



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



“十一五”高等院校国际经济与贸易专业规划教材

国际商务谈判

黄卫平 董丽丽 主编



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
“十一五”高等院校国际经济与贸易专业规划教材

国际商务谈判

主 编	黄卫平	董丽丽
副主编	王 杰	赵银德
参 编	李灵稚	吴绩新
主 审	郭笑文	



机械工业出版社

本书全面介绍了国际商务谈判所涉及的各方面知识,既包括丰富的理论研究成果,又涵盖具体的实践技巧以及生动的谈判案例。理论部分大量借鉴商务谈判涉及的经济学、商务管理、心理学、行为学、沟通学以及社会学等多个学科的研究成果。实践部分包括谈判前的准备,开局阶段如何谋取主动权、如何探测对方意图以及防御对方的探测,磋商过程中的发盘、还盘、让步、缓解僵局以及最终如何迅速促成交易达成。除了每章均包含大量丰富的案例帮助读者理解各章节内容外,本书最后还附有5个大型复杂案例,供学习者进行全方位的模拟谈判练习。

图书在版编目(CIP)数据

国际商务谈判/黄卫平,董丽丽主编. —北京:机械工业出版社,2007.8

普通高等教育“十一五”国家级规划教材.“十一五”
高等院校国际经济与贸易专业规划教材

ISBN 978-7-111-21964-4

I. 国… II. ①黄…②董… 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113744号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:常爱艳 版式设计:张世琴

责任校对:闫玥红 责任印制:邓博

北京京丰印刷厂印刷

2008年1月第1版·第1次印刷

169mm×239mm·10.125印张·391千字

标准书号:ISBN 978-7-111-21964-4

定价:26.50元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379711

封面无防伪标均为盗版

“十一五”高等院校国际经济与贸易专业规划教材

编审委员会名单

主任委员: 赵春明 北京师范大学 教授 博士生导师

副主任委员: 董瑾 北京理工大学 教授

(排名不分先后) 陈向东 北京航空航天大学 教授

焦军普 河南财经学院 教授

汪素芹 南京财经大学 教授

陈丽珍 江苏大学 教授

邱继洲 哈尔滨工业大学(威海) 教授

徐松 安徽财经大学 教授

俞毅 浙江工商大学 教授

郭笑文 北京外国语大学 教授

刘秀玲 大连民族学院 教授

李红梅 中央民族大学 教授

委员单位: 北京师范大学 北京理工大学

(排名不分先后) 北京航空航天大学 河南财经学院

南京财经大学 江苏大学

哈尔滨工业大学(威海) 安徽财经大学

浙江工商大学 北京外国语大学

大连民族学院 中央民族大学

河海大学 南京理工大学

天津工业大学 汕头大学

浙江林学院 绍兴文理学院

上海应用技术学院 北华航天工业学院

序

摆在读者面前的这套“‘十一五’高等院校国际经济与贸易专业规划教材”是一项凝聚了众多高校教师辛勤劳动的集体性成果。我们编写这套教材主要是基于以下两大背景。

1. 在经济全球化条件下,国际贸易作为一国参与经济全球化和国际分工的重要途径之一,其作用和重要性都大大加强

20世纪90年代以来,在经济全球化浪潮的推动下,资本的国际流动得到迅猛发展。在这种情况下,有人认为国际贸易对经济增长的作用因此会被削弱,其实并不尽然。通过以下分析可以看出,国际贸易对一国经济增长的作用不但没有被削弱,反而在加强。

首先,在经济全球化条件下,国际分工的日益细化不但使越来越多的消费品具有了可贸易性,而且越来越多的中间产品和劳务也进入了国际交换领域,从而使贸易的范围不断扩大。

其次,在经济全球化条件下,社会化生产以及市场经济的本质并未发生根本性的变化,市场交换依然是扩大再生产的前提,国际贸易仍是各国在世界范围进行交换的主要方式和彼此间经济关系的“晴雨表”。

最后,在经济全球化条件下,虽然国际直接投资的规模越来越大,跨国公司的作用越来越显著,但是它并不排斥国际贸易,更不能取代国际贸易;相反,资本和生产的国际化不仅为国际贸易提供了更加便利的条件,而且增添了新的贸易方式和贸易动力。因为跨国资本流动规模的扩大,特别是产业资本的国际化,不仅使国际贸易的规模和发展呈现出某些新特点,而且使国际贸易出现了内部化现象,推动了以要素禀赋差异为基础的产业间贸易模式逐步向以竞争优势为基础的产业内贸易模式转变,世界范围内产业内贸易的比重不断加大。规模巨大的跨国公司在世界各地组织生产,在“全球战略”的指导下,企业内部贸易和产业内贸易发展迅速,构成世界贸易的重要组成部分。不仅如此,第二次世界大战后国际资本的流动还促使了新的贸易方式的产生,例如加工贸易、补偿贸易、国际租赁业务、国际分包等等。这些贸易方式是为适应资本的流动而出现的,它们与传统的商品贸易方式有很大的差别。比如补偿贸易,就是引进方首先引进国外的先进技术和设备,然后再用生产的产品直接或间接地给予技术和设备提供者补偿,这实际上已起到了国际直接投资的作用。

2. 我国加入世界贸易组织之后,对国际经济贸易人才的培养提出了更高的要求

众所周知,我国于2001年正式加入了世界三大经济组织之一的世界贸易组织,从而标志着我国已全方位地融入到经济全球化的浪潮中。“入世”不仅给我们的社会经济生活带来了巨大的影响,而且对传统国际经济与贸易专业的教育也提出了深层次的挑战。20世纪80年代,当改革开放大潮刚刚涌动之时,很多学校开设了国际经济与贸易专业,似乎只要沾上涉外的字眼,就可以“通吃天下”,但这种低层次的量的扩张在20世纪90年代中后期就遇到了“瓶颈”,许多学生毕业后找不到如愿的工作。“入世”之后,涉外色彩浓重的国际经济与贸易专业再次引起了世人的关注和青睐,但是这一次并不是上一次的简单重复,它不仅要求涉外人才量的增加,更要求涉外人才质的提升。具体来说,现在需要的涉外人才是能系统掌握现代经济学基本原理,通晓国际经济与贸易知识及惯例,同时能熟练运用外语和计算机等现代工具的高层次的复合型人才。

经济全球化和“入世”的大背景要求我们在国际经济与贸易专业的教材编写、课程设置、人才培养方式等方面进行相应的变革,这套“‘十一五’高等院校国际经济与贸易专业规划教材”就是响应这种变革所做的一项尝试性成果。

目前市场上国际经济与贸易方面的教材品种较多,其中不乏优秀之作,前人的优秀成果是我们编写这套教材的重要参考来源和写作基础。当然,相比较而言,我们这套教材无论在内容的编写上还是在写作的体例和形式上,都具有自身的一些重要特色。

1. 在内容的编写上

过去,人们普遍注重这个专业的应用性特色,而相对忽视了这个专业所具有的理论性和素质培养功能。随着我国加入世界贸易组织、更深入地融入到经济全球化浪潮中,对经贸人才的需求已从简单的操作型人才转变为高素质的复合型人才,显然,传统教学模式和方法已很难适应时代发展的要求。我们编写的这套教材在保持传统教材重视应用性和操作性的基础上,力求吸纳和反映当代国际经济与贸易领域的最新发展实践和理论成果,凸显教材的基础性、理论性和前沿性,并与时俱进,使之更加贴近我国的改革开放实践,加强为建设 and 完善我国社会主义市场经济体制服务的功能,挖掘各门课程对学生素质培养的潜能,从而赋予国际经济与贸易专业新的活力和意义。

2. 在写作的体例和形式上

我们借鉴国外流行教材的经验,在内容有关之处增加了为数不少的专栏,这些专栏或者是时代背景,或者是作者小传,或者是案例,或者是对有关问题的进一步阐述,有助于拓展学生的视野,让其更深入地了解 and 掌握书中内容。所列复习思考题也力求灵活多样,以启发学生作进一步的思考。另外,章中所列关键术

语、学习要点、小结以及荐读书目等，不仅方便学生总领教材内容，也为其作进一步研讨提供了文献参考。

当然，作为尝试性的成果，我们这套教材也难免有不尽如人意之处，特别是每本教材的作者均来自不同院校，因此在编写风格方面可能还会存在一些差异，这些都需要我们在以后的修订过程中进一步完善，我们真诚地期待着广大读者多提宝贵意见！

北京师范大学教授、博士生导师 赵春明
编审委员会主任委员

2006 年 4 月

前 言

据商务部统计,2006年,我国进出口总值为17606.9亿美元,如果以平均每笔交易100万美元计算,则交易次数达到170万次,每次交易平均涉及不止一次谈判,则每年涉及的谈判无法计数。每次谈判员在谈判桌前的表现,都将给公司、给国家带来大额的利益得失,由此可见,深入了解谈判中所涉及的理论和策略将为我们带来巨大的经济利益。

国际商务谈判是商务知识、谈判知识以及复杂语言文化背景的交叉学科,因此适应本科教育的教材对编者要求非常高。从国内外研究现状来看,国外研究者通常对谈判作一般性阐述,理论研究比较深入,对文化差异方面的研究也较早、较全面;但是迄今尚未发现对商务谈判进行有针对性的研究,缺乏对具体技巧和策略的深入探讨。在我国,商务谈判一直以来是本科教育较弱的领域,一方面由于高校教师多缺乏这方面的实践,在这类实务课程的教学与研究上显得力不从心;另一方面也由于本科教育更多地重视理论框架的搭建,而忽视了或是缺乏充足的时间和精力培养学生的实务操作能力。因此,国内相关教材多由高等职业教育的老师们编著,针对的对象也主要是接受职业教育的学生。这类教材对策略和技巧有较全面的介绍,但是由于其针对对象的特点,很难对谈判能力在经济贸易、商务管理、营销等方面的应用有全面、深入的阐述。另一类教材则是谈判一线的参与者总结谈判的经验教训写成,非常生动,但是由于作者缺乏对经贸的系统研究,也不了解本科教学的安排和特点,因此类似实践中的指导手册,同样不适用于本科教学使用。

针对上述实践的需求和国内外同类著作的现状以及本科教学的特点,我们编写了此教材,并且力求在以下几个方面有所创新:

一、案例分析与模拟谈判

教材中涉及实践操作部分的内容尽量采用生动的实例进行说明。

案例分析加强针对性,摒弃国外教材泛泛地对各类沟通进行分析,特别针对商务谈判,使得学生能在商务知识的基础上有针对性地进行学习和训练。

模拟谈判是对实践中的各类商务谈判场景进行模拟,方便使用者根据给定条件进行实训,增强对策略和技巧的把握。

各章后均附有针对该章内容的案例分析或模拟案例,对所学知识点有针对性地进行加强;全书的最后一部分则是比较复杂的、综合性的大型模拟谈判案例(如合资、索赔、两国之间针对贸易摩擦的谈判等),供全部教学完成后组织学

生进行综合性的训练。

全部案例均来自于实践,并且与学生在基础学习阶段所学习的经贸、商务知识紧密联系。

二、商务谈判理论

谈判是一门实务课,但是任何实务都需要理论的指导,好的理论是总结长期的实践升华而来的,对实践者有重要的指导作用,会令操作者站得更高,对问题看得更透彻,这也正是本科教育和职业教育的重要区别之一。如果说职业教育培养的是谈判手,则本科教育培养的是谈判家,乃至谈判大师,他们更懂得取舍之道,更懂得权衡和让步的艺术。

理论部分充分借鉴国外各相关学科数十年来的研究成果,结合本教材主要编写人员长期以来的研究和实践,对谈判所涉及的利益、原则、人的需求进行透彻的阐述,为各项技巧和策略的学习奠定坚实的基础。

三、国际商务谈判中的文化差异问题

在开放的世界里,各国文化差异是每个谈判人员都必须面对的,以往的教材对此虽有阐述,但是编写人员多缺少亲身实践,因此缺乏说服力;另外,许多内容是长期以来固有的认识,不能反映近期的变化。本教材编者长期亲身经历与各种文化背景下的人的谈判和交流,因此在这方面的认识比较全面。

这不仅保证了本教材该章节的质量,而且使得整本教材立足于目前我国经贸日益开放的现实,给使用者更广阔的视野。

本教材参编老师均长期从事商务谈判教学工作;有的老师曾经或者正在从事商务谈判实践工作,对于谈判技巧有切身的感受和独到的见解;有的老师则多次在国外从事相关研究,对于国际商务谈判所涉及的语言、文化、礼仪等问题有深入了解。本教材由黄卫平、董丽丽担任主编,并拟定提纲和进行后期的统稿、修改工作;由郭笑文(北京外国语大学国际商学院)担任主审。参编人员的分工如下:第一、十章由王杰(哈尔滨工业大学)编写;第二章由董丽丽(北京外国语大学)编写;第三、六、九章由李灵雅(南京理工大学)编写;第四、十一章由赵银德(江苏大学)编写;第五、七章由吴绩新(绍兴文理学院)编写;第八章由黄卫平(中国人民大学)编写。另外,我们为选择本书作教材的老师免费提供电子课件。

本教材在编写过程中,借鉴了国内外众多专家、学者和实际工作人员的研究成果,在此表示衷心的感谢!由于编者水平所限,书中存在不少不足之处,恳请大家提出宝贵意见,以便修订改进。

编者

目 录

序	
前言	
第一章 国际商务谈判概述	1
第一节 国际商务谈判的概念与特征	1
第二节 国际商务谈判的构成与类型	9
第三节 国际商务谈判的基本程序与管理模式	17
案例分析	26
第二章 国际商务谈判理论	30
第一节 商务谈判的经济学理论基础	31
第二节 商务谈判的心理学理论基础	34
第三节 整合性谈判模式与双赢原则	38
第四节 博弈论与诚信原则	44
第五节 其他理论	49
案例分析	54
第三章 商务谈判的准备	57
第一节 资料准备	57
第二节 策略准备	68
第三节 人员准备	75
第四节 其他准备	81
案例分析	87
第四章 开局技巧	90
第一节 开局阶段的控制策略	90
第二节 确定谈判议程策略	101
第三节 谋取谈判主动权策略	106
案例分析	112
第五章 谈判中的探测技巧	114
第一节 谈判中对对方意图的探测策略	114
第二节 对对方窥测己方意图的防御策略	118
第三节 如何应对对方的直接探测	123
案例分析	125
第六章 磋商阶段的技巧	127
第一节 发盘策略	127
第二节 还盘策略	134
第三节 让步策略	138
第四节 僵局缓解策略	160
案例分析	169
第七章 成交技巧	174
第一节 成交意愿的表达方法	174
第二节 成交信号的探测	177
第三节 成交信号接收策略	178
第四节 成交促成策略	180
第五节 成交签约策略	183
案例分析	186
第八章 其他技巧	188
第一节 协调与谈判对手关	

系策略的运用	188	第四节 宴请礼仪	251
第二节 针对商务谈判内容 运用的谈判 策略	195	第五节 日常交往的礼仪与 礼节	257
案例分析	206	案例分析	262
第九章 商务谈判中的 语言技巧	208	第十一章 国际商务谈判中的 文化差异及谈判 风格	265
第一节 商务谈判语言的形 式及表达原则	208	第一节 文化差异对国际商 务谈判行为的 影响	265
第二节 商务谈判语言的运 用技巧	213	第二节 基于文化差异的国 际商务谈判对策	270
第三节 商务谈判中的行为 语言	227	第三节 各地区商人的谈判 风格	274
案例分析	235	案例分析	299
第十章 国际商务谈判礼仪	238	附录 综合案例分析	301
第一节 服饰礼仪	239	参考文献	309
第二节 举止和谈吐礼仪	243		
第三节 馈赠礼仪	248		

第一章

国际商务谈判概述

谈判是人与人交流的一种常见形式，是一种广泛而普遍的社会现象。古今中外，大到国与国之间的政治、经济、军事、外交、科教、文化的相互往来，小到企业之间、个人之间的联系与合作，都离不开谈判。在诸多不同领域的谈判中，经济领域的谈判，特别是商务谈判，在现代社会生活中扮演着越来越重要的角色。同样，国际商务谈判更是构成国际商务活动的不可或缺的重要组成部分，在国际商务活动中占据相当大的比重。本章主要概述国际商务谈判的概念与特征、国际商务谈判的构成与类型、国际商务谈判的基本程序及管理模式。

通过本章学习，达到如下目标：

- (1) 弄清谈判、商务谈判、国际商务谈判的含义。
- (2) 全面了解和把握国际商务谈判的特征。
- (3) 了解商务谈判的基本类型。
- (4) 掌握国际商务谈判的基本程序及各个阶段和环节的主要内容。
- (5) 把握商务谈判的 PRAM 模式。

第一节 国际商务谈判的概念与特征

谈判有广义和狭义之分。广义的谈判，包括各种场合和各种形式下进行的交流、洽谈和协商；狭义的谈判，一般仅指正式场合下专门安排和进行的谈判。作为研究揭示谈判实践内在规律的谈判理论是以狭义的谈判为研究对象的。

一、国际商务谈判的概念

理解国际商务谈判首先要从谈判的定义入手。

(一) 谈判

尽管给谈判下一个准确的定义是比较困难的事，但是学者们还是从多角度对谈判进行了描述和概括。

美国谈判协会会长、著名谈判专家杰勒德 I. 尼尔伦伯格在《谈判的艺术》中认为，谈判是人们为了改变相互关系而交流意见，为了取得一致而相互磋商的

一种行为。美国法学教授罗杰·费希名和谈判专家威廉·尤瑞合著的《谈判技巧》一书把谈判定义为：“谈判是为形成某种协议而进行的交流。”美国谈判专家威恩·巴罗认为，谈判是一种双方都致力于说服对方接受其要求时所运用的一种交换意见的技能，其最终目的就是要达成一项对双方都有利的协议。我国的多数学者则认为，谈判是一些人为了满足各自的需求和维持各自的利益，通过协商争取达到意见一致的行为过程。

综合上述观点，谈判的含义至少应该包含如下方面的内容：

(1) 谈判是建立在谈判双方一定需要的基础上的。当人们进行交流、沟通、协商谋求达成意见一致时，其协调均基于某种需求。需求是多方面的，包含的具体内容极为广泛，如物质的需求和精神的需求，初级的需求和高级的需求等。需求推动着人们进行谈判，需求越强烈，谈判的动因就越明确。而且只有各自的需求能够通过双方的行为得到满足时才产生谈判。谈判双方的需求是既统一又对立的。一方面通过对方的行为可以满足己方的需求，另一方面，满足对方（己方）的需求又会涉及和影响己方（对方）需求的满足程度，因此谈判是一种满足双方需求的行为和过程，任何一方都不能不重视对方需求的满足。

(2) 谈判是两方以上的交际活动。谈判是一种交流与沟通的行为，因此就必须有谈判对象。也就是说，谈判至少有双方参加，否则，谈判活动无法进行。从销售人员一对一的谈判，到世贸组织的多边谈判，都说明谈判至少有两方以上的参加者。谈判各方通过一定的手段，借助一定的策略来实现各自的目标。

(3) 谈判是协商行为趋于妥协的一种过程。任何协议的达成都是谈判双方寻求协调达到统一的结果。如果没有达成协议，则是协调活动的失败，没有达成意见统一。谈判的整个过程，始终贯穿着各自提出问题和要求，相互交流、沟通、磋商、协调；出现矛盾，再进一步交流、沟通、磋商和协调，最后趋于妥协的过程。在双方进行磋商的同时，只有各自进行让步，才能达成双方意见一致的协议。

综上所述，所谓谈判是指谈判双方基于一定的需求，彼此之间进行交流、沟通、协商、妥协而赢得维护各自利益的行为过程。

（二）商务谈判

所谓商务谈判是指在经济领域中，从事商务活动的双方为了满足贸易的需求，彼此间通过交流、沟通、协商、妥协而达成交易目的的行为过程。商务谈判是市场经济条件下经济领域最为广泛、最为普遍的活动，一般包括货物买卖谈判、工程承包谈判、技术转让谈判、融通资金谈判、经济合作谈判等。

商务谈判是商务活动的重要内容，是商务活动的基础和核心，贯穿于商务活动的全过程。

首先,商务谈判是商务活动的起点。无论以什么为标准的商务活动,往往都要借助于谈判来开始。交易双方为了实现交易目标,必然要根据双方各自的意图,就买卖的物品的内容、价格、交易时间、付款方式等交易条件进行充分的沟通、协调,达成有关协议,使买卖由潜在可能变成现实。

其次,商务谈判过程是实现商务活动目标的过程。商务活动中的诸多目标,如商品的购销、资金的融通、资产的转让,合资合作等,都需要借助于商务谈判才能实现。商务谈判目标的达成过程,也就是向商务活动目标的趋近过程。

再次,商务活动当事人的权利和义务主要通过商务谈判加以明确和界定。商务活动是当事人享受一定的权利、获得一定利益、满足需求的过程;同时也是履行相应义务、承担相应责任的过程。利益、权利、义务、责任的划分和分配,除法律、规章外,主要是由当事人双方通过谈判协商确定的。

最后,商务活动过程也是维护和实现商务谈判成果的过程。当事人双方通过协商、妥协达成一致。协议签署后的商务活动将围绕着谈判达成的协议展开。谈判协议为后续的商务活动提供了法律依据。可能会引发再谈判。若协议顺利进行完毕后,为继续双方之间良好的合作关系,也可能开始新一轮的商务谈判。可见商务活动离不开商务谈判。

(三) 国际商务谈判

国际商务谈判是指在国际商务活动中,处于不同国家或地区的商务活动当事人为了满足一定需要,彼此通过交流、沟通、协商、妥协而达成交易目的的行为过程。简单地说,国际商务谈判就是谈判参与各方跨越了国界的商务谈判,是国内商务谈判在国际领域的延伸和发展。

综合上述不同层次或范围的谈判定义,其内涵都包括如下基本点:

(1) 谈判是以某种利益需求的满足为预期目标的。

* (2) 谈判是处于相互独立又相互联系的双方以平等对话谋求合作、协调和改善彼此关系的交际活动。

(3) 谈判是各方沟通信息、交换观点,相互磋商、相互妥协,达成共识的过程。

概括起来,可以把国际商务谈判理解为这样一个过程:不同国家或地区的贸易双方根据双方不同的需要,运用所获得的信息,就共同关心或感兴趣的问题进行交流、沟通、磋商、协调,为各自的经济利益谋求妥协,从而使双方感到是在自愿的、平等的、有利的条件下达成协议,促成交易的过程。一项谈判是否成功,就在于参加谈判的双方能否通过各种不同的讨价还价方式和策略,反复折中,最后取得妥协,达成一个双方都能接受的共赢方案。

二、国际商务谈判的特征

（一）国际商务谈判的一般性特征

国际商务谈判与国内商务谈判的本质是相同的，因此具有与国内商务谈判相同的基本特征。

1. 商务谈判以获得经济利益为目的，追求谈判的经济效益

不同的谈判者谈判的目的不一样，追求的利益目标也不相同。如外交谈判涉及的是国家利益；政治谈判追求的是政党、团体利益；军事谈判则主要是关系敌对双方的安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益，但谈判的重点不一定是经济利益，其目的不是直接的经济利益。而商务谈判则十分明确，谈判者以获得直接经济利益为基本目标，在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。尽管在商务谈判过程中，谈判者可以调动和运用各种因素，各种非经济利益因素也会影响谈判的结果，但其最终的目标仍然是经济利益。如果离开了经济利益，商务谈判就失去了存在的价值和根基。因此商务谈判就是以直接经济利益为目的的谈判。

在商务谈判中，谈判者比较注重谈判的经济效益。因为商务谈判本身就是一次经济活动，而经济活动本身就要讲究经济效益，这是经济活动的内容要求。与其他谈判相比，商务谈判更为注重经济效益。事实上，经济效益也是评价一项商务谈判成功与否的主要指标之一。

2. 商务谈判以价格为核心，其他因素可折算为价格

商务谈判涉及的因素很多，谈判者的需求和利益往往通过众多的因素和方面表现出来，但是价格几乎成为所有商务谈判的核心内容。原因有二。第一，价格最直接地表现出谈判双方的经济利益的得失与分配。如谈判双方在其利益上的得与失，拥有利益的多与寡，在很多情况下都可以折算为一定的价格，通过价格的升与降得到体现。第二，商务谈判中涉及的价格以外的因素都与价格有着密切关系，并往往将其折算成为一定的价格。例如质量因素。一件一等品的陶器售价 800 元，同样规格型号的二等品售价 600 元，两者的价格差就将质量差折算出来了。又例如数量因素。购买 1t 牛肉要 10000 元，购买 10t 牛肉，每吨只要 9000 元。价格差就把数量差折算出来了。当然，并非在任何情况下都能够进行这样的折算，也就是说，谈判者并不一定接受这样的折算。例如，我们从国外引进一套设备，谈判协议规定，该设备具有 20 世纪 90 年代末的技术水平。当设备到货后发现该设备只具有 20 世纪 70 年代的水平。尽管外商提出愿意折价 50%，但是我们也不愿接受，因为技术价值太低，其技术差异已不能用价格差来补偿了。

作为商务谈判者，了解价格是商务谈判的核心，价格在一定条件下可以与其他利益因素折算这一点很重要。这就要求谈判者在谈判中，一方面坚持以价格为

核心,争取自己的利益;另一方面又不能仅仅局限于价格,要善于拓宽思路,从其他因素上争取应得的利益。因为价格因素较为敏感,很难获得让步,相比较而言,在其他因素上要求对方让步更容易做到。

3. 商务谈判是参与各方“合作”与“冲突”的对立统一

在商务谈判中,谈判双方既存在利益上的联系,又存在着利益上的分歧。利益联系使双方走到了一起,通过谈判达成对双方都有利的协议,双方利益的获得是互为前提的,这是合作的一面;利益分歧则使双方要进行积极的讨价还价,都希望以较少的让步换取尽可能多的利益,从而产生激烈的冲突,这又体现了谈判双方相互对立的一面。正确地理解和把握商务谈判的这一特点,对于谈判者有着重要的意义。它要求谈判者在制定谈判战略方针、选择和运用谈判策略和战术时,必须注意不要损害双方的合作关系,尽可能地为对方获取最多利益。一方面谈判的双方是合作者,而不是你死我活的敌对关系,也不是你输我赢的竞赛关系,因此不能只会进攻不会妥协。应当把谈判看成是一项双方互利的合作,都应为实现共同的目标而努力。另一方面,参加谈判的双方又都存在利益冲突,因此必须针锋相对地据理力争,否则己方的利益就会损失。在谈判中合作与冲突是并存的,忽视哪一方面都会导致谈判的失败或利益的损失。因此,对于谈判者来说,应提倡实行“合作的利己主义”,即在保持合作的基础上追求己方的利益最大化,在使对方通过谈判有所收获的同时,使自己收获更多。

20世纪60年代初期,美欧之间发生的“肉鸡战争”的解决就是一个经典的例子。当时的美国掌握了最新的饲养技术,肉禽生产得到迅速发展,对欧共体的鸡肉出口从1958年的约0.1亿磅^①猛增到1962年的1.6亿磅,欧共体极为不安。当时德国为保护欧共体的鸡肉生产,联合欧洲大陆的盟友,对从美国进口的鸡肉征收3倍以上的从价税,即从15%增加到50%。对此美国人非常气愤。他们一方面向关贸总协定(GATT)的法庭控告,对欧共体向美国出口的商品征收惩罚性税金;另一方面对欧洲出口的全鸡改为鸡块出口,并开始一年四季向欧洲出口火鸡(过去只是在复活节和圣诞节前才出口)。待欧洲对美国的切割鸡块和火鸡也征收从价税时,美国商家又改向欧洲出口加料腌制的肉禽。总之,美国人想方设法继续保持在欧共体的肉禽市场份额。与此同时,欧共体加强了在肉禽生产方面的技术研究,肉禽生产也快速发展起来,并大力向其邻国,特别是瑞士、奥地利等国销售,用补贴出口的办法挤掉了美国在其他国家的部分市场份额。美欧之间在肉鸡市场上的纷争因此愈演愈烈。但是美欧双方在政治上是盟友,在经济上又互有需求,保持分歧或扩大矛盾对双方都没有好处。在这种情况下,美欧双方又回到了谈判桌上,在东京回合谈判中,经过多轮讨价还价,美国同意欧共体可

① 1磅=0.45359237kg。

对美国不加作料的整禽及加作料的肉鸡征收差价税，并以此为条件，换取欧共体对其他美国产品的让步。欧洲人则同意对美国加作料的火鸡块实行免税，同时停止对可能挤占美国在欧市场上的出口给予补贴，以此为条件，换取美国将欧洲卡车、大众牌大篷车、马铃薯、淀粉和每加仑^①超过9美元的白兰地征税恢复到1962年的水平。（资料来源：夏国政编写的《经贸谈判指南》，世界知识出版社，1999年，第20页）。

上述争端案的解决，充分体现谈判双方通过退让，求得合作，最后实现双赢。

4. 商务谈判中双方利益追求受一定的利益界限的约束

如前所述，经济利益是商务谈判双方共同追求的目标，双方都希望以较少的成本支出，取得最大的谈判成果。但是，任何谈判都必须满足对方的最低利益要求，否则，对方就会退出谈判，从而导致谈判破裂，己方到手的利益也无法实现。利益的过度或不足都会导致谈判破裂，所以谈判双方不能突破利益界限的约束，应在相互合作中共同争取利益的最大化，实现双赢。

如果将谈判双方在交易中可获得的总体利益用一个完整的圆来表示，那么谈判双方的利益需要及利益界限可用图1-1来说明。

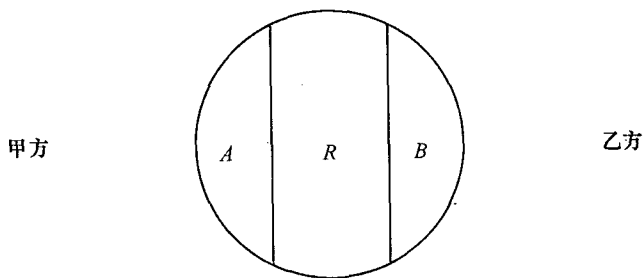


图1-1 商务谈判利益界限

假设谈判双方为甲、乙两方，整个圆代表总体利益。A、B分别代表甲、乙双方的谈判中必须获得的最低利益。R代表甲、乙双方可以通过讨价还价争取为己方所有的利益。从甲方来说，其利益界限是： $A \leq X \leq A + R$ （X代表甲方获得的利益总量）。如果该式不能成立，出现下述两种情况，都会使其中一方退出而导致谈判破裂。一种情况是 $X < A$ ，则甲方必然退出谈判，因为甲方的最低利益得不到保证。另一种情况是 $X > A + R$ ，则乙方必然退出谈判，因为乙方的最低利益因甲方利益的延伸而得不到实现。同样对乙方来说，谈判中其最低的利益界

① 1加仑=4.54609dm³。

1美加仑=3.78541dm³。