

涉外商务谈判

成志明 主编



SHEWAISHANGWUTANPAN

南京大学出版社

涉外商务谈判

主 编 成志明

撰稿人 成志明 黄胜端

王复员 赵 萍

Jm16/16



南京大学出版社

1991 • 南京

内 容 简 介

本书在系统地介绍国内外各种谈判理论的基础上，重点分析和介绍了涉外商务谈判的组织与管理、谈判中的策略与技巧，并对我国企业经常涉及到的投资谈判、技术贸易谈判、货物买卖谈判、国际租赁与“三来一补”谈判进行了详尽地介绍和论述。本书既有深入的理论分析，又有详尽的实务介绍。

本书适用于从事涉外经济工作的企业人员和政府部门有关人员阅读，也可以作为大专院校经济类专业有关课程的教材和参考读物。

涉外商务谈判

成志明 主编

南京大学出版社出版

（南京大学校内）

江苏省新华书店发行 镇江丹徒印刷厂印刷

开本850×1168 1/32 印张12 字数300千

1991年6月第1版 1991年6月第1次印刷

印数1—3000

ISBN 7-305-01141-X/F·168

定价：5.90元

献给读者的话

开放，是当今世界发展的主旋律。

开放，是振兴和发展中国经济的必由之路。

在开放的大潮中，一批批的外商涌入古老的中华大地，寻找着一切交易的机会；一批批的中国企业家在笑迎天下客的同时，昂首阔步地跨入国际市场的大门。他们虽然是迟到者，但却立志成为最强者。

“涉外商务谈判”，这一过去对我们的许多企业来讲是无缘的事，如今与我们的许多企业家结了缘。长期的封闭使我们许多的企业缺少国际商务方面的知识和与外商打交道的经验，而我们面临的对手却往往是那些在竞争激烈、复杂多变的国际市场上纵横驰骋的跨国公司。它们的商务谈判人员，大都是谈判方面的行家老手，在与他们的交往谈判中，我们许多谈判人员虽然全力以赴，但吃亏上当、甚至吃了亏还全然不知的事常有发生。

涉外商务谈判并不只是握手、签字、鲜花和酒宴，也不是凭着浑身是胆雄赳赳就能获得成功，凯旋而归；它需要勇气、智慧、知识、经验、艺术和技巧。“谈判是一门科学，同时又是一门艺术，是科学与艺术的结合”。与国内企业之间的商务谈判相比，涉外商务谈判所涉及的因素要多得多，因而谈判也要复杂艰难得多。

如何进行涉外商务谈判，怎样才能取得谈判的成功，这是许多同志，特别是从事涉外商务工作的同志所急切想了解的问题。为了满足这一需要，同时也为了借此抛砖引玉，促进和推动对涉外商务谈判的研究，我们以自己绵薄之力编著了本书。在撰写时，我们力求使它具有以下两个方面的特点：第一，能够比较全

面地概括和反映各种谈判的理论，从不同的角度和方面对谈判进行解析。第二，理论联系实际，从中国企业的实际需要出发。本书最后的几章，如投资谈判、技术贸易谈判、国际租赁与“三来一补”谈判等正是体现了这一精神，从而使本书具有较强的实用性。

人类谈判的历史与人类文明史几乎是同样长久。在这几千年的历史中，人类积累了许许多多谈判的经验，在这当中，有许多的原则、策略和技巧至今仍被人们广泛地运用着，并且效果依然不错。涉外商务谈判是现代经济的产物，其内容的丰富和复杂多变使得它在人类的各种谈判中独具魅力。这一切都激发我们去研究谈判，特别是去研究涉外商务谈判，本书就是我们的研究成果之一。因受各方面条件的限制，特别是受资料和自身水平的限制，我们虽然尽了很大努力，但本书仍有许多不尽人意的地方，在此敬请各位读者谅解和指正。如果本书能对您的工作、对您参加涉外商务谈判有一些帮助的话，我们将感到十分的欣慰。

朋友，祝您成功！

作 者

1991.3

目 录

第一章 涉外商务谈判概论.....	(1)
第一节 涉外商务谈判的概念与特点.....	(1)
第二节 商务谈判的成功之路.....	(8)
第三节 涉外商务谈判的种类.....	(17)
第二章 谈判心理研究.....	(27)
第一节 谈判的需要理论.....	(17)
第二节 谈判中的个体心理.....	(39)
第三节 谈判中的群体心理.....	(51)
第三章 谈判的思维艺术.....	(57)
第一节 人类思维概述.....	(57)
第二节 商务谈判中的思维艺术.....	(67)
第四章 谈判中的听、说、问、看.....	(79)
第一节 如何“听”.....	(79)
第二节 如何“说”.....	(86)
第三节 如何“问”.....	(94)
第四节 如何“看”.....	(100)
第五章 各国和地区的商业文化与礼仪	(110)
第一节 各国和地区的商业文化	(111)
第二节 商业礼仪	(128)
第六章 谈判的组织	(141)
第一节 谈判班子的组织	(142)
第二节 对谈判环境因素的分析	(152)

第三节	资信审查与实力判定	(161)
第四节	谈判计划的制定	(166)
第五节	谈判现场的布置与安排	(170)
第七章	谈判的管理	(172)
第一节	谈判过程中的管理	(172)
第二节	谈判后的管理	(176)
第八章	商务谈判的过程与谈判的策略	(179)
第一节	谈判的过程	(179)
第二节	商务谈判的策略	(182)
第三节	涉外商务谈判过程中必须注意的若干问题	(208)
第九章	涉外商务合同	(212)
第一节	涉外商务合同概述	(212)
第二节	涉外商务合同的订立、成立与履行	(217)
第三节	涉外商务合同的转让、变更、解除与终止	(223)
第四节	涉外商务合同纠纷的处理	(226)
第十章	投资谈判	(232)
第一节	举办独资经营企业的谈判	(232)
第二节	举办中外合资经营企业的谈判(I)	(243)
第三节	举办中外合资经营企业的谈判(II)	(261)
第十一章	技术贸易谈判	(265)
第一节	技术贸易概述	(265)
第二节	我国对外技术贸易谈判的程序	(273)
第三节	技术贸易谈判的主要内容与基本做法	(281)
第四节	技术贸易谈判中的策略及其运用	(305)
第十二章	国际货物买卖谈判	(310)
第一节	国际货物买卖谈判的内容	(310)

第二节	国际货物买卖谈判的程序	(320)
第三节	国际货物买卖谈判中的策略	(324)
第十三章	国际租赁与“三来一补”谈判	(330)
第一节	国际租赁谈判	(330)
第二节	“三来一补”谈判	(339)
第十四章	涉外商务谈判中的外汇风险及其防范对策 ...	(352)
第一节	外汇风险概述	(352)
第二节	汇率的预测	(358)
第三节	外汇风险的防范对策与方法	(362)
第四节	涉外商务谈判中有关外汇风险的处理	(369)
主要参考书目		(373)
后记		(374)

第一章 涉外商务谈判概论

第一节 涉外商务谈判的概念与特点

一、谈判的基本概念

“谈判”这个词听起来很神秘、玄妙，有时甚至令人生畏。其实，我们每个人每天都在接触到有关谈判的活动，只不过没有明确地意识到而已。如果说谈判有什么玄妙的话，那么它的玄妙之处就在于：它是一项充满智慧、勇气、艺术和技巧的人类活动。

那么，什么是谈判呢？

所谓谈判是指人们为了协调彼此之间的关系，满足各自的需要，通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。

对以上谈判的定义，我们可以从以下几个方面来理解和把握。

首先，谈判的双方之间必须有一定的联系和直接的关系。因为他们之间存在这种联系和关系，才使他们走到一起来进行谈判。彼此毫无关系肯定不会、也不需要谈判，这是显然的。

其次，谈判的直接原因是因为谈判双方都有自己的需要，并且，满足一方的需要会涉及和影响他方需要的满足，任何一方都不能无视他方需要的满足。谈判双方之间各自的需要是既统一又矛盾的。比如，中外双方谈判建立一个合资企业，由外方提供先进技术。举办这样一个合资企业对外商来讲，他的目的和需要可

能是：利用技术上的优势，通过合资企业这种形式，绕过直接贸易的障碍，开拓和占领中国广阔的市场，获取长期丰厚的利润。而中方的目的和需要是：利用外商的先进技术，提高我国在该项产品生产上的技术水平，在使产品满足国内市场的同时，积极争取出口。很显然，中外双方的目的和需要是又统一又矛盾的。其统一性体现在：中外双方要达到各自的目的，必须通过建立合资企业才能实现。对外商来讲，只有通过建立合资企业才能使他绕过直接贸易的种种限制和不便，直接接近和开拓中国市场。对中方来讲，只有通过建立合资企业，才能引进到外商的先进技术。因为有些先进技术往往是技术的拥有者所不愿出售的。其原因或是因为出售技术所获取的利润没有通过使用技术、生产出产品加以出售来得多，或是将技术转让给他人会反过来危及原技术拥有者的产品市场，失大于得，即所谓的“飞镖效应”。其矛盾性体现在：外商提供技术的目的是要开拓和占领中国市场，获取高额利润，而不是要真正地帮助中国提高技术水平；中方举办合资企业的目的是要吸收国外先进技术，提高国内技术水平，最终实现产品国产化，并积极发展出口，而不是真地敞开大门，把国内市场拱手相让。

总之，没有市场，就引进不到外商的先进技术；没有先进技术，就难以进入中国市场。对中方来讲，是以市场换技术，对外商来讲则是技术换市场。这就是中外双方之间的既统一又矛盾的利害关系。

第三，谈判双方之间各自需要的这种既统一又矛盾的关系，使得双方必须通过协商的方法来解决，通过协商来求得一致意见，满足各自的需要。

第四，谈判作为人们的一种行为和活动，要涉及到有关人的许多方面和领域。作为一个合格的谈判人员，不仅要精通谈判内容所涉及到的专业知识，还要很好地认识和了解有关人的知识。

第五，谈判是一个过程，不只是指双方达成一致意见的一时一刻，还包括为谈判所作的准备与双方达成协议后的贯彻实施。因此，谈判是需要时间的，复杂的谈判更是如此。

二、谈判的特点

谈判作为人类的一种行为，具有以下几个方面的特点：

第一，谈判是双方通过不断地调整各自的需要而相互接近，最终达成一致意见的过程。例如，在个体户的服装店内，买主正为一件衬衣而与卖主谈判。卖主首先出价35元，买主报价20元，卖主将价格降到30元，而买主将价格提高到22元，最后双方以25元成交。在这场谈判中，买卖双方都通过不断调整各自的报价而相互接近，最终在25元这一价格点上达成利益的平衡。

需要指出的是，利益上的平衡不等于利益上的平均。单方面的“让”与“取”都不能看作是谈判。

第二，谈判是“合作”与“冲突”的对立统一。通过谈判而达成协议对双方都有利，各方利益的获得是互为前提的，这是谈判的合作性的一面。希望自己在谈判中获得尽可能多的利益，为此双方而积极地讨价还价，这就是谈判的冲突性的一面。了解和认识谈判的这二重性，谈判者在制定谈判的战略方针、选择与运用谈判策略和战术时，就必须注意既要不要损害双方的合作关系，又要尽可能为本方谋取最多的利益，也就是说要在这二者之间取得平衡。

在实际的谈判过程中，我们常常可以看到某些谈判人员只注意到谈判存在合作性的一面而不了解谈判还存在冲突性的一面，害怕与对方发生冲突，在谈判因冲突陷入僵局时茫然不知所措。因而，为了避免冲突而对对方提出的意见和要求，只是退让和承诺，不敢据理评价和反驳，不敢积极地争取自己的利益。在遇到那些善于制造冲突、通过战而取胜的强硬谈判对手面前常常吃亏受损。也有的谈判人员刚好相反，只注意到谈判冲突性的一

面，而忽视了合作性的一面，将谈判看作是一场你死我活的战争，一味地进攻，最终将对方逼出谈判场外，自己也劳而无获。

对于谈判者来讲，应该提倡实行“合作的利己主义”，即在保持合作的基础上追求自己的利益最大化，在使对方通过谈判有所收获的同时，使自己收获得更多。

第三，对谈判的各方来讲，谈判有一定的利益界限。这可以由上述两个特点推论而来，我们用下面的图来说明。

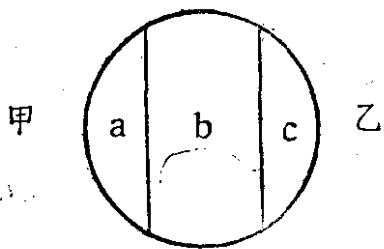


图 1

假设谈判的双方为甲、乙两方，整个圆代表谈判的总利益。
 a 是甲方从谈判中必须获得的最低利益， c 是乙方从谈判中必须获得的最低利益，则 b 是甲乙双方讨价还价、积极争取为本方所有的利益。对甲方来讲，在谈判中他的利益界限是 $a \leq x \leq a + b$ ，这里 x 代表甲方的利益。如果该式不能成立，在 $x < a$ 时，则甲方必然退出谈判而使谈判破裂，而在 $x > a + b$ 时，因乙方退出而使谈判破裂。同样，对乙方来说，在谈判中他的利益界限是： $c \leq y \leq c + b$ ，这里 y 代表乙方的利益。如果该式不能成立，当 $y < c$ 时，则乙方必然退出谈判，当 $y > c + b$ 时，则甲方退出谈判，两者都使谈判破裂。

了解和把握谈判的利益界限是非常重要的。在谈判中必须满足对方的最低需要，无视对方的最低需要，无限制地逼迫对方，

最终会因对方退出而使自己已经到手的利益丧失掉。因此，在谈判中把握住进攻的“度”，把握住成交的火候与时机非常关键。为自己争取利益要适可而止，要牢记“过犹不及”，当止即止。

美国谈判学会会长杰勒德·I·尼尔伦伯格对此有这样一段精辟的论述：谈判者的眼光不能盯着“再多要一点”，当接近临界点的时候，必须清醒警觉，毅然决断，当止即止。参加谈判的每一方都应该有某些需要得到满足，如果把其中一方置于死地，那么大家都将一无所获。

第四，谈判各方所得利益的确定，取决于谈判各方的实力和谈判的艺术与技巧。谈判的一大特点是：在谈判之前人们无法准确预计谈判的结果如何，无法根据某一规则具体计算出彼此之间最后所得的利益。在图1当中，从理论上讲，a与c部分可以看作是甲乙双方的既存利益，因为这部分利益需要得不到满足，那将导致双方退出谈判。只有b部分是可为双方讨价还价、积极争取的。但b部分有多少为甲方所得，又有多少剩下给乙方所得，完全取决于双方的谈判实力对比与谈判的艺术技巧。

第五，谈判是一门科学，同时又是一门艺术，谈判包括艺术和科学两个方面，是这两个方面的有机结合。谈判作为人们协调彼此之间的利益关系、满足各自的需要并达成一致意见的一种行为和过程，人们必须以理性的思维对所涉及到的问题进行系统的研究分析，根据一定的规律、规则来制订方案 and 对策。比如，在一场技术转让谈判中，对于转让技术的范围、质量规定、转让方式、支付方式、效益评定等问题就需要进行严密地、科学地分析。另一方面，谈判是人们的一种直接交流活动，在这种活动中，谈判人员的素质、能力、经验、心理状态、感情等富于变化的因素其既存的状态与临场的发挥对谈判的过程和结果又有着极大的影响，具有某种难以预测和把握的特性。同样的谈判内容、环境和条件，不同的人去谈判，最终结果往往也是不同的。这种

有关人的因素的运用与发挥具有某种艺术性。可以这样讲，在涉及到对谈判双方实力的认定、对谈判环境的分析、对谈判方针方案的制定以及交易条件的确定等这些问题时，比较多地体现了科学性的一面，而在具体的谈判策略、战术的选择运用上，则比较多地体现了艺术性的一面。

因此，对一个谈判者来讲，在谈判中既要讲究科学，又要讲究艺术。“科学”能使你在谈判中正确地去做，而“艺术”则能使你把事情做得更好。

三、商务谈判的概念与特点

人类谈判的种类是多种多样的。有国与国之间的外交谈判，有政党之间的政治谈判，有敌对双方之间的军事谈判，等等。我们这里讲的商务谈判指的是组织与组织之间，更准确地说是企业与企业之间，在经济活动中，以经济利益为目的，就双方的商务往来关系而进行的谈判。

商务谈判中的“商务”一词的含义是指商业事务，即企业的经济事务（不是狭义上的商业活动事务），以区别于政治事务，外交事务。

商务谈判除了具有一般谈判的共性特点外还有其个性特点，表现在：

第一，以经济利益为目的。人们之所以要进行谈判是因为有一定的需要要求得到满足。不同的谈判谈判者的需要，即目的是不一样的。商务谈判的目的是获取经济上的利益。虽然谈判者可以调动和运用各种因素，有许多可以是非经济的因素来影响谈判，但其最终目的仍然是经济利益。

第二，讲求谈判的经济效益。商务谈判本身就是一项经济活动，而经济活动本身要求讲究经济效益。与其他的谈判相比，商务谈判更为重视这一点。在商务谈判中，谈判者时时刻刻必须注意谈判的成本和效率如何，考虑效益的问题。事实上，经济效益

是评价一场商务谈判是否成功的主要指标，不讲求经济效益的商务谈判，谈判本身就失去了价值和意义。

第三，以价格作为谈判的核心。虽然商务谈判所涉及的因素不只是价格，价格只是谈判内容之一，谈判者的需要或利益也不唯一表现在价格上，但价格在几乎所有的商务谈判中都是谈判的核心内容，这是因为价格最直接地表明了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益因素上的得与失，拥有的多与少，在很多情况下都可以折算为一定的价格，通过价格的升降而得到体现。比如，质量因素。一辆一等品的自行车售价250元，同样牌号规格的二等品自行车售价为205元，这价格差就把质量差折算表现出来了。又如，数量因素。购买一盒磁带花4元钱，购买三盒总价10元。价格差就把数量差折算表现出来了。再比如，付款时间。即期付款比120天远期付款可以给予2%的折扣优惠。这就通过价格差把时间差折算表现出来了。当然，并非在任何时候，任何情况下都能够进行这样的折算，即谈判者并不一定接受这种折算。例如，我们从国外卖方那里引进一套谈判商定为具有80年代末技术水平的新设备，结果到货后发现，该设备只有60年代的水平，根本不具备80年代的水平。尽管外商提出愿意折让50%的价格，我们也不愿接受，因为其技术价值太低，已不能靠价格来补偿。

对于一个商务谈判者来讲，了解价格是商务谈判的核心，价格在一定条件下可与其他利益因素相折算这一点很重要。在谈判中，我们一方面要以价格为中心，坚持自己的利益，另一方面又不要仅仅局限于价格，可以拓宽自己的思路，从其他利益因素上争取利益。有时，与从价格上争取对方让步相比，在其他利益因素上要求对方让步可能更容易做到，并且行动也比较隐蔽。

四、涉外商务谈判的概念与特点

涉外商务谈判是相对于国内企业之间的商务谈判而言的。它是指谈判中利益主体的一方是外国的企业和公民，或者是香

港，澳门和台湾的商人。他们是谈判的实际利益与责任的承担者。

与国内企业之间的商务谈判相比，涉外商务谈判作为一种跨国界的活动有其特殊性，表现在：

第一，谈判双方之间的商务关系是两国或两个地区之间经济关系的一部分，并且常常涉及到两国之间的政治关系和外交关系。因而，两国或地区的政府可干预和影响谈判。

第二，由于商讨的是两国或两个地区的企业之间的关系，因此，在适用的法律方面是以国际经济法为准则的。

第三，由于谈判者来自不同的国家或地区，有着不同的社会文化背景和政治经济体制，人们的价值观、思维方式、行为方式、语言及风俗习惯各不相同，从而使得影响谈判的因素大大增加。这些都导致谈判更为复杂，难度更大。

第四，由于谈判的结果导致资产的跨国转移，因而要涉及到国际贸易、国际金融、国际保险、国际运输等一系列问题。显然，这些问题在国内企业之间的商务谈判中是不会涉及到的。

第二节 商务谈判的成功之路

人们总是抱着成功的希望和信心前去参加谈判的，追求谈判的成功是每个谈判者的心愿和目的。那么什么样的谈判才可以认为是成功的谈判呢？怎样才能使谈判获得成功呢？

一、商务谈判的价值评判标准

虽然我们不少人常常接触或参加谈判，有的人甚至是久经沙场，但对什么是成功的谈判的认识却不一定正确。有许多人习惯于把自己在谈判中获得利益的多少作为谈判是否成功的评判标

准，如果在谈判中自己得到最多，而对方所获甚少，则认为谈判是最成功的。这种看法是片面的，甚至可以说是有害的。对持这种看法的人来讲，事实上，他所获得的引以为自豪的那部分利益远远小于他本来可以获得的利益。他之所以认为自己获得的最多，是因为他没有看到今后与长远，而仅仅只看到眼前。同时，他也没有意识到他的这种想法有导致他丧失已经到手的利益，从而变得一无所获的危险。

美国谈判学会会长，著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格认为，谈判不是一场棋赛，不要求决出胜负，也不是一场战争，要将对方消灭或置于死地。相反，谈判是一项互惠的合作事业。

从谈判是一项互惠的合作事业和在谈判中应该实行合作的利己主义的观点出发，我们认为可以把评价一场商务谈判是否成功的价值标准归纳为三个：

第一，谈判目标的实现程度。人们在参加谈判时，总是把自己的需要转化为一定的谈判目标的。谈判的最终结果有没有达到预期目标，在多大程度上实现了预期目标，这是人们评价一场商务谈判是否成功的首要标准。很少有人对方获得很多，而自己获甚少，需要没有得到满足的情况下，认为这场谈判是成功的或理想的。除非他有意识地让对方多得一点，另有他谋。

第二，谈判的效率

谈判是要花费一定的成本的。谈判的成本可以区分为三种：

第一种成本是为达成协议所作出的让步。这是预期谈判收益与实际的谈判收益之差。

第二种成本是为谈判而耗费的各种资源即支出的人力、物力、财力和时间。

第三种成本是企业的一部分资源（人、财、物、时间等）因参加该项谈判而被占用和消耗，失去了其他的盈利机会，损失了可望获得的价值，即机会成本。