

融资谈判各步骤详细工作内容与要求

版权所有：北京未名潮管理顾问有限公司
全套手册由未名潮、创业邦共同策划出品

凡事预则立，不预则废。充分的谈判筹备，是融资谈判成功的根本保证。筹备步骤及主要事项包括：明确谈判主题、组建临时谈判筹备小组、背景资料与情报信息搜集、双方优劣势分析、情报分析以及谈判对象分析、双方利益与需求分析、确立谈判目标、拟定谈判议题及主要内容、组建正式谈判队伍以及角色分工、谈判策略部署、制定应急预案、谈判议程安排、模拟谈判等。各步骤详细工作内容与要求说明如下。

步骤	主要工作内容及要求
一、明确谈判主题	明确本次谈判的主题，例如：融资前合作意向沟通、投资陈述、风险投资协议（条款清单）谈判。
二、组建临时谈判筹备小组	临时谈判小组由创业者、核心成员以及负责前期工作筹备的主要成员组成，主要负责前期背景资料与情报信息搜集与分析、双方优劣势分析、对方谈判队伍成员分析、双方利益与需求分析、谈判目标的确立以及谈判内容的拟定。
三、背景资料与情报信息搜集	根据谈判主题，搜集以下相关资料或信息： 1. 谈判双方公司背景（关于对方的详细情报信息可通过专业调查公司获取）； 2. 对方谈判队伍成员背景资料；



	<ol style="list-style-type: none"> 与本次谈判直接相关的资料与信息，例如风险投资协议条款清单、专业术语释义； 与本次谈判间接相关的资料与信息，涵盖政治、经济、金融、文化、行业信息及相关标准、相关领域专业知识等。
四、双方优劣势分析、情报分析以及谈判对象分析	<ol style="list-style-type: none"> 双方优劣势分析：根据背景资料与信息分析，就谈判主题内容范畴，分析双方的优劣势； 情报分析：对谈判有帮助的重要信息的提炼； 专业术语研究与分析； 对方谈判队伍成员分析。
五、双方利益与需求分析	<p>明确双方的利益诉求点。可以将双方关注的主要利益问题进行对比分析与预测，并就主要的分歧点进行重点分析。例如：本章节中“谈判要点”，便是着重针对风险投资协议条款清单，梳理了一下投资人在协议中最为关注同时关乎创业者切身利益的焦点问题，并对其进行了详细剖析，还提供了谈判的对策与建议。</p>
六、确立谈判目标（分三个层次）	<p>依据双方优劣势分析、情报分析以及双方利益与需求分析结果，确定本次谈判的目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> 战略目标（理想目标）。提出理想目标，主要是为了激励参与谈判的团队成员，同时，以理想目标作为报价起点，有利于在讨价还价中使自己处于主动地位。另外，也可以用来与谈判最终结果作比较，明确自己存在的差距。 可接受目标。可接受目标是指依据双方优劣势分析、情报分析以及双方利益与需求分析结果，经过全面考虑、科学论证后所确定的目标。这个目标可以设立为一个区间或范围，即你可以努力争取或作出让步的范围，便于自己通过讨价还价争取实现可接受的



	<p>目标，从而确保谈判取得成功。</p> <p>3. 底线目标。底线目标是指你所设立的在谈判中毫无退让余地，必须达到的最基本的目标。（可以细分到每一个重要的协议条款）</p>
七、拟定谈判议题以及具体谈判内容	<p>谈判议题是指谈判双方围绕谈判主题在谈判过程中提出和讨论的各种问题，可由谈判队伍成员共同讨论进行拟定。</p> <p>1. 明确己方要提出并讨论的问题。首先，要求对所有问题进行比较和分析，并根据重要程度进行分类，可分为重点讨论问题、非重点问题以及可以忽略问题三类；然后，对这些问题之间的逻辑关系进行分析；最后针对不同问题，准备好己方观点并提出充足的理由与依据。例如，风险投资协议条款清单中，有些条款属于重要的且关乎创业者的切身利益，而有些是属于标准化的，无需浪费太多谈判时间。</p> <p>2. 预测对方要提出的问题。也要求对问题的重要程度进行分类，并针对可能出现的问题设计好问题对策，同时要准备好必要的资料与信息。例如，投资人在风险投资协议条款清单中可能提出的各种要求。</p>
八、组建正式谈判队伍以及角色分工（根据需要）	<p>依据以上背景分析、对方谈判队伍分析、双方利益分析、拟定谈判议题以及本次谈判需要实现的目标，组建一支能够发挥团队优势、有效解决预期问题的谈判队伍：</p> <p>1. 谈判人员结构：一般由谈判队伍领导人、商务人员、专业（技术）人员、法律人员、翻译人员、记录人员这六类人员构成。谈判人员的配置必须与创业者的团队现状、谈判的目标、谈判的规模、谈判内容以及对方谈判队伍相匹配，尽量避免人力资源浪费，力求成本最小化。</p> <p>2. 具体角色分工：</p>



2.1 首席代表：要求熟悉谈判主题、谈判任务与要求及各种谈判策略，专业能力最高。负责指挥谈判、组织内部会议及重要决策。一般坐在中间位置。通常，由创业者自己担任，当然，创业团队中若有更合适的人选，也是可以的。

2.2 红脸：主要任务是“友好式”的对对方的某些观点表示同情和理解，看起来要作让步，给对方安全的假象，使对方放松警惕，往往都是受对方欢迎、乐意沟通的角色。一般坐在首席代表旁边。通常，由性格沉稳、态度温和、言语平缓、经验丰富、处事圆滑且能总揽全局的人担当。

2.3 白脸：主要任务是尽力削弱对方提出的任何观点和论据，迫使对方暴露弱点，故意给对方造成较大的沟通压力，通常会让对手难以接受；甚至在必要时会提出中止谈判。一般坐在离谈判团队比较远的地方（如桌尾）。通常，由雷厉风行、反应迅速、善抓时机、敢于进攻、言辞尖锐的人担当。

2.4 强硬派：主要任务是在每件事上都持强硬立场态度，使问题复杂化，常常用延时战术阻挠谈判进程，因此，最好是把己方强硬派安排在对方的首席代表旁边，达到干扰和影响对方首席代表的目的。强硬派一般与清道夫坐在一起，可以形成能力互补优势。不过，己方强硬派与对方强硬派不宜太近。

2.5 清道夫：主要任务是将所有的观点进行归纳总结，最终集中性提出来。同时，协助性指出对方论据中自相矛盾之处，削弱对方的优势。另外的任务是防止谈判主题跑偏、设法使谈判走出僵局。清道夫一般与强硬派相邻而坐。

3. 谈判人员素质要求：要求成员具有良好的专业知识基础与丰富的相关行业经验，优秀的沟通能力并掌握一定的谈判技巧与策略，系统的思考与分析能力，缜密的逻辑思维能力，敏锐的洞察力，



	<p>快速的灵活应变能力，等等。此外，还应具有良好的道德品质、沉稳的心理素质、平和的谈判心态、大方得体的言行举止以及优秀的团队合作意识。</p>
九、谈判策略部署	<p>根据谈判目标以及以上的背景资料、双方优劣势分析，拟定实现目标所采取的基本途径和策略。谈判策略包括：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，具体策略的运用还需要根据现场谈判过程可能出现的情况灵活运用。以下为示例：</p> <p>1.开局阶段：</p> <p>感情交流式开局策略：基于双方长期友好合作关系，谈及彼此印象深刻的项目、历史合作成就等，产生感情上的共鸣，使谈判气氛立刻变得分外融洽，最终促使形成大家默认的互利共赢模式。</p> <p>2.中期阶段：</p> <p>2.1 红脸白脸策略：由红脸与白脸配合，共同把握住谈判的节奏和进程，逐步占据主动。</p> <p>2.2 步步为营策略：技巧性提出我方预期利益，先易后难，层层推进、步步为营地争取我方利益。</p> <p>2.3 以退为进策略：坚持我方核心利益不动摇，适当采取以退为进、迂回进攻策略。例如，牺牲某方面小的利益来换取自己期望获得的更大利益。</p> <p>2.4 强势进攻策略：强调与我方合作带来高额利益回报的同时，软硬兼施，即“通牒式”暗示对方若不能满足我方条件，我方将立即选择其他合作者谈判。当然，前提是实力雄厚、项目吸引力强。</p> <p>2.5 打破僵局策略：合理利用暂停，首先冷静分析僵局原因，找出关键问题，然后以尊重对方为前提，但又坚决否定对方实质（给</p>



	<p>出充分理由)的方法解除僵局;适时用声东击西策略,打破僵局。</p> <p>3. 休局阶段(如果有):</p> <p>总结谈判开局、中期阶段的谈判内容,并就目前取得的谈判实际效果与原计划谈判目标进行比较分析,找出差距问题,根据需要对原计划方案进行适当调整。</p> <p>4. 最终阶段:</p> <p>4.1 控制底线策略:适时运用折中调和策略,严格把握最后让步的空间与幅度,在迫不得已的情况下方可考虑报出底线条件。</p> <p>4.2 最后通牒策略:强调本次谈判合作的重要价值以及合作选择的唯一性,给对方极强的压迫感,最终达成协议。</p> <p>4.3 战略合作策略:表达本次谈判合作只是双方未来长期合作的起始点,以建立长远的利益共享、合作共赢关系,来促成对方适当在某些利益方面进行妥协,从而达成协议。</p> <p>4.4 达成协议:由双方分别总结所达成的共识条款,并一一明确最终谈判结果。必要时,可由助理及记录员出示会议记录和合同范本,请对方予以确认,并确定正式签订合同时间。</p>
十、制定应急预案	<p>针对双方可能会存在僵局的问题、对方可能会提出的“刁难”问题,提出相应的替代方案,便于及时打破僵局、防止己方处于不利状态,并提高谈判成功的概率。</p>
十一、谈判议程安排	<p>谈判议程的安排,其本身就是一种谈判策略。谈判议程一般要明确谈判时间、地点、主题、具体内容、进度(流程)以及主要与会人员。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。</p> <p>1.时间与进度安排。</p>



时间与进度安排是指：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。在确定谈判时间、谈判周期时主要考虑以下几个因素：谈判准备情况、谈判人员的身体和情绪状况、季节及气候情况、市场形势、谈判议题的需要，等等。具体的时间安排策略如下：

1.1 选择一个对自己有利的时机。例如政策趋势利好、企业营销取得突破性进展、技术研发取得重大成果、获得专利证书或者重要不动产权权证，等等。

1.2 对重次要议题的时间安排与分配。对于重要议题或者焦点议题，最好安排在总谈判时间的五分之三时提出来，这样可以确保在双方充分交流的基础上进行谈判，就不会显得唐突，也不会拖得太晚而显得仓促；对于不太重要或者容易达成一致的议题，放在谈判的开始或即将结束阶段即可。

1.3 合理设计好己方各谈判人员发言的顺序和时间。尤其是关键人物对关键问题的提出，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。

1.4. 己方的具体谈判期限在谈判前要严格保密。一旦对方知道己方谈判期限，就可能会用各种方法拖延谈判时间，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利于己方的条件。

2. 谈判议题安排。（详见本指导书步骤七：拟定谈判议题以及具体谈判内容）

3. 谈判地点与人员位置安排。

谈判场所的地理位置、外部环境，会很容易影响到你的谈判效果。首先，尽量将谈判地点安排在己方公司或自己熟悉的地方，即使没有争取到，也要选择一个双方都不熟悉的地方，最好是不要到



对方的根据地去谈判。其次，要求谈判场所有良好的外部环境与必备条件。例如空间宽敞、干净整洁、温度适宜、灯光明亮、安静隔音、交通食宿便利、通讯畅通、上网方便、所需设备齐全、必备的点心，等等。然后，是选择什么样的谈判桌和安排谈判人员的座位。（具体可参照本指导书第八部分：角色分工有关内容）

4. 通则议程与细则议程的内容。

4.1 通则议程：是指谈判双方共同遵照使用的日程安排，一般由双方协商同意后方能正式生效。通则议程通常包括以下内容：

- A. 谈判时间及流程安排；
- B. 主要谈判议题安排，包括各类细分议题、问题讨论顺序；
- C. 谈判人员安排；
- D. 谈判地点及招待事宜。

4.2 细则议程：是指对己方参加谈判的人员分工及具体策略的安排，仅供己方内部人员使用，具有保密性。其内容一般包括以下几个方面：

- A. 谈判资料清单；
- B. 角色分工及职责说明；
- C. 谈判中的统一口径：如发言的观点、文件资料说明、重要事项解释、专业术语释义、关键问题的答复等。
- D. 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。
- E. 谈判人员更换调整的预先安排。
- F. 己方谈判时间的策略安排（包括谈判时间期限）。



	G. 对谈判过程中可能出现的各种问题的对策安排。
十二、模拟谈判	模拟谈判，要求从己方选出几名代表扮演谈判对手，从对方的立场、观点、习惯及风格出发，提出各种假设和前测，进行谈判前的实际演习。模拟谈判可以有效预测各类可能出现的问题与风险，并大大提升谈判的成功率。