

〔匈〕涅尔基什·亚诺什 著

谈判的艺术



世界知识出版社

谈判的艺术

[匈]涅尔基什·亚诺什 著

宣 森 王英杰 等译

张达楠 校

(京)新登字 021 号

ЯНОШ НЕРГЕН

ПОЛЕ БИТВЫ—СТОЛ ПЕРЕГОВОРОВ

издательство «Международные отношения»

Москва, 1989

本书根据莫斯科国际关系出版社

1989 年版译出

责任编辑:薛克夫

封面设计:丁 品

谈判的艺术

[匈] 涅尔基什·亚诺什 著

宣 森 王英杰 等译 张达楠 校

世界知识出版社出版发行

(北京东单外交部街甲 31 号 邮政编码:100005)

北京东远电子技术公司排版 世界知识印刷厂印刷 新华书店经销

787×1092 毫米 32 开本 印张:8.5 字数:186000

1992 年 9 月第 1 版 1992 年 9 月第 1 次印刷 印数:1—11000

ISBN7-5012-0510-8/C·26 定价:3.90 元

目 录

第一章	国际关系体系.....	1
第二章	冲突	19
第三章	外交和谈判	44
第四章	谈判的方法论	64
第五章	谈判的手段和技术.....	116
第六章	谈判的战略.....	134
第七章	谈判的战术.....	160
第八章	谈判代表.....	197
第九章	多边谈判.....	232

第一章

国际关系体系

一、前言

(在前言中作者作了自我介绍并按古老的习惯进行自我辩解)

“先生们，我不是一个耍嘴皮的，而是一个干实事的人。”想博得人们好感的人往往这样介绍自己。我在向盛情的读者作自我介绍时却应立即承认，我是一个真正意义上的“耍嘴皮的人。”我辛勤的一生几乎是充满言谈、论证、反论驳、辩论和谈判的40年。这是我的谋生方式，也是我的使命。我是谈判家，更确切地说是个经济外交官。“使命”一词在匈牙利语中比单纯“职业”一词有更多的含义。前者比后者更庄重。我认为这个词更适合于表达在这整个40年中我所感受到那种道义上和政治上的责任。如果用带诗意的语言来表达的话，它是我的指路星。但是不应忽略缺乏诗意的具体事务的一面。我在本书中主要讲的正是这一面，说说我对这个问题的观点。同时我要对这一职业和对国际经济谈判提供一个尽可能不带感情和幻想的宏观图景。不带感情，不抱幻想，是以专家级的水平，

“专业化的高度”做为这一工作的必要条件。当然这决不是说，比如一个军官，一个拳击队员或者一个从事谈判的外交官不应记住，他们为谁服务，谁派他们去拼搏并等待他们胜利归来。他们还应当懂得，力争胜利不是为了个人的声望和荣誉，而是为了祖国的利益。指引一个有使命感的专家去战斗的是他的信念、他的坚定的信仰、他的“保护神”，而鼓舞他的是对职业的热爱，没有这种热爱是不可能完成使命的。

我开始从事自己的职业时，并不十分相信外交、舌战、谈判可以成为一种真正的职业和使命，而且我还持这样的观点：在这一工作中所见到的则是“贵族”式的狡猾奸诈、卖弄词藻、看重身份、讲究礼节、故作文雅，这一切不仅使我怀疑这些注重外表的人是否真诚，而且还怀疑他们的智力是否健全。不久我便懂得，事实并非如此。原先为我所鄙视的外交界的讲究穿着很快使我产生这样的看法，即在考究的羊皮手套、笔挺的礼服背心、华贵的圆顶礼帽、礼貌的待人接物等等外表现象后面的则是坚定、清醒、沉着的意志和力量，这种意志和力量是看不起所有这些“细节”的刚入门的新手所不得不重视的。

我所从事的谈判、讨论、寻求达成协议的可能和签订合同的具体领域是贸易政策。匈牙利人民共和国部长会议先后任命我为驻不同的国际经济组织的政府全权代表。在走这条人生道路之初，我并没有料想到贸易政策会成为我的职业。我是一个“非自愿的”贸易官员。1946年我第一次出国到瑞典，先任秘书，后当商务参赞。我的公务是同具体的贸易合同、匈牙利的进出口业务有关。当时正值“冷战”，我不得不进行争吵和辩论，我注意到法律和政治的因素，为我国新的社会主义民主制度所采取的最早的奠基性措施——对外贸易的国有化和集中进行辩护。正是从那时起我在这一舞台上代表我们国家的

利益。

职业素养和谈判工作的必要知识，我不是从书本上得来的，而是从实际工作中得来的。我付出了长时间的、有时往往是痛苦的代价。我认为，如果说我有相当丰富的知识，并不算十分不谦虚的话，那么我的牢固知识正来自这个经历。

将积累的经验系统化并研究大量有关这一问题的著作则是远在以后的事情。那时青年同事、我的同行向我提出怎样才算是一个好的谈判家、进行谈判必须知道些什么、应当如何处理这样那样的问题等等。在准备回答的过程中，我发现自己掌握了有一定价值的、应当同别人分享的东西。

我过去的谈话和讲稿成了本书的骨架。专门的学术著作在这方面应起双重作用，一是有助于使实际同理论相联系，二是有助于形成一定的条条、规律和结论。本书并非事先有计划的、系统化劳动的结果。它不是学术著作，也不是教科书，虽然我希望它能适合教学之用。在书中能看到传记性的史料和笑料性的细节，这会有助于感兴趣的读者读来更加亲切和富有人情味。

最后，本书并非科学发现和某种最终真理的汇集，它只是作者本人的看法。这些看法纯属个人的，并不代表“官方的”立场。对“官方机构”来说（要指出的是，在汉语中“官方”和“使命”两词出自同一词根），本书也许是有益的，它向广大读者表明，无论在官员们的办公桌上，或是在会议厅里，甚至（这是难以想象的）在外交的交际活动中，生命之树是“常青”的。

这里所阐述的想法丝毫不涉及对国际关系，正确地说对国家间关系进行马克思主义的解释，这种解释所要回答的是“为什么”的问题。而这里所讲的是试图回答“如何”和“怎样”的问题。

“如何”同“为什么”的区别并非总是界限分明。试以击剑为例吧，它与谈判和贸易是十分相似的。击剑中的搏击总是按照一定的剑法进行的。根据剑法，就会知道在这种或那种情况下作为克敌制胜的高招应当如何挥舞手中之剑。它对任何一种击剑都是适用的。无论是对体育训练来说，或是对生死决斗来说都是没有区别的。如果有人不善于击剑，在这种情况下他会被对手刺中。在这里起决定性作用的不是击剑者的思想出发点的“正确”或“谬误”，而是他是否善于斗剑。

这就是说本书所说的不是如何成为“马克思主义者”、“爱国者”等等，而是当我们一旦穿上相应的“国家队”的运动服以后，应当如何去“击剑”或“踢球”。一个好的马克思主义者，不能保证他成为一个同样好的谈判家，这同不能保证一个虔诚的基督徒会成为一个好的谈判家一样。只有懂得如何进行谈判才能成为一个好的谈判家。这一点是决定性的。

这种说法可能会使作者蒙受没有原则之嫌。人们会问信念到哪里去了？善与恶、“无产阶级”与“资产阶级”的区别又在哪里？正如这段评论开头所指出的，在于目标！意识形态、坚定不移的意志和对祖国的忠诚恰恰是在确定目标时起作用。不把自己同祖国联系起来，没有信念，就不会是一个真正的谈判家。因为在这种情况下他将失去最重要的品质，不能意识到自己不是某种冲突的见证人和旁观者，而是直接的参与者，他要代表参与冲突的某个国家、某种思想和某种政策。因此，在某种程度上可以对手段提出“厚脸皮”的指责，但对目标决不能这样说。

二、谈判的舞台和国际关系体系

1. 一些总的看法

剧本是从描写剧情发生的地点开始的。

“1906年1月的一个中午，饭后，在薄丽托玛·安德谢夫夫人威尔顿·克雷新街住宅的书房里。室中央有一张宽大而舒适的深黑色皮面长椅。”肖伯纳的《芭巴拉少校》一剧就是这样从描写情节发生的地点开始的。地点不仅在戏剧和剧本中起着重要作用，而且也在颇有意思的，有时又变幻莫测的谈判中起着重要作用。为了在国际关系中看到进行谈判的舞台，必须将国际关系看成是某种体系，尤其是将它看成是活的有机体。从谈判和广义的外交角度来说，在这方面存在两种估计和行为。有的人在该国对外政策中看到了该国能在国际关系体系中加以运用，并使它在这体系中占有“恰如其分的地位”的手段。这里只想提一下，这个问题在匈牙利社会意识中何等重要就足够了。“我们在世界上的地位”，“我们是单干的”，“我们不是单干的”，“全世界是各国人民的祖国”——所有这些都是我们在困难时刻呼喊的口号。

另一种观点则认为系统化、系统论是现在每门科学中实际应用的方法。毫不奇怪，系统论的思维也应是研究国际关系科学的本质属性。然而，这里需要谨慎小心，因为所谓的国际关系体系以及在更大程度上系统化的某种主观尝试是容易脱离实际的，因为任何一种“系统”都带有一定程度的随意性，并不是现实的真正反映，最多只能用作特定的参数。例如，我们

可以按国家的大小、地理位置和语言等来进行分类,在作这种分类时不能期望作出全面的描述或评定。研究国际关系的人员,其中包括将国际关系看作是谈判舞台的人,在承认作为现实力量在运行的“有机”结构是客观存在的同时,时刻不应忘记国际关系体系是内容复杂的、变幻莫测的以及孕育着冲突的。

以下的想法必须放在上述的界限内来观察,要经常想到在每个所谓的“系统”中,现实是同各种纯抽象的理论密切相联系的,而系统论的思维只是一种认识的手段,而不是认识本身。

2. 主权国家体系

国际关系系统化的说法已存在几百年了,它将国际关系体系看成是其中进行着一切人反对一切人的战争的诸主权国家间的关系体系。

这种观点在17世纪英国哲学家霍布斯^①的名著《利维坦》中得到最好的表述,“只要还没有一个权力能够把一切人加以控制,人们将处在我们称之为战争的情势之下,这是一切人反对一切人的战争。因为战争不仅是由大会战和军事行动所构成,而且还有战争意图以应有方式表示出来的那些时期所构成”。

在对外关系方面这种“战争状态”的形象说法至今还是正确的。这里指的不是不断进行的武装斗争,而是指每方为了保

^① 霍布斯,托马斯(1588—1679),著名的英国唯物主义哲学家,其主要著作有:《论公民》、《利维坦》。——译者

卫自己的利益、实现自己的意志而采取暴力行动的能力和倾向。

主权国家是这一体系中的唯一因素，唯一的活动主体。

霍布斯和他今日的信徒们认为主权是绝对的概念，仿佛是这个体系的“原子”，按照过去机械的观点，它是不可再分的，并且是不再从属于任何别的东西。从那时起理论和实践不止一次地对这种理论提出了疑问，特别是可以有根据地指出，现代生活中的许多经济问题、技术问题、科学问题以至政治问题使主权受到限制，甚至消失。

然而国家毕竟还存在，还在履行职能，它是唯一独立的和有权自行作出决定的国际关系体系的主体。一位法国作家写道：“……即使在最有效率的联盟中，即使在最严格的组织里，国家仍是自己命运的主宰。它继续是各集团利益的最高裁决人，继续是保卫自身安全、遗产、它的固有特性和特点的盾牌，继续是本国价值观和自由的维护者。”^① 甚至我们所知道的最早的国际关系体系也是建立在国家的权力，更确切地说，在元首的权力之上的（今天元首也不总是与国家相等，它可以指君主、封建主、主教、城堡、行省等等）。权力最终意味着使用暴力的能力和可能性。这个原则调节着诸主权体之间的关系和国家体系中的关系。

上述体系是建立在简单、明确的力量和权力的等级制度之上的。例如罗马帝国就是建立在无限统治之上的这种体系。

我们知道有以两个帝国、两个国家或两个超级大国的对抗性对立为基础的国际关系体系（所谓两极体系，例如东罗马帝国和西罗马帝国、美国和苏联），也有建立在由一些弱小国

① 普朗泰：《国际谈判的原则和方法》，1980年版第533页。

家所依附的数个强国基础之上的体系。

最后，我们知道还存在为数众多、各具特色的弱小国家的体系。神圣罗马帝国崩溃后，350个日耳曼主权国家和领土签订了威斯特伐利亚和约，使德意志分散割据的局面延续了200多年。意大利城邦共和政体也是类似的体系。

3. 力量和权力

所有这些体系都是建立在权力之上，建立在力量之上的。值得注意的是这是以公开的、为大家公认的方式表现出来的。

正确地估计这一因素也应在一定程度上帮助一登上舞台就面临着力量考验的必然性的从事谈判的外交官判明方向，而且这不仅是说他同对手之间进行的争论，他的国家同对方国家之间似乎也在进行着“较量”。

力量不等于权力。力量是一种状态，纯力量的表现按其性质来说似乎是第一性的，是某种“自在之物”。权力是力量的应用，也就是认识到自己限度的力量。正如孟德斯鸠《论法的精神》这一著作中所说的“任何幅员、任何力量、任何权力都是相对的”。这些限度可能是极不相同的。一种或几种其他力量的存在是在国际关系中使用力量的最明显的限度。因此多种力量的存在产生多种力量的关系，产生权力的关系。力量是处在相互影响之中的，诸种力量可以加强或中和另一种力量，也可以决定彼此的行动方向，包括其中最强大力量的唯一可能的行动方向。在这种力量场的相互作用下存在着最弱、最小的力量维护自身存在、实现主权意志的可能性。权力体系是在力量对比的基础上形成的。

权力体系正是根据它的本质和要求制定出一定的行为准

则和规范，这些准则和规范是以社会规律性为基础的，带有极其重要的意识形态的特征。历史进程中有一部分这种规范带有宗教的外衣，在圣经中就包含着直接有关战争与和平的戒条。

在中世纪，教会的法律、罗马教皇的命令使国际法规具有道义的、宗教的和法律的力量。罗马教皇的托尔德西利雅斯训谕形成了16世纪的西班牙和葡萄牙两个殖民帝国。地球按一条子午线在政治上一分为二，在这条子午线以西划归西班牙，以东划归葡萄牙。因此巴西至今讲葡萄牙语，而几乎在地球另一端的澳门也是葡萄牙的殖民地。不仅拉丁美洲的大部分，而且以西班牙国王名字命名的菲律宾都是西班牙的殖民地。

国际法、惯例和道义变成了有重要意义的力量，大国“除了十分必要的情况以外”会尊重这种力量，小国和弱国则可以依靠这种力量。

在基辛格《力量与外交》一书中对强国和弱国之间的关系作了颇有意思的阐述。他写道：“对国际环境的一致反映缺乏信心会在某种程度上抵制较强的国家对弱国使用武力”。^①接着他指出小国除了“恐惧”以外，可以从大国之间的矛盾中找到巩固的支柱。

如果我们将以上的论述看作是道义、法律和权力的相互作用，并寻求多少适用于实践的行为准则的话，那么我们应当同意阿隆的说法，他建议在这种永恒的冲突中要谨慎从事。“国家是竞赛的经常参加者，竞赛的赌注是它自身的生存，在不同的情况下它以不同的方式行事，不能一劳永逸地将它们分成好或坏。很少有这样的情况：一切卑鄙的勾当只集中在—

① 基辛格：《权力与外交》，巴尔的摩，1964年版第21页。

方，而一切正义的行为都在另一方。我们首要的职责（从政治和道义意义上来说）是如实地看待国家间的政策，以便每个有合法权利考虑自身利益的国家不致在对别国利益方面盲目从事。在这种双边斗争中斗争双方的口号是价值不等的，很少有一方是绝对无辜的情况，这里最佳的行为是小心谨慎。”^①

这位资望颇高的作者继续写道：“小心谨慎意味着根据形势及其具体特点遏制暴力，但不是按照某个体系的精神消极地服从某种准则，甚至更糟地服从假的准则；它还意味着不要为了假定的绝对真理对假定的罪人进行惩罚。”阿隆的观点和传统的经验都说明被正确理解的利益是国与国之间关系的决定性因素。因此，我迄今所说的都是关于不同的意识形态和观点的作用，然而还没有谈到社会、国家的阶级性对国际关系，即国家间关系的影响。

4. 建立在非阶级因素上的体系

国际关系不仅可以按照主权国家的权力和力量平衡来加以系统化，而且还可以按照其他标准来加以系统化。

这些标准中马克思主义的国际关系理论是决定性的，从历史观点来看它是最有根据的，也是我们所能接受的。这一理论看到了国际关系中的阶级斗争现象，并因而用阶级观点来进行具体分析。我并不将传播或分析这种思想理论作为目的，因为其他人对此已进行了极为认真和详尽的工作。然而我只想引用马克思和恩格斯关于国际问题的著作，其中最著名的是关于 1848 年革命、关于俾斯麦政策和关于美国国内战争的

① R·阿隆：《国家间的和平与战争》，巴黎，1962 年版第 672 页。

文章。这些文章以及从那时起问世的光辉的马克思主义著作证明，用阶级观点分析国际关系是判明这一领域方向的最可靠的方法。

然而，这些意见决不应把我们引向片面地理解现实，对影响国际关系的非阶级的因素加以忽视或不作应有的估计。从17世纪开始论述国际问题的著作就力图发现君主的权力、主权国家的权力是建立在什么因素的基础之上的。例如，按照孟德斯鸠的观点，不同国家和人民的地位、命运和作用取决于气候和土地肥力。其他一些作者认为力量的泉源在于人口和自然资源。今天也有将这种神秘的作用归之于领土的规模的。人们还知道存在这样的理论，它用民族和种族的固有差别来解释国际关系的形成。当然上述因素在当代世界也是存在的，然而它们的影响和价值是相对的和有变化的。为了恰当地估计自己的行为，从事国际谈判者应充分和最大限度地掌握有关这些问题的知识和信息。

当代世界出现了许多新的因素，对它们的作用未必都估计到。比如技术、通信和信息革命的后果以及劳动力的大量流动都属于这类因素。但在这些因素中最重要的是生产因素的空前发展和它的机动性，它能够在几年之内在地球上的任何一个地点建立起重要的工业中心，或者相反地使这些工业中心停止活动。这些迅速变化的因素创造了何等复杂的国际关系体系，它使过去不可动摇的国家主权的组成原则变得极为相对了。

超出了主权的限度 除了民族国家以外，出现了一定程度上独立的、超出国界的、有时似乎使它们溶为所谓的超国家的力量。它们是：

意识形态；

文化；
行业联合；
跨国公司。

现在这些力量的行动已经不是盲目的，杂乱无章的，而是建立了自己的专门组织结构，并且是“非政府”性质的。这就使每个政府除了其他一切因素以外，不得不在这方面确定和恰当地在国际舞台上代表自己的立场和利益。

如果依赖程度如此之大，如果独立决策的可能性如此之小，那么对圣经中的怪物利维坦怎么办呢？为此摘引三个不同派别的思想家的观点是有意义的。其中之一是教皇保罗六世。他说：“在新的生产制度的影响下，国界在消失，并出现了新的经济大国——跨国企业，这些企业由于资金的集中和自身的灵活性能够自主地实现自己的战略，在很大程度上不依国家的政治制度为转移，也就是说从社会财富角度来说，它们是不受控制的。私人组织把自己的活动扩大到社会、文化，甚至政治领域，这个事实会导致新形式的滥用权力。”

“左派”作者佩鲁认为：“每个国家共同体是执行寡头政策的大垄断组织、经济和金融集团的综合体。这些联合体至多只能在某种程度上把对它们进行指导和监督的国家结合在一起。国家在制定国际贸易政策时不放弃自己的权能，也不放过利用由此产生的手段——实施自己权力——的机会。它们依据经济指令这样做是为了使自己发财和使自己的公民发财。”^①

属于自由派集团的廷德曼斯在谈到欧洲经济共同体时是这样写的：“各国政府采取措施影响他们社会未来的权力在不

① F·佩鲁：《国家的独立》，巴黎，1975年版第290—291页。

断缩小。无论在对外方面或对内方面国家实施措施的机会都在减少。它们力图使无法控制的内部因素和外部因素保持均衡。”从而这里出现了经典的国际关系理论的基本论点中所没有的一个新因素：存在着不受任何政治控制的决策中心。也就是说任何国家主权同这些中心相比，实际上或者无能为力，或者作用甚微。例如，在某个国家内私人企业家可以做什么和不可以做什么是由主权国家规定的，因而这是它的内部事务。然而要使国际工业公司的活动服从于政治控制则是绝对不可能的。国家在寻求不同的实际决策。例如美国试图用征税的办法——有针对性地确定应课税的金额来对付他们。

国际组织也在作某些尝试。然而它们只能确定国际经济关系的框架，并不拥有明显的权力和主权。联合国决议的权威性是相对的，它的决议只有道义和政治上的效力，在某些情况下能够实现，在另一些情况下不能实现。对超国家组织的“超国家性”也是令人怀疑的。例如我们常常讲到“共同市场”，将它看成是某种国家，它似乎是一个联邦，而不是一个国家联盟。为了更好地了解情况，可以举下面的例子。美国是一个联邦国家，因而加入联邦的州没有国际主权。在布达佩斯没有德克萨斯和加利福尼亚大使馆，却有法国大使馆、意大利大使馆等，但是任何地方都没有“共同市场”的大使馆。

“共同市场”可能也想把自己算作是某种联邦制的国家，然而涉及主权的决策并不掌握在这个“超国家的”组织手里，在每个具体情况下——甚至对最小问题的决策都掌握在各个主权国家手里。

意识形态的情况 意识形态对国际关系的直接影响不需要再作特别的论证。

自我意识是意识形态的一个组成部分。然而要谨慎对待。