

你们好，我是罗杰·道森。25 年来，我去过世界上 113 个国家给人们讲授如何进行优势谈判。我可以百分之百肯定地说，在这些国家当中，从来没有一个国家像今天的中国那样具有如此多潜在的成功机会。你们恰逢良机，真的应该充分利用这个时机，提升你们的商业技能。而我认为，其中最重要的就是懂得如何进行优势谈判，这是任何一种商业技能都无法与之媲美的！

你们当中可能有人会说：“我们销售的都是市场定价的产品，并没有太多的价格弹性，所以不需要进行价格方面的谈判。”我完全不同意这种观点。如果你的价格没有什么弹性，那么相对于那些销售价格有弹性的人来说，你应该更具有谈判的优势才对。有人可能会说：“嗯，我认为只有在发生危机的时候才用得着谈判，我并没有接到诸如越狱、绑架等危机事件发生的电话呀。”如果你真的这么认为，你就大错特错了！谈判在人们的现实生活中可以说无处不在，它不仅仅是危机处理的艺术，实际上，任何时候当需要跟另外一个人面对面严肃地讨论一件重要事项时，你就是在进行谈判了。你如果不懂谈判，你就无法开创一个双赢的局面。

我将会让你学会至少 20 个谈判技巧。比如说为什么对第一次报价不要说“Yes”，你要不停地谈判，并让对方感到你还要谈判；我要让你学会向对方开价永远要高于实价；我要告诉你在谈判初期，人们最容易犯的错误是什么；我还要告诉你在谈判中如何给自己设一个更高权威做挡箭牌，任何时候你都必须检查你背后那个模糊而强硬的权威是否还在；你既要向对方不断施加压力而又不至于造成对抗，因为这才是进行优势谈判非常有效的一个方法。

我还要让你懂得为什么在谈判中不要主动妥协和折中，相反，你要设法让对方先提出折中；我会让你学会在谈判中如何运用白脸-黑脸策略，而当对手使用这种策略对付你时，你又应当采用怎样的方法才能正确应对……。总之，我会将过去 25 年里学到的每一项谈判技巧都传授给你。我会交给你 8 件武器，那是人们在谈判中经常用来让你首先沉不住气而暴露自己意图的制胜法宝；我还会同你一起探讨时间压力的问题，因为如何设立一个时间压力点一直是谈判中最棘手的问题。

噢，对了，我还会传授你一些非常重要的国际谈判技巧。我会让你了解美国人是怎么谈判的。美国人的谈判风格与中国人完全不同，我会帮助你更好地了解他们的那种谈判方式，从而在国际谈判中取得更好的谈判结果。

好了，我期待着在中国与大家再次相见，这将是我第 5 次对中国的精英们演讲。我们稍后见。

第一次世界大战，第二次世界大战，第三次世界大战……

战争还没结束，战争还在继续，战争还会加剧……

战争的目的，是为了各自的利益。

第一次谈判，第二次谈判，第三次谈判……

谈判还没结束，谈判还在继续，谈判还会加剧……

谈判的目的，是为了各自的利益。

战争。谈判。利益。

战争需谈判，谈判即战争。

谈判可化干戈为玉帛，

谈判可以四两拨千斤，

谈判让一切皆有可能。

少年智则国智，少年富则国富，少年强则国强，

谈判智则国智，谈判富则国富，谈判强则国强。

谈判无处不在，谈判就在你身边。

幸福需要谈判，

商业互动需要谈判，

与人合作需要谈判，

团队领导需要谈判，

国与国之间需要谈判，

夫妻关系需要谈判，

亲子教育需要谈判……

世界上只有两种人：

会谈判的人和不会谈判的人；

世界上也只有两种人：

说服别人的人和被别人说服的人。

假如没有谈判，世界将会怎样？

假如不会谈判，你将会是怎样？

谈判靠胆识，靠智慧，靠规则……

谈判是共生，是共融，是共赢……

赢在谈判，赢在中国，赢在世界。

有些人生来就注定不会成为平凡人，而如果这个人曾经与总统大选、中东和谈、国会弹劾案等重大事件联系在一起，那就更不会与平凡沾边了！

这个人就是罗杰·道森！

罗杰·道森是美国总统顾问、内阁高参、地产公司总裁、美国 POWER 谈判协会首席谈判顾问、畅销书作家、教授、演讲大师、谈判训练大师……没有人知道他到底有多少头衔。

政治高参 罗杰·道森

“他直视着我的眼睛，说，‘罗杰，如果你支持我，我会坚持。’我说，‘有我在呢，总统先生。’”多年以后，罗杰·道森回忆起 1996 年美国总统大选最重要的一场电视辩论，依然历历在目。面对来势汹汹的共和党人罗伯特·多尔，克林顿犹豫了，是罗杰·道森让克林顿重新回到讲坛并赢得了选民的支持。

众所周知，罗杰·道森是前美国总统克林顿的首席谈判顾问，在其长达 8 年的总统顾问生涯中，经历了众多著名的历史事件，包括 1996 美国总统大选、巴以和谈、巴尔干冲突、莱温斯基性丑闻案、美国总统弹劾案等。

一般认为，在美国政治谈判领域，有两座高峰，是会让任何妄想超越的后来者都胆战心惊的。一位是联邦调查局反恐谈判顾问赫布·科恩，而另一位，就是罗杰·道森。

依靠其对国际政治的谙熟，对政治局势的敏锐嗅觉以及他那似乎与生俱来的无与伦比的谈判技巧，当他无数次突然与米洛舍维奇或者沙龙坐在谈判桌旁之后，他总是会带着一份值得《纽约时报》或 CNN 拼命炫耀的胜利飞回华盛顿复命！

尽管罗杰·道森保持了美国政府智囊团一贯以来的低调和神秘，但媒体从不放过他，就算克林顿潇洒卸任，他也功成身退，但依然有无数好奇的记者整天对他“围追堵截”，喋喋不休地追问那些不为人知的政坛秘闻。

演讲大师 罗杰·道森

CPAE(Council of Peers Award of Excellence) 奖是美国国家演讲人协会所颁发的最高荣誉奖项，象征着公众演讲的最高水平。这项由美国国家演讲人协会全体会员投票评选出来的演说界最高奖项，在其上百年的历史中一共只颁发给了 61 位演说家！而罗杰·道森就是其中之一！

CPAE 在获奖评语中这样写道：“罗杰·道森以其卓越的才华为美国赢得了国家荣誉，并用毕生的精力致力于为企业提供服务。他帮助(美国)企业训练了最多的销售主管和职业经理

人，他的敬业精神已经成为行业典范。”

罗杰·道森过去 18 年来在美国 39 个州举行过个人演讲，在欧美各地举行巡回演讲和研讨会不下千场，其“有效谈判”“有效说服”“自信决策”早已成为不朽的经典。罗杰·道森还是 POWER 谈判协会的创始人。这个协会致力于推动商务谈判的发展，与 1/3 的美国排名前 500 位超级企业保持了密切的业务往来。

实业家 罗杰·道森

在进入政坛之前，罗杰·道森更为人知的身份是企业家。他先后创办了多个企业实体，产业涉及地产、教育、休闲服务等，年营业额超过上亿美元，是美国企业界一颗耀眼的明星。

20 世纪 80 年代初，罗杰·道森受聘于加州最大的房产公司任总裁。在罗杰·道森掌门该地产公司期间，他把业务扩大到了全美各地，拥有数十个地产项目，建立了 28 家分公司，雇员上千人，年营业额高达 4.5 亿美元！

商务谈判训练大师 罗杰·道森

如果你问是谁训练出了美国战后最多的销售部门主管和职业经理人，那么答案毫不犹豫只有一个，那就是罗杰·道森！

这位被《福布斯》评选出的“全美最佳商业谈判教练”，与同样举世闻名的爱丁堡首席谈判专家盖温·肯尼迪一样，也热衷于为企业领袖和主管进行商务谈判技能的培训，如今许多活跃在国际商场上的跨国企业谈判高手，都师出罗杰·道森。

商务人士最推崇的谈判教材除了赫布·科恩所著的《谈判天下》，就是这本《优势谈判》了！这本凝聚了罗杰·道森毕生心血的旷世佳作，全球发行量与《谈判天下》一样超过了 1000 万册，并曾连续数周占据《纽约时报》畅销书排行榜榜首位置，被列入耶鲁大学、普林斯顿大学等美国名校的指定阅读书目！

罗杰·道森所著的《绝对成交》（Secrets of Power Negotiating for Salespeople）一书也是一本被美国职业经理人奉为圭臬的谈判教材（该书即将由重庆出版集团引进出版），更是一本销售与采购人员必备的案头工具书。

引 言 什么是优势谈判

第一部分 优势谈判.步步为营

第 1 章.开局谈判技巧

1. 开出高于预期的条件
2. 永远不要接受第一次报价

3. 学会感到意外
4. 避免对抗性谈判
5. 不情愿的卖家和买家
6. 钳子策略

第2章.中场谈判技巧

1. 应对没有决定权的对手
2. 服务价值递减
3. 绝对不要折中
4. 应对僵局
5. 应对困境
6. 应对死胡同
7. 一定要索取回报

第3章 终局谈判策略

1. 白脸-黑脸策略
2. 蚕食策略
3. 如何减少让步的幅度
4. 收回条件
5. 欣然接受

第二部分 巧用策略.坚守原则

第4章 不道德的谈判策略

1. 诱捕
2. 红鲱鱼

3. 摘樱桃
4. 故意犯错
5. 预设
6. 升级
7. 故意透露假消息

第5章 谈判原则

1. 让对方首先表态
2. 装傻为上策
3. 千万不要让对方起草合同
4. 每次都要审读协议
5. 分解价格
6. 书面文字更可信
7. 集中于当前的问题
8. 一定要祝贺对方

第三部分 解决问题.化解压力

第6章 解决棘手问题的谈判艺术

1. 调解的艺术
2. 仲裁的艺术
3. 解决冲突的艺术

第7章 谈判压力点

1. 时间压力
2. 信息权力

3. 随时准备离开
4. 要么接受，要么放弃
5. 先斩后奏
6. 热土豆
7. 最后通牒

第四部分 知己知彼.互利双赢

第8章 与非美国人谈判的技巧

1. 美国人如何谈判
2. 如何与美国人做生意
3. 美国人的谈判特点
4. 非美国人的谈判特点

第9章 解密优势谈判高手

1. 优势谈判高手的个人特点
2. 优势谈判高手的态度
3. 优势谈判高手的信念

第五部分 谈判高手.优势秘笈

第10章 培养胜过对手的力量

1. 合法力
2. 奖赏力
3. 强迫力
4. 敬畏力
5. 号召力

6. 专业力
7. 情景力
8. 信息力
9. 综合力
10. 疯狂力
11. 其他形式的力量

第 11 章 造就优势谈判的驱动力

1. 竞争驱动
2. 解决驱动
3. 个人驱动
4. 组织驱动
5. 态度驱动
6. 双赢谈判

后.记

你可能听说过谈判的目标就是要达成一个双赢的结果。这的确是一种非常富有创造性的方式。所谓双赢，就是说在离开谈判桌时，谈判双方都会感觉到自己赢得了谈判。我们可以用分橘子的故事来说明什么是双赢。

两个人面前摆着一个橘子，他们都想得到这个橘子，于是他们就开始谈判。谈了半天之后，双方最终决定最好的方式就是把橘子分成两半，一人一半。不仅如此，为了公平起见，他们将由一个人来切，然后由另一个人先选，这样就皆大欢喜了。可谈判结束后，当他们开始交流自己最初的目的时，双方却发现，原来其中一个人是想榨橘子汁，而另外一个人却想要橘子皮来做蛋糕。这样，他们最终意外地找到了一种更好的方式，使得双方都可以完全得到自己想要的东西。

在现实世界中也会发生同样的事情，可这种情况并不多见，所以这个例子其实并没有太大的现实意义。还是面对现实吧，在很多情况下，当你坐下来谈判时，你的对手想要的东西通常和你一样，所以根本就不会有什么神奇的双赢结果。如果对方是买家，他们的目标就是要把价格压到最低，而你的目标则是把价格抬到最高；如果对方是卖家，他们的目标就是要把价格抬到最高，而你的目标则是把价格压到最低。一句话，他们想把钱从你的口袋里掏出来，

直接塞进自己的口袋。

优势谈判法则截然不同。它不仅能教你如何在谈判桌前取胜，

而且还会告诉你如何在谈判结束之后让对手感觉到自己赢了这场谈判——而且这种感觉并不是暂时的。你的对手不会在第二天早晨醒来后恍然大悟：“哦，我明白那小子在耍什么把戏了。哼！等着瞧吧！”不！相反，他们会觉得和你谈判是一件非常愉快的事情，而且会迫不及待地想要再见到你。

事实上，这是一种非常重要的能力，正因为如此，我将其定义为优势谈判的一个标志性特点。比如说，两个人分别进行了一场情况相似的谈判，他们是在买或是卖一处不动产或一套设备器材。两个人最终都以同样的价格成交，但优势谈判高手则会让对手感觉到自己赢得了谈判，而非优势的谈判者则只会让对手感觉到自己吃亏了。

如果你学会了本书中所谈到的优势谈判秘诀，并把它们应用到自己的谈判活动当中，你最终不仅能够赢得谈判，而且还会有效地改善与谈判对手之间的关系。

最后，如果你有任何建议、案例或者是批评意见，请发邮件至 RogDawson@aol.com。

优势谈判.步步为营

和下象棋一样，优势谈判也有一套完整的规则。谈判和下象棋之间的最大区别在于，在谈判的过程中，你的对手往往并不了解谈判的规则，而通常情况下，他的每一步行动都已经在你的预料之中。这并不是夸大其词，事实上，许多年来，成千上万名学员与我分享了他们的谈判经历。从他们反馈回来的情况来看，在掌握优势谈判的方法之后，我们大都可以事先判断出对手会作出怎样的反应。当然，这种方法并非万无一失，但它成功的概率非常高，所以我相信，与其说谈判是一项艺术，还不如说是一门科学。

如果你喜欢下象棋，你就会知道，几乎所有的棋手都有自己的一套策略。谈判也要讲究策略。在我讲述谈判策略时，我会讨论一些带有风险性的策略，我还会告诉你如何选择适当的策略。通常情况下，只要能够选对适当的时机和适当的策略，你就可以把风险降到最低。一般来说，开局策略通常可以确定谈判的方向，中场策略则会保证谈判的方向不发生变化，而当你准备结束谈判或是结束交易时，你就会用到终局策略。

在本书的第一部分，我将结合谈判的步骤，谈到一些优势谈判的具体策略。你会了解到什么是开局策略，也就是你在和对手初步接触时所采取的策略，从而确保你的谈判会有一个成功的结局。随着谈判不断向前推进，你会发现，你在谈判过程中所取得的每一步进展都取决于你在谈判早期所营造的气氛，开局策略基本上可以决定一场谈判的成败。所以在确定开局策略之前，你一定要对你的谈判对手、当前的市场情况以及谈判对手所在公司的情况作出准确的评估。

然后我会讨论中场策略，告诉你应当如何保证整个谈判按照有利于你的方向发展。在中场阶段，有很多因素都会陆续发挥作用。谈判双方各自所采取的策略会在双方周围形成一股强大的压力漩涡，并把他们推向不同的方向。在这一部分当中，你将学到如何应对这些压力，并

继续控制整个谈判的进程。

最后，我将讨论一些结束谈判的策略。最后几步也是极为关键的，就像赛马一样，整个过程中真正重要的只有一条线，那就是终点线。作为一名优势谈判高手，你将学会如何有效地控制整个谈判过程的每一个环节，直到谈判结束。

好了，马上开始我们的优势谈判之旅吧！

优势谈判最主要的法则之一就是，在开始和对手谈判时，你所开出的条件一定要高出你的期望。亨利·基辛格(Henry Kissinger)在这方面可谓高手，他甚至会告诉你：“谈判桌前的结果完全取决于你能在多大程度上抬高自己的要求。”试想一下：

- ◆ 去商店购物时，你为什么总是会把价格压到你觉得对方根本不可能接受的地步？
- ◆ 当你觉得能分到一间私人办公室就已经不错了时，为什么还是会想让你的上司给你专门分配一间执行官套间呢？
- ◆ 找工作时，你为什么总是会提出高出自己心理预期的薪资和待遇要求呢？
- ◆ 当你一家餐厅的饭菜感到不满意时，即便你认为对方只要把那道你不满意的菜免单就可以了，可为什么你还是会一开口就要对方全部免单呢？

如果认真考虑过这些问题，相信你就会知道为什么要在谈判时抬高自己的要求了。之所以要这么做，一个最明显的原因就是：它可以让你有谈判的空间。如果你是卖方，你永远都有机会把价格降低，但却很难增加报价；如果你是买方，你永远都有机会在谈判的过程中抬高价格，但却根本不可能压低价格。总而言之，在谈判的开局阶段，你应该把条件抬到最高限度。这是你想达到的最理想的结局，但同时又会让对方感觉是合情合理的。

你对对方的情况了解得越少，刚开始谈判时就应该把条件抬得越高，原因有二：

(1) 你的估计可能是错误的。如果你不是很了解自己的对手，或者并不很了解他的需要，你可能并不知道他完全有可能接受比你预期更优厚的条件。如果他是在出售一样东西，他的心理价位可能比你想象的要低得多。

(2) 如果在第一次和对方接触时把条件抬得很高，你就可以在接下来的谈判中作出较大的让步，这样你就会显得比较合作。越是了解自己的对手和他的需要，你就越能在随后的谈判中调整自己的条件。同样，如果对方并不了解你，他最开始提出的要求很可能也会非常出格。

需要提醒的是，在开出条件之后，你一定要让对方感觉到你的条件是可以商量的。如果对方觉得你最初的条件过于出格，而且你的态度是“要么接受，要么走开”，那这场谈判或许根本就不会开始，因为对方很可能会想：“看来我们根本没什么好谈的。”可如果你让对方感觉你的条件是有弹性的，那即便在开始时来个狮子大开口也没关系。

如果你是直接从卖家那里购买一处不动产，你可以告诉对方：“你的报价是 20 万美元，从你的角度来说，这似乎是一个非常合理的价位。可根据我的调查，我感觉自己可以接受的价位

应该在 16 万美元左右。”听到这个，对方很可能会想：“这简直太离谱了。这个价格根本没什么好谈的，可对方看起来也很有诚意，为什么不和对方认真谈谈呢，看看对方能把价格提高到什么程度？”

如果你是在做推销，你可能会告诉对方：“或许在更加准确地了解你的需要之后，我们还可以做一些调整。可就目前的情况而言，从你下的订单数量、要求的包装质量以及发货时间来看，我们所能给出的最优价格大约是每件 2.25 美元。”听到这个之后，对方可能会想：“这个价格简直太可笑了，不过似乎还有商量的余地。我不妨花点时间和他谈谈，看看能把价格压到多少？”

除非你已经是一名谈判高手了，否则你很可能经常会感觉这样做有些为难。你真正的最优价格可能比你想象中的要高很多，但由于我们都不愿意被对方看成是“有些离谱”，所以我们都不愿开出可能会让对方喷饭或者直接拒绝的条件。正是出于这种恐惧心理，你很可能会主动降低最优价格，甚至要远低于对方可以接受的水平。

之所以要在谈判刚开始时来个狮子大开口，还有一个更直接的原因：对方可能会爽快地接受你的条件。天知道会发生什么事情呢！说不定你的保护神当时碰巧靠在一片云彩上，在天上看着你，“啊，看看这个善良的姑娘吧！她辛苦工作了这么长时间，还是让她休息一下吧。”所以你可能会得到自己想要的东西，而你唯一需要做的就是提出你的要求。

除此之外，开出高于你预期的条件还可以大大提高你的产品在对方心目中的价值。如果你是在申请一份工作，当你开出高出自己预期的薪资要求时，你会让对方感觉你很可能是一个很有能力的人。如果你是在卖一辆车，当你开出比较高的价格时，对方很可能会觉得这辆车的确值这么多钱。

还有一个原因就是，它可以使谈判双方避免陷入僵局。海湾战争就是一个很好的例子。我们想让萨达姆·侯赛因(Saddam Hussein) 做什么？（或许“想让”并不是一个非常合适的字眼。）当时的总统乔治·布什(George W. Bush) 用了一个漂亮的押头韵——这可能是出自佩姬·努南(Peggy Noonan, 《华尔街日报》著名记者。——译者注) 的手笔——来描述美国在谈判开始的情况。他说道：“我不是在吹牛，也不是在吓唬人，更不是在耍流氓。这个人(萨达姆) 必须做三件事：他必须撤离科威特；必须恢复科威特的合法政府(不能像前苏联在阿富汗的做法那样，安置一个傀儡政府)；必须修复他在科威特所破坏的东西。”

毫无疑问，这是一个非常清晰明确的要求。可问题是，它也正是我们的底线，是我们所能接受的最低限度。很快，双方陷入了僵局。之所以会出现这种情况，是因为我们并没有给萨达姆任何回旋的余地。如果我们说：“好吧，我们想让你和你的死党们离开伊拉克，我们想在巴格达建立一个非阿拉伯人的中立政府，我们想让联合国来监督整个军事撤退过程。除此之外，我们还想让你滚出科威特，恢复科威特的合法政府，修复你在科威特所破坏的东西。”这样我们就可以达到自己的目的，并让萨达姆感觉自己赢得了胜利。

我知道你在想什么。你在想：“罗杰，萨达姆·侯赛因可不是什么好朋友。我可不想让这样的人赢得胜利。”没错，我同意。可问题是，这种想法在谈判时会导致一个问题，它会使我们的谈判陷入僵局。

案例直击

有时你的目的就是为了让谈判陷入僵局

通过分析海湾战争，我们发现有两种可能：第一，美国国会的工作人员都是白痴；第二，可能我们是故意让谈判陷入僵局的，因为这种结果正是我们想要的。我们根本不想达成布什总统在国情咨文中提到的三个条件。诺曼·施瓦茨科普夫(Norman Schwarzkopf，

美国陆军上将，中央司令部司令，海湾战争多国部队总司令。一译者注)在他的传记《一个士兵的良知》(It Doesn't Take a Hero) 中写道：

“一到那里，我们就意识到，从美国的角度来说，我们一定要打赢这场战争。”我们不可能眼睁睁地看着萨达姆·侯赛因把 60 万军队撤回边界，然后每天担心他不知什么时候又卷土重来。我们想要攻入伊拉克，从军事上打败他，所以我们需要一个理由。

在海湾战争中，我们明显是在故意制造僵局，这种做法显然是符合美国利益的。但我发现，很多人在进行谈判时，之所以会在不知不觉中让自己陷入僵局，根本原因是因为他们没有勇气在谈判开始时提出比较高的要求。之所以要在谈判开始时抬高条件，还有一个原因：这是唯一可以让对方在谈判结束时产生胜利感的方式。

如果你在一开始就作出最大的让步，对方根本不会在谈判结束时有任何胜利感，所以通常只有那些没有经验的新手才会在谈判一开始就退到最底线。如果你是一位求职者，你可能会想：“现在找工作不容易，如果我开出的薪资条件太高，他们可能根本就不会考虑我。”

如果你是在卖房子或汽车，你可能会想：“如果我要价太高，他们可能会笑话我的。”如果你是一名销售人员，你可能会这样告诉销售经理：“我今天必须给出报价。我知道我们现在有很多竞争对手，附近所有的同行都在争这笔生意，所以还是把价格压低一些吧，这样才可能得到这笔订单。”而真正的谈判高手往往非常清楚，在谈判开始时，一定要开在那些比较受关注的谈判中，双方在谈判一开始都会提出一些高得离谱的要求。当苏丹叛乱分子绑架名国际红十字会的工作人员时，他们提出了 1 亿美元的赎金要求。幸运的是，没有人把他们的要求当回事，所以他很快就把赎金降到了 250 万美元。

优势谈判高手知道，在谈判过程中，对方最开始的条件总是比较离优势谈判

谱的，所以他们不会太在意。他们知道，随着谈判的进展，他们一定会找到一个双方都能接受的价位。然后他们就可以召开记者招待会，宣布他们取得了谈判的胜利。

案例直击 律师是如何提出更多要求的。

一位来自得克萨斯州阿马里洛的律师朋友约翰·布罗德富特 SECRETSOFPower (John Broadfoot) 为我验证了这一策略。

他当时正代表自己的客户谈判购买一处不动产，虽然一切都很顺利，可是他想：“我试试看我的这个方法是否有效。”于是他拟出了一份文件，向卖方提出了 23 条要求，其中的一些要求显然十分荒唐。他相信，只要卖方一看到这份文件，立刻就会拒绝其中至少一半的条件。

可是让他大为吃惊的是，他发现对方居然只对其中的一条表示出了强烈反对。即便如此，约翰还是没有欣然答应，他坚持了几天时间，直到最后才不情愿地答应了。虽然约翰只是放弃了这 23 个条件中的一个，卖方还是觉得自己赢得了这场谈判。

接下来的问题就是：在下定决心要开出高于心理预期的条件之后，你应该如何确定你所开出的具体条件？要解决这个问题，你首先需要清楚地界定自己的目标。通常情况下，你所开出的条件与对方开出的条件应该和双方最终成交的条件保持等距。

让我们来举几个简单的例子：

◆汽车经销商报价 1.5 万美元，你想出价 1.3 万美元，这时你第一次的报价应是 1.1 万美元。

◆你的一名员工问你她是否可以买一张价值 400 美元的办公桌，你可以接受的条件是 325 美元，这时你应该告诉她你不希望办公桌的价格超过 250 美元。

◆你是一名销售人员，买方出价每件 1.6 美元，你希望的价格是 1.7 美元，这时你应该从 1.8 美元开始谈起。这样，即便双方最终各让一半，你也可以达到自己的目的。

当然，并不是每次谈判都会一方让一半，可在你没有得到更多信息之前，这是一个不错的预设。通常情况下，在双方进行谈判时，不妨假设你们最终会取中间价格，也就是双方第一次报价的平均价格。如果按照这种思路来谈判，我想你会吃惊地发现这种情况的确经常发生。

在小事上也是如此。比如，你儿子跑到你面前，说他周末要去钓鱼，需要 20 美元。你告诉他：“没门儿。我不会给你 20 美元的。你知道吗？”

我像你这么大时，每个星期只有 50 美分的零花钱，而且我还要努力工

作才能得到这笔钱。好了，我可以给你 10 美元，多一分钱也没有了。”你儿子说道：“可 10 美元根本不够啊，爸爸。”这时双方已经界定了谈判范围：他要 20 美元，你只愿意给 10 美元。

通常情况下，最终的结果大都是 15 美元。在美国文化中，取平均值似乎是一种相当公平的做法。在大事上也是如此。

案例直击 在一次大型国际谈判中界定目标

1982 年，美国政府借贷给墨西哥政府一笔数额巨大的贷款，820 双方就回报问题展开了谈判。他们预定的贷款金额大概是亿美元。墨方的首席谈判专家是他们的财政部长吉泽斯赫佐格(Jesus • Herzog)，美方的谈判代表是当时的财政部长唐纳德里根(Donald • Regan) 以及联邦储备委员会主席保罗 • 沃尔克(Paul Volcker)。我们想出了一个非常有创造性的解决方案，要求墨西哥政府提供给我们大量的石油，从而大大增加美国的战略石油储备，赫佐格表示同意。可这还不是全部，我们要求对方付给我们 1 亿美元的谈判经费，这笔钱本来应该是利息，但以谈判经费的名义拨给我们，在政治上会比较容易接受一些。当墨西哥总统何塞洛佩斯波提洛(JoséLopez Portillo, 1976 年至 1982 年任墨西哥总统。—译者注)听到这个条件之

后，他简直要发疯了。他说了一些类似于“你告诉里根要他死了这条心吧！我们才不会付给他什么谈判经费呢”“没门，一个子儿都没有”之类的话。就这样，双方的谈判范围被确定下来了。我们报价 1 亿美元，对方报价是零。猜猜最后的结果如何？没错，我们得到了 5000 万美元。

无论是在小事还是大事上，我们最后都可以得到折中的结果。通过界定范围，优势谈判高手就可以保证得到自己想要的东西。而要想界定目标范围，你就要学会让你的对手首先亮出自己的条件，这也可以被看成是谈判过程中的一条潜规则。总而言之，一定要让对方首先说出自己的条件。要做到这一点并没有你想象中那么困难，而且这也是可以让你占据主动地位的唯一方法。

比如说你打算买一部二手车，大街上有人手头有辆二手车想要出手，1 开价万美元。价格棒极了，车子也很好，你简直迫不及待地想要直奔过去，抢在所有人之前买走这辆车。可是在去看车的路上，你开始想，或许自己不应该这么爽快地接受对方的开价，所以你决定报价 8000 美元，先看看对方的反应。你来到了车主家里，检查了车况，稍微试驾了一下，然后告诉车主：“这和我想买的车有些不一样，不过如果你能接受 8 000 美元的价格，我会考虑买下来。”这样然后你开始等，等着对方勃然大怒。可事实上，对方只是平静地看了看妻子，说道：“你觉得怎么样，亲爱的？”

妻子说：“可以，卖给他吧。”

“哇，我简直不敢相信！”

这番对话难道不会让你高兴得跳起来吗？你难道不会告诉自己：可事实上并非如此你可能会想：我本来完全可以做得更好，一定是哪里出了什么问题。现在让我们换个稍微复杂一些的例子，让你站在别人的角度试想一下。比如说你在为一家航空引擎制造商做采购，你准备与一家轴承（引擎中一个非常重要的零件）制造商的销售代表会面。以前的供应商出了问题，你迫切需要从这家新公司进货，而且这也是市场上唯一一家能够在 30 天内提供你所需轴承的公司，——你就不用关闭自己的生产线。如果不能及时买到轴承，你和航空制造优势谈判商之间的合同就会泡汤，而这家航空公司的业务占到你公司 85% 的业务份额。

在这种情况下，轴承的价格显然就不是最重要的事情了。可当你的秘书告诉你那位销售代表已经来了时，你还是会告诉自己：“我是一个谈判高手。我会把价格压到最低，看看结果怎样。”

那位销售代表做完了演示，并向你保证他的公司可以按照你的要求及时交货。根据他的报价，每个轴承的价格是 250 美元。这不禁让你大吃一惊，因为你本来打算出到 275 美元，可你还是设法掩饰住了内心的惊喜，并告诉对方：“我们的价格一直以来都是 175 美元。”（没错，你的确是在撒谎，可在做生意时，人们经常使用这种方法。）听到你的报价之后，销售代表回答道：“好的，我们可以接受。”

这时你通常会有两种反应：

◆ 我本来可以做得更好；

◆ 一定是哪里出了问题。

多年以来，我举办过成千上万次培训，每次讲到这一点时，我得到的所有反馈都不外乎这两种：“我本来可以做得更好”，“一定是哪里出了问题”。下面让我们分别分析一下这两种反应。

反应 1.我本来可以做得更好

有趣的是，你的这种反应并不一定是和价格有关。你之所以会有这种反应，很可能只是因为对方答应你报价的方式。如果你在买车时报价 7 000 美元或者是 6 000 美元而对方二话没说，一口就答应了下来，你会有怎样的反应呢？如果那位轴承销售代表同意 150 美元或者是 125 美元的价格呢？你难道不会觉得自己本来可以做得更好吗？

大师手记

“我本来可以做得更好”

几年前，我在华盛顿州伊顿维尔(Eatonville) 买了一块 100 公顷的地皮。它位于一个美丽的小镇，就在雷尼尔山(Mount Rainier) 西面。卖方要价 18.5 万美元。我仔细分析了那块地皮之后发现，如果可以把价格砍到 15 万美元，那将是一笔非常好的生意。于是我界定了价格范围，然后请不动产代理商向对方报价 11.505 美元。(具体的数字通常更有说服力，所以这样的报价通常更容易被对方接受。)

然后我回到了自己在加利福尼亚州拉哈布拉海茨(La Habra Heights) 的家里，让代理商去向业主报价。坦白地讲，按照我当时的想法，对于我这么低的报价，如果对方肯还价，那就已经是非常意外了。可让我感到吃惊的是，几天之后，对方就给我寄来了我的报价单，表示愿意接受我的报价和我的交易条件。我敢肯定这的确 60 是一笔好买卖。一年之内，我卖掉了其中的公顷，收回了我的 20100 所有投资。然后我又卖掉了公顷，价格等于我当初购买公顷土地的全部金额。当他们接受我的报价时，我本来应该会想，“哇，这可真是太棒了。我不可能把价格降得更低了。”我当时的想法是：“我本来可以做得更好。”

反应 2.一定是哪里出了问题

在我买那块地皮时，一听说对方接受了我的报价，我的第二个反应就是：“一定是哪里出了问题。我要再仔细检查一下先前的那份报告。如果他们愿意接受一份我认为他们根本不会接受的报价，那一定是出了什么我没有搞清楚的事情。”

当出售那辆汽车的夫妻接受你的第一次报价时，你的第二个反应肯定是：一定是哪里出了问题。采购引擎轴的那个人的第二个反应也是：“一定是出了什么问题。可能如今的市场情况已经和我上次采购轴承进行谈判时不一样了。一定要稳住，我想我应该告诉这位销售代表我必须回去向委员会汇报一下，然后再向其他供应商核实一下情况。”

如果你的对手答应你的第一次报价，相信你的大脑里多数会立刻产生优势谈判

生这两种反应。

举个例子来说，你儿子来到你面前，对你说：“今天晚上可以借你的车用吗？”你回答道：“当然，孩子，拿去吧。祝你玩得开心！”你儿子可能立刻想：“我可以提出更多的要求，说不定我还可以要 10 美元去看电影呢！”然后他就会接着想，“咦，这是怎么回事？为什么他们会同意我离开这座房子？难道发生了什么我不知道的事情？”

这是一个非常简单的谈判技巧，可许多人在谈判的过程中都很难记住这一条。你可能已经形成了一种思维定式，认为对方一定会表示拒绝，所以你的直觉认为这种做法其实是非常危险的。拿破仑·波拿巴(Napoleon Bonaparte) 曾经说过：“对于一位指挥官来说，最不可原谅的行为就是‘先入为主’——在没有得到任何反馈之前就假定敌人会采取某种对策。”所以当你预计对方会立刻拒绝你的报价时，对方的反应却可能会让你大吃一惊——他们的条件要比你预期的合理得多。举几个例子：

当你最终鼓起勇气向上司提出加薪要求时，你要求他给你加 15%，可在内心深处，你觉得能加 10% 就已经很幸运了。可让你万万想不到的是，你的上司告诉你，由于你的工作表现棒极了，所以他们愿意给你加薪 15%。你难道会暗自庆幸自己遇到了一家慷慨的公司吗？我想不会的。你或许会想：“刚才要是让他加 25% 就好了。”

你儿子要在周末做一次徒步旅行，向你索 100 美元。你说道：“没门儿。我只能给你 50 美元，多一分也没有。”事实上，你提出的条件是有多余的，你希望这场谈判最终能以 75 美元告终。可让你感到吃惊的是，你儿子居然回答：“这些钱不太够用，爸爸。不过没关系，50 美元也可以。”你会觉得自己的做法很聪明吗？我想不会。你可能会想自己本来可以给得更少。

再比如说你在卖一处不动产，开出的价格是 10 万美元。一位买家出价 8 万美元，你还价 9 万美元。按照你的想法，最终的价格应该是 8.5 万美元，可没想到对方居然立刻接受了 9 万美元的报价。承认吧——你难道没在心里暗想“早知道他们这么爽快，我应该报得更高”吗？

所以，优势谈判高手总是非常谨慎，他们不会立刻接受对方的条件，因为如果是这样，对方立刻就会想：看来我本来可以做得更好，下次我一定要做得更好。在内心深处，他会告诉自己：“下次和这个家伙打交道时，我会更强势一点，一定要把对方的空间压到最低。”

拒绝第一次报价可能并不是一件容易的事，尤其是当你和对方谈判了好几个月，正当你准备放弃，可对方却突然提出报价时。这时你会迫不及待地接受对方提出的任何条件。发生这种情况时，你一定要告诫自己，千万不要立刻答应对方的第一次报价。

许多年前，我曾南加州一家房地产公司担任总裁，那是一家规模很大的公司，一共有 28 家分公司，524 名业务代表。一天，一位杂志广告推销员来到我的办公室，向我推销他们杂志的广告空间。我非常熟悉那家杂志，知道这是一个很好的机会，所以我决定在这家杂志上刊登广告。他提出的报价非常合理，只有 2 000 美元。

可因为喜欢谈判，所以我不由自主地运用了一些谈判技巧，把价格一直压到 800 美元。你能想象我当时心里在想些什么吗？没错，我在想：“上帝啊，既然我能在几分钟内把价格从

2 000 美元压到 800 美元，如果继续谈下去，不知道我还能压到什么价位？”于是我开始运用“更高权威法”。我告诉他：“看起来不错。可我必须先征求一下管理委员会的意见。我们今天晚上就有一次会议，我会把这件事情告诉他们，然后再给你最后答复。”

几天以后，我给那位推销员打电话，告诉他：“这件事情确实让我太尴尬了。你知道，我本以为我完全可以让管理委员会接受 800 美元的价格，可结果却发现我很难说服他们。公司最近的预算情况让每个人都大为头疼。他们给了一个新的报价，可这个报价实在太低了，我都不好意思告诉你。”

电话那边沉默了好长一段时间，然后传来一个声音：“他们同意付多少钱？”

“500 美元。”

“可以，我答应。”他说道。就在那一瞬间，我突然有一种被骗的感觉。虽然我已经把价格从 2 000 美元谈到了 500 美元，可我仍然相信自己完全可以把价格压得更低。这件事到此还没有结束。几年之后，我在圣迭戈举行的加利福尼亚

不动产经纪人大会(California Association of Realtors) 上做了一场演讲。我在演讲当中提到了这件事情。可让我做梦也没有想到的是，那位杂志广告推销员居然就站在后排。演讲结束之后，他挤过人群来到我面前，我当时心里非常紧张，担心他会臭骂我一顿。可没想到他居然一边握着我的手，一边微笑着说：“我终于明白到底是怎么回事了，太感谢你了。我以前过于着急要达成交易了，完全没有想到我的这种做法会对客户产生什么影响。我以后再也不那么着急了。”

大师手记

有时你也应该立刻接受对方的第一次报价

我以前总是坚信“永远不要接受第一次报价”的法则是百分之百正确的。直到最近，我在洛杉矶的一位朋友和我讲了一件事情，我才发现有时你也应该接受对方的第一次报价。“昨天晚上，我开车经过好莱坞大道，正听着你的培训录音带。途中我在一家加油站停了一下，上了趟洗手间。等我回到汽车上时，突然有人用枪顶着我的肋骨，说道，‘哥们儿，把你的钱包拿来。’我刚刚听完你的录音带，所以我说，‘我可以给你现金，但你要把钱包和信用卡留给我，这样公平吧？’对方厉声说，‘哥们儿，你没听清楚吗？把钱包交出来！’”所以我在此要作出声明，遇到这种情况时，一定要接受对方的第一次报价，但在大多数情况下，千万不要在听到第一次报价之后就欣然接受。

精彩回放

◆永远不要接受对方的第一次报价或还价。因为这种做法通常会让对方立刻产生两种反应：我本来可以做得更好(下次一定会注意)，一定是哪里出了问题。

◆千万不要先入为主地设想对方会对你的报价作出怎样的反应，当对方接受你看似不合理的要求时也不要过于吃惊，一定要有充分的心理准备，这样才不会因为出现意外而放松警惕。

优势谈判高手知道，你应该永远感到意外。一旦听到对方报价之后，你的第一个反应通常应该是大吃一惊。打个比方，你来到一个度假胜地，停下来看一位木炭画家作画。他并没有标明价格，于是你问他多少钱一幅，他告诉你 15 美元。如果你并没有感到意外，他就会接着告诉你，“上色另收美元”，如果你仍然没有觉得意外，他就会继续说：“我们还有有可能一些卡通画，或许你会需要一张。”

你的另一半就是一位永远不会对报价感到意外的人，因为在他(她)看来，这样会让他(她)很没面子。我的前妻就是这样一个人。记得有一次，我们走进一家商店，她问店员：“这件大衣多少钱？”

店员回答道：“2 000 美元。”

我妻子说：“不贵！”我当时就在旁边，听到这话，差点心脏病发作。我知道这听起来确实有些可笑，可问题是，当人们提出报价时，他们通常只是想观察你的反应，这些人从来没有指望你会接受他们的报价。他们只是随便开个价格，然后静观其变罢了。这样的情况我们几乎每天都会遇到，比如说：

- ◆ 你是一名电脑销售员，你的客户问你是否可以延长保修期；
- ◆ 你在买一辆汽车，经销商只给你打了几百美元的折扣；
- ◆ 你在出售自己的房子，客户想在交易结束之前 2 个星期就搬进来。
- ◆ 你是建筑材料供应商，客户要求你送货上门，却不愿支付任何货费用；

在以上这些情况当中，对方很可能根本没有想过你会接受他们的条件，但如果你并没有对他们的要求感到意外，他们就会自然而然地想：“说不定他真的会答应我的要求。我从来没想到他会答应，不过他看起优势谈判来并没有感到意外，我不如继续加码，看看能得到多少好处。”

当你事先已经知道谈判的双方都在想什么时，观看双方谈判是一件非常有趣的事情。难道不是吗？在和对手展开谈判时，你难道不想知道他心里在想些什么吗？在进行“优势谈判的秘诀”培训时，我通常会把学员分成几个小组，然后分别练习我所讲授的谈判技巧。一般情况下，我会让学员按照自己所处的行业进行谈判练习。如果他们是医疗器械推销员，我就会安排他们向医院推销激光外科手术设备。如果他们是印刷厂老板，我就安排他们收购郊区一家小型的印刷厂。

我通常会把学员分成买方、卖方和裁判。裁判是一个比较有趣的角色，因为他们早在谈判之前就已经知道买卖双方的底牌了。他们知道一方的报价将会是多少，而且他们知道各方将会作出多大让步。所以出售印刷厂的人最低可以接受 70 万美元的价格，但他们第一次报价可能是 200 万美元。而买方第一次报价可能是 40 万美元，但在迫不得已的情况下，他们也愿意把价格提高到 150 万美元。所以谈判空间是从 40 万到 200 万，而双方可以接受的范围空间是从 70 万美元到 150 万美元。

如果他们双方的心理价位空间有重合的地方，则几乎可以肯定双方最终所达成的价格就在重合区间之内。而如果买方所能给出的最高价格仍然低于卖方所能接受的最低价格，则其中一方或双方都必须调整自己的目标价格。

谈判开始之后，买卖双方都会争取让对方首先报价。由于必须有一方首先打破僵局，所以卖方可能会首先报出 200 万美元的价格(这也是他们的价格范围上限)。他们也知道，200 万美元的价格有些过于离谱，他们甚至没有足够的勇气报出这个价格。而且他们相信，这个价格很可能会引来一片嘲笑。可让他们感到吃惊的是，买方似乎并没有感到震惊。按照卖方本来的想法，买方一定会说：“你说什么？你肯定是疯了。”可事实上，他们的反应并没有那么强烈，他们可能只是说：“恐怕我们无法接受这样的价格。”瞬息之间，整个谈判的基调发生了变化。就在几秒钟之前，200 万美元的价格还显得那么遥不可及，可转眼之间，卖方却发现这个目标也并非完全不可能实现。于是他们开始想：“或许我应该坚持一下。说不定我们真的可以得到 200 万。”

所以学会感到意外是非常重要的，因为大多数人都相信“耳听为虚，眼见为实”。对于大多数人来说，眼睛看到的东西要远比耳朵听到的更有说服力。我可以保证，在你的所有谈判对象当中，至少有 70% 只相信自己的眼睛。相信你一定听说过神经语言学。有的人相信自己看到的，有的人相信自己听到的，还有人更加信赖自己的知觉。此外也有一些人则会相信自己的味觉或者是嗅觉，但这样的人并不多，通常只有厨师或者是香水师才会这样。

如果你想知道自己属于哪一种，不妨闭上眼睛 10 秒钟，想象你现在正站在你 10 岁时住过的那幢房子里。这时如果你大脑里开始浮现出那栋房子的图像，这说明你更相信自己看到的东西。如果你大脑里并没有浮现任何画面，而是回响起一些奇怪的声音，比如说孩子们在玩耍，或者是火车轰鸣的声音，这说明你属于那种相信听觉的人。我的朋友尼尔·伯曼(Neil Berman)是一位心理治疗师，他居住在新墨西哥州的圣达菲市。他能清楚地记得自己与所有病人交谈过的内容，可如果是在超市见到某位病人，他通常认不出他们。这时如果他们向他问好，他马上就会回想起来：“哦，是的，这是那位有着双重人格的病人，他具有强烈的反社交倾向。”

第三种可能是，你的大脑中既没有浮现出任何画面，也没有回响起任何声音，但你却完全可以体会到 10 岁时的感受。这说明你属于知觉型。大多数人都更容易相信自己看到的东西。正因如此，一旦听到对方的报价，你就应该立刻作出一副大吃一惊的表情。千万不要以为这种做法太孩子气或者是太做作了。事实上，这种做法的效果非常神奇，它几乎让所有第一次使用它的学员都大吃一惊。

一位女士告诉我，有一次，她在波士顿最好的一家餐厅吃饭，当时她想点一瓶酒，可一看到酒的价格标签，她不禁犹豫了一下，结果餐厅主管立刻把价格降低了 5 美元。一位男士告诉我，在一次进行交易时，他只是犹豫了一下，对方的销售代表就立刻把价格降低了 2 000 美元。我有个朋友是一位职业演讲师，他曾经参加过我在加利福尼亚州奥林吉市举办的一次讲座。讲座结束之后，他发现自己完全可以使用我在本章当中讲到的谈判技巧来提高自己的收费。当时他的业务还刚刚开始，每次演讲的收费也只有 1 500 美元。参加完讲座之后不久，他来到一家公司，询问对方是否需要做一次内部培训。这家公司的培训主管告诉他：“我们很想聘请你为我们做一次培训，可我们最多只能付给你 1500 美元。”要是在以前，他肯定会说：“这正是我想要的。”可现在不同了，只见他吃惊得倒抽了一口冷气，然后说：“1500 美

元？我简直不敢相信，1500 美元可不行！”

只见培训主管皱着眉头沉默了半天说：“我们最多只能付给你 2 500 美元。”这也就意味着我的朋友每场演讲可以多赚 1000 美元，而他一共只用了 15 分钟。这可是不错的回报。

精彩回放

◆ 对方提出报价之后，一定要作出一副感到意外的样子。记住，他们并没有指望你会接受他们的第一次报价；但如果你并没有感到意外，对方就会觉得你完全有可能接受他们的条件。

◆ 在你表示有些意外之后，对方通常会作出一些让步。如果你不表示意外，对方通常就会变得更加强硬。

◆ 假设对方只相信他所看到的，除非你还有其他方式可以影响他。

◆ 即便不是在与对方面对面地谈判，你仍然可以让他感觉到你的震惊，比如说在电话中表示惊讶往往也会收到同样的效果。

你在谈判刚开始时的表现往往可以为整个谈判奠定基调。从你的言谈当中，对方很快就可以判断出你是否有意向达成一个双赢的解决方案，或者还是要尽全力为自己一方争取到最大的利益。律师在谈判时往往就具有这个特点：他们通常都是一些非常喜欢对抗的谈判者。当你收到一个白信封，发现信封的左上角有几个突起的黑字，这时你不禁会想：“律师函，哦，不，这次又出了什么问题啊？”打开信封，你会看到什么？你会看到威胁的字眼。他们会告诉你——如果你不答应他们的要求，他们就会怎么怎么对付你。

大师手记 律师通常是对抗型谈判者

记得有一次，我举办了一场谈判培训课，有 50 名律师参加，他们负责的领域是医疗事故诉讼。在我的印象当中，虽然律师的主要工作就是谈判，但几乎没有一位律师喜欢参加谈判培训课程——这 50 名律师也不例外。

他们所在的事务所明确地告诉这些律师，希望他们能够参加这次培训，并且告诉他们，如果不参加培训，他们将很难再接到案子。律师们只好让步，可在内心深处，他们并不喜欢把星期六浪费在培训上。可一旦培训开始，他们就立刻变得兴趣十足，十分投入。我让他们假设，一位修女因为一起医疗事故把一名外科医生告上法庭，然后让大家就这起案子展开讨论。我简直不敢相信接下来发生的事情：这些律师们个个咄咄逼人，他们一开始就威胁对方，然后步步升级，最后甚至破口大骂，以至于我不得不终止这项练习，并告诉他们，如果真想以较低的成本结束这起案子（但我怀疑他们并不想这样做），他们在谈判的开始阶段就不应该如此咄咄逼人。

在谈判刚开始时，说话一定要十分小心。即使你完全不同意对方的说法，也千万不要立刻反驳。反驳在通常的情况下只会强化对方的立场。所以你最好先表示同意，然后再慢慢地使用“感知，感受，发现” (Feel, Felt, Found) 的方式来表达自己的意见。

刚开始时，你不妨告诉对方：“我完全理解你的感受。很多人都有和你相同的感受。（这样你就可以成功地淡化对方的竞争心态。你完全同意对方的观点，并不是要进行反驳。）但你知道吗？在仔细研究这个问题之后，我们发现……”下面让我举几个具体的例子。

比如说你在推销某种产品，客户说：“你的价格太高了。”这时如果你和对方进行争辩，他就会拿出个人的亲身经历证明你是错的，他是对的。可如果你告诉对方：“我完全理解你的感受。很多人在第一次听到这个价格时也是这么想的。可仔细分析一下我们的产品和价格，他们总是会发现，就当前的市场情况来说，我们的性价比是最为合理的。”

再比如你在申请一份工作，对方的人力资源主管告诉你：“我感觉你在这个行业并没有太多经验。”如果你反驳说：“我以前做过比这个更有挑战性的工作。”对方很可能会把你的话理解成“我是对的，你是错的”。这时对方就会被迫地捍卫自己的立场。所以你不妨告诉对方：“我完全理解你的意思。还有许多人也都是这么说的。可我一直以来做的工作和现在贵公司空缺职位之间有很多共同之处，这些共同之处可能并不是那么明显，所以我可以向你详细解释一下。”

或者你是一名推销员，买家告诉你：“我听说你们的物流部门出了点问题。”这时如果你立刻反驳，反而会让对方怀疑你的客观性。所以你不妨告诉对方：“是的，我也听说这件事情了。我想这个谣言几年前就已经开始流传了，当时我们公司的仓库正在迁址，所以的确出了一些问题，但现在就连通用汽车和通用电气这样的大公司也开始与我们合作了，所以我们并没有什么问题。”

对方还可能会说：“我不相信那些近海国家的供应商，所以我想我们还是应该把这个工作机会留给本地人。”你越是争辩，对方就越会拼命捍卫自己的立场。所以你不妨告诉对方：“我完全理解你的顾虑，因为最近一段时间很多人都有同感。但你知道我们发现了什么吗？自从第一次在泰国完成组装之后，我们在美国本土的工作机会增加了 42%，因为……”所以千万不要一开始就直接反驳对方，那样只会导致双方的对抗，一定要先表示同意，然后再想办法扭转对方的看法。

案例直击

丘吉尔：先同意，再反驳

还记得温斯顿·丘吉尔，那个来自我的故乡的老头子吗？他是一个非常了不起的家伙，但同时也有一个很大的毛病——他喜欢喝酒。所以他总是和提倡禁酒的阿斯托夫人斗嘴。一天，阿斯托夫人走上前来，说道：“温斯顿，你又喝醉了，真让人讨厌。”丘吉尔是一名谈判高手，他知道自己不应该立刻就反驳阿斯托夫人，于是他说：“阿斯托夫人，你说的一点也没错，我的确喝醉了。但到了早上，我就会醒过来，而你却一直会让人讨厌下去。”

在举行讲座时，我有时会让坐在前排的某位学员站起来。我伸出自己的手掌，面向那位学员，让他与我四掌相对。然后我会开始慢慢加大力量。对方自然而然地就会同时加大反抗的力量。当你向一个人发起攻击时，对方自然也会发起反击。同样，当你直接反驳你的谈判对手时，对方自然就会奋起捍卫自己的立场。

“感知，感受，发现”的美妙之处在于，它可以让你有更多时间用来思考。假设你正坐在一个酒吧里，一位女士告诉你：“即使这个世界上只有你一个男人，我也不会让你请我喝一杯酒。”以前从来没有人对你说过这样的话，所以你感到十分震惊，你不知道该怎么回答。但如果你已经掌握了“感知，感受，发现”的方法，你就可以告诉对方：“我知道你在想什么，许多人也都有同样的感受，可我发现……”到了这个时候，你通常就会想出该说些什么了。同样，有时候你也会遇到一些非常倒霉的情况。比如说你是一名推销员，你拨通了一位客户的电话，希望能和对方约个时间好好谈一谈，可对方却说：“我才不想和一个满嘴谎话的混蛋推销员浪费时间呢！”这时你可以平静地告诉对方：“我非常清楚你的想法。许多人也都有着和你一样的想法。可……”这时你会发现你已经恢复了镇定，也知道接下来该怎么做了。

精彩回放

- ◆ 千万不要在谈判刚开始时和对方争辩，这样只会导致对抗；
- ◆ 使用“感知，感受，发现”的方法来扭转对抗局面；
- ◆ 当对方表现出一些充满敌意的行为时，“感知，感受，发现”可以让你有时间冷静下来，做进一步思考。

想象一下，你有一艘游艇，你非常想把它出手。刚买来时，你的确很喜欢它，可如今你已经很少开着它出海了，而不菲的维修和停泊费用几乎让你承受不了。某个星期天的早晨，由于要清洗游艇，你不得不放弃和好朋友一起打高尔夫的机会。你一边洗游艇，一边暗骂自己当初没有考虑清楚，居然如此愚蠢地买了这艘游艇。你告诉自己：“只要有人对游艇感兴趣，我一定会尽快把这个破玩意儿转手。”正当这时，你看到一位衣着体面的男士正牵着一位年轻女孩的手沿着码头走上前来。只见那人脚蹬一双 Gucci 皮鞋，下身是白色休闲裤，上身是蓝色的 Burberry 运动夹克，打着一条真丝领带。他那年轻的女友则穿着一双高跟鞋，真丝紧身衣，戴着大大的太阳镜，耳朵上挂着一副硕大的钻石耳环。

只见他们径直走到你的游艇前，那位男士说：“这艘游艇真漂亮啊，年轻人，愿意把它卖给我吗？”

他的女朋友也靠了上来，对他说：“哦，亲爱的，我们买下来吧，一定很好玩。”

这时你一阵狂喜，心脏几乎都快要跳出来了：“感谢上帝！感谢上帝！”

如果是这样，你根本不可能得到最高的价格，对吧？那么怎样才能得到最高的价格呢？要学会做一个不情愿的卖家。你可以一边继续洗游艇，一边说道：“哦，我从来没有想过要出售这艘游艇，不过没关系，上来看看吧。”于是你带着他们参观整个游艇，一边参观，一边不停地告诉他们你多么喜欢这艘游艇，开着它出海将是一件多么有趣的事情。最后你告诉他们：“我知道这艘游艇非常适合你们，有了它，你们一定会玩得非常开心，可问题是，我确实还没有准备好把它出售给别人。不过既然看了这么长时间，我还是想问一下，你们最多可以出多少钱？”

优势谈判高手知道，这种“不情愿的卖家”的谈判技巧可以在谈判还没有开始之前就把谈判

的空间压到最小。当你成功地挑起对方的购买欲之后，他就会在自己的大脑中勾勒出一个报价空间。比如说他可能会想：“我最多可以出到 3 万美元，2.5 万美元是最理想的价格，但我可以从 2 万美元开始谈起。”这时候他预期的谈判空间应该是 2 万到 3 万美元之间。通过使用“不情愿的卖家”的策略，你就可以成功地提高他谈判空间的底限。如果你表现得很想立刻出手，他就会报出 2 万美元的价格。如果你表现得不是那么情愿，他就会把第一次报价变成 2.5 万美元，甚至是 3 万美元。

我认识一位优势谈判高手，他是一名非常成功的投资商，在他所在的小镇上拥有许多不动产。事实上，他所拥有的不动产总值大约为 5000 万美元，扣除 3500 万美元贷款，他的个人总资产大约是 1500 万美元。他在自己的领域中做得非常成功——你完全可以称他是一位重量级选手。

和许多投资商一样，他所采用的策略非常简单：以适当的价格，适当的交易条件购买不动产，然后持有一段时间，等它不断升值，最后以一个更高的价格卖出去。许多小型投资商都找上门来，希望能够从他众多地产当中买走一块。每到这个时候，这位经验丰富的投资商就会把“不情愿的卖家”策略发挥得淋漓尽致。

他会认真地读完对方的报价单，然后抬起头来，看着对方，一边挠着耳朵，一边说：“我不知道。在我所有的产业当中，我对这一块有着特殊的感情。我想把它保留下来，留给我的女儿作为毕业礼物，所以除非你给的价格非常合适，否则我想我是不会出手的。你知道，这块产业对我来说有着特殊的意义。不过还是要感谢你的报价，为了公平起见，同时也是为了不浪费双方的时间，我想请问，你最多可以出到什么价钱？”就这样，通过这种方式，我看到他一次又一次地用不情愿卖家原则在几秒钟的时间里从客户那里赚走了成千上万美元。优势谈判高手总是会在谈判开始之前就把对方的报价空间调整到一个对自己最有利的位

案例直击

即便迫不及待，也要表现得不情愿

1991 年，唐纳德·川普(Donald Trump) 陷入了一场巨大的危机之中。众所周知，他是有名的房地产大亨，而当时纽约的地产市

场即将崩盘。所以他需要迅速筹集大量现金，只有这样，他才能度过优势谈判

过即将到来的萧条期。当时他最好的选择就是出售圣莫里兹酒店(St. Moritz Hotel)。3 年前，他以 7 900 万美元的价格买下这家酒店。而他最近刚刚买下街道拐角的那家广场饭店(Plaza Hotel)。所以他事实上已经不再需要圣莫里兹酒店了。听说酒店出售的消息之后，澳大利亚亿万富翁艾伦·邦德(Alan Bond) 表示出有兴趣购买那家酒店。这时虽然川普正迫不及待地要卖掉圣莫里兹酒店，可他还是显得不太情愿。

“哦，艾伦，千万别把我的圣莫里兹夺走。那可是我最喜欢的产业。我可不想卖掉它。我还准备把它留给我的孙子们呢！你可以考虑其他任何一家酒店，但千万不要把圣莫里兹夺走。不过，艾伦，为了公平起见，如果你想要买，告诉我你最多能出到什么价钱？”

除非你能识破对方的伎俩，否则你很可能会在开始谈判之前就给出最高报价。艾伦·邦德最终以 1.6 亿的价格买走了圣莫里兹酒店。川普也因此筹到了足够的资金让自己渡过接下来的房地产萧条期。我还记得我曾经买过一处临海公寓作为投资。当时房主要价 5.9 万美元。当时房地产市场非常红火，我也不清楚房主是否急于脱手，或者是否还有其他买家表示兴趣。所以我一共写了 3 份报价单，一份是 4.9 万美元，一份是 5.4 万美元，还有一份是 5.9 万美元。写完报价单之后，我和房主约了个时间，当时她已经搬出了在长滩(Long Beach) 的这处公寓，搬到了帕萨迪纳(Pasadena) 。

交谈一番之后，我确定她急于脱手这套公寓，而且目前还没有其他买家。于是我把手伸进公文包，拿出了那份价格最低的报价单。她接受了我的报价。一年之后，我卖掉了那套公寓，一共赚了 12.9 万美元。(需要提醒的是，这种方法只适用于那些直接从房主手里购买的房子。如果是通过房地产中介公司，经纪人就会提醒房主把价格抬高一些。)

优势谈判高手总是会在推销产品时表现得不是那么情愿。通过这种方式，在谈判还没有开始之前，他就已经成功地将对方的谈判空间挤压到最低限度。下面我们换个角度，从买方的立场看一看。不妨假设你如今已经转到了谈判桌的另一边。比如说你现在负责为你的公司采购一些新的电脑设备，你该怎样让电脑公司的推销员把价格降到最低呢？首先我会让她来到我的办公室，完成整个产品演示。然后我会提出自己能想到的各种各样的问题。最后，当实在没有问题要问时，我会告诉她：“非常感谢你花了那么多时间向我介绍。你显然为这场演示投入了许多精力，可不幸的是，情况和我们想象的还是不太一样；但不管怎么说，我还是要祝你好运。”

然后我会暂停一下，仔细观察推销员脸上那稍带失落的表情。我会看着她慢慢收起自己的演示资料，就像林登·约翰逊(Lyndon Johnson, 美国第 36 任总统。——译者注) 描述的那样，“带着一颗沉重的心”。在最后一刻，就在她把手放到门把手上，准备离开时，我会换回一副奇妙的表情。那是一种谈判时特有的奇妙表情。如果能够恰如其分地运用这些表情，对方的反应通常不会出乎你的意料。

我会告诉她：“你知道，我真的很感谢你用了这么长时间向我介绍你们的产品。还是公平一点吧，你所能接受的最低价格是多少？”

即便在这个时候，这位推销员给出的报价也未必是最低报价，是吧？一点没错。通常情况下，这时推销员所给出的第一次报价应该是我所说的“理想数字”。也就是她希望对方可以接受的数字。如果对方表示同意，她可能就会一溜烟跑回自己的办公室，大声叫道：“你们简直不会相信。我刚刚去过 XYZ 公司，为他们公司即将为总部采购的一批电脑设备竞标。他们问我，‘你们的最低报价是多少？’我告诉他，‘我们的底限是

22.5 万美元’，然后就闭嘴了。对方的总裁居然说，‘这听起来有点高，不过如果这的确是你们的最低报价，那我们就接受吧。’我简直不敢相信。咱们关上大门，好好庆祝一下吧。”所以，我通常把对方的第一次报价称为“理想价格”。

可事实上，正像一首歌里唱到的那样，所有的推销员心目中都有一個“走开”价格，一旦买方把价格压到这个水平，她就会立刻走开。买方通常并不知道推销员的“走开”价格究竟是多少，所以他必须通过试探的方式找出对方的这一价格底限。也就是说，买方必须运用一些

谈判技巧来找出推销员的“走开”价格。

可即便是显得不情愿，推销员也不会直接从理想价格降到“走开”价格。一般情况下，当你显得不情愿购买时，对方推销员通常会放弃一半的谈判空间。如果这位电脑推销员知道自己的底限是 17.5 万美元，比她的第一次报价低 5 万美元，她就会告诉对方：“说实话，现在是季末，大家都在比销售额。如果你今天就下订单，我可以给你一个难以置信的最低价 20 万美元。”这就意味着她已经放弃了一半的谈判空间。

一般情况下，当人们这么说时，他们通常只是在耍把戏而已。可优势谈判高手并不在乎这个。他们会比对方做得更好。当对方说完之后，你可以告诉对方：“我想价格方面已经没什么好谈的了，但如果你能告诉我具体的交易方式(让对方首先作出承诺)，我就会请示一下我的上司，然后我会告诉你我们最终的决定。”

精彩回放

- ◆ 在推销产品时一定要显得不太情愿。
- ◆ 小心那些不情愿的买家。
- ◆ 这种方式可以在谈判开始之前就把对方的谈判空间压到最低。
- ◆ 当你使用这种策略之后，对方通常会放弃一半的谈判空间。
- ◆ 当有人在你身上使用这种技巧时，一定要让对方首先作出承诺，告诉对方你会请示上级，然后用白脸-黑脸策略结束谈判。

钳子策略同样是一种非常有效的谈判策略，它的神奇效果一定会让你大吃一惊。这种策略应用起来非常简单，你只要告诉对方：“你们必须做得更好”就可以了。打个比方。比如说你有一家钢铁公司，以批发钢材为主要业务。你给一家金属加工厂打电话，对方仔细听了你的介绍和价格结构。虽然对方一再表示他们和现在的供应商相处得很好，可你并不在意，最终，对方表示或许可以考虑你的产品。你成功了！

最后，对方说道：“我们真的对现在的供应商十分满意，不过我想再找一位后备供应商也没什么害处，这样可以让他们更加努力。如果你能把价格降到每磅 1.22 美元，我想我可以先买一卡车。”

这时你什么都不需要做，只要冷静地告诉对方：“十分抱歉，我想你应该可以给个更好的价钱。”

一位经验丰富的谈判高手会立刻回应道：“到底是什么价格呢？”通过这种方式，这位谈判高手实际上是在逼你说出具体的数字。但让人难以置信的是，一旦听到这个问题，那些并没有太多经验的谈判者就会立刻作出很大让步。

“到底是什么价格呢？”说完这句话之后，你已经达到目的了，什么也不要做了，闭嘴，一

个字也不要说了。对方很可能会立刻作出让步。推销员们把这种让步称为“沉默成交”，他们早在上班的第一个星期时就已经学会这套把戏了。你只需要提出你的报价，然后闭嘴，一个字也不要说了。对方很可能马上会表示同意，所以这时候如果你再继续追问，一定要让对方给出明确回答，那无疑是十分愚蠢的。

向对方发出调整的指令，然后保持沉默

我曾经亲眼看过两位推销员之间是怎样进行一场沉默成交的。当时我们三个人围坐在一张圆形会议桌旁。我右边的那位推销员想从左边推销员那里购买一块不动产。就好像我在培训时所教授的那样，他提出了报价，然后就闭上了嘴巴。而我左边的那位经验更加丰富的推销员一定在想：“他妈的。我简直不敢相信。这小子居然和我来这手？看我怎么教训他。干脆我也不说话。”

于是，我就坐在两位意志坚定的推销员中间，他们两个人都一言不发，一心等着对方先开口。房间里死一般地安静，只有墙角的老爷钟还在滴答滴答地响着。我看了看这两个家伙，显然，他们都很清楚对方在想什么，而且谁都不愿意示弱。我并不知道该怎么面对这种情况。时间好像过了半个小时，当然，事实上可能只有 5 分钟，美国人的文化当中，沉默往往会让人感觉非常难熬（后面我将会谈到，来自其他文化的人是如何利用我们的这一特点来对付美国人的）。

最后，那位更有经验的推销员打破了僵局，只见他在一张纸上潦草地写下“最终决定”，然后轻轻地把纸条推到桌子对面并故意把单词拼错。那位年轻的推销员看了一眼纸条，连想都没想，就立刻说道：“你把‘决定’拼错了！”一旦开口，他就无法停下。（相信你也见过这样的推销员，一旦开始交谈，他们就再也停不下来。）他接着说，“如果你无法接受我刚才的条件，我可以把价格再提高 2 000 美元，这是最高价了，一分钱也不能再高了。”对方甚至还没有决定是否接受报价，他就已经主动调整了自己的报价。

所以在使用钳子策略时，无论对方是报价还是还价，你只要说一句话就可以了，“对不起，你必须调整一下价格”，然后就闭上嘴巴。

案例直击

亨利·基辛格如何使用钳子策略

越南战争期间，美国国务卿亨利·基辛格曾经让一位副国务卿准备一份关于东南亚政治形势的报告。那位副国务卿非常认真地完成了自己的工作，拿出了一份让自己非常自豪的报告。报告内容全面，并对报告做了精心包装，用皮革做封面，还烫上了金字。

可结果呢？基辛格很快把报告打了回来，上面写道：“你应该做得更好一些。”于是副国务卿又补充修正，搜集了更多信息，添加了更多表格，然后再次呈交给基辛格。这次他相信自己的报告应该会让基辛格满意了。可基辛格的批复仍旧是：“你应该做得更好一些。”

这下可麻烦了。副国务卿感觉自己遇到了一个很大的挑战。他召集手下人加班加点地工作，决心要呈上一份基辛格迄今为止见过的最好的报告。当报告最终完成时，他决定亲自把报告

交到基辛格手上：“基辛格先生，这份报告被你否决了 2 次。我的全部人马加班加点地忙了两个星期。这次可千万不要再打回来了。我不可能做得更好了。这已经是我的最高水平了。”基辛格冷静地把报告放到自己的办公桌上，说道：“好吧，既然这样，我会看这份报告的。”

在听完我为他们的经理举办的一次“优势谈判秘诀”培训之后，一位客户给我打来电话：“罗杰，告诉你一个好消息，我们刚刚用你教的谈判技巧赚到了 1.4 万美元。事情是这样的，我们计划在迈阿密的办公室安装一些新设备。按照惯例，我们让 3 家合格的经销商提交了报价，然后选择价格最低的那一家。

对方提交报价之后，我大致看了一下他们的报价单，正当我准备接受其中一家的报价时，我突然想起你告诉我们的钳子策略。于是我想，‘为什么不试试呢？’随后我就在报价单上写道，‘你可以做得更好。’然后就把报价单寄给了经销商。结果他们第二次的报价居然比我当初准备接受的报价足足低了 1.4 万美元。”

你可能会想：“罗杰，你并没有说出报价单的金额啊。如果这是一份 5 万美元的报价单，那减少 1.4 万美元显然是了不起的成就，可如果是一笔几百万美元的大买卖，那 1.4 万美元就不算什么了。”记住，真正重要的是金额，而不是百分比，千万不要忽略了这一点。毕竟，他只是用了 2 分钟，写了几个字，就为自己的公司节省了 1.4 万美元。这也就是说，如果按时间计算，他每个小时可以为自己的公司创造 42 万美元的价值。这可不是一笔小数目，对吧？

律师们经常会犯这种错误。记得有一次，在我与几名律师共事的过程中，我发现了一个非常明显的问题。当他们在谈一笔价值 5 万美元的法律诉讼时，很可能会为了 5 000 美元而和对方谈上很长时间。可如果是一笔价值百万美元的诉讼案，即便是 5 万美元他们也不会放在眼里。之所以会出现这种情况，是因为这些律师们在谈判时是按照百分比，而非实际金额的概念来计算的。

如果你向买方让价 2 000 美元，无论这笔生意的总价是 1 万美元还是 100 万美元，你最终都会失去 2 000 美元。所以说，如果你回到公司告诉你的销售经理：“我必须把价格降低 2 000 美元，你知道，这可是一笔 10 万美元的大生意啊！”你的这种做法其实是毫无意义的。事实上，你应该这样想：“这里是 2 000 美元，就摆在谈判桌中间。不知道我应该花多少时间来看看自己到底能争取到多少呢？”

你可以大致估算一下自己的时间值多少钱。千万不要为一件只值 10 美元的东西谈上半个小时。即便对方把 10 美元全都让给你，那你一小时也只是赚到了 20 美元。所以在谈判时，不妨从自己的具体情况出发，如果你一年能赚 10 万美元，那一小时就是 50 美元。所以每次谈判之前，你都应该问问自己：“我现在做的事情每个小时给我带来的收入会超过 50 美元吗？”如果答案是肯定的，就说明这件事情很可能是值得去做的。而如果你只是在饮水机旁边漫无目的地与人闲聊，比如说讨论昨天晚上的那场电影，或者是任何其他并不会给你带来 50 美元的事情，那你很可能就是在浪费时间。

我要说的是，当你在与人谈判时，也就是说，你眼前摆着的是一笔可以赚钱的生意，但你却不知道自己是是否能够谈到一个更好的价格，你每个小时所赚到的并不是 50 美元。绝对不是。你很可能只用 1 分钟就能赚到 50 美元，或者甚至只要 1 秒钟。

如果感觉这还不够，你不妨告诉自己，通过谈判赚到的哪怕 1 美元也都是一笔额外收入。所以如果你在几秒钟的时间里就让出了 2 000 美元，因为你相信，只有这样，你才能争取到这笔生意——那你的损失就可能比你谈成多笔生意所带来的收入都要多。我曾经培训过许多折扣零售店和保健公司的执行官。这些行业，一笔生意的利润可能只有 2%。他们每年都要做超过 10 亿美元的生意，但所得到的利润可能只有 2 000 万。所以在他们的公司，如果销售人员在谈判桌上让掉了 2 000 美元，就等于公司失去了一笔 10 万美元的生意。

我还在其他一些公司进行过培训，他们的利润高达 25%，但这种情况只是例外。在美国，正常情况下，平均利润只有 5% 左右。所以 2 000 美元大约是一笔 4 万美元的交易利润。不妨想一想，你愿意花多长时间去争取一笔 4 万美元的订单？一个小时？两个小时？一整天？我曾经问过很多销售经理同样的问题，他们给我的答案是：“4 万美元！只要能得到这笔订单，花多长时间都值得。”

无论有多忙，我想你都会愿意花上几个小时去谈一笔 4 万美元的生意。既然如此，为什么要那么轻易地在谈判桌上让掉 2 000 美元呢？要知道，如果你所在行业的平均利润只有 5%，2 000 美元就等于一笔 4 万美元的生意所带来的利润！

通过谈判所得到的每一美元都是额外收入。这个世界上再没有比谈判更快的赚钱方式了！所以每次接到报价单时，优势谈判高手的第一反应通常是：“你一定可以给我一个更好的价格！”而当自己的对手使用这种方法时，优势谈判高手则会反问对方：“你到底希望我给出一个怎样的价格呢？”

精彩回放

- ◆ 当对方提出报价或进行还价之后，你可以告诉对方：“你一定可以给我一个更好的价格！”
- ◆ 如果对方使用钳子策略对付你，你可以采用反钳子策略：“你到底希望我给出一个怎样的价格呢？”这样就迫使对方不得不给出一个具体的价格。
- ◆ 一定要把精力集中到具体的金额上，千万不要理会交易总额，也不要使用百分比的思维进行思考。
- ◆ 通过谈判得来的每一美元都是额外收入。但一定要计算好自己的时间价值，并算出你通过谈判所得来的收益是否值得。
- ◆ 这个世界上再没有比谈判更快的赚钱方式了。

优势谈判过程中最令人沮丧的或许就是，在谈判正在进行时，你突然发现你的谈判对手居然没有最终决定权。除非你意识到这只是对方的一个谈判技巧，否则，你会觉得自己恐怕永远都见不到真正有权的决定者。

在房地产公司担任总裁时，我经常会遇到许多登门拜访的推销员，他们希望能够卖给我各种各样的东西，比如说广告、复印机、计算机设备等。每到这个时候，我总是喜欢用浑身解

数来把价格压到最低，然后我会告诉对方：“看起来不错，不过我要先向董事会汇报一下。这样吧，我明天给你最终答复。”

第二天，我会告诉这些推销员：“天啊，董事们真是不好对付。我原以为他们会接受我的建议，可他们告诉我，除非你能把价格再降几百美元，否则这笔生意恐怕没希望了。”当然，大多数推销员最终都会答应我的条件。我根本不需要向董事会汇报，而且我也从来不觉得自己的行为是一种欺骗。你的谈判对象非常清楚，你的这种做法只不过是一种普通的谈判技巧罢了。

所以，以后如果有人告诉你他要请示某个委员会，或者是法律部门，他很可能是在撒谎。可从另外一个角度来说，虽然这种做法听起来有些不太光明正大，却是一种非常有效的谈判策略。下面让我们先了解一下这种谈判策略，然后我将告诉你该如何应对这种策略。

在见到谈判对手之前，你总是希望自己拥有谈判的最终决定权。通常情况下，当你能够告诉你的对手“这笔交易的最终决定权在我”时，你会有一种大权在握的感觉。在开始谈判之前，你总是希望能够告诉自己的上司：“把这件事交给我吧。给我权力，让我可以用最优越的条件与对方达成交易。”可这在优势谈判高手看来，当你这么做时，你其实是把自己放到了一个非常不利的位置上。事实上，你一定要为自己找到一个更高权威。任何宣称“自己有权作出最后决定”的谈判者在一开始都把自己放在了一个非常不利的位置。你必须把你的自我意识抛诸脑后，虽然可能让你感觉有些不舒服，但它却是一种非常有效的谈判方式。

为什么这种方式会非常有效呢？原因非常简单。当你的对手发现你有最终决定权时，他就会意识到自己只要说服你就可以了。一旦你表示同意，他就会告诉自己，这笔交易已经确定无疑了。可如果你告诉对方，你必须把谈判结果向更高权威汇报时，情况就不一样了。无论你的上级是区域总部、集团总部、管理层、合伙人还是董事会，你的谈判对手都会付出更大的努力来说服你。他知道，自己必须提出一份能够让你说服你的上司的合理报价。他还知道，要想达成这笔交易，他首先必须彻底说服你，因为只有这样，你才会愿意去说服自己的上司。要想让这种策略最大限度地发挥作用，你所使用的更高权威最好是一个模糊的实体，比如说某个委员会或者是董事会。打个比方，你真的亲自见到过银行的借款委员会吗？反正我从来没有见过。来参加我的培训课程的银行家们总是告诉我，只要借款的金额在 50 万美元以下，借贷部门就可以直接决定，而无需请示借贷委员会。借贷部门的工作人员非常清楚，如果她告诉你“我已经把你的计划呈交给总裁了”，你就会说：“好的，那我们现在就去见总裁吧。”可如果这位工作人员告诉你的的是一个非常模糊的实体，你就不可能这么做。

用模糊的实体作为“更高权威”

在使用更高权威策略时，一定要确保你所使用的更高权威是一个模糊的实体，比如说定价委员会、总部领导，或者是营销委员会等。如果你告诉你的谈判对手，在作出最终决定之前，你必须首先请示你的上司，你猜他的第一反应是什么？没错，他会想：“那我为什么还要在这里和你浪费时间？如果只有你的经理才能作出最终决定，那就让你的经理马上来吧。”而当你的更高权威是一个模糊的实体时，你的对手显然就不会这么想。我一直告诉那些上门的推销员我必须首先请示董事会，这么多年来只有一位推销员曾经问过我：“那么你们什么时候召开董事会议呢？我可以直接向他们做演示吗？”更高权威策略不仅可以给你的谈判对手带来更大压力，而且还不会导致任何对抗情绪。

案例直击

一位不动产投资商使用更高权威策略

当我还在从事不动产行业时，我曾经投资过一些公寓楼和住宅别墅。当我刚买下这些楼盘时，我总是喜欢让房客们知道我就是这栋楼的主人——那种感觉真的好极了。我的自我意识得到了极大的满足。可随着账单越积越多，我开始发现这种做法其实并不好玩。因为在房客们看来，这些房子的主人一定非常有钱。既然如此，为什么不替换一下他们楼层里的地毯呢（其实那地毯只是被烟头烧了一个小洞而已）？或者为什么不换换窗帘呢（只是因为窗帘上有个小口子）？为什么不可以稍微拖延一下房租呢？在他们看来，既然能够买得起这栋楼，我一定是个大富翁。那我为什么还要在这些小事上斤斤计较呢？

可当我掌握了更高权威策略，并成立一家名叫“大厦资产”的公司之后，一切问题都迎刃而解了。我变成了这家公司的总裁，而且我告诉房客们，这家公司的主要业务就是资产管理，主要负责为一群投资人处理不动产管理业务。

当他们告诉我“这块地毯烧了一个小洞，需要替换了”时，我就会告诉他们：“我想我很难让我的投资者们因为这么一个小洞就换掉整块地毯。不如这样吧，如果你们能保证每个月1号来交房租，大约6个月之后，我就会去尝试说服房主为你们更换地毯。”（典型的白脸-黑脸策略，我将在后面的“终局策略”部分详细阐述。）如果说：“罗杰，我们恐怕要到15号才能交房租。”这时我就会告诉他们：“哦，我知道，谁都会有碰到困难的时候，不过如果你想继续租这里的房子，我想你们最好还是按时交租。房子的主人告诉我，如果房客们到了15号还不支付房租，他们恐怕就要请房客离开了。请告诉我，我们该怎么做才能保证你们能按时交房租呢？”

更高权威是一种非常有效的谈判方式，它既给对方制造一定的压力，又不会导致任何对抗情绪。毫无疑问，你的谈判对手一定很喜欢使用这种策略。下面让我们看一看，当你的对手告诉你，他们必须请示某个委员会主管或者上司时，他会得到哪些好处。首先，这会给你带来一定的压力，同时又不会让你产生对抗心理。“既然对方要首先征得委员会同意，那我们一定要尽量压低报价，否则无疑是在浪费时间。”而且他的这种做法无疑让你在谈判过程中处于一个非常不利的位置，因为你根本无法直接向拥有最终决定权的人做演示。

就这样，通过虚构一个根本不存在的更高权威，你的谈判对手就可以缓解时间压力，从而让自己有足够的时间来彻底研究你的报价了。还在从事不动产交易时，我曾经告诫我公司的员工，在带客人去参观房子之前，一定要首先问对方：“我想我还是先确认一下，如果你感觉今天看的这套房子非常合适，你是否还会因为其他原因而推迟作出决定呢？”

通过这种方式，我的员工无疑可以在时间紧迫的情况下事先排除对方临时虚构一个更高权威的可能性。而另一方面，如果他们没有提出这个问题，客户往往会推迟作出决定，他们会说：“我们今天还无法决定，因为这得由哈里叔叔来付款，所以我们首先必须征得他的意见。”

这时他们所使用的就是我们刚刚讲过的钳子策略。他们实际上是在说：“如果你想要征得哈里叔叔的同意，你必须给出一个更加合适的报价。”毫无疑问，在这种情况下，你就会觉得

自己首先必须说服眼前的客户。你的客户会假借更高权威之口提出自己的要求：“如果能把价格再降低 10 个百分点，你就会有可能会得到我们委员会的青睐了。”

在很多情况下，你的谈判对手常常会用更高权威策略来迫使你进行一场竞标战。“委员会要求我找到 5 家竞标单位，然后他们会选择报价最低的那家。”除此之外，对方还可以任意压低你的价格：“委员会明天开会讨论最终决定。我知道他们已经接到了一些更低的报价，所以很可能你已经没有机会了，但如果你能够把价格再降低一些，说不定还有机会。”

然后对方就可以采用白脸-黑脸策略：“如果我能做决定，我会非常愿意接受你的报价，可我们的委员会只关心价格……”

这时你可能会想：“罗杰，我不可能这么做。我自己拥有一家家具制造厂，所有的人都知道我就是老板。他知道我并没有上司，我就是最终的决定者。”

事实并非如此。我也曾当过老板，可在作出某些决定时，我还是会事先征求一下相关部门负责人的意见。如果有人要我为他们的公司做一次培训，我会告诉他：“听起来不错，可我首先要问问我的营销主管，可以吗？”所以，即使你是公司老板，你公司的相关负责人也可以成为你的更高权威。

在国际谈判中，就连我们的总统都会使用更高权威策略来保护自己。比如说他可以告诉对方，在作出任何决定之前，他必须首先征求谈判专家或参议员的批准。在冷战期间，前苏联曾经多次试图打破美国总统的更高权威策略。

案例直击

前苏联试图规避更高权威

前苏联领导人勃列日涅夫知道理查德·尼克松(Richard Nixon) 是一个非常自我的人，只要能够把握住他的这一弱点，就可以很容易地攻破他的说辞。在 1976 年的峰会上，有一天，勃列日涅夫突然宣称自己非常累，需要休息，所以想提前结束当天的谈判。可大约在晚上 10 点钟时，他却突然打电话到白宫，要求立即会见尼克松，讨论一些他临时想到的问题。亨利·基辛格在自己的《动荡的年代》

(Years of Upheaval) 中写道：“这种做法明显违反了我们的协定。勃列日涅夫显然是想给尼克松来个措手不及，让他在无法征求顾问意见

见的情况下作出决定。”

1986 年 11 月里根(Reagan) 和戈尔巴乔夫(Gorbachev) 举行了一次峰会，这次峰会的地点选在了冰岛的雷克雅未克(Reykjavik，冰岛首都。一译者注)。当这两位世界领袖在海边一座古代城市的大厅里举行单独会谈时，世界形势正处于剧烈动荡的边缘。美国国务院的官员们在外面急得牙都要磨碎了，罗纳多·里根(Ronald Reagan) 差点就同意拆除我们的核武器装置。他差点就中了前苏联人的圈套。要知道，就当时的情况来看，只要美国的核武器一拆除，就等于为前苏联解除了一项巨大的经济负担，它甚至可能会避免前苏联的最终解体。幸运的

是，里根觉得他一定要首先征求一下顾问们的意见，所以最终才避免了一场巨大的灾难。所以，千万不用担心别人知道你就是老板，因为就连美国总统也可以使用更高权威策略。

好了，相信你应该已经看出为什么人们喜欢使用更高权威策略了。幸运的是，优势谈判高手已经掌握了必要的应对秘诀。你首先应该在谈判开始之前让对方承认，只要交易条件合适，他就可以作出最终的决定。通过这种方式，你就解除了对方虚构更高权威的可能性。

这就好像大多数汽车经销商的做法一样，在让你试驾之前，经销商总是会问：“对不起，我想确认一下，如果你真的喜欢这辆车，是否还有其他原因可能会让你无法立刻作出决定呢？”因为他们知道，如果不事先问清楚，一旦自己希望客户作出决定，对方很可能会找出一个更高权威作为拖延的借口。比如说：“我也想立刻作出决定，可我不能，因为我岳父必须先看看这辆汽车，他才是真正付款的人，所以我首先需要征求他的意见。”

在谈判的过程中，最令人沮丧的事情莫过于，当你把报价单交给一个人时，对方却突然告诉你：“哦，很好。非常感谢你这么做。我会向我们的委员会（我们的律师，或者是我们的老板）汇报这件事，如果他们有兴趣，我再与你联系。”这到底是什么意思？如果你足够聪明，能够在谈判开始之前就设法解除对方的更高权威，你就可以轻松地避免这种局面。

所以，在开始向对方提出报价，甚至在打开你的公文包之前，你应该装做不经意地问对方一句：“对不起，我想确认一下，如果我的报价单能够满足你的所有要求（这句话有些过于空泛了，对吧？），是否还有其他原因可能会让你无法立刻就作出决定呢？”

这时对方完全可以毫不犹豫地表示同意，因为他很可能在想：“满足我的所有要求？没问题，这句话有很大的解释空间。”可从另一方面来看，当对方表示他可以立刻作出决定之后，对你会有什么好处呢？

◆ 你解除了对方再仔细考虑的权利。如果他们说自己需要再仔细考虑一下，你可以告诉他们：“好吧，那一定是刚才我有什么地方没有说清楚，因为我记得你刚才说你今天就可以做决定的。”

◆ 你解除了对方诉诸更高权威的权利。这样他们就没法告诉你：“我想让我们的法律部门或者是采购部门再研究一下。”

如果无法解除对方诉诸更高权威的可能性，又该怎么办呢？毫无疑问，如果你问对方：“如果我们的报价符合你的所有要求，你今天就可以作出决定吗？”对方很可能会回答：“非常抱歉，这种规模的项目一般都要经过指导委员会的批准。我必须首先征得他们的同意，然后才能作出最后的决定。”当无法阻止对方诉诸更高权威时，一位优势谈判高手通常会采取以下 3 个步骤：

步骤 1. 激发对方的自我意识

你可以微笑着问对方：“他们通常都会听从你的推荐，是吗？”只要你能够激发对方的自我意识，他就会告诉你：“是的，我想你说的没错。只要我喜欢，估计就没什么问题了。”在大多数情况下，他还会说：“是的，他们通常会听从我的推荐，但我还是要先征求他们的意见

才能作出最终的决定。”如果你发现自己的谈判对象是一个自我意识非常强的人，一定要在刚开始进行演示时就阻止对方诉诸更高权威。比如说你可以告诉对方：“如果你把这份报价单交给你的上司的话，你觉得他会批准吗？”在很多情况下，那些自我意识非常强的人通常会骄傲地告诉你：“我根本不需要征得任何人的批准”。

步骤 2.要让对方保证自己会在委员会面前积极推荐你的产品

你可以告诉对方：“你会向他们推荐我的产品，是吗？”理想情况下，对方很可能会告诉你：“是的，看起来不错。我会努力为你争取的。”做到这一点是非常重要的。因为一旦到了这个地步，对方很有可能就会向你坦白一切，告诉你根本不存在什么委员会。事实上，他就有权利来作出最后的决定：“请示上级”只是他的一种谈判技巧罢了。

大师手记

我曾经遇到过的一次更高权威策略

我至今还记得，当我在 1962 年第一次来到美国时的情景。那时我在加利福尼亚州一家美洲银行工作。工作了 9 个月之后，我发现我无法适应在银行工作时那种忙忙碌碌的状态，于是我决定换一份工作。我在蒙哥马利百货公司(Montgomery Ward) 申请了一份实习工作。

在开始工作之前，我必须首先得到商店经理的批准。于是他们派我去加利福尼亚州的纳帕(Napa)，接受当地商店经理约翰逊·罗的面试。不知道由于什么原因，这次面试并不是很顺利。我知道自己并不会得到这份工作——可能是因为我刚刚来到这个国家，罗经理并不相信我会在这里待很长时间吧。虽然我根本不打算回到英格兰，可我知道罗经理的担心并不是没有道理的。最后，他告诉我：“罗杰，非常感谢你来参加面试。我会向总部报告这件事情，然后他们会给你消息的。”

我对他说道：“你会向他们推荐我的，对吧？”这就是我上面说过的步骤 2，要求对方作出承诺。说完这句话之后，我可以清楚地感觉到他的大脑里在进行激烈的交锋。很明显，他并不打算向总部推荐我。可另一方面，他也不想直接告诉我他并不会推荐我，因为那样会让我立刻产生对抗情绪。他思考了几分钟，然后说道：“好吧，是的，我想我可以给你一次机会。”说完之后，他立刻告诉我他才是真正的最终决定者。根本不存在什么总部委员会。他本人就能最后拍板。

所以，在步骤 2 中，优势谈判高手通常会要求对方作出承诺。到了这一步之后，接下来只有两种可能。她可能答应会向委员会作出积极推荐，她也可能会表示拒绝。无论结果如何，你的目的都已经达到了。当然，如果她肯支持你的话，那样更好，可即便是遭到了拒绝，你也可以告诉自己“这太好了”，因为拒绝本身就是可能会购买的信号。如果对你的产品或服务根本没有任何兴趣，他们根本就不会关心你的价格。

大师手记

当你不关心对方报价时

曾经有一段时间，我爱上了一位非常注重室内装修的女士。有一天，她非常激动地把我带到了奥兰治县(Orange County) 设计中心，让我看一套小山羊皮沙发。那块小山羊皮是我见过的最软最柔的东西了。当我在沙发上坐下时，她问我：“这难道不是一套很棒的沙发吗？”

我说：“毫无疑问，这沙发的确很棒。”

她说：“而且只要 1.2 万美元。”

我说：“这真是太让人意外了！这样一套沙发怎么可能只卖 1.2 万美元呢？”她说：“你觉得价格方面有问题吗？”“根本没有任何问题。”我为什么要关心价格呢？因为我根本打算用 1.2 万美元买一套沙发，不管它是什么皮的。

拒绝本身就是打算购买的信号。我们知道，在房地产行业，当我们带着客户看一处房产时，如果对方只是一味地“哇，哦，哈”，表现得好像他们对一切都很满意的话，他们通常并不打算购买这处房产。而那些真正的买家通常会说：“哦，你看，你的厨房并没有我们想象的大。我也不喜欢这种墙纸。我们最后很可能会拆掉这堵墙。”这些人才是真正的潜在买家。

如果你是在从事销售工作，不妨想一想：你见到过一开始就对你的价格表示满意的买家吗？当然没有。所有真的打算买东西的人都会抱怨价格。所以最大的问题并不是客户的拒绝或抱怨，而是他们的漠不关心。我宁愿他们告诉我：“就算这个世界上只剩下你们一家卖这种小玩意的公司，我也不会从你们那里买任何东西，因为……”也不愿意他们对我说：“在过去的 10 年里，我一直在从一家公司采购这种小玩意儿，他们干得很好。所以我不想再建立新的采购渠道，那纯粹是在浪费时间。”反对并不可怕，只有当对方表现得漠不关心时，问题才会真正变得麻烦起来，因为只要对方表示反对或拒绝，你就有可能劝说他改变主意。

举个例子，请你告诉我：“爱”的反义词是什么。如果你的答案是“恨”，我建议你再仔细想一想。只要对方愿意和你发脾气，你就会有机会，因为你总能做些什么来改变这种情况。事实上：“爱”的反义词是“漠不关心”。当对方告诉你，就好像《乱世佳人》中的白瑞德(Rhett Butler)所说的那样，“坦白说，亲爱的，我一点都不关心”——这时候你就会知道这部电影差不多要结束了。漠不关心才是真正的危险，拒绝并不可怕。所以当你问对方：“你会向委员会推荐我的，是吗？”他们可能会说：

“是的，我们会的”，或者说，“不，我们不会”。无论他们的回答是前者

还是后者，你都已经达到目的了。

步骤 3.我称其为“取决于”步骤打个比方，当你的人寿保险代理告诉你：“坦白说，我也不知道我们是否会愿意为你这种年龄的人承保。但不管怎么说，这要取决于你的体检结果，所以为什么我们不在这份文件上注明这一条呢？”这位人寿保险代理知道，只要你的体检结果正常，他们就可以又得到一份保单。通过这种方式，他们就可以淡化气氛，让你感觉自己现在所做的决定并不是那么重要。

在进行推销时：“取决于”步骤也有实际的应用，比如说你可以告诉对方：“让我们在文件中再加上一条吧，你公司的委员会有权利在 24 小时内因为任何细节问题否决我们这份报价。”

或者说，“让我们在文件上再加上一条吧，你公司的法律部门有权利在 24 小时内因为任何法律上的原因，而考虑拒绝我们的报价。”请注意，这时候你并不是在暗示他们要接受你的报价，而是在保证对方有权利拒绝你。所以对方的律师通常不会反对。

如果对方告诉你：“你还需要请示上司才能作出决定，是吗？”这时候你可以回答：“这要取决于你想要什么了。有些时候我的确需要征求一下营销委员会的意见。”

比如说你在向一家大型连锁仓储超市推销你的铝制大棚，你希望他们在假期、周末产品推荐信中列出你的产品。你的销售经理批准了一笔 3 万美元的预算，可这家连锁超市的采购商却开价 3.5 万美元。这时你应该一边摇头，一边说道：“哦，你的报价比我想象的高多了。我必须先征求一下广告委员会的意见。如果是 2.5 万美元，完全没有问题，可 3 万美元我就无法做主了，我必须先征求委员会的同意。”

这样一方面并没有在双方之间形成任何对抗情绪，另一方面又把对方放到了一个非常微妙的境地，他可能会宁愿接受 2.5 万美元的报价，也不愿浪费时间等着你征求完委员会的意见。请注意，这时候你一定要估算好对方可以接受的价格范围。

关于更高权威策略，还有最后一点需要提醒。当你还没有准备好，对方就强迫你作出决定时，你又该怎么办呢？比如说你是一家电力承包商，你正在参加一家购物中心的竞标。这起工程的总承包商逼着你一定要确定最后报价以及开工日期，而且他们要你立刻作出决定。他可能会说：“哈利，我们是好兄弟，可问题是，我们这是做生意，不是办教会，所以还请你快点确定你的报价和开工日期，否则我只好找你的竞争对手了。”(通常情况下，当一个人面对巨大的时间压力时，他都会表现得更灵活化解，以牙还牙)

售人员很爽快地接受你的报价。当你表示自己有意向购买之后(这时你在心理上已经准备买下这辆汽车了)，对方销售人员就会告诉你：“哦，看起来不错。只是我要再请示一下经理，然后这辆车就是你的了。”

你几乎感觉车钥匙已经拿到手里，所有的手续也都已经办妥了，于是你坐在那里，内心暗暗祝贺自己居然达成了这么一笔好交易。这时那你该怎么办？非常简单。你可以说：“乔，我也很想立即做决定。事实上，如果你愿意的话，我现在就可以告诉你我的决定。可我必须告诉你如果你逼着我现在就告诉你答案，我只好放弃这笔生意。可只一要你能等到明天，等我和我的预算部门商量好了之后，我就可以马上给你一个确定的答复。所以为什么不能等到明天呢，那时我可以给你一个比较确定的答复。这样岂不是更公平吗？”你或许会发现自己的对手在不停地使用更高权威策略。你本来以为交易已经结束了，可没想到对方居然还要请示更高级别的上司。于是你开出了更好的条件，可对方告诉你他们公司的副总裁不同意这笔交易。从我的角度来说，这种不断升级更高权威的策略是非常不道德的，可我想每个人都难免会遇到这种情况。而且我敢肯定，许多人在购买汽车时都会遇到这种情形。比如说即便你的报价非常低，你也会吃惊地发现销位销售员带着经理回到你的面前。经理坐了下来，看了看价格。然后他说：

“你知道，弗莱德这次做得有些出格了。”旁边的弗莱德，就是那位销售人员，看起来十分尴尬。“你刚才的报价比这辆车的出厂价还低 500 美元。”只见他一边说着，一边拿出了一张看起来像出厂发票之类的东西。

“当然，你不可能让我们来承担这个损失，你说是吗？”

这时你自己都觉得有些不好意思了。你本以为交易已经完成了，可没想到弗莱德的上司突然从半路上杀了出来。事实上，按照汽车厂商与经销商之间的协议，即便经销商按照低于出厂价 5% 的价格卖掉汽车，经销商还是能赚到钱。当然，你并不知道这一点，所以你答应把价格提高 200 美元。

好了，这次你以为交易真的可以结束了，可没想到销售经理居然告诉你，对于这么低的价格，他必须要请示自己的上司。然后对方经理的经理又会告诉你他会请示自己的上司，然后又是上司的上司。你会发现自己好像陷入了一个巨大的经理方阵，每个人都会迫使你不得不把价格再稍微抬高一点。

当你发现对方正在使用这种策略时，请记住，这时你也可以“以其人之道还治其人之身”，你可以告诉对方你也要请示自己的上级。对方会立刻明白你的用意，于是他们会立即叫停。而每次对方叫停时，你都要把报价的水平恢复到第一次报价的水平。千万不要让对方在与你的拉锯战过程中不知不觉地提高价格。

还有一点需要记住的是，只要合同上的墨迹没干，交易就没有结束。如果你过早地认定交易结束，甚至在内心已经“驾车兜风”的话，你就会在情感上难以割舍，从而也会影响你的谈判结果。千万不要因为感到沮丧而大发脾气，更不要因为一时生气而结束交易，这会让一笔本来可以让所有人都皆大欢喜的交易泡汤。毫无疑问，这种做法并不公平，而且非常不道德，但你是做生意，不是在办慈善。你是在进行商业活动，不是在感化罪人。对于优势谈判高手来说，诉诸更高权威是一种非常关键的策略。所以在谈判的过程中，一定要学会诉诸更高权威，而当你的对手试图诉诸更高权威时，一定要想尽办法让对方无法得逞。

- ◆ 不要让对方知道你有权作出最终决定。
- ◆ 你的更高权威一定要是一个模糊的实体，而不是某个具体的人。
- ◆ 即便你是公司的老板，你也可以告诉对方你需要征求某个部门的意见。
- ◆ 谈判时一定要放下自我。千万不要让对方诱使你说出真相。
- ◆ 想办法让对方承认他拥有最终的决定权。如果这种方法不奏效，你可以使用 3 种策略来阻止对方诉诸更高权威：诉诸他的自我意识，让对方承诺他会在自己的上司面前积极推荐你，以及采用“取决于”策略。
- ◆ 在你还没有做好准备的情况下，如果对方强迫你作出最终的决定，不妨告诉他你只好放弃这笔交易。如果对方使用升级更高权威的做法，你也可以升级自己的更高权威。记住，每次叫停时，一定要把价格压到最初谈判的报价水平

中介费就让人感觉有些难以接受了。“6%，那就是 1.2 万美元。”卖方会开始抱怨，“凭什么？他们到底做了什么？这些人什么都没做，只是把我的房子列到了出售名单里而已。”事

实上，经纪人公司所做的绝对不止这些，除了刊登广告之外，他们还要负责相关的签约事宜。不要忘了：你所提供的任何帮助都会迅速贬值。但有一点可以肯定：对方会很快忘记你所做的让步。你所买的物品可能会在许多年后升值，但在讨价还价的过程中，你所做的任何让步都会很快贬值。优势谈判高手知道，一旦自己作出了任何让步，都要立即要求对方给予相应的回报。要知道，在不到两个小时的时间里，你的对手就会彻底忘掉你为他所做的任何让步。

房地产经纪人的非常清楚这一点。当一位卖家非常着急出售一处房产 6% 时，经纪人常常会要求把中介费提高到总交易额的，乍一听好像并 6% 不是很多钱。可问题是，一旦经纪人所在的公司找到买家之后，的我想你一定有过类似的经历，对吧？你的一个小客户可能会给你打优势谈判来电话，告诉你他遇到麻烦了，因为他的一位主要供应商在发货上出了点问题，如果你不能想办法在第二天早晨送去一批原料，他就不得不关掉整条生产线。这听起来是不是很熟悉？于是你开始没日没夜地加班加点，重新安排你的运输计划。在克服了重重困难之后，你终于在规定的时间内把原料送到对方指定的地点。你甚至前往对方的厂房，亲自监督卸货，对方也因此对你感激不已。当你正心满意足地擦掉手上灰尘时，他可能会走到你面前告诉你：“我简直不敢相信你会为我做这一切。真是太难以置信了。你简直太棒了。”于是你说：“很高兴为你效劳，乔，只要你有要求，我们一定竭尽全力。难道你不觉得应该考虑把我们作为你的主要供应商吗？”

他会告诉你：“这听起来很好，不过我现在还没有时间考虑这个问题，因为我必须赶去看看生产线，一定要确保一切都运转正常。星期一上午 10 点来我的办公室吧，我们仔细讨论一下这个问题。最好是中午来，我可以请你一起共进午餐。非常感谢你为我所做的一切。你真是太棒了。”于是整个周末，你都会告诉自己：“好极了。这次我雪中送炭，相信他欠了我一个人情。”星期一很快到了，可你却发现，和他谈判仍然像以前一样困难。为什么？因为你所提供的任何服务都会迅速贬值。不管你为对方做了什么，你所做的一切都会在你完成服务的那一瞬间开始失去价值。

当你在谈判作出某个让步时，一定要立即要求对方给予回报。千万别等。千万别坐在那里，想着对方会因此而对你感激不已，甚至以为对方会对你有所补偿。一定要记住，无论你对对方做了什么，你所做的一切在他心目中的价值很快就会贬值。

出于同样的原因，咨询顾问们总是会在一开始就直接提出价格，而不是在咨询工作结束之后。管钳工也知道这一点，对吧？他们知道，和你讨论价格的最佳时机是在开始工作之前，而不是之后。我曾经请一位管钳工来修理我的房子。在检查了问题之后，他慢悠悠地一边摇头，一边告诉我：“道森先生，问题查清楚了，我想我能解决这个问题。收费是 150 美元。”

你知道他用了多长时间来解决问题吗？5 分钟！我说：“等会儿，你只用了 5 分钟，就要收费 150 美元吗？我是一位闻名全美的演讲高手，你的收费甚至比我还高。”

他说：“我平时也赚不到这么多钱，尤其是当我以演讲为生时。”

◆ 实际物品可能会升值，但服务的价值会递减。

◆ 千万不要指望你的对手在你提供帮助之后对你有所补偿。

◆ 一定要在开始工作之前就谈好价格。

在这个国家，人们已经形成了一种根深蒂固的公平观念。双方都应该作出同样的让步，只有这样才是公平的。如果弗莱德要出售一处房子，他的最初报价是 20 万美元，苏珊的报价是 19 万美元，如果弗莱德和苏珊要达成交易的话，他们就可能会想：“19.5 万美元应该是一个比较公平的价格，因为那样就等于一人让一半。”在这种情况下，最终的价格就完全取决于弗莱德和苏珊最初报价的差距。如果这处房子价值 19 万美元，而弗莱德却因为发现苏珊喜欢这套房子而抬高价格，那就不太公平了。而如果这房子价值 20 万美元，苏珊也愿意支付 20 万，可她却因为发现弗莱德急需用钱而拼命压价，那显然也不太公平。

所以你可能会想，当双方之间无法解决价格问题时，折中不也是一个很好的解决方案吗？还是先抛开这种错误的观念吧。下面我将告诉你，在优势谈判高手看来，讨价还价并不意味着要折中双方的报价。只要将报价折中 2 次，你就可以把双方价格的差距变成 75%/25% 的分配，而如果再多分配几次，你或许还可以得到更好的价格。

我曾经在一家银行贷款购买了几处不动产。过了一段时间之后，我决定出售其中一处不动产，根据我和银行之间的协议，在出售房产之后，我要立即向银行偿还 3.2 万美元的贷款。我和银行商量，希望能够把还款的金额降低到 2.8 万美元。他们告诉我，还款金额可以商量，但至少不能低于 3 万美元。过了几个星期之后，对方表示同意我可以偿还 2.9 万美元，然后又表示我可以先偿还 2.85 万美元，最后我们达成的金额是 2.825 万美元。

该策略的运作方式如下：首先你要记住，千万不要主动提出对双方差价进行折中，一定要鼓励对方首先提出来。打个比方，你是一位建筑承包商，你一直在努力争取一笔翻修生意。你的报价是 8.6 万美元，而对方给出的价格是 7.5 万美元。随着谈判的进行，对方同意把价格提高到 8 万美元，而这时你也把价格降到了 8.4 万美元。接下来该怎么办呢？你可以很清楚地感觉到，如果这时你提出对双方报价进行折中，对方一定会接受，也就是说，按照这种方式，成交的价格将是 8.2 万美元。

千万不要这么做，这时你应该告诉对方：“好吧，我想这恐怕行不通。（在后面的内容中，我将详细讨论为什么谈判时间越长，谈判者就越容易变得更加灵活。）唉，我们花了这么长的时间进行谈判，而且只差一点点就可以达成交易了，这个时候停止合作，真是让人感到难为情，要知道，我们之间的分歧只是区区 4 000 美元。”

如果你不断强调双方在这笔生意上已经投入了大量时间，而且双方的价格分歧只是一个很小的数目，最后对方很可能就会说：“既然如此，为什么不一人让一步呢？”

然后你不妨愣一下，然后告诉对方：“嗯，一人让一步，让我们看看结果会是怎样吧。我现在的报价是 8.4 万美元，你给的价格是 8 万美元。如果一人让一步的话，那就是 8.2 万美元，是吗？你是说你可以把价格提高到 8.2 万美元吗？”

“是的，”对方回答道：“如果你能够接受 8.2 万美元的价格，我们就没问题了。”就这样，刚才双方的报价还是 8 万/8.4 万，可转眼之间，你就在没让一分的情况下把价格范围变成了 8.2 万/8.4 万。

这时你可以告诉对方：“8.2 万美元听起来比 8 万美元好多了。好吧，我会和我的合伙人商量一下(或者任何其他你杜撰出来的更高权威)，看看他们觉得如何。我会告诉他们你的报价是 8.2 万美元，看看我们明天能否达成交易吧。我明天来找你。”

第二天，你来到对方的办公室，告诉他们：“哎，现在的合伙人真是不好应付。我本来非常肯定他们会接受 8.2 万美元的价格，可我们昨天晚上花了 2 个小时讨论了详细的数据，他们坚持认为，如果价格低于 8.4 万美元的话，我们就是在做赔本生意。我们现在只差 2 000 美元了。难道就因为这 2 000 美元而让一笔生意泡汤吗？”只要你的表演到位，坚持的时间足够长，最终对方都会同意再次对价格进行折中。

只要能够让对方再次折中，你就多赚了 1 000 美元。事实上，即便对方不愿意折中，坚持支付 8.2 万美元，你也可以得到一样非常宝贵的东西。是什么呢？没错，他们会感觉自己赢得了这场谈判，因为你最终接受了他们 8.2 万美元的报价。相反，如果这个价格是你提出来的，对方就会感觉是你在强迫他们接受你提出的报价，这样他们就会感觉自己输掉了这场谈判。

你可能会觉得这是一件非常微妙的事情，可谈判过程中双方的感受却是非常重要的。记住，优势谈判的关键就是，在谈判结束时，一定要让对方感觉自己是这场谈判的赢家。所以，要做到这一点，就千万不要在谈判的过程中主动提出价格折中，要鼓励对方提出来。

- ◆ 千万不要陷入误区，以为只有对价格折中才是公平的做法。
- ◆ 当双方价格出现差距时，不一定要取中间价格，因为你通常会有多次讨价还价的机会。
- ◆ 千万不要主动提出对价格进行折中，要鼓励对方首先提出来。
- ◆ 通过让对方主动提出价格折中，你实际上是在鼓励对方作出妥协。然后你可以假装不情愿地接受对方的条件，从而让他们感觉自己才是这场谈判的赢家。

在进行谈判的过程中，你经常会遇到各种僵局、困境或者是死胡同。以下是我对这 3 种情况的定义：

- ◆ 所谓僵局，就是指谈判双方就某一个问题的分歧巨大，而且这种分歧已经影响到谈判的进展了；
- ◆ 所谓困境，就是指双方仍然在进行谈判，但却似乎无法取得任何进展了；
- ◆ 所谓死胡同，就是指双方在谈判过程中产生了巨大分歧，以至于双方都感觉似乎没有必要再继续谈下去了。

谈判新手很容易混淆僵局和死胡同。打个比方，你是一家汽车零件生产商，底特律的汽车制造商的采购代理告诉你：“我们希望你能够在今后 5 年中将价格降低几个百分点，否则我们只能另找供应商。”你知道如果答应对方的要求，你将根本没有任何利润，所以你很容易会认为双方走进了一个死胡同，可事实上，你只是遇到了一个僵局罢了。

再比如说，你是一名承包商，开发商告诉你：“我很想和你做生意，可你的收费实在太高了。我还接到了 3 个报价，每个价格都比你低。”你所在的公司明文规定不参与竞标，所以你很容易感觉这次的谈判走进死胡同了，可事实上，你所遇到的只是一个僵局。

或者说，你拥有一家零售商店，一位客户冲你大嚷：“我不想再讨论这件事了。给我退货，否则你见到的下一个人将是我的律师！”你知道，只要客户能够听你解释如何操作你的商品，他们就会发现你的商品根本没有任何问题。可问题是，对方是如此大动干戈，以至于你坚信自己已经走进了死胡同。

你的公司生产卫浴设备，新泽西一家潜水用品供应公司的总裁用雪茄指着你的鼻子大吼：“还是让我教你两招吧，小子。你的竞争对手会给我 90 天的账期，所以如果你不能给我账期，我们就没什么好谈的了。”你知道，成立 72 年来，你的公司从来没有答应给客户超过 30 天的账期，所以你很容易认为双方的谈判进入了死胡同，可实际上这只是一个僵局。

对于谈判新手来说，以上这些情形听起来好像是死胡同，可对于优势谈判高手来说，它们只是僵局罢了。无论什么时候，你都可以使用一种非常简单的策略来打破这些僵局。该策略被称为“暂置策略”。1973 年阿以战争爆发之后，我们曾有效地采用这一策略解决了双方的问题。当时美国代表前往中东，告诉以色列：“请坐下来，与埃及政府谈谈看。因为如果你们不这么做的话，很可能就会有人发动第三次世界大战。”他们的反应很可能被很多人误以为谈判进入了死胡同——“好吧，我们可以和他们谈，可我们想首先声明一点，有一件事情是绝对无法谈判的。无论出现什么情况，我们都绝对不会退出西奈沙漠。我们在 1967 年时就占领了这个地方，我们的许多油井都在那里。我们绝对不会退出西奈半岛。”

你难道没有遇到过类似的威胁吗？“我们并不反对和你做生意，但有一点必须声明，我们绝对不会接受你们的支付条款。如果你一定要坚持这一条款，那就别谈了。你必须像其他供应商那样，给我们 90 天账期。如果你能接受这一点，我们就可以谈，否则的话，那就没什么好谈的。”在对付以色列人时，我们足够聪明地使用了暂置策略。效果好极了。当你用它来解决一些看似根本无法解决的问题时，你不禁会为这一策略的效果大吃一惊。我们的代表告诉对方：“可以。我想我们知道西奈沙漠对你们有多重要了。你们的油井在那里。你们在 1967 年时就已经拥有了这块土地。好吧，那就让我们先把这个问题放到一边。讨论另外一些重要问题吧。”

我们非常清楚，埃及人对西奈地区的态度同样坚决，他们要求以色列一定要从西奈地区撤军。可通过使用暂置策略，我们就可以首先解决许多小问题，并在这个过程中为后面的谈判积聚一些能量。然后，当我们重新把谈判的重点转回西奈地区撤军问题时，这个问题似乎就不是那样无法解决了。大家知道，以色列人最终还是从西奈撤走了军队，虽然他们当初曾反复重申自己绝对不会撤军。

1991 年，美国试图让以色列再次回到和平谈判桌前与巴勒斯坦解放组织(Palestine Liberation Organization，简称 PLO—译者注) 进行谈判，我们的国务卿詹姆斯·贝克(James Beak) 再次遭到了以色列的强硬抵制。以色列人起初坚持认为，只要一进行谈判，对方就会提出要以色列从巴勒斯坦定居点撤军，而在以色列看来，撤军是绝对不可能的，所以他们干脆拒绝与自己的敌人坐到谈判桌前。詹姆斯·贝克是一个非常聪明的谈判高手，他知道，要想让以色列重新坐到谈判桌前，他必须把僵局问题放到一边，首先解决一些小问题。

于是他说：“好的，我也意识到你们并不准备和巴勒斯坦人举行和平会谈，可我们不妨先把这个问题放到一边。设想一下，如果真的举行和平会谈的话，你们希望会谈的地点在哪儿？是在华盛顿，或者是中东，还是在一个中立城市比如马德里呢？”通过讨论这些看起来微不足道的问题，我们一步一步地把谈判推向前进。然后我们提出了巴勒斯坦谈判代表的问题。如果巴勒斯坦解放组织派出代表参加谈判，以色列方面希望谁来代表该组织？解决完这些小问题之后，我们发现再和以色列讨论和平问题已经变得很容易了，他们最终同意和巴勒斯坦解放组织举行和平会谈。

当你正在与客户进行谈判，而客户告诉你：“我们可以和你谈谈，可问题是，我们要在新奥尔良举行年度销售会议，如果希望成为我们的供应商，你们就必须在举行销售会议那个月的1号之前交来样本，否则，我们也就没必要浪费时间了。”这个时候，你不妨考虑使用暂置策略。

即便根本不可能在那么短的时间里拿出样本，你仍然可以使用暂置策略：“我知道这对你很重要，但我们不妨把这个问题先放一放，讨论一些其他问题。比如说我们可以讨论一下这项工作的细节问题，你们希望我们使用工会员工吗？关于付款，你有什么建议？”

通过使用暂置策略，你可以首先解决谈判中的许多小问题，并在最终讨论真正的重要问题之前为谈判积聚足够的能量。千万不要把谈判的焦点集中到某一个问题上（那样双方就一定要分个输赢）。

通过首先解决那些小问题，谈判双方就会形成一些动力，从而使那些比较大的问题更容易得到解决。而那些缺乏经验的谈判人员总是相信自己首先必须解决那些比较重大的问题。

你可能会问：“如果我们不能在价格和付款方式等重要问题上达成共识，为什么还要浪费时间讨论那些微不足道的问题呢？”可优势谈判高手非常清楚，一旦双方在那些看似微不足道的小问题上达成共识，对方就会变得更加容易被说服。

◆千万不要混淆僵局和死胡同。谈判过程中很少会出现死胡同，所以当你以为自己遇到死胡同时，你很可能只是遇到了僵局。

◆遇到僵局时，你可以考虑使用暂置策略：“我们先把这个问题放一放，讨论其他问题，可以吗？”

◆首先通过解决一些小问题为双方创造契机，但千万不要把谈判的焦点集中到一个问题上。

困境是一种介于僵局和死胡同之间的情形。当谈判双方仍然在举行谈判，但却似乎无法取得任何有意义的进展时，双方就陷入了困境。陷入困境有些类似于陷入“稳态”。这是一个航海术语，当船陷入稳态时，其实就是指船在逆风航行。很少有船会真正地逆风，当船员感觉自己是在逆风时，他们其实只是接近逆风。要想逆风航行，你必须转向右舷 30°，然后将舵顺风左转 30°。重新调整方向并不容易，但如果能做到这一点，你最终就可以回到自己预定的航道上。

要想抢风调向，你必须掌稳船舵。只要稍微犹豫一下，你的船头很可能就会被卡住。而如果在抢风调向时力道不足，你就无法借助风力调整船头。当一位船长遇到这种情况时，他就必须作出某些决定来解决问题。比如说他可能要重新调整航向，扬起三角帆来调转船头，或者启动船柄、轮盘。与之类似，当谈判陷入泥潭时，你也必须通过各种方式来重新积聚动力，确定自己的优势。除了调整具体价格之外，你还可以运用以下几种方式：

调整谈判小组中的成员。律师们最喜欢的一个借口是：“我今天下午必须出庭，所以我的合伙人查理将代表我继续谈判。”这位律师下午可能是去网球场，但这却无疑是一种调整谈判小组成员的极佳策略。

调整谈判气氛。比如说你可以建议双方暂时休息，等午饭或晚饭之后再继续讨论。调走你的谈判小组中某位惹怒对方的成员。一位经验丰富的谈判高手通常不会介意在谈判过程中被调离，因为他很可能只是在谈判中扮演黑脸而已。通过调走己方谈判小组中的某位成员，你可以调整你的对手在谈判过程中所遭遇的压力。

缓解紧张气氛。比如说你可以谈论双方的爱好，谈论最近正在流行的小道消息，或者是干脆讲一个有趣的故事。**SECRETS** 讨论是否可以在某些财务问题上作出调整。比如说延长账期、降低预付款金额，或者是重新调整支付方式。任何调整都可能会把双方的谈判带出泥潭。记住，对方可能并不愿意提出这些问题，因为他不想让对方感觉自己的经济状况有问题讨论如何与对方共担风险，尤其是那些对方会比较感兴趣的问题。比如说你可以提出，从现在起，一年之内，对方可以退还那些状况良好的库存，而你只收取 20% 的费用——考虑到市场环境随时可能会发生变化，所以你的这一建议可以在很大程度上减轻对方的担忧。尝试改变谈判场所的气氛。如果谈判双方一直都非常低调，只是一味强调双赢，你不妨让自己变得更加咄咄逼人一些；如果谈判一直都进行得非常艰难，你不妨向双赢方向调整来自主调节谈判场所的气氛。

高谈一些细节问题。比如说生产细则、包装或是配送方式等，然后观察你的建议能否引起对方积极的反应。

一旦你同意可以通过某种方式解决分歧，对方很可能会暂时忽略双方眼前的分歧。

当一艘船陷入“稳态”时，船长会尝试一些不同的方式。如果谈判陷入泥潭，你也可以尝试不同的方式，从不同的角度出发，然后看看哪种方式可以帮助双方重新确立信心。记得许多年前曾经听过一个故事，说是印度的一群修路工人正在忙着打通一座小山。他们的工作方式听起来相当原始：上千名工人拿着铁锹和镐头，居然想靠人力完成这项工程。

这时一位游客走到工头面前，问：“你们准备怎么做呢？”

“很简单，”他答道，“我只要一吹哨子，工人们就开始挖山。而在山的另一边，也会有一群同样的工人向我们这个方向挖。只要两边的工人能够在中间汇合，我们的隧道就大功告成了。如果没有汇合，我们就挖了两条隧道。”

应对困境的情形大致类似于此。只要你有行动，形势就一定会有所变化。

◆一定要注意僵局、困境和死胡同之间的区别。当谈判陷入困境时，谈判双方都在努力地寻找解决方案，只是无法取得进展罢了。

◆当谈判陷入困境时，你不妨尝试作出一些调整，从而就会改变整个谈判的形势。

一旦情况进一步恶化，你就会遭遇死胡同。所谓死胡同，就是指：由于谈判始终无法取得进展，双方都感到灰心丧气，以至于谈下去也毫无意义。

通常情况下，谈判中很少会出现死胡同，但遇到死胡同，解决问题的唯一办法就是：引入第三方一股能够充当调解人或仲裁者的力量。仲裁者和调解人之间有着很大的差别。一般来说，谈判双方都会尊重仲裁者的意见，听从仲裁者的裁决。如果某个与公众福利息息相关的行业工会，比如说运输工会或公共卫生行业工会举行罢工，联邦政府就会坚决要求双方推举仲裁机构，然后双方按照仲裁机构认定的解决方案解除罢工。而调解人就没有这么大的权力了。调解人的作用通常只是帮助双方达成解决方案，只是起催化剂的作用，帮助谈判双方通过自己的他们感觉再力量找到一个双方都认为比较合理的解决方案而已。

缺乏经验的谈判人员总是不愿意请调解人，因为他们通常会把这看成是一种无能的表现。比如：“我不想向我的销售经理求助，因为那样他会觉得我根本不懂谈判。”可优势谈判高手知道，在很多情况下，第三方不仅本身也是一些经验丰富的谈判高手，而且他们往往也是解决问题的一种有效途径。

要想让第三方力量真正发挥作用，他首先必须是“中立”的。在有些情况下，为了让你的对手认可你所请来的仲裁者或调解人，你可能要花上许多心思。打个比方，如果你只是简单地请来自己的销售经理，你觉得顾客会认为这位经理是中立的吗？几乎不可能。所以，要想真正发挥调解人或仲裁者的作用，你的经理必须在顾客心目中确立一种“中立”的感觉。如果要想做到这一点，你的经理必须在一开始就向对方作出一些让步。

比如说，即便经理已经清楚地知道整件事情的来龙去脉，他还是应该问：“我不清楚到底发生了什么事，你们可以把情况说明一下吗？”请注意，这里的措辞是非常重要的。通过要求双方阐明自己的立场，这位经理其实是在尽力确立一种毫无偏见的形象。而且在谈话的过程中，他还应当注意避免使用“我们”之类的字眼。

耐心地听完双方阐明的立场之后，他就应该转过身告诉你：“你这样做公平吗？我觉得你应该仔细考虑一下客户的建议，你能接受 60 天的账期吗？”千万不要以为你的经理是在胳膊肘朝外拐，事实上，他只是在尽量让客户相信自己是“中立者”罢了。

还有一点需要注意，不要为了逃离僵局、困境或死胡同而不惜一切代价。经验丰富的谈判高手通常会用僵局、困境或死胡同来作为向对方施压的手段。一旦你确信双方根本无法走出当前的死胡同，这也就意味着你可能会放弃自己的利益，甚至会屈服于对方的压力了。

◆当你遇到一个真正的死胡同时，解决问题的唯一办法就是引入第三方。

◆第三方力量往往会在谈判中充当调解人或仲裁者的角色。调解人只能促使双方达成解决方案，但仲裁者却可以强制双方接受裁决。

◆千万不要把引入第三方看成是一种无能的表现。第三方能够解决很多谈判双方无法解决的问题。

◆第三方应该确立“中立者”的形象。为了达到这一目的，他可以在谈判刚开始时就向对方作出一些小让步。

◆不要过于执著。只有当你学会放弃，你才能成为一名真正的优势谈判高手。否则，你最终很可能会被迫放弃一些自己本来可以得到的东西。

记住，在谈判过程中，无论在什么情况下，只要你按照对方的要求作出一些让步，就一定要学会索取回报。我相信，只要你掌握了这一策略，第一次使用它所带给你的回报就将数倍于本书的定价。从此以后，这一策略每年都会带给你成千上万美元的回报。

比如说你打算卖房子，买方向你他们是否可以在交房之前3天就把家具搬进你的车库，虽然你并不希望对方在交房之前就搬进来，可你还是觉得可以让他们提前使用车库。这样会让他们对这所房子投入更多的情感，从而大大减少节外生枝的可能性。所以你几乎想迫不及待地答应他们的要求，但请记住：无论对方要求你作出的让步多么微不足道，也一定要请对方作出一些相应的让步。比如说你可以告诉他们：“让我与家里人(模糊不清的更高权威)商量一下，看看他们有没有意见。但我想问一下，如果我们答应了你的要求，你会为我们做些什么？”

还可能你是一家铲车经销商，一家大型仓储式五金器具商店从你这里下了一笔大订单。他们要求你在开张之前15天~30天内送货上门。可没过多久，对方经理又给你打来电话：“我们商店提前完工了，所以我们要把开业日期提前到劳动节那个周末。我想知道你们能否想办法在下个星期三就把铲车送来？”你可能在想：“这太好了。那些铲车就在那里等着发货呢，最好能够尽快送去，这样我就可以早些收钱。要是着急的话，我们明天就可以把铲车送过去。”可我还是想劝你一定要让对方作出回报。你可以告诉对方：“坦白说，我也不知道我们能否提前送货。我必须和我的人员商量一下(注意这里使用了一个模糊的更高权威)，看看他们怎么说。但我想先问一句，如果我们能够提前送货的话，你会为我们做些什么？”

接下来会发生什么呢？你很可能会得到你想要的。买你房子的那个人很可能会愿意增加预付金，可能会买下你全部的旧家具，甚至可能会送你一个狗窝。那家五金工具连锁店的老板可能会想：“天哪，这下可麻烦了。我们怎样才能让他们提前把铲车送来呢？”所以他们决定作出一些让步。他们可能会说：“我会让财务部今天就给你开支票。”或者是，

“如果你能够提前送货的话，我们12月份在芝加哥的那家分店也会从你那里定货。”通过要求对方作出回报，你可以让你所作出的让步更有价值。既然是在谈判，为什么要免费让步呢？一定也要让对方也作出同样的让步。你可能很需要这一点。这样当你与买房子的人交房时，如果他发现某个灯的开关出了问题，你就可以告诉他：“你知道让你们把家具搬到车库里有多麻烦吗？既然我们答应让你这么做了，我希望你也不要太计较这点小毛病。”或者当你以后去五金工具商店时，你可以告诉对方：“你还记得吗？去年8月份，你想让我们提前把铲车送来，我们做到了。你知道我费了多大劲才说服那些家伙吗？既然我们帮了你这个忙，你们就别让我一等再等了，还是今天就签支票吧，好吗？”

该策略还可以成功地帮你避免不必要的纠纷。如果对方知道每次要你作出让步都要付出相应的代价的话，他们就不会无休止地让你一再让步。我不止一次地遇到学员来到我面前向我诉苦，或者是给我的办公室打电话：“罗杰，能帮我一个忙吗？我这里有一笔好生意。可他们总是要让我作出一些让步。我总是告诉他们，‘好的，没问题’。可一个星期之后，他们又打电话来让我再让一小步，我告诉他们，‘好的，我想没问题’。从那以后，同样的情形就接连不断。现在看起来，好像整笔生意都要泡汤了。”事实上，对于这位学员来说，当对方第一次提出要求时，他就应该问对方：“如果我帮你一下的话，你能为我们做些什么呢？”

案例直击

《财富》50 强公司学会了这种方法

我曾经为一家名列《财富》前 50 名的公司培训过 50 名顶级销售人员。他们都是来自于该公司的关键客户部门一大客户部门。一名参加过我培训的销售人员刚刚向一家航空制造商出售了一笔价值 4 300 万美元的生意。（这还不是最高纪录。记得我在一家大型电脑制造公司总部培训时，学员当中有一名推销员刚刚签订了一笔 30 亿美元的生意，可他还是参加了我的培训！）

一位副总裁专门负责该公司关键客户部门。有一天，这位副总裁走上前来告诉我：“罗杰，索取回报是我们迄今学到的最有价值的策略。我参加过许多培训班，本来以为自己已经无所不知了，可从来没有人告诉我一定要在让步之后索取回报。这种技巧一定能为我们节省上百万美元。”

一定要按照我所说的方式使用这一技巧。哪怕只是改变一个字，效果可能都会截然不同。比方说，本来应该说：“如果我们为你做了这个，你又会为我们做些什么呢？”可是你说成，“如果我们为你做了这个，你也必须为我们……”这样一来，双方就会变成一种对抗关系。你在谈判过程中一个非常敏感的环节——当对方遇到麻烦，希望你能提供帮助时——制造了一种对抗情绪。千万不要这样做，你或许认为如果告诉对方你想要什么，那么你所得到的回报会更有价值，可事实并非如此，你必须让对方提出建议，这样才能获得更多。

大师手记

千万不要提出任何具体要求

负责为我制作录像带课程的杰克·威尔逊告诉我，他曾经使用我教他的这一策略给自己节省了数千美元。一家电视节目制作工

作室给他打电话，说他们的一位摄像师病了，如果他们给杰克的老优势谈判

板打电话，请杰克临时过去帮忙的话，杰克是否同意？这个电话其实只是出于礼貌。要是在以前，杰克很可能会说“没问题”。可这次他告诉对方：“如果我为你做这个的话，你准备为我做些什么呢？”让他大吃一惊的是，对方居然说：“下次你使用我们的制作间时，如果你超时，我们可以考虑少收一些费用。”就这样，一句话的功夫，他们为杰克省下了数千美元。在这之前，杰克从来没想到会发生这样的事。当你要求对方给予回报时，他们可能会说：“没

门儿”，或者是“我

们会成为你的长期客户。”这也很好，因为这时你并没有失去任何东西。如果必要的话，你还可以进一步坚持自己的要求，“除非你能增加一些快运费，否则我想我们的同事可能不会同意”，或者是“除非你能够提前付款，否则……”

◆ 当对方要求你作出一些小让步时，一定记得要求对方给予你回报。

◆ 注意使用这种表达方式：“如果我们能够为你做这个，你会为我们做什么呢？”千万不要改变措辞，也不要索取任何具体的回报，因为那样很可能会在双方之间制造一种对抗情绪。

在故事一开始，主人公皮普正在一处坟地干活，突然，一个样子可怕的大块头冲了出来。这家伙是一个逃犯，腿上还带着脚镣。他让皮普去村子里带些食物和工具回来，这样他就可以把脚镣取下来。这时逃犯陷入了一个两难的局面。一方面他想让皮普害怕他，因(Charles 白脸黑脸策略是最有名的谈判策略之一。查尔斯狄更斯 GreatExpectationsDickens)在他的小说《远大前程》里曾对这种策略为只有这样，我们的主人公才会听他的吩咐；而另一方面，他又不能让皮普过于害怕他，因为如果这样的话，这孩子很可能会跑到村子里报警。

怎么办呢？解决问题的办法就是白脸-黑脸策略。如果我记得没错的话，那位逃犯告诉皮普：“你知道，皮普，我很喜欢你，所以我绝对不会伤害你的。可我还必须告诉你一件事情，我的一位朋友现在就藏在树林里，他是一个非常狂暴的家伙，而且他只听我一个人的。如果你不帮我的话，我的朋友就会去找你的。所以，你一定要帮助我。明白了吗？”当你想给对方制造压力，但又不想让对方产生对抗情绪时，白脸-黑脸就是一种非常有效的策略。

我们经常会在老套的警匪片中看到这种策略。警察把一名嫌疑犯带到警察局，第一个出场的警察通常是一个看起来很凶的家伙。他使用各种办法威胁嫌疑犯，告诉他“如果你不合作，我们就对你不客气了”。过了一会儿之后，这位警察突然被一个神秘电话叫走，然后第二个警察出现了，他简直是这个世界上最温和最善良的人，只见他坐了下来，开始与嫌疑犯交朋友。他一边递烟给嫌疑犯，一边说道：“听着，孩子，情况并没有那么糟。我很喜欢你。我知道你现在的处境非常艰难。为什么不让我来帮你呢？看看我能为做些什么。”然后白脸就会继续深入，问你一些看起来似乎并不是很重要的问题。“我想那些侦探们真正想要知道的是你们到底在哪里买的枪？”可事实上，他真正想问的是：“你们把尸体藏到哪里了？”从一些看似微不足道的问题开始，然后不断深入，这确实是一种非常有效的方法，对吧？

汽车销售人员可能会问你：“如果真的要买这辆车，你是想买蓝色还是灰色的？”“你想要仿皮座垫还是真皮座垫？”房地产中介可能会告诉你：“如果真的要买这栋房子，你会怎么布置起居室？”或者，“你们想用哪间卧室当婴儿室？”就这样，小的决定会慢慢变成大的决定。

案例直击

一位独裁者的白脸-黑脸策略

曾经担任过美国驻联合国大使的比尔·理查德森曾经说过一个关于海地独裁者塞德拉斯(塞德拉斯, 1991 年在美国支持下通过发动政变获得权力, 自此成为海地的独裁者。—译者注)将军使用白脸-黑脸策略的故事:“从海地的塞德拉斯将军那里, 我知道了他通常会扮演白脸, 他的最高将军菲力浦·比安贝(Philippe Biamby) 则会扮演黑脸。所以在见他之前, 我已经做好了准备。在举行会议期间, 比安贝差点没跳到桌子上大叫大嚷, ‘我不喜欢美国政府叫我暴徒……Je ne suis pas un thug(法语, 意思为我不是暴徒)。’ 我还记得, 当比安贝将军大叫大嚷时, 我就会转向塞德拉斯, ‘我觉得他好像并不喜欢我。’ 塞德拉斯这时就开始笑个不停, 然后他说道,

‘好了, 好了, 比安贝, 坐下。

人们使用白脸-黑脸策略的频率远比你想象中要高。与人谈判时, 如果你的对手是两个人, 那你就要小心了。因为对方很可能会在你身上使用白脸-黑脸策略。打个比方, 你在为一家 HMO 推销公司健康保险计划, 你与一家锄草机公司的人力资源副总裁约定了一次会面。当这位副总裁的秘书带领你去见副总裁时, 你却吃惊地发现对方公司的总裁居然也想进来听听你的演示。

这时就形成了二对一的场面(情况不妙), 可你还是继续演示, 一

’” 切似乎都很顺利。你觉得自己很可能有机会达成这笔交易, 可没想到对

方公司的总裁却突然拍案而起。他告诉自己的副总裁:“听着, 我想这些人并不是真的想给我们一份认真的方案, 我还有其他事情要做。”然后就冲出了会议室。如果你并不知道这只是一种谈判策略的话, 你很可能会立刻失去信心。然后那位副总裁会告诉你:“嗯, 他这人有时候就是这样, 但我真的很喜欢你刚才演示的计划, 我想我们可以接着往下谈。”

“如果你能在价格上更加灵活一些, 我想我们还是有帮助的。为什么不看看我到底能帮你做些什么呢?” 如果你没有意识到这只是对方的小把戏, 你很可能就会问:“你觉得贵公司的总裁能接受什么样的价格呢?” 很快, 你就会把这位副总裁看成自己的谈判代表—可问题是, 他并没有站在你这一边。

如果你觉得我上面举的例子有些夸张, 你不妨想想看: 你是否时不时地也会告诉某位汽车销售人员:“你觉得你们的经理会同意怎样的价格呢?” 这时候你好像感觉这位汽车销售人员站在你这一边。也可能你是在买房子, 经过一段时间的寻找之后, 你终于找到了自己想要的房子, 然后你问经纪人:“你觉得卖家能接受一个什么样的价格?” 我想问你一个问题: 那位经纪人到底是在为谁工作? 谁在付她工资? 不是你, 对吧? 她在为卖家工作, 当她告诉你她会努力为你着想时, 她其实只是在使用白脸-黑脸策略罢了。

我在加利福尼亚那家大型房地产公司担任总裁时, 我们有一家分店一直在赔钱。那家分店当时大约开张了一年时间, 但我们与房东签订的

租约是 3 年, 也就是说, 即便是赔钱, 我们还要继续租两年时间。可无论如何努力, 我都没办法增加这家分店的收入, 也没办法减少它的开支。当时最大的问题就是租金。按照合约, 租金是每月 1 700 美元, 这项开销几乎耗尽了这家分店的全部利润。

于是我给房东打电话，向他解释了情况，希望他能够把房租降到每月 1400 美元，这样我们还可以有些薄利。房东回答道：“合约规定，你们还要续租两年，我也没办法。”我用尽了我所知道的各种谈判策略，还是没能让他改变主意。似乎我只能认命了。

最后，我决定尝试使用白脸-黑脸策略，同时还要在时间上给对方施加压力。几个星期之后，我在早晨 5：50 给他打了个电话：“关于租约，”我说道，“我要告诉你的是，我非常同意你的观点。我签了 3 年的租约，到现在还有 2 年时间，毫无疑问，我们必须按租约办事。可现在出了点问题。再过半个小时我就要和董事会碰面了，他们想让我问你是否愿意把租金减少到 1400 美元。如果你不答应，他们就会让我关掉这家分店。”

房东立刻表示抗议：“那样我会把你们告上法庭。”“我知道。我完全同意你的做法。”我说，“而且我也完全支持你。可问题是，我必须向董事会交差。如果你威胁说要起诉，他们就会说，‘好吧，让他告吧。这可是洛杉矶，即使他起诉，恐怕要两年时间才能立案。’

从他的反应看来，我的白脸-黑脸策略立即产生了效果。只听他说道：“你愿意和他们交涉一下吗？我愿意把价格降到 1 550 美元，如果他们还是不能接受，1 500 美元也可以。”

看看，这种方法是多么有效，它可以在不导致任何对抗情绪的情况下给对方施加压力。如果我当初告诉他“去告我吧。恐怕要两年时间才能立案”的话，结果又会怎样？他很可能大发雷霆，我们双方很可能在今后的两年纠缠个没完没了。通过使用一个模糊的更高权威作为我方的黑脸，我就可以在不惹怒对方的情况下给他制造巨大的压力。

在认识了白脸-黑脸策略之后，我们再来看看如何应对对方的白脸-黑脸策略。

首先要识破对方的策略。虽然应对白脸-黑脸策略的方法不止这一种，但很可能你只要知道这一条就够了。你一旦指出对方的把戏，他就会觉得非常尴尬。当你注意到对方在使用白脸-黑脸时，不妨微笑着告诉对方：“哦，好了，你不是在和我玩白脸-黑脸吧？好了，坐下吧，别玩了。”通常情况下，他们就会由于尴尬而立刻停止。

你还可以制造自己一方的黑脸。比如说你可以告诉对方你也很想满

起到相反的效果。)

理解成是你的意思。”这样你一下子就把对方的白脸也变成了黑脸，从而就化解了对方的策略。

如果对方带着一位明显是要扮演黑脸的律师出现，你不妨在谈判一开始就直接告诉对方：“我知道你是来扮黑脸的，但我建议你不要这样做。我想我们都想解决眼前的问题，为什么不想办法找到一个双赢的方案满足他们的要求，可问题是，你也需要对自己的上司负责。除了谈判桌上的黑脸之外，你还可以虚构一些比谈判桌上的黑脸更加强硬的黑脸。

你还可以直接找他们的上司。打个比方，在与一家经销公司的采购员打交道时，你可以直接给这家公司的老板打电话：“你的员工在和我(玩白脸黑脸的游戏。你并不赞成他们这么做，是吗？”使用这种策略时一定要小心，因为该策略经常会让对方感觉不舒服，所以很可能

会有时候你还可以通过黑脸来解决问题，尤其是当这位黑脸是一个很惹人讨厌的家伙时。最终他自己一方的人都会感到厌烦，告诉他停止。除了上面谈到的技巧之外，你还可以告诉对方的白脸：“听着，我知道你们在使用白脸黑脸策略。从现在开始，无论他说什么，我都会-案呢？”通过这种方式，你就可以达到先发制人的目的。优势谈判

有时候即便对方知道你是在做什么，白脸-黑脸的策略也会发生巨大作用。前总统卡特和里根在解决伊朗人质问题时就采取了这一策略。当然，伊朗人非常清楚卡特和里根是在使用白脸-黑脸策略，可他们还是非常担心里根可能会说到做到。

案例直击

用白脸-黑脸策略解救人质

1980 年 11 月，选民们用选票把吉米·卡特(Jimmy Carter) 赶

出了白宫。伊朗人仍然扣押着美国驻德黑兰大使馆里的工作人员作为人质。卡特非常想在自己离任之前解救人质，以免里根坐享其成。于是他开始和霍梅尼(Ayatollah Sayyed Ali Khamenei，伊朗领袖，曾任伊朗最高国防委员会主席和文化革命最高委员会主席。—译者注)

玩起了白脸-黑脸策略。“如果你聪明的话，我认为你应该与我和解。千万不要与一月份即将入主白宫的这帮人打交道！我的上帝啊，你见过这些家伙吗？这位总统是曾经演过牛仔的演员。他的副总统曾经掌管过中央情报局。国务卿是亚历山大·黑格(Alexander Haig，

曾经在福特政府和里根政府担任过白宫办公室主任，后任里根政府的国务卿，是 20 世纪 80 年代美国政坛著名的强硬派代表人物。—译者注)。这些家伙甚至比英国人还要疯狂。没人知道他们能作出什么。”

里根也心领神会，于是他告诉劫持分子：“嘿，如果我是你的话，我肯定会选择和卡特解决这个问题。他是个好好先生。我想你肯定不会喜欢我作为你的对手的。”就在里根总统举行就职仪式的当天早晨，人质被释放了。

1994 年，吉米·卡特又玩了一把白脸-黑脸的游戏。他和科林·鲍威尔(Colin Powell) 一起被派往海地，试图劝说塞德拉斯将军通过和平的方式交出手中的权力。鲍威尔的出场是为了向对方显示美国强大的军事力量。而卡特的作用则是劝说这位独裁者，甚至提议他在退休之后前往乔治亚州普莱恩市教学。

◆人们使用白脸-黑脸策略的频率要远比你想象中的高。所以每当同时面对两个谈判对手时，一定要小心。这是一种非常有效的谈判策略，它可以帮助你在不会导致任何对抗情绪的情况下成功地给对方施加压力。

◆应对白脸-黑脸策略的最佳方式就是识破它。由于这种策略可谓尽人皆知，所以一旦对方发现自己的策略被识破，他们通常就会选择放弃。

◆即便对方知道你在使用白脸黑脸策略也没关系。即便被对方识破，白脸黑脸仍然是一种非常强大的策略。当你的谈判对手同样了解这一策略时，谈判过程反而会变得更加有趣。这就好像下象棋一样，棋逢对手的感觉要远比和一个笨蛋对弈有趣得多。

高手知道，通过使用蚕食策略，即便谈判双方已经就所有问题达成了共识，你还是可以从对方那里得到更多好处。你甚至还可以让对方做一些起初他不愿意做的事情。汽车销售人员非常清楚这一点。他知道，如果自己一开始就狮子大开口，客户很可能会立即产生抵制心理。所以通常情况下，他们会首先设法让你产生这样一种心理：“是的，我会买一辆车，而且一定要在这里买。”所以无论客户要求什么型号，即便这种型号根本不赚钱，甚至已经停产了，销售人员都会满口应承下来。然后他们就会把你带到会客室，开始慢慢增加条件。

所以，蚕食策略的关键就在于，在谈判进行了一段时间之后，你可以通过逐渐提出一些看似微不足道的要求来达到自己的目的。如果你家里有个十几岁的小孩子，我想你就很明白我的意思了。要知道，这些孩子根本不需要接受任何谈判培训，但你必须要接受——如果你想要成功地将孩子养大的话——因为孩子们天生就是谈判高手。之所以这样，并不是因为他们在学校里学到了任何谈判技巧，而是因为只有通过谈判，优势谈判他们才能得到想要的一切。

大师手记

孩子们是如何使用蚕食策略得到自己想要的一切

我的女儿朱莉娅高中毕业时，想要我送给她一份毕业礼物。她想要 3 种礼物：一趟为期 5 周的欧洲旅行，1200 美元零花钱和一个新的旅行包。女儿非常聪明，她没有一开口就提出所有的要求。她是一个非常优秀的谈判高手。开始时，她只是提出要去旅行，过了几个星期，她又用书面方式告诉我，旅行时所需要的零花钱大约是 1200 美元，她希望我能满足她的这个要求。然后，就在即将开始旅行时，她又告诉我：“爸爸，你不会让我拉着这个破破烂烂的旅行包去欧洲吧？其他孩子都有一个新的旅行包。”毫无疑问，她想我给她买一个新的。设想一下，如果她一上来就提出所有要求，我很可能会立刻拒绝买新旅行包，并且会要求她减少零花钱。

为什么蚕食的方法会那么奏效呢？为了找到这个问题的答案，一些心理学家在加拿大的一个赛马场展开了研究。他们研究了人们在下注之前和下注之后的态度，结果发现，在下注之前，人们总是非常紧张，不确定，而且也不知道自己要做什么。这就好像人们在参加谈判时一样：他们可能并不认识你，也不了解你的公司，更不知道这次谈判的结果会是怎样。所以他们很可能非常紧张，内心充满焦虑。

在赛马场上，研究人员发现，一旦人们下定了决心，下了注之后，他们立刻就会变得信心百倍，甚至会在比赛之前就把赌注加倍。事实上，在作出最后决定之前，他们的脑子里一直都在摇摆。可一旦下定决心，他们就会勇往直前。

如果你喜欢赌博，相信你也有过同样的感受，对吧？注意观察人们在大西洋城或拉斯韦加斯的轮盘桌前的表现。赌徒们下注，然后轮盘开始转动。几乎就在最后一刻，人们开始疯狂地加注。人的大脑就是如此，他们总是会强化自己先前作出的决定。

我曾经在费城的一个大会上发表演讲，那时宾夕法尼亚州的彩票奖金的最高额度是 5 000 万美元，所以听众中有很多人都买了彩票。为了说明人类的大脑总是会强化自己先前做过的决定，我表示愿意从某位听众手上买下他的彩票。你觉得会有人把自己手上的彩票卖给我吗？根本没有。即使我出 50 倍的价格，也没有人愿意放弃自己购买彩票时所做的选择。我可以肯定，在买下手中的彩票之前，这些人的内心同样也是充满了焦虑，不知道到底该把钱押到哪一张彩票上。要知道，中奖的几率只有一亿分之一啊！

可一旦作出了决定，他们就会拒绝改变主意。所以优势谈判高手一定要记住，不要在谈判刚开始时就直接提出自己的条件。不妨稍微耐心一些，等到双方商谈好大部分条件之后，然后你再提出你自己的要求，并通过蚕食策略得到你想要的东西。你可能会感觉优势谈判的过程就像是在推着一只巨大的皮球上山，这个皮球是如此巨大，以至于它远远超过了你的体积。你不得不用尽浑身解数才能把它推到山顶——也就是你想要通过谈判达成的目标。一旦到了山顶，你就可以让皮球自然地沿着山那边的斜坡滚下去。之所以会有这种感觉，主要是因为，一旦谈判双方达成了最初的协议之后，他们内心就会产生一种非常好的感觉。他们会长舒一口气，似乎所有的压力和紧张都在这一瞬间得到了释放。这时，他们的大脑就会开始强化自己刚刚做过的决定，他们也就会更加容易接受你所提出的一些“微不足道”的要求。

案例直击

文斯·隆巴尔迪和“再试一次”

文斯·隆巴尔迪(Vince Lombardi，美国历史上最著名的橄榄球教练，在他执教的 10 场季后赛中获得了 9 场胜利，并在执教绿湾包装工队期间两夺超级碗，开创了 NFL 的先河，他的名字也因此被永

) 他总是喜欢向自己的球员播放一远铭刻在超级碗上。译者注——优势谈判

些“险些功亏一篑”的比赛片段——球员明明要接住球了，结果却因为不小心而让球从自己的指尖滑过。可这些球员并没有放弃，他们会再试一次。只见他们再次俯下身去，在球落地之前抓住了球。他也很喜欢那些险些被对方后卫撞倒，但却努力地挣扎起来，最终触地得分的球员。隆巴尔迪经常告诉自己的球员，每个人都要尽力做好第一次尝试。如果你不知道怎样打好橄榄球，你不知道教练希望你做什么，那你也就没有必要出现在球队了。所有的球员都知道这一点，对方的球员也是。那些随时准备替换下你的替补球员也知道这一点。

而好的球员和伟大的球员之间的区别就在于，那些伟大的球员总是会在第一次失败之后再试一次。仅仅听从教练的命令并不会让一个人成为伟大的球员，你必须做得更好。

那么，我们应当如何把“再试一次”的理念应用到工作当中呢？如果你是一名前台接待员，你应该意识到，仅仅“听从上司命令，努力完成工作”是不够的。任何一个接待员都应该做到这些。你需要寻找机会作出更多的努力。比如说你可以学会如何应对投诉客户，让他们感到满意而不会再去喋喋不休地纠缠你的上司。

如果你是一名建筑师，你必须意识到，仅仅拿出一份让客户满意的设计方案是不够的。无论客户找到哪一位设计师，他都希望对方能够满足自己的要求。你必须比其他设计师做得更多，

只有这样，你才能真正打败所有的竞争对手。

假设你是一名推销员，你必须意识到，如果你不懂得如何进行销售，不能做到你的公司希望你做到的一切的话，你也就根本不可能成为这家公司的推销员。可问题是，所有的人都能做到这个。你的竞争对手公司的推销员也可以。那些申请你这份工作的人也能。可一名好的推销员和一名伟大的推销员之间的差别就在于，伟大的推销员总是会进行第二次努力，即便他知道自己上司会一边拍着自己的肩膀，一边告诉自己“没关系的，你已经尽力了”，可他还是会不放弃。真正的超级推销员总是会再试一次。

谈判时也是如此。如果想成为一名真正的谈判高手，你就必须在谈判即将结束时再试一次。或许作为一名接待员，你的工作之一就是在客户前来维修时向其推销延期保修协议。你向客户解释了协议的内容，但客户表示拒绝。那么你是否拥有勇气在客户即将离开时再试一次呢？你可能会说：“琼斯先生，我们可以再聊一下这份协议吗？你刚才可能并没有注意到预防性维护的条款。如果你知道我们将会提供免费维修的话，或许你会在刚出现问题时就给我们打电话了。维修得越是及时，机器的使用寿命就会越长。是的，这会给我们带来一定的好处，可它对你的好处更大。”这时，琼斯先生很可能会告诉你：“好的，如果你真的认为这点非常重要的话，我想我可以考虑一下。”

作为一名建筑师，你可能很难说服客户让他在新酒店的大厅里铺上质量最好的地毯，所以你不得不放弃这个话题。当谈判双方就其他问题达成共识之后，你不妨再次鼓起勇气：“我们可以再讨论一下大厅地毯的问题吗？没错，这确实需要一大笔开销，但如果你希望提升整个酒店的形象，最有效的方式莫过于，让客人在一踏进酒店时享受踩在地毯上的那种感觉。我通常不会向所有的客户推荐这种方案，但对于这个项目，我觉得这的确非常、非常重要。”这时你的客户很可能会告诉你：“哦，好吧，如果你认为这点非常重要，我们可以仔细谈谈。”通过这种方式，你就可以在谈判时把客户引入到你的思路当中来。也可能你的工作是出售包装设备，你在尽力说服你的客户，希望他能选购你们质量最好的产品，可你的客户却觉得太贵了。你先把这个话题放一放，等双方谈好所有其他问题，就在客户准备离开时，你可以再次提出这个话题：“我们可以再讨论一下最高级的款式吗？我通常不会向所有的客户都推荐这种方案，但考虑到贵公司的规模和增长潜力，我真的觉得你应该考虑这种款式，而且你们每个月所增加的成本只有区区 500 美元。”这时对方很可能会告诉你：“哦，好吧，如果你认为这点确实很重要，我们不妨再讨论一下。”无论应对怎样的对手，一定要在谈判即将结束时再试一次，提出对方在谈判开始时曾经拒绝过的建议。有时候你可能会以为谈判差不多可以结束了，这个时候往往也是你最为脆弱时。通常情况下，这时你很容易成为对方蚕食策略的牺牲品。比如说你在向客户推销一部汽车或者是一辆卡车，一旦找到真正的买家时，你可能会会长舒一口气，谈判过程中的压力和紧张感也随之而去。对方此时正坐在你的办公室里，拿出支票簿，准备签支票。可就在他即将写下名字的那一瞬间，对方突然抬起头来说道：“你还要送我一箱油，对吧？”这时候你通常会处于一种最为脆弱的状态，主要原因如下：

◆你刚刚完成了一笔交易，内心感觉非常好。而感觉良好时，人们通常就会作出一些正常状态下不会作出的让步。

◆你可能在想：“哦，不。我本来以为我们已经谈完了所有事情。我可不想重新谈判。如果是那样的话，我很可能会失去这笔生意。或许我最好还是做些让步。”

所以，当你的对手决定接受你的建议时，通常也就是你最为脆弱时。这时候一定要小心对方的蚕食策略。刚刚做成了一笔大生意之后，你通常会非常兴奋，迫不及待地要向你的上司报喜。而这时客户却突然告诉你，他需要给自己的采购部门打个电话。当他在通电话时，只见他把手捂住话筒，然后对你说：“你可以给我们 60 天的账期，是吗？因为你所有的竞争对手都会这样做。”由于刚刚完成了一笔大订单，你可不想失去这笔生意，也不想再重新谈判一遍，所以你很可能会同意对方的这种要求。

有一句话想送给所有的销售经理——当你的销售人员遇到这种问题时，他们通常不会告诉你：“天啊，那家伙真是谈判高手。他刚刚不知不觉地蚕食了我一下，我同意给他 60 天账期。”不，销售人员的说法通常是，“我拿到了订单，不过要给他们 60 天的账期。”

当对手企图蚕食你时，不妨考虑采用以下方式应对。通过书面的方式告诉你的客户，如果他们希望你作出任何让步，就必须按照你的标准付费。如果你的公司有什么附加服务条款，一定要事先用书面形式列出来，但同时也要注意注明相应的价格。列出所有的培训、安装、延长保修期等的费用。无论对方提出怎样的要求，都不要告诉对方你拥有最终决定权。你可以使用更高权威策略来保护自己，或者也可以使用白脸-黑脸策略。当你发现对手在使用蚕食策略时，一定要进行反击。比如说你可以通过一种温和的方式让对方感觉自己的做法很没有档次。这时候一定要很小心，因为此时通常是谈判过程中一个比较敏感的阶段。比如你可以微笑着告诉对方：“哦，好了，这个价格已经对你很合适了。千万别再让我们给账期了，好吗？”千万要记住，你说这话时脸上一定要带着微笑，因为只有这样，对方才不会因此而和你翻脸。

在谈判过程中，不妨这样考虑以下几点：如果准备在双方谈判结束之后采取蚕食策略的话，你应该注意哪些问题？在准备再次提出一些已经遭到对方拒绝的建议之前，你是否已经有了一个清晰的计划？

如果对方可能会在最后一刻对你发起蚕食策略，你是否已经做好了应对的准备？

法让你的对手感觉自己已经赢得了谈判。一旦形成了这种感觉，他们就不大会提出更多的要求——无论是在谈判的过程中，还是在谈判结束之后。所以优势谈判高手总是会考虑到对方有可能会提出更多要求。在这种情况下，掌握好时机就显得至关重要。一旦双方解除了紧张感，对方感觉谈判结束，自己最终取得了胜利时，你的机会就来了。

有时候，在谈判结束之后，你的对手很可能会突然想起一些新的 30 60 (要求。比如说对方已经同意把账期定为天，但他却用天甚至更)30 长时间才支付。或者他确实会在天之内准时付款，可却要你给出 15% 的折扣。或者他还会要求你提供清算日期，以此来拖延付款日期。再或者他还可能不愿意支付安装费用，声称你当初并没有告诉他会有这笔费用。还有可能他会拒绝支付培训费用，并声称你的竞争对手就不会收取培训费用。他也可能定了一卡车货物，可在最后一刻却突然改变主意。他拒绝支付工程师的费用，虽然在谈判时他曾告诉你这些都是小问题。或者他还可能要求提供其他认证证书，但却不愿意承担相应的费用。

只要在谈判一开始就把这些问题说清楚，并以书面形式把双方商谈的结果确定下来，你就可以避免其他不愉快的事情发生。千万不要含糊地承诺对方：“这件事以后再说吧！”千万别犯懒，别想着可以通过这种方式跳过那些比较难谈的问题。在谈判的过程中，一定要想尽各种办另一方面，同时也要小心对方可能会在最后一刻提出进一步的要求。优势谈判

因为这时候你通常是最为脆弱的，很有可能会作出一些让自己后悔的决定。可能半个小时以后，你就会对自己说：“我到底做了什么？我根本没有必要这样做，所有的问题都已经谈妥了。”

◆只要能够把握好时机，你就可以在谈判结束时让对方答应一些他最初曾一口回绝的要求。蚕食策略之所以有效，是因为一旦一个人作出了某项决定，他的大脑就会不断强化这个决定。而在谈判刚开始时，他可能

会对你的所有建议抱有一种强烈的抵制情绪。可一旦决定接受你的建议之后，你就可以通过蚕食的方式提出更多的要求，比如说要求对方提高订单金额、升级产品，或者是提供更多的服务等等。

◆伟大的推销员和好的推销员之间的区别就在于：伟大的推销员往往会在谈判结束时争取更多利益。

◆当发现对方在对你使用蚕食策略时，不妨以书面的形式告诉对方其他服务的价格，同时不要让对方感觉出你有权作出最终决定。

◆当对方对你进行蚕食时，你可以使用让对方感到“这样做很没档次”的方法来进行反击，但记得一定要保持礼貌。

◆要想避免对方在谈判结束之后再提出更多要求，你可以在谈判结束时对所有的细节问题进行总结，同时使用各种办法让对方感觉自己赢得了这场谈判。

在就价格问题进行谈判时，一定要非常小心，千万不能让对方发现你让价的模式。比如说你在卖一辆二手车，刚开始的报价是 1.5 万美元，你的心理底价是 1.4 万美元。所以你的谈判空间应该是 1 000 美元。

可你让出这 1000 美元的方式却非常关键。在让步的过程中，一定要注意以下几个问题：

比如说你每次让价 250 美元。想象一下，如果你这么做的话，你的对手会怎么想。她并不知道你到底会把价格降到多少，她只知道一点：你每让步，她就可以省下 250 美元。所以她会要求你不断让步。事实上，千万不要进行两次相同幅度的让步。打个比方，你准备买一辆汽车，车主第一次让价 250 美元，然后你再继续努力，车主又让了 250 美元，你难道不会期望对方下次再让步 250 美元吗？

让步的幅度不能一步比一步大

比如说你第一次让了 400 美元，第二次让了 600 美元，然后你告诉对方：“这是我的底线，我不可能再让 1 分了。”可问题是，600 美元的幅度太高了，绝对不是最后一次让步的幅度。如果你第一次让幅是 600 美元，第二次让幅是 400 美元的话，对方很可能会断定你的第三次让幅大概是 100 美元。他会告诉你：“好了，看来我们没什么好谈的了。可如果你能再让 100 美元的话，我想我们还可以继续谈。”你一口拒绝，告诉对方，你连 10 美元都不会让

步，因为你刚才给出的已经是自己的底线了。这时候对方可能真的会拂袖而去，因为他可能会想：“你刚刚让了 400 美元，现在居然连 10 美元都不肯让。为什么这么不讲情面？”所以最后一次让步的幅度千万不要太大，因为这很可能会让对方对你产生敌对情绪。

千万不要在谈判一开始就作出让步

还有一种需要避免的让步方式就是一步让到位，一下子就把 1 000 美元让掉。

当我在自己的培训班里谈到这一点时，我经常吃惊地发现，有很多人都会转过身去告诉自己的谈判对手：“好吧，我告诉你他都教了我们什么。”在谈判过程中，这种天真的做法其实是一种灾难。我称这种做法为“单边缴械”。这就像那些绥靖主义分子让我们处理核武器的方式一样：首先销毁核武器，然后等着俄罗斯人和乌克兰人主动销毁他们的核武器。坦白讲，我不觉得这是一种聪明的做法。

你可能会想：“怎么会有人让我作出那么愚蠢的事情呢？”其实这非常简单。一位昨天刚看过你的汽车的人给你打来电话：“我们选了 3 辆，都很喜欢，所以现在最关键的就是价格。我们想，最公平的做法就是坐下来让你们 3 家出价，然后我们会挑选价格最低的那家。”除非你是一个非常有经验的谈判高手，否则你会大为震惊，并立刻把价格降到最低，而且即便如此，对方也并没有保证你不会再次遭遇竞价。

除此之外，对方还有一种方法也可以让你把价格一降到底，比如说他们会告诉你：“我们不喜欢谈来谈去，给个痛快价吧！”比如说你正在争取一名新客户。只见你的对手一脸认真地告诉你：“告诉你我们是怎么做生意的吧。1926 年，当我们的公司刚刚成立时，我们的创始人曾经说过，‘一定要认真对待我们的供应商。千万不要讨价还价。让他们报上最低价，然后告诉他们我们是否接受’。这么多年来，我们一直是这么做的。所以你只要告诉我，你们的最低价格就可以了，我会痛快地告诉你答案。因为我们不喜欢讨价还价。”

这位采购商是在撒谎。他非常喜欢讨价还价。事实上，当他和你说

这番话时，他本身就是在讨价还价，想看看你是否能在谈判开始之前就把价格降到最低。所以不妨先稍微降一点，试试再说。先把价格降低一点点，看看对方会有什么反应。你可以告诉对方：“好吧，我可以把价格再降低 100 美元，但是不能再降了。”如果对方表示反对，你可能会想：“看来这场谈判并不像我先前想的那么容易。”然后你可以再降 200 美元。对方还是不愿意买下那辆车。于是在下一轮谈判中，你又把价格降低了 300 美元，这时你的谈判空间只有 400 美元了，然后你干脆一下子又降

了 400 美元。

看看你都做了些什么？你刚开始时还是小的让步，可慢慢地，你让步的幅度越来越大。按照这样的方式谈判，你永远都不可能与对方达成交易，因为他们每次要求你降低价格时，你都会给他们一个更大的惊喜，所以他们就会不停地要求你再降价。之所以会出现这样的问题，就是因为你一开始就在对方的心目中确立了一种让步的模式。作出让步的最佳方式就是，在一开始时，首先答应做一些有利于达成交易的合理让步。或许 400 美元的让步并不会太过出格。但一定要记住，在随后的让步中，一定要逐渐减小让步的幅度。第二次让步可能只是

300 美元，第三次让步是 200 美元，然后是 100 美元。逐渐减少让步的幅度，实际上是在告诉对方，这已经接近你所能让出的最大限度了。

如果你想要试验一下这种方法到底有多大的效果，不妨先拿你的孩子做个试验。等下次他们向你要钱去出游或买书时，如果他们开口要 100 美元，你可以告诉他们：“没门儿。我像你这么大时，每个星期只有 50 美分的零花钱，而且我还要用这笔钱负担自己的鞋子，每天还要冒着大雪步行 10 英里去上学，来回都要爬山。你知道吗？为了保护鞋子，我每次爬山时都会脱掉鞋子，光着脚上山(或者其他类似的故事)。所以我不可能给你 100 美元。最多 50 美元。就这么多了。”

“50 美元根本不够用。”孩子感觉有些难以置信。

到了这个时候，你与孩子之间已经确立了一个固定的谈判范围。他们要 100 美元，而你只答应给 50 美元。谈判在快速地进展着。你把数目提高到 60 美元，然后是 65 美元，最后是 67.5 美元。当你把数目提高到 67.5 美元时，你就不需要告诉他们这已经是极限了，因为这时他们已经意识到这一点了。通过逐步减少让步的幅度，在潜意识之中已告诉他们，你已经不可能再继续增加了。可高手知道怎样做得更好。他们知道如何收回自己已经作出的让步，我将在下一章中详细谈到这一点。好了，下面让我们总结一下本章谈过的内容吧。

- ◆你让步的方式可能会在对方的心里形成一种固定的期待。
- ◆千万不要在最后一步作出较大的让步，因为它可能会让对方产生敌对情绪。
- ◆千万不要因为对方要你报出“一口价”，或者是声称自己“不喜欢讨价还价”而一次让出所有的空间。
- ◆千万不要作出等值的让步，因为你一旦这样做，对方就会不停地提出要求。
- ◆通过逐步减少让步空间，你可以告诉对方，这已经接近你所能接受的极限了。

在本节当中，我将讲述如何有效地结束一场谈判。值得提醒读者注意的是，如果对方在谈判过程中始终抱有善意，我建议你不妨考虑选择其他方式来结束谈判。只有当你感觉对方一直在通过谈判榨取你的所有利润，直接把你逼到最底线，或者虽然对方也想与你达成交易，可他心里却在想“如果我多花一点时间和他谈下去的话，不知道一个小时可以赚到多少钱”时，才可以考虑使用这种策略。

打个比方，一群朋友聚到一起，大家一起凑钱在山里买了一个度假小屋。由于小屋是大家凑钱共同买的，所以每个人都是房主，大家答应轮流使用这间小屋。其中一个人准备让出自己的所有权，所以你的邻居前来问你有没有兴趣。你的第一反应是：“这听起来很好。我想我可以接受。”可你是一个非常聪明的谈判高手，所以你懂得这时应该扮演一位不情愿的买家。

于是你告诉自己的邻居：“非常感谢你给我这个机会，不过我想我现在对度假小屋并不太感兴趣。我这段时间太忙了，根本没有时间去那里。不过没关系，你不妨说来听听，你们所能接受的最低价格是多少？”

可问题是，你的邻居最近也在学习谈判技巧，他知道不应该由自己提出价格。所以他说：“这个我们要商量一下，我也不知道我们的委员会会达成一个什么价格。我可以向他们建议一下，可我也不敢确定他们会怎么决定。”当你再次要求对方给出一个价格时，他最后会说：“我想他们很可能会要价 1 万美元。”

这个价格比你预期的低多了，你本来愿意付 1.5 万美元，所以你的第一反应很可能是立刻高兴得跳起来。可你是一个很聪明的人，懂得对这个报价表现得大为吃惊：“1 万美元！哦，不，我可出不了那么多钱。太贵了。说实话，8 000 美元还差不多。如果他们能够接受这个价格，请告诉我，我们可以接着谈。”

第二天，邻居又来了，他开始使用收回条件的策略：“非常抱歉，这事真是让人不好意思。我知道我们昨天讨论的价格是 1 万美元，可我们的委员会决定他们所能接受的最低价格不得低于 1.2 万美元。”

这时候你会在心理上感到一种毁灭性的打击，主要有以下两个原因：

◆ 因为你感觉是自己制造了这个麻烦。你会说：“天哪，我要是没听那个罗杰·道森的话就好了，要知道，我昨天本来可以用 1 万美元买下来的。”

◆ 你已经把这个消息告诉了你的家人，他们都很兴奋。而当你急于结束谈判时，你已经犯了谈判中的一个禁忌。

于是你告诉对方：“乔，你到底在说什么？你昨天说是 1 万美元，可今天却又改成 1.2 万美元，明天是不是该 1.4 万美元了？这到底是怎么回事？”

对方说：“我也很不好意思，可是他们(更高权威是这么决定的。”你说：“帮帮忙吧，乔。”于是他说：“我真的很不好意思。不如这样吧，我再去和他们谈谈，

看看我能为做些什么(典型的白脸-黑脸策略，对吧？)要是我能给你把价格重新谈到 1 万美元，你能接受吗？”你说：“当然，我能接受。我想我会答应的。”然后双方就以 1 万美元成交。因为这个策略确实非常有效，所以我想再举一个例子。比如说你在卖一些小玩意儿，你给顾客的报价是每件 1.8 美元，而顾客的报价则是

1.6 美元。你们谈了半天，最后双方都同意 1.72 美元的价格比较合理。这时顾客可能会想：“我从 1.8 美元降到了 1.72 美元，我想我还能降下 1 美分。”于是他说：“你看，现在的生意非常不好做。我想，除非你能把价格降到 1.71 美元，否则我实在没法和你做生意。”

他可能只是在引诱你，想看看你是否有可能把价格再降一点。千万不要害怕，更不要为了保住这笔交易而立刻作出让步。你可以告诉他：

“我也不确定我们是否可以答应你。这样吧，如果条件允许的话，我一定答应你的要求。”这其实是一种非常微妙的白脸-黑脸策略。“我先回去请示一下，看看我们能不能接受你的条件。我明天再来找你。”

第二天时，你可以回到他那里，假装收回你在第一天所作出的让步：

“非常不好意思，可我们商量了一整个晚上，结果发现，我们的一位工作人员犯了点小错，我们当初的成本估算出了点问题。我知道我们昨天商定的价格是 1.72 美元，可我们恐怕还是无法接受这个价格——我们现在所能接受的最低价格是 1.73 美元。”

这时对方会有什么反应？他很可能会大发雷霆：“什么？我们昨天谈的可是 1.72 美元，我只能接受 1.72 美元的价格。”就这样，买家再也不提 1.71 美元了。

相信我们大多数人都碰到过这种情况：你在与一位家电或汽车销售人员讨价还价时，希望能把价格压到最低，这时候对方突然说：“这样吧，我去请示一下经理，看看能不能再给你便宜一点。”过了一会儿之后，这位销售人员会回来告诉你：“非常抱歉，你知道，我们刚才一直是在讨论特价产品的问题。我本来以为特价活动还在进行，可刚才经理告诉我，特价活动上个星期六就已经结束了，所以就连刚才商定的价格我们都无法接受。”转眼之间，你就会忘记自己刚才要求对方再便宜一点的事情，恨不得立刻以对方第一次报出的价格达成交易。

除了提高价格之外，你还可以通过收回某个交易条件的方式来达到同样的目的。下面让我们通过几个例子来说明这一点。那位家电销售人员告诉你：

“我的经理刚刚告诉我，按照这个价格，我们不可能提供免费安装。”空调销售员告诉你：“我知道我们正在讨论安装空调的费用问题，可我们的评估人员告诉我，就这种价格来说，如果还要去免费安装的话，那我们一定是疯了。”

你是一名转包商。你告诉自己的总承包商说：“我知道你需要 60 天账期，可如果是这种价格的话，我们希望你把账期缩短到 30 天。”

你是一名电脑推销员，你告诉你的客户说：“是的，我的确承诺过为你提供免费培训，可我的同事告诉我，如果你只能接受这种价格的话，我们就必须另收培训费。”

但一定要记住，千万不要收回那些比较重要的条件，因为这样可能会惹怒对方。收回策略有时候就像是一场赌博，它的作用是让对方尽快作出决定，有时这种方法可能会成就一笔生意，也有可能破坏一笔生意。一旦有人对你使用这种策略，一定要立刻给予反击。你可以要求对方先解决好自己的内部问题，然后双方再展开真正的谈判。

◆ 收回策略就像是一场赌博，所以使用该策略时一定要选择好对象。你可以通过收回送货、安装、培训或者是付款日期等条件来收回自己刚刚在价格上作出的让步。

◆ 要想避免直接与客户产生对抗情绪，不妨虚构一个模糊的更高权威来做黑脸，继续假装自己站在客户那边。

尤其是当你的对手也接受过专业的谈判训练时，这一策略就显得尤为重要。如果他们对自己的谈判能力非常自负，那么双方就可以很快达成共识，整个谈判的形势也都会向着有利于你的方向发展。遇到这种对手时，真正的关键可能并不在于价格或付款日期，而是取决于对方

的自我意识。

假设你是一名广告推销员，主要负责向公司推销个性化的广告服务，比如说承印一些带有公司名字的标尺，或者是印制一些带有公司名字的 T 恤球帽或恤衫。你与当地一家家电商场的经理约好了时间会面。你可能并不知道，就在你来到对方的办公室之前，这位经理告诉自己的老板：“你看着我怎么和这位广告销售代表谈判吧，我们一定能谈个好价钱。”

在这种情况下，如果他并没有谈到自己当初预期的价格，他就很难会接受你提出的价格，因为他不喜欢那种输掉谈判的感觉。即便是对方知道你的建议非常公平，而且也能够符合他的要求，他仍然会拒绝你提出的条件。所以，遇到这种情况时，你一定要找到一种适当的方式来满足对方的自我意识，让他产生一种良好的自我感觉。这时候最合适的策优势谈判

略就是“欣然接受”。优势谈判高手知道，要想做到这一点，最好的方式就是在最后一刻作出一些小小的让步。让步的幅度可以极其渺小，但这没关系，因为真正重要的不是你让步的幅度，而是让步的时机。

比如说你可以告诉对方：“我们不能把价格降低 10 美分。但如果你能接受这个价格，我将亲自监督整个安装过程，确保不会出现任何差错。”或许你本来就打算这么做，可问题是，由于你提出这个建议的时机非常恰当，让对方感觉自己受到了充分的尊重，于是他就会告诉你：“好吧，如果你能亲自监督安装，我们可以接受这个价格。”这时他并不会感觉自己输掉了谈判，他感觉自己只是与你交换了一下条件而已。这也是为什么在谈判时不要一开口就给出最低价的原因之一。具体来说，你可以通过以下几种方式作出让步：

- ◆ 如果你是在出售一艘游艇，你可以提出带买家出海，向他们展示该如何使用游艇。
- ◆ 如果你是在出售办公设备，你可以向对方提供跟踪服务，给他们安装一个自动续订系统。
- ◆ 如果你是在出售汽车，你可以主动提出免费送对方几条防滑链。
- ◆ 如果你是在招聘员工，但又无法提供对方要求的薪资的话，不妨告诉对方你会在 90 天后再考虑。
- ◆ 你可以提出将账期从 30 天延长到 45 天。
- ◆ 你可以提出将保修期从 2 年延长到 3 年。
- ◆ 记住，真正重要的是让步的时机，而不是幅度。你的让步可以很小很小，但效果却非常明显。通过使用欣然接受策略，优势谈判高手不仅可以对手接受自己的条件，而且还会让对方在接受时感到非常开心。
- ◆ 永远不要幸灾乐祸。永远不要在谈判结束时告诉对方：“哈里，你知道吗，只要你再稍微坚持一下，我就会不得不接受你的很多条件。”如果你这样做的话，哈里很可能会在心里骂你。

我知道，在一般的生意交往中，你很少会在谈判结束之后嘲笑对方。可当你和谈判对手是很

好的朋友时，你可能会口不择言。打个比方，在某一次谈判当中，你发现自己的对手居然是一个多年的老朋友，你们一起打了很多年高尔夫球，彼此已经很熟悉了。现在双方坐到了谈判桌前。你们都知道，这是充满火药味的谈判，但你们很喜欢这种游戏。最后他问你：“好吧，既然双方都已经达成共识，谁也不会反悔了，还是让我们痛快点吧，告诉我你们的真正底线到底是多少？”当然，这时候你很可能会忍不住大肆吹嘘一番。千万别这么做！如果你这么做，他会记住你 20 年。

当谈判结束之后，一定要记得恭喜对方。无论你觉得对手表现得有多么差劲，一定要恭喜他。你可以说：“啊，你刚才干得棒极了，恭喜你。

我发现自己根本无法谈到一个我预期的条件，可坦白说，这也是非常值得的，因为我从你身上学到了很多的东西。你的表现真是棒极了！”

案例直击

律师不愿惹更多麻烦

你见过律师们在法庭上辩论的情形吗？他们在法庭上总是针锋相对，好像要置对方于死地才甘心。可一旦出了法庭，控方律师就会走到辩方律师面前，说：“啊，你刚才的表现实在是精彩。如果不是请到你的话，你的当事人恐怕要坐上 30 年牢。”控方律师也知道今后双方低头不见抬头见，所以他也不希望和辩方律师结下深仇大恨。相反，如果他一出来就扬扬自得的话，辩方律师可能会下定决心下次一定要战胜对手。别忘了，双方可能会在不久的将来再次交手。所以你不要让对方感觉他输掉了这场官司。那样只会坚定对方下次一定要赢你的决心。

大师手记

- ◆ 如果你的对手为自己的谈判技巧感到自豪，他心中那种赢的欲望很可能会让你们很难达成共识；
- ◆ 不妨在谈判即将结束时作出一些小让步，让对方感觉良好；
- ◆ 记住，让步的时机要比你让步的幅度更加重要，所以即便你只作出了很小的让步，只要时机得当，就可以产生很好的效果；
- ◆ 谈判结束之后，无论你感觉对方的表现有多差劲，都一定要恭喜对方。