

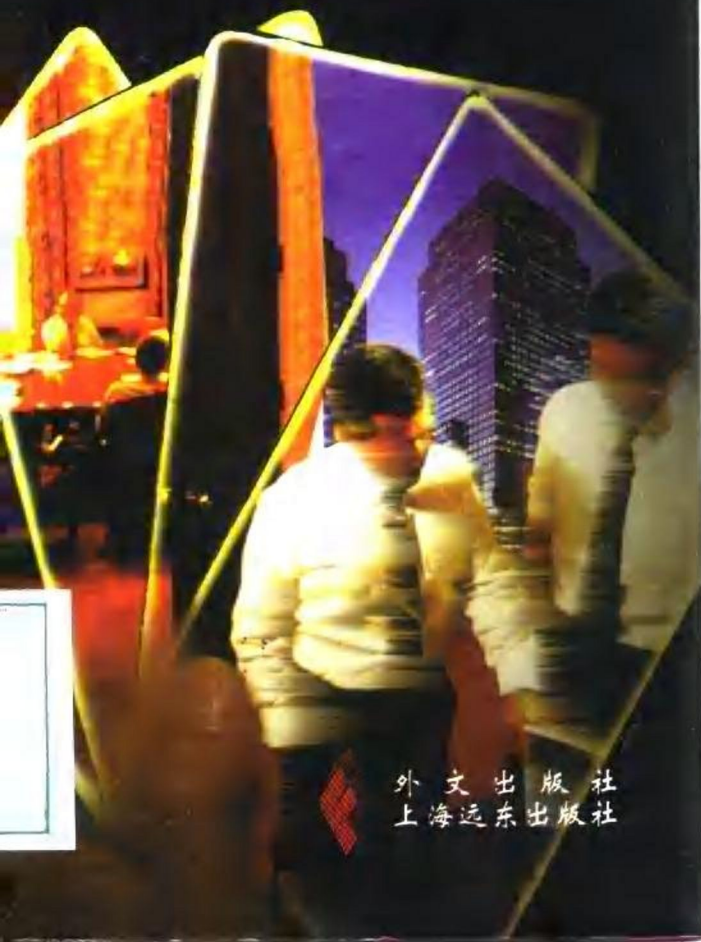
# NEGOTIATOR

The  
Economist  
Books

21 世纪商战宝典

## 谈判人

英国权威杂志《经济学家》  
最新推出商业管理类丛书



外 文 出 版 社  
上 海 远 东 出 版 社

---

21 世纪商务词典

Jm/20/05

谈判人  
NEGOTIATOR

盖文·肯尼迪 著  
GAVIN KENNEDY

张 丽 译  
廖 玫 审核

外 文 出 版 社  
上海远东出版社

---

## 图书在版编目(CIP)数据

谈判人/(英)肯尼迪(Kennedy, G.)著;张  
丽译. —北京:外文出版社, 1997. 10

(21 世纪商战宝典)

ISBN 7-119-02092-7

I. 谈… II. ①肯… ②张… III. 谈判—概  
论 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第  
15276 号

Profile 出版公司授权外文出版社/上海远东出版社  
在中国独家出版发行中文版  
版权所有 翻印必究

### 谈判人

盖文·肯尼迪著

责任编辑 韦爱君 孙海玉

封面设计 陈 军 周彤宇

\*

外文出版社

(中国北京百万庄大街 24 号)

邮政编码 100037

上海远东出版社

(中国上海冠生园路 393 号)

邮政编码 200233

联合出版

煤炭工业出版社印刷厂印刷

1997 年(32 开)第 1 版

1997 年第 1 版第 1 次印刷

ISBN 7-119-02092-7 /F·47(外)

著作权合同登记图字 01-97-0761

定价:13.20 元

THE ECONOMIST IN ASSOCIATION WITH  
PROFILE BOOKS LTD

Profile Books Ltd, Registered Office:  
62 Queen Anne Street, London W1M 9LA

Copyright © The Economist Newspaper Ltd, 1993, 1994

Text copyright © Gavin Kennedy, 1993, 1994

All rights reserved. Without limiting the rights under copyright reserved above, no part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise), without the prior written permission of both the copyright owner and the publisher of this book.

Published by arrangement with the Profile Books Ltd.  
Printed in the People's Republic of China, 1997, by  
the Foreign Languages Press

24 Baiwanzhuang Road, Beijing 100037, China  
the Shanghai Far East Publishers  
393 Guanshengyuan Road, Shanghai 200233, China

ISBN 7-119-02092-7/F·47(外)

---

# 目 录

## 前言

## 导论

## 第一部分 引文

什么是不同谈判风格的基础? ..... 7

如何对付顽固的谈判对手? ..... 10

如何对付隐藏的进攻型谈判者? ..... 13

操纵计策的作用 ..... 18

## 第二部分 词条汇释(A~Z) ..... 21 - 220

## 第三部分 附录

1. 谈判训练资料 ..... 225

2. 音像材料一览表 ..... 228

3. 专业化的顾问和施训人 ..... 231

4. 推荐读物 ..... 236

中文索引..... 240

---

## 前言

《谈判人》帮助你认识和控制谈判过程，是供你在谈判之前，甚至在谈判之中反复翻阅、查询和参考的书籍。

本书是一本备忘录而不是一篇专题论文，它提出见解而不是详尽地论述概念，书中充满了从实践中得来的警示。在这本书中虽然简述了一些学术理论，但并不脱离交易谈判实践。《谈判人》并不是一本用来在谈判中通过诓骗而取得成功的指南，几乎没有马基雅维理（指为达到目的而不择手段）的方法。欺骗通常是起反作用的，最好留给生意场中那些猎奇的外行和空谈家。

这些被实践所检验了的关于控制谈判的策略，是用来帮助准备对付谈判桌上可能出现的情况而不是用计谋来武装你，使你为别的谈判者设圈套。对一谈判的策略的分析过程是一个中立化的过程。《谈判人》对于谈判来说是一个既实用又有教益的指南。

在过去的二十二年中许多人对我的关于谈判的著作有深刻的影响，我希望他们原谅我不能在这里一一提及并充分答谢他们对我的帮助。但只有一个例外，那就是我的同事和朋友，澳大利亚维多利亚州的柯林·罗斯(Colin Rose)先生。他在以下两个领域对我有很大的影响和帮助。首先是关于谈判的风格，其次是关于从双方的需求意愿中发现的谈判的“四个阶段”。前者概括于开篇的文章中，即关于如何对付顽固的谈判者，尽管柯林也可能对我的观点有不同的看法。

盖文·肯尼迪

---



---

## 导论

我们经常发现自己与别人发生冲突，比如与昨天需要货物的顾客；与今天才能供货的对手；与说了不算到了最后期限还不供货的供应商；与那些声称从未收到我们一周前就发送过去的货物的顾客；与在我们需要的时候不能出现、不谄我们善意的同事；与需要更高工资和更多假期的雇员；与钱还没有挣到手已花出去的家属；与认为我们是无底洞的孩子；与自以为清楚是非的上司等等，各种冲突不一而足。

我们通过谈判，找出这样和那样的可以接受的解决问题的办法。开始时我们对同样的问题有两个解决办法（你的和我的），有两种价格，两种份额，两个交货期，两个工资比率，两份明细表，两个见面时间，两个预算数额，两种零用钱数，等等。当我们谈判的时候，我们寻求一种双方都同意的解决办法。我们双方开始的协议不可能相同，如果相同的话，那就是某个人首先屈服了，这就不成其为谈判了。

我们都有相当多的谈判经验。我们是在经过漫长的谈判学徒身份之后长成人的：从儿时，要想吃到冰淇淋必须吃掉一些卷心菜（我们最初的谈判是在厨房里面而不是在会议室），到把房间收拾整洁后得到的奖赏，我们可以和谁玩儿，在哪里玩儿，或者我们能看什么电视节目。青少年时，我们就约会进行谈判，像“在你家还是在我家？”这样的问题。到参加工会时，我们要准备好就资源分配问题经常进行谈判。

大多数情况下，我们是不加思索就进行谈判

---

---

## 导论

我们经常发现自己与别人发生冲突，比如与昨天需要货物的顾客；与今天才能供货的对手；与说了不算到了最后期限还不供货的供应商；与那些声称从未收到我们一周前就发送过去的货物的顾客；与在我们需要的时候不能出现、不谄我们善意的同事；与需要更高工资和更多假期的雇员；与钱还没有挣到手已花出去的家属；与认为我们是无底洞的孩子；与自以为清楚是非的上司等等，各种冲突不一而足。

我们通过谈判，找出这样和那样的可以接受的解决问题的办法。开始时我们对同样的问题有两个解决办法（你的和我的），有两种价格，两种份额，两个交货期，两个工资比率，两份明细表，两个见面时间，两个预算数额，两种零用钱数，等等。当我们谈判的时候，我们寻求一种双方都同意的解决办法。我们双方开始的协议不可能相同，如果相同的话，那就是某个人首先屈服了，这就不成其为谈判了。

我们都有相当多的谈判经验。我们是在经过漫长的谈判学徒身份之后长成人的：从儿时，要想吃到冰淇淋必须吃掉一些卷心菜（我们最初的谈判是在厨房里面而不是在会议室），到把房间收拾整洁后得到的奖赏，我们可以和谁玩儿，在哪里玩儿，或者我们能看什么电视节目。青少年时，我们就约会进行谈判，像“在你家还是在我家？”这样的问题。到参加工会时，我们要准备好就资源分配问题经常进行谈判。

大多数情况下，我们是不加思索就进行谈判

---

---

## 第一部分

### 引 文

---



---

## 什么是不同谈判风格的基础？

谈判是针对交易的。这就把谈判同其他形式的决策区别开来了。谈判具有明确的交易性：即我得到我所需要的一部分，你得到你所需要的一部分。把别人所需要而为我们所拥有的东西与他人所拥有而我們所需要的东西进行交换。

但是，我们的谈判不是在真空环境下进行的。我们是不期而遇来进行某种交易并做出决定的，但那并不意味着我们双方必须进行交易，我们可用各种方式解决问题，包括努力迫使对方（有条件）屈服；也不需要我们遵守任何“公正”的观念。实际上，我可采用能说善辩的销售技巧，或者不择手段地利用你的无知，甚至如果你拒绝我的要求就用可怕的后果来威胁你。

然而，一个想做成笔交易的人面对的却是不想做交易的人，这会使他们处在什么境地呢？这就引出了关于“风格”的概念。这种风格范畴是在那些想不付出就得到好处的人（进攻风格者 Red stylist）和那些想利用一些东西来换取另一些东西的人（防守风格者 Blue stylist）之间进行划分的。可以把这种风格范畴看作一个连续统一体——极端的进攻风格在一个端点，极端的防守风格在另一端点，在两个端点中间是受进攻、温和和防守影响的各种风格。

进攻风格者的特点是，具有使决定为他们服务的信念。进攻风格者的特征：

- 把所有的谈判看成“一次性的”争夺；
- 寻求通过处于支配地位来获胜，

---

●相信自己带来较多益处必然给对方带来较少的益处(但那是对方的问题,不是自己的问题);

●善于使用欺骗手段,计谋,卑鄙的手法,甚至进行强迫压制;

●不愁有任何付出就得到好处。

防守风格者的特征:

●用长远目光看待任何谈判;

●寻求通过合作取得成功;

●相信自己得到的多少与对方所得是等比的(是双方共同的);

●避免使用操纵方式,而喜欢从满足双方利益出发,遵循商谈贸易规则;

●只采用对等交换的方式。

实际上,进攻、防守两种风格的冲突可导致不同的结果。有时防守风格者为进攻风格的咄咄逼人的气势所屈服。有时进攻风格者通过背后交易和把其进攻掩盖起来也能取得同样的结果(不付出就得到好处)。

这就产生了下面的行列式:

**进攻型**

富于攻击性

不付出就得到好处

隐蔽的

巧取豪夺

**防守型**

顺从的

付出代价却得不到任何东西

坚持型

对等交换

你可以想象一下那些很明显地有上面行列式中所列出的特点之一的人,或者更明确地想象一

---

下以下四个变式的具体情形：

●任何时候，当你做出无条件报价时，你是一个服的防守型。

●无论何时，当你做出单方面要求，有时不提出任何东西作为回报，你是积极的进攻型。

●当你不能抵制诱惑而利用他人时，你是一个暗中的进攻型。

●当你只用有条件的提议进行谈判时（如果你……，那么……），你是一个自信的防守型。

---

## 如何对付顽固的谈判对手？

我们与之谈判的每个人在某种程度上都是难以对付的，他们在开始时与我们的意见不一致，对我们的愿望他们始终缺乏热情。在这种情况下，顽固的谈判者是指那些以极其难对付的方式行事的人。他们通常是进攻型的强硬谈判者，其举止言谈表现没有或缺乏礼貌。当你与他们打交道的时候就能发现这些，问题是在需要作出决定的谈判中你如何对付他们。

这显然是一个难题。你来这里是为了谈判，而对方不是。对方解决问题的办法是要求你让步，给予他们所要求的一切，这时你应掩旗息鼓回家。

许多没有经验的谈判决策者，其行为具有进攻性，因为他们把攻击作用和强硬作风混淆了。他们采用攻击行为来获取他们想要的东西，因为一些人屈服于他们，他们便发现攻击行为行得通。所以在他们想要得到什么时就使用这种手段。

你一定要打破获胜和恐吓之间的联系。如果你不这样的话，你就加入了顺从的防守型谈判者的行列，以让步助长强硬气势。

首先，你要引起他们的注意，以便你能明确地表明：对他们来说，只有两个方式能取得他们所需要的东西——一是通过依靠他们的优势；另一个是通过交易，但你不会屈服于恐吓、欺骗和威胁。其次，当你与难以对付的谈判者打交道时，你是有选择的，你可以采取与他们针锋相对或以柔克刚的方式。

针锋相对(style matching)是冒险的，因为这是用同样的方法回敬难以对付的谈判对手及“最

---

先挑起战争的人”，使其很容易感到侮辱和威胁。然而，如果审时度势加以控制的话，这种对策还行得通。例如，一场激烈的罢工可能会不得不斗争到底（或者看上去像是要斗争到底）才能使罢工者清醒过来并回到谈判桌上来。当然这可能会大错特错，特别是在罢工（或者恐怖行动等等）成为最重要的问题，而不仅仅是事件的是非曲直或者交易的原则问题时。

针锋相对的目的在于避免谈判对手产生“对方倾向顺从”的推测，并使谈判留有回旋余地。

以柔克刚（style contrast）也是冒险的，因为采用这种对策可能会使谈判对手误以为你倾向顺从，换句话说，他们以为你是表面上的不从，实质上的顺从。此时，你对他们的蛮横行为不要针锋相对地回敬，而应该：

- 用比他们声调更温和的方式讲话；
- 比他们更慢地讲话；
- 让他们插话，但是每一次在他们讲完之后停几秒；
- 如果他们骂人，不要以同样的方式回敬他们；
- 当他们攻击你和责备你时，不要与他们争执；
- 当对方指出你的动机时不要否认；
- 漠视所有的威胁；
- 回答要明确，要具体。即使在他们处在攻击高潮时也不要对他们所做的任何令人沮丧的行为表示出仇恨；
- 对他们的进攻行为不要作出任何回答，也别说“不”；

---

●一有时机就要明确你同意达成协议的两个原则(实际情况和交换)。

你明确的防守信息最终会被领会的（参见骗子的伎俩）。

- 强硬并不是谩骂、威胁和恐吓的同义词；
- 强硬是以坚定、耐心的意志为基础的。