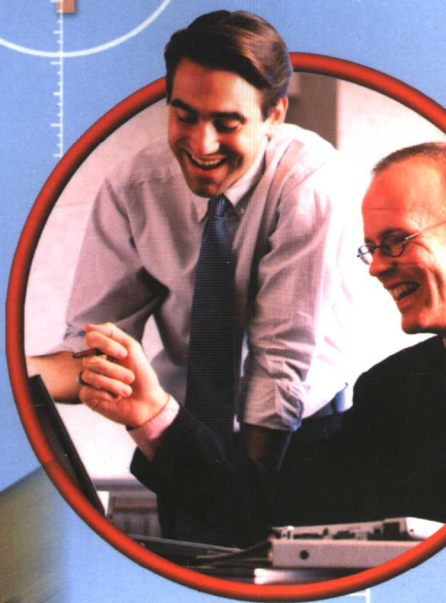


一分钟谈判

——世界一流的商务谈判实践与技巧

木子◎编著

本书根据国内外商务谈判的实践与经验，了解商务谈判的概念、特点以及谈判中应遵循的基本原则和要求；了解谈判人员作为谈判主体应具备的条件和素质；了解商务谈判的基本程序及包括的主要内容。



银声音像出版社

一分钟谈判

——世界一流的商务谈判实践与技巧

木子◎编著



银声音像出版社

策 划:刘伍权

封面设计:杨 群

审 校:刘伍权

责任编辑:王延志

一分钟谈判

木子 编著

出版发行:银声音像出版社(长春市红旗街 20 号 邮编:130021)

印 刷:北京金马印刷厂

开 本:850×1168 1/32

字 数:220 千字 印张:12

版 次:2002 年 11 月第 1 版

印 次:2002 年 11 月第 1 次印刷

ISRC CN - D16 - 01 - 0094 - 0/V·59

定价:22.00 元

本书根据国内外商务谈判的实践与经验，了解商务谈判的概念、特点以及谈判中应遵循的基本原则和要求；了解谈判人员作为谈判主体应具备的条件和素质；了解商务谈判的基本程序及包括的主要内容。

前 言

随着经济贸易事业的蓬勃发展，各种层次、各种类型的商务谈判频繁，人们从大量实践中逐步领悟到商务谈判的重要性的复杂性。商务谈判是一门理论与实践并重的学科，集政策性、知识性、艺术性于一体。而目前，我国全面掌握这门学科的人才相当缺乏，许多谈判人员的理论水平、谈判能力亟待提高。因此，我们应该根据我国现实情况和文化背景，总结以往谈判的经验和教训，研究商务谈判的内在规律，并提高到理性认识。

商务谈判并不只是握手、签字、鲜花和酒宴，也不是凭着满腔豪情就能获得成功、凯旋而归的；它是知识、经验、艺术和技巧的完美结合。谈判是门科学，同时又是一门艺术，是科学与艺术的结合。

本书根据国内外商务谈判的实践与经验，运用各种相关的理论和知识，力图探索商务谈判的基本规律和技巧。我们认为，商

务谈判作为一门科学，应当有其基本的理论体系。本书力图使读者从理论上了解商务谈判的概念、特点以及谈判中应遵循的基本原则和要求；了解谈判人员作为谈判主体应具备的条件和素质；了解商务谈判的基本程序及包括的主要内容。商务谈判作为一种复杂的经营行为，涉及各种理论和知识。因此，谈判人员又必须了解谈判行为所涉及的心理、思维、语言以及各种有关的礼仪知识。商务谈判还是一种艺术性很强的实践活动。所以，谈判人员还要在掌握各种理论和知识的基础上，正确而灵活地运用有关开局、讨价、还价、排除障碍以及定局的技巧，以使商务谈判富有成效。

本书名为《一分钟谈判》，因此本书在编著中，突出了以下特点：

一是技巧性，即通过阐述商务谈判的不同阶段应采取的不同对策与技巧，从而使商务谈判融理论性与艺术性为一体，使谈判更具操作性。

二是实用性，即通过大量的实例，使富有活力和创造性的商务谈判再现于书本之中，为理论联系实际提供良好的素材，使本书更贴近于商务谈判的实践。

目 录

❖ 第一章 不打没准备的仗

- 一、准备阶段 (1)
- 二、接触阶段 (13)
- 三、实质性阶段 (19)
- 四、协议阶段 (28)
- 五、执行阶段 (31)

❖ 第二章 预测未来的成交点

- 一、预测对象基量的选择 (33)
- 二、测定成交点的模式 (35)
- 三、单项商品交易价格的预测 (49)
- 四、技术商品交易价格的预测 (53)
- 五、商标或标牌许可证交易价格的预测 (67)
- 六、服务价格的预测 (72)
- 七、成套工程价格谈判的预测 (78)

❖ 第三章 有一个好的开始

- 一、营造谈判的气氛 (81)
- 二、谈判的开局表 (87)
- 三、提出交易条件 (92)
- 四、要求驱动谈判 (99)

❖ 第四章 退一步，进一步

- 一、谈判的报价 (121)
- 二、谈判的还价 (128)
- 三、谈判的让步 (134)
- 四、谈判风险的规避 (141)

❖ 第五章 收局的妙手

- 一、收局时机的选择 (165)
- 二、定局的催促策略 (169)
- 三、谈判的收尾技巧 (176)
- 四、合约签订的程序 (181)
- 五、合约订立中的陷阱及风险防范 (188)
- 六、合约效力的陷阱与风险防范 (190)
- 七、合约签订的风险防范 (197)

❖ 第六章 知己知彼，百战不殆

- 一、知己 (200)
- 二、知彼 (225)

❖ 第七章 给谈判一个准确的定位

- 一、谈判目标的确定 (244)
- 二、谈判区的判定 (248)
- 三、谈判的时空选择 (251)
- 四、谈判目标的定位 (255)
- 五、谈判的三大原则 (266)

❖ 第八章 把主导权控制在自己手里

- 一、谈判工作的组织形式 (274)
- 二、谈判的资源配置及调整 (282)
- 三、了解与把握谈判对手的动机 (289)
- 四、谈判的控制 (294)

❖ 第九章 用舌头操纵谈判

- 一、谈判的听、问、答、叙及说服技巧 (298)
- 二、谈判的语言运用 (307)
- 三、谈判中的铺垫 (321)
- 四、谈判中的诡辩及对策 (330)

五、谈判中的论述	(338)
----------	-------

❖ 第十章 不可忽视的谈判礼仪

一、谈判礼节的一般要求	(352)
二、谈判的惯用礼仪	(354)
三、正式洽谈的礼节	(363)
四、待客与出访的礼节	(369)



第一章

不打没准备的仗

一、准备阶段

一场商务谈判如果希望通过谈判达到预期的目标，首先就得做好周密的准备工作，对自身状况与对手状况都有较为详尽的了解，并对这些情况做充分的分析，由此确定合理的谈判方法，确定适当的谈判策略。从而在谈判中处于主动的地位，使各种矛盾与冲突化解在有准备的状态之中，进而获得较为圆满的结局。

谈判准备工作做得越周全越充分，谈判场上掌握主动的机会就越多。然而，由于时间、精力、费用的限制，所谓充分的无一遗漏的准备是不可能的，也是没有必要的。此外，商务谈判的复杂多变性决定了经常会发生不可预料的情况。因此，任何准备工作都有一个适度的问题。谈判准备的适度就是指在各种客观的约束条件下的“相对充分”。当谈判出现一些始料不及的情况时，也能使谈判者依然镇定自如，从容应付。

不同类型的谈判对谈判准备有不同的要求。由于商务谈判涉及的面广，因而其准备工作的内容也较多。大致包括谈判者自身的分析和谈判对手的分析、谈判人员的挑选、谈判队伍的



组织、目标与策略的制定、模拟谈判等。

(一)自身分析

在进行商务谈判前，首先面临一个正确决策的问题。这也就是说在谈判的准备阶段进行自身分析，主要是进行项目的可行性分析。在发展中国家，以往项目的决策方法较多采用定性地比较两个或两个以上方案各自的优点、缺点，这一方法往往缺乏科学的定量分析，容易造成决策的片面性、盲目性和主观性。在现实谈判中，有些发展中国家在采用科学的决策方法方面往往存在一定的阻力。决策的正确性离不开可行性研究，只进行定性分析或机械地按上级的意图办事，就难以保证决策的正确性。如果对项目、设备或技术贸易中存在的种种积极和消极因素缺乏数量的认识，那么在谈判中就容易造成项目决策失误，导致合同价格明显不合理，或者选择的合作伙伴缺乏必要的实力，并由此造成的工期延误、费用上涨，损失重大的例子不胜枚举。所以，在项目决策上应该力求掌握事物发展的数量界限，惟此才能排除主观性，真正做到心中有数。

决策，简而言之，就是为了达到一定的目标，依据可行性分析研究的结果，从多个可行方案中选择一个相对令人满意的方案的过程。其评判选择标准是“技术上可行，经济上合理”。

在项目可行性研究中，首先要做的是要确定选择技术的方针。如果引进技术和设备选择得当，就可望取得良好的经济效益，为经济发展带来好处。如果选择失误，则会浪费外汇和增加投资，造成直接或间接的损失。

一般地说，人们总是乐于采用先进的技术。因为先进技术往往具有良好的经济效益和可靠性。但是最先进的技术并不就是最能带来效益的技术。由于受资金条件、技术素质和管理水



平的制约，发展中国家不宜一味强调追求当代世界最先进的技术。在哪些行业应该用尖端技术，在哪些行业可用一些成熟的技术，哪些项目采用最先进的设备，哪些项目采用二手设备，对此确实要有科学的战略眼光。

例如，在我国某市一项地铁建设项目中，因为考虑到投资额巨大，建设周期长，更新改造困难，一旦发生事故就会造成巨大的社会和经济损失，建地铁一定要立足百年大计，因此在技术选择上确定了“先进”和“可靠”两条原则。“先进”不仅是针对目前世界水平而言，而且还应该在一定程度上代表技术发展的趋势，即技术上要有超前性。“可靠”则主要是指所采用的技术不仅在实验室或小范围内的运行是成功的，而且在大系统运行中也经历了考验，实践证明是成功可靠的。

那么由谁来对各个竞争公司在这两方面作出客观的评价呢？例如，地铁系统可分为六、七个部分。如供电设备、车辆、通讯、信号系统、架空线、车辆段等。有不少国家的公司想参加某一部分或几个部分的工程承包。该地铁公司邀请了上海、北京、湘潭等地的多名专家给每个国家各个公司的每一专项按照重要性程度，分别、独立地进行评估。最后汇总统计，同时还邀请在地铁建造方面有多年经验的两家国外咨询公司来做这项评估工作。中外专家进行背靠背的评估，互不通气。结果，中外专家的最后评价结果非常接近，这就为科学决策提供了依据。于是该地铁公司给出了一个标准，在这个标准值以上的公司有资格参加地铁项目的建设谈判，在这个标准值以下的则取消参加谈判的资格。当时欧洲某国的大公司积极性颇高，但由于排在这个标准值以下，最后还是被从候选名单上划掉了。

当技术选择方针明确后，就要综合原材料市场变化、价格、资金需要量、融资条件、汇率风险等各项因素做定性分



析，并在此基础上做进一步定量的动态分析，如投资回收期法（IPP）、内部收益率法（IRR）、净现值法（NPV）、净现值率法（NPVR）、费用效益分析法（Cost Benefit Analysis）、年费用法（Annual Cost），等等。其中，净现值法是一个比较常用的分析方法，它是站在当前的立场上去考察一个项目在其有效运营年限内收益和支出的关系。其计算方法是将一个项目未来一定年限内每年的净现金流量按一定的折现率折成现值，其总和如果是正值则表示该项目有利可图，若是负值则会亏损。因此，正值越高，该项目就越值得投资。就一个公共建设项目而言，业主在工程招标中要从众多投标者中选择最有利的合作伙伴，就可以用净现值法来做定量分析比较。因为不同的投标者所提供的融资条件与价格条件不同，可以将这些不同投标者在项目建设时期各个年度的投资额，以同一种货币，按一定的折现率折成现值并予以加总。其总和越大，表明总投资额越大。反之，总投资额越小，对业主也就越有利。定性的方法有德尔菲法、专家意见法，等等。通过定性分析和定量分析而得出的最终结论，形成的研究报告才真正具有科学性和说服力。

作为商务谈判者，除了注意直接经济效益之外，还应该考虑到社会效益。在某些条件下社会效益也会带来显著的经济效益。例如，在上海市的越江工程建设之初，有大桥和隧道两种方案。从建设投资和运行费用来看，隧道的经济性稍好于大桥。因此，一些专家倾向于建隧道。当时正值浦东开发起步之际，上海市领导考虑到可以通过大桥宏大的纪念碑效应来宣传浦东，宣传上海市，而隧道在这方面的作用就明显不如大桥，因此选择了建大桥的方案。南浦、杨浦两座大桥建成之后，大桥果然起到了巨大的宣传作用，它们不仅成为上海的新标志，而且吸引了大量资金投入到了浦东建设之中。同时，通过大桥沿线利用级差地租开发房地产，获得了良好的经济效益。这就是



通过发挥社会效益，从而进一步提高经济效益的典型案例。

经济的发展有其自身的规律，主观、片面地办事情是要受到惩罚的。所以应该认认真真地做可行性研究，投入必要的资金与时间，集思广益，排除盲目性和主观性。例如，我国一家大企业为了能够在澳大利亚投资铝锭项目，投入了数百万元的资金和较长的时间来做可行性分析，就是基于这种考虑。做可行性研究，就像在海洋上勘探石油，第一步是做物探，第二步做试探。在确定了开发的经济价值后，才能正式大规模开采。不进行可行性分析研究，就如不搞物探、试探，直接进行大规模开采，结果很有可能花了大笔投资钻不出油，或者是即使钻出油来也没有开采价值，造成巨大的损失。我们强调在谈判的准备阶段，必须做可行性研究，就如同搞物探、试探，通过进一步收集资料来研究项目在技术上的可行性，在经济上的合理性。尽管为此付出了一笔相当可观的资金，但却可以防止重大的经济损失，并在更大程度上防止了“时机损失”。

做可行性研究，不仅要静态的分析，还要强调“动态分析”，即要对项目所涉及的长远影响作出科学的预见。通常采用的方法是对项目做敏感性分析，即分析可能发生的变化因素。如原材料、水、电、煤价格，工资、利率、汇率等的单独变化，或多因素同时变化对收益率的影响及对投资回收期或借款偿还期影响。例如在某中外合资宾馆项目的可行性研究中，当初只以一种较高的客房出租率来推算项目建成后 50 年合作期内的客房使用效益。结果在宾馆建成后，由于环境的变化，市场竞争的加剧，客房率经常不能达到预期的目标，效益明显不如可行性研究报告的预测指标，导致中外双方在经营管理、利益分享方面时有摩擦。所以光做一般性静态的可行性研究是不够的，还要做“动态的可行性研究”，从近期与远期的动态结合上，进行更加深入的分析。



例如，上海市宝钢的投资建设由于在可行性分析方面欠妥，以致造成配套工程不协调，最后不得不分期上马，并造成了直接的经济损失。

另外，随着对外开放的发展，我们将会更多地到国外去承接建设项目和在海外投资办厂、办公司。在进行这些国际商务谈判时，更要进行可行性研究。由于对当地法律、自然环境等情况不熟悉，我们在进行可行性研究时还要考虑花钱请当地的律师、会计师或其他方面的专家帮助。例如，某国建设工程公司到非洲修建高速公路，可行性报告的绝大部分考虑得很周全，但忽视了当地石料不适于做高速公路路基这个关键的问题。根据这个可行性报告，双方进行了一系列的谈判，并达成了协议。然而开工后却傻了眼，因为路基所需的石料必须到300公里以外开采，这样就使开采运输费用大幅度上繁荣昌盛，不仅贻误了整个工期，而且使整个工程足足损失了1000多万美元，公司总经理为此病倒卧床整整两个星期。这样深刻的教训应该让我们引以为戒。

随着中国改革开放步子的加快，利用国际金融组织、外国政府贷款的项目越来越多，而这些项目往往限制条件多，审查程序极为严格。虽然这些审查程序增加了我们的工作量，但也促使我们必须进行符合国际惯例的可行性研究，并据此进行科学的决策。事实上，这些规定约束之所以能保证决策科学化，有一个重要的方面是通过这个程序排除了人为的干扰。有时，有些政府官员出于习惯仍然会通过发表个人意见，或其他“软”的、婉转的方法来干预项目决策，这在发展中国家还是时有发生。对此，要进行耐心的解释和予以巧妙的抵制。在商务谈判中要防止决策的片面性、盲目性、倾向性，最好的办法就是让数据、事实来说话。这样，可行性研究才能还原事物的本来目的。在项目谈判中，才能做到事先对自身有真正的



了解。

(二)对手分析

孙子曰：“知己知彼，百战不殆。”这也是进行商务谈判的重要警句。在谈判准备过程中对自身情况作全面分析的同时，谈判者还要设法全面了解谈判对手的情况。当年肯尼迪在与赫鲁晓夫进行有关古巴危机的维也纳会谈前，就查阅和研究了赫鲁晓夫的全部演说与公开声明，还收集了几乎全部可以找到的有关赫氏的资料加以研究。这些资料甚至包括赫鲁晓夫的早餐嗜好和音乐欣赏趣味，为这场至关重要的谈判奠定了必要的基础。这在商务谈判中也不无借鉴作用。

虽然，在大多数谈判场合，这种细致入微的了解显得似乎有些小题大做，但也只有把握对方各方面的情况，才能顺藤摸瓜，去探查对方的需要，并由此掌握谈判中的主动，使谈判成为同时满足双方利益的媒介。

谈判准备过程中要对对方哪些情况进行调查和了解呢？

(1)对手的实力。它包括公司的历史，社会影响，资本积累与投资状况，技术装备水平，产品的品种、质量、数量等。我们要警惕的是有些商人利用我们商务合作的经济不够，急于寻求合作伙伴的情况，进行欺诈和混水摸鱼。这种例子时有所闻，让己方上当不浅，这在谈判中尤其需要警惕。有一句警句可以告诫所有的商务谈判人员：“天下没有免费的午餐(There is no free lunch)。”贪图小便宜终究要上大当的。

(2)对手的需求与诚意。对方同我方合作的意图是什么？他们的合作愿望是否真诚？他们对实现这种合作的迫切程度如何？他们对于合作伙伴有多大的选择余地？对方与我方的其他地区或企业是否有过往来？总之，要尽可能广泛地了解对手的需要、信誉、能力与作风等。