

导 论

如何认识评价谈判

谈判在历史上，一直为少数外交家、军事家所垄断。近代商品经济崛起后，又成为经贸活动普遍运用的讨价还价、赢得利益的手段。在当代社会，谈判作为一种调处人际争端，谋求社会发展的文明方法，富有更广泛、更深刻的社会含义。我们在社会政治、经济、军事、外交、文化乃至生活各领域，无处不见人们在评判是非，交换观点，取舍利益。这大大拓宽了谈判的领域。当代意义上的谈判，不过是人们基于一定的需求而进行信息交流、磋商协议的过程；是人们旨在确立、变更、发展或消除其相互关系而进行的价值评价或价值交换。

谈判作为人类一种有意识的社会活动，一种处理人际关系，解决利益争端的方法，是社会竞争的产物。

人类生存与发展的真正动力在于需求。人的需求以及影响需求的各种条件的差异性，导致人类社会竞争。早在远古时期，人类自身的地位很低下，时常遭受大自然的威胁。大自然优胜劣败的竞争规律，迫使人类祖先们联合起来求得生

存。定居——当这标志着人类在大自然中确立了其优胜地位后，人类自身的竞争就不可避免了。随着社会竞争的进一步发展，又造成人类的各种利益冲突。因而，从这个角度上看，它影响了人类的集体合作：有时为争夺领地，有时为争享猎物，如同一群孩子为争夺一个西瓜而撕打成团。社会是人类群体的集合，没有人类的合作，社会就无法维持和发展；而人类的暴力活动又是对人类整体合作的否定。这种否定直接威胁了人类的共同利益。于是人类在漫长苦难的社会实践中，逐渐找到了调停争端、润滑矛盾的手段——谈判。当人们在燃烧的火堆旁用石制的器械进行的群殴，被温文尔雅的“谈说之士”在案几前“资在于口”所代替后，便力证了人类野蛮生活方式上的一场文明的变革。

谈判的产生，使人类自发调节其相互关系、维持人类生存平衡和进行正常竞争成为可能。从一定的历史意义上讲，谈判是对战争状态的一种否定。但是，原始意义上的谈判仅仅是一种简单的、被动的、偶发的，且往往与暴力行为相伴。我们的祖先还不能像今天这样自觉地重视和有效地利用谈判来处理人类间的种种纠纷和合作问题。在谈判还处于萌芽状态的原始时期，谈判不可能成为处理社会人际关系的主要方法。人类利益上的种种冲突，常常导致无法避免的人类战争。

随着社会文明的发展，人类从相互戮杀的灾难现实中悟得了一个真理：只有和平才是社会发展的前提，用武力解决争端的最终结局，是人类的共同毁灭。于是，原始意义的谈判便过渡到以经常性、主动性并注重原则、立场等为特征的古典型谈判了。这种谈判，在形式上虽已完备，但内容上受

到当时人类认识上的制约，谈判不过是战争的辅助手段，还不足以对人类生活产生重大影响。只有当人类精神文明和物质文明发展到一定阶段时，才揭开了谈判的新篇章——普遍性、自觉性和利益型的现代谈判。这是人类在世界观、方法论上的一个飞跃。这一飞跃的意义在于：人类借助谈判这一和平的方法，把一个西瓜切成若干片，使各方利益均沾，以加固人类合作的基础。社会的文明程度越高，谈判这种手段就越有效，动用也就越广泛。如今，小到家庭，大到国际组织，无不使用谈判的方法来处理人们的实际利益，调节社会的各种关系，解决各种争端。例如，当一个母亲要学龄前的孩子学数数时，一场有趣的谈判就在母子间展开了。孩子会说：“妈妈先讲个故事。”母亲回答：“你数完了再讲。”孩子说：“行！妈妈讲两个。”一场双方都是胜利者的谈判圆满成功。再如，联合国组织关于国际深海海床采矿（锰结核）应由国际组织统一开发，还是可由公司和国家单独开发的问题，长期以来争执不休。联合国组织一直坚持和平谈判的宗旨，寻求一个能满足各方利益、相互妥协的方案，最终由基辛格提出了“平行开发制度”的方案，使这场谈判得以圆满结束。

谈判在有文字记载的历史中，最早的是公元前 1296 年埃及第十九朝法老二世拉姆西斯与赫梯国王哈科里三世为共同抵御外来侵略而进行的谈判（最后签订了军事同盟条约）。而在世界史上最早的一个举行多边谈判并成功地达成协议的“互不侵犯条约”的范例就是我国公元前 651 年齐桓公主持的葵丘之盟（与盟者有宋、鲁、卫、郑、许、曹国国君及周王使）。

近代意义上的谈判，据记载有条约的最早是于 11 世纪中叶欧洲 30 年战争后缔结的“威斯特伐里亚和约”（除英、俄、波，所有欧洲国家都参加了）。随着社会的不断进步，谈判已深入了人类社会活动的各个领域。仅据有证可考的国际间由谈判形成的协议，从 20 世纪初以来，就有 4 万多件，每年以 1100 件的速度递增（40 年代末期，每年只有 550 件）。国际联盟在解体之前，出版了 250 册条约。联合国在 1979 年一年中就出版了 862 册。可以预见，本世纪内，谈判将成为解决社会争端、调节人际关系的主要手段。一个名副其实的谈判时代，即将到来。

谈判之所以能如此迅速地发展，就在于它适应了社会文明发展的需要。人类以往的谈判实践，无可争辩地证明了谈判对社会发展所起到的重要作用。具体说来，谈判有以下四方面的意义：

（一）谈判是社会竞争的润滑剂

竞争是推动社会进化的马达。然而，竞争的发展又必然导致人类利益上的相互冲突，破坏人类的集体合作。正如马达的高速运动必然会产生机械磨擦一样。人类有效利用谈判的手段，缓解利益冲突，犹如润滑剂对机械的保养作用一样，能够保护竞争的马达得以正常运行。例如，1947 年 10 月 30 日在日内瓦经过国家或地区间的多边谈判签署的《关税及贸易总协定》适用它的有 90 个缔约国、31 个临时会员国，共计 122 个国家。《关税及贸易总协定》所调整的贸易占世界贸

易的 30%~85%，至今已经举行了八轮谈判，调处了许多国际间的贸易和经济事务。《关税及贸易总协定》的第二个原则，即“互惠与平等的关税减让原则”，就是要求各缔约国通过谈判的途径，消除在贸易方面的矛盾，在关税上作出互惠与让步。它充分体现了通过谈判解决纷争，维护正常的国际贸易竞争的作用。

（二）谈判是处理社会人际关系的有效工具

谈判手段的有效利用，为人们彼此沟通信息，消除隔阂，避免仇恨和暴力冲突，从野蛮走向文明，提供了途径。伴随人类认识和彼此理解的不断加深，人类的竞争与合作关系会愈来愈需要谈判这一和平的工具加以调整。当前，国际社会从战争到和平，从紧张到缓和，从分裂到合作，从对抗到妥协，没有什么问题不可以用谈判来解决。我国在处理外交关系时，一直坚持“通过谈判解决一切国际争端”的立场，力证了这一观念。

（三）谈判是人类从竞争走向合作的桥梁

社会的进步是靠人类的集体合作完成的。没有合作就没有组织、没有力量、没有面包和航天器。总之，没有合作就没有文明。而谈判是消除人类合作中的障碍、解决人类争端、促进交往的有效方法。这不仅可以促进伙伴间的友谊，也可以促成敌手间的合作；不仅可以促进为经济目的的合作，也

可以促成为政治目的和其它目的的合作。

（四）谈判是人类维护和获取利益的手段

人类社会活动的本源动力是人的需求。这种需求具体在一个国家、一个组织、一个自然人的身上，则表现为种种不同的利益。社会各主体间为了自身的利益去从事各种活动，因而导致了各种利益间的冲突。解决这种利益冲突的手段，在谈判没有被充分认识并有效利用之前，通常是使用武力的方式，即一方的需求吞并另一方的需求。这样就使得社会的仇怨恶性循环，无休无止。而当谈判的手段被有效地利用之后，这种局面便大有改观了。谈判卓有成效地缓解了人类的种种冲突，合理地调节了人们的利益关系，使谈判者能够在平等互利原则下，各有取舍；一方的利益得不到另一方尊重时，可以使用谈判的手段加以维护。例如，某工厂从国外引进一条生产线，并与外商签订了合同，合同订明：由外方派人安装，预定期 10 个月，由中方考核验收。但期满后，生产线仍不能正常运转，而外方代表却要如期回国。这时，中方有两种意见：一是诉讼；二是谈判。后来，中方坚持先礼后兵的原则，向对方说明：虽合同到期，但生产线仍不能正常运转，应视为外方未能履约。如果外方代表坚持回国，中方就有理由提出索赔。这样一来，外方为了自身的利益，也不得不尊重中方的利益，坚持到生产线调试成功。这一案例充分说明：谈判不仅可以解决矛盾、促成合作、调节关系，也可以维护和获得利益。

以上是谈判的主要意义。谈判在当今世界已经深入人心，成为一种深入研究的学问。例如，美国已经成立了一个专门从事研究谈判的社会团体——谈判学会；哈佛大学还设有一个专门研究谈判的研究所。随之而来，一些有关谈判方面的理论文章也纷纷问世。

在我国，“谈判”一词并不陌生。早在春秋战国时代，谈判手段就被广泛地应用。《商君书·算地》中说：“谈说之士资在于口”。所谓“谈说之士”就是擅长谈判的“说客”。孔夫子周游列国，履印天涯，四处推售其观点，靠的就是“谈说”；各诸侯国间为争夺天下，完成霸业，相互结盟或争战，更离不开“谈说之士”。但这种久已兴盛的谈判，在我国延续至今，仍没有被当作一种社会系统学问来专门研究，仅从商贸谈判技巧的角度涉及皮毛。我国的谈判意识还很低，这不仅大大影响了我国谈判活动的普及与提高，而且也妨害了我国在涉外谈判活动中的政治及经济利益。例如，某贸易公司与香港某集团公司做了一笔生意，中方按约交付港商一大笔定金，但作为供方的港商却不仅迟迟不交货，而且借故攻击中方不按约交清全部足额定金，系率先违约（这是港方在谈判时玩弄的手段）。情况是这样的：本来签订的合同规定，购货方要在签订合同后 3 日内交付 $\times\times\times$ 万元人民币，10 日内交付标的额的 30% 的款作预付定金，40 天后，供方才开始供货。后经双方协商，同意中方要付的定金可以分期清付。但由于中方没有谈判经验，未将这一变更后的协议，用书面形式固定下来，结果被港方反咬一口，有理说不清，吃了哑巴亏。再如，一份中外谈判合资饭店的合同规定：“饭店所余可

用收益优先偿还乙方（即外方——笔者注）贷款本息，直至还清后再偿还甲方贷款本息。”这就意味着该饭店的收益，要尽先归付外方。这是违反平等互利的谈判原则的。另外，在涉外谈判中，由于中方人员缺乏谈判知识和实践经验及必备的专业常识，时常处于被动的谈判地位。近些年来，盲目谈判，劳民伤财者有之；吃亏上当，赔本谈判者有之；轻率答复外方，违反国家政策、法令者更是屡见不鲜。上述种种事实教育了我们，必须充分重视谈判理论研究，普及谈判常识，培养全民谈判意识，迅速扭转当前我国谈判人才奇缺的局面。为此，我们主张大力提倡公民充分认识谈判，并掌握谈判和在一切生活领域中运用谈判。为此，我们特编著了这本《谈判法律范例谋略》。为了帮助读者从理论的高度认识谈判实践，首先要谈一谈成功谈判的标准与要诀问题。

初涉谈判者看了上述命题，也许会产生寻求一种保证谈判成功的灵丹妙药的心理，这也正是我们编著本书的初衷。然而，当我们愈是深入地探索谈判理论和谈判实践，就愈是觉得力不从心，夙愿难成。迄今为止，世界上还没有一种尽善尽美、包罗万象、一劳永逸的学问，能为事业的成功提供绝对保障。特别对谈判这种实践性极强，充满了机遇、冒险和灵感因素的人类活动来说，更是如此。谈判者只有在全面地掌握谈判的理论和技巧的基础上，深入谈判第一线，在实践中锻炼，在实践中提高，才能无往不胜。成功的谈判更多的依赖于广泛的实践，而不是谈判的规则、指南等。不过，谈判者也不必因此而沮丧。我们虽无法为谈判的成功开据一张理论上的保票，但能够运用谈判理论来总结谈判中的成功经

验，从中提出一些要领和规律性的东西，献给谈判者。也许，这些东西正是谈判所需要的。因为它至少会帮助谈判者进一步认识现代意义的谈判，并从中得到启示，以崭新的谈判意识迎接谈判。

第一节 成功谈判的标准

评价事物的优劣，要有一种客观性的标准，否则便无法进行认识、比较和选择。那么，谈判作为人们的一种有意识的社会活动，其成败的标准是什么？怎样的谈判才能算是成功的谈判？对于这一命题，迄今为止还没有一个现成的、客观的答案。谈判活动因人而异，因时而异。人们对待谈判的主观态度也不一致，完全可以基于己方的利益，凭着主观感觉来评价谈判。目前，评价谈判成败的标准有以下几种：

（一）以能否击败对手来评价谈判的成败

此种观点实质上是以战争的胜败观来评判谈判，认为凡是能击败对手的谈判就是成功的谈判。这是一种旧观念，至今还在影响着现代人的意识，具有一种普遍性。

（二）以能否满足自身的需求来评价谈判的成败

这种观点认为，只要满足了自身的需求，不管自己失去

多少，也不论对方得失如何，便是成功的谈判。莎士比亚说：“只要能够满足，无论多高的代价也愿付出。”这是一种诗人式的谈判观。

（三）以获利大小来评价谈判的成败

这种观点认为，谈判成败与否的关键在于获利大小。也就是说，只有己方在谈判中付出得少，而获得的多，才能算得上是成功的谈判。这是一种地道的商人谈判观。

在笔者看来，上述种种评价谈判成败的观念都有失偏颇。尽管如此看待谈判成败的标准不易把握，但只要能坚持用科学的方法，正确地认识和理解谈判，还是能够找到评价谈判成败得失的标准的。

首先，我们基于对现代谈判本质特征的充分认识和理解，认为谈判是对暴力的否定，是对以欺诈、胁迫和武断的方法处理社会人际关系的摒弃。成功的谈判，必须符合现代社会的文明准则。这些现代社会文明准则主要有：

（一）平等的准则

即政治的平等和法律地位上的平等。

（二）等价、互利的准则

即在经济利益上的等价交换和互惠互利的原则。

（三）友好合作的准则

即在处理人际关系时，要以友好和合作的精神为纽带。

（四）尊重与信守的准则

即在主张自己的权利的同时，必须尊重他人的权利，并能信守履行自己的义务。

（五）用和平的方式解决一切争端的准则

即否定以武力的方法解决社会人际关系纠纷的可能性。

现代社会成功谈判的标准，必须符合上述社会文明准则，实现谈判的目标、效率和效益的总体要求。具体说来，成功谈判的标准有以下几个：

（一）每一方都是胜利者

谈判在本质上是对战争的否定，不是以一方吃掉另一方为结局的。谈判具有竞争与合作的两重性。过分强调竞争会破坏谈判的气氛，导致谈判陷入僵局，而过分注重合作，又很难实现谈判的高目标，为己方赢得较大的利益。谈判者在谈判时既不能试图压倒对方，只顾实现己方的谈判目标，也不能一味迁就对方，忽视自己的谈判使命。哪怕是求助于人

的谈判，也不能放弃竞争，全部满足他人的要求。上述两种趋向，都不符合现代文明社会的价值观念和成功谈判的标准。在我们看来，一个成功的谈判，最首要的特征就是：谈判的各方都是胜利者，都能与自己在谈判中的付出相称。如果谈判中的一方获得了全部胜利，而另一方则完全失败，这从全局和长远利益的角度看，是决无成功可言的。这种谈判不仅不符合现代社会谈判的价值观，而且潜伏着危机，必将损害谈判各方的根本利益。例如，历史上许多不平等条约，后来都陆续被废止了就是证明。

（二）各方的需求都能得到满足

衡量谈判成败与否的第二个标准，是看谈判各方的需求是否得到了满足。谈判的动力在于需求；谈判的目标在于需求的满足。如果谈判达不到目的，实现不了目标，何谈成功？笔者认为，一场谈判无论在其他因素上怎样成功，但若不能满足策动谈判的需求，总不能算作是成功的谈判。交易谈判的需求是买卖成交；合资谈判的需求是建立合作关系；国际上许多政治谈判的需求，往往是为了解决某种争端。只有这些需求得到了满足，谈判才称得上“圆满”。

（三）谈判结局符合谈判者的 整体利益和长远利益

谈判是为了满足某种需求，获得一定的利益。但这种利

益决不能仅仅着眼于局部利益和暂时的利益。成功的谈判结局，必须与谈判者的整体利益和长远利益不发生矛盾。如果谈判满足了一时的需求，但有损于己方的整体利益和长远利益，这决不能算作是一个成功的谈判，聪明的谈判者也决不会接受这样的谈判结果。

（四）谈判要符合现代社会的效率的观念

成功的谈判除了要符合上述三个标准之外，还必须符合现代社会的效率的观念。如果谈判是马拉松式的，耗费精力、投资和时间，同样没有什么成功可言。例如一个经济纠纷案件，双方在主管部门的主持调解下，谈判磋商了两年仍无结果。其最后结局无论怎样皆大欢喜，也都无法补偿两年来的精力、物力和时间的损失。谈判中的得，难以补偿谈判中的失，这样的谈判无论如何也不能算作是成功的。办事讲究效率，是现代社会的价值观念之一。在现代人的眼里，时间就是金钱，效率便是生命。在谈判中浪费时间，即等于浪费生命。当然，时间不应该成为限制谈判的障碍。但作为衡量谈判成功标准之一的效率观念，则必然要求谈判的结果在符合现代社会的文明准则基础上，反映谈判的目标、效益和效率的一致性，经济地运用谈判中的时间。

上述四点，是评判现代意义上的谈判的综合标准，是认识谈判成败的标准体系理论。研究评价谈判成功标准理论，旨在全面、客观、科学地认识和理解谈判，为谈判者指明方向，提供模式和研究现代意义的谈判标准化的框架。这个标

准化理论框架，适合评价任何一种形式或内容的谈判。无论何种谈判，只要符合上述四项标准，即可算作是成功的谈判。它要求谈判者必须综合考虑谈判的效果，统筹兼顾。也就是说，成功的谈判不仅要看己方是否满足了需求，满足了多少，而且要看谈判的结果是否建立在损人利己的基础上，是否符合己方的整体利益和长远利益，是否符合现代社会的效率观念和符合现代社会的文明准则等等。

第二节 成功谈判的要诀

前面我们分析了什么样的谈判是成功的谈判，以及成功谈判的标准是什么。那么，怎样争取一个现代意义上的成功谈判？争取成功的谈判又有什么要诀？这就成为本节所要研究的中心问题。

如前所述，谈判是一种具体、复杂的人类智力竞争活动。任何试图获得保证谈判成功的灵丹妙药的想法，都是不现实的。但这并不等于说成功的谈判无法把握，没有要领。我们完全可以从总结人类谈判的成功经验做起，从中把握一些规律性的东西，用以启迪谈判者的心智，指导谈判者掌握谈判的要领，去争取谈判的成功。谈判者一旦认识了谈判的规律，并灵活地掌握和运用谈判的要领，就已经跨入了成功谈判的大门。

（一）平等互利——没有给予就没有收获

人们的需求是一种客观存在。人们为了需求和满足需求而去谈判。因此，没有需求就没有谈判，这构成了谈判学的最基本原理。这一谈判原理的本身，就包含着谈判过程中给予与获取的二重性；构成了谈判中的一种“对立统一”的关系。成功谈判的要诀之一，就在于适应并反映这一谈判原理，恰当地处理好给予与获取的关系。谈判中的条件交换过程，是谈判者之间相互尊重，平等的、互惠互利的过程。在谈判中只考虑己方的需求而无视他方的需求，是违背谈判的需求原理的，因而也就不可能获得真正意义上的成功。如中英两国关于香港问题的谈判。围绕保持香港的国际港口和世界金融中心地位以及社会稳定问题，双方在相互尊重、平等互利的基础上，达成了以“一国两制”为内容的协议。英方如期将香港主权交还中国，以换取中方不改变香港社会制度的承诺；中方以保证香港社会制度 50 年不变等，赢得了对香港恢复行使主权。双方各有所让、各有所得，尽管双方在过渡时期的一些具体问题上仍有分歧，甚至还发生了“政改方案”冲突，但仍不失为世界外交中的一个成功的谈判范例。

（二）求同存异——没有妥协就没有成功

谈判者的共同目标，在于基于各自的需要求同存异，经协商达成各方都能满意的方案，在这一求同过程中，既竞争

又合作，既进取又让步。成功的谈判不会总是“针尖对麦芒”的。谈判中处理好这种斗争与妥协的对立统一关系，是获取谈判成功的又一要诀。因此对成功的谈判来说，必要的妥协是不可避免的。从某种意义上看，妥协是谈判成功之母。现代意义上的谈判要求谈判者以现实的和长远的利益为重。如果不是这样，《中美上海联合公报》就不能产生，香港问题就不能比较顺利地得到解决。因此，我们基于谈判的需求原理，认为利益是谈判中最实际的问题。求同存异是横渡谈判之水的良舟，而必要的妥协是连接谈判沟壑的桥梁。谁在谈判中固守僵死的原则寸步不让，毫利必争，谁就无法获得谈判的成功。洛杉矶《时代周刊》杂志记者杰克·史密斯在该刊上谈到谈判中的妥协时写道：“如果都认为对方的让步已经达到了极限，无法再有新的进展时，那就该作最后的决定，到结束谈判的时候了。这要靠事实和直觉告诉我们，重要的是双方的愿望已经妥协，生意可以成交了。”但是妥协或者说是让步，并非是无限度的。如果谈判的一方只想逼对方无限度的让步，而已方则不作任何妥协，那么谈判的协议是很难达成的。例如，1808年英国驻华盛顿的公使大卫·厄斯金，他的妻子是美国人。所以，他很懂得考虑美国人的利益。通过谈判，他同美国达成了一项协议：英国取消阻止美国对法国进行贸易的禁令，美国同时也作出了相应的让步。但是英国外交大臣乔治·坎宁对美国的让步仍不满足。他不仅拒绝承认他的公使与美国达成的协议，而且还以一个外号叫作“哥本哈根”的杰克逊取代了厄斯金。杰克逊秉承坎宁的旨意，试图狠狠地逼美国作出更大的让步，结果却事与愿违。英国这

种无限度地逼人让步的做法，不过是搬起石头砸自己的脚。美国拒绝同这位得寸进尺的英国公使有任何接触，以强硬的态度回报了英国。因此，在谈判求同存异的过程中，妥协与让步，只能是相互的、自愿的，而且是有限度的。对谈判者来说，没有谁愿意只妥协而不竞争。让步是谈判者的手段，而获利才是谈判者的目的。

（三）不欺骗胁迫——没有诚意 就没有效力

尽管当前谈判桌上仍不乏欺骗、诡诈之术，而且也能赢得一些实际利益，但毕竟有限。它既不能反映谈判的全貌，也不能代表谈判的趋势。谈判是一种竞争，要竞争就要有竞争的手段。因此，不能把谈判中的一些韬晦方略也用来欺骗、胁迫对方。无论何种谈判，如不是假谈判之象来达到其它目的，就应该在真诚的基础之上进行。既然谈判是一种和平的磋商方法，也就勿需用欺骗、胁迫的方法来完成。谈判的协议是要依靠谈判者的信守来保证的。要使谈判协议产生效力，就必须将谈判置于真诚的基础之上。这是成功谈判的一个根本性保证。那种以欺骗、胁迫为手段的谈判，即使达成了协议，也是无效的。它不仅得不到法律的保障，也得不到谈判者信守承诺的保障。此种谈判实际上是害人又害己的。例如，1945年抗战胜利后，国民党在全国人民反内战舆论的压力之下，与共产党进行和谈。同年8月28日，毛泽东赴重庆与国民党谈判签订了《国共代表会谈纪要》即著名的《双十协定》。该