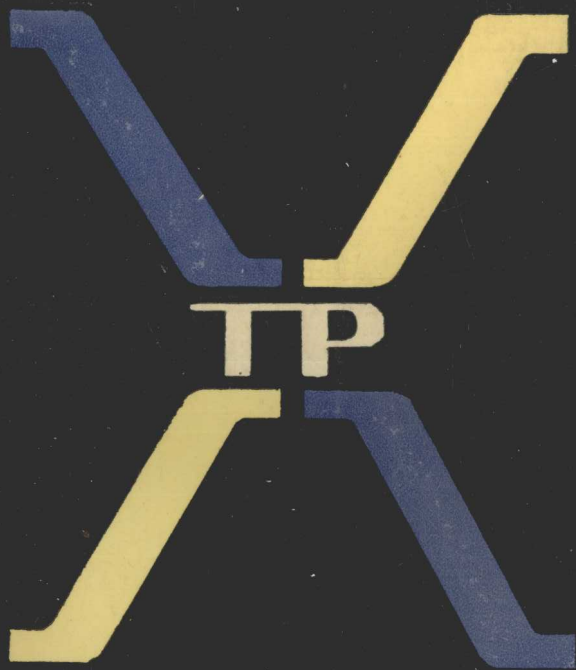


章瑞华 徐志华 黄华新 等著

现代谈判学

——成功谈判的技巧与奥秘



浙江大学出版社

现代谈判学

——成功谈判的技巧与奥秘

章瑞华 徐志华 黄华新等著

浙江大学出版社

现代谈判学

——成功谈判的技巧与奥秘

章瑞华 徐志华 黄华新等著

责任编辑 应伯根

浙江大学出版社出版

杭州电子工业学院印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

开本：787×1092 1/32 印张：9 字数：205千字

1990年9月第1版

1990年9月第1次印刷

印数：00001——10 000

ISBN 7-308-00603-4

Z·046 定价：3.50元

前 言

谈判，是现代社会无时不在，无处不有的现象；谈判，是各类组织和公众为了解决彼此之间的矛盾和争议而采取的沟通活动与协调手段；谈判，是人类生活中不可或缺的社会行为和交往活动。正是从这个意义上说，“世界就是一张偌大的谈判桌”。

古往今来，谈判活动形形色色，数不胜数。谈判桌上，风云变幻，扑朔迷离，人们在此间斗智斗勇，各取所需。谈判各方通过协商洽谈以解决分歧，融合矛盾，说服对方，维护己方的原则立场和利益要求，争取达到自己预期的谈判目标。不论你自己是否承认，也不管你有没有意识到，每个人在现实生活中总是在担当一个“谈判者”的角色，每个人的日常生活也往往表现为谈判行为。

大家对于“谈判”，似乎并不陌生，但进行一场成功的圆满的谈判却不是件轻而易举的事情。“谈判”，既是一门艺术，又是一门科学。正确认识现代谈判活动的基本原理，自觉把握现代谈判活动的一般规律，洞察成功谈判的技巧与奥秘，使人们对谈判活动的认识从自发的阶段上升到自觉的阶段，从对于谈判的被动应付转变为理性的操作，使谈判学立足于现代科学的殿堂，是我们理论工作者和实际工作者义不容辞的职责。掌握现代谈判的基本知识，对于我们每个人的日常工作与交往活动都具有不可低估的价值。至今为止，学术界对此涉足甚少，人们对于谈判的大部分知识只能来自个

人有限的经历，尚没有一种普遍的理论可以用来指导日常的谈判活动。

《现代谈判学》是国内学术界较早的一本系统地研究谈判活动这一新课题的著述。它结合古今中外大量丰富生动的实例，从现代管理学、心理学、逻辑学、语言学、传播学、舆论学、交际学、公共关系学诸角度出发，全面考察现代谈判活动的内涵、要素及其一般程序，对“谈判”这一概念作了科学的分析界定。作者还详细阐述了现代谈判活动必须遵循的基本原则和谈判人员的心理活动规律，论证了在不同的文化背景下，谈判者表现出来的各具个性、风格迥异的谈判特色，探讨了谈判桌上的言语沟通技巧和非言语沟通技巧，使你领略现代谈判活动的决策谋划与致胜方略，从而初步构建了现代谈判科学的理论框架。

《现代谈判学》集科学性、知识性和实用性于一炉，具有自己独到的观点和新颖的见解。既适合广大厂长经理、供销人员、管理人员和公关人员阅读，也可以作为培训学习的教材或教学参考书。

《现代谈判学》是顺应商品关系的发展、公众交往的开放和矛盾争议的增加这一背景而问世的，因而必将对各类企业的贸易往来和协作有所帮助，对不同组织和公众之间的协调沟通有所裨益。同时，本书的出版也希冀进一步引起理论界和实务界对于谈判科学的普遍关注与锐意探求，从而使谈判学真正跻身于现代科学之林。

作 者

1990年8月

目 录

第一章	谈判的一般考察	1
一	谈判的涵义.....	1
二	谈判的种类.....	6
三	谈判的构成要素.....	8
第二章	谈判的基本原则	11
一	真诚求实原则.....	11
二	平等互利原则.....	14
三	求同存异原则.....	15
四	谈判应遵循的其他原则.....	17
第三章	谈判心理	21
一	谈判动力心理.....	21
二	谈判谋略心理.....	26
三	谈判成功心理.....	31
第四章	谈判程序	37
一	导入阶段.....	37
二	概说阶段.....	40
三	明示阶段.....	42
四	交锋阶段.....	44
五	妥协阶段.....	46
六	协议阶段.....	49

第五章	谈判决策	52
一	谈判目标的确定.....	52
二	谈判调查的实施.....	60
三	谈判的时空选择.....	67
四	谈判效益的评估.....	73
第六章	谈判桌上的论与辩	78
一	谈判桌上的劝说术.....	78
二	谈判桌上的辩论术.....	92
第七章	谈判中的言语沟通	103
一	听的沟通.....	103
二	谈的沟通.....	106
三	问的沟通.....	111
四	言语沟通的艺术.....	114
五	言语沟通的策略.....	122
第八章	谈判中的非言语沟通	133
一	非言语沟通的作用.....	133
二	非言语沟通的传播符号.....	136
三	非言语沟通的表现形式.....	140
四	谈判中的个体空间.....	152
第九章	谈判风格(上)	159
一	犹太人的谈判风格.....	159
二	美国人的谈判风格.....	163
三	德国人的谈判风格.....	166
四	法国人的谈判风格.....	167
五	英国人的谈判风格.....	169
第十章	谈判风格(下)	171
一	苏联人的谈判风格.....	171

二	阿拉伯人的谈判风格.....	172
三	日本人的谈判风格.....	174
四	华侨的谈判风格.....	176
第十一章	谈判策略(上)	181
一	以退为进策略.....	181
二	棉里藏针策略.....	183
三	取矛制盾策略.....	186
四	兵不厌诈策略.....	188
第十二章	谈判策略(下)	192
一	基辛格法则策略.....	192
二	最后通谍策略.....	195
三	刚柔并济策略.....	197
四	讨价还价策略.....	202
附录: 提高你的论证能力		206
主要参考文献		278

第一章 谈判的一般考察

一 谈判的涵义

1. 什么是谈判

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。

在现代社会生活中，矛盾和争议无时不在，无所不有。随着交往的发展与文明的进步，两个或更多的当事人认识到彼此在利益目标和价值观上的分歧，应当越来越多地运用谈判手段来促进沟通，达成交易和解决争议。

古今中外，人们所经历过的谈判可以说是形形色色，数不胜数。但是，谈判作为一种特定的沟通协调活动，它有如下一些共同的基本特征。

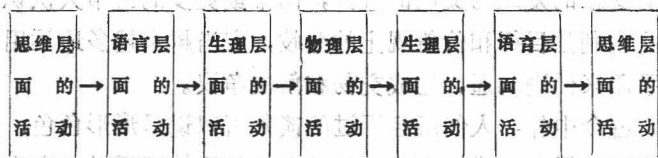
第一，谈判必须有两个或两个以上的参加者。世界上任何一次谈判，至少需要要有两个人参与，否则就无从谈判了，而最大的谈判，可算是联合国的大会辩论，它有150多个国家（或地区）的代表参加，代表或反映世界上几十亿人的利益与意愿。

第二，谈判总是以某种利益需求的满足为目预期标。因此，谈判的中心任务在于一方企图说服另一方接受或理解自己的观点以及所维护己方的基本利益。当然，谈判的双方都有各自的需求，都有追求的目标，所以，双方都应相互理解，为建立持久的利益关系和沟通交往而努力。

第三，谈判是一种协商洽谈、平等对话的交往活动。也就是说，只有在物质力量、人格、地位等方面都呈现相对独立或对等的双方，才有可能构成谈判关系。

第四，谈判是一种协调双方行为方式的交际活动。因为谈判通常是在双方的观点、利益等方面既有一致性又有差异性的时候才开始的。所以，谈判总是围绕着促进双方改善原有关系、建立新的良好关系，从而谋求更多的一致性、协调性、和谐性这一议题而进行的。

第五，谈判是借助思维——语言链传递信息、交换信息的过程。根据有关科学家的研究，传递信息的过程可以图示如下：



通常，人们把这一传递和信息交换过程的各环节，称之为思维——语言链^①。谈判活动其实也是一种信息传播活动，很显然，这一链条中的任一环节出现障碍，就会使言语交往受阻，从而影响到谈判的正常进行。由此可见，在生理条件与物质条件都具备的前提下，提高谈判者的思维能力与语言表达能力是十分重要的。

谈判的适用范围是相当广泛的：两国边界纠纷的谈判，联合国大会的讨论，两位律师就当事人的法律纠纷进行调

^① 参看 P. B. 邓斯, E. N. 平森著《言语链——说和听的科学》，中国社会科学出版社，1983年版，第3—11页。

解，几家公司为共同拟定的合作项目商量协议，美国国务卿与苏联外交部长面对面商讨限制核武器问题，这些都是谈判。当然，谈判并不只是政治家、外交活动家、贸易谈判专家和法律工作者所专营的事。人们生活在现实社会中，都会遇到各种各样的谈判对象，碰到各种各样的谈判题材。总而言之，每个人在各自的工作、学习、生活等多种场合都有可能成为一个谈判者。

2. 什么是成功的谈判

现代谈判学认为，谈判是交往双方为最终取得互惠协议而作的努力，因此，一场成功的谈判每一方都应是胜者，也就是说，谈判的最终协议必须对每一方都有利。

一位谈判高手在回答“什么是成功的谈判”这个问题时，讲了一个颇有趣味的故事。

他说：“最近，我的两个儿子为了分一个苹果而争吵不休，两个都坚持要得到最大的一块，无论怎么劝说两人都不同意。最后，我建议他们，由其中一个人切开苹果，然后由另一个人挑选切开的半块苹果。兄弟俩都觉得这一办法很合理，他们都同意这是公平合理的分法”。

这就是一个很好的谈判案例。谈判的双方就象两个人分一个苹果，谁都想要得到最大的一块，占对方一点便宜。若让第三者来切苹果，这个人也难以切得均匀；若采用我们通常用的“抓阄”的方法，碰碰各自的运气，抓到大的一块高兴，抓到小的一块就会扫兴。

那么，如何使两人分吃的苹果尽量均匀，而又都感到满意呢？这位父亲建议由其中一个人切，首先他获取了主动权，但他只获得了仅仅一半的权力。而挑选切开两半的苹果则在另一方，另一方分享了主动权，切苹果的一方决不会马

虎，他力求切得一样大小均匀，生怕自己吃亏；而挑选苹果的一方，当然要选他认为大的一块，如果真的切开的苹果有大有小，便宜让对方占去了，他也心甘情愿，因为他已经尽自己最大的本领来切割苹果的。

由此看来，这位父亲分吃苹果的建议，使他们兄弟两人做到了利益均沾，各有所取，皆大欢喜，可以说是最公平合理的分法了。

一切谈判的共同目标是各方都想满足自己的需要。谈判是不平衡转变到平衡的过程，从无序到有序的过程。谈判的出发点是“合作”和“利己”，从合作的目的开始谈判，最终达到利己的目的，双方达成一致协议。一切成功圆满的谈判结局，应该每一方都是胜者。如果将谈判看成是弈棋，非要决一胜负，那么这场谈判肯定不会成功，也不能圆满而告终。常常会有人这样认为：谈判是一种从对方那里获取自己想要得到的东西一种手段。因此，在谈判桌上应该得到好处越多越好。抱着这种观点的人，把自我利益的最大程度的满足看成是谈判圆满成功标志。

在这种思想指导下进行的谈判，往往会产生这样两种情形：

一种是谈判的双方都抱着这种观点，因而都坚持强硬的立场，把谈判看成是一场意志力的竞赛，在谈判中总是等待别人让步，而自己则坚持较高的或不现实的权利要求。这种谈判往往是“马拉松”式的意志力的对抗赛。

另一种情形是一方持强硬姿态，另一方则被迫让步。强硬的一方得寸进尺，步步紧逼，在谈判场上以“命令者”和“教育者”出现，最后他们在谈判桌上得到了他们所要得到的东西，成为“赢家”。而“输家”则对谈判结果极为不满，

他们可能在谈判以后宣布协议是在不公平的情形下缔结的，因此不愿付诸实现。这就是“一边倒”式的谈判所产生的消极后果，它使谈判变得毫无意义。

1980年，一家外国公司向我国旅游部门曾提出投资一千万元，建造一条长江旅游船，合作经营七、八年之后，游船的产权归我方，改由包租。这本来是一次开发长江旅游业的极好机会，但我有关方面在谈判过程中缺乏灵活性，坚持五年后船舶归我方所有，双方代表相持不下，大好的生意就这样告吹了。

又如，一家香港旅行社在与我们谈判租赁经营“昆仑号”旅游船的价格上，我方洽谈人员事先根据有关部门的内定价格给港方客商报价，开价很死，这位港商还了三次价，要求我们降低租价。但因我方洽谈人员无权作主，谈判陷入了僵局。港商认为已经连加三次价，你们连半步也不退，希望我方无论如何也要做点让步。为了促成协议，我方改变初衷，也学会了灵活，作了适当降价，双方终于达成了一致协议。

“昆仑号”由双方合作经营，由港方承包组织旅客，我方负责驾驶、管理，双方按照营运天数支付游船租金。双方合作经营以来，“昆仑号”已经取得了显著的经济效益，由多年的亏损扭转为盈利，它也不再吃国家的补贴了，还为国家争取了大量的外汇收益，亏损船变成了“摇钱树”。

从长江航运与外商谈判失败与成功正反两方面的事例可以看出：双方进行谈判彼此都要有利可图才谈得拢，亏本的买卖谁也不会干。如果我们不了解对方，不会打算盘，我们就会吃亏；但是算盘打到尽头，只考虑自己多得一点，对方无利可图，他们也不会干，所以说，谈判是双方合作的互利的过程。

二 谈判的种类

在人生的舞台上，无以数计的谈判专家曾导演了一出出精彩、壮观的谈判活剧。对此，很多有识之士也做了多方面的总结、概括。不难想象，在一次具体的谈判过程中，需要运用多种谈判类型，多种谈判方式。因此，我们想对谈判作一个严格的逻辑划分无疑是困难的。下面，我们依据不同的标准，对众多的谈判活动作一个简要的分类。

1. 根据谈判的内容（题材）不同而进行分类

根据内容（题材）的不同，大体上可以把谈判分为如下几种：

① 政治军事谈判。比如，两国政府之间为边界问题而作的谈判，美苏之间关于限制战略核武器而进行的谈判，几个国家就对另一个新成立的政府采取何种立场、态度而进行的谈判。诸如此类，都属于政治军事谈判，这类谈判大都涉及外交事务。

② 经济文化谈判。比如，关于粮食、石油等物质生活资料出口与进口的谈判，引进人才或输出人力资源的谈判，关于科学技术转让的谈判，国家之间、学校之间进行人才交流的谈判，合资办学的谈判，等等。这些谈判有的可能在国家之间进行，有的既可能在国际范围进行，也可能在一个国家的内部进行。

此外，还有公共事业及公民事务谈判，等等。显然，作为一种谈判活动，它决不是孤立存在的，而是相互联系、相互制约的整体，只是在特定的条件下，侧重点、着眼点有所不同罢了。

2. 根据谈判所涉及的不同社会关系（即不同的谈判主

体)而进行分类

根据谈判所涉及到的不同社会关系,亦即不同的谈判主体,谈判又可以分为如下几种:

① 企业之间的谈判。这里的企业是指广义的、独立经营核算的经济实体。在企业之间,存在着极为广泛的、纵横交错的密切联系,尤其是经济利益方面的关系,为了协调这些关系,通常需要借助于谈判的形式。

② 政府之间的谈判。这类谈判不仅包括了政府各部门之间的谈判,而且也包括与国外政府的谈判。前者的目的是消除不协调现象,理顺部门之间的关系(包括与上级部门、下级部门和平级部门的关系),后者主要目的是促进世界文明的进步和社会协调发展,并为创造本国良好的政治环境、经济环境和文化环境等等提供有利条件。

③ 民间谈判。这类谈判旨在协调、沟通公众个人之间、家庭之间的关系,它有如下两种主要形式:一是由基层组织或双方的单位出面来调解家庭内部、家庭之间及个人之间的关系;二是公民自发组织,或者当事人坦诚相见,当面交谈,或者由双方均可信任的邻里、同事、亲友出面协商。民间谈判,显然不是我们讨论的重点。

3. 谈判双方以胜负为标准而进行分类

如果以谈判双方的胜或负为划分标准,那么谈判又可以分为协议导向型谈判(即“胜对胜”)、战而胜而利我方型谈判(即“胜对负”)、战而败而利他方型谈判(即“负对胜”)和双方无益型谈判(即“负对负”)四种。下面我们简要地介绍一下前两种类型。

① 协议导向型谈判。这类谈判,作为胜对胜的互利型谈判,它最能体现现代成功谈判的宗旨。“胜对胜”谈判的

前提是双方实力和能力相当，彼此各有所求而又希望坦诚合作。衡量这类谈判是否成功的标准，是看双方原先意想的谈判条件是否得以圆满的实现。

② 战而胜而利我方型谈判。这类谈判的基本特点是：在洽谈协商中，一方不但要尽力使谈判的最终目的得以实现，而且相当多地考虑谈判的每一步骤，洽谈的每一条款尽可能有利于自己这一方。衡量这类谈判是否成功的主要标准，是看己方的终极目标是否实现，谈判是否使己方获得了力图多得的利益和实惠。

“负对胜”、“负对负”这两类谈判，因为实际意义不是很大，所以不再在此讨论。

三 谈判的构成要素

谈判作为一种协调往来关系的沟通交际活动，它是一个有机联系的整体。为了完整地认识和把握谈判活动，很有必要较为深入地分析一下谈判的构成要素。

一般地说，谈判由四个基本要素所构成，这就是谈判主体、谈判议题、谈判方式和谈判约束条件。

1. 谈判主体

所谓谈判主体就是指参加谈判活动的双方人员。谈判活动归根到底是谈判人员为着各自的目的或需要而进行的一场语言心理战。古今中外，成功的谈判不胜枚举，失败的谈判也数不胜数；有的谈判在轻松愉快的气氛中就达成了互惠互利的协议，有的谈判则在紧张压抑的状态中马拉松式地拖延着……所有这些，一方面固然与谈判议题有关，但另一方面，这与谈判人员的素质和修养也是息息相关的。或许很多人都经历过谈判，但成功的谈判家毕竟为数不多。在现代社

会生活中，为了实现成功圆满的谈判，谈判人员应当具备多方面的良好素质与修养，比如，充满自信，刚毅果断，有理有节，精明机智，豁达大度，深谙专业，知识广博，能言善辩，如此等等，都是每个优秀的谈判人员所需要具备的。

2. 谈判议题

所谓谈判议题，就是指在谈判中双方所要协商解决的问题。这种问题，可以是立场观点方面的，也可以是基本利益方面的，还可以是行为方式方面的。

一个问题要成为谈判议题，大致上需要具备如下条件：一是它对于双方的共同性，亦即这一问题是双方共同关心并希望得到解决的，如果不具备这一点，就构不成谈判议题。二是它要具备可谈性，也就是说，谈判的时机要成熟。人们不难看到，在现实生活中，本该坐下来谈判的事，一直未能真正去做，这主要就是因为谈判的条件尚未成熟。这样的情形是不少见的，两伊战争一直打了10年，期间许多国家都呼吁双方不要诉诸武力而应采用和平谈判的方式解决争端，然而，交战双方的代表真正坐到谈判桌上来已经过去了十个春秋。谈判时机的成熟是谈判各方得以沟通的前提，当然，成熟的时机也是人们经过努力而可以逐步达到的。三是谈判的议题必然涉及双方或多方的利害关系，这一点是我们从谈判的定义中逻辑地引伸出来的，因此不再在此细说。

3. 谈判方式

谈判方式指的是谈判人员之间对解决谈判议题所持的态度或方法。谈判的方式很多，依据不同的标准，可以作出不同的分类。

如果以心理倾向性为标准，谈判方式可划分为常规式（多用于固定客户之间的交易）、利导式（通常使用将计就