

●当代公共关系丛书

现代谈判

谈民宪 著

陕西旅游出版社

前 言

谈判在现代社会中已成为人类生活和工作的一个有机组成部分……

各国衣冠楚楚的政治家汇集一堂，就诸如发展南北关系、保护妇女儿童权益和防止两国边境冲突升级等问题进行谈判；风尘仆仆的军人从炮火硝烟中走来，就是打还是和争辩不休；大腹便便的经理和商人时而兴奋激动，时而精疲力

为讨价还价而针锋相对；在无数次社会谈判中，许多人谈判交涉的成功而握手言欢，也有许多人由于交涉的失败便反目为仇……

除了上述的正规谈判，每个人在一生中都自觉或不自觉地扮演着“谈判者”的角色——你想看精彩绝伦的“世界杯足球赛”，你妻子想看优美动人的民族戏剧节目，而电视机只有一台，如何是好？只有谈判；一斤蔬菜，卖主开价就是八角，你可只想掏五角，怎么办呢？只有谈判；挽着女友的臂膀握着两张连号的电影票昂首阔步，到跟前目瞪口呆，原来被走道一隔天各一方，这“牛郎织女”要相会还得谈判……

“相互交涉，彼此了解，阐明己见，解决分歧，不断取得谅解，最终达成协议……”这些难道仅仅发生在正式的谈判场合吗？人们在工作、生活和学习过程中和他人的交往，不也少不了这许多吗？

现代谈判是一门高超的艺术，一门新兴的学科，充满着古老的哲理和现代的技巧，具有强烈的诱惑力和实用性。今天，越来越多的高等院校和中等专业学校普遍开设谈判课程，各行各业也表现出极大的兴趣和关注。实际上，谈判早已活跃在政治、军事、贸易、经济活动等各个领域，近年来又成为新兴的公共关系学学科体系中重要的不可缺少的组成部分。

本书作者长期从事现代谈判学的研究和教学，积累了有关现代谈判的丰富知识和经验；在充分准备和参阅国内外大量有关谈判的理论学说的同时，总结实践经验，力就《现代谈判》一书，为早日建立具有中国特色的现代谈判学尽微薄之力。

本书以严谨的体系和细致的分析，阐明和探讨了谈判的一般原理、谈判的普遍原则、谈判的准备、谈判的基本议程、影响谈判的主要因素、谈判者心理活动过程、谈判者言谈口才、谈判者能力与知识、谈判策略与技巧，以及综合论述了现代谈判的演变与趋势等等。全书文笔流畅、立意深刻、思路清晰、语言精炼、案例生动、力求有所创新，注重开拓和启发谈判者的新思维，是一部论述现代谈判的专著。

序 言

您想了解现代化企业兴旺的奥秘吗？您想创造事业成功的条件吗？您想获得改变环境的机会吗？您想学会经营交往的技巧吗？……

一套荟萃当今中外公共关系及其相关学科和典型案例的丛书——《当代公共关系丛书》将毫无保留地奉献给您。

读了这套丛书，将使您兴奋、惊奇、反思和升华。您会找到您所需要的答案，您会比以前更聪明。

在一个没有“上帝”的时代里，各种价值观都在比以往更加自由的环境中竞相表现，每个人都渴望得到更多的“自由”，每个组织都希望无限地扩展自己的生存空间，然而这种“无限”的“自由”，要依靠组织——传播——公众这三者来协调、制约、平衡，才能生存，才能发展。这就是公共关系学的实质；而人与人之间进行信息交流的传播方式如广告、新闻、动作语言，正是人际关系学、动作语言学和现代谈判所要研究的重要内容。公众需要了解组织，企业更需要在公众中推销自己，就需要研究消费心理学。市场营销与对策又是公共关系在市场营运上的主要表现。

总之，公共关系这门边缘科学从超前的角度去开拓未来，从综合的角度去树立形象，从应用的角度去指导实践，从知识的角度去完善自我，它将成为您的好朋友。

本丛书由西安交大、西北大学、陕西财经学院、陕西师大、陕西行政学院、陕西省工业管理干部学院、西安公关专业培训学校和陕西省公共关系公司等长期从事公关教学、公关科研和公关实务的专家组成的编委会编著。

我们编辑这套丛书，虽然是一种理论与实践的探索，但执着向广大读者提供一条通向“由由王国”的桥梁，渴望得到社会各界的支持与指导。

《当代公共关系丛书》编委会
一九九一年五月于西安公共关系专业培训学校

目 录

前 言

第一章 谈判的一般原理

谈判的定义	(2)
政治、军事、贸易和社会谈判	(4)
公开与秘密谈判 正式与非正式谈判	(8)
成功谈判和破裂的谈判	(11)
谈判的基本特征	(14)

第二章 谈判的普遍原则

平等互利原则	(20)
求同存异原则	(22)
坦率原则	(24)
分段受益原则	(26)
迂回原则	(27)
互谅妥协原则	(29)
张弛相济原则	(30)
分类原则	(32)
“墨非原则”	(34)

第三章 谈判的准备

建立谈判目标	(37)
拟定谈判议题和程序	(41)
谈判人员的选择与配置	(43)

收集和分析资料信息	(48)
假定我是“对手”	(51)

第四章 谈判的议程和阶段

初期导入阶段	(54)
列示需求阶段	(57)
相互交涉阶段	(60)
寻求妥协阶段	(64)
达成协议阶段	(66)

第五章 影响谈判的主要因素

谈判者地位与实力	(70)
社会和公众舆论	(72)
谈判的准备状况	(74)
文化条件和因素	(76)
谈判者心理状况	(78)
双方以往的关系	(79)

第六章 谈判者心理活动过程

相当灵活的感觉 准确完整的知觉	(81)
全面的注意 机敏的记忆	(83)
全方位的思维	(88)
创造适应谈判的心境	(91)
保持镇静和不表露激情	(93)
具备起码的道德感、理智感和美感	(95)
谈判的目的意识性	(96)

第七章 谈判的口才

口才的涵义及特征	(98)
讲述与探究	(101)
说服与拒绝	(104)
动作语言	(107)
有选择的回答	(111)

第八章 谈判者能力和知识

一般能力和特殊能力	(117)
判断和决策能力	(120)
协调和交际能力	(125)
《诸葛亮用人七诀》	(128)
综合智能及应用	(130)
谈判者的知识	(134)

第九章 谈判策略和技巧

投石问路	主动给予	化整为零	(138)
避其锋芒	假定反问	预示后果	(141)
自我批评	不轻言战	擒贼擒王	(143)
步步为营	欲擒故纵	反守为攻	(145)
以退为进	权衡利弊	最后期限	(147)
从容不迫	以逸待劳	吹毛求疵	(149)
出其不意	趁热打铁	混水摸鱼	(151)
答非所问	轮番轰炸	场外交易	(153)
大智若愚	锅底有肉	声东击西	(155)

后记	(158)
----------	-------

第一章 谈判的一般原理

只要提及谈判似乎人人都很熟悉，一旦谁被要求给谈判下一个准确的定义，对任何稍许从事过谈判的人来讲，都不是什么难事。双方碰面或者在电话里交换各自的意见看法，彼此协调立场，最终皆大欢喜或都垂头丧气等等，仅此而已……任何一门技巧，当人们都觉得没有什么奥秘时，再取得较大的进步，就变得很困难。在这个世界上，如果所有的人都以同样的方式看待某件事物，彼此之间也就没有那样许多的烦恼和竞争了——恰恰相反的是，当一部分人昏昏欲睡时，另一些人却在勤学苦练；当某些国家对此事漠不关心时，另一些国家却磨刀霍霍；谈判及其应用当属此列。这就是为什么许多人遇事都能感觉到的：善于谈判者常常变难为易、化险为夷，而不精于谈判者变易为难、险象环生。

无疑，当一门技巧被不断地提高和千锤百炼之后，它可以升华为一种艺术。无论是东方或是西方，人类文明史上同样铭刻着许许多多精彩的谈判案例和杰出的代表人物。

有人把谈判比作两军交锋，宛如没有炮火和硝烟的战场；有人把谈判比作对奕，少不得楚河汉界捉对厮杀，谈笑风生运筹帷幄；也有人把谈判比作拳击，一招一式容不得半点儿马虎，临场的紧张思维不可缺少，强大的实力更是最终胜利的保证。战场也罢，棋场和拳击场也罢，都要分个输

赢，这似乎与现代谈判的要义有些不同。是否可以两方都赢呢？或者打个平手？要么只是探探虚实问问路？要真正弄清谈判的来龙去脉，还得从谈判的一般原理说起。

谈判的定义

谈判是有关方面对有待解决的问题进行的交涉性会谈。它是现代社会运用的最广泛的交涉方式之一。

所谓参与谈判的有关方面，当然是那些关心自己的切身利益和对有待解决问题比较感兴趣的人们。这些人可以代表某个国家、某个企业或集团，同时也代表自己。他们在一定时间内相互接触、洽谈、协商甚至争辩。当然，从全球的范围讲，代表几个或者十几个国家的联盟或者集团相互谈判的事情，人们也习以为常。如北约和华约的军事谈判；欧洲共同体同东盟的贸易谈判；最富的国家同最穷的国家就债务问题进行的谈判等等。

如果更为具体地理解有关方面，那么就是直接进行交涉的各方。他们之间确实实有一些事情要通过谈判来解决，或者说只有通过谈判才能解决……

有关方面可以有双方，可以有三方，甚至四方、五方和多方，但至少不得低于两方。自己和自己谈判并最终说服自己选择去做什么而不做什么，在小说里常常可以看到，它和我们要研讨的谈判大相径庭。

既然是有待解决的问题，显然还没有解决或者以前没能彻底解决。当人们想让对方了解并接受自己的立场时，想改

变相互之间关系时，想结束某种事态时，想占有或者同时付出某些东西时，想……于是就举行谈判，总是要为什么而干些什么。

这些有待解决的问题通常比较紧迫和匆忙，有的干脆就是通过谈判解决冲突和矛盾，结束双方的战争状态。

交涉性会谈本身也说明了谈判的魅力所在。从大的方面讲，既然是交涉双方，起码的君子风度是必不可少的，否则他们为什么不去选择决斗呢？谈成或是谈不成有其必然的过程和结局，但各方能在一块儿谈判本身就是个积极的象征。

大大小小的谈判，不论是在政府间还是企业间进行的，不论是政治、军事、贸易和社会哪一个范畴，或者不论其取得成果的程度大小，其顺利举行和发展都有一些基本的条件：

谈判各方有一定的诚意。或者出于策略的考虑也要表现出一定诚意：

谈判进程中彼此产生一定程度的信任，或者至少从各方利益得失情况和满足程度判断是这样；

谈判各方并不是一味“索取”而是相应“给予”，哪怕是少量的给予，它通常表明一方或双方的强硬立场有灵活松动；

有问题可供交涉和讨论，而这些问题先前并没有被某方承认是可以谈判的“问题”。

顺利的谈判进程一般都可以产生令人满意的谈判结局；而令人满意的结局并不都是产生于顺利的过程。有些时候，一项最终为双方接受并基本满意的协议要经过长时期艰苦的交涉和磋商，过后谈判者往往有精疲力尽如释重负之感。无

怪乎有人称复杂的谈判是对人智力和体力的“极限”考验。

谈判涉及的范围如此之广，因而很难把它固定在某一个源远流长的“母体”学科之中。政治学、经济学、社会学和心理学，以及人文历史甚至语文知识，都能对谈判产生重要影响。而且越来越多的谈判学科独有的东西，即其他任何学科无法替代的规律和准则不断出现，日益丰富着这门新兴的学科。尤其是现代公共关系学的迅速兴盛和普及，其相当一部分职能和作用是在凭借现代谈判这个“媒介”来发挥的。现代社会中的各个学科相互影响、相互交叉、相互受益、最终丰富了人类知识宝库，促进了社会的进步与发展。

政治、军事、贸易和社会谈判

谈判的形式多种多样，类目细分有成百上千，在这里显然不可能一一陈述。了解谈判的形式和分类，以及而后要论及的谈判议程等等，似乎比较冗长和枯燥，不象讲解和推理谈判策略技巧那般，充满斗智的兴趣和亢奋。市面上可以见到的大部分有关谈判的书刊，开门见山就是滔滔不绝的策略和技巧，好象普天之下的众生早已知道谈判的基本概念，剩下的事只是运用策略技巧而已……

实际上，谈判学是十分严肃的一门学科，有其严谨的学科体系和学科理论。要掌握和运用现代谈判的各种知识，许多基本的谈判原理和概念是必不可少的，谈判的各个环节和议程的熟悉也是不可逾越的。

从谈判的内容或者说主要商讨和交涉的问题的性质来划

分，谈判可以分成这样几种大的类别：

政治谈判，是有关方面对各自关心的政治问题进行的交涉性会谈。它多见于国家与国家之间、国家内部各派政治力量之间。交涉的问题一般包括各方对世界诸多政治问题的看法；对双方国家关系的评价；对某个或者某些个具体“热点”问题的意见；对双方某些悬而未决的长期问题的协商解决；统一和协调各派政治力量的立场和观点等等。

参与政治谈判的大多是各国的政府首脑、双方的专门负责此项政治及外交事务的政府官员、以及各派政治力量的领袖和部门负责人等等。当然还有一并参加谈判的专家和随从谈判人员以及新闻界人士等。

政治谈判的目的要根据每次谈判的具体情况做具体分析，很难说有一个固定的目的模式。但是，既然是政治谈判，总是要涉及双方关心和感兴趣的政治问题，或者以政治协商和接触为主，同时讨论军事合作和贸易往来等问题，后者是为前者服务的。通过政治谈判，可以充分了解和主动协调双方对各种全球或地区性问题的立场，巩固双方的关系并消除以往的误会；可以以一种明显的姿态来表明双方关系的稳定性，或者向潜在的第三国显示双方合作的实力，使其不致于“轻举妄动”；可以增加双方接触，消除偏见和误解，并彼此充分了解对方的政治主张，取得有限的共识，为双方的合解铺平道路。

军事谈判，是合作或者冲突双方对其关心的军事问题进行的交涉性会谈。

古往今来，许许多多的军事冲突和谈判，与政治谈判不可分离地交织在一起，……战争作为政治的最后解决手段，

冷酷无情地介于双方之间，在万炮齐鸣中一决胜负的分清双方最终的政治关系和利益关系。届时，胜者和败者不论是趾高气扬的还是垂头丧气的，都要在谈判桌前面对面地谈判，重新商定双方的关系，当然结果往往总是有利于胜利者的。

军事谈判一般是在交战双方、或者合作双方，以及有某种利益关系的双方之间进行。其内容显然十分庞杂，有出售军火及武器装备，培训对方军事人员，提供各类军事基地及设施，安排大规模军事演习和协同作战等等；还有商讨停火和脱离接触事项，划定非军事区和安排交换遣返战俘事宜，结束敌对状态并确定战争赔偿等等。缔结军事同盟和结成区域性军事集团虽然带有明显的政治意图和倾向，但因其谈判的实质性内容仍以军事动作和策划为主，一般也属军事谈判的范畴。

以实力为后盾的谈判特征在军事谈判中被表现得淋漓尽致，尤其是在交战双方之间进行的谈判。而且在战场上打个平手不分胜负时，以实力为后盾仍旧在发挥作用。由于谁也没有能够在战争中压倒对方，那么谁也不要指望以胜利者的面目去教训和“勒索”对方，一定的实力保证了一定的利益不被侵害，也使得谈判者在交涉过程中有更多的勇气和胆量与对手周旋。

贸易谈判也可以称为经济谈判或者商业谈判，它是参与谈判各方对其关心的经济利益和经济关系问题进行的交涉性会谈。它包括产品的购销、劳务的安排、财产的买卖和租赁、借放款事项、科技协作和智力成果转让谈判等等。它是现代谈判中数量较多范围较大的一类谈判。从一定意义上讲，几乎所有的经济活动都和谈判有着千丝万缕的联系。

在社会化大生产过程中，个别企业的生产经营和销售是与市场分不开的，同时也有赖于和其他企业的分工合作，还有和国家、其它企业、以及众多经济组织的关系往来。在国际贸易日益发展的今天，许多企业要经常的与外商进行贸易交往，更多地参与到国际市场和分工中去。为了在平等互利的基础上发展同外部的关系，以及在相互贸易过程中维护自身的经济利益，企业非常有必要加强自己的谈判实力。

贸易谈判的一般议程和其他谈判没有什么不同，其实质是通过一定的接洽和磋商，最终达成确定双方权利和义务关系的协定或合同。

在社会主义商品经济条件下，各种经济活动日益活跃，计划经济和市场调节灵活的结合替代了以行政命令或指令性计划为主的经济营作方式，企业间经济往来必然增多。那么，通过一定的谈判方式以达到平等互利相互往来的目的，显然有其合理性和必然性。只会依靠行政命令和“政策”的保护，或者对新形势下的经济活动一筹莫展的企业，不注重企业素质的提高，没有精明强干的企业队伍，缺少善于谈判的专业人员或者谈判专业技能，是难以在现代商品经济的大海里劈波斩浪的。企业购置原料，添置或引进设备，安排宣传广告，策划和促进销售等事宜，都离不开谈判。甚至在协调和政府、主管部门、社区公众，其他企业和本企业员工的错综复杂的关系时，有哪个方面能少得了“谈判”呢？当然，这里所说的谈判不仅包括正式的谈判，也有大量的涉及各方经济利益的非正式谈判。

总之，有商品生产就有商品交换；有商品交换就必然要涉及到双方的利益分配问题。这些问题显然用行政命令是无

法解决的，而且硬性压服并不利于经济的合理发展和经济往来的内在规律和准则。在贸易谈判中，要坚持自己的立场，同时也要尊重对方的立场；要提出自己的交换条件，也要充分考虑别人的条件；要对方接受自己的要求，同时也得作出相应的让步；要想使双方的立场统一就得通过平等的磋商；要获得一定的权利就得履行应尽的义务。上述种种谈判的准则，贸易谈判必须遵循；政治、军事、社会谈判总的来讲也是一样的。

社会谈判，泛指除政治、军事、贸易谈判以外的种种谈判，如个人的婚姻、生活、工作范畴的问题；财产纠纷、物品归属、个人借贷钱物等问题；劳资关系、社区矛盾、群体冲突问题等等。它是有关各方对其关心的民事关系及社会问题进行的交涉性会谈。社会谈判牵扯的面广，涉及的人多，达成的协议有的关系到物品的所有权归属，有的是解决某件引起纠纷的事情，还有的是达成某种意向性协议。社会谈判的规模有大有小，形式有正式的也有非正式的，所谓公共关系谈判中的相当一部分，也属于社会谈判的范畴。

以上就是从谈判涉及的主要内容进行的类型划分。为了便于分析和研讨，我们有意识地抽象和概括。实际上一项谈判活动中常常涉及不同政治、军事等各种问题，在社会谈判中不可避免地也要讨论和涉及一定经济关系和利益问题。

公开与秘密谈判 正式与非正式谈判

谈判就其形式而言，又可以分为公开谈判、半公开谈

判、秘密谈判和正式与非正式谈判；

公开谈判是一种完全公开谈判的内容、时间、地点、人员、过程、细节及结果的谈判形式。采用公开谈判形式的政治或军事谈判，显然参与谈判的各方希望公众和新闻界都清楚地了解谈判的内幕和全部过程，并对自己的谈判立场和观点充分地理解和支持。贸易谈判虽然绝大多数属公开谈判，但除个别外一般难以引起公众的兴趣和新闻界的关注。

现代谈判中的公开谈判通常可以表明双方对某个问题的明确态度和立场，也表现出双方处心积虑和灵活机动的一种姿态。某种情况下的政治或军事谈判，一旦双方愿意坐在一块儿谈已经令人非常兴奋了……如美国和苏联两个超级核大国就裁军和控制军备问题的谈判，就引起世人的广泛关注——很多人知道这两个大国拥有核武器的爆炸当量相当于现有全球人口每人平均“享有”40吨梯恩梯炸药。

与公开谈判略有不同的另一种谈判方式是半公开谈判。它不像公开谈判那样具有全面的公开性和“透明度”，只是有限地根据谈判的需要公开谈判的议题、地点、人员和时间，至于其内容和细节及进程只是按照谈判实质性发展的进度，以及参与谈判的各方的意愿，完全地或有限地公布于众。显然，谈判各方只是暂时向公众和社会表明谈判的意向，并不愿意过早地透露谈判的内容和细节，这也表明谈判各方的立场和要求似乎有一定的差距，而且各方对通过谈判是否能达成最终协议都没有十分的把握。

秘密谈判，顾名思义是一种完全保密的谈判方式。政治谈判、军事谈判，甚至贸易和社会谈判或多或少的都可以采取这种方式。是否举行双方间的秘密谈判，完全取决于谈判