

了解文化差异 探寻诉求成因 摸清谈判底线

国际商务谈判需要技巧更需要磨合

■ 本报记者 刘国民

“谈判发生在很多场合,比如并购需要谈判、国际组织间合作或国家间经贸合作都需要谈判。谈判要站在对方立场考虑问题,要明白他们的主要关注点是什么。我们还要关注如何让短期目标和长期目标达成平衡。”10月23日,在走出去智库主办的“中美开启谈判窗口:世行前首席发言人畅谈跨文化谈判策略沙龙”上,英国牛津大学 Said 商学院牛津谈判课程创始人蒂姆·卡伦向与会嘉宾讲述了国际商务谈判技巧,“谈判并不是来来回回踢皮球,一开始就一刀切或摆明自己位置不利于协议达成。”

在蒂姆·卡伦看来,贯穿谈判的两要素是人和事件,“不要因为事件很难达成协议而破坏双方友谊,也不要因为对方很难打交道而影响谈判进程,而是要从事情本身多考虑,多问为什么,从而努力达成协议。”

“谈判中不宜就立场问题展开过多争论,这意义不大。立场如冰山,利益是冰山之下的事物。了解到对手利益非常重要,当对方说立场时,要问清楚为什么会有这立场。”蒂姆·卡伦举例说,妈妈端上果盘,果盘里有其他水果,但只有一个橙子,两个小女孩都想要橙子,妈妈这时候要做的不是直接将橙子平分,而是要问清楚小女孩们要橙子的原因。这时候,其中一个女孩说她要橙子只是为了获得橙子皮,另一个女孩要橙子则是为了用橙子肉榨果汁。妈妈了解她们要橙子的原因后,就只需要把橙子皮和橙子肉分别给她们就好了。所以,谈判要了解清楚各方背后诉求,才能为双方创造最大价值。

蒂姆·卡伦认为,有时候同样一件事对一方很有价值而必须做成,

但对另一方则是无足轻重,如果双方互通有无,就可以很好地达成协议,国际经贸谈判与此异曲同工,“我们不要老想着别人占有了某物我就没有了,而是要找到所有各方的潜在利益。例如,中美之间虽在贸易领域有摩擦,但能否找到共同利益点?若能找到潜在的合作新领域,把蛋糕做大,则双方和解的可能性就会增加。”

蒂姆·卡伦还说,谈判准备阶段很重要,要努力收集信息,了解双方诉求立场,列出所有需要谈判的事项,要摸清双方能接受的最差结局,因此形成一个可能达成协议的空间。他举例说:“一位年轻人得到一个工作机会,找我帮他列出所有相关项。高工资对他来说最重要,但立即入职对他来说不重要且轻而易举能做到,但对雇主来说,立即入职最重要。我给年轻人的谈判策略是,先别告诉对方可立即入职,而是在谈工资陷入僵持时说,如果给更高工资就可立即入职,这样可能效果更好。”

对此,蒂姆·卡伦认为,说服的基本原则包括:礼尚往来原则;一致性原则,不要变来变去;用约定俗成去说服;让别人喜欢自己,接纳自己;权

威原则,职位或相关人士的权威性可增强说服力;稀缺性原则等等。他说谈判决策还需要避免一系列陷阱,包括瞄准陷阱、命题引导陷阱、安于现状陷阱、过于自信陷阱等。

开启谈判时双方谁先出要约,我方还是对方?蒂姆·卡伦给出的答案是视情况而定,要看我方对对方的了解程度,若了解则我方先出要约。同时,对方提出要求时不要急于评论回应,而是提出我方观点,将对方引导到我方关注点上,抓住适当机会做交易互换。也可以在谈判陷入僵局时继续往下谈,再回头将疑难问题合并解决,和对方更好地交换讨论。

蒂姆·卡伦对国际商务谈判的复杂性深有感触,尤其是其中翻译的角色很特殊。他介绍说,翻译不准确会造成误解,带来风险,这就要求谈判时要用己方翻译人员;还要对翻译人员介绍清楚背景,不要让翻译人员变成谈判主角;更不要说太多观点后再让翻译人员进行翻译。

除此之外,蒂姆·卡伦还观察到不同国别、不同文化背景的商人之间谈判风格有差异。例如,美国人习惯把所有的牌放在桌上,想尽快达成一致,而且大声说出自己的要

求。“特朗普的态度与此有点相似,但不完全如此,他有时候强硬,有时候不礼貌,在对朝外交和对华贸易战中风格接近。而中国人总会让对方觉得很为其着想,他们也愿意投入时间去建立信任感,这一点比英美人做得好。美国人说话直接,直接切入,中国人绕很多圈子间接切入,英国人介于二者之间。当美国人说接受你的条件时,中国人会想,这是真接受还是话外有话?中国人用6种方式对你说yes,其中只有一种是真的答应。若英国人说‘根据你的提议我们开会讨论一下’,实际上就是算了;英国人说‘我同意’其实就是同意。”蒂姆·卡伦留意到,东亚的韩国、日本等国家的人谈判时比较善于包容、妥协;德国人则是一板一眼跟着节奏走,他们认为事实就是事实;拉美国家的人们更多用娴熟的话技巧去说服对方,他们认为谈判是艺术,靠情绪来完成交易。

“谈判时要选择对方文化背景下合适的谈判方式,尊重对方文化,探求对方情形,一点一点去磨合。这都是建立在了解我方立场与行为方式的基础上,再不断地转换文化视角。”蒂姆·卡伦总结说。



德国博泽集团目前为全球80多家汽车品牌生产车门系统、后备厢门系统、座椅骨架和电子驱动系统等核心零部件。近两年来,该集团把核心零部件生产、研发业务转移至新建成的江苏省太仓工厂,预计今年产值可达12亿元,并以产值每年50%的速度增长。

中新社发 钟鑫旺 摄

2018世界投资论坛聚焦改善全球投资政策和环境

本报讯 今年的世界投资论坛于10月22日至26日在瑞士日内瓦举行,此次论坛的议题聚焦于改善全球投资政策和环境。论坛开幕式上,联合国贸发会议秘书长基图伊明确表示,全球经济危机10年后的今天,世界亟须可持续发展,促进投资贸易。他说:“我们必须在广泛的投资问题、国际投资协议、商业便利化、资本市场、知识产权、企业家精神、数字经济和会计准则等方面,形成具体的政策、战略和解决方案。我们寻求新的解决方案,以便通过解决方案来给最需要的国家和行业提供更多和更好的投资,以应对不确定性。”

目前全球投资领域正面临多重挑战,其中包括新一轮工业革命和经济数字化的挑战,全球多边主义

和多边合作根基遭受侵蚀的挑战,以及联合国可持续发展目标涉及领域投资短缺等问题的挑战。

贸发会议指出,全球投资放缓趋势正对实现联合国可持续发展目标构成挑战。2018年上半年,全球直接投资下降了41%,在此之前的2017年全球直接投资已呈现大幅下滑。国际直接投资受不断升级的贸易投资保护主义、不断增长的地区风险和经济下行风险的影响,前景不容乐观。

对此,联合国日内瓦办事处总干事穆勒表示,我们在可持续发展方面投入越多,获得的回报就越多,这样就可以更快地实现联合国2030年可持续发展目标,这也就是今天我们遇到的许多问题的解决之道。

联合国贸发会议投资和企业司

司长詹晓宁则说:“国际直接投资是驱动全球产业链扩张的一个重要的因素。由于国际直接投资在低水平徘徊,所以使全球价值链的扩张受到了严重的影响。如果全球价值链的增长减缓,就会影响国际贸易的增长,因为国际贸易有将近80%是通过全球价值链来实现的,所以这是一个令人担忧的现象。”

据贸发会议介绍,世界投资论坛创始于2008年,每两年召开一届,是由联合国贸易和发展会议主办的,在全球范围内,就投资领域出现的关键议题寻求共识的多边平台。本届论坛期间,来自160个国家和地区的6000多名与会者,包括多国领导人、部长级代表以及多个国际组织的负责人将参加约60场活动。

(毛雯)

中企走出去为何让有些人不爽

■ 白明

日前,美国副总统彭斯在哈德逊研究所就美国政府的中国政策问题发表演说。彭斯的发言内容涉及很广泛,但最根本的出发点在于将中国作为美国的战略靶心。其中,彭斯针对中国“走出去”战略的一通污名化表态不仅站不住脚,而且还起到“搅混水”的作用。

相对于包括美国在内的一些发达经济体,中国企业的对外投资起步比较晚。事实上,欧美国家的大企业基本都是在国际上有影响的跨国公司,但以往从来没有看到过美国对这些企业的跨国经营行为予以差评,可轮到中国就被横挑鼻子竖挑眼。迄今为止,美国对于中国企业“走出去”的指责主要体现为“债务外交论”“掠夺资源论”和“窃取技术论”。

首先来看“债务外交论”。美方妄称中国用所谓的“债务外交”扩大影响力,为此,彭斯找了些冠冕堂皇的例证,即中国为亚洲、非洲、欧洲甚至拉丁美洲的政府提供数千亿美元的基础设施贷款,并且说这些贷款的条款是“不透明的”,带来的利益压倒性地流向北京。果真如此吗?彭斯的例子指的是斯里兰卡借了巨额债务让中国企建造商业价值存疑的港口。实际上,中国帮助斯里兰卡建设港口在很大程度上会改善当地的交通基础设施,不仅提高了斯里兰卡在国际航运业中的地位,而且也为斯里兰卡带来了许多就业机会,看看斯里兰卡国内的主流舆论就一目了然了。给中国“泼脏水”也是个技术活儿,而找这样的例子来支撑所谓的“债务外交论”至少说明功课没做足。

其次来看“掠夺资源论”。近年来中国企业的“走出去”在很多场合被包括美国在内的西方国家

所诋毁,其中叫嚣“中国掠夺资源”的分贝最高。历史上到底是谁在掠夺他国资源,想必大家心知肚明。现阶段,中国实施“走出去”战略的出发点就是要在互利共赢基础上做大合作的蛋糕。在这样的的心态下,中国企业在海外跨国经营一定比某些国家要好看得多,特别是在中国正在推进“一带一路”建设,在很大程度上能够造福于沿线国家人民。

最后来看“窃取技术论”。随着中国从制造业大国向制造业强国迈进,近些年来有关中国窃取他国技术的说法开始流行起来,一些美国人认为中国企业在美投资也是为了窃取美国的技术。彭斯在哈德逊研究所的发言中,就有这样一段话涉及到中国的对外投资,即他认为北京“协调和赞助收购美国公司以获得其创作的所有权”。是否如此,暂且先听别人怎么说。美国前财长萨默斯认为,中国技术上处于领先地位,不是“窃取”美国技术的结果,而是源于中国基础科学领域优秀的科学家和重视人才、关注科学的教育体系。

近些年来,美国经常抱怨中国为经济全球化作贡献不够。有意思的是,中国企业在积极“走出去”,推动全球经济发展的时候,美国却想要剥夺中国为经济全球化作贡献的资格。现在,对于挑起贸易战的美国来说,它看中国的一切都不顺眼。如果此时中国企业不“走出去”,某些美国人会不会又抛出个“中国害论”呢?正所谓,“欲加之罪,何患无辞”。所以,随他们不爽去吧,我们的企业该“走出去”还是要走出去,不要被那些别有用心的人打乱了步伐。(作者系商务部研究院国际市场研究所副所长)

● 投资环境

WTO:贸易战升级对全球经济构成实质性风险

世界贸易组织总干事罗伯托·阿泽维多近日发出警告称,贸易战持续升级对世界经济构成实质性风险,全球贸易正面临危机。他警告说:“如果不采取行动缓和紧张局势,重新致力于贸易合作,多边贸易体系将会严重受损,由此带来的长期经济后果可能会十分严重。”

阿泽维多说,世贸组织经济学家一直在评估贸易冲突的各种可

能性,包括爆发全面贸易战可能带来的影响。根据估算,如果出现国际贸易合作彻底崩溃的情况,全球贸易增速将最多减少17%,全球国内生产总值(GDP)增速将会减少1.9%,数百万人将会失业。为了所有人的利益,国际社会有责任缓和紧张局势,应在双边或世贸组织框架内展开更多对话,在双边贸易体系内找到问题的解决方案。

2021年阿拉伯世界互联网用户将达到3.14亿

阿联酋《宣言报》日前报道,穆罕默德·本·拉希德政府学院(前身为迪拜政府学院)发布了《2017年阿拉伯世界互联网报告》。报告指出,到2021年,阿拉伯世界将实现

100%移动电话普及率,阿拉伯世界社交媒体普及率80%。2021年阿拉伯世界互联网用户总数将达到3.14亿,其中新增阿拉伯网民4700万,新增社交媒体用户1.6亿。

缅甸将对31个油气区块进行招标

缅甸《联邦日报》10月22日报道,缅甸电力和能源部正计划对31个石油和天然气区块进行招标。目前已准备在年底前对其中1个近海区块进行招标。电力和

能源部计划用来招标的31个石油和天然气区块中,包括18个近海区块和13个远海区块。报道称,这是自2014年以来的首次油气区块招标。

乍得缩减开办企业时间

日前,乍国民议会审议通过劳动法修改法案,法案内容主要是在乍得境内开办企业所需时间由原来的30天缩减至7天。乍得公职部长姆博杜表示,乍得政府致力于通过改善营商环境和鼓励创业,增强乍得对国内外投资的吸引

力,促进经济复苏。10月初,乍得政府举办首届“私营经济助力经济复兴反思周”活动,总统代比在讲话中表示,将采取一系列举措,切实改善营商环境,推动私营经济发展和经济复兴。(本报编辑部编译、整理)

多家中企在柏林成立欧洲研发中心

本报讯 柏林当地时间10月22日,圣奥欧洲研发中心揭幕仪式在德国柏林举行。欧洲研发中心的成立,是圣奥开拓欧洲市场、品牌国际化的又一重要动作。同时,中心还将作为沟通中欧的一座桥梁,为欧洲企业打开中国市场创造新机遇。

参加仪式的中国驻德国大使馆经商处公参王卫东表示,中国企业国际化之路没有其他捷径可走,只有重视研发、长期积累,形成持续创新能力,才能获得市场的认可,尤其是欧美成熟市场的认可。

柏林经济促进局主任Sybille Weimann指出,圣奥是继国家电网、中车集团后第三家在德国柏林设立研发中心的中资企业,并期待圣奥通过提升品牌影响力扩大中欧合作。

圣奥集团董事长倪良正表示,未来,圣奥将通过欧洲研发中心与中国国内国家级工业设计中心形成创新联动,完成产品研发、生产制造、品牌和市场的升级,为德国当地注入创新力量,为全球用户筑造一个智能、健康、富有乐趣的办公生态圈。(宗赫)

● 项目信息

乌兹别克斯坦将举办红酒节

乌兹别克斯坦酿酒工业公司将于11月21日至23日在乌国家会展中心举办红酒节、国际美食比赛、“酿酒艺术,酿酒创新和现代化发展趋势”国际会议,邀请中国企业参加。感兴趣的企业和机构可联系乌酿酒工业公司,联系电话:+998-71-2441817 邮箱:press@vinsanoat.uz

俄罗斯某企业拟出售砂金开采权

俄罗斯“第一地质公司”拟出售位于伊州图龙区亚尔玛河和东萨彦省奥卡左支流两处砂金开采权。

联系人:尼古拉·巴波诺夫 联系电话:+7-(8908)6-53-79-76 邮箱:pgl_limited@mail.ru (本报编辑部整理) (以上信息仅供参考)

我国未出现产业空心化现象

■ 万小广 李媛

质量不高、同质化竞争、产能过剩等问题,借“走出去”来消化富余产能。

二、制造业企业大规模对外转移可能对我国经济的影响

我国制造业实际利用外资金额显著高于制造业对外投资额,且国内新增制造业固定资产投资连续增长,暂未出现舆论所担忧的产业“空心化”现象。但同时,如果制造业企业持续大规模对外转移,可能带来我国制造业进出口贸易额降低、我国产业链的完整性遭破坏、国内就业压力加大等影响。

三、积极应对制造业大规模对外转移的负面影响

一是加强政府宏观指导和管理,科学引导制造业企业对外转

看,东部企业占比83.4%,中部和西部企业仅分别占比6.7%和7.7%;从投资行业来看,装备制造业、专用设备制造业等领域涉及规模较大。

在走访企业时,我们了解到,我国制造业对外转移是由两方面因素造成的。一是企业经营需要。根据中国贸促会与北大社会调查中心合作开展的《2017年中国企业对外投资现状及意向调查》,“开拓国际市场”“寻求海外资源”及“提升品牌价值”是制造业企业对外转移的前三大动因。二是成本因素驱动。企业为降低生产成本,包括劳动力成本、能源成本、物流成本、税费成本等,而选择向低成本地区转移。此外,部分行业存在企业数量过多、产品

随着新一轮国际产业转移的兴起,我国制造业企业对外转移也日益活跃,并引发社会关注成为舆论热点。受中国贸促会发展研究部委托,中国贸促会研究院就此问题开展专题调研,系统考察了制造业企业对外转移的相关情况。

一、我国制造业对外转移的现状 & 原因

近年来,制造业产业格局正在全球范围内重构,我国制造业对外转移速度加快,2007年至2017年我国制造业对外投资保持较高增速,复合年增长率高达20%以上。从投资流入区域来看,亚洲是我国制造业主要投资区域,欧洲、北美洲则分列第二、三位;从投资流出区域来

不断优化中西部地区营商环境,增强产业配套和承接能力。

五是鼓励传统制造业技术创新和就地转型升级,培育新的竞争优势。通过财政补贴、税费抵扣等方式,鼓励传统制造业加大科技研发力度和技术改造升级,鼓励传统制造业企业向产业链条两端延伸,向品牌化、高端化、国际化转型。

六是大力培育制造业领域的新产业、新业态、新模式。加快制造业转型升级步伐,加快培育一批“专精特新”、具有核心竞争力的新型制造企业,鼓励国内制造业企业借助产业转移带来的创新溢出和要素流动,促进制造业新兴产业、新业态、新模式的涌现。