

與美國人談判

[美] 彼得·H·安东尼奥 著
凯瑟琳·惠特曼

宋益声 译
周林军 译校

兰州大学出版社



与美国人谈判

[美] 彼得·H·安东尼奥 著
凯瑟琳·惠特曼

宋益声 译
周林军 译校

兰州大学出版社

与美国入谈判

[美] 彼得·H·安东尼奥 著
凯瑟琳·惠特曼
宋益声 译
周林军 译校

兰州大学出版社出版发行

兰州市天水路 216 号 电话:8617156 邮编:730000

兰州七二二七工厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张:9.125

1996 年 3 月第 1 版 1996 年 3 月第 1 次印刷
字数:224 千字 印数:1—8000 册

ISBN7-311-00835-2/F·83 定价:10.80 元

作者简介



彼得·H·安东尼奥曾获国际工商管理硕士和工商管理博士学位，现为蒙特·圣玛丽学院管理学教授，并担任金苹果国际有限公司总裁。该公司从事国际贸易、教育和咨询活动。

在国际贸易方面，金苹果国际有限公司为供求双方搭桥、从事合资协议谈判以及订立国际销售合同等工作；在教育方面，该公司发展并实施对中华人民共和国高级管理人员的培训工作。安

东尼奥博士经常前往中国举办有关国际销售以及商业战略和政策的各种研讨会。

安东尼奥博士在欧洲、墨西哥和中国提供咨询服务，曾与墨西哥 IBM 公司、Johnson Wax 公司、Infotec 公司、延吉石化公司等多家公司携手合作。他直接与许多中国公司合作，拓展其国际贸易，寻找并确定恰当的合作伙伴。1993 年 2 月，他被授予广州市荣誉市民称号。

安东尼奥博士是美国南加州圣·费尔南多峡谷地区商会国际贸易委员会的创始人，并任联合主席。该委员会为 10 000 多家制

造商提供服务。

安东尼奥所著《以战略成功提高竞争力》(COMPETITIVENESS THROUGH STRATEGIC SUCCESS)已在美国和希腊出版。其《挑战与机会》(THE CHALLENGES AND REWARDS OF EXPORTING TO THE UNITED STATES)已由山东省对外经济贸易委员会组织翻译出版,该书亦被译为保加利亚语和希腊语。系列书 THE AMERICAN BUSINESS APPROACH: MARKETING, MANAGEMENT AND FINANCE*正在译为中文,将在北京出版。其美中贸易问题专栏(双月)由中国天津开发报刊载。



凯瑟琳·惠特曼毕业于蒙特·圣玛丽学院、加州大学洛杉矶分校和雷德兰兹大学,获文学学士、文学硕士和工商管理学硕士学位,现为蒙特·圣玛丽学院经济学和商业学教授,从事经济学、国际销售和 International 管理等专业方面的工作。除教学工作之外,她还是金苹果国际有限公司的合作伙伴。

她与美中企业家协会携手,联合组织中华人民共和国厂长经理经营管理培训班并亲自授课。1987年以来,她在中国许多城市

* 因该书即将翻译出版,译名应以正式译文为准,故未将书名译出。(译者注)

举办有关国际贸易和国际销售问题的研讨会，并在轻工业和服务方面为多家公司提供了咨询。目前，她正与众多中国公司合作，确定合资伙伴，为其产品寻找国际销售商并对其产品在美国市场的潜力进行研究。

除为期刊撰文外，她的著作有：《共同的社会责任》(CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY)、《美国对外投资》(AMERICAN FOREIGN INVESTMENT)、《挑战与机会》(THE CHALLENGES AND REWARDS OF EXPORTING TO THE UNITED STATES)。系列书 THE AMERICAN BUSINESS APPROACH: MARKETING, MANAGEMENT AND FINANCE 正被译为中文，将在北京出版发行。中国天津开发报定期刊载她为美中贸易问题专栏撰写的文章。

凯瑟琳·惠特曼担任美国南加州圣费尔南多峡谷地区商会国际贸易委员会联合主席，负责组织研讨会、招待会，为当地商务人员与其他国家同行会面、发展贸易关系提供帮助。

1993年2月，因其对促进广州市经济发展所做的工作，她被授予广州市荣誉市民称号。她还是洛杉矶—广州姐妹城市协会董事会董事并任该协会教育委员会主席。

序

由美国友人凯瑟琳·惠特曼女士和彼得·安东尼奥先生合作编写的《与美国人谈判》一书出版了。这本书对于广大的读者特别是对涉外经济贸易人员来说，具有较高的实用价值和借鉴意义。

随着世界经济的发展，国际贸易和经济合作的方式和内容日趋多样化。经济和贸易谈判，作为一种进行贸易的载体，始终是贸易者为了达到商业目的而被最为广泛采用的和最为常见的行为。为此，围绕着“贸易谈判”这一主题的各种著述立作纷繁各执。凯瑟琳·惠特曼女士和彼得·安东尼奥先生以他们多年来从事中美经济贸易、文化交流中积累的经验，专门针对中国读者而编著的这本书，从介绍美国文化背景的范畴入手，形象而生动地描述了商业贸易谈判过程中的诸多因素和细节。应当指出，这本书与许多论述贸易谈判的论著有所不同。作者用了较大的篇幅认真分析了美国的民族性格特点和文化特征，以及在这一文化背景下的一般的心理状态，因此可以说，它不是一本仅仅拘泥于专门讨论商业谈判技术性技巧的论著。正如作者所说的“始终结合人的因素对谈判的全过程进行描述分析并使之理论化……。谈判涉及人，因而性格、历史、文化、语言诸多因素交错重叠。人是构成谈判过程的基本核心，对人的理解，与人交往的技巧是谈判结果的决定因素……”。在我国改革开放的今天，面对国际市场竞争激烈的商战，我们不仅迫切需要造就一大批合格的国际经贸人员，同时，更需要深入地了解和研究外部世界，真正做到知己知彼，按照国际惯例去规范我们的贸易活动，使之更广泛和深入的展开。

从这个意义上来说，凯瑟琳·惠特曼女士和彼得·安东尼奥先生的这一著作，对我们确是大有裨益的。

我与凯瑟琳·惠特曼女士和彼得·安东尼奥先生相识在1994年5月。当时我省正在美国洛杉矶市举办大型的经贸洽谈活动。期间，她俩给予了我们大力的协助，使得这一活动取得了较为圆满的效果。这次她俩合著的《与美国人谈判》一书，是他们为促进中美经济交流所做的又一尝试和努力。毋庸置疑，这一努力将会结出其应有的果实。

甘肃省副省长 崔正华

1994年9月

目 录

导 言	(1)
第一章 美国人的谈判风格	(4)
第二章 谈判概述	(17)
第三章 准备战斗	(50)
第四章 谈判之前	(58)
第五章 谈判伊始	(72)
第六章 一般战术	(86)
第七章 谈判之中	(134)
第八章 处于劣势时的谈判	(164)
第九章 谈判桌上的交易	(176)
第十章 结束谈判	(193)
第十一章 选择谈判人员	(210)
第十二章 选择人员并组建谈判班子	(233)
第十三章 对旅美亚洲人士的几点建议	(248)
附录 A 销售谈判工作计划	(258)
附录 B 谈判者技巧的自我评估	(260)
附录 C 谈判者根据美国标准进行自我评估	(262)

导 言

世界贸易额正在以惊人的速度增长，据专家预测，这一趋势在较长时期内不会改变。1992年世界贸易总额超过14万亿美元，美国的对外贸易额超过1万亿美元，其中与中国的年贸易额近300亿美元。美国是中国最大的贸易伙伴之一，两国政府均致力于继续发展双边贸易。除商品和服务性贸易之外，许多美国公司在华投资。这类投资或为美方独资，或为双方合资。有迹象表明，投资前景看好，投资规模将进一步扩大。

任何商务交易的核心都在于就交易的具体条款达成协议——谈判过程。谈判成功与否，关键在于把握谈判对手的心理状态，谙熟其谈判方法、手段和技巧。鉴于美中双方商务交易日趋增长，对中国人来说，了解如何同美国人进行谈判至关重要，本书的目的正在于此。

本书首先对美国人的心理进行透彻分析：美国人如何思考、怎样行动、其原因何在。继而解答下列问题：美国人如何看待自己？他们如何决策？讨论的重点为：为与美国人进行交易的亚洲谈判人员提供具体建议。本书的核心部分按谈判的全过程依次展开，步步深入，内容包括广泛的谈判技巧和战术，并对其取舍进行详尽剖析。书中所提供的资料来源于近期的研究成果、传统理论以及笔者的切身体验。本书最后就如何选择成功的谈判人员以及如何组建稳操胜券的谈判班子提出切实可行的建议。

虽然本书以当代理论、最新科研成果和科学分析为基础，但它首先是一本如何进行谈判的实践性著作，旨在对需要了解如何

同美国人进行商务谈判并获得成功的商务人员提供帮助。因此，首先对本书讨论谈判问题的方法有所了解无疑是有益的。实际上，讨价还价涉及三方面的问题。

以往提出的各种谈判模式极少将讨价还价问题作为一个整体进行全面探讨，而是侧重于孤立地讨论其若干要素，这往往导致了运用高度专门化的分析技巧，致使有关谈判的种种研究常常局限于探究相互之间全然无关的一些现象，而不是同一事物的各个组成部分。本书将从三个方面对讨价还价问题进行剖析，虽然三者的确需要分别讨论，但从分析的观点来看，它们无疑又是相互关联的。

首先，讨论谈判结果。所列模式力求对谈判各方在达成协议时的获益分成情况进行预测，或对根本无法达成协议的原因加以解释。虽然有时亦可能就有关让步问题以及应由何方作出让步的各种决定因素进行专门讨论，但谈判结果本身仍为讨论的基本要点。

其次，对让步过程进行讨论。这部分的突出作用在于它阐明了采取不同战术和策略的重要性，同时说明了改变行为方式将如何导致不同的谈判结果。诚然，与谈判过程相关的战术及策略十分有趣，并且常常引人入胜，但对其过分渲染会使注意力偏离起主导作用的因素，致使对谈判结果的长远格局了解甚微。从另一方面讲，与讨价还价过程中的交际往来、期待值以及其他特点相关的诸多因素的重要性，似乎取决于它们对让步过程的影响程度，所以，研究谈判结果对这类因素的依存关系就意味着必须对让步这一谈判的中间环节予以充分考虑。因此，本书将以简明易懂的方式对让步过程进行讨论，并以此作为全书研究的基础。

最后重点讨论谈判人员为改变谈判格局的某些基本参数所作的尝试。在很大程度上，谈判的代价及收益本身受谈判人员的选择的制约，与环境无关，根本不存在什么“意见分歧的代价”或

“让步的代价”。以上表述应根据谈判各方的要求以及有关人员所选择的环境予以定义。由于可利用的类似起制约作用的环境因素、其有效性和代价确为决定谈判结果的重要因素，因而完全可以从这些方面入手，讨论讨价还价问题，使谈判结果与这些基本变量直接接轨。例如，无须考虑让步这一中间环节即可确定这些变量的“最佳”值。然而，本书仍将指出，必须首先讨论让步机制，否则很难透彻理解选择问题。

本书始终结合人的因素对谈判的全过程进行描述、分析并使之理论化。与纯科学的分析过程不同（谈判结果是可预见的，具有必然性），谈判涉及人，因而性格、历史、文化、语言诸因素交错重叠。人是构成谈判过程的基本核心。对人的理解、与人交往的技巧是谈判结果的决定因素。

本书的旨趣在于提高人们对谈判过程的认识，以此为出发点，发展成功的谈判人员应该具备的娴熟技能。

第一章

美国人的谈判风格

影视场景、书刊描述对人们的日常行为产生着微妙但却强有力的影响。美国人倾向于模仿诸如著名影星约翰·韦恩这些人物的行为举止。约翰·韦恩代表着美国牛仔的风范。其他人在扮演牛仔时，也往往表现出独往独来、粗犷豪放的气概。然而，当美方代表坐在谈判桌前，与并非在以牛仔为偶像的环境中长大的商务经理进行面对面的谈判时，这种举止便造成了谈判的某种困难。美方经理会依然如故，所不同的是，此时的武器不是枪支和匕首，而是言词、提问、威胁、许诺、开怀大笑和对峙。尽管有时形势不利，但一对四绝无问题，胜利在望。然而，当意识到这不是在演戏，而是实实在在的商务谈判时，又不免感到沮丧。谈判的成败与公司的利益息息相关，更不必说个人的报酬与声誉了。

随着美国企业日趋国际化，此情此景频繁再现。牛仔式的谈判风格在美国本土的会议大厅内尚可雄风不减，每每得手，但在国际舞台上就未必有效了。

牛仔风格

“先开枪，再发问”这一源于美国西部片的至理名言，或许是对美国式谈判风格的最为简洁、最为淋漓尽致的总结。然而美国人的谈判风格远非仅植根于电影和电视，其根源源远流长。为了了解美国人的谈判方式，必须考虑更为基本的文化背景的方方面面。

面，特别是移民传统、拓疆历史以及当今商业和法律学校实施的教育。

纵观历史，美国是一个深受移民影响的国家。来自世界各地的不同思想和观念的不断融合，使美国在各方面的阅历大为丰富。为了获得成功，每一位新移民都必须勤奋工作，由此形成了美国强有力的职业道德准则。移民先驱的另一个显著特点是强烈的独立性——在广袤的荒原中得以生存的必备条件。而正是这种强烈的独立性给谈判带来了阻力。谈判是一种相互依存的境况，美国人从未得心应手地处理好这一问题。

美国的开拓历史造就了这种心态，“西进、西进，那里有无尽的空间”，这是美国自诞生之日起 150 年间的至理名言。作为一个群体，美国人很少运用谈判手段。因为如果发生争端，他们便迁移他方。

人与人之间相距遥远，因而形成这样一种社会体系：不仅很少有进行谈判的必要，而且即使需要谈判，也是速战速决。无论骑马前往杂货店还是畜牧场，整日的马背劳顿不允许他们进行冗长的谈判。迅速解决问题并且不留讨价还价的余地是十分重要的。“对我说‘行’要么‘不行’，只须给我一个直截了当的回答。”在昔日的美国西部，人们对坦率爽直、把牌亮在桌面上的态度寄以热望，评价极高。时至今日，无论在会议厅还是教室，“坦率爽直”的风格仍盛行不衰。

教室、商业学校和法律学校所实施的教育对美国人的谈判风格产生着深远的影响。美国的教育制度自始至终都在向美国人灌输参与竞争的意识。无论在学术领域还是在运动场上，无一例外。对手关系和战胜对方是美国社会化过程中的基本宗旨，是美国人生活的主旋律。然而在美国教育系统中，正是在法律和商业学校的课堂实例讨论中，竞争、取胜的原则才得到最为充分的体现。那些善于提出自己的观点，能够提供最有说服力的证据，或推翻对

手论据的学生不仅能够获得高分，而且还能赢得同学的尊重。上述技能在谈判桌上是重要的。但无论商业学校还是法律学校在其对学员进行培训的过程中，都未将最重要的谈判技能传授给学生，至少对此没有予以足够的重视。这种教育体制很少教授学生如何提问，如何获取信息，如何倾听他人意见，或如何将提问作为一种有力的劝导手段使其发挥威力。实际上，很少有人意识到，在世界上的大多数地区，正是提出问题的人左右着谈判的局势和进展，在讨价还价的交手中取胜。

对待世事的态度、对前景的期待以及习惯性的举止行为的统一构成了牛仔的谈判风格。以下将对每一特性分别进行讨论。但应注意，每一因素都与其他因素紧密相关，从而形成一系列典型的美国式谈判战略和战术的复杂基础。这是美国谈判人员所具有的典型的或起主导作用的行为。当然并非所有的美国经理都缺乏耐心，不善于倾听他人意见，或争强好辩。美国经理在国际性谈判中也并非总处于困境，但许多人的确面临这种窘况，特别是与其他国家的谈判人员相比时，更为如此。

美国的个人奋斗精神

大多数美国经理都认为他们应该有能力独自处理任何谈判局面。“四个中国人对一个美国人不会造成任何困难。我不需要任何帮助。我能够以足够快的速度思考问题，表明观点。凡是我想得到的，公司所需要的，我都能得到。”这就是牛仔的哲理。而且从经济观点来看，这种想法似在情理之中，“为什么要无谓地占用更多的人？”“为什么不把成绩完全归功于自己？”或许是另一个更为微妙的原因所在。因此，美方参加商务洽谈的人数往往少于对方。

在人数方面处于劣势，甚而孤军奋战，对谈判是极为不利的。一个人同时兼顾许多方面——发言、倾听、准备论据并加以说

明、提出问题、寻求认同。人员充足无疑有助于上述问题的解决。的确，在亚洲的谈判班子中，往往对一名成员委以聆听他人谈话的专门任务，此人根本无须开口。试想，一个人如果只须倾听发言人的讲话而无须考虑对他的下一个问题应该做出何种反应又会是怎样一种情景。在人数上占据优势或至少做到人数相等的重要意义，恐怕就在于谈判人员的举手投足、频频点头、充满自信的面部表情对谈判局势所产生的微妙然而却不容忽视的影响。在很大程度上，谈判是一种社会性活动，他人的认可或赞同（无论是朋友还是对手）对谈判结果都可能会起到关键性的作用。参加谈判的人数的多寡还可能间接显示出双方对谈判的重视程度以及准备付出的努力。

美国式的不拘礼节

美国人较之任何其他文化群体都更看重于不拘礼节和平等的人际关系。一味强调称谓头衔会使人感到冷漠如冰。美国人通过缩小在诸如头衔等方面的地位差异，减少各种冗长的介绍等繁文缛节的方式。不厌其烦，想方设法使客户感到宾至如归、轻松自如。然而事与愿违，这样做的结果往往只是使他们自己感到惬意，而使客户陷入窘迫难堪的境地，甚至激怒对方。

在亚洲社会，人际之间的相互关系是垂直的，也就是说，几乎在所有的两人关系中都存在着地位上的尊卑之分。造成这种地位差异的因素可能是多种多样的：年龄、性别、在何处接受教育，在公司中的职位、哪家公司，甚至于在何种工业部门供职。例如，任职某种工业第一公司的经理其职位高于该种工业第二公司的经理。亚洲人十分看重这些地位上的差别以及自己在这种权力等级制度中所处的地位。对身份地位的自我意识决定着他们在人际交往中将如何行事。由此不难理解交换名片在亚洲所特有的重要意

义。这种习俗建立起了明显的等级关系，使每个人都明确自己应该扮演的角色。职位高低不同，所起的作用也大不相同。甚至不同的词句可用来表达相同的意思，这取决于它们出自何人之口。地位不仅决定着一个人能够说些什么，而且决定着应该如何说才不失体面，合乎身份。

美国人很难理解、掌握上述这些制约商务洽谈的规范准则。或许美国人与在美国的外国人打交道时，这种不拘礼节、平等待人的风格还不至造成什么麻烦，但在北京、巴黎或伦敦请经理们对自己直呼“约翰(或玛丽)”就往往会把事情搞糟。

美国人对各种语言的态度

美国人不善于讲外语，甚至往往并不为此感到歉疚。他们理直气壮地认为英语是一种世界性语言，在科学技术领域尤其如此。无论所到何处，他们都指望总有人会讲英语。情况确实经常如其所望。然而凡事总有例外，这时他们就只好听任翻译人员的摆布了。

即使在客户、合作伙伴或供应商讲英语的情况下，美国人在谈判桌上也往往处于不利地位。首先，通过译员进行谈判会使对方占据虽然不易觉察、但却切实存在的优势。例如，有时外国经理虽然相当精通英语却仍雇用译员。这样做使其得以对美国人的非语言性反应察言观色。同时，在美国人讲话时，他们有较充裕的时间进行考虑。由于他们懂英语，所以能够在翻译过程中深思熟虑然后再回敬对方。

美国人因出于无奈，必须用英语来讨价还价，这样就将第二件有力的谈判武器拱手相让于外国人了。从表面上看，用母语讨价还价应该是一种优势。然而，当对方回答说：“对不起，不知道我是否明白了您的意思。请您再重复一遍好吗？”时，无论多么精