

项目 3

实战商务谈判

学习任务 3.1 营造商务谈判气氛

【学习目标】

1. 了解商务谈判开局的主要任务。
2. 掌握商务谈判开局气氛营造的方法和技巧。
3. 掌握商务谈判探测与摸底的方法和技巧。
4. 掌握商务谈判过程的礼仪。
5. 能营造恰当的商务谈判开局气氛并摸清对方的情况。

【任务描述】

商务谈判开局是谈判双方正式初步接触，就谈判的非实质性问题进行交谈的过程。在这个阶段中，谈判双方按照既定的谈判方案，逐步向对方展示己方的立场、观点和要求，并根据对方的信息探测对方的实力和特点，为下一阶段的磋商做好准备。商务谈判开局是实质性商务谈判的起点，在很大程度上影响整个谈判的走向和发展趋势。

商务谈判开局的主要任务是营造谈判气氛、进行开场陈述和谈判摸底。

本任务要求学生构建虚拟企业与谈判团队的基础上，掌握商务谈判开局的技巧，选择开局方式，构建良好的开局，并掌握商务谈判过程的礼仪。

【引导案例】

良好的会谈氛围

2019年12月25日上午，国务院总理李克强在都江堰豪生酒店同日本首相安倍晋三举行会谈。

李克强表示，第八次中日韩领导人会议取得圆满成功，共同展望和规划三国合作未来发

展，对外发出了维护多边主义和自由贸易、维护地区和平与稳定的积极信息。中国愿同包括日方在内的各方加强沟通协调，推动明年如期签署《区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）》，加快推进中日韩自贸区协定谈判，这既有利于促进区域经济一体化进程，也有利于推进世界贸易组织改革。

安倍晋三表示，祝贺中方主持的第八次中日韩领导人会议取得成功。三国合作过去的20年成果丰硕，有力增进了三国人民的福祉。去年李克强总理访日，日中关系重回正常发展轨道。日中两国对地区和平稳定与发展繁荣负有重要责任。双方要密切高层交往，加强沟通对话，共同开创日中关系新时代。两国经贸合作空间广阔，日方愿同中方加强在应对老龄化、金融、旅游、环保、减灾、医疗等领域合作。日中在科技创新、第三方市场等领域合作取得积极进展，愿继续合力推进。日方赞赏中方进一步扩大服务业市场开放，愿积极参与开放进程。日方愿与相关国家共同努力，推动尽快签署高水平的RCEP，推进中日韩自贸区谈判进程。

会谈后，李克强与安倍晋三共同参观了都江堰水利工程。

(https://www.sohu.com/a/362827295_160386)

【知识储备】

3.1.1 商务谈判开局气氛营造

谈判气氛是通过谈判人员的姿态、目光、动作、语言而建立起来的洽谈氛围。谈判气氛的营造服务于谈判的目标和策略，服务于谈判各阶段的任务。谈判气氛会随着形势的变化而变化。

1. 谈判气氛的类型

一般来说，每一次商务谈判都有独特的谈判气氛，大体有以下几种类型。

1) 平静、严肃、严谨的谈判气氛

这种谈判气氛表现为，谈判双方见面时并不热情，握手一触即弃，入座并不相让，喝茶并不互请；讲话时，语言主动，句子简练，音质清晰，语速适中；谈判双方目光对视，面带微笑只一闪而过；谈判双方自信而检点，平静如水而不声张；谈判双方进入谈判场所速度适中，默默缓缓而行；谈判双方已不是谈判生手，也不是初次见面，而是处于一定的形势和受到一定条件的制约，因此在谈判中相互提防；谈判双方不会刻意去营造良好的谈判气氛，保持相当的冷静，因此无论是传递有声语言还是无声语言，所表达的信息都是相对准确的。在大多数情况下，商务谈判都是在这种气氛中开始的。

2) 热烈、积极、友好的谈判气氛

在热烈、积极、友好的谈判气氛下，谈判双方态度诚恳、真挚，彼此适应对方需要。具体来讲，见面时话题活跃，目光和善；见面互相让座，欣然落座，互相问候；口气轻松，情感愉快，常有幽默感；谈判双方显得精力充沛，兴致勃勃；谈判人员服装整洁，举止大方，

双方为谈判的成功充满热情，充满信心，把谈判成功看成友谊的象征。这样一种谈判气氛无疑对谈判的开展起到一种积极促进作用。这种谈判气氛常见于谈判双方已经很了解，或者曾经有过愉快的合作。多数谈判人员都希望在这种气氛下进行谈判。

3) 松弛、缓慢、拖沓的谈判气氛

在这种类型的谈判气氛下，谈判双方已感厌倦，谈判人员姗姗来迟、衣冠不整、精神不振。谈判双方相见时握手例行公事、不紧不松；面部表情麻木、眼视他方；或入座时左顾右盼，显出一种可谈可不谈的无所谓的态度。谈判双方对谈判目标不表示信心，对对方的谈话不认真倾听，以轻蔑的口吻发问，甚至不断转换话题，处于一种打持久战的气氛之中。彼此都认为双方的共同点太少，对谈判不抱有希望。这种类型谈判气氛常见于持续性、阶段性的谈判。

4) 冷峻、对立、紧张的谈判气氛

在这种谈判气氛下，谈判双方见面不关心、不热情；目光不相遇，相见不抬头，相近不握手；企图以衣着、言语等方面压倒对方；交谈时语带双关，甚至带讥讽口吻。谈判双方带有明显的戒备、不信任的心理状态，处于对立情绪之中，整个开局呈剑拔弩张的局面。这种谈判气氛给整个开局蒙上了一层阴影。这种类型谈判气氛常见于贸易纠纷谈判。



问题与思考：谈判气氛的营造应服从什么？

2. 营造商务谈判开局气氛考虑的因素

1) 谈判双方的关系

(1) 谈判双方有过业务往来且关系很好，谈判人员的态度应该比较热情、放松、亲切，谈判气氛应该是热烈、积极、友好、愉快的。

(2) 谈判双方有过业务往来但关系一般，谈判人员的态度应该随和自然，谈判气氛应该还是比较友好、坦诚、和谐的。

(3) 谈判双方有过业务往来但己方对对方印象不好，谈判人员的态度应该礼貌而冷峻，谈判气氛应该是严肃、凝重、低调的。

(4) 谈判双方没有业务往来，谈判人员的态度应该不卑不亢，沉稳不失热情，自信但不傲气，谈判气氛应该是真诚、友好、热情的。

2) 谈判双方的实力

(1) 谈判双方实力相当，己方人员在语言和姿态上要做到轻松又不失严谨、热情又不失沉稳、礼貌又不失自信，力求创造一种轻松、友好、和谐的氛围，不要激起对方的对立情绪或强化对方的戒备心理。

(2) 己方实力强于对方，己方人员在语言和姿态上既要表现得礼貌友好，又要显示出己方的气势，创造一种矜持、友好的气氛。这样既起到威慑作用，又不会将对方吓跑。

(3) 己方实力弱于对方，己方人员在语言和姿态上既要表现出友好、合作的态度，又要充满自信、举止沉稳大方，以使对方不轻视己方，创造一种平等、友好的气氛。在这种情况下，己方不要被对方的气势压制住，从而影响己方后面的谈判。

3) 谈判主题

对于双方感兴趣、乐于协商的谈判主题，谈判气氛应是友好、和谐、愉快的；对于一方兴趣不大，或无所谓谈判主题，谈判气氛应是友好、自然、轻松的；对于一方刻意回避、较为抵触的谈判主题，谈判气氛应是严肃、冷峻、对立的。

4) 双方谈判人员个人之间的关系

如果双方谈判人员有过交往接触，并且在工作和生活中结下了一定的友谊，那么开局气氛会是轻松、愉快、和谐的。反之，如果双方谈判人员有过不愉快的经历，那么开局气氛会较为冷淡，甚至对立。

总之，商务谈判的开局气氛受一些条件因素的影响，是多种多样的。商务谈判的开局气氛要根据谈判双方的关系、谈判的实力及谈判主题等情况灵活营造，其形成是谈判双方共同作用的结果。



同步案例：苏果超市与乳品供应商谈判开局气氛营造

3. 营造商务谈判开局气氛的技巧

1) 自然气氛的营造

在自然气氛下，平淡、融洽成为谈判主导因素，谈判双方情绪平稳，谈判气氛既不热烈也不消沉。在实际谈判中，很多谈判是在这种气氛下开始的，一般不需要刻意营造。但如果需要营造自然气氛，那么谈判者要注意自己的行为、礼仪，多听、多记、多观察，不要过早与谈判对手发生问题争议，还要提前准备，询问自然、回答自然，对于需要回避的问题要采取适当的方式。



小链接

东南亚某个国家的华人企业想要成为日本一家电子公司在当地的代理商，但双方经过几次磋商均未达成协议。在最后一次谈判中，华人企业的代表发现日方代表喝茶及取放茶杯的姿势十分特别，于是说道：“从您喝茶的姿势来看，您十分精通茶道，能否为我们介绍一下？”这句话正好点中了日方代表的兴趣所在，于是日方代表滔滔不绝地讲了起来。结果，后面的谈判进行得十分顺利，那家华人企业顺利地拿到了期盼已久的代理权。

2) 高调气氛的营造

在高调气氛下，愉快、向上的因素成为谈判主导因素，谈判双方情绪积极、态度主动且热情，谈判情势比较热烈。当己方占有较大优势，谈判情势对己方比较有利时，或者己方希望尽早达成协议与对方签订合同时，己方应努力营造高调的开局气氛。

(1) 引情法：以积极主动的态度、热情诚挚的语言、轻松愉悦的心情去引发对方积极的情感，使得谈判开局气氛亲切、愉快。具体方法可以是宣布喜庆事件、攀亲认友、寻找彼此的共同点或相似点、回顾美好的往事等。

小链接

江苏仪征化纤工业公司总经理任传俊主持了一次和德国吉玛公司的索赔谈判，对手是理扬·奈德总经理。由于引进的圆盘反应器有问题，中方提出了1100万马克（原德国货币单位）的索赔要求，而德方只认可300万马克。这是一次马拉松式的谈判。在某一次谈判开始前，任传俊提议陪理扬·奈德到扬州游览。

在花木扶疏、景色宜人的大明寺，任传俊对德方代表团介绍道：“这里纪念的是一位为了信仰，六渡扶桑，双目失明，终于达到理想境界的高僧鉴真。今天，中日两国人民都没有忘记他。你们不是常常奇怪日本人对华投资为什么比较容易吗？其中很重要的原因是日本人了解中国人的心理，知道中国人重感情、重友谊。”接着，他对理扬·奈德笑道：“你我是多年打交道的朋友，除彼此经济上的利益外，就没有一点个人之间的感情吗？”

旅行车从扬州开回仪征，直接开到谈判室外，谈判继续进行。任传俊开门见山地说：“问题既然出在贵公司，那么为索赔花费太多的时间就是不必要的，反正要赔偿……”

理扬·奈德耸耸肩膀：“我公司在贵国中标才花了1亿多美元，我无法赔偿过多，我总不能赔着本干……”

任传俊紧跟一句：“据我得到的消息，正是因为贵公司在世界上最大的化纤基地中标，才得以连续在世界其他国家15次中标，这笔账怎么算呢？”理扬·奈德语塞。

任传俊诚恳地说：“我们是老朋友了，打开天窗说亮话，你究竟能赔多少？我们是重友谊的，总不能让你被董事长敲掉了饭碗。而你也要为我想想，我总得对这里的1万多名建设者有一个交代。”

谈判结束了，德方赔偿800万马克。理扬·奈德事后说：“我付了钱，可我心里痛快，因为对方比我精明，比我更具备战略眼光。”

(2) 称赞法：通过称赞对方来削弱对方的心理防线，从而诱发对方的谈判热情、调动对方的情绪，营造高调气氛。运用称赞法要注意选择恰当的目标和主题、恰当的时机和方式，不要过于夸张。

小链接

中国某进出口公司的业务经理王先生与英国某公司负责人就某建筑机械设备问题进行谈判。王先生一进办公室就微笑着说：“在这个城市有你这个姓氏的真不多。下飞机后我查阅资料发现，在这个城市乃至整个英国这个姓氏都不多，而且这个姓氏的人彼此之间存在着较近的血缘关系，我想这个姓氏在历史上一定是贵族姓氏。”那位负责人眼睛一亮，饶有兴趣地开始介绍自己姓氏的历史起源和特殊含义。一场愉快的外贸谈判开始了。

(3) 幽默法：利用幽默的方式消除对方的戒备心理，使对方积极参与谈判，从而营造高调的谈判气氛。运用幽默法要注意幽默的内容要高雅，态度要友善，要分清对象，分清场合。

小链接

刘经理与王厂长约好中午12点在生态园吃饭和谈判。可是过了约定时间1小时，王厂长才赶到，他抱歉地说：“对不起，我来晚了，让你饿了这么久。”刘经理则答道：“没关系，我已经饱餐了美食的香气和绿色的空气。”

刘经理用夸张的幽默手法表达了自己的不满，比起“你来得这么晚，让我先吃完午餐”要巧妙得多，同时也使王厂长在刘经理的幽默中更感愧疚。

(4) 感化法：利用一些谈判过程中的非正式接触的机会，如欢迎宴会、礼节性拜访，影响对方的态度和情感，有助于在谈判时营造高调气氛。

小链接

美国的柯达公司创始人伊斯曼捐巨款在罗彻斯特建造一座音乐堂、一座纪念馆和一座戏院。为承接这批建筑物内的座椅，许多制造商展开了激烈的竞争。但是，找伊斯曼谈生意的商人没有一个不是乘兴而来、败兴而归的，他们都一无所获。在这样的情况下，优美座位公司的经理亚当森没有放弃，仍然前来会见伊斯曼，希望能够得到这笔价值9万美元的生意。在引见亚当森前，伊斯曼的秘书对亚当森说：“我知道这笔订单对您的重要性，您急于想得到它，所以给您一个小小的忠告——伊斯曼先生是一个非常严厉的大忙人，如果您占用了他5分钟以上的的时间，您就完了。您进去后一定要抓紧时间，快快地讲。”

亚当森微笑着点头称是。亚当森被引进伊斯曼的办公室后，看见伊斯曼正埋头于桌上的一堆文件。亚当森并没有急于谈话，而是静静地站在那里仔细地打量起这间办公室来。过了一会儿，伊斯曼抬起头来，发现了亚当森，便问道：“先生有何见教？”秘书在对亚当森做了简单的介绍后，便退了出去。这时，亚当森也没有谈生意，而是说：“伊斯曼先生，在我们等您的时候，我仔细地观察了您这间办公室。这间办公室装修得太漂亮了，我本人长期从事室内木工装修，但也从来没见过装修得这么精致的办公室。”伊斯曼回答说：“哎呀！您不说我差不多都忘了这件事。这间办公室是我亲自设计的，当初刚建好的时候，我喜欢极了。可惜后来一忙，我就没有机会仔细欣赏一下这个房间了。”亚当森走到墙边，用手在木板上擦了一下，说：“我想这是英国的橡木，是吗？意大利的橡木质地不是这样的。”“太对了！”伊斯曼高兴得站起身来回答说：“那是从英国进口的橡木，是我的一位专门研究室内橡木的朋友专程去英国为我订的货。”

伊斯曼心情好极了，他不由自主地带着亚当森参观起了办公室。他把办公室内所有的装饰一件件地向亚当森介绍，从木质谈到比例，从比例谈到颜色，从颜色谈到手艺，从手艺谈到价格，然后详细介绍了他设计的经过。亚当森则微笑着聆听，饶有兴致。

亚当森看到伊斯曼谈兴正浓，便不失时机地询问起他的经历。伊斯曼陷入了深深的回忆中，他向亚当森讲述了自己苦难的青少年时代的生活，他和母亲如何在贫困中挣扎的情景、自己发明柯达相机的经过，以及自己打算为社会进行巨额捐赠……在这期间，亚当森不时由衷地赞扬他的功德心。

本来伊斯曼有自己的原则，和别人谈话一般不超过5分钟，结果他却和亚当森谈了一个小时，又一个小时，一直谈到中午还意犹未尽。他对亚当森说：“我家有几把椅子，是上次在

日本买的，买后放在了走廊里，由于日晒，都脱了漆。我想自己把它们重新漆好，所以我昨天上街买了油漆，打算今天漆。您有兴趣看看我的油漆表演吗？不如到我家里和我一起吃午饭，顺便看看我的手艺。”吃过午饭后，伊斯曼便动手，把椅子一一漆好，并深感自豪。直到亚当森告别的时候，两人都未谈及生意。最后，亚当森理所当然地得到了大批的订单，而且和伊斯曼结下了终生的友谊。

3) 低调气氛的营造

在低调气氛下，不快或消极因素构成谈判主导因素，谈判气氛十分低沉、严肃，谈判一方情绪低落、态度冷淡。这种气氛通常在己方有讨价还价的砝码，但并不占绝对优势，而且己方施压有可能对方会做出一定的让步时采用。

(1) 压抑法：以沉重、抑郁的心情，冷峻、严肃的语言诱导对方产生消极情感，致使谈判气氛低沉、严肃。

(2) 沉默法：以沉默的方式达到向对方施加心理压力的目的，使谈判气氛降温。沉默并不是一言不发，而是己方尽量避免对谈判实质问题的讨论。沉默要有恰当的理由，要沉默有度、适时出击、掌握主动。

(3) 消磨法：从生理和心理上消磨对方的精力，降低对方的热情，削弱对方的自信和锐气，达到控制对方并迫使其让步的目的。



小链接

日本航空公司（以下简称“日航”）决定向美国麦道公司购买10架新型麦道客机，遂派代表团前往美国谈判。日航代表刚到美国，麦道公司就来电表示，约定第2天在麦道公司会议室举行谈判。第2天，3位日航代表带着一副疲态，慢吞吞地走进会议室。谈判开始，日方代表不紧不慢地喝着咖啡，好像是在缓解时差的不适。而麦道公司的代表个个肃穆、威严，他们看到日方代表的疲惫之态，认为这是最佳的可乘之机，遂抓住时机，开门见山地把谈判引入了正题。麦道公司代表显然做好了充分的准备。谈判开始，他们就相继打开3台放映机，拿出一系列的图表、数据、辅助资料，给对方以咄咄逼人的态势。从早上9点到中午11点半，麦道公司的谈判代表侃侃而谈，自认为本公司的谈判准备工作天衣无缝，一定会让日方代表无话可说。两个多小时的讲解完毕，麦道公司代表脸上露出得意的微笑。可是日航代表却一直默默无语。

麦道公司的领队不解地问：“你们难道不明白？你们不明白什么？”

日航领队笑笑说：“一切。”

麦道公司的主谈人迫切地问：“‘一切’是什么意思？你们能否具体说一下从哪里开始不明白的？”

日航另一位谈判代表略带歉意地说：“对不起，从您拉上窗帘的那一刻。”日航领队随之点点头，表示同意。

麦道公司的主谈人十分生气，脸上青一阵、红一阵，之前所有的得意全都不见了——自己准备的心血和侃侃而谈全都白费。他泄气地倚在门旁，松了松领带，有气无力地说：“那么，你们希望我们再做些什么呢？”

日航领队抱歉地说：“很简单，你们可以再讲一遍吗？”

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

(4) 指责法：对对方的某项错误或礼仪失误严加指责，使其感到内疚，从而达到通过营造低调开局气氛，迫使对方让步的目的。

小链接

巴西一家公司到美国去采购成套设备，巴西谈判小组成员因为上街购物耽误了时间，当他们到达谈判地点时，比预定时间晚了40多分钟。美方代表对此极为不满，花了很长时间来指责巴西代表不遵守时间、没有信用，如果这样下去的话，那么以后很难合作，因为浪费时间就是浪费资源和金钱。对此，巴西代表感到理亏，只好不停地向美方道歉。在谈判开始以后，美方似乎还对巴西代表来迟一事耿耿于怀，一时间弄得巴西代表手足无措，说话处处被动，无心与美方代表讨价还价，对美方提出的许多要求也没静下心来认真思考，就急忙地签订了合同。等到合同签订以后，巴西代表平静下来时才发现吃了大亏，上了美国人的当，但为时已晚。

4. 选择恰当的开局方式

1) 协商式开局

协商式开局又叫一致式开局，是指以协商、肯定的语言进行陈述，使对方对己方产生好感，创造双方对谈判的理解充满“一致性”的感觉，从而使双方在友好、愉快的气氛中展开谈判工作。

协商式开局比较适用于谈判双方实力比较接近、过去没有商务往来的经历、都希望有一个好的开端的情况。要多用外交礼节性语言、中性话题，使谈判双方在平等、合作的气氛中开局。例如，谈判一方以协商的口吻来征求谈判对手的意见，然后对谈判对手的意见表示赞同或认可，双方达成共识。要表示充分尊重对方意见的态度，语言要友好礼貌，但又不刻意奉承。姿态上应该是不卑不亢、沉稳中不失热情、自信但不自傲，把握好分寸，顺利打开局面。

在具体运用这种开局方式时，谈判一方可以将答案设计成问句来询问谈判对手；也可以对谈判对手的意见进行补充，从而使己方的意见变成谈判对手的意见；还可以以协商的口吻征求谈判对手的意见，按谈判对手的意见表示态度，开展谈判。



同步案例：协商一致的会谈

2) 坦诚式开局

坦诚式开局是指谈判一方以开诚布公的方式向谈判对手陈述己方的观点或意愿，尽快打开谈判局面。坦诚式开局比较适合谈判双方过去有过商务往来，而且关系很好，互相了解较深，可以将这种友好关系作为谈判基础的情况。在陈述中可以真诚、热情地畅谈谈判双方过去的友好合作关系，适当地称赞对方在商务往来中的良好信誉。由于谈判双方关系比较密切，可以省去一些礼节性的外交辞令，坦率地陈述己方的观点及对对方的期望，使对方产生信任感。

坦诚式开局有时也可用于己方实力不如对方的情况。己方实力弱于对方，这是双方都了解的事实，因此没有必要掩盖。坦率地表明己方存在的弱点，使对方理智地考虑谈判目标。这种坦诚也表达出实力较弱一方不惧怕谈判对手的压力，充满自信和实事求是的精神。这比大唱高调掩饰己方的弱点要好得多。



同步案例：一次坦诚的会谈

3) 保留式开局

保留式开局又称慎重式开局，是指以严谨、凝重的语言进行陈述，表达出己方对谈判的高度重视和鲜明的态度，目的在于使对方放弃某些不适当的意图，以达到把握谈判的目的。

这种开局方式适用于谈判双方过去有过商务往来，但对方曾有过不太令人满意的表现，己方要通过严谨、慎重的态度引起对方对某些问题的重视。例如，谈判一方可以对过去双方业务关系中对方的不妥之处表示遗憾，并希望通过本次合作改变这种状况。具体来讲，可以用一些礼貌性的提问来考察对方的态度、想法，注意与对方保持一定的距离，不急于拉近关系。这种策略也适用于己方对谈判对手的某些情况存在疑问，需要经过简短的接触摸底。当然，慎重并不等于没有谈判诚意，也不等于冷漠和猜疑，这种开局方式正是为了寻求更有效的谈判成果而使用的。

4) 进攻式开局

进攻式开局是指通过语言或行为来表达己方强硬的姿态，从而获得谈判对手必要的尊重，并借以制造心理优势，使谈判顺利进行下去。这种进攻式开局方式只在特殊情况下使用。例如，谈判对手居高临下，以某种气势压人，有某种不尊重己方的倾向。如果任这种情况发展下去，那么对己方是不利的，因此要变被动为主动，不被谈判对手的气势压倒，采取以攻为守的策略，捍卫己方的尊严和正当权益，使双方站在平等的地位上进行谈判。运用进攻式开局方式，必须注意有理、有利、有节，不能使谈判一开始就陷入僵局，要切中问题要害、对事不对人，既表现出己方的自尊、自信和认真的态度，又不能咄咄逼人，使谈判气氛过于紧张。一旦问题表达清楚，谈判对手也有所改观，就应及时调节气氛，使双方重新建立起一种友好、轻松的谈判气氛。



小链接

日本一家著名的汽车公司在美国刚刚“登陆”时，急需找一家美国代理商来为其销售产品，以弥补他们不了解美国市场的不足。当该日本公司准备与美国的一家公司就此问题进行谈判时，该日本公司的谈判代表因路上塞车迟到了。美国公司的代表抓住这件事紧紧不放，想要以此为手段获取更多的优惠条件。日本公司的代表发现“无路可退”，于是站起来说：“我们十分抱歉耽误了你们的时间，但是这绝非我们的本意。我们对美国的交通状况了解不足，从而导致了这个不愉快的结果。我们希望不要再为这个无所谓的问题耽误宝贵的时间。如果因为这件事而怀疑我们合作的诚意，那么我们只好结束这次谈判。我认为，我们所提出的优惠代理条件在美国是不会找不到合作伙伴的。”日本公司代表的一席话让美国公司代表哑口无言。美国公司也不想失去赚钱机会，于是谈判顺利进行。

3.1.2 商务谈判开场陈述与倡议

1. 开场陈述的内容与注意事项

1) 开场陈述的内容

所谓开场陈述是指在开始阶段双方就谈判的内容，陈述各自的观点、立场及建议。它的任务是让双方能把谈判所涉及的内容全部提示出来，同时，使双方了解彼此对当次谈判内容的立场与观点，并在此基础上就一些分歧分别发表建设性意见或倡议。

(1) 表明己方意图。

在开场陈述过程中，表明己方意图主要包括以下内容：己方认为谈判应解决的主要问题及讨论顺序；己方希望通过谈判取得的利益；己方对对方某些问题的事先考虑；己方在当次谈判中的立场、观点、原则；己方的商业信誉度；己方对合作可能出现的良好前景或可能发生的障碍所做出的推测。



小链接

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

(2) 了解对方意图。

在开场陈述过程中，了解对方意图主要包括以下内容：考察对方是否真诚、值得信赖，能否遵守诺言；了解对方的合作诚意，以及对方的真实需要；设法了解对方的优势和劣势，是否可以加以利用；设法了解和分析对方在谈判中必须坚持的原则，以及可以做出让步的方面。



小链接

一家日本商社到中国山东采购大蒜。谈判前日方代表了解到从山东到日本的货轮每个月只有一班，而这个月的货轮刚刚驶离港。日方代表认为这是一个非常好的机会，如果他们采购的大蒜能够比其他商社的提前上市，那么对于他们占领市场将非常有利。于是，最初接触的时候，日方代表一直在跟中方代表讨论价格和包装的问题，而对运输问题闭口不谈。直到谈判进展到一定程度时，日方代表才表示希望中方能够负责发货，并且保证当月25日将货运到日本港口。如果想要按照日方规定的时间将货运到日本港口，就必须从其他港口转运，这势必增加运输成本。但是，考虑到前面谈判取得的进展，中方最后做出了妥协。

由此可见，开场陈述并非就一个具体的议题进行实质性谈判，往往与预备会议密不可分。因此，许多谈判者将开场陈述放在预备会议上，或者免去预备会议，将预备会议的有关任务

并入开场陈述之中。开场陈述的方式一般有两种：一种是由一方提出书面方案发表意见，另一种是会晤时双方口头陈述。在开场陈述时，到底采用哪一种方式，不能一概而论，应根据具体的谈判环境而定。

2) 开场陈述的注意事项

- (1) 开场陈述不是具体的而是原则性的，应简明扼要、准确易懂。
- (2) 对于开场陈述的时间，谈判双方要尽量均衡。
- (3) 开场陈述过程要措辞得体，语言应丰富、灵活。
- (4) 要善用语音、语调、语速、停顿等技巧创造良好的沟通效果。
- (5) 涉及价格、交货期、附加费用等要避免使用上下限数值。
- (6) 若陈述错误要及时纠正。



小链接

某房地产开发公司的一位经理在与一家单位洽谈拆迁补偿交易时的陈述：“这个项目对我方很有吸引力，我方打算把土地上原有的建筑拆掉盖起新的大卖场。我方已经同相关部门打过交道，相信他们会同意的。现在关键的问题是时间——我们双方要以最快的速度在这个问题上达成协议。为此，我方准备简化程序。以前我方与贵方从未打过交道，不过据朋友讲，贵方一向是很合作的。我是否说清楚了？”

2. 倡议

开场陈述已经明示了谈判双方的利益与合作的愿望，接下来就需要对存在的交易障碍或问题提出协调解决的方案，即倡议。在倡议阶段，谈判双方提出各种设想和解决问题的方案，一方从另一方的倡议中得到启发，达成共识，使成交前景渐趋明朗。提建议应注意以下几点。

(1) 提建议要直截了当、简单明了。当一个建议提出后，谈判双方往往会陷入对该建议的讨论。因此，提出新建议要直截了当、简单明了，把注意力吸引到新的建议上，忌拐弯抹角、含糊不清。例如，“为了保证交货期，是否可以找铁路方面疏通一下”“为减少对质量的争议，我们建立交货双方检验制度怎么样”。

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

(3) 谈判双方互提建议。如果对方对己方的某个建议纠缠不休，而未提出自己的建议，那么己方应设法引导对方提出其设想。谈判双方只有通力合作，充分发挥各自的创造潜力提出各种设想，然后在各种设想的基础上寻求最佳方案，才有可能使谈判顺利地进行下去。例如，“你们看，是不是还有其他的思路，我们一起讨论讨论”“我们讨论以下哪种方案可行，好吗”。

不要过多地为自己的建议辩护，也不要直接地抨击对方提出的建议。这是因为建议的提出和下一步最佳方案的确定需要谈判双方共同商讨，如果过多地为自己辩护或激烈地抨击对方的建议，则会引起对方的反感或增加对方的敌意，这样会给共同确定最佳方案制造障碍。谈判双方应把前面大家提出的所有想法统统列出来，探讨一下每种设想的可行性。



同步案例：关于设备买卖谈判的开局陈述

3.1.3 商务谈判探测与摸底

探测与摸底即探测对方的谈判意图、谈判诚意和摸清对方的情况，掌握对方通过谈判所要达到的目标、真正关心的首要利益，以及谈判对手的性格、爱好、能力、权限，对方企业的经营、技术水平、行业地位、信誉、人员素质、产品质量等信息。商务谈判探测与摸底是在开场陈述与倡议的过程中完成的，因时间有限，要注意把握以下关键环节。

1. 细心倾听

“细心倾听”要求谈判人员认真、仔细、全神贯注地倾听对方的阐述，注意对方的措辞，留意对方选择的表达方式，以及对方采用的语气、声调等。在听的时候，不要把精力放在寻找对策上，而要从中感受对方的情绪，发现对方的谈判线索，洞察对方一言一语中隐藏的动机、目的和需求；要认真分析鉴别对方的发言，做好记录；不要轻视对方，也不要急于反驳，更不要使自己陷入争论。

总之，要认真倾听对方的开场陈述，归纳并弄清对方阐述的内容，思考和分析对方阐述的关键问题。



小链接

一家美国汽车公司想要选用一种布料装饰汽车内部。有三家公司提供样品供汽车公司选用。汽车公司董事会在经过研究后，请三家公司一起来公司做最后的说明，然后决定与谁签约。其中一家公司的业务代表患有严重的喉炎，无法流利地讲话，只能由该公司的董事长代为说明。在介绍了产品的优点、特点后，汽车公司有关人员纷纷表示意见，董事长代为回答。而患有喉炎的业务代表则以微笑、点头等各种动作来表达谢意。结果，他博得了大家的好感。

在会谈结束后，这位不能说话的业务代表居然获得了总金额为160万美元的订单，这是他有生以来获得的最大的一笔订单。

业务员不能说话，但是其肢体语言，如点头、微笑、鞠躬答谢，表达了他的谦恭与感谢，反而避免了侃侃而谈可能带来的消极后果。同时，董事长代为讲话，在某种程度上形成一种暗示，好像这笔生意已经非他莫属。

2. 巧妙询问

如果在对方阐述的时候己方有什么不清楚的地方，就可以向对方提问，但是要注意提问的方式、方法，以及提问的时间。首先，当对方阐述告一段落时进行提问，不要随意打断对方的发言；其次，提问时态度要诚恳，句式尽量简短；最后，提出问题后要认真观察对方，专心等待对方作答。

3. 察言观色

在商务谈判时，除了要了解对方的意图，还必须细心观察对方的行为举止，认真体会对方的动作、手势、面部表情等身体语言。这些信息往往传递着非常重要的信息，而捕捉和解读这些信息可以更深入地了解谈判对手的性格、态度、经验和能力。也就是说，要从无声信

息中窥探对方的真实意图。

4. 善于回答

通常，在谈判中一方应当针对对方提出的问题，实事求是地正面回答。但是，对所有的问题都正面作答，并不一定是最好的答复。

5. 求同存异

即使对方阐述的内容与己方意见差距较大，也不要立即与对方争执，而应当先让对方把话说完，在认同对方之后再巧妙地转移话题，从侧面进行反驳；或者先强调这场谈判对于双方的共同利益，然后表示己方愿意为双方的合作做出努力，并希望对方也同样能够珍惜这次合作的机会，以此来增加对方对于合作的意愿。这样再讨论差距的问题，对方会比较容易接受。

6. 归纳推理

在倾听、询问、察看的基础上，理解与思考对方所要解决的关键问题，概括总结对方的发言要点，以帮助己方全面了解对方的谈判目标与利益取向，真正做到心中有数。归纳推理时切忌将己方的观点强加于对方，以免使谈判误入歧途。

3.1.4 商务谈判过程礼仪

1. 仪表

谈判人员的仪表要整洁、美观、庄重，举止要沉稳、文明、大方，显示出可信和自信。在比较正式的谈判场合，男士必须着西装、打领带；女士必须穿制式套裙、化淡妆，而长发女士必须把头发盘起来。



对敌方探测摸底
的防御



同步案例：供应商
的旁敲侧击

小链接

某公司的老总到国外宣传推广自己的企业。来宾都是国际著名投资公司的管理人员，场面很正式。但听众们发现台上的老总虽然西装革履，裤脚下却露出一截“棉毛裤的边”，而且老总的黑皮鞋里是一双白色袜子。来宾们因此产生了疑问：这样一个公司老总能管好他的企业吗？这个公司的品质能保证吗？后来，合作也就不了了之。

2. 迎接

主方人员应准确掌握谈判日程安排的时间，先于客方人员到达谈判地点，在大楼门口迎候；也可指定专人在大楼门口接引客方人员，主方人员只在谈判室门口迎接。

小链接

某天，小李在机场门口笑容可掬地准备迎接日本客户。当客户一行人走出机场的时候，小李按习惯开始清点人数：“1、2、3、4……”小李一边用手指点还一边念念有词。接下来的几天，小李对客户的食宿安排都很周到，但客户的反应却有点不对劲。小李百思不得其解。

在商务场合，商务人员应正确使用手势语言，以免传达错误信息。清点人数可以数数，但应在心里默默进行。用手指点客户既不符合商务礼仪，也不符合职业道德。

3. 见面、落座

双方见面后，首先由主谈人介绍各自成员，互相握手、问候、致意，然后由客方先进入谈判室或宾主双方同时进入谈判室，在既定的位置入座。入座之前调整好椅子，从椅子的左边入座。坐下后，身体应尽量保持端正，不要跷二郎腿，也不要扭动身体发出声响。主方人员待客方人员落座后再坐下。



小链接

被吉尼斯世界纪录列为全世界最伟大的推销员的乔伊吉拉德是一位颇受欢迎的人物。他对职业着装的研究非常到位，他提出：不要吝啬，要买你付得起的最好服装，质料好的衣服会使你更帅气，也更耐穿；上班、宴会、谈判、休闲等各种不同的职场着装要有不同的选择搭配；你不能穿着牛仔裤去见银行总裁，也不能穿着西装去玩足球；粗俗的领带、过大的皮带、劣质的扣子、过重的首饰都会影响一个人的职业形象，同时还会分散别人对你本身的注意力；皮鞋与衣服一定要搭配好，而且不同场合要选择不同的鞋子。

4. 谈判

重要的谈判，在正式开始前，会举行简单的仪式：双方进行简短致辞，互赠纪念品，安排合影后再入座。合影位置排列：通常主方主谈人居中，其右侧是客方主谈人，客方其余代表依次排列，主方其余代表一般站在两端。

在双方谈判人员入座后谈判正式开始，这时非正式谈判人员应全部离开谈判室。在谈判过程中，双方谈判人员要关闭所有的通信工具（或调到静音），不要随便进出。此外，主方应提供茶水、咖啡等饮料，服务人员添茶续水要小心，不要影响谈判进行。

5. 送客

在谈判结束后，主方人员应将客方人员送到电梯或送到大楼门口上车，握手告别，目送客方汽车开动后再离开。



小链接

经过长期洽谈，中国南方某城市的一家公司终于同美国的一家跨国公司谈妥了一笔大生意。双方在达成合约之后，决定正式为此而举行一场签约仪式。因为当时双方的洽谈在中国举行，故此签约仪式便由该中国公司负责。在仪式正式举行的那一天，为国旗摆放的事，美国这家跨国公司差一点在正式签字前“临场变卦”。对此，中国公司工作人员大感意外。原来，中国公司的工作人员在签字桌上摆放中美两国国旗时，误以中国的传统做法“以左为上”代替了目前所通行的国际惯例“以右为尊”，将中国国旗摆到了签字桌的右侧，而将美国国旗摆到签字桌的左侧。结果让美国公司人员恼火不已，他们甚至因此而拒绝进入签字厅。

【任务演练】

模拟商务谈判开局

目标：按照制订的商务谈判方案，模拟商务谈判开局，选择开局方式，营造良好的开局气氛，掌握商务谈判开局的技巧，掌握商务谈判过程礼仪。

步骤：任务布置→任务实施→任务完成→任务考核。

内容与要求：

- (1) 将学习小组结对，分别扮演买方企业与卖方企业。
- (2) 每两个模拟企业互为谈判对手，分配买方任务和卖方任务。
- (3) 主方模拟迎接客方谈判代表，见面时相互介绍、问候、握手，进入谈判室，就座、致意等。
- (4) 买卖双方模拟营造和谐、愉快、融洽的谈判气氛。
- (5) 买卖双方模拟开场陈述与倡议。期间相互观察、问答，进行探测与摸底，同时注意对己方意图的保密。

成果形式：填写任务表（见表3-1），完成模拟商务谈判开局过程。

表3-1 模拟商务谈判开局任务表

角色扮演	任务	内容
主方谈判小组	迎接： 机场迎接 车站迎接 公司门口迎接	
	见面礼仪： 介绍的礼仪 名片的礼仪 着装的礼仪 座次的礼仪	
	谈判气氛的营造	
	开场陈述	
客方谈判小组	见面礼仪： 介绍的礼仪 名片的礼仪 着装的礼仪 座次的礼仪	
	谈判气氛的营造	
	开场陈述	

【综合案例】

开诚布公

克里斯蒂娜是意大利一家国有公司的总经理。在她刚刚接手这家公司时，公司正处于濒临破产的边缘，几乎每年都要亏损1亿欧元。克里斯蒂娜上任伊始发现问题远比她想象的要

严重得多。原来公司年年亏损的一个主要原因就是，这是一家国有公司，公司里的员工生产积极性非常差，不仅编制冗余，而且公司内部千丝万缕的关系非常复杂，而过多的公司员工不仅不能够创造出更多的生产效益，反而成为公司的累赘。为了解决这个根本矛盾，克里斯蒂娜决定对公司进行裁员。但是按照意大利的法律，要解雇国有公司的正式员工必须得到工会的同意与批准，否则将因为触犯法律而不能够实施。由于工会代表的是大多数职员的根本利益，以至于许多年以来，工会与公司的关系都相当糟糕。而克里斯蒂娜又从来没有同工会打过交道，同工会的谈判将会面临巨大的压力与不可预测的困难。

为了促使谈判取得成功，让工会与公司达成裁减员工的协议的最终目的，克里斯蒂娜决定改变过去的谈判方式，采用开诚布公的方式与工会进行交流和交涉。首先，克里斯蒂娜给每个公司员工的家庭都送了一份资料，把公司的想法和目的告诉这些员工及他们的家庭，并且详细叙述了公司之所以这样做的必要性和苦衷，同时也让工会领导知道自己是非常尊重他们的。然后，克里斯蒂娜还精心制订了一个公司负责向提前退休员工支付一笔数额不菲的解雇费的基本方案。与此同时，克里斯蒂娜还派人通知公司员工，如果不采取行动，公司每年都会面临巨额亏损，那么在不久的将来公司的裁员幅度会更大。

克里斯蒂娜的这种做法使得公司员工和工会基本上对公司的现状和困难，以及造成目前局面的根本原因有了一个大体上的了解，并让他们自己先权衡一下利弊，替公司想想：公司究竟应该怎么做？裁员的方式是否可行与必要？如果不裁员而是按照现在的局面发展，那么会造成什么样的结果？等等。

之后，在双方的直接谈判过程中，克里斯蒂娜再次采取直截了当的方式——内心怎么想就怎么说、公司有什么实际情况就实事求是地告诉员工和工会，与员工和工会进行晓之以理、动之以情的磋商，权衡利弊以图解决问题。这样反而使大家消除了疑虑和不满，心悦诚服地表示同意与公司进行配合，结果当然是谈判双方顺利地达成了协议，两年之内将 15 000 名员工削减到了 9000 名。公司裁员的最终结果不仅使公司减轻了巨大的负担、提高了生产效益，而且还在很大程度上改善了劳资双方多年的紧张关系。

问题：克里斯蒂娜采取了什么样的谈判方式？这种方式有什么特点？

【拓展阅读】

商务谈判的走、站、坐礼仪

男女的行走姿态有着不同的要求。

男士走路的姿态：两眼平视前方，闭口、挺胸、收腹直腰。行走间上身不动、两肩不摇、步态稳健，以显示出持重、果敢的男子汉风度。

女士走路的姿态：头部端正，目光平和，直视前方。上身自然挺直、收腹，两腿并拢，走成直线。步态要自如、匀称、轻柔，以显示出女子的端庄和典雅。

正确的站立姿势：两脚脚跟着地，两脚呈 45° 站立，略窄于肩宽。腰背挺直、自然挺胸，两臂自然下垂（女士也可将双手交叉于腹前）。

坐时，上身端正、立腰，双肩平正放松，双臂自然弯曲，双手可掌心向下放置于腿上或轻放于两侧的扶手上，女士还可以两手掌相握、掌心向下、置于腿上或桌子上。入座后，女士双腿要自然并拢或并拢并倾向一边，男士的双腿可略分开，以一拳为宜。

习惯动作看个性

摇头晃脑：日常生活中常见有人用摇头或点头以示自己对某事或某物的看法，这种人特别自信，以至于唯我独尊。他们在社交场合很会表现自己，对事业一往无前的精神常受人赞叹。

边说边笑：与这种人交谈会非常轻松愉快。这种人大都性格开朗，对生活从不苛刻，很注意“知足常乐”，富有人情味。感情专一，对友情、亲情特别珍惜。人缘较好，喜爱平静的生活。

掰手指节：这种人习惯于把自己的手指掰得咯嗒咯嗒地响。他们通常精力旺盛，非常健谈，喜欢钻牛角尖；对事业、工作环境比较挑剔，如果是他们喜欢干的事，就会不计任何代价而踏实努力地去干。

腿脚抖动：这类人总是喜欢用脚或脚尖使整个腿部抖动。其最明显的表现是自私，很少考虑别人，凡事从利己出发，对别人很吝啬，对自己却很知足。但是很善于思考，他们能经常提出一些意想不到的问题。

拍打头部：这个动作多数时候的意义是表示懊悔和自我谴责。这种人不太注重感情，而且对人苛刻，但对事业有一种开拓进取的精神。他们一般心直口快，为人真诚，富有同情心，愿意帮助他人，但守不住秘密。

摆弄饰物：有这种习惯的人多数是女性，而且一般都比较内向，不轻易使感情外露。他们的另一个特点是做事认真踏实，大凡座谈会、晚会或舞会散场后，收拾打扫会场的总是他们。

耸肩摊手：习惯于这种动作的人，通常是摊开双手、耸耸肩膀，表示自己无所谓的样子。他们大都为人热情、诚恳、富有想象力，会创造生活，也会享受生活。他们追求的最大幸福是生活在和睦、舒畅的环境中。

抹嘴捏鼻：习惯于抹嘴捏鼻的人大都喜欢捉弄别人，却又不肯“敢做敢当”，爱好哗众取宠。这种人最终是被人支配的人，别人要他做什么他就可能做什么，购物时常拿不定主意。

常常低头：慎重派。讨厌过分激烈、轻浮的事，非常勤劳，交朋友也很慎重。

摸弄头发：这是一类情绪化的、常常感到郁闷焦躁的人。他们对流行很敏感，但忽冷忽热。

手握手臂：这是保守派非理性的人，因为不习惯拒绝别人的要求，有招致吃亏的可能。

靠着物体：这种人有着冷酷的性格，有责任感和韧性，属独自奋斗型。

到处张望：这种人是具有社交性格的乐天派，有顺应性，对什么事都有兴趣，对人有明显的好恶感。

并腿后仰：这种人大多小心谨慎、思虑细致全面但缺乏信心和魅力。

腰部挺直：经常挺直腰部站立、行走或坐下的人往往有较强的自信心及自制和自律的能力，但为人可能比较刻板。

学习任务 3.2 进行商务谈判磋商

【学习目标】

1. 了解影响报价的主要因素，掌握报价技巧。
2. 掌握价格解释与价格评论的方法和技巧。
3. 掌握讨价还价与让步的策略和技巧。
4. 掌握僵局处理的策略和技巧。
5. 掌握谈判语言技巧及巧妙回复、拒绝的艺术。
6. 能灵活运用各种策略和技巧与谈判对手磋商。

【任务描述】

商务谈判磋商阶段是在谈判开局之后进入的报价、讨价还价的谈判阶段。由于在准备和开局阶段，谈判各方都对谈判对手的意图有了一定程度的了解，因此在这个阶段，谈判各方可以根据己方获得的信息与谈判对手就交易的各项条件进行磋商。磋商过程表现为谈判各方不断冲突、较量和博弈。这是谈判过程中耗时最长、困难最多、直接影响谈判结果的最重要的阶段，对谈判者有着较高的要求。

本任务要求学生有良好的商务谈判开局的基础上，经过报价、讨价还价和让步，打破僵局，掌握磋商阶段的策略和技巧，能运用谈判语言的技巧与谈判对手商谈，努力向达成一致意见的方向过渡和发展。

【引导案例】

皆大欢喜

某公司业务员陈红去石材店采购板材，相中了橱窗里陈列的“将军红”大理石板材，于是她走进商店询问价格。老板心里知道，进价是每平方米 180 元，但没有告诉她售价，只是给她倒了一杯茶。

陈红开始为买“将军红”打埋伏，说她想要“黑珍珠”石材。“这里有很漂亮的黑色大理石。”老板边说边请她看样品。看了看样品，陈红又改口说想要更厚一点的，老板说他也有这样的大理石。

至此，陈红决定为那批“将军红”与老板讨价还价，她再次问了价钱，老板说 300 元。“这太贵了。”在此之前，陈红曾经做过市场调查，她知道市场上“将军红”的价格一般都在 220 元左右，但是从质地上看，这家店的板材略好一些。于是，陈红开始还价，她出价 100 元。“260 元。”老板说。“谢谢！”陈红边说边朝门口走去。老板怕失去这桩生意，最终以 210 元的价格卖给了陈红一批石材。最后，双方皆大欢喜。

在商务谈判的过程中，不能单一地为了己方的目的而坚持，更多的是双方的相互让步和协商，而商务谈判磋商阶段就是谈判双方协商、让步的过程。

【知识储备】

3.2.1 商务谈判报价

商务谈判报价通常是指谈判者要求的总称，包括价格、交货期、付款方式、数量、质量、保证条件等。商务谈判报价直接影响谈判结果，事关谈判者最终获利的大小，是关系到谈判能否取得胜利的关键因素之一。报价是否得当对实现己方既定的经济利益有着重要的作用，因此需要解决报价的标准、方式等问题。

1. 报价标准

对于商务谈判报价，要把握报价标准，即应在综合考虑影响报价的因素的基础上，认真确定报价标准。影响报价的因素，既有内部因素又有外部因素。

1) 影响报价的内部因素

(1) 产品的生产成本或经营成本。产品结构、性能越复杂，对制造技术和工艺要求越高、越精细，成本、价值及其价格就会越高，产品合计成本和估算价值就越困难。此外，可以参照的同类产品越少，价格标准的伸缩性也就越大。

(2) 产品成交的条件。产品成交的条件包括：品质条件、付款方式、数量、交货期、包装、运输、交货地点等。例如，在商务谈判中，大宗交易或一揽子交易，要比小笔生意或单一买卖更能减少价格在谈判中的阻力。在大宗交易中，万元的价格差额可能算不了什么；而在小笔生意中，蝇头小利也会斤斤计较。在一揽子交易中，货物质量不等，价格高低不同，交易者往往忽略价格核算的精确性。

(3) 产品和企业的声誉。人们对名牌产品的价格或对著名企业的报价往往有信任感，都不愿意与轻视合同、不守信誉的企业打交道。

(4) 附带条件和服务。谈判标的物附带的条件和服务，如免费维修、安装调试、质量认证、供应配件等，能为客户带来很多实际利益和安全感。人们往往愿意“多花钱、买放心、买便利”。

(5) 商品经营策略。商品经营策略是指企业为筹划和管理商品而采取的手段和谋略。通俗地讲，商品经营策略是指企业对商品销售所赋予的期望，是达到单纯的盈利，也是实现品牌效应，还是拓展商品市场等。

(6) 期望利益获得的程度和让步程度。由于谈判者的利益需求不同，他们对价格的理解也就各不相同。就像在日常生活中，一件款式新颖的时装，即使价格较高，年轻人也可以接受，而老年人可能偏重考虑面料质地，并据此判断价格。

例如，某公司从国外进口一批设备，由于需求不同，谈判结果可能有三种：一是国外厂商追求的是盈利的最大化，该公司追求的是填补国内空白，那么谈判结果可能是高价；二是国外厂商追求的是开拓我国市场，该公司追求的是盈利的最大化，那么谈判结果可能是低价；三是双方都追求盈利的最大化，那么谈判结果可能是妥协后的中间价，或者谈判失败。这就是由于谈判双方需求不同而造成的对利益的追求不一样，因此最终的谈判价格也不一样。

2) 影响报价的外部因素

(1) 产品的货源情况。旺季畅销，淡季滞销。畅销时供不应求，则价格上涨；滞销时供过于求，为减少积压和加速资金周转，只能低价促销。

(2) 市场供求状况。市场供求状况是确定报价标准的主要依据，如果报价偏离市场行情太远，谈判成功的可能性就很小。这也说明，谈判者必须掌握市场信息，了解市场的供求状况及趋势，从而了解商品的价格水平和未来走向。只有这样，才能取得报价优势。

(3) 竞争者情况。如果己方有很多竞争者，就必须把报价压到至少能受到邀请而继续谈判的程度，否则会连谈判的机会都没有，也就更谈不上其他什么了。

(4) 谈判对手的心理状况及可能的讨价还价幅度也在一定程度上影响着报价。

通常，谈判人员会在综合分析上述因素后确定报价。



小链接

有一位农夫想要为他的女儿买一匹小马。他居住的小城里共有两匹小马出售。从各方面来看，这两匹小马都一样。

第一位商人告诉农夫，他的小马售价为500美元，想要的话可以立即牵走。

第二位商人则为他的小马索价750美元。

但第二位商人告诉农夫，在农夫做任何决定前，他可以让农夫的女儿先试骑一个月。他除了将小马带到农夫家，还自备小马一个月所需的草料，并且派出他自己的驯马师，一周一次，到农夫家去教农夫的女儿如何喂养及照顾小马。他还告诉农夫，小马十分温驯，但最好让农夫的女儿每天都能骑着小马，相互熟悉，因为小马也是有感情的。最后他说，在第30天结束时，他会到农夫家，或是将小马取回，将马房清扫干净，或是农夫付750美元，将小马留下。

最后的结果是，农夫的女儿舍不得那匹小马啦！

两匹小马没有差别，不同的是提供的服务价值不同。今天，我们看到市场上有所谓最低价、跳楼价、出血价，这些就是没有服务、不含税收的价格，甚至有非标、假冒伪劣掺杂其中，而正规的售价是产品制造符合相关标准、开正规发票、享有正常期限售后保修服务，甚至还有超值增值服务的。

假定你买第一匹小马，付钱，牵马，走人。至于买回后，即使有问题你也只好认倒霉。而且，你还得冒着小马把你女儿摔下的危险，你得教会她骑马，有可能你还需要寻找懂得御马的人来帮忙。另外，你还得学会伺候马。也许这一切额外花250美元还不止，还会弄得你担惊受怕。

而买第二匹小马呢，你多投入了250美元，得到的是省心、放心、安心，没有任何心理负担。商家已经事先想到了买马人和骑马人的难题，并提出非常好的解决方法。这就是服务的价值。

卓越的服务总能从客户的角度出发，讲究人性化，这往往是超值的。因为对于卖家来说很小的问题，对于买方或使用者来说可能就是一道逾不过的难关。举例说，有时候一个小零件就能使整个产品无法使用。提供服务这种附加价值对买卖双方来说是双赢的事情。

2. 报价原则

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

(1) 确定底线。这里指在报价之前确定一个价格底线。确定价格底线是指最低（或最高）可以接纳的最终谈判价格。有了明确的价格底线，谈判人员就能够心中有数，避免盲目报价。

(2) 留有空间。一般来说，一方报价之后，另一方立即接受的例子极为少见。通常是一方报价后，另一方要还价。一般来讲，除特殊情况外，卖方的价格一经报价，就不能再提高了；同样，一经报价，买方的报价也是不能降低的。因此，卖方要报出最高价，而买方则要报出最低价。

(3) 合理适度。谈判一方向另一方报价时，不仅要考虑报价所获利益，还要考虑该报价被对方接受的可能性，即报价成功的概率。报价的高低必须是合情合理的，能找出合适的理由为之辩护。若一方的价高（低）到讲不出道理的地步，另一方必然会认为这个对手缺少诚意，或终止谈判扬长而去；或以其人之道，还治其人之身，相应地来个“漫天杀（抬）价”；或提出质问，使对手丧失信誉。

(4) 灵活变通。己方报价必须考虑到当时的谈判环境和与对方的关系状况，灵活应变。如果对方为了自己的利益而向己方施加压力，那么己方必须以高价（低价）反击对方，以保护己方的利益。如果双方关系比较友好，特别是有过较长的合作关系，报价就应当稳妥一点，因为报价过高（过低）会有损于双方的关系。如果己方有许多竞争对手，就必须把要价压低（抬高）到至少能受到邀请而继续谈判的程度。



如何界定报价目标



问题与思考：商务谈判中的开价要高于实价，为什么？

小链接

在南方某届秋季广交会，我国大豆的报价定为人民币 800 元/吨，比当时的国际市场行情高了 200 元人民币。结果大多数客户都弄不明白中方的意图，连还价的基础都不存在了，只好转身而去。一场广交会下来，除个别客户考虑到长远关系买了几百吨外，大多数客户未能成交。大宗农副产品的特征是外观简单，没有款式型号之分，只有等级或规格之分，单笔成交量大，价格透明度高，媒体会定期公布国际市场行情。对于这样的产品，报价只能以国际市场价格为依据，不能虚高。

3. 报价方式

(1) 西欧式报价。西欧式报价模式：事先报出一个有较大回旋余地的价格，而后根据谈判双方实力对比情况与该笔交易的国际市场竞争等因素，通过不同程度的优惠政策，如价格折扣、数量折扣、支付条款上的优惠（延长其支付期限或提供信贷等），慢慢软化谈判对手的立场和条件，最终实现成交的目的。这种报价方式若能稳住对方，一般会有较理想的结果。

应对这种报价方式，谈判者可以要求对方出示依据，或者己方出示依据。

(2) 日本式报价。日本式报价的一般模式：报价时先报出最低价格，以吸引买方的谈判兴趣。但是，这种最低价格是以对卖方最有利的结算条件为前提的，而且这种最低报价相应

的交易条件很难全部满足买方的需求。例如，当卖方报出一套技术设备的最低价格时，可能附带不派出专家或技术人员指导、缩短免费维修期限、由卖方选择计价货币和运输方式等条件。若买方要求变动有关交易条件，卖方就会趁机提高价格。此种报价方式的最终成交价格往往高于起初的报价。在面临众多的竞争者时，日本式报价是一种较有吸引力的报价方式。

应对这种报价方式，不要为小利所迷惑，要根据己方经验、市场行情、调查结果进行对比和计算，以保护己方的利益。

与西欧式报价相比，日本式报价虽有利于初始的竞争，但就买方的购买心理来讲，一般人总是较习惯于物品价格由高到低，逐渐降价。



同步案例：一则关于“狮子大开口”的寓言

4. 报价先后

在商务谈判中，报价的先后在某种程度上对谈判结果会产生实质性的影响。就一般情况而言，先报价有利也有弊。

谈判者一般都希望谈判尽可能按己方意图进行，因此要以实际的步骤来树立己方在谈判中的影响。先报价的一方，就为以后的讨价还价树立了一个界碑，实际上等于为谈判划定了一个框架或基准线，最终谈判将在这个范围内达成。例如，卖方报价某种材料每吨 1000 美元，那么双方磋商结果的最终成交价一定不会超过 1000 美元。另外，先报价如果出乎对方的预料和期望值，就会使对方失去信心。例如，面对卖方报价 1000 美元一吨的货物，买方能承受的价格只有 400 美元，与卖方报价相去甚远，即使经过磋商也很难达成协议，因此只好改变原部署，要么提价，要么放弃交易。总之，先报价在整个谈判中会持续地发挥作用，因此先报价比后报价的影响要大得多。

先报价的弊端也是很明显的。一方面，对方在了解先报价一方的报价后，可以对其原有的想法做出最后的调整。由于先报价，对方可根据该报价对其交易起点有所了解，因此对方可以修改预先准备的报价，获得本来得不到的好处。在上例中，卖方报价 1000 美元一吨的材料，若买方预先准备的报价是 1100 美元，在这种情况下，买方会马上修改其原来准备的报价，且肯定会低于 1000 美元，那么对买方来讲，后报价至少可以使其获得 100 美元的好处。另一方面，先报价后，对方还会试图在磋商过程中迫使先报价一方按照对方的路子谈下去。其常用的做法是：采取一切手段，调动一切积极因素，集中力量，攻击先报价一方的报价，逼迫先报价一方一步一步地降价，而并不透露他们究竟肯出多高的价格。

既然先报价有利也有弊，那么己方究竟应先于对方报价，还是让对方先报价呢？也就是说，在什么时候、什么情况下己方先报价利大于弊呢？一般来说，通过分析比较谈判双方的谈判实力，可以根据不同的情况采取不同的策略。

(1) 如果预期谈判将会出现你争我斗、各不相让的气氛，那么“先下手为强”的策略就比较适用。通过先报价来规定谈判过程的起点，并以此来影响此后的谈判过程，从一开始就占据主动地位。

(2) 如果己方的谈判实力强于对方，或者说与对方相比，己方在谈判中处于相对有利的地位，那么，己方先报价是有利的。尤其是在对方对本次交易的市场行情不太熟悉的情况下，先报价的好处更大，因为这样可以为谈判界定一个基准线。同时，由于己方了解行情，还会适当掌握成交的条件，无疑对己方利大于弊。

(3) 如果己方的谈判实力弱于对方，那么应该让对方先报价。因为这样可以通过对方的

报价观察对方, 扩大己方的思路和视野, 然后对己方的策略做相应的调整。

(4) 如果双方的谈判实力旗鼓相当, 那么在谈判中一定会竞争得十分激烈, 应该争取先报价, 以争取更大的影响。

(5) 如果对方是老客户, 同己方有较长时间的业务往来, 而且双方合作一向比较愉快, 那么, 无论哪方先报价对双方来说都可以。

(6) 就一般惯例而言, 发起谈判的人应带头报价。

(7) 如果谈判双方都是谈判行家, 那么谁先报价都可以; 如果对方是谈判行家, 而自己不是谈判行家, 那么让对方先报价可能较为有利。

(8) 如果对方是外行, 那么暂且不论自己是不是外行, 己方先报价可能较为有利, 因为这样可以对对方起一定的引导或支配作用。

(9) 按照惯例, 一般由卖方先报价。卖方先报价不是为了扩大影响, 而是投石问路, 用报价的方法直接刺探买方的反应思路。



同步案例:
报价的先后

5. 报价技巧

(1) 加法报价。在商务谈判中, 有时卖方怕报价太高吓跑买方, 就把价格分解成若干层次渐进提出, 而若干层次的报价最后加起来仍等于当初想一次性报出的高价。例如, 文具商向画家推销一套笔、墨、纸、砚, 如果文具商一次报高价, 那么画家可能根本不会买。但文具商可以先报笔价, 要价很低; 成交之后再谈墨价, 要价也不高; 待笔、墨卖了之后, 接着谈纸价、砚价, 可稍抬高价格。画家已经买了笔、墨, 自然想配套, 不忍放弃纸和砚, 那么在谈判中便很难在价格方面获得优惠了。

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

(2) 除法报价。除法报价是一种价格分解术, 以商品的数量或使用时间等为除数, 以商品价格为被除数, 得出一种数字很小的价格, 使买方对本来不低的价格产生一种便宜、价优的感觉。例如, 保险公司为动员液化石油气用户购买保险, 宣传说: 每天只交 1 元保险费, 若遇到事故, 则可得到高达 1 万元的保险赔偿金。相反, 如果说每年交 365 元保险费, 那么效果就差多了。因为人们觉得“365”是个不小的数字, 而用除法报价法说成每天交 1 元, 人们在心理上就容易接受了。

(3) 组合报价。报价不仅要考虑主要商品的价格, 还要考虑其配件等辅助商品的价格。许多厂商采用组合报价, 对主要商品报低价, 但对辅助商品报高价, 并能因此增加盈利。例如, 某些设备报价相对较低, 但专用耗材的价格却较高。

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

(5) 浮动报价。一些长期项目或有后续费用发生的项目, 考虑未来可能发生的费用, 报价时可在基本价格确定后留有一定的浮动空间。例如, 大型工程的工期一般短则一两年, 长

则五六年，甚至十年以上，在施工期间有许多事先无法预知的费用产生，对此，可以报出确定的工程造价，后续发生的施工临时费用按双方认可的方式核算。

(6) 对比报价。在报价时，将本商品的价格与另一种可比商品的价格进行对比，以突出相同使用价值的商品的不同价格；将本商品与另一种相同价格的商品进行对比，以突出相同价格的商品的更高使用价值，这样往往可以增强报价的可信度和说服力，一般有很好的效果。

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

(8) 心理报价。普通商品，采用尾数报价会给人价格计算精确、相对低廉的感觉，有利于买方接受。而特殊商品，如名贵西服、珠宝、豪华轿车等，采用整数报价会给人高贵、气派的感觉。心理报价迎合了买方心理。



小链接

有位性急的手表批发商经常到农村推销商品。有一回，他懒得多费口舌去讨价还价，心想：“都是老主顾了，就照和上回的成交价差不多的价格出手得了。”

他驱车来到目的地，走进路边的一家商店。一进门，他就对店主说：“这次，咱们俩少费点时间，干脆按我的要价来吧，怎么样？”

店主不知道他葫芦里卖的什么药，不置可否。

他以为这是同意的表示，就说：“那好！价格绝对让你满意，绝对不掺水分，你只要说进多少就行，趁今天天气好，咱们省下时间钓鱼去。”

他的报价果然好得出奇，比头回的成交价还低了不少。他想，对方肯定会很高兴，便一厢情愿地问：“照这个价，你打算进多少？”

可是店主回答：“一只也不进。”这可把他弄晕了，忙问：“一只也不进？你在开玩笑吧？这个价格可是比上回低了一大截啊！你说实话，要多少？”

店主说：“你们这些人，嘴里说价钱绝对优惠，实际比你心里的底数不知道要高出多少呢！告诉你吧，任你说出大天来，我也是一只也不进！”

整整一个下午，两人都在讨价还价，直到日落西山才成交。成交价比手表批发商原来所说的“绝对令你满意”的价格又低了一截。这趟生意下来，他几乎没挣到钱。

6. 报价应注意的问题

在报价时，一般应注意以下几个问题。

(1) 要坚定而果断地提出报价，没有保留，毫不犹豫，这样才能给对方留下认真而诚实的印象。欲言又止、吞吞吐吐必然会导致对方对己方的不信任。

(2) 报价必须非常明确、清楚，必要时要向对方提供书面的开价单，或一边讲一边写出来，让对方看清楚，使对方准确地了解己方的期望。含混不清易使对方产生误解。

(3) 报价必须合情合理。强调报价高于期望值，并不是说可以漫天要价、毫无道理、不加节制，而是报价必须合乎情理，能够讲得通。如果报价脱离现实，就是在自找麻烦。

(4) 不要对所报价格做过多的解释、说明和辩解，也没有必要为那些合乎情理的事情进行解释和说明，因为对方肯定会对有关问题提出质询。如果在对方询问之前，己方主动地加以说明，就会使对方意识到己方最关心的问题是什么，而这种问题对方有可能尚未考虑过。有时过多地说明和辩解会使对方从中找到破绽或突破口。

以上是对一般情况的分析，在注意以上几个问题的同时，还要考虑当时的谈判环境和双方的关系状况，稳妥报价。



问题与思考：如果对方在谈判一开始就提出不合理报价该如何应对？



小链接

一位工会职员针对制造厂的会员要求增加工资一事向厂方提交了一份书面要求。一周后，厂方约他谈新的劳资合同。令他吃惊的是，一开始厂方就花很长时间向他详细介绍销售及成本情况，反常的开头叫他措手不及。为了争取时间考虑对策，他便拿起会议材料看了起来。最上面一份是他的书面要求。一看之下他才明白，原来是在打字时出了差错，将要求增加工资“1200元”打成了“2100元”。难怪厂方小题大做了。他心里有了底，谈判下来，最后以增资1500元达成协议，比期望值高了300元。看来，他原来的要求太低了。

3.2.2 价格解释与价格评论

1. 价格解释

价格解释是指报价方就其报价的依据、计算方式等所做的介绍、说明或解答。价格解释对于交易双方都有重要作用。报价方可以利用价格解释充分表明所报价格的真实性和合理性，增强其说服力，迫使对方接受报价或缩小讨价的期望值；而对方可以通过报价方价格解释分析讨价还价的余地，进而确定价格评论应针对的要害。

通常一方报价完毕之后，另一方会要求报价方进行价格解释。在解释时，一般采用不问不答、有问必答、避虚就实、能言不书的原则。

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

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

(3) 避虚就实。这是指对报价中比较实质的部分应多讲一些，因为实质的部分经得起对方推敲；对于比较虚的部分，或者说水分含量较大的部分，应该少讲一些，甚至不讲，因为这正是可得的利润空间，极富弹性，对方会想方设法挤出这里的水分，获得利益。

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

小链接

某厂家向一家公司的经理推销自家生产的专利产品，希望由该公司总经销。其他方面都没有问题，但是双方在价格问题上始终谈不拢，一次、两次、三次，都因价格问题而使谈判失败。

第四次，厂家改变了策略。双方刚一见面，那家公司的经理就说：“价格不降，我们不能接受，即使再谈也没有用。”厂家代表马上说：“经理先生，今天我不是来同您谈价格的，我是有一个问题要向您请教。”经理愉快地答应了。待坐定后，厂家代表说：“听说您是厂长出身，曾经挽救过两个濒临倒闭的企业。您能不能给我们一些点拨？我们的产品正如您所说——价格偏高，所以销售第一站在您这里就受阻了。再这样下去，工厂非倒闭不可。您有经营即将倒闭的企业的经验，您能不能告诉我，如何才能降低我们的产品的成本，以达到您所要求的价格而我们又略有盈余呢？”

于是，厂家代表与公司经理逐项算账，从原材料的型号、价格、用量，到生产工艺、劳务开支等，进行了详细核算，并对生产工艺进行了多方改进，结果价格却只是微微降了一些。当然，对公司经理所付出的劳动，厂家代表报以真诚的感谢，送上一份礼品以示谢意，同时表示一定接受该经理的意见，在工艺上进行改进，以减少生产成本。之后，当厂家代表再谈到总经销价格时，公司经理没有任何犹豫就接受了，并说：“看来这个价格的确不能再降了，你们做了努力，我们也试一试吧。”

2. 价格评论

价格评论是指对交易一方所报价格及其解释的评析和论述。价格评论对于交易双方而言都有很大的影响，从接受报价方来看，其可针对报价方价格解释中的不实之处，指出其报价的不合理之处，从而在讨价还价之前先挤一挤“水分”，为之后的价格谈判创造有利条件；从报价方来看，价格评论其实是对报价及其解释的反馈，可据此了解对方的需求、交易欲望，以及最关切的问题，有利于进一步的价格解释并对讨价还价有所准备。

价格评论的原则为“针锋相对，以理服人”。具体包括以下技巧。

(1) 既要猛烈，又要掌握节奏。猛烈，指准中求狠，即切中要害、猛烈攻击、着力渲染，报价方不承诺降价，接受报价方就不松口。掌握节奏，就是接受报价方在评论时不要一下子把所有问题都摆出来，而是要一个问题接一个问题地发问、评论，把报价方一步一步地逼向被动，使其不调价就下不了台。

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

(3) 既要自由发言，又要逻辑严密。在价格谈判中，虽然接受报价方的谈判人员都可以针对报价方的报价及解释发表意见、加以评论，但是，鉴于报价方也在窥测接受报价方的意图、摸接受报价方的“底牌”，因此绝不能每个人想怎么评论就怎么评论，而是要事先精心谋

划，然后在主谈人的暗示下，其他人员适时、适度发言。这样，既显示出接受报价方内部立场的一致，向报价方施加心理压力，又不给报价方可乘之机。

（4）评论中再侦察，侦察后再评论。在接受报价方进行价格评论时，报价方以进一步的解释予以辩解，这是正常的现象。对此，接受报价方应注意倾听，通过报价方的辩解，侦察反应，了解更多的情况，便于调整进一步评论的方向和策略，以利于谈判的发展。

在价格评论中，报价方的应对策略应当是沉着解答。不论接受报价方如何评论、怎样提问，甚至发难，报价方都要保持沉着，始终以有理、有利、有节为原则，并注意运用答问技巧，不乱方寸。“智者千虑，必有一失”，对于接受报价方抓住的明显矛盾之处，报价方也不能“死要面子”，而是要适当表现出“高姿态”，显示交易诚意，化解冲突。



价格评论常用技巧的运用

小链接

中国某制铝公司为扩大生产规模，欲引进意大利 BF 公司的先进技术设备，于是派代表前往意大利谈判。意方派出了公司总裁、副总裁和两名高级工程师组成的谈判团与中方进行谈判。

谈判一开始，意方企图采用先报价、报高价的谈判手法，为谈判划定一个框框，因此抛出了一个高于世界市场上最高价格的价码。中方主谈人是公司的总经理，既精通技术，也精通谈判之道。等到意方报价、吹嘘完毕以后，他很有礼貌地说：“我们中国人是最讲究实际的，请把图纸拿出来看看吧！”等到意方把图纸摊开来，中方主谈人不慌不忙地在图纸上比比画画、指指点点，中肯而又内行地分析出哪些地方不够合理、哪些地方不如某国的先进……眼看意方代表面面相觑、无法下台，中方主谈人又很精明地给了他们一个台阶：“贵公司先进的液压系统是对世界铝业的重大贡献……”接着他又颇有趣味地说：“我们在 20 年前就研究过。”意方的谈判代表被深深地折服了，其主谈人由衷地说：“了不起！了不起！你们需要什么，我们就提供什么，一切从优考虑！”

这一仗打得非常漂亮，中方以极为优惠的价格引进了一套世界先进水平的铝加工设备，为国家省下了一大笔外汇。

3.2.3 商务谈判讨价还价

1. 讨价

讨价是指一方在先报价并进行价格解释之后，另一方如认为离己方的期望目标太远，或者不符合己方的期望目标，则在价格评论的基础上要求报价方改变报价的行为。在商务谈判中，讨价要求有时具有目的的双重性：一是迫使报价方降低报价；二是误导报价方的判断，改变报价方的期望值，为还价做好准备。

1) 讨价的方法

讨价一般分为三个阶段，在不同的阶段采用不同的讨价方法。

第一阶段，由于讨价刚开始，对报价方价格的具体情况尚欠了解，因此讨价的方法是全

面讨价，即要求报价方从总体上调整报价。

第二阶段，讨价进入具体阶段。这时的讨价方法是针对性讨价，即在报价方报价的基础上，找出明显不合理的、虚头、水分大的项目，并针对这些不合理的部分要求调整报价。

第三阶段，是讨价的最后阶段，讨价方法又是全面讨价。因为经过针对性讨价，含水分大的项目已经降下价来，这时只能从总体上要求报价方调整价格。

讨价方在给出讨价表示并得到报价方反应之后，必须对此进行策略性分析。若首次讨价就能得到报价方调整报价的反应，这就说明其报价中的策略性虚报部分可能较大，价格中所含的虚头、水分较多，或者也可能表明报价方急于促成交易的心理。但是一般来说，报价方开始都会固守己方的价格立场，不会轻易降价。另外，即使报价方做出调整报价的反应，讨价方也要分析其让步是否具有实质性内容。只要没有实质性改善，讨价方就应继续抓住报价中的实质性内容或关键的谬误不放，同时，依据报价方谈判代表的权限、成交的决心继续实施讨价策略，进一步改变报价方的期望。

2) 讨价的态度

讨价应本着尊重报价方的态度进行，采用说理的方式，启示、诱导其调整价格，为还价做好准备。如果讨价方在讨价还价阶段采取强硬态度“硬压”，就会使谈判过早进入僵局，从而给谈判结果带来不利影响。所以，讨价方在这个过程中应营造平和的气氛，并做充分说明，以求最大的效果。此外，讨价方应配合并鼓励报价方的任何方式的调价。报价方常以“算错了”“内部调整”“与制造厂商量”为托词，对价格做部分调整。不过，此时的调价幅度不会很大，但作为讨价方，不论报价方的理由有逻辑还是没有逻辑、为调价找什么借口，讨价方都应该欢迎，给报价方“台阶”，鼓励报价方降价，而不应揭穿或取笑报价方。

2. 还价

还价是针对一方的报价，另一方所给出的反应性报价的行为。还价以讨价为基础。在一方先报价以后，另一方一般不会全盘接受，而是要根据该报价，在经过一次或几次讨价之后，估计其保留价格和策略性虚报部分，推测报价方可能妥协的范围；然后，根据己方的既定策略，提出己方可接受的价格，反馈给报价方。如果说报价划定了讨价还价范围的一个边界，那么还价将划定与其对立的另一条边界。双方将在这两条边界所规定的区间内展开激烈的讨价还价。



问题与思考：讨价与还价一样吗？

1) 还价方式

(1) 根据分析的对象不同分：按分析比价还价，是指不了解所谈产品本身的价值，而以其相近的同类产品的价格或竞争者产品的价格作为参考进行还价；按分析成本还价，是指能计算出所谈产品的成本，然后以此为基础加上一定百分比的利润作为依据进行还价。

(2) 根据谈判中每次还价项目的多少分：单项还价，是指以所报价格的最小项目还价，即指对主要设备或商品逐项、逐个进行还价，对技术费、培训费、技术咨询费、工程设计费、包装费、运输费逐项还价；分组还价，是指把谈判对象划分成若干项目，并按每个项目报价中所含“水分”的多少分成几个档次，然后逐一还价；总体还价，又叫一揽子还价，是指不分报价中各部分所含“水分”的差异，均按同一个百分比还价。

2) 还价起点

确定还价起点，就是解决以什么数额（或条件）作为第一个还价的问题。还价可以分多次进行，但第一次对还价方来说至关重要，第一次还价确定的还价起点涉及还价方接受报价的基本态度、诚意和最初标准，也是探测报价方对还价最初反应的试金石。因此，应设置合理的还价起点，合理的还价起点能使维系双方交易命运的绳索紧而不断；而且，合理的还价起点使报价方跟着还价方走，进入还价方所设计的“剧情”。一般来说，确定还价起点，要根据交易物的客观价格、交易双方的价格差距及还价的策略来进行。

(1) 交易物的客观价格通常是由生产或经营成本和适度的利润构成的。首先，第一次还价应略高于至少应等于其生产或经营成本，若在成本线以下，其后果可想而知；其次，还价方还应适当考虑报价方的利润，否则报价方则不可能接受还价。例如，卖方对其产品报价 200 万元，其生产成本为 100 万元，利润率最低为 20%。那么该产品的客观价格可能在 120 万元左右。这时还价方可考虑将第一次还价定在 100 万元或 110 万元左右。假如定在 80 万元，那么卖方是绝对难以接受的。

(2) 明确报价方报价与还价方预算成本价的差距，可以使还价方确立还价的次数、策略，进而推断出第一次还价的数字。在正常情况下，双方价格差距较大，若幅度一定，则还价次数就会增多，而要减少还价次数，并使还价处于成交预算价以内，就要增大还价幅度。这需要还价方依据成本及价格差距的具体情况，确定还价起点的具体数额。

(3) 还价方不论采用何种策略，对还价的起点都有影响。如果是“横向铺开”，即在各项条件或分块还价，则还价的余地较大，那么还价起点可根据策略和资料适当低一点；如果是“纵向深入”，即在同一条件和总额上还价，则还价可以根据所确定的百分比一步一步深入，那么还价起点可适当高一些。

总之，还价起点不可凭主观想象或某个因素来确定，而应该综合考虑，以确保还价起点的成功确定。

3) 还价次数

在价格谈判中，一方面，报价方很快接受还价方的第一次还价是不可能的；另一方面，讨价还价不可能无休止地进行。这就存在一个还价次数是多少才合适的问题。

一般来说，还价次数取决于由谈判双方价格差距产生的余地及讨价还价的难易程度。如果价格差距大，报价“水分”大，还价过松，那么，尽管受到报价方的抵抗与攻击的压力小一些，但还价方手中的余地小了，还价的机会也会少。反之，如果价格差距小，报价“水分”小，还价过紧，那么，虽然会减少还价次数，但会遭到报价方的强烈抵抗与猛烈攻击，同样影响谈判的顺利进行。由此可见，研究还价次数的关键问题不是机械地得出几次为好，而是如何正确地利用有限的次数达到预期的目标。

因此，在讨价还价的对阵中，还价方应注意以下几点。

- (1) 要在报价方能够容忍的范围内，尽可能地加大还价幅度，以减少还价次数。
- (2) 在时间和难度的权衡中，选择对己方有利的因素，发挥优势，确定还价次数。
- (3) 利用还价次数制造合理的“还价台阶”，即可调的价格档次，步步为营。
- (4) 不到谈判最后结束时，还价都必须留有余地，保留进一步还价的权利。

4) 还价时间

价格谈判，你来我往，循环反复，其中也有时间，即“火候”问题。选择还价的时间应考虑到次序、条件、节奏及时间等。

(1) 在次序上，一般是报价在先，还价在后，报价方让步在先，还价方还价让步在后。掌握还价的次序，有利于取得主动，使双方向成交价靠拢。

(2) 在条件上，应以报价条件改善的状况为还价的前提，如卖方改善后的价格是否合理、是否进入了己方的成交区内。“目标不达，还价不止”，这是还价时间选择的最根本因素。

(3) 在节奏上，还价应有张有弛，切不可无的放矢，“狂轰滥炸”。在首次讨价还价后，二次还价必须在报价方对首次还价做出明确的反应，经过论战，并且重新报出改善价之后。这样才能确保首次还价的目的能够实现。二次还价也可能有新的收获，还价方还可在“艰难时期”过后，以“最终价”压向报价方，逼迫其接价。然后，根据具体情况，还价方再考虑进一步还价的可能性。

(4) 在时间上，还价也有讲究，因为时间的早晚对谈判心理有一定影响。以两天完成的谈判为例，第一天上午，在报价方阐述基本立场后，还价方通过反复提问、讨论后，可考虑第一次还价，这样在上午结束前，既可听到报价方对还价的反应，又可以逼迫报价方在下午再出价。第二次还价可根据情况放在第二天上午10点左右，这样还价方既可以有一段磋商时间，又可在临近中午表示己方的诚意及退让的难度。如果仍有余地，还可在临近最后期限的下午与晚上再行还价，以使报价方在“危急关头”权衡利弊，做出最后让步。



小链接

某位刚参加工作的业务员很长时间都没有一点业绩，为此他十分焦虑。终于有一天，有个客户打电话给他，希望能够购买他的产品，并询问了产品价格等问题。他的产品的报价是10万元每台，这是企业规定的。业务员如实向他的第一个客户进行了说明。客户考虑了一下，还价每台8.5万元。当时业务员正沉浸在终于有业绩的喜悦中，因为考虑到企业给他们的底价是每台8万元，所以8.5万元成交也是可行的，于是毫不犹豫地同意了。可是，当他同意对方的价格之后，客户并没有表现出成交的意愿，而是说要再跟单位商量一下。之后，该客户便再无音讯。

5) 还价策略

(1) 投石问路。针对报价方的报价，不急于还价，而是提出与价格有关的假设条件让报价方回答，以搜集对还价有利的情报和寻找还价机会，所投之“石”通常如下。

假如我们订货的数量加倍或减半呢？

假如我们与你签订长期订货合同呢？

假如我们以现金支付或分期付款呢？

假如我们按 FOB 或 CFR 或 CIF 的价格条件成交呢？

假如工程由我们自己提供材料和工具呢？

假如我们成套购买或仅购买主机或零部件呢？

假如把货物的品质提高标准呢？

假如我们自己提货呢？

还价方可通过以上的提问和报价方的回答，了解交易物的生产成本、设备折旧费的分摊、生产经营能力、价格政策乃至谈判的策略，进而提出有利的还价。



如何应对对方所投之“石”

小链接

某食品加工厂为了购买某种山野菜与某县土产公司进行谈判。在谈判过程中，食品加工厂的报价是每千克山野菜 15 元。为了试探对方的价格“底牌”，土产公司的代表采用了投石问路的技巧，开口报价每千克山野菜 22 元，并摆出一副非此价不谈的架势。对此，急需山野菜的食品加工厂的代表急了：“市场的情况你们都清楚，怎么能指望将山野菜卖到每千克 18 元呢？”食品加工厂的代表在情急之中暴露了价格“底牌”，于是土产公司的代表紧追不放。“那么，你是希望以每千克 18 元的价格与我们成交？”这时，食品加工厂的代表才恍然大悟，只得无奈地应道：“可以考虑。”最后，双方真的以每千克 18 元的价格成交，这个结果比土产公司原定的成交价格要高出 3 元。如果土产公司的代表不是巧妙地运用投石问路的技巧揭开食品加工厂的“底牌”，就很难找到一个如此合适的价位与其成交。

(2) 小处入手。对于大型项目、成套设备和较复杂的交易，还价方可采取分批还价的方式。一般可选择差距小的部分先还价，其好处是，还价相对容易被接受、引发谈判的激情、树立谈判的信心、了解谈判对手风格。如果谈判出现僵持局面，那么不妨可以考虑在“小处”适当做一些让步，然后在大项目、大金额的部分进行猛攻。例如，对方报价主机价格为 50 万元，技术费为 10 万元，零配件价格为 5 万元，还价可先从零配件或技术费入手，若谈判顺利，再谈主机价格，并且还价收紧，这样有利于向对方施加压力，巩固谈判成果，取得价格谈判的主动权。

小链接

一位供货商在与某厂采购经理的谈判中想提高产品的价格，但他并没有直接探询对方的反应，而是聊了一些看似不着边际的话。

“我们想提高产品的质量，因此想知道你们厂对我们的产品有什么意见，最好能帮助我们提供一些数据，我们好及时改进。”

“你们的产品质量还不错，至于数据嘛，我可以在谈判后替你收集一些。不过据实验人员反应，你们产品的各项检测指标均优于我们曾用过的产品。”

“非常感谢！据说你们厂这两年的效益非常好，规模越来越大，产品几乎没有任何积压。”

“可不是，几十条生产线昼夜不停，产品、原料都供不应求，可忙坏我了。”

供货商听到这里，露出一丝不易察觉的微笑。因为供货商已经探测到了对己方非常有利的信息：己方提供的产品在该厂的信誉非常好，该厂的库存原料已经供不应求，存料马上就要用光。

(3) 利用竞争。在一些价格构成比较复杂的商品或大型劳务工程项目谈判中，还价方为了争取最有利的价格和成交条件，可充分利用或制造竞争的局面。例如，采用“货比三家”的技巧，使多个卖方主动做出价格解释证明其报价及交易条件的合理性。这比单纯还价要有利。再如，在工程项目承包中，采用招标的方法使各承包商为了战胜竞争者，除了提高工程质量，还尽量压低工程报价。

小链接

某饭店改建，需建造一个标准游泳池。该饭店采用招标方式，初步选定甲、乙、丙三个承包商。饭店负责人在得到三个承包商的标单后发现每个方案所提供的温水设备、过滤网、抽水设备、设计、装饰材料的价格均不相同，而由于技术性强，选择十分困难。饭店负责人最后邀请三个承包商于同一天同一时间到达饭店，并在他们相互认识并了解意图之后，依次进行了谈判。


谈判中，甲方告诉饭店负责人：他们建造的游泳池质量最好，乙方通常使用陈旧的抽水设备，丙方信誉不好；乙方告诉饭店负责人：甲方和丙方提供的都是塑料管道，而自己提供的是铜管道；丙方则告诉饭店负责人：甲方和乙方使用的过滤网品质低劣，报价太高……饭店负责人通过这种谈判，达到了以下目的：了解了有关建造游泳池的知识；积累了与承包商还价的经验；最后在要求修改工程预算和施工方案的基础上，选定了价格最低的承包商。利用竞争是行之有效的还价策略，还价方能在谈判中充分掌握主动。

(4) 灵活应对。还价的方式很多，不可被报价方牵着鼻子走。例如，在谈判中，若价格一时降不下来，可根据具体情况，灵活运用其他交易条件（如改变支付方式、要求给予折扣及免费提供售后服务）。再如，可根据报价方的价格解释情况及时间、态度和己方收集的价格资料状况等，采用不同的还价方式：如果卖方价格解释清楚，买方手中比价材料丰富，卖方成交心切且有时间，那么可采用逐项还价方式；如果卖方解释不清，而买方掌握的价格资料少，卖方性急，时间紧，那么可根据价格差距档次分组还价，区别对待；如果卖方报价很粗，且态度强硬，或者双方处于长时间的相持状态，但均有成交的愿望，那么在卖方已做数次调价后，买方也可以分项还价或最后进行总体价格还价。

小链接

巴斯腾是澳洲的亿万富翁，也是一个谈判老手。一次，巴斯腾欲买下一家即将破产的公司，双方进行了艰难的谈判。巴斯腾抑制住想成交的欲望，始终冷静对待。在第三轮谈判时，巴斯腾甚至说：“我想买下你们的公司，但你们的报价我无论如何都不会接受。我可以把想买你们公司的其他投标者告诉你们，你们去试试。如果成功，那么我祝贺你们；如果没有其他的选择，那么还可以找我。”说完，巴斯腾礼貌地结束了这轮谈判。后来，这家公司还是卖给了巴斯腾，且基本上达到了巴斯腾的要价。

(5) 吹毛求疵。挑毛病，关键在于提出的问题恰到好处，也就是说，所提出的问题一定是对方确实存在的，而不能无中生有；要把握分寸，对提出的问题和要求不能过于苛刻。

 小链接

美国谈判学家罗切斯特又一次去买冰箱，营业员指着罗切斯特要的那款冰箱说：“249.5 美元一台。”接着罗切斯特上演了精彩的“吹毛求疵还价法”。

罗切斯特：“这种型号的冰箱一共有几种颜色？”

营业员：“共有 32 种颜色。”

罗切斯特：“可以看看样品本吗？”

营业员：“当然可以！”（说着，营业员马上拿来了样品本。）

罗切斯特：“你们店里现货中有几种颜色？”

营业员：“现有 20 种。请问您要哪一种？”

罗切斯特指着样品本上有而店里没有的颜色说：“这颜色与我的厨房墙壁颜色相配！”

营业员：“非常抱歉，这种颜色现在没有。”

罗切斯特：“其他颜色同我的厨房颜色都不协调。颜色不好，价格还那么高，要是不能便宜一点儿，我只好到其他商店看看。”

营业员：“您慢慢挑，价格可以商量。”

罗切斯特：“这台冰箱还有点问题，你看这儿。”

营业员：“我看不出什么。”

罗切斯特：“什么？这一点毛病虽小，但冰箱外表有毛病通常不都要打点儿折扣吗？”

营业员：“……”

罗切斯特又打开冰箱门，看了一会儿说：“这冰箱附有制冰器吗？”

营业员：“这个制冰器每天 24 小时为您制冰块，一小时才 2 美分电费。”

罗切斯特：“这可太糟糕了，我的孩子有哮喘病，医生说他绝不能吃冰块，你能帮助我把它拆下来吗？”

营业员：“制冰器是无法拆下来的，它和整个制冷系统连在一起。”

罗切斯特：“这个制冰器不仅对我没用，反而要我花钱买下来，将来还得为它付电费，这太不合理了……不过价格可以再降低一点的话……”

结果，罗切斯特以相当低的价格——不到 200 美元买下了一台中意的冰箱。

3.2.4 商务谈判让步

讨价还价的过程就是让步的过程，在磋商中经过多轮议价，相互让步，才能最终实现交易目标。

1. 让步原则

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

(2) 让步要维护己方的利益。让步的根本目的是保证和维护己方的利益。具体来讲就是，通过让步从对方获得利益补偿，通过让步换取对方更大的让步，通过让步来实现既定利益。

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

(4) 把握“交换”让步的尺度。在商务谈判中,“交换”让步是一种习惯性的行为,但要注意:己方让步是为了等待和争取对方让步,而在对方让步前,己方绝对不要让步。

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

(6) 要让对方感到让步的艰难。不要让对方轻易得到己方的让步,哪怕是微小的让步。

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

(8) 严格控制让步的次数、频率和幅度。一般认为,让步的次数不宜过多,过多不仅意味着利益损失大,而且影响己方的信誉、诚意和效率;让步的频率也不可过快,过快容易激起对方的斗志;让步的幅度更不可过大,过大可能使对方感到己方报价的“水分”大,这样只能使对方进攻更猛烈。



小链接

甲与乙正为购买一套昂贵的立体声音响而进行讨价还价。该音响是市场上最新技术的成果。因为乙卖的是新产品,乙想看看顾客对这种新产品的反应,做出以上假设是想表明乙有对价格进行减价的权力。假如甲的预算支出是1500元,甲第一次出价是1000元,第二次是1400元,那么乙不会知道甲真的出价是多少。如果甲乙之间是互不信任的对立关系,乙会估计甲实际上能付1600元、1800元,甚至2000元。为什么?因为甲从1000元到1400元的上升幅度太大了。在别人看来,这是一位有钱的买主,其出价会超过1500元。假如甲发誓只有1500元,而且这是千真万确的,但是处在明显竞争的讨价还价当中,乙作为卖方是不会相信的。专家们的经验表明,减价行为的增额乃是真正权限的最精确的气压表。在这种情况下,甲怎样让乙知道他的最高出价是1500元呢?甲先出900元,乙拒绝了,接着出1200元,之后升到1350元,过一会儿又升到1425元,然后甲又不情愿地升到1435元。这样就很容易使乙相信甲只有1500元,因为甲不断地减小递增幅度。

2. 让步方式

在实际谈判中,让步方式没有固定的规定,会受到市场供求状况、谈判策略、谈判环境、生产经营等因素的影响和制约。所以,谈判者应根据实际情况,灵活选择各种有效的让步方式。西方学者对让步已有比较深入的研究,他们把常见的正确和错误的让步方式分为以下几种,如表3-2所示。

表 3-2 让步方式分析

让步方式	含义	特点	优点	缺点	适用情况
坚定型让步	在最后阶段一步让出全部可让利益	开始寸步不让, 最后时刻一次让步到位, 态度果断	开始向对方传递己方的坚定信号, 最后会因险胜而特别珍惜, 给对方强硬又大方的印象	可能对方会认为己方传递出缺乏诚意的信息, 风险大, 可能使谈判破裂	适用于对谈判结果依赖性小, 在谈判中占有优势的一方
等额型让步	等额地让出可让利益	态度谨慎、稳重, 让步次数和速度均衡	不会让对方轻易占便宜, 便于议价, 遇到性情急躁或时间紧迫的对手时有利	易使人产生疲劳厌倦感, 时间长, 效率低, 谈判成本高	适用于缺乏谈判知识、谈判经验不足的情况下的谈判
递增型让步	让步幅度越来越大	态度软弱, 为维持谈判关系牺牲利益	不会导致谈判破裂	对方会态度强硬, 要求越来越高, 己方损失严重	适用于己方急于谈判成功, 且处于绝对劣势, 原则上不采用
挤压型让步	让步由大到小逐渐下降, 最后让出较小的利益	自然, 符合谈判中议价的规律	易于接受, 有利于促成谈判和局、阻止对方获取超限利益	比较乏味, 使对方感觉不良	商务谈判中普遍采用
竞争型让步	先是较大让步, 然后让步幅度减小, 最后让出很小利益	表示出强烈的妥协意愿, 但让步是有限的	表现出谈判诚意, 也表示出在后期阶段让步已不可能	在谈判前期提高了对方的期望, 易造成对方得寸进尺	适用于竞争性较强的谈判
憨厚型让步	让步幅度开始时很大, 然后大幅下降, 后期有所反弹	初期让出大部分利益, 给人以软弱、老实之感; 第二期让出利益很小; 第三期原地不动	可能换得对方的较大回报, 第三期打消对方较大期望, 第四期又让出小利, 以显示谈判诚意	开始表现会让对方感到软弱, 对方会得寸进尺, 第三期拒绝对方以后也可能导致谈判僵局	适用于己方处于谈判劣势, 但又希望谈判成功的情况
冒险型让步	前两期让出所有可让利益, 三期赔利相让, 四期讨回赔利相让部分	风格果断、诡诈、冒险	开始具有很大吸引力, 第三期更有诱惑力	开始时会导致对方期望增大, 有可能损害己方利益, 第四期可能导致谈判破裂	适用于陷于僵局或危难性的谈判, 要求谈判人经验丰富
诚恳型让步	一开始就让出全部可让利益	态度诚恳、坦率	以诚相待, 一开始就亮出底牌, 给对方以信任感, 谈判成本低、效率高	让步操之过急, 会提高对方期望, 可能损失己方本来应得的利益, 也可能由于对方不理解而导致僵局	适用于己方处于谈判劣势或谈判各方的关系比较友好的谈判

3. 让步梯度

在磋商过程中，为了达到预期目的，控制谈判进程，谈判者可以根据实际情况灵活采用不同的让步梯度设计，如表 3-3 所示。

表 3-3 让步梯度设计

单位：元

让步方式	预定让步	第一次让步	第二次让步	第三次让步	第四次让步
一次到位让步	60	0	0	0	60
等额让步	60	15	15	15	15
递增让步	60	8	13	17	22
小幅度递减让步	60	22	17	13	8
中幅度递减让步	60	26	20	12	2
大幅度递减让步	60	49	10	0	1
大幅度递减但略有反弹让步	60	50	10	-1	+1
坦诚以待让步	60	60	0	0	0

1) 一次到位让步 (0, 0, 0, 60)

在谈判的前一阶段，谈判一方一直很坚决地不做出任何让步，但到了谈判后期却一次做出最大的让步。这种让步是对那些锲而不舍的谈判对手做出的。在谈判一方坚决不让步的情况下，一个比较软弱的谈判对手可能早就放弃讨价还价而妥协了；而一个坚强的谈判对手则会坚持不懈，不达目的决不罢休，以争取得到最大让步。在这种谈判中，双方都要冒因立场过于坚决而出现僵局的风险。

2) 逐步让步

这是一种逐步让出可让之利并在适当时候果断停止让步，从而尽可能最大程度获得利益的方式。这种让步方式在具体操作时又有不同的形式。

(1) 等额让步 (15, 15, 15, 15)。这种让步方式是指在让步的各个阶段中等额地让出可让利益，让步的数量和速度都是均等、稳定的。国际上将这种方式称为“包拉米”香肠式谈判让步。这种让步方式的优点：对于双方充分讨价还价比较有利，容易在利益均沾的情况下达成协议。由于让步平稳、持久，坚持步步为营的原则，因此，对方不会轻易占到便宜，而且如果遇到对方性急或没有时间长谈，己方就会因占据了谈判上风而获利。

采用这种让步方式的要求：步步为营，稳扎稳打；态度谨慎，言语适度；不张扬，不胆怯。采用这种让步方式要注意：它不仅效率低，而且通常要消耗双方大量的精力和时间，从而使谈判成本增高、使人产生乏味疲劳之感。由于对方每讨价还价一次都会获得等额的一份利益，如果对方是一个有耐心的人，那么这种让步方式会鼓励对方继续努力得到进一步让步。

这种让步方式适用于竞争比较激烈的谈判。在缺乏谈判知识或经验的情况下，或在一些同陌生人进行的不熟悉的谈判中，运用这种让步方式，效果会比较好。

(2) 递增让步 (8, 13, 17, 22)。这种让步方式是以谈判一方在谈判中每次递增让步幅度的形式实施的。这种让步方式往往给妥协方造成重大的损失，因为它引导对方相信：只要

坚持到底，就会有更令人满意的结果。随着让步幅度越来越大，所挤出的“水分”越来越多，对方的期望也越来越大，要求越来越苛刻，态度越来越坚决，这对于妥协方很不利。

(3) 小幅度递减让步 (22, 17, 13, 8)。在谈判过程中，一方让步的幅度逐渐减小有助于表示出其越来越坚定的立场和态度。这虽然显示着让步方愿意妥协，但是防卫严密，不会轻易做出让步，同时，也提醒对方能得到的好处越来越少了。

(4) 中幅度递减让步 (26, 20, 12, 2)。这种让步方式与小幅度递减让步基本相似，只是让步梯度的递减幅度比较大一些。它表示出让步方妥协的意愿比较强烈，但同时也告诉对方其所做出的让步是有限的。在谈判初期，这种让步方式有提高对方期望的风险，但是随着让步幅度较快地减小、让步方渐渐趋向于一个坚定的立场之时，提高对方期望的风险也就逐渐降低了。

(5) 大幅度递减让步 (49, 10, 0, 1)。这种让步形式比较危险，因为一开始就做出很大让步，这不仅会迅速提高对方的期望值，而且会让对方感觉很意外。但是，接下来，让步方可以通过拒绝让步，以及最后为达成交易用小小的让步来抵消这种对其不利的效果，同时让对方清楚即使再进一步讨论也是徒劳。

(6) 大幅度递减但略有反弹让步 (50, 10, -1, +1)。这与大幅度递减让步方式极为相似，就是从该方式演变而来的。二者的区别在于，让步方在拒绝让步时态度极为坚决，反而将其价格又略微升高一些，这是对对方做出的一种对抗或反攻；之后，让步方做出一点小小的让步，使对方欣喜若狂、更加珍惜，从而迅速达成交易。

3) 坦诚以待让步 (60, 0, 0, 0)

这种让步方式是指在让步阶段的一开始就全部让出可让利益，而在随后的阶段里无可再让。这种让步方式坦诚相见，比较容易使对方采取同样的回报行动来促成交易。同时，率先做出大幅度让步会给对方以合作感、信任感。直截了当地一步让利也有益于速战速决、降低谈判成本、提高谈判效率。

采用这种方式时要注意，相较于一次到位让步，有可能失掉本来能够力争到的利益；这种让步操之过急，会使对方的期望值增大而要进一步讨价还价，强硬而贪婪的对方更会得寸进尺，而由于让步方可出让利益已经全部让出，因此在后面的阶段中皆表现为拒绝，这样一来就可能导致僵局。不过，如果让步方在谈判中是处于劣势，或是双方都很熟悉，那么采用这种让步方式也未尝不可。



小链接

中国南方某市工艺品公司作为供货方同某外商就工艺品买卖进行谈判。谈判开始后，工艺品公司谈判人员坚持 900 元一件，态度十分强硬，而外商只出 700 元的价格，且也是毫不示弱。谈判进行了两日，没有取得任何进展。外商提出再谈一次，若依然不能达成共识，只能作罢。工艺品公司坚决不退让，眼看谈判即将破裂。第三天谈判继续，双方商定最后阶段谈判时间为 3 小时，因为如果没有办法破解僵局，那么再拖延下去也只能是浪费时间。谈判进行了两个多小时仍是毫无进展。

在谈判还剩下最后 10 分钟时，双方代表已做好退场准备了，这时工艺品公司首席代表突然响亮地宣布：“这样吧，先生们，我们初次合作，谁都不愿出现不欢而散的结局，为表达我方诚意，我们愿把价格降至 790 元，但这绝对是最后的让步。”外商代表先是一惊，而后沉默了几分钟，就在谈判结束的钟声即将敲响之时，他们伸出了手，说：“成交了！”

4. 让步策略

1) 先苦后甜策略

先苦后甜策略是指在谈判中先用苛刻的条件使对方产生疑虑、压抑等心态，以大幅度降低对方的期望值，然后在实际谈判中逐步给予优惠或让步，使对方的心理得到满足从而达成一致。先苦后甜策略的应用是有限度的，在决定采用时要注意避免“过犹不及”，所提出的条件不能过于苛刻，要掌握分寸。



问题与思考：先苦后甜策略符合人们的心理需求吗？

2) 步步为营策略

步步为营策略是指谈判一方在谈判过程中步步设防，试探着前进，只要做出了一点让步，就缠住对方不放，要求对方也做出让步，以消耗对方的锐气，坚守己方的阵地。使用步步为营策略的一方应注意做到：有理有据，使对方觉得情有可原；退让小而缓，使对方感到每一次让步都做出了重大牺牲。在一般情况下，谈判一方做出一次让步后需坚持：只有对方也做出一次或多次对等（或是较大）的让步，才可能做出新一轮的让步。



同步案例：
步步为营

3) 唱红白脸策略

唱红白脸策略就是软硬兼施。唱白脸的人先与对方交锋，他通常强硬刻板，让对方产生极大的反感。当谈判进入僵持状态时，唱红脸的人则及时表现出体谅对方的难处，放弃己方的某些苛刻条件和要求，做出一定的让步。实际上，做出这些让步之后所剩下的那些条件和要求，恰恰是原来设计好的必须全力争取达到的目标。唱红白脸策略往往在对方缺乏经验、迫切需要与己方达成协议的情境下使用。实施时，扮演“白脸”的，既要表现得态度强硬，又要保持良好的形象；扮演“红脸”的，应是主谈人，他一方面要善于把握谈判的条件，另一方面也要把握好出场的时机。一个人也可以同时扮演红脸和白脸，比如说：“如果我能做决定，我会非常愿意接受你的报价，可是我老板只关心价格。”



对方使用红白脸策略我方的防御对策

4) 声东击西策略

这种策略的具体做法是在己方无关紧要的或不成问题的交易条件上纠缠不休，大做文章，通过对这些次要问题的让步，在不知不觉中保证己方关键利益的实现。例如，对方最关心的是价格问题，而己方最关心的是交货时间。这时，谈判的焦点不直接放到价格和交货时间上，而是放到价格和运输方式上，通过运输方式的让步，满足对方价格利益要求，同时在对方未察觉中保证了交货时间。

小链接

中国某公司要从日本 A 公司引进一条生产线，在引进过程中双方进行谈判。在谈判开始之后，日本 A 公司坚持要按过去卖给某家公司的价格来交易，坚决不让步。谈判陷入僵局。该中国公司为了占据主动地位，开始与日本 B 公司频频接触，洽谈相同的项目，并有意将此情报传播出去，同时通过有关人员向 A 公司传递价格信息。A 公司信以为真，不愿失去这笔交易，于是很快就接受了该中国公司提出的价格，这个价格比过去从其他厂商引进的价格低了 20%。

5) 互惠互利策略

谈判不仅仅是有利于一方的洽谈，因此，一方做出了让步，必然期望另一方对此有所补偿，甚至获得更大的让步。

6) 无损让步策略

无损让步策略是指一方的让步并不减少其自身利益，甚至实际上未做任何让步，而另一方却感到其是在让步的技巧。无损让步是谈判的艺术。



同步案例：一次无损的让步

5. 阻止对方进攻的策略

1) 限制策略

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

谈判人员也可利用自己在财政方面所受的限制，向对方施加影响，达到防止其进攻的一种策略。例如，买方可能说“我们很喜欢你们的产品，遗憾的是，公司预算只有这么多”，而卖方则可能表示“我们成本就这么多，因此价格不能再低了”。向对方说明己方的困难甚至面临的窘境，往往能取得比较好的效果。

当对方要求就某问题进一步解释时，谈判人员可以用抱歉的口气告诉对方：“实在对不起，有关这方面的详细资料手头暂时没有（或者没有备齐），因此暂时还不能做出答复。”对方在听过这番话后，自然会暂时放下该问题，这就阻止了对方咄咄逼人的进攻。

另外，如环境、技术要求、时间因素等方面的限制，也可用来阻止对方的进攻。

经验表明，限制策略使用的频率与效率是成反比的。限制策略运用过多，会使对方怀疑该谈判人员的身份、能力及谈判诚意。如果对方认为该谈判人员不具有谈判中主要问题的决策权或缺乏谈判诚意，就会失去与之谈判的兴趣。

2) 不开先例策略

不开先例策略是指谈判人员为了坚持和实现自己所提出的交易条件而列举对己方有利的先例来约束对方，从而使对方就范，接受所提条件的一种策略。



不开先例策略的应对