

河海大学出版社

国际商务谈判

伍子梅 李韵清 编著

10.4
3



内 容 提 要

本书介绍了国际商务谈判的组织、策略、技巧和世界各国谈判的特点,内容丰富多采,独具一格,操作性强,可作专业人员和研究、教学、培训人员阅读和参考。

责任编辑:潘仲华

国 际 商 务 谈 判

伍子揭 编著
李哲清

出版发行:河海大学出版社
(南京西康路1号 邮政编码:210024)
经 销:江苏省新华书店
印 刷:上海梅山冶金公司印刷厂
(地址:南京中华门外新建 邮政编码:210039)

开本:787×1092毫米 1/32 印张:8 字数:53千字
1995年12月第1版 1995年12月第1次印刷
印数:1—3000册

ISBN7-5630-0778-4

F·114 全套定价:148.00元
河海版图书若有印刷装订错误,可向承印厂调换

编委会成员

顾问:孙长贵 孙彦德 李质民

章志伟 蒋兆信 廖文才

熊人民 周光明

主 编:刘 龙

副主编:蒋继宁 王新生 郎 冰

编 委:刘 龙 蒋继宁 王新生

郎 冰 张道文 高鹤云

申晓健 鹿世明 邹正浩

张忠如

执行编委:潘仲华 冯少东

序

王学炳

当今世界是开放的世界，在现代化大生产条件下，所有取得经济快速发展的国家和地区，无一不是通过发展开放型经济而获得成功的。随着科学技术的发展，世界经济一体化已成为一种必然趋势，各国都致力于发展国际间的经贸关系，积极参与国际分工，融入国际市场的竞争和经济循环，使本国经济和世界经济直接联系，以促进各自经济的良性循环和快速发展。我国在建立社会主义市场经济体制的过程中，将积极参与国际竞争与国际经济合作，发挥我国经济的比较优势，发展开放型经济，使国内经济与国际经济实现直接互补，进一步扩大对外开放。

顺应社会化大生产和市场国际化的客观需要，大力发展开放型经济，实施经济国际化战略以加速区域经济的快速发展是当前我国经济发展的一个大趋势。为此，需要有更多的人了解开放型经济的知识，共同去探索在社会主义市场经济条件下持续、快速、健康地发展开放型经济的规律。即将面世的《开放型经济系列丛书》，是为当前发展开放型经济服务的一本好读物，它将向广大读者系统地介绍发展开放型经济的基本知识和开展对外经贸业务的多种程序及做法，期望对读者熟悉和掌握开放型经济的专业知识，充分利用国内外两个市场、两种资源，积极参与国际竞争和经济合作，以推进各地开放型经济向高层次、宽领

域、纵深化目标发展，加速我国现代化建设的步伐产生积极的影响。

这部丛书在原江苏省开放型经济函授班讲义稿基础上，几经修订、不断引进了新观念，充实了新内容。全书有百余万字，共有 12 分册，分别由《外向型经济导论》、《关贸总协定与企业对策》、《国际金融概要》、《国际商务谈判》、《对外承包劳务基础》、《国际营销实务》、《利用外资入门》、《境外投资指南》、《外贸相关业务知识》、《外贸实务 ABC》、《世界市场概览》和《涉外经济案例浅析》等组成。各分册在内容组织上，既表现各自独立性的存在，又体现相关性的统一，可作为开放型经济工作者的一部工具书使用。本书具有以下特点：

一是内容广。本书以全面系统地介绍开放型经济基本内容和专业知识为主轴，既阐述了世界市场，国际金融，国际营销，国际商务谈判等国际商务理论与实践，又对外贸实务，利用外资，对外承包劳务、境外投资等做法进行了更多的介绍。二是观点新。本书根据开放型经济的发展需要，在理论内容上，增设了外向型经济原理。关贸总协定内容与企业发展对策，世界市场概览等新课题，并对部分涉外案例进行了剖析，借鉴和运用了不少当今经贸理论的新观念和研究的成果。三是实用性强。本书注重理论与实践相结合，融实用性 with 知识性为一体，深入浅出地介绍了发展开放型经济的业务知识，专业技能以及具体做法和有关规定，具备较强的可操作性和实用价值。

我深信，这部丛书的正式出版，一定会深受广大读者的欢迎，并对推动江苏实施经济国际化战略起到积极的作用。

（作者系江苏省人民政府副省长）

目 录

第一章 谈判概论.....	1
第一节 谈判的定义.....	1
第二节 谈判的组织	10
第三节 谈判程序及其阶段性对策	17
第二章 国际贸易谈判策略	32
第三章 世界各国谈判的特点	63
第一节 美洲国家谈判的特点	63
第二节 欧洲国家谈判的特点	69
第三节 亚洲国家谈判的特点	76
第四章 与外商交际的技巧	84
第一节 如何招待外商	84
第二节 出国谈判的礼仪	93

第一章

概 论

第一节 谈判的定义

在一个文明、进步、开放的社会里，当发现有
机会可利用、或面临可能的损失、或遇到某些障碍
时，都可以通过谈判，达到利用机会、避免损失、排
除障碍的目的。谈判是每个人、每个组织都具有的
权力。这就是通常所说的谈判意识。但很多人忽略
了这一点，常常放弃了本来可以争取到的利益、机
会和可以避免的损失。当然，谈判意识最终要视客
观情况和条件是否允许，并受其制约。

谈判包括科学和艺术两个方面。所谓科学，其
含义基本是指：为了解决问题所进行的有系统的分
析。艺术，则是指社会技巧、信赖别人和为人所信
服的能力；巧妙地运用各种讨价还价手段的能力；知
道何时与怎样使用以上能力的智慧。

一个训练有素的谈判者应该随时具有谈判意

识，他才会拥有谈判实力。所谓谈判意识是指谈判者在日常工作中经常保持的一种清醒、敏捷的感觉、思想、原则和要求。谈判实力是指谈判者在谈判中有助于实现自己目标的力量。1. 实力源于知识。2. 实力源于声誉。一个具有较高知名度、美誉度的谈判者的形象本身就是一种力量。3. 实力源于货币支付能力。谈判者的资金并不只是指他组织所有的资金，而是指他能调动的所有资金。4. 最重要的实力，取决于谈判者之间相互依赖的程度和可供选择的谈判者有多少。如果对方有多个谈判对象可供他选择，且对方对他的依赖性较大，此外他又没有谈判时间的限制，那么他的谈判实力就强大；反之，则弱小。5. 实力源于谈判者的谈判能力的对比。一个善于把握时机，并能运用各种谈判力来增强自己的优势以削弱对方力量的人，那么他从谈判中获取的利益将比对手多。

谈判实力是谈判力的一个组成部分。谈判力是从客观方面而言的，是指能影响、左右和改变谈判局势与谈判一方或双方的观念、态度、意见及行为的力量。它包括谈判所处的客观环境因素、谈判者的实力及双方实力的对比差。谈判客观环境是个综合性内容，有大环境、小环境之分。大环境主要指国家政治、经济、社会文化的宏观形态及政策规定、

法令及其动态变化，市场行情及其变动，还包括历史地理，大自然变化等因素。小环境主要指谈判场地、时间的选择和机遇等。

贸易，系指一切有形与无形资产的交换或买卖事宜。贸易谈判，是指就交换或买卖的物品的品名、特性、价格、收发货条件等等事项进行的谈判。如果以上谈判是在两个或两个以上的法人或自然人之间进行，并且所涉及的有形或无形资产需从一个国家转移到另一个国家，就称为国际贸易谈判。

谈判的风格。目前谈判桌上，风云变幻，很多人甚至包括一些行家都将贸易谈判比喻为“一场不流血的战争”，必有你死我活的胜败。如果抱有这样思想去谈一笔交易，谈判者就要竭力战胜对手，压倒对手，以达到自己单方面所企望的目标。这样，在贸易场上，他就要冒特大的风险，即如果他不成赢家就会成为一败涂地的输家。有很多人已意识到，一项成功的商业交易，并不是置竞争者于死地。

贸易谈判的任务，应是双方达成协议，而不是一方独得的胜利。谈判的双方都必须感到自己有所得，即使其中有一方不得不作出重大牺牲，但整个格局应该是双方都有所得。因此，应该把谈判看成为一项合作的事业。如果双方能在合作的基础上谈判，那就有可能使他们深明大义，为实现利益均沾

的目标而努力。这并不是说，每一项目标对双方都具有同等的价值，但它确实意味着，谈判的每一方都有可能成功地实现合作的目标。

对共同利益的追求，是取得一致的巨大动力。因此，谈判各方应该随时注意将彼此相互的利益引入共同愿望的渠道。在探索这些渠道的过程中，追求共同目标的思想将会使谈判双方受到鼓舞，进而寻求共同的利益需要，求大同，存小异，使这些目标得以实现。

下面是一个成功的谈判例子。地处异国的广告客户——一家广播电视修理商，想通过其工作特性不花钱而得到电台的免费宣传。于是这个修理商通过其本国的同业协会向异国的电台提出了要求，作为报偿，修理商要为该电台作广告，即将电台的广告节目单贴在修理铺的橱窗上。对电台来说，它要求这些修理商必须使修好的每台收音机都能收到该电台的短波节目；此外修理商还要对各自所在的地区进行调查，向电台报告哪些区域听不清该电台的广播。根据这一互惠协议，达成了一项合同，修理商实现了自己的既定目标，异国的电台向这个修理商同业协会免费提供4万美元的广告宣传。

这种合作式的谈判有很多优越性，它使谈判的成果更加丰硕，使达成的协议更能经受时间的考验。

长期以来，由于人们从小就受到 1 加 1 等于 2 和 2 减 1 等于 1 的教育，因而在他们一生中，大多数人往往都用算术原理去评判什么是合乎需要的，什么是令人失望的。为此，人们不难理解，有的人会把“你输我就赢”、“你胜我就败”的这种加减法的算术概念运用于谈判活动中。这只是用简单的等式去判断人的行为而已。然而这种等式并不能适用于人的一切行为结果。当人们不是以物质财富而是以精神财富相交换的时候，合作的成果是累进递增的。例如，两个人彼此交换想法，本来各自只有 1 个想法，而现在大家都有了 2 个想法，那么 1 加 1 就等于 4 了。这种交换对谁都没损失。在使别人更加富有、更加幸福和更加放心的同时，也能使自己的需要得到更多的满足。事实上这就是一切谈判的理想结果。

许多人以激烈的竞争方式进行谈判，想以单方面的彻底胜利为最终目的，即赢家攫取一切，称心如意；输家一败涂地，丢尽脸面。然而这样的结果很难说就此能够了结。因为这个输家很快就会设法改变这种结局。与一场战争不同，现实的谈判没有终局。有些人常常相信自己完全战胜了对方，并已迫使他们彻底认输。但是，对这个最终结果大有影响的持续性因素和副作用可能还很多，一项完全一边倒的协议会惹出种种麻烦，最终只能证明是枉费

时间和精力，它包藏着自我毁灭的祸根。因此，那些只懂你死我活地竞争，不懂通达权变的人，往往弄不清楚自己为什么不能一决雌雄地了结一件事情。他们抱怨时运不济，自己干得辛辛苦苦，可总是碰上倒霉的事情。

其实，这并不奇怪，也不难理解。因为没有他人的充分合作和协力相助，我们就会一事无成。就像别人都不遵守交通规则，你就不可能在大街上飞驰的道理是一样的。

合作方法的优越性或不止于此。它能使谈判的成果更加丰硕，更能接受时间的考验。

几年前，美国有一位著名的曲棍球运动员，他想要得到更高的合同酬金，因此连续几个赛季，他都试着自己去和总经理谈判，但都没能达成满意的协议。这位运动员虽然颇有些家财，而且聪明伶俐，但他却很怕羞。他承认，自己讲不过那不讲情面的总经理；况且，那位经理手中还有一张王牌——一项使运动员不能跳槽的保留条款。

总经理一再迫使这位球星不得不签订低于应得报酬的合同。这时，有位代理人找到了这位运动员，向他提出了一个解决方法，即那项保留条款虽然使他不可能跳槽到别的球队，但并没有限制他退出体育界。于是，他同个独资的制片人开始洽谈，拟

定一项为期五年的合同。这么一来，那个总经理突然感到有了压力：假如这位球星挂鞋而去，球迷们就会闹翻天，他的生意就告吹了。这位运动员的谈判终于使自己的报酬大大增加。到了下一个赛季，这个球队的其他运动员如法炮制。他们都毫不留情地尽最大可能向那位总经理漫天要价。

假如那位总经理在谈判中不是那样贪得无厌，那样专横，那样一味地抵制运动员的正当要求，那么，他本可以朝着合作的目标去努力，改进这个俱乐部。人们可以从中吸取教训：切莫尽打自己的如意算盘，得寸进尺，逼人太甚。当然，如果你是一场谈判的输家，就要像那位球星一样，寻找突破口，反戈一击。

一帆风顺的谈判几乎是没有的，有时候你处于讨价还价的有利地位，就想利益独占。有时候，你又不得不在谈判桌上同几乎独占优势的对手较量。在这种情况下，你只能竭尽全力，有所挽回，避免丧失全部利益。

谈判，就是给与取。然而，每一方都时刻提防着对方可能出现损人利己的任何苗头。明智的人常常能在最窘迫的境地中扬长避短而获得利益。

通常，谈判大师之间的谈判他们都能非常爽快地达成协议。他们都会直截了当地触及问题的核心，

决不纠缠于细枝末节。经过一番初步的摸底试探，大家都会立即认识到对方是一名谈判高手，可以干脆利落地达成协议。

然而，如果以一个职业扑克赌徒的全部冷静去进行讨价还价，那么谈判只不过是巧言令色，故作姿态而已了。事实上，行家从不打谈判牌，他们深谙妥协与和解之道。他们深明寻求共同利益基础的必要，而且都不愿落入那种非赢不可的竞争陷阱。在谈判中，双方都设法尽早让对方了解自己所能作出的最大限度的让步和要求对方作出的最低限度的让步。他们不是慷慨陈词、直言不讳，而是微言大义、旁敲侧击、循循暗示。这种经过长期实践和训练获得的技巧与手腕，使那些谈判大师能达成令人满意的结局。

有时候，看到对方似已败退，有人就经不住诱惑，一味穷追猛打。但是，那最后一击，很可能会使你前功尽弃。

简而言之，谈判者一定要记住的首要教训之一是：当止即止。谈判就像饮酒，小时候学的那种数字原理不能适用。正是多喝那一小杯“最后的送别酒”，将会送掉你的性命。谈判有一个临界点，一旦越过这个临界点，就会发生失去控制的、毁灭性的反应，犹如一座原子反应堆一样。因此，谈判者

的眼光决不能盯着“再多要一点”。当接近临界点的时候，他必须清醒、警觉，毅然决胜，当止即止。这时，参加谈判的每一方，都应该有某些需要得到了满足。如果将其中一方置于死地，那么大家将一无所得。这一原则，在谈判最激烈的时候，人们往往会身不由己，把它忘之脑后。

谈判大师无疑是稀世奇才。但就谈判本身而言，它是人类行为的一种有用工具，因而能够通过学习和实践为人们所掌握。美国费霍德·查尔斯·艾克尔在《国家如何进行谈判》一书中说过一段话：“根据 17、18 世纪的外交规范，一个完美无缺的谈判家，应该心智机敏，而且具有无限的耐性；能巧言掩饰，而不施诈行骗；能取信于人，而不轻信他人；能谦恭节制，但又能刚毅果敢；能施展魅力，而不为他人所惑；能拥巨富，藏娇妻，而不为钱财和女色所动。”

成功的谈判，不在于耸人听闻，而在于不会发生罢工、诉讼或战争；谈判双方都感到有所得，即使一方不得不作出很大的让步，但整个结局也应该是彼此各有所获。

总而言之，谈判是一种合作事业，必须追求共同的利益；谈判是一种行为过程，而不是一场战争；在一场成功的谈判中，每一方都是胜者。

第二节 谈判的组织

国际贸易谈判的组织包括：班子的组成、方案的准备、日程的安排、谈判的领导。

一、谈判团的组成

谈判班子系指参加一场谈判的全体人员。组织好一个谈判班子是进行一项有效谈判的根本保证，应予十分重视。原则上应根据交涉内容的难易、交涉对象的特点派遣不同的人员，构成不同的阵容。一般来说，谈判成员应包括：

技术人员：一个熟悉生产、设备的工程师，一个能解决问题的技术指导、技术经理或工厂厂长。

管理人员：外商有时派董事长、社长来参加谈判。而我国许多项目也有设计院所或有有关管理部门的代表参加。

商务人员：熟悉合同条款及价格谈判条件的有经验的业务员。

法律人员：律师或者经济、法律专业人员。

翻译：熟悉外文、技术业务，数目观念强，能吃苦耐劳、工作积极主动、纪律性强的翻译人员。

并非所有的谈判项目都需这一固定的谈判班子，谈判团人员的多寡须视项目的大小及内容的复

杂性而定。小的项目，两三人，三五人即可，法律人员、管理人员可不参与。有的项目，商务人员对技术参数相当精熟，也无须专门技术人员。而大的谈判项目，人数有时可达十几人，乃至几十人，并需实行专业分组，以缩短谈判时间。此外，有的项目因为比价资料缺乏，谈判团既要消化外商方面的资料，又要搜集技术和价格方面的对比资料，在时间进度不允许时，可以分成两组：即台前和台后两套人马。负责台前工作的小组主要对付谈判及外商临时提供的技术资料；负责台后工作的小组主要搜集别的具有竞争性公司的资料，为台前小组提供技术和价格对比中的依据，以及作为评价对方的“炮弹”。

二、谈判团的分工

谈判团的人员须各司其责，既相互配合，又不得越位。谈判团内部人员须协调同步。这实际上是一件相当棘手、相当复杂的工作。据对世界上大的谈判案例的分析，在通常情况下，谈判的每一方内部都不是铁板一块。谈判团内部成员虽都站在同一立场，但由于他们的价值观念各不相同，因此成员之间可能会有尖锐的对立；即使参加谈判的只有一个人，这个人的内心有时也会有矛盾的冲突。谈判团内部的分歧会使团体之间的谈判更加困难。但实