

二十一世纪高等院校经济管理专业应用型创新教材



*trade negotiation course*

# 商务谈判 教程（上册）

● 主编 熊杰

▲ 中国财政经济出版社

二十一世纪高等院校经济管理专业应用型创新教

# 商务谈判教程（上册）

主 编：熊杰

副主编：熊菲 汤小萍

中国财政经济出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

商务谈判教程. 上册/熊杰主编. —北京:

中国财政经济出版社, 2009.12

二十一世纪高等院校经济管理专业应用型创新教材

ISBN 978-7-5095-1862-5

I.商… II.熊… III. 贸易谈判-高等学校-教材

IV.F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第194159号

责任编辑: 张从发

责任校对: 吴丽霞

封面设计: 黄薇

内文设计: 黄薇

**中国财政经济出版社出版**

URL:<http://www.cfeph.com>

E-mail:[cfeph@drc.gov.cn](mailto:cfeph@drc.gov.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-88190406 销售电话: 027-88071749 88324370

武汉市楚风印刷有限公司印刷 湖北南财文化发展有限公司经销

787×1092毫米 16开 36.5印张 600千字

2010年2月第1版 2010年2月第1次印刷 定价: 66.00元 (上、下册)

ISBN 978-7-5095-1862-5/F·1560

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

# 前言



随着我国市场经济体制的确定和趋于完善,商务谈判已经成为社会上最热门的学问之一。《商务谈判》是经济与管理学科各专业重要的专业基础课,它主要研究商务谈判的原则、策略、方法以及技巧,是现代企业商务人员必须掌握的一项职业技能。商务谈判是理论与实践并重的科学,它集政策性、知识性、艺术性于一体,是一门重在解决实际问题的应用科学。

本书从当代高校学生的现实特点出发,面向实际应用,在科学吸收中外谈判学理论的基础上,力图从我国的市场实际出发,总结适合我国现阶段商业企业的商务规律、谈判策略、沟通方法与交流技巧。本书文字通俗易懂,内容简明,穿插大量的实际案例材料,有些还是在作者编写过程中,同时间发生的新鲜案例,以便读者更及时地把握现代商务谈判的发展方向,真正起到指导帮助作用。另外,本书在商务谈判的策略技巧方面,精选了一些指导性和代表性较强的方法和措施,回避了很多实操性不强的近乎纸上谈兵的方法。从体例结构上看,本书以上篇“商务谈判基础”和下篇“国际商务谈判”为中心,条理清晰,结构严谨,按照由浅入深、由表及里、中西交错的编写脉络撰写,非常适合当代高校学生的理解特点和实际社会环境的要求。

本书各章均包括五个方面的内容,即本章要点、案例导读、学习内容、章末案例分析、章末思考题。读者在学习各章前,应先阅读本章要点、案例导读,了解各章的基本框架,预先了解各章学习目的,使学习更具有针对性。章末的案例分折以实际商务活动为材料,基本概括了全章的知识重点,

以方便读者深刻地理解和掌握商务谈判知识。

本书共十二章。参加编写的人员和分工是:第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第九章、第十二章由熊杰撰写,第六章由熊菲撰写,第七章由范万剑撰写,第八章由汤萍撰写,第十一章由汤小萍、马光菊、蒋艳新撰写,第十章由陈萍、洪常青、史红英、蔡灵洁、刘丹、邹玮、文鑫、李钥莹、韩琳、胡乐炜、刘迷、魏学玮、詹斯琼等联合撰写,全书由熊杰负责框架设计及写作工作的组织、协调,最后由熊杰、熊菲、汤小萍负责统稿与定稿。在此,感谢大家的辛勤努力。

在本书的编写过程中,武汉工业学院工商学院的院领导以及经济与管理系的邓以新主任给予了大力支持,使本书能顺利编写和出版,在此,向他们表示衷心感谢!在本书编写过程中,参考了国内外许多商务谈判方面的教材与著作,并借用了部分资料,在此特作说明,并向有关作者表示深深的感谢。限于水平,书中定有不当与不足之处,敬请有关专家以及读者批评指正,以便进一步修改、补充和完善。

熊杰

2009年8月12日

# 目 录

*contents*

## ● 第一章 谈判学导论 /1/

案例导读:舌战群儒 /1/

第一节 谈判的内涵 /3/

第二节 谈判的分类 /15/

第三节 谈判的基本原则 /25/

第四节 谈判学相关理论 /34/

第五节 其它理论在谈判中的应用 /59/

本章案例分析:重庆谈判 /69/

## ● 第二章 商务谈判概述 /71/

案例导读:中俄“石油换贷款”谈判 /71/

第一节 商务谈判的内涵及影响因素 /74/

第二节 商务谈判的作用与原则 /96/

第三节 商务谈判的基本程序 /107/

本章案例分析:轴承退货谈判 /114/

### ● **第三章 商务谈判前的准备 /116/**

案例导读:大型项目谈判的准备 /116/

第一节 商务谈判的谈判力 /118/

第二节 商务谈判的人员安排 /128/

第三节 商务谈判的环境分析 /143/

第四节 商务谈判的计划制订 /156/

第五节 模拟谈判 /163/

本章案例分析:联想并购谈判 /165/

### ● **第四章 商务谈判的过程 /169/**

案例导读:供气谈判过程 /169/

第一节 商务谈判的开局阶段 /173/

第二节 商务谈判的报价阶段 /186/

第三节 商务谈判的磋商阶段 /203/

第四节 商务谈判的结束阶段 /216/

本章案例分析:旅馆迁移谈判 /223/

### ● **第五章 商务谈判的基本策略 /230/**

案例导读:中日农机产品谈判 /230/

第一节 商务谈判中的思维方式 /234/

第二节 商务谈判中的心理分析 /243/

第三节 商务谈判中的让步 /253/

第四节 迫使对方让步的策略 /259/

第五节 阻止对方进攻的策略 /271/

第六节 商务谈判中的其它策略 /280/

本章案例分析:鲁冠球的硬碰硬谈判 /287/

## ● **第六章 商务谈判的僵局处理 /290/**

案例导读:世贸艰难 15 年 /290/

第一节 僵局的种类与成因 /292/

第二节 僵局的妥善处理 /301/

第三节 处理僵局应注意的问题 /317/

本章案例分析:日航购买麦道飞机谈判 /322/

## ● **第七章 商务谈判的语言艺术 /325/**

案例导读:农夫卖玉米 /325/

第一节 商务谈判的语言艺术概述 /326/

第二节 商务谈判中“听”的艺术 /334/

第三节 商务谈判中“问”的艺术 /338/

第四节 商务谈判中“答”的艺术 /344/

第五节 商务谈判中“叙”的艺术 /348/

第六节 商务谈判中“辩”的艺术 /351/

第七节 商务谈判中“说”的艺术 /352/

第八节 商务谈判中的体态语言艺术 /358/

本章案例分析:北京第一机床厂收购德国科堡公司 /366/

# 第一章 谈判学导论

\*\*\*\*\*

## 本章要点

1. 谈判的定义、要素和性质
2. 谈判的产生和发展
3. 谈判的分类和原则
4. 谈判的有关理论

\*\*\*\*\*

## [案例导读]

### 舌战群儒

肃乃引孔明至幕下。早见张昭、顾雍等一班文武二十余人，峨冠博带，整衣端坐。孔明逐一相见，各问姓名。施礼已毕，坐于客位。张昭等见孔明丰神飘洒，器宇轩昂，料道此人必来游说。张昭先以言挑之曰：“昭乃江东微末之士，久闻先生高卧隆中，自比管、乐。此语果有之乎？”孔明曰：“此亮平生小可之比也。”昭曰：“近闻刘豫州三顾先生于草庐之中，幸得先生，以为‘如鱼得水’，思欲席卷荆襄。今一旦以属曹操，未审是何主见？”孔明自思张昭乃孙权手下第一个谋士，若不先难倒他，如何说得孙权，遂答曰：“吾观取汉上之地，易如反掌。我主刘豫州躬行仁义，不忍夺同宗之基业，故力辞之。刘琮孺子，听信佞言，暗自投降，致使曹操得以猖獗。今我主屯兵江夏，别有良图，非等闲可知也。”昭曰：“若此，是先生言行相违也。先生自比管、乐——管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下；乐毅扶持微弱之燕，下齐七十余城：此二人者，真济世之才也。先生在草庐之中，但笑傲风月，抱膝危坐。今既从事刘豫州，当为生灵兴利除害，剿灭乱贼。且刘豫州未得先生之前，尚且纵横寰宇，割据城池；今得先生，人皆仰望。虽三尺童蒙，亦谓彪虎生翼，将见汉室复兴，曹氏即灭矣。朝廷旧臣，山林隐

士，无不拭目而待：以为拂高天之云翳，仰日月之光辉，拯民于水火之中，措天下于衽席之上，在此时也。何先生自归豫州，曹兵一出，弃甲抛戈，望风而窜；上不能报刘表以安庶民，下不能辅孤子而据疆土；乃弃新野，走樊城，败当阳，奔夏口，无容身之地：是豫州既得先生之后，反不如其初也。管仲、乐毅，果如是乎？愚直之言，幸勿见怪！”孔明听罢，哑然而笑曰：“鹏飞万里，其志岂群鸟能识哉？譬如人染沉疴，当先用糜粥以饮之，和药以服之；待其腑脏调和，形体渐安，然后用肉食以补之，猛药以治之；则病根尽去，人得全生也。若不待气脉和缓，便以猛药厚味，欲求安保，诚为难矣。吾主刘豫州，向日军败于汝南，寄迹刘表，兵不满千，将止关、张、赵云而已：此正如病势厖羸已极之时也，新野山僻小县，人民稀少，粮食鲜薄，豫州不过暂借以容身，岂真将坐守于此耶？夫以甲兵不完，城郭不固，军不经练，粮不继日，然而博望烧屯，白河用水，使夏侯惇、曹仁辈心惊胆裂：窃谓管仲、乐毅之用兵，未必过此。至于刘琮降操，豫州实出不知；且又不忍乘乱夺同宗之基业，此真大仁大义也。当阳之败，豫州见有数十万赴义之民，扶老携幼相随，不忍弃之，日行十里，不思进取江陵，甘与同败，此亦大仁大义也。寡不敌众，胜负乃其常事。昔高皇数败于项羽，而垓下一战成功，此非韩信之良谋乎？夫信久事高皇，未尝累胜。盖国家大计，社稷安危，是有主谋。非比夸辩之徒，虚誉欺人：坐议立谈，无人可及；临机应变，百无一能。——诚为天下笑耳！”这一篇言语，说得张昭并无一言回答。

座上忽一人抗声问曰：“今曹公兵屯百万，将列千员，龙骧虎视，平吞江夏，公以为何如？”孔明视之，乃虞翻也。孔明曰：“曹操收袁绍蚁聚之兵，劫刘表乌合之众，虽数百万不足惧也。”虞翻冷笑曰：“军败于当阳，计穷于夏口，区区求教于人，而犹言‘不惧’，此真大言欺人也！”孔明曰：“刘豫州以数千仁义之师，安能敌百万残暴之众？退守夏口，所以待时也。今江东兵精粮足，且有长江之险，犹欲使其主屈膝降贼，不顾天下耻笑。——由此论之，刘豫州真不惧操贼者矣！”虞翻不能对。

座间又一人问曰：“孔明欲效仪、秦之舌，游说东吴耶？”孔明视之，乃步骘也。孔明曰：“步子山以苏秦张仪为辩士，不知苏秦、张仪亦豪杰也：苏秦佩六国相印，张仪两次相秦，皆有匡扶人国之谋，非比畏强凌弱，惧刀避剑之人也。君等闻曹操虚发诈伪之词，便畏惧请降，敢笑苏秦、张仪乎？”步骘默然无语。

忽一人问曰：“孔明以曹操何如人也？”孔明视其人，乃薛综也。孔明答曰：“曹操乃汉贼也，又何必问？”综曰：“公言差矣。汉传世至今，天数将终。今曹公已有天下三分之二，人皆归心。刘豫州不识天时，强欲与争，正如以卵击石，安得不败乎？”孔明厉声曰：“薛敬文安得出此无父无君之言乎！夫人生天地

间，以忠孝为立身之本。公既为汉臣，则见有不臣之人，当誓共戮之：臣之道也。今曹操祖宗叨食汉禄，不思报效，反怀篡逆之心，天下之所共愤；公乃以天数归之，真无父无君之人也！不足与语！请勿复言！”薛综满面羞惭，不能对答。

座上又一人应声问曰：“曹操虽挟天子以令诸侯，犹是相国曹参之后。刘豫州虽云中山靖王苗裔，却无可稽考，眼见只是织席贩屨之夫耳，何足与曹操抗衡哉！”孔明视之，乃陆绩也。孔明笑曰：“公非袁术座间怀橘之陆郎乎？请安坐，听吾一言：曹操既为曹相国之后，则世为汉臣矣；今乃专权肆横，欺凌君父，是不惟无君，亦且蔑祖，不惟汉室之乱臣，亦曹氏之贼子也。刘豫州堂堂帝胄，当今皇帝，按谱赐爵，何云‘无可稽考’？且高祖起身亭长，而终有天下；织席贩屨，又何足为辱乎？公小儿之见，不足与高士共语！”陆绩语塞。

座上一人忽曰：“孔明所言，皆强词夺理，均非正论，不必再言。且请问孔明治何经典？”孔明视之，乃严畯也。孔明曰：“寻章摘句，世之腐儒也，何能兴邦立事？且古耕莘伊尹，钓渭子牙，张良、陈平之流。邓禹、耿弇之辈，皆有匡扶宇宙之才，未审其生平治何经典。——岂亦效书生，区区于笔砚之间，数黑论黄，舞文弄墨而已乎？”严畯低头丧气而不能对。

忽又一大声曰：“公好为大言，未必真有实学，恐适为儒者所笑耳。”孔明视其人，乃汝阳程德枢也。孔明答曰：“儒有小人君子之别。君子之儒，忠君爱国，守正恶邪，务使泽及当时，名留后世。——若夫小人之儒，惟务雕虫，专工翰墨，青春作赋，皓首穷经；笔下虽有千言，胸中实无一策。且如杨雄以文章名世，而屈身事莽，不免投阁而死，此所谓小人之儒也；虽日赋万言，亦何取哉！”程德枢不能对。众人见孔明对答如流，尽皆失色。

同坐上张温、骆统二人，又欲问难。忽一人自外而入，厉声言曰：“孔明乃当世奇才，君等以唇舌相难，非敬客之礼也。曹操大兵临境，不思退敌之策，乃徒斗口耶！”众视其人，乃零陵人，姓黄，名盖，字公覆，现为东吴粮官。当时黄盖谓孔明曰：“愚闻多言获利，不如默而无言。何不将金石之论为我主言之，乃与众人辩论也？”孔明曰：“诸君不知世务，互相问难，不容不答耳。”

（资料来源 节选自罗贯中《三国演义》）

## 第一节 谈判的内涵

“谈判”一词听起来比较严肃、深邃和玄妙，大多数人也许认为谈判是商人或外交官的事。其实，在我们的日常生活和工作中，涉及谈判的类似情况无处不在、比比皆是。我们每天都在以各种方式与他人谈判，包括与上级、下级、

同事、客户、家人、孩子等等。在职场中——与客户巧妙谈判,最终达成交易;让上司认同自己的工作成果,尽快获得晋升;和同事融洽相处,在合作中共赢;与招聘人高效率面谈并准确把握对方。在生活中——与自己的家人协商家庭的大事小事;调和家庭成员之间的矛盾或纠纷;说服孩子准时回家,按时完成作业;培养孩子的交际能力,树立孩子在学习中的自信心;与经销人讨价还价,顺利购买自己想要的房子、汽车等等。

要解决这一系列问题,就离不开协商与协调。这种协商与协调就是谈判,它是人类活动过程中智慧、勇气的体现,也是语言艺术与谈话技巧的集中展现。而且社会发展越快,谈判扮演的角色就越重要。尤其是随着商品经济的发展,与之共生的商务活动为谈判的发展提供了更加崭新和丰富的内容。

## 一、谈判的定义

谈判是有关方面在一起相互通报或协商以便对某重大问题找出解决办法,或通过讨论对某事取得某种程度的一致或妥协的行为或过程。在英文中把正式谈判称为“negotiation”,把商业中的讨价还价称为“bargaining”。哪里有人类,哪里就有谈判。谈判的历史与人类活动的历史一样悠久,它是伴随着人类社会经济基础和上层建筑的变化而不断发展的。

《谈判的艺术》作者,著名的谈判学研究专家尼尔伦伯格认为,谈判是人们为了改变相互关系而交换意见,为了取得一致而相互磋商的一种行为,是直接影响各种人际关系,对参与各方产生持久利益的一种过程。他还认为:“谈判的定义最为简单,而涉及的范围却最为广泛。每一个要求满足的愿望,每一项寻求满足的需要,至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们是为了改变相互关系而交换观点,只要人们是为了取得一致而磋商协议,他们就是在进行谈判”。尼尔伦伯格的“谈判”含义十分广泛,不仅包括一切正式场合的谈判,而且引申到各种“协商”和“交涉”。

谈判有广义与狭义之分。广义的谈判是指除正式场合下的谈判外,一切协商、交涉、商量、磋商等等,都可以看做谈判。狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判。要给谈判下一个准确的定义,并不是一件容易的事情,因为谈判的内容极其广泛,人们很难用一两句话准确、充分地表达谈判的全部内涵。因而我们试图从谈判的形式、内容和特征等方面入手,对谈判的内涵进行分析,描绘出比较清晰的轮廓,以便把握谈判的基本概念。

1.谈判总是以某种利益的满足为目标,是建立在人们需要的基础上的,这

是人们进行谈判的动机,也是谈判产生的原因。尼尔伦伯格指出,当人们想交换意见、改变关系或寻求同意时,人们开始谈判。这里,交换意见、改变关系、寻求同意都是人们的需要。这些需要来自于人们想满足自己的某种利益,这些利益包含的内容非常广泛:有物质的、精神的,有组织的、个人的等。当需要无法仅仅通过自身而需要他人的合作才能满足时,就要借助于谈判的方式来实现,而且,需要越强烈,谈判的要求越迫切。

2.谈判是两方以上的交际活动,只有一方则无法进行谈判活动。而且只有参与谈判的各方的需要有可能通过对方的行为而得到满足时,才会产生谈判。比如,商品交换中买方卖方的谈判,只有买方或者只有卖方时,不可能进行谈判;当卖方不能提供买方需要的产品时,或者买方完全没有可能购买卖方想出售的产品时,也不会有双方的谈判。至少有两方参与是进行谈判的先决条件。

3.谈判是寻求建立或改善人们社会关系的行为。人们的一切活动都是以一定的社会关系为条件的。以商品交换活动为例,从形式上看是买方与卖方的商品交换行为,但实质上是人与人之间的关系,是商品所有者和货币持有者之间的关系。买卖行为之所以能发生,有赖于买方或卖方新的关系的建立。谈判的目的是满足某种利益,要实现所追求的利益,就需要建立新的社会关系,或巩固已有的社会关系,而这种关系的建立和巩固是通过谈判实现的。但是,并非所有的谈判都能起到积极的社会效果,失败的谈判可能会破坏良好的社会关系,这可能会激起人们改善社会关系的愿望,产生新一轮新的谈判。

4.谈判是一种协调行为的过程。谈判的开始意味着某种需求希望得到满足、某个问题需要解决或某方面的社会关系出了问题。由于参与谈判各方的利益、思维及行为方式不尽相同,存在一定程度的冲突和差异,因而谈判的过程实际上就是寻找共同点的过程,是一种协调行为的过程。解决问题、协调矛盾,不可能一蹴而就,总需要一个过程。这个过程往往不是一次,而是随着新问题、新矛盾的出现而不断重复,意味着社会关系需要不断协调。

5.任何一种谈判都选择在参与者认为合适的时间和地点举行。这是区分狭义的谈判和广义的谈判的一个很重要的依据。谈判时间与地点的选择实际上已经成为谈判的一个重要组成部分,对谈判的进行和结果都有直接的影响。尽管某些一般性的谈判不一定对此非常苛求,但至少企业之间、团体之间乃至国家之间的谈判是这样的。购销谈判、项目谈判、外贸谈判等都对时间和地点的选择十分重视。尤其是军事谈判,更注重地点的选择。美越战争,双方

选择在法国巴黎进行和谈；朝鲜战争，中美双方在朝鲜三八线上的板门店举行谈判，谈判桌的放置，一半在三八线的左侧，一半在三八线的右侧；20世纪60年代的中苏会谈，在各自代表的国家轮流进行。可见谈判双方对地点选择的重视。

由于广义谈判活动具有太多的个别特点，无法全面反映谈判行为的本质，所以，对谈判活动规律性的研究必须对其外延有所界定。谈判理论就是缩小了谈判的外延，以狭义谈判为研究对象，展现谈判活动内在规律性的经验总结。综上所述，本书认为这样的谈判定义较为贴切：谈判是两个或两个以上存在利益差异或利益互补关系的当事人，在一定条件下，为了实现各自的目的所进行的公平磋商。

## 二、谈判的构成要素

一般来说，谈判由四个基本要素所构成，即谈判主体、谈判议题、谈判方式和谈判约束条件。

### （一）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实现各自的目的或者满足需要而进行的一场协调活动。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。所有这些，一方面固然与谈判议题有关，但另一方面，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。

### （二）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，还可以是行为方面的。一个问题要成为谈判议题，大致上需要具备如下条件：第一，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。第二，具备可谈性，也就是说，谈判的时机要成熟。现实生活中，本该坐下来谈判的事，一直未能真正去做到，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前时已经过去了多年。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逐步达到的。第三,谈判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可以清晰地看到。

### (三)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(通常使用将计就计、投其所好的谋略)、迂回式(利用某些外在条件间接地作用于对手)和冲激式(使用强硬手段给对方施加压力)等等。如果以谈判者所取的策略、态度为依据,则谈判方式可有软弱型、强硬型和软硬兼顾型等等。软弱的谈判者希望避免冲突,随时准备为达成协议而让步,他希望圆满达成协议,却总是为遭受对方的剥削而深感其苦。强硬的谈判者对己方提出的每一项条件都坚守不让,他们采取的最寸利必争的策略,以获得最大利益的满足。有软有硬的谈判方式也可以看作是“原则谈判法”它是根据价值来取得协议,根据公平的标准来做决定,采取灵活变通的方法,以寻求谈判双方各得其利、均有所益的最佳方案。

### (四)谈判约束条件

谈判活动作为一个有机整体,除了以上三个方面的要素之外还得考虑其他一些对谈判具有重大影响的因素。有的学者把这些因素称之为谈判约束条件。谈判约束条件归纳起来大体上有如下几个方面:是个人之间举行的谈判还是小组之间举行的谈判;谈判的参加者是两方还是多于两方;某一方的谈判组织内部意见是不是一致;作为谈判的代表人物,他(她)或他们的权限究竟有多大;谈判的最终协议是否需要批准;是否还有与谈判议题相关联的问题;谈判有没有时间上的限制;秘密谈判还是公开谈判等等。以上几个方面,或多或少不同程度地影响、制约着谈判的进行,所以,我们也把它作为谈判活动的构成要素。

## 漫长的中欧裁军谈判

20世纪60年代后期起,随着冷战的结束和国际局势趋于缓和,各种类型

的裁军谈判开始出现。裁军谈判既是美苏两个超级大国争霸斗争的一个组成部分,又反映了世界多数国家和人民要求和平安全的心声。

裁军谈判有三种类型。一是美苏双边的谈判,主要涉及双方的核武器(包括在欧洲的导弹);二是欧洲国家之间的谈判,主要涉及欧洲的常规军备。三是联合国举办的多边裁军谈判,议题比较庞杂。欧洲的常规军备谈判有些是集团对集团的双边谈判,有些是包括欧洲所有国家的多边谈判。美国和加拿大这两个美洲国家,是北约成员,又在欧洲驻有常规部队,因而也参加欧洲的谈判。

欧洲裁军谈判共有三个回合。第一个是1973年10月30日起在维也纳进行的中欧裁军谈判,参加国有北约集团的英国、联邦德国、比利时、荷兰、卢森堡、美国和加拿大;以及华约集团的苏联、波兰、捷克斯洛伐克和民主德国,共11国。第二个是1984年1月起在斯德哥尔摩举行的欧洲裁军会议。参加国包括除阿尔巴尼亚以外的所有33个欧洲国家,以及美国和加拿大,共35国。其第一阶段会议于1986年9月结束。第三个谈判由北约组织16个成员国和华约组织7个成员国参加,预备会议正在举行,正式谈判于1988年底开始。

这三场裁军谈判虽然在范围、任务、参加成员上有所不同,但实际上是互相联系的。从总体上看,欧洲裁军谈判实际上是美、苏双方在欧洲争夺军事优势的过程,双方势在必争。在驻中欧军队实际人数、军备如何裁减以及怎样落实协议的监督等实质性问题,双方寸步不让。最后,漫长的谈判没有达成任何有价值的协议。

### 三、谈判的性质

究竟什么是谈判?随着对谈判实物和谈判理论的不断深入研究,人们已经认识到,仅从定义的表述上去理解谈判的含义是不够的。只有确切把握谈判作为一种独立的社会现象所具有的基本性质,才能明晰谈判的内涵,从而帮助谈判者真正掌握谈判的一般规律,遵循共同的准则。

#### (一)需要和对需要的满足是一切谈判的基本动因

谈判是人类生活的组成部分,自从有了人类,谈判作为解决问题的一种途径和手段就萌芽了。在现实生活中,人人都自觉或不自觉地处在一系列的谈判过程中。人们通过正式或非正式的谈判行为,与他人发生着联系,争取或肯定自己的权利,从而获得生存与发展的条件,而这一切都源自于人类需要的满足。

### 1. 人类社会的维系与发展有多种多样的需要

需要是个体在社会活动中感到欠缺而欲获得满足的一种状态。人的活动总是受某种需要所驱使,需要一旦被意识到并驱使人去行动时,就以活动动机的形式表现出来。需要激发人去行动,并使人朝着一定的方向去追求,以求得自身的满足。同时,人的需要又是在活动中不断产生与发展。当人通过活动满足了原有的需要时,人与周围现实的关系就发生了变化,又会产生新的需要,需要是人的活动的基本动力。

与个人对空气、食物、水、阳光等自然条件的依赖,以及对交往、劳动、学习、创造、运动等社会条件有需要一样,人类社会的正常运行也需要大量的、多样的资源投入。

从整个社会的维系和发展的需要而言,有个人衣、食、住、行的基础需要;有企业原材料、生产工艺、劳动力等维持再生产的基本需要;有国家产业配置、金融体制、商品流通、财政税收等建立使资源和社会中得以合理分配的体系的基本需要。

不同主体的各种需要之间既有区别又密切联系。所有的需要不仅可以被认为是必需的、与生俱来的,而且它们还会呈现出一种不断被满足,又不断发展变化着的特征。

### 2. 满足某种需要是人类谈判活动的基本动因

形形色色的谈判活动充斥在现实世界中,大到政党之间协调关系,国家之间磋商停战协定;中到机构之间商议合作项目,供求双方商品买卖合同的签订;小到家庭主妇在农贸市场和小贩的讨价还价,兄弟姐妹的遗产分割等。这一切皆源自于某种需要的满足。

人是社会的存在物,必须根植于一定的社会关系中,活动于与其他人或群体的交往中,没有人们物质和精神的交往,也就没有了人类社会。这种客观状态和衍生的结果表明,人类社会的正常运行是需要大量、多样的资源投入的,而这种资源的投入过程,必然是不同群体协调的结果。因为每个人、每个机构、每个国家在其生存和发展过程中的需要满足,往往只能从自身以外的个人、群体处才能获得。当人们意识到有可能从另一方获得某种满足时,就可能萌发谈判的动机,满足某种需要是人类谈判活动的基本动因。

### 3. 谈判的关键是对需要的研究

需要是人感觉到缺少什么而想获得它的一种心理状态,动机是促进人们去满足需要的一种驱使和冲动。需要是动机的基础和前提,动机是需要的表现和反映。人的需要和动机是多种多样的,但人的需要总是反映着有机体内