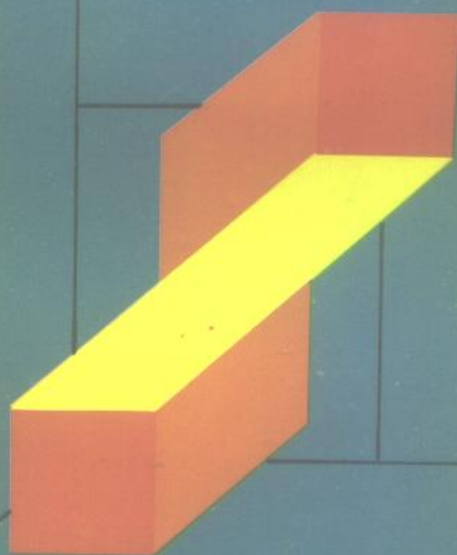


东方谈判谋略

东方谈判谋略

周 敏 王笑天



C912.3/61

社

解放军出版社



2 022 5675 3

周 敏 王笑天

东方谈判谋略

东方谈判谋略

周敏 王笑天 著

解放军出版社出版发行

(北京平安里三号)

(邮政编码 100035)

新华书店经销

解放军出版社激光照排

国防大学第二印刷厂印刷

787×1092 毫米 36 开本 3.875 印张 61 千字

1990 年 6 月第 1 版 1990 年 6 月 (北京) 第 1 次印刷

印数 1-40000

ISBN 7-5065-1415-X / Z · 17

定 价: 1.90 元

社编号 01-0053

内 容 简 介

由《孙子兵法》学者、中国社会心理学会理事周敏和《鬼谷子》研究者王笑天合著的《东方谈判谋略》一书，是中国第一部将谈判学与谋略学融为一体的专著。作者本着弘扬中国古典谋略精华的原则，将《孙子兵法》的谋略理论、《老子》的哲学思想、《鬼谷子》话术谋略中的捭阖术、飞箝术、转圆术等与现代谈判理论合成，形成全新的谈判谋略理论体系。该书对于外交谈判、经济谈判、公共关系谈判、日常生活中的谈判等各类谈判都具有普遍的指导意义。

序 言

目前，人类正处在和平与发展的新时期。军事对抗转向政治对话，紧张转向缓和，反映了世界人民的共同心愿。在和平因素胜于战争因素的大背景下，“实力加谈判”成为运用非战争手段、方式协调关系、解决矛盾的重要方针。谈判，成了各国、各利益集团交往的理想工具。然而，谈判的价值取向和艺术，决定其理论和实践中的地位；谈判的利益属性决定其复杂性和对抗性。

谈判是一门操作性很强的学科。随着我国改革开放的深入发展，谈判的重要性日益突出。但是，我国谈判科学的理论还比较薄弱，这与我国现代化建设的要求还有一定的差距。

由周敏、王笑天两位年轻的研究人员所著的《东方谈判谋略》，从战略的高度将中国古典谋略与现代谈判理论相结合，阐述了谈判的谋略理论和运用原则、方法。这是作者在理论研究方面的一次大胆尝试。

中国古典谋略博大精深，其历史渊源流长。作者本着古为今用的原则，从中国古典谋略的宝库中吸取智慧，使全书弥漫着东方谋略的灵气，并具有很好的哲理性。

我期望，该书的问世，将会为我国的改革开放，为中国谈判科学的发展起到积极作用。

军事科学院战略研究部部长

《孙子兵法》研究会会长

谢 国 良 少将

前 言

当前，人类正步入一个全新的谈判时代。谈判，这个谋求利益的有力工具在过去数千年的历史里，它不过是信奉对抗哲学英豪们的附属品，谈判从未成为历史舞台的主角。

今天，人类从核威慑所暗示的可怕前景中意识到：核对抗的结果是整个人类的毁灭。因此，以武力夺取利益的观念已不具备时代发展的特征。

谈判史表明，谈判活动都是谈判者谋略的角逐。任何谈判无不具备谋略的特征。

当代任何一项具有谋略特性的行为几乎都能找到其古典谋略的影子。东方谈判谋略当然离不开中国古典谋略理论。

东方谈判谋略源于中国古典谋略宝库中具有深邃谋略思想的三部著作，即《孙子兵法》、《老子》、《鬼谷子》。

被世人称颂为“兵圣”的《孙子兵法》是世界上第一部系统的谋略理论大全。《孙子兵法》的谋略理论是《东方谈判谋略》的理论基石。

《老子》“柔弱胜刚强”的哲学思想是《东方谈判谋略》的理论依据。

《鬼谷子》的话术谋略是战国时期众多纵横家

纵横捭阖、左右各国局势的秘诀。它的捭阖术、飞箝术、转圆术等是《东方谈判谋略》劝导谈判态度谋略、谈判传播谋略的理论源头。

为了减少人类的冲突，寻求和平的有效途径，作者本着弘扬中国古典谋略精华的原则，参照现代谈判的经验、观点，阐述了具有东方色彩的谈判谋略理论。

本书认为：任何谈判都离不开谈判传播、谈判态度劝导和谈判心理战。这是构成整个谈判系统的最重要的组成部分。因此，作者将谈判传播、劝导谈判态度、谈判心理战用三章分别加以阐述。同时，还从广义的角度提出了谈判原则，旨在说明实施谈判谋略时应遵循的基本规律。

本书首次提出了谈判传播的概念、基本特征和基本模式；阐述了如何用暗示——定势说改变谈判态度；确立了谈判心理战的战略、战术原则。必须说明，本书并不是试图建立谈判的整个理论体系，而是从纷繁庞杂的谈判活动中抽出有关谋略的智慧，搭起谈判谋略的理论框架。

由于利益争端是发生冲突的主要根源，所以谈判谋略理论的确立，为人类谋求合法利益提供了具有纵横捭阖艺术的理智方式。

本书认为：为人类和平进行谈判应该成为人类各种谈判的最高宗旨。这也是作者著述东方谈判谋略的根本动机。

周敏 王笑天

目 录

前 言

第一章 谈判原则	(1)
一、谋求双方共同利益	(1)
二、知彼知己	(16)
三、建立双方心理相容的合作气氛	(20)
四、突破对方心理防线	(23)
第二章 谈判传播	(26)
一、谈判传播的基本理论	(26)
二、谈判传播模式	(37)
三、谈判传播的谋略	(42)
第三章 劝导谈判态度的谋略	(53)
一、谈判态度的定势属性	(53)
二、用暗示——定势说理论改变谈判 态度	(56)
三、应用暗示——定势说理论的原则	(65)
第四章 谈判心理战	(76)
一、心理战的概念	(76)
二、谈判心理战基本理论	(78)
三、谈判心理战的战略、战术原则	(90)
四、谈判心理战的基本方式	(93)
附录	(108)

一、中印两国总理联合声明	(108)
二、中缅两国总理联合声明	(111)

第一章 谈判原则

人类社会的复杂性决定了谈判世界的复杂性、广泛性、多样性。无论是政治谈判、军事谈判、经济谈判，还是国际组织之间的谈判，以及其它不同形式的谈判，都有其客观的规律可循。这些规律决定着谈判的成败与否，因此，将谈判活动所具有的规律性抽象地概括为谈判的基本原则，对于实施谈判谋略可起到指南作用。笔者在研究、分析古今中外大量的谈判案例，特别是许多成功的谈判范例的基础上，提出广义的四项谈判原则：

- 一、谋求双方共同利益；
- 二、知彼知己；
- 三、建立双方心理相容的合作气氛；
- 四、突破对方心理防线。

四项谈判原则的谋略思想是：调节谈判者的指导思想，为谈判者有效的谈判指出最佳的途径；为谈判者寻求共同点，消除分歧点提供线索。

一、谋求双方共同利益

(一) 谋求双方共同利益的古典哲学依据

中国古代哲学理论家老子的《道德经》为谈判

原则提供了古典哲学依据。老子指出：“大邦以下小邦，则取小邦；小邦以下大邦，则取大邦。故或下以取，或下而取。大邦不过欲兼畜人，小邦不过欲入事人。夫两者各得所欲，大者宜下。”老子在上文中阐述了大、小国家为谋求双方共同利益而妥协谦让的哲学思想。其含意是：在国家间交往中，无论是大国还是小国；或者说，无论是强国还是弱国，为了谋求自己的利益，也要考虑他国的利益。在国家间谈判中，强国之间，强国与弱国之间，都应采用谋求双方共同利益的态度，主动、灵活地运用妥协策略，方可达到谈判目的。

人类的谈判史证明，老子的大邦与小邦互取互欲的哲学思想对指导国家间外交谈判有很重要的意义。历史上，有许多大国与小国在互惠互利、和平共处的思想指导下，主动结盟，从而满足双方利益需要的范例。

老子还从哲学的角度揭示了如何使矛盾体从对立面转化为统一体的规律：“是以圣人欲上民，必以言下之；欲先民，必以身后之。是以圣人处上而民不重，处前而民不害。是以天下乐推而不厌。以其不争，故天下莫能与之争。”从谈判的角度理解老子的这段话，可以认为：国家首脑管理政权，应该站在人民的立场上考虑国家的利益；这样，既可以符合国家政权的要求，也可以满足人民的利益需要。任何一位首脑在实施治国大计时，只要能谋求国家的利益，同时又考虑各个阶层的利益，就会因得民

心而受到人民的拥护，政权也会得以巩固。如果能以谋求双方共同利益为原则，那么，国家谈判，组织间谈判，个人间谈判都能得到理想的结局。

(二) 谈判的共同利益属性

谈判是谈判者双方以语言为工具谋求各自利益而寻求一致意见的交往行为。谈判活动是一种交换利益的过程。谈判的利益属性可以从谈判活动的三种利益交换形式体现出来：

1. 谈判双方对同一个利益目标开展谈判活动，谈判的结果使双方同时达到共同目标，符合双方的利益。这一谈判活动形式的核心是双方活动的“合力”所做的“功”，形成双方追求的共同利益。

2. 谈判双方所追求的目标不一样，但必须通过共同的谈判活动方可满足双方的利益需要。这种谈判活动的利益交换形式的核心是互补功能。互补功能性质的谈判是目前世界上各种谈判活动中最有代表性的谈判形式。例如，贸易谈判，不同社会制度国家的公司为了实行合资经营而进行的经济谈判等等。

3. 谈判者一方与处于对立的双方谈判者谈判，使对立双方的谈判者的心理沟通，重新确定利益目标，最终使对立的双方谈判者转化对立态度、立场。这一谈判活动的核心是调控需要，平衡利益关系。在谈判世界里，这种谈判的利益交换形式主要以调节冲突谈判的方式出现在各种调节不同性质争端的谈判中。

关于谈判的共同利益属性，中国古代的许多兵法都有过很多论述。例如，太公兵法《六韬》指出：“天下者，非一人之天下，乃天下之天下也。取天下者，若逐野兽，而天下皆有分肉之心。若同舟而济，济则皆同其利，败则皆同其害。然则皆有以启之，无有闭之也。”

从谈判学的角度理解上述语言，可以认为：从国家这一整体而言，执政者在执政时期，要从谋求双方共同利益的思维角度制定各种政策、计划，使国家各阶层、各类人员都能不同程度地得到满足。只有这样做，政府与人民大众才可能都获得利益，国家才会安定，繁荣昌盛。否则，执政者与人民意愿背道而驰，人民因得不到合法利益而有怨恨，这将导致国家衰败。

如果从公司这一层次理解《六韬》的原意，可以认为，公司负责人在领导公司全体员工追求某一利益目标时，一定要本着谋求双方共同利益的思想，从公司发展与职工利益的角度考虑公司经营、发展计划方可推动公司发展，激发职工的潜力。否则，公司因不考虑职工的需要而失去动力，将导致生存的资本有丧失的危险。

国家间的一切谈判是在外交谈判、贸易谈判、公共关系谈判等不同性质的谈判活动中实施的。人类谈判史表明，任何国家之间都会因为利益问题而进行谈判。友好国家之间的谈判是由于某种关系而涉及的利益要谈判。敌对国之间的谈判更是因为利

益问题而谈判。值得注意的是，任何国家间的谈判都存在着共同利益。就是不同性质的国家其谈判的共同利益也是客观存在的，在很大程度上，共同利益是潜在的，只有随着谈判的深入，共同利益才会逐渐明朗化。

在冷兵器时代，国家间谈判的共同利益以潜在性为主导。然而，在核时代的今天，由于人类的核武库中所存储的核弹足以毁灭地球若干次，因此，在核威慑的阴影下求生存成了世界各国的共同需要——共同利益。可以说，核时代已迫使各国都具有相同的利益，这种利益不是潜伏性的，而是公开性的。不同社会制度的国家为了共同利益而谋求谈判是当今时代的特色之一。

美国前总统尼克松在其新著《1999——不战而胜》中指出：“虽然我们之间的分歧深刻而无法融合，美国与苏联却有一个压倒一切的共同利益：避免为分歧而打核战争。尽管美国与苏联永远不能成为朋友，他们也承受不起成为战场上的敌人。我们不可调和的分歧妨碍我们讲和，核武器又不允许我们以武力消除分歧。尽管政治分歧使得持续的冲突不可避免，为求生存而产生的共同利益却使真正的和平成为可能。”

尼克松的观点充分说明了在核时代，任何一个国家的阶级利益都要服从这个时代的要求，否则，生存的希望就会破灭。

社会的政治制度是由意识形态所确定的，在过

去，国家利益受政治意识支配是不会损害国家利益的。而今天，国家利益只受某种意识形态的左右就可能损害利益的实现。在核时代，任何一个国家的利益都有赖于他国的支持与合作才可能得以实现。在这个时代，无论资本主义国家还是社会主义国家，企图用武力消灭对立政治势力，以此来夺取国家利益的任何尝试都是空想。

从谈判学的角度考虑，人类的共同价值是不同民族、不同社会制度的国家展开谈判，进行各种交往的依据。人类的共同价值是：

正义、平等、尊重、互相信任、相互谅解、团结、自由、和平共处、独立、自主。

只要考虑到人类的价值，那么，社会制度和意识形态上的差别，民族的利益，文化价值观的不同特点等都不是国家间谈判时不可越过的深渊。相反，在谋求双方共同利益的思想指导下，不同性质的任何谈判都可能成功。

早在 1954 年，由中印、中缅共同倡导的和平共处五项原则，就是指导国家间谈判寻求共同利益的指南。互相尊重主权和领土完整、互不侵犯、互不干涉内政、平等互利、和平共处五项原则深刻地揭示了在国际交往中，国家利益与人类价值相协调的规律。由于核时代的特点，任何国家间的和平共处都成为可能。例如，中国与美国、日本等资本主义国家建立外交关系。意识形态上的差别并没有成为不同政治制度国家开展贸易、文化、科技交流的

障碍。

在谈判活动中，任何谈判的双方或多方的谈判者都有与对方相同的利益，尽管它常常是潜伏性地存在着。但是，就是这种潜伏着的共同利益导致双方怀着不同的谈判动机走到一起，坐下来认真地谈判。

在个人之间的买卖谈判中，双方的利益目标是不一致的，一方是为了要商品，一方是为了要钱；如果不谈判，双方的目的无法达到，正是通过谈判这个方式，才使双方达到目的。谈判双方的共同利益是在谈判活动中得以实现的。

无论是国家间谈判，还是组织间谈判，以及个人间谈判都存在着共同利益。换句话说，正是“共同利益”这个具有诱惑力的活跃因素，在构成不同国家的谈判，不同组织间的谈判，以及个人之间谈判中起到了决定性的作用。也只有“共同利益”这个要素使许多冲突与争端转化为和平与合作。

（三）共同利益与对立利益的关系

人类谈判史证明，任何性质的谈判都存在着共同利益与对立利益两类不同性质的利益。谈判活动中，符合双方需要的共同利益以及只符合一方的利益需要，而不符合另一方的谈判需要的谈判态势是大量的。优秀的谈判者与笨拙的谈判者的主要差别是，前者可以从对立利益中寻到共同利益，推动谈判进行；而后者则会将符合双方利益需要的建议、方案抛置一旁，只想自己利益，从而扩大对立利