

从谈判学视角看日本人的沟通模式

王 荣

摘 要: 日本人以难对付的谈判对手著称。他们的沟通模式和行为模式都与其他国家谈判人员有明显不同。如果在熟悉日本人独特谈判风格的基础上制定应对策略,谈判者或可最大限度地避免由于文化差异而造成的误解,并取得成效。与日方谈判期间,我方应注意沟通的形式,做好细致的准备工作,掌握信息优势,也要善于把握谈判中的根本规律,运用智慧创造性地解决问题,从而在谈判中立于不败之地。

关键词: 日本人 谈判风格 沟通模式 行为模式 应对策略

在跨文化交流中,日本人常常以不好对付的谈判对手著称。他们一方面彬彬有礼,言语温和,善于同对手建立长期合作关系;另一方面面无表情,时常沉默,直到谈判最后一刻也不肯轻易让步。美国的日本问题专家迈克尔·布莱克(Michael Blaker)这样概括日本人在谈判中的两面性:他们“在崇尚和谐之风的同时,又表现出顽强的武士精神”。^①对日本人谈判风格的研究是谈判学的重要分支领域。在与日方的谈判中,谈判者只有熟悉日本人独特谈判风格的特点,制定相应对策,才能立于不败之地。

一、日本人的谈判风格研究概述

国家谈判风格研究是谈判学的重要分支领域。当来自不同文化的谈判者表述同一观点的时候,他们所运用的语言、表情和动作可能大相径庭。即使是同样的表情和动作,在不同文化中也常常被赋予不同的含义。如果不了解其他国家的文化,就可能忽略谈判对手精心传递的信息,或者对其传递的信息做出误读。

一个多世纪以前,有“东洋俾斯麦”之称的日本

政治家大久保利通感叹道“和外国人打交道,是件麻烦的苦差事”。^②在日本人和来自其他国家人士的谈判中,双方往往都会感到沟通中的挫败感。这种沟通障碍的根源在于日本人独特的交流方式。很多研究日本问题的专家都发现,日本人在谈判中的表现与其他国家有明显差别。

学术界对日本人谈判风格的研究主要采取定量分析和定性分析两种分析路径。定量分析主要采用抽样研究和统计学方法,归纳总结日本人在谈判中常用的策略及其行为特征。其中最具有影响力的作品就是美国学者约翰·格雷厄姆(John Graham)在《谈判学》杂志上发表的文章《日本谈判风格的独特模式及其特征》。格雷厄姆用 15 年时间,对来自 15 个国家的 1000 多名商人进行比较研究,试图归纳出日本人谈判风格的特点。他让这些商人参与模拟情境的谈判,对其全程录像,通过录像来对其行为模式做出量化分析。分析的结果表明,正如某些谈判专家所总结的,日本人在谈判中和对方的目光接触较短,沉默的时间更长,使用的攻击性策略更少。这一分析方法有

① [美] Michael Blaker, “Probe, Push, and Panic: The Japanese Tactical Style in International Negotiations,” in Robert A. Scalapino ed., *Foreign Policy of Modern Japan*, Berkeley, CA: University of California Press, 1977, p. 56.

② [美] Michael Blaker, Paul Giarra, Ezra F. Vogel, “Introduction,” *Case Studies in Japanese Negotiating Behavior*, p. 5.

力地证实了日本人的谈判风格具有独特性。

在定性分析中,对日本人谈判风格的研究主要集中于商业谈判和国际关系两大领域。早在上世纪70年代,由于日本在经济发展中取得巨大成功,很多国家商人在和日本人做生意的过程中,都急需一本可以有效破解日本人谈判策略的手册。1970年11月,范·赞特(Van Zandt)在《哈佛商业评论》上发表一篇很有影响力的文章《如何与日本人做生意》,成为这一领域开先河之作。之后,相关研究成果陆续问世。这类作品具有很强的实用性,主要是罗列出谈判中该做什么,不该做什么,介绍跨国谈判的礼仪和注意事项,带有操作手册的性质。

国际关系专家往往采用案例分析的方法来归纳总结日本人的谈判风格。日本学者木村汎(Hiroshi Kimura)对于上世纪70年代日本和苏联渔业谈判的案例分析堪称这一领域的经典。他运用详细的历史材料,深入地论述了日本和苏联由于截然不同的谈判风格使日本陷入被动局面。日本在谈判中主动采取低姿态,承认其在谈判中处于弱势,然而这样做并没有得到苏方的同情和恩惠,反而使苏方对其采取更加强硬的态度,令日方在谈判中陷于不利境地。

2002年,美国三位著名日本问题专家迈克尔·布莱克、保罗·吉亚拉和傅高义联袂推出了一本集中分析日本谈判策略的著作《日本人谈判风格的案例分析》。该书精心选取了日本人在经贸、外交和安全领域中的经典案例加以深入分析,堪称日本人谈判风格研究的代表著作。日本谈判风格研究已成为谈判学研究的一个热点分支领域。

二、日本人在谈判中的沟通模式

“沟通”一词的英文communication由拉丁语词根communicare演变而来,原意是“达成一致”。^①沟通主要包括语言沟通和非语言沟通。语言沟通是指以词语符号为载体实现的沟通,主要通过话语或文字交流来实现。非语言沟通涵盖沟通中所有不包含语言的要素,包括空间距离、人体动作和面部表情等。^②

日本人在沟通模式上主要表现出三大特点。一

是他们的语言表述含混暧昧,不愿清晰地向谈判对手表述自己的观点;二是他们的表达方式含蓄内敛,总是运用暗示让对方理解自己的真实意图;三是他们的沟通模式不具攻击性,不愿运用威胁手段逼对方做出让步。

(一) 含糊暧昧的语言表述

美国文化人类学家爱德华·霍尔(Edward Hall)发现,在不同文化背景下,人们的沟通方式有很大差异。他用低语境文化(low context culture)和高语境文化(high context culture)两个概念来区分不同的文化。^③在低语境文化中,人们的沟通方式比较直接,他们的话语直接表达了其所要传达的信息。在高语境文化中,信息的传递与沟通主要通过非语言交流与间接的表达方式。人们沟通的方式比较含蓄,所传递的信息往往取决于接受者的诠释。根据霍尔的理论,日本是典型的高语境文化。

日语的表达较为暧昧,有“魔鬼的语言”之称。日语的模糊性意味着在将其翻译为其他语言时,含义可能会发生变化。上世纪70年代,美国和日本发生纺织品纠纷。谈判期间,美国总统尼克松要求日本首相佐藤荣作限制日本对美国的纺织品出口。佐藤荣作答复说要“善处”(日语为:善処いたします)。“善处”一词在日语中语义模糊,相当于汉语中“我们考虑考虑”这样的托辞。翻译直接把佐藤的回答译为“好”(Yes),引发了一场外交风波。^④美方认为日方做出了承诺,日方则否认做出了承诺,双方都感到很不愉快。

在日语中“祸从口出”之类的格言不胜枚举。日本人在谈判中很少直白地传递信息,通过经常停顿,给自己充分的思考空间,谨慎地选择用词。日本人不会觉得谈判期间的沉默意味着冷场。相反,他们认为安静是自控能力的表现,也是一种个人美德。沉默是一种谈判策略,有助于他们从谈判对手那里获得更多的信息。原联合国副秘书长明石康形象地指出,日本外交官“耳朵大,嘴巴小”。

(二) 含蓄内敛的表达方式

① [美] 霍尔特·维吉顿《跨国管理》,王晓龙、史锐译,清华大学出版社2005年版,第288页。

② [美] 黛布拉·纳尔逊、詹姆斯·奎克《组织行为学:基础、现实与挑战》,桑强等译,中信出版社2004年版,第255页。

③ [美] Edward Hall, *Beyond Culture*, Garden City, NY: Anchor Press, 1976, p. 91.

④ [美] Nathaniel B. Thayer and Stephen E. Weiss, “Japan: The Changing Logic of a Former Minor Power,” in Hans Binnendijk, ed., *National Negotiating Styles*, p. 55.

日本人在谈判中往往不直接提出要求,而是含蓄地表述观点。如果只关注字面含义,不去领会其中隐含的信息,就可能对他们的真实意图做出误判。1985年美日航空谈判期间,时任美国副助理国务卿富兰克林·威利斯(Franklin Willis)感叹说“和日本人打交道,你必须倾听他们所用的每一个字,了解其言外之意”。^①

在和外国人交流的时候,日本人会更委婉地表述自己的观点。美国学者罗伯特·克里斯托弗(Robert Christopher)指出,“日本人在谈话时,特别是在与外国人谈话时,往往小心翼翼地避免明确、严谨的陈述,宁可转弯抹角、模棱两可,用意主要不是交流思想,而是试探他人的情绪和态度”。^②

日语中“腹芸”的含义可以体现日本人微妙的表达方式。“腹芸”原指表演中除语言和动作之外的表情,也可译为内心的表情。内心表情是只可意会,难以言传的。日本人之间大部分交流不是通过语言或动作完成,而是通过无言的沟通实现的。他们在谈判中互相试探,相互摸底,一切尽在不言中。不了解日本文化的外国人,特别是习惯于直白地表达观点的美国人,很难理解这种隐晦的交流方式。在美日纺织品纠纷中,佐藤荣作曾向日本媒体讲明,他与尼克松总统的谈判将是“三分讨论,七分腹芸”。^③

日本人的谈判风格与美国人的谈判风格形成鲜明的对比。由于误会致使两国谈判失败的例子比比皆是。《日本商业文化与实践》一书就分析了这样的一个案例。美国人和日本人谈判过程中,日方提议暂停谈判一天,去打高尔夫球。而美方急于达成协议,要求双方照常会面。其实,在发出邀请前,日方已预订好午餐和晚餐,并邀请其他生意伙伴参加。日本人的真实意图是要通过非正式会谈和美方讨论敏感话题。由于美方没有领会到日方的真实用意,致使谈判以破裂告终。

(三) 不具攻击性的沟通模式

“和”是日本文化中最重要价值观之一。日本人在谈判中为避免直接和谈判对手发生冲突,不愿公开表示分歧,也不会咄咄逼人迫使对手让步。日本人在谈判中不愿运用威胁、命令和警告,而愿意用正面

的保证、建议和许诺来表达观点。和来自其他国家的谈判人员相比,日本人的沟通方式不具备攻击性。

在谈判中,日本人对和谐气氛的追求可能会造成双方已经达成一致的假象。他们在谈判中会不断地点头称“是”,然而“是”仅表示他们在注意听,并不表示同意。一位日本顾问建议说“在和日本人做生意的时候,永远不要把‘是’作为回答。也不要认为微笑意味着赞许”。^④

在很多西方国家,交谈者通过注视对方,表明自己在认真倾听,是尊重对方的表现。日本人则不习惯在谈判中进行眼神的交流。他们觉得盯着别人看显得很很不礼貌。日本人常常用表情掩饰其真实想法。他们的笑容往往并不是内心喜悦的自然流露,而不过是用来自掩自己内心的真实感受,甚至可能是为掩饰自己的愤怒。

在具体谈判过程中,日本人会采取一些细致的安排,以营造一种和谐的气氛。例如,他们在称呼谈判对手时,总是运用敬语,称呼对方最高头衔。在举办国际会议的时候,他们会为参会者安排宽敞的空间,提供舒适的座位。在与日本人士谈判时,谈判者需要注意这些细节。

三、日本人在谈判中的行为模式

从过程上看,可以将谈判分为前期准备阶段、讨价还价阶段以及最后阶段。在这三个阶段,日本人都表现出独特的行为模式。

(一) 前期准备阶段

早在正式谈判开始之前,日本人就全身心地投入谈判的准备工作。日本人认为,应花费大量时间和精力为谈判做好准备。他们所做的准备工作非常细致,大到确定谈判团队的立场,制定谈判策略,小到安排谈判的具体细节,包括设计谈判桌和座椅的形状等,都要精心筹划。

在前期准备阶段,日本人所做的最重要工作,就是培养与谈判对手之间的信任关系。在双方建立可靠关系之前,和日本人的谈判很难涉及实质内容。一位日本前外相在自传中强调人情关系在谈判中的重

① Nathaniel B. Thayer and Stephen E. Weiss, “Japan: The Changing Logic of a Former Minor Power,” p. 55.

② [美] 罗伯特·克里斯托弗《日本心魂》,贾辉丰等译,中国对外翻译出版公司1986年版,第31页。

③ [美] Nathaniel B. Thayer and Stephen E. Weiss, “Japan: The Changing Logic of a Former Minor Power,” p. 55.

④ [日] Kazuo Nishiyama, Doing Business with Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication, 2000, p. 23.

要性,“在外交场合,即使双方不能达成协议,也应该了解对方的立场。其实,精心培育理解和信任与达成协议同样重要”。^①

日本人在与谈判对象正式会晤前,会想法设法利用私人关系或者通过官方渠道与对方展开非正式接触。美国政治家基辛格回忆说,在上世纪70年代美日谈判开始前,日方派一位和美日双方都有私交的朋友和他会面,讨论“基本原则问题”。这已经成为日本和美国高层谈判的惯例。在近些年的美日贸易谈判中,日本首相也会先派其信任的朋友与美方接触,为此后的谈判铺平道路。

在日本,常常出现安排谈判要点的“谈判前谈判”。^②“谈判前谈判”讨论的主要是谈判中的程序性问题,例如谈判地点或讨论问题的次序。这些问题看似琐碎,但对日本人来说却并非枝节问题。他们认为,谈判前的准备和铺垫是谈判的重要环节。如果对方轻易地在细节问题上做出让步,就可能给日方留下不重视谈判的印象,影响双方的相互信任。

在“谈判前谈判”中,日本人会通过详细的询问了解对方的观点。他们还会利用双方的关系,要求对手预先做出保证和承诺,以将谈判破裂的风险减到最小。迈克尔·布莱克指出,“对日本人而言,通过理解、磋商和预先安排使对方做出承诺,是其谈判前工作的关键”。^③

(二) 讨价还价阶段

日本是一个集体观念很强的社会,在谈判中采用集体决策模式,重视通过事前协商达成一致。这样的决策过程在日语中被称作“根回し”。“根回し”是指通过事前与各方面人士协商,谨慎地摸清所有当事人的态度。^④团队领导会与每一位成员讨论,使全体人员就谈判议题达成共识。如果决策有变化,则需要再次和每一位成员讨论。任何人都不能对谈判全程负责,也无权擅自同意或否决对方提议。

这样的集体决策过程耗时很长。这也意味着在

和日本人谈判的时候,不能只重视其中的领导,而需要争取谈判团队中的每一个人。罗伯特·马奇(Robert M. March)指出,“日本人谈判模式的精髓在于组织。他们在谈判中团结一心,对所讨论的问题看法相同。哪怕在其他方面准备不足,他们也会在立场上保持一致”。^⑤

由于日本人事先已经通过耗时极长的内部讨论就谈判议题达成一致,所以他们在谈判桌上很难轻易改变立场。因此,日本人在谈判中的立场较为僵化,不善于运用强制性手腕迫使对方让步。日本学者天儿慧指出,“谈判是把握自己与对方的目标,通过花招、威吓、帮腔、手腕等手段,最大限度地追求自身利益的一个过程”。^⑥他认为,日本人不善于谈判。

经过谈判前的精心准备,日本人已经充分了解信息。但他们在谈判中仍会通过反复向对方提问来获取信息。他们在提问的时候,往往已经知道了答案,只是将提问作为整体谈判策略的一部分。在日本人的谈判团队中总有一名成员专职负责倾听对方的观点。日本人在谈判中会问及每一个具体细节,并做详尽的记录。

日本人在谈判中不愿率先表明自己的立场,而要先了解对方的态度,审慎评估当时的形势,不断调整己方观点。迈克尔·布莱克指出,日本谈判者的谈判模式可以用“适应”(coping)一词概括。他们很少主动提议,主要是谨慎地摸清对方态度,被动地回应对方要求。谈判学家科恩一语中的地指出,日本人在谈判中的格言就是“只要回应,不要提议”。(“React, do not initiate!”)^⑦

被动回应的策略并不会使日本人在谈判中处于不利地位,反而可以使他们静观其变,通过审时度势获得更大收益。一战后,日本外相内田康哉曾经写给派驻凡尔赛和会的外交官这样一段指示,“我们

① [日] Hajime Matsusaki and Brian Y. Shiroyama, “Japanese Military Burdensharing,” in Thomas C. Gill ed., *Essays on Strategy*, Washington, DC: National Defense University Press, 1989, p. 146.

② [美] 霍尔特·维吉顿《跨国管理》王晓龙、史锐译,清华大学出版社2005年版,第321页。

③ [美] Michael K. Blaker, “Probe, Push, and Panic: The Japanese Tactical Style in International Negotiations,” p. 60-61.

④ [美] 罗伯特·克里斯托弗《日本心魂》,贾辉丰等译,中国对外翻译出版公司1986年版,第43页。

⑤ [美] Robert M. March, *The Japanese Negotiator: Subtlety and Strategy beyond Western Logic*, Tokyo: Kodansha, 1989, p. 162-163.

⑥ [日] 天儿慧《日本人眼里的中国》,范力译,社会科学文献出版社2006年版,第93页。

⑦ [美] Raymond Cohen, *Negotiating Across Cultures: International Communication in an Interdependent World*, p. 77.

应该首先和他们交换观点,据此调整我方的要求。与此同时,我们还可以继续制定政策,因为我们的政策还没有最后敲定”。

(三) 谈判最后阶段

谈判最后阶段是谈判期间最紧张,时间压力也最大的阶段。谈判有两种结果,或者达成协议,或者以破裂告终。和日本人谈判需要耗费较长的时间,进展也非常缓慢,这就需要谈判者具有充足的耐心。日本人对谈判的最后期限显得不那么敏感。他们喜欢使用拖延战术,慢慢迫使对方丧失耐心。日本人很少在最后期限的时间压力下做出让步。如果知道对方需要在最后期限前达成协议,他们反而会更从容不迫地谈判。

对日本人而言,谈判并没有在双方达成协议后就宣告结束。他们习惯于从长计议考虑问题,愿意牺牲短期的利益来建立长期的合作关系。在选择合作伙伴的时候,他们也更倾向于选择已经与之建立良好合作关系的伙伴。范·赞特指出,“日本人耗费很大的精力,为做生意建立合适的感情基础。对他们来说,在做出决定时,感情因素远重于冷冰冰的事实”。^①

来自日本的谈判者十分重视“面子”。他们不愿为谈判破裂承担责任。迈克尔·布莱克指出,“日本的决策者在无所作为便没有政治风险的情况下,宁愿选择不作为;只是在必须行动时才采取行动”。^②在谈判后期,他们愿意在一些无关大局的问题上让步,甚至做出一些不可能实现的承诺,以维持和对方的良好关系,让谈判在和谐的气氛中结束。

四、与日本人谈判的应对策略

在国际谈判中,知己知彼是成功的关键。优秀的谈判者不打无准备之仗。知彼就是要了解谈判对手的文化背景、其在谈判中的基本立场和谈判策略。知己就是要在充分了解谈判对手的基础上,发挥自身优势,制定有效的反制策略,不战而屈人之兵。在与日本人谈判的时候,谈判者如能先熟悉日

本人独特的谈判风格,再在此基础上制定谈判策略,就可以最大限度地避免失利和误解,卓有成效地推进谈判进程。

许多欧美商人深有感触地指出,和日本人谈判成功的秘诀与其说是靠智慧和雄辩,不如说是要多了解其习性,并巧妙地加以利用。^③在和日本人谈判的时候,我方需要从沟通形式、谈判过程和谈判基本规律三方面入手,制定谈判策略。

第一,在与日方沟通方面,我方应善于把握对方的言外之意,也要注意沟通的形式。由于日本人比较重视人的资历,谈判代表团应由比对方官阶和职位更高的人员组成,着装要正式,避免不恰当的肢体语言。日本是高语境文化,日本谈判者的表达方式比较含蓄。我方应善于听出他们的弦外之音,谈判期间态度也应尽量温和,不要用强横的语气和激烈的言辞逼对方让步。

第二,在谈判过程中,我方必须做好细致的准备工作,不能让日方掌握信息优势。谈判前,我方应和日方建立良好的关系。由于日方采取集体决策形式,我方要多和日方代表团的每位成员沟通,利用非正式渠道培养双方信任。与日本人的谈判进展会比较缓慢,我方要有充足的耐心,特别是在接近谈判截止日期的时候,更不能在对方的拖延战术下让步。

第三,我方在与日方谈判期间,要善于把握谈判中的根本规律,运用智慧创造性地解决问题。尽管日本人的谈判风格与其他国家明显不同,然而过分注意其独特性以及谈判中的琐碎细节,可能不利于我方从宏观角度把握谈判大局。年轻一代的日本谈判者,特别是在西方受过教育的日本人,受西方文化影响,其谈判模式与老一代日本人会有所不同。国际谈判没有一定之规,而应善于发现问题,寻找双赢的解决方案,这样就能在与日方的谈判中立于不败之地。

本文作者: 国际关系学院外语学院英语系 讲师
责任编辑: 李 冰

① [美] Van Zandt, “How to Do Business with the Japanese,” Harvard Business Review, November – December 1970, p. 45 – 56.

② [美] Michael K. Blaker, “Probe, Push, and Panic: The Japanese Tactical Style in International Negotiations,” p. 99.

③ 苏和《从日本文化的角度论日本人谈判风格》,《内蒙古电大学刊》2010年第6期,第63页。