

# 国际商务谈判与礼仪

马春紫 主编



北京理工大学出版社



# 国际商务谈判与礼仪

主 编 马春紫

副主编 任冬玲 张秉涛

参 编 何一舟 孟苓妍 侯阿利

## 内 容 简 介

《国际商务谈判与礼仪》教程采用项目化形式编写，项目设置以谈判业务流程为主线，穿插基本的礼仪操作项目。具体包括国际商务谈判准备、国际商务谈判开局、国际商务谈判实质磋商、国际商务谈判完成、国际商务谈判合同签订、国际商务谈判技巧等项目。每个项目都以“导入案例”开始，介绍该项目应该具备的知识目标和能力目标，然后进行“任务分解”，让读者在任务驱动下进行学习，最后是“实践训练”。这样的编排体系，充分体现了“基于工作过程的项目导向、任务驱动、教学做一体化”的课程改革理念。

版权专有 侵权必究

---

### 图书在版编目（CIP）数据

国际商务谈判与礼仪 / 马春紫主编. —北京：北京理工大学出版社，2017.1  
ISBN 978-7-5682-3677-5

I. ①国… II. ①马… III. ①国际商务-商务谈判②国际商务-礼仪 IV. ①F740.41  
②F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 024861 号

---

---

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)  
(010) 82562903 (教材售后服务热线)  
(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 /

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 9

字 数 / 212 千字

版 次 / 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价 / 55.00 元

责任编辑 / 武丽娟

文案编辑 / 武丽娟

责任校对 / 王素新

责任印制 / 李志强

---

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

# 前 言

进入 21 世纪后，商务活动更加频繁，商务谈判也成为经济活动中重要的环节之一。在现今社会经济生活中，国内外企业之间的交往日益增多，各种贸易活动相继开展，为了增加合作交流的机会，国际商务谈判已经成为商界人士不可或缺的日常工作之一。作为经济管理类专业的学生，必须了解国际商务谈判方面的基本知识，熟悉商务谈判相关礼仪并掌握谈判策略与技巧，以便提高商品竞争力，维护商家利益。

谈判并不是简单的语言交流，它是一项长期活动。谈判双方或多方不能从一开始就用底线摊牌，更不能依靠欺骗与谎言来取胜，谈判桌上风云莫测，事无巨细都要仔细考虑。掌握国际商务谈判技巧后，通过跨民族、跨组织、跨专业及跨文化背景的谈判行为，谈判者可以应对当今复杂的全球结盟情况下的挑战与机遇，并形成合作关系，实现企业的可持续发展。

本书针对国际商务谈判的具体流程，将内容按教学项目分成八个模块，包括国际商务谈判概述、国际商务谈判准备、国际商务谈判开局、国际商务谈判实质磋商、国际商务谈判结束、国际商务谈判合同签订、国际商务谈判技巧、国际商务谈判礼仪等。每个模块以基本理论、谈判知识及相关礼仪为铺垫，结合实践案例，使学生能够运用所学知识分析和理解专业问题。

本书能够顺利出版，要感谢北京理工大学出版社给予的大力支持和帮助！本书撰写过程中参考了大量的中外书籍与报刊文献，在此一并向各位作者表示衷心的感谢！

由于时间仓促，而且编者水平有限，书中难免存在疏漏或不妥之处，恳请读者批评指正，以便再版时修正及补充。

编 者



项目一 国际商务谈判概述 .....	( 1 )
一、国际商务谈判的概念、特征及作用 .....	( 2 )
二、国际商务谈判的基本原则 .....	( 5 )
三、国际商务谈判的种类 .....	( 6 )
四、国际商务谈判的主要环节 .....	( 8 )
项目二 国际商务谈判准备 .....	( 13 )
一、国际商务谈判信息准备 .....	( 14 )
二、国际商务谈判人员准备 .....	( 16 )
三、国际商务谈判方案制定 .....	( 17 )
四、模拟国际商务谈判 .....	( 20 )
五、国际商务谈判准备阶段的礼仪 .....	( 20 )
项目三 国际商务谈判开局 .....	( 25 )
一、国际商务谈判开局方式 .....	( 26 )
二、国际商务谈判开局气氛营造 .....	( 30 )
三、国际商务谈判开局阶段礼仪 .....	( 36 )
项目四 国际商务谈判实质磋商 .....	( 44 )
一、国际商务谈判之报价 .....	( 45 )
二、国际商务谈判之讨价 .....	( 48 )
三、国际商务谈判之还价 .....	( 49 )
四、国际商务谈判中的文化差异与谈判风格 .....	( 51 )

项目五 国际商务谈判结束 .....	( 65 )
一、国际商务谈判结束的判断 .....	( 66 )
二、国际商务谈判结束的方式与原则 .....	( 68 )
三、国际商务谈判过程中的礼仪 .....	( 70 )
项目六 国际商务谈判合同签订 .....	( 73 )
一、国际商务谈判合同签订注意事项 .....	( 74 )
二、国际商务谈判合同履行与纠纷处理 .....	( 76 )
项目七 国际商务谈判技巧 .....	( 84 )
一、打破僵局 .....	( 85 )
二、应对威胁 .....	( 92 )
三、拒绝对方 .....	( 93 )
四、语言技巧 .....	( 94 )
项目八 国际商务谈判礼仪 .....	( 113 )
一、国际商务谈判礼仪概述 .....	( 114 )
二、国际商务谈判中的一般礼仪 .....	( 116 )
三、商务谈判中的谈判礼仪 .....	( 123 )
参考文献 .....	( 131 )

# 国际商务谈判概述

## 学习目标

1. 理解谈判、商务谈判、国际商务谈判等关键词的概念及特征。
2. 了解国际商务谈判的基本原则及种类。
3. 掌握国际商务谈判的主要环节及其相关内容。

## 教学要求

1. 通过导入案例，使学生明白谈判的重要性。
2. 通过对国际商务谈判的概念、原则、种类及主要环节的讲解，使学生初步掌握国际商务谈判的流程及各环节的主要内容。
3. 利用本章习题使学生巩固国际商务谈判的基本理论知识。
4. 让学生通过本章实践，仔细体会谈判的最主要的诚信原则。

## 导入案例

### NO TRICKS: 商务谈判中的八字箴言

商业经营中诚信非常重要。中国自古就有“货真价实，童叟无欺”的八字箴言，英文中也有一个八字经典：NO TRICKS。从字面看来，它与中文的意义非常相近。不过“NO TRICKS”并不仅仅代表字面的意思，每一个字母还有更深一层的含义——谈判中的八种能力。

谈判能力在每种谈判中都起有重要作用，无论是商务谈判、外交谈判，还是劳务谈判。在买卖谈判中，双方谈判能力的强弱差异决定了谈判结果的差别。对于谈判中的每一方来说，谈判能力都来源于八个方面，就是 NO TRICKS 每个字母所代表的八个单词——need, options, time, relationships, investment, credibility, knowledge, skills。

- “N”代表需求（need）

对于买卖双方来说，谁的需求更强烈一些？如果买方的需要较多，卖方就拥有相对较强

的谈判力。卖方越希望卖出产品，买方就拥有较强的谈判力。

- “O” 代表选择 (options)

如果谈判不能最后达成协议，那么双方会有什么选择？如果你可选择的机会越多，对方认为你的产品或服务是唯一的或者没有太多选择余地，你就拥有较强的谈判资本。

- “T” 代表时间 (time)

主要是指谈判中可能出现的有时间限制的紧急事件，如果买方受时间的压力，自然会增强卖方的谈判力。

- “R” 代表关系 (relationships)

如果与顾客之间建立强有力的关系，在同潜在顾客谈判时就会拥有关系力。但是，也许有的顾客觉得卖方只是为了推销，因而不愿建立深入的关系。这样，在谈判过程中将会比较吃力。

- “I” 代表投资 (investment)

在谈判过程中投入的时间和精力越多，对达成协议承诺越多的一方往往拥有较弱的谈判力。

- “C” 代表可信性 (credibility)

潜在顾客对产品的可信性也是谈判力的一种，如果推销人员知道你曾经使用过某种产品，而他的产品具有价格和质量等方面的优势时，无疑会增强卖方的可信性，但这一点并不能决定最后是否能成交。

- “K” 代表知识 (knowledge)

知识就是力量。如果你充分了解顾客的问题和需求，并预测到你的产品能如何满足顾客的需求，你的知识无疑增强了对顾客的谈判力。反之，如果顾客对产品拥有更多的知识和经验，顾客就有较强的谈判力。

- “S” 代表的是技能 (skills)

这可能是增强谈判力最重要的内容了，不过，谈判技巧是综合的学问，需要广博的知识、雄辩的口才、灵敏的思维……

总之，在商业谈判中，应该善于利用“NO TRICKS”中的每种力，当然还要做到NO TRICKS。

案例来源：新世界英语网 <http://www.xsjedu.org/yingyu/Show/19502/>

### 一、国际商务谈判的概念、特征及作用

国际商务谈判是一项复杂而且严密的商务活动，它是指在国际经济贸易活动中，业务相关方为了达成交易而针对交易的各项条款进行协调沟通的过程。如何提高谈判的效率和质量，在经济贸易活动中掌握主动权，通过谈判达成目的，已经成为国际经济贸易活动者的核心话题。

#### 1. 国际商务谈判的概念

首先，什么是谈判？谈判是指参与经济活动的相关方基于自身的需要及其他相关方的要求，彼此之间沟通信息，进行商讨，协调相关方之间的相互关系，在保护自身利益的基础上达成共同目标的过程。

在谈判的过程中，利益相关方会对共同关心或者感兴趣的事务进行磋商，协调政治、经济等各方面的利益，最终在保障自身权益的基础上谋求妥协，使各方都在有利的条件下达成协议。谈判的目的在于努力协调利害冲突，实现共同利益。

商务谈判作为谈判应用的重要领域，主要集中在经济活动中，表现为相关方为达成统一的交易目的，沟通协调彼此的经济关系，通过语言交流及信息交换来满足交易的需求。

国际商务谈判在商务谈判的基础上加入了国际化的元素，它是指处在不同的国家或地区的商务活动中，相关方为达成统一的交易目的，将彼此的经济关系进行沟通协调，通过语言交流及信息交换来满足交易需求的经济活动。国际商务谈判作为解决对外经济活动中普遍存在的、不同国家商业机构之间不可避免的利害冲突的重要手段，是协调共同利益的必不可少的解决之道。

由于谈判过程中相关方立场与追求目标的差异，谈判过程中不可避免地充满了复杂的利害冲突。通过有效的沟通协调解决这些矛盾冲突，进行平等对话，达成共识与预期目标，是国际商务谈判的意义所在。

## 2. 国际商务谈判的特征

作为一般的商务谈判，它有以下特点：

- (1) 以获得经济利益为谈判目的。
- (2) 以进行价格商讨为谈判核心。
- (3) 以维护互利合作为谈判原则。
- (4) 注重合同条款的准确性与严密性。

国际商务谈判既有一般商务谈判的特点，也有国际商务谈判自身的特性。

### (1) 国际商务谈判面临语言及文化差异。

无论是面对面的语言交流，还是函电书面往来，国际商务谈判最先遇到的一个障碍就是语言差异问题。国际经贸往来使用较多的语言是英语，绝大多数国际贸易惯例与术语也是用英语表述的。如果谈判对方来自非英语国家且不讲英语，那么谈判的语言也许还会用到法语、西班牙语、俄语、日语、阿拉伯语等其他语言。能说多种外语的人好比拥有开启国际商务谈判大门的钥匙，因此，近年来，越来越多的外贸从业者在掌握英语的同时都在自发学习小语种语言。虽然一些国际商务谈判活动为了节省谈判成本会临时聘请熟悉对方语言的翻译，例如本国移民或留学生，但同时也存在着专业术语不熟练或企业机密泄露等弊端。

各国及地区之间在文化、风俗、宗教、信仰等方面的差异，远远大于本国不同地区之间的差异。这种差异会在国际商务谈判中淋漓尽致地表现出来。如果不能很好地了解这些文化背景的不同，很容易在谈判过程中产生不必要的误会，甚至导致谈判无法正常进行。例如，当一个印度商人以摇头的方式对你描述的商品表示满意时，你也许会以为对方不认可自己所销售的商品而非常烦恼；又例如你以自己所习惯的等待砍价的方式，向你的瑞典谈判方报出一个高价，但对方却根本不习惯这种讨价还价的做法，认为你要么缺乏此商品在国际市场上的价格常识，要么就是根本没有做成这笔贸易的诚意，最终放弃谈判。一个有经验的国际商务人士，必须善于巧妙地回避容易产生误会文化差异，尽量找出彼此的共同点，以客观及宽容的心态看待文化差异，将文化差异可能产生的冲突或障碍降至最低，或将这种差异转化为有利于谈判的助推器。

### (2) 国际商务谈判要受国际惯例的约束。

国际商务谈判的最终结果往往导致标的与金钱的跨境转移，其中不但涉及国内法律，更涉及与国际贸易、国际结算、国际运输、国际保险等相关的国际商法及国际惯例。例如，从事进出口贸易谈判不但要熟悉国际贸易术语的含义，还要了解对方国家的相关法律，熟悉国际经济组织的各种规定和国际法。这些都需要外贸从业人员在学习和实践中积累经验。一个敏锐的国际商务谈判者，应该随时了解本国和对方国家最新颁布的与谈判内容相关的法律法规，以便及时调整谈判策略。

国际商务谈判虽然属于商务谈判的范畴，但它又是相关国家或地区之间整体政治经济关系的一部分，因而常常涉及彼此国家或地区，甚至与其他国家或地区之间的政治与外交关系。例如，谈判对方要求与你合作，将一座大型水电工程建在与其邻国有领土争议的地方，这不但会给项目完成带来很大风险，还可能引发外交问题。因此，从事国际商务谈判的人员必须对国际政治保持高度的敏感性。

### (3) 难度与成本大于国内商务谈判。

从上述两个特点来看，在语言、风俗习惯、价值观、法律环境、政治因素等方面，国际商务谈判所涉及的因素与复杂程度远远超过国内商务谈判，操作的难度也更大。此外，国际商务谈判所花费的差旅、会务、考察和接待等方面的成本往往高于国内商务谈判。例如，为了达成一项巨额标的的交易，需要到对方国家进行考察，有时需要多次往来谈判以确保对方资信程度、技术标准、货源的可靠性和最终的合同履行效果。可以说，国际商务谈判是智商、情商、毅力与财力的综合较量。

## 3. 国际商务谈判的作用

随着全球经济一体化的发展与国际市场竞争的加剧，作为国际商务交往与合作的重要形式和手段，国际商务谈判发挥着越来越重要的作用。

### (1) 促进国际贸易发展。

国际商务谈判作为国际商品交换的重要手段，可以较好地反映交换各方的意愿与需求，可以更好地探索合作的空间与方案。良好有效的国际商务谈判可以扩大国际贸易的范围与数量。

### (2) 促进国际商务合作成功。

当今社会，各国企业之间的竞争越来越激烈，如果能够争取到谈判，就可以与对方进行更深入的接触和沟通，更好地让对方接受和认同己方，甚至可以更有效地降低成本，提高谈判效率。

国际商务谈判是一个较长时间的双方接触、认识和沟通的过程，从谈判的准备到协议的签订，往往不是一蹴而就的。在这个过程中，不仅是各国企业间的交往过程，更是谈判者之间了解与熟悉的过程，尤其是经过谈判中的充分交流并达成一致，双方由此培养了友谊和信任，建立了互利互惠的关系，有利于双方的长期合作。

### (3) 促进企业塑造良好形象。

在国际商务谈判过程中，谈判者的素质与言行举止是企业形象最直接、最有效的展示。同时，谈判者在谈判过程中的信守承诺、积极履行合同等行为，可以为企业培育和积累信誉，尤其是与强大对手谈判的成功，是企业业绩和实力最有说服力的标志。

## 二、国际商务谈判的基本原则

### 1. 互利原则

互利原则也可以称作双赢原则，指参与谈判的各方应本着合作互惠的原则，以互利共赢为目标寻找最佳结合点。互利原则不是简单的前利益分割，而是追求谈判各方利益的最大化，谈判各方并非敌对关系，而是合作伙伴关系。试想一下，如果对于谈判的某一方来说没有任何利益存在，那么这一方势必会放弃谈判，导致合作破裂。互利并不排斥竞争，而是希望通过竞争鼓励谈判各方采用各种策略和技巧展开谈判，最终更好地达成谈判目标。

### 2. 平等原则

国际商务谈判中的各方无论国力强弱、公司规模大小，当事人都应相互尊重，切忌歧视或轻视谈判对手。无论谈判各方经济实力相差多么悬殊，组织规模相差多么巨大，只要肯坐下来谈判，其地位都是相等的，这就是平等原则。

谈判当事人对于交易内容及交易条件拥有同等的选择权及否决权。在国际商务谈判中，各方的利益、观念、行为方式等会有很大的差异，在一些问题上存在意见分歧，甚至爆发激烈争论都不足为奇，只有遵循平等的谈判规则，任何一方不违背对方意愿或把自己的意志强加于人，遇到问题以协商的方式予以解决，谈判才能够取得成功。

### 3. 灵活机动原则

灵活机动原则主要体现为国际商务谈判过程中对多种谈判技巧的灵活运用。谈判过程是一个形式不断发生变化的过程，经常会出现由于双方对同一问题的期望存在差异而导致谈判进程受阻的情况。这时，谈判各方在不放弃自身重大原则的前提下，积极寻找隐藏于各自立场背后的共同利益，针对具体问题，完全可以采取灵活的态度、变通的办法，使问题得到圆满解决。

### 4. 合法原则

国际商务谈判中的合法原则具体体现在以下四个方面：

- (1) 谈判的关系主体与行为主体必须合法，具有合法资格。
- (2) 谈判议题即交易项目必须合法，非法议题即使谈判各方达成一致意见也不具有法律效力。
- (3) 谈判方法合法，即通过公平、公正的手段进行谈判，不能使用违法手段获得谈判结果。
- (4) 基于以上三方面的合法原则，国际商务谈判最终签署的各种文件都具有法律效力。谈判过程中当事人的发言以及最后落实到书面的文字合同等都要符合法律的规定和要求。

### 5. 友好协商原则

国际商务谈判中，各方必然会就协议或合同条款发生的争议进行磋商。谈判者在谈判的整个进程中，要排除一切干扰，始终表现出对对方真诚的敬意。无论争议的内容和分歧程度如何，各方都应以友好协商的原则来谋求解决，坚持求同存异，要注意在各种礼仪细节问题上多包涵对方。如果经过多次协商仍然无法达成一致意见，那么宁可终止谈判，也不能违反友好协商原则。一般来讲，做出终止谈判的决定要全面认真地考虑对方的综合实力及合作诚意，只要存在一线希望，就应该本着友好协商的精神，尽最大努力达成协议。



### 三、国际商务谈判的种类

#### 1. 按谈判程序分类

##### (1) 横向谈判。

横向谈判是指将谈判议题先全盘托出，确定若干个问题，然后就这些问题进行磋商，即使某个问题一时无法解决，也可以暂且搁下，先解决其他问题，最后回过头来再解决先前搁置的问题，直至所有议题谈妥为止。横向谈判广泛应用于各类国际商务谈判中，优点是先易后难，灵活机动，效率较高；缺点是逻辑不够严密，后面难题的谈判结果往往还会牵扯前面已谈妥的条款，导致前功尽弃。

##### (2) 纵向谈判。

纵向谈判是指将所谈议题按照逻辑关系排成一列顺序，依次进行磋商，其特点是前面一个问题未完全谈妥，就无法进行下一个问题的磋商。纵向谈判的优点是逻辑严谨，层次分明，重点突出；缺点是一旦遇到难题，容易陷入僵局，影响谈判效率。

#### 2. 按谈判标的分类

##### (1) 实物贸易谈判。

实物贸易谈判也称货物贸易谈判，即有形商品的贸易谈判。它是来自不同国家的进出口方，针对某项商品的买卖，就其价格、数量、质量、包装、运输、保险、支付条款、索赔等交易条件进行磋商的过程。

##### (2) 技术贸易谈判。

技术贸易谈判指某项技术或设备作为商品，按照商业交易的条件与方式，被出让给技术引进方。出让方与引进方就某项技术或成套设备的价格、性能、支付方式、索赔等条款进行磋商，确定合理的技术或设备转移途径与方法等事项。由于技术贸易多数是技术使用权的转让，技术贸易双方既是合作伙伴也是竞争对手，加之技术自身的价格较难确定，因此技术贸易谈判通常比普通商品贸易谈判复杂得多，并且需要相关的技术人员与专家参与。

##### (3) 服务贸易谈判。

国际服务贸易谈判指非实物形态的各种服务以买卖方式完成在不同国家之间的转移。服务贸易包括劳务出口、跨国运输、国际通信、金融与保险、旅游、广告、医疗、影视、音像、体育交流、技术指导、设计、会计、审计、评估、法律等的咨询和服务。服务贸易谈判通常较为复杂，附加条款较多，谈判难度也比较大。

##### (4) 国际大型项目谈判。

国际大型项目谈判是指不同国家的政府或企业之间，就某个合作项目进行协商的过程。国际大型项目包括合资、合作、相互持股、招投标、租赁、承包、经营等活动。此类项目谈判往往涉及生产、销售、市场、国内国际法律法规等众多领域与环节，所以谈判具有牵涉人员多、谈判难度大、投入成本高、花费时间长等特点。

#### 3. 按谈判地点分类

根据谈判进行的地点不同，谈判分为主场谈判、客场谈判及中立地谈判。

主场谈判是指在谈判某一方的所在地进行的谈判；相应地，对于谈判的另一方来说，此谈判即是客场谈判。中立地谈判是指在除谈判双方所在地以外的其他地点进行的谈判。

不同的谈判地点可以使谈判双方具有不同的身份。谈判过程中，各方可以根据自己身份



的不同，选择不同的谈判策略，争取谈判的主动权，获取己方最大利益。

#### (1) 主场谈判。

主场谈判的情况下，东道方可以节省出国差旅成本，而且熟悉谈判场所环境，心理上较为放松，便于利用各种人力、物力及信息，易于与上级主管取得联系。但是，东道方要耗费时间与精力安排场地及接待工作，谈判期间的宴请、参观等活动会增加谈判的成本，而且谈判人员也容易被日常事务分散精力。

#### (2) 客场谈判。

参加客场谈判，不仅要受旅途劳顿之苦，而且也会因为不适应环境而在谈判中产生心理紧张、情绪不稳定等情况。但是同时，客场谈判可以省去那些东道方必须承担的迎来送往，同时在谈判遇到僵局时可借必须回国请示而方便地暂时退出谈判。如果借客场谈判之机对谈判对方进行实地考察，将有助于对对方的深入了解与准确认识。因此，选择客场谈判也有一定的好处。

#### (3) 中立地谈判。

中立地谈判对于谈判双方来说都是客场谈判。选择双方都可以接受的中立地点，有助于营造一个客观、理性的谈判气氛。在异地他乡，双方都比较重视自己的形象、声望与礼节。但是，中立地谈判会增加谈判各方的谈判成本，而且在取得信息、技术和人力资源方面存在一定的困难。

### 4. 按谈判人员分类

根据参加谈判的人员将谈判类型划分为一对一谈判、小组谈判以及多边谈判等三种形式。

#### (1) 一对一谈判。

一对一谈判的双方要选择在知识技能上最全面的谈判人员参与到谈判过程中，来独立应对谈判过程中可能出现的各种问题。谈判人要根据自己积累的知识和经验针对谈判的进程进行分析与判断，并最终做出决策。一对一的谈判规模小，谈判的方式可以灵活多样，气氛也比较和谐随意。由于谈判双方人员都是自己所属公司或企业的全权代表，有权处理谈判中的一切问题，从而避免了己方意见不统一或无法决策的不利局面。

#### (2) 小组谈判。

小组谈判是指谈判各方由多名人员组成一个小组参加谈判。在国际商务谈判中，凡是以小组形式进行的谈判，多属于较为正式的谈判，特别是涉及金额巨大或内容比较复杂的谈判。经小组谈判达成的合同具有更高的履约率。因为双方认为这是集体协商的结果，而不是某一个个人的成果。集体的决定对其成员有更大的约束力，经由集体讨论产生的合同具有极大的合理性，没有任何理由不去执行。

#### (3) 多边谈判。

多边谈判也称多角谈判，指由来自不同国家的三方或三方以上的利益方代表参加的商务谈判。这类谈判涉及的利益面更广，人员更复杂，协调更困难，所以谈判的难度也更大。多边谈判的过程往往会形成一个或多个利益“重心”，从而对其他谈判方构成一定压力，因此多边谈判的结果往往要么是因某一方或若干方拒绝合作而宣告谈判失败，要么是以拒绝合作的一方退出而使多边谈判的效果降低。

## 四、国际商务谈判的主要环节

### 1. 谈判准备环节

一名运动员在赛场上为夺取金牌所做的拼搏大概只有几十秒，甚至是短短的几秒，但是为了这胜利的瞬间，这名运动员要练习几个月甚至几年，付出大量辛勤的汗水，更要完成一系列的准备工作。同样的，一名商务谈判者如果想取得谈判的胜利，就要在谈判前做好充分的准备工作，对自身情况与对方情况有个详尽的了解，在此基础上进行客观的分析，以确定有效的谈判方案，制定合适的谈判策略，最终在谈判中始终处于主动地位，获得圆满的结局。

谈判桌上风云变幻，只有在谈判前做好充分的准备，才能在谈判中随机应变，灵活处理，从而避免谈判中利益冲突的激化。由于国际商务谈判涉及面广，因此要准备的工作也较多，如确定谈判议题、了解对方情况、选择谈判人员、了解谈判底线、制定谈判战略战术等。

#### (1) 分析自身，了解对手。

在谈判准备过程中，谈判者要在对自身情况作全面分析的同时，想办法全面了解谈判对手的情况。对谈判对手情况的了解主要包括对手的实力，对手所在国家或地区的政策、法规、商务习俗、风土人情以及谈判对手的谈判人员情况等。

#### (2) 选择高素质谈判人员。

国际商务谈判从某种意义上来说是双方谈判人员的实力较量。谈判的成效如何，往往取决于谈判人员的知识方面和心理方面的素质。由于国际商务谈判所涉及的因素广泛而又复杂，所以，通晓相关知识十分重要。较为全面的知识结构有助于构筑谈判者的自信与成功的背景。

由于国际商务谈判常常是一场群体间的交锋，单凭谈判者个人的丰富知识和熟练技能，并不一定就能达到预期目标，所以要寻找合适的人选组成谈判小组与对手过招。谈判小组成员各自的知识结构要具有互补性，从而在解决各种专业问题时能够驾轻就熟，并有助于提高谈判效率，在一定程度上减轻主谈判人员的压力。

#### (3) 明确谈判目标。

商务谈判中经常遇到的难关就是价格问题，这一般也是谈判利益冲突的焦点问题。如果自己是卖方，就要确定最低价；如果自己是买方，就要确定最高价。在谈判前，双方都要确定一个底线，超越这个底线的话，谈判将无法进行。如果卖方把目标确定得过高或者买方把价格确定得过低，都会使谈判中出现激烈冲突，最终导致谈判破裂。

#### (4) 制定谈判策略。

每一次的谈判都有其特点，都会要求有特定的策略与相应的战术。在某些情况下首先让步的谈判者可能被认为处于软弱地位，致使对方施加压力以得到更多的让步；但是在另一种环境下，同样的举动可能被看作是一种要求回报的合作信号。在国际贸易中，采取合作的策略可以使双方在交易中建立融洽的商业关系，使谈判成功，各方都能受益。但是当对方欲寻求最大利益时，往往会采取某些竞争策略。所以，在谈判中采取合作与竞争相结合的策略会使谈判顺利完成。这就要求谈判者在谈判前制定多种策略方案，做到随机应变。

### 2. 正式谈判环节

谈判双方经过前期全面的准备，彼此有了基本的了解，随着良好的谈判气氛的建立，谈判自然会转入正式阶段。谈判的正式阶段指交易双方针对产品、价格、技术要求、包装运输、支付条款、违约责任等实质内容进行磋商。这些都是整个谈判过程中的重点事项。出于对各

自利益的考虑,双方可能会在一些敏感问题上形成立场上的对峙和态度上的反复,从而使谈判出现波澜起伏、艰难曲折的特点。谈判只有到了正式阶段,双方才开始真正地根据自己在谈判中的期望值,不断修正各自的谈判目标并调整谈判策略,使双方的期望逐步趋向吻合,最终达成交易。

### (1) 谈判过程。

在谈判双方彼此有诚意长期合作的前提下,正式谈判分为申明价值、创造价值与克服障碍三个步骤。

申明价值阶段是谈判的初级阶段,谈判双方要充分沟通各自的利益需求,申明能够满足对方需求的方法与优势。这个阶段的关键是要弄清对方的真正需求,因此主要的技巧是多向对方提问,探询对方的实际需求。同时也要根据情况申明己方的利益所在。

创造价值阶段为谈判的中级阶段。在申明了各自利益所在,了解了对方的实际需求之后,双方都会发现利益往往不能够有效地达到平衡。即使达到了平衡,此时的方案也许并不是最佳方案。因此,谈判各方需要设法寻找最佳方案,为各方寻得最大利益,这一步骤就是创造价值。

克服障碍阶段往往是谈判的攻坚阶段。谈判的障碍一般来自于两个方面:一个是谈判双方彼此利益存在冲突;另一个是谈判者自身在决策程序上存在障碍。前者需要双方按照公平合理的客观原则来协调利益;后者就需要谈判无障碍的一方主动去帮助另一方能够顺利决策。

### (2) 谈判要领。

在谈判中,往往由于某个细节问题会导致谈判的失败,给谈判方带来巨大的损失。因此,谈判过程中要善于倾听、表达、询问,更要有说服的本领。

倾听不仅可以发掘事实真相,还可以探索对方的动机,随时调整自己的应对策略。倾听时要集中精力,认真分析对方话语中所暗示的用意与观点,尤其要注意对方的晦涩语言或模棱两可的语言。遇到这种情况时,一定要用询问方式与对方进行确认,并观察对方解释时所伴随的动作,万万不可主观臆断。当然,在倾听的同时,谈判者根据客观的分析也要迅速考虑出击的角度与力度,以及语言表述的明暗程度。这需要谈判者的头脑高速运转,否则很可能在考虑问题的时候就忽略了对对方所说的内容。

在谈判中,表达自己的观点或阐述具体的方案、方法、立场时,要紧扣主题,用简明惯用的语言进行解释和表达,使对方能够听懂自己的阐述内容。在叙述中,要特别注意数字的表达,如价格、汇率、日期等,不要用“大概”“可能”“也许”等模糊词语。

谈判时要适当进行提问,不仅能够确认一些关键信息,还可以引转对方的思路方向,引起对方注意,控制谈判的方向。澄清式提问可以使对方重新解释、沟通,以此来满足己方的语言反馈,重新思考对方所说的内容;引导式提问可以吸引对方思考己方的引导性语言,以探听对方的内心想法;选择式提问能够迫使对方产生选择意愿,并给予明确答复。不同的提问方式要适合谈判中不同的氛围,注意观察对方的内心波动,避免使用威胁或讽刺的语言。

在说服对方改变原来的想法,接受己方的意见与建议的时候,要注意方式方法。首先,要向对方阐明合作的理由或动机,以示对对方的尊重,表达不是每个人都有这样的机会这一含义,使对方认真思考被选择的机会,从而在心理上能够接受被说服的潜意识;其次,要向对方说明接纳了己方的意见之后,对方和己方各有何种利处与弊处,让对方感觉比较客观现实,免去对方的猜疑;最后,要强调双方立场的一致性,按合作后的双方利益,给对方以鼓

励和信心。

### 3. 谈判结束环节

一场谈判经过双方预先确定的议程，完成了所有需要协商的议题，并全面达成了一致意见的时候，就开始进入谈判的最终签署合同的阶段了。当谈判人员意识到由于自己的努力，交易即将成为现实时，双方的情绪都会比较兴奋。但是，为了顺利完成签约环节，在此阶段各方还要继续努力，积极促成交易并正式签约。

谈判双方在起草合同之前，有必要依据双方会谈的书面记录，对整个谈判过程与内容做一次回顾，以便最后确认双方在哪些方面达成了一致。对于那些没有达成共识的问题，双方还需要做最后的磋商。当所有内容不再有异议的时候，就可以向对方发出结束谈判、起草合同的信号了。

起草合同时，要遵循客观辩证的原则。在合同起草的过程中，要组织各方面的专家共同参与，例如精通相关法律的律师，精通外贸许可证、投资信托及保险等内容的外贸人才等。组织专业的群体力量参与合同起草，可以使合同最大限度地完善与全面。

但是，没有任何一个合同可以写得完整无缺，而且在涉外商务合同的执行过程中，总有一些无法预测的事情发生。因此，在合同的执行过程中，双方仍然要针对需协调的事宜进行谈判。谈判双方要真正具有合作诚意，才能够在合同的磋商与履行过程中，将彼此的利益与矛盾进行协调。

## 本章案例

### 在巴西买森林的中国商人

1997年，经过三年的创业积累，卢伟光在上海青浦创建了自己的工厂，从经销商进军地板制造业。不料，正当他踌躇满志地准备大干一场时，1998年国家一纸“禁止砍伐森林”的公文，将他做地板的原料来源一刀斩断。没有办法，他只能考虑从巴西进口木材。

当时，台湾中间商控制着卢伟光的国外原料链。从他们手里进货不仅数量有限，而且价格还很贵。后来，他一拍脑门冒出一个大胆想法：既然巴西有世界上最大的亚马孙原始森林，如果到那里去买一片森林，不就有了自己的资源，掌握了木材的主动权吗？

几天后，当卢伟光第一次靠近印第安人的部落时，他才明白，要在巴西买森林并不是那么简单的。在巴西，原始森林是属于印第安人的地盘，他们世代住在这里，是森林的保护者。他们有自己的法律，有军队保护，一般外人进去如果没有经过军队或者印第安人酋长批准的话，即使被杀也得不到法律保护，所以本地人也不敢轻易接近他们。而卢伟光要买森林，就必须得到印第安部落酋长的点头。但是，当这位中国商人提出要购买森林时，印第安部落的酋长断然拒绝了。

要买森林，就必须得到印第安酋长的同意。为和当地人建立感情，卢伟光一直通过印第安人基金会资助印第安人：他买了土地送给他们，让他们有更广阔的栖息地；他买大量的药品和医疗设备，缓解他们的求医难；他还买车改善他们的交通条件。就这样，卢伟光和印第安人交上了朋友，印第安人的纯朴、善良和快乐，也深深地感动了他。

他还在巴托格罗索州库亚巴市办起了“木材学校”，请中国11位林业专家编写了一本20



万字的木材加工技术教科书，免费给巴西所有木材供应商授课。他投入巨资，研究开发当地人不使用的树种，研究成果与巴西人共享。他更是费了50万美元租用美国GPS卫星，对“相中”的1000平方公里森林进行遥感测量。卢伟光说：“我对每棵树动什么手脚，通过卫星巴西政府可以看得一清二楚”。他还给每一棵树建立了档案，承诺不砍伐水土容易流失土地上的树木；不砍影响动物生息、鸟类传播树种的树木。他还把森林分为25块，每年砍伐一块，同时保证当年仍有幼树生长，25年后仍可长成一片参天大树，如此周而复始，可以循环更新。卢伟光只想传递一个信号——中国人不是资源掠夺者。

就这样，一句葡萄牙语都不会说的卢伟光，用他的诚恳和真心获得了一种比买到森林更可贵、也更让他珍惜的东西——友情！也正因如此，2002年，当他向印第安部落酋长提出自己想买森林时，酋长竟然什么都没有说就答应了。在得到了酋长的肯定后，2004年4月和11月，卢伟光分两次分别收购了150平方公里和850平方公里的原始森林，面积之和相当于一个崇明岛。他由此成为第一个在巴西拥有原始森林的中国人，也是拥有巴西森林最多的一个外国人！

在巴西买下1000平方公里的原始森林也使卢伟光“一夜成名”。根据巴西法律规定，卢伟光拥有这片1000平方公里原始森林的所有权。地表的所有动植物，及地下的矿藏，他也拥有优先开采权。在收购巴西亚马孙河畔850平方公里原始森林时，卢伟光得知这片森林中，居住着一个原始印第安人部落。他决定把50平方公里原始森林无条件赠送给这个部落。以保持这个部落的生活状况和文化习俗，使他们免于迁徙。

此间，他还在巴西投资开办木材加工厂，给许多的巴西人提供了就业机会。2004年11月9日，卢伟光还作为中国民营企业代表随国家领导人出访了巴西。传奇般的经历也使他跃居2005年中国富豪福布斯排行榜。

案例来源：人民网 <http://finance.people.com.cn/GB/4583155.html>

## 本章小结

1. 对国际商务谈判的概念进行阐述，国际商务谈判具有一般贸易谈判的共性及特点。
2. 通过参加谈判的人数规模、利益主体的数量、双方接触方式、谈判地点设定以及各谈判方的态度与方针，可划分多种国际商务谈判的种类，也可以通过谈判的内容来划分谈判的类型。
3. 国际商务谈判的基本程序包括：准备阶段——开局阶段——正式谈判阶段。在国际商务谈判中，要坚持谈判各方的地位、权利与义务，要遵循平等原则、求同存异的互利性原则。

## 本章习题

1. 商务谈判的八字箴言的英文分别是哪几个词？意思是什么？
2. 国际商务谈判的特点是什么？
3. 国际商务谈判有哪些表现形式？
4. 主场谈判与客场谈判各有哪些利弊？
5. 国际商务谈判按照谈判标的分类，可以分为哪几种类型？