

第 1 章

谈 判

谈判是社会生活中不可缺少的交往协调方式，不管你喜不喜欢，愿意不愿意。每个人都会不知不觉地成为一个谈判者，并经常参与这样或那样的谈判。谈判形式多样，大到关于国家独立和民族统一的纷争，小到家庭夫妻之间的家务分配商讨，都要通过谈判解决。此外，还有引进外资、货币信贷、采购推销、招标投标、租赁承包以及商品买卖、求职谋薪、民事纠纷等等，都时有谈判活动发生。

谈判范围之广，可以说涉及人们生活的方方面面，它无处不在，无时不有。在交谈或讨论某些问题时，即使你自己不认为是谈判，其实也正是在谈判。

什么是谈判？谈判是一种以自己已有的社会地位与力量作为基础，正确地运用社交和口才来影响他人或集体的行动，从而达到自己目的的活动。谈判是一个过程，整个过程中明显地表露出施受互动、冲突、合作与互惠互利。也就是说谈判不是单一强求与施舍，而是双方的合作。通过谈判求得一个使利害冲突的对抗达到互惠互利的合作的结果。没有对抗，谈判便没有必要，没有互惠，谈判则无法进行。

一般来说，谈判有三大要素：谈判者、谈判时间与谈判情报。谈判者是谈判的主体，谈判者要有广博的知识，丰富的阅历以及深厚的专业本领，要有敏锐的观察力，清晰的判断力，良好的竞争力与勇敢的冒险精神，此外还要做到能自制、善忍耐等。谈判时间的把握对谈判的成败是很重要的，时间的确定和时段的运用直接影响到谈判的结果。谈判情报是谈判的核心，谈判的方式、谈判的策略、谈判的进行与结果都取决于谈判前对情报的调查与谈判中对情报的吸取、分析与处理。

谈判有许多种，从不同的角度可以把谈判分为不同的类型。

按谈判的性质划分，可以分为一般性谈判、专门性谈判与外交性谈判。一般性谈判指人际交往中的谈判。这种谈判随意灵活，处处存在。专门性谈判是指各个专门领域中的洽谈，它是一种有准备的正式谈判，一般通过人员会谈方式进行，如商贸洽谈补交谈判，这类谈判是国家与国家之间的政治、经济、军事、科技、文化等领域的谈判，这种谈判准备充分，程序严谨，功用巨大。

按谈判的主题划分，有单一性谈判与综合性谈判。前者指谈判的主题只有一个，谈判的目标单一，时间较短；后者指主题由多个议题所构成的谈判，议题交叉，时间较长。

此外，按谈判层次划分可以分为国家间谈判、团体间谈判与个人间谈判；按谈判的形式划分有正式谈判和非正式谈判等。

谈判是“谈”出来的。在谈判的过程中，观点的表达、意见的交换、看法的磋商都离不开“谈”。谈判的成败在很大程度上取决于谈判水平的基本表现技巧。英国哲学家培根有一段关于谈判言语的论述很全面地道出了谈判水平的言语特征：“与人谋事，则须知其习性，以引导之；

明其目的，以劝诱之；缀其弱点，以威吓之；察其优势，以钳制之。”谈判水平的基本表现技巧可以归纳为以下几点：

第 1 节

谈判的定义

在社会的各种活动中，代表某个组织或个人的人们彼此在一起活动，既需要相互配合、协调和合作，又存在着各自的利益、立场和观点。如何使彼此的立场接近，使彼此的观点一致，从而减少分歧，使大家有一个共同认可的行为依据，从而更合理地进行合作和配合，这就需要通过谈判来达到目的。何谓谈判，目前在学术界众说纷坛，尚无定论，具有代表性的定义大致有以下几种。

美国谈判学会主席尼尔伦伯格 1968 年在他的名著《谈判的艺术》中对谈判下了这样的定义：“只要人们为了改变相互关系而交换观点或为某种目的企求取得一致并进行磋商，即是谈判”。他认为：一场成功的谈判，对每一方来说都是有限的胜利者。他把谈判看作是一个“合作的利己主义”的过程。尼尔伦伯格坚持认为，对人的行为的认识是任何谈判的基本因素；需要和对需要的满足是谈判的共同基础。由此，他提出了“谈判的需要理论”，这一理论得到了众多理论家和实践家的赞同，尼尔伦伯格也因此成为这一理论的代表人物。

英国谈判家马什长期以来从事谈判策略以及谈判的数学与经济分析方法的研究，他于 1971 年在《合同谈判手册》一书中给谈判下的定义是：“所谓谈判是指有关各方

为了自身的目的，在每项涉及各方利益的事务中进行磋商，并通过调整各自提出的条件，最终达成一项各方较为满意的协议这样一个不断协调的过程。”按照马什的观点，整个谈判是一个“过程”，他特别强调在这一过程中“调整各自提出的条件”的重要性，调整的结果是走向某种程度的折中，马什的理论和观点在商务领域中有着广泛的运用，但在外交、政治等领域中，他的理论和观点却不易被人接受。

国内学者张强认为谈判学是一门包含多种学科又跨越多种学科的综合性边缘学科。他认为：谈判学是研究在一定的谈判环境条件下参与谈判的各方彼此相互制约、相互合作、相互竞争的方式和在特定方式下表现的相互关系以及由这种关系所决定的相应谈判策略、原则、方法与技巧的一门综合性边缘学科。

美国的丹尼斯·霍尔文在他的百事可乐国际公司培训教程《谈判艺术》一书中，把谈判定义为：谈判是这样的一个过程，在这一过程中，谈判双方或多方，其中任一方均被认为控制着其他方所需要的某些资源，通过相互协商达成相互交换资源的协议。

谈判作为一种实践性和操作性颇强的科学，其艺术性是不断丰富、发展和完善的，也是可以在实践中被人们认识和把握的。因此，所谓谈判，就是人们为了协调彼此关系，达成一致协议而进行的交换意见，相互磋商的行为和活动。

●谈判具有普遍性。在许多人心目中，谈判似乎是一种郑重其事地由少数专家来进行的活动。其实，谈判是我们每个人都曾进行过，并且在日常生活中经常进行的活动。与上级或同事讨论工作安排，与家人协商家庭活动的安排，与商人就商品价值讨价还价都是一种谈判活动，美国学者尼尔伦伯格也认为：谈判涉及的范围最为广泛。每一个要

求满足的愿望，每一项寻求满足的需要，都是诱发人们展开谈判的潜因，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。因此，可以说，谈判具有普遍性是谈判的第一特点。

●谈判的第二个特点是，谈判建立在彼此需要的基础之上。谈判的每一方都有自己希望得到满足的各种直接和间接的需要，而对方正好能满足自己的这种需要。正是这种彼此的需要，使双方能走到一起来谈判。如果能满足彼此的需要，谈判就可能顺利进行。忽视彼此的需要，只考虑自己需要，想一方全赢，只能使谈判破裂。因此，预测和满足彼此需要，是谈判的核心问题，对人的心理行为或组织需求的认识是一切谈判的基本要求。

●谈判的第三个特点是，谈判有赖于彼此的信息交流，是一种双向沟通活动。人们为彼此的需要而谈判，就要向对方表明自己的态度和对方所能提供的条件，并了解对方的态度和对组织所提供的条件。

●谈判的第四个特点是，谈判是一种利益交换活动，双方从谈判中应各有所得。谈判的目的是双方都想改变现状，得到某种利益，这就涉及双方的利益调整问题，因此，谈判的双方不仅要乐意“取”而且要愿意“给”，愿意进行等价交换。谈判决不等于体育竞赛，成功的谈判应该双方都是赢家，都能从中得到自己所需要的东西。

第 2 节

谈判的性质

明确谈判的性质才能把握谈判的一般原则，顺利进行谈判活动。

首先，谈判是人的行为。虽然，现代的许多谈判都是在组织之间进行的，谈判者是组织利益的代表。但他们不是电脑、机器，不是数字、条款，而是活生生的人，都有自身的需求、爱好、性格、情感、习俗、价值观和自尊心等，他们的一切行为都由这些因素决定的。

谈判，这一人的行为性质，对于谈判各方来说，既可以成为一种动力，也可以成为一种阻力。人的良好气质、风度、性格、涵养、渊博的学识、敏捷的思考、幽默的语言，都能产生一种吸引人、征服人的魅力，使谈判双方形成相互理解、信任、尊重和友谊的人际关系，对手变成朋友。这样，谈判会较为顺利，协议较易达成。相反，人的虚伪、冲动、沮丧、恐惧、任性以及狭隘的心胸、保守的思维方式、枯燥的言词等，会使谈判双方充满敌意。

第二，谈判是满足需要，获取利益的行为。人的行为受动机支配，而动机则根源于人的需要和利益。谈判行为之所以能够发生，也在于每位谈判者都想从中满足某种需要，获取某种利益。不过，谈判任何一方的需要都必须从与对方的合作中或从对方承诺的某种行为中才能得到满足。谈判者及其所代表的组织的需要和利益是多层次的，多侧面的，这就要求谈判者要善于发现自身和对方的真正需要。

第三，谈判是人与人之间的相互沟通行为，谈判各方需要的满足在相互沟通中实现。沟通包括两个方面：信息沟通和利益沟通。利益沟通，即达成协议，求得双方利益的一致或互补，这是谈判的目的和本质。信息沟通是利益沟通的手段和前提，舍此任何一种沟通，谈判都无法进行。然而，在实际谈判中相互沟通并不容易，往往有许多障碍需要克服。

第 3 节

谈判的分类

在人生的舞台上，无以数计的谈判专家曾导演了一出精彩、壮观的谈判话剧。对此，很多有识之士也做了多方面的总结、概括。不难想象，在一次具体的谈判过程中，需要运用多种谈判类型、多种谈判方式。因此，力图对谈判作一个严格的逻辑划分无疑是困难的，下面，依据不同的标准，对众多的谈判活动作一个简要的分类。

一、根据谈判的内容不同进行分类

这种分类是按照谈判各方所商谈的内容来划分的，从大的方面可以划分为三大领域：经济的、政治军事的和思想文化的，由此，谈判也可以分为经济谈判、政治军事谈判和思想文化谈判。

1. 经济谈判

经济谈判是人们为解决经济利益的分歧、满足各自物质生产和生活的需要而交换意见、谋求经济利益的一致而磋商协议的谈判活动。随着商品经济的发展，生产社会化的扩大，经济谈判日益普遍化。现在，经济交往已扩展到全球，经济谈判已成为最普遍、最重要的谈判类型。由于现代经济是商品经济，经济交往表现为商务活动，所以经济谈判也称为商务谈判。

2. 政治军事谈判

政治军事谈判是政治军事组织之间为解决政治争端、军事冲突，获取各自的政治利益而相互交涉，为谋求和平局面，发展友好合作关系而磋商协议的谈判活动。由于军事

是政治手段，所以政治军事组织之间的谈判，指的是国家之间、政党之间、军队之间、民族之间、阶级之间等的谈判。从历史考察，政治军事谈判在古代谈判中处于中心地位。现代，虽然经济谈判在整个谈判中比重加大，地位提高，但由于国际形势缓和，对话代替对抗，和平、合作成为主导潮流，所以政治谈判在国际政治交往中的作用和地位不断得到提高，成为解决国际政治分歧，加强国家间友好关系的主要手段。同样，由于西方国家民主过程的推进，政党之间、民族之间的争端也愈来愈多地采用谈判的形式加以解决。

3. 思想文化谈判

从广义上说思想文化谈判是人们之间为了沟通思想、增进相互了解，加强科技、文化交流合作而进行的谈判活动。现代思想文化谈判主要是科技谈判和文化谈判。例如，国家之间、地区之间的科技合作和文化交流协定的商谈，科技团体、文化团体之间的交流、合作谈判，科技实体和企业之间的科技开发和转让谈判等。现代社会是开放的社会，科学技术在经济和社会发展中起着越来越大的作用，加强科技、文化的交流和合作，对于今天的国家、民族、企业的现代化都是至关重要的。

二、根据谈判所涉及的不同社会关系而进行分类

根据谈判所涉及到的不同社会关系，亦即不同的谈判主体，谈判又可以分为如下几种：

1. 企业之间的谈判

这里的企业是指广义的，独立经营核算的经济实体。在企业之间，存在着极为广泛的、纵横交错的密切联系，尤其是经济利益方面的关系，为了协调这些关系，需要借助于谈判的形式。

2. 政府之间的谈判

这类谈判不仅包括了政府各部门之间的谈判，而且也包括与国外政府的谈判。前者的目的是消除不协调现象，理顺部门之间的关系；后者主要目的是促进世界文明的进步和社会协调发展，并为创造本国良好的政治环境、经济环境和文化环境等提供有利条件。

3. 民间谈判

这类谈判旨在协调、沟通公众个人之间，家庭之间的关系，它有如下两种主要形式：一是由基层组织或双方的单位出面来调解家庭内部、家庭之间及个人之间的关系；二是公民的自发组织，或者当事人坦诚相见，当面交谈，或者由双方均可信任的邻里同事、亲友出面协商。民间谈判显然不是我们讨论的重点。

三、按谈判的关系分类

1. 关系对立的谈判

谈判双方在利益上处于彼得我失，甚至你死我活的关系中，谈判过程是坚持立场各不让步。这类谈判很容易陷入僵局。在关系对立的谈判中，除了相互对立的一面外，还有互利的一面，即谈判成功对双方都有利；谈判失败，对双方都无利或不利，关键在于谈判者不能期望过高，否则：谈判不可能获得成功。

2. 关系互利的谈判

谈判各方为一个对各方都有利的共同目标一起进行协商，他们主要是合作者。比如国际间的合作开发谈判，共同防止环境污染的谈判，地区部门之间联合兴建大型工程的谈判，科研单位之间的协作攻关谈判，科、工、贸之间的横向联合谈判等。

四、按谈判的过程分类

从过程角度看，谈判可以分为偶然的一次性谈判和连续性谈判。

偶然一次性谈判的典型形式是集市上买卖双方就商品价格所进行的讨价还价，这类谈判不需事先进行充分准备，谈判的成败对双方都无长远影响。

连续性谈判。指的是谈判双方为了保持长期的合作关系，或为了解决重大的利益分歧，协商重大的合作项目，谈判过程不可能一次完成，而必须连续、重复地进行。一般来说，国家间、组织间的重大问题都需要连续谈判才能解决。如果说一次性谈判可以随意中断，一走了之，那么连续性谈判却不能凭感情用事，让谈判轻易破裂，否则各方所付出的代价是重大和长远的。所以，即使出现僵局，也要保持谈判的延续，下次再谈。

谈判除了按上述四种角度分类外，还有其他角度和标准，如：从谈判主体层次可以有个人与个人，个人与组织，组织与组织等类型；从谈判形式可以分为直接谈判和间接谈判、秘密谈判与公开谈判、正式谈判与非正式谈判；按谈判的规模可分为大、中、小型谈判、双边谈判、多边谈判等。

第 4 节

谈判的构成要素

谈判作为一种协调彼此关系的沟通交际活动，它是一个有机联系的整体。一般地说，谈判由五个基本要素构

成，这就是谈判主体、谈判客体、谈判方式、谈判约束条件和谈判结果。

一、谈判主体

所谓谈判主体就是指参加谈判活动的双方当事人。谈判活动归根到底是代表个人或组织利益的谈判人员为着各自的目的或需要而进行的，谈判当事人可以是双方，也可以是多方。在现代社会中，为了谈判有一个圆满的结果，谈判人员应当具备多方面的良好素质和修养，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、能言善辩等，都是每个优秀的谈判人员所需要具备的。

二、谈判客体

谈判的议题及内容，就是谈判客体。也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，也可以是经济利益方面的，还可以是行为方式方面的。一个问题要成为谈判议题，大致需要具备如下条件：一是它对于双方的共同性，亦即这一问题是双方共同关心并希望得到解决的；二是要具备可谈性，也就是说，谈判的时机要成熟；三是谈判的议题必须涉及双方或多方的利害关系。

三、谈判方式

谈判方式指的是谈判人员之间对谈判议题所持的态度和方法。

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。如：是个人之间举行的谈判还是小组之间举行的谈判？某一方谈判组织内部意见是不是一致的？作为谈判的代表人物，他的权限有多大？谈判的最终协议是否还需要批准？谈判有没有时间上的限制？等。这些或多或少不同程度地影响、制约着谈判的进行，所以，也把它作为谈判活动的构成要素。

五、谈判结果

一个完整的谈判活动必须要有相应的结果，无论成功或失败，无论成交或破裂，都标志着一次谈判过程的完成，对于无结果的谈判活动，称之为“不完整谈判”，陷入僵局的谈判或出现“怪圈”的谈判往往容易演变为不完整谈判。努力减少“不完整谈判”的意义是现实而巨大的，它有利于提高我们的办事效率，减少无效工作量。

第 5 节

谈判的基本原则

谈判的原则是任何谈判都适用的规范，也是谈判取得成功的一般要求，它从谈判的性质中引发出来，也是对谈判经验的总结。有的人认为，谈判的成败完全取决于谈判者个人的技巧，没有普遍适用的原则；或者认为，只要谈判能达到目的，可以不择手段，不必讲什么原则。这些看法在现代谈判中是行不通的。现代谈判的研究尽管把重点放在技巧方面，但都力求从中抽出某些带有普遍性的原则，而把个人技巧看作是对这些原则的具体灵活运用。综

合和借鉴现有的研究成果，谈判的基本原则可以总结为以下几个方面。

一、客观性原则

谈判的客观性原则就是要求谈判者尊重客观事实，服从客观真理，而不要仅凭自己的意志、感情主观从事，克服主观成分的干扰，坚持客观性原则是任何人的活动都必须遵循的。坚持谈判的客观性原则必须做到以下几点：

1. 全面搜集信息材料要求谈判前既要明了自己的需要、实力、条件，同时也要调查对手的历史和现状、实力和信誉、立场和需要、文化和习俗等

要求在谈判中注意倾听对方的言论，观察对方的举止行为，从中发现和寻找所包含的信息。

2. 站在公正的立场上客观地分析材料，如实地揭示事物的真相

谈判者由于各自立场不同，利益相关，对同一件事往往产生不同甚至对立的看法。谈判者眼里的世界总带着主观色彩，这种主观介入往往是掩盖事实真相、阻碍谈判顺利进行的最大障碍。

3. 寻求客观性标准，作为谈判协议的基础

所谓客观性标准是指社会公认的，不以谈判者好恶为转移的标准，像法律规定，公认惯例，谈判的先例，科学的数据，统一的计算方法等。

二、平等互利原则

平等互利原则是谈判活动中必须遵循的一条重要原则，也是一切谈判行为的基本出发点。所谓平等互利原则，就是谈判的参与者在享受平等的权力和义务的基础之

上，进行洽谈协商，以求得等价有偿各有所益的目的。谈判者不论人员多少，实力强弱，都要平等相待。不同意见、不同观点的出现是不可避免的，但对这些问题的解决，只能通过协商加以妥善解决，而绝不能把自己的意志强加于人。

在谈判中，要贯彻平等互利原则，首先必须在思想观念上明确这一点。在制订谈判计划，确定谈判步骤时，都要考虑到谈判诸方在利益上的一致性。其次，要尽力寻找谈判各方利益相一致的“焦点”，通过各自具体利益的实现来保证谈判的成功。再次。要正确处理谈判活动中谈判各方局部的、暂时的利益矛盾，通过各种公共关系手段和技巧来协调好这些矛盾，尽量减少摩擦，消除隔阂，以求得谈判各方的协调一致，从而在互惠互利的条件下建立良好的合作关系。

三、求同存异原则

谈判既然是作为谋求一致而进行的协商，它本身必然地蕴含着谈判各方在利益上的“同”与“异”。任何谈判都必须分清各方面的利益所在，然后在分歧中寻求共同之处或互补之点，达成一致协议。对于一时不能弥合的分歧，不强求一致，允许保留，以后再谈。这就是求同存异原则。

遵守求同存异原则，首先要求正确对待谈判和谈判对手。

谈判的前提是各方需要和利益的不同，但谈判的目的不是扩大分歧，而是要弥合分歧，使各方成为谋求共同利益，解决问题的伙伴。

求同存异原则同时要求把谈判重点放在探求各自的利益上，而不是放在立场上，因为从固有的立场出发，难以

取得一致，而从利益的探求中才能发现共同点和可以达成的协议。

求同存异的第三条要求是，在利益分歧中寻找相互补充的契合利益，达成能满足各方需要的协议。人和组织的需要是多方面、多层次的，正是利益的分歧，需求的差异才使得各方相互补充、相互满足，这就是谈判各方的互补效应和契合利益。

四、最低目标原则

在谈判过程中，目标决定着人们谈判行为的方向。通常，目标也是一个多层面的有机整体。人们在实现其目标的过程中，一般是有步骤、分阶段地进行的。在谈判过程中，人们一般也应该考虑这一因素，我们认为，遵循最低目标原则是谈判获得成功的基本前提，这是有其道理的。在谈判中，双方在不违背总体利益的条件下，按照各自的意愿作些适当的让步和妥协，这应当说是明智之举。尤其是初次洽谈，如果对人苛求，那就难以有良好的合作前景，只有事先确定一个最低目标，并进而加深了解，取得对方的信任，在此基础上多方周旋，才有可能逐步地接近最高目标。

五、时效性原则

时效性原则，指的是人们在谈判过程中，应当坚持效益与效率的有机统一，谈判既要有良好的效益，又要有较高的效率，不能成为马拉松式谈判。

例如随着科学技术的不断发展，新产品的换代升级周期也随之加快。因此，企业一旦开发了某种新产品，就应广泛而有效地开展供需双方的合作洽谈，并力求在最短的时间内争得消费市场，以取得良好的经济效益。

第 2 章

成功谈判培训方略

第 1 节

选择谈判人手方法

谈判活动是内容复杂的商务活动，这就需要谈判人手具备多方面的能力。如在谈判中陈述己方立场，说服对方作出让步，这需要语言表达能力；根据对方的情绪变化，推测其心理活动，又需要敏锐的观察力；当双方就合同的条款协商后，拍板时，决策能力又是必要的。由于谈判者的能力及水平将影响谈判效果，公司应重视谈判培训。

MPA 认为，选择谈判者，必须看他是否具备了应有的能力：

一、语言表达能力

谈判中，语言表达能力对谈判者很重要。对谈判者来说，要能用准确、规范的语言陈述观点，提供信息，说服对方。这是对谈判者表达能力最起码的要求。假如一个说话不清，吐字不准，措词不当的人去谈判，会影响谈判者