

The Business Negotiation of Harvard

哈佛商务谈判

哈佛商务谈判

主编：刘志强

（三）

吉林摄影出版社



四、产地与出厂时间

如果合同不明确产地，供货人可以多方收集同类产品以保证大宗买卖的成交，可以从二三流生产商那里以较低收购价获取超额利润，而作为买者有可能花“正宗”的价格买到并非“正宗”的货物。

例如，在计算机的交易中，合同注明要用 IBM 公司的机器，但 IBM 公司的加工厂遍布在世界各地。如果你在合同中没有注明产地，那么供应商自然可以从美国，也可以从英国、日本、新加坡、香港、台湾等国家和地区的加工厂进货。虽然商标仍然是 IBM 公司的，但铭牌上可能是印上“香港制造”、“台湾制造”，有的部件甚至可能是我国境内企业生产的，并打上了“Made in China”。如果处于中间商的位置就会因此受到用户的非议，蒙受重大的经济损失。如果处于工程承包商的位置，严重时还会影响到工程的质量。还有一些矿产和作物，因产地不同甚至有品质上的明显差异，所以这一类货物的购销合同更要注明产地。此外，在合同中还应该注明生产时间。无论是机械、食品、化学品、药品还是其他各类日用品，产品出厂时间是其新旧、性能、寿命等质量指标的一个重要组成部分，在标的的条款中也应该予以明确，否则会在交易中吃亏，或陷于长时间的纠纷困扰中。

五、价格条款

价格条款是合同条款中最重要的组成部分。在条款谈判与草拟时要立足准确描述价格全貌，这样对签约双方都有利。

(1) 应该实事求是地罗列各种开支的性质，便于执行我国现行的《外国企业所得税法》，避免在征税时重复或遗漏。

(2) 应该按双方都承认的国际贸易术语以及与此一致的认识描述定价的性质。如果过于简单，仅以“FOB”、“C&F”、“某港价”等一句话概括是不可能讲清楚价格全貌的，除非先前双方有过同类往来，而且双方相当熟悉



和信任，否则易产生误解。习惯的条文写法是在引用国际贸易术语的同时，加以扼要解释该术语的含义。如，FOB 价补上“货越过船舷前的所有费用已包含在内，货至仓内指定位置的费用由双方分担”，这就使双方明白无误。

(3) 合同上应写出是固定价还是可调价，有的合同没有注明就常会引起纠纷。例如，价格风险没有注明是否已经计人，这样在发生不可预见的风险时，卖方可以强调合同没有计人而借机要求加价，而买方则可以强调已予以计人而不予以加价，甚至引起纠纷。当合同文字注明是固定价时，还要明确是承包性质还是原价不变的情况下允许数量调整。如果是属于固定价，则在合同执行过程中，无论经济形势如何变化，价格均不得改变，风险由当事方自己承担。如果合同文字明确为浮动价时，就要明确浮动的前提，即在何种经济条件下可以浮动，按什么方式浮动，浮动是有限的还是无限的，等等。

(4) 履约的费用也要明确由谁负担，银行的费用和税费是否由各自承担等。否则，在日后的履约过程中，双方会凭自己的理解而产生种种分歧与纠纷，那时再进行谈判就会十分被动。

六、违约责任条款

在合同起草中必须注意违约责任条款。对于买方而言，对所获技术、资料有保密的责任，有不向第三者泄露或者转让的义务，违约要赔偿。赔偿的计算方法可参照买方出售这些技术资料的作价，因为这种“泄露”和“转让”可视为“又一次出售”。合同还可以规定，买方在违约时，卖方可以收回这些技术、资料等。

对于卖方承担按时交货的违约责任，应该规定其支付罚款的详细内容。如果交货拖延时间太长，买方有撤销合同的权利。对交货不符合合同有关数量、质量、产地或者出厂时间的违约，要规定卖方承担免费补充、更换或修理，甚至降价赔偿的责任，以及买方撤销合同的权利，卖方退款还本



付息的义务。当然对其质量的判定在合同中应该有明确的检验标准及检验办法。如果在技术附件中已经有描述，合同条文则应明确这些规定的原则或明确肯定引证。

七、产权条款

从法律角度来看，人们只能就拥有合法产权的物品进行交易，否则合同就属于不合法的、不能成立的合同。如果不注意交易中的产权问题，在履约过程中会发生意想不到的纠纷。

例如，我国有一家国际投资公司在海外投资房地产，与国外一位商人谈判将房子建在他的地产上，建成后按一定比例分享房地产的利润。谈判一开始，该商人出示了地产证明，谈判进行得相当顺利。当建筑即将完工时，这位商人的妻子找到我国的国际投资公司，说我们侵权。理由是我方把房子建在属于她的土地上了，并出具了合法的地产证明（原来地产证已在签约前转到该商人夫人的名义下，而该公司在签约时对此未作进一步核对）。由此，她提出了两个解决方案。一是房子造好后，除了她丈夫应得的部分外，再给她若干套房子。二是现在就从她的地产上撤走。这使我国的那家投资公司傻了眼，手中烧熟的鸭子飞走了。由于在合同签约时，没有验明土地的产权证明，结果陷入了相当被动与尴尬的境地。这家公司实在不甘心，于是聘请当地律师打官司。这场官司打了三年多，结果不仅要承担昂贵的律师费用，而且由于错过出售房子的时机，房地产价格大跌，导致这家公司最终损失惨重。

产权条款还要求在对工业产权作明确的说明。例如，卖方应声明其针对标的所涉及的工业产权的合法性，即不是伪造别人的产品，没有侵权行为。同时，保证对自己的申明应负的经济和法律责任。买方对该条只承担在第三方向卖方提出起诉时保持中立的义务。产权条款无平衡可言，主要由卖方予以保证，不管卖方提何种条件，这一条的基本精神不能改变。有时卖方提出“买方不能在第三国使用卖方的技术或销售其许可产品，否



则第三方起诉时，卖方概不负责”。这实际是卖方在要讨价还价的手法，限制买方的销售权，减少对自己市场的危害，也可以减少第三方起诉卖方的机会。按情理讲，卖方这样做理由不充分，是一种典型的限制性的商业做法，买方完全可以不接受。但在谈判时，如果卖方有一定的苦衷或难言的理由，买方也应该予以适当考虑，有时从妥协的角度来看也可以这么签订。但是，大前提是不得损害买方已取得的利益。否则的话，就显得不公平和不公正。当然，在技术贸易中有时规定买方不能在第三国使用卖方的技术或销售其许可产品，是卖方对其工业产权的一种保护手段。那么，这时在价格上应对此类限制予以体现，即买方所获价格比没有这项限制条款的价格要低。

八、免责条款

在国际经济交往中，违约事件是屡见不鲜的。为了排除这些消极的问题，人们花去了大量的人力、物力。因此在法律上，对违约又作了分类，分成有责与免责。除了可免责的违约原因以外，其他均要追究责任。《联合国国际货物销售合同公约》第 21 条和《买卖统一法》第 73 条作了如下规定：“如一方证明不履约是由于意志以外的阻碍造成的，并且他有理由证明此属不能预测，又未在签订时采取对策，所以在不能预防或克服的事实造成了后果的情况下，他可以对其任何义务均不负责任。”目前大陆法系和英美法系的国家分别列出了“不可抗力”或“情势变迁”、“合同落空”的法律概念做免责请求的依据。

根据世界各国的法律倾向，我国综合了大陆法系和前苏联等国规定承认的“不可抗力”的法律概念，并重新对天灾作原则性的规定。

在免责条款中，应该摒弃罢工、破产、财政的依法冻结等政治和经济因素，坚持自然灾害和一定范围的社会事件下的免责。在条文上不要过于细致地罗列清单，要按有法律依据的定义来拟定条款。对“不可抗力”发生后，除了免责外，可履约的部分是否也停止履行，事件延长的期限允许



多久，是否撤销合同，以及合同撤销的程序和债务清理的原则均应在条文中规定出来。通常，撤销合同是无条件的，仅“通告”即可，但对过去已发生的债权债务应当公正清理，不能因不可抗力而取消。所谓“不可抗力”的免责仅对正要履行或未来应履行的义务免责，而不管辖已履约的后果。

九、艰难情势条款

在英美法系中有艰难情势条款，或称“捍卫条款”。其规定为，“一旦某一方在合同订立后，发现经济形势出现极为困难的情况，致使该方有公正的理由来考虑不履行义务的基本部分时，各方可以延期履行他们的义务。”“合约双方诚心诚意地重新谈判，以使合同再次调整，适应新的经济情况的义务。”

典型的“艰难情势条款”可以这样写：“在发生双方预见之外或不可预料的事件，并因此已推翻本协议的经济基础，给某一方带来损失时，双方同意将以签订文件同样的精神，对此情况做出必要的安排。”更明确的写法为：“双方同意以签订本合同的同样精神对价格进行调整，使双方再次处于本合同签订时相类似的平衡地位。”

但是，在谈判时，对此条款应规定签约与履约的经济背景作参考因素，否则无法衡量和判定。如经济形势变化时，何种幅度情况下才可以执行此条款，并能平等地应用此条款。为了简便起见还可以规定在某种幅度内的变化不启动此条款，也不计算补差。条款也可以规定固定的增补或减价量，使双方的费用有一个可预见的开支范围。

十、财政结算和财产清算条款

在合同条款中还应包含财政结算和财产清算条款。这两条条款是针对因企业经营不善，或天灾人祸，市场、政局急剧变化，使企业无法继续按原来目标或方式履行下去而出现的两个客观现象。当涉及财政结算时，要



明确其机构改组，包括改变法人名称、法人代表或决策人更迭均不能影响合同规定的义务，同时还要明确因此造成的延误导致的经济后果如何补偿，如终止合同时债权债务怎么清理等问题。在这些条款中还要规定，如果合同在结算后，某些义务仍然继续执行时，其债权债务怎么处理。在涉及财产清理时，应明确双方合同在其债权债务造册清算中的优先地位。作为财产，该合同拥有优先分配权，或将合同的义务予以分类，视情况订出不同的条件以有效保护自己的利益。作为办理程序也应明确破产前“通告”的义务，财产清理时“协助”的义务，以及财产如何交接的规定。

以上情况虽不多见，在签约前需要通过资信审查，因此可以排除许多危机。但是实际的商务活动中确实有此类情况发生，因此，在合同中订入该条款，并注意该条款的执行，对于买卖双方都是有利的。

十一、仲裁条款

合同中仲裁条款是十分重要的。它是仲裁庭受理契约双方纠纷的依据，是双方处理纠纷的民事协议。否则，在无仲裁条款的情况下，双方需重新谈判处理纠纷的方式，如需通过仲裁解决，则要另立“仲裁协议”，仲裁庭方能受理。但是等到纠纷发生后再协商就不太容易了，因为双方感情已经破裂，条件会十分苛刻。所以在合同条款中应一并考虑。

仲裁条款应明确表明双方通过仲裁方式解决纠纷，而不是诉诸司法机关。对于是采用现有的仲裁庭，还是临时组建仲裁庭，仲裁程序的选择，仲裁的地点取被诉方还是第三国，仲裁费用由败诉方付、仲裁庭判决，还是由双方平摊都要明确规定。选择的原则是：平等、公正、简单、快速、低费用、自己熟悉的仲裁方法。

在一般情况下，已有的仲裁庭虽然费用高，但是有固定的仲裁程序。建新的临时仲裁庭费用低，但人选和程序要临时解决比较困难。仲裁适用的法律则可依合同规定，或由仲裁庭按“关系最密切”的学说而择定。这样做，虽然仍有可能是买卖一方所在国的法律，但从概念上换了说法。这



样做的好处是：一是便于仲裁。二是便于仲裁的执行。这对当事人各方是平等的，所以也是公正的。仲裁地点是否在中立地，这要视其所属政府的态度、民俗、历史交往来衡量。如我国与某国有仲裁协议，则直接引进该仲裁协议即可。费用多由败诉方承担。但并不是所有有争议的仲裁都可以明确地判出胜诉方，此时无“败诉”可言，故有可能由仲裁庭判决。双方平摊的做法可以保险不输，但制约性差，所以不常使用。至于仲裁的结果，绝对要求“终局”，因为“司法诉讼”在一开始双方已拒绝，那么仲裁结果就必须服从。

十二、长期供应备件条款

按《罗马公约》第 85 条规定，卖方提此条款，属于卖方对买方提出的限制性条件。但作为买方也可提出。因此不少买方出于自己生产稳定性的需要，希望卖方承担长期供应备件的义务，尤其鉴于有些发达国家的商人借机抬高备件价格，赚大钱，买方作为预防性措施，在购买主机和生产线时，同时提出这个要求，应该说是合情合理的。

这项条款的构成包括：供应的期限，价格条件，意外因素下调整的权利与方式。

期限是义务轻重的尺度。再作此条款谈判时，卖方会要求有一个期限，比如三年、五年等。这样做，一方面固定了买方的采购义务，另一方面也便于卖方安排生产和估计成本。

价格与期限有关，在可预见的时间内，价格才能估计。因此，备件长期供应时，就出现了在某段时间内“可按主合同所带备件价格计算，而在此之后，则按当时市场上可比的优惠价计算”的说法。这里有“可比”的问题，应该让卖方在合同的清单中列出“细目单价”。这样，以后才可判定是合同原价，还是“当时的市场优惠价”。此条还应规定，当环境或企业本身发生变化，使义务无法履行时，双方可以采取的措施和解决问题的程序。



十三、长远合作条款

这是为了保持双方的友好关系以及所处的市场、行业的地位需要，在缔结合同时，对将来做出的展望。这个条款可以有限制性，也可以无限制性，关键在于条款中措词所表达的真实意愿以及行动步骤。如一般表示愿意长期合作而无具体规定，则视为无限制性。如对“共同开发产品”、“共同开发市场”等作了详细规定，包括对活动内容，双方承担的义务、报酬的计算作了明确的规定，则视为有限制性，这种条款具有义务的约束。在谈判时应注意区分。

十四、国产化条款

国产化条款是发展中国家利用自己的资源和市场要求发达国家的卖方帮助自己实现生产国产化的一种做法。虽然这个要求对卖方来说有所损失，但诱人的市场促使卖方不得不做出某些让步。随着对外开放的扩大，我国在与一些发达国家的接触中，这项条款已经大量运用。

国产化条款主要包括三个方面：原材料、零部件和生产线设备及相关技术。这三个方面在合同条款中有不同的写法。

(1) 原材料。买方可以要求卖方告诉初级原材料的配方，也可以要求对方协助测试或鉴定国产同类材料，以及要求协作研究，寻找替代材料。卖方当然要区别对待这些原材料涉及的技术秘密或分清产权的归属，以避免侵权之忧。此外还要分析有关费用与所涉及合同的关系。

(2) 零部件。买方可以在常规资料的范围以外，要求提供零部件的加工图纸、加工方法、取料标准。卖方也可以以“外购”为由减少自己的义务。

(3) 生产线设备及相关技术。买方可以要求提供设备制造图纸、技术服务，以及技术保证水平。这种情况要详细订明图纸的规范，加工件与组装件的质量保证，总装调试的程序，买卖双方各自的义务，等等。作为卖方



可以向买方提出加工场地环境的要求，加工件的品质验收，关键部件的供应，买方加工进度等方面的要求，以保证合同的顺利执行并减少自己的风险。

由于原材料、零部件、生产设备、仪器品种繁多，因此国产化条款应注意国产化是逐步实现的，不可能一下子要求过多。“国产化”作为谈判的武器，既有攻击性亦有预防性。所以，作为业务人员不应怀疑“国产化”要求的可行性。一个精明的业务谈判人员应该抓住有价值、有前途的部件来讨论“国产化”条款，并把它写入合同中去。

十五、保证条款

尽管按国际惯例和成文法的一般原则，买卖双方一旦交易成立，即会自动给予或获得某些保证。但鉴于“合同”在各方面的事务中具有优先性，尤其在处理争端中合同具有“第一法律”的含义，在合同中写明“保证”一定会有益于双方。

“保证”条款的庄严性，体现在具体明确，凡夸大其词的笼统的保证多不可信，于己于人均不利。作为一个专门订立的条款，明确签约双方应保证的事项有其必要性。传统的保证条款基本上只是处理货物的保证期的计算，保证的条件，保证期内货物的修理、更换的办法等。但在引进成套技术设备的项目中，保证条款更加突出了“买方条款”的色彩，体现了买方要求卖方对“交付”义务予以充分的保证。例如，“资料交付要准时，资料书写要正确，文字印刷要清晰可读并且符合卖方实际应用的水平”，等等。货物要求“设计合理，取材精良，加工优质”，或“设备造型合理，没有隐藏的缺陷”。对转让技术要求其“先进通用，符合现行工业化生产的工艺，并且所有权属于卖方所有”。对服务要求“培训买方人员掌握转让技术，使其具有独立使用技术和设备、维护生产设备、管理生产线、生产合同产品的能力”，“卖方专家指导正确，协助买方按时投产，在规定期限内达到设计水平”，等等。



谈判人员应合理明确地体现保证的前提与条件，不能凭空作出保证。作为买方要求保证的前提是有力的，那就是“支付”。卖方作出相应保证也是应该的，在允诺“应该”的同时可以声明保证的必要性及提出合乎情理的前提条件。例如，培训效果要考虑实习生的素质，没有一定的学历和工作经验就难以达到预期的效果。另外，技术指导的效果与买方的业务人员能否听取意见有关，如果不听从指导则无从保证。此外，技术能否保证掌握与工艺条件、环境条件有关，与生产用的材料及生产的人员有关。如果环境不符合要求，材料质地也不能满足，人员素质和水平也达不到标准，那么卖方单方面作出保证是不可能的。这里要强调的一点是，这些条件要提得合情合理，如提得超过自己正常生产水平和同行业水平也是不对的。如果这样做，会使买方负担加重并引起反感，并降低自己的信誉。另外，也不能体现真实的技术水平，反过来还会影响到合同的谈判，于自己也不利。

第四节 商务合同条款谈判

在目前的实际谈判中，许多人喜欢用一个标准文本作为参照的依据去参加商务谈判。但是要注意，任何合同都有通用与专用之分。印成标准文本后，某些专用条款也通用化了。这就要注意如何才能客观地反映每一项商务活动的个性，否则，不同时期、不同地点、不同价格条件、不同技术条件、不同交易条件的合同，用不加区别的通用语言去表述，合同就不能有效地保证商务活动的顺利进行。所以，在如何构成合同条文方面，谈判者既要套用通用的范本条款，也应该针对某项特殊交易设计出特殊的条款。条文多不一定是好事，条文少也不一定是坏事。关键在条文的取舍、遣词造句是否适合交易的特性，是否正确反映了买卖双方的权利和义务。

通常，合同条文的谈判是在打“笔墨官司”。此话一点儿也不假，只是这种谈判不仅仅限于笔墨上，而且在笔墨的后面反映了双方的经济利益。



所以，许多商人不惜花重金聘请律师出面来代打“笔墨官司”。这足见其价值之所在。商务合同条款的谈判应该注意以下五个方面。

一、字斟句酌

在合同的总体框架确定以后，每个条文就需要字字句句逐一地推敲了。

（一）撰写的句子要明达、准确

有的外国律师喜欢用法律式的造句，即一连串的先决条件才能得出一个可能的结果。这应该说是一个好的习惯，值得我们借鉴。但是由于语言方面的不同，重叠的定语、从句往往使得合同的译文难以一一对应于原句，正是这种理解和文法上的差异，往往会给日后的合同履行带来纠纷，并且在仲裁时使一方有空子可钻。因此，应该坚持由我方为主起草英文的合同文件，这样可以保持主动权。如果对方坚持由他们起草文书，那么谈判者应该在外国律师的“文字进攻”前，坚持要求“句子简明”，“简化复杂句”，凡是不理解的字句，均要一一查对。如一时无法准确转译时，则应主动要求换字句，绝对不能为了顾及面子而轻易地放过。有的谈判者太顾及自己的面子，怕人家认为自己外语水平差而不懂装懂，采用那些外行或不确切的字句。这样做，只会影响合同条款的公正与公平，到头来自食爱面子所带来的苦果。

（二）术语清晰，用词准确

当涉及术语较多时，应该注意由双方共同确认其含义，使每个词都能准确表达双方的意愿。例如，“验收与检验”，“合同目标与考核目标”等，词意既有相似之处又有阶段性的差别，不明其含义很容易发生纠纷。对此，可采用术语解释的形式，将所有的重要经济技术术语及双方的习惯用语予以明确的定义。



(三) 合同条款用词一致

无论合同条款的多少,技术附件的繁简,对同一事件、同一术语要有一致性。有的外商也许出于习惯,或出于语言表达方式的需要,常把同一事物在合同中用不同的词来描述,这样虽然谈判双方通过一番讨论后,双方都能够理解,但是一旦在履行时换人执行,就会因理解不同而出现争执。其实这些都是可以避免的,只要用词一致就可以了。合同的用词不是写小说,过分的花哨对己对人没有什么好处。所以,合同条款的用词应当一致、严谨。

二、前后呼应

能否做到前后呼应是合同条款谈判和撰写的一项基本功。所谓前后呼应,是指条款的行文与相关的条款、合同附件中所列的条件、价格谈判的条件相呼应,与整体谈判的进程相呼应。通常这种呼应体现为一致性、互补性和协调性。

(一) 一致性

一致性是指在相关的条款或技术附件的描述中,对多次提到的规定前后必须一致。如验收条款,在合同中可能规定:“一次验收不合格,可进行第二次验收。第二次验收不合格,若责任在卖方,则一切费用由卖方承担。”而在技术附件中可能定为:“一次验收不合格可进行第二次验收。第二次验收时,若责任在卖方,则买方不支付卖方技术指导费。”这样“一切费用”与“技术指导费”就存在程度上的差异。类似的情况还很多。因此,涉及同一问题的条文含义应该完全一致。

(二) 互补性

互补性是指从合同撰写的角度来看,条款之间本身是相互补充的。如



技术附件与合同条款就有相互引证,相互参考,既互补又相依的关系。这在谈判中绝对不能忽视。例如,合同的“验收标准”规定,在其他条款中一般不涉及,仅仅在“检验条款”和“标准条款”中加以描述。而在谈判中常常会因为合同结构的改动,或因标准难以确定而搁置谈判。日后再谈这些规定时,却会因为时间、背景的变异,双方各自地位的变化而变得更难取得一致性意见。又如“罚款”的结算,合同上讲“见附件”,而附件又写为“见合同某条某款”,实际上两边落空,这样就谈不上互补性了。还有一种互补形式是体现在价格条件上,是合同条款的写法往往要随价格在合同中的位置变化而变化。如果通过价格谈判所获得的“条件”不是以数字形式,而是以文字形式描述时,条款的谈判就更不可大意,应注意与全文各处的互补性。

(三) 协调性

协调性是指当人手或时间存在限制性因素时,合同条款的谈判进度也应该与价格谈判和技术附件的谈判相协调。合同条款的主条款是对价格、技术附件的主体精神的集中反映,具有更大的法律效应。在某一条款的谈判对价格和技术附件的谈判有保护作用时,应等到价格和技术附件谈判结束后再结束该条款的谈判。通常,纯法律性、程序性的条款可以先谈判,而有关价格、技术保证方面的条款应该注意与有关条款的谈判协调,要争取利用“时机”的压力,获得尽可能完美的效果。

三、公正实用

所谓“公正”即所获得的利益与所承担的义务要均衡。正如不少谈判行家所讲的,“真正好的合同是均衡的合同,是双方满意的合同”。要做到公正,必须用合同条款中的“文字和条件”来体现。文字与条件相比,条件是关键,文字是方法。在条文中常常是利用“互相”的字眼,或采用“对称”的写法。例如,“互相保守对方的秘密”,“互相享受对方改进后的



技术”，等等。又如，“买方将负责……卖方将负责……”，等等。这种文字手法在合同中是成句成段地应用的，但体现公正性的根本在于实质性的条件是否平衡。有的段、章可以做到形式上的平衡，而有的则不能。如买方有支付的义务，因此，支付的条款主要是限制买方，对卖方仅是程序性的限制——支付凭证的准备。对卖方来说虽有一定的负担，但对任何诚实的卖主，这都不成问题，这一点就不能在形式上平衡。反过来，“保证条款”也只能是卖方的表态，虽然可以根据某些前提条件来要求买方，但这也不是实质性的限制。在商务谈判中，有些律师常常喜欢玩弄字面上的平衡，而无实质内容，这就需要我们小心地甄别。总的来说，公正的合同条文是卖方能及时、安全地收回，买方能按时、按质、按量地收货的法律保证，只有当双方均感到安全时，才有公正可言。有时在合同中一方故意设有陷阱，而另一方谈判者却不知觉。那么，作为公正的合同，就应列出补救的条文，就是让第三者检验合同文本，以保证合同的有效性。

所谓“实用”就是条件实惠，文字实用，便于执行。有的合同，条文写得很复杂，但是大多数是花架子，不实用。例如，在合同条款上写上“可靠性达××指标”，“可提供一切先进技术”等条件。而实际上，“××指标”如何测试？在生产上很难做到。而且如果真的要测试，就需要大量的时间、资金和一套十分昂贵的设备。这种属于经验性的数据，指标过高或无法立刻验证，写得再多也无用。再如，有的条文写了“可以进一步提供卖方的新技术，但费用需另议”。听起来很大方，但实际上也是花架子。只有订出的合同条文实际、实用、实惠，文字不晦涩，其条件可执行，这样在以后的执行过程中才会方便实用。

四、随写随定

有的人谈判合同条款，喜欢口头上来口头上，有时似乎已经达成了协议，散会后各自再按会上口头协议的意见起草条款。但是，当次日双方拿出拟好的合同条款再谈判时，却常常发现对方“改变了主意”，都认为对



方出尔反尔，没有诚意，谈判双方谁也不承认自己出尔反尔，结果闹得很不愉快。实际上，问题出在条文草拟的程序与方式上，因为口头上的东西，在听的时候有个“理解”的问题，回去后拟成文字又有个“表达”的问题。在倾听时，即使意思没有曲解，但形成文字后却难免有误解。所以条款的谈判应该做到内容、用字、表达方式的三个统一。这就要采用文字表达的谈判方式，只有这样才能真正体现三个统一的要求。讨论时以文字为依据，反驳时也用文字来修改，随时讨论，随时写出，随时定稿，要一气呵成。有的外国商人喜欢让你说，他表示同意了，回去他起草文本；或者在讨论时写成草稿，他回去打字清稿。对此，我们应该提高警惕，应该提倡由我方起草和清稿。如对方坚持由他起草和清稿，则必须严格复核。因为在商务活动中，利用“写文本、打字、清稿”做小动作的不乏其人。最好是坚持随写随定，随时清稿。这样既可节约时间，又可避免吃亏上当。倘若不能取得起草权，就必须严格审核，一页也不能遗漏。有的项目，往往问题就出在未检查的那页上。例如，我国的一家外贸公司在与某国商人的谈判中发现包括法语在内的三种语言合同文本的交货数量与交货进度不一致。我们的代表在对正文核对后，修正了其中不确切的部分，就认为没有问题了。但是，还是漏核了一页附件。结果恰恰纰漏就出在这页附件上，双方闹得很不愉快。像这类事本未都是可以事先防止的，商务谈判人员均应引以为戒。

五、贯通全文

由于商务谈判常常是商务与技术分别由两个谈判小组负责谈判的，合同文本的撰写绝非一个人所能独立担当的，加上合同条款十分繁杂，所以在结束全部谈判之后，正式定稿之前，应有一项工作程序，即全部文字的审核与检查工作，把合同条文、技术附件从头到尾依次“通读一遍”。这项工作应当从体例、用词用句的规范性、条件的一致性、内容的完整性等角度去审核。这对我方的谈判工作将是十分有益的。