

〔美〕杰勒德·I. 尼尔伦伯格

谈判的艺术



The Art of Negotiating



上海翻译出版公司

谈判的艺术

[美] 杰勒德·I·尼尔伦伯格 著

曹景行 陆 延 译

王延茂 校

JM25/24



上海翻译出版公司

Gerard I. Nierenberg
THE ART OF NEGOTIATING

Published by Simon & Schuster

New York, 1981

根据美国纽约西蒙与舒斯特公司 1981 年版译出

谈判的艺术

【美】杰勒德·I·尼尔伦伯格 著

曹景行 陆 延 译

王延茂 校

上海翻译出版公司

(上海武定西路 1251 弄 20 号)

上海发行所发行 上海市印刷四厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 6.5 字数 142,500

1986 年 3 月第 1 版 1986 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—9,000

统一书号: 4311·24 定价 1.10 元

译者的话

对于“谈判”一词，我们每一位读者都不会感到陌生。然而，把谈判作为一门“艺术”来加以探讨，也许还是一个新鲜的课题。美国谈判学会会长、纽约尼尔伦伯格-蔡夫-温斯坦法律事务所著名律师杰勒德·I·尼尔伦伯格写的这本书，正是向我们展示了这样一个新鲜的课题。

作者认为，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。因此，在本书中，“谈判”一词的含义十分广泛，它不仅包括一切正式场合的谈判，而且引伸到各种“协商”和“交涉”。用作者自己的话来说，他的这本书提出了“一个处理各种个人间关系、企业间关系和政府间关系的包罗万象的体系”。

在作者看来，谈判是一门“艺术”；要真正掌握这门艺术，就必须掌握它的“理论、方法和技巧”。作者在书中提出了所谓“谈判的需要理论”。这一理论认为，任何“谈判”都是在人与人之间发生的，他们之所以要进行谈判，都是为了满足人的某一种或几种“需要”。这些“需要”决定着谈判的发生、进展和结局。针对不同的谈判场合，作者提出了“需要理论”的不同的适用方法。不同的需要、不同的场合和不同的适用方法相结合，就产生了千变万化的谈判策略。对于这些，作者举述了二百余件实例予以说明。这些实例，涉及甚广，或可帮助读

者理解,或可启迪读者思维,或可增长读者知识。

作者把反映于谈判行为中的人的“需要”、人的动机和人的主观作用问题,作为其谈判理论的核心问题。针对这些问题,作者结合“传统的和当代的行为科学”,尤其是各个流派的心理学理论,作了颇有新意的分析,作为自己的理论依据。同时,作者结合自己的谈判实践和他所采集的大量经验实例,对谈判行为加以具体的考察,作为其谈判理论的实践依据。作者认为,他由此“开拓了一门新的学科”——谈判学。

如何评价本书提出的理论,这是每一位读者都会提出的问题。无疑,对于本书内容中的那些纯功利主义的和资产阶级利己主义的消极方面,我们是持否定态度的。而且,即使是本书内容中的那些符合客观实际的和合理的积极方面,于我们也未可直接适用。所以,与此相应的另一个问题是,如何形成一套于我适用的谈判理论和谈判方法。我们可以就这些问题展开有益的讨论。对于这本书,我们至少可以得出以下两点看法:第一,通过这本书,我们可以较为系统地了解西方的谈判家们的谈判思想、谈判方法和谈判策略,从而在对外谈判活动中可以“知己知彼”。第二,我们自己的谈判家也需要有一套理论和方法来指导谈判活动,这本书也许对此不无启发或借鉴的作用。

本书涉猎甚广,为了便于阅读,我们在翻译时作了一些注释。错谬之处,尚祈读者赐正。

《谈判的艺术》初版于1968年,旋于十几年中,被译成十国文字,行销世界,影响甚大。这次译成中文,以飨读者,希望它会成为一本有用的书。

1985年4月

导 言

当《谈判的艺术》一书于1968年初版之时，它开拓了一门新的学科，展示了一个新的研究领域。“谈判”一词，第一次获得了它的社会地位。它已不再是欺诈或其他种种敌对关系的同义语。相反，它将被视为一个能够深刻影响各种人际关系和对参与各方产生持久利益的过程。而且，作为一门学科，它使任何人——无论是津逮初学，还是最有经验的谈判老手，都能学会和运用促使谈判圆满成功的所有技巧。

本书驰誉世界，问世十三年来，它已被译成十国文字出版。它已被视为一个包罗万象的体系，可以用来解决有关人类存在的一些最为棘手的问题——人际关系、企业间关系和政府间关系。的确，为什么“异教凶焰四起，人们都想入非非”呢？无疑，原因之一，在于他们都有着实际上或想象中未得到满足的需要。这是人类本身的一种天性。

《谈判的艺术》一书的独到之处在于，它既不是无视或压制这些需要，也不是徒劳地去消除这些需要，而是提出一个世界各国的人都易于理解的体系，去适应这些需要。更为重要的是，不管谈判的双方是异教徒同虔诚的基督徒、还是人民同他们的政府，它都能以使双方满意和受益的方式去适应这些需要。

通过吃一堑长一智来学习谈判，这种方法的主要问题在于：你必须先经受许多挫折，才可能偶然碰上一个合理满意

的方案。就象一个嗜于同陌生女人接吻的男人一样，他免不了让人摺耳光，但他总以对美妙接吻的回忆来安慰自己。《谈判的艺术》一书以事实证明有效的通过改变关系而使双方受益的方法，使你既能避免吃耳光之苦，又能让双方共享接吻之乐。

本书以科学的原理为依据。它考察了各种可观察到的、甚至平淡无奇的人类行为“事实”，并将它们归纳成一个可以普遍适用的结构。诚然，谈判决非千篇一律。但是，一旦你熟悉了本书所阐述的那种成功的谈判方式，你就不会再象过去那样毫无章法了。

可以恰如其分地把《谈判的艺术》一书比作一台激光器，这种设备能够产生、放大和发射一束聚束光。这本书并不深奥。也许，书中的每一个细节，你都早已经历过了。本书的价值(和目的)在于，采集这些随机的“事实”和细节，形成一股聚束的启蒙之光。你将发现，因为随时采用本书所述的各种方法而增强了自己的生命力，使你不再为各种不可克服的困难所压垮。千百万读过本书和参加过“谈判的艺术”讲座的人已经成功地运用了这些方法。你还将发现，因为运用这些方法，你所参加的一切谈判，将比以往任何时候都更加容易把握、更加富有乐趣和更加得益无穷。

杰勒德·I·尼尔伦伯格

目 录

导 言	1
第一章 论谈判	1
什么是谈判(2) 实例一则(4) 基本因素(8) 销售谈判(11) 劳资谈判(13) 不动产谈判(15)	
第二章 合作的过程	19
不是棋赛(19) 报纸倒闭的实例(20) “合作的利己主义”(20) 求得生存平衡(24) 过犹不及(26)	
第三章 人	30
本能, 还是理性?(30) 行为的预测(33) 人的行动原因(36)	
第四章 谈判的准备	45
“自知才能知人”(45) 预习功课(48) 较新的方法(55) 实例一则(58)	
第五章 隐蔽的假设	62
误解的根源(62) 隐蔽的假设分类(68)	
第六章 策动我们的是什么	75
第七章 谈判的“需要理论”	81
谈判的三个层次(82) 不同的适用方法(83) “需要理论”的运用(86)	
第八章 如何发现需要	91
提问(91) 肯定的陈述(96) 善于听(99) 无言的信息(102) 琼斯对帕克的分析(107)	
第九章 谈判的技巧	110
时机性策略(113) 方法和方位性策略(118) 代理人	

(124) 策略的运用(128)

第十章 具体的例证..... 133

- 一、生理(体内平衡)的需要(135)
- 二、安全和寻求保障的需要(144)
- 三、爱与归属的需要(153)
- 四、获得尊重的需要(163)
- 五、自我实现的需要(168)
- 六、认识和理解的需要(177)
- 七、美的需要(188)

第十一章 成功..... 195

让我们从头做起，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，但永远不要惧怕谈判。

——约翰·肯尼迪①

第一章 论谈判

前不久，我那两个儿子为一些吃剩的苹果馅饼而争了起来，两人都坚持要切一块大的，谁也不同意平均分配。于是，我向他们建议，一个孩子先来切馅饼，他愿意怎么切就怎么切，另一个孩子则可以先挑自己想要的那一块。这个建议大家听了都觉得挺公正，他们接受了。两人都觉得自己得到了公平的待遇。

这就是一个“圆满的”谈判之例。

某个推销员正在设法达成一笔大买卖。对那位可能的顾客来说，他这笔生意基本上是可以接受的；不过还得解决一些问题：他可以给多少折扣？这批订货得由谁落栈——买主还是卖主？能从速发货吗？卖主肯给买主为期两年的再订货价格保证吗？

买主和卖主为这笔生意而谈判。

在一个计算机已经使许多工作都变得过时无用的时代

① 约翰·肯尼迪（1917—1963年），美国第三十五任总统。引语见肯尼迪总统就职演说。——译者

里，谈判者的作用日益重要起来。因为，我们大家都成了谈判者。

什么是谈判

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。

谈判有赖于信息交流。谈判在个人之间进行，他们或者是为了自己，或者是代表着有组织的团体。因此，可以把谈判看作是人类行为的一个组成部分。它涉及传统的和当代的行为科学，包括历史学、法学、经济学、社会学、心理学，乃至控制论、普通语义学、对策与决策论，以及一般系统论等许多方面。

然而，谈判的整个范围极其广泛，决不限于现有的某一种或一组行为科学的框框。

《纽约时报》天天都有上百起谈判的报道。在联合国，在世界各国的首都，人们都在为调停那些“小规模”战争而作出种种努力。政府机构同国会为拨款问题而谈判；公用事业公司同管理机构为收费率问题而交涉；一次罢工调解平息了；两家公司同意合并，但还必须获得司法部的批准；一块小小的、然而值钱的地产换了主人；等等。这些就是《纽约时报》天天都要报道的谈判名目。偶尔还可能有诸如禁止核试验协定那样的轰动一时、引起世界性关注的协议。然而，《纽约时报》或其他任何报纸都没有提到的、更加重要的谈判（至少对参加者来说是如此），却是不计其数。

婚姻是一个历史悠久的谈判主题，它也多少受到了被吹

得神乎其神的计算机的影响。计算机可以取代媒人的角色，但它只能预言某两个谈判者有达成美满协定的最佳机会。

迄今为止，还没有一种普遍的理论可用于指导一个人的日常谈判活动。就象了解男女间的事情一样——吃一堑才长一智，我们不得不一再以同样的方法去学习谈判。一个人自称有三十年谈判经验，也许只是三十年来年年都犯同样的错误罢了。

如此而已，我们对于谈判的大部分知识就只能得自个人的有限经历，这真是一件令人遗憾的事情。更有甚者，大多数人还要对谈判过程加以种种限制。例如，几年前美国国会参议院司法委员会发表的一份研究报告中，有这么一段话：

对美国人来说，谈判是解决争论的最为便利的方法。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：（1）该问题是否可以谈判（例如，你可以出卖自己的小汽车，但不能出卖自己的孩子）；（2）谈判者是否不仅乐于“取”、而且愿意“给”、愿意进行等价交换和愿意作出妥协；（3）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“协议”难以实行。

该委员会关于谈判获得成功的这三项条件，大大限制了可能进行谈判的范围。即使在美国，也有人买卖孩子，贩卖儿童的黑市团伙时有揭露，就说明了这一点。为了使被绑票的孩子获释，他们的父母会迫不及待地去谈判。必须承认，只要是为了满足人的需要，任何问题都是可谈判的。

就第二项条件而言，任何谈判都不可能预见未来的结果。因此，事先预测双方将“愿意妥协”，也是不可能的。通常，妥协都在正常的讨价还价过程中达成。在彻底弄清事实真相、

弄清谈判者的利害冲突和共同利益的过程中，它会自然而然地产生。尽管作出妥协可能成为谈判的某种结果，但谈判各方却不应该以寻求妥协作为谈判的唯一目的。即使是一次“简单的”谈判，也会牵涉众多问题。事事妥协，几乎对谁都不会有什么好处。“外交车轮滚滚，常靠模棱两可滑润”这句老话，在这里是适用的。谈判最好不要作茧自缚，而要随时抓住一切有利时机。

该委员会的第三项条件几乎是做不到的。一般说来，参加谈判的双方不会相互“信赖”。事实上，善于利用别人的猜疑，正是老练的谈判家的高招。总之，如果把该委员会的三点要求作为成功的先决条件，那就很难说还会有什么谈判了。

实例一则

谈判并不总是干脆利落的，也常常不是一帆风顺的。

近年来，那些把汽车停放在火车站而搭火车上下班的人觉察到，一些发生着的变化正在危及他们的停车“权利”。举一个可能剥夺这种“权利”的幕后谈判的例子，也许会使他们感兴趣。

不久前，某铁路的不动产部找上了一家地产公司。提出的问题是：铁路需要钱，有没有办法利用他们过剩的大量地产来赚钱？

那家地产公司对此很感兴趣。但还得对付一些麻烦问题。首先是合法性问题：拿不到铁路地产的完整地契。铁路方面没有买下它那些土地的全部地权。他们的许多地皮，要么是占用的，要么是租让的。这两种做法都使原主拥有收回权，即土地如不再用于铁路事业，原主有权收回。

经过反复推敲、再三斟酌，地产公司的法律顾问（我的法

律事务所)提出了一项解决方案。具体做法是：租用这些地产九十九年，而不是购买。

第二个问题接踵而来：“人”的因素。为大企业办事的人往往怕惹麻烦。也就是说，还得设法说服铁路方面的律师接受这个方案。

我们找上了一家地契公司，总算使他们同意出面确认这个方案的合法性。该公司甚至还愿意为此提供地契保险。保险单一经实际生效，铁路方面的律师就别无他择，只得承认这一手续合法有效了。

下一步就是要赎出那片已经被铁路方面抵押出去的土地。法律事务所研究了铁路抵押的一般情况，又专门研究了这一案例。办法出来了。本世纪三、四十年代，多数铁路公司都作了资产抵押。第二次世界大战后，人们对铁路的财务状况丧失信心，铁路债券或抵押契据几乎无人问津。这些抵押契据都没有一项适用于以后获得的地产的条款。

何以解决呢？来一次划帐。把铁路方面在作了抵押以后又获得的土地划出一部分，同抵押托管人交换抵押出去的那片土地。

这个办法又扯进了另一方：托管人——他控制着抵押出去的那些地产。地产公司以任何改善铁路财务状况的做法将使一切有关方面获益为理由，去说服那位托管人。他们给那位托管人看了地契公司和铁路方面的律师签署的认可书，以证实此事可得到履行。经过几番磋商，托管人终于同意了这项土地掉换。

现在谈判进入了一个新的阶段。地产公司选定了一个火车站，划出四周的空地进行开发，并向城镇当局呈交了关于兴建商业中心的规划文本。

不料,这件事引起了轩然大波。多年来,这个镇上的人一直在这块地皮上停放车辆,他们认为这是他们的权利。镇上各行各业的繁荣,在很大程度上有赖于此停车的这些人的幸福,有赖于他们在此继续居住。

这个城镇的规划委员会从来没有费心考虑过这片铁路地产的区划问题。现在,它不顾市民的压力,把这片土地划为“B类商业区”,即停车场与商业区域的面积比例为1:1。这个决定算不上武断,因为周围的土地都是这样划定的。但市民们继续施加压力;不出一个星期,这片土地重新被划为“A类商业区”,即停车场与商业区域的面积比例为2:1。这个城镇还是第一次实行这种规定。

地产公司本来有充分的理由反对这一规定。但他们并不这样做,而是去找铁路方面,再取得铁路旁的另一片地皮,这就符合了那项更为苛刻的区划规定。

城镇当局再也找不到别的“借口”,只得签发建筑许可证。拿到许可证,地产公司就去联系了一家连锁食品商号,谈妥条件,签了租约。租约规定,该商号在佛罗里达的建筑师要在一个月之内拿出商店内部装修的详细规划。

与此同时,镇上发生了全面的政治风暴。“在野”党把这件事弄成了一个重大问题。“执政”党看到自己正在失去选民的信赖,就专横地吊销了那项许可证。地产公司别无良策,只得诉诸于法院。无疑,只要法庭秉公审理,地产公司就能打赢这场官司。

大多数重要谈判都有点靠运气。尽管在该县的州最高法院法官中,共和党人占了绝对优势,但还是有一个民主党人侥幸入选。由于运气(再加一点手腕),这个案子正好落到唯一的那位民主党人法官手中,这位法官不那么受制于党派的需要。

要，很可能立即开庭、秉公审理。

全套人马都由共和党人组成的城镇当局也意识到了这一点。城镇当局的律师找到地产公司，问道：“能不能撤回这项起诉？”地产公司的回答是：“当然可以！只要发给我们建筑许可证。”城镇当局的律师解释说，由于政治气候，这一点做不到。不过，城镇当局很了解地契方面的限制等等，倒是愿意设法买下这片地产。

只要价钱合适，一切不动产都可以出售。况且，当时银根紧缩，地产公司的人正在为筹调头寸而发愁。城镇当局诱之以利，双方完满成交。

谈判就此告终了吗？不。地产公司同那家连锁食品商号的租约明确规定，如果市政管理部门不准在这里建设商业区，那么租约得予取消。那家连锁食品商号被告知，只要能找到别的合适地点，他们就可以在那里建造商店。但这个许诺并不能使它满足。那家连锁商号提出起诉，指控地产公司毁约。

地产公司最不愿意受到这种指控。他们责问那家连锁商号：“难道你们不知道我们对此鞭长莫及吗？”对方回答说：“这个嘛，我们是一家公共股份公司，我们对我们的股东负责。”

地产公司的律师对这桩讼案考虑再三。不错，公共股份公司对其股东负有责任。但它也有义务向股东报告对他们提出的每一桩重大起诉。

能不能也让这家连锁商号受到起诉、吃点苦头？地产公司的人想，对！让我们来给它找一桩。

最初的租约要求，建筑师的规划要在一个月之内提交。但规划来晚了。当时，谁也没有介意。但从严格的法律意义上讲，连锁商号违背了合同。于是，地产公司声称，要是按时提

交规划，本来可以破土动工，而不会一再拖延的。为此，他们对那家连锁商号提出起诉，要求赔偿大笔损失。

接到传票后，那家连锁商号就向地产公司试探：“你们愿意撤回起诉吗？要是你们撤回起诉，我们也将撤回起诉。”地产公司回答说：“我们正想打赢这场官司呢，还没想过要撤回起诉。”这就发生了僵持。双方的诉讼都没有进展。这种局面持续了六个月左右。

一天，那家连锁食品公司的律师给我的法律事务所打来紧急电话，问能否立即过来拜访？我的事务所回答说：“我们现在忙得很哪，我们会给你们回音的。”

凭着直觉，我们感到事情发生了一些变化。于是紧张地进行了调查。结果发现，这家连锁商号正在同一家更大的公共股份公司进行谈判，打算合并进去。显然，这桩悬而未决的讼案是合并的一个障碍。

我们给那家连锁商号回了电话。双方在地产公司律师的办公室举行了会议。当场讲定条件。连锁商号同意付出二万五千美元现款。双方都撤消起诉。

这场错综复杂的谈判——或者说一连串的谈判——包含了影响谈判成败的各种因素的正反两方面事例，本书将对这些因素详加阐述。

基本因素

在以上这个事例中，人们彼此较量，充分施展了各自的全部辉煌而充满矛盾的奇异才华。对人的行为的认识是任何谈判的基本因素。

事先有准备的谈判者终将赢得成功。

参加谈判的各方，事先都要作出某些假设。这些假设，有