

欧美最经典谈判宝典，众多百万富翁的枕边书
世界著名谈判专家盖温·肯尼迪经典畅销书最新版

谈判 是什么

第三版

[英] 盖温·肯尼迪 著
Gavin Kennedy

商务谈判的成功与否，并不取决于管理人员的专业技术而取决于管理者的谈判技巧。

寸步不让，除非交换

不接受对方的第一次出价

对谈判者最有利的两个字“如果”

中国宇航出版社

龙永图推荐序

一个多月以前，一个友人给我拿来一部刚翻译的书稿，名字是《谈判是什么》。他说这是世界著名谈判大师盖温·肯尼迪的著作，现在要在国内出版，请我帮忙写一篇推荐序。一方面由于那段时间太忙，没时间看；另一方面也以为它与其他谈判类图书的内容不会有太多差异，就没急于阅读，暂放在一边了。这几天闲暇下来，想起友人所托之事，顺手拿来翻看。没想到，刚刚看过前言和第一章的开篇自测，就被它深深吸引了。盖温·肯尼迪不愧是世界著名的谈判大师及谈判技能培训专家，这本书充满了他对谈判的那种深刻而有建树的理解。该书通过对谈判行为的深入剖析，并以浅显易懂的文字描述，把我们带入了一个极富创意的谈判策略与技巧的世界里。在这里，你不用担心成篇累牍的概念和程式化的教条。他不仅为我们讲述了谈判无处不在，告诉我们谈判不只是那些风光的外交官的专利，谈判已成为人们日常生活中不可或缺的组成部分，男女老少、随时随地都会有进行谈判的可能；同时以梟、狐、羊、驴四种动物做比喻，形象地说明了不同谈判者的性格及心态，决定着不同的谈判结果，并用大量极具说服力的案例告诉读者：冲破心理限制，一切目标都可能通过谈判来实现！以“决不让步，除非交换”的心态去谈判，定能成为谈判高手。我从事谈判工作多年，对谈判类图书可谓是读了不少，但是，像这样开篇就使读者乐于参与进去、生动有趣、观点鲜明、案例丰富的谈判书还是第一次读到。我把这本书推荐给大家，分享阅读的快乐和收获，并希望所有读过这本书的中国朋友能与盖温·肯尼迪培训过的数万人一样，因读本书而谈成其第一桩交易，并实现工作和生活中的一些目标！

《谈判是什么》真是一本开卷就不忍放下的好书！

作者的话

本书前两版之所以获得成功，我以为应归功于它使用的是全球所有谈判者都熟知的那种通俗易懂的“市井语言”。

1982年本书初版时，我曾谈到书中所有论点与内容都曾在我所主持的“谈判的真理研讨会”上做过探讨。那次研讨会，我为使与会者不致因长达6小时的听人说教而产生厌倦，在会议全过程穿插了供听众参加的各种自我测试。会后应大家要求，将所有资料汇编起来，这便是本书第一版的由来。

1989年再版时，我删去了其中的两章，新增了以外国人在日本、美

国、中东和第三世界国家进行谈判为主要内容的四章。

这次是第3版，我又作了更广泛的修订，主要反映在最新版《谈判是什么》系列练习中的新材料和探索的新方法。与第二版相比，总计删除了七章，新增了九章。

每章前的自我测试，对读者所做答案的评判则由过去的武断给分改成了与驴、羊、狐、梟的举止作类比的新归类方法。

如此分类，作者不敢掠人之美声称此为个人创举。不过就我所知，将此方法应用于谈判行为，本书尚属首次。我是从同事鲍勃·李的一篇报告中获知这种分类法的。他谈到有人曾在“工作计谋”研究中用过这种方法。

书中应用此方法，纯粹着眼于其启迪作用，将其视为一种“雾笛”，比其他方法更能发人深省。作者深信，从寓庄于谐的测试中，更能加深记忆，使学习更为牢固，这一点对谈判者而言可能更是如此，对测试的每种选择分别归类为驴、羊、狐和梟，定能加深人们对每一行为的理解（见附录1）。

此外，我在本书第四、八、十三和十九各章中还分别设立了四种谈判“情景”。目的在于使读者能将学到的谈判技巧运用到更为复杂的环境中。其效果可能比自我测试更具挑战性（尽管其挑战性还不能说已足够）。所设“情景”均取自《谈判的真理系列练习》一书。约有3000人进行过该项系列练习，结果令人鼓舞。

作者建议，在读完本书后，读者不妨做做附录2中所列的“实践测验”。这是一种较阅读本书内容、完成自我测试及谈判“情景”等层次更高的一种练习。在读完书中设立的“情景”并思考了二十六章的内容以后，花一两个钟头时间做这种练习，是值得的。

读者如想评估自己所做的答案，请回答附录2所列的问题。

我深信，能为一项产品增添附加价值，是一件好事。在本书初版以来的14年中，我们曾收到成千上万封读者来信，可见与读者联系之广泛。

作者衷心恳请本书所有读者不吝赐教，把你们对本书的看法和改进意见告诉我们，以便使我们之间的联系能更上一层楼。

我的所有著作，都不是个人奋斗的结果。没有客户的启发（他们所有的谈判活动都为我的写作提供了取之不尽的资料来源），同事的合作（他们的看法与建议都具有最纯洁的动机）和家人的支持（他们的耐心无与伦比），我将一事无成，写不出片言只字。但愿本书能有助于使读

者在世上最激动人心的领域（专业谈判）中，展翅高飞。

本书和我所有的其他著作一样，谨献给爱妻帕特莉茜娅。

盖温·肯尼迪

1. 梟、狐、羊和驴——为什么一万九千名谈判者都会失误？

自我测试1

“对”还是“错”？

阅读下列词句，迅速判断其为“对”或“错”。在翻阅下面一页以前，在题目下的方格中标明。

“面对艰难的对手，较好的办法是先做出些微小的让步，以换取对方的善意。” 对 ☐ 错 ☐

要做一锅炖兔肉，首要一条是“先得逮到兔子”。不着多说，在逮到兔子之前，一切都无从着手（当然，这是假定你的手头还没有兔子）。

与此类似，一个人在试图改革自己的谈判行为之前也应该先定下“水平线”。多年以来，我便是通过测试题中那句简单的话，从能面对现实并准备有所作为的人中间，挑选具有良好意愿与强烈信心的谈判者。

读者想必已经按照提示选择了自己的答案（请不要自欺）。因为你在阅读本书之初这么做，比干其他事都更能了解自己如想成为一名良好的谈判者还需要做些什么努力。

要是你还没有进行这个测试，那么最好赶快回过头去做一做。

你可能已经大奏凯歌通过了测试（那么我该向你祝贺！）。不过你也不要以为这次的成功（也许是侥幸呢？）就能保证以后一定能一帆风顺。事实绝非如此！逮到了兔子只不过完成了菜谱上的第一步，要能吃到美味佳肴，需要做的事情还多着呢。

通过了测试，固然可以使你充满信心地继续向下阅读，而没有通过，只要不断努力去建立起信心，也仍然大有希望。

这儿，我首先要向持素食主义的读者请求原谅，书中以炖兔肉作比方，无非是为了类比的方便。您要是不乐意，也可把炖兔肉改成胡萝卜汤，只要把秘诀的第一条改成“首先要找到胡萝卜”就行了。只是找胡萝卜要比逮兔子容易得多，因而例子的戏剧性效果也许会差一些（我这么说，绝没有冒犯“胡萝卜爱好者”之意，特此声明）。

接受自我测试，贵在反应迅速。因为在实际谈判中，对话内容及当时环境都在不断发生变化，没有时间可供你去仔细琢磨对方谈话的深层意义，要是不能随机应变，就会影响谈判的效果。

多年来，不同国籍、不同文化背景、不同行业 and 不同经历的两万名谈判者接受过上述测试，而正确率只有二十分之一。甚至一些曾受过其他谈判技巧培训的人，其答案的正确率也还是二十分之一。与前者一模一样！我想，这些人一定会后悔白花了培训费呢。

在我看来，正确的选择应该是“错”。

对此，选择“对”的人一定会口出怨言。起码他们在开始进行“一切均可谈判系列练习”之初会做出这种反应。不过根据我的经验，当他们一旦发现自己当初做出“对”的选择时的动机以后，就很少有人还会坚持己见了。可惜的是，每年总有那么一两位宁可碰破头也不愿接受我的看法。

我要指出的首要一点是：人们的谈判行为在很大程度上将受制于其面对复杂环境迅速做出反应（也许有时是迫不得已）时的态度。要是在谈判中不能如书中指示的那样做到当机立断，而是犹豫不决，那么在很多情况下将会应对失当。

所以我说，测试1实为测试一个人是否具备谈判头脑的试金石。他的选择反映了他对题中所列条件的态度。而他对我上述分析的反应，又是此人对谈判行为了解程度的指示器。

如果你的选择也和大多数人一样，认为正确答案应是“对”，那么，就让我为你解释谜团吧。

——“面对艰难的对手”

首先要想想：“艰难对手”在你的心目中是个什么形象。我敢肯定，在与你打过交道的人当中，肯定会有一些连圣徒也望而生畏的家伙，叫人恨不得狠狠踢上他几脚。

这种对手可能态度恶劣（比如：咄咄逼人、口出恶言、怒气冲冲、狂呼乱吼，甚至无理谩骂等等），或尽做些令你难堪的事（比如：打断你的讲话、提出过分要求、拒绝任何建议，或是肆意施加压力之类）。测试题在“对手”前加上“艰难”二字，可谓将其形象刻画得入木三分了。

这是我在本书中最后一次使用“对手”这个词，因为我宁愿把谈判对方设想成潜在的合作伙伴，要在他的合作下把问题解决得皆大欢喜，而不是闹成不欢而散。

——“较好”的办法

“较好”这个词属比较级，因此，如果不能确切知道再无更好的办法时，则采用那个办法，应谨慎从事。从试题的上下文看，表明也许还能有更好的选择。

——“让步”

当你读完全书后，就会明白“让步”的概念和“让步”的习惯对于参加谈判的人来说是何等的敏感。诚然，这个词在谈判语言中极为常见，但若让它存在于谈判者的潜意识里那就有害了。这只会削弱谈判者达到既定目标的决心，不利于将谈判作为达成协议的手段而采取适当的行动。

简言之，要是得不到回报，就绝不可轻言让步。我的格言是：寸步不让——除非交换！

——“微小的”

这要看对谁而言，对你，还是对对方。

这两者有着明显的区别。那种让步如果你只是小事一桩，这也许是从你方的战略大局考虑的。但问题不决定于它对你方是否无所谓，而是决定于它对对方有什么价值。这才是关键所在。也就是说，这种让步对对方而言意义应该远胜于对你方。而情况要是果然如此的话，则你必须抓住不放，待价而沽。没有值得交换的东西决不轻易脱手。

所谓谈判，要谈的就是这种交换！

——“换取对方的善意”

这种意图无疑值得钦佩，然而重要的是你的对方是“艰难的对手”！与虎谋皮岂非天大的笑话。

他为什么要以善意作为回报呢：要知道以让步求对方收敛其粗暴举止，肯定只会使他变本加厉地来榨取更大的让步！

有的谈判者之所以一上来就气势汹汹，目的正在于此。他就是要钻你这种委曲求全的空子。

正是上述五种糊涂观念才导致人们作出错误的选择。这也表明他们对在谈判中应该如何行事还缺乏研究。认真阅读本书将有助于克服上述及其他可能的糊涂观念，学会如何进行谈判。

下面按驴、羊、狐和梟四种类型将谈判行为加以分析。

每种动物代表一类谈判行为特征。自我测试的答案即按此分类对号入座，读者自能对本身做出评价。动物名称及行为模式相符合，读者从

每次测试的归类中，可以看出自己不断进步的轨迹。

一句话，当你面临某种谈判局面需要做出抉择时，总能从下述四类里找到自己的位置。

一一驴：这种人对何者为可能懵然无知。其特点是：不动脑筋，轻率反应，明知不对顽固坚持，或是死抱着不切实际的所谓“原则”不放。

以无知作主导，谈判时必然干蠢事。

一一羊：这种人对任何东西都能接受，总是听人摆布来做抉择。这像不像羊入屠宰场时的模样？他们行事无主见，任人左右，缺乏为自身利益而斗争的意识，往往事事屈从，惟恐得罪了对方，甚至对方不高兴他也要怕。

他就像谚语里的鹅，听见“嘘”声就赶紧逃走。

一一狐：这种人能洞察谈判的发展，不择手段地攫取想要的东西。狐狸的成功纯粹靠耍阴谋诡计（在苏格兰，人们称此种行为为“Sleek it”）。他们诱使旁人钻入圈套，只要能达目的就无所不用其极。它最善于抓住“羊”的弱点肆行压榨，对行事如“驴”者，更不在话下了。

行如其人，总之是不正派！

一一梟：这种人在谈判中具有长远眼光，重在建立真诚的关系，以求取得想要得到的东西。他们面对威胁与机遇都能处变不惊，从容应付，以自己的言行赢得对方的尊敬（这种人不会去欺凌羊、狐和驴）。但，谈判者应警惕：谨防冒充为梟的狐。

你认为自己的谈判行为在公正的旁观者眼里应该划归为哪一类？

请在下列矩阵表的方格中做上记号：我作为谈判者目前更像：

狐、梟、羊、驴

在读完本书之前，读者有许多机会来改进自己的行为，所以你在矩阵中的位置也将不断变化。每次测试的结果都会把你重新归一次类。要是归到了形象不佳的那类也用不着生气，因为还有下回哩！你的归类可能这次好，那次坏，也可能坏了变好，好了又变坏，出现反复。

自我测试的答案，最多有四个选择。据我的看法，其中只有一个可评为最佳。

我应坦白承认，我的看法并不一定能为每位读者所接受。这些试题和我的标准答案曾拿到培训班里接受数以千计的受训人评议。从讨论的结果看，持异议者为数不少。

事实上，引起争论正是我的目的。我以为，世上最倒胃口的东西莫过于四平八稳不得罪任何人的东西。质疑问难的学习体验令我兴趣盎然。我欢迎能给人启迪的不同意见，即使那种意见只是重复他的个人看法。

我把个人观点在每章的正文中都做了充分阐述，因此读者在一章结束处阅读我的测试释评时，就可以重新考虑原来的选择。哪怕此时你仍坚持原来的看法，对我来说也是好事。因为毕竟我们就分歧进行了讨论，而且彼此看法一时弥合不了也不要紧，不是还可以“骑驴看唱本”吗。

在这版中，我将原有的简单谈判片断展开为篇幅较长的“情景”，为的是便于读者通过更为复杂的情景来练习学到的谈判技巧。

根据我的经验，世上根本没有什么所谓的“先进”的谈判技巧，无非是将原有的“核心”技巧善于运用到更为复杂的环境中去而已，所以我才在本版中提供了若干谈判“情景”。通过所有这些实践，你也可以被视为合格的谈判者了。

做这些练习，读者的归类可能会由驴而羊、而狐直至于梟，不断进步，中间也可能出现反复。但这整个过程都能令你其乐融融。

请不要忘记随时在附录1的判断表上做记录，以便追踪自己进步的足迹，找出需要改进的地方。

请牢记：你在翻阅本书，开始这一令人趣味盎然的旅行时的状况，对你以后的成就并不是决定性的，重要的是到看完第二十六章时要使自己变得杰出。

本书的宗旨是让人理解谈判的“核心”技巧，尽可能地多加练习，使之运用娴熟，不使自己成为谈判对方期望中的“驴”，而要像一只“梟”，既不欺压旁人又能取得自己想得到的结果。

自我测试1释评

接下来你该做的事是：根据本释评将自己对自我测试1的答案如实记载到附录1的表格中去。

如果你选择的答案为“对”，那么：

一一要是你不同意或部分不同意我对测试题的五点释疑；或是不认为自己的选择不对；或是不接受我的任何论点，则应归类为“驴”。

一一要是你接受自己的选择完全错误这一看法，并自愿接受我的释

评，表示要认真学习，则应归类为“羊”。

如果你选择的答案为“错”，那么：

——要是你做出上述选择纯属瞎猜；或是由于其他的理由；或是误解了题意；或是在自欺欺人（这点更要命）；或是人云亦云，则应归类为“狐”。

一一要是你做出选择时的考虑与我的五点释疑相类似；或是由于根据本身经验，那么做曾吃过亏，则可归类为“梟”。

2.卷心菜——为什么要重提久已被人遗忘的谈判技巧

自我测试2

1.“我对谈判有丰富的经验”。这句话就你而言是：

- a.对
- b.难以肯定
- c.错

2.“谈判者惟一感兴趣的事只有取胜。”

- a.也许
- b.错
- c.对

3.只有对事实达成一致意见，才能开始谈判。

- a.对
- b.错
- c.要看“事实”指的是什么意思

4.要是对方不接受我的合理建议，我可以拔腿就离开谈判桌。

- a.错
- b.对
- c.也许

每个人的第一次谈判都是发生在厨房里而不是董事会的会议室。没有人在工作中去学习谈判。他们往往是在玩耍时，为了满足个人的某种欲望，而在某时某地向某人提出要求中学习的。

这话没错，人在还没有踏入社会之前，从尿炕的娃娃时起就在开始学谈判了。婴儿的啼哭不就是在提要求吗？——“你喂我奶（或给我换尿布……），我就不哭了。”

孩子一天天长大，谈判也越学越精（每个孩子都是谈判中的“狐”！）。他的要求花样百出，还会挑选“谈判”对象！鬼点子之多，真可令专业营销员望尘莫及。而这时的他可能还没满五岁呢！

他学会了抓时机。电视节目快开始的时候去提要求，大人为怕耽误看节目，往往有求必应。而要是不识时务，在大人正忙时去打搅，也许会碰一鼻子灰。

爷爷奶奶比爸爸妈妈好说话，只要要求不太出格，可谓百发百中，于是孩子又学了一招。

他还学会了该在什么时候去找哪个大人提要求和该如何去讨好大人，还知道特别当父母吵嘴时，如果冲一方笑一笑或是上去拥抱一下，表示站在他（或她）那一边，效果将更佳（这时，他那“狐”的嘴脸再次出现了）。

媲美世界谈判高手

（自我测试1答案选择“对”者请仔细阅读）

在孩子看来，他所需要的东西无须付出任何代价，只有父母是其需索的惟一障碍。所以，他总是不断地提出要求，而通常也总能如愿以偿。

每个成年人都有一套对付孩子的办法，不过该注意的不是他如何对待自己的子女，而是他如何对待别人的孩子！在超级市场、公共汽车站、海滨集会上或医院候诊室里，此类“专家”随处可见。别人的孩子在吵闹，他们应付自如，只是遇到自己的孩子吵闹时则往往束手无策。

在孩子的眼里，父母是个取之不尽的“聚宝盆”。食品、衣物、温暖、庇护、支持、爱怜、做伴、娱乐乃至看电视、玩电脑的优先权……，全可得到“无偿”供应。特别是那些要求立等即取的孩子更像是个刻薄的工头，稍不如意便立刻给人以颜色。有时即令做父母的奉命惟谨而他感到受了怠慢时，也要冲大人发脾气。孩子只有做了错事的时候才会安静。

父母与子女的谈判占上风的总是子女。其所以如此，是因为双方的价值观不对称。孩子不用人教很快就能摸到大人最想要的东西是什么，动辄就以捣乱相要挟。你不是想安静吗，他偏大吵大叫，逼你就范，不

达目的不罢休。（无非是一杯牛奶、一块糖，或多玩一个钟头再去睡觉之类。）

你想看电视，他吵，你怕在大庭广众之下丢面子，他吵得更欢，只有用冰淇淋、巧克力和玩具满足了他的愿望，才能将他安抚下来。总而言之，他们懂得在什么时候给你施加压力，而且施加起来肆无忌惮：这也可以称之为两代人之间的恐怖主义行为吧。

诚然，做父母的有时也会拒绝他们的索求，有的父母甚至还以拒绝的时候居多。他们往往以实施制裁相威胁：“再闹，就马上给我去睡！”（或：，不给你买圣诞礼品”、“不许你和小朋友去玩”等）。可是这些威胁往往是不切实际的。比方：“再闹，星期天我们出去，把你一个人关在家里”，这做得到吗？这种威胁只有极小的孩子才会害怕，稍为大一点的一听就知道你是在唬人，只会闹得更欢，逼你就范。

当然，这一招也不见得每次都能见效。孩子使出浑身解数后仍然达不到目的，在伤心落泪之余也会总结出经验教训，下次再提要求时就变聪明了，不提过高的要求，再加上点小小的狡狴。于是，那“狐狸”可就在他心里开始成形了。

还有另一种可能，他得出结论：自己能得到什么全得看大人准备给什么，好歹就是它了。孩子变成这样，你是否听到了“羊”的“咩咩”叫声呢？

孩子的失望也可能升腾成为满腔怒火（他们的要求往往是当时立即就想要的）。其宣泄的途径无非是两种。一是胳膊拧不过大腿，自叹倒霉，让怒气慢慢平息（尽管他在心中还是不服，以为人人都错，只有他自己对）。你看这是不是有点像“驴”在叫。

另一种则是迁怒于人（这种孩子为数不多）去欺负弟弟妹妹或是同学中性情柔弱的伙伴，学会了向弱者去榨取，不过这也得善于掌握时机和选择对象。有了这一招，只要运气好（因为世上毕竟不会全是逆来顺受的“羊”），也能够无往而不利。这时他可就真正变成了“狐”了，尽管有点欺软怕硬。

让我们来看看安娜莉丝和她那三岁的女儿桑曼塔之间几乎每天都在进行的母女谈判。

桑曼塔不肯吃盘子里的卷心菜，她说自己已经吃饱了。而安娜莉丝则认为吃卷心菜对平衡营养有好处，可是孩子又太小，听不懂营养学，她只好求助于谈判。孩子最爱吃冰淇淋，于是便对孩子说，不吃完卷心菜就不给冰淇淋。

孩子尽管眼里含着泪水，但还是坚持不吃卷心菜而只要冰淇淋。她说，肚子里只剩下了能装冰淇淋的地方。这种说法当然自相矛盾，但孩子却说得理直气壮，任凭妈妈又哄又劝，她只是不理不睬。妈妈被迫让步，说道：“好吧，你要是好孩子的话，就再吃四勺菜，妈妈给你盛冰淇淋。”

然而小桑曼塔把头摇得像拨浪鼓，干脆连面前的盘子也推开了。

安娜莉丝想，要是把冰淇淋摆到桌上，也许能刺激孩子吃菜，可是她这么做了，孩子却仍然不屈服。她只好再次让步：“好吧，只要你再吃两勺！”孩子还是不吃。安娜莉丝把盘子推回桑曼塔跟前，简直在求孩子了：“吃一勺总行吧，冰淇淋一点也不少你的。”

孩子以行动做出回答，用手遮住双眼，连正眼也不瞧一下面前的盘子。

妈妈没辙了，叹了口气说：“真拿你没办法，你哪怕看上一眼也不行吗！”

类似的谈判，你经历过或是看到过吗？对妈妈和孩子你同情谁？照你看，这次谈判谁是赢家？没问题，小桑曼塔如愿以偿，但辜负了妈妈想平衡营养的苦心。为了实现个人的愿望，她是多么冷酷无情呀！安娜莉丝也可以冷酷无情的，她可以从此不再买冰淇淋、巧克力或其他饮料，看孩子还服不服从自己的营养学要求。

不过，这么做能有效吗？你不妨去问问学校门前的小铺，看平时什么孩子最爱买零食。他们准会告诉你：最大的买主全是那些家长不许吃零食的儿童！

家长越不让吃的东西，孩子就越想去尝尝（大人不许孩子学抽烟、吸毒和性的行为，孩子是怎么做的，大家不都心知肚明吗）。

与孩子对阵，决无胜算

孩子：

——明白自己的要求

——知道如何去得到它（还没上学时早就摸透了爹妈的脾气）

——为一己之欲可以冷酷无情

——不怕羞、不后悔，也没有负疚感

——对妨碍他如愿以偿的人从不讲温情

——没有长远打算

父母：

——无尽无休的给予/也有不给予子女的

——对每个人都给予

——有责任感

——爱面子

——总吃后悔药

——有负疚感（总觉得于心难安）

——温情脉脉

——并非什么都拿得出来的“聚宝盆”

——爱作长远打算

总结：双方谈判时以孩子的胜算居多。

为了得偿所欲不顾一切的决心是孩子的共性，但人到成年，这种决心往往会逐渐消失。由儿童到成年这中间会发生许多事，钟摆会由一个极端摆向另一极端。小时候你能不顾一切争取到冰淇淋，而长大后到了谈判桌上，却会大吃起对方送来的“卷心菜”。这时你走到了另一极端，所以在谈判中连遭失败。

一个人的谈判特点在十几岁的时候虽然还没有成形但已可见端倪。试想想年轻人求爱时的情景吧。

这时的谈判对方已不是溺爱自己的父母（爱子之心使他们谈判时在情感上处于下风），而是年纪和自己差不多的异性。他或她对你没有天然亲情的情感负担，此时可以与你谈情说爱，但过一阵子以后，也可以移情别恋另找他人。而可供选择的“他人”，还确实不在少数。

由此产生的烦恼对你来说，此时已成为过眼烟云，但也不妨回想回想。想想对方年轻的脸庞，回味一下当年的忧伤（不过，千万别因陈年旧事而生气！）

在这种早期的爱情谈判中，你身上可能出现两种情况。

一是儿童时那种谈判意识已然丧失，不会脱口而出提出过高甚至近乎不可能的要求来获取心灵上的暂时满足。

二是学会了自我剖析。的确，学会自我剖析（或者说自己跟自己谈判），正是从这儿开始的。你会衡量自己的要求，考虑自己有没有选择

的余地，从而去接受任何能得到的东西，梦中的理想对象既不可求，便退而求其次找一个现实有可能的伴侣。

长话短说，总之你选择了妥协（要是随着时光的流逝你又后悔起来，那就太糟了，你会像对待陈年的玩具一样，恨自己当时怎么会挑上了他（她）的）。

生活既不会是冰淇淋，也不会是卷心菜。两者常常相伴而来。谈判的艺术就在于善于在两者之间取得平衡。你眼里的卷心菜在对方眼里乃是冰淇淋，反过来也一样。你的卷心菜（要提供的东西）是对方的冰淇淋，对方的卷心菜（需回报的东西）是你的冰淇淋。

会做买卖的人，善于发现买主的需求，提供自己能提供的商品，这样才能买卖成交，皆大欢喜。

谈判的目的不是“取胜”，而是“成功”。成功的谈判，双方都不会有损失。因为你心里的“梟”，既助你成功，也使对方成功。

本书所反复阐述的就是如何复苏人们在儿时的那种谈判本能，并将其去芜存精纳入成年后的实践。

自我测试2释评

1.a) 正确（只要你已是离开母体有几天的婴儿）。一个人出生以后不知经历了多少次的谈判。你选择这个答案说明你已看到了这一点，故可评为“梟”。

b) 你对上述一层意思虽不能说完全没有看到，但半明半暗，不大肯定，所以只能评为“羊”。

c) 无疑你认为这一表述不能表明你从事专业谈判的经验，所以才选择“不如此”。可是你理解错了。这个表述是概括讲你有生以来的全部谈判的。这说明你思考过于刻板，缺乏机智，所以只能判为“驴”。这也许令你难堪，但那也没有办法。

2.a) 啊，发现“狐”了！你这人够聪明，能看出表述中的文字陷阱（“取胜”一词的真实含义是什么？），但也够狡猾，绕过它选择了个模棱两可的答案。真是一头“狐”呀！

b) 正确。只着意于取胜，以后就可能丧失很多做生意的机会。人家这次吃了亏，下回还会和你打交道吗？最好的，也是最明智的选择是：将目标定为“成功”而非“取胜”。你有此远见，显然可评为“梟”。

c) 不想吃亏不等于必须“取胜”。一味追求取胜将限制你的回旋余

地。所以说，你够不上“狐”的狡狴，也没有“梟”的明智，只能评为“羊”。

3.a) 你这人也许是块适于做处理奖惩或冤情的人事经理（或者律师）的料，太古板了，只能评为“驴”。诚然，双方对问题的看法是有不同意见，但这不才有了谈判的可能吗？

b) 正确。肯定是只“梟”。

c) 你为什么这么提问题：诚然，你有你的“事情”，他有他的“事情”，不管是哪一方指的“事情”，也无论有无共识，都是可以谈判的。你的选择处于“狐”与“羊”的交界处，为了叫你长些记性，在谈判中增加点“狠劲”，故判为“羊”。

4.a) 答案正确。是头“狐”。

b) 不正确。提建议的人没有人会认为自己的建议是“不合理的”。只从一己的观点来采取行动，极不保险。更何况拔腿就走也做得太绝了，缺乏回旋余地。实际上，你还可有其他的选择，包括了解一下对方拒绝的理由。我要是谈判的对方，不等你走出门，就会冲你的背影大叫一声“驴”了！

c) 我明白，你会解释说这只是“软化”对方的一种战术（对比，我只能报以一声长叹）。这说明，你的狡狴还够不上被称为“狐”，只能判为“羊”。注意：你一定要走的话，也务必要告诉对方重回谈判桌的时间，否则，你的招数只能得到适得其反的结果（作为“狐”的话，对此一定会预先考虑）。

注意：请将你的答案归类，记载进附录2的判断表。

3.谈判者最不该做的事——如何避免仓促成交

自我测试3

1.你想出售自己的游艇，并得知卖得好的话能到手十五万镑，于是想去登广告。某人得知这一消息后，找上门来表示愿意出价十六万五千镑并且付现金。此时你将：

a.二话不说，立即成交

b.请他等广告刊出后再谈

c.再讨讨价

2.你想买游艇，恰好听说有艘“伊莎贝拉”号已登出广告，开价十五

万镑。但你出售旧游艇加上从银行贷款只能凑足十四万三千镑。你找上门去向卖主表明了自己的（强烈）愿望，还告诉他只凑到了十四万三千镑。对方同意按此数成交。你认为：

- a.这个价格无法拒绝
- b.里面有没有别的名堂
- c.庆祝做成了一笔有利的买卖

3.有位才华横溢的年轻女演员想在电视台的黄金时间的节目中露露脸。此时，她遇见了一位电视剧制片人，那人答应让她在一部侦探片里担任主角，但对她说，不出名的演员不能拿最高级的演出费，但如果她愿意“廉价”出演，则片子一上电视，她马上就能出名。那以后再参加演出，片酬就会“车载斗量”了。你看她是该：

- a.叫那人“去你的吧”
- b.欣然同意，反正凡事总得有个开头
- c.既然叫当主角就得拿主角的价码

谈判者最不该做的事是什么？讲习班的学员们做了形形色色的回答：

“伤害对方。”

“使对方不快。”

“越过对方直接找他的上级。”让他出洋相。”

当然，以上种种可能都属于不该做的事之列，但却不能算为“最”不该的事。最不该的事只能是：“接受对方的第一次出价。”

为什么说这种事最不该做，尤其是如果那个价钱实在“好得令人难以拒绝”的时候呢？

初出茅庐的营销员们最易不假思索地为对方好得“令人难以拒绝”的出价所诱惑。他们之所以好如此行事，部分原因是由于其所受的训练使他们变成了只顾抢订单的人。“订单！订单！第三还是订单！”培训者不厌其烦反复灌输的就是这一点。可是他们却忘了教给学员，生意场上还有同样重要的另一条：要有盈利观点。这么培训出来的人就好比电子游戏机里的足球运动员，在编程序时漏掉了编进区分己方和对方球门的程序。所以他们只会射门，却不管射进的是哪家的球门！

其另一个原因则是缺乏经验。

人在完成了一件艰巨任务以后常会产生一种说不出的满足感。读

者如果有过推销冷门货的经验，定能体会到千方百计寻求第一份订单时的那种酸甜苦辣，和找到买主后的那种如释重负的感觉。正是这种不正常的满足感促使初出茅庐的推销员一听到有人出价就欣然同意，马上签约，抓起合同便跑。在这一点上，妇女比男子汉强，她们从小就从妈妈那里受过熏陶，绝不会轻易接受碰到的第一个男性。

要是这个习惯只是缺乏经验导致还罢了，随着时间的推移能自行消失。怕就怕吃一堑不长一智的人，那只有请他改行了。

但是具有这种倾向的人在谈判者的行列里不乏其人。有的甚至还是久经沙场之辈。一个人只要走上谈判这一行，总有一天会遇到这样的“第一次”挑战，但反过来它也正是使你增长才干的机遇。不远的将来你肯定就会遇到这种诱惑，无论是被你碰上，还是被其他人碰上全都一样。

请听我讲一桩接受第一次出价给一位谈判老手也带来了痛苦的真人真事。在苏格兰西部有好多家游艇俱乐部，会员全是有钱人。不过也像世上其他事物一样，人之不同，各如其面。财富有多有少，游艇也有的豪华，有的一般。在这个圈子里人们区分社会地位只看他的船有多大，性能有多好。这的确有点莫名其妙，但其中人士都视为当然，舍得为此投入大把大把的金钱，以致人们把玩游艇戏称为是个向海里丢钱的“大窟窿”。

有的人买船是为了扬帆取乐。难怪在那儿曾培育出众多能在八级大风里驾驭自如的能手。但在地中海和百慕大则不同，人们玩船只是为了晒太阳，而在法国的圣特罗佩斯则更离奇，人们能花几千美金，租船玩几天而从不离开港口。他们只坐在甲板上喝香槟，观看码头上围观的闲人们。

游艇主摸透了这些大爷的脾气，也乐得漫天要价痛宰一番。

再把话头拉回西苏格兰。一位不算太有钱的生意人名叫安古斯·麦克塔维希。他想买一条更大一点的船来替代自己那只较小的船。他看上了俱乐部主席（地位大体相当于高尔夫球俱乐部的主任）正待出售的游艇。该艇索价15万3千镑。这是因为主席也想换条更大的船以显示自己的阔绰和身份。

第一次开价的结局

有位性急的手表批发商，经常到农村推销商品。有回他懒得多费唇舌去讨价还价，心想都是老主顾了，就照和上回的成交价差不多的价钱出手得了。

他驱车来到凯特斯克尔，走近公路边的一家商店，进门就对店主说：“这次，咱俩少费点时间和唾沫，干脆按我的要价和你的出价来个折中，怎么样？”

店主不知他葫芦里卖的是什么药，不置可否。

他以为这是同意的表示，就说：“那好！价钱绝对叫你满意，绝对不掺水分，你只要说打算进多少就行了。趁今天天气好，咱哥儿俩省下时间钓鱼去！”

他的报价果然好得出奇，比头回的成交价还低出不少。心想对方肯定会高兴，便一厢情愿地问：“照这个价钱，你进多少？”

可是对方答道：“一只也不进！”这可把他弄懵了，问道：“一只也不进？你在开玩笑吧，这个价钱可比上回低了一大截呀。你说实话，要多少？”

店主说：“你以为乡下人都是老鸨？你们这些城里来的骗子们呀，嘴里说价钱绝对优惠，实际比你心里的底数不知要高出多少？告诉你吧，任你说出大天来，我也是一只不进！”

整整一下午，两人讨价还价，直到日落西山才成交。成交价比他原来所说“绝对令对方满意”的价格又低了一大截，这趟生意做下来，他不但一文钱没挣到，反而倒赔了汽油钱。

这次的教训叫他学乖了，在以后的谈判中，先要留下足够的讨价还价余地，而那位老乡也从此从不接受别人开出的第一个价码，不管开价的人是城里来的“骗子”也好，是任何其他人也好。

安古斯从出售旧游艇和向银行贷款中能凑到的买游艇钱大体有十四万五千镑左右。有天下午他在俱乐部里正好碰上了那位主席，两人谈得很投机。他表示有兴趣买下主席的游艇，俱乐部主席豪爽地回答：“你老兄是俱乐部里有名的好会员，这笔交易就定了。”

安古斯留了后手，说道：“我凑到手的钱满打满算只有十四万三，你看怎么样？”他以为接下来该有一番讨价还价了，哪知主席却满口应承：“成！十四万三就十四万三！成交了！”

两人起身握手后就分头去办过户手续。他们都懂法律，知道在苏格兰，口头协议也具有法律效力。

可是，成交后还没过几分钟，安古斯的心里就打起了鼓，觉得这宗交易肯定有猫腻，要不然，对方怎么会答应得那么痛快呢？他不但没有兴冲冲地给太太打电话报告喜讯（太太也是位驾船能手），反而忧心忡忡。

忪地怀疑自己上了当。

太太要是听见自己花十四万三买下了要价十五万三的游艇会怎么想？她该问价钱是怎么砍下来的，自己又做了些什么让步吧？该怎么说呢：如实告诉她，痛快得很，总共没有花上十五秒钟时间？那她肯定不会相信，要么是怀疑自己多花了钱，少报了账，在冒充好汉，要么就会怀疑游艇有大毛病，否则对方不会那么急于脱手的。

这艘船他过去曾驾驶过好几次，也的确发现过一些毛病，不过似乎问题都不大，可是这么容易就到了手，他就觉得问题严重了，兴许还有当时没有发现的更大毛病呢。他心里堵得慌，不但没有做成称心交易后的喜悦，反而还好像吃下了一只酸得令人倒牙的柠檬。

当我听安古斯诉说他的痛心故事时，心想不知此时那位主席的心里又作何滋味：我想，也许不会比安古斯好多少吧！

请开发票来！

不久前，有家跨国公司与我联系，请我为公司的高级经理办一次有关谈判问题的两小时研讨会。

公司董事长事前约见了，我，征询对研讨会讨论主题的意见，我扼要讲了对于谈判者而言最不该做的事是接受对方的第一次出价的观点。他极表赞同，说：这个主题好，“能使我的人受益匪浅。”

接下来还谈了些其他细节，他要我放手去做，临告别时，我提到了报酬问题。

董事长问：“你想要多少？”

我说：“通常都是一天一千八百镑。”心想他大概会嫌要价太高。

哪知他回答得很痛快：“成！请开发票来。”于是我这位蹩脚的谈判者便退场了。至今我还是搞不清该要多少劳务费才算适当。

那么主席夫人对丈夫不到十五秒钟便把要价十五万三的游艇卖了十四万三又将作何感想？她会说，多么糊涂呀，哪有这么做生意的？（真应了妈妈以前的担心——难怪世人常说，每位成功的人士背后总有一位担惊受怕的丈母娘。）

而安古斯也会一直琢磨：主席眼都不眨便应下了十四万三，要是再侃侃价呢？或者开价只出十四万一，十四万甚至十三万（为什么不行？），会是个什么结局？他想呀想的，怎么也想不出个所以然来。

由于想不出究竟，他就心烦，对做成的交易，一点高兴劲也没有

了。

那么，主席欣然接受安古斯的第一次开价，到底对安古斯有什么不好呢？

不好就不好在它伤了安古斯的心！

一宗好买卖变成了坏交易。

是这位主席破坏了安古斯作为谈判者的自信。他自己要是认真反思，相信也会如此。这宗买卖不是皆大欢喜，而是双方都惹了一肚子怨气。

要是他像平时谈判那样也讨价还价的话，则即使安古斯将掏出更多的钱，也会是个双方都高兴的结果。

主席在这次交易中，既少卖了钱还落了个不痛快，这是怎么搞的？

设想他当时侃价的话，会出现什么局面？应该如何侃价，此处姑且不谈（关于侃价的技巧，以后将有专门论述），只要他侃就行。

假定经过一番唇枪舌剑，卖价提到了十四万五（甚至还更高一点，反正安古斯可以再向银行去借）。对这个结果，安古斯会高兴吗？

答案是：会！

他将立刻跑回家向太太夸耀自己在谈判中的出色表现：硬是用十四万五的钱买到了开价十五万三的游艇，足足侃下了八千多啊！

他还将尽量缩小游艇的毛病（“不过是些正常磨损而已，从总体上看，这艘船牢固得简直比得上军舰”），而且会为拥有如此“豪华”的游艇使得全家增光而乐得合不上嘴（“邻居肯定会这么看，要是假日再到圣特罗佩斯去显摆显摆，就更甭提了”）！

总之，他将高兴得昏昏然，飘飘然。

主席先生也将是这样，毕竟又从对方手上挤出了两千镑（也许更多）嘛。他的夫人当然也会高兴，至少不至于还心怀委屈了，主席先生终于证明了自己的确具有谈判的天才！

即使最后的成交价还是十四万三，上述情景仍然不会两样。

为何如此？

因为即使主席没能把卖价侃上去，但他总能迫使安古斯多少做出些让步（比方：先交一部分现钱，其余的两天之内付清；只卖船，其他可移动设备包括雷达都不在内，如此等等）。做父易嘛，就是要做得双方都高兴，安古斯就亲口对我这么讲过。

这宗交易之所以弄得大家都不痛快，问题不是出在钱上，而是出在达成交易的过程上。直到如今，事情早已过去了十六年，但双方一提起还都是耿耿于怀。至今安古斯还在我耳边喋喋不休地诉说买“伊莎贝拉”号上了当（和其他“上过当”的人表现如出一辙）。不过，从他并没有把那条船再卖掉来看，我猜他也许是看法有所转变了吧。

即使最聪明的人也有上当的时候

大学教授往往爱以精英自居，为能使别人在谈判中上当而沾沾自喜。

欧洲某商业学院的市场学教授，一次被邀在暑假去美国中西部的一所大学，与另外几位美国同行共同主持一个为期四周的高层讲习班。

对方请他自己提出报酬要求，他思考了足足一周，回信要两万四千镑，还自鸣得意地对旁人吹嘘：“也该让美国佬明白：要想买到上等货，就要舍得出好价钱。”

那所大学居然回信表示欣然同意。对于这个答复，他虽不至欣喜若狂，但多少也有点惊异其大度和慷慨。为了投桃报李，他按照欧洲人的行事风格，全身心地投入了讲习班的工作。

开学一周后，他和来自德克萨斯州的美国同行闲聊。德州人有句俗语叫“一分钱，一分货。”他俩谈到了报酬问题。

他说，学校还真给面子，自己要两万四，他们就给了两万四，所以这次把太太也带来了，准备讲习班一结束就去纽约逛逛。

但令他难堪的是：那位教授告诉他，其所得报酬是按高级讲习班的“一般”标准定的，一共五万二千镑，夫人的一切开销另外支付。

听了这番话，他的满腔高兴顿时化为乌有了。

人总想做占便宜的买卖。

许多零售商就利用人们的这种心理打出“降价”的幌子来招揽顾客。于是“八五折”的推销声响彻云霄。这一招还真灵！顾客不管用不用得着，全都蜂拥而来。实际上他们不是省下了15%的钱，而是白花了85%的钱！可是大家还是人人心满意足，觉得比头天来买占了不少便宜。

谈判者期待有谈判，要是对方看不到这一点，他就会觉得被人小看了。不经谈判就接受他的第一个开价，只能有损于他对这宗交易以及自己的信心。

要是第一个开价是可以接受的，那么，他要是

把其他开价率先提出来是否也可能被接受呢？

自我测试3释评

1.a) 你只想到自己能得到多少好处，而没有考虑它可能带来的问题。这是“羊”的行事特点。对每个最先开价都要问个为什么？

b) 你发疯了吗？对方的出价远远超过了你的预期，你不抓紧拍板而把对方请走，真可谓欠考虑至极！要是对方一出门就看见了另一条待售的船，你的买卖不就黄了？如此死脑筋正是“驴”的作风。

c) 绝对正确！不管对方第一次出价有何等诱人，也应该再侃侃；对方有可能还能再涨一点（“狐”的选择）。何况，经过讨价还价再以这个价格脱手，也能让对方高兴，使他觉得上算（如果你正是这么考虑的，那么是“梟”的作风）。

2.a) 啊，亲爱的！你不觉得自己是只爱冲动的“羊”吗？

b) 对方答应得那么痛快，你一定会怀疑是不是这条船有毛病？或者，要是自己出价再低一点，也能买到手？你要是没有这些怀疑，则是只“羊”，有的话，则肯定是只“狐”。

c) 你怎么知道这一定是对你有利的买卖？纯粹是“驴”的一厢情愿。

3.a) 这位年轻女郎肯定有决断而又自信。但她考虑到这么做的后果没有？制片人固然“去你的了”，但女郎自己呢？大概再也别想涉足影视圈了。要是她吊吊制片人的胃口，要个高价（和c)项那样），才像是“狐”的行事。

b) 可怕呀！制片人是在玩“低片酬换大出名”的把戏。这是“大腕”对付“羊”的常用手法。

c) 有a)项的策略而无其风险！她明白自己的价值。即使她以后要把价码降下来也于己无损。她没有把希望寄托在虚无缥缈的幻想里，而是明白讲出自己的价值在以较便宜的价格出售，这反而能得到预期的一切。只要是“梟”都明白这一点。

4.谈判“情景”1——您是想盘下这家店啰？

这是本书四个谈判“情景”的第一个。“情景”的目的都是让读者在“安全”的环境里生动活泼地巩固学到的内容。为了鼓励读者大胆尝试，我可以告诉诸位，每个“情景”及其提问都曾由超过350名以上的谈

判者试做。自1991年以来，先后参加试作者将近2000人。其中87%的参试人，答案正确率在50%以上。

对“情景”所涉内容请至少阅读两遍。阅读时不妨做些笔记或记下其中的数据，然后想想该如何为与刘吉先生会晤做准备，提出建议——请回忆一下从第一章至第三章里学到的东西，再加上自己的体会。

但切不可另外增设情况以适应自己的设想。凡是“情景”里没有讲到的东西，都假定是不存在（或不会发生）的，只能完全按照“情景”设定的条件准备答案。

你一定会感到有趣的祝你好运！

谈判“情景”1

刘吉先生拥有一家经营比萨饼的快餐外卖店。去年营业额193750镑，税后利润36750镑。这家店已经开业数年，位置极佳，对面是一家生意兴隆的大商场，离得最近的同业是家“麦当劳”，距离在800米以外，位于商场的另一头。

刘吉打算趁生意还算红火的时候，及早把它盘出去，广告上要价175000镑，计：存货值5000镑；厨房设备估价25000镑（购进时花了35000镑）；餐厅设备在3年前新置时花费19000镑；其余部分为店堂不动产和商业信誉无形资产的估价。

你已在本市其他处所拥有两处经营比萨饼的快餐店，为了扩充营业打算只要价钱公道、位置适中就再购进一家新店。原有的两处，营业都相当不错，你信心十足，认为自己管理严格，加上产品适销对路，购进新店后定能再次获得成功。

你为此曾和多家快餐店有过接触，但均因价钱谈不拢而作罢。现在你看中了刘吉的店和另外一家，认为条件都不错，符合自己的要求。存在的问题是：你虽能从银行获得贷款，但还不足以支付刘吉的要价。即使先付一半，余款分2年付清，你也做不到，希望能分4年付清。

请凭你目前的经验和自己的常识，设想该如何去和刘吉谈判以进行一次谈判技巧的实践。回答问题时可以参考自己在另一张纸上记下的笔记、在书中的眉批、札记或是标出的重点。

但请记住：“狐”不需提醒就会骗人，“羊”受人唆使也会骗人，而“驴”在做作业时不会不假思索，

一挥而就，只有“梟”才在阅读书中的释评以前，

先认真思考而后作答。

“情景”提问1

4.1假定刘吉的要价175000镑，对于一间位于那个地段且又颇能盈利的商店，可谓相当便宜。谈判时，什么事你决不可做？为什么？

4.2关于刘吉的商店，你必须弄清的主要情况是什么？

4.3如果你决定：价钱超过170000镑，就不买，那么你在向刘吉还价时可以考虑哪些因素？

4.4如果你准备接受的最高价为185000镑，但只能最多先付一半，余款分4年付清，那么你将如何引导刘吉向这一方向靠拢？

4.5假设你对刘吉声称的盈利情况持保留态度，你将提出何种建议，以既可保护自己不致付出太多，又能对刘吉不失公道？

“情景”提问1释评

4.1假定刘吉的要价**175000**镑，对于一间位于那个地段且又颇能盈利的商店，可谓相当便宜。谈判时，什么事你决不可做？为什么？

不管你是否相信这个要价相当便宜，即使是便宜透顶，都必须切记：对谈判中的对方第一次要价，一定要还价。谈判中不该做的事很多，但最不该做的事就是不还价。

不管对方开价何等诱人也必须还价，这乃是“狐”行事的重要标志（即使不是最主要的，也是相当重要的标志）。

刘吉在广告上要价175000镑，这是其“开价”（第一次要价），他必然还有个“底价”（可接受的最后价）。底价必然低于开价。

如果不还价就显示出准备欣然接受的意愿（哪怕多少压压价呢），刘吉就有可能找个借口来提高要价（这在现实生活中不罕见）。

讨价还价是进行谈判的应有之义。只有“驴”才不懂得这一点。试设想，你对开价不持异议，马上表示可以接受，刘吉会怎么想？

不必费神思索他也会想到，要价大概开得太低了（起码对你是如此，甚至对其他的人也是如此）。此时他所做的，一定是设法提高要价（除非他也是“驴”）。即使做不到这一点，他也会把原本包括在要价之内的“其他”收费剔出另计，以达到提高要价的目的。这就是所谓的添加战术。

有些“半吊子”谈判者断言，对刘吉如此“克己”的要价居然还要还价，那简直是一种“敌意”的表现，会“激怒”对方，把谈判“闹僵”（显然，持这种论调者必定属于未能通过“情景”测试的那13%的人士之列）。

毫无疑问，严肃的谈判者不应对谈判对方心怀敌意，但刘吉如果把还价也视为敌意，那就只能说他是头脑过于敏感的“驴”了（这当然是极端之言，为的是使你明白：对别人的开价一定要还价）。

4.2 关于刘吉的商店，你所必须弄清的主要情况是什么？

大多数谈判者对此都不会有太多的问题（连对4.1题做出极为错误答案的那13%人士也是如此）。关键是还价以前，哪些问题必须了解清楚。

这些问题（或情况）包括：

1.店房状况（室内、室外），要估算买下后的维修费。了解刘吉为此而每年支出的费用，在还价时考虑进去。

2.在保险上，他提出过索赔没有？这对你今后投保的费用会有影响。

3.存货实际能值多少？刘吉在开价中列了这一条，但有可能并不值5000镑。

4.同样，厨房和餐厅设备还能不能用？需不需要更新？值不值开价所列的数目？

5.该地段的未来规划，会不会影响营业收入（包括商场附近或其内部正在考虑中的计划项目以及会不会有新的快餐店正在筹划等）？

6.商场的经营情况，客流量是呈上升或下降趋势？有没有进行现代化改造，重新装修或改变经营方向的打算？做一次为期一周的客流量现场考察，也许是个好主意。

7.该快餐店的实际财务状况到底如何：每年都能有那么高的营业额吗？营业额和纯利润的走向呈何种趋势？

8.商店有利可图，刘吉为什么还要出让？是急等钱用，打算退休，还是有什么不为人知的情况？

9.能不能打听出，前几周内是否也有人对盘进这家商店表示过兴趣？（注意：刘吉对此大概会讳莫如深的。）

10.向最近光顾过该店的人做点调查，无妨去明察暗访一次。

4.3如果你决定：价格超过**170000**镑，就不买。那么，你在向刘吉还价时，应考虑哪些因素？

谈判中一个自古不变的难题是：还价还到什么程度为妥？因为你还价，刘吉也会反过来向你还价（除非他是“驴”）。

你已经知道了他的开价是**175000**镑，也知道他还有个底价。底价一定低于开价，但会低多少呢？你不得而知（也许永远也不会知道）。

你的底价既是**170000**镑，则你的出价一定要低于此数。问题是低多少才合适？

你的出价会不会低于刘吉的底价，即使不得而知也无关紧要，反正他还要还价的。（要是他不还价，你就该体会到安古斯买下“伊莎贝拉”号时的心情了！）

一般而言，你的第一次出价如果太低，刘吉会以为你并没有想买的诚意，而要是太高（即过于接近你的**170000**镑底价），则将减少你在谈判中的回旋余地。衡量的准则是：出价（或开价）要可信、切实而又有余地。至于运用之妙，则经历多了自能掌握。

4.4如果你准备接受的最高价为**185000**镑，但只能最多先付一半，余款分四年付清。那么，你将如何引导刘吉向这一方向靠拢？

问题假定你能付的现款只有**92500**镑，远低于刘吉的开价（还可能也低于其底价）。为使你的建议能为对方接受，首先要使他接受分期付款的办法，而作为交换他可能会要求提高售价。而你当然也不会为此而一下子就把出价跃升到**185000**镑。这就要在对方的开价上和他磨（谈判虽然很费时间，但是值得）。你还必须为这宗交易定个谈判的范围。比方说，把一切考虑在内，可将范围定在**165000**镑（你方）至**173000**镑（对方）之间。这么定是假定如果你的出价从**160000**镑经过谈判涨到了**165000**镑，而刘吉也从开价**175000**镑降到了**173000**镑，二者的差距为**8000**镑，这就是可供谈判的范围。

在讨价还价过程中，你还应刻意去探寻刘吉对买卖时间的兴趣所在（比如：他为什么要在此时出售？是不是有什么下一步的打算？他为什么急着想要这笔钱？如此等等）。

从刘吉对你坚持不肯提高出价的任何反应中都有可能找到他是否准备以分期付款来换取提高售价的迹象。如果他做了这样的暗示，你就要抓紧请他澄清并询问其具体想法（也就是说建议），比如：如何延迟付款，想把售价提到何种程度等等。

当然，你也可以采取主动，表示有意用提高出价来换取延迟付款。

刘吉可能（甚至一定）会要求你做出详细说明。他不问，你也可以直接单方面提出。

在这种情况下，交易是部分付现（按你方底价的50%付给92500镑，当然能少些更好），其余部分（由你方底价一半的92500镑先降为86500镑和他去谈）再和他谈付清的年限。你可以把86500镑慢慢向上加以换取刘吉同意四年的期限。

4.5假设你对刘吉声称的盈利情况持保留态度，你将提出何种建议才能既可保护自己不致付出太多，又能对刘吉不失公道？

这个问题的实质是要你提出一个能照顾未来盈利的提议。有少数谈判者认为不应怀疑刘吉对盈利情况的声称，以免惹他生气，但这是有悖于作为谈判者的职责的，是“羊”的表现。

你有很好的理由对其声称持保留态度，因为你为了维护己方利益必须谨慎从事。在问题4.2中提到的谈判准备工作中就讲到了这一点。何况，刘吉的声称只反映了商店过去的业绩，而你则是要着眼于未来，过去能盈利不等于今后也能盈利。刘吉也许还隐瞒了一些将影响未来盈利、而你并不知道的情况呢？

你所需提出的是一个预防万一的提议，也就是要把成交价格与未来盈利挂起钩来。

可能的选择可以有好多，但都必须以对问题的理解为基础。

例如：比较软弱而且还可能行不通的一个办法是：要求对方，如果在一定年限以内盈利达不到其声称的水平，则应退还一定数额的价款。

然而，想从别人已经到手的钱财中再挖回一块来，这在现实生活中是很难做到的（他可能把钱早就花光了），何况他随手便能找到借口，说未能盈利只怪你经营不善，甚至还可能反咬一口，说你的财务报表有假。

另一种可能的办法是：将价款的一部分先作为对方的股份，以后再由你从所获盈利中逐步赎回。但刘吉对此多半不会同意，因为赎回股份是以未来盈利为前提的，而他对商店的经营却无法控制。而且实际操作起来也有困难，特别当双方在经营方针上意见不合时，情形更是如此。

最可能的办法也许是：

“如果刘吉同意先付款90000镑，其余部分分四年付清，则我方愿以180000镑的价格成交（留点余地，以后再慢慢加到185000镑），条件是年纯利润率不得低于25%。但如果年纯利润率比25%下降一个百分点，

则当年的应付款也按此比例扣减。”“梟”当能想到，刘吉对这一提议很可能仍会认为不公平。因为他无法控制商店的经营，也无法预见万一税收政策有变（尽管这种可能性不大）将对盈利带来什么影响，还有，该地段的经营环境会不会出现不可预见的变迁？你在会计报表上会不会弄虚作假？如此等等，都不能不令他心怀疑虑。

5.为什么不能就尴尬事进行谈判呢?——为何不去改善本身的处境?

自我测试5

1.你和供应商因所供商品发生了争执。按你公司的观点，从对方的月报表看，供货条件有明显错误。此时你该：

- a) 停付全部货款
- b) 停付有争议部分的货款
- c) 建议协商解决双方的争议

2.你公司办事处的租赁合同已经到期，准备续租，估计房主会要求将租金提高20%。那么你将：

- a) 主动提出“合情合理”的建议，提高租金10%
- b) 要求对方降低租金
- c) 请求公断仲裁
- d) 罗列房屋的种种需要修补和改善之处

3.你为沙迪斯承建了一处公共工程，合同中有延迟交工的罚款条款。因分包商有一重要机械部件未能如期交货，以致将影响工程的按期交工。此时你应：

- a) 检查供货合同，找出分包商应负的责任
- b) 责令现场施工负责人列举该分包商自工程开工以来的种种失误，以传真向分包商的上级提出投诉
- c) 给对方的经理打电话，威胁要诉诸法律，由其承担延迟交工的全部罚款
- d) 安排一次会议与对方协商补救办法，讨论由你方工程师提出的解决方案

你有没有因为别人的过失而陷于困境的经历？

肯定会有！

全是别人使你陷进去的！事实上，最让你想不通的是他老跟自己过不去。在离婚诉讼庭上，你去听吧，什么破坏诺言，不能满足期望或是梦想等等抱怨，可以说是不绝于耳！

而这种情景也不是只有在离婚庭上才见得到。

你到任何民事法庭上去坐上几个钟头，满耳也尽是昔日生意场上的好朋友反目成仇，为了一些真真假假的对方过失要求讨个“公道”。吵得那个凶啊，简直能把屋顶震塌！

何止生意场上如此，人的一生中迟早总能摊上这么几回。家庭里、饭店里、旅馆里、酒吧里、机场检票口、剧场票房前、护照签证处、商店柜台旁、出租车排队时，直至社区的家长学校，随处都可见到此种闹剧。

可以说无论何时何地，只要有张三和李四，一方或双方就有可能为了一些真真假假的原因，指责对方干了或没干这方希望或不希望对方干的事（要是发生在夫妻之间就很有可能闹到夫妻离异的地步，而要是事情刚好发生在圣诞“停火”之后不久，那乐子就更大了）。

请不要把我的这番话视为笑谈！

你有多长时间没有想过要去投诉某个人或某件事了（无论因公也罢，因私也罢）？如果答复是有八个钟头以上没想过了，那你不是圣人，这段时间里你是在睡大觉（我敢打赌，此时你要是做了个梦，那梦境也必然是在琢磨怎么去投诉的）。投诉是人类社会交往的一个组成部分！

本章内容当然不是劝说你去改掉这个习惯——绝不是这么回事。连英国历史上的喀奴特大王那么雄才大略的人面对滚滚波涛也无能为力，我怎敢让你去抗拒那不可抗拒的人类天性之潮呢？

我的目的恰好相反，是想叫你给对方以补过的机会，使你的抱怨能得到更好的补偿。

谈判中双方的关系并非总是心平气和，也有剑拔弩张的时候。我这么讲，不光指企业之间和国际上的谈判，商业上也常常如此。为了对方不兑现的承诺拂袖而去的事并非罕见。

除了不兑现承诺，诸如不如期交货、质量不过关、服务不规范以及报酬太低，如此等等，也都是抱怨的原因。

谈成交易只是商业交往的一个部分，还有另一个部分，即实现交

易。在复杂的生产体系里，不乏产生失误的原因，这就需要设法解决合同签字后又出现的涉及双方利益的复杂问题。

人们在公务（或家务）上产生抱怨往往是由于他们想做的事情不让做，而不想做的事又偏让做。

人可以说无一例外，发牢骚都是其强项。发牢骚、提抱怨用不着教，人人都是能手。特别当他感到被人轻视或是受到不公正的待遇时，牢骚更甚。

但他们却总是忘了自己的最大利益所在，就是应该去设法求得补偿，弥补尴尬。所以我要大声疾呼：“不要光是抱怨，要通过谈判去弥补它！”

记住：我不是说旁人的过失可以一笔勾销，而是说这是你自身利益的需要！

不要去叫他，让他打过来！

大的物业开发公司要想在瞬息万变的市场里运作自如，最重要的一条是及时掌握本身的财务状况。在上班的第一个钟头里，这一点尤其至关紧要。

如果头天还不知道资金已将近用尽，那在当天的交易中就只能靠出高利临时拆借资金来度过几天的饥荒。一年里这种情况如果出现多了，对公司信誉是极不利的。用不着几天，就会谣言四起。

有这样一家公司，会计每天上班都打不通银行的电话，不能及时掌握情况，他十分恼火，觉得这家银行“办事效率低”、“误事”、“信誉糟透了”，甚至想换一家银行。

为了解决“危机”，公司安排了一次与银行的联席会议。会计花了整整一个周末，整理了一份报告，罗列了上个月银行的种种失误，以及由于联系不通而对本公司带来的损失。洋洋洒洒一大篇。

经理看后，二话没说便扔进了废纸篓，要他就与这家银行或另一家银行如何协调才能满足公司的财务需要提出方案。没等他做出回答又指示说，干脆要求通过公司的一部专用电话在上午九点零五分与银行联系，而不要徒劳无益地去拨打老是占线的银行电话。经理说，这么做还能省下白打电话的费用哩！

银行愉快地接受了这个建议。

毫无疑问，要是把会计写的报告拿到会上去讨论，肯定会引起一场

争吵，破坏双方的关系。

通过一件我亲身经历的事，再清楚不过地表明，要陷入“无法转圜”的境地真是多么的轻而易举（自己的失误是最好的老师！）。那是1997年10月的事。一个潮湿的星期天傍晚我从天朗气清的爱丁堡驱车来到罗马（要经过北海轮渡自不待言）。一天的长途跋涉，说轻一点我也是累得够呛。

我是被一家联合国机构临时雇佣的，预订工作三个月。该机构为我在阿万提诺的一家小旅馆里预订了一间客房。房间的缺点主要是潮，潮湿的程度像间熄了火的桑拿浴室！

由于时间太晚，我又太累，再也找不到别的去处，只好和衣再加上了一件大衣躺在潮乎乎的床上度过那难眠之夜。

说到这里，你该知道我有多么抱怨了！

反正睡不着，我躺在床上反复设想第二天起床一定要找旅店经理好好理论一番。我要从这间令人发腻的房间说起，然后说这表明经理是如何地不为客人的健康着想，更不要说关心他们的舒适了。而为了这间近于冰冷的“桑拿浴室”竟敢索取那么高的房费，这不明明是宰人吗？我想像中说的“精彩段落”（pièceder sifence）还有：借用古罗马人为了便于沐浴而把浴盆放到卧榻旁边的做法来进行“辛辣”的“讽刺”。最后，以我辛辛苦苦奔波了一天而面对的却是罗马人如此的“殷勤待客”作结束。

不是说瞎话，为了这番投诉，我整整想了一夜，简直可说是数易其稿。我越想越生气，恨不得发份传真给联合国总部，要是安理会也能讨论一下我的投诉就更好了（从这一点你可以看出，我是多么生气以致头脑发昏了）。

我想，经过这么一番投诉，经理还不得频频道歉，马上给我换间房，不但有齐全的卫生设备，还有大理石的浴盆，要多豪华有多豪华！

第二天一早，我真的来到服务台前投诉。接待我的是一位气度不凡的年轻人，颇有点古罗马人傲睨四海的神气。也和一般的意大利男子一样，除非看见女人对谁都那么爱搭不理的。我向他讲了房间的潮湿情况，当然那些气话和讽刺全免了。

你猜他做何反应？他只说了句：“关上窗户不就得了！”，根本没提换房间的事。我那个气啊，马上退房走人！

换的另一间旅馆，是有名的圣希尔姆饭店。住进去后，我回想刚才的一幕，这事该怪谁呢？谁也甭怪，要怪只能怪自己！

要是换间房间就能令我满意（除非那家旅店的客房间间都是潮湿的），那么这个“合理”的要求，应该由我提出来才对。

你既没有要求换房，旅店为什么要给你换呢？

我不提要求就是把提建议的主动权交给了对方——那么，理所当然，他只会从他的立场出发来考虑问题了。于是便有了“关上窗户不就得”的回答。

人们遇上了不如意的事总爱归罪于别人，这好像成了一条规律。

但是，你去攻击别人，别人当然要反击。

攻击得越凶，反击也越厉害。正所谓加利奉还。

应该在指出别人的不足之后，便退到一旁让他自己去想。

辱人父母者，人必以辱其子女相报。

双方赛着发火，则火气永远不能平息。与人争吵时间持续得越久，除了给自己找不痛快之外，什么也得不到，搞不好也许还将招来一顿拳头！想用这种办法使对方对出现的问题负责是笨拙的，办不到的。相反，只能迫使别人拒不认账。

以意大利为例，旅店接待员、租车处负责人和机场检票员，他们都有绝招，要是不想惹事上身，不愿搭理你，往往会冲你耸耸肩或者以嘲讽的神态从闭紧的嘴里吁上一口气。你拿他们有什么办法？（不过我要为意大利的餐馆服务员说句公道话，他们的服务态度可是一流的！）

教训再也明白不过，为了抱怨而与人争吵，只是白费时间与精力！

那么，该怎么办呢？办法就是通过谈判来求得补救的办法。不过，在谈判以前你应该做点准备，好好想想该提出些什么要求。这也是为了节省时间。要讲清楚，由于对方的过失给你造成了何种损害。具体谈判时要注意这么四层意思：

- 1.主动提出补救的办法。当然这种办法是为你这一方设想得多一些的。

- 2.只谈补救的办法而不去争论谁是谁非。

- 3.提出补救办法时也给对方一点余地，使他不必顾虑将来是否还能继续和你做生意。

- 4.使对方感到你的建议合情合理，而不是像美国诉讼代理人那样在漫天要价。

试将讨论设想为一宗生意上的纠纷。比如，假定是供应商未能按期交货的纠纷。此时，对方的发货部门肯定要多方辩解、解释，乃至连声道歉，请你“高抬贵手”，因为他们实在有难处。

此时需记住的是，要是你还没有考虑好补偿的要求，可以要求对方提出补救的办法，而切不可只是一味地数落他们。那样做只能引起对方的反唇相讥，于事情的解决丝毫无补。

以后还与不与之做生意，决定权不一定全操在你的手里（至少在目前是如此），因此在提出以后不再往来相威胁时，千万慎重，以免对方在今后的供应中给你捣乱。

在一个大的机构里，人们有的是办法在私下做点手脚给“刺头儿”的主顾施点小小的报复。这在行家口中称之为“给小鞋穿”。

只要在做生意中吃过这种苦头的，一定不会说我的这种“警告”是多余的。

何况你即使发出上述威胁，也并不能保证就能迫使对方就范，做出符合你方利益的补偿，甚至连做点姿态来应付你一下，也没多大可能。而要是你提的补救办法或补偿要求合情合理，他倒多半会应承的。

为了防止出现不愉快，最好把丑话说在前头，尽可能提出发生万一时的补救或补偿办法，以防患于未然。

这样未雨绸缪，双方都心平气和，易于就补救办法或补偿限额达成共识。要是等到事情发生，双方都在气头上时再来谈，那就难了。

此所以“梟”在和刘吉谈判时（见谈判“情景”1），就预先讲明可能发生的种种顾虑（这就是所谓的“以防万一”策略）。如果对方在提出建议时没有考虑到这些情况，这时他就会加以考虑了。

但是，这么做也有其局限。

要想在合同里把各种可能性全都考虑进去那是太难了。可以说是件连赫丘利那样的大力神也难胜任的工作。只有贪婪的律师才爱这么做，他为的是多要律师费（也许还为了能回味一下年轻时上法律学校时那种钻牛角尖的情景吧）。只有当对方坚持非这么做不可时，那才能不得不勉为其难。

比方：要是刘吉为商店转手后，他对经营状况

无从知晓而提出疑虑（因为他只收了一半现金，其余部分需要四年才能付清）时，你该怎么办？

“狐”可能事先衡量一下双方的力量对比，要是觉得己方的地位较

强，他兴许就告诉刘吉，你要是想让买卖成交那也只好承担一下今后可能经营不善的风险了“当然，我是绝对不希望经营不善的”）。总之，他要让对方知道，你的顾虑也正是我当初的顾虑，你在开价时不是把商店一定能盈利作为重要的一条吗？

“梟”则会是另一种做法。他会告诉刘吉，盈利多少是可以从四年的总营业额里推算出来的，己方之所以愿意出那个价钱盘下这家店，主要也就是考虑到了这一点。

这个回答可以消除刘吉怕你隐瞒利润的顾虑，因为营业额是难以合法地做假的。只要刘吉敢担保（法律保证）眼下的营业额定能保持下去，那么，企业赚不赚钱，责任就落到你的头上了。

无论你我都不知道这个问题或与之相关的其他问题的完整答案，但这不是我在这儿所要讨论的。

“梟”对这些问题全都态度认真，致力于寻求答案。他感兴趣的是使商店欣欣向荣。其基础是他有信心在成本与营业额之间建立起某种平衡使企业定能盈利。否则，他又何必盘下这家店呢？

“狐”也许会思考可能产生的问题，但只有在被人问及时他才会去寻求答案。这样，他才能把自己建议中的漏洞，人不知鬼不觉地敷衍过去，但这也为将来出现麻烦埋下了祸根。

“羊”和“驴”则根本不去想当前的问题和将来的麻烦会有什么相干。一旦出现了麻烦，“羊”只会惊慌失措，而“驴”则会忙不迭地去求助于律师。

殊不知产生麻烦的最大根源就是承诺得不明确或是含混不清。

当别人未能服好务时

去年，我走进爱丁堡的一家意大利餐馆，一进门就目睹了一场意大利式的争吵。有位先生带来了五位客人，但他预订的席位却未能及时腾出，因为先到的客人还没有用完餐。这位先生要求老板马上腾出来（当然这是做不到的，因为总不能把没有用完餐的客人撵走吧！），他疾言厉色地指责老板接受了定座又不及时准备出来，简直太不像话！两人越说越僵，他怒气冲冲地从我身边挤过，嘴里还在喊：“倒霉的餐馆，下辈子我也不会来了！”盛怒中的老板转脸看见我也带着客人在等座位，以为又会来一场刚才的闹剧，连忙向我解释：“实在对不起！先来的客人还没有用完，大概还得等上一刻来钟。”（这意味着起码得按等上25分钟做准备）。

我说：“我明白，不过没关系，我和客人可以先去酒吧喝点饮料。”老板一听乐了，连声说道：“太好了！没问题，罗科，请给肯尼迪先生和他的客人

上饮料，全都免费！”结果饮料还没有喝完，餐桌就安排出来了，这比请我们白喝酒还叫我高兴。

整整一个晚上，老板和罗科都在围着我们的餐桌转，以意大利人的方式表达他们心中的感谢。客人的理解和爱心，令他们由衷高兴。

合情合理的解决办法最能为一时未能搞好服务的老板所接受；而要是近情理地横加指责，那他就不但不会再为你服务，而且连表示歉意也不会了。

所以当与人发生了不愉快时，最好想想还有没有其他可行的选择。而且应该就事论事，不要把事情扯远了。菜不好就说菜，不要扯到大衣上去（那是另一码事）。同样，要是先生迟到了，做太太的就不要扯到他对丈母娘的态度，或是他去年忘了给你过结婚纪念日上去。

最后，可以退而求其次，寻求对你有利的其他解决办法。比方：面条不好吃，少算点钱可不可以？刚买下没两天的录像机就不好使，商店给你修好再白送给一盘录像带行不行？房间里的电视机收不到节目，饭店白饶你一顿晚餐，能接受吗？或者，服务员忘了叫醒你去赶火车，饭店打个“的”送你上站，可以吗？

就在不久前，我在鹿特丹。英国航空公司把我的行李弄丢了，又因舱位满员要我从事定的公务舱改乘经济舱。我对空中小姐说，这么处理当然不会令我高兴，不过要是你能白送我一瓶白兰地，也许可以叫我笑口重开。她马上送来了，不是一瓶而是两瓶！行李也很快找到了。

自我测试5释评

1.a) 这是首先要做的事，它能使你在谈判补偿时手中有最有力的杠杆。只有“驴”才会以为这么做不够“道德”——要知道你只是停付而非拒付！大多数经理都深知这一点，这是他们常用的办法。这表明在我们中间还是有“狐”性的人居多。

b) 这么做，你把问题大大缩小了，也就减弱了自己掌握谈判杠杆的力量。“驴”通常都这么做。

c) 决不可把它作为首选的办法。把谈判杠杆拱手让人是“羊”的做法。即使要建议仲裁也只能让对方去提。

2.a) 还没摸清对方的真实意图就率先提出增租10%，那么你很可能要冒增租15%的危险。这是“羊”的做法。

b) 这是初出茅庐的“狐”的最佳开价，但最好将其作为d) 项的补充或是支持。

c) 提出公断的要求也就断送了自己对决定租金的否决权。只有“驴”才这么做。

d) 谈租金之前先提房屋的缺陷（而缺陷总是能找得到的）这就为要求少提租、不提租甚至降租（与b) 项结合）埋下了伏笔。最不济，也能让对方把房屋修缮一新。这对房主的增租要求是个小小的压力。这表明“狐”成熟了。

3.a) 这是马后炮，也无助于解决你与沙迪斯之间的违约问题，是“驴”的选择。

b) 这么做既浪费时间又白花传真费，误期未交的机械部件仍然到不了工地。行事刻板的“驴”常做这种傻事。

c) 威胁同样无助于使机械部件运到工地。“驴”在感情冲动时常这么做。

d) “梟”不光提抱怨，也谈判可行的补救办法（更力求避免对簿公堂）。

6.什么时候即使八仙各显神通也是枉然?——为什么连说七个“不”也赢不来一声“好”?

自我测试6

1.如果对方拒绝自己的建议，你将任择其一：

- a) 考虑对方异议的正当部分，据以修改己方的建议
- b) 等待对方提出解决问题的反建议
- c) 驳斥对方异议中的不正当部分
- d) 要求对方提出建议

2.即使对方声称某个问题是不能谈判的，也不必就此作罢。这句话：

- a) 对
- b) 不对

c) 有时不对

3.提出最后期限有助于谈判的进行。这句话：a) 对 b) 错

我这一生中见到过不少名人，站在他们面前不由得你顿生敬畏之情。他们全是智慧的巨人，高视阔步，一往无前，像我这样的芸芸众生只有远远躲在一旁免得被他们于无意之中践踏。

在咨询工作中，最令人尴尬的事莫过于顾客所请教的问题的解答竟是那样得显而易见，就像是近距离里在高强度灯光下寻找一件东西那么简单！而他们怎么竟会视而不见呢？

不知你是否经历过因考虑问题疏漏，以致当别人提出的解答竟是那么显而易见时，你的那种自惭浅薄的窘境？我可以告诉你，当我不得不一本正经地向主顾提出这种解答时，心中是多么的尴尬！

不久前，某项基金会的经理们向我扼要谈了他们所遇到的问题。你要知道，他们做的可不是偏僻街上那种小打小闹的生意，一两百万英镑的交易在他们眼里也不过是小事一桩而已。事实上，这些人一年光股票红利每人就能拿到成百万英镑。这还是欠年的数字，要是赶上丰年，那就更发财了。

我希望你能理解，我这么说绝没有自诩高明的意思（老天也不许呀！），毕竟我在谈判中也出过不少的错——所以我才敢自信能教给你如何不蹈我的覆辙。

一个人在智力测验中得分再高，也难免不犯简单的错误。长话短说，如果连最聪明的才智之士也会出现上述错误，而你又能从他们的教训中学乖，那么当你和那些“自作聪明”的人，特别是那些一到紧要关头就冒傻气的人打交道时，行事总该做得比他们好些吧？

还说我碰到的那件事：一天，他们请我来到一间用橡木板作护墙的富丽豪华的大会议室。我坐在有椅垫的“老板椅”上，面前是张硕大无比的桃花心木会议桌（做这张桌子大概得用掉整整一片热带雨林里的木材吧！），桌子是那么的平滑，以致招待与会者的美味佳肴和名贵饮料不得不放在精致的小车里在桌面上往来推送。其豪华的程度也许只有皇家饮宴才能与之媲美。

主持会议的是基金会的高级经理，与会者除了他的副手外，还有其他几位绅士，他们也偶尔插插话。

他们所面临问题的梗概是：基金会从事的一宗交易出了纰漏，他们为一家客户在葡萄牙购进了一处企业。受雇处理有关手续的顾问公司发回报告说是已经一切就绪，“全部交接清楚”。但令他们震惊的是，这宗

本该谨慎从事的工作，竟出现了天大的漏洞损失将高达数十亿葡币之多！

显然是顾问未能恪尽职责。因此他们想要求顾问公司承担填补大部分亏空的责任。

事情真用不着我多加饶舌，因为他们的律师已经弄得清清楚楚。

但他们的谈判行事，却实在令我无法恭维。要知道这些人都不是某些书上所谥称的“九先令钞票”，而全属精英中的精英，所谓的人中龙凤呀！

这样的人居然干出了蠢事，而且蠢得出奇！

讨论的中心是该如何对待那家顾问公司。对方对己方的任何建议全都不提反建议。

显然，对方是把基金会的建议视同客户在向银行清理账目，于是不是干脆不理，就是提出某些异议。

银行处理这等事往往会想，看看客户下一步怎么办？的确，基金会在聘请我之前又办了一些事，只可惜全都是些要多糟糕有多糟糕的傻事！

当他们的建议被置之高阁或是对方提出异议时，他们就赶忙又提出另一个建议，向对方做出某些让步。

唉，我的天哪！

要知道，这绝不是一时误解或战术运用上的失误！他们做出的建议不是一个，两个甚至三个，而是在短短一年时间里，一个接一个地单方面提出了七个之多！毫无疑问，这是整个战术错误。

会议主持人用了两个多小时介绍完情况后，便坦率地问我下一步该怎么办，有何建议。我只好坦诚相告：“我想，要是你们能沉默一个较长时期的话，也许会对改善谈判处境产生意想不到的效果。”他的形体语言表达了一切。只见他眉毛一挑，下巴一缩，笔直地靠在椅背上，瞪着眼瞧我，一副不相信的样子，似乎在无声地向我发问：就这些？”我想，他这时也许心中在盘算，为了这么短短的一句话而花去那么多咨询费到底值不值？

我当时就毫不怀疑（以后更甭说了），他们的谈判之所以失利坏就坏在重复七次地犯下了相同的基本错误：未接到对方的建议以前便修改自己的建议。

这个道理实在再简单不过，就是蠢到不会将自己的名字倒过来写的

鲍勃（Bob）那样的人也该知道的。

为什么说这是个根本性的错误？

试设想一下事态的可能发展。在与对方开始接触后，你的一个选择是：坚持要对方弥补全部亏空。这肯定会是你的开价，要求偿还全部损失。如果对方（斯拉克公司）接受指责并同意偿还，那当然最好不过。大家可以结束谈判收拾皮包各自回家了。然而，他们也许不会这么干，因为这意味着要从他们的钱柜里拿出高达数十亿的葡币来。

你的另一个选择是到法院去告他。但事情一上了法庭，对方律师团的张三、李四、王五、赵六们就有的是办法从你那“滴水不漏”的诉状里挑出毛病来，和你没完没了地纠缠。

你不愿惹这个麻烦，但对方又不肯接受你的开价，这时你该怎么办？你好比站在一个陡坡上，每走一步都得小心。

如果你为了表示通情达理，修改建议，降低要价，以行动来回报对方的沉默（不提反建议）。这下可就热闹了，你马上便落进了陷阱，还找不到爬上去的梯子，脚下所有的只是数不尽的蛇！

对方认为他没有任何理由要采取行动（因为他们否认应负任何罪责），那么你接下来该如何办？一退，再退，要再三再四地退让吗？退到哪里算个头？莫说要对方补偿数十亿葡币了，能到手几百万甚至几十万也说不定。

斯拉克总公司只要耐心等待你的又一个建议就行了，在第七个建议之后肯定还会有第八个，甚至第九个。

他们无意于和解，无意于提出反建议，除了静观他们什么事也无意去干。

这时你要想迫使他们提出反建议以尽快解决争端，最好的办法（当然你得的确占理）莫过于真的把状子递上去。他们考虑到旷日持久地打官司将所费不菲（光律师费就少不了），在权衡利弊以后便将回到庭外解决的路上来。

使你不敢下决心打官司的顾虑，也同样在困扰着他们。不论他们对自己的律师如何深信不疑，对簿公堂和私下和解的可能性都同样存在。要是己方的律师因故不能出庭呢？要是律师找到的对方诉状中的漏洞被对方弥缝好了呢？要是法庭阴错阳差地做出于己不利的判决呢？要是要求少赔一点，对方有没有可能接受呢？这些问题在他们下决心把官司打下去以前都将反复考虑。

只有这时，你才可以提出或接受和解的建议并开始谈判。但在谈判中讨价还价仍要注意严格遵守礼尚往来的原则。

养猪场主乔·斯罗奇关于不见货就出价的笑话对人很有启发。用到谈判上就是说不了解对方建议的细节以前切不可轻易修改自己的建议。

所谓谈判，对同一个问题一般总有两种解决方案，即你方的方案和对方的方案。你的方案自己当然知道，但对方的呢？如果不知道，则在提出己方开价后，一定要设法了解到对方的方案再做进一步的行动。

记着，在所有的谈判里都包含有四方面的情报。其中两种是你所知道的，即你的开价和底价。你务必找出第三种情报——对方的开价。对方的底价则是你摸不到的。而要是不知道对方的开价，岂不变成了自己和自己谈判？

不知道对方的建议就好比聋子坐在拍卖场里，只能自己和自己竞价！

自我测试6释评

1.a) 这在“羊”看来似乎是“合情合理”的事，但它能推进谈判吗？对方对你的建议的部分或全部既然存在异议，那他就有责任提出自己的反建议。过于乐意地接受对方异议中的“正当”部分，就会为处理其“不正当”部分埋下祸根。因为这两部分也许是互相关联、难分轩轻的。

b) 你将像一头狡猾的“狐”那样，可能要等待很长的时间。所以不妨更主动一些，告诉对方你想叫他们做些什么。

c) 只有“驴”才做得出！

d) 正确！“梟”从其提出的异议中也看到了对方谋求解决问题的愿望。在对方明确提出其解决方案之前，不要另提新建议也不要修改原建议。谈判桌上就是需要有双方各自的解决方案才好经过谈判来达成共识。

2.a) 正确。只有从谈判中你才能得知，对于他们而言什么是绝对不能谈判的（事实上这就是其在

解决方案中的地位），但你仍然可以决定如何进行下去。记住：即使原则不能谈判，但如何运用原则还是可以谈判的。你可以把敏感的问题暂时放在一旁，先去谈其他问题，待取得进展后再回过头来谈“不能谈判”的问题。“梟”都知道，谈判的议程要由双方共同来定，他们所说的不能谈判指的就是这件事。

b) 错了。让对方单方决定什么可以谈什么不可以谈，那你就将受制于人，只能谈他允许谈的问题了。这是“羊”的做法。

c) 怯懦的“羊”才有如此反应。

3.a) 正确。只要最后期限不过于紧迫，就有利于集中精力去寻求解决办法，提高故意纠缠的时间代价。而要是没有这个限制，对方就有可能故意和你软磨硬泡，使问题得不到及时解决。只要是“梟”都明白这一点。

b) 不正确。只有“驴”才会使最后期限形同虚设，或使自己为“毫无意义”的最后期限所束缚（指那种没有正当理由的期限）。

7.对谈判者最有用的问题——如何避免措辞含混的合同？

自我测试7

1.你开了一家从事快速服务的公司，可是就在繁忙的周末快来到时，你的一台车的大梁坏了。你有位朋友正好有一辆空闲的货车，他答应将车租给你，可以一直用到你那辆车修好的时候。他要你出张字据，上面这么写：“一台车，500镑，一周的租金。”请问你是：

- a) 照他的要求写字据
- b) 坚持签一份正式的合同
- c) 告诉对方，朋友之间何需什么字据
- d) 要求写得更详细一些

2.一家沙特阿拉伯的公司找上门来，请你为其管理一项公共工程，要求签订合同。请问你是：

a) 认为这是一个打进中东市场的良好机会，从而轻易按原有费率与之签约

- b) 认为奇货可居不妨要个“高价”
- c) 宁可等着瞧瞧，看该提多少才能为对方所接受
- d) 从本身能有利可图出发考虑费率

3.当发现对方明显说错了时，也最好不打断他的话。这么做：

- a) 对
- b) 不对

c) 有时对，有时不对

经验有益于按一定规则行事。掌握了某一行业的规律，遇事时才能心中有数而不致临事仓皇。从某一领域谈判中取得的经验，对在完全陌生的其他领域里进行谈判也有值得借鉴之处。

要是经验不足又没有时间可供经历，这时该怎么办？

比方：你要就一笔价值不菲的生意（或极为重要的问题）做出决定，这时绝不可仓促行事去碰运气。只要善于运用谈判的原则，就能游刃有余地加以妥当处置。

重要的是不管那桩生意数额有多大，也不要患得患失光打自己的小算盘。而要把它当成一件在一个陌生市场里与任何人都无关的事情来处理。谈判新手之所以总爱倾向于接受对方开价，首要原因就是看不透这一点。

要是你日常过手的生意都是几十、几百的小数目，而对方开出的价钱却是后面跟有若干个“零”的大数时，也切不可显出馋涎欲滴的神色，那只会削弱你在谈判中的地位。

同样，也要切记不可陷入另一种陷阱，因为数目微不足道而对谈判掉以轻心。不止一位谈判高手在研讨会上说过他们因交易款额小而漠不关心，以致在谈判中上当的事例。

如果遇到对方对你认为不值钱的东西出价很“高”，或是对你认为值钱的东西却出价很“低”时，你务必切记：

那可能不是“好果子”——谨防上当！

此时最好不成交，看看再说。在某一市场上相当上算的价格，拿到另一市场去就有可能是“公然宰人”的。最伤自尊心的事莫过于事后才发现是上了当！

对方何以开出令你“无法拒绝”的价钱，这事就值得仔细推敲。

不妨设想一下，在格拉斯哥中部地区，一加仑清水对于口渴的游人价值多少？

那一地区长年雨量充足，根本用不着为水发愁，水固然可以说是一钱不值，但要是这水成了“救命水”的话，那可就不同了。

在阿拉伯的浩瀚沙漠里，可说是滴水如金！记得

几年前，我驾驶一辆“兰奇罗佛尔”牌小车在阿曼内地四处奔跑，向在当地勘探石油的英国人兜售钻石。那儿的气候干燥异常，每行驶20英

里就得喝上一加仑的水，而且还只够润润嗓子的。

那儿也是世上最令人不舒服的地方。住在穆斯凯特的“阿拉伯通”告诫我：一是不可饮酒，即使一个没有上锁的酒窖就在眼前，也切记不能去沾；二是不可抱怨浑身沾满了沙尘；三是在任何情况下不可想女人——即使路上遇见了骆驼，也只可把它设想为是只“公”的。老实说，在那种环境里缺了水，哪怕叫我罄手中所有的钻石去换一杯水都是乐意的，甚至再搭上那辆“兰奇罗佛尔”也绝不会皱一下眉头。

所以对一宗买卖的评价，由于立场不同，结论也将大相径庭。这也就是说，你在决定谈判立场之前，一定要掌握充分的信息来衡量这宗买卖的合适价格及其背后的意义。

要花时间亲自推敲合同的细节和文字，不要等到白纸写成了黑字才去找律师商量。真要是合同出了问题，律师是不会为你承担任何责任的。

涉足新的商业领域，特别是去一个陌生的国家开展业务时，谈判只能靠自己亲自操持。但愿你能长命百岁有足够的时间进行体验，以期不会陷入老手一眼能看到底的那种明显的陷阱。

维护本身利益不能靠运气而要靠从谈判中增长才干。而本身利益是什么也要自己去确认才行。

对那些“事后诸葛亮”最好躲得远远的。酒吧里、饭店中，此种人随处可见。他们不值一文，只会放“马后炮”。要具有远见虽然很难，但却是立身行事的无价之宝。

做生意切须避免的是与人签订内容含混的合同（而环境往往会诱使你这么去干）。墨菲提出了一条著名的法则：“越是坏事越易出现。”英国的著名首相劳合乔治在议院里也说过一句有名的“笑话”“你想拿去投保的东西，只有在得不到偿金时才会出现。”

只有经过谈判才能避免做成“欠考虑”的买卖。

下面这个例子可以说明这一点。在穆斯凯特有一位“哥们”，在租车给别人时，拿出一张合同请对方签字。上面只有短短几个字：“卡车一辆，美元一千，一月租金。”

这样一张简单明了的合同有什么不对呢？它不拖泥带水，没有一句废话，只要一手交钱便可开车就走，多痛快！然而此类合同都有个带根本性的问题，它们只字没提可能出现的情况。这就只有求助于墨菲的法则不要显灵了。

这对于合同的双方全都一样。

任何一方都不能从合同中得到保护，要是拿了它去法庭告状，其结果不是败诉便是各执一词，官司旷日持久。无论出现哪种情况，偷着笑的只有律师及其银行经理（你要嫌从本国请律师费钱，当地的律师要价倒是不算太贵）。

假定你是租车人，你没有任何保证能叫那位“哥们”让你开走停在眼前的这辆车，而不是停在旮旯里的另一辆又旧又破的车。当然你可以说：“这哥们我信得过，我俩同过学。”而事实上你们也可能的确是好朋友。

公平得很，不是吗？但我也见过不少这种友谊终于走向决裂就是从“和我做生意的是我最要好的朋友，而贷款也是从信得过的银行借来的”这句话开始的。

要是你是车主，你同样也没有任何保证能让车子像开走时那样完好无缺地还回来。还车人有可能把车子停在其他车辆背后让你看不见，直到另一个蠢材来租车时你才发现原来这车子已经坏了。

在含混不清的合同里，容易出麻烦的漏洞多得是。像什么时候把车还回来？由谁承担保险费？车子开出后发生的停车费该由谁出？如此等等，可以举出一大堆。

那么，怎样才能避免含混呢？容易得很，只要多问几个为什么就行了。每个问题都由两个简单的字开头，要一直问到把一切都考虑到了为止。这两个字就是：“万一”？

试以租辆“兰奇罗佛尔”牌小车去阿曼荒凉的内地作商务旅行为例提出问题 and 回答。

“万一”车子在路上出了与使用无关或与备用零件无关的故障时，怎么办？

在合同上确认，出现此种情况保证另换车辆或提供所需零件。

“万一”车辆由于驾驶失当造成破损时，怎么办？

明确车主对此概不负责，修理费用由租车人承担。

“万一”车辆中途被盗以致租车人不能在一个月期限内完成推销任务时，怎么办？

同意付出保险赔偿金以供另换车辆之用，但对其商务损失概不承担责任。要是损失钱数较少，租车人也不会为此等事情来纠缠，令他痛心的是“漏掉了大鱼”！

“万一”由于停车“疏忽”以致车辆被盗，怎么办？

要求在合同中列入“弃权”条款，应允不予追究，同时要尽量让自己的兄弟来做判定是否“疏忽”的惟一最终裁定人。

“万一”车主的债权人将车辆扣走以致租车人无法完成商务旅行时，怎么办？

要求在保险赔偿金条款内涵盖立即换车的内容，并明确由此发生的一切费用概由车主负担。

“万一”车主的债权人，在车主和租车人都不在场的情况下将车破坏，怎么办？

列上另一条不予追究的“弃权”条款，但租车人在离开前应出具有关车辆被损状况的书面证明。

“万一”由于车主得罪了当地土著人，以致他们冲击车辆以作报复，或是因涉及骆驼问题，土著人向车辆开枪射击，怎么办？

在押金归还条件中加入不适用于此种情况的内容（同时应要求由自己的兄弟出任裁定人。）

“万一”压倒了骆驼，土著人扣车以作补偿，怎么办？

押金不予退还。

“万一”该车没有过境行驶执照，而你于无意中越了境，怎么办？

要求租车人只能在本国境内用车，对其违反本国移民法的任何行为，概由租车人负责。并向租车人收取“越境押金”，卖给他一张本国地图。

“万一”双方对破损修理费的多少或微小损伤的程度发生争执，怎么办？

在仲裁条款中明确指定由你的兄弟负责仲裁。

“万一”租车人发现车主并非车辆的合法拥有者，以致车辆为当局扣押，怎么办？

要求车主出示有法律效力的产权证明，或在无法出示证明时，从租金及保险赔偿金中扣除其大部分。

“万一”租赁期满租车人不能按时归还，怎么办？

按逾期日数收取逾期租金，其费率逐日大幅度递增，并没收押金。

“万一”租车人利用该车从事非法活动导致被警方扣留，怎么办？

根据有关法律没收其押金。

（此外还有：“万一”上述种种“万一”在租车人返回英国以前未能办完，怎么办？）

（显然此时可运用“紧逼”战术，告诉对方如能按你方意见处理，车辆可立时归还；否则不还。）

上述种种“万一”虽都只是“说着玩”的，但对每位谈判者都具有重要意义。

请看下述一件阿曼租车合同的节略，并与前述措辞含混的合同进行对比：

“一辆‘兰奇罗佛尔’1998型轿车，外貌新，里程表显示行驶里程12020英里。所有部件处于正常工作状态，该车在行驶12000英里后做过厂修，备用轮胎、风扇皮带、排气系统、各种插头、全新电瓶、绞盘、滑车、链条，一应俱全，油箱存油25加仑。下星期二上午6时准时将车开到指定饭店。1000美元车到即付，只取现金。使用一个月的保险费及行车或其他违章罚款均由租车人负担。车体如有任何损坏请在接车时验明，还车时也照此办理。一个月租金指由下星期二至11月2日期间的租车费用。在此期间内行车里程多少不限。租期届满之日，租车人必须在当日晨6时交车。并灌满油箱，保证车辆完好无损。归还时如发现有任何大小破损或配件丢失均须按价赔偿（只收现金）。”

我应坦白承认，这份合同在法律上也不是十分严谨的，但与那位“哥们”的措辞含混的合同相比较，则已有天壤之别，其间的异同你从自己填过的租车表格中也能看出。大的租车公司对此有深刻体会，都成了避免措辞含混合同的专家，从事这一行当要是不会这一套就只有关门大吉。

然而，租车公司和航空公司相比，在这方面又是小巫见大巫了。飞机票上印的“除外”条款可说是滴水不漏，只要顾客买了票就被视为已经自动同意。即使一架波音747在跑道上把你撞倒，撞得你翻了两个大滚，但是你，更可能是你的遗孀却会发现，根据所谓的“华沙协议”，航空公司不负任何责任。

所以神经质的人千万不要去看机票上印的那些小字，那得把他吓死，还没处告状去！

在一宗大交易中，谈判双方要想维护各自的利益可能需要提出和回答数不尽的“万一”问题。做一宗从未做过的交易或是在异国他乡谈生意，尤其有必要在做准备工作时为自己列下一张有关“万一”的清单。

谈判者在对方把一份预先准备好了的符合该方利益的合同草稿摆到你的面前时，往往会应对维艰，不知该从哪儿谈起。对方之所以事先准备，用意正在于此！

万一碰上好斗公鸡式的人物怎么办？

每十二个月期间，总有来自世界各地数量多达四百份以上的对咨询人员的投诉，说他们计划不周、计算不当或是核查失宜等等。

保险外勤人员认为其原因在于“监督不力”或“现场人员数量不足。”而保险协会则建议咨询从业人员切不可“接受与其行为准则有抵触的合同责任！”

对咨询从业人士而言，另一点应坚定不移的是，切不可向外人暴露（哪怕只是透点口风）对其行为有专门的赔偿规定。造成这一暴露的最常见原因是咨询人员在其工作合同中希望明确规定赔偿的限额。

这正好鼓励了那些好讼的主顾只要有哪一点不符合他的期望，就提出索赔。

显然，他们是在钻规定的空子而不管其投诉的事情是否正当。

事实上，不少建筑公司从接到承建合同时起就专门建立了投诉专档，工程还没开工，投诉的工作早就开始了。据说在有的公司，投诉部的机构比评估部还要庞大。

善于提出问题，特别是在谈判前认真思考这些问题，能使你在谈判中从容应付，处变不惊。在每一件交易里总有很多的“万一”。好好加以考虑，能有利于当对方要求你在合同中承担某些责任时随机应变，对答得当。

当然，在世界的某些部分，或在局势混乱的时候，有时也不得不接受措辞含混的合同。那是没有办法的办法，幸而这种情况毕竟少有。

在离开喀布尔的最后一架客机上，你能挤上去就算万幸，哪还容得你去问什么“万一”，去修改措辞含混的合同？

然而即使此时，要是你身上带的钱不够或是飞机乘务人员找麻烦，也还是有谈判的必要的。比方可以问他接不接受以美国捷运公司的汇票来支付票款——他要是穆斯卡特恰好有位“哥们”接到过这种汇票呢（而如果他不接受可就惨了）？何况还必须就他所要的“黑价”侃侃价呢！

自我测试7释评

1.a) 这是个“羊”气十足的决定，对双方都有风险。

b) 有时间的话这么办也没什么不可，但只怕你没有这个时间（“驴”的选择）。

c) 天哪：纯粹是只“羊羔”，还怕你活不长！

d) 正确。是要写详细些。是“梟”所问的“万一”

2.a) “以便宜换名声”的人一辈子也富不起来。只有“羊”才不懂这一点。

b) 没经过考验的假设都是危险的，不过“狐”的胆子大。

c) “羊”总爱小心翼翼。

d) 正确。但如果发现对方急于求得你的服务，那就不妨再抬抬价。“梟”是懂得利大利小的区别的。

3.a) 不管对方说对说错，打断他的话总不大好。

“梟”往往劝人不要这么做，而“狐”则不会喜欢这个问题的提法，它喜爱有点弹性。

b) 可以问问自己，你喜不喜欢被人打断？在做过的测验中，无论何时何地，我都没发现有人承认乐于被人打断。接下来，不妨再自问一句：“你曾经打断过别人没有？”我也从来没发现过从没打断过别人的人。大概只有“驴”才总想打断旁人的话！

8.谈判“情景”2——蠢材，要的是他们的可靠性！

这是本书的第二个谈判“情景”。它也和所设的其他几个“情景”一样，是以一种生动活泼的方式让读者在“保险”的环境下加深对学习内容的理解。

把设定的“情景”反复阅读几遍。以适当方式做点笔记，然后考虑该为与卓格玛会晤做些什么准备，提出些什么建议，此时应回忆一下从第一章到第七章所学的内容及自己的体会。

还是那句话，决不可另设“事实”来适应自己解决问题的想法。要假定，凡是“情景”中没有提到的东西都是不存在或不许存在的。只能完全根据本章所说的情节做出反应。

祝你能从中得到乐趣，并祝好运！

谈判“情景”2

十个月前，罗塞恩卫生局与卓格玛公司（一家从事电脑服务的机构）签了份合同，委托该公司代办其下属医院的工资发放事宜。这个合同是卓格玛公司经过激烈的投标竞争才赢得的。合同为期五年，该公司每年能得到服务费180000镑（每月15000镑）。

上个月由于机器发生故障，卓格玛公司未能及时将工资数据交付银行电脑系统，从而影响到罗塞恩的下属医院未能如期给员工发放工资。以致员工怨声载道，纷纷离开工作岗位开会抗议，该局不得不采取紧急措施，请人加班加点人工赶制工资单把工资发出才算没有酿成更大的麻烦。

卫生局就卓格玛未能如期完成合同规定任务，向其做了数次电话交涉，并告知拟采取的行动。随后送去了一纸备忘录。

随着这次事件的发生，不少员工提出请局方另请其他公司代办工资发放的要求。

卓格玛被告知，他应对造成的损失负责。如果各医院的投诉成立，损失总额估计将高达100000镑之多。他们还被告知，不但要赔偿这笔损失，卫生局还将保留对今后可能发生的损失追加索赔的权利。

同时，卫生局声称，人工赶制工资单的费用10000镑也应由卓格玛公司承担。

更为严重的是，该局宣称，在该局扩大管理工作电脑化范围的其他招标中，卓格玛公司作为“理想”投标人的身份将被立即冻结。

[现在假定，你将作为卫生局方的谈判代表；请考虑有关双方争执的如下背景情况。]

你得知卓格玛公司为妥善处理这一问题已经做了巨大的努力，而且事故发生前该公司的服务也是令人满意的。另外据传该局不少下属医院的劳资关系一直相当紧张。

在卫生局下属医院会计、成本、医疗安排和人事档案等管理工作电脑化的谈判中，你已与作为投标人之一的卓格玛公司进行过多次讨论。如果投标获胜，该公司可取得以营业额将跃增五倍（ $5 \times 180000 \text{ 镑} = 900000 \text{ 镑}$ ； $5 \text{ 年} \times 900000 \text{ 镑} = 4500000 \text{ 镑}$ ）。而目前卫生局这一块在该公司的总营业额中所占份额为20%。

在你向卓格玛公司发出备忘录后，从局方得知，他们的主意有所改变，打算或是撤销索赔，或是大幅度削减索赔金额（可削减到17000镑，甚至更少一点）。但卓格玛公司对此等变化尚一无所知。

你为人工赶制工资单所提的10000镑索赔，根据的是卓格玛公司以前为卫生局所作分析中的数字。只包括登记、税务管理、安全保卫和回答员工工资询等费用而非人工管理工资的全部支出。你当初如此提出，原意也只在微示惩罚而并非真想索回全部损失。

如果卓格玛公司不愿为迎合你的解决意图做出让步，又不愿就避免发生类似事故提出任何建议的话，则你在谈判中的地位将与他整个来个颠倒。因为你如单方面终止合同，将面临53000镑的罚款。

卓格玛告诉你，发生延误是由于卫生局的出纳部门所提供的一周税金密码有误，但承认自己公司的操作人员也未能及时察觉。而恰巧这时一台主机发生了故障以致不能及时重做。再加上祸不单行，备用电脑在输入错误密码后也失灵了，这才使得延误更甚。

双方约定在短期内面谈。

情况就是这些，请试答下列问题来实践学到的谈判技巧。运用你现有的经验和掌握的常识，想想该如何与卓格玛谈判。答题时可以参阅你在另一张纸上记下的笔记、在书上所做的札记和标记的重点。

记住：“狐”不要人教就会骗人，“羊”经人唆使也会骗人，“驴”则不动脑筋，一挥而就，只有“梟”才在参看书释评以前认真做好自己的答案。

“情景”提问2

8.1在这一谈判中，卫生局方面最重要的目标是什么？原因何在？

8.2卫生局一方在谈判中可能的最大失误是什么？

8.3卓格玛一方在这一谈判中的主要利益何在？

8.4卫生局应志在达成何种形式的交易？

8.5谈判中，卓格玛不该提什么？原因何在？

“情景”提问2释评

8.1在这一谈判中，卫生局方面最重要的目标是什么？原因何在？

局方主要关心的事是确保不发生类似事故。你应集中全副心力，殚思竭虑，从对方取得在合同期满以前再不发生类似事故的确切保证。

该公司上月未能把每一员工应得的工资拨入其个人工资账户是酿成骚乱的主要原因。因此你最关心的事便是以后绝不可再发生此种事。索

赔固然很重要，绝不能松口，但为过去的事取得赔偿并不能保证对方今后不会再次犯错误。

你和你的谈判同僚应致力于从对方身上取得确切保证，要求他们提出详细的预防措施。对卫生局出纳部门提供密码有误之事，在谈判中必须提及，双方都应致力提高各自员工的素质。那么，是否应对有关员工进行必要的培训呢？这笔费用又该由谁来出呢？

对方的保证如果没有必要的制裁条款就会形同虚设，所以你应该考虑提出再次发生此类事故时的严格罚款规定。这种条款对方是难以拒绝的。他不是信誓旦旦地保证此类事情今后绝不会发生吗，那又怕什么严格的罚款规定？他如有任何支吾，你就可以，那你的保证还有什么价值可言？

8.2 卫生局一方在谈判中可能的最大失误是什么？

你方可能的最大失误是将谈判只看成为索赔，而不是为了给未来寻求保证。

你在致对方的备忘录中提了100000英镑的索赔要求和10000英镑的人工发放工资费用。你如果把精力全都用在这些金钱问题上的讨价还价，就不但可能放过了己方的最大利益，而且还有打一场官司的危险。

卓格玛肯定将强调造成事故的过错不全在他那一方（是你方先提供了错误的密码），一定要赔偿损失的话，也得双方分摊。

索赔的数额如此巨大（与他们从现行合同中的所获相比），他们肯定要誓死抵抗。他们还不知道你方已打算将索赔金额降到17000英镑，而暂时保密又是你方的一种谈判战术。如果这一打算被泄露，甚或更糟，你若还要漫天要价，把索赔额提高到200000英镑的话，都只会使问题的解决更为棘手。

索赔固然重要，但其重要性并不属于你所“志在必得”之列。提出索赔只是为了给谈判定调，不能只在这个问题上多纠缠，而误了给将来不出类似事故寻求保证的大事。

讨论赔偿问题，最好先把金额放在一旁，而致力于谈判分摊责任的比例。这么做也可为以后将索赔金额降到17000英镑作铺垫。

至于那10000英镑的人工发放工资费则可作为另一问题分开来谈。你方的原意本来只是把它作为象征性的“薄惩”，而对方为了能在未来合同的投标中恢复“理想”竞标人的地位，也可能会全部应承下来，以表示其诚意。

8.3卓格玛一方在这次谈判中的主要利益何在？

他的主要利益在于重新取得未来4500000镑合同的“理想”竞标人地位。新合同对他利益重大，而他是否有中标机会，关键又在于能否恢复“理想”

竞标人的身份。（如果在这次谈判中未能达成协议，则所有机会将丧失殆尽。）

卓格玛要想恢复原来身份，只有满足你方的主要利益，亦即保证今后不再发生类似的失误才行。这就需要他提出具体的保证措施，而且还需要同意（如果不是主动提出的话）发生类似事故时的罚款条款。

他应当把这一点视为你方的主要利益所在，并在谈判中满足这一要求。

当然他也必然关切如何争取降低或豁免索赔金额。因为这对他是一个巨大的财务压力。

赔偿100000镑，等于从现有合同中减少收入一半以上（180000镑），也就是说这5年的服务他可能根本无利可图了。所以他极可能提出按责任分摊的办法。

至于那10000镑的人工发放工资费，他没有多少话好讲，因为这个数字纯系出自他自己所做的分析报告。与未来的4500000镑合同额相比，他有可能会忍痛同意支付（或出具欠条）。

8.4卫生局应志在达成何种形式的交易？

你应志在达成一个符合双方利益的一揽子交易。

卓格玛应提出切实可行的保证措施并规定发生类似失误时所应承担的无条件罚款。这是恢复其“理想”竞标人地位的先决条件。至于其是否能中标，则仍要根据其所提标书的质量和执行现行合同的今后表现来决定。

关于索赔问题，你有望能得到那笔10000镑的人工发放工资费，至于那17000镑的赔偿费（谈判中也许还要削减），则可能需慎重考虑。你可以要求对方全额赔付，也可能根据各自责任分摊（比如，在出纳部门提供的密码有误一事确属实情时）。

8.5谈判中，卓格玛不该提什么？原因何在？

他们最不该提的事是：指责你方下属医院中存在劳资关系问题。而这却极有可能被他视为能打中你方要害的杀手铜。他要是果真这么做了，不但于事无补而且只会在一个与谈判主题丝毫无关的问题上激怒你

方。

有一点他必须明白，不论一个单位的劳资关系如何，到时开不出工资都是一件天大的坏事。所以，不但劳资关系不好的医院有人借机挑起事端，而且所有的医院也全都闹了事。

除非卓格玛存心扩大事端，加剧紧张局势，否则提出这件事就只能分散谈判的注意力。不但将使问题得不到应有的解决，而且将危及其本身正在争取的业务目标。在枝节问题上多做纠缠既分散精力又很难谈出个所以然来。这一条对你同样适用，如果你也斤斤计较于那100000镑的索赔的话。

9.“善意”的神话——“让步”!——怎样教狼去追雪橇?

自我测试9

1.你是一位光缆制造商，想与一家欧洲最大的有线电视台老板约会。几经延迟后，对方叫你在当天下午去希思罗机场的第四候机室，在飞往澳大利亚的航班起飞前几分钟与他见面。这对你是一个难得的机会!他边向护照检查处走去边向你说，可以与你签一份为期六个月的供应标准型希格马光缆重发器的合同，要你开一个“最好价”。这时你是：

- a) 开出你的最低价以便能“挤进门里去”
- b) 开出比最低价略高一些的价码
- c) 开个高价但留下讨论还价的余地
- d) 祝他旅途愉快

2.一家大化工公司的采购员看了你供应萘酚的开价之后说：“竞争激烈得很呀，你最好把要价降低一点。”你是：

- a) 为了取得订单，答应压价
- b) 问对方，你的开价比别人的高多少
- c) 让他与别人做生意去
- d) 要求看看别人的报价
- e) 问他喜不喜欢你的报价

3.你与纽约一家CDROM出版商进行谈判。对方提出想买下你的“管理教育丛书”出版权，只答应付给版税50000镑，合同签字时预付一半，其余一半在交稿时付清，而不同意你所要求的80000镑（付款办法相

同)。你是：

- a) 接受对方出价
- b) 告诉对方，这个出价不够，多少总得再加一点
- c) 提出一个改头换面的建议
- d) 拔腿就走

听起来似乎很矛盾，在谈判中最令人为难的事是如何做出让步。有一条对中等以上水平的人士而言的行事规则相当简单：

“在谈判中要尽量把自己装成个吝啬鬼，而不可像亚西济的圣徒圣芳济那样行事。”

为什么要学得这么刻薄呢？因为，为人大度虽然有时也能感染他人，但在谈判中却不是那么回事。

经验告诉我们，想以让步来换取对方的让步是根本做不到的。你让步，他为什么非效仿不可呢？相反，他不但会寸步不让，而且还将设法诱使你做出更多的让步。

在本章里，我探讨作让步的“善意”理论，为的是想把你引出迷津。这个理论是从哪里冒出来的？其确切来源已不可考，我所能追溯到的始作俑者可能是个名叫边尔恩·麦克肯泽的家伙。他于19世纪90年代曾在加拿大北部的赫德逊湾一带做过一段时间的行商。

将来是否还会有进一步的发现不得而知。但那无关紧要，重要的是这一理论目前在各行各业里已广为流行。关于这一点只要问一问从事过谈判工作的人就能知道。

令人奇怪的是，那些迷恋于“善意让步”之诗情画意的人们却不懂得应该去批判它。这在谈判研讨班上不知引起过多少次激烈的辩论。为“善意让步”辩护的人有两个最共同的论点：

- 1.我先在若干小事上做点让步，为的是“软化”对方的僵硬立场。
- 2.总得有人推上一把，否则谈判将无法进行。这两种论点都是“幻想”战胜“经验”的产物，表明他们对进行成功谈判的战术和策略一无所知。

在研讨班上，我之所以如此直言，为的是使持这种论点的人清醒清醒，让他们好好考虑按他们的信念行事将得到何种结果。

先看第一条论点，其结果如何？

我不敢说自己已经掌握了有关这方面的所有研究成果（总可能会有

遗漏之处），但据我所知，大家的结论都与这一论点截然相反：单方面做出的“善意的让步”，不但不能“软化”对方的立场，相反只能使之更加僵硬！

诚然，我所引用的研究成果大多来自高等学府和研究机关的“神圣”殿堂，因而很可能将受到来自“实践者”们的大声讥嘲。

我自己上大学时就曾对有的所谓研究成果嗤之以鼻。就在不久前，有位某某人就苏格兰北部奥克尼群岛上“左撇子”居民的犯罪现象发表了一篇洋洋大作，而另一位来自伦敦经济学院的人类学家则写了一部研究“高地村落居士话”的专著。

不过我所引用的资料全都是把严肃的学术研究，应用到过去50年中世界各地谈判行为上所得的成果。而且其中的不少结论都为未被“善意让步”符咒所左右的谈判者在实践中证实。人们只要想想“善意”信徒的一厢情愿就能看出他们错在哪里了。

持让步能软化对方概念者认为，在谈判中己方的慷慨大度能够感化对方使之也变得慷慨起来。

但是，如果这果真是真理，那么，为什么非得由你来带这个头呢？

试从对方的观点设想。他在看到你做出让步时的想法无非是两条：其一是你的确在表示善意；另一则是你表现得软弱可欺。

“善意”成了先例

一位电气开关供应商被要求向中西部某承包商提出供货报价。但他按价格目录报的价却遭到了对方的坚拒。

他被激怒了，质问对方：“你为什么这样顽固，非要我按目录价格再打折扣？”

对方回答：“因为你去年向我的下属公司供货时就打过九折。”

他说：“是因为双方是第一次打交道，我为了下回生意才打的，是可一不可再二呀。”

对方：“那好。咱俩也有下回生意要做，就请也按第一次打交道的规矩打个折吧！”

即使谈判对方同意第一个论点，也没有必要回报你的“善意”，同样表示出慷慨大方。他仍有可能坚持其僵硬的态度。

而如果他同意第二个论点的话，则只会变本加厉来迫你再做让步。

可以肯定的是，对方也以“善意”相报的可能性是极小极小的。除非双方都是只求行事大方而不计较力量对比的人。

可是谈判中，你每次都能碰上这样的“好人”吗？要是碰上个不吃这一套的人，又怎么办？（姑且不论他之所以如此，是由于经验使然，还是从书本上学来的。）

所以说，“善意”战略行不行得通，完全要看你的“善行”能不能感动得了对方这个“上帝”。

怎么去感动他？是告诉他你的目的就在于“软化”他？（那只能使他更加僵硬不化像个铅做的齐伯林偶像！）或者，你是隐瞒自己的动机（这就不大像圣芳济的行事了！）而一厢情愿地希望他自行“软化”？

这么做的后果，不言而喻，他肯定将把你的让步视为软弱的表现，从而态度变得越发强硬起来。

再回过头来看第二个论点（“推上一把，否则谈判将无法进行”），你注意到其中包含“无可奈何”气味没有？作为一种战术，其无用的程度和第一个论点一模一样，对方将认为这是你方软弱的表示，他只有态度变得更加强硬而不会施舍给你丝毫善意。不过，它还有另一个更为根本的缺陷。

你是假定，对方也和自己一样想推动谈判的进行。而如果情况果真如此的话，难道只有做出“善意”让步才是你所应采取的最佳行动吗？

殊不知，你这样做的后果，不是推动了谈判的进行，而是在使自己的谈判立场向对方的立场靠拢。事实上是走到了“举手投降”的边缘。他一压，你就退，他就会想，最好加把劲再压上一压，直到你再也不肯退让时才会罢休。

住在北方冻土地带的老百姓可比你聪明多了。他们深知让步对于谈判是何等的荒谬！这是从不断的吃亏上当中学来的。

你要是走进北极圈里的哪个小镇（比方在挪威北部、加拿大或是阿拉斯加），边喝啤酒边自我吹嘘自己是最爱做善意让步的人，人们不马上把你扔到门外的雪地里去才怪（哪怕外面是零下40度的严寒）！

当地有些贸易场制定了“土政策”，不许搞什么“善意让步”。而当地的法庭对违犯这条禁令的城里人，处理起来也从不手软。事实上，“善意让步”在冻土地带是绝对违反社会行为规范的。

为什么会这样呢？

好多年以前，当第一批行商跑到那儿去兜售“文明产物”，比如：电

冰箱、防晒霜和冰镇啤酒……时，以殷勤好客著称于世的当地居民，曾对他们表示过热烈的欢迎。

这些行商乘坐满载商品的狗拉雪橇从一个居民点走向另一个居民点，四处兜售。（这些行商全是来自南方“精明过度”的男子，其中没有一个女人，坏事全坏在男人身上！）

与这些家伙相伴而来的是种种“文明”的恶习，而其中之一便是在那儿臭名昭著的“善意让步”。

起初，当地土著没有看清这些新朋友带来的恶习中所包含的害处，生活还是照常进行。麻烦开始于他们教会了这些新来者在旅途中如何捕猎食物。造成灾难的行为开始时还不很明显，但它愈演愈烈，终至不可收拾，到了非加以制止不可的地步。

就是前面提到过的那个冰镇啤酒商边尔恩·麦克肯泽，据说他是瑞典血统或是苏格兰血统的人（传说各异，也许是个混血种也说不定）。有一天下午他在冰天雪地里，忽然发现后面出现了一头狼，距离自己约摸有几英里左右。这时他刚猎到一头角鹿，正在费力地往雪橇上拖。人的狼嚎声越来越近，吓得他连忙收拾帐篷，赶着雪橇向最近的居民点逃跑。只恨狗儿跑得太慢，狼和他的距离越来越近，几乎到了火枪的射程以内，他拼命驱赶狗群。雪橇负载太重，他那一百多斤的身躯，加上橇上满载着的货物和刚猎到的角鹿，累得狗群呼哧呼哧地直喘粗气。

狼越来越近（他发誓说已能听到它的呼吸声了），这该怎么办哪？

他突然灵机一动：狼一定是饿了，想吃鹿肉！“雪橇再也跑不快啦，何不割下点鹿肉喂狼？”对，就是这个主意！他庆幸妈妈生下了自己这么个机灵儿子。

他推理道，狼吃上了肉自然不会再玩命地追，那自己就能趁机钻进居民点去安享太平了。

说干就干，他在飞驰的雪橇上好不容易地割下一块鹿肉，扔向后面的饿狼。心想，这头鹿大得很，扔掉一小块不算回事，可是却能捡回一条命呀！开头两英里的路果然一切不出所料。狗群跑得更欢，雪橇驶得更快。他不禁有点飘飘然起来，琢磨起进了居民点后该怎么大侃其机智脱险的故事了。只可惜好景不长，狼又追上来了。

听上去不止一只，可能两只，三只也说不定！这可怎么办？吓得他的心都要从嗓子眼里蹦出来。心想只怕一块肉不够三只饿狼吃，赶忙割下三块向后面扔去——也不知道那另外两只狼是从哪儿来的？

反正鹿身上有的是肉，除去喂狼的以外还足够自己吃，管它呢！据他后来说，这回雪橇还没跑上几百码，就又听到狼追上来了，而且不止三只！另外还有几只正从树林里发疯似地猛蹿出来！

他一边像电影里常见到的那样大声吆喝着催赶狗群，一边大块大块地向四方扔肉块。

狼越聚越多，差不多够几打了。

而且还在呼朋引类，狼从四面赶来！

狼嚎像是在嘲笑。显然，已经没有什么东西能令它们满足了，它们已越来越疯狂！

他改为专向几只狼扔肉，为的是好取悦它们，以便一旦自己不得不丧身狼嘴时，它们能“口下留情”！

没过多久，边尔恩的鹿肉已扔得一干二净，而狼群却越来越多，已超过百只了。

幸而鹿肉刚刚扔完，他也终于钻进了居民点。真是好险呀，生死就只一步之差！

他算是捡回了一条命。尽管当初只想扔掉一块肉，而结果却落得个点滴不剩，但总还是件值得庆幸的事。于是他在逃生之余又吹开了牛，说狼毕竟没有自己聪明！

自古以来，当地从没听说过有狼追雪橇的事。一只也没有，更别说是成百只狼了。边尔恩的故事把他们听得直摇脑袋，以为是城里来的骗子手在吹牛皮。

而那些行商们则是闻所未闻，认为大长见识，纷纷往雪橇上大带其鹿肉，以便途中遇狼时有法逃生。

于是这便造成了灾祸的根源。

接下来的半年里，边尔恩及其同行在四处兜售冰箱、防晒霜和啤酒时，一见到狼就大扔鹿肉，认为这是对付狼的一大发明，真是聪明透顶！

这帮人在冻土地带虽然未能发财，但也的确从未听说有丧身狼嘴的。

当他们看到土著居民群集起来用枪口逼迫自己收拾起包裹向河边赶时，那种震惊简直超出了想像！这是怎么回事呢？他们绝望地发问：“难道不是我们带来了文明的礼物吗？”可是土著不为所动，依旧神色凛然

地将他们驱上独木舟。

晒得黑黝黝的头目一边从冰箱里拿出啤酒犒劳武装的同胞，一边不屑地回答：“不错，你们带来了文明，可是那狼群呢，又该怎么说？”一句话问得他们全都犯起了糊涂。

边尔恩说：“狼群？这事和狼群有什么相干？我和我的伙计们谁也没有惹过狼呀？我们不是还想了好多办法不让饿狼接近海湾一带吗？”

那头目简直在吼了：“你这头蠢猪！你们是不让狼接近海湾吗？你们是教给狼只要肚子饿就去追雪橇！”

这件事对我们所有的人全是惨痛的教训。为了铲除祸根，土著人赶跑了所有的行商。从此，饿狼追赶雪橇除了能迎来一阵空啤酒罐的痛击外什么也得不到，它们也就再也不去追赶雪橇而是老老实实在大自然觅食了。

不幸的是，尽管边尔恩之辈早已远离人世，当地的土著人也久已未受“善意让步”之害，但当今之世却也再没有人采取断然措施来根绝这个祸害。

谈判者向难缠的对手拱手送上“让步”的事情仍然到处可见。他们或是害怕谈判难以启动，或是幻想感动对方使之改变态度。

这种恶习像是一场流行病向四处蔓延。这种病犯久了，谈判者最好改行去当教师爷，好让边尔恩与狼打交道的绝招不致失传！

自我测试9释评

1.a) 那位老板吃惯了你这样的“羊羔”。他的恫吓果然奏了效！他吃准了你会怎么做，所以还将继

续施压。

b) 如果你像只“羊”似的在第一次见面时（而且只是简单地聊了几句）就做出让步，你想他在一个月后的正式会议上将会怎么办？

c) 比上面两个办法好多了，但也还不是最佳办法。你低估了这头狡狴的“狐”，也低估了他的恫吓手段。

d) 这就对了。要他回来后再和你电话联系，你还可以告诉他，在他出差期间你打算与他手下的技术人员接触，以了解确切的需要情况。这样，他在一路上可能都会寝食不安，因为缺少重发器也许正是他的燃眉之急呢！“梟”了解如何对付恫吓。

2.a) 你这是在盲目竞价，对于你的压价他可能还会嫌压得太少的。

这么行事，有不有点像头“驴”？

b) 他要是“狐”就会虚张声势，夸大出价的差别；他要是“驴”则将实言相告；而他要是“梟”的话，则会要你自己去猜。这时你则快变成“羊”了。

c) 不论他是否虚声恫吓，这都将使他陷入被动。如此行事，有一半像“狐”了。

d) 有四分之三像“狐”。

e) 问他喜不喜欢你的报价？这才像是“梟”的行事！它可以引导对方就你的要价和别人的要价进行一场讨论。因为价格对于从不同的投标中决定取舍时并不一定是考虑的惟一因素。

3.a) 如果这是对对方的开价则不应接受。除非是“羊”才会接受它。

b) 对是对了，不过你希望他加多少呢？是不是还有点盲目竞价的味道？是没有勇气提出自己的要求吗？还是一只“羊”！

c) 这么做比较好一点。可以建议签约时付30000镑，交稿时付50000镑。他要是不同意后付50000镑这个数目，你还可最后以70000镑成交预留退路。可谓“狐”气十足！

d) 纯粹是头“驴”！

10.哈巴德妈妈的妙计——如何让他们降价？

自我测试10

1你打算买下一家要价192000镑的企业。还价时，你认为开价多少为宜？

a) 190000镑

b) 192000镑

c) 182000镑

d) 194000镑

2.你打算更新DTP系统，另换一台功能更好一些的。某供应商报价5000镑，这是目录价。你希望能打多少折扣？

a) 5%

b) 不打折扣

c) 15%

d) 20%

3.你看中了一辆待售的二手货“美洲虎”牌小轿车。同样型号的新车，据广告上称，价格为5000镑。你向卖主说，愿出价2250镑，一次付清。你以为卖主会

a) 经过侃价接受它

b) 经过侃价拒绝它

c) 拒绝考虑

4.你是一位传真机销售代理人，应邀去当地一处未婚母亲收容所商谈购机问题。收容所工作人员表示想买一台目录价为2200镑的机器，只是市议会拨给的购机款规定，最高不得超过1755镑。你是：

a) 不无遗憾地婉言拒绝

b) 运用自己的“相机处理”权，使买卖成交

c) 建议对方改买价格比较便宜的型号

杰克家住加利福尼亚州。他原本是位经济学教授，后来改行当了律师。这样一来，他把两种职业的缺点全集于一身了。作为经济学家他总爱做些奇怪的假设从而引出灰暗的结论，而作为律师他又爱用一些模棱两可的假定去反驳上述结论。他有个收藏老式美洲虎牌小车（大体是60年代的）的癖好。每隔两年，他都要离开伯克利到爱丁堡他妻子的娘家小住几日。来到英格兰后，仍然忘不了收购些美洲虎牌旧车或是其零件运回美国。

显然，拥有老式“美洲虎”及其零件乃是加州阔佬生活方式的一大特色。他们万事不缺，只有到处去搜奇猎异。

杰克每回从欧洲满载而归后，都要由衷高兴地用搜购得来的“破烂”零部件把自己藏品中的“宝贝”车辆精心修理一番。

偶尔他出于怜悯（绝非由于贪婪）也从自己的收藏中卖出一两部（甚至只是些零件）给那些有此爱好的“发烧友”（只要听说他回来了，这些人定会蜂拥而至）。而能获此殊荣的也只有一些他所信得过并认为不会糟蹋“宝贝”的“好主儿”。

我有幸目睹了一回他在做此交易时的讨价还价。那也是出于凑巧。他有个习惯，在与我同车外出时只要见到路边停有一辆那种老式车，就要我立刻停下来让他去欣赏一番。（在这一点上，他是无论何时何地也

绝不让步的。)

他对谈判的每一细节都酷爱异常。你要是在他做成一笔交易回来时恰好与之相遇，他准得缠上你唠叨上好半天，将谈判的情景绘声绘色地大加描述（我敢肯定，即使没有遇见你，他也会自己对自己唠叨的）！而且即使这么做过了他仍会兴犹未尽，回家见到太太时还要再来上一遍。

我还从来没有见过对谈判如此着迷的人！

就是买卖没有做成，他依然有得讲。那不过是在他的谈判轶闻中又添了一桩趣事而已。他坚持说，其所以谈判失败绝非由于没有奉行其进行谈判的第一要诀。那要诀是：

用你的开价镇住对方！

他赌咒发誓地说，多年中他从这条要诀里获益无穷。

具体怎么做说来也简单得很！就是：作为买方，开价要极低，作为卖方，则要价要极高！杰克从来不信“开价应接近于打算成交价”的教条。他要给自己留下足够的回旋余地。

他的论点是：开价接近打算的成交价，谈得好时顶多也只是按此价成交，谈得不好时兴许就将低于该价（作为卖方时），或高于该价（作为买方时）了，反正都占不到便宜。

他说，开价有学问，是件冒险的事。开低了，对方以为你还留有余地，将侃得更凶，逼你让步。对方既然猜不出你的底价，也不知道你已是如此的克己，所以任你说破天，他也决计不接受，以为你是在漫天要价。

不管你怎么看，反正成交的条件要是低于想要的条件总不能算是桩好交易。你尽可以自我安慰，“在那个情况下”能成交，已是够“满意”的了。而且尽管你自我安慰的理由也许不无道理，但要是开价时谨慎一点以避免交易吃亏岂不更好吗？

从杰克应用其“镇住”对方的策略使得不少交易能迅速按照有利的“最佳”价格成交的事实来看，上述分析似应认为是中肯的。

为什么会如此的呢？

因为，他那“镇住”对方的开价能迫使对方重新考虑其对车辆的期望值是否过高了？

杰克有的交易未能成功是由于他的开价太离谱的缘故。但杰克说，

从总体看，他的成交价大多接近于其开价。

而且即使成交价最后仍不得不接近于他的底价，开价低一点也于事丝毫无补，无非是使得要价还价更艰苦一点，时间耗得更久一点而已（特别是当对方的期待成交价比他的底价还高时更是如此。）

从孩子嘴里掏出来的！

在亚伯丁有位专卖二手车的人。他手上有辆1962年出的“美洲虎”牌小车待售，标价为1850镑。杰克走进门去看货，并与车主谈判，说是愿出价1250镑买下它。

双方差距太大，买卖没能谈成，但又东拉西扯地谈了些旁的事。车主心里明白想卖1850镑是无望的了，但不知道杰克是不是诚心想买。

两人聊着聊着，又有一辆“美洲虎”被拖进了场，开车的是车主的儿子，杰克走过去仔细看车。这辆车比前一辆新，车况也好得多。显然被保养得不错。

车主儿子说这车是他留下自用的，不卖。车主则说，这车是公司的，杰克想要的话可以卖给他。杰克笑了笑说，卖1000镑我就要。

车主和他侃了会儿价，又问他打算怎么付款。杰克说：“现金！”

他有的是现金（主要是美元，不过自从当地由于出产石油，市面变得繁荣以后，亚伯丁的人也认美元了。）

最后以1100镑成交。车主叫儿子从车里拿走自己的东西。儿子满心不高兴，一张脸拉长得像是条越洋电缆。杰克则连忙开起车就走。

我事后问杰克，他对后来的那辆好车为什么出价更低：他回答说，他原来是打算回过头去就那辆旧车侃价的，但老头子想在儿子面前摆老板的谱，所以才以接近于自己开价的价格把车卖了。“稍有遗憾的是，原先那辆车的车座是真皮的，运回美国去能卖不少的钱呢！”说实在话，这辆车就是在苏格兰也能卖上两部的价钱，更不要说运回美国了。

换句话说，要想从杰克手里卖得高价，那是太难了。这毫不奇怪，因为他所看重的是别人要经过艰苦努力才能得到，而不是可以轻易到手的东西——否则，即使那东西能以更低的价钱到手，他也不稀罕。

让对方卖了低价心里还高兴，这是门艺术而不是神话！这要看你有没有能力让对方为了挣到的每一分钱都必须进行艰苦的谈判。

开价轻易便为对方接受，往往令谈判者心里犯嘀咕，高兴不起来，而经过讨价还价挣来的钱则能叫他踌躇满志。

为什么杰克的“镇住对方”策略能获得成功？

首先，让我们考虑一下谈判开始时的情况。比方你打算用现金去购买一件东西时（一辆“美洲虎”小车，100万吨阿尔巴尼亚水泥，一艘挪威出的集装箱船，或是一家墨西哥旅游商店里的草帽，如此等等），你心里总会有个目标价格，（也就是买东西时打算出的价，或是卖东西时准备要的价）。而且你也懂得行情，不是“二百五”，你心里的这个价格就叫做“期望值”。

“期望值”是如何形成的此处姑且不论，我所要讲的是它在谈判中的变化。

即使你在进入谈判前，对如何成交已经有了主见，它也不会一成不变。随着谈判的进行，新情况的出现，你的期望值肯定会有所修正。

又假定你在进入谈判时并无成见，你的期望值乃形成于谈判之中对方意向的揣摸，但随着谈判中新情况的出现，它仍有可能变化。更确切点说，变化是由于你对新情况的理解与诠释。

所谓变化，无非是降低期望值或是另寻交易对象。当然还有另一种可能，要是新情况对己方有利，则不但可坚持原期望值，甚至抬高一点也未尝不可。

谈判中的期望值完全是主观的东西。它取决于谈判双方各自对局势的看法。

杰克坚信，影响期望值的关键时刻是谈判双方开始接触之时。因为那时哪一方也不敢肯定自己到底能得到些什么。因此他认为，在开始谈判时持强硬态度是有利的。如果对方预想的期望值较高，这么做能立刻动摇他的信心；而要是对方的期望值此时还未形成，如此做则可限制他期望太高。

照杰克的看法，开价的震撼力越强，这个策略就越能见效。

作为买方，只要多少能言之成理，出价就要低（而且是真正的低），这样再强硬的卖主信心也将动摇。这一策略在作为卖方时同样适用，你不妨把要价开得高高的，而且是真正的高。

当然我和杰克谁也不敢保证，只要这么做了就一定能做成有利于己的交易。大胆是重要的，但也并非万能灵药。震撼策略的主要目标在于让对方明了自己的处境——你是在叫他确定期望值时要好好掂量。

你使对方降低了期望值，其幅度即使很小，对你的谈判地位也是有利的。比方他进入谈判时打算用1100万镑买下你的企业，而你的要价是

2200万英镑时，他就不得不想：这是你的真实意图吗？你这个要价切实吗？他自己的出价切实吗？他原来的计算有没有差错？他的财务主管说你的企业营业情况不佳，是否当真如此等等。

在考虑这些问题时，他虽不至就此终止谈判，但肯定会放慢步伐。

你买东西，要求售货员打八五折，而对方告诉你，商场规定折扣最多不许超过7%。

这时你怎么办？

即使你只相信他一半，也能知道别指望能打八五折了。此时你除了降低期望值外，就只能去光顾别的商店。

你打算在电视上为自己的产品登广告，为此安排了70000英镑做广告费。在第一次与广告制片人会晤时，他告诉你，拍一部20分钟的广告片，每分钟费用是20000英镑，最后剪辑下来只能在节目中穿插四十秒钟做广告。还说，如果你能找到要价更便宜的广告制片人，他愿送你一个奥斯卡奖。

这时你怎么办？

除了增加预算，就只能忘了这码事。

又比方，你要求合伙人从总盈利中分给你20%的份额。但他却说，即使每月卖出1000台，总盈利也只有10%左右。

你怎么办？

惊人的投标

市议会公开征标，任务是拆除一处屠宰场并负责清理场地。有好几家拆房公司参加投标，标价从10000英镑到25000英镑不等。但有一家公司提出的标价却只有1英镑。市议会经过核实这并非打字错误后，决定由该公司中标。

如此艰巨的任务，该公司的要价为什么只有1英镑呢？

后来他们的现场调查表明，该建筑物中光钢梁和钢管就有500吨，还另有其他金属物100吨，报废价值不下70000英镑！

是放弃好莱坞生活方式的梦想，还是另外找个伴？

你邀请一位女士陪你去墨西哥的亚卡布鲁哥参加一个会议，女士说：好呀，但你得天天请我上高级餐馆，以一个月为期。

这时你该怎么办？是放弃这个想法，还是改约她的妹妹？

上述种种情形全都表明：惊人的开价能给谈判对方带来什么影响：不管他选择怎么行事（甚至想碰碰运气），都只能降低其原有的期望值。

要想改变对方开出的，与自己期望值相距甚远的开价，其难度有如赤手空拳去攀登高山。试想想，如果你志在摘取星星，而对方却只愿从爬树开始，那得费多大的劲才能把他拽上来！

古往今来的谈判史上有一条不变的事实，那就是绝大多数人在发现自己的要求不切实际时绝不会还坚持不放，他们将马上回头另寻他途。

把杰克的见解推而广之应用到其他谈判桌上来便是：开始的立场务需强硬方为上策，否则将削弱自己对最终结果的影响。当然，立场虽需强硬，但要求仍需有节。多少得有站得住脚的理由才行。要是纯系漫天要价，则震惊策略也难以成功（指达成满意的结局）。想买下帝国大厦开价只有200美元，能行吗？除非有朝一日市政当局想请你去拆除时也许有门。

能镇住对方的开价与愚蠢的开价有时难以分清。

因为在谈判中，什么行为能取得良好效果，什么行为则不能，其间的界限并不分明。可以这么说，二者的惟一重要的区别在于前者言之成理而后者则否。

惊人的打字错误

一位工会职员为造酒厂的会员要求增加工资一事向厂方提出了一份书面要求。一周后，厂方约他去谈判新的劳资合同。

令他惊奇的是，一上来厂方就向他详细介绍了销售和成本情况，经理还花了很长时间来谈下一年度的财务前景。

如此反常的开头，叫他应对维艰。为了争取时间考虑对策，他便拿起桌上摆着的会议材料看了起来。最上面的一份是他的书面要求。

一看之下他这才恍然大悟。原来是他的秘书在打字时出了差错：把要求增加工资12%打成了21%（而他的期望值本是打算以增资7%来了结的）。难怪厂方要小题大做了。

他心里有了底，一言不发地静观厂方在作了有关工厂处境维艰的痛心发言后将提出什么建议。果不其然，厂方建议增加工资12%。谈判下来最后以增资15%达成协议，比自己的期望值多了8个百分点。看来原来的要求是太低了。

在某种情况下，只要能言之成理，即使是愚蠢的开价有时也能有望成功。为谈判开始时的立场找出言之成理的理由，可说是妙用无穷。请记住：这些理由并不是供陪审团作判决用的，所以哪怕有些牵强附会，但只要能叫对方相信就行。

以杰克为例，他在苏格兰与人谈判有个明显的不利之处：他讲话带美国口音。只要一开口别人就把他当成了美国佬。而在狡黠的苏格兰人眼里，在国外的美国佬除了当海军的外，全都是“大款”，钱多得没处花。

他要是以自己没钱来为出价低找借口，准没人相信。所以他干脆不惹这个麻烦。好在他还另有一条借口。他对卖主说，要把这些车运回加利福尼亚去，“那可费钱啦！比买车的钱多两倍也不止！”

他还总要加上“现钱交易”这么一句话，这对卖主颇有吸引力。此外，被卖主看中的还有一条，车子是要运到加利福尼亚去的，可以免得买主以后为了车辆与所宣传的不符又来退货找麻烦。

由于这种种原因，使得杰克在苏格兰谈生意时地位相当有利。

当然，就卖主而言，他所真正需要考虑的问题，不是这车子在苏格兰实际值多少，或是杰克运回美国去的运费要多少，而是运到美国后它能值多少。把一切花费全打进去，杰克买车的钱比他在伯克利能卖的钱，相去何止倍蓰！

一般而言，只要你那令人震惊的开价或是态度强硬的开头能言之成理，就有极好的机会使之成为谈判的基础。所以只要你想得出，在谈判开始时就要尽量使自己的立场显得既强硬无比又理直气壮。为了能增加自信，你不妨学学哈巴德妈妈的办法（“橱柜从无遮掩”的名声）。运用这一策略时务必使卖主相信如下有关的两点：（1）你诚心想买他的商品。（2）你手上的钱够不上他的要价。

也就是说，要告诉卖主，你的橱柜是“从无遮掩”的。

但还价该还到什么程度则要费点斟酌。也许最好是开始时不要使双方的差距过远，而在随后的讨价还价中再慢慢去扩大差距。

需要决定的是哭穷哭到什么程度，这要能使听者相信才行。

卖主要是上了钩，肯定会问：“你能出多少？”这时务须警惕，不要上对方“可以赊卖”或其他让你把戏不灵的圈套（比如：“两件货物合起来算”之类），而必须给他造成“手上的钱就只有这么多，而且再也没处借了”的印象。

下面我用一位住在伦敦的律师朋友纳尔逊的亲身经历来加以说明。有一天，我们在索合区迪恩街的格鲁卓俱乐部共进午餐。他就合伙人委托他买电脑的事向我请教。当时我正在为一家电脑公司作销售顾问，对电脑行情比较熟悉。

他的问题是：有种型号的电脑正是他们需要的，但钱不够，比对方开价还差2400镑。另外一个重要情况是，他和合伙人刚刚合作盘下了一座旅馆，他还是这桩合作事业的首席律师。所以想把这件事办得漂亮一点。

我劝他，既然这样，就再凑点钱买下来好了。他说不行，眼下这笔钱还是趁年末年初把两年的设备购置费合到一起才凑齐的。

于是我便向他推荐了哈巴德妈妈的妙计。他要我把这条计策详为介绍，这顿饭他请客了，另外再饶上一瓶好酒作为咨询费。听了我的指点，他如获至宝，饭后马上去找那位电脑商谈判（事有凑巧，这位电脑商恰好是我那家客户的竞争对手，所以我也乐得让他去吃点小亏了。

纳尔逊乘着酒兴展开想像的翅膀为谈判想出了一套极具说服力的说辞。

他先是叫对方把电脑性能再详细说一遍，并请他在本周晚些时候为他的合伙人再次演示（这样开头可谓妙极了！）。

对方认定他是诚心想买，也就老老实实在地如实回答（如此应对也不为错），但却错误地透露了急于做成这笔生意的愿望（说是想为在旅店推销这种电脑打开销路）。

这正是纳尔逊想诱使对方上钩的一个诱饵，但他却假装没想到，只是含糊地暗示（又做对了！），要是电脑果真如对方所说的那么好用，则的确在这一行里可能不乏销路，云云。

一周后，演示如约进行，从此时起，哈巴德妈妈的妙计便开始大显神通了。

他告诉对方，合伙人已原则上同意买下这台电脑，只是为成交价规定了一个上限：最多不得超过11500镑。

他说“到了这个线，就一个子儿也不会再加了。”还装模作样地拿出合伙人会议的记录给对方看，说那是大家的一致决定。

这又是一着妙棋（可谓精彩至极！）

因为，自从摩西在西奈山上定下摩西律法之后，世人便把“有文字为证”视为无上权威了。只要写成白纸黑字，大家就会相信。推销商把

价格印成目录也是这个道理。

纳尔逊不无遗憾地对对方说，电脑价格是11500镑，加上使用培训费500镑和一年维修费1900镑，加到一起是13900镑，早过线了。还告诉他，合伙人已指示自己，要找别的厂家看看有没有价格更为合适的电脑。

他对对方说，你这种机器的确先进、适用，遗憾的是自己的其他合伙人不大懂行，“这不，下周又约了别的厂家来演示机器了。”

这个消息令对方大为吃惊（但他不该把吃惊显露出来）。可想而知，他马上急急忙忙地为自己辩护，说是卖价并没有超出限额（还是11500镑），而且又走了一着错棋，做出让步说，机器软件可以免费提供，培训费也可以酌情减少，还说，付款期限也好商量。

电脑商错就错在他说的这些都没有触及正题：那11500镑的上限问题还是无法解决。但纳尔逊仍把他的让步全都记录在案，以备不时之需。

纳尔逊在总价不能超过11500镑这一点上寸步不让。他的道理很充分（有文件为“证”），遗憾也很真诚——另找便宜的电脑的确“多此一举”，但为预算所限自己无能为力！

电脑商被套住了：要想做成交易只能降低要价，但2400镑又不是个小数目，总得有个理由才好向老板交代。于是便向纳尔逊说，还得和上级商量一下才能决定。

对他而言，这句话是不该讲的，这岂不暴露出自己在谈判上无权做出决定吗？要是换个说法，说是“需要好好考虑再说”也许更为明智一些。何况这样做还另有一种危险：要是有个卖便宜电脑的竞争者趁机而入岂不把到了手的鸭子弄飞了（市场上是不乏便宜电脑的）。

要是那个价钱，我宁可扔了它

修理机械类产品要花不少的钱。尤其是修汽车、游艇引擎和轻型飞机更费钱。

哈利·史密斯有一艘度周末的游艇，引擎出了毛病。他送到船厂去修，请他们找出故障原因。过了一个星期，船厂打来电话，说是引擎的轴有毛病，顶多再使用20小时就会断，需要换台新引擎。新引擎卖价900镑，安装费150镑。

哈利觉得为了只是偶尔一用的游艇花上1千多镑去修太不上算。就想用哈巴德妈妈的妙计试上一试。

他告诉船厂，决定不修了，干脆卖掉它得了，按现在的船况也许能卖个800来镑，打算下星期二去取船。

星期一他便去了船厂，说是已经找到了买主。并对经理说，用卖游艇的钱可以买条帆船，省下修船的钱打算去旅游。

经理见哈利决心卖船，他不想失去出卖引擎的生意，便问要是给他换台引擎的话，他能出多少钱？哈利说（这时哈巴德妈妈跳出来了），要是价钱不超过350镑自己当然还是希望留下游艇的。不过换条帆船也蛮不错的，“可以省下维修费和汽油钱”。

船厂经理不想放过送上门的生意，便围绕350镑这个数目动开了脑筋。

他对哈利说，自己手上有台修复了的引擎——“是一位顾客三年前留下来的，后来再也没有听到此人的消息了”——可以以400镑卖给哈利，安装费也只要85镑，只是原来那台旧引擎得留下。问哈利感不感兴趣。

经过讨价还价最后以390镑成交，船厂出具保修单，安装费全免。

三天后，电脑商打来电话，说是公司愿以“特别”优惠价10500镑出售，“为了表示对本产品的信心，1900镑维修费也可以推迟一年交付。”

全部价款加起来只有11000镑，“比你们的最高限额还低了500镑呢，这可不能再让了”（这表明纳尔逊的计谋已然得逞）。但对方也有个条件：得允许他们在向其他旅馆推销产品时以你们已经用过作为招揽，而且由于“不言而喻”的理由，对“特别”优惠价应予“保密”。

我向纳尔逊表示祝贺，但也指出他的成功之中还有值得改进的地方——应该在500镑的培训费上再压对方一下。在我看来，要求买主为学会使用自己的产品而付出培训费是天大的笑话！因为你有责任教会对方。虽然在许多谈判者眼里这只是小事一桩，但我却觉得值得一试。

纳尔逊初次采用哈巴德妈妈的计谋，便为其合伙人节省了2400镑，足见他请我吃顿饭，喝瓶酒是蛮上算的。

若干年后，我见到了聂维尔，就是和纳尔逊打交道的那位电脑商。那时我正在希思罗机场的希尔顿航空饭店主持一个“一切均可谈判”讲习班。中间休息时，他走上前来作自我介绍。

他还记得纳尔逊，而且印象很深。说“那个个头一米九几，仪表堂堂，说话快得像放机关枪”的家伙是他的“第一个真正的顾客。”还说自己那时候推销电脑简直是个“初出茅庐”的愣头青，什么也不懂，从纳尔

逊身上“学到了不少东西”呢！

他说：“的确，当时我真是被他的如簧妙舌说动了，把我玩得团团转。不过，那时我也的确蛮想做成那笔生意，万不得已时我甚至还会把价钱再降下去。”（这证明，如果预算很紧而你又想在老板面前露一手时，哈巴德妈妈的计策的确值得一试！）

他告诉我，他和当时的老板有过一场争论。老板认为推销工作没有什么了不起，无非是把广告寄出去，只要随便哪个人有回音，就可和那人做生意了。但他有不同看法。

他认为应该选择一个行业搞推销。他选的是和法律事务所做生意。因为法律事务所为数众多，从电话簿上可以找一大堆，光伦敦的法院街附近就有好几十家，彼此相距不过咫尺之遥。他说，一旦掌握了某一行业的特点，又做成了第一回生意，那就好比“滚木头一样”，生意便源源不断（他对为何做此比喻没有进一步解释）。

他的第一个目标是纳尔逊在其中工作的律师公会。其所以做此选择是因为不久前他曾应邀到公会隔壁的一家法律事务所去过（是作为一宗谋杀案的被告方证人去的，但他没有详谈）。

他以和纳尔逊做成父易为契机，乘胜向另一家法律事务所出击，但刚谈出点头绪就被老板炒了鱿鱼（“真是太无情无义了”，他一提起那位老板就没有好话）。

于是聂维尔不得不带着他的“销售理论”投身到另一家更大的电脑公司去大展宏图（实际上这种针对某一行业从事销售的办法也是所有正规销售组织的标准行事，不过他不知道罢了，所以才会自吹为一大“发明”的）。他说，在这家公司里，他“一年所得的佣金就超过120000镑。这点该多谢你们呀！”

所以你瞧，你为了改善自身谈判地位的行为竟给谈判对方带来了奇迹：这非始料所及吧？（不过这个对方得不是“驴”才行）。

你通过教给对方如何做好本身工作能改变他的一生，同时也给自己带来好处。

自我测试10释评

1.a) 这个还价太接近对方的要价，对方一定会发现自己面对的是一只罕见的胆怯的“狐”。也许你只是披着“狐”皮的“羊”？

b) 你根本就没想到要还价，对吧？显然是只地道的（即使不是不可救药的）“羊”。

c) 典型的“狐”的还价（杰克一定会为有你这样的知音而自豪！）你也许有做不成这笔交易的危险，但只要能做成，则成交价一定比“羊”的便宜得多。

d) 你是不是匆忙得过了头？还是钱多得没处花了？要不就是你知道了一些未为人知的有关这家公司的秘密情报？不过这种情报一定是从另一头“驴”那里听来的。

2.a) 对于“狐”来讲，这个期望值太低。

b) 啊，亲爱的！绝对是只“羊”。

c) 好！绝对是只“狐”。

d) 杰克也望尘莫及！你难道是只“梟”？

3.a) 你是只乐观的“狐”。

b) 你是只悲观的“狐”。

c) 为了你的敢于试叫可以判为勇敢的“羊”，（但是是否后面有位“狐”朋友在为你指点，所以才敢于做出如此超出本性的行动？）但你仍只能算是一只天生的悲观的“羊”，因为你对“狐”朋友的指教缺乏信心。

4.a) 毫无转圜余地，是“驴”的做法。应该先试试c) 项的办法。

b) 对方是在向“羊”施展哈巴德妈妈的妙计，而你则是那只“羊”。

c) 正确。每只“狐”都会这么做。

11.为什么ONO实际只意味着NO,NO?——为何不能卖个好价钱？

自我测试11

1.你想卖掉自己的旧车，换辆新车。觉得旧车能值5500镑，虽然有些小毛病。那么你在登广告的时候会：

a) 要价5500钱，后面加上个“ONO”（也可略少之意）

b) 要价5700镑

c) 要价6000镑，后面加上“ONO”

d) 不提价钱

e) 只提要价5500镑

2.有人要求你就供应家庭厨房设备提出报价。你是：

- a) 对每一单项都明细报价
- b) 对每一单项只粗略报价
- c) 只报总价，不列分项明细价

3.你有一辆旧的但还能用的拖车，但由于与新买小车不配套而打算出售，并在当地小报上登了广告。你认为拖车状况良好，要是遇到识货的能值500镑。你在广告上将如何标价？

- a) 510镑
- b) 525镑
- c) 500镑，后附ONO字样
- d) 请对方出价
- e) 先提500镑比较保险
- f) 只字不提价钱

家庭旧货市场与跨国公司相比只是小菜一碟，但从中也能获得对谈判颇有裨益的教训。本章所讨论的就是有关这方面的内容。

在英国，孩子们常互相买卖些旧玩具和大鼻子娃娃（据我所知，在美国他们则卖小刀和连环画）。几乎任何地方的所有小孩都学会了怎样和小朋友做生意。做父母的也不例外，所以除了正式的日杂商场和商厦，家庭用品市场有如雨后春笋，四处涌现。其中大多为地下商店。

在贫穷的国家，老百姓几乎人人做买卖，法律禁也禁不住。只要到那儿的大街小巷走上几圈，马上就会有人围上来向你买东西，连你穿在身上的衣服也要。

然而，我不想造成一种印象，似乎只有贫穷国家的人才这样私下做交易。在华盛顿特区我就曾碰到过一回。在克拉麦书店门口，一名店员拦着我，非要出20美元买下我身上穿的红色条纹衬衫。我在钦佩他的欣赏力之余只能遗憾他选择的时机不对。因为那时我正要去赴两个街区以外的国际货币基金组织参加午宴，总不能光着脊梁去呀，交易只好作罢。

事实上，每个人或迟或早都有出卖东西的时候，

像一辆旧汽车啦，几件旧家具啦，一箱旧书啦等商品。头主也许是朋友、邻居或是亲戚，也可能完全是位陌生人。他们或是听到了你有东西待售的口信，或是看到了你刊出的广告。

比方，英国许多人要是想出售汽车便在车窗上贴张通告，写明联系电话，常用的写法是：“此车待售，5200镑”之类。

由于习惯势力的影响，大多数人还在后面加上“ONO”字样（为 *ornearestoffer* 的缩写，价钱可以略低的意思）。

为什么要加上ONO字样呢？

有的人说，这是为了吸引顾客，要是价钱还有商量，他就有可能停下来看车或是还价了。有的人说，他这么做是为了能把车子早点卖出去，稍微降点价也无所谓。还有的人这么做，则纯粹是依样画葫芦，他见别人都这么做，以为这乃是卖旧货的“规矩”。

依我看，写“ONO”乃是个错误。

事实上，我认为这个“ONO”实际只意味着“NO, NO”（不，不）。

为什么这么说？

你不妨自问一句：卖主见了ONO会怎么想？这三个字母是在告诉他，你在还没有听到他如何还价以前就已经愿意以低于5200镑的价钱出手了。

这就削弱了你的谈判地位。对方不必担心还要和别的什么人去竞争，他从一开头就知道了你只愁买卖不能成交的焦急心情。

这对谁有利呢？

当然是那位可能的买主了。

加上ONO字样暴露出你急于出售，必然削弱你在讨价还价中的地位。这么说一点也不过分。因为你在还不知道对方打算买不买之前，就已经暗示价钱可以降低。

这也可以谈判吗？

一位咨询顾问就解决客户的供销问题大体讲了讲自己的想法，并为完成这一课题，要求支付35000镑的咨询费。

公司董事长斜倚在桌子上随口问道：“咨询费也可以谈判吗？”

他想，要是回答“可以”，岂不是非把咨询费降下来不可吗？而要是回答“不可以”，又可能使自己由于双方对咨询费的不同看法而陷于窘境。于是，想了一小会儿，答道：

“任何建设性建议只要有利于提高我所提要求的可接受性，都乐于听取。”

对方记下他的回答后，便再也没有说什么。

一星期后，对方发来通知，要他立即开始该项咨询研究，但只字未提咨询费。

一上来就暗示价钱可以降低只会给自己在今后的讨价还价中带来障碍，这就好比打网球时一开局便让给对方40分一样。假设来看车的人因为家里有急事，必须在当天买到一辆车，而看过几辆都不合用（你这是第五辆了），时间在一分一秒地过去，他心急如焚。此时，要是没有那个该死的ONO，你岂不可以卖个好价钱（起码不会低于5200镑），还能使对方高兴。（你当然更高兴了！）

在谈判时，你不知道对方心里在想些什么，也不知道他正在承受多大的压力——这些在见到他以前肯定无从知晓。但只要双方接触，从其言谈中你就有可能勾画出对方真实处境的清晰图画来，然而要是他见到了你的ONO，则这种可能必将丧失无遗。对方从你的ONO中，根本用不着见面便能摸清你的处境。这时，双方在讨价还价上的地位完全是不对等的，只能有利于对方！

讨价还价还没有开始，对方就已经知道你对自己的要价毫无信心，并随时准备接受较低的售价，而你对对方的想法却一无所知，那结果如何还用说？既然力量对比决定于双方对达成交易的迫切程度，则成交价必将大大有利于对方，这是毫无疑义的。

我说，标明ONO是卖方的一个错误，但买方如不能善加利用同样也是错误。无数事实表明，买主常常不注意ONO的含意，而总是就按其前面的标价买下来。换句话说，买主往往并不能从ONO信息中获益，而是让卖方从其自作自受的枷锁中轻易逃脱。但人不能老是寄希望用对方的失误，来减轻自己失误所可能带来的损失！

买主未能从ONO标记中获取好处的原因也许能给失业的社会学家或行为乖戾的学生找到职业大开方便之门。但愿你在将来的行事中不要犯此类错误。

只要看到ONO的标志，就应该马上想到，对方的最高价期望值一定低于标价，而其底价一定会更低。因为卖主能接受的最低价总是要低于其最高期望值的。这个底价是多少你当然无从知道，只能用极低的还价去试探。要按杰克的秘诀行事！

你可能是他所碰到的第五个上门买主，他害怕你也会和其他几位一

样最后掉头而去。时不待人，你怕今天买不到车，他也怕今天卖不出去。

他在标价后面添上ONO几个字，表明他对做买卖还纯粹是个外行，所以你占他一点便宜也不要不好意思。事实上，你对他甚至对更多的人来说是在做好事。因为这能教给他该如何做生意。你固然意外地少花了钱，但也叫他长了见识。

有没有什么别的更正派些的办法可以教育贴ONO标签的卖主呢？

你不妨试试去问这种人（像我在讲习班里那样），为什么要在广告上写上ONO字样（不光是在卖车时，卖其他的东西时也是如此），他们回答的理由通常都是：主要目的在于想把东西赶快脱手。因为：

- 1.他想腾地方，那玩意摆在那里碍事。
- 2.他想多少卖点钱好以旧换新。
- 3.他早就想扔掉了，卖多少钱都是白饶。

换句话说，他们都是感到有“压力”，所以才急于把东西处理掉，至于卖多少钱，那是次要的事，只要与要价相差不大就行。可是他忘了，急于成交的可能不只是他一人。对方有可能比自己更着急。要知道，贴上ONO就等于在谈价钱之前已先做了让步。不待回报便做让步，其危险在于你有可能不得不一让再让直至彻底投降。这就好比人在陡坡，一旦开始下滑就身不由己了。

自我降价者都有个幻觉，以为好牌全握在对方手里（这种话在劳资谈判中或生意场上经常可以听到）。这实在是个天大的错误。为此付出的代价可能极为惨痛。

你在为处理多余物品定价时，通常都心中没谱，那只不过是个人认为差不多了的价钱，而并非你真正觉得它只能值那么多。

幸而有市场规律可以教给你，你那个要价是不是果真切合实际。以为只要自己打算卖，自会有人赶上门来抢购你的一堆破烂，那只是一种必然很快归于破灭的幻想。只能说明你对做买卖一窍不通。

这个道理在正式的商业场合也没有两样。不管经济学家为你起草合同时说得如何天花乱坠，其所定的价格合不合于实际也只能由市场来检验。

你不大可能知道，一件旧家具在某一时刻的市场价值到底是多少。不过总是你吃亏的时候居多。

你可能觉得那个旧餐桌能值不少钱，因为那是你奶奶的嫁妆，一件

古董哪！但市场的评价则可能认为它只能当柴烧。不过你总算不错，自己没有小看了它。

有一回我到爱丁堡一处旧货市场去看一台广告上标之为“古董”的旧书桌。标价70镑。（实际只要看这价码也能知道它绝不会是好货色。）

这张所谓“古董”的书桌只是一张普通办事员（属公职人员的最低级）使用的办公桌（大约是1950年的产品）。

它是政府更新办公设备时的处理品。其所以被宣传为“古董”，是因为卖主从政府手中买下它后，自己又用了20年的缘故。

购置家具时花了多少钱，你当然心中有数，但别人打算出多少钱把它买回去，你不可能知道。

你由于怕开价不合适所以想用ONO的标签来招揽主顾，殊不知这么一来，实际是等于邀请顾客来杀价。ONO既限制了你的最高价，又启发了对方来杀价。

自然，吸引人们到门前来看摆在那里的旧车、旧洗衣机或旧书是做成交易的重要的第一步。没有人来看，就谈不到有人来买。其中奥妙在于既要把

价钱定得低以吸引买主，又不能太低以致自己吃亏。

想把价格定得合适的确不是件容易事。“高”要高到什么程度，“低”又低到什么程度？难呀！于是你就想到了标ONO的高招。但这样一来，那原来的标价便成了一句空话。

要知道人家既然进来看货就表示他有了想买的意愿，做成交易便有了一半的希望。四处逛逛看有什么二手货的沙发好买，往往是件消磨时光的惬意事。

看上一会后，这人对沙发虽然不完全中意，但觉得要价的确够便宜，也许就降格以求了。

对什么叫占便宜的买卖，各人有各人的看法。或是把要价和市场目录价作对比，或是与自己打算出的价钱作对比，或是与朋友上周所买同样货色的价格作对比。简直没有一个明确的范围。所以人们在旧货市场上买东西总能自得其乐，觉得合算。道理就在这里。

买主的力量在于他知道卖主为了登广告要花不少的钱。这笔费用在其能卖到的低价中占相当高的比重。早一天卖出就能省下一天的广告钱。

卖主一定会考虑到买主迟疑不决的后果。这意味着他起码要多花点

广告费。

要想省下这笔钱，他只能把要价从5200镑向下降。ONO的错误就是这么造成的。他想让买主明白，比要价“略有下降”是他可以接受的。

但我的看法是，卖方应牢记，买方为寻找所需的物品同样要花费用。他若想省下那笔钱，就只有按你的要价成交。双方为达成交易所受的压力大体相同，各自承受的压力有多大，对方都不会知道。除非一方自己说出来或是从急于成交的焦急心情上显示出来，那就又当别论了。

凡事都有正确的时机和错误的时机

格拉汉姆是位农民，知道不违农时的重要。他也知道想买进或是卖出任何东西也有其正确的时机和错误的时机。

他说大多数人总是不记得一条做生意的基本道理：出售时务需避免买方市场，反之亦然。

怎样才能做到这一点呢？他说，那也不难。在打算要谈判时突然心血来潮预感有危险，就不可与人谈判。

他对挑选谈判时机提出如下忠告：

买船的最佳时机（他有三条船）在游船旺季将要结束的时候。因为这时船主要考虑冬季的存船费用。而卖船的最佳时机则在旺季开始的时候，因为买主心痒难熬，渴望能坐上自己的船去扬帆畅游。

买房子的最佳时机（他有三处）在房主急于卖出的时候。这倒没有季节的差别，不过一般以冬季买房，夏季卖房为宜。

向父母要钱、请求用车、或是想晚点回家的最佳提出时机是父亲急于看电视直播的比赛实况或母亲与其女友谈兴正浓的时候。

不宜与人谈判问题的最坏时机是：当你有急事、累了、被人打了、性冲动了、心里有事、烦闷已极或是想到某地去的时候。

买圣诞礼品的最佳时机是节日刚过新年快来的甩卖期。春天买圣诞卡，接近父亲节时买母亲节卡，夏季买冬装，冬天买夏服（下雪天去买更妙），商店快打烊时买蔬菜，买食品去交钱就拿货的市场，买酒上酒窖，旅游错开高峰期，到旅店租房尽量赶周末，而购置不动产则以战争期间最相宜。

即使为了不使买卖谈崩而不得不降低要价时，降多少的决定权还是握在你手上的，此时应切记降幅宜小，频率宜稀。

谈判中最不该做的事是：一开始就由你来表示要价可以谈判。对方

想侃价，他自然会侃，用不着你抢这个先。让对方带头讨价还价，对你只有好处。他在如何还价上也有好多难题需要克服。

不少人对如何开头侃价感到怵头。没有外力推动，他们简直不敢迈步。他们倾向于或者接受对方开价，或者自己做出让步。要是他们只是为了不好意思而买你的东西，那你家中的旧货可就有望一扫而空了。

对方既然需要有人鼓励才敢启口谈交易，那你就应该为他准备这个条件。只是鼓励只能限于让双方能谈起来，而切不可做过头。

你可以向他问些问题。比如：他看上了些什么？这是不是他所想“寻摸”的东西？这东西合意吗等等。从对方的回答中，可以看出他愿意为此出多少钱。而只要能诱使对方还价，你就好办了一一或者卖给他，或者回绝他，主动权操在你的手上。

这才是你应采取的做法，它比那个ONO强得多。

自我测试11释评

1.a) ONO只意味着NONO!你是在告诉对方，5500镑的标价是可降低的。这么做只能说你是头“驴”。

b) 这么要价有点“狐”气了。它给你留下了回旋余地，也接近于你的目标价。

c) 开价与目标相距过远，但又以ONO予以缓和。你这只“狐”未免聪明过度。

d) 这个主意要是“羊”想出来的，可谓相当不错。只是它更像是“狐”在想做成一笔于己有利的交易，是把对方当“羊”耍哩。（你愿为这辆有毛病的车出多少钱?）

e) 不算太好。你的所得一定会低于心目中车的价值。只要对方不是“驴”，他就会想到你的期望值大概要低于这个数。而即使对方也是“驴”的话，你仍然卖不到5500镑。

2.a) 决不可学“羊”的所为，去报什么分项明细价。（对方倒总是希望你这么干的！）这么做，只会鼓励对方就你的报价一项项地细抠。

b) 同样不可！粗略的分项价也不能报。

c) 正确。只报总数，“狐”才好在分项单价上做文章。对方不细问，你就不要说。

3.a) 你明知对方会还价，只要对方的还价不是政得太狠（不超过10镑）的话，那你就能得到目标价了。你也许是只胆子不大的“狐”？

b) 这个开价比上面那个好。多报25镑与多报10镑相比，回旋余地较大。是只胆子大一点的“狐”。

c) 不可！这只能鼓励对方用不着看拖车就把价钱向下压。真是头不折不扣的“驴”！

d) 这是“羊”想碰大运的做法。如果对方出价只有450镑，则你想卖到500镑或者更多一点，岂不要大费口舌？

e) 比c) 略强，但也强不了多少。如果对方还价499镑，你接不接受？接受的话，岂不低于底价了？只能算是“羊”而不能算是聪明的“狐”。

f) 如果有人来问价，我敢打赌你一定会欣然告以500镑的价钱。你连一只聪明的“羊”也算不上。

12.“育康”法则——如何强化你的决心？

自我测试12

1.你是一家软饮料公司的销售主管。一家国内最大的连锁店采购员对你说，你的每听要价必须减少一便士，否则就不从你那儿进货。他们“销售你公司所产的大众牌“可乐”饮料每年都达一百万打。此时你是：

a) 对他笑笑，回答一声“不行”

b) 同意

c) 提出折中建议

2.第二个和你谈判的人是另一家连锁店的采购员。他对能碰上你十分高兴，因为他的供应商由于工人罢工而无法供货，想求你帮忙解决这个燃眉之急，并希望马上提供50000打“可乐”饮料。此时你是：

a) 对他笑笑，回答：“可以”

b) 告知可以，但须另加5%的紧急供货费用

c) 向他笑笑，但对他说，时间太紧恐怕难以办到

d) 告诉他，他真是“运气好极了”，不但能马上满足需要，还可享受这个月刚开始实行的大宗交易折扣优惠

3.你三星期前刚刚在巴尔的摩找到了一份发货代理的新工作，并计划在8月18日星期五结婚（这事你在求职面试时没有说）。未婚妻要求

婚后至少要去迈阿密一个星期的“蜜月”。今天是8月16日，你去向老板请假。老板显然大出意外，板起脸问你“打算请多少天假”。这时你是：

- a) 只请婚礼那一天的假
- b) 请两个星期假
- c) 请三天假

在我看来，谈判中表现强硬并不能引起对方的严重关注。就像对世界文学名著，引用的人多，认真读的少。人们对其认识大多来自电影改编本。所谓谈判中表现强硬也是一样被人谈论得多，认真去做的少。其在公众中被扭曲了的形象也是来自电影里的瞎编。

本章讨论的是如何强化你的决心而不是讨论所谓的在谈判中表现强硬。因为那只不过是一种恫吓别人的恶劣行径而已。在后面的章节中，我将有一章专门来论述这种色厉内荏的行为以及对付之法。

照通常的说法，表现强硬似乎只是某些谈判者的天性。据说，这不是人人都有，也不是可以学到手的。澳大利亚有位培训营销员的人就亲口对我说过：“天生是鸭子的人绝对培养不成鹰。”

拿乔来说吧，他是一家软饮料厂的业务经理。据说他在和食品连锁店谈生意时，从来是说一不二，他认为什么价钱合适就只能按那个价钱成交，从不接受还价。

他售出的“大众牌”罐装饮料，成交额一次就是一百万打。市场竞争异常激烈。他也经常受到买主的压力，要他把价钱降下来。说是其竞争对手已经降了，他要是不照样降价，只怕产品就要被挤出货架了。

看到他面对如此环境，在谈判中仍然从容自若，处变不惊，真是令人大受教益。不管消息多坏，威胁多厉害，客户将如何对付他的传言多吓人，他都稳坐钓鱼船，丝毫不为所动。

他说话语调温和，对买主的发言不时报以点头微笑，即使在对无礼的所谓最后建议明确说“不”时，仍然面带笑容。

他所面对的买主全是砍价老手，其压价手法可谓成多败少，要不然他们也爬不到高位了。可是这些招术在乔身上全都不灵。

乔清楚，自己只要也像竞争对手一样只知在削价上做文章，那就显不出本事来了。而更为严重的是，如果彼此赛着削价竞争，最后总有一家要陷于灭顶之灾。

幸运的是，乔所在的公司坚信在媒体宣传上树立高大形象的威力，

而不只依赖个别食品商店对自己产品的“善意”。他们这样做的结果是在公众中闯出了牌子。而只要公众喜爱自己的产品，那还何愁卖不出去？这家连锁店不来订货，自有别家来订。更何况，让大众喜爱的产品脱销，基层店的经理眼见生意被别家抢走，首先就不答应。总部想不订乔的货也不行。

乔的行事从不靠买主发慈悲，所以他尽管在谈判桌上会陷于孤立，但他从没有忘记，自己代表的是一股强大的力量，因为他的产品是得到广大顾客衷心爱戴的。

当采购员缠着他说每罐降价一便士对他们是何等何等重要时（这是他们的职责所在，对不对？）乔却没有忘记，顾客为孩子买饮料时是不会在乎那一文小钱的姑且假定，连锁总店进货后没有把这一便士从中截留，而是像零售店一样，把这一便士的好处

让给了基层店。因为孩子只认这种产品，缠着父母非买它不可。

乔认清了这一点，所以在面对采购方的咄咄攻势时仍能信心百倍，尽管这还不足以让他能独断专行为合同规定条款，但却足以使他不致赤手空拳地走到谈判桌旁。

所以他才敢于在价格上坚持己见，即使做出些让步也几乎微不足道。他在价格上让出的每一便士都得有所回报。多年来，乔已形成了自己的谈判风格，大多数买主也都知道他这人是不会轻易被吓倒的——尽管时不时地他们总想试上一试。

如果买主对你发出“以后行事最好放漂亮些”的恫吓时，你怎么办？

是找个洞躲进去还是不为所动？

如何回答在某种程度上可说与你切身利益相关，比如职务的升迁，物质待遇的提高以及个人的幸福等等。你所在的公司当然对此也备感兴趣，因为公司职工的福利在相当程度上有赖于第一线谈判者的应变能力（这种福利对每一个人来说都是至关重要的）。

不管公司里的人对你的为人有什么想法，你尽可以用当月的工资打赌，他们肯定希望你能拿回一张大额订单而不是小订单，也肯定希望你不要被咄咄逼人的买主吓倒。

你所轻易降价的每一个便士，都是从全体员工可望增加的收入里抠出去的，甚至可能是从他们现有工资里抠出去的。公司亏损，大家受害。你为降下价格所走出的每一步都可能是使公司走向破产的一步。

不要以为，不就是降一便士吗，算得了什么！要知道，就是这一便

士，也许就会影响到发送部的修车，职工的工资收入，使财务发生赤字，管理部门没钱去买复写纸，如此等等。

没有人认为自己的所作所为会有那么大的影响。实际不然！要是每个员工都养成了随便降价，敞开花钱的习惯，整个公司就会垮台。

当然，要是谈判的双方刚好一方属于“强硬”派，一方属于“软弱”派，那倒是绝对吵不起来。

研究表明，在谈判中“强硬”派（指爱提强硬要求而且绝不退让的人）往往战胜“软弱”派（指胆小怕事，行事如传说中的鹅那样的人）。（更准确地说，是在谈判的实验中。）

那么，在实验中，如果以强硬回报对方的强硬要求，结果又如何呢？结果竟令人惊奇地和前述结果完全一致！

也就是说，这一招灵了！当然啰，如果你的回答软弱，那就只有自认倒霉了。

强硬态度与慷慨大度是不能联系到一起的。要是以为从对方的强硬中还能取得于己有利的结果，那纯粹是异想天开！你这人大概是个无可救药的乐天派！

有趣的是，许多实验都表明，在谈判中一上来就提出高要求的一方（亦即所谓的持强硬态度），当碰到对方同样强硬的反应时，态度往往马上便会软下来。这就是说，强硬可以软化对方。

软化对方乃是持强硬态度的实质所在。所以对此深有研究的人告诫：遇到态度强硬的谈判对方时，你的态度要比他更加强硬，直到双方能心平气和地展开谈判为止。

我想你能看出：对谈判中“以强硬求软化”论持批评态度的人之所以要对此理论不以为然，其原因在于害怕带来僵局。那么，强硬到什么程度才不致形成僵局呢？同样重要的是，如此获得的协议是不是最佳方案呢？

实验表明，一方在谈判中采取强硬态度（就像杰克在“美洲虎”小车交易时要价那样），则对方态度变软的可能性的确相当大。反过来也许更为明显，即：要是你一开价就出人意料得软弱，则对方的期望值必然马上上调。

这正是“善意让步”论的基本缺陷。态度软弱，单方面做出让步，对方必然步步紧逼，逼你做出更大的让步。以肉喂狼，永无满足之时。它一旦尝到甜头，只会频频索取。

因为一方态度强硬而使买卖不能成交的情况到底有多大可能性：由于不到谈判破裂，谁也无法事先知道强硬到什么程度才将造成此种结果，因此对这个问题是无人能做出肯定回答的。（要是有人能准确地加以预测，那他肯定可以得诺贝尔奖。80万美元的奖金正在等着他哩！）

不过，态度强硬比态度温和更易造成僵局是毫无疑义的。态度强硬固然必然使成交的次数减少，但问题是：以高价成交的少数交易，其所得有时是可以高于以低价成交的较多交易的。做成5件每宗能赚12000镑的交易和做成7件每宗只赚7000镑的交易相比，仍然上算。而如果不是5件与7件之比而是更多的话，那就更不用说了。

在本章里，我不想多谈这些实例，也不想去讲什么趣闻轶事。我无意鼓励人们在谈判中去持所谓的强硬态度（或所谓的软弱态度）。同样我也不准备去谈所提要求应具备什么内容，或是该如何提出的方式方法。

我在本章所惟一关注的是一个更为重要的方向，即谈判时的决心问题。有太多的人不明白“决心”的含义，对谈判中的“强硬与软弱”存在着天大的误解，这是他们在谈判中做出惊人错误的根源。

“谈判者务需态度强硬”论与“善意让步”论同样只是神话！

让我们回过头去看看乔是怎么行事的。他不是人们心目中的所谓“硬汉”，他从不咄咄逼人，高声大叫，而是说话和和气气，别人压他，即使气势汹汹，他也不会生气。

有一回，格罗利亚·尼尔赛特这位名噪英伦三岛的最大食品零售商冲着乔大发脾气，那个凶劲简直吓死人！她威胁说，乔要是不把每罐要价降下一便士，她就再也不进“大众牌”饮料了。乔没有被吓得发抖而是神色凛然地（这在他是从来没有的事！）断然回答：“不行！”

你瞧，乔的强硬不在于态度的咄咄逼人或比着威胁对方。而行事像格罗利亚之流的人在连锁店这一行里则是太多太多了。乔的强硬才是最有价值也最能持久的一种：他的强硬在于他的决心。他从不轻易屈服，从不失去理智。面对威胁他历来都处变不惊。但他也从来都乐于耐心听取对方的意见并加以充分考虑。

他不威胁别人，但性格坚强如钢。他知道自己追求，也了解买主的鬼把戏。所以能任他们当面大耍蛮横而不动声色。

然后，他微笑着说：“不行”。

狡诈的中国式中庸之道

欧洲有家享誉全球的石油工业公司应邀与中国谈判为开采中方近海石油提供服务。

中方虽急于应用西方技术开发石油资源，但对这家公司的报价，讨价还价仍十分激烈。

在对3年技术服务的报价初步谈妥之后，他们又提出一大堆额外事项，并要求包括到总报价之内去。这些额外要求有的是很费钱的。比如：免费培训中方人员，免费提供特殊装备的操作手册，供应数量庞大的零配件，负责公司技术人员在华的食宿费用。对这最后一条他们还有更绝的，坚持每日生活费用要按中方人员赴欧洲参观学习的同样标准支付。而欧洲的物价水平比中国高得多。

欧方谈判代表为不使己方无利可图进行了艰苦的谈判。他们抱怨说，己方做出的每一让步都得不到中方的相应回报。不但如此，他们还视欧方的“折中”方案为对其继续施压的邀请函，从而在迫使欧方就范上更加不遗余力。

其实，欧方手上有的是对付之策。比如：可以不等开始谈判就把中方的还价顶回去；得不到回报决不做任何让步；对“公平交易”不存幻想，决不搞什么“折中”方案；完全拒绝一切额外要求；最后还可以一拍屁股走人。如此等等，办法多得很！因为毕竟中方需要西方的开采技术比西方需要中国的市场的要求更为迫切。

记着，他们还有选择！

赌博之风盛行起来后，美国新泽西州也想那滚滚金钱能流向自己的拉斯维拉斯来。于是便邀请开娱乐场的人士来州里设场开业。

有些当地人士认为这是个天赐的发财良机，不妨从中捞上一把。

有位房产主走得更远。

他有一所两层的砖砌小楼，正好位于平特豪斯集团打算盖娱乐场的地界之内。他为此索取250万美元的拆迁费，少一个子儿他也不答应。

在谈判中总会有人说“不行”，这也正是他在此时此地的所作所为。

平特豪斯集团见谈不拢，干脆不和他谈了。他们做得也绝，竟围住这座小楼盖起了9层高的娱乐场，高出小楼达7层之多。以致这座小楼除了临街的一面，其余三面视线完全被阻。

这座小楼在谈判之前该集团出价70000美元他不干，如今则除了能供人看稀奇外，可谓一钱不值了。

面对威胁的面孔采取软弱的姿态是最不可取的。因为那必然导致自

己的节节败退。这种人在开始这么做时也许只是害怕态度不放软一点（应为要价便宜一点），生意会被别人抢走。但到积久成习后，他就会变得一见对方摆出要使谈判破裂的姿态便浑身发抖，忙不迭地做让步了。

这种软弱态度一旦被对方发觉，他马上就会想到（真好比编了程序一样），你是害怕做不成生意，于是对方便更加穷追猛打起来。下回和你打交道还将如法炮制。用不了多久，你为公司做成的每一笔生意便只能微利或是仅能保本了。

发生在马科拉的悲剧

加纳的经济状况日趋恶化，经济即将崩溃的传言导致了一场军事政变。军队的本意不坏，只可惜他们对经济一窍不通。面对粮食的严重短缺和物价的飞涨，他们采取了一条古老的对策——干预。

这种对策从来都是于事无补的。为了赢得民心，他们把粮食的短缺归罪于黑市的囤积居奇，他们采取严厉措施打击走私，他们实行了物价管制。结果使得公众把积怨全都发泄到了马科拉（阿克拉）的商人身上。

暴徒虽肆意焚烧市场房屋，残暴驱赶做生意的“大娘”、“大嫂”，但结果仍未能免于饥饿。

由于惟一能动员起来把粮食运进加纳的人（他们这么做不能靠劝勉而只能靠利益驱动）受到了威胁，因而粮食短缺的情况变得更为严重。政府如果告诉做生意的大娘，其所获盈利将受到保护，如果停止实行物价管制，换句话说，如果一切都改弦更张的话，那么局势马上就会改变。国家将变得繁荣，人民将过上富裕的生活。

为什么这么说？因为这是人类的天性。放手让人们去干有利可图的事，他们就会全力以赴，将粮食源源不断运进饥饿的国家，给大家带来好处。这是任何其他办法所做不到的。远处不说，就说加纳的近邻象牙海岸。那儿由于没有限制粮价的严峻法律，因而也就没有加纳这么多自找冲突和粮食短缺。

如果某位买主在交易中表现出了异乎寻常的软弱，那消息传得可快啦。贪婪的卖主马上便会蜂拥而来，也以强硬的态度和他做生意。这是为什么？

连他自己也将始料不及，这竟是他为自己塑造出的形象所带来的恶果。

在严酷的谈判考验里，不存在“对你发点善心”的可能。只有强硬才能发生作用。

强硬的谈判者具有很强的决心。他们遇上强硬的对方时，不是报以同样的强硬便是让谈判以僵局告终，而决不会丧失决心向对方屈膝。

强硬的谈判者对造成僵局看得没有软弱者那么严重。他们主要关心的只是如何使交易能以更接近于自己期望值的结果成交。他们绝不只为成交而去做生意。

你如果只知为了订单而发愁，对方却不像你那么傻。他家的狗一样知道对什么人可以大声狂吠，对什么人则应该躲得远远的。

要是你面对不能令你满意的条款也舍不得掉头他顾时，则已是从心理上准备接受任何条款了。

我曾说过，在谈判中你的行事一定要学狄更斯小说里的那个吝啬鬼斯克罗奇，而不可效法亚西济的圣徒圣芳济。当然在与人交往的其他领域是不可这样的。那时必须反其道而行之方为正理。谈判是个独特的场合。在那儿只有勇于面对威胁的人才能为更多的人赢得财富。砍柴的人绝不离开地面。他们要从树上拽下比个人所需更多的柴火。

多年以前，当我还是个孩子的时候，祖父向我讲了许多第一次世界大战前他在加拿大开采金矿时的故事。情节一点也不复杂曲折，全是从事艰苦劳动的亲自经历。

在当时北美的矿工中存在着浓厚的宿命论思想，流行有许多极寓哲理的诗篇。他老人家常常把令他永生难忘的章节念给我听。其中有几行正好作为本章的总结。诗曰：

“育康”法则不容情：

只有强者能生存；

软弱前途惟有死，

“适者生存”道理真。

（注：育康为加拿大西北部一个地区。）

准备进行谈判的人务需牢记“育康”法则。它能鼓起你的勇气，使你在面对对方冷酷的目光时，仍能不为所惧，坚定地为达到自己的目标而奋争。

自我测试**12**释评

1.a) 无疑是你所应采取的最佳第一步行动。一年能销一百万打，说明产品拥有广大顾客群。连锁店决不能让他们失望。“梟”一定明白这一点。

b) 除非你想让他每回都来杀价，则万万不可同意。做此选择足证明你乃是一头不折不扣的“驴”。

c) “羊”气十足的表现。正好中了对方的计。2.a) 不可。你是谈判者而不是只管接订单的人。如此行事，完全是只“羊”。b) 很好。像是“梟”的作为。

c) 果真如此吗？只要价钱合适，什么事全有可能。只有“驴”才不这么想。

d) 你显然是个失业的神风号飞机驾驶员（神风号是第二次大战时日本的自杀式飞机，又名“肉弹”），也可称为只配失业的“羊”。买主求上门来，竞争对手又陷于困境，你不趁机拣便宜，还给他打折扣，等到对手重上战场时，看你还怎么活得下去？

3.a) 不对！如此委曲求全，我看你婚后一辈子都得像只“羊”似的去求取太太的宽恕了。

b) 好！先要求高一点，实在不行再向后退。老板一会欣赏你的勇气与自信。如此行事可称为相当聪明的“狐”。

c) 软了点。老板会压你这只“羊”，说只到纽瓦克去度个周末吧。

13.谈判“情景”3——未起跳先瞧瞧

本章为此书所设的第3个谈判“情景”，供读者实践书中学到的知识。它也和其他几个“情景”一样，是一种在“安全”的环境里生动活泼地实践所学的方式。

请先把所设“情景”仔细阅读两遍，做点笔记。然后想想，在送上门公司准备与每日牛奶公司及“鲜奶农场”谈判供应合同时，应向其提出何种咨询建议。要充分运用你从本书第一章至第十二章学到的知识，结合对“情景”所设条件的理解来设计谈判策略。

和前两个“情景”一样，读者不可为适应需要而另设“条件”。“情景”中所没有提及的任何情况都应认为是不存在或不允许存在的。只能紧扣“情景”所设内容做出反应。

愿你从中得到乐趣，祝你好运。

谈判“情景”3

每日牛奶公司拥有几处奶牛场，以瓶装牛奶向送上门公司供货。该公司在布里斯托尔东区拥有众多订户。每日牛奶公司的另一客户为“送上门”公司的竞争对手瓦尔克兄弟公司。

鲜奶农场也想把产品打入布里斯托尔市场，并已与送上门公司接触，其所报奶价每瓶比每日牛奶公司现行供货价便宜3便士。该农场目前在该市东郊若干村庄已有少数零散订户。

送上门公司一方面觉得农场的奶价比较便宜，另一方面又怕农场以直接向用户供奶的方式与自己竞争，所以正在考虑是否与之签约。

鲜奶农场的弱点是，场址距市区较远，位于该市北边二十一英里处。如不在市区附近新建冷藏装瓶厂则直接向用户供奶一时还难以做到。

每日牛奶公司与送上门公司所订独家供奶合同一个月后即将到期，正打算另订三年新约，但奶价有待商定。

每日牛奶公司在该市有几所转运站，送上门公司可就近从转运站提货。转运站都是凌晨4时开门，能保证送上门公司在上午七时以前将鲜奶送到订户门口。要是零星买奶的人多，公司的汽车即使再拉上一趟也不会误事。这是向鲜奶农场订货所做不到的。因为距离毕竟有二十一英里之遥。

但鲜奶农场较低的奶价可使送上门公司每月增加收入3000镑。

回答下面的提问可演练你的谈判技巧。请运用你的现有经验与常识设想该如何与每日牛奶公司及鲜奶农场谈判。回答问题时可参阅自己在另一页纸记下的笔记以及在书上所批的札记或标明的重点。

记着：“狐”不待人教便会作弊，“羊”经人唆使也会作弊，“驴”则不动脑筋，一挥而就，只有“梟”会认真作答，然后再与书中的释评进行对照。

“情景”提问3

13.1送上门公司如想更换供应商，其弱点何在？

13.2该公司与每日牛奶公司进行谈判时应采取何种态度？

13.3该公司与鲜奶农场进行谈判时应采取何种态度？

13.4每日牛奶公司在与送上门公司谈判新供应合同时应该如何维护本身利益？

13.5每日牛奶公司如打算像鲜奶农场一样降价，该如何向送上门公司解释己方以前所要的较高价格？

“情景”提问3释评

13.1送上门公司如想更换供应商，其弱点何在？

谈判中存在弱点是在商业上求生存的潜在威胁。每个企业总是会遇到竞争压力的，作为谈判者必须在决定谈判方针之前找出己方的弱点所在，要使所定方针避开该弱点，或不使弱点变得对己方更为不利。

送上门公司已经意识到如不与鲜奶农场签约，将面临农场向订户直接供奶的竞争。

但他应考虑，如果与鲜奶农场签约，则自己的竞争对手瓦尔克兄弟公司有可能也按相同条件与每日牛奶公司达成协议。这样一来，自己从农场低价牛奶中能得到的好处将化为乌有。因为瓦尔克兄弟公司要想挖走自己的订户具有相当优越的条件，像每日牛奶在市内的三处转运站就是自己需驱车二十一英里到农场去提货所比不了的。

还有另一种可能，每日牛奶公司如不愿坐视自己的市场份额被人抢走（比方送上门公司甚至连瓦尔克兄弟公司都弃之而去改由鲜奶农场供货），也有可能利用市内转运站的优势投入向订户直接供奶的行列。

而鲜奶农场一旦把每日牛奶公司从送上门公司身边挤走，他就有可能精确掌握布里斯托尔市每日对鲜奶的需求量，从而决定在市内投资兴建冷藏装瓶厂直接打入这个市场。要是农场与瓦尔克兄弟公司也签订了供奶合同，则上述可能性将变得更大。

鲜奶农场的奶价每升已比每日牛奶公司低了三便士，如果他想挤垮其他供奶商，则再次降低奶价也并非没有可能。所以，送上门公司在更换供应商问题上的弱点是：摸不清鲜奶农场的意图。（其中也包括把每日牛奶挤出市场后，他会不会把奶价再抬起来？）

由于情况变化而产生的多种可能性使送上门公司陷入了进退两难的境地。然而，有了弱点也用不着惊慌。只要第一步能找准弱点所在，接下来就好想应付之策了。何况，送上门公司固然有弱点，但这不等于说每日牛奶、鲜奶农场和瓦尔克兄弟等公司就没有弱点了。送上门公司将如何决策，他们也同样摸不清。

13.2该公司与每日牛奶公司谈判时应采取何种态度？

每升牛奶的价格必将成为双方谈判的主要问题。送上门公司如能叫每日牛奶公司将每升奶价下降三个便士，从而每月减少支出3000镑，则在与瓦尔克兄弟公司竞争时便能多些把握。因为即使瓦尔克兄弟公司也能从鲜奶农场得到同样的低价供奶，这笔钱也能为自己保持市场份额派上用场。

因此，每日牛奶公司在新合同的谈判中势将不可避免地遇上要求降低奶价的压力。而且独家供奶的条款也可能受到挑战。送上门公司当然希望在选择供货人上多些弹性，其中就包括向每日牛奶和鲜奶农场两家同时订奶的可能。两个供奶商相互竞争，对他只有好处。当然这有赖于其谈判代表在谈判中保持坚定的决心。

送上门公司还可要求：

——有利的付款条件；

——退货保证；

——联合促销；

——为公司增添送奶设备提供投资（例如购置送奶车之类）。

送上门公司也许想和每日牛奶公司签一个排他性合同，不让其向瓦尔克兄弟公司供奶。但这要慎重考虑，因为这样一来有可能促使瓦尔克兄弟去与鲜奶农场联合，独享那起码每升三便士的优惠。那时，即使自己借每日牛奶公司的三处转运站可得到提早送奶及一日多次提货的便利，仍将面临极为严峻的竞争。不过反过来想，上述种种方便既然只为每日牛奶公司一家所独有，则订立排他性合同也有可能使自己从瓦尔克兄弟处抢到更多的市场份额。

再说一句，对潜在的弱点完全用不着惊慌，更不必向人屈膝了。

13.3该公司与“鲜奶农场”谈判时应采取何种态度？

如果对方首先提出每升让价三便士，则该公司应迫其做出更多让步——切记决不可接受第一次出价！

该公司还应考虑鲜奶农场对价格问题有多大的决心。他既想进入供

奶市场，就有可能与每日牛奶展开一场杀价战，该公司应保留选择的弹性，使自己不论两方的竞争结果如何，都能从中得利。

因此，该公司应从鲜奶农场得到承诺，在可预见的一段时期内不得提价。要是能争取在供奶合同中列入今后任何价格变动都只能向下调的条款则更妙。

还应尝试建立一个以市场平均数为基础的定价公式，只要出现供货的竞争压力就自动将价格下调。

同时应使合同不是排他性的，以保留自己向其他奶场进货的权利，不承诺在一定期间内必须向对方进货的最低限额。还要取得对方承诺不在布里斯托尔开展直销业务。

要求对方在市内建设装瓶厂的问题应该在谈判中提出，并取得其向该项目投资的初步承诺。要是得不到此项承诺，而公司与每日牛奶公司的谈判又进展顺利时，则正可以此为借口回绝对方的提议。

尽管该公司在与鲜奶农场谈判时存在着弱点，但还是有不少办法可以维护本身的利益。

13.4每日牛奶公司在与送上门公司谈判新供应合同时应该如何维护本身利益？

显然，来自鲜奶农场的竞争威胁是严重的。每升降价三便士对每日牛奶公司的客户是不小的诱惑（以送上门公司为例，每月即可减少支出3000镑）。如果每日牛奶也像鲜奶农场一样降价（这种降价竞争今后还将源源而来），则其收入的损失等于客户减少的支出这是一宗典型的此增彼减其和为零的交易。

由于不掌握每日牛奶公司的成本详情，人们无法推测该公司回应鲜奶农场的削价竞争能有多大余地。但是有一点可以肯定，“农场”既然展开了削价战，则谈判对方必然要迫其降价。（至于降价的好处是落到消费者身上，还是只为送上门公司独吞，则是个没有答案的问题。）

每日牛奶公司谈判地位的强弱决定于送上门公司野心的大小。每日牛奶当然希望能与对方签一个为期至少三年，最好五年的独家供货合同。至于为此是否应向对方让步，承诺不向其他公司供奶（只与一家公司续约），则应慎重考虑这样做的得与失，要看对方愿以什么作为回报。

在价格问题上可以同意参照过去的行业平均水平确定或设法拖延暂时不做决定。决不可同意签订非排他性的供货协议，并应坚持在合同中规定每年必须购奶的最低限额以堵塞合同期内鲜奶农场或其他新冒出的

农场乘机侵入的可能性。

此外应保留己方向消费者直接供奶的选择权，以便以后能以几个转运站为基础建立自己的供销网，向若干大商店散装供奶。这样，万一出现客户改向鲜奶农场进货的情况，就能及时转向零售市场不致造成损失。

为使对方接受己方条件，应同意为其添置送货车辆提供低息贷款，或是与其联合促销。总之，要想保护本身利益必须达成对双方都有利的协议。

13.5每日牛奶公司如打算像鲜奶农场一样降价，该如何向送上门公司解释己方以前所要的较高价格？

这是所有供货商为回应竞争者的降价而不得不随之降价时都会遇到的问题。送上门公司肯定要问，既然你现在能同意降价，为什么以前就不能呢？一个月能有3000镑，三年就是108000镑呀，这笔钱过去岂不全被你“黑”掉了。你现在的低价还打下埋伏没有？要是鲜奶农场再降价，你还跟着降不降？这些问题每日牛奶公司必须回答。

这使他陷入了被动防御的境地。不降价吧，就会丧失客户，而降价呢，客户又要算过去的老账！这就好比雇员向老板要求增加工资，否则就辞职不干时一样，老板不答应就会留不住人，而一答应又会引起雇员对过去未能得到应有待遇的愤慨。

每日牛奶公司的解释应着重指出鲜奶农场降价是一种想把自己挤出市场的短期行为。他这时不顾血本地降价，一旦阴谋得逞，马上就会把奶价再提上去，不但要恢复到原来的水平，甚至提得更高也说不定。

还应告诉对方，鲜奶农场要把供应点从二十一英里之外迁来市内，就得新建一处冷藏装瓶厂。这笔投资就说是250000镑，钱从哪里来？可以毫不迟疑地向对方说，羊毛出在羊身上，自然要在你身上打主意。而这就意味着奶价必然要涨。

每日牛奶公司更可进一步提醒对方，他与鲜奶农场达成如上交易，简直无异于自掘坟墓，农场一旦把冷藏厂建立起来投入运行，他难保不会开展散装业务，挤垮瓶装牛奶的生意。

另一方面，应向其表明自己绝不会干这种缺德事，只要送上门公司还在干，就绝不插足直销市场。

但也要坦白告知，这次降价乃是迫不得已，一旦来自鲜奶农场的降价威胁不复存在，自己的奶价仍将回复原来的“合理”水平。

14.对谈判者最有用的“两字”禅——如何使对方在乎自己的提议？

自我测试14

1.你是一位从事“全包旅游”（主办者负责旅途的交通食宿全部服务）的主办人，正与西班牙一家连锁饭店就下个旅游季节的预订客房问题进行谈判。对方要价是每人每周30镑，比现行价格高出甚多。谈判中，对方提出个折中方案，“我让一点，你添一点”，将差价各让一半。这时你是：

- a) 说可以，只是得55对45，对方多让一些
- b) 不接受折衷办法
- c) 同意对方意见
- d) 要求按75对25的比例折衷，对方更多让一些

2.你认为谈判是为了：

- a) 达成公平、对等的交易
- b) 达成妥协
- c) 与对方联合做出决定，尽可能照顾双方利益

3.你与一家黎巴嫩建设财团进行极为艰苦的谈判。经过讨价还价，对方在所谈的公路项目财务问题上，对贷款底线单方面做了一点微小让步。此时你是：

- a) 注意到这个让步，但是认为太少
- b) 以己方的让步作为回报

当你问参加谈判的人，他认为在谈判中最有用的两个字是什么时，很多人的回答是：“不行”。

要是他们是在听过边尔恩·麦克肯泽和狼的故事（见第九章）或是“育康”法则（见第十二章）以后作此回答，那是一点儿也不奇怪的。因为那两章的内容容易使人对什么是谈判中的正确行为得出消极印象。

然而，这个回答虽然不能说是完全错误，但也不是正确的答案。

因为问题问的是“最”有用的“两个字”，而“不行”二字只能算是“有用”而已。

正确的答案应该是：“如果”。

为什么这么说呢？

因为这个答案本来就存在于谈判过程之中，它也充分表达了我对不管以任何借口或为了任何目的而做出单方面让步的深切憎恶之情。

在文字诠释的权威工具书——牛津辞典中，对“让步”一词的定义是“给予、退让或投降”之意。我在这章开头之际特别明确坚定地声明：阅读此书绝不是为了让读者增进其作商业“让步”的技巧。

读者所惟一应感兴趣的是，如何能改进自己作为谈判者的行为。谈判与投降完全是风马牛不相及的两回事。要是只能投降，那还有什么谈判的必要，对方只需拿起鞭子赶你走就行了。从另一方面说，要是你只知毫无必要地单方面做出让步，向对方投降，也就根本不配被委以维护人们利益（包括你本人在内）的重任。

怎么能知道自己是否已处于谈判之中了呢？

这在开始时往往看不分明。

有时直到谈判将要结束，你才会发觉原来已身处谈判之中（也要到这时你才会为自己不自觉地过早做出了“善意让步”而后悔莫及）。同样，有时你也许会过早地对谈判放弃希望（这往往发生于不能冷静地加以对待而是对之感到畏缩的时候）。

当然，你迟早总能发现，自己能不能或是应不应为达成一笔好交易而进行谈判。有一点是肯定的，在开始的时候，你多半会先进行某些试探以判断对方的力量。

关于这一点，我将在以后进行详细讨论，目前要说的是，千万别被对方甩得“啪、啪”响的皮鞭声所吓倒。那不足以证明他有力量而你则没有。它也许只是一种虚声恫吓，徒具音响效果而已。

如果你能区分谈判与做决定之间的差别，就可以运用这种知识来判断是否具备了谈判的条件。基本上讲，可为谈判作如下的定义：

它是“一种相互行为，参加双方都有权对最后结果表示拒绝”。

一方如果不拥有这种“否决”权利（包括中断谈判或改与旁人做生意等），那就只有任人宰割的份了。

谈判的每一方都必须同意双方一致达成的协议，每一方也能从对方的同意中获得一定的利益（不过双方所得利益的多少不一定完全相等）。

也就是说，双方通过谈判做出了“联合决定”或叫共同的决定。

如果你对对方关于应做出何种共同决定的建议持有不同看法而又想不出替代建议时，可以对其建议表示拒绝。这是因为：

谈判意味着参加的双方对所做出的决定应该是“自愿”同意的。

如果违心地被迫同意，那就不能叫谈判（是被鞭子打出来的）！

关于谈判的这种观点是什么意思呢？

让步不是谈判

伦敦一家全包旅游公司（科斯塔洛特旅游有限公司）的经理与西班牙一家连锁饭店的销售经理就下一年度整包客房的条件进行会晤。一开头他就根据旅客的投诉就客房条件、服务项目与原来协议不符之处提出了一张要求改进的长长清单。

那位西班牙经理塞菲欧·帕科·埃米诺斯逐项看了这张清单，对其中大部分都同意改进（只对少数项目略有修改）。看完之后他不禁叹道：“天哪！我本来是来谈判的，谁知却做了这么多的让步！”

科斯塔洛特答道：“谁说不是呀，等你停止让步了，我再开始谈判！”

首先，谈判双方对于谈判结果哪些可作为共同决定有时会有不同看法。这是很自然的，因为双方都希望这个决定能对自己更为有利。谁要是不抱这种希望的话，他也就不必去参加谈判了。因为，如果让他去主谈，他不把本钱全都赔光才怪呢。卖方希望成交价高，买方希望成交价低。付款希望能尽量延长付款期，不希望马上就付。订单最好是大宗而单一的，不希望零星而规格要求严的。

作为买方希望少付现金，作为卖方希望多收现款。

作为买方希望商品卖不完可以退，作为卖方则希望尽量不退货。

发送笨重货物，希望能额外收费。

如此等等。

事情不只是对方所失就是己方所得那么简单。如果谈判得法，一方有可能做到得多于失。要是把总利益装进一只篮子，这方所得可能是个大头。这就是前面所说使结果“对己方更为有利”的意思。

在某一领域双方因交换了某些东西而使你获得更多获益，但这不能理解为你方所得即是对方所失。比如对方自愿在价格上做出让步以换取你方的自愿提前付款，只能说是各得所求，无所谓哪一方占了便宜。

从另一方面看，你在这一点上的所“失”是以在另一点上的有“得”做补偿的。所谓谈判得不得法，就是要在最后总利益的篮子里，确保能得到自己应得的那一份。

其次，关于谈判的这一观点表明，对你方更为有利的谈判结果（不考虑对方利益时的选择），并非总是能够得到。因为对方如果觉得吃亏太大，有权不同意。反之亦然，对方也同样不能期望总能得到对其更为有利的结果。

因此，双方要致力于从各种可能选择中找到一个能充分满足双方利益与期望值，而不致引起否决的方案来作为共同决定。如果做不到这一点，那就只能终止谈判，另找其他合作伙伴，而不必指望有人能做出仲裁。

谈判的任务，至少有一部分在于，认真探求不致引起否决的结果，或不造成否决的可行办法（关于这一点以后再详论）。有些共同决定或解决办法的建议对双方都很有利，有些不那么有利，还有些则可能双方都根本不会考虑。

最后结果如何，取决于多种因素。付出大量的时间与精力后，也许还是只能不欢而散，形成僵局。

如果把谈判视为投降（无论采取何种形式，其中也包括善意的单方面让步），则不问可知，其结果必然大有利于对方，而不利于你方。拙劣的谈判者不一定谈不成交易，但谈成的只能是大上其当的交易。

但既然不允许投降，又该怎么使谈判进行呢？要知道固执己见，寸步不让是做不成交易的。“不许投降”不等于“誓死不退”。

投降当然不可以，但指的是单方面做出让步。

所谓“谈判”就是双方在做交易。

只有把谈判看成相互交换的过程才会明白为什么得不到回报就决不可让步的道理。作为谈判者，自己每向对方迈进一步都务必要让对方也向你前进一步。

要是能叫对方多踏上一步当然更好！那么，谈判是不是只是一桩有取有予的事情呢？

也不尽然！

所谓“有取有予”是个粗线条概念。只有不做出所予超出自己的能力，而所取却低于自己需要的傻事时，才是可以接受的。谈判中没有让步必须对等的“规矩”，（这样的规矩万不可信！）也没有只因对方做了

让步，就必须以让步回报的道理。

谈判中最重要又最单纯的原则是：没有白给的东西，绝对没有！

我从没听说过这条原则可以例外的情况。

它是所有谈判者必须遵行的圭臬。对方不按这条原则做，用不着你去管。他爱白给是他的事，你尽可不客气地“笑纳”，没有义务去关心他的死活。

如果遇到的谈判对方是位爱做单方面让步的人，那真是你的福气！最好的对付办法就是不为所动。该怎么坚持还怎么坚持。他要是要求你让步的话，你就要他再做些让步，让得越多越好。

你这样做时也许有点“于心有愧”，自觉行事不够“公道”。（之所以会有此想法，大概属于人性中的不可思议之处吧！）人们总以为在谈判中，双方“必须”对等行事，都牺牲一点谈判开始时的立场。但在我看来，如此看待“谈判”实为错误。

一方降低其要求，另一方没有必要也同等降低。比方：对方一下子便从开价降低了20%，你怎能知道他的开价不是在“漫天要价”呢？我之所以不赞成同等回报，道理正在于此！我是不同意在谈判中实行所谓“对等理论”的，但愿你也能如此。

爱冲动的让步者

单方面让步之所以坏事，不在于所做让步的大小，主要在于它削弱了你的谈判地位。

请看如下例子：

“这台录像机多少钱？”

“300镑。”

“是这个数吗？”

“你要是想买，就算275镑好了。”

“你要求的工资是25000镑？”

“对。”

“为这个职务不能付你那么多工资。事实上，这个数在信贷管理部是顶了天了。

“能不能少要点？”

“少要点也行。但最少不能低于19000镑”。

上述让步可说毫无道理。在第一个例子里，顾客只问了一句，店主便降价25镑，这等于告诉对方原来的标价水分实在太太。顾客肯定将狠狠砍价，也许最后会以250镑成交。在第二个例子里，求职的人眼睛也不眨就把要求的工资减少6000镑。这表明他根本不适合在信贷管理部工作。这么爱做让步的人怎么能从贷款的人那里讨回钱来？

在这两个例子里，如果在让步时用上“如果”的条件限制，那就能维护本身谈判地位了：

“如果你再买一盘录像带，就按295镑卖给你。

“如果每收回一笔贷款都有提成，并给我付汽油钱的话，那么工资只给19000镑也行。”

“公平交易就是不打劫”，这句话不能说不，但是公平交易绝不是交换的东西必须对等。事实上，世上的交易从来就没有完全对等的。

一个人从小摊上花35便士买了根冰棍。这人和摊贩之间就根本不存在对等交易问题。冰棍不等于35便士。如果说是等于，那这人何不干脆去吃硬币。

你出钱交换了对方的冰棍，这是公平交易。如果不公平就不会买了。在自由社会里，没有人强迫你吃冰棍。在做此交易时，你需要的是冰棍而不是那35便士。你手中有钱但没有冰棍。摊贩也一样。他需要的是钱而不是冰棍。冰棍他有的是。

其主要驱动力是利润。摊贩希望的是把钱柜装满，把冰棍卖光。所以，虽不完全对等，但交易却绝对公平。

如果，双方都认为最好的谈判之道莫过于不获回报绝不让步（当然，对方如愿无偿奉送你自可坦然接受），那怎么能避免形成僵局呢？

这时，那个极为有用的“两字”禅就可登场发挥作用了。

在谈判中什么都可以忘记，惟一不可忘记的是这条最为重要的指导原则：在提出任何建议或做出任何让步时，务必在前面加上个“如果”。

“如果”你把要价减少20%，我可以签订单。

“如果”你承担责任，我可以马上把货物放行。

“如果”你放弃现场检验，我可以如期交货。

“如果”你答应付快递费，计划今晚就能送到。

“如果”你马上下订单，我可以同意你的出价。

用上“如果”这两个字就可以使对方相信你的提议诚实无欺。加上条

件从句后，对方无法不相信你的提议绝非单方面让步。正如人们说的：这两件事是捆在一起的。

要养成每次提议都冠以“如果”从句的习惯。这能给对方送去如下信息：

“如果”部分是你的要价，随后部分是他付出代价后所能得到的回报。

在谈判中如此行事也有助于教育谈判对方（这也是在为社会做好事），即使最笨的“驴”也能领会你所发出的信息。

在美国一所大学的校园里，一位心理学教授能教会鸽子从一摞纸牌里叨出黑桃A来。谈判中的“驴们，头脑总比鸽子灵些吧（即使把德克萨斯州最聪明的鸽子也算上），所以你尽可掏出身上所有的钱来打赌，他们定能领会那些信息的。

他们想学到点什么当然必须付出“学费”。

但愿他们在将来能少付一点？

自我测试14释评

1.a) 回答比c) 强。只是你这只“狐”做出承诺未免有点过于匆忙。

b) 这是最好的“梟”式行事。你凭什么要接受他的折中方案呢？单凭对方这么提出建议就能看出，他起码在每位客人身上多要了15镑（也许还不止）。以度假一万周计，你同意这个方案就将损失150000镑。一算总账，你说这个建议还能算公平吗？

c) 绝不可以。要是同意这个办法，下回他的差价就肯定会更大。只有“驴”才不懂得这么看问题。

d) 比c) 好得多，比a) 的“狐”气也更足。但换了“梟”的话，他可能还要等一等，用b) 去试探出对方到底打了多少埋伏。

2.a) 谈判总是公平的，但很少能有对等的，除非你是“羊”。

b) 不对。谈判是为了维护利益而不只是求得妥协。做出的联合决定必须双方都能接受而且比其他可行办法要好才行。而做不到这一点也就没有妥协的可能。做出选择说明你是只“羊”。

c) 对了。参加谈判的双方为的都是各自的利益。明白这一点，你起码能算为“狐”。

3.a) 对了。对于对方单方面做出的让步，作为“狐”无需为了表示

亲善而做出回报。

b) 只要不是“驴”，就不应这么做。

15.他们有权举止粗暴——如何应付难缠的对方？

自我测试15

1.你是一家公司的财务经理，正与一主要客户的财务主管商讨为该客户联系一家交易的事宜。该主管一上来就疾言厉色地指责你所报服务费要价太高。随着谈判的进展，他更变本加厉，态度越来越不像话，威胁要另找他人代办该项交易，对你的业务能力表示轻蔑，还不断打断你的发言。这时你是：

- a) 以牙还牙，报以同样的态度
- b) 态度与之截然相反，仍旧心平气和地与之商量
- c) 拂袖而去
- d) 不理他的所作所为，继续向之施压要他接受你方所提的服务费要求

2.你的雇员正在进行一场违法的非正式罢工。这时你是：

- a) 你与他们举行谈判之前就要求他们复工
- b) 寻求法院发命令（这在苏格兰是不允许的）强制他们复工
- c) 指责他们如此行事将威胁到公司的生存
- d) 告诉他们，即使罢工旷日持久，也无损于公司的收益

3.你的同事处事专横，行为粗暴，动辄冷嘲热讽。对这种人你是：

- a) 找他私下交谈，告诉他如此行为令你无法容忍
- b) 视若无睹，继续干你的工作

谈判中常能碰到极为难缠的对方。这种人举止太成问题。只知一味要求别人如何如何而从不要求自己，不但顽固不化而且态度恶劣。

他们作威作福，盛气凌人惯了，动不动便出言威胁，态度之恶劣无以复加。他们以“强硬”的谈判者自命，以为这便是可以行为肆无忌惮的“执照”。事实上，在他们看来，公然行为恶劣乃是天经地义，别人只能任其宰割。他们从来都是运用这种办法来削弱对方的意志，所以对谈

判中应该有取有舍彼此交换的道理连想也没有想过。

如何应付这种人的问题几乎在每次“一切均可谈判”讲习班上都被提及。有趣的是，参加学习的人似乎人人都曾受过这种人的害，而没见有人认为自己就是这种人。

大家通常提到的应付办法无非是“以牙还牙”或“反其道而行之”两种。而我也总告诫他们，这种“两分法”也和认为一个人不是强硬便只有软弱一样是不对的。

“以牙还牙”只能加剧双方的恶行。形成你厉害我比你更厉害的力量较量，给原来的互不相让火上浇油。每较量一次，互不相让也随之升级一次，直至挥拳捋袖大打出手。真是脸面何存，还算什么有教养的人！

“反其道而行之”也不是好办法。对方将误认为这乃是你地位弱的表现，把你看成刚出道的“雏儿”，认为只要再加把劲便能把你打翻在地，任其索取了。

所以，他一定不会收敛其凶焰，而只有变本加厉起来。要是这一招不但不灵，反而激起了你的反击，他又会后悔当初态度还不够凶，以致未能把你一下子打懵，所以将向你增加压力。

看来，无论你把这两个办法是分开来用，合起来用或是交替使用都难以收效。

那么该怎么办呢：到底是“以牙还牙”可行，还是“反其道而行之”可行？总得有个办法呀！

我的回答是：两者都不可行！听者往往面现疑色。他们说，总得拿出个办法才行。我想把如何对付暂时放过一旁，回过头先从另一个角度来研究这个问题。

对方的行为是判断其意图的主要依据。只有根据这种判断才能确定应付之法。

我们既不可奋起反击导致谈判破裂，又不可略加抵抗便赶紧屈膝投降。考虑对付之策要从大处着眼，不可为了区区小事而逞“匹夫之勇。”

如此反应也许不能算完全恰当，但它抓住了问题的核心。对方想以自己的行为影响你方所能接受的结果。但你方不见得就只有放弃所求或降低要价一条路可走。

关键是不把对方的举止与你方的所求联系起来。

一定要树立这样的决心：不管对方的态度是软是硬，都不能让其影响你方追求的结果。

反复念这本“经”，直到铭刻于心，运用起来便自能得心应手，那时，再难缠的对方在你面前也无所施其技了。

你可以告诉他，他那一套用在你身上是达不到目的的。当然你这种表态不管他信不信，都不大可能迅速见效。他还将坚持干下去，所以你也必须坚持。

重要的是应充分理解这本“经”的全部含义。第一，不让对方的行为影响所求的结果。第二，不把这种行为当成双方之间的一个问题。

他想怎么行事都可以，但只要不影响最后结果，你就不必管他。有的培训班教给的办法与此有所不同。他们倾向于要你把对其态度的感想告知对方。对此办法我不敢苟同。感想算个什么东西！只有集中精力得到所求最要紧。

不是每一位经我如此告诫的人都同意我的看法，结果他们也都为此而付出了代价。

比方，雇员因对工厂不满而举行罢工。雇员的此种行为也许是出于报复或不可思议。但工厂领导的对策却往往火上浇油，错误地挑起另一场争论。

他们奉行的教条是：“胁迫下无谈判”。要求雇员必须先行复工，甚至做出不再罢工的书面保证，才答应与之谈判。

这能有什么结果呢？无非使雇员继续罢工下去而已。为什么如此？因为罢工者从厂方挑起争论一事可以看出，他们的行为已经对厂方造成了伤害，这正是罢工者的目的所在。要是没有造成伤害，厂方自无须费神去挑起争论，而要是果真造成了伤害，则罢工者正希望借此来迫使厂方答应他们的要求。请问此时厂方的喋喋不休还有什么用？

小孩吵闹、情侣负气、工人罢工、两国交战乃至恐怖主义行为……其背后的目的全都一样：迫使对方答应要求。正由于如此行事往往得偿所欲，所以人们才老想着这么去干。恐怖分子劫持飞机的事件之所以会愈演愈烈层出不穷，其原因就在于政府负责官员不是去电视台公开加以谴责而是只求赶快平息事端（甚至不惜派人铲除机场周围射程以外的所有杂草，以示绝无偷袭之意）。

纵观历年的罢工事件，看到的只有工厂（以及政府）负责人对罢工的谴责，真令人为其行事之笨拙感叹。

传媒之大肆渲染罢工所带来的种种“破坏性”后果，什么企业受害、消费者受害、经济的损失、失业的增多、公众同情的丧失，如此等等，只能起到推波助澜的作用。这等于告诉罢工者，他们的行动已对他人造

成了严重伤害。罢工一日不停，厂方所受损失就会越大。

发布此等信息所能得到的效果将与发布者的本意截然相反。

人们之所以行为恶劣、盛气凌人、罢工、拒绝加班、怠工乃至搞恐怖活动，为的都是给对方造成伤害，动摇对方的意志，迫使对方退让。（在一次罢工中，我曾参加过多次该工厂的董事会议，目睹人们面对威胁时之动摇害怕真令我吃惊！）

夸大的新闻报道和公众蒙受的实际痛苦只会强化而不是削弱罢工者坚持罢工的决心。

在任何人群中对任何特定行动的看法，有的坚决赞成，有的较为赞成，有的持中立态度，有的轻微反对，有的坚决反对，总是各色各样，并非铁板一块。认真研究这些变化对于“困处危城”的经理们真是太有价值了。

想使人们支持或是反对某一建议并不需要赢得每个人的同意。不必去管那些极端分子，只要去争取占大多数的中间分子。根据我的经验，把功夫花在坚决反对你的人身上实在是个策略错误。

不论什么时候，只要你向某人表示出其行为已对你产生了影响时，就肯定会强化他的决心，使他干得更加起劲。对你影响越大，他的决心也越大，不达所求绝不罢休。

这也不行，那也不可，那么遇上难缠的人该怎么办呢？

要坚定地告诉他，无论他怎样胡搅蛮缠，也绝对达不到目的。能使你做出决定的惟一准则是：（1）要看这件事对你方有什么好处。（2）要实行“有来有往”的原则。（这两条当然也可以结合起来。）

这两条准则乃是多年来无数人与难缠对方打交道的经验总结，可说来之不易，无比宝贵。

想想难缠的对手（记住：世上总少不了这种人的！）为什么会“难缠”？

有的是由于从“难缠”中占到了便宜，所以愈演愈烈，习惯成了自然。他们贪得无厌，以威胁逼人就范。对这类人暂且不谈。

另一种人之所以变得“难缠”，是由于他们在这上面吃过你的亏，所以起而效尤。

一定要把习惯性的难缠者与非固有性的难缠者加以区分。

区分的重要一步是看对方的要求对你有没有好处。要克制急于指责

对方的心情，先别冒火而要耐心听取对方的意见。

多年以来，当时还是一家饭店经理的哈密希（如今已成为联网饭店的总经理了）向我介绍了他应付愤怒的也是难缠的顾客时所用的办法。一见有人在服务台前大发雷霆，他总把这人请进办公室，口不停地向其说明三件事（其所以要口不停是为了免得被愤怒的客人打断“第一，我为给你造成了不便向你道歉；第二，我将认真听取你的意见；第三，我一定会妥善加以处理。”

他先不去查清事情真相也不去分辨谁是谁非，而是把这三件事说在前面。他告诉我，只要这么做了，对方总会平息怒火，使问题得到令双方都满意的解决。这个办法在谈判中同样适用。

既然要根据有无好处来做决定，那就有必要进行讨论，听取对方的意见。如果自己确实有错，也要坦白承认。明明知道做错了事还要加以辩解，是没有意思的。自然，你做出错事对方可能也有责任，

在你表现出豁达姿态后，对方也许就愿意和你讨论解决办法了。

对一个谈判者而言，根据有无好处来做决定正是双方所应讨论的内容之一。听取对方的陈述，考虑对方提出的事实，弄清对方对解决问题所持的准则，是求得解决办法的惟一正确途径。斤斤计较，讥嘲讽刺，径直反驳无助于达到这一目的，反复无常、插科打诨当然更是不行。

尽管有无好处对做决定有重大影响，但单凭这一条就能轻易就某一问题做出决定的事例毕竟少见。

“有来有往”的交易原则也是极重要的一条。它在做决定中有其独特的作用。

1991年我就经历过这么一件事。

哈里是位性情暴躁的工会官员，是谈判桌上有名的难缠的人（他在谈判中最爱讲的口头禅是“拔掉它！”，所以人们给他送了个外号，称他为“牙科医生”），他举止粗暴，气势凌人，说话高声大叫，脏话连篇，不堪入耳。总之是难缠到了极点，此处也无需多加评论。

有一回，他来到一家公司的仓库，要求马上把厕所打扫干净，说那儿“满地全是屎尿”（原话比这更难听），以致他那些“受尽苦难的儿郎”（这也是他的常用词）只能“像畜口一样在粪汤里蹚”。

经理说按程序办，对所有投诉一般需要两三天时间才能做出决定。哈里听后怒不可遏。

经理提出两人何不同去厕所实地查看一番？一看之下，发现情况完

全不像他所说的，地上只有一小滩污水，大概也足够蚂蚁去“蹚”吧。不过厕所漏水确是事实，这点小事也不需要花二天时间才能解决。所以经理为了息事宁人，马上指示有关人员立刻派人疏通下水道，清除地上的脏水脏物。

哈里离去时显得很满意，经理也为事情得到圆满解决而放下心来，频频感谢哈里及时向他提出了平时注意不到的问题。（他一句也没有提哈里刚才的态度和其发出的问题要是得不到“他妈的”迅速解决就将如何如何的威胁。）

还有一件以交易原则求得解决的例子。这是哈里和另一家工厂仓库的经理达成的。这回，哈里可说毫无道理，而经理的处理则极富技巧。简单说来就是这么一回事：他找经理要求星期六放假一天，好让他那些“受尽苦难的儿郎”去看当地的足球决赛。说是星期六的活可以留到星期天干，不过得付给加班费。

足球决赛在当地固然是件大事，但其重要性还没有达到人人都必须去看的程度。何况，库里工人男男女女一共一百二十多号，也不见得人人都爱看足球。城里一共只有两支球队，即联队和罗佛队。要说库里的工人全是罗佛队的支持者，那是不可思议的事。

但哈里的立场坚定不移：“星期六放假，星期天加班。”不同意就是“典型的经理专政”，竟敢不叫工人去看当地惟一的锦标赛！

他这个要求显然蛮不讲理，但经理没有和他争论，只是建议：“只要送货任务能在中午以前做完，星期六下午可以全库放假，工资不扣，谁爱看球谁去看。星期天也无须加班。”

哈里认为这个建议完全不合情理，气冲冲地跑出去向工人宣布，要大家群起而攻之。可是大出他的意料，工人竟大都举手赞成！

哈里提醒大家，这是经理的圈套，“他想让你们半天干完一天的活。这个先例一开，以后就会老让你们这么干了”。（读者当能看到，这正是他自己爱玩圈套的例子！）

经理没有和他理论，而是在办公室里精心安排发货计划及其细节，并当众宣布这事下不为例。

经理就这样通过交换条件把问题妥善解决了，而没有为哈里的粗暴行为所左右。

这不是只为息事宁人所做的让步，而是能做到两全其美的补救之法。他当时所考虑的是如何不使事态扩大，建议得到绝大多数工人赞成，在他看来并非意外。他说：“我这儿的小伙子对收到的礼物是从不

挑剔的。”

还有的人纯系蛮横成性，他们和哈里不一样，完全不为会员的切身利益操心，因此他们手上也没有哈里所时常挥舞的“王牌”。与这种人打交道和对付哈里的办法毫无二致。此时，需记住的只是：你的任务是谈判，并无纠正其恶行的义务。

对方如何行事是他的事，与你无关。不要将之视为是针对你个人来的。任他如何乖戾，都绝不能也不许影响谈判的结果。只要分清了这一点，则对付起来自能从容潇洒。

作为工厂处理劳资纠纷的顾问，我总是对罢工领导人说，他们完全有权罢工，谁想剥夺他们这种权利，我第一个就不会答应。但我也清楚地告诉他们，罢工无助于改善工人的境况，也影响不了厂方所能满足工人要求的程度。我还总是对他们和工人说，任何罢工一旦罢起来就“必然是长期”的，不要打算厂方会轻易屈服。

在商业谈判中也常能碰到行事出格的恶汉。我就见过一家公司的经理，只要谈判的条款不合他的意便装模作样地甩掉助听器，口里肆无忌惮地骂骂咧咧。

但无论如何，作为一名谈判者，只要你打算把生意谈成，考虑到谈成后所能得到的好处，并看出有谈判交换条件的前景，那就犯不着为对方的行为生气。你该如何行事不决定于对方的所作所为（也不应该如此），因为你的决心来自从这宗生意中能获得的利益和自己打算做成交易的愿望。

只要牢记这条原则并身体力行之，则任何难缠的对方在你面前都将无所施其技。而由此达成的交易也必将使双方都能受益。

自我测试15释评

1.a) 这么做除了将更加激怒对方外，还能得到什么结果，只有“羊”才总是学别人的样子行事。

b) 这么做除了能让对方摸到你的脾气，更加向你施压外，还能有什么结果？还是“羊”的作为。

c) 于事毫无补益，行事活像一头“驴”。

d) 这才是“梟”的选择。

2.a) 这样你们之间就有两个问题需要解决了。一个是引起罢工的原因，另一个是他们罢工的权利。“驴”的面前又多了一道难题。

b) 这样你们之间就有三个待解决的问题了。除了前条所述两个问题，又多出一个在劳资纠纷中动用法律的问题。一个已经够呛，多出来两个难题，看这头“驴”怎么办？

c) 不行。他们举行罢工就是要以危及工厂生存相要挟，否则又何必罢工呢？只有“驴”才看不清这一点。

d) “梟”能理解我为什么要说只有这个答案是“对”的。

3.a) 也许你是令他如此行事的罪魁祸首？“羊”总是盲目信任每一个人。无疑你一定在他背后向人抱怨过他的所作所为。

b) 像只聪明的“狐”。

16.谁有力量?——如何掌握谈判的杠杆

自我测试16

1.你想找工作，有天看到当地一家搬运公司登出招工广告。广告说，请应征者于星期五下午两点到公司人事处面谈。当你在1:55分赶到那里时，只见屋里已经排起了长队，你认为自己成功的机会是：

a) 变小了

b) 不会受影响

c) 更多了

2.你在加纳的阿克拉，打算乘坐开往卡马西的“妈妈车”。找到一辆后，开车的妈妈对你说，只等人一坐满就马上开车。你见车上只剩下一个空座就交钱上了车。你说这车会在什么时候开？

a) 马上

b) 还是得晚一些时候

3.你是一宗轻型飞机交易的牵线人。买主用支票付款，卖主说只要价款拨进他的账户，飞机马上便可开走。此时，你的好处费如何支付？

a) 要求付现金

b) 寄去账单

c) 接受支票

4.一位阿拉伯人牵了六头骆驼来到一处绿洲找水喝。泉眼旁站着另一位阿拉伯人，还竖有一块用阿拉伯文写的告示板“水管够，价钱一头

骆驼！”你认为谁更有力量？

- a) 牵骆驼的
- b) 站在泉眼旁的
- c) 难说

一千多年前，北欧的海盗总是驾着华丽的帆船驶过挪威那美丽的狭长海湾前往欧洲各地。而今，他们的后代还是通过那同一个海湾在和世界各地进行着更为兴旺发达的海运事业。不过他们使用的已不是明晃晃的钢刀，而是变成了灵巧适用的传真机。

拉尔斯是卑尔根一家海运公司的副总裁，每年经他手的交易不下数十宗。他买卖船只，到欧洲和中东商谈造船合同，为客户修理船只（这是世上最脏最累的事业了！），每天光为洽谈装卸和包租费率、船员工资及中间人服务费就费尽口舌。他是个大忙人，干这一行已有40年之久，一直对“他的”船只情有独钟，其痴情简直近于“罗曼蒂克”。

可是一到谈判桌上，他可就一板一眼毫无“罗曼蒂克”气息了。对于公司的事业，他从来都是全力投入，心无旁骛的。

他手下的经理，有的是科班出身，从办事员一步步爬上来的，在谈判中习惯于采取强硬态度；有的是大专学历，来自高等学府的，在谈判中讲究运用策略技巧；有的是“退休”的“大师”级人物，更是老谋深算，对谈判的各种手段无不运用自如。这些人闲来无事时，偶尔在传真机上交流谈判心得。这种交流只要被拉尔斯于无意中碰上，他总要向他们贡献些自己的经验：“从事任何交易，首先要问：谁是买方？谁是卖方？”

他认为：搞清了这一点就可以知道“力量”在谁手里了。而在谈判中，掌握了“力量”就等于手上有了一笔资产，不能掌握“力量”则是个天大的弱点，只能受制于人。他说，这是百试不爽的。

所以他要求自己的经理在进入谈判之前务必先寻求这种“力量”，以便运用到谈判之中。

那么，所谓“力量”究竟包含些什么内容？又该从何处如何去求得呢？

首先必须清除自己头脑中根深蒂固的幻觉，以为“力量”无关紧要。要知道，它是至关重要的。而持“无关紧要”论者往往认为：只要在谈判中应付得法就足以保护自己免受对方“力量”的伤害。

记着，我们还有另外的办法！

欧洲一家大汽车公司每年都要向世界各地出口大批车辆。所租用的

船舶都是各海运公司特殊设计的可供汽车直接上下的船只。

每年谈判运费时，在双方之间存在着一种微妙的力量平衡。汽车公司要是压价过凶，有的海运公司就可能不予承运或者另谋他就改运别家的货物。这样一来，剩下的海运公司由于竞争者减少，其谈判地位必将大大加强。

另一方面，各海运公司如果要价过高（比如或明或暗的互相勾结哄抬价格），则又可能鼓励其他海运公司争相进入这一市场，甚至使汽车公司下决心自购船只从事运输。

如何把力量抗衡限制在“合理”范围之内，这是双方在谈判中所应清醒认识的。

前述的“无关紧要”论，当然是错误的。因为谈判技巧本身就是力量平衡的另一表现形式。

有的人在谈判中宁愿心平气和而不喜欢剑拔弩张，这是可以理解的。但它丝毫也改变不了双方力量的对比，而只是力量平衡的另一种表现形式。

拉尔斯在下面这一点上是绝对正确的。他认为：力量是谈判进程中最本质的东西。

谈判者就是根据对双方力量的判断来指导自己行动的。这也为我们指出了谈判中的“力量”的最重要的独特特征，即：它完全是主观的，就像风一样，看不见，摸不着，只能凭感觉得知。

一句话：力量存在于头脑之中。

但请记住，谈判中是有两个脑袋的（你的和对方的），不是一个。

东京，真漂亮？

澳大利亚拥有丰富的煤和铁，日本则全都依靠进口。那么，在谈生意的时候哪方的地位更为强大呢？

说来好笑，竟是日本！

为什么能有这样的结果？原来他们是把澳大利亚人请到日本来谈判的。只要这些澳大利亚人一旦到了日本，谈判就只能按日本的步伐进行了，他们心里再急也无可奈何。

日本人用不着匆忙，因为他们就住在那儿。

澳洲人则不然，因为他们急于回家。

澳大利亚人喜欢澳大利亚。因此到日本没几天就想家了。他们怀念那阳光灿烂的海滨，紧挨着一泓碧水的家园，和那里的沙滩、烤肉宴以及家里的亲人。

澳大利亚的煤业公司不善于运用自己的力量。他们手上既然有的是日本所急需的煤炭，那理所当然就应该在价格上有所反映。

但澳洲人却见不及此，他们只把日本看成能满足自己所需的源泉而没有看到日本人只是煤炭的买主——这些日本鬼子正馋涎欲滴地在想方设法获得长期供应哩！

所以说，双方头脑中的想法对谈判取得的成果具有强大的影响力。

你会问：“这怎么会呢？毕竟力量是客观的东西呀！”

我承认，在全球油轮运力过剩的时候，这个客观现实必然影响到油轮主和租船经纪人在谈判中的力量对比。这是无法否认的。但可以断言的是：此时谈判者的主观感觉仍要比客观环境具有更重要的影响力。

所有谈判者都深信，单靠顾问小组冥思苦想去研究所谓的客观证据是无法就事情的得失做出权衡的。（要知道，那些人对证据的研究其本身就和你对该研究成果的看法一样，同属主观的东西。）

只要是谈判者都本能地认识到主观信念的重要意义，所以他们总爱不厌其烦地向人宣传其感觉是如何如何的可信。

油船主见到海港中泊有多艘待租的油轮时，不见得只要有人租船便迫不及待地与之签约。他肯定还要和租船人侃侃价，宣传自己的船是如何的与众不同。

谈判者如果听到风便是雨，并应用到谈判中去，那肯定将对其谈判地位带来损失。

再举个例子。假设你的公司打算再雇几名电脑程序员。当问你准备给他们多少工资时无疑你将回答：“这得看市场上求职的此类人员有多少了！”这个回答在经济学课堂里也许能得个高分，但可惜它在现实世界里却并无用处。

多少求职者才算构成了“雇方”市场？这等于问“一根绳子”有多长一样，是无法回答的。更何况你与之谈判的并非市场而是活生生的人！

你不可能“安全”地假定，与你谈判的人对市场信息的掌握或对于市场走向的看法都和你一致。也不可能假定自己对市场的了解一定正确。即使大多数人对市场走向持相同看法，那也不见得就一定正确。要是不信你可以去问问那些常在股市上混又曾吃过亏的人是怎么看这个问题

的。

事实上，要想玩股票发财就一定得使自己对市场的预测比一般人的看法略胜一筹才行。在大家认为股市看涨，而你的看法更对时，趁机抛出，或大家认为股市看跌而你的看法更对时，及时买进，那就必能发财。

如果只知傻等对市场走向形成舆论，则肯定会错过时机。至于怎样才能知道大家的看法不对而只有你的看法对时，此处暂且不谈，但有一点可以肯定，只要你在下大赌注时猜对的时候居多，则到退休时必定能成为百万富翁。否则的话，那就对不起。

所有的经济学家都以为决定价格和成交量的是那个所谓“市场的怪物”，而且只有他（及其门徒）才能对整个市场机制高瞻远瞩，“鸟瞰”全局。

让我能自由飞翔！

一家大石油公司在墨西哥湾一带经营着几处油田。每年花在租用直升机上的费用高达7千万美元。此项服务的绝大部分都由一家全球最大的直升机公司承担。该公司效率高，要价低，而且安全纪录极佳。

但石油公司却没有把飞行业务全都委托给这一家办理，而是把其中的20%分给了另外3家较小的公司。

这些公司都是由“二人帮”（原先都是那家大公司的飞行员，后来才出来单干的）组成，要价比那家大公司略高。

石油公司为什么要舍贱就贵呢？其原因就在于让那家大公司不要以为“只此一家”，奇货可居，使之明白还有别人在与其竞争。

可惜的是，谈判并不需要“鸟瞰”全局。谈判者是“人”不是“鸟”，他们是整个机制的组成部分。

假设你是位失业的电脑程序技术员，从广告中得知某公司正招聘程序员，名额只有一个。当你来到该公司人事处的接待室时，只见里面已经挤满了人。

那么，你的被聘机会是大了些呢，还是小了些呢？

很自然，你一定会感到有点胆怯，信心大减，

因为毕竟来应聘的人太多了。

但是应聘的人真有那么多人吗？

对这个问题的回答只能是：你怎么知道的？

你怎么知道那些人是为为什么在排队？

你怎么知道自己不是公司找了一个多星期也未能找到的来应聘的惟一电脑程序员？

竞争这一职位的人多固然将减少你的被聘机会，但又焉知也许根本就没有人与你竞争呢？排队的人也许都是来参加接待员面试的。

如果你以为那些人全是你的竞争对手而心存怯意，那么你很可能就只能以较低的工资被雇用了。也许那些排队的人全都是被公司临时雇来吓唬你的，好让你接受年薪低于5000英镑的工资待遇。

三十年河东，三十年河西

过去50年来，代表第三世界国家政府部门和西方矿业公司的谈判代表，其相互地位已发生了显著变化。

自从殖民地时期西方公司首次获得“让步”后，双方的力量对比就不断发生着变化。

在双方关系初期，西方公司获得的“让步”是：拥有绝对权利在付给少量使用费后把该国的宝贵资源大量掠走。

后来经过谈判对上述做法作过几番修正。但基本上都属于当地政府要求从矿产资源的收入中多分些份额，没有涉及技术或财政问题。

随着开采技术的日趋简单（使用蒸气铲），或向国际机构筹资的日趋便利，当地政府在谈判中的地位也日趋强大。

妨碍第三世界国家发展的另一主要障碍，是他们没有进入西方市场的渠道。而没有这种渠道，他们就无法凭借其专属权而提出更多的要求。

但他们也想出了一些办法来加以弥补。有的把开采合同与在当地建立“下游”企业联系起来，有的要求分享矿业公司的最后利润。

此外，当地政府还就增加使用费和提高税率与公司进行谈判。

到最后阶段，他们就将问鼎经营管理了。凡是矿业公司进行勘探，寻求代理或加工提炼，都要与当地某家公司（通常都是国有企业）按一定费额签订合同。安排产品销售也得另外付费。

这样一来，便把原来的相互关系完全颠倒了，不过双方都已适应了这种变化。

总之，人们无法肯定，自己对于处境的设想，是否果真符合实际。

要是对方对当前局势的看法与你截然不同，那你就将遇上难题。你搞不清对方的态度是如实反映了双方力量的对比呢，还是只不过虚张声势想压你改变立场？

确实，我们可以设想，对方在谈判中的任何举动或策略，其意图或多或少都在于影响我方对双方力量对比的看法。哪一方能更技巧地让对方形成力量对比对你方有利的看法，则你方在谈判中的所获也必将更多。

换句话说，只要你认为力量在对方一边，那他根本不必说话就把力量抓到手了，（连你也到了他的掌握之中！）基于这个原因，所以我对拉尔斯关于分清谁是买方谁是卖方十分重要的说法实在不敢苟同（尽管我对他是很尊重的）。因为他的意思是说，作为买方就必然处于优势地位。

只要能使力量对比有利于己，就不必去管自己到底是买方还是卖方。

关键在于让对方对你刮目相看。只要能影响他对你的看法，你就肯定能做成一笔有利的交易。

哪些因素能影响对方的看法呢？

这个问题的答案有可能引出另一个更为复杂的问题，即：是什么东西使得人们按他现在的思路进行思维的？而如此讨论下去只有更增加本章的篇幅。所以最好暂且打住，只把讨论范围限制在与对方见面之前如何使之形成印象。因为这对你在谈判中的行为、举止、自信乃至达成的交易有着重大的影响。

几乎所有卖方都会有双重的困扰，即：买方所具有的力量和竞争的激烈异常。只要稍受刺激，他便会屈服于买方或竞争者的压力。

卖主中，十个有九个在社交场合相遇总爱谈些买主如何如何不老实，尽耍些见不得人的阴谋诡计等等传闻轶事。以致他们不自觉地一见到买主就心存怯意，以为自己远不是其对手。

马科那集市上的大娘们

厄恩斯特·温本格是荷兰一家大石油公司的营销经理。有一次他到加纳出差，其所要访问的客户大都住在内地。他想多了解一些加纳的国情，尽可能地多接触一些当地人士。同事告诉他，要想了解“真正”的加纳，旅行时最好搭乘当地的“长途汽车”。加纳的所谓“长途汽车”实际就

是敞篷卡车。

可惜同事没有提醒他，加纳“长途汽车公司”的服务水平和荷兰根本不能同日而语。所以他误以为当地的长途汽车也会和阿姆斯特丹的公共交通一样能按时刻表准时行驶。

马科那集市上一位开车的大娘对他说，她那辆车马上就开往卡马西，只待人一坐满便即刻发车。因为他是第一次来加纳的，便信以为真当即付了车钱上车，他上车时，车上已只剩下一个座位，他想这倒不错，很快就能上路了。谁知他一上车，旁座的那位去下了车。

原来那人是那大娘雇来诱人上钩的“托”！

经过如此多次的如法炮制，他才恍然大悟，原来自己竟是第一个买票上车的真正乘客！

你要赶上了这种事，千万别想去要回钱来。因为那些大娘对生意上的事说“不”可是当真的。她们真敢和你玩命！

厄恩斯的第一次加纳之行叫他长了不少见识。所以他们后派新手去加纳办事时，也总让那些人去搭搭当地的“长途汽车”，当然也从不告诉他们应该谨防上当。

每当他坐在非洲“大使饭店”的酒吧里与人喝酒时，免不了要说说这件开心事：，没有人事先提醒过我，所以我也从不提醒别人。在西非与人做生意，一个月里学到的东西，真能胜过在哈佛读上一年书呀！”

然而，买主的看法却有所不同。比方，我认识的一家电脑主机公司的采购负责人，每个季度经他手采购的供下属装配厂使用的电脑元器件，总货价动辄就是上百万镑。但他认为，交易中还是卖方有力量。

他这个结论又是从哪里得来的呢？

一段时期，他对公司的产品可谓了如指掌（因为那时他经常亲自制作），可是自从负责采购以后，他已有十年没再亲自动手过。十年的技术变化实在太快，电脑改型换代已有好几代。他自叹完全跟不上技术进展的步伐了。

经他手采购的元器件，种类数以千计，批量有多有少，涵盖着公司产品的各种型号所需。他诉苦道，与他打交道的厂家代表全是该种元件的行家里手，人人都是专家，而自己对那些元件却是一知半解，所知甚少，涉及元件的技术问题只能全凭对方去说。这就使他在谈生意时显然处于劣势。

实际这一切纯系来自主观感觉。如果他是卖方并相信力量握在买方

手中，同样也会满脑袋充满有关买方力量的幻觉。

你怎么知道某一买主在谈判中就一定比你有力？你是不是因为存在着强劲竞争对手的话是出自他的口里所以就相信了？或者更糟的是，你是不是还没和对方接触就相信存在有强劲的竞争对手，而一接触之下更从对方口里发现果然不出所料呢？

此处暂且不谈买主的问题，而更多谈谈竞争的事。按照生意场上的常理，人们与之打过交道的公司绝对不止一家。通过打交道，他们对各个公司的看法也往往不尽相同。有的满意，有的不满意，对个别公司甚至还深恶痛绝，不愿与之来往。所以并非每个生产同样产品或提供同样服务的公司定能从买方手里抢走你想要的订单。

如果买主和你的竞争对手过去曾经做过交易，并对其产品或服务已经有所权衡，那么在他寻求采购对方时，你的竞争力也许比你的想像更为强劲有力也说不定。在一般情况下，只有当每家参与竞争的公司，其所供产品或服务对买主具有同等竞争力的时候，才会出现激烈的竞争。而经验告诉人们，竞争各方所提条件完全相同的情况是极不正常的（因此，在许多国家如发生此种情况马上便会引起猜疑）。

买主通常喜爱从厂址就在其附近或是为其同乡所开的工厂进货。你要是恰好符合这些条件，则谈判力量就肯定会比他强，而如若不符合这些条件，则谈判力量将减弱。

有的买主拒绝和某些特定的公司做生意。这些公司或是由于不能按时供货，或是在价格上过于斤斤计较，或是曾经得罪过他，总之是让他有了成见。你的公司只要不在上述之列，则在谈生意时，买方的力量也会有所削弱。

另有一种削弱买方谈判力量的因素是：由于使用者的偏爱，要求他必须购买某种特殊规格的产品。

你可以用身上的每一文钱打赌，经IBM公司培训出来的电脑程序员肯定偏爱IBM特殊设计的产品。只要你手上有同样类型的货，就不用发愁卖不出好价钱，因为买主的办公桌上就摆有IBM的价格目录。

（人们买第一辆车往往倾向于买他学驾驶时用过的那种型号，这就给驾驶学校买车增加了谈判的杠杆。）

反过来，即令你所卖的是非IBM产品，但只要其质量并不次于甚至优于IBM，就完全不用心虚。

因为采购人员不一定非屈从技术人员的偏爱不可，他也许想买些其他公司的产品也说不定。

采购人员选择买什么货常常受到很多制约，旁人为他规定了采购的原则（那些人根本不考虑那么做合不合算）。像前面说到的技术人员的偏爱就是一种，还有他不可只从一家公司进货，以免过于依赖于人——这样可就给了你趁机打人的机会了。有的则规定他务必大宗进货，这样，你又有可能捞到巨额订单了。

总之一句话：不要忘记买方在谈判中并非自然便能具有力量的，除非你甘愿双手奉上，那就又当别论了。

那么卖方又怎么样呢？他们就具有力量吗？

这也不一定，要看他相信什么。

如果他相信买主所说竞争十分激烈的话，则其谈判力量当然会减弱。为此，作为卖方务必警惕对方是否又在上演那出百老汇久演不衰的名剧《啊！今天的竞争者何其多》。要注意他手上的“道具”。

能影响卖方信心的道具常常是：1.竞争者的产品目录，甚至还煞有介事地翻到某一页。2.桌上摆有一摞印着竞争者公司头衔的文件（当然不会让你看到内容）。在他抛出那个老掉牙（然而确具威慑力）的“杀手锏”时，还会用手在上面轻轻地拍上一拍。这句“杀手锏”是：“你的开价最好比他们低点。”

买主之所以爱用这些道具因为它们实在灵验，往往能百发百中。世上的确不乏容易上当的卖主。

“上当卖主协会”真是人丁兴旺啊！

实际上，卖主反击这些诡计也并非难事。

当要价受到对方挑战时务必坚决捍卫。你可以问他：“请问你要我把价钱降下来有什么道理？”从对方的回答中，你可以看出他是不是在虚声恫吓，回答越是含糊其辞或越是充满火气，则其为虚声恫吓的可能性就越大。

如果自己信心不足，对方一提出质疑你便想该不该把价钱往下降降以免把生意弄黄，那就没有任何理由可以期待对方相信你的要价。

买主总是要侃价的，这是动物的本性！正由于许多卖主一遇到对方挑战便不迭地后退，所以买主才老爱用前面所述的那句“杀手锏”来唬人。

当卖主处于（或买主以为他处于）优势地位时，作为买方也并非完全无计可施，完全用不着乞求于要诡计来改变卖主对其本身力量的估计。

他可以告诉对方：自己并不是非买其产品不可，还有好多厂家正急于抢这笔生意哩！或者告诉对方，自己库存够用，并不急于进货。或者说自己打算引进设备自给自足，如此等等。只要能讲得令人信服，对方的劲马上就会泄了。

他还可以暗示对方要把眼光放远一点，这回克己些图个名，以后长期做买卖，“卖贱点、图个名”，眼下吃点小亏，以后可以赚大钱。让对方眼光放远一点还有增强自己谈判力量的好处。“你这回不是对我扣得紧吧，看我下回不加倍奉还！”这能使对方在运用其谈判力量时不得不费些思量。毕竟很少有人会不顾长远利益而把事情做绝的。

卖主都深知，卖高价，犹大利容易遭忌，引来竞争。何况市场上有一条基本规律：要想卖得多，价钱就必须下降，否则就得舍得在营销上花大钱。有时这两条全离不开。单凭这一点，卖主就不敢擅用其手中的谈判力量。

买方想增强自己在谈判中的力量必须让对方相信有众多商家正在竞相争取和你做生意。而要是做不到这一点，休想能增加力量。

现在谁在笑？

一位喜剧演员刚在远离拉斯维加斯市区的一家夜总会演完首场演出。夜总会老板来到后台对他说，演出简直太棒了，自己从始至终足足开怀大笑了20分钟，并指着脸上的泪痕说，“你瞧，连眼泪都笑出来了。”还说：“这真是本年最棒的一次演出！你瞧观众全都向后台涌来了。真是奇迹呀！”

演员对他的恭维表示感谢。

老板说：“我对你一定要大方些！你就说吧，要什么我给什么。我说话算数。”

演员也真会抓时机，趁机就答道：“那好，我也不客气了。我要的第一件东西是把每场的演出费提到一千美元。”

老板当场同意，脸上还带着笑容。起码在回到办公室以前他是笑着的。

如果老板不是那么急冲冲地去向演员出成功的喜讯，他本可以让演员连演一个月，每晚三场，每场演出费只需500美元的。

过分的赞扬完全改变了他与演员之间的力量对比。本来是铁石心肠的老板打算给初出茅庐的演员一点小小的恩赐，结果却变成了满心欢喜的顾客不堪对手的轻轻一击。

教训是：除非你想多花钱，否则就切不可赞扬向你提供商品或是服务的人！

但你要是卖方的话，则千万不可让对方知道你的仓库里已经堆满了存货，他的订单是你赖以解困的救命稻草。

在谈判中只要能让对方感到有竞争压力（哪怕根本不存在这种压力），就肯定可以减低对方的力量，增加你方的力量。

因此，作为买方，你要让对方感到你已经和他的竞争对手作过接触，看过货样，并熟知其产品的性能与优点。

当然切不可向对方解释既然如此，自己为什么不和那人做生意而要选上他的缘由，更切忌当着对方的面贬低那个曾叫你吃过亏的人，否则，就会增加卖方的谈判力量。

还应切忌当着对方的面赞扬他的产品，透露出喜爱之情，因为这也等于在鼓励对方提高要价。

即使你心里早已打定主意想和对方成交，也要让他捉摸不定，心存忐忑。你可以故意提出些问题来吊对方的胃口。比如说：别人要价比你低。

别人是到岸价（CIF），而你是离岸价（FOB）。（注：CIF方式，运费及保险费由发货方承担，FOB方式则否）

“他们答应可以按大宗交易打折扣。”

“老板只想买国货。”

而且其竞争对手的机械有新特点，“还可用于给水泥装袋哩！”

“他们保证在三年内确保供应我方所需。”

“他们同意延期90天付款，不计利息。”

如此等等。

这样做可以减低对方的谈判力量，起码也可让他不致提出过高的成交条件。

说来说去，那么到底是哪一方有力量呢？

只要对方认为你有力量，那你就有了力量，可以在谈判中占到便宜。

反过来，你要是认为对方更有力量，那力量就到了他那一边，而你也必将为此付出本可不付的代价。

总之，只要你对做成交易迫不及待，害怕谈判破裂，就肯定会丧失力量。反过来，对方也是一样。

此处需要记住的主要一点是：谈判中双方力量的对比并没有固定的计算公式，它完全决定于彼此的主观看法。

由于主观看法的误导，结果必然导致在成交价格上吃亏。这一点无论对于卖方或是买方全都一样。

自我测试16释评

1.a) 你怎么知道那些人就全都是求职的卡车司机？作此反应者必然是“驴”。

b) “梟”决不受表面现象的影响。

c) 显然这是从竞争中受到了鼓舞你一定是只聪明的“狐”。

2.a) 你过于相信卖主的话了，这不但在阿克拉，即使在任何其他地方，全都犯了“羊”的错误。

b) 你显然以前曾上过这种当。不过这么听天由命地等下去，毕竟“羊”气十足。

3.a) 这是“梟”的忠告。一定要趁自己对卖主还有影响力的时候把钱要到手。

b) 服务告终，价值随之减少。这个连妓女都明白的道理，只有“驴”才不懂。

c) 除非是在其开户的银行当面交给并立即提现方可接受。否则，没门！你做此选择乃“驴”的又一错误。

4.a) 这人一共带了多少骆驼：你是不是有点“羊”气十足？

b) 要是只有这人手上带了枪呢？还是“羊”气十足。

c) 正确。每只“梟”都会这么说。

17.如果没有首长，不妨虚构一个——如何掌握谈判主导权？

自我测试17

1.你是一名房地立经纪人。有人请你代其出售一处位于城区的产业，叫你“尽量卖个最高价。”你是：

a) 马上为他四处寻买主

b) 要求他把要求说具体一点

c) 回绝这一委托

2.你打算处理掉一架已在车库闲置多年的旧钢琴。有人想买，问你想卖多少钱。你是：

a) 按期望值的上限向他要价

b) 问他打算出多少钱

c) 把你太太想要的卖价告诉他

d) 一见对方转身想走，便赶忙开个低价

3.你想买条十二英尺长的旧船，于是向船主问价。那女人告诉你，她的男朋友说了，起码得卖1400镑。看样子，她不大情愿对价钱做出让步。你是：

a) 把你的电话号码告诉她，要她在改变了主意时和你联系

b) 经过一番讨价还价后，仍按她的要价成交

c) 要求和她的男朋友面谈

4.你从商业报刊上登载的广告中得知，有一处鲑鱼垂钓园出售。广告上特别指出：“只和买主本人谈”。经过接触，你才发现谈判对方只是业主的代理人。这时你是：

a) 坚持与业主直接谈

b) 问对方是否有权拍板

c) 抱着等着瞧的心态和对方谈下去

每个星期都有成千上万的英国人争相购买《交易与市场》杂志，仔细浏览其中的每一页，寻找做生意的机会。也有成千上万的人在地方报纸的广告栏里看有没有待售或求购的东西。

在做这种每周的搜寻时，你心里什么也不用去想，只要猎奇就行。看到有合意的东西，可以去买，看到有合适的价格，也可以把自己闲置的类似东西拿出去卖。

这类事情经常有。有的报纸也的确善于打动人心。有家报纸刊登了一则短讯，标题是：“二十名求购五斗柜的人失望而归”。

新闻要点是：有则广告说某人有一件属于古董的五斗柜出售，要价1000镑。有21名好奇人士前往购买，当然只有一人捷足先得，其余20人只好失望而归。其寓意很明显，谁要是有多余的五斗柜不妨也来刊登广

告！

不论用什么办法使别人得知你有东西出售，你将遇到的实际问题是如何与人讨价还价。有人来看货是朝生意成交迈出了一大步，但这只是第一步。还有讨价还价的问题在等着你。

广告上一般都不提待售旧家具的要价。这也是避免犯“ON0”错误之一法。只是这么一来，也就为买卖双方造成了如何开价的问题。

另一种情况是，广告上刊出了要价。只是买主不一定把它当回事，他还是要好好和你侃侃价的。

在此类非正式交易中，买方的典型做法是，似乎无意地随便问上一句：“你想要多少钱？”卖主由于从无讨价还价的经验又没有思想准备，往往不知所措。所以通常多反问对方：“你打算出多少钱？”双方在发问时都避免目光的直接接触，而只拼命去打量那件待卖的家具，似乎从中能得到启发，可以得知下一步该怎么说似的。

他们如此行事是由于从来没有做过旧家具买卖的缘故。那些整天在旧货市场打滚的人出价要价则毫不迟疑，胸有成竹。

人们的迟疑来源于不懂行情。不知道旧汽车、旧写字台、旧花盆、旧手推车或是旧五斗柜的“恰当”价格该是多少。所以都想让对方先提出来。

双方之所以这样打“太极拳”是很自然的，也是不可避免的。因为讨价还价的关键就在于：

卖主希望能开出个能为买主接受的最高价，而不暴露自己所愿接受的最低价。

在任何谈判中难就难在，如何在发现对方的底牌同时又很好地掩饰自己的底牌。

本章所讨论的就是解决这道难题的通用办法，所谓的“受托”策略。这个策略有些悟性高的生意场“票友”曾得之于无意之中，而对于此中老手则是其赖以发财的基础。作者将在讨论完其对前者的好处之后，再简略谈谈其对后者的作用。

谈判者之运用这个策略，目的在于营造自己的谈判地位。他只需说所做的一切都是奉命而为，背后有个未露面的主事人為自己规定了谈判中务必坚持的条款，以暗示这些条款是不会轻易变更的。比方，他可以这么说：

“我哥哥说，售价绝不可少于615镑”。

对方也可以即以其人之道还治其人之身，说：“我丈夫说了，价钱要是高于555镑就不要了。显然，交易要是能成交，总有一方甚至双方那

虚构的主事人定会被置之脑后的。

买卖双方有可能就这样以隐身的主事人做幌子把谈判继续进行下去。

但在运用这个策略时也得提防一个不变的事实，即这毕竟是谈判，最后总得见真活。搞不好把对方惹急了，他会说，“你既然什么都做不了主，那就叫主事人出来谈好了。我不能老和一个傀儡纠缠不清！”要注意的是：只有当a)你处于极强的谈判地位，即：他急需和你做成生意，或b)即使谈判闹僵了，你也不在乎，即你无需和他做成生意时，才可如此和他戏耍。

一般而言，当对方问价而你不知该如何作答或缺乏足够信心，态度不敢过于强硬时，都不妨用这个办法搪塞一阵。

买卖旧家具（比方洗衣机之类），通常都用不着请人代办（虽然作者偶尔也曾为朋友代办过那么一两回）。但只要这个办法的确有利于取得良好效果，在谈判中就值得一试。有一回我被一位粗汉顶得几乎无话可说。他说：“老子就乐意用这个价卖给你，我管她丈母娘会怎么说呢！”

经理们则不一样，他们几乎总是拿老板作挡箭牌：

“我要是把价钱再降下那么一点点，老板非叫我大吃‘排头’不可！”

或是稍为变个说法：

“同意这些条款，是违反公司方针的。”

卖房子或是卖家具需要取得先生（或太太）的同意乃是人之常情。（所以在卖这些东西时，用他（或她）作挡箭牌最为顺理成章。）

当你从对方的眼神中看出他显露迟疑时，抬出个虚构的主事人最能增强要价的信心。

这个策略可以用于：

- 1.支持自己对其产品质量的要求（使你尽可大胆去吹毛求疵）。2.要求对方在交易中必须包括无偿提供某些零配件（如果他不答应。你就有了打退堂鼓的借口，或是改而要求他在价钱上打点折扣以作补偿）。3.坚持必须为所供产品处于良好工作状态提出证明。这可为要求折扣埋下伏笔。要是对方提不出必要的证明，你可以说，万一出了纰漏，为了

使其正常运转。“花多少钱先不说，光花去的时间和精力就叫人受不了。”如此等等。

这样的要求几乎可以举出一大堆，反正都能推到那个虚构的主事人身上去。

当然，卖主也可以抬出自己的哥哥，说是他说了，只收现金（为接受支票支付时要求贴水埋下伏笔）。他还说了，要是你需要零配件，可得另外加价，“通常都是这么办的。”

为了减少麻烦，在提要求时请出这尊神是最管用的。当条件不适合你想退出谈判时，它又是一个现成的借口。

有些非专业的买主，常用这个办法来委婉地表示不想买某件货物。他们常对人说：

“我不好意思说那人的车不好，所以就对他说，我还得再考虑考虑，然后离开那儿。”

专业人士可没有这么多的不好意思，他们常常照直告诉对方“别给我来电话，必要时我自会给你去电话。”

虚构一个主事人把自己的主事身份变成代人说话，使自己置身事外，说起话来就方便多了。即使最后闹僵，对方也怪不到自己头上。

当然，在卖旧家具时，你假装自己不能做主，那是谁都心里有数的，不过习以为常也就从来没人说破。所以：如果没有首长，不妨虚构一个！

这样，你就有了一条退路可备不时之需，对方逼得太紧时，有它可做挡箭牌，即时买卖不能成交，彼此也不至于尴尬，因为：“不是我不给面子，而是太太不答应。”

谈判者抬出或真或假的主事人，个人可以不必为提出的任何要求负责即使谈僵了，对方也不致怪到他身上。

工会干部在谈判中最善于玩这一招，他们总是在代表那个没露面的主{人说话（律师也往往如此，事事都得回去和委托人商量）。工会人士提出要求时千篇一律的开场白全是“会员指示我”如何如何。

抬出主事人还可使谈判者在做出让步的次数与大小上有回旋余地。以说：“我说了不算数呀，会员不会答应。

或是：“委托人说了，如果不能全额减免，绝不接受。”

如此等等。

以非主事人的身份出现，可使你在购买房屋、汽车等类价值较高的商品时，能先问问价，并了解一下卖主可以做出多大让步。你可以在去看房子的时候，趁机摸卖主的底，然后客气地对他说：“还得回去和太太商量商量。”

这时你已大致把卖主期望的最佳卖价，以及可能包括在卖价里的其他项目（比如：家具、地毯、厨房设备等）了然于胸。

如果房子还中意，你可以再和卖主一同去看一次，落实一下包括在卖价内的具体项目。看过三次后，谈判事宜就可交给经纪人去办了。光是两口子围着那房子“哦哦啊啊”地发议论是买不成房子的。（我有次买房子就在房价上吃了亏。因为我那岳母大人在第一次看房时，便对房子赞不绝口，说那是她“所见过的最漂亮的房子！”所以房主在谈判中对房价寸步不让，一连谈了三个星期，他都绝不松口，还老是引用我岳母那句话来堵我的口。从此以后，她老人家说话也就再不那么没遮没拦了！）

买房时的另一个“特等”错误是急于把一切都交给经纪人去办。因为那些人是只顾自己拿佣金，不会为你考虑省钱的。（人们常问我，怎样才能区分哪个经纪人好，哪个经纪人坏？我则总对他们说，坏人头上是从来不带标签的！）

总之一句话，做交易急于求成，在钱上面就必然吃亏。

房主之所以总是让经纪人出面，目的就在于可以把事情全推到经纪人身上。你问他：“多少钱你能接受？”他可以把责任推得一干二净，告诉你：“这运用这种策略不光在卖房时为然，很多大交易也每每如此，无非玩得更巧妙一些而已。代理人与你达成的任何协议纲要，都需请示那位不露面的“首长”批准方能算数。

在商谈广告业务时，人们之所以常爱说“只与主事人洽谈”，为的就是可以节省时间与金钱。

不过，在代理人身后设一位主事人的确可以增强其在谈判中的地位。主事人不在谈判第一线，受不到谈判过程中的压力，也不受代理人所做承诺的制约，他只要对讨价还价的结果不满意就可以拒绝。

换句话说，通过代理人来拒绝一项建议，可使交易双方不伤感情，从而有望取得更好的结果。

主事人离谈判现场越远，就越便于说“不”。所以最好以电话或信函通知对方，切忌亲自出马，赤膊上阵。

谈判对方无从知道代理人手上握有多大权限，也无从知道做出多少

让步才能把生意做成。这样你方就有可能迫使他做出更多让步。

代理人请出主事人这个法宝，还往往能争取到更好的协议条款。他可以说：要是我可以作主，你的意见是可以接受的。无奈委托人说了，必须坚持延迟交货全额罚款的条件。”

或者说：“我深感遗憾，只是你这个建议我的委托人是绝不会接受的。”

上述两种说法都是对方难以绕过的障碍。

在通过代理人进行谈判时，人们无从控制其向主事人汇报的内容，甚至连他会不会汇报也难以知晓。这是通过代理人进行谈判的最大弱点。不过当你对当地市场情况不熟悉而赌注又很大时，还是让代理人出面谈判为好。

代理人通常都倾向于抬高成交价，以便得到更多佣金，而置卖主所愿接受的出价于不顾。这一点你当然也是无从知道的。

所以广告公司与人谈业务都不想经过代理人，而要求和有权做决定的人当面商谈。

然而，在“一切均可谈判”学习班上也常能听到以当经纪为业的学点发牢骚。比如说，在代人出售房地产时，常常由于委托人的瞎指挥而使本来可以卖得好价钱的生意被贱卖了。他们最讨厌委托人的如下指示“要紧的是把它卖出去，在这个前提下再尽可能地争取好价钱。”

这和委托人对他们的怀疑正好相反。委托人说：“那个经纪公司呀，光想着自己多得佣金。总要把价钱抬得高高的，也不管卖不卖得出去！”

当谈判是在半公开状态下进行时，此类怀疑更易滋长蔓延。这类流言往往使经纪公司的声誉受到严重损害。而商业信誉的丧失在伦敦也和在爱丁堡、中国香港、巴林、悉尼或洛杉矶一样，后果十分严重。

在所有存在着激烈竞争的行业里，各家公司之间都相互知道底细。此种流言蜚语一旦传开，就有如星火燎原（也许只有政治是例外）。人们最乐于信为事实的东西莫过于“莫须有”的丑闻。而即使最后证明事实并非那样，传播者也能从中得到无穷乐趣。

为自己找个代理人

在很多情况下，你都最好给自己找个代理人。当赌注很高而你对市场情况又不很熟悉时，则尤其必要。首要问题是找个好代理人。但这件事的难度简直超出想像。因为固然是人都能当代理，可是真正有经验的

却少而又少。

你所需的代理人是能为你工作而不是你替他工作的人。要是那人经过一段合理的时间（因为你不能期待他整天坐在办公室里替你卖电脑脚本）还不给你来电话，也不通报工作进展情况，看不出他整天在忙些什么，或是他对你提出的合理问题争论不休，圣所代理的工作持保留态度，其讨价还价的对象似乎是你而不是应与之谈判的对方，对于这样的人，趁早和他分手，别请他当代理了。

真正好的代理人是供应求的。我在伦敦就认识这么一位。他一次只接受五位客户。要是遇上已经满额，委托人便只能耐心等待出缺再说。

代理人可能制造奇迹，要是有的，也绝非正常情况，而且他要能顺利开展也离不开你的协作。大撒手是不行的。我对值不值得请他作代理人的判断准则是：他所建议应取得的结果比我设想中的最佳结果还好。如不能这样，我又何必请他呢，自己干还省下百分之十的佣金呢！

在代理他人进行谈判时，对方为削弱你的谈判地位，有时将谋求与主事的人直接对话。这种做法当然是无礼的，（所以行家对此等行为往往大皱眉头！）但对方也总想得出办法来达到这一目的，而又使自己不致与你闹翻。

比如：他可以向商业报纸透露，说谈判之所以不能取得进展，主要是由于你爱住枝节问题纠缠云云。要是报上的报道被你的委托人看到（也许有人会给他寄去报纸的复印件），而他正好对你也有点不放心，以为你想多得佛金，那他就极有可能中计，压你尽早达成协议。

有的谈判者之所以特别钟爱半公开式谈判，很可能便是因为此种形式最易于在委托人与代理人之间播下猜疑的种子。

有的谈判者之所以要求“只与主事人面谈”，除为了节省时间，避免贪心的代理人借条款做文章造成不必要的僵局等原因之外，还因为这样可以做成有利于己的交易。

假设待售的产业是一家大公司，卖主决定和有权拍板的人当面商谈，对方虽然腰缠万贯，但对作如此巨额的交易还缺乏经验，则做惯大生意的卖主在谈判中显然要比初次涉入“大企业界”的买主具有较多优势。

再以前述标榜“只与主事人洽谈”的广告商为例。他本人也许就是伺理人，其所以作上述标榜，目的只是放烟幕，以便诱使没有谈判经验的客理上钩。

这几年，有不只一家饭店转让给了初次涉足这一行业的买主。这些

人手握巨资（也许是刚得了大宗遗产），但毫无谈判经验，结果无不大上其当，在合同条款上吃了大亏。

基于这些原因，我要说，信誉卓著的代理人对于维护缺乏经验者的利益还是有益的。

关于什么人算是好代理人，此处姑且不谈。那是另外一个问题。我要说的是，在房地产交易上，持有合格证书的公证人可在一定程度上保证成交人的利益。在其他商业领域也不乏作风正派的代理人。

（当然还是要提防混入其中的败类，他们隐藏在阴暗的角落，随时准备择人而噬！）

要是有人找不到合适的代理人，或者交易额太小不值得为之付佣金，则你不妨挺身而出暂且客串一番。

自我测试17释评

1.a) 如果你是个初出茅庐又饥又渴的“羊”，当然会这么做。这种指示等于没说，而且只会给你惹麻烦，因为不管你卖得什么价钱，业主都是不会满意的。

b) 正确。“狐”在接到业主的谈判指示时，总要打听一下其底线在哪儿。单为了保护自己的狐狸尾巴，它也得这么干。

c) 如此行事未免匆忙，即使是“驴”也不会这么干。

2.a) 回答比b) 强。“狐”对自己的开价总是充满信心，说出来从不会打“磕巴”。

b) “羊”总是信心不足。但要是对方出价太低，你可得费些工夫和他侃价了。

c) 以“主事人”名义提出要求最为妥当。这是“狐”的良好开头，以后根据对方的回答再提出a) 或b) 来都顺理成章。

d) 别信他那一套。你一让开了头，就将被迫一直让下去。这么做完全像头“驴”。

3.a) 如果她拒绝了c)，这么做也可以。有点像“狐”的选择。

b) 除非你是“驴”，而且对她的小船想得钻心，否则就不可以这么做。

c) 正确。每只“梟”都这么行事。

4.a) 既然“只和主事人洽谈”，那就双方都得对等。只要是“梟”都会

这么办。

b) 这么做也算可以。像只“狐。”

c) “羊”气十足。对方当然会不断回去向主事人请示。

18.世上没有不能变的价格！——如何侃价？

自我测试18

1.你在挪威的卑尔根，想买几件“巨人”玩具送给孩子。当地有家极豪华的纪念品商店出售这种玩具。每只标价165克朗。你想买三只。这时你会不会问售货员：

a) 买两只要多少钱

b) 买三只要多少钱

c) 有没有特价优惠

2.你上百货店买冰柜。想要的那种，标价为800镑。你要求打点折扣，售货员说，标价已是最低价，公司章程规定不能再打折扣。你是：

a) 要求找经理

b) 认为他讲的是真情

c) 继续和他侃价

3.欧洲一家最大的连锁店网就顾客的购买行为作了次为期三个月的调查。你认为按标价买货的顾客占多大比重？

a) 97%

b) 37%

c) 11%

商店为什么要给商品标价，道理人言人殊，很不一致。比如说：免得顾客一一问价；

节省售货时间；

便于顾客尽快做决定；

避免收款台出错；

便于顾客做选择；

表示童叟无欺，言无二价；
减少出售小差价商品的损失。
如此等等。

上述种种说法大多看似言之成理，可惜却全没有说到点子上。说到真正原因，它不过是条巧计：商家摸准了大多数顾客从小养成的心理，认为既然标出就必然童叟无欺，绝对不会有虚报。

这种心理一旦在人们头脑中根深蒂固，他就再也改不过来，只能成为标价的奴隶。

商家正是看准了这一点，所以才想出这条妙计。

换句话说，他们算准顾客几乎绝无例外都会按标价付款。

人们的这种心理真是给了店主以天大的好处：消费者既然认为店主敢于标出，说明绝无虚假，那他就可以想怎么标便怎么标了。

要是顾客嫌价高不买，店主还有另一高招，他会挂出“大甩卖”的幌子，另外换个标签。顾客要是得知所谓的“大甩卖”不过是场骗局，那他们不火冒三丈才怪！

可惜的是他们并不知道。

更令人莫名其妙的是，商店这样的大降价不但没有动摇反而加强了人们对标价绝无虚假的信心。有的商店甚至把前后两种价格全都写在标签上，好让顾客明白自己占了多大的“便宜”！而实际上顾客真正该明白的是，商店在没“甩卖”前让消费者吃了多大的“亏”！

降价的幅度越大，占了“便宜”的顾客就更加乐不可支！这真是天大的讽刺！他们竟没想到这正是商店原来标价坑人过甚的铁证呀！

著名的巴伦贝利马戏团团主巴伦说，他的万贯家财全都来自美国公众的自愿奉献。大家明知魔术是骗人的，但却乐意掏钱去看，人们都喜欢他。

他的产品无非幻觉。人们买票去看的就是那个难圆的梦。殊不知商业上的尔虞我诈也全是这么一回事。

零售店的商品一般是真货，较少假货。（当然不能完全排除。）欺诈都在价格上。他说卖多少钱，人们就认为该值那么多钱。可惜这只是一个哄小孩的神话。是人们从小在小摊上买棒棒糖起就形成了的幻觉。

所以我特为本章选用“世上没有不能变的价格”作为标题。

吉尔伯特·沙默姆斯便深知所谓“不能变的价格”实在站不住脚，不

堪一击。他在德克萨斯州的德克萨坎那经营百货商店已有20年历史。1985年以前，他从没在价格问题上遇到过麻烦。人们每周来商店采购应用物品，抱着大包小裹耐心等待收款员按商品标价为其算出总价，然后以现金、支票或信用卡付款，秩序井然。

即使偶尔发生争吵，也无非是收款员因核对失落的标签而发生延误，或是醉汉借酒发疯，以及小两口为家庭小事拌嘴之类。

大多数时候，店里只能听见现金记录器的嗡嗡声，喇叭里播出的音乐声和儿童奔跑的喧闹声，还从来没有为标签问题吵着要见沙默姆斯的。

但自从韩浩东一家搬来以后情况便发生了变化。老韩一家12口人，除了他们俩口子和孩子外，还有一位老岳母和一个小姨子。

此人有许多怪癖。其中之一便是完全不能理解世上竟会存在所谓“不能变”的价格。因此，老韩一家倾巢出动，第一次光临沙默姆斯的百货店便几乎变成了他们的最后一次。

老韩推着堆满商品的小车来到计价口前，拿出一听果酱问收款员：“这个多少钱？”收款员看过标签后答道：每听2.25美元。老韩接着问：“那两听呢？”收款员虽有点莫名其妙，但还是告诉他：两听4.5美元。

这回轮到老韩莫明其妙了。他回过身和妻子叽里咕噜地说了几句越南话后，告诉收款员，他太太说了，两听只能付3.98美元，这个还价显然已经高于太太对他所说的价钱，只见那位越南妇人听后就用家乡话对他吼了起来，接着那位岳母老太太也参加进去，三个人吵个不停，弄得站在一旁的收款员不知他们在发什么疯！

吵过一阵，老韩又从推车里拎出四袋桔子。收款员说：

“每袋1.30美元。”

“1.05美元。”老韩说。

收款员重说一遍：“1.30美元”后，又加了一句：“你不认字吗？标签上写得明明白白。从哪儿蹦出个1.05美元的？”

老韩让了让步，说道：“算1.10美元好了。这是我能出的最高价了。”

“1.30美元。”收款员答道。

“你要是一袋大米算4美元的话，我就再让你一点，梧子算1.12美元，怎么样。”老韩说。

“你不见标签上写的？桔子1.3美元，大米4美元。”

老韩问：“那买两袋大米算多少钱呢？”

收款员再也压不住火气，叫道：“天哪！难道你是生就的榆木脑袋！”

价廉物美！

假日出外旅行是最费钱的，尤其去国外旅行更是如此。

但伦敦却有一家以最低价格，豪华假日著称的旅行服务社。一次为期两周坐头等舱的海上旅行，一切全包，开价550镑。

去肯尼亚进行一次为期10天的狩猎旅游，享受“百万富翁”待遇，飞机坐头等舱，开价为600镑。而上加勒比海一带的阳光天堂里度个三周假日，也只要370镑。他们是怎么做到这一点的呢？

原来他们与有关公司订有合同，把旅游高峰期客人因故不能成行而闲置的所有房间、舱位全都以象征性的价钱包了下来。所以他能以贱价转售给主顾。

他们只要求主顾在预订时告知确切的旅行月份，并于成行前三天予以确认。

这个例子表明，只要主顾留神打听，就能以最低的代价享受到最高级的服务！

收款员无奈只好用最简单的英语向老韩作解释（他不懂越南话，越战时他的兵役生涯是在科罗拉多泉的兵营中度过的）。告诉老韩这不是沙默姆斯一家别出心裁，美国所有百货商店全是这么办的。

“你必须按标价付款。而我则只能按规定办事。你付足了钱可以把商品！走，否则就只有把商品留下来。明白了吗？”

老韩和他的家人听后又叽里咕噜地说了起来。有的讲越南话，有的拿起商品翻来覆去看标价，还有的讲英语，仍想和收款员还价。

一时闹得收款处乱成了一锅粥，其他顾客也都围上来看热闹（西方人是最喜欢看热闹的）。

这时，沙默姆斯走了过来。收款员向他扼要讲述了刚才发生的事情，说这几个越南人好像不大懂得世情。

“你这是什么意思？”老板问道。

只要有钱可赚，何在乎那点酒？

英国有家卖酒的连锁店，多年来一直以所卖的法国和意大利美酒全都从廉物美著称。

其卖价之低使得人们不知他们怎么还能赚得了钱？

卖酒嘛，总得赚钱，这是天经地义。但这家连锁店是如何赚到钱的呢？

难道是薄利多销；

完全不是这么回事！

他们根本就没有打算从卖酒上赚钱，他们为的只是挤垮竞争对手！

其利润另有来源。原来他们把每天收入的现款以30天为期拆借给银行，收取百分之十的利息。而这笔利钱比按正常价格卖酒所得利润要高得多！

收款员只好详细诉说起来：“这些人呀难缠得很，为了一听豌豆，一听肉汁能和你侃上老半天价。吉尔，我凭基督的名义起誓，真被他们搅得晕头转向了。这些人难道就看不懂标签吗？”

沙默姆斯听后，冲着喧闹的人群一声大吼：“都给我静下来！”

刹那间，整个商店鸦雀无声。不明真相的人还以为是出了什么大事哩！

他对老韩说，请你带着全家赶快离开，以后也别来光顾了，又命令收款员把老韩选购的商品马上送回货架，然后该干什么干什么去！

老韩没有走。他不懂这位老板为什么要发这么大的火。在他的老家，讨价还价是司空见惯的事。哪有货物不卖了，还把顾客撵走的道理？

他想，在美国大概国情不一样，何必生这份闲气呢？于是把手伸进了口袋。

老板、收款员和围观的六七位顾客见他做此举动，以为是要掏枪行凶，吓得连忙趴到地上。后来见他掏出来的原来是钱包而不是手枪，这才不好意思地站立起来。

他从钱包里取出一张纸冲沙默姆斯晃了晃。那是他为驻越美军当清洁工时得的奖状。（他想用这张奖状来证明自己是越战“复员军人”。）

他对沙默姆斯说，自己一直热爱美国人，自从看了有关约翰·韦恩的电影以后就盼着能到德克萨斯来（那里面讲的全是越南话！）。还说，他听人说德克萨斯是个充满机会的地方，只要勤劳肯干，就能发

财。又说，他懂得“节省一元钱等于赚到一元钱”的道理。啰里啰嗦说了一大套。

沙默姆斯说：“你这话他妈的对极了。和我那老爸讲的一模一样。好好干吧，只要你舍得出力气，一定能和本地人活得一样好。”

老韩为与面前这个德州佬冰释了误会高兴得容光焕发，（他只是不懂，这个德州佬怎么就不会讲越南话？）叫了声“OK”说道：“咱们再来说桔子的事，如果你把番茄酱每听只算35美分的话，我就冲你的面子在桔子上也让你一点，再加3美分！”

足足花了好几个月时间，沙默姆斯才比较习惯于和老韩打交道，而老韩也找到了窍门，每天下午5点去买蔬菜水果，就可以少花钱！（这使他对美国人称下午5点为“快乐时光”有了自己的特殊见解！）

他还发现，只要是5点左右去买肉汁，有时每听也能少算几分钱。于是他便经常带着家人等在商店门外，不时叫小孩进去看看肉汁降价了没有。而收款员为免被他缠得心烦，偶尔也给他让点价。

这下老韩更找到了窍门，专挑商店营业最忙，收款台前挤满了人的时候为了3块面包、几块果脯甜饼（这是德州的特产）去找收款员的麻烦，竟能不时得逞。

吉尔伯特和老韩不打不相识，自此以后，逐渐成为朋友。1987年感恩节他的大儿子和老韩的女儿订婚，两人更成了亲家。

如今这小两口已为他们生了三个第三代。老韩其他几个女儿也进了吉尔伯特的百货店当上了售货员，不过他还是不许她们在收款时坏了“不许还价”的老规矩。对老韩的两个儿子，吉尔伯特则叫他们去干给几处酒家及汽车旅馆送货的业务。至于他们搞不搞“特价优惠”，老头就不管了。

韩浩东这一套办法适用于任何人，其妙处就在于从不相信世上有什么不能变的价格。

那么，当你碰上所谓的不变价格时该怎么办呢？简单得很，还价就是！你不还价，人家当然不会减。（比方，店家说可以打5%的折扣，那你就该要他让价7.5%。）

既然交易的方式各不相同，那么价格也理应有所不同。例如，你可以问对方：

如果由自己来提货并安装，价格可以减多少？如果不要保证部件或服务的质量，可以让价多少？（可以肯定，对方在为商品定价时是考

虑了这笔费用的。))

如果不是当场交货，那么我现在付款可以打多少折扣？（你不能白白占用我的钱。）

如果这件商品是展示的样品，或是外壳略有损伤的，总不能按新品要价吧？

买一件是这个价，要是多买几件呢？算多少？（从对方的回答中你可以看出标价中水分有多大。）要是我在买写字台时把椅子也捎上，合到一起算，价钱总该让点吧？

要是我不但买剪草机还买一套厨房用具，价格可不可以减让一点？（或：我除了租办公室还外带租你的传真机，租金可不可以打折扣？）

如果我在用过后负责把场地清理干净，租费是不是可以少算些？

如果我们公司今年需用的管材都从你这里进货，总价上能让多少？

如此等等。

经理在定价时一般都给站柜台的人留下了一定的机动处置权，所以你上百货店时不妨试试还价。虽然也有言不二价的商店，但不妨和他试上一试，不试是看不出来的。

服装店的售货员一般都有这种机动权。即使是很大的服装店，售货员见你诚心想买，特别是当你左挑右试了好大一阵子时，他们往往能同意给予优惠。

自然，他们对你的要求总会先抵挡一阵，说这是公司规章所不允许的。有的顾客心眼实，一听不行也就算了。而精明些的要求去和经理面谈：则往往能够如愿。

售货员说他无权打折扣，你可以问他谁有这个权，这自然便把经理提出来了。

不论这人对你说的是如不相信他的话可以去问经理，还是说只有经理才有权打折扣，你都可以要求去见经理。

为什么经理会给你折扣呢？

第一，他有这个权。而手上有权的人总免不了要用上一用，借以表示他的地位的确比售货员高出一头。

第二，你去找他时，他也许手头正有急事待处理，认为犯不着为了点“小小不言”的折扣和你浪费时间。因为他在标价中的赚头也许是45%，即使给了你5%的折扣，还有40%可赚。而要是不给折扣，你就不

买，他连那40%也赚不到了。

所以，对他来讲，合理的选择是同意打折扣。这点区区小事实在用不着他为此分神。

第三，他也许是从售货员一步步爬上经理位置的。提升来自会做生意，会做生意则源于乐于此道。所以他虽然已经坐上了经理的交椅，但仍免不了手痒，愿意亲自动手做成一笔生意。这对于当经理的人是个少有一露身手的机会。你要求和他当面谈，可说正中了他的“下怀”，他还得感谢你哩！

所以我买东西时，总爱找经理面谈。可是有一回却遇到了一位厉害的对手。有一天，我上爱丁堡王子大街的一家服装店买衣服。挑中一套后，我要求售货员打点折扣。

售货员说他做不了主，我就要求见经理。经理满面笑容地向我走来，脸上带着“何必大惊小怪”的神色。

我对他说，我看中了一套衣服，但觉得价钱贵了点，请他打个九折。他一边和我聊，一边让我再试穿一下看看，然后对我说：“这套灰色的就打个九五折吧，不过我觉得你穿那套棕色的似乎更好看些”。

他说这套棕色的也可打九五折，而要是两套一起买，则还能再让一点。

于是买卖按他的意见成交了。

可是我回家一想，这不是花了双倍的钱吗，只打算买一套却买回来两套！（幸而还没有上他的当，再加上一套冬装！）我虽然得了个75%的折扣，但钱却多花了不少。

至今我只穿了那套棕色的，灰色的一直被压在箱底未能见天日。这就是只顾折扣忘了预算的结果！

不过，我买东西仍然照样要还价。希望你也学这个样。一年下来能节省好几百镑哩。

看到人们不愿费神去还价，真是令我遗憾。不就是多费点时间吗？但一天里空余的时间并不少，又何在乎为了还价而费上那么一星半点呢！

对付“言不二价”的25法

- 1.搭上附件，我才买。
- 2.按这个价得白送一个展示柜。

- 3.如果总从你这里订货，可打多少折扣？
- 4.我是新（老）客户，作为见面礼（为了老交情）你总得打点折扣才是。
- 5.要是付现金打多少折扣？（贷款利率一年18%,合下来一个月是1.5%）
- 6.如果给我90天的付款宽限期，我就照这个价成交。（贷款年利为18%，相当于打了4.5%的折扣。）
- 7.要是买你的展示品能打多少折扣？
- 8.你要是在价格上给予优惠，我马上就可签订单。
- 9.希望一年之内免费保修，你不是说产品质量保证优良吗？这对你是“惠而不费”的事。
- 10.要求30天的免费试用期。
- 11.如果我同意你用板条箱（要求退回或无须退回均可）装运，价钱能不能少要点？
- 12.我如果买你的仓底货，能不能便宜点？
- 13.你要是打八五折，我阿姨买你的上年陈货。
- 14.如果用了不合适，你保证退款，我就要。（等于说：“如果货物出手概不退换！有没有折扣？”）
- 15.如果我答应向别人推荐你的产品，卖给我的能不能打点折扣？
- 16.如果我应允再次订货，能不能少算点？
- 17.和你签订独家供货合同，打多少折扣？
- 18.让你的人上我这儿办培训班，培训费是不是可以少算点？
- 19.如果我负责上门提货，有没有折扣？
- 20.如果我先下订单，到需要时你再发货，价钱上能不能让一'点？
- 21.如果我今天下订单，你眼下这个价格可以维持多久不变？
- 22.你报的既然是参考价，那就应该可以打点折扣。
- 23.我既是第一个（第五十个，或最后1个）买主，你应该优惠一点，打个八折。
- 24.你这是新开发出来未经试用的风险产品，应该打九折才对。

25.你要是有权给我优惠，我马上就下订单。

从来没有侃过价的人一旦事到临头往往不知所措。所以绝不能等到要巨额交易的时候才想到去学侃价。

在德克萨斯人们常说：做生意无非就是手上有钱的人和脑中有经验的打交道。有经验的人凭经验赚到钱，有钱的人则花钱买了经验。

但韩浩东可不是为了买经验才万里迢迢去德克萨斯的。

自我测试18释评

1.a) 很好。这样，你买三个玩具时就可以要求更多优惠了。可谓“狐”气十足。

b) 不太好。这样，你买更多玩具时就没法要求更多优惠了。有点“驴”气。

c) 棒极了！这是“梟”的最佳问法。你一旦得知有特价优惠，在多买时就可以要求打折扣了。

2.a) 对。不敢走这一步（“羊”的表现！就肯定享受不到折扣待遇，而你也永远变不成“狐”。

b) 你是只“羊”——太易于被人说服了。

c) 既然不敢走a)那一步，我怀疑你这样做能取得什么结果？离“驴”不远了。

3.a) 正确。（由此可见欧洲的“羊”何其多！）

b) 这个比重不适合欧洲的情况，在澳大利亚也许差不多。据说那里的“狐”比“羊”只略少一点。

c) 你是在开玩笑呢，还是当真是头“驴”？

19.谈判“情景”4——莫斯塔发·菲承办的同乐会

这是第四个供你实习书中所学的谈判“情景”。它和其他三个一样为的都是让读者能在“安全”的环境里生动活泼地实习学到的知识。

反复阅读本“情景”的内容，记点笔记。然后好好想想该向莫斯塔发·菲提些什么建议。此人正准备与科斯塔洛特旅游公司会谈代办该公司年度同乐会有关事宜。请回想一下从第一至第十八章学到的内容，加上你对所设情景的感受，提出会谈中应采取的方针与策略。

还是那句老话：不许另设情况来适应你的设想。凡“情景”中没有提到的东西，都应假定为不存在。要牢牢把握“情景”纲要，准备答案。

你一定能从中感到乐趣，祝你好运！

谈判“情景”4

科斯塔洛特旅游公司准备三个月后在马来西亚的槟榔屿举行年度同乐会。这家公司在旅游行业素以发展迅猛，营销有方著称。其价格战略极为铁面无情。这次大会的目的是鼓舞员工干劲。参加人员全是公司核心部门遴选出来的佼佼者。

会议开得好不好影响公司的发展大计。有好几家擅长组织此等会议的公司竞相向旅游公司投票，争取承办。

莫斯塔发菲是巴恩顿罗斯公司的总经理，也是投标者之一。科斯塔洛特邀请他面商有关会议如何开的建议。巴恩顿罗斯公司在组织此类会议上的成绩有口皆碑，但索价之高也是人所共知。这次的报价为35000英镑。公司希望能借此机会把业务扩展到旅游行业。

莫斯塔发菲深知科斯塔洛特公司的高层人士，人人在提出要求上都仍为刻薄，在价钱上更锱铢必争。还得知该公司总经理刚参加过一期谈判讲习班，学了不少“市场型”的谈判技巧。

巴恩顿罗斯公司的要价历来都一切在内从不另外计费。所以其报价也照例没分细目。反正音响设备、舞台灯光、员工食宿、来回旅费、印制节目单和公司利润、当地税费等一切费用全在其内。其所报的价也就是对方应付的全部费用。

根据以上纲要，请运用你的现有经验和常识积累，设想该如何和科斯塔洛特公司谈判。通过回答下述问题实践一下谈判技巧。答题时可以参看笔记芷书上做的札记。需提请注意的是：“狐”用不着教就爱骗人，“羊”经人唆使也常自欺欺“驴”则不动脑筋，乱答一气，只有“梟”才认真作答，然后和书中释评作比较。

“情景”提问4

19.1你认为科斯塔洛特公司将集中注意力于你方标书的哪一方面？为什么？

19.2你应向对方提出何种一揽子交易？为什么它能吸引对方的注意？

19.3如果对方的“声誉”并非徒有虚名，其代表在谈判中会如何行

事？

19.4你认为对方会如何向你讨价还价，你又该如何做出反应？

"情景"提问4释评

19.1你认为科斯塔洛特公司将集中注意力于你方标书的哪一方面？为什么？

可以预期对方一定将对35000英镑的报价大肆侃价。在买卖中，谈判的焦点是价格，买方“就地还钱”是必然的反应。

即令对方是“驴”，他也要还价的。无非手段不如“梟”那么巧妙而已。

当然，价钱不是双方需要达成协议的惟一问题，也不是对方决定买或不买的惟一因素。其他问题或因素还有：质量（该项目或服务能不能用？）、交货（是否能及时提供所需的商品或服务？）、适用（该项产品或服务是否即其所需？）、信誉（商品或服务的信誉及供应方的信誉）、收益（买下该项产品或服务后，能否使其增加收益？）等等。

经验表明，在商务谈判中，人们主要关注的必为价格。如果该产品或服务能符合上述其他条件，价格更将成为讨论的焦点。旅游公司要把价钱侃下来，必须在分项费用上斤斤计较。因为大会之得以成功要通过每项细节来实现，而你方在激烈竞争中提出的报价也必然在这方面有了降低费用的方法，方有望获得收益。所以，对方的老总一定会在这些方面和你狠狠较量一番。他们有在世界各地和航空公司、旅馆酒店多年打交道的经验，对此自是驾轻就熟，游刃有余的。

19.2你应向对方提出何种一揽子交易？为什么？它能吸引对方的注意？

讨价还价的头绪是很纷繁的。以眼前这宗交易为例，一方的某些投入也正是对方的产出。旅游公司以成本低加利润的价格出售飞行、住店、接待、休闲等度假与旅游服务。作为成功的旅游企业，它在全球各地都有联系，拥有众多的旅游路线与旅游目的地。槟榔屿自然也在其内。

你方作为一家享有全球声誉的以组织各种会议为业的公司当然需要此种服务，所请的演出人员及你方为其服务的舞台、灯光、音响等后勤人员的来回机票和在槟榔屿的食宿费用，要占到开价的相当部分。可以设想，这笔钱既然最后都要由对方来出，何不就由对方来提供这些服务呢？

他们能通过包机、包租的方式得到航空公司与饭店的折扣优惠，虽以略低于市场价的价格向你方人员提供服务，仍然有钱可赚。

即使其所提供的优惠不足以抵偿其所要求你方的降价，你也还有办法可想。可以减少演出人员的演出费，而以旅游公司的较大优惠向他们提供度假服务作为补偿。这样节省的支出往往可抵偿上述差额而有余。对公司员工也可以如法炮制。

假设这样一来，你方索取服务费13000镑，加上有关人员的旅费与食宿费12000镑及旅游费10000镑，对方应付的总数还是35000镑，但能从提供服务中得到一定的回报。你方则实收现款13000镑与有关人员旅游费10000镑。那笔12000镑的旅费与食宿费是赔是赚与你无关。

要是你方有关人员选择的旅游时间为淡季，地点为非紧俏地区，则科斯塔洛特公司从这一揽子交易中所获将更多。而你方有关人员由于实收金额少，从少交所得税中也能获益。

19.3如果对方的“声誉”并非徒有虚名，其代表在谈判中会如何行事？

该公司素以“营销凶狠”著称，其员工据说全都身怀“无情侃价”的非凡本领，在提要求上个个都是“脸皮极厚”，经理层人士更是高手。可以想见与这种人谈判必然极为艰苦。

根据这些情况，他们在谈判中为达到目的将会如何行事呢？对此作推断时，务必谨慎小心，不可轻易以为他们必然态度强硬蛮横。

如果他们纯属强硬蛮横一路，则在与航空公司、旅游饭店进行谈判时必然在价格及有关问题上频频出击，以争取在市场那块蛋糕中压得最大份额。

而要是他们在谈判中行事更为像“梟”，则有可能在许多方面炮制出更多更大的蛋糕来与你共享。比方，他们可以向饭店提出预付房费，以解其淡季短缺资金的困难或应允在旺季采取更为灵活的订房办法来换取其降低房价。所以你方如提出请其代办旅行及食宿事宜时，必将大受欢迎。这个方案甚至也可能由其主动提出。

“狐”的行事方式则往往是傲慢的、虚张声势的，或是迂回曲折的。其采取哪种态度决定于哪种更能对获得所需结果产生影响。他们要是不惜一切代价务求取得“胜利”，你就得做好承受巨大压力的新生力量。凶狠为的是压对方的气势。这对达到你方的要求将产生负面影响。

重要的是，你必须充分准备对付对方的各种不同手法。

19.4 你认为对方会如何向你讨价还价，你又该如何做出反应？

科斯塔洛特公司的老总既然参加过“市井型”谈判技巧学习班，当然对“哈巴德妈妈”那一套早已了然于胸，这次谈判正是他一试身手的机会。

所以对方一上来就必定会学“哈巴德妈妈”的样，先夸奖一通你方对大会的策划，说他们极愿请你们办这件事，可惜的只是你们的要价太高，35000镑已大大超过他们准备为开这次会所作的预算。边说还边以形体语言来表达其深深的遗憾与惋惜。那幅痛心疾首的模样真能令铁石心肠的人为之心动。他的这一套作派无非是想让你在要价上能够松动一些。（作为买主，总是认为“所有标价都靠不住！”）

你为了表示要价为什么不能降低，可以和他一项一项地算细账。不过这么一来，也就让他有机会一笔一笔地和你抠了。比方：给演出人员的演出费可不可以少一点；音像设备何必从老远运去，在当地租用岂不可以节省运费？舞台设施的木工活用不着那么细致，油漆可以买便宜些的，舞台上用不着那么多灯光，更用不着备用发电机（当地供电绝不成问题），节目单也不必那么考究，用一般的纸张也就行了！如此等等。要你这儿减一点，那儿省一点，非把费用抠下去不可。

为了防务对方老总运用“哈巴德妈妈”的手法，你也可在每项报价上都预备后手，报点花价。这样双方侃起价来也许更加有趣。那位老总固然可为其料事如神而沾沾自喜，你也可为自己的未雨绸缪而暗地欢心。另一个对付“哈巴德妈妈”技巧的办法是主动出击，告诉对方，你的报价是一揽子交易，哪一项也不能减。

这时，对方可能使出“杀手锏”来，对你说，要是价钱不能减，那就只好“拜拜”了。（他有可能把“哈巴德妈妈”技巧和“杀手锏”同时并举，来个双管齐下。）其所以如此，是由于他抱定了“世上没有不能减的要价”这条死理。

这就给你出了一道难题：降价呢，就表明原来的开价有水分，不降呢，交易又可能告吹。何去何从，着实要费一番思量。

不过，你也可以还他一记“杀手锏”，告诉对方，便宜没好货，他要想使大会办得“世界一流”，就不要在价钱上纠缠，否则就另请“高明”好了。到时可别抱怨白花了钱！

20. 加利柯的城墙——如何不再让步？

自我测试20

1.你去南非推销工业用泵。在约翰内斯堡，人们说你的泵“太贵”了，在德班，人们说你的要价“不实在”，而在开普敦，人们则说“照这个价进货，卖出去就没有钱好赚了”。此时你是：

- a) 给总店发传真，说营销部算出的价格结构有错
- b) 继续四处推销
- c) 请求在决定价格上给自己以一定的机动权
- d) 同意打折扣只求能得到订货

2.你为向某电站项目供应重型泵一事与人谈判。对方告诉你，你的报价比德国公司的高出15%，另有一百套修复一新的水泵，则要价更比你低出35%。此时你是：

- a) 告诉对方，你厂生产的产品质量属于世界一流，信誉之卓著更是尽人皆知
- b) 告诉对方，只要答应订货，价钱好商量
- c) 提醒对方，你厂有良好的售后服务，紧急抢修随叫随到，可以24小时服务

3.一家建设财团给你发来传真，说是如果同意降价5%，他们愿接受你方为运往约旦的铲土设备所作的投标。你是：

- a) 只答应降价3%
- b) 同意
- c) 告诉对方，要是同意修改投票条款可以考虑打折扣

性格软弱的谈判者，遇到对方侃价，往往愿做让步，惟恐形成僵局。他们的决心就像一只湿透了的纸袋。

谈判中对方争夺的目标主要是价钱。其道理不言而喻。而价钱是可分割的，总是以多少镑，多少便士为单位来计算。买主更认为，侃价乃是天经地义。

一瓶酒降价一便士，买家就能省一便士，而店主则要少赚一便士。

有位酒商在谈判中每瓶“仅仅”让价一便士，他一年为厂方卖出5万打酒，总计少收入600000便士，即6000镑，等于其本人两个月的工资（即使是每打让价一便士，一年也少收入500镑。）

要是年做上6回这样的生意，公司就等于白白养了两个他这样的人。

反之，要是他做成6宗每瓶多收一便士的生意，则不但为公司赚回了自己的一年工资，还为其增加了36000镑纯利润。

有位中东的“牵线人”，虽只要3%的佣金（有的要9%），但做成一宗价值3千万镑的监狱项目后，所得佣金即达90万镑之巨。而你要是能让他在工程造价上降低半个百分点，则可以节省150000镑。

只冲这一点，也可见侃价是值得一试的。

而他要是能把佣金费率提高半个百分点，则做了这宗生意马上便能成为百万富翁！

所以千万别小看了一个便士或是半个百分点！

所以在谈判中双方都必须无所不用其极，否则就难以完成自己的任务。

侃价成功能给公司带来巨大利益。反过来，不敢对付侃价则将给公司带来损失。公司雇用这种人进行谈判简直就是在浪费钱。

作为买方，要善于侃价。绝不可接受对方的开价。对方要是软弱可欺，你正好趁机杀他个不亦乐乎；即使对方也非庸手，反正也于你无损。

要是自己生来就怕侃价怎么办？有没有办法可想？

当然有。

只要学会能予坚决反击而又不使谈判破裂的办法，自然就不怕了。

强化决心的最好办法是不要像对方所讲的那样重视其还价（有时也不要按对方所讲的那种情况去设想）。这个办法一试便灵，能马上见效。

对方要你减的价或要求增加的每日服务费往往只是很小的一点点（比方只是一两个便士或美分而已）。但他决计不会告诉你，就是这一点点从成交总额上或其年服务费总额上将给你造成多大的损失！为什么呢？

因为他要是使你看到损失竟有那么大，便不会答应他那“小小”的降价要求了。

他只从一瓶酒的价钱上做文章而不让你去想所谈的交易是成仓库的酒。一瓶酒降一便士，固然是小事一桩，但堆满仓库的酒都按这个价卖出，结果可就大不一样。那才是你为一时大方所要付出的代价。

和对方侃价时，最好随身带个计算器，当他的面算算总账。

不过算出让步的总损失和避免这种损失并不是同一回事。对方玩这种小把戏的目的当然在于使你觉得易于接受，但问题并不在这里。

他的真正目的是在分“蛋糕”时，自己要占大头。所以你就要掌握一定的武器予以反抗，不使他的阴谋得逞。

拿赫尔默·威伯的第一次海外谈判为例。他代表的是一家技术极为精湛、颇负盛誉的德国公司。这次去南非为的是谈判新的供应与服务协议。对方除一家当地的老客户外，还有几家新主顾。

赫尔默在大学念的是工程系，对水泵很懂行，缺点是对谈判一窍不通对讨价还价就更别提了。

从总体上看，南非的生意人倒并不以刻薄刁钻著称。那几位谈判对方对水泵的技术方面所知不多，不过对坐买卖则颇有经验。

“零”的平方根

最近一次北大西洋航线上各家航空公司的“杀价大战”，在空运公司同样存在。

只要一家降低费率，另一家马上就会跟上，而且降得更多。像滚雪球一样，第三家、第四家也起而效尤，运价越降越低。

当一家大空运公司的承办人为了装满货舱竟把已经降低的费率又下降25%时，更引起了各公司的一阵惊慌。不成问题，这家公司只有破产。但降低费率的沉重压力仍有增无减。

只有一家公司例外。那就是大不列颠苏格兰公司。他们岿然不动，拒不参加竞相降价的自杀性行列。

该公司的发言人说：“索取‘零’的平方根那种运价以求装满货舱，那还不容易；但我们不干这种傻事。货主不按我们的费率托运，我们也不勉强。总之，我们绝不参加任何形式的‘杀价大战’。”

结果如何呢？

在保公司的“杀价战”期间，他们以经济价格大力促销，竟使运输收入增长了36%！因此当其他公司财务陷于困境时，只有他们还能添置设备，扩大运输能力。

大英航空公司被迫退出了航空货运圈，其他几家大公司也纷纷上调货运费率。

显然，大不列颠苏格兰公司的经理在运价上确非弱者！

那是一场典型的力量悬殊的谈判！

人们不禁要问，赫尔默所在的公司为什么要派一名像他这样不称职的人去承担如此重大的使命呢？我就当面问过该公司的董事长。他苦笑着对我说，那纯系他妻子的主意。她坚持说儿子有那个才干！哀哉！

赫尔默在南非的谈判进展情况，每天都向总部报告。传真信函堆满了他老爸的办公桌。只要认真看看，即使不是明眼人也能看出结果必然糟糕。可惜的是他的老爸没有耐心去看。

赫尔默是个侃价的弱者。

但他自己并不这么看。他每天工作极为刻苦，恨只恨环境过于恶劣严峻。每当有人问起，他总是用一个词来概括：“竞争！”

抵达约翰内斯堡不过两天，他就得出结论：南非是世上价格竞争最激烈构所在。

没有一个人对他说威伯公司的水泵质量不好（当然也没有人称赞），但人人都说他们原来的卖价太高，经销这种水泵简直“无钱可赚”。他向汉堡总部发回传真，说只有比原价降低5%才能与当地那家经销商保持原有的订货水平。

德班的情况更糟：‘威伯产品要价太高，我就是个钱不赚也卖不出一台去。’这是当地经营机械产品的最大批发商向他讲的原话。他又向汉堡发传真：“我们的定价似乎不切实际。只有把对经销商的让利增加10%，才有望打开销路。”

有位经销商问他，为什么威伯水泵今年的定价比去年高。这个问题真把他问懵了，因为他实在想不起以前曾向那人卖过货。回去打电话一查，原来威伯的产品已有15个月没提过价了。但他仍同意按定价优惠15%，并传真向总部汇报又找到了一家新客户。还说这家客户打算先进一台，以“试试销路”。

另一经销商对他说，他倒打算经营威伯的产品，只是“竞争对手的报。比你低很多，而目前市场又很不景气，所以只好暂不订货”云云。于是他打了两折。

赫尔默所到之处听到的全是上述说法，所以他在发往总部的传真中谄他不得不削价15%（这是运气好的时候）至30%（这是运气不佳的时候）。

到他转了一圈，再回到约翰内斯堡时，不由得得出结论：威伯公司的海外定价方针如果不改，其产品在南非势将再无立足之地。

训练员工增强“盈亏”观念

一家历史悠久的家族公司老板对近六个月来盈利低于往常的现象迷惑不解。该公司是向大型“超市”供应非食用商品的，尽管存在激烈的竞争，但销售态势与30个月以前相比，还算健康。那么，问题出在哪里呢？

经过一番调查，他发现根源原来在于销售人员只争取营业额而不惜在价格上予以折扣优待。在他们看来，对零星销售打点折扣，实在问题不大（有的只买一件），谁知今天一件，明天一件，人人都这么干，累计起来的数字却能吓死人。该公司一年少收入了850000镑！公司的盈利焉能不减少？加上员工完成销售额所得的提成，公司损失更是翻番！

于是他把外勤销售人员都召集回来，上了一堂“如何避免企业破产并保住个人职位”的小课，他向大家讲述企业生涯的甘苦。说道：“你们每给人折扣10%，就相当于把自己对企业的贡献减少了一半。你们售出100镑的货并不等于为公司挣回了100镑的钱。公司生产产品和销售产品都要花费很多钱，其中也有你们的工资在内。”他给大家算了细账后，警告说，今后谁要是再给公司利润带来损失，就马上走人。

他对身旁的一个儿子说：，会计把那些钱称为销售成本。具体说是多少呢？是60镑，也就是每销售出100镑，公司实得只有40镑。而这40镑也还不是公司的盈利，我还要付仓储费、办公费和管理人员工资（其中大多数人的工资收入比你们少）。这样又得减去30镑。经理对我说，这笔钱再也不能减少了。”说到这里，他指向另一个儿子说：，而且不论销售额是多少，市场情况有多糟，这笔钱都是非支出不可的。”

他停了停，在身后的黑板上写下一行数字：100镑减去销售成本60镑等于40镑，再减去行政管理费用30镑等于10镑。然后在10镑下面划了一道杠杠，写上利润两个字。说道：“大家看到了吧，我们的利润只有10%。”这番话使在座的听众大为动容，有的已在考虑自己下次的考绩了。

老头接着说：“你们在给客户八五折优待时，所持理由无非是对方坚决要求，但是你们可曾想到公司利润为此要受多大的影响？”他没等人回答就又在黑板上写下一行字：“85镑减销售成本60镑等于25镑。再减去行政管理费30镑等于负5镑。”并在5镑两个字上用红粉笔画了个大圈，注上“损失”两个大字。

最后他说：“女士们，先生们，这就是你们这一阵子干下的好事！有的人一直就是这么干的。要知道，公司为此一年要损失850000镑哪！

这笔钱本来是应该用来发展生产、重修仓库、引进新品牌，”说到这里有意停了停，加重语气说：“再就是要给你们多分红呀！”

在东伦敦（南非城市），当一位经销商指责赫尔默是“蓄意垄断南非水泵市场”时，令他有苦难言，于是忙不迭地向总部发传真，说是那位经销商说了，“你所要的价钱，绝对无法接受”，所以不得不做出让步，给予七折优惠。

开普敦的经销商则骂他的要价是“敲骨吸髓”（他不懂这个词的意思，还曾专门向总部请求解释），结果当然又是个八五折。

在布隆方丹，一位声名狼藉的经销商公然骂他“只要钱，不要脸”。这睡他倒是听懂了话中的含意，心中十分委屈。可是对方既然嫌价钱贵，他也多循例给予优惠。

后来他简直一听别人提起价格就心里发怵。与人谈判时往往不等对方，就先表示价钱好商量。要是所做让步对方还不满意，他还准备再让。

竞争的代价

要想把自杀性的运价费率转变成经济上合算的费率，绝不是件容易事。

主顾都不乐意见到费率上调。要是其他航线的费率比你低时，情况就更加如此。

有家集装箱运输公司为了打破自1982年起实行的极低费率，决定每换算吨（TEU）增收附加费275美元。

他们认为，费率必须反映投资能有合理回报。宣布说：“今天的提价为的是避免今后更大的提价。”并说，“本公司将把所获利润用于增添设备，提高运输效率，这可使托运人同样受益。”

他们要主顾不妨想想，要是杀价战迫使该公司不得不关门大吉时，一年以后主顾将面临何种运价？

杀价战的目的是要把较弱的公司逐出市场。所以在杀价战开始以前，每个企业就必须做出抉择，不使这种情况发生，以避免陷入灭顶之灾。

赫尔默无疑以为，价格是其产品想在南非取得容身之地的惟一障碍。所以他向老父发传真，说公司营销部门在定价上犯有严重错误，说南非市场竞争之激烈已达到你死我活的地步，并说除非大幅度降价及做

出其他让步，否则就无法保住市场。

他在报告中把情况说得骇人听闻，说是日本、法国、英国的厂家全部云集那儿，大肆倾销，要价都比威伯公司低，目的就是把威伯产品挤出南非市场，并说曾从西萨默塞特某经销商那儿听到秘密情报，据说日本有家公司的代表曾接到指示“要价务需低于威伯公司”云云。

他在报告中说他“作为一名正派商人怎么竞争得过这样的流氓”，所以要求总部给予他同样的自由。他说“小日本耍这种鬼把戏，我倒要和他们斗斗法，看谁更会压价！我不信就斗不过他们！”

他的老父亲看罢这份报告真是啼笑皆非，抱着脑袋生闷气，足足一个钟头拒不接见任何人。等到心情稍为平静才给妻子打电话，告诉她为自己生了这么一位“宝贝”儿子，同时责令赫尔默即日返回总部，不要再留在南非出洋相。

赫尔默回到汉堡后，老父叫他先休息几天（老头需要时间来考虑处置这个“宝贝”的办法）。几天后，老头叫他去见营销经理弗里茨。弗里茨给了他一摞纸和一支笔叫他把在南非的经历写份详细报告。

报告的确写得详细，对和每一客户的谈判都逐一作了介绍。弗里茨看得也很仔细，在报告上批了很多评语，提了不少问题，并要求他把每一客户对压价的评论作点补充。（“请一定写出他们的原话！”。

他尽管认为如此要求未免有点过分，但还是强捺住心中的不满写了补充资料。当被请进弗里茨的办公室时，他心中有点惴惴不安，害怕会被当作傻伐。弗里茨很客气，说他这次去南非虽然做了一些傻事，但不经一事不今后就再也不会犯类似错误了。人人都犯过这类错误（他心里明白，错误一定没有他那么大），但人人也都从中吸取了教训。

弗里茨问他：“照你看，威伯产品在南非市场上的最大问题是什么？”

他说：“显然是定价太高了。”

“那好，我们姑且接受这个看法，不过你是怎么知道定价太高的呢？”

“因为经销商都说按我们的定价他们买不起。”“他们每人所讲的情况是全都一样呢，还是有所不同？”弗里茨问。

“全都一样，可说是众口一词。”

“有意思”，弗里茨沉思着说，“怎么和你报告中写的不一样呢？每个客户所讲的理由似乎各不相同呀！

“我看不见得吧？”赫尔默有点惶惑了。

“那好，我指给你看。”

他从面前文件夹中抽出最上面那张画有表格的纸念道：“威伯水泵的工厂交货价太贵，经销商没有多少钱好赚。”

“去年同样产品的价格就没有这么高。”

“竞争厂家的报价比你们低。”

“我为买水泵所作的预算没有你的要价这么多。

如此等等。

念完后问赫尔默，“这都是你报告里的原话吗？”赫尔默嗫嚅道：“大概是吧。”尽管他早已记不清了，但还是点了点头。

“这些说法都一样吗？”弗里茨又问。

“但它们所说岂不都是指我们的要价太高吗？”赫尔默答道。

“赫尔默，这正是你的错误所在。它们并非全然一样，不过确是同一首歌的不同歌词。这首歌的主题是‘降下你的价钱吧！’他们就像乔舒亚在加柯之战中那样，只是轻轻一击你果然就投降了。老老实实把价钱降了下来。”

赫尔默虽觉得如此说法未免不公平，但还是不发一言耐心听取对方的说教。

“价格是他们逼你做出让步的施压载体。你的降价既没使价格成为做成交易的障碍，也没能使你做成好交易。你不是被迫一降再降的吗？”

“你这是什么意思？”赫尔默问道。“我做成每一笔交易的确都让了价。不过和别的人相比，降得并不是最多的。”

这句话听得弗里茨只有叹气，但他还是苦口婆心地说下去：且不管那些人把市场情况说得那么严重是否在谎报军情，我只问你，降价对他们带来了什么好处？”

“这还不明白！要是他仍照当地的行情把货卖出去，就能比我不降价时赚到更多的钱呗。不过这在南非却不大可能，因为那里的竞争激烈得吓死人！”

盲目竞争将自己赶出了市场

让我们回过头再看看1980~1982年间北大西洋航线上空运货物的“杀

价大战”。那时人们像是发了疯，让人以为他们不知道自己在做什么。

但情况并非如此。

美国飞虎公司的老板就看得很清楚。他无疑知道那么干下去将得到什么结果。

早在1981年，他就警告客户和同行：“托运人在短期内以为自己占了大便宜，殊不知从长远看，他们非吃大亏不可。因为在大杀价中，作为自由企业的小公司都将被赶出空运市场，只有政府办的公司由于资本雄厚，不怕亏损，能站住脚跟。”

“那时，由于没有小公司的从旁制约，他们奇货可居，可就会大涨运价了。”

他补充道，造成这种局面的原因就由于“各家公司都在不惜一切代价地去保持市场份额，使得运价完全不符合经济规律。”

“你怎么知道竞争激烈得能把人吓死？”弗里茨问。

“我当然看得出来！”此时赫尔默有点沉不住气了。“当地的经销商哪个不比局外人更了解那里的市场情况？”

“好，那我们就来算算经销商一年到底能卖出多少台水泵。你怎么知道市场情况的？”

“这我可记得清楚。有一名经销商告诉我，他一年卖出的商品中，水泵只占5%。他还带我去库房里看过，整个一座仓库里，水泵只摆了三个货架，还全是日本货。”赫尔默得意地回答。

他耳中仿佛听见弗里茨在喃喃了一声，又是“哈巴德式的诡计。”

“就是这个人说竞争十分激烈？”弗里茨问。

“不止他，几乎我见到的每个人都这么说。”他答道。

“你这话我信。不过他们会不会对遇到的每个人都说相同的话呢？不妨猜想一下，他们要是对你说，竞争者的要价比你高，你会抬价呢还是降价？”

“那还用说，我当然要抬高要价啦。”赫尔默脱口而出，但话一出口，马上明白了问语的含意，不觉喃喃说道：“我懂你的意思了。”

“是吗，但愿你能懂。我们再看看那个不肯按我们的要价买水泵的人。们厂一年售出多少台水泵呢？一万台！零配件还不在于内。这些产品是谁买走的？我们的定价果真成为销售的障碍了吗？”

“这不是一码事。你所说的并不能证明按我们的定价在南非就卖得

出去。”赫尔默说。

“可能，完全可能。不过我觉得，要是说南非的市场和世界上其他地方的市场有什么根本不同，大概不全是事实。你说呢？何况，要是把汇率考虑进去，我们的水泵在美国市场上大概要算是相当贵的了，可是那儿却是我们产品的第二个最大市场。我们的产品在日本也有人销售，那可是在他们家门口，不是在远隔万里的南非！”

“听你这么一说，我这次大打折扣的确有点过头。下回就学乖了。”默说。

弗里茨说：“折扣只是问题的一部分，你明白吗，赫尔默！你做出的让步可不少呀，除了价钱打折扣，还有：付款宽限、卖不了退货、免费存货、到岸交付（CIP）等等。你唯一没有做到的事是未能扩大销售量。你知道为了这些让步给公司带来了多大的损失吗？不，你用不着劳神去猜，我可以告诉你。如今公司的产品在非洲各地销售几乎一个钱也赚不到，连同在乍得的复旧业务，非洲大陆的每个人都能从中受益。与其这样，我们何不就在家门口销售至少可以省下一笔运费。”

两人足足有一分钟之久谁也没有说话。憋到最后，赫尔默终于发问：“现在我该怎么办？”神情显得无比沮丧。

弗里茨悄悄说：“重打锣鼓另开张，如何？”

可怜的赫尔默！这真是一个沉痛的教训啊！公司足足奋斗了好几年才算翻过身来。

他的错误不是在价格上频频做了让步，而是在于误以为谈判之能否取得成功，关键在于克服价格障碍。

请记住善于应付对方的还价和善于向对方还价，同样是使谈判取得成功的要素。

自我测试20释评

1.a) 每个销售人员当谈判不顺手时都爱这么想。可是这无疑是不对的。市场规律不会由于一头笨“驴”的电传而有丝毫改变。

b) 正确。你所听到的话，任何地方的任何买主都会这么说。我相信像你这样的“狐”是早就明白的。

c) 这是“羊”受到压力时的软弱表现。最后你必将在价格上做出让步。

d) 你天生害怕对方的还价。纯粹是只“羊”。

2.a) 每只羊都爱这么说。要是所说属实，你不说别人也清楚；而要是你在胡诌，则只能叫对方生气。

b) 这是“羊”做出让步前的第一个步骤。

c) 要是只有你的公司才能提供此等服务，则可算得是“狐”的作为。

3.a) 你是只又抠门又怕人家还价的“羊”。

b) 你不但怕人还价而且“驴”气十足。

c) 这样回答比前两种好多了，有点像“狐”。

21.价格不变，改换包装!——如何改头换面争取好价钱?

自我测试21

1.你是一名深海石油勘探专家。新加坡有位咨询工程师和你联系，想请你和他合作工作两年，但信中提到的工资报酬比你目前在挪威斯塔万格一家公司的收入略少。你是：

- a) 告诉对方你想得到较高的报酬
- b) 提出所要报酬的明确数目
- c) 报一个高数，但应允可在对方开价与你的要价之间协商一个对双方都合适的数目

2.一位主顾对你建议的价格表示坚决反对，但又不提具体要求。你是：

- a) 对对方的降价要求告以“不行”
- b) 请对方提出具体的还价
- c) 问他为什么反对你的报价
- d) 另提一个建议

3.一家保险公司想请你为他们办一期脱产销售培训班。谈判时，他们觉得你所报总费用太多，要求你削减一些。话中暗示，要是费用降不下去，只好不办班了连后续的三期也不打算办了。你是：

- a) 和对方逐项核查你提出的预算，把那些可由对方提供的项目从预算中剔除
- b) 告诉对方，你办的培训班一向以成绩卓著著称，其高层人士经过培训后必可为企业带来重大效益，所以所报费用绝不能减
- c) 问对方心目中所所谓的“最佳”费用是多少，如与你所报数字相差不大就准备接受

1801年，纳尔逊爵士率领一支小舰队来到丹麦海面。只见哥本哈根的港湾入口已有大大小小的武装舰船在严密守卫，岸上的要塞也旗幡如林，炮身闪亮。面对敌方如此森严的壁垒，他手下不少将士不由得都吓出一身冷汗。

但纳尔逊则一如既往，视若等闲。他写道：“丹麦的战备不过是貌似强大，只能吓唬那些初经战阵的小孩。”

与之类似，谈判桌上对方的气势汹汹也鲜有不是“貌似强大”的，它

往往也只能吓唬“那些初临谈判的雏儿”。

人们面临严峻对抗时，最好牢记纳尔逊的上述名言，效法他那无所畏惧的勇气。

当然，只有纳尔逊的勇气还不足以保证必能取得成功（纳尔逊在这次哥本哈根之战中就几乎吃了败仗，以致这一战役成为英国海战史上伤亡最为惨重的一次）。还必须全力以赴，沉着应战。如若面对强大的敌人，想到的只是投降，那便只能任人宰割。

本章主要讨论一种关键的谈判技巧，即：如何应付机智而可怕的谈判对方，以取得讨价还价的胜利。

上一章我们讨论了人们之所以几乎无一例外地总要还价，只因为那是必须做的事！赫尔默·威伯的神经脆弱得像加利柯的古城墙，他害怕还价。所以和他谈判的人就瞄准这个弱点大肆施压，不但逼他降低价格，还逼他在付款条件、发货、保险，零配件供应，以及退货、培训等诸多方面做出让步。一方一旦做出让步，对方就必然步步紧逼，不把他口袋里的东西全都掏光绝不会罢休（甚至还会提出一些他想都没有想过的额外要求）。

“神风”肉弹式的飞机制造业

世上竞争最激烈的行业莫过于飞机制造业。三至四家大公司垄断了整个市场。他们彼此之间也进行着你死我活的竞争。其惨烈程度几乎可与二次大战时期日本的“神风”式肉弹相媲美！

事情开始于通用电气公司与普拉特维特尼公司为争取波音767和“空中客车”A310发动机合同的竞争。

他们对飞机用户的馈赠高达发动机原始要价的40%！

他们对沙特提供的好处令人无法拒绝。所以沙特就选购了普拉特公司的JT9,而不买罗尔斯伊斯公司的RB211。罗尔斯公司说，这些竞争者是不顾血本“买来的生意”。

他们抱怨普拉特公司廉价提供零配件和人员培训，免费维修，免费供应工具，免费修复现有发动机并让客户免费使用其在世界各地的维修基地，甚至还提供特殊的财政补贴。

而这一切都是提供给全世界最富有的国家的。既然有人愿意白白送给数以万计的美元，沙特人自然乐得“笑纳”，无非是把石油卖给对方而已。反正石油总得卖出，卖给谁还不是一样！

价格的“城墙”一旦倾颓，则其他一切也必然随之而去。所以，只要有可能就必须价格在价格上寸步不让。

但是，怎样才能做到这一点呢？

老是说“不”？宁可做不成交易？还是告诉对方你的方针历来是“言无二价”的？

这些办法统统不成！

价格不能变的概念意味着包装也不会变。而世上没有不能变的价格，理就在于世上没有不变的包装！”

可以要价还价的每一样东西，对于不同的人有不同的用处。拿买椅为例：

你可能觉得它坐起来舒适。

另一个人可能觉得它是件好摆设。

第三个人认为它是件古董。

第四个人认为可作舞台道具。

第五个人买它当作一种投资。

第六个人买下它是为了当柴烧。

第七个人可能把它看成不过是一堆破烂，掉头而去。

第八个人则想买它作为送人的结婚礼品。

第九个人可能认为买它实在是白花钱。

第十个人可能认为这正是他梦境中向往已久的东西。

如此等等，还可以举出很多。

人们对同一件东西的看法可谓不胜枚举。世上有多少人就会有多少种看法，而且人们的看法是会变的。今天看去是时髦家具，明天也许就觉得它不过是破烂一堆了。（越是对所谓“时尚”的东西，就越是容易得出截然相反的看法！）

一把黑椅子虽然不适于作结婚礼品，但也许适于作舞台道具。你打算卖给对方一把白椅子，开始时他可能觉得不合用，但一听到价钱则想法可能会变！

人们买的不是某件东西，而是那件东西所能提供的服务。而这些所谓的“服务”，也许实际，也许不实际，有的也许只适于个别人，有的则

对所有的人全都一样。人们有时觉得某件东西不太适合需要，而到了另一个场合却会觉得它正是自己梦寐以求的东西。

做买卖的基本功就是善于发现消费者的需要，并使自己的商品适应他的所求。谁能做到这一点，谁就能财源滚滚，大发其财。作为消费者则要善于用最低的代价，买到最适合自己需要的商品。

说到底，任何事物的价格必须等于对方愿为之付出的代价，亦即服务必须能满足对方要求，而要价又确实与之相称。

对方之所以要还价，一般总是由于他觉得商品所能提供的服务不值得为之花那么多钱。而要是他认为商品提供的服务对他极具价值时，往往花多少钱都舍得。

不过，人们还价往往还有其他理由：

- 1.别人刚来买过，知道你在价格上可以通融。
- 2.他生性怕多花钱，能抠一分是一分。
- 3.他认为你的要价有水分。
- 4.他身上没带那么多钱“碗柜”的确是空的）。
- 5.他喜欢还价并以此为乐。（真是个好样的!）
- 6.他想用你的让价去迫使和你唱对台戏的那家自动降价——所谓“荷式的拍卖”（拍卖者自动落价）。
- 7.他想以还价不成作借口退出交易。

你没法事先知道对方的还价动机，这是谈判中常易遇到的又一难题。

此时你要做的第一件事（正如在谈判中碰到了另一难题那样）是：问方一声：“为什么？”

这并不是说你当真想听对方的解释，而只不过为讨价还价找个良好开端切不可一听对方说你的要价太高（或说你要求他作某种服务的出价过低），信以为真，以为这乃是达成交易的主要障碍，不让步就会做不成生意。

一听还价就马上让步乃是谈判中最糟糕不过的行为。只要看看上述还者的种种理由就不难知道，单纯的让步并不一定是对付的最佳举措。这正赫尔默在南非的真正错误所在。

对方还价也许是在试探你的决心，所以绝不可以示弱。否则他将得寸进尺，非把你挤干榨尽不可。一定要寸土必争，坚持不退。

欲壑难填，举世皆然。它不是某个阶级、种族、政治制度、宗教或是国家的专利。放眼世界，哪里也找不出不具备这种习性的人群。

不识货的人最爱斤斤计较，一分一分地和你抠，对付这种人的还价尽可置之不理。

对那些怀疑你的要价有水份的人，则你越是降价，他将越增疑虑。而对于买不起某种商品的人，则可以建议他买另一种便宜些的。（他们是不是这种人有赖于你的临机判断）至于对付那些以还价为乐的人倒不是太大的问题。他们在某种意义上可说是最容易打交道的人了。

要是怀疑对方只不过是想要利用你的降价以便压你的竞争对手“自动落价”，则切不可为他人去做嫁衣。因为搞不好，你自己会吃亏。（比方弄假成要是怀疑对方只不过是想要利用你的降价以便压你的竞争对手“自动落价”，则切不可为他人去做嫁衣。因为搞不好，你自己会吃亏。（比方弄假成真了，怎么办？）

对以还价作为退出交易的借口者，也可如法炮制。拒不让价也许倒可把他留下来。

而你要是同意让价，却反而更给对方以借口：“你现在同意降价20%，足见当初要价太不老实！”说来说去，那么到底该如何对待侃价呢？能不能做成一笔交易，极少只看价钱高低来做决定的。在任何交易中，都存在着很多变数。而只要有一个变数，就有了谈判的可能。要知道，谈判中要谈的问题多得很，价格只不过是其中之一。

我们已经知道，一旦在价格上被人打开了缺口，则对方在其他问题上的挑战必将接踵而至。反过来，你也可以利用其他变数来捍卫价格。他可以在价格上做文章，你也可以合理合法地在其他变数上想主意。一物换一物，他要你在这方面让步，你就要他在另一方面让步以作补偿。

这个策略归纳起来就是下面这句话：“这种包装是这个价，那种包装是另一个价。”

为说明这个策略，再以赫尔默以后的行事为例。他自从在南非出丑后，决心重打锣鼓另开张。不过他没有按弗里茨的建议去推销水泵，而是选择了另外一行。

激发其灵感的是德国人对巧克力的酷爱。巧克力之于德国人就好比干酪之于法国人。真可谓不可一日无此君。巧克力种类繁多，花色各异。有的非现做现吃不香。在巧克力制品上，德国、奥地利和瑞士竞争十分激烈。

巧克力的原料是可可，可可产于西非。加纳、尼日利亚、多哥、象牙海岸和喀麦隆都盛产可可豆。每袋130磅，经海运运往欧洲，经过加工后再卖给生产巧克力的厂家。不同厂家有不同配方，无非是按一定比例加进牛奶、白糖、奶油、核桃仁、葡萄干及果酱之类。

制成的巧克力有的进入超级市场，有的在当地零星销售。为不同品牌的巧克力提供原料是件极为繁琐的工作，需要打交道的除了几家大公司，还有无数小厂家。

赫尔默投身于这一行当，当了名卖可可的经纪人。开始只是迫于父命不得不尔，但后来却干出了乐趣。也是在此时，他悟出了“包装”的道理。这里所讲的“包装”当然不是指给巧克力装口袋，贴标签，而是指使谈判者能做成有利交易的办法或途径。

巧克力和水泵或其他商品一样也有其价格。

在市场经济中，定价乃是信息的极大载体，也是显示某一产品在供求关系中地位强劲与否的最有效指示器。

在德国，人们离不开巧克力，就像离不开面包一样，多贵也得买。不过可可加工商每月成吨地进可可豆时，并不光是看价钱，他们还要看质量。否则进了劣质可可豆，加工出劣质产品，就会砸牌子。而牌子一砸，他们的产品也就没人要了。

所以，可可豆的质量和其质量的一贯性就成了谈判者在与西非客户交锋时的重要内容。

然而，从技术角度看，对可可豆的质量要求是有伸缩性的。不同型号的巧克力对可可的质量要求并非全都一样。原料的某些差异对产品质量不一定带来严重影响。

不同型号的巧克力对原料有不同的质量要求。赫尔默为不同厂家洽购可可，就必须学会在最低质量标准与价格之间求得平衡的本领。比如，烹调用可可，质量要求可低于制造糖果的。而赠送情侣的精品巧克力，原料必须是特级的才行。

有的加工商质量控制极为严格，买他们的可可粉可以放心，只需对少量样品进行检测就行了。而另一些加工商则粗制滥造，质量毫无保证，向他们采购必须加倍小心。

质量要求的不同带来其他相关因素的不同。比如：检验规范、退货原则、索赔与换货，以及付款办法（是货到即付，还是经使用证明达到标准后再付），都各有不同。

在商谈价格时，必须考虑这些差异，这里面大有学问。

比方：要是供应方同意延期付款，并接受较高的检验标准，出价就不妨高一些，否则就应该低一点。赫尔默已经老练多了，再也不会由于对方说竞争有何等激烈，或是说他的出价是如何的不合情理而稍有动摇。

这不是说他对竞争视而不见。恰好相反，他对此是十分重视的。由于他经常调查市场行情，了解加工厂家和制造厂家的生产经营情况，对竞争状况及其可能的发展全都了然于心，所以才能在谈判桌上对对方的喋喋不休从容应付。

每当对方故作神秘地告诉他，说是接到密报，有某家荷兰、丹麦，或瑞士甚至说是日本的公司指示其下属，要不惜一切代价“把赫尔默挤垮”时，他总是一笑置之。

他感兴趣的只是对方能不能保证持续供货，要是某加工商的可可豆全都来自西非某一特定国家时，他就要考虑了。特别当那个国家的政局不稳时，他就更为慎重。

要是那个国家有可能或是已经发生了军事政变，他往往就不和这个加工商签订供货合同。对那些从多个国家获得原料的加工商，他也要反复权衡其原料质量是否符合所需才会做决定。

这些都将反映到其所出的价格及付款条件上，也将反映到其对巧克力生产厂的要价上，因为那些厂家对原料产地极为挑剔。

当西非国家发生天灾人祸时，他在付款条件上将作某些调整。如果供货不稳定，付款期一般将缩短，供货稳定则可能延长。但也可付款期不变去调整单价。

有时他可能需要和某供应商签订长期合同，这时在商定价格上令他极费思量。价格定高了将长期受约束，而出价低了，又可能谈不成生意。

每次谈判中可加考虑的可交换条件有多种多样。赫尔默的本事就在于有办法从各种可能的交换条件中实现最好的那种。

与赫尔默来往的供应商，其供应数量有时数十吨，有时成千吨。数量大时往往需要代客仓储起来。

但这个“客”到底是加工商呢还是赫尔默？储费谁出？风险谁承担？如需用集装箱来装，由谁提供集装箱？这些都有商量。

要明确仓储中双方应负的责任，和在紧急情况下必须即时供应的最

低数量。……这里只列举了他与加工商谈判时可能交换条件的一部分，而这种谈判也只是他的一半任务。

他除了和加工商做生意，也和巧克力生产商做生意。往往两种谈判同时进行，以便一手买进，一手卖出，从中盈利。偶尔他甚至还和零售商打交道：

（成交额当然是很小的）。他有个野心，以后要自己设厂，生产自己的名牌巧！克力。甚至连品牌的名字都已经想好，叫作：“快乐的非洲”。

出卖可可粉，同样也有需要交换的条件。比如：厂家不但会要求保证持续稳定的供应，而且会要求按生产周期供应不同的数量，临近圣诞节时多供，夏季炎热时少供，如此等等。

作为一揽子谈判的内容，还包括：暂时不需用的可可粉由谁储存保管？这笔货款由谁先行垫付？如所供货品质量不合要求或有破损时是退货还是折。价处理？为对方的名牌产品供货要不要加价？加价后对其向超级市场供货有什么影响？各种可能的交换条件还可以举出很多。这里只是拿巧克力这种简单商品来举例，要是复杂些的商品则可供交换的条件更多。

总之一句话，无论作为买方或是卖方，都还会有许多你想都没有想到的可供交换的条件。但是你必须去想，才能为自己的要价提供有效的保护。

所以我办讲习班时总要求学员结合本身实际多想些可作交换的条件。其结果甚至使行家里手也大出意料。

人们做生意时通常都不大考虑这些，所以往往削弱了自己的讨价还价力量。由此可见，经常考虑各种可能的交换条件，对于使谈判获得成功实在至为重要。

在一次为某跨国公司举办的讲习班上，分驻各国分支机构来的学员各抒己见，大谈可能的交换条件。

有趣的是，其中有的竟和总部人士的看法大相径庭。总部认为：“不可谈判”的东西，驻外人员则认为“可以谈判”。同样有趣的是，当加拿大公司就某些问题与人谈判时，英国公司都囿于传统认为那是不可谈判的。结果他们在美国和墨西哥的客户都纷纷舍其而去，改同加拿大做交易。直到这时，他们才恍然大悟，赶紧亡羊补牢。

可交换的和不能变的

在你的业务中，哪些属于可谈判的变换条件？

列出一张这样的清单而花费一些时间是值得的。列出后再把由于种种原因而暂时不容谈判的东西也列张清单。

前一张清单应尽可能列得很长。要是列不出来，则你很可能将丧失许多可以做成好交易的机会。如果实在列不出很多，可以换个方式列下绝对不容谈判的事项。然后反问一下为什么这些事项绝对不容谈判？这样也许可以得些启发。

要问：是谁不许你谈这些事项的？有什么站得住脚的理由？是由于习惯、传统还是出于惯例？或是碍于伦理道德的考虑？

这么多问上几问，你也许就会把原来以为绝对不许变的东西，觉得也不妨变一变了？

英国一家最大的人寿保险公司的老板曾说过这么一番话。他说：，为对付这些不许动的条条框框人们不得不每时每刻用极大的毅力去进行抗争。但一旦能从其中解脱出来，则他往往可以想出很多好主意来。我总觉得奇怪，为什么在一些大机构里，老有那么多神圣不可侵犯的“圣牛”想除掉它们真是太难太难了。”

你所在的机构里有多少这样的“圣牛”呢？它们对你对付市场竞争的行事有什么影响呢？

只要人们不把价格视为谈判中的惟一主要问题，就可以做成很多对双方都有益的父易。一宗父易里所有可供交换的条件全都可以用来促进谈判进程并维护双方利益。

怎样才能做到这一点呢？

一言以蔽之，不把注意力集中于价格的数目上而要放在其提出的“形式”上。

很多交易中都有些足以说明问题的交换条件。赫尔默在南非的时候，别人曾向他提供过，可惜他却视而不见。你在谈判中只要注意也能发现对方提供的这些条件。如以“钱”为例，你看得出下述说法提供了一些什么吗？

用什么方式付款？

用什么货币付款？

宽限期是30，90或120天？

早付有没有折扣？

预付或是滞后付呢？

分期付款的话，每次间隔期多长？

以可撤销或不可撤销方式转账行不行？

经过第三方（中立方）付款如何？

发货即付还是收货再付？（如何监督？）

拖欠怎么办？（后果？）

再以“交货”为例：

一次交付多少？

小包装（或大包装）有没有优惠？

哪方负担运费和保险费？

如用集装箱，出现破损由哪方负责？

用哪种包装：可不可以贴我方的商标？包装材料能不能防风、防水、防腐蚀？

超出需求的货物由谁负责保管？

仓储费由哪方出？

快速运达一次最少能供多少？

货物送达要进行何种检验，以哪方的检验为准？在商品规格上也有可供交换的条件。比如：

规格要求有没有“临界”值？

如不影响质量能不能变通？

是否可靠度必须达到95%？

要是能保证使用寿命延长一倍，价格可不可以提高2000%？

如果答应将规格要求降到临界值，价钱可以让多少？

需不需要为额外情况另外规定标准？或允许某些标准可有例外？

对商品的外观要求哪些是真正有用的，哪些只是为了引人注意的？

还可以用相互“关系”作交换条件。比方：让对方独家供应值不值得？多找几家供应商是不是更好一点：

签订独家供应合同以多长时间为宜？

任何合同以多长时间为宜？为了取得长期合同而降价值不值得？

如果只和对方做独家交易，该向其索取多少广告费和促销费？

可不可以联合促销？

在“风险”问题上有没有交易可做呢？有。比如：哪方承担保险费？该投保多少金额？

换货费由谁承担？对方能不能信任？

由谁来界定是否属于“不可抗力”？

出具保证书能值多少？

由谁为质量和检测结果作担保？

性能评定和第三方责任怎么定？

保险支出如何分摊？

其中包括哪些费用？

侵犯了专利权或版权等时，由谁承担责任？哪方承担当地的各种税费？

“时间”也可作为交换条件。比如：

交货从什么时候开始？

合同有效期多长？

迟交多长时间就算为延迟交付？

我方何时可以收到？

什么时候合同的部分内容失效？

事务进行的先后顺序？

提交进度报告的时限？

检验的截止日期？

竣工日期有没有弹性？

运用这个办法对付侃价，坐在谈判桌对面的人就必须考虑坚持侃价的后果。他在价钱上固然能有所得但在其他方面就必然有所失。

对于你来说，任何事都必须是可谈判的。

在任何情况下都不可单方面在价格上做出让步。因为这是谈判而不是“荷兰式”的拍卖。不能要求你一再降价而对方不作回报。

要是对方不同意你在这揽子交易中开出的价钱，那么，你可以换成另一个一揽子交易，但价格当然也不一样了。这个新方案也许可以令对方较为满意。在变换新的交易“方式”时应注意的是，要使建议尽可能贴近对方的真正意图。

如何在杀价中战中取胜

很多人在面临严峻的竞争时，首先想到的便是降价以求生存。殊不知这是条走向灭亡之路。

每个谈判者都务需把头脑中“以降价换取成交”的错误观念清除干净。绝不可把只能作为最后手段的降价当作首先选择。

在竞争激烈的时候，致力于降低成本方为要务。一切费用都必须精打细算，能省则省。效益不高的下属工厂应予关闭，或予重组。没有用的人应坚决清退，绝不能心慈手软。劳动力要精简。一切与生产无关的费用都应暂缓支出（这样做只有好处）。

成本下降，则利润自然增加。手上有了较高的利润，虽在强敌包围之下，也能岿然不动。完全用不着参加杀价大战去自取灭亡。

啤酒业的竞争一向最为激烈。青年人改饮其他饮料更使得竞争有如火上加油。

有的啤酒公司为保住市场份额而一再降价，果然得到了眼前的好处。这更使得对侃价害怕成癖的人大为恐慌，纷纷投入杀价大战。

在这场战争中能够生存下来的都是那些不参加杀价的公司。他们首先致力于增加利润，然后运用手中的利润去扩大市场影响。

批发商和零售商，自从业开始时就学会了精打细算，最善于理财。他们对每一资产的产出、从每一顾客身上可能得到的赚头，乃至使用每一货架空间所能得到的利润，无不计算入微。

他们关心的是成本而不是价格。他们希望多销售一些可以盈利的品牌。正是他们的这种需求支撑着啤酒市场。他们瞄准的顾客对象不是只求低价啤酒的“可怜虫”，而是那些“今朝有酒今朝醉”，非名牌酒不喝的傻“大爷”。

对方侃价是在表明你所提出的一揽子交易有问题。这是必须看清的一件事。但如他还坚持那个还价，那就是不同的信号了。这时你不妨学纳尔逊在哥本哈根之战中那样，把望远镜对着那只瞎眼只管向前冲，叫

他知道你根本没把他的信号当回事！

于是赫尔默的定理就变得越发清楚了。这就是：“不要变价钱，只需换包装！”

自我测试21释评

1.a) 不见得人人都会这么做。这表示你很有信心，或是对这件工作毫不在乎。要是你喜爱这个工作，又想得到较高工资，就应该问他们，既然在斯塔万格工作也能挣这么多钱，又何必万里迢迢去新加坡另谋他就呢？（你这种“羊”式的决心，只会使自己陷入小小的困境。

b) 比较好。从你要求的数目可以看出你的态度是认真的。不过得提防对方耍“折中”的把戏。你作为一只“狐”肯定已有了应付的方法。

c) 不可！因为你“冒”提的高价毫无根据，而接下来又过快地自己把它否定了。这表明你是只“羊”，对方用不着认真考虑你的意见。他们如真想用你时，也许能稍稍增加一点，但也可能仍维持原认。

2.a) 只有“驴”才会这样使自己陷于僵局。要不就是对方同意让步。要不就是你自动让步，否则交易无法成交。

b) 这是“羊”做出的承诺：知道对方的开价才便于让步。

c) 比较好。“狐”需要了解更多的情况。

d) 亲爱的！对方只“嘘”了一声，“羊”就让步了。

3.a) 正确（显然，你看过第十九章里的答案。你算得一只好“狐”，只是有点狡猾）。

b) 比较好。因为先为自己的要价作有力辩护才便于引人入a)。作为“梟”，你已熟谙此道。（这当然是从第十九章里学来的。没有自欺欺人吧？）

c) 这等于告诉对方尽管侃价。请打开第十九章好好复习复习。作为“驴”，你大概就没有好好看过书。

22.闪光的东西不全是金子——如何抵御恫吓

自我测试22

1.你打算用多年的辛苦积蓄，加上从银行贷来的小额贷款买一架小型喷气机，自己开一家航空快运公司。有家公司专卖你所需型号的新、旧飞机。其办公处设在曼哈顿世界贸易中心大楼的第72层。公司总裁的

办公室巨大无比，简直像个飞机库。一位衣着典雅的绅士坐在长达20英尺的桃花木制办公桌后面，其身后墙上悬挂的毕加索油画确为原作无疑，地板上铺有厚厚的纯毛地毯，人走在上面可以没过脚踝。房间的一角摆有一座亨利摩尔的雕塑。另一角有一泓喷泉在静静地喷洒。这时，你是：

- a) 觉得定能做成价格相宜的生意
- b) 等着瞧
- c) 看这气势，不出高价不行

2.来看你的人身穿裁剪美观大方的赛维利罗公司的精品套装，手戴劳力士金表，脚上是古赛牌的名贵破鞋。如果要你对他的身份做出评价，你认为可以判以：

- a) 低
- b) 高
- c) 不能肯定

3.在他离去时，你将如何判断他的身份（高还是低），如果他：

- a) 站在马路旁边等出租车
- b) 请你的秘书替他叫辆出租车
- c) 坐进他停在路边的小型轿车
- d) 坐进有私人司机的罗尔斯罗伊斯豪华车

见到一些公司的办公室总爱装饰豪华，大而无物，你是不是感到有些奇怪？

它们不是设在闹市摩天大楼的玻璃宫殿里，便是坐落在远离市区的城郊，古树参天，绿草如茵，占地起码在数英亩以上。

走进那玻璃宫殿就像是走进了埃及艳后克丽佩特娜的皇宫。众多圆柱似乎可插云天。大理石的盘旋楼梯庄严典雅，到处有喷泉，深色的硬木家具摆设其中，仿佛在广袤平原上点缀了若干古树。惟一缺少的只是通报客人来访的热情号手。

多架高速电梯吞吐着忙碌的人群。

接待台后坐着彬彬有礼的男士。选用的全是那种脸上总带微笑，牙齿洁白闪亮，从来不向客生气的奶油小生。

接待台旁徘徊着保安人员。他们似乎无所事事，但警惕的目光从没

漏过来往的每一个人。他们的神气活像是刚从战场复员回来的陆战队士兵，动作麻利。只要电话铃一响，马上便有人拿起话筒低声回答，从来不等它响出第二声。

你要是应约前往访问，他们就像怕把你弄丢了似的，先要给你发张通行证，上面写着你的姓名和身份，惟恐认错了人。

有时更为严格。他们马上给你照张快相，封在塑料套里挂到你的胸前，使你看上去（自己也觉得）活像是20年代去往美国的新移民，刚在纽约的爱丽丝岛登陆。而且无论你走到哪里，总有一名彬彬有礼的低级职员（有时是刚从国家保安机关退下来的彪形大汉），跟在身后作贴身“保卫”。

电梯里、走廊里、接待室里，无不使你感到在紧闭着的每扇门后大概正在发生着什么军国大事。只从员工的神色中就足以证明定有大事发生。

当你走进所约见的人的办公室时，那间房子必然硕大无比，地毯也照例能没过你的脚踝。墙上挂的不是毕加索的便是凡·高的大作。房间一角当然还少不了要摆上一件颇具品味的雕塑。

请记住，此时此刻也许正是你将做出重大错误的时刻。

你也许会愚蠢地把这种种做作视为该公司对员

工工作环境的关怀，是对他们忠诚服务的回报，更是公司兴旺发达的象征。

只可惜你的这种印象委实和真实情况相距太远。可说是谬误至极！

这一切和对员工的关怀毫不相干，和他们的忠诚与否更挂不上钩。公司这么排场另有其主要目的，员工不过是沾了点光而已。

所有这一切全都是做给来访者看的。为的就是给来访者造成一个先入为主的错觉。

从你走进大门时起所看到的一切，全是在做戏。这一切全都经过精心设计，以便在来访者心目中营造出其所需要的印象。

其目的何在？

简言之就是：为了镇住你！

如果这人不是性格坚强，有备而来，就非被镇住不可为什么这么说？

因为这一招实在灵。

华丽的建筑能显示其成功。建筑物的一砖一瓦、一草一木，无不在显示力量，令人不由自主地要想：

“这家公司在这些方面都舍得花这么多钱，那他一年的收入还了得！”从而得出结论：“不和这样财力雄厚的公司做生意，还找谁去？”

至少在一件事上自己不会看错。他每年赚的钱肯定比你多得多。是从哪里知道的呢？因为你是将心比心，站在自己的立场上看问题。你会想，要是对方来访问你，你那儿可是太寒酸了，简直没法和人家比！

办公室小得像鸽子笼，家具旧先不说，还全是租来的。上个月的租金还没有付哩！要是你的办公室比他还大还豪华，当然能对他那一切不屑一顾但可惜你没有！

大大小小的骗局

凡行骗必用道具。所以在商业上使用道具，便不由得令人怀疑此人是否在设骗局。

不能因为一个人住在简陋的房屋里，就断定他从投资者手上集到的资金就必定用在民展生产上了。

他可能用这些钱装修办公室，大摆捧场，以便能从其他投资人那里集到更多的钱来供他挥霍。

一些实际上已经破产的人，经常搭乘协和式飞机头等舱来往于欧美之间，这使得债权人误以为此人必定大有来头，财力雄厚，都不急于向他要债。但要是他只坐经济舱，则债权人恐怕就会为收不收得回欠债而担忧了。

从电视台上演的节目中，经常能看到驾驶罗尔斯或梅塞德斯奔驰高级轿车的商业骗子形象。所以，务请小心，不要被假像迷住眼睛。

宗教界这种骗子也不少。骗善男信女给自封的“圣徒”布施钱财。这类“圣徒”的生活越是奢侈豪华，善男信女就是景从如云，不惜掏出大把钱财作奉献。

问题出在逻辑误解上。人们总认为生活标准高是成功的象征。有游艇、直升飞机、乡村别墅之类都是财富的明证。按照逻辑，拥有这些东西的人哪能不腰缠万贯，事业成功？一切骗局之所以能够得手，无不有赖于上人头脑中的这种“逻辑”的当。

谁如果被某一可尊敬人物的道具所镇住，这人就很有可能成为骗局的牺牲品，以低价成交便是受骗的可能结果之一'。

一旦对这些东西产生了深刻印象，那离上当受骗就不远了。因为这

种印象将对你与对方谈交易时的行事产生重大影响。这是屡试不爽的，千万不要以为只是笑谈。

为什么这么说？

因为那种印象使你在他面前自惭形秽。其震慑影响达于极致时，甚至能让你觉得自己与之相比就像是委琐的小摊贩见到了百万资财的大老板，只有惟诺诺的份。“大人物”肯拨冗赐见，真是天大的面子，你还敢不惟命是？无论他是买主还是卖主，全都一样。这就是所谓的“先声夺人”。

谈判桌上，挥拳捋袖，公然威胁的事固然很多，但这种无形的震慑手法更为常见，且更为有效，还不易招人嫉恨。被迫签城下之盟总令人心生愤懑，而受影响于不知不觉之间则大不相同。不知读者以为然否？

有的销售人员训练班专门有一堂课讲授对付卖方威胁的方法。而卖方威胁的手法，在民间传说中广为流传，归结起来，无非是下述几种：

——让对方在接待室里久等，或借口要和重要的客人会晤而屡屡约会。

——当对方终于被请进办公室时，用手随便一指，让其坐在一张小櫺上，以示双方身份悬殊。

——让对方坐的椅子不但小而且比主人的座椅低，还有点摇晃。

——让对方面对一盏强光灯或是朝着阳光耀眼的玻璃窗。

——进来的门总不关严，让对方能听到门外人的走动或讲话声，秘书时不时进出，送个文件什么的。

——房间不是太冷，就是太热、太挤、太大，或太透风。（也不知道主怎么能在里面待得下去？）

——对方讲话时，总不时有电话铃声响个不停。

——老有职员敲门进来请示工作，打断谈话。

——指示秘书让打来电话的人稍候片刻，暗示谈话可以结束之意，还时看表。有时干脆和对方在接待室里交谈，旁边挤满了来找他的人。

——累次说错对方或对方公司的名字。

——脸上显出厌烦神色，心不在焉地听对方讲话。

——把对方递给的文字材料轻轻放在一旁，连正眼也不瞧上一瞧（或是纸张有撕裂或污损，他可要挑剔）。

——对对方送来的样品只稍稍一瞥，连摸也不摸一下，更别说看演示了

——对对方的为人、仪表、体重、脱发、牙齿（“你是不是每天抽烟？”）、口音、祖先乃至背景无不表示轻蔑。

——对对方的产品、公司、交货情况、质量控制、发票、承诺、运营记录也同样显出不屑一顾的神气，对此次交易的能否成功更似乎毫不在意。

——谈到对方的竞争对手时则推崇备至，比方只呼其名而不道其姓，对其人情况也极为熟悉“你认识他们的营销经理亨利吗？得过奥林匹克金牌的？如今虽然年纪大了，但还是那么帅，真是仪表堂堂！我和他很合得来”）。

——把对方竞争对手的产品质量、工作效率、财政状况和价格更吹得天乱坠，似乎完美至极，无可挑剔。

——考问一些使对方自感社会地位低下的问题：参加了什么俱乐部？开是什么型号的车？去过塞舌尔吗？和某钢铁公司的总裁熟不熟？觉得里亚耶家阿尔卡荷扎玛大饭店服务还可以吗？贵公司股票行市如何？请问对道琼斯指数的走向有何看法？去过坎特伯雷大主教的图书馆吗？今天早上的黄阳情怎么样了？谁是贵公司的经纪人？和哪家银行做往来？用哪家裁缝？诸如此类，全是刁钻古怪的问题。

——对所谈生意则故意搪塞，拒不表态。推说这事不由他分管，而能做毫的人又刚好出差了。

——对方下次再去时，与其会谈的必会换人。那人的地位也许比第一次甩的人高也许比第一次会见的人低，但态度之恶劣则更甚。

——要求对方一切问题都必须以书面提出，报价务必是其“最佳价”。

被人用了“激将法”

一名年轻经理从纽约一家报纸上得知某处有地产待售。他打算罄尽自己的积蓄买下来作为一项投资。当他去实地察看时，经纪人告诉他，州里的规划已将那儿划为住宅开发区，所以想买的人很多。他尽管不完全相信，但对那片土地的确还感兴趣。

在他和经纪人谈地价时，一位显然是房产开发商的人闯了进来也要求买地（连他想买的那块也包括在内）。经纪人请那人稍等片刻，因为眼下正和客户（这位经理）商谈。只能谈完一宗再谈另一宗。

那人说，自己身后有银行支持，凡是没有卖出的地块他全要，而且可以马上签约。

年轻经理一听有门。只要有人建房，买下的地块岂不马上便有回报？于是将原本想买的地块面积又加了码。

他告诉后来的那人，凡事都有先来后到，自己拥买地的优先权。当下便开出支票和经纪人签了购地合同。

那开发商悻悻地说，剩下的地块他全包下，便和经纪人认真谈判起来。

年轻经理满心高兴地离去，认为发财指日可待。但是等了一年，在当地建房的事却毫无音讯。是那个开发商改变了主意呢？还是这原本就是个圈套，经纪人与那人故意造成竞争激烈的假像诱人上当？（你认为属于哪种情况？不过请注意猜对了也没人发奖金！）

年轻经理足足等了五年才把那块地卖出去，投资损失了五分之三。

前述买主的种种表演，目的全在于迫使卖方就范。所以作为卖主务需学会对付之法。

好在在销售培训的教材里不含这方面的内容（采购培训教材里则另有一套截然相反的内容），而且人们在《感谢上帝，今天是星期五》研讨会上也能受到启发。

不过前述手法与某些大公司之舍得下大本钱造道具相比，又是小巫见大巫了。前者只有使人愤懑，后者则能影响人于不知不觉之间。它使人从心理上解除武装，觉得对方样样比自己强，从而心悦诚服地俯首听命。

我就亲身体验过豪华道具产生的震撼力。那次我被邀参加一个出售大饭店的谈判。饭店坐落在苏格兰高地，与著名的斯凯岛只有一水之隔。

已经有两个买主与业主谈过，但都没有谈成。业主要求我和第三位买主务必谈成交易，答应事成之后给一笔丰厚的佣金。

我头天晚上就从爱丁堡赶去，以便参加第二天上午与买方的谈判。离预定谈判开始的时间只有五分钟了，对方还不来，使得业主心急如焚。

我们坐的地方视野很开阔。向威廉堡方向看过去，可以看到四英里之遥但是路上不见有任何车辆驶来。事情是不是要黄？我自然也有点心焦。因为对方不来就开不成谈判，而开不成谈判又哪来的交易？我的佣

金岂不会泡了汤？

十二点差一分时，只听得头顶一阵轰鸣，一架直升飞机飘然而至，降落在饭店的停车场上，离我的梅塞德斯奔驰轿车不过几步远近。我这辆昨天驶到时，饭店业主已是赞叹不已，如今这架直升机一来，当然更叫他敬佩万分！

无疑这是买主的一次辉煌亮相。他们一下子就把我从委托人眼里比下去了，使他要价的决心顿时动摇。（但不是我的！）

我敢肯定，就是这一亮相把他心目中的成交价降低了300(4)镑！头天晚上他和我共进晚餐时还把对方称为不过是一群“笨蛋”，经过两个来钟头的接触，他的观感却已截然相反，把对方佩服得五体投地。

直升飞机的震撼力真可谓大矣！

谈判中对方对他和他的产业表示出一定的尊敬，这使他心花怒放，觉得自己也和坐得起直升飞机的人平起平坐了。最后虽然少卖了30000镑，但他还是心满意足，觉得卖了个好价钱。

他要是能像我在归途中那么想，就会发现，租架直升飞机从格拉斯哥来到威廉堡，一个来回的租金也不过1600镑，为此而在成交价上少付出30000镑，那真是太上算了。

除此之外，买主还得了部分房款延期交付、店内存货低廉作价以及少交定金等额外优惠。

可是，我从他那里要回应得的酬金时可就大费了一番口舌。

在谈判中，我一直压对方接受比最后成交价高出20%的房价及更严格的其他条款。但他却指示我把价钱和条款要求都降下来，并当着对方的面公开说我的态度将危及生意成交。

可是当我向他要佣金时，他却厚着脸皮说我没有让他多卖到钱，拒绝如数付给。

好在我手上有他的亲笔信，上面对佣金数目写得清清楚楚，不容抵赖。我晃着信对他说，凭他这种态度，佣金不但必须如数付给，而且还必须全是现金。他要是一时凑不出那么多，可以用苏格兰威士忌说他不过我，只好一一照办。威士忌酒的作价也和通过道具带来的恐吓很难对付。

因为人们在交易中一直都在对对方的形象作判断，判断等同于对方力量强弱的象征。

可从银行取得“信誉”

一家大银行的股票行情陡然落到了建行以来的最低谷，每股只有1.6镑。有两家英国银行和一家中亚的银行都想将之兼并，声称他们有机会使之起死回生。银行领导层力图挽救，对多年的经营办法彻底进行重新评估。

调查结果表明，有22%的大公司客户得到了银行的服务，却未为银行的盈利做出任何贡献，其中有三分之一更为银行带来了实际亏损。（真不如请他们改和别的银行来往！）

进一步调查发现，有家大客户经营情况良好，年年都有高额盈利，但多年以来该行却几乎是在白白为其服务。

原因何在呢？因为这客户（还有另外几家）被莫名其妙地认为是“信誉”的主顾。批评的人说，更可笑的是这种“信誉”，客户本人既不知道也并不拥有（完全是银行“奉送”的）。

再查下去，原来这个客户会打高尔夫球，是近郊一家高尔夫球俱乐部的原主任，和行里的职员是球友。

银行新领导认为这种所谓的“信誉”未免有点不妥，便立即与该客户重新谈判增加应收的费用，对其他各家也照此办理。

经过一番整顿，三年后银行盈利大有起色，每股的行情也一跃而达到了建行以来的最高峰，每股6镑。目前又有一家银行想和它合并，不过这次的目的是便于向它取经了。

前面讲的种种情况就是很多人在谈判中连连失手的原因，也是许多只凭眼前印象行事的人屡屡上当的原因。

虚声恫吓不一定非有有形道具不可，无形的“名声”与“信誉”也能起到相同的作用。这一招只要使用得当，在交易行为的某些方面的确能把对方要价大大压下去一块。这一套我是太熟悉了，我想那些“受害者”在事后也定能明白。

以五家大会计公司想为名列“全国一百家”内的五家大企业作审计的尴尬处境为例。

审计不做不行。就像汽车的排气管脱落了，手上再缺钱也得修，否则汽车就开不动。审计也是一样，不能如期完成，企业便没法营业。这都是伤脑筋的事。此时也许只有警察在暗暗高兴，谁要是违章行驶或违章营业都可以名正言顺地给予罚款。

人们都倾向于认为，凡是例行要做的事，收费一定是铁定的，与第

一次办那件事时不会有变化。殊不知情况并非如此。审计费在这几年里便屡屡下调。最多的时候，下调幅度竟达30%。

不过，大企业固然离不开审计，但审计公司也要靠为全国知名的大企业作审计才能出名。所以各大企业在和审计公司谈判审计费时便瞅准对方这个弱点，动辄以另找别家相威胁。这一招还真灵，往往能叫对方把审计费压下去。而且只要有一家降低收费，其他各家也都跟着把要价竞相下调，惟恐抢不到生意。那情形与赫尔默在南非犯错误相比，真是有过之而无不及。

我曾和这五家大会计公司中的四家打过交道，对他们的这种尴尬处境感到既同情有迷惘。我做过一次小小的测验。在一次有不少公司财务经理参加的“谈判技巧研讨会上”（其中很多人就是从全英那一百家大公司来的），我问大家有谁能说出十个曾为“全球一百家”大公司做过审计的人的名字，没有一个与会者答得上来。直到我问谁能说出三个名字时才有人举手。

与会的人员知道为他那家公司做过审计的人，个别的也许能知道为另一家公司做过审计的人（仅仅因为那人过去也曾为他工作过）。由此可见，审计公司追求的名望到底在哪里呢？他的客户根本没往那里想。

谈判对方要是知道你竟如此地以为名列“全国一百家”内大公司作审计为荣，他不狠狠砍你的审计费，那才叫怪哩！

每个骗子手都熟知虚声恫吓那一套。他们知道人们总爱从对方拥有多少表面财富来“以貌取人”。所以也就每每把自己打扮得“金玉其外”，装成挥金如土的样子，诱人上当。

哪些东西可以达到这个目的呢？下面所列全是有用的“道具”：豪华的总部。

一长串分驻国外的办事处、分公司。

拥有一架专用飞机，两架更好，最好还拥有直升飞机。

有随时可去地中海或加勒比海游弋的豪华游艇。

出入都是罗尔斯罗伊斯等高级轿车。

屁股后面老跟着一大群随员跟班。

衣着穿戴无不高贵豪华。

颐指气使，令人望而生畏。

善于在大庭广众之中夸夸其谈，嘴里动辄说出些吓人的数字。

交往的全是社会知名人士。

兜里现钞一大摞，信用卡好几张，还据说拥有无数债权。

仪表堂堂，从容潇洒。

企业规模比谈判对方大得多。

经常出国旅行（因公或因私）。

有受到“大人物”青睐的口碑和物证（如室内陈设的礼品）。

上述种种就像是女人穿上了牛仔裤、紧身衣，线条毕露，不由人眼馋。这些全是纯粹的外表震慑。（的确有人就是凭了这些吓人的东西而在谈判上大占上风。）

遇上这种场面有没有消解之法呢？

有！无非是如实看待那些东西，不要为自己的幻觉所迷惑。闪光的东西不一定全是金子。道具也不能证明对方就肯定比你更具实力。

只要没被对方镇住，那就任对方是何许人，你也毫无惧色。具体做法上，可对其种种道具视若无睹，不显出丝毫的关注。否则非败阵不可。

任他的办公大楼何等豪华，你只需把它当成一间普通的办公室，对方方便无计可施了。

要是对方有意怠慢，让你久等。你可以用接待室的电话和家里、办公室乃至下一个约见人通话。这可以改变接待员对你的观感（要知道那人也是对方的一员）。而其老板见你对此毫不在乎，也就不会叫你再等了。

如果等的时间果然太长（其借口是正在参加“重要”会议，而实际只不过是在和女朋友共进午餐，打高尔夫球或在喝咖啡，吃点心），你可以尽情去打电话，反正又不花你的钱。多让对方为你付些电话费，活该！你甚至还可以打长途，用他的传真机！

总之，你这时什么都可以干，就是不可看接待室里供来客消磨时间的报章杂志。因为那正是使你不自觉地跟着对方所定调子跳舞的第一步。在这种场合，我往往带一本“十大畅销书”去看，而且是精装书！让对方从门缝里看见我正读得津津有味，而不是在看他摆在那里的“住宅与园林”、“时蹇杂志”或该公司的“年度报告”。

MBA不见得总管用

由于世界性的经济衰退，一家跨国海运公司收入严重下滑。为使运营合理化，公司领导层要求分驻各国的下属公司提出方案。

驻美国的公司劲头十足地把这个问题当成了一项科研课题而不是寻求救亡图存的办法。

他们组织一个10人课题组。其中7名具有MBA（工商管理硕士）头衔。课题组写出了厚厚一本研究报告，还附有供演示用的幻灯片。真可谓洋洋大观！

谁知公司领导看了不但不赏识，反而说，看来这家驻美国的公司人浮于事，所以才能抽出这么多人来干这种白费纸张的傻事。于是，要求他们精简人员15%。

我认识的一位朋友，面对怠慢则干脆在接待室里睡大觉。他说，这样可使自己完全处于不受威胁的状态。还有一位则在终于与对方见面时，只谈业务，绝口不谈个人私事。这样一来，对方想对他吹牛也无从吹起。他谈的只是与交易有关的问题，其他概不涉及。

劝你也不妨这么做。

但切不可用自己的道具与骗人伎俩，也试图去吓唬对方。任对方千方百计，你自有一定之规。只需运用自己的谈判技巧便足以应付对方的虚声恫吓完全用不着起而效尤。

只要善于谈判就是对对方的最大威慑。善于谈判的名声比什么都管用。

自我测试22释评

1.a) “狐”从来没有被别人“力量”道具吓倒的——它们倒是常想用道具去吓人。

b) 这才是“梟”的行事。不过道具后面也许真的掩藏着灾难，对此不可不防。

c) 你是完全被吓倒——纯粹是“羊”的命。

2.a) 低？未免有点过分，即令你是“驴”也罢。

b) 你是再一次被吓倒，“洋，洋”！

c) 正确。“梟”从来不单凭道具作判断。

3.a) 不能肯定。因为他的罗尔斯罗斯高级轿车，也许是司机未能及时开来。

b) 不能肯定。因为道具取人总容易失误。

C) 不能肯定。因为他也许是怕污染环境。

d) 不能肯定。因为他也许是负责管理养老基金的人。就像罗伯特·马克斯威尔一样，不愁没处报销。

23. 送你去俄国前线!——如何应付威胁?

自我测试23

1. 你办了一家小型机器厂。一家大客户已欠下你三次供货的贷款。每次去收款，对方出纳处总借口推托。下周又要交货了。你是：

a) 告诉对方出纳处，要是前账不清将暂停发货

b) 只是去催款

C) 告诉对方的使用部门，由于前账未清所以难以供货

2. 一阀门供应商所供阀门经你厂质量验收判为不合格产品，现正由你厂车间加工修理。你是：

a) 要求从对方货款中扣除加工费，并警告今后不得再发生类似情况

b) 直接从应付货款中扣除

c) 如数付款，但要求对方对今后质量做出保证

d) 暂不付款，等对方来催时再与之理论

3. 供应商要求如数付款。说你方索取的加工费太高，并说商品质量出问题应退货交他们检验，并负责更换。你是：

a) 拒绝付款并坚持按你方提出的合理成本扣除加工费

b) 告诉对方，他们如坚持如数付款，今后将不再向其订货

c) 如数付款但要求对方应对今后供应的商品做出质量保证

想想年轻中尉沃尔甘·摩也靳1943年在巴黎的遭遇。有天他带着女友圣日耳曼林荫道的一家小酒馆进餐。一位闯进来的中校看上了他的女伴，让中尉马上走开。中尉当然不干。中校说：“你看着办好了，要么马上滚开，么今晚便送你上俄国前线去。两样随你挑！”

中尉叫道：“我的天！俄国前线！您要我做什么都行，千万别叫我去俄煎线！”他快快地戴上军帽便走。

他为什么这么听话呢？

因为他看出中校是铁了心要夺走他的女伴，他要是不马上离开，中校还真能把自己送到俄国去。那可是个要命的地方呀！

一个人只要看出威胁者的决心且有能力实现威胁，会使自己遭到严重后果，就没法不乖乖听命。

可是，你要是在谈判中遇到这种威胁便改变初衷，那可就真把自己送上“俄国前线”了！我在这句话的后面还要加上个小小的“惊叹号”。

有位批评者著文反驳我这个“俄国前线”的说法，对之大加挞伐（说老实话，我倒宁愿这个说法被人大加挞伐而不愿被人视若无睹）。不但如此，他还走得更远。

他给“俄国前线”这个比喻另找了一个出处，完全曲解了我的原意，竟说这种威胁在谈判实践中是根本不存在的。

我在前文写得明明白白，是根据摩也勒中尉的遭遇而写的，但他都把这个比喻的起源推前了一百多年，扯到了1812年拿破仑的侵俄战争上面，说是按照我的说法岂不要延长谈判的“供应线”？真不知是从何说起！

我所说的以“俄国前线”作威胁的谈判策略是人们在谈判中经常遇到的一种行为，是我用战争影片中希特勒惩罚其士兵的办法所做的比喻。这和拿破仑毫不相干。至于什么谈判中“延长的供应线”，更是莫名其妙，我想那位批评者本人也是说不清道不明的。

请读者诸君还是耐心向下读吧！

你还记得最近一次受到此类威胁是什么时候吗？

你当时那种被逼无奈的愤懑心情想必还记忆犹新。固然，对方给你提供了选择方案。但那是什么样的选择呢？一种令你伤心，另一种则是要你的命！

谈判中威胁能起到什么样的作用？

谈判中充满着威胁与反威胁，制裁与反制裁，这是人所熟知的谈判特点。企业关系、国际会议、商业争执、家庭纠纷……诸如此类的谈判中，谈判双方无不经常使用类似的手段。有的用于在谈判陷于僵局时向对方施压，有的则构成了谈判的部分内容。

威胁与制裁可用作谈判的替代手段。在对付劫持与绑架时，用这种手段往往可迫使凶犯同意进行谈判，使问题得到迅速解决。

下面举个小小的例子来说明威胁策略的运用与效果。有家配件公司一直给巴西某工业公司供货。但最近三次交货对方都未付款。而所供商品既未误期，又全经对方验收合格。该公司多次向对方有关部门（包括其财务处）催要，对方则总是互相推诿，使问题得不到解决。

该公司经不起对方这样大耍“踢皮球”的把戏，贷款的拖欠已使他们流动资金极度紧张，眼看再拖几个星期便将难以为继。于是他们函告对方的使用部门，如前欠不清则预定应于两周后支付的配件将不予发送。

在预定发货期的头一天，对方果然将拖欠货款全部如数汇来。威胁生效了！但对方既未作任何解释更未表示歉意。

显然，采取剑拔弩张，火药味十足的举措将恶化双方的良好关系，使本就不融洽的关系变得更坏。因为没有人乐意受人威胁。

事实上，威胁往往会引来对方的反威胁。而一旦形成这一局面，就很难收拾，最后非两败俱伤不可。威胁引发反威胁的几率通常都高于只引起对方的抱怨。

北美有家飞机制造公司对某供应商送来的一批阀门作抽样检查，发现质量不合格，再经逐件检查，发现不合格率竟高达24%。

公司对这批阀门进行了重新加工，并通知对方将从货款中按件扣除加工费用。同时警告对方今后务需严把产品质量关。

供应商拒不同意少付货款，提出产品不合格可以退换，但货款绝不能少。并认为公司所报加工费大大高出他们的加工成本（“足见原来的报价太低了”）。

公司威胁说，对方如不同意减价，并为今后的产品质量做出保证，则将立即终止合同，以后也别想“再从本公司赚到一文钱”了。

公司威胁说，对方如不同意减价，并为今后的产品质量做出保证，则将立即终止合同，以后也别想“再从本公司赚到一文钱”了。

过了几个星期，飞机公司接到对方寄来的正式账单，不但货款分文未减，还提出如三十天内不如数付款，将向法院起诉。

一星期后，供应商接到了货款支票，同时也接到了对方终止合同的正式通知。从此以后，双方断绝了来往。

在双方的威胁与反威胁中，飞机公司实践了其威胁（从此不与对方做生意），供应商则未能实践其威胁（状告对方）。但是，哪一方能算是取胜了呢？

在局外人看来，只能说是两败俱伤，谁也没有占到便宜。由此可

见，人要是做出“非理智”的举措，并非全由于他们的智商太低。

较劲的双方只要有一方想到了“威胁”的“高招”，那么对方就必然起而应战，彼此把聪明才智都用到了“损人不利己”的行为上。世上如此的“疯狂”行径委实是太多太多了。

谈判中一旦出现威胁，则形成僵局的可能性必将大大增加。这个教训必须记取：威胁之一无好处可谓屡试不爽。

我作为一名专业谈判者，每见对方发出愚蠢的威胁时，总不免要扬起一边的眉毛，痛感其可怜又可笑！（要是那威胁不近情理得近乎荒诞不经时，我两边的眉毛都要扬起来了！）

为什么呢？

因为那只能表示对方的浅薄急躁，表示其根本不懂得谈判。我难道还需要他来提醒才知道彼此的力量对比？想用威胁来叫我屈服，那是做梦！

一方提醒对方注意力量对比，往往是企图威胁或是瞧不起对方。只有当谈判陷于僵局或对方采取拖延策略时，为使谈判得以进行，威胁手段才可偶尔一用。即使这时，实施威胁的一方也必须权衡轻重，务使所冒的风险（搞坏关系）小于不那样做所将造成的危害（如使事情失去控制）。

一切决定于是在什么场合。

有些类型的谈判就少不了双方频繁使用威胁与反威胁的手法。这种情形多见于国际纠纷或劳资纠纷等谈判场合。

游泳池里谈生意

英国某啤酒公司的副总裁在去南美作商务施行时，接到总部的传真，要他在归途顺便去牙买加和当地一家甜酒出口公司的经理洽谈生意。但问题是他没有去牙买加作公务施行的签证，想临时办一个，时间又来不及。

于是，他只好以旅游者的身份来到金斯敦的诺尔曼雷机场。在查验护照的关口，移民官员从他皮包中的工作日志及来往信函中判明他是在作公务旅行，所以不准其入境。他反复向移民官员声明，自己不过是在返回伦敦前来这儿作短暂的休整。这才勉强被允许入境。

他一在旅馆安顿好，便打电话和那位甜酒出口商联系。刚打完电话，就来了位移民局的官员，说他是怀着商务目的来到此地，而没有取

得应有的签证。对他说，他将受到有关方面严密监视，一旦发现从事商务活动，便将立刻驱逐出境，并处以高额罚款。

足足两天，他身边总有一名警察，像个影子似的紧随不舍，使他不得不像个旅游者一样地打发时光。看来此行是只能白费时间与金钱了。

但是他在离开之前，却居然在警察的眼皮底下与那名出口商谈成了生意。

旅馆设有游泳池，池旁有个酒吧供游倦的客喝喝饮料，稍事休息。监视的警察只见他与一位身着比基尼泳装的妙龄女郎正坐在酒吧前喝酒，还有一搭没一搭地和酒吧服务员聊天。

谁知那位服务员竟是出口商乔装打扮的，而那名妙龄女郎则是他的女秘书。

经验是：只要会想办法，任何官样文章都阻止不了人们谈生意。

实际上，在商业谈判中，采用威胁手法的情况比人们设想的要多得多。只是它们往往以暗示的方式出现，不易为人察觉而已。

老练的谈判者知己知彼，用不着对方提醒也知道己方的弱点所在。威胁的目的在于恫吓。威胁的办法则无非是两种。

一种可谓“应允”型，目的是强迫对方做某些事。比如对孩子说：不把草割完，下周就不许看电视之类。

另一种则是“制止”型，目的是不许对方做某些事。比如妻子对丈夫说，不许出去喝酒，否则就和他没完之类。

这两种威胁的区别，形象地说，前者像是受到劫持，后者则像是被人进行政治讹诈。

劫持飞机的人要求的是释放被捕的恐怖分子，属于“应允型”制定对劫持者判处终身监禁的法律则属于“制止”型。

面对威胁该作何种反应？这是很难用一两句话讲清的。谈判者在想对人实施威胁前一定要仔细想想：所作的威胁能不能使对方害怕？

这主要要看威胁的内容。具体说，它有赖于下述两个互相关联而又各不相同的因素：1.实施威胁的可信程度。2.这一威胁给对方造成危害的程度。

这两个因素都有其主观和客观的方面。

如果威胁的可信度很高，而其可造成的危害又极大时，则你似乎别无选择只有俯首听命一法。此时如还去推敲其发出威胁时的词句以寻求

有无反抗的余地，只能叫做书生气十足！这是用不着多说的。

然而对方既然笃定能吃住你，他为什么还要和你谈判呢？

从表面看，这似乎毫无道理，但仔细一琢磨，这正说明你的地位并不像看上去的那么虚弱。

当一个人处于被劫持或被绑架的情况时，安全脱身的惟一方法是寻求能和对方谈判的东西。

劫持者手上有满满一飞机人质，但他需要从被威胁一方寻求物质供应。没有燃料，他就飞不走。在安排满足其要求的期间，他还需要食物、用水，乃至药品。此时被威胁一方可以故意拖延时间以增加其对你方善意的依赖程度，从而也可起到减轻其对己方压力的效果。此外，他还需要有便利的通讯条件，否则便无从向外界施加压力。经验表明，长时间的谈判有利于削弱其压力，使其束手无策。拖的时间越长，对方的要求就越会降低。（甚至最后只求能够脱身逃走，便要谢天谢地！）

劫持者可能通过实施威胁来增强压力，也可能为避免拖延而飞离他去。前者将对人质带来可悲结局，后者则将削弱其原定目标。

拖延还可增加特种部队将其解除武装的机会。每多拖一个钟头，劫持分子就会增加一分疲惫，增加一分精神紧张。而突击部队则是训练有素，以逸待劳，单等一声令下便可实施突击。

至于应付绑架，则又是一种情况。你不知道绑架者的藏身之地，不像劫持者的飞机就停在机场跑道上，可以一目了然。

绑架者从秘密的藏身之处提出要求，根本不和被威胁一方直接接触。食物与用水也无需他人供应。一旦情况不妙，他还可以马上转移。

不过绑架者也有像传说中阿齐利斯的脚后跟那样的致命弱点。他总得和被胁迫方有通讯联络。如果目的在于勒索钱财，如何能做到既取得所求而又不致当场被捕？谈判交付方法、货币种类与面额、空投区以及如何才能避免让政府当局介入……，无不需要时间。

谈判时间拖得越长，迫使绑架者释放被绑架人的机会就越大。

如果绑架者的目的属于政治性，则问题比较难办。比如，对方要求：释放在押同伙、罢黜政府官员、给贫民增发救济、通过传媒发表声明，或停止宣传种族主义和宗教少数派的广播节目等等。

不少政府为了维护国家尊严，一般都拒绝在受胁迫的情况下公开与绑架者谈判其政治性的要求。这也是为了不开先例，以免不法分子起而效尤。

但出于策略的考虑，当局有时也会虚与委蛇，企图从谈判中寻求蛛丝马迹，以便直捣其巢穴。当局还可以与绑架者认真谈判，以从中寻找漏洞，另谋其他对策。

总之，就一般而言，在谈判中面临威胁时，受威胁一方不一定全然无法可施。只要还有一点回旋余地，就有机会在。如果不想束手待毙，就要千方百计去寻找那个余地，并尽量加以扩大。否则，你除了去“俄国前线”，便只能两害相权取其轻，接受对方比较“不那么厉害”的条件了。

在谈判中，任何一方都有否决权。不一定非同意对方的意见不可（但这将对其带来后果）。比如：工人可能继续罢工下去，或采取暴力行动；谈判对方可能截断供应，或是上法院告状，如此等等。

在谈判中提请对方注意由于其僵硬态度而可能带来的后果，是合理合法的行为。不过在表述时应注意方式方法，不使对方产生被威胁的感觉。此时掌握适当时机至关重要。

在商业上，与谁做生意都可以。做出此种暗示，就是提醒对方注意行为，在谈判中几乎随处可见，而且被普遍认为是合法的。此处所谓的合法指的是其并不违背谈判准则。

此类暗示能否为对方接受有个“度”的问题。比如：买方（或卖方）说“你最好做得更漂亮些”时，其潜台词是：否则的话，生意就做不成了”。这一暗含的威胁如果只涉及眼前争执的问题，而且只占双方年成交额的一小部分，则可能为对方所接受而不致伤感情。要是指的是从此再不和对方做生意，那情况就不同了，他将认为这是敲诈而拒不改变立场。

为了区区小事而以造成巨大损失相威胁，只能使对方认为你是心怀敌意，从而以牙还牙，做出负面反应。因为他不得不想，要是此时示弱，在接下来的谈判中他还怎能维护自己的利益？

如果你威胁说，他如不答应你的要求，就将使其在本城、本州、本国、本大队，甚至全世界都做不成生意，你又的确有此能耐的话，他理所当然将认为你纯粹是敲诈，而要是你并不具备如此能耐，则只能使自己成为笑柄，再也得不到对方的尊重。

为了小目标而以造成大损失相威胁，往往会引发对方的不信任、舆论的谴责乃至法律的干预，这都是这一行为的自然局限。所以万万不可逞一时意气而妄加使用。

如果有人在酒吧间向你吆喝：“拿烟灰缸过来，否则就杀了你！”你

往往会一笑置之，认为这个人不是喝醉了，便是精神有毛病。大多数人懒得和他纠缠，也许便会将烟灰缸递过去，但也有些人不吃这一套。（在有的酒吧，甚至可能为此而出人命！）

1973年，美国和北越作战，双方损失惨重。美国是核大国，在军备上占有绝对优势，但他并没有动用核武器。

拥有核武器与使用核武器是截然不同的两回事。北越在考虑双方的力量对比时，完全用不着把美国的核武器计算在内。

也就是说，威胁的程度必须与所下赌注相称。与发出威胁的时机也有关。谈判一开头便发出威胁，显然不合情理；而作为最后一招来用则往往易于为人理解，因为这比较符合谈判的准则。

早早便发出威胁，丝毫无助于克服而只能增强对方的抵触情绪。那等于在存心激怒对方。

事实上，将威胁付诸实践，对方固然将受到伤害，己方也需要付出代价，起码是短期内得不到对方的服务了。不过那也许能成为己方的机遇，可以减少对对方的依赖。

在大多数情况下，威胁都难以招来对方的让步而只能得到其报复，造成两败俱伤的结果。

对待威胁的最好办法是对其可能的后果表示毫不在乎。那时对方就要考虑实施威胁的代价了。

如果发出威胁的一方为对方某一必需商品的惟一供应者（比方药厂之于医院），则发出断绝供应的威胁必将受到强大的道义压力，甚至引来法律干预。

在市场经济中，一般都有限制垄断的立法。不过，对不同类型的垄断，限制有所不同，执行的力度也有所不同。比如对劳动垄断的限制就不如对公司垄断那么严。

威胁能增强拒不同意的代价（假定对方不只是虚声恫吓，而是认真打算付诸实践的话）。如被威胁一方需要依赖对方时，则选择的余地就很小了。

不打折就拉倒！

某连锁旅店的酒吧供应一种名牌伏特加酒。为了增加销售利润，旅店要求供应商在要价上打点折扣。

谈判因对方坚持不让而陷于僵局。供应商说，目前的价格已经十

分优惠，再打折扣，他就“无利可图”了。

旅店因有另一品牌的供应商愿以较低价格供货，所以有恃无恐，指责对方是在以拒不供货相威胁。

第二次会谈时，所谓的“威胁”问题竟成了讨论的焦点。对方矢口否认有威胁的意图，说“那句话只是为了让旅店能明了实际情况。”

但旅店的谈判代表不买这个账，声称：如对方不同意打折扣，则该店只好“不从对方进货”。

供应商认为旅店是在进行“敲诈”。双方因话不投机，终至谈判破裂。

旅店更换了伏特加供应商，住店的客人从此也喝不上他们喜爱的“品牌”酒了。

旅店老板本可以和原供应商做成一笔较好的交易，把要求打折扣改为延长付款期。这样双方皆大欢喜，住店的客人也可喝到名牌伏特加，真是三全其美。这个想法，供应商在谈判中本已提出来，但是旅店老板被自己心目中的对方“威胁”所激怒，根本就未予考虑。

谈判中一句话不小心，就可能被对方视为威胁而加以反击。待到谈判破裂，这句原本不是威胁的话也就只有“弄假成真”，付诸实行了。

沃尔甘中尉的问题在于中校有权掌握他的命运，想派他去哪儿，他就只能去哪儿。

对对方的依赖性，将增强对方威胁的有效性。反之，减少对对方的依赖，就能增加你蔑视威胁的可能性。

连锁店对小供应商的一次订单往往能占该供应商营业额的绝大部分，所以在双方谈判中就有了左右全局的极大优势。因为他的大额订单对于小供应商而言是极其重要的。

他们动辄以不再订货相威胁，迫使对方减价，还往往要求对方同意延长付款期，或是在商品质量上刻意苛求。甚至连对方的经营方针、雇工标准、工会组织等也要横加干涉。

签订排他性的供货合同，是他们拴牢供应商的又一条锁链，迫使其不能越出雷池一步。

不再订货的威胁阴魂不散，时刻悬在供应商头上。谁敢稍有异心，马上便会受到警告，对敢于反抗的更是“杀一儆百”，从不手软。所有这一切都保证了他们能够作威作福，随意索取。不少大型企业都是通过“大鱼吃小鱼”的办法壮大起来的。

啤酒公司往往吞并旅店和酒吧，因为后者还不起他的酒债；百货公司往往吃掉成衣厂，因为后者苦于公司的盘剥；石油公司盘下汽车修理厂；特许商买下亏损的企业……诸如此类的事，屡见不鲜。

过分依赖对方的人，在谈判桌上除了事事屈从，再无他法可想。

威胁的极致就是“送你去俄国前线”，使你只能两害相权取其轻。不过这总比没有选择强。

自我测试23释评

1.a) 你的威胁选错了对象。出纳处才不管你发不发货哩！他只管钱，能晚给一天是一天。这是“驴”放的空炮。

b) 出纳人员从来不怕“羊”的“咩咩”叫。你给他添了麻烦，他更不会及时付款了。

c) 对了。“狐”专找受害最大的人施压。用货部门怕得不到供应，自会替你去向出纳处催款。

2.a) 只要暂不付款，对方就会找上门来谈判解决方法，这是“狐”的作为。

b) 如果对方因加工费不多而不予反击，则这不失为一个可行办法，但如果他们决定反击，则你已减少了施压的手段。这个行动更像是“羊”而不像是“狐”的作为。

c) 只有“驴”才会这么办。

d) 对质量的不满只换来个延迟付款，未免太不值得。你是个心慈手软的“羊”。

3.a) 如果暂不付款，提出其质量不合要求的证据并指出要求加工费的合法性，则定能引来一场谈判。像是“狐”的行事。

b) 不但威胁难望成功，而且还有造成谈判破裂的危险，只有“驴”才这么干。

c) 是“羊”才选择最软弱行动。

24.死硬分子——强硬的买卖人如何给买卖出难题？

自我测试24

1.你从事房屋装修及隔断行业。所用铝型材多年来一向都是从一家

大型铝制品厂采购。一天上午，该厂新上任的营销经理给你打来电话，说是决定不再生产你所需的型材，因为现行价格太低，简直无利可图云云。你是：

- a) 建议重开谈判协商合同价格
- b) 要求对方提供成本详情及想要的利润数目
- c) 向其他铝材厂探询供货的可能性与价格
- d) 告诉对方，他耍的那套手法瞒不过你的眼睛

2.一家历来向你订购锻工产品的客户通知说，现行订单交货后即不再订货，他们打算自己生产。你是：

- a) 提出现行货价可以商量
- b) 告诉对方，他们自己生产花费可能更大。准备工具、购置锻模、培训员工以及质量控制，到处都要花钱
- c) 建议与对方讨论这个问题
- d) 说：“太好了”，并祝他一切顺利

3.铝型材厂营销经理又打电话，说是工人可能要罢工，你的最近一批订货已无法满足供应，还说厂里所存铝锭，也于本月全都用于一家老客户赶制所需产品了。对你的抗议，他回答说，该客户为赶制产品每吨另加了附加费，数额比你同意增加的货价高出甚多，所以实难从命云云。你是：

- a) 问该客户另付的附加费是多少，你也同意照付
- b) 问该客户另付的附加费是多少，表示可以超过
- c) 核查合同，看“不可抗力”条款是否包括罢工在内
- d) 赶紧另寻供应厂家

生意场上多的是死硬分子。

有的解释说，这是对付某些销售人员的不得已办法。那帮家伙四处乱窜，只要能拿到订单，什么事都干得出来，把供应全搅乱了，不狠狠敲一把不行。

有的则以自己有“难以做交易”的美名而沾沾自喜。实际他们的所作所为与“交易”二字根本就搭不上界。

我认识一位名叫格萝莉娅·尼尔赛特的女人。

她就是个出了名的“难做交易”的人。谁和她打交道谁害怕，人人都以在生意场上没有遇见她为幸事。（奇怪的是，她在社交场合柔顺得像只可爱的小猫!）

她常以自己的所作所为无不充满竞争性而自诩。我历来都崇尚竞争，认为它是人们立身行事的准则和基本动力。可是要把她的谈判行为与“竞争”二字联系到一起，却真令我遗憾！

她坚信与卖主作艰难的交易是于人大有益处的好事，至于为此而将给那些企图从市场竞争中寻求庇护的人所造成的不舒服则根本不必去管它。她老是提醒倒霉的卖主，竞争威力只保护消费者，不是为生产者而设的。

她敦促人们务必把市场竞争力发挥到极致。她坐在办公室里成天冥思苦想的就是如何把卖主的价格压下来。她认为自己是在为人们的利益服务，而卖主的价格则无不充满着谎言，只有挤干这些水分，才能形成真正有效的经济。

她指出，供应者总爱叨叨自己有权获取盈利，而谁要听信他们的鬼话就等于是请他们赚昧心钱以供挥霍。她说，卖主赔钱是活该，关她屁事。（难怪人们常说她姓坏了姓，尼尔赛特（在英语中是近视的意思）果真名不虚传，的确近视！）

买便宜货可能吃大亏

一位总经理陪同宾客参观他新开工的工厂。在一处工作台前他拿起一个小弹簧对客人说：，请看，这样的弹簧，市面上通常卖15便士，但我用的是45便士的，6个月后还打算买60便士的。”

客人听了大为不解。请他说说其中的奥妙。他说：“我的采购员以前整星期都没事干，只在星期五才出去，和货主侃价那个凶啊，非把价钱压到不能再低时才买。”

客人说：“是吗？”

“没错，他们总能买回便宜货。”总经理说：“谁知这么一来进价倒是省了，我的生产成本却反而增加了。采购人员沾沾自喜，公司利润则受了损失。15便士的弹簧容易断。为了换弹簧，导弹得拆开重装，又是消磁，又是校准，可麻烦了。这都得高级技工去做，消耗的工时数以千计。算下来真不如用高质量的弹簧上算。”

他说，实行新的采购方针后，为公司供货的商家已由原来的800户减为350户（以后还要减），但生产成本下降了，即使扣除重新培训采

购员的费用，公司仍大有钱赚。

格萝莉娅认为，卖主既可能以高价将货物卖给这一家，就同样有可能以低价将货物卖给另一家。她就要拣这个便宜，专做低价买进的人。

为了使工厂能持续生产，卖主对大量订货的客户在价格上往往有所优惠。这正是她所寻找的机会。要是卖主急需钱用（比如想买进一家工厂或是有债务待还），则更是她趁机压价的好机会。

但这也往往给她带来麻烦。有时她刚抓住这个机会，从卖主手上低价买进一批货物，但还没取走，卖主即已宣布破产，结果这批货全都被债权人扣押，令她空欢喜一场。所以她总求告上苍，希望卖主能逃脱破产的噩运。

她认为卖方的开价必然高于底价，所以总是无情地杀价。

买卖双方围绕价格和商品规格问题，唇枪舌剑，各显其能，这在生意场上是司空见惯的事。但格萝莉娅另有绝招，她能迫使卖主自己和自己竞争。

其办法是，对营销人员的供货要求从不急于作答，有些猴急的人打电话来问，她也总要过了相当时候才会回电。答复千篇一律，全是：“你的要价太高！别人货色和你的是一样的。”对方自然要问，其价钱比别人高出多少。她则讳莫如深，拒不透露。（事实上，可能根本就没有那么一个“别人”！）对方再问那个“别人”是哪一家时，她更是从不作答。翻来覆去只是一句话：“差额不小，差额不小！至于那家公司是谁嘛，这是商业秘密，恕不奉告。”

相互交易解决难题

归市政府所有的“会议中心”和某五星级饭店之间有一块面积约五英亩的半无主空地。空地的一部分被饭店从政府租去作露天停车场。

市政府打算在停车场北侧修建一幢办公楼。问题是，当初测定租地界限时，市府测绘员为便于观测是把标杆立在靠近停车场的斜坡上的。这样一来使租地面积凭空多出了3*120米。虽然这多出的地是没法停车的，但这一时疏忽却在规划办公大楼时成了争论的焦点。因为那道斜坡正好位于大楼的设计界限之内，由于已被饭店租走，无法破土动工。

我和一位咨询人员喝过两杯之后向他请教：怎样才能说服饭店放弃那块于他毫无用处的斜坡地。

盖办公楼的预算是两千万镑。饭店乘机勒索，为让出那地要价500000镑。

那人说，这还不容易。市政府负责发放餐饮业的营业执照。不妨多去检查几次饭店的厨房和酒吧，监察他们的门前秩序，考核其员工的服务水平，还有查车牌、查汽车尾气、查偷漏养路费.....，闹得他不胜其烦，自然就能明白这工切做法后面的奥妙了。然而作为堂堂市政府，却实在不好意思这么干。

此时恰好饭店打算扩大餐厅面积，增设休闲中心，并增加80张客房床位，有待政府批准。

于是一切问题迎刃而解：饭店无偿归还斜坡地，政府则尽快核准饭店的扩建计划。皆大欢喜。

可以想见，有的卖主将退出，而那些想做成交易的人则只能降价。卖主在“互相”竞争，只是不知道竞争的对方究竟是谁。置身这种游戏，还真得好好动点脑筋才行。

大多数卖主一听格萝莉娅那么说，往往重新开价，但她还是告以前述那一套，仍嫌开价太高。于是这种游戏又重新开始。她自豪地告诉别人，有些蠢东西只要听见自己说他的开价”比较接近”了，就真会一遍又一遍地把价钱降下去。

格萝莉娅在谈判中处于优势地位。她利用卖主惟恐有人竞争的心理，把事情说得活灵活现，似乎真有另外一个卖主似的。

到价格终于谈妥，进而谈合同条款、供货标准、执行条件时，她仍旧如法炮制，逼人就范。

当人们认为她的手段有违忠厚时，她总是嗤之以鼻，说是卖主既有权索取尽可能高的卖价，自己为什么就不能尽可能地取得低价呢？

她说，卖主如果不乐意，尽可另寻买主。在自由竞争的市场上，既不能强买，也不能强卖。‘只要对方肯信，谁能说自己编造出来的“竞争”为不道德？

格萝莉娅还善于恫吓。对方如果急等钱用，在付款时，她总是寄去一张数额低于约定的”见票即付”支票，使人接也不是，不接也不是。

爱屋及”狗”

有一回，我在芝加哥的欧哈利机场，见到一位男士正在手舞足蹈地对着装卸工人大喊大叫，其神气就像是军士长在训不懂规矩的新兵。手势之有力，大可令墨索里尼自愧不如。事情的原因是，他运狗的板条箱在机场装卸时被弄坏了。那条狗对主人的喊叫似乎习以为常，仍静静地躺在地下，而那只板条箱则的确是破了。

在场的机场职员是位身着制服的女士。她只是静静地站在那里任其吼叫，同时通过对讲机与有关人士联系。

待那位负责人来到现场，那位女士便叫装卸工把破板条箱弄走。这下那名男子更来劲了，大声吼道：“谁敢动！箱子就是证据！你们是蓄意想把狗弄死！为了这条破狗，老子花了六千块哩！”这么一来，箱子当然没人敢动了。后来把他的律师也请来了，由机场经理出面答应赔偿才算了事。

我和大约一百来位候机的人反正没事干，就站在一旁看热闹。这名男子发火不能说毫无道理，但我总觉得有点小题大做，令人恶心。本来只要求赔偿便可了事，他却像在争夺奥斯卡金奖似的大演其戏。

你若到美国去与人谈判，用不了多久就能碰见与那位男士同样行事的角色。这时你千万不可当真，更不要以为其行为是针对你个人的。说到底，他不过是企图威胁而已。律师也常是这样，惟恐天下不乱，总不想叫问题迅速得到解决。法院更差不多。为了一件案子，可以把人先扣押九十九年，接到抗辩后还要再推迟半年才会发落。

格萝莉娅为诱使卖主降价，每每煞有介事地要求对方为拟议中的订货做些前期工作。等人家忙得差不多了，她又满怀歉意地用公司的方针有了变化，或是财务上出了麻烦诸如此类能令人相信的借口叫其做些修改。这个手法和“哈巴德妈妈的诡计”异曲同工。差别无非是前者的订货只是想像中的，而后者的前期工作都要真刀实枪地去干。面对这种情况，卖主如不降价就只有前功尽弃。

她的鬼办法还有许多。她曾得意地对我说，有次她为下属工厂订购了一批机具，事到临头，又找出种种借口要求退货。卖主舍不得失掉到手的买卖，又是降价，又是无偿提供零件，好不容易才“说服”了她。说到这里她忍不住开怀大笑起来。

见我面现怀疑神色，她说这可一点不假，自己还是从老板那儿学来的。老板曾对她说，有次他通知供应商，其一周前送到的材料，在得知客户终止订货前已经下料，如今正忙着和客户打官司，没法如约付款。把供应商气得发疯，威胁要去法院告他。他对对方说：我正巴不得呢？快去告吧，不过钱嘛起码得等上一两年才能到手。”过了两个钟头，供应商打来电话说，如果立即付款可以减价60%！她说，妙不可言的是，那批材料根本就原封没动。

真不知这些缺德的手段她是怎么想得出来的。但俗话说得好，种瓜得瓜，种豆得豆”，如此行事的人总有一天要自食恶果。有位属于格萝莉娅爷爷辈的退休推销员，诨名叫“老油条”希德，曾把他从毕生经验中

总结出来的对付格萝莉娅之流的办法告诉过我。我想这两人要是能够相遇定会有一番精彩绝伦的龙争虎斗。

标价低实价高

我在多年以前便曾被一位“老油条”希德式的人物狠狠宰过一次。我从他那儿买了一台德国出品的洗衣机。价钱比英国货高得多。我原有的那台经过多年使用已是破旧不堪，一洗大件衣物就出毛病。

我从电话簿上查到有家卖德国造洗衣机的商店，开价比同类产品便宜30%，但比英国货贵三分之一。我寄去订单静等发货，并告诉帕特莉茜娅等着用优质洗衣机吧，货马上就会送到。

过了几天，那店主给我打来电话，说是德国的厂家说了，“由于汇率变化”，价格需要上调，问我怎么办。

我见新价比德国的类似产品还是便宜10%，尽管心里不高兴还是告诉他，“就这么办吧。”我至今仍旧闹不清那人说的话是真是假，但多花了钱则是事实。从此以后我再也没有和那人做过交易，也没有介绍亲友去那儿买过洗衣机。这也算是对他的小小惩罚吧。

“老油条”有段时期为一家复印机制造厂工作。有次他偶然听到有位客户因承包了一项维修业务，急需一台该厂生产的复印机。于是连忙给那人去电话，说是货没问题，只是由于添加了不少附加设备，卖价要比市上一般产品贵很多，问对方要不要。那人由于急需，对他说，赶快送来吧，价钱贵点没关系。

从此他学到了一招，专找急需的客户去施行骗术。所谓的“附加设备”纯属子虚乌有，目的只是多要钱。卖主一则因为急需，一则因为一台复印机再贵也只是小事一桩，所以很少来找麻烦的。几年下来，他给该厂额外赚了好几万美元。

只要赶上了买主火烧眉毛，又找不到第二家卖主的时候，“老油条”就总是漫天要价，或是单方面变更合同条款。有时甚至借口发生了意外情况而停下不谈以要挟对方就范。

建筑公司（有的甚至是颇有声望的建筑公司）也常施展这一骗术，到工程节骨眼时说是超出预算了，不再加点钱就难以“完工”。最近我就碰到了这么一件事。在某大戏院的重新装修工程中，建筑公司要求追加的工费每周竟高达12000镑之多。因为戏院是国家艺术局的下属单位，不能按期开张将有损形象，所以该公司便趁机敲诈。

这已是工程开工三年来的第二次了。上一次，发生在工程造价已经

谈妥，并由公司提出正式预算，声称这是“绝不会变的最终要价”之后不久。合同墨迹未干，公司便向戏院要求在本已很高的总造价1200万镑之外再追加15万镑。说这是鉴于工程开工后戏院又提出了新要求的缘故。

强硬的买卖人总爱变着法儿给买卖出难题。

自我测试24释评

1.a) 即令急等用料也用不着这么急于表态。你真是一只可怜的“羊”，上了对方“卡脖子”的当！

b) “梟”在行动之前总要先弄明情况，然后根据问题的真伪再做反应。同时，他还要把对方提供的情况与由c)项所得来的进行比较（坦白地说，这乃是“梟”的行事常规）。

c) 如果不取得这些情报，则你充其量只是只“狐”，绝不会是“梟”。因为“狐”虽懂得应付危机之法，但“梟”却能预见危机，有准备地去参加谈判。

d) 能看出对方是在耍诡计，的确很聪明，但既能看出，为什么又对之毫无准备呢？所以你更像是“羊”，而不像是“狐”，更绝不会是“梟”。

2.a) 这是自己送上门去。你真是只“羊”！要知道对方还会继续压你降价的。这是又一个“卡脖子”勾当！

b) 闻起来有点酸葡萄气味。你自己觉不觉得？“狐”决不会这么做，纯粹是“驴”的反应。c) 这个办法好多了。“梟”对付任何阴谋诡计，总是先了解情况。在接下来的讨论中，倒是不妨提提d)项所列的理由。

d) 你真这么说？未免有点太客气了！像是“羊”。换了“狐”，要是真打算断绝来往，语气一定厉害得多，直斥其为敲诈。请讲老实话，你觉得自己属于哪一种？

3.a) 除非迫切需要那批货，就绝不可这么做。无助的“羊”一遇到对方“卡脖子”便总是束手待毙。（从b）、c)两项的表现看，你可能总是处在孤立无援的困境中了！）

b) 除非迫切需要达到极点时，才不得不这么干。还是“羊”的表现。（不过你这只“羊”不但是孤立无援而且已落入陷阱中了！）

c) 这叫白费时间。只有“驴”才有那种闲工夫。

d) 显然在出现问题1的情况时就该这么干了。“狐”在陷入困境时总

要奋斗一番的。

25.善于利用“利己”观念——如何指出对方可得到的好处以引发其兴趣？

自我测试25

1.你和一位阿拉伯主要代理商在当地会晤，两人边聊天边喝酒，时间已经过了好几个钟头，但还是没有谈到正题，令你心意如焚。此时你是：

- a) 趁聊天稍有停顿时，赶紧引入正题
- b) 和对方接着聊下去，等他先谈正事

2.你在东京与一家日本厂商谈判供应水管的长期合同。但谈了几天毫无头绪，总在原地转圈子。此时你是：

- a) 等对方首先采取行动
- b) 稍微作点让步以推动谈判进展
- c) 另换一个题目
- d) 休会

3.美国一家公司对你的产品感兴趣，其总裁约你面谈。但开头五分钟，对方尽在闲扯。你认为这说明了什么：

- a) 表示了和你很合得来
- b) 示意你引入正题
- c) 要你不要性急，应等拿出来开始谈判

一个国家在全球经济体系中能否获得好处的分界线是：与人贸易还是只在一旁干等。

不管做进口或出口，做原材料生意或生产零配件，乃至提供成套设备或信息产品，情况全都如此。是行资本主义也好，实行共产主义也好，信奉佛教也好，信奉基督教、回教、印度教、犹太教、儒教乃至巫教、无神论也好，无论贤愚贫富概莫能外。

不能做有利可图的贸易，则贸易难以为继；而不做贸易，则只有死路一条，就像是从天上往下掉又没有降落伞一样。

不经贸易就得不到商品或服务。对穷困国家的无偿援助只能是暂时

的。要想得到长期供应不做贸易就没门。任何实行“无贸易”原则的社会，除非在生产和分配中放弃那个原则，则人民必将永远受穷。

在这种社会里，虽视贸易为非法，但人民宁可犯禁也要贸易。独裁者或空想家（他们往往是同一个人！）骂生意人是“盗贼”、“寄生虫”或“奸商”，而广大受益者则欢呼他们是“英雄”。生意人使人们有权选择自己所需要的东西，而伪善的独裁者则只把那种自由权视为私有。

所谓黑市都是政府限制自由贸易的产物。打击黑市商人不但说明了政府对经济的无知，而且也是犯下了不公正的罪过。

贸易由来已久。最初的贸易有许多不同形式。有的以社会义务的形式出现，有的则是公开的交换，和今日人们所熟知的方式差不了许多。古代社会最初的贸易形式，在20世纪的今天，仍存在于非洲和南美的某些地方以及新几内亚腹地。一句话，贸易的出现远远早于资本主义（这个词首见于19世纪，但发明人并非马克思）。

贸易合同（其他任何合同也一样）之能否存在，决定于合同双方做出和实现承诺的能力。这两种能力缺一不可，否则合同只能是一纸空文。而且还需要有一定的震慑制度以确保贸易双方履行各自的义务。

可怕的抵押

我最近在海湾地区遇见了一位年迈的阿拉伯商人。他向我讲述了他的爷爷在十岁的时候被父亲送去伺候埃米尔的故事。他们的家族对王室有过誓约，要在埃米尔的庇荫下，为王室的利益作一次贸易远航，而且只许赚钱不能亏损，否则决不宽恕。举出任何“不可抗力”的理由也不行。他的爷爷便是人质，只要航行失利，等待他的便是斩刑。万幸的是，这人的曾祖父果然未负所望，成功地为埃米尔带回了财富，从而保住了家族荣誉，也挽救了儿子的性命。

的确，自古以来的贸易史无不充满着残酷的故事。在早期社会里，不知有多少商人由于未能实现承诺而在血泊中辗转呻吟。有的甚至只因当权者认为他未实现承诺，即惨遭屠戮。

时至今日，在世界的某些部分和黑社会的非法交易中，这类血腥惨事仍屡见不鲜。值得庆幸的是，对我们大多数人来说，未能实现承诺只会受到法律制裁，而不至像先辈那样要为之付出生命了。不过话说回来，尽管早期的贸易史充满着血腥，但它毕竟为而今天的贸易制度奠定了必要的基础。

18世纪70年代，大致在华盛顿率领其战友为捍卫贸易自由，抗御英

国干涉而奋斗的同时，有位名叫亚当·斯密的苏格兰人就看到了贸易对文明社会的重要性，并以此为主题写出了他的传世巨著《原富》（严复翻译该书时取的译名）。时间是在1776年。为了写成此书，他付出了12年的艰辛。那时他已是垂暮之年，身体衰弱，终日靠伴着火炉，喝点淡酒取暖。据说该书大部分篇幅是由他口授，经旁人笔录下来的。该书一问世，便立刻成为畅销书，至今还有多国文字的版本在继续发行。可惜的只是，真正读完了该书的人却并不多！

他发现，人类有爱谈判的天性。而这种倾向是动物所不具备的。因为它们根本不懂得合同和承诺是什么意思。

比方，从来不见有两只狗为一根骨头而谈判，也从来不见有两只别的什么动物相互表示“愿以这个换那个”的意向。动物之间分配大自然的恩赐（食物、性伴侣、领地）靠的是暴力或以暴力相威胁。

野蛮社会在分配自然恩赐和劳动果实时，行事也和动物差不多。

然而，暴力固然可以掠夺自然财富和劳动果实，但却不能创造财富，更不能保护大自然免于成为一片荒漠。

所以两只狗的行事具有启发意义。只要人类处理相互关系不照狗的榜样行事，而是去谈判协商，就可以创造和分配更多的劳动果实，并更好地利用自然恩赐，其丰富的程度是几个世纪前，人们怎么也梦想不到的。

人的行为方法与动物截然不同，也应当截然不同。文明人需要有成百万的其他人合作与帮助。一个人终其一生所能交到的朋友也为数有限，但友谊能给他带来回报与欢乐。所以人应该知足，不能把想要的东西全都弄到手。即使把想要的东西大多数弄到手也不现实。

“患难见真交”。终生不渝的交情最为可贵。然而，朋友再多也不可能供应你的毕生所需。

世界上有无数的人辛勤劳动生产着人类所需的一切财富。即使其中不少人和你有生死之交，但彼此之间也无法相互供应所需的一切。

世上每时每刻都在进行着无法数计的谈判，涉及的人，很多都是你既未见过也不熟悉的。不管你爱他们还是恨他们，谈判总在发生。有一点可以肯定，只要你对他们的产品有所需求，就没法不和他们进行某种方式的互惠交换。

不管什么人，衣食住行，休闲娱乐，事无巨细，无不有赖于不知姓名者的合作与帮助，这就是市场的威力。而你的贡献也同样汇集其中，给他人以帮助。

所以，在谈判中考虑对方的利益就成为绝对必要的一环。

不考虑对方的利益，除非对方肯发慈悲，你才有望取得所求的东西；而要是能使对方也从中受益，则他自会乐意为你效劳。

不管谁想和你做任何生意，他对你说的总会是同一个意思“把我所想要的东西给我，你也能从我这儿得到你所想要的东西。”一个人所需要的东西，绝大多数都是通过这一方式而取得的。

没有人只为发善心而请人吃饭，他肯请某人必然有利益的考虑。所以，在谈判中最好少讲大道理，而要指出其利益所在。无须向对方讲你对某一商品是如何的必需，要讲的只是他供应该商品所能得到的好处。

如果人人都只靠少数友人的周济为生，人类马上就会退化。

而如果乞求陌生人的施舍，偶一为之也许还有可能，要想以此作为生计，则大概就只能望眼欲穿了。何况，你所需要的东西，那陌生人又该从何处用何种方式去取得呢？

我劝你还是按传统方式，用交易去取得晚餐为妙。

任何人所生产的为别人所需要的任何东西，都可用于交易。而这一过程又往往会经过众多环节才达到消费者（需要者）手中。生产者是谁，消费者是谁，彼此全不知道。

谁也用不着知道对方的为人、种族、国籍、宗教信仰与政治倾向，也不必打听其年龄、性别、出身和爱好。因为在贸易中彼此的联系只是物品的交换（钱也是物品），与那些全然无关。而世界的生活水平便是通过这一过程而得以提高的。亚当·斯密和其同时代的人对人们今天的生活水平大概连想也没敢想过。

现在言归正传。人们既要做生意就必须通过谈判以沟通彼此的需求。通过谈判可以提高原来的要价，（对对方的开价则必须还价！）总之，你可以把从本书学到的知识全都用上，从而知所趋避。

亚当·斯密告诫人们，要想得到对方的持久供应，不可乞求对方的善心，而要指出与其本身利益的关系。

这一被人忽略达220年之久的告诫实在是一种最强有力的谈判技巧。这一技巧威力如此之强，以至于人们都在争这个发明权，自吹是自己的创见。

我们姑称这一技巧为“以利益为基础”的交易。

为了说明问题，先明确几个简单概念。

谈判日程上列出的问题能表明双方的立场。比如，增加工资是个问题，要求增多多少就是提出者的立场。价格又是一个问题，要价多少也是立场。明白了吧？

没有立场就无从谈判。即使只说“是”或“否”，代表的也是某种立场。否则人们就不会那么说了。

立场是谈判者所需要的东西，利益则是他为什么想要那件东西的原因。

两者不能分割。它们是你中有我，我中有你，互为依存的。认为可以为了利益而牺牲立场是绝大的错误。

以修建机场新跑道中发生争执的问题为例，附近的居民为了避免噪声干扰，必会大加反对。环境安静是他们的利益所在，但广大公众的利益则与之相反。他们需要的是安全、可靠、有效的空中交通设施。其中当然也包括了供飞机起降的跑道。对于同一个问题，不同的双方，利益可能有抵触，立场也随之有差异。就像：我还价12元，你则要价17元一样。

发现对方的利益所在，有助于了解其真正关心的是什么，而明确己方的利益所在则有助于确定自己的谈判立场。

问题通常都表现为各自对事物的态度（如：建或不建；买或不买；是或否等）。有时则表现为对对方利益的关注。如果态度或相应的立场存在改变的可能，则谈判就成为必要。而如果谁都对某一问题没有其一定的态度，就不会存在争执，也没有需要解决的问题。

没有争执就无须谈判。和平的到来是由于有关各方都接受现状；而争执的发生（严重的甚至可发展成为暴力对峙）则起码由于有一方要求改变现状或有一方不同意改变现状。

谈判中双方立场的矛盾与冲突就像是球场上有人犯规一样是司空见惯的常事（而裁判有时还可能判错）。类似“想叫我方减少持股份额？没门！”或：“你想扣着不发货吗？那好，我派人去硬取”等言语，在谈判桌上经常可以听到。但从理论上讲，立场的不同是能够沟通的，完全用不着如此火气十足。

一方冲动过大的言词往往会激怒对方，使其采取对等的行动，以恶言相向，甚至导致谈判破裂。要是对方不够老练或性情敏感，则这种情况更易发生。

经验告诉人们，对于过火言词最好一笑置之而致力于设法求得共识。

在谈判中采取咄咄逼人的立场有各种不同原因。有的是企图以威吓手段迫人就范，有的则是故作姿态为自己争取更多的谈判“空间”。

如果由于利益的矛盾而至谈判胶着，不妨设法调整立场，照顾双方的利益。比如前述修建机场跑道的问题，如在限制飞机噪音，调整起降时间，控制噪音污染，加强空中交通管理，修改跑道走向，美化附近环境，或为对附近居民带来的不便给予一定补偿诸方面做点文章，也许能使问题得到合理解决。

总之，当各方都立场僵持，不见丝毫松动时，就应当考虑到一定是涉及了其各自的根本利益。所以，不能撇开利益去考虑立场，也不可撇开立场去考虑利益。

谈判中涉及的问题构成谈判的日程，而这些问题也就是各方利益的所在一至于在谈判的不同阶段是将重点放在利益上还是放在问题上，则不过是个策略问题而不是原则问题。

有时必须把原则暂时放在一边！

以色列信教社区与世俗社区间旷日持久的争论，就是谈判者有时必须超脱双方的利益而就事论事解决眼前问题的最好例证。

这两种社区由于生活方式及文化背景的不同而引发出利益的矛盾，甚至升级为暴力冲突。面对这种情况，该如何从中调停呢？

谈具体问题只涉及眼前的事，比较容易解决；而谈原则、谈利益则往往旷日持久难以达成共识。既然双方都不愿意放弃原则，则何妨就从解决具体问题着手？

比方：犹太教安息日封锁道路的禁令，能不能对非信教教徒开放几个钟头？在日常交通经常堵塞的地方，叫汽车少通行些时候还不至成为侵犯公民自由的原则问题，但要求哪一方放弃其利益或信仰，则往往会引发骚乱。

在以色列，谈判一涉及利益就很难获得成果，不如就事论事还有望达成协议。原则问题不能谈判，可谈判就不能算原则。但原则的应用是可以谈判的。或者就像南斯拉夫外交家梅特斯在1967年对我说的那样：“有时必须把原则暂时放在一边！”

上述办法也可以反过来运用。当在解决具体问题上形成僵局时，不妨改从“大局”去考虑，兼顾双方的利益，使问题得到解决。前述解决修建机场跑道争端的办法就是一个例子。

在涉及利益或解决具体问题时绝不可死钻牛角尖，死揪住某一点不

放。采取实用主义的灵活态度，不失为打破僵局的良方。在谈判中采取什么方法要适应当时的环境，绝不可“以不变应万变”。

自我测试25释评

1.a) 与阿拉伯人谈判，在任何情况下都不可主动引入正题，而要等待对方提出。应避免表现出急于谈正事的神色，更不可因未能取得进展而表示恼怒。除非是“驴”才会那么干。

b) 对了！这是“梟”之异于“驴”的又一例证。

2.a) 遇上日本人，这么傻等是“羊”的行事。

b) 白白让步于事无补，对方只会更加笃定，静等你再做让步。完全是“羊”气十足的反应。

c) 对了。“梟”懂得如何使对方明白其发出的信息。

d) 反应太软。这表明你像“驴”一样缺乏耐心。

3.a) 你要是把这样的闲聊再持续一分钟，对方要不是你久别重逢的亲戚，就表示买卖大概要做不成了。他正在为浪费时间而发愁，不知道该如何才能摆脱你哩！你真是奇笨如“驴”！

b) 对了。只有这么办，才算得上只“狐”。显然，他早已按下了桌子下面的警报器，只是保安人员没有听见罢了。赶快讲正事。

c) 你再耗下去，他只有把你撵走了。赶快按b)项行事。否则就是“驴”。

26.漫漫征途的谈判者——向四处揽生意者致敬！

自我测试26

1.你驱车在欧哥兰街头。被警察拦住要你付给50夸克（约合20镑）才不登记为超速行车。而你当时的行车速度几乎等于爬行，根本不可能超速。此时你是对他说：

a) 除非见到本国领事绝不付款

b) 你是不是在索贿

c) 没问题，但是我只有100夸克的大钞，得麻烦你给破开

2.一位印度进口商欠了你100000镑货款。你要求他先付清款才继续发货。他说眼下手头正紧，要过些时候才能付款。还说要是不继续发

货，他就更没有办法付款了。你是：

- a) 告诉他不清欠款，一切免谈
- b) 告诉他再不付款，就去法院告他
- c) 决定亲自去印度考查其真实财政情况
- d) 告诉他，要先归还20000镑，方可发第二批货

3.你在东非某国承包了一项工程，但进展很慢，无法按期完工。原因是主管部长经常干涉工程事务，随心所欲地要求变更设计，扣押进口设备的报关材料，还对外界发表一些不实之词的诬蔑言论，最后甚至公开警告要以“延误工期”、“偷工减料”及“盗窃机密”等罪名逮捕施工负责人并终止合同。当地电视台要你对此发表评论。你是：

- a) 告诉他们，该部长大概有些昏聩
- b) 否认其指责并说明事实真相
- c) 说“无可奉告”

本书最后一章用于向终年四处奔波为国家利益招揽生意的男男女女致敬。不输出就无法支付输入人的货款；而不输入则供应将匮乏，国内有的厂家也将因没有国际竞争而趁机哄抬物价（他们是真敢这么干的！）。

在国外从事贸易不是件容易事。他们不但要有过人的才干，还要肯不辞辛苦。一说出差马上就得走人，长年在异国他乡，代表所在公司与人谈判，其中的甜酸苦辣局外人是很难体会的。

远方的国土有如一片绿洲，从远处望能令人心醉。所以人们往往以为去国外工作是美差。只有经过长途跋涉来到那儿，在完全陌生的环境里执行过任务的人，才知道守在家门口工作是何等的惬意！

这当然不是说凡去国外谈生意的人全都会被拖得疲惫不堪，形容憔悴，视出国为畏途。就在上个月，我便遇到过一位容光焕发的少女为被服装设计公司派驻国外充当代表而兴奋异常。她五天之内跑遍了欧洲好几个国家的首都，并出色地完成了任务，因而满怀高兴。那时我刚从瑞典回来，每天16个小时地与客户整整忙乎了一个星期，身心十分疲惫，所以尽管敬佩她的热情，却无法分享她的欢乐。

无疑，从事国际谈判的人都是未被诗人歌颂的无名英雄。随着国际贸易的扩展，他们的地位与作用也日益增加。商品无法自行销售，只有经过他们在环境各异的众多国家中辛勤工作，才会有世界范围内的货畅其流。

现金的等价物

在许多国家，政府由于要把外汇收入用于政治用途，所以对外汇管理极为严格，定有十分苛刻的规章条例。违规者往往会被逮捕入狱，还要没收财产（除没收当场搜到的外币外，还课以极重的罚金）。所以不少人便想方设法，不惜采取欺骗手段以求规避。

比方，在有的地方卖货不收现款而改收实物，然后再转手变成钱（比如换成优质可可运往欧洲销售）。这么干虽然要为运可可而付出运费与保险费，但毕竟比拿到满手不值钱的纸币损失小得多。

为了避免运费损失，有人还收取贵重物品（如黄金、钻石或艺术品等），以便随身携带混出关去。但这种做法风险很大，海关人员的眼睛尖得很，稍不小心就会被搜出。（哪国的海关人员都不是好惹的！）

我认识的一位朋友，其所用办法巧妙得很。专门收购当地稀有邮票放在钱包里不显山不露水地便能轻易过关，拿到伦敦去出售。但这么做必须识货，知道什么邮票值钱。海关人员一般是不会注意钱包中的邮票的。

从事海外业务的人大都是被指派去的，很少有人自告奋勇。但每年总有成千上万的新面孔参加进这个行列，或是出去开展新业务，或是轮换驻外过久的人员。其中有的人耐不了持久的辛劳只好中途退出，而能坚持下来的则能得到比较丰厚的物质报酬。可是这种报酬并不是轻易得来的，其中不知浸透了多少血与汗！

要从事国际谈判就不得不经常风尘仆仆。劳累不但比从事体育活动毫无逊色，而其紧张程度持续时间之长则远非运动员所可比拟。

在各国的机场，到处可见此等人员或在上下飞机，或正静候航班。他们每人都肩负着所在公司的厚望，其工作的成败都影响着公司的前途。他们前往某处，往往是为了进行现场调查，以确定是该在该处做长期打算，还是该撤回设在当地的现有机构。

谁是旅游者，谁是干他们这一行的人，一眼便能识别。因为这种人经常来往于各地，对各处机场全都了如指掌，用不着看标志便知道该从哪个门登机。

他们一般都神色安详，携带行包不多，而旅游者则往往紧张兮兮，拖着大包小裹。回到公司，他们也是自成一伙，彼此交换上次出差的奇闻轶事，说些下次出差的打算，一般不会和同事中的门外汉混到一起。从这个意义上讲，他们和从事销售的人员颇有类似之处。

他们彼此之间有种同志式的情谊，这种情谊来自对所负责任的自豪感及对工作艰辛的共同感受。在谈到刚谈成的交易时，有的人常会眉飞色舞，加油添醋，活像是刚用钓竿钓到了一条大鱼似的。不过这种夸张从不涉及商业秘密，也无伤大雅，无非是显示自己工作的重要性而已。

相扑与谈判

日本人在谈判正事之前总爱花大量时间用于闲聊，令西方人大为惊讶。但要想和他们做成交易，则这种闲聊不但几乎无法避免，而且还能对谈判起到重要作用。

一位资深的国际银行家，曾为日美联合投资和日本人打过多年交道，据他说：和日本人的谈判，可分为几个阶段，而以第一阶段最为紧要，其他阶段则和国际惯例差别不大。

开始阶段就像相扑运动员开始竞技前的那套繁复礼仪。相扑者又是鞠躬，又是跪拜，还要向四方洒盐。最后再互相鞠躬以示尊敬，然后竞技才会开始。

此时，两人彼此打量，调匀呼吸，接着加快节奏，直到进入高度准备的状态，方才突然进击，撕打起来。

不到自感从精神到肉体全都足以与对方抗衡时，谁也不会贸然动手。

你下次坐飞机旅行时，不妨打量打量候机大厅里来去匆匆的乘客。这时你将发现，除了少数旅游者外，几乎全是商务旅行的人。

头一次干这行的，候机时总是神经兮兮地反复查看机票，希望有人和他交谈，似乎可以借此来增强信心。而老于此道者则多爱装出一副安闲自在的神气，有时甚至故意打瞌睡以证明这一点。不过耳朵却伸得长长地以免漏听了登机的通告。这些人气色都不坏，足以证明生活比一般人优裕，只是额上的皱纹却暴露了他们的久历风霜。随身行李尽管也有点老旧，但简洁适用，没有花里胡哨的东西。

介于这两者之间的则是形形色色、高矮胖瘦各不相同的生意人。他们全在候机，那种整装待发的神色，活像是诺曼底登陆日（“D”日）坐在登陆艇里的战士。有的与人聊天，彼此介绍一些去往某地可住哪家饭店，兑换外币如何避免上当之类无关痛痒的信息；有的凑在一起打桥牌，喝饮料；还有些爱清静的人则躲到一边埋头看廉价小说，以免被人打扰。我就亲眼见到有个家伙故意拿出一摞“耶稣降临”教派发行的报纸《嘹望台》在看，使想找他闲聊者望而却步。

从事国际商务谈判的人，其佼佼者大都有许多共同特点。认真观察他们，效法他们，定能获益匪浅，使自己也跻身他们的行列。下面列出十条值得注意的事项：

一一第一，时刻记住自己是外国人，别人不会

因你的国籍而稍有优待。你也绝不可以为来自大国而觉得享有什么“天赋的权利”（欧洲人常爱说想“过一下土人的生活”，以示高人一等，这是最不可取的）。一定要人乡随俗。要知道别国并非靠你过活，他们没有义务非有所回报不可。想从对方取得任何东西，都必须用对方所需要的东西去交换。而且要是他能与旁人做成更有利得交易，也完全有权舍你而去。

别为怀疑对方欺诈而轻易发火

记得有次在哥登堡机场，我遇到一位商人模样的人。他前来搭讪，问我是不是也搭乘商务舱，可不可以在一起喝上一杯。他刚办了一件令他激动不已的事，正想找人谈谈，听说我是从事谈判咨询的人，更加乐不可支，对我打开了话匣子。

梗概是：他经营儿童服装，和一家瑞典连锁商场已经进行了3年来往。这次又来商谈业务，因为抵达时间较早，闲来无事便去逛商店。进去的那家正好是该连锁店的分号。出于职业本能，他先去看重装部，察看一下本厂商品销路如何。

你知道他看到了些什么？呵！抢手得很！他高兴之余，对售货员说，自己便是该品牌童装厂的老板。售货员告诉他，该厂产品质量不错，很受顾客欢迎，竞相来买的人络绎不绝。

他离去后一想，店里的克朗标价换算成英镑好像比自己的卖价高出达数倍之多。为了加以证实，便跑回去把本厂每种产品的标价全都记载下来，回到旅店详细换算，果然不出所料！但该连锁店和他侃价时却老是哭穷，说竞争如何如何激烈，要求让利。他不由得火冒三丈，从心里喊道：“好呀！竟敢在我面前耍花招！”而实际上按他的卖价，他的赚头也不少。

第二天上午谈判一开始，他就提出这个问题，并指责对方欺骗了自己。对方虽百般辩解，他还是不依不饶，最后对方只好同意提高进价了事。不过仍诉苦道，瑞典的劳工费用和税率都很高，这一来真会无利可图了。

他事后想起来又有点后悔，觉得处置有些过分，话也说得重了些，害怕会影响双方今后的关系。我对他说，如果他当初把零售价问题提得

和缓一点，

客观一点，让对方或是提出有说服力的理由，或是自动提高进价，也许更妥当一些。疾言厉色的指责毫无必要。他此行虽然多赚了些钱，但也许今后将少收到许多订单。而对方同意提高进价，则等于部分地承认了确有欺骗行为。

一一第二，使自己的言行与从事国际商务旅行的身份相称。

要想谈判成功，飞机一定要坐头等舱或商务舱，旅店一定要住高级宾馆，随身不可携带没有必要的东西，绝不可以长途飞行为借口而大量饮酒，还要注意时差反应（如疲乏和烦躁），时刻保持精神焕发的仪表（到达目的地时如不是适值晚上，不可马上上床就睡）。

一一第三，人乡问俗，了解当地的生活习惯。

在本国不成问题的事，在别的国家可能是不为人接受的事。最好能学点当地的语言，这样可增加对方的亲近感。即使当地语言和你的母语相近，这一条同样适用。比方，澳大利亚和北美各国虽然都说英语，但又各有其通用语言、俚语、方言和待人接物的不同态度与方法。在和这些“表亲”们谈商务时，稍不注意有时也会出洋相。

如果你对此说法还有所怀疑，不妨想想就在这英伦二岛上，英格兰人和苏格兰人在语言和待人接物方式上是不是也存在差异？何况澳大利亚人与北美各国人大都是英格兰或苏格兰人的后裔，而又与英国隔别了那么多年呢？

至于和非英语国家的人打交道，情况只有过之而无不及。日本人的行事方法与礼仪与美国中西部的日裔移民几乎迥然不同。万幸的是，只要肯细心观察，想避免举止失当也并非难事。也许只有日本人的沐浴在第一次见到时会令你惊异！

一一第四，去外国谈判，要注意调整节奏，与当地的习俗合拍（对方来到你的国家，同样也要注意这个问题）。一般而言，办任何事情都不宜过于匆忙，由于你的日程紧迫，而想促使对方加快步伐则更加要不得。

在世界大多数地方办事都不得不放慢节奏（只有在美国才需要加快步伐），其原因也许是由于官僚主义办事程序的延误，也许是由于对方做出决定之前需要有反复考虑的时间。在日本和中东情况便是如此。要有耐心，宁可把时间安排得宽裕一些，也不要为自己设立不切实际的日程表。

一一第五，必须熟谙一些放之四海而皆准的谈判技巧。事先要做必要的准备（做到胸有成竹）。并要善于听取，灵活反应。提建议应留有余地

（可以用“如果，那么可能……”之类的说法）。这个建议谈不拢，要善于改换包装，变个方式提出来。提出交换条件时务需用条件从句（如果……，则……）。

——第六，时刻牢记，无论在何时何地与何人谈判，只要对所谈问题有丝毫怀疑，自己都有权说“不”。这种怀疑也许是针对合同本身，也许只是其中的某些条款，甚或只关系商业道德，但全都可以说“不”。

凡不符合己方最佳利益或长远利益的事，绝不可贸然同意。一旦签字盖章便将悔之晚矣。

当一宗交易已进行了长期艰苦谈判的时候，对此尤需注意。要采取“往者已矣”的态度。以前付出的时间与精力反正无可挽回，当前最重要的是绝不可因此而勉强达成“留下后患”的协议。

因此，无论是欧哥兰人要你接受以当地货币付款也罢，德国人要求你同意延迟交货的罚款条件也罢，中国人要求你“以贱卖换名声”也罢，澳大利亚人要你委托代售也罢，美国人要求独销权也罢，阿拉伯人要求15%的佣金也罢，欧哥兰人要求你将付给的好处费存入瑞士银行也罢……诸如此类的；“也罢”还可以举出很多，你都必须牢记一点，自己虽有权同意，但也必须对此负责。所以，还是以多说几声“不”比多说几声“是”为宜。

小费，回扣与“意思意思”

一个人无论到世界何处，用不了多久总能遇到行贿受贿的事。如果时间待得长一些，接触的面更广一些的话，则更可能遇到更大的腐败行为。不过这不属于本书讨论的范围。（我也不愿为此而污了自己的笔！）

在西非，人们常称小小贿赂为“意思意思”。

想找官员办事，先得学会“意思意思”。要是打点不到，即使是该办的例行公事，等到猴年马月也不一定办成。

在加纳（尼日利亚和其他国家也一样），想预订机票，不给前台服务员“意思意思”（无非是几个小钱之类），就连门也进不去。进了办公室，盖章、签字、乃至看一眼乘客名单也无处不要塞钱。

预订旅馆房间，使用传真机，想见公司老板、报税员乃至服务员，也同样如此。总之，不塞钱寸步难行。只要有用得着某的地方，不花钱就别想得到其服务（而好多事都是他们分内该干的工作）。

在埃及，政府各部的办公室里无处不有以权谋私的“山大王”。地图锁在抽屉里，想看就请“拿钱来”！看统计表，要按页收费，活像在出卖

古代的“手卷”。公文表格、各种执照更是掌管该项业务者的“摇钱树”。

在印度，要想叫文件能尽快通过官僚主义迷宫（法院、税务局甚至火车站），惟一的办法是处处打点，塞“小费”（小费是贿赂的代名词）：

小费！小费！

十六安那（印度货币单位），一卢比

一卢比，一次！

送小费是给小费者的个人私事，谁也不能干涉。而且也不必看得过于严重，认为是个有关风化的大问题。坐出租车、打发餐厅服务员和高尔夫球场上的捡球小孩不也要给小费吗？

一一第七，要养成习惯，切不可对别国的政治、宗教、生活方式、商业道德、种族歧视、法律程序、宪法安排、选举制度、公德私德、贪污腐化、着装样式和涉及性关系、吸毒、酗酒、黄色录像、新闻自由、公民权利等问题妄加评论，说三道四。

如果一定要把做生意和改造对方的国家搅到一起，我劝你最好改行。别国的内部事务与你所从事的业务毫不相干。世上很多国家对从事与护照上所说目的不符的来访者，从来都不宽容，处罚往往从重。

你个人对民主制度、妇女权利、贸易自由、收入分配、社会福利、国内战争、种族冲突、对不同政见者的处置如此等等，有何高见都尽可留在自己家里发表，而不必带到别国去张扬。要是实在办不到，则最好以留在家里不要出去为好。

一一第八，务必尊重对方的每一个人，即使他在处理谈判上有不当之处也应容忍。对己方的随员同样如此，即使怀疑他吃里扒外也不宜当众使之难堪。尊重个人人格，是每个人都极为重视的事。单为这一条理由，就应当把它作为待人处世的准则。

不管对方的文化对你是何等的新奇，也不管对方的习俗对你是何等的不可理解，只要你对他个人真正表示出尊重，则哪怕你出于无知或健忘对他视为神圣的东西发表了一些不敬的言论，他也能宽容与谅解。这一条在世界任何地方任何民族中都适用。敬人者人恒敬之，是屡试不爽的真理。

一一第九，要竭尽全力不折不扣地执行双方同意了的合同条款。每笔生意都是你个人和所代表的公司做出的承诺。合同签了字，任务并没有完成。在整个合同期内你都要为其实现而负责到底。

对执行合同中出现的任何问题，都要关注，并尽力妥善解决。谈判者之间良好而持久的个人关系能导致双方公司的长期合作，为双方都带来利益。

做成生意以后，表示善意的办法还有很多。比如：打个电话去问候，再次出差时顺便去看看，核对一下自己所同意的事项是否已全都落实，询问其对此项交易是否满意，都是应该做的事。换句话说，你并不是合同签字，货款到手便拍屁股就走的人，而是只要出现问题全都会负责到底。有的人出于自尊，以为这些小事不值得自己操心，殊不知从长远利益考虑却实在值得一做。

一一第十，在国外，尤其是在那些社会约束比较宽松的地方处理商业事务时，脑子一定要灵活，怎么方便怎么干，而不要过多地考虑那么做是对还是错。

这句话的意思当然不是指办事可以不讲原则，不要区分正确与错误（恰恰相反！），也不是指可以玩世不恭。它指的是世界上不同地方有其不同的行事准则，不人乡随俗就做不成交易，甚至住也住不下去。

在那种环境下，要想知道怎么行事方为正确，并非一件容易的事。它完全要靠自己去判断，别人谁也帮不上忙。坐在总部舒适办公室里的人，提不出什么好建议。即使提了，也只能是些老生常谈，就像教给你鸵鸟是怎么在沙滩上走路一样，毫无用处。从你走下飞机舷梯时起，就要面对形形色色的官员，从海关检查员、移民局公务员直到政府各部的有关官吏，这些人，哪一个也不是好对付的。如何善于应对全靠自己拿主意。

在这件事上，我也不敢妄加指导。要是非说不可的话，只能劝你根据不同国家的情况去向识途老马请教。因为毕竟每年数以十亿美元计的国际贸易都是经他们做成的，他们有的是经验。不过对这些经验之谈，固然需要认真听取，仔细揣摩，但是在行事的时候，还是要具体事情具体对待，不可生搬硬套（不要忘记关于有权说“不”的第六条注意事项）。

对于世上所有的什么“十大规则”、“十大要诀”之类几乎总可以找出个“第十一条”来。这一条所讲大多是在违背了那十“大”中的任何一“大”时，如何脱身的办法。

但我这里要讲的“第十一条”却略有不同。千言万语一句话，要时刻记着：“一切均可谈判！”只要遵循这一条，则即使在最艰难的环境中，最不可为的条件下，面临最无法抗拒的压力也自能逢凶化吉，造成“柳暗花明又一村”的局面。而在条件有利时，则更能使你得到丰厚的回

报，可谓妙用无穷。

有这样的好事何乐而不为？

最后，如果你在机场、饭店、机关走廊、公司办公楼，或其他什么地方，见我正闲坐无事时，为什么不过来自我介绍，彼此交流交流经验呢？（我要握听到有什么生意可做时，一定会告诉你的！）

我们可以边喝咖啡边聊天，要是手上还有点钱，更不妨放松放松，喝上几杯当地好酒，暂把谈判的事儿放到一边。

自我测试26释评

1.a) “驴”要自惹麻烦，这是最快捷的方法。根本不值得这么做！

b) “狐”也有聪明过头的时候！

c) 太对了，是“梟”的做法。只是对方可能一并“笑纳”，不见得会还给你50夸克。

2.a) 这是“驴”的选择。你不但得不到钱，还使他有了不还钱的借口。

b) 还是“驴”的选择。印度司法机关办事拖拉，久已闻名于世。100000镑何时可以到手，你就安心等待吧。

c) 对啦！“梟”要弄清情况，“驴”则只会胡冲乱闯。

d) 是“狐”的行事办法，但最好在c)项之后再采取。

3.a) 你大概是打算和其他笨“驴”一同去蹲班房吧？

b) 世上还没有人（连“羊”也在其中）能辩得过政客的。

c) 正确。“梟”明白在这种情况下，最好少抛头露面，不要给支持自己的政界朋友惹麻烦。和政客公开争吵，只能使他为了不丢面子而一意孤行，你则可能要为此付出伤筋动骨的代价。

附录1 自我测试成绩判断表

在表中有关栏目内填入自己对每一测试所选答案的分类（请不要自欺欺人！连“狐”也在内）。

然后根据每栏的总结果来衡量个人成绩。

一般而言，如果答案有一半以上属于哪一分类，即表示你的谈判能力属于哪一类。

通常，读者的答案多分散于各栏，说明每人身上都多多少少具有“梟”、“狐”、“羊”、“驴”的气质。

问题是，如何做出总的衡量与评价？

要是有一半以上答案属于“羊”、“驴”二栏，则应努力改进自己的谈判态度。只要经过训练（再加上实践），这是可以做到的。

要是有一半以上答案分属“狐”、“梟”二栏，则表明你具有较强的谈判能力。不过也不要自满，要问一下自己对谈判“情景”做得如何？是不是与自我测试的结果相符？

如果答案近于平均地分布于各栏（这种情况并非罕见），则不对你的每一选择作专门检验就较难得出结论。因为人们做出的每一选择都有其自己的理由，而你在做出选择时，也许考虑的问题与释评不尽相同。情况是否如此呢？

注：切不可为测试结果不理想而心存焦虑。因为这些测试并非如其应该做到的那样，能对一个人的谈判倾向做出科学的评价。其主要目的只在于促使人们对自己所做的选择加以思考，思考，再思考。

自我测试成绩判断表

(n/a 代表不接受释评看法, SA 代表 “自我测试”)

自我测试	驴	羊	狐	梟
SA1	对	对	错	错
SA2	1	c	b	—
	2	—	c	a
	3	a	c	—
	4	b	c	a
SA3	1	b	a	c (?)
	2	c	a	b
	3	—	b	a
SA5	1	b	c	a
	2	c	a	b/d
	3	a/b/c	—	—
SA6	1	c	a	b
	2	—	b/c	—
	3	b	—	—
SA7	1	b	a/c	—
	2	b	a/c	b
	3	b	—	a?
SA9	1	b	a/b	c
	2	a	b	c/d
	3	d	a/b	c
SA10	1	d	a/b	c
	2	—	b	a/c
	3	—	c	a/b
	4	a	b	c
SA11	1	a/e	d	b/c
	2	—	a/b	c
	3	c	d/e/f	a/b
SA12	1	b	c	—
	2	c	a/d	—
	3	—	a/c	b
SA14	1	c	—	a
	2	—	a/b	c
	3	b	—	a
SA15	1	c	a/b	—
	2	a/b/c	—	—
	3	—	a	b

自我测试		驴	羊	狐	象
SA16	1	a	—	c	d
	2	—	a/b	—	—
	3	b/c	—	—	a
	4	—	a/b	b	c
SA17	1	c	a	—	—
	2	d	b	a/c	—
	3	b	—	a	c
	4	—	c	b	a
SA18	1	b	—	a	c
	2	c	b	a	—
	3	n/a	n/a	n/a	—
SA20	1	a	c/d	b	—
	2	—	a/b	c	—
	3	b	a	c	—
SA21	1	—	a/c	b	—
	2	a	b/d	c	—
	3	c	—	a	—b
SA22	1	—	c	a	b
	2	a	b	c	—
	3	n/a	n/a	n/a	n/a
SA23	1	a	b	c	—
	2	c	b/d	a	—
	3	b	c	a	—
SA24	1	—	a/d	c	b
	2	b	a	d	c
	3	c	a/b	d	—
SA25	1	a	—	—	b
	2	d	a/b	—	c
	3	a/c	—	b	—
SA26	1	a	—	b	c
	2	a/b	—	d	c
	3	a	b	—	c
合计					

Table of Contents

[龙永图推荐序](#)

[作者的话](#)

[1. 梟、狐、羊和驴——为什么一万九千名谈判者都会失误？](#)

[自我测试1](#)

[狐、梟、羊、驴](#)

[自我测试1释评](#)

[2. 卷心菜——为什么要重提久已被人遗忘的谈判技巧](#)

[自我测试2](#)

[媲美世界谈判高手](#)

[与孩子对阵，决无胜算](#)

[自我测试2释评](#)

[3. 谈判者最不该做的事——如何避免仓促成交](#)

[自我测试3](#)

[第一次开价的结局](#)

[请开发票来！](#)

[即使最聪明的人也有上当的时候](#)

[自我测试3释评](#)

[4. 谈判“情景”1——您是想盘下这家店啰？](#)

[谈判“情景”1](#)

[“情景”提问1](#)

[“情景”提问1释评](#)

[5. 为什么不能就尴尬事进行谈判呢？——为何不去改善本身的处境？](#)

[自我测试5](#)

[不要去叫他，让他打过来！](#)

[你既没有要求换房，旅店为什么要给你换呢？](#)

[当别人未能服好务时](#)

[自我测试5释评](#)

[6. 什么时候即使八仙各显神通也是枉然？——为什么连说七个“不”也赢不来一声“好”？](#)

[自我测试6](#)

[自我测试6释评](#)

[7. 对谈判者最有用的问题——如何避免措辞含混的合同？](#)

[自我测试7](#)

[那可能不是“好果子”——谨防上当！](#)

[自我测试7释评](#)

[8.谈判“情景”2——蠢材，要的是他们的可靠性！](#)

[谈判“情景”2](#)

[“情景”提问2](#)

[“情景”提问2释评](#)

[9.“善意”的神话——“让步”！——怎样教狼去追雪橇？](#)

[自我测试9](#)

[“善意”成了先例](#)

[自我测试9释评](#)

[10.哈巴德妈妈的妙计——如何让他们降价？](#)

[自我测试10](#)

[用你的开价镇住对方！](#)

[从孩子嘴里掏出来的！](#)

[惊人的投标](#)

[惊人的打字错误](#)

[要是那个价钱，我宁可扔了它](#)

[自我测试10释评](#)

[11.为什么ONO实际只意味着NO,NO?——为何不能卖个好价钱？](#)

[自我测试11](#)

[这也可以谈判吗？](#)

[凡事都有正确的时机和错误的时机](#)

[自我测试11释评](#)

[12.“育康”法则——如何强化你的决心？](#)

[自我测试12](#)

[狡诈的中国式中庸之道](#)

[发生在马科拉的悲剧](#)

[自我测试12释评](#)

[13.谈判“情景”3——未起跳先瞧瞧](#)

[谈判“情景”3](#)

[“情景”提问3](#)

[14.对谈判者最有用的“两字”禅——如何使对方在乎自己的提议？](#)

[自我测试14](#)

[让步不是谈判](#)

[自我测试14释评](#)

[15.他们有权举止粗暴——如何应付难缠的对方？](#)

[自我测试15](#)

[16.谁有力量？——如何掌握谈判的杠杆](#)

[自我测试16](#)

[东京，真漂亮？](#)

[让我能自由飞翔！](#)

[三十年河东，三十年河西](#)

[马科那集市上的大娘们](#)

[自我测试16释评](#)

[17.如果没有首长，不妨虚构一个——如何掌握谈判主导权？](#)

[自我测试17](#)

[自我测试17释评](#)

[18.世上没有不能变的价格！——如何侃价？](#)

[自我测试18](#)

[自我测试18释评](#)

[19.谈判“情景”4——莫斯塔发·菲承办的同乐会](#)

[谈判“情景”4](#)

[“情景”提问4](#)

[“情景”提问4释评](#)

[20.加利柯的城墙——如何不再让步？](#)

[自我测试20](#)

[“零”的平方根](#)

[训练员工增强“盈亏”观念](#)

[竞争的代价](#)

[盲目竞争将自己赶出了市场](#)

[自我测试20释评](#)

[21.价格不变，改换包装！——如何改头换面争取好价钱？](#)

[自我测试21](#)

[“神风”肉弹式的飞机制造业](#)

[自我测试21释评](#)

[22.闪光的东西不全是金子——如何抵御恫吓](#)

[自我测试22](#)

[被人用了“激将法”](#)

[可从银行取得“信誉”](#)

[MBA不见得总管用](#)

[自我测试22释评](#)

[23.送你去俄国前线！——如何应付威胁？](#)

[自我测试23](#)

[游泳池里谈生意](#)

[不打折就拉倒！](#)

[自我测试23释评](#)

[24.死硬分子——强硬的买卖人如何给买卖出难题?](#)

[自我测试24](#)

[买便宜货可能吃大亏](#)

[相互交易解决难题](#)

[爱屋及“狗”](#)

[标价低实价高](#)

[自我测试24释评](#)

[25.善于利用“利己”观念——如何指出对方可得到的好处以引发其兴趣?](#)

[自我测试25](#)

[可怕的抵押](#)

[自我测试25释评](#)

[26.漫漫征途的谈判者——向四处揽生意者致敬!](#)

[自我测试26](#)

[现金的等价物](#)

[相扑与谈判](#)

[自我测试26释评](#)

[附录1 自我测试成绩判断表](#)