

国际工程管理教学丛书

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT TEXTBOOK SERIES

国际工程谈判

NEGOTIATIONS ON INTERNATIONAL PROJECT

潘文 编著



68



中国建筑工业出版社

(京)新登字 035 号

图书在版编目 (CIP) 数据

国际工程谈判/潘文编著.-北京:中国建筑工业出版社,1999

(国际工程管理教学丛书)

ISBN 7-112-03910-X

I. 国… II. 潘… III. 国际-基本建设项目-谈判学 IV. F282

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 17192 号

国际工程谈判活动对国际工程项目的建设和发展有着极其重要的作用。谈判成功,可以取得项目,并为项目的实施创造有利的条件,给项目带来可观的经济效益;谈判失误或失败,可以失去项目,或给项目的实施带来无穷的隐患,甚至灾难,导致项目的严重亏损或失败。本书全面论述了有关谈判时如何运用心理学、创造学和创造技法的成果及其基本训练,详述了国际工程项目各个阶段的谈判具体内容、注意事项以及策略和技巧,并介绍了联营体和 BOT 项目的谈判和特殊情况下的谈判方式,谈判人员的选择、组织和培训,不同国家的文化习俗。

本书可作为高等院校国际工程管理专业学生的教材和培训国际工程谈判专业人才的培训教材,也可作为我国从事国际工程承包业务和国际工程谈判活动的广大技术、管理人员的参考书。

* * *

责任编辑 朱首明

国际工程管理教学丛书

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT TEXTBOOK SERIES

国际工程谈判

NEGOTIATIONS ON INTERNATIONAL PROJECT

潘文 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

中国建筑工业出版社印刷厂印刷

*

开本:787×1092毫米 1/16 印张:14¼ 字数:347千字

1999年9月第一版 1999年9月第一次印刷

印数:1—2,000册 定价:19.00元

ISBN 7-112-03910-X

TU·3042(9297)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

国际工程管理教学丛书编写委员会成员名单

主任委员

王西陶 中国国际经济合作学会会长

副主任委员 (按姓氏笔画排列)

朱传礼 国家教育委员会高等教育司副司长

陈永才 对外贸易经济合作部国外经济合作司原司长
中国对外承包工程商会会长
中国国际工程咨询协会会长

何伯森 天津大学管理工程系原系主任, 教授 (常务副主任委员)

姚兵 建设部建筑业司、建设监理司司长

施何求 对外贸易经济合作部国外经济合作司司长

委员 (按姓氏笔画排列)

于俊年 对外经济贸易大学国际经济合作系系主任, 教授

王世文 中国水利电力对外公司原副总经理, 教授级高工

王伍仁 中国建筑工程总公司海外业务部副总经理, 高工

王西陶 中国国际经济合作学会会长

王硕豪 中国水利电力对外公司总经理, 高级会计师, 国家级专家

王燕民 中国建筑工程总公司培训中心副主任, 高工

刘允延 北京建筑工程学院土木系副教授

汤礼智 中国冶金建设总公司原副总经理、总工程师, 教授级高工

朱传礼 国家教育委员会高等教育司副司长

朱宏亮 清华大学土木工程系教授, 律师

朱象清 中国建筑工业出版社总编辑, 编审

陆大同 中国土木工程公司原总工程师, 教授级高工

杜训 全国高等学校建筑与房地产管理学科专业指导委员会副主任,
东南大学教授

陈永才 对外贸易经济合作部国外经济合作司原司长

中国对外承包工程商会会长

中国国际工程咨询协会会长

何伯森 天津大学管理工程系原系主任，教授
 吴 燕 国家教育委员会高等教育司综合改革处副处长
 张守健 哈尔滨建筑大学管理工程系教授
 张远林 重庆建筑大学副校长，副教授
 张鸿文 中国港湾建设总公司海外本部综合部副主任，高工
 范运林 天津大学管理学院国际工程管理系系主任，教授
 姚 兵 建设部建筑业司、建设监理司司长
 赵 琦 建设部人事教育劳动司高教处副处长，工程师
 黄如宝 上海城市建设学院国际工程营造与估价系副教授，博士
 梁 鉴 中国水利电力对外公司原副总经理，教授级高工
 程 坚 对外贸易经济合作部人事教育劳动司学校教育处副处长
 雷胜强 中国交远国际经济技术合作公司工程、劳务部经理，高工
 潘 文 中国公路桥梁建设总公司原总工程师，教授级高工
 戴庆高 中国国际工程咨询公司培训中心主任，高级经济师

秘书（按姓氏笔画排列）

吕文学 天津大学管理学院国际工程管理系讲师
 朱首明 中国建筑工业出版社副编审
 李长燕 天津大学管理学院国际工程管理系副系主任，副教授
 董继峰 中国对外承包工程商会对外联络处国际商务师

序

对外贸易经济合作部部长 吴 仪

欣闻由有关部委的单位、学会、商会、高校和对外公司组成的编委会编写的“国际工程管理教学丛书”即将出版，我很高兴向广大读者推荐这套教学丛书。这套教学丛书体例完整、内容丰富，相信它的出版能对国际工程咨询和承包的教学、研究、学习与实务工作有所裨益。

对外承包工程与劳务合作是我国对外经济贸易事业的重要组成部分。改革开放以来，这项事业从无到有、从小到大，有了很大发展。特别是近些年贯彻“一业为主，多种经营”和“实业化、集团化、国际化”的方针以来，我国相当一部分从事国际工程承包与劳务合作的公司在国际市场上站稳了脚跟，对外承包工程与劳务合作步入了良性循环的发展轨道。截止到1995年底，我国从事国际工程承包、劳务合作和国际工程咨询的公司已有578家，先后在157个国家和地区开展业务，累计签订合同金额达500.6亿美元，完成营业额321.4亿美元，派出劳务人员共计110.4万人次。在亚洲与非洲市场，我国承包公司已成为一支有较强竞争能力的队伍，部分公司陆续获得一些大型、超大型项目的总包权，承揽项目的技术含量不断提高。1995年，我国有23家公司被列入美国《工程新闻记录》杂志评出的国际最大225家承包商，并有2家设计院首次被列入国际最大200家咨询公司。但是，从我国现代化建设和对外经济贸易发展的需要来看，对外承包工程的发展尚显不足。一是总体实力还不太强，在融资能力、管理水平、技术水平、企业规模、市场占有率等方面，与国际大承包商相比有明显的差距。如，1995年入选国际最大225家承包商行列的23家中国公司的总营业额为30.07亿美元，仅占这225家最大承包商总营业额的3.25%；二是我国的承包市场过分集中于亚非地区，不利于我国国际

工程咨询和承包事业的长远发展；三是国际工程承包和劳务市场竞争日趋激烈，对咨询公司、承包公司的技术水平、管理水平提出了更高的要求，而我国一些大公司的内部运行机制尚不适应国际市场激烈竞争的要求。

商业竞争说到底还是人才竞争，国际工程咨询和承包行业也不例外。只有下大力气，培养出更多的优秀人才，特别是外向型、复合型、开拓型管理人才，才能从根本上提高我国公司的素质和竞争力。为此，我们既要对现有从事国际工程承包工作的人员继续进行教育和提高，也要抓紧培养这方面的后备力量。经国家教委批准，1993年，天津大学首先设立了国际工程管理专业，目前已有近10所高校采用不同形式培养国际工程管理人才，但该领域始终没有一套比较系统的教材。令人高兴的是，最近由该编委会组织编写的这套“国际工程管理教学丛书”填补了这一空白。这套教学丛书总结了我国十几年国际工程承包的经验，反映了该领域的国际最新管理水平，内容丰富，系统性强，适应面广。

我相信，这套教学丛书的出版将对我国国际工程管理人才的培养起到重要的促进作用。有了雄厚的人才基础，我国国际工程承包事业必将日新月异，更快地发展。

1996年6月

前 言

国际工程谈判活动对国际工程项目的建设和发展有着极其重要的作用。谈判的成功，可以取得项目，可以为项目的实施创造有利的条件，给项目带来可观的经济效益；谈判的失误或失败，可以失去项目，或给项目的实施带来无穷的隐患，甚至灾难，导致项目的严重亏损或失败。这在近 20 年来，我国对外承包工程事业的发展历程中有着非常深刻的经验和教训。

为了进一步加强我国参与国际工程市场的竞争能力，适应当前国际工程承包事业大发展的形势需要，加速培训国际工程谈判人才，努力改善谈判活动的质量，提高谈判活动的成功率，已是当前的一项迫切任务。

十几年来，作者由于工作需要，有幸亲身参与了各种大大小小的国际工程谈判活动。本书就是作者试图从总结和提炼实际工作中的经验和教训出发，参照国内外专家、学者有关谈判的论述，本着理论联系实际，更着重于实用性的原则进行编写的。

本书可作为高等院校国际工程管理专业学生的教材和培训国际工程谈判专业人才的培训教材，也可作为我国从事国际工程承包业务和国际工程谈判活动的广大技术、管理人员和领导人员的参考书。

全书共分 14 章。第 1 章叙述国际工程谈判的概念、重要意义和基本知识；第 2 章重点介绍和运用心理学、创造学和创造技法的成果，论述谈判的准备工作以及对谈判思维的简化、深化和创新及其基本训练；第 3~5 章是多年来关于国际工程谈判实际工作经验教训的总结，结合国际工程项目各个阶段谈判任务的主要事项，逐项论述谈判的具体内容、注意事项以及可能采用的谈判策略和技巧；第 6、7 两章对近年来发展较快的联营体和 BOT 项目方式以及它们的谈判任务作了重点介绍；第 8、9 两章论述特殊的谈判活动，即场外谈判和突破僵局的谈判；第 10 章论述谈判人员的选择、组织和培训；第 11 章综合国内外专家、学者有关谈判谋略的论述，有选择地、简要地列述了谈判的战略和策略；第 12 章扼要地论述了怎样对待不同国家的不同文化和习俗；第 13 章主要探讨在谈判过程中人的一些心理现象，并简要介绍谈判心理分析的有关理论和方法；第 14 章是从心理学的角度，补充阐述了创造性谈判思维的主要特征及其培育和开发问题。第 1~12 章由潘文编写，第 13、14 章由何娟（天津大学管理学院）编写，赵昌志（中国路桥集团工程师）参加了第 4 章的部分编写工作。

由于本书是国内第一本阐述国际工程谈判理论和实践的书籍，国内外可借鉴的资料不多，有关国际工程谈判的专著更少，无论是理论、方法，还是经验，都处在探索阶段。加之，国际工程谈判业务要求的知识面又广，涉及哲学、政治经济学、心理学、法律、金融、工程技术、人文地理、艺术等多门学科知识，政策性、技术性、艺术性都很强，实在是远远超出了作者的学识和能力的范围。另外，由于作者长期以来从事国际承包商的业务，因此，本书主要从承包商的角度，对国际工程谈判业务进行初步探讨，一些案例也

往往多从维护承包商的合法权益出发去考虑问题。作者虽力图在论述中遵循国际惯例，坚持客观标准和公平竞争的原则，但是由于水平所限，谬误、遗漏或论述片面均在所难免，衷心希望得到广大读者的批评和指正。

本书参阅了国内外有关谈判的专著和有关文献，特向所有参考文献的作者致以深切的谢意。在本书编写过程中，还得到国际经济合作学会王西陶会长和天津大学何伯森教授的大力支持和帮助。在此，向他们表示衷心的感谢。

目 录

第 1 章 概论	1
第 1 节 国际工程谈判的重要意义和特点	1
第 2 节 国际工程谈判的基本阶段和基本类型	4
第 3 节 国际工程谈判理论的展望	7
第 2 章 谈判的准备、谈判进程的把握和谈判思维的基本训练	11
第 1 节 谈判的准备工作	11
第 2 节 谈判进程的把握	18
第 3 节 谈判思维的基本训练	19
第 3 章 项目合同签订前各个阶段的谈判任务	28
第 1 节 开发市场和招揽项目阶段	28
第 2 节 招标和投标阶段	36
第 3 节 评标和决标阶段	45
第 4 节 商签合同阶段	49
第 4 章 项目合同实施过程中的谈判任务	56
第 1 节 怎样建立有利于谈判的环境和氛围	56
第 2 节 项目实施过程中的谈判任务	59
第 5 章 项目竣工后的谈判任务	88
第 1 节 竣工会谈和各项业务了结会谈	88
第 2 节 争端的解决	92
第 6 章 联营体谈判	96
第 1 节 联营体的形式	96
第 2 节 联营体的谈判任务	98
第 7 章 BOT 项目的谈判	103
第 1 节 BOT 项目的发展和动向	103
第 2 节 BOT 项目的概念、典型结构和招、投标程序	104
第 3 节 BOT 项目的谈判任务	107
第 8 章 场外谈判和内部协议	126
第 1 节 场外谈判的准备工作 and 具体实施	126
第 2 节 场外谈判的内部协议及其注意事项	132
第 9 章 谈判僵局的突破	135
第 1 节 谈判僵局的形成和防止	135
第 2 节 突破谈判僵局的方法、策略和技巧	139
第 10 章 谈判人员的选择、组织和培训	153
第 1 节 谈判人员的选择和谈判小组的组成	153
第 2 节 谈判人员的培训	162

第 11 章	国际工程谈判的战略、策略和技巧	165
第 1 节	谈判的战略	165
第 2 节	谈判的策略和技巧	168
第 12 章	不同国家的文化和习俗	179
第 1 节	不同国家在文化和习俗上的主要不同点	179
第 2 节	怎样对待不同的文化和习俗	182
第 13 章	谈判心理	184
第 1 节	谈判心理概述	184
第 2 节	谈判心理静态分析	188
第 3 节	谈判心理动态分析	194
第 4 节	心理诱导方法	199
第 5 节	心理调控方法	202
第 6 节	沟通及其障碍的消除	205
第 14 章	创造性谈判思维	208
第 1 节	创造性思维概述	208
第 2 节	创造性谈判思维的过程	209
第 3 节	开发创造力的创造技法	211
第 4 节	创造性谈判思维的培育和开发	214
参考文献	217
跋	218

第 1 章 概 论

本章首先根据国际工程项目的实践和发展,阐述了国际工程谈判的重要意义和特点,其次对国际工程谈判的基本阶段和基本类型作了概括性的介绍,最后,着重介绍了国际工程谈判理论的展望,以期为学习国际工程谈判打下良好的思想基础。

第 1 节 国际工程谈判的重要意义和特点

和平与发展已成为当今世界潮流,国际交往活动正日趋频繁,各种谈判活动:政治谈判、军事谈判、外交谈判、经济谈判、商务贸易谈判、项目谈判等,可以说无日不在发生,谈判已是国际交往活动的一个重要组成部分。

在经历了近 20 年的风雨拼搏之后,我国很多开展海外业务和承建国际工程项目的公司都已经深刻地体会到,从开发市场和招揽项目阶段开始,经过招标和投标阶段、评标和决标阶段、商签项目合同阶段、项目实施阶段直到项目竣工,以至项目竣工以后,都要经历无数次大大小小的谈判活动。可以说,谈判活动自始至终贯穿于项目的全过程和项目的各个阶段,而且谈判的好坏决定着项目的成败。成功的谈判可以争得项目,可以给项目的实施创造有利的条件,给项目带来可观的经济效益;反之,谈判的失误或失败,可以失去项目,可以给项目的实施带来无穷的隐患,甚至灾难,导致项目严重亏损或失败。这方面的经验和教训是非常深刻的。

一、国际工程谈判的重要意义

1. 国际工程谈判是取得国际工程项目的必要前提

关于国际工程的概念,一般都是指通过国际性公开招标投标竞争进行工程发包,并按照国际上通用的工程项目管理模式进行管理的工程。它通常是由来自不只一个国家(或地区)的单位参与共同建设。而国际工程谈判则正是国际工程项目的参与方在项目的选定和实施过程中所进行的一切谈判活动。承包商为了取得一个国际工程项目往往需要经过一个漫长的过程。一般都要经历 4 个基本阶段,即开发市场和招揽项目阶段、招标和投标阶段、评标和决标阶段和商签合同阶段,并且在每个阶段都需费尽心机开展有力的谈判活动。例如在开发市场和招揽项目阶段,要通过各种会谈获取更多的、准确的项目信息;寻找必要的、合适的当地代理人;选定适宜的合作伙伴和分包商;赢得业主的信任,通过资格预审,争取列入投标者名单或短名单。在招标和投标阶段,要通过谈判对招标文件的内容进行质询;商订必要的投标前联营体协议和分包协议;对竞争者进行摸底和交换信息。在评标和决标阶段,要通过谈判进行创造性的技术答辩和价格会谈。在商签合同阶段,要通过谈判对合同文件的程序、合同条款的内容和条件进行商谈,并最终确认合同价格,等等。在当前国际工程市场竞争十分激烈的形势下,谈判已是竞争的重要辅助手段,是承包商能否中标,取得项目的必要前提。

2. 国际工程谈判是国际工程项目取得成功的重要保证

如上所述，国际工程是按照国际上通用的工程项目管理模式进行管理的，它在项目合同履行过程中要由业主聘请监理工程师进行监理。因此，国际工程项目一般都有业主、承包商和监理工程师三方面的关系。而这三方面关系通常都是由不同国家的单位和人员组成，一般至少包含3个国家以上的人员。例如业主代表是由项目所在国的政府部门指定专人担任的，代表业主负责业主与监理工程师和承包商的联系，处理执行项目合同中的主要事宜；承包商则一般都来自别的国家，是工程的具体实施者，履行合同规定的各项责任和义务；而业主聘用的监理工程师，根据国际咨询工程师联合会（Federation Internationale Des Ingenieurs Conseils, FIDIC）出版的国际通用土木工程施工合同条件（国际上通称为FIDIC合同条件或FIDIC条款，本书以后均简称为FIDIC条款）的规定，行为必须公正，他们又往往由第三国的咨询监理公司派出。除了这三方面的人员以外，一般还有来自不同国家的分包商、供应商等等。由于他们的国籍、文化背景、社会经历、所处的地位和代表的利益不同，在实际生活中，心理上的隔阂、认识上的差异和误解，往往是不可避免的；在项目实施和履行合同过程中，对合同条件的不同理解也是经常发生的。根据国际工程项目的以往实践，往往在以下一些方面产生争论和分歧，形成合同争端：对工程变更令的范围和权限的看法；对不利的外界障碍和条件的认识；对技术规范的解释；对不遵守合同条件或违约的理解；对工期延误、支付延误以及工程质量事故等的原因和责任分析；对承包商施工索赔事宜的处理，等等。尤其是在施工遇到特殊困难或工程成本大量超支的情况下，合同各方为了澄清合同责任，各自维护本身利益，往往会各自引证合同条件，解释和论述有关合同条款，从而更易形成合同争端。如果不通过谈判及时消除分歧或争论，合理处理和解决这些合同争端，任其积累和发展，将必然会影响各方的协作关系，严重影响项目的实施。因此，如果业主、承包商和监理工程师之间，能够通过谈判，不断沟通心理，消除隔阂和误会，及时处理和解决各种合同争端，统一认识、增加信任、促进配合和协作，就能有效地保证合同的顺利履行，取得项目实施的成功。

3. 国际工程谈判的内容越来越广泛而深入，其重要性越来越显著

随着各个国家经济和科技的发展，世界经济一体化进程的加快，国际经济合作活动正进一步向着规模化、集团化和国际化发展，全世界范围内的国际工程项目越来越多，国际工程市场的竞争越来越激烈，新的工程项目类型、新的项目合作方式，如总承包项目、BOT项目等等也在不断涌现，集团与集团之间、公司与公司之间，集团、公司与各种国际组织和机构之间，集团、公司与各国政府之间等的谈判越来越频繁，谈判涉及的内容越来越广泛而复杂，如联营体谈判、特许权协议谈判、融资谈判等等。而集团关系、伙伴关系、众多参与方之间的合作关系的建立，融资渠道的开发，特许权的谋求，项目的竞争等等，又必须通过谈判创造条件、达成协议。因此，国际工程谈判不仅在内容和形式的广度和深度上提出了新的要求，而且其重要性也越来越显著。

二、国际工程谈判的特点

要讨论国际工程谈判的特点，首先要从谈判的定义说起。

关于谈判的定义，美国谈判学会会长杰勒德·I·尼尔伦伯格在《谈判的艺术》一书中作了较明确的阐述：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛，每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们为了

改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”简单地讲，谈判是人们彼此之间协调利益关系，满足各自需要并达成共同意见的一种行为和过程。它又是人们之间的一种直接交流活动。

国际工程谈判则是不同国籍的人们之间围绕国际工程项目的选定和实施所进行的谈判活动。从广义上讲，国际工程项目是国与国之间的经济技术合作。所以，国际工程谈判既是一项社会经济活动，也是一项国际交往活动。根据国际工程项目的实践和经验，国际工程谈判既要注意政策性，又要着重技术性，还要讲究艺术性。因此，关于国际工程谈判的特点，可以用一句话来概括，即：国际工程谈判是集政策性、技术性、艺术性于一体的社会经济活动和国际交往活动。

1. 政策性

国际工程项目是国际间的经济技术合作，国际工程谈判又是在不同国籍人们之间进行，其谈判交往就必然会涉及国与国之间的政治关系和外交关系。在项目的谈判过程中，两国政府也常常会进行干预或给以影响，而且大部分项目还必须和东道国政府或地区政府直接进行谈判。因此，国际工程谈判就必须注意既要贯彻我国的有关对外方针和政策，又要注意遵守项目所在国的有关法令和政策，还要注意执行国际法的准则。例如，要贯彻我国国家对外政策，坚持相互尊重和平等互利的原则；要贯彻我国对外经济技术合作的“守约、保质、薄利、重义”的工作方针和“平等互利、讲求实效、形式多样、共同发展”的四项原则；要遵照国际上通用的招标和投标程序、项目管理模式和合同条件以及国际合同法的准则和相应的国际惯例；要遵守项目所在国的合同法、海关法、税法、劳动法、投资法、外汇管理条例等等法令、法规和政策；要尊重不同国家的不同文化习俗，等等。

2. 技术性

国际工程谈判的一个显著特点就是谈判的内容和重点绝大部分都是围绕项目的工程技术问题和有关的合同条件展开的。而谈判的成功与否，在很大程度上也取决于谈判人员对工程技术业务知识和合同条款知识的熟悉和掌握程度，尤其是大型的、复杂的工程项目，技术谈判更是关键的决定因素。谈判技巧再好，如果缺乏应有的技术业务知识和合同知识，在谈判桌上也不会有共同语言。只有在知识上能胜人一筹，技高一着，才会受到尊敬，才能做到以理服人，赢得谈判的成功。从国际工程项目的全过程来看，承包商能否在竞争中中标和拿到项目，往往取决于能否在技术方案上引入创新的构思和想法，能否在评标和决标的商谈中成功地通过技术答辩；而在项目的实施过程中，能否保证项目的顺利实施，取得项目的成功和提高项目的经济效益，也往往取决于能否通过谈判及时解决各种技术疑难问题和合同争端，提出创新的技术措施和建议，加快工程进度、缩短工期、节约资金。因此，国际工程谈判是一项高智能竞赛，是专业技术知识和合同知识的较量，技术性、务实性很强。

3. 艺术性

国际工程谈判和其他谈判一样，都是人们之间的直接交流活动。不同的人去谈判，即使是同样的谈判内容，同样的环境和条件，却往往会有不同的结果或效果。这不仅取决于谈判人员能否注意政策、掌握知识，而且往往有赖于谈判人员的谈判艺术。一个有经验的谈判人员，往往能够在谈判过程中时时刻刻注意强化谈判的艺术效果，及时沟通心理，创造良好的谈判氛围，既严肃慎审，又幽默风趣，化消极为积极，转被动为主动。不仅注意

借助生动、鲜明、准确、巧妙的语言，加强感染力；而且注意运用机智、幽默、轻松、灵活的谈判风格，增强在谈判过程中的应变能力；又能注意掌握良好的心理调控能力和心理诱导分析，不断地把握自身和对方的心理特性，跨越或扫除各种心理和文化习俗障碍，增加相互信任和谈判的凝聚力；还要注意运用灵活多样的策略和技巧，随时促进谈判向有利的形势转化和发展。因此，国际工程谈判能否取得更好的效果完全有赖于政策性、技术性和艺术性三者的有机结合和统一。

第2节 国际工程谈判的基本阶段和基本类型

关于谈判的基本阶段和基本类型，国内外有关谈判的著作和论述有着各种各样的划分法，也有着各种各样进行划分的各自出发点，真可谓仁者见仁，智者见智。以下分别作一些概括介绍，以后将根据国际工程项目的特点选定一种划分法，作为本书展开论述的基点。

一、国际工程谈判的基本阶段

较长时期以来，不少谈判学者和专家认为三段式谈判是经典式的，他们认为谈判就是包括接触、实质、协议三个阶段。但是，一些专家、学者认为三段式谈判只能包括谈判桌上的行为和过程，实际上一个完整的行为和过程还应包括准备阶段和执行阶段，于是建议改为五段式，即五个阶段：准备阶段、接触阶段、实质阶段、协议阶段和执行阶段。有的则在三段式的基础上稍作修改，并增加准备阶段，成为四段式，即四个阶段：准备阶段、开局阶段、磋商阶段和终局阶段。近年来，一些国际工程界人士针对国际工程项目的实际情况和国际工程谈判的任务，提出了另外一种四段式的谈判阶段，即 EBBS (Exploration, Bidding, Bargaining, Settling) 阶段模式。它不仅从宏观上统括了国际工程项目在项目合同签订前谈判全过程的四个阶段，也从微观上为每次谈判或每次会议拟定了通用的四个阶段。他们把准备阶段和合同履行阶段也是从宏观上作为谈判开始前和合同签订后另外两个大的不同的阶段对待的。

作者认为，对国际工程谈判基本阶段的划分，应该结合国际工程项目的具体情况和国际工程谈判的具体任务，并考虑以下几点：

(1) 对谈判不能只持狭义的理解，即谈判只是一时一事通过双方商谈，签订协议或合同的行为和过程。国际工程谈判是自始至终贯穿于项目的全过程和项目的各个阶段的，它是一个连续不断的过程。各个阶段的谈判是相互联系、彼此衔接的，谈判的内容是前后连贯的，需要承上启下的。

(2) 国际工程项目是按照国际上通用的工程项目管理模式进行建设和管理的。国际工程谈判基本阶段的划分需要和国际通用的招标投标程序和项目管理模式相适应，以便相互参照，明确各个阶段的谈判任务。

(3) 国际工程项目在项目合同签订后，业主和承包商之间的关系有了新的变化，已由买方和卖方关系转为合作伙伴关系，在谈判的方式、对象和任务上也有了变化，而且在项目实施过程中，需要谈判的问题很多，很复杂，任务也很重，宜作为另外的一个新的阶段，不列在项目合同签订前的基本阶段内。同时，国际工程谈判的谈判准备是很重要、很关键的一个阶段，工作量很大，需要进行可行性分析、拟定谈判方案、组织谈判人员、进

行谈判思维的准备和训练等等，也宜作为独立的阶段。

基于以上考虑，本书采用 EBBS 四个基本阶段，概述如下：

1. 宏观的 EBBS 四阶段

(1) 探索阶段 (Exploration)

即本书所述的开发市场和招揽项目阶段。从时间过程上说，相当于国际工程项目从开发市场开始至通过资格预审，获准投标为止的一个阶段。这个阶段的国际工程谈判任务主要有项目信息接触会谈，代理协议、联营体协议、分包协议初始谈判，资审阶段多方位接触会谈等等，详见第 3 章第 1 节。

(2) 投标阶段 (Bidding)

即本书所述的招标和投标阶段。从时间过程上说，相当于国际工程项目从入选投标者名单 (List of Tenderers) 或短名单 (Short List) 开始至递交投标书 (Submission of Tenders) 为止的一个阶段。这个阶段的国际工程谈判任务主要有现场考察 (Site Visit) 和标前会议 (Prebidding Meeting) 或投标者会议 (Tenderers Conference) 质疑 (Queries) 会谈，招标文件内容质询商谈 (Queries and Replies)，代理人商谈，询价谈判，分包商谈判，联营体商谈，竞争者商谈，银行和保险公司商谈，其它商谈等等。详见第 3 章第 2 节。

(3) 讨价还价阶段 (Bargaining)

即本书所述的评标和决标阶段。从时间过程上说，相当于国际工程项目从开标 (Opening of Tenders) 开始至决标 (Decision on Contract Award) 为止的一个阶段。这个阶段的国际工程谈判任务主要为评标 (Evaluation of Tenders) 过程中的澄清 (Clarification) 会谈，包括技术答辩 (Technical Clarification)、合同条件和合同价格上的讨价还价 (Contractual, Commercial Clarification) 等等，详见第 3 章第 3 节。

(4) 解决问题阶段 (Settling)

即本书所述的商签合同阶段。从时间过程上说，相当于国际工程项目从决标 (Decision on Contract Award) 开始至签订项目合同 (Signature of Contract) 为止的一个阶段。这个阶段的国际工程谈判任务主要为协议 (Agreement) 和合同文件 (Contract Documents) 的谈判，包括合同文件的组成 (Composition) 和优先顺序 (Priority, Order of Precedence)，合同条件 (Conditions)，合同价格 (Contract Price) 的最终确认等等，详见第 3 章第 4 节。

2. 微观的 EBBS 四阶段

即每次谈判、每次会议都要运用的四个阶段：

(1) 探索阶段 (Exploration)

即通常所指的开局阶段。要做好开局发言，树立第一印象，创造谈判气氛，建立信任关系。双方进行接触摸底，交流信息，交流意见，商定谈判程序，并开始探讨问题。

(2) 投标阶段 (Bidding)

如是价格谈判，即各自喊价、出价，如是问题谈判，即各自提出期望目标和要求。通过商谈，摸清对方想法和心理规律。根据对方的具体情况，必要时调整自己的谈判方案。一般来说，总是先技术会谈，后商务会谈。

(3) 讨价还价阶段 (Bargaining)

即通常所指的反复磋商阶段或实质性谈判阶段。即双方通过投标阶段的商谈，确认或限定了实质性问题或谈判目标。双方运用策略和技巧，讨价还价，反复磋商，消除困难或

障碍，作出必要的妥协和让步，逐步缩小差距。

(4) 解决问题阶段 (Settling)

即通常所指的终局阶段或协议阶段。即双方达成一致或协议的阶段。即通过反复磋商，充分交换意见后，根据公平的原则，寻求和开发双方潜在的共同利益，进一步通过事实论证，探讨互惠互利的可行性方案，最终达成双方都能接受的明智的方案或协议。

二、国际工程谈判的基本类型

关于谈判的基本类型，主要有两种划分方法。一种是按照谈判目标或谈判任务和内容进行划分，例如合资企业谈判、联营体谈判、融资谈判、技术引进谈判、进出口贸易谈判、建设项目谈判、BOT项目谈判、国际劳务合作谈判、索赔谈判，等等。另一种是按照谈判双方所采取的态度和方法进行划分，例如软式谈判、硬式谈判、原则式谈判、友好型谈判、立场型谈判、建设型谈判、进攻型谈判，等等。

作者认为这两种划分方法，对每一项谈判活动都是需要的，既要明确谈判的目标、任务和内容，也要考虑谈判时采用的态度和方法，两者并不予盾，前者是目的，后者是方法。因此，本书采用的是两者结合的划分法，以书的章节或章节以下标题层的标题显示谈判的目标、任务和内容，而在整个谈判过程中则主要采用以态度和方法进行划分。根据国际工程界的经验，主要分为建设型谈判和进攻型谈判两种基本类型。本书以后述及的国际工程谈判的基本类型，均指的是这两种。

1. 建设型谈判 (Constructive Negotiating)

这是国际工程谈判在基本阶段的各个阶段所要采用的主要类型，是本书主要推荐的谈判类型，也是从事国际工程谈判工作的大部分专家、学者都竭力主张采用的主要类型。他们还认为，无论是谈判者处于买方地位或卖方地位，无论是处于优势或处于劣势，只要对方是预期的合作者，只要谈判双方具有共同利益，均应采用建设型谈判。目的不仅在于通过建设型谈判，能够达成协议，签订合同，而且在于签订合同后，能够进行友好合作，取得项目的成功。更是为了广泛地结交朋友，发展长期友好合作关系，开发更多的国际工程项目。

建设型谈判的主要特征是：

(1) 基本态度和行为都应是建设性的，希望通过谈判建立起建设型关系，相互尊重、相互信任，为共同利益建设性地工作。

(2) 谈判的气氛应该是亲切、友好、合作、诚心诚意和讲求实效。

(3) 在谈判过程中注意运用创造性思维去开发更多的可行设想和选择性方案，以期创造共同探讨的局面，达成双方都能接受的协议。

(4) 不强加于人、不伤害对方，避免相互指摘或谩骂攻击，防止冲突或破裂。

当然，采用建设型谈判决不意味着要无原则地迁就或委曲求全，而是要坚持说理斗争，以理服人。国际工程界有一条共识，那就是一个优秀的建设型谈判者从不想去打败一个进攻型谈判者，而只是有效地反攻、防卫，使对方能够很快地改变立场、转变进攻性行为。

2. 进攻型谈判 (Aggressive Negotiating)

在国际工程谈判领域里，有些国家的谈判者习惯或喜欢采用进攻型谈判。本书不推荐把这种谈判类型作为主要类型。从事国际工程谈判的大部分专家、学者也不主张把它作为

主要的谈判类型，而是主张在以下两种情况下有限度地使用：

(1) 面对强权和无情的对方，或是对方无克制地采用进攻型谈判，为了进行有效的防卫和反击，维护本身利益时，可以适当采用，迫使对方在付出代价的基础上获取可能的回报。参见本书第3章第4节、第11章第1节。

(2) 当本身的地位或谈判力度有了变化，或是已由卖方转为买方，或是明显处于优势时，为了谋求更好的利益，可以有限度地采用，但应注意不要滥用权力和地位，强迫对方弃利就范，以防对方以后伺机反击或报复。参见本书第3章第2节。

进攻型谈判的主要特征是：

(1) 基本态度和行为都是进攻性的。不是相互信任，而是谈判的每项接触都对对方抱有怀疑态度，都准备一场辩论。维护自己一方利益，千方百计压服或说服对方退让或放弃自己利益。

(2) 谈判的气氛是紧张的，有时看来也是热烈的，但不是亲切、真诚，而是武断、固执、进攻和咄咄逼人。

(3) 行为准则所依据的“得/给哲学”（“Get/Give” Philosophy）是：基本目的是“得”，对另一方提出的要求总是小心留神地“给”。首先是“得”；先“得”后“给”，“得”的越多越好，“给”的越少越好。有时例外先“给”一点，只是为了获得谈判的凝聚力，是为了“吃小亏占大便宜”。

(4) 在谈判过程中从不开诚布公，而是深藏不露。按照设定的谈判界限不妥协、不出界，施加压力，迫使对方让步。

总之，建设型谈判和进攻型谈判是两种截然不同的谈判类型。本书竭力主张并推荐采用建设型谈判，但在上述的两种情况下也可以有限度地采用进攻型谈判，以维护或增加本身的利益，这将在以后各章中分别论述。

第3节 国际工程谈判理论的展望

第1节就已经指出，谈判是人类行为的一个组成部分。人类的谈判史正是同人类的文明史同时存在和发展的。纵观古今中外的一些著名的政治家、外交家、军事家、企业家、活动家无不具有非凡的谈判才能，高超的谈判艺术，藉以处理错综复杂的国际问题、民族问题、社会问题、人际问题、企业问题以及各种争端。例如中国古代的老子、孙子、鬼谷子、韩非子、诸葛亮以及外国的邱吉尔、罗斯福、基辛格，还有我国当代伟人毛泽东、周恩来、邓小平等等，他们留下的谈判历史、谈判佳话和著作已是人类文明史和谈判理论宝库的宝贵财富。因此，一些国家的学者、专家早已开始在谈判领域里总结经验，探讨理论。有些著名学府也已专设有谈判课程。例如，美国已在全国建立了谈判学会，美国著名高等学府哈佛大学还设立了谈判研究计划中心。谈判学已作为一门独立的综合性学科存在和发展。哈佛大学谈判研究中心和麻省理工学院共同研究提出的“原则式谈判”，强调通过谈判谋求共同利益的原则，谈判界应用较广泛，被认为是一种既重理性又重感情的谈判方法，参见本书第9章第2节。然而，国际工程谈判作为谈判学的一个应用分支学科，其专著还很少。随着国际大型工程项目的开发，各种类型、各个层次谈判活动的频繁开展，怎样在已经建立的心理学和谈判理论的指导下，努力探索国际工程谈判理论，提高谈判人