

【縱橫家系列⑤】

全球商業談判

如何開拓國際商機

傑斯瓦德・塞拉古斯 / 著

新新聞編譯小組 / 譯

MAKING GLOBAL DEALS
NEGOTIATING IN THE INTERNATIONAL MARKETPLACE



●縱橫家系列●

全球商業談判

如何開拓國際商機

傑斯瓦德・塞拉古斯 / 著
新新聞編譯小組 / 譯

MAKING GLOBAL DEALS
NEGOTIATING IN
THE INTERNATIONAL MARKETPLACE



全球商業談判技巧：如何開拓國際商機／傑斯
瓦德·塞拉古斯(Jeswald W. Salacuse)著；
新新聞編譯小組譯，--初版，--臺北縣汐止
鎮；新新聞文化；1995[民84]

面；公分--(縱橫家系列)

譯自：Making global deals: negotiating in
the international marketplace

ISBN 957-8591-47-0(平裝)

1. 商業談判

494

84002982

縱橫家系列

全球商業談判

如何開拓國際商機

作者／傑斯瓦德·塞拉古斯(Jeswald W. Salacuse)

譯者／新新聞編譯小組譯

編輯／周映秀·張允麗·劉憶雯

封面設計／梁小良

出版者／新新聞文化事業股份有限公司

登記證／行政院新聞局局版台業字第4504號

發行人／周天瑞

地址／台北縣汐止鎮忠孝東路3號之62四樓

電話／698-1898

傳真／698-1087

郵撥帳號／13201218新新聞文化事業股份有限公司

排版／李寧出版製作股份有限公司

印刷／秋雨印刷股份公司

出版日期／1994年3月20日初版一刷

定價／250元

Printed in Taiwan

版權所有·翻印必究

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

國際中文版©大蘋果股份有限公司

譯自：Making Global Deals:

Negotiating In The International Marketplace

“Copyright©1995 Jeswald W. Salacuse Chinese language publishing rights arranged with Houghton Mifflin Company through Big Apple Tuttle-Mori Literary Agency, Inc.” Chinese language copyright © 1995. The Journalism Cultural Enterprise.

目錄

序言

第一章 如何走出家鄉到全球經商

第二章 在陌生國度進行談判

第三章 如何克服不同文化方面的障礙

第四章 避開意識形態的包袱

第五章 如何對付外國官僚機構

第六章 如何應付外國政府和法律

第七章 靈活運用貨幣

1

3

11

45

79

93

113

141

第八章 重新談判掌握商機

第九章 同舟共濟

附錄 全球商業談判核對清單

181 175 157

序 言

一個國家的經濟在面臨國外的競爭力時會遇到著許多障礙：關稅壁壘政策、其他國家在貿易中採取的不公正做法、國際合作的失敗、以及國內教育制度的不完善。儘管這些因素會影響到全球貿易和資本流動，但是人們在討論競爭力問題時，往往忽略了貿易和資本流動的基本成份——國際商業交易。

許多評論家對國際商業交易的過程不予重視。他們顯然想當然地認為，只要具備適當的政策和機構，各國間的商業往來自然而然會展開。然而，經驗明確無誤地證明，一項國際商業交易談判是一個艱難的過程，即使在具備最有利的政策和機構的情況下也有可能失敗。而成敗的關鍵，往往在於參加談判人員的能力和知識水準。一個國家若想增強在國際上的競爭力，就必須掌握國際商業談判的技巧。本書就國際商業談判提出一些建議。

由於我本人長期以來對出身於不同的國家、文化、意識形態和政治背景的人從相聚到一起開展共同活動深感興趣，再加上十三年來，我以一位學者、教授、顧問和公司主管的身

份，使得我常常有機會直接參與許多國家的商業談判過程，因此不同國家的生活經驗，使我能積極地把這個興趣付諸實踐。我希望能通過此書與讀者共同分享我在上述經歷中通過觀察和深入了解所取得的結果。

寫作就像做生意一樣，無法獨自一人完成。《全球商業談判》的寫作過程中，我得到許多人熱情慷慨的幫助。我的朋友、同事和多次活動的合作夥伴傑弗里·Z·魯賓教授從一開始就鼓勵我的寫作計劃，並提出中肯的意見，給予我強而有力的道義支持；唐娜·布思·薩拉丘斯嚴格又細心的校訂；我還要感謝詹姆斯·L·帕多克教授、弗蘭克·薩拉丘斯以及安妮·薩拉丘斯對各章提出的意見。

另外，我要向查爾斯·F·亞當斯、瓊·埃米爾·巴肯斯、艾伯特·科恩、悉尼·范伯格、羅伯特·N·霍尼克、科德爾·赫爾、阿瑟·劉易斯、威廉·F·麥克斯威尼、約翰·H·莫頓、阿拉·危茲泰梅爾、凱瑟琳·帕特森、羅納德·P·斯坦頓、尤金·泰魯和安德烈·萬多羅斯表示深切的謝意，因為他們寶貴的經驗，使本書增色不少。我還要感謝哈佛大學法學院講授談判課程的同事們提供我各種談判方面的知識。我對於能有機會在該學院出版的《談判雜誌》上發表關於國際談判的文章，感到很榮幸。

【第一章】

走出家鄉到全球經商

國界已不再是企業的邊界。科技的進步，尤其是在電腦和電信設備的發展；和國際政局的變動，像是歐洲和蘇聯。都為企業「全球化」推波助瀾，為因應潮流，為因應潮流。企業界的活動領域和眼光紛紛從國內轉向全世界。

因此，所有的企業都在尋求適切的合作夥伴、技術和財源。IBM與德國西門子公司建立了研究半導體的合資企業；豐田公司和通用汽車公司在美國建立了生產汽車的工廠；戴姆勒·賓士公司同三菱公司簽訂了建立戰略聯盟關係的協議，想要從汽車到飛機的各方面進行合作。從亞特蘭大的三人包裝公司到漢城的家庭玩具製造廠，這些小企業也積極展開活動。全球化的要求，使得企業經理為了公司的需求到世界各地進行商業談判。不管企業經理是在丹佛市還是在北京，他們都必須掌握商業談判的技巧，這一點正迅速成為現代企業生活中的一個基本要素。

對許多經理人員來說，從國內商業談判轉到全球商業談判並非輕而易舉。他們沒有什麼

國外談判的經驗——語言能力的不足，以及對於各國之間關係瞭解得也不夠。他們習慣把對外的企業活動看作國內商業活動的一種，對於如何熟練和有信心地進行國際商業談判缺乏事前的準備。

有些人認為，進行國際商業談判就像走進浩瀚無邊的海洋，危險又神秘：異國文化、語言、難以理解的商業習慣以及專橫的官僚傳統，都使得談判充滿了不可捉摸的變數，在中國通行無阻的經驗，到沙烏地阿拉伯也許就到處碰壁。

有人則認為，進行全球商業談判不過是國內商業活動的延伸，在阿克倫和堪薩斯城十分有用的技巧、態度和知識到安克拉和吉隆坡應該也同樣有用。畢竟，商業就是商業，產品就是產品，歸根究底，國際商業只不過是在陌生的地方進行商業交易而已。

這兩種態度都是錯誤的。不管是在中國的一個農村公社建立合資企業，向倫敦的一批銀行借歐洲美元貸款，與日本的一個跨國公司簽訂技術轉讓協議，還是和蘇聯的一個國家貿易機構簽訂易貨貿易協定，國際商業談判都受到許多共同的因素影響。同時，國際商業談判與國內商業談判更有其根本區別。

有關國際談判的書總是指出，文化差異是進行國際商業談判時要克服的主要障礙，甚至可以說是唯一的障礙。因此，這些書教我們「如何與日本人談判」，「如何與阿拉伯人談

判」，或和數不清的其他國家的人談判。進行全球商業談判，文化當然是一個重要的因素，但不是唯一的因素。許多書可能教你在大阪怎樣喝茶，或在利亞德什麼時候可以蹺起二郎腿。但是這些書並沒有傳授你在這個商業全球化的新時代，如何進行全面而系統的談判方法。這本書試圖提供你不管是沙烏地阿拉伯或日本都同樣有用的方法。

有效地進行談判，不只是按固定的規則和模式去處理問題。每次談判都有其特殊性，而且都受各種不同因素的影響。要進行有效的談判就必須辨別那些因素，再對那些因素作出評估，然後提出行動方針。

在很多情況下，對於「我該怎麼辦」這個問題，就是表示「看情況而定」，也就是要看文化、政治制度和談判環境。爲了制定一個合適的策略，談判者必須知道問題的癥結。本書要告訴你這些問題所在，並希望透過這種方式，幫助你克服在國際商業談判中所遇到的障礙。

●全球商業談判中的七個因素

本書作爲進行國際商業談判的指南是根據下面一個基本原則：所有國際商業談判都受到七個共同因素的影響，而這七個因素並不存在國內商業談判中。這些因素，也就是七種障

礙，使國際商業交易具有某種共同之處，而與一般的國內商業談判有天壤之別。這些因素對談判過程具有相當大的影響，如果你能識別、了解並創造性地運用這七個因素，你必能有效地向全球商業談判邁出一大步。

任何商業談判總是危機四伏。參加國際商業談判的人員，不管是在印度尼西亞談建立木材加工合資企業，還是在埃及批發電子產品，都會碰到相同的障礙。但是進行國際商業談判的人常會碰到在國內商業交易中碰不到的其他特殊障礙。在國際上缺乏經驗的經理人對於如何克服這種障礙通常沒有準備，而這種障礙往往斷送掉一筆大生意國際商業談判。

熟練的談判者必須設法解決這些障礙——繞開、越過這些障礙。爲了獲得成功，談判者必須了解如何對付這種特殊的國際談判障礙。談判者透過耐心、敏銳的分析和創新的手法來克服，並瞭解障礙的結構，制定策略去攻破障礙。

全球商業談判中的障礙是什麼呢？

第一個最明顯的障礙就是**談判環境**。即使在電信快速的這個時代，距離仍會增加談判的難度。所以談判者對於談判環境必須做通盤的認識，因爲，對於談判人員，「外在氣氛」就是對談判構成的一種潛在障礙。

文化是全球商業談判的第二個障礙。國際商業交易不僅跨越國界，而且跨越文化。文化

是影響人們思想和行爲的強有力因素，文化也影響談判風格。中國上海一位國營工廠廠長和美國克里夫蘭一個家庭公司的一位部門經理的文化差異，能造成一種談判障礙而最終使談判無法取得進展。

以美國爲例，企業領導人不管是民主黨人，還是共和黨人，一般都有一種共同的意識形態。但是在國際舞台上，企業的談判代表所遇到的對手，其意識形態必與他們自己的意識形態極不相同。因此，**意識形態**是全球商業談判的第三個障礙。

國際商業談判的第四個障礙是**外國的官方機構**。如何面對外國政府對商業活動的保護措施，是專業經理人必須修習的課題。一位得力的國際談判代表必須知道如何對付各種外國組織、官方和民間的外國組織。

一個從事國際商業活動的公司必定會遇到各國不同的法律和政治制度。因此，**如何因應外國法律和外國政府**是談判的第五個障礙。出口銷售、外國直接投資或技術轉讓，都會觸及到另一個國家的法律和政府。出國進行全球商業談判的人基本上不瞭解這些外國的法律和政府，而且他們還必須顧慮到自己國內的法律。如果不能克服這個障礙，則意味著可能會有兩個或兩個以上的政府，向這個談判項目的收入徵稅，這也意味著：一個合同要受兩個或兩個以上的法律制度的約束，各方之間的爭執要由兩個或兩個以上的法庭來裁決——裁決的方式

可能有兩個或兩個以上。

相較於純粹國內的交易，國際交易是在不同的貨幣和貨幣制度的情況下進行的。全球商業談判就貨幣的範疇內，面臨著與政治、文化和意識形態相同的界限。全球商業談判的第六個障礙即是**國際貨幣**，這個障礙在談判中總是如影隨形，而且事實證明在許多情況下它是無法克服的。

全球商業談判遇到的第七個也就是最後一個障礙是，**國際局勢的不穩定和突然變動的危險**。局勢變動當然是生活中的事實，在國內和國際商業活動中都會有局勢突然變化的情況。然而在國際舞台上，其變化遠遠超過在國內情勢。伊朗國王的下台、柏林圍牆的打通和蘇伊士運河遭封鎖，都是曾經對國際商業談判產生廣泛影響的幾個實例。

總而言之，構成國際商業談判的特殊障礙有：

1. 談判環境
2. 文化
3. 意識形態
4. 外國官方機構和組織
5. 各國的法律和政府

6. 國際貨幣

7. 國際局勢不穩定和突發變化

任何商業談判——國際談判或國內談判——都要根據談判的性質處理一系列商業問題，如價格、產品質量、投資規模、交貨日期等，而這些問題的衝突，都能變成妨礙達成協議的障礙。此外，除了這些商業問題，國際商業談判還必須面臨七個全球性的特殊障礙。

這些障礙對全球商業談判產生兩方面影響。首先，這些障礙擴大了談判失敗的風險，雙方雖然達成表面上的協議，但仍問題頭重重，最後其協議終究不會生效。其次，這些障礙會拖延其交易的時間。通常做成國際交易的時間比國內交易的時間要長；麥當勞公司為在莫斯科開第一家漢堡餐館用了將近十年時間進行談判；IBM為了在墨西哥建設電子計算機工廠，用了將近兩年時間才達成協議。要與中國建立合資企業，平均也要用兩年時間來進行談判。參加國際商業談判的人員必須有耐心，多投入一些時間，比之純屬國內的交易，需要更多的時間。

我們現在研究一下這些障礙中的每個細節，看看談判人員要怎樣才能超越這些障礙，更進一步的，讓我們看一看談判人員要如何才能共同排除這些障礙。

【第二章】

在陌生國度進行談判

談判是在具體環境中進行的，形成環境的因素——地點、時間、周圍環境、事件、人都能對談判進程產生深遠影響。在國際商業談判中，談判環境可能成為特殊的障礙，因為對談判中的一方來說，那種環境顯然是外國環境。

在最壞的情況下，來訪的一位企業經理接觸到外國環境很可能產生「文化衝擊」，這是心理學家議論得很多的現象。這種現象往往使來訪者變成廢人，可能使一位精力旺盛的經理不願和別人接觸，感到慌亂，並且對自己的身體健康過分擔憂；他可能拒絕吃當地飯菜而不管飯菜燒得多麼美味可口；他還不願會見兩個以上的人，而且覺得不得不每隔十分鐘洗一次手。

即使對文化衝擊有過經驗的企業經理來說，在一種陌生的和不熟悉的环境裡談判，也會產生壓力並使他感到拘束，如果不採取有效的對策，就可能大大降低談判取得進展的速度，妨礙達成一個好協議，更糟的甚至會引起來訪的談判小組打道回府，而根本達不成協議。

這一章要探討談判環境中一些更重要的因素，以確定這些因素如何影響談判進程，以及談判人員應當如何對付這些因素。像全球商業談判中的許多因素一樣，談判環境使一位經理面對一連串選擇和問題。如同其它事情一樣，在謀求進行一次談判時，關於談判環境的第一個基本的問題如下：

●在誰的地盤？

談判環境主要由談判者所選擇的談判地點來決定。地點選擇絕不只是對「在你的地方還是在我的地方」之類的問題作出漫不經心的答覆而已。在外交領域，一些國家往往先就它們將在哪裡會面的問題，進行長時間的艱苦談判，然後才坐下來討論它們將要談判的問題。如此關注這個問題的理由是，談判各方幾乎總是假定——他們這樣假定是有充分理由的——他們選擇的地點，將對隨後的談判進程以及最終談判結果產生舉足輕重的影響。

因此，喬治·布希和米哈伊爾·戈巴契夫決定一九八九年十二月的高峯會談既不在美國也不在蘇聯舉行，甚至不在任何其它國家的領土上舉行，這既有象徵性因素，也有實質因素。兩位領導人同意輪流在兩艘軍艦上舉行會談；一艘是蘇聯「光榮」號巡洋艦，一艘是美國「貝爾納普」號軍艦，兩艘軍艦當時都停泊在離馬爾他海岸不遠的地中海中。