

普通高等院校工商管理系列教材

商务谈判理论、策略与技巧

宋莉萍 编著

BUSINESS NEGOTIATION

 上海财经大学出版社

普通高等院校工商管理系列教材



商务谈判理论、策略与技巧

宋莉萍 编著

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判理论、策略与技巧/宋莉萍编著.-上海:上海财经大学出版社,2012.1
中国地质大学(武汉)“十一五”规划教材
ISBN 978-7-5642-0999-5/F·0999

I.①商… II.①宋… III.①商务谈判 IV.①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 069863 号

责任编辑 台啸天
 封面设计 钱宇辰

责任校对 卓妍 胡芸

SHANGWU TANPAN LILUN CELÜE YU JIQIAO
商务谈判理论、策略与技巧

宋莉萍 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)
网 址:<http://www.sufep.com>
电子邮箱:webmaster@sufep.com
全国新华书店经销
上海叶大印务发展有限公司印刷装订
2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 14.25 印张 355 千字
印数:0 001-2 000 定价:34.00 元

《商务谈判理论、策略与技巧》是中国地质大学(武汉)“十一五”规划教材选题之一,是编著者在多年的教研工作中,认真继承前人的理论研究成果,归纳、总结了大量的现实谈判实例经验,并且在有着多年来广泛接触社会而厚积丰富的实际商务谈判实践经历基础上完成的。

全书共分八章,较全面、系统地对商务谈判理论、策略与技巧进行了论述,并且突出了三大特点:第一,较清晰、全面地介绍了谈判理论体系,并且力求做到深入浅出、通俗易懂;第二,大量案例的引入及分析,充分体现了商务谈判的实践性、实用性的指导特点;第三,真正体现了要“因人而异”的创造性应用谈判策略、技巧的理念,从而,达到满足社会各个阶层人士切实学到、掌握谈判技能的最终目的。

为了更好地方便读者,本书采用立体教材形式,即在本书之外配有 PPT 课件、习题、参考答案等学习资源,研读者可以在 <http://www.sufep.com> 进行下载及浏览。

本书编著过程中,宋莉萍负责结构、提纲及内容的设计、编写、统稿并进行文字审定。北京中医药大学 08 中药分析张舒羽负责全书的文字统稿、校对、整理工作。感谢下列同仁在编著过程中给予的大力支持与帮助:北京中医药大学张舒羽负责“引言 世界是一张谈判桌”、“第一章 商务谈判概述”及“第六章 商务谈判心理及思维”章节的编写;中国地质大学(武汉)严汉民、侯祖兵参与了“第一章 商务谈判概述”章节的编写;中国地质大学(武汉)李春雨、王小龙参与了“第二章 商务谈判理论”及“第八章 商务谈判各阶段的策略与技巧”章节的编写;中国地质大学(武汉)李鹏飞、彭泥泥、曾希参与了“第三章 商务谈判三大变数”章节的编写;中国地质大学(武汉)曹献秋、赵谦、曾珍参与了“第四章 商务谈判准备”章节的编写;中国地质大学(武汉)严嘉、彭怡、李江敏参与了“第五章 商务礼仪与禁忌”章节的编写;中国地质大学(武汉)朱继、潘雁、任凯歌参加了“第七章 商务谈判语言策略与技巧”章节的编写;武汉铁路局武汉客运段李翔敏、武汉广电数字网络有限公司袁丽娟、马应龙药业集团股份有限公司吴建红、武汉市交通科技学校金宝凝、武汉安特电力科技有限公司朱青、深圳创维—RGB 电子有限公司湖北分公司李磊、深圳市燃气集团股份有限公司赵蔚清等参与了“第八章 商务谈判各阶段的策略与技巧”章节的编写。

另外,本书在编著过程中,参考了大量国内外同行的有关著作资料,在此对有关著作者、学术前辈表示深深的谢意;本书的出版得到了中国地质大学(武汉)杨伦教授、庞兰教授、陈飞教授的鼎力支持,受到了中国地质大学经济管理学院严良教授、诸克军教授等领导的精心指导,

得到了上海财经大学出版社的大力支持与帮助,副总编辑何苏湘、责任编辑台啸天为本书的出版付出了辛勤的劳动与汗水,在此一并深深致谢。

由于作者的水平有限,书中难免有疏忽遗漏或不妥之处,恳请广大读者批评指正。

中国地质大学(武汉)经济管理学院 宋莉萍

前言

引言——世界是一张谈判桌

第一章 商务谈判概述

- 第一节 什么是谈判
- 第二节 商务谈判的概念、特征及类型
- 第三节 商务谈判原则
- 第四节 商务谈判程序与形式

第二章 商务谈判理论

- 第一节 需要理论
- 第二节 哈佛“原则谈判法”
- 第三节 “三方针”理论
- 第四节 博弈论
- 第五节 公平理论
- 第六节 控制论与信息论

第三章 商务谈判中的三大变数(制胜因素)

- 第一节 权力
- 第二节 时间
- 第三节 情报

第四章 商务谈判准备

- 第一节 商务谈判信息准备
- 第二节 商务谈判队伍的组织
- 第三节 商务谈判目标确定与谈判对象选择
- 第四节 商务谈判计划及方案拟定
- 第五节 商务谈判时空的选择
- 第六节 商务谈判彩排

第五章 商务礼仪与禁忌

- 第一节 待客与拜访的礼仪与禁忌
- 第二节 个人仪表的礼仪与禁忌
- 第三节 见面的礼仪与禁忌
- 第四节 交谈的礼仪与禁忌
- 第五节 馈赠的礼仪与禁忌
- 第六节 宴请的礼仪与禁忌

第六章 商务谈判心理及思维

- 第一节 商务谈判心理
- 第二节 商务谈判思维

第七章 商务谈判语言策略与技巧

- 第一节 商务谈判语言概述
- 第二节 叙述的策略与技巧
- 第三节 提问的策略与技巧
- 第四节 答复的策略与技巧
- 第五节 说服的策略与技巧

第八章 商务谈判各阶段的策略与技巧

- 第一节 谈判开局阶段的策略与技巧
- 第二节 报价阶段的策略与技巧
- 第三节 磋商阶段的策略与技巧
- 第四节 缔约阶段的策略与技巧

参考文献



世界是一张谈判桌

1. 人生就是谈判

事实上,人生就是谈判,现实世界就是一张无与伦比的谈判桌。跟强硬对手杀价是谈判,要求升职是谈判,找工作谈薪水也是谈判,就连情侣吵架也是一种谈判。谈判过程中情感事关重大,感情用事会让你的沟通偏离轨道,积极的情感则能帮助你赢得想要的结果。

谈判贯穿了人类生活的全部细节,人们所面对的现实世界其实就是一张巨大的谈判桌,不管喜欢与否,愿意与否,只要你生活在这个世界上,每一个人都是谈判局中人。

人类的谈判史和人类的文明史同样长久。古往今来,解决部落相争、家族矛盾、劳资纠纷、商品贸易、损失索赔、国际关系等各种各样问题的一般手段大多是兵戎相见、伦理规范、行政命令、协商谈判、经济杠杆、法律仲裁等各种各样的解决办法。最初,谈判只是解决争议的手段之一,但随着社会的发展各种争议的解决办法,或者同时总要伴随着彼此间的协商谈判,或者最终要回到谈判桌上来协商。谈判作为一种有效的协调手段,被越来越广泛地运用到社会生活的各个领域。

美国语言学家、哈佛大学教授约克·金说:“生存,就是与社会、自然进行的一场长期谈判,获取你自己的利益,得到你应有的最大利益。这就看你怎么把它说出来,看你怎样说服对方了。”

襁褓中哇哇啼哭的婴儿,就是与他(她)的父母开始“谈判”,说服他们接受他(她)的“要求”;一个人的成长、发展过程就是不断地与周围人进行谈判的过程。人们与商家的讨价还价,是谈判;挑选中意的学校及专业,是谈判;求职应聘,是谈判;谈恋爱,是谈判;要求改善待遇,是谈判。只不过很多时候,采取的是非正式谈判的形式,人们并没有意识到。

谈判已经变成现代人必备的生存技能,你可以通过谈判来争取自己想要的一切,改变你的人生际遇。

2. 谈判建立在人们需要的基础上

当人们欲相互交往、改善关系、协商问题、利益共求、谋求一致时,就要进行谈判。

哈佛商学院教授、美国谈判学会会长杰勒德·尼尔伦伯格说：“只要人们为改变相互关系而交换观点,只要人们为取得一致而磋商协议,他们就是在谈判。”

谈判是一种涉及人类生活、政治、经济、军事、外交及日常生活领域各个方面的协调活动。上至国家首脑间有关军事、商贸、领土、战争的大事,下至百姓的柴米油盐酱醋等鸡毛蒜皮的小事,无不有谈判的活动行为。如:国家之间的谈判——朝鲜战争谈判,中国入世谈判,美俄削减核武器谈判,中印边界谈判,巴以冲突谈判;国家内部国共两党间多次的谈判,西藏和平解放的谈判;各类社会组织之间的交往磋商谈判,组织与个人之间的协商谈判以及日常生活中个人与个人之间的谈判,等等。

3.谈判是一种双向、互动过程

谈判过程中,人们为了获得各种统一,双方(多方)不断调整彼此(多方)的关系,并进行相互磋商。当然,其中的过程,还充分体现了说服人的语言艺术和表达技巧。

案例 1 是流传已久的故事,现在已成了诠释谈判的经典。

[案例 1] 两个孩子分橙子

妈妈把手中的一个橙子给两个孩子食用,让他们自己去分享。

两个孩子内心都想要一块大的,都想由自己来主刀分割橙子,都害怕被对方欺骗了。两个人吵来吵去,都不愿意向对方让步。于是在一旁的妈妈,帮助调解并最终达成了一致意见:不管你们由谁来切,切橙子的人后拿橙子,不切橙子的先拿橙子。结果,这两个孩子按照商定的办法实施,切橙子的孩子很认真地把橙子切成同样大小的两块,各自取得了一半橙子,高高兴兴地去品尝了。

这个故事给了我们什么启示呢?在许多情况下,双方的利益不一定都是对立的。如果把斗争的焦点由各方都要击败对方而转向双方共同解决存在的问题,那么最后双方都能获得好处。

谈判只是一种手段,最终结果是双方达成一致。许多人都认为谈判现场肯定是一片战火硝烟,双方要打得你死我活,最终只能有一个胜利者。其实这是一个很大的误解,英语里的“谈判”也有协商的意思,谈判的基础是彼此的信任与合作,谈判的最后结果是求同存异。因此,从这个意义上来说,谈判的成功要求双方不要一味的剑拔弩张、势不两立,而应互相妥协,达成一个双方都能共同接受的结果。

但是,案例 1 中,其中的一个孩子其实只要橙子皮,他把半个橙子果肉挖掉,扔进了垃圾桶,把橙子皮留下来,磨碎混在面粉里烤蛋糕吃。而另一个孩子喜欢吃橙子的果肉,于是,他把半个橙子皮剥掉,扔进了垃圾桶,把果肉放到果汁机上打果汁喝。

从上面的情形我们可以看出,虽然两个孩子各自拿到了看似公平的一半,然而,他们各自得到的东西却未物尽其用。这说明,他们事先并未沟通,也就是两个孩子并没有申明各自的利益所在。没有事先申明价值,导致双方盲目追求形式和立场上的公平,结果,双方各自的利益并未在谈判中达到最大化。

如果我们试想,两个孩子充分交流各自所需,或许会有多个方案和情况出现。如:

(1)两个孩子说出了各自所需,于是他们中的一个人拿到全部果肉去榨汁,另一个人则可以拿到全部橙子皮去烤蛋糕。

(2)两个孩子中,有一个孩子既想要皮做蛋糕,又想喝橙子汁。

这时,如果通过沟通申明各自的期望价值并协商谈判,就能创造更大的价值。

结果,想要整个橙子的那个孩子提议,可以将其他的问题拿出来一块谈。

他对另一个孩子说：“如果把这个橙子全部给我，上次你欠我的棒棒糖就不用还了。”其实，他的牙齿被蛀得一塌糊涂，他的父母上星期就不允许他吃糖了。

另一个孩子想了想，很快就答应了。他刚刚从父母那儿要了五元钱，正准备买糖还债的。这样一来，他可以用这五元钱去打游戏，何况他并不在乎这酸溜溜的橙子汁。

两个孩子分橙子的过程，实际上就是不断沟通、创造价值的过程。双方都在寻求对自己最大利益的方案的同时，也满足对方的最大利益的需要。

当然现实生活中，一个要榨橙子汁，而另一个要用橙子皮烤蛋糕的情况不多见，双方心中都抱着同样的目的更普遍一些。

通常人们对待“分歧”有六种方法：回避、对抗、妥协、谈判、行政决定、诉诸法律。其中能构成平等角色之间相互作用的办法有对抗、妥协和谈判，而“对抗”与“妥协”构成“谈判”区域界限的两个极端，协商谈判是最好的解决分歧或冲突的有效方法。

商务谈判的过程也一样。深谙商务谈判的奥秘，游刃有余于其中者，往往并不是一味固守立场，追求寸步不让，而是要与对方充分交流，了解谈判双方的各自需求，从双方的最大利益出发，创造各种解决方案，用相对较小的让步来换取最大的利益，而对方也是遵循相同的原则来取得交换条件。在满足双方最大利益的基础上，如果还存在达成协议的障碍，那么就不妨站在对方的立场上，替对方着想，创造价值达到双赢的目的，帮助扫除达成协议的一切障碍。这样，最终的协议是不难达成的。

然而，我们的谈判人员往往不能真正理解其内涵。

4. 正确的谈判意识是谈判成功的灵魂

人类为什么要谈判？从本质上说，谈判的直接原因是因为参与谈判的各方有自己的需要，或者是自己所代表的某个组织有某种需要，一方需要的满足可能会涉及和影响另一方需要的满足。

因此，要树立正确的谈判意识：谈判不是辩论，谈判不是人生竞技，不是把对方消灭或置于死地，而是一项互惠互利的合作事业；同时谈判过程要重视人际关系，放眼未来。

谈判中双方的利益是有一定界限的。任何谈判者都不能只追求自己的需要，无限制地满足自己的利益，而无视或忽略对方的最低需要，无限制地逼迫对方让步、妥协，否则，当对方的利益就要丧失殆尽时，他就会离开谈判桌，退出谈判，最终会使自己一无所获。谈判者既要保障自己的利益，通过交换观点与对方进行磋商，又要在可能的范围内同时满足对方的利益，寻找使双方都能接受的方案，并追求双方更多的利益。

因此，谈判者在争取己方利益时，必须避免过犹不及。正如杰勒德·尼尔伦伯格所说的那样：“谈判不是一场棋赛，不要求决出胜负，谈判也不是一场战争，谈判恰恰是一项互惠互利的合作事业。”

[案例 2] 西奈半岛谈判



西奈半岛是连接非洲及亚洲的三角形半岛,属于埃及领土。它酷似一只嵌在非洲和亚洲两块大陆之间的楔子。

西奈半岛由于其特殊的地理位置,成为古今战争中的“行军之路”。第二次世界大战后,中东经历了4次大规模的阿以战争,西奈是主战场之一。

第四次中东战争后,埃以军队仍处于敌对状态,埃及不得不拿出国民生产总值的近1/3来维持军队开支,这使埃及背上了沉重的包袱,到1976年经济状况不佳的埃及已经举借外债总计120亿美元。埃及需要一个和平环境集中精力进行经济建设。以色列也同样认识到,战争并不能最终解决以色列的生存问题。与周边阿拉伯国家关系长期处于紧张状态,不利于以色列国家和民族的正常发展。战争的消耗也使以色列深感财政的捉襟见肘。长期的战争和紧张环境,使埃及和以色列两国人民产生了越来越强烈的厌战情绪。这些因素推动埃以双方走上了和解之路。

那么,1978年,埃及是如何与以色列进行谈判,缔结和平条约的呢?

在埃及和以色列严重对抗的斗争年代,默默耕耘、任劳任怨的副总统穆巴拉克在斗争谋划方面起了不可忽视的作用。穆巴拉克的高尚为人和非凡才智深受萨达特的赏识。1975年4月,穆巴拉克被任命为副总统。以前副总统职位是有名无权的虚位,出于对穆巴拉克的充分信任,萨达特给予副总统远远超过宪法所规定的权限。穆巴拉克也谨慎但积极地配合萨达特出色完成了许多决策并付诸实施。

1977年11月13日,以色列总理贝京正式邀请萨达特总统访问耶路撒冷。以色列军政首脑全部到机场迎接,自发走上耶路撒冷街道欢迎萨达特的以色列群众竟达50万人。萨达特在以色列议会上发表讲话,表达了两国和平相处的愿望:“我向世界宣布,以色列已经成为既成事实,我们要和你们在公正而持久的和平中生活。”他与贝京达成三点协议:两国间不再打仗,将西奈半岛主权正式归还埃及,西奈半岛大部分地区实现非军事化。

萨达特的行动在中东国家中引起强烈反响,许多阿拉伯国家对此表示震惊和不满。但美国支持埃以和解。1977年刚上任的美国总统卡特,把解决中东问题作为任期内的外交重点,提出“全面解决中东问题”的新政策,以争取阿拉伯国家的好感,保证美国在此地的战略利益,与自称是“阿拉伯人民天然盟友”的苏联抗衡。

在卡特的直接介入下,萨达特和贝京在美国总统休假地戴维营举行会谈。美国一方面对埃以双方施以利诱,答应如果双方达成协议就可以得到美国的经济和军事援助;另一方面对固执己见的以色列施加压力,使埃以双方的共同点不断扩大。在对美国起草的协议文本进行了20余次修改后,1978年9月17日,埃以签署了“戴维营协议”。其中主要是两个文件:《关于实现中东和平的纲要》和《关于签订一项埃及同以色列之间和平条约的纲要》。前一个文件,主要解决约旦河西岸和加沙地带的归属问题;后一个文件主要解决埃以之间的争端问题。

1979年3月,埃以双方正式签订了《埃以和平条约》,条约规定:(1)双方结束战争状态,以色列军队从西奈半岛撤到国际边界后面,埃及对西奈半岛行使全部主权。(2)双方尊重对方主权、领土完整和在得到承认的边界内和平生活的权利,不得向对方以武力相威胁。(3)建立正常关系,包括外交关系等。(4)以色列船只有权出入苏伊士运河、亚喀巴湾等国际水道。1980年2月,埃以正式建交。

埃及根据协议收复了西奈半岛的2/3,到1982年3月,最后一个以色列犹太定居点从西奈半岛上撤走,埃及又收复了1/3的领土,自此,埃及对整个半岛拥有了主权。埃及不费一枪一弹收复了失地,解决了埃以之间30多年的领土争端,为日后其他阿拉伯国家与以色列的和解做出了榜样。萨达特和贝京因此而获得了当年的诺贝尔和平奖。

就是说,每个谈判者都应该牢记:谈判双方(或多方)都有潜在的共同利益,只有围绕着共同利益,才可以使谈判顺利进行下去。

5.谈判是合作与冲突的矛盾统一

谈判不是“合作”与“冲突”的单一选择,而是“合作”与“冲突”的矛盾统一。了解和认识谈判是合作与冲突的矛盾统一,对于谈判者来说是很重要的。通过谈判达成的协议应该对双方都有利,各方的基本利益从中得到保障,这是谈判合作性的一面;双方积极地维护自己的利益,希望在谈判中获得尽可能多的利益,这是谈判冲突性的一面。

因此,在制定谈判方针、选择和运用谈判策略时,要防止两种倾向:一是“扩大”谈判的合作性,面对对方提出的条件和要求,采取一味的退让和妥协,不敢据理力争,害怕与对方发生冲突,当谈判陷入僵局时,茫然不知所措,显得软弱可欺,结果达不到预期的谈判目标;二是“夸大”谈判的冲突性,将谈判看作你死我活的人生竞技,一味地进攻,不知妥协,只追求自己利益最大化,最后导致谈判的破裂。以上两种倾向,都是不可取的。

2006年9月27日,央视《新闻调查》的内容是“走向谈判的工会”,介绍的是南京工会组织帮助企业员工通过谈判来提高工资、保障权益。这家企业劳资双方谈判历时9个月,最后员工人均增资20%。原来我们一说到“劳资谈判”,就想到对立、冲突、对抗,其实谈判的实质是趋同,是妥协,是双赢,是和谐。

有谈判就有冲突、有合作。一场成功的谈判是双方让步、妥协、进攻与坚持的统一。谈判要成功就必须统一合作与冲突。

6.谈判是一门学问

谈判是知识和努力的汇集,涉及广泛的专业知识领域:贸易、金融、法律、科技、商品、运筹、语言、艺术、文学、心理、管理、逻辑及公共关系,等等,是一项应用知识、技能与技巧的高层次复杂的活动。

谈判是一门综合性的科学,它被公认为是社会学、行为学、心理学、管理学、逻辑学、语言学、传播学、公共关系学和众多经济、技术科学交叉的科学。

[案例3] 吴仪参加中美知识产权谈判

1991年底,吴仪就任外经贸部副部长后不足四个月,即遇上艰难的中美知识产权谈判。当时中方谈判班子并无吴仪,但在谈判前两天,中方代表团团长突然生病,吴仪受命临时上阵,从此吴仪与国际经贸谈判桌结缘。人生旅程的这种戏剧化连吴仪女士本人都始料不及。

当时,吴仪身为一位新任外经贸部副部长兼代表团团长,能在这场谈判中不辱使命吗?吴仪面临两难处境:一方面,美国政府迁怒中方对知识产权保护不力,怀有制裁中国之心,谈判一旦

失败会造成两国经贸关系恶化的严重后果和巨大的经济损失;另一方面,中国要想参与世界竞争,就一定要接受国际惯例的制约,牺牲某些局部利益。在如何既能维护国家利益又能向国际惯例靠拢的问题上,吴仪确实面临着严峻的考验。也就是说,吴仪必须争取这样一种谈判结果,就是既要讨价还价,争取美方的最大让步,又要付出一定的代价,使国内领导人接受。成功的谈判艺术,就是用妥协换得妥协的艺术,吴仪能不能取得成功,就要看她如何恰到好处地立于合作与竞争、索取与给予、冒险与慎守之间。

美方谈判代表恃强自傲,毫不客气地开场说道:“我们是在与小偷谈判。”毫无疑问,这是美方对中国国家代表的侮辱。

吴仪女士反应敏捷,反唇相讥道:“我们是在和强盗谈判,请看你们博物馆里的展品,有多少是从中国抢来的。”这是她维护祖国尊严的必要斗争,是谈判桌上必要的竞争。这使美方谈判代表不得不对吴仪女士刮目相看。但与此同时,吴仪又从合作性和建设性的立场出发,承认中国应尊重国际惯例,在保护美方知识产权方面进一步采取措施。吴仪这种灵活、务实的谈判态度,赢得了美方的通融。

1992年1月17日下午,历时2年零8个月之久的中美知识产权谈判终于有了结果。中美双方握手走向和局,中方谈判代表吴仪与美方谈判代表卡拉·希尔斯两位女性,在谈判最后敲定的文件上分别签署了自己的名字。

7. 谈判是一门说服人的艺术

谈判是科学性与艺术性的有机结合。一方面,谈判是人们协调彼此的关系,满足各自需要的行为过程,人们必须从理性的角度对所涉及的问题进行系统的分析研究,根据一定的规律、规则来制定谈判的方案和对策,这就是谈判的“科学性”;另一方面,谈判活动是由特定的谈判人员进行的,在这种活动中,谈判人员的知识、经验、情绪、情感及个性心理特征等因素,又都会在一定程度上对谈判的过程和结果产生影响。很难在事先做出估测。因此,调动和运用这些因素就具有某种艺术性,这就是谈判的“艺术性”。

也就是说,谈判学是一门多学科交叉的综合性科学,谈判是一项需要运用多种技能与方法的专项活动。想一想:同样的招聘条件,同样的招聘方,同样的应聘岗位,同样的招聘现场,众多前来应聘者中,有些人应聘成功,有些人却是“面霸”,长期徘徊在求职的大门外,这是为什么?同样的谈判内容、环境、条件,不同的人去沟通、协商谈判,往往结果是大相径庭,这又是为什么?

在谈判过程中,谈判者应当既坚持科学,又讲究艺术,遵循科学性与艺术性相结合的原则。只有用理性的思维,抱着科学的态度对待谈判,才能发现谈判中带有规律性的现象和实质要求,把握其一般的发展趋势。同时,只有运用艺术化的处理手法,才能及时化解谈判中可能出现的各种问题,灵活地调整自己的行为,从而使自己在面对不断变化的环境因素时,保持反应的灵敏性和有效性。成功的谈判依赖于谈判的艺术!三尺谈判桌,风起云涌。荟集八方英才,共逞豪辩。

[案例4] 陈毅巧请齐仰之

原国民党上海代理市长齐仰之是著名化学家,因被国民党搞得心灰意冷,闭门谢客,并规定了“闲谈不得超过三分钟”的禁令。身为共产党新任市长的陈毅为打开他的心扉,动员这位试图与世隔绝的老化学家参加新中国的建设,下了很大的决心并费了不少周折才敲开齐仰之的家门。下面是陈毅市长说服齐仰之的一段对话:

陈毅:“齐仰之先生虽是海内闻名的化学家,可是有一门化学,齐先生也许一窍不通!”

对于精心研究化学的齐仰之来说,他所关心的莫过于化学了,现在听说还有一门化学自己一窍不通,便要问个明白,他自己先解除了禁令。

齐仰之:“今日可以破此一例,请陈市长尽情尽意言之。”

陈毅向他说明了共产党的“化学”。

齐仰之:“这种化学,与我何干,不知亦不为耻!”

陈毅:“先生之言差矣!孟子说:‘大儿化谓之圣’。社会若不起革命变化,实验室里也无法进行化学变化。齐先生自己也说嘛,致力于化学40余年,而建树不多,啥子道理哟?齐先生从海外学成归国,雄心勃勃,一心想振兴中国的医药工业,可是国民党政府腐败无能,毫不重视。齐先生奔走呼吁,尽遭冷遇,以致心灰意冷,躲进书斋,闭门研究学问以自娱,从此不再过问世事。齐先生之所以英雄无用武之地,岂不是当时腐败的社会造成的吗?”

齐仰之:“是啊,归国之后,看到偌大的一个中国,举目皆是外商所开设的药厂、药店,所有药品几乎全靠进口……这真叫我痛心疾首。我也曾找宋子文谈过兴办中国医药工业之事,可他竟说外国药用也用不完,再搞中国药岂不是多此一举?我几乎气昏了……”

陈毅:“可如今不一样了……如今建国伊始,百废待兴,这不正是齐先生实现多年的梦想,大有作为之时吗?”

齐仰之:“你们真的要办药厂?”

陈毅:“人民非常需要!”

齐仰之:“希望我也……”

陈毅:“否则我怎么会深夜来访?”

此时齐仰之才如梦初醒,承认自己一是“对共产党的革命化学毫无所知”,二是“自己身上还有不少酸性”。

陈毅:“我的身上倒有不少碱性,你我碰到一起,不就中和了?”

齐仰之:“妙,妙!陈市长真不愧是共产党人的化学家,没想到你的光临使我这个多年不问政治、不问世事的老朽也起了化学变化!”

陈毅:“我哪里是什么化学家呀!我只是一个剂,催化剂!”

就这样,陈毅终于请出了齐仰之。

陈毅说服齐仰之的这一段精彩对话,充分说明了创造性地运用谈判的策略与技巧,对“难谈的人”谈同样的谈判内容,能取得双赢的结局,这本身就体现了艺术性。

8.谈判是生存的一种手段

我们必须掌握谈判的原理、策略及技巧。谁能创造性地运用谈判技巧,谁就能在“机会面前人人平等”,先机而行,谁就可能在谈判桌上挥洒自如,指点河山,以成功者的姿态笑迎后来者。

如今社会上能够获胜的人,除了要具备竞争实力,更应具有较强的谈判能力。现实生活中,我们遇到的失误、不如意等,常常是由于自己不善于谈判,不善于与人沟通协商,不善于说服别人造成的。

美国独立战争时期,杰出的外交家富兰克林出使法国,利用英法间的矛盾,与法国进行了将近十个月的谈判。结果签订了《同盟条约》和《通商条约》,法国开始向英国宣战,在国际上孤立了英国。美军接着迅速取得胜利,可以说这次谈判对美国独立战争的最后胜利所起的作用是难以估量的。

现代一些著名政治家、外交家往往也是谈判大师,由于他们的谈判艺术高超,使谈判在处理复杂政治事务中发挥了重要作用,如诸葛亮说服东吴联合抗衡魏国的历史故事,非常生动地记载了一位优秀谈判家的一席话,往往可折服千军万马,左右几国的局势。再如丘吉尔、罗斯福、基辛格等人都留下了脍炙人口的谈判佳话。尤其是周恩来,国外称他是一个伟大的谈判家。他一生中主持了无数次谈判,像著名的西安事变、重庆谈判,和平共处五项原则谈判,中日、中美恢复外交关系的谈判等,都表现了极其高超的谈判艺术,为世人所传颂。

从1936~1946年,同国民党代表协商谈判,成为周恩来的主要工作。

[案例5] 周恩来舌战宋美龄

1936年12月12日,张学良、杨虎城二将出于爱国热忱一举扣押了反对抗日、积极“剿共”的蒋介石,爆发了震惊中外的“西安事变”。彼时西安局势复杂,各方虎视眈眈,剑拔弩张,情况危急。一方面东北军、西北军将士主张杀蒋以揭竿起义,抗日救国;一方面南京政府两派对立,宋氏兄妹、孔祥熙在英美支持下力主和平解决“西安事变”,而何应钦等亲日派在日本支持下主张武力解决。何应钦企图借救蒋名义,派飞机轰炸西安,意欲炸死蒋介石取而代之。张、杨兵谏不遂,进退两难,唯寄希望于共产党为其解围,以妥善解决事变。

沧海横流,方显英雄本色。周恩来以其丰富的政治经验和卓越的谈判艺术置身浊流,在瞬息万变的“西安事变”中,运筹帷幄,力挽狂澜,显示了其超人冠绝的雄辩口才和严谨完美的外交才能。本文撷取周恩来在事变中舌战宋美龄的精彩的历史瞬间,以赏析、借鉴其精湛绝伦的辩论语言艺术,从中受益。义正辞严,初战告捷。

周恩来至西安经过周密细致的工作,张、杨及东北军的内部说服工作已初见成效。这时宋子文、宋美龄兄妹急匆匆由南京赶赴西安与周恩来进行面谈,于是一场舌辩宋美龄的交锋开始了。

宋美龄急于救蒋因而表面平静内心焦急,但仍端着委员长夫人的架子说:“这次委员长不幸蒙难西安,据说是贵党背后策划的……”周恩来用右手轻轻拍击着沙发,随声回答说:“水结成冰,是因为天冷;弹出枪膛,是受了撞针的压迫。事情非常明白,这次西安事变完全是蒋先生自己逼出来的。如果蒋先生树旗抗日,这不愉快的事情能发生吗?至于说是我党背后策划的,有什么根据呢?完全是不合事实的无稽之谈!”周恩来运用两句精炼的比喻道出事变的个中原因给对方以严厉驳斥;运用假设、反问,变守为攻,置对方于尴尬境地;无疑而问,连连进攻使辩驳充满了逻辑上的内在张力和动势感,如狂飙疾进,似万钧雷霆,对方只好仓促招架,穷于应付。最后周恩来蕴藉语言蓄势,回扣前言“完全是不合事实的无稽之谈”,从正面予以强有力的一击,戛然而止,气势颇为雄劲、恢弘,进一步加重了驳斥的力量。

宋美龄拿不出任何凭证来,不敢接触周恩来那严峻的目光,心里怯了几分说:“别人这么说,我并不相信。”周恩来向后靠靠说:“当然,我们是允许不明真相的人怀疑的。”说着看了看宋子文。周恩来为了争取宋氏兄妹影响蒋介石共同抗日,因而在语言策略上做到了适可而止,给对方以面子。一开场周恩来义正辞严,有理有节,维护了我党尊严,初战告捷。胸存全局,收放自如。

宋子文脸红了,不知答什么好。在他尴尬之际,宋美龄又开言道:“可是,我觉得西安方面这样做未免有点太危险了。南京有几十万装备优良的军队,难道都视而不见、充耳不闻?以卵击石,除自取灭亡之外,还能有什么结果呢?”宋美龄又生一计企图以势压人。宋子文看她说得大不像话了,怕把关系搞僵,给释放蒋介石增加困难,忙阻止道:“你和周先生谈这些干什么?”

宋美龄并非头脑发热、信口开河,她知道西北的军事实力与南京的军事实力相差悬殊,欲以武力相威胁。她不顾宋子文的劝阻,板着脸说:“我想周先生知道这些情况是不无好处的!”

“关于这方面的情况,我知道的不多,不过也并非全无所闻。你们南京,一方面何应钦自任司令,校场白衣挂帅,兴师问罪;另一方面你夫人又大吵大闹,制止出兵。这些做法,究竟是谁真心救蒋先生呢?”周恩来不紧不慢地问道。周恩来对当时的形势做了深入的了解和分析,已是全局在胸,并制定了相应对策。深知蒋介石与何应钦之间的矛盾及宋美龄与何应钦之间的纠葛,于是周恩来对宋美龄的发难来了个顺势推舟,利用其矛盾,迂回出击,巧用围魏救赵、避实就虚之战术,出其不意,攻其不备,扼制其猛烈攻势,而使对方气势顿减,进攻失利。

宋美龄被周恩来问得张口结舌,半天答不上来。宋子文在一旁不停地摇头叹气。周恩来接着说:“何应钦在这个问题上可以说很聪明。他的讨伐呀,轰炸呀,无非是想逼死蒋介石取而代之,作为继蒋的第一人,倘若逼不死则可以落个救蒋第一功。南京这种戏中戏的复杂情况,我想,蒋夫人,你一定比我更清楚,更明白。”周恩来进一步为其明戏,点其要害,揭其矛盾,釜底抽薪,打乱了对方的心理准备,削弱了对方的心理优势。宋美龄立时脸色煞白,像泄了气的皮球。

周恩来不容其反驳,接着继续说道:“如果说要打,我们已经奉陪十年了。对共产党、红军的厉害,我想夫人你不会不知道吧!何况如今的国内形势已非往昔,南京面对的敌手,也非一个共产党,一支红军,而是全国所有要求抗日的人民和军队。蒋先生无视这一现实,导致了今日的不幸。如果有人还不引以为鉴,其结果是可以想见的,那才是‘以卵击石,自取灭亡’了。”周恩来在削弱了对方的攻势之后,话锋一收,直逼对方营下,运用假设和对比手法,正面驳击为其敲响警钟,最后把“以卵击石,自取灭亡”之语完璧归赵,轻松还给对方,这一球使对方作茧自缚,收到了醍醐灌顶、振聋发聩之效。求同存异,开诚布公。

宋子文害怕再争执下去,达不到所来的真正目的,于是慌忙插言缓和气氛说:“周先生的谈话,使宋某深受教益。此次委座被扣西安,周先生为大局着想,四方奔走,始保其安全,我等无不感激涕零!即使愚妹,刚才在车上说起周先生的用心,还是深表感激呢!”“如果真是这样,那事情就好说了。为国家民族生存,我辛苦原是责无旁贷的,说到感激是万不敢当的。”一语“如果”假设巧妙,含蓄适度,一石二鸟,不显山不露水蕴藉言外之意,婉言道出对方语言之虚伪,并期待真诚合作。接着周恩来又说:“蒋夫人,我们到这里来,原是求同的,而不是立异的,是么?”“是这样,是求同的。”

宋美龄忙说:“不过还有一事不明,不知当问不当问?”此时,她已没有了刚才傲气十足的夫人派头了。周恩来和气地说:“请讲不妨。”“贵党从成立的那天起就公然宣称,像我们这样的资产阶级是你们的死对头。我不明白,对这样一个不共戴天的仇敌,你们怎么突然变了呢?难道……”“妹妹!”宋子文叫道。“请继续讲,”周恩来说,“很有意思。”“所以,我怀疑贵党的真诚……”宋美龄吞吞吐吐地说。“我把夫人的话,不妨挑破了吧!你的意思是说,我们党想乘这个机会向你们要点什么,是吗?”宋美龄用外交辞令说:“我敬佩阁下惊人的坦率。”周恩来听罢哈哈笑了。周恩来饱含深情地说:“我们共产党人从不讳言自己的信仰和目的,并且在任何时候都不改变。我前面已经说过,我们是来求同而不是立异的。什么是我们求同的基础呢?那就是我们都是中国人,都是轩辕黄帝的子孙!面对着日寇的步步逼进,中华民族到了生死存亡的关头,我们不愿当亡国奴!”讲到这里,周恩来站起来,庄严激昂地说:“所以,在此民族危亡之刻,我们中国共产党别无所求,亦不要求!此话可以公诸天下的!”周恩来以民族利益为重,话语短促高昂,激情洋溢,措辞斩钉截铁、铿锵有力,情理相融,感人至深;运用设问,一问

一答,语气强烈,升华题意,使对方思想共振,情感共鸣而达到了感染对方、说服对方的理想境界。

宋氏兄妹至此心里已经踏实,连忙站起来,微微弯腰说:“周先生,请原谅我们刚才的冒昧。”“没有什么,话不说不明嘛。”周恩来轻轻一句,了结了刚才紧张的争执。周恩来说:

“听说上海市场的公债价格在12日后曾跌4元停板,紧接着又回升起来。至今保持着事变前的水平。宋先生,请教:这是什么原因呢?”“哦,这是英美朋友帮助的结果。”宋子文回答,心里又惊又疑。周恩来怎么会如此谙熟经济行情呢?老于政治的宋子文终于清醒,周恩来全局在胸,一言一语,都紧扣主题。英美为什么需要蒋介石呢?因为如果让何应钦取蒋代之,到时日本帝国主义独占中国,就会侵犯英美在华的利益。宋氏兄妹冒险赴西安会谈,也是这个原因。

“然而,令人遗憾的是,眼下蒋先生并不认他们的账!他一意孤行,甘愿受南京亲日派的摆布了!”周恩来说。宋美龄又拿出夫人的气派坚定地说:“这由不得他,我能把他拧过来!”周恩来欲擒故纵,感叹道:“蒋夫人,恐怕……”宋美龄拍着胸脯说:“这一点请你放心!”周恩来说:“那就拜托夫人了。”至此,一场扣人心弦的舌辩结束了。

周恩来凭借其广博的知识,敏捷的思维,高明的策略,犀利的语言及炽烈的情感在“西安事变”谈判中峥嵘崭露,既力挫宋氏兄妹之嚣张气焰,又达到了国共合作联合抗日的显著成效,充分展现了一个伟大的谈判家对国家、民族的不可估量的贡献。

——本文史料部分引自袁之倬著《举世景仰的伟人周恩来》,中共中央党校出版社。

在谈判中,我们应该始终遵循周恩来总理一再教导的“不卑不亢、有理有节、互相尊重、友好协商”的方针。不卑不亢、有理有节始终是谈判时应坚持的态度,从另一个角度看,这也是谈判双方把谈判引向成功的基础。谈判中对待谈判对手既不能态度傲慢,粗鲁地将自己的想法或意见强加于人,也不能表现出自卑,这些都是不正确的态度。这几个字看起来简单,但准确把握分寸却是很不容易的。如何表现强硬?如何表现灵活?如何表现妥协?这些技巧的掌握来自平时不断地积累经验。

9. 每个人都具有谈判能力

每个人都具有谈判能力(除了无行为能力的人),只不过是高低之分。只要你进一步去系统学习谈判理论,并经常努力地训练,及时总结经验,那么你的谈判能力会得到提高,并将成为一个优秀的谈判人才。

一个人谈判能力的高低不仅仅在谈判桌上体现,实际上,在日常工作、学习生活中的一言一行、一举一动,协商问题的技巧、处理问题的方式,已经表明了你在谈判桌上你会有什么样的表现。

周恩来总理作为一名世界公认的杰出外交家、谈判家、政治家,面对一次又一次复杂而又瞬息万变的交流、沟通谈判的瞬间,他的精彩“答复”技巧,简直是一种精美绝伦的艺术,有着迷人风采。

虽然一个人谈判才能的高低有一小部分来自其独一无二不可企及的先天原因,但是更多的还是需要后天的不断努力,学习的方式也很多,有书面的,有口头的,有理论学习,有实际考察,等等。

谈判是一门以语言为主的综合艺术,很多人都希望自己的谈判实力不断增强,却不知道从何处做起,因此,要增强谈判实力,应该先从大范围的社交说话技巧培养。培养谈判实力还可以通过对一些具体的训练来完成。