



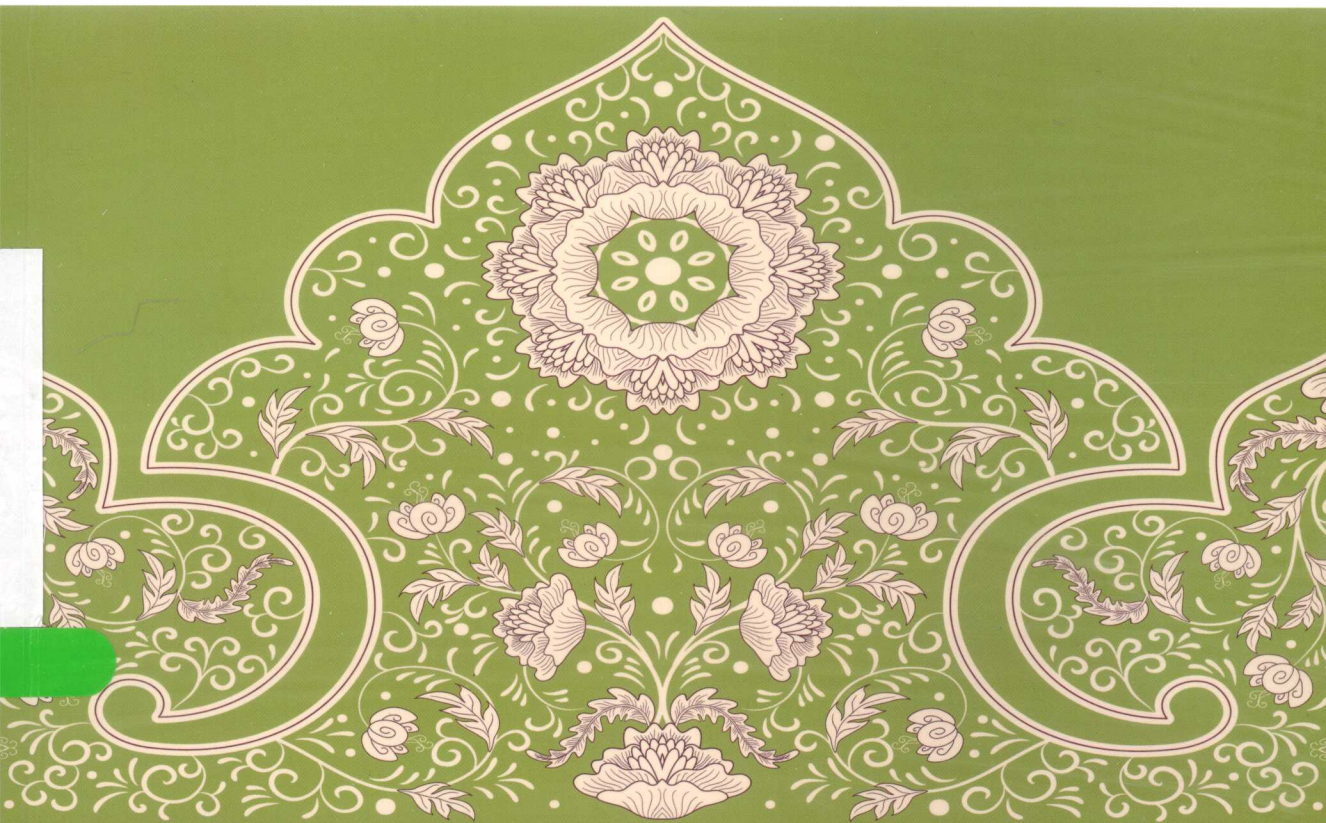
21世纪高等院校国际经济与贸易专业精品教材

国际商务谈判

(第三版)

刘宏 主编
李慧燕 白桦 副主编

International Business Negotiation



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

全国百佳图书出版单位

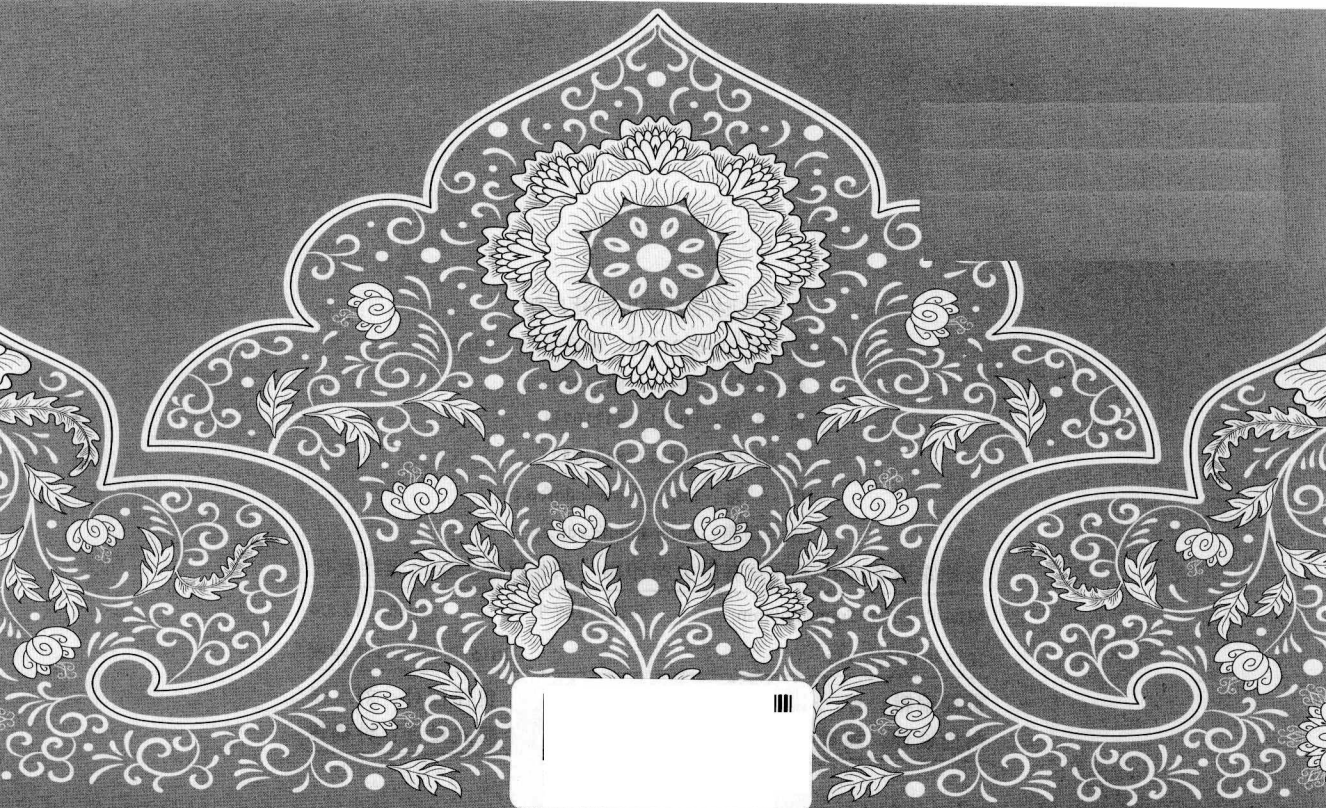
高等院校国际经济与贸易专业精品教材

国际商务谈判

(第三版)

刘宏 主编
李慧燕 白桦 副主编

International Business Negotiation



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 刘 宏 2015

图书在版编目(CIP)数据

国际商务谈判 / 刘宏主编. —3版. —大连: 东北财经大学出版社,
2015.9

(21世纪高等院校国际经济与贸易专业精品教材)

ISBN 978-7-5654-2086-3

I. 国… II. 刘… III. 国际商务-商务谈判-高等学校-教材
IV. F740.41

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第195093号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连东泰彩印技术开发有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 347千字 印张: 15 3/4

2015年9月第3版

2015年9月第7次印刷

责任编辑: 孙 平

责任校对: 刘 洋

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 28.00元

第三版前言

国际商务谈判是一门科学，同时也是一门艺术，它是理论与实践并重的科学。从理论上讲，它具有很强的综合性，涉及经济学、管理学、心理学、行为学、语言学、逻辑学等多学科的内容，汇集运用了多学科的基础知识和研究成果；从实践上看，它是一门注重实践、讲求实用、解决实际问题的应用科学。

中国拥抱世界，世界也离不开中国，中国与世界的经济交往日益深化和广泛，国际商务合作日趋多样，商务往来日益频繁。国际商务谈判作为国际商务交往的起点，其结果直接关系到国家和企业的利益。今天的中国，迫切需要国际商务谈判高手和一流的谈判人才。

本书紧紧以国际商务谈判为轴心，将谈判理论及相关知识融入国际商务谈判实务技能的体系中。国际商务谈判的主要内容包括国际商务谈判的基本内容、国际商务谈判人员、国际商务谈判的准备、国际商务谈判各阶段的策略、国际商务谈判的沟通艺术、国际商务谈判的礼仪、国际商务谈判风格等。这些内容紧密相联、互相影响、互相制约，同时又统一为整体的国际商务谈判体系。

本次修订在保留第二版体系结构的基础上，基于国际经贸形势的演进，结合新的技术手段、商事法律、谈判实践，更新了教材的部分内容。尤其是对案例的取舍和更新进行了认真的考量，对比较典型和经典的案例予以保留，删减并补充了部分案例。

本教材可用36学时进行教学，具体学时分配参考表如下：

章目	教学内容	学时安排
一	国际商务谈判概述	6
二	国际商务谈判的基本内容	4
三	国际商务谈判人员	4
四	国际商务谈判的准备	4
五	国际商务谈判各阶段的策略	6
六	国际商务谈判的沟通艺术	4
七	国际商务谈判礼仪	4
八	不同国家和地区的商务谈判风格	4

本书存在的不足之处，敬请学术界同行和读者不吝赐教，以期不断修订完善。

编者

2015年6月

目 录

第一章 国际商务谈判概述	1
学习目标.....	1
重点提示.....	1
引导案例 买钟的苦恼.....	1
第一节 国际商务谈判理论回顾.....	2
第二节 国际商务谈判及其特征.....	4
第三节 国际商务谈判的原则与阶段.....	8
第四节 国际商务谈判的构成要素	12
第五节 国际商务谈判的类型	18
第六节 国际商务谈判的形式	26
复习思考题	35
实训题	35
案例分析题	35
第二章 国际商务谈判的基本内容	37
学习目标	37
重点提示	37
引导案例 难忘的谈判	37
第一节 商品贸易谈判	38
第二节 技术贸易谈判	40
第三节 合资、合作经营谈判	45
第四节 国际工程承包谈判	48
第五节 国际租赁谈判	50
复习思考题	52
实训题	52
案例分析题	52
第三章 国际商务谈判人员	54
学习目标	54
重点提示	54
引导案例 素质风险	54
第一节 谈判人员的基本素质	55
第二节 国际商务谈判的道德规范	66

第三节 国际商务谈判人员的组织与管理	68
复习思考题	77
实训题	77
案例分析题	77
第四章 国际商务谈判的准备	79
学习目标	79
重点提示	79
引导案例 一场没有硝烟的交战	79
第一节 国际商务谈判前的必要准备	80
第二节 国际商务谈判的信息准备	89
第三节 国际商务谈判方案的准备	100
第四节 模拟谈判	105
第五节 时间、地点的选择	109
复习思考题	111
实训题	111
案例分析题	111
第五章 国际商务谈判各阶段的策略	112
学习目标	112
重点提示	112
引导案例 科恩的首次谈判	112
第一节 开局阶段的策略	113
第二节 报价阶段的策略	119
第三节 磋商阶段的策略	122
第四节 妥协阶段的策略	129
第五节 成交阶段的策略	141
复习思考题	143
实训题	143
案例分析题	144
第六章 国际商务谈判的沟通艺术	145
学习目标	145
重点提示	145
引导案例 一句话把人说跳	145
第一节 国际商务谈判的语言沟通	145
第二节 国际商务谈判中的语言沟通艺术	149
第三节 国际商务谈判的非语言沟通艺术	163
第四节 国际商务谈判的书面语言沟通艺术	170
复习思考题	179
实训题	179

案例分析题·····	179
第七章 国际商务谈判礼仪 ·····	181
学习目标·····	181
重点提示·····	181
引导案例 败在礼仪·····	181
第一节 国际商务谈判的仪表礼仪·····	181
第二节 国际商务谈判的交往礼仪·····	187
第三节 国际商务谈判中的工作礼仪·····	194
复习思考题·····	205
实训题·····	205
案例分析题·····	205
第八章 不同国家和地区的商务谈判风格 ·····	206
学习目标·····	206
重点提示·····	206
引导案例 不被重视的客商·····	206
第一节 文化背景与谈判方式·····	207
第二节 亚洲商人的谈判风格与习俗·····	216
第三节 美洲商人的谈判风格与习俗·····	223
第四节 欧洲商人的谈判风格与习俗·····	228
第五节 大洋洲商人和非洲商人的谈判风格·····	237
复习思考题·····	239
实训题·····	239
案例分析题·····	239
主要参考文献 ·····	241

第一章



国际商务谈判概述

※学习目标

通过本章学习，你应该：

- ✓掌握国际商务谈判的概念、特点；
- ✓熟悉国际商务谈判的特征和程序；
- ✓在了解国际商务谈判基本要素和各种不同类型、形式的基础上，能够根据其不同特征和要求采取有效的谈判策略。

※重点提示

学习本章前，先对以下内容有一个初步印象，等学习完本章后再看看对这些内容的把握程度：

- ✓国际商务谈判的定义、特征、类型和程序；
- ✓国际商务谈判的基本要素；
- ✓国际商务谈判的原则；
- ✓电话谈判的特点、函电谈判的程序和网络谈判的特点。

※引导案例

买钟的苦恼

有对夫妻在杂志的广告中看到一个老式时钟，非常喜欢。妻子说道：“这座钟是我见过的最漂亮的一个，把它放在我们家客厅一定很好！”丈夫说：“的确不错！我也正想找个类似的钟挂在家里。广告上没有标明价格，不知道多少钱。”他们商量后，决定最高以500元的价格购买那座钟。经过三个月的搜寻，他们终于在一家古董展示会场的橱窗里看到了那座钟，但时钟上的标价是750元。怎么办？“算了，超出预算50%了。”妻子道。丈夫说：“我们试试看，能不能给我们便宜一些。”他们私下商量，指定丈夫作为谈判者，试试能不能以500元买下。丈夫鼓起勇气对售货员说：“我注意到你们有座钟要卖，我看到定价就贴在钟座上，而且蒙了不少灰尘，显然这座钟不太好卖。”妻子在旁边附和道：“就是。”售货员没作声。丈夫在有了信心之后接着说：“告诉你我可以买，一口价。”他停了一下以增强效果。“你听着，250元。”那个售货员连眼也不眨一下，说：“成交！那钟是你们的了！”

那个丈夫的第一个反应会是什么？“我太棒了，竟以如此低的价格得到了想要的钟！”其实他的最初反应是：“我真蠢！我出价150元才对！”接着他想：“这座钟应该很重才

对,怎么那么轻呢?是不是有质量问题?”

他们把钟放在客厅,那座钟看起来真的非常美丽也非常协调,似乎很准,也没什么毛病,但是他和妻子却始终感到不安。那晚他们三度起床,因为他们断定没有听到时钟的声响。这种情形持续了无数个不眠之夜。

案例来源 甘华鸣,许立东.谈判[M].北京:中国国际广播出版社,2001:200-201.经过改写。

【问题】该对夫妻只用一半的预算价格买到了自己满意的商品,为什么还不满意?它反映了谈判者什么样的心理?售货员在此过程中哪些方面做得不足?

【案例评析】没有哪一个谈判是双方一接触就成功的。这种“一触即成”不是谈判。价格磋商是谈判的需要,有谈判就有较量。在双方的较量中,你来我往,有要求与满足要求,有僵持与让步,甚至出现僵局。然而,经过相应的让步与双方的努力,使僵局被打破,又使前景柳暗花明,最终达成协议,这才是谈判。

国际商务交往是国际交往的主要内容。随着中国对外开放进一步深入,中国与世界的经济交往日益深化,中国企业与世界各国企业的商务往来也与日俱增。国际商务谈判作为商务交往的重要内容,已越来越频繁地出现在经济中,并且谈判的结果直接关系到国家和企业的利益。

第一节 国际商务谈判理论回顾

早在16世纪,英国哲学家培根就写出了《谈辩论》,这是人类历史上最早专门论述谈判的文章。20世纪60年代以前,已有大量有关谈判的专著出现,但并没有形成一门完整的学科。人们只进行了某些独立的研究,其内容主要涉及政治外交领域,而且大多数是描述性的,以德·卡利尔斯(de Callieres)和尼克松(Nicolson)为代表,也有一些涉及谈判在若干经济特定问题中的应用,如集体制定工资、双方规定垄断价格等,以泽森(Zeudien)和希科斯(Hicks)为代表。

20世纪60年代以后,各种各样的谈判论著达2000余种,研究者将谈判与政治外交情景分开,把谈判视为一个共性问题加以研究,奠定了谈判学的基础。其中谈判技巧理论最为成熟。英国谈判学家比尔·斯利特(Bill Scott)总结出三种不同的谈判方针:谋求一致的方针;皆大欢喜的方针;以战取胜的方针。美国学者约翰·温克勒详细探讨了谈判组织、谈判风格、谈判策略等问题,在《谈判技巧》一书中提出了谈判的十大原则。哈佛大学法学院教授罗杰·费希尔(Roger Fisher)和威廉·尤瑞(William Ury)于20世纪70年代末提出了普遍适用的谈判方法——原则谈判法(principled negotiation)。除此之外,经过卡洛斯(C. L. Karrass)、帕特里克·赫恩(Patrick Hearn)、霍华德·雷法(Howard-Raiffa)等学者的共同努力,人们对谈判技巧已经进行了很好的文献整理,对具体的谈判活动起到了有效的指导作用。

博弈论在应用过程中产生了谈判理论分支学科,从更深层探求谈判的本质规律,力求构造出完整的谈判理论框架,代表性著作有赖华(Raiffa, 1982)的《谈判的艺术与科学》。赖华在书中分别讨论了在两个谈判者讨论一个议题、两个谈判者讨论多个议题、多个谈判者讨论多个议题的情况下谈判适用的策略,指出影响谈判结果的主要因素包括:局

中人人、谈判方内部的统一性、博弈次数、议题的关联性、联盟的形成、要挟的可能性等。

纳什(Nash, 1950)运用博弈论的研究成果,采用公理化的方法求得了理论上的纳什谈判解(公平协议点),纳什谈判解的提出预示着人们对谈判的研究进入到崭新的阶段,研究者以博弈论为工具,对谈判问题进行了量化研究,使之更接近于科学而非艺术。巴托斯(Bartos)将静态纳什解转变为一种动态过程,也有学者对多人以及不完全信息下的谈判解进行了试探性的研究。博弈论的引入不仅为谈判研究注入了新的方向,而且也推动了其自身的发展。

梅耶(Mayer, 1981)、凯南和瑞兹曼(Kennan and Riezman, 1988)、麦克拉伦(McLaren, 1997)、弗如萨瓦(Furusawa, 1999)以及帕克(Park, 2000)对实力不对称的国家间的贸易谈判进行了研究,尤其是弗如萨瓦的研究表明谈判时滞较短时,富有耐性的国家将在谈判中获得更多利益,帕克论证了直接转移将改善建立在双边谈判论坛基础上的实力不对称国家间谈判的福利效果。

金永汉(Young-Han Kim, 2004)则探讨了新的贸易谈判回合(多哈回合)中的最优谈判战略问题。他以谈判参与者的市场力量大小不同为标准建立模型,谈判者市场力量大小差异导致谈判实力的不对称,分析比较了四种不同的贸易谈判机制(非合作纳什均衡机制、全球贸易合作、多边贸易合作、双边贸易合作)下大国和小国经济的福利水平,证明了大国愿意采取的最优谈判策略是依次开展双边贸易谈判,而小国为了达到福利最大化最好在谈判的初始阶段就采取多边贸易谈判策略。世界福利在采取多边贸易谈判体制的情况下得到改善。

这些研究的缺陷在于,博弈论模型大多将国家视为国际关系中最基本的分析单位。

威尔弗雷德(Wilfred, 2001)建立模型分析WTO在当代贸易自由化进程中的一些特征:贸易协定是多边的;自由化是渐进的;贸易谈判是互惠的、非歧视性的;争端解决机制得以建立并不断发展;谈判的领域稳步拓展到除了货物贸易壁垒外还包括允许执行的保护手段和政策;对所谓的违反协定的惩罚被延迟和对违约的惩罚通常与违约的程度对等。分析认为:这些特征是当代贸易自由化过程中一系列内在问题的反映。这不仅仅是历史影响问题,认清这些事实将影响到我们未来对贸易谈判的研究。

西方谈判理论主要有谈判技巧流派、历史描写流派、有效行为流派、结构-动机流派、角色实验流派和博弈论流派。谈判技巧流派主要从总结实际经验的角度出发,研究具体的谈判技巧,以求给谈判者具体的指导,代表人物有雷法、斯禾附等。历史描写流派的主要特点是研究与谈判直接有关的事实与征象,研究重点为谈判各方的实力、威胁等,以及关键时刻、关键问题等对谈判的影响,代表人物有札特曼等。有效行为流派的分析对象是谈判中人的行为及需要,代表人物有尼伦伯格等。结构-动机流派的主要特点是按问题的结构、动机或目的来进行分析,代表人物有德鲁克曼等。角色实验流派主要采用模拟法或实验室法求得研究结果,代表人物有齐格尔、戴维斯等。博弈论流派的主要特点是以博弈论为工具,借用博弈论的成果分析谈判结果,代表人物有纳什、巴托斯等。

第二节 国际商务谈判及其特征

国际商务谈判有着悠久的历史。从古代到现代,人们的交换关系已从简单的物物交换发展成为社会再生产各种要素的错综复杂的运动,交换关系已从国内发展到国际。国际商务谈判也从形式、内容、程序到手段都发生了巨大的变化,它随着国际经济关系的出现而出现,同时又推动着国际经济关系不断向前发展。

一、国际商务谈判的内涵

(一) 谈判的内涵

谈判(negotiation)的含义相当宽泛,人们对谈判的定义从来没有形成过统一的认识,每个人从不同的角度出发,都可能对谈判有自己的理解。美国谈判学家雷法不主张对谈判下精确的定义,在人们对谈判领域还缺乏深入系统的认识之前,及早地、过于清晰地界定谈判的某些概念,反倒容易束缚谈判学的发展和完善。他认为谈判既具科学性,又具艺术性,艺术性的存在要求谈判概念模糊化,因为只有模糊才能给谈判艺术以发挥的空间。

我们可以从以下四个方面理解谈判:

1. 谈判是一门艺术

谈判的艺术包括人际交往的技巧,说服与被说服的能力,运用大量谈判手法的能力,知悉何时使用 and 如何使用这些手法的智慧(赖华,1986)。在国际交往环境下,谈判的艺术还包括了解一国在相互交往方面的惯例、评价标准和文化以及企业在探索与某个外国政府谈判方式时对方可能采取的谈判策略和对上述因素的敏感性,因此就需要采取不同的人际交往技巧和谈判手法。

2. 谈判是一门科学

它的科学性要求分析各方讨价还价的相对实力和各方可以采取的战略选择,估计他方对各种谈判手法的反应。所谓实力是人们控制他人或者事物或者活动行为的能力。实力只有在相互关联的各方之间才会发挥作用,也就是说如果各方之间没有任何关系,无论一方如何力量强大和有影响力,也谈不上其对另一方的控制和影响。谈判实力取决于三个因素:双方对对方必须提供的条件的评价;双方各自所具有的可选择方案的数量;双方各自愿意用于谈判的时间长短。

3. 谈判是一个过程

谈判是指双方(或多方)为了改变和建立新的社会关系,并使各方达到某种利益目标所采取的某种协调行为过程。谈判是各方为化解冲突而进行沟通的过程,目的是使各方达成一项协议、解决一个问题或做出某种安排(白远,2002)。美国谈判学会会长杰勒德·I. 尼尔伦伯格提出,谈判是“人们为了改变相互关系而交换意见,为了取得一致而相互磋商的一种行为”,是直接“影响各种人际关系,对参与各方产生持久利益的”一种过程(参看杰勒德·I. 尼尔伦伯格1968年出版的《谈判的艺术》一书)。谈判过程可以按照发生顺序用四个“C”来表示:共同利益(common interests)、利益冲突(conflicting interests)、妥协(compromise)和准则(criteria)。

4. 谈判是获取利益的基本方式

谈判是在各方拥有共同利益和冲突利益的情况下,为达成一项协议而进行的相互间的

交谈。谈判存在一定的利益冲突,同时也存在一定程度的共同利益,因为当利害完全一致时无须谈判,当利害全然对立则无谈判基础。美国谈判专家威恩·巴罗认为,“谈判是一种双方都致力于说服对方接受其要求时所运用的一种交换意见的技能,其最终目的就是要达成一项双方都有利的协议”。美国法学教授罗杰费希尔在《谈判技巧》一书中把谈判定义为“为了达成某种协议而进行的交往”。可见,参加谈判的每一方都有一个可接受的范围或区域,他们愿意在这一范围之内进行谈判。当谈判双方的可接受条件范围有所重叠时,便存在共同的谈判基础,但如果双方范围没有重叠,谈判也并非一定以失败告终。通过相互沟通,双方可能会同意改变自己的出价,调整自己的可接受条件范围,进而找到谈判的共同点。

谈判的涉及面相当广泛,可以分为许多类型。按谈判的内容分,可分为政治军事谈判、商务谈判等;按谈判的形式分,有双边谈判和多边谈判、直接谈判和间接谈判、公开谈判和秘密谈判、重复性谈判和一次性谈判、口头谈判和书面谈判等;按谈判的性质分,可分为硬性谈判、软性谈判和原则谈判。

(二) 商务谈判

商务谈判(business negotiation)是指参与各方为协调彼此的经济关系,满足贸易的需求,围绕标的物的交易条件,通过信息交流、磋商协议达到交易目的的行为过程。英国谈判专家马什则下了这样的定义:“所谓商务谈判(或称交易磋商)是指有关贸易双方为了各自的目的,就一项涉及双方利益的标的物在一起进行洽商,通过调整各自提出的条件,最终达成一项双方满意的协议,这样一个不断协调的过程。”商务谈判是买卖双方为了促成交易而进行的活动,是最普遍的谈判类型,具体包括商品买卖、投资、劳务输出输入、技术贸易、经济合作谈判等。

产生商务谈判的前提是:双方(或多方)有共同的利益,也有分歧之处;双方(或多方)都有解决问题和分歧的愿望;双方(或多方)愿意采取一定行动达成协议;双方(或多方)都能互利互惠。商务谈判是一项集政策性、技术性、艺术性于一体的社会经济活动,它除了具有一般谈判的特征以外,还具有其自身的特点:

1. 商务谈判是以获得经济利益为目的的

不同的谈判者参加谈判的目的是不同的,外交谈判涉及的是国家利益,政治谈判关心的是政党、团体的根本利益,军事谈判主要是关系双方的安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益,但是常常是围绕着某一种基本利益进行的,其重点不一定是经济利益。商务谈判的目的则十分明确,谈判者以获取经济利益为基本目的。在商务谈判中,谈判者都比较注意谈判所涉及的技术的成本、效率和效益。人们通常是以获取经济效益的高低来评价一项商务谈判的成功与否。

2. 商务谈判是以价值谈判为核心的

商务谈判涉及的因素很多,但价值几乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为在商务谈判中价值的表现形式——价格最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益上的得与失,在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格,并通过价格升降而得到体现。需要指出的是,在商务谈判中,我们一方面要以价格为中心,坚持自己的利益,另一方面又不能仅仅局限于价格,应该拓宽思路,在付款方式、供货地点、运输方式、货物包

装形式、售后服务等方面提供优惠条件，以此让对方易于接受。

3. 商务谈判注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务，合同条款的严密性与准确性是保障谈判获得各种利益的重要前提。在商务谈判中，谈判者不仅要重视口头上的承诺，更要重视合同条款的准确性和严密性。如果在拟订合同条款时掉以轻心，不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法，就会付出惨重的代价，这种例子在商务谈判中屡见不鲜。

（三）国际商务谈判

国际商务谈判（international business negotiation）又称涉外经贸谈判、涉外商务谈判、国际贸易谈判，指的是在国际商务活动中，处于不同国家或地区的商务活动当事人为满足某一需要，彼此通过信息交流、磋商协议达到交易目的的行为过程。

国际商务谈判是国际商务活动的重要组成部分，是国内商务谈判的延伸和发展。谈判中利益主体的一方，通常是外国的政府、企业或公民（在现阶段，还包括中国香港、中国澳门和中国台湾地区的企业和商人），另一方是中国的政府、企业或公民。可以说，国际商务谈判是在对外经贸活动中普遍存在的，解决不同国家或地区商业机构之间不可避免的利益冲突，实现共同利益的必不可少的手段。

二、国际商务谈判的特点

国际商务谈判既具有一般商务谈判的特征，又具有其特殊性。一般贸易谈判都是以经济利益为目的，以价格作为谈判的核心，而国际商务谈判则具有以下几个特点：

（一）政策性强

国际商务谈判既是一种商务交易谈判，也是一项国际交往活动，具有较强的政策性。由于谈判双方的商务关系是两国或两个地区之间整体经济关系的一部分，常常涉及两国之间的政治关系和外交关系。因此，在国际商务谈判中，当事人会面对一个以上国家的法律、政策和政治权利等方面的问题。这些法律和政策可能是不统一的，甚至是彼此直接排斥的。所以，国际商务谈判必须贯彻执行国家的有关方针政策和外交政策，同时，还应注意别国政策，以及执行对外经济贸易的一系列法律和规章制度。

（二）影响因素复杂多样

国际商务谈判具有跨国家或跨地区性，组织利益受多方面因素制约，有政治、经济、文化、科技等客观因素，也有谈判主体的情绪、性格、知识、文化等主观因素。国际商务谈判的风险因素较多。在国际商务谈判中，除了要考虑运输风险、价格风险、商业信用风险以外，还要考虑安全风险、政治风险和外汇风险等。因此，在国际商务谈判的准备阶段和谈判过程中，都要注意摸清对方的资信情况和经营能力，密切注意有关市场变化情况、外汇市场的走势以及国际风云的变幻，并综合考虑对方国家（地区）对中国的政治态度和两国（地区）政府之间的经贸关系，以便在谈判过程中正确决策，避免失误。

（三）遵循国际商法

由于国际商务谈判的结果会导致资产的跨国转移，必然会涉及国际贸易、国际结算、国际保险、国际运输等一系列问题。由于不同国家之间在法律、贸易政策、商业习惯等方面存在着差异，因此，在国际商务谈判中要以国际商法为准则，并以国际惯例为基础。谈

判人员要熟悉各种国际惯例,熟悉对方所在国的法律条款,熟悉国际经济组织的各种规定和国际法。如《联合国国际货物买卖合同公约》、《跟单信用证统一惯例》等,这些问题是一般国内商务谈判不会涉及的,应当引起国际商务谈判人员的特别重视。

(四) 谈判难度大

由于国际商务谈判的谈判者代表了不同国家和地区的利益,有着不同的社会文化和经济政治背景,人们的价值观、思维方式、行为方式、语言及风俗习惯各不相同,从而使影响谈判的因素更加复杂,谈判的难度更大。在实际谈判过程中,对手的情况千变万化,作风各异,不同表现反映了不同谈判者有不同的价值观和不同的思维方式。因此,谈判者必须有广博的知识和高超的谈判技巧,不仅能在谈判桌上因人而异,运用自如,而且要在谈判前注意资料的准备、信息的搜集,使谈判按预定的方案顺利地进行。在处理与当地商人的关系时,不能在不知情的情况下生搬硬套固定的文化模式,而需在深入了解当地文化的基础上做出现实的假定。

三、国际商务谈判的作用

在国际商务活动中,不同的利益主体需要就共同关心或感兴趣的问题进行磋商,协调和调整各自的经济利益或政治利益,谋求在某一点上取得妥协,从而使双方都感到有利而达成协议。所以,国际商务谈判是对外经济贸易活动中普遍存在的一项十分重要的经济活动,是调整 and 解决不同国家和地区政府及商业机构之间不可避免的经济利益冲突的一种必不可少的手段。

(一) 传递、沟通信息

谈判人员是公司与客户间的桥梁,谈判使沟通成为现实。在谈判过程中,谈判的双方都会得到诸如产品设计、质量、竞争以及市场等方面的信息资料。例如,顾客对产品设计以及对产品主要评价条件的要求;竞争者的产品品质、特点及功能;竞争者有关市场营销战略与战术的变化情况;顾客的抱怨及对产品的使用情况;顾客对价格的意见及顾客愿付价格与产品成本间的关系;同类产品市场及技术的变化情况等等。

在谈判过程中,不仅要搜集到自己所需的情报,而且还要向顾客传递有关的产品、服务以及企业发展的信息。有时候对方是因为产品而购产品,有时候是因服务而购产品,有的时候是因为企业的生产条件和声望而购产品。可见,这些信息对于签订合约和扩大企业影响是非常重要的。

(二) 解决利害冲突,实现共同利益

在市场经济条件下,组织与组织之间、组织与个人之间存在冲突是不可回避的现实,谈判可以消除和避免组织和上级部门、政府机构、合作者以及竞争者等各类公众之间的误解、纠纷。比如,发展中国家与发达国家谈判建立一个合资企业,由发展中国家提供生产场地,发达国家提供先进技术。建立这样一个合资企业,发达国家方面的目的和需要是利用技术上的优势,通过合资企业的形式,绕过贸易壁垒,开拓市场,获得长期丰厚的利润;而发展中国家的目的和需要是利用先进技术,提高本国的生产水平,获得利润,进而积极争取出口,开拓国际市场。显然,双方的目的和需要既具有互补性也具有竞争性,这使谈判成为必要。有时在经济合作过程中,合同的某些缺陷会给工作带来麻烦,通过谈判求同存异,寻找解决问题的方法,可以使双方的利益都得到保证。

（三）满足国际商务的需要

在经济全球化的今天，任何一个国家都不可能将自己封闭起来。世界在缩小，贸易往来日益频繁。根据有关资料显示，在中国境内的外资企业已经超过30万家。从不同媒体的广告中，我们接触到的外国产品或品牌不断增多。我国在境外的企业也在不断扩张，中国跨国企业的足迹已经遍及世界上的每一个大陆。国际贸易不管是通过什么策略和手段进行，最终都将通过谈判进行。国际商务谈判困难程度远远超过国内的经济谈判。其原因在于：语言不通，法律与风俗习惯不同，贸易障碍，沟通接洽不便，货币与度量衡制度不同，商业习惯复杂，海关及汇兑手续复杂，运输困难，保险及索赔技术不易把握，而且信用、汇兑、运输、价格、政治和商业风险极大。尽管经过长期的发展，国际贸易为使洽谈方便而形成了多种简便的交易术语，但不能将谈判省略掉，国际贸易中往往要通过面谈或书信、函电、电子网络进行磋商。

第三节 国际商务谈判的原则与阶段

在国际商务谈判过程中要想取得较好的谈判结果，就要遵循谈判活动的内在规律，商务谈判原则就是这些规律的体现，遵循谈判原则，是谈判成功的基本保证。

一、国际商务谈判的原则

任何谈判活动都要依据既定的方针和原则进行，作为行为规范的准则。所谓谈判原则，是指在谈判过程中，谈判双方必须遵守的思想和行为规则。谈判原则指导谈判目标的实施，指导谈判策略的制定和使用，起着引导谈判方向的作用。因此，谈判原则是谈判前必须明确的问题。国际商务谈判应当坚持合作原则、平等互利原则、依法办事原则、双赢原则、求同存异原则、立场服务利益原则、客观标准原则。

（一）合作原则

合作原则是指在谈判中应坚持将对方作为合作对象的原则。参与谈判的各方究竟是合作者还是竞争者，历来是谈判学家在理论上争论的焦点。在商务交往中，谈判一直被视为是一种合作或作为合作而进行的准备。因此，商务谈判最圆满的结局应当是谈判的所有参与者各取所需，各偿所愿，同时也都照顾到其他各方的实际利益，是一种多赢的局面。

如果把谈判对方看做对手，在谈判过程中必然要论出输赢，无论结果如何，都不是商务谈判最理想的结果。正如谈判专家尼尔伦伯格所指出的：“陷入输赢的谈判状况时，我们越想胜利，奋战得就越艰苦，因为对方也期望胜利。”

（二）平等互利原则

在国际商务谈判中，要坚持平等互利的原则，既不强加于人，也不接受不平等条件。中国是发展中国家，平等互利是中国对外政策的一项重要原则。

平等是指在进行国际商务谈判时，不论国家贫富、客户大小，只要对方有诚意，就要一视同仁，既不可强人所难，也不能接受对方无理的要求。对某些外商利用垄断地位抬价和压价，必须不卑不亢、据理力争。对某些发展中国家或经济落后地区，我们也不能以势压人，应当一律平等。互利是要求商务谈判双方在适应对方需要的情况下，互通有无，使双方都有利可得，以促进彼此经济发展。

（三）依法办事原则

任何谈判都是在一定的法律约束下进行的，谈判必须遵循合法原则。所谓合法原则，是指谈判及其合同的签订必须遵守相关的法律法规。对于国际谈判，应当遵守国际法及尊重谈判对方所在国家的有关规定。所谓合法，主要体现在四个方面：①谈判主体必须合法，即参与谈判的企业、机构或谈判人员具有合法资格；②谈判各方所从事的交易项目必须合法；③谈判各方在谈判过程中的行为、手段必须合法；④签订的合同必须合法。

谈判主体合法是谈判的前提条件。无论是谈判的行为主体还是谈判的关系主体，都必须具备谈判的资格，否则就是无效的谈判。交易项目合法是谈判的基础。如果谈判各方从事的是非法交易，那么为此进行的谈判及谈判所达成的交易内容都是违法的，交易者会受到法律的制裁。谈判行为合法是谈判顺利进行并且取得成功的保证。谈判要通过正当的手段达到目标，而不能使用不正当手段。只有在谈判中遵循合法原则，谈判及其签订的协议才具有法律效力，谈判当事人的权益才能受到法律保护，实现其预期的目标。

（四）双赢原则

一项商务谈判的结果有四种可能：我赢你输、你赢我输、你输我输、你赢我赢。前两种结果实际上是一方侵占了另一方的利益，即使在特定情况下出现，也往往是“一锤子买卖”；第三种结果是双方都不愿意看到的，因而应尽力避免；而第四种结果达到了互利互惠，这是双方通力合作的成果。

在国际商务活动中，谈判的双方或多方都有着一定的共同利益，但他们之间也存在商业利益的冲突和矛盾。商务谈判是谈判各方当事人在追求共同商业目标，实现双方商业利益过程中一个不断地化解冲突、实现谈判者最大利益的手段。谈判双方首先要树立“双赢”的观念。所谓双赢，就是你的利益必须以对方利益的存在为前提，你的利益在对方身上体现出来。兼顾双方利益就是要达到双赢。实践证明，在竞争越来越激烈的市场上，谁能够有效地掌握这一手段，谁就会在商务活动中顺利地实现自己的商业目标，取得自己期待的主要商业利益。一场谈判的结局应该使谈判的双方都要有“赢”的感觉，事情才可以做下去。如果只要一方觉得赢了，而另一方觉得输了，即使谈判结果暂时得到了执行，最终也不会长久。

（五）求同存异原则

国际商务谈判的双方之间存在商业习俗、法律制度、文化背景的差异以及利益上的分歧，但也蕴藏着利益上的一致。这就要求谈判者分清各方的利益所在，对于一致之处，达成协议；对于一时不能弥合的分歧，不强求一律，允许保留，以后再谈。遵守求同存异的原则，首先要求谈判者正确对待谈判和谈判对手。谈判的前提是各方需要和利益的不同，但谈判的目的不是扩大分歧，而是弥合分歧，使各方成为谋求共同利益、解决问题的伙伴。此外，谈判者要在利益分歧中寻求相互补充的契合利益，达成满足各方需要的协议。例如，在中美双边投资协定（BIT）谈判中，由于中美国情不同，社会制度、历史文化和发展阶段有别，两国在一些问题上存在不同看法和分歧是正常的，关键是双方要坦诚互信，尊重和照顾彼此的核心利益，通过平等对话与磋商妥善处理存在的分歧，其谈判的核心是确保中美双方以非歧视性原则对待对方的投资者和投资。

（六）立场服务利益原则

经验表明，许多僵持很长时间的谈判多是过于重视立场或原则，谈判双方各自坚持自己的立场，往往将某项原则或立场视为谈判所坚持的重要条件。明智的谈判需要协调利益，而非立场。对立的立场背后有更多的利益因素；针对每项利益，都有满足这个利益的多种可能的立场；在谈判双方对立的立场背后，既可能存在冲突的利益，而实际上还可能存在共同的或可以彼此兼容的利益。谈判是共享利益的创造，兼容利益的协调，冲突利益的交换。

国际商务谈判者必须彻底分析交易双方的利益所在，认清哪些利益对于己方是非常重要的，是绝不能让步的；哪些利益是可以让步的，可以用来交换对方的条件。在不分清利益因素的情况下，盲目追求坚持立场和原则，会使谈判陷入僵局，甚至失败。

【案例 1-1】

图书馆的争执

有两个人在图书馆里发生了争执。一个要开窗户，一个要关窗户。他们斤斤计较于开多大？一条缝、一半？还是 $1/4$ ？没有一个办法会使他们都满意。这时，图书管理员走过来，问其中的一个人为什么要开窗户？他回答说想呼吸新鲜空气；问另一个人为什么要关窗户？对方说，不让风把纸吹乱了。图书管理员思索了一下，把旁边屋子的窗户打开，让空气既能流通，又不吹乱纸。争吵的双方都感到满意。

案例来源 黄卫平，董丽丽.国际商务谈判 [M].北京：机械工业出版社，2009：180-181.

（七）客观标准原则

在谈判过程中，尽管充分理解对方的利益所在，并绞尽脑汁为对方寻求各种互利的解决方案，同时也非常重视与对方发展关系，但还是可能会遇到令人非常棘手的利益冲突问题。

在利益冲突不能采取其他方式协调时，国际商务谈判中使用客观标准就能起到非常重要的作用。在谈判中谈判者运用客观标准时，应注意以下几个问题：

1. 建立标准的公平性、普遍性和适用性

通常，在商务谈判中，标准可以有多种形式，不同国家、不同社会制度，标准的差异极大。如果坚持公正、公平的原则确定标准，就可以使标准更好地发挥作用。一般遵循的客观标准有市场价值、科学的计算、行业标准、成本、有效性、对等的原则、相互的原则等。客观标准的选取要独立于双方的意愿，要公平和合法，并且在理论上和实践中均是可行的。

某些谈判内容可参照的标准有很多，选择哪一个则取决于标准的适用性。比较好的做法是找一个双方认为是公正的“第三方”，请他建议一种解决争端的标准。

2. 建立公平的分割利益的步骤

例如，在两个小孩分橘子的传统例子中，“一个人切，由另一个人挑选切开的半个橘子”；大宗商品贸易由期货市场定价进行基差交易；在两位股东持股相等的投资企业中，委派总经理采取任期轮换法等。这些都是通过一定步骤来公平分割利益的例子。

3. 善于阐述自己的理由并接受对方提出的合理的客观依据

一定要用严密的逻辑推理来说服对手。对方认为公平的标准必须对你也公平。运用你所同意的对方的标准来限制对方漫天要价，甚至两个不同的标准也可以谋求折中。