

中共的商業談判作風

——
一個文化心理的剖析



● 白魯恂
● 鐘祖康

譯 著



F-752.
B 187

作者：Lucian Pye

中共的商業談判作風

一個文化心理的剖析

譯者：鍾祖康

中共的商業談判作風

作者／白魯恂 (Lucian Pye)

譯者／鍾祖康

編輯／廖玉鈴

出版所／田園書屋

地址／香港九龍旺角西洋菜街 56號2樓

電話／3858031 7801908

3957294 (發行部)

發行人／陳樹正

出版所／風雲時代出版公司

地址／台北市民生東路1026號7樓之3

電話／(02) 7560949

郵撥／1204329-1

印刷所／海王印刷廠有限公司

地址／中和市中正路800號

電話／(02) 2231327

ISBN : 957-645-044-6

1991年3月初版 HK \$ 28.00 NT \$ 100

行政院新聞局登記證局版台業字第 3595 號

版權、著作權所有，翻印必究

如有破損或裝訂錯誤，請寄回本社更換。

►作者簡介◀

白魯恂 (Lucian Pye)，美國著名的亞洲國家政治權威，現任麻省理工學院政治學福特講座教授，以及蘭德公司 (Rand Corporation) 的顧問。白氏亦為國務院及國家安全委員會外事顧問，並在對外關係委員會和多個涉及中美關係的組織擔任董事局成員。過去十年，白氏一直在社會科學研究議會轄下赫赫有名的比較政治委員會出掌主席一職。

作為政治心理學者，白魯恂教授以其深邃的分析，揭示了亞洲文化的根本原動力，以及這種原動力如何反映在當代亞洲的政治意識型態、政治價值和政治行為上面。白氏一直所致力研究的一個主要課題，就是現代化對傳統亞洲社會的衝擊。白氏挾其在政治學、人類學、心理學及心理分析等方面的學養，將中國及其他東南亞國家的政治行為和政治文化加以比較，並已出版多種有關專著。

白魯恂教授的著作計有：《中國政治的動力》、《領導人毛澤東》、《中國概論》、《政治發展綜論》、《中國政治的精神》、《政治、人格與立國》、《軍閥政治》、《馬尼拉的游擊隊共產主義》、《東南亞政治制度》與《官吏與幹部：中國的政治文化》等。另外，白教授也編有：《溝通與政治發展》、《政治文化與政治發展》（與 Sidney Verba 合編）、《政治科學與區域學》、《印尼的政治權力與溝通》（與 Karl D. Jackson 合編）、及《公民與政治》（與 Sidney Verba 合編）等。

►譯者簡介◀

鍾祖康，香港中文大學畢業，現從事翻譯工作。曾負責「八九中國民運見證報告專輯」的中譯事宜。

譯者序

一九八九年，一場搖動著每一個中國人心之深處的民主運動在中國大陸拔地而起，淒然而終，有人爲此感到徹底的幻滅與絕望，也有人感到充滿希望。而譯者，才第一次真真正正絕不含糊的看到了中國的一點希望。人是需要希望的，而眼前這一點點的希望對我來說已是非常豐富。

生之痛苦並不單單在於覺醒，更在於覺醒後不清楚應當做些甚麼，或是察覺到自己力不從心。在理想與能力之間，遺憾總是難免，問題是，我們可以怎樣將個人非常有限的力量毫無保留的傾出。於是，我決意把這本書翻出來。



譯者傾向於從文化的角度理解政治，並因而相信，中國的政治發展有時只是貌似割裂（如四九年後的中國大陸），而實質上還是緊密相連，有跡可尋。關於中國的政治文化，廿多年來英美學人如 Lucian Pye, Richard Solomon, Richard Wilson, Thomas Metzger 與 Joseph Levenson 等等已作了相當精彩的論述，但反觀在中國本土，這方面的發展便看來頗受冷遇。

八九年的民運雖然在鎮壓武器方面使人大感驚訝，但在其他許多方面，如愛國主義與爭取民主連上緊密關係、哀悼活動賦予民衆宣洩政治不滿合法權利、官方拙於公開談判妥協的表現、學生跪求民主及其革命式的浪漫激情舉動等等，倒無一會使人感到怎樣的驚奇或好奇，因為這些大概都是一般浸淫於同樣政治文化的中國人所難以嚴加識辨與批判的。本書作者便已經撰文（見 George Hicks 編 *The broken mirror: China after tiananmen* 一九九〇），著力從這次天安門事件剖析中國的政治文化，他提出的論點相信也未必是一般國人所能察覺、或者同意。所以，為減低悲劇或鬧劇不斷重演的可能性，譯者以為國人不妨也從文化心理的角度審視往往使人迷亂的中共政治。



本書乃白魯恂教授爲美國的蘭德公司（Rand Corporation）——一家專爲美國政府從事戰略情報分析研究的巨型思想庫——所撰寫的一個研究報告。所以，這是一本美國人專寫給美國人看的書。但可以肯定，此書除了對美國政府或美國大衆具有參考價值外，中國人，當然不僅是那些與中國大陸有貿易來往的港台商人，都應當不爲虛妄的民族情緒所阻，細心一讀。

書裡，作者以大量的文獻及訪問記錄，描述中共自七〇年代初與美建交後至八〇年代初一段時間內，與美國（也有少許日本）商人作商業談判時所表現的典型行爲，並進而探討這等作風的文化心理根源，而且，作者也在多處將中美兩地的文化作了饒有意思的比較，並同時觸及資本主義國家與社會主義國家相遇時出現的問題。的確，或者正如任何中國人一樣，當譯者展讀一位外國學者怎樣指引其政府及國民去理解並應付中國人時，感覺是奇異而真實的；一方面，譯者有時會驚覺自己無所遁形的活捉於作者的筆底下，但有時，由於書中的中國人主要是針對生長於中國大陸的中國人（說得精確一點是中共官員），故譯者又會時而有一種遠眺或俯瞰的旁觀感，當然有時也會感到自己正在迫切地了解一個使中國人飽受奴役以至於必須設法對付的殘暴政權到底是如何運作，及其運作如何反映了中國特有的政治文化。



作者花了許多筆墨描述中共怎樣從談判一開始即竭力與對方在大原則上達成協議，然後便不斷動輒指斥對方違反該等協議的「精神」，使對方感到不勝其擾而作出讓步，中共這種在協議「精神」上大作文章的手法，便與其中英香港前途談判過程中的表現有驚人的相似處。難怪有學者指出（Ian Scott 一九八九），這本書應當是參予香港前途談判的英方外交人員所必須細讀的。

另外，作者在書中一再指出，中共談判人員曾堅持要引進外國「最好」而非外商口中「最好之一」（One of the best）的產品或技術，以致這些商人大感困擾，因為在他們看來，鑑於現代世界商品種類極多，每個牌子可能都有其無法與他物比較的獨特處，而且商品的價格或價值也會因市場因素起變化而時有起落，所以，要挑出「最好」根本是人力難以企及的，而某個商品若能擠身於「最好之一」已經就是極品了。硬要「最好」無疑只暴露了自己對現代商品世界的無知而已。譯者以為，這個問題非常值得深思，因為「只求最好」的現象可能在很大程度上反映了中國人的完美概念，以至現在絕大部份的漢語專家都只是一股腦兒的把「最好之一」

當作漢語或甚至「劣中文」來處理，而忽視了這個外來觀念的科學性。所以，從這條思路再想下去，我們或會較能了解，爲甚麼最能戳破完美假象的科學與明顯有缺點的民主在中國會遇上如此巨大的阻力。



謹以此中文本獻給願意爲中國未來付出的生者，以及在八九民運中付出了生命的死者。

鍾祖康識於一九九〇年夏末赤坭坪

作者序

這個研究旨在分析中共人員與美國商人談判時所表現的作風。我們從這些商人的經歷中能汲取的教訓，也應當有助於今後政府與政府之間的談判，儘管商業關係與外交往還之間還是大有差別的。現在，北京政府和美國政府都想把兩國間的敵對性競爭按下不談，轉而致力尋求一個講求合作、互通有無的關係。如果我們可以對中共在商業活動方面的談判作風有較深入的瞭解，那麼在政治活動方面自當可以避免誤會、實現目標。

這個分析取材自廣泛的非正式訪問與對談，這些工作都由作者負責，對象是從事對華貿易的美國人——大部份居住在香港的美國人。爲了避免美國文化因素可能造成偏見，作者也與東京和大阪的商人和官員進行了類似的訪問。儘管作者已向受訪者保證絕對守秘，但那些商人仍

然難以直接講出一些發生在他們身上的故事，他們也不願意對一些空泛之言作抽象的分析；他們只有面對著具體事例時才會暢所欲言。因此，受訪者多會避談困難的地方，而專講一些成功故事。唯其如是，作者也搜集了足夠的資料，用以描述並分析中國貿易中的談判作風。

這研究乃蘭德公司轄下的空軍研究計劃「中共在亞洲安全問題上的戰略與地區性角色」其中一環，今於焉告成。

摘要

這個分析中共商業談判作風的研究，目的有二。一則是爲了減低日後因這一類活動而起的誤會，二則是爲政府與政府之間的談判提供指引。在研究的過程中，作者訪問了若干位對中國貿易極富經驗的美國商人及銀行家；而且也訪問了一些可資比較的日本銀行家及商人，以避免美國文化因素可能造成的偏見。

大多數中美談判的開頭方式，通常都會有利於中方達到他們所屬意的策略。美國人由於視訪問中國大陸爲極具新意的大事，所以往往不得不一開始就出動公司中的行政主腦與中方談判，而不是由位屬次要的人員先去開路。結果，外國人往往還沒有弄清楚個中細節，就會非常樂意的依隨中方的一貫作風，那就是：談判一開始就要在大原則上謀求一致。

接著，到公司的中層行政人員要擬出該合約的細節時，就常常發現中方率先利用這些美方僅視之爲儀式性聲明的大原則協定，從中取利，他們常用的手法是：表示對方沒有遵守該等原則的「精神」。就在國與國的交往上，類似的明顯事例就是季辛格與尼克遜總統當年打開了中國大門後，中共即不時指責美國政府未能遵守「上海公報」或「建立外交關係聯合公報」的「精神」。

在商業往來問題上，原則的協議則常取意向書或議定書的形式，其目的往往就是要令美國商人如墮迷霧，這一來，中方就可以一方面輕易的拿掉協議中的細節，而同時又堅持協議的「精神」是必須予以維持的。

美國人一向的想法是：針對明確細節、避免泛泛而談是達成協議的最好辦法，對此，中共則不以爲然。相反，中共比較喜歡先在種種涉及雙方關係的大原則上謀求一致，才進而處理棘手的細節問題。中共就利用這些初步泛泛而談的機會，從中估量對方，找出對方的弱點，特別是對方有否耐性。中共人員都深諳如何拖延對方而又不至於陷人於絕望的境地，所以與他們交手也就切忌表現出急躁的態度。

另外，中共也擅於利用其東道國之身分控制會議時間、議程安排，以及談判的一般進度。而且，他們也會含沙射影的表示：來中國有求於國人的是你們外國商人。誠然，一連串美國人

會碰到的困難——獲發簽證、安排往北京的邀請及尋求那邊要接頭的官員，無一不使他們擔心自己措置失當，所以問題一來了，美國人就多半會懷疑是自己的過錯。

雖然中國人非常重視友誼，也表現得非常了解參予談判各方所持的政治觀點，但是，他們大都更重視各競爭者的聲望，並喜歡只與那些「最好的」做買賣——這正是傳統的文化特徵在當前官僚爲免挨批的需要下激化而成的表現。

在實際的談判裡，中方通常會作好安排，令對方首先亮牌。由於中共多少視談判爲搜羅情報的行動，也就經常在各競爭者之間挑撥離間，以圖在那些美國用作介紹產品的「研討會」中獲取最多的技術情報。（在這些「研討會」上，美國人顯然從教導中國人中大感滿足，也很少會對中共的態度，即「你的專利機密均屬「私產」，故此都是庸俗的、利己的；而我們的專利機密則屬「國家機密」，都是令人引以爲榮之事」表示不悅。而說來也夠諷刺，曾一度以抄襲而聞名於世的日本人，現在也對知識的價值警惕起來了，都著意保護其專利機密。」）

在談判桌上，中共官員很著重耐性——特別是當對方是那些急躁的美國人時，並會隨意的施展各種拖延策略。但他們對時間的運用，也反映了經驗不足、官僚架構出現問題、以及下級人員對上司批評的恐懼等問題。不過，協議一旦達成，急於催促對方交貨的卻多半是中方。

中共的談判人員既可表現得頑強，也可表現得靈活，因爲，他們會對其「原則」寸步不

讓，但對於細節卻會彈性得令人出奇。他們敏於指出對方任何的「錯誤」，並以爲對方會因這些錯誤而被迫採取守勢。他們真的相信人家就會因爲這些錯誤所招來的羞辱而遭受重創，他們也真的可以沒完沒了的針對著一些無關宏旨的小錯、誤言而爭論不休。在談判的過程中，中方會毫不猶豫的提出一些他們明知是對方所無法接受的要求；不過，他們也會暗示：只要對方肯稍作讓步，那些要求也是可以暫時擱置的。爲了取得象徵式的勝利，他們也會採取異常激烈的措詞。

美國的談判人員一般都很重視——也以此自豪——自己能夠體諒對方、體諒中方談判人員遇到的困難與局限。中方就正好相反，他們會硬起心腸，拒絕一切體諒之情，而且只要一察覺對方有困難，便會馬上步步進逼。中方一般都拒絕妥協這個原則，而寧願講求互利；他們一旦認爲雙方都已同意交易是有利可圖時，就總會期望較富有的一方應該毫無怨言的承受較重的負擔。基於種種原因，中共似乎感到這個世界不知何故總會把它視爲「特殊的」，而傳統的中央帝國情意結也就在這種心態下很奇異的復活起來了，這些，就令中共會期望對方給予特殊的考慮與對待。

中共的談判隊大都人數衆多，但權力的分佈就模糊不清。在正式的討論場合上，技術專家與產品最終用戶的代表可能非常積極的參與，但到最後決策時，他們卻原來沒有相稱的影響