

对改革我国对外商务谈判作风的一些意见

汪一鹤

周大昌

美国人卢西恩·W·派伊，对我国对外商务谈判的作风和方式作了系统的研究，并撰写了一本名为《谈判作风——中国人的商业谈判作风》（以下简称《谈判作风》）的书籍。在撰写过程中，作者对美国、日本、香港等地的厂商、团体、政府机构以及咨询、报刊、外贸等单位的工作人员进行了广泛的访问，收集了充分资料，进而对我国对外商务

谈判的作风和方式作了分析，其中不可避免地有其不正确的观点及误解，但也有些意见值得我们研究和参考。本文拟在简要介绍该书要点的基础上，对我国当前对外商务谈判的方式和做法，提出一些原则性的改革意见，希望由此引起各方对我国对外商务谈判作风的改革给以重视，以适应进一步对外开放和加快四化建设的需要。

一、《谈判作风》一书，对我国对外商务谈判的做法、步骤和方式所作的概括性描述

1、在开谈判之前，中国方面安排了一些有助于自己所爱好的战略战术的作法，利用外国人访问中国的新奇性和重要性，使企业高级经理们在其随从人员做好准备工作以前，就参加第一轮谈判，在一般的原则基础上达成初步协议。

2、然后，外国企业经理在拟订合同的具体细节时，就会发现中国方面会有效地利用双方已同意的原则，指出对方没有遵守这些原则的精神。这些原则性的意向书（或会谈记录）在外国人看来，不过是一些仪式性的声明而已。

3、中国善于利用其东道主的地位来安排会议时间、会议日程和谈判进度；并利用邀请到北京或外地访问的友好表示，取得谈判上的好处。

4、中国人虽然重视友谊，但更重视外国竞争者的威望和名誉，只爱与“最好”的大厂商打交道，要求提供最先进的技术和产品。在中国目前的体制下，为了避免来自上

级的批评，中国官员更加突出这一传统文化特征。

5、在进行具体细节谈判中，中国人总是迫使对方先表示态度，藉以部分地收集情报，并观察对方的态度和弱点。在谈判中中国人常常运用停滞和拖延的战术，使对方难于忍耐，而作出让步。

6、中国谈判人员既是固执的，同时又是灵活的。他们在坚持“原则”的时候可以非常固执，而对“细节”却可以出人意外地灵活。中国人在谈判过程中，会毫不犹豫地提出他们明知不能接受的要求；然而却暗示，如果对方作出一些让步，他们就可以把这种要求搁置起来。

7、双方谈判理应相互理解，彼此体谅。美国谈判人员认为能够理解并体谅中方谈判人员的问题和权限；与此相反，中国人在发现对方有困难时却立即采取攻势。

中国人通常反对妥协的原则，而喜欢强调共同利益。在共同利益概念下，中国人期

望较富裕的一方应毫无怨言地承担较重负担，给予较贫的一方特殊考虑和特殊待遇。

8、中国谈判班子往往较大，而权力的界限却分散而模糊。在讨论过程中，技术专家和引进单位的代表可能积极参加，但到作出最后决定时却不一定发挥相称的作用。谈判人员不仅对他们权力界限不清楚，而且对于上级可能作出的决定也没有把握。

9、中国谈判者常觉得用正式会议的办法澄清问题很尴尬，而宁愿进行非正式的交换意见，在私下挑选外国谈判团体中的某些外籍华人结交，从中传达意向。

10、中国谈判人员往往对外国谈判人员具有既爱又恨的矛盾心理，一方面对外国人不信任，另一方面又强烈爱好外国技术。解决这种矛盾心理的方法，往往是寻找关心中

国的外国人，与他建立关系，取得支援。

11、与美国的习惯不同，中国人把签订一个合同不看作是全面固定下来的协议的标志，因此，在签了一个协议之后，往往紧接着就会毫不犹豫地提出修改的建议。

根据以上对中国谈判作风所作的分析和概括，该书提出与中国人谈判的最基本的规则是：(1)持续忍耐；(2)把长时期的不活动视为正常现象；(3)控制对言过其实的期望，对中国关于未来前景的言词要打折扣；(4)估计到中国人将用使你感到尴尬的办法来影响你；(5)不要相信困难是由于你自己的错误造成的；(6)努力理解中国人的文化特性，但不要相信一个外国人能比中国人更好地运用这些特性。

二、对改革我国对外商务谈判作风的初步意见

1、从以上的概括描述中，我们可以发现我国对外商务谈判所运用的方式、步骤和做法，确实存在着一些问题。

(1)、中国对外商务谈判与外国商务谈判，习惯上采用的方式和做法有所不同。在外国，政府间的谈判与企业间的谈判是有很大区别的。在尼克松打开与中国的关系以后，中国对外商务谈判或多或少地仿效了政府间谈判的模式。同时，过去中国政企合一的体制也促使商务谈判带有政府谈判的特点。这种亦官亦商的谈判方式已沿用多年，显然不但不能适应国际商务谈判的习惯，而且也跟不上我国进一步对外开放的需要。商务谈判的方式、步骤和做法也必须来个改革，使企业具有充分的自主权，与外国企业直接进行洽谈。

(2)目前我国对外谈判层次多，权限分散，是造成停滞、拖延作风的根源。从意向书(或会议记录)的签订到协议，再到合同的签订，从一般原则到具体细节，每多一个步

骤，就会产生一些麻烦和误解。因此，外国人主张：在商务谈判过程中，多谈细节，少谈原则。美国习惯上认为，协议就是合同。我国经济合同法也持同一意见。但我国中外合资经营企业法，则把协议和合同并列为法律文件。尽管，中外合资经营企业法实施条例第十三条规定：“经经营各方同意，也可以不订立合营企业协议而订立合营企业合同、章程”。可是美国工商业者习惯上只需要签订具有实际细节的合同，不需要签订一般原则的协议。为了加快谈判的时间表，参照国际惯例减少签订原则性的协议这一步骤，是可取的。

(3)必须承认，过去我国对外商务谈判的班子力量比较薄弱，很多谈判人员缺乏经验，专业知识面不广，特别是谈判班子的权力极小而又不确定。上级机构多，而谁都不能说了算。因而，层层请示势必使谈判停滞不前。我们认为谈判班子必须具有充分的权力，明确的责任，清楚的权力界限，以改变

目前谈判班子的被动局面。

(4) 在商务谈判中不可能不反映出双方在文化传统方面的差异。双方都需要抑制本国文化的偏见,尽量使谈判中由于文化差异而发生的误解达到最小限度。长期以来,由于受到对外封闭和极左思潮的影响,有的谈判人员对资本主义制度与社会主义互为补充的关系认识不足,难免在谈判过程中产生一些不合理的要求和现象。这虽是一些思想认识问题,但必须在谈判作风中加以改变。

2、为了适应进一步对外开放和加快四化建设的需要,我国行之有效的对外商务谈判的方式、步骤、做法,以及谈判的气氛和态度都有必要进行一次检查,作出适当的改革。现提出以下几项粗浅意见:

(1) 我国对外商务谈判长期以来带有浓厚的政府间谈判模式的色彩。在当前我国进行全面体制改革,实行政企分离的原则下,对外商务谈判有必要建立自己的谈判体制。

(2) 在企业自主权下放的基础上,要使企业对外商务谈判有充分的权力,上级管理机构对企业谈判只在政策、方针、原则规划等方面进行监督指导,不直接参加谈判,也不应先做承诺或代为拍板。

(3) 在谈判过程中,要把外国公司高级人物为打开做生意之门的礼节性访问,与实际负责谈判代表的商业性访问区别开来。前者如有必要可以签订不受法律约束的意向书,不必签订一般原则性的协议,即使需要签订意向书,也必须字斟句酌,认真对待。在实际性的谈判中,可以省去签订协议这一环节,而直接进入具体细节的合同谈判。这样既节省时间,又能提高效率。

(4) 谈判班子的素质要不断提高。班子里应配备各类合格的专业人员,做到一对一

能直接独立地进行谈判。谈判班子应有充分权力,明确的权限范围,对上级领导机构负责。谈判班子的组成和成员素质的标准要经过权威机构的审核和批准。班子里的成员,特别是领导成员在谈判进行过程中不宜随便更换,应使其自始至终负责,以体现谈判班子的稳定性。

(5) 对外谈判过去一般在我国境内进行,今后也应学会在国外进行,以培养在境外“作战的能力”。

(6) 在谈判过程中,我国的拖延作风引起外商的严重不满。造成拖延的原因虽然很多,但最主要的是由于官僚主义作风、纵横上下管理层次太多和谈判班子的权力界限不清所造成的。这些都必须认真加以改革。

(7) 在对外商务谈判中,我方要力争主动,改变我方处于被动的局面。谈判方式要求灵活多样,谈判气氛要求融协和自然,谈判态度要求坦率、真实、正大光明。

(8) 谈判人员要有法制观念,要通晓国际经济贸易法规和国际商业惯例,精通业务。

(9) 在谈判中要克服和防止由于民族文化差异所产生的困难。我们不应以自己的文化传统观念和社会主义的思想意识强加于对方。讲友谊不能与公平交易、平等互利对立起来。

(10) 我们要学会两套本领,即组织国内建设的本领和发展对外经济关系的本领。我们要从对外经济关系的战略地位出发,对当代资本主义制度和资本家在现代世界经济发展及其在国际经济贸易交往中的重要作用重新加以评价。尤其是从我国社会主义建设现代化的需要出发,我们应该从过时的僵硬的教条主义中解脱出来。这对外经贸谈判人员来说,是至关重要的。