

普通高等教育规划教材

国际商务谈判

International Business Negotiation

井润田 席酉民 编著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



F740.41
10

国家自然科学基金项目资助

普通高等教育规划教材

国际商务谈判

井润田 席酉民 编著



机械工业出版社

全书共八章,包括导论、谈判的过程与结构、跨文化谈判、管理者的谈判角色、谈判者的思维、谈判者的心理、谈判者的策略、谈判的商务环境。本书在强调谈判的艺术性的同时,也强调谈判的科学性,在进行大量具体事例与案例讨论的同时,兼顾理论深度,按照“知识+实践+反馈 $\rightleftharpoons$ 技能”的框架展开写作内容。书中所罗列的理论知识,一方面来自于作者对大量谈判事例与实例的总结与归纳,另一方面来自于对国内外研究进展的分析与追踪。

本书可作为高等院校商务类和管理类专业教材,也可以作为MBA、MPA教材,还可以供从事谈判与国际商务的人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

国际商务谈判/井润田,席西民编著. —北京:机械工业出版社,2006.8
普通高等教育规划教材
ISBN 7-111-19551-5

I. 国... II. ①井... ②席... III. 国际贸易—贸易谈判—高等学校—教材 IV. F740.41

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第075841号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)
责任编辑:曹俊玲 版式设计:张世琴 责任校对:陈延翔
封面设计:马精明 责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2006年8月第1版第1次印刷
169mm×239mm·9.625印张·351千字
定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68326294
编辑热线电话(010)88379711
封面无防伪标均为盗版

前 言

我国融入全球商业环境经历了一个漫长的过程。元朝时期，马可·波罗从当时欧洲最大的城市威尼斯来到我国，并居住了 20 多年。他在《旅行》一书里，详细描述了我国元朝时期的文明与富庶。面对长江上的货船，写道：“长江所承载的货船有上行的也有下行的，其运载量真的是世界上任何一位没有亲眼看到的人无法想象的。”当然，他的这本书在引起西方国家对东方文明惊讶和羡慕的同时，也激起了这些列强们后来侵略我国的野心。从那个时候开始，许多外国商人都将我国视为其潜在的市场，并试图通过各种途径控制和占领这个市场。

19 世纪末期，欧洲工业革命刚刚结束，新出现的先进工业技术使得本土市场已经无法满足其迅速扩张的生产规模需求，如何打开我国市场成为至关重要的问题。当时，有位英国作家写道：“如果我们能够劝说每位中国人将他的衣袖加长一寸，所需要的布料就足以使得兰开郡的纺织厂昼夜不歇地进行工作。”19 世纪 80 年代，美国烟草工业之父詹姆士·杜克听说发明了高产量卷烟设备的消息后，就让员工将一册世界地图放在他面前，地图每页的页脚上标注了该国的人口数量。当翻到中国这一页时，他瞪大了眼睛，指着当时我国的人口数据（“430000000”）激动地说：“这就是我们将来推销香烟的地方。”

然而，直至新中国建立前夕，由于政治、军事、社会、文化等方面的原因导致我国与外国的贸易关系往往是不对等的、不公平的。在充当世界市场的同时，我国的现代化工业体系却一直没有建立起来。

新中国成立以后，这种不平等的贸易关系迅速被打破，工业经济迅速发展。20 世纪 50 年代初，我国与前苏联和波兰投资创办了 5 家合资企业，这也是新中国建立的第一批中外合资企业。自 1978 年开始改革开放以后的 20 多年间，我国的经济增长速度令世界瞩目，国内生产总值（GDP）年均增长 9% 左右。1979 年至 2003 年间，GDP 累计增加 700% 以上。10 年前，在世界市场上，我国处于领先地位的只有棉纱制品及电视机，到 2002 年时，我国已经在空调机、照相机、电动自行车、个人电脑、DVD 播放机、自行车、香烟打火机、移动电话等领域都处于领先地位。

在全球化和国际化环境下，国内一些企业和政府的管理者经常要与经营理

念、文化背景完全不同的伙伴进行谈判。因此，如何提高国际谈判技能就成为许多领导者和管理者面临的迫切任务，成为他们事业成功的重要保障。

本书第一作者有幸于2003年到美国加州大学欧文分校(UCI)从事高级访问研究，美国方面的合作者是著名国际谈判研究专家 John L. Graham 教授。访问期间，作者对国内外最经典、最具影响力的谈判学著作与教材进行了比较系统的总结与比较。以下是对谈判学领域最具代表性的10本著作的简要介绍：

(1)《谈判的艺术》。尼尔伦伯格1968年所著的这本书后来被作为谈判理论研究开始兴起的标志。该书的核心内容是谈判的需要理论，围绕需要理论这个主线，作者分析了谈判者的需要、谈判的层次、谈判策略及其适用场合等问题。

(2)《经济交流技巧》。根据不同国家、不同企业的400多名贸易谈判者的经验，斯科特在本书中提出了谈判的三原则理论，该理论在实际谈判中有很广泛的应用。

(3)《哈佛谈判技巧》。该书的核心内容就是哈佛谈判项目所提出的原则式谈判法，该理论方法在整个谈判学研究史上具有显赫的地位，影响了许多管理者的谈判思想。

(4)《战略性谈判：转变劳资关系的理论》。这本书是系统讲解劳资谈判的经典教材。作者沃特森和麦金斯认为，每次谈判过程都可以划分为四个方面：分配型谈判、整合型谈判、态度框架和组织内谈判，这四方面同时存在于谈判者的头脑之中，并不断斗争。

(5)《谈判艺术》。亨利博士的这部书是对全世界22个国家、55个民族的500多位谈判专家的经验的总结，是全球150个国家与地区百事可乐公司的经理们的必读教材。贯穿此书的重要谈判理念是“合作、互利、共同立场”，这成为全书整个内容的理论基石。

(6)《谈判的艺术与科学：怎样解决争端怎样从讨价还价中得到最佳结果》。这是决策分析学派的经典著作。雷法教授运用他十多年决策分析、博弈论方面的研究成果，力图建立一套怎样在错综复杂的谈判情境中排除异议、寻求最优的程序。

(7)《谈判技巧》。美国洛杉矶无敌谈判中心主任卡洛斯博士集20多年谈判经历以及哈佛大学三年的理论进修积累的经验和知识，提出了近百种谈判的策略与技巧，且根据自己的体会将其归类整理，并进一步建立了谈判者能力、素质的综合评价表。

(8)《谈判：社会心理学观点》。这是从社会心理学角度上研究谈判问题的经典著作。在这部书里，社会心理学家通过实验、实证等方法对讨价还价、争

辩、问题求解、社会影响力、会谈规模、联盟等谈判过程的概念及其行为特征进行了本质诠释,充分强调了谈判起因和形成以及谈判结果所根植的社会背景的重要性。

(9)《讨价还价:谈判的规范理论》。这是博弈论学派的经典著作。作者通过博弈论的方法分析、解释和预测谈判问题,同时所采用的实证方法也拉近了理论模型与现实应用之间的差距。当然,其主要的谈判问题限于经济谈判,例如,寡头垄断市场的价格谈判、劳资双方的工资谈判等等。

(10)《谈判学》。罗伊·列维奇的《谈判学》及其辅导用书是欧美商学院普遍采用的经典教材,是关于谈判相关问题理性知识的系统总结。教材深厚的理论知识可以帮助实践者在“做”中“学”,而丰富的练习、阅读和案例内容可以帮助学生在“学”中“做”。

尽管侧重点不同,这些著作都具有鲜明的特色与理论主线。环顾国内涉及谈判领域的书籍,我们也会发现其中的一些优秀作品,例如《谈判手册:要领与技巧》、《实用谈判学》、《国际贸易谈判——原则、方法、艺术》等等。这些书籍(主要是教材或者参考工具书),在方法或者思想上会对读者有所启示。然而,更多的书籍则过度地强调谈判细节(穿着、行为举止、风俗习惯等),而比这些谈判细节更重要的谈判思维以及国际谈判的商业环境等内容则很少甚至根本没有提及。同时,书籍里大量采用的是历史上的政治或者军事方面的谈判举例或者故事,面向企业特别是国内企业的综合性案例比较少。这些书籍过分偏重细节或策略的讨论,自始至终在告诉谈判者“要做什么”、“不要做什么”。这对于一个忙于业务的实际谈判者而言,反而会令他们感到眼花缭乱、无所适从。

这正是本书的写作背景。本书将努力澄清谈判过程中的基本概念与行为,阐述最新的谈判理论研究成果,结合案例分析谈判中的主要困难并提出解决思路。本书根据从概念到理论、从理性到情感、从竞争到合作、从案例到应用的思路展开全书的写作框架,将以往的重要研究成果有机而系统地结合在了相关的内容里。

谈判学是一门实践性很强的学科。霍尔文博士围绕“知识+实践+反馈 $\Rightarrow$ 技术”的原则组织了全球百事可乐公司职员的谈判行为培训,收到了良好的效果。他为百事可乐公司定制的销售培训项目“销售的正确之路”,曾一度荣获 Telly 奖,这是销售培训领域的“奥斯卡奖”。参与者不仅学到了新颖的谈判思维,也学到了如何更巧妙地组织谈判的方法,其中 95% 以上的员工的谈判行为都有了明显的改进。我们借鉴霍尔文博士的这一思想,强调谈判学习过程中实践环节的重要性,强调学习知识的同时到实践中去应用和丰富这些

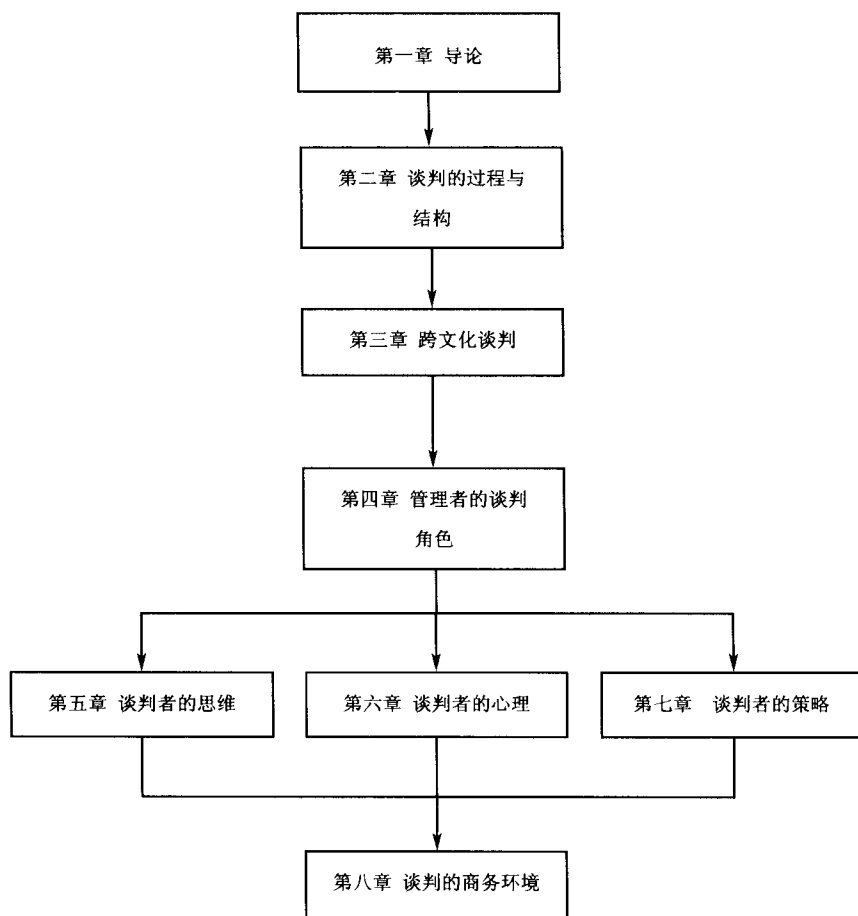
理论。考虑到这一问题，我们在理论阐述的同时穿插了大量的案例分析。当然，分析这些案例的目的大多只是在于进一步说明理论的具体应用，而不是证明理论的正确性。这正是谈判艺术性的体现。

我们在强调谈判艺术性的同时，也强调谈判的科学性，因此本书的写作脉络主要沿循系统的学习和分析方法，在进行大量具体事例与案例讨论的同时也兼顾了理论的深度，这与前面所讲的“知识+实践+反馈 $\Rightarrow$ 技术”的总结是一致的。其理论依据一方面来自于对国内外谈判学研究和进展的分析与追踪，另一方面也来自我们多年来在谈判研究领域取得的理论成果。近年来的教学和研究实践表明，练习往往是增强和巩固对理论理解的有效途径。因此，本书的每一章都有与本章理论内容直接相关的练习题目。这些题目有些来自国外商学院的 MBA 课堂，有些来自过去的理论研究成果。所有练习都经过了我们的精心整理和组织，使其适合国内企业环境的需要。这是谈判科学性的体现。

全书包括八章内容。第一章“导论”总结了当前国内企业面临的商业环境特点，说明了国际谈判技能在当今社会的重要价值；从心理学/社会心理学、博弈论、决策分析等角度综述了谈判理论的最新进展，描述了谈判学的理论总体框架；回顾了国内外谈判学教育的发展历程。第二章“谈判的过程与结构”对谈判的概念和性质进行了形象的描述，对谈判与其他相关概念进行了类比；讲解了谈判的基本过程，讨论了谈判的形成条件、商务谈判的准备等问题；对谈判者悖论、谈判联盟、谈判舞蹈等现象进行了解释。第三章“跨文化谈判”回顾了跨文化观念的历史渊源，比较了世界各地民族文化的差异性；对霍夫斯泰德的文化五维度学说进行了重点阐述；提出了国际谈判的文化冲突概念及其解决措施。第四章“管理者的谈判角色”借用拉科斯与塞本尼斯“管理者就是谈判者”的观点，解释了组织内部谈判活动的普遍性；对管理者的个性与谈判风格进行了比较，介绍了哈蒙德教授关于谈判者个性的测量方法；回顾了合资企业在我国的发展，对合资谈判的知识和技能进行了重点阐述。第五章“谈判者的思维”提出了谈判者的有限理性问题，分析了如何借用创造性问题求解的练习训练谈判者的思维；用“囚犯困境”的现象讨论了谈判过程的理性悖论。第六章“谈判者的心理”描述了谈判过程的情绪和压力问题，讨论了谈判者应该如何消除压力；从社会学的角度分析了谈判合作关系的性质，结合实例说明了合作关系的重要价值；重点阐述了谈判者应该如何把握信任和信任感的原则。第七章“谈判者的策略”分析了谈判者的信息沟通策略，结合实例讨论了底限探测、报价、时机、拖延等常见的谈判技巧；讨论了谈判过程的伦理道德问题。第八章“谈判的商务环境”分析了国际谈判者所面临的政治、经济、法律等环境特征，比较了世界主要贸易国家或地区的社会文化、政

府清廉指数、经济自由指数等问题，这些资料可以为谈判者在国际商务环境里提供良好的行动指南。

全书的八章内容在结构上具有下图所示的关联性，读者可以依据这样的章节框架有目的地选择要阅读的内容和浏览的路线。当然这只是对全书内容的粗略概括，各章节在许多细节内容上的参照性在相应章节中均有较详细的说明。



本书在写作风格上不同于以前国内谈判学书籍连篇累牍的叙事方式，而是在进行大量具体事例与案例讨论的同时兼顾了理论的深度。本书除主体内容外还有大量的脚注内容，这部分是对援引内容的深入说明或者是相关的补充说明，都相对简洁。同时，本书还强化了以下两部分的创新：

(1) 跨文化观念。本书的着眼点是处于全球化经营环境中的中国企业,分析文化和价值观如何影响谈判的观念和行为以及如何建立国际化的技能。每章内容都有相关的国际化内容,读者可以将该章的内容放在国际化环境中重新进行思考,分析国际经营的困难与问题。

(2) 案例与练习。每章后面都附有案例与练习,这些案例与练习可以帮助读者对该章内容的概念与理论进行回顾与应用,锻炼其将各方面要素系统考虑的整合能力。在本书撰写过程中,我们搜集和整理了国内企业的谈判案例5篇,引用和改编相关案例15篇。相关的练习指导、案例思考题答案、电子课件等教学辅助资料可以从机械工业出版社索取,也可以直接与作者进行联系。

本书的写作得益于电子科技大学“中青年学术带头人培养计划”和“研究生精品教材建设计划”的倡导,同时得到了国家自然科学基金项目(基金号:70372032和79900022)的大力资助。邓东滨教授、逯宇铎教授审阅了全稿,并提出了许多宝贵意见,在此表示衷心的感谢。同时,我们也感谢美国加州大学欧文分校 John Graham 教授给我们提供的丰富资料,感谢国内外其他学者的研究成果对本书的贡献,感谢张倩、汪亚明、王国锋、宁静、万媛媛、刘璞、万兵、刘萍等研究生在书稿修订和案例整理方面的辛勤工作。另外,本书也引用了部分已发表的案例与练习等内容,敬请这些相关内容的作者与我们联系,以致谢意并奉送稿酬。

如果此书能为读者在谈判实践或者理论研究方面提供微薄的帮助,那将是我们最大的欣慰。

编 者

目 录

前言

第一章 导论	1
第一节 面对新世纪的企业环境	2
第二节 谈判学科的发展	8
第三节 国际谈判技能及其教育	17
练习：国际知识的测验	27
案例：亚盛通用汽车公司的衰败	29
第二章 谈判的过程与结构	35
第一节 谈判的概念与分类	36
第二节 谈判的过程	47
第三节 有效的谈判结构	54
练习：谈判联盟游戏	63
案例：斯瑞克斯公司的团队实践	64
第三章 跨文化谈判	70
第一节 管理者的国际观念	71
第二节 民族文化的差异性	74
第三节 文化冲突与管理	87
练习：日、法间的商业谈判	94
案例：德玛公司的内部管理冲突	96
第四章 管理者的谈判角色	103
第一节 管理者就是谈判者	104
第二节 管理者的谈判风格	120
第三节 合资企业谈判	128
练习：三方商业谈判的实验	142
案例：通用-丰田的合资谈判	146

第五章 谈判者的思维	153
第一节 谈判者的有限理性	154
第二节 创造性的问题求解	162
第三节 对理性思维的反思	169
练习：新车分配的群体决策	174
案例：金属矿进口谈判	175
第六章 谈判者的心理	179
第一节 情绪与压力	179
第二节 合作关系	189
第三节 信任与权威	198
练习：卡车游戏	210
案例：江南供电局监控中心的倒班冲突与变革	212
第七章 谈判者的策略	222
第一节 信息沟通策略	222
第二节 常用的谈判技巧	230
第三节 谈判者的伦理管理	244
练习：广告建议	252
案例：姜维川的谈判风格	253
第八章 谈判的商务环境	256
第一节 法律环境	257
第二节 政府管制政策	265
第三节 其他环境因素	266
练习：现实谈判的角色扮演	273
案例：北京吉普合资风波	281
附录	289
附录 A 法国和日本双方的方案价值	289
附录 B 三方获利表	290
附录 C 各参与角色的情况和愿望提示	290
附录 D 森瑞达公司的购买目标	291
参考文献	293

第一章

导 论

每天清晨，当你打开计算机，登录到互联网后，都会发现许多关于谈判或者与谈判有关的报道。例如，在联合国总部或者在世界其他地方，一些国家的首脑们正在为调解那些小规模军事纠纷而奔波；美国总统与国会又发生了争执，双方在军费预算和拨款问题上有不同的意见；中国商务部与欧盟各国就纺织品出口问题展开磋商；法国的一次罢工经过调解后已经平息了；两家公司同意合并为一个集团，但还必须获得主管部门的批准；市区里一块小小的然而价格昂贵的地产被某家房地产商收购，等等。这些事情，都是互联网站上天天要报道的新闻。在现实生活里，天天发生的、不被这些网站所关注的普通百姓身边的谈判问题更是不计其数。这就是谈判，无怪乎谈判研究专家卡恩教授认为“人生就是一张谈判桌”。

第一节 面对新世纪的企业环境

随着社会和经济的发展,世界正在变得越来越小,而人类经济活动的影响范围却越来越大。世界经济、政治、文化及其他领域的相互影响和相互渗透,使人们原来所持的绝对主权观念发生了动摇,现代的交通和通信手段正在使全球变成一个环球村落(Global Village),人类正走向一个“没有国界的世界”。在相互渗透、相互依赖的世界经济中,如果不在寻求共同利益的基础上进行合作,任何国家的经济利益似乎都无法实现。进入 21 世纪后,企业的经营环境正在发生着巨大的变化,组织形态不断分散化与网络化,所面临的管理职能日益复杂。作为解决复杂关系的有效途径,谈判活动受到以下四方面的挑战:

一、全球化

随着世界市场的不断开放和资本流动、国际贸易的日益自由化以及科技发展的日新月异,全球化^①的竞争态势越来越明显。《世界投资报告》披露的数据表明,在过去的 30 年间,跨国公司^②的数量呈几何级数增长,而且规模也越来越大。据统计,跨国公司占据了全世界制造业产品产值的 40% 和贸易份额的 25%、汽车产量的 85%、计算机产量的 70%、牙膏产量的 35% 以及软饮料产量的 65%。根据联合国的统计,2001 年全球约有 36000 家跨国公司及 170000 家子公司,总收入超过了 155000 亿美元,约占同期全球 GDP 的 25%。以 15 个发达国家为例,跨国企业的数量已经从 20 世纪 60 年代末的大约 7000 家迅速增长至 90 年代末的 63000 家左右。

全球化观念的根本假设是,不同国家的习俗和偏好的共同之处大于相异之处,或者说通过给顾客提供具有成本和质量优势的标准化产品,促使过去形成的国家之间的多样性习俗和偏好逐步趋同。具有这种全球化战略观念的管理者必然会赞成西奥多·莱维特教授的观点:“未来属于那些以相同方式制造和销

① 严格来讲,全球化(Globalization)与国际化(Internationalization)是两个不同的概念。全球化是指本国无法完全决定,必须要其他国家共同努力才能解决的问题,如贸易壁垒、环境保护、暖室效应等等;国际化是指那些本国具有完全决策权的问题,如企业的国际市场策略等等。

② 跨国公司是由两个或两个以上国家的经济实体所组成,在一个决策系统制定的连贯政策和多个决策中心制定的共同战略下从事经营活动的经济实体。普遍认为,其首要条件是在海外进行直接投资(而不只是从事出口贸易),次要条件是对海外资产进行主动经营管理(而不是以金融证券方式拥有)。

售并且无论在哪里都适用的同样产品的公司。”

莱维特教授认为，全球化现象并不是突然产生的，也不是断断续续的过程，而是由一系列经济、文化、技术和竞争因素引起的新一轮变化。通用汽车公司(General Motors)一度颇受欢迎的雪佛莱-罗弗(Chevrolet Nova)汽车在墨西哥销售时遇到了一些麻烦。因为“Nova”这个词在当地的西班牙语中听起来是“不能移动”的意思。与此类似的是，当百事公司(Pepsi)的经理们调查为何曾经走红一时的“与百事共同成长”的主题广告并未像预期的那样在泰国获得成功的时候，竟然发现这句话用泰语翻译出来就是“与百事一起从坟墓里出来”的意思。

通信技术的发展使得沟通变得日益迅捷和方便。国际电信联盟(ITU)经过对100多个成员国电信发展状况的调查研究后发现，2002年在全球范围内移动电话用户已经超过固定电话用户，地球上每6个人中就有1人拥有移动电话。当前，世界电信产业正从“一个国家一个电信公司”的“双边体制”向“多个无国界的全球通信网”的“多边体制”转型，该产业将由自然垄断向寡头垄断的方向发展，全球电信网络服务最终将由为数不多的“超级电信公司”控制，提供全球性业务；而在其他的层面比如业务层、接入层，则会不断出现更多的新进入者，他们将主要面向投资少、见效快的移动业务、数据业务和增值业务市场。

从品牌看竞争

国内曾经有许多优秀的日用品品牌，如洗衣粉行业里的广告词“活力28，沙市日化”响彻大江南北，“北有熊猫，南有白猫”家喻户晓，牙膏行业里的“美加净”也誉满中华，但如今这些令人耳熟能详的名牌产品却逐渐淡出人们的视线，取而代之的乃是大量的洋品牌。这些民族品牌依托的多为国有企业，这些企业在转型期都曾经因为发展的需要和缺乏资金而选择了合资的道路，将中华品牌和有形资产一起转让给外方。由于在合资公司中中方通常无法控股，而当外商控股后，由于多种原因，中国的名牌终被“束之高阁”。例如，“熊猫”洗衣粉原属于北京日化二厂，曾经在国内非常知名。1994年，“熊猫”与美国宝洁合资，北京日化二厂以品牌、厂房等参股35%，宝洁以65%的股份控制合资公司。宝洁公司买断了“熊猫”品牌50年的使用权，并支付了50年的品牌使用费1.4亿元。为了加快国外品牌取代“熊猫”品牌的进程，由外方控股的公司将“熊猫”洗衣粉的价格在原来价格的基础上提高50%。该方案实施7年后，“熊猫”洗衣粉的产量下降到原来的6.67%，“熊猫”品牌

被合资后的新公司用经济杠杆强力抑制了，从而宝洁为其自身旗下的洗衣粉品牌的全面扩张铺平了道路。外商利用现成的生产线和劳动力，为其自有品牌服务，达到了垄断市场的目的。使用同样方法使得中国名优品牌销声匿迹的例子还有“金鸡鞋油”和“天府可乐”等，最终导致在日用品市场上，国外品牌占据了垄断地位，对中国传统品牌形成致命的冲击。随着时间的推移，国内民族品牌越来越少，洋品牌越来越充斥国内市场。

以往，我们总是认为只要自己不踏出国门，就不会涉及国际化观念或者全球竞争等问题。而事实上，当前全球化的浪潮已经把国际竞争引入到了国内市场，引入到了我们每个家庭的日常消费过程中。我们只要看看商场里琳琅满目的各种国际品牌商品，就能感受到来自国外企业强大的竞争压力。

与这种全球化竞争相对应的是国家与国家之间越来越明显的相互依赖与相互合作关系。早在亨利·基辛格(Henry Kissinger)担任美国国务卿期间，他就曾经讲过：“(当前)国际事务的传统议事日程，两个大国之间的平衡、国家的安全已不再能表明我们面临的危险或我们的现实了……。我们现在正进入一个新时代，旧的国际模式正在瓦解，旧的口号正在丧失其意义，旧的解决问题的方式也不再适用。世界在经济、信息和文明等很多方面已经不可分割了。”美国的两位学者罗伯特·基欧翰(Robert O. Keohane)和约瑟夫·奈(Joseph S. Nye)则以更明确和肯定的口吻宣称：“我们生活在一个相互依赖的时代。”

二、组织扩展

即便是在两方组织之间的谈判，企业的组织形态也传统的科层结构不同了，组织之间的界限变得模糊，网络化的企业职能扩展了原有的组织形态，也带来了组织扩展问题。每个组织都处于价值链中的一个环节，它通过自己所控制的核心能力给整个价值链创造贡献。与以往竞争者、购买者与供应商的关系背景不同，企业面临的任务是如何协调价值链上合伙企业之间的关系。

例如，AT&T 曾经是世界上最大的私营企业，垄断着美国的电信市场。1984 年，经美国联邦法院裁定，将 AT&T 分解为 8 个公司。被肢解后的 AT&T 只剩下长途电话和数据业务，资产总额由 1500 亿美元降到不足 400 亿美元，员工由 100 多万减少到 36 万，同时面临来自 MCI 等公司的竞争，处境非常困难。面对困境，AT&T 制定了新的全球化发展战略，通过为全球用户提供多种通信业务和设备，以及为全球用户设计、施工和管理网络来达到扩张业务的目的。另外，AT&T 还通过购并、合资和扩大海外企业的途径来提高其全球市场份额。20 世纪 90 年代，AT&T 逐步恢复了元气，再度成为令世人瞩目的跨国

公司。2002年3月,它已经实现与上海电信的合作,使得它可以向落户上海的世界500强企业中的280家跨国企业提供全球性的IP宽带服务,这意味着它将有可能会揽住增值电信业务中含金量最高的客户。

以往企业与企业之间的竞争也演变成为价值链与价值链之间的竞争。企业的科层结构开始具有生态化的网络特点,以应对新的竞争者、技术创新、通货膨胀、政策管制以及产业升级的需要。在企业内部,比员工与企业之间有形的雇佣合同更重要的是无形的心理契约,知识化与高流动成为人力资源管理面临的普遍问题。越来越多的企业形成战略联盟^①,企业之间的兼并重组、购并、合资、精简或者战略联盟等活动越来越多,而且越来越复杂。例如,美国IBM公司与德国西门子公司结为战略联盟并合作开展半导体方面的研究与开发;丰田公司与通用汽车公司合作在美国建厂生产汽车;德穆勒-奔驰公司与日本三菱公司合作开发从汽车到太空飞船等各类产品。同时,网络的发展也改变了人们的观念,许多小企业也可以借助网络开展国际合作业务。在这样的环境里,国际谈判成为企业必不可少的竞争手段。通过不断的谈判、再谈判而形成的谈判秩序(Negotiated Order)成为决定企业战略关系的重点。

UT 斯达康的战略联盟

作为国内最早、也是目前最大的“小灵通”设备系统制造销售商,UT斯达康公司占有60%以上的国内小灵通设备供应份额(2003年数据)。这家以中国留学生为主、在美国加州成立的高新技术公司自从1995年进入中国市场以来,保持高达106%的年平均增长率,2002年营业额高达9.82亿美元(折合人民币80多亿元)。UT斯达康公司成立市场推广部帮助电信运营商进行市场研究、宣传策划,甚至自己出钱帮助电信运营商来拓展市场,除了短期内可以销售更多的小灵通手机外,同时进一步强化了它与各地电信运营商的合作关系。这种关系可以为UT斯达康公司依托全国各地电信运营商这条“大船”获取有长期保证的持续收入,从而也达到了与电信运营商建立一种长期稳固的、战略合作伙伴关系的根本目的,实际上这也是典型的同向价值的战略联盟策略。

① 战略联盟是指两个或多个公司之间为了实现一定的战略目的,在一定时期内进行的合作安排。联盟让企业在更大范围内去配置资源,是企业获取竞争优势、实现快速成长的一种重要战略。美国DEC公司总裁霍普兰德(J. Hopland)和管理学家奈杰尔(R. Nigel)提出的战略联盟概念,很快就成为管理学界和企业界关注的热点。

三、多样化

与世界不断变化的政治格局和经济格局相对应的就是多样化趋势,即文化的不断交融与冲突。各种不同肤色、观念和风俗习惯的人们在交往与沟通过程中,会碰到许多新的问题。一些经济学家会认为这只是各自的效用函数不同,但事实决非如此简单。不同文化背景的人们正在分别按照自己头脑中的模式和框架解决所面临的利益与观念的冲突,而谈判的模式也已经从强调物质利益为主的思维,转变为强调合作、忠诚、承诺的关系型谈判思维。新世纪谈判教育的许多理论与观点也需要进行修改与更新。

大部分合资企业的高层管理团队都具有跨文化的特征。在跨文化的管理团队中,由于内部成员各有其独特的信念、价值观、态度以及相关行为,会导致各自不同的组织观念、决策行为和协商机制等,文化和制度(例如所有制形式、管理体系、选聘制度)也会在一定程度上影响管理者的行为。世界上从事商业活动的每个人都是从其独特的文化环境中培养出来的。文化背景不仅影响着贸易洽谈人员外在的举止行动,还决定着谈判人员的价值观念,每个谈判人员都会无意识地把许多根深蒂固的观念带到谈判桌上。

由于文化传统的不同,谈判者在选择、组织、应用谈判技巧时也各不相同。胜任其职的谈判人员应该能发挥自己的长处,了解其他国家的文化习惯、民族特性,了解对方的谈判风格及其与自己所采用的风格的不同之处,但同时也不要指望能通过运用谈判技能而压倒对方。对他人的谈判方式应加以尊重,但无需按照他们的方式行事,这在谈判中是一个非常值得注意的问题。

谈判中报价方式的差异

就产品报价策略而言,常见的就有西欧式报价和日本式报价。

西欧式报价:首先提出有较大余地的价格,然后根据双方实力对比和交易的外部竞争状况,通过给予各种优惠(如数量折扣、价格折扣、佣金和支付条件)来逐步软化和接近对方的立场和条件,最终达到成交的目的。只要能稳住对方,这是一种不错的报价方法。

日本式报价:将最低价格列在价格表上,以求首先引起买主的注意。由于这种低价格一般是以对卖方最有利的结算条件为前提,并且,这种低价格交易的各方面条件很难全部满足买方的需要,一旦买方要求改变有关条件,则卖方就会相应提高价格。在面临众多外部对手时,这是一种较好的报价策略。