

*International Negotiating*

# 国际谈判

—— 国际商务谈判的策划与运作

Planning and Conducting  
International Commercial Negotiations

[美] 杰弗里·埃德蒙·柯里 著  
Jeffrey Edmund Curry

朱丹 陆晓红 等译  
邹继东 校



国际贸易  
简明教程译丛

*The Best Course in  
International  
Trade Series*



经济科学出版社  
Economic Science Press

*International Negotiating*

F740.41

K36

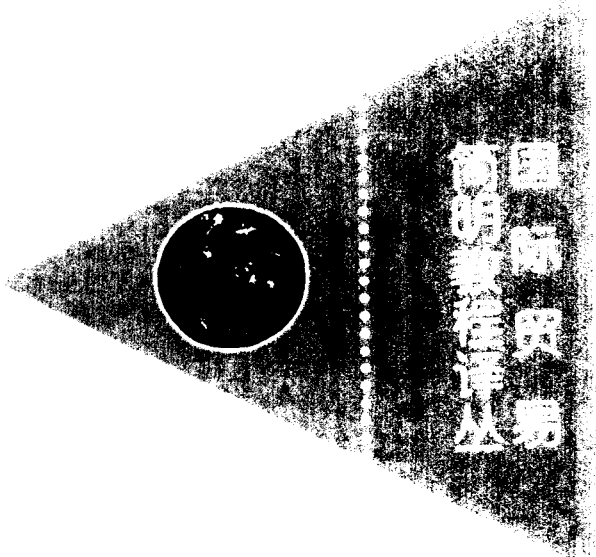
# 国际谈判

—— 国际商务谈判的策划与运作

Planning and Conducting  
International Commercial Negotiations

[美] 杰弗里·埃德蒙·柯里 著  
Jeffrey Edmund Curry

朱丹 陆晓红 译  
魏强 刘曙光  
邹继东 校



经济科学出版社  
Economic Science Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

国际谈判：国际商务谈判的策划与运作/(美)柯里  
(Curry , J. E. ) 著；朱丹等译.

—北京：经济科学出版社，1999.12

(国际贸易简明教程译丛)

书名原文：International Negotiating : Planning  
and Conducting International Commercial  
Negotiations

ISBN 7-5058-1963-1

I. 国… II. ①柯… ②朱… III. 国际贸易-贸易-谈判  
IV. F 740.4

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第66744号

# 第1章

## 首席谈判的作用

— 小舞台，大角色





虽然世界上某些谈判是在大批的专家之间进行，但真正的交锋还是发生在两位首席谈判之间。本章将描述首席谈判的作用和特点，剖析其活动是如何控制国际商务世界的。由于在许多情况下，公司首脑要考虑亲自担任这个角色，所以在本章末尾提供了一张自我测评表。这张表对于那些有意从事谈判咨询工作的读者同样有参考价值。

## 哪些人适于担任谈判者

并非每个人都适合成为一名谈判者，国际谈判较之国内谈判则要求更高。谈判者必须具备广泛的技术知识、社交能力、沟通技巧和道德规范。这项工作不仅要求思维敏捷，而且要能够理解谈判桌上的另一方。

许多公司会犯的一种错误是，委派一名高层管理者担任谈判者，却并不实际考虑该人的谈判技巧。许多情况下，作为一名老板反而几乎不能成为一名好的谈判者。老板们会习惯于自行其是的工作方式，而不能从事真正意义上强调平等互让的谈判工作。除非他们的管理方式本来就是建立在听取他人意见的基础之上，否则在谈判桌上他们不会考虑对方的需求。

谈判者必须使其处于长远和近期利益的结合点。他（她）在进入谈判过程前应认识到，谈判的双方都想带着“满足”感离开谈判桌。谈判者的任务是在保证其公司短期需求的同时，最大限度地谋求长期利益。

## 首席谈判

首席谈判要负责统一公司的谈判战略、战术和整体风格。他必须具备高度的自控能力，并且在困难情况下保证谈判小组不偏离目标。一旦确定了战略战术，小组中必须形成这样的纪律，即所有有关变化的决策，必须以首席谈判的意见为准。尽管小组成员对谈判战略保持一致意见十分重要，但这时集体负责制已无存在的价值。国际商务活动中的风险是非常高的，首席谈判必须愿意承担谈判结果的全部责任，即使某些关键的决策是由其下属做出的，也是如此。

首席谈判最重要的技巧是处理来自不同方面的压力的能力。公司总部、客户、谈判小组成员、家庭、谈判对手以及政府官员，这些都要关注到。首席谈判必须能使每个人都会感到满意，同时又不能偏离既定方针。置身于异国环境，并可能要用外语来履行这些职责，这并非是一个懦夫所能承担的工作。

基于咨询而决策的首席谈判与那些主要提供技术知识的谈判小组成

员之间，经常会出现一些特殊问题。这些冲突早在谈判之前必须事先解决好。这个问题我们会在后面详细加以讨论。在这一阶段读者需关注的是，首席谈判在谈判的全部过程中需制定并执行一个统一和前后一致的谈判议事日程。

## 哪些专业知识是必需的

政府法规和企业的技术要求构成了谈判的关键技术要求。不仅需对手头现有产品的实际规格充分了解，还需有对跨越国界的产品合理流动等有关方面的知识有很强的专业洞察力。这在高科技和通讯项目中很常见。对首席谈判来说，对谈判中的技术问题应事先有全面、扼要的了解当然是必需的，但这并不是要求他们要成为专家。假如谈判的主题性质上属高科技内容，如果需要，谈判小组成员就要提供适当的技术性支持。首席谈判必须将其注意力放在更大的问题上。

首席谈判的候选人，无论在公司的产品还是现代技术信息领域方面，都应当是具有敏锐专业性眼光的人。现在，大部分国际商务人士在商务旅行中都配有便携式电脑（笔记本电脑、亚笔记本电脑、掌中电脑）这些电脑便于携带并具有快速决策所必需的大量数据。这些“电子小组成员”能够很大程度地减少产品介绍和协助技术性决策所需要的人员数量。这些设备在旅途或谈判间歇中，还可以增强首席谈判或小组的工作效力。首席谈判不能是这种信息技术的新手或对其知之甚少，因为也许处理最新硬件和软件的能力将成为他在谈判中能力的重要表现。在某种程度上，这种便携电脑就像老式的幻灯机，它既可以帮助你工作，也可能使你尴尬（如在其无法工作时）。此外，使用便携电脑还存在着数据是否安全的问题。

## 品质特征

### 机敏

首席谈判，不管是谈判团队成员角色还是顾问角色，当他代表其公司时，就承担了该公司的全部责任和信誉。成功的首席谈判必须有能力只让谈判对手看到只有怎样做才能得到最佳效果，这就要求其具备诚实和狡猾两者兼备的混合素质。在挑选首席谈判时，要避免“直率”的性格特征。那些只会“竹筒子倒豆子”或者在处理事务时坚持透明度的人，在全球市场中将是有缺憾的谈判者。虽然这里不是要求人们进行欺骗，但首席谈判必须清楚什么时候该打什么牌。由此，在所要求具备的特征表中，机敏位于首位。

## 耐心

耐心是一种必不可少的素质。谈判是相当令人疲劳的事情——每一次报价都会遇到一次讨价，每出一招都会遇到对招，它会不断地拖延从而耗尽时间和精力。贪官、器量小的管理者、无能的职员，所有这些都要小心地对付。正如后面有关偏见的章节所述，一些国家在其经济工作中将耐心作为一项“修养要求”。不管在哪儿，一个处理事情急躁的首席谈判在国际谈判中都将站不住脚的。

## 适应能力

因为谈判的目的就是要使对方改变立场，所以首席谈判必须具备很高的适应性。呆板的战略和有限的战术，几乎在瞬间就会导致徒劳的谈判结果。除了已预计到的意外情况外，首席谈判还必须能够对未预见到的事态发展做出迅速和果断的反应。谈判中既不太可能完全按照计划进行，又不总是按着预想的模式变化。只会坚持己见的人要想在谈判桌上获得成功可谓难上加难。

## 耐力

虽说谈判基本上是一种脑力劳动，但它也是对体力的考验。首席谈判要出现在谈判的全过程。每天工作8小时是很少见的。此外，旅途的疲劳、气候的改变、飞行时差的反应、异国的饮食、夜间的社交应酬，以及工作压力，这些会使你筋疲力尽。许多民族都有运用体力和脑力来消耗其对手，从而使对方让步的战术。首席谈判（和整个谈判小组）必须提防这种疲劳战术，谈判之前首要做的事是选择最佳的谈判程序。健康的身体、耐力和合理的节制，对于一名首席谈判，是极度需要和可信赖的品质。

## 擅长交际

谈判本质上是一种社交过程。许多国家没有关于商业合同方面的法律，在这种环境下做成生意是基于信任和友谊。即使生意有合同约定，但在履行合同的进程中，“关系”也将会起到巨大的作用。一位有能力的首席谈判，性格上要擅长交际，并且在社交场合要出类拔萃。在餐桌边做成的生意的数量决不少于在会议桌边做成的生意。具备气氛良好、非商务主题交流的能力，即使靠翻译进行交流，同样会提高首席谈判的地位。记住，虽然让步是迫于对手的压力，但也同样可以来自朋友的给予。

## 专心

国际商务活动会给其实践者带来大量苛刻的条件。时差的改变、语言问题和合法的争论，都可能大大分散其最初的战略目标。“撤离”的



潜在可能是很大的。许多从海外谈判归来的高级经理们常常带有一种未成功感，或心里非常清楚没有一件事能按计划进行。鉴于这种原因，专心于那些谈判中的核心问题的能力，对于首席谈判是一种不可或缺的素质。谈判对手常常会将尽可能多的问题“提到谈判桌上”，以混淆主要问题。首席谈判必须能够自始至终地使谈判小组（或他自己）把握住中心问题。

### 清晰的表达能力

不能交流自己的想法，或不理解对方所提观点的人，在谈判桌上是毫无用处的。出色的首席谈判，必须是训练有素的听众，同时又是表达清晰的演讲家。他们的一切，包括他们的举止、衣着、形体语言及其对待下属的方式都会被人注意到。一位首席谈判应通晓怎样调动对手。谈判中容不得半点差错。谈判桌是个舞台，尽管小，但首席谈判扮演着极其重要的角色。

### 幽默感

谈判是一件非常辛劳的事，有时辛苦一番似乎没有任何价值。为了渡过各种熬人的难关，一名首席谈判必须具备强烈的幽默感。诸如谈判延期、讨论问题时钻牛角尖、荒唐的社交场合，以及旅途中的种种不适等，都会令谈判者难以忍受。如果以一双幽默的眼睛看待这些问题，使自己避免过于严肃，对于谈判在既定轨道上发展有很重要的作用。

### 组织能力

当在海外工作时，首席谈判代表了公司的形象和运作。所以，为了有效地处理大量不可避免的问题，首席谈判就要具备高度的组织能力。他必须在工作压力很大的环境中，能选择、激励、控制谈判小组。他还必须对谈判进度进行安排与调整和检查困难环境中谈判小组的工作情况。任何与操作有关的细节都可决定谈判的成败。

由于除了世界上最大的一些公司外，一般公司在谈判中无法获得公司行政部门的直接支持，所以谈判小组（或许只有首席谈判）只能依靠自身的力量。要事先很早就预见到可能出现的问题，小组成员应分别分派有自己的任务，没有出错的余地。每一次谈判前都应有战略碰头会，每次谈判后都应有总结调整会。专业的首席谈判必须检查任何一个细节。

### 小组团结的重要性

如有可能，首席谈判应对谈判小组成员的选择拥有完全的控制权。这很关键，因为小组在所有时刻都要作为一个整体，并且对首席谈判要

完全尊重、完全信任、完全向他负责。对于首席谈判的权威与其工作任务的分配要不容置疑或绝对服从。对于那些主张弱化等级管理结构的人来说，这些措施看起来有些极端。然而，面对高风险、高压力以及国际谈判中的敌对性，如果要获得成功，就不能容忍缺乏统一步调的情况存在。

---

**提醒：**小组中的意见分歧会被谈判对方最大程度地加以利用。

---

虽然小组成员有各自不同层次的权力和责任，但所有政策的取向必须完全来自于首席谈判。任何偏离预定战略、战术或紧急计划的行为，必须要与首席谈判进行讨论并得到首席谈判的首肯。正如我们在后面章节将要谈到的，分而治之是最常见的谈判技巧，抵御它的惟一办法是坚不可摧的团结一致。最后，由于统一决策的需要，应指定一名首席谈判的副手（以防首席谈判生病或遇到不幸情况）。

## 自我评价

在小公司中，经常是由高级管理层中的某一成员来充当首席谈判。赴海外谈判可以是这样，如某一外国公司前来谈判，在国外谈判也可以是如此。虽然为了形式上的需要，让最高层管理者来签署合同或参加会议，但让他们实际地参与谈判是绝不可能的。在某些情况下，让高层管理者直接涉足谈判，会有损于公司的最大利益，至少在细节问题最后敲定以前是这样。下面这张表用于对经理、业主或其他考虑将国际谈判作为自己职业的人的自我测评。

### 自我测评表

1. 对于投入到这些极困难的谈判之中，我是否有足够的时间和精力？是  否
2. 在国际商务领域，我是该组织中最富有经验的成员吗？是  否
3. 我是否了解我的对手在文化和商务上与我们的细微差别？是  否
4. 我的语言技巧适合谈判吗？是  否
5. 我以前是否与翻译合作过？是  否
6. 我以前就重要合同谈判过吗？是  否
7. 我的身体状况是否能胜任这种持久和高度紧张的谈判工作？是  否
8. 我有对一个并非全由我挑选而组成的谈判小组的组织能力吗？是  否
9. 我是否具备谈判所需用的专业知识？是  否

10. 我能每天工作 16 个小时吗? 是 否
11. 我在不熟悉的社交场合能轻松自如吗? 是 否
12. 我能在对身体不适应的条件下生活吗? 是 否
13. 我能接受其他民族的文化吗? 是 否
14. 在我的同行和下属眼中, 我是个富有耐心的人吗? 是 否
15. 别人认为我是个性格外向的人吗? 是 否
16. 我能够承担这些谈判后果的全部责任吗? 是 否
17. 我的组织能力最适合领导这个谈判小组吗? 是 否
18. 我以前在海外曾有过长时间的商务旅行吗? 是 否
19. 我远离家庭是否使我仅仅在感情上稍有不快? 是 否
20. 我远离家庭是否仅仅使我的家庭成员在感情上稍有不快?  
是 否

对于这 20 个问题中的任何一个问题, 如果你的回答都是“否”, 那么你最好重新考虑你是否能成为首席谈判。

## 首席谈判顾问应具备的品质和能力

有时, 在你的公司中难以找到充当首席谈判角色的人, 或者你公司中有合适的人选, 但由于他国内的工作使其无法承担这一任务。在这两种情况下, 就必须找到一家外面的公司或者顾问。记住, 在某些情况下, 首席谈判仅仅是在谈判中作为你公司的代表, 而在另一些时候, 首席谈判的作用是对你的谈判小组的战略战术提出建议。不论哪一种方式, 要想使你方战略获得最终成功, 都必须正确地选择最合适人选。这里列出了需要考虑的一些重要因素。

- **符合职业规范。**应由候选人表述清楚你们希望以何种言行举止进行谈判。应就这一点仔细地查看候选人的背景材料。为了检查该顾问是否具备按照你公司的职业标准处理事物的能力, 建议采用模拟扮演角色的方式。
- **符合语言文化要求。**在日本的谈判不同于在巴西的谈判。要弄清顾问在目标市场上所具备的相关经验有多少。虽然并非绝对必要, 但语言技巧也是很有帮助的。如果顾问声称自己能非常流利地使用某些语言, 应在决定雇用前对其进行相关的测试。对于方言, 也是同样的原则。记住, 广州话在北京使用得很少。
- **拥有专门技术。**大多数顾问在特定行业或服务中有所专长。虽然一些人坚持说他们能就任何事项、在任何地点、任意时间进行谈判, 但你最好还是选择你的产品或服务领域里有专长的人为你服务。这一点在高科技、通讯和金融服务业中, 尤为如此。
- **拥有敬业精神。**鉴于国际谈判的强度, 你派出的首席谈判或顾问绝不能是一个对你公司利益毫不在乎或漠不关心的人。一位成功的候选人必须是这样来完成谈判任务的, 他好像在处理与他自己公司的未来生死攸关

的事一样。如果候选人在面试时在你面前表现出你认为这不过是另一种海外派遣，那就没必要再面试下去了。要使谈判桌边的对手不可能知道你的首席谈判顾问只不过是你们公司聘用来服务的。在许多情况下，可以给顾问准备一些印有公司标识并带有一定头衔的商务名片，如“海外计划部副总裁”，以使对手难以搞清他究竟是你们的顾问还是从其他公司聘用来的。

---

**提醒：**在印制名片或确定头衔前，应检查是否符合你们本国有关独立签约人方面的法律条文。

---

- **忠诚。**许多顾问抱怨，他们被赋予了有关谈判工作的责任，而自己的权利却常常被取消。与此相反，公司总部的管理层却经常抱怨，谈判顾问总是自行其是。这两种情况都是不能接受的。首席谈判顾问被雇用来就是为了用来确定战略，执行既定的战术。他们必须被赋予对谈判及随行谈判成员百分之百的控制权。反过来，首席谈判必须不折不扣地执行公司管理层规定的路线。所有这些必须早在谈判之前就要事先以契约的方式明确下来。如果公司找不到一个他们可能完全信任的首席谈判，最好不要勉强录用。如果公司认可的候选人身上存在着的其他可用的素质，那么可以让他或她作为首席谈判的助手。
- **动机。**大多数顾问既要求支付开销又要求支付酬金，应该支付给首席谈判树立有益公司形象的开销（不要低估外表的价值）。要根据首席谈判的经验和所承担谈判项目的大小来衡量酬金。酬金还包括了达到预定战略部分的报酬。收入应与业绩挂钩。最好不要聘用那些不同意凭其业绩支付报酬的顾问。



# 第 2 章

## 选择你的团队

— 大人物，小人物





## 团队的规模应多大

要使你的谈判团队尽可能规模小些，这可以有以下几种理由。头几项理由便是，当你的谈判团队必须到海外工作时所涉及的费用和困难问题。飞机旅行、陆上运输、饮食、饭店、通讯、会议中心、税收、货运，这些费用对于甚至是小团队也是极其昂贵的。办理护照、签证、预防注射及可能发生的医疗护理等事项，对于一个大规模的团队来说，几乎难以操作。在处理不同的家庭及商务安排时，还会引发一些其他问题和附加的费用。最后一点，对于在海外运作的谈判团队来说，在异国他乡来掌握一个大规模团体的情况，即使在顺利的条件下也会是件可怕的事情，这一点每个当过导游的人都了解。

使谈判团队规模紧凑的其他理由既包括国内安排也包括海外部署。通常说来，在任何组织内，信息交流是力量的源泉，在谈判团队中更是如此。由于重大决策需在瞬间决断，谈判前的碰头会、谈判扼要重述、谈判后的总结会、谈判间歇的信息交流，要求既准确又简洁。首席谈判必须要能够迅速地得到团队提供的情况，大团体会很麻烦。

第二，正如前所述及的，表现出一致的态度是关键之处。当谈判双方把新问题摆在桌上时，首席谈判必须能够重新制定战术。团队的规模愈大，在战术上达成共识就变得愈加困难些，即使在战略问题上已经达成一致。保持谈判团队的小规模，可以使首席谈判及时地调整谈判计划，并可以迅速地传播信息。此外，对手容易在大团队的成员间采用分裂手段，而瓦解小团队要困难得多。

第三，谈判团队的成员们还肩负着与谈判无关的其他工作任务。而从团队中抽出处理这类事情的人越少越好。公司的核心业务不容扰乱。尽管国际竞技场令人振奋，但必须记住，总有一些人必须要处理老业务，而另一些人要寻求新机遇。

## 工作安排不是奖赏

高级管理者或首席谈判会犯一种非常常见的错误，即把对谈判团队成员的安排作为与现有任务无关的其他业绩的一种奖赏。尤其是在团队奔赴异国时更为如此。许多雇员将这种旅行看做小假期，并将它当作开阔自己眼界的一种方式。即使谈判小组是在本公司办公室里接待异国对手时，能成为团队的成员也会被认为是额外的荣誉。有些雇员甚至将资



历视为参与谈判的权利。不幸的是，在本国市场取得成功并不意味着会在国际环境中表现出色。明智的首席谈判必须记住这样一点，脾气暴躁的营销副经理并非会给保守的日本人留下什么好印象；同样，聪明但不善于表达的总工程师并非能抵挡住缺乏耐心的美国人的咆哮。

当某一雇员在谈判团队中落选时，可能会有大量的附带结果。避免此种情况的最好方法就是，明确选拔谈判成员的条件是才干。应当将技术、文化、语言、社交、旅行技巧的要求编写成清单形式（与首席谈判的要求清单形式相同）并在潜在的团队成员中散发。能入选到谈判团队只能基于这些要求，这样在首席谈判碰到自以为很有把握但条件并不合适的雇员时，就有了为自己对人员选择进行辩护的充分理由。特别是当其他高级管理者和部门经理们自认为自己将成为谈判成员时，这点尤为适用。为了使那些未能入选的谈判团队的人员不伤面子，一些首席谈判将这些人安排参加谈判前战略计划的制定工作。

## 技巧和力量的平衡

任何一位团队成员都不可能具备使得公司战略获得成功所必需的所有才能。首席谈判必须选拔那些能形成一支精干团队的具有综合专业技能及个人素质的人才。一名团队成员的弱点必须要被另一名成员的优势所弥补。不仅要具备专业技术知识，还必须具备交流和应用这些知识的能力。将团队组织起来类似于玩拼图游戏，除非所有拼板都找到自己应有的位置，否则不会成功。

打个比方，有旅行经验的人通常在行前装箱时绝不会将“单一用途的用品”放在提箱里；这个道理同样适用于谈判团队成员的选择上。应尽量选择通才，而避免选择单方面的专家，除非这位技术专家对于谈判结果起到决定性的作用。如果首席谈判必须要选择这种单方面专家，则应努力使他们在更广泛的战略与战术中发挥作用。如果这样做并不成功，则可以告诫这些专家在谈判中可私下提些建议但不要直接参与。

## 描绘“大图画”

虽然各种专业类型千差万别，但是将专业知识传递给一个擅长交流的人要比后者传递给前者容易得多。能够有效执行公司的战略并能对对方的战术迅速地做出反应，这种能力才是选择谈判团队成员的标准。公司战略的实施要靠良好的交流技巧才能实现。科学及财务专门技能位居其次，尤其是在谈判初期讨论整体轮廓的时候。将细节留在整个进程的后面部分。有许多国家的商务习惯倾向于在签订合同后再谈细节问题。将大量的专业数据带到谈判桌上只可能减缓成交进程。