

## 中美商务谈判中中国商务谈判手风格变化探析

舒蓓 武汉长江工商学院经济与商务外语学院  
贾勤 湖北工业大学外国语学院

基金项目：本论文为湖北省教育厅人文社科项目“跨文化冲突经营理论与中国商务谈判手跨文化谈判能力培养（项目编号：2011jyte005）研究成果之一

**摘要：**本文运用Hofstede的文化维度理论、Hall的单元/多元时间文化理论、Weiss的文化变量理论以及Kenneth W.Thomas和Ralph H.Kilmann的冲突解决风格理论，在对中美商务谈判中中国商务谈判手改革开放之初的谈判风格相关研究进行综述的基础上，通过对50位涉美商务谈判的中方谈判手进行问卷调查，从谈判手对于谈判过程中“关系”的认识、谈判手的时间取向和谈判手冲突解决风格等三个方面对前后两个研究结果进行对比分析，旨在揭示改革开放30多年来中美商务谈判中中国商务谈判手风格的变化。

**关键词：**中美商务谈判 中国商务谈判手 谈判风格

改革开放30多年来，中美两国之间的经济联系越来越密切。截止2008年，两国已互为对方第二大贸易伙伴和最主要的进出口国。两国间关于投资、技术转让、市场开拓等方面的商务谈判在促进两国间经济发展的过程中起着非常重要的作用。受中国传统文化的影响，中国商务谈判手形成了独有的风格，然而这些风格特点不是一尘不变的，而是在多种因素影响下不断变化的。动态地研究中国商务谈判手的风格有助于我们更准确地认识他们的谈判风格。本文运用一些经典的跨文化交际理论，如Hofstede提出的五个文化维度中的个体主义文化和集体主义文化维度，Hall提出的单元时间文化和多元时间文化，Weiss提出的文化对于谈判影响的十二个变量，以及Kenneth W.Thomas和Ralph H.Kilmann的冲突解决风格理论。本文从Weiss提出的十二个文化变量中选取谈判手对于谈判过程中“关系”的认识、谈判手的时间取向和谈判手冲突解决风格三个变量对中国商务谈判手改革开放30多年来的谈判风格变化进行研究。

### 一、改革开放初期中国商务谈判手的风格特点

笔者总结了学者们在改革开放前后对于中国商务谈判手风格的有代表性的研究，发现关于中国商务谈判手对于谈判过程中“关系”的认识、时间取向和冲突解决风格这三个方面的研究，学者们有以下共识：

1.中国商务谈判手认为谈判中的关系培养如同谈判结果一样重要，他们通过组织对方旅游观光、举办热情的欢迎晚宴和其他娱乐活动来培养与对方的友好“关系”。

2.不同于美国人较强的时间观念，中国商务谈判手认为时间是无限资源，他们不会像美国商务谈判手那样注重利用时间高效完成谈判。中国商务谈判手可以接受在谈判中途离开接电话然后回来继续谈判，不太重视既定的谈判议程，会根据情况更改谈判议程。中国商务谈判手擅长利用美国人较强的时间观念采取拖延策略给对方施压以实现自己的谈判目标。

3.美国商务谈判手对谈判过程中出现的冲突持客观和建设性的态度，认为冲突本身无所谓好坏，并且冲突的解决会促使谈判目标达成，因此不会逃避矛盾冲突，习惯以直接的方式讨论并解决冲突。而中国商务谈判手却对谈判中出现的冲突持否

定态度，认为冲突会破坏谈判双方的友好关系，因此会试图避免和对方产生直接冲突，习惯采取间接随和的态度解决矛盾冲突。

### 二、当前中国商务谈判手风格的问卷调查

为了调查中美商务谈判中中国商务谈判手现在的谈判风格，笔者设计了一份调查问卷。邀请了国内一些有中美商务谈判经历的谈判手作为受访者完成此问卷，发出100份调查问卷，回收74份，其中有效问卷50份。问卷调查的结果如下：

#### 1.中国商务谈判手对谈判过程中“关系”的认识。

96.3%受访者依然重视发展同对方的友好关系，但是他们中只有29.4%的人坚定认为“关系”可以帮助他们实现谈判目标，有近60%的受访者不再盲目地花时间介绍双方的友好交流历史或者组织宴会、旅游观光等培养“关系”的活动。

#### 2.中国商务谈判手的时间取向。

67%的受访者强调严格遵守既定的谈判议程，61%的受访者表示不会在谈判中途接电话，82.4%的受访者表示必须严格按照时办事并不接受迟到现象。但是依然有75%的受访者选择在谈判过程中采用拖延策略给有较强时间观念的美方商务谈判手施加压力以实现自己的谈判目标。

#### 3.中国商务谈判手的冲突解决风格。

58%的受访者表示可以客观接受谈判中出现的冲突，不认为其会损害面子，不会刻意回避冲突。82%的受访者表示愿意以一种积极合作的态度解决谈判中的矛盾冲突，会在表明自己观点的同时关注对方的利益和态度，争取实现双赢。只有3%的受访者选择更换主题或者其它回避矛盾的办法，6%的受访者表示会试图说服对方让步，9%的受访者选择折中的办法解决冲突，值得注意的是，没有受访者选择为了维护“关系”做出让步。

### 三、中国商务谈判手谈判风格的变化

通过比较以前学者们对于中美商务谈判中中国商务谈判手这三个方面研究的结论和此次问卷调查的结果，可以发现中美商务谈判中中国商务谈判手在这三个方面风格有如下变化：

1.不同于以前中方谈判手们通常会组织谈判以外的宴会、旅游观光等活动以培养双方间的良好“关系”，现在中美商务

谈判中一些中国商务谈判手已经认识到中美商务谈判中双方间的友好“关系”并不会有效地促进他们谈判目标的达成，这部分中方商务谈判手不再盲目地组织谈判之外的各种培养双方间的友好“关系”的活动。

2.不同于以前中美商务谈判中中国商务谈判手对于既定谈判议程的轻易改变的态度，现在中国商务谈判手在中美商务谈判中明确强调对于既定谈判议程的遵守。此外，不同于以前中方商务谈判手接受谈判过程中接打电话等或者谈判迟到等现象，现在绝大部分中方商务谈判手表现出更强的时间观念和效率观念，不能接受谈判迟到或者谈判过程中接电话的现象。

3.中方商务谈判手过去认为谈判中出现的矛盾冲突具有破坏性，会损害双方之间的友谊从而不利于谈判的顺利进行。但是，现在大部分中方谈判手对于冲突的认识更加客观，并且绝大部分商务谈判手在处理矛盾冲突时采用更加积极和合作双赢的态度。

#### 四、变化的原因

1.美国文化的影响。随着中美之间各个领域的跨文化交流活动的开展，参与其中的人们越来越清楚地认识到两国文化的差异以及这些差异对他们之间跨文化交流的影响，不论是由于忽视文化差异而导致的跨文化交流障碍还是重视文化差异而促成跨文化交流的顺利进行都激励着参与中美跨文化交流的人们在具体的跨文化交流情境中适当地调整自己的言行以促成跨文化交流活动的顺利进行。参加中美商务谈判的中国商务谈判手们作为中美跨文化交流的积极参与者必然会总结过往中美商务谈判的经验教训，更加明确美国文化影响下的美方商务谈判手们的言行习惯，从而有意识地调整自己的言行尽可能避免出现文化差异导致的矛盾。

美国文化对于“关系”的态度促使部分中国商务谈判手不再花大量时间组织谈判之外培养“关系”的活动。美国文化里，“生意归生意”，友谊归友谊，双方间的友好关系不太会像中方商务谈判手期待地那样显著地促进谈判。他们认为谈判的最重要目标是赢得谈判，在最短的时间内达成使他们收益最大化的协议，而谈判双方友好关系的建立并不是他们最看重的，所以他们通常不会花太多时间在谈判之余的“关系”培养上。对手的这个特点促使部分中方商务谈判手们明白花大量时间和精力组织谈判之余的培养“关系”的活动往往是徒劳。

中国商务谈判手对于既定谈判议程的遵守和时间观念及效率观念的增强可部分归因于美国时间文化的影响。美国文化属于线性时间文化和单元时间文化，认为时间是有始有终的线性运动，强调速度、效率、成本。所以美国人珍惜时间，看重效率，倡导用最短的时间创造最大的价值。同时他们认为过去、现在和将来之间有着明确的分割，注重个体和集体的成长计划和发展规划，他们强调日程、阶段性和准时性，倾向于做出准确的时间安排。所以在谈判中，他们重视提前制定好时间表和计划表并遵守提前制定的计划以保证效率。美方谈判手这样的时间观念必然会影响到中方商务谈判手在与美方谈判时特别注意守时高效。

2.中国经济的良好发展。中美商务谈判中，绝大部分中国商务谈判手现在采取积极合作双赢的态度解决谈判中的矛盾冲

突而不是回避冲突或者妥协利益，这离不开中国经济的良好发展给中方商务谈判手们创造的谈判筹码。改革开放30多年来，中国经济快速发展，经济实力不断增强，作为最大的发展中国家和最具活力的市场之一，中国对于美国经济发展的意义越来越重要。这些都让中国商务谈判手们在谈判过程中更有信心、拥有更多的主动权和筹码与对方协商谈判，积极维护自身的利益。

3.中国市场经济体制的发展改变了人们的观念。市场经济的一个重要特点是竞争，鼓励人们积极参与竞争创造更多的价值，所以市场经济在中国的确立和发展大大增强了人们的竞争观念，人们更主动积极地去争取维护自己的利益。这是中国商务谈判手如今更加积极的冲突解决风格的一个原因。此外，市场经济强调效率，更高的效率是在激烈的竞争中取胜的关键，所以市场经济的发展增强了人们时间观和效率观。中方商务谈判手在中美商务谈判过程中表现出来的更强的时间观和效率观不仅是美国时间文化影响的结果也是中国市场经济发展的结果。

#### 五、结语

中美文化交融、中国经济实力增强和中国市场经济的发展等多种因素都促使了中国商务谈判手风格的调整改变，动态地认识中美商务谈判中中国商务谈判手在对“关系”的态度、时间取向和冲突解决三个方面的风格发生的变化，有助于我们避免形成思维定势和偏见，帮助中方谈判手对中美商务谈判的过程有更清晰的认识，最终促进中美之间的商务谈判达到我方理想的结果。

#### 参考文献：

- [1]Chiu, Randy, K. & Kosinski, F.A. Jr.. Is Chinese conflict-handling behavior influenced by Chinese values [J]. *Social behavior & Personality*, 1994, 22: 81 - 90.
- [2]Foster, D.A. *Bargaining Across Borders: How to Negotiate Business Successfully Anywhere in the World* [M]. New York: McGraw - Hill, 1992.
- [3]Faure, Guy Olivier. *Negotiation: The Chinese concept negotiation* [J]. *Journal April*, 1998.
- [4]Hofstede, G. *Culture 's Consequence* [M]. Beverly Hills, California: Sage Publications, 1980.
- [5]冯妍. 从跨文化角度论中美商务谈判中的文化价值与冲突解决风格[D]. *对外经济贸易学*, 2005.
- [6]贾玉新. *跨文化交际学* [M]. 上海: 上海外语教育出版社, 1997
- [7]刘园. *国际商务谈判* [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999