

机智谈判术

姚立 编著

本书引用大量实例，向您论述把握时机，使谈判场永立之地。并告诉你很多谈判绝招，实乃不可不读哟！

改革出版社

图书馆

机智谈判术

姚立 编著



494318

改革出版社

1992·北京

(京)新登字 053 号

责任编辑 盛贤功

封面设计 王石之

机 智 谈 判 术

姚立 编著

改革出版社出版 各地新华书店经销

石家庄市塔冢印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 9.5印张 200千字

1992年6月第1版 1992年6月第1次印刷

ISBN7—80072—355—O/F·204

定价:5.00元

内 容 简 介

现代生活离不开谈判。一次谈判失利，大到丢失江山，小到使一个人终生懊悔。

本书引用大量实例，从心理学角度向您论述如何把握时机；使您在谈判场永立不败之地。并告诉您很多谈判绝招，实乃不可不读哟！

目次

●从名人的成功看谈判的重要/1

●你会么要谈判

1、谈判的类型与层次/18

2、126个谈判策略/35

●合作式谈判

1、万事开头难——如何开谈/54

2、谈判进程的控制/62

3、合作式谈判的策略/66

●立场式谈判

1、立场式谈判的开局/74

2、如何报价/77

3、怎样讨价还价/81

4、立场式谈判的特征/86

5、立场式谈判的各种具体策略/87

●原则式谈判

1、问题/121

2、四个原则/128

●谈判的语言

- 1、语言的分类/145
- 2、应用的条件/152
- 3、幽默语言在谈判中的作用/161
- 4、谈判中的诡辩及其对策/166

●谈判人员的素质

- 1、谈判人员的个体素质/172
- 2、谈判人员的群体构成/188
- 3、谈判人员的管理/194

●谈判的礼仪与禁忌

- 1、国际交往中的礼仪与禁忌/202
- 2、宴会、餐桌上的礼仪与禁忌/215
- 3、馈赠礼品的礼仪与禁忌/236

●异国商情与谈判者风格

- 1、美国的商情与谈判者的风格/242
- 2、英国的商情与谈判者的风格/256
- 3、德国的商情与谈判者的风格/266
- 4、法国的商情及谈判者的风格/270
- 5、比利时、荷兰、卢森堡的商情/274
- 6、意大利的商情/278
- 7、西班牙、葡萄牙的商情/280
- 8、奥地利、瑞士的商业社情/284
- 9、北欧五国的商情与谈判者的风格/287
- 10、阿拉伯国家谈判者的风格/288
- 11、怎样同日本人谈生意/292

●从名人的成功看谈判的重要性

谈判,在一般人心目中是一个陌生而又神秘的字眼。打开电视,翻开报纸,我们常常可以看到国际上举行的各种各样的谈判。如美苏首脑会谈,美苏限制战略核武器谈判,中英香港问题谈判,联合国所举行的一系列国际问题的会谈……。谈判似乎是国家元首的事,外交官们的事。其实不然,谈判就在我们身边,它无时不有,也无处不在。谈判不仅在国家之间、政府之间、民族之间、单位之间,或企业、团体之间进行,而且也是每个人平时生活中所经常碰到的,只不过人们没有自觉地意识到罢了。在社会生活中,比较明显的谈判有:买卖双方的讨价还价、公司的联合与兼并、民事责任纠纷、家庭纠纷、遗产分配、夫妻离婚等等。婚姻是一个历史悠久的谈判主题,计算机固然可以取代媒人的角色,预言某两个人有达成美满协定的最佳条件和机会,却不能代替两者之间的谈判。总之,每个人生活中都离不开谈判,谈判可以使不协调的各种意见一致起来,使需要得到尽可能的满足。

那么,什么是谈判呢?谈判就是双方的每一个愿望和需要相互对立时,为了取得一致协议所进行的沟通。美国谈判学会会长、著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格曾指出:“谈判的定义最为简单,而涉及的范围却最为广泛。每一个人要求满足的愿望,每一项寻求满足的需要,至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们为了改变相互关系而交换观点,只要人们是

为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”

谈判有赖于信息交流。谈判在个人之间进行，他们或者是为了自己，或者是代表着有组织的团体。因此，可以把谈判看作是人类行为的一个组成部分。它涉及传统的和当代的行为科学，包括历史学、法学、经济学、社会学、心理学，乃至控制论、普通语义学、对策与决策论，以及一般系统论等许多方面。然而，谈判的整个范围极其广泛，决不限于现有的某一种行为科学或行为科学在某一领域的应用。

谈判必须运用策略。这也是一门异常高超的艺术。因为直到现在也没有一套完整的、公认的谈判标准。因此谈判只能像小孩学走路一样，经常不断地从“跌跤”中学习，大部分谈判的知识和经验只能来源于实践。况且，每项谈判都因时因人因事而异，无法照搬照套。

文艺复兴时期英国伟大的思想家弗朗西斯·培根在他的不朽名著《人生论》中，论及谈判问题时写道：

关于谈判，口头谈比书面谈效果好。由中间人出面比直接谈效果好。但是假如想得到一项书面凭据，或者为了慎重和全面地表达或了解双方的意向，那么使用书信或公文往来也是可取的。口头会谈有好处，因当面谈难免要顾忌情面（特别是存在上下关系时）。但当面谈可通过对方的表现观察到某些微妙的事情。同时，当面谈也有利于开诚布公地做出解释。假如委托中间人进行谈判，那么必须慎重地选择所信托的人。小心不要任用那种暗怀私欲的狡猾人。与其用这种人不如用一个老实人。选择委托人时还要做到因材施教。譬如使用有勇气的人争论，用会说话的人劝导，用机警的人探询观察对方意向，而鸡鸣狗盗之徒，有时也可让他去办那种需要做手脚的事

情。对于过去已被证明办事成效高的幸运儿，应当重用。这种人不仅有自信，而且将会努力做得好，以便保持自己过去的光荣。

在谈判中，开门见山地提出目的不如迂回地探测一下对方的意向。当然，如果作为一种使对方措手不及的手段，开门见山也是可取的。对自满自足的谈判对象，应当设法煽起他的欲火。在谈判已肯定下双方执行协议的条件后，注意的重点应当放在由谁先来履行条件上。这时，应当能设法牵制住对手，或至少使他相信你的承诺是可靠的，否则他就不会同意先承担义务。

一切谈判的根本问题，无非是观察对手或利用对手，而人在下述情况下，会情不自禁地流露真情，即当他们感到对方是可信任之时，或激动之时，或放松戒心之时，或有所求之时。应当分析对手的心理，以便牵制之，或利用劝导之，或威慑之，以达到目的。在面对富有经验的老手时，应当洞悉他的真正用心，并通过这一点去分析和解释他的言论。与这种对手打交道，少说话比多说话好。而说出的话应当出乎对方的意料。在谈判遇到困难时，不要急于求成，以至希望播种之后立刻有收获。应该耐心等待时机，以便采撷到成熟的果实。

培根对谈判的论述，言简意明，一语中的。当然我们对他的话也要分析，固然成功的谈判家应当具有艺术家的敏锐和侦探家的机警，他那双锐利的眼光能洞察对方心灵的活动，同时，成功的谈判家也必须懂得能够顾及对方的需要。成功的谈判不是一方胜利而另一方败北，应当是双方利益的兼顾。

历史是现实的一面镜子。我们可以从古今中外的一些著名谈判事例中，借鉴有关谈判的知识、策略和技巧，学习前人

在谈判时采用的立场,观点和方法。破除我们对谈判的陌生感和神秘感。

著名古典文学作品《三国演义》中有一精彩的章节,描绘诸葛亮舌战群儒的谈判故事。

公元208年即建安13年秋,曹操率大军南下,直逼荆州,妄图一举吞并东吴。此时战略态势是:刘琮暗降,刘备长坂坡一战大伤元气,又丢江陵,无奈退守夏口。在这危急关头,诸葛亮受刘备之命只身赴江东谈判,争取孙权联合抗曹。

此时东吴内部武将主战,文官求和。以张昭为首的儒生竭力劝阻孙权抗曹,主张投降曹操。诸葛亮的到来,无疑成为群儒攻击的首要目标,他第一步就必须制服群儒。于是,一场唇枪舌剑的论战爆发了。

张昭首先“出击”,他以刘备节节败退的事实,论证了“刘豫州得诸葛亮反不如放”的论点。这是很致命的一枪,诸葛亮沉着应战,他具体分析了刘备的种种不利条件之后,批驳了张昭不论条件比胜败的荒谬论点,又以“博望烧屯,白河用水,使夏侯惊、曹仁辈心惊胆裂”之战果,有力地证明刘备败而不馁,败中取胜的气节与实力。张昭的第一次进攻被击退了。

张昭又杀出第二枪,以刘备“弃新野,走樊城,败当阳,奔夏口,无容身之地”,以及“上不能报刘表以安民,下不能辅孤子而据疆土”。两条理由从地域与道义两个方面钳制诸葛亮。诸葛亮则针锋相对,从战略方针的高度,证明了求决胜而不求累胜的正确性,从荆襄之失实乃大义之举,证明了刘备之深得民心。由于诸葛亮证之有据,驳之有理,张昭立即陷入了窘境。

首领败阵,群儒又围而攻之。虞翻斥诸葛亮的“曹不足惧”是“大言欺人”,步骛则讥笑诸葛亮是凭三寸不烂之舌游说

东昊的说客，程德枢又从“好为大言，未必其有实学”的角度攻击诸葛亮……。刹时间，大有“乱箭齐发”之势，诸葛亮面对群儒毫无惧色。他内心明白，这阵阵“乱箭”虽然来自四面八方，但目标是一个：“反战求降”，如果有来有往，逐个纠缠，就会上对方圈套。于是，他紧紧抓住舌战的要害，战与降的利弊关系，弹无虚发，句句击中要害。

群儒攻击诸葛亮是游说之客，讥讽他是“仪秦之舌”（张仪，苏秦游说之术），诸葛亮接过话题立即反击：“苏秦佩六国相印，张仪两次相秦，皆有匡扶人国之谋”，“非比畏强凌弱，惧刀避剑之人。”“君等闻曹操虚发诈伪之词，便畏惧请降，敢笑苏秦、张仪乎？”这一番话义正词严，说得有理、有据、有力，使对方完全陷于被动。

这种机智的反击，还表现在诸葛亮与严峻的答辩中。严峻的“孔明治何经典”进行问难，翻译成白话文就是：“你的这一套策略有什么理论根据吗？”诸葛亮看透严峻杀过来的招数，避开正面，来了个旁敲侧击。他举了一连串的古人：耕莘伊尹，钓渭子牙，张良、陈平、邓禹、耿弇，说他们“皆有匡扶宇宙之才，未审其治何经典。”

转而嘲讽那些“区区于笔砚之间，数黑论黄，舞文弄墨”，“唯务雕虫，专工翰墨，青春作赋，皓首穷经，笔下虽有千言，胸中实无一策”的腐儒。严峻等人本想使诸葛亮难堪，结果反而使自己现场丢丑。

诸葛亮在舌战群儒过程中，有时使用强硬的语气，如“薛敬文安得出战无父无君之言乎！”这显然是严厉的责备。又如，“真无父无君之人也！不是与论！请勿复言！”这显然是轻蔑的呵斥。但是从整个论战过程来看，诸葛亮一直是从容镇定地侃

侃而谈，并不时夹杂一些风趣、幽默之言，使论敌处于哭笑不得的尴尬境地。

诸葛亮只身赴江东，终于以他胸怀全局的气势，捍卫正义的胆略，博识多闻的知识，能言善辩的口才，随机应变的机智，谦让容忍的品格击退了东吴的投降派的围攻，胜利地完成了联吴抗曹的战略谈判任务。“诸葛亮舌战群儒”的故事，堪称谈判中的完善典型。

1918年，刚刚取得“十月革命”胜利的俄国境内，社会秩序很不安宁，尽管苏维埃政府采取了种种措施同匪徒作斗争，但拦路抢劫、杀人越货等犯罪活动仍然相当猖獗。1919年1月19日傍晚6点钟左右，列宁在随行人员陪同下乘车驶向索科里尼奇公路。当车快驶进铁路桥的时候，突然响起了吆喝声：“停车！”列宁一行人以为是遇上检查证件的民警，于是叫司机停车。谁知，三个持枪强盗跳进汽车，把手枪对准列宁等人，缴了他们的证件、手枪，抢跑了汽车，这就是著名的“盗劫事件”。

“盗劫事件”发生前十来个月，即1918年3月16日，在莫斯科举行的苏维埃第四次代表大会以七百零四票对二百八十五票，一百十五票弃权批准了布列斯特和约。这个和约规定，苏俄要向德国割让约一百万平方公里的土地，缴付大量的赔款。这个“不幸的和约”虽然条件十分苛刻，但它使苏维埃政府赢得了时间去巩固无产阶级专政，整顿国家经济和建立红军，为后来击溃白卫军和帝国主义的武装干涉创造了条件。为了签订这个和约，列宁遭到许多人包括自己的朋友的反对。虽然这个条约在1918年11月被全俄中央宣布废除了，但国内，国际仍有种种议论，似乎签订这个和约是错误的。怎样使人们进

一步正确认识这个问题呢？

1920年4、5月间，列宁写了《共产主义运动中的“左派”幼稚病》这篇光辉著作，他引用了亲身经历的“盗劫事件”，让人们深刻而又形象地认清签订布列斯特和约的必要性。

他写道：“假定你乘坐的汽车被武装强盗拦住了。你把钱、身份证、手枪、汽车都交给他们，你才能从强盗的光顾中脱险出来。这当然是一种妥协。《Doutdes》（我给‘你钱’、手枪，汽车、‘你让’我安全脱险）。但是很难找到一个没有发疯的人，会说这种妥协是‘原则上不容许的’。或者说，实行这种妥协的人是强盗的同谋者。我们同德帝国主义强盗的妥协，正是这样的妥协。”

列宁精辟分析的布列斯特和约，为我们树立了在谈判中如何牺牲局部，保全大局而妥协的一个典范。

1946年春天，出席远东国际军事法庭的11国法官齐聚东京后，大家首先关心的是法庭上的座位排列顺序。庭长，系由盟军最高统帅麦克阿瑟指定，由澳大利亚德高望重的法官担任。庭长之外，还有美、中、英、苏、加、法、新、荷、印、菲的十国法官，庭长当然居中坐，庭长右手的第一把交椅似乎已属美国法官，庭长左手的第二把交椅属于谁呢？法官们展开热烈讨论。谁都明白，座次表示着该法官所属国在审判中的地位。

为了国家的体面，出席远东国际军事法庭的中国法官梅汝璈一心要争到第二把交椅。当时的中国虽亦号称“世界强国”之一，可国力不强，徒有虚名，该怎么排呢？

“若论我个人座位，我本不在意。但既然我们代表各自的国家，我还需请示本国的政府”。梅汝璈的头一句话就让人吃惊。若法官们各自请示本国政府，何时才能讨论出个眉目来。

望着同事们惊讶的神色，中国法官接着说：“另外，我认为，法庭坐次应按日本投降时各受降国的签字顺序排列才最合理。首先，今日系审判日本战犯，中国受日本侵害最烈，而抗战时间最久，付出牺牲最大，因此，有8年浴血抗战历史的中国理应排在第二；再者，没有日本的无条件投降，便没有今日的审判，按各受降国的签字顺序等排座，实属顺理成章。”中国法官说到这里略一停顿，微微一笑继续说道：“当然，如果各位同仁不赞成这一办法，我们不妨找个体重测量器来，然后以体重之大小排座。体重者居中，体轻者居旁。”

中国法官的话音未落，各国法官已忍俊不禁。庭长韦伯说：“你的建议很好，但它只适用于拳击比赛。”梅汝璈回答说：“若不以受降国签字顺序排座，那还是按体重排好。这样，即使我被排末座也心安理得，并可以此对我的国家有所交待。一旦他们认为我坐在边上不合适，可以调派一名比我肥胖的来替换我呀！”这回答引得法官们大笑。

笑归笑，庭长韦伯仍未最后拍板。等到开庭前预演时，庭长竟宣布入场顺序为美、英、中、苏、法、加……，梅汝璈立即对这一决定抗议，并随即脱去黑色丝质法袍，拒绝登台“彩排”。他说：“今日预演已有许多记者和电影摄影师在场，一旦明日见报便是既成事实。既然我的建议在同仁中并无很多异议，我请求立即对我的建议进行表决。否则，我只有不参加预演，回国向政府辞职。”庭长召集法官们表决，预演推迟了半个多小时，入场顺序和法官座次终于按日本投降时各受降国的签字顺序，即美、中、英、苏、加、法……排定。

梅汝璈争辩于远东国际军事法庭这场精采的法官之间谈判为我们提供了以弱胜强，坚持原则决不让步的谈判范例。

提到谈判,我们不能不提到毛泽东同志《关于重庆谈判》这篇光辉著作,对于如何谈判,它提供了有益的立场、观点和方法。

毛泽东同志在文章一开头就写道:“这一次,国共两党在重庆谈判,谈了四十三天,谈判的结果,已经在报上公布了。现在两党的代表,还在继续谈判。这次谈判是有收获的。国民党承认了和平团结的方针和人民的某些民主权利,承认了避免内战,两党和平合作建设新中国。这是达成了协议的,还有没有达成协议的。解放区的问题没有解决,军队的问题实际上也没有解决。已经达成的协议,还只是纸上的东西。纸上的东西并不等于现实的东西。事实证明,要把它变成现实的东西,还要经过很大的努力。”

在重庆谈判中,共产党方面做出如下重大让步,让出广东、浙江、苏南、皖中、湖南、湖北、河南(豫北不在内)八个解放区,将120万人的军队缩编成48个师,并一缩再缩,缩到43个师,24个师直至缩到20个师。在此之前,共产党与国民党办交涉,也做过重大让步,如1937年,为了实现全国抗战,共产党方面自动取消了工农革命政府的名称,红军也改名为国民革命军,还把没收地主土地改为减租减息。

国民党方面,面对中共提出的第一条中国要和平,第二条中国要民主,没有理由反对,只好赞成。

共产党为什么要让出八个解放区呢?毛泽东解释得很清楚:“因为国民党不安心,人家要回南京,南方的一些解放区,在他的床旁边,或者在他的过道上,我们在那里,人家就是不能安心睡觉,所以无论如何也要来争。”毛泽东认为:“在不损害人民基本利益的原则下,容许作一些让步,用这些让步去换

得全国人民需要的和平和民主。这样一来，他们无话可说，一切谣言都破产了。是不是要把我们的枪交给他们呢？那也不是。交给他们，他们岂不又多了！人民的武装，一支枪、一粒子弹，都要保存，不能交出去。”

重庆谈判的整个过程，共产党方面一直掌握谈判的主动权。正如毛泽东所说：“‘针锋相对’，要看形势。有时候不去谈，是针锋相对；有时候去谈，也是针锋相对。从前不去是对的，这次去也是对的，都是针锋相对。这一次我们去得好，击破了国民党说共产党不要和平，不要团结的谣言。他们连发三封电报邀请我们，我们去了，可是他们毫无准备，一切提案都要由我们提出，谈判的结果，国民党承认了和平团结的方针。这样很好，国民党再发动内战，他们就在全国和全世界面前输了理，我们就更有理由采取自卫战争，粉碎他们的进攻。”

在重庆谈判中，中共方面做了充分的准备，不仅敢于到重庆来，而且带了一整套方案。不仅准备了和谈一手，而且准备了自卫一手，在谈判期间，国民党阎锡山集中 13 个师进攻解放区山西上党地区，被中共方面歼灭了 3 万 5 千人，俘军长、师长等高级将官多人。国民党方面并无做实质性准备，甚至连和谈方案都没有，开始便陷入被动，在谈判桌上输了一局，在战场上又输了一局。

《关于重庆谈判》这篇文章实在值得一读，特别文章最后毛泽东同志非常深刻地指出：“资本主义国家和社会主义国家在许多国际事务上，还是会妥协的，因为妥协有好处。”

中华人民共和国成立初期，有一场重大谈判是不应该忘记的，这就是当时轰动世界而长达 15 年的中美大使级会谈。

中美大使级会谈正式开始于 1955 年 8 月 1 日，到 1970

年中断，长达15年，会谈了136次。谈判时间之长，次数之多，交锋之激烈，在近代国际关系史上实属罕见。

中美两国都是大国，两国在没有外交关系的情况下，通过中美大使级会谈这一渠道，相互增进了了解，相互摸了底。据说，台湾当局的一些高级官员在美国调阅了中美大使级会谈的整个纪录，他们不得不承认，中华人民共和国的代表在整个会谈中，始终是坚持原则的。

长达15年的中美大使级会谈，提供了一些有益的谈判经验和方法。

曾经有很长一段时间，会谈实际上是程式化的。我方代表王炳南和美方代表约翰逊发言轮流照本宣科。不时出现你来我往的答辩，这就要看双方代表脑子反应是否灵敏，要看善于不善于抓住对方谈话的漏洞了。

美方代表约翰逊是一个老练的、知识面颇为广泛的职业外交家。在辩论中从不失礼，不用尖刻的语言进行还击。在最难受和尴尬时，他也不过就是红一红脸、多抽几支香烟。

我方代表王炳南等也始终彬彬有礼。我方的立场是坚定的，态度是严肃的，但言谈有理，举止沉着，保持着文明讲理的外交风格。

值得注意的是中美大使级会谈时，双方的助手从不在会谈中发言，但他们有时递张条子，写上意见，或耳语几句。

有意思的是，双方在会谈桌上非常严谨，相互守住一条防线不放，会下却时常有些有趣的，甚至是友好的私人交往。周总理指示谈判代表王炳南要大胆地同约翰逊进行私下接触。约翰逊也取得杜勒斯的同意，可以同我方代表进行个人交往。

在会谈僵持不下时，为了缓和一下气氛，双方有时就互相