

第一章 绪论

第一节 一般谈判

也许有人认为，谈判是需要高深理论的，因为那是谈判桌上才会有的事情，是领导、经理、老板们的事情，平常人遇不上，不必费精力去学什么谈判学。其实，谈判就在我们身边！每个人、每一天都会遇到各种各样的谈判，只是我们没有意识到罢了。

从小处来说，家庭之间有争议，朋友之间有争议，同事之间有争议，个人与单位之间有争议，都得通过交谈、沟通来解决。

譬如，你去市场买菜，一清早和个体户讨价还价，他一分不让；快中午了，你再去还价，就容易多了。又如，一位女士一眼看中了一件衣服，马上指着衣服问价，当她和摊主还价时，摊主死活不降价；另一位女士明明也看中了这件衣服，可她一上来先和摊主就别的衣服讨价还价，并抱怨价格太高，最后，她才指着看中的衣服还价，摊主竟然同意降价了。再如，在一个家庭聚会上，两个孩子为了一块蛋糕而争吵起来，因为两人都想要大一点的那块。后来大人把他们分开，仔细问清楚了两人的要求，这才搞清楚原来一个要上面奶油多一点的，而另一个是要下面蛋糕白坯大一点的。后来各取所需，马上相安无事。其实大人世界里各种各样的争议，说到底，所涉及的全是利益的分配问题。至于说用各种各样的谈判去解决，也不过是研究各种各样的“蛋糕”如何切法罢了。

从大处来说，单位与单位之间有争议，一个国家内不同的地区

之间有争议，国家与国家之间有争议。说不定在未来，星球之间也会有争议。这些争议可以诉诸于武力，也可以用谈判来解决。不过前者显得野蛮，后者显示了文明。

一、谈判的起源和历史

这种切蛋糕的游戏并非始于今日，它是我们祖先的杰作。早在氏族公社的末期，由于生产力的发展，出现了私有财产，并出现了产品交换。当一个原始人牵着一只羊与另一个原始人交换鸡和蛋时，到底是换 10 只鸡、20 只蛋 还是换 10 只鸡 30 只蛋 两个人免不了一番讨价还价。这就是最早的谈判雏型。

当人类进入奴隶社会时，谈判伴随着人类文明的诞生而诞生了。中国历史上著名的“完璧归赵”的故事，就是一次成功的谈判：

赵国大夫蔺相如受赵王的重托，怀揣著名的和氏璧，去和凶恶似虎狼的秦王谈判。秦王嘴上说用 15 座城来换取和氏璧，可是一旦璧到手，就不提 15 座城了。谈判前早作了各种准备的蔺相如，摸透了谈判对手的心理，谎称此璧有瑕。秦王果然中计。当璧回到了蔺相如的手里，蔺相如便怒斥秦王无信，怒发冲冠，作出用头把璧撞碎在柱子上的样子，逼得秦王以礼相待，并趁机将璧送回赵国。后来，等到秦王追问璧的下落，蔺相如又抓住秦王想要称霸天下的野心，巧妙地躲避了杀身之祸，安全地回到了赵国。

蔺相如洞悉对手的阴谋、把握对手心理的能力堪称一绝。即使现在看来，“完璧归赵”的故事也是成功地研究谈判对象心理的典范。

又如，公元前五世纪，强大的雅典要兴兵攻打实力较弱的尼里安。尼里安人派出使节，向雅典人陈述厉害，警告雅典人不要肇起兵端。《伯罗奔尼战争史》第五卷中，记载了尼里安使节的一段精

采陈词：

必须向你们阐明我们的利害之所在，倘若你我的利害相吻合，我们必将使你们相信这样一个事实：所有那些现在尚处中立的国家，目睹你们对我们如此肇启干戈，岂不虑及他们早晚也有遭你们兵临城下的一天，这样，你们岂不将树敌于天下？这不就意味着你们在加强自己现有的敌人，而且迫使别的国家也不得不违背自己的意志和愿望而和你们为敌吗？

这一段话里蕴含了公关谈判的基本原理之一——需要理论。

相反，我国近代史上丧权辱国的进贡、赔款、割地的诸多原因之一，就是一次又一次失败的谈判。

至于当代的中美建交谈判、埃以关于西奈半岛的谈判、巴以谈判、约以谈判等等，都是当代谈判高手的杰作，这些重大谈判事件将名垂青史。

应当说明的是，尽管早在人类文明的初期就有了谈判行为，尽管谈判伴随着人类社会的发展进入了现代社会，但是，谈判始终没有形成一门系统的科学。一直到 1968 年才由美国的谈判学会会长、纽约市尼尔伦伯格-蔡夫-温斯坦法律事务所、著名的律师杰勒德·I·尼尔伦伯格写了《谈判的艺术》一书，从而开拓了一门新的学科，展示了一个全新的研究领域。他在该书再版导言中宣称：

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，展示了一个新的领域。“谈判”一词第一次获得了它的社会地位……作为一门学科……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。

此书很快被翻译成十多国文字，各国学者纷纷研究适合本国国情的谈判理论和谈判方法。

二、谈判的定义

1. 美国国会参议院司法委员会的诠释

人类对谈判科学的认识，走过了漫长而曲折的道路。由于谈判这门学科本身的复杂性、跨学科性，一直妨碍了人们对谈判形成正确的认识，从而始终未能形成一门科学的、系统的学科。为了说清楚这个问题，下面不妨分析一下美国国会参议院司法委员会在 20 世纪 60 年代初发表的一份研究报告中关于“谈判”的一段话：

对美国人来说，谈判是解决争论的最为便当的方法。

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：

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；

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。

美国国会参议院司法委员会应该是擅长谈判、精通谈判的了，可上面所引这段关于谈判的话，用美国人尼尔伦伯格的谈判学来看，就很有些问题了。首先，双方只要是有需要，就不存在不可以谈判的问题。巴勒斯坦和以色列的民族仇恨深到这么一种程度，以至于谁都不敢想象巴以能坐下来谈判，可他们一个需要土地、一个需要和平，所以不仅坐下来谈判了，而且达成了协议。至于买卖孩子的事情，只要卖孩子的人需要钱，而买方又需要孩子，就可以谈判。当今的美国社会就存在着买卖孩子的黑市，市面还做得很大，就是有力的证明。

其次关于“等价交换”的说法也很成问题。谈判确实是不同

利益的交换，但目的是为了满足不同需要，很多情况下谈不上“等价”。巴以和谈中，以色列是用土地换和平，土地原来就是巴勒斯坦的，这里的“土地”与“和平”是“等价”的吗？

中国古代成语故事“买椟还珠”也许很能说明问题，《韩非子·外储说左上》里说，有个楚国人到郑国去卖珍珠，他把珍珠放在一个装璜得非常华贵而漂亮的匣子里，郑国人不识货，买下了匣子，退还了珍珠。买者出高价买了一个木盒子，成为千年的笑柄。其实从谈判学来看，不过是买者满足了某种需要而已。

再看看当今光怪陆离的大千世界，现代的“买椟还珠”的故事也不鲜见，更不寡闻，究其原因，亦不过是为了满足各种各样的需要而已。现代商业中一条重要的商业心理就是“花钱买满意”，有许多人确实利用这条原理发了大财。这种原理就更无法用“等价交换”的说法来解释了。

可见交换是到处存在的，但不能以是否“等价”去判定和衡量。

第三，所谓的“信赖”也是成问题的。虽然谈判的成果最终建立在一定程度“诚信”的基础之上，但远没有达到“信赖”的程度。西方谈判者的信条之一就是：“绝不能信赖对方，而应千方百计让对方信赖自己。”

可想而知，美国国会参议院司法委员会的专家们对谈判的认识都不过如此，更何况平民百姓呢？可见谈判学作为一门学科，走过了怎样艰辛曲折的道路。

2. 谈判的定义

谈判学作为一门初创的学科，对于“谈判”的定义，众说纷纭，莫衷一是：

- 有的认为，谈判就是让对方接受自己的观点的欺诈行为；
- 有的认为，谈判是谈判参与各方所进行的一场智力游戏；
- 有的认为，谈判是人们满足某种需要所进行的一种语言活动；
- 有的认为，谈判是参与各方通过协商的方法达到互利的过程。

现在比较通行的“谈判”定义是：

谈判是人们为了满足各自的不同需要而交换意见、为了相互之间不同利益的交换而相互磋商的一种行为，是直接影响人际关系、对参与各方产生持久利益的一种过程。

不难看出，谈判学涉及传统和现代的行为科学，还涉及历史学、法学、经济学、社会学、心理学、乃至控制论、语义学、对策论、决策论、口才学以及一般系统论等许多科学，所以讲，它是一门典型的边缘学科。

三、谈判的性质和作用

1. 谈判的工具性和全人类性

谈判，无论在谈判学诞生前后，都是用来解决人类有关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。作为一种工具，它曾经在人类文明史的各个阶段发挥过重要作用，只要是人类发生利益分配问题时，都可以选择谈判来解决问题。不过，在有的情况下，当局者没有选择谈判而是选择了战争罢了。

例如，“买椟还珠”可以认为是中国奴隶社会里的畸形谈判；“完璧归赵”是中国奴隶社会与封建社会交替时期的成功谈判；三国时期的诸葛亮“舌战群儒”是中国封建社会时期的杰出谈判；毛泽东“重庆谈判”是中国共产党和国民党有关中国前途的重要谈判；周恩来“万隆会议”期间的成功谈判是名垂社会主义外交史的辉煌谈判。

同时，在历史上的平民百姓之间，可以想象曾经发生过数不清的利益分配问题，有过数不清的“切蛋糕”的谈判。可以断言，上至九五之尊的伟大人物，下到街头巷尾的黎民苍生，大家都切过“蛋糕”，都经历过这样那样的谈判。从这个意义上讲，谈判作为一种工具，曾经为各个阶级服务过。所以说，谈判具有工具性和全人类

性。

2. 谈判的作用

作为一门科学，谈判的学习和训练，不仅对于政治家、外交家、律师、企业家、军事家需要，而且对于从事领导工作、从事公关行业、从事推销职业者也需要。甚至对于随时会发生利益分配问题，随时要“切蛋糕”的普通公民来说，他们不仅应该在学习谈判学的过程中，学习处理人际关系的艺术，而且应该学习分析对方心理、发现对方需要、用最佳替代方案来解决问题的技巧。

现实证明，普通公民之间的许多争议，常常因为没能友好和睦地解决，使所有各方都受到了损失。比如小孩子之间打架、邻居之间的争吵、夫妻之间的不和、劳资之间的纠纷，甚至某些地方动迁户与批租者之间的矛盾，等等，本来是可以达成一项对所有的争议人都有益的协议的，却常常因为谈判水平不高而最终没有达成协议，有时即使达成协议也常常被推翻。

由此可见，谈判学应该而且可以能使任何人——无论是津逮初学，还是有经验的谈判老手，都能学会和运用促使谈判圆满成功的“谈判术”尤其是“公关谈判艺术”。

当前，在深化改革开放、发展社会主义市场经济的大好形势下，我国各类企业的自主权日益扩大。同时，不可避免的是，各类竞争也越来越多，越来越激烈。企业作为法人越来越多地应用谈判手段来促进沟通、达成谅解、促成交易和解决争议。各行各业之间也有越来越多的争议需要斡旋、调停和仲裁。

现代工商业成败的关键在于销售，而销售的好坏，关键在于是否进行了吸引人的成功的宣传以及谈判，而谈判成功的关键又在于能否掌握对方的心理，察言观色，随机应变及运用一整套正确的方法和技巧。例如：

几年前，海军系统在上海召开一个重要的订货会议。

这是一个层次高、人数多、影响面广的大型会议，自然对

上海的各大宾馆具有很强的吸引力，竞争十分激烈。部队系统有四个宾馆竞争，涉外系统也有四个宾馆参与竞争，加上会议主办单位有四个，更增加了竞争的复杂性，竞争的激烈程度也就可想而知了。

上海空军系统蓝天宾馆的公关经理是一位现役女军人，她事先把这次会议的要求、主办单位的情况了解得一清二楚。在与筹办单位海军驻沪办八位同志谈判时，她以军人身份表示热烈欢迎。亲切的话语，职业的共性，一下子缩短了双方的心距。在谈判中，她的热情、大方和真诚，给客人留下了良好的第一印象。再加上蓝天宾馆的良好环境条件和服务态度，使海军驻沪办同志倾向蓝天宾馆。

海军驻沪办的同志到北京向海军总后汇报了情况，但由于四个主办单位的意见不统一，就又组成了 30 人的代表团来到蓝天宾馆谈判。谈判中，公关经理实事求是地介绍了宾馆的软硬件设施，介绍了“蓝天”的种种优势和优惠条件，特别是 400 人的庞大队伍，买机、车、船票，蓝天宾馆具有绝对的优势。她只谈自家，不谈别人家的劣势，不贬低人家；她处处为客户着想，而不光是做生意。在谈判中，对方有些人提出一些不合理的要求，公关经理也并不一味迁就，低三下四地迎合，而是以理服人。最后，主办单位终于取得了一致意见，决定在蓝天宾馆召开订货会。

这次成功不仅显示了蓝天宾馆公关经理的谈判水平，同时，也充分说明了在现代市场经济的激烈竞争中，谈判的重要作用。

同时，由于我国经济的高速发展，涉外谈判也日益增多起来。在这种情况下，我们很有必要批判地了解 and 吸收现代西方发达国家有关谈判的一些理论、原则和技巧，了解他们有关谈判的一些教

育和训练方法，借以改善我国落后的谈判现状，提高我国的谈判水平，促进我国谈判事业的发展，以适应日益发展的对外贸易，否则，将会拖外贸的后腿。例如：

一次，我某外贸单位和日本某公司举行谈判。由于双方意见分歧，谈判进行得比较困难，但气氛还比较正常。谈判中，日方一代表说：“关于我们和贵公司的合作，我公司董事会中有不同的看法，但我们将力争合作的成功。”我方一谈判人员立即回答说：“对此我们表示遗憾，我们将密切注视事态的发展。”话音一落，日方谈判人员显出了惊异而尴尬的表情，不知如何应答。会谈气氛立刻冷了下来，最后是不欢而散。

这则刊登在《宣传手册》上的消息，足以提醒我们重视谈判的理论、学习谈判的知识并掌握谈判的技巧。因为日本人说的话不过是谈判中常用的技巧（类似日常生活中的卖关子）可惜的是中方人员虽为谈判代表，却不懂谈判技巧，胡乱应答，导致谈判破裂，实在是可悲可叹的。

不仅如此，现实生活中我们难找到受过良好训练的谈判者，以帮助解决一些严重的冲突，例如发生在个人与个人之间、个人与单位之间、企业与企业之间、批租者与动迁者之间、甚至某些地区之间的种种争议和冲突。常常有这样的情况，尽管某些领导、某些主要负责人、某些经理被委派去调停和仲裁某些争议或纠纷，但他们却很少受过谈判训练，不懂谈判的技巧，所以，他们往往不能有效地解决问题，有时反而火上浇油，扩大了矛盾，加剧了冲突。

相反，如果将来有更多的谈判者掌握了谈判的技巧，那就意味着会有更多的贸易谈判达成协议，有更多的争议被有效地调解，即使一些极为困难的棘手问题，也能通过优秀的谈判者的努力，得到最佳的解决。那时，我们的社会将会更安定、人们将会更文明、经济将会更健康地向前发展、明天将会更加美好！

四、谈判的分类

正像世界上有各种各样蛋糕一样，世界上也有各种各样的谈判。从不同的角度出发，我们可以把谈判分成不同的类型。

1. 以参加谈判的对象作为标准，谈判可分为两方谈判和多方谈判

1984年7月，中国和突尼斯 SIAP 公司谈判在秦皇岛市合资建一个化肥厂，双方谈判了两个多月，一直进行得很顺利。到了10月，科威特石油化学工业公司加入了谈判的行列，谈判由两方变成了三方，带来了新的矛盾、出现了新的麻烦。详细情况，下面还有交待。中国和突尼斯的谈判就是“两方谈判”，而科威特的加入就成了“三方谈判”。为讲清原理，本书以讲“两方谈判”为主。

2. 以谈判的透明度作为标准，谈判可分为公开谈判和秘密谈判

1972年，在美国前总统尼克松访华进行中美建交谈判之前，美国前国务卿基辛格曾多次秘密访华，进行了多轮秘密谈判。甚至早在尼克松当选总统后不久，美国就指示驻法国巴黎的外交使节，与当时的中国驻法国巴黎的大使黄镇进行了接触，为基辛格秘密访华作了充分的准备。这里尼克松访华时的建交谈判就是“公开谈判”，而这以前的秘密准备就是“秘密谈判”。

需要进一步说明的是，“公开谈判”是指人们能够通过传播媒介及时了解的那一类谈判，即谈判的主题、谈判的人员、谈判的时间、谈判的过程、谈判的结果等，都向新闻媒介通报的谈判。显而易见的是，谈判的具体内容往往是保密的。相对而言，“秘密谈判”是自始至终（或自始至终）都处于秘密状态的谈判。确实，在历史上，在当今的世界中，有许多这样的秘密我们无从知晓。例如，伊朗爆发了伊斯兰革命后，推翻了巴列维国王，美国因为支持巴列维而和伊朗的霍梅尼闹翻了，伊朗扣压了许多美国人质，而美国也有

伊朗的人质。美国的前总统卡特曾下令与伊朗秘密谈判交换人质。由于种种原因，谈判没有成功。但是这次谈判如果不是一个偶然的原因而曝光的话，恐怕永远不得而知。就本书而言，主要是分析“公开谈判”。

3. 以谈判的内容作为标准，谈判可分为政治谈判、军事谈判、商务谈判、外交谈判、其他谈判

(1) 政治谈判

“政治谈判”顾名思义是以某种政治目的为内容的谈判。这种谈判通常是在组织与组织之间、集团与集团之间、地区与地区之间、国家与国家之间进行的。它常常是为了解决某些重大的问题，诸如政治纠纷、民族纠纷、国际纠纷等等而举行的。它的重要性是依各方试图通过谈判所要解决的问题的重要性以及参加谈判的人员规格而定。重大的政治谈判对一个地区、对一个国家、对整个世界甚至人类的发展都有举足轻重的影响。例如：

1964年8月，纽约哈莱姆区街头发生了严重暴乱。

罗切斯特也发生了暴乱，接着，新泽西市、帕特森和伊丽莎白这三个在许多方面可以说是缩小了的纽瓦克市，都发生了暴乱。纽瓦克是一个高度工业化的城市，其居民约半数是黑人。他们大部分聚居在中区，那里的人们生活贫穷、住房破旧，故而怨声载道。纽瓦克随时都可能发生暴乱，人人都这么说，然而这却没有成为事实。纽瓦克市长身体力行，始终保持同黑人领袖的密切联系，向黑人领袖和市民领袖征求意见。他也经常访问中区，充分了解黑人的怨恨和黑人社会的动向。当四周的城市暴乱纷起、动荡不已之际，只要一点火星，就能在纽瓦克引起爆炸。这时有一群来自其他城市的自由行动分子，决定在中区举行集会。这时，纽瓦克市长意识到他必须立即行动，防止发生动乱。于是他给黑人领袖打电话，要求举行

谈判。在他的努力下，谈判获得了成功。由黑人领袖出面，将这次预定的集会从一次潜在的骚乱，转变成一次黑人争取选民登记的和平运动。

这是一次成功的政治谈判。

(2) 军事谈判

“军事谈判”则是以某种军事目的为内容的谈判。这种谈判是战场上军事冲突的继续，各方都希望在谈判桌上得到战场上得不到的利益。当然这种较量（比军事冲突要缓和得多）除了受双方军事实力的制约外，参加谈判者的谈判水平和社会舆论等因素，也会产生重大的影响。例如：

1950年6月25日，美国指使南朝鲜军越过三八线，向北朝鲜发起突然进攻，美国还盗用“联合国军”的旗号正式参战。10月下旬，战火烧到中国边境，美国在仁川登陆的部队逼近鸭绿江边，并狂轰中国的东北。10月25日，中国派出志愿军，与朝鲜人民并肩抗击美国侵略军。中朝部队从1950年10月25日到1951年5月21日连续进行了五次战役，共歼敌23万余人，使战争稳定在三八线附近。1951年6月，由前苏联驻联合国代表提议，经美国和朝中双方协商，于7月10日开始在板门店举行朝鲜停战谈判。谈判期间，美军发动多次反扑，并连续进行灭绝人性的细菌战，均被中朝人民所粉碎。1953年5月，中朝军队发动强大的夏季攻势，取得了胜利。在7月27日的板门店谈判中，中朝两国迫使美国签订了《朝鲜停战协定》结束了朝鲜战争。

(3) 外交谈判

“外交谈判”是以外交问题为内容的谈判。这类谈判往往发生国家与国家之间，谈判的结果直接影响到国家的利益、民族的尊严、甚至地区的和平以及世界的安宁。例如：

第二次世界大战中，日本法西斯东条内阁上台后，决定把对美开战的日期定在 1941 年 12 月初，同时，为了欺骗舆论，又决定利用外交谈判来掩护军事上的突然袭击，所以将同年 4 月开始的日美谈判继续进行下去。为此，东条派出了前驻德大使——来栖“协助”驻美大使野村同美国谈判，并作出准备向美国让步的姿态。暗中，日本军部却下达了发动太平洋战争的命令，命令在 12 月 8 日清晨偷袭美国在太平洋的军事基地——珍珠港，命令南方军攻击印度支那、中国的海南岛和台湾、小笠原群岛等地。

11 月 17 日，野村和来栖与美国前国务卿赫尔谈判，20 日，他们向赫尔面交了日本政府的所谓“和谈新建议”。与此同时，日本军部下达了“摧毁美国、英国以及荷兰在东南亚主要根据地”的命令，开始了前期军事行动。

这时，美国虽然一再得到关于日本可能对美发动突然袭击的种种情报，可是总统罗斯福实现“远东慕尼黑”之心不死，仍然继续同日本进行谈判。11 月 26 日，赫尔向野村和来栖面交了一份“十点和平解决方案”，即所谓的“赫尔备忘录”，其中包括要求日本从中国和印度支那撤兵。这无疑是与虎谋皮。

12 月 6 日，日美谈判这出戏，演到了它的最后一幕。这天，日本政府把一份答复“赫尔备忘录”的很长的复照，分成 14 段断断续续地拍发给野村和来栖，并命令他们在 12 月 7 日（华盛顿时间）下午 1 时，即日军攻击珍珠港前的一刻钟，把这个复照——宣布继续谈判“也无法达到妥协”的照会——交给美国政府。

早已译破了日本密码的美国政府，已经知道了日本复照的内容。罗斯福感到日美冲突在即，企图作“最后的

努力”，连忙在 12 月 6 日晚上，以个人名义直接给日本天皇打了一份电报，请他一同寻求“驱散乌云的办法”。可是这时，对准美国的日本军国主义之箭已经离弦了。

由于译电的耽误，野村和来栖延迟到 12 月 7 日下午 2 时零 5 分才到达美国国务院，这时日军飞机对珍珠港的攻击已经进行了 45 分钟。

太平洋战争就这样在外交谈判阴谋的掩护下，突然爆发了。

(4) 商务谈判

“商务谈判”是以商务问题为内容的谈判（这是运用得最为广泛的谈判），它在“个人—个人”、“个人—企业”、“企业—企业”、“地区—地区”、“国家—国家”之间均可进行，可以就一项或多项商务问题进行谈判。一场重要的商务谈判，可以对个人、对企业、对地区、对国家，甚至对全球都可能发挥重大的影响。例如，1994 年达成的乌拉圭回合的世界贸易谈判，就对世界经济发生了重大的影响。

西方谈判著作中列举了一个有趣的个人之间买卖谈判的实例：

美国人山姆在圣多明哥旅游，无意中看见陈列在橱窗中的一只皮箱与他家的一模一样，不由得多看了两眼。店主正好站在门外，他马上走过来，用英语说道：“怎么样，您对这只皮箱感兴趣吗？”

“不，我只是随便看看。”山姆答道。

“您花 20 美元就可以买到它，这是挺值得的。”

山姆家里已有一只了，所以回答说“不想买。”

“好吧，那就降到 18 美元。”店主主动降价了。

见山姆没有反应，店主又说：“16 美元怎么样？”

这时，山姆感到很有意思，他并不想买皮箱，只是出

于好奇，想知道这位店主最后能降到什么程度，所以他不走，只是在橱窗前来回转着，也不说什么。

“14 美元怎么样？这下可真的值了。”山姆还是没有反应。

“我再降到 12 美元，在我们国家里，您再也甭想用这样便宜的价格买到这样好的皮箱了。”可山姆仍然没有反应。

“好吧，您显然是一位旅游者，身上带的钱也不多，给您破个例，给 11 美元您就带走吧！”谁知山姆还是没有反应。

“这是我最后的让步，如果您答应不对别人说出去，那么我就以 12 美元的价钱卖给您。”

“嘿，嘿，等一下，”山姆打断了他的话：“你刚才不是答应以 11 美元卖给我的吗？”

“我是那样说的吗？真糟糕！我真不应该那样答应您。可是就算我说错了，我也要讲信誉，所以对于您，仅仅对您一个人，我卖 11 美元。”

山姆付了 11 美元，拿走了那只皮箱。

这场买卖就是一则涉及个人的“商务谈判”。至于无法归入上述种类的谈判就叫做“其他谈判”。本书主要讨论“商务谈判”。

4. 以谈判意图作为标准，谈判可分为胜负谈判和公关谈判

(1) 胜负谈判

所谓“胜负谈判”，是指谈判者把谈判看成是胜负之争。他们只关心自己是否会胜利——获利，丝毫不顾及他人的需要，更不理睬别人是否会接受。这种谈判中，他们往往“寸土必争”“寸利不让”，对方的每次让步，他们都视为胜利而欣喜万分，自己的每次让步都视为失败而痛苦万分，这种胜负型谈判被称之为“咄咄逼人的谈判”，常常为专横拔扈的独裁者、野心家和阴谋家所惯用。在历

史上，这样的谈判不胜枚举。例如：

1938年3月14日，希特勒在与捷克斯洛伐克总统哈查和外交部长契瓦尔科夫斯基谈判时威胁说，德国军队已经在今天进军了，在某兵营处遇到了抵抗，但捷克部队已经被无情地消灭。德国与捷克的兵力对比是，德军一个师对捷克一个营。他要捷克总统立即在投降的文件上签字，并把文件一次又一次地扔到捷克总统和外交部长身上，不断地重复说要是拒绝的话两个小时内布拉格就有一半会被炸成废墟。心慌意乱的捷克总统昏了过去，打了急救针苏醒之后，终于在国家的死刑判决书上签了字。

(2) 公关谈判

泛指而言，“公关谈判”就是谈判者不把谈判看成是胜负之争。本书主要分析的是商务活动中的公关谈判（需要说明的是，本书所举的实例则不局限于商务活动中的公关谈判）。

第二节 公关谈判

一、什么是公关谈判

1. 公关谈判的定义

所谓“公关谈判”，是指谈判者把谈判看成是满足双方需要的合作过程，在实现“利他”的合作过程中寻求实现“利己”，即坚持在谈判中双方都有所得，而不是一方独得胜利。其精髓是，在不损害本方利益的前提下，寻找为双方提供最大满足的最佳方案，以保证在对方都得到满足的同时，本方也获得预期的利益。即使在一方不得不作出重大牺牲的情况下，整个谈判也应该是双方都有所得。

所以 公关谈判也称“双赢”谈判(WIN-WIN)。例如：

1967 年中东战争后，以色列占领了埃及西奈半岛约 6 万平方公里的土地。在美英等国的调解下，埃以断断续续经历了长达 11 年的谈判，都没有成功。谈判中，埃以双方均采用了“胜负型谈判”的模式。埃及认为西奈半岛是埃及的领土，要坚决收回，以维护主权和领土的完整。以色列认为，他们几次受到来自西奈半岛的攻击，必须占领西奈半岛以确保以色列的安全。因为在这 11 年中，前者认为主权问题没有讨价还价的余地；后者认为国家安全至上，绝无让步可能。两方都认为谁让步就意味着丧权辱国。直到 1978 年，美国前总统卡特出面，邀请埃及、以色列两国领导人到美国戴维营去谈判，采用了公关谈判的模式，要求两国领导人在考虑自身需要的同时，也要考虑对方的需要，从需要出发寻找解决问题的途径。结果双方达成了共识：埃及的需要在于领土和主权的完整，而不是对以色列安全构成威胁；以色列的需要在于确保国家安全，而不是领土扩张。通过卡特的斡旋，埃及总统萨达特和以色列总理贝京达成如下协议：以色列把西奈半岛还给埃及，以满足埃及维护领土和主权完整的需要。埃及把西奈半岛的大部分作为“非军事区”并与以色列签订停止敌对行动的《和平协议》，以满足以色列确保国家安全的需要。正因为两国各自的需要都得到了满足，谈判获得了圆满的成功，12 天解决了过去 11 年没能解决的问题。

这一实例充分说明了公关谈判的威力。

2. 公关谈判与胜负谈判的观念区别

“胜负谈判”的观念主要是认为：人类社会是“零和”社会，谈判各方可能取得的成果总和是固定的，在双边谈判中，一方获得