



普通高等教育“十二五”国际经济与贸易专业规划教材

总主编 冯宗宪

国际商务谈判

主 编 王桂林

赠 送
电子课件



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

013069684

F740.41-43
26



普通高等教育“十二五”国际经济与贸易专业规划教材

总主编 冯宗宪

国际商务谈判

主 编 王桂林

副主编 何 林 张洛民 曹义锋

F740.41-43
26



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS



北航

C1677747

图书在版编目(CIP)数据

国际商务谈判/王桂林主编. —西安:西安交通大学出版社,2013.9
普通高等教育“十二五”国际经济与贸易专业规划教材
ISBN 978-7-5605-5455-6

I. ①国… II. ①王… III. ①国际商务-商务谈判-高等学校-教材 IV. ①F740.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 165103 号

书 名 国际商务谈判
主 编 王桂林
责任编辑 魏照民 史菲菲

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)
网 址 <http://www.xjtupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)
传 真 (029)82668280
印 刷 陕西江源印刷科技有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 11.625 字数 275 千字
版次印次 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-5455-6/F·354
定 价 24.80 元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。
订购热线:(029)82665248 (029)82665249
投稿热线:(029)82668133
读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

普通高等教育“十二五”国际经济与贸易专业规划教材

编写委员会

学术指导：王洛林

总 主 编：冯宗宪

编委会委员(按姓氏笔划排序)：

丁巨涛	王凤丽	王 珏	王海刚
王桂林	毛凤霞	石冬莲	叶换民
刘 鹏	李锦城	何 林	周新德
周晓唯	张文科	张康森	钟昌标
高锦田	郭根龙	郭继荣	谈 毅
樊秀峰	薛伟贤		

策 划：魏照民

总 序

随着经济全球化和信息技术的发展,国际经济与贸易活动的环境、内容和方式都发生了重大变化。国际经济与贸易活动的内容不仅包括商品的跨国流动,还包括服务、技术以及知识的跨国流动,这些跨国流动比过去任何时候都规模更大、程度更高,同时也伴随着大量的劳动和资本的国际流动。对于国际经济与贸易方式,电子商务、电子结算等新的技术手段的出现和发展大大地减少了国际贸易的交易成本,提高了国际经济与贸易活动的效率,也使许多非贸易产品和服务变得可贸易。国际贸易产品提供者不仅要考虑东道国经济、政治和法律的影响,也必须考虑社会的、环境的、甚至伦理因素的影响。今天的跨国企业比过去任何时候都需要承担更多的社会责任,也比过去任何时候都将受到国际组织和贸易伙伴国相关规则的约束。

随着我国经济发展和对外开放规模的不断扩大,国际经济与贸易人才成为我国经济建设和社会需求量大较大的人才,其人才培养模式多样化已成为必然的趋势。为了及时反映经济全球化和我国经济发展、对外开放的变化,促进国际经济与贸易领域人才的培养,发挥院校之间相互合作的优势,使国际经济与贸易专业的学生能尽快适应快速变化的国际经贸环境,西安交通大学出版社邀请了部分国内学有所长的专家教授编撰了这套普通高等教育“十一五”国际经济与贸易专业规划教材。为使这套教材的编撰有序地进行,还专门成立了教材编写委员会,由总主编、分主编和有关委员组成。各分册主编分别由具有一定实力的本学科学术带头人担任,组织编写人员时注意老中青结合、教学人员与科研人员结合。同时还建立了规范的编、审制度,每一分册的编写组拟出大纲,其框架和内容经过编委会详细讨论,最后由总主编和分主编审订。

这套教材具有如下特点:第一,涵盖了新环境下国际经济与贸易学科的主要领域和前沿课题,力图准确、全面、系统地阐述国际经济与贸易专业学生所应掌握的主要领域的最新知识和技能。第二,遵循规范化、国际化和本土化的要求。各教材尽量用现代主流经济学和管理学的规范化理论和研究方法阐述问题,也尽量与国际接轨,同时也特别注重理论和政策的中国化。不照搬西方理论,语言风格和具体案例尽量适合中国学生的学习兴趣,避免了一些翻译教材的语言晦涩和外国教材的距离感等问题。此外,特别对中国遇到的国际经济和贸易问题给予重点关注。第三,结构安排上最大限度地方便读者。各教科书每章的内容阐述前都明

确列出了本章的重点问题,在章节内容讲述完毕后,都附有本章小结和思考练习题。

这套教材的作者们都来自教学和科研第一线,对国际经济与贸易的教材建设都有一些切身的感受和见解。教材经反复讨论、几易其稿,吸纳了各合作院校的独特风格,必将更加适合于学生的学习。

衷心感谢参加这套教材编写的教师们,正是由于他们的辛勤劳动,这套系列教材的编写工作才得以顺利完成。我还要真诚感谢西安交通大学出版社的领导和有关编辑,正是由于他们的支持和认真督促,这套教材才能够如期与读者见面。当然,也应看到,由于院校之间、编写者之间的差异性,教材中还是难免会出现一些问题和不足,欢迎选用本系列教材的教师、学生提出批评和建议,也希望参加这套教材编写的教师在今后的教学和科研实践中能够百尺竿头,更进一步,实事求是,不断改进,以使这套教材能够日臻完善。

王洛林

2008年8月于北京

目 录

1	第一章 国际商务谈判环境	第 三 章	89
1	第一节 冲突与谈判	第 一 章	89
3	第二节 国际商务谈判的定义及特征	第 一 章	89
3	第三节 国际商务谈判的宏观环境	第 二 章	90
8	第四节 国际商务谈判的微观环境	第 三 章	90
14	第二章 国际商务谈判力	第 四 章	91
14	第一节 国际商务谈判力的概念	第 一 章	91
17	第二节 国际商务谈判力的来源	第 八 章	91
30	第三节 增强国际商务谈判力的途径	第 一 章	91
33	第三章 国际商务谈判心理	第 二 章	91
33	第一节 需要与动机	第 三 章	91
42	第二节 性格与谈判	第 四 章	91
45	第三节 知觉与谈判	第 六 章	91
49	第四章 国际商务谈判原则	第 一 章	91
50	第一节 合作原则	第 二 章	91
56	第二节 平等原则	第 三 章	91
59	第三节 合法原则	第 四 章	91
60	第四节 人事分开原则	第 五 章	91
63	第五节 客观标准原则	第 六 章	91
65	第六节 信用原则	第 七 章	91
69	第五章 国际商务谈判过程及标准	第 八 章	91
69	第一节 国际商务谈判过程		
81	第二节 国际商务谈判的标准		
86	第六章 国际商务谈判计划		
88	第一节 国际商务谈判计划的步骤		
91	第二节 国际商务谈判计划的议题		

录 目

93	第三节 国际商务谈判目标的设定	第一章	1
96	第七章 国际商务谈判策略	第一章	1
96	第一节 商务谈判策略	第二章	2
100	第二节 开局阶段的谈判策略	第三章	8
105	第三节 磋商阶段的谈判策略	第四章	8
124	第四节 僵局阶段的谈判策略	第五章	14
132	第五节 终局阶段的谈判策略	第六章	14
137	第八章 国际商务谈判内容	第二章	15
137	第一节 国际货物贸易谈判	第三章	30
141	第二节 国际技术贸易谈判	第四章	38
146	第三节 国际补偿贸易谈判	第五章	38
152	第四节 国际融资租赁谈判	第六章	51
158	第九章 国际商务谈判风格	第三章	42
158	第一节 美国的谈判风格	第四章	44
161	第二节 俄罗斯的谈判风格	第五章	50
164	第三节 法国的谈判风格	第六章	58
166	第四节 德国的谈判风格	第七章	62
168	第五节 阿拉伯国家的谈判风格	第八章	68
170	第六节 拉美国家的谈判风格	第九章	68
174	参考文献	第六章	69
176	后记	第七章	90
		第八章	90
		第九章	18
		第十章	68
		第十一章	88
		第十二章	10

第一章 国际商务谈判环境

本章要点

1. 冲突及其与谈判的关系
2. 国际商务谈判的定义
3. 国际商务谈判的文化及语言环境
4. 国际商务谈判的团队、时间及地点因素

第一节 冲突与谈判

在国际商务活动中,存在着普遍的冲突。解决冲突有多种方式,而谈判是解决国际商务冲突最有效、最经济,同时也是最常见的方法。因此,研究国际商务谈判首先需要讨论冲突。

一、冲突的定义

在人类社会,冲突是一个普遍存在的现象。只要有人的地方,就会有冲突产生。在人类社会的早期,冲突意味着纠纷和战争。后来,冲突一词的外延逐步扩大,不仅包括严重的对抗行为,还包括温和的对立行为;不仅包括行为冲突,还包括心理冲突。冲突的普遍性,是由人们在需要、利益以及观念方面的差异决定的。

汉语“冲突”一词的字面含义是“猛烈的撞击”。《说文解字》:冲,涌摇也;突,犬从穴中暂出也。英语 conflict(冲突)一词于 15 世纪初来源于拉丁词 conflictus,意思是“撞在一起”。罗宾斯认为,“冲突是一个过程,这种过程始于一方感觉到另一方对自己关心的事情产生消极影响或将要产生消极影响”。西蒙把冲突定义为“组织的标准决策机制遭到破坏,导致个人和团体陷入难于选择的困难”。一般来讲,冲突可以被定义为相关各方感知到的利益差异性,或者说各方对于其目标不能同时得以满足的认识。这个定义告诉我们,冲突产生的根源是冲突各方在利益或者目标方面所存在的矛盾,而且这个矛盾只有被感知到了才算是冲突。

人们对于冲突的态度,经历了三个由浅入深的认识阶段。传统的冲突观点被称为“机械论”。泰勒、法约尔等人是冲突机械论的典型代表。这种观点认为,冲突是有害的,因而需要对其进行压制。如果存在冲突,那么就表明存在某种问题,这些问题可能是组织规则方面的,也可能是相关个人方面的。对组织而言,就是要设计出“科学”的规则,并且加以“正确”地实施,这样就可以解决冲突问题。第二种观点认为,冲突是一种组织病态,是一种不正常的情况,因此需要对其进行纠正或“治疗”。最后,人们认识到冲突是一种正常的状态,是不可避免的,因

此对于冲突不能单纯地进行压制或者“治疗”，而需要对其进行有效的管理。这种观点承认冲突的客观存在，也承认冲突不仅有害而且也有益。

冲突的有害性可以表现在许多方面，比如：冲突意味着相关各方之间存在着某种矛盾或问题需要解决；冲突容易导致各方的竞争性行为和敌意；冲突是各方产生误解和偏见的根源之一；冲突可能会减少当事方沟通的意愿；冲突容易给各方带来情感的伤害，从而使注意力转移到谈判议题以外；冲突可以引起新的冲突，形成恶性循环。

然而，冲突也可以产生正面的积极作用，主要是：冲突使得人们认识到双方存在问题并着手解决问题；冲突可以使人们互相适应并作出适当的改变；适度的冲突可以促进各方的交流与沟通；适度的冲突有助于提升双方的关系；冲突促进了双方对各自及对对方的正确认识；冲突有助于个人的心理成熟和个性发展。

二、冲突的类型

冲突可以分为四种基本类型：个人心理冲突、人际冲突、组织内冲突、组织间冲突。

个人心理冲突是指一个人所持有的观念、思想、情绪、价值观、态度等方面的不一致性。心理学中的“认知失调”理论，本质上就是研究个人心理冲突的。国际商务谈判不涉及个人心理冲突问题。

人际冲突，即个人之间所产生的冲突。这类冲突广泛存在于人类社会，比如夫妻之间、儿女与父母之间、兄弟姐妹之间的不和，同事之间、上下级之间的意见分歧，同学之间的纠纷等，都属于人际冲突。在商务活动中存在广泛的人际冲突，因此人际冲突与国际商务谈判有着密切的关系。

组织内冲突，即组织内部不同部门或人员之间的冲突。这类冲突往往容易与人际冲突混淆，人际冲突强调的是个人之间的冲突，而组织内冲突则突出组织框架与规则下的冲突。某些涉及谈判的领域，例如人事管理中需要考虑组织内冲突问题，而国际商务谈判基本不涉及组织内冲突。

组织间冲突是指不同组织之间所产生的不和谐状态，比如家庭之间的矛盾、供货商与零售商之间的纠纷、国家之间的领土纠纷等。国际商务谈判涉及不同国家或地区企业之间的利益和认知差异，所以与组织间冲突有着密切的关联。

三、冲突与国际商务谈判

在人类社会活动中，谈判是解决冲突的常见方式，除此之外还有很多其他的途径，比如：两国之间的领土纠纷有时候会通过武力和战争来解决；体育运动员通过竞赛来决定谁更高更快更强；小学生之间产生矛盾时，常常通过“告老师”即求助于权威的方式解决；企业股东之间的意见分歧一般通过投票来决定按照哪方的意见办。在国际商务中，解决冲突的手段也可以有数种，如通过仲裁机构、法庭裁决等，然而谈判是解决国际商务冲突最有效、最常见的方式，也是成本较低的方法。

在进行国际商务谈判时，我们需要注意的是，中西文化对于冲突有着不同的态度。中国传统文化强调和谐的重要性，极力避免冲突尤其是面子上的冲突。西方文化对冲突则不那么刻意回避，他们强调竞争而非和谐。在国际商务谈判中，我们需要认识到这种差异，并妥善处理所产生的冲突。

第二节 国际商务谈判的定义及特征

一、国际商务谈判的定义

《说文解字》:谈,语也;判,分也。所以汉语“谈判”一词的字面含义是“商谈以进行分辨”。英语 negotiation(谈判)一词来源于古法语 negociacion,意为“商业,贸易”,古法语 negociacion 又来源于拉丁词 negotium,字面含义是“缺乏悠闲(即忙碌)”,转意为“进行商务活动”,后来又转意为“讨价还价”,即谈判。

人类社会冲突的广泛存在决定了谈判的普遍性,使它成为一项人类的基本活动,我们几乎每天都要进行各式各样的谈判。据估计,我们每天大约五分之一的时间在与他人说话,如果把这些“话”书面记录下来的话,可以写成一本 50 页左右的书。在我们的话语中,有相当一部分属于沟通和谈判的范畴。谈判并不一定意味着当事各方一本正经地坐在谈判桌前;人们为了弥合分歧所进行的大大小小的商谈活动,都可以看做谈判。大到国家之间的外交谈判,小到夫妻之间的家庭琐事争议,都属于谈判范围。

对于谈判有很多不同的定义或描述,比如:谈判是合作性的自利过程;谈判是为了得到所需而进行的取悦他人的行为;谈判就是妥协与达成一致。纳什从博弈论的角度这样来定义谈判:谈判是“这样一种情形,其中:①参与各方(玩家)有达成互利协议的可能性;②对达成协议存在利益冲突;③协议不能在未经一方同意的情况下而强加于另一方”。一般而言,谈判可以被看做是各方参与者为了协调其行为、达成一致意见而进行的相关交流与协商活动。按照这个定义,我们所从事的与家庭成员、同事、顾客等之间所有涉及弥合分歧的互动交流,都属于谈判之列。

明确了谈判的含义,国际商务谈判的定义也就是顺理成章的了。国际商务谈判是指来自不同国家或地区尤其是不同文化背景的有关方面,为了达成互利性商务协议而进行的一系列商讨活动。在这里,国际商务谈判不仅指两个及以上国家或地区之间的商务谈判,更强调跨文化的商务交流。

二、国际商务谈判的特征

作为人类的基本经济活动,无论是国内还是国际商务谈判,都具有以获取经济利益为最终目标的特点。然而,与国内商务谈判相比,国际商务谈判有着诸多显著差别,国际商务谈判不是简单地把国内商务谈判延伸到海外去,它要比国内商务谈判复杂得多,需要克服很多障碍和困难。从宏观方面看,国际商务谈判在经济、社会、政治、法律、文化、语言、货币等方面都要面对与国内商务谈判完全不同的环境;从微观方面考察,国际商务谈判在谈判团队、谈判地点、谈判时间等方面也与国内商务谈判显著不同。

第三节 国际商务谈判的宏观环境

国际商务谈判在宏观方面的环境因素有很多,例如政治与法律、社会文化、经济、货币单位、语言、人口、自然、技术,等等。这些因素在国际商务、国际金融等课程中均有所涉及,我们

这里仅仅讨论与国际商务谈判关系最为密切的两个因素:文化环境和语言环境。在国际商务谈判中,克服文化和语言障碍是确保谈判双方保持良好沟通的前提,而良好的沟通对于谈判的成功是必不可少的。

一、文化环境

在国内商务谈判中,人们使用同一语言,处于同一文化环境之中,即使这样,谈判双方也很容易产生各式各样的误解。在国际商务谈判背景下,谈判者的文化和语言背景常常存在巨大的差异,这样双方沟通过程中相互误解的可能性便会成倍增加。文化是国际商务谈判中最困难、最重要的因素,如果谈判者不能有效克服这个障碍,不仅会增加企业成本,而且可能导致双方的冲突以致谈判失败。

国际商务谈判中的文化障碍表现在许多方面。首先,在不同文化背景下,谈判双方对同一言辞的理解有时会产生差异。比如,“困难”(difficult)一词在中美不同文化下的真实含义很不一样,如果美国谈判者对中国谈判者说“这样做是困难的”,他们的潜台词是“贵方需要做更多的让步”,而中国谈判者很可能理解为“这是不可接受的”。东亚国家儒教文化传统使得我们很不愿意直截了当地拒绝他人,在需要拒绝的时候往往采用迂回的说法,例如“困难”这类词语。因此,中国企业在与其他不同文化背景的企业尤其是西方企业交往的过程中,需要学会更加直白地表达观点,不必担心伤面子。

第二,文化差异的另一表现形式是谈判行为本身。北美人在共进午餐期间顺便谈判是很正常的事情,南美人却会觉得这样不可思议,而中国人有时会把宴请和酒席作为谈判的核心阵地。北美谈判者在提出一个问题之后,期待对方很快回答,东亚谈判者倾向于深思熟虑之后才回应对方,而南美谈判者的快速反应往往超过北美人的预期。在会谈期间,东亚谈判者对双方的沉默有很高的忍耐性,北美谈判者会对谈判沉默行为感到不自在,南美谈判者话语最多,完全不能忍受沉默。不同文化下谈判者对谈判的专一性也有不同的解读,西方人在谈判时极不愿意被其他事情所扰,而在东亚和中东,谈判者与对方谈判的同时,却常常做一些其他无关的事情,如接听电话。东亚人在谈判期间可能会闭目冥思一小会儿,在西方这样的行为会被解读为没有礼貌。

第三,文化差异不仅会影响对谈判言语及行为的解读,而且有时还会影响到谈判的实质内容。在伊斯兰教国家,伊斯兰法禁止对贷款收取利息,谈判者有时候需要巧立名目来赢得对方的合同,比如收取“管理费”而非利息。谈判所涉及的产品、服务、管理系统等,都可能由于文化的原因需要在不同的国家和市场进行适当的改变。当迪斯尼公司决定在法国建立欧洲迪斯尼乐园时,美国人理所当然地认为,公司在日本的成功经验同样适用于法国,因为美法之间的文化类似性远远高于美日之间的文化类似性。于是,公司基本按照东京迪斯尼乐园的模式与法国人谈判。欧洲迪斯尼乐园建成之后,遭遇到很多与欧洲尤其是法国文化习惯相冲突的问题。比如:公园的餐厅面积设计过小,在日本不存在问题,但是在法国却因为法国人悠闲的饮食习惯导致游客过于拥挤;曾经把自由女神像赠送给美国的法国人,对自由的向往程度也是美国方面没有想到的——法国员工不愿意接受公司严格的统一制服要求,从而与管理层产生了摩擦。后来,迪斯尼公司不得不对欧洲迪斯尼乐园有些方面进行修正,包括将名称改为“巴黎迪斯尼乐园”,才逐步使其走上正轨。

文化对国际商务谈判的具体影响表现在很多方面,主要有:

(一) 谈判目的

在不同文化环境下,谈判人员对谈判目的理解可能很不相同。美国人一般会把签订最终合同作为谈判的终点和目标,而对中国和日本商人来说,合同的签订不是谈判的最终目的,而是双方商业关系的开始。美国谈判者把合同条款看做是双方必须严格遵守的一系列权利与义务的组合,因此在与美国企业合作时,应该考虑到这个因素。

(二) 谈判风格

不同文化下的谈判者的个人风格也有明显的区别,比如美国谈判者往往不拘礼节,比较随便,而德国谈判者一般比较正式。谈判风格主要体现在衣着、会场气氛、对他人的称呼、说话方式等方面。正式谈判风格下,谈判者以对方的正式职位来称呼对方,不愿意涉及对方的家庭等私人信息;非正式风格下,谈判者很快直呼对方的名字,气氛友好热烈,个人关系发展迅速,也不在意衣着行为举止等规范。在美国和澳大利亚,谈判者首次会面直呼其名是一种友好的举动,而在法国和埃及,这样做的话会被认为缺乏素养。

(三) 沟通方式

不同文化中,沟通的方式也有所差异。在西方尤其是德国,谈判者倾向于简单而直接的沟通方式,有什么说什么,直截了当;在中国和日本等国家,谈判者倾向于迂回而复杂的沟通方式。迂回式的间接沟通方式常常使西方谈判者摸不着头脑,也很容易形成误判,因此中国谈判者在面对西方同仁的情况下,应尽量少兜圈子,把话说在明处。

(四) 谈判情绪

是否把情绪带到谈判桌上,不仅与谈判者个人的性格有关,更与文化有关。南美国家人民热情洋溢,说话时手舞足蹈,在谈判桌前同样不能掩饰他们丰富的情感世界。日本人则刚好相反,谈判时情感很少外露。

(五) 协议性质

文化对谈判协议的性质也有明显的影响。中国企业一般倾向于关注合同或协议的原则问题,而不喜欢条款极为详细的合同,美国谈判者相反,他们总是试图签订尽可能详细、全面的协议。美国人的想法是,假如以后在执行协议的过程中遇到问题,双方可以完全依据协议的规定来做,详细的协议可以保证以后不出什么疏漏。而中国人则这样看问题:未来很多东西是不确定的,不可能把什么都规定好了,笼统的协议可以使双方在执行过程中有较大的回旋余地,至于出现这样那样的具体问题,双方只要按照协议的基本框架再行协商即可。

(六) 协议达成方法

国际商务谈判中,达成协议的方式也与文化环境有关,比较典型的例子是法国的由一般到个别的“推理”式谈判和美国的由个别到一般的“归纳”式谈判。法国人谈判时喜欢先从大的框架入手,在原则问题上达成一致后再商谈具体的细节,而美国人则相反,习惯先从细节入手,比如价格、交货期、产品质量、交易总量等,这些具体的事项谈妥了,谈判也就接近成功了。

(七) 团队决策方式

在文化方面了解谈判对手还需要清楚对方谈判团队的组织和决策方式。一种极端的情况是,谈判团队的主谈对所有事项具有绝对决策权,美国文化倾向于这种决策方式。另一个极端的例子是日本,谈判中强调团队的集体决策,只有团队达成一致意见时才能作出决定。美国式的特点是谈判决策快,时间短,团队规模小,效率高;日本式的特点正好相反,决策慢,时间拖得长,因而效率较低,但有助于消除个人的决策失误。在与美国式的团队谈判时,工作的重点是

对方的主谈,而与日本式的团队谈判时,不可忽视对方团队的任何成员。

（八）风险态度

谈判者对待风险的态度除了个人的个性特征和谈判的特征因素外,也与文化相关。有些文化倾向于回避风险,而另一些文化则倾向于承担风险,前者以日本为代表,后者以美国为代表。在具体的谈判过程中,美国谈判者愿意更多地暴露己方信息,日本谈判者则很注意信息保密工作;美国人对新的提议更加开放,日本人则显得较为保守;美国人更能容忍谈判的不确定性,日本人则不会轻易采取没有把握的行动。在对待风险的态度上,我国谈判者倾向于日本的方式,非常重视谈判计划和信息收集,一般在谈判之前要进行大量的调研工作。

我们将在本书的第九章中从世界主要国家或地区的角度,较详细地介绍谈判风格。

二、语言环境

汉语中谈判的“谈”字以“言”为其偏旁,说明谈判以发言说话为要。在一国的商务活动中,谈判各方一般使用同一语言,沟通交流没有多少障碍。但是在国际商务活动中,谈判各方往往使用不同的语言,这时就涉及用什么语言作为谈判语言的问题。在实际谈判中,由于语言差异而导致的误解进而引发不必要冲突的情况很多,因此,处理好语言问题对于国际商务谈判十分重要。

语言学家对于语言主要有三种不同的理解。传统的结构主义认为,语言是一种正式的象征系统,它由语法规则所统辖。20世纪50年代以来由乔姆斯基主导的在认知科学和神经语言学框架下的“普遍语法”学派认为,语言很大程度上是天生的,这一理论引起了语言学革命性的变化。第三种观点认为,语言就是交流的工具,它强调语言的社会性功能,强调人类使用语言是为了表达自我以及操纵人类环境之中的事物,它以务实的态度在社会语言学和语言人类学框架下进行研究。我们认为,对于国际商务人员来说,以第二种和第三种观点作为学习和使用外语(主要是英语)的理论基础是恰当的。

在国际商务的发展历程中,英语逐渐成为全球商务谈判的通用语言,大多数国际商务活动都是通过英语来进行的。然而,英语这门“通用语言”却是支离破碎的。对于中国谈判者来说,我们需要面对各式各样的“英语”:英国英语(英国不同地区同样存在比较大的语音差异)、美国英语、澳洲英语、加拿大尤其是魁北克英语、印度英语……当然,我们中国人讲的“英语”也同样被称作“中国英语”。不同地区的这些“英语”,从语音、语调到语法、词汇,都有相当大的差别,不过所幸的是,相互之间理解还不是很困难的事情。

在国际商务谈判中无论使用国际通用的英语还是汉语或者其他语言,都需要注意以下几个问题:

（一）语境问题

语境即语言的文化背景、情绪景象、时空环境等,它可以使语言符号节外生枝,增生出与语言符号不一致的意义,甚至可以掩盖语言符号自身具有的意义而成为交流的主要信息。不同文化下的语境高低——语境对信息的影响程度——是不同的,汉语是高语境的典型代表,英语属于低语境语言。

在谈判过程中,谈判者说了什么属于语言因素,谁说的(说话者的身份、地位等)、对谁说的、如何说的(说话时的情景、语气语调、话语前提等)、何时何地说的、说话时的肢体语言等属于语境因素。汉语高语境的特点使得汉语的表述方式常常给西方人模棱两可的感觉,导致他

们不能准确理解中国谈判者的用意,因为西方谈判者习惯于更多地从字面理解话语的含义。如果谈判以汉语为工作语言的话,我方谈判者需要注意汉语的这个特点,尽可能明确表达观点。当然,出于谈判策略的需要而故意含糊其辞则是另一个问题。

国际通行的英语是低语境语言,属于日耳曼语系。英语起源于北欧日耳曼民族(主要是安格鲁撒克逊人),这些入侵者给英国带来了新的语言即英语的最早形态,后来他们使用拉丁字母来书写,于是诞生了英语的书面语。英语在其十分曲折的发展历程中,深受拉丁语和法语的洗礼,也经受过其他许多语言的影响,使得今天的英语词汇极其丰富和庞大。多数国际商务谈判都以英语作为工作语言,因此国际商务谈判人员需要学习和使用好这门通用的语言。

根据霍尔的研究,世界主要国家和地区的文化从高语境到低语境依次为:中国、韩国、日本、阿拉伯地区、希腊、西班牙、意大利、英国、北美、瑞士、德国。可见,东亚属于高语境文化,其中以中国为最;西欧和北美属于低语境文化,其中以德国为最。了解这些情况,对我们在国际商务谈判中正确判断对方的意图以及给对方传达恰当的信息具有重要的意义。

(二) 翻译问题

在国际商务谈判中如果双方能用汉语来沟通,那么我方当然可以不聘请翻译人员,然而在绝大多数情况下这是不现实的。在跨国谈判中使用通用的英语或者对方的语言,我方是否需要聘请翻译呢?一般来说,尤其是在比较重要的商务谈判中,我方应该聘请翻译人员,其理由是(以英语为例):①中国谈判人员的英语沟通能力普遍比较弱,如果不使用翻译来进行谈判,可能带来两方面的负面效果:一是谈判进程会由此放慢许多,使得谈判时间拉长;二是我方较弱的语言能力可能为对方所利用,进而对我方的谈判结果产生不利影响。②在对方不懂汉语或者汉语能力较弱的情况下,即使双方的英语能力不相上下甚至我方能力超过对方,在谈判中使用翻译会给我方带来相当大的时间优势,即对方发言后我方不需要等待翻译即可开始思考如何应对,这样我方的思考时间会大大超过对方的时间。

1. 翻译的类型

国际商务谈判翻译分为口译和笔译两种。口译又分为连贯翻译(即谈判者和口译员轮流表述)和同步翻译,国际商务谈判一般使用连贯翻译,同步翻译常用于外交场合,极少用于国际商务谈判,一是因为同步翻译费用高昂,二是因为有资质的国际商务谈判同步翻译人员比较少,不容易聘请到。

笔译也有两种,即普通翻译和回译。普通翻译是由一种语言直接翻译为另一语言,比如从汉语翻译为英语或从英语翻译为汉语。回译则比较复杂,比如利用回译法要把一份英语文件翻译为汉语,需要依次进行以下三个步骤:

(1)由翻译员甲把英语原稿翻译为汉语文件;

(2)由翻译员乙把第一步的汉语文件翻译为英语文件,甲乙两位翻译人员不见面不沟通;

(3)由翻译员丙对照英语原稿和第二步的英语文件,考察二者在实质内容上是否存在差异,如果没有差异则翻译通过,否则检查错误所在并改正之,甲乙丙三人不见面不沟通。

回译需要比较大的经济成本和较长的时间,所以在国际商务谈判中很少使用。

2. 翻译人员的条件

企业在聘请翻译人员时,需要注意翻译人员应具备相应的条件,主要是:

(1)熟悉对方国家的文化,最好有在对方国家学习或工作的经历;

(2)熟练掌握汉语和谈判语言(如英语);

(3) 了解国际商务谈判的一般知识,尤其是谈判会场安排;

(4) 熟悉常见肢体语言及其含义;

(5) 了解谈判所涉及的商业或技术知识;

(6) 遵守翻译职业道德。

3. 使用翻译的注意事项

要较好地发挥翻译的作用,不仅需要聘请合格的翻译人员,还需要合理使用他们,需要注意以下事项:

(1) 把翻译人员纳入谈判团队,谈判团队的所有与谈判有关或无关的社交活动都应该请翻译人员参加;

(2) 翻译是一项强度很大的创造性劳动,因此企业应该格外尊重翻译人员,在报酬方面,不可盘剥翻译人员的劳动;

(3) 及时告知翻译人员有关本公司和对方企业的相关信息;

(4) 明确翻译纪律,主要是:不可擅自单独与对方人员接触,不单独接受对方的任何社交邀请,不可擅自离开工作岗位,不可外泄企业的谈判资料;

(5) 谈判时尽量用简短而含义明确的语句,每次发言时间控制在 30 秒以内,待翻译完成后可继续发言;

(6) 如果怀疑翻译人员误译,不可以当即纠正翻译,而应该与翻译员进行沟通核实;

(7) 对方翻译人员一样需要给予应有的尊重。

(三) 对方语言问题

尽管英语是国际商务谈判的通用语言,但是在双方的母语都不是英语的情况下,谈判双方或一方有时不愿意使用英语,而选择使用某一方的母语,比如法国人在可能的条件下不大乐意使用英语。即使使用英语作为谈判语言,如果我方谈判者能讲对方的语言,在谈判桌以外用对方语言交流,对于谈判尤其是增进双方的情感、提升商务关系大有裨益。

法国在这方面很有代表性。历史上现在的英国大部曾经是法语帝国的一部分,法语不仅成为当时英国的官方语言,而且也是贸易、邮政、外交等国际通用语言。后来由于法国和英国之间的世纪战争,英国贵族(主要是原法国诺曼底入侵者的后裔)在文化上与其“母国”(即法国)隔绝了,这样英语才逐步抬头,并且最终超越了法语成为英国的官方语言,而原来的官方语言——法语——则逐步边缘化并成为英国的一门外语。由于历史情结,法国人尤其是比较保守的老一代人对英语存在某种下意识的抵触情绪,而对其母语法语则钟爱有加。所以,与法国人谈判时,我方人员如能用法语交流对谈判大有好处。

第四节 国际商务谈判的微观环境

从微观方面看,国际商务谈判的环境主要包括谈判团队、谈判地点、谈判时间三个方面。

一、谈判团队

谈判者本身也是谈判微观环境的组成要素,这是因为谈判者对谈判的成败具有决定性影响。如果谈判人员选择不当,良好的谈判机会也可能被错过甚至葬送,相反,优秀的谈判人员常常能扭转不利局面,取得谈判成功。因此,选择什么样的谈判团队十分重要。

(一) 谈判团队的组成

谈判团队通常包括谈判负责人(首席谈判)、主谈人和陪谈人。其中,谈判负责人是谈判现场的行政领导,是公司派在谈判一线的直接责任人,他有发言权,可以对其他谈判人员的阐述进行某些补充甚至必要的更改,是谈判桌上的组织者、指挥者、决策者,起到控制、引导和场上核心的作用。主谈人,即谈判桌上的主要发言人,也是谈判桌上的组织者之一,其主要职责是:按照本方既定的谈判目标及策略战术,协调本方谈判人员,向对方阐述己方观点,记录、分析对方的观点,讨价还价,以说服对方接受己方的方案或与对方寻求双方都能接受的方案。陪谈人,包括谈判中的专业技术人员、记录人员、翻译人员等,其主要职责是,在谈判中提供某些咨询,记录谈判的过程、内容、资料及现场翻译工作等。

(二) 谈判成员的遴选

1. 选择谈判成员的标准

在选择谈判人员时,应把握以下主要标准:

(1) 起码的职业操守。从事国内商务谈判需要良好的职业道德,进行国际商务谈判也同样如此,而且还需要了解国际尤其是对方国家有关谈判职业操守的细节。比如送礼,在中国、日本很常见,一般商务礼品不会涉及什么职业道德问题,但是在美国情况就很不相同,商务礼品赠送不当不仅仅是职业操守问题,还有可能引起法律问题。

(2) 良好的沟通能力。善于与人沟通是国内商务谈判人员的起码要求,善于与不同文化下的人沟通是国际商务谈判人员的最低要求。沟通可以是有效沟通也可以是无效沟通,可以是高效沟通也可以是低效沟通,国际商务谈判人员需要具备有效且高效的沟通能力。

(3) 过硬的业务素质。不同的谈判角色需要不同的专长,首席谈判和主谈更需要通才,而辅谈除了需要具备其他条件外更需要在自己的领域(如技术、营销、财务和法律)中有过硬的素质。

(4) 一定的外语能力。国际商务谈判可以通过翻译来进行沟通,然而,如果谈判者能掌握较好甚至流利的英语和对方母语,则对提高谈判效率和促成谈判成功是很重要的。

(5) 较强的心理素质。国际商务谈判是一件很辛苦的工作,而且压力比较大,需要谈判者具备很好的抗压能力和自我调节能力。

2. 选择谈判成员需注意的问题

企业在遴选国际商务谈判成员时,需主要注意以下几点:

(1) 不要把出国谈判作为对员工的奖励。赴海外谈判不是度假旅游,更不是企业对员工的福利,而是企业重要的经营业务。有的企业尤其是事业单位,在选择谈判人员时,优先考虑在国内业务强、作出过重要贡献或者资深员工,这是错误的。在国内表现好不一定在国际谈判中也一定出色,国内谈判和国际谈判所需要的条件是不同的。

(2) 谈判团队人员组成要合理。不同成员尽可能来自企业不同部门、具有不同的专长,使得整个团队在知识方面能互相补充。在重要的谈判中,谈判团队人员在技术、市场、法律、财务等几个重要方面最好都能相互补充,不要遗漏。

(3) 国际商务谈判需要专家,更需要善于沟通的通才。在谈判中,专家的作用不可忽视,但是发挥更大作用的却不是专家而是通才。在谈判的初期阶段,通才可以把握全局,在战略上部署局面,而专家可以在细节上给予更多的支持。所以,首席谈判和主谈应该选择通用型人才。