

# 高难度谈判

[丹麦] 克尔德·詹森 (Keld Jensen) / 著 戴莎 / 译

**Honest  
Negotiation**

非外借

 中国友谊出版公司

# 高难度谈判

[丹麦] 克尔德·詹森 (Keld Jensen) / 著 戴莎 / 译

Honest  
Negotiation

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

高难度谈判 / (丹麦) 克尔德·詹森著; 戴莎译. —  
北京: 中国友谊出版公司, 2018.10  
书名原文: Honest Negotiation  
ISBN 978-7-5057-4472-1

I. ①高… II. ①克… ②戴… III. ①谈判学-通俗  
读物 IV. ①C912.35-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第190843号

著作权合同登记号 图字: 01-2018-5844

Published by Motivational Press, Inc.

Copyright 2017 © by Keld Jensen

The simplified Chinese translation rights arranged through Rightol Media (本书中文简体版权  
经由锐拓传媒取得 Email: copyright@rightol.com)

书名	高难度谈判
作者	[丹麦] 克尔德·詹森 著 戴莎 译
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231
印刷	北京中科印刷有限公司
规格	880×1230 毫米 32 开 8.5 印张 150 千字
版次	2018 年 10 月第 1 版
印次	2018 年 10 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4472-1
定价	52.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

人，生而孤独，却无往不在社交的枷锁之中。人类的社会行为是随机应变的产物，通常带有初生牛犊不怕虎的无畏，有时会显得荒诞无稽，但大多数时候社交总是让人感觉局促不安。从某种程度上来说，社交就是谈判，是“他人”与“自我”之间的妥协。

——安迪·沃霍尔

谨以此书纪念佩奇·斯托弗( Paige Stover )女士和伊沃·昂特( Iwar Unt )先生。  
献给我无与伦比的妻子与两个孩子。

特别感谢我的母亲，她一直鼓励我做最好的自己！

感谢安东尼斯( Antonis )，谢谢你为本书提供了创作思路，也感恩我的人生里有你这样一位挚友。

## 谈判：处理社会关系的“金钥匙”

未来的商业更像是排兵布阵，将合适的人放到合适的位置上，在合适的时间，谈判出合适的结果。

未来的企业更像是一个巨大的聚合体，是不同族群与不同文化的融合体，也是社会关系圈与人脉网的交汇地。越来越多的企业会选择将某一部分主要业务外包，例如研发、仓储、销售、营销、核算等。

其实，进入到社会关系圈与人脉网之中，也需要与不同的人打交道，也需要沟通与谈判。好的谈判者，才能有好的社会关系圈与人脉网。

17世纪英国玄学派诗人约翰·多恩（John Donne）有一句至理名言：“没有人是一座孤岛”，这句话放在今天，真是再恰当不过了。社会关系圈与人脉网已经成为现代人日常生活的“标配”了，而好的谈判技巧是处理社会关系的“金钥匙”，正所谓“无谈判，不社交”。

本书将要展示的谈判技巧是双赢的，谈判双方都能从中获益，而不是两败俱伤。我将会详细阐述如何在谈判中避免冲突。书中给出的建议都是很简洁明了的，这些建议都来自实践经验，有些是我的客户告诉我的经验，有些是我自己的谈判经验。本书着重介绍了“谈判经济学”这一理论，即不以损害谈判对手为代价获得成功，实现双方共赢。而且，这一理论应用面很广，不仅可以用在商业领域，也可以用在家庭领域或公共关系领域。

谈判，是人与人之间的心理游戏。在这场游戏里，你必须要学会如何给对方施加影响，如何委婉地拒绝，如何摸清对方的底牌。最关键的是，在做这些时，要不动声色，绝对不能撕破脸。高明的谈判者懂得判断时机，知道何时应该不遗余力、竭力争取，何时应该妥协让步、接受现实。谈判是一场游戏，但很多时候，谈判双方往往不在同一个游戏频道上。很有可能双方所思所想所追求的，是完全不同的，你认为在说东，结果谈判对手以为你在说西，谈判桌上很可能会出现这样南辕北辙的情况。

有些观点认为谈判就是一种言语冲突，对这种冲突怀有恐惧心理。这种观点的前提是，认为谈判对手的利益与自己的利益是冲突的或有竞争关系的。如果抱有这种观念，谈判就变成了一场自我保卫战，谈判双方都用语言为武器，你来我往，攻击对

方，保护自己。我认为，谈判并不是语言冲突，攻击与战胜对方并不能带来利益，谈判的目的不在此。

可喜的是，越来越多的职业谈判专家开始认同，在谈判中合作共赢才是谈判的目的，共赢会带来更好的谈判成果，也有助于建立更加稳定长久的合作关系。越来越多的企业开始认同，制定完善的谈判策略与制定销售策略、公关策略、研发策略、营销策略一样重要。而在谈判中实现共赢的前提，就是尽可能将蛋糕做大，创造更多的额外价值，只有蛋糕足够大，才有空间实现双方共赢。在这个大前提下，谈判变成了双方利益最大化、风险最小化的过程。这就是我一直提倡的“谈判经济”，通过挖掘谈判双方的潜能，扩大额外价值，实现双方共赢。

在决策过程中，我们往往会受到情绪的干扰。越是身处险境，情绪对决策的干扰越大，理智程度越低。因此，行为经济学与情商对谈判也至关重要。谈判中，对方往往会通过向我们施压的方式，来干扰我们的理性判断。不受干扰是赢得谈判的关键，谈判中处理压力的最好方法就是暂停一会儿。这不是逃避，而是一种巧妙的技巧，以此来减少压力对理智判断的干扰。

很多公司会因为谈判工作不过关而损失惨重，这种损失看不见摸不着，很难察觉，很难估算，却实实在在地发生着。

掌握谈判艺术的人，能提升自我能力与竞争力，成为公司不可或缺的人才。没有谈判技巧的人则往往会错失商机，破坏合作关系，给公司发展与自我进步造成重大损失。

综上，会谈判的人才具有领导力与核心竞争力。

克尔德·詹森 (Keld Jensen)

2017年于美国斯科茨代尔市

### 第 1 步：改变世界的谈判原则 / 001

合理的沟通技巧能帮你争取更多机遇。只关注眼前得失的谈判者，无法获得潜在的利益。

### 第 2 步：创造一个推动结果的谈判开端 / 006

谈判具有多种形式，只有具备多种不同谈判技巧的谈判者，才能面对复杂多变的情况游刃有余。在谈判中四处碰壁的员工，会让企业蒙受重大经济损失，是一个企业的负资产。

### 第 3 步：拒绝单赢式谈判 / 011

追求单赢等于双输。单赢式谈判简单粗暴，却又方便快捷，在这种谈判模式下，总有一方受到另一方的压制，很多情况下这种强迫性的压制会给胜利一方带来适得其反的严重后果。

### 第 4 步：达成信任的 8 个要点 / 015

信任就是金钱，信任决定关系是否长久、稳定。自信是信任的前提。一个不自信的人，无法准确评估自己的价值，也无法做出准确的行为预判，这样的人对自己的能力不自信，对自己的行为不负责，无法获得他人的尊重与信任。

### 第 5 步：如何解决谈判冲突、拓展谈判空间 / 041

面对有敌意的对手，争论在谈判中弊大于利。学会从大局出发，在分蛋糕前，先将蛋糕做大，能帮你挖掘冲突背后的隐藏价值。

## 第 6 步：两种谈判方式：零和博弈式及合作共赢 / 071

不同谈判方式可以归纳为五大类：冲突式谈判、妥协式谈判、拖延式谈判、和解式谈判及合作式谈判。明确潜意识里的期望和不理性，能帮你选择更优的谈判策略。

## 第 7 步：选择正确的谈判方法 / 175

由于谈判者的价值观不同、文化背景不同、所代表的利益不同，谈判的规则也有很多种。在谈判中，常常不是一种谈判方式用到底的，需要根据谈判形势的变化而转变自己的谈判方式。

## 第 8 步：情绪、压力、气场影响决策 / 182

谈判的需求分为五类：自我实现、社会认可、安全需求、回击、自我主张。如果不能洞悉内心需求，就会出现我们无法控制却又不受欢迎的下意识行为。

## 第 9 步：可复制的 10 个谈判要点 / 217

每场谈判都有其独特性，但成功的谈判往往有迹可循。

## 第 10 步：成熟谈判者的 19 个练习要点 / 257

优秀的谈判者通过谈判获取更多利益。

结尾 / 258

致谢 / 259

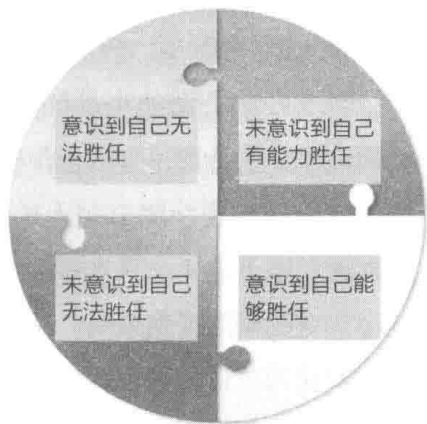
丹麦的年度最佳谈判奖 / 260



## 第 1 步：改变世界的谈判原则

大概 20 年前，我曾就任一家上市公司的 CEO。这家公司位于斯堪的纳维亚半岛，中等规模，业绩不错，与众多供应商及客户保持着良好的长期或短期合作关系。我从基层干起，在公司里先后做过产品销售、市场营销，逐级晋升，最后进入了管理层，但在我供职期间，从来没有接受过商业谈判方面的培训与辅导。我原本对自己挺自信的，觉得自己的沟通能力没问题，沟通技巧也不错，商业谈判对我来说应该是小菜一碟。等我当上了 CEO，我的自信心爆棚，觉得自己可以媲美谈判专家了。

可实际上，我在商业谈判中的表现一塌糊涂，完全是个门外汉。我不懂得如何与员工打交道，也不懂得如何搞定供应商，就连董事会与顾客这两大重点对象也搞不定。太注重结果，让我忽略了公司文化与企业管理的重要性。我整天忙着分析销售形势，忙着讨论货物运输细节，忙着开管理层会议，忙着与公司董事们沟通，忙着面试员工，根本无暇顾及沟通技巧，更不要说停下来认真思考针对不同对象要采取什么样的谈判策略了。



后来，我遇到了伊沃·昂特（Ivar Unt）先生，他彻底改变了我。早在1976年，昂特先生就创立了一家顾问公司，专门提供谈判技巧培训服务。昂特真是走在时代的前面，他的顾问公司建立的时间甚至比哈佛大学PON计划（哈佛谈判项目）提出的时间还要早。20世纪80年代，哈佛大学在推进谈判项目时，曾邀请昂特加入他们的研究团队，但昂特婉拒了，他选择继续经营他的顾问公司，进行独立研究。现在，昂特是北欧谈判技巧领域首屈一指的专业人士，被公认为谈判技巧之父。

昂特的理论深深启发了我，我开始认识到沟通的重要性。他让我意识到，以往由于缺乏有效沟通，我们错失了很多商机，造成了很多潜在的经济损失。他让我明白谈判对商业活动的重要性，从产品生产到企业管理，处处都涉及谈判，处处都离不开谈判。

从与昂特的第一次会面开始，我就被他深深折服，我终于明白了合作共赢的巨大潜力。无论是与伴侣、儿女、上司、员工、银行、保险公司、税务局等外界客体沟通，还是与任何人沟通，合作共赢才是需要追求的深层次目标。不明白这个道理，就会错失机遇。

过去20多年里，我研究了许许多多案例，接触到了形形色色的公司，总有一些公司能在竞争中脱颖而出，较同行更为出色。我特意仔细研究了这些公司过去的合作经历，希望从中寻找到他们成功的秘诀。事实上，这些成功的公司无论是在进货、销售、管理还是其他环节，都遵循了以下这4个基本原则：

1. 有明确的谈判策略；
2. 谈判时讲究商业诚信；
3. 谈判前先明确游戏规则；
4. 在谈判中追求合作共赢。

我刚开始从事商业顾问工作时，一度很天真地认为，没有足够的

谈判能力是商业成功之路上的最大绊脚石。我曾深信不疑地认为，只要企业高管们能提高自身的谈判技巧，很多商业难题就能迎刃而解。直到与一些世界顶级公司合作几年后，我才发现自己当初的局限性，成功之路上最大的绊脚石不是缺乏谈判能力，而是没有沟通技巧。想明白这一点，我就转换了研究方向，着力研究如何提升沟通技巧，并将我的研究成果应用到实践中，为企业提供沟通技巧培训，帮助企业管理层提升谈判环节的沟通技巧。然而，5年前，经过多年实践积累，我又发现，无论是谈判能力还是沟通技巧，都不是成功的决定性因素，成功之路上最大的绊脚石是信任危机，是对谈判对手缺乏基本的了解与信任，因此而导致谈判双方无法真正理解对方的真实意图。

人都有惯性，都喜欢读一些跟自己既有价值体系相近的内容，而不喜欢读那些完全颠覆以往认知的内容。对大多数人来说，本书的观点可能带来颠覆性的认知，本书的内容可能与一般类似书籍的内容截然不同，希望读者们能少安毋躁，仔细读完，相信本书会给你带来前所未有的启发。

根据我过去多年在国际商业领域积累的经验，传统的谈判技巧，诸如对待谈判要严阵以待、谈判时要强势攻击、运用“零和博弈”、谈判中必须分出胜负等，我将这些传统谈判技巧称为“单赢式谈判技巧”，这些谈判技巧可能在短时间内效果明显，却无法发挥持久性的作用，无法真正满足谈判双方的根本需求。经济全球化为商业谈判带来了新方向，大大降低了“零和博弈”策略的实效性，为商业活动带来了多元化的选择，旧的谈判技巧不再是商业活动的主流选择，越来越多的企业选择与自己利益相同、理念相近的商业伙伴合作。

如今，很多人已经意识到旧的谈判技巧，即“单赢式谈判技巧”已经与这个日益发展的世界渐行渐远，但迄今为止还没有哪本书对新的谈判技巧进行系统研究，本书就填补了这一空白，详细阐述了新时

代下的新沟通技巧，这也算是本书写作的动机吧。

## 谈判者的谈判力

我的第一本书成稿于 1998 年，并在我的故乡丹麦出版。当时我真觉得自己写了一本能流芳百世的经典之作。去年，我重新翻出了这本书，十几年来第一次认真阅读，结果让我大吃一惊，书里的很多内容都毫无意义，很多观念都已经过时，不再适用。到底是我当时就写了本烂书呢，还是随着时代的发展，1998 年时的理论已经不再适用于十几年后的现在了？我想应该是后者。短短十几年时间，世界飞速发展，商业合作、企业模式、商业关系都经历了翻天覆地的变化。

追求商业合作已经成为共识，但在实践中，旧的谈判技巧，即以强势攻击与“零和博弈”为主要内容的“单赢式谈判技巧”还是大行其道。在很多人看来，赢得商业谈判，就是以对手付出相应代价为前提的“单赢”。作为一个旅居美国的欧洲人，我发现美国人喜欢将商场比作体育运动竞技场，而竞技体育的核心要义就是击败对手，获取胜利。在美国的生意场上，人人都热衷于谈论如何无所不用其极地在谈判中击败对手，获取胜利，实现我方利益最大化。

早在 1983 年，哈佛谈判项目的罗杰·费希尔教授和威廉·尤里合作了一本名为《谈判力》的著作，是谈判学领域的畅销书，这本书第一次提出了“协同谈判”的理念。

然而，虽然理论先行，实践却原地踏步。《谈判力》作为一本畅销书，读者众多，其“协同谈判”的理念也深得人心，但是在实践中，真正践行这一理念的人却寥寥无几。这是为什么呢？很大一部分原因要归咎于这本书成稿于 30 年前，随着时代的飞速发展，书内的很多内容都已经与现行商业环境不相适应了。

在谈判中，只有保持开放包容的心态，双方坦诚沟通，携手合作，才有可能跳出“单赢式谈判”的怪圈，实现双方互利共赢。“协同谈判”的谈判高手们擅长换位思考，有技巧，有手段，能从谈判中挖掘潜在价值，获取超出原本预期的潜在利益。而那些擅长“单赢式谈判”的谈判者往往会忽视这些潜在利益，无形中损失了利益而不自知。因为在“单赢式谈判”模式下，这些潜在利益根本不在谈判的考虑范围之内，从谈判之始就没有进入到谈判者的视野之内，更不用说去挖掘它了。换个角度来看，“单赢式谈判”模式下的谈判者，其实从谈判开始就已经输了，因为他们无论如何努力都无法获取丰厚的潜在利益。

## 第2步：创造一个推动结果的谈判开端

谈判无处不在，只是有时我们没有意识到自己的行为属于谈判。许多日常的社交行为，归根结底，都可以解读为谈判。谈判有点类似于两个社会人之间的一场心理游戏，谈判的形式多种多样，会因为时间、地点、人物、形势的不同，而呈现出不同形式，只有具备多种不同谈判技巧的谈判者，才能随机应变，面对复杂多变的情况游刃有余，始终在谈判中立于不败之地。对一个企业而言，拥有高超谈判技巧，深谙谈判之道的员工弥足珍贵，是一个企业的软实力；而不懂谈判技巧，在谈判中四处碰壁的员工，则会让企业蒙受重大经济损失，是一个企业的负资产。

### 信任你的谈判对手

无论是实现梦想、解决难题，还是满足需求，都需要或多或少地与他人合作，借助或依赖他人的帮助。这个世界并不是简单的非黑即白，而是有着复杂的中间地带。有时，某些人坚信不疑的事情，在另一些人看来却是不堪一击，漏洞百出。而高效顺畅的谈判能帮助我们达成目的，实现愿望，获取想要的利益。让我们来看一个现实生活很可能出现的小案例。

假设你与你的邻居都想要在自家房子上扩建一个小露台，你们都向有关部门提交了扩建申请，但是，你的申请被驳回了，而你邻居的申请却通过了。同样的申请，同样的扩建目的，类似的扩建方案，却出现了两种截然不同的审批结果。当你拿到驳回通知时，肯定义愤填膺，

觉得这太不公平了，自己简直比窦娥还冤。

可实际上，法律法规与规章制度的解读与应用都不可能完全客观，或多或少都会带有执法者的主观思想、主观评价、主观态度，法律法规与规章制度的适用并不像自然科学那样绝对严谨。

很可能你的邻居是擅于谈判的高手，他清晰地知道自己的最终目的是为家里扩建一个新露台，但是他没有像你一样仅仅递交一份书面申请就完事了，他明白这样的书面申请递交上去之后，也许会分配到甲手里，也许会分配到乙手里，无论分配到谁那里审批，这个人对自己来说都是陌生人，这样的审批只是例行公事，而审批人对他一无所知，更谈不上有什么交情了。聪明的邻居深谙社会规则，知道关系网对做成一件事情的重要性，他明白只有在开口谈判前先倾听谈判对手的想法，才能在谈判中抓住对方关心的重点问题，他也明白现实社会里享有审批权的执法者出于职业习惯与惯性思维，往往会对一项审批申请先入为主地抱有否定与挑剔的态度。于是，这位邻居发动关系网，找到了负责审批的执法人员，与她进行了一对一的深入谈判。他没有一上来就强势要求对方批准自己的申请，而是以开放谦虚的姿态询问对方：“我想在自家房子上扩建一个小露台，这是我的方案，您帮我看看这个方案还有哪里需要调整的？”在这场一对一的谈判里，没有输家，双方都是赢家。聪明的邻居得偿所愿，获得了扩建许可，开开心心地开始造新露台。而处于谈判另一方的执法人员也从谈判中获得了“好处”：通过指点对方修改露台设计方案，她的专业能力得到了对方的认可，并由此获得了对方的尊敬与重视，专业审批人员的自我价值得到了实现。这个例子涉及的事件很琐碎，但我们的生活就是由无数件这样的琐碎小事拼凑而成的，无数件成功的琐碎小事拼凑出了成功的人生。而藏在这无数件琐碎小事背后的，就是人与人的沟通、人与人的谈判。

那么，什么样的谈判才是成功的谈判呢？为了说服对方，必须要

在谈判中不顾一切地向对方施压吗？必须要在谈判中竭尽全力地与对方据理力争吗？也许可以换一个角度来谈判，放弃施压，放弃大声争论，在决策过程中咨询对方的意见，倾听对方的观点。如果对方言之有理，则虚心接受，信任你的谈判对手，实现双方的互利共赢。

## 谈判无时无刻无处不在

很多人每天花费在谈判这件事上的时间比其他任何事情都多得多。对企业高管们来说，每天的日程表都被各种各样的谈判占满了。其实谈判的形式多种多样，远不止讨价还价那么简单。对一个企业来说，内部会议就是一种谈判，在会议上需要讨论公司的项目进度、技术规范、人事安排、财务安排，等等。做出决策的过程，就是公司内部各方谈判的过程，而一旦现实条件变化，就要重新谈判，重新讨论解决方案、责任归属、权利分配、项目时间表等，直到谈判出一个各方都接受的结果为止。

我们每天用电话谈，用视频软件谈，用电子邮件谈，面对面谈，无时无刻不在谈判。一旦掌握了谈判的要义，就会大大提升自我价值。而不懂谈判技巧，则会在谈判中左右碰壁，进退维谷，轻则搞砸合作，丧失商机，重则给所在公司造成重大经济损失与商誉损失，降低公司在竞争中的良好声望。

鉴于现代人每天都在谈判中度过，能积极有效的谈判变成了每个人都应该具备的重要技能。我曾专门研究过普通人的谈判频率，平均一个人每年要参与 8000~10000 个谈判，而很多人却没有意识到这一点。

有机构专门研究了谈判在合同签订过程中发挥的作用，并统计了如下一组数据：谈判并签订一个商业合同需要花费 16.8 美元。上规模的大企业，每年花费在合同谈判上的成本高达 12.6 亿美元！平均每年都有 82 亿份商业合同被签订，其中至少有一半以上需要通过谈判来达



成！而超过 42% 的商业谈判都没有被充分挖掘出潜在价值，造成了巨大的浪费。

## 友好平等地谈判

想要与合作伙伴保持长期良好、互利的合作关系，首要的一点，就是不能对你的合作伙伴盛气凌人、颐指气使，否则，对方很有可能被你激怒或怀恨在心。对别人颐指气使，既短视又野蛮，无疑是在给自己树敌。现实中有很多人还是习惯于用强势的方式进行谈判，他们在面对谈判对手时，习惯于向对方发号施令，不择手段地强迫对方满足自己的要求，有时甚至为了报复对方而强迫对方接受不平等条约。历史上，战胜方强迫战败方接受不平等条约的例子比比皆是。像第一次世界大战结束后，战胜国与战败国签订的《凡尔赛和约》就是很好的例子，有些历史学家将这个和约视为人类历史上最糟糕的和约，他们认为这个不平等的和约对世界关系与各国利益的分配明显不公平，而希特勒之所以能在德国蛊惑人心，迅速崛起，进而挑起第二次世界大战，与这有很大关系。

企业与企业之间，人与人之间，都存在着巨大的差异，而这些差异很可能会导致双方地位不平等。对大多数中小企业来说，宜家、通用、福特、挪威国家石油、沃尔玛、可口可乐等这样的公司是商业巨头，当这些巨头与中小企业合作时，双方的差异显而易见。类似地，雇主与雇员之间也存在着这样的差异性。当谈判双方处于不平等的谈判地位时，占据优势的一方很可能只看到眼前的巨大利益，而居高临下地将自己的利益强加在弱势一方头上。然而，所有的不平等条约都会让获利的一方付出相应的代价，当占据优势的一方强迫弱势一方接受这个不平等条约之时，就在弱势一方心里埋下了复仇的种子。来日只要形势有变，这颗种子就会生根发芽，一旦弱势方变成强势方，原本的获利者就要