

谈判

语言艺术

李军湘 著

新论



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

张敬(研) 吕建武(研)

2005年11月出版 武汉大学出版社 定价: 18.00元

ISBN 7-307-05282-1 G·181

http://www.wupress.com.cn



谈判语言艺术新论

李军湘 / 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

内容提要: 本书从谈判语言艺术的角度, 探讨了谈判语言艺术的基本理论、基本方法和基本技巧, 具有较强的理论性和实用性。

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌珞珈山)

社址: 武汉市武昌区珞珈山武汉大学出版社 (430072)

电话: (027) 87543666 传真: (027) 87543667

电子邮箱: wupress@whu.edu.cn 网址: www.wupress.com.cn

印刷: 武汉市武昌区珞珈山武汉大学出版社

ISBN 7-307-05282-1 G·181 定价: 18.00元

本书可作为高等院校、企事业单位、社会团体、个人自学、干部轮训、干部培训的教材, 也可作为从事谈判工作的同志的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

谈判语言艺术新论/李军湘著. —武汉:武汉大学出版社, 2007. 6
ISBN 978-7-307-05555-1

I. 谈… II. 李… III. 谈判—语言艺术 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 056956 号

谈判语言艺术新论

责任编辑:高璐 责任校对:刘欣 版式设计:詹锦玲

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:湖北省通山县九宫印务有限公司

开本:880×1230 1/32 印张:8.25 字数:220千字

版次:2007年6月第1版 2007年6月第1次印刷

ISBN 978-7-307-05555-1/C·181 定价:13.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

自序

十二年前，我给毕业班的学生开设了谈判选修课。当时人年轻，为了加强课堂教学的厚重性，我将大量时间都用在了对有关谈判理论的解析上，同时佐以大量的公式与图表，讲课之枯燥乏味自不必说。好在学生们挺宽容，他们在坦然接受“一切都可以谈判”的观念之余，课下常就自己所面临的大大小小的“谈判”找我咨询，比如，在招聘面试中如何进行待遇谈判，亲友借用手机丢失后怎样进行索赔……大学四年所接受的专业教育，并不能帮他们解决这些日常生活中实实在在的问题；笔记本上的谈判理论看起来头头是道，却无法令他们不费吹灰之力就出口成章、学以致用。北京大学著名教授谢冕的一段话发人深省：“我们现在有许多人在做学问，但有多少人在用自己做的学问推动社会进步？”把谈判的基本原理与具体对策有机地结合起来，使读者能够灵活地调动语言积累从容地面对谈判，就成了写作这本书的初衷。

眼下，市面上有关谈判的书籍很多，有的包罗万象，将还价、报价、开局不分先后一古脑地呈现出来，令人目不暇接；有的专业谈判书籍内容艰涩，即使从事谈判教学的人读来亦不免头昏脑胀，欲普通读者一口气读完，实为强人所难。笔者以为，就谈判同人们日常生活的密不可分性而言，它从来都是与枯燥乏味绝缘的。有鉴于此，笔者在书中尝试着对谈判做了一番循序渐进的梳理工作：在“基础篇”中，从谈判的理论、谈判的准备、谈判的心理入手，着眼于有关谈判原理与特点的研究，要想真正地掌握并准确地运用谈判语言，对于基本理论的了解是必须且是完全必要的；在“实践

篇”中，则从具体的流程入手，把谈判细分为开局、报价、还价、僵局、让步、成交六个阶段，利用谈判的基本原理和方法，透过案例来研讨谈判各阶段艺术地运用语言的具体策略，力求理论与实际并重。富于操作性是本书的一大特色。

在本书的写作过程中，参阅和借鉴了诸多中外谈判专家与学者的研究成果及著述，限于体例，未能一一注明，在此谨表示衷心感谢。中南财经政法大学图书馆的吴红、李勤、高卫国、赵引娣、刘耀华、吴建宝等许多老师，在查阅资料方面给予了大力支持，谢谢他们。

由于本人水平有限，书中的错误疏漏在所难免，诚恳地期望专家、读者批评指正。

李军湘

2007年2月28日

目 录

基础篇 谈判语言的准备

第一章 谈判概述	3
第一节 谈判的概念与特征	3
第二节 谈判的理论与方法	6
第三节 谈判成败的评价标准	17
第四节 谈判人员的基本素质	19
第二章 谈判的准备	22
第一节 广泛搜集资料	23
第二节 摸清谈判对象	27
第三节 认定自身实力	30
第四节 选择谈判地点	34
第五节 进行模拟谈判	37
第三章 谈判的心理研究	40
第一节 谈判与需求理论	40
第二节 谈判者成功心理的塑造	49

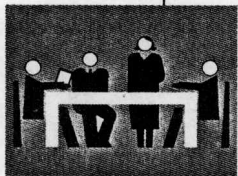
第四章 谈判语言的主要形式	58
第一节 谈判语言运用的原则	58
第二节 无声语言——倾听艺术	61
第三节 探究——提问与回答	68
第四节 表态——委婉与拒绝	84
第五节 沟通——说服的艺术	94

实践篇 谈判语言的运用

第五章 谈判的开局	117
第一节 开局目标的设计与实施	117
第二节 开局的语言策略	120
第六章 谈判的报价	129
第一节 怎样报价	129
第二节 报价的语言策略	136
第七章 谈判的还价	142
第一节 还价的基本要素	142
第二节 还价常用的语言策略	149
第三节 还价常用的语言诡计剖析	183
第八章 谈判的僵局	193
第一节 僵局产生的原因	193
第二节 化解僵局的常用方法	194
第三节 打破僵局的语言策略	197
第九章 谈判的让步	213

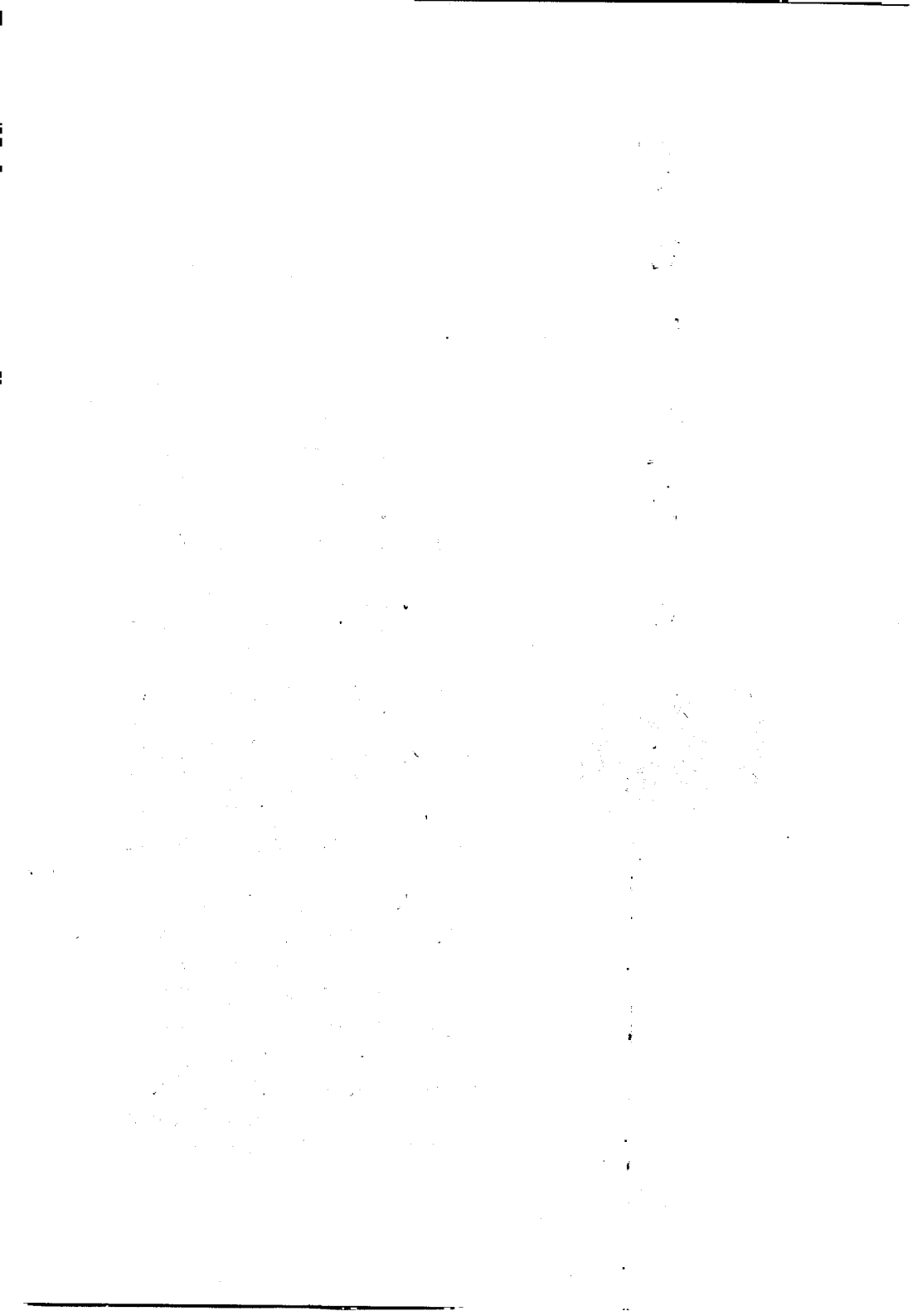
第一节	让步的基本原则	213
第二节	让步中常用的语言策略	218
第三节	迫使对方让步的语言诡计剖析	226
第十章	谈判的成交	244
第一节	交易的促成	244
第二节	成交阶段的语言策略	249
第三节	处理谈判破裂的语言策略	252
主要参考书目		255

基础篇 谈判语言的准备



世界就像一张大谈判桌，不管你愿意不愿意，每当你与他人打交道时，你便有了坐在这张桌子前进行谈判的机会。尽管我们经常与不同的对象进行着一场又一场的谈判，由于大多数时候只是在自发的状态下凭经验、凭直觉而为之，并未了解、掌握谈判的运行规律与基本策略。因此，在谈判中，往往不太容易获得成功，有时甚至会感到自己总是处在下风。可以说，我们工作中出现的许多失误，生活中发生的许多不如意，都是由于自己不善谈判造成的。

本篇中，我们将通过对谈判概念、谈判准备、谈判心理及谈判中有关语言运用艺术的研讨，帮助读者掌握谈判的基本原理，使大家今后面对谈判时，能够像平时处理一般的日常事务一样，通过自己的努力，使谈判进行得更轻松，更舒心，更容易达成令谈判双方都满意的结果。



第一章 谈判概述

谈判是人类生活中不可缺少的一部分。每一天，我们几乎都在同自己的亲人、朋友、同事、熟人和陌生人展开大大小小的谈判，由于这些活动是大家日常生活中很自然的事情，所以很多时候人们并没有意识到自己正在进行一次谈判。这些谈判包括：同意做一份特别的工作，确定在对方方便的时候跟朋友聚会，在集贸市场上同小商贩讨价还价……这里需要特别指出的是：如果你对别人分配给你的某一项任务唯唯诺诺、全盘接受，那就不是谈判；如果你对他说：“可以，但是……”或者“不，因为……”——试着在这一项任务中增加一些条件或作出某些改变，你就已经卷入了一场谈判。当人们欲相互交往、改善关系、协商问题、谋求利益时，就要进行谈判。

第一节 谈判的概念与特征

一、谈判的概念

谈判是一种知识和努力。一次正常的谈判，实际上是一个协商的过程。它的主要表现形式之一是运用语言，帮你赢得别人的同意。那么，如何界定谈判的概念呢？

英语中“Negotiation”（谈判）一词源于拉丁语动词 *negotiar*，意思是“贸易或经商”。到了现代，“谈判”的意思是指当事人的双方（或多方）通过会谈、讨论和协商，得出解决有关问题的方案。

中外学者对于谈判的定义有着多种不同的解说：

被美国华尔街称为“谈判之父”的杰勒德·I. 尼尔伦伯格（Gerard I. Nierenberg）在所著的《谈判的艺术》一书中如此阐明自己的观点：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛。每一个要求满足的愿望、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。只要人们是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。”

原则谈判法（又称哈佛谈判法或理性谈判法）的代表人物之一威廉·尤瑞（William Ury）认为：“谈判就是在自己利益与他人利益既有一致又存在冲突的情况下，为了取得一致意见，而进行反复沟通的过程。谈判并不仅仅限于围绕一个存有争议的话题，双方在桌子两边，正襟危坐，相互争论这一常见场面。它还包括当你想从他人那里争取到一些利益时，你所参与的一些私下的非正式活动。”

台湾地区学者林文程说：“个人、团体或国家间‘存在利益冲突时，为达成协议而提出各种明示的提案，从事利益交换或实现共同利益的过程’就是谈判。”

香港中文大学的邓东滨先生指出：“广义地说，谈判是指人类为满足各自的需要而进行的交易。”

20世纪80年代中后期，国内学者从译介国外谈判论著入手，开始了对谈判理论的研究。章瑞华等在《现代谈判学》一书中提出：“所谓谈判，就是具有利害关系的双方或多方为谋求一致而进行协商洽谈的沟通协调活动。”蒋春堂在《谈判学》中认为：“谈判是人们出于某种欲望、需求，彼此阐述自我意愿，协调相互关系，为取得一致，达到各自目的所进行的语言交流活动。”

博采众家之言，考量谈判的实际运作，我们可以用简短精练的语言概括谈判的定义：所谓谈判，就是人们为了改变彼此的关系，满足各自的需求，进行相互协商并争取达成一致意见的行为。它是谈判者致力于说服对方接受其要求时所运用的一种交换意见的技

能，其最终目的是要达成一项对双方都有利的协议。谈判有广义和狭义之分，广义的谈判是：只要人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致而相互磋商，就是谈判。狭义的谈判是：仅指在正式场合下，有准备、有步骤；为寻求双方的协调一致，并用书面形式予以反映的协商过程。如外交谈判、政治谈判、经济谈判、军事谈判、科技谈判、文化谈判等，它具有阶段性、程序性、正规性和能够产生法律责任等特点。

二、谈判的特征

谈判作为人类一种有意识的社会活动，具有以下几个特征：

第一，谈判是一个互动的过程，单方面的施舍或接受都不能构成谈判。

谈判参与者要实现自己的利益需求，必须不断地调整各方的利益关系，即各方都要做出一定程度的妥协。否则，各方互不相让，最终双方的利益都不能实现。因此，不断地对各自的利益需求进行调整是实现谈判目标的必然途径。

第二，谈判的核心任务是一方企图说服另一方，理解、允许或接受自己的观点、基本利益以及行为方式。

人们生活在大千世界中，由于所处的自然环境和社会环境存在着差别，加上各自的思想素质、文化素质、道德素质、心理发展状况等极不平衡，这就决定了彼此在追求的目标和所维护的基本利益方面不一致。一些人所要追求的目标，可能并不是另一些人也要追求的；一些人所要维护的基本利益，可能和另一些人想要维护的基本利益正好相反。当一方希望自己所追求的目标和所维护的基本利益得到另一方的理解、允许或接受的时候，只有通过谈判，双方之间才能达成谅解和协调。

第三，谈判是一种人际交往活动，是双方或多方进行信息交流、磋商协议的一个过程。

要谈判，就要有谈判对象，从采购员与推销员的一对一谈判，

到解决贸易争端的多边谈判，都说明谈判至少要有两方以上的参加者。既然有两方以上的人员参加，这种活动就是一种交际活动；就需要运用交际手段、交际策略。谈判的目的是要获得某种利益，而要实现追求的利益，就需要通过磋商建立新的社会关系，或改善原有旧的社会关系，而这种关系的建立必须借助谈判来实现。

第四，谈判者的语言艺术在谈判信息的有效传导中起着举足轻重的作用。

谈判离不开一个“谈”字，谈判的过程就是双方交谈的过程。各方代表都需要阐述自己的想法和意见，也需要听取对方的想法和意见。这样，他们之间就有一个如何把本方的信息有效传递给对方，同时又把对方的信息正确接收过来的问题，这种信息的传递和交换是以语言为媒介来进行的。清晰、准确地表达自己的立场、观点，了解对方的需要、利益，以及体现各种社交场合的礼仪、礼貌，都需要良好的语言表达技巧。

语言运用的方式不同，对方接受的信息与作出的反应也不相同。语言运用得好，谈判成功的可能性就大；语言运用得不好，就会给谈判的成功造成困难。比如，当谈判中出现了某种你不希望发生的情况时，你讲述自己的感觉而不是评判别人的行为，意思相同但效果却大相径庭。你说“我感到很失望”，而不是责备对方“你背信弃义”；你说“请原谅，我不能理解你说话的含义”，而不是指责对方“你根本搞不清你自己说了些什么”。在这里，前一种说法，既讲明了客观情况，又避免了责备对方；而后一种责备的说法往往会激怒对方，使对方拒绝接受你的意见。

第二节 谈判的理论与方法

一、谈判的理论

谈判作为涉及人类生活各个方面的协调行为，尽管贯穿于整个

人类历史，但在过去相当长的时间里，人们对它的研究并不多，且多局限于国与国之间的外交谈判。由于国与国之间政治、军事冲突的强烈对抗性，与之相适应的传统谈判观念是谈判者以坚持自身立场为基本出发点，以诱逼或采取各种策略促使对方让步和妥协为根本目的。这种谈判又称“立场谈判”，表现为不成功就失败，或者说不输就赢的“输赢式”谈判模式。这种产生于人类长期政治、军事对抗的历史条件下的传统谈判观念，使人们把谈判仅仅看做是进行讨价还价的手段，甚至认为谈判是互相欺骗、玩弄权术的代名词。这不仅造成了谈判者较大的心理障碍，更给谈判双方或多方面未来的关系埋下了巨大的隐患。第二次世界大战以后，世界范围内的科技和经济的空前发展，使追求更多的合作、回避激烈的军事冲突成为一种不可阻挡的大趋势。在这样的历史背景下，近几十年来，人们开始着手对谈判的基本动因进行深入研究：人类为什么需要谈判？谈判的基本内驱力是什么？谈判中应当遵循哪些不以人们意志为转移的客观规律？使冲突向合作转化有什么规律可循？……专家学者们力求从理论的深度与广度去探讨和分析。在20世纪60~70年代，谈判学奠定了主要的科学结构，整个理论粗具雏形；到了80年代初，谈判学的基本理论已建立起来，并趋于成熟。其中有影响的谈判理论主要有以下三种：

（一）谈判需求理论

该理论是美国谈判学会会长、纽约尼尔伦伯格—蔡夫—温斯坦法律事务所的著名律师杰勒德·I. 尼尔伦伯格在20世纪60年代首先提出的。他运用行为科学、心理学理论，总结了自己数千次从事谈判工作的经验，于1968年写成了《谈判的艺术》一书，提出了谈判学史上著名的谈判需求理论，并在谈判理论界得到了公认。这是一种与传统谈判观念完全不同的谈判理论，尼尔伦伯格因此被誉为“谈判学”的开拓者。

尼尔伦伯格认为：任何谈判都是在人与人之间发生的，他们之所以要进行谈判，都是为了满足人的某一种或几种“需求”，这些

“需求”决定了谈判的发生、进展和结局。他把谈判行为中人的需求、人的动机和人的主观作用，作为其理论的核心；“需求”和对“需求”的满足，是谈判的共同基础；要是不存在尚未满足的需求，人们就不会进行谈判。他认为，谈判的前提是谈判双方都要求得到某种东西；否则，他们就会彼此对另一方的要求充耳不闻，双方也就不会有什么讨价还价发生了；即使是一个只求维持现状的需要，亦当如此；人们都是为各自的“需求”所策动，才会进行一场谈判。

掌握了谈判的需求理论，就能引导谈判者重视驱动着双方行动的各种需求，找出与谈判双方相联系的“需求”，懂得如何选择不同的方法去顺应、抵制或改变对方的动机。谈判者了解了每一种“需求”的动机和作用，就能够对症下药，选择出最佳的谈判策略。

尼尔伦伯格在《谈判的艺术》中，归纳出126种谈判策略，并都举出了具体的实例。因此，谈判需求理论对各类谈判都具有普遍性的指导作用。

（二）原则谈判理论

美国哈佛大学进行过一项“哈佛谈判研究方案”，并与麻省理工学院等院校机构的知名学者、谈判理论专家一起研讨，提出了一种新的谈判理论——原则谈判法（也叫理性谈判法），其代表人物是罗杰·费希尔和威廉·尤瑞，他们出版了著作《谈判技巧：利益、选择与标准》。这种谈判理论的核心，不是通过谈判双方讨价还价的过程来做最后决定，而是根据价值来达成协议，寻求双方各有所获的方案。当双方的利益发生冲突时，则根据公平的准则来做决定，而不是依托双方意志力的较量。

原则谈判法强调的是价值，故也可称之为价值谈判理论。这种谈判理论的特点是：使你一方面能得到想要的，另一方面又不失风度。它不像一般谈判，如果策略被对方识破，就很难继续进行下去。原则谈判法与一般谈判法恰恰相反，如果对方了解这种方法，

则更容易进行谈判。原则谈判法可归纳为以下四个基本要点：

(1) 把人与问题分开。

(2) 在决定如何做之前，先尽量设法构思能使双方得益的多种选择方案。

(3) 重点放在利益上，而不是立场上。

(4) 坚持最后结果的达成要根据某些客观标准。

与传统的立场谈判方法相比，原则谈判法集中于利益原则、互惠方案原则以及公平标准原则，可以产生更为明智的谈判结果。它使谈判者在对一系列问题的探讨中逐渐与对方达成共识，避免了死守立场不放而最终导致谈判破裂的不良后果，从而提高了谈判的效率。将人与事分开，更利于达成友善的协议。费希尔、尤瑞的原则谈判理论用于指导实践是非常有效的，它适用于各种谈判。

(三) “三方针”谈判理论

英国谈判专家比尔·斯科特在1981年所著的《贸易洽谈技巧》中，把谈判理论概括为“谋求一致”、“皆大欢喜”、“以战取胜”三个谈判方针。这是他在总结了不同国家、不同企业的400多名从事贸易谈判人员的亲身经历和经验，总结了他自己在国际商业谈判中的经验之后，形成的谈判理论，在世界范围内颇有影响。

所谓谋求一致，是一种谋求双方共同利益，争取最大可能一致性的谈判方针。这就如同共同做蛋糕，蛋糕做得越大，分享的就越多。它是在友好、和谐的气氛中双方共同努力、寻求互利互惠的最佳结果。

所谓皆大欢喜，是指谈判人员总是竭力为自己一方在谈判中谋求最大的利益，但这绝不意味要去损害对方的利益，而是既注意自己的利益，又使对方从谈判中获得某种满足。它不是把蛋糕做得尽可能大，而是根据各自的需求和不同的价值观去分割一个既定的蛋糕，争取分得合理，分得大家满意。它是双方在合作性机会很少的情况下，达成双方满意的公平交易。

所谓以战取胜，是指谈判双方都施展各种手腕和诡计，争个你