

■ The New Negotiating Edge

新谈判 优势



[英] 加文·肯尼迪 著
爱丁 等译


nb


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

■ The New Negotiating Edge

新谈判



第 1 期 (2008 年 1 月)

第 1 卷



清华大学出版社
Tsinghua University Press
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

The New Negotiating Edge

新谈判优势

[英] 加文·肯尼迪 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



NICHOLAS BREALEY
PUBLISHING

Copyright © Gavin Kennedy 1998.

This edition of *The New Negotiating Edge* first published by Nicholas Brealey Publishing. This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing and Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书英文版由Nicholas Brealey Publishing公司出版，Nicholas Brealey Publishing公司已将中文版独家版权授予中国电子工业出版社及北京美迪亚电子信息有限公司。未经许可，不得以任何形式和手段复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2004-1362

图书在版编目 (CIP) 数据

新谈判优势/ (英) 肯尼迪 (Kennedy, G.) 著; 爱丁等译. —北京: 电子工业出版社, 2004.10

书名原文: *The New Negotiating Edge*

ISBN 7-121-00333-3

I. 新… II. ①肯… ②爱… III 谈判学 IV C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第091490号

责任编辑: 徐云鹏

印刷: 北京天竺颖华印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

北京市海淀区翠微东里甲2号 邮编: 100036

经销: 各地新华书店

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.75 字数: 230千字

印次: 2004年10月第1次印刷

定价: 20.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换, 若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: 010-68279077。质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

前 言

“为什么布莱克（Black黑色）、布朗（Brown棕色）、怀特（White白色）、格雷（Grey灰色）和格林（Green绿色）这些以颜色命名的姓氏到处都很流行？为什么，据我所知，布鲁（Blue蓝色）、瑞得（Red红色）、页萎（Yellow黄色）和泊波（Purple紫色）却很少被用做姓氏？”

斯克里文致《时代》的一封信，1997年2月3日

《新谈判优势》是一本真正实用的工具书，是我在自己28年从事谈判工作的基础上写成的。它既可被作为一本单独读本加以品鉴，也适合专业人士将它作为参考书，用以深入研究这一专题。

在本书大部分章节中，我都设计了供你练习用的“自我评估”。你可以将自己的答案与我在各章末尾所提供的答案加以比较。示例部分列举了大量谈判行为方面的例子（为保密起见，未使用真名），你可以随兴研读，或留待以后参考。

我还给出了一个简短的MBA谈判测试，以便你在读完《新谈判优势》之后，用它来进行自测。如果你希望我来评估你的自测结果，请将答案寄至本书结尾处列出的地址。另外，如果你想收到标准答案，你需要自付邮资！

我写作此书旨在为读者提供既有趣又重要的信息，并在此基础上，适当辅以少许评论和说明。由于没有给出太多评论和说明，在第一次接触某些有关谈判方面的观点时，你很可能会需要费一番周折才能理解和掌握这些观点（但不会太难），尽管我在尽量使这一

过程变得简单（不过也没法太简单）。我希望你能够从阅读本书中获得乐趣，而且也能通过实际应用本书介绍的方法获得回报，无论你根据具体情况选择了哪种行为颜色和解决方案。

《新谈判优势》适用于世界各地的谈判者——包括指导和培训谈判者的人。本书同样适用于你的谈判对手，因为他们对自身行为的认识越深刻，你就越容易与之达成更有利的交易。因此，为了更好地实现自己的利益，你还应当为他们买一本《新谈判优势》。正如在生活中，你要通过满足你的谈判对手的利益来满足自己的利益一样！

多年来，不计其数的人帮助我理解了无处不在的谈判现象。对他们，我不可能在本书中一一致谢。但其中让我特别感谢的有：E·泰勒、安东尼·朗伯、杰夫·奈特、A·佩里和Shell Haven管理团队的艾德里安·兰德博士和Shell Haven联合工会谈判委员会的W·穆林德、R·A·贝林格和C·曼斯菲尔德。1969~1971年，他们与一位“还年轻的”讲师之间的耐心合作使得我对人们如何讨价还价这一专题产生了毕生的兴趣。这与我以前在经济学理论课程上所教授的价格决定理论有很大的不同。

在此我要特别感谢澳大利亚维多利亚Rose & Barton Pty有限公司的科林·罗斯，如果没有他，我就无法完成关于谈判的研究。他应该会对后面的正文感到非常熟悉，在此我要特别请求他准许我借鉴他的观点。

诚信谈判。

加文·肯尼迪

爱丁堡和朗格兰内特，1998年

目 录

第1章 概述	1
一、谈判的不同风格	1
二、谈判的四个常见阶段	5
三、《新谈判优势》的写作特点	8
第2章 谈判的通用过程	9
一、谈判的发展历程	9
二、谈判的行为学定义	11
三、谈判作为一种决策方法	13
四、什么时候应该谈判	16
五、谈判的通用过程	19
六、谈判的四个阶段	21
七、谈判与文化的关系	24
八、谈判阶段的行为风格	27
小结	28
推荐阅读	29
第3章 谈判者的态度、信念与行为	30
一、态度、信念和行为	31
二、评估结果反映行为风格	33
三、红色谈判者的特征	36
四、蓝色谈判者的特征	39

五、囚徒困境.....	41
六、红牌对蓝牌游戏.....	45
七、分析红蓝游戏.....	48
八、“针锋相对”策略.....	51
九、紫色谈判者的特征.....	55
小结.....	59
推荐阅读.....	61
自我评估1评论.....	62
第4章 讨价还价	66
一、讨价还价和谈判.....	67
二、讨价还价行为.....	69
三、议价过程.....	73
四、讨价还价的盈余.....	80
五、分配讨价还价的盈余.....	84
小结.....	86
推荐阅读.....	87
第5章 不同风格的谈判准备	89
一、准备工作的必要性.....	90
二、冰山集团冷冻设备故障.....	91
三、战术压力.....	93
四、对准备的红色和蓝色反应.....	94
五、战略压力.....	101
六、对准备的紫色反应.....	102
小结.....	105

第6章 基本的紫色准备	108
一、最基本的准备	109
二、利益	110
三、议题	112
四、优先级	113
五、谈判范围	115
六、弗里格的紫色准备	117
七、不止一个议题	122
小结	124
第7章 斗争、争论与分歧	127
一、对谈判对方的态度	128
二、红色斗争	129
三、红色威胁	131
四、案例分析：不再做好好先生	134
五、红色争论	137
六、恼怒	141
七、打断	142
八、攻击和指责	143
小结	144
推荐阅读	145
第8章 辩论、信号与一致	148
一、紫色辩论的一般组成要素	149
二、谈判是对让步的管理	153
三、信号语言	154
四、信号的紫色信息	158

五、对信号的紫色反应	160
六、信息理解技巧	162
七、案例分析：听卢吉太太怎么说	166
小结	169
推荐阅读	170
第9章 难以应付的红色谈判者	172
一、难应付的红色谈判者	173
二、相应还是相反	175
三、行为与结果	180
四、优势或交换	184
小结	186
第10章 紫色	189
一、关系对谈判的影响	189
二、多议题交易	191
三、红色要求和紫色提供	193
四、有条件的紫色交换	196
五、应付各种行为	199
小结	204
第11章 建议	207
一、语言在谈判中的作用	208
二、试探性建议	213
三、对建议的紫色反应	218
四、紫色风格的综合考虑	221
小结	223

第12章 紫色议价	226
一、议价是明确的	227
二、紫色讨价还价	229
三、议价优势	231
四、紫色关系议价	236
五、结束谈判	240
小结	245
推荐阅读	247
第13章 理性地解决问题：另一种选择	249
一、有原则的谈判	249
二、理性与非理性	250
三、强硬还是软弱	251
四、原则性谈判的短评	252
推荐阅读	255
第14章 新谈判优势	257
一、谈判的色彩风格	257
二、准备	259
三、辩论	260
四、建议	261
五、议价	261
六、实践	262
附录 红 - 蓝困境游戏的规则	267

第1章 概 述

这是一本用流畅的语言清晰地告诉读者应当如何开展谈判的书。日常谈判错综复杂，令人左右为难。在本书中，作者将谈判者的各种行为用不同的色彩来表示，利用鲜明的红色、蓝色和紫色来描述不同风格。作者还将这些不同的行为风格和谈判的四个常规阶段——准备、辩论、建议和议价联系起来。

准确地判断各阶段的行为色彩并且合理地运用适合该色彩的行为技巧，将会给谈判者带来新谈判优势——这是一种人们一直在探求、却很少在谈判实践中获得的优势。

一、谈判的不同风格

1. 红色风格

关于谈判的著作很多，在这些作品中，大多数作者将谈判表述为纯粹的“战术”和“谋略”的选择。这些选择由那些所谓的强硬的“聪明人”，以一种被本书作者称为红色风格的行为方式做出。

红色行为是很多人在谈判中都会采取的行为。这种习惯性的行为方式反映了未经训练的谈判者对谈判的普遍看法。由于人们常常认为“操纵”是常见的谈判手段，所以常常想要在谈判中这样做。但是，这样一来不但不能让你如愿以偿，反而会适得其反。因为在现实世界中，不管你有多“强硬”，总会有人比你更“强硬”。

红色行为往往具有侵略性、胁迫性和操纵性。当谈判者害怕被

对手占去上风时，常会采取红色行为。但是，这样一来，在保护自己利益的同时，你很可能会促使你的对手也采取红色风格的行为，而这却是你原本想要避免的。

同样的，当谈判者自己想谈判中占上风时，也常会采取红色行为。这时，谈判者所追求的是自己单方面的利益。在他心中，他不觉得自己有任何义务和谈判对手维系任何关系，也就不会考虑对手的利益。

由此可见，一方的红色行为会招致另一方针锋相对的红色行为。作为谈判者，你不能想当然地认为，你的谈判对手会以与你完全相同的方式来对待你和他的关系。他们的行为不一定就会反映出他的真实意图，因为他可能会隐藏自己的意图。他们所希望取得的结果很可能是要以牺牲你的利益为代价的。

2. 蓝色风格

有些作者认为有必要采取一些比“操纵”来得柔和、友善和开明的行为，以调和过于强硬的红色姿态。这些作者声称这样可以实现“双赢”。但是，到底应该如何做才能真正实现双赢，他们却没能提出任何具有实际意义的建议。事情总是说起来容易，做起来难，尤其是在红色谈判环境中，签署一份双赢的意向书要比采取双赢的行为要容易得多。在本书中，作者将这些比操纵来得柔和、友善和开明的行为称为蓝色风格行为。

遗憾的是，在日常的商业谈判中，如果只有一方采取蓝色风格，“剃头挑子一头热”的话，双赢是不可能的。在现实生活中，人们去参加谈判时，总会揣上各种各样“强硬的”红色或“柔和的”蓝色想法。一旦他们在谈判中遇到任何阻碍时，换句话说，遇到任何会影响自己实现预期目标的人或事时，他们预先揣着的各种风格的想法就会促使他们采取相应的行为。这就是为什么很多谈判无法

实现双赢的原因。

合作、信任和调解是属于蓝色风格的行为。如果你是一个蓝色行为主义者，你的行为在很大程度上取决于你对双方共同利益的理解，因为蓝色风格的你往往会非常看重你和谈判对手之间的关系。

但是，有时候也会出现极端的情况，你所想要维持的关系可能只是你一厢情愿的幻想。如果确实如此，那么你的蓝色意愿就会被打破，你将无法实现自己所希望实现的结果和关系。

3. 紫色风格

介于红色和蓝色之间还有一种风格，那就是紫色风格。

1) 紫色谈判风格

要处理好信任和风险这种左右为难的局面，关键点：不要在不信任的红色和过于信任的蓝色之间摇摆不定。你应当把它们融合在一起，从而创造出一种紫色的行为风格。

这种融合巧妙地反映了谈判的交换本质：给我一些我想要的东西（我的红色结果方面），我将回报你一些你想要的东西（我的蓝色关系方面）。红色是索取行为，蓝色是给予行为，而紫色是交易行为：在索取的同时给予。

紫色行为是双向的交换，而不是单方面的索取或给予。

紫色风格体现了谈判者的本性，而不是你认为或者希望他们的。这种风格注重的是谈判者的行为方式，看重能证实对方行为的证据，而不看重别人是否有良好意愿。

紫色行为是双向的，谈判的一方可能会由于对方采取了紫色行为从而做出响应，反之亦然。紫色行为实施的是严格的“针锋相对”的行为策略。这些策略是公开的、可学习的、明确的和友善的。

实验表明，“针锋相对”这种行为策略是易于辨识和学习的，

而非针锋相对的行为策略却不是这样。根据实验，我们发现即使是儿童，在经过几次交锋后，就能够辨识出这种针锋相对的行为策略。但是，哪怕是受过教育的成年人，即使相互打交道的次数已经很多了，仍然难以辨识出对手的非针锋相对的行为策略。容易辨识的事物比那些不清晰、难以定性的事物易于学习。

由于紫色行为主义者无论面对哪种谈判对手时都会采取一致的对策，因此谈判者很容易就能够知道自己在谈判中处于什么位置，应该如何应对紫色行为主义者。

举例来说，面对红色行为主义者时，紫色谈判者会和他强调交易的互惠互利性：“除非我从你那里得到了某些东西，否则你绝对不可能从我这里得到任何东西”。你可以用任何声调来说这句话——你不必强硬地大喊大叫或虚张声势，而它却照样能发挥作用。

2) 紫色行为带来“新谈判优势”

采取紫色谈判风格的人是心中有数，坚定的谈判者。这种坚定和决心使得紫色行为主义者拥有其他任何风格的谈判对手无法企及的优势。在本书中，我们将它称为“新谈判优势”。

真正的强硬来自于一种决心。也就是决心只根据谈判本身的具体情况和已确定下来的交易条件这两个要素来解决问题。紫色谈判者不会在红色和蓝色之间摇摆不定，也不会就该不该信任对方的问题犹豫不决。他们只根据实际情况确定自己的交易条款，并且在直接交易过程中根据谈判对手所采取的措施做出相应的调整。紫色谈判者不关心自己的谈判对手是否值得信赖，不去费力猜测对手讳莫如深的意图，而把全部注意力放在了对手的行为上，他们真正已经同意的条款上。

紫色行为将人们实事求是地引入谈判流程的核心。采用紫色谈判风格，你可以轻松地应对你的谈判对手将会采取的各种行为。

紫色谈判者向强硬的红色谈判者和顺从的蓝色谈判者传递了相同的信息：谈判就是价值交易！紫色行为否定了红色或蓝色行为单方面的胜利。无论谈判对手采取了偏向哪种颜色的行为，紫色谈判者都尽量避免利用对手。

当你注意到谈判对手认为自己已经（但不一定表露出来）判断出你将采取的谈判措施时，就应该采取紫色行为，它会给你带来新谈判优势。

二、谈判的四个常见阶段

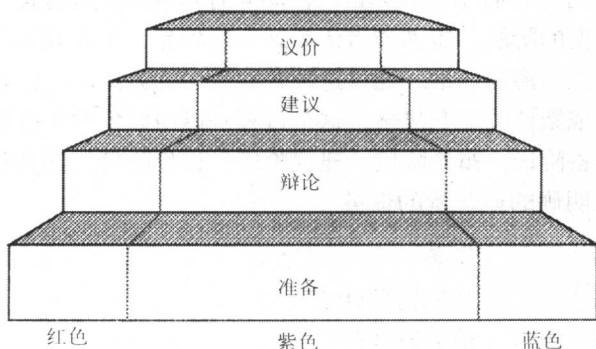
谈判行为具有不同的风格，但却具有基本相同的过程，包含几个基本不变的阶段。本书作者认为这个过程是一个普遍适用的通用过程，放之四海而皆准。通过这种普遍适用的方式，可以将红色与蓝色融合成紫色的谈判风格。这个过程一般由以下四个阶段组成：那就是准备阶段、辩论阶段、建议阶段、议价阶段，而且每个阶段都有自己明确的最基本的任务：

阶段	任务
准备	我们需要什么？
辩论	他们需要什么？
建议	我们可以交换哪些需要？
议价	我们会交易哪些需要？

你要谈判的是，你希望从对方那里获得的东西与他们希望从这里获得的东西之间的比率。这就是谈判的实质。明确这一点的人，就会获得显著的谈判优势。

1. 准备阶段

通过改变原本强硬的红色行为或顺从的蓝色行为，你可以大大改变自己在谈判中的表现，取得更出色的效果。你无须对自己的谈判对手采取不光彩的卑劣行为。只要准备得比对方更充分，你就可以获得谈判优势。你决定花多长时间和多少精力来准备谈判，这完全由你自己来控制，与你的谈判对手打算要花多少时间和精力来争取他们自己的利益无关。因此，显而易见，我们值得投入更多时间和精力到紫色准备阶段，而不是红色或蓝色。因为，投入时间和精力在红色或蓝色准备阶段只会浪费这些稀缺资源。



2. 辩论阶段

关于人类谈判行为的各项研究表明：许多时候，面对面的行为会被误导。辩论可以变成红色的争论性行为（攻击、责备和威胁）。一旦出现这种变化，谈判者在失去耐性的同时也将丧失自己的谈判优势！

辩论同样也可以是建设性的（提问、倾听、总结和发出信号）。这时候，谈判者就会显出紫色优势。他们能控制自己的情绪，