



选择不当而造成的风险损失。这种专家渠道有很多，它既可以是国内的有关专业外贸公司、同行业企业，也可以是国外、特别是项目所涉及的有关国家的政府部门、行业机构，甚至还可以是国内外银行等金融机构、外国驻我国使领馆和我国驻外使领馆等等。值得一提的是，以往我们不太重视从银行渠道获得开展国际商务活动所需要的信息，实际上金融机构之间频繁的业务往来使银行成为各种商务信息的天然集散地。我们曾提及为上海一个大型项目提供有关技术设备的 M 公司，出于缺乏资金实力而被银行冻结往来账务，结果严重影响了项目的合作进程。事实上，有一家外国银行曾在咨询报告中推荐由另一家公司来代替 M 公司，可惜当时未引起重视，否则我们就不会陷入十分被动的尴尬境地。

政治风险、自然灾害风险主要是纯风险，它们难以被预测，若一旦造成了危害，后果又会非常严重。对此，请教有关方面专家可能会得到有价值的信息与启发。如到海外投资，一定要请国际政治问题专家帮助考证当地政治环境是否稳定，与周边国家和地区关系的状况如何等；与国外大公司、金融财团合作，一定要设法搞清楚他们与该国政府、议会之间的关系；为国外客商发射通讯卫星，一定要请气象专家精确推算计划发射时间内的气象变化趋势，请他们参与发射方案的制定。专家不能保证完全消除这些风险，但总要比外行更了解这些风险，而这正是商务谈判人员所需要的。

三、审时度势，当机立断

一个谈判人员是否能审时度势，当机立断，很大程度上要归结于心理素质的优劣，谈判的准备是否充分。然而实际情况是纷繁复杂的，要进行反复比较，作出最佳选择往往是非常困难的。决策理论告诉我们，现实生活中很少存在对某一事务进行处置的绝对最佳方案，或者说即使人们花了大量时间、精力、钱财，经反复研究、演算、论证找到了这样一个理想的方案，似乎据此便可以作出最优决策，但事实上极可能由于决策成本过高，或者由于贻误时机，使这种决策最终丧失了其优化的特性，甚至变得一文



不值。

国际商务谈判既不可急于求成，也不可当断不断。有些外商利用我们有求于他的心理，在谈判中报出苛刻的合作条件。如果我们急于求成，就要承受价格不合理的风险。相反，在谈判中表现出过多的犹豫，想把方方面面的情况条件包括各种细微之处都考虑周全再作决策，那就要承受失去合作机会的风险。

比如前述我国与 A、B、C 三国联合投标的例子，如果我们当时瞻前顾后，犹豫不决，不把 C 国的一家企业抛掉，那么我们就要背上包袱，而且也不可能以与第二标仅差 100 万美元的微弱优势夺得第一标的。实际上抛弃这家 C 国企业的决策无形之中使我们承担了另外两种风险：一是失去与该企业今后合作的可能；二是失去中标机会的可能。可见，风险不会一成不变。在涉外商务活动中，大量存在的是投机风险，即损失与收益的机会同时存在。因此要想彻底消灭风险，那也就彻底消灭了收益的机会；而对于投机风险是不应该简单地、消极地运用完全回避风险的策略的，而应该以积极、主动的态度去对待它。

在国际商务谈判中，有些具体方面必须相当谨慎细致地反复推敲权衡，但在总体上，不能过于计较细节。一旦条件基本成熟，就应当机立断，对于大项目谈判尤其如此。

四、规避风险的技术手段

对于市场风险中所涉及的汇率风险、利率风险、价格风险，是可以通过一定的财务手段予以调节和转化的。作为商品交换的高级形式，期货期权交易在这方面充当了主要角色。

由于国际政治、经济等因素的影响，未来供求关系将不断变化，由此而引起的价格波动，对买方或卖方均会产生不利影响。为减少这种风险，交易者通过在期货期权市场公开竞争，以其认为最适当的价格随时转售或补进商品，与现货交易对冲，将价格波动的风险转移给第三者，从而达到



保值的目的。与此同时，利用价格的时间差、地区差，从事买空卖空、牟取利润的投机商也伴随着这样一个交易过程而产生。因此，期货交易价格反映了市场参与者对3个月、6个月、或1年以后乃至更长的时间里供求关系、价格走势的综合判断。随着世界期货期权交易的蓬勃发展，交易商品也日趋多样化，目前已发展为四大类：一是商品期货交易，如谷物、棉花、橡胶以及金属等；二是黄金期货交易；三是金融工具期货交易，如债券、股票指数、利率等；四是外汇期货交易。虽然诸如远期买卖、期货买卖、期权买卖这些调节和改变市场风险的手段的运用本身就隐含着风险，但是由专家建议与指导下，这种操作会显出合乎理性的轨迹。况且汇率、利率、价格的波动总是相互关联的，其波动的频率范围多大，连锁波动的次序与时滞效应如何，今后变化趋势怎样，这些问题由金融、财务专家来回答是最为妥当的。

当今的国际金融界已有越来越多的专业人士把期货、期权市场当作是避免市场风险的最理想的场所。我国要大踏步地进入国际市场，发展国际商务合作，不仅要在确定利率形式、价格形式、选择借贷或结算币种方面求教于专家，而且应该在专家指导下，大胆地尝试利用现货期权交易手段规避市场风险。

五、利用保险市场和信贷担保工具

在国际商务活动中，向保险商投保已成为一种相当普遍的转移风险方式。与价格浮动、汇率风险这种投机风险不同，保险一般仅适用于纯风险。然而不管怎样，是否就要项目中存在的纯风险投保、向哪家保险公司投保、承包事项如何确定、选择什么档次的保险费、如何与合作方分担保险费，面对这样一些问题，谈判人员还应虚心求教保险专家的意见。

国际商务活动中，信贷担保不仅是一种支付手段，而且在某种意义上也具有规避风险的作用。在大型工程项目中，为了预防承包商出现差错，延误工程进度，业主为了保护自己的利益，可以要求承包商或供应商在签



订合同时答应提供银行担保。通常这类担保必须由银行作出，这类担保分为三种：

(1) 投标保证金：为了阻止投标者在中标后不依照投标报价签订合同，要求投标者在投标的同时提供银行的投标保证金。开标后如投标者未中标，或已正式签订合同，银行的担保责任即告解除。

(2) 履约保证金：为了防止供应商或承包商不履行合同，业主可以要求供应商等提供银行担保，一旦发生不履约情况，业主就可以得到补偿。

(3) 预付款担保：在业主向供应商等按合同支付预付款的时候，可向供应商等索取银行担保，以保证自身利益。

六、公平负担

在项目合作过程中，风险的承担并不是非此即彼般地简单，常常合作双方要共同面对一些风险。因此，如何分担这些风险成了谈判的一个重要内容。不测事件发生后，如何处置共同的风险损失，构成了合作双方需要磋商的内容。在这样的谈判过程中，坚持公平负担原则是能带来合理结局的惟一出路。

分担国际市场的风险是合作双方经常讨论的问题。如 A 方要求 B 方在结算时支付德国马克，而 B 方则只愿支付英镑，焦点的背后隐藏着双方共同的认识：马克在未来一段时间内会日趋坚挺，而英镑会日趋疲软，双方谁都不愿意承担外汇风险。于是一个合理的解决方案是 A、B 双方共同到外汇市场上去做套期保值，或双方自行约定一个用于结算的英镑对马克的汇率，这样无论 B 方最终向 A 结付英镑还是马克，对双方都是公平的。国际市场价格波动也是一件令人头疼的事。对大型项目的一些后期供应的设备，选择了浮动价格形式；这既考虑了若干年限内原材料、工资等价格上涨因素，又避免供应商片面夸大这些不确定因素而使用户承受过高固定价格的风险。对于交易双方来讲，这样彼此都会合理承担了各自应负的风险责任。



第六章 商务谈判的禁忌

在商务谈判过程中，我们不仅要了解应做什么，而且也应该知道不做什么，明确在谈判中的各个环节和各个阶段的一些禁忌，以便更有利于我们在谈判中获胜。

第一节 商务谈判准备阶段的禁忌

一、谈判调查中的禁忌

1. 不知己，低估或高估自己的谈判实力

要正确评价自己的谈判实力。低估自己的谈判实力与高估自己的谈判实力一样，对谈判都是有害的。企业实力与谈判实力也不是绝对的对应关系，即企业实力强，其谈判实力并非就一定强。国家的经济、科学技术实力对谈判实力也是有影响的，但是这种影响基本上是间接的，其作用也是有限的。

2. 不知彼，对对方单位的情况毫无所知或知之甚少

谈判的实质是要说服对方，和对方达成一致的协议，所以必须全面调查和透彻了解谈判对手。谈判需要协调矛盾各方的利益关系，以达到各自的目标要求，这个任务是通过双方具体的谈判人员来完成的。谈判是双方主动的双向沟通过程，当一方确认有谈判的必要之后，首要的一条便是寻找对手，了解对手。



3. 对市场行情和谈判内容不了解、不熟悉

对市场行情不了解,对谈判内容不熟悉,都会使自己在谈判中陷入被动,遭受损失。

谈判者要分析国内外市场发展形势,通过调查摸清己方产品所处的环境,掌握市场容量和销售量,从而有助于确定谈判目标。通过竞争情况的调查,使谈判者能够掌握己方同类竞争者的信息,寻找他们的弱点,有利于在谈判桌上击败竞争者,使自己保持清醒的头脑,掌握谈判的主动权。此外,对一般社会公众和消费者进行调查也具有重要作用。摸清消费者公众的需求心理,有助于把握消费动态与发展意向,预测己方以及其产品的竞争能力,也有助于跟谈判对手讨价还价。

二、谈判计划中的禁忌

1. 谈判计划冗长、混乱、复杂、僵硬

一般地说,谈判的准备工作就是要制定一个简明、具体而又灵活的谈判计划。

计划应尽可能简洁,以便洽谈人员记住其主要内容,使计划的主要内容与基本原则能够清晰地印在他的大脑里,从而使他能够得心应手地与对方周旋(周旋本身要花费相当大的精力),而且随时与计划进行对比。

计划必须具体,不能只求简洁而忽略具体,既不要有所保留也不要过分细致。

计划还必须有灵活性。洽谈人员必须善于领会对方的讲话,判断对方的设想以及与自己计划的出入,从而机灵地对计划进行调整。

2. 谈判目标中的禁忌

(1) 期望过高,企求过多。在谈判过程中,目标决定着人们谈判行为的方向。通常,目标也是一个多层面的有机整体。目标可以分为大目标与小目标、长期目标与近期目标、总目标与具体目标、最高目标与最低目标。



人们在实现这些不同类型的目标时，一般是有步骤、分阶段地进行的。不可能一下子就实现全部目标。同样，在谈判过程中，人们一般也应考虑这一因素，不能期望过高，企求过多。

(2) 缺乏弹性。分清谈判目标的不同内涵，区别掌握，灵活应付。谈判目标，一类是限定目标，如价格方面，谈判者根据本厂的成本消耗、利润水平、供销情况和市场信息所确定的价格限度，从买方来说高于这个价格便不会购进，从卖方来说低于这个价格限度便不愿出售；另一类是弹性目标，即规定一个可以机动浮动的幅度界域，最高争取达到多少，最低不能少于什么基数。这种弹性目标具有机动变化的余地，可由谈判者灵活掌握。当对方的谈判条件有所变化时，如提供原材料规格高低、付款时间的提前或拖后等，谈判的弹性目标也会随着变动。

(3) 谈判目标保密不严，事先泄密

谈判目标的“底数”与“死线”要严格保密。除了参加谈判的己方有关人员之外，绝对不能透露给其他人士。国外在一些重要的谈判场合，有的不惜花费重金聘请“商业间谍”刺探对方的底牌，摸清对手的底细，做到知己知彼。我们有些谈判者却对此重视不够，有的事先没有深入研究，心中无数，有的随意将自己的谈判底牌透露出来，造成不应有的损失。一旦谈判目标有重大的修改，己方要经过全面讨论商定，没有授权的谈判者要向有关单位及领导人请示，即使是具有决定权的谈判者也应与参加谈判的有关人员协调沟通，大家取得一致意见后再加以变更。

三、谈判小组中的禁忌

1. 谈判小组的规模太大或太小

(1) 谈判小组的最佳规模是4个人。

(2) 如果谈判需要更多的专家和专门人员，那么，这些人应该以观察员或顾问，而不是以正式代表的身份参加谈判。他们不应该有直接的发言权。



哈佛商务谈判

(3) 谈判的主谈人可以从生产企业的各个部门中选派。同时，不仅让他们在谈判桌上起到重要作用，而且给他们自主决策权和执行权。

(4) 专家、专业人员与谈判人员，同样需要经过一定的有关谈判知识的训练。

2. 小组领导人不理想

小组领导人不理想，例如才能低于对方领导人、不能使整个小组有效地开展工作等，这种情况是贸易谈判的一大禁忌。

什么样的人理想的谈判小组的领导人呢？

谈判小组领导人必须有才能。他（或她）必须与对方的谈判组组长的才能不相上下。如果我方领导人的才能低于对方，那么，我方很快会被对方制服而处于劣势，处于被动地位，从而不得不采取应付措施。

3. 谈判小组与筹备小组不能有效的合作

谈判小组需要有留在公司里面的人协助工作。这些人包括公司老板、同事、秘书和其他职员。

谈判小组出发前，需要首先与留在公司的筹备小组进行充分的讨论。他们需要明确知道他们同公司以及他们相互间在谈判中的职责范围，其中有正式的非正式的。谈判小组需要与筹备小组安排好联络工作。这样，虽然他们远在公司之外谈判，也能得到公司的帮助。

第二节 商务谈判开始阶段的禁忌

一、迅速进入实际性洽谈

双方一见面，马上就进入实际性洽谈，这对谈判是相当有害的，应当视为禁忌。

为了使谈判成功，一开始需要建立一个融洽的洽谈气氛，为此目的，



洽谈气氛必须有诚挚、合作、轻松、认真的特点。洽谈开始时的话题最好是松弛的、非业务性的。比如，双方可以随便聊聊以下内容：

——会谈前各自的经历，应邀进行的游览，曾经到过的地方，接触过的人，等等。

业务外的话题还有：足球赛，冰球表演，高尔夫球等，甚至（只要不会给对方带来不快）早上的新闻摘要。

——私人问题。表现出真正关心他人的情况，不带任何威胁的语调。例如，开始可以这样说“你好！”然后谈一些仅限于私人间的话题，如：“我非常愉快，这个周末我钓鱼去了。我很喜欢钓鱼，你周末是怎么渡过的？”

——对于彼此有过交往的，可以先叙述一下以往的共同经历和取得的成功。

这样的开场白可以使双方找到共同的语言，为心理沟通做好准备。

二、个人形象差

个人形象差会影响洽谈气氛。应当避免出现下列现象：

第一，神态紧张、优柔寡断、疲惫不堪；

第二，装束肮脏、不整齐；

第三，握手无力、冰凉；

第四，目光躲闪、猜疑；

第五，身有异味。

三、对双方的权力分配处置失当

对权力问题，人们常常特别敏感，处理不好，可能导致整个谈判的失败，至少也会破坏洽谈的气氛，因此必须特别予以注意。

这个阶段的关键问题是：



谁准备第一个发言？

谁在确定洽谈议程中起主导作用？

谈话时间如何在双方之间分配？

对这些问题的处理，可参考以下原则：

享受均等发言机会。至少，在双方尚未就需由某一方主导谈判这一议程达成协议之前，努力做到谈话时间与倾听时间基本相等。

提问与陈述要尽量简洁。在开谈阶段，双方要轮流做简短的陈述，切忌某一方滔滔不绝。

要乐意接受对方的意见。在开谈阶段，只要是合理、可行的，就应尽量同意对方的建议。通常，赞同对方的观点比反对对方的观点，其效果会更好些。

要有合作精神。给对方足够的机会发表不同意见，提出不同设想。只要有可能，尽量多提些使双方趋向一致的问题；反复重申已取得的一致意见并不断予以加强。

在开谈时，当双方刚坐定，有必要采取措施，使会谈有一个轻松的开端。然而，如果大家已坐稳，并等待对方先开口的话，就需要有人出来带头讲话。

除非客人很快主动站出来，在一般的情况下，都是作为东道主的洽谈人员首先开场，比如说：“我们可否先就会谈议程协商一下？”

第三节 商务谈判摸底阶段的禁忌

陈述各自立场时的禁忌有：

- (1) 试图猜测对方的立场；
- (2) 发言冗长、繁琐；
- (3) 倾听者把精力花在寻找对策上；
- (4) 对对方的观点发表异议。



那么，怎样做才是正确的呢？下面我们举例进行分析。

例如，对方作如下陈述：

“这块地皮对我们很有吸引力。我们打算把土地上原有的建筑拆掉而盖起新的商店。我们已经同规划局打过交道，相信他们会同意的。现在关键的问题是时间——我们要以最快的速度在这个问题上达成协议。为此，我们准备简化正常的法律和调查程序。以前咱们从未打交道，不过据朋友讲，你们一向是很合作的。这就是我们的立场——我是否说清楚了？”

这种开场陈述的特点是：

(1) 双方分别进行开场陈述。在此阶段，各方只阐述自己的立场，而不必阐述双方的共同利益。

(2) 双方的注意力应放在自己的利益上，不要试图猜测对方的立场（这种猜测只能使对方恼火、引起混乱和敌意）。

(3) 开场陈述是原则性的而不是具体的。一般地，其目的是向着横向而不是纵向的洽谈发展。

(4) 开场陈述应简明扼要。要使对方能够很快提问。这样既可以使对方立刻交谈起来，又不至于使对方被冗长、繁琐的发言搅昏头脑。这里切记以简为贵。

陈述的方式（如何表达）应该是能够加强已经建立起来的协调的洽谈气氛。陈述应该是很正式的，商业味十足的，所以，应以诚挚和轻松的方式表达出来。结束语（如上例中的“我是否说清楚了？”一句）需要特别斟酌，其目的应表明，我方的开场陈述是为了使对方明白我方的意图，而不是挑战性地向对方提出我们的立场。这里切记以柔为上。

我们对对方开场陈述所做的反应，有两方面的内容：

倾听、搞懂和归纳；

提出我方的开场陈述。

“倾听”，听的时候不要把精力花在寻找对策上。

“搞懂”，如果有什么不清楚的地方，可以向对方提问。



“归纳”，思考理解对方所谈的关键问题。如上例，可归纳为，你们的意思是打算马上拆除并重建吧！

当我们确实搞懂了对方的立场后，再证实一下双方已同意的会谈步骤并做出自己的陈述。这里一定要注意我们的开场陈述是独立进行的，不要受对方开场陈述的影响。

例如，我方可做下列的开场陈述：

“那么，好吧，大家都同意下一步应由我们发表意见，那我可以开始了吗？”

“我们非常愿意出售这块土地。但是，我们还有些关于在这块地皮上保留现存建筑物的承约，不过这一点是灵活的。我们关心的是价格是否合适。反正我们也不急于出售。这是我们的态度，还有什么不清楚吗？”

以这种方式介绍各自的立场，表明双方一直是沿着相互协作的道路前进的，是按照协商一致的步骤为达成协议而共同倡议的。

这时，应是双方配合默契的洽谈人员求得共同利益的难得机会，到了双方共同配合制作最大和最好的“蛋糕”的时候了。反之，如果此时各谋各利，任何一方也得不到多大利益的。

为了取得建设性的成果，首先需要有想像力，随后要面对现实。如果我们不能首先创造性地想像，就拿不出面对现实的对策。

双方是以精心培养起来的合作态度开始洽谈，然后又分别做出陈述。现在需要的是做出一种能把双方引向寻求共同利益的现实方面的陈述。

第四节 商务谈判报价阶段的禁忌

一、开盘价过低或者过高

卖方的开盘价绝不能开得过低，而必须是“最高的”，但必须合乎情



理。

卖方的开盘价必须是“最高的”，这是因为：

(1) 开盘价是最高的要价限度。开盘价一经确定，一般来说，就不能提出更高的要价了。更不能以为对方会接受更高的价格。

(2) 开盘价会影响买方对卖方的商品或劳务的印象和评价。

(3) 开盘价高，能为以后的磋商留下充分的余地。

(4) 开盘价对最终成交水平具有实质性的影响。我们的要求和目标越高，最终能够得到的好处就越多。

开盘价要报得高些，但同时也必须合乎情理，要能够讲得通。如果报价过高、讲不出道理，肯定会有损谈判的过程。对方会认为这是一种冒犯；而且，如果在以后阶段的谈判中对方提出质问，将无言可答，会使自己丢脸，丧失信誉，而且很快还得被迫让步。

报价的内容，通常要包括一系列内容。商务谈判的开盘价，不单是价格问题，还要包括交货条件、支付手段、质量标准和其他一系列内容。

“最高可行价”不是一个绝对的数字，而是取决于特定的具体场合的相对数字。特别是，它与对方进行交易的方式和态度直接相关。

二、报价时犹豫含糊

开盘价要坚定而果断地提出，没有保留，毫不犹豫。这样才会给人留下我方是诚实而认真的谈判伙伴的印象。

报价要非常明确，以便对方准确地了解我方的期望。可以借助于直观的方法进行报价，比如，在宣读报价表的时候，拿出一张纸把数字写下来，并让对方看见，这样就能使报价更加明确无误。

报价时不必做任何解释或说明。没有必要为那些合乎情理的事情进行解释，也没有必要多做说明，因为对方肯定会对有关部分提出问题的。如果在对方提问之前，我方主动加以说明，会使对方意识到这是我们最关心的问题，而这些问题他们过去可能从未考虑过。



因此，应该按照以下三项原则报价：坚定，清楚，不加解释和说明。

三、回价方急于还价

为了对对方的报价做出适当的反应，首先要区别清楚。即：什么是“澄清事实”，什么是“证实合理”。

称职的洽谈人员，首先要使自己确切明白对方报的价格究竟是什么情况，而且非常准确。他总是向对方提出一切必要的问题，以便得到一幅正确无误的图景。在提问的过程中，他要使对方认识到，这些问题只不过是为了弄清他们的报价，而不是在要求对方解释如此报价的原因。当他感到满意了，就应当把自己对对方报价的理解进行归纳总结，并加以复述，以此检查双方之间能否有效地交换意见。

四、进行报价解释时主动作答

进行报价解释时主动作答，用文字表达，既不必要，也不明智，应当极力避免。

进行报价解释时必须遵循下列原则，即：不问不答，有问必答，避虚就实，能言不书。不问不答是指买方不主动问就不答，买方未问到就不答，以免言多有过。有问必答是指对对方提出的有关问题要回答，并且要很流畅，很痛快地予以回答。因为既要回答，却又吞吞吐吐，欲言又止，这会引起对方的怀疑，甚至穷追不舍。避虚就实是指对本方报价中的比较实在的部分多讲一些，比较虚的、水分较多的部分少讲一些或不讲。能言不书是指能用口头表达和解释的，就不要用文字来写，因为当自己表达中有错误时，口语与笔写对自己的影响是不一样的。



第五节 商务谈判磋商阶段的禁忌

一、主观臆测对方的观点和动机

在磋商开始阶段，千万不要主观臆测对方的观点和动机，千万不要代别人说话，不要对对方的答复加以评论。

磋商开始，需要采取两个步骤：

- (1) 明确对方如此报价的原因。
- (2) 对谈判形势做出判断。

磋商开始，必须清楚对方在谈判中的期望，即必须弄清楚卖方开出的是什么价，这点至少在报价阶段就应做到。但当时主要关心的是搞清报价内容，还不用考虑为什么如此报价。

在磋商阶段，就需要追根问底，需要逐渐了解怎样才能使对方得到满足，以及如何在谋得己方利益的同时，不断给对方以满足。

与此同时，还必须研究哪些东西对于对方来说是必须得到的，而哪些是对方希望得到但不是非得到不可的，对方报价中哪些方面的利益是比较次要的，而这些正是对方可以让步的。

为了搞清这些，应该做到：

- (1) 检查对方所报的每个项目的价格，询问如此报价的原因。询问该项目的重要性和可变性及可变动的灵活性。

- (2) 千万不要主观臆测对方的观点和动机，千万不要代别人讲话。随意推测会引起对方的愤怒，而其结论往往是错误的。臆测的东西没有丝毫参考价值，它不但不反映对方的真实情况，反而使自己陷入混乱。

- (3) 记下对方的答复，但对此不要评论。要坚持己方的立场，避免过深或过早地陷入到任何一个具体问题中。要先把谈判面铺得广一些。



二、让步速度太快、幅度太大

在磋商过程中，双方都会作出一定的让步。但是无论哪一方，其让步速度不要太快，让步的幅度不要太大，不要作单方面的让步（即使单方面让步，也必须是有原则的）。

在磋商过程中，正确的让步原则如下：

一方的让步必须与另一方的让步幅度相同。

双方让步要同步进行。如果你先做了一些让步，则在对方做出相应让步前，就不能再让步了。

为了尽可能地给他们以满足，不惜做适当让步，但让步是为了换取己方的利益。

必须让对方懂得，己方每次做出的都是重大的让步。

要期望得高一些。

以适当的速度向着预定的成交点推进。“适当的速度”是指让步不要一下子让得太多、太快。但是也必须足够的，使人能够看到最终成交的前景。

让步的方式是：

只有在最需要的时候才让步。经验丰富的谈判人员在可能让步的时候，是不明说出来的，而只为以后的行动露出口风。在这种情况下，他们惯用的行话是：“好吧，让我们把这个议题暂时放一放——我想，过些时候它就不再成为一个很大的障碍了。”对方既然这样说，就应当尊重他的意见，但是当然要确保得到他所承诺的让步。

以乐意换乐意，以让步换让步。比如，下列的谈话方式：“啊，现在再继续谈价格问题对我方来说是很困难的。如果你能谈谈交货问题，我想大概有助于我们重新考虑价格问题。但像现在这样是不可能的。你的交货条件是什么？先讨论讨论怎样？”



三、出现僵局时的禁忌

(1) 不采取措施，而是一味地相互攻击、激烈地争吵；

(2) 为了打破僵局，在对方的压力下，轻易改变自己原来的立场，作出原则性让步；

(3) 玩弄花招，企图强硬地征服对方。

以上三点，是在贸易谈判中，谈判人员应极力避免的，否则会招致谈判的失败。

第一个解决分歧的原则，是采取灵活方式。我们以前举的例子都是关于价格方面的，但并不是只有价格才可以变动。事实上，价格只是整个贸易洽谈中诸多可变因素中的一个。价格，对于一方来说可能意义重大，但另一方不一定把它放在首位，他更关心的可能是交货问题，他可能准备放松价格条件以换取交货条件的改善，从而双方可以避免尖锐的价格问题。

第二个原则是寻找一条避开矛盾的道路。例如，谈判人员可能在价格上的分歧很深刻，面临陷入僵局的困境，但是如果仅在价格问题上存在争议，肯定会有其他避免陷入僵局的道路，如：讨论质量问题、老产品折旧问题等。

第三，暂停谈判。这既可以用于一次性谈判的中间（休息），也可以用于谈判中间的席小憩。在休息结束后（可能是一个小憩也可能是较长的间歇）提出可以接受的、能打破僵局的方案，开始重新讨论。这时，先制定一个双方一致同意的议程，然后逐步向摸底阶段过渡。

四、时间期限上的禁忌

(1) 盲目地给自己一个谈判截止期，加重自己的心理负担；

(2) 把自己的实际截止期告诉对方；

(3) 缺乏耐心，焦躁不安，盲目采取行动。