

《纽约时报》2000 年度最佳经营管理畅销书

谈判 无输家

赢

双赢

图书馆

31

谈判只有双赢，没有输家

[美] 伊沃·昂特 / 著

by Ivar Ont

海南出版社

《纽约时报》年度最佳经营管理畅销书

0912.3

191

谈判 赢家

by Iwar Unt

108937

谈判只有双赢，没有输家

[美] 伊沃·昂特 / 著
付山峰 / 著



女子学院 0115625

海南出版社

9A361/06

Negotiation without a loser

by Iwar Unt

Copyright © 1999 by Copenhagen Business School Press

中文简体字版权 © 2001 海南出版社

本书由 Copenhagen Business School Press 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2000-69 号

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判无输家 / [美] 昂特 (Unt,I.) 著;

付山峰 译. — 海口: 海南出版社, 2001. 6

书名原文: Negotiation without a loser

ISBN 7-5443-0140-0

I 谈... II. ①昂... ②付... III. 谈判学

IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 046115 号

谈判无输家

作者: [美] 伊沃·昂特 (Unt,I.) 著.

译者: 付山峰

责任编辑: 朱晓

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

印刷: 北京华威冶金印刷厂印刷

出版日期: 2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32

印张: 13.25

字数: 286 千字

印数: 6000 册

书号: ISBN7-5443-0140-0/F·22

定价: 24.80 元

前 言

谈判是日常生活的一部分。很多谈判发生了，但你并未意识到这就是谈判。当你处在某个商业或行政位置时，你需要通过谈判让别人接受你的观点，从而实现目标，解决问题。对于任务、权利和责任，资源和风险，费用、盈利和损失如何摊派或分配，也需要通过谈判来解决。

有两种完全不同的方法供你选择。一种是“零点一极点竞争”（Zero - Sum game），即一方受损另一方得利。你想多得，只有在另一方少得的情况下才能实现。零点一极点竞争注定是有赢家有输家的斗争。

另一种则是合作并建立伙伴关系。谈判要求就不同方案对每一方的全部费用和盈利产生的影响进行坦率的、建设性的讨论。这种合作能创造附加值，当你获取更多时，不需要对方受损或减少收益。

我的目的是向你说明怎样达成这种合作。本书根据我在过去 20 年中与从事行政、管理工作的人员共事及培训他们谈判艺术的过程中的经验体会写成。在我的长期客户中，许多人领导着瑞典和国际公司，诸如 Alfa - Laval, ABB, Astra, Atlas - Copco, Bofors, Bonniers, Celsius, Electrolux, Ericsson, the Swedish Military Equipment Administration, IKEA, Kvaerner, Norsk Hydro, Philips, the Swedish Postal Services, Procordia, Saab - Scani-

Negotiations Without a Loser

a, SEB Bank, Skandia, Telia, Trygg – Hansa, Trelleborg 和 Volvo。

希望能介绍些你们在日常事务中用得着的知识。我没有万能灵药。具体情况是不同的，不同情况需要不同方法来解决。每个谈判者必须找到自己的方法。

生活是由一系列谈判组成的。学会更有效地谈判，将会增加影响事情进程的能力，从而更好地把握生活。

伊沃·昂特 (Iwar Unt)

简 介

本书是为那些参加谈判或指导谈判的人写的。虽然主要着眼于买方和卖方角度，但对与谈判有关的其他人，如部门经理、项目总管、某个领域的专业人员等等，也是大有益处的。在更广泛的不同职业领域，谈判通常也是重要任务之一——当你需要依靠他人完成工作，或者实现目标时，你不得不谈判。

不管是在公司内或公司外谈判，也不管是与机构或个人谈判，你都应表现得职业化、条理化。根据关键问题和可能实现的目标，通过谈判达成合理的方案是非常必要的。无论你从事什么职业，擅长谈判都很重要。

为了便于陈述，我多用代词“他”或“她”来表示谈判人员，用“他们”来代表谈判的团体。

本书分成三个主要部分：

1. 从买方立场看谈判；
2. 从卖方立场看谈判；
3. 关于怎样谈判的建议。

你对别人的报价或建议感兴趣，但作为买方，你要么接受，要么拒绝。同你谈判的人的目的则是向你推销他们的思想

Negotiations Without a Loser

观点和他们的方案，他们想要你接受他们的意见。

你可能想聘用一名新职员，但觉得他对薪金的要求太高；某个问题一直困扰着你的单位，你的同事向你提交了一份计划，他们相信该计划能解决这个问题；或者你的老板交给你一项任务：约见三名应聘者，从中挑选一名最佳的。

相对的，当你作为卖主时，你尽力想让别人相信你的思想观点和方案，这时你想赢得别人的合作和支持，或肯定的反应。你的目标是消除对方的抵触。

例如，为了让老板同意你做某事，你必须说服他接受你的建议；为了获得一份新的工作，你不得不赢得未来雇主的信任，让他相信你能胜任；为了你的预算建议能被接受，你必须证明这些建议是可行的，并且与公司的目标是一致的；为了获得一次计划的资源，你必须让上司相信这项计划是值得的。

仔细想想上面两种独立的角色后，你可能会注意到，谈判者实际上扮演着这两种角色。在一桩生意中，顾客采购货物，卖方采购生意，都是市场的一部分。通过应用新的销售技巧，卖方提高了能力；相对地，卖出了一定的市场份额，学到了一些诀窍。

在随后的两个主要章节中，第一章主要从买方立场透视谈判，第二节则从卖方立场。不管一开始你自己如何定位，你都应该阅读这两章。谈判是在个人或团体之间的心理竞争，当感情和情绪占上风，理性和逻辑被搁置一边的时候，对方的行为是很难理解的。如果你学会不只从你的立场看问题，那么对方的不合理举止、对你的理解不够及其表现的好斗性，将变得更容易理解。

你对影响双方谈判的方式掌握得越好，你就会感到越有把握。当你自信自己能有效地谈判时，完全没必要去和对方争

简 介

斗。只有那些没有安全感、无知或变化无常的人，才信奉弱肉强食的原则。

我期望能让你把谈判当作一个合作的过程，能和对手像伙伴一样，共同去找到满足双方需要的方案。成功的合作将带来这样的方案：费用更合理，风险更小。其他方面的需要和环保的需要也要考虑。总之，与双方彼此应付和争斗，直到一方放弃比较起来，成功合作能创造更大的整体价值和利润。

我们通过谈判，不仅是要找到最好的方法去满足双方的需要，而且要解决责任和任务的分配，如成本、风险和利润的分配。要成功地做到这些，对谈判代表有许多特别的要求：要求条理化，要求在单纯和贪婪这两种极端行为之间找到合理的平衡点。

一位单纯的谈判者会放弃太多的好处和利润，承担太多的工作、责任和风险。这样，公司将为这样的谈判者付出昂贵的代价，他很容易被利用，甚至他的谈判对手也不信任他。

一位贪婪的谈判者想得到一切，却不愿付出，他不能忍受对方获得任何利益，他只想敲诈和击败对方。这样的谈判者公司也负担不起，没有人愿意和他打交道，只要有可能人们都会避开他。他伤害过的那些人总会寻机报复。一个贪婪的谈判者，与单纯的一样，不可能获得信任和支持。

我的目标是帮助你更商业化，既不单纯也不贪婪。我介绍的谈判模式既不是灵丹妙药，也不是达到谈判成功的捷径。这些就像你在学弹钢琴时的音阶或和弦：它们是你提高技能的基础。谈判的每一轮是不一样的，对手也是不一样的。你拥有的“音阶”、“和弦”和“变速”越多，面对即将到来的情况，你的谈判技巧就会运用得越好。

零点一极点竞争与创造附加值方式

现在我们从细节上谈谈上面提到的两种谈判的基本方式：零点一极点竞争方式和合作方式。这不是哪一种对哪一种错的问题，而是为了达到最好的可能结果，如何使两者结合在一起的问题。通过初步的合作，你能和对方建立良好关系和相互信任感，你也能创造出令双方受益的附加值。在附加值被创造出来后，零点一极点竞争方式在分配附加值时就可利用了。

同时，合作方式对谈判双方都有很高的要求。很多谈判者，对这种方式的好处缺乏远见。这样，他们就不能展开坦率和建设性的对话，而这样的交流是必需的。当谈判影响情绪时，理性崩溃了。威胁的气氛、压力和不安全感导致他们针锋相对，或者回避问题、一走了之。这种反应是本能的，我们深受其害。

与合作方式比较，零点一极点方式的特点是：从一开始谈判就集中在如何分配已存在的优势、劣势、盈利、损失、任务、责任上。一方得到的越多，另一方得到的越少，双方正好相反。如果这是你运用的惟一方式，将容易导致一方认为自己是输家，另一方认为自己是赢家，或双方都认为自己是输家。

但太多的谈判者一贯运用零点一极点竞争方式，这样的谈判易发展成口角、欺诈、不愿倾听、单方辩论、不确定感、不信任感及伺机报复，更糟的是没有创造任何附加值。这样的谈判即便成功了，也是得不偿失。

调查发现，在已达成协议的谈判案例中，有三分之二没有利用潜在的创造附加值的机会。这样，一个能利用以获利的机会被忽视了。本来你能从中获利，而别人也不会认为自己蒙受

了损失。

请允许我举例说明。一位买主收到报价：14750 美元，提供 10 台计算机及相应的软件，报价包括送货及安装软件。买主研究了几份价格较低的相似的报价后，要求卖主把价格降低到 12500 美元。对卖主来说，底价是 12875 美元，低于这个价就有损失。不是简单地降价，卖主想：我们能附加什么服务或什么设备才能增加买主采购的价值呢？如果我们提出让买方的 5 名职员学习 WORD（一种包含其中的程序），那对我们意味着什么呢？我们每周都举办这样的培训班，每个参加者的收费是 187.50 美元。另一方面，在培训班里总有 1 至 2 个名额是空缺的。如果买方接受这种安排，我们的花费并不增加。

在有名额可利用的条件下，卖方向客户提出了每周送 1—2 人参加培训的提议，总共 5 个名额。与这种培训班的通常价格比起来，每个人将得到 50% 的优惠。建议提出后，如果买方认为 5 个名额不够，在名额问题上还有谈判余地。另外，也可在较低价位上向买方提供大的控制器或其他提高硬件的设备。在这点上，如果买主觉得这些并不代表附加值他显然不会有兴趣。这样，卖方能做的，是减少报价中包括的内容，相应地降低价格。卖方还能建议买主自己安装软件，自己去取计算机，如果这样的安排能为卖方节省劳动力成本 500 美元的话，卖方可以保留其中的部分，譬如 125 美元，以增加这些买卖带来的纯利，余下的部分满足买主的降价要求。如果买方不同意这样做，买方只好降价，但要求提前付款，而不是通常的 30 天信用期。

本书是为那些参加谈判或指导谈判的人写的。虽然主要着眼于买方和卖方角度，但对与谈判有关的其他人，如部门经理、项目总管、某个领域的专业人员等等，也是大有益处的。在更广泛的不同职业领域，谈判通常也是重要任务之一。当你需要依靠他人完成工作，或者实现目标时，你不得不谈判。

你对别人的报价或建议感兴趣，但作为买方，你要么接受，要么拒绝。同你谈判的人的目的则是向你推销他们的思想观点和他们的方案，他们想要你接受他们的意见。相对的，当你作为卖主时，你尽力想让别人相信你的思想观点和方案，这时你想赢得别人的合作和支持，或肯定的反应。你的目标是消除对方的抵触。

仔细想想上面两种独立的角色后，你可能会注意到，谈判者实际上扮演着这两种角色。在一桩生意中，顾客采购货物，卖方采购生意，都是市场的一部分。通过应用新的销售技巧，卖方提高了能力，相对地，卖出了一定市场份额，学到了一些诀窍。

在本书的两个主要章节中，第一章主要从买方立场透视谈判，第二章则从卖方立场看待这一切。不管一开始你自己如何定位，你都应该阅读这两章。谈判是在个人或团体之间的心理竞争，当感情和情绪占上风，理性和逻辑被搁置一边的时候，对方的行为是很难理解的。如果你学会不只从你的立场看问题，那么对方不合理的举止、对你的理解不够及其表现的好斗性，将变得更容易理解。你对影响双方谈判的方式掌握得越好，你就会感到越有把握。当你自信自己能有效地谈判时，完全没必要去和对方争斗。只有那些没有安全感、无知或变化无常的人，才信奉弱肉强食的原则。

3A361/06

一位单纯的谈判者会放弃太多的好处和利润,承担太多的工作、责任和风险。这样,公司将为这样的谈判者付出昂贵的代价,他很容易被利用,甚至他的谈判对手也不信任他。

一位贪婪的谈判者想得到一切,却不愿付出,他不能忍受对方获得任何利益,他只想敲诈和击败对方。这样的谈判者公司也负担不起,没有人愿意和他打交道,只要有可能人们都会避开他。他伤害过的那些人总会寻机报复。

一个贪婪的谈判者,与单纯的一样,不可能获得信任和支持。本书的目标是帮助你更职业化,在单纯和贪婪这两种极端行为之间找到合理的平衡点。

谈判其实是一个合作的过程,共同建设性地去找满足双方需要的方案。与双方彼此应付和争斗,直到一方放弃比较起来,成功合作能创造更大的整体价值和利润。

因此,谈判只有双赢,没有输家!

ISBN 7-5443-0140-0



9 787544 301404 >

ISBN 7-5443-0140-0/F·22

定价: 24.80 元

中华

目 录

前 言	(1)
简 介	(1)
零点—极点竞争与创造附加值方式	(4)

第一部 基本技巧

透视买方 买方如何看谈判	(3)
第一阶段 给可能的供应商发邀请函	(4)
澄清你的需要	(4)
一项买卖能影响你的公司的许多人员	(5)
判断你的选择	(6)
哪些以前的谈判经验可供利用	(8)
在即将到来的谈判中什么最关键	(9)
哪些资源可供利用	(10)
准备一封邀请函	(13)
第二阶段 客观比较报价, 为谈判作准备	(18)
评估报价	(18)
你有哪些谈判机会	(20)
谈判计划有助于把握事态	(21)
准备谈判计划的步骤	(21)

Negotiations Without a Loser

卖方有哪些谈判机会	(23)
分析卖方面临的形势	(25)
你应该和谁谈判	(26)
在谈判开始前应想到什么	(28)
故意拖延	(28)
谈判在哪儿进行	(30)
有一份议事日程	(31)
给你的谈判组成员分派任务	(31)
引进外面的专家	(33)
第三阶段 策略	(36)
要求一个新报价	(36)
寻找创造附加值的机会	(39)
分享项目成本和义务	(40)
与其他顾客的交货时间协调一致	(40)
改进产品	(40)
改变双方承担的风险	(41)
消除潜在的误解	(41)
为了合作有些什么要求	(43)
透视卖方的情况和他的思维方式	(44)
阐明创造的附加值应该如何分配	(46)
选择一 坦率和单纯的买主	(46)
选择二 坦率和商业化的买主	(47)
选择三 一位谨慎的买主既不敢公开摊牌，又不 知道该怎么办	(49)
选择四 向对方表明你对什么情况满意	(50)
选择五 准备一份合同以利于降低成本	(52)
总结谈判结果 仔细考虑形势	(52)

目 录

完成谈判的最后细节	(53)
透视卖方 卖方如何看谈判	(57)
第一阶段 评估达成买卖的潜力	(58)
全盘考虑	(58)
和买方建立个人联系	(59)
分析你的竞争形势和买方的选择	(61)
分析你自己的地位	(61)
法律方面	(63)
第二阶段 在报价前选择策略	(66)
做一份最低报价	(66)
延迟报价：让客户考虑一些开始并未设想的你的 选择	(68)
以初步研究为买卖基础	(68)
做一份和邀请函相一致的报价	(70)
给客户一些选择方案	(70)
给客户一份初步估计的报价	(71)
要求有偿报价	(71)
何时决定不报价	(72)
第三阶段 准备一份报价，为谈判作准备	(76)
分析你自己的需要、目标和资源	(76)
抓紧时间	(78)
你的风险、损失和盈利	(79)
客户要求满足的需要	(80)
法律方面	(81)
文化因素	(82)
学习以前的谈判经验	(84)
你的报价应包括什么	(84)

Negotiations Without a Loser

在谈判中你有多大余地	(85)
有谈判计划的好处	(86)
准备谈判的步骤	(87)
客户有什么谈判机会	(88)
分析客户的情况	(90)
谈判部分依靠事实部分依靠预见	(94)
准备谈判的论据	(95)
挑选谈判成员并分配任务	(97)
有目的地谈判	(98)
议事日程有助于你采取主动	(99)
第四阶段 策略	(104)
建设讨价还价和达成协议的平台	(104)
判断客户需要什么、想要什么	(104)
让客户表态	(106)
重新阐述客户降低价格的要求	(107)
寻找创造附加值的方案	(109)
洞悉买主的计算根据	(110)
在提出新报价前，总结一下说过什么，暂停一下并 分析情况	(112)
提交新报价	(114)
假如客户不接受你希望的谈判方式	(115)
记录谈判	(116)
关于如何谈判的建议	(119)
谈判建议	(120)
讨价还价	(121)
向对方作出让步	(124)
确保你的谈判余地	(124)

目 录

开始要求太多	(125)
假如你放弃要求却不要回报会被不认真接待	(126)
让对方透露他的愿望和要求	(126)
避免单方面让步	(126)
仔细计算	(129)
假如想拒绝就说“不”	(130)
坚持你的最后报价	(131)
妥协并不意味着你必须承担一半责任	(131)
并不需要立即达成协议	(132)
总结	(133)
只有有效地交流，才能有效地谈判	(134)
单向交流	(134)
双向交流	(135)
不能明确目标或接受新观念	(135)
接受单向信息流动的理由	(137)
大家都习惯以自我为中心	(138)
错误地假设你知道对方想要什么	(138)
定期总结听到了什么	(140)
准备书面总结	(143)
不顾一切避免冲突的错误	(143)
我们交流时通常只使用一种媒介	(146)
用合适的方式介绍相反的问题	(146)
有效交流的其他问题	(147)
关于交流的总结	(148)
评估你的谈判实力	(150)
交流中微妙变化的重要性	(152)
情绪信号	(152)