



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材



新编21世纪国际经济与贸易系列教材

国际商务谈判 理论、案例分析与实践

第四版

International Business Negotiation

白 远 著



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材



新编21世纪国际经济与贸易系列教材

国际商务谈判 理论、案例分析与实践

第四版

International Business Negotiation

白远著

中国人民大学出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务谈判: 理论、案例分析与实践/白远著. —4 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 8
新编 21 世纪国际经济与贸易系列教材
ISBN 978-7-300-21645-4

I. ①国… II. ①白… III. ①国际商务-商务谈判-高等学校-教材 IV. ①F740. 41

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 163246 号

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材
新编 21 世纪国际经济与贸易系列教材
国际商务谈判——理论、案例分析与实践 (第四版)

白远著

Guoji Shangwu Tanpan

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东方圣雅印刷有限公司	版 次	2002 年 11 月第 1 版
规 格	185mm×260mm 16 开本		2015 年 8 月第 4 版
印 张	11.5	印 次	2015 年 8 月第 1 次印刷
字 数	263 000	定 价	29.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

作者简介

白远，教授，硕士生导师；曾任北京第二外国语学院国际经济与贸易学院副院长；2014年获得第十届北京市教学名师称号。先后就读于日本国际大学和美国纽约大学商学院。曾任美国西北大学、美国北佛罗里达大学以及科索沃大学客座教授。现任中国国际经济合作学会常务理事暨学术委员会委员，中国管理现代化研究会国际商务谈判专业委员会副主任，民建北京市经济专委会委员及民建朝阳区经济专委会副主任，第十四届朝阳区人大代表。主要研究领域为国际直接投资、文化创意产业与产品贸易、国际服务贸易。在国内外期刊发表论文50余篇，出版专著10部，教材8部，其中北京市精品教材立项2项，北京市精品教材2部，国家“十一五”规划教材1部，国家“十二五”规划教材2部。曾长期作为特聘专家受聘于世界银行中国农村改水项目国家项目办，参加多场大型投资和贸易谈判。

内 容 简 介

本教材分为三大部分。

理论部分：融合了国内外经典的谈判理论，从谈判动因、谈判结构、谈判组内部利益、谈判力、谈判双方的信任、谈判者心理、国际谈判文化模式、博弈论在谈判中的应用、谈判类型等方面，运用模型和实例对影响谈判全过程的主要因素进行了比较全面的分析。

案例部分：结合理论部分的讲解，提供了相应的案例分析，所提供的案例大多是世界著名谈判案例和研究成果，具有典型性和普遍指导意义。有些案例是作者在对著名国际商务谈判长时间的追踪调查的基础上编写的。

模拟谈判：模拟谈判的素材取自真实事例，为了适应课堂练习的需要，对之做了必要的加工。学习者在谈判结束后可以比较实际谈判的结果和自己谈判的结果，以收到更好的效果。此外，每章结束后都有结合该章内容设计的思考题与讨论题。

第 四 版 前 言

《国际商务谈判》教材在 2014 年获得教育部国家“十二五”规划教材的殊荣。该教材能获此殊荣首先得益于全国广大教师和学生的鼎力支持，同时也说明该教材所一贯坚持的基本理念与编写原则受到了专家的认可，在此作者表示衷心的感谢！

在第四版修订之际，作者依然坚持本教材所一贯坚持的理念，即注重国际商务谈判学科发展的基本规律，注重谈判知识体系自身的发展，从国际商务谈判的发生、发展和影响谈判结果的主要因素出发教授学生谈判发生的根本原因和规律，同时特别注重学生通过实践来掌握谈判的基本理论与知识。本着这样的宗旨，第四版在保留原框架结构的基础上主要从谈判实践方面做出修订，增加和替换了一些最新的具有本土特色和强调实操性的案例研究与模拟谈判，如“中国一汽集团与德国大众股权变更谈判”、“支付问题的谈判”，以及体现中国人谈判特点的案例“‘给面子’如何‘酝酿’谈判的成功”等。在模拟谈判要求方面，更加强调谈判方案的制定，这样做的目的是希望通过强调谈判方案的制定，使学生们的学习更有目的性，能够更好地掌握谈判的基本理论与知识。

本教材适合于主修对外经济各领域学科，如国际贸易、国际经济合作、世界经济、MBA、国际关系、国际金融、国际投资、商务英语等的学生。本教材为适应国际商务交流的扩大和发展坚持采用中、英文两种语言出版，特别适合专业课双语教学的需要。

白 远

目 录

第一章	谈判动机与关键概念	(1)
	一、谈判.....	(2)
	二、冲突.....	(2)
	三、利益得失.....	(4)
	案例研究 克莱斯勒公司错失进入中国汽车市场良机.....	(6)
第二章	谈判程序与结构	(8)
	一、谈判程序.....	(8)
	二、谈判的一般结构.....	(10)
	三、贸易谈判结构.....	(13)
	模拟谈判 一次经济衰退.....	(15)
	案例研究 I 对等性让步原则.....	(15)
	案例研究 II 中美知识产权谈判.....	(16)
第三章	谈判润滑剂	(23)
	一、设定谈判目标.....	(23)
	二、信息调研.....	(26)
	三、配备谈判组成员.....	(30)
	四、确定谈判地点.....	(32)
	模拟谈判 丝绸销售.....	(34)
	案例研究 谈判前准备工作的重要性.....	(35)
第四章	双赢原则	(37)
	一、传统理念.....	(37)
	二、双赢理念的引入——谈判界的一场革命.....	(38)
	三、怎样实现双赢.....	(40)
	模拟谈判 融资租赁谈判.....	(41)
	案例研究 发展中国家与发达国家的争论.....	(43)
第五章	合作原则谈判法	(45)
	一、合作原则谈判法及其四个组成部分.....	(45)
	二、对事不对人.....	(46)

	三、着眼于利益而非立场	(48)
	四、创造双赢方案	(50)
	五、引入客观评判标准	(52)
	模拟谈判 旅馆销售	(55)
	案例研究 公司政策	(57)
第六章	利益分配法则	(59)
	一、需求理论	(59)
	二、需求理论在谈判中的应用	(62)
	三、国内谈判的三层利益	(62)
	四、双层游戏规则	(64)
	模拟谈判 河上建坝纠纷	(66)
	案例研究 美日半导体谈判	(67)
第七章	谈判力及相关因素	(73)
	一、谈判力及谈判力的来源	(73)
	二、影响谈判力变化的因素	(76)
	三、谈判力策略的应用	(79)
	四、测量谈判力	(80)
	模拟谈判 石油合同谈判	(82)
	案例研究 中国一汽集团与德国大众股权变更谈判	(85)
第八章	信任法则	(87)
	一、信任及其解释	(87)
	二、怎样决定一个人信任他人或者被他人信任	(88)
	三、影响一个人信任或不信任行为倾向的决定因素	(89)
	四、信任的效应	(91)
	五、如何增进相互信任	(92)
	模拟谈判 支付问题的谈判	(94)
	案例研究 经理层的尴尬	(94)
第九章	谈判者性格类型与谈判模式	(97)
	一、谈判者的性格类型	(97)
	二、个人性格类型与 AC 模型	(98)
	三、性格类型与谈判模式	(100)
	四、性格测试在谈判中的应用	(102)
	模拟谈判 全球公司与高科技公司	(107)
	案例研究 在纽约曼哈顿购物	(110)
第十章	博弈论及其在谈判中的应用	(113)
	一、博弈论及其基本假设和规则	(113)
	二、结果和矩阵排列	(114)
	三、囚徒困境	(117)
	四、合作目标的直接决定因素	(119)



	模拟谈判 中国与日本铁矿石谈判中的博弈·····	(123)
	案例研究 不确定条件下的决策·····	(123)
第十一章	两分法谈判与价格谈判 ·····	(125)
	一、两分法谈判·····	(125)
	二、价格谈判和谈判区间·····	(127)
	模拟谈判 二手车销售·····	(132)
	案例研究 一个运用成本分析法的例子·····	(134)
第十二章	复杂谈判 ·····	(136)
	一、复杂谈判及其特点·····	(136)
	二、第三方的参与·····	(137)
	三、多方参与的谈判和谈判联合体·····	(141)
	模拟谈判 格林银行·····	(144)
	案例研究 艾柯卡拯救克莱斯勒公司·····	(146)
第十三章	文化模式与谈判模式 ·····	(149)
	一、文化的定义·····	(149)
	二、文化模式·····	(150)
	三、霍夫斯泰德的文化价值研究·····	(159)
	模拟谈判 世界银行改水项目谈判中的文化冲突·····	(164)
	案例研究 I 南部蜡烛公司的法国之行·····	(165)
	案例研究 II “给面子”如何“酝酿”谈判的成功·····	(166)

谈判动机与关键概念

重点问题

- 导致冲突的根本原因是什么？
- 解决冲突的基本途径是什么？
- 谈判、冲突和利益得失是如何定义的？
- 人们为什么谈判？

人类生活在一个资源有限的世界里，但是人类的欲望却是无限的。人类不断增长的、从本质上讲无限的物质需求导致人类与有限的、稀缺的自然资源之间冲突不断。为了解决这一无限和有限之间的矛盾，以达到利用有限的资源更好地为人类服务的目的，人类发展了经济学以解决“生产什么、怎样生产和为谁生产”这些基本的问题。自然资源的稀缺性还导致人类之间为争夺有限资源而冲突不断。由于地球上水资源分布不均，在水资源稀缺的地区，如中东地区，水资源成为冲突发生的直接导火索。中东战争之后，以色列和叙利亚之间关于戈兰高地的长期谈判中的一个焦点就是水资源问题。在以色列同意归还的戈兰高地上有一个淡水湖，当地的两国人民都靠这一湖水维持生命，因此以色列的谈判目标是在归还这片土地之后，以色列人仍能继续从湖中取水。水资源成为谈判的焦点，也大大增加了谈判的难度。

中东地区由水资源引发的冲突仅仅是无数此类冲突中的一个典型事例。印巴之间的克什米尔冲突、中东地区的石油之争、南部非洲的钻石之争都曾经引发过长期激烈的武装军事冲突和政治对抗。除经济原因引发的冲突外，还有其他各种各样的原因引发的冲突，包括政治、社会、宗教、文化和种族等方面的原因。当然，由经济原因导致的冲突是最根本和最常见的。人类就是生活在这样一个充满矛盾、冲突和对抗的世界里。

既然矛盾与冲突不可避免，那么如何解决矛盾与冲突便成为一个永久的话题，成为国家、组织和个人普遍关心的问题。纵观人类的发展历史，人类解决冲突的方法总的来说不外乎两种，即武力方式与和平方式。从古至今，人类打了无数场战争，有全球范围的世界大战，有局部冲突、部落冲突，还有边界之争。无数这样大大小小的战争都是由各种各样的冲突引发的。作为武力的替代方式，人类也不断通过和平方式即谈判方式来解决各种冲突。人们打打谈谈，谈谈打打，武力与谈判方式交替使用，谈不拢就打，打不赢再谈。

然而武力方式造成了生命和财产的巨大损失，特别是第二次世界大战给全人类所带来

的毁灭性打击使各国深切地认识到和平解决冲突，也就是通过谈判的方式解决冲突，无疑是更好的方式。特别是 20 世纪下半叶，和平与发展成为世界发展的主旋律。经济全球化的浪潮将世界各国各地区连接成为相互依赖、你中有我、我中有你的整体。谈判被越来越多地应用于国际事务，特别是商业往来活动中，成为解决冲突的主要手段。

然而，如果人们以为谈判仅仅适用于重大的事件就大错特错了。事实上谈判适用于人们日常生活中的一切冲突、矛盾和不同意见与观点。无论你喜欢与否，每个人都在生活中扮演着谈判者的角色。你可能与你的妻子商谈晚饭在哪儿吃，与你的上司讨论你的晋升问题，与某个陌生人讨论房子的价格；双方的律师为一起车祸在法庭上辩论；几家公司为开发深海石油商谈建立合资企业的问题；一国总理与另一国总理商谈限制核武器问题。每个人都希望参与与自己有关的决策；越来越少的人愿意接受由他人独断做出的决定。人们生而不同，但是社会发展又往往要求人们达成一致，因此才需要通过谈判来解决他们之间的分歧。所有这些都是谈判活动。每个人都自觉不自觉地进行着谈判。可见谈判的确已经深入到我们生活的各个角落。

越来越多的问题需要通过谈判的方式来解决，因此在不少国家，处理冲突和参与谈判的机构及从业人员越来越多，并且正在逐渐成为一个新兴的行业。正是由于谈判已经成为一种普遍的社会活动，同时由于它在各国经济活动中所起的不可替代的重要作用，因此有必要很好地研究谈判为什么发生，怎样进行谈判，以及谈判的内在规律是什么。为了更好地理解谈判及相关的内容，在此先对谈判及其他关键概念加以解释。

一、谈 判

谈判是双方为解决冲突而进行沟通的过程，目的是使双方达成一项协议、解决一个问题或做出某种安排。谈判是从对方获取自身利益的基本方式。谈判是在双方拥有共同利益和冲突利益的情况下，为达成一项协议进行的相互间的交谈。

虽然从定义上说，所有具有以上特征的活动都可称作谈判，但是并非所有谈判都属于真正意义上的谈判。真正意义上的谈判应当符合以下三点要求：

(1) 谈判应当是在双方共同让步的基础上达成协议，谈判中的给予与获取是共同的，单方面的让步和妥协不是真正意义上的谈判。

(2) 双方利益的冲突导致谈判的发生，然而如果没有谈判双方的合作，谈判就不可能顺利地进行并取得满意的结果。

(3) 由于政治、经济、体制、自然条件、社会条件、管理经验、财务状况、人才条件、生产能力等方方面面的因素，参与谈判的各方的实力有着或大或小的差异，这是客观事实。尽管实力不同，双方的谈判地位和权利是相等的。这种公平性的一个体现是实力较弱的一方有权否决它认为不公平的决议。如果没有这种权利，实力较强的一方就有可能利用有利的形势将自己的意志强加于实力较弱的一方，取得对自己有利的谈判结果。当然，对谈判结果的不同意见应当在签署协议前以公开明确的方式表达。

二、冲 突

人们进行谈判是由于存在着冲突，冲突导致谈判。因此讨论冲突的含义和冲突的本质

以及冲突所带来的正反两方面的结果，是更好地理解谈判的关键。

冲突又被称作对抗、争执或不同意见。冲突发生在两个或更多的既有不同利益又有共同利益的相互依赖的当事人之间。冲突可以削弱双方获取利益的能力。

对以上定义有三点需要进一步解释：

(1) 冲突的当事方是相互依赖的，也就是说，冲突的双方之间由于利益的原因存在着某种关系，这种关系将双方连接成利益相关的整体。显然，双方如果互不相关，也就不会有冲突的发生。

(2) 冲突的当事人之间既存在着不同利益，又存在着共同利益。这听起来似乎矛盾，然而如果冲突双方只有不同利益而不具有共同利益，则谈判就失去了根基而无法进行。事实上，任何冲突同时也酝酿着共同的利益，这才使谈判成为解决冲突的一个自然程序。

(3) 冲突各方自然要为实现自己的利益而努力，同时阻止对方实现其利益，结果将降低双方获利的能力，减少双方实际获得的利益。

在讨论冲突对人类发展的影响时，人们对待冲突的态度大相径庭，褒贬参半。那些认为冲突给人类带来了负面影响的人士经常列举冲突所导致的战争、武装冲突等造成的生命和财产损失，政治和宗教冲突造成的国家和人民之间的不和，商战造成的企业倒闭、工人失业等例子。而认为冲突可以带来正面影响的人士指出，冲突可以激发发明创造，促进社会进步和人类的发展。例如，第二次世界大战中发明的用于制造核武器的核反应堆现在被广泛地用于民用发电，极大地弥补了不可再生的能源资源的缺口；战争中发明的电子计算机成为信息革命中的主角，成为信息产业的支柱。当然，另有一些人采取中立立场，认为冲突既有正面影响又有负面影响。

以两分法的方式来考虑冲突对谈判所带来的影响，可以从四个方面来讨论冲突与谈判之间正、反两方面的特性（见表1—1）。

表 1—1 冲突与谈判之间正、反两方面的特性

	正面特性	反面特性
1. 沟通		
利益	揭开	掩盖
事件	澄清	混淆
2. 创造性		
学习	促进	阻碍
创新	激励	抑制
3. 关系		
紧张	乐观	升级
满意	提高	下降
4. 结局		
获利	高	低
局面	控制	激化

从表 1—1 的分析中可以看出冲突既可以带来有利于谈判的正效应，同时也可以带来不利于谈判的负效应。事实上，冲突本身是一种不利于和平与发展的因素，关键在于处于冲突中的各方如何控制、掌握矛盾与冲突，使其最大限度地向有利的方向转化。如果有利因素能够得到最大限度的利用，不利因素得到最大限度的抑制，则冲突这件坏事便能朝着促进人类和平与进步的方向转化。

如何控制和管理冲突既是一个理论问题，也是一个实践问题，通过学习可以掌握如何成功地处理不同意见，战胜各种困难，发展面对不同类型挑战的谈判策略，获得应对紧张局面和压力的方法。

三、利益得失

如果说谈判是由冲突引发的，那么冲突则是由于存在着利益得失的对抗。一方利益的获得是以对方利益的牺牲为代价而得以实现的，由此而产生了双方的矛盾、冲突与对抗。因此，对冲突和谈判的理解应当建立在对利益的理解之上。

利益得失指的是（通过谈判）可以获取的利益或者失去的利益，可以引发或者避免的成本。利益得失的确定取决于谈判者所处的现状、选择的方案以及是否还有其他选择；利益得失简单地说就是利益，它既指眼前利益也指长远利益，或者是谈判者所表达的潜在利益和具体事件。

下面就此定义做四点解释：

（1）谈判各方通过谈判要么得到期望利益，要么失去期望利益，因此谈判对于双方是具有利益关系的事件，也只有关系双方切身利益的谈判才会使人们积极地投入其中。

（2）世上没有免费的午餐，谈判桌上也是如此。谈判双方若想通过谈判获取各自的利益，就必须有所付出。付出成本的大小取决于谈判双方如何应对谈判，如何处理各自的利益得失。

（3）谈判开始时事态的发展状况是双方衡量利益得失的一个标准。如就某一种产品的价格进行谈判时，当时市场的供需情况是第一个参照指标。在此基础上，双方提出各自的方案并通过谈判确定是保持现状还是改变现状，是选择方案 A，还是选择方案 B，或者另有选择。

（4）谈判者的利益既包括眼前利益也包括长远利益和潜在愿望。谈判者有时必须在眼前利益和长远利益之间做出抉择，以确定是牺牲眼前利益以满足长远利益，还是以眼前利益为重而不顾长远利益。

对利益得失的讨论是谈判中的一个关键点，在随后的章节中将反复提到这一概念。在开篇章节中所讨论的几个关键概念是理解谈判的出发点，它们将有助于更好地理解谈判的理论与实践。

思考题与讨论题

1. 利益冲突与谈判之间的关系是什么？

2. 除了武力与谈判外, 你还可以提出解决冲突的其他途径吗?

3. 坏事可以变成好事, 这样的例子屡见不鲜。你能举几个例子吗?

4. 下面的表 1—2 列举了中美入世谈判中的要点, 内容涉及 7 个行业。仔细阅读双方的要价和还价, 分析双方的利益得失和潜在的冲突。

表 1—2 中美入世谈判焦点

行业名称	美方要价	中方还价
电信业	在加入世界贸易组织六年内取消对传呼机、移动电话的进口限制, 开放国内固定电话的服务领域。在四年内, 允许外资在所有电信领域持有电信公司最高 49% 的股权, 增值服务及传呼服务可持有 51% 的股权	中方坚持在电信主营业务上, 外资参股上限为 5%, 而增值业务中上限为 30%。同时禁止外商拥有中国互联网公司
银行业	外资银行在中国加入世界贸易组织两年内获准经营人民币业务, 在五年内获准经营金融零售业务	外资银行的人民币业务已在上海、深圳开展, 今后可逐步扩大, 开放金融零售业务仍不具备条件
证券业	外资进入中国证券及债券市场	从未承诺对外资开放中国证券及债券市场
保险业	保险公司中外商的股权比例达到 51%, 并可在两年内成立全资分支机构	合资保险公司已允许外商持股五成, 其他分歧正在缩小
高科技行业	中国把目前 (指谈判时, 下同) 平均 13.3% 的科技产品关税逐步降为零。在 2005 年以前, 取消电脑、电信等产品的关税	
汽车业	在 2005 年之前进口关税由目前的 80% 以上降至 25%。汽车零件进口关税平均降至 10%。自 2005 年起取消汽车进口配额	中方承诺降低关税
纺织业	到 2005 年, 美国仍保留对中国纺织品出口配额限制	中国入世后美国立即取消该项歧视性条款

注: (1) 根据中美之间达成的最终协议, 外资银行在中国入世五年后可享受国民待遇; 两年后外资银行可对中国企业开展人民币业务, 五年后可对居民开展人民币业务。对外资银行的区域限制将在五年内取消。

(2) 中国承诺加入世界贸易组织六年后将汽车及其零部件的关税降低到 25%。

5. 小组讨论。阅读“张先生的困境”并讨论提出一个可以使三方的要求都得到满足的解决办法; 如果找不出这样的办法, 分析一下原因。

张先生的困境

张老师夫妻俩都在上海市某所中学教书。他们有一个儿子, 刚从大学毕业, 正在办理出国留学手续。

张老师家的日子过得不算富裕，一家人住在两间小平房内。张老师的妻子早就盼着有朝一日能搬到楼房去住，享受一下现代化的住房条件。为此夫妻俩去周围的商品楼销售处咨询过几次，结果是一套两居室的房子最便宜的也要 40 多万元，而他们现在只有 12 万元的存款，支付买房子的首付款虽然是足够了，但其余的房款得从银行贷款。如果每月还款 2 000 元，他们退休前便可还清全部贷款。

张老师本人对买房子的热情远不如他的妻子。他认为孩子工作后他们夫妻俩现在的房子也够住了，况且平房有平房的好处，比如出入方便、邻里关系密切、更有人情味等。更重要的是，他自己一直有一个未偿的心愿，那就是拥有一辆自己的汽车，因为他从小就喜欢旅游，希望有一天能走遍祖国的大好河山，体察当地的风土人情。这几十年来，他们一直在为工作、为孩子忙碌奔波，而没有时间享受一下生活。如果有一辆汽车，他就可以带着妻子利用假期周游全国，实现他儿时的梦想了。而 12 万元或者一半多点的钱就可以使他的梦想成真。他打算找机会和妻子好好谈谈，但他心里清楚，说服妻子不是一件容易的事。

与妻子的谈话还未进行，几天前儿子却告诉他，虽然他拿到了美国某大学的全额奖学金，但是美国大使馆仍然拒绝给他去美国的签证，而且由于“9·11”恐怖事件的影响，以后也很难拿到去美国的签证。朋友们建议他改去英国，因为只要交足学费，拿到去英国的签证一般没有问题。他了解了一下去英国学习的费用，1 年大约需要 20 万元人民币，但是如果学习用功努力，一年便可完成硕士课程。可是他刚从大学毕业，没有任何积蓄。他打算先求助于父母，待他完成学业、有所积蓄时再将钱还给父母。

张老师听到儿子的打算后感到十分为难，因为他很清楚，如果把这笔钱资助儿子留学，那么无论是买房子还是买车子就都只能作罢了，起码三五年内不可能再考虑此事。这 12 万元究竟该如何使用？张老师认为需要与妻子和儿子认真商谈一下。

6. 阅读案例研究“克莱斯勒公司错失进入中国汽车市场良机”，并讨论下面的问题：克莱斯勒公司错失进入中国汽车市场良机的原因是什么？它的机会成本是什么？

案例研究

克莱斯勒公司错失进入中国汽车市场良机

20 世纪 80 年代中期，美国克莱斯勒公司本来可以成为率先敲开中国这个世界上人口最多而人均轿车占有率最低的国家的市场大门的公司，只是由于在激烈的国际竞争中的一念之差，其与这一机遇失之交臂，反而成全了德国大众公司。80 年代中期当中国轿车工业刚刚起步时，国际汽车业的“巨头”们并不把中国放在眼里，它们感兴趣的是在中国卖车，而不是与中国合作生产汽车。

中国汽车业的决策层当时准备从克莱斯勒购买一条它即将淘汰的道奇轿车生产线。由于购买一条道奇 600 生产线的信息走漏了出去，克莱斯勒认定中国的合作对象非它莫属了。因此，当中国第一汽车集团公司的代表赴美谈判时，克莱斯勒突然把这条旧生产线的价格提高到 1 800 万美元。而中国代表的还价只有 100 万美元，连美方要价的零头都不到。中方代表直言不讳地指出，“这是一条要拆掉的旧生产线，如果我们不买，它的价值等于零；我方买了对我们有利对你们更有利，但我们决不会出很高的价格来买这



条旧生产线。”中方代表还暗示中方已经派代表团去德国大众汽车公司，进行货比三家。然而，克莱斯勒也许太大意了，把中国人传递的信息当成了耳旁风。当克莱斯勒终于得知中国汽车界领导人选择了德国大众作为合作伙伴后，它破天荒地提出要把道奇生产线的报价降到1美元，但为时已晚。中国一汽和大众合作生产奥迪轿车的意向书在几天后签字。德国大众与中国的合作获得了丰厚的回报，中德合资的轿车企业占有了中国市场的半壁江山。

谈判程序与结构

重点问题

- 谈判的主要步骤是什么？
- 谈判过程中谈判者应考虑的重点是什么？
- 商务谈判的基本程序是什么？

一、谈判程序

了解谈判这一社会活动，最好是从剖析它的外部结构和内部结构开始。事实上，无论谈判的内容如何、形式如何，从它们的外部结构和内部结构来看，谈判都遵循一个较为固定的程序与框架。下面先从谈判程序即外部结构来看谈判的发生：（1）介绍谈判组成员；（2）制定谈判日程；（3）实质性谈判；（4）谈判总结。

（一）介绍谈判组成员

正式的谈判一般从介绍谈判组成员开始。但是在正式介绍开始前，主队与客队都应找到自己合适的位子坐好。中国的习惯是将面朝门的位置视为贵宾席，因此客队习惯上坐在贵宾席上，而主谈判者坐在中间位置。如果是涉外谈判，翻译一般坐在主谈判者的右边。

成员介绍从主队的主谈判者开始，主队成员介绍完毕后，介绍客队成员。介绍的内容应包括姓名、职务和职称、专业领域、主要职责等。介绍团队成员不仅仅是一个程序问题，也不仅仅是一种客气的表示，更是一个不可或缺的部分，因为在谈判过程中除了主谈判会场外，双方谈判组常常会根据谈判的专业性质分成若干小组，以便于双方负责某项议题的专家直接对话，这样做可以大大提高谈判的效率。因此通过介绍，双方谈判组的专家可以掌握对方成员的情况，以便随时商谈和咨询。

（二）制定谈判日程

谈判双方需要讨论的第一个议题常常是日程的安排，对于复杂和重要的谈判，日程的