# 回顾

1.概念

谈判：参与各方基于某种需要，彼此进行信息交流，磋商协议，旨在协调其相互关系，赢得或维护各自利益的行为过程。

商务谈判：主要集中在经济领域

国际商务谈判：不同国家或不同地区

2.特点

国际商务谈判与一般贸易相比的共性：核心是价格，目的和主要评价指标是经济利益。特殊性：较强的政策性、按国际惯例办事、谈判内容广泛、涉及因素复杂多样。

3.分类

参加谈判的人数规模、谈判利益主体的数量、谈判双方接触的方式、进行的地点、谈判中双方所采取的态度与方针、谈判的内容

4.原则：平等互利、灵活机动、友好协商、依法办事

5.阶段：准备、开局、正式谈判、签约

PRAM模式：

制定谈判计划（Plan）

建立关系（Relationship）

达成使双方都能接受的协议（Agreement）

协议的履行与关系维持（Maintenance）

# 2 影响因素

在讲国际商务谈判的特点时说它涉及的因素复杂多样，作为谈判人员一定要充分了解哪些因素可能会影响谈判结果，才能趋利避害，扬长避短，争取最大限度的成功。这一章我们专门讲影响国际商务谈判的因素。从大的方面分，影响因素共三类……

## 2.1 环境因素

任何国际商务谈判都是在一定的法律制度和某一特定的政治、经济、社会、文化环境中进行的。同意吗？每个国家都有自己的政治法律、社会文化、经济建设。这些都是环境因素，也可以说是客观因素，他们都有可能对谈判产生直接或间接的影响。那么环境因素那么多，有没有一个系统的分类呢？**英国谈判专家马什**……

助记：正宗的法国商人设计了发财的机器。

**1.政治**

主要包括以下几方面……一企一经三个政，一企指国家对企业的影响，……

（1）**国家对企业**能有什么影响？他影响企业自主权的大小。如果国家对企业的管理程度高、限制较多，那么在谈判过程中政府就会干预谈判内容和进程，反而企业本身并没有权利作出关键性决策，像家长一样管着你。

（2）**经济**：从我们国家来说，我们经历了计划经济和市场经济。计划经济体制下，什么都得按计划来，这个企业列入了国家计划，你才能跟他谈判，所以经济活力比较弱。市场经济允许竞争，给了企业更大的发挥空间。

（3）**政治背景**：如谈判对手对该谈判项目是否有政治性趣？领导人是否对此感兴趣？领导人所拥有的权力如何？一般来说，业务往来只有纯粹的经济目的，但如果谈判中掺杂有政府或政党的政治目的，那么谈判的最终结果将取决于政治因素的影响，而不是经济或技术方面的因素。什么问题跟政治比起来都是小问题。

（4）**政局稳定性**：很重要。谈判双方一般都会考察对方所处的国家政局是否稳定，也大都选择政局稳定的来谈判或合作。这是直接影响合同的履约情况的。政局稳定性从哪可以看出来？如与邻国的关系是否处于紧张的敌对状态？合同履行期间是不是有总统大选，因为新人上台可能政策就变了。还有可能总统大选跟所谈项目有关。对方国家有无战争爆发的可能？我今天刚跟你签完合同购进1000件商品，明天你们那就爆发战争了，厂子都被炸得毛都不剩了谁还给你生产谁给你履行合同？

（5）**政府**：如果A国政府与B国政府存在政治矛盾，B国与C国是很好的贸易伙伴，那么A国可能不愿意与C国做生意。如中东的一些阿拉伯国家与以色列一向关系不好，这些阿拉伯国家有时就拒绝与以色列有政治、经济关系的国家和企业进行往来。此外，也会出现军事手段运用到商业竞争中的情况。有人说谈生意嘛动什么粗，这里所说的军事手段不是扛枪上战场侵略，而是安装窃听器、偷听客人电话、偷录谈话内容。如果用上这些手段，一看就是不怎么好的政局关系。

**2.宗教**

我们知道宗教信仰最主要体现在对人思想上的指引，进而指导行动，因此**宗教信仰的主导地位作用……直接影响的**。那么宗教信仰对哪些事务产生影响？

（1）例如宗教信仰对该国的党政方针，极端分子会不会闹事，对国内政治形势有什么影响。

（2）在某些宗教影响很大的国家，法律制度甚至必须要依据宗教教义。阿拉伯国家大多数信仰伊斯兰教，女人全身包裹的很严实，尤其是耳朵后面那块皮肤，他们的法律规定禁止一切有美女头像的印刷品或包装。有人奇怪为什么不露耳朵后皮肤？阿拉伯国家的奇怪理论之一:男人看到女人的耳朵后那部分皮肤会产生不该有的"邪念",有碍风化。

（3）由于宗教信仰的不同，一些国家就在经济贸易制度上制定了带有歧视性或差别性的国别政策，厚此薄彼，公开偏袒。

（4）穆斯林不吃猪肉和驴肉，信基督教的每周做礼拜，礼拜日各家都不营业，关起门来做礼拜。

（5）不同宗教往往有不同的活动日，穆斯林有开斋节，基督教有圣诞节。节日这一天都是放假日，跟我们大多数人过的节日子都不一样。

**3.法律**

法律制度因素体现在以下方面：……

（1）英美法系/大陆法系后面再详细讲

英美法系（判例法）：以前怎么判的现在就仿照怎么判，凭借以往案例和经验判。

大陆法系：颁布法典，制定各种法律条文，有相对完善的法律体系，判案的时候我去翻这些条文，按照法律条文来执行判决。

（2）看你这个国家是不是有法可依，依法办事。在实际生活中，有的国家因为本身法律制度不够健全，常常会出现无法可依的情况。在法律制度较为健全的国家，也分执行情况的好与坏，执行的不好，那就是不依法办事，任你法律再完善也鸟用没有。当然法律完善是我们的理想，其实我们国家的法律也说不上有多完美，如网络暴力，道德绑架，这些你看着明明很过分的事情却没有相应的律法去约束和惩罚，所以我们国家法律仍然有待进一步完善。

（3）制定法律、执行法律和审判的机构是否有其独立的权力，不能一家独大，也不能合起伙来一手遮天。这样的三权分立是保证法律公平公正的重要前提。

（4）直接影响业务洽谈双方的经济利益，如果两国之间因为什么纠纷诉诸法律，由法院审理。你这个审理结果什么时候能出来，是关系到经营状况的。在商人的眼中，耽误一天都是大把的钞票从指间溜走。所以很多国际上的经济纠纷不通过诉讼方式来解决，而是通过仲裁，后面会讲。

（5）对于跨国商务活动而言，经常会出现不同国家之间的法律适用问题，因此必须弄明白在某一国家的裁决拿到对方国家是否具有同等的法律效力。如果不，需要什么程序才能生效。

总结两点：1.看法律，采用哪种法系、是否完善、相关部门有没有独立权力（1,3条）2.看执行，执行的好不好，动作快不快，本国的裁决到其他国家是否能执行。（2,4,5条）

**4.商业习惯**

1.美国企业往往只要高级主管拍板即可，而日本企业的决策则必须上下左右全面沟通达成一致意见后再由高级主管拍板。这就是不同国家的企业决策程序不一样。因此，谈判人员应熟悉谈判对手所在国家企业的决策程序，而决策程序的差异将导致决策时间与谈判风格的不同。

2. 是不是做任何事都必须见诸文字，文字协议的约束力如何。有些国家习惯上以个人的信誉与承诺为准，只要我说了，就算话，一口唾沫一个钉。而有些国家则只以合同文字为准，其他形式的承诺一概无效，只要没落到书面上，我说了就跟没说一样。

3. 美国商人在参与业务洽谈时，总要有律师出场，特别是当洽谈进入签订合同阶段时，还要由出场律师来全面审核整个合同的合法性，并在审核完毕后由律师签字。

4.谁先说话、说多少话，领导是介入谈判之中还是来压场子的。这都是从说话次序上体现。

5.要注意对方是不是故意套你话，盗取你方的商业秘密或损害你的利益。所以不论何种场合，谈判工作者都应牢记国家利益高于一切，必须自觉保护机密文件，采取必要的防范措施。

6. 在某些国家的交易中，贿赂和受贿是违法行为，法律对此要严格追究。但在有的国家，交易中的行贿受贿是比较常见的现象，有时甚至不行贿就无法达成交易，必须丢个红包不然没得谈。

7. 在几家公司同时竞争一笔生意时，此时的商务谈判的难度是最大的，所以谈判前一定要了解一国是否允许对一个项目的洽谈同时选择几家公司作为对手进行谈判，以确保谈判的最终成功。

8.两国语言不通是很恼火的问题，说啥都听不懂怎么往下谈。所以要了解一国业务洽谈的常用语种是什么，如果作为客场谈判而使用当地语言，有没有高水平的可信任的翻译。避免形成语言障碍，最后只剩尬聊。

所有这些都属于商业习惯因素，说大没有政治因素大，说小他有时候决定谈判的成败，所以总结一句话，入乡随俗。

还有一种入乡随俗，随的是什么俗？

**5.社会习俗**

阿拉伯国家的人比较保守。对于民风保守的国家他们会有什么习俗？……

**西方国家13**：原因有很多种，达芬奇名画《最后的晚餐》，传说耶稣遇难前和弟子们共进了一次晚餐，参加晚餐的第13个人正是为了30块银元而出卖耶稣的弟子犹大，恰好那天的日期是13号，人们认为13给耶稣带来苦难和不幸，从此13被认为是不行的象徵，也成为背叛和出卖的同义词。

相当于我们国家忌讳4，盖楼房不愿意买4层14层，甚至电梯都不停14层。

**6.财政金融**

（1）外债：如果外债过高，说明这个国家可能不具备支付能力和偿还能力，欠了一屁股债的人你敢跟他合作吗？你肯定就要慎重考虑了

（2）外汇储备多，说明有较强的对外支付能力。与一个国家的外汇储备关系最为紧密的是该国**出口产品的结构**。如果出口产品以初级产品（指未经加工或因销售习惯而略作加工的产品）为主，附加值低，则换取外汇能力就差。

（3）该国的货币能不能自由兑换，汇率变动会产生什么影响，中国的人民币和美元之间兑换的汇率就一直在变，如何将汇率风险降到最低，这是要考虑的问题，所以有些合同在签订的时候就会写明资金结算时是按照当时的汇率还是按照交货日期的汇率。

（4）有没有收货不给钱的老赖行为。

（5）适用的税法是什么，征税的种类、方式如何，征不征进口税、出口税，有没有附加税。

……

## 2.2 法律因素

### 2.2.1 宏观法律环境

一般来说，国际商务的法律因素涉及两个方面：一是影响国际商务谈判的宏观法律环境;二是国际商务谈判中常见的法律问题。

宏观法律环境又可以分为国际法和国内法两个方面，国内法就是主要指一国国内的商务法律环境，管自己家的事，相当于家长。

国际法方面主要指国际商法所营造的国际法律环境，管的是别人家、不同家之间的事，相当于居委会大妈。我们来看什么是国际商法。**含义**……总之是与国际商务相关的。**形式**：……由两个国家签订的条约称“双边条约”；三个或三个以上国家签订的条约称“多边条约”。仅仅了解国际条约是远远不够的，你还要了解不同国家的法律框架和结构。

就历史传统而言，当今世界上有两大法系，大陆法系和英美法系。

（什么是法系？**法系是**指根据法在结构上、形式上、历史传统等外部特征、法律实践的特点、法律意识和法在社会生活中的地位等因素对法进行的基本划分。资本主义国家有两大法系，即大陆法系和英美法系。）

**大陆法系**又称罗马法系、民法法系、法典法系或罗马日尔曼法系，是承袭古罗马法的传统，仿照《法国民法典》和《德国民法典》的样式而建立起来的各国法律制度的总称。欧洲大陆上的法、德、意、荷兰、西班牙、葡萄牙等国的法律都属于大陆法系。随着殖民主义的扩张，各国又把自己的法律体系带到了各殖民地，在殖民地建立了相应的法律秩序，因此大陆法系也随之向世界各国扩展。**国家助记**：三利两牙卢森堡，瑞士荷兰土耳其，法德日非拉丁美。（台湾、澳门、俄罗斯都是大陆法系。我国在旧中国时代属于大陆法系，在新中国时代则不属其中任何一个法系，自成一个独立的法系，叫做社会主义法律体系，但比较接近于大陆法系。别忘了，我国至今没有一部民法典啊！）……每种类型的法律、什么性质、可能发生的情况、怎么判决，调条条清晰的列出来，大事小事都有明文规定该干什么不该干什么。

**英美法系**又称普通法系或判例法系，是承袭英国中世纪的法律传统而发展起来的各国法律制度的总称，英、美、澳大利亚……香港等的法律制度均属于英美法系。目前世界上大约有26个国家法律属英美法系，除英美两国，其余主要是英联邦国家。……**趋势**：不一定所有的违法或犯罪行为都有相应的先例作为依照，所以近几十年来，英美法系国家也制定了大量成文法以作为对习惯法的补充。成文法……

**总结**：记住形成于哪里、主要使用国家、强调什么作用，其中大陆法系分为公法和私法。

### 2.2.2 常见法律问题

**1.谈判主体资格**

**谈判主体**：参与谈判的当事人。在谈判前你要确认对方当事人有没有资格谈，这个资格就是指……说白了：有权利签字，签了字之后有能力执行。举例：张仪跟楚怀王说如果楚国与齐国断交，就把商於六百里土地割让给楚国。楚王信以为真，与齐国断交后找张仪要土地，张仪只给了他六里，并说：“我只是一名说客，哪有权利献出秦国六百里土地的权利啊！”楚王勃然大怒，但是也并不能把他怎么样，只面对张仪那张“你来打我呀”的欠揍脸无可奈何。通过楚国被坑的事例可以看出，张仪并没有签约和履约的能力，即不具备谈判主体的资格，楚王由于没有确认谈判对手的资格而打了败仗。

**法人**是谈判主体的其中一个类型，是指**拥有独立……法律实体**。（**法律实体**：简单说，就是规定了你拥有那些权力和要履行那些义务，你可以做什么，不能做什么。）

如果要谈判签合同的话公司本身是没法完成的，这时就要法人代表作为公司授权的代理人去实施这个行为。而且**公司必须……的规定**。如果超出了公司章程规定的范围，就属于越权行为，这样所订立的合同在法律上是无效的。

**2.合同效力**

谈判主体有了资格，可以谈判并且有权利签合同了，是不是就万事大吉了呢？不是，你还要注意你签的合同是不是受法律保护。先看**什么是合同**……只有依法订立合同是受法律保护的，无效合同与可撤销合同则会导致双方的合法权益得不到保护。

开发特征？之间俩字说明几方的法律行为？民事关系，说明订立合同的目的最终是产生什么方面的法律效果？依法，说明是合法行为。

**特征**

（1）……双方参加、规定双方的义务，并且双方当事人的意思表示必须一致，合同才能成立，哪怕有一点意思不一致，都不能达成协议，合同就不成立。

（2）……例如我们签完劳动合同后，我们个人和公司就建立了劳动方面的法律关系，个人和公司就要依法履行合同上的义务；商业买卖合同订立后，买卖双方就建立了买卖关系，是法律认可的。

（3）……

合同签了，你得保证它有效，那么合同有效成立的要求有哪些？

……买卖房子。有房子可卖，有钱支付。卖多少钱，分期怎么支付，房子什么时候转到我名下，制定细节条约。不能虚报，不能造假，多一点真实，少一点套路。

**3.争端解决方式**

在国际商务活动中，发生争议是十分正常且在所难免的，那么，采用何种争端解决方式，需要双方事先探讨。

解决争议的方式有多种，仲裁与诉讼是最常见的基本方式。

**概念**……前者是和平路线，先私了，再公开裁决，皆大欢喜。后者是直接撕破脸，不经过你同意上法院告你，靠国家强制力制裁你。

这两种都是解决双方经济纠纷的手段，而且两者已经生效的判决都具有法律效力，但他们之间还是有**区别**

（1）……仲裁则是协议管辖，仲裁机构必须依据当事人之间达成的仲裁协议和双方的申请受理案件，它的管辖来自双方当事人的自愿和授权。而法院诉讼是强制管辖，不需另一方同意，只要一方当事人向有管辖权的法院起诉，法院就可依法受理，另一方则必须应诉。这是仲裁与诉讼的根本区别。

（2）……在法院诉讼的当事人不能选定审判员，而是由法院指定。仲裁的双方当事人有权各自指定一名仲裁员。

（3）……法院审理案件一般是公开的。仲裁庭审理案件一般是不公开的：案情不公开，裁决也不公开，开庭时没有旁听，相关人员不接受任何采访。

（4）处理结果不同。我国法院是两审终审制，一方当事人对法院判决不服的可以上诉。仲裁裁决是终局性的，不能上诉，也不允许提出变更裁决的要求。

（5）受理案件机构的性质不同。受理诉讼案件的机构是法院，受理仲裁案件的机构一般是民间性质的社会团体。

（6）处理结果境外执行的不同。

刚才在讲仲裁与诉讼的根本区别时，提到仲裁机构必须依据当事人之间达成的仲裁协议受理案件。那么什么是**仲裁协议**？……

## 2.3 心理因素

谈判这个动作是由人来完成的，人在交流磋商过程中的语言表达也必然是他们心理活动的反应和结果。心理学家认为，人的心理包括人的心理活动，如认识、情感、意志等，也包括人的心理特征，如动机、需要、气质、性格等。这里我们从个体心理、群体心理和心理因素三方面说。

**个体**

**态度**：指人心理上对人事物所持有的看法包括三个因素……**意向**：一方对其所接触的对象的反应倾向。

**印象**：人对他接触的对象所形成的感性认识，其中第一印象很重要，也叫最初印象。第一印象一旦形成就很难改变。所以说良好的第一印象是谈判成功的基础，是引起对方积极合作的前提。

**知觉**：是指人的大脑对直接作用于感觉器官的人或事物的整体反应。有大脑参与的过程，含有思维的运转。比如一朵花，艺术家对它产生的知觉是五颜六色，文学家对他的知觉是娇艳欲滴，科学家对它的知觉是蔷薇科桃属，叶椭圆状披针形。

**群体**

概念、特征……人多力量大，多个人在一起分工合作朝着同一个目标迈进就会产生？

群体的工作效率和工作效益。称之为……

**影响因素**……

**素质**：具备什么知识、技能、个性、品德

**结构**：群体成员的结构指群体成员在知识、专业、技能、个性、年龄、信仰等方面的构成与配合。群体结构越合理，越能步调一致、相得益彰。相当于英雄联盟游戏中的不同英雄配合施展各自的技能。团队里有输出，有控制，有保护输出，有肉抗伤害，这些角色共同配合好才能打赢团战，这就可以理解为群体成员结构合理。

**规范**：每个成员必须遵守的行为准则，无规矩不成方圆，群体中每个成员的行为必须保持在一定范围之内，以求相互一致。

**决策**：听谁的，群体投票还是一人说了算，不能乱了章法，任意胡来。

**人际关系**：群体内部的人际关系通常表现为和谐和冲突两种。

既然影响群体效能的因素有这么多，那么如何才能**发挥谈判群体效能最大化**？……

**心理禁忌**

过分热情会暴露自己的缺点和真实愿望，给人以有求于人的感觉，会不自觉削弱自己的谈判实力。高冷一点，可能对方还觉得你不太好惹，不敢太欺负你。

惊慌失措，自乱阵脚，百害而无一利。

**权力型**：对权力与成功的期望很高,对友好关系的期望则很低。这类人会尽力争取他认为重要的东西,极力想向对方施加影响,以强权办法求得利益。

**进取型**：这类人能够与对方建立友好关系,能有力控制谈判过程,对成功的期望是只要他带回去的结果能使自己的上司和同事满意就行了,在必要情况下会作出让步,达成一个勉强满意的交易,而不愿意使谈判破裂。

1.**迟疑**的谈判对手

（1）不信任对方，怕受骗上当。（2）不让对方看透自己。（3）极端讨厌被说服。你想一下子说服他是不可能的,即便你从来不仓促行事。这类人做事要经过全面考虑才采取行动,不轻易相信别人,以至于有时会延误了时机。

与这类人谈判的禁忌:强迫他接受有明显倾向性的观点;喋喋不休地说服、催促他作出决定,不给予他充分的考虑时间。

2.**唠叨**的谈判对手：（明玉）

（1）具有强烈的自我意识,喋喋不休地谈到最后也说不出个所以然。他们内心深处都有不堪一击的弱点,尽力想用说话来弥补这个弱点。

（2）爱刨根问底,凡事想通过自己来弄个明白。

（3）好驳倒对方。他们经常这也不行、那也不是,利用种种手段驳倒对方,以获得一种满足感。

（4）心情较为开朗。把想说的都毫不客气地说出来后,心情就会开朗,这种人并没有多少心机。

同这类人谈判的禁忌是:有问必答,这样会没有尽头;和他辩论,即使在道理上能胜他,但买卖依然不能成交;表现出不耐烦;胆怯,想开溜。

3.**沉默**的谈判对手：

（1）不自信。不善言辞（2）想逃避。他们表现欲差,不愿在人多的场合出头露面（3）行为表情不一致。当他面带微笑时,可能内心正处于一种焦虑和不耐烦的心态（4）给人不热情的感觉。

与这类人谈判的禁忌是:不善察言观色;感到畏惧;以寡言对沉默;强行与之接触。

4.**顽固**的谈判对手

（1）非常固执,你说东,他谈西。你越想说服他,他会更加固执地抵抗。这种人很难后退一步,合作起来会不愉快。（2）自信自满。喜欢控制别人。

与这类人员谈判的禁忌是:缺乏耐心,急于达成交易;强制他,企图说服他;对产品不加详细说明;太软弱。

5.**情绪型**的谈判对手（喜怒形于色）

（1）容易激动。（2）情绪变化快,兴趣和注意力容易转移。

与这类人员谈判的禁忌是:不善察言观色,抓不住时机;找不到他兴趣所在;打持久战。

6.**善言灵巧**的谈判对手

（1）爱说话。（2）善于表达。（3）乐于交际。（4）为人处世机灵。在谈判中遇到这种对手应当采取以下对策:要利用对方爱说话善交际的特点,多交流，用不同方法诱其多说多讲,也许会从他口中得到有价值的信息。

7.**深藏不露**的谈判对手

“深藏不露”的人是我们在谈判中遇到的最危险的对手,切不可掉以轻心。这种人的特点是:

（1）不露“庐山真面目”。城府很深,难以琢磨他们想说什么或想做什么。

（2）精于“装糊涂”。这种人善于伪装自己,有时故意装糊涂,好像没听懂对方所表达的意思,回答问题吞吞吐吐,闪烁其词,甚至不着边际,令人啼笑皆非,

（3）惯于“后发制人”。这种人在谈判开始时会不动声色,默然观察别人的情态变化,揣测他人的心理,时机一到便出其不意地发起谈判攻势,使对方无法招架而被迫接受其观点。

要保持高度的警惕和清醒的头脑,灵活地运用谈判策略：

挖空心思探测对方的情报和底细,使其露出“庐山真面目”

学会运用和分析谈判中的体态语言,特别注意他的眼神和表情的细微变化,揣测他同意什么、反对什么

8.**谨慎稳重**的谈判对手

在谈判中我们遇到的对手更多的是属于“谨慎稳重”的人,他们的性格特征主要表现在：

（1）理智稳妥。（2）谨小慎微。（3）忠于职守,一丝不苟,“不敢越雷池一步”。这种人并不是能力差,而是怕承担责任。

做好充分准备，知己知彼，谈话中引导他循序渐进，分而治之，各个击破。要循循善诱，切忌强迫对方接受自己的建议。

# 附

处理结果境外执行的不同：法院受理诉讼作出的判决要到境外执行时，需根据作出判决的所在地国与申请执行的所在地国之间签订的司法协助条约或者互惠原则去处理。仲裁机构所作出的仲裁裁决要到境外执行时，如果作出裁决的所在地国与申请执行的所在地国均为1958年联合国《承认及执行外国仲裁裁决公约》的成员国，当事人可以向执行国主管法院提出承认及执行申请，不是该公约成员国的，则需根据司法协助条约或者互惠原则处理。

**奇葩问题**：被起诉人没钱还怎么办？

法院会采取措施查询被执行人的财产状况，看他是否有隐瞒的财产情况。然后诉前财产保全就是将对方的账户、房子、车等财产查封上，防止对方转移财产。实在没钱还，法院会作出调解。