

史上风景

谈判高手高伯聪

◎许嘉利 关丽娟

上个世纪80年代,首都钢铁公司为了扩大发展,已经把目光投向国际。

1984年,首钢人听到一个诱人的信息,比利时科克里尔钢铁公司属下的瓦尔费尔厂的高速线材轧机准备作为二手设备出售。这套高速线材轧机正常轧速为每秒85米,年产115万吨,在当时当属国际先进水平,而且还在生产中。

10月下旬,首钢总工程师高伯聪随首钢董事长周冠五亲自出访考察,决意购买。考察中,他们同时看中了科克里尔钢铁公司将要出售的塞兰钢厂,打算一起收购。

科克里尔钢铁公司又想把这套设备卖给美国浪公司,而浪公司则要以更高价格拆成两套(一套两线),准备售与中国的唐钢和另一



原首钢总工程师高伯聪

范奈斯脱先生,通知他们首钢将立即派人谈判。

当时,周冠五还采纳了高伯聪的一个特殊建议,邀请比利时驻中国大使范洛克到首钢参观考察。

两天以后,1月18日,高伯聪一行三人飞往比利时,全力开展收购轧机谈判。

第一天谈判整整5个小时。

第二天谈判长达10个小时。

双方终于决定签字。然而,当第三天高伯聪赶到谈判会场时,对方的主谈判范奈斯脱脸色阴沉,板着脸说:“今天不能签字,必须和塞兰钢厂合同一起签,否则不能签。”

高伯聪立即会见科克里尔公司的副董事长,万万没想到,对方竟答复说,已和另一家公司谈判,准备把设备卖给别家,不仅价格更好,而且都订了合同,连信用证都开过来了。当得知科克里尔钢铁公司还没有最后签字,高伯聪当即义正辞严地指出,你们这样做,不仅不符合国际惯例,说句不好听的话,这是“欺诈”。对方听后哑口无言。高伯聪又说:我们虽然不同意你们这种做法,但是,为了表示首钢的诚意和友好

风云突变

1985年1月,首钢发生了一个值得记住的真实故事。

时年56岁的首都钢铁公司副董事长、总工程师高伯聪亲自主持对比利时瓦尔费尔厂轧机与塞兰钢厂的收购谈判。这场跌宕起伏、复杂多变的谈判,至今被首钢人视为最艰苦但最成功的谈判。

正当首钢人跃跃欲试准备谈判轧机收购的时候,高伯聪得知,

钢铁公司。

高伯聪立即向周冠五汇报,决定全力挽救。

他们首先向国家经委汇报了上述情况,争取支持,同时,向国家计委说明情况,请在首钢用人民币拆汇支付设备费用和将要购置塞兰钢厂时给予支持。接着,又以首钢董事长周冠五的名义,致电科克里尔钢铁公司董事长和主管贸易包括二手设备的副总经理

合作的愿望,同意开始赛兰钢厂的谈判,但不可能定什么限期,要看双方谈判的诚意和进度。

拉锯较量

谈判处于极为被动的局面。当晚,高伯聪和周冠五通了电话,提出对购买塞兰钢厂定出价格底线,以便见机行事,周冠五立即拍板。后来的谈判证明,这大大提高了我方在谈判中的灵活性和主动性,很有必要。

这期间,高伯聪又及时与我国驻比利时大使馆取得了联系,寻求帮助。大使决定,立即由谢参赞直接和比利时经济部总司长联系,以大使的名义告知:“对轧机合同很关注,科克里尔既然已经和首钢签了合同,却又和别家谈买卖,这是很不对的,如果这样做,我们怎么能信任科克里尔呢?如果再发生类似事件,我们又怎能信任比利时的企业呢?这样,我们又怎能进一步扩大中比两国的经济合作和贸易呢?尽管如此,为了表示我们的诚意,还是和你们谈。”

比利时经济部总司长知道中国大使的态度后,立即答应进行干预。

紧接着,双方开始进行收购塞兰钢厂的谈判。谈到收购价格时,范奈斯脱先生当时就跳起来说:“我的价格在二层楼,你的价格在地下室,怎么谈?”高伯聪笑着请他坐下,说:“你可以下楼,

我也可以上楼,我们总能碰在一起的。”1月26、27日是两个休息日,但谈判仍在拉锯中艰难地推进。

1月27日傍晚,高伯聪得知,科克里尔钢铁公司已和美国浪公司草签了轧机的合同,不可撤销的信用证已经开好,放在律师事务所,而且约定,如果到1月31日中午12时,科克里尔钢铁公司还没有与首钢签正式合同,那么他们的合同当即生效。科克里尔钢铁公司董事长还指示范奈斯脱在谈判中制造困难、拖延时间,有撕毁合同的迹象。同时,他们还很可能把塞兰钢厂也卖给美国浪公司。

这个信息使首钢人陷入被动——如果对方用超出当时首钢经济能力的高价进行要挟怎么办?如果双方谈不拢,到了对方和美国浪公司的合同生效期,首钢要购买的两个项目很可能统统泡汤。

高伯聪当即向我国驻比利时大使馆相关负责人汇报了这一情况,同时用个人名义发电传给比利时驻中国大使范洛克先生,说明情况,请他帮助。在他们的鼎力帮助下,双方的谈判终于进入正轨。

大获全胜

1月31日清晨,周冠五来电称,首钢党委会已同意立即签订合同。下午6点,签字开始了,两

个合同文本叠在一起,几乎有近1尺高,不仅主合同和每个附件后都要签上全名,而且即使不在每一页上签全名,那也要签上一个字。双方都有人为签字人翻页,足足签了一个半小时。

1985年1月31日下午7点30分,塞兰钢厂和瓦尔费尔厂的高速线材轧机厂都是首钢的了!钢厂不仅拿到了,而且是用很优惠的价格拿到的。在合同里这个厂的厂房和设备共为4.9万吨,当年国际市场的普通钢材价格是每吨300美元,这4.9万吨即使是普通钢材也要1470万美元,而我方只用了1230万美元。实际上,后来拆运回首钢的总重是6.2万吨,这就要1860万美元,还有全套图纸和全部软件,同时轧机也落实了。高伯聪对这次一波三折的签约虽然有点城下之盟的感觉,但心里是很振奋的。

那么,从比利时购回的塞兰钢厂和高速线材轧机,后来在首钢发挥了什么样的作用呢?首钢人在此基础上,建立了首钢第二炼钢厂和高速线材厂。从1986年投产到2010年因首钢搬迁而停产的二十多年中,这两个厂子生产出数以千万吨计的钢和钢材,创出了数以亿元计的效益。

高伯聪参与主持的这次购买钢厂谈判,至今被业界视为最精明、最划算、最成功的国际交易案例。

(责编:萧茵)