



国际贸易简明教程译丛

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

[美] 杰弗里·埃德蒙·柯里 著

Jeffery Edmund Curry

*International Negotiating*

# 国际谈判

——国际商务谈判的策划与运作

*Planning and Conducting  
International Commercial Negotiations*

朱丹 陆晓红等译  
邹继东 校



经济科学出版社  
Economic Science Press



国际贸易简明教程译丛

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

〔美〕杰弗里·埃德蒙·柯里 著

Jeffery Edmund Curry

*International Negotiating*

# 国际谈判

——国际商务谈判的策划与运作

*Planning and Conducting  
International Commercial Negotiations*

朱丹 陆晓红等译  
邹继东 校



经济科学出版社  
Economic Science Press

责任编辑：雷 莉  
责任校对：徐领弟  
版式设计：周国强  
技术编辑：王世伟

## 国际谈判

——国际商务谈判的策划与运作

[美] 杰弗里·埃德蒙·柯里 著

朱 丹 陆晓红 等译

邹继东 校

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www.esp.com.cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@esp.com.cn](mailto:esp@esp.com.cn)

河北省财政厅印刷厂印装

787×1092 毫米 16 开 19.125 印张 270000 字

2002 年 12 月第二版 2002 年 12 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3333-2/F·2683 定价：27.20 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

**图书在版编目 (CIP) 数据**

国际谈判：国际商务谈判的策划与运作 / (美) 柯里  
著；朱丹等译 .—2 版 .—北京：经济科学出版社，  
2002.12

(国际贸易简明教程译丛)

ISBN 7-5058-3333-2

I . 国… II . ①柯… ②朱… III . 国际贸易 - 贸易  
谈判 IV . F740.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 103238 号

## 导言

### 对国际专家的需求越来越大

大大小小的公司间流行着这样一种错误的看法，即处理国外市场与国内市场无甚差别，在国内市场运作的一套做法在别国一定也适用。这样的想法是一种缺乏经验的表现，并非出于傲慢。世界上那些最成功的国际公司和贸易商已意识到国际专家的重要性，并逐渐依赖他们来开展海外商业活动。公司职员中可能就有这样的专家。如果某公司首次尝试进入海外市场，也许他们应从公司外邀请这些专家以提供必要的信息咨询。

为什么这样的国际专家在国际贸易和投资中占有如此重要的地位，有两个有力的理由：

1. 打入海外市场的代价极为可观；
2. 若第一次尝试失败，第二次希望将很渺茫——甚至可以说几乎根本没有可能。

高层管理离不开这些专家，他们不仅能为公司打入目标市场策划战略，还能最有效地使用各种战术，同时能不断地、及时地向公司管理层提供有关信息，报道所扩展的市场将出现的各种机会和风险，成为公司的得力助手。不过，这些专家不应为了表现其能力，等到最终结果出来后才向公司汇报，这样做是错误的。谈判最终结果的获得是个漫长而艰苦的过程。若公司管理层不能及时得到信息，也就无法为该项目提供必要的帮助。此外，专家们还会充分利用其聪明才智向公司管理层传授那些长胜不败的谈判技巧，并对人员进行培训。等到专家转而为另一项目谈判时，公司其他职员必须能在总结以往谈判经验的基础上独立进行深层次的谈判。

现在国际市场上，对这样的专家服务出现了前所未有的巨大需求。国际贸易大大促进了各国经济，它绝不局限于主要经济大国。对外贸易不仅意味着数十亿的实现利润，还意味着数百万的交易和合同，而每项交易或合同又有数不清的细节问题。这些细节问题的处理决定了长期盈利或亏损的问题，切不可掉以轻心，这些问题往往需要在会议室、办公室讨论，或

通过电话、电子邮件进行反复磋商，并最终达成一致意见。不论采取何种方式，都要经过谈判解决。

## 为什么要谈判

谈判一词源于拉丁语动词 *negotari*，意思是“做生意、做买卖”。这个拉丁语动词本身又是由另一个意为“否定”的动词 *negare* 以及意为“闲暇”的名词 *otium* 所组成。因此古代罗马商人在交易达成之前，是“不会闲下来去享受闲暇”的。谈判是每一笔交易的核心。在大多数情况下，目的一致（为了盈利）而方式各异的交易双方最终都要经过谈判来做成生意。谈判就是要让采用不同方法（合同中各个细节问题）的双方最终均得到满意的结果。正如我们将要看到的那样，谈判实际上是个艰难的过程，交杂着冲突和妥协。不论是就贸易亦或投资进行谈判，双方中总有一方占上风。这种优势（例如，盈利的能力）可能产生于“需求”的程度或“供给”的能力。谈判就是要对这种潜力进行重新分配。国际商务中，从来不会有这样“或取或舍下”的事。一切都要进行谈判解决，不过成功与否取决于谈判人员是否具备高超的技巧和策略。

## 零和博弈的较量

国际商务谈判是典型的零和博弈的较量，一方所得直接为另一方所失抵消。你的对手竭力要让你方作出最大的让步，同时又诱使你方对交易感兴趣，不致放弃。某些商业权威称之为“双赢”，但那些见多识广的商业专家却不以为然。他们深知在亲切的微笑、友好的握手、盛情的宴会背后，双方都在为赢得最大利益、战胜对方而针锋相对。这是不言而喻的。

认识到这种零和博弈的趋势后，许多所谓的新兴市场在谈判开始前，实际上已就外国伙伴在谈判中能得到的最大额度作出了法律规定。一些经济国家甚至给予当地贸易伙伴否决权，即使他们仅有最小量的投资。另外一些国家则规定，即使外商有新的投资，当地贸易伙伴至少得占有该项目的 51% 控股权。尽管这样的规定制约着谈判，但却无法终止谈判。对那些经验丰富的商业专家来说，这些只是些参数，他们能根据这些参数谈判出各种不同的让步。事实也正是如此，许多“法定”条款的灵活性直接受

项目范围的影响。虽然各种项目中施展范围大小不同，但有一点始终不变：成功并不在于赢得全部，而在于赢得足够。认识到这一点很重要。

我们将在今后讨论策略的相关章节中对如何理解零和博弈的较量及“足够”这一概念作具体阐述。本书旨在为那些谈判人员提供帮助，并讲述一些有关国际商务谈判中进行恰当的人事和策略选择的方法。本书的基本框架是按国际谈判中，谈判人员、谈判内容、谈判地点、谈判时间、谈判方式的顺序展开的。至于“为什么谈判”，我们认为，读者对其在当今市场上的重要性已有清楚的认识，不予赘述。

杰弗里·埃德蒙·柯里  
于旧金山

# 目 录

---

第 1 章 首席谈判的作用 .....	(1)
第 2 章 选择你的团队.....	(13)
第 3 章 控制谈判 .....	(23)
第 4 章 准备谈判 .....	(37)
第 5 章 面对面谈判 .....	(59)
第 6 章 偏见的作用.....	(71)
第 7 章 地点选择 .....	(79)
第 8 章 议事日程 .....	(87)
第 9 章 关于谈判翻译人员 .....	(99)



第 10 章	谈判风格 (第一部分)	(109)
第 11 章	谈判风格 (第二部分)	(129)
第 12 章	周密计划 取得成功	(147)
第 13 章	应对个人策略	(163)
第 14 章	应对小组策略	(171)
第 15 章	战术选择	(185)
第 16 章	成交	(211)
第 17 章	报告结果	(217)
第 18 章	实施	(223)
第 19 章	对不同国家和地区的战略战术	(231)
第 20 章	词汇表	(281)
第 21 章	资料来源	(291)

## 第 1 章

---

# 首席谈判的作用

——小舞台，大角色



虽然世界上某些谈判是在大批的专家之间进行，但真正的交锋还是发生在两位首席谈判之间。本章将描述首席谈判的作用和特点，剖析其活动是如何控制国际商务世界的。由于在许多情况下，公司首脑要考虑亲自担任这个角色，所以在本章末尾提供了一张自我测评表。这张表对于那些有意从事谈判咨询工作的读者同样有参考价值。

## 哪些人适于担任谈判者

并非每个人都适合成为一名谈判者，国际谈判较之国内谈判则要求更高。谈判者必须具备广泛的技术知识、社交能力、沟通技巧和道德规范。这项工作不仅要求思维敏捷，而且要能够理解谈判桌上的另一方。

许多公司会犯的一种错误是，委派一名高层管理者担任谈判者，却并不实际考虑该人的谈判技巧。许多情况下，作为一名老板反而几乎不能成为一名好的谈判者。老板们会习惯于自行其是的工作方式，而不能从事真正意义上强调平等互让的谈判工作。除非他们的管理方式本来就是建立在听取他人意见的基础之上，否则在谈判桌上他们不会考虑对方的需求。

谈判者必须使其处于长远和近期利益的结合点。他（她）在进入谈判过程前应认识到，谈判的双方都想带着“满足”感离开谈判桌。谈判者的任务是在保证其公司短期需求的同时，最大限度地谋求长期利益。

## 首席谈判

首席谈判要负责统一公司的谈判战略、战术和整体风格。他必须具备高度的自控能力，并且在困难情况下保证谈判小组不偏离目标。一旦确定了战略战术，小组中必须形成这样的纪律，即所有有关变化的决策，必须以首席谈判的意见为准。尽管小组成员对谈判战略保持一致意见十分重要，但这时集体负责制已无存在的价值。国际商务活动中的风险是非常高的，首席谈判必须愿意承担谈判结果的全部责任，即使某些关键的决策是由其下属做出的，也是如此。

首席谈判最重要的技巧是处理来自不同方面的压力的能力。公司总

部、客户、谈判小组成员、家庭、谈判对手以及政府官员，这些都要关注到。首席谈判必须能使每个人都会感到满意，同时又不能偏离既定方针。置身于异国环境，并可能要用外语来履行这些职责，这并非是一个懦夫所能承担的工作。

基于咨询而决策的首席谈判与那些主要提供技术知识的谈判小组成员之间，经常会出现一些特殊问题。这些冲突早在谈判之前必须先解决好。这个问题我们会在后面详细加以讨论。在这一阶段读者需关注的是，首席谈判在谈判的全部过程中需制定并执行一个统一和前后一致的谈判议事日程。

## 哪些专业知识是必需的

政府法规和技术要求构成了谈判的关键技术要求。不仅需对手头现有产品的实际规格充分了解，还需有对跨越国界的产品合理流动等有关方面的知识有很强的专业洞察力。这在高科技和通讯项目中很常见。对首席谈判来说，对谈判中的技术问题应事先有全面、扼要的了解当然是必需的，但这并不是要求他们要成为专家。假如谈判的主题性质上属高科技内容，如果需要，谈判小组成员就要提供适当的技术性支持。首席谈判必须将其注意力放在更大的问题上。

首席谈判的候选人，无论在公司的产品还是现代技术信息领域方面，都应当是具有敏锐专业性眼光的人。现在，大部分国际商务人士在商务旅行中都配有便携式电脑（笔记本电脑、亚笔记本电脑、掌中电脑）这些电脑便于携带并具有快速决策所必需的大量数据。这些“电子小组成员”能够很大程度地减少产品介绍和协助技术性决策所需要的人员数量。这些设备在旅途或谈判间歇中，还可以增强首席谈判或小组的工作效力。首席谈判不能是这种信息技术的新手或对其知之甚少，因为也许处理最新硬件和软件的能力将成为他在谈判中能力的重要表现。在某种程度上，这种便携电脑就像老式的幻灯机，它既可以帮助你工作，也可能会使你尴尬（如在其无法工作时）。此外，使用便携电脑还存在着数据是否安全的问题。

## 品质特征

### 机敏

首席谈判，不管是谈判团队成员角色还是顾问角色，当他代表其公司时，就承担了该公司的全部责任和信誉。成功的首席谈判必须有能力只让谈判对手看到只有怎样做才能得到最佳效果，这就要求其具备诚实和狡猾两者兼备的混合素质。在挑选首席谈判时，要避免“直率”的性格特征。那些只会“竹筒子倒豆子”或者在处理事务时坚持透明度的人，在全球市场中将是有缺憾的谈判者。虽然这里不是要求人们进行欺骗，但首席谈判必须清楚什么时候该打什么牌。由此，在所要求具备的特征表中，机敏位于首位。

### 耐心

耐心是一种必不可少的素质。谈判是相当令人疲劳的事情——每一次报价都会遇到一次讨价，每出一招都会遇到对招，它会不断地拖延从而耗尽时间和精力。贪官、器量小的管理者、无能的职员，所有这些都要小心地对付。正如后面有关偏见的章节所述，一些国家在其经济工作中将耐心作为一项“修养要求”。不管在哪儿，一个处理事情急躁的首席谈判在国际谈判中都将站不住脚的。

### 适应能力

因为谈判的目的就是要使对方改变立场，所以首席谈判必须具备很高的适应性。呆板的战略和有限的战术，几乎在瞬间就会导致徒劳的谈判结果。除了已预计到的意外情况外，首席谈判还必须能够对未预见到的事态发展做出迅速和果断的反应。谈判中既不太可能完全按照计划进行，又不总是按着预想的模式变化。只会坚持己见的人要想在谈判桌上获得成功可

谓难上加难。

## 耐力

虽说谈判基本上是一种脑力劳动，但它也是对体力的考验。首席谈判要出现在谈判的全过程。每天工作 8 小时是很少见的。此外，旅途的疲劳、气候的改变、飞行时差的反应、异国的饮食、夜间的社交应酬，以及工作压力，这些会使你筋疲力尽。许多民族都有运用体力和脑力来消耗其对手，从而使对方让步的战术。首席谈判（和整个谈判小组）必须提防这种疲劳战术，谈判之前首要做的事是选择最佳的谈判程序。健康的身体、耐力和合理的节制，对于一名首席谈判，是极度需要和可信赖的品质。

## 擅长交际

谈判本质上是一种社交过程。许多国家没有关于商业合同方面的法律，在这种环境下做成生意是基于信任和友谊。即使生意有合同约定，但在履行合同的过程中，“关系”也将会起到巨大的作用。一位有能力的首席谈判，性格上要擅长交际，并且在社交场合要出类拔萃。在餐桌边做成的生意的数量决不少于在会议桌边做成的生意。具备气氛良好、非商务主题交流的能力，即使靠翻译进行交流，同样会提高首席谈判的地位。记住，虽然让步是迫于对手的压力，但也同样可以来自朋友的给予。

## 专心

国际商务活动会给其实践者带来大量苛刻的条件。时差的改变、语言问题和合法的争论，都可能大大分散其最初的战略目标。“撤离”的潜在可能是很大的。许多从海外谈判归来的高级经理们常常带有一种未成功感，或心里非常清楚没有一件事能按计划进行。鉴于这种原因，专心于那些谈判中的核心问题的能力，对于首席谈判是一种不可或缺的素质。谈判对手常常会尽可能多的问题“提到谈判桌上”，以混淆主要问题。首席谈判必须能够自始至终地使谈判小组（或他自己）把握住中心问题。

## 清晰的表达能力

不能交流自己的想法，或不理解对方所提观点的人，在谈判桌上是毫无用处的。出色的首席谈判，必须是训练有素的听众，同时又是表达清晰的演讲家。他们的一切，包括他们的举止、衣着、形体语言及其对待下属的方式都会被人注意到。一位首席谈判应通晓怎样调动对手。谈判中容不得半点差错。谈判桌是个舞台，尽管小，但首席谈判扮演着极其重要的角色。

## 幽默感

谈判是一件非常辛劳的事，有时辛苦一番似乎没有任何价值。为了渡过各种熬人的难关，一名首席谈判必须具备强烈的幽默感。诸如谈判延期、讨论问题时钻牛角尖、荒唐的社交场合，以及旅途中的种种不适等，都会令谈判者难以忍受。如果以一双幽默的眼睛看待这些问题，使自己避免过于严肃，对于谈判在既定轨道上发展有很重要的作用。

## 组织能力

当在海外工作时，首席谈判代表了公司的形象和运作。所以，为了有效地处理大量不可避免的问题，首席谈判就要具备高度的组织能力。他必须在工作压力很大的环境中，能选择、激励、控制谈判小组。他还必须对谈判进度进行安排与调整和检查困难环境中谈判小组的工作情况。任何与操作有关的细节都可决定谈判的成败。

由于除了世界上最大的一些公司外，一般公司在谈判中无法获得公司行政部门的直接支持，所以谈判小组（或许只有首席谈判）只能依靠自身的力量。要事先很早就预见到可能出现的问题，小组成员应分别分派有自己的任务，没有出错的余地。每一次谈判前都应有战略碰头会，每次谈判后都应有总结调整会。专业的首席谈判必须检查任何一个细节。



## 小组团结的重要性

如有可能，首席谈判应对谈判小组成员的选择拥有完全的控制权。这很关键，因为小组在所有时刻都要作为一个整体，并且对首席谈判要完全尊重、完全信任、完全向他负责。对于首席谈判的权威与其工作任务的分配要不容置疑或绝对服从。对于那些主张弱化等级管理结构的人来说，这些措施看起来有些极端。然而，面对高风险、高压力以及国际谈判中的敌对本性，如果要获得成功，就不能容忍缺乏统一步调的情况存在。

---

**提醒：**小组中的意见分歧会被谈判对方最大程度地加以利用。

---

虽然小组成员有各自不同层次的权力和责任，但所有政策的取向必须完全来自于首席谈判。任何偏离预定战略、战术或紧急计划的行为，必须与首席谈判进行讨论并得到首席谈判的首肯。正如我们在后面章节将要谈到的，分而治之是最常见的谈判技巧，抵御它的惟一办法是坚不可摧的团结一致。最后，由于统一决策的需要，应指定一名首席谈判的副手（以防首席谈判生病或遇到不幸情况）。

## 自我评价

在小公司中，经常是由高级管理层中的某一成员来充当首席谈判。赴海外谈判可以是这样，如某一外国公司前来谈判，在国外谈判也可以是如此。虽然为了形式上的需要，让最高层管理者来签署合同或参加会议，但让他们实际地参与谈判是绝不可能的。在某些情况下，让高层管理者直接涉足谈判，会有损于公司的最大利益，至少在细节问题最后敲定以前是这样。下面这张表用于对经理、业主或其他考虑将国际谈判作为自己职业的人的自我测评。