



科学图书

中国人世首席谈判代表龙永图先生真诚推荐

[英] 盖温·肯尼迪 著

谈

判

决不让步



谈判要点

除非交换

[第三版]

真

理

.4
5

中国宇航出版社

号 4291-20-10 字图51登同合双介著

册 1 (9) 自 编 查 查 查 查

EVERYTHING IS NEGOTIABLE

： 京 北 一 一 新 出 第 一 第 () 著

谈判的真理

〔英〕盖温·肯尼迪 著

陈述译 (第三版)



西安政院201 2 2155666 9



中国宇航出版社

著作权合同登记图字：01-98-1634 号

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判要点(谈判的真理)/(英)肯尼迪(Kennedy, G.)著;陈述译. —北京:
中国宇航出版社, 1998. 10

ISBN 7-80144-188-5

I. 谈… II. ①肯… ②陈… III. 商业-谈判 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 27002 号

Copyright © Gavin Kennedy 1982, 1989, 1997

Published by Arrow Books Limited

中文简体字版权 © 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.

出版/中国宇航出版社

经销/新华书店

批发/中国宇航出版社发行部(010)68371105 68522384

(北京市和平里滨河路 1 号 邮编 100013)

北京科文剑桥图书有限公司(010)64203023

(北京安定门外大街 208 号三利大厦四层 邮编 100011)

2003 年 10 月第 2 次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 15.375 字数: 250 千字

定价: 25.00 元

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《谈判的真理》。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！

《谈判的真理》真是一本开卷就不忍放下的好书！



中国入世首席谈判代表

2003年6月5日



目 录

序 言	1
1 梟、狐、羊和驴	3
——为什么 1 万 9 千名谈判者都会失误？	
自我测试 1	4
自我测试 1 释评	9
2 卷心菜	10
——为什么要重提久已被人遗忘的谈判技巧？	
自我测试 2	11
自我测试 2 释评	16
3 谈判者最不该做的事	18
——如何避免仓促成交？	
自我测试 3	19
自我测试 3 释评	25
4 谈判“情景”1：您是想盘下这家店吗？	26
“情景”提问 1	28
“情景”提问 1 释评	28
5 为什么不能就尴尬事进行谈判呢？	32
——为何不去改善本身处境？	
自我测试 5	33
自我测试 5 释评	40
6 什么时候即使八仙各显神通也是枉然？	41
——为什么连说七个“不”也赢不来一声“好”？	





自我测试 6	42
自我测试 6 释评	46
7 对谈判者最有用问题	47
——如何避免措词含混的合同？	
自我测试 7	48
自我测试 7 释评	54
8 谈判“情景”2：蠢材，要的是他们的可靠性！	55
“情景”提问 2	57
“情景”提问 2 释评	58
9 “善意”的神话——“让步”！	60
——怎样教狼去追雪橇？	
自我测试 9	61
自我测试 9 释评	67
10 哈巴德妈妈的妙计	68
——如何让他们降价？	
自我测试 10	69
自我测试 10 释评	80
11 为什么 ONO 实际只意味着 NO, NO?	81
——为何不能卖个好价钱？	
自我测试 11	82
自我测试 11 释评	89
12 “育康”法则	91
——如何强化你的决心？	
自我测试 12	92
自我测试 12 释评	99
13 谈判“情景”3：未起跳先瞧瞧！	100
“情景”提问 3	102
“情景”提问 3 释评	102

14 对谈判者最有用的“两字”禅	106
——如何使对方重视己方提议？	
自我测试 14	107
自我测试 14 释评	113
15 他们有权举止粗暴	114
——如何应付难缠的对方？	
自我测试 15	115
自我测试 15 释评	122
16 谁有力量？	123
——如何掌握谈判的杠杆？	
自我测试 16	124
自我测试 16 释评	135
17 如果没有首长，不妨虚构一个	136
——如何掌握谈判主导权？	
自我测试 17	137
自我测试 17 释评	144
18 世上没有不能变的价格！	145
——如何侃价？	
自我测试 18	146
自我测试 18 释评	154
19 谈判“情景”4：莫斯塔发·菲承办的同乐会！	155
“情景”提问 4	157
“情景”提问 4 释评	157
20 加利柯的城墙	160
——如何不再让步？	
自我测试 20	161
自我测试 20 释评	170
21 价格不变，改换包装！	171
——如何改头换面争取好价钱？	



自我测试 21	172
自我测试 21 释评	183
22 闪光的东西不全是金子	184
——如何抵御恫吓？	
自我测试 22	185
自我测试 22 释评	195
23 送你去俄国前线！	196
——如何应付威胁？	
自我测试 23	197
自我测试 23 释评	206
24 死硬分子	207
——强硬的买卖人如何给买卖出难题？	
自我测试 24	208
自我测试 24 释评	214
25 善于利用“利己”观念	215
——如何指出对方可得到的好处以引发其兴趣？	
自我测试 25	216
自我测试 25 释评	222
26 漫漫征途的谈判者	223
——向四处揽生意者致敬！	
自我测试 26	224
自我测试 26 释评	232
附录 1 自我测试成绩判断表	233
附录 2 实践测验	236

序 言

——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《谈判的真理》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，对读者所作答案的评判则由过去的武断给分改成了与驴、羊、狐、兔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、狐和兔，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。

读者如想评估自己所作的答案,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

1

泉、狐、羊和驴

为什么 1 万 9 千名谈判者都会失误



**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，比干些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，每年也总有那么一两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作出反应（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，在与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、提出过份要求、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，就决不可轻言让步。我的格言是：寸步不让——除非交换！

——“微小的”

这要看对谁而言，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。

所谓谈判，要谈的就是这种交换！

——“换取对方的善意”

这种意图无疑值得钦佩，然而重要的是你的对方是“艰难的对手”！与虎谋皮岂非天大的笑话。

他为什么要以善意作为回报呢：要知道以让步求对方收敛其粗暴举止，肯定只会使他更加变本加厉来榨取更大的让步！

有的谈判者之所以一上来就气势汹汹，目的正在于此。他就是要钻你这种委屈求全的空子。

正是上述五种糊涂观念才导致人们作出错误的选择。这也表明他们对在谈判中应该如何行事还缺乏研究。认真阅读本书将有助于克服上述及其他可能的糊涂观念，学会如何进行谈判。

下面按驴、羊、狐和泉四种类型将谈判行为加以分析。

每种动物代表一类谈判行为特征。自我测试的答案即按此分类对号入座，读者自能对本身作出评价。动物名称及行为模式相符合，读者从每次测试的归类中，可以看出自己不断进步的轨迹。

一句话，当你面临某种谈判局面需要作出抉择时，总能从下述四类里找到自己的位置。

——驴：这种人对何者为可能懵然无知。其特点是：不动脑筋，轻率反应，明知不对顽固坚持，或是死抱着不切实际的所谓“原则”不放。

以无知作主导，谈判时必然干蠢事。

——羊：这种人对任何东西都能接受，总是听人摆布来作抉择。这像不像羊入屠宰场时的模样？他们行事无主见，任人左右，缺乏为自身利益而斗争的意识，往往事事屈从，惟恐得罪了对方，甚至对方不高兴他也要怕。

他就像谚语里的鹅，听见“嘘”声就赶紧逃走。

——狐：这种人能洞察谈判的发展，不择手段地攫取想要的东西。狐狸的成功纯粹靠耍阴谋诡计（在苏格兰，人们称此种行为为“Sleekit”）。他们诱使旁人钻入圈套，只要能达目的就无所不用其极。它最善于抓住



“羊”的弱点肆行压榨,对行事如“驴”者,更不在话下了。

行如其人,总之是不正派!

——泉:这种人在谈判中具有长远眼光,重在建立真诚的关系,以求取得想要得到的东西。他们面对威胁与机遇都能处变不惊,从容应付,以自己的言行赢得对方的尊敬(这种人不会去欺凌羊、狐和驴)。但,

谈判者应警惕:谨防冒充为泉的狐。

你认为自己的谈判行为在公正的旁观者眼里应该划归哪一类?

请在下列矩阵表的方格中做上记号:我作为谈判者目前更像:

狐	泉
羊	驴

在读完本书之前,读者有许多机会来改进自己的行为,所以你在矩阵中的位置也将不断变化。每次测试的结果都会把你重新归一次类。要是归到了形象不佳的那类也用不着生气,因为还有下回哩!你的归类可能这次好,那次坏,也可能坏了变好,好了又变坏,出现反复。

自我测试的答案,最多有四个选择。据我的看法,其中只有一个可评为最佳。

我应坦白承认,我的看法并不一定能为每位读者所接受。这些试题和我的标准答案曾拿到培训班里接受数以千计的受训人评议。从讨论的结果看,持异议者为数不少。

事实上,引起争论正是我的目的。我以为,世上最倒胃口的东西莫过于四平八稳不得罪任何人的东西。质疑问难的学习体验令我兴趣盎然。我欢迎能给人启迪的不同意见,即使那种意见只是重复他的个人看法。

我把个人观点在每章的正文中都做了充分阐述,因此读者在一章结束处阅读我的测试释评时,就可以重新考虑原来的选择。哪怕此时你仍坚持原来的看法,对我来说也是好事。因为毕竟我们就分歧进行了讨论,而且彼此看法一时弥合不了也不要紧,不是还可以“骑驴看唱本”吗。

在这版中,我将原有的简单谈判片断展开为篇幅较长的“情景”,为的是便于读者通过更为复杂的情景来练习学到的谈判技巧。

根据我的经验,世上根本没有什么所谓的“先进”的谈判技巧,无非是将原有的“核心”技巧善于运用到更为复杂的环境中去而已,所以我才在本版中提供了若干谈判“情景”。通过所有这些实践,你也可以被视为合格的谈判者了。

做这些练习,读者的归类可能会由驴而羊、而狐直至于泉,不断进步,中间也可能出现反复。但这整个过程都能令你其乐融融。

请不要忘记随时在附录 1 的判断表上作记录,以便追踪自己进步的足迹,找出需要改进的地方。

请牢记:你在翻阅本书,开始这一令人趣味盎然的旅行时的状况,对你以后的成就并不是决定性的,重要的是到看完第二十六章时要使自己变得杰出。

本书的宗旨是让人理解谈判的“核心”技巧,尽可能地多加练习,使之运用娴熟,不使自己成为谈判对方期望中的“驴”,而要像一只“泉”,既不欺压旁人又能取得自己想得到的结果。



自我测试 1 释评

接下来你该做的事是:根据本释评将自己对自我测试 1 的答案如实记载到附录 1 的表格中去。

如果你选择的答案为“对”,那么:

——要是你不同意或部分不同意我对测试题的五点释疑;或是不认为自己的选择不对;或是不接受我的任何论点,则应归类为“驴”。

——要是你接受自己的选择完全错误这一看法,并自愿接受我的释评,表示要认真学习,则应归类为“羊”。

如果你选择的答案为“错”,那么:

——要是你做出上述选择纯属瞎猜;或是由于其他的理由;或是误解了题意;或是在自欺欺人(这点更要命);或是人云亦云,则应归类为“狐”。

——要是你做出选择时的考虑与我的五点释疑相类似;或是由于根据本身经验,那么做曾吃过亏,则可归类为“泉”。