

第2章 商务谈判的策划（一）

一、商务谈判策划的基本模式

APRAM 模式

进行科学的项目评估（appraisal）

制定正确的谈判计划（plan）

建立谈判双方的信任关系（relationship）

达成使双方都能接受的协议（agreement）

协议的履行与关系的维持（maintenance）

二、商务谈判策划的基本步骤及技巧：

（一）商务谈判计划的要求

1. 商务谈判计划的合理性

商务谈判计划要有一定的合理性，必须建立在周密细致的调查和准确科学分析的基础之上，真正体现出企业的根本利益和发展战略，并能对谈判人员起到纲领性指导作用。但是谈判计划的合理性要考虑以下几方面问题：

（1）合理只能是相对合理，而不能做到绝对合理。现实中任何一个可行方案都难以达到绝对合理的要求。这是由于制订计划前所掌握的资料和各类信息不可能绝对准确和全面，对社会环境、经济环境、谈判对手的评价和预测不可能绝对正确没有失误，谈判过程中会发生偶然因素的影响，会出现意外的变化，谈判人员思想水平、认识能力都有一定的局限性。所以很难制订出一个绝对合理的谈判计划，所谓谈判计划的合理性只能是一个相对概念。

（2）“合理”是一个应从理性角度把握的概念。任何谈判都不可能追求十全十美，也不容易达到最满意的目标。幻想没有任何妥协和让步获得全盘胜利是不现实的。谈判不能以最理想的方案作为目标，而只能以比较令人满意的目标作为评估标准。如果符合国家大政方针，符合企业根本利益，有利企业长远合作和发展，满足谈判实践的要求，能够在确保可接受的最低限度的基础上，实现期待目标值，这就是一个合理的计划。

（3）合理是谈判双方都能接受的合理。谈判计划虽然是己方人员制定给自己人看的计划，但是这个计划应该是和对方进行过多次接触和交流之后，双方在

一些关键性问题达成共识之后制订的，因此它的合理性已经渗入对方的意愿。而且计划目标能否实现，谈判策略能否奏效，让步幅度是否合适等等，这些必须受到对方态度的影响。只顾己方利益和条件不考虑对方各种因素，那么这个计划的合理性是没有可靠保证的。

2. 商务谈判计划的实用性

商务谈判计划内容力求简明、具体、清楚，要尽量使谈判人员很容易记住其主要内容和基本原则。涉及的概念、原则、方法、数字、目标一定要明确，不要因为概念含糊不清而导致理解上的混乱。计划内容还要做到具体，不能过于空泛和抽象，不要有过多的夸张、描绘、情感语言，内容具体才便于在谈判中操作运用。

3. 商务谈判计划的灵活性

谈判过程中各种情况都可能发生突然变化，要使谈判人员在复杂多变的形势中取得比较理想的结果，就必须使谈判计划具有一定的灵活性。谈判人员在不违背根本原则的情况下，根据情况的变化，在权限允许的范围内灵活处理有关问题，取得较为有利的谈判结果。谈判计划的灵活性表现在谈判目标有几个可供选择的方案；策略方案根据实际情况可选择某一种方案；指标有上下浮动的余地，还要把可能发生的情况考虑在计划中，如果情况变动较大，原计划不适合，可以实施第二套备用计划。

二、商务谈判计划的内容

商务谈判计划主要包括谈判目标、谈判策略、谈判议程以及谈判人员的分工职责、谈判地点等内容。其中，比较重要的是谈判目标的确定、谈判策略的布置和谈判议程的安排等内容。

1. 谈判目标的确定

谈判目标是指谈判要达到的具体目标，它指明谈判的方向和要达到的目的、企业对本次谈判的期望水平。商务谈判的目标主要是以满意的条件达成一笔交易。确定正确的谈判目标是保证谈判成功的基础。

谈判的目标可以分为三个层次：

(1) 最低限度目标。最低限度目标是在谈判中对己方而言毫无退让余地，必须达到的最基本的目标。对己方而言，宁愿谈判破裂，放弃商贸合作项目，也不愿接受比最低限度目标更低的条件。因此，也可以说最低限度目标是谈判者必须坚守的最后一道防线。

(2) 可以接受的目标。可以接受的目标是谈判人员根据各种主、客观因素，经过对谈判对手的全面估价，对企业利益的全面考虑、科学论证后所确定的目标。这个目标是一个区间或范围，己方可努力争取或作出让步的范围，谈判中的讨价还价就是在争取实现可接受的目标，所以可接受的目标的实现，往往意味着谈判取得成功。

(3) 最高期望目标。最高期望目标是对谈判者最有利的一种理想目标，实现这个目标，将最大化地满足己方利益。当然己方的最高期望目标可能是对方最不愿接受的条件，因此很难得到实现。但是确立最高期望目标是很有必要的，它激励谈判人员尽最大努力去实现高期望目标，也可以很清楚地评价出谈判最终结果与最高期望目标存在多大差距。在谈判开始时，以最高期望目标作为报价起点有利于在讨价还价中使己方处于主动地位。

谈判目标的确定是一个非常关键的工作。首先，不能盲目乐观地将全部精力放在争取最高期望目标上，而很少考虑谈判过程中会出现的种种困难，造成束手无策的被动局面。谈判目标要有一点弹性，定出上、中、下限目标，根据谈判实际情况随机应变、调整目标。其次，所谓最高期望目标不仅有一个，可能同时有几个目标，在这种情况下就要将各个目标进行排队，抓住最重要的目标努力实现，而其他次要目标可让步，降低要求。最后，己方最低限度目标要严格保密，除参加谈判的己方人员之外，绝对不可透露给谈判对手，这是商业机密。如果一旦疏忽大意透露出己方最低限度目标，就会使对方主动出击，使己方陷于被动。

2. 谈判策略的部署

谈判目标明确了以后，就要拟定实现这些目标所采取的基本途径和策略。谈判策略包括多种策略，如开局策略、报价策略、磋商策略、成交策略、让步策略、打破僵局策略、进攻策略、防守策略、语言策略等等，要根据谈判过程可能出现的情况，事先有所准备，心中有数，在谈判中灵活运用。

3. 谈判议程的安排

谈判议程的安排对谈判双方非常重要，议程本身就是一种谈判策略，必须高度重视这项工作。谈判议程一般要说明谈判时间的安排和谈判议题的确定。谈判议程可由一方准备，也可双方协商确定。议程包括通则议程和细则议程，前者由谈判双方共同使用，后者供己方使用。

(1) 时间安排。时间安排即确定谈判在什么时间举行、多长时间、各个阶段时间如何分配、议题出现的时间顺序等。谈判时间的安排是议程中的重要环节。如果时间安排得很仓促，准备不充分，匆忙上阵，心浮气躁，很难沉着冷静地在谈判中实施各种策略；如果时间安排得很拖延，不仅会耗费大量的时间和精力，而且随着时间的推延，各种环境因素都会发生变化，还可能会错过一些重要的机遇。从“时间就是金钱，效益就是生命”观点来看，精心安排好谈判时间是很必要的。

①在确定何时开始谈判、谈判计划多长时间结束时要考虑以下几个因素：

A. 谈判准备的程度。如果已经做好参加谈判的充分准备，谈判时间安排得越早越好，而且也不怕马拉松式的长时间谈判；如果没有做好充分准备，不宜匆匆忙忙开始谈判，俗话说不打无准备之仗。

B. 谈判人员的身体和情绪状况。如果参加谈判的人员多为中年以上的人，要考虑他们身体状况能否适应较长时间的谈判。如果身体状况不太好，可以将一项长时间谈判分割成几个较短时间的阶段谈判。

C. 市场形势的紧迫程度。如果所谈项目与市场形势密切相关，瞬息万变的市场形势不允许稳坐钓鱼台式的长时间谈判，谈判就要及早及时，不要拖太长的时间。

D. 谈判议题的需要。对于多项议题的大型谈判，不可能在短时间内解决问题，所需时间相对长一些；对于单项议题的小型谈判，没有必要耗费很长时间，力争在较短时间内达成一致。

②谈判过程中时间的安排要讲策略。

A. 对于主要的议题或争执较大的焦点问题，最好安排在总谈判时间的五分之三时提出来，这样既经过一定程度的交换意见，有一定基础，又不会拖得太晚而显得仓促。

B. 合理安排好己方各谈判人员发言的顺序和时间，尤其是关键人物关键问题的提出应选择最成熟的时机，当然也要给对方人员足够的时间表达意向和提出问题。

C. 对于不太重要的议题，容易达成一致的议题可以放在谈判的开始阶段或即将结束阶段，而应把大部分时间用在关键性问题的磋商上。

D. 己方的具体谈判期限要在谈判开始前保密，如果对方摸清己方谈判期限，就会在时间上用各种方法拖延，待到谈判期限快要临近时才开始谈正题，迫使己方为急于结束谈判而匆忙接受不理想的结果。

(2) 确定谈判议题。谈判议题就是谈判双方提出和讨论的各种问题。确定谈判议题首先要明确己方要提出哪些问题，要讨论哪些问题。要把所有问题全盘进行比较和分析：哪些问题是主要议题，列入重点讨论范围；哪些问题是非重点问题；哪些问题可以忽略。这些问题之间是什么关系，在逻辑上有什么联系；还要预测对方要提出哪些问题，哪些问题是需要己方必须认真对待、全力以赴去解决的；哪些问题是可以根据情况做出让步；哪些问题是可以不予以讨论的。

(3) 通则议程与细则议程的内容。

①通则议程：通则议程是谈判双方共同遵照使用的日程安排，一般要经过双方协商同意后方能正式生效。在通则议程中，通常应确定以下一些内容：

- A. 谈判总体时间及各分阶段时间的安排；
- B. 双方谈判讨论的中心议题，尤其是第一阶段谈判的安排；
- C. 列入谈判范围的各种问题，问题讨论的顺序；
- D. 谈判中各种人员的安排；
- E. 谈判地点及招待事宜。

②细则议程：细则议程是对己方参加谈判的策略的具体安排，只供己方人员使用，具有保密性。其内容一般包括以下几个方面：

- A. 谈判中的统一口径：如发言的观点、文件资料的说明等。
- B. 对谈判过程中可能出现的各种情况的对策安排。

C. 己方发言的策略：何时提出问题？提什么问题？向何人提问？谁来提问？谁来补充？谁来回答对方问题？谁来反驳对方提问？什么情况下要求暂时停止谈判等等。

D. 谈判人员更换的预先安排。

E. 己方谈判时间的策略安排、谈判时间期限。

德育渗透：做任何事情都应该有所计划，做好一个谈判项目是这样，学习也一样。

第二章 商务谈判的策划（二）

三、商务谈判地点的选定

商务谈判地点的选定一般有三种情况：一是在己方国家或公司所在地谈判；二是在对方所在国或公司所在地谈判；三是在谈判双方之外的国家或地点谈判。不同地点均有其各自的优点和缺点，需要谈判者充分利用地点的优势，克服地点的劣势，变不利为有利，变有利为促使谈判成功的因素。

1. 在己方地点谈判

(1) 对己方的有利因素。

①谈判者在家门口谈判，有较好的心理态势，自信心比较强。

②己方谈判者不需要耗费精力去适应新的地理环境、社会环境和人际关系，从而可以把精力更集中地用于谈判。

③可以选择己方较为熟悉的谈判场所进行谈判，按照自身的文化习惯和喜好布置谈判场所。

④作为东道主，可以通过安排谈判之余的活动来主动掌握谈判进程，并且从文化上、心理上对对方施加潜移默化的影响。

⑤“台上”人员与“台下”人员的沟通联系比较方便，谈判队伍可以非常便捷地随时与高层领导联络，获取所需资料 and 指示，谈判人员心理压力相对比较小。

⑥谈判人员免去车马劳顿，以逸待劳，可以以饱满的精神和充沛的体力去参加谈判。

⑦可以节省去外地谈判的差旅费用和旅途时间，提高经济效益。

(2) 对己方的不利因素。

①由于身在公司所在地，不易与公司工作彻底脱钩，经常会由于公司事务需要解决而干扰谈判人员，分散谈判人员的注意力。

②由于离高层领导近，联系方便，会产生依赖心理，一些问题不能自主决断而频繁地请示领导，也会造成失误和被动。

③己方作为东道主主要负责安排谈判会场以及谈判中的各种事宜，要负责对客方人员的接待工作，安排宴请、游览等活动，所以己方负担比较重。

2. 在对方地点谈判

(1) 对己方的有利因素。

①己方谈判人员远离家乡，可以全身心投入谈判，避免主场谈判时来自工作单位和家庭事务等方面的干扰。

②在高层领导规定的范围，更有利于发挥谈判人员的主观能动性，减少谈判人员的依赖性和频繁地请示领导。

③可以实地考察一下对方公司的产品情况，获取直接信息资料。

④己方省却了作为东道主所必须承担的招待宾客、布置场所、安排活动等项事务。

(2) 对己方的不利因素。

①由于与公司本部相距遥远，某些信息的传递、资料的获取比较困难，某些重要问题也不易及时磋商。

②谈判人员对当地环境、气候、风俗、饮食等方面会出现不适应，再加上旅途劳累、时差不适应等因素，会使谈判人员身体状况受到不利影响。

③在谈判场所的安排、谈判日程的安排等方面处于被动地位，己方也要防止对方过多安排旅游景点等活动而消磨谈判人员的精力和时间。

3. 在双方地点之外的第三地谈判

(1) 对双方的有利因素。由于在双方所在地之外的地点谈判，对双方来讲是平等的，不存在偏向，双方均无东道主优势，也无作客他乡的劣势，策略运用的条件相当。

(2) 对双方的不利因素。

①双方首先要为谈判地点的确定而谈判，地点的确定要使双方都满意也不是一件容易的事，在这方面要花费不少时间和精力。

②第三地点谈判通常被相互关系不融洽、信任程度不高的谈判双方所选用。

4. 在双方所在地交叉谈判

有些多轮谈判可以采用在双方所在地轮流交叉谈判的办法。这样的好处是对双方都是公平的，也可以各自考察对方实际情况，各自都担当东道主和客人的角色，对增进双方相互了解，融洽感情是有好处的。

四、商务谈判场景的布置

1. 商务谈判场所的选择与布置

(1) 商务谈判场所的选择。商务谈判场所的选择该满足以下几方面要求：

①谈判室所在地交通、通信方便，便于有关人员来往，便于满足双方通讯要求。

②环境优美安静，避免外界干扰。

③生活设施良好，使双方在谈判中不会感觉到不方便、不舒服。

④医疗卫生、保安条件良好，使双方能精力充沛、安心地参加谈判。

⑤作为东道主应当尽量征求客方人员的意见，达到客方的满意。

(2) 商务谈判场所的布置。较为正规的谈判场所可以有三类房间：一是主谈室，二是密谈室，三是休息。

①主谈室布置：主谈室应当宽大舒适，光线充足，色调柔和，空气流通，温度适宜，使双方能心情愉快，精神饱满地参加谈判。谈判桌居于房间中间。主谈室一般不宜装设电话，以免干扰谈判进程，泄露有关的秘密。主谈室也不要安装录音设备，录音设备对谈判双方都会产生心理压力，难以畅所欲言，影响谈判的正常进行。如果双方协商需要录音，也可配备。

②密谈室布置：密谈室是供谈判双方内部协商机密问题单独使用的房间。它最好靠近主谈室，有较好的隔音性能，室内配备黑板、桌子、笔记本等物品，窗户上要有窗帘，光线不宜太亮。作为东道主，绝不允许在密谈室安装微型录音设施偷录对方密谈信息。作为客户在外地对方场所谈判，使用密谈室时一定要提高警惕。

③休息室布置：休息室是供谈判双方在紧张的谈判间隙休息用的，休息室应该布置得轻松、舒适，以便能使双方放松一下紧张的神经。室内最好布置一些鲜花，放一些轻柔的音乐，准备一些茶点，以便于调节心情，舒缓气氛。

(3) 谈判双方座位的安排。谈判双方座位的安排对谈判气氛、对内部人员之间的交流，对谈判双方便于工作都有重要的影响。谈判座位的安排也要遵循国际惯例，讲究礼节。通常可安排两种方式就座：

①双方各居谈判桌的一边，相对而坐。谈判桌一般采用长方形条桌。按照国际惯例，以正门为准，主人应坐背门一侧，客人则面向正门而坐；若谈判桌窄的一端面向正门，则以入门的方向为准，右边坐客方人员，左边坐主方人员。主谈人或负责人居中而坐，翻译安排在主谈人右侧紧靠的座位上，其他人员依职

位或分工分两侧就座。

这种座位安排方法适用于比较正规、比较严肃的谈判。它的好处是双方相对而坐，中间有桌子相隔，有利于己方信息的保密，一方谈判人员相互接近，便于商谈和交流意见，也可形成心理上的安全感和凝聚力。它的不利之处在于人为地造成双方对立感，容易形成紧张、呆滞的谈判气氛，对融洽双方关系有不利的影响，需要运用语言、表情等手段缓和这种紧张对立气氛。

②双方人员混杂交叉就座。可用圆形桌或不用桌子，对方在围成一圈的沙发上混合就座。这种就座方式适合于双方比较了解、关系比较融洽的谈判。它的好处是双方不表现为对立的两个阵营，有利融洽关系，活跃谈判气氛，减轻心理对立情绪。不利之处是双方人员被分开，每个成员有一种被分割被孤立的感觉。同时也不利于己方谈判人员之间协商问题和资料保密。

总之，谈判场景的选择和布置要服从谈判的需要，要根据谈判的性质、特点，根据双方之间的关系、谈判策略的要求而决定。

德育渗透:商务谈判中谈判场地及座位的安排都很重要，要坚持以右为尊的原则，体现了谈判主方对另一方的尊重，中国人有着传统的尊老爱幼的美德，我们应该在许多地方体现这样的美德。