

再赢一次 再赢一次 再赢一次

——谈判的决策与对策

牟传珩 著



青岛海洋大学出版社

ANOTHER WIN

ABOUT MAKING POLICY AND
COUNTERMEASURE OF
THE NEGOTIATIONS

再赢一次

——谈判的决策与对策

牟传珩 著

Jm25/24



青岛海洋大学出版社

鲁新登字 15 号

再赢一次
——谈判的决策与对策
牟传珩 著

*

青岛海洋大学出版社出版发行

青岛市鱼山路 5 号

邮政编码 266003

新华书店经销

青岛海洋大学出版社激光照排中心排版

山东电子工业印刷厂印刷

*

1993 年 8 月第 1 版 1994 年 5 月第 2 次印刷

32 开本 (787×1092 毫米) 8.25 印张 178 千字

印数 5001—10000

ISBN 7-81026-479-6/F·97

定价: 5.20 元

P252

F71

m 67

导言：当代谈判的成功之道

联合国组织曾就国际深海海床采矿(锰结核)应由国际组织统一开发,还是由海洋强国或公司单独开发,长期以来争执不下。国际社会始终坚持多边和平谈判的宗旨,寻求一个能满足各方利益的“妥协方案”。最终,由基辛格博士提出了一个折衷方案,即在国际海底管理局企业部代表缔约国的共同利益统一开发的同时,允许国家或组织有条件的同国际海底管理局签订合同,共同开发的方案,这就是著名的“平行开发制度”。它圆满地解决了这一涉及全人类共同利益的难题。由此可见,谈判是当今社会协商和排除分歧、求同存异、共同受益的有效手段。成功的谈判能够满足各方的需求,体现各方都是赢家的谈判新格局。

然而,人们在其广泛的社会活动中,并非一切谈判都能取得成功,获得令各方都满意的结果。这主要取决于两个前提条件:其一,谈判各方具有大致相似的价值评价和思想基础,即对什么是公平的,什么是合理的,有一个较为相同的见解,而不致于是“对牛弹琴”。其二,谈判各方之间的要求虽有分歧,但能被一个谈判各方所公认的合理的磋商结果所解决,即谈判的“协议区”理论。这是谈判能否获得成功的关键性因素。除此之外,谈判能否取得良好的结局,往往还受制于谈判者的谈判意识与方法。

当前,在我国由于人们还未能广泛充分理解当代意义上

的谈判,实质是一种“妥协的交换”这一深刻的内涵,而总是期望在谈判中“占上风”,全获利,谋求一种我赢你输的谈判格局。因而,谈判桌上的一方,往往提出一系列的条件,只有对方全部接受才能达成协议。这种谈判意识,不仅不能化解矛盾,消除分歧,反会危害自身。例如,某城建开发公司动迁一处邮局,该局负责人一开始就提出了使开发公司无法接受的许多“要求”。双方为此进行谈判或经第三者协调谈判长达一年之久,但邮局方面始终不让,严重耽误了开发公司的工程期限,造成巨大的经济损失。最后,该公司不得不提起诉讼,借助法律手段,动迁了该“钉子户”,结果造成两败俱伤的场面。与此相反的一例是,在八十年代末,前苏联与我国谈判恢复正常的国家关系。起初,中国方面提出,苏联要在三大问题上(即阿富汗问题,柬埔寨问题,中苏边界问题)首先作出让步,才能开始高层会谈。这对当时的苏联来说是有很大难度的。后来,中方领导人邓小平提出可以先从解决一个问题着手开始。这就为中苏关系正常化谈判拓宽了道路。

谈判的真谛在于平等地协调认识,自愿地取舍利益。谈判要想跟上现代文明社会发展的步伐,有效地运用谈判策略赢得利益,就必须更新谈判观点,从以下几个方面跃出谈判意识上的误区。

一、不可奢望全获全得

现代谈判只有建立在互惠互利、共存共荣的基础上,才是健康的。一切成功的谈判对谈判的双方来说应该是圆满的,但对谈判的单方却不能不说是一种“有缺憾的圆满”,谈判的过程,要受到谈判各方意志的牵制。一般来说,谈判结果只能是单方愿望的折扣,只是折扣的大小不同而已。那种企图在谈判

中追求完全满足自身要求的“圆满”是很难成功的。

二、莫想高人一头

谈判各方的地位是平等的,相互尊重是谈判成功的前提。谈判的目的决非是争雄斗气,谈判者也不应是一个好战的能手,而应是一个和平的信使。那种在谈判中忽视实际利益,一心要“出风头”、“出口气”,“一定要压倒对方”的作法,是与谈判真谛相悖的,这只能破坏谈判中的和谐气氛,难以达到存异趋同的谈判目标。

三、焦点不在击败对方

旧的谈判意识认为,谈判的目标在于击败对方,以达取胜之目的,因此,谈判者将全部精力用于羞辱、贬低、打击对方。然而,谈判既不是战争,也不是棋赛,谈判的目的不在于吃掉对方。当代意义上的谈判,应当从对抗的立场过渡到合作的立场上来,应当把谈判的焦点从击败对方转移到击败问题本身,即谈判双方在利益关系上无论如何对立,在谈判过程中都应展开建设性的对话,共同将谈判的精力用于击溃造成双方分歧的症结,寻找破解难题的方案。问题一旦解决,则谈判各方都可获益。

四、妥协才能赢得利益

在社会竞争的进程中,以对抗为主的历史已经结束,处理当代社会利益冲突的主要趋势是共同的妥协。这一原理是建设人类和平新秩序的基石。从某种意义上说,没有人类间的相互妥协,就没有人类合作和人类文明。求同存异是横渡谈判之水的良舟,而必要的妥协则是跨跃谈判沟壑的桥梁。谈判者不能志在毫利必得,寸步不让。真正的谈判者深谙以妥协赢得利益的成功之道。

五、试试寻找“第三方案”

僵化的思想方法认为“不是黑就是白，不允许折衷”。以此思想指导谈判，必然陷于立场僵化的谈判死胡同。谈判桌上常常由于甲方的方案乙方不能接受，乙方的方案甲方又充耳不闻导致僵局。谈判者为何不能解放思想，试试寻找能够折衷双方意见，兼顾各方利益的“第三方案”。上述基辛格提出国际海底矿产“平行开发制度”，就是这样一种成功地找到了“第三方案”的范例。

六、半块面包总比没有好

真正的谈判应当利益均沾，企图一口吞下整个面包的谈判者，是难以取得成功的。杰明·费兰克林在谈到贸易谈判时这样认为：“最好是尽自己的交易地位所许可来做成交易，最坏的结局则是由于过于贪婪而未能做成交易，结果本来对双方都会有利的交易却根本没有成交。”

七、真诚与信守是谈判协议的可靠保证

谈判是一种和平协商分歧的方法，决不可以欺诈、胁迫等手段完成。霍布斯认为的那种“没有刀剑的契约只是一纸空文”的时代已经过去。当代谈判是靠谈判各方的真诚与守信来完成的，而凭借暴力、强权或欺诈达成的协议，才是一纸没有合法保障的空文。以往国际社会许多不平等的条约都被现代人所废弃，充分印证了这一观点。

总之，谈判者只有从以上七个方面跃出谈判意识上的误区，才谈得上有效地制定和运筹谈判策略，为己方赢得更大的利益。

提及借助谈判策略赢得更大利益这一命题，是否与“利益均沾”的谈判宗旨相背弃呢？其实，谈判桌上绝对的“公平交

易”是不存在的。“公平合理”不过是一种原则，谈判桌两端的利益取舍不能简单地用天平来衡量。“利益均沾”是要依靠谈判各方的积极争取来实现的。在当代商品经济的竞争中，只要谈判的结局不是建立在己方全获、对方全失的基础上就是正常的，合理的。谈判策略运用的技巧就在于既能为己方在谈判中赢得更多的利益，又能使对方至少不感到失望。我继《谈判学研究》之后，写作本书的意义，正在于进一步介绍制定和运筹谈判策略以及策略的运用技巧，促成更有利于己方谈判的成功。

然而，谈判者应时刻牢记：《再赢一次》不是教你击败对手，而是教你击败问题，赢得利益。

目 录

●谈判策略及运筹要领.....	(1)
谈判策略.....	(1)
谈判策略种种.....	(9)
谈判策略的渊源与依据	(20)
谈判策略的要领	(32)
●谈判策略的智囊技术	(43)
开发大脑智谋无穷	(43)
正面发想智囊技术	(47)
侧面发想智囊技术	(58)
●谈判的战略性决策	(65)
决策思维的更新	(65)
战略性决策的科学程序	(68)
战略性决策的科学方法	(83)
●谈判的战术性对策	(96)
战术性对策的意义	(96)
通用谈判策略	(97)
危难谈判对策.....	(122)
●谈判的让步策略与技巧.....	(137)
用让步启开谈判成功的大门.....	(137)
让步型态的策略与技巧.....	(140)
最后让步策略.....	(147)

●谈判的语言策略与技巧.....	(154)
谈判语言能力与特征.....	(154)
听的要领与技巧.....	(157)
问的要领与技巧.....	(160)
答的要领与技巧.....	(165)
叙的要领与技巧.....	(169)
辩的要领与技巧.....	(171)
说服与拒绝的要领与技巧.....	(176)
●影响谈判成功的因素及防御策略.....	(181)
谈判条件因素的选择与策略.....	(181)
导致谈判失败的原因及防御策略.....	(188)
谈判的主观障碍因素及克服的策略.....	(194)
●谈判的工作程序及策略.....	(201)
谈判的准备阶段的程序及策略.....	(201)
谈判开局阶段的工作程序及策略.....	(208)
谈判磋商阶段的工作程序及策略.....	(213)
谈判终局阶段的工作程序与策略.....	(221)
●成功的谈判双方都是胜利者.....	(228)
附:实用许可证贸易谈判技巧	(230)
后记.....	(250)

● 谈判策略及运筹要领

当代人,无一例外地处于各种利益冲突与利益协调的文明社会中,谈判已经成为协调各种利益冲突的主要手段。因此说,当代社会一切领域都离不开谈判,任何一个生活中的团体和个人都是谈判者。成功的谈判离不开谈判策略的有效运用。本书就在于提供一个与一切社会生活和任何个人都息息相关、紧密相连的、有关怎样认识当代谈判策略,怎样制定和运筹谈判策略来赢得利益的学问体系。

● 谈判策略

一、谈判需要策略

谈判是一种竞争与合作的对立统一过程。在此过程中,过份依赖合作的人很难谋取和保护己方的利益,而偏执于争斗的人,则往往会导致谈判的失败。因此,准确地把握谈判中合作与竞争的“度”,是谈判成败的关键。谈判者不仅需要合作者的真诚与信守,同样需要竞争者的策略与技巧。谈判者应当从合作的立场出发,把战略上的胆识和计谋与战术上的机警和技巧融为一体。

美国著名的谈判专家 L·尼尔伦伯格认为,谈判者“必须象剑术大师一样,以锐利的目光,机警地注视谈判桌那一边的

对手,随时洞悉对方策略上的每一个变化,随时利用每一个微小的进攻机会;同时,他又必须是一个细腻敏感的艺术大师,善于体会辩察对方情绪或动机上最细微的色彩变化,他必须能抓住灵感产生的一刹那,从色彩缤纷的调色板上选出最合适的颜色,画出构图与色调完美和谐的佳作……”。

谈判是一门操作性极强的科学,谈判活动是谈判者和平策略的角逐。谈判者熟悉策略、掌握策略的目的在于运用。任何谈判都需要智慧,需要策略。

但是谈判策略运用的目标不在于打击对方,而在于寻找使谈判各方都获得利益的方案,消除己方谈判目标与各方共同利益之间的矛盾,确保己方能在谈判中获得最佳利益。

二、什么是谈判策略

谈判策略是指在谈判实质过程中实现谈判任务与目标的方法和手段。谈判策略的真谛在于使谈判者能够认真地、反复地、深思熟虑地使谈判行为适得其所。谈判活动是一种复杂的智力竞争,谈判高手无不在谈判策略的运筹过程中展示才华。谈判策略是否运筹得当,能否成功,是衡量谈判者能力高低的主要标志。

精于谈判之道的高手,深明“凡事预则立”的道理。谈判之前,总是要对谈什么,怎么谈,以及可能产生的后果等,有一个思维活动的过程,以便形成主意,拟划方案,然后实施。这就是谈判策略的酝酿和运筹过程。

策略有预谋性的,也有随机性的。例如,大家都有类似的生活体验,当我们怀着一种急迫的心情排队等候购买所需的物品或办某件事情,但当天又不能如愿时,有两种不同的答

复。

第一种答复是：“很抱歉同志们，因为……今天不行了。”

第二种答复是：“同志们，我很高兴地通知大家，你们的愿望，只要再等一天就可以实现了。”

上述两种不同的答复，会产生绝然不同的效果。第一种答复使人沮丧、抱怨。而第二种答复，会给人以希望，或者说至少不再沮丧。因为第一种答复自己把自己推向了对不起他人的境地。从谈判策略的角度分析，这一答复使自己陷于有求于人的被动地位。而第二种答复则不然，好象他们为你付出了代价，并且很快将满足你的需求。这就是谈判老手惯用的一种换位策略，即把己方的需求转化为对方的需求。我在《谈判学研究》一书中，例举过诸葛亮游说江东的故事，就是使用了这种换位策略。在这种策略的作用下，己方的需求被解释成对方的需求。由此可见，谈判的策略，不过是借助一种巧妙的方式来完成谈判任务的，这就是说，谈判策略是采用最适当的方式来实现谈判目的的途径。

三、谈判策略四要素

明确了什么是谈判策略，还要进一步探索谈判策略的构成要素。任何事物都有其特定性，而特定性正是由诸要素所构成的特有的质的规定性。谈判策略也有自己的特定要素，这就是策略的内容、策略的方式、策略的目标、策略的要点。要想进一步认识和理解谈判策略，应当首先明确这四个要素。

1. 策略的内容

策略的内容即策略所要解决的问题，是策略运筹的核心。例如，在青年谈恋爱时所常用的一个策略叫“欲纵先横”，暂时

疏远对方。这一策略所要解决的问题,不过是期望加速热恋过程。再如,被称为外交史上的“一篇精彩杰作”的我国“乒乓外交”策略,在当时所要解决的问题是巧妙地处理中美建交问题。这是策略本身所包含的内容。

2. 策略的方式

策略的方式即策略表现的形式和方法。如前面所举换位法的谈判策略,就是借助于把因己方的原因不能办事,说成是对方的期望的方法,好象己方为了他方的需求而作了努力。这种需求换位的策略的表现形式和方法,就是策略运筹的方式。

3. 策略的目标

策略的目标即运筹策略所要完成的任务。这表现为追求什么?避免什么?例如,“乒乓外交”策略所要实现的目标就是在改善中美两国关系的同时,避免当时国际国内的不利政治影响,当时的中美两国政府,都曾在国际国内严重地歪曲宣传了对方的形象,突然握手言和,有许多难言之隐。

4. 策略的要点

策略的要点即实现策略目标的关键点所在。例如,以退获利的谈判策略,运筹它的关键在于退的学问和技巧,把握和运用好退的“度”是运用好这一策略的关键点。策略的要点不都是一点,有的策略是两点或多点。例如,“出其不意”这个策略的要点就有两个:一个是“快速”,以速制胜;一个是“新奇”,以奇夺人。

以上四个方面是构成策略的主要因素,反映了策略的特有的质的规定性。另外,策略运用的具体条件和时机问题,也是构成谈判策略的重要因素。

四、谈判策略四特性

1. 预谋性

策略的运用不是盲目的,谈判中无论面对何种情况,何种对手,使用何种策略,一般来说,谈判者事先已经进行了筹划。策略的产生过程,也就是策略的预谋过程。谈判策略大都具有预谋的特征。预谋使策略应运而生,随缘而用。谈判策略的预谋性,反映了谈判者主观状态和对客观情势的分析、评估。例如,美国曾用计算机仿真的方法预测冷战时期的两个军事超级大国发生各种冲突的可能性,以及应采取何种策略。1982年,兰德公司的策略评估中心,以“美国在1983年——1990年期间关于与苏联的潜在冲突的国家安全决策”为题,为美苏高峰谈判,提供了策略上的依据。美国对苏策略无不反映了这种预谋性。

2. 随机性

谈判策略在实际运用过程中不是僵化的。为了适应复杂多变的客观情势,谈判策略必然具有随机应用的特征。策略的产生与应用,是一个动态的依赖时空变化的随机过程,需随时吸收信息,及时作出反馈,调整策略。这就是谈判策略的随机特征。例如,当我们在谈判中由于策略应用上的失误而导致谈判僵局时,就要立即改变策略,缓解冲突,以赢得谈判的成功。谈判策略要服从于谈判的目的,策略是实现目的的手段。因此,策略必然具有随机性的特征。所谓“敌变我变,以不变应万变”,就是目的与手段的辩证法。这也就是说实施策略的目的是不变的,但策略本身应当随机变通。这就是策略的随机特性。

3. 相对性

相对性是谈判策略的又一明显特性。任何策略的出台,都有其明显的针对性。因为谈判本身就是一种相对应的活动,谈判策略也必然是针对谈判桌上的具体情势而采取的措施。谈判策略要对症下药,有的放矢。例如,在商业性谈判中,卖方为了卖个好价钱,一般首先采取“筑高台”的策略,即故意抬高要价,在一个较高的出盘基础上与对方讨价还价。而买方为了扒掉对方出盘的“高台”,则会采用“欲纵先横”、“吹毛求疵”等一系列对应策略,以表示己方对对方的商品并不满意,借此迫使卖方降低价格。这就是谈判策略的相对性。

4. 时效性

任何谈判策略都具有时间性。一定的谈判策略只能在一定的时间内产生效用,超过这一特定的时间,则策略的针对性就会发生变化。随着时间的流逝,谈判中许多偶发的因素,会导致事先筹划好的策略不产生任何意义。有时,还可能产生反作用。《兵经百篇·速字》中说:“见而不决,人将先发,发而不敏,人将先收。难得者时,易时者机,迅而行之,速哉”。就是说难得的是时间,易失的是机会,策略的运用必须快速,否则将反受其害。当年司马懿千里斩孟达,诸葛亮空城退强敌,都是在特定的时间内,用策略取胜的;而贻误了时间,再好的策略也难成功。这就是策略的时效性。

以上是策略的四个主要特性。充分认识和掌握了谈判策略的特性,有助于谈判者在实践中灵活有效地运筹策略赢得利益。如果说策略是一匹野马,驾驭得当,它会任你驰骋,驾驭不当,则会反受其害,而熟悉和掌握了上述四个特性,就等于握住了纵马的缰绳和摸透了野马的性情,这时走马沙场就会

自由的多了。

五、策略是实现谈判目标的跳板

日本某公司与一家美国公司进行了一场许可证贸易谈判。谈判开始,美方就采用了先声夺人的策略,大肆宣扬己方的优势与实力,以求抢占谈判的至高点。然而,日方代表却一言不发,埋头记录。当美方代表口若悬河地大谈一番向日方征询意见时,日方代表竟糊里糊涂,似乎什么也未弄明白。第一轮谈判就这样毫无意义地结束了。一个月之后,日方又派出人员全新的谈判代表团与美方接洽,但他们对以前的谈判全然不知,迫使对方不得不从头开始介绍情况和阐明己方的立场。末了,日方代表又故技重演,以“不明白”为理由结束了第二轮谈判。

又过了一个月,这样的闹剧再次重复了,日方仍未答复任何问题就结束了谈判。所不同的是,这次告诉美方,他们将慎重研究后,再给予明确回音。之后,日方一去未回,杳无音信。美方怒愤不已,大骂日方不讲信誉,浪费他们的精力和时间。恰在此时,日方派出了他们真正的谈判代表团突然来到美国,拿出一个无懈可击的最后方案。但美方此刻早已心灰意冷,毫无精神准备,无法抵御日方闪电般地速度与其讨论方案中的每一个细节。最后,只好接受了一个对日方明显有利的协议。事后,美方首席谈判代表感叹道:“这是日本偷袭珍珠港事件在谈判桌上的重演。”

日方在此谈判中的成功,完全取决于谈判策略的巧妙运用。首先,日方在这场谈判中所采用的总策略,即具有战略意义的“后法制人”策略。所谓后法制人,不过是“先法制人”的逆