

当代国际商务谈判

——理论·策略·技巧

Contemporary
International Business Negotiation

周红 著

天津科学技术出版社

当代国际商务谈判

——理论·策略·技巧

周红 著

天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

当代国际商务谈判:理论·策略·技巧/周红著.

—天津:天津科学技术出版社,2012.6

ISBN 978-7-5308-7100-3

I. ①当… II. ①周… III. ①国际商务-商务谈判
IV. ①F740.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 131803 号

责任编辑:宋庆伟

装帧设计:汤 磊

责任印制:王 莹

天津科学技术出版社出版

出版人:蔡 颢

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话(022)23332379(编辑室) 23332393(发行部)

网址:www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

天津市津通印刷有限公司印刷

开本 787×1092 1/16 印张 14.75 字数 248 000

2012 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定价:36.00 元

前 言

随着世界经济的迅猛发展,经济全球化进程的加快,谈判越来越广泛地应用于国际贸易往来、经济合作、科技文化交流等领域。尤其是国际商务谈判已成为人类社会生活的重要组成部分,并且受到越来越多的国家、企业和组织的重视。之所以当代国际商务谈判如此重要,是因为谈判双方人员来自不同的国家,语言、信仰、生活习惯、价值观念、行为规范、道德标准乃至谈判的心理都有着极大的差别,而这些方面都是影响国际商务谈判进行的重要因素。

本书一改传统商务谈判读物的风格,着重突出系统性、灵活性、实用性的特点。从案例分析中提炼观点,总结古今中外杰出的实战经验,把深奥的谈判理论融入火热的市场氛围之中,便于读者身临其境,在很短的时间内掌握商务谈判的策略与技巧,从而进行富有成效的谈判操作。

《当代国际商务谈判——理论·策略·技巧》系统阐述了国际商务谈判理论基本原理,全面论述了商务谈判的内涵及一般程序,使读者明确商务谈判的基本原则,并结合大量的实例,从影响国际商务谈判的各种因素进行阐述,并分析其具体谈判策略,使读者掌握商务谈判所需的基本技巧。全书共九章,第一章为当代国际商务谈判的概述;第二章为当代国际商务谈判的理论基础;第三章为国际商务谈判的人员构成与管理;第四章为国际商务谈判的准备;第五章为国际商务谈判的阶段策略;第六章为国际商务谈判中的沟通技巧;第七章为国际商务谈判的举止与

礼仪;第八章为国际商务谈判中的不同国家谈判人员的谈判风格;第九章为全球化时代下的国际商务谈判的发展与趋势。

本书强调了当代国际商务谈判理论的规范性、系统性,注重谈判策略的实用性和可操作性,力求做到全面系统、重点突出,以满足没有谈判经验的读者以及广大企业界人士和其他读者的需要。

著者

2012 年 4 月于天津

目 录

第一章 当代国际商务谈判的概述	1
第一节 当代国际商务谈判的概念与特征	1
第二节 当代国际商务谈判的原则与类型	7
第三节 当代国际商务谈判的程序与模式	21
第二章 当代国际商务谈判的理论基础	27
第一节 当代商务谈判的经济学与管理学理论基础	27
第二节 商务谈判的心理学理论基础	32
第三节 商务谈判的社会学理论基础	43
第四节 其他理论基础	45
第三章 国际商务谈判的人员构成与管理	51
第一节 国际商务谈判的人员素质	51
第二节 国际商务谈判的人员组成	61
第三节 首席谈判官的作用	67
第四节 国际商务人员的管理	71
第四章 国际商务谈判的准备	77
第一节 国际商务谈判的资料准备	77
第二节 国际商务谈判的目标与方案的制订	91
第三节 模拟谈判	105
第四节 国际商务谈判的交易条件	109
第五章 国际商务谈判的阶段策略	113
第一节 国际商务谈判的策略	113
第二节 开局阶段的策略	118

第三节	磋商阶段的策略	129
第四节	终局阶段的策略	137
第六章	国际商务谈判中的沟通技巧	152
第一节	倾听技巧	152
第二节	提问技巧	157
第三节	观察技巧	162
第四节	语言的艺术	167
第五节	有效沟通的原则	180
第七章	国际商务谈判的举止与礼仪	183
第一节	迎送的举止与礼仪	183
第二节	会见的举止与礼仪	187
第三节	签约的举止与礼仪	192
第八章	国际商务谈判中不同国家谈判人员的谈判风格	199
第一节	生意导向型和关系导向型文化	199
第二节	关系型风格	203
第三节	交易型风格	213
第九章	全球化时代下的国际商务谈判发展与趋势	220
第一节	发展特点	220
第二节	发展趋势	223
参考文献		227

第一章 当代国际商务谈判的概述

谈判有着悠久的历史。自从人类有了社会交往活动以来,谈判就是人类解决交往过程中产生分歧、争端和矛盾的一种重要方式。人类进入现代社会,随着社会、经济、科学、文化的不断发展,谈判作为一种文明的、灵活的、富有成效的解决争端和纠纷的主要方式,越来越多地被广泛地运用于国家之间、企业之间和各种社会生活中。特别是国际商务谈判在人们从事的国际贸易、国际经济合作、国际科技文化交流等领域,起着非常重要的作用。

第一节 当代国际商务谈判的概念与特征

一、国际商务谈判的概念

人类在发展过程中,为了解决彼此交往中不可避免地产生的分歧、争端和矛盾,协调彼此间的相互关系,曾经采用过许多方式方法。其中,谈判以其针对性强、时效性强、灵活文明并富有成效的特点,不仅被 1945 年的《联合国宪章》明确列为解决争端的首要方法,在处理国家之间、地区之间、民族之间的政治矛盾和军事争端中广为使用;而且,随着世界经济的迅猛发展,经济全球化进程的加快,谈判越来越广泛地应用于国际间的贸易往来、经济合作、科技文化交流等领域。据来自发达国家的专项调查资料显示,政府与商团、公民矛盾中的 56.2% 可以在相互谈判磋商中得以解决。世界各国每天还有大量的商务人员在进行各种类型的商务谈判。由此可见,谈判,尤其是商务谈判已成为人类社会生活的重要组成部分,并且受到越来越多的国家、企业和组织的重视。一些发达国家早已成立了由专家、学者组成的专门的谈判研究机构,如美国的“美国谈判学会”,日本的“交涉谈判学会”等。矛盾不能得到妥善地解决,将影响人际关系,使社会处于不和谐状态。谈判的目的就是通过磋商,消除分歧和矛盾,形成一致和统一的过程。因此,谈判在人类生活中占有十分重要的地位。

谈判有广义、狭义之分。狭义的谈判,是指在正式场合下的谈判。广义的谈判

不仅包括在正式场合下的谈判,也包括在非正式场合下的一切协商、交涉、商量和磋商活动。^①

商务谈判,是指经济活动的主体为了实现各自的经济利益,围绕涉及双方利益的标的物(商品、劳务等)的交易条件,借助思维、语言、文字和态度进行信息沟通与协商,最后达成一项协议的行为或过程。

二、国际商务谈判的特征

(一) 谈判是人际关系的一种特殊表现

谈判是由两方以上的人员参与的活动,这就必然表现为一种人与人之间的关系。人与人之间存在着多种多样的关系,如生产关系、血缘关系、师徒关系、邻里关系、同乡关系等。但上述这些人际关系并不等同于我们所研究的谈判行为之间的人际关系。在这里,谈判活动所体现的人际关系具有某种特殊性。这就是参与谈判活动的各方是出于某种利益而结成的相互关系或共同体,这种关系不同于上述人际关系的稳定性、持久性的特点,而是短暂的和动态的。也就是说,由谈判活动所建立的人际关系,一旦协调过程完成,相互之间的关系便告结束。当然,我们也不排除这种关系可能转换为另外一种人际关系——相对稳定、持久的协作或合作关系。

从另一方面来看,谈判行为所形成的人际关系的范围是十分宽泛的,即介入这种关系的人的来源可能是多方面的,不仅仅是负责谈判的专业人员,生活在社会各个层面的人都会在某特定的情况下从事谈判活动。例如,公司工会向公司的管理层提出要增加员工工资,或寻求加班费等事宜;某人的邻居可能会与他协商,要其将门前的树挪走,因为树阴遮蔽了邻居的窗户。凡此种种,我们可以随时感受到谈判行为的发生。

(二) 谈判的参与各方具有独立的自我意识

谈判作为人类广泛的社会行为,其核心是参与各方体现了一种平等互利的关系,任何一方都不能凌驾于另一方之上。当然,谈判中所使用的谈判技巧则另当别论。谈判的各方只有地位平等,才能相互间有效地磋商问题,协调分歧,彼此合作。

人类的平等意识由来已久,人类社会历史上出现的两次大的“社会进步”行为——“摆脱共同体束缚而争取个性自由”,即摆脱原始氏族共同体走向古典自由

^① 李品媛. 现代商务谈判 [M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2007.

民社会、摆脱封建宗法共同体走向近代市民社会,其核心都是一个平等的问题。最具声望的“雅典道路”之说就是由“氏族族长制”转变为“民主制”,即古希腊罗马的议会制。但是在人类的历史进程中,人们的平等体现得并不充分,表现都是局部的或不完善的。由于种族和阶层的差异,战争、暴力和一些不平等条约等还是大量地充斥在人类的行为中,扼杀和破坏了人们之间的交往与沟通。^①

随着人类社会的不断进步,自由、平等、博爱已成为人们普遍接受的价值观。市场经济的高度发达排斥一切强权,人们需要平等自由的交往和联系,这一切使谈判这种建立在平等协商基础上的活动逐渐成为人们社会活动的主角,发挥着越来越大的作用。

从另一角度来看,在谈判中人们实施的各种谋略与技巧,其实质在于掩饰本身的不足而维护表面上的对等,或试图打破表面上的对等而取得形式上的优势,从而获得维护自身利益或取得更好谈判结局的效果。由此,我们可以得出,维护在物质力量、人格、地位等方面的相对独立或对等不仅是构成真正谈判关系的一个条件,而且也是双方在谈判中进行较量的一个焦点。这里我们不妨举个事例说明这个道理。一个被单独监禁的囚犯整日无所事事。一天,他忽然嗅到一股万宝路香烟的味道,他喜欢这种牌子的烟。他看到了门廊里正在吸烟的卫兵,这勾起了他的烟瘾。所以,他用他的右手指客气地敲了敲门。卫兵走过来,傲慢地说:“你要干什么?”囚犯答道:“请给我一支烟……就是你抽的那种万宝路。”卫兵感到很惊异,囚犯还想要烟抽,真是异想天开。他嘲弄地哼了一声,就转身走开了。这个囚犯却不这么看待自己的处境。他认为自己有选择权,他愿意冒险检验一下他的判断,所以他又用右手指敲了敲门,这一次,他的态度是威严的。那个卫兵吐出一口烟雾,恼怒地扭过头,问道:“你又想要什么?”囚犯回答道:“对不起,请你在 30 秒之内把你的烟给我一支;否则,我就用头撞这混凝土墙,直到弄得自己血肉模糊,失去知觉为止。当我醒来时,就说这是你干的,也可能当局不相信我。但是,想一想,你必须出席每一次听证会,不断证明你是无辜的,你必须填写各种报告——所有这些都只是因为拒绝给我一支劣质的万宝路!就一支烟,我保证不再给你添麻烦了。”

结果呢,卫兵从小窗里塞给了囚犯一支烟,并替他点上。因为这个卫兵马上明白了事情的得失利弊。尽管囚犯与卫兵处于不平等的地位,但他有效地利用自己

^① 菲律普·科特勒. 营销管理[M]. 上海:上海人民出版社,2003.

的权利改变了双方的实力对比,达到了他的目的。

(三) 谈判是信息传递的过程

谈判的各方在一起磋商问题,都需要阐述自己的想法和意见,同时也要听取对方的想法和意见,这一过程是一个借助于思维—语言链交换信息的过程,即不断传递信息并随时反馈的过程。这一过程伴随着双方或多方的心理活动,体现的不仅仅是交易的结果,同时也是参与各方价值观和思维模式的较量与展现。

一家美国公司的经理在商谈一笔有较大利润空间的生意时,因毫无恶意地拒绝了与热情的沙特阿拉伯商人一起喝咖啡的邀请,使对方感到极为不快。虽然这位美国人只不过是急于签订合同,但这种草率的行为却使对方感到屈辱。于是在后来的谈判中,沙特阿拉伯商人越发态度冷淡,使原本大有希望的洽商陷入僵局。

尽管谈判各方的地位是平等的,实现的利益也是双赢或多赢的,但不等于是各方机械妥协的结果,应该是各方展示各自的实力,利用各种条件或优势争取最大利益的过程。由于参与谈判的各方在观点、基本利益和行为方式等方面存在着既相互联系又相互冲突或差别的现象,并且各方都企图说服其他各方理解或接受自己的观点。在各方之间交换信息越充分,沟通越彻底,定向一致的可能性就越大。

世界著名的迪斯尼公司在 20 世纪 90 年代初遇到这样一件事情。公司耗资 50 亿美元在巴黎附近兴建的主题公园准备于 1992 年 4 月 12 日开张,工程结束前,建筑承包商却要求迪斯尼公司为工人的额外劳动追加近 150 万美元的工资。建筑承包商之所以在当时要钱,其奥秘不言自明。欧洲迪斯尼总经理最初称这一要求为敲诈并完全不予理会。但在第二次的交涉中,公司进一步了解了事态的发展过程,发现建筑商获得了法国新闻界的支持,许多报纸公开报道并夸大宣传此事,一时间满城风雨。更令迪斯尼公司感到威胁的是,对方决定要在主题公园的盛大开张日举行示威游行。认识到自己处于一个无法取胜的境况之后,迪斯尼公司立刻转变态度,声称与对方全面协商,并很快付清了抗议呼声最高的 40% 的工人的工资,与其余的 60% 的工人的工资补偿谈判也顺利地完成了。

(四) 谈判没有特定的规律可遵循

古语讲“兵无常势,水无常形”是比喻事物的发展没有可遵循的定式、没有可完全照搬的模式,谈判就是这样的一种活动或行为。著名的谈判专家尼伦伯格曾参加过无数的谈判,得出的结论是没有两个谈判模式是完全一样的,尽管有时交易的内容没有太大的差别。

谈判难以寻求一种特定的模式还表现为,判定参与谈判的人胜任与否十分困难。人们会同意谈判人员的经验、谈判战术技巧的熟练掌握具有重要作用这样的观点,但对怎样才算是一个成熟、老练的谈判者这个问题却没有统一的定论。在尼伦伯格看来,老练的谈判者难求,通过研究和实际体验,人们可以精通此行。他列举查理·艾克在《国际谈判》一书中的观点来证实他的主张“根据17和18世纪外交手册,全能的谈判者,必须反应敏锐,又有无限的耐心,知道如何隐瞒又不致流于欺诈。能激发别人的信任,自己却不信任他人。看来温和,其实是果敢。能吸引人却又不为人所吸引。”

在尼伦伯格看来,精于谈判之道的专家不玩谈判的游戏。他们了解妥协和调节的艺术,知道找出共同利益的重要性,而且他们会避免陷入“我要赢这场游戏”的竞争态度。谈判时,双方会做最大的让步,并对对方的让步做最低的期望。但他们不会做得很明显,而是间接、暗地里很灵活地表现出来。这要有长期的经验和训练,才能达到此种地步,也只有这样熟练的谈判者,才能圆满地完成谈判任务。

尽管我们知道这样的谈判者是理想的谈判人选,但是,却无统一的判定标准。许多专家将一些特质赋予谈判高手,如坚定、果敢、自信、有洞察力等,但实际上,这只是优秀谈判者的充分条件,这样的特质也会表现在优秀的领导者和管理者身上。在谈判这种特定的活动中,也会锻炼人的一些特质。

国际商务谈判无论是就谈判形式,还是就谈判内容来讲,远比国内谈判要复杂得多。这是由于谈判双方人员来自不同的国家,语言、信仰、生活习惯、价值观念、行为规范、道德标准乃至谈判的心理都有着极大的差别,而这些方面都是影响谈判进行的重要因素。

在谈判中,语言是双方沟通和交流的重要工具,运用语言不仅能表达己方的立场、要求、意见,也可以通过语言更好地了解对方的立场、观点、想法。在国际谈判中,语言是影响谈判顺利进行的首要障碍。由于语言上的差异,使一方不能准确理解另一方所表达的含义或内容,造成误会、分歧,进而影响谈判的例子很多。因此,这类谈判双方要明确的第一个问题就是使用哪一种语言作为谈判工具,国际谈判多数是以英语为洽商的主要语言。但如果在对方国家谈判,也常使用对方的语言。这里,优秀翻译人员是必不可少的。如果谈判人员本身精通外语,则是最有利的条件。

在谈判中,个人的偏见和成见是难以避免的。由于文化之间的差异所形成的

观念对谈判的影响更为深远。例如,西方人注重时间观念。他们把时间看做金钱。因此,在谈判中,不喜欢无故拖延谈判,中断谈判,迟到或早退。在我国一次对外招标的大型项目合作中,中方与外方的企业同时进行合作施工。中方负责施工材料的供应,外方负责施工。结果,双方出现矛盾纠纷,起因是中方提供的施工材料比合同规定晚到一天,而外方据此不付货款。中方企业十分愤怒,觉得这是解释一下就可以理解的事,外方是小题大做。类似这种问题,在国际谈判中时有发生。例如,我们和中东地区国家的人做生意,常常感到他们不注重时间,即使是内容明确,双方没有太大分歧的商谈也会持续很长时间,有的甚至会中断谈判,接待其他来访者。如果你对他们的文化不理解,就很难获得他们的信任,更谈不上做什么大生意。再如,美国人看重个人能力与聪明,在谈判中努力表现个人的作用,而日本人则倚重集体的力量与智慧,谈判中竭力不表现自己,十分注意维护集体的利益。

价值观念不同,还使得谈判人员对谈判结果有着不同的评价。有的人以获得对方更多让步为满足,认为是维护了自己的利益,而有的人则对获得对方的尊重与重视表示满意。所以,在涉外谈判中不能单凭己方的想法、意愿去推测对方的意图、打算。这种一厢情愿的做法常常是造成沟通失败的主要原因。进行这类谈判的准备工作是十分重要的。要尽可能利用一切资料、一切机会了解对方的行为特点、生活方式、谈判风格,做到心中有数,临阵不乱。同时,在谈判中,努力克服不同文化所造成的偏见与成见,避免用自己所习惯的价值观念去衡量对方,充分体谅、理解和尊重对方的行为,注意与对方的沟通交流,增加彼此间的了解是十分重要的。

国际贸易谈判中的一个很重要但又往往被人们忽略的问题就是谈判双方人员的心理障碍。这是由于不同文化背景导致人们行为差异而形成的心理反射。例如,在谈判中,当一方表达其立场观点时,往往担心对方不能很好理解,而对方也可能有同感。在运用语言上,选择词汇十分慎重,唯恐用词不当,有失礼节。对所应采用的策略、方法顾虑重重。许多在其他谈判场合中潇洒自如、从容不迫、临危不乱的谈判人员,在这类谈判中常表现出拘泥呆板、犹豫不决、瞻前顾后的反常行为。所以,在国际谈判中,还要注意克服谈判人员的心理障碍,要重视和加强对谈判人员的心理训练,使其具备在各种压力下的心理承受能力。

美国谈判学会会长,著名律师尼尔伦伯格讲过一个著名的分橙子的故事。有一个妈妈把一个橙子给两个孩子。不管从哪里下刀,两个孩子都觉得不公平。两

个人吵来吵去,最终达成了一致意见,由一个孩子负责切橙子,另一个孩子选橙子。结果,这两个孩子按照商定的办法各自取得了一半橙子,高高兴兴地拿回家去了。

在商务谈判中经常会用到“你切我挑”的方法,这种方法看似公平,但存在着致命的双方利益损失陷阱。主要的原因是没有事先了解清楚双方的需求。对外经济贸易大学王健教授讲过一个“你切我挑”的续集。

第一个孩子把半个橙子拿到家,把皮剥掉扔进了垃圾桶,把果肉放到果汁机上打果汁喝。另一个孩子回到家把果肉挖掉扔进了垃圾桶,把橙子皮留下来磨碎了,混在面粉里烤蛋糕吃。

从上面的情形,我们可以看出,虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半,然而,他们各自得到的东西却未物尽其用。这说明,他们在事先并未做好沟通,也就是两个孩子并没有申明各自利益所在。没有事先申明价值导致了双方盲目追求形式上和立场上的公平,结果,双方各自的利益并未在谈判中达到最大化。

如果我们试想,两个孩子充分交流各自所需,或许会有多个方案和情况出现。可能的一种情况,就是遵循上述情形,两个孩子想办法将皮和果肉分开,一个拿到果肉去喝汁,另一个拿皮去做烤蛋糕。然而,也可能经过沟通后是另外的情况,恰恰有一个孩子即想要皮做蛋糕,又想喝橙子汁。这时,如何能创造价值就非常重要了。

结果,想要整个橙子的孩子提议可以将其他的问题拿出来一起谈。他说:“如果把这个橙子全给我,你上次欠我的棒棒糖就不用还了”。其实,他的牙齿被蛀得一塌糊涂,父母上星期就不让他吃糖了。

另一个孩子想了一想,很快就答应了。他刚刚从父母那儿要了五块钱,准备买糖还债。这次他可以用这五块钱去打游戏,才不在乎这酸溜溜的橙子汁呢。

两个孩子的谈判思考过程实际上就是不断沟通,创造价值的过程。双方都在寻求对自己最大利益的方案的同时,也满足对方的最大利益的需要。

第二节 当代国际商务谈判的原则与类型

一、国际商务谈判的原则

有人认为,谈判的成功与否完全取决于谈判个人综合水平的发挥与技巧的运用,没什么必须遵守的原则可言。这种看法显然是偏激的,谈判是有原则可循的。

一般而言,国际商务谈判应遵循下列基本原则。

(一) 平等互利的原则

平等互利原则的基本含义是:在商务活动中,双方的实力不分强弱;在相互关系中应处于平等的地位;在商品交换中,自愿让渡商品,等价交换;谈判双方应根据需要与可能,有来有往,互通有无,做到双方互利。

平等互利原则作为我国对外经贸关系中的一项基本原则,必须贯彻于国际商务谈判的各个方面。

1. 在我国与各国的贸易交往中,必须根据双方的需要与可能,在自愿的基础上进行交易,决不能强人所难,强塞给对方不需要的商品或强要对方无力供应的商品。

2. 我国与各国进行贸易时,反对以任何借口,附带任何政治条件去谋求政治上和经济上的特权。同时,我国也决不接受任何不平等的条件和不合理的要求。

3. 在对外贸易作价中,我们应当坚持按照国际市场价格水平,确定商品进出口价格。决不能违反价值规律,脱离实际情况,不顾对方利益凭主观决定。

4. 在外交交往中,必须“重合同,守信用”。合同是贸易双方共同协商后产生的一种契约,它体现了双方的权利与义务,代表双方的利益。任何一方违反合同,都会给另一方带来损失。因此,在签订合同以前必须慎重对待,合同一经签订,必须严格履行,反对各种形式的违约行为。

(二) 灵活机动的原则

在国际商务谈判中要灵活运用多种谈判技巧以使谈判获得成功。谈判过程是一个不断组织思考的过程,需要灵活掌握各种谈判技巧,猜测出对方内心的想法与计策。使自己在谈判中始终占据比较有利的位置。总之,在谈判过程中,在不放弃重大原则的前提下,要有实现整个目标的灵活性,特别是要根据不同的谈判对象、不同的市场竞争情况、不同的销售意图,采用灵活的谈判技巧,才能促使谈判成功。

(三) 友好协商的原则

在国际商务谈判中,双方必然会就协议或合同条款发生这样或那样的争议。不管争议的内容和分歧程度如何,双方都应以友好协商的原则来谋求解决,切忌使用要挟、欺骗或其他强硬手段。如遇到几经协商仍无望获得一致意见的重大分歧,则宁可终止谈判,另择对象,也不能违反友好协商的原则。终止谈判的决定一定要慎重,要全面分析谈判对手的实际情况,看其是否缺乏诚意,或是确实不可能满足

我方最低要求的条件,因而不得不放弃谈判。只要尚存一线希望就要本着友好协商的精神,尽最大努力达成协议。谈判不可轻易进行,也切忌草率终止。^①

(四) 依法办事的原则

对外谈判最终签署的各种文件都具有法律效力。因此,谈判当事人的发言、特别是书面文字,一定要符合法律的规定和要求。一切语言、文字应具有双方一致承认的明确的合法内涵。必要时应对用语给以具体明确的解释,写入协议文件,避免因解释条款的分歧,导致签约后在执行过程中发生争议。按照这一原则,主谈人的重要发言,特别是协议文件,必须经由熟悉国际经济法、国际惯例和涉外经济法律的律师进行细致的审定。

(五) 原则和策略相结合的原则

谈判过程是一个调整双方利益,以求得妥协的过程,由于谈判双方的立场不同,利益不同,引起冲突和斗争在所难免,讨价还价在谈判过程中是很自然的,而且是大量存在的。问题是应持什么态度,根据什么原则,采用什么办法来妥善解决这些困难,争取通过谈判达到最佳效果。在国际商务谈判中,我们既要坚持原则,又要留有余地,凡涉及我国对外经贸活动的政策法规及国家或企业根本利益的原则问题,我们必须寸步不让,据理力争,但又要避免简单粗暴,一定要以不卑不亢的态度,从实际出发,耐心地反复说明立场,争取对方接受。对某些非原则性问题,必要时则可以在不损害根本利益的前提下做某些让步。^② 在合同条款的谈判中,有时也可以在某些条款上做出一些让步,以换取对方在其他条款上接受我方的意见,不论是原则问题还是非原则问题的讨论,我们应该自始至终坚持贯彻“有理、有利、有节”的方针,以理服人。

美国汽车业“三驾马车”之一的克莱斯勒汽车公司拥有近 70 亿美元的资金,是美国第十大制造企业,但自进入 20 世纪 70 年代以来该公司却屡遭厄运,从 1970 年至 1978 年的 9 年内,竟有 4 年亏损,其中 1978 年亏损额达 2.04 亿美元。在此危难之际,艾柯卡出任总经理。为了维持公司最低限度的生产活动,艾柯卡请求政府给予紧急经济援助,提供贷款担保。

但这一请求引起了美国社会的轩然大波,社会舆论几乎众口一词:克莱斯勒赶

① 汪华林. 商务谈判“双赢”成因浅析[J]. 经济问题探索,2006,(07).

② 袁良. 赢合谈判——让成交在谈判开始前结束[M]. 北京:中国经济出版社,2010.

快倒闭吧。按照企业自由竞争原则,政府决不应该给予经济援助。最使艾柯卡感到头痛的是国会为此而举行了听证会,那简直就是在接受审判。委员会成员坐在高出地面 2.7 米的半圆形会议桌上俯视着证人,而证人必须仰着头去看询问者。参议员、银行业务委员会主席威廉·普洛斯迈质问他:“如果保证贷款案获得通过的话,那么政府对克莱斯勒将介入更深,这对你长久以来鼓吹得十分动听的主张(指自由企业的竞争)来说,不是自相矛盾吗?”

“你说得一点儿也不错,”艾柯卡回答说,“我这一辈子一直都是自由企业的拥护者,我是极不情愿来到这里的,但我们目前的处境进退维谷,除非我们能取得联邦政府的某种保证贷款,否则我根本没办法去拯救克莱斯勒。”

他接着说:“我这不是在说谎,其实在座的参议员们都比我还清楚,克莱斯勒的请求贷款案并非首开先例。事实上,你们的账册上目前已有了 4090 亿美元的保证贷款,因此务请你们通融一下,不要到此为止,请你们也全力为克莱斯勒争取 4100 万美元的贷款吧,因为克莱斯勒乃是美国的第十大公司,它关系到 60 万人的工作机会。”

艾柯卡随后指出日本汽车正乘虚而入,如果克莱斯勒倒闭了,它的几十万职工就得成为日本的工厂的工人。根据财政部的调查资料,如果克莱斯勒倒闭的话,国家在第一年里就得为所有失业人口花费 27 亿美元的保险金和福利金。所以他向国会议员们说:“各位眼前有个选择,你们愿意现在就付出 27 亿呢?还是将它一半作为保证贷款,日后并可全数收回呢?”持反对意见的国会议员无言以对,贷款终获通过。

艾柯卡所引述的材料,参议员们不一定不知道,只是他们没有去认真地分析过这些资料。艾柯卡所做的一切只是将议员知道的一切再告诉他们,并让他们真正明白他们所知道的。成功的奥妙就在这里。

二、国际商务谈判的类型

按照谈判性质、特点的差异,国际商务谈判可划分为不同的类型。谈判双方在参加谈判前,必须明白自己将要进行的是哪一种类型的谈判。不同类型的谈判,其准备程度、计划工作量、应采取的策略和技巧都是不相同的。所以,国际商务谈判者对谈判类型的恰当确认,是谈判成功的开始。

国际商务谈判类型可按以下标推进行划分。