

欧美最经典谈判宝典，众多百万富翁的枕边书
世界著名谈判专家盖温·肯尼迪经典畅销书最新版

谈判 是 什 么

第三版

[英] 盖温·肯尼迪 著

Gavin Kennedy

商务谈判的成功与否，并不取决于管理人员的专业技术而取决于管理者的谈判技巧。

寸步不让，除非交换

不接受对方的第一次出价

对谈判者最有利的两个字“如果”

中国宇航出版社



科文工商管理经典文库

F715.4/55

2004

谈判 是 什么

第三版

[英] 盖温·肯尼迪 著 \ 陈述·译

Gavin Kennedy

中国宇航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判是什么/ (英) 肯尼迪 (Kennedy, G.) 著; 陈述译. - 北京: 中国宇航出版社,
2004. 10

ISBN 7 - 80144 - 188 - 5

I. 谈… II. ①肯… ②陈… III. 商业 - 谈判 IV. F715.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (04) 第 27002 号

Copyright © Gavin Kennedy 1982, 1989, 1997

Published by Arrow Books Limited

中文简体字版版权© 科文 (香港) 出版有限公司

中国宇航出版社出版

Publishing by arrangement with Random House UK Limited.

中国宇航出版社出版

北京科文剑桥图书有限公司批发

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层

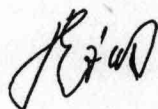
邮编: 100011 电话: (010) 64203023

2006 年 8 月新 1 版第 4 次印刷

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 19.25 字数: 263 千字

定价: 29.00 元

● 龙永图推荐序



一个多月以前，一个友人给我拿来一部刚翻译的书稿，名字是《谈判是什么》。他说这是世界著名谈判大师盖温·肯尼迪的著作，现在要在国内出版，请我帮忙写一篇推荐序。一方面由于那段时间太忙，没时间看；另一方面也以为它与其他谈判类图书的内容不会有太多差异，就没急于阅读，暂放在一边了。这几天闲暇下来，想起友人所托之事，顺手拿来翻看。没想到，刚刚看过前言和第一章的开篇自测，就被它深深吸引了。盖温·肯尼迪不愧是世界著名的谈判大师及谈判技能培训专家，这本书充满了他对谈判的那种深刻而有建树的理解。该书通过对谈判行为的深入剖析，并以浅显易懂的文字描述，把我们带入了一个极富创意的谈判策略与技巧的世界里。在这里，你不用担心成篇累牍的概念和程式化的教条。他不仅为我们讲述了谈判无处不在，告诉我们谈判不只是那些风光的外交官的专利，谈判已成为人们日常生活中不可或缺的组成部分，男女老少、随时随地都会有进行谈判的可能；同时以象、狐、羊、驴四种动物做比喻，形象地说明了不同谈判者的性格及心态，决定着不同的谈判结果，并用大量极具说服力的案例告诉读者：冲破心理限制，一切目标都可能通过谈判来实现！以“决不让步，除非交换”的心态去谈判，定能成为谈判高手。我从事谈判工作多年，对

谈判类图书可谓是读了不少，但是，像这样开篇就使读者乐于参与进去、生动有趣、观点鲜明、案例丰富的谈判书还是第一次读到。我把这本书推荐给大家，分享阅读的快乐和收获，并希望所有读过这本书的中国朋友能与盖温·肯尼迪培训过的数万人一样，因读本书而谈成其第一桩交易，并实现工作和生活中的一些目标！

《谈判是什么》真是一本开卷就不忍放下的好书！

● 作者的话

本书前两版之所以获得成功，我以为应归功于它使用的是全球所有谈判者都熟知的那种通俗易懂的“市井语言”。

1982年本书初版时，我曾谈到书中所有论点与内容都曾在我所主持的“谈判的真理研讨会”上做过探讨。那次研讨会，我为使与会者不致因长达6小时的听人说教而产生厌倦，在会议全过程穿插了供听众参加的各种自我测试。会后应大家要求，将所有资料汇编起来，这便是本书第一版的由来。

1989年再版时，我删去了其中的两章，新增了以外国人在日本、美国、中东和第三世界国家进行谈判为主要内容的四章。

这次是第3版，我又作了更广泛的修订，主要反映在最新版《谈判是什么》系列练习中的新材料和探索的新方法。与第二版相比，总计删除了七章，新增了九章。

每章前的自我测试，对读者所做答案的评判则由过去的武断给分改成了与驴、羊、狐、泉的举止作类比的新归类方法。

如此分类，作者不敢掠人之美声称此为个人创举。不过就我所知，将此方法应用于谈判行为，本书尚属首次。我是从同事鲍勃·李的一篇报告中获知这种分类法的。他谈到有人曾在“工作计谋”研究中用过这种方法。

书中应用此方法，纯粹着眼于其启迪作用，将其视为一

种“雾笛”，比其他方法更能发人深省。作者深信，从寓庄于谐的测试中，更能加深记忆，使学习更为牢固，这一点对谈判者而言可能更是如此，对测试的每种选择分别归类为驴、羊、狐和象，定能加深人们对每一行为的理解（见附录 1）。

此外，我在本书第四、八、十三和十九各章中还分别设立了四种谈判“情景”。目的在于使读者能将学到的谈判技巧运用到更为复杂的环境中。其效果可能比自我测试更具挑战性（尽管其挑战性还不能说已足够）。所设“情景”均取自《谈判的真理系列练习》一书。约有 3 000 人进行过该项系列练习，结果令人鼓舞。

作者建议，在读完本书后，读者不妨做做附录 2 中所列的“实践测验”。这是一种较阅读本书内容、完成自我测试及谈判“情景”等层次更高的一种练习。在读完书中设立的“情景”并思考了二十六章的内容以后，花一两个钟头时间做这种练习，是值得的。

读者若想评估自己所做的答案，请回答附录 2 所列的问题。

我深信，能为一项产品增添附加价值，是一件好事。在本书初版以来的 14 年中，我们曾收到成千上万封读者来信，可见与读者联系之广泛。

作者衷心恳请本书所有读者不吝赐教，把你们对本书的看

法和改进意见告诉我们，以便使我们之间的联系能更上一层楼。

我的所有著作，都不是个人奋斗的结果。没有客户的启发（他们所有的谈判活动都为我的写作提供了取之不尽的资料来源），同事的合作（他们的看法与建议都具有最纯洁的动机）和家人的支持（他们的耐心无与伦比），我将一事无成，写不出片言只字。但愿本书能有助于使读者在世上最激动人心的领域（专业谈判）中，展翅高飞。

本书和我所有的其他著作一样，谨献给爱妻帕特莉茜娅。

盖温·肯尼迪

目 录

	作者的话	/1
1	泉、狐、羊和驴	
	——为什么一万九千名谈判者都会失误?	/1
	自我测试 1	/2
	自我测试 1 释评	/7
2	卷心菜	
	——为什么要重提久已被人遗忘的谈判技巧?	/9
	自我测试 2	/10
	自我测试 2 释评	/16
3	谈判者最不该做的事	
	——如何避免仓促成交?	/19
	自我测试 3	/20
	自我测试 3 释评	/27
4	谈判“情景”1: 您是想盘下这家店啰?	/29
	“情景”提问 1	/31
	“情景”提问 1 释评	/31
5	为什么不能就尴尬事进行谈判呢?	
	——为何不去改善本身处境?	/37
	自我测试 5	/38

	自我测试 5 释评	/46
6	什么时候即使八仙各显神通也是枉然?	
	——为什么连说七个“不”也赢不来一声“好”?	/49
	自我测试 6	/50
	自我测试 6 释评	/54
7	对谈判者最有用问题	
	——如何避免措辞含混的合同?	/57
	自我测试 7	/58
	自我测试 7 释评	/66
8	谈判“情景” 2: 蠢材, 要的是他们的可靠性!	/67
	“情景” 提问 2	/70
	“情景” 提问 2 释评	/70
9	“善意”的神话——“让步”!	
	——怎样教狼去追雪橇?	/73
	自我测试 9	/74
	自我测试 9 释评	/81
10	哈巴德妈妈的妙计	
	——如何让他们降价?	/83
	自我测试 10	/84
	自我测试 10 释评	/97
11	为什么 ONO 实际只意味着 NO, NO?	
	——为何不能卖个好价钱?	/99
	自我测试 11	/100
	自我测试 11 释评	/108

12	“育康”法则	
	——如何强化你的决心？	/111
	自我测试 12	/112
	自我测试 12 释评	/121
13	谈判“情景”3：未起跳先瞧瞧！	/123
	“情景”提问 3	/125
	“情景”提问 3 释评	/125
14	对谈判者最有用的“两字”禅	
	——如何使对方重视己方提议？	/131
	自我测试 14	/132
	自我测试 14 释评	/139
15	他们有权举止粗暴	
	——如何应付难缠的对方？	/141
	自我测试 15	/142
	自我测试 15 释评	/150
16	谁有力量？	
	——如何掌握谈判的杠杆？	/151
	自我测试 16	/152
	自我测试 16 释评	/166
17	如果没有首长，不妨虚构一个	
	——如何掌握谈判主导权？	/167
	自我测试 17	/168
	自我测试 17 释评	/177
18	世上没有不能变的价格！	
	——如何侃价？	/179

	自我测试 18	/180
	自我测试 18 释评	/190
19	谈判“情景”4：莫斯塔发·菲承办的同乐会	/191
	“情景”提问 4	/193
	“情景”提问 4 释评	/193
20	加利柯的城墙	
	——如何不再让步？	/197
	自我测试 20	/198
	自我测试 20 释评	/209
21	价格不变，改换包装！	
	——如何改头换面争取好价钱？	/211
	自我测试 21	/212
	自我测试 21 释评	/226
22	闪光的东西不全是金子	
	——如何抵御恫吓？	/227
	自我测试 22	/228
	自我测试 22 释评	/240
23	送你去俄国前线！	
	——如何应付威胁？	/241
	自我测试 23	/242
	自我测试 23 释评	/252
24	死硬分子	
	——强硬的买卖人如何给买卖出难题？	/255
	自我测试 24	/256
	自我测试 24 释评	/263

25

善于利用“利己”观念

——如何指出对方可得到的好处以引发其兴趣? /265

自我测试 25 /266

自我测试 25 释评 /273

26

漫漫征途的谈判者

——向四处揽生意者致敬! /275

自我测试 26 /276

自我测试 26 释评 /286

附录 1 自我测试成绩判断表 /287

梟、狐、羊和驴

——为什么一万九千名
谈判者都会失误？

1

自我测试 ①

“对”还是“错”?

阅读下列词句，迅速判断其为“对”或“错”。在翻阅下面一页以前，在题目下的方格中标明。

“面对艰难的对手，较好的办法是先做出些微小的让步，以换取对方的善意。” 对 错

要做一锅炖兔肉，首要一条是“先得逮到兔子”。

用不着多说，在逮到兔子之前，一切都无从着手（当然，这是假定你的手头还没有兔子）。

与此类似，一个人在试图改革自己的谈判行为之前也应该先定下“水平线”。多年以来，我便是通过测试题中那句简单的话，从能面对现实并准备有所作为的人中间，挑选具有良好意愿与强烈信心的谈判者。

读者想必已经按照提示选择了自己的答案（请不要自欺）。因为你在阅读本书之初这么做，比干其他事都更能了解自己如想成为一名良好的谈判者还需要做些什么努力。

要是你还没有进行这个测试，那么最好赶快回过头去做一做。

你可能已经大奏凯歌通过了测试（那么我该向你祝贺！）。不过你也不要以为这次的成功（也许是侥幸呢？）就能保证以后一定能一帆风顺。事实绝非如此！逮到了兔子只不过完成了菜谱上的第一步，要能吃到美味佳肴，需要做的事情还多着呢。

通过了测试，固然可以使你充满信心地继续向下阅读，而没有通过，只要不断努力去建立起信心，也仍然大有希望。

这儿，我首先要向持素食主义的读者请求原谅，书中以炖兔肉作比方，无非是为了类比的方便。您要是不乐意，也可把炖兔肉改成胡萝卜汤，只要把秘诀的第一条改成“首先要找到胡萝卜”就行了。只是找胡萝卜要比逮兔

子容易得多，因而例子的戏剧性效果也许会差一些（我这么说，绝没有冒犯“胡萝卜爱好者”之意，特此声明）。

接受自我测试，贵在反应迅速。因为在实际谈判中，对话内容及当时环境都在不断发生变化，没有时间可供你去仔细琢磨对方谈话的深层意义，要是不能随机应变，就会影响谈判的效果。

多年来，不同国籍、不同文化背景、不同行业 and 不同经历的两万名谈判者接受过上述测试，而正确率只有二十分之一。

甚至一些曾受过其他谈判技巧培训的人，其答案的正确率也还是二十分之一。与前者一模一样！我想，这些人一定会后悔白花了培训费呢。

在我看来，正确的选择应该是“错”。

对此，选择“对”的人一定会口出怨言。起码他们在开始进行“一切均可谈判系列练习”之初会做出这种反应。不过根据我的经验，当他们一旦发现自己当初做出“对”的选择时的动机以后，就很少有人还会坚持己见了。可惜的是，每年总有那么一两两位宁可碰破头也不愿接受我的看法。

我要指出的首要一点是：人们的谈判行为在很大程度上将受制于其面对复杂环境迅速做出反应（也许有时是迫不得已）时的态度。要是在谈判中不能如书中指示的那样做到当机立断，而是犹豫不决，那么在很多情况下将会应对失当。

所以我说，测试1实为测试一个人是否具备谈判头脑的试金石。他的选择反映了他对题中所列条件的态度。而他对我上述分析的反应，又是此人对谈判行为了解程度的指示器。

如果你的选择也和大多数人一样，认为正确答案应是“对”，那么，就让我为你解释谜团吧。

——“面对艰难的对手”

首先要想想：“艰难对手”在你的心目中是个什么形象。我敢肯定，在你打过交道的人当中，肯定会有一些连圣徒也望而生畏的家伙，叫人恨不得

狠狠踢上他几脚。

这种对手可能态度恶劣（比如：咄咄逼人、口出恶言、怒气冲冲、狂呼乱吼，甚至无理谩骂等等），或尽做些令你难堪的事（比如：打断你的讲话、提出过分要求、拒绝任何建议，或是肆意施加压力之类）。测试题在“对手”前加上“艰难”二字，可谓将其形象刻画得入木三分了。

这是我在本书中最后一次使用“对手”这个词，因为我宁愿把谈判对方设想成潜在的合作伙伴，要在他的合作下把问题解决得皆大欢喜，而不是闹成不欢而散。

——“较好”的办法

“较好”这个词属比较级，因此，如果不能确切知道再无更好的办法时，则采用那个办法，应谨慎从事。从试题的上下文看，表明也许还能有更好的选择。

——“让步”

当你读完全书后，就会明白“让步”的概念和“让步”的习惯对于参加谈判的人来说是何等的敏感。诚然，这个词在谈判语言中极为常见，但若让它存在于谈判者的潜意识里那就有害了。这只会削弱谈判者达到既定目标的决心，不利于将谈判作为达成协议的手段而采取适当的行动。

简言之，要是得不到回报，就绝不可轻言让步。我的格言是：**寸步不让——除非交换！**

——“微小的”

这要看对准而言，对你，还是对对方。

这两者有着明显的区别。那种让步如果你只是小事一桩，这也许是从你方的战略大局考虑的。但问题不决定于它对你方是否无所谓，而是决定于它对对方有什么价值。这才是关键所在。

也就是说，这种让步对对方而言意义应该远胜于对你方。而情况要是果然如此的话，则你必须抓住不放，待价而沽。没有值得交换的东西决不轻易脱手。