

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，两者并不矛盾，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

员的理论素质和进行谈判思维的基本训练，增进国际间的经济技术合作，已是国际工程界的共同课题。

一、开展谈判思维科学研究，探讨建立谈判心理学和谈判数学理论

这是近年来国际工程界和学术界正在积极开展的一项研究活动。由于人们的任何行为，任何实践活动，包括谈判行为和谈判活动，都是在一定的心理影响下进行的，任何人的一言一行都受一定规律的心理支配，具有一定的发展趋向。而在一切谈判活动中，自始至终又都是人的思维在起作用，无论什么谈判策略和谈判技巧也都是思维的产物。因此，如果能够利用心理活动规律来观察、分析、处理和解决各种谈判问题，并有效地、创造性地组合和运用组成谈判思维的各种思维方式，谋求解决问题的最佳方案，就会取得更好的谈判效果。谈判心理学正是在心理学的指导下为研究谈判双方心理和思维活动规律而要建立的学科，而对这种心理活动和思维方式进行的数学描述和智能模拟，就是谈判数学理论的基础。关于建立理论的基本概念，根据国际工程谈判活动一般都具有时限短、信息量大、知识面广、不确定因素多等特点，国际工程界的一些专家、学者认为需要考虑以下几个方面：

1. 减少头脑的超负荷 (Overload)

一个谈判者在谈判中首先碰到的主要问题是信息的获取、加工、处理和输出。任何谈判者不可能把在谈判时接受的大量的、各种各样的信息，都和头脑中贮存的拥有的知识和经验联系起来；也没有能力、不可能具备所有的知识和经验去及时评估处理所有接受的信息。因此，每个谈判者的头脑在谈判中经常要处于超负荷状态，要减少这种超负荷，就必须有选择地获取和接受信息，即要对谈判的问题有相对确定的了解，要运用直观思维的观察力、想象力和记忆力，有目的地去获取有确定性的、有价值的信息，即获取、加工和处理信息要有强烈的“问题”意识和“目标”意识，否则就是毫无意义的信息，增加头脑的超负荷。任何创造性思维都是直接同与创造命题有关的知识相互联系的精神运动，决不是没有目标和问题意识的胡思乱想。因此，如何减少头脑的超负荷问题，既是信息科学问题，也是谈判思维如何从直观思维出发，通过有效地、反复地组织和运用扩散思维、集中思维、理论思维进入创造性思维的思维科学问题。

2. 减少问题的不确定性 (Uncertainty)

在谈判过程中经常会有一些信息和现象使你困惑、怀疑和不解，包括对方的心理特征和外在举止的变化和情绪的波动；也时常会出现一些意想不到的言论、行为和新问题，使原先已经设定的目标边界模糊了，原来已确定的因素又不确定了，原来的定量变成了变量，这些都导致产生问题的不确定性，影响谈判者的决策。因此，如何减少谈判过程中问题的不确定性，既要研究运用心理学的各种心理分析方法如心理定势分析、动态因素分析和情绪波动分析等分析摸清对方的心理规律，减少问题的不确定性；又要研究运用模糊思维的思维科学，使认识达到更新的精确度，或运用模糊数学法 (Fuzzy Set) 或层次分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 等使决策过程简单化的数学理论。

3. 设置合理的期望水平 (Expectation)

目前，所有有经验的谈判者已有共识，都把期望的概念看作是谈判的一种关键动力和目标。但是，这种期望必须设置在合理的水平，既适当而又乐观，并且是可以商谈的，而不是过于乐观或使人无法接受、无法商谈的。在此基础上，设置期望的空间或范围，相当

于数学上的最大值、最小值和平均值，即谈判的目标空间可行域或模糊集的边界。这也是谈判思维进行简化、深化和创新的前提，又是向对方进行心理诱导的目标导向。因此，既要研究运用概率论（Theory of Probability）的思想和方法，设置合理的期望水平；又要研究运用创造学（Creative Studies）和创造技法（Skill of Creation），诱发和设定最佳的谈判目标和谈判方案。

4. 建立信任关系（Trust）

谈判双方的信任度，是谈判能否正常进行的前提，也是谈判能否取得成功的基础。谈判双方如果有心理障碍或相互猜疑，信任度就会迅速降低，谈判过程中模棱两可的行为和不确定因素便会大大增加。因此，要建立信任关系和增加信任度就需要研究运用心理学的方法，及时沟通和克服各种心理障碍，随时分析双方的心理活动规律，创造良好的谈判氛围，建立信任关系，力争把各种人为的不确定因素减少到最低程度。

以上只是介绍国际工程界在探讨建立谈判心理学和谈判数学理论方面的一些基本概念、设想和展望，目前还没有达到可以实际应用和具体操作的程度，对其中一些理论的实用性的看法也不完全一致。同时，毕竟谈判桌上的时间以及谈判人员的理论知识都是有限的，要在极短或瞬间的时间内运用复杂的理论、计算和方法进行实际操作也往往是不现实的。因此，在理论研究的同时，国际工程界也在探讨从以上四个基本概念出发的可操作的、简易的实用方法，这也是本书所要介绍和论述的重点。

二、建立在理论研究 4 个基本概念上的实用方法

根据国际工程界的经验，经过综合分析和比较，结合作者本人的工作实践和学习心得体会，本书在以后各章中将以以下的实用方法为主，结合每章的具体内容进行介绍和论述。

1. 心理学的方法论

(1) 心理定势分析（Static Analysis），即心理特征分析。随时分析不同的谈判对手在不同谈判形势下的心理活动规律。

(2) 心理动势分析（Dynamic Analysis），即行为举止分析。通过察言观色，仔细观察谈判对手在谈判过程中的一言一行，分析其内心世界的奥秘。

(3) 心理诱导方法（Psychological Induction）。在心理定势分析和动势分析的基础上，选择各种诱导方法，采用相应的策略和技巧，因势利导，取得谈判的成功。

(4) 心理调控方法（Psychological Regulation）。在复杂多变的谈判形势下进行自我心理调控，防止心理失控，态度失常，增加不同形势下的谈判应变能力。

心理学方法详见第 13 章。

2. 创造学的创造技法

主要用以有效地组织和运用各种思维方式，减少头脑的超负荷状态和问题的不确定性，并对谈判思维进行简化、深化和创新，提高谈判的效率和成功率。

(1) 头脑风暴（Brainstorming, BS）法

(2) 检核表（Check List）法

(3) 关键词（Keyword）法

详见第 2 章第 3 节和第 14 章。

思 考 题

1. 试述国际工程谈判的重要意义。
2. 国际工程谈判有哪些主要特点？
3. 怎样加强国际工程谈判的技术性和艺术性？
4. 试论国际工程谈判的基本阶段。
5. 建设型谈判有哪些主要特征？
6. 在什么情况下可以采用进攻型谈判？
7. 建立国际工程谈判理论应从哪几个基本概念入手？
8. 试述国际工程谈判理论的实用方法。

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

谈判活动的成功与否，通常取决于 3 个方面，即谈判准备工作的充分程度和能否掌握主动权把握好谈判进程以及能否在整个谈判过程中对谈判思维不断进行深化和创新。为了提高谈判活动的效率和成功率，本章首先论述了怎样精心做好谈判活动的各项准备工作；其次结合国外国际工程谈判的经验，讨论了如何从宏观和微观上把握谈判的进程；最后，运用现代创造学和创造技法的成果，论述了谈判思维的基本训练。

第 1 节 谈判的准备工作

谈判的准备工作是谈判活动能否获得满意成果的重要前提。因为任何一项谈判活动，谈判者不仅要有选择地接收别人的信息，还要及时提供自己必要的信息，又要能够敏锐地反映特殊的信息，并恰当地评估这些信息。与此同时，还要随时发现和分析对方的心理障碍，及时沟通和消除这些障碍。只有这样，才能使谈判活动顺利地展开，取得预期的结果。而要做到这些，除了取决于谈判者本身的知识经验以外，还取决于谈判者能否在谈判过程中有效地组织谈判思维，取决于谈判准备工作的充分程度。任何一个有经验的谈判者都知道，准备工作越周全、越充分，谈判的“问题”意识和“目标”意识就越明确，谈判思维的能动过程便有了较明确的目标，谈判信息的选取、加工和处理也有了较明确的导向，谈判者头脑中的信息混乱和超负荷状态以及不确定性就会大大减少，因而在谈判桌上掌握主动的机会就越多，当谈判出现意外情况和心理障碍时便越能镇定自若和从容地应付和解决，从而使谈判活动取得更有效的进展和更满意的成果。

一、注意谈判的前期阶段工作

谈判自始至终贯穿于项目的全过程及其各个阶段，它是一个连续不断的过程。不同阶段的谈判工作决不是一个个独立的、互不联系的、个别的过程，而是相互依赖和相互关联的、需要承前启后的、连续的过程。因此，谈判准备工作的首要任务就是要收集整理项目前期阶段的各种基础资料和背景材料，使谈判信息具有连续性，包括项目的进展情况；项目前期阶段谈判已经达成的意向书、会谈纪要、备忘录、协议等及其必要的原始记录；对方对我方的前期评估印象和意见；双方参加前期阶段谈判的人员名单及其情况等等。并据以分析双方的共同利益和矛盾，弄清哪些问题已取得一致，哪些问题还存在着分歧，哪些问题需要重点解决。在此基础上，拟订本阶段的谈判方案。与此同时，注意进一步建立和发展谈判双方的友谊，争取在到达谈判桌以前就有了亲切感和信任感，为谈判创造良好的氛围。

二、精心做好各项准备工作

由于国际工程谈判的阶段多，涉及面广，各个阶段的谈判重点和内容有所不同，准备

工作的内容也会有差异。但是 一般来说，都要包括以下一些内容。

(一) 自身分析

著名的孙子兵法就指出：“知彼知己者，百战不殆。……不知彼，不知己，每战必殆。”因此，谈判的准备工作就要做到，既“知己”，作好自身分析；也“知彼”，作好对手分析，才能使谈判立于不败之地。自身分析主要包括可行性和优劣势分析两项。

1. 可行性研究

要对两个方面的可行性进行研究和科学评估。一个是项目的可行性，另一个是谈判目标的可行性。前者关系到项目本身是否有效益，是否值得安排谈判，否则谈判便是无本之木、无源之水。一旦错误谈判或盲目谈判，将会带来项目决策上的重大失误，导致项目的严重亏损。后者则关系到自身设置或对手设置的谈判目标是否正确合理，如果自身设置的谈判目标有错误或是盲目接受对手设置的不合理谈判目标，同样会带来项目在实施过程中的无穷后患。特别是国际工程项目，由于我们对项目所在国的自然环境、社会条件、法律政策等很不熟悉，对国际合同条件和国际惯例等缺乏知识，就更容易犯错误。这方面的教训是很深刻的。因此，需要从指导思想高度重视对项目的可行性和谈判目标的可行性进行研究和科学评估，把它们列为谈判准备工作的主要任务。

〔案例 2-1〕

某国给排水工程项目，招标文件、投标书不完备，设计粗糙，合同条件苛刻。中国 B 公司在项目公开招标和投标阶段，由于编标人员技术知识贫乏，对现场条件、投标书和合同条款分析研究不够，单凭工程量表进行算标、编标，结果在竞标中（见表 2-1，共 10 家公司竞标，其中除第 1 家为中国 B 公司外，其余均为外国公司）以最低标价中标。开标结果见表 2-1。

表 2-1

序 号	标 价 (美元)	比 较 (%)
1	13 473 384.62	100
2	26 640 000.00	197.7
3	30 980 153.85	229.9
4	33 088 769.23	245.6
5	36 734 153.85	272.6
6	37 635 538.46	279.3
7	40 126 461.54	297.8
8	43 141 230.77	320.2
9	45 572 307.69	338.2
10	48 023 538.46	356.4

从表上可看出，第 2 标的标价竟为 B 公司的中标价的 197.7%，第 10 标竟达 356.4%。开标后，B 公司的部分技术人员对投标书进行了研究和评估。发现编标人员在编标时有严重的缺项和漏项，只是管道土方和回填以及铺设管线的报价就缺项、漏项达 37 项之多，

例如清场、除树根、覆盖土、地下水、污水、抽水、地下障碍物、选用回填土、运土、弃土、便道、维持通车、灌溉渠道、污泥去除、开挖支撑、运输和储存管道、装卸、切割、试验、清洗、现场安装、涂环氧沥青等等，在项目实施时必然导致项目严重亏损。而且合同的专用条件又明确规定：“土壤条件在规范中已列出。然而，承包商应察看现场，亲自熟悉土壤性质，拟采用的开挖方法以及可能影响施工和报价的自然障碍和条件。允许他在单价中包括处理在施工中需要和可能碰到情况的一切费用。由于对现场条件缺乏知识的一切索赔不予接受。”因此，上述在报价时由于承包商自己未计入单价的缺项、漏项所造成的费用损失，将来也无法进行施工索赔。总之，项目根本无效益可言，而且必将亏损无疑，项目可行性已不存在。当时，项目投标保函已过期，一些技术人员向 B 公司领导建议可顺利弃标，不少外部友好人士也规劝 B 公司弃标，但是 B 公司领导仍然决策谈判并签订项目合同。结果，由于错误决策和盲目谈判导致了项目实施的严重亏损。

又如第 9 章最后所附的综合案例中，承包和业主在合同谈判过程中，业主提出了既不符合国际惯例又极不合理的要求，即怂恿承包商在签订合同前先签署不调价声明。承包商由于中标心切以及对国际合同法知识的贫乏，盲目接受了业主设置的不合理谈判目标，签署了声明，并签订了项目合同，造成合同谈判的严重失误，导致以后在项目实施过程中业主频频增加工程，项目严重亏损。如果承包商熟谙国际合同法，就会较容易地觉察到谈判目标的可行性已不存在，并想方设法婉拒业主要求。至于由于自身设置的谈判目标不合理而导致项目实施被动局面的教训也不少。

2. 优劣势分析

古人早就告诫我们：“人贵有自知之明。”这用在谈判活动上也是非常确切和重要的。如果我方通过自身分析和对手分析，确认自己已明显处于劣势时，就不宜再耗时耗资去进行无效的谈判。如果只是在某些方面处于劣势，而在整体上或不少方面仍然有优势，就应当研究如何在谈判过程中扬长避短，充分发挥自己的优势，并设法弥补劣势，取得谈判的成功。例如很多著名外国承包工程公司想开发我国高速公路工程承包市场。当我国发布几段高速公路工程项目的公开招标信息后，曾有不少外国公司雄心勃勃，跃跃欲试，纷纷寻找中国公司谋求合作，组成联营体进行投标，其中有些公司还与中国公司签订了意向书或联营协议。但是，当他们购买了招标文件，经过调研和分析后，又都放弃了投标，退出了联营。用他们的话说：“在众多的中国竞争者面前，我们根本无优势可言，项目也无利可图，就不必再劳民伤财了。”

（二）对手分析

在作自身分析的同时，要作对手分析。也就是说，不仅要“知己”，而且要“知彼”。对手分析主要包括人员状况分析、心理特征和行为模式分析和力度分析三方面。

1. 人员状况分析

要了解对手的谈判组由哪些人员组成，谁是谈判组组长或首席代表。了解他们的身份、地位、权限、国籍、经历、专业特长、能力、性格、爱好和弱点等。

2. 心理特征和行为模式分析

不同国家，不同文化和习俗的人往往有着不同的心理特征和行为模式（请参阅第 12 章），不同的身份和经历也会对心理特征和行为模式产生影响。在实际生活中也会发现不

同的人们往往有着迥然不同的心理特征和行为模式。如有的人习惯滥用权力，以势压人；有的人则温和谦让；有的人小心翼翼；有的人贪得无厌；有的人喜欢奉承；有的人则比较正派，等等。因此，只有在对对手的组长或关键人物进行心理特征和行为模式分析的基础上，才能在谈判策略和方法上运用各种心理诱导方法，因势利导，引导到符合我方意图的心理轨道上来。正如英国著名哲学家弗朗西斯·培根在其《谈判论》中论述的：“与人谋事，则须知其习性，以引导之；明其目的，以劝诱之；谄其弱点，以威吓之；察其优势，以箝制之。与奸滑之人谋事，唯一刻不忘其所图，方能知其所言；说话宜少，且须出其最不当意之际。于一切艰难的谈判之中，不可有一蹴而就之想，惟徐而图之，以待瓜熟蒂落。”培根的见解，就是在“知彼”的基础上，采用各种心理诱导方法，对症下药，制胜对手，取得谈判的成功。

3. 力度分析

力度指的就是包括资信、技术、物力、财力等等实力状况。只有在充分了解和对手的力度后，才能选派和组织相应的谈判班子，并在谈判方案和谈判策略上作出恰当的安排。在国际工程谈判中需要注意对对手作出科学的、实事求是的力度分析，既不要徒慕虚名，妄自菲薄；也不要轻蔑对方，自尊自大，以免受人箝制、受骗上当或有损合作气氛，影响谈判。这在当今的信息时代，是很容易通过各种渠道，各种信息传递手段取得有关资料的。外国公司很重视这方面的工作，他们往往通过各种机构和组织以及信息网络，对我国公司的实力进行调研。

（三）拟定谈判方案

拟定谈判方案是谈判准备工作的核心。谈判方案是建立在知己知彼的基础上的，是在进行自身分析和对手分析之后拟订的。按照国际工程谈判的要求，它应包括：谈判程序的建立、谈判范围的限定、谈判过程中的控制和协调、谈判思维的准备、谈判类型的选定、谈判策略和技巧的选用以及各种背景材料的收集和整理等，力争做到胸有成竹、有备无患、运筹于帷幄之中。

1. 谈判程序（Negotiating Procedure）的建立

任何阶段的谈判都要建立 3 个程序问题，即目的（Purpose）、议程（Plan, Agenda）和进度（Pace, Progress）。

（1）目的。即谈判或参加会议的目的。这是在可行性研究的基础上拟定的谈判目标。也是谈判双方在走进谈判场前想从对方得到的目标，即对谈判内容各自确定的期望水平。如果谈判双方都不清楚或有一方不清楚谈判的目的，将必然从一开始就形成困扰。因此，在谈判程序中最重要就是要明确谈判目标，以便通过谈判，达成共识，最终体现在双方签署确认的协议或合同中。

（2）议程。即谈判计划。就是先讨论什么，后讨论什么。这是很容易做到的。如果没有它，会议就缺乏导向，谈判或讨论将是无次序或紊乱的，会议也将成为难以控制的自由论坛，也会滋生各种不必要的争论或分歧。

（3）进度。即各项议程的时限。如果谈判者没有时间概念，讨论就会形成自流和拖延，如果谈判主持人没有时间概念，该作小结的不作小结，该下结论的不下结论，该控制的不控制，任其自由发展，那么，谈判的时间将会长得多，而且会导致精神不集中，松散疲塌，甚至使谈判流产。

谈判双方在谈判程序问题上的一致性是非常重要的。一般来说，从谈判一开始，双方要首先就谈判程序达成共识。双方都不能只从自身利益出发考虑程序问题，更不能不管对方愿意不愿意而强加于人，务必通过商讨取得一致意见。谈判程序上的一致，一方面表明从谈判一开始双方就有了良好的合作气氛；另一方面双方可以据以进一步作好谈判的各项准备工作。促使谈判沿着正确的方向，即一致的目的、议程和进程安排开会。对一些重要谈判和大型会谈来讲，这些程序方面的问题往往都是事先通过传真或文函联系确认的。当然，在谈判过程中还会有程序问题上的修改和补充，这就要在事先限定的谈判范围内去商讨和灵活掌握了。

2. 谈判范围（Scope for Negotiation）的限定

一个强有力的谈判者通常需要为自己限定一个合理的、明确的谈判范围。用术语来表达，就是要限定谈判的空间（Space）和时间（Time）或称时限。即给谈判程序的 3 个问题一个限定的范围，赋以适当的弹性。一方面在谈判时可以具有一定的回旋余地，不致在出现有限的分歧时导致谈判的僵局或流产；一方面又有明确的妥协和让步限界，不致失控。谈判空间是指以谈判目标的力求实现的期望水平为准线，上下各设定一最高限和一最低限后构成的空间。其间都可以作为讨价还价或妥协让步的谈判方案。在谈判过程中，争取最高限，最多退到最低限，超出限界就考虑适可而止或放弃。在拟定谈判空间时，既要基于谈判双方的优劣势分析，又要着眼于今后双方合作关系发展的前景，还要考虑谈判内容和项目的重要程度，项目最低要求和标准。例如，如果对方处于强有力的优势地位，我方就宜适当降低高限和低限；如果我方拥有优势，对方处于较弱的地位，我方就可以把高限定高些；如果对方将是我方未来理想的、长期的合作伙伴，就要确定更合理的谈判空间，不宜苛求。至于根据项目可行性研究确定的最低限要求，当然应该作为妥协和退让的限界，否则就将牺牲谈判的根本利益和目的。当然，根据长远战略需要，在必要的情况下也可能作出这样的决策。例如，当某一国家具有较多的、潜在的后续项目时，为了打开市场的战略需要，有时可能采用故意压低甚至少量亏损的投标报价。谈判时限则是对每项谈判议程和进度控制所必需的时间限界，无论是从谈判的协调和控制角度或是从谈判策略和技巧的运用角度都是必需的。拖延时间的谈判和“马拉松”式的谈判只有从战略上有特殊要求时才作为一种策略来采用。一般情况下，每项议程均宜设定一个谈判时限。当谈判已临近时限，应该及时提醒对方，以便取得对方的合作，集中精力，加快谈判进程。或是估算在设定的时限内，由于双方仍有较大的分歧，已不可能取得成果时，宜提请暂时放一放，换个议题改变一下气氛，以便双方在会后冷静地考虑对方的意见，权衡利弊，在改善气氛的条件下重新谈判，逐步达成一致。

3. 谈判过程中的协调（Coordination）和控制（Control）

在建立谈判程序和限定谈判范围以后，还需要拟订一些谈判过程中协调和控制措施，以便使谈判能够按照建立的程序和限定的范围较顺利地进行。正如前述，首先要在谈判程序上协调一致，不是强加于人。这不仅从会谈一开始就增强了会谈的亲切气氛，而且可减少谈判者头脑的超负荷和不确定性，避免心理上的怀疑和困惑，建立彼此的信任感。如果会谈一开始就不知道在讨论什么，不知道下一步该讨论什么，也不知道谈判会持续多久，这就必然使谈判存在一个不必要的不确定区域，谈判者的头脑也必然要超负荷地去接受大量不必要的、混乱的信息。因此，谈判程序的协调一致是控制谈判进展的基本措施。另

外，在谈判过程中的协调和控制措施还需要包括两个方面，即议程的协调和控制以及时间的协调和控制。一个老练的谈判者总是试图使谈判按议程中双方协调一致的重要点逐项进行，而且要竭力抑制一些不相干的讨论，并防止把很多时间消耗在琐事上。但是，要做到这一点是不容易的，因为谈判者在谈判桌上往往会情不自禁地把全部精力集中在问题的讨论上，而不会把精力集中在钟表和时间上。因此，通常的做法是，如果是以小组形式谈判，就可以指定一个小组成员专门关心和负责议程和时间的控制，及时提醒小组领导；也可以由小组领导主要起协调和控制作用，掌握议程和时间，细节讨论则发挥小组成员专长去进行。不管怎样，在热烈的争论中要做到有能力和能量去协调和控制，除了主谈者本身的能力和经历外，是需要经过一定的技巧训练，使这种技巧能形成经常校核的条件反射作用。并通过实践，逐步形成职业习惯。根据国内外经验，可以运用两种时间间隔措施具体操作和练习这种条件反射作用。一种是每隔一定时间例如一两个小时可进行小休，或当讨论的问题已产生敏感时可进行策略性休会（Tactical Recess）；另一种是每隔较短时间例如半个小时、一个小时，当发现讨论有可能超出限时时，及时提醒对方，可以用提问题的方式发问：我们能否现在小结一下？在这个议题上是否已取得了足够的进展？或是是否需要暂时放一放，先讨论另一项？按照议程进度怎么样？等等。这些问题的及时提出，是很容易被对方理解的，因为协调和控制议程和时限对谈判双方都有好处，可以有力地驾驭谈判的进程，提高谈判的效率，抓住主要事项，按照预定的进度进行谈判，并能限制琐事的讨论，堵塞不相干的事项。

4. 谈判思维（Negotiating Thinking）的准备

这是谈判的知识基础和依据。因为思维是人类运用知识的一种运动。前苏联心理学家B·B·波果洛夫斯基等人认为：“思维是对依据提出的任务的内容和形式而选择出来的那些知识的运用……知识是思维的最初动力、基本手段和最后结果。”每场谈判都是知识、技巧和经验的较量。因此，在制订谈判方案时必须学习运用一切有关的、各个方面的知识和经验，形成系统的谈判思维，并通过有效地、有机地、能动地、创造性地组合各种思维方式、谋求最佳的谈判方案。至于在谈判过程中如何运用谈判思维获取有价值的信息，谈判思维如何简化、深化和开发创造力等，也需要事先作好准备，并作些基本训练，以减少头脑的超负荷状态和问题的不确定性，取得谈判的理想效果。这些都将在第3节中详细论述。

5. 谈判类型（Styles of Negotiating）的选定

每个阶段的谈判，由于谈判者身份、地位的变化，或是由于面对无情的、强权的对手，可以也需要适当改变谈判类型，这在第1章中已经作了叙述。在拟订谈判方案时就需要有针对性进行考虑和选择。一般来说，没有特殊的情况和要求，一个老练的、有经验的谈判者总是选用建设型谈判，彼此的关系和会谈的气氛将是开诚布公的、诚恳的、亲善的、和谐的和相互信任的。即使双方产生分歧时，也将用建议反建议的方式心平气和地商谈。但是，采用建设型谈判决不意味着无原则地迁就，委曲求全或甘居下风，任人主宰。当对手在无克制地进攻你时，你就必须起来自卫，运用知识和技巧给以有力的回击。另一方面，如果你已处于买方地位，当然也可以适当采用进攻型谈判。但是，在采用进攻型谈判时，务必注意不要滥用权力和地位，持强凌弱，强迫卖方退让至无法忍受的地步。这必然会导致对手今后在其它方面打伏击、做手脚，使你步履维艰，困难重重。这是在项目中

标后，与国外供应商和分包商的谈判中需要注意的。因此，一个国际工程谈判老手通常都是采用建设型谈判，同时，大家还有这样的共识，即一个优秀的建设型谈判者从不想打败一个进攻型的对手，而是着眼于谈判目标的实现，还往往善于利用心理诱导方法将进攻型对手转化为建设型。

6. 谈判策略和技巧 (Negotiating Tactics and Skills) 的运用

以上各点都涉及一些策略和技巧，例如在限定谈判空间和时限时，都必须有一个让利或回旋的余地，在协调和控制措施上需要掌握一定的经常校核的条件反射技巧等等，但是，一个成功的、有备无患的谈判方案，必然还要在关键问题和细微处考虑适当地运用策略和技巧，这将围绕不同项目阶段和不同谈判任务在以后各章中逐步展开和论述，并在第 11 章中作集中和重点的介绍。

7. 各种背景材料的收集和整理

为了使谈判做到有理有据，具有充分的说服力，必然要准备各种背景材料，包括项目前期阶段的谈判成果及其背景材料，技术方案及其计算分析资料，谈判目标的技术经济分析依据，有关法律和合同条款等等。

(四) 谈判人员组织

即根据工作的需要，选择优秀的谈判人员，组成谈判小组（详见第 10 章）

(五) 选择谈判地点

谈判地点的选择，有时直接影响到谈判的效果。国际工程谈判的谈判地点选择，一般有以下几种情况。

1. 一般工程项目

通常都是选在项目所在国的项目所在地。包括项目工地、项目所在的城市、项目所在国的首都或附近城市等。根据项目的不同阶段、不同的谈判任务进行选择。一般都由谈判主方决定，或由谈判双方商定。有时为了增进友谊，改善气氛或更好地开发项目或实施项目，应谈判客方的邀请，也可选择更自由的地点如旅游胜地去谈判。

2. 合作或联营项目

两个国家的公司合作或联营，共同开发项目时，谈判地点的选择一般也是由谈判主方（指发起方）决定，或由谈判双方商定。根据谈判地点的不同，通常可以分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判。

(1) 主场谈判。即指在谈判主方的所在地进行谈判。合作或联营发起人通常都愿意选择主场谈判。这样，可以随时查询各种资料，便于及时请示汇报，利于较快地决策。近年来，我国各大型国际公司在发起邀请各外国公司进行合作时已经比较习惯地采用主场谈判。

(2) 客场谈判。是指到对方国度去谈判。对我方来说，一种是应谈判主方的邀请，一种是应我方的建议或申请，后者往往是为了进一步实地考察对方的先进技术和实力状况。

(3) 中立地或第三国、第三地谈判。这往往选在项目所在地。这样，便于深入调查了解和收集当地情况和资料。

3. 特殊情况

对于在项目实施过程中，有时为了达成高层领导之间的妥协、谅解或默契，谋求解决项目难题或突破谈判僵局而特殊安排的场外谈判，则往往需要避开项目所在国而选择第三