

国际商务谈判

GUOJI SHANGWU TANPAN

张 晓 主 编



 中央广播电视大学出版社

国际商务谈判

张 晓 主 编

中央广播电视大学出版社

北 京

内容简介

谈判是智慧的沟通方式，是实力与技巧的比拼。伴随着全球经济一体化的不断深入和我国市场经济的发展完善，商务谈判已经成为一项重要的商务活动内容，读者迫切需要掌握国际商务谈判的理论知识与实践技能。

图书在版编目（CIP）数据

国际商务谈判 / 张晓主编. —北京：中央广播电视大学出版社，2014.1

ISBN 978-7-304-05395-6

I. ①国… II. ①张… III. ①国际商务—商务谈判 IV. ①F740.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 249258 号

版权所有，翻印必究。

国际商务谈判

张 晓 主编

出版·发行：中央广播电视大学出版社

电话：营销中心：010-58840200 总编室：010-68182524

网址：<http://www.crtvup.com.cn>

地址：北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编：100039

经销：新华书店北京发行所

策划编辑：苏 醒

印刷：北京雷杰印刷有限公司

版本：2014 年 1 月第 1 版

开本：787×1092 1/16

责任编辑：谷春林

印数：0001~3000

2014 年 1 月第 2 次印刷

印张：14 字数：323 千字

书号：ISBN 978-7-304-05395-6

定价：39.00 元

（如有缺页或倒装，本社负责退换）

前 言

谈判是智慧的沟通方式，是实力与技巧的比拼。伴随着全球经济一体化的不断深入和我国市场经济的发展完善，商务谈判已经成为一项重要的商务活动内容，读者迫切需要掌握国际商务谈判的理论知识与实践技能。为使读者了解国际商务谈判活动的规律、通晓国际国内商务谈判的游戏规则，掌握国际商务谈判的谈判策略与基本技能，进行谈判实战操作，签订谈判合同，履行商务谈判合同，特别是着力培养和提高读者运用所学理论知识，分析解决国际商务谈判运作中实际问题的能力，我们特别编写了本书。

国际商务谈判是理论与实际并重的学科。本书本着以能力指导为本位，在基本理论的指导下，把实训技能引进来。本书共分为九个项目：国际商务谈判的概述、谈判心理、谈判礼仪、谈判风格、商务谈判前的准备、国际商务谈判各阶段的策略、国际商务谈判中特殊问题的处理、国际商务谈判风险管理和我国国际商务谈判的新形势。每个部分内容相扣、层层递进。

本书的特点有以下几点：

1. 案例丰富，可读性强。每个项目开始有引导案例；案例分析或穿插在正文中，或列于正文后进行综合案例的分析，便于读者理论联系实际，增加阅读的可读性，提高阅读兴趣；每个项目体例安排合理，能够提高读者运用理论知识分析问题、解决问题的能力。

2. 立足时代前沿，反映新形势下的新变化。在社会经济迅猛发展的今天，国际贸易环境也处在不断的变化之中，国际商务谈判的方式方法也具有时代的鲜明特点。本书尽可能将这些新理念、新方式、新手段介绍进来，以提高读者的适应力。

3. 注重技能训练，符合职业需求。本书按照相关理论知识为支撑、结合实际案例贯穿全书、理论与实践结合的编写思路进行编写，具有理论知识面宽、实践操作性强、适用范围宽的特点。

在编写过程中，参阅了大量的相关论著，在此不能一一列举，谨向这些论著的作者表示深切的敬意和由衷的感谢！另外，恳切希望广大读者对本书提出宝贵的意见和建议，使之更臻完善。

编 者

目 录

CONTENTS

项目一 国际商务谈判的概述

任务一 国际商务谈判的概念与特征.....	1
任务二 国际商务谈判的类型.....	5
任务三 国际商务谈判的基本形式.....	9

项目二 谈判心理

任务一 谈判者心理素质.....	16
任务二 非语言交流及谎言辨别.....	20
任务三 思维突破与问题解决.....	25

项目三 谈判礼仪

任务一 主座方礼仪.....	33
任务二 客座方礼仪.....	38
任务三 双方应遵循的礼仪.....	39
任务四 文化差异与涉外商务谈判礼仪和禁忌.....	43

项目四 谈判风格

任务一 美洲国家谈判风格.....	57
任务二 欧洲国家谈判风格.....	61
任务三 亚洲国家谈判风格.....	72
任务四 中东国家谈判风格.....	78
任务五 非洲国家谈判风格.....	83

项目五 商务谈判前的准备

任务一 国际商务谈判人员的组织与管理.....	86
任务二 国际商务谈判前的信息准备.....	94
任务三 谈判目标的确定.....	107
任务四 谈判方案的制订.....	112
任务五 模拟谈判.....	116

项目六 国际商务谈判各阶段的策略

任务一	国际商务谈判策略概述.....	121
任务二	开局阶段的策略.....	122
任务三	报价阶段的策略.....	127
任务四	磋商阶段的策略.....	132
任务五	成交阶段的策略.....	144

项目七 国际商务谈判中特殊问题的处理

任务一	应对反对性意见.....	147
任务二	应对主观缺陷问题.....	152
任务三	应对外界干预问题.....	156
任务四	应对谈判僵局.....	159
任务五	应对重新谈判.....	166

项目八 国际商务谈判风险管理

任务一	国际商务活动的风险分析.....	178
任务二	国际商务风险的预见与控制.....	185
任务三	规避风险的手段.....	187

项目九 我国国际商务谈判的新形势

任务一	我国国际商务谈判的环境变化.....	197
任务二	环境变化对国际商务谈判的影响.....	201
任务三	网络谈判及技巧.....	203

参考文献.....	213
-----------	-----

项目一 国际商务谈判的概述

任务描述

1. 了解国际商务谈判是国际商务活动的重要组成部分，掌握国际商务谈判的概念。
2. 学习并掌握国际商务谈判的特点，理解其特殊性。
3. 重点掌握国际商务谈判的多种表达形式。

创设情境

商务活动离不开谈判

安信公司董事长卢伟光，为了摆脱台商对进口木材数量和控制价格的控制，突发奇想：何不直接到巴西去购买一片森林，那不就可以直接在国外拥有自己的木材资源和定价主动权了吗？卢伟光说干就干，就在他准备前往巴西之际，几个难题摆在他眼前：一是巴西所有原始森林几乎都被当地印第安人控制，要想购买森林，必须要与印第安土著打交道，彼此之间在语言、风俗、文化、宗教等方面的巨大差异能否弥合？二是印第安人在其“保护区”内有自己的法律，与外界的任何大宗生意都必须得到部落酋长的同意，买他们的森林，如同动他们的命根子，简直比登天还难！安信公司能否买到？怎样去购买？能买到多少？这一切，都是摆在卢伟光打算跨国采购之前必须面对的问题！

以这个案例作为开篇，是要说明在这个资源有限的世界里，人类的需求和欲望往往是无限的。为了化解这些矛盾，避免因矛盾激化导致冲突，与对手谈判，成了解决冲突的主要手段。尤其是在经济全球化的今天，人们为了获得更多的不可再生的资源，为了采购到价廉物美的商品，为了避开贸易壁垒在国外并购设厂，在异国他乡的资本市场投资获利，这些规模不同、形式各异的跨国商务活动，均离不开谈判。

知识广场

任务一 国际商务谈判的概念与特征

人类生活在一个充满矛盾和冲突的世界里，解决冲突的方式有两种：武力和谈判。在国际商务领域，通过暴力和强权迫使一方就范的时代已成为历史。谈判，是化解冲突、调整利益的有效手段。

一、谈判的概念和特征

谈判 (Negotiation) 一词起源于拉丁语 “Negotiari”，意思是“做生意”。现在泛指为了化解冲突，协调彼此间的关系，满足各自需求，通过磋商而达成意见一致的行为和过程。

古今中外，人类经历过无数各种各样的谈判，虽然谈判形式相异，内容不同，但所有谈判均具备以下共同特征：

（一）谈判必须有两个或两个以上参与者

尽管一个人可以模拟另一个人与自己“谈判”，但他模拟的对方必定与他自己分别代表着不同的利益，实际谈判时至少要有两个或两个以上的主体参与。从拥有 200 多个国家和地区成员的联合国大会辩论，到男女双方的谈婚论嫁，谈判的主体可以多达上百个，但绝不会少于两个。

（二）谈判必须有明确的目标

谈判不同于人们日常聊天，其主要目的是一方试图说服对方接受自己的观点，维护或实现双方的利益；另一方也同样是出于维护自身利益，主张自己的观点并要求对方接受的目的参与谈判。漫无边际、目的模糊的谈判，只能是浪费时间，毫无成果可言，算不上是真正意义上的谈判。

（三）谈判必须是一种平等的协商活动

谈判的规格无论高低，参与方彼此的人格和法律地位是独立和平等的，既不存在上下级的隶属关系，更不应该存在一方胁迫另一方就范的问题。只有在谈判各方主体意志独立、地位平等的前提下，才有可能平等地坐下进行谈判，完整准确地表达各自的观点。例如，当一个人应聘某个职位，或与公司负责人谈提高报酬时，他完全是以独立和平等的身份与公司或负责人对话，不存在少数服从多数、下级服从上级的问题。

（四）谈判必须是在参与方彼此妥协的基础上达成共识

谈判中各方利益未必是百分之百对等，但任何单方面的让步或完全的胜利，并不是真正意义上的谈判。难以设想以一方彻底丧失利益而告终的谈判，其协议也会被有效地执行。

（五）谈判是一种交流、沟通、说服、妥协和让步的过程

在谈判中，通过各方的互动，共享了信息、增进了理解。同时，谈判也是一个说服与被说服的过程。谈判的核心任务是试图说服对方接受本方观点、利益及行为方式。

二、商务谈判的概念与特征

商务谈判 (Business Negotiation)，是指商务活动的当事人为了完成某项交易，或实现某个经济目的，就涉及彼此利益的标的物的交易条件，进行沟通协商、调整观点、弥合分歧，最终达成各方均能接受的协议的过程。

商务谈判是谈判类型的一种，它既具有一般谈判的特征，又具有商务活动的特点。在现代社会中，商务活动的领域在不断扩展，商务活动的对象已涵盖一切有形和无形资产的交换与买卖，即不仅包括普通消费商品和各种生产资料，还包括技术、劳务、资金、信息、房地产等经济要素商品的买卖。因此，商务谈判包含了一切涉及机构或个人利益的商务交易洽谈活动。

商务谈判属于应用类学科范畴，它既包含对商务谈判类型、原则、程序和心理方面的分析，又涉及商务谈判具体操作方法、策略和技巧的介绍。在实际业务中，商务谈判的类型和内容千差万别，所适用的程序和方法也不尽相同。中国有句俗语，叫做“进什么山，唱什么歌”。商务谈判遵循了同样一个道理，即对谈判者来说，首先应明确你的谈判标的是什么，然后才能考虑运用哪些方法和策略。例如，某大学拟与某数码公司商谈以多少钱购买一批台式液晶电脑，两家大型企业商谈如何进行兼并重组，两者虽然都属于商务谈判范畴，但所运用的知识、方法和策略却有很大不同。

商务谈判有以下几个特点：

（一）商务谈判的目的是获取经济利益

之所以谈判当事人能够就某一共同关心的事物进行商谈，是因为谈判各方都希望通过谈判获得满足自身需要的经济利益。判断一项商务谈判成功与否，就是看能否从谈判中获得满意的经济利益。因此，经济利益是谈判的目的所在。换言之，不讲求经济利益的商务谈判，是没有任何价值和意义的。

（二）谈判的核心是价格

既然谈判的目的是为了获取经济利益，那么，直接反映各方利益多寡的标尺就是价格。而价格之外的其他交易条件，如产品的质量、数量、交货方式和支付手段等，都与价格密切相关。例如，南京市一家出租车公司向中外合资的上海大众公司一次性采购 100 辆桑塔纳 3000 型轿车，就车的单价而言，每月采购 50 辆与每年采购 600 辆车的价格一定会有差异。再比如，航空快递之所以比海运贵得多，是因为其报价不仅包含了贵于海运的航空运费，还包括为买方所节省的时间成本。由于薄利多销和快捷安全等因素可以通过价格的高低表现出来，这就使得价格成为商务谈判的核心条件和核心议题。

需要注意的是，尽管价格是商务谈判的核心，但也不能一味拘泥于价格条件而寸步不让。除了价格外，还有其他一些与价格直接或间接相关的交易条件。与其同谈判对手在价格上争执不休，不如试着从其他交易条件上争取相应的“补偿”。这种围绕价格，又能跳出价格，最后仍回归价格的做法，是每个从事商务谈判的人所应具备的本领。

（三）坚持平等互利的原则

商务谈判的基础必须是彼此平等，只有平等才能互利。一边倒的商务谈判很可能导致谈判结果无法兑现，唯有平等互利才可能达成双赢或多赢。

（四）商务谈判注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果最终体现在协商一致的协议或合同上。合同条款反映谈判各方的权利

和义务。合同条款是否严密与准确,是保障谈判各方获利的重要前提。即使谈判者在谈判中获得了较有利的结果,但在拟定合同条款时掉以轻心,忽视了合同条款的完整性、严密性、准确性、合理性和合法性,往往会落入谈判对手在合同措辞上设置的陷阱。一旦出现这种情况,非但会使即将到手的利益大打折扣,甚至可能为此付出“赔了夫人又折兵”的惨重代价,这种例子在实际业务中屡见不鲜,在今后的项目学习中会有正反两方面的案例予以佐证。因此,在商务谈判中,谈判者不仅应重视口头上的承诺,更要重视合同条款的准确性和严密性,避免被对方钻空子或在执行中出现有损本方却申诉无据的情况发生。

三、国际商务谈判的含义及特点

国际商务谈判是指在分别来自不同国家和地区的利益主体之间进行的商务谈判活动。国际商务谈判是对外经济贸易交往中经常发生的重要活动,是协商和解决不同国家和地区的不同利益机构或个体之间所发生的经济利益冲突的必要方式和手段。

国际商务谈判除了具有一般商务谈判的特点外,还表现在以下几个特殊方面:

(一) 语言障碍

无论是面对面的语言交流,还是函电书面往来,国际商务谈判最先遇到的一个障碍就是语言关,除非对方说的是你的母语,用的是你所使用的文字。国际经贸往来使用较多的语言是英语,绝大多数国际贸易惯例和术语也是用英语表述的。如果谈判对手来自非英语国家并且不讲英语,谈判的语言还可能会用到法语、西班牙语、俄语或阿拉伯语等其他语言。能说多种外语的人好比拥有开启国际商务谈判大门的万能钥匙,但这样的人才毕竟不多。一位经常从事国际商务谈判的人,起码应熟练掌握一门外语,例如,英语。在一些重要的国际商务谈判活动中,有时各方会自带翻译。在许多情况下,也可以临时聘请熟悉对方语言的翻译,如本国的移民或海外留学生,这样做的好处是既起到沟通的效果,又能节省谈判成本。

(二) 文化差异

各国之间在文化、风俗、宗教、信仰等方面的差异,远远大于本国不同地区之间的差异。这种差异会在国际商务谈判中淋漓尽致地表现出来。如果不能很好地了解这些文化背景上的不同,很容易在谈判中产生不必要的误会,甚至危及正常的谈判。例如,当一个印度商人以摇头的方式对你描述的商品性能表示满意时,你可能以为对方不认可自己所销售的优质产品而非常困惑;又或者你以自己所习惯的等待砍价的方式,向你的瑞典对手报出一个高价,但对方或许根本不习惯这种讨价还价的做法,认为你要么缺乏此商品在国际市场上的价格常识,要么就是根本没有诚意做成这笔生意,最终弃你而去。而宗教信仰和意识形态上的差异,也会对国际商务谈判产生很大影响。一个有经验的国际商务人士,必须善于巧妙地回避此类文化上的差异,尽量找出彼此相容的共同点,以宽容的心态看待差异,必要时不妨主动迎合和赞美对方的文化特征,将使文化差异可能产生的冲突或障碍降至最低,或将这种差异转化为有利于谈判的助推器。

（三）国际法与国内法共同起作用

国际商务谈判的最终结果往往导致标的和金钱的跨国转移，其中不但涉及国内法律，更涉及与国际贸易、国际结算、国际运输、国际保险等相关的国际商法和国际惯例。例如，从事进出口贸易谈判不但要熟悉国际贸易术语的含义，还要了解对方国家的相关法律，熟悉国际经济组织的各种规定和国际法。这些都需要花时间学习和在实践中积累经验。此外，一个敏锐的国际商务谈判者，应随时了解本国和对方国家最新颁布的与谈判内容相关的法律法规，以便及时调整谈判策略。

（四）必须考虑国际政治因素

国际商务谈判虽然属于商务谈判的范畴，但它又是相关国家或地区之间整体政治经济关系的一部分，因而常常涉及彼此国家或地区，乃至与其他国家或地区之间的政治和外交关系。例如，对方要求与你合作，将一座大型水电工程建在与其邻国有领土争议的地方，这不但会给项目完成带来很大风险，还可能引发外交问题。再比如，中东某国进口商要求中国某纺织服装企业加工一批有种族或宗教歧视字样的T恤衫，中方谈判人员必须拒绝其要求，无论这笔生意有着多么超乎寻常的利润。可见，从事国际商务谈判的人员必须保持国际政治的高度敏感性。

（五）难度和成本大于国内商务谈判

这似乎是上述4点的归纳。因为，无论在语言、风俗习惯、价值观、法律环境、政治因素等方面，国际商务谈判所涉及的因素和复杂程度远远超过国内商务谈判，操作的难度也往往更大。此外，国际商务谈判所花费的差旅、会务、考察和接待等方面的成本往往高于国内商务谈判。例如，为了达成一项巨额标的的交易，需要到对方国家考察、验货，有时甚至是一而再、再而三地多次往来谈判，以确保对方的资信程度、技术标准、货源的可靠性和最终的履约效果。因此，从某种意义上看，国际商务谈判也是知识、技能、智力、毅力和财力的综合较量。

任务二 国际商务谈判的类型

国际商务谈判涉及的内容广泛而复杂，根据谈判的主体、标的和形式的不同，可大致分为以下几种类型：

一、以谈判主体划分

（一）政府之间的商务谈判（Government to Government, G2G）

国家与国家政府之间就共同关心的商品与服务贸易、经济技术合作、大型工程建设、外汇汇率、资本转移等商务问题所进行的谈判，是为了解决纠纷或达成共识。这种谈

判通常由相关国家的商务部官员与所涉及项目的有关部门的官员出面进行,有些重要的项目往往由国家最高决策层拍板定夺。中美纺织品谈判、中欧鞋类谈判、中俄石油运输管道谈判等,均属于国家之间的商务谈判。

此类谈判也包括某国与国际贸易组织之间的谈判。例如,中国加入 WTO 的谈判,中国与东南亚联盟就建立“10+1”自由贸易区的谈判。这类谈判除了承诺遵守相关贸易组织的规定外,最终都要落实到有关国内市场开放的一对一的政府间谈判上来。

上述两种类型的谈判因涉及国家间各种利益的平衡,以及国内政治、经济、环保和民间力量的制衡,其谈判的复杂程度和艰难程度以及所持续的时间,往往超过其他类型的国际商务谈判。

另外,两国地方政府之间就某项具体的合作项目进行的谈判,也属于此类谈判的范畴。例如,中国上海市与美国纽约市互为姐妹友好城市,两市政府曾就互办贸易展销会、博物馆馆藏交流展示、动物交换等进行协商。这种商务谈判虽然也涉及经济利益关系,但主要目的是为了相互合作,因而谈判的气氛通常比较友好。

(二) 一国政府与另一国企业之间的谈判 (Government to Business, G2B)

当一个国家欲引进某项大型技术设备,而本国在该产业领域几乎是空白或技术力量十分薄弱,没有相对应的企业胜任技术引进工作,通常会由政府主管商务的官员出面,会同有关专家,与国外相关产业集团进行谈判。虽然谈判的一方是国家,但由于谈判的另一方常常是处于全球领先地位的大型企业集团,因此,这也是一种平等的商务谈判,谈判的结果往往是技术引进方除了支付相应的设备进口费、专利使用费外,还要以开放部分市场为代价进行利益上的交换。另外,一国地方政府与国外企业之间的谈判也属于这个范畴,如地方政府的车辆及办公用品的全球采购,市政交通、环保等工程的全球招、投标,特殊地区的资源出口等等。

(三) 不同国家生产企业间的谈判 (Producer to Producer, P2P)

这类谈判通常发生在一国成品或半成品制造商与其他国家零配件制造商之间的采购谈判,不同国家相关企业之间的合作生产项目谈判,以及大型制造商之间的跨国并购谈判。跨国采购谈判的强势主体多为成品制造商,他们握有零部件采购与否的决定大权,而零配件供应商因较为分散,在谈判中常常处于较为被动的地位。而跨国合作的双方或多方,往往处于较为平等的地位,或共同为同一市场生产某种产品,如法国、德国、意大利等国合作生产空中客车飞机即是典型的一例;或采用共有的技术专利分别为不同市场生产同类产品,如福特汽车集团除了在美国本土制造十分畅销的“FOCUS”轿车外,还在南美的巴西、欧洲的德国、亚洲的中国建立合资企业,生产同一类型的轿车。

(四) 不同国家生产企业与贸易商的谈判 (Producer to Trader, P2T)

由于国际分工不断细化,不少生产厂家专注于制造或组装环节,无暇顾及市场销售,加上各国在语言、法律和营销渠道等方面存在不少差异和障碍,于是,进出口贸易商起到沟通制造商之间、制造商与销售商之间桥梁的作用。贸易商负责提供国外制造商所需的原

材料和零部件,解决了大型生产企业面对全球众多中小供应商逐一谈判的麻烦。只要大企业所需要的零配件或原材料的规格、数量、价格能有贸易商提供,或者,只要贸易商报出的规格、数量、价格能被大采购商所接受,跨国交易即可达成。

(五) 零售商与国外生产商之间的谈判 (Retailer to Producer, R2P)

零售业巨头与生产企业在采购、销售、代销、联营等方面进行谈判,各方在谈判中的话语权随着企业规模和实力的大小而此消彼长。沃尔玛、家乐福、麦德龙等跨国零售商,凭借其巨大的订货量和庞大的全球采购网络,直接从世界各地的生产商处订购商品,以便最大限度地降低成本。中国家电零售业的两大巨头——国美和苏宁,几乎控制了国内家用电器市场 60% 的零售额,它们除了采购国内产品,还直接与国外家电生产商洽谈代理业务。

(六) 不同国家商贸企业之间的谈判 (Business to Business, B2B)

这类谈判包括不同国家进出口商之间、批发商之间、批发商与零售商之间的谈判。谈判的目的都是为了转卖获利。谈判双方通常就买卖商品的品种、价格、数量、质量、运输、保险、结算、服务、合作、争议的解决方式等进行协商。

(七) 企业与国外消费者之间的谈判 (Business to Consumer, B2C)

这类谈判的一方是某国生产企业或商贸企业的代表,另一方是另一国或其他若干国家的消费者。谈判的内容往往是商品或服务的质量问题,涉及对产品性能的认定、使用方法、退货、换货等如何处理的协商过程。例如,2006 年在中国发生了 500 多名消费者向美国柯达公司交涉,要求退还有质量问题相机赔款的事件。在这种谈判中,消费者由于语言、法律及交涉成本等的限制,往往处于弱势地位。不过,注重保护自身权益的消费者可以凭正规厂商出具的发票、《跨国品质联保证书》,通过购买地的消费者权益保护组织,甚至借助媒体和公众舆论的力量进行维权,弥补自己在谈判中的弱势地位,争取自身权益的保障。而作为有社会责任感的企业,往往从企业的声誉和长远利益考虑,会合法合理地解决此类纠纷。

二、以谈判标的划分

(一) 货物贸易谈判

货物贸易谈判,又称有形商品贸易谈判,是指来自不同国家的进出口方,就某项商品的买卖,相关品质、数量、包装、价格、装运、保险、支付方式、索赔与仲裁等交易条件进行磋商的过程。进出口贸易谈判占国际商务谈判的绝大比重,谈判形式以口头或书面为主。

(二) 技术贸易谈判

国与国之间的技术贸易谈判是指一国的技术出让方与另一国的技术购买方,就某项技术或成套设备的性能、价格、支付方式等进行协商的过程。广义的技术贸易包括相关设备的买卖以及技术专利使用权的买卖;狭义的技术贸易则指专有技术或专利的买断,以及专利使用权的买卖。技术贸易谈判通常比普通商品贸易谈判复杂得多,并且需要相关的技术

人员或专家参与。在专利保护期内,技术贸易的卖方一般在谈判中居于强势地位。

(三) 服务贸易谈判

国际服务贸易是指非实物形态的各种服务以买卖方式在国与国之间的转移。服务贸易包括劳务出口、跨国运输、国际通讯、金融与保险、旅游、广告、医疗、影视、音像、体育交流、技术指导、设计、会计、审计、评估、法律等的咨询和服务。服务贸易谈判通常较为复杂,附加条款多,谈判难度较大。除普通的劳务出口外,在服务贸易谈判中,卖方一般占据较主动的地位。

(四) 国际项目谈判

国际项目谈判是指不同国家的政府或企业之间,就某一企业合作经营项目进行协商的过程。国际经营项目包括合资、合作、相互持股、招标、投标、租赁、承包、拍卖与经营等活动。例如,上海汽车集团与美国通用汽车公司就在华生产别克(Buick)及雪佛兰(Chevrolet)系列轿车,在合资比例、管理章程、股权转让等合资企业的组建问题上进行反复磋商。由于项目谈判涉及生产、销售、市场、两国法律法规等诸多领域和环节,其复杂程度堪称国际商务谈判之最:牵涉的人员最多、谈判的难度最大、投入的成本最高、花费的时间也最长。一个大型项目从最初的意向性谈判开始到最终签署协议,短则数月,长则数年。

三、以谈判形式划分

(一) 一对一谈判

一对一的商务谈判是指买卖或合作双方均由一个人出面,进行单独的面对面磋商。这类谈判多为国际商品贸易或小型项目合作的非正式磋商或最高层次的正式谈判,谈判双方均能操同一种语言或借助于翻译,对谈判标的的国际市场行情或项目合作细节非常熟悉,并经过充分准备,谈判结果和目标也非常明确。

(二) 小组谈判

小组谈判是指谈判各方由多名人员组成一个小组参与谈判。在国际商务谈判中,凡以小组形式进行的谈判,多属于较正式的谈判,特别是涉及金额巨大或内容比较复杂的谈判。例如,上海某印刷厂欲购进一台二手德国海德堡高速彩色胶印机,中方的谈判小组由主管生产的副总经理、一位工程师、一名进出口部经理组成,面对德方公司派出的一位销售经理和一个翻译,中方在人数、人员结构、相关知识方面形成一定优势。谈判前,可以汇集多人的智慧完善谈判方案;谈判中,小组成员可以相互补充支援,既便于把握技术要害,又能运用谈判技巧,必要时还可以当场拍板定夺,迅速达成交易。当然,小组谈判需要投入较多的人力、财力,尤其是出国谈判,花费的成本较高。另外,万一小组成员之间协调不当,容易削弱谈判效果,甚至因相互掣肘,导致谈判失败。

(三) 多边谈判

多边谈判,又称“多角谈判”,是指由来自不同国家的三方或三方以上的利益方代表参与的商务谈判。这类谈判涉及的利益面更广,人员更复杂,协调更困难,因而谈判的难

度也更大。如世界贸易组织(WTO)的多哈回合谈判中,“东盟10+3”成员之间自由贸易区的谈判,以及德、法、英、意等西欧国家在阿丽亚娜航天项目合作上的谈判,均属于多边谈判。多边谈判过程中往往会形成一个或若干个利益“重心”,从而对其他谈判方构成一定压力,由此而导致的结果,要么是因某一方或若干方拒绝合作而宣告谈判失败,要么是以拒绝合作的一方退出而使多边谈判效果打了折扣。

四、以谈判程序划分

(一) 横向谈判

牛肉谈判

20世纪90年代初之前,日本对牛肉的进口保护率高达370%。美国为了打开对日本出口牛肉的市场,与日方展开了旷日持久的贸易谈判。最终,日本承诺将牛肉进口关税定为70%。在此背景下,美国加州一家公司与日本某商社洽谈一笔牛肉出口生意。双方公司先确定了牛肉交易的合同条款,如牛肉的品质、价格、数量、包装、支付方式、运输、保险、索赔和不可抗力等,然后开始磋商品质和价格条款。然而,双方在定价的问题上出现了很大争议。于是,双方决定暂且将价格问题搁置一边,先谈牛肉的数量和包装等条款。待大部分条款谈妥后,双方又回到先前搁置的价格难题上来,继续磋商,最终达成协议。这种不严格按一般合同条款次序进行的谈判方式被称为横向谈判。

横向谈判是指将所谈议题先全盘托出,确定若干问题,然后就这些问题进行磋商,即使某个问题一时无法解决,则可以暂且搁下,先解决其他问题,最后回过头来解决先前搁置的问题,直至所有议题谈妥为止。横向谈判广泛用于各类国际商务谈判中,好处是先易后难,灵活机动,效率较高;缺点是逻辑不够严密,后面难题的谈判结果往往还会牵扯前面已谈妥的条款,导致前功尽弃。

(二) 纵向谈判

纵向谈判是指将所谈议题按逻辑关系排成一系列顺序,依次进行磋商,其特点是前面一个问题未完全谈妥,就无法进行下一个问题的磋商。仍以上述牛肉出口谈判为例,在纵向谈判方式下,美日双方必须先就牛肉的品质、价格进行磋商,若品质、价格问题协商不成,则其他条款免谈。纵向谈判的特点是逻辑严谨,层次分明,重点突出;缺点是一旦遇到难题,容易陷入僵局,耽误谈判时间。

任务三 国际商务谈判的基本形式

一再“迟到”的空客 A380

东南亚某航空公司是世界上安全飞行服务最好的航空公司之一。除了以高薪聘用全球

最棒的飞行员、提供训练有素的空乘服务外，肯花大价钱购买新飞机、定期淘汰使用仅几年的“旧飞机”，是其确保安全飞行的法宝。2003—2004年，该航空公司派出代表前往法国巴黎，与欧洲空中客车飞机制造公司洽谈订购3架空客380巨型宽体客机，双方最后达成协议，预定在2006年陆续向该航空公司交付这3架客机。然而，由于种种原因，空客未能按时交货，为此，该东南亚航空公司向空客提出巨额赔偿要求。理亏的空客公司不得不派代表到新加坡，与该航空公司商谈如何处理这个问题。由于双方意见分歧太大，几轮谈判均不欢而散。后来，双方在某国际航空展期间及之后又举行了几轮谈判，在彼此都做出妥协后，终于取得了初步共识，该东南亚航空公司允许空客公司推迟半年交货，空客公司则承诺给该航空公司一定比例的购机款折扣。

（新华网：“空中客车将为A380延迟交货提供数以百万美元赔偿”，2005年11月15日。）

国际商务谈判的类型五花八门，但归根结底都离不开以下3种基本形式：

一、主场谈判与客场谈判

按照谈判地点可将商务谈判分为主场谈判、客场谈判、主客场轮流谈判及第三地谈判。

（一）主场谈判

主场谈判是指把谈判地点设在本方（主座方）所在地的谈判。

主场谈判的好处是：

- （1）节省出国差旅成本。
- （2）熟悉谈判场所环境，心理上较为放松。
- （3）便于利用各种资源。
- （4）便于直接得到上级主管的指示。

主场谈判的弊端是：

- （1）需花费时间、精力安排场地和接待工作。
- （2）谈判人员容易被日常事务分心，可能影响谈判进程。
- （3）作为东道主，为了加深对方对本土文化的了解和营造良好氛围，往往会在谈判期间安排若干宴请、参观游览活动，这也增加了谈判成本。

（二）客场谈判

客场谈判是指谈判场所设在对方所在地的谈判。

客场谈判的好处是：

- （1）本方可节省繁重的接待工作。
- （2）身在异国他乡的本方谈判人员可以不受干扰、专心致志地投入谈判。
- （3）本方遇到难题时有回旋的借口（如资料、人员不全等）。
- （4）必要时，可要求与对方上司直接谈判。

客场谈判的弊端是：

- （1）出国差旅成本高昂。

- (2) 旅途劳顿加上环境不熟悉,可能对生理和心理上产生微妙影响。
- (3) 因时差或通信障碍,不便与上级主管取得联系。
- (4) 不便得到信息、资料及人员方面的支援。

(三) 主客场轮流谈判

在涉及金额较大、谈判时间较长的国际商务谈判中,为了平衡单纯主场或单纯客场的利弊,也为了加深彼此在文化方面的相互了解,谈判地点通常会在主场和客场进行轮换。主客场轮流谈判,使谈判各方在谈判过程中都能享受主场的优势,也分散了客场谈判的成本,一定程度上平衡了各方的谈判基础,在程序上显得更为公平。

(四) 第三地谈判

第三地谈判的谈判地点既不设在主场也不设在客场,而是设在其他“中立”国家或地区的某个地方。实际上,这对谈判双方来说都是客场谈判。

第三地谈判往往发生在各方利益冲突较大,彼此关系十分紧张,利益纠葛十分微妙,谁都不愿主动让步,哪怕就连前往对方国家都可能被视为“示弱”的情况下。

第三地谈判的好处是:

- (1) 选择双方均可接受的中立地点,有助于营造一个客观、理性的谈判氛围。
- (2) 在异地他乡,各方比较重视自己的形象、声望和礼节。
- (3) 谈判代表均不易受到干扰。
- (4) 谈判时间不会久拖不决,至少双方都希望取得或大或小的进展。

第三地谈判的弊端是:

- (1) 谈判成本增大。
- (2) 不便取得信息、技术和人力等方面的支援。

二、口头谈判与书面谈判

前面介绍的各种谈判类型几乎均属于口头谈判,然而,国际商务交流存在着时间、空间上的距离,为了提高效率,节省成本,许多谈判是以书面方式进行的。口头谈判与书面谈判是以语言交往的方式来分类的。

(一) 口头谈判

口头谈判是指谈判各方面对面或通过电话进行磋商的谈判。前面所提到的主场谈判、客场谈判、第三地谈判均属此类型。最简便的口头谈判通常发生在贸易博览会上,而国际贸易博览会无论在主地、客地或第三地均有举办,一边现场看样品,一边就交易条件进行磋商,往往能很快达成交易意向。

1. 口头谈判的优点

- (1) 彼此可以当面详尽说明交易条件,直接答复对方提出的问题,甚至可以展示样品文字或图表,便于对方考虑是否成交。