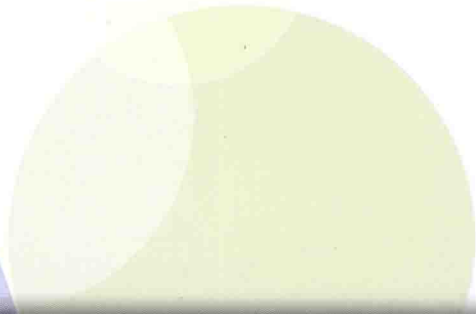
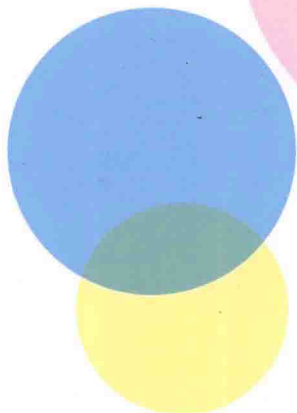
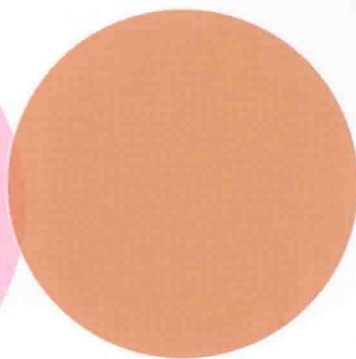
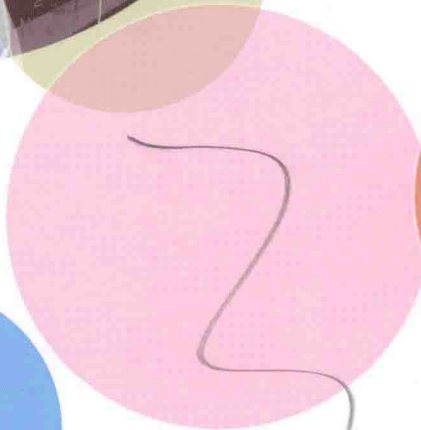
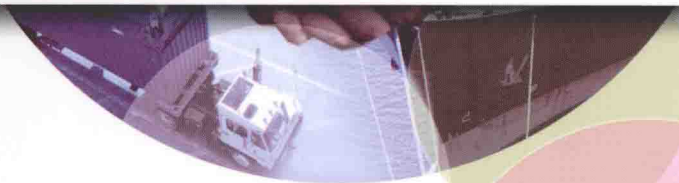


高校转型发展系列教材



# 国际商务谈判

庞辉 赵亚南 纪红 编著



清华大学出版社

高校转型发展系列教材

# 国际商务谈判

庞 辉 赵亚南 纪 红 编著

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

《国际商务谈判》一书是作者在多年的教学实践基础之上编著而成的。本书突出国际化和实用性的特征,以国际商务活动为载体,较全面地介绍和阐释了国际商务谈判所涉及的各方面知识,既包括国际商务谈判的基础知识,又涵盖具体的实践技巧以及生动的谈判案例,具有较强的思辨性和启发性。

全书共分为八章:国际商务谈判概述;国际商务谈判的基本理论与心理要素;国际商务谈判的人员;国际商务谈判的准备阶段;国际商务谈判各阶段的策略;国际商务谈判的礼仪;国际商务谈判的技巧;世界主要地区商业习惯与谈判风格。每章开篇均配有学习目标、导入案例;章节中穿插小案例和小资料;每章结束后都有结合该章内容设计的思考题,可以帮助学生更好地掌握相关知识和技能。

《国际商务谈判》可作为普通高等院校经管类及相关专业的教材,同时也可供广大经济工作者参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

国际商务谈判 / 庞辉, 赵亚南, 纪红 编著. —北京: 清华大学出版社, 2016

(高校转型发展系列教材)

ISBN 978-7-302-45045-0

I. ①国… II. ①庞… ②赵… ③纪… 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(2016)第 218532 号

责任编辑: 施 猛 王旭阳

封面设计: 常雪影

版式设计: 方加青

责任校对: 牛艳敏

责任印制: 何 芊

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈: 010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课 件 下 载: <http://www.tupwk.com.cn>, 010-62781730

印 装 者: 北京密云胶印厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 20 字 数: 450 千字

版 次: 2016 年 8 月第 1 版 印 次: 2016 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 35.00 元

产品编号: 069737-01

高校转型发展系列教材

# 编委会

主任委员：李继安 李 峰

副主任委员：王淑梅

委员(按姓氏笔画排序)：

马德顺 王 焱 王小军 王建明 王海义 孙丽娜  
李 娟 李长智 李庆杨 陈兴林 范立南 赵柏东  
侯 彤 姜乃力 姜俊和 高小珺 董 海 解 勇

# 前 言

在经济全球化的背景下，我国对外贸易得到迅速发展，加入世界贸易组织之后，我国对外贸易在世界贸易中的地位不断上升，2013年我国已成为世界第一大贸易国家，2015年我国进出口总值达24.59万亿元人民币，越来越多的消费品、中间产品以及劳务进入国际交换领域，贸易范围不断扩大，政府、企业、个人的对外商务活动愈加频繁，各种类型的国际商务谈判无时无刻不在进行，为国际贸易人才提供了良好的发展机遇。同时，当今世界经济格局正发生复杂深刻的变化，国际金融危机的深层次影响继续显现，世界经济缓慢复苏、发展分化，国际贸易面临的环境依然严峻，对国际贸易人才提出了新的挑战。

2013年，我国提出“一带一路”战略，带来更多的国际贸易新机遇和新动力。目前，“一带一路”沿线国家共有65个，其中大多数为新兴经济体和发展中国家，总人口约44亿，经济总量约达21万亿美元，分别占全球的63%和29%。“一带一路”战略的实施，需要大量的复合型国际贸易人才，而如何培养和拥有一大批国际化人才队伍，成为实施“一带一路”战略的关键。

鉴于此，传统的教学模式和方法已经很难适应时代发展的要求。我们编写本书就是为了在保持传统教材重视基础知识传授的基础上，力求吸纳和反映国际商务谈判领域的最新发展实践和应用技巧，突显本书的应用性和实践性。

本书是集体智慧的结晶。本书由庞辉任主编。赵亚南、纪红、赵奕等参与了本书的编写工作。本书的出版得到了清华大学出版社编辑施猛、王旭阳的大力支持和帮助。本书在写作过程中借鉴和参考了当前商务谈判领域众多专家、学者和实际工作人员的研究成果以及网络资源，在此表示衷心的感谢，恕不一一列举。

由于受到学术水平、时间等因素的制约，书中如有不当和疏漏之处，全体编写者敬请读者批评指正。反馈邮箱：[wkservice@vip.163.com](mailto:wkservice@vip.163.com)。

编 者

2016年6月

# 目 录

<b>第一章</b>	<b>国际商务谈判导论</b>	1
第一节	国际商务谈判概述	1
一、	国际商务谈判的内涵	1
二、	国际商务谈判的特点	5
三、	国际商务谈判的构成要素	7
四、	国际商务谈判的原则	9
第二节	国际商务谈判类型	13
一、	按项目大小和参加人员的多少进行划分	13
二、	按谈判地点进行划分	14
三、	按谈判目的进行划分	16
四、	按谈判参与者的性质进行划分	17
五、	按谈判方采取的态度与方针进行划分	18
六、	按双方洽谈的方式进行划分	20
七、	按经济活动的主要内容和具体对象进行划分	22
<b>第二章</b>	<b>国际商务谈判的基本理论与心理要素</b>	24
第一节	国际商务谈判的基本理论	25
一、	需求层次论及其在国际商务谈判中的应用	25
二、	行为科学理论及其在国际商务谈判中的应用	30
三、	博弈论及其在国际商务谈判中的应用	32
第二节	谈判者心理在国际商务谈判中的应用	36
一、	国际商务谈判心理概述	36
二、	谈判中的态度	44
三、	谈判中的情感	47
四、	谈判中的心理挫折	49
<b>第三章</b>	<b>国际商务谈判的人员</b>	54
第一节	国际商务谈判人员的素质	54
一、	谈判人员的职业道德	55

二、谈判人员的业务素质 .....	55
三、谈判人员的心理素质 .....	59
第二节 国际商务谈判成员的构成 .....	63
一、谈判人员规模的确 定 .....	63
二、谈判人员的组成结构 .....	64
第三节 国际商务谈判成员的选拔与分工 .....	66
一、商务谈判人员的选拔 .....	66
二、谈判组成人员的分工 .....	67
<b>第四章 ● 国际商务谈判的准备阶段 .....</b>	<b>69</b>
第一节 国际商务谈判的信息收集 .....	70
一、己方信息 .....	70
二、对方信息 .....	71
三、环境信息 .....	74
四、市场信息 .....	76
五、信息收集的方法和途径 .....	78
第二节 国际商务谈判方案的制定 .....	85
一、谈判方案概述 .....	85
二、谈判方案的制定过程 .....	85
三、谈判方案策划书的编写 .....	91
第三节 国际商务谈判物质条件的准备 .....	91
第四节 模拟谈判 .....	96
一、模拟谈判概述 .....	96
二、模拟谈判的方法 .....	97
三、模拟谈判应注意的问题 .....	98
<b>第五章 ● 国际商务谈判各阶段的策略 .....</b>	<b>104</b>
第一节 国际商务谈判策略概述 .....	104
一、国际商务谈判策略的内涵 .....	104
二、国际商务谈判策略的作用 .....	106
三、制定商务谈判策略的步骤 .....	107
第二节 开局阶段的策略 .....	111
一、开局阶段的主要事务 .....	111
二、开局阶段的主要策略 .....	114
第三节 摸底阶段的策略 .....	119
一、摸底阶段的主要任务 .....	119
二、摸底阶段的主要策略 .....	120
三、摸底阶段应注意的问题 .....	124
第四节 报价阶段的策略 .....	125

一、报价概述 .....	125
二、报价阶段常用的策略 .....	128
第五节 磋商阶段的策略 .....	133
一、磋商阶段概述 .....	133
二、磋商阶段的谈判策略 .....	136
三、磋商阶段的让步策略 .....	142
四、磋商阶段的拒绝策略 .....	145
第六节 结束阶段的策略 .....	146
一、结束阶段概述 .....	146
二、国际商务合同(协议)的形式、构成与订立程序 .....	149
三、签约阶段的策略 .....	154
第七节 国际商务谈判常用的谋略 .....	156
一、攻心战 .....	157
二、蘑菇战 .....	164
三、影子战 .....	167
四、擒将战 .....	175
<b>第六章 ● 国际商务谈判的礼仪 .....</b>	<b>184</b>
第一节 国际商务谈判礼仪概述 .....	184
一、商务礼仪的含义与作用 .....	184
二、商务谈判礼仪的原则 .....	188
第二节 国际商务谈判中的日常交往礼仪 .....	191
一、见面礼仪 .....	191
二、名片礼仪 .....	197
三、电话联系礼仪 .....	198
第三节 国际商务谈判中的服饰礼仪 .....	199
一、国际商务谈判服饰选择的原则 .....	199
二、男士服饰 .....	200
三、女士服饰 .....	201
第四节 国际商务谈判中的言谈举止 .....	203
一、举止礼仪 .....	203
二、谈吐礼仪 .....	205
第五节 国际商务谈判中的迎送礼仪 .....	207
一、确定迎送规格 .....	207
二、准确掌握来宾抵离的时间 .....	207
三、迎送礼仪中的具体事项 .....	208
第六节 国际商务谈判中的宴请与馈赠礼仪 .....	210
一、国际商务谈判的宴会礼仪 .....	210



二、国际商务谈判中馈赠礼品的礼仪 .....	215
<b>第七章 ● 国际商务谈判的技巧</b> .....	<b>221</b>
<b>第一节 国际商务谈判的语言沟通</b> .....	221
一、国际商务谈判语言的种类 .....	221
二、国际商务谈判语言的运用原则 .....	223
<b>第二节 国际商务谈判的语言沟通技巧</b> .....	226
一、国际商务谈判中“听”的技巧 .....	226
二、国际商务谈判中“问”的技巧 .....	231
三、国际商务谈判中“叙”的技巧 .....	236
四、国际商务谈判中“辩”的技巧 .....	242
五、国际商务谈判中“答”的技巧 .....	247
<b>第三节 国际商务谈判的非语言沟通技巧</b> .....	251
一、非语言沟通概述 .....	252
二、非语言沟通的技巧 .....	253
<b>第八章 ● 世界主要地区的商业习惯与谈判风格</b> .....	<b>261</b>
<b>第一节 谈判风格概述</b> .....	262
一、谈判风格的内涵 .....	262
二、各国的商务风格 .....	263
<b>第二节 亚洲地区的商业习惯与谈判风格</b> .....	263
一、东盟地区商人的商业习惯与谈判风格 .....	263
二、东亚地区商人的商业习惯与谈判风格 .....	269
<b>第三节 欧洲地区的商业习惯与谈判风格</b> .....	275
一、德国商人 .....	275
二、法国商人 .....	276
三、英国商人 .....	278
四、意大利商人 .....	279
五、俄罗斯商人 .....	281
六、波兰商人 .....	282
<b>第四节 美洲地区的商业习惯与谈判风格</b> .....	283
一、美国商人 .....	283
二、加拿大商人 .....	285
<b>第五节 其他地区的商业习惯与谈判风格</b> .....	285
一、阿拉伯国家商人 .....	285
二、澳大利亚商人 .....	287
三、非洲商人 .....	288
<b>附 录 ● 商务谈判常用词汇英汉对照表</b> .....	<b>290</b>
● <b>参考文献</b> .....	<b>306</b>

# 第一章

## 国际商务谈判导论

### 学习目标

通过本章学习，重点掌握国际商务谈判的内涵、特点、原则，了解不同类型国际商务谈判的特点。

### 导入案例

欧洲某公司委托A公司作为代理人与中国B公司就工程设备出口进行商务谈判。谈判过程中，A公司首先进行了报价，中方考虑到中国市场的竞争环境及B公司属于第一次进入该市场，认为其报价过高，提出让对方认真考虑修改价格。代理人针对其价格做出解释后拒绝降价，认为其委托人的价格是非常合理的。中方对B公司的条件又进行详细分析，代理人再做解释，谈判一天下来没有任何进展，一方仍要求降价，另一方坚持不降。中方认为代理人过于傲慢固执，代理人认为中方毫无购买诚意且没有理解力，双方相互埋怨之后，谈判失败。

#### 问题：

1. 欧洲某公司的代理人进行的是哪类谈判？
2. 构成其谈判的因素有哪些？
3. 谈判是否能够成功？想要成功，欧洲某公司的代理人应如何谈判？

## 第一节 国际商务谈判概述

国际商务是跨国界的商业交易活动，主要在国际贸易和国际投资过程中产生，包括各种形式的商品、服务和资本的跨国经营活动。国际商务谈判伴随国际商务的产生而出现，有助于建立和改善国际商务，推动国际商务不断前行。

### 一、国际商务谈判的内涵

#### (一) 谈判的内涵

国际商务谈判是跨国界的商务谈判，而商务谈判是以谈判为基础的。因此，要了解国际商务谈判的内涵，首先要明确谈判及商务谈判的内涵。谈判的含义广泛，从不同的角度出发，对谈判有不同的理解方式。总体而言，谈判是指参与各方为达成某种需要，彼此之间开展信息交流和磋商协议，目的在于协调其相互之间的关系，从而获得或维护自身利益

的行为过程。从盘古开天辟地，到三皇五帝再到如今，凡是有人类生存的地方，就有谈判的存在。在生活中每个人几乎都在进行着各种各样的谈判：

孩子放学后想看动画片，家长却认为应该先写作业，两人各持己见；  
毕业生找工作，与用人单位的人力资源部负责人讨论工作要求和待遇；  
上街买菜的家庭主妇与商贩讨价还价；  
出门旅行，丈夫想去苏州，妻子想去海南，两个人僵持不下。

世界谈判大师赫伯·寇恩说：“人生就是一大张谈判桌，不管喜不喜欢，你已经置身其中。”

谈判作为人类的一种行为，具有以下几个方面的特点。

#### 1. 谈判具有艺术性

谈判作为人们的一种直接交流活动，离不开沟通和磋商。谈判人员的综合素质、谈判能力、经历、心理状态、感情等因素对谈判的过程和结果具有显著影响，导致谈判结果难以预测和全部把控。同样的谈判内容、环境和条件，不同的人、不同的谈判方法、不同的语言风格，都会导致最终结果不同。因此，谈判过程具有艺术性。

#### 2. 谈判结果具有不确定性

谈判各方所得利益的确定，取决于谈判各方的实力和谈判的艺术与技巧。在谈判开始之前人们无法准确预料谈判结果到底是什么样的，只能根据各方条件预估最后可能得到的利益。特定环境下，得到多少利益，完全取决于实际谈判中，谈判各方的谈判实力与谈判的技术技巧。因此，谈判结果具有不确定性。

#### 3. 谈判具有科学性

谈判是谈判各方协调彼此之间的利益关系、满足自身需要并最终达成一致意见的一种行为和过程，谈判方必须以理性的思维对所涉及的问题进行系统的研究分析，除了要运用大量的科学数据作为分析依据，还要研究各谈判方具有的谈判实力和可能采用的谈判策略，预估其他谈判方对各种谈判手法的应对策略。谈判实力是指谈判方在谈判过程中相对于对方的某种优势。这种实力只有在相互关联的各方之间才会发挥作用。谈判者之所以要增强实力，最基本的原因就是它可以给予谈判者相对优势或平衡。

#### 4. 谈判具有灵活性

在谈判过程中谈判双方面对面进行交流，你一言我一语，谈判人员要快速做出反应，根本没有从容酝酿、仔细推敲语言的时间。尽管谈判各方在谈判前都会收集各种资料，进行充分准备，针对不同情况制定若干对策，但是，因为谁也不能事先知道谈判对手的策略和临场应变情况，所以任何一方都不可能事先设计好谈判中的每句话，具体的言语应对仍需谈判者临场组织，随机应变。

### 案例1-1

### 一席话胜过雄兵百万

“三寸不烂之舌，胜过雄师百万”。(齐国晏子使楚)

《新序：杂事篇》中有这样一个故事：秦国和魏国结成军事同盟，当齐楚联合犯魏国的时候，魏王深感寡不敌众屡次向秦王求救，可是，秦王老是按兵不动，魏王急得像热锅

上的蚂蚁。魏王官兵束手待毙的危急关头，魏国有位年过九旬、须发银白、名叫唐且的老人，自告奋勇对魏王说：“老朽请求前去说服秦王，让他在我回国之前就出兵。”魏王喜出望外，立即派车马送他出使秦国。

唐且拜见秦王，秦王说：“老人家竟然糊涂到了这种地步！何苦白跑一趟呢？魏王多次请求救兵，我已经知道贵国危在旦夕！”唐且说：“大王既然知道魏国燃眉之急，而不肯出兵相救，这不是秦王的过错，而是您手下谋臣的失策。”秦王不禁为之一振，忙问：“万全之策，何以有之？”

唐且说：“在实力上，魏国拥有万辆战车；在地理上，是秦国的天然屏障；在军事上，跟秦国同盟；在礼仪上，定期到秦国互访，魏国和秦国已经情同手足了。现在齐楚联军兵临城下，大王的后援却没有到。魏王急不可耐，只好割地求和，跟齐楚订立城下之盟。到那时，虽然想救魏国，也来不及了。这样秦国就失去了万辆战车的盟友，而增强了齐楚劲敌的实力。这难道不是大王您的谋臣们的失策吗？”

秦王听了恍然大悟，立刻发兵救魏，齐楚联军得到情报后，撤兵而去。

唐且的一席话，收到了“一箭三雕”的功效：一是奠定了秦国出兵救魏的基础，二是吓退了齐楚联军的进犯，三是解除了魏国兵临城下的危难。短短一席话，字字珠玑，层层递进，真是“三寸不烂之舌，胜过雄师百万”。

资料来源：张国良. 商务谈判与沟通[M]. 北京：机械工业出版社，2015.

## (二) 商务谈判和国际商务谈判

### 1. 商务谈判(Business Negotiation)

商务谈判是企业之间在经济活动中为了满足贸易需求，围绕标的物的交易条件，通过交流和磋商而确定双方商务往来关系的行为过程。这是在市场经济条件下最普遍的活动之一，主要集中在经济领域。商务谈判的对象可以是实物(有形财富)，也可以是无形物(无形财富)。商务谈判是在商品经济条件下发展起来的，当各方有共同的利益和分歧之处并且愿意采取一定的行动解决问题，就会产生商务谈判。在一定程度上，没有商务谈判，经济活动就很难进行。

商务谈判不同于其他谈判，这种区别主要体现在以下几点。

(1) 商务谈判的主要目的是获得经济利益。不同类型的谈判目的是不同的，如外交谈判主要涉及国家利益，军事谈判主要是敌对双方的安全利益，而商务谈判的目的是获取经济上的利益。虽然在谈判的各个环节，谈判者可以调动和运用各种因素，有时可以利用非经济的因素来影响谈判，但谈判的最终目的仍然是获取经济利益。谈判者必须时刻注意谈判的成本和效率如何，考虑效益的问题。事实上，经济效益是评价一场商务谈判是否成功的主要指标，不讲求经济效益的商务谈判，其谈判本身就失去了价值和意义。

(2) 商务谈判主要以价格为谈判的核心。在所有的商务谈判中，谈判者的需求和利益可能表现在诸多方面，但价格最直接标明了谈判双方的利益，价格的谈判在商务谈判中占据重要地位。谈判双方在其他利益因素上的得与失，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。比如从质量因素来讲，一斤一等品的草莓售价30元，而同样重量的二等品草莓则售价为20元，这个差价就把质量差折算出来了。从数量因素来看，买一斤草莓30元钱，而购买4斤草莓的总价却为100元。这种价格差就把数量差折算出来了。当然，并非在任何时候、任何情况下都能够进行这样的折算，即谈判者并不一定都能接受这种折算。在商务谈判中，既要坚持以价格为核心，也不能仅仅局限于价格，可以另辟蹊径，从其他因素上为己方争取利益。

(3) 商务谈判受到环境约束。商务谈判中的谈判过程、谈判内容乃至谈判结果都受到外部环境的影响。无论是政治环境、法律环境，还是社会环境都会制约商务谈判的沟通和交流，而经济环境中的供需变化、竞争情况对商务谈判的约束更强。因此，谈判者不仅要掌握商务知识、谈判技巧，还要了解政策、法规、社会文化等方面的常识，以应对谈判中可能出现的问题。

(4) 商务谈判双方都可获得利益。商务活动的当事人之间是完全独立的关系，在谈判地位上是平等的，通过谈判，双方都可以从中获得利益。但由于谈判双方的谈判实力不同，例如企业规模大小、对谈判环境的了解程度、谈判人员的谈判技巧和临场应变等，谈判利益的享有可能会存在差别。

## 案例1-2

## 保险谈判

美国一位著名的谈判专家有一次替他的邻居与保险公司交涉赔偿事宜，谈判是在专家的客厅里进行的，双方就保险理赔金额展开了谈判。谈判开始时，理赔员先发表了意见：

“先生，我们都知道你是交涉专家，一向都是针对巨额款项谈判，恐怕我方无法承受你的报价，我们公司只出100美元的赔偿金，你看如何？”

专家表情严肃地沉默着，据以往经验，不论对方提出的条件如何都应表示出不满，因为当对方提出第一个条件后，总是暗示着可以提出第二个，甚至更多条件。

果然，理赔员沉不住气了：“抱歉，请勿介意我刚才的提议，我再加一点儿，200美元如何？”

“抱歉，无法接受。”

理赔员继续说：“好吧，那么300美元如何？”

专家沉吟了一会儿道：“300？嗯……我不知道。”

理赔员显得有点惊慌了，他说：“好吧，400美元，这在以往的赔偿金额中算很高的了。”

“400？嗯……我不知道。”

“那就500美元好了！真的不能再高了。”

“500？嗯……我不知道。”“这样吧，我们最多出到600美元。”

专家无疑又用了“嗯……我不知道。”谈判在继续进行着。最后这桩理赔案终于以950美元的赔偿金额达成协议，然而邻居原本只希望得到300美元！

资料来源：王爱国，高中玫. 商务谈判与沟通[M]. 北京：中国经济出版社，2008.

谈判是一项双方的交涉活动，每一方都在捕捉对方的反应，以确定自己的谈判方案。这个过程中，注意谈判的语言技巧显得尤为重要。理赔员本来想先发制人，在恭维对方的同时直接抛出自己的报价，占据谈判的主动权。但谈判专家始终以不变应万变，一句“嗯……我不知道”高深莫测，让对方始终猜不出底线。谈判专家和理赔员的一问一答其实都是在试探对方，这是双方博弈的一个过程。理赔员看似牢牢地掌握着报价的主动权，但其实他的每一次报价都是试探性的，谈判专家深谙理赔员这种不确定的心理，变被动为主动，步步为营，直到大获全胜。

## 2. 国际商务谈判

国际商务谈判是从全球的角度来讲的，是指在国际商务活动中，处于不同国家或不同地区的商务活动当事人为了达成某笔交易，彼此通过信息交流，就交易的各项要件进行协商的行为过程。国际商务谈判是国际商务活动的重要构成，也是国内商务谈判的延伸和发展。国际商务谈判普遍存在于涉外经济贸易合作中，是确定不同国家和地区谈判主体之间的经济利益关系的重要手段之一。谈判的主体可能是政府，也可能是企业和公民。

### 案例1-3

在某次交易会上，我国外贸部门与一客商洽谈出口业务。在第一轮谈判中，客商采用各种招数来摸我们的底，罗列过时行情，故意压低购货的数量。我方立即中止谈判，搜集相关的情报，了解到日本一家同类厂商发生重大事故停产，又了解到该产品可能有新用途，仔细分析了这些情报以后，继续开始谈判。我方根据掌握的情报后发制人，告诉对方：我方的货源不多；产品的需求很大；日本厂商不能供货。对方立刻意识到我方对这场交易背景的了解程度，甘拜下风，在经过一些小的交涉之后，乖乖就范，接受了我方的价格，购买了大量产品。

资料来源：汤海滨. 商务谈判[M]. 北京：清华大学出版社，2015.

## 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谈判目的，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) 国际商务谈判具有较强的政策性

国际商务谈判既是一笔交易的商洽，也是一项国际交往活动，具有较强的政策性，受政治影响明显。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。在国际商务谈判中，当事人往往会面临一个以上国家的法律、政策和政治权利等方面的问题，不同国家的法律和政策可能是不一致的，甚至彼此相悖，因此国际商务谈判存在政治和政策上的风险。国际商务谈判要求谈判者必须掌握本国和别国所执行的有关方针政策和外交政策，以及执行对外经济贸易的一系列法律和规则制度，以免在谈判中违反相关法律法规。

## 案例1-4

## 华为公司海外并购谈判受阻的政治原因

2010年5月,我国华为公司拟以200万美元收购美国旧金山湾区技术开发商服务器技术公司3Leaf Systems的部分资产。2010年11月,美国国防部要求华为公司补交资料以供审查。2011年2月11日,负责审查交易的美国外国投资委员会做出决定,不同意华为收购这家科技公司。由于美国政府的干扰,2011年2月,华为公司不得不宣布放弃对3Leaf Systems特定资产的收购。尽管华为公司是100%的员工持股,与政府没有任何关联,但美方的5位议员却说,华为与中国军方有密切关系,并得到中国政府的财务支持,因为华为创始人任正非曾在中国人民解放军担任军官。他们还声称华为公司给美国国家安全带来了风险,这家电信设备生产商收购美国技术公司的尝试应当接受严密审查。正是由于美国政府的干扰,华为一直很难在美国立足,其他并购也受到一些政府官员的阻挠,理由是中国军方可能会利用华为的设备破坏或截获美国的通信。虽然华为公司在2001年就设立了北美总部,但在美国市场上始终未能取得电信设备方面较大市场份额的突破,其原因很大程度上就是因为美国的“国家安全”问题壁垒。不仅在美国,在许多国家华为公司的经营活动也受到政治原因的干扰。

华为公司的案例说明美欧等国常常将政治问题与经济问题联系在一起所营造的政治环境是我国企业在国际经济活动中不得不面对的现实。这也说明政治环境对于企业谈判结果的影响甚至超过其他影响的总和。

资料来源:白远.国际商务谈判——理论与实务[M].北京:机械工业出版社,2013.

## (二) 国际商务谈判需要遵循国际惯例

国际商务谈判是跨国性的,谈判过程一定会涉及国际贸易、国际结算、国际保险、国际运输等一系列问题,而不同国家之间无论是法律、政策还是商业习惯等方面都存在差异。所以,在国际商务谈判中必须要遵循国际商法和国际惯例,要求谈判人员要熟悉掌握各种国际惯例和国际法。

## (三) 国际商务谈判具有文化差异性

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,谈判双方来自不同的国家和地区,具有不同的社会文化和政治经济背景,人们的价值观、思维方式、道德观、行为方式、语言表达及风俗习惯各不相同。谈判者文化的差异必然导致谈判过程错综复杂,情况千变万化。因此,要求谈判者不能生搬硬套国内固定的文化模式,要注重了解和掌握他国的宗教文化、社会风俗等,在谈判中要尽可能协调双方在文化风俗等方面存在的差异。

## (四) 国际商务谈判的影响因素众多

由于国际商务谈判是跨国家的商务活动,谈判各方的经济利益受到政治、经济、文化、社会等多方面因素的影响。同时,由于国际商务谈判的主体是人,谈判结果会受到谈判者素质、个性、知识、文化、经验等主观因素的制约。国际商务谈判的风险因素较多,

在国际商务谈判中,除了要面对运输风险、价格风险、商业信用风险以外,还不能忽视安全风险和外汇风险等。所以进行国际商务谈判准备工作时,必须调查清楚对方的资信情况和经营能力,时刻关注相关市场的变化情况、外汇市场走势以及国际政治经济环境的变化,并综合考虑对方国家(地区)与中国的经济贸易以及政治关系,以便在谈判过程中选用合适的策略,做出正确的决策。

### 三、国际商务谈判的构成要素

国际商务谈判是对外经济贸易活动中普遍存在的一项经济活动,处于不同国家或地区的商务活动当事人为了实现自身利益,通过交流、沟通、协商等方式,在自愿、平等、有利的条件下达成交易目的。国际商务谈判伴随商务活动的出现而出现,由以下几种要素构成。

#### 1. 谈判主体

商务谈判活动要有一定的主体,即参与谈判活动的当事人。没有谈判当事人就没有谈判,当事人是谈判形成的原动力。谈判的主体可以是双方,也可以是多方。作为谈判一方的谈判主体,可以只有一个人,也可以是若干人组成的团队。团队中往往有不同的分工。在商务谈判中,分工既要求每个谈判参与者在谈判中拥有地位与专业的权威,也要受到某种约束。同时,分工也应充分发挥与尊重每个参与者的特长。

#### 2. 谈判议题

商务谈判活动必须要有议题,即谈判需商议的具体商务问题,谈判的议题不是凭空拟定或单方面的意愿,谈判议题是谈判的起因、内容和目的并决定当事各方参与谈判的人员组成及其策略,它必须是当事人共同关心的、与各方利益有某种程度联系的提案、盟约、交易、观点或事物。没有议题,谈判显然无从开始和无法进行。商务谈判的议题按其涉及的内容,可以包括商品的质量、数量、价格、包装、运输、交货的时间地点与方式、支付方式、保险、检验、不可抗力、售后服务、索赔与诉讼等。

#### 3. 谈判环境

谈判环境是进行商务谈判的客观条件。任何商务谈判都不可能孤立地进行,必定会处在一定的客观条件之下并受其影响。因此,谈判环境对商务谈判的产生、过程、结果均有重要的影响,是谈判不可忽视的要件。商务谈判环境主要包括政治环境、经济环境、地理环境、人口环境、技术环境和文化环境等客观环境因素。

#### 案例1-5

#### 一场“浑身湿透”的海外谈判

纬度接近赤道的吉隆坡,6月的室外犹如铁板烧,让人有种要被烤化了的感觉。而此时,马来西亚最大的建筑巨头金务大公司的谈判室里,冷气逼人。一场关系十几亿项目的谈判即将开始。

为提升吉隆坡的城市形象,缓解交通压力,马来西亚政府于2010年批准兴建“大吉隆



坡”的城市捷运项目计划。在政府组织的工程竞标中，38家世界各国的工程公司投标，最终，总承包商金务大公司选择了中国中铁，为此，双方进行了两年的磋商、交流。

此次，谈判进入最关键、最重要的阶段——确定合作模式。谈判的结果，不仅关系到中方能否拿下项目，而且对中国公司在马来西亚市场的下一步发展也至关重要。

金务大公司聘请了10多位来自欧美、中国香港、新加坡的顶尖职业经理人、谈判专家，他们在商务合同的管理、识别和把控上有着高超的水平和丰富的经验。而中方公司负责此次谈判的，却是一位看上去和善、胖乎乎的小伙子，他叫汪佑平，是中国中铁马来西亚公司的副总经理，年仅31岁。

2012年6月2日的这天早上，汪佑平和两位同事，面对一群西方国际工程商务专家，坚定而自信地坐进了对手的包围圈。

谈判伊始，金务大公司的谈判代表率先发言，阐明了自己的立场，表达想用分包的模式来运作MRT项目(大规模快运系统)，且合同价格采用实际工程量来结算的方式。如果中国中铁不能满足他们的条件，还有其他企业在等着合作，如日本三井公司、韩国大宇公司。

球踢了过来，大家在等着汪佑平接招。

与在座的谈判对手相比，汪佑平最年轻，虽然已经在海外工作了10年，但看上去，他的面貌仍然显得有些稚嫩。

10年前，我国加入世界贸易组织，中国企业开始尝试“走出去”，汪佑平跟随中国中铁的国际化战略的脚步只身来到马来西亚，并先后辗转新加坡、印度尼西亚、泰国及中东等地。

初到海外开辟市场，完全不是他想象中的样子。办公室只有几平方米，在炎热的高温中奔波一整天，回到住处，却又小又旧……背井离乡、困难重重、收入不高，同事纷纷离职，只剩下汪佑平和其他两位同事留了下来。

就在这种环境下，作为印尼南苏门答腊煤炭运输项目前期营销和商务负责人，他主持了与印尼方的商务谈判、合同协商及项目建议书的编制工作，逐渐挑起了海外商务谈判的重担。

2010年，他负责中国中铁与印尼巴克塔山泛太平洋铁路公司签订了有关煤炭运输项目的合同，合同总额约48亿美元。相比这个数目更值得一提的是，该项目的合同模式采用了设计、建设、运营一体化的DBO模式。

这种模式在中国中铁的海外项目中还是第一次应用，不仅展现了企业的管理能力，更标志着中国铁路技术的规范和标准第一次进入印尼，对推动中国铁路技术规范 and 标准进入东南亚铁路市场具有里程碑意义。

如今，早已深谙国际工程合同玄机的汪佑平明白，此次金务大公司前期自定设计工程量，固定工程总价，并计划在随后的实施过程中优化设计，目的是要实现其超额的利润。

沉默片刻，汪佑平从座位上缓缓地站了起来。他推了推鼻梁上的眼镜，用故作轻松的语气，问了对手一个似乎与项目无关的问题：“我们是什么关系？”

对方有些出乎意料，眼睛齐刷刷地看着汪佑平。

“我们是你们的分包商吗？”汪佑平继续发问。