

商务谈判名家示范

郭秀阁
孙玉太
于忠荣
编著



商务谈判丛书

商务谈判丛书

商务谈判名家示范

郭秀阁 孙玉太 于忠荣 编著

山东人民出版社

1995年·济南

鲁新登字 01 号

商务谈判丛书

商务谈判名家示范

郭秀阁 孙玉太 于忠荣 编著

*

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

新华书店经销 山东日照印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 8.5 印张 190 千字

1995 年 2 月第 1 版 1995 年 10 月第 2 次印刷

印数 5001—15000

ISBN7—209—01682—1

F·517 定价:9.80 元

序 言

建国以来,由于对社会主义经济制度缺乏科学的认识以及在世界上还缺乏社会主义经济建设的经验,在我国实行的是一种不切实际的社会主义计划经济的体制。在社会主义计划经济体制下,产品的流通主要是通过计划调拨,社会主义制度下的商品没有真正被当作商品来对待,商务谈判被放在一个不受重视的地位,严格说来根本不存在市场经济条件下的商务谈判。这种状况曾严重地影响了社会主义商品的实现和社会主义经济的发展。经过10多年的经济体制改革,我国的社会主义经济体制已经发生了巨大的变化,社会主义计划经济体制正在逐步向社会主义市场经济体制过渡。

建立社会主义市场经济体制,就是要发挥市场机制在资源配置中的作用,使市场在国家宏观调控下对资源配置起基础性的作用。这就必须改革原有的商品流通

体系,培育和发展市场体系,建立全国统一的、开放、竞争、有序的市场体系。在社会主义市场经济体系中,商务谈判,对于商品流通将起着日益重要的作用。由于我国过去对商务谈判的研究不够深入,有关商务谈判的著作寥若晨星,因此有必要借鉴世界各国特别是资本主义发达国家有关商务谈判的基本理论和基本知识,结合我国商务谈判的实际,编写具有开创性的有关商务谈判的一系列学术专著。《商务谈判丛书》在我国正是适应这一客观要求的可贵尝试。它的问世是十分必要的,十分及时的,对于促进我国社会主义市场经济的发展,推动我国商务谈判理论研究的深入将起到积极的作用。

社会主义市场经济体制,不仅要求建立全国统一开放的市场体系,而且要求与国际市场互相衔接,以促进资源的优化配置。在现代技术经济条件下,世界上没有任何一个国家能够拥有发展经济所需要的全部资源。我国在社会主义经济建设中,既要充分利用国内资源,同时又不能忽视外部的资源。在社会主义市场经济体系中,既要打破地区、部门的分割和封锁,打开国内市场,实现城乡市场的紧密结合,又要反对闭关自守,积极开拓国际市场,充分利用国外的资源和到国际上开辟本国商品的实现场所。在充分利用国际市场和国际分工的条件下,资源配置才能达到更为优化的境地。我国自然资源十分丰富,劳动力资源更是极为充裕。由于工资的国民差异,我国的工资水平与西方发达国家相比仅及其很小的一个比例,劳动力资源的价格极为低廉。丰富的自然资源和既充裕又低廉的劳动力,使我国的商品成本低廉,这是我国商品打入国际市场的极为有利的条件。过去马克思恩格斯曾将廉价的商品比喻作能摧毁一切万里长城的加农大炮。廉价的商品在国际市场上有很强的竞争力,只要善于运用,它将一往无前,无坚不摧,打破任何人为设置的贸易壁垒,进入世界任何地域和各国人民的家庭。

改革开放的近 10 余年来,我有机会应邀或奉派到加拿大、荷兰、西德、丹麦、法国、英国、美国各著名大学任教或短期讲学,还曾得便访问了其他一些国家和地区。所到之处,我十分注意观察我国商品在国外的销售状况。一方面我很高兴地发现,在许多国家和地区,不仅在大城市(如纽约、巴黎、柏林、伦敦、蒙特利尔等),而且在他们的偏远地区,都有不少中国制造的各种商品在广泛地陈列,如加拿大西部大草原和落基山区,荷兰的围海造田地区,美国南卡罗莱纳州西南部的山区小镇,又如美国阿拉斯加冰天雪地的安可雷奇,等等。另一方面我又痛心地发现,我国生产的多数商品在国外市场上被放在处理品的位置,贱价处理。还有不少本来可以进入国际市场的商品未能打入国际市场。在这里,出口商品的质量问题当然是个首要的问题,但是我国在对外贸易和对外商务谈判上的知识和经验不足,也影响了我国商品在国际市场上的开拓。目前,我国企业直接走出国门,迈入国际市场,参与国际经济活动,这是改革开放新形势的要求。为了加强国际间的企业经济联系,为了适应国内和国际间经济往来的需要和日益激烈的经济竞争,迫切需要增进对外商务谈判的知识,造就一大批优秀的有经验的商务谈判人才。

商务谈判人才的成长,既是经济生活中的实践过程,也是一个认真的学习过程。借鉴和学习成熟的理论和经验,学习那些卓有成效的策略和方法,是商务谈判人才成长的一条捷径。在我国亿万群众积极学习市场经济知识,热情参加社会主义市场经济伟大实践的热潮中,郭秀阁、于忠荣、孙玉太等几位中青年学者编著的《商务谈判丛书》,对于学习商务谈判的广大读者来说,无疑是极为难得的教材。

商务谈判是一种专业技能,也是一门艺术。商务谈判所涉及的知识领域极广。它是融汇了贸易、金融、法律、科技、文学、艺术、地理、心理、商品、演讲等多种学科为一体的综合性学科。商

商务谈判作为经济交往的起点,已经在经济业务的往来中显示了它的力量,在未来的经济交往和对外经济业务活动中,对于促进商务贸易的成功将起着决定性的作用。然而,商务谈判的理论仍然是人们认识较少的领域,商务谈判的内在规律还需要我们大力去探索。令人高兴的是《商务谈判丛书》的作者们为探寻商务谈判的内在奥秘作了可贵的尝试,创造出可喜的成果。这一套丛书,详细介绍了商务谈判全过程的技术程序、商务谈判艺术和若干技巧、当今世界的商务谈判理论,对与商务谈判相关的商品、贸易、金融、供销、法律等实务作了阐述,对商务谈判的名家范例作了介绍和借鉴。整部丛书体现了理论性、系统性和实用性的紧密结合,有利于传播市场经济知识和市场经济活动运作规范,也有利于在商务谈判中获得良好的交易条件。

在此,我仅向广大读者加以推荐,并向编辑、写作、出版发行这套丛书的同志们表示祝贺和感谢!我相信这套丛书的出版,对于促进我国社会主义市场经济体制的建立和发展,对于企业走出国门、迎接挑战、开拓国际市场、参与国际竞争,以及对于广大读者和有志于从事经济贸易的工作人员提高商务谈判的能力等等,都将起到十分有益的作用。

张友仁

1994年12月16日写于

北京大学经济学院

目 录

序 言	张友仁(1)
一 列宁的一次商务洽谈	(1)
二 柯伦泰的低价成交之计	(11)
三 美国谈判大师荷伯	(13)
四 女明星的聪明谈判	(19)
五 柔弱的神奇	(21)
六 谈判中的真诚赞美	(24)
七 阿里森的成功之路	(27)
八 知己知彼的谈判技巧	(29)
九 故意误会的妙用	(37)
十 哈默博士谈判拾英	(39)
十一 田中角荣的谈判方略	(61)
十二 撒切尔夫人强硬谈判法	(66)
十三 艾柯卡拯救克莱斯勒	(71)
十四 出售奥运会转播权的谈判陷阱	(80)
十五 宋子文争取美援谈判数例	(83)
十六 李康年婉拒日货	(92)
十七 奠基我国航空工业的中苏谈判	(94)
十八 商务谈判中的法律运用	(103)

十九	“亚洲 1 号”卫星的商业谈判·····	(109)
二十	谈判不放弃最后机会·····	(119)
二十一	中国真丝印花绸向美国市场走去·····	(122)
二十二	吴仪的国际贸易谈判风范·····	(126)
二十三	鲁冠球贸易谈判范例·····	(132)
二十四	异国招标会上的自信·····	(138)
二十五	张建华决胜于谈判桌上·····	(141)
二十六	江苏仪征工程索赔谈判·····	(144)
二十七	中英飞机发动机索赔谈判纪实·····	(147)
二十八	中日 FP—148 货车的索赔谈判 ·····	(158)
附录一	谈判能力的测验·····	(162)
附录二	1990 年国际贸易术语解释通则 ·····	(178)
附录三	联合国国际货物销售合同公约·····	(231)
后 记	·····	(260)

一 列宁的一次商务洽谈

苏联 10 月社会主义革命胜利后 4 年,即 1921 年 8 月 9 日,列宁颁布了新经济政策。新经济政策显示出了神奇的效力,这对建设苏维埃国家政权和经济的迅速恢复与发展起到了决定性的作用。在繁忙的国务活动中,列宁以他天才的战略眼光和胆识,于 8 月底接见了已来到苏联的美国商人阿曼德·哈默。显然,这一行动是为新经济政策服务的。

阿曼德·哈默是本世纪一位传奇式的人物。1917 年他考入了哥伦比亚大学医学院,1921 年 6 月毕业时正值俄国闹一场特大的饥荒。干旱使土地龟裂,成千上万的难民背井离乡,大片土地上流行着伤寒,饥饿与疾病威胁着人们的生命。哈默感到那未来充满希望而现在却一派萧条的陌生土地在召唤他。在人生的关键时刻,在生活道路的十字

路口，哈默迈出了重要的一步。他花去 10 多万美元购置了整座医院的全套设备、医药和车辆，启程去了苏联，几经磨难，他终于到达莫斯科，亲手将这批礼物送给了苏联人民。从此，他个人的历史翻开了新的一页。下面介绍的列宁与哈默的商务性活动片断里，记录了列宁与哈默的友谊和商业洽谈的独到之处。

大厅内，满屋子的人都伏在写字台前忙于工作，哈默由列宁的秘书玛丽亚·伊格纳季耶夫娜·格拉瑟领到列宁私人办公室的双层门口。

列宁从桌子旁边走过来迎接哈默。他精神矍铄，热情而又友好，他把哈默领到一把皮椅子前，在宽大的写字台旁坐下，彼此间离得很近，膝盖几乎碰着膝盖。

谈话持续了一个多小时或稍长一点时间。哈默完全被列宁吸引住了。列宁的言词感人至深。当他与你谈话时，他会使你觉得你是他心目中最重要的人物。他习惯把脸凑得跟你很近，左眼眯着，右眼紧盯着你，似乎要看透你的灵魂，洞察出你内心最深处的秘密。

谈话开始时，列宁那双含着一丝笑意的褐色大眼睛仿佛在审视着哈默。

只听列宁说到：“我们是用俄语还是英语进行交谈呢？”

“既然你的英语讲得那么好，我主张用英语。”哈默说。

列宁答道：“噢，我还差得远呢！我想你大概发现俄语非常难学吧，大多数外国人都会有这种感觉。”

哈默告诉列宁他正在努力学习俄语，曾经试图每天记 100 个生词。

列宁冲哈默一笑，他的笑充满神奇的魅力。“我在伦敦时也用过这个方法，当时我经常去大英博物馆阅览室，看书记单词。开始效果还不错，可学得越多，就越难记住。”

他用英语讲话时，言词恳切，重点突出，手势很少，喜欢将手

臂用力向下一挥来强调自己的观点。后来哈默发现这也是列宁发表演说时爱用的姿势。偶尔间，列宁会停下来想个词，一般地说，他的英语讲得自然流畅。

列宁解释说，美苏两国可以互相帮助、相互获益。苏联是个落后国家，但有尚未开发的丰富资源。美国可以从这里购买原料，开辟机械产品以及日后的加工工业产品市场。而当务之急是苏联需要美国的技术和工艺、美国的机器、美国的工程师和传授技艺的人员。列宁说着顺手拿起一本《科学的美国人》。

他快速地翻着书页说：“你瞧，这就是你们美国人取得的成就。这就是进步。它意味着高楼、发明、机器、工业的发展和手工操作的减少。今天苏联的国情与你们美国创业初期的状况大体相同，我们需要你们使美国成为今日之美国的知识和精神。”

他们谈话期间，秘书们拿着文件几次来找列宁，都被他挥手挡住。

突然间他话题一转，问道：“你在我们国内旅行了吗？”

哈默答道，他到乌拉尔山区和饥荒地区转了大约一个月，刚刚回来。

当一说到饥荒，列宁的表情立刻变了，目光中流露出的那种热切和兴致勃勃的神情一下子暗淡下来，心情显得越来越沉重。此刻，哈默才意识到列宁肩负的担子有多么沉重。

“是啊”，列宁缓慢地说：“这场饥荒……我听说你想帮我们做些医疗救济工作……是呀。……这太好了，我们十分需要，可我们这儿医生很多，最需要的是象你这样的美国商人，你用船送来粮食，这恰如雪中送炭，使我们的男男女女、老老少少今冬免于一死。那些饱受饥饿折磨的人感激你，我谨代表我的政府，再次表示谢意。”列宁突然止住话音，显然在竭力忍住眼里进出的热泪。

列宁的目光重又闪露出希望，只听他提高嗓音说道：“我们

实际需要的是美国的资本和技术援助，好使我们的车轮重新转动起来。”他转向一直没怎么开口的莱因斯坦：“你说呢？”莱因斯坦点头表示同意。

哈默说从在乌拉尔地区了解的情况来看，那里有大批的原料和劳力，许多工厂的状况也远比预想的好得多。

列宁点头表示赞许：“是这样的。内战延误了建设，我们必须重新开始。新经济政策的实施将开辟一个崭新的经济前景。为了加速这一进程，我们准备给予在我国开办工业商业的外国投资者以特许权。这意味着给美国提供许多机会，你想到这一点了吗？”

哈默说火车上的一个旅伴是采矿工程师，工程师曾有意识地引起他对阿拉帕耶夫斯克石棉矿的兴趣。那座矿看来极有开采价值。接着哈默又说这是个人小事，无关紧要。

列宁打断他的话：“完全不是，不能这么说，坚冰总要被打破，事情总得有人先做。你为什么不买来开采这座石棉矿的特许权呢？”

哈默大吃一惊，马上意识到列宁正给他提供一个历史性的机会。他自然担心这一计划是否真能付诸实施。要照苏联的办事效率，完成初步工作大概就得花几个月时间。谈话间哈默不免流露出心中的顾虑。

列宁立刻听出他的意思，于是说道：“官僚主义，这是我们批判的作风之一，我一再告诫人们不要犯官僚主义。我马上采取制止官僚主义的措施，任命一个由两人组成的特别委员会具体负责这项工作。其中一人与农工监察委员会保持联系，另一人与全苏非常人民委员会（俗称“契卡”）保持接触。他们尽量帮你解决问题。你只管放心，他们会抓紧工作，事情会很快办妥。”

这个两人特别委员会日后发展成为苏联特许权转让委员会。在这次谈话过程中，苏联特许权转让委员会已初具雏形。

列宁急切地继续说道：“你可以与他们一起做出具体安排，达成试验性的初步合同以后，请告诉我一下。我们明白，我们必须为获得特许权的外国投资者创造条件，以保证他们在俄国赚到钱，资本家不是慈善家，如果他们知道赚不来钱，他们决不会来俄国投资，除非他是傻瓜。”

哈默告诉列宁他还有顾虑。由于苏联的工人习惯把“资本家”看成是敌人，资方与工人之间很可能产生摩擦。他问：“苏联政府能向我保证他们的工人不会闹事吗？”

列宁以他特有的方式随即答道：“我们的工人很高兴能找到工作，得到优厚的报酬，他们为什么要自讨苦吃呢？虽然我们的政府不能对工会发号施令，但我们是工人的政府。政府的影响足以保证工会会一丝不苟履行与你们共同签署的合同条款。关键在于你要彻底了解我们的劳动法。如果你遵守这些法律，就会完全受到我们政府的保证。”最后他说：“不要过于担心细节，我将负责使你受到公平待遇，只要你有问题，写信告诉我就行了。”

接着，他又说道：“你的临时合同签订后，我们的人民委员会马上通过，决不拖延，合同一经通过即可实施。你还有什么顾虑吗？”说着他的胳膊又习惯地使劲一挥。“事实上，如果确有必要，我们可以不等委员会开会，这种事电话里就能解决。”

列宁说到做到。时间短得令人难以置信，哈默成了获得特许权的第一个美国人。

多少年来，哈默每当回想起这次值得纪念的会见，总是绞尽脑汁，力图回忆起那最突出的印象。与列宁谈话尤如与一位知心朋友交谈。他笑容可掬，说话随便，感情真挚自然，使人毫无拘谨之感。正是他那深厚的同情心，令人为之倾倒的个人魅力和不谋私利、不显示自己的谦虚作风使他成为一位伟人。使他能团结同事，在听取他们的反面意见后提出最后的解决问题的办法。

离开列宁的办公室时，哈默激动异常，满脑子都是一些奇

妙、美好的想法，忘记了周围的一切，直到走进旅馆房间才清醒过来。

这次和列宁的会晤无疑改变了哈默的生活道路，在他面前展现出一个全新的世界。当生活发生巨大变化时，我们几乎都不可能意识到，因为这些变化多半是难以察觉的，而它们的重要性只是当后来回味它们时才变得明显起来，居留莫斯科的日子里，哈默清楚地看到：只要列宁轻轻触动一下他那小天地，他的生活两极就会倒转，并永远地改变他的生活轴心，列宁的作用就有这么大。

当时哈默仿佛觉得被带上一座山巅，整个俄国的河山就展现在他的脚下。列宁说：“拿起你的镐头吧。”这片幅员辽阔的土地——它资源无比丰富，劳力储备充分，但潜力尚未挖掘出来——被它的领袖，也是当时世界上最强有力的领袖铺展在他眼前，面对广阔的前景，他感到激动不已。

有了列宁的照顾和保护，哈默才得以在苏联发展起了新兴企业。

哈默回忆，当时住在一间肮脏不堪的屋子里，没有任何服务设施，不供应伙食，也没有餐厅，除了少得可怜的热水外，几乎一无所有，而此刻突然住进了漂亮的高级套房——热水凉水随用随取，房间整洁别致，更妙的是还有一张床单毛毯齐全、舒适无比的大床和训练有素的服务员。套房包括一个设施完备的厨房，如果需要，你还可得到一瓶储藏很好的法国香槟，哈默简直不能相信面前这一切是真的。这奇迹般的改变靠的是列宁名字的魔力，以及哈默已经成为受欢迎的外国投资者这一地位的变化。

哈默洗了有生以来最舒适的一个澡（也是最需要的一个），吃了一顿丰盛的饭后，回到外交部打听鲍里斯·米歇尔的签证办妥了没有。他已从里加返回柏林，正耐心地等待哈默的消息。外交部的人请哈默放心，说：“电报立刻就发。”

哈默兴高采烈地走出外交部，给鲍里斯打电报：“签证获准速取道里加来此。”

过了一会儿哈默想起了他在柏林买的梅塞德斯——奔驰牌高级轿车，便又另发了一封电报：“火速带车来此。”

下午，有消息说，石棉矿的开采特许权即将归哈默所有，果然象列宁许诺的那样快。显然哈默现在需要刻不容缓地征求他的公司经理的意见。

那天晚上哈默发出第三封电报：“如可能立即乘飞机来。”感到一切都无可挑剔地安排就绪后，才上床安然入睡。

不幸的是，鲍里斯先接到哈默的第二封电报，误认为哈默让他在没有签证的情况下冒着生命危险出车越过苏联边境来莫斯科，他还以为哈默疯了。不到一个小时，他又收到哈默让他坐飞机来的电报。事后他告诉哈默，他当时认为哈默不是发了疯就是神智不清，于是忧伤茫然地坐在那里，不知道该怎么帮忙才好，也不知道该如何把这一消息转告他家乡的亲人。

但这毕竟是哈默到苏联后鲍里斯第一次收到有关哈默的消息。很快当他接到哈默的第三封电报时就全明白了，但他既没有乘汽车，也没坐飞机而是坐火车到了里加，这可能是最好的方法了。

哈默开着一辆崭新的高功率轿车去车站接鲍里斯，车是外交部刚从国外进口的。显然，这位可敬的鲍里斯先生一定听到关于俄国饥荒的更坏消息，他的那节车厢塞满各式各样的食品：整袋的香肠，几十听鱼罐头、肉和蔬菜，一堆面包，总之，这些东西足能供养一支军队。

在两个身强体壮的搬运工帮助下，大家把他带来的物品搬进汽车，他看到汽车，惊得目瞪口呆。

“天啊，”他惊叫道“这是你的吗？”

鲍里斯到达后，他们每天都和当局交涉有关新的特许权的

事，他们觉得苏方很愿意迁就哈默。合同最后签字前，哈默无意中提到，列宁曾对他说过：“如果需要什么，就告诉我一声。”

“什么？”鲍里斯大叫起来，“他跟你说过这句话？”

“是啊，但我想这没有必要。”哈默说。

“活见鬼，我们凭什么不需要？”他一边说一边匆匆忙忙地用他的那架科罗纳打字机打满了一张纸。

“我能想出很多我们需要得到帮助的事。首先是办公室问题，我想我们还没有，把它提到议事日程上来。其次是运输问题，如果没有运输工具，我们怎样把东西运出乌拉尔山区呢，你想过这些吗？”鲍里斯说。

于是他们俩一道起草了下面这份备忘录，把它作为修正案加进《石棉矿开采特许权议定书》之中：

1. 一旦需要，我们有权要求政府方面在我们认为合适的地方设立办公地点和仓库；必要时政府要保证能调遣军队保护我们的财产。

2. 政府要允许我们的雇员在苏联境内自由行动并任意出入国境，当然这一条仅限于美国公民。

3. 政府的邮电部门应随时为我们服务，以保证我们能及时发送电报。

4. 政府应提供方便，保证我们的货车通行无阻，另外还需要为我们配备专用汽车，供我们的雇员在苏联境内使用。

5. 为避免文牍主义、办事拖拉现象，消除各种障碍，政府应负责任命一个两人委员会，一个成员来自工农监察委员会，另一个来自“契卡”，以便在万一的情况下刻不容缓地排解各种纠纷。

“我想就这些吧。”鲍里斯说。说完，他立刻给列宁办公室打电话，十分钟后有个信使骑车来取备忘录，这份文件对哈默日后在苏联从事商业活动显得非常重要。特许权议定书最后签署时，他们发现人民委员会主席亚历山大·翟鲁巴代表列宁和人民委