

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

国际商务谈判—原则、方法、艺术



## 序

和平与发展已经成为当今世界潮流，发展经济已经成为国际社会的主旋律。中国实行改革开放以来，对外经济贸易取得了举世瞩目的成就，中国经济已成为世界经济体系中不可缺少的一个很重要的组成部分。

伴随着对外经济贸易事业的蓬勃发展，各种层次、各种类型的对外商务谈判频繁，人们从大量实践中逐步领悟到国际商务谈判的重要性和复杂性。国际商务谈判是一门理论与实践并重的学科，集政策性、知识性、艺术性于一体。当前，我国全面掌握这门学科的人才相当缺乏，许多谈判人员的理论水平、谈判能力亟待提高。因此，我们应根据我国现实情况和文化背景，总结以往谈判的经验和教训，研究国际商务谈判的内在规律，并提高到理性认识。

最近欣慰地读到了张祥同志花几年时间撰写的这本书。张祥同志 1965年毕业于清华大学工程物理系，1979年~1984年就读于美国哥伦比亚大学，并获博士学位。之后，张祥同志在美国工作近二年，现为上海市对外经济贸易委员会副主任，同时兼任上海交通大学管理学院院长、教授。这本书中既有作者对他回国八年来谈判实践的思考和总结，又有他对在国外学习工作中所了解的西方谈判理论的扬弃，并从发展中国家的角度，提出了不少新的观点。这本书立论鲜明，条理清楚，案例丰富，可读性强，有一定的学术水准，不失为一本可供广大经贸工作者和有关专业学生参考、学习、借鉴的读物。

最后，我希望广大对外经济贸易干部在新的形势下，要挤出时间认真学习国际经贸知识，并将这些知识与工作中的体会及经验得失相结合，使之上升到理论高度，提笔写出自己的感受，尽快提高我国对外经济贸易工作者的素质，推动我国对外经济贸易合作健康发展。

## 前 言

曾记得一位伟人说过这样的话：感觉到的东西，人们不一定能理解它；只有理解了的东西，才能更深刻地感觉它。

这些年来，由于工作关系，我参与了许多国际商务谈判，有的是我主持的，作为主谈人卷入得较深：有的则是一般性地参与，或在谈判的某些阶段提出一些建议。在参与过程中，接触过不少发达国家或发展中国家的政界和商界的人士，经历过或大或小，或难或易，或长或短的各种谈判，久而久之，在心中积压了一股想对谈判说些什么的强烈感觉。四年来，经过反复思索，并与不少海内外学者和企业家进行了大量的讨论与商榷，今天终于把点点滴滴的感觉，提炼成我的理解，化成这些文字呈献给读者，总算了结了一份心愿。

我曾在美国学习与工作了七年。为此，有幸先后听过两位美国教授讲授的谈判课，确实受益匪浅，许多精警的真知的见，对我以后的工作帮助很大。然而，对他们关于谈判的意识、原则等一些重要的提法，却一直心存疑虑，不能苟同。于是这几年又陆续翻阅了不少关于谈判的书籍，发现这些书大多数是外国人所写，作者往往从发达国家的社会文化和西方的伦理道德出发来阐述他们心目中的谈判，他们的某些观点不仅不符合我国的国情，而且不符合我国对外经济合作的基本原则，有些书甚至是通过写所谓的谈判计谋与技巧，来宣扬西方商场利己主义的价值观念。因此我萌发了写这本书的愿望，并且一开始就把基调定在从发展中国家的视角来审视谈判，来总结我们谈判的经验。这一设想，得到了不少领导、同事和朋友们的鼓励。

然而写这样一本书，对于我实在是一种奢望。首先是国际商务谈判这门学问涉及国际商务、法律、金融、工程技术、人文地理和社会心理等众多领域，知识面如此广泛，超出了自己学识和能力的范围；其次是平日公务缠身，难以得闲，于是，晚上在书桌前坐上片刻就成了我这几年的“第二职业”，断断续续写了四年，终于有了今天这样一个书稿。虽然我还不甚满意，但拖得愈久，心里的歉疚就愈多。因为同志们们的热情支持与鼓励给了我无形的压力，使我实在没有理由不在长达四年的孕育后将作品娩出。

这本书我主要是为那些从事各类商务活动的人士和从事商务教学研究的师生所写，希望通过与读者的交流，来共同探索一条适合我国国情的国际商务谈判的成功之道。我不想把书写成一部纯理论的学术著作，也不赞成把它写成一部面面俱到的教科书；我只是在书中凝聚了我这些年实践中的一些感受，和我对国际商务谈判活动的分析理解。这些感受和理解，通过一个个真实的谈判实例，表达了我以下这些有关商务谈判的基本观点：

——国际商务谈判是一项理论与实践并重的活动，有其自身的特点和基本要求。正确的谈判意识是谈判成功的灵魂，我通过自己的体验将之归纳为谈判不是“竞技比赛”的意识，谈判要重视人际关系的意识和谈判要放眼未来的意识。国际商务谈判是一项科学性与艺术性有机结合的学科，应有一定的谈判原则。我在书中提出“增加整体利益、进行公平竞争和善于妥协”三项基本原则，并对此作了较为详尽的阐述。这些内容主要写入第一章，也是我认为最为重要的一章。

——国际商务谈判是一个周而复始，连续不断的过程，它包括准备阶段、接触阶段、实质阶段、协议阶段和执行阶段的统一整体，每个谈判阶段都有

可能包含着一些小的谈判过程；在第二章里我强调谈判是一个完整的过程，并不因双方达成协议而终止。

——国际商务谈判中的价格问题是一个十分敏感和关键的问题。商场上信奉的是“一分钱一分货”和“货真价实”，片面强调“价廉物美”往往使事物走向反面。我认为，谈判决不是简单地讨价还价，因为影响价格的因素很多，只有掌握了这些规律并持积极的立场，才能使价格谈得合理、公平。近年来技术贸易发展很快，然而对国际技术贸易的价格谈判熟悉的人们不多，故在第三章里作了专门的介绍。

——国际商务谈判的结果，最终要以合同形式表现出来，合同一定要严密规范。这方面我们要请教法律专家，同时在合同起草中，我们应尽可能争取用英文直接起草。

——国际商务谈判涉及各种风险。风险总是客观存在的，有些可以预见并加以控制。对各种风险存在的原因、发生的条件及可能出现的后果，进行准确的把握，努力挡避不必要的风险，可以增加谈判双方潜在利益。

——国际商务谈判有时难免陷入僵局，全面分析僵局的成因，可以找到突破僵局的正确策略。在突破僵局的策略运用上，我强调了关键在于“对症下药”。

——国际商务谈判成功的重要因素是人。所以对于谈判人员、谈判领导人员和翻译人员都应有较高的素质要求，他们的知识结构应该是互补的。他们应该以高度责任心和全身心地投入，创造性地履行各自的职责。

上面提到的一些内容，是传统谈判类书籍一般不会涉及的；而我在谈判实践中，强烈感受到这些内容对于谈判成功与否是至关重要的。

书中我还以自己的见闻和亲身经历为读者提供了一些案例，供作参考；当然我无意把此书写成案例选编之类的书，我也尽可能避免那些枯燥乏味的空洞说教，因为谈判本身是丰富多彩的。

最后，我要感谢对外贸易经济合作部部长吴仪同志，她很关注本书的写作，并在百忙之中亲自为本书作序；我要感谢我的朋友，现在在美国西东大学任教的尹尊声教授，他对本书中技术贸易的价格谈判内容提出了许多颇有价值的建议；我要感谢上海对外贸易学院国际经济法系系主任周汉民教授，他为本书提供了一些法律方面咨询意见；我尤其要感谢复旦大学企业管理系系主任王方华副教授，他帮助我整理了本书大部份资料，并对全书作了润色；我还要感谢许多为这本书提供无私帮助的同事和朋友，没有他们的帮助，我可能至今还不能完稿。

我不知道我是否实现了我的初衷，但我想我是尽了力的。我真诚地企望得到各位读者的指教，以便使书中的谬误、遗漏能及时得到补正。我愿意和大家一起来探索一条适合我国国情的国际商务谈判的成功之道，来促进我国对外经济交流与合作的蓬勃发展。

## 国际商务谈判—原则、方法、艺术

## 第一章 国际商务谈判概述

时代的车轮已经驶入 20 世纪 90 年代，世界正变得越来越小，国际交往日益频繁。中国的改革开放和现代化建设所取得的巨大成就，吸引着各国商人纷至沓来，中国人也越来越多地走出国门，将生意做到世界各地。当今的国际商务活动中，不论是政府主持的建设项目，还是企业开展的技术引进或是跨国投资、货物买卖、金融保险、国际运输、咨询服务等，都不可避免地需要中外双方对所筹划进行的业务进行磋商，以求达成双方都能接受的协议，这种磋商就是我们常说的国际商务谈判。

谈判是我们进行国际商务活动的一个极其重要的环节。它涉及到有关项目合作或交易的内容、价格、义务与责任以及其它条件，都必须通过谈判确定下来。双方通过谈判取得的协议具有法律的约束力，不能轻易改变。所以，谈判的结果如何，将直接关系到双方利益。因此，总结国际商务谈判的经验教训，研究国际商务谈判的规律，探讨谈判技巧的正确运用，妥善处理谈判中出现的各种问题，是我们贯彻对外开放政策，开展国际商务活动的一个重要方面。了解掌握国际商务谈判原则、方法，善于运用谈判技巧、谈判艺术处理复杂的商务活动，这是对国际经济工作者的基本要求。

### 国际商务谈判的特点

国际商务谈判是一项集政策性、技术性、艺术性于一体的社会经济活动，它除了包含一系列国际经济活动的特点以外，同样具有一般谈判的特征。于是，在讨论国际商务谈判特点之前，我们需要了解一下谈判的共性。

什么是谈判？按照最一般的认识，谈判是人们为了协调彼此之间的关系，满足各自的需要，通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。美国谈判学会会长，著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格 (Gerard I. Neurenberg) 在《谈判的艺术》(The Art of Negotiating) 一书中所阐明的观点更加明确，他说：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛，每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们为了改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”“谈判通常是在个人之间进行的，他们或者是为了自己，或者是代表着有组织的团体。因此，可以把谈判看作人类行为的一个组成部分，人类的谈判史同人类的文明史同样长久。”

在古代社会，当国际间、民族间发生各种冲突时，古人首先还是寄希望于和平解决相互争端，即使以武力来解决，在这之前也往往有外交接触和谈判。如古代印度的《摩奴法典》就主张：“国际生活中最复杂的问题，应首先经外交途径求得解决，武力则应退居第二位。”我国的《战国策》也说处理国际争端，应该“式与政而不式于武”。可见，谈判的作用是不可忽视的。中国古代诸葛亮说服东吴联合抗魏的历史故事非常生动地记载了优秀谈判家一席话往往可以折服千军万马，左右几国局势。

人类社会进入近代之后，由于资本主义制度的确立，生产力迅速发展，国际交往日益密切，国际贸易不断扩大，各种领域里的磋商谈判越来越多地发挥了十分重要的作用。如在美国独立战争时期，杰出的外交家富兰克林出使法国，利用英法之间的矛盾，与法国进行了将近十个月的谈判，签订了同

盟条约和通商条约，法国开始向英国宣战，在国际上孤立了英国。没有富兰克林的出使谈判，就不会有美军的迅速胜利，这场谈判对美国独立战争的最后一胜利所起的作用是难以估量的。现代一些著名政治家、外交家往往同时也是谈判大师，由于他们的谈判艺术高超，使谈判在处理复杂政治事务中发挥了重要作用，如丘吉尔、罗斯福、基辛格都留下了脍炙人口的谈判佳话。尤其是周恩来同志，一生中主持了无数次谈判，像著名的西安事变、重庆谈判、和平共处五项原则谈判、中日中美恢复外交关系的谈判等等，都表现了极其高超的谈判艺术，为世人所传颂。可见人类的谈判史确实同人类的文明史一样长久。

然而，人类为什么要谈判呢？从本质上说，谈判的直接原因是因为参与谈判的各方有自己的需要，或者是自己所代表的某个组织有某种需要，一方需要的满足可能会涉及和影响他方需要的满足，任何一方都不能无视他方的需要。因此，谈判双方参加谈判的主要目的就不能仅仅是只追求自己的需要为出发点，而是应该通过交换观点进行磋商，共同寻找使双方都能接受的方案。比如，发展中国家与工业发达国家谈判建立一个合资企业，由发展中国家提供生产场地，发达国家提供先进技术。举办这样一个合资企业，发达国家方面的目的和需要可能是：利用技术上的优势，通过举办合资企业的形式，绕过直接贸易的障碍，开拓发展中国家广阔的市场或扩大原有市场份额，以期获得长期丰厚的利润。而发展中国家方面的目的和需要可能是：利用先进技术，提高本国的生产水平，获得丰厚利润从而积极争取出口，开拓国际市场。显然，双方的目的和需要是既统一又矛盾的。其统一性表现为双方要达到各自的目的，必须通过建立合资企业才能实现。其矛盾性表现为发达国家方面提供技术的目的是要开拓发展中国家的市场，获得高额利润；发展中国家的主要目的是吸收外国先进技术，提高国内技术水平，积极发展出口，而不是单纯让出国内市场。总之，没有市场，拥有先进技术的发达国家就不感兴趣，同样，没有先进技术，发展中国家就难以接受。对发展中国家来讲，是以市场换技术，对发达国家来讲，则是以技术换市场。这是谈判双方既统一又矛盾的利益关系。双方就是带着这种既统一又矛盾的需要和目的来参加谈判的。通过谈判，寻找双方都能接受的方案，使矛盾在一定的条件下达到统一。

由此看来，作为调节利益和关系的谈判有以下五个特点：

第一，谈判不是单纯追求自身利益需要的过程，而是双方通过不断的调整各自的需要而相互接近，最终达成一致意见的过程。也就是说，谈判是提出要求，作出让步，最终达成协议的一系列过程。比如，前面谈到举办合资企业的例子，发达国家提供什么技术换取多少市场，发展中国家让出多少市场，换取何种技术，经过谈判在技术先进程度、产品销售比例及占总投资的份额达成一致的意见，最后签约成交。谈判是需要时间的，复杂的谈判更是如此。谈判过程的长短，取决于谈判双方对利益冲突的认识程度，以及双方沟通的程度。

第二，谈判不是“合作”与“冲突”的单一选择，而是“合作”与“冲突”的矛盾统一。通过谈判达成的协议应该对双方都有利，各方的基本利益从中得到了保障，这是谈判合作性的一面；双方积极地维护自己的利益，希望在谈判中获得尽可能多的利益，这是谈判冲突性的一面。了解和认识谈判是合作与冲突的矛盾统一，对于一名谈判者来说是很重要的。为此，

谈判者在制定谈判方针，选择和运用谈判策略时，就要防止两种倾向：一是只注意谈判的合作性，害怕与对方发生冲突，当谈判陷入僵局时，茫然不知所措，对对方提出的要求只是一味地退让和承诺，不敢据理力争，遇到一些善于制造矛盾的强硬对手，更是显得软弱无力，结果是吃亏受损；二是只注意冲突性的一面，将谈判看作是一场你死我活的争斗，一味进攻，寸步不让，不知妥协，结果导致谈判破裂。这两种倾向都是不可取的，尤其是在国际经济谈判中更要尽量避免。

第三，谈判不是无限制地满足自己的利益，而是有一定的利益界限的。谈判者要保障自己的利益，就要在可能的范围内追求更多的利益。但是，任何谈判者都必须满足对方的最低需要，如果无视对手的最低需要，无限制地逼迫对方，最终会因对方的退出，使自己已经到手的利益丧失殆尽。谈判者的眼光不能只盯着自己的利益上，尤其当对方利益接近“临界点”的时候，必须保持清醒和警觉，毅然决断，当止即上，以免过犹不及。如果把对方逼出谈判场，最终会使自己一无所获。正如尼尔伦伯格所述：“谈判不是一场棋赛，不要求决出胜负，谈判也不是一场战争，要把对方消灭或置于死地，谈判恰恰是一项互惠互利的合作事业。”

第四，判定一场谈判是否成功不是以实现某一方的预定目标为唯一标准，而是有一系列具体综合的价值评判标准的。虽然不少人参加过谈判，有的甚至是久经沙场的谈判老手，但对什么是成功谈判的认识却不一定正确。有的人常常习惯于把自己在谈判中获得利益的多少作为谈判是否成功的评判标准。如果在谈判中自己得到的很多，而对方所获甚少，则认为自己的谈判是成功的，这种看法是片面的，甚至可能是有害的，是“谈判近视症”的一种表现。事实上，他引以为自豪的那一部分利益，可能远远小于他本来可获得的利益。或者说他只获得了谈判桌上看得见的眼前利益，而失去了双方真诚合作可能产生的潜在利益和长远利益。因此，仅仅从一场谈判的结果就得出已经获得谈判成功的结论，实在是片面的。同时他也没有意识到这种想法有导致丧失已经到手的利益、从而变得一无所获的危险。从谈判是一项互惠的合作事业出发，我认为一场成功的谈判应该有三个价值评判标准：

其一，目标实现标准。即谈判的最终结果有没有达到预期目标？在多大程度上实现了预期目标？这是人们评价一场谈判是否成功的首要标准。如果原先所设定的预期目标一点也没有达到，就宣布自己获得了这场谈判的胜利，这是任何人都不能够同意的，人们是以行为有没有达到预期的目标，来看待行为的有效性的。

其二，成本优化标准。大家都知道，谈判是要花费一定成本的，然而人们往往对于谈判成本的构成并不很清楚。通常一场谈判有三种成本：一是为达成协议所作出的让步，也就是预期谈判收益与实际谈判收益的差距，这是谈判的基本成本；二是人们为谈判所耗费的各种资源，如投入的人力、物力、财力和时间，这是谈判的直接成本；三是因参加该项谈判而占用了资源，失去了其它获利机会，损失了可望获得的其它价值，即谈判的机会成本。在三种成本中，由于人们常常特别注重谈判桌上的得失，所以往往较多地注重第一种成本，而忽视第二种成本，对第三种成本考虑得更少，这是需要予以注意的。比如说，我们进行了一场旷日持久的谈判，投入了大量的人力、物力、财力，最终圆满地实现了预定的目标，当人们在庆贺谈判胜利的时候，有没有想到你原本可以花较少的人力、物力、财力来获得同样的结果？有没



有想到获得这项成功同时失去了其它获利机会？如果你注意到了，那么你就会在谈判中表现出更大的主动性和能动性。

**其三，人际关系标准。**谈判是人们之间的一种交流活动，所以，对于商务谈判而言，谈判的结果不只是体现在最终成交的价格高低、利润分配的多少，以及风险与收益的关系上，它还应体现在人际关系上，即还要看谈判是促进和加强了双方的友好合作关系，还是因此而削弱了双方的友好关系。一个谈判者应该具有战略眼光，不计较也不过分看重某一场谈判的得失，成本高低，而是着眼于长远、着眼于未来。虽然在某一次的谈判中少得了一些，但如果保持良好的合作关系，长期的收益将足以补偿目前的损失。因此在谈判中除了争取实现自己的预定目标，降低谈判成本之外，还应重视建立和维护双方的友好合作关系，我感到“生意不成友情在”应该是商场上一条普遍适用的基本原则。

从上述三十条评价标准看，一场成功的谈判应该是：在实现预期目标的过程中，谈判所获收益与所费成本的比最大，同时使双方的友好合作关系得到进一步发展和加强。正确地认识谈判的价值评价标准，不仅使我们知道什么是成功的谈判，而且还使我们知道，应该怎样去取得谈判的成功。

**第五，谈判不能单纯地强调“科学性”，要体现科学性与艺术性的有机结合。**既然谈判是作为人们彼此之间协调利益关系，满足各自需要并达成共同意见的一种行为和过程，那么，人们必须以理性的思维对涉及到的双方利益进行系统的具体的分析研究，根据一定规律、规则来制定谈判的方案和对策，这就是谈判具有科学性的一面。我认为这一点必须引起重视和尽力体现的。同时，我感到谈判又是人们之间的一种直接交流活动，那么在这种活动中，谈判人员的素质、能力、经验、心理状态等因子变化的因素及其临场发挥对谈判过程和结果又有着极大的影响，具有某种难以预测难以把握的特征。同样的谈判内容，同样的环境和条件，不同的人去谈判，最终的结果往往是不同的，这就反映出谈判具有艺术性的一面。因此，对于一个谈判者来讲，在谈判中既要讲究科学性，又要讲究艺术性。我认为，“科学”能使谈判者正确地去做，而“艺术”则能使谈判者把事情做得更好。

在我们讨论了什么是谈判以后，接下来有必要对商务谈判作一简要分析。

谈判的种类很多，有外交谈判、政治谈判、军事谈判、经济谈判等等。而商务谈判则是经济谈判的一种，是指不同利益群体之间，以经济利益为目的，就双方的商务往来关系而进行的谈判，一般包括：货物买卖、工程承包、技术转让、融资谈判等涉及群体或个人利益的经济事务。这种谈判，除了具有上述五个谈判特点以外，还有其自己的特点，表现在：

**第一，商务谈判以获得经济利益为基本目的。**不同的谈判者参加谈判的目的是不同的，外交谈判涉及的是国家利益；政治谈判关心的是政党、团体的根本利益；军事谈判主要是关系敌对双方的安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益，但是常常是围绕着某一种基本利益进行的，其重点下一定是经济利益。而商务谈判则十分明确，谈判者以获取经济利益为基本目的，在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。虽然，商务谈判过程中谈判者可以调动和运用各种因素，而各种非经济利益的因素也会影响谈判的结果，但其最终目标仍是经济利益。与其他谈判相比，商务谈判更加重视谈判的经济效益。在商务谈判中，谈判者都比较注意谈判的成本、效率

和效益。所以，人们通常以经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否，而不讲求经济效益的商务谈判就失去了价值和意义。

**第二，以价值谈判为核心。**商务谈判涉及的因素很多，谈判者的需求和利益表现在众多方面，但价值则几乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为在商务谈判中价值的表现形式——价格最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其它利益上的得与失，在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格，并通过价格升降而得到体现。需要指出的是，在商务谈判中，我们一方面要以价格为中心，坚持自己的利益，另一方面又不能仅仅局限于价格，应该拓宽思路，设法从其它利益因素上争取应得的利益。因为，与其在价格上与对手争执不休，还不如在其它利益因素上使对方在不知不觉中让步。这是从事商务谈判的人需要注意的。

**第三，特别注重合同条款的严密性与准确性。**商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的，合同条款实质上反映了各方的权利和义务，合同条款的严密性与准确性是保障谈判获得各种利益的重要前提。有些谈判者在商务谈判中花了很大的努力，好不容易为自己获得了较有利的结果，对方为了求得合同，也迫不得已作了许多让步，似乎这时谈判者已经获得了这场谈判的胜利，但如果拟订合同条款时，谈判者掉以轻心，不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法，结果被谈判对手在条款措词上略施小计就掉进陷阱，不仅把到手的利益丧失殆尽，而且还要为此付出惨重代价，这种例子在商务谈判中屡见不鲜。因此，在商务谈判中，谈判者不仅要重视口头上的承诺，更要重视合同条款的准确和严密。

在对谈判的特点和商务谈判的特点作了分析后，我们就可以进一步分析国际商务谈判的特点。

国际商务谈判是相对于国内商务谈判而言的。它是指国际商务活动中不同的利益主体为了达成某笔交易而就交易的各项条件进行协商的过程，谈判中利益主体的一方通常是外国的政府、企业或公民（在现阶段，还包括香港、澳门和台湾地区的企业和商人），另一方是中国的政府、企业或公民。由于国际商务谈判是对外经济贸易工作中不可缺少的重要环节。因此在对外经济贸易活动中，如何通过谈判达到自己的目的以及如何提高谈判效率已作为一门学问，引起了人们的普遍关注。在现代国际社会，许多交易往往需要经过艰难频繁的谈判，尽管不少人认为交易所提供商品是否优质、技术是否先进或价格是否低廉决定了谈判的成败，但事实上交易的成败往往在一定程度上取决于谈判的成功与否。在国际商务活动中，不同的利益主体需要就共同关心或感兴趣的问题进行磋商，协调和调整各自的经济利益或政治利益，谋求在某一点上取得妥协，从而在使双方都感到有利的条件下达成协议。所以，我们可以说，国际商务谈判是一种对外经济贸易活动中普遍存在的一项十分重要的经济活动，是调整解决不同国家和地区政府及商业机构之间不可避免的经济利益冲突的必不可少的一种手段。

国际商务谈判既具有一般商务谈判的特点，又具有国际经济活动的特殊性，表现在：

**第一，国际商务谈判既是一种商务交易的谈判，也是一项国际交往活动，具有较强的政策性。**由于谈判双方的商务关系是两国或两个地区之间整体经济关系的一部分，因此常常涉及两国之间的政治关系和外交关系，在谈判中两国或地区的政府常常会干预和影响商务谈判，这一切都会对谈判

带来影响。因此，国际商务谈判必须贯彻执行国家的有关方针政策和外交政策，同时，在国际商务谈判中还应注意国别政策，执行对外经济贸易的一系列法律和规章制度。

第二，由于国际商务谈判的结果会导致资产的跨国转移，因而要涉及国际贸易、国际结算、国际保险、国际运输等一系列问题，因此，在国际商务谈判中要以国际商法为准则，并以国际惯例为基础。所以，谈判人员要熟识各种国际惯例，熟识对方所在国的法律条款，熟识国际经济组织的各种规定和国际法。这些问题是一般国内商务谈判所无法涉及的，要引起特别重视。

第三，在国际商务谈判中，要坚持平等互利的原则，既不强加于人，也不接受不平等条件。我国是社会主义发展中国家，平等互利是我国对外政策的一项重要原则。所谓平等互利，是指国家不分大小，不论贫官强弱，在相互关系中，应当一律平等。在相互贸易中，应根据双方的需要和要求，按照公平合理的价格，互通有无，使双方都得利，以促进彼此经济发展。在进行国际商务谈判时，不论国家贫富，客户大小，只要对方有诚意，就要一视同仁。既不可强人所难，也不能接受对方无理的要求。对某些外商利用垄断地位抬价和压价，必须不卑不亢，据理力争。对某些发展中国家或经济落后地区，我们也不能以势压人，仗势欺人，应该体现平等互利的原则。

第四，由于国际商务谈判的谈判者代表了不同国家和地区的利益，有着不同的社会文化和经济政治背景，人们的价值观、思维方式、行为方式、语言及风俗习惯备不相同，从而使影响谈判的因素更加复杂，谈判的难度更加大。在实际谈判过程中，对手的情况千变万化，作风各异，有热情洋溢者，也有沉默寡言者；有果敢决断者，也有多疑多虑者；有善意合作者，也有故意寻衅者；有谦谦君子，也有傲慢自大盛气凌人的自命不凡者。凡此种态度，都与一定的社会文化、经济政治有关。种种表象反映了不同谈判者有不同的价值观和不同的思维方式。因此，谈判者必须有广博的知识和高超的谈判技巧，不仅能在谈判桌上因人而异，运用自如，而且要在谈判前注意资料的准备、信息的收集，使谈判按预定的方案顺利地进行。

国际商界有些谈判学专家十分推崇“互惠的利己主义”的谈判准则。他们认为谈判虽然具有互惠的特点，但最终目的是利己主义的。我认为，这种谈判准则不符合当代世界经济合作与发展的趋势，其出发点是利己主义的，目的也是利己主义的，互惠只不过是一种手段，因为对他们说来没有互惠就无法达到利己的目的。这种谈判观的最终结果是双方无法建立长久的密切的合作关系。我从许多中外谈判典型事例的回顾、归纳中认识到，上述准则并不真正反映当代商务谈判过程的实质。我国政府倡导的“互相了解、互相信任、互惠互利、长期合作”(Mutual understanding, mutual trusting, mutual benefit, long-term cooperation)的对外经济合作原则，准确地体现了当代国际经济合作大趋势的本质。在对外经济交往中，推广这一原则对于促进国际经济的发展，缩小国际经济发展中的不平衡现象，创造和巩固持久的和平环境具有重要的意义。互相了解反映了商务谈判者的合作愿望，互相信任体现了商务谈判者的合作基础，互惠互利是商务谈判者追求的结果，长期合作则是商务谈判者的基本目标。我们应该抱着这种积极的态度跨入谈判场，将谈判引向正确的轨道。

但是，商场是复杂的，并不是所有商务谈判者都能意识到上述国际经济

合作原则是引导合作走向成功的法宝。有些谈判者受利益驱使还是会施展一些不正当手腕，在商务谈判场上或以势压人，或设置陷阱。对于这种情况，我们必须作两手准备：一方面，我们要有扎实的基本功，善于识别和对付对手的错误做法，争取谈判的主动权；另一方面，我们要让对方了解我国的对外经济合作原则，使对方懂得以正确的原则进行谈判，是保障双方利益获得长期发展的基础。

## 国际商务谈判的一般类型

谈判作为人类活动的一个组成部分，自然要受到谈判者的态度、谈判者对谈判所要达到的目的以及谈判双方所持的谈判方法的影响。这种按谈判双方所采取的态度和方法划分的谈判，大体上有三种类型。

### 软式谈判

软式谈判也称友好型谈判。谈判者采取尽量避免冲突，随时准备为达成协议而让步，希望通过谈判签订一个皆大欢喜的协议，或者至少签订一个能满足基本利益的协议，不至于空手而归。这种谈判不是把对方当成敌人，而是当成朋友看待。他们强调的不是占有优势，而是达成协议。于是在一场软式谈判中，一般的做法是：提出建议、信任对方、作出让步、保持友善，以及为了避免对立而屈服于对方。

软式谈判强调的是建立及维护双方的关系，是一种类似家人或朋友之间的谈判，从这种意义上讲，可以说软式谈判是一种维持关系型的谈判。如果谈判的双方都能以宽容及谅解的心态进行谈判，那么达成协议的可能性较大、谈判的速度较快、成本较低、效率较高，是比较令人满意的，并且双方的关系也会得到进一步的加强。然而，由于受利益的驱使，加上价值观及个性的不同，并非人人都会持这种态度，这种理想化的状态是不多见的。那么，采用软式谈判的人一旦遇到强硬对手，就十分不利。对强硬者采取步步退让的策略，尽管最终也会达成协议，但这种协议通常是不平等的，甚至是屈辱的，因此这种方法并不一定是明智的、合适的。在实际的商务谈判中，人们极少采取这种方式，一般只限于双方的合作非常友好，并有长期业务往来的范围。

### 硬式谈判

硬式谈判也称立场型谈判。谈判者将谈判看成是一场意志力的竞赛，认为在这种竞赛中，立场越强硬的人，最后获得的也越多。采取这种谈判方法的人往往把注意力投入到如何维护自己的立场，抬高加强自己的地位等方面，处心积虑地要压倒对方。这种方法有时确实也很有效，往往能达成十分有利于自己的协议。但如果谈判双方都采用立场型的硬式谈判，那就会陷入骑虎难下的境地。你越想坚持或保住自己的立场，那么你就会越发被动；你越想使对方相信你不可能改变立场，那么你就越难达到目的。因为在立场上投入的注意力越多，就会忽视如何调和双方所关切的基本问题，也就越不可能达成协议。在这场争执中，你会极力设法达成有利于自己的协议，你可能

在开始谈判时先提出一个极端的立场，进而固执地加以坚持，其实你是在隐瞒自己真实的意图，在欺骗对方。而此时，你不知对方也将采取相同的策略在欺骗你。然后，为了促使谈判能继续下去，你可能会做极小的不涉及实质内容的机动和让步，而对方也可能像你一样作出一些象征性的让步。这样看起来谈判并没有破裂，仍然

在继续中，而实际上谈判却陷入了旷日持久的对峙，结果必

然导致双方关系紧张，互相施加压力，互相不肯让步或只作极小的让步，增加谈判的时间和成本，降低谈判的效率，而

且还有可能导致谈判破裂。在这种较量中，即使某一方经受不住意志力对抗的折磨、屈服于对方的压力而被迫让步签订

了协议，但其内心的不满是显然的。因为在这场谈判中，某一方的基本需要没有得到应有的满足，他的合法利益未能在协议中反映出来，这就就会导致在以后履行协议的过程中采取

消极的行为，甚至是想方设法阻碍和破坏协议的执行。即使起先占优势的一方提出法律诉讼，要求对方赔偿损失，实际上却将陷入新一轮的耐力较量，最后使双方的关系完全破裂。从这个角度来讲，硬式谈判常常是只有表面上的赢家，而没有真正的胜利者。

## 原则式谈判

原则式谈判最早是由哈佛大学谈判研究计划中心提出的，所以又称哈佛谈判术，这种谈判，有四个特点：第一主张对事强硬，对人温和，把事和人区分开；第二主张开诚布公，在谈判中不采用诡计，也不故作姿态；第三主张在谈判中既要达到目的，又要不失风度；第四主张尽量保持公平、正直，同时又要让别人无法占你的便宜。

原则式谈判与软式谈判相比，虽然同样注意与对方保持良好的关系，但是并不像软式谈判那样只强调双方的关系而忽视利益的取得。它要求谈判的双方都要尊重对方的基本需要，寻求双方利益上的共同点，千方百计使双方各有所获。当双方的利益发生冲突时，则坚持根据公平的原则寻找共同性利益，各自都作必要的让步，达成双方可接受的协议，而不是一味退让，由委曲求全来达成协议。

原则型谈判与硬式谈判相比，主要区别是它主张注意调和双方的利益，而不是在立场上纠缠不清。这样做的好处是，谈判者常常可以找到既符合自己利益，又符合对方利益的替代性方案，使双方由对抗走向调和。1978年埃及和以色列在美国戴维营就西奈半岛问题归属问题所进行的谈判就是一个很好的例子。1967年的中东战争以后，以色列占领了埃及的西奈半岛。埃及对此一直耿耿于怀，十几年来通过种种手段想收复失地，但始终没有成功。1978年埃以双方在第三国撮合下坐下来进行谈判，不可避免地涉及到西奈半岛的归属问题。在开始谈判时，双方发现他们的立场是完全对立的：以色列同意归还西奈半岛，但必须保留其中的某些部分，否则就不签订和约；埃及则坚持西奈半岛是埃及的领土，每一寸土地都要回归主权国，在领土问题上不可能妥协。但是要恢复到1967年以前的情况，则又是以色列不能接受的，双方的立场处于严重的对立当中。当时，如果检查一下双方的利益而不是停留在立场上，突破这种僵局是有可能的。以色列坚持必须占领西奈半岛的部分地

区，他们不想让埃及坦克、大炮布置在邻近自己的边界地区，是出于国家安全防卫上的需要，他们的利益是在安全上的。而埃及坚持要全部归还西奈半岛，是因为西奈半岛自法老王朝时代起就一直是埃及的一部分，以后被希腊人、罗马人、土耳其人、法国人和英国人占领了几个世纪，直至近代才夺回完整的主权，他们的利益是在主权上，他们绝不能再把任何一部分主权让给另一位外国征服者。经过谈判双方认清了彼此的利益所在，于是埃及总统萨达特与以色列总理贝京达成了一项协议，这项协议规定把西奈半岛的主权完全归还给埃及，但大部分地区必须实行非军事化，不得在埃以边界地区布置重型武器，以此保证以色列的安全。这样，尽管埃及的国旗可以在西奈半岛上到处飘扬，实现了埃及收复失地、维护主权的需要，但是由于规定坦克和大炮不能接近以色列边界，也实现了以色列保证国家安全的需要。双方从坚持立场僵持不下到重视利益、各获所需，使一场困难的谈判突破了僵局，达到了各自的目的。这场谈判就是采取原则式谈判，坚持利益而不固守立场的典型案例。

然而，真正采用原则式谈判是有一定条件的。首先，采用原则式谈判的基础是，参加谈判的双方，在对立立场的背后通常会存在着共同的利益。有时，人们因为对方的立场与自己的立场相左，就认为对方的利益与自己的利益全部都是冲突的。事实上，在许多谈判中，深入地分析双方所持的对立立场，会发现其背后常常隐含着各种利益，而且会发现实际上双方共同利益要多于冲突性利益。因此，人们只要寻找到共同性利益，调解冲突性利益也就比较容易了。在这种情况下，谈判双方达成协议的可能性就会增加，经过双方的进一步努力就会达成对双方都有利的协议。其次，这种协议的取得，既不是靠咄咄逼人的压服，也不是靠软弱无力的退让，而是双方平等基础上的产物。所以采用原则式谈判，要强调双方地位的平等性，忽视了这一点也就不会成功。

由于原则式谈判强调通过谈判取得各自所需的利益，这种利益既包含经济上的利益，物质上的利益，也包含人际关系的利益，用这种价值观去看待谈判，就会造成一种既重理

性又重感情的谈判，所以为大多数国际商务谈判者所推崇，在国际交往上应用得十分广泛。用这种方法达成的协议，在以后履行的过程中也比较顺利，毁约、索赔的情况也较少。

在上表中，我们将软式谈判、硬式谈判及原则式谈判作一比较，就可看出它们之间的差异。

## 国际商务谈判的基本模式

我认为，作为一名谈判者，应该把谈判看作是一个连续不断的过程，认为每次谈判都要经过评价、计划、关系、协议和维持五个环节，谈判不仅涉及本次所要解决的问题，而且致力于使本次交易的成功成为今后交易的基础。这就是当前国际上流行的 APRAM (Appraisal, Plan, Relationship, Agreement, Maintenance) 模式。

APRAM 模式由五个环节组成：

进行科学的项目评估 (Appraisal)

商务谈判是否取得成功，过去都认为取决于谈判者能否正确地把握谈判进程，能否巧妙地运用谈判策略。然而，谈判能否取得成功往往不取决于谈判桌上的你来我往、唇枪舌剑，更重要的是谈判的各项准备工作。对于国际商务谈判来说，准备工作主要是指正式谈判之前的项目评估工作。也就是说，一项商务谈判要想取得成功，首先要在正式谈判之前对这项商务活动作科学评价。如果没有进行科学评估，或者草率评估，盲目上阵，虽然在谈判时化了很大力气，达成一个看来令人方都满意的协议，这个“满意”恐怕是要打引号的。因为没有科学评估，或者评估不当，自以为其结果是满意的，其实是自欺欺人。如果这是一项不能体现经济效益和社会效益、不能使资源得到充分利用的建设项目或者合资项目、货物交易活动等，那么这项谈判的成功实际是虚假的。在庆贺成功的同时，却已经为整个活动的不成功种下了种子。不需要很长时间，你就会发现自己完全失败了。所以，进行科学的项目评估，是取得一项谈判成功的前提。我又认为，从严格意义上讲，任何谈判都离不开科学的评估，可能有的完整一些、复杂一些，有的简单一些，但都是必需的。“没有进行科学评估就不要上谈判桌”，这应该成为国际谈判者的一条戒律。

#### 制订正确的谈判计划 (Plan)

任何谈判都应有一个完整的谈判计划。一个正确的谈判计划首先要明确自己的谈判目标是什么，对方的谈判目标是什么，并把双方的目标进行比较，找出双方利益的共同点与不同点。对于双方利益一致的地方，应该仔细地列出来，并准备在以后正式谈判中摆在桌面上，由双方加以确认，以便提高和保持双方对谈判的兴趣和争取成功的信心；同时，又为以后解决利益不一致的问题打下基础。对于双方利益不一致的地方，则要发挥创造性思维，根据“成功的谈判应该使双方的利益和需要都得到满足”的原则，积极寻找使双方都满意的方法来加以解决。

#### 建立谈判双方的信任关系 (RelationShip)

了

在一切正式的商务谈判中，建立谈判双方的信任关系是至关重要的。建立这种信任关系的目的是，针对在一般情况下，人们是不愿意向自己不了解、不信任的人物敞开心扉、订立合同的。如果谈判双方建立了相互信任的关系，在谈判中就会顺利许多，谈判的难度就会降低，而成功的机会就会增加。所以说，谈判双方的相互信赖是谈判成功的基础。

建立谈判双方的信任关系应注意三点：

(1) 要努力使对方信任自己。如对对方事业及个人的关心，合乎规格和周到的礼仪，工作中的勤勉认真等都能促使对方信任自己，有时一句不得体的话，一个不合礼仪的动作，一次考虑不周的安排，都会影响对方对你的信任程度，这对于初次谈判的对手更要引起特别的重视。

(2) 要尽量设法表现出自己的诚意。在与不熟悉自己的人进行谈判时，向对方表示自己的诚意是非常重要的。为了表明自己的诚意，可以利用某些非正式的场合向对方列举一些在过去的同类交易中诚以待人的例子；

也可以在谈判开始之前特意安排一些有利于建立双方信任感的活动，使对方感到自己的诚意。

(3) 要记住最终使对方信任自己的是行动，而不仅是语言。所以，要做到有约必行，不轻易许诺；准时赴约，不随便迟到等。要时刻牢记，不论自己与对方的信赖感有多强，只要有一次失约，彼此间的信任就会降低，要重新修复是十分困难的。对于对方的询问要及时予以答复，无论作出肯定或否定的答复，但必须及时告诉对方。对我们目前做不到的要诚心诚意地加以解释，以此来取得对方的谅解和认可。

由此，我们可以得出这样的结论：如果我们还没与对方建立起足够好的信任关系，就不应匆忙进入实质性的谈判。否则，勉强行事，谈判效果会受到影响，甚至会将有可以办好的事办糟。

### 达成使双方都能接受的协议 (Agreement)

一旦谈判双方建立了充分的信任关系，就可以进入实质性的事务谈判。在谈判中，要弄清对方的谈判目标，然后对彼此意见一致的问题加以确认，而对意见不一致的方面通过充分交换意见、共同寻找使双方都能接受的方案来解决。需要强调的是：达成令双方满意的协议并不是协商谈判的最终目标。谈判的最终目标应该是协议的内容得到圆满地贯彻执行，完成合作的事业，使双方的利益得到实现。

### 协议的履行与关系的维持 (Maintenance)

在谈判中，不少人常犯这样的错误：一旦达成了协议便认为万事大吉了，就认为谈判已经获得成功，对方就会不折不扣地履行义务和责任了。其实，谈判到这时还没结束，要知道，履行职责的是人而不是协议书本身。协议书签定得再严密，仍然要靠人来履行的。为促使对方履行协议要认真做好两件事：

(1) 要求别人信守协议，首先自己要信守协议。这一点看起来很自然，而实际上常常会忽视这一点。有时人们埋怨对方不履行协议，当冷静地细细分析，问题却出在自己身上，是自己工作的失误造成了协议不能完整地执行。

(2) 对于对方遵守协议的行为给予适时的情感反应。行为科学的理论告诉我们，当某人努力工作并取得成功的时候，给予适时的鼓励能起到激励干劲的作用。同样，在当对方努力信守协议时，给予适时的肯定和感谢，其信守协议的做法就会保持下去。当然，情感反应的形式是很多的，可以通过写信、打电话来表达，也可以是亲自拜访表示感谢。

在实际生活中，人们都会有这样的切身经验：与某人的关系原本是不错的，但如果不对其加以维持的话，日子久了就会渐渐淡化、疏远，有时稍有不慎还会恶化。而一旦疏远或恶化了，要想使之恢复到原先的状态和水平，就要花费很多的时间和精力，有的甚至不可能再恢复原有的状态了。因此。谈判者为今后进行交易和往来考虑，对于在眼前的谈判过程中建立起来的相互关系，应该努力保持和维护，要避免以后与对方进行交易时，再花力气重头开始建立与对方的关系。维持关系的主要作法是：在谈判后继续保持与对



方的接触和联系，如逢年过节加以祝贺，听到对方取得的成绩时表示关切和祝贺等。这种维持关系的作法，主要是个人间的接触。

实际谈判中，一个完整的谈判过程从时间上划分为准备阶段、接触阶段、实质阶段、协议阶段和执行阶段。有人把谈判看作仅仅是谈判桌上的针锋相对讨价还价，认为谈判过程仅仅包括接触、实质、协议三个阶段，认为这种三步式谈判是经典式的，是一成不变的。这显然是有失偏颇的。事实上，在国际商务谈判中，准备阶段与执行阶段的工作对于谈判的顺利、圆满有着举足轻重的作用，这五个方面是相辅相成的，是缺一不可的。

## 国际商务谈判的具体类型

国际商务谈判活动的内容是多种多样的，因此国际商务的具体类型也是多种多样的，从我国国际经济活动的主要内容和具体对象上看，经常碰到的国际商务谈判类型有：

### 货物买卖谈判

货物买卖谈判涉及二种形式，一是现汇贸易谈判，一是易货贸易谈判。货物买卖谈判主要是买卖双方就买卖货物本身的有关内容，如：货物数量、质量，货物的转移方式和时间，货物买卖的价格条件和支付方式，货物交易中双方的权利、义务和责任等问题进行的谈判。货物买卖谈判是国际商务谈判中数量最多的一种谈判，在企业的国际经济活动中占有很重要的地位。

### 投资谈判

投资谈判主要是创办企业方面的谈判，就我国企业而言主要涉及以下两个方面：

(1) 举办海外企业的谈判。主要是指我国企业到境外开办企业的谈判。

(2) 举办外商投资企业的谈判。主要是指外商在中国境内举办中外合资企业、中外合作企业和外商独资企业的谈判。

这种谈判是就涉及投资者在投资活动中的权利、义务、责任和相互间的关系所进行的谈判。这类谈判对于企业来说是经常性的国际商务谈判，由于涉及面广，影响大，周期长，而尤其显得举足轻重。以往谈判中，有的企业经验不足，为了达成协议一再让步，结果造成了损失，很难挽回；也有的企业一味采取硬式谈判对待对方，结果谈判旷日持久，迟迟达不成协议。这两种极端的作法都是不可取的。

### 租赁及“三来一补”谈判

租赁谈判是指我国企业从国外租用机器设备而进行的国际商务谈判。这种谈判主要涉及机器设备的选定、交货、维修保养、租赁期终的处理、租金的计算与支付，以及在租赁期内租赁公司与承租企业双方的责任、权利、义务等方面的谈判。

“三来一补”谈判是在我国许多企业，尤其是在中小企业中开展十分活

跃的一种商务谈判。“三来”是指国外来料加工、来样加工和来件装配业务。这方面谈判的内容主要包括：来料、来件的时间，加工质量的认定，成品的交货时间。原材料的损耗率，加工费的计算与支付等等。“一补”就是指补偿贸易谈判涉及到技术设备的作价，质量的要求，补偿产品的选定与作价，补偿的时间，支付方式等方面的问题。随着我国对外经济活动的活跃，“三来一补”的形式也有所发展。不仅有从外方“三来”，也可以是我方“三去”。补偿贸易也可以是我们提供设备由外方用产品补偿。也就是在谈判中进行权利、义务、责任的换位而已，其基本要求仍是一样的。

### 建设项目谈判

建设项目谈判通常又称大型项目谈判，例如，利用外国政府或国际金融组织的贷款，对一些大型市政建设和环保项目以及重要的技术改造项目进行的谈判。这种谈判主要是围绕着项目的目的、内容、发展前景、融资条件招标与发包等一系列经济与技术上的问题进行谈判。建设项目的谈判通常分两部分进行，第一部分是由双方政府主管该项目的部门会同有关经济部门就双方合作的总体设想和商务关系进行的原则谈判，谈判涉及面较广，包括建设项目的性质、作用，建设项目的投资、贷款总额及支付方式，建设项目建设过程中双方的权利、责任等。第二部分是具体的技术和商务谈判，由双方的具体实施建设工程的部门或企业进行直接谈判，谈判涉及的内容较专业化，往往就其中一些技术细节和工程所用材料和设备、工程的技术标准、验收方式等进行谈判。前后两部分谈判是相辅相成的，第一部分的谈判决定了第二部分谈判的范围和要求，而第二部分谈判也对第一部分的谈判作了必要的补充。两部分的有机结合和互相补充决定了整个建设项目的成败，所以这种谈判要比其它谈判更加复杂、要求也更高。

### 技术贸易谈判

技术贸易谈判是指技术的接受方（即买方）与技术的转让方（即卖方）就转让技术的形式、内容、质量规范、使用范围、价格条件、支付方式等双方在技术转让中的一些权利、义务和责任关系等方面所进行的谈判。随着我国经济建设的发展和改革开放的深化，一方面需要从国外引进大量的先进技术，另一方面国内的技术也将越来越多地进入国际市场。因此，国际技术贸易谈判正在成为我国企业国际商务谈判的重要方面，受到更多的重视。

### 融资谈判

融资谈判是指双方就如何提供进出口信贷、组织国际银团融资、在对方国发行债券、股票、提供资金担保等方面的谈判。这类谈判常常涉及到融资的条件、融资的成本、支付的方法、担保的范围以及发展中国家外汇管理问题等等。

### 服务贸易谈判

这是目前国际贸易中应用面十分广泛并且发展得较快的谈判，包括：运输、咨询、广告、项目管理、设计、劳务、旅游等方面的商务合作谈判。服务贸易涉及的常常不是货物，也不是有形的企业、工程，它涉及的主要是无形的贸易，是以提供某一方面的服务为特征的。随着第三产业的发展和国际交流的频繁，服务贸易在国家之间的开展越来越经常化和多样化，这类谈判所占的比重也越来越大，成为国际经济活动中越来越重要的方面。

### 损害和违约赔偿谈判

损害和违约赔偿谈判与前几种类型的商务谈判相比是一种较为特殊的谈判。损害是指在商务活动中由于某方当事人的过失给另一方造成的名誉损失、人员伤亡损失和财物损失；违约是指在商务活动中并非不可抗力发生，合同的一方不履行或违反合同的行为。损害和违约负有责任的一方应向另一方赔偿经济损失。在损害和违约赔偿谈判中，首先要根据事实和合同分清责任的归属，在此基础上，才能根据损害的程度，协商谈判经济赔偿的范围和金额，以及某些善后工作的处理。随着我国国际商务活动的发展，损害和违约赔偿谈判是经常发生的，这方面的谈判应引起充分的重视，以维护我方的合法权益。

### 国际商务谈判的谈判意识

作为一个商务谈判者必须树立正确的谈判意识。这种谈判意识是促使谈判走向成功的灵魂。正确的谈判意识包括如下几点：

#### 谈判是协商，而不是“竞技比赛”

谈判是协商，与“竞技比赛”是有区别的：

第一，从目标上来看，协商的目标是要满足各方的利益需要，这种利益需要的具体内容是可以调节的；而竞技比赛的目标虽然也要满足各方的利益需要，但这种利益需要是对立的，是通过一方战胜另一方来实现的。

第二，从实现目标的手段和方法上来看，协商是双方充分地理解彼此的利益需求，在肯定双方一致利益的基础上，通过双方共同地创造和努力，找出一个能使双方各得其所的方案，来协调彼此之间利益上的矛盾；而“竞技比赛”则是双方为了达到各自目的，想方设法运用各种手段限制对方，置对方于失败者的地位。

第三，从谈判的结果上来看，协商的结果是使双方的利益要求都得到满足，双方都是胜利者；而“竞技比赛”的结果只有一方是胜利者，而另一方则沦为失败者。

第四，从当事者双方的关系看，在协商的情况下，双方的利益关系是一种互助合作的关系，我方在帮助对方达到目的的同时，对方也在帮助我方实现我们的目标。在双方的利益都能得到重视和满足的情况下，相互之间就能建立一种友好的人际关系，并且能够不断地得到巩固和加强；而在“竞技比赛”情况下，双方的利益关系是对立的，因为一方是胜利者，另一方必定是失败者，双方决不会有帮助对方获得成功的动机。在比赛中，他们会竭力拼

搏，想方设法打败对方，以免自己成为失败者。

所以，谈判场像一个船坞，谈判双方同心协力造一条船，谈判得越成功，这条船越能抵御风浪。把谈判看作是一种友好协商，就能够比较容易地达到目的；而把谈判看作是一场“竞技比赛”，预定的目标就很难实现，即使勉强达成了协议，也难以保证协议能够得到很好地履行。

在谈判中双方除了存在利益关系之外，还存在人际关系

谈判者必须清楚地认识到人际关系是实现利益的基础和保障。

谈判是不同利益主体之间就双方感兴趣的问题进行协商的一种社会活动。既然谈判是社会活动，就有人与人之间的一系列关系存在，这种人际关系不仅影响本次交易的成败，也关系到今后的交易，因此建立良好的人际关系应该看作一切谈判者不可忽视的重要问题。良好的人际关系会使谈判双方绕开冲突性的利益而寻找共同性的利益；对立的人际关系则会使人斤斤计较，寸步不让，拘泥于立场拒不退让，大大地削弱了谈判成功的可能性。除了利益关系以外，树立重视谈判者之间人际关系的谈判意识，有助于人们调和相互间的利益关系，建立长远合作的人际关系，这不仅增加了达成协议的可能性，而且为以后的往来交易铺平道路，打下基础。

谈判者不仅要着眼于当前的交易谈判，还要放眼未来，考虑今后的交易往来

国际商务活动常常是一系列成功交易活动所组成的连续过程。一次交易的成功会为下一次交易的谈判提供方便，铺平道路；一次交易的失败则会为下一次交易的谈判增加难度，制造障碍。而所谓成功的谈判，不仅包含了对双方基本利益的实现，还包含了通过谈判建立相互信任的人际关系。参加过谈判的人都有这样的体会，与一位熟识的、受人尊敬的谈判对手进行谈判，其成功率远高于与不熟识的、使人捉摸不透的谈判对手进行谈判。所以，一位老练的谈判者在谈划中不会仅仅着眼于本次谈判，而是放眼未来，为以后的交易往来创造条件。因为只有这样做，才符合国际商务谈判活动规律，才能获得更多合作和发展的机会。

谈判意识将直接影响谈判方针的确定、谈判策略的选择及谈判中的行为准则。谈判意识正确与否，是决定谈判能否取得成功的重要因素。

### 国际商务谈判的基本原则

在实际谈判中，我感到既要保证自己的合理利益，又要达到预定目标，引进所需的技术设备或赢得工程项目的承包合同，并不是一件轻松的工作，相反稍不留意，谈判就容易破裂。多年的谈判实践，使我认识到在国际商务谈判中有三条基本原则十分重要，这就是：

尽量扩大总体利益

我认为，在谈判中双方应一起努力，首先扩大双方的共同利益，而后再

来讨比与确定各自分享的比例，也就是我们常说的“把蛋糕做大”。我们有的人一说开始谈判，就急于拿起刀要去切蛋糕，以为这蛋糕就这么大，先下手为强，如果对方切得多一点，就意味着自己分到的就少一点，于是在蛋糕的如何切法上大伤脑筋。其实，这种做法并不明智。

我认为谈判的本事在很大程度上取决于能不能把蛋糕做大，通过双方的努力降低成本、减少风险，使双方的共同利益得到增长，这将使双方都有利可图。项目越大，越复杂，把蛋糕做得更大的可能性也越大。

扩大双方的整体利益，从另一个角度看，现实中的总体利益是客观存在的，而发掘这些现实的潜在利益却需要双方的合作精神和高超的技艺。比如，两位技艺高超的艺术家共同拥有一块未经雕琢的美玉，美玉被包裹在质朴的岩石中，如果两位艺术家不从整体上发掘美玉的天生丽质，将美玉击碎而后瓜分，很可能双方所得无几。艺术家凭着丰富的经验从矿岩表面的纹理、晶体结构中，遐想出美玉的优美形态和绚丽色彩，共同构思出雕琢美玉的方案，而后下手雕琢，并且在雕琢过程中，不断修正方案，充分根据美玉的天质设计、雕琢，避开美玉的瑕疵，最终两位艺术家得到的是一件稀世珍品。经过雕琢，不仅使美玉价值倍增，而且通过这件艺术品，传出艺术家的美名，今后有更多拥有朴实玉石的人会找上门来，以求得到艺术家的合作。

在谈判中，为了扩大双方的总体利益，有时会遇到对传统做法的挑战。当然，对涉及双方的基本原则和立场一般不容作出让步，但对一些传统的规定则是可以通过谈判予以调整的。

例如，某国曾向我国某一项目提供了一笔数额较大的政府贷款。根据当时有关规定，贷款合同一经生效，该贷款额就已经全部筹集好并存放在指定银行里，不得挪作他用，借款者根据需要来提用。为了催促借方按期完成项目的进度，对未提用的部分则需支付承诺费。由于这笔贷款数额很大，而且计划用款时间相当长，前后经历6年，经计算，所需支付的承诺费数额将十分可观。为此，我们认为，有关支付承诺费的计算方法只是一种传统规定而已，不是原则问题，是可以与外方进行谈判的。我们提出，把这笔贷款按年度分成六部分使用，根据工程用款计划，对方按年度将资金先后调拨到位。每一年的额度若没有用完，应按当年未用部分计算承诺费，而以后若干年的贷款额则不计在内。经过谈判，双方认为这样做对彼此都有利，因为对中方来说，不仅可避免支付一笔可贵的承诺费，而且可以使贷款的实际使用额增加；而对外方来说，资金逐年到位更容易些，它也可以将其余资金投入其他方面取得效益，从而帮助贷款国降低了成本。于是外方接受了我们的要求。这样我方就节约了几百万美元。可见蛋糕做大了，双方的立场接近了许多，有利于以后谈判的进行。

同样，我们在与外国某一著名跨国公司合作时，鉴于该公司信誉良好，是我们的长期合作伙伴，而我们利用的是低息优惠贷款，我们决定向该公司提供20%的项目预付款。一般来说，在项目签约之后，项目委托方向项目受托方提供的预付款占整个项目应付款的比例为5%到10%，极少有超过15%的。我们提出向对方提供20%的项目预付款，只是改变了用款计划，并没有增加开支。我们这种突破常规的做法，避免了对方原本需借用更多较高利率的商业贷款。帮助对方降低成本就等于增加了双方的共同利益，对方认为自己的利益已经在项目预付款这一项上得到了许多弥补，也就愿意降低价格，这项谈判进行得很顺利，双方从做大蛋糕中都获得了利益。

还有一个水电工程项目，中方业主争取到一笔数额很大的优惠贷款。业主就水电设备采购选择供货厂商时，为便于统一标准以利于评估，按照国际惯例，同意由各国厂商用信用证支付方式报价，最后 T 公司中标。当供货合同将要签字时，业主内部就付款方式产生了分歧。通常情况下，利用这类国外贷款我方都是以托收方式付款的，因为采用信用证方式付款，我方没有审单权，风险较大，另外开立信用证要支付较高开证费。但是 T 公司对此表示强烈反对，他们提出他们原来的报价是基于信用证方式付款而计算的，若中方一定要改为托收方式，则合同价格要增加 110 万美元。原来 T 公司若以托收方式收款，其间隔时间比信用证方式收款要长 10 天左右，即 T 公司每次收款从提交收据到实际收到货款都要比原来支付方式长 10 天左右，这就意味着要多占用其资金 10 天，即等于它要承担大致相当于向银行借款 10 天所需付利息的资本成本，整个供货合同分 8 次付款，则累计起来中标者差不多要多承担 110 万美元的银行利息。中方业主为此请教银行专家，设法做到了开立信用证的费用与托收方式支付的银行费用相近。同时为了减少风险，中方业主已与供货商谈定，并得到双方开户银行确认，有关信用证方面的条款将确保把真正的支付地点放在中国。所以在这样的条件下，中方业主内部很快统一了思想，一致同意采用信用证方式向中标厂商付款，由此加快了向外方的付款时间，避免了外方所要承担的额外费用，同时又使我方避免了因合同价格提高而带来的损失。

这三个例子仅仅反映了“把蛋糕做大”的某些侧面。其实，能把蛋糕做大的地方比比皆是，比如降低风险，扩大双方利益，而不减少我方利益；扩大我方利益，而不减少对方利益；增加部分开支，而使利益的增长幅度超过开支的增长；减少部分开支，而使利益的减少小于开支的减少。这些因素都是通过谈判者周到全面地分析了经济、技术、金融、贸易等条件后才能找到的。这些因素的综合平衡要通过对项目各种条件作出定量分析和系统概括后才能达到。

在国际商务谈判中，如果把一些主要方面的原则先确定好，然后通过双方的努力把“蛋糕”做得足够大，那么其它方面的利益及其划分问题就显得相对容易多了。

### 善于营造公开、公平、公正的竞争局面

在项目谈判中，应避免选择伙伴单一，出现在一棵树上吊死的现象，要善于营造公开、公平、公正的竞争局面，以利于扩大自己的选择余地，从而在技术方案制定、资金运作、合作伙伴选择等方面获得有利的地位，也有利于打破垄断，避免了因不了解情况而陷入的被动局面。如某企业打算引进一组大型化工装置，事先技术部门也作了一些技术规划方案，后来消息公布之后，引来了 6 个国家 10 余家公司纷纷表示愿意承办这一项目，并各自提供了他们的方案。经过消化，我方技术人员从这些方案中发现了更先进、更经济的工艺技术，了解了许多最先进的技术，原先的技术方案经过修改后变得更为完善，为高水平地完成项目引进走出了关键的一步。公平竞争的局面能为我们带来最公平合理的价格与最合适的合作伙伴。

比如，按照习惯做法，争取国外优惠贷款，一般先确定资金来源的国家，而后才寻找合适的合作厂商。我认为这样做无疑于作茧自缚，因为各国政府

在提供政府贷款时大都会要求借款国必须把占总金额的 70%到 80%以上的合同由这国企业来承担。这样一来，一方面，我们在选择上受到了很大的限制，另一方面，某些外商会乘机利用特殊的地位，来谋求正当利益之外的好处，使我们很被动。鉴于此，我们改变了原来的做法，采取了“在寻找融资渠道的同时，与各国商人谈判合作项目”的做法，这样就形成了一个有利的竞争局面，使争取国外优惠贷款与选择合适的合作伙伴有机地结合起来，使我们有了更大的主动权。

实践证明：营造公开、公平、公正的竞争局面，可以为我们赢得谈判中的主动、避免可能的机会成本损失，争取最有利的合作条件。

同谈判对手进行的竞争应该是一种“公平竞争”，同潜在的合作外商的谈判应该建立在平等互利的基础上，而不应采取“轮番压价式”的做法。有的谈判者认为，货比三家总是不会错的，于是同时向若干家公司询价，当对方报价后，又以 A 公司的价压 B 公司，以 B 公司压 C 公司，以 C 公司压 A 公司，试图从中得到最有利于自己的价格，其实这样做看起来很聪明，其实很不明智的。首先，这种方式，不像前面例子讲的那样让对方参与公平竞争，我们从中选择最合适的合作伙伴，而是用不公平的方式，诱使对方作出让步。其次，这样做又将谈判简易化了，自以为货比三家，以 A 压 B，以 B 压 C，以 C 压 A，岂不知，对手也可串通起来作弄你，把一场本可通过公平竞争取得合理价格的谈判给搞砸了。这种做法是不符合商业道德的，也不符合国际商务活动的基本准则。作为商人，在公开、公平、公正的竞争中被淘汰是心服口服的。然而一旦受到不公正的对待，即使双方签了合同，也不能认为是成功的。因为作为一个商人在不公正的竞争中失败了，是绝不会服气的，会在今后的竞争机会中表现出消极的态度。如某地有一个很诱人的项目，原先估计会有许多企业参与竞争，而实际上并无人问津，经过深入摸底得知，由于当地先前不久的一次项目招商中采用了不正当的轮番压价，造成了许多商人心有余悸，不愿再来合作。对于该地来说，看上去一时痛快的压价，却造成了客商敬而远之的后果。其实，应该是多少价格最合理，谈判者心中要有数，在作了项目的可行性分析后，自然知道这项目需要投入多少资本，谈判者所要选择的只是在合理的价格范围内的比较。有时看起来某家外商的报价明显地低于其它人，谈判者从节省费用出发作出选择，表面上占了不少便宜，但事实上可能潜伏着利益损失的危机。谈判者必须懂得造成明显的低价往往包含着三种可能：一是对方计算失误，以后在工程实施过程中对方就会陷入进退两难的境地，就会不得不偷工减料，结果到头来还是你吃亏；二是对方为了应付竞争故意报低价，来取得该项目，但是在取得项目后，就可能把这部

分损失从别的地方捞回来，结果你并没有得便宜，反而陷入一系列烦恼的争执之中；三是对方仅仅是一种策略，是在你轮番压价中，屈从于你的权宜之计，然而由于价格差异太大，最后实在没能力完成，只能赔偿或被罚款，看起来你并没有吃亏，但事实上你想做的事没做成，再重新山别的公司做，延误了时机，这实在是得不偿失的。所以，我一直反对轮番压价的做法，这种做法，看起来很精明，其实很不高明，要知道，国际商务活动中“一分钱一分货”（You get what you pay for 或 You pay what you get）是一条原则，价格与履约是联系在一起的，善于竞争就要正确地把握这三层关系。

明确目标，善于妥协。

在谈判中，我们经常会发现由于双方对同一问题的期望存在差异导致谈判进程受阻。事实上，在很多情况下，大家只要认准最终目标，在具体的问题上完全可以采取灵活的态度、变通的办法，使问题迎刃而解。

妥协有些时候是种让步，在某些时候则仅仅是为了寻求折中的替代方案。这就要求我们不应在自己的立场上固执己见，而应积极去寻找隐藏于各自立场背后的共同利益所在。80年代中期，某国进出口银行向上海市一项目提供数千万美元的优惠贷款，这是这家银行第一次向上海提供优惠贷款，我们对此相当重视，并有意保持和加强同这家银行的联系，所以决定由上海某投资信托公司出面与这家银行发生业务关系。由于是第一次发生业务交往，该银行对我方公司的性质、实力、信誉不了解，对方相当谨慎。为此，根据对方银行提出的要求，上海市人民政府出具了中文证明信函，表示该投资信托公司是隶属于上海市人民政府的地方国有企业，市政府愿承担因其负债、破产、合并、资产转移等引起的一切责任；同时，我以主管官员的名义签发了经过公证的一封内容完全相同的英文信函给该银行负责人。正当我们办理这笔贷款的时候，该银行因故突然提出要我出具一份证明，说明原来的中文函件无效，必须以英立函件为准。这样做，意味着要求我们声明以本国文字形成的文件无效，这是不能接受的。由此引起了一场危机。经商谈，了解到对方是有诚意的，不是节外生枝，故意刁难，只是不久前在这个方向发生了一件不愉快的事，从而对方显得更加小心。我认为，从共同的利益出发，必须找出一个中性的解决方案，我们要显示出诚意，要主动找到一个可以妥协让步的地方。为此，我再次以上海市主管官员的名义出具一封函件给该银行的负责人。信中指出：原来交给贵行的英文函件是中文函件的正确翻译，你可以从贵方的立场出发，以该英文文本作为正式文件来处理有关事务。这不仅回避了以哪个文本为准问题，而且授予了对方用英文函件进行解释的权利。于是双方在立场上的分歧得以消除，并由此为以后谈判的顺利进行开辟了道路。

在我国不断改革开放的过程中，我们可以发现，我国的一些法律、法规尚不健全，原有一些体制上的问题和一些政策、规定也不完全符合国际上习惯做法，由此使我国与国外厂商的某些商务谈判举步维艰，陷入僵局。在这种情况下，我主张要积极地、创造性地开展工作，提出建设性方案，有时作出一些必要的让步，以求获得更多的有利条件和发展机遇，这不仅是必要的，也是明智的，这绝不能与“丧失立场”相提并论。

80年代中期，美国一家大型企业来华投资，兴办合资企业。在完成技术、商务谈判的许多细节磋商后，中外双方在起草合资企业合同时，发生了严重的意见分歧，美方坚持要求在合同中写明，该合同的适用法为美国某州州法，中方代表则认为这是无视我国涉外经济法规的无理要求，坚决不予考虑，双方立场僵持。美方负责此项谈判的福特先生花费了大量时间、精力和费用，眼见谈判将要前功尽弃，不禁黯然神伤，多次叹喟道：“It makes me crazy I will lose my job，”（我无路可走，精神要崩溃了，要丢饭碗了）。这时，我们向一位通晓中外双方经济法的专家咨询。这位专家约清福特先生晤谈，从中了解到美方的要求是出于对当时中国在保护知识产权方面法律体系不完备的担忧，因为若干年前，这家公司由于对公司生存至关重要的专有技术在



向他国转让时未能受到应有保护而险些破产，因此他们在技术转让问题上变得格外谨慎。对此情况，我们十分理解，并意识到我们的法律确有待完善。于是，一方面我们直接与该公司总部的法律部主任联系，解释我国法制建设情况及对保护技术的积极态度；同时我们提出一个建议方案，即在合同中明确表达：该合同适用法为中国法律，在我国现有法律一些个别不完备之处，补充几个专门的保护条款，这些补充条款适用法为美国纽约州州法（因为我们对美国另一州的法律知之甚少，故建议改成适用纽约州州法）。这一方案提出后，美方代表对我方诚意十分敬佩，并很快同意我方方案，僵局随之化解。二年后合资企业已正常生产。其后几年，其业务不断发展，效益颇佳。1992年，美方投资者再追加投资2000万美元以扩展在华业务。

1993年，福特先生再次陪其总裁访问中国见到老朋友时，一再强调：正是由于当初谈判僵局被巧妙化解，才给其公司业务带来新的生机，与中国合作取得了突破性的成就，也使其自己得到了提升，他因此十分钦佩中国朋友的真诚与才华。

当然，今天我国的有关涉外经济法规已不断完善了，类似这样的僵局，可能不会再发生，但当时处理这个僵局时所采取的实事求是的态度，创造性地提出妥协方案，对今后谈判还是有现实指导意义的。

所以，我始终认为，谈判就如一个天平，每当我们找到一个可以妥协之处，就等于找到了一个可以加重自己的法码。善于妥协，是一个谈判者成熟的标志之一。从某种程度上讲，妥协也是一种创造性的工作。

当然，并不是什么都可以妥协，在原则问题上是不允许退让半步的。但是，在非原则问题上，如果你能找到可以退让的地方，并在适当的时候运用自如就说明你的谈判准备得比较充分。通常，一个对国内国外情况胸中有数，且知己知彼的谈判者更容易找到妥协点。我们不应忘记：我们谈判的出发点毕竟是为了成功而非失败。

国际商务谈判的上述原则是由具备正确谈判意识的谈判者去体验和灵活运用。一场复杂的商务谈判，犹如一场人物众多、情节曲折的戏。中国戏曲演员特别讲究“精、气、神”，一个演员只有当他在舞台上做到“‘精满、气足、神到’”，即全身心地投入到角色创造中时，他才能驾驭舞台，扣动观众的心灵；而他平时所掌握的表演技巧及对生活的体验，才能融为一体，创造出丰富、典型、栩栩如生的形象来。同样，在谈判的舞台上也应要求谈判者做到“精满、气足、神到”，国际商务谈判要比演戏复杂得多，谈判往往旷日持久，各种因素变幻莫测。一个谈判者一旦进入谈判过程，除了必须掌握与这场谈判有关的一切背景情况和谈判双方的立场、原则、目标之外，还必须心无旁骛地全身心投入谈判的每一个细节。唯有这样，才能对谈判的进程始终保持清醒头脑，才能有足够的机敏和胆识去捕捉每个有利谈判推动的契机，才能以你自身的人格魅力对谈判产生积极的影响。更为重要的是，唯有这样全身心地投入，才能激发起谈判者的想象力、创造力和其他内在潜力，创造性地去驾驭谈判中复杂多变的不测因素和困难场面，从而在疾风骤雨中冲破迷雾，到达阳光彼岸。

## 第二章 谈判进程的把握

国际商务谈判常常令人感到既费神费力又费时间，尤其是重大工程项目的谈判更是如此。由于谈判涉及的标的金额比较大，技术复杂程度较高，有时还涉及国家间政治与经济的利益关系，使谈判者感到责任与压力很大，因此必须以认真、谨慎的态度对待整个谈判。能否准确把握谈判进程，往往体现了一个谈判者谈判艺术的高低。然而，有些谈判者习惯把谈判看作是一个个独立的、互不联系的、个别的过程，常把与对方的初次见面作为开始，而把达成协议后的握手作为结束。在他们看来一次次谈判都是不相关的，而每一次谈判只要精心组织与此相关的一切细节，而不必顾忌其它。实际上，一个完整的谈判过程要包括准备阶段、接触阶段、实质阶段、协议阶段、执行阶段等五个阶段，其相互之间彼此衔接、不可分割，而且一件工作往往需要通过若干个谈判过程周而复始、循环往复地进行才能得以最终完成。

### 准备阶段

一个田径运动园在世界大赛中夺取金牌时所作的拼搏或许只有几十秒钟，甚至更短的一瞬间，然而为了使这短暂时光变得耀眼与永恒，这位运动员不知要付出多少辛勤的汗水，要进行一系列精心的准备。同样，一个国际商务谈判者如果希冀通过谈判达到包括质量、成本、工期等在内的预期目标，那么首先就得做好周密的准备工作，对自身状况与对手状况都有较为详尽地了解，并对这些情况作充分的分析，由此确定合理的谈判方法，判定适当的谈判策略，从而在谈判中处于主动地位，使各种矛盾与冲突大多化解在有准备之中，进而获得较为圆满的结局。

按理说，谈判准备得越周全越充分，谈判场上掌握主动的机会就越多。然而，由于时间、精力、费用的限制，所谓充分得无一闭漏的准备是不可能，也是没必要的。国际商务谈判的复杂多变性决定了经常会发生不可预料的情况。因此，任何准备工作都有一个适度的问题。谈判准备的适度就是指在各种客观的约束条件下的“相对充分”，当谈判出现一些始料不及的情况时，也能使谈判者依然镇定自如，从容应付。不同类型的谈判对谈判准备存不同的要求。由于国际商务谈判涉及面广，因而其准备工作的内容也较多，大致包括谈判者自身的分析和对谈判对手的分析、谈判人员的挑选、谈判队伍的组织、目标与策略的制定、模拟谈判等。

### 自身分析

在进行国际商务谈判前，首先面临一个正确决策的问题。换句话说就是在谈判准备阶段进行自身分析，主要是指进行项目的可行性分析。在发展中国家，以往项目的决策方法较多采用定性比较两个或两个以上方案各自的优点、缺点，这一方法往往缺乏科学的定量分析，容易造成决策的片面性、盲目性和主观性。在现实谈判中，有些发展中国家在采用科学的决策方法方面往往存在一定的阻力。决策的正确性离不开可行性研究，只进行定性分析或机械地按上级的意图办事，难以保证决策的正确性。如果对在项目、设备或技术贸易中存在的种种积极和消极的因素缺乏数量的认识，那么在谈判中

容易造成项目决策失误，导致合同价格明显不合理，或者选择的合作伙伴缺乏必要实力，由此造成的工期延误、费用上涨、损失重大的例子不胜枚举。所以，在项目决策上应该力求掌握事物发展的数量界限，唯此才能排除主观性，真正做到心中有数。

所谓决策，简而言之，就是为了达到一定的目标，依据可行性分析研究的结果，从多个可能方案中选择一个相对令人满意的方案的过程，其评判选择标准是“技术上可行，经济上合理”。

在项目可行性研究中，首先要做的是要确定选择技术的方针。如果引进技术和设备选择得当，就可望取得良好的经济效益，为经济的发展带来好处；若选择失误，则会浪费外汇和增加投资，造成直接或间接的损失。

一般说来，人们总是乐于采用先进技术，因为先进技术往往具有良好的经济性和可靠性。但是最先进的技术并不就是最能带来效益的技术。由于受资金条件、技术素质和管理水平的制约，发展中国家不宜一味强调追求当代世界最先进技术。在哪些行业应该用尖端技术，在哪些行业可用一些成熟技术，哪些项目采用最先进的设备，哪些项目采用二手设备，对此确实要有科学的战略眼光。

比如，在上海地铁项目中，因为考虑到投资额巨大，建设周期长，更新改造困难，一旦发生事故，就会造成巨大的社会和经济损失，所以搞地铁一定要立足百年大计，因此我们在技术上确定了“先进”和“可靠”两条原则。“先进”不仅是针对目前世界水平而言，而且还应在一定程度上代表技术发展的趋势，即技术上要有超前性；“可靠”则主要是指所采用的技术不仅在实验室或小范围内的运行是成功的，在大系统运行中也经历了考验，实践证明是成功可靠的。

那么由谁来对各个竞争公司在这两方面作出客观评价呢？例如地铁系统可分为六七七个部分，如盾构设备、供电设备、车辆、通讯、信号系统、架空线、车辆段等，有不少国家的公司想参加某一部分或几个部分的工程承包。上海地铁公司邀请了上海、北京、湘潭等多名专家给每个国家各个公司的每一专项按照重要性程度，分别、独立地进行评估，最后汇总统计，同时还邀请在地铁建造方面有多年经验的两家国外咨询公司来做这项评论工作。中外专家背靠背评估、互不通气。结果，中外专家的最后评价结果非常接近，这就为科学决策提供了依据。于是上海地铁公司划出一个标准，在这个标准以上的公司有资格参加地铁项目的建设谈判，这个标准以下则取消参加谈判的资格，如欧洲某国的大公司积极性颇高，但由于排在这个标准以下，最后还是被从候选名单上划去了。

当技术选择方针明确后，就要综合原材料市场变化、价格、资金需要量、融资条件、汇率风险等各项因素作定性分析，并在此基础上作进一步定量的动态分析，如投资回收期法(IPP)、内部收益率法(IRR)、净现值法(NPV)、净现值率法(NPVR)、费用效益分析法(Cost Benefit Analysis)、年费用法(Annual Cost)等等。其中，净现值法是一个比较常用的分析方法，它是站在当前的眼光去考察一个项目在其有效运营年限内收益和支出的关系。其计算方法是将一个项目未来一定年限内每年的净现金流量按一定的折现率折成现值，其总和若是正值，则表示该项目有利可图，若是负值则会亏损，显然正值越大，该项目就越值得投资。就一个公共建设项目而言，业主在工程招标中要从众多投标者中选择最有利的合作伙伴，就可以用净现值法来作

定量分析比较。因为不同的投标者所提供的融资条件与价格条件不同，所以可以将这些不同投标者在项目建设时期各个年度的投资额，以同一种货币，按一定的折现率折成现值并予以加总，其总和越大，表明总投资额越大，反之，总投资额越小，对业主也越有利。定性的方法有德尔菲法、专家意见法等。通过定性分析和定量分析而得出的最终结论、形成的研究报告才真正具有科学性和说服力。

在上海地铁项目中有若干个不同国家的公司准备参与，不同国家的厂商所带来的融资条件不同，报价不同，币种不同，为了比较各个公司的参与条件，综合这些情况，我们就用净现值法来测算，从而以定量的方式来比较各参与公司的竞争能力。为了保证测算的科学性、可靠性，在做这项工作时计算与检查是分离的，计算由某一专此银行负责，检查则由另一金融机构的专家来承担，他们对于计算程序、输入数据、参数合理性，进行系统检查、确认，这样决策就有了科学的基础，决策就能比较客观、比较独立和全面。

作为商务谈判者，除了注意直接经济效益之外，还应该考虑到社会效益，在某些条件下社会效益也会带来显著的经济效益。如上海的越江工程建设之初，有大桥和隧道二种方案，从建设投资和运行费用来看，隧道的经济性稍好于大桥，因此一些专家倾向于建隧道。当时正值浦东开发起步之际，上海市领导考虑到可以通过大桥宏大的纪念碑效应来宣传浦东，宣传上海的作用，而隧道这方面的作用就明显不如大桥。南浦、杨浦二座大桥建成之后，大桥纪念碑果然起到了巨大的宣传作用，它们不仅成为上海的新标志，而且吸引了大量资金投入浦东建设。同时，通过大桥沿线利用级差地价开发房地产，获得了良好的经济效益。这就是通过发挥社会效益，从而进一步提高经济效益的典型例子。

经济的发展有其自身的规律，主观地、片面地办事情是要受到惩罚的，所以应该认真地做可行性研究，投入必要的资金与时间，集思广益，排除盲目性和主观性。例如国内一家大企业为能在澳大利亚投资铝锭项目，投入了数百万计的资金和较长的时间来做可行性分析，就是基于这种考虑。做可行性研究，就像在海洋上勘探油田，第一步就是搞物探，第二步搞试探。在确定了开发的经济价值后，才能正式规模开采。不进行可行性研究，就如不搞物探、试探，直接大规模开采，结果很有可能花了大笔投资钻不出油，或者即使钻出油来也没有开采价值，造成巨大的损失。我们强调在谈判的准备阶段，必须做可行性研究，就如同搞物探、试探，通过进一步收集资料来确定项目在技术上的可行性，在经济上的合理性。尽管为此付出了一笔相当可观的资金，但却可以防止重大的经济损失，并在更大程度上防止了“时机损失”。

做可行性研究，不仅要作静态的分析，还要强调“动态分析”，即要对项目所涉及的长远影响作出科学预见。通常采用的方法是对项目作敏感性分析，即分析可能发生的变化因素，如原材料、水、电、煤价格、工资、利率、汇率等的单独变化，或多因素同时变化对收益率的影响及对投资回收期或借款偿还期的影响。例如在某中外合资宾馆项目的可行性研究中，当初只以一种较高的客房出租率来推算项目建成后的五十年合作期内的客房使用效益，结果宾馆建成后，由于环境的变化，市场竞争的加剧，客房率经常不能达到预期的

目标，效益明显不如可行性研究报告的预测指标，导致中外合作者方在

经营管理、利益分享方面时有摩擦。所以光作一般性静态的可行性研究是不够的，还要作“动态的可行性研究”，从近期与远期的动态结合上，进行更加深入的分析。

此外，还值得一提的是，随着对外开放的发展，我们将会更多地到国外去承接建设项目和在海外投资设厂办公司。在进行这些国际商务谈判时，更要进行可行性研究。由于对当地法律、自然环境等情况不熟悉，我们在进行可行性研究时还要考虑化钱请当地律师、会计师或其他方面专家相助。例如：某国际建设工程公司到非洲修建高速公路，可行性报告的绝大部分考虑得很周全，但忽视了当地石料不适于做高速公路路基这个关键问题。根据这个可行性报告，双方进行了一系列谈判，并达成了协议。然而开工后却傻了眼，因为路基所需的石料必须到 300 公里以外去开采，这样就使开采与运输费用大幅度上升，不仅贻误了整个工期，而且还使整个工程足足损失了一千多万美元，公司总经理为此病倒卧床整整两个星期。这样深刻的教训实在应该让人们引以为鉴。

随着中国开放步子的加快；利用国际金融组织、外国政府贷款的项目愈来愈多，而这些项目往往限制条件多，审查程序极为严格。虽然这些审查程序增加了我们的工作量，但也促使我们必须进行符合国际惯例的可行性研究，并据此进行科学的决策。事实上，这些规定约束之所以能保证决策科学化，有一个重要的方面是通过这个程序排除了人为的干扰。有时，有些政府官员出于习惯仍然会通过发表个人意见，或其它“软”的、婉转的方法来干预项目决策，这在发展中国家还是时有发生。对此，要进行耐心的解释和予以巧妙地抵制。在国际商务谈判中，要防止决策的片面性、盲目性、倾向性，最好的办法就是让数据、事实来说话。这样，可行性研究才能还原事物的本来目的，在项目谈判中，才能做到事先对自身有真正的了解。

## 对手分析

孙子曰：知己知彼，方能百战不殆。这在国际商务谈判中也是极为重要的警句。在谈判准备过程中在对自身情况作全面分析的同时，谈判者还要设法全面了解谈判对手的情况。当年肯尼迪在与赫鲁晓夫进行有关古巴危机的维也纳会谈前，就查阅和研究了赫氏的全部演说与公开声明，还搜集了几乎全部可以找到的有关赫氏的资料加以研究，这些资料甚至包括赫氏的早餐嗜好和音乐欣赏趣味，为这场至关重要的谈判奠定了必要的基础。这在国际商务谈判中也不无借鉴作用。

虽然，在大多数谈判场合，这种细致入微的了解显得似乎有些小题大作，但也只有把握对方各方面情况，才能顺藤摸瓜，去探察对方需要，由此掌握谈判中的主动，使谈判成为同时满足双方利益的媒介。

谈判准备过程中要对对方哪些情况进行调查和了解呢？

第一是对手的实力。包括公司的历史、社会影响，资本积累与投资状况，技术装备水平，产品的品种、质量、数量等。我们要警惕的是国际上有些商人利用我们国际商务合作的经验不够，急于寻求国外合作等情况，打着“友好”、“合作”、“援助”的旗帜，行诬骗欺诈混水摸鱼之事。这种例子近几年时有所闻，让国人上当不浅，这在谈判中尤其需要警惕。有句警句可以告诫国际商务谈判人员：“天下没有免费的午餐”（There's no free

lunch)，贪图小便宜终究要上大当的。

第二是对手的需求与诚意。对方同我方合作的意图是什么？他们的合作目的是什么？合作愿望是否真诚？他们对实现这种合作的迫切程度如何？他们对于合作伙伴有多大的选择余地？以及对方与我国的其他地区或企业是否有过往来？总之，要尽可能广泛地了解对手的需要、信誉、能力与作风等。

第三是对手的谈判人员状况。即谈判者是由哪些人员组成的？各自的身份、地位、性格、爱好、谈判经验如何？谁是首席代表？其能力、权限，以往成败的经历，特长和弱点，以及对谈判的态度、倾向意见如何？等等。根据谈判性质、要求的不同，有时还要搜集一些更为深入、细致、针对性较强的情报，如对方谈判者各自的想法和打算是什么？相互之间关系如何？是否存在矛盾？谁可能是主要对手？谁可能是争取对象？有没有幕后操纵者？谈判代表与幕后操纵者之间存在怎样的关系？等等。有时甚至还必须考察对方以往不成功的谈判实例，以便从中了解对手的思维习惯、行动方式、心理倾向和自身需求。所有这些都为我们了解对手提供了线索。英国著名哲学家弗朗西斯·培根曾在《谈论文》一文中指出“与人谋事，则须知其习性，以引导之；明其目的，以劝诱之；谙其弱点，以威吓之；察其优势，以箝制之。与奸滑之人谋事，惟一刻不忘其所图，方能知其所言；说话宜少，且须出其最不当意之际。于一切艰难的谈判之中，不可存一蹴而就之想，惟徐而图之，以待瓜熟蒂落。”培根的精辟见解告诉我们：对于未来的谈判对手，你了解得越具体越深入，估量越准确越充分，就越有利于掌握谈判上的主动权。搜集有关谈判对手的情报，主要有两种方式：一种是直接派人前往对方的所在地进行调查，掌握第一手资料，这样花费的时间和金钱会较多，但其可靠性程度较高，针对性比较强；另一种是通过间接渠道获取第二手资料，如我国驻外使、领馆，各专业公司驻外高务代表机构，国外驻我国使、领馆，外国公司设在我国的子公司、办事处，国内外金融机构，国外有信誉的会计师事务所、律师事务所、专业咨询公司、国内外同行企业、行业协会，以及曾与谈判对手有过业务来往的国内外公司等都可能成为我们的信息渠道。尤其是国内外的金融机构和会计师事务所、律师事务所具有广泛的业务网络，他们提供的分析资料客观性比较强。另外，我们也可以从公开出版的各类报刊、杂志、书籍、公开发表的统计报告、财务报告中，特别是谈判对手亲自撰写的书面材料中，找到有价值的信息线索。第二手资料往往总是便宜的，又是比较容易获得的信息资料，因而在国际商务活动中得到广大商务人士的重视与青睐。而搜集第一手资料通常则是为了弥补第二手资料在某些关键问题方面的不足而进行的针对性调查。这二方面的资料都不可缺少，需要因时、因地、因人而宜地进行收集和分析。

### 谈判队伍的组织

在进行自身分析和对对手分析之后，就要落实具体的谈判队伍，考虑安排派遣哪些方面的专家参加本次项目谈判，谁是首席谈判代表最合适的人选？这些问题始终关系到谈判过程的成败。这也是在国际商务谈判的准备阶段需要解决的一个重要问题。

国际商务谈判中，谈判小组的每一个成员，包括翻译人员的选择都应该十分慎重的，他们不仅要符合一定的素质要求，而且还要能形成各方面互

补的结构。一般来说，首席谈判代表要责任心强，心胸开阔，目标坚定，知识广博，精通商务与其它有关业务，经验丰富，有娴熟的策略技能，思维敏捷，善于随机应变，同时又富有创造能力和组织协调能力，具有上通下达的信息渠道和能力，善于发挥谈判队伍整体力量，最终实现预期谈判目标。而谈判小组的其它人员则应在各有专长的基础上，善于从思想上、行动上紧密结合，确保内部协调一致。

谈判队伍一经形成，就要制定相应的谈判工作规范，明确各成员的职责分工。如有必要，特别是对于经验不足的谈判人员来讲，应安排他们在专业知识、谈判技巧和策略，以及行为礼仪等方面进行必要的培训，以适应国际商务谈判的需要。

对于谈判小组人数的多少则无统一的标准。谈判小组人员多一些，有利于集思广益，在谈判桌上也会给对手造成心理上的紧张，但由此却增加了首席谈判代表协调和控制的难度；人员少一些，则显得精明强干，也便于统一行动，但有时涉及面广、耗费时日的谈判，人员过少会显得谈判小组负担过重或职能残缺。因此谈判人员的选派只有根据项目的实际需要和谈判性质来决定。实践表明，直接上谈判场的人不宜过多。如果谈判涉及的内容较广较复杂，需要由各方面的专家参加，可以考虑把谈判小组分为二部分：一部分主要从事背景资料的准备，人数可以适当多一些；另一部分直接上谈判场，这部分人数与对方相当为宜。要防止出现这样一种滑稽场面：对方上场代表只有一、二个人而我方却多达十来人。做好充分的准备工作完全可避免出现这种情况。

## 地点选择

谈判地点的选择并不是一件随意的事。恰当的地点常常会有助于取得谈判中的主动。以谈判地点的不同而论，谈判分为主场谈判、客场谈判和中立地谈判。

所谓主场谈判，指对谈判的某一方而言，在其所在地进行的谈判。比如，将我们同国外企业进行的商务谈判安排在我国境内，我们就处于主场谈判的位置。选择主场谈判，具有很多有利之处：熟悉的环境会使自己产生一种安全感；可以依靠自己的信息渠道，充分收集各种资料；能随时与自己的上级、专家顾问保持沟通，商讨对策；等等。

所谓客场谈判，在国际商务活动中，到对方国废会谈判，这不仅要受旅途劳顿之苦，而且也会因为不适应环境而在谈判中产生心理紧张、情绪不稳定。当然凡事都不是绝对的，客场谈判可以省却那些东道主必须承担的迎来送往，同时在谈判遇到僵持时可借必须回国请示而方便地暂时退出谈判。如果结合对谈判对方的实地考察，将有助于对对方的深入了解与准确认识，因此，选择客场谈判也有不可比拟的好处。

中立地谈判是谈判双方选择在第三国进行洽商。这种情况多见于立场对立互不相让的两方的军事谈判、外交谈判等。国际商务谈判，除两国商务人员同时在第三国从事商务活动，如参加国际博览会外，这种方式较为少见。

一般而言，在国际商务谈判中，尝试尽地主之谊，争取谈判中的主动，对于国际商务谈判经验不够丰富的人来说，往往是一项有很好回报的小小投资。即使在主场谈判，还有一个谈判地点选择问题，把对手请到自己的谈判

室来还是到对手下榻的饭店，由对方安排场所。有些大公司原则上规定，一旦客商来到公司所在地，必定请客商来公司的谈判室进行谈判。这种做法不无道理。

## 目标、策略、计划的制定

建立谈判的目标是对主要谈判内容确定期望水平，一般包括技术要求、考核或验收标准，技术培训要求，价格水平等。当其它条件满足时，则以价格为其代表。这些目标最终体现在双方签署的合同中。

一般说来，谈判目标要有弹性，如果在谈判中缺乏回旋余地，那么稍遇分歧，就会使谈判流产。因此，通常谈判目标可以分为最高目标、中间目标和最低目标三个层次。最高目标是一个理想的目标境界，在必要时可以放弃；中间目标是力求争取实现的期望值，只有在迫不得已的情况下才能放弃；最低目标则是达成交易的最低期望值，否则不如不交易。当然，要具体确定某个项目的谈判目标是一件复杂的事情，它要依据对许多因素的综合分析才能作出判断。首先要对谈判双方各自优势、劣势进行分析。例如，如果对方是我们唯一选择的合作伙伴，则对方处在十分有利的地位，我们的目标水平就不宜订得太高；反之，如果我们有许多潜在的买主（或卖主），那么对方显然处在较弱的地位，则我们的目标水平就可相应订得高一些。其次，要考虑今后是否会与谈判对手保持长期的业务往来。如果这种可能性很大，那么就着眼于未来，着眼于与对方建立友好、持久的关系，对于谈判目标的设定也应本着实事求是的精神来确定合理水平，不能过于苛求。此外，交易本身的性质与重要程度、谈判与交易的时间限制等因素，在制定具体谈判目标时也是必须考虑的。

需要强调的是，谈判目标并不总是订得越具体越好，当与对方进行的是初次合作、特别是在一个于自身而言较为陌生的领域里与对方合作，在一开始把目标定得笼统些，可使自己在谈判中保持较大的回旋余地。当谈判中出现分歧时，就能有利于我方保持灵活性，并能创造性地提出各种替代方案，逐步找到合理的、令双方都能满意的交易方案。目标一旦确定，就可以对整个谈判进程作出具体计划。首先，人员组成后要对各自分工职责予以明确；其次，充分落实各项准备工作，如选定所要征询的专家，搜集必要的文件资料，测算分析有关数据等；第三，要掌握谈判过程的进度，将整个谈判过程合理划分为若干个阶段，并配置格应的时间，对于谈判最后期限的确定要十分慎重，并保持适当弹性，向对方透露自己的最后期限应该是策略性的，而不应该是随意地、不明智地；第四，将谈判的总体目标分解成若干子目标，并将实现子目标的工作充实成为各谈判阶段的具体任务；第五，要制定每一阶段谈判的策略，充分估计对手的反应和各种可能出现的情况，对各种僵局的化解要找出有力的对策，要有适当的替代方案可供选择。

实践告诉我们：一个周详、可靠而不失灵活的谈判计划可以使谈判人员胸有成竹，在关键时刻也能处惊不乱，一如既往地争取谈判目标的实现。

## 模拟谈判

虽然，我们可以就谈判制定详细的计划，但这还不能成为谈判成功的充



分保证，因为计划不可能是尽善尽美的，其背后仍然掩藏着许多未为人知的问题。为了更直观地预见谈判前景，对一些重要的谈判、难度较大的谈判，可以采取模拟谈判的方法来改进与完善谈判的准备工作。

所谓模拟谈判，就是将谈判小组成员一分为二，一部分人扮演谈判对手，并以对手的立场、观点和作风来与另一部分扮演己方者交锋，预演谈判的过程。这种不用担心失败的尝试，从检验既定谈判方案可能产生的效果出发，不仅可以使我方谈判人口注意到那些原本被忽略或被轻视的重要问题，而且通过站在对方角度进行思考，可以使我方在谈判策略设计方面显得更加机智而有针对性，同时，也将丰富我方在消除双方分歧方面的建设性思路。对于将要谈判的各个问题，我方应明确考虑可接受的解决方案和妥协方案。

这种非常有用的谈判准备方法要做到真正有效，还有赖于这种练习仿真程度的提高，即参与模拟谈判人员要进入角色，要“谈”得像真的一样。在这样的基础上，对谈判的准备作出的调整，才是可信的和有价值的。

## 接触阶段

从这一阶段开始，双方正式进入了面对面的谈判时期。

接触阶段的开端十分重要，因为这时已开始进入最初的谈判议题了。无论选择什么样的最初议题和讨论方式，都会对以后洽谈阶段问题的解决及解决方式产生直接的影响，甚至将会因此而左右整个谈判的格局与前景。也因为如此，从这一阶段开始，谈判人员要能够像优秀演员那样善于进入角色。谈判人员不能找到在谈判中应有的角色感觉，就不可能充分发挥他的经验和才智，也不可能使他所准备的种种谈判策略卓有成效地得以实施。

因此，可以说谈判接触阶段所进行的一切活动，一方面要为双方建立良好关系创造条件，另一方面又要有利于了解谈判对方的特点、意图和态度，通过掌握并分析对方的信息来修正自身谈判方案，争取早日进入角色，进而取得谈判场上的主动。

## 营造谈判气氛

营造谈判气氛是接触阶段的第一项工作。每一个项目谈判都会有其独特的气氛，有的是热烈的、积极的、友好的，有的是冷峻的、紧张的、对立的，有的是松松垮垮、慢慢吞吞、旷日持久的，有的则是严肃认真、力争朝夕、速战速决的。虽说谈判气氛可能会随着谈判阶段的推进而转换，但是，一般情况下，总有一种气氛处于主导地位并且贯穿于谈判过程始终。

谈判双方一经见面接触，谈判气氛即已形成，并且将会延续下去，一般不会改变。就像两人初次见面，第一印象往往是根深蒂固一样。谈判初期所建立的气氛是很关键的，这种气氛会影响整个谈判的进程。

那么，到底应该设法建立怎样一种谈判气氛呢？积极或冷峻、紧张或平静？这不是一个容易回答的问题。然而，若是从有利于达成协议的角度出发，那么创造一个互相信赖、诚挚合作的谈判氛围是十分必要的。设想一下，如果谈判双方互不信任，互存戒心，彼此就有可能表现出高度戒备和步步固守自己立场，即交换意见也无法得到对方的正确理解和接受，这就使谈判的推进变得异常困难。如果对手因为对你缺乏信任而显得神经质，你可能也会对

谈判感到失望和沮丧。

因此，谈判者要做的第一件事，是要获得对方的好感，在彼此之间建立一种互相尊重和信赖的关系。一般说来，双方初次接触，不要急于进入实质性洽谈，相反，倒是可以花一定的时间，选择一些与谈判无关的，令双方感兴趣的活题随便聊聊，诸如彼此以前各自的经历、共同交往过的人、一场精彩的足球比赛、甚至天气、当天新闻等都可以是谈判双方之间形成轻松、和谐气氛的媒体，这将使双方感到彼此有共同语言。在这种闲聊气氛和其它无声信息，如握手、仪态、情绪等的传递下，一种诚挚、轻松的洽谈气氛就能形成，并为心理沟通做好准备。

有时，这样一种融洽对等的气氛不太容易形成，特别是遇到实力较强，优势明显的谈判对手更是如此。对方的举手投足可能会处处显示其力量所在，然而即使对于这样的谈判对手，只要有合作前景，我们也要争取营造良好的谈判气氛。我主张采取一种有助于谈判本身的积极性(Positive)态度，反对持消极性(Negative)态度。例如，有一个涉及一亿美元的境外旅馆工程项目，由于国外投资者对旅馆业不熟悉，便把此事全权委托给一位欧洲知名的工程师杰姆斯。起初，我方接待人员反映，杰姆斯很傲慢，处处十分挑剔。在参观上海最好的几个饭店时，如到静安希尔顿、花园饭店、新锦江大酒店等宾馆，在看了大厅之后，杰姆斯就拒绝进一步参观，并且说“不过如此而已”，以显示其博学和多才。在这种情况下，双方是很难进行一场平等合作的谈判的，因为杰姆斯居高临下，盛气凌人，就像坐在高高的皇帝宝座上，在杰姆斯的眼中，我们就像坐在小板凳上，这怎么进行谈判？显然，在此时进行谈判的话，双方是很不平等的。于是我方谈判组中就有人提议给杰姆斯出点难题，刹刹他的威风。当然，杰姆斯居高临下的态度，使我们很难与他平等谈判，必须请他把架子放下来，但是采取直接伤害他自尊心的做法，会产生一种冷竣、紧张的气氛，不利于谈判顺利进行，很有可能失去一个工程项目。这种出难题、给对方一个下马威的做法显然会造成一种消极的局面，是不可取的。就在这个节骨眼上，恰巧我方宴请国外某重要客商，这位客商见到杰姆斯在场，就主动把自己的主宾位置让给他，这是一个礼仪场合不多见的举动，足见杰姆斯声誉之高。席间，杰姆斯不时发表高谈阔论，踌躇自得。我方首席代表开始是认真地倾听他的谈话，以显示对他的尊重，然后在他讲话中间，对那些颇有见地的观点适当地附和和赞同几句，话虽不多，但已足以显示我方专家的水准，这样杰姆斯也不由自主地表示出对我方代表的尊重。继之，乘他讲话的间隙，我方首席代表顺势婉转地介绍一下我们的独到之处，令他不得不对我们刮目相看。在恰如其份地表现了一下自己之后，为营造一个轻松友好的气氛，我方安排他参观了南浦大桥、核电站等建设工程。通过采取积极的行为，使得双方的地位发生了微妙的变化，对方那种居高临下的姿态自动慢慢地降了下来，而我们的地位自然而然地上升了，这样，大家开始坐在平等的位置上进行谈判。我们终于创造出了一种相互尊重、对等谈判的气氛。

## 摸底

在接触阶段，谈判双方较多地把注意放在摸底上，双方都想摸对方的底牌。首先，考察对方是否诚实、正直、是否值得信赖，能否遵守诺言；其次，

了解对方对这笔交易到底抱着多大程度的诚意与合作意向，这笔交易对方的真实需要到底是什么；接着，要努力了解对方的谈判经验、作风，对方的优势、劣势，了解对方参与谈判的每位成员的态度、作风和对此次谈判的期望，甚至要知道对方认为有把握的和所担心的事是什么，是否可以加以利用等；最后，设法探求对方在此次谈判中所必须坚持的原则，以及在哪些问题上可以作出让步。

这种摸底，双方必然都会以十分巧妙的方式进行。当双方坐下来转入实质性谈判之前，应该充分利用开场阶段从对方的言行举止中去获得这些信息。要着意留心对方正直坦诚和表现出合作倾向的人，与他们沟通合作，会得到更高的报偿。同时也要注意听话听音，领会对方谈话的潜在信息，这些信息可能反映了对方的真实意图。

通过摸底，可以大致获悉对方利益之所在，这时我们应该进一步去发现双方共同获利的可能性。我们可以就谈判的规程、计划、进度，提出一些初步的倡议，由于这是一个不涉及或很少涉及双方利益的问题，因此通过与对方坦率交流、协商，往往很快就可以达成一致。这样，我们就等于顺势将先前建立的诚挚、融洽的气氛引向认真与合作的工作气氛。

在这样的基础上，双方可以坦率地交流一下各自对于谈判的期望、基本立场、评判标准等，明确谈判的内容和范围。同时，在这一阶段，应尽量避免皿方可能形成分歧和冲突的问题，而着重强调双方已达成的一致意向，要为以后的谈判留出充分的磋商余地。

以上这些问题，既可以以书面方式提出来，也可以以口头方式同对方直接沟通，既可以在会场上进行交换，也可以在场外间接沟通。对于双方达成一致的方面，则一定要以书面形式用双方所认可的内容以准确的词句记录下来，以供日后查考。由于语言上的差异和口头表达的随意性，有时双方以为已经就某些方面达成了一致意见，但事实上却存在分歧。所以用书面形式予以确认，对于整个谈判过程顺利进行是十分重要。

谈判中还有一个容易被忽视却又很重要的问题，就是应该密切注意自己在谈判发展过程中的地位变化。这个问题虽然贯穿谈判的全过程，但是确有必要在接触阶段就引起重视。一般说来，业主与客商之间的关系在谈判的不同阶段会

呈现出不同的特征，如果一个项目是公开招标的，那么在招标阶段，招标业主的地位比应标客商要高许多，因为业主这时候是“皇帝”，客商都急于靠拢接近业主，都希望争取到这个项目的合同。然而到了开标之后，第一标者就取得了与业主平起平坐的地位，其他第二标、第三标者只是作为候补对象处在等待地位。第一标者将合法地与业主进行一对一的谈判，通过互相商讨，互相妥协，来谋求一致。到了签约阶段，中标者的地位就可能超出业主，因为进行了一系列必不可少的技术与经济谈判后，时间已经不多了，如果业主否定第一标转向第二标或第三标，反而显得更加尴尬，这时，第二标者可能比第一标者更难对付，提出的条件更为苛刻。所以，第一标者可能会乘机对业主提出一些挑剔的要求，并藉以暂时拖延合同的签订，而业主却因为对象、计划已经确定，时间紧迫而去迁就对方，甚至于为此作出一些必要的让步。例如在某重大工程项目上，有些谈判代表在谈判初期对待外商态度显得过分骄傲自大，然而到了最后该签约的时候，中方代表还以为自己仍处于优越地位，而外商却在有些问题上策略性地予以拒绝，使我方很被动，尝

到了自己酿的苦酒，个中滋味令这些谈判者至今仍记忆犹新。

### 修正谈判计划

通过与对方初步接触、洽谈，我们已经获得了许多有关对方有价值的信息，这时我们应对此作出进一步的和谨慎的分析。

我们已经大致了解对方的期望、立场，初步分析了谈判人员的背景、工作作风，双方就一些基本问题已达成了一致意见。与此同时，我们也发现了双方在一些问题看法上的明显差距，这正是我们需要通过进一步谈判予以调整的。既然双方对合作充满诚意，那么我们就应该自省，自己在谈判目标和策略设计方面是否有需要调整的地方？因为任何一项成功的谈判都是双方努力合作的结果，所以我们采取的任何措施也要有助于谈判目标的实现。因此，重新审视与检验一下自己原先在哪些方面估计不足、判断失误并予以修正是理所当然的，这不仅是为了争取谈判中的主动，维护自身利益，也是为了推动整个谈判的合作进程。

至于谈判的规程、计划、进度，双方昔已达成一致，则应遵照不误。一个双方认同的谈判目标和计划，会对以后的谈判起到积极的作用。

在这个谈判初始阶段，我们已经掌握了一些信息，但我们不要过早地对对方的意图形成固定的看法，对于这些信息，我们还要随着谈判向实质性阶段的过渡而做出更深入的分析。

### 实质阶段

谈判双方经过全面准备、初步接触，彼此已经有了基本的了解，并形成了各自的谈判方案。随着良好的谈判气氛的建立，谈判自然而然地转入实质阶段。这个转变过程一般是短暂的，但对于一些重大复杂的工程项目，谈判的双方可能要花费较多时间来接触、了解。如果双方彼此不熟悉，属于首次合作，那么实质性谈判之前的试探时间就可能拉得更长。

谈判实质阶段是就交易本身，即产品、服务或工程的技术要求、验收规则和标准、交易价格、交货时间、资金筹划和付款条件、违约责任等实质性的内容进行磋商。这些都是整个谈判过程中的重点和高潮。由于出自对各自利益的考虑，双方可能会在一些敏感问题上形成立场上的对峙和态度上的反复，从而使谈判显出波澜起伏，艰难曲折的特点。可以说，谈判只有到了这个阶段，双方才开始真正地依据自己在谈判中的期望值，不断修正各自的谈判目标和调整谈判策略，使双方的期望逐步趋向吻合，以求最终达成交易。

### 正确报价

我们必须记住，技术谈判与商务谈判其实只能作大致的分割。在技术谈判暂告一段落后，就要集中力量进行商务方面的谈判，而这时谈判的重点往往落在价格问题上。

对于谈判双方而言，报出一个恰当的价格是非常重要的，特别是卖方的开盘价实际上为以后的谈判限定了一个框框，最终的协议必然是在这个基础上经过协商达成。那么到底是应该先报价，还是等待对方开价后再还价，这

无论对于买方还是卖方都是一个没有定论的问题。先报价的好处在于争取主动，会对整个谈判起持续的影响作用。但它也有不利之处，即对方得知我方的报价后可以不露声色地对自己的想法进行调整，而使先报价者丧失条件更为优越的交易机会。曾经有这样一个真实的例子：美国加州一家机械厂的老板哈罗德准备出售他的三台更新下来的机床，有一家公司闻讯前来洽购。哈罗德先生十分高兴，细细一盘算，准备开价 360 万美元即每台 120 万。当谈判进入实质阶段时，哈罗德先生正欲报价，却突然打住，暗想：“可否先听听对方的想法？”结果对方在对这几台机器的磨损与故障作了一系列分析和评价后说：“看来，我公司最多只能以每台 140 万美元买下这三台机床。多一分钱也不行”。哈罗德先生大为惊喜，竭力掩饰住内心的欢喜，装着不满意，讨价还价了一番，最后自然是顺利成交。

因此，通常作为卖方，开盘价在适当的范围内要报得尽可能高些，相反买方则要报得低一些。但是，不管怎么样，开盘价都要合乎情理，否则会让对方觉得你缺乏诚意，或给对方以心狠手辣的感觉，这就直接破坏了谈判气氛，并容易在对方的质询与攻击下，在原先的价格防线上溃退，或者把一件原可以谈成的交易谈崩。

报价的高低，没有绝对的界限，它只是一个相对的数字，取决于特定的项目，特定的合作背景、合作意愿和谈判氛围。它虽然可以由专业人员依据一定的原则与假设进行“精确的”测算，但是隐含于价格中的不确定因素仍然很多。一般来讲，标的金额越是大的项目，客户特殊要求越是多的项目，其报价弹性也越大。同时，需要着重指出的是，国际商务谈判的开盘价不单是一个价格问题，还要包括筹资方式、交货时间、付款条件、运输和保险方式以及其它一系列内容。所以，开盘价的正确决策不仅要依赖于谈判前的充分准备，对对方需要的充分了解，而且还要依赖于有经验的国际商务谈判人员的准确判断。

对于一场合作良好的谈判来说，一方开价，另一方还价后，双方便能很快识别出最终协议的大致方向，并能顺利地朝着正确的方向推进。否则，谈判就要进入一个来回拉锯、反复磋商的时期。

### 反复磋商

由于谈判双方对谈判的结果期望不同——在初期报价上的差异多少总带有技术上、策略上的考虑——双方往往不会很快就有关问题达成一致。事实上，参与谈判的任何一方都既想竭力降低对方的期望值，挑剔对方的报价，不厌其烦地指出报价的不合理，同时又想尽力维护自己的立场，反复阐述自己的理由，说服对方接受自己的“合理”方案。

其实，谈判者要有效地维护自己的利益，首先必须充分了解对方报价的依据，让对方说明其报价的结构及其各组成部分的合理性，然后对照自己的报价依据，分析双方到底在哪些环节上存在差距以及为什么会存在这种差距。如果双方的报价都是合理的，因此现存的差距也是合理的，则我方可向对方指出这一实际状况，争取双方各作出相应的让步，以求一致。

如果对方的报价合理，而我方的计算却有较多水分，我方应考虑是否有必要仍坚持自己的立场，特别是在对方已发现我方的不合理之处，提出质询的时候，我方应主动作出让步姿态，以求进一步协调。

如果对方的报价相对我方有更多的不合理之处，则应向对方明确指出不合理之所在，并拿出足够的证据。只有可公开的可靠的证据才能让对方作出让步，当然这一过程也要依赖我方的说服技巧。

如果双方的报价都存在明显的“水分”，那么，调整自己的报价，并邀请对方回到相互信任，诚意合作的轨道上来，不啻是一项明智的选择。

讨论谈判双方的报价合理与否，通常只具有相对的意义。如果是一个充满合作诚意的谈判，则双方有可能就有关评判合理与否的标准作出一致的解释，否则对此难以划定绝对的界限。

当双方都固执地坚持自己的要求，或者都希望对方能作出更多让步时，则谈判就会陷入僵持状态。在国际商务谈判中，有一种情况是经常发生的，即由于谈判人员文化背景不同、价值评判标准不同、观察与思考问题的角度和方式不同，加之翻译不够准确，有时会使谈判处于僵持状态。其实，不少分歧都是缘于沟通中的障碍。解决这些问题，就要求更好地掌握相互沟通的艺术，消除偏见或翻译中的歧义，使双方重新以合作态度来磋商。另一种情况则很有可能是双方对谈判期望的真正分歧。在这种情况下，准确分析双方要求的差距和各自实力，其中一方作出让步姿态是十分必要的。能首先作出这种姿态的，并不是无能与软弱的表现；相反，善于妥协恰恰是谈判人员成熟的表现。

当然，妥协让步也要讲究艺术。有效妥协的基本策略有这样几条：

第一，让对方感到我方做出的是一次重大让步。不能让对方理解为我方是迫于对方压力而作出退让，也不能让对方认为我方的让步是轻率的、仓促的。否则对方非但不会感到满足，相反会得寸进尺，这将无助于打破谈判僵局。我们要让对方认识到，我方的退让是争取实现双方携手合作的主动表示。若能成功地做到这一点，就有可能赢得对方作出相应的妥协，或当我方要求对方作出相应让步时，对方难以拒绝。

第二，以等同价值的替代方案换取对方立场松动。中国古时有一则“朝三暮四”的寓言，说的是主人给猴子定量进食的故事：主人给猴子早上吃三只橡子，晚上吃四只橡子，猴子不满意；于是，主人重新作出安排，早上给它吃四只橡子，晚上给它三只，结果猴子很满意。人非猴子，但在许多由立场性争执引起的谈判僵局中，一些谈判人员明知自己理应改变谈问题的角度，却常常因考虑“面子”问题，如谈判人员自身或所代表的集团的声誉、尊严等，不是实事求是地修订目标方案，反而固守这种谈问题的角度。这时，如果采用这一策略，常常可以让对方体面地改变某些谈判要求，使谈判得以顺利地进行下去。

这一策略还不仅仅喻示着一种象征性的让步，很多情况下，替代方案包含着这样一种实质内容：我方愿意以放弃某一方面的利益为代价，换取等同价值的另一方面的利益。就像一对争吃一个桔子的姐妹，姐姐只想吃果肉，而妹妹只要拿桔皮去制作她喜爱的蜜饯，但她们争执的却是谁得到整个桔子，那么姐姐为什么不可以放弃一部份桔皮去换取所有的果肉呢？这个道理在商务谈判中同样适用。

第三，以让步换取让步，理想的状况是双方等速同幅地让步。可是实践中往往既难以测量双方等速同步的情况，同时也难以操作。所以我方作出一些让步后，在对方没有相应回报之前，一般就不能再作让步了。

谈判是一个循环的过程。这一特征在谈判的实质阶段尤为明显。每一阶

段的谈判，每一次双方重新坐到谈判桌前，每一点分歧的消除都有可能经历由分析准备到融洽谈判气氛，再到进行实质性磋商，然后再到意见达成一致并予贯彻的过程。每一个这样过程的完成，都是对整个谈判朝着双方最终达成协议的方向发展的一次推动。好比一个项目的谈判过程就是由许多个可以相对独立的、更小规模的谈判组成的，只有通过它们的循环推进才能实现项目的最终合作成功。

### 善于运用沟通与说服技巧

国际商务谈判依赖于有效的沟通和说服技巧，这一点在谈判的实质阶段表现得相当充分。谈判到这一阶段，常常会不断出现双方意见分歧和立场对峙的局面。凡是抱有诚意的谈判者，都希望能消除不必要的误解，让自己的观点为对方所理解和接受，并说服对方放弃其“不合理”要求。这样做虽然是困难的，但却一直是专业谈判人员所追求的目标。

谈判就是一种沟通。然而有些谈判人员似乎并未认识到这一点，以至谈判出现各种沟通上的困难，诸如误解、假象（实际上，双方可能是以不同的角度或方式阐述同一观点）等，使谈判难以顺利进行，严重的就会导致谈判陷入僵局。

分析沟通困难的原因，不外乎这样几点：一是国际商务谈判中，谈判双方由文化背景的差异、偏见而引起对同一事实的认识上的差异；二是只图阐明自己的立场，构想自己下一个观点的陈述方法，却不注意倾听对方发言；三是谈判人员理解力欠缺，不能正确理解对方表达的意见，不知道对方的观点其实与自己并无多少差异；四是谈判气氛恶化造成一方拒绝听取或接收另一方意见；五是翻译出现差错。

看来，沟通绝非易事。要想说服对方接受我方的意见，首先就要保证沟通的有效性。如何才能做到这一点呢？

**第一，要建立融洽的谈判气氛。**这在前面已经提到过了，在这里还是有必要再强调一下。

**第二，加强自身修养，善于从对方角度理解问题，进行换位思考。**特别是要抛弃偏见和消极、对立情绪。

**第三，注意倾听对方的意见。**要集中精力，专心细致地倾听对方所说的内容，在听完对方讲述之前，不要急于构思自己的答辩：对于没有听清或听明白的地方，要请对方作必要的重复或作出明确解释；善于事言观色，洞察对方话语背后的真实动机；站在对方角度去理解对方所表达的意思。

**第四，正确表达自己的意见，做到言之有物。**在实质性谈判中不发表与主题无关的意见；用词尽可能简洁明了，尽量不用或少用过分专业化的术语和容易引起歧义的字句；注意运用表情、语气以及身体动作来配合所叙内容的表达；为翻译工作提供方便和支持；口齿清晰，语速稍缓，每次讲话时间不宜过长，这既利于对方接受，又利于翻译人员逐段正确翻译。

**第五，直接了当地回答对方问题。**有些谈判人员在谈判中面对对方提问，往往啰里啰嗦说上一大堆，使对方如坠五里之雾。这种做法除非是出于一种策略，即答非所问，有意回避对方，否则则是反映了谈判人员思路不清、表达能力不够或过于喜欢表现自己。要能直接简洁地回答对方问题，一是要准备充分，尽可能对对方希望了解的问题作好准备；二是要求谈判人员有较

强的学习能力，能抓住事物的本质和问题的核心。一个善于读书的人是先将书从薄读到厚，而后再从厚读到薄，如此方能心得要领，成竹在胸。

第六，经常检查双方沟通的有效性。比如适时归纳一下对对方讲话的理解，“依我的理解，您的意思是……”，“看看我是否搞清楚了，从您的观点看，情况是这样的……。”

只有谈判双方之间维系了一种有效的沟通，使彼此都能充分而又正确地了解对方的真实要求，才有可能进一步寻求说服对方认同我方观点的途径。

可以说，没有一场谈判只是以一方对另一方的说服而贯穿始终的，平等的、讲求合作的谈判从来都是一个双方相互说服的过程。然而谈判中有时又确实需要我们在某一问题上说服对方接受我方观点，这几乎成了谈判中最棘手的事情，同时也是最能表现一个人谈判才华的方面。

对于任何试图掌握说服技艺的谈判人员，我有三点建议：

第一，设法与你的动手建立彼此信任与融洽的关系，尊重你的对手并赢得他的尊重。不可想象的是，如果你本人都不能被对方接受，你的建议还可能证对方接受吗？

第二，认真分析你的建议可能给谈判双方带来的影响，你能从中得到什么，又会失去什么？接受你的建议，对方又意味着什么？在整个谈判进程中它又起着怎么样的作用？对于这一切你都应该做到心中有数。不要自以为你的对手会相信你的提议纯粹是为了让他得到好处，那只是自欺欺人。明智的做法是你要向对手说明这建议对于他的利弊，如果你能让对方感到其利大于弊，那么你就成功了一半。

第三，运用一些策略，加强你的建议的信服力。如先谈容易取得一致意见的问题，再谈容易引起争论的问题，使对方一开始就感受到合作的氛围；强调利益一致，这比强调利益的差异更能提高对方的认同与接纳的可能；向对方挑明，你的建议对于满足对方需要，特别是对方潜在需要的价值。

不要认为，说服是一种一蹴而就的把戏，它需要智谋、耐心，需要大量反复的劝说、证明与建议。当对方最终明白，接纳你的建议符合他的自身利益，并作出相应明确的承诺后，你才实现了谈判中的一次飞跃。谈判走向成功需要不断寻求实现这种飞跃的契机。

### 搞好技术谈判

从表面来看，技术谈判是一种比较明确的事情，一方提出技术要求，另一方若有现成的能力，就可直接予以满足；如果作些修改或虽然花比较大力气，但仍能在规定时限条件下提供的，则亦可予以满足；不然的话、只能作罢。

可是，事实远比上述情况复杂，技术谈判与商务谈判常常是紧密相联的，任何问题上都有可能牵一发而动全身。经常的情况是由于我们本身技术落后，资金不足，而花钱从国外引进技术又委实不易，因此，我们的工程技术人员在谈判中总希望别人提供的技术最先进，产品功能最健全，心里才感到满足和踏实。孰不知“一分价钱一分货”，技术方面的奢求必然会引起交易价格的上涨，同样，在交货时间运输条件方面提出过分的要求都会给谈判造成困难。这就告诉我们在技术选择方面一定要有正确的方针，除非工程项目要求必须采用当今世界最先进的技术，一般情况下，应选择对方成熟的，对



我方是适用的且又经济的技术，这样的技术，其转让费用通常比较便宜。

另外，在技术谈判中，对于技术产品，有关验收标准与程序的规定文件的起草也要谨慎、细致、周全。如果我方工程技术人员对于某些所要引进的专业技术环节不太熟悉，这就要求我方人员坚持虚心求教的态度，否则，在这方面的草率、疏忽都有可能造成不必要的损失。

### 寻求工贸结合

对于我们国家来讲，我认为寻求工贸结合是现阶段一个非常亚要的谈判策略。作为国际商务谈判，不管是纯粹的货物进出口买卖谈判，海外融资谈判，还是许可证贸易谈判，国际租赁谈判，“三来一补”加工谈判，或是建设工程承包谈判，都会涉及技术方面的问题，因此客观上谈判要分成二大部分：即技术谈判和商务谈判。有些涉及许多复杂的技术细节的国际商务谈判，如果不接工贸结合的方式组织谈判，就会导致我们内部协调困难，矛盾丛生，不利于一致对外，更不利于我们获得预期利益。

这种将谈判分为两部分的办法，除了谈判本身的客观要求外，还缘于我国传统的计划经济体制在对外贸易上的影响。在中国，以往几乎所有的进出口业务都是由外贸系统包揽的，作为最终用户或业主的企事业单位，往往不能直接与外商见面。外商也常常抱怨他们不知道在跟谁做生意，他们不知道最终用户到底是谁，因此在满足用户需要、发展双方合作方面显得力不从心。当中国进入了改革开放的年代，外贸行业出现了前所未有的变化，一方面，各种专业进出口公司长期以来承担了大量进出口业务，已习惯了原先的做法，他们不愿意轻易放弃对于他们来说是简便、熟悉的办法。而另一方面，有些业上获得了直接对外贸易的权利，他们千方百计地想利用好直接与外商直接洽谈判的机会，然而往往由于缺乏商务方面的经验和缺乏对外贸易的渠道和客户网络，以致于让外商从中得到许多额外利益。

在我国外贸行业全面改革与功能转变的过程中，强调工贸结合，携手谈判显然是一个现实的选择，因为这样做将有利于克服争相削价、结果使外商渔翁得利的现象，有利于维护工贸双方的共同的利益，进而维护国家和企业的整体利益。

贯彻工贸结合的思想，首先要明确作为工业企业一方的工程技术人员和作为外贸企业一方的对外商务谈判人园各自的责任、权限；其次要计他们相互参与、配合和支持另一方面的工作，即对外谈判人员要参与技术方案的酝酿，特别是现在许多外贸人员懂得一些技术，通过了解企业在项目技术方面的要求，有利于外贸人员在谈判中争取主动，创造性地提出意见和设想，运用各种方法降低风险，扩大受益面；负责商务谈判的要主动去了解技术方案及其决策过程，特别是对于交货、验收标准等细节要了解清楚，必要时还要帮助技术人员寻找有关资料，提醒他们完善技术管理过程；同时技术人园也要主动介入商务谈判工作，了解外贸方面的交货、验收程序，了解哪些因素会影响项目预算的变动，会引起开支的增加，反过来也同样有利于技术方面的谈判顺利进行。这样，工贸结合，就能使我们避免在合同谈判与执行过程中产生疏漏与内耗现象。我认为，对外谈判，中国人自己的队伍一定要组织好。在现阶段，工贸结合是保障谈判成功的重要因素。

## 协议阶段

一场谈判经过双方预先确定的议程，完成了所有需要洽商的议题，并全面达成了一致意见的时候，就开始进入谈判的协议阶段。

当谈判人员意识到由于自己的艰辛努力，交易即将成为现实时，双方的情绪都会重新亢奋起来。但是，在双方没有正式签约前，过分的乐观则为时过早。在协议阶段有以下几件工作要做：

### 促成交易

谈判双方在起草合同前，有必要就整个谈判过程，谈判内容作一次回顾，以便最后确认双方在哪些方面达成了一致。对于哪些没有达成共识的问题是否有必要作最后的磋商与妥协。这种回顾要以双方会谈的书面记录为依据。当一切不再有疑义时，就可向对方发出结束谈判的信号。

有时，在国际商务谈判中也会出现这样一些情况：到了谈判后期，我方认为可以收场了，也向外商发出了信号，可外商却认为时机未到，坚持不打出最后一张牌，使我们处于被动的局面。因此，在必要的时候，我们也可以放一些“气球”，直接试探对方，促使对方早日结束谈判。

例如，在某项重大的技术改造项目中，我们有部分工程项目初步确定与A国和B国合作。当我方认为应该结束实质性谈判时，A国和B国的外商在工程的总造价上坚持不让步。于是我方经过反复商议，决定提前出访香港，考察由C国负责的香港同类工程。香港的这个工程是至今世界上经营得最成功的。由于我们访问香港，而C国方面又对我们表现出相当的热情与兴趣，因此一直关注这一切的A国和B国终于按捺不住了，预感到如再不作出最后让步就要失去这个项目了。于是，A方负责这个项目的总经理先是打电话给我方要求安排会谈，而后又带了三个人赶到香港欲和我们接触。而B国公司也派了两个人紧急来港，并一再要求会见我方代表，我方则多次以日程安排得紧张为由予以婉拒。最后，我方代表在离港前才在机场大厅单独与A方代表会面。A国和B国唯恐项目被C国抢去，很快以优惠条件主动提出签约要求。

再如，两欧某国政府曾允诺给我国某重大工程一笔赠款。然而，该国商务参赞夹沪四次，专谈工程项目问题，却始终避而不谈赠款事宜。于是在一次与对方会面时，上海市的主管官员直截了当地问：“贵国政府说有笔赠款给上海这项工程，它到底是多少？它是一美元，还是一百万美元？现在我只能算它是一美元。如果你们再不明确告诉我们，那我们今天就是最后一次谈这个工程项目了。当然我们以后可以作为朋友，在工作之余一起喝喝咖啡、聊聊天，但我们再也不可能涉及有关这个项目的任何话题了。”此举果然有效，不久，我们就收到有关赠款事宜的正式通知。

### 签约

在国际商务谈判中，谈判双方若不属同一种母语体系，就有可能争抢合同的起草权。以我的个人经验看，我国商务谈判人员应力争获得由我方用英文起草合同的机会，这有许多有利之处：首先，我们熟悉中国的有关经济法规，在用英文起草时，可以使协议符合中国的法规，这样一来，可以避免因

对方不熟悉中国法规，由对方起草所引起的误解；第二，也可以使今后一旦发生纠纷，在引用法规条文时，比较主动。其次，由我们用英文起草，可以使我方在协议中更加明确地阐述经济合作的目的。第三，谈判中可以争取主动，使谈判更加顺利，避免因过多的修改而使谈判变得艰难。第四，可以避免对方利用起草的机会在合同中留下“伏笔”而导致我方上当受骗。最后，合同若由对方起草，当我方对其一条款提出异议要求修改而被对方接受时，似乎是对方对我们作了一次让步，而我们自己起草合同就可以避免这种可能出现的不利情况。

关于合同问题，还要坚持这样一个辩证的观点：一方面，合同要尽可能完善与全面；另一方面，也确实没有一个合同能够包容项目所涉及到的所有事项。

以第一方面看，在合同的起草过程中，要组织各方面专家一起来参与。比如，单就律师这一行来说，就存在专业分工和各有所长的差异，一个律师要在诸如许可证贸易、投资信托、保险等各方面都很精通是比较困难的。特别由于我们缺乏贯通多专业的人才，组织群体力量参与，对于完善合同来说就相当重要。

从第二方面来讲，在世界上没有一个合同能够包罗万象。事实上任何合同都难以写得十分完整无缺。此外，在涉外商务合同执行过程中，总还会有一些预先无法预测的事情发生。这样，在协议的执行过程中，仍不断要就某些双方需要协调的事宜进行谈判，谈判将贯穿于协议的磋商至履行的整个过程，所以谈判双方要真正有合作诚意，才可使彼此利益与矛盾得以迅速协调。

当合同草案经过双方反复的讨论修改，双方对责任、权利、义务都已确认无疑时，双方首席代表或更高层次的领导就可在一片鲜花中，一片掌声中庄严地落笔签约。以往的谈判越是艰难，交易达成后的庆典就会越热烈。此时，所有的谈判人员都应更加珍惜经受曲折考验的合作基础。

## 执行阶段

合约签字仪式上的鲜花和掌声远不是谈判结束的标志，在合同生效后的实际履约过程中，仍会有许多因素触发合作双方投入新一轮谈判，如一方违约；又如对合约条款在执行中产生了不同的解释；再如，出现先前难以预知的情况需要双方重新协调；以及因不可抗力事件的发生，如两德合并、海湾战争等，必须对原有合同作重要修改，否则合同无法执行；等等。

由此可见，只要交易或合作项目没有最终完成，谈判就不会结束。在这个协议执行阶段，我们应考虑采取这样一些措施：

第一，建立项目管理小组来监督合同的执行。因为在项目合作过程中，由于种种原因，不可避免地会时有违约情况发生，这时管理小组一定要把每一件违约事件都记录下来，并要对方签字确认，到一定的时机，再予以一揽子解决。这种措施对于大型项目的合同管理尤为适用。一笔笔打官司是一个笨办法，不但会劳民伤财，最终还会影响项目进度。

第二，许多事情无法预测。当合同执行过程中的不可控制的事件不可避免地发生时，就要依靠双方的让步、妥协、商议才能弥补。

第三，在合同执行过程中，要把对方委派的专家、工程技术人员与老板区别开来，分别对待，我们要与外方工作人员友好合作。对于合同

的执行，不仅要看条款，而且要看实际进行得如何。搞好与外方工作人员的关系，会给项目带来合同规定以外的收益。有时，合同执行过程中发生一些困难，只要能取得外方工作人员的谅解与支持，问题就会很快得到解决。这样，既提高了效率，又可避免兴师动众，重上谈判台。

第四，严格保证合同执行，才是从最大的利益角度来保护我们自己利益。有些对外项目涉及国家形象，有些涉及我国政府与外国政府之间的关系，企业之间的违约行为，也会给两国关系蒙上阴影。如某地曾有一个向外方提供水泥的合同，签约后不久，市场就发生了变化，水泥价格直线上涨，我方出口商十分后悔，于是采取了宁愿按合同的赔偿条款接受罚款，也不愿如期交货的下策。这是明显的违反商业道德的行为。对此，我国有关部门进行了干预，督促这家企业按合同按期交货，以维护长期合作的伙伴关系。

项目的最终完成是我们谈判的出发点和归宿，然而在项目实际合作过程中，谈判仍会不时的以各种形式出现。我们不可能小心翼翼地逃避谈判，相反，只有随时做好谈判的充分准备，才能实现谈判的最终目的，项目实施的圆满结束。也只有到了这个时候，双方谈判人员才有可能如释重负，欢庆谈判的善始善终。

### 第三章 决定价格的因素

在国际航班上，乘客常常会发现邻座的机票价格比自己的便宜好多，有时甚至会便宜三分之一，甚至只有一半的价格。当你仔细了解了邻座购票的情况后，你就会知道飞机票的价格差异是由很多因素组成的。一是售票地点的不同：航空公司的出票价格比旅行社贵；二是购票时间：购票越早越便宜；三是往返票比单程票便宜；四是可变更旅行时间的比不可变更的要来得贵；五是不可退票的比可退票的便宜，等等。

同样，国际贸易中的价格也是由多种因素构成的，影响价格的因素非常复杂，涉及范围广泛。有些谈判者往往只注意价格的数额高低，忽视了对影响价格的因素进行全面分析，结果是常常陷于一轮又一轮的讨价还价上，谈得艰苦，收效不大。如果国际商务谈判者也像购买飞机票一样对影响价格的各种因素进行调查、比较、研究和分析，做到心中有数，那么，常常就会柳暗花明，找到通向成交的捷径。为此，我一直主张谈判者要尽量把注意力从单纯讨价还价上转到价格因素的分析上，以此取得谈判桌上的主动权。

国际商务谈判中的价格谈判是整个谈判中最敏感和最关键的部分。一次谈判能否取得成功常常取决于价格能不能为双方所接受。有的谈判者煞费苦心，经过一场艰巨的讨价还价，使取得的合同价格仅仅有利于自己一方，这时他很高兴，就认为取得了谈判的胜利，周围的人们也纷纷表示祝贺，称他为精明的谈判者。取得价格上的绝对优势，常常被不少人看作一场谈判成功的主要标志。

然而，往往就在这个时候，得意洋洋的谈判者却已经陷入了自己修筑的陷阱。因为在商界有一条重要的戒律：商人绝不做强本生意。不妨设想一下，如果对手觉得在价格谈判中明显地吃了亏，为什么还要咽下亏本的苦果呢？成许是对手出于长期经营的需要，在放长线钓大鱼；或许是迫于某种情况出于无奈被迫让步；或许是对于设下了一个圈套，故意在价格上让步；或许是对手缺乏科学的分析，作了错误的判断，吃了亏还自以为占了便宜；或许对手是不如你精明，为你所算计……，然而下管是什么原因，只要对手觉得自己是一个明显的失败者，是绝对不会甘心罢休的，会把谈判桌上的损失从其它地方补偿回来。这时你就会发现，你在谈判中获得的价格利益在慢慢地销蚀，在不知不觉中减少，最后你才恍然大悟，其实你并没有胜利，或者说最多打成了平手。所以，我认为在价格谈判中有一个十分重要的原则，就是：不要试图去剥夺对方的合理利润。换句话说，在价格谈判上不存在谁胜谁负的问题，有的只是双方都能接受的价格。

几年前，某地计划引进一套大容量锅炉设备，许多外商纷纷前来洽谈。看到这个项目如此炙手可热，当地的谈判人同洋洋得意，就乘机对外商轮番压价，结果一些技术先进、工艺成熟、价格合理的外商一一退出了谈判，最后一家外商以比正常价格低 20% 的价格取得了合同。签约时，人们称赞谈判人员能干，使谈判获得巨大成功。然而，工程上马后不足一个月，由于锅炉的制造技术不过关，设计存在严重缺陷，结果发生爆炸，造成了人员伤亡，损失极为惨重，这就是片面追求价格低廉带来的教训。

还有这样一个例子，在上海一项引进工程的谈判中，一家外国公司提供的控制设备报价十分精确，而且很合理，它这样做是想树立一个公正合理有信誉的形象，是想通过工程的合作，为今后更大范围的合作奠定基础。然而，

我们有的谈判者通过私下摸底，认为如果再把价格往下压一些，该公司也会接受的，于是就想在价格谈判中压价，认为如不利用这次机会压价的话是傻瓜。在审核项目谈判方案时，我表示不赞成这种做法，虽然价格可望压得低一点，对原来就缺少资金的工程来说是极具诱惑力的，可是对这个项目不能这样做。不少人对此感到不可理解，认为这样好的压价机会不去利用，坐失良机，是不精明的表现。我却不这么看。我认为在谈判中首先要看对方的报价是否合理，如果是合理的，你也要斩一刀，这不是精明的表现，而恰恰是不成熟、不理智的表现。这在大型项目的谈判中尤其重要。试想，如果你把价格压下去了，对方也接受了，对方就可能会对原本合理的价格因素进行一系列修改，如在工程的施工中悄悄地改变原定的作法，或偷工减料，或给我们出各种难题，结果把所受的损失仍旧全部转嫁给我们，最后吃亏的还是我们。虽然我们可以据理力争，可以和对方打官司，要求对方赔偿，然而，这时你就会陷入旷日持久的法律纠纷中去。这样，一方面会把自己搞得精疲力竭，另一方面会把一项具有重大社会意义的建设工程搞得支离破碎、面目全非。结果，即使打赢了官司，得到了赔偿，可同时也失去了时间，还失去了原来可以成为良好合作伙伴的对象，严重的会影响到工程建设的大局。这种情况尽管表面上看起来谈判者并没有错，在整个谈判过程中都占了上风。然而从本质上说，却是个大输家，输在没有做成你想要做的享，没能高质量地完成工程项目。寻根溯源，问题就出在剥夺了对方的合理利润，使对方做了一笔亏本买卖。

有些国家的商人对一些商务谈判中无理压价的做法十分厌恶，有的国家还对本国商人发出了带有警告性的规定，要他们予以警惕。无理压价的做法不仅会导致外商的反感，破坏良好的谈判气氛，而且会使他们对我方的诚意产生怀疑，严重的会把那些有合作意愿的外商赶得远远的。

我认为，一个谈判者的责任绝对不在于从谈判桌上最大限度地压低价格。这种眼光短浅的做法显然不是一个谈判者应取的立场。一个商务谈判者的首要任务是完成预期的那笔交易。我们有的谈判者之所以被冠以“精明不高明”的雅号，就因为他在充分地展示精明的同时忘却了自己身负的责任。试想一下，一个谈判者做不成他打算做的事，怎么能称得上高明呢？因此在进行国际商务的价格谈判时，把影响价格的因素分析得周全一些，并能采取相应的策略和技巧，是取得谈判成功的重要前提。

## 影响价格的因素分析

影响价格的因素很多，在国际商务谈判中主要有以下几方面：

### 技术要求的确定

谈判者要注意，有时同样的产品由于对某项指标提出了过高的要求，价格就可能增加很多。有些技术人员常常会盲目追求一个过高的技术指标，看来是为了加大保险系数或为以后的技术发展打基础，结果却导致价格上涨。其实并不是所有的技术高指标在实际经济活动上都是必需的，有不少是可以通过我们的努力解决的，可是一旦要求外方提供就必须承扭额外的费用，结果造成价格上涨是必然的。如上海某公司成套引进一条流水线，前几轮谈判

都很成功，最后却在—台测试仪的价格上，双方争执不下。我方谈判者认为对方在故意抬价，感到很不满，而对方则认为这台测试仪是根据采购方的要求提供的，这台仪器的价格并不贵。在双方各自回顾谈判过程中的各项细节时，我们才发现这种情况完全是自己造成的。原来，这台测试仪按引进生产线的要求，测试的精度达到 B 级就可以了，而我方技术人员却认为精度越高越好，硬要对方提供测试精度为 A 级的测试仪。测试精度提高了，测试仪的价格自然要高好多，而这个精度又不是必要的，是过高的技术要求。所以，经过调整后，这个争执就很快得到了解决。总之，我们提出的要求应该在满足我方基本要求的前提下，力求采用外方现有系列的产品。就如我们想买一套西服，去服装公司挑选，试穿合身后就购买，是最经济的，因为这是批量生产的产品。如果你去定制并提出一些特别的要求，如一些特别的标志，专门的面料，新颖的设计，这些都是需要支付额外费用的，势必会使价格上升。

例如，引进地铁车辆的长度是 23 米，这与国外承制商的现成规格是一致的，但该厂生产的地铁车辆—节车厢只有三扇门，且都是移动式开启的，而我们的技术人员要求搞旋转式的，并增加两扇门，搞成一节车厢五扇门，这样外国的制造商就要重新设计、重新试验、重新确定工艺流程，甚至要改变专用的工夹具。这样就势必要增加费用，提高价格。我们有的谈判者对此感到很不满，以为对方故意抬价，其实这种情况完全是由自己造成的。由于我方提出了特殊的技术要求，对方相应地提高价格，这完全是正常的。

此外，我们还应注意不要轻易改变原来已经双方谈妥的技术方案，因为，一旦发生了变化，对方就要花不少时间和精力去测算、设计、试验，要召集有关方面商议等等，这些都是要增加费用的，最终又会影响到价格。当然，在必要的情况下这样做是应该的，也是必须的，但至少我们要树立起这样一种意识，即这些改变肯定是要花钱的，我们的每一项要求，每一个改变，都有可能导致价格上升。

### 立货期的长短

在价格谈判时，交货期长短会影响价格的高低。举个生活中最简单的例子：到电报局拍电报，普通电报最便宜，加急电报费用就要翻番，特急电报价格还要高，因为特急电报有排他性，其他业务都要让路以服从它，这样势必引起费用的增加，对此我们大家都能理解，并习以为常。同样，在国际商务活动中也是如此的，要货越急，对方要的价也就越高，因为生产厂根据定单已安排了生产计划，要中间插入新的定单，就要调整生产作业计划，改变生产流程，这必然会增加对方的额外成本。有的项目，我方一味追求到货越快越好，以为对方交的货越早，我们的工程就越有保证，工程按期完成的保险系数就越高，以为只有这样才是正确的。然而整个工程中尚有别的一部分没就绪，光有其中—部分提前交货，这本来就是不必要的和没意义的，还可能带来经营方面费用上升，对于整个工程来说非但没有增加保险系数，反而会由于—味追求交货期，结果使对方趁机抬价，使我方吃了不少亏。

另外，有些企业只注意价格上的高低，而不考虑交货期的长短，这样做是会吃大亏的。例如，某远洋运输公司向外商购买—条旧船，外商开价 1000 万美元，该公司要求降低到 800 万美元，外商十分干脆地同意了—个价格，但提出交船期要推迟三个月。远洋公司以为在价格上占了便宜，就很高心地

答应了对方的要求。哪知外商利用这三个月的时间跑运输，所赚的营运收入大大超过了 200 万美元。显然，我方并没有在这场谈判中获得价格优势。

所以在价格谈判时要注意交货期的长短，不要追求不必要的提前。同时在发现对方用延长交货期战术来提高价格时，也要予以警惕。

### 融资成本的高低

在国际商务活动中，资金来源多种多样。在国际交往中，大宗货物买卖尤其是大型建设项目，完全用自己的钱来购买是很少见的。常见的资金来源是：向银行申请贷款；由国家拨给；利用外国政府的贷款或赠款；利用国际金融组织的贷款，等等。这里面除了国家拨给与国际赠款以外，其他形式都有一个融资成本问题。一般说来，国际金融组织与外国政府贷款的融资成本要低于商业贷款，达到 AAA + 资信程度的金融机构出面筹资比其他金融机构的融资成本要低。良好的担保条件也会使融资成本降低，所以在进行价格谈判中要考虑资金来源的问题。从严格意义上说，外国政府贷款及赠款，只是体现了两国政府之间的关系，与外商是无关的。但是实际在谈判过程中，要完全排除外商的影响是很难的。因为这些贷款或赠款往往都附有必须购买该国商品或技术等条款。于是不同的资金来源就可能带来不同外商的介入，进而会对价格谈判带来不可忽视的影响。因此，我们在进行价格谈判时，必须把价格的高低与资金来源联系起来进行综合考虑。在资金来源可选择的情况下，可以选择较低的资金成本，来抵消价格谈判中的不利因素，选择在综合平衡后的优化方案。

### 采购渠道的选择

许多谈判者都认为，直接向制造商采购是最经济最便宜的，认为这样做可以减少中间环节的费用，而通过中间商购买，则要支付额外的费用，是不合算的。其实这种方法是有失偏颇的。比如一位著名船工就从来向制造商直接买船，而是通过中间商来购买。难道这个船王不比我们的企业精明，甘愿受中间商盘剥，白白多支出一笔费用吗？要不要通过中间商是很有学问的。向制造商购买自然有许多长处，比如，对商品的性能、技术的功能有直接明白的了解；有的制造商出于长期经营的需要，有时会主动让价；向制造商购买在技术服务方面更为方便一些；等等。然而，通过中间商购买也有许多意想不到的好处：第一，中间商信息来源畅通，可以提供最优化的选择；第二，谈判本身是有成本的，有时直接向制造商购买可能成本很高，然而，向中间商购买这笔成本就会较低；第三，谈判是要花费时间的，在一定情况下，时间本身就是金钱（Time is money），而通过中间商购买可以尽快成交，争得时间。在某种情况下，宁可多花些钱以赢得时间，即所谓金钱就是时间（Money is time）；第四，往往中间商与卖方、买方都有良好的合作关系，在需求和供给的结合上可以寻找最佳方案。尤其是大型的贸易机构，它们的触角遍布全球，拥有高水平的技术、谈判、融资等方面专家，并有广泛的与各行业的合作关系，通过它们的综合研究，往往可提出有关交易的最佳方案，而且相对来说，所花成本也较低。特别是在一些复杂的贸易方面，其优势更突出。这就是日本大多数企业一般通过综合商社来进行进出口贸易的重要



原因。所以，在谈判中对采购渠道也要进行比较和选择，有时通过中间商购买要比直接向制造商购买在价格上来得便宜，手续上简便，时间上快捷。

### 保险途径与方式分析

在涉外经济活动中，按国际惯例都要进行保险，而保险中，是办理外汇保险还是办理人民币保险，由哪个保险公司保险，保险范围如何定，它们的价格都是不同的，这些都会成为硬件价格的一部分，影响硬件价格的谈判。

### 运输方式分析

在商务活动中，运输方式的选择也会影响价格，如海运、成批运输费用就低一些，空运，单个或小批量运输的费用就大一些。这些也是要注意的。

### 项目管理责任的落实

在项目管理上，我们不应该勉强对方来管理应该由我们负责的项目部分，因为对方对于我方是否能按期完成任务。对于我方工作的质量及接口的参数等都是未知的，这样对方会认为风险很大，于是就会通过提高价格的途径把风险转移给我方。

### 购买设备新旧程度的选择

设备当然是新的比旧的好使，买新的安装方便，用起来放心，但新的价格也自然比较高。其实，国外的许多“二手货”的价格，对于发展中国家是很有吸引力的。如果这些被更替下来的设备折旧年限不很长，经过适当检修，技术性能仍相当良好，技术水平比我国同类现有设备先进。同时，外商出售的价格相当低廉，性能价格比相当优惠，适当选择“二手”设备的进口是有益的。

### 主要商品价格与辅助商品价格的关系

购买外国的机器设备，不仅要考虑主要商品的价格，还要考虑其配件价格的高低。许多外商往往采用组合定价方法，对主要商品定低价，对辅助商品定高价，通过多卖辅助商品来赚取利润。如有些国家的新车便宜，零部件的价格却很高。当你用了几年后，不得不经常为汽车维修、更换配件，支付许多昂贵的费用。

### 支付币种的选择

在谈判中支付币种的选择也很为讲究，因为币种是与汇率风险联系在一起。如上海某商用大楼项目谈判中草率地确定了建造费用以日元计价，而支付币种却为美元，结果由于日元升值，在大楼封顶时，要支付的美元增加了很多，吃了大亏。所以，在国际商务谈判中，谈判者应该有较丰富的国际

金融知识，在自己吃不准的时候，要请教有关方面的专家，以避免币种选择不当而造成价格的无端上升；同样，巧妙地选择了支付的币种，有时由于汇率的变动，则会带来意想不到的好处，节约不少外汇开支；或者通过期货保值，避免汇率风险，也可以使价格降低。

### 支付方式的选择

支付方式的不同对项目价格也有明显的影响。在国际商务活动中有多种可选择的支付方式，一般有现金、支票、汇票、信用证、托收、托付等，而几乎每一种方式又可根据实际情况与需要的不同而可细分为具体的各种形式。支付方式还涉及支付时间和每次支付的款项占总金额的比例。作为收款方，它收到的钱越早，就越有利可图，它可以将这笔拿去做投资，获取投资利润，即使放在银行里，也有利息可得，或者它因此而可毋庸向银行贷款以垫付项目费用，由此而节省了贷款利息的支出；此外，它收到对方支付的款项越多越早，阻止对方违约企图的可能就越大，而收不到应收款项的坏帐风险就越小。相反，付款方付出钱越迟，就越有利，在合同履行中也会占据较多的主动。所以谈判的双方在谈判中都会希望寻求一种有利于自己的付款方式，特别是当合同标的金额较大，或者与对方是初次合作时就尤为如此。在第一章中所提及的水电站一例就充分说明了支付方式的不同对合同价格的影响。昔我方业主坚持用托收方式付款，则 T 公司每次实际收到货款的时间要比信用证方式晚 10 天左右，如此 T 公司就感到吃亏，所以坚持要以信用证方式收款，否则要求增加 110 万美元费用，我方经过内部协调，满足了对方以信用证方式收款的要求，有效的妥协，赢得了较低的合同价格。

### 正确处理价格谈判的各种关系

在对影响价格的因素作了一系列分析后，还要正确处理价格谈判的几个主要关系。

#### 积极价格与消极价格

不少谈判者在参加谈判时，常常会感到对方的价格太高了，自己无法接受；或认为对方的价格正中下怀，欣然签约。其实价格高与低的含义是极难予以科学界定的，它常带有浓厚的主观色彩。对于这两个概念，不同的人在不同的情况下会有不同的看法。如果你的条件越能满足对方的要求或愿望，对方就越会觉得你的价格便宜，就会欣然接受。反之，如果对方认为你所提供的条件与自己的要求相距甚远，那么你的价格在他的眼中就一定是太高了。这种情况不仅在日常生活中存在，在国际商务谈判中也同样如此。因为，这里面有一个积极价格与消极价格的关系问题。

人们常常可以发现，有人不愿花 20 万元买一辆新汽车，却宁愿花 10 万元修复一辆汽车；一个教授花 20 元钱买一件衬衫可能就觉得很贵，而他买两本书花上 30 元钱却不在乎；有的人很舍不得出 40 元钱去乘一次出租车，可是他拿一百元钱请客吃饭却很慷慨。在上述的三个例子中，前面的感觉是“消极价格”，后面的行动是“积极价格”的反映。商务谈判时也应注意，对方

所迫切需要的东西，其价格大多数属于“积极价格”；而其不喜欢的东西，其价格往往属于“消极价格”。如果汽车经销商能够向顾客证明新车比维修后的汽车会更有价值，并且能够为对方节省大量费用，那么，顾客就会消除疑虑，欣然成交。如果百货商店的营业员对顾客宣传穿上一件挺括的衬衫会改善你的形象，可以扩大社交范围，获得书本上所学不到的东西，顾客受其感染，或许会买下原来不想买的那件衬衫。如果一位出门从不坐出租车的人要赶去参加一个重要的会议，却遇上了严重的堵车，在朋友的劝说下，或许会破天荒挥手要出租车以解燃眉之急。在这些例子中，经销商的介绍、营业员的宣传、友人的劝说都是使消极价格向积极价格转化的重要因素。

这种使消极价格向积极价格转化的情况，在国际商务谈判中也同样存在。使用积极价格因素进行国际商务谈判，是一种十分高明的谈判技术。对于同一产品，有些客户认为太贵，而另一些客户则可能认为很便宜。在西方，一位老板对购买一台新型的工作母机比支付操纵母机的技术员的工资更敏感，原因是确定技术人员的工资要比确定新型工作母机的价格来得容易，所以在谈判中花在工作母机价格解释上的时间要比确定技术人员工资多得多。在谈判中常常会有这种情况，如果谈判的对方迫切需要某种产品，他就会把价格因素放在次要的位置上，他着重考虑的往往是交货期的长短、数量的多少、质量的优劣，而不是考虑价格的高低。这种情况在生活中也常常发生。如果社会上出现抢购风，某种商品发生短缺，人们对价格因素就较少考虑，以获得紧俏商品为第一目的。反之，当市场上出现疲软时，商品滞销，这时即使各家商店竞相削价，人们还是裹足观望，不为低价所动，反而期待着进一步削价，这就是所谓“买涨不买跌”的消费心理，实质上是人们的主观期望在起作用。所以说，在涉外谈判中，不要轻易地为价格的便宜或昂贵所左右，而更重要的是看这个价格是属于积极价格还是属于消极价格，采取针对性的措施，化消极价格为积极价格，透过表象把握实质，正确地进行价格谈判，达成使双方都满意的价格协议。

我国一个经贸代表团访问过一个发展中国家。这个国家在连年战争之后百废待兴，十分需要建造几个化肥厂来支持农业的复兴。在我们提出了一揽子方案后，该国的谈判代表认为价格太贵，希望下降 30%。我们经过分析，认为他们提出价格太贵是由于要引进的项目很多，在支付能力上有困难。于是我们详细地介绍了设备的情况，强调了项目投产对发展农业生产的重要性，与此同时，我们又提出从设计、制造、安装、调试、人员培训等方面提供一揽子服务。对方经过反复比较、分析，最后确认我们的报价是合理的。这样就化消极价格为积极价格，促成了这笔交易。

作为买者，我们也可以利用积极价格与消极价格的原理，通过谈判促成交易。例如：上海某机械厂计划引进西欧某公司的一条生产线，委托外贸公司来做这笔生意。该公司由于热切地希望进入中国市场，提出了十分合理的价格 80 万美元。由于种种原因，当时机械厂用于购买生产线的外汇只有 50 万美元，差距很大。因此，这是一项十分艰巨的设备引进价格谈判。外贸公司先请外方的销售经理汤姆先生来上海访问，进行具体的商务洽谈。汤姆先生来沪后，外贸公司先安排他参观了有关用户，向他发出了我们有诚意购买的信号。同时，外贸公司又介绍了该厂在中国同行业中的地位，这些引起了对方的兴趣。于是，外贸公司乘机提出如果这笔生意做成，将协助这家公司在上海举办展览，并负责邀请中国的有关企业来参观。由于该公司的产品优

秀，在世界各地都有其产品，而在中国却没有，该公司对进入中国市场又很有兴趣，听了这些介绍以后，汤姆先生考虑再三，表示这次只收设备的成本费，不赚利润，把报价降到了70万美元。然而，买主只有50万美元，还差20万。于是，外贸公司就说服买主扣除国内能配套的部分设备，使价格降到60万美元。此时对于外方公司来说已经不能再退了，还差10万美元怎么办？外贸公司与买主反复研究后，决定取消5万美元可以以后再订的备件，使双方的距离缩小到只有5万美元。这时外贸公司再次恳切表态，说只要同意再降5万美元，将免费向对方介绍一家外地的买主，并言明对此价格严守秘密，不向任何人泄漏。汤姆先生经过反复比较，终于下决心按50万美元成交。汤姆先生确实受到了积极价格的吸引，做出了重大让步。而外贸公司也未食言，在此后同时介绍这家西欧公司与外地的企业成交了两台同类设备。在不到一年的时间里，这家公司连续在中国成交了十多台设备，使该公司进入中国市场的愿望得以实现，保证了它的基本利益。总之，谈判不仅是贸易业务的洽谈，还是一门化消极为积极的心理转变活动，做得好确实可以为买卖双方都带来好处。

### 实际价格与相对价格

价格是有实际价格与相对价格之分的。由商品生产、流通和服务成本为基础确定的价格是实际价格，而与商品或服务的有用性相关联的价格是相对价格。由于相对价格与双方所获得的利益联系最密切，因此，相对价格是价格谈判中不可忽视的组成部分。谈判者应努力做到不让对方的精力集中在实际价格上，而要将对方的注意力吸引到相对价格上来，也就是说不应该与对方单纯地讨论价格，而应该强调对方所购买的是会满足其愿望的某种价值。如果谈判者难以将对方的注意力从实际价格上引开，那么就on应该把价格连同价值一并提出。

谈判者当然应该十分重视价格，否则就不叫商务谈判了。但是谈判者在表面上应该显露出对价格的过分敏感。谈判者应该表现出对价格问题的超脱态度，避免有意无意地提及价格，否则会自找麻烦。有时候，谈判者抱怨对方过分关心价格的细节问题，而实际上问题的症结恰恰出在谈判者自己的身上。正是因为谈判者对价格的敏感，引起了对方的注意力，从而使对方对价格也敏感起来，而且会抓住不放。所以，为了引导对方正确地看待价格问题，必须强调产品将给谈判者带来的益处和经济上的好处，这容易使整个谈判取得成功。

运用相对价格进行谈判，不仅对输出方有意义，对接受方来说同样有意义。在国际商务谈判中，作为接受方把产品的有用性与对应的价格相联系，有时就可在对方提出的价格基础上做出一种姿态，向对方表示可以接受这个价格，但希望增加一系列的附加条款，如帮助安装、调试、维修、进行技术培训、技术服务等，应尽力在提高相对价格上提出具体要求。不与对方单纯地讨价还价，而是利用相对价格的原理，增加自己一方的利益。总之，运用相对价格进行谈判，对卖方和买方来说都是十分重要的，成功的关键在于掌握全部情况，熟练运用区分实际价格与相对价格的谈判技巧。

### 硬件价格与软件价格

在国际商务谈判中还要处理好硬件价格与软件价格的关系，因为两者都是十分重要的，是不可偏废的。

硬件价格的谈判通常构成了价格谈判的主体，是关系到价格谈判能否成功的主要方面。然而，软件价格虽然不是价格的主体，但如果不注意的话，一旦失手，也会造成很大的损失，使硬件价格得到的好处在软件价格方面损失掉。

人们常常十分精于对硬件实际价格的分析。谈判者会把对方的报价与供应商店的品质、数量、技术性能、交货时间等逐项分析，分清哪些是合理的，哪些是不合理的。然后在谈判桌上与对手进行一场轮番式的谈判，使价格变得合理精确。这样做，当然是有道理的。不这样做是会在硬件价格上让对手混水摸鱼而吃大亏的。然而，在注意这一方面的同时，人们常常会忽视软件价格的谈判。其实，软件价格在谈判中与硬件价格同样重要。作为谈判者万万不可掉以轻心。通常，软件价格是指与产品、工程、设备等有关的专利、专有技术、商标品牌、服务标记、版权等的价格。以往我们对软件方面的投资不够重视，其实花一定的软件投资对于发展中国家来说很重要，也是很必要的。

决定软件价格的因素很多，因而软件的价格往往有很大的弹性，我们一方面要注意软件价格本身的要求，另一方面可以通过 WIPO（世界工业产权组织）或专利事务所等机构来查询有关资料，对价格予以公正的确认。曾经有一家比较有名的外国公司来中国投资建合资企业，在谈判中提出要将其专利折成部分股份，我方谈判代表认真一查，结果发现那项专利的保护期限已过，从而避免了我方可能的损失。所以既要重视硬件的价格，在谈判中把硬件价格作为一个重要的方面来对待，同时又要善于进行软件价格的谈判，要注意影响软件价格的各种因素，在自己经验不足的情况下，要虚心请教专家，或国际著名的咨询公司，力求正确地进行软件价格的谈判。

### 固定价格与浮动价格

国际商务活动中，人们进行的价格谈判，多数是按固定价格来计算的。固定价格明确、简便，直观，便于谈判，但并不是所有的价格谈判都是围绕固定价格进行的，尤其是大型项目价格的确定，采用固定价格与浮动价格相结合的方式谈判就很有必要。对于大型项目而言，由于项目延续时间很长，有些设备要到很晚才能供货，所以在项目开始时就确定这些设备的价格不太合适，因为若干时间后，各种原材料价格、工资、利率、汇率等因素都难以预料，要求即刻定下这些数据势必风险很大。大型项目工程的工期短则一、二年，长则六、七年，有不少设备到工程结束时才需要用，如果单纯用固定价格就显得不太合理，而谈判者如果正确地选择固定价格与浮动价格相结合的计价方式，这对中外双方来说，可以避免工期过长所带来的不确定因素和与此同时带来的风险。因此在项目投资额比较大、建设周期比较长的情况下，要分清哪些设备可以用固定价格来计算，哪些设备需要用浮动价格计算。如果为了图方便、一味要求对方一定要用固定价格报价，就会使外商片面扩大那些不确定因素带来的风险，并把它们全部转移到固定价格中去，使整个价格上扬。

在用浮动价格确定设备价格时，要了解影响工程远期价格的因素，如原材料价格、汇率、利率、工资等。一般而言，钢材、有色金属、木材等原材料的价格是随着时间而变化的；工资通常是一项不断增长的费用，汇率及汇率风险，则取决于国内外的经济形势和金融状况的变化。这些因素都会影响浮动价格。通常，浮动价格是用专门的公式计算的。由于浮动价格计算所涉及的那些参数不是由哪个公司、哪个人确定的，而是由有关权威机构或部门确定的，因而这些参数可以成为各方都接受的客观标准。这样做，虽然仍不能完全避免汇率风险，但至少在原材料、工资等方面比固定价格更客观，更公平与合理一些。就浮动价格问题谈判，主要是讨论选用怎样的公式及确定有关的系数。

### 综合价格与单项价格

在进行国际商务谈判时，还有一个问题需要引起注意，也就是有时我们进行引进项目谈判时，由于较多地注意引进的技术是否先进，以及较多地从我们的承受能力的角度去分析价格能不能接受，并据此与对方进行整体的价格谈判，因此常常会出现双方互不让步的相持局面，甚至使谈判破裂。其实，引进技术的先进程度有个相对性的问题。有时从整体上看，技术并不是很先进，但在其中总有些局部的技术很先进，并且是十分迫切需要的，这就需要把整个项目进行分解，进行逐一分析，不在总体上讨价还价，而与对方进行逐项的分析，指出哪些是合理的价格，哪些是不合理的，从而达到综合价格的合理化。这种灵活的谈判策略常常很有用。比如，上海某电器厂与一家外国电机制造商进行转让可编程控制器生产技术的谈判，外方开价 90 多万美元，而我方则感到实在差距太大，不能接受，于是提出几套价格方案作为谈判的基础，几轮下来，外方均不肯让步，谈判开始陷入了僵局。这次谈判是在国外进行的，谈判小组一时又无法找到能提供同样技术的厂商参与竞争，十分被动。于是，谈判小组决定绕开总体价格，从产品结构八千进行分别的研究。这项技术有若干个组成部分，每一个部分都和部件的制造有关，部件制造的技术越复杂，其技术的定价也就越高，反之，则应该较低。我们的谈判小组就设法找来了对方产品的销售价格以及各个部件的销售价格，然后再将此与外方提供的各项技术报价相比，发现其中某一个部件相关的技术报价是可以接受的。谈判小组就按此部件技术价格与销售价格之比例，逐项分析各个部件的技术价格，然后综合起来，总价格应该是 40 多万美元。第二天，谈判小组与外方接触时，先对某部件的技术价格作了肯定，并把此价格与部件的销售价格进行比照，得到了外方肯定性的回答，接着再用此比例用部件的销售价推算出各个部件的技术价格，指出这项综合技术的价格应该是 40 多万美元，而不是 90 多万美元。此举使外方大为惊讶，马上表示，他们的分项报价比例可能有误，随后就提出体会。复会时，外方果然将可编程控制器生产技术的价格降至 50 万美元。这个例子说明了，当谈判在综合价格上遇阻时，如果采取单项价格的谈判，常常会取得意想不到的效果。

### 合理价格与台算价格

在价格谈判时，人们常常会想，对方提出的价格对我们来说合算不合算？

对于做生意来说，追求价格的合算，也就是俗语所说的“价廉物美”，这似乎是天经地义。有时人们会把价格要越低越好、货物要越美（可以理解为效益越好，质量越优，款式越新，交货越及时，品种规格越齐全，技术越先进）越好，作为自己追求的唯一目标。在这种观念的驱使下，人们在谈判中往往会反复盘算，反复比较，斤斤计较，甚至认为只有这样做才体现了谈判者的责任，才不会在谈判中吃亏。这种现象在商务谈判中屡见不鲜，还被认为是一种成功的经验在广为介绍。

当然，我们不能排除在国际商务谈判活动中确有可能做到“价廉物美”，可以尽量做到“合算”，但是更多的追求应该是“一分价钱一分货”，是“货真价实”。当买者追求“价廉物美”时，其实卖方对于“物美”的东西想得到的是“价高”的回报，这时，“价廉物美”与“物美价高”就发生了冲突，双方就会相持不下，谈判自然就陷入了僵局。于是卖方为了达成交易，就会偷梁换柱，在表面上满足买方坚持的“价廉”，暗地里偷偷地将“物美”改成了与“价廉”对应的“物不美”，甚至“物劣”。要知道在生意场上，商人们信奉的是“一分价格一分货”，在这里，“价值规律”是铁定的，任何人违背不得。在现代经济条件下，商品交换的范围越来越广，规模越来越大，尤其在国际商务活动中，交易的双方都不能以实现自己的“合算”为目的，使对方受损。追求价格必须合算，是眼光短浅的表现。这也就是人们所批评的“精明不高明”的谈判策略，是国际商务谈判之大忌。

与追求合算价格所对立的是合理价格。所谓合理价格，是指充分反映买者和卖者利益的，能为买卖双方所接受的，符合“货真价实”原则的价格。在这里，既不能使买方吃亏上当，花大钱买个假货、次货、劣货，也不能使卖方吃亏，强迫他用好货个卖个低价。合理价格应该成为买者和卖者共同追求的目标。

其实，所谓合理的价格应该有一些基本的标准，主要有：

1、合理的价格是能体现买卖双方共同利益的价格。这是指买卖双方通过谈判达成的价格，既能体现买方的利益，即要使买方在得到其所需的货物、技术、服务等等的同时，付出与此相当的代价，而不是以高价买假货，应该在付出一定的货款后得到相应的东西，保证其应得的利益；又要使卖方在提供买方所需的货物、技术、服务后，获得与此相应的货款，同样保证卖方不吃亏。在国际商务活动中，只有做到平等互利，才是合理的价格。

2、合理的价格是能满足双方长期合作要求的价格。作为一名谈判者，要从维持双方的长远合作出发，在价格谈判中，使价格的合理性不仅体现在近期，而且体现在长远。这样做，可能对于某一方来说会带来当前的、暂时的不合理待遇，然而为了维护长期合作的关系，宁可使自己在眼前吃亏些，也要保证价格从长远来看对双方都有利。

3、合理的价格是局部利益服从全局利益的价格。对于国际商务谈判者来说，一定要清楚地看到，这种谈判往往涉及两个国家的关系，因而会有某些合作的谈判要考虑符合维护国家利益、维持并有利于发展两国关系的要求而适当让一些价。这对于局部来看，可能显得不合理，但只要对全局来说是合理的和必要的，就要坚持局部服从全局，体现价格的全局合理性。

4、合理的价格是技术要求与经济要求相统一的价格。对外经济活动尤其是承包工程，引进技术，常常是把技术与经济紧紧地联系在一起。追求价格上的合理，就是要使它反映技术上可行、经济上合理。因此，合理价

格必须是能正确反映技术优点和经济利益相一致的价格。

总之，“一分价格一分货”的内涵十分丰富，恪守“货真价实”的谈判原则是十分必要的。

## 国际技术贸易的价格谈判

在国际商务谈判中，人们已十分熟悉一般商品的价格，然而对国际技术贸易的价格谈判却较为陌生，为此，想专门讨论一下有关国际技术贸易的价格问题。

### 技术价格的含义

对于一般实物形态的商品贸易来说，经过谈判，达成贸易合同，买方支付货款后，商品的所有权即由卖方转移给买方。在技术贸易中，达成交易后技术由许可方转移给被许可方，并不存在所有权的转移，仅仅是技术使用权的许可。被许可方支付给许可方一定量的款项，是对获得技术使用权所支付的一种补偿(Compensation)，或称酬金(Remuneration)，或使用费(Fee)。“价格”(Price)在这里只是补偿、酬金或使用费的一个代名词，并非一般意义上的价格概念。因此，技术贸易谈判中涉及的技术价格，就是技术的被许可方为取得技术使用权所愿支付并为许可方接受的技术使用费(补偿费、酬金)的货币表现。

### 技术价格的特点

技术价格一般具有以下特点：

**第一，技术价格是无须以价值为基础的。**

一般商品的价格都是以价值为基础的，然而，技术价格却并非如此。大家都知道，价值是在现有社会生产条件下，在社会平均劳动熟练程度和劳动强度下，制造某种使用价值所需要的社会必要劳动时间。而社会平均必要劳动时间就是生产同一商品的无数生产者所用时间的平均数。对于技术、商品来说，其生产具有非重复性，即同一技术不可能有很多研究者同时研究，即使是同时研究，也只有一个研究者的劳动得到社会承认，其它研究者所投入的时间均为无效劳动。所以，技术商品不可能以平均劳动时间计价，因此也就无法以此来确定技术的价格。

**第二，技术价格与研究成本相分高，价格并不真正反映成本。**

由于被许可方愿意支付的使用费主要取决于其使用后所获得的经济效益，获得的效益越高，愿支付的费用就越多；反之，获得的效益低，愿付的费用就少。所以，如果用很高的费用研制出来的技术不能给被许可方带来效益，那么被许可方是决不愿支付高的使用费的。这就出现有的以高额投资，大量劳动所研制出来的技术，由于效益低，不得不低价转让，甚至出现无人问津的现象。

**第三，技术价格不一定是一个确定的数值。**

许可方对技术所作的报价，以及被许可方愿意支付的使用费都是依据对将来经济效益的估计，故不可能很准确，所以，双方谈判与签订合同时常常



规定一个计算技术价格的方法，然后再根据所使用技术的实际效益来计算应支付的使用费。有时候，同一技术同时转让给不同的对象，所收取的使用费是不同的。

### 技术价格的评估

长期以来，人们一直在寻求一种简便易行的方法来计算技术的使用费，但实践证明，简单的计算不可能获得使用费的准确数值，只有采用不确定部分（如技术内含的先进性程度）的近似值与可确定部分（如应用该技术的硬件条件）的固定值两者相加之和，再用技术贸易条件（如双方的合作关系）的差价加以调整的方式，得出比较接近实际的价格水平，在此基础上，再经过谈判协商来确定。

从技术贸易来说，对技术价格的评估，主要是通过三个部分进行的。

一是评估技术被利用后会产生的新增价值（Incremental Value）。因为被许可方引进技术的目的是利用该技术创造比自己原技术更多的价值，也就是说，比引进者运用自己技术创造的价值多的那部分，是由引进技术所创造的。因此，这部分新增价值就是被许可方愿意支付的使用费的最大值。然而把这部分新增价值作为使用费给予许可方，被许可方就无利可图，引进这项技术就显得没有意义。所以，支付给许可方的使用费（技术价格）只能是利用引进技术后新增价值的一小部分。这一小部分，按国际惯例，约在 10% ~ 30% 左右。

上海某公司与意大利一公司一份有关生产技术合同的有效期为 10 年，技术使用费按净销售价的 3.5% 提成。我方根据市场趋势估算得出合同期内的新增利润为 1500 万美元，外方可得提成费 500 万美元，占新增利润的 30%。

二是评估许可方为转让技术所需支出的直接费用。这部分费用是许可方为转让技术所垫付的，因此，许可方必须在收取使用费中得到补偿。这部分费用主要有：

基本费用：包括基本设计、生产流程、保养维修、质量控制、试验方法等为合同所需的全部技术资料编制费；

特别设计费：为满足被许可方的特殊要求，对基本设计进行修改所支出的费用；

技术指导费：派遣专家介绍和指导技术的费用；为接受被许可方到许可方公司进行技术考察和培训所需的费用；等等。根据联合国跨国公司研究中心的资料，转让技术的直接费用约为技术转让合同总值的 8% ~ 14%。

三是许可方所期望获得的利润。这一部分一般不低于许可方同行收的平均利润。

以上三项相加得到的数值即为一方报价的基础，或另一方期望获得的最低使用费。

需要特别注意的是，上述第一项新增价值的提成部分，并不一定是为补偿许可方的研制费用而收取的，更多的谈判是围绕补偿许可方在已有市场（或潜在市场）的补偿，一般称为转让技术的机会成本（Opportunity costs）。据联合国跨国公司研究中心的调查，许可方考虑技术转让价值的因素是按下列顺序排列的：

一，所提供的技术与其他服务的数量；

- 二，本行业的惯例；
- 三，被许可方市场规模与利润率；
- 四，被许可方可能取得的利润；
- 五，研究与开发的支出。

以上分析是从许可方的立场进行的。从我国对外经济合作的发展趋势看，我国企业的技术输出会日益增多，运用这些估定方法来进行技术贸易的谈判是符合国际惯例的，是十分必要。

然而，从目前的现状看，我国是个发展中国家，所进行的涉外技术贸易更多的是处在接受方的地位，所以有必要从被许可方的角度分析一下技术价格应如何评估。

作为被许可方对一项拟引进技术愿意支付多少使用费，需要进行一番仔细的核算，以确定支付使用费的最高数值（Maximum price or ceiling price）。被许可方确定这个数值的主要因素有四项：

一是自己开发研制这项技术的成本。被许可方为改变本企业的面貌，使之达到国际先进水平，只有两个方式可以选择，即或引进国外其它企业的技术；或依靠自身的技术力量进行开发研制。如果一旦准备引进的话，就会将引进技术与依靠自身的技术力量进行开发研制所需投入的人力、物力、财力进行比较（当然，前提是自身具有开发这项技术的能力），若比较下来，被许可方自身研制投资越大，那么引进时愿意支付的使用费也越大。

二是使用引进技术所增值的利润。被许可方引进技术的目的，归根到底是获得增值利润（Incremental return），即以较小的投入（Input）获得尽可能大的产出（Output）。因此，被许可方进行市场调查，预测利用引进技术生产的产品未来几年内可能的增值总额。如果增值总额大，愿支付的使用费数额就大，反之，就小。

三是估计拟引进技术本身的价值。一项技术发明产生以后，开始申请专利。一般个讲，这时尚未进行大规模商业化运行，此时该技术的价值并不大。进入商业化运行后，一旦其经济效益日益明显，技术价值也随之提高。在进入大规模商业化生产后，其经济效益越来越为更多的人所认识，技术的价值逐渐达到了顶峰。之后，技术开始衰老，有新的技术来取而代之，此时技术价值则开始下降。了解拟引进技术的发展状况，是许可方考虑使用费数额的一个重要依据。

四是有无可选择的其他技术来源。一项技术有无可替代的供应者（Alternative supplier）也是被许可方考虑支付使用费的依据之一。如拟引进技术被某一个企业所垄断，别无选择，被许可方就不得不支付高额使用费。如果有多个可选择的供应者，就可选择其中条件优惠而要价较低者。

### 技术价格的谈判

通过上述分析，已经可以清楚看到，许可方和被许可方都有各自关于技术价格即使用费的估算，但是最终通过谈判所达成的使用费可能是在许可方的底价（Floor price）与被许可方的顶价（ceiling price）之间的某一点上，即在高于底价且低于顶价的某个价位上。这就需要通过谈判，根据合同条件的平衡和双方的谈判实力在底价与顶价之间确定成交的价格。所以技术价格的谈判，主要是围绕着平衡条件展开的，它包括：

### （一）独占使用权与非独占使用权之间的差价

通常，授予被许可方使用技术的权利分为：独占使用权（Exclusive Right）和非独占使用权（Non-exclusive Right）。被许可方如要求获得在合同规定的时间和地域内的独占使用权，那么许可方在考虑自身利益失去过多的情况下，会在底价基础上再提高 20%—50% 的使用费。反之，如仅要求非独占使用权，那对许可方底价就不会产生任何影响。国际许可证执行者协会的有关资料表明，非独占使用权许可提成率不超过 5%，独占使用权的提成率可达 6%。

### （二）出口销售范围差价

被许可方限制销售利用引进技术生产产品的地域范围也是调整使用费的重要因素之一。销售的地域范围有：限于许可方国内销售；包括部分海外市场；包括全部海外市场。在该产品总市场容量不变的条件下，给予被许可方的销售范围越大，许可方本身失去的销售机会越多，它要求获得使用费也越多。例如美国某公司转让柴油机的制造技术，被许可方如果同意在其国内销售，提成率为 2.5%，如要求出口到海外市场，要求把提成率增加到 7.5%。

### （三）支付方式差价

技术转让交易中使用的支付方式，主要有三种：总付（Lump-sum payment）、提成支付（Royalty）和入门费加提成费（Initial payment and royalty）支付。原则上说，总付金额与逐年提成支付的金额之和的现值（Present Value）应大体相等。但由于总付方式可以使许可方较早地收到使用费的现金，又不承担被许可方利用技术好坏的风险，因此如许可方使用总付方式，被许可方可以要求比提成支付总额现值还低的使用费，其差额相当于现金折扣（Cash discount）。

### （四）支付费用的汇率差价

支付货币是被许可方履行支付义务所使用的货币。在技术贸易中，许可方都比较愿意接受本国货币作为支付货币，以避免汇率变动的风险。但实际贸易中，大多习惯使用较通用的货币，如美元、英镑、日元、德国马克等。这些货币之间的汇价及其许可方本国货币之间的汇价经常发生变动，这样就给许可方造成一定的货币风险。因此，许可方往往在支付货币汇率变动频繁时，增加风险系数，即在支付金额上另加 5%~10%。

### （五）索赔与罚款条件差价

在技术转让合同中，被许可方一般要求许可方做出某些保证。一旦许可方没有履行保证时，就须按合同规定支付一定的罚金，甚至遭到撤销合同的危险。这对许可方构成一种潜在的风险。如被许可方要求的担保内容和范围越多，许可方的风险也就越大。对这种风险的因素，许可方会在收取的使用费中求得平衡。

## 使用费支付方式的谈判

人们往往对于技术价格的底价、顶价、实际成交价格等方面投入了较大的关注，在谈判中就各项平衡条件进行一轮又一轮的谈判，这当然是十分必要的，因为这些毕竟是构成技术价格的主体，是涉及许可方与被许可方利益的主要方面。然而人们也不应该忽视使用费支付方式的谈判。实际上由于支

付方式不同，同样也带来各方利益的变化，不然的话，在技术价格谈判上，经过努力获得的优势，稍一大意便会在支付方式上损失殆尽。当然有时也会得到更多的好处。要知道支付方式本身也是一种利益，是一种特殊形态的价格。使用费的支付方式主要有三种：总付方式、提成支付方式和入门费与提成相结合的方式。

### （一）总付的方式及其利弊

总付指技术许可方与被许可方谈妥一笔固定的金额，由技术被许可方一次或分期付清。如一次付清，支付时间可确定。如协议达成时，则可在其后一定时间内进行；如分期支付，则可接协议执行的进度，如资料交付，产品开始生产等时刻，分若干批次付清。后者亦称“里程碑”式支付方式。

总付方式是双方达成协议时谈妥的，不随技术被许可方收益多寡而变动，不论被许可方其利用引进技术的效果如何，规定的金额都得照付。因此，技术被许可方承担了引进技术是否合适的全部风险，而技术许可方的收益有确定的保证。国际上通常认为使用总付方式时应考虑以下情况：

第一，当技术可以立即全部转移，而且技术被许可方能够立即全部予以吸收。

第二，非尖端的技术或专有技术的转让，技术被许可方不需要技术许可方不断提供有关技术进步或产品推销方面的技术情报，也不需要技术许可方不断提供技术服务与协助。

第三，技术被许可方有较充足的资金，并打算尽快摆脱对技术许可方的依赖。

如果具备上述条件，采用总付方式可以说是十分妥善的。

但是，总付方式对技术许可方和被许可方都各有利弊，对技术许可方的有利之处主要表现在：

第一，技术许可方的收入稳定，不受技术按许可方的生产或销售量变化的影响，能确保获得固定的技术使用费收益；

第二，可以避免大量的查帐、审核等繁琐工作。

不利的方面是不能分享技术被许可方采用之后因销售量的增加而获得的额外利益。

总付对被许可方则弊多利少，有利的是：较快地摆脱对许可方的依赖，避免因货币汇率变动所产生的支付风险等。但不利的因素远较有利的方面多。

第一，被许可方在利用引进技术并获得经济效益之前就要付出大批使用费，影响被许可方资金周转。如需向银行筹措这笔费用，则需支付融资费用和利息，造成较重的经济负担：

第二，总付方式产生类似一笔销售或购买行为的财务效果。支付使用费之后，一切技术效果和市场变动的风险全部落到被许可方身上；

第三，被许可方不能继续从许可方得到新的技术情报和技术协助，即使合同规定许可方应承担此项义务，也会因被许可方的生产和销售效果与许可方收益没有直接关系，使得许可方可以不必尽心尽力。

由于总付方式对被许可方的影响是显而易见的，世界上很多国家，特别是发展中国家，往往通过法律规定或审查合同等手段。对使用总付方式加以限制。限制方式有如下几种：

1、总付金额必须是事先根据预定的产品销售额决定的，并且销售额应当

是在该部门或该产品所规定的最高金额以内，而且应分期支付许可费，如印度政府就有这样的规定。

2、有条件地采用总付方式。如新西兰政府规定，一次总付的合同通常不予批准，除非它能表明这种支付方式是完全合理的。

3、完全拒绝使用总付方式。如斯里兰卡政府明文规定，列有总付方式的合同不予批准。

4、限定总付方式的使用范围。有的国家规定，只有取得专利权以及某些特定类型的技术服务与协助时，才允许采用总付方式。对于用于消费品和一般原料的生产，或用于机器、设备和其它资本货物的专利、商标许可或专有技术许可，则不允许采用总付方式。

## （二）提成费的概念及其计算方式

在技术贸易中，提成支付方式是指被许可方利用许可技术开始生产之后，以经济上的使用效果（产量、销售额、利润等）作为计算的基础，按约定的比率，逐步连续性的一种支付办法。这种支付方式的特点是：在签订许可合同时，只规定提成的基础和提成的比例，下限定整个合同有效期内被许可方支付技术使用费的总额。只有当被许可方取得利用技术的实际效果时，才按事先规定的提成基础和提成比例计算出应支付的费用，但并不是一次提取，而是在合同有效期内，分期按上述方法计算并提取，直到合同有效期届满为止，这种方式对许可方和被许可方都较为合理，所以为国际上大多数技术贸易所应用，成为一种主要的支付方式。

提成费的计算方式有：

### 1、按产品的单位成数量计算的方式

提成费按照所制造的每件产品、每单位重量（每吨或每公斤）或每单位体积（每加仑或每升）或其它相称单位（功率、马力）等，计算固定的使用费。因此，又称为“固定提成”。

例如，法国雷诺公司与日本一家公司签订技术转让协议，规定每装配一辆汽车支付 25 美元；美国威斯康星制铝公司出售生产维生素丁的技术，商定每生产一百万单位的维生素丁支付 10 美分。

这种提成方式的特点是，只凭每单位产品付给规定的金额，这个金额不随成本、价格和币值的变动而变动。因此，技术许可方只需了解技术被许可方的总产量。只要被技术许可方进行生产，技术许可方就能确保获得一定的收益，而且生产量越大，获得的收益也越多。由于技术被许可方的产品数量与技术许可方的收益直接相关联，因此，技术许可方提供的技术改造和技术协助就显得比较积极主动。

但是，使用这种方式应注意以下问题：

第一，谨慎地确定提成的单位金额，防止技术许可方将其所提供的零部件或中间产品或原材料部分包括在技术接受方的产量中，也要防止将与技术无关的其它来源的技术所形成的增加产量部分笼统地包括在产量中，换言之，应将这两因素导致的产量增加部分从总产量中扣除。

第二，要确切规定单位产品的衡量标准，即选择最能代表一项产品生产量的主要指标，如氮肥，既可按吨，也可按产品中的含氮量折成标准吨。

第三，注意某些国家的法律规定。如有的国家不允许根据产量计算提成费，而要求按利用引进技术生产成果的销售价格计算提成费。也有的国家规定，只有利用引进技术生产的产品的国内价格比国际价格高得多时，才允许

按每一单位产品计算提成费。

第四，为防止被许可方将引进技术不运用到生产中去，比如出于垄断技术，进而垄断市场的目的，把该项技术买断，或将该项技术用于其他非经济目的，为此，技术许可方应在协议中规定所应采取的具体措施。

固定提成可随产量变化而滑动。如合同规定：在合同有效期内，受让方销售每台合同产品应向许可方支付 1000 美元，如在合同期内受让方制造的同产品的总数量超过了 300 台，从 301 台到 400 台，每台提成费为 900 美元；从 401 台到 600 台，每台提成费为 850 美元；在合同产品的制造和提成费的支付达到 600 台时，受让方即不再向许可方支付提成费。

## 2、按销售价格计算

按销售价格计算提成费，又称“从价”提成费。是指按产品的销售价格销售额的百分之若干（如 3% 或 4% 等）确定提成费的方式。

该方式的特点是，当利用引进技术生产的产品实际售出，技术被许可方有了实际收入时，才开始进行支付。支付的责任与出售产品是否获得利润无关，也就是说，技术被许可方出售物品有盈利要支付，无盈利仍需支付。为保证技术许可方的基本收益，同时又鼓动被许可方的销售积极性，一般规定提取的比率是随销售额的增加而递减。

但是，销售价格是个笼统的概念。因为销售价可以划分为总销售价和净销售价。因此，确定以哪一种价格作为计算提成费的依据是十分重要的。

### （1）以总销售价为标准

以总销售价为标准时，首先应给总销售价这个词下个定义，因为它的含义在不同的国家是不同的。根据有些国家有关技术转让的法律规定，总销售价是指工厂实际销售产品的发票价值。

按总销售价为标准计算使用费简便易行，只要检查被许可方的销售发票存根或销售帐册就可确定使用费金额，对许可方是十分有利的。但对被许可方则存在很大的不利方面，因为总销售价中不仅仅是利用许可方技术所创造的价值，而且包含着被许可方本身及其它技术所创造的价值。所以，在许多情况下以总销售价作为计算使用费的基础是不合理的。

### （2）以净销售价为标准

由于以总销售价作为提成基础包含有不合理的因素，因此应扣除其中不合理的部分，即非引进技术所创造的价值部分，得出净销售价，以此为基础计算使用费。合同可以规定产品考核销售后开始提成，提成费以受让方合同产品净销售价格为基础计算，提成率约为 3%。至于应该扣除哪些具体项目则需根据产品的性质、销售习惯及有关国家技术转让的法律规定，经合同当事人双方协商决定。一般可能扣除的项目主要有：

包装费用、保险费用、运输费用、各种税赋支出、普通商业折扣、迟回的货物、许可方供应的原材料、中间产品及零部件等的价格支出，利用被许可方本身技术及其它来源技术所创造的价值，被许可方为维持专利、商标的有效性所支出的费用。这些项目，哪些应扣除，哪些不应扣除，要根据国际惯例和各国的具体法律通过谈判协商来确定。

## 3、以利润为基础的计算方式

是指按被许可方使用引进技术所获得的利润提取一定比例的使用费。

从理论上讲，以利润作为提成基础是比较合理的，因为被许可方利用引进技术所创造的新增利润，才是引进技术的本身所创造的。

但是，这对于许可方可能是不利的，因为被许可方利用技术的初期往往因为技术不熟练，市场未打开等因素，不得不薄利推销，甚至亏本出售，这样就可能无利润可获，或获利甚微。许可方在此情况下就无法提取使用费。此外，按利润提成有一些实际困难，主要是对利润的含义有不同理解，企业对实际利润的公开程度不同，要准确掌握被许可方的实际利润几乎是不可能的，故技术贸易中以利润作为提成基础的十分罕见。除非许可方直接参与被许可方企业的管理，对获利的前景极为乐观。否则，许可方一般不会接受以利润作为提成基础的做法。

#### 4、辅助的提成支付方式

上述三种通常被称为基本的提成方式，而在这些基本方式的基础上，通常还有四种变通的辅助提成支付方式：

##### (1) 按公平市场价格 (Fair Market Price) 支付

在按销售价格计算提成费时，许可方可能担心被许可方以低价将产品卖给有特别关系的第三者或子公司，使许可方的提成费减少。为避免这种损失，当事人双方可规定，提成费的计算，以该产品的“公平市场价格”或“现行的国际市场价格”或其它类似的价格作为计算提成费的标准。

怎样确定公平市场价格？下列三种办法可供选择：

**自由价格法**，以向与被许可方无关系的第三者所提出的报价、或达成的成交价，或类似产品的成交价作为公平市场价格。

**转售价法**，即被许可方的买主转售产品所得到的价格，扣除该买主转卖时的加价部分。

**成本加利润法**，即根据被许可方生产产品的成本加一定的百分数或一项固定的金额。

##### (2) 按最低提成费 (Minimum Royalty) 支付

是指当事双方约定按产量或接销售价或按利润计算提成费金额的同时。确定一个最低限度的提成费金额。当按前者计算的提成费金额大于最低限度提成费金额时，按前者计算，支付提成费；如果小于此最低提成费金额，则支付最低限度的提成费。

规定最低提成费的目的是，保证技术供应方在一定时间内可以获得最低限度的收益。尤其是在授与被许可方独占使用技术的权利情况下，许可方不能再向其他第三者转让协议项技术，只能依赖该被许可方的生产和推销能力。所以，规定最低提成费是保证许可方取得一定收益或防止将引进的技术搁置不用的一项辅助措施。同时，可以促使被许可方尽快安排生产，扩大生产，充分发挥引进技术的作用。

除规定最低提成费外，还可以同时规定其它一些措施，如在未能文付最低提成费金额时，协议可以自动停止，或把协议从独占性改为非独占性。这些规定显然对许可方有利，而不利于被许可方。因为最低提成费与是否已生产一定数量的产品，或是否已实现一定的销售，或是否获得一定的利润毫无关系。特别在被许可方遇到其它同类产品的竞争，出现需求萎缩或生产过程及销售方面遇到障碍等意想不到的困难时，将不得不以自有的资金来支付最低提成费。

为了保证被许可方的利益，在非规定最低提成费不可的情况下，可以把最低提成费规定为不超过预定提成费的一定百分比，或提成率逐步减低，或以规定最高提成限度来制约。

### （3）按最高提成费（Maximum Royalty）支付

当以生产、销售或利润为基础计算的提成使用费超过一定数额时，超过限额的部分不再继续支付使用费，由被许可方享受超额的利益，从而鼓励被许可方的积极性。

最高提成费的规定适用于市场不断扩大、销售价格或销售额稳步上升，获利前景乐观的情况，它有利于维护被许可方的利益。否则，规定最高提成额就毫无意义。在多数情况下，这种做法是作为接受最低提成费的对等条件来使用。

### （4）按递减提成费（Graduated Sale Roalty）支付

根据生产量或销售量计算提成费时，提成比例随生产量或销售量增加而逐步减低。如产量为1-1000台，提成率为3%，1001-5000台，提成率为25%，5001-10000台，提成率为2%……。

这种计算提成费的方式对于当事人双方都是有利的。首先是有利于被许可方不至于因生产量或销售量增加支付过多使用费，能起到鼓励被许可方努力增加生产和扩大销售的作用。其次，对于许可方也是有利的。虽然提成率减低了，但提成的绝对金额并不会少，反而会增加，因为生产量或销售量增加，其提成的基础加大了。

### （三）入门费与提成支付相结合的支付方式

指订约后若干天内或收到第一批资料后若干天内先支付一笔约定的金额，这笔金额称为入门费或初付费，以后再按规定的办法支付提成费。入门费与总付是根本不同的概念，总付是支付技术使用费的全部金额，而入门费仅为技术使用费的一小部分。许可方要求支付入门费的原因主要是：

第一，尽快收回为技术转让交易所支出的直接费用；

第二，补偿根据被许可方要求提供的某些特殊或专门技术协助所垫支的费用。如为适应特殊需要进行某些专门设计，或修改原设计参数等花费的费用；

第三，“披露费”或称“技术公开费”。被许可方决定引进技术之前，需要许可方对技术的有关情况进行介绍，或到许可方工厂进行考察，这样会在一定程度上泄露技术秘密，许可方为弥补可能的损失，要求被许可方给予一定的经济补偿。

第四，被许可方吸收消化技术的能力较差，估计在协议初期没有确实保证的情况下，许可方一般要求较高的人门费，以保证最低限度的收益，这种高于直接费用的入门费实际上包含着预支提成费的内容。

目前，国际上出现不要或少要入门费的趋势，因此进行技术转让交易，由被许可方利用技术制造和销售产品，比许可方自己在海外建立销售网直接出口产品的费用小的多，即仅需少量的入门费就可以补偿其直接费用。因此，国际上要求支付入门费的情况已日益减少，即使要求入门费，全额一般也不大。

### 提成期限的谈判

在提成率和提成费计算基础确定以后，提成期限的长短直接关系到使用费的高低。提成年限越长，使用费就越高。因此，被许可方应力争较短的提成期限。一般提成期限有三种规定方式，即较合同期限短，或等于合同期限，



或长于合同期限。绝大多数国际技术转让交易合同中，提成期限较合同期限短，其理由是，使用费作为被许可方利润的一种分配方法，在使用费金额或提成比率不变的情况下，许可方在技术接受方利润中所占的份额将会增加，出现利润分配不合理状况，如销售的使用费比率为 6%，产品销售价格为 5 美元 / 公斤，技术接受方利润为 1.5 美元，许可方在被许可方利润中所占的份额为 20%。但当产品销售价格下降，利润为 0.5 美元时，许可方使用费在被许可方利润中所占的份额却有 60%。这种情况表明，当利润率低时，收入分配有利于许可方。为了防止这种不利的分配情况，技术使用费应推迟到盈利较高时再支付。一般来说，在引进技术的最初年份，被许可方的利润率是较低的，所以支付技术使用费应在引进技术投产后三、四年开始，直到协议期限终了，这也进一步表明合理的提成期限应比协议期短。

如果许可方不能接受这种提成期限，其变通的办法可以采用在协议初期规定较低的使用费比率，在盈利多的后期规定较高的使用费比率；或者采用入门费与提成费相结合方式，由被许可方先支付少量入门费，然后再接上述办法支付提成费。

### 支付时间的谈判

技术转让交易是一个较长的过程，被许可方为尽可能减少风险，通常将支付使用费的时间与许可方履行义务的环节或阶段联系起来，使支付使用费与许可方履行义务的效果相适应。

在总付的情况下，在国际上通常采用分期支付的方式，如：

合同生效后 30 天内，支付合同金额的 10%

合同生效后 3 个月内，收到第一批资料后，支付合同金额的 15%

合同生效后 12 个月内，完成技术培训后 30 天内，支付合同金额的 15%

合同生效后 18 个月内，收到第二批资料后，支付合同金额的 15%

合同生效后 24 个月内，完成产品考核验收，支付合同金额的 20%

合同生效后 36 个月，支付 10%

合同生效后第 4 年至第 6 年，每年支付 5%

支付的次数和比例，一般根据技术的难易程度、金额大小和传授技术的环节，由双方具体洽商。

在提成费支付的情况下，支付的时间一般规定为季度、半年或一年，然后据此计算每个时期的提成费总金额。对每个付款期的最后一天作出规定，如在第一季度终了(3 月 31 日)后 30 天内支付，或年终结算(12 月 31 日)，次年 30 天内支付。

我国现行的做法与上述这些做法存在一些差距，了解这些国际通行的做法，并尽可能运用这些方法，对于发展我国对外技术贸易具有促进作用。

## 第四章 合同条款的谈判

合同条款是国际商务谈判必定要涉及的一项基本内容。在国际商务活动中，合同条款的谈判通常需要注意两个方面的问题：一是国际商务的合同要尽可能完善、全面、准确、肯定和严密，这样既可以清楚地规定合同双方的权利和责任，又能防止或减少日后不必要的矛盾和纠纷；二是由于谈判所涉及的事项较为广泛、复杂，而世界上又没有一个合同能包罗万象，因此合同难以写得完整无缺。这就要求谈判者既要做到使合同条款完整与准确，把应该写上的都写上，尽量不要遗漏，又要防止过分求全、求准，甚至吹毛求疵，耽误甚至断送一项原来可以完成的工作。这种辩证关系是每一个涉外谈判人员都应该清楚地认识到的。由于国际商务交易的复杂程度各不相同，合同的类别各不相同，合同条款的多少也各不相同，因此在进行合同条款的谈判时，应尽可能按照完善、全面、准确、肯定和严密的要求来处理。

### 合同条款谈判的原则

#### 注重法律依据

国际商务活动的法律依据，并非仅强调本国的法律，它还应考虑对方法律及国际公约与国际商务中不成文的法律——国际惯例。

首先谈判者应注意我国涉外经济合同法的基本要求，同时也应注意我国有关外汇管理、许可证管理，有关国家安全、公共健康、社会治安、外资企业管理，涉外税收法规等方面的法律与法令。其次，在遵循我国这些法规的同时，在合同谈判中亦应充分了解对方所在国的有关许可证、关税等方面的法令。另外，恰当地运用国际组织，如联合国、国际商会颁布或推荐的一些国际公约和国际惯例可能会简化买卖双方的讨论。例如，国际商会颁布的《国际贸易术语》，联合国的《有关仲裁裁决承认和执行公约》等。熟练引用这类文件会使条款行文更加国际化，洽谈亦会简化，更重要的是这样做会使合同签订后容易得到双方政府的批准。注重法律依据是合同谈判需要注意的第一个问题。

#### 追求条件平衡

合同条款必须体现权利与义务对等的原则。合同条款对双方义务和权利规定不是偏向某一方的，而是公正地根据其所得的利益而赋予其应尽的义务。

在合同条款谈判时哪些条件应谋求双方平衡呢？各种交易有不同的合同格式，很难逐一赘述，但其最普通、最基本的条件应予以掌握。如“支付与交货”（Payment and delivery），最根本因素是平衡，围绕“支付”和“结算与交单”（settlement and delivery documents）的条件要平衡；围绕“交货”和“保证与前提”（Guarantees and preconditions）、“验收与条件”（Inspection and condition）的条件要平衡。总之，平衡应该贯穿在合同的每一条、每一句中。只有以“平衡”为宗旨，合同才为双方诚心接受，并甘心履行，否则，在特定背景下得到的利益，在另一个不同背景下就

可能会失去，由此会造成合同执行中的不顺利。例如在上海合资兴办某大宾馆的谈判中，在合同草案中外方与中方享有的权利与承担的义务不对等，外方收取的管理费过高，比合资宾馆所能承受的高出许多，而外方承担的义务却很少，有的部分也十分抽象，难以体现具体的责任。而且在对合同草案的审议中又发现，饭店所聘请的管理方与外方投资方是同一个母公司控制的，这样外方可能采用多种财务转移手法侵吞合资宾馆的大部分利润，届时我方将对此束手无策。为此，我方谈判者直接与外方总公司进行谈判，阐明我方立场，最后外方接受了我方的观点，在合同条款中作了修改，使得双方观点得充分阐述，避免了以后可能出现的一系列纠纷。总之，合同条件的平衡是谈判者必须充分重视的又一个基本问题。

### 条文明确严谨

在合同条款中用词造句要明确，专业、法律方面的术语及其表达方式应力求标准、规范。若无统一与标准的说法，则应通过反复商洽，使得双方共同理解后，采用双方一致同意的文字描述。如果合同中用词含混不清或模棱两可，以及存在各种漏洞，就会造成不必要的损失。例如，香港有一个商人购买一值旧房子准备拆除后改建成新的大楼，整个合同谈判很顺利，买卖双方都签了字。然而，合同中却没有对卖主搬出旧房子的最后期限作出明确的规定，结果买主花了一大笔钱作建房的准备，却因卖主迟迟不肯搬出旧房子而不能动工。买主遂向法院起诉，然而旷日持久的诉讼并没有让买主看到有利的结果，再加上债主又连连逼债，使买主损失惨重，结果买主走头无路，跳楼自杀。又如，上海一家公司与美商在合同中订立了有关解决争议的条款，它规定，“一旦发生争议，通过仲裁或通过诉诸法院解决。”其实这种用词很不严谨，从法律的角度看这种含混的用词是不当的，因为按照国际法的一般原则，选择仲裁意味排除诉讼，如果两者并列，则为无效条款。不幸的是，在合同的执行中亚方发生了纠纷，美商聘请的美国律师抓住了这个不当用词，向当地法院提出起诉，指出这条条款是无效的，当中方接到传票后，感到十分意外。这样一来，在整个诉讼过程中美商占据了主动，而我方则相当被动。这种现象在我们的对外商务活动中多次发生，难道还不应该引起高度的警惕吗？

### 以我为主起草

在可能的条件下，合同的条款应尽量由我方直接用英文起草，这种做至少有四个好处：第一，我国的法律有一定的特殊性，外方不一定十分熟悉，以我方为主起草，有利于正确反映我国经济法规，这对双方来说都有好处；第二，以我方为主起草，可以使得项目的目的性更加明确，有利于我方观点在合同中正确反映，而不至于被外方牵着鼻子走；第三，以我方为主起草，可以使得我方在谈判中更加主动，使谈判更加顺利，避免因过多修改而使得谈判变得冗长和艰难；第四，可以避免因对方起草合同而可能在合同中留下“伏笔”，结果导致我方上当受骗。此外，在讨论合同条款时，由于是我方起草合同，因此当对方提出修改意见时，有利于增强我方谈判砝码。

如果在国际商务谈判中，对方坚持要由他们自己起草，这时我方应根据

该项目的性质，通过谈判，先确定合同总框架，然后再分别对其中某些条款进行起草，最后再合起来通过洽谈确定正式文本。这样做既把双方观点和利益充分反映出来，又易于外方接受。

## 合同条款的构成

在日常谈判中，不难发现有时因谈判者不同，即使是同类合同，其谈判过程也不一样，而同类交易合同的格式也会因国别、地区、厂商不同而各异。应该承认，这种相异性是客观存在的。然而谈判者不能因为存在“相异性”而破坏合同的基本原则。因此，合同条款的构成不是随意性的，而是有一定规律的。

旨先，按《联合国国际货物销售合同公约》规定：一个肯定的发盘(offer)具有三个明确的条件，即货物名称、数量和价格，当买卖双方就这三点达成一致时，即认为买卖合同成立。无论是以电话、电传、信函，还是以别种契约的形式，一经双方认可，合同即已成立，交易即可行。由此我们应该了解合同条款的最基本构成，应具有合同标的条款、价格条款、数量条款、货物交付条款等条款。当然，合同应尽可能周详、明确、肯定(Complete, Clear, Definite)，条款要尽可能完整。

其次，为了对国际经济活动中常见的事情有所预防，除了法定的基本条款外，人们还经常拟订一些较常用的预防性条款作补充，如：免权、免责、不可预见、不可抗拒、财产清理、仲裁等条款，用以处理伪造、剽窃等引起的纠纷，发生意外事件的责任，经济形势发生变化后双方的责任、义务的变化，破产时的债务清偿等问题。

第三，条款中应包括签约双方提出的各种各样的要求，如“长期供应备件”、“原材料、零备件、设备制造国产化”、“共同销售”、“共同开发新产品”、“联合制造设备”等要求，以及符合所在国特殊规定的要求。

具体来说，涉外商务合同条款应包括：

### 标的 (Subject Matter)

表面看来，标的是交易中客观存在的，并不属于谈判的问题。可是不少事实告诫人们，虽然标的只是陈述交易的内容，但存在个“货真价实”的标准问题，因而标的条款一定要拟得明确、完整和确切。

标的条款应包括完整的、通行的名称，数量与质量，产地与出厂时间。

**数量 (Quantity)** 合同条款中所采用的数量单位不能用中间性的名称，如：套、批、某月的需求量等中间性单位名称。因为中间性名称容易引起纠纷，卖方用这种方法作价，可使买方处在被动地位，在发生货物短缺时难以索赔。

**质量 (Quality)** 合同条款中的质量在描述时通常应该包括“过去、现在、将来”所做工作的结果。若是货物，过去即指设计、造型、用材的要求；现在即指性能、外观；将来即指寿命、潜在缺陷等。若是工程或服务，过去，即为设计或工作态度，今天即为工程的性能与效果；明天即有关的隐患或者可能产生的副作用等。

**产地与出厂时间 (Origin of Production and Time)** 如果合同不

明确产地，供货人可以多方收集同类产品以保证大宗买卖的成交，可以从二三流生产商那里以较低收购价获取超额利润，而作为买者有可能花“正宗”的价格买并非“正宗”的货。例如计算机的交易，合同注明要用 1BM 公司的机器，但 1BM 公司的加工厂遍布在世界各地，如果你在合同中没有注明产地，那么供应商自然可以从美国，也可以从英国、日本、新加坡、香港、台湾等地区的加工厂进货。虽然商标仍是 1BM 公司的，但铭牌上可能是印上“香港制造”、“台湾制造”，有的部件甚至是我国境内企业生产的，打上了“Made in China”。如果处于中间商的位置就会因此受到用户的非议，蒙受重大经济损失；如果处于工程承包商的位置，严重时还会影响工程的质量。还有一些矿产和作物，因产地不同甚至有品质上的明显差异，所以这一类货物的购销合同更要注明产地。此外，在合同中还应注明生产时间，无论是机械、食品、化学品、药品还是其它各类日用品，产品出厂时间是其新旧、性能、寿命等质量指标的一个重要组成部分，在标的条款中也应予以明确，否则会在交易中吃亏，或陷于长时间的纠纷困扰中。

### 价格条款 (Clause of Price)

价格条款是合同条款中最重要的组成部分。在条款谈判与草拟时要立足准确描述价格全貌，这样对签约双方都有利。第一，应实事求是地罗列各种开支的性质，便于执行我国现行的《外国企业所得税法》，避免在征税时重复或遗漏。第二，应按双方承认的国际贸易术语以及与此一致的认识描述订价的性质，如果过于简单，仅以“FOB”、“C&F”、“某港价”等一句话概括是不可能讲清楚价格全貌的，除非先前双方有过同类往来，而且双方相当熟悉和信任，否则易产生误解。习惯的条文写法是在引用国际贸易术语的同时，加以扼要解释该术语的含义，如 FOB 价，补上“货越过船舷前的所有费用已包含在内，货至仓内指定位置的费用由双方分担”一句，这就使双方明白无误。第三，合同上应写明是固定价还是可调价，有的合同没有注明就常会有麻烦。如，价格风险没有注明是否已经计入，这样在发生不可预见的风险时，卖方可以强调合同没有计入而借机要求加价，买方则可以强调已予以计入而不予加价，以至纠纷陡起。当合同文字注明是固定价时，还要明确是承包性质还是原价不变的情况下允许数量调整。如果属于固定价，则在合同执行过程中，无论经济形势如何变化，价格不得改变，风险由当事方自己承担；当合同文字明确为浮动价时，就要明确浮动的前提，即在何种经济条件下可以浮动，按什么方式浮动，浮动是有限的还是无限的等等。第四，履约的费用也要明确由谁负担，银行的费用和税费是否由各自承担等等，否则，在日后的履约过程中，双方会凭自己的理解而产生种种分歧与纠纷，那时再作谈判和调整就会十分被动。

### 违约责任条款 (Clause of Breach of Contract)

在合同起草中必须注意违约责任条款。对买方而言，对所获技术、资料有保密的责任，有不向第三者泄漏 (Disclosure) 或转让 (Transfer) 的义务，违约要赔偿。赔偿的计算方法可参照买方出售这些技术、资料的作价，因为这种“泄漏”和“转让”可视为“又一次出售”。合同还可以规定，买

方在违约时，卖方可以收回这些技术、资料等。

对于卖方承担不按时交货的违约责任，应该规定其支付罚款（Penalty）的详细内容，若交货拖延时间太长，买方有撤销合同的权力。对交货不符合合同有关数量、质量、产地或出厂时间的违约，要规定卖方承担免费补充、更换或修理甚至降价赔偿的责任，以及买方撤消合同的权力，卖方退款还息的义务。当然对其质量的判定在合同中应有明确的检验标准及检验办法。如果在技术附件中已经有描述，合同条文则应明确这些规定的原则或明确肯定引证。

### 产权条款（Clause of Property Ownership）

从法律角度来看，人们只能就拥有合法产权的物品进行交易，否则合同就属于不合法的、不能成立的合同。如果不注意交易中的产权问题，在履约过程中会发生意想不到的纠纷。我国有一家国际投资公司在海外投资房地产，与国外一商人谈判将房子建在他的地产上，建成后按一定比例分享房地产的利益。谈判一开始，该商人出示了地产证明，谈判进行得相当顺利。当建筑即将完工时，这位商人的妻子找到我国的国际投资公司，说我们侵权，理由是我们把房子建在属于她的土地上了，并出具了合法的地产证明（原来地产证已在签约前转到该商人夫人的名义下，而该公司在签约时对此未作进一步核对）。由此，她提出两个解决方案：要么房子造好后，除了她丈夫应得部分外，再给她若干套房子；要么现在就从她的地产上撤走。这使我国的那家投资公司傻了眼，手中烧熟的鸭子飞走了。由于在合同签约时，没有验明土地的产权证明，结果陷入了相当被动与尴尬的境地。这家公司实在不甘心，于是聘请当地律师打官司，这场官司打了三年多，结果不仅要承担昂贵的律师费用，而且由于错过出售房子的时机，房地产价格大跌，导致这家公司最终损失惨重。

产权条款还要求在合同中对工业产权作明确的说明。例如，卖方应申明其对标的所涉及的工业产权的合法性，即不是伪造别人的产品，没有侵权行为，同时，保证对自己的申明应负的经济和法律责任。买方对该条只承担在第三方向卖方提出起诉时保持中立的义务。产权条款无平衡可言，主要由卖方予以保证，不管卖方提何种条件，此条的基本精神不能变。有时卖方提出“买方不能在第三国使用卖方的技术或销售其许可产品，否则第三方起诉时，卖方概不負責任”。这实际是卖方在耍讨价还价的手法，限制买方的销售权，减少对自己市场的危害，也可以减少第三方起诉卖方的机会。按情理讲，卖方这样做道理不足，是一种典型的限制性的商业做法，买方完全可以不接受。但在谈判时，如果卖方有一定的苦衷或难言的理由，买方也应予以适当考虑，有时从妥协的角度来看也可以这么写。但是，大前提是不能损害买方已取得的利益。否则的话，就显得不公平和不公正。当然在技术贸易中，有些技术规定买方不能在第三国使用卖方的技术或销售其许可产品，是卖方对其工业产权的一种保护，那么这时在价格上应对此类限制予以体现，即买方所获价格要比没有这项限制条款的价格要低。

### 免责条款（Clause of Indemnity）

在国际经济交往中，违约事件是屡见不鲜的，为了排除这些消极的问题，人们花去大量的人力、物力。因此在法律上，对违约又作了分类，分成有责与免责。除了可免责的违约原因外，其它均要追究责任。《联合国国际货物销售合同公约》第 21 条与《买卖统一法》第 73 条作了如下规定：“如一方证明不履约是由于意志以外的阻碍造成的，并且他有理由证明此属不能预测，又未在签订时采取对策，所以在这种不能预防或克服的事实造成了后果的情况下，他可以对其任何义务均不负责任”。目前大陆法系和英美法系的国家分别列出了“不可抗力”或“情势变迁”或“合同落空”的法律概念作免责请求的依据。

根据世界各国的法律趋向，我国综合了大陆法系与前苏联等国规定承认的“不可抗力”的法律概念，并重在为天灾作原则性的规定。

在免责条款中，应该摈弃罢工、破产、财政的依法律冻结等政治和经营因素，坚持自然灾害和一定范围的社会事件下的免责。在条文上不要过于细致地罗列清单，要按有法律依据的定义来拟制条款。对“不可抗力”发生后，除了免责外，可履约的部分是否也停止履行？事件延长的期限允许多久？是否撤销合同？以及合同撤销的程序和债务清理的原则均应在条文中规定下来。通常，撤销合同是无条件的，仅“通告”即可，但对过去已发生的债权债务应公正清理，不能因不可抗力而取消。所谓“不可抗力”的免责仅对正要履行或未来应履行的义务免责，而不管辖已履约的后果。

### 艰难情势条款 (Hardship Clause)

在英美法系中有艰难情势条款，或称“捍卫条款”，其规定为：“一旦某一方在合同订立后，发现经济形势出现极为困难的情况，致使该方有公正的理由来考虑不履行义务的基本部分时，各方可以延期履行他们的义务。”“合约双方诚心诚意地重新谈判，以使合同再次调整，适应新的经济情况的义务”。

典型的“艰难情势条款”可以这样写：“在发生双方预见之外或不可预料的事件，并因此已推翻本协议的经济基础，给某一方带来损失时，双方同意将以签订本文件同样的精神，对此情况做出必要的安排”。更明确的写法为“双方同意以签定本合同的同样精神对价格进行调整，使双方再次处于本合同签订时相类似的平衡地位”。

但是，在谈判时，对此条款应规定签约与履约的经济背景作参考因素，否则无法衡量和判定。如果经济形势变化时，何种幅度情况下才可以执行此条款，并能平等地应用此条款。为了简便起见还可以规定在某种幅度内的变化不启动此条款，也不计算补差。条款也可以规定固定的增补或减价量，使双方的费用有个可预见的开支范围。

### 财政结算和财产清算条款 (Settlement and Liquidation)

在合同条款中还应包含财政结算和财产清算条款。这两条条款是针对因企业经营不善，或天灾人祸，或市场、政局急剧变化，使企业无法继续按原来目标或方式履行下去而出现的两个客观现象。当涉及财政结算时，要明确其机构改组，包括改变法人名称、法人代表或决策人更迭均不能影响合同规

定的义务，同时还要明确因此造成的延误导致的经济后果如何补偿，如终止合同时债权债务怎么清理等问题。在这些条款中还要规定，如果合同在结算后，某些义务仍继续执行时，其债权债务怎么处理。在涉及财产清理时，应明确双方合同在其债权债务造册清算中的优先地位。作为财产，该合同拥有优先分配权，或将合同的义务予以分类，视情况订出不同的条件以有效保护自己的利益。作为办理程序也应明确破产前“通告”的义务，财产清理时“协助”的义务，以及财产如何交接的规定。

以上情况虽不多见，在签约前需通过资信审查，因此可以排除许多危机。但实际的国际商务活动中我们确实有此类情况发生，因此在合同中订入该条款，并注意该条款的执行，对买卖双方都是有利的。

### 仲裁条款 (Arbitration Clause)

合同中仲裁条款是十分重要的。它是仲裁庭受理契约双方纠纷的依据，是双方处理纠纷的民事协议。否则，在无仲裁条款的情况下，双方需重新谈判处理纠纷的方式，如需通过仲裁解决，则要另立“仲裁协议”，仲裁庭方能受理。但是等到发生纠纷再协商协议就不太容易了，因为双方感情已经破裂，条件会十分苛刻。所以在合同条款中应一并考虑。

仲裁条款应明确表明双方通过仲裁方式解决纠纷，而不是诉诸司法机关。对于是采用现有的仲裁庭，还是临时组建仲裁庭；仲裁程序的选择；仲裁的地点取被诉方还是第三国；仲裁费用由败诉方付、仲裁庭判决，还是由双方平摊都要明确规定。选择的的原则是：平等、公正、简单、快速、费用低、以及自己熟悉仲裁方法。

在一般的情况下，已有的仲裁庭虽费用高，但有固定的仲裁程序；建新的临时仲裁庭费用低，但人选和程序要临时解决比较困难。仲裁适用的法律则可依合同规定，或由仲裁庭按“关系最密切地”学说而择定。这样做，虽然仍有可能是买卖一方所在国的法律，但从概念上换了说法，这样做的好处是：一便于仲裁，二便于仲裁的执行，这对当事各方是平等的，故也公正。仲裁地应中立，这要视其所属政府的态度、民俗、历史交往来衡量。如我国与某国有仲裁协议，则直接引证该仲裁协议即可。至于费用，多由败诉方承担，但并不是所有有争议的仲裁都可以明确的判出胜诉方，此时无“败诉”可言，故有可能由仲裁庭判决。双方平摊的做法可以保险不输，但制约性差，故不常用。至于仲裁结果，绝对要求“终局”，因为“司法诉讼”在一开始双方均已拒绝，那么仲裁结果必须服从。

### 长期供应备件条款 (Clause of Long-term Supply of spare Parts)

按罗马公约第 85 条规定，卖方提此条款，属于卖方对买方提的限制条件，但作为买方可以提。因此不少买方出于自己生产稳定性的需要，希望卖方承担长期供应备件的义务，尤其鉴于有些发达国家的商人借机抬高备件价格，赚大钱，买方作为预防性措施，在购买主机或生产线时，同时提出这个要求，应该说是合情合理的。

这项条款的构成包括：供应的期限、价格条件，意外因素下调整的权力与方式。



期限是义务轻重的尺度。在作此条款谈判时，卖方会要求有个期限，3年，5年等。这样做，一方面固定了买方的采购义务，另一方面也便于卖方安排生产和估计成本。

价格与期限有关，在可预见的的时间里，价格才能估计。因此，备件长期供应时，就出现了在某段时间内“可按主合同所带备件价格计算，而在此之后，则按当时市场上可比的优惠价计算”的说法。这里有“可比”的问题，应该让卖方在合同的清单中列出“细目单价”，这样，以后才可判定是合同原价，还是“当时的市场优惠价”。此条款还应规定，当环境或企业本身发生变化，使义务无法履行时，双方可以采取的措施和解决问题的程序。

### 长远合作条款 (Clause of Long-term Cooperation)

这是为了保持双方的友好关系以及所处市场、行业的地位需要，在缔结合同时，对将来作出展望。这个条款可以有限制性，也可以无限制性，关键在于条款中措辞所表达的真实意愿及行动步骤。如一般表示愿意长期合作而无具体规定，则视为无限制性。如对“共同开发产品”、“共同开发市场”等作了详细规定，包括对活动内容、双方承担的义务，报酬的计算作了明确的规定，那么这种条款具有义务约束，在谈判时应注意区分。

### 国产化条款 (Clause of Nationalization)

这是发展中国家的买方利用自己的资源和市场、要求发达国家的卖方帮助自己实现生产国产化的一种做法。虽然这个要求对卖方来说有所损失，但诱人的市场促使卖方不得不作某些让步。随着对外开放的扩大，我国在与一些发达国家的接触中，此条款已大量运用。

国产化条款主要包括三个方面：(1) 原材料，(2) 零部件，(3) 生产线设备及相关技术。这三个方面在合同条款中有不同的写法。

原材料：买方可以要求卖方告诉初级原材料的配方，也可以要求对方协助测试或鉴定国产同类材料，以及要求协作研究，寻找替代材料；卖方当然要区别对待这些原材料涉及的技术秘密或分清产权归属，以避免侵权之扰。此外还要分析有关费用与所涉及合同的关系。

零部件：买方可以在常规资料的范围以外，要求提供零部件的加工图纸，加工方法，取料标准；卖方也可以以“外购”为由减少自己的义务。

生产线设备及相关技术：买方可以要求提供设备制造图纸、技术服务，以及技术保证水平。这种情况要详细订明图纸的规范，加工件与组装件的质量保证、总装调试的程序，买卖双方各自的义务等等。作为卖方可以向买方提出、加工场地环境的要求，加工件的品质验收、关键部件的供应、买方加工进度等方面的要求，以保证合同的顺利执行并减少自己的风险。

由于原材料、零部件、生产设备、仪器品种繁多，因此国产化条款应注意国产化是逐步实现的，不可能一下子要求过多。“国产化”作为谈判的武器，既有攻击性亦有预防性，所以，作为业务人员不应怀疑“国产化”要求的可行性。一个精明的业务谈判人员应该抓住有价值、有前途的部件来讨论“国产化”条款，并把它写入合同中去。

## 保证条款 (Clause of Warranty)

尽管国际惯例和成文法的一般原则，买卖双方一旦交易成立，即会自动给予或获得某些保证，但鉴于“合同”在各方面事务中具有优光性，尤其在处理争端中合同具有“第一法律”的含义，因此，在合同中写明“保证”一定会有益于双方。

“保证”条款的庄严性，体现在具体明确，凡夸大其词的笼统的保证多不可信，于己于人均不利。作为一个专门订立的条款，明确签约双方应保证的事项有其必要性。传统的保证条款基本上只是处理货物的保证期的计算，保证的条件，保证期内货物的修理，更换的办法等。但在引进成套技术设备的项目中，保证条款更加突出了“买方条款”的色彩，体现了买方要求卖方对“支付”义务予以充分的保证。如：“资料交付要准时，资料书写要正确，文字印刷要清晰可读且符合卖方实际应用的水平”等；货物要求“设计合理，取材精良，加工优质”，或“设备造型合理，没有隐藏的缺陷”；对转让技术要求其“先进通用，符合现行工业化生产的工艺，且所有权属于卖方所有”；对服务要求“培训买方人员掌握转让技术，使其具有独立使用技术和设备、维护生产设备、管理生产线、生产合同产品的能力”，“卖方专家指导正确，协助买方按时投产，在规定期限内达到设计水平”等等。

不过，作保证的人不能凭空保证，而应合理明确地体现保证的前提与条件。当然，作为买方要求保证的前提是有力的，那就是“支付”，而卖方做出相应保证也是应该的，在允诺“应该”的同时可以声明保证的必要性及提出合乎情理的前提条件。例如，培训效果要考虑实习生的素质，没有一定的学历和工作经验就难以达到预期效果。又如：技术指导的效果与买方的业务人员能否听取意见有关，如果不听从指导则无从保证。再如：技术能否保证掌握与工艺条件、环境条件有关，与生产用的材料及生产的人有关，如果环境不符合要求，材料质地也不能满足，人员素质和水平也不够，那么卖方单方面作保证是不可能的。这里要强调的一点是：这些条件要提得合情合理，如提得超过自己正常生产水平或同行业水平也不对，这样做，一则使买方负担加重并引起对方反感降低自己的信誉，二则也不能体现真实的技术水平，反过来就会影响合同的谈判，于自己也不利。

## 合同条款谈判

目前，不少人喜欢用一个标准文本去谈判，但要注意：任何合同都有通用与专用之分，印成标准文本后，某些专用条款也通用化了，这就要注意如何才能客观地反映每一项国际商务活动的个性，否则，不同时期、不同地点、不同价格条件、不同技术条件、不同交易条件的合同，用不加区别的通用语言去表述，合同就不能有效地保证商务活动的顺利进行。所以，我认为在如何构成合同条文方面，谈判者既要套用通用的范本条款，也应针对某笔特殊交易设计特殊条款。条文多不一定是好的，条文少也不一定是坏的。关键在条文的取舍、遣词造句是否适合交易的特性，是否正确反映买卖双方的权利和义务。

俗话讲，合同条文的谈判是在打“笔墨官司”，此话不错，只是这种谈判不仅仅限于笔墨上，而且在笔墨的后面反映了双方经济利益。所以，不少

商人不惜比重金请律师出面来“代打官司”，足见其价值之所在。

合同条款的谈判应注意五个方面：

### 字斟句酌

在合同的总体框架确定以后，每个条文就要字字句句逐一推敲了。

第一，撰写的句子要明达，用字要准确，应力图摒弃任何误会的可能。有的外国律师喜欢用法律式的造句，即一连串的先决条件才能托出一个可能的结果。这应是个好习惯，值得我们借鉴。但是由于语言方面的不同，重迭的定语、从句往往使得合同的译文难以一一对应于原句，正是这种理解和文法上的差异，往往会给日后的合同履行带来纠纷，并在仲裁时有空子可钻。因此，应坚持由我方为主起草英文的合同文本，可以保持主动权。如对方坚持由他起草文书，那么谈判者应该在外国律师的“文字进攻”前，坚持要求“句子简明”，“简化重句”，凡是不理解的字句，均要一一核对，如一时无法准确转译时，则应主动要求换字句，绝对不能顾及面子而轻易放过。有的谈判者太顾及面子，怕人家认为自己外语水平差而不懂装懂，采用那些外行或不确切的字句，这样做，只会影响合同条款的公正与公平，到头来自食爱面子带来的苦果。

第二，当涉及术语较多时，应注意由双方共同确认其含义，使每个词都能准确表达双方的意愿。如：“验收与检验”，“合同目标与考核目标”等，词意既有相似之处又有阶段性的差别，不明其含义很容易发生纠纷。对此，可采用术语解释的形式，将所有的重要经济技术术语及双方的习惯用语予以明确的定义。

第三，合同条款用词要一致。无论合同条款的多寡，技术附件的繁简，对同一事件，同一术语要一致。有的外商也许出于习惯，或出于语言表达方式的需要，常把同一事物在合同中用不同的词来描述，这样虽然谈判双方通过一番讨论，双方都能理解，但是一旦在履行时换人执行，就会因理解不同而出现争执。其实这些都是可以避免的。很简单，只要用词一致就可以了，合同的用词不是写小说，过分的花哨，对自己对他人都没有什么好处。

### 前后呼应

能否做到前后呼应是合同条款谈判和撰写的一项基本功。所谓前后呼应，是指条款的行文与相关的条款、与合同附件中所列条件、与价格谈判的条件相呼应，与整体谈判的进程相呼应。通常这种呼应体现为一致性，互补性和协调性。

一致性（Conformity），是指在相关联的条款或技术附件的描述中，对多次提到的规定前后必须一致。如验收条款，在合同中可能规定：“一次验收不合格，可进行第二次验收。第二次验收不合格，若责任在卖方，则一切费用由卖方承担。”，而技术附件中可能订为：“一次验收不合格可进行第二次验收，第二次验收时，若责任在卖方，则买方不支付卖方技术指导费。”这样“一切费用”与“技术指导费”就存在程度上的差异。类似的情况还很多，因此，涉及同一问题的条文含义应完全一致。

互补性（Coordination），是指从合同撰写的角度来看，条款之间本身是有相互补充的。如，技术附件与合同条款就有个相互引证，相互参考，既互补又相依的关系，这在谈判中绝对不能忽视。如合同中“检验标准”的

规定，在其它条款中一般不涉及，仅仅在“检验条款”和“标准条款”中加以描述，而在谈判中常常会因为合同结构的改动，或因标准难以确定而搁置谈判。日后再谈这些规定时，却会因为时间、背景的变异，双方各自地位的变化而变得更难取得一致意见。又如“罚款”的结算，合同上讲“见附件”，而附件又写为“见合同某条”，实际上两边落空，这样就谈不上互补性了。还有一种互补形式是体现在价格条件上，是合同条款的写法往往要随价格在合同中的位置变化而变化。如果通过价格谈判所获的“条件”不是以数字形式，而是以文字形式描述时，条款的谈判就更不可大意，应注意与全文各处的互补。

协调性（Coherence），即使存在人手或时间的限制，条款谈判的进度也应与价格谈判和技术附件的谈判相协调。合同条款的主条款是对价格、技术附件的主体精神的集中反映，具有更大的法律效应。在某一条款的谈判对价格和技术附件的谈判有保护作用时，应等到价格和技术附件谈判结束后再结束该条款的谈判。通常，纯法律性、程序性的条款可以先谈判，而有关价格、技术保证方面的条款应注意与有关条款的谈判协调，要争取利用“时机”压力，获得尽可能完美的效果。

## 公正实用

所谓“公正”即所获得的利益与所承担的义务要均衡。正如不少行家所说：“真正好的合同是均衡的合同，是双方满意的合同。”要做到公正，必须用合同条款中的“文字和条件”来体现的。文字与条件相比，条件是关键，文字是手法。在条文中常常是利用“互相”的字眼，或采用“对称”的写法。例如：“互相保守对方的秘密；”“互相享受对方改进后的技术等等”。又如：“买方将负责……；卖方将负责……”等。这种文字手法在合同中是成句成段地运用的，但体现公正性的根本问题关键在于实质性的条件是否平衡。有的段、章可以做到形式上的平衡，而有的则不能。如买方有支付的义务，因此，支付的条款主要是限制买方，对卖方仅是程序性的限制——支付凭证的准备。对卖方来说虽有一定的负担，但对任何诚实的卖主，这都不成问题，这一点就不可能在形式上平衡。反过来，“保证条款”也只能是卖方的表态，虽然可以根据某些前提条件来要求买方，但这也不是实质性的限制。在涉外商务谈判中，有些律师常常喜欢玩弄字面上的平衡，而无实质内容，这需要我国的业务人员小心甄别。总的来说，公正的合同条文是卖方能及时、安全地收汇，买方能按时、按质、按量地收货的法律保证，只有当双方均感到安全时，才有公正可言。有时在合同中一方故意设有陷阱，而另一方谈判者却不觉，那么，作为公正的合同，就应列有补救的条文，就是让第三者检验合同文本，以保证合同的有效性。

所谓“实用”就是条件实惠，文字实用，执行实际。有的合同，条文写得很复杂、但是大多数是花架子，不实用。比如：在合同条款上写了“可靠性达××指标”，“可提供一切先进技术”等等条件，而实际上，“××指标”如何测试？在生产上很难做到的。而且如要真的去测试，就需要大量时间、资金和一套十分昂贵的设备。这种属于经验性的数据，指标过高或无法立刻验证，写得再多也无用。再如，有的条文写了“可以进一步提供卖方的新技术，但费用需另议”，听起来很大方，但实际也是花架子。只有订出

的合同条文实际、实用、实惠，文字不晦涩，其条件可执行，这样在以后的执行过程中才顺当方便。

### 随写随定

有的人谈判合同条款，喜欢口头来口头去，有时似乎已经达成了协议，散会后各自再接会上口头议定的意见起草条款。而当次日，双方再谈时，拿出拟好合同条款，却常常发现对方“改变了主意”，就认为对方出尔反尔，没有诚意。然而谈判双方谁也不承认自己出尔反尔，结果闹得很不愉快。实际上，这种情况出在条文草拟的程序与方式上，因为口头上的东西，在听的时候有个“理解”的问题，回去后拟成文字有个“表达”的问题。在倾听时，即使意思没有曲解，但形成文字后却难免有误解。所以条款的谈判应该做到内容、用字、表达方式的三统一，这就要采用文字来文字去的谈判方式，如此才能真正体现三统一的要求。讨论时以文字为依据，反驳时也用文字来修改，随讨论、随写、随定文稿，一气呵成。有的外国商人喜欢让你说，他表示同意了。回去他起草文本，或者在讨论时写成草稿，他回去打字清稿。对此，我们谈判者均应该提高警惕，应该提倡由我方起草和清稿，如对方坚持由他起草和清稿，则必须严格复核。因为在国际商务活动中，利用“写文本，打字清稿”做小动作的不乏其人。最好的是坚持随写随定，随时清稿，既可节约时间，又可以避免吃亏上当。倘若不能取得起草权，就必须严格审核，一页也不能遗漏。有的项目，往往问题就出在未检查的那页上。例如，我国的一家外贸公司在与某国商人的谈判中发现包括法语在内的三种语言的合同文本的交货数量与交货进度不一致，我们的代表在对正文核对后，修正了其中不确切的邮分，就认为没有问题了，但漏核了一页附件，结果恰巧纰漏就出在这页附件上，双方闹得很不愉快。像这类事本来都是可以事先防止的，涉外谈判人员均应引以为鉴。

### 贯通全文

由于国际商务谈判常常是商务与技术分别由两个谈判小组负责谈判的，合同文本的撰写绝非一人所能独立担当，加之合同条款十分繁杂，所以在结束全部谈判之后，正式定稿之前，应有一项工作程序，即全部文字的审核与检查工作把合同条文、技术附件从头到尾依次“通读一遍”，从体例、用词用句的规范性、条件的一致性、内容完整性等角度审核一番将是十分有利的。

在谈判中，经常会发生合同条文与附件的编排、章节、排序用号不一致的情况，使文件显得凌乱，内部条理不清。有的合同句子或用词意思含糊，可能由于初谈时意见还不成熟，或是出于折衷妥协，还有的合同条款欠缺，如某项引进项目双方忘了讨论“试车用材料的支付方式”，结果在合同中只有试车用材料的金额而无其付款方式。上述情况虽不多见，但一旦发生，就会带来损失。总之，合同条款的谈判后有人通览全文有益无害，特别是由水平较高，全面了解项目的人承担，则审校的效果会更好。

## 合同的履行

尽管谈判者对合同作了十分周到的考虑，在细节上做到了完善、全面、准确、肯定和严密，然而还必须清晰地认识到在世界上没有一个合同能包罗

万象，在合同的执行过程中，总会有一些无法预料的事情发生，这时就要本着“互相了解、互相信任、互惠有利、长期合作”的精神，来做好合同的履行工作。在具体处理合同纠纷时，应注意如下几个方面：

（一）要建立项目管理小组来监督合同的执行。由于在合同执行过程中，双方都有可能发生有意或无意的违约行为，这时项目管理小组就要把一笔笔违约事件都记载下来，并由对方的项目执行人予以签字确认，然后到一定时候，再从总体上予以一揽子解决。有人认为，这种方法有些像算总帐，不利于合同的正常执行，他们认为每发生一笔违约就要及时纠正，不然的话问题积得多了，要一起解决很困难。其实，在国际商务活动中，对违反合同的现象采取一笔笔打官司的做法并不是一个好办法，尤其对大型项目的管理来说，更是如此。因为一笔笔打官司，不但要花费大量的时间和金钱，而且还会影响项目进度。由于在合同条款的谈判中，有许多事情是难以准确预测的，因此，当事先没有预料的事情发生时，每一件都要论理一番，分出个谁是谁非，然后再确定应由哪一方责任。决定调整价格，追加工作量，或提供相应的技术、设备，这显然是很困难的。在争论谁是谁非时，时间就悄悄地过去了，结果常常是非没有弄清责任方，相反项目的进度却被搁了下来，使双方的利益都受到了损失。如：上海原来有个与原西德合作的项目，在合同履行过程中两德统一了，随之两德的有关公司也合并了，原来应该由原西德提供的设备改由原东德的工厂生产，并且设备的组装、安装、调试、验收也改由原东德的工厂负责，这样对项目执行的许多环节，中德双方发生了严重的争执，引起了一场风波。于是，我们检查与回顾了合同履约的过程，对如何加强技术监理手段作了调整，一方面我们向德方明确表示必须保证原合同所规定的订购设备的质量以及与此相关的合同的其他规定，如增派外国专家监督督造；增加上岗工人培训，而且这些工人必须持有原西德公司所确认的资格证书；要求德方提前对设备验收等。另一方面，我们不是每发生一件违约的情况就立即与德方交涉，而是采取了“记帐”的办法予以记载，并由对方签字确认，然后隔了一定时间，大家一起坐下来心平气和地交换意见，进行一揽子解决。这样，一项原来十分棘手的亭终于妥贴地解决了。合同的执行得到了保证，项目顺利地进行下去了。可见，合同签了字并不意味着谈判的结束，谈判是自始至终地进行的，问题是需要双方本着合作的精神，采取冷静的态度予以正确地解决。

（二）在合同的执行过程中，要把对方委派的专家、工程技术人员与外国公司的老板区分开来，分别对待。合同的谈判与签约是与外方的经营者进行的，但合同的履行在一定的程度上还有赖于外方委派的专家、工程技术人员来具体实施。有时一份好的合同由于执行者的原因，会出现许多纠纷与麻烦，而一份存在若干不足的合同由于执行者杰出的工作将会得到有效的弥补。所以我们在履约过程中，一定要尊重外方的专家和工程技术人员，与外方专家搞好关系不仅能保证合同的正常履行，而且会给项目带来合同以外的利益。

（三）要保证合同如约执行，政府的高层管理人员的重视和适时加入也是十分重要的。虽然我们进行的是商务谈判与合作的经济活动，但由于是跨国的商务活动，能否严格履行合同不仅影响中外双方企业的长期合作，而且还会影响中外双方的经济合作关系，严重的会影响中外两国政府的关系。

（四）要从全局的角度来理解，严格履行合同本身就是对国家利益的最大的维护。过去有人存在一个错误观点，认为从国外引进了先进技术，就能消化吸收，在国内广泛推广，其实这是很不正确的。因为这样做，除非是合同中明确写明容许自行推广的，否则就是违反了国际通行的最终用户法，侵犯了外方的权益。在表面上看来我们节省了外汇，让国内的同行分享了国外的先进技术，但实际上会造成更大的损失，使外商在与我国进行技术贸易时抱有戒心，失去兴趣，或者是在对外的谈判中予以限制甚至抬高价格。这种自以为是的消化、吸收、推广，是很不妥当的，会把愿意提供技术的外商赶跑，使我方再也得不到所需的技术。这种愚蠢的举动不仅使我方蒙受很大的损失，而且还会使良好的愿望得到相反的效果。要知道：好的、新的技术是流向能保护知识产权的地区的。

我们必须指出，严格履行合约才是真正地维护自身的利益，合同的严肃性绝对不能自以为是地予以解释，只有老老实实按合同办了，才能获得外方的信任，进而获得全局的最大利益。

## 第五章 国际商务风险的规避

当今国际市场风云莫测，瞬息万变，影响商务活动盈亏的因素是十分广泛、复杂，有时一个细微的变化也可能造成钱财的大进大出。因此在国际经济合作中，我们首先要明确：在商务交往中风险是难以避免的。有风险不一定是坏事，风险大，往往意味着一旦成功，报酬会较大，同时，我们也要量力而行，不冒不必要的风险。就具体项目而言，则应寻求增加有相对稳定收益的机会，减小未来各种损失的可能。

国际商务谈判中需要研究的风险既包括商务活动进行过程中存在的风险，也包括由谈判活动所带来的风险。对此，必须搞清在国际商务谈判中一定的作为或不作为所可能造成的直接和间接的经济损失的原因与程度，以及在谈判中可以采取怎样的对策来避免和减少这种损失。

商务活动中的风险对于谈判双方来讲都是同样存在的，只是有些风险是需要双方共同对付的，有些则可能是在双方之间相互转换的，而有些仅是一方所独有的。国际商务活动中，谈判双方存在共同的利益是合作的基础，但在某些方面双方又存在利害冲突，这也是毋庸回避的事实。

因此，我们要在这种既有一致性又有矛盾性的利益关系中努力“把蛋糕做大”，寻求增加双方共同收益、共同减少风险的途径；同时又要虚心学习，谨慎从事，尽可能避免由于国际经济合作经验不足、国内机制不够完善等问题所带来的风险，再则，要提高警惕，提倡公平合理地分担风险，增强防范某些外商趁机转嫁风险的意识。

国际商务活动就其活动范围、活动内容而言，要远比仅限于一国的商务活动来得广泛和复杂，由此带来的额外风险也增多了，这个问题从谈判开始就应予以重视。给国际商务活动带来损益变化的，不仅有其环境因素，也有谈判过程中的各种具体环节的问题，如国有化改造、地区战争、贸易摩擦、自然灾害等，这些谈判人员所无法控制的风险因素既难以预测，也难以对付，使谈判人员往往只能作出被动的滞后反应，我们可称之为谈判中的非人员风险。而挑选交往伙伴不慎、对专业问题无知、不合理的合作条件等问题往往是谈判人员可预先了解并能控制的问题，并完全可以将风险消除在萌芽状态的，因此我们可以称之为谈判中的人员风险。

### 国际商务活动的风险分析

将国际商务谈判中的风险分为人员风险和非人员风险二大类是为了进一步探究这些风险的原因、特征、具体内容和可能造成的损害，以此为找出相应对策提供条件。具体看来，非人员风险主要有政治风险、市场风险、自然风险等，人员风险主要有素质风险、技术风险等。

#### 政治风险

经济作为社会生活的基础决定着政治格局，政治又反过来推动或抑制着经济的发展，自古以来，两者之间的这种辩证关系不断反映在国际政治、经济生活中。十七世纪下半叶，著名的三次英荷战争的目的是为了争夺殖民地市场和国际贸易中的优势。十八世纪七十年代，英国加强对北美经济掠夺，



最终导致了持续七年的美国独立战争。本世纪以来，由于经济利益冲突带来的地区战争此起彼伏，海湾战争就是较近的例证。此外，出于政治上的原因而实行对为友者的经济援助、经济同盟，对为敌者的经济封锁、终止贸易往来等做法更是屡见不鲜。比如五十年代西方国家对新中国的经济封锁，第二次世界大战后，美、英、法等国对战败国日、德“输血”扶持；近年来欧共体不断扩大，北美自由贸易区的建立，西方国家对某些国家实行贸易禁运，等等。这些都是政治与经济不可分的典型例子。

在国际商务谈判中，政治风险首先是指由于政治局势的变化或国际冲突给有关商务活动的参与者带来可能的危害和损失。如战后一些发展中国家先后实行国有化政策，一夜之间外来资本被剥夺，至今这一做法仍使不少发达国家在考虑向发展中国家进行投资时顾虑重重。再如两伊战争使许多国家蒙受巨大损失，中国由于在两伊的工程承包项目被迫停止，与两国的货物贸易合同得不到履行而损失巨大。其次，政治风险也包括由于商务合作上的不当或者误会给国家间的政治关系蒙上阴影。如近年来中国布鞋风靡一些西欧和中东国家，在法国几乎人均一双中国鞋，然而突然某一天，在一些阿拉伯国家，有人发现一批中国鞋鞋底波纹近似于阿位伯文“真主”字样，即刻引来一片愤怒，我驻外使馆也因此遭到骚扰，这批鞋被封存，最后通过埃及一位颇有影响力的宗教领袖出面解释，风波才渐告平息。

由此可见，政治因素确实与商务活动有着千丝万缕的联系，而且这种联系决定了政治风险的客观存在，一旦造成不良后果，往往难以挽回消极影响，损失亦难以弥补。因此，提高预见和防范政治风险的能力是开展国际商务合作的重要问题。

## 市场风险

国际商务合作只有以国际市场为背景而不是仅以某一国家国内市场为依据，才能保证其公平性和合理性。然而国际市场上的各种因素朝夕变动，这就不可避免地给市场参与者带来各种损益的可能性，其风险主要有汇率风险、利率风险和价格风险。

1. 汇率风险，是指在较长的付款期中，由于汇率变动而造成结汇损失的风险。在国际货币市场上，相对各种货币之间汇率的涨落天天发生。然而当这种涨落十分微小而货币交易量又不大时，对于交易双方来说其损益状况可能都是微不足道的。当这种涨落在一段时期内变得十分明显，且又涉及巨额货币交易量时，其结果只会让一方欢欣不已、另一方则痛心疾首。上海某商用大楼项目借日元还美元结果损失巨大就是非常典型的一例。这样的例子对于缺乏汇率风险意识的发展中国家来讲，不胜枚举。

2. 利率风险，利率是金融市场的杠杆，利率的变动制约着资金的供给与需求的方向和数量。由于国际货币基金组织、世界银行及各国政府提供的贷款一般具有还款期限长，固定利率低的特点，因此，这种含有捐助性质的贷款一般不存在利率风险。利率风险主要是指国际金融市场上由于各种商业贷款利率的变动而可能给当事人带来损益的风险。

若贷款以固定利率计息，则同种贷款利率升高或降低就会使放款人损失或得益、受款人得益或损失。这种利率风险对于借贷双方都是同时存在并反向作用的。自七十年代以来，由于各国受日趋严重的通货膨胀的影响，国际

金融市场利率波动的幅度较大，金融机构很少贷出利率固定的长期贷款，因为放出长期贷款需要有相应的资金来源作支持，由于资金来源主要是短期贷款，短期贷款利率接近于市场利率，因此在通货膨胀情况下，借入短期贷款而放出长期贷款的机构显然要承受风险损失。为了避免这种损失，在国际信贷业务中逐渐形成在长期贷款中按不同的利率计息，主要有变动利率、浮动利率与期货利率，这些利率都有按金融市场行情变化而变化的特点。因此在通货膨胀情况下，放出贷款的机构可由此得以降低损失。

但对于因开展国际商务活动而需筹措资金者，就应根据具体情况采取相应办法。如果筹资时市场利率估计已达顶峰，有回跌趋势，则以先借短期贷款或以浮动利率借入长期贷款为宜，这样在利率回跌时就可再更新短期借款。如果筹资时市场利率较低，并有回升的趋势，则应争取设法借入固定利率的长期借款。由于对国际金融市场行情观察角度不一，认识深度不一，对行情趋势分析也会不同，因此利用国际商业贷款从事商务活动，其承担的利率风险是不可避免的。

3. 价格风险，在这里是作狭义理解，它撇开了作为外汇价格的汇率和作为资金价格的利率的风险问题，而且，它主要是对于投资规模较大，延续时间较长的项目而言的。例如大型工程所需要的有些设备往往要在项目建设后期提供，由此，在项目建设初期，甚至在合同谈判阶段就把这些设备的价格确定下来并予以固定，这是具有风险的，因为许多情况是要发生变化的。

我们知道，影响工程设备远期价格的因素很多，主要有：（1）原材料价格，一般而言，钢材、有色金属、木材等价格随时间推移总是要上升的；（2）工资也是一项不断增长的费用；（3）汇率、利率风险；（4）国内外其它政治经济情况的变动，如地区冲突、石油禁运等。因此，在合同标的金额较大、建设周期较长的情况下，若硬性要求外商以固定价格形式报价，就会使外商片面夸大那些不确定因素，并把它全部转移到固定价格中，使固定价格最终偏高，构成一种风险。

一般而言，价格形式除了固定价格以外，还有浮动价格和期货价格。期货价格既有避险的动因，也有投机的动因，然而无论是何者，都表明了其隐含的风险性。当我们对国际期货市场买卖尚缺乏经验时，采用浮动价格形式不失为一种积极的、稳妥的方法。采用浮动价格形式，虽然不能同时避免汇率风险、利率风险，但至少可以在决定原材料、工资等方面的时更具客观性、公平性与合理性。由此，在一些大型涉外项目合作中，对于那些需要外商在项目建设开始后五年、七年才提供的有关设备，就可采用浮动价格形式，这样可以避免外商夸大原材料价格、工资等上涨因素，相对节约了项目投资。国际商务往来中价格风险不仅存在于硬件价格中，而且也存在于软件价格中。长期以来，我们对软件方面的投资不够重视，其实，花一定的软件投资对于发展中国家来说不仅重要，而且必要。然而计算合理的软件价格是一件十分困难的事。虽然理论上，可将对机会成本、市场占有率等因素的分析作为计算依据，但是受市场供求关系的影响，确定软件价格的弹性很大，因此，我们可以充分利用国外著名的管理咨询公司、专利事务所、律师事务所、会计师事务所等，通过他们的帮助来确定软件价格。

综上所述，市场供求的起伏波动决定着国际市场中外汇、资金、生产资料和劳务的价格变动，其中风险时时处处存在。值得注意的是，汇率、利率、

价格的变动往往不是单一的，它们既可能归之于某一种共同因素的影响，又可能在它们之间构成互为因果的作用。所以汇率风险、利率风险、价格风险常常是错综复杂，交织在一起的。

## 技术风险

谈判中所要考虑的各类技术问题十分广泛，不仅有项目的技术工艺要求，还有项目管理的技术问题。因此，从广义上来理解，谈判中的技术风险所反映的内容很多，包括过分奢求引起的风险、合作伙伴选择不当引起的风险等。

### 1. 技术上过分奢求引起的风险

在涉及引进技术、引进设备等项目谈判中，引进方在进行项目技术谈判时，常有不适当地提出过高技术指标的情况，这种情况对于发展中国家来讲比较普遍，特别是那些参与谈判的工程技术人员总是希望对方提供的技术越先进、越完善、功能越全越好，这样做实际上也为项目成本的大幅增长埋下了种子。

俗话说，一分价钱一分货。在项目合作中我们在向外方提出任何技术要求时，都要有承受相应费用的准备，而且需要明白的是费用的上升幅度有时会大大超过功能、精度提高的增加幅度，事实上我们会发现这些要求中相当部分在实际运用中往往是不必要的。

如在一项远距离控制系统设备的引进及项目管理中，我方技术人员向外方提出了过多的要求，这给我方商务人员在合同价格谈判时带来了很大困难。需要指出的是，在项目管理中，我方要求外方承担部分责任，而这部分工作涉及我方负责的项目部分，外方感到要承担这种责任存在过多的不确定因素，这些因素对外方来讲都是未知的。因此外方认为做这些事情风险很大，依据“较大的风险，较多的收益”的准则，他们提出的报价就比较高。他们企图在最大的风险条件下依旧能获得稳定的收益，通过抬高合同价格的途径把风险重新转移给我方。

由此可见，奢求也会带来风险。所以，我们的工程技术人员、谈判人员在提出有关要求时，应考虑这些要求既要能符合我方的需要，又要能符合对方的技术规范。这样不仅在技术上可行，在经济上也可以达到合理的目标，并且有助于商务谈判的顺利进展。

### 2. 由于合作伙伴选择不当引起的风险

发展中国家在开展国际经济合作中，常常以引进资金、技术、设备及管理为主要内容，但能否如愿以偿地从发达国家的合作伙伴中得到这些东西，却往往不十分确定，不能仅仅认为对方是发达国家的企业，拥有先进技术，就一定能保证合作顺利成功。

在我国 L 市的一个大型项目中，谈判者选择了美国的一家中型企业 M 公司作为技术设备供应商。事实证明，这个选择不慎重的。M 公司技术比较先进，但它的资金实力、商务协调能力比较差，对中国情况不了解，缺乏在中国开展活动的经验。尤其是它在美国收购了另一家 T 公司，T 公司曾向银行借过一笔款项，到期无力偿还，这笔债务就转而由 M 公司承担。然而 M 公司此时亦无足够资金抵债，于是被银行冻结了它的银行帐务往来，它的各项业务被迫全部停顿，并累及与 L 市合同的履行。鉴于 L 市这个项目的重要性，

本已紧张的工期不能再拖延，最后我方只得采取非常措施帮助 M 公司继续履行合同，使其摆脱困境，也使 L 市工程得以完成。

所以，在国际商务合作项目中，除考虑合作伙伴的技术状况之外，考察其资信条件、管理经验等方面情况也是一个相当重要的问题。只有选择了合适的伙伴，才有可能保证项目合作达到预定目的。对于那些重要的、敏感的工程，我们更要寻找信誉良好、有实力的合作伙伴，为此承担稍高的合同价格也是完全值得的。

合作伙伴选择不当，不但会使项目在合作进程中出现一些难以预料甚至难以逆转的困难，造成不可挽回的损失，而且在项目尚未确定之时，就有可能使我们蒙受机会成本的损失。例如，亚洲开发银行曾有个大型贷款项目进行国际招标，我国两家公司联合了 A 国一家公司、B 国一家公司、C 国一家公司参加了投标，然而 C 国公司在联合投标过程中采取了不大合作的态度，不仅对其将要承担的部分报价过高，而且对合作者提出了一些令人难以接受的要求，给我方牵头的联合投标报价造成了极大困难。最后经反复权衡，我方与 A、B 国公司毅然决定抛弃这家 C 国公司，由另一较为合作的 E 国公司替代，由此终于使联合投标行动以 7900 万美元的标的额夺得了第一标，而第二标又恰好是以 8000 万美元紧随在后的。如果当初不用掉先前 C 国那家公司，我们就会因伙伴不配合而丧失成功机会。

所以，国际商务活动中，合作伙伴的选择是隐含着相当大的风险的。

### 3. 强迫性要求造成的风险

在国际政治事务上，往往会有一些大国凭借自己的实力强迫弱小国家接受它们提出的方案，否则就以各种制裁相威胁。在这种形势下，事态的发展要么以弱小国家屈服妥协为结局，要么导致冲突加剧升级，甚至可能带来战争危险。

与此类似，在国际商务活动中，一些发达国家的企业在与发展中国家企业交往中，利用发展中国家的企业有求于发达国家的特点，比如希望给予政府贷款，要求转让某些技术等，在项目合作条件中，对发展中国家提出了苛刻要求的事也时有发生。于是，发展中国家的企业就面临着“强迫风险”，要么接受不公平的条件，承受利益分配上的不平等，要么拒绝无理要求，承受机会成本损失。对于发展中国家来讲，既要维系与发达国家企业的合作，又维护自己的合理利益，这确实是有相当难度的。

反过来，发展中国家的有些企业在开展对外商务合作时，作为业主俨然以高高在上的“皇帝”自居，对国外客商的合作条件横加挑剔，强迫对方做一些他们根本做不到或做不好的事情，甚至以为这是理所当然的，唯有如此才能保证自己的利益不受侵害。殊不知，这样一来，谈判就容易陷入僵局。如果外商知趣撤退，到头来就会弄得个“鸡飞蛋打”的下场，而且很难希望其他国外客商会“乘虚而入”，自愿受“斩”。即使最终外商被迫让步，接受了我们的要求，但是商人“不做亏本买卖”的秉性使他们在日后的合作中一定会伺机把他们早先失去的利益再偷偷地挖回去。这种明亏暗补的做法，最明显的莫过于偷工减料，由此会对整个项目造成危害。对于这些商务谈判者来说，其结果也只能是真正领受一下“捡了芝麻丢了西瓜”的滋味而已。曾有一个重大工程项目由中方某公司与外方某公司联合承包，由中方公司提供部分技术和设备，但在合同谈判中，中方公司为降低自己的风险，坚持要求外方公司负责整个项目的管理工作。外方公司认为整个项目主要是由中方

公司承担的，这部分项目管理工 作不应由外方公司负责，外方公司不愿因此承担连带责任。由于外方公司曾在十多年前因连带责任陷入危机，险些破产，心有余悸，因此谈判陷入僵局。后来，中方有关部门作了适当让步，矛盾才得以解决。

事实上，发展中国家在国际商务谈判中采取“强迫”的做法是与“奢求”的思想一脉相承的。当奢求的愿望变得愈加强烈，并且自恃有利地位逐步在态度上变得强硬起来，那么“强迫”就发生了，同时，风险也伴之而来。

看来，在对外商务合作中，我们既要反对国外合作伙伴的大国沙文主义立场，也要警惕我们自身的某种强人所难的态度和做法而可能给合作带来的危害。

## 素质风险

在开展国际商务活动中，参与者的素质欠佳会给谈判造成不必要的损失。我们造成把这种损失的可能称之为素质风险。实际上，把商务谈判过程中可能出现的各种风险划分为非人员风险和人员风险，就是要指出前者主要是由环境因素决定，后者主要是受人员素质影响的特征。从根本上讲，各种状况的技术风险是因为人员素质欠佳造成的。这些现象反映了发展中国家的国际商务活动参与者，包括谈判人员经验不足，管理水平、谈判水平亟待提高的事实。除此之外，项目实施与管理过程中表现出来的人员内在素质缺陷，在很多情况下也构成了对商务合作潜在利益的威胁。

有的谈判人员在谈判过程中表现出急躁情绪，如急于求成，好表现自己，或者拖泥带水、迟缓犹豫、怕承担责任，由此不能真正把握时机，争取最佳获益。事实上，造成这种风险固然有谈判人员先天的性格因素，但更重要的往往是谈判作风方面的问题。

有些谈判人员不放担负责任，一遇到来自对方的压力或来自自己上司的压力，就感到难以适从，不能自主。具体表现为：有时在未与对方充分交涉洽商的情况下匆忙作出承诺，使经过努力争取可以获取更大利益的局面丧失殆尽；有时则久拖不决，不从工作出发，而是沉湎于谈判结果对于个人进退得失影响的考虑，不能争取更有吸引力的合作前景。

有的谈判人员刚愎自用，自我表现欲望过强，在谈判中坚持一切都要以他的建议为合作条件，寸步不让，从而使有些合作伙伴不得不知难而退。例如，上海某机械厂拟引进一批先进设备，经有关部门牵线搭桥和多方比较，最终选定某国 F 公司的产品。F 公司以前从未与中国有直接业务来往，因而合作态度十分积极，希望借此机会开拓中国市场。为此，F 公司在商务谈判中报出了非常优惠的价格。然而中方主谈者是一位新上任的副厂长，为了表现自己，把谈判看成是一场胜负赛，不顾实际情况，一而再、再而三地向对方压价，并在合同条款上，向 F 公司提出了许多实在难以让人接受的条件，如对于一台定制设备，要求 F 公司货到上海十天内必须安装调试完毕，等等。这位副厂长还公然声称“合同签七、八个合同都可以，大不了再改嘛”。这种表面看来有些毛糙的性格，实际上却是作风不踏实，责任心不强的反映。显然，这种做法也只会把客商吓跑，丧失一个良好的合作机会。

在国际商务活动中，由于缺乏必需的知识，又没有充分地调查与研究以及虚心地向专家请教，因此也会带来隐患。其实，在国际商务合作中，对客

观环境不够了解、对专业问题不够熟悉是很正常的事，关键是谈判人员要正视自己的这种不足。那些应该掌握的情况、可以预知的知识缺陷是可以通过一定途径、方式加以了解和弥补的，否则，就有可能蒙受不必要的经济损失。如果我们所面临的未知因素是事先无法预测和控制的，即主要是由外界环境的意外变化引起与决定的，那么自然我们也只能被动应付。尽管有些情况反映了我们在专业知识方面存在不足，但是只要我们事先能充分地进行调查分析、认真全面地做好可行性研究，特别是聘请一些专家顾问，如工程技术人员、律师、会计师等参与可行性研究，那么就可能对这些客观因素的影响作出“预先”估计，并可相应地采取措施。

因此，在国际商务活动中，我们要不断保持风险意识，积累实践经验，悉心观察，虚心求教，从而降低风险的发生机率。

### 国际商务风险的预见与控制

风险规避并不意味着完全消灭风险，我们所要规避的是风险可能给我们造成的损失，即一是要降低这种损失发生的机率，这主要是指采取事先控制措施；二是要降低损失程度，这包括事先预控、事后补救两个方面。

风险不仅有纯粹造成损失却没有受益机会的纯风险，例如货物运输途中，货物主人要面临船覆货毁的风险等，也有另一种既会带来受益机会又存在损失可能的投机风险，例如，出口某种产品，开拓海外市场，既有可能成功，也有可能失败。

纯风险是令人厌恶的，而投机风险却具有诱人的特性。通常情况下，纯风险和投机风险是同时存在的，例如，房产所有者同时面临诸如火灾之类的纯风险和诸如经济形势变化引起房产价格升降的投机风险。

在国际商务谈判中，善于区别这两种风险并采取不同的应付策略具有重要意义。评价风险的焦点集中在两个方面，一是对损失程度的估计，二是对事件发生机率大小的估计。如果未来损失程度对整个事件是无足轻重的，那么事件发生的机率再大，化费很大的精力和财力去对付它并不值得。相反，即使事件发生的机率较小，然而一旦发生会导致惨重损失，这就需要认真考虑对策，并不惜承担必要成本。因此我们首先要对风险作出比较可靠的预测。

一般说来，由人员因素引起的风险大多比较容易预先估计到，如技术人员出于对技术完美性的追求，他们往往追求最完美的设计、最健全的功能、最高的质量、最好的材料等，而不顾制造成本大小，反映在有关引进技术设备的商务谈判中，就会表现为一种奢求风险。事实上，在一定“标准”或均衡的性能价格比率基础上，每提高1%的性能要求，价格上升就会超过1%，并呈几何级数增长。对此可做出较为准确具体的估计，并对不同情况下各种方案的优劣做出评价，确定经济上较合理、技术上又先进可行的对策。

对于其他由人为因素造成的风险，诸如现场管理、人员素质等，只要谈判人员以及其他参与人员规避风险的意识提高，那么这些风险是较容易预见、又较容易控制的。

预见和控制非人员风险的难度较大，如非人员风险中的政治风险、自然灾害风险，往往是不可预测的，其发生常会令人难以适从，因此，只有采取事后补救的办法，但实际损失的绝大部分将无可挽回。苏伊士运河被切断、在拉美的外国私人企业被没收、海湾战争以及突如其来的地震、台风、海啸、

旱涝等自然灾害给商务活动造成损失的例子不胜枚举。由于这些风险事先得不到预见，损失就无法避免。

风险管理理论告诉我们，要规避国际商务合作中可能出现的风险，通常可采取的措施有：

第一，完全回避风险，即通过放弃或拒绝合作，停止业务活动来回避风险源。虽然潜在的或不确定的损失能就此避免，但与此同时，获得利益的机会也会因此而丧失殆尽。

第二，风险损失的控制，即通过减少损失发生的机会，即通过降低损失发生的严重性来对付风险。

第三，转移风险，即将自身可能要承受的潜在损失以一定的方式转移给第三者，包括保险与非保险二种方式。在国际商务活动中，普遍采用保险方式就是出于转移风险的需要；而让合作方的担保人承担有关责任风险就是一种非保险的风险转移方式。

第四，自留风险，自留风险可以是被动的，也可以是主动的，可以是无意识的，也可以是有意识的。当风险在没有被预见，因而没有作出处理风险的准备时，风险自留就是被动的或者是无计划的，这种风险自留的方式是常见的，而且在一定程度上不可避免。所谓主动的或有计划的风险自留通常是采取建立一笔专项基金的做法，以此来抵补可能遭遇的不测事件所带来的损失。在某些情况下，自留风险可能是唯一的对策，因为，有时完全回避风险是不可能或明显不利的，这时采取有计划的风险自留不失为一种规避风险的方式。

由此可见，国际商务活动中，缘自政治、自然灾害的风险损失常常是我们被动、无计划自留风险的结果，因为这种风险是难以预测的。采取主动的、有计划的风险自留措施也往往只是杯水车薪之举。而对于那些根据已经观察到的事实而判断出来的政治风险和自然灾害风险，采取完全回避风险的策略显然是较好的办法。如取消对战争或动乱可能持续下去的国家或地区的投资计划，停止在洪水经常泛滥的河谷地带建厂等等，这些都可称得上是明智的选择。

在国际保险业日益发达的今天，通过保险来转移自然风险所造成的损失已成为一种普遍的选择。同时，对政治风险的保险也业已成为一种现实，只是这种保险业务的内容尚被严格地限制在一定的范围之内。

风险越不容易被预见，就越难以得到控制；反之，风险一经被识别和衡量，相应的对策和措施就会较容易地被找到。对于非人员风险中的市场风险，包括汇率风险、利率风险、价格风险，我们可以通过加强预防措施来达到减少风险的目的。例如，在寻找设备供应商时，选择单一伙伴往往会因其面临设备性能或价格难以符合目标要求、资信状况不佳而有可能导致供货不及时等风险，由此应该详细地考察该供应商各方面的合作条件，对合同中的违约责任予以细致明确的规定，若有必要还可以通过联系多家供应商，形成竞争局面从中选择最有利的合作伙伴，以此减少或消除损失发生的机会，这就是风险损失控制策略的体现。

再如对汇率风险，当我们能够通过时历史资料的分析及今后国际外汇市场走势的预测，确信某种外币对本国货币将升值，我们就可采取远期交易的方式以现汇汇率或约定汇率来买入未来某个时刻的外币，这样的外币价格就被锁定，如若日后该种外汇汇率果真上升，不仅损失能得以避免，而且相对

而言等于有了一笔额外收益。同时，在国际商务谈判中积极地采取其他一些风险转移策略：或让合作伙伴分担风险，或向国际保险商投保，都不失为对付市场风险的一种有效途径。

一般来看，处理风险主要有完全回避风险、风险损失控制、风险转移、风险自留等四种方式。对于政治风险、自然风险这类纯风险有时采取完全回避风险的策略而终止商务活动的做法是有积极意义的，而被动的风险自留的做法往往也是迫于无奈的。但如果用完全回避风险的方式来对付汇率风险这种投机风险则无疑是杀鸡“保”蛋、因噎废食的愚蠢举措，而即使以有计划的风险自留策略来对付它，也是一种绥靖主义的表现。针对汇率风险隐含投机可能的特性，我们可以采用外汇的期货交易或期权交易方式，因为它不仅是一个争取套值保值的过程，同时也是一个伴随可能获利的过程，这或许是处理风险更为积极的做法。也就是说，风险规避，从广义上理解，不仅不是指消灭风险，而且要在寻求减少未来可能的损失的同时，寻求未来收益增长的机会。

### 规避风险的手段

在国际商务谈判中体现上述风险规避思想的具体策略，主要有：

#### 提高谈判人员素质

国际商务合作过程中，风险可谓无处不在、无时不在。谈判主题一经明确，谈判人员一经确定，风险即已形成。因此，谈判人员的挑选应当着重依照一定的素质要求从严掌握。虽然不可能在这些候选人完全符合理想标准以后才允许他们走上谈判场——事实上，谈判人员的素质恰是要在经常的谈判实践磨炼中不断提高和发展的——但是由于涉外谈判的责任重大，因此就不得不对谈判人员，特别是首席谈判代表，提出严格的要求，最终被选定的谈判人员应该以事业为重，有较强的自我控制能力，不图虚名，敢于负责。这样，人员的素质风险就可能避免。

谈判人员应该知识面广，谦虚好学，注意求教他人，这样，有些风险就可能避免。我国某公司曾在泰国承包了一个工程项目，由于不了解施工时期是泰国的雨季，运过去的轮胎式机械在泥泞的施工场地上根本无法施展身手，只得重新再组织履带式机械。因为耽搁了采购、报关、运输时间，以至而延误了工期，于是对方提出了索赔。如果当初我们能多懂一点世界地理知识，知道泰国的气候特点或主动向专家了解一下在泰国的施工可能遇到的困难，那么后来最终蒙受的经济损失和信誉损失就会得以避免。

谈判人员工作作风应该深入细致，洞察力强，信息渠道多，善于营造竞争局面，多方择优，由此可以克服伙伴选择方面的风险隐患。

谈判人员要懂得一分价钱一分货，既能坚持合理要求，又不要提过分条件，所谓奢术风险也就不复存在。

谈判人员还应该对政治与经济的辩证关系有深刻而清醒的认识。从事国际商务活动者应不断努力提高对国际政治形势的分析预测能力，由此而提高对政治风险的控制能力。

奥运会每四年举行一次，一个具有世界冠军潜质的优秀运动员要降低奖



牌落空的风险，只有长年累月坚持不懈地艰苦训练。同样，国际商务谈判人员要试图避免或减少由其素质条件引发的各种谈判风险，那也只有通过不断提高自身素质来规避风险。

### 请教专家、主动征询

纵然，一个商务谈判人员知识面再全，整个商务谈判班子知识结构再合理，总难免会有缺漏，特别是对于某些专业方面问题，难免会缺乏全面的把握与深刻的了解。请教专家，聘请专家作顾问常常是国际商务谈判取得成功所必不可少的条件。

专家首先可以帮助谈判人员了解客观环境，就上述在泰国承包工程一例来看，若当初能预先向专家术教地理环境、气候条件等方面的情况对施工的影响，一开始就组织履带式机械施工，就能避免赔款。再就我国在菲律宾承包工程因打桩造成噪音污染而向附近一家医院赔款一例来看，若能当时预先聘请一位当地律师，请他审查一下合同条款是否有疏漏，请他来施工现场作一番考察，那么因噪声污染而影响医院安静一事就会被及时发现，通过采取必要预控措施就可避免向该家医院赔款 60 万美元。

在选择国外合作伙伴时，主动征询专家的意见有助于我们避免因伙伴选择不当而造成的风险损失。这种专家渠道有很多，它既可以是国内的有关专业外贸公司、同行业企业，也可以是国外、特别是项目所涉及的有关国家的政府部门、行业机构，甚至还可以是国内外银行等金融机构、外国驻我国使领馆和我国驻外使领馆等等。值得一提的是，以往我们不太重视从银行渠道获得开展国际商务活动所需要的信息，实际上金融机构之间频繁的业务往来使银行成为各种商务信息的天然集散地。我们曾提及为上海一个大型项目提供有关技术设备的 M 公司，由于缺乏资金实力而被银行冻结往来账务，结果严重影响了项目的合作进程。事实上，有一家外国银行曾在咨询报告中推荐另一家公司来代替 M 公司，可惜当时未引起重视，否则我们就不会陷入十分被动的尴尬境地。

政治风险、自然灾害风险主要是纯风险，它们难以被预测，若一旦造成了危害，后果又会非常严重。对此，请教有关方面专家可能会得到有价值的信息与启发。如到海外投资，一定要请国际政治问题专家帮助考证当地政治环境是否稳定，与周边国家和地区关系的状况如何等；与国外大公司、金融财团合作，一定要设法搞清楚他们与该国政府、议会之间的关系；为国外客商发射通讯卫星，一定要请气象专家精确推算计划发射时间内的气象变化趋势，请他们参与发射方案的制定。专家不能保证完全消除这些风险，但总比外行更了解这些风险，而这正是商务谈判人员所需要的。

### 审时度势，当机立断

一个谈判人员是否能审时度势，当机立断，很大程度上要归结于心理素质的优劣，谈判的准备是否充分。然而实际情况是纷繁复杂的，要进行反复比较，作出最佳选择往往是非常困难的。决策理论告诉我们，现实生活中很少存在对某一事务进行处置的绝对最佳方案，或者说，即使人们化了大量时间、精力、钱财，经反复研究、演算、论证找到了这样一个理想的方案，似

乎据此便可以作出最优决策，但事实上极可能由于决策成本过高，或者由于贻误时机，使这种决策最终丧失了其优化的特性，甚至变得一文不值。

国际商务谈判既不可急于求成，也不可当断不断。有些外商利用我们有求于他的心理，在谈判中提出苛刻的合作条件，如果我们急于求成，就要承受价格不合理的风险。相反，在谈判中表现出过多的犹豫，想把方方面面的情况条件包括各种细微之处都考虑周全再作决策，那就得承受失去合作机会的风险。

比如前述我国与 A、B、C 三国联合投标的例子，如果我们当时瞻前顾后，犹豫不决，不把 C 国的一家企业抛掉，那么我们就要背上包袱，这样我们是不可能以与第二标仅差 100 万美元的微弱优势夺得第一标的。实际上抛弃这家 C 国企业的决策无形之中使我们承担了另外两种风险：一是失去与该企业今后合作的可能；二是失去中标机会的可能。可见，风险不会一成不变。在涉外商务活动中，大量存在的是投机风险，即损失与收益的机会同时存在。因此要想彻底消灭风险，那也就彻底消灭了收益的机会，而对于投机风险是不应该简单地、消极地运用完全回避风险的策略的，而应该以积极、主动的态度去对待它。

在国际商务谈判中，有些具体方面必须相当谨慎细致地反复推敲权衡，但在总体上，不能过于计较细节。一旦条件基本成熟，就应当当机立断。对于大项目谈判尤其是如此。

### 规避风险的技术手段

对于市场风险中所涉及的汇率风险、利率风险、价格风险，是可以透过一定的财务手段予以调节和转化的。作为商品交换的高级形式，期货期权交易在这方面充当了主要角色。

由于国际政治、经济等因素的影响，未来供求关系将不断变化，由此而引起的价格波动，对买方或卖方均会产生不利影响。为减少这种风险，交易者通过在期货期权市场公开竞争，以其认为最适当的价格随时转售或补进商品，与现货交易对冲，从而将价格波动的风险转移给第三者，达到保值的目的。与此同时，利用价格的时间差、地区差，从事买空卖空、牟取利润的投机商也伴随着这样一个交易过程而产生。因此，期货交易价格反映了市场参与者对三个月、六个月、或一年以后乃至更长的时间里供求关系、价格走势的综合判断。随着世界期货期权交易的蓬勃发展，交易商品也日趋多样化，目前已发展为四大类：一是商品期货交易，如谷物、棉花、橡胶以及金属等；二是黄金期货交易；三是金融工具期货交易，如债券、股票指数、利率等；四是外汇期货交易。虽然诸如远期买卖、期货买卖、期权买卖这些调节和改变市场风险的手段的运用本身就隐含着风险，但是由专家建议与指导下，这种操作会显出合乎理性的轨迹，况且汇率、利率、价格的波动总是相互关联的，其波动的频率范围多大，连锁波动的次序与时滞效应如何，今后变化趋势怎样，这些问题由金融、财务专家来回答是最为妥当的。

当今国际金融界已有越来越多的专业人士把期货、期权市场看作是避免市场风险的最理想的场所，我国要大踏步地进入国际市场，发展国际商务合作，不仅要在确定利率形式、价格形式、选择借贷或结算币种方面求教于专家，而且应该在专家指导下，大胆地尝试利用期货期权交易手段规

避市场风险。

### 利用保险市场和信贷担保工具

在国际商务活动中，向保险商投保已成为一种相当普遍的转移风险方式。与价格浮动、汇率风险这种投机风险不同，保险一般仅适用于纯风险。然而不管怎样，是否要就项目中存在的纯风险投保、向哪家保险公司投保、承包事项如何确定、选择什么档次的保险费、如何与合作方分担保险费，面对这样一些问题，谈判人员还应虚心求教保险专家的意见。

国际商务活动中，信贷担保不仅是一种支付手段，而且在某种意义上也具有规避风险的作用。在大型工程项目中，为了预防承包商出现差错，延误工程进度，业主为了保护自己的利益，可以要求承包商或供应商在签订答应合同时提供银行担保。通常这类担保必须由银行作出，这类担保分为三种：

1. 投标保证金：为了阻止投标者在中标后不依照投标报价签可合同，要求投标者在投标同时提供银行的投标保证金。开标后如投标者未中标，或已正式签订合同，银行的担保责任即告解除。

2. 履约保证金：为了防止供应商或承包商不履行合同，业上可以要求供应商等提供银行担保，一旦发生不履约情况，业主就可以得到补偿。

3. 预付款担保：在业主向供应商等按合同支付预付款的时候，可向供应商等索取银行担保，以保证自身利益。

### 公平负担

在项目合作过程中，风险的承担并不是非此即彼般地简单，常常合作双方要共同面对一些风险。因此，如何分担这些风险成了谈判的一个重要内容。不测事件发生后，如何处置共同的风险损失，构成了合作双方需要磋商的内容。在这样的谈判过程中，坚持公平负担原则是能带来合理结局的唯一出路。

分担国际市场的风险是合作双方经常讨论的问题。如A方要求B方在结算时支付德国马克，而B方则只愿支付英镑，焦点的背后隐藏着双方共同的认识：马克在未来一段时间内会日趋坚挺，而英镑会日趋疲软，双方谁都不愿意承担外汇风险。于是一个合理的解决方案是A、B双方共同到外汇市场上去做套期保值，或双方自行约定一个用于结算的英镑对马克的汇率，这样无论日方最终向A方结付英镑还是马克，对双方都是公平的。国际市场价格波动也是一件令人头疼的事。对大型项目的一些后期供应的设备，选择了浮动价格形式，这既考虑了若干年限内原材料、工资等价格上涨因素，又避免供应商片面夸大这些不确定因素而使用户承受过高固定价格的风险。对于交易双方来讲，这样彼此都合理承担了各自应负的风险责任。

## 第六章 国际商务谈判僵局的突破

在国际商务谈判中经常会发生这样一种情况：谈判到一定阶段，双方都会有这么一种感觉，似乎已经退到不能再退的地步了，谈判已无法进行下去了。这就是人们通常所说的谈判陷入了僵局。

简单他讲，僵局之所以形成不外乎谈判双方的期望或对某一问题的立场和观点相差甚远，各自又不愿再作进一步的让步。发生这种情况后，必须迅速作出反应与处置，否则就真的难以挽回了。

应该说，来自不同国家或地区的谈判双方能坐到一起来，双方都是经过认真准备的，都是怀有合作诚意的。双方从各自所寻求的利益出发，都希望突破僵局使既存的分歧、差距得以消弭。突破僵局，首先就要了解僵局的性质、产生的原因，看看究竟在哪个问题上双方出现了不可消除的分歧，其原因是否就是像表面所反映的那样？在其背后有没有蕴藏着共同的利益？这种对峙只是暂时的碰撞，还是到了无可挽回的程度？只有对情况有通盘的掌握，并作出正确的判断，才能进一步采取相应策略，选择有效方案，然后重新回到谈判桌前，解决令双方困扰的难题，为达成交易开辟道路。

### 国际商务谈判僵局的分析

许多人认为所谓谈判就是交换意见、达成一致、签订协议的过程，这是对谈判所作的狭义的理解。事实上，谈判是伴随整个合作过程的，是自始至终要进行的。在谈判中，双方观点、立场的交锋也持续不断，当利益冲突变得不可调和时，危机便出现了。因此，僵局的发生也是随时随地都有可能出现的。项目合作过程分为合同协议期和合同执行期，谈判僵局也就有了协议期的谈判僵局和执行期的谈判僵局两大类。前者是双方在磋商合作条件过程中意见产生矛盾而形成的僵持局面，后者是指在执行项目合同过程中双方对合同条款理解不同产生分歧，或出现双方始料未及的情况而把责任推向对方，或一方未能严格履行协议引起另一方的严重不满等，由此引起对责任分担的争议。

若对谈判持狭义的理解，也就是从签订合作协议的一场谈判来看，僵局可以发生在谈判的初期、中期或后期等不同阶段。谈判初期主要是双方彼此熟悉、了解、建立融洽气氛的阶段，双方对谈判都充满了期待。因此，谈判初期僵局一般不会发生，除非由于误解，由于双方对谈判准备得不够充分等原因，使一方感情受到很大伤害而有可能导致谈判草草收场，通常僵局是很少在这个阶段发生的。

谈判的中期是谈判的实质性阶段，双方需就有关技术、价格、合同条款等进行详尽讨论、协商，此时隐含于合作条件之中各自利益的差异就可能使谈判暂时朝着使双方难以统一的方向发展，产生谈判中期僵局。例如，在建立中外合资企业的谈判中，中外双方对各自投资比例大小会产生分歧。有些国外大公司认为它掌握了先进的技术，因此它在合资企业中一定要占 50% 以上股权，以达到控股目的；而中方合伙人则可能认为，外方提供的技术并不是独家所有，而今后的产品在国内市场却有很大的潜量，因此为何一定要让外方控股以将更多的利益拱手相让呢？于是就会僵持不下。此种僵局在谈判中期常常会此消彼长，反反复复。有些僵局通过双方重新作些沟通、矛盾便

可迎刃而解，有些则因双方都不愿在关键问题上退让而使谈判长时间悬而难决。因此，中期僵局主要表现出纷繁多变的特点，谈判的破裂经常发生在这一阶段。

谈判后期是双方达成协议阶段，在解决了技术、价格这些关键问题后，还要就诸如项目验收程序、付款条件等执行细节进行商议，特别是合同条款的措辞、语气经常容易引起争议。虽然合作双方的总体利益及其各自利益的划分已经通过谈判确认，但只要正式合同尚未签订，总会留有来尽的权利、责任、义务、利益和一些细节尚需确认与划分。在大局已定的情况下，只需一方表现得大度一些，稍作让步便可为谈判划上圆满的句号。所以谈判后期产生僵局一般不会像中期那样棘手，但是这个时期的僵局仍然轻视不得，如果掉以轻心，有时仍会出现重大问题，甚至前功尽弃。

通常一个大型合作项目的谈判又可以分成若干个子项目的谈判，有时，整个项目的合作条件很快通过谈判得以确定，而个别子项目的谈判却会出现僵持的局面。尽管这种子项目的合同标的金额占整个项目的比例不大，但是，只要其标的金额大到足以令合作双方感到有吸引力，那么，由于这种利益的划分而产生争执也就不足为怪了。

以谈判的具体内容来看，不同的谈判主题都会使谈判陷入僵局，例如，标的的技术要求、项目的合同价格，项目实施的进度安排及其交付使用期限、履约地点、验收标准与验收程序、付款条件、违约责任等，也就是说只要可能写入合同文本的内容都有可能成为谈判僵局的导火线。值得一提的是，国际商务合作经常需要以多种文字表述的合同确定下来，因此合同的措辞很值得研究，特别是对同一事件的表述方式在合作双方各自母语中各不相同，往往会有多种解释，以致造成分歧。当谈判双方对合同的理解引起分歧与争议时，该以何种文本为难常常成为谈判桌上最后的争执。当然，在所有可能导致谈判僵局的谈判主题中，价格是最敏感的，是产生僵局频率最高的一个方面。国际商务谈判自然也不例外。

在谈判进行过程中，僵局无论何时都有可能发生，任何主题都有可能形成分歧与对立。表面上看，僵局表现的时机与形式、对峙程度的高低是令人眼花缭乱，不可莫名的。然而，谈判陷入危机往往是由于双方感到在多方面谈判中期望相差甚远，并且在各个主题上这些差异相互交织在一起，难以出现缓解的迹象，因而造成谈判僵局的原因可能是多方面的。

如果对这些原因没有准确的判断与适度的把握，那就像一个医生由于诊断失误而不能对症下药一样，突破僵局也就无从谈起。然而，即使一个复杂的僵持局面是由各种因素交错作用的结果，那么，冷静下来仔细地分析一番，其原因也不外乎是以下几个方面：

### 立场争执

让我们先看看生活中的这样一个例子：图书馆里一片寂静，然而两个邻座的读者却为了一件小事发生了争执。一个想打开临街的窗户让空气清新一些，保持头脑清醒，有利于提高读书的效率；一个想关窗不让外面的噪音进来，保持室内的安静，以利于看书。二人争论了半天，却未能找到双方满意的解决方法。这时，管理员走过来，问其中一位读者为什么要开窗，答曰：“使空气流通”。她又问另一位为什么要关窗，答曰：“避免噪音”。管理

员想了一会儿，随之打开另一侧面对花园的窗户，既让空气得到流通，又避免了噪音干扰，同时满足了双方的要求。又如，在中美恢复外交关系的谈判中，双方在公报如何表述台湾的问题上发生了争执。中方认为台湾是中国领土的一部分，而美方不想得罪台湾当局，双方谈判代表为此相持不下，绞尽脑汁。最后，在上海公报里，用了“台湾海峡两岸的中国人”。这种巧妙的提法，使双方的立场冲突得到了缓解，“上海公报”得以诞生。

这是二个由立场性争执导致谈判僵局的典型例子，在第一个例子中两位读者只在开窗或关上坚持自己的主张，谁也不愿让步。在这种争执中，当对方越坚持，你就越会抱住自己的立场不变；你真正的利益被这种表面的立场所掩盖，而且为了维护自己的面子，非但不愿作出让步，反而会用顽强的意志来迫使对方改变立场。于是，谈判变成了一种意志力的较量。在后一个例子里，中美两国的谈判代表在如何称谓台湾的问题上都认为，这是关系到本国政府外交政策的重大立场性问题，不肯轻易让步。这时如果找不到适当的措辞，公报就不能产生，谈判自然陷入困境。

所以谈判双方在立场上关注越多，就越不能注意调和双方利益，也就越不可能达成协议。或者即使最终达成了协议，那也只是图书馆的窗子“只开一条缝”或“半开”、或“开四分之三”之类的妥协，这种妥协撇开了那位管理员所注意到的事实，即双方达到目的的途径分别是“空气流通”和“避免噪音”，因而也就不可能使双方都得到充分满意。相反，由于谈判者都不想大快作出让步，或以退出谈判作要挟，或步步为营。这些做法增加了达成协议的困难，拖延了时间，甚至使谈判一方或双方丧失信心与兴趣，使谈判以破裂告终。

所以，纠缠于立场性争执是低效率的谈判方式，它撇开了双方各自的潜在利益，不容易达成明智的协议，而且由于久争不下，它还会直接损害双方的感情，谈判者要为此付出巨大代价。可惜的是，对于谈判者来讲，立场性争执是他们在谈判中最容易犯的错误，由此造成的僵局也是最常见的一种。

## 强迫手段

强迫，对于谈判来说是具有破坏性的，因为强迫意味着不平等、不合理，意味着恃强欺弱，这是与谈判的平等原则相悖的，是与“谈判不是一场竞技场”、“成功谈判最终造就两个胜利者”的思想相悖的。

我们已专门讨论了在国际商务谈判中，任何一方恃强威胁、逼迫对方会带来风险的问题。当谈判一方觉得风险责任与风险收益不均衡时，在谈判形态上就会出现僵持不下的局面，因为接受那种无谓的风险或损益期望失衡的风险，就意味着接受不公平，意味着屈服强权，这是任何理智的谈判者都会予以抵制的。强迫造成的谈判僵局是一种屡见不鲜的常见病。

在国际商务交往中，某些外商会要求我方向派住我国外方的工作人员支付过高报酬，或要求低价包销由其转让技术所生产的、市场旺销产品，或强求购买他们已经淘汰的设备，等等，否则，就以取消贷款、停止许可证贸易等条件相威胁。相反，我国的一些企业有时也会由于担心吃亏而采取过份的立场，强迫那些渴望合作的外商接受他们难以接受的条件，那种做法看起来立场十分坚定，但并不符合我国根本利益，是一种幼稚的做法。在我们所剖

析过的案例中，如中方 P 公司强迫 W 公司承担技术转让的连带责任，造成谈判陷入僵局的情况。又如上海某项扩建改造工程中，要求外方将其设备、材料存放在上海的施工现场，企图以此来保证工程的进度，然而在外方看来这是强迫他们承担设备、材料损失的风险，为此相应提高了工程造价，造成双方在项目价格上相持不下的僵局，如此等等。这些都是在国际商务合作中常犯的担心失误、过分小心的毛病。

不管怎样，谈判中由某一方采取了强迫手段而使谈判陷入僵局的事实是经常发生的。况且在国际商务谈判中，除了经济利益的考虑外，谈判者还有维护国家、企业及自身尊严的需要。因此，他们越是受到逼迫，就越是不会退让，谈判的僵局就更加难以避免，僵局就越发难以被打破。

## 沟通障碍

人与人之间的沟通恰好与两列火车相向而行的状况相反，两列相向而行的火车在不同的轨道上运行，就不会发生碰撞，对于列车来讲这是最安全的安排。但对于人与人之间的沟通来讲，双方如果都是各行其事、自说自话，就不可能有思想交锋，就不可能有沟通。列车在同一轨道上相向运行会导致列车相撞的悲剧，但以人们相互交流的目的来衡量，只有碰撞才是值得庆幸的事，只有碰撞才会有沟通，碰撞了才能知道这条轨道通不通。

以商务谈判而言，有时谈判进行了很长时间却无甚进展，甚至双方争论了半天，搞得很不愉快，使谈判陷入了僵局，然而双方冷静地回顾了争论的各个方面，结果却发现彼此争论的根本不是一回事，此种谈判僵局就是由沟通障碍引起的。

沟通障碍就是指谈判双方在交流彼此情况、观点，洽商合作意向、交易的条件筹等的过程中所可能遇到的由于主观与客观的原因所造成的理解障碍。

第一种沟通障碍是由于双方文化背景差异，一方语言中的某些特别表述难以用另一种语言表述而造成误解。我曾陪同某跨国公司总裁访问一家中国著名的制造企业，商讨合作发展事宜。中方总经理很自豪地向客人介绍说：“我公司是中国二级企业，……”，此时，译员很自然地用“Second-Class Enterprise”来表述。不料，该跨国公司总裁闻此，原本很高的兴致突然冷淡下来，敷衍了几句立即起身告辞。在归途中，他向我抱怨道：“我怎么能同一个中国的二流企业合作？”可见，一个小小的沟通障碍会直接影响到合作的可能与否。美国商人谈及与日本人打交道的经历时说：“日本人在会谈过程中不停地‘Hi’‘Hi’，原以为日本人完全赞同我的观点，

后来才知道日本人只不过表示听明白了我的意思而已，除此之外，别无他意。”

第二种沟通障碍是一方虽已知悉却未能理解另一方所提供的信息内容。这是因为接受信息者对信息的理解受其职业习惯、受教育的程度以及为某些领域内的专业知识所制约。有时表面上看来，接受信息者似已完全理解了，但实际上这种理解却常常是主观、片面的，甚至往往与信息内容的实质情况完全相反。这种情况是有关沟通障碍案例中最常见的。如一次关于成套设备引进的谈判中，某市的谈判班子对外方所提供的资料作了研究，认为对方提供的报价是附带维修配件的，于是按此思路与外方进行了一系列的洽谈，然

而在草拟合同时，发现对方所说的附带维修配件，其实是指一些附属设备的配件，而主机配件并不包括在内，需要另行订购。这样，我方指责对方出尔反尔，而对方认为我们是故意作梗。事后中方仔细核对原文，发现所提及的“附带维修配件”只是在谈到附属设备时出现过。而中方误以为对所有设备提供备件。其实，这种僵局是完全由于沟通障碍所造成的，是我方未能正确理解对方的意见，作了错误的判断所造成的。

第三种沟通障碍是一方虽已理解却不愿接受这种理解。因为他是否能够接受现实，往往受其心理因素的影响，包括对对方的态度、与对方以往打交道的经历，以及个人的成见等。我国曾获得一笔世界银行某国际金融组织贷款用以建造一条二级公路。按理说，这对于我国现有筑路工艺技术和管理水平来说是一件比较简单的事情。然而负责这个项目的某国际金融组织官员却坚持要求我们聘请外国专家参与管理，这就意味着我们要大大增加在这项目上的开支，于是我们表示不能同意。我们在谈判中向该官员详细介绍了我们的筑路水平，并提供了有关资料，这位官员虽然提不出疑义，但由于以往缺乏对中国的了解，或是受偏见支配，他不愿放弃原来的要求，这时谈判似乎已经陷入了僵局。为此，我们就特地请他去看了我国自行设计建造的几条高水准公路，并由有关专家作了详细的说明和介绍。正所谓百闻不如一见，心存疑虑的国际金融组织官员这才总算彻底信服了。

由于谈判主要是靠面对面地“讲”和“听”来进行的。即使一方完全听请了另一方的讲话，予以了正确地理解，而且也能接受这种理解，但仍并不意味着就能完全把握对方所要表达的思想。孔子讲过：“书不尽言，言不尽意”。可见，有时沟通障碍还由于表达者本身的表达能力有限造成。在不少国际商务谈判中，由于翻译人员介于其中，双方所有的信息在传递过程，都要被多转换一次，这种转换必然要受到翻译人员的语言水平、专业知识、理解能力以及表达能力等因素的影响。依据传播学理论，这些影响因素就构成了对传播过程中的信息起干扰作用的“噪音”。噪音干扰使一方最终接受的信息与另一方最初发出的信息之间形成了一定的差异性，这方面的例子很多，不胜枚举。

信息沟通一般不仅有真实、准确的要求，而且还有及时迅速的要求，涉外谈判中的翻译人员主要从事现场口译工作，即要将一方发言立即用另一种语言传递给另一方，这增加了信息准确传递的难度。有一个非常流行的游戏：在教室里，教师将同一句话写在若干张纸条上，交给第一排学生，让他们看过后立即悄声传给后排同学，以此类推，看哪一列传话最快，同时最后一名学生所得信息与纸条上的原话又最吻合。可结果往往是最后一排学生中谁也不能提供完整的答案，有的甚至与原话大相径庭，闹了笑话。使用母语传递信息尚且如此，以非母语来迅速传递信息就更难免信息失真了。

信息传递过程中的失真会使谈判双方产生误解而出现争执，并因此使谈判陷入僵局。除了口头传递会导致信息失真以外，对文字材料的不同理解也是双方沟通中产生误解的原因之一，这同涉外谈判中口头翻译的情况相类似。因此，谈判双方对确定何种文本的合同为准，合同条款如何措辞都会非常谨慎，双方都想避免由于对合同的不同理解而造成对自身的不利影响。尽管人们重视合同的语言问题，但由此产生理解上的差距仍时有发生，因此合同的执行陷入僵局，并使谈判人员重新回到谈判桌前，这些都是由于沟通障碍所造成的。



## 人员素质

谈判人员素质始终是谈判能否成功的重要因素，尤其是当双方合作的客观条件良好、共同利益较一致时，谈判人员素质高低往往会起决定作用。

我们已经详细讨论了谈判中各种风险状况及其缘由，我们指出除谈判人员因素本身需对某些风险负责外——事实上，谈判人员的无知，好自我表现，怕担责任等不仅会给谈判与交易带来风险，而且也是造成谈判僵局的重要原因——在总体上，有些风险是否产生以及损失大小也在一定程度上取决于谈判人员素质，如果对这种风险的预知存在严重差异，双方在谈判中对于利益的考虑与划分就会不一致，于是谈判就极易陷入对峙状况。

在深入分析由立场性争执、强迫手段、沟通障碍引起的谈判僵局的原因中，我们已经发现谈判人员素质缺陷的影子。除此之外，不适宜地采用隐瞒真相、拖延时间、最后通牒等手段也是导致谈判过程受阻、对方感情受损的经常性原因。这些手段的失误追根究底大多在于谈判人员素质方面。

因此，无论是谈判人员作风方面的，还是知识经验、策略技巧方面的不足或失误都有可能造成谈判僵局乃至败局。这也就是反复强调谈判人员素质重要性的原因所在。

## 合理要求的差距

如果谈判僵局都是由上述各种原因造成，那么这些僵局无论以什么形式出现，就其本质而言，谈判僵局与合作项目背后所隐含的一致利益相比较就显得缺乏理性。因此看来，谈判的这类僵局似乎都是可以避免的，或至少是可以被打破的。

然而，当你走进一家汽车商店，看见一辆标价 10000 美元的红色敞篷轿车，你情不自禁地想买下来。但你手上只有 8000 美元，并且你最多也只愿付这个数。于是你与店主开始讨价还价，你调用一切手段想证明你非常渴望得到这辆车，并运用各种技巧让店主相信你的出价是合理的。你达到了被理解的目的，可是店主只愿打 5% 的折扣，并告诉你这是他的最优惠条件了。这时谈判已陷入僵局，其实谁也没有过错，从各自角度看，双方坚持的成交条件也是合理的。只要双方都想从这桩交易中获得所期望的好处而不肯作进一步的让步时，那么这桩交易就是没希望成功的。究其原因，就是双方合理要求差距太大。看来，你无法用 8000 美元得到那辆红色敞篷汽车。

许多国际商务谈判与此相仿，即使双方都表现出十分友好、坦诚与积极的态度，但是如果双方对各自所期望的收益存在很大差距，那么谈判就会搁浅。当这种差距难以弥合时，那么合作必然走向流产。比如，世界橡胶业某跨国公司自恃拥有世界上最先进的工艺技术，它在全世界各地设立合资企业，都要求占有 50% 以上的股份，并声称否则就不转让技术。近百年来，它的这种方针一直没有改变。九十年代初，它很有兴趣来华投资，并选择我国某主要轮胎公司作为合作对象，拟在中国设立合资企业。但当中方根据自己在国内市场的地位，提出中方必须占 50% 以上股份时，该跨国公司宁愿放弃中国这位最好的合作伙伴，退而求其次。当然，这种合理要求的差异也不一定不可通过谈判来弥合。另一家跨国公司是世界电气领域的领导者，它同中

国企业谈判建立合资企业时，原本也坚持这种控股政策，后来通过反复沟通，不断增进彼此了解，双方认识趋于一致，即要致力于长期合作，着眼于长期利益。于是，外方最终同意在合资企业中只要拥有 30% 的股权，而不影响其先进技术向合资企业的转移。

当然谈判就此暂停乃至最终破裂都不是绝对的坏事。谈判暂停，可以使双方都有机会重新审慎地回顾各自谈判的出发点，既能维护各自的合理利益又注意挖掘双方的共同利益。如果双方都逐渐认识到弥补现存的差距是值得的，并愿采取相应的措施，包括作出必要的进一步妥协，那么这样的谈判结果也真实地符合谈判原本的目的。即使出现了谈判破裂，也可以避免非理性的合作——这种合作不能同时给双方都带来利益上的满足。有些谈判似乎形成了一胜一负的结局，实际上失败的一方往往在会以各种方式来弥补自己的损失，甚至以各种隐蔽方式挖另一方墙脚，结果导致双方都得不偿失。

所以谈判破裂也并不总是以不欢而散而告终的。双方通过谈判，即使没有成交，但彼此之间加深了了解，增进了信任，并为日后的有效合作打下了良好基础，这看来也并非坏事。可以说，在双方条件相距甚远的情况下，一场未达成协议的谈判也可能带来意外收获。只要冷静地、审慎地看待谈判结果，就会发现达成协议并非是谈判的唯一目标，在许多情况下，即使谈判没有成功，也会为谈判者带来收获，当然这不是直接的收获，而是间接的收获，从这一点看，经过长时间的谈判，最终未能达成协议不一定是坏事，有时倒是有意义的好事。

尽管造成谈判僵局的原因很多，但究其原因不外乎上述几种。当我们确切把握导致一个僵局的症结所在，我们也就如同大夫找到了病因一样，接下去的任务就是要对症下药，开出有效的药方了。在一场商务谈判中，僵局的发生常常是难免的。然而僵局又是为了被打破而存在的，否则任何谈判都有可能是一场徒劳无益的空谈。

## 突破僵局的技巧

要突破僵局，除了要了解僵局产生的原因之外，还要了解僵局的具体内容和原因，要搞清楚谈判双方是在哪些环节上产生了分歧，是价格问题？还是责任分担问题？抑或是合同条款与国家某些政策规定存在矛盾？等等。在这样的基础上，就可进一步来估计目前谈判所面临的形势，我们要研究先前谈判的备忘录，认真检查一下自己曾经作出的哪些许诺和自己可能在哪些问题上存在的不当之处，并进而认真分析对方为什么在这些问题上不愿意让步，困难在什么地方，特别要想方设法找出那个造成僵局的关键问题（Key point），找出对方在谈判中起制时作用的关键人物（Key person），然后，要认清自己在谈判中受哪些因素制约，如时间制约、资金制约、国家政策规定制约等，并主动做好与有关方面的疏通工作，寻求理解、帮助与支持，通过内部协调，我们就可对自己的进退方针、分寸作出大致的选择。随之，我们就要认真研究突破僵局的具体策略，确定整体行动方案。最后，一候各项准备工作完成，就可实施突破僵局的计划了。

在整个计划的策划过程中，找出关键问题和关键人物是突破僵局的关键。所谓找出关键问题就是指要确切认识造成僵局的关键所在，否则纵有千车万条对策，也会如病急乱投医一般，没把病人恰好，反把病人给治死了。

而要找出关键人物，是因为对方参与谈判的人可能有很多，但真正起举足轻重作用的往往只有一、二个人，故因人而宜常常可达到事半功倍的效果。

我们曾经指出，国际商务谈判总的指导思想应该是“互相了解、互相信任、互惠互利、长期合作”，对于谈判整个过程是如此，对于谈判过程的环节之一——僵局突破而言，我们所有的策略也应该建立在这个认识基础之上。

## 力求客观

在某些谈判中，尽管主要方面双方有共同利益，但在一些具体问题上双方存在利益冲突，而又都不肯让步。这种争执对于谈判全局而言可能是无足轻重的，但处理不当，由此成为导火线，就会使整个合作事宜陷入泥潭。由于谈判双方可能固执己见，因此不找到一项超越双方利益的方案，就难于打破这种僵持。这时，设法建立一项客观的准则——让双方都认为是公平的，既不损害任何一方面子，又易于实行的办事原则、程序成衡量事物的标准——往往是一种一解百解的枢纽型策略。

比如，兄弟俩为分一个苹果吃而争吵，谁都想得到稍大的那一半。于是做父亲的出来调停了：你们都别吵，我有个建议，你们中一个人切苹果，由另一个人先挑，这样分好吗？父亲提出了一个简单的程序性建议，兄弟俩就马上停止了争吵，而且会变得相互谦让起来。

生活中这样的例子在国际政治、经济事务纠葛的实际处理中也屡见不鲜。1945年7月，中国政府派法官梅汝璈参加了设在日本东京的远东国际军事法庭对二次大战战犯的审判工作。法庭庭长经盟军最高统帅麦克阿瑟指定由澳大利亚法官韦伯担任。庭长坐审判席中央的首席是不言而喻的。由于美国在结束战争中的特殊作用，由美国法官坐庭长右手的第二把交椅也似成定局，那么谁应该坐庭长左侧的第三把交椅呢？各国法官争论激烈。

梅法官意识到自己是代表中国而来，因此为了国家利益，也要设法争取坐上第三把交椅。于是他当众宣布：“若论个人座次，我本不在意，但既然我们都代表各自国家，则我尚需请示本国政府”。若果真如此，除澳、美以外其它九国法官都要请示本国政府，势必造成时间耽搁。若九国政府意见不一要再度协商，则不知何时能定好座次开庭。

正当各国法官不知所措之际，梅法官又提议道：以日本投降时各受降国签字顺序排列法庭座次最为合理。对此超脱各自利益的客观准则，大家一时也提不出异议。

然而开庭前一天预演时，庭长韦伯突然宣布法官入场顺序是美、英、中、苏……。梅法官意识到若预演时默认遵行，那么次日开庭座次就因袭而定，无法更改了。于是他当即脱下黑色法袍、拒绝登台。他提出：“既然我对法庭座次的建议在同仁中无甚异议，我请求立即对我的建议表决。否则，我只有不参加预演，回国向政府辞职”。

庭长韦伯在梅法官又一客观原则——进行表决面前提不出更好的想法，只得召集众法官表决，结果大家都同意接在日本投降书上受降国的签字顺序进行座次的安排。而这个签字的顺序是美、中、苏、加……。于是就按这个次序排定了法官入场顺序和座次。梅汝璈被安排在第三个人场并坐在庭长左边的第三把坐椅上。

事实上，法官座次与在投降书上的签字顺序并无必然联系。但当谈判各方众说纷坛，各执己见时，能提出一个超越当事人争执点的客观原则，它就有可能被认为是公正的、现实的，且易于为大家所接受。虽然，这一原则不一定是合理的，甚至带有某种偏向性，但由于没有更好的替代方案，因而难以被驳倒。因此谈判中，善于运用这一策略就有可能有效地突破僵局，并不失时机地维护自己的利益。

## 关注利益

谈判者是为了自身的利益坐到一起来的，然而在实际谈判中，谈判人员往往把更多的注意力集中在各自所持的立场上，当双方的立场出现矛盾或对立时，僵局就不可避免了。虽然谈判者的立场是根据自己的认识与判断所作出的，但形成这种立场的关键则是利益。有趣的是，在双方处于僵持状态时，谈判者似乎并不愿再去考虑双方潜在的利益到底是什么，而是一味地希望通过坚持自己的立场来“赢”得谈判。这种偏离谈判的出发点，错误地把谈判看作是“胜负战”的做法，其结果只会加剧僵局本身。

若重新把注意力集中于立场背后的利益，就可能给谈判带来新希望。埃及和约谈判僵局的突破，正是说明了这个观点。又如：有一家百货公司，计划在市郊建立一个购物中心，而选中的土地使用权归张桥村所有。百货公司愿意出价 100 万元买下使用权，而张桥村却坚持要 200 万元。经过几轮谈判，百货公司的出价上升到 120 万元，张桥村的还价降到 180 万元，双方再也不肯让步了，谈判陷入了僵局。看起来，张桥村坚持的是维护村民利益的立场，因为农民以土地为本，失去了这片耕地的使用权，他们就没有很多选择，只是想多要一些钱办一家机械厂，另谋出路，而百货公司站在维护国家利益的立场上，因为百货公司是国有企业，让步到 120 万已经多次请示上级后才定下的，他们想在购买土地使用权上省下一些钱，用于扩大商场规模。然而冷静地审视双方的利益，则可发现双方对立的立场背后存在着共同利益，失去土地的农民要办一家机械厂谈何容易，而百货公司要扩大商场规模，就要招募一大批售货员，这也是迫在眉睫的事。早些将项目谈成，让购物中心快点建起来，依靠购物中心吸纳大量农村劳动力，既可解决农民谋生问题，又可解决补充售货员的困难，成为双方共同的利益所在。于是，双方就有了共同的目标，很快就找到了突破僵局的方案。方案之一，按 120 万成交，但商场建成后必须为张桥村每户提供一个就业的名额；方案之二，张桥村以地皮价 120 万入股，待购物中心建成后，划出一部分由农民自己经营，以解决生活出路问题。于是双方的需要即可得到满足，谈判就顺利地突破了僵局，进入二个方案的比较与选择中去，不久协议就很容易地达成了。

所以在谈判中，在对立立场背后所存在的共同性利益，常常大于冲突性利益，认识和发现到这一点，就为谈判僵局突破带来了契机。

## 寻找替代

有一句俗语，“条条大路通罗马”用在谈判上，也是恰如其份的。谈判中一般存在多种可以满足双方利益的方案，而谈判人员经常简单地采用某一方案，而当这种方案不能为双方同时接受时，僵局就会形成。

在埃以和谈中，以色列最初宣布要占有西奈半岛的某些地方，显然这种方案是不能为埃及所接受的。当双方越过对立的立场而去寻找促使坚持这种立场的利益时，往往就能找到既能符合这一方利益，又符合另一方利益的替代性方案，即在西奈半岛划定非军事区。于是，埃以和约得以签订。

在取得土地使用权的谈判中，双方原来坚持的立场都是合理的，而当双方越过所坚持的立场，而去寻找潜在的共同利益时，就能找到许多符合双方利益的方案，僵局就可以突破。

国际商务谈判不可能总是一帆风顺的，双方磕磕碰碰是很正常的事，这时，谁能创造性地提出可供选择的方案——当拱这种替代方案一定既能有效地维护自身的利益，又能兼顾对方的利益要求——谁就掌握了谈判中的主动。不要试图在谈判开始就确定什么是唯一的最佳方案，这往往阻止了许多其它可作选择的方案的产生。相反，在谈判准备时期，就能构思彼此有利的更多方案，往往会使谈判如顺水行舟，一旦遇有障碍，只要及时调拨船头，即能顺畅无误地到达目的地。

### 角色移位

所谓角色移位，简单他讲就是要设身处地，从对方角度来观察问题。这是谈判双方实现有效沟通的重要方式。当我们多一些从对方角度来思考问题，或设法引导对方站到我方的立场上来思考问题，就能多一些彼此的理解。这对消除误解与分歧，找到更多的共同点，构筑双方都能接受的方案，有积极的推动作用。

在我参加涉外谈判时，常常有这种经历，有时谈判陷入僵局了，我总是先审视我们所提的条件是不是合理，是不是有利于双方合作关系的长期发展，然后再从对方的角度看看他们所提的条件是不是有道理。如果善于用对方思考问题的方式进行分析，会获得更多突破僵局的思路。有时，这种换位思考是很有效的，一方面可以使自己保持心平气和，可以在谈判中以通情达理的口吻表达我们的观点；另一方面可以从对方的角度提出解决僵局的方案，这些方案有时确实是对方所忽视的，所以一旦提出，就很容易为对方所接受，使谈判顺利地继续进行下去。比如第二次世界大战后，一些新兴的工业国家迅速崛起，现在我国与这些国家的商务交往也越来越多。在同这些国家的厂商打交道中，我们会发现他们有时会提出一些过分的要求，如要求我们购买他们的虽非常先进但于我们来看却不太经济的设备，这与我方的要求相距甚远。当遇到这种谈判僵局时，我们就可以设法引导他们设身处地地从我们的角度多考虑，“我们投在这个项目上的资金是有限的，因为我们国家目前的状况同你们国家在第二次世界大战后的一段时期内的情形是相似的。你们国家当初要发展，也是非常希望获得高投入产出比的。为什么今天我们要把一分钱掰作两瓣用时，你们就不能理解了呢？”这样的提问容易使对方产生一种认同感，从而把合作条件恢复到合理的水准上来。

### 据理力争

谈判陷入僵局，并不只有客客气气地商议，平平和和地谅解才是解决问题的唯一方式。有时对于对方提出的不合理要求，特别是在一些原则问

题上所表现的蛮横无理时，要作出明确而又坚决的反应。

A 国政府曾为上海提供一笔捐款作为某个工业项目的可行性研究的资助，于是我们按赠款的条件选择 A 国某管理咨询公司为合作伙伴。1989 年春夏之际，该公司的专家全部离华，随后又迟迟不返，我们催促了几次也不来。该公司在离华之前已经做了大量的前期工作，这时非但不派人来继续工作，而且还一再催促我方马上付款，同时请 A 国官员出面通融，结果都被我方拒绝了。我方的答复是：贵国政府基于错误的判断，曾经建议其商人在一段时间内最好不要来华，但不是命令贵公司一直不要来华。事实上，贵国许多公司的专家并没离华，即使离华的也早就回来了。既然现在合同依然有效，双方就应该接合同办事，对于任何违约行为和要求，我们是不可能认同和予以满足的。

但这家管理咨询公司的总经理得到消息后仍理屈词穷地声称：“如果你们现在不付款，那么我公司将永远不再来沪，一切后果由你方负责”。对外方这种无理要求我方当然不能示弱，于是义正严词答复：“贵公司当然有权作这样的选择。但根据合同，你方的专家必须马上来沪，最好明天就来，而且只有来了以后并工作一段时间，确实表现出继续合作的诚意，我方才能付款”。

不久对方无可奈何地派了三名专家来沪重新开始工作，并且工作得很努力，过了十天，这家公司负责该项目的副总经理又打电传过来，希望我方付款给该公司，这时我方才按合同的规定付了款。

遇到像这样对方明显理屈的情况，我们一定要据理力争。任何其它替代性方案都将意味着无原则的妥协，因为这样做只会助纣为虐，增加对方日后的“胃口”，对自身来讲，却要承受难以弥补的损害。而同对方展开必要的斗争，让他们自知观点站不住脚，就可能使他们清醒地权衡得失，作出相应让步。

当然，面对对手的无理要求和无理指责，采取一些机智的办法对付，往往比鲁莽的正面交锋更有效，同样具有针锋相对的作用，而自己可以留有余地，将对手置于尴尬的境地。比如，有一次多边国际商务谈判中，某大国的首席谈判代表在发言中非常傲慢，颐指气使，“你们必须……”，“你们不能……”，“我奉劝你们……”，开口闭口都是教训的口吻，等他发言完毕，轮到我国代表发言时，我国代表不紧不慢地说：“中国有句俗话说‘不要教老奶奶怎么煮鸡蛋’（Never teach a grandmother how to boil egg）”。这句中国俗语着实让那位外国谈判代表回味了好久，运用经济有效的手段应该成为谈判者追求的目标。

### 借用外力

在国际政治事务中，特别是国家间、地区间冲突中，由第三者出面作中间人进行斡旋，往往会获得意想不到的效果。能充分说明这一事实的最近的例子，便是巴勒斯坦与以色列在国际社会的调停下，终于达成了和平协议，使中东的紧张局势得到了缓解。

国际商务谈判也完全可以运用这一方法来帮助双方有效地消除谈判中的分歧，特别是当谈判双方进入立场严重对峙、谁也不愿让步的状态时，找到一位中间人来帮助调解，有时能很快使双方立场出现松动。

当谈判双方严重对峙而陷入僵局时，双方信息沟通就会发生严重障碍，互不信任，互相存在偏见甚至敌意，这时由第三者出面斡旋可以为双方保全面子，使双方感到公平，信息交流可以变得畅通起来。中间人在充分听取各方解释、申辩的基础上，能很快找到双方冲突的焦点，分析其背后所隐含的利益分歧，据此寻求弥合这种分歧的途径。谈判双方之所以自己不能这样做，主要还是“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。

与国际政治事务冲突不同，国际商务谈判中的中间人主要是由谈判者自己挑选的。无论是哪一方，它所确定的斡旋者应该是为对方所熟识，为对方所接受的，否则就很难发挥其应有作用。因此这就成了谈判一方为打破僵局而主动采取的措施。在选择中间人时不仅要考虑其能体现公正性，而且还要考虑其是否具有权威性。这种权威性是使对方逐步受中间人影响，最终转变强硬立场的重要力量。而主动运用借助中间人策略的谈判者就是希望通过中间人的作用，将自己的意志转化为中间人的意志来达到这一目的。

在实际谈判中，这种充当力量传递媒介的中间人可以是独立于谈判双方的第三者，也可以是与双方都有利益者，甚至选择一位对方集团中对对方谈判人员有实际影响力的关键人物作为突破口，借以劝服对方撤走设置在谈判桌上的防线，这往往也是一种非常有效而又简捷明快的做法。

## 利用矛盾

一个谈判者要善于抓住谈判对干阵营中的矛盾，把它作为谈判僵局的突破口。有时僵局倒不是双方协调不够造成的，恰恰是对方自身内部矛盾的结果，这时以其之矛，攻其之盾，就会使对方陷入进退两难的尴尬境地。利用对方内部的矛盾进行巧妙的谈判与斗争，使对方不得不付出造成谈判僵局的代价。突破僵局的责任要由对方来负，就会促使对方寻找突破口，这样无形之中，僵局就会被逐步地“消化”掉。

如我们曾从 F 国获得了 2000 万美元的政府贷款，合同签订后发生了一些国际纠纷，两国的贸易开始下降，贷款协议迟迟不能生效，延误了时间，这给一个获得几百万美元合同的 F 国公司造成了一些损失。于是该公司就要求将合同价格提高 4%，否则就要取消合作生产计划。这个项目对我们来说相当重要，而我们又已经将有限的资金，作了各种分配安排。如果答应了这个公司的提价要求，口子一开，其它几家厂商也会趁机要挟，这样后果不堪设想。

形势一下变得非常严峻。通过冷静分析，我们认为只有将矛盾引向 F 国内部才能争取在谈判中的主动权。于是我们一方面明确表示不能接受对方要求，一方面做工作：“对于贵公司的意外损失，我们深表同情，对于贵公司所提出的价格要求我们表示理解。然而整个过程是由于贵国政府基于对中国形势的错误估计而作出的错误决策所造成的，由此使我们在贵国的许多合作伙伴蒙受了許多不必要的损失。看来，这个责任只能由贵国政府承担”。这家公司认为我们讲得在理，于是就联合了这个项目的其它几家厂商一起向本国政府施加影响。由于我们成功地转移了对方视线，将矛盾焦点引向对方内部，结果 F 国政府不得不作出一系列灵活表示。于是 F 国的几个公司也都继续如约合作，僵局也就突破了。

## 借题发挥

借题发挥有时被看作是一种无事生非、有伤感情的做法。然而对于谈判对方某些人的不合作态度或试图恃强欺弱的做法，不用借题发挥的方法作出反击，是很难让他们有所收敛的，相反，还会招致对方变本加厉地进攻，从而使我们在谈判中进一步陷入被动。事实上，在一些特定的形势下，抓住对方的漏洞，小题大作，会给对方一个措手不及，这对于突破谈判僵局会起到意想不到的效果。

如果对方不是故意为难我们，而我方又不便直截了当地提出来，则以此旁敲侧击一下，也可使对方知错就改，主动合作。

## 临阵换将

临阵换将是谈判中用来打破僵局的一种常用做法。如果僵局是由谈判人员失职或素质欠缺造成的，如随便许诺、随意践约、好表现自己、对专业问题缺乏认识等等，这时不调换这些人就不能维护自身利益，不调换他们就不能打破僵局，甚至有可能损害与对方的友好合作。然而有时在谈判陷入僵局时调换谈判人员倒并非出于他们的失职，而可以是一种自我否定的策略，用调换人员来表示：以前我方提出的某些条件不能作数，原来谈判人员的主张欠妥，因而在这种情况下调换人员也常蕴含了向谈判对方致歉的意思。

临阵换将，把自己一方对僵局的责任归咎于原来的谈判人员——不管他们是否确实应该担负这种责任，还是莫名地充当了替罪羊的角色——这种策略为自己主动回到谈判桌前找到了一个藉口，缓和了谈判场上对峙的气氛。不仅如此，这种策略还含有准备与对手握手言和的暗示，成为我方调整、改变谈判条件的一种标志，同时这也向对方发出新的邀请信号，我方已作好了妥协、退让的准备，对方是否也能作出相应的灵活表示呢？

谈判双方通过谈判暂停期间的冷静思考，若发现双方合作的潜在利益要远大于既有的立场差距，那么调换人员就成了不失体面、重新谈判的有效策略，而且在新的谈判氛围中，在经历了一场暴风雨后的平静中，双方都会更积极、更迅速地找到一致点，消除分歧，甚至作出必要的、灵活的妥协，僵局由此而可能得到突破。但是，必须注意两点：第一，换人要向对方作婉转地说明，使对方能够予以理解；第二，不要随便换人，即使出于迫不得已而换人，事后也要向换下来的谈判人员做一番工作，不要挫伤他们的积极性。

## 抓住要害

打蛇打七寸，才能给蛇以致命一击；反之，不得要领，乱打一气，却会被蛇紧紧地缠住，结果会消耗更多的时间、精力与体力，甚至赔上自己的性命。

把这一思想运用到谈判中来，就是要善于拨开笼罩在关键问题上的迷雾，找出问题症结所在，抓住要害进行突破；否则，无休止地在表面问题上争执，既会伤双方和气，又会使问题变得更加复杂，如果不小心，还会给对方抓住破绽，使自己陷入极其被动的境地。

有一次，某人驾驶汽车经过一个停车场，突然从停车场内飞驰出来一辆



摩托车，由于避让不及，那位摩托车手被撞后弹出老远。警察赶到时，现场没有目击者，责任在谁一下很难辨明。恰巧一位力学教授路经此地，他让警察测量了撞车位置与那位摩托车摔倒的位置之间的距离，询问了摩托车手的体重，而后掏出计算器揪了几下，告诉警察，根据运动物体抛物线轨迹原理，这辆摩托车当时的时速至少在 45 公里以上，而交通规则规定停车场区域的车速不得高于 25 公里。结果，驾驶汽车者不但没有责任，反而从保险公司得到了一千美元的赔偿。

我本人在美国学习时也有过类似经历。一次我驾车在高速公路上行驶，车道相当拥挤，车子一辆接着一辆地行驶着，突然尾随在我后面的一辆车超车，结果撞上了我的车，发生了意想不到的车祸。我们没有争吵，一切由警察来解决。不多久，警察赶到了。那位肇事的西班牙裔妇女向警察喋喋不休解释了半天，最后警察向我询问时，我只对警察讲了一句：“她试图从我右边超车”。听了此话，警察一切都清楚了。结果，我得到了那位妇女对我的赔偿。在整个过程我只说了一句话，却顶上了对方所说的一大堆话。

这些情况在国际商务谈判中同样适用，在谈判中要善于抓住本质的问题，抓住对方的破绽，这确实是突破僵局的一种策略。问题是能不能抓住要害，这就要靠深刻的分析与犀利的判断，以及果断及时的出击。当然这些并不是天生的，要靠生活的积累及实践的磨练。但是，只要注意了这一点，天长日久必有收获。

### 釜底抽薪

釜底抽薪，如同背水一战一样，是一种有风险的策略。它是指在谈判陷入僵局时有意将合作条件绝对化，并把它放到谈判桌上，明确地表明自己无退路，希望对方能够让步，否则情愿接受谈判破裂的结局。这样做的前提是双方利益要求的差距不超过合理限度，则对方有可能忍痛割舍部分期望利益、委曲求全；反之，如果双方利益的差距实在太大，是对方单方面的努力与让步所无法弥补时，谈判也只能就此收场了。

在一次引进设备的谈判中，我们选择了两家外商，A 公司和 B 公司作为可能的合作伙伴。根据两家公司报来的资料与价格，我们同两家公司分别作了初步接触，发现 A 公司名气较响，设备质量也较好，且报价也较高，达 630 万美元；B 公司虽名气不及 A 公司，但设备质量毫不逊色，功能却要多些，报价稍便宜，为 580 万美元。根据各方面情况的综合考虑，我们决定把 B 公司的设备作为首选对象。然而，这个价格仍然偏高，谈判的关键是要它把价格降下来。

于是我们邀请 B 公司派代表来华洽谈，通过几轮谈判，B 公司几次降价，最后报出价格为 520 万美元，并声明再降 1 美元，它就不干了。然而事实上据我们得到的情报，按照这个价格 B 公司可获得可观的利润，因此这个价格似乎仍高了些。因此我们在与 B 公司谈判的同时，也保持着与 A 公司的联系，这显然对 B 公司造成了一些压力。

这时，我们就对 B 公司采用了釜底抽薪的计策。我们坦率地告诉 B 公司谈判代表：虽然贵公司作了很大让步，但我们在该项目上顶价是 500 万美元，超过这一限度，我们要另向上级申请，能否批准，我们心里也没底。我们希望贵公司再作一次最后的报价，否则，我们虽然非常希望购买贵公司的设备，

但看来也只能另择伙伴了。对此，我们将感到遗憾。

B 公司谈判代表虽然不太乐意，但眼看就要到手的合同有可能告吹，只得再紧急与公司本部磋商，最后终于以 497 万美元同我方达成购买设备协议。

当然，这一策略不是轻易随便采用的。然而当谈判陷入僵局而又实在无计可施时，这往往是最后一个可供选择的策略。作出这一选择时，我们要做好最坏打算的准备，否则到头来会显得茫然失措。特别是盲目滥用这一做法，只会吓退所有的合作者，结果搞得竹篮打水一场空。

另外，如果僵局就此突破，我们就要兑现承诺，与对方签订协议，并在日后的执行中，充分合作，保证履约。切忌用 A 来压 B，因为搞得不好，两家公司联合起来对付我们，我们就会非常被动。在整个过程中，我们应该严格地遵守商业信用和道德，不能随意承诺。一旦承诺就要兑现，要注意货比三家与轮番压价绝对不是一回事。

## 有效退让

达到谈判目的的途径是多种多样的，谈判结果所体现的利益也是多方面的，有时谈判双方对某一方面的利益分割僵持不下，就轻易地让谈判破裂，这实在是不明智的。他们没有想到，其实只要在某些问题上稍作让步，而在另一些方面就能争取更好条件。这种辩证的思路是一个成熟的商务谈判者应该具备的。

就拿从国外购买设备的合同谈判来看，有些谈判者常常因价格分歧而不欢而散，至于诸如设备功能、交货时间、运输条件、付款方式等尚未涉及，就匆匆地退出了谈判。事实上，购货一方有时可以考虑接受稍高的价格，然而在购货条件方面，就更有理由向对方提出更多的要求，如增加若干功能，或缩短交货期，或除在规定的年限内提供免费维修外还要保证在更长时间内免费提供易耗品，或分期付款，等等。

谈判犹如一个天平，每当我们找到了一个可以妥协之处，就等于找到了一个可以加重自己谈判地位的砝码。在国际商务谈判中，当谈判陷入僵局时，如果对国内、国际情况有全面了解，对双方的利益所在又把握得恰当准确，那么就应以灵活的方式在某些方面采取退让的策略，去换取另外一些方面的得益，以挽回本来看来已经失败的谈判，达成双方都能接受的合同。

不能忘记：坐到谈判桌上来的目的毕竟是为了成功而非失败。因此，当谈判陷入僵局时，我们应有这样的认识，即如果促使合作成功所带来的利益要大于坚守原有立场而让谈判破裂所带来的好处，那么有效退让就是我们应该采取的行动。

僵局突破还有许多策略，在此不可能一一列举，然而需要强调的是，在具体谈判中，采用何种策略应该由谈判人员根据当时当地的谈判背景与形势来决定。一种策略可以有效地运用于不同的谈判僵局之中，但一种策略在某次僵局突破中运用成功，并不一定就适用于其它同样起因、同种形式的谈判僵局。只要僵局构成因素稍有差异，包括谈判人员的组成不同，各种策略的使用效果都有可能是迥然不同的。

要突破谈判僵局，就要对僵局的前因后果作周密地研究，然后在分析比较了各种可能的选择之后，才能确定实施某种策略或几种策略的组合。其运

用的成功，根本上讲，还是要归结于谈判人员的经验、直觉、应变能力等素质因素。从这一点上讲，僵局突破是谈判的科学性与艺术性结合的产物，在分析、研究及策略的制定上科学成分大一些，而在具体运用上，艺术性的成份更大一些。

## 第七章 国际商务谈判队伍的组织

从成交额为几万美元的货物买卖谈判到投资额上亿美元的大型承包工程谈判，国际商务谈判所涉及的因素比仅限于国内的商务谈判要复杂得多，因此对参与谈判的人也提出了更高的素质要求。同时，国际商务谈判又常常是一场群体间的交锋，单凭谈判者个人的丰富知识和熟练技能，并不一定就能达成圆满的结局，整个谈判队伍的组织精良、协调裕如是保证自身利益，获得尽可能令双方满意的谈判成果的必要条件。

### 谈判人员的素质

素质，在心理学上是指人的神经系统和感觉器官的先天的特点。然而在广义上理解，人的素质不仅是有生理、心理两个方面的基本特点，而且也包含了一个人的知识修养和实际能力方面的内容，人的素质可以在实践中得到逐步发展与提高。

一个优秀的谈判人员应具备怎样的素质？弗雷斯·查尔斯·艾克尔在《国家如何进行谈判》一书中曾提出：“根据十七、十八世纪的外交规范，一个完美无缺的谈判家，应该心智机敏，而且有无限的耐心。能巧言掩饰，但不欺诈行骗；能取信于人，而不轻信于人；能谦恭节制，但又刚毅果敢；能施展魅力，而不为他人所惑；能拥有巨富，藏娇妻，而不为钱财和女色所动。”当然对于谈判人员的素质，古今中外向来是仁者见仁，智者见智的。但是，一些基本的要求却是共同的，并历来为许多谈判者所遵奉。一个商务谈判的谈判者应该在自身素质培养方面做好哪些准备？这个问题就如同一个运动员必须取得何种资格条件方能参加重大国际比赛一样严肃而重要。我认为，谈判者下列几个方面的素质条件是不可缺少的，知识面广、谦虚好学、具有较强的意志力与原则性、不卑不亢、具备驾驭谈判的技能、礼仪、修养良好、体力精力充沛，对工作热诚等等。具体来说，大致可表现在以下几个方面：

#### 知识方面的素质

通晓相关知识是任何一个以国际商务活动为职业的人开展工作的基础，对于一个谈判者而言也概莫能外。通常，除了国际贸易、国际金融、国际市场营销这些必备的专业知识外，谈判者同时要把心理学、经济学、管理学、法学、财务学、历史学等方面的知识纳入自己的专业范畴。谈判是一个人与人、团体与团体之间利益关系的协调磋商过程。这种协调需要谈判者有较强的洞悉与体察对方心理状态及其应变的能力，并能藉以作出针对性的反应。这种协调不仅反映为谈判一方与对手之间的一种外部的相互适应过程，往往更多反映为谈判一方内部的观点、意见、立场的统一过程以及对谈判策略、谈判方式及谈判进程的选择与控制等等。因此，对谈判队伍的组织协调与控制必须借助于科学的方法来指导。谈判既然是对现存利益的分割或对未来共同创造利益的分享，那么资金的筹措与利用的效率，包括价格、利率的变动等就成了直接影响谈判双方利益的敏感因素，所以懂得一些经济学、金融学理论及其操作技巧是谈判者能统览全局，进而做到知己知彼，进退自如的前提。

政治学、经济学、国际商法方面的知识也是国际商务谈判者的知识结构中十分重要的组成部分。政治与经济是不可分离的。经济是基础，政治又反作用于经济，这是社会存在与社会意识对立统一的关系所决定的，无论是发达国家还是发展中国家都是如此。国际经济活动中实行的普惠制、最惠国待遇，以及有些发达国家出于某种政治目的，对发展中国家的经济制裁等都是政治与经济相结合的表现；各国在对外贸易中也存在国别政策。所以，具有国际政治方面的知识不仅是必要的，而且对于搞清国际商务活动背后种种非经济因素的影响，并因势利导地去实现其可能给商务交易所带来的潜在利益将起到积极作用。

除了上述方面的知识以外，掌握宏观经济学的知识也非常有助于培养与提高谈判者对世界经济形势的观察力和判断力，从而使谈判者更好地把具体的商务洽谈放在整个国际经济发展的格局中去考虑，放眼宜远，量物宜长，由此而争取短期利益与长期利益的同步增长。同时，各个国家有自己的国情，各国都是依据本国的利益制订各种相应的经济政策。以另一个国家的角度去看待这些政策往往会感到难以理解与适从，然而，对于这些国家来说，出于对国家利益的考虑，则非这样做不可。因此，在国际经济合作中必须重视对对方国家特殊政策的了解与研究。

国际商务谈判必然会涉及许多法律问题，不仅在讨论合同条款时要做到尽可能仔细、详尽，而且要注意合同引起争议时有关适用法律的规定。因此，谈判者不仅要有较强的法律意识，也要尽可能熟练地掌握本国经济法规以及国际经济法的有关规定。

当然，学习与掌握有关工程技术知识对于一个国际商务谈判者来说则是必不可少的，否则合同中有关的技术标准、验收标准等条款的确定就会变得相当困难，包括在合同的实施过程中也会不断出现类似的争议与纠纷，这些问题的解决虽然可有工程技术专家协助处理，然而，一般而言，发展中国家很少有既是技术专家同时也是国际商务活动专家的谈判者，因此，倘若商务谈判者本人缺乏必要的工程科学技术知识，那么无论是在内部沟通还是与合作方沟通都会缺乏必要的基础。所以，许多国家在培养工商管理硕士（MBA）时，比较倾向于招收那些具有理工背景的学生，尔后使他们进一步接受系统的商务知识教育。

在一些涉及面较广的国际商务谈判中，我们经常可以发现，来自发达国家的谈判人员常常只有几个人出场，而发展

中国家方面却会以数倍于对方的人员坐到谈判桌上去。这反映了发展中国家相对于发达国家而言，既懂技术、又懂商务的复合型人才比较缺乏，说明了掌握上述各种知识的必要性和迫切性。

在知识结构上，国际商务谈判者要了解有关国家的社会历史，风俗习惯以及宗教等状况，否则就会闹笑话，如有的谈判者向来自热带地区国家的商人大谈，要用“滚雪球”的方式积累资金，使对方百思不得其解。此外，还要了解有关国家谈判人员在其特有的文化背景下所形成的谈判作风与谈判方式，如对有些国家商务谈判人员由于长期生活习惯所形成的迟到、散漫等现象要能给以宽容。更多地了解对方国家的情况，可以避免在与外商交往过程中的失礼，更重要的是可以避免在谈判中判断失误，沟通中断，以至于不能有效地作出必要反应的情况。如果我们对国外的情况比较了解，对外国的文化背景比较熟悉，注意我们的表达方式符合国外习惯，那么我们的想法和观

点也就比较容易被人接受。1954年，周总理出席日内瓦会议，准备放映新拍摄的戏剧电影《梁山伯与祝英台》招待与会的外国官员和新闻记者，出于帮助外国观众看懂这部电影的目的，有关同志将剧情介绍与主要唱段用英文写成长达16页的说明书，剧名也相应改为《梁与祝的悲剧》，有关同志拿着说明书样本向总理汇报，满以为会受到表扬，不料却受到了总理的批评，总理认为搞这样的说明书是不看对象，“对牛弹琴”，是党八股的表现。总理当场设计了一份请柬，请柬上只有一句话，“请你欣赏一部彩色歌剧影片《中国的罗米欧与朱丽叶》”，收到这份请柬的外国官员和记者兴趣大增，纷纷应邀出席，电影招待会取得了成功。

知识的增长主要靠自己有心积累，要观察得细一点，考虑得多一点，在平时多听、多学、多分析、多实践。天长日久，日积月累，知识就会丰富起来，就能得心应手的驾驭谈判的过程。

不言而喻，熟练掌握外语在国际谈判中具有十分积极的意义。在国际谈判中，商务合同可能会用外语写成，作为国际商务谈判者懂得外语，不仅便于沟通，而且更能准确地在合同中表述出双方所达成的一致意见，当然，这并不是排斥国际商务活动中翻译人员的作用，谈判人员懂得外语与充分发挥翻译的作用不仅不是矛盾的，而且在商谈过程中，翻译人员的翻译过程可以为谈判者赢得一个更长的思考时间。不少国际商务谈判者往往是很善于运用这种技巧来获得对问题的深思熟虑的时机，这一点值得我们学习和借鉴。

全面的知识结构不仅构筑了一个谈判者的自信与成功的背景，而且在谈判实践中，当他碰到某些复杂艰深的专业问题时，这种背景也能帮助他很快地找到通往成功之路的钥匙，至少他会知道该向谁讨教什么问题。

一个谈判人员必须善于与别人讨论，向别人学习，要敢于启齿说自己不懂，而后诚恳地向别人请教，这才是聪明的谈判者。纵然，一个优秀的谈判人员有了较为广博的知识面，可是终究不可能涵盖各项谈判中所需要的全部知识，如与外商交往中需要了解 and 尊重对方的宗教习俗问题，谈判项目涉及的某些具体技术标准、法律条文、金融财务手段的运用等专业问题。如若采取得过且过甚至不懂装懂的态度，那是一定会破坏和谐的谈判气氛、最终损害自身利益的。其实，这也是一种对工作的不负责任的态度。对于一个谈判者而言，十分重要的是要善于了解谈判可能涉及的各个方面问题，而后及时去研究乃至向别人讨教。可怕的是对于一些重要问题，谈判者根本就不能意识到其存在，忽略其影响，当这些问题导致不能挽救的后果时才幡然悔悟，然已为时过晚。

谈判人员应该谦虚好学，善于从各方面专家那里汲取所需要的知识。提倡这种良好的学习作风还有利于增强谈判小组中各方面专家的彼此互补合作，增强团体合作精神以及增强谈判实力。谦虚好学不仅是指谈判一方内部的相互学习，取长补短，它还体现在向有经验的外商虚心求教上。特别是象中国这种发展中国家在同发达国家进行商务合作时，更要善于向外商学习。在国际商务谈判中，发达国家在处理技术、项目管理、国际惯例、支付方式等问题方面积累了丰富的经验，认真听取、分析外方提出的意见、建议，或者由我方提出一些具体设想，请外方加以充实完善，或许不仅给外方带来方便，而且也会为我方节约大笔资金。这种学习对象可以是曾经与我们友好合作过的国外厂商、国际金融机构、商务咨询公司、会计师事务所，也可以是现时的谈判对手。

一个人不可能事事精通，但只要充分认识到“三人行，必有吾师”，“十步之内，必有芳草”的道理，就能克服盲目自信的障碍，从而避免给工作造成不必要的损失，博采众长，最终比较完美地完成项目。可以说，谦虚好学是任何一个国际商务谈判者成长的必要途径。

## 心理方面的素质

耐心、毅力是一个谈判人员应该具备的基本素质。有时谈判是一项马拉松式的工作，在长时间的谈判中始终如一地保持镇静、信心与机敏委实不是易事。周恩来总理是一位举世公认的谈判高手。他虽然经常夜以继日地工作，但只要一到谈判场合，他总是精神抖擞。在谈判中，人们有时发现女服务员会不时地递送上一块热毛巾，这时，他身边的同志就会明白总理一定是连续几夜不眠了，他宁愿以热毛巾擦脸醒脑，也不愿中断谈判休息片刻，这种精神实在叫人钦佩。

在国际商务谈判中，有些对手也会以拖延时间来试图消磨我方的意志，以求获取更好的谈判条件，对付这种伎俩没有坚韧的毅力是不可能的。

这种意志力、忍耐力还表现在一个谈判人无论在谈判的高潮阶段还是低潮阶段，都能心平如镜，特别是当胜利在望而陷入僵局时，更要善于控制自己的情感，喜形于色或愤愤不平不仅有失风度，而且也会给对手抓住弱点与疏漏，造成可乘之机。

顽强的意志品质也是与一个谈判人员对工作一丝不苟、认真负责的态度和坚持原则的精神联系在一起的。谈判人员经常会面临四面受压的局面，压力既有来自谈判对手一方的，也有来自自己一方的。当谈判陷入争执不下、久拖未果的境地时，这种压力还会呈现几何级数地增长。来自内部的压力往往是由于某些领导者不了解实际情况，急于求成，以主观意志代替客观分析，以行政命令干预谈判具体工作所造成的。然而领导者的决策正确与否，跟具体工作人员工作水平、工作作风关系极大。在具体的项目谈判中，谈判人员一定要坚持实事求是的原则，不管谁说了什么，不管周围的压力有多大，都应该据实测算分析，如实反映报告，这样才能帮助领导做到心中有数，保证决策的正确性，为项目合作争取有利的条件。

谈判的压力也常常来自于谈判的对于的“沙文主义”立场。有些国家的厂商总是以自己的优势地位来强迫发展中国家的合作者接受他们提出的不平等条件。如在有些发达国家提供政府贷款的项目谈判中，某些厂商总是希望从他们国家提供的具有捐助成份的款项中尽可能多地把钱挖回去，联手报价，并不断地施加压力。对此，我们要明确告诉外商“政府贷款是两国之间的友好关系的象征，它同具体厂商无关”；我们要坚持使用客观标准来进行国际商务谈判，坚持平等、互利、公平、合理的合作准则，坚持把达成协议的基础建立在相互合作的原则上，而不是屈服于压力。

能否在谈判中顶住来自内部和外部的压力，不但是对谈判人员耐心与毅力的考验，也是对谈判人员能否坚持原则的考验。谈判者应该从工作实际出发，严格按商务谈判的客观规律办事，善于顶住来自各方面的压力，有效维护国家利益，争取项目的最大效益。

## 仪态方面的素质

不卑不亢、有理有节始终是国际商务谈判应坚持的谈判态度，从另一个角度看，这也是谈判双方把谈判引向成功的基础。这几个字看起来简单，但准确把握分寸却是很不容易的。如何表现强硬？如何表现灵活？如何表现妥协？这些技巧的掌握来自平时不断地积累经验。有的人认为对外商要客气些，甚至认为“外国人讲的都是对的”，不要说这样的谈判者不能维护国家的利益，甚至连外国人都看不起。但同时，也有些人有莫名其妙的优越感，虚狂孤傲，在实际谈判中表现粗鲁，常常将不平等的条件强加于人。在有些发展中国家，某些人在与发达国家的商人交往过程中常常表现出既相当自卑、盲目崇洋，又过分骄傲、妄自菲薄的矛盾心理。所有这些都是不正确的态度。当然，如果个别外商企图欺骗我们、欺侮我们，向我们推销劣质产品，那我们就要识破他们，制止他们的行为，予以必要的反击；同时，我们也不能因为自己手上有些筹码而自鸣得意，摆出一付高高在上的架势，趁机向外商提出一些过分的，无理的要求，动辄以最后通牒方式向对方压价，即使对方报价相当合理也无动于衷；又如当项目管理中出现问题时，又常常不顾实际情况推诿责任。自卑要受人欺侮，而莫名其妙的傲慢与拒绝妥协也不是理智的反映。因此，在国际商务谈判中，我们应该始终遵循周恩来总理一再教导的“不卑不亢、有理有节、互相尊重、友好协商”的方针。

在与外商谈判中，要表现出应有的诚意，要树立一种认真负责的形象，及时答复对方提出的问题，严格履行曾经允诺过的东西。如对方给你一个电传，你要及时回复；对方有些做法不对，你要适时指正；我们自己做法不妥，要敢于承认；同时，不轻意向对方承诺，而一旦承诺就要尽力履行。这样对方就会认为你是可靠的。我们说，寻求外商有效的合作有时需要营造竞争的局面，然而有时我们准备引进一个项目，随随便便向一些外商发出邀请洽谈的函电都是不妥的。对方会以为这只是我们的摸底与试探，因而就不予重视。结果来洽谈的外商就十分有限，竞争也无从谈起。所以在对外业务交往中，态度一定要诚恳，要通过适当的渠道让有关国外厂商充分了解我们的意图，让他们感到合作的条件已经具备，接下去的谈判将不是一个旷日持久，漫无边际的过程，于是就会众商汇集，这样就能广泛地选择合作伙伴，在公平竞争中占有优势地位。事实上，在国际商务谈判中，认真、诚恳的态度也将是不卑不亢的作风的自然延伸。

### 谈判技能方面的素质

知识广博是一个谈判人员素质构成中的基本因素，而技能则是知识的外在表现与具体应用。

首先，一个谈判人员应该有必要的运筹、计划能力。谈判的进程如何把握？谈判在什么时候、什么情况下可以由准备阶段进入到接触阶段、实质阶段、进而达到协议阶段？在谈判的不同阶段要注意重点的转移，采取何种技巧、策略？对此，谈判者都要进行精心的计划与统筹安排。当然，这种计划离不开对谈判对手背景、需要、可能采用的策略的调查了解与充分估计，以此才能做到知己知彼成竹在胸。

其次，要懂得，所谓谈判就是要靠“交谈”来消除双方观点的分歧，达成彼此观点的一致过程，因此语言驾驭能力就是谈判者的基本素质之一。



这就要求谈判者能善于表达自己的见解，叙述条理清晰，用词准确明白，即使对于某些专业术语，也能以通俗易懂的语言加以解释；同时谈判者还要善于说服对方接受自己的观点与条件，善于通过辩论来批驳对方立场，维护自己的利益。谈判者驾驭语言方面的不足不仅容易引起交流中的误解，造成沟通障碍，而且会使自己的合理要求在谈判结果中得不到有效表达和保障。当然我们强调提高语言驾驭能力并不是提倡在谈判中泛泛而谈、虚张声势，这种做法会伤害谈判氛围，使对手产生不满。如有的谈判者在解释自己的观点时常常词不达意，漫无边际。我们强调语言驾驭能力是因为谈判的过程是双方表达、辩论与说服的过程，谈判也只有在这种多层次、全方位的沟通过程中才能达成逐渐趋向一致的结果。

第三，对谈判进程的把握，谈判中语言技巧的运用，都离不开对谈判对手的了解与认识，而这种了解与认识的依据不能仅仅从对手的背景调查中得到，面对面的谈判为了解与认识谈判对手提供了直接的机会和丰富的信息，而这就需要依赖于谈判者的观察能力、对对手在口头语言、动作语言、书面语言等各方面表述中所体现的心理状态及其细微变化的体察能力，而且还反映为谈判者捕捉到这些信息后能作出迅速的判断与有效的反应。理论与实践的结合，是提高这种观察力的重要途径。

第四，创造力与灵活性是谈判人员素质中“天然”的组成部分，与谈判人员意志力的坚韧、顽强互为补充、相得益彰，并在谈判中具体表现为既不轻易退让，又能善于妥协的谈判能力。如果一个人在谈判中只是表现出单纯的“原则性”和百折不挠的精神，那往往会使双方陷入争执，这时候坚持强硬的立场常常使僵持局面得不到化解。在这种情况下，谈判人员发挥应有的创造力、想象力，并在制订与选择方案上表现出灵活性，对于推动谈判的发展具有关键作用。1972年中美上海联合公报中美国方面对于台湾问题的立场表述。1978年埃以戴维营和谈中关于把西奈半岛划分为非军事区的做法都是典型的例证。所罗门说过：“没有幻想的人只有毁灭”，这一点在谈判者身上的表现尤为重要。

最后，国际商务谈判人员应有较强的人际交往能力，特别是要注意积累各方面的关系，同各国的政府官员、金融机构、工商企业等各界朋友建立广泛的联系，这样在谈判时，就可能获得一个方便的信息通道或若干义务咨询顾问，这无论是对谈判对手的了解、对谈判方案的确定、对谈判僵局的突破都大有益处。

### 礼仪方面的素质

礼仪是一种知识、修养与文明程度的综合表现，它在人际交往的许多细小环节中都体现出来，如赴约要遵守时间，既不要早到，也不要晚到；宴会要注意主人对餐桌次序的安排，在正式的场合，要注意穿戴合适。我们有时从电影、电视中看到外国人穿着很新潮、很随便，以为无论什么场合都是如此，这实在是一个很大的误解。一位从美国回来的朋友曾经讲到这样一件事：有一次他的小孩子被狗咬伤，他心急火燎地送儿子去医院，匆忙中忘了系领带。而后由于时间紧迫，他又从医院直接去公司上班。那一整天他与西装革履的同事坐在一个办公室觉得芒刺在背，一直很不自在。事实上，西方国家政界、商界人士在正式场合对服装穿戴都十分讲究，因为这不仅是自身形象

的问题，也是尊重交往者的表现。

在礼仪上我们还要保持冷静的头脑。对方有时夸奖你年轻精干，你别太当真，那是人家在恭维你、取悦你；称赞你英语很好，你别太得意，那很可能因为你是中国人，他认为你说的英语，作为外国人还过得去。有时候，我们在宴请中总是介绍：“中国菜如何美味”，外国客人会不住地点头称是，可能对方只是出于礼貌而敷衍。有一位美国公司的总裁访问香港，香港分公司的部下请他吃中国菜，在宴会上，总裁先生赞口不已，可宴会一结束，这位总裁掉头就问助手，“哪儿能搞到三明治？”由此可见，一个人的习惯不是一下子就能改变的。

礼仪是一个人修养的反映，在国际商务谈判中，也是影响谈判的气氛与进程的一个重要因素。跟国外的朋友打交道，特别是高层交往，一些细节不注意，对方会觉得不受尊重，或者认为差距甚大，不值得交往。因此国际商务谈判人员要十分注意社交规范，尊重对方国家的文化背景和风俗习惯，这对于赢得对方尊重和信任，推动谈判顺利进行，特别是在关键场合、同关键人物谈判中，往往能起到积极的作用。比如有一次某国一位重要人物来上海谈判一个合作项目，上海是他漫长旅途的最后一站，了解这位客人的中方代表在送客人去下榻宾馆的途中，特意在车上播放了一段来宾家乡的音乐，客人感到很亲切，他高兴地对中方同行说：“我就要回家了，相信上海之行是我此次旅行最顺利的一站。”可见，知晓礼仪、尊重对手是一个谈判人员对谈判所作的最小投资，而由此获得的回报却常常是难以估量的。

注重礼仪的内容还包括谈判人员在谈判破裂时能给对方留住面子，不伤人感情并为以后的合作与交往留下余地，做到“生意不成友情在”，这样就会有越来越多的客商愿意与你发展合作关系。

### 体力精力充沛

国际商务谈判往往是一项牵涉面广、经历时间长、节奏紧张、压力大、耗费谈判人员体力和精力的工作。赴国外谈判，还要遭受旅途颠簸、生活不适之苦；若接待客商来访，则要尽地主之谊，承受迎送接待、安排活动之累。所有这些都要求谈判人员必须具备良好的身体素质，同时也是谈判人员保持顽强意志力与敏捷思维的物质基础。撒切尔夫人的铁女人风范不仅表现在她的政治手腕与处事态度上，也反映在她可以在十几小时年完成对几个国家的旋风式的访问中。哈墨博士以耄耋之年依然周游世界，亲自出马洽谈生意，是他得以在世界商务领域稳坐一方，受人敬仰的重要原因。这些政界、商界谈判高手的成就显然离不开其强健的体魄的支持。

### 谈判领导人员的素质

客观上，谈判人员是存在层次高低之分的。例如上海某五星级饭店项目谈判初始，中外合作双方谈了很长阶段，却没有取得积极成果，外方一直认为中方派出的谈判代表层次太低，对很多情况不了解，对此他们很有想法，因此在谈判中不予很好的合作，屡出难题。后来中方派出新的、更高级别的谈判者，由于彼此都能从宏观上考虑问题，把握事物进退余地，这样就使谈判进展相当顺利。

谈判领导人员就是指那些对谈判负有领导责任的高层次谈判人员，他们对于谈判的领导并不总是表现为直接参与谈判过程，他们或是谈判场上的首席代表，或是运筹帷幄之中的幕后指挥者，也有可能是把握商务合作关键环节的权威人士。因此，无论从什么角度来认识这些谈判领导人员，他们都应该是富有经验的谈判高手。

我认为，国际商务谈判的领导人员有三点是必须注意的：

第一，应将事物本质面貌原原本本的向主要决策者汇报，包括事物的正面、反面、积极和消极的各个方面。谈判者应始终意识到自己所处的地位是辅佐决策者、协助决策者将工作作好，要客观地反映谈判工作所面临的前景和困难，汇报应做到及时，抓住要领，力求克服谈判者个人的感情色彩。

第二，应向决策者提供多种可供选择的方案，并指出各种方案的利弊，可能带来的敏感问题以及采取此方案需要解决的问题，供决策者选择。

第三，应全力贯彻决策者的决定，并使之完善化、具体化、可操作化。主谈人员应在谈判过程中全面贯彻决策意图，大胆负责，创造性地工作。

所以，除了一般谈判人员必要的素养外，他们还应阅历丰富，目光远大，具有审时度势，随机应变、当机立断的能力。在许多情况下，谈判中出现的疑难问题是预料之外的，临时做大量的计算分析，一方面时间不容许，另一方面也不可能做得无可挑剔，这时，更多的是依赖于谈判者敏锐的判断和丰富的经验；谈判领导人员还应有较强的学习能力和准确的概括能力，一个善于读书的人总是能够将书由薄读到厚，再从厚读到薄，从而真正把握书本的要旨，并使之转化为自己知识体系中之有机部分，由此不断丰富自己的知识背景，使自己在谈判中胸有成竹。此外，他们还应该具有善于控制与协调谈判小组成员的能力；对于有些国际商务谈判来讲，谈判领导人员要将大部分精力放在国内各方面关系协调上，特别是使谈判小组成员内部的分工合理、协作有效，意见统一；谈判领导者要重视保密问题，要加强对外属保密观念的教育，既要保守我方商务机密，这是纪律问题；也要避免向第三者泄露在谈判中对方所提供的技术、商务信息，这是职业道德问题；谈判领导者还要善于激励下属，充分调动每位谈判人员的积极性，激发大家的创造性；要勇于负责，特别是当内部意见不一致时，要敢于承受风险，敢于承担责任；要积极建立广泛的社会联系，历史证明，国家高层领导之间的个人友谊对于推动重大事件的发展有着重大的影响，同样，在国际商务活动中，高层领导的私交，共同的兴趣爱好对于商务合作的推动也起着不容忽视的作用。

国际商务谈判人员的素质要求很高，但这并不等于要求一个人只有全面具备了各项素质后，才能坐到谈判桌前，这就像要求一个初上赛场的短跑运动员非要有打破世界记录的能力才准许站到百米起跑线上一样不切实际。滴水穿石，非一日之功，一个世界冠军素质的具备与技术的成熟需要经历长时间的艰苦训练与各种重大比赛的反复磨练，一个谈判高手的成长也要经历实践的磨练与摔打。所以，我们提出的各项素质要求始终应成为一个谈判人员毕生追求的目标，以及在其商务谈判生涯中时时处处都需要提醒自己注意积累。这就要求谈判人员热爱自己的工作，由此才能志向远大，眼界开阔，而后才能不断努力进取、自觉地培养与提高自己的谈判素质。没有工作热情与献身精神，一个百米赛跑选手不可能成为田径场上叱咤风云的骁将；同样，没有工作热情和献身精神，一个国际商务谈判人员也不可能成为一个谈判场上的“职业运动员”。对工作热诚投入，可以说是一个谈判高手成长的起点，

也构成了一个谈判人员最基本的素质内涵。

## 翻译人员的素质

翻译人员在国际商务谈判中占有特殊地位，他们常常是双方进行沟通的桥梁。翻译要能够准确地传递谈判双方的意见、立场和态度。翻译工作做得优秀，往往是促使双方谈判保持顺畅愉快的“助动力”；反之，翻译质量低劣，则往往是许多误解与争执的主要起因。而且，即使在谈判的代表都具有运用对方的语言进行交流能力的情况下，利用翻译提供必要的重复机会，争取更多思考时间的做法也常常被谈判者所运用。曾任前苏联外长的葛罗米柯能讲一口流利的英语，但他同英语国家的代表谈判时却坚持使用翻译，在译员进行口译的过程中从容不迫地获得思考的时间，准备作出深思熟虑的回答。国际商务谈判是一种严肃认真而又颇费时间的谈判，一方稍有不慎就会造成一言既出、驷马难追的局面，而谈判高手却能将国际商务谈判中存在的语言障碍和文化差异等不利因素转化为有利因素，充分利用翻译过程来达到深思熟虑，反复推敲的目的。可见翻译人员是谈判小组中不可缺少的重要人员。

然而，翻译工作是一项颇具技巧的工作。有些人却又忽视它，轻率地认为它只是沟通的工具而已。其实翻译要真正达到“信、达、雅”的标准，包括在国际商务谈判中，是比较困难的。所以国际商务谈判对翻译人员也提出了很高的素质要求。翻译工作质量高，对于保证谈判的顺利进行具有举足轻重的作用，为此，以下几个方面是翻译人员所必须做到的：

### 知识广博

国际商务谈判涉及知识面较广，有政治、法律问题，也有工程技术、金融、财税、保险等问题，因此翻译人员只懂外语，不懂业务，不掌握较多的专业词汇，那就会在实际工作中造成理解上的偏差，甚至搞不清楚谈判代表所表达的正确意思，于是只好逐字逐句死“翻”硬“译”。这样就会出现“中国式英文”或“英国式中文”的现象。在一次规模较大的演讲会上，当中方演讲者讲到：“在对外贸易中，我们相信‘一分价钱一分货’的原则，……”，这一原则的正确翻译应该是 You get what you pay for. ，而当时译员却将它译成 One coin, one quality ，使在场的许多外国人如丈二和尚摸不着头脑：再如将中国的“二级企业”翻译成“Second—Class Enterprise”，仍使许多外商误以为中国的优秀企业是二流企业而放弃了与之合作的计划。还有在向外商宣传我国的投资环境时，有些翻译喜欢用 perfect（意指“完美”），而介绍我国农民生活水平提高则说 The farmers are becoming richmen.（richmen 意谓“富人”）。显然这些用语都形容过度，易引起外商误解甚至反感，合适的翻译应分别是 Improved（改善）与 The farmers' lives are getting much better.（农民生活水平有了很大提高）。因此，对于翻译人员也要求有较广泛的知识，不了解工程技术、商务、金融方面的知识，是不能胜任国际商务谈判的翻译工作的。

不积跬步，无以致千里。翻译人员应注意平时的积累，注意了解有关国家的历史、文化、宗教、社会习俗等背景知识，这对于帮助中外双方沟通具

有重要作用；翻译人员还要经常读一些外文原版书刊、各种文献资料，及时了解最新科技、商情动态，这样放宽眼界，增长见识，处理各种问题的经验也会增加。当然，翻译人员不可能对于任何商务谈判中所可能涉及的专业问题都很熟悉，因此自接受任务起就应注意向有关专家请教，补充所需知识。唯有如此，翻译人员才能在谈判场上做到遇事不慌，翻译既准确又充裕自如。

## 准备充分

一旦翻译人员接受任务，就要着手进行准备工作。从项目合作的中外背景、交往的情况、有关技术文件、合同内容，到涉及项目的各个公司情况、公司名称、有关人员的情况、专业名词，以及一些专门的缩写都要一一搞清楚、弄明白。对于项目谈判的整个过程。来龙去脉及其细节知之甚少，是根本不可能在谈判中为双方顺利地进行翻译的。

做为谈判小组成员，翻译人员还应参加小组的各项准备工作，对谈判中将要交流的技术、商务内容，特别是谈判双方交锋的焦点与关键问题能做到心中有数。参加小组讨论，可以使翻译人员了解每位谈判人员，尤其是首席代表的语言表达方式和习惯用语。如果是外商来访，翻译人员还可以通过参加一些接待工作，如去机场迎接、安排住宿、陪同活动等来预先了解对方每位成员的个性和语言特征。这样翻译人员就能做到知己知彼、有备无患了。

## 作风稳健

翻译工作以忠实原意为第一要旨，商务谈判中的翻译亦是如此。翻译人员要忠实表达谈判人员的原意，原原本本地翻译。与此同时，为了避免疏漏，做些必要的记录也是十分需要的。当遇到没有听清楚或没有听懂的地方，要主动提出来核准，只有准确无误后才可将一方意见传递给另一方。

然而有些翻译人员本身知识面狭窄，对项目背景又不了解，甚至有些对话没听明白，就急于翻译，其结果只能是胡“翻”乱“译”。在谈判中经常可以看到谈判双方争执不下，相互“斗”得很厉害，追根寻源却是由于翻译人员这种不负责任的做法所引起的彼此误解。这不仅浪费了很多宝贵的时间，严重的还会导致合作双方感情破裂，使谈判走向不可逆转的败局。事实上，即使中国人之间交谈，也经常会有人提出“抱歉，我没有听清楚。”“您能否重复一下刚才的话？”“看我是否理解了你的意思，……”等等，所以翻译人员一定要实事求是，敢于承认自己“不懂”，“没听清楚”，经常核准一下所要翻译的内容的确切意思，以避免不必要的错误发生。特别是在谈判双方都用第三国语言（如英语）谈判时，翻译人员更应慎重对待，一要仔细听，二要自己讲得慢，因为英语毕竟不是对方母语。

不懂装懂，胡“翻”乱“译”，不仅是一种虚荣心的表现，也是缺乏责任心的表现，它是翻译工作的大敌。对此，在国际商务谈判中，我们提倡翻译人员作风要踏实、稳健。翻译人员也应当建议谈判人员尽量使用朴实、简单明了的词句，不用或少用成语典故，如：“长江后浪推前浪”，“不识庐山真面目，只缘生在此山中”等等。因为要求一个商务谈判的翻译能够精通古今中外的历史、戏剧、小说、音乐等，是不切实际的。商务上的谈判主要是交流观点、沟通意见，它既不是演讲比赛，也不是文学知识竞赛。提倡商

务谈判用简单、通俗的语言，可以避免一些不必要的误会和翻译中的尴尬与困难。由此保证翻译的质量，使谈判得以顺利进行。

### 主从适度

翻译人员是谈判小组的重要成员，翻译人员需要关心了解该项目谈判所涉及的各个方面，但不应该就项目合作问题指手划脚妄加评论。这是翻译人员与谈判小组其他成员比较所具有差异的一面，翻译在谈判中的角色就是充当双方沟通的桥梁。因此在谈判中，翻译人员一定要恪守本职，扮演好自己的角色，而不能喧宾夺主，不能在翻译中随意添加句子，甚至插进自己的感想和评论，不然就会显得缺乏教养，不利于谈判的正常进行。

### 礼貌周到

作为谈判小组的成员，翻译人员在礼仪方面的要求同其他谈判人员是一致的，一个举止文雅、谈吐不俗的翻译会赢得谈判对手的好感，这将有利于增进彼此的信任和交往的愉快。翻译人员还应该热情主动，当外商来访时，可以利用自己语言上的方便以及对客人文化背景、风俗习惯的了解，主动关心和照顾客人；当出访国外时，刚要考虑到有些谈判人员语言不通、环境不熟，应主动承担一些服务工作。总之，翻译人员除了在谈判场上要恪尽职责外，还应该在谈判场外多做些穿针引线，促进双方沟通、了解，增进彼此友谊、信任的工作。

### 体力充沛

翻译人员的工作时间一般要比其他谈判人员长得多。别人谈判时，他需要聚精会神地翻译；别人参观游览，则需要如影随形地陪同、翻译；别人赴宴聚会，又需要忍饥挨饿地翻译。总之，翻译人员的工作从早到晚，往往一刻不得停歇。虽然他们在心理压力上不及谈判人员大，但在体力、精力的消耗上却毫不逊色，甚至还有过之而无不及。此外，谈判人员在不同的谈判阶段可能会有不同的人选，而一个翻译人员却常常从初步接触、技术谈判、商务谈判、到协议签定甚至到合同履行各阶段都自始至终地参与其中，因为翻译工作的连续性有利于提高谈判的效率，这就更加要求翻译人员具有充沛的体力和顽强的忍耐力。

## 谈判队伍的组织与管理

一场成功的谈判往往可以归结于谈判人员所具有的良好个人素质，然而单凭个别人高超的谈判技巧并不总能保证谈判获得预期的结果。这就宛若一场高水准的交响音乐会之所以最终赢得观众雷鸣般的掌声是无法离开每位该奏家的精湛技艺与和谐配合的；如果每位演奏家自行其是的“出色”表演却一定会使各种不和谐音阶迭出不穷而今观众闻而生厌。一段交响乐的完美演出尚需要艺术家们默契配合，和谐得体，一场商务谈判要达到预期目标，谈判队伍人员的功能互补与合作是至关重要的。现代国际商务活动的发展越来越

越多地体现出交易规模扩大、标的内容复杂的特征，由此谈判也不太可能是“一对一”的网球单打模式，群体的交锋已日益成为其特征，而这就要求谈判班子要按照系统原理追求整体优化效应，其内部管理要做到在既定目标引导下的协调一致。

## 组织规模

一支谈判队伍的最佳规模是多大？从最理想的角度考虑应该是一个人。如果参加或参与谈判的人员一多，诸如信息沟通、角色分担等内部协调问题就会接踵而来，牵扯大家很多精力。然而国际商务谈判通常需要涉及各方面的专业知识，这是任何某一方面的个别专家所力不能及的，即使国家之间所谓首脑人物个别会谈，若没有各类专家顾问作后盾也是不可想象的。因此，一场国际商务谈判往往需要各方面的专业人员，包括翻译的介入。当然这并不是所有的参与者都要坐上谈判桌。一项涉及面广的重要项目的谈判往往需要在正式谈判小组以外再聘请一些专家，或专门成立一个乃至若干个咨询顾问小组作为幕后参谋，他们同样担负着谈判使命，同样是谈判人员，只是他们的工作场合不同而已。

### （一）正式谈判小组

正式谈判小组成员除了各自应拥有一定的经验、能力外，小组成员在专业知识、个性特点、谈判作风等方面的互补作用是十分重要的，这不仅对保证谈判小组具有各项专业知识是必要的，而且也为谈判实力的增强获得一个“乘数效应”，而不是简单的“叠加效应”。那么，这样一个谈判小组的人数到底应该控制在多少范围之内才是适宜的，这却没有一个定论。有些涉及多国合作的大型项目的商务谈判，往往每一方都要派出十几个人的强大阵容，这主要是由于该项目谈判所涉及的内容广泛所决定的。然而，从一般的管理幅度原则出发，在变幻莫测的谈判场上，一个管理者能有效领导的人员数目为三至五人。所以一般的国际商务谈判只要小组成员个个尽心竭力，无需规模庞大。对于一项涉及面广、延续时间长的大型谈判而言，它往往可以分解成若干阶段、多个层次的小型谈判，而小型谈判的参加者只要是在首席谈判代表的控制与指导下进行工作，其人数一般也是较少的，而且各场谈判人员也可以由于谈判的阶段而替换。就一项国际性工程项目合作的商务谈判来看，由于各阶民谈判内容不同，在技术谈判阶段，主要是由各方工程技术专家会面进行论证磋商，而后再是商务专家上场进行商务谈判，当谈判进入后期协议起草阶段时，就要请法律顾问出面了。

由此看来，一场国际商务谈判通常情况下不需要各方配备过多的“出场选手”。具体分析影响谈判小组规模的因素主要有：第一，谈判所需要覆盖的专业知识范围，范围越广，人员就可能较多；第二，内部沟通的有效性，特别是当出现意见分歧时，要能迅速地达成一致立场；第三，整体配合的精干与高效，既要每个成员明确责任，避免相互推诿，也要强调彼此信任合作；第四，首席谈判代表的权威性，以他的资历和被赋予的责任与权力，首席代表权威的高低也会影响谈判队伍的规模；第五，费用和成本的经济性，这一般是与人员数目成反比关系的。

总之，一个优秀的谈判班子的组成应该做到目标明确、人员精干、功能互补、团结合作，并且小组中有一位权威人士能起到核心领导作用。这样的

谈判队伍在谈判场上才可以获取谈判的主动权。

### （二）咨询顾问小组

由于国际商务谈判经常涉及到许多专业性很强的知识，从而使某些细节的谈判必须求助于那些具体领域的专家，这就使咨询顾问小组成为谈判中不可缺少的重要角色。就法律专家而言，由于其擅长领域不同，就可有民法专家、经济法专家、国际商法专家等之分。即使就技术转让问题而言，不同的专家也有熟悉领域和熟悉程度不同的区别。在上海地铁项目合同签订前，谈判小组先后专门请了二批法律专家进行咨询，就是典型一例。

这些咨询顾问小组可能是经某种程序予以正式授权成立的，也可能是由正式谈判小组成员个人出面邀请而建立的松散的非正式的组织，前者多为大型国际商务谈判所需，后者则经常出现在标的金额较小的谈判之中，而有时这两种类型的顾问小组又可以同时并存。

由于正式的咨询顾问小组往往是被赋予一定职责的，它们对谈判的进程往往起着很大的影响。因此保持正式谈判小组与咨询顾问小组的有效沟通是正确发挥咨询顾问小组作用的关键。谈判人员应主动通报、虚心求教，顾问人员则应多提建设性意见，多提可供选择的方案。双方聚会讨论是进行细致分析与设计解决方案的良好方法。谈判的积极态度是双方的彼此理解、信任与支持，由此可以创造出预期的谈判成果。

至于咨询顾问小组的人数自然多多益善，然而，实际上正式的咨询顾问小组的规模不可避免地要受到种种限制。因此，在谈判的不同阶段组成不同的非正式的咨询顾问小组，对于充分利用智囊团意见、弥补正式谈判人员的某些专业经验方面的不足，推进谈判进程大有裨益。

无论是正式的还是非正式的咨询小组成员，他们都实际地参与着谈判的进程，他们是不出场的谈判人员，更是场上谈判人员的“外脑”。

### （三）主谈人的挑选

选择首席谈判代表是一个至关重要的问题。作为谈判小组的灵魂，应该具有上下沟通的能力，有较强的判断、归纳和决断能力，还必须能把握谈判方向和进程，设计规避风险的方法；必须能领导下属齐心合作，群策群力，突破僵局，达到既定的目标。所以，首席谈判代表应该符合谈判领导人的素质要求，善于从各种咨询顾问那儿获得帮助，尤其是能有效地协调同正式顾问小组之间的关系，尊重专家意见，并能从中明智地选择与汲取有价值的思想。

国际商务谈判中首席代表可以是各种层次的主管人员，各个方面的专家，但同时一定是在风云变幻的商业界久经磨练的谈判老手。

## 授权

正式谈判小组和顾问小组一经成立，它们就要负担起一定的使命，包括确定共同的行动目标和行动纪律，分派明确的职责和任务，同时也要授予各自相应的权力，使权责对等。

一般而言，顾问小组在与谈判小组之间的关系中处于从属的地位，它的职责应该是收集信息，提供建议，进行场外分析和方案比较，捕捉达成协议的机会，协助谈判小组实现谈判目标，因此它的权力也只限于指导乃至监督谈判小组在谈判中是否按既定目标和准则行事。而谈判小组有权对顾问小组



的意见作出取舍与选择，谈判小组应被授予在谈判中灵活处理某些难题的权力，包括可以作出适当退让的决策。然而，有的咨询顾问小组不仅被赋予参谋的职责，还被赋予指挥的职责。这些顾问中有些人不仅是专家，还是谈判的幕后指挥者，这些谈判的实际领导者本身也时刻在参加谈判，而且当谈判进入关键阶段时，他们可能会公开亮相、一锤定音。但是即使如此，在谈判场上的代表仍应被授予某些随机应变的权力。

高层领导、谈判小组、顾问小组之间这种职责、权限划分不是一件简单的事情。只有当某项特定的谈判目标被详细地规定后，这种划分才有了依据和基础。然而事实上，国际商务谈判往往是一个变化起伏甚大的利益协调过程，谈判的目标由于彼此了解的深入和相互磋商的进展而需不断调整，因而三者之间职责、权限的界定也是一个遵循共同目标的动态平衡的过程。有时高层领导会直接充当主谈人，而有时则加入到顾问小组中去充当幕后操纵者。这种沟通方式的转化，也反映了谈判在起伏中的动态平衡特征。

高层领导控制全部权力或对正式谈判小组采取完全放任自流的态度，都是不适于现代国际商务谈判需要的，必要的授权不仅是谈判小组、顾问小组履行职责的保证，也是调动他们积极性，使其创造性地处置各种始料不及的问题，争取更好地实现预期目标要求的必要手段。

## 协调与控制

如果只派一个人出场谈判，那么高层领导将直接控制他，与他的协调也会变得十分简单。可是这种状态在国际商务谈判中十分鲜见。事实上，很多情况下谈判队伍内部都配有正式谈判小组和咨询顾问小组两套班子，这样内部的意见沟通就可能呈现出复杂交错的状况。从理论上讲，两套班子相互之间以及与高层领导之间的职权划分和界定，为相互之间协调配合和高层领导对谈判的控制提供了客观依据与规范要求。然而无论是谈判人员还是顾问专家，他们的背景不同，专业资历不同，他们所代表的利益也不同，观察问题的角度也会不同，于是谈判过程中首先有一个自身立场能否协调的问题。

对于发展中国家来讲，由于有些项目在国内就会涉及许多方面，同时由于工程技术专家、有经验的金融专家、项目管理人员相当缺乏，所以经常会出现围绕涉外合作项目的各种矛盾与问题久争不下。可以说，在这些项目谈判的过程中，有很多的精力是要化在同国内方方面面的协调关系上、以此才有可能避免最终陷入推诿扯皮、议而不决的困扰之中去。因此，可以说，相互协调是谈判队伍内部追寻共同利益与目标的基础。然而即使谈判人员、顾问人员彼此之间能够坦诚交换看法、有效沟通意见，在对具体问题的判断上，对具体方案与策略的选择上，乃至对具体处理方法的取舍上，仍旧有可能出现比较大的分歧，这时采取先民主后集中的办法，保证最终决策者的权威性乃是十分必要的手段。

对高层领导来讲，其首要关心的是谈判能否达到预期目标，虽然对谈判小组作了具体授权，但不能放弃对谈判进程的控制和影响。他指挥监督的作用可以直接地表达出来，也可委任正式的咨询顾问小组间接地发挥出来。

由于谈判通常具有戏剧性色彩，对于谈判的控制需保持适度的弹性。在很大程度上这种控制首先是要找到一个合适的主谈人并帮助主谈人确立权威

性。通过主谈人来控制谈判小组与谈判进程不仅是可行的，而且也是适应于变幻莫测的谈判实际的。如果缺乏这种合适的人选，那么高层领导直接充当首席谈判代表看来就不可避免了，尤其是当谈判陷入僵局或进入关键阶段时。

在谈判小组远赴国外进行谈判时，高层领导更要注意保持与之沟通的渠道，这不仅是控制的要求，而且对于许多始料未及的情况，能使谈判小组及时得到来自本国的指示与咨询帮助。

综上所述，在国际商务谈判过程中，我们一定要记住，谈判的基础工作在国内。对于发展中国家而言，首先把大量的精力放在协调好国内的各种意见、建议要求和各种必要的程序上。这是取得国际商务谈判顺利发展的前提，否则就会有事倍功半之虞。

## 激励

大凡能被挑选作为国际商务谈判代表的人往往是经验丰富、有良好业绩的人员。他们成就感、事业感强烈，总是希望通过出色地完成任任务来证明自己的价值。从行为科学角度来讲，这种倾向就构成了他们“内涵激励”的因素。这种自我激励往往影响程度深、持续时间长，对于极大地焕发谈判人员的创造潜力具有重要的推动作用。谈判的实际领导者，包括首席谈判代表应高度重视下属人员的这种自我实现的需要，充分承认下属的工作成绩，不断给予各种挑战与机会。让下属在工作中得到满足是对下属的最好的奖赏，对于那些成就感很强的谈判老手尤其如此。当然，内涵激励对于调动谈判人员的积极性是十分有效的，但是这并不能排斥适当的外在激励的必要性，如足够的薪水、津贴以及额外的奖金不仅是对谈判人员艰苦工作的补偿，实质上也是对他们工作成效的一种评价与承认；再如经历高度紧张的国际商务谈判后，疲乏与劳累是不言而喻的，这时给予谈判人员必要的休假不应该看作是一种“恩赐”，他们需要休整与恢复过度消耗的体力与精力，这其实也是一个能否充分认识与承认谈判人员工作价值的问题。

## 案例一 一场面对压力的商务谈判

某地曾利用某国际金融组织提供的一笔贷款对几家大中型企业进行重大的技术改造。由于贷款协议签订时，在两个条款上存在疏忽，给日后有关子项目的协议谈判留下了“祸根”。

第一，贷款协议中有两项条款使我们很被动。其中一条规定全部项目的咨询管理费用不超过 600 万美元。这无疑等于把我们心中无数的价格上限公诸于众。于是外商肯定要绞尽脑汁来“挖尽”这笔钱。另一条款规定，整个贷款协议要在咨询合同生效后才生效，也就是给我们套上了一个先决条件，咨询合同要先签约生效。这就要求我们一定要在一个较短的期限年谈成咨询合同，否则其它子项目都会受到影响。

第二，因为考虑到时间紧，认为再进行招标进度跟不上，于是在咨询项目上采取了询价的做法，没有广泛接触客户，结果使对方掌握了主动权。

这样就给我们在咨询项目的谈判中造成了很大困难。因为外商不是根据实际工作需要来组织最佳咨询班子，而是根据这 600 万美元数值来拼凑咨询班子，所以外商报价一直居高不下。由于咨询费用是软件费用，主要是外国专家来华的服务费用。许多专家费用的报价极高，有的高达 1700 美元 / 天，平均也要 900 美元 / 天。

在这个问题上，国际组织的主管官员很严厉，始终在两个方面催我们：第一，在时间上催我们，要我们尽快签订咨询合同；第二，以“一分价钱一分货”为由提出，这些高额的费用都是合理的，还提出中国也有用高额薪金聘请外国专家的先例，为什么这个项目就不可以呢？一些外商的态度更是居高临下、非我莫属，不肯作任何让步，一家公司甚至提出，“少一分钱也不干”。当时，我们的处境很困难，国内有关部门告诫我们，咨询合同若不及时签订下来，不仅要影响整个贷款项目的进行，还会影响国际组织今后对我国的贷款。我们既受到来自不同方面的压力，又受到诸如时间方面的限制，谈判不是在平等协商的气氛中进行的。

我们认为，谈判一定要在平等、公平、协商的气氛中进行，否则，其结果是屈辱性的，会带来许多后遗症，也有损我形象。我们认为，聘请一些外国专家做咨询工作是必要的，但要根据实际需要决定，支付费用也应按其水平和工作性质来确定，具体数额是可以测算的，也是可以比较的，但漫天要价是不行的。一般当时一个外国专家在中国工作的费用平均每天为 400 美元左右，某一核电站建设时期聘请的总工程师确是一名知名专家，富有经验，他的费用为 700 美元 / 天。而这次外商提出的某一专家虽有一定水准，但此类人才在国际上并非十分难觅，他的身价也显然不值 1700 美元 / 天。所以如果我们不能争取创造一个公开、公平的竞争局面，无疑是把自己吊在一棵树上，这就大大缩小了可供我们选择的合作伙伴的余地。

凭借一些蛛丝马迹和长期谈判的经验，我们有一直觉：该国际金融组织某一官员与外商有不正常关系。假如他们之间确有非法合作，则就很难排除来自该国际金融组织的干涉和压力。经过广泛了解和研究后，我们决定采取几个步骤：

第一，中方一位负责人将其掌握的一些资料和数据通报给该国际金融组织的主管官员，按规定这些材料是不能让外商了解的。果然不出所料，第二天那家外商就已获悉了具体内容。二天后正值该国际金融组织的顾问来访，

我们严正要求他对此做出解释。

第二，我方明确表示，按“一分价钱一分货”原则来支付专家费用，暂不就类似专家费用构成等细节作具体讨论。我们要求对方提供拟派专家以前在发达国家做咨询工作的经历和费用收入情况，以证明他们提出的费用标准是合理的。虽然当时对方允诺了，但却一直没有报过来。

第三，我们随后明确提出进行项目招标，并提出具体方案，说明时间上也是可允许的。

显然我们提出的要求是合理的，暗示也产生了效果。最后，该国际组织的官员同意我们重新招标，并给予了一定的宽松期限，但强调总体上不能影响项目的进展。

随后，我们马上组织了队伍，化费了一定的时间与资金，同国际上几家著名公司联络，并表示出欢迎他们投标的诚意。尽管当时的阻力非常大，最后期限又很紧，但我们认为这种情况对于一个国际商务谈判来说是不可避免的。在这种情况下，我们甚至要不惜代价解决关键问题，否则，我国企业就建立不了一定的国际信誉。

经过一次又一次的努力，最后英国一家很有经验的著名公司中了标。他们表现出良好的合作态度，他们一直想进入中国市场，这次如愿以偿了。他们的服务费用也是合理的，比以前的公司报价要低一半以上，时间上还是挤到原来的计划之中。咨询合同终于签订了下来，整个贷款协议也就按期生效了。

#### 【案例分析】

在谈判陷入僵局时，作为谈判者既不能轻易地放弃努力，也不能屈服于压力随便承诺，应该把形成僵局的来龙去脉搞清楚，把原来的合同条款研究透彻。在这样的基础上，我们就不难发现，这个僵局的关键在于我们暴露了咨询项目的价格上限，且又同意以询价方式寻找合作伙伴，没有形成公开、公平的竞争局面，把自己吊在一棵树上，于是价格自然居高不下。而在这场僵局中，失误是我们不够谨慎所造成的，而困难因素却是某国际组织的个别官员与外商勾结，对我们不断施加压力，强迫我们接受客商报价，使谈判陷入了进退维谷的境地。

要突破这个僵局，就要把工作重点放在该国际组织上。我们抓住该组织个别官员与客商有不法结伙的迹象，借题发挥让他们感到理亏，以此打掉他们的傲气，而后提出替代方案，即通过招标竞价以确定最合适的伙伴，以此来据理力争。因此，这是一个符合客观标准的、公平的方案，该国际组织官员本来就有些理亏，这时不得不接受我们的合理要求。最终，我们在该组织所推荐的名单中选择一个更加合适的合作伙伴。于是山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村。

这个例子充分说明，只要我们根据突破僵局的一般程序行动，我们就可能打破僵局，实现预定的目标。同时，这个例子也充分体现了抓住关键问题，关键人物的重要性和对“借题发挥”、“准备替代方案”、“据理力争”等策略的具体运用。

这个例子还说明谈判成功完全有赖于谈判人员素质。有时我们承受的压力很大，面临的困难很严重，特别在对外谈判中，我们若

对谈判没有高度的责任感，屈服于谈判对手与自身内部的压力，或者不以积极的态度去争取更为有利的合作条件，或者设有充裕的谈判能力与技巧想方设法突破僵局，比如，主谈人不能发现该国际组织官员与外商的勾结行为，就不能找出关键问题、关键人物，就不能正确选择相应策略。同时，当我们的招标方案被采纳后，若没有能力找到愿意参加竞争的合适对象等等，那么我们会不可避免地要蒙受损失。

## 案例二 合同履行阶段的僵局突破

在某基础设施建设项目中，我们与欧州的 B 国合作生产一种重型设备。B 国有 K 公司承担具体的合作生产任务，K 公司是一个很大的有着丰富经验的专业设备制造公司。而我方有二家大型企业和一家设计院参加。该重型设备制造就由中外这四家企业联合承包，业主是上海 M 公司。

四家单位在合作过程中产生了一些矛盾，使工程开始阶段进展很不顺利，如交货期上出现困难，设备不能如期到上海。同时，在设备质量的认定上，双方还存在分歧。在施工过程中，中外双方常常为一些具体问题吵架，争执不下。这是一个典型的合同执行阶段的谈判僵局。

按照打破僵局的一般程序，我们首先搞清了造成僵局的原因。事实是。

第一，K 公司固然有许多缺陷，如有时候误了交货期，但是他们态度却很好，对项目十分重视，派了许多专家来上海，一起解决生产中的难题。当零部件供应不足，影响工期时，K 公司不惜代价马上以空运方式将零部件送来。

第二，K 公司个别工作人员脾气比较急躁，甚至骂人，但我们了解到 K 公司专家工作是认真的，有时矛盾是由于双方沟通不够造成的。

与此同时，有许多问题却是中方处置不当所造成的，如：

第一，有许多地方没能按工期将工作场地及时清理出来，供电设备没能如期安装；遇到塌方，隐瞒不报，K 公司的专家为此都急得差点掉眼泪。

第二，应中方要求，K 公司承担了几十万美元的费用，将中方的有关技术服务人员送去 B 国培训，现在这批培训过的人员却不见了踪影。经过专业培训的设备操作人员迟迟没有上岗，造成操作人员不足，操作事故频发。

第三，中外双方在操作程序标准方面存在分歧与争执，主要原因在于 K 公司对上海地质情况不熟悉，在设备制造与操作规程中未能考虑上海施工的地方的特殊地质，而上海一家合作公司认为自己有经验，对 K 公司设计与操作程序从根本上予以否认，从而使双方合作产生裂缝。

通过以上事实的了解，我们认为，争吵是不解决问题的。为了彻底消除双方不合作的因素，应先进行中方的内部协调。

第一，统一中方三个单位的思想，再次明确了该基础设施工程对于上海市城市建设的重要性，要认识到现在中方三个单位和外方 K 公司都坐在一条船上，只有四方全心合力、互相补台，才能顺利地驶向目的地，否则没有一个公司能够成功，更谈不上经济和声誉上的收益。

第二，明确在具体事务上不能意气用事，不能用吵架的方式去解决分歧。

第三，严格按合同办事。例如：（1）谁接受了培训，应该由谁上岗，保证操作的正确、可靠。（2）谁收了人家的服务费，谁就得提供服务，坚持权利与义务的一致性。（3）操作程序与规定要严格按 K 公司的要求去做，它是总包单位，若出现什么问题，就由它负责，否则各行其事，出了问题找不到责任者，由此重新明确了各方的职责。（4）加强现场管理，否则就不可能确保合同的顺利履行。

为此，我们严肃批评了中方的有关单位，并撤换了个别相关负责人。

与此同时，通过调查研究，我们认为，这场争执的责任主要在于中方，而不能归于 K 公司。K 公司是愿意合作的，主要是中方没履行好合同。所以要解决这件事情，应该回到原来的合同的立场上去，中方要承担起自己的责

任来。同时，我们也要肯定对方认真积极的工作作风，同时也要指出对方急躁的一面，强调双方共同的利益要远远大于分歧和冲突，只要把注意力更多地放在利益上，分歧就会变得不那么突出。这样，双方共同努力，完全可能消除现在的矛盾，重新愉快合作。

于是，我们找 K 公司代表磋商，并指出：第一，我们双方都坐在一条船上，这个工程完不成，会影响 K 公司日后在中国的声誉，因此，把这件事情做好，对于双方来讲都

是至关重要的。第二，我们要求 K 公司加强技术来指导力量，在技术上保证不能出错。第三，希望双方加强沟通。

经过一段时间之后，中外双方的合作就比较顺利了。最后，工程完成得十分出色。

#### 【案例分析】

这个例子有其典型性。在合同履行过程中，经常发生这种由于沟通不够造成的僵局。其实，只要不持偏见，把事实了解清楚，以合同为依据，就能把问题处理好。否则中方可以讲出 K 公司一百个不对，K 公司也可以指出中方一千个不对，这样老是“打架”，无休止地争吵，其结果只能是该完成的任务没有完成，而双方在时间、精力、金钱上又都会遭到更大的损失。

为此，我们将自己一方的有关工作人员进行了调换，同时请对方 K 公司同我们一起关注双方合作的共同利益，加强沟通。于是，这个僵局就得到了比较圆满地解决。

这个例子也同时告诉我们，谈判是自始至终的。有的人认为合同一经签定，谈判就已结束了，这个观点是错误的。只有当合同中所有的责任义务全部履行完，谈判的目标得到了完全的实现，谈判才告终止。

### 案例三 一项国际工程招标项目的谈判

某重点工程是由世界银行提供贷款的国际招标项目。参加投标的中外厂商有好几家，竞争十分激烈。这一项目属于综合性工程，既有进口设备，又有国产设备，既有技术引进，又有中外合作生产设备。招标单位经过开标、评标、决标并在征得世界银行同意后授标于上海 M 进出口公司等四家联合组成的投标集团。集团中两家为中方单位，他们是上海 M 进出口公司和上海 B 工程公司；另两家为外方单位。他们是 S 公司和 T 公司。这四家厂商在联合投标前签订了四方合作协议书，就各方的分工负责、权利义务等作了原则性规定。同时协议书还规定上海 M 进出口公司为承包集团的主承办单位。

授标之后，中标集团与招标单位就必须对总承包合同中某些商务和技术条款的内容进行了磋商，达成了协议后，再签署合同。

在此同时，中标单位的中方单位与外方单位就分合同（即进口合同）进行了谈判。这一谈判异常艰巨，外方意图通过谈判迫使中方接受他们所拟订的厚厚一大本分合同条款及附件。根据该分合同和附件的内容，外方把原已承诺的责任尽量减小而变相提高原承诺的价格。他们在谈判中对中方就分合同条款提出的修改意见，采取拖延战术，例如，对某一条明显不合理的条款讨论半天仍不同意修改，甚至对已谈妥的条款第二天又予推翻，还以“要提前回国，不再继续讨论”来对中方施加压力。

外方所以如此，是认为他们具有下列有利条件：

1. 外方已从投标集团的成员变为中标集团的成员，中方已不能摆脱他们，必须与他们签订分合同。

2. 中标集团在与招标单位签订总承包合同时，将由主承办单位代表其成员签字，但在签字之前需由其成员出具授权书，而外方则表示在分合同未谈妥前不准备出具授权书给主承办单位。显然，主动权在外方手里。

3. 外方为国际投标业务的老手，早在联合投标前夕就对所涉及到的枢价单中的重大问题如支付条款、损害赔偿金等拟订得对他们有利，有些问题已经埋下伏笔。现在外方把它们列入分合同条款是有根据的，其根据就是原报价单。

4. 离开签订总承包合同的时间已不多，外方认为中方不可能逐字逐句讨论外方拟定的分合同条款和附件的全部文本、也不可能在短时间内拟出自己的合同和附件文本。因此外方尽量拖延谈判时间，使中方到时候只能使用外方文本，否则将无法如期与招标单位签订总承包合同。

中方认识到外方所处的有利地位的同时，也掌握了他们的弱点——不可能空手回国，决不愿意使谈判破裂。因为总承包合同是中标集团全体成员的共同目标，倘使由于集团内部的原因最终不能与招标单位签约，则分合同也不能成立，这样，外方的谈判代表就无法向其上司交差，特别是 S 公司的销售经理为了这一项目已先后来上海达二十余次（据估计，其旅差费已近 10 万美元）。如果不拿订单回去，其处境的尴尬是可想而知的，所以外方表面强硬的后面也存在着虚弱。

中方分析了以上情况后认为只要与外方进行有理、有利、有节的谈判，问题是可以解决的。谈判的目标应予坚持，即外商应负的责任必须按照四方协议书的规定，不允许从原有立场后退。其他非原则性问题可适当让步。至于价格，只要在原报价总金额不变的情况下允许外方对某些项目作适当的调



整。另外，考虑到谈判时间短、谈判内容多，中方在谈判方式上采取了下列几项措施：

1. 与外方谈判的时间不受办公时间的限制，晚上、星期天都可以安排，有几晚甚至谈判到深夜。

2. 外方有两家，可分为两个小组进行谈判。但带有共同性的问题则集中后以大组形式进行。

3. 端正外方盛气凌人的态度，向外方严肃指出谈判双方的地位是平等的，一方将自己意志强加于对方的任何行为是不能接受的。此外，为了防止外方出尔反尔，每谈妥一页后就在该页上由中外双方谈判代表小签。

4. 对分合同条款和附件内容基本上可以接受的部分即以外方所拟稿件为谈判基础，对于原则上不能接受的部分则由中方尽速拟稿件作为谈判的基础。

5. 对外方提出难度较高的问题不立即单独解决，而是与其他问题合并起来研究后一揽子解决。

中方在采取了以上各项措施后，总的来说，基本上掌握了谈判主动权，谈判进度得以加快。经过几个日夜艰苦谈判，中方原定的谈判目标得以在预定期限内完成，与两外商分别签订了分合同，外商也出具了签订总承包合同的授权书。中方单位于是代表中标集团与招标单位在约定的日期前签订了总承包合同。

#### 【案例分析】

国际工程招标项目中常涉及招标所在国不能全部解决的机械设备和先进技术等问题，这就需要从外国引进或与外国厂商合作生产。因此，国际工程招标项目中常包含进口业务。这种进口业务与单纯商品进口业务相比较，既有其共同性，也有其特殊性。现就本案例中带有特殊性的问题进行分析和说明。

##### 一、进口伙伴的选择

联合投标的目的在于发挥各家优势，提高竞争能力，增加中标机会。因此，选择好的进口伙伴不但有助于顺利通过资格预审、评标、决标，而且对在中标后提供国外先进技术和设备，严格执行进口合同有一定的保证。在选择进口伙伴之前，除应对其资信情况、生产情况和履约能力进行调查外，还应了解其主要产品的质量、销售地区、用户评价和使用年限、使用情况等，力求从多方面掌握其基本情况，从而为正确选择进口伙伴提供依据。投标集团一旦中标，其进口伙伴就不能任意更换，这与一般进口业务中买方可根据外方提供的报价单和谈判情况自由选择成交对象不同。由此可见投标业务中选择进口伙伴的重要性。本家中的 S 公司和 T 公司经过调查都是国际有名的专业工厂，历史悠久，有一流的技术力量和先进的生产设施，其产品的质量是可靠的。选择他们为进口伙伴符合投标集团的利益。

##### 二、合作协议书的签订

对于一般进口业务，买方与有可能成交的卖方之间事先不需签订任何文件。但对于招标业务采用联合投标方式的合作伙伴之间则不同，必须签订书面文件。因为各合作伙伴都对各自利益有一定考虑，为了达到共同的追求的目标——中标，则需要共同制订一个有

相互制约作用和规定合作基本原则的合作协议书。合作协议书要明确各方的基本权利和义务，包括进口硬件、软件的供应范围，支付方式，违约责任，不可抗力，纠纷解决的办法等等，这一合作协议书在集团中标后将作为合作伙伴间谈判具体进口合同条款的重要依据。譬如，本案中的 S 公司投标前承诺担任项目系统设计人，但投标后该公司在拟订的分合同中把系统设计人改称为系统设计咨询人。这样一改，其地位就从设计人降为咨询人，其责任也大大减轻。经中方根据合作协议书的规定指出后，S 公司不得不承担系统设计人责任并在分合同中作了相应的更改。

合作协议文件往往是在投标截止前夕仓促拟订的，因此没有足够时间对内容仔细考虑，但面对有经验的外商合作伙伴，应尽可能对协议书内容规定得周详些，这对集团中标后与外商谈判进口合同时是有帮助的。

### 三、中标后外方态度的改变

集团中标后外方身分变得确定了，其态度也会变得强硬起来。譬如在所拟的进口合同中加进单方面完全对他们有利的条款，尽量减少应负的责任，并变相提高价格，对以前允诺的某些条件予以否认，有时还限时限刻要中方接受某些条款，否则将提前结束谈判回国等等。对外商的这些手法，我们要有思想准备，在关键时刻必须保持冷静和耐心，抓住他们不签好进口合同无法回去向他们的上司交差的矛盾心理，与其周旋。枝节问题可以洽商，原则问题应据理力争，不轻易让步。最后，本案中的两位外商代表直等到中方与他们把全部条款谈妥签约后方才回国，就是最好的例证。

### 四、外方报价条件的审核

一般进口业务中，中方对外方提供的报价单有充分时间进行审核，如果需要，可请外方延长其报价有效期。但投标业务情况不同，外商通常在截标前一天或两天才提供他们的报价资料。其理由一是防止内容泄露给竞争者，二是使中方忙于做标书而无法研究其报价单中除金额以外的其余条款，这就给外方以可乘之机。以本案为例，外方在报价单中开列的支付条款就超出了招标书规定范围。照理说，外方已看到了招标书上的支付条款，其报价桌上的支付条款应与招标书相一致。但实际上外方在分期支付的最后四期付款中加上了每期付款必须规定最后期限这一条，这是标书中所没有的。中方在截标前夕收到报价单时也无暇审核，给外方钻了空子，造成中方在谈判签订进口合同时不得不用自己名义向外方出立保函，从而使中方在支付条件上承担了额外责任。

外方在报价中采用的另一手法是所报价格与“报价说明”不写在同一文件中，而是改用“附件”形式。在做标书的紧张时刻，中方没有时间去查阅或核对其“报价说明”。例如，本案中 T 公司对安装调试指导人员的费用报价，注有详见某附件字样，而该附件印有像海运提单和保险单背页一样多的条款。事后发现所报的价格只包括其技术人员来华后的工资和伙食费，其他费用诸如来回机票、宾馆住宿费、每日工地津贴、每日从宾馆至工地来回交通费、工地办公室需要安装空调和程控电话以及长途电话、传真费均需由

进口方负担。这些费用都写在“报价说明”中，换言之，外方的报价是“开口”的。这一变相提价手法到谈判进口合同时方才发觉，但已太晚了。

总之，外方在投标时所提供的报价资料常有意识地对某些项目做些手脚，一旦中标，他们便会坚持其条款，寸步不让。这与一般进口业务报价单上的各项条款都是可以磋商的情况迥然不同。所以在投标前，必须安排时间仔细审阅外方的报价单，发现问题应及时与外方联系澄清，必要时应请对方修改其条款，避免日后被动。

#### 五、进口合同文本和附件的准备

由于招标业务中进口内容的特殊性，通常使用的进口合同通用文本是无法适用的，必需另行起草。外方在这方面会花大量工夫把合同条款订得很详细，附件一个又一个。但既由他们起草，其内容当然处处从保护他们的利益出发。进口合同和附件是中方与外方之间权利义务的依据，极其重要，故必须认真对待，对于大体上能接受的部分可用外方的文本作为谈判的基础，但有较大距离或者根本不能接受的部分应由中方自行起草后作为外方谈判文本的反建议。如果中方不提出具体的反建议而以外商文本作为谈判基础，即使逐条讨论作些小改动，不但时间上不合算而且在战术上也易被对方牵着鼻子走。在本案中，起先由于中方没有准备好自己的文本，只能以外方的合同文本和附件为谈判基础。由于进度缓慢，其内容又处处偏向外方，后来中方就合同中某些重要条款如外方应负的责任、质量的保证、检验和索赔等以及某些附件如安装、调试指导等均自行起草作为外方文本的反建议，对此，外方不得不认真考虑，并大体上接受了中方提出的内容，从而改变了中方被动应付的局面。

#### 六、其他注意事项

除上述各点外，中方还应注意以下事项：

1. 从开始准备投标时起要组织一个精干的业务班子，其中要有进口业务水平较高的人员参加。对于进口询价、报价分析要有有效的组织管理。

2. 防止报价中机械、电器、控制设备的互相接口部分发生漏项，应事先核对投标文件。

3. 对于报价中的备品备件也应注意，因为投标文件中要求有随机所带的免费备件、有价备件、保质期以外若干年需用的各件等，必须弄清楚投标文件具体要求和外方所报的内容，以免投标时少报或漏报。

4. 如涉及有偿引进技术，应按技术引进有关规定向主管机关办理报批手续。

## 案例四 一条电气化铁路项目管理合同的谈判

J 国是一个发展中国家。该国地形北高南低，北部崇山峻岭之中蕴藏着大量丰富的铝、铁、锌等矿产资源，南部地势平坦，有两大深水良港。但是，由于历史上很长一段时间内遭受多个国家殖民统治，因此该国独立后经济发展缓慢，南部经济以转口贸易和运输业为主，呈现较为繁荣的景象，而北部资源开发，由于交通不发达，长期不能形成规模经济，影响了整个国家经济，特别是加工业的发展。

为此，J 国政府决定实施“南北大动脉计划”，即修建一条贯穿整个国土南北的电气化铁路。该国政府通过积极活动，先后获得了国际金融组织和一些发达国家十几亿美元的贷款支持。J 国政府还专门成立了国家铁路运输公司，代表政府作为项目业主全权负责实施“大动脉计划”。整个项目投资达几十亿美元。搞一个大的项目，有一个项目管理的问题，以前发展中国家对此是不够重视的。因此，F 国政府提供贷款时，在合同中明确要求 J 国国家铁路运输公司必须聘请外国有资格、有经验的公司来执行项目管理的任务。

电气化铁路项目涉及几个国家的企业，其中机电设备之间有个接口的问题，机电设备同整个上建工程也有个接口与布局的问题。这个工程的技术很复杂，在资金运用问题上，在工期问题上，都是如此。由于电气化铁路是一个很大的系统，这就需要高水准的管理。J 国不仅在技术上有很多不够的地方，特别是在项目管理上确实没有经验。

当时的情况是：第一，没有外国专家参与，J 国肯定管不好，因为这不是一个简单的厂房项目，第二，贷款提供国政府要求这样做；第三，J 国政府也希望借此机会来培养自己的管理人才。

然而这个项目管理的谈判旷日持久，焦点在于 J 国认为总价只能在 1200 万美元左右，外国公司却要求 3200 万美元左右。于是 J 国国家铁路运输公司处在这样一种境地，即许多项目的支付，一定要有外国的咨询专家签字以后才能支付；许多联络会议，联合设计会议都要国外的项目管理专家在场。由于这个管理项目合同不能签约，不仅使许多联络会议，联合设计会议无法正常召开，而且使许多技术参数也定不下来。特别是负责这笔政府贷款支付的 F 国 CEM 银行态度又非常强硬，几次在电传中提出要终止支付，这样整个个项目就要面临全面停工的危险。同时，这个问题又很快上报到政府高层。负责 F 国对外经济合作的主管副部长德立克访问 J 国时，专门就这个问题的严重性同 J 国政府主管部长霍金斯交流了看法。霍金斯随后访问 F 国时，许多 F 国厂商也反映了这个情况。霍金斯回国后向国家铁路运输公司下达指示：一方面我们要维护自己的利益，另一方面我们技术上不行不要逞能，要很好地与 F 国的有关公司谈。

由于是利用 F 国政府贷款，所以项目管理合同也应该主要交给 F 国的四家公司做。但当初国家铁路运输公司积极争取美国一家公司。因此它曾参与了电气化铁路整体可行性研究，是最早参与该项目的外国公司，而且它在铁路建造方面确实有相当的经验，在与 J 国的合作过程中也表现得相当友好。因此，为了确保电气化铁路工程的顺利进展，J 国政府破例同意由美国公司作牵头者，会同 F 国四家公司一起负责项目管理。这四家 F 国公司分别是：迪姆公司，一家非常著名的私人公司；GNC 公司，一家半官方的公司；还有

两家是管理咨询公司。这五家公司中，美国公司表面上作出是友好的、凡事皆可商议的姿态，但实际上美国公司与 F 国四家公司有私下协议，即合同的 50% 交由美国做。因此，在谈判中，美国公司表现出迫于无奈的样子，而暗地里却怂恿迪姆公司冲在前面。因此迪姆公司在与国家铁路运输公司谈判时态度非常强硬，居高临下，对立情绪很严重，从而使整个谈判一直谈不下去。

### 【作者分析】

这是一个有关涉外项目管理合同谈判的案例。谈判陷入僵局，双方的焦点在于价格上的分歧，其背后的原因却在于强迫。一些发达国家利用自己的实力与地位，强迫有求于它们的发展中国家接受其不合理的条件，然而遭到发展中国家的拒绝，这是发展中国家与发达国家商务谈判中一个常见的现象。同时，我们也可发现一个重要的国际合作项目不可避免地会涉及国家与国家之间的关系；体现了政治与经济的辩证统一。

由于谈判双方彼此之间差距太大，不是十万、几十万，而是 2000 万美元的差距，霍金斯部长决定由他的助手莱特直接负责该咨询项目谈判。

莱特早年留学 F 国，后在联合国工作了十年，有着较为丰富的国际商务谈判经验。

莱特在全面了解了谈判僵局形成过程的基础上，会同国家铁路运输公司董事会成员就整个局势作了深入探讨：

首先，他们认为局势非常严峻，因为 F 国 CEM 银行态度非常强硬，若它终止贷款的话，就意味着二件事会发生：一是 J 国政府已将项目开工计划向全世界作了宣布，如果这样一个令全国、全世界瞩目的项目停工，会有损于 J 国形象；二是 J 国同其它国家的公司都签有合同，工程不能继续进行，就要承担赔款的责任，在经济上造成极大损失。

其次，为什么 F 国几家公司坚持不肯妥协？原来，第一，在整个铁路项目中，车辆费用来自于 F 国政府贷款的 5.1 亿美元，原计划整车进口 108 辆车，这将用去 5.1 亿美元中近 90% 的份额，但 J 国国家铁路运输公司的专家认为，为了满足经济发展对铁路运输的需要，还应增加 54 辆车，因此准备利用贷款中剩余部分，另再筹措一部分资金。由自己组装 54 辆车。由于 108 辆进口车加上 54 辆组装车费用超过 5.1 亿美元的贷款额，项目预算不够，这个问题最初 J 方在谈判中没主动提出来，所以在 5.1 亿贷款中除了 108 辆进口车外似乎空出一大块钱来。F 国 CEM 银行也不认为 5.1 亿美元中要留有钱给你 J 方来组装 54 辆车，于是 F 国 CEM 银行与 F 国公司都认为你 5.1 亿美元中还有钱多。有钱，他们就想挖回去。他们认为，这笔贷款融资条件太好，提供车辆等商务上的价格又没有什么优惠，因而想借项目管理多捞点回去。第二，原先在谈判中，有个会议纪要，尽管它不是合同，却毕竟是个双方认可的书面记录。在纪要中，F 方明确提出所需要的工作量是 640 人月，而且整个价格，包括利率变化，汇率风险等需要 3200 万美元。当时 J 方业主没有明确说“NO”，只是说应该再低一点，这就给 F 方找到了一个理由，即你们 J 方业主出尔反尔。另外，双方沟通不够，相互理解、支持不够，特别是与 F 国 CEM 银行这样一个重要机构缺乏沟通，因而许多事情越来越难办。比如，F 国 CEM 银行经常要求 J 方就有关问题限期作出答复，J 方却常由于来

不及研究，好多问题不能如期答复，因而双方矛盾越闹越大，相互之间也越来越缺乏信任感。第三，J方负责项目管理谈判的人员不熟悉业务，在谈判中一会儿这样说，一会儿那样说，甚至对有些情况自己也讲不清楚，这种情况有时也是可以理解的，但是，在这件事上，J方有些具体谈判人员确实显得轻率，太随便。

显然这时形势相当紧迫，莱特临难受命，问题非常棘手，压力很大。为了突破僵局，他又进一步考虑了这样几个方面：

首先，要搞清楚的是，业主认为究竟需要怎样的专家、需要多少人月的工作量才能把这个项目管理的任务完成？哪些事情是一定要请外国专家的，哪些事情是外国专家没办法管的？这是一个实质性的问题，不搞清楚就没法同人家谈。所谓知己知彼，首先就是要了解自己。因此花了很大努力，征询了各方面专家意见，最后决定需要大约485个人月，价格最多退让至1800万美元。

第二，要换人，以缓和一些气氛。

第三、需要考虑的是：为什么迪姆公司显得如此傲慢？是否有什么背景在支持它？它在谈判中是个实际的带头人，美国公司反而缩在后面。按道理美国公司是牵头人，但美国公司表面上做“老好人”，在背后却一再怂恿迪姆公司，因为最终50%总是归它赚的。由此迪姆公司冲在前面，要价很高，态度又非常强硬。通过多方了解，证实如果迪姆公司不参加项目管理不会影响整个任务的完成。所以在这样一个情况下，决定试探一下：能否把迪姆公司扔掉？如若果真扔不掉，那也没办法，因为这里面涉及到一些十分微妙的关系，但不管怎么样也要设法把它的气焰压下去，否则谈判是无法顺利进行下去的。

第四，为什么F国CEM银行对此项目要如此干预？管得那么具体，态度又那么强硬？这个问题不搞清楚，也会没办法打破僵局。这其中关键人物是谁呢？一一排队分析下来，这个人还是德立克部长。德立克部长为人正直、工作作风踏实、责任心很强，早年曾任F国驻J国大使，对J国情况非常熟悉，并与F国政府和商界高层有较为密切的私人交往。

通过侧面了解，莱特发现德立克同迪姆公司没有特别的瓜葛。于是，莱特抓住一个偶然机会，做德立克的工作。由于铁路在J国北部要穿越丛山峻岭，需要打通几十处山中隧道。有次，德立克告诉莱特：“你们J国的技术不行，掘进机挖的隧道直径居然小于车厢直径。莱特先生你不要省钱了”。莱特起先觉得很蹊跷，细细一琢磨，很快就明白了这是有人在作怪。于是就对德立克讲，“部长先生提出这样一个问题是不可思议的，这个问题不应该由我来回答，这是个三岁孩子也能解答的问题。事实上我国有许多铁路工程专家，如果闹出这样的笑话，我们在一开始就不可能得到世界银行和贵国政府的支持。我需要告诉你的事实真相是：几年前，我们在筹划‘南北大动脉计划’时，为了做掘进机推行的试验，曾做了一个小掘进机，那时掘进机的尺寸是比现在的掘进机尺寸要小，当时试挖了几十米隧道。那已是陈年往事了。现在我们的掘进机直径是12米多，根本不存在你刚才提出的问题。”德立克听后感到非常歉意。但莱特却抓住不放：“这个报告是哪位专家提供给你的，如果我没说错的话，是贵国CEM银行派来的几位专家写的报告。我一向认为，贵国专家水平是高的，工作作风非常严谨、认真，可为什么会写出这样的报告？如果是他们粗心的话，我将感到非常吃惊；假如说他们另有意

图，那是非常令人遗憾的”。

显然，莱特这样讲的潜台词是：既然有人给你德立克部长提出这样一份报告，使得你们上层人物对于J国技术水平产生怀疑，因而主张多派外国专家去J国就不足为怪了。换句话说，莱特利用这样一次偶然的机会有“借题发挥”之策略既澄清了德立克的误解，又反过来批评了F国CEM银行。

### 【作者分析】

谈判僵局的突破是有基本程序可以遵循的。首先要全面回顾迄今为止的整个谈判的来龙去脉。其次要找出造成僵局的原因，谈判之所以陷入僵局其原因往往不止一个，而常常是许多因素共同作用的结果。在这个案例中，除了F国公司的“强迫”阻碍了谈判顺利进行外，双方沟通不足、J方人员素质欠缺也是不容忽视的原因。再次，在这样的基础上，就可进一步来分析谈判所面临的形势，要研究一下原先谈判的备忘录，认真检查一下，我方曾经作出的许诺，自己可能在哪些问题上存在不当之处，分析一下对方为什么下愿意让步，困难在什么地方。这个案例中，有一个重要的教训值得吸取，那就是在国际商务谈判中，写下来的东西尽管不是合同，但却会给自己造成一定的约束力，如果一方不同意另一方观点，就应明确他说：“不！”并把它写入备忘录中，这样，F方就无法以那份会谈纪要做借口，指责J方“你们曾经答应了我们的条件，因为你们当时并没有提出反对意见，怎么现在又变卦了？”接着还要设法找出关键问题，关键人物。在这个案例中，关键问题是，F方认为你J方的钱还有多，于是就想多挖走一点，对此，J方自己要搞清楚，完成整个项目管理合理的工作量到底要多少？而对于J方来说，F方关键人物则是德立克部长。如此再通过内部与外部的协调，就能最终确定行动方案。一俟相应准备工作完成，就可实施既定计划了。

下一步莱特准备与业主一起出访F国。出访前，F国CEM银行非常明确地告诉J国国家铁路运输公司：“我们唯一能接待你们的时间是6月29日上午9：00”，而且“我们看不出需要同你们进行第二次谈判的必要”。换句话说，只是“请你来确认签字，F国的公司都已准备好了，不需要再谈什么了”，态度非常强硬。同时F方也一直很关心莱特行踪，通过许多渠道来了解莱特的日程安排，因为他们知道于J方而言，这个项目的关键人物是莱特。

对此，莱特开始进行大量的准备工作。他们很清楚对方的关键人物是德立克部长，第二位才是F国CEM银行主管官员。但当时德立克部长恰好出访国外，要到7月5日才回国。可当时与F国CEM银行已处于非常僵持的状况，不去也不行。于是莱特决定兵分两路：国家铁路运输公司先到F国首都杜斯比与F国CEM银行总部官员直接会面；莱特自己会同J国政府的经济计划部投资局局长柯鲁芝，并带一名翻译晚几天出发。莱特认为如果没有制造好一定的气氛，没有掌握好F国CEM银行的真实观点，就直接坐到谈判桌前，那是会陷进去的。他考虑一定要想办法首先做通德立克的工作，其次要把整个局势扭过来，这样才可坐到谈判桌前，否则是没有办法突破僵局的。出发之前，莱特做了这样一些准备：

首先，莱特向霍金斯部长作了详细汇报，就自己的观点一一征求了他的

意见：第一，出访是需要的；第二，我们反对 F 国 CEM 银行干涉强迫我们；第三，3200 万美元我们是承担不了的，也是不需要的。两国之间的事情有不同的意见，只能够坐下来，平等地相互交换意见，相互尊重，各作一定让步，来友好协商，解决分歧；第四，整个项目管理合同的谈判基础是回到原来确定的 1200 万美元。

其次，莱特准备了许多有关电气铁路工程进展的报道、图片等资料，准备带往 F 国。这些资料充分说明，电气化铁路项目在 J 国进展顺利。

再次，莱特认为，有许多咨询方面的事情，可以利用本国专家来做。因为有许多事外国人做不到；有许多事外国专家做得到；本国专家也做得到，还有一些事是不需要外国人做的。于是，他请国家铁路运输公司会同有关方面开列了一份国内专家清单，包括专家姓名，各种背景，如教育状况、专业特长、能讲几种语言及以从事项目管理的经历等等。

最后，莱特又找出了一封信。他曾接待过来访的 F 国副议长，这位副议长在 F 国财经界很有影响力。他回到 F 国后，写了一封信给莱特表示感谢。同时他在信中指出：J 国“南北大动脉计划”很重要，是象征 F 国与 J 两国经济合作的标志，这个项目现在进行得不错，它对 J 国人民生活及 J 国经济的进一步发展起着重要作用，希望这个项目顺利，等等。

根据一系列的了解、分析，莱特最后就如何挑起对方矛盾、剔除障碍、把局势扭转过来，确定了行动方案。

#### 【作者分析】

谈判是一个循环往复的过程，谈判僵局的突破就整个项目谈判来讲，只是其中一个环节。但就其本身来看，又往往是一个完整的谈判子循环过程，因此必须首先做好充分的准备工作。

值得注意的是，莱特不仅已成功地抓在“掘进机口径”一案，采取“借题发挥”策略，反击了 F 国 CEM 银行，在出访谈判准备工作中，又拟用 F 国副议长之信，实施“以其之矛，攻其之后”之策略，另外为了在谈判中找到充分回旋的余地，又准备了一个替代方案，即选用本国专家替代部分外国专家，以此来降低项目管理费用。

作了一些准备后，莱特与柯鲁芝直飞 F 国首都杜斯比。先期到杜斯比与 F 国 CEM 银行谈判的国家铁路运输公司的代表马上向他俩作了汇报：他们到了杜斯比后，CEM 银行给了他们非常大的压力。先是一个主管官员专门请国铁公司首席代表进行个别会谈，并一再坚持原来的立场，要求 J 方让步，但国铁公司首席代表态度也很强硬，明确地拒绝对方的要求。然后继续参加集体谈判。但在集体谈判中，J 方人员又犯了两个错误：一是看到 F 方在谈判后期口气有所改变，以为 F 方已经让步，于是当 F 方代表问：“你们说有许多困难不能解决，因此无法接受我们的报价，那么你们究竟有多少困难？你们认为你们能够出多少钱？”结果，J 方有位谈判人员没有接事先商定的计划回答“1200 万美元以内”，而是说“大约 1500 万美元左右”。另外，在回答 F 方关于“专家费用每一天到底是多少美元”时。J 方有位代表居然回答，“我们从来没有把门关死，前一段时期我们请的铁路专家的费用也是 600 多美元一天，一切都是可以商量的”。

对于这些敏感问题随便地答复，顿使莱特觉得更加被动，因为人家只是



来摸你底的，事情离最终解决还差得很远，可是自己队伍中那些不够成熟的谈判人员却以为人家很友好，还请了对方谈判人员吃饭，结果就犯了两个错误。

### 【作者分析】

在谈判的关键时刻，J方人员所犯的这两个错误无疑是雪上加霜。由此看来，谈判人员素质对于谈判的成败确实是起着举足轻重的作用。有些谈判人员缺乏经验，对形势作出错误估计，把事情看得太简单，自己又有点想当然，或是急于求成，想尽快把问题解决掉，或是好表现自己，擅作主意，结果反而给谈判造成了许多不必要的困难。这是国际商务谈判人员务必吸取的教训。

莱特到达杜斯比后第二天一早，就收到了迪姆公司一封邀请信。J方曾指责迪姆公司不了解J国情况，德立克部长向他们传达以后，他们马上换了人，承认原先那个谈判人员是不行，以此作为一种让步的表示。在这封信中，他们邀请莱特与柯鲁芝赴其总部雅克维克城会谈。并称日程都已安排妥当，“定于7月3日派专人来接你们。会谈举行三天，第四天是我们总裁宴请你们，随后送你们回杜斯比”。

怎样来回答这份电传，接受不接受邀请，J方内部出现了很大分歧。当谈判出现僵局时，往往会引起内部意见不统一。要突破这个僵局，首先要使内部意见协调一致，这时候，J方有人提出，“不应该去，它是迫使我们去签约，合同标的金额一定就是3200万美元的数字。他们在未征得我们同意之前就在电传中说，CEM银行已经通知我们，说‘你们愿意谈，我们愿意接待，一切费用由我们承担’等等，其用意不言而喻”。但也有不少人对莱特说：“莱特，这次你亲自出马，霍金斯部长也有交代，你的担子很重。你要考虑钱毕竟在人家口袋里，你再硬也没有太多的牌。假如这次谈崩的话，那你回去怎么交代？”因此这些人主张接受对方邀请，他们认为“因为最终还是要同迪姆公司谈，不同迪姆公司谈，合同定不下来。如果CEM银行态度能变得和缓一点，迪姆公司态度也能软一点，作些让步，那就签下来算了。”

由此，当内部争论进一步展开后，莱特则进一步指出：“在这个问题上，假如发生了中止付款，当然对我J国非常不利，无论政治上、经济上都是非常不利的。当然对我个人压力也是很大的。但是我们就一定完全是被动的呢？是否没有一点有利之处呢？也就是说，假如这个管理合同真的搞不下来，它CEM银行也有责任，它对F国的议会也很难交待。因为当时它是积极主张放款的，如果现在事情搞成这样，它也没好果子吃，议会中有部分人一定会趁机发起攻击。另外从经济上讲，受损失最大的还是F国的几家设备制造公司。因为已有三点多亿美元的合同给了F国的几家设备制造公司，它们的计划、设计已经完成，工地、厂房都已着手布局。所以并不是我们身处绝境而毫无回旋余地。”

在集中了大家的意见后，莱特明确表示一定要回个电传给迪姆公司，其中心意思是：电传收到，谢谢。由于原来我们之间的差距太大，而且你们在处理一些事情的做法上令我们感到遗憾，因此我们认为，现在还缺乏进一步谈判的基础。对这份电传，他们任文字上作了认真推敲。然而在电传中J方的态度则非常明朗，即现在不去雅克维克城。

不料，就在 J 方发出拒绝去雅克维克城的电传的次日凌晨 2：30，F 国 CEM 银行又发了一个电传，这个电传不是发给 J 方谈判代表团的，而是直接发给 J 国政府主管部的，而且他们在电传中要求“莱特先生一到杜斯比，就请把这份电传转交给他”。这份电传很长，主要讲了这样几点：

第一，“6 月 29 日已经同贵国国家铁路运输公司的代表愉快地进行了会谈，双方已达成了谅解”；

第二，“经过我们进一步测算，我们原先的报价是合理的”；

第三，“这笔钱已经给你们留出来了，缺额部分可以在贷款的意外费用科目中或别的费用中支付”；

第四，“我们严肃地提醒你们，我们×月×日给贵方的电传第×点中的事项”——暗示不接受其条件的話，就要中止付款。

这份电传将 J 方从来没有正式答应的内容强加于 J 方，造成“共同理解的假象”，并由 F 国 CEM 银行出面来制造 J 方代表团已经同意的氛围，同时再次要求接受它原来的条件，并再次对 J 方施加压力。

这份电传在 J 方代表团内部引起了一场风波。有人认为，“我们上次发给迪姆公司的电传‘闯祸’了”。

然而，莱特与柯鲁芝并不这样认为，他们立即分别访问了 F 国的惠特尼公司和 FEP 公司，这是二家已经承接了 J 国电气化铁路项目很大一块合同的公司，在 F 国是实力雄厚的两家企业。如果“南北大动脉计划”被迫中止，它们将首当其冲。

在同 FEP 公司会谈中，J 国一位业主代表在介绍了一些情况后提出“请求你们帮助我们同贵国 CEM 银行联络一下”。莱特马上打断翻译，直接了当地说，“有这么一个情况，铁路项目管理合同拖了很长时间，签不下来，原因是：一我们拿不出这么多钱；二贷款协议中初步确定的数字不是 3200 万美元；三迪姆公司态度令人遗憾，我们不愿同迪姆公司进一步合作，但贵国 CEM 银行却想强迫我们；四尽管我们做了大量工作，做了最大努力，作了最大妥协，但是我们现在已经到不可能退的地步；五贵国 CEM 银行这样搞，意味着要中止支付贷款，我们是合作的双方，你是我们的合作伙伴，以前一直合作得很好，特此把这个情况通报你们。”莱特讲了这些，就嘎然而止，根本不提“请求”两字。

果然，对方提议休息一下，实际上他们的总裁马上给 CEM 银行打了电话。晚上 FEP 公司宴请。席间，主人显得很高兴，说：“莱特先生，做为老朋友，我们也做了一点我们应该做的事，CEM 银行高层官员表示愿意配合工作，把事情搞清楚，我想过几天就会有消息的”。

7 月 5 日，德立克部长出访回国，莱特当即与德立克联络，德立克表示“今天实在没时间，但明天愿意在任何时间任何地点见莱特先生”。后来，第二天，他在他最满意的一家饭店宴请莱特一行。席间德立克就急切提起铁路咨询项目问题。

其实事先莱特也有点担心，因为 F 国 CEM 银行的电传也是抄报给德立克的。他担心，德立克以为这件事已经谈妥了，所以请他来吃饭，一吃饭就把这个问题掩盖了，若他对尚存的麻烦没有心理准备，吃完饭就走路，岂不要误事。因此在见前一天晚上，莱特就事先打电话给接近德立克先生的朋友，请他跟德立克打招呼，“事情远非如此”。莱特这样做是因为他明白德立克在这场谈判中无论如何是个关键人物。

席间，莱特拿出有关电气化铁路工程的照片、报道，向德立克介绍说“工程一切进展顺利”。德立克很高兴，接着莱特又把那位副议长的信给德立克看。德立克看完后，指着身旁的几位助手问，“我是否可以让我的助手也看一下”？莱特说：“为什么不？请吧！”他们看了资料后都很高兴，认为这对他们是一个很大的支持，并希望对这些资料能留一个复印件。对此莱特欣然同意。随后莱特又拿出事先准备好的有关J国专家名单向德立克介绍。

席毕，德立克马上带莱特一行去他的办公室。他说“我在接待你们之前已经接到了惠尼特公司、FEP公司的电话，我已知道问题之所在了，我已给迪姆公司的董事长、总经理打了电话”。一到办公室德立克马上又拨通了CEM银行主管局长的电话。德立克当着J方人员的面对那位局长讲，“这个项目搞不好，不仅一些已拿到订单的大企业要蒙受巨大损失，而且还要影响与J国关系”，所以让他们“一定认真考虑”。

这时莱特心里也很清楚，F国CEM银行之所以这样做，其根本一点还是经济利益问题，祸根还是他看到你还有一笔钱多。因此莱特决定跟德立克摊牌，以争取其理解。莱特说：“在整个贷款中，我们确是有笔钱多，但这笔钱是准备用来组装54辆车的，如果只有108辆车，铁路运营能力利用不足，对我们北部资源开发，乃至整个国家经济的发展就不能起到应有作用，因此我们没有更多的钱可以拿出来”。其目的显然是釜底抽薪让F方死了那条心。

德立克顿时明白，马上说：“这件事我们两个人定不下来，今天下午我就陪你去CEM银行，CEM银行的几位先生已随时恭候着你”。莱特认为有必要先和代表团其他成员商量，于是就托辞当天已有活动安排，提议明天赴会，德立克爽快地答应道：“那好，我明天下午3：30到4：00在CEM银行门口等你，我陪你去谈”。

向德立克告别后，莱特连夜召集代表团成员开会，商议第二天谈判的对策与要求。经过莱特与柯鲁芝耐心解释引导，大家达成了共识：事情已到了最后关头，成败在此一举了。于是一份非常详细的谈判提纲通过集思广益最终确定了下来。

第二天，莱特又故意不在3：30赶到，因为德立克说3：30到4：00在CEM银行会面，即给了一个宽限期，那么莱特4：00赶到也是准时赴约的。

莱特思付，德立克部长的观点及对这个项目的分析最多只有F国CEM银行的最上层人物知道，因此有必要留出25分钟时间让他同CEM银行具体负责这个项目的一些官员进行交流，指出他们坚持顽固立场所可能导致的后果。这对他们不仅是开导，也是种警告。这样就会给莱特与CEM正面接触铺平道路。

### 【作者分析】

现在轮到了莱特上场了。这是一场关键性的谈判，莱特预先已做了大量充分的准备。首先有德立克部长陪同，身份就不一样，第二，德立克至少有25分钟时间对F国CEM银行作了开导；第三莱特已通过惠特尼，FEP等公司反过去向CEM银行做了工作，给他们施加了压力。这时候上场，严肃、认真地、面对面地讨论关键问题，谈判氛围营造得恰到好处。

莱特本来是处于一种非常难堪的境地；如果不去CEM银行谈，当初何必来F国，何况双方不正面接触，问题永远不可能解决；然

而去 CEM 银行谈，F 方谈判人员态度如此傲慢，不把它矫正过来，硬着头皮去谈，无形之中给人以将就屈服的感觉，在心理上至少已输分了，谈判就不可能在对等氛围中进行，莱特之所以现在能堂而皇之地去 F 国 CEM 银行谈判，而且以一种非常主动的姿态出现，主要应归功于他成功地利用了德立克、惠特尼公司 FEP 公司作为中间人，以“借力使力”之策略，压制了 CEM 银行的不容商谈的态度。

在这里，我们也可发现一位资深的谈判高手所拥有的一套关系网络的力量所在。没有这样一个网络，莱特不可能迅速同 F 国公司联络，让他们出面做 CEM 银行工作，更不可能让 F 国的部长陪他去与自己一方的人谈判。一言以蔽之，假如一个谈判人员平时不注意关系的积累，那么到需要的时候，他就会陷入呼天不应，叫地不答，进退两难的境地，而谈判高手的成功之处恰在于到关键时刻，他总能调动起各种关系来帮助自己掌握谈判中的主动，以突破僵局。

7 月 7 日下午三点五十五分莱特与柯鲁芝携一名翻译到达 CEM 银行，他们代表官方，F 国 CEM 银行也是官方机构，这样官方对官方进行谈判既对等，又避免了所有人员都坐到谈判桌上去，万一谈崩了就难以有回旋的余地的尴尬情况。

莱特一进入 CEM 银行大厅，就发现德立克正在同 CEM 银行的官员商谈，随即他们被邀入一间非常豪华的会客室。

首先，CEM 银行的一位局长致欢迎辞，欢迎 J 方来 CEM 银行总部会谈，同时他又强调，双方已坐在一条船上了，这个项目如不能完成，对双方都将是可悲的，表示一定要通过直接坦率地会谈把问题解决。

莱特接着致答辞，他首先感谢对方的接待，同时也非常同意对方关于“双方坐在一条船上”的观点。莱特指出，尽管现在谈判遇到了一些麻烦，但双方应该把目光放远些，正视双方现实的和潜在的共同利益，通过讨论研究来把这些问题解决掉。接着，他给 CEM 银行的官员们看了一些有关铁路工程进展的照片、报道等，也拿出那封副议长的信给他们看。半小时交谈使双方彼此了解了对方的基本态度。

### 【作者分析】

谈判双方在面对谈判初期，应先作一些基本沟通，融洽一下气氛。特别是双方可先就对谈判的总指导思想、原则进行交流达成共识，这样就会为谈判的铺开建立一个起码的、相互信任的氛围。

随之德立克告辞。这对 J 方非常有利，因为当着他的面，莱特很难直接了当地批评 F 国 CEM 银行，他能陪莱特来，而后确定基调后就走，对于谈判双方来讲，可以在谈判中更直接与坦率地交换看法。

德立克离开时，莱特私下向他提了一个问题：“德立克先生，我们一定要让迪姆公司做下去？”他明确答复道：“没必要。否则以后所有的公司都这样，岂不麻烦？但是，”他接着说，“我是否可以提个建议，即迪姆公司不作为 F 方的发言人，是否可以做为一个普通的成员参加这个项目？”听德立克这么讲，莱特心里就有底了。

莱特送别德立克回到谈判桌后，双方开始进入实质性谈判阶段。整个谈

判持续了五小时又十五分钟，中间没有片刻休息。

J方发言时，柯鲁芝主要先谈了一点，即预算问题。他强调指出“我们没有这笔钱”，“我们已经作了多方面的努力，会同政府各有关部门商量，但整个项目的预算已大大超出了我们的承受能力，54辆车的组装你可以不同意，但我们也不能用买酱油的钱来买醋，包括你们曾说用‘不可预见费’等来弥补这笔钱，这都是行不通的。”这样把话讲彻底了，来个釜底抽薪，否则F方就不会死心，不会退让。

莱特作为J方主谈人则作了主要发言，他主要指出，应该根据国际惯例来做好这件事。他向F方提出了一系列问题：

“第一，你们为什么要发这样一个电传给我国政府主管部？是否是最后通牒？为什么我们在6月29日收到电传中看到类似于‘我们已经达成协议’的提法？你这样是否光明正大？是否是故意制造矛盾？F国人历来是讲信誉的，搞强加于人，玩弄小动作是不光彩的：

“第二，你们为什么不给我们国铁公司一个机会来同你们进一步谈？你看，你们发的电传，只给他们一次商谈的时间，这既不礼貌又不平等，尽管你是贷款方，但是他们好不容易来贵国同你们谈，你们却只愿意谈一次，这是没有道理的；

“第三，要用多少人月来进行项目管理，专家工资应该多少。这种事既不是我政府的事，也不是你CEM银行的事，这只是我方国铁公司与贵国几家咨询公司的事。你们这样做，就是干扰人家、强迫人家。

#### 【作者分析】

莱特先生提出的三个问题，锋芒直指对方最为虚弱无理之处，这样一下子就逼使对方不得不服理认错，从而进一步取得了谈判场上的主动。所以我们说，谈判陷入僵局，并不只有和气地商谈才是解决问题的唯一方式。有时对于对方在一些原则问题上所表现出来的蛮横无理，也要予以反击，莱特在这里就成功地运用了“据理力争”这一策略。

“第四，你们关于我国掘进机尺寸小于车厢尺寸的问题的报告是不正确的。”

莱特重复了曾对待立克讲过的话，即“我认为F国专家的水平是高的，工作作风是严谨的，你如果是粗心，我感到非常吃惊，如果你是故意的话，那是令人遗憾的”。F方一直回避这个话题，莱特却借题发挥，紧紧抓住不放。接着，他又继续提问：

“第五，我很遗憾地接到报告，你们CEM银行个别人怎么会跟迪姆公司联系这么密切，在时间上配合得那么默契？”

莱特把有关情况的时间表一一列出来，交给对方，而后问道：“你们为什么对这些事情这么感兴趣？你们CEM银行宗旨是什么？你们对具体商务问题如价格、工作量等应该是不干涉的，你们为什么明知故犯呢？你们究竟同迪姆公司有什么牵连？”

莱特发现，他在谈这个问题时，CEM银行有一位官员的脸色变了三、四次。而其总裁则对此予以否认，他说：“不应该发生这样的事情。”其他几位官员也纷纷表示“那样做是不对的。”

莱特心里不禁窃喜，看来团体中某一成员并不一定能代表团体的总体思想与做法。所以把这样一个问题挑开来就使得困难响症结暴露于众了，这样反而有利于打破对方某些人的阻挠。随而莱特又提出：

“解决问题的办法是国家无论大小、富强与贫困，应该平等地交换意见，友好协商，解决问题，你们为什么要强迫人家，居高临下？这是一个利用政府贷款的项目，是两国政府的事，政府贷款是两国友好的表示，其项目不仅对贷款的受款国有益，对贷款国也是有利的，它能促进两国经济合作与双方友谊的增加。”

闻此，F方自然不愿承认有错，莱特就按事先用红笔勾划出来的条文，将他们发给J方的电传中有关内容一条一条念出来。在事实面前，F方只能沉默不语。莱特见反击已见成效，于是单刀直入正题。

“你们表面上老强调‘一分钱价一分货’，‘专家的费用就是要高’，‘你们J国也是有先例的’，等等，今天我要明确告诉你们：首先你们不要把J国或其他发展中国家签订的有关咨询专家的费用作为依据，这不算是数。由于我们以前经验不足，有时甚至上当受骗，这种高额价格已不能说明问题。我们国内也有人错误地理解，以为是利用国外优惠贷款或赠款，所以价格应该高一点。我认为这是误解。政府贷款有捐助成份，这是两国政府的事情，是表示一个国家对另一国家的友好，是为了发展两国的经济合作，这跟贷款国的公司没有关系。这个国家的公司不应该借此机会抬高商品价格或专家工资。你们应该拿出你们F国的专家在美国、日本、英国或德国工作时所签订的合同给我看。我认为，只有那上面的工资数字才是有参考价值的。其次价格的因素是很复杂的，完全是可以谈判的，你们为什么不同意我们有机会同多家公司谈判以要求把价格降下来？更何况这事情不是你们的事情，你们这样干预于情于理都讲不过去。”

#### 【作者分析】

莱特在触及正题，即到底该如何确定咨询项目费用时，提出了三个客观准则：一，国家无论大小、强弱，相互之间只能平等交往，以友好协商之精神来解决既存问题，这是国家交往的通行准则，二，以国家惯例来看，一个国家向另一个国家提供政府贷款，这是两国友好关系的体现。贷款所支持的项目的合同如何签定属于商务活动范畴，与放款银行无涉；三，以F国在其它发达国家承担同类项目所获报酬为标准，因为它更多地体现了市场公平合理之法则。面对这三个放之四海而皆准的客观准则，F国CEM银行看来只能全盘接受。如此，作为F国CEM银行先前干预行为的依据全部被驳回了。

莱特眼看大功告成，却紧追不舍。随之活锋一转。“我国是一个发展中国家，贵国是一个发达国家。做一件事情，达到一定的目标、一定的要求，可以用花钱比较多的办法，也可以用花钱比较少的方法。对于发展中国家来讲，资金短缺在一定时期里始终是一个问题，也正因此而需要利用外国政府的优惠贷款，你F国为什么要求、甚至强迫一个发展中国家在花钱水平上同你F国一样呢？这说明你对发展中国家的具体情况了解不够。”

莱特接着举了许多例子，如“同样一件商品，在超级市场出售是一个价格，在大百货公司出售是另一个价格，在最豪华的百货公司出售又是一个价

格，这三个价格差别会很大，唯一不同的是包装不一样。”，等等。

“你有钱可以到最豪华的百货公司去买，我没有钱为什么不可以到超级市场去买呢？请你回忆一下，第二次世界大战后，贵国面临着非常严峻的问题也是资金短缺问题。贵国为了发展经济也是把一分钱掰成两半用，为什么几十年后，你不允许我国也这样做呢？我们应该充分想办法把事情办好，而又能少花钱，这始终是发展中国家面临的问题。”

### 【作者分析】

在道理上将对方的观点驳倒，有时是不够的。如果能在树立自己观点的同时，帮助对方设身处地站在我方的立场上来观察、思考我方观点，就能让对方在心理上、情感上对我方合理意见取得“自动”认同，这样就能真正做到使对方心服口服，谈判就会取得今双方都感满意的结果。莱特的高明之处正在于此。

最后莱特指出“我们希望改变彼此合作的方式，因为这个项目搞不好，虽然对我国的影响很大，但我并不认为对F国的厂商、对你CEM银行、对F国的政府就会没有影响。我们现在是真正坐在一条船上了，我们大家应该共同来找出一个合适的办法，来确保这个项目能顺利进行。同时我也认为，我们双方的沟通、交流还不够，所以到现在，还存在着这样或那样的问题。因此，一方面是我们要多来贵国，另一方面，我们也诚恳地邀请你们多到我国来走走。Seeing is believing（眼见为实）嘛！”

关于迪姆公司，莱特特别指出，它对J国不了解，非常傲慢，双方已经产生不信任，感情破裂，“为什么双方在谈恋爱时期已经感情破裂，还一定要强迫他们结婚？试想一下，这婚后的生活怎么过？”F国CEM银行官员马上讲：“我们绝对没有这个意思，你们有完全的自由。”

在整个会谈过程中，F方只是作了一些解释，总的态度缓和。最后他们表示，“通过这次会谈，我们真正认识到，我们是坐在一条船上的。让我们忘记过去，真正携手合作。”

会谈结束时，双方达成了四点协议：

第一，以前F国CEM银行发的电传或有关提议都可以不作考虑，今后F国CEM银行不干预商务上的事情；

第二，F国CEM银行要求J方与业主能尽快同F国的公司谈判，F国CEM银行要敦促F国的咨询公司，J方与政府部门要敦促J方的国铁公司；

第三，在咨询合同没有签定以前，F国CEM银行要采用灵活的手段继续支付贷款；

第四，F国CEM银行建议“迪姆公司不再作为F国四家公司的发言人。但是否也能让它参加这个项目？”莱特与柯鲁芝认为，这应该由业主国铁公司来决定。

### 【作者分析】

在谈判最后关头，莱特再次提醒对方一起来关注共同利益，改善合作方式，加强沟通，这无疑会增强双方的认同感，不仅是对谈判中已取得共识的认同，也为双方将来的合作开辟了新的视野，创造了和谐的氛围。在大局已定的情况下，对于迪姆公司如何处置就

成了一件非常简单的事情。

在会谈结束时，莱特原希望把四点协议写成书面备忘录，因为那样双方履约起来就有依据，但他转而一想，马上放弃了这个念头。

莱特认为，“若要把这些内容写成一个书面纪要的话，特别是第一条，要让 F 国 CEM 银行自己批评自己，自己否定自己，那在文字上进行磋商又需要几个星期的时间，要让它做这样的事情，实在是为难了它。事实上，它在谈判中已经作了最大的让步；而且，是德立克部长亲自陪我们去谈判的，它不可能轻易将承诺的东西收回去。F 国人不是蛮干到底的人，不是无赖，他们真的没道理的时候，也认帐；你真的讲得有道理，他也接受。我们将这建议提了一下，然而他们觉得为难，我们就不必坚持了。”

### 【作者分析】

从谈判实际过程看，莱特似乎一直没有作出过让步，但恰恰在这个形式问题上，莱特打破常规，善于妥协，以大将风度与 F 方订下了君子协议。这可以看作是莱特的一大让步，这种让步是建立在他丰富的国际商务活动经验，特别是与 F 国人长期交往、对 F 国人有深刻认识的基础上的，这种退让的有效性是谈判者经验、智慧与胆识的凝结。

当天晚上，莱特与柯鲁芝回到所住的饭店立即召集代表团成员，向大家汇报了谈判始末情况，而后就下一步谈判作了紧急研究。第二天，国铁公司代表又赴 F 国 CEM 银行同它的四名具体负责的官员会谈，最终将聘请外方专家的具体内容予以了落实。

紧接着，莱特与柯鲁芝一起找了德立克一名助手，向他通报了情况。莱特特别指出了 CEM 银行一名官员所做的许多不正当的事。德立克的助手代表德立克首先对他们的来访表示感谢，特别是对这件事情有了解决的方案，达成协议表示感谢；其次对 CEM 银行个别人做了一些不应该做的事情表示歉意；最后希望今后双方能进一步合作，加强联络交往。

通过这次谈判，迪姆公司被逼了下去。莱特一行离开杜斯比时，迪姆公司又撤换了首席代表。它给莱特打了份电传，电传中称“接到你们的电传，我们感到很遗憾。但我们的门始终是敞开的，我们一直在等待着你们的到来。”显然，莱特与柯鲁芝的工作终于迫使迪姆公司作出了让步。但是，J 方也向迪姆公司作出了让步，保留它继续做为这个咨询项目的合作伙伴。因为莱特认为，要给人家留下面子，放物宜远，量物宜长，善于妥协，会为今后赢得更多更好的合作。

当这个项目管理的咨询合同最终签下来时，合同标的总额为 1520 万美元。莱特与他的同伴为他们的祖国节省了近 1700 万美元，这确实是一笔不小的数目。

### 【作者分析】

从这个案例中，我们可以看出，莱特的成功给了我们许多有益的启示：谈判者要忠于职责，坚持原则，不屈服于压力；谈判者要不卑不亢，以理服人；谈判者要积累丰富的关系与信息网络；谈判



者要有清晰的谈判思路，能选择适当的谈判程序；谈判者要善于设计与运用各种策略；谈判者要具备良好的说服与辩论技巧；谈判者要高瞻远瞩，心胸开阔，善于妥协；谈判者要热爱谈判事业，能迅速进入角色。总而言之，在涉外商务谈判中，谈判者的素质对谈判本身乃至国际经济合作之成败起着关键性作用。所有以此为职业者都应以此为事业，修身养性，积累经验，提高素质，以求能为自己的国家争取更多的利益与发展机会，并从中实现自我的价值。

