

ZONGHENG
BAIHE
YUFENGYUN



——
周恩来的谈判艺术

● 中央文献出版社

纵横捭阖驭风云

● 陆建洪 著

纵横捭阖驭风云

——周恩来的谈判艺术

作 者/陆建洪

责任编辑/徐永军

封面设计/李法明

版式设计/郑 刚

出版发行/中央文献出版社

经 销/新华书店

排 版/北京地质印刷厂照排车间

印 刷/北京市金鑫达彩色印刷厂

850×1168mm 32 开 10.5 印张 250 千字

1996 年 4 月第 1 版 1996 年 4 月第 1 次印刷

印 数 1—5000 册

ISBN 7—5073—0319—5/D·90 定价:18.00 元

前 言

周恩来不仅是一位杰出的无产阶级革命家、政治家和外交家，而且还是一位智慧超群的谈判艺术大师。

近几年来，学术界对周恩来生平与思想的研究已取得了丰硕的成果。然而，如何从谈判学的视角来探讨和研究周恩来的谈判实践与艺术却进展不大，虽然在一些论著中或多或少涉及到这方面的内容，但它们或是零散的，或是通俗性的，缺乏系统性和理论性，还远不能勾画出这位谈判艺术大师的轮廓，有志于这方面的尝试，是笔者写作本书的动因之一。笔者这几年来一直从事政治谈判的教学工作，在教学中需要大量的案例分析，周恩来的谈判活动无疑就成为笔者收集的对象之一。在分析中，笔者发现周恩来在谈判中具有非凡的组织协调能力、技巧运用能力等。为在世人面前充分展示出周恩来的这些能力，以资作为当今谈判者的养料，就成为笔者写作本书的动因之二。

本书的内容，主要是写周恩来在党的正确路线的指导下，与各种不同的谈判对手进行交锋、磋商的生动场面，以及在变幻莫测的谈判桌前多谋善析、谈笑破敌谋的高超艺术。使读者从中领略到周恩来所具备的服人以理、待友以诚、立言以信、不卑不亢等高贵的风格与品德。

本书的写作与出版，得到了山东大学曲厚芳同志、苏州大学陈少英同志、山东轻工业学院刘德军同志的支持与帮助，谨在此

DK39/01

向他们表示衷心的感谢。在写作过程中，笔者参阅了已出版的许多著作、回忆录和资料汇编，并利用了其中的不少成果，在此也一并向所有为本书提供了方便的著者、编者致谢。

由于受到自身水平的限制，写出来的东西未必能达到预期目的，同时也不免会有错漏之处，在此笔者恳切地希望专家、学者们指教。

陆建洪

1995年4月于姑苏

目 录

绪论	(1)
周恩来的谈判实践脉络.....	(1)
周恩来的谈判思想	(17)
周恩来的谈判风格	(23)
共赴国难的谈判	(27)
延安秘密谈判，以诚相待	(27)
西安多边谈判，力促和解	(34)
形成抗日民族统一战线的谈判	(46)
西安谈判，理直气壮	(46)
杭州谈判，报价合理	(53)
两次庐山谈判，立场坚定	(57)
南京谈判，巧借环境	(66)
山西谈判，善劝对手	(70)
巧妙的策略运用艺术	(73)
维系抗日民族统一战线的谈判	(82)
改善关系，不卑不亢	(82)
解决矛盾，有理有节	(87)
为求光明，呕心沥血.....	(102)
和平建国的谈判	(109)
凡事预则立.....	(109)

出色的主谈人·····	(114)
娴熟的让步艺术·····	(135)
停战谈判 ·····	(142)
初步协商, 陷入僵局·····	(143)
停战谈判, 达成协议·····	(151)
停战协定, 适用东北·····	(160)
休战谈判, 不欢而散·····	(172)
为争和平, 周旋到底·····	(175)
政协和整军谈判 ·····	(194)
政协商讨, 据理力争·····	(194)
整军谈判, 旨在平等·····	(200)
谈判协定, 切实遵行·····	(204)
黄河堵口复堤问题谈判 ·····	(211)
谈判背景, 错综复杂·····	(211)
坚持原则, 把握方向·····	(214)
善用策略, 力争主动·····	(219)
玩弄水者, 必然灭顶·····	(225)
和平谈判 ·····	(228)
揭露假“和平”阴谋·····	(228)
出任首席谈判代表·····	(234)
把握谈判关系中的根本点·····	(237)
渴望和平, 仁至义尽·····	(246)
外交谈判 ·····	(250)
莫斯科中苏谈判中的得力助手·····	(250)
日内瓦谈判中的调解人·····	(261)
和平共处五项原则的倡导者·····	(274)
求同存异的实践者·····	(279)

中美关系“冰块”的破击者.....	(287)
中日关系新的一页的翻开者.....	(304)
精湛的谈判艺术.....	(314)

绪 论

周恩来是中国人民的忠实儿子和优秀代表，是中国共产党的杰出领袖和中国革命与新中国建设的主要领导人之一。他的一生是为中国人民的解放、民族的独立、国家的富强而奋斗的一生。在他半个多世纪的革命生涯中，他不仅参与过党和国家在各个历史时期许多重大问题的决策，主持和领导过党、政、军、统战、外交、文教、经济建设等许多方面的工作，而且作为中国共产党和中国政府的全权代表，出席了建立、调整国共两党关系的谈判和新中国发展对外关系的一系列谈判活动，为中共力量的发展和新中国在国际上地位的提高做出了不可磨灭的贡献。他在历次谈判中所阐发出来的重要思想，更值得我们今天去学习、研究和运用。

周恩来的谈判实践脉络

周恩来于1924年秋回国后就积极投身于中国大革命的洪流中，先后在黄埔军校和国民革命军中担任政治部主任等职。在1926年的“中山舰事件”中，他曾只身前往马厂质问蒋介石这一阴谋破坏革命统一战线的行径，这是他在大革命时期较为明显的一次交涉活动，但因在交涉中他被蒋介石软禁一天，双方未进行实质性交谈，也无达成任何协议，故此次交涉还不能说是真正的

谈判活动。大革命失败后，由于国共双方处于严重的敌对状态，蒋介石实施置中共于死地的政策，使得两党间的接触中断了七八年时间，只是到了“华北事变”发生后，国共两党的接触才得以秘密进行。周恩来作为中共主要领导人之一，就是从这一时期开始了他真正的谈判生涯的。

从1936年与东北军张学良的延安会谈开始到70年代中日邦交正常化谈判为止，周恩来的谈判生涯前后长达40年之久。在这跨度中，周恩来与各种对象展开了无数次的谈判，根据他与不同对象所谈内容及相互关系的角度来看，他的谈判实践脉络可大致勾画如下：

从1936年开始到新中国成立前夕，这是周恩来谈判实践的第一个时期。在这一时期中，周恩来的谈判对象主要是国民党。双方所谈的主要内容是关于国共合作的问题和和平建国的问题。由此出发，我们又可将这一时期周恩来的谈判实践划分为二个阶段。

第一阶段，从1936年开始到抗日战争胜利为止。这一阶段，周恩来的主要谈判活动有：关于共赴国难的谈判；关于形成抗日民族统一战线的谈判；关于坚持抗日民族统一战线的谈判等。

遵义会议后，中共的路线又回到了马克思主义的正确轨道，对中国革命的性质、形势等问题重新作出了合乎实际的马克思主义的分析，积极倡导并实施抗日民族统一战线的策略，着手进行酝酿建立国共第二次合作关系的谈判工作。1936年4月，周恩来代表中共在延安与张学良进行局部联合抗日救国的会谈。经过会谈，双方对目前形势的看法、对待蒋介石的态度、相互合作抗日等具体问题达成了共识，为全面实行国共合作创造了条件。

我党与张学良等地方实力派的初步接触与谈判，就为国共两党举行正式谈判作了舆论和心理上的准备。但由于蒋介石在1936年10月的态度有所变化，使得很有希望的两党合作谈判蒙上了一

层阴影。特别是蒋介石敦促东北军和西北军加紧对红军的“围剿”，这一倒行逆施的反动行为，不仅遭到中共和全国人民的反对，而且也引起了东北军和西北军广大将士的强烈不满。在忍无可忍的情况下，张学良、杨虎城两位将军发动了震惊中外的“西安事变”。事变发生后，社会舆论反应不一，中共经过冷静观察与分析，适时提出了和平解决事变的方针。张、杨深感问题之重大，事变解决非请中共出面不可。于是，在张、杨的电邀下，中共中央决定派以周恩来为主的谈判人员前往西安。

周恩来一行于12月15日启程赴西安，参加由南京政府代表、东北军和西北军代表、中共代表出席的多方会谈。在会谈期间，周恩来针对张、杨对待事变处理的不同认识，分别做了大量的思想工作，以促成两将军在和平解决的问题上达成共识。同时，在与蒋介石及南京方面代表的谈判中，周恩来反复强调了我方“停止内战，一致抗日”的主张，并以此为基础来和平解决事变的要求。他严肃地向对方指出，走不走抗战救国的道路，直接影响到双方的谈判进展，希望对方改变政策。在周恩来的努力下，蒋介石本人表示口头承诺中共提出的要求，保证日后不再发生一件“围剿”红军的事情。在三方会谈的基础上，初步达成了6项协议。这次谈判的成功，虽不合蒋介石的心意，但在客观上却使得国共合作抗日的关系初步形成。

中共为尽快结束内战，与国民党再度合作，共御外敌，于1937年2月至9月间，派周恩来为中共全权代表，分别去西安、杭州、庐山、南京等地与南京政府的代表进行谈判。

2月12日至3月15日，中共代表周恩来、叶剑英、博古与国民党代表顾祝同、贺衷寒、张冲在西安首开两党间的正式谈判。在谈判中，中共提出了5条要求，蒋介石也为这次谈判制定了甲、乙两案。在第一次会谈中，双方初步达成了5点一致性的原则意见。

但当谈判落实到诸如红军改编数目等具体问题时，双方分歧立即暴露出来，讨价还价甚为激烈。双方的主要分歧在于：中共要求红军编4个师，对方只同意给2个师。到3月14日，双方仍未协商一致。关于政治问题，双方亦有激烈的争论，焦点是边区改制问题，中共同意将苏维埃改为陕甘宁行政区，对方只同意改为“地方行政区”。这次谈判虽在联络、给养等次要问题上初步达成协议，但主要问题不曾解决，且对方谈判人员态度傲慢、目空一切，引起了周恩来的强烈不满，因此，周恩来提出要求对方更换主谈人，直接与蒋谈判。

3月16日至月底，周恩来在杭州与蒋介石等人谈判。在谈判中，周恩来向蒋介石提交了11条书面意见和6条口头意见。蒋对周恩来到杭州会谈表示欢迎，且对这次谈判极为重视，当他听完周恩来的陈述后，也表明了自己对合作的态度。这次谈判的气氛较轻松而认真，双方在边区改制问题上看法趋向一致。蒋介石同意陕甘宁边区为一整体，其行政长官由中共在国民党人士中挑选，后由政府任命。关于红军改编数目问题，双方都作出了让步，以3个师的数目成交，蒋还允许在3个师以上设一总司令部。这次谈判，虽未达成书面协议，但应该说是成功的，效果是好的。因为在谈判中体现了双方的平等互利性。谈判结束后，蒋介石还委托中共起草一个合作的共同纲领。同时，国共双方为下一轮谈判都在作好更充分的准备。

6月上、中旬，周恩来与蒋介石等人在庐山举行谈判。这次会谈主要围绕四个问题展开：一是国共合作的组织形式问题。双方都有方案，中共建议采用党外联合或党内合作的方式，国民党坚持要用“国民革命同盟会”的形式，双方各执己见，互不相让，谈判未获结果。二是红军改编问题。在数目上双方未有多大的反复，但在设不设总司令部的问题上，蒋介石却违背杭州会谈的承诺，不

同意中共军队设总指挥部，并无理要求朱德、毛泽东出洋。^①这一出尔反尔的行为自然遭到中共代表的坚决反对。三是边区政府改制问题。中共提出边区政府由9人组成，其中包括国民党人张冲和杜斌丞，而蒋介石仍坚持边区政府正职由南京派人担任。四是释放政治犯问题等。中共要求释放一切政治犯，特别是应释放“七君子”，蒋虽答应“在狱共党，可由国方开始分批释放”，但就是拒绝释放“七君子”。显然，这次谈判的气氛不如杭州会谈。

为打破第一次庐山会谈的僵局，中共方面采取积极姿态，调整谈判方案。如在国共合作的组织形式问题上，原则上同意“国民革命同盟会”的形式，但双方必须共同遵守共同纲领，同盟会不得干涉两党内部事务。在设不设总指挥部的问题上，中共认为可让步为政治机关，但政治机关必须有指挥的组织和权能。在边区改制问题上，让步为在国民党人宋子文、张继、于右任3人中任选1人任正职。这一方案的调整，再次表明了中共的谈判诚意。然而，在7月中旬的第二次庐山会谈中，由于蒋介石对日本帝国主义全面侵华的严重局势缺乏足够的认识，对国共合作不存紧迫感，因而在谈判中不作丝毫的让步，反而提出了更苛刻的条件，如红军改编后管理教育工作直属国民党行营，只许设政治部，坚持朱、毛出洋，在部队中派国民党人任副职；特别指定丁惟汾任边区政府正职；迟迟不发表中共关于国共合作宣言等。在这种情况下，中共只得采取针锋相对，以攻对攻的策略，双方谈判的僵持局面仍未打开。

8月15日至19日，国共两党代表在南京举行会谈。当双方谈判到关于发表国共合作宣言的问题时，国民党代表无理提出修改要求，并擅自将宣言中的三大纲领删去，只保留中共的“四项保

^① 《周恩来选集》（上）第195页，人民出版社1980年版。

证”。对此，中共代表据理反驳，并将三大纲领干脆改为“抗日救国十大纲领”，同时为缓和气氛，内部同意“宣言”不忙于发表。这种软硬兼施策略的目的是迫使对方作出让步。在军队问题上，中共已无退让之余地，此际，日本侵华步伐加快，上海危在旦夕，蒋介石出于其自身利益的考虑，于8月19日同意将红军改编为八路军，设一总指挥部。8月22日国民政府军事委员会正式公布了红军改编令。这次谈判有所进展。

9月中旬，国共两党又举行第二次南京谈判。中共代表是叶剑英、博古，国民党代表是康泽，蒋介石有时也参加。这次会谈的内容很多，主要包括边区改制问题、红军改编遗留问题、南方游击队改编问题、八路军出师上前线问题、办报问题、释放政治犯问题、发表国共合作宣言问题等。在谈到边区改制问题时，国民党方面仍坚持由丁惟汾任正职，不同意中共提出的边区政府设5个厅，只许设处，关于边区的管辖范围，国民党方面未提出异议。中共坚决反对，国民党就提出改派4名联络参谋，中共仍加以反对。在其他问题上，双方既有争论，又各有让步。最后，国民党方面于9月22日发表了《中共中央为公布国共合作宣言》，次日，蒋介石在庐山发表了对“国共合作宣言”的谈话，承认了中共的合法地位。至此，国共两党关于建立抗日民族统一战线的谈判取得了成功。

抗日民族统一战线的正式形成，极大地推动着中国的抗日战争。在正面战场，国民党军队进行了积极的抵抗，为配合这一抵抗，中共领导的军队奔赴敌后抗日，牵制日军，一时间在全国上下形成了一股强大的抗日力量。正因为如此，抗日战争经过一年多时间就进入了相持阶段。新的阶段的到来，日本帝国主义的侵华政策有所改变，即把进攻的重点对准共产党，而对国民党则由军事进攻为主改为政治诱降为主。国际上也出现了一股绥靖主义

的势力，要求中国政府妥协。在这一新的局势下面，国民党蒋介石的内外政策也相应作出调整，由积极抗日转为消极抗日、积极反共，妄图假借日本人之手来消灭中国革命势力，使得抗日民族统一战线内部出现了关系紧张和磨擦事件不断的局面。中共为巩固和维护抗日民族统一战线，坚持抗战到底，想方设法调整与改善同国民党的关系，为此而进行了多次谈判。

1939年冬，国民党方面先后在山东、河北、湖南、河南等地制造了一系列有害于国共两党合作抗日的磨擦事件，特别是阎锡山、朱怀冰部向八路军发动大规模的军事进攻。1940年初，八路军在打退阎锡山部的进攻后，中共即派王若飞等人前往宜川与阎锡山谈判，在打退朱怀冰部的进攻后，又派朱德前往洛阳与卫立煌进行谈判，以此达成双方停止军事冲突、恢复联系、划界合作抗日的协议。为进一步改善两党关系，是年6月，周恩来与何应钦、白崇禧在重庆举行会谈，这次会谈的中心是划区合作抗日的问题。7月16日，国民党方面提出了一个“中央提示案”，对中共的抗日部队的发展加以种种限制，并无理要求中共部队全部开到黄河以北条件极差的地区。周恩来据理力争，在谈判中一一加以驳斥，并拒绝无理要求。双方会谈未获结果。会谈后，中共内部进行了研究分析，制定对策，认为在小问题上可以作些让步，作战区域的划分原则上同意对方，但要确保我军的作战权、两党军队的待遇要一视同仁。内部意见统一后，周恩来即于8月28日又与蒋介石会谈，周恩来以积极的态度，提出关于解决作战区域划分问题的三种办法，但对方仍不让步。

国民党蒋介石在谈判桌上捞不到油水，就想在军事上讨点什么便宜，加紧部署发动第二次反共高潮，中共对此早有觉察，曾多次提请各地负责同志高度注意国民党的新动向，但项英等人对此缺乏警惕。“皖南事变”在蒋的一手安排下，在项英等人丧失警

惕的情况下发生了。事变发生后，中共即在舆论上予以揭露，在军事上作好全面抗击的准备，在政治上与国民党展开针锋相对的交涉。1月25日，中共向国民党提出解决问题的12条意见，强调不按12条办事，中共将拒绝出席参政会议。双方谈判一度僵持。为求问题之真正解决，中共又于2月28日提出新的“临时办法12条”，但这又未被国民党采纳。3月14日，周恩来直接找蒋介石交涉，周恩来再次重申了我党解决问题之新12条意见，蒋介石对诸如被扣人员可提前释放等问题作了说明，并采取哄的手段迫中共就范。尔后，双方又进行多轮会谈，虽重大问题悬而未决，但一些小问题却达成了谅解。9月1日，毛泽东亲自找国民党联络参谋谈话，陈述我方看法。12月，国民党方面提出解决中共问题的基本方式。次年7月，中共也提出解决内政外交的基本方针。^①8月，蒋介石提出要在西安与毛泽东会谈，中共考虑再三后，决定先派林彪与蒋介石谈判。10月，林彪与蒋介石的代表张治中举行正式会谈，13日下午又与蒋介石会谈，当我方谈及实质性问题时，蒋介石采取敷衍的对策。为求问题之解决，中共表现出一再让步的姿态，但对方却拖而不决。直到1943年5月，国民党方面仍未明确答复中共所提出的有关要求，随后就准备发动第三次反共高潮。

1944年5月，国共就解决双方磨擦等问题重开谈判。中共代表林伯渠在谈判中提出解决问题的5点要求，但国民党代表张治中、王世杰对谈判缺乏诚意，所以对中共所提要求不加考虑。当中共又提出《关于解决目前若干急切问题》（意见）共20条后，对方以所提条件太多为由拒呈蒋介石。中共从大局出发，再作让步，将20条改为12条，但对方仍加拒绝接受，反而提出第二个《中

^① 《周恩来年谱》（1898～1949）第536页，中央文献出版社1989年版。

央提示案》。这理当遭到中共的反对。就这样双方4个多月的谈判，未解决任何问题。

上述三次谈判虽未达成一致性意见，但仍有其积极意义。这三次谈判调整了两党的关系，避免了内战与分裂的发生，为取得抗战胜利提供了保证。这三次谈判的结果不是出现第四次反共高潮，而是使谈判继续进行下去。这就是1944年底，国共双方就成立联合政府问题的谈判。在会谈中，国民党方面从其一党专政的立场出发，要求中共交出政权与军队，然后国民政府承认中共的合法地位。对此，中共代表周恩来不同意这一主张，而是强调成立联合政府，由此出发来改组国民政府和统一缩编两党的军队。双方各不相让，第一轮会谈陷入僵局。尔后，中共为打破僵局，对原定方案作出调整，在成立联合政府的问题上作了很大让步，但国民党方面的态度改变甚微。因而，抗战结束前夕双方关于联合政府问题的谈判不欢而散，周恩来亦于1945年2月16日飞返延安。

第二阶段，从1945年8月抗战胜利起到新中国成立前夕。这一阶段，双方谈判的中心议题是和平建国的课题，周恩来所参加的主要谈判活动有：重庆谈判、停战谈判、政协与整军谈判、黄河堵口复堤问题的谈判、北平和平谈判等。

抗战的胜利，在某种意义上讲是国共再次合作的结果。抗战胜利后，饱受战争苦难的全国人民迫切希望和平，于是国共双方围绕着和平建国的课题进行了谈判，这就是著名的重庆谈判。在谈判前，中共作了充分的准备，相比之下，国民党方面却对中共是否会出席谈判产生了错误的判断，因而准备工作显得仓促，在日后的谈判中处于被动地位。这次谈判自8月28日开始至10月10日结束，共42天。中共代表是毛泽东、周恩来、王若飞，国民党代表是蒋介石、张群、王世杰、张治中、邵力子等。毛泽东与

蒋介石有过几次谈判，但双方实质性的谈判是在周恩来、王若飞与张群、王世杰、张治中、邵力子之间进行的。这次谈判的中心议题是军队和政权问题，在谈判中双方唇枪舌剑。最后，双方达成了《双十协定》。

然而，在《双十协定》签订后不久，国民党方面仍在大规模地扩大地盘，不断地向我解放区发动进攻，《双十协定》遭到了国民党方面的严重破坏。中共一方面进行自卫反击，另一方面为履行协定，争取和平的国内局面，向国民党提出无条件停止内战的建议。这时，国民党自感发动内战的准备工作还未就绪，表面上同意了中共的建议。于是，从10月20日开始，国共双方着重就停止冲突等问题进行了谈判。双方讨价还价，各执己见，直到11月25日周恩来飞返延安前夕，双方所谈问题仍悬而未决。从12月22日至1946年1月中旬，这是中共、国民党、美国三方代表会谈的阶段。这一阶段商谈的主要内容仍为军事冲突的问题。由于国共双方对一些问题各作出让步，以及美方代表马歇尔的从中斡旋，使谈判初步达成一致意见，这集中体现在《停战协定》中。对此协定，中共是严格履行的，而国民党方面则强调东北特殊化而加以拖延乃至破坏其执行，从而出现了关内小打、关外大打的局面。为确保停战协定在全国的全面执行，周恩来多次与国民党交涉，但蒋介石根本无意停战，他的谈判不过是为其准备打更大的内战作掩饰。在内外舆论的压力下，蒋介石被迫于6月7日下达了休战令，并假惺惺地提出与中共进行休战谈判。中共清醒地意识到这不过是蒋介石施放的又一烟幕，但为争取一线的和平希望，对此采取积极响应的态度。事实果不出中共所料，蒋介石在休战谈判中不断提出苛刻的条件，故意给谈判设置一个又一个障碍，使得谈判至6月30日仍无结果而暂告中止。随后，蒋介石不断扩大内战规模，国共停战谈判希望渺茫。周恩来为争和平，与国民党好