

项目一 商务谈判认知



项目描述

谈判是人际交往中的一种重要沟通方式，也是企业生产经营中必不可少的一个环节。美国谈判学家科恩曾说：“世界是张谈判桌，万事均可谈判。”由此可见，谈判在我们的社会生活中发挥着重要的作用。本项目将系统地阐述商务谈判的基本知识和基本技能，为后面项目的学习打下基础。



学习目标

知识目标：

- 理解商务谈判的概念、基本原则；
- 明确商务谈判心理的概念和特点，理解商务谈判心理的重要性；
- 了解商务谈判的发散思维、跳跃思维、诡辩思维；
- 认识商务谈判中的倾听、提问、回答和非语言沟通知识；
- 知道商务谈判中的礼仪知识和要求。

能力目标：

- 能够熟练运用商务谈判的基本原则；
- 能够养成商务谈判人员积极的心理素质和多种逻辑思维能力；
- 能够运用谈判思维以及谈判技能进行沟通与谈判；
- 能够运用合适的商务谈判礼仪应对各种谈判行为。



项目实施

任务一 初识商务谈判工作

案例导入

什么是商务谈判？

2018年初，由杨幂和黄子韬主演的《谈判官》掀起了一股收视热潮。

本剧开篇的第一场谈判，坐标美国纽约，来自中国的快闪打车软件的创始人和美国耶普打车软件的创始人进行了一场推动两家公司合并的谈判。但是当谈判进行到一半的时候，中方的快闪打车软件创始人陈莫却暂停了谈判，耶普的创始人似乎更迫切地想将



谈判进行下去，希望扭转双方在白热化的竞争中两败俱伤的局面。

中方快闪的陈莫此时暂停谈判的原因到底是什么？正当所有人都猜不透的时候，杨幂主演的谈判官童薇被叫来救场，介入这场谈判当中。剧中的童薇是何许人也？她是国际商谈机构的谈判官，凭借扎实的专业功底和胆大心细的谈判风格，在商务谈判桌上无往而不胜，是中美经贸协会中最年轻耀眼的谈判专家。

童薇能打破这个僵局吗？她会给我们呈现怎样的谈判技巧呢？在继续揭晓剧情之前，让我们先了解一下什么是谈判，什么是商务谈判。



知识准备

较为正式的、官方的会谈一般称为“交涉”（Negotiation），较为随便的、生活化的会谈是“谈话”（Talks），但都被称作谈判。谈判是社会生活中经常发生的事情，几乎每个人在某一特定条件下，都会成为一个谈判者。

一、什么是谈判

推销商品是谈判，生意往来是谈判，上街购物是谈判，夫妻沟通是谈判。想使自己的看法被别人接受，就需要谈判。谈判其实几乎无所不在，已成为人们日常生活中不可或缺的部分。男女老少随时随地都可能会进行着谈判，只是每个人所选择的谈判观念和谈判方式会有不一样。

知识链接

谈判概念的四种理解

（1）谈判是一种有目的的活动。谈判是建立在需要基础之上的，谈判的各个方面都希望能够从对方那里得到自己所需要的利益。这些利益包含的内容非常丰富，有物质的也有精神的，有组织的也有个人的。

（2）谈判是一种双向交流与沟通的过程。参与谈判的各方只有通过充分交流与沟通，才能真正了解彼此的需要，谈判时才能做到有的放矢。把对方的需要摸得越清楚，谈判的成功率越高，双方获得的利益也就越大。

（3）谈判是一种人际交往活动。谈判通常是在人与人之间进行的，他们或者为了自己或者代表团体，是一种有目的的人际交往活动。谈判是否能够取得满意的结果，与谈判人员有着密不可分的关系。

（4）谈判是一个协调行为的过程。开始谈判意味着某种需求希望得到满足，某个问题需要解决或某方面的社会关系出了问题。谈判的过程实际上就是在找寻共同点的过程，也是一个协调行为的过程。解决问题，协调矛盾，不可能一蹴而就，总需要一个过程。

谈判的核心任务在于一方企图说服另一方或得到另一方的理解、赞同或接受自己所持的观点。因为个体的差异性，或是利益的诉求点不同，为了达到共同利益的实现，沟通与谈判就成为了必不可少的环节。



课堂小实训 1-1-1

请同桌两两一组，进行谈判工作体验。

一位同学扮演班干部，一位同学扮演值日生。下午下课后，班干部要求值日生完成班级卫生打扫，但值日生却想去参加学生会的部门会议，因为他是本次部门会议的主持人。此时，班干部与值日生之间会有怎样的沟通谈判对话呢？试一试，看哪位同学可以说服对方。

二、商务谈判的概念

商务谈判，它是一种经济谈判，是不同利益群体之间，以经济利益为目的，就双方或多方的商务往来关系而进行的谈判。

商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的，它已经成为现代社会经济生活必不可少的组成部分。可以说没有商务谈判，经济活动便无法进行，小到生活中的购物环境，大到企业法人之间的合作、国家与国家之间的经济技术交流，都离不开商务谈判。

案例 1-1-1

美国通用汽车集团是世界上最大的汽车公司之一，通用汽车曾经起用了一位名叫罗培兹的采购部经理。他上任半年，就帮通用汽车增加了净利润 20 亿美元。他是怎么做到的呢？

汽车是由许许多多的零部件组成的，其中大多数是外购件，大到轮胎、车窗，小至雨刮、电线、按钮等。罗培兹上任的半年时间里，一直在做一件事情，就是把所有供应配件的厂商请来谈判。

他说我们公司信用这么好，用量这么大，所以我们认为现在要重新评估采购的价格。如果你们不能给出更好的价格，我们就考虑更换供应的厂商。这样谈判下来之后，罗培兹在半年时间里就为通用汽车省下了 20 亿美元。

★案例启示：在市场经济条件下，各个经济实体间有大量的经济往来，面对大量的交易活动，企业间需要进行商务谈判，以便约束双方的交易行为，从而更好地实现自己的利益。案例中，罗培兹正是通过了有效的商务谈判，为企业节约了大量的开支。

知识链接

商务谈判的特性

1. 商务谈判的主体是相互独立的利益主体

谈判活动必须在两个或两个以上的谈判主体之间进行，任何个人或组织都无法独自进行。谈判双方作为相互独立的利益主体，不能无偿占有对方的利益，只能通过谈判，在双方都能接受的条件下进行交易。

2. 商务谈判的目的是经济利益



商务谈判的双方是在相互合作中实现自身利益的最大化。在谈判中了解和把握本次商务谈判的利益关系界限十分重要，如果一方的期望过高，超越了对对方利益的临界点，势必导致谈判失败。只有在对方所能接受的临界利益之上考虑己方的利益，谈判才有可能成功。

3. 商务谈判的核心议题是价格

以商品交易为内容和以经济利益为目的的商务谈判，其谈判议题必然是以价格为核心。在商务谈判中，无论谈判议题如何，其实要么直接决定价格，要么间接体现价格，价格总是商务谈判议题的核心。

课堂小实训 1-1-2

请记录一次自己参与的谈判过程，与小组成员交流，并谈谈自己的启发。

我参与的一次谈判是：

我的启发是：

三、商务谈判的基本原则

商务谈判的基本原则是指商务谈判中谈判各方应当遵循的基本准则，它是商务谈判的实践总结和制胜规律。准确地认知和把握商务谈判基本原则，有助于提升谈判者的综合素质和商务谈判的成功率。商务谈判的基本原则如表 1-1-1 所示。

表 1-1-1 商务谈判的基本原则

序 号	商务谈判基本原则	基 本 内 容
1	平等自愿原则	谈判各方是在地位平等和自愿合作的条件下建立合作关系，无论其实力强弱、规模大小，其地位和人格都是平等的，并通过平等协商、公平交易来维护各方的权利和义务
2	互利多赢原则	谈判各方在讨价还价、追求自身利益最大化时，也要考虑到合作方的利益，获得共赢和多赢。只有在共赢和多赢的情况下，合作的关系才能稳定且持久
3	立场服从利益原则	谈判各方在处理立场与利益时，应该以利益为出发点，不能在立场上斤斤计较，固执己见。适时要为了自己的利益而对立场进行调整
4	对人不对事原则	在谈判中，注意人与事的区别，就事论事，把对谈判对手的态度与所讨论的问题区分开来
5	诚实守信原则	谈判各方在谈判过程中一定要言而有信，遵守承诺。只有这样，才能获得他人的信任，为将来长久的合作奠定优良的基础
6	客观标准原则	谈判各方因为坚持不同的标准而产生分歧时，可以运用独立于各方意志之外的、合乎情理且切实可行的客观标准来达成一致。可以是国际标准、国家标准或者是行业标准



案例 1-1-2

广东省 A 企业要出口一批瓷砖到南美,可是当地政治环境复杂,海关贪腐情况严重,货物常常出现丢失情况。因此 A 企业向当地进口企业 B 企业提出,当他们把货物托运上船,完成报关手续后,即算交付完成。而 B 企业认为,自己还没有收到货,如何能算完成交易呢?因此双方就这个问题迟迟无法达成一致。一个偶然的时机,负责托运货物的船务公司了解情况后提出:“何不为这批货物购买国家政策支持出口保险,只需要以较低的价格,就能够获得充分的保障。”于是,双方就这个问题达成一致,共同出资购买了货物出口保险,以商品抵达当地完成验收时才为完成交易。

★案例启示:无论是在商务谈判,还是个人纠纷中,双方往往在自己的立场上讨价还价,如果都坚持己见,往往会导致谈判破裂。所以,在商务谈判中,一定要坚持立场服从利益原则,为了实现谈判目标而采用更为灵活、机敏的处理方式。该案例中,谈判双方听从了船务公司的建议,为了共同的利益,而改变了各自的立场,正是利益服从立场的体现。

课堂小实训 1-1-3

王先生为建造自家两层房屋而和承包商签订了承包合同,合同价格明确,可是合同中并没有明确房屋地基要挖到多少深度。承包商认为 600cm 足够了,而王先生则希望能够做到 1 200cm 深。双方在这个问题上争执不下,导致工程迟迟没有开工。王先生的朋友了解到这个情况后,代替王先生和承包商谈判:“可能按照你们说的,600cm 也许够了,但是王先生所需要的是稳固的地基。相信政府在这方面有标准的行业规范,我们可以参考行业规范、结合当地的地质条件,商讨到合适的地基深度。”

就这样,王先生的朋友帮助王先生将谈判主观立场上的谈价还价,演变成了双方寻求客观标准的努力,最终也取得了积极的结果。

想一想:这次谈判遵循了什么谈判原则,它的优势在哪里?

四、商务谈判的艺术技巧

随着社会交往的迅速发展,谈判已经发展成为一门集政治性、技术性和艺术性为一体的综合性学科。在谈判中既要遵循谈判的一般规律,更要掌握谈判的艺术技巧,才能实现有效沟通,达成自己的谈判目标。在遵循商务谈判的艺术技巧时,我们要注意以下几点。

1. 针对性强

在商务谈判中,双方各自的语言,都是表达自己的愿望和要求的,因此谈判语言的针对性要强,做到有的放矢。模糊、啰唆的语言,会使对方疑惑、反感,降低己方威信,成为谈判的障碍。针对不同的商品、谈判内容、谈判场合、谈判对手,要有针对性地使用语言,才能保证谈判的成功。



2. 表达方式婉转

谈判中应当尽量使用委婉语言,这样易于被对方接受。比如,在否决对方要求时,可以这样说:“您说的有一定道理,但实际情况稍微有些出入。”然后再不露痕迹地提出自己的观点,让对方心平气和地认真倾听自己的意见。要善于把自己的意见用委婉的方式伪装成对方的见解,在自己的意见提出之前,先问对手如何解决问题。当对方提出以后,若和自己的意见一致,要让对方相信这是他自己的观点。在这种情况下,谈判对手有被尊重的感觉,他就会认为反对这个方案就是反对他自己。

3. 灵活应变

谈判形势的变化是难以预料的,往往会遇到一些意想不到的尴尬事情,要求谈判者具有灵活的语言应变能力与应急手段,巧妙地摆脱困境。当遇到对手逼你立即做出选择时,你可以有礼貌地告诉对方你要与一个约定的朋友通电话等,得体地赢得几分钟的思考时间。

4. 语言幽默

在谈判中,幽默的谈吐,是必不可少的。它不仅能使严肃、紧张的气氛变得活泼、轻松,而且能让人感受到说话人的温厚和善意,使其观点变得易于接受。幽默不仅能反映一个人对生活积极、乐观的态度、同情心和爱意,同时还反映着一个人高尚的审美情趣和丰富的知识修养。因此,在谈判中适当的幽默语言,能起到润滑剂的作用。

5. 恰当地使用无声语言

商务谈判中,谈判者通过姿势、手势、眼神、表情等非发音器官来表达的无声语言,往往在谈判过程中发挥重要的作用。在有些特殊环境里,有时需要沉默,恰到好处的沉默可以取得意想不到的良好效果。

案例 1-1-3

近年来,中国外交部发言人常常凭借高超的语言艺术,赢得国人的赞赏和钦佩。

2016年12月,美国在中国南海放下一艘无人潜航器巡航,被附近的中国海军潜艇救援船发现并收缴。美方表示强烈不满,要求中国按照国际法归还潜航器。对此,中国外交部发言人华春莹表示:“你可以设想一下在大街上捡到了东西,而且有人来问你要,你总该先验证一下这个东西是否真的是属于那个人,然后才可以给他吧。这么浅显易懂的道理你们不懂?”对于此番回应,依旧有外媒挑衅道:“但是如果东西本来就在别人口袋里,你不需要核实就会知道。难道中国海军发现潜航器的时候不知道它属于美国吗?”华女士回应道:“我不明白你提问的要点在哪里?难道你是说南海是美国的囊中之物?”而同时,日方也出来发声指责:“根据国际法,中国没有资格收缴美国潜航器。”此时,我方发言人更是干脆利落回应道:“日方太操心了,请问这事跟你有关系吗?”

★案例启示:成功的谈判都是出色运用语言艺术的结果,外交部发言人在回应南海潜航器事件中,巧妙运用语言艺术,不仅宣示了自己的立场,同时还将外媒的挑衅轻易化解。除了语言的艺术,谈判者通过姿势、手势、眼神、表情等非发声器官来表达的无声语言,在谈判过程中也发挥重要的作用。



课堂小实训 1-1-4

请同学们模拟一个推销场景，客户正对你的产品进行大幅砍价，你将以什么方式进行应对呢？



参考答案

本任务中“课堂小实训”参考答案详见二维码。



技能实训1-1

探寻生活中的谈判情景

1. 训练目的和要求

根据课堂的学习，结合情景案例，学生分析案例中谈判人员应用的谈判方法，记录你认为关键的谈判技巧。在课下观察和记录在生活中发生的谈判情景，并与同学们分享。

2. 场景设计

紧接开篇案例的剧情，在剧中的这场谈判中，美方耶普打车软件的创始人一直都是谈判需求最强烈的一方，从他的表现可以看出他对谈判要求得相当迫切。

但另一边，中方快闪打车软件的创始人却暂停了谈判，谈判的进度被搁置了。为什么中方创始人暂停了谈判，而谈判官童薇如何打破僵局，使谈判进行下去，实现双方共赢互惠呢？

当童薇被邀请前来救场时，留给她准备的时间是非常有限的。在出发前，她对快闪创始人陈莫迅速进行了商业领域方面的调查和了解，调查涉及陈莫的基本情况、经营情况及创业历程。

童薇到达谈判现场后，陈莫是处于不接见任何人的情形，谁都不允许进他办公室。此时，童薇站在陈莫的办公室门口，高声喊道：“我是快闪的用户，我要投诉！你们陈总呢？”作为公司的创始人，陈莫对于公司用户的投诉问题自然是感兴趣的，果不其然，他向童薇打开了门，童薇也因此赢得了将这场谈判进行下去的机会。

童薇此行作为中介人参与这场谈判，目的是促进两家公司进行商业合并。美方耶普的需求很显然是希望合并，而中方快闪似乎对合并有了反悔的态度。谈判的开始意味着某种需求希望得到满足，根据童薇对陈莫的调查，陈莫并不缺钱，那么陈莫为何在谈判过程中突然喊停，他的需求点是什么呢？

童薇在谈判的开始，首先借用了一个基层司机在快闪与耶普这两家公司的激烈竞争中，



利用规则漏洞从中获利的例子，帮助陈莫从另一层面去了解双方斗争带来的不利影响，激发了陈莫想要改善不良现状的需求，想要改善便需要通过谈判来和竞争对手达成一个共赢的局面，即促成合作的意向。

而陈莫考虑的是美方耶普一旦和快闪合并以后，在专车市场只剩下耶普一家独大，没有了竞争，这是他作为创始人不愿意看到的。

此时，童薇的第二步做法是：唤醒陈莫的创业情怀。童薇协助陈莫站在用户的角度去分析，假设双方继续斗下去，那么用户会受到什么样的影响呢？可以预见的后果是用户又陷入了出行打车不方便的状态。这与陈莫当时创办这个打车软件，想要改变人们出行打车困难的理想相违背，也是陈莫所不愿意看到的。意味着陈莫所做的一切重回原点。无论从理想还是个人付出方面，这对陈莫来说无疑是损失最大的。因此，合并虽然会伴随着一些不利的因素，但对于这两家公司而言，合并终究是最优的方案。

童薇最后对陈莫说：“一家独大肯定是不好的，但是两败俱伤，也是您不愿意看到的，对吧？其实合并以后，您还是有很多事情可以做的。我只是希望您能给自己一个机会，也给我们用户一个机会。您觉得呢？”

自始至终，童薇都是设身处地为对方分析其立场的利弊，并言辞友好、态度诚恳，使对方感到她的诚意。尽管陈莫一开始持抗拒的态度，但被童薇的分析给说服，最终同意与耶普公司继续进行合并谈判。

3. 训练准备

- (1) 熟悉谈判的概念。
- (2) 熟悉商务谈判的概念，及商务谈判的特性。
- (3) 分析案例，记录案例中谈判人员应用的谈判方法及谈判技巧及体现的谈判原则。
- (4) 分小组观察和记录在生活中发生的谈判情景。
- (5) 制作相关 PPT，将观察和记录到的生活中的谈判情景跟同学们分享。

4. 训练实施

- (1) 小组开展分析案例活动。
- (2) 小组成员分别发表自己的看法，进行讨论。
- (3) 小组成员制订本小组生活中谈判情景的观察和记录方案，并在课下开展活动。
- (4) 小组成员汇总观察和记录的内容，归纳出小组分享的内容，并制作 PPT、图表、照片等。
- (5) 开展小组分享活动，此环节可由一名同学完成，也可由多名同学完成。



任务评价

教师组织填写“任务完成情况评价要素表”，对本次实训过程中学生的完成情况进行一个综合评估。



任务完成情况评价要素表

组别:

学生姓名:

序 号	考 核 点	分 值	得 分
小组评价		共 20 分	
1	出勤情况	2	
2	态度与纪律	3	
3	参与活动时与人沟通的能力	5	
4	参与讨论的积极性	5	
5	团队合作的表现	5	
本人评价		共 40 分	
6	了解商务谈判的艺术技巧	3	
7	掌握商务谈判的概念	3	
8	熟悉商务谈判的基本原则	4	
9	能够分析案例中应用的谈判技巧与方法	5	
10	能够分析案例中应用的商务谈判原则	5	
11	能准确记录和分享生活中的谈判情景	6	
12	能够制订本小组谈判情景的观察方案	6	
13	能够总结案例, 分享小组成果	8	
教师评价		共 40 分	
14	商务谈判基础知识的掌握	20	
15	商务谈判基本技能的掌握	20	
本次实训分数小计 (总分 100 分)			
累计积分账户			

累计积分账户说明: 90~100 分积 5 分; 80~89 分积 4 分; 70~79 分积 3 分; 60~69 分积 2 分; 60 分以下积 1 分。

任务二 培养商务谈判心理素质

案例导入

我国 A 厂就采购一批大型机床与德国 B 公司开始了谈判。A 厂希望德方能在未来十年都提供免费的技术升级支持, 而德方表示最多提供 3 年技术支持, 双方就此问题陷入了僵局。德方离开中国前一天, 双方谈到第二天凌晨 2 点仍旧没有结果。此时 A 厂王经理表示: “就到这里吧, 今天贵方要赶飞机, 如果实在谈不成, 天亮后送你们上飞机。”起身, 中方人员便告辞了。早晨天亮后, 德方经理按捺不住了, 通过助理表示愿意再谈一次。中方经理助手问道: “不是今天上午的飞机吗? 你们有时间吗?” 德方经理助理回答: “不, 是晚上的飞机。”



中方人员听到后表示很兴奋，这表明德方还是希望促成此次交易，自己更应该坚守立场。在上午的谈判中，德方表示愿意提供5年技术支持，但中方依旧坚持自己的立场，谈判依旧没有结果。午饭后，中方人员帮助德方人员把行李搬到汽车上，此时中方经理助理十分紧张，因为他知道，如果此次谈判失败，申请下来的专项拨款资金就要取消了，他悄悄拉了一下王经理的衣服，但是王经理依旧泰然自若，面带微笑与客人说再见。

汽车启动那一瞬间，德方经理突然说：“王经理，如果您能够送我们去机场，说不定我们还可以再谈谈。”王经理不动声色地回道：“如果还想谈，不妨还是回到会议室，机票还可以改签。”德方无可奈何地下了车，不到两个小时，双方就按中方的意图签订了采购合同。

商务谈判实际是谈判者心理的较量，谈判技巧灵活多变，案例中的我方谈判代表及时捕捉对方的心理，运用谈判心理技巧，在不动声色之间，使谈判向有利于己方的方向发展。



知识准备

人的心理活动会影响人的行为。商务谈判心理对进行商务谈判有着重要的影响，充分利用谈判心理可以帮助分析、判断对方的内心世界，更好地洞察对方的意图，从而在商务谈判中把握主动权。

一、商务谈判心理概述

（一）商务谈判心理的概念

商务谈判心理是指在商务谈判活动中谈判者的各种心理活动。它是商务谈判者在谈判活动中对各种情况、条件等客观现实的主观能动反映。

（二）商务谈判心理的特点

商务谈判心理与一般的心理不同，其心理活动主要具有以下三个特点，如图 1-2-1 所示。

（1）内隐性。内隐性是指商务谈判心理藏之于脑，存之于心，别人无法直接观察到。但是，由于人的心理与行为有着密切的联系，所以我们通过观察、发现人的外在行为或表情活动的变化，分析、推断人的内心活动。

商务谈判心理特点

①内隐性

②相对稳定性

③个体差异性

图 1-2-1 商务谈判心理特点



课堂小实训 1-2-1

A 公司与 B 公司针对下一季度订购耗材的问题进行谈判, 于是派出业务员与 B 公司代表进行磋商。在谈判过程中, B 公司的代表态度友好, 并向 A 公司的业务员详尽地介绍了本公司的产品, 分析对比了其他竞争者的产品, 一番洽谈下来, A 公司对 B 公司的态度和服务均表示满意, 产品的报价也较为合理, 很快 A 公司就与 B 公司达成了交易协议。

讨论: 请从心理学的角度分析为什么 A 公司与 B 公司可以快速达成交易。

理论上, 谈判者的内心活动可以通过外在行为加以判断推测, 但作为一个优秀的谈判者, 往往喜怒不形于色, 在谈判时会有意隐藏其内心活动, 在涉及谈判条件变化时不会直接表现在其外在行为上, 尤其是面部表情上。

知识链接

从心理学看常见的表情及含义

1. 常见的面部表情及其含义

眼睛: 眼睛直视, 表示内心的关注与坦白, 说明对方对你所说的话感兴趣或表示欣赏; 回避视线, 目光左顾右盼, 表示对方对你的话语不感兴趣, 甚至厌倦; 斜视对方, 表示不屑和藐视。

眉毛: 眉毛肌肉的变化是人体微表情的重要表现。舒眉表示满意; 皱眉表示不满; 低眉表示顺从; 横眉表示敌意。

嘴巴: 主要是观察口唇与口部肌肉的变化。嘴巴微微张开, 嘴角上扬表示高兴、友好; 嘴角下垂表示不满; 嘴巴呈圆形张开表示吃惊; 嘴唇肌肉紧张则表明其有拒绝之意或防备、抵御心理。

2. 常见的动作表情及其含义

手: 一般情况下, 双手放松, 自然摊开表示放心和信任; 用手抚摸下巴或将胡子的动作, 则表示对提出的问题感兴趣, 并加以思考; 手部握拳表示愤怒; 两手手指顶端对贴, 掌心分开表示高傲自负或自己地位高尚; 双手交叉放胸前, 表示防备和抗拒。

腿脚: 站姿表示了倾向性。双腿不自觉夹紧和抖腿表示紧张、焦虑; 重心放在一条腿上, 表示轻蔑; 双脚打开表示开放; 脚尖朝内表示拒绝。



课堂小实训 1-2-2

观察图 1-2-2 中人物的表情与动作，分别说明其代表的含义。



图 1-2-2 常见的动作表情

(2) 相对稳定性。相对稳定性是指人的某种商务谈判心理现象产生后往往具有一定的稳定性。尽管谈判心理可能会随着谈判的活动进行而变化，但是在一段时间内，双方的谈判心理仍会保持相对的稳定，不会有太大的变化。

(3) 个体差异性。个体差异性是指因谈判者的主客观情况不同，谈判者个体之间的心理状态存在着一定的差异。在商务谈判过程中，我们既要遵循谈判心理的普遍性，又要遵循个体差异性，这样才能更有效地进行商务谈判。

商务谈判心理除了以上三个特点之外，其心理活动还具有博弈性、组织性、功利性和虚实相间性等自身独有的特点。

二、商务谈判心理的重要性

人的心理影响着人的活动，谈判心理对商务谈判有着举足轻重的作用。商务谈判不仅是商务问题的谈判，更是一场心理较量。正确认识谈判心理在商务谈判中的作用，培养良好的商务谈判心理意识，巧用科学的谈判心理技巧，是商务谈判成功的制胜关键。

掌握和研究商务谈判心理，对于商务谈判主要有以下几个作用，如图 1-2-3 所示。

1. 有助于谈判人员培养自身良好的心理素质

具备良好的心理素质是谈判者抵御谈判心理挫折的条件和通向谈判成功之路的基石。加强自身心理素质的培养，能够增强谈判的心理适应度。要保证谈判成功，谈判人员需要具备的心理素质如图 1-2-4 所示。

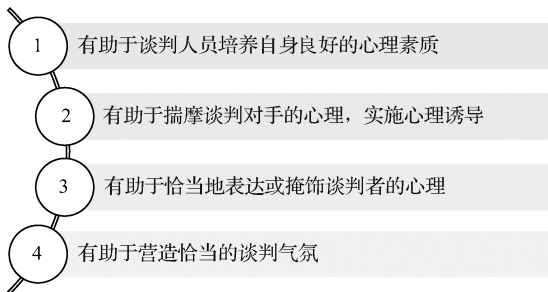


图 1-2-3 商务谈判心理的重要性

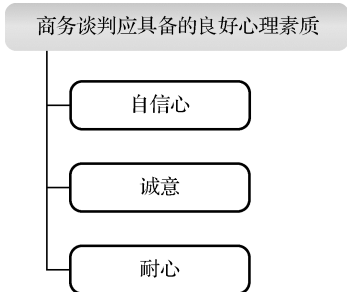


图 1-2-4 商务谈判应具备的心理素质

2. 有助于揣摩谈判对手的心理, 实施心理诱导

谈判人员了解商务谈判心理, 经过实践锻炼, 可以通过观察、分析谈判对手的言谈举止, 揣摩谈判对手的心理活动状态, 比如: 谈判人员可以观察对方的兴趣点在哪里, 从而发现、分析其需要所在。

课堂小实训 1-2-3

2013 年广东一家玻璃厂和美国欧文斯公司就引进一批玻璃生产线一事进行谈判, 在全部引进还是部分引进这个问题上产生了分歧, 双方各执一词, 相持不下。

玻璃厂厂长虽心急如焚, 但知道双方如果一个劲儿地说下去, 可能会导致谈判破裂。于是, 调整了说话战术, 说道: “全世界都知道, 欧文斯公司的技术、设备、产品都是一流的, 如果欧文斯公司能够帮助我们玻璃厂跃居全中国一流, 那么全中国都会很感谢你们。”由于这个话题脱离刚刚的僵持不下的问题, 还诚恳又切实地发出赞叹, 欧文斯公司代表的表情舒缓了许多。玻璃厂厂长继续道: “美国方面也知道, 现在意大利、荷兰等几国的代表, 正和我国北方省份玻璃厂谈判引进生产线事宜, 如果我们因为这一点点小事而失败, 不仅是我们公司, 更重要的贵公司也将蒙受重大的损失。”对方正在思考的片刻, 玻璃厂厂长又道: “目前, 我们资金有困难, 不能全部引进, 还请美国同事们理解和原谅, 而且我们希望在困难的时候, 你们能伸出友谊之手, 为我们未来的合作奠定良好的基础。”就这样, 双方很快打破了僵局, 洽谈成功。

讨论: 玻璃厂是如何利用对方的心理将谈判化险为夷的?

充分了解谈判对手的心理、谈判思维特点、对谈判问题的态度等, 可以帮助己方采取具有针对性的谈判准备和对策, 把握谈判主动权, 有利于谈判优势向己方转化。

3. 有助于恰当地表达或掩饰谈判者的心理

在谈判过程中我们的言语、情绪、表情、行为表现等, 往往会无意透露己方的需求、动机、态度和期望目标等商务信息, 而这些信息可能是我们在商务谈判中的核心机密, 泄露了这些机密, 就会使我方在谈判中处于被动的位置。



4. 有助于营造恰当的谈判气氛

掌握商务谈判心理技巧还有助于谈判人员更好地处理与对方的交际与谈判,从而形成良好的交际与谈判氛围。

为了使商务谈判能达到预期效果与目的,需要恰当的谈判氛围配合。恰当的谈判氛围能够有效地影响谈判人员的态度和情绪,顺利推进谈判。一般商务谈判高手往往也是营造谈判氛围的能手,能对不利的谈判气氛加以把控,根据双方的谈判利益及谈判态度、策略适时而变。一般情况下,友好、和谐的谈判气氛有利于促成谈判,但适当的谈判气氛不一定是和谐融洽的。出于不同谈判利益或情境的需要,有时也可能会刻意制造紧张或不和谐的气氛,施予对方压力,抵御对方胁迫,迫使对方让步。

课堂小实训 1-2-4

在某次多边国际商务谈判中,A国的谈判代表多采用“你们不能……”“你们必须要……”“我奉劝你们……”的口吻表达己方意见,想通过严词厉色给B国施加心理压力。等他发言完毕,轮到B国代表发言时,B国代表不紧不慢地说:“相传有句古语说,不要教老奶奶煮鸡蛋,我方在××方面经验丰富……”此番回应,让A国代表顿感窘迫,顿生失色。

讨论: B国代表是否有必要如此回敬对方? 对谈判气氛会产生什么影响?

三、商务谈判心理实用技巧

在商务谈判中,如果可以对人的心理加以利用,可以使谈判达到事半功倍的效果。

(一) 利用商务谈判需要

需要是人对某种目标的欲望和渴求。商务谈判需要是指商务谈判人员的谈判客观需求在其头脑中的反映。需要引发动机,动机驱使行为。商务谈判需要是商务谈判的心理基础,只有双方的需要都得到满足,谈判活动才能成功。

课堂小实训 1-2-5

众所周知,因为专利授权收费的问题,高通和苹果之间的官司至今仍未结束。2017年11月,高通在股东会上透露,除了苹果之外,还有一家大陆手机品牌厂商也拒绝支付专利费。据台媒援引供应链消息称,该厂商就是华为。

华为是第二家拒绝向高通支付专利权使用费的公司,但日前有消息称,高通正在与华为谈判。华为与高通在5G标准、专利费和处理器领域经常打得不可开交,如今为何却要笑着坐下谈合作? 在高通看来,如果能解决与华为的纠纷,则有望追回数10亿美元的收入,还能帮



助高通在2019年实现股价涨到7.5美元的目标。而对华为而言,虽然4G基带一时半会儿不会被淘汰,但在5G时代,仍需双方在专利方面谈合作,华为想要生产麒麟处理器,就少不了高通的专利授权。

讨论:为什么高通和华为作为竞争对手却不得不坐下来谈判?

需要和对需要的满足是谈判的共同基础和动力,谈判人员的每一次交锋、每一次让步都是为了需要,需要是谈判的最终目的。

(二) 积极倾听

积极倾听是尊重对方的一种方式,优秀的谈判人员能通过倾听准确地理解和获取对方表述的信息。在谈判中,谈判人员倾听需要做到眼、耳、心三者有机结合,从而获取情报。

案例 1-2-1

小刘是一名非常善于倾听的谈判人员,他喜欢提前到达谈判地点,通过与他人聊天获取一些意外的情报。有一次,他到一家工厂去谈判,他提前来到工厂,与上班的工厂师傅聊起了天。聊天时发现,这个师傅是一位工段长而且还很了解小刘公司的产品。在融洽的交谈中,师傅称赞道:“你们公司的产品很不错,我们与这么多公司合作过,只有你们的产品能符合我们工厂的规格与标准。”聊天结束时,师傅还说:“希望你们能早日谈成,因为我们厂里的存货快用完了。”最后,小刘通过分析这些情报,成功在谈判中为自己公司争取了非常好的条件。

★案例启示:案例中,小刘在与工厂师傅聊天的过程之中,通过积极倾听、诱发性地发问获得了对己方谈判非常有利的情报,为己方争取了更有利的交易条件。而这些情报,则是对方在谈判交涉过程之中不会轻易泄露出来的。

015

(三) 擅用红白脸术

红白脸术是指谈判过程中,利用谈判者既想与你合作,但又不愿与有恶感的对方人员打交道的心理,由两个人分别扮演“红脸”和“白脸”的角色,诱导谈判对手妥协的一种策略。商务谈判研究表明,在一方充分把握另一方的心理态度或一方掌握另一方的重要信息的前提下,可以利用红白脸术迫使对方妥协交易。

课堂小实训 1-2-6

有一位富豪计划从A国帝豪家具厂购进20套红木家具,并且有11套更是非要不可,于是他派出助手提前到帝豪家具厂进行摸底,了解该家具厂的详细情况。昨日,他亲自来到家具厂与对方代表进行谈判。富豪了解到该家具厂最近在管理上出现了点问题,资金回笼,于是提出了14项严苛的要求,加上富豪性情古怪、脾气暴躁,谈判过程中双方相持不下,怎么谈也谈不拢。



富豪不死心，接着派出私人代表出面谈判。意想不到的，他的私人代表竟然把 20 套红木家具全部买到手了。富豪便问他是如何做到的，私人代表说：“那很简单，每当谈不拢时，我都问对方，你是希望和我解决这个问题，还是请我老板出面来谈呢？”这么一问，对方只好乖乖地说：“算了，还是按你的意思办吧。”

讨论：富豪的私人代表是如何利用红白脸术促成交易的？

（四）利用报价改变谈判对手的期望

1. 卖方高报价策略

一笔好的交易，往往都是通过双方不断讨价还价，各自让步后才更能体现。高报价策略能够创造出一种对方取胜的气氛，卖方通过一定的让步给对方造成一种错觉——我方已为促成交易做出很大的牺牲，但实际上不过是舍弃了一些微不足道的要求或东西而已。

2. 非整数报价策略

非整数报价是利用一些巧妙的数字安排，给对方造成感知上的错觉，从而刺激购买，促使谈判成功。非整数报价容易给对方形成这样的感觉：产品定价精细、准确、合理，从而增加购买可信赖感。由于地区差异、民族风俗习惯的不同，往往会存在不同数字的偏好或忌讳。比如中国喜欢“6”“8”，寓意事事顺利，兴旺发达，忌“4”“7”；美国认为“13”不吉利。采用非整数报价，应有意识地选择对方偏好的数字或避开对方忌讳的数字，使谈判取得满意的效果。



参考答案

本任务中“课堂小实训”参考答案详见二维码。



技能实训1-2

商务谈判心理分析

1. 训练目的和要求

根据谈判情境仔细观察对方，揣摩对方的谈判心理，运用所学的理论技巧开展商务谈判活动，培养和提高学生在业务情境中谈判心理分析和解决问题的能力。

2. 场景设计

假如你计划出国定居，现想将国内自己名下的房屋进行出售，联系房产中介将出售信息放出，有以下几个人联系你欲洽谈房屋买卖事宜。

场景一：陈太太的儿子今年 6 岁了，她计划买套学区房给儿子上中学，刚好你的



房子是当地较好的二中学区，陈太太向你发出求购意愿。谈判过程中，尽管陈太太再三请求，你的态度仍很坚定，在交易条件和价格方面丝毫不让步。最后因价格问题，谈判以失败告终。

场景二：小张计划在明年结婚，初次与你进行购房谈判，以 25 万元，各付个税，一次性付款达成初步意向。数日后，约见面谈其他细节问题，小张不经意听到你的电话谈话，得知你准备下个月出国，即时改变谈判态度，表示购房需征求未婚妻意见，并拟造未婚妻的购房要求，表示房子可能不大合适，想再观望看看，除非你愿意降低价格。你看穿了小张的心思，不愿就范，第二次谈判双方相持不下，谈判无果。

又过了一周，你行期日益逼近，另寻买主已不大现实，但你仍不动声色。小张再次约谈试探。这次你主动发声，表明自己没有时间与小张讨价还价，并告知近期准备出国，春节后再回来，若到时还想买再来谈，并拿出机票发出最后通牒。双方僵持了一会儿，最后小张当场拿出他准备好的 25 万元现金成交。其实你已经做好最坏的打算——以 20 万元的价格成交。

将班级学生分成若干实训小组，根据情景模拟开展房子买卖交易谈判，运用适当的商务谈判心理理论与技能，使谈判顺利进行。

3. 训练准备

- (1) 熟悉商务谈判心理的理论与技能。
- (2) 布置谈判会场，准备好谈判所需道具。
- (3) 根据场景自行设计合理的谈判对话。
- (3) 模拟房子买卖交易，利用心理学知识，洞察对方的心理，掌握谈判的主动权。

4. 训练实施

- (1) 根据场景，分析谈判双方的需求，了解双方的谈判态度。
- (2) 观察对方谈判经验、交易意向。
- (3) 模拟房子买卖交易谈判，注意观察对方的动作、神情和语态，根据情境分析对方心理，试探对方的谈判条件和目标。
- (4) 巧用商务谈判心理技巧。
- (5) 学生互评：每个小组派出一名同学作为裁判组成员，对展示小组进行评价。各小组的组长对本组的表现进行综合点评，分析其优势及不足。
- (6) 教师点评：老师根据各小组的成员现场模拟表现，对各小组进行点评总结。



任务评价

教师组织填写“任务完成情况评价要素表”，对本次实训过程中学生的完成情况进行一个综合评估。



任务完成情况评价要素表

组别:

学生姓名:

序 号	考 核 点	分 值	得 分
小组评价		共 20 分	
1	出勤情况	2	
2	态度与纪律	3	
3	参与活动时与人沟通的能力	5	
4	参与讨论的积极性	5	
5	团队合作的表现	5	
本人评价		共 40 分	
6	了解商务谈判心理的重要性	5	
7	熟悉商务谈判心理的特点	5	
8	掌握商务谈判心理的实用技巧	6	
9	能洞察对方心理, 分析对方需求	6	
10	能在谈判过程中运用肢体动作或微表情, 意思表达明确	8	
11	心理技巧选择得当, 达到谈判目的	10	
教师评价		共 40 分	
12	商务谈判心理素质理论知识的掌握	20	
13	培养商务谈判心理素质技能的掌握	20	
本次实训分数小计 (总分 100 分)			
累计积分账户			

累计积分账户说明: 90~100 分积 5 分; 80~89 分积 4 分; 70~79 分积 3 分; 60~69 分积 2 分; 60 分以下积 1 分。

任务三 训练商务谈判思维能力

案例导入

医疗设备采购谈判

我国南方某科研机构准备向德国采购 10 台大型精密医疗设备。在第一轮谈判中, 德方报价是每台 80 万美元。而根据我方了解到的情况, 同类产品国际行情价格为 50 万美元一台, 因此我方提出要求德方就报价做出解释并希望能够以市场行情价成交。

第二轮谈判中, 德方提出同意将设备价格降至 65 万美元一台, 并表示非常珍惜和中方的合作关系, 甚至不惜工本将价格降到了不能再降的地步, 希望中方能够接受。在谈判中, 德方一直围绕已经根据中方要求进行了大幅的降价, 如果中方再不能接受, 那么谈判也无法继续。

在第二轮谈判中, 德方似乎非常有诚意, 采取了折中的报价, 但实际上则回避了我方要求对价格进行解释的要求。如果原本的报价就虚高, 再大幅降价, 又有何意义呢? 如果中方被这种大幅降价的诡诈术所迷惑, 被对方牵着鼻子走, 那么在谈判中无疑就陷入被动挨打的境地。



商务谈判是一项充满思维艺术和逻辑艺术的社会活动。如何充分运用有利因素、避免不利因素、达成谈判目标，都依赖于商务谈判人员准确的思维逻辑。在这个案例中德方采用了避实就虚的诡辩思维，避开解释报价的组成基础，而转向自己已经大幅降价这点上。那么作为中方谈判人员，该如何应对德方的诡辩思维呢？在后面的学习中我们将予以揭晓。商务谈判思维能力的内容十分广泛而丰富，我们将从发散思维、跳跃思维、诡辩思维来进行学习。



知识储备

一、发散思维

（一）发散思维的概念

发散思维，又称放射思维、扩散思维或求异思维，是指大脑在思维时呈现的一种扩散状态的思维模式，它表现为思维视野广阔，思维呈现出多维发散状。用“一题多解”“一事多写”“一物多用”等方式，可以培养发散思维能力。

（二）发散思维的特点

以新颖独特的思维活动揭示客观事物本质及内在联系，并指引人们获得新的灵感，这就是发散性思维的作用。发散思维在创造性思维中起着重要的作用，它给人带来新的具有社会意义的成果，是一个人智力水平高度发展的产物。那么，发散思维有什么特点呢？

发散思维的特点见表 1-3-1。

表 1-3-1 发散思维的特点

序 号	发散思维的特点	内 容 描 述
1	流畅性	思维的进程流畅，没有阻碍，在短时间内能得到较多的思维结果
2	灵活性	发散思维的思路能迅速地转换，能变化多端，可举一反三，触类旁通，从而提出不同凡响的新观念、解决方案，产生超常的构想
3	独特性	独特性使发散思维成果有着新颖、独特、稀有的特点，因而它更多地代表发散思维的本质，属于最高层次

案例 1-3-1

鸡精销量如何提高

日本有一家工厂生产瓶装鸡精，质量好，瓶子内盖上有 4 个孔，顾客使用时只需甩几下，很方便。可是销售量一直徘徊不前。全体职工费尽心机，销售量还是不能大增。后来一位家庭主妇提了一条小建议。厂方采纳后，不费吹灰之力便使销售量提高了近 25%。原来，那位主妇的小建议是：在鸡精瓶的内盖上多钻一个孔。由于一般顾客放味精时只是大致甩个二三下，4 个孔时是这样甩，5 个孔时也是这样甩，结果在不知不觉中多用了近 25%。

★案例启示：这个案例中鸡精销量的提高方法并不是从商家的角度出发，而是从用户的角度出发，用户使用量大了，鸡精的需求也就提高了，销量自然就上去。这体现了发散思维的独特性和灵活性。



课堂小实训 1-3-1

1. 请运用发散思维灵活性的特点,尽可能多地说出铅笔的用途。

2. 假设你是爱情小说作家明枫(男性),请运用发散思维独特性这一特点,推销你滞销的小说。

知识链接

发散思维的形式

1. 横向思维

横向思维是指当纵向思维受挫时,从横向寻找问题答案。美国柯达公司是生产胶卷的,却并没有急于卖胶卷,而是生产了一种大众化自动照相机。当这种照相机受到欢迎时,柯达公司还宣布各厂家都可以仿制,于是世界各地出现了生产自动相机热,这就为柯达胶卷开辟了广阔的销售市场。

2. 逆向思维

从问题的反面去思考解决的方法和途径,也叫作反向思维。在学习、工作和生活中,我们经常会遇到从正面无法解决的问题,因而陷入思维的陷阱。如果能转换一下思维视角,“反其道而行之”,把事物的位置颠倒过来进行思考,从反面寻找出原因,问题往往迎刃而解。如小孩掉进水里,把人从水中救起,是使人脱离水。司马光救人是打破缸,使水脱离人,这就是逆向思维。

(三) 培养发散思维能力

在培养发散思维能力时,我们要注意以下几个方面。

(1) 把握好发散思维和想象思维的关系。发散思维和想象思维是密不可分的,在向四面八方任意地展开想象时,也就是在进行发散思维。所以,在做发散思维训练时,应大胆想象,而不必担心其结果是否合理,是否有实用价值。

(2) 要注意流畅性、灵活性和独特性的要求,在训练中要尽量追求独特性。当然,如果一开始产生不了独特性的思维结果也不要着急。从流畅性到灵活性再到独特性,循序渐进,逐渐就可以进入较高水平的发散思维状态。