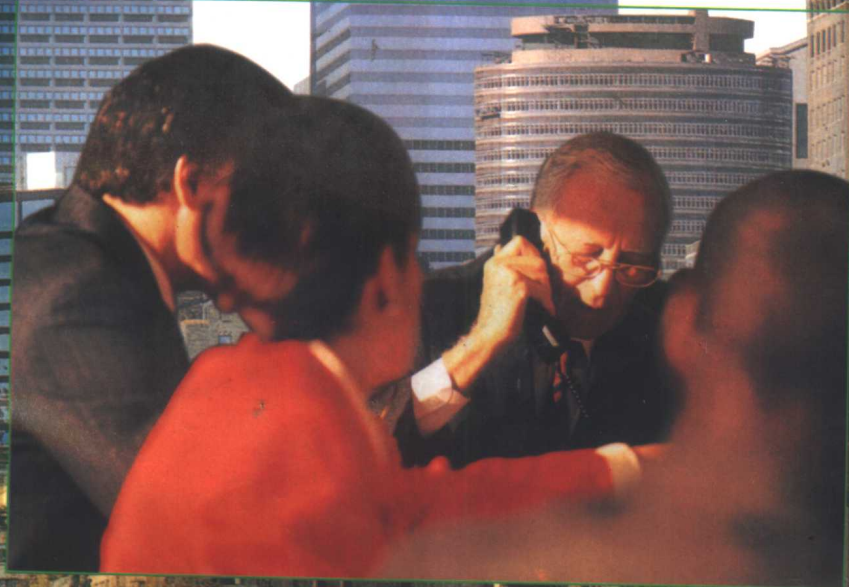


实用谈判谋略

段建海 编著



山西经济出版社

实用谈判谋略

段建海 编著

C912.3/3



山西经济出版社

书 名：实用谈判谋略

作 者：段建海 毛 曦 刘春平 魏红芳

出版者：山西经济出版社（太原市并州北路 11 号

邮 码：030001 电话：4044102）

发行者：新华书店

印刷者：陕西省建筑印刷厂

开 本：850×1168 1/32

印 张：16

字 数：416 千字

印 数：00001—12000 册

版 次：1996 年元月第 1 版 1996 年第 1 次印刷

书 号：ISBN 7—80577—917—1/F·916

定 价：19.80 元

责任编辑：田 玫 陆 军 社长：陈宗华 总编辑：张凤山

前言

现代信息社会的到来，为人们频繁密切的交往、交流提供了崭新的媒体和手段，同时，人们彼此沟通的需求也愈来愈强烈。“谈判”作为人际交往的一种特殊形式，越来越受到社会的广泛重视。商业谈判、政治谈判、军事谈判、外交谈判等重要社会活动的出现，使很多的人们需要参预这一交往交流。特别是工商业文明的到来，我国改革开放和社会主义市场经济的发展，在人际生活中，商业活动的地位显得极为重要，人们也急于了解有关谈判尤其是商业谈判方面的系统知识。基于这种客观的社会需要，我们博采百家之长，编著成《实用谈判谋略》一书，把它奉献给亲爱的读者。

《实用谈判谋略》一书，既有理论介绍，也有战术分析。注重通俗性、趣味性、知识性的统一；强调实用性和可操作性。文字通俗易懂、生动流畅，力争为各类谈判工作者和广大爱好者提供一本全面系统的工具书和科普读物。

《实用谈判谋略》共分为四篇：

“谈判谋略篇”用30余万字的篇幅，结合实例，详细分析了谈判谋略理论及各类战术。既有传统的舌战巧辩术、攻心取胜术、诡诈出奇术，也增加了时势选择术、劝说诱导术、谈判传播术，还探讨了观颜察人术、妥协让步术和厚黑致胜术。作者排比资料，分门别类，介绍分析了九大类近100个谈判战术，以突出本书的重心内容。

“商业谈判技巧篇”实用性更强，独立成章，分析了和谈、进

攻、御守和价格策略。

“谈判程序篇”简要介绍了谈判的准备、过程和逻辑程序，并附有专家对谈判实例的精辟剖析和论述。

“谈判人员素质篇”从道德修养、知识结构、能力要求、心理素质和思维方式各方面，探讨了谈判者适应谈判实务的素养要求。

《实用谈判谋略》一书，力求做到宏观系统，重点突出。“谈判程序篇”少讲略讲；“谈判人员素养篇”整体把握；“谈判谋略篇”和“商业谈判技巧篇”实用性、可操作性强，占全书80%以上的篇幅。但篇相互联系，浑然一体，充分体现“实用”特色。

《实用谈判谋略》一书，充分借鉴军事谋略特别是中国古代兵法谋略之精华。但借用军事谋略术语时，尽量说明出处、原意和军事谋略含义，着重分析作为谈判谋略的术语的特殊含义。实例分析，力争做到外交、政治谈判与人际谈判并举，避免单一化和“孤证”，以保证分析的准确性和针对性。

《实用谈判谋略》一书，参考了国内外专家学者的观点，引用了他们提供的有价值的资料。有的已标明了出处，但未能一一注明，在此，谨向他们表示衷心的感谢！西北政法学院行政法系王树民、庄啸同志，按照写作要求，整理了“察言观色术”一章的资料，并提供了初稿，在此表示深深的谢意！

编者

1995年12月

目 录

谈判谋略篇

第一章 谈判谋略的传统与理论	(2)
一、中国谈判史略	(2)
二、谋略学与中国谋略传统	(8)
三、谈判谋略与中国谈判谋略传统	(28)
四、谈判谋略的政治背景	(36)
五、谈判谋略的文化背景	(39)
第二章 时势选择术	(57)
一、信息战术	(57)
二、组合谈判人员	(64)
三、谈判议程的安排	(72)
四、设置谈判场地	(75)
第三章 劝说诱导术	(81)
一、暗示法	(81)
二、感染法	(85)
三、理喻法	(88)
四、激将法	(91)
五、寓言法	(95)
六、反说法	(98)
七、现身法	(101)
八、降温法	(105)
九、升温法	(106)

十、寒暄术	(109)
第四章 谈判传播术	(111)
一、巧借媒介	(111)
二、明暗结合	(115)
三、示形以利	(118)
四、造势夺声	(120)
五、“钓语”诱鸣	(123)
六、瞒天过海	(126)
七、纵横捭阖	(129)
八、出其不意	(131)
九、借人之力	(135)
第五章 察言观色术	(138)
一、中国古代名家的观人术	(138)
二、揭开人体身势语的神秘面纱	(144)
第六章 舌战巧辩术	(184)
一、正论	(185)
二、驳论	(197)
三、巧辩	(207)
四、诡辩	(221)
第七章 攻心取胜术	(227)
一、柔策	(229)
二、拙策	(245)
三、攻策	(252)
四、迂策	(266)
第八章 出奇诡诈术	(273)
一、奇策	(274)
二、诡策	(290)
第九章 妥协让步术	(300)
一、正策	(301)

二、奇策	(324)
第十章 厚黑致胜术	(333)
一、厚黑学理论	(333)
二、厚黑制胜术	(351)

商业谈判技巧篇

第十一章 和谈策略	(366)
一、创造气氛	(366)
二、耐心说服	(369)
三、抛砖引玉	(375)
四、留有余地	(379)
第十二章 进攻策略	(383)
一、施加压力	(383)
二、最后期限	(388)
三、拖延攻势	(394)
第十三章 御守策略	(398)
一、软化对方	(400)
二、“家庭”策略	(403)
第十四章 价格策略	(405)
一、要价艺术	(405)
二、议价技巧	(413)
三、让步策略	(418)

谈判程序篇

第十五章 谈判的准备阶段	(425)
一、可行性分析	(425)
二、了解自己和对方	(428)
三、拟定谈判议程	(430)
第十六章 谈判的过程	(430)

一、谈判的开局阶段	(431)
二、谈判的磋商阶段	(433)
三、谈判的终局阶段	(438)
四、把握谈判致胜的内在逻辑	(443)
附录一：谈判的逻辑程序	(446)
附录二：谈判的议程安排	(448)
附录三：谈判方案的制定与内容	(455)
第十七章 重建谈判	(461)
一、重建谈判的起因	(461)
二、重建谈判的原则	(464)

谈判人员素质篇

第十八章 道德修养和知识结构	(467)
一、谈判伦理观与谈判者道德修养	(467)
二、谈判者的知识结构	(477)
第十九章 谈判者的能力素养	(482)
一、分析、判断真伪的认识能力	(482)
二、谈判人员的语文表达能力	(486)
三、谈判人员的应变能力	(491)
第二十章 谈判者的心理素质和思维素养	(494)
一、谈判者的心理素质	(494)
二、创造性的思维方式	(499)

谈判谋略篇

“谈判谋略”是研究具体谈判活动中实现谈判战略目标的方法、技巧，借用军事谋略术语可称之为“谈判战术”，谈判的技巧、战术是在借鉴古今中外的谋略文化精神、总结谈判实践活动中经验教训的基础上，提炼概括出的具有可操作性的具体方法。方法、技巧是为谈判服务的，体现着谈判的基本原则和价值目标。它与你死我活的政治、军事斗争的方法有很大区别，也与各种竞技比赛性质不同。谋求谈判双方的共同利益始终是制定谈判方法的根本原则。如果一方惨败，等于迫使对方中止、弃权谈判，结果两伤俱败。针对双方来说，成功的谈判是双方都在一定程度上获得自己想要得到的东西的这样一种结局，因此，恶意中伤对方，无中生有，毁灭对方的阴谋诡计，虽然可能得逞一时，但最终会失去任何一个合作者，被无情的商战击碎。这是我们特别要告诉读者诸君的一点。

“谈判谋略篇”介绍了谈判谋略的传统、理论及九类一百余种谈判的方法及其战术。

第一章 谈判谋略的传统与理论

一、中国谈判史略

中华民族五千余年的历史,是绚丽多彩辉煌无比的文明史,是刀光剑影的战争史,是放射着聪明智慧之光的谋略史。

1. 历史悠久的古代谈判史

中华民族是四大文明古国之一。随着文明的产生,华夏民族不自觉性的原始型谈判也随之诞生。但由于它的不独立性,在春秋之前,文献典籍记载的有关政治、外交、军事谈判活动极为含混。如远古时期的“禅让制”,即是先民通过原始的民主协商和选举所产生的政治制度,这已经孕育着政治谈判的成份。商汤灭(夏)桀的《汤誓》、武王伐(殷)纣的《牧誓》,实际上是通过君主臣民协商、统一思想和行动的政治动员令和军事宣传活动。“周召共和”也是政治协商的产物。不仅如此,殷周之际,在“周人革命”的酝酿过程中,在错综复杂的政治、军事和外交活动中,形成了中国特色的谋略思想,其中有许多是涉及谈判方略的思想,出现了像周文王、姜尚、周武王这样的谋略家。如姜尚向周文王进献的灭商的战略方针——“鸷鸟将击,卑飞敛翼;猛兽将搏,俛耳俯伏;圣人将动,必有愚色”,就是典型的以退为进、伺机一搏的政治外交策略;还有《六韬·武韬·文伐》记载的姜尚献周文王“文伐”之“十二节”(十二方略),是军事谋略最早的较完整的思想见解。其中,特别重视外交谈判在克制敌方中的积极作用。

西周末年,社会生产力的发展,促进了社会竞争的发展。人

类利益的种种冲突和争端，终于导致了暴力行为——战争的普遍蔓延滋生。“礼乐征伐自天子出”的西周时代让位于“礼乐征伐自诸侯出”的春秋战国时代。频仍交替的军事外交活动，惨不忍睹的血腥屠杀，也唤醒了人们渴望和平的迫切愿望。在这种历史条件下，原始型谈判过渡到了古典谈判阶段，外交、军事谈判成为战争的有效辅助手段。这虽然不能制止战争，却在一定程度上减弱了战争的破坏度。据先秦典籍记载，仅春秋时期，就出现了三次重大的“停战谈判”性质的“弭兵会议”。其中，规模最大、影响深远的是公元前651年齐桓公主持的“葵丘之盟”，会后达成协议，这是人类历史上第一个“互不侵犯条约”。这个时期，出现了许多伟大的政治、军事和外交谋略家。《商君书·算地》说：“谈说之士资在于口。”这里，“谈说之士”就是擅长于谈判的“说客”。孔子周游列国，宣扬自己的思想，靠的是“谈说”，诸侯争雄，匡霸天下，更离不开这些“谈说之士。”他们是诸侯的“智囊团”。统治阶级的“谋士”集团筹划的外交谈判活动，使谈判谋略思想达到古典谈判时代的高峰期。如晏子机敏的外交言辞；“舌战”之雄——苏秦、张仪的雄辩口才；有胆有识的蔺相如；“自我推荐”的毛遂；“不辱使命”的唐雎，等等。同时，也形成了各自想一统中原的政治、军事和外交谋略思想。比较典型的有：

- 老子“以柔克刚”、“以弱胜强”的柔道术；
- 孙武“不战而屈人之兵”的“伐谋”、“伐交”全胜思想；
- 孙臆的“雷动风举，后发而先至，离、合、背、向，变化无常，以轻疾致胜”的“贵势”思想；
- 吴起的“不劳而攻举”，“审敌虚实而趋其危”的诡诈奇谋；
- 苏秦的联合六国、共同伐秦的“合纵”策略；
- 张仪、范雎的“连横”、“远交近攻”谋略；

.....

自秦统一中国后，华夏民族在同周边民族的交往中，又形成了以和平相处为原则的“羁縻怀柔”民族政策，即通过“和亲”、

赐恩、谈判等手段，维系其间的君臣关系，可见，中华民族较早意识到和平共处对人类生存发展的重要作用，标志着中国人的谈判意识较早地进入了成熟阶段。至于两宋时期对西夏、辽、金等周边少数民族的妥协让步，那是中华民族大家庭中兄弟之间的利益冲突和争端事务，算不得屈辱媾和。清初康熙时期抗击沙俄侵略，捍卫中国领土主权所签定的《中俄尼布楚条约》，在充分顾及双方利益的基础上，以条文的形式确立了东北边界。这是第一个在平等前提条件下所签定的双边条约。其形式文本的完备，内容的详细，已具有近代谈判的性质。

2. 屈辱惨痛的近代谈判史

近代中国，灾难深重。西方列强凭借强大的军事实力，对中华民族发动了大大小小数以百计的侵略战争，虽然，中国人民曾奋起反抗，进行了无数次救国救民的斗争，但腐败无能的清政府为了苟安偷生、镇压人民革命，在与洋人的众多外交谈判中，奉行“宁赠友邦，勿与家奴”、“量中华之物力，结与国之欢心”的卖国投降的外交政策，与列强签定了一系列不平等的条约，使中国一步步陷入了半封建、半殖民地的深渊。清政府变成了“洋人的朝廷”、帝国主义侵略中国的工具。

西方列强通过与清廷、北洋军阀签定一系列不平等条约，不仅强占了中国的大片领土，而且控制了中国的财政、司法、政治权。中国成为任人宰割的一块肥肉。屈辱悲惨的近代中国外交谈判史，给后人留下了深刻的历史教训：落后就要挨打。西方列强所以敢把一系列不平等的条约强加给中国人民，根源在于中国贫穷落后。只有把帝国主义驱逐出国门，实现民族独立，只有“师夷长技以制夷”，振兴经济，才能改变贫困落后的面貌。雄厚的综合国力，能使中华民族在国际交往和外交谈判中立于不败之地。

外交谈判的胜利，一方面需要一定的实力做后盾，另一方面需要先进的谈判谋略。这就有赖于科学理论对谈判者的世界观和

方法论的宏观指导。近代中国外交谈判的失败，其主观原因恰恰在于没有科学理论的航导。

3. 充满生机的现代谈判史

1919年5月4日的反帝爱国运动，不但使出席巴黎和会的中国代表没有在美国条约上签字，而且迫使北洋政府罢免了曹汝霖、章宗祥、陆宗輿三个卖国贼。这种彻底地不妥协地反帝反封建的爱国主义精神，把中国谈判史推向了自觉性、主动性和利益型的现代阶段。特别是西方马列主义传入中国之后，中国先进的政党——中国共产党，把马列主义的普遍真理和中国革命的具体实践相结合，在长期的革命实践活动中，以最先进最科学的世界观和方法论为指导，逐步探索到了有民族特色的政治、外交谈判谋略的思想体系，在人类谈判史上写下了极其辉煌的一页。

中国共产党人成功的政治谈判活动，举其典型史例叙述如下：

● 在共产国际和苏俄的帮助下，国共谈判促成了1924年国民党“一大”的召开和“联俄、联共，扶助农工”的新三民主义政策的制定，第一次国共合作又促进了北伐的进展和胜利。

● 1931年九一八事变后，日本侵华战争爆发。以毛泽东为首的中共党人与国民党地方实力派先后进行谈判协商，特别与张学良、杨虎城将军的十七路军和东北军的政治军事谈判，促成了1936年“西安事变”的和平解决。十年内战的基本结束，为抗日民族统一战线的形成奠定了基础。

● 1935年“华北事变”后，中共党人对南京国民政府实行“逼蒋”抗日的策略，迫使蒋介石逐渐放弃了“攘外必先安内”的政策，在中共党人做出重大让步后，终于在1937年8—9月，国共两党握手言和，再度合作，抗日民族统一战线形成。

● 中共在统战工作中，与民主人士和无党派谈判协商，促成了包括小资产阶级在内的民主统一战线的形成。

● 抗战胜利后，中共党人联合民主党派，在重庆与国民党斗

争，迫使其签订了“双十协定”。反对独裁、内战，争取民主、和平的政治谈判斗争，促成了《停战协定》的签署及政协会议的召开。

● 1949年，中华人民共和国成立前夕，第一届全国政协会议召开，中共党人与各民主党派及无党派人士欢聚一堂，共商国事。确立了“互相监督，长期共存”（80年代后，又增添了“荣辱与共，肝胆相照”的内容）的方针。

● 50年代和60年代，中共党人与新疆、西藏等上层人物谈判，揭露了帝国主义分裂中国的阴谋，和平解放了新疆、西藏，创立了民族区域自治的制度。

中共党人外交谈判实践活动，真正开始于中华人民共和国成立之后。毛泽东指出其战略是“打扫干净屋子再请客”，即废除自鸦片战争以来百余年间帝国主义强加给中国的一系列不平等条件，与维护世界和平的一切平等待我之民族建立友好关系。后来，毛泽东把中共党人的外交谈判智慧的谋略思想上升到“三个世界”理论的政治高度。70年代，在与美国前总统尼克松和国务卿基辛格的外交谈判斗争中，取得了空前的胜利；80年代，以邓小平为首的第二代中共党人先后与英国、葡萄牙政府谈判，达成了收回香港、澳门主权的协议。又提出了“一个国家，两种制度”的科学设想，相信在不远的将来，台湾必将回到祖国的怀抱。

80年代以来，改革开放国策的制定，使中国谈判史进入了全新的历史阶段。大到国家民族之间的国际交往，地区、企业、团体之间的关系，小到家庭、朋友、私人之间的人际往来，政治、经济、贸易、文化，无奇不有，中国真正进入了具有世界视野的、自觉的当代谈判阶段。谈判成为中国人对内发展经济文化、对外争取世界和平的最主要手段。谈判及其谋略思想，成为社会发展的必要中介和精神动力。

中国具有悠久的谈判历史，留传下丰富的谋略思想，遗憾的是，时至今日，谈判仍没有被作为一门专门的学问来研究。因此，

批判地借鉴西方国家的谈判理论，清理中国传统谈判的遗产及其谋略思想，建立民族特色的现代谈判学及其谋略思想的理论方法体系，已成为我们的当务之急。

二、谋略学与中国谋略传统

1. 谋略学的理论体系

谋略指思维主体运用知识智慧和能力进行思考运筹的过程。它作为人类的最高级的精神活动，是个体实现意志行为的智慧保证，是将动机转化为行动的最关键的一环。

谋略作为智慧的结晶，是多层次的多性质的多样式的。有关于全局性计划的谋略——战略；也有关于局部的谋略——战役、战术。其种类有显形、呈势、情报、利欲、间谍、心战、伪示、激将、协调、调动等；从广义上又可分为政治谋略、经济谋略、外交谋略、军事谋略、社会谋略、成才谋略、法律谋略等；从心理学角度还可以把它区分为常规性谋略、利导式谋略、迂回式谋略和冲击式谋略等。

现代科学的高速发展，新兴学科，边缘学科，交叉学科和综合性学科如雨后春笋，茁壮成长。谋略学不但与传统学科如哲学、政治学、经济学、历史学、法学、逻辑学、心理学等有相互联系，而且与思维科学、决策学、预测学、系统论、控制论、信息论、行为学、运筹学等新兴学科更具有不可分割的关联。

过去，人们习惯于认为“知识就是力量”，即广博的知识是深谋远虑的来源；但在知识和信息以指数形式迅猛发展的今天，人们逐渐意识到，把知识转化为智慧才有价值。“智慧就是财富”，智慧比知识更重要；实际上，只有把理性的智慧转化为实用方略、计谋，才能指导人们的实际生活。可见，谋略在人类社会中的确具有不可或缺的现实意义，是“精神”变“物质”的实践活动的航导，研究谋略理论，在当今信息时代的价值意义更为重要。

谋略学理论体系的构架，有的学者将宏观谋略学理论与微观的谋略学应用相结合，划分了它的研究对象：