

21世纪高等院校国际经济与贸易专业
精品教材

International Business Negotiation

国际商务谈判

刘宏 主编



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

21世纪高等院校国际经济与贸易专业
精品教材

International Business Negotiation

国际商务谈判

刘宏 主编

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

大连

© 刘宏 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务谈判 / 刘宏主编. — 大连 : 东北财经大学出版社,
2009. 1

(21 世纪高等院校国际经济与贸易专业精品教材)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 502 - 0

I. 国… II. 刘… 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 (2008) 第 176369 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)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 406 千字 印张: 16 1/2

2009 年 1 月第 1 版

2009 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙 平

责任校对: 孙 萍

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 502 - 0

定价: 26.00 元

前 言

随着中国对外开放的进一步深入，中国与世界的经济交往日益深化和广泛：国际贸易量大大增加，国际投资规模不断扩大，国际商务合作形式日趋多样，政府和企业与世界各国、各地区间的商务往来日益频繁。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。前不久，在上海，有一个企业在与外商谈判的过程中，仅仅是因为缺乏国际商务谈判知识，在一次宴请中忽略了国际文化礼仪的差异，使得一个眼看就要成功的合作项目流产。这样的事例俯拾皆是。事实上，很多谈判人员由于缺乏系统的国际商务谈判理论及实践知识，在谈判中吃亏，甚至以国格、人格和经济的损失为代价。可以说，历史上从未有过一个时代像今天这样迫切需要国际商务谈判高手和一流的谈判人才。

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。国际商务谈判既有其规律性和原则性，又具有灵活性和创造性。国际商务谈判是实力与智慧的竞争，是学识与口才的较量。一个优秀的谈判人员应具有目光敏锐、思维敏捷、反应迅速的能力。

本书以突出实用与技能为原则，密切谈判理论与谈判实际的联系，注重谈判理论的最新学术前沿，形成了三个鲜明特点：

一是引人入胜，语言通俗易懂，选材实用生动。本书选择了 80 多个谈判案例，通过案例学习，达到使读者理解并运用谈判策略、技巧和谈判艺术的目的。通过学习，读者将初步具有用国际商务谈判知识解决一般问题的能力，对在谈判中出现的各种情况具有一定的分析能力和解决问题的能力，自身的素质得到一定的提升，拥有一定的对外交往的实际能力。

二是可读性强，可提高学习的积极性和自觉性。在每章的叙述结构上做有针对性的安排，包括学习目标、学习重点、开篇案例、复习思考题、实训题和案例分析题等。开篇案例与正文呼应，既导入新的主题，又引发对问题的思考，激发学习的兴趣；实训题则起到既避免知识学习的枯燥性，又强化了对知识的运用能力的作用。

三是内容体系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、国际商务谈判礼仪、不同国家和地区的商务谈判风格等。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。

本书可供经济、管理类本科生教学使用, 同时也可供政府相关人员和涉外企业从业人员学习使用。本书由中国国际贸易学会理事、中国世界经济学会贸易与投资专家委员会副会长、河南财经学院国际经济贸易学院刘宏教授任主编, 白桦副教授任副主编。在本书的写作过程中, 得到了同行专家的友情帮助, 特别是东北财经大学出版社孙平编辑的大力帮助, 在此谨向他们表示衷心的感谢。

本书存在的不足之处, 敬请学术界同行和读者不吝赐教。

刘 宏
2008年8月

目 录

第一章 国际商务谈判概述	1
学习目标	1
学习重点	1
开篇案例：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	3
第三节 国际商务谈判的原则与阶段	7
第四节 国际商务谈判的构成要素	14
第五节 国际商务谈判的类型	20
第六节 国际商务谈判的形式	27
复习思考题	36
实训题	36
案例分析题	36
第二章 国际商务谈判的基本内容	38
学习目标	38
学习重点	38
开篇案例：难忘的英特尔谈判	38
第一节 商品贸易谈判	38
第二节 技术贸易谈判	41
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	55
实训题	55
案例分析题	55
第三章 国际商务谈判人员	57
学习目标	57
学习重点	57
开篇案例：保险理赔	57
第一节 谈判人员的基本素质	57
第二节 国际商务谈判的道德规范	69

第三节 国际商务谈判人员的组织与管理	71
复习思考题	80
实训题	80
案例分析题	81
第四章 国际商务谈判的准备	83
学习目标	83
学习重点	83
开篇案例：一场没有硝烟的交战	83
第一节 国际商务谈判前的必要准备	83
第二节 国际商务谈判的信息准备	93
第三节 国际商务谈判方案的准备	104
第四节 模拟谈判	109
第五节 时间、地点的选择	113
复习思考题	115
实训题	115
案例分析题	115
第五章 国际商务谈判各阶段的策略	117
学习目标	117
学习重点	117
开篇案例：科恩的首次谈判	117
第一节 开局阶段的策略	118
第二节 报价阶段的策略	123
第三节 磋商阶段的策略	126
第四节 妥协阶段的策略	133
第五节 成交阶段的策略	147
复习思考题	149
实训题	149
案例分析题	150
第六章 国际商务谈判的沟通艺术	152
学习目标	152
学习重点	152
开篇案例：一句话把人说跳	152
第一节 国际商务谈判的语言沟通	152
第二节 国际商务谈判中的语言沟通艺术	156
第三节 国际商务谈判的非语言沟通艺术	170
第四节 国际商务谈判的书面语言沟通艺术	176
复习思考题	186
实训题	186
案例分析题	186
第七章 国际商务谈判礼仪	188
学习目标	188

学习重点	188
开篇案例：败在礼仪	188
第一节 国际商务谈判的文化礼仪	188
第二节 国际商务交往礼仪	196
第三节 国际商务谈判中的工作礼仪	203
复习思考题	215
实训题	216
案例分析题	216
第八章 不同国家和地区的商务谈判风格	217
学习目标	217
学习重点	217
开篇案例：不被重视的客商	217
第一节 文化背景与谈判方式	218
第二节 亚洲商人的谈判风格与习俗	227
第三节 美洲商人的谈判风格与习俗	236
第四节 欧洲商人的谈判风格与习俗	240
第五节 大洋洲商人和非洲商人的谈判风格	249
复习思考题	251
实训题	251
案例分析题	252
主要参考文献	253

第一章

国际商务谈判概述

学习目标

通过本章学习，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。通过对国际商务谈判基本要素和各种不同类型、形式的了解，能够根据其不同特征和要求采取有效的谈判策略。

学习重点

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

开篇案例：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，能不能降一些。”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。”售货员没做声。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！那是你们的了！”

那个丈夫的第一个反应会是什么？得意洋洋？“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无眠的夜晚。

【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。

案例来源 甘华鸣、许立东：《谈判》，200~201页，北京，中国国际广播出版社，2001，经过改写。

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《谈论文》，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：局中人人数量、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）将静态纳什谈判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, 知悉何时使用和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,即谈判过程论。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对双方都有利的协议”。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”。比尔·斯科特在其《贸易谈判技巧》一书中将谈判解释为“双方面对面地会谈的一种形式,旨在通过双方共同努力,寻求互惠互利的最佳结果”。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。

谈判是建立在人们需要的基础上的,是两方以上的交际活动,是寻求建立或改善人们的社会关系的活动,是一种协调行为的过程。谈判本质上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,是人们旨在改变相互关系而进行的一种积极行为,其最终的目的是要达成相对于双方都有利的协议。

谈判的涉及面相当广泛,可以分为许多类型。从不同的角度出发,有不同的分类方法,这里按其内容、形式、性质作出大致的分类。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)主要集中在经济领域,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。这是市场经济条件下流通领域最普遍的活动之一。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，在现代市场经济中无处不在。商务谈判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，但商务谈判并不是一件轻而易举的事情，事实上商务谈判既是一门科学也是一门艺术。

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。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害冲突，实现共同利益的必不可少的手段。除此之外，还应对谈判者个人信息做细致的调查。

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，都应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必不可少的一种手段。

（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，还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。

【案例 1—1】 国内某企业与外商合资引进了一条生产线，计划 10 个月投产，但是因为种种原因，计划未能实现，外商却要如期撤走专家。中方此时面临两种选择，或者诉诸法律，或者谈判。如果提起诉讼，将会陷入旷日持久的法庭调查，生产线投入实际使用就会变得遥遥无期。所以中方采用了先礼后兵的谈判策略，向对方说明，合同虽然到期，但生产线仍然无法正常运转，应视为对方未能履约。如果对方一定坚持回国，中方将要求对方赔偿损失。外方考虑到自身的利益，同意了中方的要求，把生产线调试成功后才回国。

通过这个例子我们可以看到，谈判是现代生活中调节社会人际关系的有效工具。

（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，在中国境内的外国或外资企业已经近 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。在国际商务谈判中,既要保证自己的合理利益,又要达到预定目标,并不是一件轻松的工作,但是它又是有规律可循的,如果按照一定的原则,就一定能够达到更好的效果。国际商务谈判应当坚持合作原则、平等互利原则、求同存异原则、客观标准原则和依法办事原则等。

(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。

如果把谈判对方看作对手,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。”

【案例1—2】美国纽约印刷工会领导人伯特伦·波厄斯以“经济谈判毫不让步”而闻名全国。他在一次与报业主进行谈判中,不顾客观情况,坚持强硬立场,甚至两次号召报业工人罢工,迫使报业主满足了他的全部要求。报社被迫同意为印刷工人大幅度增加工资,并且承诺不采用排版自动化等先进技术,防止工人失业。结果是以伯特伦·波厄斯为首的工会组织一方大获全胜,但是却使报业主陷入困境。首先是三家大报社被迫合并,接下来便是倒闭。最后全市只剩下一家晚报和两家晨报社,数千名报业工人失业。

案例来源 方其:《商务谈判——理论、技巧、案例》, <http://www.chineseflagship.org/readerstool/tanpan/cpt1/cpt1part3.htm>。

【案例1—3】著名的计算机制造商IBM公司在与客户谈判时,常常坚持合作的原则,一般能取得较好的效果。一次,IBM公司同一家大银行做一笔计算机生意,双方为价格争执不下,银行拿另一家公司压IBM公司。在关键时刻,IBM公司的业务经理向银行的负责人问道:“阁下,你是想和一个硬件商人做生意还是想找一个合作伙伴?”对方愣了一下,旋即明白了他的意思,立即说:“我想找个合作伙伴。”“那么,和你的新伙伴握手吧。”随后两只大手握在一起,生意就此成交了。

案例来源 姜岩:《企业领导者必知的八种商务谈判技巧》,载《价格月刊》,2002(11)。

(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。中国是社会主义发展中国家,平等互利是中国对外政策的一项重要原则。所谓平等互利,是指国家不分大小,不论贫富强弱,在相互关系中,应当一律平等。在相互贸易中,应根据双方的需要和要求,按照公平合理的价格,互通有无,使双方都有利可得,以促进彼此经济发展。

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，仗势欺人，应该体现平等互利的原则。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，使双方都能有所得；在考虑己方利益的同时，要照顾对方利益，使交易谈判结果实现等价交换，互惠互利。

谈判者都明白：在谈判中所做的一切都是要维护己方的利益。但是，维护利益与坚持立场完全不同。虽然坚持立场的出发点是为了维护利益，但实际结果却并非如此，往往会导致相反的结果。这是因为片面地坚持己方立场，无法达成一个明智、有效而又友好的协议。为捍卫立场所磋商的谈判协议，最常见的就是谈判的一方或双方不顾对方的客观情况，不考虑对方利益，一味地强调己方的得失，寸金必得，即使作出迫不得已的让步，也是以对方的让步或牺牲为代价。所以，这种协议即使达成，也是双方机械妥协的产物，否则，就会使谈判无休止地争执、拖延下去，还会破坏谈判气氛，严重损害双方的关系，甚至导致谈判破裂。因此，要想使己方利益得到长远彻底地维护，就要消除双方的敌意，寻找双方利益的共同点，这样达成的协议才会使双方的利益持续不断地增长。

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。

（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

兼顾双方利益就是要达到双赢。国际商务谈判并不是在商务冲突出现时才进行。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。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。谈判的结果并不一定是“你赢我输”或“我赢你输”。谈判双方首先要树立“双赢”的观念。一场谈判的结局应该使谈判的双方都要有“赢”的感觉。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。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。应该承认，在商务活动中无时无刻不充满矛盾和冲突，而关键是我们如何运用有效的手段来化解这些矛盾和冲突，具体可以通过以下方法达到：

1. 尽量扩大总体利益，也就是我们俗称的“把蛋糕做大”。有些人在谈判一开始就急于拿刀去切蛋糕，以为蛋糕就这么大，先下手为强，就可以多切一些。其实，这种做法并