

国际商务谈判的技巧与法律问题

符 迎 曦 编译

如何谈判是一项技巧性工作，在谈判过程中我们经常参考有关国际商业交往方面的法律。从某种程度上说，在国际交往中对谈判敏感与否是法律工作的一种技巧。因此，有必要对如何谈判作一些评论。

谈判具有一定的方式，有时间性、程序性、实质性。程序是谈判的一个组成部份，一般都经周密的计划，它往往具有决定性的作用。谈判方式有各种各样，但在国际社会中一般采用二种方式，即：针锋相对方式（adversarial standoff style）和“协商一致方式”（Consensus—building style）。

想象中欧洲中世纪停战谈判时双方剑拔弩张的情景，形象地构画了“针锋相对”谈判方式的气氛。在美国，有关解决赡养费、生活费、未成年人监护权和劳资问题的谈判经常采用这种方式。然而，在国际商业交往中，这种方式是无益的，因为权衡其他更重要的因素，例如：时间的有效利用；政治、文化差异；瞬息万变的国际市场；外汇汇率的变动和其它需由商人在完成国际商业交易过程中付出的代价，谈判中强者以其优势压倒另一方是不合适的。总之，对“胜者”来说“针锋相对方式”代价太高，它需要太多的时间说服对方接受条件。

“协商一致方式”则不然。美国一位经验丰富的谈判家曾说：“你在谈判中需设身处地地为他人考虑，……你须考虑怎样才能使对方作出让步，……任何使谈判对方拒绝与你达成协议的主意都是荒谬的，……要记住，一旦双方摊牌，达成协议的机会可能就失去了。……”

“协商一致方式”采用“滚雪球”的方法，强调谈判者迅速地找出双方能达成协议的核心部份，然后尽快扩大这些部份，以建立达成完全协议的契机，而不在某些分歧点上纠缠。在国际商业谈判中，一旦在某一点上停滞不前，再继续会谈的可能性就微乎其微了，其部份原因在于每一个谈判者往往都对对方有一种根深蒂固，而又不溢于言表的有关政治、社会、个性方面的偏见。因此，“协商一致方式”的关键是预先了解：（1）你的谈判对手究竟期待什么；（2）什么是他们必须得到满足的要求；（3）什么是他们可能作为回报提供的；（4）什么是因为他们缺乏权力或因为国际、国内政治上的原因而确实不能作让步的。采用“协商一致方式”谈判以便能达成完整的协议需要预先计划，周密考虑，仅凭谈判对方提出的理由来判断他为何与你谈判是不够的。某些国家，如日本，人们认为说对方爱听的话是有礼貌的表现。

对参加谈判的必要人选及各谈判者在会谈中的地位应经事先计划。一个人单独参加国际商业谈判是要冒很大风险的，因为一个人不可能懂得一切有关人的个性、文化、语言的意义，因而在谈判中可能会游离所讨论问题的实质性主题。谈判人员过多、过少都不合适，三人一组最为恰当。同时，应通过配备一位具有相当地位者或其它方法，使谈判对方对自己一方的诚意和尊重留下印象。此外，谈判队伍中应有专家和律师。

所有谈判者必须了解，并对为达成协议而拟定的谈判计划取得一致意见。即便如此，谈判者在谈判中仍不可避免地会遇到超越计划范围并须当即决定的问题。因此，谈判者应预先

商定由某个人在此情况下代表自己一方作出决定。其它人的角色，例如：协调者、斡旋者等应预先确定。此外，还应确定一人专做“红脸”，但要记住一句俗话，“枪打出头鸟”。在谈判期间，各个角色应有意识地变换。任何谈判过程中最令人感兴趣的部份就是在任何特定阶段对谈判对方各人所扮演的角色作出精确的判断。

谈判程序是国际商业谈判成败与否的一个最重要的因素。一个谨慎的谈判者会就谈判地点、谈判前预先接触是否合适等问题作预先调查。现在，人们日益重视在谈判程序中特意筹划建立谈判各方友好关系，在日本尤为盛行。双方友好关系能为谈判的成功创造美好的前景。谈判陷入僵局时，礼貌或许能使双方合作的势头保持下去，因此，以礼相待是国际谈判中减少摩擦的润滑剂。自吹自擂是令人讨厌的，而谦逊有礼则令人赞赏。有时，谈判对方或许并不想承认他显然不能接受的条件是由于他自己一方的官僚拖拉作风、缺乏合作与理解或误解引起的，这样，灵活的，能使时间来消除这类问题的程序将使他不觉得因在这类问题上有失体面而有碍谈判的顺利进行。

任何使人产生唐突、意外之感的程序安排将引起敌意和不信任。例如，改变双方商定的日程，未经通报或延迟进入会场，中途退场，对已达成的协议出尔反尔等。在制作谈判书面文件时，过份卖力也会引起他人的意外和误解。如高速度谈判并就双方共同点作书面概括能够加快双方协商一致的进程，但如出人意外地向谈判对方传递这样的文件，其效果往往适得其反，对方或许会认为你诡计多端，想迫使他们对问题当即作出反应。此外，文件不能太厚，因为文件越厚，越显得有威胁性。一页长的概要最恰到好处，对那些恰好想考虑书面文件者来说，更是如此。

各国对谈判过程中沉默和拖延的理解大相径庭，其共同点是，就一般情形而言，“沉默即接受”并未被广泛接受，在某些国家，如在日本，沉默意味着否定；而在另一些国家，在沉默期间人们重新整理思路、考虑新问题。例如：一个在印尼投资的外商向印尼方提交经双方谈判同意的协议并要求签署，他与对方愉快地闲聊一番，把协议放在对方桌上，沉默片刻后，对方原封不动地把协议交还给他。第二天，他才知道，对印尼人来说，在那天签名是不吉利的。当然，协议在第二天签署了。因此，延期并非一定意味着谈判陷入困境，或许这是谈判者之间达成一致的必要时间。

关于合同条款，各谈判方的立足点或许不一致。美国律师在起草商业合同时喜欢咬文嚼字，其他国家，如苏联等一些训练有素的律师和美国律师一样，在起草合同时试图把各方一切权利和义务都详尽地规定在合同内。与此同时，另一些国家则偏爱仅有原则规定的协议，让合同各方（日本即如此）或法院（西德即如此）补充必要的细节。因此，如在与日本人谈判时使用一个详尽、无所不包的合同草案，可能会引起不满情绪和不信任感。德国人或许不愿签署一个无所不包的合同，因为他们明白，德国法院不喜欢这样的协议。法院认为自己是懂得法律的，无需合同来复述法律。

此外，在某一国允许签署的某些条款或许在另一国根本不允许。例如：“惩罚性条款”在美国无法律效力，而法国法院对此却习以为常。“抵制性条款”（订约各方在合同中约定不与某些人或国家进行商业交往）在中东和非洲颇为盛行，而在美国却是非法的。

编译自《International Business Transactions》,1984
2nd Ed Chapter Sixteen "Negotiating A Written
Agreement That Works" P422—P437