

谈判学导论

谈判的理论与实践

张强著

四川大学出版社
1992年·成都

(川) 新登字104号

责任编辑：兰明春

封面设计：冯先洁

技术设计：罗庆华

谈 判 学 导 论

——谈判的理论与实践

张 强 著

四川大学出版社出版发行 (成都市望江路29号)

四川省新华书店经销 华西医科大学印刷厂印刷

850×1168mm 32开本 11 75印 2插页 280千字

1992年4月第1

1992年4月第1次印刷

印数： 0001—7000册

ISBN7-5614-0453-0/C·21

定价：5.00元

目 录

序言

前言

第一章 总论	(1)
第一节 引言	(1)
第二节 谈判活动的要素及其分类	(11)
第三节 当代主要谈判理论及代表人物简介	(19)
第二章 谈判者	(31)
第一节 谈判者的特征与素质	(31)
第二节 谈判能力	(49)
第三节 谈判角色	(63)
第四节 谈判者行为规范	(68)
第三章 谈判思维与谈判语言	(71)
第一节 谈判思维及其心理基础	(71)
第二节 谈判语言	(197)
第四章 谈判信息	(146)
第一节 谈判信息的搜集与识别	(146)
第二节 谈判信息的传递与保密	(162)
第五章 行为语言及其运用	(176)
第一节 行为语言的认识	(176)
第二节 行为语言的观察与运用	(188)
第三节 交往空间	(205)
第六章 谈判作风比较	(221)

第一节	中西方文化差异的比较·····	(221)
第二节	中西方谈判作风的比较·····	(236)
第七章	谈判策略及其应用·····	(244)
第一节	“谈判需要理论”的应用·····	(244)
第二节	原则谈判法·····	(279)
第三节	谈判圈理论·····	(294)
第四节	策略及反策略·····	(300)
第八章	大型谈判的组织·····	(302)
第一节	大型谈判的准备·····	(302)
第二节	大型谈判的议程·····	(306)
第九章	僵局的利用、调停与仲裁·····	(313)
第一节	僵局的利用·····	(313)
第二节	僵局的调停与仲裁·····	(319)
第十章	谈判分析与评价·····	(334)
第一节	谈判计划分析·····	(334)
第二节	谈判效果评价·····	(338)
第三节	常用的谈判数学与经济分析方法·····	(340)
第十一章	困惑的目标与手段·····	(352)

第一章 总 论

第一节 引 言

谈判有着悠久的历史。而谈判学的产生并发展成为一门独立的学科，却是近半个世纪的事情。对谈判理论、原则、作风、策略、方法、技巧和经验等进行系统的总结、研究与应用，在西方已日益受到人们的普遍重视。而我国大陆对谈判学的注目与研究，则是在80年代中期逐步兴起来的。

随着社会、政治、经济竞争的激烈化和文明的进步，越来越多的人步入了谈判领域。有关资料表明，在发达国家中有10%的人每天都直接或间接地从事着谈判工作，美英等国仅职业的商务谈判人员就占全国人口的5%以上。美国早在60年代初就成立了全国性的谈判学会，各大公司纷纷建立自己的谈判研究机构。哈佛大学谈判培训中心不仅负责政府部门、公司和企业高级谈判人员的培养，而且常常参与重大的国际谈判活动。具有渊博知识和丰富谈判经验的学者、政治家、企业家、律师都加入到为本国培养现代谈判人员的行列中。美国前国家安全顾问、著名外交家亨利·基辛格博士，美国谈判学会主席、大律师杰勒德·尼尔伦伯格（Gerard I. Nierenberg），哈佛大学谈判培训中心主任、国际问题分析研究所所长霍沃德·雷法（Howard Raiffa），哈佛大学法律学院教授罗杰·费希尔（Roger Fisher）、威廉·尤瑞（William Ury），著名谈判学家科罗（H.H. Colero）、卡

洛斯 (C.L.Karrass) 等都是当今美国及世界谈判学界的杰出代表人物。在中外企业界,象盛田昭夫、艾柯卡、荣毅仁等闻名世界的风云人物;在中外政界,如罗斯福、丘吉尔、周恩来、乔冠华、布什、撒切尔夫人、尼克松等把握住历史机会创造奇迹、影响世界局势的人们,都无不是谈判桌上的行家里手。然而当今世界激烈竞争与千变万化的现实都证明,靠经历和体验来学习谈判虽是重要的,但却只能是一个缓慢的经验主义的渐进的过程,而且很难达到对一个领域广泛而深刻的认识。在国际性的、大型的、复杂的谈判中,即便是谈判大师也越来越得益于计算机的辅助、情报、场外人员的配合和有关机构的协作。

在谈判研究领域,处于领先地位的国家已广泛地开展了对谈判原则、谈判作风、谈判策略、谈判方法、谈判技巧、谈判语言(包括行为语言)、谈判心理、谈判思维、谈判信息管理、谈判环境、谈判规模、谈判气氛、谈判组织、谈判计划、谈判的数学及经济分析方法、谈判结构等内容,以及与其相应的政治、经济、法律、社会文化背景和国情风俗之间关系的深入研究,体系日趋完善。相比之下,我国对谈判的应用研究还处于“引进”和研究的起步的阶段,这与我国的现代化建设、社会发展与对外交往和开放的需要相对映,显得十分地不协调。在经济谈判、外贸谈判、外事谈判等应用领域,我国与发述国家的差距就更大。很多商务及外事谈判人员由于缺乏系统的理论及实践知识,在谈判桌上吃亏的情况更是屡见不鲜,甚至个别人连作价的常识性问题、国与国之间交往的基本准则和外事纪律都不懂,靠“经验”长期交“学费”,树立了极差的国格人格形象。发达国家及中等发达国家的商务人员主要集中在第三产业。第三产业在产业部门中所占比重以及第三产业中商务人员所占人员的比重与第三产业占国民生产总值的比例大致是正相关的。据世界银行及有关资料的报告:中国第三产业在产业部门所占的比重在128个有较完整的统

计数字的国家中排列倒数第8位，第三产业中商务人员的比重中国排列倒数第1，第三产业占国民生产总值的比例中国排列也正好是倒数第1。据估计，在近10年内，我国管理、财经、商业、金融、外贸、外事、政法、教育等人才奇缺的现象仍将持续。到目前为止，我国管理人才教育及培训中还没有将谈判学列入必修的课程中，致使学生缺乏必要的谈判知识和能力，这是与社会发展要求不相适应的，亦是促使作者要写此书的基本动因。

可以说，自从人类有了社会交往，就有了谈判。部落相争、商品交换、劳动的社会化，有越来越多的争议需要解决，人类为了获得协调的发展，便产生了与之相应的解决争议的办法，如各种传统惯例、规章制度、法律仲裁、市场机制、战争、谈判等等。最早，谈判只是作为解决争议的较为有限的手段之一而存在的。随着人类社会的发展和文明的进步，交流、理解、沟通与协商逐步成为人类历史发展的必然趋势。战争被竞争所代替，对抗被对话所代替。谈判，作为沟通人类心灵的一座桥梁，比以往任何时候都更加广泛地运用到了社会生活的各个领域。

美国谈判学会主席尼尔伦伯格1968年在他的名著《谈判的艺术》（The Art of Negotiating）中对谈判下了这样的定义：

“只要人们为了改变相互关系而交换观点，或为某种目的企求取得一致并进行磋商，即是谈判”。^①他认为：一场成功的谈判，对每一方来说都是有限的胜利者。他把谈判看做是一个“合作的利己主义的”过程。尼尔伦伯格坚持认为，对人的行为的认识是任何谈判的基本因素；需要和对需要的满足是谈判的共同基础。由此，他提出了“谈判的需要理论”。这一理论得到了众多理论家和实践家们的赞同，尼尔伦伯格也因此成为这一理论的代表人物。

^①见其《谈判的艺术》，上海翻译出版公司，1986年版，第2页。

英国谈判学家马什 (P.D.V.Marsh) 长期以来从事谈判策略以及谈判的数学与经济分析方法的研究, 他于1971年在《合同谈判手册》(Contract Negotiation Handbook) 一书中给谈判下的定义是: “所谓谈判是指有关各方为了自身的目的, 在一项涉及各方利益的事务中进行磋商, 并通过调整各自提出的条件, 最终达成一项各方较为满意的协议这样一个不断协调的过程”。^①按照马什的观点, 整个谈判是一个“过程”, 他特别强调在这一过程中“调整各自提出的条件”的重要性, 调整的结果是走向某种程度的折衷。马什的理论和观点在商务领域中有着广泛的运用, 但在外交、政治等领域中, 他的理论和观点却不易被人接受。

雷法不主张对谈判下精确的定义, 他认为: 谈判既具艺术性, 又具科学性, 对于谈判学中的某些概念, 只需作大致的框定, 模糊才显得科学。在人们对谈判领域还缺乏深入系统的认识之前, 及早地过于清晰地界定谈判的某些概念, 反倒容易束缚谈判学的发展和完善。雷法认为, 谈判包括科学与艺术两个方面。所谓“科学”的含义在这里是指对谈判所要解决的问题进行“系统的分析”; 所谓“艺术”在这里是指社交的技巧, 信任他人、说服他人并为他入所信赖的能力, 巧妙地应用各种谈判手段的能力, 以及知道何时和如何运用这些能力的智慧。我比较赞同雷法的上述观点。这就象人们从一般的意义上能够理解“人才”、“艺术家”一样, 如果要对人才、艺术家写个定义则以模糊为好。对艺术的概念的模糊化, 给艺术家和欣赏者以极广阔的天地。例如现代艺术家们认为: 作为社会主体的人, 完全无必要去迎合、摹仿外界, 而要着力表现自我。于是单调的线条、印象音乐、难懂的荒诞剧、立体画派、连随意砸坏的提琴就势钉在画板

^①见其《合同谈判手册》, 上海翻译出版公司, 1988年版, 第1页。

上这种和谐的破坏也成了艺术，它给了所有的欣赏者进行第二创造的空间。在谈判领域，所包罗的许多问题，其吸引力并不逊于一场足球赛，其丰富的内涵并不逊于一出名剧。原因就在于，在任何一场谈判中，参与谈判各方各自的需要的难以捉摸性和对需要的满足方式的多样性，致使谈判的客体——即谈判的主题内容——也戴上了一层迷人的光环。

问题是：既然人的需要在谈判领域里常常表现出难以捉摸性，其行为要受到个性及当时的情感与环境的支配，那么人们在谈判实践中有没有一套严密的谈判理论为指导呢？如果这种理论不具有严密性，那么，我们研究、分析与应用谈判理论就是毫无意义的了。可以说迄今为止，还没有一种普遍适用的理论可以万能地应用于指导一个人的日常谈判活动。不过，正如某些神学理论一样，尽管人们卷入宗教时具有各自不同的情感和需要，然而神学却有着一套从内容到结构都相当严密的理论体系。谈判学无疑有其严密的理论体系，在其理论的严密性与实践的多变性之间起连结作用的正是谈判的艺术性。值得注意的是，在不同的竞争环境和社会条件下产生的谈判理论、原则、策略、方法和技巧，在某些特定条件下的应用可能与相应的伦理道德准则是相左的。因此，我们对待西方谈判理论的态度，既要注意学习，又要注意批判，应该是一种积极的扬弃。

从实践的角度来看，管理实践中存在着某些重复出现的、例行的管理活动。这些活动的特点通常是有法可依、有章可循的，我们把这类活动大致归入常规管理的范畴。常规管理已逐渐被以电子计算机为代表的各种技术手段和工具所代替。管理实践中更多的是需要依靠人的主观能动性和判断能力来完成的 管理 活动。这类活动的特点通常是因素复杂、变化多端、难以定量描述的，我们把它们大致归入创造管理的范畴。谈判活动即属于创造管理。从这个意义上说，人们只可能使得谈判理论日趋完善和系

统化，而不可能追求谈判理论的万能化。谈判活动涉及心理学、社会学、管理学、运筹学、语言学、公共关系学、法学、有关自然科学及相应专业技术等广泛的知识领域，与此相应的谈判学也就成为一门既包含多种学科又跨越多种学科的综合性和边缘学科。在本书中，我企图对谈判学下这样的定义：谈判学是研究在一定的谈判环境条件下参与谈判的各方彼此相互制约、相互合作、相互竞争的方式和在特定方式下表现出来的相互关系，以及由这种关系所决定的相应谈判策略、原则、方法与技巧的一门综合性边缘学科。谈判学的显著特征表现在四大方面：一是应用性。谈判学从产生、发展到完善的各个阶段，都始终与现实社会生产及社会生活等多方面保持着紧密的联系，它的理论与原理来源于实践经验的总结和科学研究的成果，并且都将回到实践中去接受检验，不断修正，不断完善。二是复杂性。随着文明的进步和社会的发展，谈判的内容和范围日益丰富和日渐广阔。一次谈判，常常要涉及大量的资料和专业知 识，如历史知识、商业知识、法律知识、金融知识、运输知识、保险知识、技术知识、国际问题知识、风俗常识、礼仪常识、保密常识、倒读常识等等。谈判者对有关知识不仅要了解，而且必须有重点地掌握并精通。由于涉及的学科面广，就一个人的能力而言，很难做到全能化。因此，必然要求在某些重要的、或大型的谈判活动中，由各个方面的专家协同配合，各自发挥自己的专长。但事实上，随着参加谈判的人员数量的增加，谈判的组织与协调会变得越来越困难。以我国对外商贸谈判为例，一个谈判班子常常由行政领导、商贸谈判人员、翻译、有时还有技术人员等组成，结果很难协调行动。我国对外商贸谈判破裂的情况中，约有40%即由此造成。可见，学科的复杂性只能更加意味着对谈判人员素质和知识面要求的提高，而并不一定意味着谈判班子人员数量的相应增加，必须坚决去除谈判班子中虚设闲职的人员安排，赋予谈判人员以相应的权

力，增强他们的应变能力。三是科学性。谈判学的理论、原理及其应用，都必须努力把握住谈判的一般规律性。通过谈判者的主观能动作用，找出特定条件下谈判的特殊性。这种实事求是的辩证唯物主义思想，是其科学性的生动体现。四是艺术性。谈判的主体是人，这决定了无论谈判的具体内容如何，都必须首先通过“与人打交道”这个环节来进行。谈判者必须具有处理人际关系的技巧。为了达到谈判的预期目的，在实施既定方案的过程中，谈判者应当注意将原则性与灵活性相结合，既有理性，又有感情，以理服人，以情感人。谈判者仅掌握了谈判的知识，不一定具备了谈判的能力。恰当运用谈判知识的智慧对谈判者是至关重要的。一个掌握了谈判艺术的谈判高手总是注意根据对手的具体情况，抓住一切可能的机会巧妙地与对方沟通情感，进而影响对方的看法和立场。一个人的谈判艺术，只有通过谈判实践的不断磨练，才能达到炉火纯青的佳境。

一、谈判学的基本内容

由于谈判学的学科属性及其显著特征，由于不同的现实社会环境（政治环境、经济环境、法律环境、文化环境等）以及影响社会环境的因素的千变万化，决定了谈判理论、谈判原则、谈判方法在实际谈判活动中起着不同的作用，决定了它们作用的范围和程度。这就要求我们把谈判学的理论研究与实践活动紧密地结合起来，以实践为基础，综合运用有关科学理论、原则与方法，研究在不同性质、不同形式和不同条件下的谈判的基本活动规律和基本特征。在此基础上，进一步具体研究谈判的主要类型；研究谈判活动对谈判者的基本要求；研究谈判语言的运用与谈判思维方式；研究谈判的组织形式与谈判的基本结构对谈判效果的影响；研究谈判心理、环境、气氛之间的相互关系；研究谈判信息对谈判的作用过程；研究谈判的数学及经济分析方法；研究政治

谈判、外交谈判、经贸谈判、事务性谈判等之间的共性与差异，研究特定的政治、经济、法律及社会文化背景对谈判的制约作用等等。通过上述研究，提高我们的谈判水平和交往能力，并运用它为国家的现代化建设服务。

以上要研究的问题，涉及到人类社会发展的不同阶段。近代社会的发展过程，对谈判学的基本内容产生了深刻的影响。不同的社会制度和社会条件，必将产生与之相适应的谈判理论。在一定社会制度和社会条件下十分有效的谈判理论，在另一社会制度和社会条件下却可能失去指导作用。因此，我们必须注意对不同谈判理论及其产生的社会背景的研究和比较，才能对我们现在的实践活动有实际指导意义和作用。我们的谈判理论工作者，一定要根据中国的历史和现实情况，研究出适合并有利于中国社会和经济发展的谈判理论，用最有利于中国人的谈判策略、原则、方法去指导我们的谈判实践活动。

二、谈判学的研究与学习方法

国内外大多数的谈判学理论著作，一般都是采用数学分析、案例分析和心理分析方法阐述其观点或原理的。这些理论的共同特点，都是原则性的，而不是具体化的。因此，在研究与学习的过程中，必须时刻注意把握住理论的实质和精髓，而不要为这些理论的阐述中所举的某些具体事例所迷惑，更不要依葫芦画瓢。谈判学的应用性特征决定了我们必须走出研究所、走出实验室、走出课堂。在掌握谈判知识与掌握谈判艺术之间是不能划等号的，只有理论与实践相结合，才会产生出真正的谈判家。目前较常见的谈判学的研究与学习方法主要有：

案例分析的方法。这种方法是现代西方管理研究及教学中最流行的方法，最早始于哈佛大学。这种方法通过对具体谈判的“情景再现”，让学习者自己去分析，去体验，从而提高学习者

对问题的理解力和洞察力，体会在谈判过程中应当遵循的原则、策略、方法和技巧。正如尼尔伦伯格所说，人们如果非要通过吃一堑长一智来学习谈判的话，便免不了要走许多的弯路。因为你必须经受无数的挫折，才可能偶然碰上一个令人满意的谈判方案，且这种方案对于指导其它的谈判活动是否有效你并无把握。“就象一个总是嗜于同陌生女郎接吻的男人一样，他免不了让人摺耳光，他只能以对美妙接吻的回忆来安慰自己。”而通过案例分析的方法，可以使你既避免吃耳光的危险，又能体会到成功的乐趣。案例分析的方法在哈佛的一些高级专业课程中，已成为主要的甚至是唯一的教学方式。通过一个个独特的但为数众多的具体谈判情景的再现，让学生“体验”到大量的各式各样的谈判活动，在集体的、模拟的、接近实践的环境中多次操演，尤如士官生的图上作业、沙盘作业甚至实战演习，尤如演员的角色体验、彩排练习甚至公众演出。哈佛的方法成功地培养出了不同层次的谈判专家和谈判能手，这是我们在进行谈判学的研究和学习过程中值得借鉴的。

专业培养与短期培训相结合的方法。这种方法对于培养不同层次的谈判人员具有积极作用。它既考虑了长远的人才需求，又可以顾及眼前的实际需要。由于我们必须要有了一支高水平的谈判专家队伍，能在大型的、复杂的、国际性的谈判活动中应对自如、积极主动、把握良机、创造奇迹；由于我们也需要有一大批既精通业务、又熟悉谈判活动的经营管理、政法、外交、经济、教育、公共关系人才；还由于我们应有数量宏大的情报收集与处理人员、计算机能手、倒读人员、密码破译专家、服务人员、技术专家、保密人员、保安人员、各专业机构的协作与配合。这一切对于进行谈判专业培训的时间、内容和方法都提出了不同的要求。因此通过专业培养与短期培训相结合的方法来学习谈判理论与方法是比较适合我国的现实情况的。根据美国哈佛商学院的经

验，接受谈判专业培训的人员，都应首先具备某一专业或某若干专业的知识和才干，在对他们进行适当的短期培训之后，让他们将原有的专业知识与新学的知识综合起来，跳出过去单一职能的圈子，成为能从全局的观点出发去分析、研究和处理问题的通才。对于高级谈判专业人才的培养，更应注意人员的选材，教学法的研究，教学内容的设置。

现场观摩的方法。这种方法对于学习、掌握、启发谈判思维，了解、熟悉、利用谈判环境具有极好的帮助作用。通过身历其境的观察，或通过参与秘书、服务、记录工作，将看到的、听到的、问到的实际内容与学习的知识进行比较、综合，产生自己的看法，成为先期的经验。

收集整理的方法。这种方法是谈判学的初级研究与学习中可以采用的一种较好方法。对各种直接的、间接的谈判记录、方案、策略、方法、技巧等资料的收集和整理，尤其是通过对于学习者有特定学习目的的谈判资料的收集和整理，可以使学习者在尽可能短的时间内学习、了解和熟悉对自己有用的知识内容。经过一定数量的积累，就可以形成自己较为合理的知识结构。这种方法同时也可成为学习者系统地研究与学习谈判理论的补充。

除上述方法外，还有专业分类研究的方法、课堂系统学习的方法、专题讲座的方法、咨询与诊断的方法、讨论的方法等等。这些方法彼此间有着互相补充、互相包容的关系。对谈判学的研究而言，没有一种方法是绝对有效和绝对理想的，我们必须根据实际的研究与学习条件，有针对性地采用这些方法，才能取得较好的研究与学习效果。

第二节 谈判活动的要素及其分类

不同性质、不同内容、不同环境、不同要求条件下的谈判，各自遵从着不同的原则、策略和方法。我们从每一具体的谈判活动中，不仅能够感受到谈判学的上述四大特征，而且还会观察到具体谈判活动的基本要素。任何谈判活动，必须同时具备这些基本要素，才能构成完整的谈判活动，也只有在这样的基础上对谈判活动进行分类研究，才不失其实际意义。

一、谈判活动的基本要素

任何具体的谈判活动都必须具备以下要素：

（一）谈判主体

谈判活动一定要有主体，即谈判的当事人。因为谈判总是在人的参与下进行的。谈判的当事人可以是双方，也可以是多方。

（二）谈判客体

谈判活动必须要有议题及内容。谈判的议题及内容，就是谈判客体。谈判的议题及内容不是凭空拟定或单方面的意愿，它必须是当事人所共同关心的，与各方利益有某种程度联系的提案、盟约、交易、观点或事物。

（三）谈判目的

参与谈判各方都须通过与对方打交道并促使对方采取某种行动或作出某种承诺来达到一定的目的。若只有谈判的主体和客体而没有谈判目的，谈判仍是不完整的，我们称之为闲谈。如两位农民谈论天气，不同企业的工人之间谈论工资与奖金，等等。闲谈与谈判的区别是显而易见的：闲谈不涉及各方的利害冲突和经济关系，不会导致各方的尖锐对立或竞争，所以闲谈一般是轻松

愉快的。而谈判恰恰是在涉及各方利益、存在尖锐对立或竞争的条件下进行的，无论谈判的表面现象是否是“轻松愉快”、“诚挚友好”、“坦率认真”的，实质上都是有关各方智慧、胆识、应变能力的一次交锋（或交流）。有无目的性和达到这种目的的手段决定了闲谈与谈判在一定条件下相互转化的可能性。

（四）谈判结果

一个完整的谈判活动必须要有相应的结果。无论成功或是失败，无论成交或是破裂，都标志着一次谈判过程的完成。对于无结果的谈判活动，我们称之为“不完整谈判”。陷入僵局的谈判或出现“怪圈”的谈判往往容易演变为不完整谈判。不完整谈判是我们必须努力避免的，因为它会极大地降低工作效能。

从广泛的意义上说，我国的许多部门和领域都相当普遍地存在着各种不了了之的“不完整谈判”活动。如科研部门、高等学校的上下级之间为课题的下达、款项的分配等问题的磋商，各企事业单位终日不断的各种会议等等，经常陷入僵局。课题争持不下，杳无音讯；款项分配不合理，各执己见；会议召开了，要么领导宣布、下级照办，要么领导也无事前准备，一切拿到会上“群策群力”、“研究讨论”。“会”早已失却了它的本来面目，变成象征人们“正在工作”的标牌，其特征由“碰头”转变为“泡时间”，其结果由“解决问题”转变为“不了了之”。出现这些情况的一个重要原因，一般是各方或某一方对谈判缺乏必要的、足够的准备，对前景和现状缺乏必要的分析，这样，很容易陷入谈判的“怪圈”之中。所谓谈判的“怪圈”，如果给以通俗的解释就是指各方都感兴趣，却又长期相持不下，各方提出的议案互为条件却又互相不能接受，一时找不到恰当解决措施的谈判议题或内容。例如在1972年以前的15年里，中美大使级会谈共进行了134次，全都毫无结果。中美之间围绕台湾问题，归还债务问题、收回资产问题、在押人员获释问题、记者互访问题、贸易前

景问题……，进行了长期的、反复的讨论与争执，尤其是台湾问题已经陷入了“怪圈”之中。连基辛格也不无幽默地承认，“中美会谈的重大意义似乎就在于，它是不能取得任何一项重大成就的时间最长的会谈。”谈判一旦出现“怪圈”，就是对参与谈判各方的智慧、胆识、应变能力和原则性的全面考验，很多谈判老手此时也很难施展才华。因此，能破“怪圈”而又取得谈判成功的人，堪称谈判能手中的大师了。周恩来以其政治家特有的敏锐的思维和高超娴熟的谈判艺术，把握住了历史赋予的转机，在他那风度洒脱的举止和富有魅力的笑声中，有条不紊地安排并成功地导演了举世瞩目的中美建交谈判。在1972年的第137次会谈中，终于破开了长达15年的“怪圈”，在全世界面前树立了中国政府领导人的光辉形象。周恩来不愧是一位将国家尊严、个人人格与谈判艺术融洽地结合在一起的伟大人物。他那无与伦比的品格，给所有当时参加过这一历史性会谈的人们和后人留下了深刻而鲜明的印象。

人一生中要经历数不清的谈判。在有些谈判中也可能出现“怪圈”，但大多数的“怪圈”通过谈判者的主观努力和智慧都是可以破解的。谈判的“怪圈”一旦出现，谈判者不应该消极回避它。比如朋友之间、夫妻之间由于种种误会而产生没完没了的争执，某些问题又受到客观因素的限制无法澄清，这就要求当事人从历史的、一贯的观察与分析中，本着“朝前看”的健康向上态度，正视差异，求同存异，彼此谅解，以创造和谐美好的新生活。

在我国，努力减少“不完整谈判”活动的意义是现实而巨大的，它有利于提高中国人的办事效能，减少无效工作量。当然，这既需要学术界的探索和实践家的努力，也需要或者说更关键的还要取决于各个领域的体制改革。