

高等学校教材

国际商务谈判

[International Business
Negotiation]

● 赵宪军 杨海芬 主编



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

高等学校教材

国际商务谈判

主 编 赵宪军 杨海芬
副主编 马永青 张志鹏 赵瑞琴

中国计量出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务谈判/赵宪军, 杨海芬主编. —北京: 中国计量出版社, 2007. 9

高等学校教材

ISBN 978-7-5026-2666-2

I. 国… II. ①赵…②杨… 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 (2007) 第 087670 号

内 容 提 要

本书主要介绍了国际商务谈判的基础知识、策略、技巧、管理以及谈判主持和礼仪等内容。本书立足国际商务活动的实践, 总结多年来教学实践的经验, 借鉴国内外一些专家学者的理论观点, 注重理论与案例研究相结合, 特别选择了目前较为实用的谈判案例, 使读者能够体验谈判实战、分析谈判得失、借鉴他人的谈判经验和教训。本书内容简明、系统, 具有较高的可读性和启发性。

本书可作为大专院校国际商务谈判课程的教材, 同时也可作为商务人员从事国际商务谈判的参考书。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

<http://www.zgjl.com.cn>

北京市媛明印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm×1092 mm 16 开本 印张 12.75 字数 308 千字

2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

*

印数 1—3 000 定价: 22.00 元

前言

FOREWORD

中国经济正在以惊人的速度向前发展，中国企业和经营者正在以前所未有的姿态步入世界贸易的浪潮中，“中国制造”正在成为一股世界性的潮流。随着中国经济的迅猛发展，各种层次、规模、类型的商务谈判越来越多。

商务谈判是每一个国家和企业在经济交往中必不可少的活动，在国际市场上，很多商品交易的达成往往是双方或多方谈判妥协的结果，谈判的成败不仅关系到企业的生存与发展，而且还关系到整个国际经济的发展。

国际商务谈判中充满挑战，要求谈判者在充满诱惑、布满陷阱和虚虚实实的明争暗斗里，认真分析对方的要求和市场竞争关系，头脑冷静、镇定自如，从心理上压倒对手。同时，商务谈判没有更多现成的理论作支撑，谈判者的素质提高需要各学科（如心理学、社会学、逻辑学、市场营销学、运筹学等）的知识和经验。因此，无论在心理上、品格上，还是才能上，商务谈判都需要高水平的优秀人才。过去，我国的商务谈判人员由于缺乏经验，在复杂多变的谈判环境中虽然全力以赴，但是往往不能够很好地维护自身利益，给国家的经济发展带来一定的困扰。为此，中国呼唤高素质、高水平的国际商务谈判人才。

为使读者通过学习，掌握一定的谈判技能，为国家 and 企业的经济建设服务，我们组织一些专家学者编写了本书。本书立足于商务活动的实践，总结多年来商务谈判教学实践的经验，

借鉴了国内外一些专家学者的理论观点，选择了目前较为实用的谈判案例，目的是为读者提供体验谈判实战、分析谈判得失、借鉴他人谈判经验教训的机会，帮助读者理解和运用有关知识，切实培养和提高商务谈判素质和技能。本书在内容上力求简明、系统，具有一定的可读性和启发性。

本书由赵宪军、杨海芬担任主编，马永青、张志鹏、赵瑞琴担任副主编。李静、连会有、张金良、白丽、邵红岭、吕海萍、刘颖、王立杰、焦晓松、崔海霞、张岩峰、赵伟、李晓丽、冯晓明、李明威、熊凤山、高强、李红梅等参加编写。

本书的出版得到了河北经贸大学、保定职业技术学院、河北化工医药职业技术学院等兄弟院校的全力支持和配合，在此表示衷心的感谢。同时，本书还参考了大量国内外的有关著作和资料，在此向作者表示真诚的感谢。

由于编者水平有限，书中难免有疏漏和不当之处，恳请读者批评指正。

编 者

2007年8月

目 录

CONTENTS

第一章 绪论	(1)
第一节 国际商务谈判的涵义及特点	(1)
第二节 国际商务谈判的构成	(4)
第二章 国际商务谈判的分类	(10)
第一节 谈判目标分类法	(10)
第二节 交易地位分类法	(16)
第三节 谈判项目所属部门分类法	(19)
第四节 交易地点分类法	(20)
第五节 谈判内容分类法	(22)
第三章 国际商务谈判策略	(27)
第一节 商务谈判策略的内涵及意义	(27)
第二节 商务谈判策略的分类	(31)
第三节 决定商务谈判策略的因素	(35)
第四章 国际商务谈判的程序及策略	(41)
第一节 商务谈判准备阶段的程序及策略	(41)
第二节 商务谈判开局阶段的程序及策略	(46)
第三节 商务谈判报价阶段的程序及策略	(52)
第四节 商务谈判磋商阶段的程序及策略	(59)
第五节 商务谈判结束阶段的程序及策略	(68)
第五章 国际商务谈判语言技巧	(73)
第一节 商务谈判语言的衡量标准	(73)

第二节	陈述的技巧	(75)
第三节	发问的技巧	(77)
第四节	辩的技巧	(82)
第五节	答复的技巧	(84)
第六节	听的技巧	(87)
第七节	看的技巧	(90)
第八节	说服的技巧	(95)
第六章	国际商务谈判沟通技巧	(102)
第一节	概述	(102)
第二节	与美洲商人的谈判沟通技巧	(104)
第三节	与亚洲商人的谈判沟通技巧	(107)
第四节	与欧洲商人的谈判沟通技巧	(112)
第七章	国际商务谈判的管理	(120)
第一节	谈判机构的设置	(120)
第二节	谈判的人事管理	(124)
第三节	谈判计划的制定	(132)
第四节	谈判的控制	(134)
第五节	谈判运作的保证	(136)
第八章	国际商务谈判的主持	(139)
第一节	主持人的职责	(139)
第二节	主持谈判的依据	(141)
第三节	主持谈判的步骤	(148)
第九章	国际商务谈判心理与伦理	(162)
第一节	商务谈判人员的心理	(162)
第二节	商务谈判中的伦理观	(169)
第十章	国际商务谈判礼仪	(175)
第一节	商务谈判会面礼仪	(175)
第二节	商务谈判过程中的礼仪	(181)
第三节	其他相关礼仪	(186)
参考文献		(195)

第一章 绪 论

人类生活在一个资源有限的世界里，但是人类的欲望是无限的。人类不断增长的物质需求导致其与有限的、稀缺的自然资源之间的冲突不断。为了解决这一矛盾，更好地为人类服务，人类发展了经济学，以解决“生产什么，怎样生产，为谁生产”这些基本问题。自然资源的稀缺性还导致人类为争夺有限资源而冲突不断。比如，中东地区的以色列和埃及之间的直接冲突就是水资源的问题，以色列的谈判目标就是归还西奈半岛之后，以色列人仍然能够从湖中取水。又如，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大规模的长期的武装冲突。既然矛盾与冲突不可避免，人类就需要寻求一种和平方式来解决，即通过谈判来解决各种矛盾和冲突。

但是，如果以为谈判仅仅是针对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的一切冲突、矛盾和不同观点。每个人都希望参与同自己有关的决策，越来越少的人愿意接受他人独断做出的决定，而社会发展又往往要求人们达成一致，因而才需要谈判来解决他们的不同观点。

随着我国加入世界贸易组织（WTO），越来越多的企业开始参与对外经济贸易活动，与外方的接触日益频繁。在这些业务活动中，无论是国际间的货物买卖，还是外资引进、输出，或是搞技术引进、输出等都需要双方或多方对所准备开展的业务进行磋商，以求达成协议。这个过程就是我们所说的谈判的过程。

第一节 国际商务谈判的涵义及特点

一、国际商务谈判的涵义

（一）商务概念

根据我国的《辞海》：商务是商业活动，即贸易或交易，指商品的买卖行为。

《英国朗曼现代英语字典》中对“commerce”的解释为：“the buying and selling of goods, between different countries”，即在不同国家间采购和销售货物；而对“trade”的解释为：“the business of buying, selling or exchanging goods, within a country or between countries”，即在国内或国家间采购、销售或交换货物的交易。

法国《小拉鲁斯词典》将商务解释为：“achat et vented de marchandises, dentees ou despees”，即商品、食品、货币的买卖。

从上述定义看，意思比较趋同，即把货物或商品的买卖行为称为商务。英语的定义包含了国内与国家间的区域的概念。总之，商务可定义为：国内及国家间的货物或商品的买卖行为。

（二）谈判概念

对于谈判的概念，不同领域的专家学者甚至实战派谈判家对之有不同的理解。

从哲学角度看，谈判是以有理或无理的理由说服对手的过程。比如，人们在交涉过程中，为某种交易相互对话时，无外乎是向对方表明“为什么同意对方”或“为什么反对对方”。而所有的同意或反对的理由，或无可挑剔地被双方肯定，或不堪一击被对方否定，循环往复，或使双方不断靠近，或使双方逐渐疏远。该定义突出了谈判的理性。

从信息学角度看，谈判是交易双方通过信息交流，将非对称信息逐渐变成对称信息从而达到影响对方立场，实现己方追求条件的过程。比如，在谈判某项交易时，人们常讲，“对不起，×女士，您可能不了解这件事的经过，我方出这个条件是根据……”；“请给我点时间，让我把我方的问题再向贵方解释一遍”；“我从未听过贵方这样的条件，不知是在什么时候、针对什么而提出”。从“不知”到“知”的转化过程，也是交易人立场的变化过程。在谈判中，这种情况比比皆是，几乎贯穿谈判全过程。该定义突出了知与识，即信息与理解，而不论是与非。

从经济学的角度看，谈判是通过交涉去实现交易利益最大化的过程。如人们常讲的以最少的钱买最多的可用之物，以中等质量的产品卖出最好的价钱等。这些想法中除了有策划市场的因素外，其中很重要的工作或者说交易活动，就是与卖家或买家的谈判。该定义突出了谈判利益。

美国全美公关协会主席杰勒德·尼尔伦伯格（G. Nierenberg）先生认为：“谈判不是一场棋赛，不要求决出胜负，也不是一场战争，要将对方置于死地。相反，谈判是一项互惠的合作事业。”他还认为：“谈判实际上是一个杂乱的，几乎是混乱的经历。人们谈判的时候不像下棋那样，‘你先下，然后轮到我不下’。人类习惯于注意力不集中，离开主题、循环争辩、话题重复、插嘴、闲谈以及谈不相干的事，以至做出从愤怒到激烈发作的各种不同的情绪反应”。

英国谈判专家比尔·斯科特（Bill Scott）认为：“贸易谈判是双方面对面地会谈的一种形式。它所涉及的双方，即为我方和你方”。

哈佛商学院的专家在其教材中提出：“所谓谈判，就是具有利害关系的双方或多方为谋求一致而进行协商洽谈的沟通协调活动”。

美国谈判专家伊沃·昂特（Iwa Unt）认为：“谈判是日常生活的一部分”，“谈判是一个合作的过程，能和对手像伙伴一样，共同去找到满足双方需要的方案”。

台湾的刘必荣博士认为：“谈判不是打仗，它只是解决冲突、维持关系或建立合作构架的一种方式，是一种技巧，也是一种思考方式。”他还认为：“谈判是赤裸裸的权力游戏。强者有强者的谈法，弱者有弱者的方式”。

辞学从语义的角度对谈判予以定义。

法语将谈判解释为：“art, action de mener a bonne fin les grandes affaires, les affaires publiques”，即使大的生意和公共事务获得良好结果的行动和艺术。

英语将“negotiation”解释为：“an act or the action of negotiating”，即谈判的行为和过程；对“negotiate”的解释是：“to talk with another person or group in order to settle a question or disagreement; try to come to an agreement”，即为了解决一个问题或分歧，并

试图达成一个协议而与某人或集体进行谈话的行为或过程。

中文对谈判有两种表述：洽谈和谈判。按《辞海》（上海辞书出版社，1999）中的解释，洽为协和、和睦之意。洽也有“商量；交换意见”之义。可见，洽谈实为和睦商量，协和地交换意见的行为。谈是“彼此对话；讲论”；判则为“评断”。谈判之意应为：评断性的讲论。两种表述侧重虽不同，一个强调和睦地彼此对话的表述方式，一个强调对所言事物的评断，更追求结果，但本质是一样。所以，在定义谈判时应考虑这两种表述的内涵，可定义为：通过彼此对话，对所言事物做出评断。

上述对谈判的认识有本质的共同之处，只是表述上各有侧重。总之，谈判的定义应为：为妥善解决某个问题或分歧，并力争达成协议而彼此对话的行为或过程。

综上所述，国际商务谈判的涵义可以这样理解：为妥善解决国内及国际货物（商品）买卖（采购和销售）中的问题，并力争达成协议而彼此对话的行为或过程。

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，又具有其特殊性。

（一）国际商务谈判与一般贸易谈判的共性

1. 以经济利益为谈判的目的

人们之所以要进行谈判是因为有一定的目标和利益要求得到实现。商务谈判最直接的目的就是要获得经济利益。尽管参与商务谈判的双方或多方要受到政治、外交等因素的制约，但他们考虑更多的还是如何在现有政治、外交关系的格局下取得更多的利益。

2. 以经济利益为谈判的主要评价指标

商务谈判本身就是一项经济活动，任何经济活动都要讲求经济利益。谈判中不仅要注意核算获得多少经济利益，而且还要核算谈判成本，即谈判桌上的成本、谈判过程的成本和谈判机会的成本。

3. 以价格为谈判的核心

虽然商务谈判所涉及的项目和要素很多，价格只是其中的一部分，但是几乎所有的商务谈判最终都可以以价格的形式表现出来。价格之所以成为所有商务谈判的核心内容，不仅仅因为价格的高低最直接表明了谈判者之间的利益切割，还由于谈判者在商品数量、质量、付款形式、付款时间等利益要素上的得与失都可以折算为一定的价格，并通过价格的升降得到体现或予以补偿。

（二）国际商务谈判的特殊性

1. 政策性较强

谈判双方或多方之间的商务关系不仅是一国同其他国家或地区之间的经济关系，而且常常涉及一国同其他国家或地区的政治关系和外交关系。国际商务谈判必须贯彻执行国家有关的方针政策和外交政策，还要注意国别政策和经济法律制度。

2. 以国际法为准则

国际商务谈判涉及两国或两个地区以上企业之间的商务关系，因而在适用法律方面就不能以任何一方所在国家的经济法为依据，必须以国际经济法为准则，按照国际惯例行事。

3. 影响因素复杂

不同国家和地区的谈判者有着不同的社会政治经济与文化背景,语言、风俗习惯不一样,体现出来的审美观、价值观、思维方式、行为方式以及对于同一个论题的理解有很大不同,从而影响谈判的因素增多,使谈判过程更为复杂多样,难度更大,稍有不慎,就会面临失败。

4. 涉及内容广泛

由于国际商务谈判的结果会涉及有形或无形资产的跨国转移,因而会涉及国际贸易、金融、会计、保险、运输等一系列复杂的问题,这就要求国际商务谈判人员的素质更加全面和专业。

第二节 国际商务谈判的构成

国际商务谈判主要由三个要素构成:谈判当事人、谈判标的和谈判背景。

一、谈判当事人

在商务谈判中,谈判的当事人是指主持谈判、参与谈判以及与交易利益相关的人员。当事人是谈判形成的原动力,是谈判的主体。从谈判组织角度看,谈判当事人可以分为公开的谈判当事人和不公开的谈判当事人两类。

(一) 公开的谈判当事人

公开的谈判当事人即台上的当事人,指参加谈判的人员。包括主谈人、谈判组长、参会人员。在谈判实务中,主谈人与谈判组长有时为一人,有时为两人,他们的工作对谈判影响最大。

1. 主谈人、谈判组长

(1) 两职分离

两职分离即主谈人和谈判组长由两人承担。主谈人是谈判桌上的主要发言人和组织者。其任务是将台下研究的谈判目标和策略在谈判桌上予以实现。主要做法是:亲自或组织参加谈判的助手与对方进行有理、有利、有节、有据的辩论,或与对方进行坦率、诚恳的磋商,以说服对方接受自己的方案或与对方共同寻求双方能接受的方案。谈判组长是项目谈判班子的负责人,是台前谈判人员的领导者,也是上级派在谈判一线的直接代表。其虽然不是谈判桌上的主要发言人,但有发言权。其发言的内容可以是补充主谈人的论述,也可以是独立回答或驳斥对方(这种情况较少,多以不干扰主谈人发言为前提)。在主谈人偏离预案要求时,可以干预谈判,甚至否定主谈人的说法或做法。不过,此时应注意方法。同时,要注意两职之间的配合。双方要相互尊重与信任;谈判僵持时要共同寻找解决办法;意见发生分歧时,要多倾听对方意见或请示上级;谈判出现问题时,不要互相埋怨,应尽快采取补救措施。

(2) 两职合一

两职合一指主谈人和谈判组长由一人承担。这对于责任承担者的要求很高,既要做好谈判工作,又要做好行政工作,因而要求承担者要有自知之明、善于借力,多请示汇报,多征询助手意见,群策群力,确保谈判需要。

2. 参谈人员

参谈人员指谈判组的成员。通常有这类人员参加的谈判在交易量或复杂程度上非同一般。参谈人员的工作既有被动的一面,也有主动的一面。首先,作为谈判成员必须服从主谈人或组长的工作安排。无论在会下还是在会上均应如此,尤其在谈判桌上更应如此。在谈判中,讲什么、怎么讲、什么时候讲,一定是依安排而行,绝不能随心所欲,无视领导权威。其次,参谈人员要发挥自身的创造性,为谈判目标的实现创造条件。不过,该创造性的运用要有一定的程序,如先请示主谈人或组长(用字条、耳语等方式),得到允许后再行动。若即兴发挥,有可能打乱主谈人的整体布置而干扰谈判,会使好事变坏事。

(二) 不公开的当事人

不公开的当事人即台下的当事人,主要指交易和谈判人员所属企业或公司的领导,以及不上谈判桌、但为谈判准备资料的辅助人员。从这些人员拥有的权力和资源看,他们的重要性不言而喻,他们参与谈判的行为规范更应明确。

1. 领导者

领导者在每项谈判中的主要责任是用人与决策。

(1) 组织谈判班子。这是领导者在谈判之前必须要做好的一项工作。既要组织好谈判班子还要提出工作要求,审定谈判的阶段目标和终极目标,即最低成交条件、总体谈判方针和策略。谈判班子组织的优劣会直接影响谈判的结果和效率。同时,领导者有必要适时干预。这种干预既可加强对客户、市场和经销人员的了解,又可以避免谈判不透明,出现“口袋项目”^①。

(2) 跟踪谈判进程。领导者要听取汇报,听取汇报的时间和阶段要选择得当。比如,技术谈判结束前,合同文本最后妥协前,价格谈判中期以及最后分歧结束时,都是谈判的敏感时期,作为领导者要主动关心各种条件的进退及谈判人员遇到的问题和思想状态,不要草率做出决定,否则会影响谈判效果和己方利益。

(3) 适度参与谈判。领导者适时、适量、适度地参与谈判,对谈判的推动很有效果。适时参与即在礼宾需要时、谈判出现僵局时,谈判发生破裂时以及需要扩大战果时,领导者参与谈判。这一是为了烘托气氛,另外也可化解危机,争取谈判达成协议或扩大谈判战果。适量参与是指出场的次数要适量。一般情况下,领导者出场次数不能太多,太多容易抬高对手,压低助手,贬低自身身价,降低说话分量。具体出场次数要根据具体谈判情况而定,原则上应从严把握。谈判结束后,可以自由一些。适度参与是指领导者对谈判本身的干预程度。原则上应注意:表态之前应事先与谈判人员沟通,保证目标得以实现;不能随意做出即席承诺,除非这是谈判预案内容;多做宣传鼓动工作,少谈具体条件,避免直接陷入谈判泥潭;坚持内外有别,出场举止得体,融洽气氛。

2. 辅助人员

辅助人员是谈判中为谈判人员提供资料的幕后工作者。提高辅助人员的工作质量,保证谈判需要,要注意做好两方面的工作:一是对辅助人员自身的要求。辅助人员应该认识到自己也是谈判队伍中的一员,要明确责任、履行自己的义务,也要有技能上的要求,不能滥竽

^① 也称“口袋合同”,指仅经销人员个人知道交易细节而单位领导和其他人均不知晓的项目或合同。

充数。二是对谈判者即公开的当事人的要求。要让他们知道辅助人员是他们谈判的补充力量,要让辅助人员受到尊重并有参与感,从而增加其责任感,避免挫伤他们的积极性;应适时评价,及时肯定他们的劳动成果,增强他们的成就感;谈判结束时或者成功时,不忘给他们记功,让其有荣誉感。

二、谈判标的

谈判标的即谈判涉及的交易或者买卖的内容。它是谈判的核心。在商务谈判中,标的类别十分广泛,几乎没有什么限制。可以说,任何能够买卖的有形、无形的东西都可以作为标的的谈判。但在研究谈判时,要注意谈判标的既包含标的本身的状态属性,也包括标的的交易形式。

标的形态在交易中既有其商品形态,又有其商品用途,主要有固态(如各种工具、生产原料、生活用品、有价证券)、气态(如各种生产用气体)、液态(如各种开发用液体)、精神(如艺术、服务等)、知识(如咨询、知识产权等)、高技术等。在各种交易中,标的形态交易形式不一样,因而谈判出现的问题也不一致,会有很多变数。

有代表性的标的交易形式有:

(1) 买卖。即采购或销售某标的物,通过对价转移标的物的所有权。

(2) 合作。即当事各方投入人力、物力、财务共同实现某标的物的开发、生产、重建、销售等目标。此外,还有合作性质较强的加工贸易,即一方来料、来图、来样、来人、来模具,另一方按材料、图纸、样品、技术指导和模具生产。虽说生产一方仅收劳务费及加工费,但因从标的物产出到实现交易(销售)双方都有义务,比起单纯买卖,还是多了点合作的意思,对谈判来讲切入点也不同。

(3) 合资。即为制造并经营某标的物,双方出资组建新的法人企业。

(4) 租赁。即为获得某标的物的使用权而采取的一种租借或融资行为。

(5) 兼并(并购)。即通过资本运营(参股、控股、收购开发、制造、销售等各种形态标的物的组织或机构),获得拥有并支配该标的物及相关价值的权利。

(6) 特许经营。即以已被众人认同的特定的统一条件(招牌、包装、服务方式,价格条件、广告等)连锁销售某一形态标的物,如麦当劳、肯德基。

(7) 承包。即在双方约定的时间和费用限制内完成某种形态标的物的开发制作,或建立其开发及制作条件。

(8) BOT (Bulit Operation and Transfer) 交易。某一方先投资制作某种形态标的物或建设制造某种标的物的组织(研究室、生产线或工厂),并在双方约定的时间内负责运营,期满后再按约定条件转上给交易另一方的交易形式。这种交易形式在基础设施建设项目上运用较多。如高速公路,投资方建好并运营 10 年或 20 年后,再无偿或以很小代价交受资方运营。

(9) 咨询(顾问)。即对某种形态标的物的开发、制作、营销提供建设意见。

(10) 招投标。即以公开发包(发标)的形式竞买或竞卖标的物。

三、谈判背景

谈判的背景即谈判的当事人与谈判标的所处的某个特定的客观环境。谈判背景会给当事

人与标的刻上谈判的特征标记,揭示谈判的影响因素及各方的谈判地位,为谈判决策提供依据。因此,其被视为谈判的重要构件。

谈判背景包括三方面因素:政治、经济与人际关系。

(一) 政治背景

政治背景指本国政局的稳定状态及政策的要求,以及与交易方所在国之间的外交状态。国内与国际贸易的政治背景有所不同,其影响和谈判要求也各异。

1. 国内贸易

在国内商务谈判中,政治背景的含义多指政局及政策状况。而像中国这样的大国,政局有全局与局部之分,政策有中央与地方之别。

全局状况主要指全国总的局势。除非一国发生重大的政治事件,波及面较大,会对商务活动有直接影响,一般不存在全局性问题。而由于区域的条件差异以及地方政治人物的作用,地区性的波动不可避免。局部状况使在某个时期局势紧张,查验格外严格,交易手续所需的时间超长,甚至会在怀疑的气氛中平增工作量,这些均要求谈判中关注时间量,准备齐全的手续及证据,符合当时的区域要求。

中央政策原则上是稳定的,但不排除与时俱进的调整。如油料、农资等商品经营权会调整,许可证管理的范围也在调整,这些调整会促进或制约某些交易行为。如果谈判中不关注这些,就会产生手续不齐,越权签约的情况,甚至发生合同纠纷。因此,谈判时先要查阅并理解现行的而非过去的政策。而地方自立的各种行政规章、制度、办法等,既是全国性法律规范的补充,也是地方保护主义的温床,时而有人依其设置政策陷阱。谈判时要搜集交易地的地方政策,评估交易成本与可行性。

2. 国际贸易

国际贸易中的政治背景较为复杂,它既涉及两国各自的政局,又包括两国之间的外交关系。通常情况下,后者对谈判影响较大。

(1) 两国关系友好

即交易人所在国盟友(政治或经济联盟),地缘友好(邻国),文化、宗教友好(同宗、同族)等。这是谈判顺利进行的催化剂。在谈判时,应掌握友好类别,以便有效利用。如对于属伊斯兰教的交易对手,让熟悉该教或信仰该教的人员参与谈判,易于将对手变为兄弟。还应注意适时利用友好关系,即看准对象——他(她)愿意讲友好关系;看准时机——易于为双方接受之时;控制次数——不泛谈友好关系。此外,在谈判心理上既要准备表达友好,也要准备不可避免的交锋。

(2) 两国关系紧张

在商务中常伴随着各种禁令(两国政府颁布),其对交易各方会产生制约,甚至决定交易成败。此时,谈判应注意履约保证措施及实现的可能。应对谈判采取严格的保密措施,以给交易留回旋的余地。还要注意提高谈判效率,缩短谈判时间,既降低成本又抓住时机。

(二) 经济背景

经济背景指谈判当事人与标的所处的宏观与微观经济环境条件。

1. 宏观经济因素

主要指交易货币汇率变化,交易人所在国通货膨胀、股市涨落、经济发展速度等。这些

因素既反映交易方履约的能力，又反映交易条件的高低。因此，谈判中应将宏观条件微观化，即量化到具体的交易条件上。为此，就应准确了解各项因素的现时指标，并要预测其未来的趋向。有的履约时间长的合同正是按该原则预算未来变化，并预测评估价值后，再计入现价中，使成交价固定为未来的支付价。

2. 微观经济因素

主要指标的物所处的市场状态和谈判当事人所在企业的经营状态。

(1) 标的物的市场状态。标的物的市场状态是其市场身价，也是谈判经济条件的难易信号，可分为垄断市场、供大于求、求大于供和供求平衡四种。不同市场状态下谈判者使用的技巧是不一样的。

(2) 当事人企业的状况。当事人企业状况是指导生产（产品换代、技术革新）、销售（库存）、资本运作（上市，筹资）的现实情况，它决定对交易需求的紧迫程度和谈判的态度。谈判一方要注意保守自己的有关秘密，尽力搜集对方这方面的信息。

(三) 人际关系

商务谈判中的人际关系，即谈判人员所属的企业（公司）之间、法人之间，谈判人员之间、企业（公司）领导人之间，或者自然人之间的关系。

关系不论新老好恶，只要存在就应考虑它对谈判人员带来的影响。关系作为谈判中的“润滑剂”，已非东方文化的独有观念，西方谈判人员不仅运用且有发展。

谈判中的人际关系分直接与间接、友好与旧嫌、新朋与老友、上层与下层等。不同的情况，在谈判中有不同的要求。



案例

松下公司成立于1918年3月。它从一个家庭式的小企业成长起来，逐渐发展成一个享誉世界的电器制造厂商。松下公司的成功得益于它的创始人松下幸之助。松下幸之助的经营理念和他在公司处于困难时期的决策使公司顺利度过了其发展的关键时期，逐步发展壮大起来，拥有了今天的规模。一个最好的例子就是松下公司与飞利浦公司的技术转让谈判，一场关系到松下命运的谈判。

20世纪50年代，松下公司开始了企业的经营扩张，但是经营规模的扩张需要技术的支持才能实现。当时，荷兰飞利浦公司已经是世界知名的电器生产大企业，拥有先进的技术和雄厚的财力。松下公司认为飞利浦的技术将帮助企业实现其腾飞的目标，因而决定寻求与飞利浦公司的合作。一场技术转让谈判就在这样的背景下展开了。显而易见，松下公司与飞利浦公司之间在谈判时尚存在着巨大的差异。谈判一开始，飞利浦公司充分利用它的优势，展开咄咄逼人的攻势，提出了许多苛刻的条件，如对松下公司的技术援助费要达到松下公司销售额的7%，专利转让费的要价是55万美元，并且必须一次性付清。其他草拟的条款也明显有利于飞利浦公司，如条款规定，松下公司若违反合同或在执行合同时出现纰漏，就要受到处罚，而对飞利浦公司的违约金的规定则含糊不清。

经过艰苦谈判，松下公司成功地将援助费从7%降到了4.5%。但是，飞利浦公司坚决不肯在专利转让费上作任何让步。松下幸之助面临着巨大的挑战和两难的抉择：如果答应对方的条件就意味着将公司和他本人至于巨大的风险之中，因为当时松下公司的总资产不过5亿日元，而55万美元（相当于2亿日元）的专利转让费几乎是松下公司全部资产的一半，一旦有什么意外公司就可能破产。若不同意对方条件，可能导致谈判破裂，公司将失去一个很好的合作伙伴。

松下幸之助再三权衡，特别是分析了公司的当前利益和长远利益之后，毅然决定冒此风险。他认为，飞利浦公司的研究机构力量十分雄厚，拥有3000名研究人员和先进的设备，如果能达成协议，松下公司就可以充分利用这些急需的技术资源，而这些技术资源的价值是无法用55万美元来衡量的。牺牲眼前的利益和冒一定的风险意味着今后更长远的利益，因而冒此风险是值得的。

松下公司之后的发展充分证明了这一决定是十分正确的，其在20世纪50年代搭建的坚实的技术平台奠定了公司日后迅速发展的基础。

第二章 国际商务谈判的分类

国际商务活动中可交易的项目、品种非常多，涉及的谈判内容、形式也不同。对商务谈判进行分类，可以有的放矢地组织谈判，提高谈判人员分析问题、解决问题的能力，减少盲目性，争取谈判主动权。

第一节 谈判目标分类法

谈判目标分类法，是指按谈判所要达成的任务目标进行分类的方法。按此方法，谈判可分为四类：不求交易结果的谈判、意向书与协议书的谈判、准合同与合同的谈判以及索赔的谈判。

一、不求交易结果的谈判

该类谈判指不是为了达成交易或不是通过该次谈判就可达成交易的谈判。当然，不求交易结果不等于不求谈判结果，只是当前看不出谈判结果，而是为未来谈判结果做准备，是潜在的要求有结果。

这类谈判常有以下三种不同情况：

（一）一般性会见

一般性会见指双方只是就一些基本问题进行交谈。这种谈判发生在谈判的初始阶段或准备阶段。会见可在行政人员之间进行，也可在技术人员之间进行。通常没有地点限制。一般性会见虽不求谈判当即出结果，但是有会见主题。这些主题可以是交流信息、试探动向、为以后谈判做准备等。

这类谈判的特点是：

1. 谈判人员目标明确

不管参加谈判的是什么人员，都有非常明确的目标。比如，领导之间进行谈判，就要确立大的方向，维持对手谈判的欲望；专业技术人员谈判，则要深入调查对方意图，注意塑造第一印象（如产品优质优价的印象），同时对市场与技术因素进行充分调查。

2. 态度友好

由于这类谈判试探性较明显，谈判人员在言语之中应保持热情、礼貌，在态度上应友好、体谅，营造较好的谈判氛围。不要操之过急，出言不逊，使谈判无法进行下去。

（二）技术性谈判

技术性谈判指交易双方就有关商品的特性进行的谈判。它是交易前的准备。根据交易标的的复杂性（单一标的，还是成套项目）及交易形式，谈判时间可长可短。这种谈判对谈判