

国际商务谈判

(第二版)

主 编 刘园
副主编 李魁 郑毅

对外经济贸易大学出版社

国际商务谈判

(第二版)

主 编 刘 园

副主编 李 魁 郑 毅

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务谈判/刘园主编. —2 版. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2005

ISBN 7-81078-590-7

I. 国... II. 刘... III. 国际贸易 - 贸易谈判

IV. F740.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 136744 号

© 2005 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

国际商务谈判 (第二版)

刘 园 主编

责任编辑: 朱成器

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码: 100029

网址: <http://www.uibep.com>

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 140mm × 203mm 14.625 印张 366 千字

2006 年 1 月北京第 2 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-590-7

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 23.00 元

前言

随着我国进入后 WTO 过渡期，国际商务谈判已成为中国与世界其他国家交往、沟通的最主要方式之一。谈判是一门科学，更是一门艺术。在运用人类智慧结晶的基础上，更融入了心理学、管理学、经济学、历史学、社会学乃至数学等多学科知识的精粹。

无论是外交谈判、军事谈判、危机公关谈判，还是商务谈判，古今中外杰出的谈判者为人们留下了不少化干戈为玉帛、化对手为朋友、化危机为祥和、化竞争为合作的佳话，这就是现代谈判学的价值所在。国际商务谈判作为人的价值实现的有效载体，作为企业保持竞争力长盛不衰的必备条件和环境，早已成为社会各界不断探索的目标和领域。

欧美等西方国家对现代谈判学的研究起步较早，早在 20 世纪 60 年代，美国就成立了全国性的谈判学会，其中哈佛大学的谈判中心不仅负责政府部门、公司和企业的高级谈判人员的培养，而且经常参与重大的国际谈判活动。而我国对现代谈判学的研究起步相对较晚，无论是在各种商务谈判还是其他类型的谈判中，由于高水平的、经过专业训练的谈判人员的匮乏，都曾使我们失去了本应属于我们自己的许多机会和利益，给国家和企业造成了不必要的损失。随着中国与世界更加迅速地融为一体，随着世界各地的人们更加迫切地了解中国和来到中国，对我国一流的、大批的谈判人才的培养可谓迫在眉睫。

本书在第一版的基础上，针对国内外形势的新变化、新特点和广大读者提出的建议和希望，加入了对人们谈判理念的形成产

生作用的诸如心理学、博弈论等相关知识的新内容，并调整了大量中外驰名的新的成功谈判案例。本书理论与实务并举，中外成功谈判案例兼顾，可作为高等学校公共关系、公共管理、企业管理等相关专业的本科及研究生教材，也可作为企业、组织、团体培训高级谈判人才的参考用书。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中恐有疏漏之处，恳请各位专家、读者不吝赐教。

本书由对外经济贸易大学博士生导师刘园教授担任主编，李魁、郑毅任副主编。参加本书编写工作的还有吴祖丁、赵磊、刘晓、陈春桃、宋诚、刘莉莉、梁律、刘皇岑、杨丽、武景、王婷婷、冯琳琳等。

刘 园

2005年8月于北京

目 录

第一章 国际商务谈判概述	(1)
第一节 国际商务谈判的概念及特点	(1)
第二节 国际商务谈判的种类	(5)
第三节 我国国际商务谈判的基本原则	(13)
第四节 国际商务谈判的基本程序	(15)
第五节 商务谈判的 PRAM 模式	(19)
第二章 国际商务谈判人员的组织与管理	(25)
第一节 商务谈判人员的个体素质	(25)
第二节 商务谈判人员的群体构成	(31)
第三节 商务谈判人员的管理	(40)
第三章 国际商务谈判前的准备	(47)
第一节 国际商务谈判前的信息准备	(47)
第二节 谈判目标与对象的确定	(72)
第三节 谈判方案的制定	(81)
第四节 模拟谈判	(92)
第五节 确定谈判中各交易条件的最低可接受限度	(96)
第四章 国际商务谈判各阶段的策略	(104)
第一节 国际商务谈判策略	(104)
第二节 开局阶段的策略	(107)
第三节 报价阶段的策略	(114)

第四节	磋商阶段的策略	(122)
第五节	成交阶段的策略	(138)
第六节	处理僵局的策略	(141)
第五章	国际商务谈判中的技巧	(167)
第一节	国际商务谈判技巧概述	(168)
第二节	国际商务谈判中“听”的技巧	(177)
第三节	国际商务谈判中“问”的技巧	(186)
第四节	国际商务谈判中“答”的技巧	(193)
第五节	国际商务谈判中“叙”的技巧	(198)
第六节	国际商务谈判中“看”的技巧	(206)
第七节	国际商务谈判中“辩”的技巧	(212)
第八节	国际商务谈判中“说”的技巧	(215)
第六章	各大洲文化差异对谈判的影响	(222)
第一节	影响国际商务谈判风格的文化因素	(223)
第二节	美洲商人的谈判风格、礼仪与禁忌	(231)
第三节	欧洲商人的谈判风格、礼仪与禁忌	(241)
第四节	亚洲商人的谈判风格、礼仪与禁忌	(265)
第五节	大洋洲商人和非洲商人的谈判风格、礼仪 与禁忌	(290)
第七章	世界贸易组织框架下的国际商务谈判新环境 ...	(295)
第一节	世界贸易组织对国际商务谈判环境的影响 ...	(295)
第二节	加入世界贸易组织与国际商务谈判策略 的调整	(306)
第三节	加入世界贸易组织对国际商务谈判人才的 新挑战	(322)

第八章 国际商务谈判中风险的规避	(327)
第一节 国际商务活动的风险分析	(327)
第二节 国际商务风险的预见与控制	(336)
第三节 规避风险的手段	(340)
第四节 国际商务谈判中的外汇风险规避	(346)
第九章 博弈论在谈判中的运用	(359)
第一节 囚徒困境与谈判者的困境	(359)
第二节 谈判者的三种风格	(366)
第三节 竞争转向合作	(371)
第四节 应对红色博弈者的策略	(374)
第十章 理性谈判	(380)
第一节 纳什与谈判难题	(380)
第二节 谈判所得的收益	(382)
第三节 真正的谈判难题	(384)
第四节 理性与非理性	(386)
第五节 谈判的理性	(393)
第十一章 国际商务谈判经典案例剖析	(400)
第一节 国际商务谈判案例分析	(400)
第二节 具体案例分析	(402)
参考书目	(458)

第一章 国际商务谈判概述

中国加入 WTO 之后,我国企业参与世界分工、开展国际商贸的格局在深度和广度上都迅速扩展。不论是进行国际间的货物买卖、技术引进,还是外资引进,都不可避免地需要经过一个中外双方就所拟进行的业务进行磋商,以求达成协议,这个过程就是我们所说的谈判过程。

实践证明,谈判是我们进行对外经济贸易活动的一个极其重要的环节。凡是涉及有关交易的价格和其他交易条件,都要通过谈判予以确定。也就是说,买卖双方在一笔交易中的权利及义务将通过谈判确定下来,双方在这方面所达成的协议具有法律的约束力,不得轻易改变。所以,谈判的结果如何,直接关系到国家的宏观利益和企业的微观利益。

第一节 国际商务谈判的概念及特点

国际商务谈判是指在对外经济贸易活动中,买卖双方为了达成某笔交易而就交易的各项条件进行协商的过程。谈判是对外经济贸易工作程序中不可缺少的一环。在整个对外经济贸易活动中,每一次进出口贸易活动能否通过谈判达到自己的目的,怎样谈判并提高谈判效率,作为一门学问已引起了买卖双方的普遍关注。

一、国际商务谈判的定义

(一) 谈判 (Negotiation)

所谓谈判是指参与各方基于某种需要，彼此进行信息交流，磋商协议，旨在协调其相互关系，赢得或维护各自利益的行为过程。

美国谈判协会会长、著名律师杰德勒·I·尼尔龙伯格 (Gerard·I·Nierenberg) 在《谈判的艺术》(The Art of Negotiating) 一书中所阐述的观点非常明确：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛，每一个要求满足的愿望和每一次要求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们为了改变相互关系而交换观点，只要人们为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”

谈判是一个过程，在这个过程中，利益双方就共同关心或感兴趣的问题进行磋商，协调和调整各自的经济、政治或其他利益，谋求妥协，从而使双方都感到是在有利的条件下达成协议，促成均衡。谈判的目的是协调利害冲突，实现共同利益。

谈判作为协调各方关系的重要手段，广泛应用于政治、经济、军事、外交、科技等各个领域。

(二) 商务谈判 (Business Negotiation)

商务谈判主要集中在经济领域，参与各方为了协调、改善彼此的经济关系，满足贸易的需求，围绕标的物的交易条件，彼此通过信息交流、磋商协议达到交易目的的行为过程。这是市场经济条件下流通领域最普遍的活动之一。

具体包括商品买卖、投资、劳务输出输入、技术贸易、经济合作等。

(三) 国际商务谈判 (International Business Negotiation)

国际商务谈判是指在国际商务活动中，处于不同国家或不同

地区的商务活动当事人为了达成某笔交易，彼此通过信息交流，就交易的各项要件进行协商的行为过程。国际商务谈判是国际商务活动的重要组成部分，是国际商务理论的主要内容，是国内商务谈判的延伸和发展。可以这样说，国际商务谈判是一种在对外经贸活动中普遍存在的、解决不同国家的商业机构之间不可避免的利害冲突、实现共同利益的一种必不可少的手段。

由于谈判双方的立场不同，所追求的具体目标也各异，因此，谈判过程充满了复杂的利害冲突和矛盾。正是这种冲突，才使谈判成为必要。而如何解决这些冲突和矛盾，正是谈判人员所承担的任务。

二、国际商务谈判的特点

国际商务谈判既具有一般贸易谈判的共性，又具有国际商务谈判的特殊性。

（一）国际商务谈判具有一般贸易谈判的共性

1. 以经济利益为谈判的目的

人们之所以要进行各种谈判是因为需要一定的目标和利益得到实现。国际商务谈判的目的集中而鲜明地指向经济上的利益，虽然参与商务谈判的双方要受政治、外交因素的制约，但他们考虑的却是如何在现有政治、外交关系的格局下取得更多的经济利益。

2. 以经济利益作为谈判的主要评价指标

商务谈判本身就是经济活动的组成部分，或其本身就是一项经济活动，而任何经济活动都要讲究经济利益。不仅要核算从谈判中能获得多少经济利益，还要核算谈判的三项成本，即谈判桌上的成本、谈判过程的成本和谈判的机会成本。

3. 以价格作为谈判的核心

虽然商务谈判所涉及的项目和要素不仅仅是价格，价格只是

谈判内容的一个部分，谈判者的需要和利益也并不仅仅表现在价格上，但在几乎所有的商务谈判中其价格都是谈判的核心内容。这不仅是因为价格的高低最直接、最集中地表明了谈判双方的利益切割，而且还由于谈判双方在其他条件，诸如质量、数量、付款形式、付款时间等利益要素上的得与失，在很多情况下都可以折算为一定的价格，并通过价格的升降而得到体现或予以补偿。

（二）国际商务谈判的特殊性

1. 国际商务谈判既是一笔交易的商洽，也是一项涉外活动，具有较强的政策性。

谈判双方之间的商务关系是一国同别国或地区之间的经济关系的一部分，并且常常涉及到一国同该国或地区之间的政治关系和外交关系。国际商务谈判必须贯彻执行国家有关的方针政策和外交政策，还应注意国别政策，执行对外经济贸易的一系列法律和规章制度。

2. 应按国际惯例办事

国际商务谈判商讨的是两国或两个地区的企业之间的商务关系，因此在适用的法律方面就不能完全以任何一方所在国家或地区的经济法为依据，而必须以国际经济法为准则，按国际惯例行事。当需要仲裁时，仲裁地点与仲裁所适用的规则直接相关。一般说来，规定在哪一国仲裁，往往就要适用该国的有关仲裁规则和程序。

3. 国际商务谈判涉及面很广

由于受供求关系的影响，加之国际市场价格变化多端，竞争十分激烈，因此必须特别重视调查研究工作。通过调查研究，了解国外的经济情况和市场情况。出口业务要了解市场的需求，进口业务要了解国外的供应。对不同国家和地区，还应根据国别政策，区别对待。

4. 影响谈判的因素复杂多样

由于谈判者来自不同的国家和地区，有着不同的社会文化背景和政治经济体制，人们的价值观念、思维方式、行为方式、语言及风俗习惯各不相同，从而使影响谈判的因素大大增加，导致谈判更为复杂。

5. 谈判的内容广泛复杂

由于谈判结果导致有形或无形资产的跨国转移，因而要涉及到国际贸易、国际金融、会计、保险、运输等一系列复杂的问题。这就对从事国际商务谈判的人员在专业知识方面提出了更高的要求。

第二节 国际商务谈判的种类

根据不同的标准，可以将国际商务谈判划分为各种不同的类型。

一、按参加谈判的人数规模来划分

从参加谈判的人数规模来划分，可以将谈判分为谈判双方各只有一人参加的一对一的个体谈判，以及各方都有多人参加的集体谈判。一般来说，关系重大而又比较复杂的谈判大多是集体谈判。

谈判的人数规模不同，则在谈判人员的选择、谈判的组织与管理上都有很大的不同。例如，在人员的选择上，如果是一对一的个体谈判，那么所选择的谈判人员必须是全能型的。也就是说，他必须具备本次谈判所涉及的各个方面的知识和能力，如国际金融、国际贸易、商品、技术和法律等方面的知识。因为在谈判中只有他一个人独立应付全局，难以得到他人的帮助。虽然在谈判前的准备工作中，他可以得到同事的支持和协助，在谈判过程中也可以得到领导的指示，但整个谈判过程始终是以他一个人

为中心来进行的。他必须根据自己的经验和知识作出分析、判断和决策。个体谈判尽管有谈判人员不易得到他人帮助的不足，但它也有有利之处，这就是谈判人员可以随时有效地把自己的谈判设想和意图贯彻到谈判中去，不存在集体谈判时内部意见协商困难，以及某种程度上的内耗问题。

二、按参加谈判的利益主体的数量来划分

根据参加谈判的利益主体数量的不同，可以将谈判分为双方谈判（两个利益主体）以及多方谈判（两个以上的利益主体）。

很显然，双方谈判的利益关系比较明确具体，也比较简单，因而容易达成一致意见。相比之下，多方谈判的利益关系则要复杂得多，难以协调一致。例如，在建立中外合资企业的谈判中，如果中方是一家企业，外方也是一家企业，两家企业之间的意见就比较容易协调。如果中方有几家企业，外方也有几家企业，谈判将困难得多。这是因为中方几家企业之间存在着利益上的不一致，需要进行协商谈判；同样，外商几家企业之间也存在利益上的矛盾，需要进行谈判，然后才能在中外企业之间进行协商谈判。这样，矛盾的点和面就大大增加了，关系也更为复杂。

三、按谈判双方接触的方式来划分

从谈判双方接触的方式，可以将谈判划分为面对面的口头谈判与间接的书面谈判两种。口头谈判是双方的谈判人员在一起，直接地进行口头交谈协商。这种谈判形式的好处是便于双方谈判人员交流思想感情。双方谈判人员随着日常的直接接触，会由“生人”变为“熟人”，产生一种所谓的“互惠要求”。因此，在某些谈判中，有些交易条件的妥协让步完全是出于感情上的原因。在一般情况下，在面对面的谈判中，即使实力再强的谈判人员也难以保持整个交易立场的不可动摇性，或者拒绝作出任何让

步。面对面的谈判还可以通过观察对方的面部表情、姿态动作，借以审查对方的为人及交易的诚实可靠性。书面谈判是谈判双方不直接见面，而是通过传真、电报、互联网、信函等方式进行商谈。这种谈判方式的好处在于：在阐述自己的主观立场时，用书面形式比口头形式显得更为坚定有力；在向对方表示拒绝时，书面形式要比面对面的谈判方式方便得多，特别是在双方人员已经建立起个人交往的情况下更是如此。这种谈判方式还比较节省费用，缺点是不便于谈判双方的相互了解，信函、电报、传真、电子邮件等通信媒介所能传递的信息量有限。因此，这种谈判方式只适用于交易条件比较规范、明确，内容比较简单，谈判双方彼此比较了解的情况。对一些内容比较复杂多变，而双方又缺少必要的了解的谈判是不适用的。随着现代通信事业的发展，通过电话进行谈判的形式也逐渐发展起来。不过，在涉外商务谈判中，因国际电话费用太高而很少运用，一般只在特殊情况下使用。

四、按谈判进行的地点来划分

根据谈判进行的地点不同，可以将谈判分为主场谈判、客场谈判、中立地谈判三种。

所谓主场谈判是指对谈判的某一方来讲谈判是在其所在地进行，他就是东道主；相应地，对谈判的另一方来讲就是客场谈判，他是以宾客的身份前往谈判的。所谓中立地谈判是指在谈判双方所在地以外的其他地点进行的谈判。在中立地进行谈判，对谈判双方来讲就无宾主之分了。

不同的谈判地点使得谈判双方具有不同的身份（主人身份和客人身份，或者无宾主之分）。谈判双方在谈判过程中都可以借此身份和条件，选择运用某些谈判策略和战术来影响谈判，争取主动。

五、按谈判中双方所采取的态度与方针来划分

根据谈判中双方所采取的态度，我们可以将谈判划分为三种类型：让步型谈判（或称软式谈判）、立场型谈判（或称硬式谈判）、原则型谈判（或称价值型谈判）。

（一）让步型谈判法

让步型谈判者希望避免冲突，随时准备为达成协议而让步，希望通过谈判签订一个皆大欢喜的协议。采取这种谈判方法的人，把对方不是当作敌人，而是当作朋友。他们的目的是要达成协议而不是获取胜利。因此，在一场让步型的谈判中，一般的做法是：提议、让步、信任对方、保持友善，以及为了避免冲突对抗而屈服于对方。

如果谈判双方都能以宽大及让步的心态进行谈判，那么达成协议的可能性、达成协议的速度以及谈判的成本与效率都会比较令人满意，并且双方的关系也会得到进一步的加强。然而，由于利益的驱使，加上价值观及个性方面的不同，并非人人在谈判中都会采用这种谈判的方法。而且，这种方法并不一定是明智的、合适的，在遇到强硬的谈判者时，极易受到伤害。因而在实际的商务谈判中，采取让步型谈判的人是极少的，一般只限于双方的合作关系非常友好，并有长期的业务往来的条件下。

（二）立场型谈判法

立场型谈判者把任何情况都看作是一场意志力的竞争和搏斗，认为在这样的竞赛中，立场越强硬者，最后的收获也就越多。

在立场型谈判中，双方把注意力都投入到如何维护自己的立场、否定对方的立场上，而忽视双方在谈判中真正需要的是什么，能否找到一个兼顾双方需要的解决方法。

立场型谈判者往往在谈判开始时提出一个极端的立场，进而固执地加以坚持。只有在谈判难以为继、迫不得已的情况下，才

会作出极小的松动和让步。在双方都采取这种态度和方针的情况下，必然导致双方的关系紧张，增加谈判的时间和成本，降低谈判的效率。即使某一方屈服于对方的意志而被迫让步、签订协议，其内心的不满也是显然的。因为在这场谈判中，他的需要没能得到应有的满足。这会导致他在以后协议履行过程中的消极行为，甚至想方设法阻碍和破坏协议的执行。从这个角度来讲，立场型谈判没有真正的胜利者。

总之，立场型的谈判因双方陷入立场性争执的泥潭而难以自拔，不注意尊重对方的需要和寻求双方利益的共同点，所以很难达成协议。

（三）原则型谈判法

原则型谈判法要求谈判双方首先将对方作为与自己并肩合作的同事对待，而不是作为敌人来对待。也就是说，首先要注意与对方的人际关系。但是，原则型谈判法并不是像让步型谈判法那样只强调双方的关系而忽视利益的获取，它要求谈判双方尊重对方的基本需要，寻求双方利益上的共同点，设想各种使双方各有所获的方案。当双方的利益发生冲突时，则坚持根据公平的标准来作决定，而不是通过双方意志力的比赛一决胜负。

与立场型谈判相比，原则型谈判注意调和双方的利益而不是双方的立场。这样做常常可以找到既符合自己的利益，又符合对方利益的替代性立场。

原则型谈判法认为，在谈判双方对立立场的背后，存在着某种共同性利益和冲突性利益。我们常常因为对方的立场与我们的立场相对立而认为对方的全部利益与我方的利益都是冲突的。但是，事实上在许多谈判中，深入地分析双方对立立场背后隐含的或代表的利益，就会发现双方共同性的利益要多于冲突性利益。如果双方能认识到并看重共同性利益的话，调解冲突性利益也就比较容易了。