

• 国际商务丛书

GUOJI SHANGWU TANPAN
JIQAO

GUOJI SHANGWU CONGSHU
HUANG XIGUANG ZHU
HUADONG LIGONG DAXUE
CHUBANSHE



国际商务谈判技巧

• 黄锡光 著

4

• 华东理工大学出版社

国际商务丛书之一

国际商务谈判技巧

黄锡光 著

华东理工大学出版社

(沪)新登字208号

国际商务丛书之一

国际商务谈判技巧

黄锡光 著

华东理工大学出版社出版发行

上海市梅陇路130号

邮政编码 200237

新华书店上海发行所发行经销

上海中行印刷厂常熟分厂印刷

开本850×1168 1/32 印张5.375 字数142千字

1994年6月第1版 1994年6月第1次印刷

印数1—5000册

ISBN 7-5628-0484-2/F·21 定价4.60元

国际商务丛书编委会名单

主 编 唐海燕 黄锡光 贺 瑛

编 委 (以姓氏笔画为序)

王孝平 方奇华 李 丹 李俊杰

杨一平 施有文 贺 瑛 唐海燕

盛亚峰 黄锡光 谭影慧

国际商务丛书

总 序

近年来，乃至在将来很长一段时期内，我国的经济领域中已经或即将发生一系列重大的历史性的变革，这突出地表现为两个方面：第一，我国新的体制目标——社会主义市场经济已经确定，新体制正处在构建之中，并随着改革步伐的加快日益健全和成熟。社会主义市场经济是开放的经济体制，在这一新体制下，我国经济的发展必将以世界经济为背景，参与国际分工，扩大对外经济、贸易与金融活动的规模和领域；我国企业的经营必将以国际市场为其活动场所，在激烈的国际竞争中求生存、求发展。第二，在深化改革、扩大开放的宏观大背景下，我国恢复“关税与贸易总协定”缔约国地位的进程日益加快，“复关”已为时不远。“复关”不仅对我国外贸体制的改革和对外贸易的发展带来深远的影响，而且对我国的金融体制的改革、产业结构的调整乃至整个国民经济的发展带来了机遇和挑战；“复关”不仅给我国企业提供了施展才华和抱负的国际舞台，而且也对我国企业自身素质的提高提出了较高的要求、形成了较强的压力。上述我国经济领域中的两大变革，分别地给我国经济改革和发展，企业的经营活动提出了这样或那样的要求，但其中的共同要求是，我们应以积极的姿态，参与国际商务活动，正视国际商务市场上激烈的竞争。

国际商务活动是国际间的经济、贸易与金融活动的概括或统称，是处于不同国家或地区的各类经济实体，为追求各自的经济利益而相互之间进行的商品买卖、投资、经济合作乃至投机等各类盈利活动。通过开展国际商务活动，既推进了国际分工的深

化，又有利于商品劳务、资本和技术等生产要素在国际间的合理流动和配置，同时还促进了各国企业素质的提高。也正因为如此，对一国经济发展或企业的经营活动来说，积极参与国际商务活动，是具有重大意义的举措。

国际商务活动总体上由国际贸易与国际金融两类经济活动所组成，国际贸易活动又包括货物贸易、服务贸易和技术贸易；国际金融活动则包括外汇买卖、黄金买卖、证券投资以及国际信贷等具体类型。另外，联结国际贸易与金融的国际经济合作，为国际贸易和金融服务的国际会计与国际结算等等，也成为了国际商务活动中的重要内容。从国际商务活动的构成看，它是历史的产物，其中，国际贸易是最早的、历史最为悠久的国际商务活动。国际贸易本身在范围不断拓展、规模不断壮大的同时，直接孕育了其他国际商务活动，而国际金融活动从国际贸易活动中分离出来后，在科技革命、国际货币制度变革的影响发展更为迅猛。概而言之，国际商务活动出现于原始社会末期，在自由资本主义时期形成了包括贸易、金融等各类经济活动的完整体系，而现代意义的国际商务活动，则在70年代初期布雷顿森林体系崩溃之后才逐渐地走向规范和成熟。尽管现今国际商务活动的主体仍然为发达国家及其跨国公司和金融机构，但国际商务市场已经是一个相对开放、相对自由的市场，各类国家都将参与国际商务活动作为其对外经济联系的桥梁。

正是由于我国经济改革与发展的内在使然，国际商务活动的积极功能，以及国际商务市场已成为一个开放和自由的市场等原因，我国积极参与国际商务活动才具有了必要性，重要性和可能性；而目前我国参与国际商务活动的层次和水平依然很低的现状，又使我国参与国际商务活动具有了紧迫性。

总之，积极参与国际商务活动乃大势所趋。为此，了解国际商务市场的概况，掌握国际商务活动的诸多具体的操作方法及各自的特点，认识国际商务活动的发展变化规律，已成为我们的当

务之急。国际商务丛书的出版目的，正在于此。

国际商务丛书共为十册，按出书先后，它们分别是《国际商务谈判技巧》《进出口贸易实务》《国际经济合作》《国际商务结算》《国际商务保险》《国际商务市场》《国际商务融资与投资》《企业外汇风险及其管理》《国际商务会计》和《国际企业战略管理》。在本套丛书的编写过程中，我们首先力图做到通俗易懂、深入浅出；其次在注意理论知识系统性介绍的同时，尤其注重实际操作性，以便为实际经济部门的从业人员提供理论与实践的指导，为非经济类专业的大专院校学生以及有意向从事外贸金融工作的初学者提供入门的教程，为经济类专业的大专院校学生提供专业学习的辅导。

国际商务丛书的出版，得到了华东理工大学出版社的大力支持。在此表示衷心的感谢。

国际商务丛书编委会

一九九四年四月

前 言

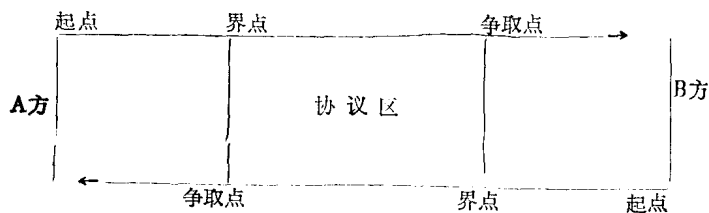
在市场经济日益发展的今天，国际商务谈判已成为一些公司的日常事务。如何获得谈判的最佳边际效益更已成为谈判者极为关注的一大课题。为帮助从事国际商务工作的人员和即将参与国际商务谈判的人士提高谈判效益，根据国内外谈判高手的经验和国际上有关这方面的先进理论，本书总结归纳了60种颇有实用价值的谈判技巧，并佐以相应的实例来加深读者的理解。

国际商务谈判是集国际贸易、国际金融、国际结算、法学、心理学、语言学等于一体的边缘科学。它要求谈判者不仅要熟谙外语、法律，而且要懂行情、通业务。只有具备了这些条件，谈判者才可依据宏观战略目标来确定自己的具体战术。要知道这些技巧犹如一把把双面刀片，使用得当可起到事半功倍的作用；使用不当也会割伤自己。所以在使用前必须先摸透其特性，然后再根据自己所处的特殊环境加以灵活运用；这些技巧又是组合式武器，它们既可单独使用，又能组合起来加以使用，而成功的谈判则大都是把几种技巧有机地结合起来使用的结果；当然，这些技巧并非万能钥匙，所以在使用过程中要注意调整和提高；这些技巧也绝非简单的模式，生搬硬套，依样画葫芦只能作茧自缚。基于这些因素，读者在阅读和运用中需要认真领会其中的真谛，在实践中不断探索、总结、提高。如此，这些技巧才会发挥其内含价值，使你的谈判水平达到炉火纯青的境地。

国际商务谈判从形式上来看，可分为书面和口头两种。书面形式一般都以书信、电报、电传、传真的方式完成。而口头形式则以面对面的洽谈和电话形式进行。相比之下，书面谈判的难度要高于口头谈判。因为，在书面谈判中语言要精练，且又无法观察到对方的表情，所以很多技巧就失去了用武之地。但一位精明

的谈判者完全能够从字里行间“察颜观色”，来把握谈判的“火候”。

在国际商务谈判的过程中，存在着询盘、发盘、还盘、再还盘、接受等几个环节，其中发盘和接受是必不可少的，也是至关重要的，而且它们还对当事人直接具有法律上的约束力，这就要求当事人在谈判前对谈判有个明确的目标，在谈判中不断地查看自己的方位，寻找到相应的对策，达到最终目的。一般来说，双方谈判是根据这一模式循序渐进的：



其中，A方和B方的起点分别为双方的无利润价位，而界点则分别是双方的含预期利润的价位，协议区则是双方争夺的额外利润部分。当一方突破了对方的界点，犹如闯入了对方的禁区，在其可望获得的利润增加之时，谈判破裂的风险也随之增加。一旦不能把握好“火候”，就会前功尽弃，所以一个高明的谈判者必须是大胆而又谨慎的。

随着国际市场竞争的日趋激烈，国际商务谈判的难度也越来越高。要想减少学费支出，增加谈判效益，就得不断地从理论上和实践中研究谈判技巧，提高谈判水平。本书在这方面作了些初步尝试，不妥之处在所难免，敬请读者不吝指正。

作者

目 录

1	胸有成竹	内紧外松	(1)
2	投石问路	知己知彼	(3)
3	高低选择	相机行事	(6)
4	一视同仁	区别对待	(9)
5	摒弃立场	保证利益	(12)
6	确立原则	软硬兼施	(15)
7	寻找机会	巧定时间	(18)
8	选择地点	占据优势	(20)
9	掌握议程	巧定方位	(23)
10	以逸待劳	疲劳轰炸	(26)
11	先声夺人	一锤定音	(28)
12	反客为主	后发制人	(30)
13	以守为攻	以退为进	(33)
14	虚张声势	咄咄逼人	(36)
15	针锋相对	寸利不让	(38)
16	避其锋芒	以柔克刚	(41)
17	你中有我	我中有你	(43)
18	创造变通	寻求一致	(46)
19	避实就虚	迂回战术	(48)
20	制造僵局	为我所用	(50)
21	打破僵局	别开生面	(53)
22	抛砖引玉	香饵钓鱼	(55)
23	声东击西	围魏救赵	(57)
24	拖延战术	缓兵之计	(59)
25	鹬蚌相争	渔翁得利	(63)

26	出其不意	攻其无备	(66)
27	故布疑阵	以假乱真	(68)
28	制作陷阱	巧设圈套	(70)
29	夹叉射击	逼近目标	(73)
30	远利近诱	长线钓鱼	(75)
31	开诚布公	以诚取信	(77)
32	欲擒故纵	欲取姑予	(80)
33	欲西指东	利用逆反	(83)
34	大智若愚	假痴偷呆	(86)
35	混水摸鱼	炒蛋战术	(89)
36	偷梁换柱	移花接木	(91)
37	以斑概全	借题发挥	(93)
38	故意推诿	借刀杀人	(96)
39	将心比心	角色互换	(99)
40	试放气球	摸石过河	(101)
41	虚虚实实	施加压力	(103)
42	掌握法规	据理力争	(106)
43	善听知彼	镇定自若	(108)
44	安全问答	谨慎从事	(111)
45	察言观色	随机应变	(114)
46	数字陷阱	统计魔术	(117)
47	得寸进尺	积少成多	(119)
48	将计就计	弄假成真	(122)
49	一箭双雕	一举两得	(124)
50	红脸白脸	相得益彰	(126)
51	刺激要害	逼其就范	(128)
52	加强攻势	威胁取胜	(130)
53	掌握情报	巧用信息	(132)
54	联合抗强	众擎易举	(134)
55	内外结合	边打边谈	(136)

56	乘胜追击	扩大战果		(138)
57	不失时机	见好就收		(140)
58	三十六计	走为上策		(142)
59	确立标准	终局判定		(144)
60	亡羊补牢	犹未为晚		(146)
附录				(149)

1 胸有成竹 内紧外松

国际商务谈判的双方当事人是在互惠互利基础上的买卖关系。由于各自的利益所在，谈判的目的不尽相同，对谈判成功的迫切心情也并不完全一样。从买方来说，他可能正急于求购某种商品，也可能只是一般性的需要，也许是可买可不买地询盘试探一下；从卖方来说，他可能有大量的积压商品正急于脱手，也可能正处在供不应求的情况下或者他手头根本就无货可供。但不管是买方还是卖方，不管他处于何种境地，在谈判过程中他必须做到心中有数，含而不露，即胸有成竹，内紧外松。因为，谈判中有这样一条法则：求人者必吃亏。如果卖方由于仓库积压了大量的商品而在谈判中请买方帮忙出货的话，那么买方必然会大势削价，甚至提出许多苛刻的交易条件，反之亦然。

例如：我某工厂为了保证按时投产开工，急于求购进口设备。由于厂方在与外商洽谈中泄露了这一情况，结果外商的报价竟高出了国际市场价格的30%。而厂方也没有多作市场研究和价格分析就匆匆接受成交，结果使国家亏损了几十万美元。

另如：我某茶叶进出口公司这年红茶库存量相当大。正在发愁之际，有外商前来询盘。公司经理在洽谈中按市场价格报出其他茶叶的价格，却故意把红茶价格提高。外商当即提出疑问，我方回答：“红茶今年歉收，价格看涨”。外商将信将疑，未置可否地离去了。嗣后，在其他客户来询盘时，我方均采取这一策略。不久，一些外商就开始相信我方传出的信息，纷纷前来订货。结果这批积压红茶不仅很快售完，而且售价反比往年高了不少。

以上两个实例从不同的方面说明了同一个问题：在谈判中一旦“露馅”必然会使自己处于被动的地位。而根据自己的实际情况，采取相应的办法，才能使谈判获得比较理想的成果。不管采

用什么方法，首先得做到内紧外松，不露真情。一旦沉不住气，让对方看出了破绽，那么谈判的结果也就可想而知了。

在使用“胸有成竹，内紧外松”这一方法时，要注意以下几个问题：

(1) 胸有成竹。即充分了解自己的处境，掌握市场行情和对方心态，制定谈判方案。而例一中谈判之所以失败的原因就是没有做到这一点，不仅向对方交了底，而且匆忙成交，致使我方蒙受了不必要的损失。

(2) 保持冷静。在唱“空城计”时，切不可慌张。虽然心中是虚的，但外表上必须是“实”的。在例二中，我方经理在第一位客户离去时，并没有马上改口，自动降价。外商对我方提供的信息需要证实，这是正常的。只要我方不露破绽，坚持下去，那么，这些客户必然还会再回来的。

(3) 天衣无缝。由于我方唱的是“空城计”，所以对自己提供的信息必须早有准备。不仅如此，我们在提供信息前还得注意到自己所提供的假信息必须是对方所无法直接证实的，并能自圆其说，做到天衣无缝。例二中，在外商无法直接了解到我国红茶的产量以及市场需求量的情况下，他们必然通过间接渠道去了解。而我方坚持使用这一战术，结果外商从其他客户那里获得的信息与自己的完全一致，最终还是相信了。

(4) 适可而止。这里的“适可而止”是指唱“空城计”这一方法不宜多用，而且在使用时要有度，不能过分，否则会物极必反。

总之，内紧外松是对国际商务谈判者的一个基本要求，无论在何种情况下，采用何种战术，他都必须坚持这一方法。只有这样，他的谈判水平才有可能提高。

2 投石问路 知己知彼

“知己知彼，百战不殆”是指在打仗前不仅要了解己方的情况，还要掌握敌方的情况，唯有如此才能在战争中立于不败之地。国际商务谈判从某种意义上说，也和打仗一样，只知道自己的情况，不了解对方的底细，要想取得谈判的成功几乎是不可能的。而要使谈判获得令人满意的结果，就必须做到知己知彼。这不仅有利于己方制订相应的对策，也有助于在必要时作出适当的让步。

一般来说，“知彼”的难度远远大于“知己”。而要做到知彼，则可从两方面着手：一是事先摸清对方情况；二是在谈判中试探对方的底细。在国际商务活动中，外商常常带着不同的目的前来洽谈业务。在外商主动找上门来的情况下，对方往往是有备而来，而我方则处于毫无准备的被动地位。这就更需要我方在谈判中以旁敲侧击，投石问路的方法来了解对方的真实意图和详细情况。

为了确保谈判的成功，作为卖方，须先弄清对方的情况：客户的身份（是中间商，还是用户）、资信状况、询盘目的（是一般性的了解行情，还是确有订立合同的诚意）以及客户在询盘时所提出的有关数量、市场行情等信息的真实性和目的性。另外，还得试探对方在订货时所能接受的价格范围和交易条件等等。作为买方，我们应该先摸透市场行情、对方商品的质量、库存情况、生产能力、价格要求以及有关的交易条件等情况。在这些项目中，有的（如资信状况）可事先通过银行、保险公司进行了解，有的则通过其他渠道或在谈判桌上来进行试探。不管怎样，在没有摸清对方底细之前，最好不要急于发价或接受对方的价格，以免被动。除此之外，在历史上也曾遇见过以董事长的身份

跨进我外贸公司的外商，他们打着洽谈业务的幌子，行的却是诈骗勾当。这就提醒我们在与外商交往中切不可掉以轻心，要有较强的防范意识。当然，也不能因噎废食，而应该在积极发展新客户的同时，注意在业务往来中考察和了解对方。

如：我某公司曾接到一位素不相识的客户来电，要求我方寄送各种钢笔、圆珠笔的全套样品，并称，一旦对方认为在价格、质量和款式上都满意的话，就会订购几个集装箱的货物。经过研究，我公司决定先寄出商品目录，并回电称，待对方确定具体型号和数量之后再进一步洽谈。从此就没再接到对方的回音。

在这一实例中，我方的处理方法究竟是否妥当？对方是否因我方没有满足其要求而不愿再与我方交往？不！首先，在国际贸易中，双方总是先建立贸易关系，再做交易。新客户上门求购或推销商品，总是先作自我介绍，表示有与对方建立贸易关系的愿望，并报明自己的开户银行以供对方进行资信调查，然后再谈具体交易。而这位“客户”却要求我方在对其情况一无所知的情况下同他进行交易，这显然是不合适的。个中原因无非是：要么对方根本就不懂交易惯例，要么就是对方心怀叵测。其次，样品是用来表示商品品质的。寄送样品一般是在对方了解了商品价格和其他交易条件之后，为了确定商品的实际品质而要求寄送的。而这位客户却在对其他交易条件一无所知的情况下要求我方发送样品，这不由使人怀疑其交易的诚意。最后，对方一开始就提到一旦满意就订购几只集装箱的货物，而这个数量承诺对其是毫无约束力的，所以只能视之为诱饵。根据上述三点分析，该客户充其量只是一般的中间商。他之所以要以数量相诱惑，其目的无非是：① 激发我方的成交积极性，随后从各方面去满足他的要求。② 为他以后的进一步还价打下基础。众所周知，在国际贸易中数量差价是屡见不鲜的，既然数量大，价格低一些或回扣高一些也是合情合理的。如果我们真的相信他“几个集装箱”的数量，而给予价格优惠的话，他便会提出这批货分几个合同执行。即使第一个合同能够履行，后面的订单也未必会接踵而来。最

终，我方不仅会在合同的签订和执行过程中花去大量的精力和财力，而且在价格和其他条款签订时也必然会作出不小的让步。对于这类询盘，我方既不能置之不理，也不可信以为真，应以投石问路的方法先发出商品目录，看其反应，再作结论。

与此相反，有些客户明明是专程前来求购急需商品，但怕被我方知道后会“放高球”（即开价偏高），便装着若无其事的样子，说是路过此地顺便来看看老朋友，随口问问价格。对此，我们在未摸清其真实来意之前不必急于发价，而可尽情与他海阔天空地谈些其他问题，也可旁敲侧击地试探他一下。时间一长，他必定会耐不住而露馅。这时，我们就可摸清他的底细。

总而言之，投石问路，知己知彼是一个成功的谈判者所必须掌握的一种技巧。它不仅可用于以上这些方面，还可在发盘时或提出其他交易条款时运用。在使用中最关键的一点就是不要在摸清对方底细前作出实质性的答复或行动。