



高职高专“十一五”规划教材·经济管理类

涉外商务谈判 操作技巧与运用

饶美娇 阙细春 主编



冶金工业出版社
www.cnmp.com.cn

高职高专“十一五”规划教材·经管类

涉外商务谈判操作技巧与运用

主 编 饶美娇 阙细春

副主编 王燕萍 陈晓欢 温志超

北 京
冶金工业出版社
2008

内 容 简 介

涉外商务谈判是涉外经济活动当事人之间为实现一定的经济目的,明确相互的权利与义务关系而进行协商的行为。认真研究商务谈判的特点和原则,是谈判取得成功的保证。涉外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,除了包含一系列经济活动的特点以外,同样具有一般谈判的特征。

本书以一个模拟的涉外商务谈判案例为切入点,通过对谈判过程中的每个任务进行具体分析,并对案例中涉及的商务谈判理论知识和相关技能进行详细阐述,从案例分析中提炼观点,总结古今中外杰出的实战经验,把深奥的谈判理论融入火热的市场氛围之中,便于学员身临其境,在短时间内掌握商务谈判的理论、策略与技巧,进而巩固学生的理论知识,进行富有成效的谈判操作。

本书适合作为高等职业院校的涉外商务谈判课程的教材,也可供从事外经贸工作以及对商业谈判感兴趣的广大公众阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

涉外商务谈判操作技巧与运用/饶美娇, 阙细春主编. —北京:
冶金工业出版社, 2008.8
ISBN 978-7-5024-4727-4

I. 涉… II. ①饶…②阙… III. 对外贸易—贸易谈判 IV. F740.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 132832 号

出 版 人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 postmaster@cnmip.com.cn

责任编辑 刘 源

ISBN 978-7-5024-4727-4

北京天正元印务有限公司印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销
2008 年 8 月第 1 版, 2008 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16; 7.75 印张; 172 千字; 117 页; 1-3000 册

18.00 元

冶金工业出版社发行部 电话: (010)64044283 传真: (010)64027893

冶金书店 地址: 北京东四西大街 46 号(100711) 电话: (010)65289081

(本书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

前 言

涉外商务谈判是一门学科，更是一门艺术。随着我国加入 WTO，世界经济日益全球化，国际贸易的规模飞速增长，国际投资的领域迅速扩大，国际经济合作的形式日益多样，商务谈判在人们的经济生活中几乎无所不在。

涉外商务谈判是对外经济活动中一个极其重要的环节，所有的交易条件，包括价格、数量、支付方式等，都要通过商务谈判予以确定。换言之，买卖双方在一笔交易中的权利和义务都要通过谈判确定下来。双方通过谈判达成的协议具有法律约束力。因此，谈判的结果如何，直接关系到企业的微观利益，并影响到国家的宏观利益。

西方国家对商务谈判的操作技巧与运用研究起步较早并不断深入，逐步使谈判理论成为一门独立的学科。美国早在 20 世纪 60 年代初就成立了全国性的谈判学会。而我国改革开放至今三十年的历史，我国许多刚刚走向世界的企业对于涉外商务谈判的技巧还十分陌生，常常因为谈判人员欠缺谈判知识和商务礼仪素养而痛失商机。因此，随着世界各国人民更加迫切地希望了解中国，对于高水平、熟悉涉外商务谈判技巧并能熟练运用的谈判人才的培养更加迫在眉睫。

为了加强高等院校教材建设，推进教学创新，提高教学质量，促进高等教育事业的发展，我们按照教育部对高职高专教育专业人才培养目标的要求，以适合新形势下高等职业教育教学需要为目标，结合我院引进的德国行动导向教学理念，以任务教学的方式尝试将完整的一个涉外商务谈判过程分解成多个任务，以任务来确定教学单元，并以此设定对学生培养的能力目标，制定教学策略，分别以“任务描述”、“任务分析”、“方法与步骤”、“相关知识与技能”、“样本与范例”、“思考与练习”等模块进行详细的学习活动设计，形成课程的学习活动序列。

本教材的编写 以学生就业所需的专业知识和操作技能作为着眼点，在适度的基础知识与理论体系覆盖下，更注重理论指导下的可操作性，更注意实际问题的解决，这将使所培养的学生能解决在涉外商务谈判过程中所产生的实际问题。

本书引用和分析、研究了一些相关案例，在此对相关作者表示衷心感谢。

本书由饶美娇、阙细春任主编，王燕萍、陈晓欢、温志超任副主编，叶颖、尚文静、张清秋、桑榭、黄蕾参加编写。

由于编者水平所限，书中不足之处敬请读者批评指正，以便修订时改进。如读者在使用本书的过程中有其他意见或建议，恳请向编者(bjzhangxf@126.com)提出宝贵意见。

编 者

目 录

绪论.....	1	任务六 谈判方案的报告与可行性	
第一部分 国际商务谈判的定义及特点.....	1	评估.....	70
第二部分 国际商务谈判的要素及种类.....	4	思考与练习.....	77
第三部分 国际商务谈判的基本程序.....	8	单元五 模拟谈判.....	78
思考与练习.....	13	任务七 初步接洽——营造谈判氛围.....	78
单元一 谈判团队的构建.....	14	任务八 磋商阶段——谈判技巧的	
任务一 人员培训——模拟公司培训.....	14	运用.....	82
任务二 团队组建——确定团队规模、		第一部分 商务谈判中“听”的技巧.....	83
组成结构和分工配合.....	22	第二部分 商务谈判中“问”的技巧.....	84
任务三 团队管理——内部激励、管理		第三部分 商务谈判中“答”的技巧.....	86
和奖惩制度的制定.....	27	第四部分 商务谈判中“叙”的技巧.....	87
思考与练习.....	31	第五部分 商务谈判中“看”的技巧.....	90
单元二 谈判方案的制定(上)——		第六部分 商务谈判中“辩”的技巧.....	92
信息收集.....	32	第七部分 商务谈判中“说”的技巧.....	93
任务四 市场调研报告的制作——市场		任务九 签约——合同订立.....	95
调研、收集和分析信息.....	32	思考与练习.....	100
思考与练习.....	45	单元六 谈判方案的完善和提交.....	102
单元三 谈判方案的制定(中)——谈判		任务十 总结模拟谈判得失、制定备用	
方案初稿.....	46	计划——僵局的规避及处理.....	102
任务五 制作谈判方案初稿.....	46	第一部分 僵局的形成原因.....	103
思考与练习.....	69	第二部分 僵局的处理原则.....	105
单元四 谈判方案的制定(下)——谈判		第三部分 打破谈判僵局的策略.....	106
方案的报告与可行性评估.....	70	第四部分 谈判方案的风险及规避.....	110
		思考与练习.....	116
		参考文献.....	117

绪 论

随着中国市场经济的发展及市场细分的深入，更多的企业要依赖与其他企业的合作，完成产品到货币的变化过程。这就使企业之间的谈判变得日益频繁和重要，并在一定程度上与企业及产品的发展息息相关。市场经济的不断发展和对外开放的进一步扩大，越来越多的企业参与了国际竞争，而国际商务谈判就成了企业国际竞争中不可缺少的一项重要活动。谈判成功与否直接关系到企业在竞争中能否取得优势，能否得到快速发展。因此，在国际商务谈判中要讲究谈判艺术，如组建优秀的队伍、认识文化差异、讲究语言艺术以及合同的签订艺术等。

能力目标

- (1) 了解商务谈判和国际商务谈判的含义和特点。
- (2) 知晓商务谈判的基本种类及其特征。
- (3) 大体把握国际商务谈判各个环节的操作流程。

第一部分 国际商务谈判的定义及特点

一、国际商务谈判的定义

(一)谈判

谈判有狭义和广义之分。狭义的谈判，仅指在正式专门场合下安排和进行的谈判。广义的谈判，则包括各种形式的“交涉”、“洽谈”和“磋商”等。作为探讨谈判实践内在规律的谈判理论，主要以建立在广义谈判基础之上的狭义谈判为研究对象。

谈判实际上包含“谈”和“判”两个紧密联系的环节。谈，即说话或讨论，就是当事人明确阐述自己的意愿和所要追求的目标，充分发表关于各方应当承担和享有的责、权、利等看法；判，即分辨和评定，它是当事各方努力寻求关于各项权利和义务的共同一致的意见，以期通过相应的协议正式予以确认。因此，谈是判的前提和基础，判是谈的结果和目的。

但是，给谈判下一个大家都认同的定义，可能也还需要一个“谈判”的过程。目前，出现在各类文献中关于谈判的定义见仁见智、多种多样，虽然中外学者对谈判概念的文字表述不尽相同，但其内涵却包含着一些相近的或相通的基本点。这些基本点大致有以下几种：

- (1) 谈判的目的性。谈判均有各自的需求、愿望或利益目标，是目的性很强的活动。没有明确的谈判目的，不明白为什么而谈和在谈什么，至多只能叫“聊天”或“闲谈”。
- (2) 谈判的相互性。谈判是一种双边或多边的行为和活动，谈判总要涉及谈判的对象。否则，自己和自己谈，就不称其为谈判，也达不到谈判的目的。
- (3) 谈判的协商性。谈判是通过相互合作而实现各自目标的有效手段。谈判不是命令或通知，不能由一方说了算。所以，在谈判中，一方既要清楚地表达其立场和观点，又必须认真地听取他方的陈述和要求并不断调整对策，以沟通信息、增进了解、缩小分歧、达

成共识，这就是彼此之间的协商或磋商。因此，谈判的定义必须阐明谈判的协商性，即寻求一致的意见这一基本点。

综合上述的基本点，可以把谈判理解为：谈判是人们为了各自的目的而相互协商的活动。

(二)商务谈判

商务谈判是谈判的一种。概括地说，商务谈判是指在经济贸易中，买卖双方为了满足各自的一定需求，彼此进行交流、阐述意愿、磋商协议、协调关系、争取达到意见一致，从而赢得或维护经济利益的行为与过程。

商务谈判中“商务”一词的含义是指商业事务，即企业的经济事务，以区别于政治事务和外交事务。商务谈判所涉及的知识领域极广，是融市场营销、国际贸易、金融、法律、科技、文学、艺术、地理、心理和演讲等多种学科为一体的综合性学科，是一项集政策性、技术性和艺术性于一体的社会经济活动。

(三)国际商务谈判

国际商务谈判是指在国际商务活动中，处于不同国家和地区的当事人为了达成某笔交易，彼此通过信息交流，就交易的各项要件进行协商的行为过程。国际商务谈判是国际商务活动的重要组成部分，是对外经贸活动中普遍存在的，以解决不同国家商业机构之间不可避免的利害冲突，从而实现共同利益的一种必不可少的手段。因而应该完整、准确地理解国际商务谈判的含义。

(1) 国际商务谈判是国际商务活动的主要内容。在国际商务实践活动中，谈判占有很大的比重，并往往起决定性作用。

(2) 国际商务谈判是国际商务交易的讨论、洽谈等商业活动的总称。我们不能仅仅把签约的辉煌时刻称为国际商务谈判，也不能把它理解为仅仅是签约之前那一阶段的事情，它还包括签约之后协议的履行阶段。签约只是交易的开始，更重要的是协议的完全执行。相当一部分人重视签约之前那一阶段的研究，忽略了签约之后的事情。

(3) 商务活动的主体分属于不同的主权国家。也就是说，谈判主体属于不同的主权国家。谈判结果和益处将有益于不同的主权国家。特别是在国际商务合作形式多样化的今天，这一点必须牢记。同一个国家的人，大家彼此熟悉，但也许会代表不同的国家进行谈判。在这种情况下，国家和民族利益必须充分考虑。当然，由于历史的原因，可能在一个主权国家内，不同地区实行着不同的社会制度。如果出现这种情况，不能称为国际谈判或国家之间的商务谈判，准确的称呼应该是跨区域谈判。

(4) 国际商务谈判是国内商务谈判的延伸和发展。国内商务谈判和国际商务谈判都是商务活动的必要组成部分，是企业发展国内市场和国际市场业务的重要手段。与国内商务谈判是一致的，它仍然是以实现商业利润为目标，以价格谈判为核心。只是在一定阶段上，国际商务谈判的商业目标表现得比较间接和委婉而已。

二、国际商务谈判的特点

国际商务谈判是一项集政策性、技术性和艺术性于一体的社会经济活动，它除了包含一系列经济活动的特点以外，同样具有一般商务谈判的特征。

(一)国际商务谈判具有一般商务谈判的共性

(1) 以获得经济利益为目的。国际商务谈判以获取经济利益为基本目的,在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。在商务谈判过程中各种非经济利益的因素会影响谈判的结果,但其最终目标仍应是经济利益。谈判者都比较注意谈判所涉及技术成本、效率和效益。人们通常也以获取经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否。不讲求经济效益的商务谈判就失去了价值和意义。

(2) 讲求谈判的经济效益。谈判本身就是一项经济活动,而经济活动要讲求经济效益。商务谈判更是如此。在商务谈判中,人们时时刻刻必须注意谈判的成本和效率,考虑效益问题。事实上,经济效益是评价一场商务谈判是否成功的主要指标,不讲求经济效益的商务谈判本身就失去了价值和意义。

(3) 以价格谈判为核心。商务谈判涉及的因素很多,但价格则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。

对一个商务谈判者来讲,了解价格是商务谈判的核心,价格在一定条件下可与其他利益因素相折算,这一点很重要。

在谈判中一方面要以价格为中心,坚持自己的利益,另一方面又不要仅仅局限于价格,也可以拓宽思路,从其他方面争取利益。

有时与从价格上争取对方让步相比,在其他因素上要求对方让步可能更容易做到,并且行动也比较隐蔽。例如,买一件产品,产品的成本价是既定的,要求降价已没有可能,这时,可要求对方提供一些其他的服务等,实际上也争取到了一定利益。

(4) 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。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、合理和合法,其结果会被谈判对手在条款措词或表述技巧上,使自己掉进陷阱,这不仅会将既得利益丧失殆尽,而且还要为此付出惨重的代价。

因此,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和严密。

(二)国际商务谈判的特殊性

国际商务谈判既具有一般商务谈判的特点,又具有国际经济活动的特殊性,表现在以下几方面:

(1) 国际商务谈判既是一笔交易的商洽,也是一项涉外活动,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,因此在谈判中两国或地区的政府常常会干预和影响商务谈判。因此,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,还应注意国别政策,以及执行对外经济贸易的一系列法律和规章制度。

(2) 国际商务是两国或两个地区的企业之间的商务关系,因此应按国际惯例办事。由于国际商务谈判的结果会导致资产的跨国转移,必然要涉及国际贸易、国际结算、国际保

险和国际运输等一系列问题，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。所以，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。这些问题是一般国内商务谈判所无法涉及的，要引起特别重视。

(3) 国际商务谈判涉及面很广，谈判的难度大。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，谈判的难度加大。

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，与一定的社会文化和经济政治有关。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、信息的收集，使谈判按预定的方案顺利地进行。

第二部分 国际商务谈判的要素及种类

一、商务谈判的要素

商务谈判的要素是指构成商务谈判活动的必要因素。它是从静态结构揭示商务谈判的内在基础。就一项具体的商务谈判而言，商务谈判由谈判当事人、谈判议题和谈判背景构成。这3个要素又有特定的内容。

(1) 商务谈判当事人。商务谈判的当事人是指参与商务活动双方派出的人员。另外，有些商务谈判是一种代理或委托活动，代理人充当卖方(或买方)的发言人，在买卖双方中起中介作用，在这种情况下代理人也称为商务谈判的当事人。

(2) 谈判议题。谈判议题，是指谈判需商议的具体问题。谈判议题是谈判的起因、内容和目的，并决定当事各方参与谈判的人员组成及其策略，所以，它是谈判活动的中心。没有议题，谈判显然无从开始和无法进行。

谈判议题不是凭空拟定或单方面的意愿。它必须是与各方利益需要相关，为各方所共同关心，从而成为谈判内容的提案。谈判议题的最大特点在于当事各方认识的一致性。如果没有这种一致性，就不可能作为谈判议题，谈判也就无从谈起。

(3) 谈判背景。谈判背景，是指谈判所处的客观条件。任何谈判都不可能孤立地进行，而必然处在一定的客观条件之下并受其制约。因此，谈判背景对谈判的发生、发展和结局均有重要的影响，是谈判不可忽视的要素。

谈判当事人、谈判议题和谈判背景是构成谈判活动的3个基本要素。对于任何谈判来说，这3个要素都是不能缺少的，如图1-1所示。

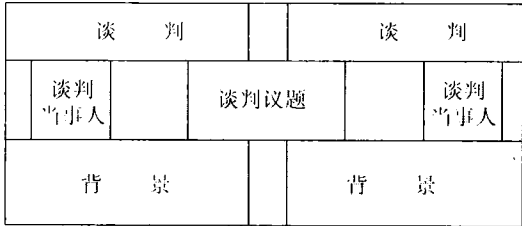


图 1-1 国际商务谈判的要素

二、商务谈判的类型

谈判客观上存在着不同的类型。认识谈判的不同类型,目的在于根据其不同特征和要求更好地参与谈判和采取有效的谈判策略。可以说,对谈判类型的正确把握,是谈判成功的起点。

(一)按谈判参与方的数量分类

谈判按谈判参与方的数量分类,分为双方谈判和多方谈判。

双方谈判,是指谈判只有两个当事方参与的谈判。例如,一个卖方和一个买方参与的交易谈判或者只有两个当事方参与的合资谈判均为双方谈判。在国家或地区之间进行的双方谈判,也叫双边谈判。

多方谈判,是指有3个及3个以上的当事方参与的谈判。如甲、乙、丙3方合资兴办企业的谈判。在国家或地区之间进行的多方谈判,也叫多边谈判。

双方谈判和多方谈判,由于参与方数量的差别而有不同的特点。双方谈判,一般来说涉及的责、权、利划分较为简单明确,因而谈判也比较易于把握。多方谈判,参与方越多其谈判条件越错综复杂,需要顾及的方面就越多,也难以在多方的利益关系中加以协调,从而会增加谈判的难度。

(二)按谈判议题的规模及各方参加谈判的人员数量分类

谈判按谈判议题的规模及各方参加谈判的人员数量,分为大型谈判、中型谈判和小型谈判。谈判规模取决于谈判议题及其相应的谈判人员的数量。通常划分谈判规模,以各方台上的谈判人员数量为依据,各方在12人以上的为大型谈判、4~12人为中型谈判、4人以下小型谈判。

按照谈判各方参加人员的数量,谈判还可分为小组谈判和单人谈判。小组谈判,指各方出席谈判的人员在2人以上组成小组进行的谈判。谈判小组人员较多或职级较高,也称谈判代表团。单人谈判,也称单兵谈判,即指各方出席谈判的人员只有1人,为“一对一”的谈判。

(三)按谈判所在地分类

谈判按谈判所在地,分为主场谈判、客场谈判和第三地谈判。

主场谈判,也称主座谈判,是指在自己一方所在地、由自己一方做主人而组织的谈判。主场谈判,占有“地利”,会给主方带有诸多便利,如熟悉工作和生活环境、利于谈判的各项准备、便于问题的请示和磋商等。因此,主场谈判在谈判人员的自信心、应变能力及应变手段上,均占有天然的优势。

客场谈判,也称客座谈判,是指在谈判对手所在地进行的谈判。客场谈判,客居他乡的谈判人员会受到各种条件的限制,也需要克服种种困难。客场谈判人员,面对谈判对手必须审时度势,认真分析谈判背景、主方的优势与不足等,以便正确运用并调整自己的谈判策略,发挥自己的优势,争取满意的谈判结果。

为了平衡主、客场谈判的利弊,如果谈判需要进行多轮,通常安排主、客场轮换。在这种情况下,谈判人员也应善于抓住主场机会,使其对整个谈判过程产生有利的影响。

第三地谈判,是指在谈判双方(或各方)以外的地点安排的谈判。第三地谈判,可以避免主、客场对谈判的某些影响,为谈判提供良好的环境和平等的气氛,但是可能引起第三方的介入而使谈判各方的关系发生微妙变化。

(四)按谈判内容的性质分类

谈判按谈判内容的性质,分为经济谈判和非经济谈判。

经济谈判,是指以某种经济利益关系为谈判议题、内容和目标的谈判。经济谈判是现代社会最为普遍的谈判类型,它囊括和涉及了现代社会各种不同利益主体之间的经济利益关系,如货物买卖、服务贸易、工程承包、知识产权转让、投资、融资、租赁、代理、拍卖和索赔等。经济谈判中的主要形式为商务谈判。

非经济谈判,是指以非直接的经济利益关系为谈判议题、内容和目标的谈判。如涉及政治关系、外交事务、军事问题、边界划分、人质释放、文化交流、科技合作和家庭纠纷等的谈判。

经济谈判和非经济谈判有时互相交织,但由于谈判内容的性质不同,所以遵循的原则、策略的运用以及对谈判人员的要求等均有不同。

(五)按商务交易的地位分类

谈判按商务交易的地位,分为买方谈判、卖方谈判和代理谈判。

买方谈判,是指以求购者(购买商品、服务、技术、证券和不动产等)的身份参加的谈判。显然,这种买方地位不以谈判地点而论。

卖方谈判,是指以供应者(提供商品、服务、技术、证券和不动产等)的身份参加的谈判。同样,卖方地位也不以谈判地点为转移。

代理谈判,是指受当事方委托参与的谈判。代理又分为全权代理和只有谈判权而无签约权代理两种。由于受人之托,为表现其能力和取得佣金,谈判人的态度积极、主动。

(六)按谈判的态度与方法分类

谈判按谈判的态度与方法,分为软式谈判、硬式谈判和原则式谈判。

软式谈判,也称关系型谈判。这种谈判不把对方当成对头,而是当做朋友;强调的不是要占上风,而是要建立和维持良好的关系。软式谈判的一般做法是信任对方、提出建议、做出让步、达成协议和维系关系。

硬式谈判,也称立场型谈判。这种谈判视对方为劲敌,强调谈判立场的坚定性,强调针锋相对;认为谈判是一场意志力的竞赛,只有按照己方的立场达成的协议才是谈判的胜利。在对方玩弄谈判工具其阴谋需加以揭露、在事关自身的根本利益而无退让的余地、在竞争性商务关系、在一次性交往而不考虑今后合作、在对方思维天真并缺乏洞察利弊得失之能力等场合,运用硬式谈判是有必要的。

原则式谈判,也称价值型谈判。这种谈判最早由美国哈佛大学谈判研究中心提出,故又称哈佛谈判术。原则式谈判吸取了软式谈判和硬式谈判之所长而避其极端,强调公正原则和公平价值。原则式谈判是一种既理性又富有人情味的谈判态度与方法。运用原则式谈判的要求有:当事各方从大局着眼,相互尊重,平等协商;处理问题坚持公正的客观标准,提出相互受益的谈判方案;以诚相待,采取建设性态度,立足于解决问题;求同存

异，互谅互让，争取双赢。这种谈判态度与方法，同现代谈判强调的实现互惠合作的宗旨相符，日益受到社会的推崇。

(七)按谈判所属部门分类

谈判按谈判所属部门，分为官方谈判、民间谈判和半官半民谈判。

官方谈判，是指国际组织之间、国家之间、各级政府及其职能部门之间进行的谈判。官方谈判的主要特征是，谈判人员职级高、实力强；谈判节奏快、信息处理及时；注意保密、注重礼貌。

民间谈判，是指民间组织之间直接进行的谈判。民间谈判的主要特征是，相互平等、机动灵活、重视私交和计较得失。

半官半民谈判，是指谈判议题涉及官方和民间两方面的利益，或者指官方人员和民间人士共同参加的谈判、受官方委托以民间名义组织的谈判等。半官半民谈判兼有官方谈判和民间谈判的特点，一般表现为谈判需兼顾官方和民间的双重意图及利益，制约因素多；解决谈判中的各类问题时，回旋余地大。

(八)按谈判的沟通方式分类

谈判按谈判的沟通方式，分为口头谈判和书面谈判。

口头谈判，是指谈判人员面对面直接用口头语言来交流信息和协商条件，或者在异地通过电话进行商谈。口头谈判是谈判活动的主要方式，主要优点是：当面陈述、解释，直接、灵活，也为谈判人员展示个人魅力提供了舞台；便于谈判人员在知识、能力和经验等方面相互补充、协同配合，提高整体谈判能力；反馈及时，利于有针对性的调整谈判策略；能够利用情感因素促进谈判的成功等。口头谈判也存在某些缺陷，如利于对方察言观色，推测己方的谈判意图及达到此意图的坚定性；易于受到对方的反击，从而动摇谈判人员的主观意志。但是这些缺陷，反过来也是可供运用的优点。

书面谈判，是指谈判人员利用文字或者图表等书面语言来进行交流和协商。书面谈判一般通过信函、电报和电传等具体方式。书面谈判通常作为口头谈判的辅助方式，主要优点是：思考从容，利于审慎决策；表达准确、郑重，利于遵循；避免偏离谈判主题和徒增不必要的矛盾；费用较低，利于提高谈判的经济效益等。书面谈判切忌文不达意和马虎粗心，因此，对谈判人员的书面表达能力和工作作风有较高的要求。

(九)按谈判参与方的国域界限分类

谈判按谈判参与方的国域界限，分为国内谈判和国际谈判。

国内谈判，是指谈判参与方均在一个国家内部。国际谈判，是指谈判参与方分属两个及两个以上的国家或地区。

国内谈判和国际谈判的明显区别在于，谈判背景存在较大的差异。对于国际谈判，谈判人员首先必须认真研究对方国家或地区相关的政治、法律、经济和文化等社会环境背景。同时，也要认真研究对方国家或地区谈判者的个人阅历、谈判作风等人员背景。此外，对谈判人员在外语水平、外事或外贸知识与纪律等方面，也有相应的要求。

(十)按谈判内容与目标的关系分类

谈判按谈判内容与目标的关系,分为实质性谈判和非实质性谈判。

实质性谈判,是指谈判内容与谈判目标直接相关的谈判。非实质性谈判,是指为实质性谈判而事前进行的关于议程、范围、时间、地点、形式和人员等的磋商和安排,事中进行的相关各方面具体事项的联络和协调,事后进行的对协议拟作技术处理和其他善后工作等的事务性谈判。

事实表明,谈判越是重要、复杂、大型和国际化,非实质性谈判与实质性谈判的关系就越密切、越不可轻视。所以,不能认为非实质性谈判是无关紧要的谈判。而那些善于利用自身的主动性,对谈判的议程、范围、时间和地点等进行的周密安排,往往能在实质性谈判还没有开始就已经在事实上取得了主导和优势。这种主导和优势,有可能直接导致在实质性谈判中产生有利于己方的谈判结果。反之,某些稳操胜券的谈判,可能由于事前安排的一个小小疏漏或者变动而酿成败局。因此,20世纪60年代以来,国际上越来越重视非实质性谈判给予实质性谈判的影响作用甚至决定作用。

第三部分 国际商务谈判的基本程序

国际商务谈判的基本程序包括准备阶段、开局阶段、正式谈判阶段和终局阶段。

一、准备阶段

知己知彼,百战不殆;凡事预则立,不预则废。进行一场商务谈判,前期准备工作非常关键。任何一个优秀的谈判者,都会注意谈判准备阶段的每一项细微的工作,而谈判的整体方案也是在这一个阶段中就已经开始运筹了。谈判准备阶段需要做的工作很多,归纳起来大致包括如下几个方面。

(1) 针对环境等相关因素进行可行性分析。可行性分析,又称可行性研究。它是指在进行谈判之前,对可能影响谈判的主客观因素,进行调查研究,预测成败得失,以确定其是否可行,为谈判选择方案奠定基础。

(2) 了解谈判对象。成功的谈判,不仅在于能够充分地认识自己,也在于能够准确地预测对方。也就是说,对对方有一个清楚的了解,才能更好地进行谈判工作。在实践中,谈判的对手常常是企业或公司。

(3) 确定谈判的目标。作为一个谈判者,在谈判准备阶段,首先要考虑的问题,就是为什么要进行谈判?想实现什么样的目标?谈判者在准备阶段中确定的目标,是指在一定环境和条件下,通过谈判来实现的结果。确定谈判的目标,不应仅停留在原则性的讨论,而应当拟订具体、明确的目标。

(4) 拟订谈判议程。谈判议程是指有关谈判事项的程序安排。它是对有关谈判的议题和工作计划作预先编制。在谈判的准备阶段中,己方应率先拟订谈判议程,并争取对方的同意,关于谈判议程由谁确定,并无定法。在谈判实践中,一般以东道主为先,经协商后确定,或双方共同商议。

(5) 制定谈判方案并进行模拟谈判。在环境因素可行性研究和对象评价的基础上,对已经形成或选择的谈判方案的有关内容,应予以工作上的规划和安排。对执行谈判方案的

要求、方法和步骤进行计划编制，目的就在于确保谈判方案的贯彻与实施。一个全面、具体和周密的谈判计划，能确保己方谈判方案顺利完成；相反，一个很粗糙的谈判计划，往往会使己方在谈判桌上漏洞百出，十分被动，难以实现预期的谈判目标。

二、开局阶段

谈判的开局阶段是指谈判准备阶段之后，谈判双方进入面对面对谈判的开始阶段。谈判开局阶段中的谈判双方对谈判尚无实质性感性认识，在这个阶段一般不进行实质性谈判，而只是进行见面、介绍和寒暄，以及谈判一些不是很关键的问题。从内容上来看，似乎与整个谈判主题无关或关系不太大，但它却很重要，因为它为整个谈判定下了一个基调。所以，在谈判开局阶段，应做好以下几方面的工作。

(一)创造和谐的谈判气氛

要想获得谈判的成功，必须创造出一种有利于谈判的和谐气氛。要想形成一个和谐的谈判气氛，要把谈判的时间、环境等客观因素与谈判者自身的主观努力相结合，应该做好以下几方面的工作。

(1) 谈判者要在谈判气氛形成过程中起主导作用。形成谈判气氛的关键因素是谈判者的主观态度，谈判者积极主动地与对方进行情绪、思想上的沟通，而不能消极地取决于对方的态度。例如，当对方还板着脸时，你应该率先露出笑脸，主动地握手，主动地关切，主动地交谈，都有益于创造良好的气氛。如果谈判者都能充分发挥自己的主观能动性，一定会创造出良好的谈判气氛。

(2) 心平气和，坦诚相见。谈判之前，双方无论是否有成见，身份、地位、观点、要求有何不同，一旦坐到谈判桌前，就意味着双方共同选择了磋商与合作的方式解决问题。因此，谈判之初就应心平气和，坦诚相见，这才能使谈判在良好的气氛中开场，这就要求谈判者抛弃偏见，诚心诚意地致力于谈判，切勿在谈判之初就以对抗的心理出发，这样不利于谈判工作的顺利进行。

(3) 不要在一开始就涉及有分歧的议题。谈判刚开始，良好的气氛尚未形成，最好先谈一些友好的或中性的话题。如询问对方的问题，以示关心；回顾以往可能有过交往的历史，以密切关系；谈谈共同感兴趣的新闻；幽默而得体地开开玩笑等。这些都有助于缓解谈判开始的紧张气氛，达到联络感情的目的。

(4) 不要刚一见面就提出要求。如果这样，很容易使对方的态度立刻变得比较强硬，谈判的气氛随之恶化，双方唇枪舌战，寸步不让，易使谈判陷于僵局。由此可见，谈判尚未达成必要的气氛之前，不可不讲效果地提出要求，这不仅不利于培养起良好的谈判气氛，还会使谈判基调骤然降温。

(二)正确处理开局阶段的“破冰”期

一般把谈判涉入问题前的准备时间，称为“破冰”期。谈判开局的准备时间与谈判前的准备阶段不同，它是谈判已经进入开始阶段的短暂的过渡时间，谈判的各方见面、寒暄、握手和笑谈等都是在此期间进行的。

正确把握“破冰”期，有利于谈判期的自然过渡，但应如何来把握“破冰”期呢？“破冰”期是谈判开局阶段的准备，那么这种准备时期应该把握多长时间为宜呢？这需要

根据谈判的具体情况而定,通常情况来看,“破冰”期一般可控制在全部谈判时间的2%~5%为宜。长时间或多轮谈判,“破冰”期可以相对延长,例如,谈判双方在异地的大型会谈,可用整天的时间组织观光,沟通感情、增进了解,为正式谈判创造良好的气氛。“破冰”期是走向正式谈判的桥梁。如何掌握好“破冰”期的“火候”,也是谈判者的一种艺术,成功的谈判者都是从正确地处理好“破冰”期开始的。

(三)在谈判开局阶段,探测对方情况,了解对方虚实

在谈判的开局阶段,不仅要为转入正题创造气氛,做好准备,更重要的是,谈判的双方都会利用这一短暂的时间,进行事前的相互探测,以了解对方的虚实,所以,这段时间也被称为探测期。在这一期间,主要是借助感觉器官来接受对方通过行为、语言传递来的信息,并对其进行分析、综合,以判断对方的实力、风格、态度、经验、策略以及各自所处的地位等,为及时调整己方的谈判方案与策略提供依据。当然,这时的感性认识还仅仅是初步的,还需在以后的磋商阶段加深认识。老练的谈判者一般都以静制动,用心观察对手的一举一动,即使发言也是诱导对方先说,而缺乏谈判经验的人,才抢先发表己见,主张观点。实际上,这正是对方求之不得的。如果谈判者不想在谈判之初过多地暴露弱点,就不要急于发表己见。特别不可早下断语,因为谈判情势的发展,往往会使你陷于早下结论的被动。正确的策略是在谈判之初最好启示对方先说,然后察言观色,把握动向;对尚不能确定,或需进一步了解情况进行探测,这就涉及谈判正式开始时的启示、察言观色、探测方面的问题。

三、正式谈判阶段

正式谈判阶段,又称实质性谈判阶段,是指随着谈判开局阶段任务的完成和议题的深入的中心阶段,即指谈判开始之后到谈判终局之前,谈判各方就实质性事项进行磋商的全过程。正式谈判阶段是谈判的实践阶段,这不仅是谈判主体间的实力、智力和技术的具体较量阶段,而且也是谈判主体间求同存异、合作谅解让步的阶段。由于此阶段是全部谈判活动中最为重要的阶段,故其投入精力最多、占有时间最长、涉及问题最多。所以,在此阶段应把握好下面几个方面的问题。

(一)合理地报价、还价或提出条件

报价,又称提出条件,是指谈判磋商阶段开始时提出讨论的基本条件。但这一阶段并不是单指一方的报价,同时也指对方的还价。因此,报价、还价运用的科学、合理,关系到整个谈判过程的利益得失。那么需要解决下面一些问题。

1. 谁先报价

谈判双方在结束了非实质性谈判后,将话题转入正题,即提出各自的交易条件,那谁先报价呢?先报价是否有利呢?很难一概而论,因为先报价与后报价可以说各有利弊。一般而言,先报价的有利之处有以下几方面:

(1) 先行报价对谈判的影响较大,它实际上是为谈判划定了一个范围或基础线,最终协议将在此范围内达成。例如,买方报价某货物购进价为1 000元,那么最终成交价不会低于1 000元,而如果卖方报价为1 000元,则最终成交价不会高于1 000元。

(2) 先行报价,如果出乎对方的预料和设想,往往会打乱对方的原有方案,使其处于

被动地位。

但是先行报价也会有不利之处，表现在以下几个方面：

(1) 对方了解到我方的报价后，可以对他们自己原有方案进行调整，这等于使对方多了一个机会，如果我方的交易起点定得太低，他们就可以修改先准备的定价，获得意外的收获。

(2) 先行报价，会给对方树立一个攻击的目标，他们常会采用集中力量攻击这一报价，迫使报价方一步步退让，报价方有可能并不知道对方原先方案的报价而处于被动。那么在谈判磋商阶段，究竟应由谁先报价为宜呢？这要根据谈判的不同性质的需要来决定，但是，在己方比较了解对方的需要或底盘的情况下，争取率先报价比较有利，而反之最好请求对方先报价，这可为己方作一个出价参考；另外，一些己方占有绝对优势的谈判，如拥有谈判地位的产品，拥有多角谈判的选择性等，己方如率先报价能够进一步强化优势，主导谈判。

2. 如何进行报价

在报价时，应遵循如下原则：

(1) 对卖方来讲，开盘价必须是“最高的”。相应地，对买方而言，开盘价必须是“最低的”，这是报价的首要原则。

(2) 开盘价必须合乎情理。

(3) 报价应该坚定、明确和完整，不加解释和说明。

3. 如何还价

谈判就是要对各不相同的主张和条件进行磋商，如果谈判的双方一拍即合，那么就无须深入的讨论。所以，谈判的磋商阶段中，一方报价，另一方就可能会还价。要还价，就要讲究还价的科学和策略。

(1) 在还价之前必须充分了解对方报价的全部内容，准确了解对方提出条件的真实意图。要做到这一点，还价之前设法摸清对方报价中的条件哪些是关键性的、主要的；哪些是附加的、次要的；哪些是虚设的或诱惑性的；甚至有的条件的提出，仅仅是交换性的筹码，只有把这一切搞清楚，才能提出科学而策略的报价。为了摸清对方报价的真实意图，可以用点时间来逐项核对对方报价中所提的各项交易条件，探询其报价根据或弹性幅度，注意倾听对方的解释和说明，但勿加评论，更不可主观地猜度对方的动机和意图，以免给对方反击提供机会。

(2) 准确、恰当地还价应掌握在双方谈判的协议区内，即谈判双方互为界点和争取点之间的范围，超过此界线，便难以使谈判获得成功。

(3) 如果对方的报价超出谈判协议区的范围，与己方要提出的还价条件相差甚大，不必草率地提出自己的还价，首先应拒绝对方的报价。必要时可以中断谈判，给对方一个出价，让对方在重新谈判时另行报价。

(二)在正式谈判阶段，双方发生对峙、激烈竞争时，应正确驾驭谈判的议程

在谈判磋商的过程中，谈判双方各自以自己利益出发，唇枪剑戟，左右交锋，竭力使谈判向有利于自己的方向发展。所以在这一方面，也应注意几个问题。

(1) 对谈判有一个正确的评估和调整。这是指在谈判磋商阶段，对谈判计划、谈判

方案、谈判人事安排以及谈判的其他方面，根据谈判的发展变化，进行分析、谈判、重新调整。

(2) 把握谈判局面，合理驾驭谈判的议程。谈判过程中，如双方发生争执，剑拔弩张，可能破坏谈判的气氛；或者争论起来不着边际，失去控制。因此，应注意驾驭谈判局面，控制谈判过程，如能很好地做到这一点，就会赢得谈判中的主动地位。

(3) 寻找方案，打破出现的僵局。谈判在进入实际的磋商阶段之后，谈判各方往往会由于某种原因而相持不下，陷于进退两难的境地，即谈判的僵局。谈判之所以陷于僵局，一般不是因为各方之间存在不可解决的矛盾，而多数是由于各方基于感情、立场、原则等主观因素所致。所以，谈判者在谈判开始之后，在维护己方实际利益的前提下，应尽量避免由于一些非本质性的问题而坚持强硬的立场，以导致谈判的僵局，一旦谈判陷于僵局，谈判各方应探究原因。积极主动地寻找解决的方案，切勿因一时陷于谈判的僵局而终止谈判。

(4) 把握谈判的时机，作出适当的让步，促成谈判的达成。如果谈判的和解时机已经到来，谈判的一方或各方仍互不相让，谈判也会失败。在谈判中让步是要讲策略的，否则就会失误。

四、终局阶段

谈判在历经准备阶段、开局阶段和正式谈判阶段之后，谈判的终局阶段也就到来了，这也是谈判的结束阶段。谈判的终局阶段可根据谈判的结果分为假性败局、真性败局、和局3种。

(一)假性败局

假性败局是指谈判各方在谈判过程中，经过一再讨价还价之后，由于各种主客观原因，未能达成协议的暂时性谈判的终止。从形式上来看，谈判已经结束，但却存在重新谈判的可能性。

谈判的假性败局与谈判的僵局之间有些类似之处，都具有暂时性，僵局如果得到破解可以促成和局，否则会导致败局(真性败局)。

(二)真性败局

真性败局，即谈判告吹，是指谈判各方进入谈判之后，由于种种原因而未能达成协议，最终结束了谈判。谈判失败是经常发生的，会给各方的物质、精力等造成损害。谈判的目的在于成功而不是失败，谈判者应当尽力避免谈判的败局产生，同时，也不能因为恐惧失败而不敢谈判或放弃谈判。问题在于如何防止谈判的败局，这就需要对谈判中可能导致败局的种种原因做好充分的分析和预测，以找到防范的措施。

(三)和局

谈判的和局是指谈判各方在谈判过程中经过磋商取得一致意见，签订协议、终止谈判的结局。谈判的和局，就是谈判的成功，它标志着谈判的各方都是胜利者。谈判的和局，是谈判各方协商一致努力争取的结果。谈判的和局必然表现为，谈判的各方就谈判的事项达成协议，且这种协议一般来说应是书面协议。因为，在谈判和局中，最主要的工作就是为协议的签署把好关。谈判协议一旦形成，必须抓住最后的机会，严格地审查，一丝不