

## ► 第2章

### 商务谈判组织与管理

#### ►► 学习目标

了解和掌握以下知识点：

- ◎ 谈判人员的素质要求
- ◎ 谈判班子的组织构成和业务构成
- ◎ 商务谈判的智囊团组织
- ◎ 谈判人员的行为管理
- ◎ 谈判时间的管理
- ◎ 谈判后的管理

对谈判活动的有效组织和管理，将会放大个人的力量，并且形成一种新的力量，这就是组织的总体效应。组织力量的来源，一方面是组织成员的个人素质和能力，另一方面是组织成员之间的协同能力。

#### 2.1 商务谈判人员的素质要求

谈判人员选择的关键在于要发现并任用那些具备基本能力、能够并且愿意完成谈判任务的人员。对理想的谈判者的要求通常包括多个方面。艾克尔在《国家如何进行谈判》一书中提出的“完美无缺的谈判者的标准”几乎包括了人类的一切美德。艾克尔写道：“根据17—18世纪的外交规范，一个完美无缺的谈判家，应该心智机敏，而且具有无限的耐心；能巧言掩饰，但不欺诈行骗；能取信于人，而不轻信他人；能谦恭节制，但又刚毅果敢；能施展魅力，而不为他人所惑；能拥巨富、藏娇妻，而不为钱财和女色所动。”在现实的商务活动中，几乎很难找到类似的“完美无缺”的谈判者。但一个优秀的商务谈判人员至少应符合以下几个基本的素质要求。

### 2.1.1 政治素质要求

良好的政治素质是一切经济工作人员的基本要求。对于商务谈判人员来说，必须遵纪守法，廉洁奉公，忠于国家、组织，忠于职守。这一条是必须具备的首要条件，也是谈判成功的必要条件。

在一些重大的涉外谈判中，商务谈判人员是作为特定组织的代表出现在谈判桌上的，不仅代表组织个体的经济利益，而且在某种意义上还肩负着维护国家利益的义务和责任。因此，作为商务谈判人员必须遵纪守法、廉洁奉公，忠于国家、组织，时刻以国家、企业的利益为重，要有强烈的事业心、进取心和责任感。

同时，不同社会通常有不同的道德标准、价值观念，同一社会不同人群的道德标准往往也有一定的差别。但就商务活动来说，无论处于怎样的社会，一个理想的谈判者都必须要遵守基本的商业道德规范，能够正确处理公司与个人之间的利益关系。作为企业的代表，在谈判过程中，应当始终把握“组织的利益就是最高利益，组织发展自己才能发展”的原则，积极谋求企业利益目标的实现，而不是谋求个人利益目标的实现。

### 2.1.2 业务能力要求

商务谈判人员的业务能力是多方面知识和能力的集合，是在谈判中充分发挥作用、驾驭各种复杂局面所应具备的重要条件。

#### 1. 复合型的知识结构

商务谈判是谈判各方利益关系的协调磋商过程。在这过程中，复合型的知识结构是谈判人员讨价还价、赢得谈判的重要条件。

复合型的知识结构是指谈判人员必须具备完善的相关学科的基础知识，要把自然科学和社会科学统一起来，普通知识和专业知识统一起来，在具备贸易、金融、营销等一些必备的专业知识的同时，还要对心理学、经济学、管理学、财务学、系统论等一些学科的知识广泛涉猎，具有较强的综合素质。在广博的知识面基础上，还要求谈判人员在专业知识的掌握上必须具有足够的深度，要求专业知识功底必须系统而精深，这是进行成功谈判的客观要求。改革开放以来，尤其在我国的涉外商务活动中，出现了许多因缺乏系统的专业知识、因不精通专业技术造成的进口设备重大失误的案件，也出现了一些因财务会计的预算错误造成的经济损失，以及因不懂法律造成的外商趁机捣鬼事端等，这些都是前车之鉴。

## 实 例

×省某公司与一家香港公司谈判并签订了一项合同——为×省某公司提供贷款。×省某公司提出按当时香港汇丰银行最优惠的贷款月利率8.7%计算，合同上却写明按香港汇丰银行的最优惠贷款利率计算。由于×省某公司有关谈判者对专业知识不了解，又缺乏对香港银行利率变化的分析，也就答应了。后来，港方公司拿到了汇丰银行的最优惠贷款利率，一连七八个月贷款利率都在20%以上。按照这个标准，×省某公司将付出高额利息。为此，×省某

公司要求修改合同，按月利率8.7%计算，但港方公司以合同已生效为由拒绝修改。几经交涉没有结果，×省某公司终因负债累累而倒闭。

当然，满足多方面知识的需求应该依靠商务谈判组织的集体，而每一个谈判人员在自己成长的过程中应该尽快地掌握更多方面的有关知识，拓宽知识视野，深化专业知识，这是发挥自己才能的必须准备。

## 2. 较高的能力素养

谈判者的能力是指谈判者驾驭商务谈判这个复杂多变的“竞技场”的能力，是谈判者在谈判桌上充分发挥作用所应具备的主观条件。它主要包括以下几个方面。

### 1) 认知能力

善于思考是一个优秀的谈判者所应具备的基本素质。谈判的准备阶段和洽谈阶段充满了多种多样、始料未及的问题与假象。谈判者为了达到自己的目的，往往以各种手段掩饰真实意图，其传达的信息真真假假、虚虚实实。优秀的谈判者能够通过观察、思考、判断、分析和综合的过程，从对方的言行和行为迹象中判断真伪，了解对方的真实意图。

### 2) 运筹、计划能力

在商务谈判过程中常常会出现各种矛盾和预想不到的情况。对于谈判者，尤其是谈判班子的领导成员来说，必须发挥其运筹、计划的能力，掌控谈判的进度，合理地运用谈判的技巧和策略，确保谈判向着既定目标前进。

### 3) 团队合作能力

由于商务谈判主体是以团队的形式参与谈判活动的，所以任何谈判者都是作为谈判团队的一员而非其个人来执行谈判工作。因此，一名合格的谈判者，首先必须要具备充分的团队精神和合作共事能力，即团队合作能力。如果没有团队意识，不善于与他人合作，那么，即使个人谈判能力再强，也不是一名合格的谈判者。团队合作能力在谈判者个人身上主要表现为：善于听取别人的意见；具备服从大局的意识；善于协调团队内部关系等。

### 4) 沟通表达能力

谈判是一个信息交流的过程。要能胜任谈判任务，谈判者就必须要具备较强的信息沟通能力，善于恰当地传递信息，及时准确地理解、接受信息，并充分利用有关信息为实现谈判目标而服务。

沟通表达能力简单地可分为口头表达能力和书面表达能力，对于商务谈判者来说，口头表达能力尤为重要。商务谈判少不了双方直接面对面的交锋，这就要求谈判者具有超出普通人的口头表达能力：不仅要善于口头表达，同时还要掌握一些肢体语言沟通的技巧。

### 5) 社交能力

商务谈判活动并不是孤立的，它必然与一些其他的社交活动交杂在一起，如宴会、酒会、招待会、新闻发布会以及一些户外社交活动等。所以，对于商务谈判人员来说，不仅要求其具有良好的商务交往能力，同时也需要具备一定的社会交往能力。事实证明，许多商务谈判成果的取得，并不完全是在谈判桌上，有一大部分谈判成果来自谈判桌外。具有良好的社交素质的商务谈判人员，懂得通过在谈判桌外的努力来解决谈判桌上无法解决的问题，或者进一步促进在谈判桌上的活动，为己方争取更大的利益。

良好的社交能力主要表现在以下几个方面。

(1) 仪表风度。它是指谈判者在与对方进行沟通时所具有的风度。一般来说，谈判者应保持彬彬有礼的风度，与对方交谈时应保持良好的体态，并面带微笑。

(2) 遵守交往原则。商务谈判中基本的交往原则应当是不卑不亢、有礼有节，要能够正确地处理与谈判对手的关系，做到亲近而不亲热，礼貌而不谄媚。由于商务谈判活动毕竟是为双方利益进行斗争的过程，与对方谈判者的社交活动也是在己方谈判目标需要的前提下展开的。所以，在社交活动中要遵守交往的基本原则，和对方保持适度的关系，保证这种关系不至于影响到谈判目标的实现。

(3) 机智灵活。谈判者在谈判中应时刻观察谈判形势，做到随机应变。在与谈判对手交往时，应该能够根据谈判局势的变化灵活地调整谈判策略、语言等。例如，遇到气氛紧张的时候，应该能够试着用轻松的话题或者幽默的语言来缓和气氛，而不是火上浇油。

(4) 善解人意。谈判者应该善解人意，表现在谈判中能够随时听出自己同伴或对方人员的话外之音，并且及时做出相应的回应。例如，在谈判对手对自己的还价为难时，应当表示可以给对方一点时间考虑，而不是步步紧逼。

### 2.1.3 心理素质要求

谈判是各方之间在精力和智力上的对抗。对抗的环境在不断变化，对方行为带有很大的不确定性，要在这种对抗中实现预定目标，谈判者必须具有良好的心理素质。

#### 1. 百折不挠

在商务谈判过程中，难免会因为谈判主体利益追求的差距，而在谈判中产生冲突，甚至使得谈判陷入僵局。在这个时候，谈判者切忌灰心丧气，失去继续谈判的信心和热情。商务谈判最重要的目的，就是达成交易，缔结谈判合约。所以，只要还有继续谈判的可能，就不应该放弃。百折不挠是商务谈判人员应该具备的首要心理素质，只有坚持到底的人，才有可能获得最后的胜利。

#### 2. 宠辱不惊

商务谈判是一个长期而艰巨的过程，其中必然伴随着暂时的成功或失败。但是，谈判寻求的是最终目标的实现，所以，谈判过程中一时的成功或者失败都不意味着最后的结果。在谈判中，应该始终保持平和的心态，无论是一时的成功还是一时的失败都不能影响自己的心态，要做到宠辱不惊。一时的沾沾自喜或者悲观失望都会影响后面谈判中的心态，从而影响谈判心理及谈判策略的使用，导致因小失大，无法实现最终的谈判目标。

#### 3. 喜怒无形

在商务谈判漫长的过程中，商务谈判人员总会因为谈判中的得失而产生心理变化，如兴奋、激动、紧张、沮丧或者生气等。但是无论内心有什么心理变化，切忌外露表现出来。因为一旦情绪外泄，被谈判对手看出来，很容易让对手利用自己的情绪变化，对谈判进程施加影响甚至操纵谈判的走向，这样会使己方陷于不利的境地。所以，在谈判中要学会控制自己的情绪不外露，做到喜怒无形。

#### 4. 处变不乱

由于商务谈判活动的复杂性，谈判的发展过程很难完全都在预料和控制之内，难免会出

现一些意外的突发情况。作为一名优秀的商务谈判人员，必须在谈到中做到处变不乱，对各种突发状况都能够从容不迫地应对。因为紧张慌乱不但不解决面对的问题，反而会失去方向，找不到合理解决问题的途径，而且会把紧张的情绪传染给其他的成员。另外，谈判对手也会抓住对方慌乱的机会争夺更多的利益。

### 5. 勇于决断

谈判是承诺（给予）和获取兼而有之的过程，它要求谈判者不断根据形势的变化，对对方的要求做出回答，对己方以后的策略作出决断。果断决策可以为企业赢得良好的机会，也可能赢得对方的尊重；反之，则可能坐失良机。但决策过程往往存在一定的风险，谈判者对决策相关因素的了解越少，风险越大；可供决策的时间越短，难度也越大。因此，要求谈判者具有在关键时刻敢于作出决策的勇气和魄力，能够对谈判中出现的问题作出快速反应，提出应变的对策措施。

勇于决断不是要谈判者盲目决策，随意决策。为避免谈判过程中决策的盲目性，谈判者要将谈判时的勇于决断建立在平时深思熟虑的基础上。只有在谈判之前就注意搜集信息，加强对谈判可行性的研究，才能提高谈判过程中决策的科学性，做到真正地勇于决策。

综上所述，一个优秀的商务谈判人员，在政治素质、业务能力、心理素质方面必须满足一些基本的要求，并注意这些方面素质、修养的培养和提高，不仅在实践中有意识地培养，还要以各种方式进行专门训练。

## 专 栏

美国谈判大师卡洛斯认为理想的商务谈判人员应该具有12种特质：

- ① 有能力与对方商谈，并且赢得他们的信任；
- ② 愿意并且努力地做计划，能了解产品及一般的规则，同时还能找出其他可供选择的途径，勇于思索及复查所得到的资料；
- ③ 具有良好的商业判断力，能够洞悉问题的症结所在；
- ④ 有忍受冲突和面对暧昧字句的耐心；
- ⑤ 有组织去冒险、争取更好目标的能力；
- ⑥ 有智慧和耐心等待事情真相的揭晓；
- ⑦ 认识对方及其公司里的人，并和他们交往，以助交易的进行；
- ⑧ 品格正直，并且能使交易双方都有好处；
- ⑨ 能够敞开胸怀，听取各方面的意见；
- ⑩ 商谈时具有洞察对方的观察力，并且能够注意到可能影响双方的潜在因素；
- ⑪ 拥有丰富的学识、周全的计划以及公司对他的信任；
- ⑫ 稳健，必须能够克制自己，不轻易放弃，并且不急于讨好别人。

## 2.2 商务谈判班子的构成

### 2.2.1 谈判班子的组织构成

#### 1. 谈判班子的规模

从某种意义上说，谈判班子的理想规模是一个人。因为这可使谈判者在谈判中充分发挥作用，不会在协作和沟通上出现问题，可以完全控制自己一方。然而，谈判中常常需要掌握很多情报和专业知识，一个人不可能在各方面都成为权威性的专家，而且谈判时无暇仔细观察对方，以至于不能充分灵活地立即作出适时而正确的选择。因此，通常一个正规的谈判班子的人数都超过一个人，由主谈人和陪谈人组成。

通常情况下，在国内商务谈判中谈判队伍的最佳规模是3~4人。因为在这种情况下，谈判班子较容易取得一致意见，有利于集体力量的发挥，上级领导也比较容易管理和控制。如果谈判涉及的内容比较多，性质复杂，时间短，或者需要分组谈判，那么谈判班子规模可以适当扩大至6~8人。在大型国际商务谈判中，由于涉及的面比较广，需要各方面的专业人员，所以谈判班子规模也要求比较大，一般在10人左右。

就谈判所需要的知识范围来看，长达几个月的大型谈判会涉及许多专业性知识，但从每一个洽谈阶段所需专业知识考虑，也不会超过三四种。从谈判的全过程来看，参加谈判的人员也并非一成不变，而是随着各个阶段内容的不同，谈判人员及时变更。比如，在谈判开始阶段，负责起草协议的律师就无须登场；在协议阶段，生产技术人员又完成了使命。如果需要更多的专家参加谈判，他们可以作为谈判顾问，而没有必要以正式成员的身份出席谈判。

#### 2. 主谈人的职责

主谈人又叫首席代表，对谈判的作用十分关键。不仅要具备一般谈判者的素质，还要具有更强的控制能力和协调能力。主谈人除了对谈判对手所提的问题要善于应答外，还要有效地指挥与协调谈判班子中每个成员的活动，发挥谈判班子的群体效应，担负起谈判的组织和领导责任。具体地说，主谈人的职责可归纳为以下几个方面。

##### 1) 做好谈判前的准备工作

谈判桌上的成功主要还是来自谈判桌外的准备工作。作为主谈人，准备工作抓得实与虚直接影响谈判。主谈人在履行这一条职责时，必须坚持一个“明”字。所谓“明”字，就是：务必明确了解与谈判有关的各种信息；务必使谈判目标有明确的定量指标和定性要求；务必使谈判班子的全体成员都明白无误地了解谈判目标和策略；务必使每个谈判成员明白自己的工作与谈判目标和策略的关系；务必使每个谈判成员明白自己的工作规范和行为准则。总之，主谈人要能领悟上级的指示精神并能向其他参与人员透彻地宣明，组织参与人员依此共同行动并能实现目标。同时，主谈人也应考虑谈判中如发生意外情况，将如何向上级汇报，以便领导及时作出决策。

##### 2) 发挥谈判核心人的作用

主谈人的特定身份和谈判的惯例，决定了其是谈判班子的正式发言人。一方面，主谈人

代表着上级的指示精神；另一方面，主谈人代表着谈判过程中一方的正式立场。无论对方在陪谈人身上做了多少工作，最终签约还取决于主谈人的意见。主谈人是双方互通信息的连接点。因此，除了试探对方动向外，有经验的谈判者都会直接与对方的主谈人就实质性问题交换意见，以免浪费时间或造成误解。

正因为主谈人是一方的正式发言人，所以就必须是信誉的代表。言出必信，承担责任，使对方认识到主谈人的信息具有权威性和契约性，这是主谈人起码的职责；否则，主谈人朝说夕改，反复无常，让对方感到无法信任，对方便会失去对话的信心，不是要求更换主谈人，就是中止谈判。在实际谈判中，主谈人的成熟与能力并不完全在于“有问必答”或“有问必会答”，而是有问必须回答得准确、时机得当、分寸适度，并且出言不悔。

### 3) 在谈判中寻找主攻点

谈判协议是双方妥协的结果。谈判过程就是双方共同寻找妥协点的过程。由于双方利益的矛盾性和共存性，双方都希望对方尽量让步，自己能守住阵地，激烈的争论也往往由此产生。主谈人的责任就是寻找对方能力范围内可能妥协的条款作为主攻点。主攻点并不是要对方提出最终的妥协目标，而是抓住对方最虚、最不合理的提议作为主攻方向。抓住了对方的弱点，就可收到“牵一发而动全身”的作用，从一点突破而推动全局的进展。

### 4) 调动全体成员的积极性

谈判班子活动的源泉，在于全体成员的积极性、智慧和创造力。主谈人是组织在谈判桌前的代表，也是一线的指挥员。主谈人能否听取陪谈人的意见，谈判成员分工是否得当，能否使谈判班子形成统一力量，并按整体的意愿共同议定谈判策略，是调动全体成员积极性的关键。主谈人在履行这条职责时，要充分注意尊重陪谈人的意见，当与陪谈人意见相左时，应平心静气，认真考虑。如果谈判遇到挫折或发生问题，要及时平息陪谈人的思想波动，共同研究并找出解决问题的办法。

## 3. 陪谈人的任务

谈判中陪谈人的任务也很重要。陪谈人要详细记录双方谈判的主要情节内容，在某些具体细节上答复主谈人的咨询或直接向对方提出质疑，以协助主谈人完成谈判任务。陪谈人最忌不经主谈人同意就对外发表自己的意见，而这些意见往往不能同主谈人保持一致，从而在谈判对手面前暴露出内部矛盾。陪谈人还应避免抛开现场的谈判内容去谈一些无关的其他事情，以免涣散谈判气氛。陪谈人在言行上要与主谈人保持一致，要有与主谈人相呼应的效力。

## 2.2.2 谈判班子的业务构成

谈判班子的业务构成是指一个谈判班子内各类专业人员应具有的合理的比例结构。一项较复杂的谈判，不可能由一种专业人才来完成，而是多种专业人才的高度精细的合作而成。一般而言，一个谈判班子应包括下列专业人员。

(1) 技术人员。商务谈判班子的技术人员，应是熟悉本组织的专业技术特点并能决定技术问题的工程师或技术领导。在谈判中，技术人员主要负责有关技术性能、技术资料和验收办法等问题。

(2) 商务人员。主要负责有关价格、交货、支付条件、风险划分、信用保证、资金筹

措等商务性条款的谈判。商务人员必须熟悉财务信用事务，对谈判方案的变动所带来的收益变化能作出正确的分析与计算。

(3) 法律人员。谈判班子的法律人员，应是熟悉各种相关法规并有一定签约和辩护经历的专业人员。在谈判中，法律人员应懂得和解释协议文件，清楚协议中各种条款的法律要求，并能根据谈判情况草拟协议文本。

(4) 翻译人员。若是涉外谈判，谈判班子还应配备自己的译员。译员不仅要熟悉外文，还要懂得一些基本的与谈判内容有关的各种知识。在谈判中，译员应积极主动，遵纪守法，切不可任意发挥，歪曲本意。

以上各类人员在商务谈判中并不是单兵作战，而是相互密切配合：各自根据所掌握的材料和知识经验，对谈判全局提出参考意见，共同制订谈判方案，并经上级批准，分头实施；在谈判桌上根据既定方案相机而动，彼此呼应，形成目标一致的谈判统一体。

### 2.2.3 商务谈判的智囊团组织

一般的商务谈判，不可能组织一个各类业务人员都参加的庞大班子。而且，一些中小型组织在进行较复杂的商务谈判时，也难以一时选择出专业齐全、精明强干的谈判班子。这时，要保证谈判的成功，就必须依靠智囊团这个“外脑”。

智囊团是指由若干专业人才组成的一个智力优化的群体。在智囊团中聚集一批专家学者，他们运用集体的智慧，可以为商务谈判提供最佳的谈判方案，制订谈判方案，帮助解决一两个主谈人所解决不了的问题。

#### 1. 智囊团的任务

智囊团一般有这样几个方面的任务：在深入调查研究的基础上，对商务谈判的目标、谈判程序的设计提出具体建议；对谈判中可能出现的问题提出大胆假设，并制定相应的谈判策略；在谈判进程中，通过某种方式与主谈人保持联系，以便在谈判遇到难以解决的重大问题时提供如何解决的咨询意见，对谈判的提议和承诺提出会审意见；随时为主谈人提供谈判中需要采用的应变措施和应引起注意的问题，对谈判方案或主谈人谈判中出现的问题或失误，及时提供预防或补救的意见等。

#### 2. 智囊团的组织

由于商务谈判的内容不同，智囊团的组织形式也不尽相同。有的吸收各种专家学者作为陪谈人参加谈判；有的聘请专家学者担任谈判顾问工作；也有的组织成立自己的智囊团，专门为本组织的谈判服务。

① 充分利用社会上的专门智囊团机构的作用，如公关公司、咨询公司等。组织可根据谈判内容对口挂钩，请它们承担组织的谈判战略研究或综合咨询的任务。

② 聘请高等院校或科研机构的一批有专门知识的教授、专家担任谈判的咨询顾问。组织可把某些谈判议题交由他们研究，进行专题性咨询，并听取他们对谈判计划的改进意见或新的建议。

③ 上级主管部门对组织开展咨询诊断活动。这也是发挥智囊团作用的一种形式。

④ 在组织内部成立主谈人自己的智囊班子。主谈人把某些具有丰富实践经验和一定理论知识的人组织起来，让他们围绕谈判中的重大问题献计献策。

⑤ 充分发挥组织内部各职能部门的参谋作用。一般谈判中职能部门也参加与之相关的谈判，但大部分职能部门不可能都参加，而谈判的内容将直接或间接地涉及各职能部门的工作。各职能部门与其专业人员针对谈判内容对本组织进行自我诊断，不仅能够发现谈判中潜在的问题，而且可以提出解决问题的具体方案，供主谈人选择。

## 2.3 商务谈判的管理

充分的组织准备为商务谈判的成功奠定了基础，但仅止于此是远远不够的。在动态的谈判过程中，谈判者必须面对复杂多变的谈判环境，随时处理各种可能出现的问题。如果离开了严格的管理，谈判者的行为就可能偏离既定的计划和目标，甚至蒙受巨大的损失。从某种意义上讲，商务谈判的管理，不仅关系到某一项交易的成败得失，还对以后的谈判工作产生潜在的影响。只有通过科学、严格的管理，才能有效地利用各项资源，把各个方面的工作有机地结合起来，提高谈判活动的效率。商务谈判的管理一般包括谈判人员的行为管理、谈判信息的管理、谈判时间的管理及谈判后的管理等内容。

### 2.3.1 谈判过程中的管理

#### 1. 谈判人员的行为管理

谈判活动是由谈判人员推动的，而且在多数谈判场合，谈判双方的合作是通过彼此选配的谈判小组来完成的。谈判过程的发展变化，不是取决于某一个谈判人员，而是取决于谈判小组成员的共同努力。为了保证谈判小组的协调一致，谈判双方都必须对谈判人员的行为加以管理。

谈判人员行为管理的核心是制定严格的组织纪律，并在谈判过程中认真地予以执行。一个谈判班子的组织纪律应包括以下几个方面的内容。

##### 1) 坚持民主集中制原则

一方面，在制订谈判的方针、方案时，必须充分地征求每一个谈判人员的意见，任何人都可以畅所欲言，不受约束，与谈判有关的信息应及时传达给每一个谈判人员，使他们都能对谈判的全局与细节有比较清楚的了解；另一方面，应由谈判小组的负责人集中大家的意见，作出最后的决策。决策确定以后，任何人都必须坚决地、不折不扣地服从，绝对不允许任何人把个人的见解和看法带到谈判桌上去。

##### 2) 不得越权

企业对谈判小组的授权是有限的。同样在谈判中，每个谈判人员的权力也是有限的。任何人都不得超越权限范围作出承诺或提出某些要求。原则上，是否让步或承诺某项义务，应由谈判领导人员作出决策。

##### 3) 分工负责、统一行动

在谈判中，谈判人员之间要进行明确的职责分工，任何人都要承担某一方面的工作，每位谈判人员都应把自己的工作严格控制在自己的职责范围之内，绝不可随便干预他人的工作；同时，每个成员又都必须从谈判的全局出发，服从统一的调遣。除非允许，否则任何人

都不得单独地与对方接触，商谈有关内容，以免在不了解全局、考虑不周的情况下盲目作出决定。

#### 4) 坚持单线联系原则

当谈判小组需要与企业主管部门联系时，特别是在客场谈判的情况下，必须实行单线联系的原则，即必须遵循只能由谈判小组的负责人与直接负责该谈判的上级领导人进行联系的原则。

谈判班子内其他成员就有关问题与企业相应的职能部门领导进行联系，原则上是不允许的。某个谈判成员如果在某一问题上需要请示，必须通过谈判小组的负责人来进行，由谈判小组的负责人与企业的主管取得联系，并由主管直接与有关人员协商，作出决策。这一程序看上去比较费力费时，但对谈判负责人有效地控制谈判的全过程却是非常重要的。因为：首先，他必须审核这种联系的必要性，并检查其安全性；其次，任何一个职能部门的咨询意见，都难免带有一定的不完整性或片面性，如财务部门与制造部门对技术的评价往往侧重点不一样，结论也有差别；最后，从维护谈判小组负责人的权威角度，若由谈判小组的成员自己向其部门主管汇报，并据以对抗谈判小组负责人的做法，对保证谈判小组内部领导的集中统一也是极为不利的。

### 2. 谈判信息的管理

信息在谈判中的作用是不言而喻的。谁掌握的信息越多，谁就能在谈判中占有主动和优势。对谈判信息的管理包括两个方面：一是信息的收集与整理，二是信息的保密。信息的收集渠道非常广泛，接触过程中对方的语言、表情、手势乃至“体态”都蕴含着一定的信息，谈判人员要善于获取这种信息。为保证信息的真实性和可靠性，还必须对信息进行分析、处理，去伪存真。在信息的保密方面，以下两种情况需要特别注意。

#### 1) 客场谈判的保密措施

涉外商务谈判在客场进行，在国外的谈判小组必须与国内的管理机构进行联系时，应该采取必要的保密措施。比如，凡发往国内的电报、电传一律自己亲手去发，不要轻信旅馆的服务员、电话总机员，避免因此而泄露机密。又如，对那些在政治上属于敏感性的问题，或者是商业上的机密内容，应该运用事先约定的密码暗语与国内进行通信联络。电报、电传有时会被其他竞争对手窃取。

#### 2) 谈判小组内部信息传递的保密

在谈判桌上，为了协调己方谈判小组各成员的意见和行动，或者为了对对方的某一提议作出反应而需商量对策时，谈判小组内部需要及时地传递信息。由于这种传递本身就处于谈判对手的观察之中，保密就显得尤为重要。

有些人习惯于在谈判桌上或谈判室内把己方人员凑在一起商量，自以为声音很低，又是用本国语言或本地方言，对方不是听不见、听不清，就是听不懂。其实，这样做是很危险的。对方或许有人能听清、听懂你的语言，即使听不懂，但从你及你的同事的眼神、面部表情中就能判断出你们之间传递的信息内容。

因此，在谈判桌上如确有必要进行内部信息的传递和交流，应尽可能采用暗语形式，或者通过事先约定的某些动作或姿态来进行，或者到谈判现场以外的地方去商量，以求保密。

除了应该注意上述两个方面以外，谈判人员还应注意培养自己良好的保密习惯。

第一，不要在公共场所，如车厢里、出租汽车内及旅馆过道等讨论业务问题。

第二，在谈判休息时，不要将谈判文件留在洽谈室里，资料应随身携带。如果实在无法

带走，就要保证自己第一个再度进入洽谈室。

第三，如果自己能够解决，那么最好不要叫对方复印文件、打字等。如果迫不得已，应在己方人员的监督下完成，而不要让对方单独去做。

第四，不要将自己的谈判方案敞露于谈判桌上，特别是印有数字的文件。因为对方可能是一个倒读能手。

第五，在谈判中用过而又废弃的文件、资料、纸片、电子储存卡等不能随便丢弃，对方一旦得到，即可获得有价值的情报。

### 3. 谈判时间的管理

时间的运用是谈判中一个非常重要的问题。忽视谈判时间的管理，不仅会影响到谈判工作的效率，耗时长久而收获甚微。更重要的是，它有可能使我们在时间的压力下作出错误的决策。因此，从某种意义上讲，掌握了时间，也就掌握了主动。

#### 1) 谈判日程的安排

如果在主场谈判，做东谈判的一方在时间安排方面比较宽裕，因此应想方设法地推迟进入实质性谈判，以缩短双方讨价还价的时间。为此在谈判的前半段，要尽可能安排一些非谈判的内容，如游览、酒宴等，从而在谈判时间上赢得主动。

如果在客场谈判，做客谈判的一方总会受到一定的时间限制，在安排谈判日程时，要尽可能在前期就将活动排满，尽快进入实质性谈判，以防止因时间限制而匆忙作出决策。为此，在客场谈判时，一定要有强烈的时间意识和观念，不能被对方的盛情招待所迷惑。

#### 2) 对己方行程的保密

客方确定何时回返，这是做东谈判的一方最想知道的信息。因为一旦掌握了这个信息，就可以有针对性地调整和安排谈判日程与谈判策略。因此，客场谈判时绝对不要向对方透露己方准备何时回返，预订机票、车票等工作应回避对方。



名家论坛：商务  
谈判的时间原则

## 实 例

### 温柔一刀

赫本·柯思曾举了一个他自己初出茅庐时的教训作为实例来说明谈判期限的作用。赫本初次受命谈判，他雄心勃勃地坐上飞机，到东京去进行为期14天的谈判。赫本虽做了大量准备工作，可一下飞机却坠入“友好而有礼貌”的隆重接待之中。日本人为他提供了周到、舒适的服务，甚至热情地帮助他学习日语。

闲谈中日本人问他：“你是按时坐飞机回去吗？我们好安排车送你返回机场。”当时的赫本尚未意识到时间期限的重要作用，他心中暗想：“考虑得多周到啊！”赫本不假思索地伸手从口袋里拿出回程机票给日本人看，好让他们知道什么时候送他。可是，他当时并没有察觉到日本人已知道了他的“死线”（赫本后来幽默地把截止期限称为“死线”）。

尽管只有两周的期限，日本人却要及时开始谈判，反而继续派人陪同他去“体验日本文化”。在一个多星期的时间内，赫本尽兴旅游了整个国家。每天晚宴及“余兴”节目，都在4小时以上。赫本时常焦急地督促日方快快谈判，日方却总是说：“不忙，还有很多时

间，时间足够用。”最后，到了第12天谈判才正式开始。这一天的下午，日本人有意拉他一起去打高尔夫球，使谈判早早休会。第13天谈判重新开始，但由于饯行晚宴的关系，谈判很早又结束了。到第14天，即按预期将离开东京的最后时间，这时仍在继续谈判。正当谈判进行到关键时刻，等候送赫本去机场的轿车已停在门外。为了不耽误计划行程，赫本只得同日本人草草讨论条件，并赶在轿车开动时完成了交易。

不言而喻，这一次谈判以日方获胜而结束。这给赫本以极其深刻的教训。

### 2.3.2 谈判后的管理

谈判后的管理主要是对签约以后的有关工作进行管理。

#### 1. 谈判总结

合同签订后，各方谈判小组应对本项谈判进行总结。总结的内容主要包括以下两个方面。

第一，从总体上对己方谈判的组织准备工作、谈判的方针、策略和战术进行再评价，即事后检验。据此，可以发现哪些是成功的，哪些是失败的，哪些方面还有待改进。同时，每位谈判人员还应从个人的角度，对自己在谈判中的工作进行反思，总结经验和教训。通过上述总结，可以有效地培养和提高谈判人员的谈判能力。

第二，对签订的合同进行再审查。虽然合同已经签字生效，在一般情况下没有更改的可能。但是，如果能尽早地发现其中的不足，就可以主动地思考对策，采取弥补措施，早做防范。

#### 2. 保持与对方的关系

协议的达成并不意味着双方关系的了结；相反，它表明双方关系进入了一个新的阶段。从近的方面来看，合同把双方紧紧地连接在一起；从远的方面来看，本项交易又为以后的交易奠定了基础。因此，为了确保合同得到认真彻底的履行，以及维持今后双方的业务关系，应该安排专人负责与对方进行经常性的联系，以使双方的关系保持在良好的状态。

#### 3. 资料的保存与保密

本项谈判的资料包括总结材料，应编制成客户档案，善加保存。这样，在以后再与对方进行交易时，上述材料即可成为非常有用的参考资料。

在保存资料的同时，还应就有关资料的保密工作进行恰当的安排。有关本项谈判的资料，特别是关于己方的谈判方针、策略和技巧方面的资料，如果被对方所了解，那么，不仅为对方在今后的交易中把握己方的行动提供了方便，而且也可能直接损害目前合同的履行和双方的关系。比如，谈判中在某个方面本来对方是可以不让步的，或者是可以争取到己方让步的，结果因己方采取了某些策略和技巧而使对方做了让步，或者没有争取到己方的让步，这一信息如果为对方所了解，必然心生懊悔，甚至产生想重新将之争取回来的想法。这样，其履行合同的热情与诚意就可能大打折扣，甚至荡然无存。

客户的档案，非有关人员未经许可不得调阅，这应成为企业的一项制度。

#### 4. 对谈判人员的激励

行为科学揭开了人有自我实现的需要，谈判人员总是希望通过出色地完成任务来证明自己的价值，这种自我“激励”往往影响程度深，持续时间长，对焕发谈判人员的创造潜力

具有重要的推动作用。因此，无论是企业领导人还是谈判小组负责人，都应高度重视下属人员的这种自我实现的需要，充分承认他们的工作成绩，不断给予各种挑战与机会，让下属在工作中得到满足。当然，如果将外在激励与自我激励相配合，效果就更为理想。例如，足够的薪金、津贴及额外的奖金不仅是对谈判人员艰苦工作的补偿，也是对他们工作成效的一种认可。再如，经历高度紧张磋商的谈判人员，其疲乏与劳累是不言而喻的，若能给予他们必要的休假与调整的机会，不仅有利于他们恢复过度消耗的体力与精力，而且能使其在心理上得到满足，使他们体会到上级主管对其工作价值的充分认识和承认。

## 关键术语

谈判人员素质    谈判班子    主谈人    陪谈人    谈判“智囊团”  
民主集中制原则    单线联系原则    保密措施    谈判人员激励



## 复习思考题

1. 谈判人员应具备哪些基本素质？对比一下，你自己已经初步具备了哪些素质？还需要做哪些努力？
2. 谈判班子应配备哪些专业人员？其主要职责是什么？
3. 何为主谈人、陪谈人？两者关系如何？
4. 谈判小组的组织纪律主要包括哪些内容？
5. 对谈判信息的管理、谈判时间的管理应分别做好哪些工作？
6. 谈判后管理工作主要包括哪些内容？



## 案例题

### 【案例 2-1】

#### 中日索赔谈判

引子：我国从日本S汽车公司进口大批FP-148货车，使用时普遍发现了严重的质量问题，蒙受了巨大经济损失。为此，我方向日方提出索赔。

中日双方在北京举行谈判。首先是货车质量问题的交锋。日方深知，FP-148货车质量问题无法回避的，他们采取避重就轻策略，说有的轮胎炸裂，挡风玻璃炸碎，电路有故障，铆钉震断，有的车架偶有裂纹等。果不出我方所料，日方所讲的每一句话，言辞谨慎，都是经过反复研究推敲的。毕竟质量问题与索赔金额有必然的联系。我方代表用事实给予反击：贵公司的代表都到过现场亲自察看过，经商检和专家小组鉴定，铆钉非属震断，而是剪断的；车架出现的不仅仅是裂纹，而是裂缝、断裂！而车架断裂不能用“有的”或“偶有”，最好还是用比例来表达，则更为科学准确。日方怦然一震，料不到我方对手如此精明，连忙改口：“请原谅，比例数字，未做准确统计。”“贵公司对FP-148货车质量问题能否取得一致看法？”“当然，我们考虑贵国实际情况不够。”“不，在设计时就应该考虑到中

国的实际情况，因为这批货车是专门为我中国生产的。至于我国道路情况，诸位先生都已实地察看过，我们有充分理由否定那种因中国道路不佳所致的说法。”

室内谈判气氛趋于紧张。日方转而对这批货车损坏程度提出异议：“不至于损坏到如此程度吧？这对于我们公司来说，从未发生过，也是不可理解的。”我方拿出商检证书：“这里有商检公证机关的公证结论，还有商检拍摄的录像，如果……”“不，不，不！对商检公证机关的结论我们是相信的，无异议，我们是说贵国是否能做出适当的让步；否则，我们无法对公司交代。”

对FP-148货车损坏归属问题上取得了一致的意见。日方一位部长不得不承认，这是设计和制造上的质量问题所致。初战告捷，但是我方代表深知更艰巨的较量还在后头。索赔金额的谈判才是根本性的。

我方一位代表擅长经济管理和统计，精通测算，在他的纸笺上，大大小小的索赔项目旁布满了密密麻麻的阿拉伯数字。这就是技术业务谈判，不能凭大概，只能依靠准确的计算。根据多年的经验，他不紧不慢地提出：“贵公司对每辆车支付加工费是多少？这项总额又是多少？”“每辆10万日元，总计58 400万日元。”日方又反问：“贵国报价是多少？”“每辆16万日元，此项共95 000万日元。”

久经沙场的日方主谈人淡然一笑，与助手耳语了一阵，神秘地瞥了一眼中方代表，问：“贵国报价的依据是什么？”我方将车辆损坏的各部件需要如何维修加工，花费多少工时，逐一报出单价。“我们提出这笔加工费不高。如果贵公司感到不合算，派员维修也可以。但这样一来，贵公司的耗费恐怕是这个数的好几倍。”日方对此测算叹服了：“贵方能否再压一点？”“为了表示我们的诚意，可以考虑，贵公司每辆出多少？”

“12万日元。”

“13万日元如何？”

“行。”

这项费用日方共支付77 600万日元。但中日双方争议最大的项目，是间接经济损失赔偿金，金额高达几十亿日元。日方在谈这项损失费时，也采取逐条报出。每报完一项，总要间断地停一下，环视一下中方代表的反应，仿佛给每一笔金额数目都要圈上不留余地的句号。日方提出支付30亿日元。我方代表琢磨着每一笔报价的奥秘，把那些“大概”“大约”“预计”等含糊不清的字眼都挑了出来，指出里面埋下的伏笔。

在此之前，我方有关人员昼夜奋战，液晶体数码不停地在电子计算机的荧光屏上跳动着，显示出各种数字。在谈判桌上，我方报完每个项目和金额后，讲明这个数字测算的依据。在那些有理有据的数字上，打的都是惊叹号。最后，我方提出日方应赔偿间接经济损失费70亿日元！日方代表听了这个数字后，惊得目瞪口呆，老半天说不出话来，连连说：“差额太大，差额太大！”于是，进行无休止的报价、压价。

“贵国提的索赔额过高，若不压半，我们会被解雇。我们是有妻儿老小的……”日方代表哀求着。

“贵公司生产如此低劣产品，给我国造成多么大的经济损失啊！”继而又安慰道，“我们不愿为难诸位代表。如果你们做不了主，请贵方决策人来与我们谈判。”

双方各不相让，只好暂时休会。即日，日方代表通过电话与公司决策人密谈了数小时。接着，谈判又开始了。先是一阵激烈鏖战继而双方一语不发，室内显得很静寂。

我方代表打破僵局：“如果贵公司有谈判的诚意，彼此均可适当让步。”

“我公司愿付 40 亿日元，这是最高突破数了。”

“我们希望贵公司最低限度必须支付 60 亿日元。”

这一来，谈判又出现了新的转机。但差额毕竟是 20 亿日元的距离啊！后来，双方几经周折，提出双方都能接受的方案：中日双方最后的报价金额相加，除以 2，等于 50 亿日元。除上述两项达成协议外，日方愿意承担下列三项责任：一是确认出售到中国的全部 FP-148 货车为不合格品，同意全部退货，更换新车；二是新车必须重新设计试验，精工细作和制造优良，并请中方专家试验和考察；三是在新车未到之前，对旧车进行应急加固后继续使用，日方提供加固件和加固工具等。

一场罕见的特大索赔案终于公正地交涉成功了！

问题：请对本案例中的中日双方谈判代表的素质与表现予以评价。

## 【案例 2-2】

### 签约前的变故

事情发生在美国一家生产家用厨房用品的工厂和其采购商之间，合同即将签订，一切都仿佛可以顺利进行了。然而，有一天工厂接到了采购负责人打来的电话。“真是很遗憾，事情发生了变化，我的老板改了主意，他要和另一家工厂签订合同，如果你们不能把价钱降低 10% 的话，我认为就为了 10% 而毁掉我们双方所付出的努力，真是有些不近情理。”

工厂慌了手脚，经营状况不佳，已使他们面临破产的危险，再失去这个客户就像濒于死亡的人又失去了其救命稻草。他们不知道在电话线的那一方采购负责人正在等着他们来劝说自己不要放弃这笔生意，工厂的主管无可避免地陷入了圈套。他问对方能否暂缓与另一家工厂的谈判，给他们以时间进行讨论。采购负责人很“仗义”地应允下来，工厂讨论的结果使采购负责人达到了目的，价格被压低 10%。要知道这 10% 的压价并不像采购负责人在电话里说的那样，仅仅是 10%，它对工厂着实是个不小的数目。

如果我们能看清这场交易背后的内幕，就会发现工厂付出的代价原本是不应该的，那么采购商是如何把这笔金额从工厂那里卷走而只留给他们这项损失的呢？

事情还要追溯到合同签订的前一个月，工厂的推销人员在一次与采购负责人的交谈中无意中给工厂泄了底。他对精明的采购负责人说他们的工厂正承受着巨大的压力，销售状况不佳，已使他们面临破产。对他的诚实，作为回报，采购负责人并没有对他们给予同情，而是趁机压榨了一下，因为他已知道工厂在价格问题上不硬。

一次不注意的谈话，使工厂被掠走大量利润。所以，讨价还价者们应时刻提醒自己提高警惕，对涉及己方利害关系的信息三缄其口。在这种情况下，如果再能讨得对方的信息，则是上上策了。

问题：该案例对你有何启示？你认为谈判活动中要做到信息保密，关键点是什么？