

谈判学研究

—谈判理论、方法与技巧

TAN PAN XUE YAN JIU

TAN PAN LI LUN

FANG FA YU

JI QIAO

牟传琳 牟传珩 著

中国华侨出版公司



2 022 5677 1

TAN PAN XUE YAN JIU

TAN PAN LI LUN FANG FA YU JI QIAO

谈判学研究

—谈判理论、方法与技巧

牟传琳 牟传珩 著

中国华侨出版公司

(京)新登字190号

谈判学研究

——谈判理论、方法与技巧

牟传琳 牟传珩 著

出版者 中国华侨出版公司
北京市朝阳区西坝河
东里77号楼底商5号
(邮政编码: 100028)

经销者 新华书店总店北京发行所

印刷者 北京华昌印刷厂

开 本 787×1092毫米 32开本

字 数 185千字 9印张

版 次 1991年10月第1版

印 次 1991年10月第1次印刷

印 数 1——4600册

书 号 ISBN7-80074-541-4/C·30

定 价 3.80元

导 论

谈判作为人类的一种有意识的社会活动，一种处理人际关系、解决人类利益冲突的手段，是社会竞争的产物。

人类生存的本源动力就是需求。人的需求以及影响人类需求的各种条件的差异性(包括人类自身的能力差异和自然的环境差异)，导致了人类竞争。在远古时期，人类的自身地位很低下，时常遭受来自大自然的威胁。大自然优胜劣败的竞争选择规律，迫使猿人联合起来求得生存。定居——当这标志着人类在大自然中确立了其优胜地位后，人类自身的竞争就不可避免了。随着社会竞争的进一步发展，又造成人类的各種利益冲突。因而，从这个角度上看，它影响了人类的集体合作：有时为争夺领地，有时为争享猎物，如同一群孩子为争夺一个西瓜而撕打成团。社会是人类群体的集合，没有人类的合作，社会就无法维持和发展；而人类的暴力活动又是对人类整体合作的否定。这种否定直接威胁了人类的共同利益。于是人类在漫长苦难的社会实践中，逐渐找到了调停争端、润滑矛盾的手段——谈判。当人们在燃烧的火堆旁用石制的器械进行的群殴，被温文尔雅的“谈说之士”在案

机前“资在于口”所代替后，便力证了人类野蛮生活方式上的一场文明的变革。

谈判的产生，使人类自发调节其相互关系、维持人类生存平衡和进行正常竞争成为可能。从一定的历史意义上讲，谈判是对战争状态的一种否定。但是，原始意义上的谈判仅仅是一种简单的、被动的、偶发的，且往往与暴力行为相伴。我们的祖先还不能像今天这样自觉地重视和有效地利用谈判来处理人类间的种种纠纷和合作问题。在谈判还处于萌芽状态的原始时期，谈判不可能成为处理社会人际关系的主要方法。人类利益上的种种冲突，常常导致无法避免的人类战争。

随着社会文明的发展，人类从相互戮杀的灾难现实中悟得了一个真理：只有和平才是社会发展的前提，用武力解决争端的最终结局，是人类的共同毁灭。于是，原始意义的谈判便过渡到以经常性、主动性并注重原则、立场等为特征的古典型谈判了。这种谈判，在形式上虽已完备，但内容上受到当时人类认识上的制约，谈判不过是战争的辅助手段，还不足以对人类生活产生重大影响。只有当人类精神文明和物质文明发展到一定阶段时，才揭开了谈判的新篇章——普遍性、自觉性和利益型的现代谈判。这是人类在世界观、方法论上的一个飞跃。这一飞跃的意义在于：人类借助谈判这一和平的方法，把一个西瓜切成若干片，使各方利益均沾，以加固人类合作的基础。社会的文明程度越高，谈判这种手段就越有效，运用也就越广泛。如今，小到家庭，大到国际组织，无不使用谈判的方法来处理人们的实际利益，调节社会的各种关系，解决各种争端。例如，当一个母亲要学龄前的

孩子学数数时，一场有趣的谈判就在母子间展开了。孩子会说：“妈妈先讲个故事。”母亲回答：“你数完了再讲。”孩子说：“行！妈妈讲两个。”一场双方都是胜利者的谈判圆满成功。再如，联合国组织关于国际深海海床采矿（锰结核）应由国际组织统一开发，还是可由公司和国家单独开发的问题，长期以来争执不休。联合国组织一直坚持和平谈判的宗旨，寻求一个能满足各方利益、相互妥协的方案，最终由基辛格提出了“平行开发制度”的方案，使这场谈判得以圆满结束。

谈判在有文字记载的历史中，最早的是公元前1296年埃及第十九朝法老二世拉姆西斯与赫梯国王哈图里三世为共同抵御外来侵略而进行的谈判。（最后签定了军事同盟条约）。而在世界史上最早的一个举行多边谈判并成功地达成协议的“互不侵犯条约”的范例，就是我国公元前651年齐桓公主持的葵丘之盟（与盟者有宋、鲁、卫、郑、许、曹国国君及周王使）。

近代意义上的谈判，据记载有条约的最早是于11世纪中叶欧洲30年战争后缔结的“威斯特伐里亚和约”（除英、俄、波，所有欧洲国家都参加了）。随着社会的不断进步，谈判已深入了人类社会活动的各个领域。仅据有证可考的国际间由谈判形成的协议，从20世纪初以来，就有4万多件，每年以1100件的速度递增（40年代末期，每年只有550件）。国际联盟在解体之前，出版了250册条约。联合国在1979年一年中就出版了862册。可以预见，本世纪内，谈判将成为解决社会争端、调节人际关系的主要手段。一个名副其实的谈判时代，即将到来。

谈判之所以能如此迅速地发展，就在于它适应了社会文明发展的需要。人类以往的谈判实践，无可争辩地证明了谈判对社会发展所起到的重要作用。具体说来，谈判有以下四方面的意义：

其一，谈判是社会竞争的润滑剂。

竞争是推动社会进化的马达。然而，竞争的发展又必然导致人类利益上的相互冲突，破坏人类的集体合作。正如马达的高速运动必然会产生机械摩擦一样。人类有效地利用谈判的手段，缓解利益冲突，犹如润滑剂对机械的保养作用一样，能够保护竞争的马达得以正常运行。例如，1947年10月30日在日内瓦经过国家或地区间的多边谈判签署的《关税及贸易总协定》，适用它的有90个缔约国、31个临时会员国，共计122个国家。《关税及贸易总协定》所调整的贸易占世界贸易的30%~85%，至今已经举行了八轮谈判，调处了许多国际间的贸易和经济事务。《关税及贸易总协定》的第二个原则，即“互惠与平等的关税减让原则”，就是要求各缔约国通过谈判的途径，消除在贸易方面的矛盾，在关税上作出互惠与让步。它充分体现了通过谈判解决纷争，维护正常的国际贸易竞争的作用。

其二，谈判是处理社会人际关系的有效工具。

谈判手段的有效利用，为人们彼此沟通信息，消除隔阂，避免仇恨和暴力冲突，从野蛮走向文明，提供了途径。伴随人类认识和彼此理解的不断进步，人类的竞争与合作关系会愈来愈需要谈判这一和平的工具加以调整。当前，国际世界从战争到和平，从紧张到缓和，从分裂到合作，没有什么问题不可以用谈判来解决的。我国在处理外交关系时，一

直坚持“通过谈判解决一切国际争端”的立场，力证了这一观点。

其三，谈判是人类从竞争走向合作的桥梁。

社会的进步，是靠人类的集体合作完成的。没有合作，就没有组织、没有力量、没有面包和航天器。总之，没有合作就没有文明。而谈判是消除人类合作中的障碍、解决人类争端、促进交往的有效方法。它不仅可以促进伙伴间的友谊，也可以促成敌手间的合作；不仅可以促进为经济目的的合作，也可以促成为政治目的和其它目的的合作。

其四，谈判是人类保护和获取利益的手段。

人类社会活动的本源动力是人的需求。这种需求具体在一个国家、一个组织、一个自然人的身上，则表现为种种不同的利益。社会各主体间为了自身的利益去从事各种活动，因而导致了各种利益间的冲突。解决这种利益冲突的手段，在谈判没有被充分认识并有效利用之前，通常是使用武力的方式，即一方的需求吞并另一方的需求。这样就使得社会的仇怨恶性循环，无休无止。而当谈判的手段被有效地利用之后，这种局面便大有改观了。谈判卓有成效地缓解了人类的种种冲突，合理地调节了人们的利益关系，使谈判者能够在平等互利原则下，各有取舍；一方的利益得不到另一方尊重时，可以使用谈判的手段加以维护。例如，某电池厂从国外引进一条生产线，并与外商签订了合同，合同订明：由外方派人安装，预定期10个月，由中方考核验收。但期满后，生产线仍不能正常运转，而外方代表却要如期回国。这时，中方有两种意见：一是兴讼；二是谈判。后来，中方坚持先礼后兵的原则，向对方说明：虽合同到期，但生产线仍不能正

常运转，应视为外方未能履约。如果外方代表坚持回国，中方就有理由提出索赔。这样一来，外方为了自身的利益，也不得不尊重中方的利益，坚持到生产线调试成功。这一案例充分说明：谈判不仅可以解决矛盾、促成合作、调节关系，也可以维护和获取利益。

以上是谈判的主要意义。谈判在当今世界已经深入人心，成为一种深入研究的学问。例如，美国已经成立了一个专门从事研究谈判的社会团体——谈判学会；哈佛大学还有一个专门研究谈判的研究所。随之而来，一些有关谈判方面的理论文章也纷纷问世。然而，国际社会迄今还没有形成一个完整的成熟的谈判学综合理论体系，以适应现代社会文明的需要。

在我国，“谈判”一词并不陌生。早在春秋战国时代，谈判手段就被广泛地应用。《商君书·算地》中说：“谈说之士资在于口”。所谓“谈说之士”，就是擅长谈判的“说客”。孔夫子周游列国，履印天涯，四处推售其观点，靠的就是“谈说”；各诸侯国间为争夺天下，完成霸业，相互结盟或争战，更离不开“谈说之士”。但这种久已兴盛的谈判，在我国延续至今，仍没有被当作一种学问来专门研究，仅在一些有关商贸或推售学中，从技巧的角度涉及一二。就是说，我国至今也没有自己的谈判学系统理论。这种空白，不仅大大影响了我国谈判活动的普及与提高，而且也妨害了我国在涉外谈判活动中的政治及经济利益。例如，某贸易公司与香港H集团公司做了一笔生意，中方按约交付港商100万元人民币违约金和56万美金定金，但作为供方的港商却不仅迟迟不交货，而且借故攻击中方不按约交清全部足额定金，系率先违约

(这是港方在谈判时玩弄的手段)。情况是这样的：本来签订的合同规定：购货方要在签订合同后2日内交付100万元人民币作违约金，10日内交付标的额30%的款作预付定金，40天后，供方才开始供货。后经双方协商，同意中方要付的定金可以分期清付。但由于中方没有谈判经验，未将这一变更后的协议，用书面形式固定下来，结果被港方反咬一口，有理说不清，吃了哑巴亏。再如，一份中外谈判合资饭店的合同规定：“饭店所余可用收益优先偿还乙方(即外方——笔者注)贷款本息，直至还清后再偿还甲方贷款本息。”这就意味着该饭店的收益，要尽先归付外方。这是违反平等互利的谈判原则的。另外，在涉外谈判中，由于中方人员缺乏谈判知识和实践经验及必备的专业常识，时常处于被动的谈判地位。近些年来，盲目谈判，劳民伤财者有之；吃亏上当，赔本谈判者有之；轻率答复外方，违反国家政策、法令者更是屡见不鲜。上述种种事实教育了我们，必须充分重视谈判学理论研究，普及谈判常识，培养全民谈判意识，迅速扭转当前我国谈判人材奇缺的局面。为此，我们主张大力提倡公民充分认识谈判，并掌握谈判和在一切生活领域中运用谈判。鼓励人们探索研究谈判学理论，甚至成立谈判学研究机构和相关学术团体。从而逐步形成一套中华民族自己的、富有创新意识和文明精神的系统化谈判学理论体系；培养一大批训练有素、勇于探索的专业化谈判人材，以加强我国的这一薄弱环节。这也就是我们研究谈判学理论的意义所在。

目 录

导 论.....	(1)
----------	-----

第一章 概 论

一、谈判学的概念及研究对象.....	(1)
二、谈判的合理性.....	(5)
三、谈判的需求结构.....	(7)
四、谈判的分类.....	(11)
五、谈判的要素.....	(15)
六、谈判的价值构成分解.....	(18)
七、谈判的意识更新.....	(24)

第二章 主 体 论

一、谈判的关系主体与行为主体.....	(29)
二、谈判的主体资格.....	(32)
三、谈判者的素质与训练.....	(35)
四、谈判班子的选择与分工.....	(44)

第三章 程 序 论

一、谈判的准备阶段及程序工作.....	(50)
---------------------	------

二、谈判的开局阶段及程序工作.....	(57)
三、谈判的磋商阶段及程序工作.....	(62)
四、谈判的终局阶段及程序工作.....	(70)

第四章 实 体 论

一、谈判的方略运用.....	(79)
二、谈判的让步型态.....	(115)
三、谈判中的听、问、答、叙、辩及说服的技巧	(127)
四、谈判的发想技巧.....	(147)
五、谈判的条件选择.....	(167)
六、谈判失败的客观原因及其预防.....	(176)
七、谈判的主观障碍因素及其克服.....	(184)

第五章 理论应用论

一、哲学在谈判中的应用.....	(192)
二、法律在谈判中的应用.....	(197)
三、逻辑学在谈判中的应用.....	(200)
四、心理学在谈判中的应用.....	(205)
五、语言学在谈判中的应用.....	(211)
六、专业知识在谈判中的应用.....	(216)

第六章 成功谈判的标准与要诀

一、成功谈判的标准.....	(220)
二、成功谈判的要诀.....	(225)

附： 案 件 分 析

- 一、从中日就进口农机设备的谈判，看谈判技巧的运用……………(231)
- 二、从一起三角谈判看在谈判中引入竞争机制的方略运用……………(237)
- 三、从中德合资兴建拜耳—上海齿科有限公司谈判案看谈判的程序工作及方法……………(241)
- 四、从一起特大索赔案看谈判中讨价还价的方法……………(250)
- 五、从中德关于“纯达普”摩托车厂的谈判看谈判的效率与时机选择……………(256)
- 六、从一起技术谈判案看专家在谈判中的作用……………(260)
- 七、从一贸易谈判实例看谈判方案的内容与制定……………(264)
- 八、从一起产品责任索赔案看法律在谈判中的运用……………(271)

第一章 概 论

本章主要回答“什么是谈判”这一命题，旨在研究谈判的有关原理和概念。它包括谈判学的概念及研究对象、谈判的合理性、谈判的需求结构、谈判的分类、谈判的要素、谈判的价值构成分解以及谈判的意识更新七方面的内容。

一、谈判学的概念及研究对象

1. 谈判的概念

谈判就是人们基于一定的需求而彼此进行信息交流、磋商协议的一种过程，是人们旨在确立、变更、发展或消除其相互关系而进行的一种积极行为。谈判作为人类一种有意识的社会活动，具有以下几个特征。

(1) 谈判是基于一定的需求而进行的活动。换句话说，谈判的内在动力就是需求。谈判只有为了保护 and 寻求某种利益才会去谈判。1972年在中美建交前的谈判中，有一次基辛

格对邓小平说：“我们的谈判是建立在健全基础之上的，因为我们都无求于对方。”第二天，毛泽东会见基辛格时反驳道：“如果双方都无求于对方，你到北京来干什么？如果双方都无所求的话，那么，我们为什么要接待你和你的总统？”谈判者在谈判中，往往“此地无银三百两”地表白“无求于对方”，这不过是一种姿态性的把戏而已。

(2) 谈判是双方或多方进行信息交流、磋商协议的一种过程。谈判不可能是单方面的，也不可能不通过信息传递这样一种过程来完成。即使哑人之间的谈判，也需借助手势或文字来传递信息。

(3) 谈判是旨在确立、变更、发展或消除其相互关系而进行的一种积极的行为。既然谈判不可能是单方面所能完成的行为，那么，它就要与他方发生一定的关系。这种关系可能在谈判中加强、变更或消除。例如，中美关系谈判旨在确立其友好、合作的国家关系；整个联合国组织的宗旨就是通过交流、磋商的途径，来协调和发展成员国之间的合作关系；一个房屋租赁关系，可以通过谈判变更为买卖关系；一对感情不和的夫妻，可以协商解除婚姻关系。凡此种种，都是人们借助谈判的手段来处理相互关系的一种有意识的积极行为。

通过上述对谈判的概念和特征的分析，也就基本阐明了谈判的内涵定义——谈判的质的规定性。

另外，从谈判的外延上分析，本书中所说的谈判包括广义的谈判和狭义的谈判两种。

广义的谈判泛指一切为寻求意思协调而进行思想、意愿的交流商榷过程。例如，单位为分发奖金而召集的讨论会，

夫妻为购置家用电器而进行的协商，儿童们为交换玩具而进行的交谈，医生规劝病人戒烟，等等，都是一种广义的谈判。日常生活中的每一个领域，都充满了此种谈判；生活中的每一个人都是这样的谈判者。此类谈判具有随机性。因此我们说不会谈判，就不会生活。

狭义的谈判是指有准备、有步骤地，为寻求意思协调，并用书面形式予以反映的磋商过程。狭义的谈判具有阶段性、程序性、正规性及产生法律责任等特点。狭义的谈判，是本书研究的主要对象。

2. 谈判学的概念

谈判学是研究有关谈判的理论、方法和技巧的一门学说。谈判学具有谈判的理论与实践的双重性。它不仅研究谈判的基本原理，也研究谈判的过程、行为和技巧；不仅研究影响谈判成败得失的主观因素，也研究影响谈判的有关客观因素。

目前，谈判学理论尚处于萌芽状态，还没有在人类科学的领地中筑起自己的大厦。当今世界仅是把谈判当作一种行为工具，来研究它的艺术和技巧。

谈判，作为一种处理社会竞争与合作关系的最直接、最有效的文明手段，已经深入了社会生活的各个领域。在社会分工和科学分支愈来愈细的趋势下，谈判理论理所当然地应成为一门独立学科，登上社会科学的大雅之堂。

谈判是谈判学的研究对象和内容；谈判学是有关谈判的理论和学问。因此，谈判与谈判学既有联系，又有区别。准

确地理解和掌握谈判及谈判学的概念，是我们进一步探讨谈判学理论的基础。

3. 谈判学的研究对象

谈判是谈判学的研究对象，这仅是一个笼统的概念。那么，谈判学所研究的对象具体包括哪些？这是一个首先值得研究的问题。由于谈判学是一门新兴的学问，还没有一个成熟的理论体系，所以，对它的研究范围，不易轻率地圈定。谈判学来之于实践，并用之于实践，具有理论研究与实际应用的二重性。它的研究对象应当是一个有关谈判的理论与实践、方法与技巧的综合体系。从纵的方面看，谈判学的研究对象主要是由“什么是谈判？”“怎么谈？”“由谁谈？”“谈什么？”以及“怎样看待和评价谈判？”等一系列问题所构成的范畴。

具体说来，谈判学研究对象的范围，至少应包括以下一些方面：

谈判的起源、作用及发展规律；谈判的概念、特征及原理；谈判的性质、内容及构成要素；谈判的主体、谈判者的素质，行为及心理；谈判的形式分类、需求结构与价值构成；谈判的方略及运用技巧；谈判的让步和各种具体行为的要领；影响谈判的各种主客观因素的克服与预防，以及谈判条件的选择；谈判的阶段划分及程序工作；谈判的有关理论运用与方法；谈判的成功标准；等等。

以上，仅是对谈判学研究范围的一般列举，还不能完全包括谈判学这门综合科学所涉猎的广泛内容。随着谈判实