

21世纪国际经济与贸易系列教材



北京市高等教育精品教材立项项目

# 国际商务谈判

理论案例分析与实践

INTERNATIONAL  
BUSINESS NEGOTIATION  
THEORY CASES SIMULATION

● 白远 著

41

 中国人民大学出版社

北京市高等教育精品教材立项项目  
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 SIMULATION

白远 著

中国人民大学出版社

**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  
北京:中国人民大学出版社,2002  
北京市高等教育精品教材立项项目  
21世纪国际经济与贸易系列教材

ISBN 7-300-04110-8/F·1263

I. 国  
II. 白  
III. 国际贸易-贸易谈判-高等学校-教材  
IV. F 740.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 083886 号

北京市高等教育精品教材立项项目  
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 SIMULATION

白远 著

---

出版发行: 中国人民大学出版社  
(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)  
邮购部:62515351 门市部:62514148  
总编室:62511242 出版部:62511239  
本社网址: www. crup. com. cn  
人大教研网: www. ttrnet. com

经 销: 新华书店  
印 刷: 涿州市星河印刷厂

---

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 10  
2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷  
字数: 198 000

---

定价: 15.00 元  
(图书出现印装问题, 本社负责调换)

# 21 世纪国际经济与贸易系列教材

## 出版说明

经济学学科专业目录调整后，下设经济学、国际经济与贸易、金融学和财政学四个专业。这种调整显示出了国际经济与贸易在我国经济发展中特殊的理论和实践地位。为适应中国加入 WTO 的需要，提高国际经济与贸易专业的高等教育教学和科研水平，使我们的教学和研究真正与时俱进，我们决定编写出版“21 世纪国际经济与贸易系列教材”。

国际经济与贸易专业是主要面向涉外经济与贸易部门的学科。在经济全球化、一体化与区域集团化迅猛发展，以及我国加入 WTO 的大背景下，尽快培养出涉外经贸业务的高级管理人才和国际化人才，已经成为我国社会主义市场经济实践迫在眉睫的任务。我们编写“21 世纪国际经济与贸易系列教材”，不仅有利于这一专业教学与科研工作的发展，有利于外向型人才的培养，而且也是我国改革开放不断深入及与国际接轨的需要。本系列教材涉及国际经济与贸易专业的专业基础课和一些选修课，如国际经济学、国际贸易教程、国际金融、世界经济学、国际贸易结算与信贷、国际服务贸易等。从作者队伍来看，我们将依托中国人民大学经济学院国际经济系的中青年教学科研学术带头人，同时吸纳其他院校有造诣的学者。每一部教材都力求保证理论上的系统性、严密性，并及时反映该学科理论和实践中的成果。

当然，这是一项十分艰巨的系统工程，因为编写并出版一套完整的国际经济与贸易专业教材，对于即使在中国学术界和出版界享有较高声誉的中国人民大学出版社亦属首次。本系列教材的选题是开放式的，我们真诚地希望这个领域的专家、学者在关注本系列教材的同时，能给予我们更多的支持；同时，对教材中的不足提出批评和建议，使之进一步完善。

中国人民大学出版社

2002 年 6 月

# 前 言

根据专家预测，中国加入世贸组织以后，商务谈判人才是七大类急需人才中的一类，因此，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。为达到上述目标，本书尝试从理论上对谈判这一普遍的社会活动，从谈判产生的原因、谈判结构、影响谈判结果的诸多因素、谈判者个人心理和文化背景等诸方面进行全面系统的研究，使学习者了解谈判的普遍规律，掌握谈判的策略，而非仅仅知道谈判的表面现象和记住一些谈判的技巧。因此，本书的重点是谈判理论和谈判策略以及相应的案例研究，目的是使学生掌握谈判的一般规律，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。

本书分为三大部分：

理论部分。融合了国内外经典的谈判理论，从谈判动因、结构、利益、谈判力、信任、心理、文化、谈判类型等方面，运用模型和实例分析对影响谈判全过程的主要因素进行了比较全面的分析。

案例研究。结合理论部分的讲解，提供相应的案例分析，所提供的案例主要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追踪调查的基础上完成的，如中美知识产权谈判、美日汽车谈判等；还有些案例取自作者所参与的谈判活动和实践。

模拟谈判。模拟谈判的素材取自真实事例，经过必要的编写以适应课堂练习的需要。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，以便收到更好的效果。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，获得比较接近实际的真实体验。通过亲身实践获得的经验教训对他们来说更为生动、具体。除模拟谈判外，每章结束后都有结合本章内容设计的思考与讨论题。

本书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的知识。
- 全学期组织四五次模拟谈判，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，总结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，各自为战的能力较强而合作精神不足，这一点通过书中的个人性格类型测试可得到证实，这在国际经济合作日益成为经济领域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，共同完成案例分析作业，并在课堂上作集体报告等。

本书写作历时六载，并结合教学先后进行过多次修改，以适应教学的需要。本书中的材料在本科生、研究生和在职研究生中多次使用，反应良好，适合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、MBA、国际关系、国际金融、国际投资等。

目前，国内商务谈判的书籍基本上都是用中文编写。为适应“入世”的要求，培养国际化的商务人才，急需更多的用英语编写的专业课教材，为顺应这一变化，适应不同学习者的需求，本书另有一英文版本，读者可对照使用。

# 目 录

<b>第一章</b>	<b>谈判动机与关键词语</b> .....	(1)
	一、谈判 .....	(2)
	二、冲突 .....	(3)
	三、利益 .....	(4)
	案例研究：松下电器公司 .....	(6)
<b>第二章</b>	<b>谈判程序与谈判结构</b> .....	(8)
	一、谈判程序 .....	(8)
	二、谈判结构 .....	(10)
	案例研究：中美知识产权谈判 .....	(14)
<b>第三章</b>	<b>谈判的润滑剂</b> .....	(26)
	一、确定谈判目标 .....	(26)
	二、进行信息调研 .....	(28)
	三、配备谈判组成员 .....	(33)
	四、确定谈判地点 .....	(35)
	模拟谈判：丝绸销售 .....	(37)
<b>第四章</b>	<b>双赢理念</b> .....	(39)
	一、传统理念 .....	(39)
	二、赢一赢理念 .....	(40)
	模拟谈判：旅馆销售 .....	(43)
<b>第五章</b>	<b>合作原则谈判法</b> .....	(46)
	一、对事不对人 .....	(46)
	二、着眼于利益而非立场 .....	(47)
	三、制定双赢方案 .....	(49)
	四、引入客观评判标准 .....	(50)
	案例研究：谁是最大的赢家 .....	(54)
	案例研究：全球环保首脑会议上的南北对峙 .....	(55)
<b>第六章</b>	<b>利益分配法则</b> .....	(56)
	一、个人利益与集体利益 .....	(56)

	二、个人利益与集体和国家利益 .....	(58)
	三、双层游戏规则 .....	(59)
	案例研究：美日半导体谈判 .....	(62)
<b>第七章</b>	<b>谈判力及相关因素 .....</b>	<b>(70)</b>
	一、动机 .....	(71)
	二、依赖 .....	(72)
	三、替代 .....	(73)
	四、谈判力策略的应用 .....	(73)
	案例研究：石油合同谈判 .....	(75)
	案例研究：美日汽车及汽车零部件谈判 .....	(79)
<b>第八章</b>	<b>信任法则 .....</b>	<b>(89)</b>
	一、如何决定信任与被信任 .....	(90)
	二、决定信任与不信任的因素 .....	(91)
	三、信任的效应 .....	(93)
	案例研究：新产品的市场调研 .....	(96)
<b>第九章</b>	<b>谈判者性格类型与谈判模式 .....</b>	<b>(99)</b>
	一、个性类型测试结果分析 .....	(99)
	二、个性类型与谈判模式 .....	(100)
	三、AC谈判模型 .....	(102)
	四、博弈论与谈判中的合作 .....	(104)
	测试题：个人性格类型测试 .....	(106)
	案例研究：在曼哈顿购物 .....	(110)
<b>第十章</b>	<b>两分法谈判与复杂谈判 .....</b>	<b>(112)</b>
	一、两分法谈判 .....	(112)
	二、复杂谈判 .....	(114)
	模拟谈判：二手车销售 .....	(123)
	模拟谈判：格林银行 .....	(125)
<b>第十一章</b>	<b>文化模式与谈判模式 .....</b>	<b>(129)</b>
	一、文化 .....	(129)
	二、文化模式 .....	(130)
	三、与世界各国打交道 .....	(138)
	模拟谈判：全球公司与高科技公司谈判 .....	(143)



# 第一章

## 谈判动机与关键词语

---

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，为谁生产”这些基本的问题。自然资源的稀缺性还导致人类为争夺有限资源的冲突不断。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，水成为冲突发生的直接导火索。中东战争之后，以色列和埃及之间为归还被以色列占领的西奈半岛而举行的长期谈判中的一个焦点就是水的问题。在以色列同意归还的西奈半岛上有一淡水湖，当地的居民都靠这一湖水维生，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。水成为谈判的焦点，也大大增加了谈判的难度。

中东地区由于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、文化和种族等等。当然，由于经济原因导致的冲突是最根本和最经常的。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，如何化解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，人类经历了无数场战争，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。这些无数大大小小的战争都是由于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。

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 世纪后半叶，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、各地区连结成为相互依赖，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，特别是在商业往来的活动中，谈判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量晚饭在哪儿吃；与你的上司谈你的晋升问题；与某个陌生人谈购买房子的价格；律师为一起车祸在法庭上辩论；几个公司为开发深海石油商谈建立合资企业的问题；一国首脑与另一国首脑坐在一起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他人独断做出的决定。人们生来各不相同，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的不同点。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解决，冲突与谈判正日益增长，成为一种普遍的社会现象与社会活动。也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发生的原因，怎样进行谈判以及谈判的内在规律。为了更好地理解谈判及与其相关的内容，在此先对谈判及与其相关的关键词语作一解释。

## 一、谈判

谈判是各方为化解冲突而进行沟通的过程，目的是使各方达成一项协议、解决一个问题或做出某种安排。谈判获取利益的基本方式。谈判是在各方拥有共同利益和冲突利益的情况下，为达成一项协议而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做谈判，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. 谈判应当是在各方共同让步的基础上达成的协议，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. 各方利益的冲突导致谈判的发生，然而如果没有谈判各方的合作，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，各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。

冲突又被称做是对抗、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。冲突可以削弱各方获取利益的能力。

对以上定义有三点需要作进一步解释：

1. 冲突的当事方是相互依赖的，也就是说，冲突的各方之间由于利益的原因存在着某种关系，这种关系将各方连结成利益相关的整体。显然，各方如果互不相关，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，又存在着相同利益，这听起来似乎矛盾，然而，如果冲突各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. 冲突各方自然要为自己的利益而努力，同时阻止对方实现其利益，结果将降低各方获利的能力，减少各方实际获取的利益。

在讨论到冲突对人类发展的影响时，人们对待冲突的态度有时大相径庭，有时又褒贬参半。那些认为冲突给人类带来负面影响的人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；商战之争造成的企业倒闭、工人失业等等。而认为冲突可以带来正面影响的人指出，冲突可以激发发明创造，促进社会进步和人类发展。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，另有一些人采取中间立场，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、反两方面的关系（见表1—1）。

从表1—1的分析中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

因素能够得到最大程度地发扬，不利因素得到最大限度的抑制，则冲突这件坏事便能朝着促进人类和平与进步的方向转化。

表 1—1 冲突与谈判间正、反两方面的特性

沟通	正面特性	反面特性
利益	揭开	掩盖
事件	澄清	混淆
创造性		
学习	促进	阻碍
创新	激励	抑制
关系		
紧张	乐观	升级
满意	增加	下降
结局		
获利	高	低
局面	控制	激化

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，克服各种障碍，利用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

如果说谈判是由于冲突而引发的，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得以实现的，由此而产生了各方的矛盾、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及可以引发或者是避免的成本。利益的得与失是与谈判者所处的现状、选择方案或与其他选择相比较而确定的。利益得失简单地说就是利益，它既指目前利益也指长期利益，或者是谈判者所表达的潜在愿望和具体事件。

下面就此定义作四点解释：

1. 谈判各方或者通过谈判得到期望得到的利益，或者失去期望得到的利益，因此，

谈判是对于各方具有利害关系的事件。只有关系到各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。谈判各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各方如何应对谈判，如何处理各自的利益得失。

3. 谈判开始时事态的发展现状是各方衡量利益得失的一个标准，如就某一产品的价格进行谈判时，当时市场的供需情况是第一个参照指标。在此基础上各方提出各自的方案并通过谈判确定是保持现状还是改变现状，是选择方案 A 还是选择方案 B，或者另有选择。

4. 谈判者的利益既包括眼前利益也包括长远利益和潜在愿望。谈判者有时必须在眼前利益和长远利益之间做出抉择，以确定是牺牲眼前利益以满足长远利益还是以眼前利益为重而不顾长远利益。

对于利益得失的讨论是谈判中的一个关键点，在随后的章节和练习中要反复提到这一概念。本章所讨论的几个关键词是理解谈判的出发点，它们将有助于更好地理解谈判的理论与实践。

#### 思考与讨论题

1. 表 1—2 列举了中美“入世”谈判中的要点，内容包括七个行业。仔细阅读各方的要价和还价，分析各方的利益得失和潜在的冲突。

表 1—2 中美“入世”谈判要点

行业名称	美方要价	中方还价
电信业	中国在加入世贸组织 6 年内取消传呼机、移动电话的进口限制，开放国内固定电话的服务领域。在 4 年内，允许外资在所有电信领域持有电信公司最高 49% 的股权，增值服务及传呼服务可持股 51%	中方坚持在电信主营业务上，外资参股上限为 5%，而增值业务为 30%。同时禁止外商拥有中国互联网公司
银行业	外资银行在中国加入世贸组织 2 年内获准经营人民币业务，在 5 年内可经营金融零售业务	外资银行人民币业务已在上海、深圳开展，今后可逐步放开，放开金融零售业务仍不具备条件
证券业	外资进入中国证券及债券市场	从未承诺对外资开放中国证券、债券市场
保险业	保险公司外商持股 51%，并可在 2 年内成立全资分支机构	合资保险已允许外商持股五成，其他分歧正在缩小

续前表

行业名称	美方要价	中方还价
高科技	中国把目前平均 13.3% 的科技产品关税逐步降为零。在 2005 年以前, 取消电脑、电信等技术产品的关税限制	中国已承诺逐步降低工业关税, 障碍是美国禁止高科技产品输出
汽车业	进口关税由目前的 80% 以上降至 2005 年前的 25%。汽车零件进口关税平均降至 10%。同年取消汽车进口配额	中方提出到 2008 将关税降到 25%
纺织业	到 2005 年, 中国纺织品出口美国仍保留配额限制	中国“入世”后立即取消该项歧视性条款

说明: ①根据中美之间达成的最终协议, 外资银行在中国“入世”5 年后可享受国民待遇; 2 年后外资银行可与中国企业开展人民币业务, 5 年后可对居民开展人民币业务。对外资银行的区域限制将在 5 年内取消。

②中国承诺加入世贸组织 6 年后将汽车及其零部件的关税降低到 25%。

2. 阅读下面的案例研究, 并且讨论松下公司为何甘冒巨大的风险, 牺牲当前的利益? 松下公司的创始人松下幸之助在与飞利浦公司的谈判中是如何考虑的?

### 案例研究

## 松下电器公司

第二次世界大战后, 日本经济经历了快速的发展阶段, 被当时国际社会看做是一个经济奇迹。在战后经济扩张中迅速成长起来的公司中, 松下电器公司的成功是一个典型的代表。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, 名列世界 500 强前 20 位之中。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松下公司顺利度过了其发展的关键时期, 而逐步发展壮大起来, 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一次技术转让谈判, 一场关系到松下公司前途命运的谈判。

20 世纪 50 年代初期, 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。荷兰飞利浦公司当时已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, 因此, 决定寻求与飞利浦公司的合作。一场技术转让谈判即在这样的背景下展开。

显而易见, 松下公司与飞利浦公司之间在谈判力上存在着巨大的差异。松下公司是一

个发展中的小公司，而飞利浦公司早已是世界电器制造业中的巨人，松下公司不得不依赖飞利浦公司以得到它急需的技术。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，并且必须一次付清。其他草拟的条款也明显有利于飞利浦公司。例如，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，甚至被没收机器。而对飞利浦公司的违约责任则含混不清。

经过艰苦的谈判，松下公司成功地将技术援助费从7%降到了4.5%，但是，飞利浦公司坚决不肯在专利转让费上做任何让步。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他本人和公司置于巨大的风险之中，因为，当时松下公司的资产总额不过5亿日元，而55万美元的专利转让费相当于2亿日元，几乎是松下公司全部资产的一半，一旦有什么意外发生就意味着公司的破产。然而，如果松下公司不同意对方的要求，则会导致谈判破裂，公司将失去一次宝贵的机遇和一个重要的合作伙伴。

松下幸之助在权衡再三，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，如果能够达成协议，松下公司就可以充分利用这些它急需的技术资源。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，因此，冒此风险是值得的。

松下公司之后的发展充分证明这一决定是十分正确的。公司在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

# 谈判程序与谈判结构

---

### 一、谈判程序

了解谈判这一社会活动，最好是从剖析它的外部 and 内部结构开始。事实上，无论谈判的内容、形式如何，从它们的外部结构和内部结构来看，谈判都遵从一个较为固定的格式。下面先从谈判程序，即外部结构来看谈判的发生，具体包括：介绍谈判组成员；安排谈判日程；进行实质性谈判；对谈判进行总结。

#### （一）介绍谈判组成员

正式的谈判一般从介绍谈判组成员开始。但是在正式介绍开始前，主队与客队都应找到合适自己的位子坐好。中国的习惯是将面朝门的位置视为贵宾席，因此客队习惯上坐在贵宾席上，而主谈判者坐在中间位置。如果是涉外谈判，翻译一般坐在主谈的右边。

成员介绍从主队的主谈开始，主队成员介绍完毕后，介绍客队成员。介绍的内容应包括姓名、职务和职称、专业领域、主要职责等。介绍团队成员不仅仅是一个程序问题，也不仅是一个客气的表示，而是一个不可或缺的部分，因为在谈判过程中除了主谈会场外，常常会根据谈判的专业性质分成若干小组，以便于各方负责此项议题的专家直接对话，这样做可以大大提高谈判的效率。因此通过介绍，各方谈判组的专家可以掌握对方成员的情况，以便随时商谈和咨询。

#### （二）安排谈判日程

谈判各方需要讨论的第一个议题常常是日程的安排，特别是复杂和重要的谈判，日程的安排就显得格外重要。谈判日程的安排不仅仅是一个时间表的问题，在日程的安排上体现了各方的谈判策略和行为习惯的不同。既然存在着不同，就需要通过谈判来解决。

很显然，在谈判者的思维中并非所有的谈判议题都同等重要，每个谈判都有其关键议



题和难对付的“硬骨头”。有些人倾向于谈判开始后即进入关键议题，他们的想法是在谈判一开始可以集中精力，有充足的时间先讨论最关键的议题。此外，讨论困难议题导致的紧张气氛可以在谈论较为轻松的议题时得到缓解，使谈判在友好和富有成果的气氛中结束。

除以上两点外，人们在选择做事的顺序时也有自己的习惯性做法。例如在一个小试验中，桌上顺序摆有五个苹果，前四个苹果上每个都有一些毛病，但毛病的程度一个比一个小，到第五个苹果时一切完好。规则是一天只能吃一个苹果。当问到应当先从哪一端开始吃时，一些人总是选择先从最坏的苹果开始；而另一些人则选择从最好的苹果开始。第一种做法是先难后易，苦尽甘来，让最糟糕的事情先过去。这样做所得到的精神回报是将难关渡过，以后就尽享收获的喜悦。第二种做法的考虑和精神回报是每一次吃的都是最好的苹果。

如同上面的例子中选择苹果一样，安排谈判日程的另一种做法是从相反的方向做起，即从不重要的、容易达成协议的议题谈起，然后是较难的和关键的议题。这样安排日程的优点是谈判可以在轻松、友好的气氛中开始，逐步过渡到难度较大的议题，各方在开始建立的友好关系和信任感将有助于后边困难问题的解决。

先易后难的日程安排方法迎合了一些人希望将难啃的骨头拖得越往后越好的心理，特别是当谈判者预见各方的分歧会很大，任何一方都不会轻易让步时就更有可能选择后一种做法。正是由于人们不同的行为习惯和出于不同的考虑，如何安排谈判日程就成为第一个需要谈判解决的问题。在这一问题上达成协议有利于各方的利益。

### **(三) 进行实质性谈判**

当谈判日程确定后，谈判即进入实质性阶段。按照各方赞同的谈判日程安排，各方就各项议题进行商谈。实质性谈判阶段是谈判最关键的部分，后面的章节将主要针对这一部分展开。

### **(四) 对谈判进行总结**

总结是谈判全过程的最后一个阶段。它的必要性和重要性在于通过回顾总结对各项议题所达成的一致意见和仍存在的不同意见，以确认对所达成的协议已确实不存在疑虑。因为常常有这样的情况，一些看似取得一致意见的议题到最后阶段往往又会出现新的问题，因此需要进一步讨论和澄清。此外，谈判中可能会有些遗漏的问题或忽略的事件，对此也许可在总结阶段加以解决。对一些谈判未能解决的问题也要有一个交待，以确定何时解决和怎样解决。总结还应包括今后如何执行协议，对相应的措施做出必要的部署。

根据总结阶段可能涉及的问题的大小和多寡，总结也许只需要几个小时，也许会延续