



· 普通高等教育“十一五”国家级规划教材 ·

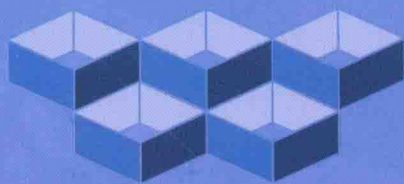
· 21 世纪市场营销系列教材 ·

商务谈判

(第二版)

Business Negotiation

丁建忠 编著



 中国人民大学出版社

F715.4

1-2

· 普通高等教育“十一五”国家级规划教材 ·

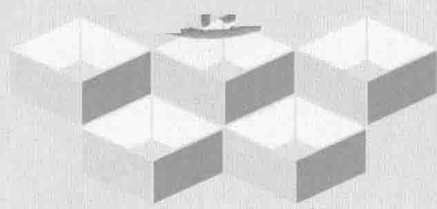
· 21 世纪市场营销系列教材 ·

商务谈判

(第二版)

Business Negotiation

丁建忠 编著



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判/丁建忠编著. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2006
普通高等教育“十一五”国家级规划教材·21 世纪市场营销系列教材
ISBN 978-7-300-07712-3

I. ①商… II. ①丁… III. ①贸易谈判-高等学校-教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 126837 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
21 世纪市场营销系列教材
商务谈判 (第二版)

丁建忠 编著

Shangwu Tanpan

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京民族印务有限责任公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2003 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 2 版
印 张	22 插页 1	印 次	2014 年 6 月第 11 次印刷
字 数	625 000	定 价	36.00 元

总序

20世纪70年代末，我国开始了具有深远意义的市场取向的经济体制改革。自那时以来，市场营销学，一门研究市场经济条件下企业经营方略和生财之道，研究企业如何在激烈的市场竞争中求生存、求发展的学问，便作为适应我国经济改革与发展需要的最为重要和适用的管理学科之一，由西方引进并得到了迅速的传播。它经历了从书斋走向课堂，走向社会，进入企业经营管理实践，以至影响政府有关决策的过程，对我国社会主义市场经济体制形成中的企业成长、经济发展、人民生活水平提高，发挥了显著的积极作用。市场营销学也因此成为我国新时期高等商科教育中发展最快的一个学科方向。

21世纪的今天，随着我国加入WTO，在改革开放大潮中恢复发展的我国高等商科教育也迎来了发展的新阶段。在社会主义市场经济体制建立的过程中，我国同步建立起了自己的高等商科教育体系，亦即在系统地引进发达国家成熟的高等商科教育体系、课程和教材的同时，十分注重结合中国的实际。这些年国内高等商科教育取得的长足进步，正是这种国际化和本土化二者结合的结果。中国人民大学作为国内领先的以人文社会学科和经济管理学科为主的大学，商科教育已有50多年的历史，但作为与当代世界接轨的商科教育，则主要得益于改革开放以来近30年的努力。现在，中国人民大学的商科教育不但门类齐全，而且基本实现了与世界接轨，为我国的企业发展和现代化建设不断提供高素质的受过系统商科高等教育的人才。

中国人民大学在20世纪80年代初就已在研究生、本科生中开设了市场营销学课程，随后在90年代初设立了市场营销本科专业。在此期间，人大的教师们曾出版过多部有关市场营销的教材和专著，大部分在社会上产生了极大的影响。现在，经30余年教学和企业实践的积累，一套较为完整的市场营销本科系列教材终于出版了。

本系列教材力图站在当前我国高等商科教育的前沿,总结国际国内市场营销学最新理论和实践发展的成果,并且在选题上侧重目前本科教学计划涉及的科目;在内容上力求简明、系统,并配以适当的国内外企业营销案例;在写作技巧上则注重提高教材的可读性和对学生的启发性。

我们热忱地期待广大读者提出宝贵意见。

纪宝成

第二版前言

本书自初版三年来，受到了高校师生的广泛欢迎与认同。有的老师说：“看了国外出版的书之后，在实践中仍然不知道该如何操作。看了这本书之后，知道该如何组织商务谈判了。”有的老师还评说：“该书有理论，有案例，有谈判例句，内容既易懂又易教授。”有的学生反映：“这本书内容系统，贴近实践，阅读时让人有身临其境的感觉。”有的硕士研究生学习后说：“我学习了这本书后，心里更有底了，真想将过去做过的交易按照书中教的方法再谈判一次。”也有的老师反映：“该书有的部分，如成交条件的预测一章，写得太深奥了，不易教授，在大学本科阶段似乎可以略去。”

这次修订综合了老师和学生的意见，在保持教学内容的完整性、系统性的同时，适当调整了内容，如删减了“成交条件的预测”一章，改为“谈判利益的追求”。该部分系新的研究成果，与成交条件的预测相比，更适合大学本科生的学习。为了方便教学，增加了每章的复习题以及供课堂模拟谈判使用的案例。同时也使该书更具有教科书的特色，更加方便阅读与消化谈判技术知识。此外，还从精益求精的态度出发，对各章节论述的准确性、完整性、用语均进行了审核、完善。

由于编者自身水平的限制，瑕疵之处在所难免，请各位同仁不吝赐教。

丁建忠

第一版前言

本书以国际、国内商务活动为对象，立足于商务活动的实践，较为全面、深刻地阐释了商务谈判的一般构成、程序及技巧。全书共四篇十九章，具体为：

概论篇：介绍商务谈判的概念、构成与分类；

程序篇：介绍商务谈判的探询、准备、谈判、小结、再谈判、终结、重建谈判；

条件篇：介绍交易条件的谈判、成交条件的预测、谈判目标的定位；

工具篇：介绍商务谈判的管理、商务谈判的主持、商务谈判的谈判人、商务谈判的思维、商务谈判的策略、商务谈判的语言。

作者通过篇章结构的安排，理论与实践相结合，由浅入深地向读者介绍了商务谈判的基础知识及运作规律，为造就经济与商务活动的成功的谈判人才开辟了道路。

本书所用素材，不少曾在北京大学光华管理学院、中国社会科学院研究生院、北京对外经济贸易大学国际交流学院的大学本科、硕士和博士研究生、MBA 的教学中作为选修课讲授过，在天津大学管理学院、南开大学商学院的干部培训班作为系列讲座教材以及企业培训教材，并根据教学培训的反馈意见及新的研究成果又进行了修订完善，使所言观点更加严谨、客观与完整。

本教材特点为贴近商务活动实际，更真切地反映商务活动的内在规律，有机地将国际商务与国内商务谈判的操作技巧结合起来，使“商务谈判”涵盖内容更广。围绕商务谈判提出的新的概念、程序规则、谈判理念，为商务谈判的操作与理论提供了基础知识。本书亦为实务操作和理论研究指明了方向。

鉴于本书的特点，它既适用于大学本科教学，也适用于研究生的专业课或选修课教学使用。

受篇幅所限，本教材编入案例较少，有待教学时，由教师在课堂上补充。本书结构或语言的欠缺之处，也有待同行、师长赐教指正。

丁建忠

2003年2月18日于费城

目 录

概论篇 商务谈判概论

第 1 章 商务谈判的概念	(3)
第 1 节 商务谈判的定义.....	(3)
第 2 节 商务谈判的构成.....	(6)
第 2 章 商务谈判的分类	(15)
第 1 节 谈判目标分类法	(15)
第 2 节 交易地位分类法	(20)
第 3 节 交易地点分类法	(24)
第 4 节 谈判项目所属部门分类法	(27)

程序篇 商务谈判程序

第 3 章 探询	(33)
第 1 节 阶段目标	(33)
第 2 节 探询的做法	(33)
第 3 节 探询的原则	(35)
第 4 章 准备	(38)
第 1 节 准备的内容	(38)
第 2 节 准备的原则	(40)
第 5 章 谈判	(43)
第 1 节 书面磋商	(43)
第 2 节 电话磋商	(45)
第 3 节 面对面磋商	(47)
第 4 节 谈判阶段的基本规则	(66)

第6章 小结	(71)
第1节 小结的目的	(71)
第2节 小结的内容、方式与规则	(72)
第7章 再谈判	(76)
第1节 基础与目标	(76)
第2节 运作形式及规则	(78)
第8章 终结	(84)
第1节 终结的判定标准	(84)
第2节 终结的方式及规则	(86)
第9章 重建谈判	(89)
第1节 起因与任务	(89)
第2节 重建谈判的规则	(91)

条件篇 商务谈判条件

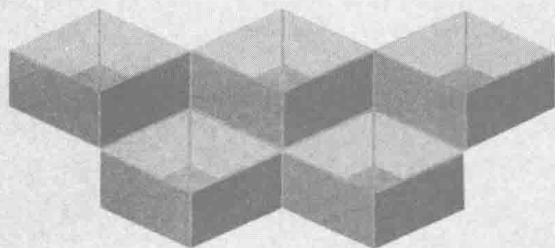
第10章 交易条件的谈判	(97)
第1节 文字条件	(97)
第2节 数字条件	(116)
第11章 谈判利益的追求	(128)
第1节 谈判利益的形态	(128)
第2节 谈判利益的分配特性	(134)
第12章 谈判目标的定位	(139)
第1节 定义及分类	(139)
第2节 谈判中的应用	(142)
第13章 合同文本的谈判	(147)
第1节 合同条款的内容要求	(147)
第2节 合同条款的特征与谈判原则	(152)


工具篇 商务谈判的工具

第14章 商务谈判的管理	(161)
第1节 谈判机构的设置	(161)
第2节 谈判的人事管理	(167)
第3节 谈判的计划	(172)
第4节 谈判的控制	(175)
第15章 商务谈判的主持	(178)
第1节 主持人的职责	(178)
第2节 主持谈判的依据	(182)
第3节 主持的步骤	(192)

第 16 章	商务谈判的谈判人	(205)
第 1 节	谈判人的行为	(205)
第 2 节	谈判人的伦理观	(215)
第 3 节	谈判人的心理	(224)
第 17 章	商务谈判的思维	(235)
第 1 节	文化背景与谈判思维	(235)
第 2 节	辩证逻辑思维	(245)
第 18 章	商务谈判的语言	(256)
第 1 节	语汇的分类及应用	(256)
第 2 节	谈判中的表达	(265)
第 19 章	商务谈判的策略	(280)
第 1 节	商务谈判策略的定义及作用	(280)
第 2 节	商务谈判策略的分类	(282)
第 3 节	商务谈判策略的应用	(326)
附录	教学模拟案例	(332)
参考文献	(338)

概论篇 商务谈判概论





商务谈判，对于经商的人来讲并不陌生，但商务谈判有哪些规律，又如何掌握并利用这些规律来保护自己公平的利益，甚至更多地获取可以实现的利益，对许多人而言就知之甚少了。学习商务谈判就是要用从表面到内涵、从个别知识到普遍规律的方法来认识商务谈判，提高商务谈判的技能。本篇包括“商务谈判的概念”及“商务谈判的分类”两章。

第1章

商务谈判的概念

人们对事物的认识均从概念开始。它是认识万物的第一步。对商务谈判运动规律的认识也不例外。商务谈判的概念应包括其表性的称谓含义及其内在构成的特征。

第1节 商务谈判的定义

商务谈判从字面上看由两部分构成，即商务与谈判。谈判是词根，商务为修饰。要讲清其整体意义，必须将两者分别剖析。

一、谈判的定义

谈判的概念从不同角度看，解释是不同的，典型的说法有三种：专业类、专家类和辞学类。

（一）专业的概念

专业的概念系指不同学科的人员以其专业特征给谈判下的定义。具有代表性的专业定义有：

从经济学角度看，谈判是通过交涉去实现交易利益最大化的过程。如人们常讲的，以最少的钱买最多的可用之物，以中等质量的产品卖出最好的价钱。这些想法中除了有策划市场的因素外，其中很重要的工作或者说交易活动，就是与卖家或买家的谈判。该定义突出了谈判利益。

从哲学角度看，谈判是以有理或无理的理由说服对手的过程。如人们在交涉过程中，为某种交易相互对话时，无外乎是向对方说“为什么同意对方观点”或“为什么反对对方立场”。而所有的同意或反对的“为什么”，或无可挑剔地被双方肯定，或不堪一击被对方否定，循环往复，或使双方不断靠近，或使双方逐渐疏远。该定义突出了谈判的理性。

从信息学角度看，谈判是交易双方通过信息交流，将非对称信息逐渐变成对称信息，从而影响对方立场，实现己方追求条件的过程。如在谈判某项交易时，人们常说，“不对，X先生，这个参数应该是这样的”、“对不起，X女士，您可能不了解这件事的经过，我方提出

这个条件是根据……”、“我从未听说过贵方的这个条件，不知什么时候，针对什么而提出”等。从“不知”到“知”的转化过程也是交易人立场的变化过程。该定义突出了知与识，即信息与理解。

(二) 专家的概念

专家的概念系指在谈判研究领域颇具成就的学者或谈判手对谈判的认识。具有代表性的认识有：

全美公关协会主席杰勒德·I·尼仁贝格(G. I. Nierenberg)先生认为：“谈判不是一场棋赛，要求决出胜负，也不是一场战争，要将对方置于死地。相反，谈判是一项互惠的合作事业。”^①他还认为：“谈判实际上是一种杂乱的，几乎是混乱的经验。人们谈判的时候不像下棋那样，‘你先下，然后轮到下’。人们习惯于注意力不集中，离开主题、循环争辩、话题重复、插嘴、闲谈、谈不相干的事，以至作出从愤怒到激烈发作的各种不同的情绪反应。”^②

英国谈判专家比尔·斯科特(Bill Scott)认为，谈判是双方面对面地会谈的一种形式。它所涉及的双方即为我方和你方。^③

哈佛商学院的专家在其教材中提出：“所谓谈判，就是具有利害关系的双方或多方为谋求一致而进行协商洽谈的沟通协调活动。”^④

美国谈判专家伊沃·昂特(Iwar Unt)认为，“谈判是日常生活的一部分”，“谈判是一个合作的过程，能和对手像伙伴一样，共同去找到满足双方需要的方案”^⑤。

美国教授罗伊·列维奇认为：“谈判是一种竞赛项目。”^⑥

台湾的刘必荣博士认为：“谈判不是打仗，它只是解决冲突、维持关系或建立合作构架的一种方式，是一种技巧，也是一种思考方式。”他还认为：“谈判是赤裸裸的权力游戏。强者有强者的谈法，弱者有弱者的方式。”^⑦

上述专家按照各自的理解就谈判的形式、意义与立场对谈判下了定义，既有共识之处，也有各自的高见，却无一致的定义。

(三) 辞学的概念

辞学的概念系从语义的角度对谈判予以定义。

法语将“谈判”解释为：“Art, action de mener a bonne fin les grandes affaires, les affaires publiques”^⑧，即使大的生意和公共事务获得良好结果的行动和艺术。

英语将“谈判”(negociation)解释为：“An act or the action of negotiating”，即谈判的行为和过程；对negociate的解释是：“to talk with another person or group in order to settle a question or disagreement; try to come to an agreement”，即为了解决一个问题或分歧，并试图达成一个协议，而与某人或集体进行谈话的行为或过程。

中文对谈判有两种表述：洽谈和谈判。按《辞海》(上海辞书出版社，1999)中的解释，洽，为“协和、和睦”之意。例如《诗·大雅·江汉》云：“矢其文德，洽此四国”，言和睦之意。洽，也有“商量；交换意见”之说。可见，洽谈之意实为“和睦商量，和谐地交换意见的行为”。而对谈判的解释是：谈是“彼此对话；讲论”；判则为“评断”。谈判之意应为

① 金异编著：《商战谋略巨贾谈·公关篇》，北京，民族出版社，1993。

② 林鸿城编译：《商业谈判策略》，香港，万源财经资讯公司，1986。

③ 参见[英]比尔·斯科特：《贸易洽谈技巧》，北京，中国对外经济贸易出版社，1986。

④ 王超主编：《谈判分析学》，北京，中国对外经济贸易出版社，1999。

⑤ [美]伊沃·昂特：《谈判无输家》，海口，海南出版社，2001。

⑥ [美]罗伊·列维奇、亚历山大·希姆：《MBA速成教程，谈判策略》，海口，海南出版社，2002。

⑦ 刘必荣：《谈判圣经》，北京，中国社会出版社，1999。

⑧ 《小拉鲁斯词典》(Petit Larousse)，巴黎，法国拉鲁斯出版公司，1960。

“评断性的讲论”。两种表述侧重虽不同，但本质一样。一个强调和睦与彼此对话的表述方式，另一个强调对所言事物的评断，更追求结果。所以研究谈判时应考虑这两种表述的内涵，可定义为：通过彼此对话，对所言事物作出评断。

上述三种语言或三种文化对谈判的词义的认识有本质的共同之处，只不过在表述上各有侧重。综合上述三段文字，谈判的定义应为：为妥善解决某个问题或分歧，并力争达成协议，彼此对话的行为或过程。

(四) 结论

纵观专业概念、专家见解和辞学的定义，不难发现，专业概念与专家见解对谈判的解释都有其真理性，即客观性，同时也极具个性。虽然专家的认识中也有某些共同之处，但由于每位专家的研究角度的细微差异，在描述时用词差别就很大。如“合作”、“经验”、“竞赛”等。而在辞学上，对词义的解释，各种不同文化的表述就极为接近，容易形成统一概念。

据此，谈判的概念应取人们容易统一的认识，即谈判系为妥善解决某个问题或分歧，并力争达成协议，而彼此对话的行为或过程。

二、商务的定义

谈判涉及生活的各个方面，如外交、公安刑事、家事、商务等领域，而不同方面的谈判有不同的规范。商务谈判是其中一个很大的方面，也是本书的主题，因此应首先对商务概念加以界定。

(一) 商务的概念

按照《辞海》的解释，商务应理解为商业活动，即贸易或交易，指商品的买卖行为。

按照《英国朗曼现代英语字典》的解释，“commerce”意为“the buying and selling of goods, between different countries”，即在不同国家间采购和销售货物。而对“trade”的解释为：“The business of buying, selling or exchanging goods, within a country or between countries”，即在国内或国家间采购、销售或交换货物的交易。

按照法国《小拉鲁斯词典》的解释，“commerce”为：“Achat et vente de marchandises, denrées ou despeces”，即商品、食品、货币的买卖。

从上述词典的定义看，意思趋同，即货物或商品的买卖行为称为商务。英语的定义包含了国内与国家间的区域的概念。商务可定义为：国内及国家间的货物或商品的买卖行为。

在中国，由于历史上曾将国内商务活动划由商业部协调，将国家间的，即国际的商务活动划由对外经济贸易合作部协调，因此直到由商务部统一协调内外贸的今天，人们在谈到商务时，仍会按其发生的行业或地域而将其划分为国内或国际商务。

(二) 国内商务与国际商务的区别

由于国内商务活动与国际商务活动有明显的差别，而这些差异会对谈判产生影响，因此必须对此有所认识。

从概念上来讲，国内商务是指本土，即关内的交易活动；而国际商务是指远洋，即关外的交易活动。这一“关”之差就带来一系列的差异。为了便于理解，不妨列一对比表（见表1—1）。

表1—1 国际商务与国内商务差异对比表

科目	差异	类别	
		国际商务	国内商务
交易地域		跨国境，出关	境内，关内
合同支付		一般用外汇	本国货币

续前表

科目	差异		国际商务	国内商务
	差异	类别		
适用法律			自主选择	不能自主选择
管辖法律			多个司法体系	单一司法体系
引用惯例			国际、国内	国内
交易对象			不同国籍	同一国籍
交易语言			双方选择	本国语言
履约环节			复杂	简单
争议处理			国际仲裁	国内仲裁或诉讼
外交政策			影响大	无影响

说明：(1) 适用法律，指签约双方对合同适用的法律的选择权。

(2) 管辖法律，指交易履行过程中所受管辖的法律。

(3) 引用惯例，指在合同建立中可以借鉴的行业的或商业的惯常做法。

(4) 国际商务合同支付一般用外汇，当本国货币为流通货币时，就不一定用外汇。如中国与东南亚一些国家做的边境贸易，用人民币结算即可。

(5) 国际商务合同交易对象一般为不同国籍。在对手雇用交易国人员时，情况有所不同。但最终交易人仍是不同国籍的人。

(三) 结论

经过上述分析，商务谈判的定义应为：为妥善解决国内及国际货物（商品）买卖（采购和销售）中的问题，并力争达成协议而彼此对话的行为或过程。

应该说，该定义涉及了所有有形产品与无形产品（包括动产与不动产）的买卖的谈判。从字面上看，对合作与投资的活动似乎不适用，但从本质上看，仍然适用。因为它们仍属商务活动范畴，双方仍然追求回报——对价，而且两者之间的合同所体现的是附着在标的之上的无形商品——双方的商誉及双方的义务，体现的交易不在制成品而在制造手段，只不过标的物更复杂而已。

第2节 商务谈判的构成

认识任何事物多从结构开始，这也是最基础的外在的认识。对商务谈判的认识也不例外。商务谈判由三个要素构成：谈判当事人、谈判标的和谈判背景。

一、谈判当事人

没有谈判当事人，就没有谈判。当事人是谈判的主体。在商务谈判中，谈判的当事人系指主持谈判、参与谈判以及与交易利益相关的人员。从谈判组织的角度看，他们可以分成两类：台前和台后的谈判当事人，他们均会对谈判的结果产生影响。因此，对两类人员应有不同的要求。

(一) 台前的当事人

台前的当事人系指参加谈判的人员，包括主谈人、谈判组长、参谈人员。在实务中，主谈人与谈判组长有时为一人，有时为两人，他们的工作对谈判影响最大。

1. 两职分离

两职分离即主谈人和组长由两人承担。这时，应该考虑两人的责任界定与配合问题。

(1) 责任界定。主谈人应是谈判桌上的主要发言人和组织者。他的任务是将台下研究的谈判目标和策略在谈判桌上予以实现。主要做法是：亲自或组织参加谈判的助手与对方进行有理、有利、有节、有据的辩论，或与对方进行坦率、诚恳的磋商，以说服对方接受自己的方案，或与对方共同寻求双方能接受的方案。

谈判组长系项目谈判班子的负责人，是台前谈判人员的领导者，也是上级派到谈判一线的直接代表。他虽然不是谈判桌上的主要发言人，但有发言权。其发言的内容可以是补充主谈人的论述，也可以是独立的回答或对对方的驳斥（这种情况较少，多以不干扰主谈人发言为前提）。在主谈人偏离预案要求时，可以干预谈判，甚至否定主谈人的说法或做法。不过，此时应注意方法。

(2) 两者的配合。两者配合主要反映在四种情况中：第一，正确处理彼此关系，要突出尊重与信任；第二，谈判僵持时，共同寻找解法；第三，意见分歧时，多倾听对方意见，或请示上级；第四，“马失前蹄”时，不要互相埋怨，尽快采取补救措施。

2. 两职合一

两职合一系指主谈人和组长由一人承担。同时做好谈判与行政工作实属不易，要求承担者有自知之明，勤于学习，善于借力。

(1) 自知之明。自知担子之重，而非个人有炫耀之机；自知所长所短，而非盲目自大自负；自知路径曲折，而非轻而易举就能成就之举。在自知中，使头脑清醒，方向明确，举措谨慎。

(2) 勤于学习。勤学勤练，不厌烦与苦，使未知为已知，已知为熟知，熟知为精通；不拘形与格，使可学之物、之处、之人能取之不尽，用之不竭，满足谈判需要。

(3) 善于借力。一个主持者、组织者应善于调配资源，利用资源，在谈判中称为借力而动。主要反映在两个方面：上“依天”——依靠上级，多请示汇报，少作超越预案的主张，即使客观需要超越，也可在请示之后再行；下“依地”——依靠助手，多征求助手意见，群策群力，不孤军奋战。

3. 参谈人员

参谈人员系指谈判组的成员。通常有这类人员参加的谈判自然在交易量或复杂程度上非同一般。他们的工作既有被动的一面，也有主动的一面。讲被动，系要求服从；讲主动，系可以发扬创造性。

(1) 服从。作为谈判组成员，必须服从主谈人或组长的工作安排。无论在会下还是在会上，均应如此，尤其在谈判桌上更应如此。如在谈判中，讲什么、怎么讲、什么时候讲，一定要依安排而行，绝不能随心所欲，无视领导权威。

(2) 创造性。在本专业内、在灵感触发时，某些观点、证据、方法突然被发现，而该发现对谈判有利，这是件好事，是参谈人员创造性的一种体现，也可以用于谈判。只不过，这种创造性的运用要有一定的程序，如先请示主谈人或组长（或用字条、耳语），得到允许后再行动。若即兴发挥，有可能打乱主谈人的整体部署而干扰谈判，会使好事变成坏事。

（二）台后的当事人

台后的当事人系指交易和谈判人员所属企业或公司的领导，以及不上谈判桌但为谈判准备资料的辅助人员。从这些人员拥有的权力和资源看，他们的重要性不言而喻。他们参与谈判的行为规范自应更明确。

1. 领导人员

对于每个谈判而言，领导者应负的责任是用人与决策。具体讲应在三个环节上做好工作。

(1) 布阵。这是古代作战时帅临大帐前的任务：点将与下令。此处就是组织谈判班子并