商品的价格还有下浮的空间？”这种问句可以确保谈判双方可以进一步沟通，而且还是针对对方的话语进行信息回馈的有效方法，是双方密切配合的理想方式。

（三）强调式的提问。这种提问旨在强调自己的观点和立场。例如：“我们怎能忘记你我双方之间过去几年友好而愉快的合作呢？”“按照贵方的要求，我们的观点不是已经很清楚了吗？”

（四）探索式的提问。探索式的提问是针对对方的答复，要求引申或举例说明，以便探索新问题、新方法的方式。“你们说可以按期交货，有什么可以作为保证？”如果我们采用第二套方案结果会怎样？这种方式的提问不但可以进一步探求更为充分的信息，而且还可以显示提问者对对方答复的重视。

（五）借助式的提问。是借助第三者的意见来影响或改变对方观点的提问方式。例如“张先生，您对这个问题是怎么看的呢？”“张先生是怎么说的？”采用这种提问方式，应当注意这个第三者必须是对方所熟悉而且最好是他们十分尊重的人，这样就一般会对他们产生很大的影响力。但如果向一个对方不熟悉的人或谈不上尊重的人提问这样的问题，则可能会引起对方的反感。

（六）强迫选择式的提问。这种问句旨在将本方的意见抛给对方，让对方在一个规定的范围内进行选择回答。“请对方注意，我们从其他供应商那里都可以得到 2%-5% 的佣金。”“只有今天可以，上午还是下午？”按理说，在提出这一问题之前，提问者应先得到对方将付佣金的承诺。但是这种提问却将这一前提去掉，直接强迫对手在给出的狭小范围内进行选择，可谓咄咄逼人。但使用这种提问方式要特别慎重，一般应在我方掌握充分的主动权的情况下使用。否则很容易出现僵局甚至导致谈判的破裂。即使选用这种提问方式，也要尽量做到语调温柔，措辞得体以免给人留下专横跋扈、强加于人的不良印象。

（七）开放式的提问。指在广泛的领域引出广泛的答复。比如“您对我公司的印象如何？”“您对当前的销售状况有什么看法？”。由于开放式的提问不限定答复的范围，答复者可以畅所欲言，提问者也可以得到广泛的信息。

（八）婉转式的提问。是指在没有摸清对方虚实的情况下，采用婉转的语气或方法，在适宜的场合和时机向对方提出问题。例如，“这种产品的功能还不错吧？您能评价一下吗？”如果对方有意，他定会接受，如果不满意，他的拒绝也不会使我方难堪。

（九）诱导式的提问。这种问句旨在开渠引水，对对方的答案给与强烈的暗示，使对方的回答符合己方预期的目的。例如“贵方如果违约是应该承担责任的，对不对？”“我们谈到现在，我看给我方的折扣可以定为 3%，你一定会同意的，是吗？”这类提问几乎是对方毫无选择余地而按提问者所设计好的答案进行回答。

（十）协商式的提问。是指为使对方同意己方的观点，采用商量的口吻向对方提问。例如：“你看是否可以分三批交货？”“您看佣金定为 3% 是否合适？”这种提问，语气平和，对方容易接受。而且，即使对方没有接受你的条件，但是谈判的气氛仍能保持融洽，双方仍有继续合作的可能。

此外，还有证明式的提问（要求对方做出证明或解释）、多层次式的提问（一个问句包括多种内容）等等。

二、提问的时机

（一）在对方发言停顿、间歇或完毕之后

在对方发言的时候，一般不要急于提问。因为打断别人的发言是不礼貌的，容易引起别人的反感。在对方发言时，你要认真倾听，即使你发现了对方的问题，很想立即提问，也不要打断对方，可先把发现的和想到的问题记下来，待对方发言完毕之后再提问。这样不仅反映了自己的修养，而且能全面、完整地理解对方的观点和意图，从而可以避免操之过急，曲解或误解对方的意图。

当然，如果对方的发言冗长、不得要领，或是纠缠细节、离题太远而影响谈判的进程，那么，你可以借对方停顿或间歇时提问。这是掌握谈判进程、争取主动的要求。比如，当对方停顿时，你可以借机提问：“您刚才说的意思是……？”或“细节问题我们以后再谈，请谈谈贵方的主要观点好吗？”

（二）在议程规定的辩论时间

重要复杂的谈判，一般都事先商定谈判的议程，设定辩论时间。在双方各自介绍情况或阐述的时间里也不宜向对方提问。只有在辩论时间中，双方才可以自由提问，进行辩论。在这种谈判中，通常要做好准备，可以设想对方可能出现的几种方案，准备己方的对策，然后再提问。在辩论的开始阶段，要做好记录，最好是归纳出双方的分歧，再进行提问。不问便罢，一问就要问到点子上。

（三）在己方发言的前后

在谈判中，当轮到自己发言时，可以在谈自己的观点之前，针对对方的发言进行提问，不必要求对方回答，而是自问自答。这样可以争取主动，防止对方接过话茬，影响自己发言。例如：“您刚才的发言要说明什么问题呢？我的理解是……，对这个问题，我谈几点看法”。在充分表达了自己的观点之后，为了使谈判沿着自己的思路发展从而主导这场谈判，通常还可以进一步提出要求，让对方回答。例如，“我们的基本观点和立场就是这些，您对此有何看法呢？”

（四）要注意对方的心境

谈判者受情绪的影响在所难免。因此，应随时留心对方的心境，在你认为适当的时候提出相应的问题。例如，对方心境好的时候，常常会轻易地满足你所提出的要求，而且会变得粗心大意，透露一些相关的信息。此时，抓住机会，提出问题，通常会有所收获。

三、提问的要诀

（一）要预先准备好问题

谈判之前应当对预计要提出的问题充分的准备，最好能准备一些对方不能够迅速想出适当答案的问题，以期收到意想不到的效果。同时，预先进行准备，也可以预防对方反问。有些有经验的谈判人员，往往是先提出一些看上去很一般，并且比较容易回答的问题，而这个问题恰恰是随后所要提出的比较重要的问题的前奏。这时，如果对方思想比较松懈，突然面对所提出的较为重要的问题时往往会措手不及，从而收到出其不意的效果。因为对方在回答无关紧要的问题时就已经暴露了他的思想，这时再让对方回答重要的问题，对方只好自成体系、自圆其说，按照原来的思路来回答问题，而这个问题或许正是我们所需要的。

（二）不要强行追问

如果对方的答案不够完整，甚至回避不答，这时不要强行追问，而是要有耐心和毅力等待时机的到来再进行提问，这样做，就可表示对对方的尊重，同时再继续回答问题也是对方的义务和责任，因为时机成熟，对方自然不会推卸。

此外，如果必要的话，人们还可以在适当的时候将一个已经发生的、并且答案也是己方所知道的问题提出来，验证一下对方的诚实程度及其处理问题的态度。同时，这样做也可以给对方一个暗示，即我们对整个交易的行情是了解的，有关的信息我们也是充分掌握的，

进而帮助我们考虑下一步的打算及决策。

（三）避免提出那些可能会阻碍对方让步的问题

商务沟通中所提问的问题应时刻围绕着谈判的主题，以及谈判的顺利进行来展开。提问时，不仅要考虑自己的退路，同时也要考虑对方的退路，要把握好时机和火候，切忌不要提出哪些可能会阻碍对方让步的问题。否则就会影响谈判的效果，对谈判的顺利进行产生不利的影响。

（四）提问问题后应闭口不言，等待对方回答

商务沟通中，当人们提出问题以后，通常应闭口不言，如果这时对方也是沉默不语，则无形中给对方施加了一种压力。由于己方提出了问题，对方就必须以回答问题的方式来打破沉默，或者说打破沉默的责任应当由对方来承担。

（五）态度要诚恳，言辞应简短

当直接提出某个问题而对方不感兴趣，或是不愿进行回答时，我们可以换一个角度并且用十分诚恳的态度来问对方，以此来激发对方回答问题的兴趣。通常，这样做可以使对方乐于回答，也有利于双方感情上的交流以及谈判的顺利进行。另外，在商务沟通的过程中，所提出的问题句式越简短越好，而由问题引出的回答则是越长越好。因此，我们应尽量用简短的句式来向对方提问。

（六）一般不应提问的问题

1. 不应提出带有敌意的问题。不应抱着敌对的心理进行谈判，应尽量避免那些可能会刺激对方产生敌意的问题，否则，就会损害双方的关系，最终会影响交易的成功。

2. 不应提出有关对方个人生活、工作方面的问题。对于大多数国家和地区的人来讲，回避个人生活和工作方面的问题已经成为一种习惯。比如，对方的收入、家庭情况，女士的年龄、对方国家的政党以及宗教等问题都是应当回避的。

3. 不要直接指责对方品质和信誉方面的问题。因为这样做不仅会使对方感到不快，而且还会影响彼此之间的真诚合作，甚至还会引起他的不满和怨恨。如果我们发现对方在某些方面不够诚实时，我们可以把已经掌握或了解到的真实情况告诉对方，对方自然就会明白我们的用意了。

4. 不要为了表现自己而故意提问。为了表现自己而故意提问很容易引起对方的反感，特别是不能提出与谈判内容无关的问题，以显示自己的“好问”。故作卖弄的结果往往会弄巧成拙，被人蔑视。

此外，还应根据对方的特点进行提问，避免使用威胁性、讽刺性的语言，特别要注意不能像法官那样进行盘问、审讯。像法官一样询问谈判对手，会造成对方的敌对与防范心理和情绪。谈判需要双方心平气和地提出和回答问题。另外，重复连续地发问，往往会导致对方的厌倦、乏味而不愿回答，有时即使回答也是马马虎虎，甚至会出现答非所问。

第六节 谈判中“答”的技巧

谈判中回答问题不是一件容易的事情。因为谈判者对回答的每一句话都负有责任，都将被对方理所当然地认为是一种承诺。这就给回答问题的人带来一定的精神负担和压力。因此，一个谈判者水平的高低，在很大程度上取决于其回答问题的水平。在谈判中针对问题所做出的准确、正面的回答未必就是最好的回答，有时回答的越准确就越是愚笨。回答的真正艺术在于知道该说什么和不该说什么。

一、回答问题的原则

（一）让自己获得充分的思考时间

一般说来,对问题答复的好坏与思考的时间成正比。在谈判中,提问者提出问题,很自然会给答话人带来一种压力,似乎非马上回答不可,否则可能会给对方一个缺乏准备的感觉。正因为如此,有些提问者会不断地催问,迫使你在对问题没有进行充分思考的情况下仓促作答。其实,对问题回答得好坏,并不是看你回答速度的快慢。作为答复者应保持清醒的头脑,沉着稳健,不慕所谓“对答如流”的虚荣,也不必顾忌对方的催问,而应当让自己获得充分的思考时间。你可以通过点支香烟、喝一口水、调整一下自己坐的姿势和椅子、整理一下桌子上的资料或翻一翻笔记本等动作来考虑一下对方的问题,之后再作答。这样做既显得自然、得体,又可以让对方看得见,从而减轻、消除对方的上述那种感觉。当然,也不能间隔太长。

（二）不要全盘托出

通常,面对对方的提问,不要“全盘托出”,不能毫无保留地回答,你的“底牌”不能轻易地亮出。在谈判中,有的问题不值得回答,有些问题只需做出局部回答,如果你老实实在地“全盘托出”,就难免暴露自己的底细,使己方处于被动的地位。同时,当你“全盘托出”之后,对方不需继续提问就获得了对他们有用的信息,这样就失去了对方向你继续反馈和与你进行进一步交流的可能。

（三）不要随便回答

谈判者为了获取信息,占据主动,往往会利用提问问题的方式来获取他所需要的信息,因此对方的问话中有时会深藏杀机,如果贸然回答,很可能会掉进陷阱。所以,在不了解问话的真正含义之前不要随便回答,以免把不该说的事情说了出来。在谈判中,答话一方的每一句话都近似于一句诺言,已经说出,在一般情况下很难收回。因此,对问题一定要考虑充分以后,斟酌字句,慎重回答。

（四）尽量减少对方的追问

提问者常常会采取连续提问的方式,环环相扣,步步紧逼,使答话者陷于被动,而落入他们的圈套。因此,谈判者在答复时尽量不要留下话柄,让对方抓住某些东西继续提问。要尽量遏制对方的进攻,使对方找不到继续追问的借口。例如,在答复中,用“我们考虑过,情况没有你说的那么严重”;“现在讨论这个问题还为时过早”等回复,可以有效地抑制对方的追问。

（五）要有针对性地回答

通常,回答问题要有针对性,要明确、具体。不要在回答中含糊其辞,让对方捉摸不定。这就需要认真倾听对方的谈话,摸清对方提问的目的,然后进行分析、判断,最后做出有利于自己的答复。此外,还应根据对方提问的类型、对方的态度、你对对方的印象和期望值等各个方面有区别地进行回答。

二、回答问题的技巧

通常,不同的人针对同样的问题会有不同的回答,不同的回答又会产生不同的效果,特别是由于商务沟通中的提问往往千奇百怪,五花八门,而且多为对方处心积虑,精心设计之后而提出来的,可能有谋略、有圈套。因此,回答问题必须运用一定的技巧。

（一）针对提问者的真实心理答复

谈判者提问的动机往往是多种多样的,或者说有着不同的目的。有时提问者为获取非分的效果,便有意地含糊其辞,使所提问的问题模棱两可,让回答者判断失误。如果我们在没有弄清对方的动机和目的之前,就贸然进行回答,结果往往是效果不佳,甚至会出现漏洞,使对方有机可乘。我们只有周密思考,准确判断对方的意图,才可能做出高水平的回答。例如,如果对方在谈判中提的问题是:“请您谈谈产品价格方面是如何考虑的?”我们应首先要弄清对方要了解价格的哪一方面的问题再酌情回答,是对方觉得价格太高,还是对不同规格产品的价格进行探询。如果是对方是因为我方所报价格太高,那么我们就可以依据对方这

一真实心理，回答价格为什么并不算高。可是如果我们想当然地告诉对方价格的计算方法，成本的高低，就可能落入对方的陷阱，给对方压价提供了理论依据。

（二）避正答偏顾左右而言他

有时，对于对方提出的问题可能很难直接从正面回答，但又不能以拒绝的方式来逃避问题。这时，谈判高手往往用“答偏”的办法来回答，即在回答这类问题时，故意避开问题的实质，而将话题引向歧路，借以破解对方的进攻。比如，可以跟对方讲一些与所提问题及有关系而又没有实际关系的问题。说了一大堆话，看上去回答了问题，其实并没有回答。经验丰富的谈判人员往往在谈判中运用这一方法。此法似乎头脑糊涂，其实这种人高明得很，对方也拿他们没有办法。例如，一位西方记者在一次记者招待会上曾经向周恩来总理提问：“请问，中国人民银行有多少资金？”周总理深知对方是在嘲笑新中国的贫困，如实话实讲，自然会使对方的计谋得逞，于是答道：“中国人民银行的资金嘛，有十八元八角八分。中国银行发行面额有十元、五元、二元、一元、五角、二角、一角、五分、二分、一分的十种主辅人民币，合计为十八元八角八分。”周总理巧妙的回答巧妙地避开了对方的话锋，使对方无机可乘。被中国人民传为佳话。

（三）以问代答

以问代答是用来应付那些一时难以回答或不想回答的问题可采用的方法，即把对方踢过来的球再踢回去。例如，谈判进展不是很顺利的情况下，一方问道：“你对合作的前景怎么看？”对方可采用以问代答的方式：“那么，你对合作的前景又是怎么看呢？”“至于……那就取决于您的看法如何了。”这时双方自然会认真加以思考，对于打破窘境会起到良好的作用。商务沟通中，运用以问代答的方式回答问题有时是非常有效的。

（四）将提问的范围缩小后进行不彻底的回答

将所提出问题的范围有意缩小后回答或者不作正面答复或对答复的前提加以修饰和说明。例如，对方询问我方产品质量如何，我方不必介绍产品所有的质量指标，只需回答其中几个主要指标，从而造成质量很好的印象即可。如对方询问我方某种产品的价格，如果我方的价格本来就较高，直接回答可能招致被动。所以，应先避开对方的注意力，可以先介绍能够支持价格的有利因素，如服务方式、质量特性等。比如：“我相信产品的价格会令你们满意的，请允许我先把这种产品的几种性能做一个说明，我相信你们会对这种产品感兴趣的……。”

（五）将提问的范围扩大后进行回答

在谈判过程中，对对方提出的问题如照实回答会有损己方的形象、泄露商业机密或是涉及到无聊的话题，就可以将问题提升到一个新的高度后再回答，这样就可以回避难以回答的问题。比如，对方询问技术费是多少，就可以回答整个合同的价格如何适当，技术费所占的比重如何合理，等等。

（六）可采取推卸责任的方法或不确切地回答

有时候面对毫无准备的问题，人们往往不知所措，或者即使能够回答，但由于某种原因而不愿回答。在这种情况下，可以这样回答：“对这个问题，我虽没有调查过，但曾经听说过……”或“贵方的问题提得很好，我曾经在某份资料上看过有关这一问题的记载，就记忆所及，大概是……”这样对那些为了满足虚荣心及自己也不明确提问目的的提问者常能收到较好的效果。另外对于某些问题，可以模棱两可地、富有弹性地进行回答，不把话说死。例如：“对类似的问题，我们过去是这样处理的……”，“对这个问题，那要看……而定”。

（七）“重申”和“打岔”

对于一些棘手的问题，要求对方再次阐明其所问的问题，实际上是为己方争取思考问题时间的好方法。在对方再次阐述时，我们可以根本不去听，而只是考虑如何做出回答。当然，这种心理不应让对方察觉到，以防其加大进攻的力度。有经验的谈判者常先安排某人在谈判

的节骨眼上打岔，以赢得己方思考一时难以回答而又必须回答的问题，比如“有紧急文件需要某先生出来签字”，或“外面有某某先生的电话”。有时回答问题的人自己可以借口去洗手间方便等等。

（八）找借口拖延答复

在谈判中，当对方提出问题而你尚未考虑出满意答案并且对方又追问不舍的时候，你可利用资料不全或需要请示等借口来拖延答复。例如：“对您所提问的问题，我没有第一手资料来做答复，我想您是希望我们为您做详尽而圆满的答复的，但这需要时间，您说对吗？。不过延迟答复并不是拒绝答复，因此，谈判者还需进一步思考如何来回答问题。

（九）礼貌地拒绝不值得回答的问题或干脆保持沉默

对于某些不值得回答的问题，可以礼貌地加以拒绝。例如在谈判中，对方可能会提一些与谈判主题无关或基本无关的问题，回答这种问题不仅是浪费时间，而且会扰乱你的思路，甚至有时对方有意提一些容易激怒你的问题，其用意在于使你失去自制力。回答这样的问题，只会损害自己的利益，可以一笑了之。对于那些不便回答的问题，还可以采取沉默的方式，有时同样可以得到奇妙的效果。因为你的沉默，往往会给对方一种无形的压力，使对方感到不安。为了打破沉默，有时对方只好中止自己的要求，或是提出新的方案，或是自己转移话题。当然，使用沉默这种方式一定要十分慎重，因为，有时这样做就会显得不太礼貌，或者让人觉得软弱可欺，甚至可能意味着放弃发言权。

（十）委婉地进行回答

在谈判中，当你不同意对方的观点时，不要直接使用“不”这个具有强烈对抗色彩的字眼，而应适当运用“转折”技巧，巧用“但是”，先予以肯定、宽慰，再用委婉的表示否定的意思来阐述自己不可动摇的立场，这样就会赢得对方的同情和理解。如“我完全懂您的意思，也赞成您的意见，但是……”，“我理解您的处境，但是……”，“我也明白价格再低一点会更好，但是……”

第七节 谈判中“辩”的技巧

辩论是商务沟通的重要组成部分，是谈判者表达自己的意见、驳斥对方的观点、谋求双方共同利益的信息交流活动，是实现双方各自目的的必须手段。商务沟通中的讨价还价集中体现在“辩”上，“辩”最能体现谈判的特征，它具有谈判双方相互依赖、相互对抗的二重性，是人类语言艺术和思维艺术的综合运用，具有较强的技巧性。

一、辩论的方法

（一）归纳法。即以个别的、特殊的事实推理出一般性结论的逻辑论证方法。

（二）类比法。是由两个或两类以上事物在某些属性上相同、推出它们在另一属性上也相同的结论，简称类比或类推。它具有经验性、形象性、和生动性的特点，能起到举一反三、触类旁通的作用，具有很大的感染力。

（三）归谬法。是指为了反驳对方的观点，充分利用条件假言判断，进行归纳或演绎推理，得出对方的观点是错误的。这种辩论方法不从正面反击对方，而是以退为进，先认为对方之言为真，再推出一个谬论，使对手的观点不攻自破。

二、辩论的技巧

（一）态度要客观公正，措词要准确严谨

谈判中的辩论要充分体现现代文明的谈判准则，无论双方的观点如何不同，如何针锋相对，双方都必须以客观公正的态度，准确严谨的措辞，切忌用侮辱诽谤、尖酸刻薄的语言进

行人身攻击。否则，只会损害自己的形象，降低谈判的质量，并且会给对方留下话柄和攻击的软肋，甚至可能会置谈判于破裂的边缘。

（二）观点要明确，立场要坚定

商务沟通中的辩论，就是要论证己方的观点，反驳对方的观点。辩论的过程就是通过摆事实，讲道理，说明自己的观点和立场。因此，辩论时，首先要亮出己方的观点，阐述己方的立场，接着运用客观的材料和其他的证据来支持、说明自己观点、立场的正确性和公正性，反驳对方的观点。

（三）具有战略眼光，不纠缠细枝末节

在辩论的过程中，要有战略的眼光，掌握大的方向、前提及原则，把精力集中在主要的问题上，把握主动，而不要陷入枝节问题的纠缠之中。论证自己的观点时，要重点突出，层次分明，简明扼要，不要东拉西扯，言不对题。在反驳对方的观点时，要抓住要害，有的放矢，而不能采取断章取义，强词夺理的方法。

（四）辩路要敏捷、严密，具逻辑性

商务沟通中的辩论往往是在双方进行磋商遇到难题时才发生的。优秀的谈判者应该头脑冷静、思维敏捷、论辩严密而且富有逻辑性。只有这样，才能应对各种局面，摆脱困境，以便在谈判中以不变应万变。特别是在谈判双方条件和实力差不多地情况下，谁在辩论中思维敏捷、逻辑严密，谁就能赢得谈判的成功。

（五）掌握好进攻的尺度

辩论的目的是为了证明己方观点、立场的正确性，反驳对方观点、立场的不足，争取说服对方，以便能够争取有利于己方的谈判结果，且不可认为辩论是一场对抗赛，而把对方置于死地。因此辩论中要掌握好进攻的尺度，一旦达到了目的，就应适可而止，而不应得理不饶人，穷追不舍。否则，对方可能会产生更强的敌对心理，甚至反击的念头更加激烈。这样即使对方可能暂时口头认可某些事情，事后也不会善罢甘休，最终会对双方的合作不利。

（六）辩论中占优时不可轻狂，居劣时不必慌乱

在商务沟通的辩论中，双方可能一会儿你居于优势，一会儿对方居于优势，谈判人员出于两种不同的状态时必须处理好辩论中的优劣势。出于优势状态时，要注意以优势压顶，并且可以语调、手势的配合，渲染自己的观点，维护己方的立场。但是要切忌：出于优势时不能表现出轻狂、放纵和得意忘形。因为谈判中的优势和劣势是相对而言的，而且是可以转化的。相反，在出于劣势时，应沉着冷静，从容不迫，既不愠气，又不可沮丧、泄气，慌乱不堪。只有这样，才有可能保持己方的阵脚不乱，才会对对方的优势构成潜在的威胁。

（七）具有良好的举止和优雅的气度

辩论中谈判人员良好的举止和优雅的气度不仅能给对方留下良好的印象，而且在一定程度上可以左右谈判气氛的健康发展。因为，一个人良好的举止和优雅的气度可能会比语言更有影响力。因此，谈判人员一定要注意自己辩论时的行为，比如语调高亢、涂沫四溅、指手划脚等等，都是没有气质的表现，更无气度可言。

（八）辩论中不能以势压人、歧视揭短，也不能本末倒置、喋喋不休

辩论双方是平等的。因此，要心平气和，以理服人，而不能唯我独尊，大发脾气；另外，不管对方来自哪个国家，都应一视同仁，没有歧视，不管辩论多么激烈，都不应进行人身攻击，不揭人家的短处。谈判不是争高比低的竞赛，因此要尽量避免发生无关大局的细节之争，远离实质问题的争执不但浪费时间和精力，还可能使双方的立场更加对立，导致不愉快的结局，辩论人员也不能口若悬河，独占讲坛。要知道，谈判桌前不是炫耀表达能力的地方。

第八节 谈判中“劝”的技巧

谈判中的“劝”，即“说服”是综合运用“听”、“说”、“看”、“问”、“答”、“辩”的各种技巧，改变对方的初衷，接受己方的意见。说服是谈判中最艰巨复杂、最富有技巧性的工作。有时明明自己的观点是正确的，却不能够说服对方，甚至还可能反过来被对方“驳”得哑口无言。要想说服对方，不仅要掌握正确的观点，而且要使用一些高超的技巧，运用态度、理智和情怀去征服对方。在谈判中，说服对方的基本原则是：要做到有理、有力、有节。有理，是指要以理服人，而不是以力压人；有力，是指说服的证据、材料等有较强的力量；有节，是指在说服对方时要适可而止，不能得理不让人。

一、创造说服对方的条件

（一）建立良好的人际关系，取得对方的信任。要说服对方改变初衷，就应当首先改善与对方的人际关系，要做到动机良好，态度真诚，并且能站在对方的角度设身处地地与对方谈论问题。通常，当一个人在考虑是否接受说服之前，他会先衡量说服者与他的熟悉程度和亲善的程度，实际上就是对说服者的信任度，如果对方在情绪上和你对立，则很难接受你的劝说。

（二）要把握说服的时机。在对方情绪激动或不稳定时，在对方喜欢或敬重的人在场时，在对方的思维方式极端定势时，暂时不要进行说服。这时，你应设法安定对方的情绪，避免让对方失去面子，然后再寻找机会进行说服。此外，还要注意向对方讲述你之所以选择他作为说服对象的理由，以便使对方重视与你交谈的机会。

二、寻找双方的共同点，强调利益的一致性

（一）寻找双方的共同点。这是人与人之间心灵沟通的桥梁，也是说服对方的基础。寻找共同点可以从工作、生活、爱好以及双方共同熟悉的第三者开始。当然，谈判者要说服对方，更应努力寻求并强调与对方立场一致的地方，进一步赢得对方的信任，消除对方的对抗情绪。

（二）强调彼此利益的一致性。说服工作要立足于强调彼此利益的一致性，淡化相互之间的矛盾性，用双方立场的一致性为跳板，因势利导地解开思想的扭结，说服才能奏效。这样对方就比较容易接受你的观点。

三、说明你的意见可能导致的影响，特别是对对方接受意见后的益处

（一）应向对方诚恳地说明要他接受你的意见的充分理由，以及对方一旦被你说服将产生什么利弊得失，特别是对对方接受你的意见后的益处。人都有趋利避害的心理，在谈判中，谈判者最关心的是：接受对方的意见，能否给己方带来利益？能带来多大利益？如果说服工作不能为对方解开这个心中的疑团，便是失败的。因此，说服工作必须能给对方开出一张光明的“保票”，使对方对接受你的意见定会获利的光明前途深信不疑。

（二）要坦率地承认如果对方接受你的意见你也将获得一定的利益。这样，对方会觉得你诚实可信，会自然而然地接受你的意见；反之，如果你不承认你能从谈判中获得一定利益，对方必定认为你话中有诈，缺乏诚意，从而将你拒于门外，你也很难收到说服对方之功。

四、说服要有耐心、由浅入深、不可胁迫

（一）说服必须耐心细致。谈判者应不厌其烦地动之以情、晓之以理，把接受你的意见的好处和不接受你的意见的弊端讲深、讲透，一直到对方能够听取你的意见为止。在谈判实践中，常有这样的情况：对方的工作已经做通，但对方基于面子或其他原因，一时还下不来台。这时谈判者不能心急，要给对方时间，直到瓜熟蒂落。

（二）由浅入深，从易到难。谈判中的说服，其实是一种思想工作，因此也应遵照循序

渐进的方针。开始时应避免重题、难题，先进行那些容易说服对方的问题，打开缺口，逐步扩展，并且恰当地把正在争论的问题与已经解决的问题联系起来。一时难以解决的问题可以暂时抛开，等待适当时机再议。此外，不能用胁迫或欺诈的方法说服，否则会给谈判埋下危机的种子。

（三）应当避免过多地使用以我为中心的语言。如“我的看法是……”，“如果我是你的话……”。必要的情况下，应尽量把“我”变成“您”，一字之差，效果会大不相同。

五、取得对方的信任，抓住对方的心理进行诱导劝说

要说服对方，就要站在对方的角度设身处地地谈论问题，为对方想一想，从而使对方对你产生一种“自己人”的感觉，消除对方的戒心、成见。这样，对方就会信任你，然后抓住对方的心理动态，迎合其心理，先说什么，后说什么，该说什么，不该说什么，心中必须有数。只有这样，才可能使对方按照自己的意图改变立场、观点，进而最终达到说服的目的。

六、说服“顽固者”的方法

所谓“顽固者”，是指那些固执己见、难以说服的对手。其实，这种人在很大程度上是倔强的性格所致，并非他们不懂道理。他们有时心肠很软，但表面上不轻易投降，有时甚至还会十分强硬。对付“顽固者”通常可采取以下一些方法：

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

（二）等待法。有一些人可能一时难以说服，不妨等一段时间，对方虽没有当面表示改变看法，但对你的态度和你所讲的话，事后他会加以回忆和思考的。任何事情，都要给人留有思考和选择的时间。同样，在说服他人时，也不可急于求成，要等时机成熟时再和他交谈，效果往往比较好。

（三）迂回法。当有的人正面的道理已经很难听进去时，不要强行地进行说服，而应采取迂回前进的方法。即暂时避开主题，谈论一些他感兴趣的事情，从中找到他的弱点，然后针对他的弱点，发表己方的看法，让他感到你的话对他是有用的，使他感到你是可信服的。这时，你再逐渐把话转入主题，晓之以利害，他会更加冷静地考虑你的意见，容易接受你的说服。

（四）沉默法。对于一些纠缠不清的问题，如果又遇上了不讲道理的人，可以当作没有听见，不予理睬，对方就会觉得他所提出的问题可能没什么道理，人家根本就没有在意，于是自己也就感到没趣了，这样可能会不再坚持自己的意见了，从而达到说服对方的目的。

说服的技巧和方法还有很多，比如，“不要直截了当地反驳对方”；“不要过多地纠缠某一个问题”；“先谈好的信息、好的情况，再谈坏的信息、坏的情况，”等等。

第九节 谈判中“拒绝”的技巧

在商务沟通中，尽管有时可以断然拒绝对方的无理要求，但如果不是到了紧要关头，就不应贸然采取这种形式。当你无法接受对方所提出的要求和建议时，如果直截了当地拒绝，就可能立即造成尖锐对立的气氛，对整个谈判产生消极的影响。拒绝是需要勇气 and 智慧的，聪明的谈判者在拒绝对方时显得合情合理，既不伤害对方的感情，又达到了自己的目的。谈判中拒绝的技巧也有很多，但是原则只有一个：既要明确地表达出“不”，又让对方能够理解并接受，从而为以后的合作保留一定的余地。在商务沟通中，会说“是”的谈判者，不是

最优秀的谈判者，只有善于说“不”的谈判者才是成熟老练的谈判者，既会说“是”，又会说“不”的人才可能被称之为谈判家。

一、拒绝在谈判中的含义

（一）让步与拒绝共生

谈判中不仅充满了让步，同时也充满了拒绝。如果说，没有让步就没有谈判的话，那么，没有拒绝不仅没有了让步，而且也没有了谈判。让步的本身就是一种拒绝，因为让步是相对的，有条件或限度的。一方的让步既说明他答应了对方的某种要求，同时也就意味着拒绝了对对方更大的要求。

（二）拒绝是相对的

拒绝本身是相对的，因为谈判中的拒绝并不是宣布谈判的破裂、彻底失败。拒绝只是否定了对方的进一步要求，却蕴涵着对以前的报价或让步的承诺，而且谈判中的拒绝往往不是全面的拒绝。相反，大多数的拒绝往往是单一的，有针对性的。所以，谈判中拒绝某些东西，却给对方留有在其他方面讨价还价的可能性。换句话说，谈判中对某种要求的拒绝，并不意味着对所有要求的拒绝，却可能敞开了在其他方面让步的大门。有些谈判者往往在某一方面遭到对方拒绝后，就觉得谈判没有希望了，就轻易地放弃了努力，放弃了谈判。这实在是一种遗憾。要知道，“拒绝”也是一门高深的学问，也需要高超的艺术。

（三）拒绝是一种手段而不是目的

谈判的目的不是为了拒绝，而是为了获利，或者为了避免损失。一句话，就是为了谈判的成功。这一点，似乎是谁都明白的道理。但是，的确有不少的谈判者为感情所支配，宁可拒绝也不愿意妥协，宁可失败也不愿成功，其根源就是为了争面子，或者说就是为了出一口气。

二、拒绝的技巧

（一）提出问题让对方回答

有时候，面对对方的过分要求，你可以有针对性地提出一连串的问题。这些问题足以使对方明白你不是一个可以任人欺骗的笨蛋。通常，如果对方回答你这一连串的问题，那么他将不得不承认他所提的要求太过分了。从而达到拒绝的目的。当然，使用这种方法来拒绝对方时，必须十分注意语气，不能用带有嘲弄、挖苦或教训的语气来提问。否则，反而会激怒对方，增加新的对立成分，更加不利于谈判。

（二）找借口达到拒绝的目的

现代的企业不是孤立的，他们总与外界有着千丝万缕的联系。因此，有时候可以寻找一些借口从而拒绝对方，比方说，谈判者可以拖延时间为手段达到拖延谈判的目的。在一场谈判已经达成某阶段性成果时，谈判者不便于反对或撤出已做出的承诺，便“硬着头皮”往下谈，从形式上说，他并没有拒绝。然而，他只须在某个最后的关键性的、看起来不是“他能做主”的问题上不给与配合（如某些批文、许可证、外汇指标、手续等）就会使签约悬起来，致使最后签字的时间往后延长一周、一个月甚至一年、几年。最后因“事过境迁”，各种宏观条件发生了如谈判者预料或声称的那种变化，他便有理由重新修改原谈判中达成的某些协议的内容，否则签约就有困难，最后达到拒绝的目的。

（三）对对方进行补偿

这种方法就是在拒绝对方的同时，给予某种补偿。这种补偿一般不是可以兑现的金钱、货物或某种利益等，而是某种将来情况下的允诺、某种未来有条件的让步、某种未来的前景，甚至将来会提供的某种信息、服务等等。这样，如果再加上一番并非己所不为而乃不能为的苦衷，就能在拒绝一个“朋友加对手”的同时，继续保持友谊。这种带有补偿性的拒绝，实

际上是补偿了对方因遭到拒绝而产生的不满、失望等等。

（四）先肯定再转折

就是先不亮出自己的观点，而是从对方的观点、意见中找出双方的共同点，再加以肯定赞赏，或者站在第三者的角度对对方的观点表示理解，从而减少对方的对抗心理，减弱其心理防线，然后再用婉转的语言陈述自己的观点，来拒绝对方，甚至说服对方。

（五）提出一定的条件

有时候直截了当地拒绝对方势必会恶化双方的关系，甚至导致对方对你的攻击。如果在拒绝对方之前，先要求对方满足你的某个条件，如对方能满足，则你可以满足对方的要求；如果对方不能满足，那你也无法满足对方的要求，从而达到拒绝对方的目的。

（六）尽量避免回答近期的或细节的问题

有时候谈判者为了人际关系的原因，在与对方保持友好的个人关系的同时，对远期的前景做出一种美好的展望，并表现出极大的兴趣。由于远期目标并不具体，相关影响因素的变化难以预测，实际上他并不为此做出任何承诺，也就达到了拒绝的目的。有时，谈判者无法回避眼前的问题时，还可以采取“不谈细节”的办法来谈判。他可以在双方所关心的问题上与对方交换意见，但总是提出原则性的想法，框架性的建议，而无法进行细节的磋商，在具体问题上他总有一些理由表明自己无法做主，这样就可以达到拒绝或拖延的目的。

（七）扮演弱者的形象

感情丰富的谈判者还可以扮演一种弱者的形象，以“老实”的态度，“无奈”的表情，“脆弱”的眼泪来打动对方。比如“如果……，公司的同事就会看不起我”；“如果……，我就可能会被撤职”；“这是公司的政策所禁止的”；“如果……，是需要很高的费用的”。特别是异性之间的胜利常常奇迹般地被“弱者”获得。不过，采用这种方法来拒绝对手时，其效果并不好把握，它要取决于对方的经验和态度。

实际上，还有很多拒绝的方法，如运用幽默、本方人员出错、主谈人生病住院、公司人事调整等等。总之，谈判者要审时度势，灵活地运用。

【本章参考书目】

刘园	商务沟通	复旦大学出版社	2008年4月
陈双喜等	商务沟通	中国商务出版社	2006年8月
刘向丽	商务沟通	机械工业出版社	2005年8月
黄卫平等	商务沟通	机械工业出版社	2008年1月
张强	现代谈判学	华中理工大学出版社	1996年1月
牟传琳等	谈判学研究	中国华侨出版公司	1991年10月
孙玉太等	商务沟通制胜艺术	山东人民出版社	1995年2月
张明娟	谈判艺术	广东旅游出版社	1998年10月
袁其刚	商务沟通	高等教育出版社	2007年11月
李品媛	商务沟通	武汉大学出版社	2006年1月
丁建忠	国际商业谈判学	中信出版社	1996年4月

【思考题】

一、简答题

1. 在商务沟通中有哪几种典型的语言表达形式？
2. 在商务沟通中应避免的哪些言辞？

3. 在商务沟通中应把握哪些提问的时机？
4. 在商务沟通中辩论有哪些方法和技巧？
5. 在商务沟通中如何克服“听”的障碍？

二、论述题

1. 在商务沟通中应当如何进行叙述？
2. 通过本章的学习，你掌握了哪些观察的技巧？
3. 在商务沟通中应如何回答对方提出的问题？
4. 在商务沟通中你会如何说服对方接受你的观点？
5. 你对商务沟通中的“拒绝”是怎么理解的？

【案例分析题】

开宗明义

A 公司是一家实力雄厚的房地产开发公司，在投资的选项上，相中了 B 公司的一块极具升值潜力的地皮。而 B 公司也有合作的意向。于是双方精选了得利的干将，对土地的转让问题进行谈判。

A 公司代表：我公司的情况你们可能也有所了解，我公司是美国 C 公司与 D 公司（全国著名的）合资创办的，经济实力雄厚，近年来在房地产开发领域业绩显著。去年在你们市还开发了 XX 花园，听说你们的王总也是我们的买主啊。你们市的几家公司正在谋求与我们的合作，想把他们手里的地皮转让给我们，但我们没有轻易表态。你们这块地皮对我们很有吸引力。我们准备把原有的住户拆迁，开发成一片居民小区。我们公司的有关人员已经对该地区的住户、企业进行了广泛的调查，基本上没有什么阻力。时间就是金钱啊，我们希望能以最快的速度就这个问题达成协议，不知你们的想法如何？”

“很高兴能与你们有合作的机会。你我双方以前虽然没有打过交道，但对你们的情况还是有所了解的。我们遍布全国的办事处也有多家住的是你们建的房子，这可能是一种缘分吧。我们确实有出卖这块地皮的意愿，但我们并不急于脱手，因为除了贵公司外，兴华、兴运等一些公司也对这块地皮表示出了浓厚的兴趣，正在积极地与我们接洽。当然了，如果你们的条件比较合理，价钱比较优惠，我们还是愿意优先与你们合作的，还可以帮助你们简化有关手续，使你们的工程能早日开工。”

双方的谈判代表都不愧是久经沙场的谈判行家，三言两语的自我介绍，就把己方的实力充分地显示出来。特别是 A 公司代表的发言，简直就是 A 公司的“实力宣言”。“美国 C 公司与 D 公司合资创办”的背景已经令人刮目相看，而“去年在你们市还开发了 XX 花园”又把 A 公司的实力立刻具体化了；“几家公司正在谋求与我们的合作，想把他们手里的地皮转让给我们”更是让对方感到迎面而来的压力；最后提及的该公司有关人员的调查结果也让人不得不赞叹该公司工作的高效率和无孔不入。

面对如此实力强大的谈判对手，B 公司的代表表现得相当镇静，不卑不亢，在对对方的合作愿望予以回应的同时，三言两语地介绍了己方不可小视的实力。“遍布全国的办事处”意味着该公司并不是局限于某市的小角色，而是有着雄厚实力和广泛影响的全国性的公司。而更可贵的是，这样意在显示实力的意图却隐藏在一句似乎轻描淡写、意在联络感情的客套话中，足见其谈判技巧的成熟与高超。“我们并不急于脱手”，“兴华、兴运等一些公司也对这块地皮表示出了浓厚的兴趣”，则是针对对方制造的压力，反将一军，增强己方谈判实力的同时给对方以危机感，使己方不至于在接下来的谈判中处于下风。

（资料来源：黄卫平等 《商务沟通》 机械工业出版社 2008）

无效回答

在一次记者招待会上，记者问里根是否相信这样的说法：由于苏联人认为他会再次连任美国总统，所以想和他会晤。记者表面上以苏联人想会晤里根的原因来提问，实际上涉及他是否想连任美国总统的敏感问题。对此，里根回答说：“究竟是什么原因使他们想和我会晤，你得问他们。”这就把同一问题转手扔回给对方，做出的是个无效回答。显然，无效回答是说了等于没说，但是它在各种类型的谈判中，为了回避棘手的难题起着独特的作用，同时展现出人们语言表达的风采与智慧

第七章 商务沟通礼仪

【本章学习目标】

通过本章的学习，了解商务礼仪的含义和国际商务礼仪的基本原则；掌握涉外交往中的着装、接待、信函与电话、交谈和宴请等几个方面的礼仪。

第一节 概述

商务沟通是交易双方为了各自的目的就一项涉及双方利益的标的物进行洽商，最终消除分歧、达成协议、签订合同的过程。商务沟通要面对的谈判对象来自不同国家或地区，每个国家和地区的政治经济制度不同，都有着迥然不同的历史、文化传统和风俗习惯，因此，各国商人的文化背景、价值观念和逻辑思维方式也存在着明显的差异。因此，他们在商务沟通中的风格也各不相同。在涉外商务沟通中，如果不了解这些不同的谈判风格，就可能产生误解，轻则引起笑话，重则可能因此而失去许多谈判成功的契机。因此，礼仪在商务沟通中占有十分重要的地位。在谈判中以礼待人，不仅体现着自身的教养与素质，而且还会对谈判对手的思想、情感产生一定程度的影响。因此，礼仪是商务沟通的重要组成部分，是每个参与者必须掌握和遵守的规则。

一、礼仪与商务礼仪

礼仪是指在人际交往中，自始至终以一定的、约定俗成的程序、方式来表现的律己、敬人的完整行为。所谓商务礼仪，是指在长期的商务沟通交往中，为迎合文化的适应性而形成的一系列行为或活动准则。商务礼仪的核心是一系列行为准则，用来约束我们日常商务活动的方方面面；其作用是为了体现人与人之间的相互尊重。我们也可以用一种简单的方式来概括商务礼仪，即它是商务活动中对人的仪容仪表和言谈举止的普遍要求。

商务礼仪虽然理解起来相对容易，但真正掌握起来却很难。之所以说它容易理解，是因为商务礼仪并没有什么高深的、难于理解的理论，它是在我们的日常商务活动中，经过长期

的积累及总结，达成了共识的一种行为准则；而说它难以掌握是因为商务礼仪贯穿在我们日常工作生活的方方面面，有时候虽然知道怎么做，但在具体实践中却往往疏忽或者运用起来显得很不自在，因此，要养成良好的商务礼仪习惯，需要我们长期不懈地努力。

二、国际商务礼仪的基本原则

如上所述，在商务沟通中礼仪非常重要，甚至可以说关系到商务沟通的成功与否，因此，商务沟通中礼仪的一些基本原则是非常重要的，应该引起我们的重视。下面介绍涉外交往中礼仪的一些基本原则：

（一）相互尊敬原则

自古以来，人敬我一尺，我敬人一丈，一直为人们所尊奉。尊敬是礼仪的情感基础。在当今天际交往中，人与人是相互平等的，无论职务高低、年龄长幼、民族大小、种族强弱，人格上没有贵贱之分。尊敬领导，尊敬长辈，尊敬客户，尊敬宾朋不但不卑下，而且是一种讲究礼仪的表现。只有尊敬对方，才能获得对方的尊敬。只有相互尊敬，才能建立和保持和谐愉快的人际关系，才会给事业上的合作提供良好的基础。所谓和气生财，就是这个道理。

【相关链接】

邓小平“客随主变”

邓小平同志素有吸烟的习惯，而且习惯先点燃一支烟再与他人交谈。1985年9月20日上午，邓小平同志会见新加坡总理李光耀先生，在会客厅，当工作人员把香烟递给他时，他断然拒绝说：“烟，今天不吸了。”在座的人惊奇地问：“邓主任今天为什么不吸烟了？”邓小平回答说：“李光耀总理闻不得烟味。”原来，这是邓小平1978年访问新加坡时知道的。当时，他拜会李光耀总理和李光耀总理回拜他时，他都没有抽烟，并且风趣地说：“客随主‘变’嘛”！从这件小事中，我们看到了邓小平同志尊重宾客的风俗习惯和平等待人的良好修养，也是涉外礼仪的基本要求。

以礼待人还是一种自重的表现，任何时候都应该以礼待人，以理服人。

（二）入乡随俗原则

商务沟通是涉及到不同国家不同文化间的商业活动，来自不同的国家，有着不同的政治背景和宗教信仰、不同的文化背景、不同风土人情和风俗习惯的人，构成了不同的商业习惯。我们要真正做到尊重交往对象，就必须了解和尊重对方所独有的风俗习惯。

首先，我们应该掌握民族禁忌。世界上许多民族都有自己本民族的禁忌，如美国人不吃大蒜；俄罗斯人不吃海蜇、墨鱼；英国人不吃狗肉和动物的内脏；日本人不吃皮蛋等等。其次，应该掌握宗教禁忌。在所有的禁忌中，宗教方面的饮食禁忌最为严格，而且绝对不容许有丝毫违犯。如穆斯林忌食猪肉、忌饮酒；印度教徒忌食牛肉；犹太教徒忌食非反刍动物等等。第三，对于不同地区、不同国度具体的、特殊的民俗与禁忌也应了如指掌，以便区别对待。

（三）谦虚适度原则

在商务沟通中，要做到不卑不亢，反对一味地抬高自己，但也绝对没有必要妄自菲薄。谦虚适度原则就是要把握好各种情况下的社交距离及彼此间的感情尺度，也就是说待人既要彬彬有礼，又不低三下四；既要殷勤接待，又不失庄重；既要热情大方，又不轻浮谄谀。比如说在握手时，对方毫不用力，会产生一种被冷淡或不被重视的感觉；对方用力过大，会觉得对方粗俗；只有对方用力适中，才会觉得对方热情真诚。

（四）尊重隐私原则

在商务沟通中，一定要把尊重隐私作为国际礼仪的一项原则来看待。在和别人交谈与沟通时我们要主动回避与隐私相关的问题。但是“十里不同风，百里不同俗”，在国际交往中，各国的文化和习俗差异很大，关于隐私的理解也大不一样，只有明白什么是隐私才能把握好分寸，充分做到尊重他人的个人隐私，也保护好自己的隐私。一般来说，在对外交往中不要涉及与收入、年龄、健康、婚姻、信仰和政见等相关的话题，这些都属于隐私的范畴。比如说年龄问题，大家都知道女孩子特别地忌讳，其实，不仅仅女孩子如此，西方国家的老年人也特别的忌讳，因为“老”在西方是“没用”的意思，有被社会淘汰的意思，这与我们中国人尊老敬老，老年人喜欢说自己“老”的习惯完全相反。

（五）注意细节原则

俗话说“细节决定成败”。在商务沟通中，一定要时刻注意自己的言行，有时候往往由

【相关链接】

一口痰吐掉一个合作项目

某年，国内一家医疗器械厂与美国客商初步达成了引进“大输液管”生产线的协议，第二天就要签字了。可就在该厂的厂长陪同外商参观车间时，向墙角随口吐了一口痰，然后用鞋底擦了擦。这一幕让外商很反感，第二天美国客商借故取消了该协议。

于自己平时的不良生活习惯而引起客户的反感，从而导致谈判的失败。

第二节 着装礼仪

着装礼仪在商务沟通中非常重要，得体的着装，不仅体现着个人的仪表美，而且还是对他人的尊重，直接影响着谈判的成败。在商务沟通中，一般要求穿的传统、庄重、高雅。

一、着装的原则

俗话说，人靠衣裳马靠鞍。与人交往，我们首先注重的是人的着装。人们常常发现，一件漂亮的衣服，穿在不同的人身上，其效果和感觉并不相同。成功的着装与仪表是有着紧密联系的。商务人士在着装时应遵循以下几个原则：

（一）不盲目追求潮流或模仿

现代人容易受潮流的影响，经常为了追求时尚而忽视了自己的职业与身份。时装设计师们为了刺激大众的购买欲望，每年都推出各式新款时装，这些时装或许是很出色的晚装、舞台装，却未必是合适的职业装。再者，一个人的身材、五官、气质不同，着装风格也不会相同，穿在别人身上漂亮得体的服装，穿在自己身上则不合适。许多女性发现自己的同事、朋友买了一件衣服穿着很漂亮，马上就效仿买一件，有的发现某歌星、影星穿了一件衣服很新颖，也马上效仿做一件，但穿在自己身上未必好看。

（二）着装应与自身条件相适应

选择服装首先应该与自己的年龄、身份、体形、五官、性格和谐统一。就形体条件而言，一般来说，身材矮胖、颈粗圆脸的人，宜穿深色低“V”字型或大“U”字型领套装，浅色高领服装则不适合；而身材瘦长、颈细长、长脸型的人宜穿浅色、高领或圆形领服装；方脸型者则宜穿小圆领或双翻领服装；身材匀称，形体条件好的人，着装范围则较广。

（三）着装应与职业、场合、交往目的和对象相协调

着装要与职业、场合相宜，这是不可忽视的原则。正式社交场合，着装宜庄重大方，不宜过于浮华；参加晚会或喜庆场合，服饰则可明亮、艳丽些；节假日休闲时间着装应随意、

轻便些。

二、女士着装

众所周知，目前女装款式中，裙式套装已被公认为是职业女性最适当的职业装，几乎成了一项不成文规定。裙式套装既不失其女性本色，又能切合庄重与大方的原则。一般来说，在商务沟通中，女士着装要注意以下要点：

（一）避免过分前卫的服饰

在商务沟通中，女士要显得稳重大方，不穿花哨、夸张的服装，也不要过于追求流行的服饰，尤其是怪异的装扮。

（二）避免极端保守的服饰

太过保守的着装会使人显得呆板，因此，可以在套装上配饰、点缀一些丝巾或小饰物，使其免于呆板之感；也可以将几组套装作巧妙的搭配穿用，这样既不显得呆板，又符合经济节约的原则。

（三）坚持“品质第一”的原则

“品质第一”就是说职业女性在选择套装时质料要讲究，所谓质料是指服装采用的面料、裁剪、做工和外形轮廓等条件的精良与否。

（四）忌穿过分性感或暴露的服装

过分性感或暴露的服装会给人以轻浮、不稳重的感觉，更会给人留下“花瓶”的印象。

（五）注意“整体美”

职业女性还必须注意，除了穿着注意考究以外，从头至脚的整体装扮也应强调“整体美”，比如发型、佩饰、鞋袜、挎包等要与服装相协调，颜色要搭配。一般来说，着装配色和谐的保险做法有三种：一是上下装同色——即套装，以饰物点缀；二是同色系配色，利用同色系中深浅、明暗度不同的颜色搭配，整体效果比较协调；三是利用对比色搭配，即运用明亮度对比或相互排斥的颜色对比，会产生相映生辉、令人耳目一新的效果。

三、男士着装

在商务沟通中，西装是男士最理想的职业装，它美观大方，穿起来稳重、潇洒，因此，男士在商务沟通中一般应穿西装。

（一）西装的选择

1. 面料

西装属于礼服，一般要求在正式场合穿，因此，对西装面料的要求也比较高。高档西装应选择纯毛料或含毛量较高的面料，这些面料厚重、舒软、有弹性。

2. 颜色

世界公认的商界人士西装的颜色是藏蓝色。另外，也可以选择浅灰（适合年轻人穿）和深灰色（适合年长的人穿）。

3. 图案

西装面料一般宜选择无图案面料，有时也可选择带隐形细竖条的面料。花点、方格等图案不宜选择，只适合做休闲西装。

4. 款式

西装款式在国际上有欧式、英式、美式、日式四种不同款式。而在我国商界，则习惯将西装款式分为双排扣和单排扣两种。双排扣又分为四粒扣和六粒扣，单排扣又分为两粒扣和三粒扣等。

（二）西装的穿着

西装是一种国际性服装，在穿着上有一套约定俗成的规范和要求，若穿着不当，不仅影响自己的形象，对别人也是一种失礼行为。男士穿西装时必须注意以下问题：

1. 西装的长度

西装的上衣长度包括衣长和袖长。衣长应该在垂下臂时衣服下沿与虎口处相齐，袖长应在距手腕处 1-2 厘米为宜。西装穿着后，其前襟和后背下面不能吊起，应与地面平行。裤子长度以裤脚接触脚背为宜。

2. 西装的领子

西装的领子有枪驳头和平驳头之分，应根据脸型和西装款式选择。穿着后西装领子应紧贴衬衣领，并低于衬衣领约 1 厘米。这样，一是可起到保护西装领子的作用，二是可显示出穿着的层次。

3. 西装的扣子

双排扣西装，应将扣子全部扣上；单排扣西装，两粒扣西装扣上边的一粒，三粒扣西装扣中间的一粒；休闲西装一般不扣扣子。

4. 西装的口袋

西装上衣胸部的口袋是放折叠好的装饰手帕的，其他东西不宜装入。两侧的衣袋也只作装饰用，不宜装物品。物品可装在上衣内侧衣袋里。裤子两边的口袋也不宜装东西，以求裤型美观。

5. 巧配衬衣

正式场合穿西装，内应穿单色衬衣，最好是白色衬衣。衬衣的领子大小要合适，领头要挺括、洁净，衬衣的下摆要塞在裤子里。领口的扣子要扣好，若不系领带时应不扣。衬衣内一般不穿内衣，若要穿，也应注意从衬衣外看不出穿了内衣。

6. 选配领带

穿西装在正式场合一定要打领带，配戴领带时，除了要注意选择质地、款式、色彩、图案等几个要点外，还要掌握领带的系法。领带系好后，领带结大小要适中，造型要漂亮。领带的长短要得当，其最佳长度是，领带的大箭头，应正好抵达腰带扣，过短、过长都不雅观。另外，领带的颜色不宜太跳，应尽量与衬衣和西服颜色协调。如是多色领带，尽量不要超过三种颜色。

7. 袜子和鞋

袜子的颜色应以深色为主，也可与裤子或鞋的颜色相同，不宜穿白袜子，最好穿纯棉袜，无光感，不宜穿尼龙丝袜。鞋子，要穿皮鞋，最好是牛皮鞋，而且光感、硬度要好，不宜变形。休闲鞋不适合与西装配套。皮鞋的颜色最好为黑色，棕色皮鞋往往也不太适合。在正式场合穿的皮鞋，应当没有任何图案和装饰。打孔皮鞋、拼图皮鞋、带有文字或金属扣的皮鞋均不应考虑。

8. 配备公文包

公文包被称为“移动式办公桌”，是男士外出办公不可离身之物。对穿西装的男士而言，外出办事时如果不带公文包，会使其神采和风度大受损害。公文包多以牛皮、羊皮为佳，其它面料均难登大雅之堂。颜色以黑色或深色为主，最好与皮鞋的色彩一致。最标准的公文包是手提式的长方形公文包，箱式、夹式、挎式、背式等都不太适合。

9. 其他注意事项

男士着装除了上述基本要求之外，还要注意其他注意事项：如购买西装后要拆除衣袖上的商标；穿后要熨烫平整再挂起来；穿时不要挽起袖子；尽可能不穿羊毛衫，即使穿，也不要穿带图案的羊毛衫，而且颜色要与西装协调。

【相关链接】

着装随便导致商务沟通失败

中国某企业与德国一公司洽谈割草机出口事宜。按礼节，中方提前五分钟到达了公司会议室。客人到后，中方人员全体起立，鼓掌欢迎。不料，德方人员脸上不但没有出现期待的笑容，反而均显示出一丝不快的表情。更令人不解的是，按计划一上午的谈判日程，德方半小时便草草结束，匆匆离去。事后我方了解到：德方之所以提前离开，是因为中方谈判人员的穿着。德方谈判人员中男士个个西装革履，女士个个都穿职业套装，而中方人员除经理和翻译穿西装外，其他人有穿夹克衫的，有穿牛仔服的，有一位工程师甚至穿着工作服。德国是个重礼仪的国家，德国人素以办事认真而闻名于世。在德国人眼里，商务沟通是一件极其正式和重大的活动，中国人穿着太随便说明了两个问题：一是不尊重他人；二是不重视此活动。既然你既不尊重人，又不重视事，那就没有必要谈了。

第三节 接待礼仪

一、迎接礼仪

迎来送往是商务接待活动中最基本的形式和重要环节，是表达主人情谊、体现礼貌素养的重要方面。尤其是迎接，是给客人良好第一印象的最重要工作。迎接客人要有周密的布署，应注意以下事项：

（一）接待规格要恰当

对前来访问、洽谈业务、参加会议的外国、外地客人，应首先了解对方到达的航次、航班，安排与客人身份、职务相当的人员前去迎接。若因某种原因，相应身份的主人不能前往，前去代为迎接的人应向客人作出礼貌的解释。

（二）礼貌待人

主人到车站、机场去迎接客人，应提前到达，恭候客人的到来，决不能迟到让客人久等。接到客人后，应首先问候“一路辛苦了”、“欢迎您到我们公司”等等。然后向对方作自我介绍，如果有名片，可送给对方。

（三）服务周到

迎接客人应提前为客人准备好交通工具，不要等客人到了才匆忙准备。主人应提前为客人准备好住宿，帮客人办理好一切手续并将客人领进房间，同时向客人介绍住处的服务、

设施，将活动的计划、日程安排交给客人，并把准备好的地图或旅游图、名胜古迹等介绍材料送给客人。将客人送到住地后，主人不要立即离去，应陪客人稍作停留，热情交谈，谈话内容要让客人感到满意，比如客人参与活动的背景材料、当地风土人情、有特点的自然景观等。考虑客人一路旅途劳累，主人不宜久留，让客人早些休息。分手时将下次联系的时间、地点、方式等告诉客人。

二、介绍礼仪

介绍一般是双方主谈各自介绍自己小组的成员。顺序是女士优先，职位高的优先。称呼通常为“女士”、“小姐”、“先生”，对一般男子用“先生”，对未婚女子用“小姐”，对已婚女子用“女士”，对有头衔的则应冠以头衔，也可用职称或职务替代。

中国人有一个称呼叫“同志”，翻译成英语是“comrade”，在西方的某些国家，意思是“同性恋”，所以为避免误会，在商务沟通中应禁用此词。

三、握手礼仪

握手是中国人最常用的一种见面礼，也是国际上通用的礼节。握手貌似简单，但这个小小的动作却关系着个人及公司的形象，影响到谈判的成功。

（一）正确的握手方式

在问候前，双方各自伸出右手，彼此之间保持一步左右的距离，手略向前下方伸直，双手常平行相握，同时注意上身稍向前倾，头略低，面带微笑地注视对方的眼睛，以示认真和恭敬。握手时不可东张西望或面无表情。东张西望显示心不在焉，面无表情显示不友好，二者都缺乏对别人的尊重。

（二）伸手的先后顺序

1. 职位高者优先；
2. 长辈优先；
3. 女士优先；
4. 主人优先。

（三）握手的禁忌

1. 不能用左手。在很多国家，用左手握手或递给别人名片被认为是不礼貌的行为。
2. 一般不带手套握手。按国际惯例，身穿军服的军人可以戴手套与人握手，地位高的人或女士可以戴手套与人握手。
3. 握手时眼睛要注视对方，不可东张西望。
4. 握手的力度要适中。如果是一般关系或初次见面，只需稍用力握一下即可，如果关系密切，双方握手时则可略用力，并上下轻摇几下。
5. 握手的时间以 2—3 秒为宜，男士与女士握手时，注意不宜时间过长。
6. 当别人伸出手来时，切忌迟迟不伸手。

当然，在有些国家见面时并不握手，譬如日本常采用鞠躬的方式，泰国采用双手合十的方式，法国人采用亲吻的方式，拉丁人不仅亲吻而且拥抱，男士亲吻女士，女士亲吻女士，但男士不能亲吻男士。而在大多数非洲国家中，习惯用身体打招呼——长时间地把手放在客人的肩上。至于选择采用何种见面礼仪，应视不同文化而定，入乡随俗是上策。

【相关链接】

左手引起的麻烦

国内某厂长去广交会考察，恰巧碰上出口经理和阿联酋客户在热烈地在洽谈。见厂长来了，出口经理忙向客户介绍，厂长因右手拿着公文包，便伸出左手握住对方伸出的右手。谁知刚才还笑容满面地客人忽然笑容全无，并且就座后也失去了先前讨价还价的热情，不一会便声称有其它约会，匆匆地离开了摊位。因为，在穆斯林国家，左手是不能用来从事如签字、握手、拿食物等干净的工作的，否则会被看作是粗鲁的表现。这次商务沟通失败，就是因为厂长不了解这一文化差异导致的。

四、乘车礼仪

在涉外接待中，如遇乘车，必须明白上下车的先后顺序和座位的尊卑，否则，不仅会表现的不礼貌，还会贻笑大方。一般来说，座位的尊卑以座位的舒适和上下车的方便为标准。各种车辆座位的尊卑如下：

（一）小轿车

1. 小轿车的座位，如有司机驾驶时，以后排右侧为首位，左侧次之，中间座位再次之，前排右侧为末席。
2. 如果由主人亲自驾驶，以驾驶座右侧为首位，后排右侧次之，左侧再次之，后排中间座为末席。
3. 主人夫妇驾车时，则主人夫妇坐前座，客人夫妇坐后座，男士要服务于自己的夫人，宜开车门让夫人先上车，然后自己再上。

（二）越野吉普车

越野吉普车功率大，底盘高，安全性也较高，但通常后排比较颠簸，而前排副驾驶的视野和舒适性最佳，因此越野吉普车无论是主人驾驶还是司机驾驶，都应以前排右坐为尊，后排右侧次之，后排左侧为末席。上车时，后排位低者先上车，前排尊者后上。下车时前排客人先下，后排客人再下。

（三）商务旅行车

我们在接待团体客人时，多采用商务旅行车接着客人。此类汽车上座位置的确定，一般考虑乘客的乘坐舒适性和上下车的便利性。因此，商务旅行车以司机座后第一排靠近车门的位置即前排为尊，后排依次减小。其座位的尊卑，依每排右侧往左侧递减。

五、谈判座次礼仪

（一）座次排序的基本原则

在商务沟通中，座次的排序非常重要，一般情况下，座次排序的基本原则是：

1. 以右为上，遵循国际惯例；
2. 居中为上，中央高于两侧；

- 3. 前排为上，适用所有场合；
- 4. 以远为上，远离房门为上；
- 5. 面门为上，良好视野为上。

（二）商务沟通的座次安排

下面分别就双边谈判和多边谈判两种情况作以下介绍：

1. 双边谈判的座次安排

- （1）使用长桌或椭圆形桌子，宾主分坐于桌子两侧。
- （2）若谈判桌横放，面门位置属于客方；背门位置属于主方。
- （3）若谈判桌竖放，以进门方向为准，右侧为客方，左侧属主方。
- （4）谈判时，主谈人员应在自己一方居中而坐，其他人员遵循右高左低的原则，按照职位的高低自近而远地在主谈人员两侧就坐。
- （5）翻译人员就坐于仅次于主谈人员的右边位置。

如图 8-1、图 8-2。



图 8-1 谈判桌横放

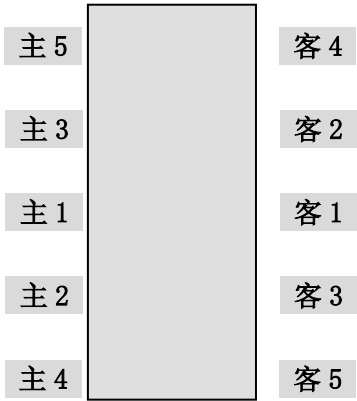


图 8-2 谈判桌竖放

2. 多边谈判的座次安排

参加谈判各方自由落座。面对正门设主位，发言者都去主位发言，其他人面对主位，背门而坐。

第四节 信函与电话礼仪

一、信函礼仪

在商务沟通中，信函的往来非常频繁，为了促成交易，必须掌握一定的商业信函的写作技巧。一般来说，国际商务信函写作的礼仪要求是：

（一）称谓要有礼貌

称谓是对收信人的尊称语，总是写在信笺的左边，大约在信头下面半英寸左右的地方。在撰写商务信函时，要注意称谓符合收信人所在国家的风俗习惯与收信人的实际情况，注意礼貌。例如，在英国，用“我亲爱的”（My dear）要比“亲爱的”更亲切；在美国则相反，“我亲爱的”是较正式的称谓，而“亲爱的”则是亲密友好的称谓。此外，英国人习惯在书信的称谓后加逗号；而美国人则在称谓后加上冒号，这同中文信函称谓的用法上一致。此外，收信人姓名前一般需加尊称：对一般男子用“先生”，对未婚女子用“小姐”，对已婚女子用“女士”，对有头衔的则应冠以头衔；如不知收信人姓名，可用职称或职务替代。

（二）正文要通俗易懂

正文是信函的核心部分，包含发信人要告诉收信人的话。信的正文应该在称谓下面一行开始，信纸的左边要留有一英寸左右的空白。商务信函要严谨、规范，段落清楚，意思明确、恰当，通俗易懂；切忌词不达意，生硬无礼。

（三）结束语和谦称要妥当

信的正文写完后，应有致敬的结束语和谦称。结束语通常为几个常用的词或词组，接在信的正文下面。谦称有尊卑亲疏之分，要与收信人的称谓相配合。确切的措词应取决于发信人对收信人的友谊深浅程度。由于现代商务信函一般都由电脑打印，但即使是打印的信函，结束语也最好用手书写，这样可以给人一种亲切、郑重的感觉。

（四）信函格式要正确

涉外交往中的信函除了称谓礼貌、正文通俗易懂、结束语和谦称运用妥帖外，还要注意格式的正确以及外在形式的美观。

二、电话礼仪

（一）接听电话的礼仪

1. 听到铃响，迅速接听

听到电话铃声后应迅速拿起听筒，最好在三声之内接听。若很长时间才接听，会给对方留下不好的印象，在接听后最好先道歉。

2. 先要问好，再报家门

一般接听后的第一句话是“您好”或“Hello”，然后再报出自己的名字，让对方知道接听的对象是谁，这也是体现了对于对方的尊重。

3. 礼貌待人，微笑说话

当我们打电话给客户时，若一接通就听到对方亲切、优美的招呼声，心里一定会很愉快，使双方对话能顺利展开，对该客户也有了较好的印象。因此，接电话时要有礼貌，一开始就给客户留下良好的印象。此外，打电话时要保持良好的心情，因为即使对方看不见你，但是从欢快的语调中也会体会到你的态度。

4. 姿态端正、声音清晰

打电话过程中绝对不能吸烟、喝茶、吃零食，即使是懒散的姿势对方也能够“听”得出来。因此，打电话时，即使对方看不见，也要当作对方就在眼前，尽可能注意自己的姿势。同时，在说话时语调要稍高一些，吐字要清楚，便于对方听清。

5. 礼貌应答，认真记录

回答对方要有礼貌，讲话应尽量简练，只要把意思说清楚即可；如遇到需要记录的内容，应一边拿话筒一边记录。认真听取并记录对方的谈话内容也是体现了对于客户的一种尊重。

6. 礼告结束，后挂轻放

挂电话前为了避免错误，应重复一下电话中的重要事项，再次明确对方目的之后，向对方说一声谢谢。另外，要等对方挂下电话后，再轻轻放下听筒。

接听电话的顺序、基本用语和注意事项见表 8-1。

表 8-1 接听电话的顺序、基本用语和注意事项

顺序	基本用语	注意事项
1. 拿起听筒，并告知自己的姓名	“您好，××公司×××” 铃响 3 声以上时：“让您久等了，我是××公司×××”	电话铃响 3 声之内接起 电话机旁准备好记录用的纸笔 音量适度，不要过高 告知对方自己的姓名
2. 确认对方	“×先生，您好！”	必须对对方进行确认
3. 听取对方来电用意	用“是”、“好的”、“明白”等回答	必要时应进行记录 谈话时不要离题
4. 进行确认	“请您再重复一遍”	确认时间、地点、对象和事由
5. 结束语	“清楚了”、“请放心”、“我一定转达”、“谢谢”、“再见”等	
6. 挂机		等对方放下电话后再轻轻挂机

（二）拨打电话的礼仪

拨打电话的基本礼仪与接听的基本礼仪差不多，就不再赘述了。拨打电话的顺序、基本用语和注意事项见表 8-2。

表 8-2 拨打电话的顺序、基本用语和注意事项

顺序	基本用语	注意事项
1. 准备		确认对方的姓名、电话号码 准备好要讲的内容、说话的顺序 明确通话所要达的目的
2. 问候、告知自己的姓名	“您好！我是××公司×××”	一定要报出自己的姓名 讲话时要有礼貌
3. 确认对象	“请问××部的×××先生在吗？”	必须要确认电话的对方 与要找的人通话后，应重新问候
4. 电话内容	“今天打电话是想……”	应先将想要说的结果告诉对方 时间、地点、数字等传达准确
5. 结束语	“谢谢”、“麻烦您了”、“那就拜托您了”等等	语气诚恳、态度和蔼
6. 放下电话		等对方放下电话后再轻轻放下

注意：打电话时，如果发生掉线、中断等情况，一般应由打电话方重新拨打。

第五节 交谈礼仪

交谈是商务沟通中的主要活动，要想圆满的完成谈判活动，遵守交谈礼仪具有十分重要的作用。一般来说，在商务沟通中，要遵守以下交谈礼仪：

一、态度诚恳，尊重对方

诚恳是做人的美德，也是交谈的原则。谈判双方态度诚恳，坦诚相见，才有融洽的谈判气氛，才能奠定谈判的基础。双方只有用自己的真情激起对方感情的共鸣，谈判才能取得满意的结果。

在谈判活动中，只有尊重对方，理解对方，才能获得对方的尊重和信任。因此，谈判人员在谈判之前，应当调查研究对方的心理状态，考虑和选择令对方容易接受的方法和态度；了解对方讲话的习惯、文化程度、生活阅历等因素对谈判可能造成的种种影响，做到多手准备，有的放矢。此外，谈判时应当意识到，说和听是相互的、平等的，双方发言时都要掌握各自所占有的时间，不能出现一方独霸的局面。

二、谈吐自信，谦逊有礼

商务沟通时要自然，讲话要充满自信，对于拿不准的话不要说，不利于自己的话不要讲，以免授人以柄。态度要和气，要谦逊有礼。讲话要与人为善，不要恶语伤人，内容一般不要涉及不愉快的事情，言谈用词要文雅，杜绝蔑视语、烦躁语、斗气语。有些话，意思差不多，换种说法给人的感觉就会完全不一样。

三、语言得体，注意技巧

语言表达要得体，手势不要过多，语速不要太快，声音大小要适当、语调应平和沉稳。一般来说，声音大小要让全场参与者听得见，声音有强弱变化；讲话速度快慢适中，重要地方应放慢；音调变化要根据内容改变，有高昂、有低沉，并配合面部表情；有时使用短暂的顿挫可促使听者期待或思考；措辞要通俗易懂，深入浅出，避免粗俗或咬文嚼字；逻辑顺序要合理，不要颠三倒四。

四、注意运用谈判艺术

（一）聆听的艺术

善言能赢得听众，善听能赢得朋友。谈判时，每个人既是言者，又是听者。耐心倾听对方的谈话、目光关注的盯着对方，不轻易打断对方，必要时及时予以回应，不要烦躁。

（二）讲话的艺术

谈话要有幽默感，通过语言的反常组合可构造幽默意境，从而营造活跃的气氛，调动对方的积极性；用委婉含蓄的方式提及令人不悦的内涵，在某些语境下可用模糊语言传递信息，回避一些棘手问题；谈判出现僵局时，要善于提出诱导性和启发性的话题，打破沉默，转到谈判议题上来。

（三）拒绝的艺术

商务沟通中，经常会出现拒绝对方的建议或提案的情况，最佳处理方式是不直接说“不”，而是通过沉默、转折、诱导等方法加以否定。常用的方法有：

1. 倾听+沉默

倾听是对对方的尊重，沉默作为面部表情的一种，往往包含着许多令人难以琢磨的信息和情感。在商务沟通中，沉默是一种艺术，并不一定是一种消极行为，正所谓“此时无声胜有声”。但是在不同的文化中，沉默的含义不尽相同，甚至差别很大。例如，在美国、英国和德国等西方国家，沉默被视为是一种消极行为，而对日本人来说，关键时刻保持沉默则是最明智的做法。有一个典型案例是：一个美国公司和一个日本公司的人员

在谈判,美国公司的人首先报出了产品的价格,日本公司按照本国的习惯沉默了半分钟。美国公司对这种沉默感到不安,以为日本公司觉得报价太高,于是就主动降低了价格。日本公司对此既高兴又迷惑不解,因为他们本来是可以接受原来的报价的。由此可见,沉默作为一种非语言交际形式,在商务沟通中有时会起到意想不到的效果。

2. 诱导否定

在商务沟通中,对于对方的提议不要马上回答,而是先讲一些理由,提出一些条件或反问一些问题,诱使对方自我否定,从而达到了拒绝对方的目的;同时也使对方认识到自己提议的不成熟,接下来往往会使对方按照自己的思路来思考问题,进而接受我方的提议。

3. 委婉拒绝

拒绝的艺术在于把由于拒绝而带来的不快和失望,控制在最小限度以内。有时候,我们可以采用“是,然而……”的方式委婉的拒绝对方。这样做表面看起来没有直接拒绝对方,给对方留足了面子,而我方又提出了一些限制性条件,看起来更像是有条件的接受,这样,既表明了我方谈判的诚意,又迫使对方做出更大的让步。

第六节 宴请礼仪

在正式的商务沟通中,往往中间会涉及到商务宴请的问题,因此在商务用餐的时候,我们应该注意一些宴请的礼仪问题。

一、宴会的种类

商务用餐的形式分成两大类,一类是比较松散的自助餐或自助酒会;另一类是正式的宴会,就是商务宴会。商务宴会通常还有中式宴会和西式宴会两种形式。

(一) 自助餐和酒会

自助餐和酒会有其自己的特点,它不像中餐或者西餐的宴会,大家分宾主入席,直接就开始用餐的过程,而是一般会有嘉宾或者主办方,由他们先即席发言。在嘉宾发言的时候,应该尽量停止手中的一切活动,如果正在取餐或进餐,应该停止下来。通常自助餐和酒会不涉及到座次的安排,大家可以在餐厅内来回走动。在和他人进行交谈时,应该注意尽量停止咀嚼口中的食物。公司采用商务自助餐或酒会这种宴请形式,最突出的一点是体现公司的勤俭节约,因此,我们在用餐时,要注意避免浪费。

(二) 商务宴会

商务宴会一般分为中式宴会和西式宴会两种形式。在商务沟通中,两种形式的宴会都会遇到,也是比较正式的宴会形式,是我们要重点掌握的礼仪,下面就以商务宴会为例来介绍宴请礼仪的基本常识。

二、座位的礼仪

商务宴会,主人必须安排客人的座位,不能以随便坐的方式,引起主客及其他客人的不满。下面分别就中餐和西餐宴会的座位礼仪进行介绍:

(一) 中餐宴会的座位礼仪

具体来说,座位的礼仪包括桌次顺序和每桌座次的安排,现分述如下:

1. 排序基本原则

(1) 面门为上,以远为上。即以正对门,远离门为上座。

(2) 居中为上,居右为上。即中间最尊,右边次之,左边再次之。

(3) 靠墙为上，开阔为上。即以背靠后墙和视野开阔为尊。

2. 桌次排序

一般的小型宴会，如果只有一张圆桌，自无桌次顺序的区分，但如果宴会规模较大，有两桌或两桌以上时，则必须定其尊卑。其定位的原则是：

(1) 以背对饭厅或礼堂为正位，以右旁为尊，左旁为卑。

(2) 如有三桌，则以中间为尊，右旁次之，左旁为卑。

(3) 如有三桌以上，以主桌位置作为基准，同等距离，右高左低，同一方向，近高远低。

3. 座次排序

(1) 面门居中位置为主位，由主人中地位最高者即主陪入座。

(2) 越接近首席，一般位次越高。

(3) 其他宾客按照同等距离，右高左低的顺序入座。

中餐座次情况一：一位主人作陪

宴请时主要是照顾好主宾。主人坐主位，主宾坐主位右手位置。其他的随员和宾客可以对面坐也可以交错坐，如图 8-3。

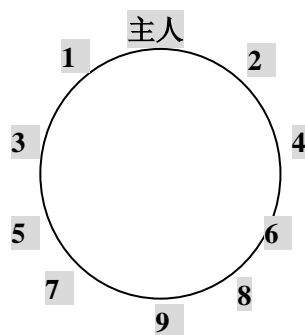


图 8-3 一位主人作陪

中餐座次情况二：两位主人作陪

此时主位为面门位置，副主位为背对入口位置。1 号、3 号客人分别坐主位右手和左手，2 号、4 号客人分别坐在副主位右手和左手，其他客人位置类推，如图 8-4。

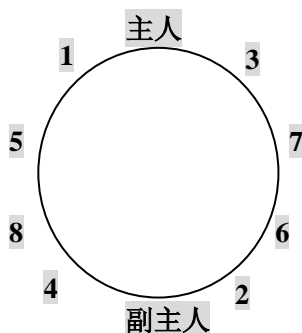


图 8-4 两位主人作陪

（二）西餐宴会的座位礼仪

1. 西餐座次原则

- （1）女士优先，女主人坐第一主位，男主人坐第二主位。
- （2）恭敬主宾，主宾靠近主人，副主宾靠近副主人。
- （3）以右为尊，男主宾坐于女主人右侧，女主宾坐于男主人右侧。
- （4）距离定位，其他人距主位越近，地位越高。
- （5）面门为上，面对门口座位高于背对门口座位。
- （6）交叉排列，男与女交叉落座，生人与熟人交叉落座。

2. 西餐座次排序

- （1）主人居中而坐时的座次排序，见图 8-5。



图 8-5 餐桌横放

- （2）主人分别坐于两端时的座次排序，见图 8-6。

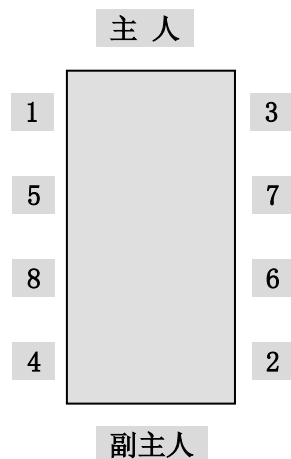


图 8-6 餐桌竖放

三、餐桌礼仪

在商务宴请中，餐桌上有许多应注意的礼仪，必须谨记。

（一）就座和离席

1. 应等长者坐定后，方可入座。
2. 应等女士坐定后，方可入座。
3. 坐姿端正，与餐桌保持适当的距离，脚踏在自己座位下，不可任意伸直，不得将手放

在邻座椅背上。

4. 用餐后，须等男女主人离席后，其他宾客方可离席。
5. 离席时，应帮助长者或女士拖拉座椅。

（二）餐桌上的一般礼仪

1. 用餐时要温文而雅，从容安静。
2. 餐巾打开后，放在双膝和大腿上，不要系入腰间或挂在衣领下。
3. 在餐桌上不能只顾自己，也要关心别人，尤其要招呼两侧的女宾。
4. 口内有食物时应避免说话。
5. 自用餐具不可伸入公用餐盘夹取菜肴，取菜舀汤，应使用公筷公匙。
6. 进餐时不宜抽烟。
7. 进餐的速度，宜与男女主人同步，不宜太快或太慢。
8. 餐桌上不要谈悲伤、恐惧的事情，否则会破坏欢愉的气氛。
9. 用餐后，餐具摆放整齐，不要凌乱放置。

【本章参考书目】

1. 金正昆：《商务礼仪概论》，北京：北京大学出版社，2006
2. 李 莉：《实用礼仪教程》，北京：中国人民大学出版社，2004
3. 王 琪：《现代礼仪大全》，北京：地震出版社，2005
4. 杜 岩：《商务礼仪》，北京：北京航空航天大学出版社，2009

【思考题】

1. 什么是商务礼仪？国际商务礼仪的基本原则是什么？
2. 女士着装应注意什么问题？男士着装应注意什么问题？
3. 商务活动中，介绍他人时有哪些礼仪？
4. 商务活动中，握手时应注意什么礼仪？
5. 商务活动中，乘车时应注意什么礼仪？
6. 商务沟通中座次如何排序？
7. 撰写商务信函有哪些礼仪？
8. 接听和拨打电话有哪些礼仪？
9. 商务交谈中有哪些礼仪？
10. 商务宴请中，中餐宴会的座位礼仪如何？
11. 商务宴请中，西餐宴会的座位礼仪如何？

【案例分析题】

1. 国内一家外贸公司的总经理王鹏要与美国一位重要客户商谈合作事宜。为了谈判时给对方留下良好印象，他特意穿了一套质地上乘、做工考究的西装；但因为他平时爱运动，喜欢穿运动鞋，不习惯穿皮鞋，就穿了一双运动鞋去见客户。当他满怀激情的带着秘书出现在对方面前时，对方不解的看着他上下打量了半天，非常不满意，最后合作也没能成功。请分析其中的原因是什么？

2. 刘珊大学毕业后到某公司做文秘工作。一次在接待新加坡客户时，领导让她照顾一位女士。临分别时，该女士对她的热情和周到的服务非常满意，对她说：“谢谢你！欢迎你到我们公司来做客，并请代我向你的先生问好。”刘珊愣住了，因为她根本没有男朋友。其实那位女士之所以这么说，是因为看见她的左手无名指上戴着一枚戒指。请问刘珊戴的戒指有

什么问题？

3. 某公司的杨露小姐英语口语很好，一天陪着经理会见英国来的客户。在宴会招待时，为了不冷场，她热情地向客人索菲小姐寒暄起来，两人越聊越起劲，后来杨露问对方：“你今年多大岁数呢？” 索菲小姐所答非所问的说：“你猜猜看。” 杨露自觉没趣，又问道：“你这个岁数，一定结婚了吧？” 更令杨露吃惊的是，对方居然转过头去，再也不理她了。一直到分手，两个人再也没说一句话。请问，索菲小姐是不是没有礼貌呀？

4. 张强大学毕业后不久到某大公司外贸部门就职。一天，电话铃响了，张强拿起后一听是美国客户打来的，要找外贸部经理。因为经理不在，张强便与客户谈起来。客户说的比较多，他没有记下来。打完电话后直到第二天早上，他才想起这件事，随后告诉了经理，但具体内容却记不清了。之后经理又打电话问客户，客户觉得很奇怪。这件事后不久，张强被调离了外贸部门。请问张强在这件事上有什么过失？