



第 二 十 一 世 纪 课 程
教 材

国际商务谈判

理论·实务·案例

主 编 刘 园 李志群
副主编 刘 翔 陈莉红



中国对外经济贸易出版社

跨世纪课程
教材

国际商务谈判

——理论·实务·案例

刘园 李志群 主编

中国对外经济贸易出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务谈判:理论、实务、案例/刘园,李志群主编. —北京:中国对外经济贸易出版社,2001.5
ISBN 7 - 80004 - 899 - 3

I . 国... II . ①刘... ②李... III . 国际贸易 - 贸易谈判 IV . F740.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 028520 号

国际商务谈判

——理论·实务·案例

主 编 刘 园 李志群

副主编 刘 翔 陈莉红

*

中国对外经济贸易出版社出版
(北京安定门外大街东后巷 28 号)
邮政编码:100710

新华书店北京发行所发行
山东高青印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 大 32 开
13.875 印张 360 千字
2001 年 6 月第 1 版
2001 年 6 月第 1 次印刷
印数:5000 册

ISBN 7 - 80004 - 899 -
G·44

定价:20.00 元

序

21世纪是一个经济日益全球化的世纪。国际贸易的规模飞速增长,国际投资的领域迅速扩大,国际商务合作的形式日益多样。在人类的发展历史上,从未有过任何一个时代像今天这样迫切需要高素质的谈判人员。

商务谈判是对外经济活动的一个极其重要的环节。凡是涉及有关交易价格、交易规模、结算方式等交易条件,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的约束力,必须履行,不得轻易改变。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。

由于过去长期的闭关锁国,使得走向世界不久的我国企业界对国际商务谈判的技巧普遍感到陌生,运用亦不够纯熟。许多声誉卓著的大企业常常因为谈判人员谈判知识和商务礼仪素养的欠缺导致谈判的失败,从而痛失商机,并给国家和企业带来不必要的损失。作者希望通过本书能使您初步了解国际商务谈判的过程、步骤和相关知识,熟悉世界主要国家和地区的风俗习惯与谈判禁忌,避免和减少在谈判中出现错误,提高谈判磋商的能力,为推动我国与其他国家的国际商务合作迈向更高的层次作出贡献。

参加本书写作的还有袁立新、王大泽、刘亚南、刘利等。

谨以此书献给那些在国际商务谈判中顽强拼搏的人们!

作 者

2000年9月

目 录

第一章 国际商务谈判的基础知识	1
第一节 国际商务谈判的概念及特点	1
第二节 国际商务谈判的种类	7
第三节 我国国际商务谈判的基本原则	14
第四节 国际商务谈判的基本程序	16
第五节 商务谈判的 PRAM 模式	25
第六节 国际商务谈判的法律因素	29
第二章 商务谈判人员素质要求	47
第一节 商务谈判人员的个体素质	47
第二节 商务谈判人员的群体构成	53
第三节 商务谈判人员的管理	62
第三章 谈判前的准备	69
第一节 环境因素的分析	69
第二节 商务谈判前的信息准备	78
第三节 谈判目标与对象的确定	102
第四节 谈判方案的制订	112
第五节 模拟谈判	125
第六节 确定谈判中各交易条件的 最低可接受限度	129
第四章 商务谈判各阶段的策略	134
第一节 商务谈判策略	134

第二节	开局阶段的策略	137
第三节	价格解释和价格评论	144
第四节	报价阶段的策略	150
第五节	磋商阶段的策略	158
第六节	成交阶段的策略	174
第五章	商务谈判思维	177
第一节	思维的涵义和类型	177
第二节	商务谈判思维过程	180
第三节	商务谈判思维技巧	186
第四节	谈判中的思维艺术	189
第六章	商务谈判中的技巧	194
第一节	商务谈判中“听”的技巧	194
第二节	商务谈判中“问”的技巧	204
第三节	商务谈判中“答”的技巧	210
第四节	商务谈判中“叙”的技巧	216
第五节	商务谈判中“看”的技巧	223
第六节	商务谈判中“辩”的技巧	231
第七节	商务谈判中“说”的技巧	233
第七章	商务谈判中僵局的处理	240
第一节	谈判中僵局的种类	240
第二节	谈判中形成僵局的原因	242
第三节	谈判中僵局的处理方法	246
第八章	国际商务风险的规避	257
第一节	国际商务活动的风险分析	258
第二节	国际商务风险的预见与控制	267

第三节	规避风险的手段	27
第九章	商务谈判的礼仪与礼节	27
第一节	礼仪和礼节	27
第二节	谈判心理的禁忌	29
第三节	各国日常交往的禁忌	30
第四节	中外各国的主要习俗和节庆	30
第十章	各国文化的差异对谈判的影响	32
第一节	美洲商人的谈判风格	32
第二节	欧洲商人的谈判风格	33
第三节	亚洲商人的谈判风格	35
第四节	大洋洲和非洲商人的谈判风格	37
第十一章	商战实例精选	37
第一节	商务谈判案例分析方法	37
第二节	具体案例分析	37
案例一	强强联手,开拓未来	
——	美国在线和时代华纳的合并谈判	37
案例二	以蛇吞象,超人再创奇迹	
——	香港盈动兼并香港电讯的艰难谈判史	38
案例三	利益至上	
——	曼联与沃达丰的球衣广告谈判	40
案例四	原则性和灵活性的统一	
——	中美知识产权谈判	41

案例五 巨人间的实力较量 ——美日汽车贸易谈判	420
案例六 审时度势,全面把握 ——中日双方在农机设备谈判中的 竞争与合作	425
案例七 张弛有序,求同存异 ——中、德合资兴建拜耳—上海齿科 谈判	430

第一章 国际商务谈判的基础知识

随着对外开放政策的全面实施和对外贸易体制改革的不断深化,我国已经有越来越多的企业参与对外经济贸易活动,与外方的接触也日益频繁。在这些业务活动中,不论是进行国际间的货物买卖,还是搞技术引进,或者是引进外资等等都不可避免地需要经过一个中外双方对所拟进行的业务进行磋商,以求达成协议的过程,这也就是我们所说的谈判过程。

实践证明,谈判是我们进行对外经济贸易活动的一个极其重要的环节。凡涉及到有关如交易价格、结算方式等交易条件,都要通过谈判予以确定。也就是说,买卖双方在一笔交易中的权利及义务将通过谈判确定下来。双方在这方面取得的协议具有法律的约束力,不得轻易改变。因此,谈判的结果如何,直接关系到国家的宏观利益和一个企业的微观利益。做好谈判工作,妥善处理在谈判过程中出现的各种各样的问题,是贯彻对外开放政策,发展外向型经济,开展对外经贸活动的一个重要方面。

第一节 国际商务谈判的概念及特点

国际商务谈判,是指在对外经济贸易中,买卖双方为了达成某笔交易,就交易的各项条件而进行的协商过程。谈判是对外经贸工作程序中不可缺少的一环。在整个对外经济贸易活动中,每一次进出口贸易活动能否通过谈判达到自己的目的,怎样谈判及如何提高谈判效率已作为一门学问引起买卖双方的普遍关注。在现代国际社会中,任何交易往往都须经过艰难的谈判,尽管有时企业

可以商品的优质或价格的低廉取胜,但交易的成败往往仍取决于谈判。就买卖双方而言,前者的愿望是尽可能实现低价买进,而后者则希望高价卖出。在双方的竞争中究竟谁能占得上风,最终要看谈判结果。首先,谈判的结果,关系到合同是否订立。一份完整的、非开口的合同,非经谈判是不能成立的。由于买卖双方国家制度不同,立场不同,目的不同,要在这诸多不同的基础上达成交易,必须借助于谈判,方有可能了解双方的意见是否可能趋于一致,也由此决定是否能订立合同。其次,谈判的结果对于履行合同的全过程更是至关重要的。所以说,谈判中“差之毫厘”,在实践中就会“谬以千里”,甚至给国家和企业造成重大的政治和经济损失。

一、国际商务谈判的定义

谈判是这样一个过程:在这个过程中,贸易双方就共同关心的或感兴趣的问题进行磋商、协调和调整各自的经济利益和政治利益,谋求妥协,从而使双方都感到是在有利的条件下达成协议,达成交易。谈判的目的是协调利害冲突,实现共同利益。可以说,国际商务谈判是一种在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方式。换言之,国际商务谈判是一种在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的一种必不可少的手段。

由于谈判双方的立场不同,所追求的具体目标也各异,因此,谈判过程自始至终充满了复杂的利害冲突和斗争。正是这种冲突,才使谈判成为必要。而如何解决这些冲突和矛盾,正是谈判人员所承担的任务。一项谈判能否取得成功,就在于参加谈判的双方能否通过各种不同的讨价还价的方式或手段,往返折中,最后取得妥协,得出一个双方都能接受的公平合理的结论。这就要求参加谈判的人员不仅要具备高度的原则性和灵活性,广博的知识和丰富的想像力,而且要具有远见卓识和灵活机智的策略和技巧。所以,谈判本身是各种知识的综合运用,而运用本身则是一种

艺术。

二、国际商务谈判的特点

国际商务谈判既具有一般贸易洽谈的共性,又具有国际商务谈判的特殊性。

(一)国际商务谈判具有一般贸易谈判的共性

1. 以经济利益为谈判的目的

人们之所以要进行各种谈判是因为要实现一定的目标和利益要求。商务谈判的目的集中而鲜明地指向经济上的利益。虽然与商务谈判的双方要受政治、外交的制约,但他们考虑的却是如何在现有政治、外交关系的格局下取得更多的利益。

2. 以经济利益作为谈判的主要评价指标

商务谈判本身是经济活动的重要组成部分或直接就是一项经济活动,而任何经济活动都是要讲究经济利益的。作为当事人不仅要注意从谈判中能获得多少经济利益,还要核算谈判的三项成本,即谈判桌上的成本、谈判过程的成本和谈判的机会成本。

3. 以价格作为谈判的核心

虽然商务谈判所涉及的项目和要素不只是价格,价格仅仅只是谈判内容的一个部分,谈判者的需要和利益也并不仅仅表现在价格上,但价格在几乎所有的商务谈判中都是谈判的核心内容,占据最显赫、最重要的地位。这不仅是因为价格的高低最直接、最集中地表明了谈判双方的利益切割;而且还由于谈判双方在其他诸如质量、数量、付款形式、付款时间等利益要素上的得与失,拥有的多与少,在很多情况下都可以折算为一定的价格,通过价格的升降而得到体现或予以补偿。

(二)国际商务谈判的特殊性

1. 国际商务谈判具有较强的政策性

谈判双方之间的商务关系是一国同别国或别地区之间经济关系中不可或缺的重要组成部分,并且常常涉及到一国同他国或别地区之间的政治和外交关系。国际商务谈判必须贯彻执行国家

关的方针政策和外交政策,还应注意国别政策,执行对外经济贸易的一系列法律和规章制度。例如,我国政府的对外开放政策极大地推进了涉外商务谈判及其带来的商务交易活动;台湾当局对内地奉行的政策直接影响着台商同内地企业之间商务谈判的进行;美国国会曾经一年一度的关于是否保留中国最惠国待遇的辩论和投票,以及西方国家实施或取消的对中国的经济制裁等,都对中美之间、中西方之间的商务谈判产生了积极或消极的影响。因此,包括我国在内的各类国际商务谈判的参与者,都通过各种渠道积极寻求我国政府以及有关的外国政府、地区当局的支持或认可。

2. 应按国际惯例办事

国际商务谈判商讨的是两国或两个地区企业之间的商务关系,因此在适用法律方面就不能完全以任何一方所在国家或地区的经济法为依据,而必须以国际经济法为准则,按国际惯例行事。当需要仲裁时,仲裁地点与仲裁所适用的规则直接相关。一般说来,规定在哪一国仲裁,往往就要适用该国的有关仲裁规则和程序。

3. 国际商务谈判涉及范围较广

由于受供求关系的影响,加之国际市场行情变化莫测,竞争激烈,必须特别重视调查研究工作。通过调查研究,了解国外的经济情况和市场情况,做到知己知彼,心中有数。作为出口商要了解市场的需求,而作为进口商则要掌握产品的货源。对不同国家和地区,还应根据国别政策,分别情况,区别对待。

4. 影响谈判的因素错综复杂

由于谈判者来自不同的国家和地区,有着不同的社会文化背景和政治经济体制,人们的价值观念、思维方式、行为方式、语言及风俗习惯各不相同,从而使得影响谈判的因素大大增加,导致谈判更为复杂,难度加大,稍有不慎,就会面临挫折和失败。

5. 对谈判人员的知识结构与层次要求较高

由于谈判结果将导致有形或无形资产的跨国转移,因而要涉

及到国际贸易、国际金融、会计、保险、运输等一系列复杂的问题。这就对从事国际商务谈判的人员在专业知识方面提出了更高的要求。

三、关于国际货物买卖的国际公约和国际贸易惯例

(一)国际公约

目前,国际上有三项关于国际货物买卖的国际公约。它们是1964年《国际货物买卖统一法公约》、《国际货物买卖合同成立统一法公约》以及1980年《联合国国际货物销售合同公约》。

其中,1980年《联合国国际货物销售合同公约》是迄今为止关于国际货物买卖的一个最重要的国际公约,全文共101条,共分为四个部分:①适用范围;②合同的成立;③货物买卖;④最后条款。由于核准或参加这一公约的国家越来越多,它对国际贸易的影响也越来越大。我国是该公约最早的成员国之一,外贸企业与其他缔约国的当事人之间所订立的货物买卖合同都将适用这一公约除非当事人已在合同中排除了公约的适用。

应当注意的是,我国在核准该公约时,曾根据该公约第95条和第96条的规定,对该公约提出了两项重要的保留:

1. 关于采用书面形式的保留

按照公约第11条的规定,国际货物买卖合同不一定要以书面形式订立或以书面来证明,在形式方面不受任何其他条件的限制。也就是说,公约对国际货物买卖合同没有提出任何特定的形式要求,无论采取口头方式或采取书面方式订立合同都是有效的。公约的这一规定以及其他类似内容的规定,同我国涉外经济合同法关于涉外经济合同(包括国际货物买卖合同在内)必须采取书面形式订立的规定是不一致的。因此,我国在核准该公约时,对此提出了保留。我国坚持认为,订立国际货物买卖合同必须采取书面的方式,故而公约的上述规定对中国不适用。

2. 关于公约适用范围的保留

根据公约第1条第(1)款(a)项的规定,如果合同双方当事人

的营业地处于不同的国家,而且这些国家又都是该公约的缔约国,那么该公约就适用于他们之间订立的货物买卖合同,即该公约适用于营业地处于不同的缔约国的当事人之间订立的买卖合同。对于这一点,我国是赞同的,没有任何异议。但是,该款中的(b)项又规定,只要双方当事人的营业地处于不同的国家,即使他们的营业地所在国不是公约的缔约国,但如果按照国际私法的规则导致适用某一缔约国的法律,则该公约亦将适用于这些当事人之间订立的国际货物买卖合同。这项规定的目的是为了扩大公约的适用范围,使该公约不仅适用于营业地处于缔约国的当事人之间所订立的买卖合同,而且还有可能适用于营业地处于非缔约国的当事人之间所订立的买卖合同,只要依据国际私法的规则导致该合同适用某一缔约国的法律即可。对于这一点,我国在核准该公约时也提出了保留,即我国认为该公约的适用范围仅限于双方的营业所分处于不同缔约国的当事人间所订立的货物买卖合同。

(二)国际贸易惯例

国际贸易惯例是国际贸易法的渊源之一,在国际货物买卖中,双方当事人可以在他们的买卖合同中规定采用某种国际贸易惯例,用以确定他们之间的权利和义务。关于国际货物买卖的国际惯例主要有以下几种:

1. 《国际贸易术语解释通则》(INCOTERMS)

《国际贸易术语解释通则》是由国际商会 1936 年制定的,于 1953 年作了修改。近年来为了适应国际货物运输方式的新发展,又于 1980 年、1990 年和 2000 年进行了修改和补充。现行的文本是《2000 年国际贸易术语解释通则》。该通则在国际上已经得到了广泛的承认和采用,是国际货物买卖最重要的贸易惯例。

2. 《华沙—牛津规则》

《华沙—牛津规则》是国际法协会在 1932 年制定的。因曾先后在华沙、牛津等地开会研究、讨论,故定名为《华沙—牛津规则》。该规则共 21 条,完全是针对“成本加运费、保险费合同”制定的。

它对 CIF 合同买卖双方所承担的责任、费用与风险作了详细的规定,在国际上有较大的影响。

3. 美国 1941 年修订的国际贸易定义

该惯例对美国在对外贸易中经常使用的贸易术语作了解释具体规定了在各种不同的贸易术语中买卖双方在交货方面的权利和义务。它对 FOB 这一术语的解释,同国际商会制定的《国际贸易术语解释通则》所作的解释有较大的区别。该惯例在南北美洲各国较大的影响。

必须指出的是,上述各项国际贸易惯例并不具有普遍的约束力,双方当事人可以采用,也可以不采用,完全由当事人决定。只有当双方当事人在他们订立的国际货物买卖合同中采用了某种国际贸易惯例来确定他们之间的权利、义务时,该项惯例才适用于该合同并对当事人产生约束力。

第二节 国际商务谈判的种类

根据不同的标准,可以将国际商务谈判划分为各种不同的类型。

一、按参加谈判的人数规模划分

从这个角度来划分,可以将谈判分为谈判双方各只有一人参加的一对一的个体谈判,以及各方都有多人参加的集体谈判。一般关系重大而又比较复杂的谈判大多是集体谈判。

谈判的人数规模不同,则在谈判人员的选择、谈判本身的结构与管理上都有很大的不同。比如,在人员的选择上,如果是一对一的个体谈判,那么所选择的谈判人员必须是全能型的。也就是说,他必须具备本次谈判所涉及的各个方面的知识和能力,如国际金融、国际贸易、商品、技术和法律等方面的知识。因为在谈判中他只有一个人独立应付全局,难以得到他人的帮助:虽然在谈判前的准备工作中,他可以得到同事的支持和协助,在谈判过程中也可

以得到领导的指示,但整个谈判始终是以他一个人为中心来进行的。他必须根据自己的经验和知识作出分析、判断和决策。个体谈判尽管有谈判者不易得到他人帮助之不足,但它也有有利之处,这就是谈判者可以随时有效地把自己的谈判设想和意图贯彻到谈判中去,不存在集体谈判时内部意见协商困难,以及某种程度上的内耗问题。

二、按参加谈判的利益主体的数量来划分

根据参加谈判的利益主体数量的不同,可以将谈判分为双方谈判(两个利益主体)以及多方谈判(两个以上的利益主体)。

很显然,双方谈判利益关系比较明确具体,也比较简单,因而比较容易达成一致意见。相比之下,多方谈判的利益关系则要复杂得多,难以协调一致。比如,在建立中外合资企业的谈判中,如果中方是一家企业,外方也是一家企业,两家企业之间的意见就比较容易协调。如果中方有几家企业,外方也有几家企业,谈判将比前者困难得多。这是因为中方几家企业之间存在着利益上的一致,需要进行协商;同样,外商几家企业之间也存在利益上的矛盾,需要进行谈判,然后才能再在中外企业之间进行协商谈判。这样就大大增加了矛盾的点和面,关系也更为复杂。

三、按谈判双方接触的方式划分

从这个角度来划分,可以将谈判划分为面对面的口头谈判与间接的书面谈判两种。前者是双方的谈判人员在一起,直接地进行口头交谈协商。这种谈判形式的好处在于,便于双方谈判人员交流思想感情。双方谈判人员随着日常的直接接触,会由“生人”变为“熟人”,产生一种所谓的“互惠要求”。因此,在某些谈判中,有些交易条件的妥协让步完全是出于感情上的原因。在一般情况下,在面对面的谈判中,即使实力再强的谈判者也难以保持整个交易立场的不可动摇性,或者拒绝作出任何让步。面对面的谈判还可以通过观察对方的面部表情、姿态动作,借以审查对方的为人及交易的诚实可靠性。后者是谈判双方不直接见面,而是通过电传、

电报、EDI、互联网、信函的方式进行商谈。这种谈判方式的好处在于：在阐述自己的主观立场时，用书面形式比口头形式显得更为坚定有力；在向对方表示拒绝时，要比面对面的谈判方式方便得多，特别是在双方人员已经建立起个人交往的情况下更是如此。此外，这种谈判方式还比较节省费用，但缺点是信函、电报、电传等通信媒介所能传递的信息量有限，不便于谈判双方的相互了解。因此，这种谈判方式只适应于交易条件比较规范、明确，内容比较简单，谈判双方彼此比较了解的谈判。对一些内容比较复杂，易随机多变，而双方又缺少必要的了解的谈判是不适用的。随着现代通讯事业的发展，通过电话进行谈判这种形式也逐渐发展起来。不过，此种方式在涉外商务谈判中因国际电话费用太高而运用很少，一般只在特殊情况下使用。

四、按谈判进行的地点来划分

根据这个标准来划分，可以将谈判分为主场谈判、客场谈判、中立地谈判三种。所谓主场谈判是指对谈判的某一方来讲谈判是在其所在地进行的，他就是东道主；而对谈判的另一方来讲，这就是客场谈判，因为他是以宾客的身份前往进行谈判的。所谓中立地谈判是指在谈判双方所在地以外的其他地点进行的谈判（涉外谈判即为在第三国进行的谈判）。在中立地进行谈判，对谈判双方来讲就无宾主之分了。

不同的谈判地点使得谈判双方具有不同的身份（主人身份和客人身份，或者无宾主之分）。谈判双方在谈判过程中都可以借此身份和条件，选择运用某些谈判策略和战术来影响谈判，争取主动。

五、按谈判中双方所采取的态度与方针来划分

根据谈判中双方所采取的态度与方针来划分，可以将谈判划分为三种类型：让步型谈判（或称软式谈判）、立场型谈判（或称硬式谈判）、原则型谈判（或称价值型谈判）。

（一）让步型谈判