# 3 国际商务谈判前的准备

礼记·中庸说：凡事预则立不预则废。对于任何事情都是如此，那么对于国际商务谈判，我们应该做哪些准备？

这一章共6小节，分别从……方面来介绍谈判前应该做哪些准备。

## 3.1 人员

国际商务谈判是有计划、有目标、有组织的活动，人起到关键作用，有一波精明强干的谈判人员至关重要。而商务谈判往往不仅仅由一个人能完成，而需要整个团队的群体合作。有人、有群体就离不开组织和管理，因此这一节我们从三个方面来说，……。

### 3.1.1 个体素质

**1.个体素质**

也就是谈判团队中的个人应该具备哪些条件。要想做到不滥竽充数，就要求谈判人员应该具备一些基本的观念、知识、能力和素质、年龄结构。

**观念**：脑子中要有什么意识，明确这件事你是为谁做、秉着什么态度去做、应该怎么做。

**忠于职守**：谈判人员责任重大，他不仅代表组织个体的经济利益，还肩负着维护国家利益的责任和义务，比如严守机密，不贩卖信息。因此，忠于国家和组织，是谈判人员必须具备的首要条件。像古代的士兵一样，你可以不那么厉害，但是你必须要忠诚。

**平等互利**：有人说，你让我忠于国家和组织，好那我就尽可能的给自己方多谋取利益，把对方踩在脚下唯我独尊以证明我对国家和组织的忠诚。这样行吗？你还要遵循平等互惠的观念，……不要把自己看的太高、太低，对谈判事件、交易条件保持清醒的头脑，不卑不亢，平等互惠，才能收到最理想的效果和最大的利益。

**团队精神**：刚才说了国际商务谈判往往不仅仅由一个人能完成，而需要整个团队的精诚合作。所以要求每个人都要有集体主义精神和团队精神。除**负责好……协调配合**，尽可能不暴露己方弱点，增强己方谈判的整体力量。

**2.基本知识**

观念意识具有整体性，是宏观概念，具体来说谈判人员应该有点实货，我们要求谈判人员应具备T形知识结构，不仅在横向方面具有广博的知识面，方针法律、供求关系，价格变化……样样都要了解，不仅如此，在纵向方面也要有较深的专业学问，如（1）丰富的商品知识，熟悉商品的性能、特点、用途。（2）了解某种产品的生产潜力或发展的可能性。（3）有丰富的谈判经验与应付谈判过程中出现的复杂情况的能力。（4）最好能熟练掌握某种外语,能够直接用外语与对方进行谈判。（5）了解国外企业、公司的类型和不同情况。（6）懂得谈判心理学和行为科学。（7）熟悉不同国家谈判对手的风格和特点。

以上各种知识构成了一个成熟的商务谈判人员必须具备的条件。为什么说知识很重要，曾有这样一个例子:法国是世界上最负盛名的葡萄酒生产大国,其他国家的葡萄酒想要打入法国市场是非常困难的。然而我国四川农学院的留法研究生李华博士经过几年的努力,终于使中国的葡萄酒奇迹般地打人了法国市场。但是,内地生产的葡萄酒在中国香港转口时却遇到了麻烦。港方说,按照土酒（内地自己的酒）征80%关税、洋酒（国外的酒）征300%关税的规定,内地的葡萄酒要按洋酒征税。面对这一问题,李华在与港方的谈判中引出了一句唐诗:“葡萄美酒夜光杯，欲饮琵琶马上催。”并解释说,这说明中国唐朝就能生产葡萄酒了。唐朝距今已有1300多年了,英国和法国生产葡萄酒的历史,要比中国晚几个世纪,怎么能说内地自己生产的葡萄酒是洋酒呢?一席话驳得港方有关人员哑口无言,只好将内地生产的葡萄酒按土酒进行征税,从而大大降低了内地葡萄酒的成本。

**3.能力和心理素质**

光有知识还不够，很多谈判失败的人并不是因为他知识不够丰富，而是心态崩了。所以具备一定的能力和良好的心理素质也异常重要。所以作为谈判人员，应该具备哪些能力和心理素质？

（1）……要在巨大的压力面前保持清晰的思维推理能力，也不能喜怒形于色

（2）……把你想表达的传达到位

（3）坚持目标，不要任人摆布

（4）灵活，随机应变

**总结**：总体来说，就是面临巨大的压力不要慌乱，该坚持的打死不改，能变通的尽量灵活。清醒、会说、坚定、灵活

**4.年龄结构**

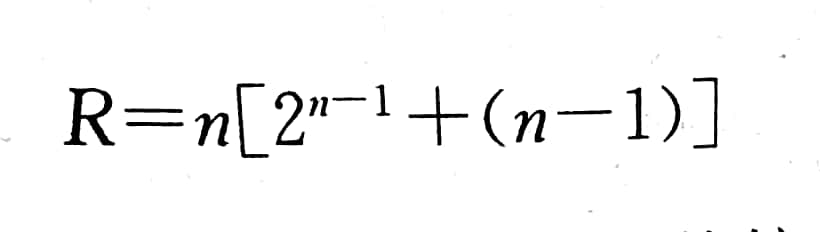
既然我们要求谈判人员有这些素质，那从年龄上我们应该怎么选？……年轻人，具有竞争力强的特点和希望尽快提升的愿望，但是经验不足。稍微老一点的人,就会比较宽容,对组织及社会有较高的责任感,但竞争性不足。所以在30岁~55岁这个中间阶段的人,精力充沛、思想成熟、阅历和经验丰富、有进取心,最适合做谈判工作。

### 3.1.2 群体构成

刚才反复提到国际商务谈判往往不是一个人所能承担和胜任的，一般都采用集体谈判的形式。这就不得不说一说谈判人员的群体构成。这里从三方面来说……

**1.构成原则**

在筹建谈判小组时, 首先考虑这个谈判队伍要多少人、应该选谁去、各自什么分工。这种时候一般要遵循以下几个原则……

（1）…… n为组织内所领导或管辖的人数;R为由此产生的人际关系数。

（2）……就是我们前面说的谈判主体的资格问题，得让谈判人员具有权利能力和行为能力，有权处理经济谈判活动中的一切事务。

（3）……各自发挥各自的专业。

（4）一支谈判队伍,从参加谈判直到协议达成的整个过程,必然要支出一定费用,其中很多费用甚至需要支付外汇。在组织谈判小组时,要尽量节约，不奢靡浪费，秉承我们中华民族勤俭节约的传统美德，要知道一粥一饭当思来之不易。

**2.组织结构**

刚才说了谈判队伍的每个人应该分工明确，各自发挥各自的专业。那么根据各类专业知识的需要，一直谈判队伍应该包括以下几类人员……助记：一个人发现了商机发了财引领了他吃饭的道路。

**3.分工配合**

组织结构已经全面，接下来就是打配合打团战了，我们把谈判人员的分工划分为三个层次。……

**主谈人职责**：监督谈判程序;掌握谈判进程;听取专业人员的说明、建议;协调谈判班子的意见;决定谈判过程的重要事项；代表单位签约;汇报谈判工作。——大的方向，把控全局

**懂行的专家和专业人员职责**：阐明参加谈判的意愿和条件;明晓对方的意图、条件;找出双方的分歧或差距;与对方进行专业细节方面的磋商;修改草拟的谈判文件中的有关条款;向主谈人提出解决专业问题的建议。——做具体的事

谈判人员通过良好的素质和协调的配合，最终得以在谈判桌上打出一场漂亮的仗。

（管理人员不一定是主谈人，主谈人是领导或主要代表，而管理人员是发挥组织、协调、管理作用的人员，属于懂行的专家和专业人员。如唐僧是管理人员，但主要打妖精、搬救兵、天上地下来回跑的是孙悟空。如果还不明白，这一节的第三个大问题专门讲谈判人员的管理）

### 3.1.3 人员的管理

**挑选**：是否符合前面讲的谈判人员应具备的个体素质。

培训：

**社会培养**：主要是基本素质的培养,包括基础文化知识、经济理论知识、谈判理论的教育,还有比较重要的如人际交往能力、决断能力、毅力、健康心态的培养等内容。提供一个谈判人才的“毛坯”。

**企业培养**：是一个有意识、有系统的培养过程。这一过程通常包括四个阶段,即打好基础、亲身示范、先交小担、再加重担。跟新员工进企业是一个套路，先给你上上课，集中培训或者单兵操练，然后师带徒，带你去看师傅是怎么做的，学着点，接着学得差不多了该让你上手了，给你一些任务，让你独立完成，任务由小到大，由易到难，循序渐进。这个过程不仅适用于其他企业，也适用于国际商务谈判中的企业培养。

**自我培养**：师傅领进门，修行在个人。作为谈判人员，应该有所追求，坚持不懈的提高自己的谈判能力和自身素质，这叫时刻怀有空杯心态。那么自我培训有哪些方法？……总结四多：看得多、想得多、做得多、总结的多。

**组织管理**

如果说人事管理是对个人而言的，那么组织管理就是对整个谈判班子的管理，那么对于一个团队的管理，我们应该注意什么？

首先，你要填充队员，让这个组织完整，这叫健全谈判班子。其次，维持好人际关系，这个人际关系包括领导干部与谈判人员的关系、谈判人员之间的关系。这三条就是组织管理的三个重要工作。其中**调整好谈判人员之间的关系具体有哪些措施**？……

**总结**：共同、相互、分工、民主。

## 3.2 国际商务谈判前的信息准备

### 3.2.1 分类

什么是谈判信息？是指与谈判活动有密切联系的条件、情况及其属性等。包括市场信息、对手资料、科技信息、金融法律信息。按照不同的标准，也可以将信息分成很多种类型。

1.**内容**：我们知道谈判涉及的面很广，内容纷繁复杂，因此按内容分种类也是多种多样。

自然环境信息：能引起人们消费习惯改变、购买力转移以及市场变更的自然现象方面的信息,如地震、地形变化、气温变化等。

社会环境信息：对市场有影响的各种社会因素,如文化、人口、社会阶层、家庭、政治、法律、时尚、风俗、宗教、社会发展、城市建设等方面的信息。

市场细分化信息：能引|起市场细分的变量,如社会经济变量、地理变量、人口变量、收入和消费方式变量等。

竞争对手信息：有关生产或经营同类产品的其他企业状况的信息。

购买力及投向信息：消费收入、支出构成、趋向等方面的信息。

产品信息：与产品价格开发、销售渠道、商标、包装、装潢等有关的信息。

消费需求信息：消费者对商品品种、数量、规格、价格、式样、色彩、口味、方便程度、适用程度等方面的信息。

消费心理信息：有关消费者购买行为、购买动机、价值观、审美观等方面的信息。

2.**载体**：既然谈判信息有这么多，四面八方获取来的这么多信息是如何呈现的？是嘴说的还是写在纸上的还是刻在录像带上的？这就涉及到谈判信息的第二种分类方法，按载体分。

语言信息是指通过座谈、交流所获得的信息以及在公共场所听到的信息。

文字信息是指用文字记录下来的信息资料,包括各种文献、文件、报刊资料及复制品、产品目录、产品说明书等。

声像信息是指通过图片、绘画、电影、电视、广播、录像、电话、幻灯、录音等获得的信息。

实物信息是指各种以样品作为载体的信息。我在某地采集了一杯水，这水里含有一些煤渣和硫化物，说明这个地方在开采煤矿，这就是信息。

3.**活动范围**：不同信息他可能分属不同领域、不同范围，所以按照谈判信息的活动范围分为……

经济性信息：是指与企业发展有关的各种信息,主要包括国民经济发展的信息,财政、金融、信贷方面的信息,经济资源信息等。

政治性信息：是指由于某一政治活动的发生、政治事件的出现而引起市场变化的信息,如战争爆发引起的物价上涨等。

社会性信息：是指与市场经营、销售有关的社会风俗、社会风气、社会心理、社会状况等方面的信息。

科技性信息：是指与企业产品研制、设计、生产、包装有关的信息。

### 3.2.2 谈判信息收集的主要内容

那我们到底要收集那些信息？谈判信息收集的主要内容都有什么？……

**谈判对手**：常说知己知彼，百战不殆，对于谈判亦是如此，看一下有关谈判对手需要你知道什么信息……了解你的对手是什么实力、什么信誉程度，最重要的是了解对方是什么谈判风格和模式，你才好对症下药见招拆招。总体来说我们把谈判风格分为以下几种**模式**……

（1）**强有力型**：这种模式的特点表现为:立场强硬，“多一分不掏，少一分不卖”。作为买主时, 无论购买多么昂贵的商品,出价都很低，作为卖主时，提出较高价格,鼓动竞争,怂恿买主竞相提价,以获取竞争之利。这种模式下的谈判代表权利往往有限，不是所有事都说了算，如果你提出了一个超出他权限范围的问题，他说我得请示上级，从而使谈判旷日持久,陷入僵局。利用拖长战线的方法让对手逐渐疲弱不堪。

（2）**软弱型**：和强硬型模式正好相反, 谈判开始立场谨慎,不提出过高要求,不漫天要价。容易做出让步，甚至委曲求全,促成交易成功。

（3）**多合作型模式**。又被称为双方胜利和“皆大欢喜”型谈判模式。特点：谈判开始,双方立场均谨慎、现实,在原则问题上首先达成协议,然后再谈细节问题，把谈判过程看做是使双方调和或一致的过程。通过谈判,双方建立了一定的信任关系,为今后的进一步合作提供了条件。

跳过隐藏页！！！

### 3.2.1 资料的处理

海量的信息铺天盖地，有用的信息万里挑一，信息收集回来之后还需要一个步骤，处理。即分析和整理。目的：鉴别资料的真实性与可靠性，分析各种因素与谈判内容的关系，进而制定出谈判方案和对策。说白了就是去伪存真、去糙取精。具体怎么个处理法，主要有**两个环节**……

**评价**就是看哪些资料能用、哪些资料不能用、哪些资料处理过后可以用，哪些重要要优先处理，哪些不重要可以暂时先靠边。这个步骤要是做好了是为下一步筛选打下良好基础的。

**筛选**：去伪存真、去糙取精。有人说好不容易收集到的资料,不愿意将其舍弃,这是可以理解的。但是,如果把不要的或用处微小的资料全部保留,既不便于查找,又占地方。所以该留的留，该舍的舍，挥剑斩情丝，方便你我他，情是情报的情。

分类和保存不多说。

整理与分类做完了不能就压箱底睡觉去了，你得与人交流，传递给自己人让他们也了解这些信息，从而增大胜利的把握。

## 3.3 谈判目标的确定

人员有了，信息有了，接下来，制定目标，这场谈判我们谈什么，谈完之后我能获得什么，如果对方砍价比较凶，不能达到最高目标那我的底线是什么。这些都放在谈判目标里进行裁夺。

在制定具体目标前要先确定**谈判主题**，就是参加谈判的目的，你谈判是为了啥。如“以最优惠的条件达成某项交易”或“以合理的价钱达成一笔交易”等。这些都是谈判主题。

确定谈判主题后，就要对这一主题做具体化，即制定谈判目标。我们知道谈判过程中双方会不厌其烦的讨价还价，最终敲定的结果有可能不是你的最高预期值，甚至可能是你不能接受的。所以我们在谈判前需要对自己的目标分出几个**层次**，……那这四个目标具体啥意思？比如我要在这场谈判中卖出一批货物，关于卖出的价格我设定了几个目标，大家认为哪个价格可能是的最高目标？

**最高目标**：也叫最优期望目标。它是已方在商务谈判中所要追求的最高目标,也往往是对方所能忍受的最大程度。他一般比实际需求目标要高一点。用一个简式表达就是……Y为需方的实际需求资金数额;△Y为多报价，即增量;E为需方的最优期望目标。如一个东西我打算卖800，但是我要价的时候多要200，发盘报出1000。这里的800就是Y…但是我们要认清一个现实，最优期望目标一般是可望而不可即的理想方向,因为对方一定会还价。所以我们要坚持“喊价要狠”的准则，不要怕要高价把对手吓一跳，我们玩的就是心跳。

**实际需求目标**：就是谈判过程中努力要达到的目标，相当于结合各种情况和成本综合作出的预算。是谈判者坚守的最后防线，你要是低于这个价格我有可能就不开心了。

**可接受目标**：……如果对方实在没法接受你的报价，或者考虑到资金筹措能力、偿还能力等因素实在拿不出这么多钱来。而双方有都有意愿继续做生意，这时候你就需要考虑在做一些让步，让多少是我能接受的呢？这就是可接受目标。一让再让，让到最低，这个最低值就是最低接受目标，再比这低就可能谈崩了。那么在最低接受目标到实际需求目标之间的价格都算是可接受目标。

总结：最高：可能不实现；实际：尽最大努力实现；可接受：；最低：必须实现，如果不实现我宁可终止谈判，不跟你玩了。

挖掘一下这几个目标存在什么大小关系？……

## 3.4 谈判方案的制定

目标也确定了接下来要再具体一点，制定谈判方案。之前讲了谈判方案是谈判者的行动纲领。对整个谈判过程很重要。既然这东西如此重要，那肯定就不能随便写，一般来说,一个成功的谈判方案应该注意以下3个方面的基本要求。

### 3.4.1 基本要求

**简明扼要**就是要尽量使谈判人员能容易地记住其主要内容与基本原则。我们知道谈判局面是复杂多变的，谈判的人员必须清楚地记住谈判的主题方向和方案的主要内容, 因此,谈判方案要简单明了、高度概括,以便在谈判人员的头脑中留下深刻印象。不然你写的长篇大论，第一看不完，第二记不住。写还不如不写。

**具体**：需要说明的是，简明扼要不是目的,说让你简单明了但也不能太过笼统，它还要与谈判的具体内容相结合,以谈判的具体内容为基础。

**灵活**：我们经常说谈判桌上风起云涌，整个过程千变万化，如果你这个方案只是写了某一方的主观设想或各方简单磋商的产物,没有把各个影响因素都估计在内。那能行吗？多考虑一些情况，多预想一些意外事件，让谈判人员可以根据具体情况灵活运用。

### 3.4.2 主要内容

有人说你提了这么多要求，那谈判方案到底该写些什么？

**期限**：时间就是金钱，你不规定期限的话万一对方就拖着你就打持久战你怎么办？保证双方不会因为时间问题受影响。

**议程**：……**通则议程**是谈判双方共同遵照使用的日程安排。如:双方谈判讨论的中心问题,都谈哪些事项,问题讨论的顺序是什么;讨论中心问题及细节问题的人员安排;时间安排。通则议程可由一方提出,或双方同时提出,经双方审议同意后方能正式生效。**细则议程**具有保密性,它是给自己人用的。内容一般有:对外口径的统一,包括文件、资料、证据和观点等;谈判过程中各种可能性的估计及其对策安排;谈判的顺序,何时提出问题,提什么问题,向何人提出这些问题,由谁提出,谁来补充,何时打岔,谁来打岔,在什么时候要求暂停讨论等;谈判人员更换的预先安排。

**现场布置与安排**：谈判现场应该是一个什么样的环境？最好选择一个安静、没有外人和电话干扰的地方。房间的大小要适中,桌椅的摆设要紧凑但不拥挤,房间温度适宜,卫生条件要好,灯光要明亮。说白了就是舒服的地方。这是环境条件。除此之外谈判桌的形状和谈判人员的座次很重要。相信大家自己公司或单位都有会议室或会客室，最显眼的家具就是桌子，你们会议室的桌子是什么形状的？你更喜欢用圆桌还是方桌？

（1）方形谈判桌。双方谈判人员面对面而坐,这种形式看起来正规些,但过于严肃,缺少轻松活泼的气氛,有时甚至会有对立的虎视眈眈的感觉,交谈起来并不方便。

（2）圆形谈判桌。采用圆桌,双方谈判人员坐成一个圆圈。这种形式通常会使双方谈判人员感到有一种和谐一致的气氛,而且交谈起来比较方便。

（3）不设置谈判桌。在双方谈判人员不多的情况下,也可以不设谈判桌,大家随便坐在一起,轻轻松松地洽谈生意，增加友好的谈判气氛,但比较正式的谈判除外。

## 3.5 模拟谈判

该准备的都准备了，马上就要上战场了，那在正式上战场谈判前我们还需要进行一个模拟谈判。就像咱们赴考场之前进行的模拟考、正式表演节目之前的彩排一样。那什么是模拟谈判。……

**拟定假设**：是根据某些既定的事实或常识将某些事物承认(即臆测)为事实。说白了，假装要发生什么事。根据假设的内容，把假设划分为3类。……

**全过程**：对方可能会提出什么问题或者反对意见、对方可能会做出什么表情、自己应该怎么答。

**集体模拟**：两种形式……**沙龙式**：把谈判者聚集在一起,充分讨论,自由发表意见,共同想象谈判全过程，人人开动脑筋,互相启发,共同提高谈判水平。在集体思考的强制性刺激及压力下,能产生高水平的策略、方法及谈判技巧。类似于头脑风暴。

**戏剧式模拟**：戏精们的天地，真实地进行演出,每个谈判者都在模拟谈判中扮演特定的角色,随着剧情发展,谈判全过程一一展现谈判者面前，让每个谈判者找到自己的最佳位置。

## 3.6　确定谈判中各交易条件的最低可接受限度

前面说了，商务谈判中不可避免要进行讨价还价,谈判中的妥协让步是理所当然的,但不是无限度的。这个限度就是谈判双方的最低目标。这个最低目标是一种交易条件，可能不仅仅是价格，有可能是交货期、保证期、支付方式等。而且这个目标不是随便定的，不是我说最低多少就多少，而是要根据实际的成品、盈利情况、利率变动等来决定，本节主要介绍哪些因素会影响这些重要交易条件的最低可接受限度。

我们把一些重要的交易条件都列出来了，也就是说这些交易条件有可能是你在制定谈判目标的时候会考虑设定最高目标、实际需求目标、可接受目标和最低目标的几个方面。那我们一个一个来看这些交易条件都受哪些因素影响。

**1.价格水平**：

1）成本是构成商品价格的基本因素,国际贸易中的成本是包括产品从生产到交货的一切费用。如生产该产品所需的原材料、劳动和管理费用以及为购销该商品所耗费的调研、运输、广告费和关税、保险费、中间商的佣金等费用。

2）需求因素对价格水平的影响主要通过需求弹性加以体现。所谓需求弹性是价格每变动一个百分点而需求变动的幅度(需求变化了几个百分点)。需求弹性和分为完全具有弹性、相对剧有弹性和完全无弹性3种。一件珠宝，卖50万可能有一部分人买，那我卖80万可能还是那部分人买，对于穷人来说我管你多少钱反正我买不起，对于富人来说我不在乎多少钱，反正我都买的起。价格的变动可能不会使需求量产生多大变化，这就叫需求弹性小。那相反，一部手机，如果它性能不变而降了1000块钱，大家肯定疯了一样去买。需求量瞬间飙升。需求变动幅度大，这就叫需求弹性大。所以需求因素也是价格水平的一个影响量。

3）竞争因素分为四种情况……。**完全竞争**：参与竞争的企业或国家(地区)很多,交易条件基本一样,买卖双方均无法控制价格。如大米、石油、橡胶、棉花等初级产品。**垄断竞争**是接近于完全竞争的市场结构，是指有许多厂商在市场上销售近似但不完全相同的产品。**寡头垄断**是接近于完全垄断的一种市场结构。就考过选择题。

4）产品因素主要是指产品的声誉及产品本身的特点对价格的影响。对于生产周期长又耐用、声誉好、售后服务周到的产品,价格就可以定得高一点。

5）环境因素涉及的面更广,诸如生产国国民经济或政策的变化、世界经济形势的动向、进出口国的经济和政治状况、国际金融市场状况、银行利率的变化等都会对价格有较大的影响。

**2.支付方式**：

**跟单托收**是出口商根据合同备货出运后，将跟单汇票或将不带汇票的货运单据签送托收银行，委托代收货款的一种托收结算方式。**付款交单**是指代收行必须在进口商付清货款后，才可将商业(货运) 单据交给进口方的一种结算方式。**承兑交单**是指出口方在装运货物后开具远期汇票，连同商业(货运) 单据起通过代收行向进口方提示，代收行在进口方对远期汇票加以承兑后即可将流程代表货物所有权的有关商业(货运) 单据交给进口商，至汇票付款到期日，进口商才履行付款责任。

**3.交货及罚金条件的确定**

在货物买卖中,交货的期限对双方都有利害关系。在商务合同中,交货期限作为根本条款或是重要条款而有明确的规定,一方若未按时交货就要赔偿对方的经济损失。

**4.保证期**

保证期是卖方将货物卖出后的担保期限。担保的范围主要包括货物的品质和适用性等。