



数据加载失败，请稍后重试！

谈判作风

——中国人的商业谈判作风

(美)卢西恩W·派伊 著

周大昌 译

上海市人民政府研究室



数据加载失败，请稍后重试！

前 言

《谈判作风》的作者卢西恩 W·派伊是一位记者，也是美国“兰德公司”的特约研究员。作者从商业谈判的角度，探讨了中国和美国的谈判习惯、特点及其差异，并且从国家制度、文化观念、个人气质、谈判心理等方面阐述了形成谈判风格的因素。在他看来，一个国家在谈判中的做法将对这个国家与世界各国的各种交往关系产生深远的影响。

我国坚定不移地实行对外开放政策，对外开放的形势正在健康发展，中外经济技术合作和交流日趋频繁，如何在对外交往中提高谈判工作的水平，是至关重要的。尽管本文作者的某些见解不尽妥贴，甚或有不少偏颇之见，但就整篇文章来说，对于我们的谈判人员是可资借鉴的，不失为一本有用的参考书。

本文原刊于本室编印的《研究参考》上，印数很少，满足不了工作上的需要。现根据广大专业人员要求，重新编印成册，内部发行，以飨更多的读者。

周大昌同志为本书翻译化费了许多精力，在此谨表感谢。

上海市人民政府研究室

1985 年 3 月

目 录

前言	(1)
序言	(1)
全书概要	(2)
原著者志谢	(8)
第一章 困难的来源	(10)
第一节 商业谈判变动的来龙去脉	(13)
第二节 对不同类型购买者和销售者的不同 待遇	(22)
第三节 困难的一般来源	(24)
第四节 文化的因素	(39)
第二章 谈判的气氛	(46)
第一节 首先介绍主要人物的代价和好处	(46)
第二节 在本国谈判的优势	(51)
第三节 友谊的精神与求精欲望的冲突	(58)
第三章 下第一着棋子	(64)
第一节 你先摊牌	(64)
第二节 先谈一般原则,然后谈具体细节	(73)
第三节 意向书的模棱两可	(81)

第四节	漫长的等待·····	(87)
第四章	实质性谈判会议·····	(90)
第一节	对谈判班子的估价·····	(93)
第二节	关于资本主义的价格、利润和 神话·····	(101)
第三节	探索并钻研别人的兴趣·····	(111)
第四节	固执与灵活·····	(118)
第五节	在商业交易中必有一方遭到 损失·····	(122)
第六节	研究对方的过错·····	(124)
第七节	使对方所不能接受的要求成为 打开期待对方让步的门·····	(126)
第八节	建设性地利用时间·····	(127)
第九节	用重复的办法来迫使你让出自己所 没有的东西·····	(129)
第十节	在体谅对方方面双方不一样·····	(131)
第十一节	共同兴趣,而不是妥协·····	(133)
第十二节	没有最终的协议·····	(135)
第十三节	个人的习气·····	(137)
第五章	中国谈判作风的感情基础·····	(140)
第一节	对外国人的憎恨和爱好的混合··	(141)
第二节	把科学和技术作为仪式·····	(145)
第三节	结成一个依赖的网·····	(148)

第四节 面子和关系	(153)
第六章 几条谈判原则	(158)
译后记	(170)

序 言

本书分析中国人在与美国工商业者谈判时的作风。虽然商业谈判与外交谈判有很大差别，但是在工商业者的经验中能学到的东西对于政府间的谈判也是有价值的。目前，北京和华盛顿都希望把他们之间敌对竞争放在后面，寻求一种更加合作而取长补短的关系。如果我们能更好地了解中国商业领域中的谈判作风，我们应当能够在政治领域中避免误解，而达到一些预期的目标。

作者对一些从事对华贸易的美国人（他们中的大多数住在香港）进行了广泛的非正式的访问和谈话，本书的分析就是以这种访问和谈话为基础的。为了抑制美国文化的偏见，作者到东京和大阪与那里的日本的商人和政府官员也进行了类似的访问。即使承诺完全保守秘密，也难于让商人们说出那些会追溯到他们自身的那些情节。他们也不愿从事笼统的抽象分析，只有在谈到具体例子时，他们才感到轻松。因此，那些回答问题的人们倾向于集中谈成功的事例，避而不谈困难。即使这样，作者还是收集到了足够的资料，足以

描述和分析中国贸易谈判的做法。

本书是应兰德公司约请,作为空军研究规划中“在亚洲安全中中国的战略和地区作用”这一项目的一个部分。

全 书 概 要

本书分析中国商业谈判的做法,出于以下两点理由。第一点是为了在未来的这类谈判中使误解达到最小程度;第二点是为政府间的谈判提供指导。步骤是先访问广博地具有这类经验的美国工商业家和银行家,并且为了要控制住美国的文化传统上的因素,进一步访问了可作为比较的日本银行家和工商业家。

绝大多数中美谈判的方式是,一般在开始时安排了一些有助于中国方面所爱好的战略战术的作法。在与中国人谈判中,访问中国的新奇性和重要性,使企业高级经理被迫在随从人员没有做好准备工作以前,就参加第一轮谈判。所以,外国人被迫照中国的做法,在没有澄清具体细节的条件下,在非常一般的原则基础上达成初步协议。

然后,企业的经理拟订出合同的具体细节时,他们发现中国方面会有效地利用双方已同意的原则指出对方没有遵守这些原则的精神,而美国方面原来以为这

些原则不过是一些仪式性的声明而已。在国家关系中与此明显类似的情况是亨利·基辛格及里查德·尼克松总统打开与中国的关系，而后来中国时常指责华盛顿没有遵守上海公报或关于建立外交关系的联合公报的精神。

在商业交易中，原则性协议通常采取意向书或会谈记录的方式，这类文书的目的常使美国工商人士迷惑不解，因为中国人会毫不犹豫地取消这些协议中的一些细节，而与此同时却坚持这些协议的“精神”必须遵守。

美国人的典型观念认为协议书最好集中讨论具体细节，并避免讨论一般原则，中国方面对此予以抵制。中国人喜欢在处理麻烦的细节之前先就双方关系的一般原则取得一致意见。中国人利用开始就一般原则交换意见的机会来估计对方，看看对方可能有那些弱点，特别看看对方是否缺乏耐性。对于中国官员来说，对方表现出不耐烦是一个较大的罪过，而中国人自己是运用拖延谈判的策略同时又使对方对谈判保持希望的能手。

而且，中国人还善于运用其东道主的地位来安排会议的时间，安排议事日程，安排谈判的总的进度。此外，他们能够暗示，是那些来到中国的外国工商业者要想从中国方面得到一些好处。取得签证的问题，争取

被邀请去北京的问题，以及寻找到北京后适当的洽谈对手等等问题都会促使美国人担心做错事；因此，在当真发生问题时，美国人倾向于怀疑他们自己是犯错误的一方。

虽然中国人非常重视友谊，并且已经表现出他们对于人家的政治观点是敏感的，他们却更着重对方各竞争者的威望和名誉，只爱与“最好”的对手打交道——这是一种具有传统文化特点的性格，目前体制下中国官员为了避免各种可能的批评，更加突出地需要具有这种性格。

在实际谈判中，中国人总是迫使对方先表示态度。因为中国人把谈判部分地作为收集情报的工作，他们常用暴露对方各竞争者弱点的办法，从美国介绍情况的讨论中获取最大限度的技术情报。（一些美国人由于根据中国人的要求全部地教会他们所需要的知识，他自己取得了极大的满意，并且不为中国人的态度所冒犯，中国人的态度是“你们的产权秘密是‘私人财产’，因而是粗俗而自私的东西；而我们的产权秘密是‘国家秘密’，因而是光荣的东西。”日本人过去曾以抄袭别人而闻名，具有讽刺意味的是现在他们对知识的价值具有较大的警觉性，因而更加谨慎小心地保护着其本身的产权秘密。）

中国人相信，在谈判中，耐心是一种有价值的东

西，特别是在与缺乏耐心的美国人谈判时更是这样，他们在谈判中常常运用停滞和拖延的战术。他们这样地对时间的利用也反映出他们缺乏经验，反映出中国的体制问题，并且反映出较低级工作人员害怕受到上级批评。然而，一旦达成了协议，中国人却反过来在等待外国企业交货中急不可耐。

中国谈判人员可以既是固执的，同时又是灵活的，他们在坚持“原则”的时候可以非常固执，而对于“细节”却可以出人意外地灵活。他们善于指出对方的任何“错误”，同时他们期望对方由于这类错误而被迫采取守势。他们的确相信人们将由于愧对其错误而垮掉，而他们会坚持把不重要的疏忽和措辞不当作为争论论点。中国人在谈判的过程中会毫不犹豫地提出他们是明知不能接受的要求。然而，他们暗示，如果另一方只要作出某些让步，他们就可以把这种要求搁置起来。他们为了得到象征性的胜利，也会使用过激的语言。

美国谈判人员每以他们之能够理解并体谅中方谈判人员的问题和权限而自豪。与此形成对照，中国人反对感情用事，而在发现对方有困难时立即采取攻势。中国人通常反对妥协的原则，而喜欢强调共同利益。一旦中国人认为存在着双方同意的共同利益，他们就完全期望较富裕的一方应毫无怨言地承当较重负担。由于多种理由，中国人似乎觉得世界上把他们看作是“特

殊的”，这种感觉使中国人奇怪地重新产生自认为是世界上“中心帝国”这样一种变态心理，这种心理导致中国人期待人家给予特殊考虑和特殊待遇。

中国谈判班子往往较大，而权力的界限却可以是分散而模糊的。在讨论过程中，技术专家和最终使用单位的代表可能积极参与，但结果到作出最后决定时却不一定会有相称的影响。中国谈判人员不仅对于他们的权力，而且对于他们的上级可能作出的决定没有把握；因此他可能对谈判的进展发出不准确的信号。热烈的，越来越友好的会议可能引向令人失望的结果，而看来是不感兴趣的谈判者却会突然宣布可能达成一个实在的协议。

中国人常觉得用正式会议的办法来澄清问题很尴尬，而许多人宁肯在正式会议之间进行非正式的交换意见。他们会在私下挑选美国谈判团体中的某一中国种族的人结交，他们认为这个人当然是同情中国方面的。根据这些考虑，日本人在全部谈判中常坚持要有会说中国话的日本人出席谈判。

中国谈判人员往往似乎对于外国谈判人员具有矛盾的心理，一方面对外国人不信任，另一方面又强烈爱好外国技术，他们相信这种技术能象奇迹一样地改造他们的社会。他们解决这种矛盾心理的方法是寻找（或许是不自觉地）对中国关心的外国方面以同他建立

关系,因而含有成为一个保护者之意,从而更象是一个上级,而不是一个平等的伙伴。正是为了这种原因,中国人常常设法在一些无关宏旨的问题上使自己具有权威,以便得到补偿。

与美国的习惯不同,中国人并不把签订一个合同看作是达成全面协议的标志;相反,他们用长期的和持续的观点来理解这种关系,他们签订一个协议之后,紧接着就会毫不犹豫地立即提出加以修改的建议。他们的期望是通过协议将开始一个日益加强关系的阶段,在这个阶段中中国可以正当地向对方提出越来越多的要求。中国人这种无止境的谈判观点也使他们对一种可能性不敏感,这种可能性就是取消合同会使双方关系发生麻烦。

与中国人谈判的最基本的规则是:(1)实行忍耐;(2)把长时期的不活动视作正常现象;(3)控制住言过其实的期望,对中国关于未来前景的言辞要折扣;(4)期待着中国人将用使你感到羞耻的办法来影响你;(5)不要相信困难是由于你自己的错误造成的;(6)努力理解中国人的文化特性,但不要相信一个外国人能比中国人更好地运用这些特性。

原著者志谢

作者谨向为本书化费其宝贵时间对作者给以帮助的人们表示衷心感谢和敬意。由于保密的承诺，对那些为本书提供资料的人们不可能在这里都列名志谢。在银行界，从四家促进对华贸易的美国金融机构派来的谈判人员向本书提供了其谈判中的经验。作者与美国的三家大型电信及空间卫星企业讨论了他们的谈判关系。若干家飞机部件批发商和轻型飞机商人也向作者提供了信息。为本书提供资料的，在制造业方面，包括印刷机械厂、纺织机械厂、化工厂、电线电缆公司、机床厂、锻压机及模具制造厂及光学镜片厂等行业的两家巨型企业和许多专业企业；在较小的企业方面，主要是有关中国出口的行业如服装和工艺美术品的企业。在原料及农矿产品方面，有烟叶、金属、猪鬃及棉花等商品的商人。

可能是最有帮助的，是两位与中国做生意的咨询人员，一个是中国国际咨询公司的托马斯·戈尔曼，一个是埃克斯特尔公司林恩·埃丁杰，以及香港美国商会中的工作人员。

在日本，最有帮助的信息来自两家大的贸易公司，专业电子企业，日本经团联(日本经济团体联合会)对