



加藤 一 著

国际商务谈判

0.4



书 名:国际商务谈判
作 者:张 谦 胡琳瑜
出 版:江西高校出版社(南昌市洪都北大道 16 号)
发 行:
经 销:各地新华书店
印 刷:南昌市印刷四厂
开 本:787×1092 1/32
印 张:8.625
字 数:190 千
印 数:5000 册
版 次:1996 年 10 月第 1 版第 1 次印刷
定 价:9.50 元

ISBN7—81033—603—7
F·100

邮政编码:330046

电话:8513257、8512093、8519894

(江西高校版图书凡属印刷、装订错误请随时向承印厂调换)

总 序

这是一个极具反差的事实：中国，有数千万人的营销大军；中国，没有一个国际级的营销大师。

原因是多方面的，长期以来人们对营销心存偏见，鄙视营销，视营销为下九流的无学之技，乃问题症结所在。在亟待改进的体制之下，企业忽视营销人才的选择与培养；营销人员忽视经验总结与理论提高；专业院校忽视营销科学知识的传授与普及；专家学者忽视营销科学的探讨与研究，致使整个社会缺乏造就营销大师的环境和氛围。

于是，在向社会主义市场经济转轨过程中，我们的营销人员大多凭借自身的“机灵”，出现了营销的“中国特色”：“一吃、二喝、三奉送、四吹、五捧、六攀亲、七拉、八打、九殷勤，最后一招献美人。”把高尚的营销庸俗化，实在是中国营销界之不幸。

改善这种不良的社会风气，纠正人们对营销的偏见，是造就中国国际营销大师的当务之急。与此同时，还须扭转视营销为个人经验的传统做法，确立营销的科学地位。国际营销是一门边缘性的交叉学科，是与管理学、经济学、心理学、社会学、统计学等理论相结合的综合性应用学科。国际营销学所揭示的原理和方法，诸如国际市场调研与分析、市场细分、目标市场策略和市场营销组合策略都是我国企业经营国际化所必须具备的知识。它以实现交换为中心，又不囿于交换，而是以顾客需求满足为交换基础，紧紧围绕着用户的需要来筹划实施，

犹如美国管理学家彼得·德鲁克所说：“营销的真正内涵是使销售成为多余。”

国际营销以其独特而系统的理论和方法，向人们展示通往成功之路的生存智慧和竞争智慧。它使我们的思维具有前瞻性，帮助企业从全面、整体的高度去考虑、审视自己的经营决策。因此，它享有“将军的艺术”、“赢得竞争优势的艺术”之誉。

为了在理论上探索、实践上总结现有企业的国际营销经验，我们会同国内相关政府部门、企业界和学术界编辑出版了这套《国际营销丛书》。

《丛书》以培养和造就中国的国际营销大师为己任，力图在理论与实践上探索企业国际营销的基本原理与方法，介绍国际营销的成功范例，为中国企业开展国际营销提供理论、政策、法律和经营策略的指导，从而提高其开拓国际市场的能力。《丛书》愿不断耕耘，为中国的企业界营造一方尊重营销工作、崇尚营销理论、传授营销知识的绿洲。我们祈盼通过你、我、他的不懈努力，使共和国的企业界早日成长出一大批国际营销大师。

丛书编审委员会

1996年6月

目 录

第一章 国际商务谈判的分类.....	(1)
一、买方谈判	(1)
二、卖方谈判	(3)
三、代理谈判	(5)
四、合作谈判	(8)
五、准合同与合同谈判.....	(10)
六、索赔谈判.....	(13)
七、民间谈判.....	(16)
八、官方谈判.....	(18)
九、半官半民谈判.....	(22)
十、客座谈判.....	(24)
十一、主座谈判.....	(27)
第二章 谈判前的商务情报收集	(30)
一、对方合作欲望情报.....	(30)
二、对方供需能力情报.....	(31)
三、对方信誉情报.....	(31)
四、对方谈判目标情报.....	(32)
五、对方谈判人员履历情报.....	(33)
六、谈判对手性格情报.....	(34)
七、对手的谈判作风和模式.....	(39)
八、货物名称及品质规格.....	(40)
九、货物数量.....	(41)

十、货物的包装装潢·····	(43)
十一、货物运输·····	(45)
十二、货物价格及付款方式·····	(46)
十三、有关政策法规·····	(48)
十四、收集商务情报的方法·····	(50)
第三章 商务谈判的组织 ·····	(60)
一、商务谈判人员的素养·····	(60)
二、谈判班子的组织构成·····	(69)
三、谈判班子的业务构成·····	(75)
四、谈判班子成员的性格构成·····	(76)
五、谈判的智囊团组织·····	(78)
六、拟定谈判计划·····	(82)
七、谈判场地的选择与布置·····	(88)
第四章 商务谈判的基本阶段 ·····	(96)
一、开局探测摸底阶段·····	(96)
二、报价阶段·····	(101)
三、讨价还价阶段·····	(108)
四、交易达成签约阶段·····	(120)
第五章 谈判策略的制定 ·····	(127)
一、对付“强硬型”谈判作风的策略·····	(127)
二、对付“不合作型”谈判作风的策略·····	(130)
三、对付“阴谋型”谈判作风的策略·····	(133)
四、对付“合作型”谈判作风的策略·····	(136)
五、对待“感情型”谈判对手的策略·····	(138)
六、对待“固执型”谈判对手的策略·····	(140)
七、对待“虚荣型”谈判对手的策略·····	(141)
八、谈判心理策略·····	(143)

第六章 常用谈判技巧	(149)
一、曲线求利	(149)
二、后发制人	(152)
三、车轮战术	(153)
四、踢皮球策略	(155)
五、巧掩缺陷	(157)
六、妙解僵局	(158)
七、边打边谈	(159)
八、速战速决	(161)
九、耐心说服	(163)
十、虚张声势	(165)
十一、投石问路	(167)
十二、软硬兼施	(168)
十三、安全答话	(170)
十四、故布疑阵	(176)
十五、浑水摸鱼	(178)
十六、将错就错	(180)
十七、限制权力	(181)
十八、抬高权威	(185)
十九、最后通牒	(186)
二十、亮底牌策略	(188)
第七章 国际商务谈判格言	(190)
一、不要忽视第一印象	(191)
二、双方的诚意可使谈判绝处逢生	(192)
三、礼貌地“保留”，也是“以守为攻”.....	(192)
四、什么都答应，可能什么都没有.....	(193)
五、微笑既不多余，也不亏本.....	(194)

六、关系是谈判的润滑剂	(194)
七、别怕对方眼泪流,谨防袋中钱被偷	(195)
八、努力使对手感到处在被选择的地位	(195)
九、让步太快会助长贪欲	(196)
十、谈判桌上没有“一口价”	(196)
十一、丑话在先不为丑,丑话在后人财丢	(196)
十二、谈判需要舌头,也需要耳朵	(196)
十三、谈判不总是说话,沉默也会使谈判内容丰富	(197)
十四、“万一”和“如果”是谈判的向导	(197)
十五、谈“互相让步”,不等于谈“对等让步”	(198)
十六、说理要始终如一,做戏不可半途而废	(199)
十七、以理评理,去伪存真,以价论价,打虚求实	(199)
十八、多运用角色,少固执个性	(200)
十九、发言权可以分散,决定权必须集中	(200)
二十、立据为凭,一字千金	(201)
二十一、谈判条件可以苛刻,谈判态度不得刁横	(201)
二十二、谈判坚持到最后一分钟,审核不漏过每一个字	(202)
二十三、单枪匹马的谈判手容易被攻击	(202)
二十四、先换汤后换药	(203)
二十五、“承认错误”可以转危为安	(203)
二十六、无论谈判什么,千万不要表现出急于求成	(204)

二十七、心中可以是波澜壮阔,外表最好风平浪静	(204)
二十八、明比质量与价格,暗斗意志和智慧	(205)
二十九、“三斧头”扬威,坚持一下得利	(205)
三十、说谎、学舌者无罪	(206)
三十一、好的买主会挑刺,精的卖主会摆好	(206)
三十二、以“不同意”为矛,以“研究、研究”为盾,以“同意” 为“战利品”	(207)
三十三、多重复就会有影响,影响可促谈判的愿望	(208)
第八章 国际商务谈判的礼仪	(208)
一、安排外商住宿	(209)
二、迎送与会见	(211)
三、设宴招待	(215)
四、参观访问与赠送礼品	(217)
五、出国洽谈的服装与仪表	(219)
六、名片的接递	(222)
七、投宿及各地小费情况	(225)
八、进餐礼仪	(228)
第九章 世界各地商人谈判的习惯与特点	(234)
一、亚洲商人的习惯和特点	(234)
二、中东商人的习惯和特点	(243)
三、欧洲商人的习惯和特点	(245)
四、美洲商人的习惯和特点	(253)
五、大洋洲商人的习惯和特点	(258)
六、非洲商人的习惯和特点	(259)
后记	(262)

1

国际商务谈判的分类

近年来,我国企业与海外企业之间的商务活动不断扩大和发展。在激烈的市场竞争中,价廉物美的产品只是争取优胜的前提条件,要想获得更大的经济效益还必须做好商务谈判工作。由于国际商务活动内容十分广泛,既有国际商品贸易谈判,又有国际技术转让、合资经营与合作经营谈判,还有国际承包工程谈判、索赔谈判等等。所以,有必要对国际商务谈判进行科学的分类,以便深入了解谈判的整体。

一、买方谈判

这里讲的“买方”,应理解为一切求购商品、证券、服务、不动产的一方,以求购身份参与的谈判,即为买方谈判。因此,在国际贸易实务中,业务人员以“卖方”的身份承担其谈判任务时,应注意买方谈判人员参与买方谈判的特点,这样方可有利地把握时机,引导谈判向有利于己方方向发展。

买方谈判的特征主要有:情报性强,掏钱难即“口袋紧”,时常还伴有“度势压人”的姿态出现在谈判中。

(一)情报性强

大凡作为买方的谈判中,首先要大量搜集与谈判目标有关的资料:技术水平与市场价格,以确定自己的谈判目标。这种搜集情报的工作主要反映在谈判的准备阶段,甚至贯穿在整个谈判过程中。准备阶段与开始谈判时主要收集与谈判目标有关的技术与价格资料以及对方的态度与可能动向;在谈判过程中,则要了解对方的交易政策与谈判策略,以确定自己的谈判策略。当然此点对于其它类型的谈判也适用。不过,对于掏钱的人来说会更为“主动地”关注此点。这时谈判中会表现出“套信息”——套情报的谈判特征。

(二)掏钱难

不论是出于习惯,还是出于本能,没有在谈判中不压对方价格的买主(个别在超级市场或大百货商店的零售交易除外)。即使是老商品、老的供货渠道,买方谈判中的买主均会以“新形势下”、“新的时代”或“新的用途”等词语来压倒“相近点”,以追求更优惠的价格。若是“初次”交易,就更有理由去压价了。这个特点已为人们所普遍了解并习以为常。要是“一口应价”,反会令人奇怪。尤其是对手可能会自问:“是否价格定低了?”不会高兴,更不会感谢接价人。当然,卖方心中有数,明知其价高,但对手“痛快接价”,也会产生疑虑:“对方是否真能履约,交易成功的可靠性有多大?”不过也确有熟谙商品和市场的买方谈判手会表现出“掏钱并不难”的情况,但前提一定会是:对手出价近于实际成本,与市价相近,买方急用,老板及上司均已批准。这几个条件在谈判过程中具备得愈多,决定“掏钱”——成交的速度也愈快。否则,就会表现为“掏钱难”。

(三)度势压人

由于买方在谈判中的宗旨——尽可能少掏钱,这个难度

不会只限在态度上,主要还表现在施加于对方的压力上。最常见的是根据双方在所谈交易中表现的地位强弱(客观与主观条件方面)来调整己方谈判的态度和施加压力的强度及方式。如人们常说:“买主是上帝”,从市场销售的角度来讲也总是“顾客第一”,这里,反映了谈判中的双方所处的谈判地位的强弱。尤其是有多个供货渠道时,买方更会“品头论足”、“货比三家”来给对方施加压力。当然,“皇帝女儿不愁嫁”的情况也存在,市场短缺或垄断商品市场的时候也有,此时,买方对卖方无可奈何,被迫“称臣”的可能性也就存在。所以,讲“度势”,买方要根据自己的地位,对谈判对手施加压力。一般优秀的谈判手均会在买方谈判中自觉运用这个技巧,规律地体现这个“度势压人”的特征。

二、卖方谈判

这里讲的“卖方”应理解为所有提供商品、证券、服务、不动产的一方,以供应者身份参与的谈判,即为卖方谈判。当作为买方身份参加国际交易的谈判时,务必要认识卖方人员为主体的卖方谈判的特点,以引导谈判朝着有利于己方的方向发展。

卖方谈判的特征主要有:虚实相映,紧疏结合,主动性强。

(一)虚实相映

在卖方谈判中,卖方常常表现出:诚恳与强硬(态度诚实,交易心切与所持价格的软中带硬的两种表现)同在;介绍情况时,真真假假,若明若暗(为了拉住对方,介绍些真情同时又掺着水份,让人感到说不清对自己贵贱高低的确切评价,也给对方权衡带来困难)。这种例子很多,如推销人员说话委婉,请客

又送礼,态度可谓诚恳;但谈判时,技术条件、价格条件却不愿痛快地把让给,如卖烧结炉的客商,他可以画炉子的结构、介绍炉子的温区分布,却不会介绍炉子结构所需的材料、详细规格和温区分布原理图。当然对于有些商品如:羊绒、柿饼等在介绍中就不能“似明似暗”,在看样订货时更是如此。简单的初级商品与复杂的深加工商品作价难度的不同给卖方谈判中“虚实相映”的特点以不同的表现形式。但这种谈判特点也不是不顾信誉(我国的卖方谈判原则要求守信誉),但在国际贸易中确有奸商,坑害别人,以假充真,以次充好。因此,当作为买方谈判手时要区别卖方谈判中虚实相映所反映的力度,谨防带根本性的虚假的交易得逞。当然,也应承认其合理部分以及谈判特征性的反映部分,还应研究掌握这个合理的反映力度,以正确对待对方的谈判姿态与策略。

(二)紧疏结合

卖方谈判中的主持人为了摆脱买方谈判手的重压,或为了克服客地谈判的诸多不便,卖方谈判常表现出一时“紧锣密鼓”,似急于求成;一时又“暂息旗鼓”,仅留下“再见的可能性”,观察一阵买主动静后,再返回客地或恢复谈判(在主动谈判时)。这种情况普遍存在,不分单项商品交易,还是成套项目工程,也不论是轻工产品,还是化工、纺织品都可能因某种不可马上达成交易的条件而时紧时松。采取这种形式对卖方来讲可以加强谈判地位,也利于考虑各种方案或结果的细节。它常为卖方谈判手采用,也是谈判中体现的一种特点。它与虚实相映不同,表现为一个是内容上的特征,一个是谈判组织上的特征。

(三)主动性强

由于卖方谈判手总是与企业是雇佣关系或隶属关系,对

企业的就业,正常生产,市场占有率投资的回收等问题十分熟悉并关心,其谈判的态度表现为主动性强。这个论点的证据较多。如日本推销商,其谈判的主动性自可不必多言。美国大公司为推销其产品(如电话交换机),派大型专家团出国进行技术交流,并派高级职员与对方上层人物进行接触,上下配合构成一幅主动性极强的卖方谈判图。欧洲人也不示弱,如法国电子商推销其电子产品,荷兰油料公司推销其菜籽都各有绝招,他们反复派人员到买方地区进行耐心谈判,并以各种形式施加影响。众多的例子均表现出卖方谈判中突出主动性的特点。该特点反映了卖方谈判手特定的谈判态度,这种态度无论从哪种角度讲均是有积极意义的,买方谈判手若合理、适时地加以利用,必会促进谈判的成功。

三、代理谈判

在代理谈判中,代理不受交易中是否处于代理位置的约束,主要是指受人委托参与某项交易或合作的谈判的客观地位。在这种身份下进行的谈判可以称作代理谈判。代理谈判有两种情况:只有谈判权而无签约权的代理与全权代理,两者有共同之处,也有不同点。

代理谈判中的谈判手在态度上、权力界限上、目标上均有其独到之处。

(一)姿态超脱

因为身处代理的地位,利益冲突不直接,谈判中较为超脱,“客观”(至少表面上觉得客观)。这也是代理谈判人的一种策略,意在“貌似公正”取信对方,继而迷惑,说服对手,把自己的立场推销出去,谈判中常以“第三者的身份”来评论买卖双

方的条件。典型言论有：“我也不是老板，只不过受人之托来做这件事”，“我只是从客观角度介绍交易条件，至于能在高价还是较低价上成交，对我个人无关紧要”，“你们看着办，只要交易条件双方都满意，我也高兴。且只有做成买卖，我才好拿佣金”（若仅是受雇谈判，也许价格是定价，不会以谈判条件优劣来提成）。

（二）谈判权限观念强

在代理谈判中，谈判手十分注重自己的授权范围，即很慎重地权衡其代理协议或合同授予他的责任和权力。因为代理人不是交易的主人，一旦超过代理协议或合同的规定范围，即便应允了什么，也未必能兑现，一旦不能兑现，其责任就大了。所以，谈判权限问题始终是谈判手要小心面对的问题。例如，在谈判中会经常听到：“我只能答应到此地步，贵方若有意见，我可以转达。”其终局很“中间”，也很克制且尊重“权力”。有时，谈判手作为一种策略使用，如“中断谈判”时，也可听到“贵方所提要求已超过我的权限，若在我刚才向贵方介绍的条件中能满足贵方要求，我很乐意代表×公司与贵方达成协议。否则，我不得不中断谈判回去请示，至于请示结果，我也不敢担保。”既确切地表明了地位，又婉转地施加了压力，可谓代理人的精明之举。

（三）态度积极

由于代理人的地位居中，尽管他是受某一方委托，但他不是物主，客观上决定其态度进取积极。因为如果代理人不采取进取、积极态度就不可能让委托人产生信心，从而给予他更大谈判余地，也不可能让对方感到他的实力地位（至少心理上感觉）和易于接近的态度。

如许多时候代理人在谈判时首先说：“很荣幸受×公司

(或某老板)之托来谈这笔生意,但愿我能胜任,既能给贵方也能给我的委托人的生意作出贡献。”谈话时态度和颜悦色,表现有信心、积极、轻松之态。在谈判遇到麻烦时,代理谈判手会说:“该条件可能对贵方有困难,我也理解。可我的委托人这么要求,我认为也有些道理,请贵方再研究一下,是否有办法解决贵方的困难。我也做做工作,让我的委托人能充分理解贵方的困难和要求,再做些建设性的改进。”可见,代理谈判人表现出的积极促进双方理解并调动双方积极性的态度。即使到了最后的谈判阶段——双方可以机动的余地很少或没有时,代理谈判人也会争取机会促使谈判成功,而不轻易罢休。如他会充分利用“代理”的地位为双方创造“重新谈判”的机会,使双方能冷静地再分析其可能达成一致的条件。有时,他们会说:“今天双方条件已让到尽头,我也无法改变现状。不过,作为第三者,我看双方仍有达成一致的基础。如此,建议双方暂时休会,双方各与上级或专家们再研究一下,一旦有什么新想法可以找我。我的委托人有什么新想法,也会主动找贵方。总之,谈判已结束了,现在到了贵方与我的委托人之间的政策决策时刻。我个人愿尽力促进。”采取这种办法,为双方积极恢复谈判垫了台阶,效果较好。

(四)不同代理的差别

同是代理谈判,由于授予签约权与未授予签约权,谈判人会在谈判目标上有所不同,授权时,谈判手会直奔成交签约,无签字权时,仅谈到成交为止。故而,两者谈判的能动性和冲击力不同,手中可以运用的条件会略有差别。一般讲,有签字权的代理人机动条件更多些。

四、合作谈判

合作谈判是指所有以合作从事经济、商业、科技或服务为目的而进行的谈判。谈判中的合作各方根据其条件投入人力、智力(管理与技术)、财力及物力来合作完成某个共同的目标,并按其协作的份量分享实现预定目标所带来的利益。目前常见的有:合资经营,合作生产,来料加工,来图加工,来样加工,补偿贸易,合作开发等等。

合作谈判涉及的种类较多,依其复杂程度也会呈现许多不同的谈判形态,就其项目大小,性质的差异,可以归纳出如下特征。

(一)共同语言多,对抗性小

由于合作双方均是因为“有心而无力”或“有心有力而无保险”的心理状况及在客观实力地位的形势下才寻求合作伙伴的,自然就具有共同语言:意识到的、客观的、或主动去合作所发掘出的(有时人们爱将此俗喻为“套近乎”)。就合作的动机而言,为了把对方拉住,也不可能谈判一开始就咄咄逼人,必然会以好言进行游说,虽不能说“花言巧语”,但对抗性却很小。无论从立场到用语皆是和平友好的,气氛是和谐的,双方会充分肯定共同之处的份量与价值。人们常戏谑地称这种“合作”为“结婚——商业结婚”,笑这类谈判为“求偶——商业求偶”。

在谈判中,谈判手常讲:“我知道贵公司在贵国有很高的知名度,我们在这方面也是名扬四海,如果我们两家合作成功必将有利于双方。”还可能说:“贵方有此开拓的需要,我们也早在思考发展的规划,只是苦于技术力量与资金的不足。可是