

F715.4

2



704969856

席酉民经济管理丛书

谈判机理

井润田 席酉民 著



机械工业出版社

486985

F715.4
2

本书是在井润田博士和席酉民教授关于谈判问题研究的基础上形成的,除了系统介绍谈判的主要理论和艺术之外,也收集了他们对谈判研究的体会和主要成果,对学习、研究谈判和谈判实践都会有启示和指导意义。

图书在版编目(CIP)数据

谈判机理/井润田,席酉民著.—北京:机械工业出版社,2000.4

(席酉民经济管理丛书)

ISBN 7-111-08015-7

I.谈... II.①井...②席... III.谈判 IV.F713.359

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:刘辉 版式设计:霍永明 责任校对:李汝庚

封面设计:李雨桥 责任印制:路琳

北京机工印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000年7月第1版·第1次印刷

787mm×1092mm¹/₁₆·13.75印张·229千字

0 001—3000册

定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、68326677-2527

丛 书 总 序

从务农，到学习自然科学、工程科学，再到学习管理科学和从事管理教学、研究、咨询和实践，越来越深刻地认识到管理作用的广泛和伟大，感受到管理研究的博大和精深，了解到管理教育的难度和精髓，体会到管理实践的复杂和困难。面对管理这样一个复杂、博大、神秘的对象，再多的思考、研究、体会也不会显得多余。这就是我们之所以敢在现在各种各样管理类书籍铺天盖地的情况下与机械工业出版社合作出版这套丛书的原因。

这套丛书收集了最近几年来我们对管理的思考、体会和部分研究结果。如《管理研究》一书是在多年研究和博士生教学的基础上形成的，我们试图形成一个关于管理的系统体系，使得学生、研究者或管理实践者利用该书对管理有一个整体的概念，包括对管理思想、哲学、管理主要涉及的基本内容、方法、过程的基本了解和掌握，并对进一步深刻的思考和研究有启发性的引导或参考作用。《管理之道》是我数年来从事管理教育、研究、咨询和实践的随笔，每篇文章都针对一种经济社会现象，利用管理或经济的道理进行分析或给出笔者的体会和思考，以使读者在闲暇翻阅时能有所启示。该书已在台湾以繁体字出版，受到好评，且其中有些文章也已在报刊或杂志上发表，许多读者建议整理成书早日出版。《谈判机理》一书是在井润田博士和我关于谈判问题研究的基础上形成的，除了系统介绍谈判的主要理论和艺术之外，也收集了我们对谈判研究的体会和主要成果，对学习、研究谈判和谈判实践都会有启示和指导意义。《公司治理与中国企业改革》一书是在吴淑琨博士和我关于企业治理问题研究基础上形成的，我国国有企业改革十多年波浪起伏几

乎都与公司治理有关，现代公司制度的建立也在很大程度上涉及公司治理机制的建立和完善，但理论界和实践中对公司治理和公司治理结构等概念和体系的认识有一定偏差，加上没有有效地将公司治理和公司管理这两者有机地联系起来，使得研究和实践都受到一定影响。本书在对企业概念和公司治理深入分析的基础上，提出了公司治理和公司管理的系统化模型，对我国企业改革进程中存在的问题从理论给出了新的解释，而且在我国上市公司实证研究的基础上展望了我国未来企业治理的目标模式。《拍卖理论与实务》是在与刘晓君博士对这方面研究的基础上写成的，系统介绍了国内外拍卖理论和实践的进展及我们对我国招投标、拍卖中存在问题的研究结果，对我国拍卖、投标招标的理论发展和实践活动有参考价值。这套丛书随着我们研究工作的进展还将进一步扩展，以反映我们对社会经济所关注的管理问题的最新研究和思考，目的是能对读者提供面临问题的最新的、比较系统的知识和认识，与读者共同探讨，以使我们的生活和事业发展更智慧、更丰富、更顺利！

在浩瀚如烟的管理知识海洋中，这套丛书算是我们注入的一点一滴，当她要面世的时候，我们有点诚惶诚恐，我们深知其中有不足和难以尽如人意的地方。好在人类对知识和未来的探索永远都没有完美的时刻，于是我们可以稍微坦然一点，期待着读者的批评、朋友的忠告和进一步完善的建议！

最后我要利用这套丛书出版的机会，衷心地感谢多年来一直给予我大力资助的国家自然科学基金委员会，感谢给予我良好工作环境和施展才能机会的西安交通大学管理学院，给予我指导、帮助和支持的老师、前辈、同事和我的学生们！还要感谢机械工业出版社及其编辑刘辉先生，没有他们的支持和辛勤工作，就没有这些书的出版！

席西民

1999.8.28 于西安交通大学

序

知识经济时代的到来使得世界经济、社会发展将日趋国际化、网络化、信息化、知识化,在这样的环境下合作(协作)成为人类活动的主题。要想在这样复杂的合作环境中取得成功、达到协调发展的状态,各种类型的谈判与协商将不可避免,而事实上,谈判做为调整人们的观念分歧或利益分歧的有效行为已经无处不在。发达国家的专项调查表明,政府与商团、公民间的矛盾中的56.2%可以在相互谈判中自行消解。

时代唤醒了谈判,也唤起了人们对谈判行为的重视。香港公务员培训中的10种知识与能力中非常重要的一项就是“谈判技能(Negotiation Skills)”的培养。

与整个社会复杂化、矛盾化现象不断涌现相对应的是讲解如何解决这些问题的谈判学书籍的涌现,使得原本宁静、寂寥的谈判学领域似乎乍然一夜间遍地黄花。在这样看似已经成熟、完备的热点上,我们还有必要再讲些什么吗?

平心静气后我们回顾整个领域,会发现其中确实不乏一些力著,例如《谈判手册:要领与技巧》(邓东滨,1986)、《实用谈判学》(田志华等,1991)、《国际贸易谈判——原则、方法、艺术》(张祥,1994),看后无论在思想上或者方法上都感到深有启示,如沐春风、茅塞顿开;然而有些书籍翻阅后除过增长几则趣闻或故事外似乎并没有太多的记忆。分析其中的原因很大程度上归于过分偏重细节或策略的讨论,自始至终一直在告诉谈判者“要做什么”、“不要做什么”。这对于一个忙于业务的实际谈判者而言,确实令人眼花缭乱、无所适从。

谈判针对的往往是复杂、矛盾的问题,往往需要在彼此冲突的目标或子目标间进行取舍选择。为达此目的可以采取的策略

很多,必须着重强调或避免的方面也很多。因此,尼尔伦伯格(美国谈判学会主席)讲,谈判就像走钢丝,因为谈判者必须在方方面面各种各样的要素间寻求一种均衡。

然而正因此,在我们讲述或分析谈判问题时必须有明确的主线,围绕这个主线收集和罗列素材。有了这样的一条金线,整个内容才不是散乱的珍珠,而是穿合在一起的项链。这样,读者阅读起来才容易、理解起来才方便,更重要的是,在实际分析问题时更容易抓到重点,而不是莫衷一是。综观谈判学研究中最具影响意义的名著后,我们会发现每本书都有其不同其他的分析角度与主线。我们罗列以下六本书并附以简单的介绍,也以此做为对谈判历史的粗略回顾:

•《谈判的艺术》(尼尔伦伯格,1982) 尼尔伦伯格 1968 年所著的这本书后来被做为谈判学研究兴起的标志。该书的核心内容就是尼尔伦伯格所提出的谈判的需要理论,围绕需要理论这个主线分析了谈判者的需要、谈判的层次、谈判策略及其适用场合等。

•《经济交流技巧》(斯科特,1988) 根据不同国家、不同企业的 400 多名贸易谈判者的经验,在本书中斯科特提出了谈判的三原则理论,所有内容都围绕它而展开。

•《哈佛谈判技巧》(费希尔、尤瑞,1987) 美国哈佛大学谈判研究方案提出的原则式谈判法在整个谈判学研究史上具有显赫的地位,本书就是对这个观点的阐述与推广。

•《谈判艺术》(霍尔文,1991) 本书是对全世界 22 个国家、55 个民族的 500 多位谈判专家经验的总结,是全球 150 个国家与地区百事可乐公司的经理们的必读教材。贯穿此书的一个重要观点就是认为对双方关系具有长远意义的谈判应该建筑在“合作、互利、共同立场”的基础上,这成为整个内容的立论基石。

•《谈判的艺术与科学:怎样解决争端怎样从讨价还价中得到最佳结果》(雷法,1987) 这是当代著名的谈判学研究大师霍·雷法的力著。正如书名所言,此书脉络上承袭了他十多年采用决策

分析、对策论研究谈判问题的思路,通过本书试图帮助读者建立一套怎样在错综复杂的谈判情境中排除异议、寻求最优的程序。

●《谈判技巧》(卡罗斯,1989) 美国洛杉矶“无敌谈判中心”主任卡罗斯博士集20多年谈判经历以及哈佛大学三年的理论进修,提出近百种谈判的策略与技巧,并根据自己的体会将其归类整理,进一步建立了谈判者能力、素质的综合评价表。

显然,尽管侧重点不同,但这些著作都包括了其鲜明的特色与理论主线。有了这样的脉络与框架,我们阅读起来就好比与一位思路明晰的智者在交谈:思想深邃而不深奥,论证周密而不芜杂。

这正是我们在写作本书时所持的深入浅出的原则。

本书的理论依据主要出自两位作者近年来在谈判学方面的研究成果,以及井润田博士论文的理论创新。为了避免陷于繁琐的理论推导与演绎中,本书对这部分内容做了些取舍,形式上做了些修正。一些与内容有关但过于理论化、过于抽象的探讨我们用小字做为插叙材料附出,目的在于保证内容前后的连贯性与简洁性。对这部分理论探讨感兴趣的读者除参阅小字内容外也可以进一步阅读每章后所推荐的参考文献。

谈判是一门实践性很强的学科。当年霍尔文博士围绕他知识+实践+反馈+技术的概念组织了全球百事可乐公司职员的谈判行为培训,收到了良好的效果。参与者不仅学到了新颖的谈判思维方法,也学到了如何更巧妙地组织谈判的方法,其中95%以上的员工的谈判行为都有了明显的改进。今天我们借鉴霍尔文博士的这一思想,依然强调谈判中实践环节的重要性,强调学习知识的同时到实践中去应用和丰富这些理论。考虑到这一问题,我们在理论阐述的同时穿插了大量的案例分析,当然这些案例的目的大多只是在于进一步说明理论的具体应用,而不是证明理论的正确性(诚然,管理理论的影响因素是非常多的,要证明某个理论的正确性仅用一两个案例显然不足。然而这

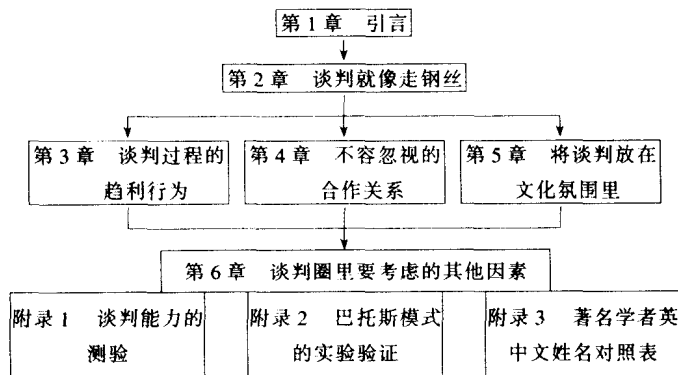
对于解释理论的应用却非常有用,因此也成为目前许多管理类书籍中大量采用的一种方法,有关这一问题在本书内容中还会有更深入的探讨)。

这正是谈判艺术性的体现。

整个书内容划分为六个主要部分:第1章“引言”指出了谈判活动在当今经济时代的重要意义,从总体的认识观上对谈判概念进行了详细解释和说明。第2章“谈判就像走钢丝”借用尼尔伦伯格的这句话展开了对谈判多面性、复杂性的论述,例如谈判中的竞争与合作、短期行为与长期行为、阴谋与策略、科学分析与经验判断等问题,本章对谈判的性质与理论进行了总结的阐述。第3章“谈判过程的趋利行为”以传统的“唯利”目标为出发点,指出这一理论假定在伦理道德上的依据与起源,分析了两方与三方参与形式下这种谈判过程的特点与性质,并进一步以“罪犯困境”问题的讨论推导出这样假定下所导致的理论误区,从而为下一章合作关系的引入做了铺垫。第4章“不容忽视的‘合作关系’”先从社会动力学、社会交换学等角度上对谈判中合作关系的产生、发展及度量方法做了说明,在此基础上将合作关系引入整个谈判过程的量化分析中,进而通过对许多现实问题的完美解释而论证了合作关系在谈判模型中的重要角色及实际意义。第5章“将谈判放在文化氛围里”从理论的高度上对文化如何影响谈判过程、谈判理念及谈判风格等问题做了深入分析,总结了几种典型文化背景下的谈判风格。做为对上述量化分析模型的应用,本章还提出了一种对文化影响的定性结论进行量化分析检验的方法。第6章“谈判圈里需要考虑的其他因素”做为全书正文内容的总结,从信息沟通、个体特征、政治制度、风俗习惯等其他方面进一步深化了对谈判这个复杂综合体的认识,并对于创建谈判理论最具创新性的总体模式方面的研究进展做了介绍和评述。

书后对与本书内容紧密相关的三个部分做了补充说明:附录1“谈判能力的测试”是对正文中谈判理论、谈判者个性等内

容的应用,通过测试读者可以大致了解自己谈判知识、谈判经验的掌握程度。附录2“巴托斯模式的实验验证”是对谈判过程的对策模拟训练,具体内容可以参见正文第6章谈判总体模式的探讨中有关巴托斯实验性部署部分的内容,这为谈判的教学或培训提供了分组讨论或者案例分析的良好素材。由于研究谈判学的书籍和资料浩若云海,而且出版时间相差也很大,造成谈判学方面许多著名学者姓名(这显然是我们了解谈判学最直接和最基本的出发点)的翻译非常紊乱。为了便于交流和沟通,附录3“著名学者英中文姓名对照表”在部分著名学者姓名翻译对照关系的规范化方面做了些微薄的贡献。



0-1 本书的内容框架

以上的这几部分内容在结构上具有图0-1所示的关联性,读者可以依据这样的章节框架有目的地选择要阅读的内容或浏览的路线。当然这只是内容的粗略概括,各章节许多细节内容上的参照性在相应具体内容中有较详细的说明。

本书在写作风格上不同于目前国内谈判学书籍长篇累牍的叙事方式,而是在进行大量具体事例与案例讨论的同时也兼顾了理论的深度,在这与前面所讲的知识+实践+反馈+技术的总结是一致的。书中所罗列的技术与理论一方面来自于我们对大量谈判事例与实例的理论总结与归纳,另一方面也来自于对国内外谈判学研究和进展的分析与追踪。考虑到过于抽象的理论说明可能使部分读者会感到单调或枯燥,本书往往对这样的内

容以楷体字与主体内容分离开。本书除主体内容外还有大量的脚注内容，这部分是对援引内容的深入说明、或者是相关的补充说明，往往都比较简洁。

如果此书能为读者们在谈判的实践工作或者理论研究方面提供些微薄的帮助，那将是我们最大的欣慰。

井润田 席酉民

1999年10月

目 录

丛书总序

序

第1章 引言	1
1.1 无处不在的谈判	5
1.2 谈判的“像”与“不像”	6
1.3 谈判究竟是什么	11
本章小结	18
第2章 谈判就像走钢丝	19
2.1 寻求竞争与合作间的均衡	20
2.2 寻求短期与长期行为间的均衡	23
2.3 寻求阴谋与策略间的均衡	24
2.4 寻求科学分析与经验判断的均衡	27
本章小结	35
第3章 谈判过程的趋利行为	37
3.1 追求个体利益与伦理道德问题	38
3.2 两方参与的谈判过程的理论分析	43
3.3 三方参与的谈判过程的理论分析	59
3.4 过分趋利所导致的矛盾	67
本章小结	70
第4章 不容忽视的“合作关系”	71
4.1 不同寻常的角色	72
4.2 对“合作关系”的再认识	75
4.3 对谈判模型的改进	88
4.4 多方参与的二元收益模型	104
4.5 新思维与新进展	109
本章小结	120
第5章 将谈判放在文化氛围里	121

5.1 如何理解文化的概念	122
5.2 文化对谈判过程的影响	133
5.3 文化对谈判理念与风格的影响	136
5.4 典型文化背景下的谈判风格	146
本章小结	156
第6章 谈判圈里要考虑的其他因素	157
6.1 信息沟通过程与准则	158
6.2 谈判者个性特征及影响	170
6.3 谈判的其他影响因素	175
6.4 谈判总体模式的探讨	180
本章小结	184
附录1 谈判能力的测验	185
附录2 巴托斯模式的实验例证	193
附录3 著名学者英中文姓名对照表	198
参考文献	199



第1章

引言

60年代谈判学的研究才真正做为一门新的学科，第一次获得其公正的社会地位，从此它不再是欺诈或其他种种敌对关系的同义词，而被视为一种有效解决观念或利益冲突、并对参与各方产生持久利益的过程。在此后的近40年间，谈判学已成为一个包罗万象的体系，可以用来解决人类当前最复杂最棘手的关系（例如企业关系或者政府关系等问题）。

当前，我们的日常生活中不可避免地要遇到、听到、见到各种各样的谈判。怎样看待和对待谈判这种人类行为呢？要回答这一问题，比较贴切的是美国第35任总统约翰·肯尼迪在其就职演说中所讲的一句话，“让我们从头说起，双方都牢记，礼貌并不标志虚弱，诚挚总要经受考验。让我们永远不要因为惧怕而谈判，但也永远不要惧怕谈判”。

随着现代科学技术和经济的发展,世界变得越来越小了,而经济活动的影响范围却在变得越来越大。世界范围内经济、政治、文化及其他领域的相互影响、相互渗透,使人们原来所持的绝对主权观念发生了动摇,现代的交通、通信手段正在使世界变成一个“环球村落(Global Village)”,人类正走向一个“没有国界的世界”。

在相互渗透、相互需要的世界经济中,如果不在寻求共同利益的基础上进行合作,单一国家的经济利益似乎很难完成。勃兰特委员会 1979 年的一份研究报告中指出:“我们在本报告中坚持这一看法,即共同的利害关系正在日益增加,这种利害关系要求改变合作的性质。”“谁想从国际蛋糕中分得较大的一块,谁就不会真正希望这块蛋糕变小。”

亨利·基辛格在担任美国国务卿期间曾讲:“国际事务的传统的议事日程,两个大国之间的平衡、国家的安全——已不再能表明我们面临的危险或我们的现实了……。我们现在正进入一个新时代,旧的国际模式正在瓦解,旧的口号正在丧失其意义,旧的解决问题的方式也不再适用。世界在经济、信息交流和人类精神方面已变成相互依赖的了”。美国的两位学者罗伯特·基欧翰(Robert O. Keohane)和约瑟夫·奈(Joseph S. Nye)则以更明确和肯定的口吻宣称:“我们生活在一个相互依赖的时代。”

这种相互依赖关系以经济方面最突出,可以说经济上的相互依赖构成了当代国际相互依赖关系的基础。图 1-1 和图 1-2 分别表示了历年来世界与中国进出口量的变化趋势。由此可见,世界经济与中国经济都是呈现出愈来愈快的发展步伐,进出口贸易量逐年增长,全球经济的相互依存性越来越明显,而由此所决定的谈判特别是经济谈判也日益显示出其重要性。

这是从宏观方面所反映出的经济与社会合作趋势,而在微观方面这样的合作态势也同样愈加明显。

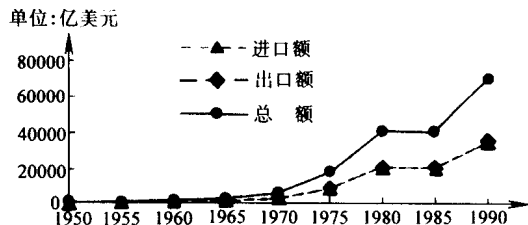


图 1-1 世界进出口量变化趋势

注: 1970 年以前未包括中央计划经济国家

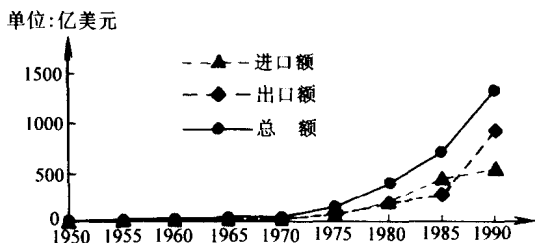


图 1-2 中国进出口量变化趋势

传统观念上(无论是实践中还是理论上)一般都认为企业间是激烈的竞争关系,然而进入知识经济时代后这一观念需要彻底改变了。当前由于技术创新与技术扩散速度的日益加快、加之两者的相互推动,使得专利保护新技术的作用变得越来越小,许多原来可以阻碍技术扩散的自然障碍也在慢慢消除。在信息技术高速发展的今天,任何一个企业有关产品开发的信息(或者是一种新的经营方式)完全可以做到以光速在世界范围内传播。竞争策略能很快促使一个新局面的产生,而且这个过程所需的时间正在变得越来越短,依靠单纯保守技术秘密来维持优势已变得越来越困难,新技术会被迅速模仿而丧失其优势。在传统经济社会中企业往往明确知道自己的竞争对手是谁,而在信息经济社会中却很难预料竞争会来自何方。正如彼得·圣吉在他著名的《第五项修炼》一书所述:“今天是人类有史以来首次有能力制造出让目不暇接的资讯,密切得使得个人无法单独处理的相互依存关系、以及快得无法跟得上的变化步调,导致我们很可能因此就迷失在一场巨大而复杂的变革局势中……”。

在这种局势下企业要具有优势就必须开拓新视野。在信息化社会中能够进行有效竞争的企业应当与传统企业有着完全不同的组织形式。它们应当力求比竞争对手学习得更恰当,能够进行虚拟运作或灵活地与其他企业进行组合,从而达到优势互补的目的,使企业能够迅速对环境变化、竞争、消费者需求作出反应。未来的企业将处于一个巨大的关系结构之中,它可能是连接许多资源的神经中枢,但没有任何一种资源是企业所独有的。

未来企业关系中合作将成为主流

知识经济时代的企业间合作是为了共同的利益而进行的,因为合作体现出以下的特点和优势:

(1) 信息技术的发展使企业的广泛合作成为可能

信息技术的发展是形成有效的“虚拟”和灵活的相互关系所必需的。在信息化社会,企业必须重视“虚拟操作”,如果企业在快速变化的市场上有一个非常好的想法,但它只是想到自己进行设计、生产、市场营销的话,它将很可能坐失良机。制胜的唯一方法是利用市场上已有的各种力量,而计算机网络恰恰为此提供了强大的支持工具。通过计算机网络,人们可以与工作设备、设计工具、专家等连接在一起(即使它们处于不同的位置、属于不同的所有者,也可以密切合作)。

(2) 合作避免破坏性竞争的恶劣后果

信息化社会中由于灵活而虚拟的连接,企业间的关系不再是互不相容的产品竞争,而是要谋求共同进步。破坏性的竞争往往引起价格大战,企业利润迅速降低,虽然这样做可以在短期内达到一定的打击对手的效果,但在同时也挫伤了雇员的工作的积极性,破坏了企业的实力和元气,使企业往往难以重振雄风。在这种残酷的竞争中没有赢家,要彻底扭转被动局面,必须逃脱这种愈演愈烈的竞争漩涡。企业不应当仅看到本行业与自己直接竞争的产品、仅仅关心如何销售更多的产品,而应当站得更高些,必须学会合作,与交易伙伴相互协作,共同学习,以降低成本、提高质量、维持利润。这种竞争观念的转变是非常重要的,参与合作的企业将比那些独行侠式的企业占有更大的优势。

(3) 合作有助于企业更好地控制经营系统

先进的信息工具使企业建立跨越时间、距离和独立组织的大经营系统成为可能,在这样大的系统中因果关系往往很难判别,管理者的许多技能是基于经验的东西。但应当注意,某一局部看起来非常合理的决策对整个组织来讲却可能是灾难性的,有时企业发现自己处于不断加剧的恶化中而采取的补救措施却往往使事情变得更糟。在贸易伙伴间建立密切的合作关系,如零售商、批发商与生产商的进一步联盟和协作,消除中间环节,就可以在一定程度上减少这方面的失误。

(4) 企业复杂的合作关系应当建立在高度信任的基础上

对信任的践踏将破坏合作各方的责任感。作为有长远打算的企业,应当制定周密的合作程序、整体的合作原则和适当的措施,以约束合作双方的行为,保证共同取得最大化利益。

1.1 无处不在的谈判

常言道：“人生就是一张谈判桌”，在我们每个人每天的生活中，谈判几乎无时不在，无处不在：在菜场买菜时，我们要就菜价和卖主进行争议；在商场购物时，我们要同营业员就商品的质量、规格、价格等进行询问和协商；更不要讲由于工作关系、社会关系而和上级、同事、下属以及原料供应商，商品批发商之间的各种方式的商议和讨论了。因此可以说：无处不在的谈判是我们日常生活中必须面临的问题。

我们生活在一个谈判的时代

著名谈判学研究者札特曼(Zartman)曾经断言：我们的时代将是一个谈判的时代。

坡玛特(Pertmutter)在实地调查了世界上许多著名公司后，总结认为跨国公司经理一半以上的时间和工作都用在谈判上，在发达国家中有10%的人每天直接或间接从事谈判工作，其中职业的商务谈判人员占5%以上。

国际行政学会主席、法国高级行政法院大法官盖·布莱邦特也认为：伴随着社会法制的建立与健全，行政民主化、科学化程度的不断提高，谈判作为一种沟通思想、缓解矛盾、维持或创造社会平衡的手段，其地位日渐突出，作用越来越普遍。与之相应，有关谈判理论、技术等更新维护社会稳定的手段，促使缓解社会矛盾的工作富有成效。

按应用领域划分的谈判有很多类型，例如政治谈判、军事谈判、外交谈判、经济谈判、劳工谈判，等等。然而这也只是在通常狭义概念上的谈判，如果从广义上来讲包括的还更多，必须承认，为了满足人的需要，几乎任何东西都是可以谈判的，对美国人而言，谈判是解决争论最为便利的方法。谈判可以是探索性的，它有助于系统地阐明观点和分清意见异同，谈判也可以是为了达成实际可行的协议。谈判的成败取决于：

- 该问题是否可以谈判；
- 谈判者是否不仅乐于“取”，而且愿意“给”，愿意进行等价交换和作出妥协；
- 谈判双方是否能在一定程度上相互信赖，否则过分的保证条款会使谈判“协议”难以实行。