

国际工商谈判技巧

GUOJIGONGSHANGTANPANJIQIAO

●赵景华主编 ●山东人民出版社



国际工商谈判技巧

赵景华 主编

山东人民出版社

1994年·济南

鲁新登字 01 号

国际工商谈判技巧

赵景华主编

★

山东人民出版社出版发行

(济南经九路胜利大街)

山东新华印刷厂印刷

★

850×1168 毫米 32 开本 10.875 印张 2 插页 250 千字

1994 年 4 月第 1 版 1994 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—15,000

ISBN7—209—01577—9

F·486 定价:10.80 元

前 言

在我国深化经济体制改革、进一步扩大对外开放、发展社会主义市场经济的新形势下,越来越多的工商企业参与了国际经济技术合作和国际竞争。工商企业在利用外资兴办合资、合作企业、引进国外先进技术、进行对外贸易、开展跨国经营的各项活动中,无时无刻不在进行各种各样的谈判。在这方面,我国企业不乏成功的经验和案例。但是,有许多国际工商谈判,是在谈判者准备不足,对谈判对手的经营思想、个性特点、谈判方式和惯用策略等毫无了解的情况下匆忙进行的,特别是有些对外谈判人员只满足于握手、碰杯、签订意向书等热闹的场面,其谈判结果是可以想见的。为了帮助我国的谈判者了解和掌握国际工商谈判的有关知识和技巧,提高进行国际工商谈判的能力,我们参考了国内外的有关论著,编写了本书。

国际工商谈判是一门精深的学问,它融多学科、多方面的知识为一体,具有很强的实践性。本书总结了大量的国际工商谈判的经验教训,力图寻找出谈判的内在规律和基本原则,以科学地指导不同层次、不同领域的国际工商谈判。因此,本书的内容体系是这样安排的:第一篇为国际工商谈判的理论与操作,介绍了有关谈判的基本理论,说明了怎样准备和进行国际工商谈判以及谈判时的语言艺术、非语言沟通和礼仪禁忌等;第二篇为国际工商谈判的国别比较,阐述了日本、美国、德国及其他国家和地区工商谈判的方式,指明了如何与不同国家的人进行跨文化谈判;第三篇论述了国际工商谈判的策略以及运用这些策略的技

巧。

在本书的编写过程中,得到了山东人民出版社和山东北洋咨询有限公司的大力支持。北洋咨询有限公司董事长兼总经理张晓军先生对本书提出了许多宝贵意见,深表谢忱。本书副主编为张新明、陈寒松、王益民、袁其刚,其他作者还有郭世田、李增平、辛凤仙、于建华。我们深知水平有限,实践经验不足,书中如有不妥之处,敬请读者批评指正。

赵景华

1993年12月

目 录

前言	(1)
----------	-----

第一篇 国际工商谈判的理论与操作

第一章 国际工商谈判的概念、类型和作用	(1)
第一节 国际工商谈判的概念	(2)
第二节 国际工商谈判的分类与特征	(4)
第三节 国际工商谈判的作用	(20)
第二章 国际工商谈判的构成	(23)
第一节 国际工商谈判的人员构成	(23)
第二节 国际工商谈判的标的	(33)
第三节 国际工商谈判的背景	(37)
第三章 国际工商谈判的程序	(41)
第一节 国际工商谈判的探询阶段	(41)
第二节 国际工商谈判的准备阶段	(44)
第三节 国际工商业谈判的正式谈判阶段	(49)
第四节 国际工商谈判的结束阶段	(58)
第四章 国际工商谈判的语言艺术	(70)
第一节 国际工商谈判的语言	(70)
第二节 听的艺术	(75)
第三节 问的艺术	(80)
第四节 谈的艺术	(86)

第五节	言语沟通的艺术	(91)
第六节	辩论的艺术	(94)
第五章	国际工商谈判的非语言沟通	(102)
第一节	非语言沟通的作用	(102)
第二节	非语言沟通的传播符号	(104)
第三节	非语言沟通的表现形式	(107)
第四节	国际工商谈判的个体空间	(116)
第六章	国际工商谈判的礼仪与禁忌	(120)
第一节	国际工商谈判准备阶段的礼仪与禁忌	(121)
第二节	谈判过程中的有关礼仪与禁忌	(125)
第三节	参观企业时的礼仪与禁忌	(135)
第四节	宴会上的礼仪与禁忌	(136)
第五节	其他礼仪与禁忌	(139)

第二篇 国际工商谈判的国别比较

第七章	发达国家工商谈判的方式	(146)
第一节	日本工商谈判的方式	(146)
第二节	美国工商谈判的方式	(154)
第三节	德国工商谈判的方式	(165)
第八章	其他国家和地区工商谈判的方式	(171)
第一节	阿拉伯国家工商谈判的方式	(171)
第二节	拉美国家工商谈判方式	(177)
第三节	北欧国家工商谈判的方式	(182)
第四节	东南亚国家工商谈判的方式	(186)

第三篇 国际工商谈判策略 及其运用技巧

第九章	国际工商谈判策略(上)	(194)
-----	-------------------	-------

第一节	心理与情感策略.....	(194)
第二节	需要与利益策略.....	(201)
第十章	国际工商谈判策略(中)	(226)
第一节	价格策略.....	(226)
第二节	信息策略.....	(252)
第三节	争取物质条件策略.....	(259)
第十一章	国际工商谈判策略(下)	(267)
第一节	时间策略.....	(267)
第二节	空间策略.....	(281)
第十二章	国际工商谈判策略的运用技巧	(289)
第一节	国际工商谈判的策略思维.....	(290)
第二节	国际工商谈判策略的规划.....	(298)
第三节	国际工商谈判策略的变换.....	(304)
附录:		
	日本人和欧美人在国际谈判中的差异	(310)
	优秀国际谈判员的技术	(316)
	谈判能力的测验	(320)
	主要参考文献	(336)

第一篇

国际工商谈判的理论 with 操作

国际工商谈判是一种跨文化谈判,具有国际性。国际工商谈判的参加者来自不同的国家和地区,并代表着不同国家的公司、企业的利益。正如美国谈判学学会会长杰勒德·I·尼尔伦伯格所说:“谈判是一种处理各种个人关系、企业间关系和政府间关系的包罗万象的体系。”^① 本篇没有对国际工商谈判这一“包罗万象的体系”作全面的阐述,只是根据我国工商企业参与国际谈判的需要,介绍了国际工商谈判的基本理论,概述了谈判的类型和特征,说明了国际工商谈判的程序规则、语言艺术、非语言沟通技巧以及在谈判中应注意的礼仪与禁忌。这也是后面我们研究各国工商谈判方式、国际工商谈判策略和技巧的基础。国际工商谈判是科学,也是艺术,我国工商企业的谈判者在把从本书中得到的一般结论作为行动指南的同时,还需要在实践中亲身谈判和多次磨炼,才能逐步、真正地掌握国际工商谈判的艺术和规律。

^① 尼尔伦伯格:《谈判的艺术》,上海翻译出版公司,第18页。

第一章 国际工商谈判的概念、 类型和作用

随着我国对外开放步伐的不断加快,随着社会主义市场经济体制的逐步建立,国内国际市场将迅速实现一体化进程,大批国内企业走向国际市场,大批国外企业进入国内市场。在这种统一的大市场中,会发生越来越多的涉外谈判,特别是国际工商谈判。因此了解、学习国际工商谈判的基本知识,掌握谈判的技能显得尤为必要。

第一节 国际工商谈判的概念

国际工商谈判是国际上不同国家、地区工业和商业领域的公司、企业之间为各自的经济利益进行洽谈,反复调整或始终坚持各自提出的条件,最后达到满意协议或达不成协议的整个过程。

国际工商谈判与其他类型谈判如国内工商谈判、国际外交谈判、人与人之间的交谈相比,有自己的特点。

(一)与国内工商谈判的差别

国际工商谈判与国内工商谈判相比,有以下三个方面的不同,即国籍、语言、所有制等。

1. 国籍。在国际工商谈判中,谈判各方分属不同国家;而在国内工商谈判中,谈判各方同为一国之人。

2. 语言、习俗。在国际工商谈判中,谈判双方语言不同,在文化习俗上也有较大差异;而在国内工商谈判中,谈判双方语言

相同,文化习惯相同或相似,有共同的“语言基础”,双方易于沟通。

3. 所有制。在与资本主义国家工商企业的谈判中,我国工商企业是以公有制为主体的,资本主义国家工商企业是以私有制为基础的,谈判双方的根本利益是对立的;在国内工商企业谈判中,谈判各方在同一国家制度下,企业的根本利益是一致的,虽然也有个体和私营企业参加或参与谈判,但不能损害国家利益,因此,谈判的主导思想是一致的,至少在表面的谈判上是一致的。

(二)与国际外交谈判的差别

国际外交谈判是指国与国之间为解决国际事务中的某个问题而进行的对话与协商活动。

国际工商谈判与国际外交谈判相比,后者具有广义性、官方性和机密性。

1. 广义性。与工商谈判相比,外交谈判的范围更宽,它不仅包括政治、军事,而且还有经济、文化等谈判,而经济谈判中也可以包括工商业的内容。

2. 官方性。外交谈判的谈判人多为党政官员,是政府、政党和国家的代表,代表国家、民族、政党的政治经济利益。

3. 机密性。由于外交谈判的内容涉及国家、政府、政党的利益,有时也会影响到其他国家、政府、政党的利益,因此要求谈判人严守机密。

工商经济活动与外交工作常常联系在一起,如工商活动规模较大时,就更得需要外交工作。因此,两者虽有区别,但也存在着较大的相关性。

(三)与人际之间的交谈的差别

人与人之间的交谈与工商谈判相比,具有极为明显的差别,它更突出个体性,或者说隐私性和伦理性。

人与人之间的交谈并非完全围绕“自我”为目的。工商谈判的过程也就是人与人交谈的过程。而谈判间歇时间或者离开谈判桌之后的交谈,并非仅限与谈判目标有关的问题,而可能是生活中的方方面面,而这时就又突出了“个体性”。因此两者之间也是既有联系,又有差别。

第二节 国际工商谈判的分类与特征

为了避免片面性,同时为了有效地运用谈判技巧,我们将国际工商谈判,按照五种不同的标准进行分类,即按目标即谈判目的分类,按谈判地位分类,按谈判进行的地点分类,按谈判的语言交往渠道分类,按谈判人或谈判所属部门分类。

一、按谈判目的分类

按谈判目的,国际工商谈判可分为不求结果的谈判、意向书与协议书的谈判、准合同与合同的谈判、索赔谈判等四类。

(一)不求结果的谈判

1. 形式。在国际工商谈判中,不求结果的谈判主要表现为一般性会见、技术性交流、封门性会谈三种。在这三种形式中,也有暂时不求结果的谈判,如技术性交流是潜在的求结果。

2. 特征。不求结果的谈判因其表现形式不同而各有不同的特点。

(1)一般性会见的特点。一般性会见主要发生在谈判的初级阶段或准备阶段。会见的级别或出席的人员没有限制,可以是工商企业的高级管理人员,也可以是一般技术人员。当会见是在高级行政管理人员之间进行时,会谈是为了确定谈判的方向性和进一步谈判的可能性,因此气氛上热情友好,以培养友谊和保持谈判的连续性;当会见是在中级管理人员之间进行时,则表现为

较强的探询性与表达性,力求获得更多的信息,并争取与对方高级领导进行会谈;当会见是在技术人员之间进行时,表现为较注重商品的性能,介绍各自交易标的物的优点,并注意进行市场调查与分析。总之,无论哪种形式,都比较重视给对方留下一个好的印象,尽可能利用可供利用的谈判时间。

(2)技术性交流的特点。技术性交流主要表现为报告会、讨论会、演示或展示等形式。其显著特点为,具有较强的“广告性”与“审视性”,即一方极力展示自己交易标的物的优点,而另一方则进行充分地提问。对于那些赢利性、交易性而非合作性的技术交易,则具有“保密性”,保守技术秘密,隐藏商品缺陷。

(3)封门性会谈的特点。封门性会谈是指堵死对方欲继续进行的交易的谈判。它的特征之一是,不管主动约请还是应约会谈,只要是想“封门”,即可堵死某项交易的可能性或了解正在进行的谈判;特征之二是,为不伤害对方友谊,在封门时常常做远期、有条件的、一般无法实现的许诺。

(二)意向书与协议书的谈判

1. 概念。为明确交易双方交易的愿望,特别是在彼此广泛交换意见后,为保持谈判的连续性,保证谈判的可靠性,于最后签订意向书或协议书的谈判。

2. 特征。从法律角度讲,意向书和协议书作为初步谈判结果的记录时具有相同的效果,即起到总结过去与展望未来的作用,并无约束力。因此在谈判中,态度坦诚,气氛轻松,双方地位平等,不以优势压人。但有时谈判内容为已知既定项目的一部分,谈判是以“目标”形式出现时,谈判气氛出现紧张,甚至出现针锋相对的局面。

作为协议书,一方面可能是意向书、备忘录式,另一方面也可能是准合同式或合同式。当谈判双方以达成协议为目标进行谈判,并在协议中对合作或交易的标的、对价格条件、实施期限

等作了比较具体的规定时,一旦双方在达成的协议书上签了字,该协议就具有法律效力,这时的谈判具有一定的计较性并要求准确无误,从而为以后协议的执行取得主动地位。

(三) 准合同与合同的谈判

1. 概念。合同的谈判是为实现某项交易并使之达成契约的谈判。所谓合同,必须具有最基本的“要件”,即“标的、费用、期限”。一旦这几个要件达成协议,合同的谈判也就“基本”结束。准合同是带有先决条件的合同。这些先决条件是指决定合同要件成立的条件,如许可证落实问题,外汇的筹集,等待律师审查或者等待正式文本的打印、正式签字等。

从自然关系上说,准合同是合同的前身,在内容格式上完全相同,只是一个为草本,一个为正本而已;但从法律上说,两者有根本的区别。准合同可以在先决条件丧失时自动失效,而不必承担任何赔偿责任;但合同则必须执行,否则就是“违约”。

2. 特征。从谈判的角度讲,准合同的谈判与合同的谈判无本质区别,所以它们表现出的谈判特征也是相似的。

(1)目标明确,针对性强。双方谈判人对彼此广泛洽谈后选定的交易目标进行谈判,因此目标已经十分明确。在明确目标的基础上,确定具体谈判点,有针对性地进行会谈。

(2)谈判争议力强。国际工商谈判双方都是为了追求利润的最大化,因此在谈判中,会围绕责任与义务、给予与收益、利益与风险等问题展开激烈争论。由于谈判人性格上的差异,争论的激烈程度也不一样。对外向型性格的人来说,会在争论中声色俱厉,还可能会做出过火甚至失态的动作或言行;而内向型性格的人,则表现为说话和颜悦色,主要以步步紧逼、丝丝入扣的逻辑推理来达到目的;内外向结合型性格的人,能够做到软硬兼施。

(3)变换手法,争取主动。合同性的谈判是双方直接争取最大利益的谈判,除了按照正常程序和方式进行谈判外,双方还会

采取各种攻防措施,如采取“攻心战”、“强攻战”、“迂回战”、“蚕食战”等策略来赢得更多的经济利益。

(四)索赔谈判

1. 概念。索赔谈判是在合同规定义务不能履行或不能完全履行时,合同当事双方进行的谈判。

2. 特征。索赔谈判的特征有以下四个方面。

(1)以合同为唯一基础和标准。判断违约不违约,守约不违约,是以合同为唯一基础条件,合同是判定是否违约的唯一标准。

(2)重视证据。违约后就要承担赔偿责任,这时就需要提供详实的证据来使索赔成立。不同情况下需要不同的证据,如对质量问题,需要技术鉴定证书;对数量问题,要有商检的纪录;有的还需要提供电传、传真、照片、录像、信件等证据。总之,“证据”是确立索赔谈判的重要法律手段。

(3)重视时效。不管谈判的标的物是什么,“索赔的权力”是有期限的,过期则不负责任。如有的合同规定在“交货后几月内”、“交工后几月内”、“验收后几月内”可以索赔;有的则以地点为界,如“货物到达某地之前的问题可以索赔”等,因此在任何合同的签订时都要注意索赔期。

(4)注意处理好双方关系。在索赔过程中,既要维护自己的合法权益,又要处理好双方之间的关系。对于签约人之间有着良好的往来,且过去信誉一直比较好,那么对偶尔发生的索赔通过协商会容易处理。对于有些通过协商无法解决的索赔,则需要通过诉诸法院,由仲裁法庭作出法律性决定,进行“强行索赔”。

二、按交易地位分类

按参加者地位,国际工商谈判可分为买方谈判、卖方谈判、代理谈判以及合作方谈判四类。

(一) 买方谈判

1. 概念。买方谈判是指一切求购商品、技术、服务、不动产、证券等的谈判。

2. 特征。买方谈判表现为重视搜集信息；追求最优惠价格；区别不同情况，以势压人。

(1) 重视搜集信息。在买方谈判中，买方一般都要大量搜集信息。在谈判准备阶段，搜集与谈判标的有关的技术与价格资料，以确定自己的谈判目标；在谈判开始阶段，了解对方态度和可能发展的趋势，以把握谈判的方向；在谈判过程中，注意对方的交易政策和谈判策略，确定或调整自己的谈判策略。

(2) 极力压价。因为买方是花钱人，是掏钱者，他不会随随便便就“成交”，就“签约”，而要在价格上极力压价。即使是老商品、传统的供货渠道，买方也会以种种理由追求更优惠的价格。

(3) 对不同情况，采取不同的谈判压力。买方会根据不同情况选择和调整自己的谈判态度和给对方压力的强度。由于买方对市场进行选择的余地较大，所以一般情况下，在市场上有多个供货渠道时，买方会更加吹毛求疵，只有当某种商品发生短缺，或处于垄断地位时，买方才会卑躬屈膝。

(二) 卖方谈判

1. 概念。卖方谈判是指所有提供商品、技术、服务、不动产、证券等的谈判。

2. 特征。卖方谈判的特点表现为主动性强、虚实相交、“打”“停”结合三个方面。

(1) 主动性强。因卖方是推销其商品、技术、服务，目的是为了其实现其价值。这一过程的顺利及实现速度的快慢，对于保证其企业发展、职工就业、市场占有率、投入的收益等有着非常重要的意义，所以在谈判上主动性比较强。如西方国家为推销其产品，有的公司一方面派大型专家团进行技术交流，一方面派高级

职员进行上层活动,等等。

(2)虚实相交。在卖方谈判中,卖方谈判态度一方面表现出交易诚恳、心切,另一方面又表现为在价格上软中带硬,不大愿意降价。在介绍情况时,真真假假,或明或暗。对有些条件,比如技术条件,不愿全盘托出,露一半藏一半;有时为了吸引住对方,介绍情况时有很大的水分。对于初级产品、简单产品或看样订货则不能虚虚实实。因此在国际工商谈判中,当我方为卖方时,要注意运用这一特征,在一定场合,对技术条件作适当的保留,并争取卖好的价钱;而当外方为卖方时,则要注意识别哪些是“实”、哪些是“虚”,并要防止上当受骗。

(3)“打”“停”结合。卖方谈判有时表现为“冲锋陷阵”,有时表现为“鸣金收兵”,“打打停停”,“停停打打”。待观察买方动静和阵势后,再返回客地或恢复谈判。运用这一特征,或是为了对付买方谈判者的重压,或是为了克服身居异地进行谈判带来的不方便。这对于加强卖方谈判者的谈判地位,通盘考虑各种方案或具体方案的细枝末节,取得谈判成功是非常必要的。

(三)代理谈判

1. 概念。代理谈判是指受人委托参与某项交易或合作的谈判。代理有全权代理和只有谈判权而无签约权代理两种。

2. 特征。代理谈判主要表现为在授权范围内参与谈判、谈判地位超脱及态度积极等特点。

(1)在授权范围内进行谈判。代理人因为是代表交易主人在授权范围内参与谈判,因此他十分注意自己被授予权限的界限,一般都谨慎地、准确地在委托范围之内行事。否则一旦超越权限,签订的合同也就无法履行或兑现,他自身也难负起责任。有时这一特点也被作为一种谈判策略,必要时向谈判对手强调自己的谈判代理人的谈判地位,间接地向对方施加压力。

(2)谈判地位超脱。因为是代理,是受人之托参与谈判,是相