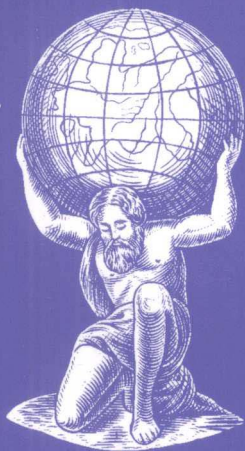


语言

艺术知识大课堂

YUYANYISHU
ZHISHIDAKETANG



邢春如·主编

谈判语言艺术

〈1〉

世间有一种捷径可以使人很快完成伟业并获得世人的认可，那就是拥有优秀的口才。

卡耐基曾经说过，一个人的成功约有15%取决于知识和技能，85%取决于沟通、发表自己的意见和激发他人热忱的能力。的确，说话的能力是成功的推动力！

辽海出版社

语言艺术知识大课堂之三十三

谈判语言艺术

(第1册)

邢春如 主 编

辽海出版社

目 录

一、谈判：智慧与口才的较量

谈判：一项愈来愈频繁的活动	(1)
成功的谈判需要互利双赢	(3)
谈判的若干类型	(5)
谈判的开局和终局	(11)
谈判的四个基本构成要素	(18)
谈判过程的四个阶段	(21)
谈判者必备的素质	(23)
谈判者所应具备的能力	(34)

二、谈判的原则、目标与策略

谈判的原则与要领	(46)
谈判所遵循的原则	(59)
谈判的目的：寻求双方的共同利益	(63)
首先确定谈判的目标	(65)
谈判阶段与目标分解	(69)

是个人谈判，还是团体谈判	(70)
巧妙地把握住“天时”	(73)
谈判需要架起相互理解的桥梁	(78)

三、谈判准备：不打无准备之仗

谈判之前先要知己	(83)
摸清对手达到知彼	(85)
谈判方案是谈判的进军路线图	(88)
收集信息，资料齐备	(94)
善加分析，有备而谈	(96)

一、谈判：智慧与口才的较量

谈判：一项愈来愈频繁的活动

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。

(1) 谈判的实质是一种沟通与协调

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与协调活动。

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：

①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 180 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。

②谈判总是以某种利益需求的满足为预期目标

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。

③谈判是一种协商洽谈、平等对话的交往活动

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。

④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。

(2) 无处不在的谈判活动

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，美国国务卿与原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。

成功的谈判需要互利双赢

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，讲了一个颇有意味的故事。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，无论怎么劝说两个都不同意。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。

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。如果将谈判看成成弈棋，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的一种手段。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的标志。

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1000万元，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5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做主，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，双方按照营账天数支付游船租金。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。

谈判的若干类型

谈判的种类繁多，根据不同的标准，从不同角度，可将谈判划分成不同的种类，遵守不同的原则。谈判者在参加谈判前，必须明确自己将要进行的是哪一种类型的谈判，不同的谈判有不同的特点和要求，其准备程度、计划工作

量、应采取的策略等都是不同的。因此对谈判类型的恰当确认，是谈判成功的开始。否则谈判则是盲目的。

(1) 根据谈判的内容不同的划分

①政治谈判

政治谈判是以某种政治目的为内容的谈判。这种谈判通常是在组织与组织之间进行的。它常常是为解决某些重大的问题（诸如国与国之间的边界问题、世界和平问题、重大的国际纠纷等）而举行的。它的重要性是依各方试图通过谈判所要解决的问题的重要性以及参加谈判人员的身份、层次而定。重大的政治谈判对整个世界甚至人类的发展都将产生重大的影响。第二次世界大战期间，美、英、苏三国首脑曾经举行过三次政治谈判，对战后整个世界形势产生了重大的影响。

②军事谈判

军事谈判是以某种军事目的为内容的谈判。比如裁军谈判、限制核武器谈判、停战谈判、交换战俘谈判等等。军事谈判通常在组织与组织之间进行。它是谈判各方在战场上军事冲突的继续。谈判各方都希望能在谈判桌上得到在战场上得不到的利益。军事谈判，实际上是军事对立的各方在实力上的又一次较量。当然，这种较量，和军事冲突相比是缓和的。较量的结果，除了受双方实力的制约，参加谈判代表的谈判技巧、社会舆论等因素也会产生重大影响。

③经济谈判

经济谈判是以经济问题为内容的谈判，也是最广泛的一种谈判类型。它可以在个人与个人之间进行，可以在个人和组织之间进行，也可以在组织与组织之间进行。它可以就某一项经济问题，或某几项经济问题进行谈判。一次商品的交易过程，实际上就是一次浓缩了的经济谈判过程：报价——讨价还价——成交。当然，一次重要的经济谈判远比一次商品交易复杂，尤其像南北谈判——发展中国家与发达国家为建立国际经济新秩序所进行的一系列的谈判——这种具有全球意义的经济谈判就更为复杂了。因为世界范围内的经济谈判，其复杂性还往往表现在掺杂着“政治谈判”的色彩，如我国的“复关”谈判，经过了多次磋商，尚未达成协议，就有这方面的原因。

④文化谈判

文化谈判是一个含义非常宽泛的概念。它既包括文学、艺术诸形式，也包括一个民族的风俗、习惯和礼仪，还包括意识形态等方面。当今世界，各个国家、各个民族之间的文化交流日趋频繁，各种文化现象之间的渗透也日见广泛。随着文化交流的日益扩展，与其伴随着的文化谈判也逐日增加。一般来讲，文化谈判是人们之间为了沟通思想，增进相互了解，加强科技、文化交流和合作而进行的谈判活动。文化谈判通常是在组织与组织之间进行的。一些国家设立专门的机构来进行文化交流方面的工作。国家与国

家之间的文化交流，是通过签定文化交流协议，相互派遣文艺团体访问，互派留学生，组织电影、电视、广播节目的交流，组织学术交流以及开展语言教育等形式来进行的。

(2) 根据谈判的方式不同的划分

①口头谈判

口头谈判是谈判双方面对面地用语言来进行谈判，或在异地用电话商谈。这是政治谈判、军事谈判、文化谈判所普遍采用的谈判方式。

在口头谈判中，由于双方当面进行谈判，彼此的条件和各种不同意见，都可作出详尽地说明，从而便于双方考虑是否达成一致意见。并且，双方在面谈中都能察言观色，掌握对方的心理，便于施展谈判技巧。因此，口头谈判是较为正式的谈判方式。但是，由于口头谈判一般要在谈判期限内作出决定，不能有更充分的时间对条件进行考虑，因而要求谈判人员有较高的决策水平。如果决策失误，就会给己方带来损失或失去良机。同时，口头谈判一般还要支付往返差旅费和礼节性招待费，费用开支往往较大。

②书面谈判

书面谈判是指买卖双方利用信函、电报、电传、传真等通讯工具进行谈判。书面谈判一般用于经济谈判。

经济谈判中书面谈判要求由卖方或买方以函件、电报、电传、传真等为载体将交易要求和条件通知对方，一般要规定对方答复的有效期限。双方可以有较充足的时间考虑，

不必像口头谈判那样当场作出决策。双方在谈判过程中，可以同自己的助手和企业领导及决策机构进行充分的讨论和分析，有利于慎重决策。进行书面谈判一般不需要谈判者四处奔走，可以坐镇企业，向国内外许多单位发出函件、电报，对不同客户的回电进行分析、比较，从中选出对自己最有利的交易对象。另外，由于书面谈判时，具体的谈判人员互不见面，他们各自代表的是本企业，双方都可以不考虑谈判对手的身份，而把主要精力放在交易条件的洽谈上，从而避免因谈判者的级别、身份不同而影响谈判的开展和交易的达成。再者，书面谈判只需花费通讯费用，而不支出差旅费和招待费，所以谈判费用一般比口头谈判节省。这也是经济谈判中采用书面谈判的一重原因。

但是，书面谈判也有不利之处。如双方发出的函件、电报、电传、传真，文字表达内容大多比较精练，有时甚至还可能出现文不达意的情况，使对方花费时间揣摩，如果因此造成双方有不同的解释，就会引起争议和纠纷。同时，谈判的双方人员不见面，无法通过观察对方语态、表情、情绪以及习惯动作等来判断对方的心理活动，从而难以运用行为、语言技巧。再如，书面谈判所使用的信函、电报等，如在传递过程中发生故障、出现耽搁，往往就会影响双方的联系，甚至会丧失交易良机。鉴于书面谈判的上述利弊，它一般只适用于双方相距较远的跨地区、跨国界的谈判。

(3) 以谈判的发生状况为标准的划分

①有准备的谈判

对于这种类型的谈判，似乎不用多说了。参加谈判的各方，事先对有关谈判的细节都作了精密的准备，从参加谈判人员的人数、规格到谈判的时间、地点，事先都进行了周密的磋商。对于己方的要求各自都设计了许多应变的方案。

②即兴式谈判

更多的谈判活动往往是突然发生的。它使谈判者没有时间进行充分的准备，完全要靠谈判者在谈判过程中的即兴发挥，这就叫做即兴式谈判。这种类型的谈判，其成功与否更大地取决于谈判者个人的谈判技巧和有关方面的专业知识。

(4) 按谈判目标的划分

①不求结果的谈判

不求结果的谈判主要为：一般性会见和技术性交流等方面的谈判。不求结果的谈判，有不求结果的情况，如一般性会见；也有目前虽无结果、却能在将来获得结果的情况，如技术性交流就是在潜在的求结果。

②意向书与协议书的谈判

为了明确双方的行为所要达到的目的，尤其在广泛交换意见之后，为了保证谈判的连续性、交易的可靠性，谈判双方要求签订意见书或协议书。这可能是谈判的目标，

也可能是结果。前者是主持谈判人一开始便具有此想法，后者为谈完后产生的想法。不少西方谈判对手，如法国很喜欢在谈判的某个阶段结束后，搞个“意向书”，而意大利则喜欢搞个“协议书”。其两者有许多共同之处。

③ 索赔谈判

索赔谈判是谈判双方中的一方要求另一方对给己方造成的不良影响、破坏、损失等给予经济补偿的谈判。索赔谈判涉及的领域很广，如政治、经济、军事、文化等各个方面，也是一种常见的谈判类型。随着当今世界经济的迅速发展，经济交易中出现违约的事件屡见不鲜，因此索赔谈判大多是与经济方面有关的。

根据不同的划分依据，还可以将谈判分为很多类，如按规模分，有大型谈判、中型谈判、小型谈判；按谈判方式分有公开谈判、半公开谈判、秘密谈判或分为正式谈判与非正式谈判；按谈判的主体分，有双边谈判和多边谈判；按谈判的结果分，可分为成功谈判，半成功谈判和破裂谈判等。

谈判的开局和终局

谈判者在不同的阶段所花费的时间和精力是不相同的。谈判过程中各个阶段本身持续的时间不完全一样，而各种不同类型的谈判对谈判过程中各个阶段的要求也不相一致。因此，我们从总体上只能大致地归纳出一个理想的谈判过

程。读者们切不可按图索骥地去设计一个具体的谈判模式，这一点是必须要提醒大家注意的。

(1) 谈判的开局

谈判的开局是指谈判准备之后，谈判的主体面对面地正式磋商的开始阶段。在此，必须把握好开局时间。开局不宜过长，只要双方建立起和谐、宽松的谈判气氛，就可以简单扼要地把谈判的序幕拉开。一般来讲，在谈判的开局，参与谈判的各方可以通过自我介绍等形式促使彼此认识，简要的表明各自的谈判宗旨和意愿，培养彼此真诚合作的思想。

俗话说，万事开头难。谈判亦然。谈判开始时，谈判者之间对谈判尚无实际的感性认识，各项工作千头万绪，无论准备工作做得多么充分，都免不了遇到新情况，碰到新问题。谈判开始时，许多资料和信息交流，都需要有个了解的过程。因此，在谈判的开局阶段，谈判各方都比较审慎。在这一阶段误之一毫，在下一阶段中就可能失之千里。

谈判的开局阶段处理不好，会产生两种弊端：一是使谈判搁浅，陷于僵局；二是轻率让步，达不到预期目的。谈判是一个竞争与合作的过程。在谈判的开局阶段，必须恰当地把握竞争与合作的分寸。一般讲来，为了处理好谈判开局阶段的竞争与合作问题，要注意两种倾向：一是防止保守；二是防止激进。

①防止保守

基于对外人的自我防卫心理机制，人们在陌生的环境中与他人发生联系时的处事态度总是较为保守的。因此，谈判的开局阶段，谈判者往往竞争不足、合作有余。特别是在一些涉外谈判中，由于我们长期实行“闭门锁国”的政策，不了解国外情况和缺乏谈判经验，在谈判的开局阶段中，更易保守，惟恐失去一个合作的伙伴或一个谈判的机会，因而一味迁就对方，不敢大胆坚持己方的主张，结果被人牵着鼻子走。

开局保守会导致两种局面：一是一拍即合，轻易落于对方有伸缩的利益范围中，失去己方本来应该得到的更多利益。例如中日上海国际大厦谈判中，日方对中方要购买的农业加工机械开局报价 1000 万日元。日方实际是在投石问路，如果中方不了解谈判桌上“筑高台”的策略和国际市场的信息，生怕失去这一谈判机会，就必以日方的这一报价为谈判的基础，其结果定会受到很大的损失。二是谈判一方开局就忍让、迁就对方，对方以为你的利益要求仍有水分，而把你的低水平的谈判价值界守点作为讨价还价的基础，迫使你做出更多的让步。

例如，在自由市场交易中，常常可以看到这样的情况：当一个买主对明码标价的商品提出还价后，如果卖主轻易应允，买主即有还价太低之感。为此，买主就会对商品吹毛求疵再压价或借故不买。究其原因，就在于谈判的一方