

21 世纪国际经济与贸易系列教材

国际商务谈判

理论案例分析与实践

INTERNATIONAL
BUSINESS NEGOTIATION
THEORY CASES AND PRACTICES

(第二版)

● 白远 著

 中国人民大学出版社

世界经济与贸易系列教材

F740.41/15=2

2008

国际商务谈判

理论案例分析与实践

INTERNATIONAL
BUSINESS NEGOTIATION
THEORY CASES AND PRACTICES

(第二版)

• 白远 著

 中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务谈判：理论案例分析与实践/白远著. —2版.

北京：中国人民大学出版社，2008

(21世纪国际经济与贸易系列教材)

ISBN 978-7-300-09428-1

I. 国…

II. 白…

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 (2008) 第 089260 号

21世纪国际经济与贸易系列教材

国际商务谈判

——理论案例分析与实践

(第二版)

白远著

出版发行 中国人民大学出版社

社址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经销 新华书店

印刷 北京雅艺彩印有限公司

规格 170mm×228mm 16开本

版次 2002年11月第1版

2008年6月第2版

印张 14插页1

印次 2008年6月第1次印刷

字数 247 000

定价 21.00元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



内容简介

本教材分为三大部分。

理论部分：融合了国内外经典的谈判理论，从谈判动因、谈判结构、谈判组内部利益、谈判力、谈判双方的信任、谈判者心理、国际谈判文化模式、博弈论在谈判中的应用、谈判类型等方面，运用模型和实例对影响谈判全过程的主要因素进行了比较全面的分析。

案例部分：结合理论部分的讲解，提供了相应的案例分析，所提供的案例大多是世界著名谈判案例和研究成果，具有典型性和普遍指导意义。有些案例是作者在对著名国际商务谈判长时间地追踪调查的基础上编写的。

模拟谈判：模拟谈判的素材取自真实事例，为了适应课堂练习的需要，对之做了必要的加工。学习者在谈判结束后可以比较实际谈判的结果和自己谈判的结果，以收到更好的效果。此外，每章结束后都有结合本章内容设计的思考题和讨论题。



21 世纪国际经济与贸易系列教材

作者简介

白远，教授，硕士生导师，现任教于北京第二外国语学院国际经济贸易学院，担任副院长，主要教授国际商务谈判、国际贸易、当代世界经济和国际经济合作等课程（前三门为英语授课）。本科就读于北京第二外国语学院，之后在日本攻读硕士，主修世界经济，曾在美国进修 MBA 课程。主要研究领域为国际贸易（服务贸易）、国际直接投资，近 5 年发表论文 40 余篇，出版专著、教材共 8 部，主持北京市教委项目 5 项。曾长期作为特聘专家受聘于世界银行中国农村改水项目国家项目办，先后参加多场大型投资和贸易谈判。



21 世纪国际经济与贸易系列教材

再版前言

培养既有谈判理论基础又懂谈判实践的高素质人才是本书所要达到的主要目的。由于这一目的与我国加入世界贸易组织后所需要的人才培养目标高度一致，因此本书得到了专家、广大教师和学生的好评与认可。

在对本教材再版修订时，作者保持了原教材的基本体系，将原来的 11 章扩展为 13 章，同时对教材内容进行了大量补充和完善，使其能够更好适应本科和研究生教学的需要。本书进一步完善了谈判的理论体系，对合作原则谈判法和需求理论做了进一步的阐述，增加了“博弈论及其在谈判中的应用”这一章，使学习者能够更好地了解谈判的普遍规律，掌握谈判的策略。本教材进一步突出了谈判理论和相应谈判案例研究的结合，每一章都编排有相应的谈判案例，目的是使

学生更好地掌握谈判的理论和它的一般规律,即无论谈判的地点、时间、背景、人物发生什么样的变化,谈判者都能够从容应对。

本教材分为三大部分。

理论部分:融合了国内外经典的谈判理论,包括谈判产生的原因、谈判结构、双赢理念、合作原则谈判法、谈判力、利益分配法则、信任法则、博弈论在谈判中的应用、两分法谈判与复杂谈判、谈判者个人心理和文化背景等,运用模型和实例对影响谈判全过程的主要因素进行了全面的分析。

案例分析:结合理论部分的讲解,提供了相应的案例分析,所提供的案例大多是世界著名谈判案例,具有典型性和普遍指导意义。有些案例是作者在对著名国际商务谈判长时间地追踪调查的基础上编写的,还有些案例取自作者所参与的谈判活动和实践。在新版本中,教材对一些案例做了更新和补充,例如对谈判组成员间信任所产生的影响的研究、对文化价值观的比较案例研究等,以使其更好地服务于理论的讲解。

模拟谈判:模拟谈判的素材取自真实事例,为了适应课堂练习的需要,对之做了必要的加工。学习者在谈判结束后可以比较实际谈判的结果和自己谈判的结果,以收到更好的效果。模拟谈判的目的是使学习者通过实际操练体会谈判理论的指导意义,获得比较接近真实的真实体验。通过亲身实践获得的经验教训对他们来说更为生动、具体。此外,每章结束后都有结合本章内容设计的思考题和讨论题。

本教材在教学中结合国内外先进的教学方法,重点从以下几方面进行了尝试:

- 在讲解理论的同时结合案例分析,并就案例中的问题再用理论进行分析,使学生通过课堂讨论真正理解所讲授的知识。

- 全学期组织 5~6 次模拟谈判,让每个学生都积极参与到谈判中。在谈判前要求学生进行认真的准备,谈判后根据学生达成的协议再进行具体分析,找出成功的经验和失败的教训。

- 我国学生由于受应试教育的影响,各自为战能力较强而合作精神不足,这一点可通过教材中的性格类型测试得到证实,这在国际经济合作日益成为经济领域中的主旋律的国际社会中,是一个重要的缺陷。为加强学生的合作精神,课堂上的练习以及课后的案例分析作业都力求突出合作精神的培养,如通过分工合作的方式以小组为单位完成模拟谈判,共同完成一份案例分析作业,并在课堂上做集体报告等。

本教材适合于主修对外经济领域各学科的学生,如国际贸易、国际经济合

作、世界经济、国际关系、国际金融、国际投资等。为方便学生的学习，本教材另有一对照的英文版本。

本教材自 2002 年出版后受到了广大教师和学生的厚爱，被全国许多省市高校采用，作者对大家的认同在此表示衷心感谢！本教材在再版编写中得到了贺树昌、刘雯、任蕾、林延欧、王小溪等的帮助，在此一并表示衷心感谢！

2007 年 7 月于北京



21 世纪国际经济与贸易系列教材

目 录

第一章	谈判动机与关键概念	(1)
	一、谈判	(3)
	二、冲突	(3)
	三、利益得失	(5)
	案例研究：松下电器公司	(8)
第二章	谈判程序与结构	(10)
	一、谈判程序	(10)
	二、谈判的一般结构	(12)
	三、贸易谈判结构	(16)
	案例研究 I：对等性让步原则	(18)
	案例研究 II：中美知识产权谈判	(19)

第三章	谈判润滑剂	(29)
	一、设定谈判目标	(30)
	二、信息调研	(33)
	三、配备谈判组成员	(38)
	四、谈判地点的确定	(41)
	模拟谈判：丝绸销售	(43)
	案例研究：谈判前准备工作的重要性	(45)
第四章	双赢原则	(47)
	一、传统理念	(48)
	二、赢—赢理念的引入——谈判界的一场革命	(49)
	三、怎样实现双赢	(51)
	案例研究：发展中国家与发达国家的争论	(53)
第五章	合作原则谈判法	(56)
	一、合作原则谈判法及其四个组成部分	(56)
	二、对事不对人	(57)
	三、着眼于利益而非立场	(61)
	四、创造双赢方案	(63)
	五、引入客观评判标准	(66)
	模拟谈判：旅馆销售	(69)
	案例研究：公司政策	(71)
第六章	利益分配法则	(73)
	一、需求理论	(74)
	二、需求理论在谈判中的应用	(76)
	三、国内谈判的三层利益	(77)
	四、双层游戏规则	(79)
	案例研究：美日半导体谈判	(83)
第七章	谈判力及相关因素	(91)
	一、谈判力及谈判力的来源	(92)
	二、影响谈判力变化的因素	(95)
	三、谈判力策略的应用	(99)
	四、测量谈判力	(100)

	案例研究 I：石油合同谈判	(102)
	案例研究 II：法律——谈判力的一个来源	(106)
第八章	信任法则	(108)
	一、信任及其解释	(109)
	二、怎样决定一个人信任他人或者是被别人信任	(109)
	三、影响一个人信任或不信任行为倾向的决定因素	(111)
	四、信任的效应	(113)
	五、如何增进相互信任	(115)
	模拟谈判：新产品的市场调研	(117)
	案例研究：经理层的尴尬	(118)
第九章	谈判者性格类型与谈判模式	(122)
	一、谈判者的性格类型	(122)
	二、个人性格类型与 AC 模型	(124)
	三、性格类型与谈判模式	(126)
	四、性格测试在谈判中的应用	(128)
	案例研究：在纽约曼哈顿购物	(134)
第十章	博弈论及其在谈判中的应用	(137)
	一、博弈论及其基本假设和规则	(138)
	二、结果和矩阵排列	(139)
	三、囚徒困境	(142)
	四、合作目标的直接决定因素	(145)
	案例研究：不确定条件下的决策	(149)
第十一章	两分法谈判与价格谈判	(151)
	一、两分法谈判	(152)
	二、价格谈判和谈判区间	(153)
	模拟谈判：二手车销售	(160)
	案例研究：一个运用成本分析法的例子	(163)
第十二章	复杂谈判	(164)
	一、复杂谈判及其特点	(164)
	二、第三方的参与	(165)
	三、多方参与的谈判和谈判联合体	(171)

	模拟谈判：格林银行	(175)
	案例研究：艾柯卡拯救克莱斯勒公司	(178)
第十三章	文化模式与谈判模式	(181)
	一、文化的定义	(182)
	二、文化模式	(183)
	三、在世界各地谈判	(194)
	模拟谈判：全球公司与高科技公司	(199)
	案例研究：IBM公司的一项文化研究项目及其成果	(205)



21 世纪国际经济与贸易系列教材

第一章

谈判动机与关键概念

本章要点

- 导致冲突的根本原因是什么？
- 解决冲突的基本途径是什么？
- 谈判、冲突和利益得失是如何定义的？
- 人们为什么谈判？

人类生活在一个资源有限的世界里，但是人类的欲望却是无限的。人类不断增长的、从本质上讲无限的物质需求导致人类与有限的、稀缺的自然资源之间冲突不断。为了解决这一无限和有限之间的矛盾，以达到利用有限的资源更好地为人类服务的目的，人类发展了经济学以解决“生产什么、怎样生产和为谁生产”这些基本的问题。

自然资源的稀缺性还导致人类之间为争夺有限资源而冲突不断。由于地球上水资源分布不均，在水资源稀缺的地区，如中东地区，水资源成为冲突发生的直接导火索。中东战争之后，以色列和叙利亚之间关于戈兰高地的长期谈判中的一个焦点就是水资源的问题。在以色列同意归还的戈兰高地上有一个淡水湖，当地的两国人民都靠这一湖水维持生命，因此以色列的谈判目标是在归还这片土地之后，以色列人仍能继续从湖中取水。水资源成为谈判的焦点，也大大增加了谈判的难度。

中东地区由水资源引发的冲突仅仅是无数此类冲突中的一个典型事例。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过长期激烈的武装军事冲突和政治对抗。除经济原因引发的冲突外，还有其他各种各样的原因引发的冲突，包括政治、社会、宗教、文化和种族等方面的原因。当然由经济原因导致的冲突是最根本和最常见的。人类就是生活在这样一个充满矛盾、冲突和对抗的世界里。

既然矛盾与冲突不可避免，那么如何解决矛盾与冲突便成为一个永久的话题，成为国家、组织和个人普遍关心的问题。纵观人类的发展历史，人类解决冲突的方法总的说来不外乎两种，即武力方式与和平方式。从古至今，人类打了无数场战争，有全球范围的世界大战，有局部冲突、部落冲突，还有边界之争。这些大小无数战争都是由各种各样的冲突引发的。作为武力的替代方式，人类也不断通过和平方式即谈判方式来解决各种冲突。人们打打谈谈，谈谈打打，武力与谈判方式交替使用，谈不拢就打，打不赢再谈。

然而武力方式造成了生命和财产的巨大损失，特别是第二次世界大战给全人类所带来的毁灭性打击使各国深切地认识到和平解决冲突，也就是通过谈判的方式解决冲突，无疑是更好的方式。特别是 20 世纪下半叶，和平与发展成为世界发展的主旋律。经济全球化的浪潮将世界各国各地区连接成为相互依赖、你中有我、我中有你的整体。谈判被越来越多地应用于国际事务，特别是商业往来活动中，成为解决冲突的主要手段。

然而，如果人们以为谈判仅仅适用于重大的事件就大错而特错了。事实上谈判适用于人们日常生活中的一切冲突、矛盾和不同意见与观点。无论你喜欢与否，每个人都在生活中扮演着谈判者的角色。你可能与你的妻子商谈晚饭在哪儿吃，与你的上司谈你的晋升问题，与某个陌生人谈房子的价格；双方的律师为一起车祸在法庭上辩论；几家公司为开发深海石油商谈建立合资企业的问题；一国总理与另一国总理商谈限制核武器问题。每个人都希望参与与自己有关的决策；越来越少的人愿意接受由他人独断做出的决定。人们生而不同，但是社会发展又

往往要求人们达成一致，因此才需要谈判来解决他们之间的分歧。所有这些都是谈判活动。每个人都自觉不自觉地进行着谈判。可见谈判的确已经深入到我们生活的各个角落。

越来越多的问题需要通过谈判的方式来解决，因此在不少国家，处理冲突和参与谈判的机构和从业人员越来越多，并且正在逐渐成为一个新兴的行业。正是由于谈判已经成为一种普遍的社会活动，同时由于它在各国经济活动中所起的不可替代的重要作用，因此有必要很好地研究谈判为什么发生，怎样进行谈判，以及谈判的内在规律是什么。为了更好地理解谈判及相关的内容，在此先对谈判及其他关键概念加以解释。

一、谈 判

谈判是双方为解决冲突而进行沟通的过程，目的是使双方达成一项协议、解决一个问题或做出某种安排。谈判是从对方获取自身利益的基本方式。谈判是在双方拥有共同利益和冲突利益的情况下，为达成一项协议进行的相互间的交谈。

虽然从定义上说，所有具有以上特征的活动都可称作谈判，但是并非所有谈判都属于真正意义上的谈判。真正意义上的谈判应当符合以下三点要求：

(1) 谈判应当是在双方共同让步的基础上达成协议，谈判中的给予与获取是共同的，单方面的让步和妥协不是真正意义上的谈判。

(2) 双方利益的冲突导致谈判的发生，然而如果没有谈判双方的合作，谈判就不可能顺利地进行并取得满意的结果。

(3) 由于政治、经济、体制、自然条件、社会条件、管理经验、财务状况、人才条件、生产能力等方方面面的因素，参与谈判的各方的实力有着或大或小的差异，这是客观事实。尽管实力不同，双方的谈判地位和权利是相等的。这种公平性的一个体现是实力较弱的一方有权否决它认为不公平的决议。如果没有这种权利，实力较强的一方就有可能利用有利的形势将自己的意志强加于实力较弱的一方，取得对自己有利的谈判结果。当然，对谈判结果的不同意见应当在签署协议前以公开明确的方式表达。

二、冲 突

人们进行谈判是由于存在着冲突，冲突导致谈判。因此讨论冲突的含义和冲

突的本质以及冲突所带来的正反两方面的结果，是更好地理解谈判的关键。

冲突又被称作对抗、争执或不同意见。冲突发生在两个或更多的既有不同利益又有共同利益的相互依赖的当事人之间。冲突可以削弱双方获取利益的能力。

对以上定义有三点需要进一步解释：

(1) 冲突的当事方是相互依赖的，也就是说冲突的双方之间由于利益的原因存在着某种关系，这种关系将双方连接成利益相关的整体。显然，双方如果互不相关，也就不会有冲突的发生。

(2) 冲突的当事人之间既存在着不同利益，又存在着共同利益。这听起来似乎矛盾，然而如果冲突双方只有不同利益而不具有共同利益，则谈判就失去了根基而无法进行。事实上，任何冲突同时也酝酿着共同的利益，这才使谈判成为解决冲突的一个自然程序。

(3) 冲突各方自然要为实现自己的利益而努力，同时阻止对方实现其利益，结果将降低双方获利的能力，减少双方实际获得的利益。

在讨论到冲突对人类发展的影响时，人们对待冲突的态度大相径庭，褒贬参半。那些认为冲突给人类带来负面影响的人士经常列举冲突所导致的战争、武装冲突等造成的生命和财产损失，政治和宗教冲突造成的国家和人民之间的不和，商战造成的企业倒闭、工人失业等例子。而认为冲突可以带来正面影响的人士指出，冲突可以激发发明创造，促进社会进步和人类的发展。例如第二次世界大战中发明的用于制造核武器的核反应堆现在被广泛地用于民用发电，极大地弥补了不可再生的能源资源的缺口；战争中发明的电子计算机成为信息革命中的主角，成为信息产业的支柱。当然另有一些人采取中立立场，认为冲突既有正面影响又有负面影响。

以两分法的方式来考虑冲突对谈判所带来的影响，可以从以下四个方面来讨论冲突与谈判之间正、反两方面的特性（见表 1—1）。

表 1—1 冲突与谈判之间正、反两方面的特性

	正面特性	反面特性
1. 沟通		
利益	揭开	掩盖
事件	澄清	混淆
2. 创造性		
学习	促进	阻碍
创新	激励	抑制

续前表

	正面特性	反面特性
3. 关系		
紧张	乐观	升级
满意	增加	下降
4. 结局		
获利	高	低
局面	控制	激化

从上表的分析中也可以看出冲突既可以带来有利于谈判的正效应，同时也可以带来不利于谈判的负效应。事实上，冲突本身是一种不利于和平与发展的因素，关键在于处于冲突中的各方如何控制、掌握矛盾与冲突，使其最大限度地向着有利的方向转化。如果有利因素能够得到最大限度地利用，不利因素得到最大限度地抑制，则冲突这件坏事便能朝着促进人类的和平与进步的方向转化。

如何控制和管理冲突既是一个理论问题，也是一个实践问题，通过学习可以掌握如何成功地处理不同意见，战胜各种困难，发展面对不同类型挑战的谈判策略，获得应对紧张局面和压力的方法。

三、利益得失

如果说谈判是由冲突引发的，那么冲突则是由于存在着利益得失的对抗。一方利益的获得是以对方利益的牺牲为代价而得以实现的，由此而产生了双方的矛盾、冲突与对抗。因此对冲突和谈判的理解应当建立在对利益的理解之上。

利益得失指的是（通过谈判）可以获取的利益或者是失去的利益，可以引发或者是避免的成本。利益得与失的确定取决于谈判者所处的现状、选择的方案以及是否还有其他的选择；利益得失简单地说就是利益，它既指眼前利益也指长远利益，或者是谈判者所表达的潜在愿望和具体事件。

下面就此定义做四点解释：

(1) 谈判各方通过谈判或者得到期望得到的利益，或者失去期望得到的利益，因此谈判对于双方是具有利益关系的事件，也只有关系双方切身利益的谈判才会使人们积极地投入其中。

(2) 世上没有免费的午餐，谈判桌上也是如此。谈判双方若想通过谈判获取各自的利益，就必须有所付出。付出成本的大小取决于谈判双方如何应对谈判，