

把握文化差异

1、谈判风格的差异

就日本、巴西和法国文化而言，日本商人的相互交流风格是最礼貌的，较多地采用正面的承诺、推荐和保证，而较少采用威胁、命令和警告性言辞。他们礼貌的讲话风格中最突出的是他们不常使用“不”、“你”和面部凝视，但经常保持一段沉默。巴西商人使用“不”和“你”字的频率较高，他们的谈判风格显得较为放肆，而且在谈判中似乎不甘寂寞，不时地凝视对方并触碰对方。法国商人的谈判风格显得更为放肆，特别是，他们使用威胁和警告的频率最高，此外，他们还很频繁地使用插话、面部凝视以及“不”和“你”字。可见，惟有弄清楚这些差异，方能避免对日本人的沉默寡言、巴西人的热心过头或者法国人的威胁的误解，从而取得商务谈判的成功。

2、客观性把握的程度不同

西方人特别是美国人具有较强的“客观性”，如“美国人根据冷酷的、铁一般的事实进行决策”、“美国人不会徇私”、“重要的是经济和业绩，而不是人”及“公事公办”等话语就反映了美国人的客观性。因此，美国人在国际商务谈判时强调“把人和事区分开来”，感兴趣的主要是实质性问题。相反在世界其他地方，“把人和事区分开来”这一观点被看成是一派胡言。例如，在裙带关系十分重要的东方和拉丁美洲文化中，经济的发展往往是在家族控制的领域内实现的。因此，这些国家的谈判者参与谈判，其谈判结果往往会影响到该个人，在他们看来，人的因素与要谈的问题并非不相干。

3、思维方面的差异

东方文化偏好形象思维，英美文化偏好抽象思维。东方文化偏好综合思

维，英美文化偏好分析思维。综合思维是将各个对象的各个部分联合为整体，

将他的各种属性、方面、联系等结合起来；分析思维是将一个完整的对象分解成各个组成部分，或者将他们的各种属性、方面、联系等区别开来。基于客观存在的思维差异，当面临一项复杂的谈判任务时，采用顺序决策方法的西方

文化特别是英美人常常将大任务分解为一系列的小任务，最后的协议就是一连串小协议的总和。在美国，如果一半的问题定下来了，那么谈判就算完成了一半。但是在日本，好像什么事也不设定下来，然后，突然间一切又全定下来了，结果是美国商人常常就在日本人宣布协议之前做出了不必要的让步。美国商人所犯的这种错误反映出来的是双方思维及决策方式上的差异。对于美国商人来说，商务谈判是一个解决问题的活动，双方都满意的交易就是答案。而对于日本商人来说，商务谈判是建立一种长期的、互利的业务关系。经济问题仅仅是谈话的资料而不是内容，谈判进展不能以已经解决了多少问题来衡量。只有建立了一种可行的、和谐的业务关系，细节问题才会自行解决。因此，美国的谈判者应了解日本商人这种全盘考虑的方法，必须就看似杂乱无章的一揽子问题进行同时谈判作好准备。

4、侧重点不尽相同

日本商人除了通过技术咨询来树立他们对你方产品技术性能的信心外，他们还会考察你本人对承揽他们未来生意的能力。初期谈判中的大部分时间，他们将会向你及随行人员提问题，所涉及的内容不局限于你方产品的质量，还包括你方公司财务情况、市场占有率情况（销售增长率）以及你方公司在该行业中所处的地位等各种情况。日本商人在谈判中更倾向于关心增长率和市场份额的问题而非利润，这和欧美商人在商

文/白杉 子荫

务谈判中所关心的恰恰相反，如德国商人在商务谈判中很想知道你方公司的资金情况及你的建议将如何反映这种可靠性。为什么呢？因为在德国人自己的商务中，他们的财务在很大程度上一直依靠他们的银行，他们对那些使他们承担损失和风险的建议极端谨慎而保守。这里涉及到商务谈判的另外一个重要的技巧和手段，即必须了解一些你的谈判对手或者潜在贸易伙伴的交易习惯和谈判风格。不要怕别人不了解你，而应担心你是否能了解别人。作为一名谈判者，使自己受欢迎的一个方法是设法主动地去了解你的贸易伙伴的需要。如果你发现了对方的需要并能满足它，这就意味着你将获得一个有利于你的贸易机会与条件。

5、报价策略不同

在国际商务谈判中，有两种比较典型的报价战术，即西欧式报价和日式式

做国际商务谈判的行家

报价。西欧式报价的一般模式是，卖方首先提出留有较大余地的价格，然后根据买卖双方的实力对比和该笔交易的外部竞争

有利的结算条件为前提，而且这种低价条件交易的其他方面也很难满足买方的要求，如果买主要求改变有关条件，则卖方就会相应提高价格。因此，买卖双方

状况，通过给予各种优惠，如数量折扣、价格折扣、佣金和支付条件上的优惠来逐步软化和接近买方的立场和条件，最终达到成交的目的。从买方的心理来讲是习惯于价格由高到低，逐步降价的。美国的报价就属于西欧式报价，只不过美国人的初次报盘与他们的实际要价比较接近。这种报盘的隐含之意就是希望事情迅速地完结。而在中国、巴西、西班牙等地，他们希望的讨价还价的时间相对而言要长些。日本式的报价的一般模式是，卖方将最低价格列在价格表上，以求首先引起买主的兴趣。由于这种低价格一般是以对卖方最

最后成交的价格，往往高于价格表中的最低价格。我们必须在进行商务谈判活动之前就去了解谈判对手一般用的是什么报价方式，如果是西式报价方式，那么我方还价可以厉害点，如早是日式报价方式，那就要有提价的思想准备。

营造和谐氛围

正如拉扎德·弗里尔公司原合伙人罗哈廷这位谈判老手所说：“多数交易是50%的感情，50%的经济学。”如在拉丁美洲、南部欧洲、南部亚洲，在谈判中占主导地位的是关系，而不是交易

本身。注重交易的北美、北欧、澳大利亚人在一些跨国经济谈判中往往因低估这种注重关系的意义而受挫。而对于我们来说，即使与美国这样的重利益不重关系的国家的商人进行商务谈判，也应努力与他们建立起良好持久的个人关系。正所谓“功夫在诗外”，下些题外功夫不会白费。

1、注重关系

日本人的谈判策略可以说在全世界独树一帜。他们十分注重关系，在商务谈判中如果你与日本人建立了良好的个人友情，特别是赢得了日本人的信任，那么合同条款的商议是次要的，合同的形式是书面或是口头也无所谓。合同在日本一向就被认为是人际关系的一种外在表现形式，如果周围环境发生了变化，使得情况有害于公司利益，那么合同的效力就会丧失。但如果根据情况的变化，体谅他们的处境，日本人也会忠诚地与你合作。曾有这样的事例：香港人要从国外订购一条船，他们与欧洲人洽商时，欧洲人答应万一拖延交货，将赔偿400万美元；但与日本人洽商时，日本人说，不用写索赔条款，如果必须写就随便写。这使得香港人大为震惊，最后合同给了日本人。

2、尊重对手

礼貌待客，设法了解对方，了解他们的风俗习惯，了解他们对商品的喜好与禁忌，慎重地对待业务过程中所发生的每一个问题，谈论对方感兴趣的话题，让对方感到自己的重要，真诚地赞赏对方等都是商务活动中帮助你建立良好人际关系的技巧。不管在哪里在何种条件下开始谈判，以友好的方式开始，让对方尽量多说话，从对方的角度真诚地看待问题，尊重对方的建议和要求，让对方受到应有的款待和礼遇，让他感到自己受到重视等等都不失为好办法。不管你对举行谈判的方式持何种认识，你必须对所有与你打交道的人显示出尊重。你在这些细节方面的优秀表现会有助于使你的贸易伙伴做出与你长期

保持业务往来的决定。

见招拆招

资深的谈判者在磋商过程中，会将一个商人的所有的精明和所掌握的谈判技巧发挥得淋漓尽致。这里只能谈几点浅见。

1、多听少说

很多缺乏经验的谈判者的最大弱点是不能耐心地听对方发言，他们认为自己的任务就是谈自己的情况，说自己想说的话和反驳对方的反对意见。因此，在谈判中他们根本不注意听对方发言，许多宝贵信息就这样失去了。他们错误地认为说得越多掌握谈判的主动权。其实成功的谈判人员在谈判时把50%以上的时间都用来听。谈判人员的首要任务就是收集信息，从而掌握尽可能多的判断和决策资源。要认真倾听，并不断向对方提出问题，以确保自己完全正确地理解对方，增加谈判的筹码。商务谈判中“谈”是任务，而“听”则是一种能力。“会听”是任何一个成功的谈判人员都必须具备的品质和条件。

2、敢于说“不”

不论你在任何地方同任何人进行谈判你都有权否决一项可疑的交易，不管你的怀疑是否与你想签订的合同或想接受的条件或他们想要你放弃的商业道德和商业利益有关。不必对那些不符合你的最佳或长远利益的建议作出承诺，尽管你有权表示同意。诸如“贱卖，创名”、削减价格、只能托销、独家经营和代理、关于交货承诺的惩罚条件等等之类的要求，你也许应该更经常地表示拒绝。不要轻地说“是”，更不要接受那些超出你的能力和控制范围内的附加条件，否则，你将自食恶果。这个“不”的技巧能使你在谈判的过程中获得更加平等互利的交易条件，使双方都赢得更大的蛋糕。

3、以道制道

德国人在签订合同之前总是试图在价格上谋求最后的折扣。他们会说“这是一项交易，但必须在价格上给予九

折”，对此，你要么拒绝，要么撤回一些要求作为最后让步。而且，为了达到目的，德国人还可能会对你的商品质量或包装或交货日期施加压力来迫使你接受以较低的价格成交。日本人也经常这样做。在开始的时候，他们会提高他们的技术要求，虚报可接受的最低价格；他们会婉转地向你暗示他们的要求，从一开始他们就在表明你的建议在多大程度上不可接受等等。这里，最好的对付办法是：以其人之道还制其人之身。

冲破僵局

人们在国际商务谈判中经常会遇到僵局。如果谈判人员不善于探究僵局产生的原因，不积极主动地寻找解决方案，就会严重影响谈判的进程，甚至有可能导致谈判的破裂。然而，僵局并非死局。

1、超越争执

在许多商务谈判中，双方在主要方面有着共同的利益，但在具体的问题上存在着某些分歧而又都不肯让步。这时，如果谈判的一方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，易于被大家所接受。虽然这一原则不一定是最佳的，但由于没有更好的替代方案，因而就有可能被采用。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己方的利益。

谈判双方都是为了自身的利益而坐到一起来的。然而在实际谈判中，谈判人员往往把许多注意力集中在各自所持的立场上，当双方的立场不一致时，僵局就不可避免了。双方处于僵持状态时，谈判者似乎往往不愿意再去考虑双方潜在的、更大的或长久的利益是什么。如果能认识和发现在对立立场背后所存在的共同的、长久的利益，就能为谈判僵局的突破带来契机。

2、坦诚相待

当今的国际商务往来越来越多地建立在人际关系的基础上。人们总是愿意和他所熟识的和信任的人做生意，而获得信任的最主要途径就是诚恳待人。在谈判出现僵局时，如果谈判者能从对方的角度着眼考虑问题，对谈判对手坦诚相待，彼此就会有更多的理解，这对于消除误解和分歧，找到更多的共同点，构筑双方都能接受的方案，会有积极的推动作用。只要双方能设身处地站在对方的立场上去思考问题、分析问题，就一定能得到更多的突破僵局的思路。

3、釜底抽薪

这是一种有风险的策略，是指在谈判陷入僵局时有意将合作条件绝对化，并明确表示自己已无退路，希望对方能够让步，否则宁愿接受谈判破裂的结局。采用这种策略的前提是对利益要求的差距不超过合理的限度，对方有可能委曲求全。因此，这一策略不是轻易可以采用的。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。

4、转移视线

有效退让也不失为突破僵局的一个方法。有时谈判出现了僵局，只是因为双方僵持在某个问题上。这时可以先把这个问题搁下，磋商其他的条款。如果谈判双方因为某一方面的利益僵持不下就轻易地让谈判破裂，这实在是不明智之举。其实只要在某些问题上稍作让步，在另一些方面就有可能争取到更好的条件。在谈判陷入僵局时，如果促使合作成功所带来的利益大于坚持原有立场而让谈判破裂所带来的好处，那么就应考虑在某些方面采取退让的策略，以换取另一方面的利益，最终达成双方都能接受的协议。比如，买方有时可以考虑接受稍高的价格，而在其他方面争取到更有利于自己的条件，如缩短交货期，改变付款方式等等。

