

ANLISHITANPANXUE

案例式谈判学

世界是一张大谈判桌
你要在这个世界上获得成功
就必须学会谈判

陈荣杰 著

内蒙古人民出版社

案例式谈判学

陈荣杰 著

内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

案例式谈判学/陈荣杰著. — 呼和浩特: 内蒙古人民出版社,
2000.1

ISBN 7-204-05023-1

I. 案… II. 陈… III. 谈判学 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 56290 号

案例式谈判学

陈荣杰 著

*

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

内蒙古新华书店经销 内蒙古民族印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 14.375 字数: 320 千

2000 年 1 月第一版 2000 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1-5000 册

ISBN 7-204-05023-1/C·58 定价: 22.60 元

内容提要

在人类社会生活中，任何人都离不开与他人进行物质与精神方面的接触和交往，并通过获得他人的允诺和帮助来实现自身的需要和价值。因此，任何人都面临着这样那样的谈判。事实上不论是政治家、企业家还是普通的推销员、教师，只要是与人打交道，都是一个谈判者，谈判艺术的高低直接影响其工作的成就。

本书作者积多年教学经验和研究成果，全面地探讨了谈判活动的方方面面，归纳出谈判艺术的基本原理，提出了独到的见解。诸如谈判的交换性、谈判的活力对抗性、谈判效益相对性和多重性以及谈判原则、多角谈判等等。本书采用了国外流行的案例讨论式，结合实例与实际工作者讨论如何去有效地谈判，帮助人们总结经验，提高谈判技巧。这在国内也属首例。

本书适合高中以上文化程度的读者自学，也可作为大专院校有关课程的教材。期望它能够使读者掌握关于谈判的一般规律和技巧，对一场已经发生的谈判能讲出得失，对一场即将展开的谈判能作出周密的筹划，成为一个成功的谈判者。

序 言

谈判的理论研究，或者说“谈判学”，在我国还只有十多年的历史。但是，谈判的活动自人类社会有经济活动和社会交往以来就存在。大到国家间就政治或经济的问题会谈，项目双方就合作事宜的洽谈，小到农贸市场买卖双方敲定价格，交通事故商定赔偿问题，这些都是谈判，只是过去我们没有作为一门学问研究其规律性。随着改革开放的全面展开和深入，个人和组织真正成为政治或经济活动中的主体，而且必须为切身利益作出自己的选择并承担责任。于是，人们开始以谈判来协调彼此的关系。谈判活动逐渐发达，谈判的理论也从国外引进，并且逐步繁荣。

讨论我国的谈判学，恐怕不能不从美国律师尼尔伦伯格（据曹景行、陆延的介绍，他是美国谈判学会的会长）的《谈判的艺术》开始。该书是我国（指大陆）关于谈判活动的最早的专著，影响巨大。尼尔伦伯格 *THE ART OF NEGOTIATING* 一书由曹景行、陆延翻译为《谈判的艺术》，1986年3月由上海翻译出版公司出版，至1989年4月就第九次印刷，印了22万册。1988年4月美国谈判学会会长的大作被署名为“梁言编译”，由能源出版社出版，书名叫《成功的策略和技

巧》。1988年10月四川文艺出版社出版了另一个译本，由李丽淑翻译为《谈判的奥秘》。1997年12月中国书籍出版社又出版了刘永年的译本，为了不至于同如雷贯耳的尼尔伦伯格的大作撞车，该译本进行了巧妙的包装，作者名字写成“格瑞·尼瑞伯格”，书名也更有新意：《如何成为谈判高手》。当然，书的辐射面仅仅是一个方面，另一个事实是尼尔伦伯格的主要观点多年来一直是我们的谈判学的基础命题，诸如谈判是满足需要的行为，谈判不是一盘棋等。

另外三个美国学者的专著也随后引进并产生了很大影响。霍华德·雷法的《谈判的艺术与科学》，由宋欣、孙小霞翻译，北京航空学院出版社1987年11月出版。罗杰·费希尔与威廉·尤里合著的 *GETTING TO YES*，郭序、张秦译为《谈判技巧》，北京大学出版社1987年11月出版。1995年8月四川人民出版社又出版了该书的另一个译本《理性谈判术——哈佛谈判教案》（李小刚、李宝屏翻译）。卡洛斯 *GIVE AND TAKE*，杨君、吕英译为《谈判技巧》，中国盲文出版社1989年1月出版；1998年海南出版社出版的《谈判大师手册》（李春华译）其实就是那本 *GIVE AND TAKE*。此外，英国学者比尔·斯科特的《贸易洽谈技巧》（叶志杰、卢娟译，中国对外经济贸易出版社1986年8月出版）也对我国的谈判理论发生过很大的影响。

在这么多以谈判为题的著作中，首先需要肯定的是李明新以及吴元其、汪达环主编的《现代谈判学》。该书可以说是中国谈判学的第一本专著，对谈判活动进行了较为全面系统的理论概括。到目前为止，论述谈判概论之类的著述还没有超出该书的框架。

田华、陈坤荣、章宏益的《实用谈判学》和李扣庆的《实

用商务谈判》都比较成功地贯彻了“实用”的原则。一者结合实例阐述谈判活动的规律，夹叙夹议，深入浅出；一者以简短的篇幅（全书仅15万字）论及了商务谈判的各个环节，具有很强的现实针对性。

张祥的《国际商务谈判——原则、方法、艺术》则属于另一类——经济总结型的论著。我们的谈判理论家大多缺乏正规谈判的经验，关于谈判的研究就不可避免地带有纸上谈兵的缺憾。而本书的作者是上海对外经济贸易系统的领导干部、上海交通大学管理学院的兼职教授，多年来亲身经历了许多谈判，又通晓现代管理理论，因而对谈判活动的得与失以及谈判指导思想 and 原则多有独到、深邃的分析，绝无隔靴挠痒之感，尤其是其中的取之第一手的经验、案例，对谈判的实际工作者和理论研究者都有启迪和借鉴意义。

蒋春堂的《谈判学》和张强的《现代谈判学》独树一帜，在同类专著中令人耳目一新。作者以自己的思考和论述对谈判活动进行科学的探索，较为全面地论及了谈判活动的方方面面。王政挺主编的《中外谈判谋略掇趣》（1992年12月东方出版社出版）汇集了古今中外一百多个谈判的事例，为谈判研究提供了丰富的资料。许多以谈判为题的著作都从该书援引案例。

改革开放给我们的社会科学带来了新的课题，也带来了新的思维方式和思想资料，谈判学就是在这样的大背景中崛起，并且取得了相当的成就。笔者统计，这十多年来谈判方面的著作已出版了100多万册，“谈判学”似乎已经成为一门“显学”。这当然是令人欣喜的。不过我们不应该忘记前贤的哲言，“不满足是推动前进的车轮”。因此，我们应该用批判的态度来分析谈判学的历史和现状。

谈判学首先要面对这样一个问题：“谈判学”，是不是已经成为一门科学？英语中，“*On Negotiation*”、“*The Science of Negotiation*”，翻译过来应该是“关于谈判”或“论谈判”以及“谈判研究”或“谈判的科学研究”。汉语词汇的再生能力强，于是就出现了“谈判学”这么一个专有名词。但是，是不是就有一门与心理学、管理科学、人类学等社会科学并列的“谈判学”呢？一门独立的学科，不仅仅要有自己特殊的研究对象和研究领域，而且还要有自己独特的概念、命题并且将这些思想资料组成一个具有逻辑性的体系。目前关于谈判的著述很多，但还未真正完成对谈判活动的科学抽象，因而也难以形成一个具有内在逻辑联系的体例。我以为“谈判学”在目前还仅仅是“谈判研究”、“谈判理论”的代名词，或者说，谈判学还处于“前科学”的状态。“谈判学”要真正成为一门科学还有一段艰难的历程。首先要解决对于谈判活动的理论抽象问题。

目前，许多学者受了尼尔伦伯格的影响，以“需要理论”来解释谈判活动。的确，如尼尔伦伯格所言“需要和对需要的满足是谈判的共同基础”。因此，人们完全可以从谈判者的需要来理解其行为，通过对人的行为动机的分析把握其行为的依据，进而寻求影响其行为的方法和途径。但是，这仅仅是分析谈判活动的一种方法，它并不能代替对谈判活动的科学抽象。“谈判是人们满足自身需要的活动”，这样的命题并没有揭示谈判的本质，因为人的任何自觉行为都是满足自身需要的活动。

笔者试图这样概括谈判活动：谈判即交换，以对方需要的满足换得对方的活动成果或协作行为，从而实现自身需要的满足。谈判的交换性是谈判活动的基本规律，也是谈判理论的基本概念。它规定了谈判的目的、谈判的方法。具体地讲：因为

- 谈判是交换，所以，它以双方的自觉自愿为前提，谈判必须在双方都感到公平合理时才能展开并达到其终点；而“不平等”的协议也是合理的，由于双方的实力对比的悬殊，这样，又可以引进“实力”的概念。谈判是交换，而交换不仅仅包括“以物易物”式交易，照美国学者布劳的观点，还有社会交换，比如人们还“人情债”，所以，谈判的效益既有直接的物质性效益，又有长远的潜在效益。

谈判是交换，它又是一种特殊的交换。笔者认为谈判是一个活力对抗的过程；通过两个（或多个）目的、两股力量的抗衡和较量，人们才实现着彼此之间需要的共同满足。这就是谈判活动的特征问题。尼尔伦伯格“谈判不是一盘棋赛”的观点使人们忽略了谈判的对抗性。在西方，关于谈判的科学研究已经有几十年的历史，人们已经充分地认识了谈判中的对抗，比如对抗的程度、谈判与社会冲突的关系等问题都涉及了。在这种背景下，尼尔伦伯格开始强调谈判的另一个侧面，强调谈判是一种合作的事业，不要以争高低、拼输赢的态度去从事谈判活动。但是，在现实生活中尼尔伦伯格恰恰是以对抗者的姿态与他的对手展开魄力对魄力、智慧对智慧的角逐。谈判的活力对抗性规定了谈判是一门科学，又是一门艺术；规定了谈判谋略的重要作用；也规定了谈判操作的一些方法等等。

谈判的本质、谈判的特征，这属于谈判研究的基础理论命题。谈判理论，或者说“谈判学”，就应该以对于谈判活动的科学的理论概括为基石。目前，在谈判原则论述上的混乱状况就是源于谈判的基础理论问题上的分歧。关于谈判原则，李明新等人归纳出：客观性原则、求同存异的原则、公平竞争的原则和妥协互补的原则。张祥的《国际商务谈判》认为国际商务谈判的原则是：尽量扩大总体利益，善于营造公开、公平、公

正的竞争局面，明确目标，善于妥协。蒋春堂一书所列的谈判原则有：坚持正义原则、平等互利原则、谋求一致原则、客观标准原则、真诚守信原则、以战取胜原则、最低目标原则、时间效率原则、遵规守法原则。其实，客观性、平等和真诚守信等等并不是谈判的原则。客观性原则是最一般的科学方法论，任何领域的认识活动都不能违背这条法则。至于平等、真诚守信则是社会生活中处理人与人关系的法则。而“尽量扩大总体利益”、“最低目标”不过是仅仅适用于谈判的某些具体环节的谈判技巧。谈判原则应该是谈判活动的客观规律的科学抽象，因此，它仅仅适用于谈判活动，而不是放之四海而皆准的普遍真理；也正因为它是谈判活动的基本规律的总结，它对人们开展谈判具有方法论的意义，适用于谈判活动的所有方面。由于学术界对谈判活动的基本规律还没有形成比较成熟的认识，于是，哲学的一般方法、社会交往的道德准则、规范以及谈判的技巧混杂在一起，都成了谈判原则。

如果把谈判理解为两个主体以对方需要的满足为代价实现自身需要的交换活动，谈判是为了实现自身的需要，因此，人们必须以自己的利益为轴心考虑问题作出抉择；也正因为谈判是交换，对任何一方来讲必须以一定的让步满足对方的需要，必须承认对方的存在，承认对方利益的合理性。这样就引出谈判的两条基本的原则：利益的谈判原则和妥协的谈判原则。

笔者把谈判概括为人类交换活动的一种方式，在两个活动主体之间展开。由这两个基本规律出发引申出谈判的方法论原则（谈判原则、谈判谋略和谈判技巧）以及谈判操作的方法、技巧（谈判的准备、谈判过程、僵局），在不同领域的谈判，这样的交换、活力对抗又呈现不同的特点，诸如政治谈判、经济谈判、多角谈判、多边谈判、跨文化谈判……谈判理论的各

个方面似乎就构成了一个有机的整体。

再者，谈判理论研究的目的，亦即谈判学的定位问题也需要考虑。笔者注意到国外引进的一些著述，比如《有效沟通赢得谈判》、《谈判课程》，学者们以谈判专家的身分与实际工作者讨论如何去有效地谈判，帮助人们总结经验，提高谈判技巧，而不是摆出理论家的架势就谈判的方方面面做完整而又深刻的论述。笔者认为，谈判的研究就应该这样，贯彻“实践理性”的原则，谈判学的目的和功能应该是使读者掌握关于谈判的一般规律和技巧，对一场已经发生的谈判能讲出得失；对一场即将展开的谈判能作出周密的筹划并初步学会操作。

谈判的理论研究，或者说“谈判学”已经有了十多年的积累，应该有大的突破。这种突破的标志就在于形成一个具有逻辑联系的理论体系，一种真正将原理与实例结合，达到黑格尔所谓的“具体抽象”境界的论述方式。当然，这只是笔者个人的“一孔之见”。但是，如果我们每一个研究谈判的人都提出自己的见解，并且本着科学的态度坚持自己的学术见解，积极地展开学术批评与反批评，那么谈判的理论研究一定会迈上一个新的台阶。

陈荣杰

1999年10月于上海

目 录

1 序言

每个人是在与他人的交往中存在并发展，在文明社会中，人与人之间的交往就是要克服彼此之间的差距、矛盾，即通过平等的协商——谈判，来消除分歧，维持正常的关系，因此，可以说人生就是一场谈判。

1 谈判概论

我们每一个人都有必要面对谈判，研究谈判，从而驾驭谈判。我们并不一定要成为谈判专家，但是我们必须通晓谈判艺术，因为——

- | | | | |
|----|---------------------|---|----|
| 3 | ◎世界是一张大谈判桌 | ◎ | 97 |
| 11 | ◎谈判是人与人交往活动的特殊方式 | ◎ | 28 |
| 19 | ◎探求彼此新的平衡点 | ◎ | 19 |
| 26 | ◎埃及与以色列从陷入绝境的谈判中走出来 | ◎ | |

本 体 论

37 一、谈判的本质

谈判桌前，两股力量交锋，你争我夺，波澜起伏，令人眼花缭乱。诸葛亮舌战群儒说服孙权联蜀抗曹，周恩来万隆会议上挽狂澜首倡“和平共处五项原则”谈判是對抗性和合作性的统一！

38 ◎“取得”必须以“给予”为代价 ·

46 ◎富兰克林出使谈判与美国独立战争的最后胜利

55 ◎谈判实力好比一支军队的战斗力

69 二、谈判的特征

谈判不是一方“吃掉”另一方，而是双方寻求共同点，最终达到双方共同的满足。如果把其中某一方置于死地，那么大家都将一无所得。因此谈判双方既互相依赖又互相排斥……

70 ◎罗斯福总统终于被说服

79 ◎欲擒故纵，声东击西

85 ◎超越双方的实力对比

91 三、谈判的效益

谈判者应该深谋远虑，着眼实在效益又顾及潜在效益，在追求一个最有利的协议时，还应该考虑协议后面的需要，诸如良好的合作关系和社会形象。

- 92 ◎何为高明与愚蠢
- 100 ◎实在效益与潜在的长远利益

方 法 论

- 114 四、谈判原则

承认对方的存在和权利，那就可能化干戈为玉帛。同样的道理，谈判桌上两个方案、两种声音针锋相对，谈判似乎走进了死胡同，这个时候最简单也是最有效的做法就是让一步。

- 115 ◎洞察对方的真实意图
- 123 ◎没有妥协就没有谈判
- 130 ◎以最小的代价实现自己最大的要求

- 134 五、谈判谋略

谋略运用一定要把对手当作一个有头脑的利益主体，从对手的利益需要以及个性特征的分析入手，因势利导，采取相宜的举措。

135 ◎把对手诱人预设的“陷阱”，美方轻松地
拿到巴拿马运河的开凿权

142 ◎以智慧角逐，凭胆魄较量

149 ◎声东击西，造成错觉

155 ◎釜底抽薪削弱对方的气势

164 六、谈判技巧

谈判技巧关键在于谈判者怎样与对手磋商——在特定的实力对比中，或运用自己的优势去进攻，或坚守自己的阵地。简单地讲就是要让对方认识到这样做对他自己有好处。

165 ◎变换观察和思考的角度

173 ◎转移、化解对手的要求、主张

182 ◎苏格拉底的劝诱法

193 七、“分蛋糕”——谈判谋略和技巧再论

坚持合作精神，寻求并肯定一个双方信服的标准、原则，扩大双方共同的利益，发挥谈判者的创造性，改变谈判议题，变通或折中，探寻解决分歧的种种可能，得出最完美的“方程解”。

193 ◎把蛋糕做大 拓展谈判议题

201 ◎最有利的选择就是折中

操作论

210

八、谈判准备

没有谈判前的筹划就没有明确的谈判目标，更不会有讨价还价的筹码，当你坐到谈判桌前就会迷失方向，你的要求，便没有根据来支持你的主持。

211

◎中美谈判尼克松总统引用毛泽东诗句的用意

221

◎影响制服对手的力量何在

234

◎周总理率团首次参加日内瓦重要外交活动前的准备

243

九、谈判过程

双方的交易条件摆出来之后，谈判者不要因为彼此的分歧而气馁或急躁，守住自己的阵地，积极地向对方进攻，努力突破对方的防线，运用有力的论据论证自己的立场和要求的合理性，指出对方提出的条件中的水分。

244

◎苏外长葛罗米柯遇到了强硬的谈判对手

252

◎5800 辆日本三菱牌汽车索赔案谈判的较量

264

◎僵局是实力较量的一种手段

272 ◎基辛格：“找到最后一根香肠”

283 十、谈判文书

谈判的成果如果不是用规范化的语言——书面语言凝固化、物态化，那么，时过境迁，它们就会出现歧义而逐步趋于消亡。同样也无法得到法律的保护。

284 ◎字斟句酌，一纸定乾坤

293 ◎签署德国投降协议书引起的风波

307 十一、即兴式谈判的操作

当我们面临一种热烈的、突然出现的谈判情景时，当我们感到自己的头脑不那么清楚，有些糊涂，对彼此关系没有明确的概念，头脑中活跃的是一股激情、一阵无可名状的冲动……这时，最合理的决定是中止洽谈，改天再议。

308 ◎永远拒绝对手的第一次出价

315 ◎你要巧妙地显示自己的实力

322 ◎不要被特定场合中的气氛所左右

类别论

329 十二、立场之争——政治谈判