

NEGOTIATING PARTNERSHIPS

Increase Profits and Reduce Risks

[瑞典] 克尔德·简森
艾沃·昂特

著

李小鹏 杨明娴等 译

共赢

——合作谈判的艺术



人民邮电出版社

POSTS & TELECOM PRESS

共赢

——合作谈判的艺术

[瑞典] 克尔德·简森 艾沃·昂特 著

李小鹏 杨明娴 等译

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

共赢——合作谈判的艺术 / (瑞典)简森, 昂特著; 李小鹏, 杨明娴等译. —
北京: 人民邮电出版社, 2004.1

ISBN 7-115-11068-9

I. 共... II. ①简...②昂...③李...④杨... III. 经济合作—贸易谈判
IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 104069 号

共 赢

——合作谈判的艺术

-
- ◆ 著 (瑞典) 克尔德·简森 艾沃·昂特
译 李小鹏 杨明娴 等
责任编辑 吴大伟
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67129326
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京顺义振华印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 13.25 2004 年 1 月第 1 版
字数: 168 千字 2004 年 1 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2002-4991 号

ISBN 7-115-11068-9/F · 416

定价: 26.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

Negotiating Partnerships

Increase Profits and Reduce Risks

Copyright © keld Jenson 2002

All Rights Reserved. This translation of *Negotiating Partnerships*, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文简体版由 Pearson Education Limited 授权人民邮电出版社独家出版。

译者话

随着市场竞争的加剧，为了降低成本、提高收益，企业之间在竞争的同时，也要通过谈判达成合作并实现双赢。

本书就是一本介绍如何通过谈判达到合作与双赢的力作。

本书的两位作者都是谈判领域的大师级人物。艾沃·昂特在瑞典被称为“谈判技巧之父”，他在 20 世纪 70 年代就开始了谈判技巧的研究，并在以后大量的、不同类型的、不同目的的谈判实践中实现了理论与实践的结合。另一位作者克尔德·简森有着 13 年的实际谈判经验，同时他还经营管理着一家在斯堪的纳维亚地区享有盛名的谈判咨询公司——市场观察与管理公司。

凭借着丰富的实践经验和扎实的理论基础，两位作者以信手拈来的生动实例，将具体的谈判理论、谈判技巧娓娓道出。本书具体讲述了合作的基础、前提（附加价值、信誉、双赢），分析了影响谈判成败的因素（意识与潜意识、策略的选择、行为方式、沟通技巧），指明了实现双赢的途径（附加价值、规模经济、金融变数、时间及交易模式），提出了合作风险并给出相应的对策。本书的附录 1 是供谈判者分析记录谈判变量的谈判工作表；附录 2 是针对不同谈判战略的应用实例，以此说明了买卖双方如何确定自己的策略和备选策略，以及如何达到自己的目标。

除李小鹏、杨明娴外，参与本书工作的还有另外几位译者：袁翔、朱青、张卫君、谭俊、王礼平。感谢他们的付出。

相信本书会对国内企业界的具体的合作与谈判工作产生积极的影响。

译者

2003 年 10 月于北京

关于作者

艾沃·昂特 (Ivar Unt) 当我们在谈论谈判或者谈判训练的时候，这个名字总会出现。在瑞典，他被称作“谈判技巧之父”。在 20 世纪 70 年代，艾沃·昂特为 SAAB 和沃尔沃从事一些很重要的项目工作时，就开始寻找公司与买方谈判的技巧。当时无论是汽车制造业还是其他的行业，合作式的谈判还没有出现，艾沃·昂特对过去的程序产生了疑问，他很快发现谈判双方需要通过公开的、创建性的方法而不是敌意的方式解决问题。合作的模式已经发展了几十年，而且成为了许多企业中固有的一部分。在今天的商业活动中，很多当事人已经不能接受除了合作式谈判以外的其他类型的谈判。他们知道他们的价值，希望赢得尊重和公开，并共同分享他们参与创造的附加价值。

艾沃·昂特曾经在很多部门工作过，他在谈判桌上遇见过各种各样的人，从董事到个人谈判者，从买方到卖方，从基层人员到管理者，无论是作为谈判者还是咨询专家，他解决着各种不同的问题并取得了成功。

艾沃·昂特写过关于合作、谈判技巧以及创造附加价值的一系列书籍，这些书已经被瑞典的纳维亚诸国、英国、中国、美国等国家翻译出版。

克尔德·简森 (Keld Jensen) 是市场观察与管理公司 (Marketwatch Margement) 的合伙人与 CEO，这是一个独立的瑞典的纳维亚网络工作组织。通过其在日耳曼文献平台上的强大基础，市场观察与管理公司的工作目标紧紧围绕着公司职能、部门、职业和产业成长等领域。同

时该组织还将更多的精力集中在了谈判技巧以及沟通、咨询等核心领域上。

克尔德·简森有着 13 年的管理和谈判经验。作为一家小组织和上市公司的 CEO 及理想的继承人，他有成熟的工人、项目和产品，而这些均来自于他勤奋的工作。

克尔德·简森通过在市场观察与管理公司的工作而成为了《谈判技巧》、《谈判手册》的合作者，同时他还向世界许多大型企业提供专业的建议以及国际化的培训，这些企业包括：ABB、斯堪的纳维亚饭店、恩永公司（Ernst & Young）、普华永道（Pricewaterhouse Coopers）、沃尔沃、劳斯莱斯、瑞典邮政服务、BP Amoco、宜家、SAAB、爱立信、飞利浦、AstraZeneca 和 Molnlycke。

致 谢

我的合作伙伴艾沃·昂特先生在本书中予以我的鼓励和支持，使我欠他一笔感情债。我应该好好地感谢他，没有他的知识、经验和信任，我将不会发现“新的方法”。

我欠了全球上千个人及顾客的最大一笔感情债，是他们参与了我们的统计调查，从而使我的理论变成了实践。感谢他们的参与，没有他们，我什么事都做不了。

本书以及其他一些项目的成功离不开我的妻子莉丽安娜（Liliana）与女儿纳迪思（Nadine）的支持。没有我的家庭作为强大的后盾，我可能已经崩溃了。

克尔德·简森

英文版序言

许多人在谈论合作，但前提是要考虑合作的价值。

这本书中的经验来自于对 22 000 名谈判者的访谈记录。25 年来，我们在工作中已经被锻炼成了谈判高手，我们相信合作优于拆台，而且越来越深信这一点。今天，许多人都在讨论双赢的方法，但很少有人能真正做到。我们的研究发现谈判中有很多陷阱，它们足以使我们完全失败。在全世界商业融合的潮流中，多数从商者是失败者。这其中人的因素是不容忽视的。许多公司在谈论合作，但尚停留在讨价还价这个层面上。

本书涉及了成百上千个案例，每个谈判者每天都面对和管理着不同形式的谈判。今天，他们中的许多人一直在寻找更好的方法来对付零和游戏（一方的收益意味着另一方的损失，编者注）。我们的目标是传播能用于实践的谈判知识。“知识”以适当的方式加以运用，意味着一方的收益不能以另一方的损失为代价。现代的商业行为是人性化的，应该用更高的伦理道德来要求它。

人们从事一些常规性的活动时通常在寻找一种长期、稳定的关系，这种关系产生于双方共同的利益。许多时候，他们希望能达成一种有更好结果的合作。人们的目标是减少费用与风险、改善收入以及从双方的经验和接触中获益。

回到几年前，我们来看一个典型的公司，它的目标是提高生产率、降低成本。它们减少了管理费用，进行了裁员，重新设计了工作流程，改进了生产与沟通方式，完成了办公自动化。

这些行动通常会带来什么？结果当然是关于公司内部结构及其功

能的变化。

很少有企业能透过它们竞争实力的加强看到企业的外延。许多企业已经开始认识到这样是不够的。一项统计指出，只有不到 10% 的制造商的收入会因此得到改善。

经过比较，我们发现，平均来说，一家公司会将其收入的 55% 用于购买商品与劳务上。换句话说，超过一半的公司收入是花在公司以外的购买行为上的。

只为帮助你

听起来像是一次投资机会，事实上却要面临很多的谈判，这里蕴藏着很大且没有开发过的潜力，传统上：

- 谈判的范围界定于买方能够支付的最高价格和卖方能够出售的最低价格之间；
- 双方通过谈判中对协议条款和结构的修改获取附加价值。

在许多交易中都存在着巨大的没有开发过的潜力。现在谈判者已经学会了识别那些蕴含有妥当的解决方案的机会，从而不会让对方成为一个失败的谈判者。

“2+2=7” 与创建一种合作

在丛林里，总是强大的一方胜过弱小的一方。同样，这个原理也可以运用于商业活动中。但是强制性条款和剥削弱者的规则并不是一个非常可行的解决方法，更不能为了一点好处而使用强硬的手段。

合作的目标是鉴别、发现以及确保附加价值的实现——附加价值的获得能使企业获得发展与壮大，可以把蛋糕做得更大一些。谈判者应该去挑战常规，在日常事务中找到解决问题的方法以保证自己的利益，而不应该在对手感到失败的情况下赢得谈判的胜利。

合作与合伙都不能预先估计分配的平等。作为一个谈判者，你的

工作是想办法获得更多的附加价值，但同时也要让对手满意。为了达到这个目的，应该执行以下的标准：

- 如果对方在谈判中尽力想获取使其业务发展的机会，那么对方也一定是一个比较优秀的、有价值的合作伙伴。

- 相对于对方的其他选择而言，你们的谈判结果应该就是他选择的最好的解决方法。应该让谈判结果成为对方不能错过的，同时希望拥有和保护的一桩交易。

- 必须让对方感到这是一个不错的想法，而且在谈判过程中他做得很好。谈判者应该感到他的尝试已经成功了。

一个系统性的关于附加价值的研究可以用来衡量新的、兼顾谈判双方利益的解决方法。如果有一个蛋糕要切分，就意味着谈判者将要去寻找一个双方都能接受的分配方法，一种双方都较为满意的合作即将出现，这时双方不需要放弃他们的要求即可以获得一种平衡的合作。

合作或者配合，正如大家知道的那样，其特征是建设性的对话。合作的基础是信任和公开。你应该宽厚地对待你的合作伙伴，将利益与他们分享。如果太在意自己，你在改革、创新、承担责任以及全心全意地努力方面就会失去动力。

有的人听不进这些理论，他们确信争斗可以提供给他们最好的机会。迟早有一天，利益会驱使他们接受合作，并以此作为商业活动的基础。如果不是这样，他们将最终被市场淘汰。这个道理对任何谈判者都同样适用——在重压之下，人们经常会改变他们的想法。

谈判应该是一次建设性的对话，合作者可以从相互的经验和资源中获益，从而在他们之间产生附加价值。一方不应该将利益建立在别人的付出之上。

“合作”和“合伙”这样的概念，不能被看作是为了寻找一种双方的成本、责任、结果和风险都完全一致的解决方案而设置的程式化的方法。

这不是一本纯理论的、有关合作或战略联盟的书。本书关注的是人为的因素；因为人的原因，合作常常是失败多于成功。

合作关系/合作事宜对那些超越传统方式对待商业行为的公司予以奖励，而不能超越传统观念的公司将受到惩罚。

机会在哪里？为什么一些人成功，一些人失败？阅读本书之后，你将会发现问题所在。

我们希望获得最有价值的东西。买方希望劳斯莱斯与大众一个价，而卖方交付了一辆沃尔沃，却想要一辆奔驰的钱。生活就像一个大集市，在那里，许多东西可买可卖。

为了提高阅读兴趣，我们在书中运用了第三人称“他”。当然，用“她”还是“他”来表达都是一样的。

目 录

1. 合作的真谛	1
合并.....	1
人为因素.....	7
管理层观点.....	10
2. 好的谈判代表与坏的谈判代表差异何在	13
对 1 000 名谈判代表的测试	13
所有错误的代价是多少	14
“番茄酱效应”	15
如何得到更大的蛋糕	16
总结：谈判为什么会失败	42
什么是沟通.....	51
检查表：国际谈判	56
3. 失信=不可估量的损失.....	59
谎言无处不在.....	61
说与写.....	63
意识与潜意识.....	65
压力.....	67

4. 为什么合作能提供最好的解决方案	71
创造附加价值的两个基本方法	72
在信息不确定和不完备的情况下做决定	72
广泛研究	77
结论	78
5. 我们寻找的附加价值	79
谈判空间	79
落实附加价值的简单模型	79
从公共机关到商业企业	83
买桌子	84
从家具行业的发展中我们能学到什么	87
是否有一个基本的模型供我们照搬	88
金融变数及其条件	89
学会看到机会以及选择不同的支付方式	98
产品的使用和技术规范的制订	100
规模经济	102
时间	103
购买模式	104
权利	104
6. 谈判——零和游戏或合作关系	107
零和游戏导致低质量的谈判结果	107
合作意味着更大的平台	109
合作对谈判者要求较高	110
潜意识的愿望与动机	110
策略的选择	111
强硬的谈判者如何选择他的策略	116

五种不同的行为方式	117
不同的人对同一场谈判的看法是不同的	118
谈判的最佳方法是什么	122
总结：策略的选择	122
7. 不是每一件事都可以估计和衡量的	123
公平	125
附加价值的可能形式	125
8. 签订合作型协议的先决条件是什么	129
理智型、知识型的谈判	130
沟通技巧	130
慷慨	131
创造力	131
管理的任务	131
9. 合作风险	133
风险是什么	133
10. 了解顾客需求	139
案例学习：FKI Logistex	139
短剑工厂通过对客户需求的了解将生意做成了	139
信誉与信任	141
扎实的基础工作	142
变化的行为	143
11. 丑小鸭期望得更多	147
案例研究：NCC 公司	147
提高能力	148

培养可靠性	148
多年的实践经验	149
企业建设中存在着巨大的潜力	150
洞悉客户或分包商的情况	151
减少争吵	151
政府部门面临的挑战	152
培训	153
工程咨询者	154
新的挑战	154
伙伴关系理论在现实中的应用	155
12. 伙伴关系理念的价值是以职工们的素质为基础的	157
案例研究：希尔顿（Hilton）酒店集团和 Scandic 酒店——	
价值的增加	157
供应商成了合作伙伴	159
伙伴关系的建立需要员工的支持	160
13. 高质量的和有成效的知识结构可以达成成功的伙伴关系	165
案例研究：TV2 的广告	165
新的焦点	166
广告客户的新需要	167
洞察力与可靠性	168
附录 1 图表	171
附录 2 不同战略的举例	175
买方如何确定自己的策略	175
买方的备选策略	179