

# 谈判是什么

## 第一章 泉、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、狐和枭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。

——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。

——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。

——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“Sleekit”)。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！

——枭：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：谨防冒充为枭的狐。

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、枭、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、而狐直至于枭，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“象”，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：

——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”。

——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”。

——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“象”。

## 第二章 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，大人怕耽误看节目，往往有求必应。而要是识时务，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，只有父母是其需要的惟一障碍。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”可就在他的心里开始成形了。

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)。你看这是否有点像“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感情负担，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”，也确实不在少数。

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“泉”，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“泉”。

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“泉”。

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”的狡猾，也没有“泉”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“泉”。

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。

### 第三章 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，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憨？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，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。”

于是我这位整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,怎么也想不到个所以然来。

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)。做交易嘛,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中直到如今,事情早已过去了十六年,但双方一提起来还都是耿耿于怀。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。德州人有句俗话叫“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“枭”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“枭”都明白这一点。

## 第四章 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 2 000 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

#### 您是想盘下这家店啰？

刘吉先生拥有一家经营比萨饼的快餐外卖店。去年营业额 193 750 镑，税后利润 36 750 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 175 000 镑，计：存货值 5 000 镑；厨房设备估价 25 000 镑(购进时花了 35 000 镑)；餐厅设备在 3 年前新置时花费 19 000 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”在做作业时不假思索，一挥而就，只有“呆”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

4① 假定刘吉的要价 175 000 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？

4② 关于刘吉的商店，你必须弄清的主要情况是什么？

4③ 如果你决定：价钱超过 170 000 镑，就不买，那么你在向刘吉还价时可以考虑哪些因素？

4④ 如果你准备接受的最高价为 185 000 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？

4⑤ 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

4①1 假定刘吉的要价 175 000 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)。

4②2 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 4①1 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。

4③如果你决定：价格超过 17 000 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 175 000 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 170 000 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 170 000 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。

4④如果你准备接受的最高价为 185 000 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 92 500 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 185 000 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 165 000 镑(你方)至 173 000 镑(对方)之间。这么定是假定如果你的出价从 160 000 镑经过谈判涨到了 165 000 镑，而刘吉也从开价 175 000 镑降到了 173 000 镑，二者的差距为 8 000 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 92 500 镑，当然能少些更好)，其余部分(由你方底价一半的 92 500 镑先降为 86 500 镑和他去谈)再和他谈付清的年限。你可以把 86 500 镑慢慢向上加以换取刘吉同意四年的期限。

4⑤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 4②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 90 000 镑，其余部分分四年付清，则我方愿以 180 000 镑的价格成交（留点余地，以后再慢慢加到 185 000 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。”

“呆”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。

## 第五章 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，这一点尤其至关重要。

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”(pièce de résistance)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“臬”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?

“泉”则会另一种做法。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。

“泉”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,但这就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,那他就不会不再为你服务,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。

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所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了最有力的杠杆。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)“泉”不光提抱怨,也谈判可行的补救办法(更力求避免对簿公堂)。

## 第六章 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!)，桌子是那么大而光滑，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谑称的“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(当然你确实占理)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。用到谈判上就是说在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！“泉”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。“泉”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。让对方单方面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“泉”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)。

## 第七章 对谈判者最有用问题

——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，也最好不中断他的话。这么做：

- a) 对
- b)不对
- c)有时对，有时不对

经验有益于按一定之规行事。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，也切不可显出垂涎欲滴的神色，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成为“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”牌小汽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，只有在得不到赔偿金时才会出现。”

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。在穆斯林凯特有一位“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和回答。

“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士切不可“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。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“泉”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。“泉”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。“枭”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!

## 第八章 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

蠢材，要的是他们的可靠性!

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 180 000 镑（每月 15 000 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 100 000 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 10 000 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（ $5 \times 180\,000$  镑 =  $900\,000$  镑； $5 \times 900\,000$  镑 =  $4\,500\,000$  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 17 000 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 10 000 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咨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 53 000 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“泉”才在参看书释评以前认真做好自己的答案。

“情景”提问 2

8① 在这一谈判中，卫生局方面最重要的目标是什么？原因何在？

8② 卫生局一方在谈判中可能的最大失误是什么？

8③ 卓格玛一方在这一谈判中的主要利益何在？

8④ 卫生局应志在达成何种形式的交易？

8⑤ 谈判中，卓格玛不该提什么？原因何在？

“情景”提问 2 释评

8① 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？

8② 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 100 000 镑的索赔要求和 10 000 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 17 000 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 200 000 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 17 000 镑作铺垫。

至于那 10 000 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。

8③3 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 4 500 000 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 100 000 镑，等于从现有合同中减少收入一半以上（180 000 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 10 000 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 4 500 000 镑合同额相比，他有可能会忍痛同意支付（或出具欠条）。

8④4 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。

卓格玛应提出切实具体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 10 000 镑的人工发放工资费，至于那 17 000 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）。

8⑤5 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锏。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 100 000 镑的索赔的话。

## 第九章 “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 CD ROM 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 50 000 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 80 000 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:“那是因为双方是第一次打交道,我为了拉下回生意才打的,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柏林偶像！）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，据说他是个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。你低估了这头狡猾的“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 30 000 镑，交稿时付 50 000 镑。他要是不同意后付 50 000 镑这个数目，你还可为最后以 70 000 镑成交预留退路。可谓“狐”气十足！

d)纯粹是头“驴”！

## 第十章 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 192 000 镑的企业。还价时，你认为开价多少为宜？

a) 190 000 镑    b) 192 000 镑    c) 182 000 镑    d) 194 000 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 5 000 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5 000 镑。你向卖主说，愿出价 2 250 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 2 200 镑的机器，只是市议会拨给的购机款规定，最高不得超过 1 755 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 1 850 镑。杰克走进门去看货，并与车主谈判，说是愿出价 1 250 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 1 850 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 1 000 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 1 100 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叫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 1 100 万镑买下你的企业，而你的要价是 2 200 万镑时，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。

你去买东西，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 70 000 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 20 000 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 1 000 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 10 000 镑到 25 000 镑不等。但有一家公司提出的标价却只有 1 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 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70 000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，而且再也无处借了”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 2 400 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未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 11 500 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 11 500 镑，加上使用培训费 500 镑和一年维

修费 1 900 镑，加到一起是 13 900 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 11 500 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 11 500 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 11 500 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 2 400 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 10 500 镑出售，“为了表示对本产品的信心，1 900 镑维修费也可以推迟一年交付。”

全部价款加起来只有 11 000 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)。

他以和纳尔逊做成交易为契机,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“呆”?

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。

d)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。

## 第十一章 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 5 500 镑，虽然有些小毛病。那么你在登广告的时候会：

a)要价 5 500 钱，后面加上个“ONO”(也可略少之意)

b)要价 5 700 镑

c)要价 6 000 镑，后面加上“ONO”

d)不提价钱

e)只提要价 5 500 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。因为那时我正要赶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。买主也许是朋友、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，5 200 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 or nearest offer 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 5 200 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，他在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 35 000 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 5 200 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，这是毫无疑问的。

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 5 200 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“略为下降”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、或是想早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——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 NO NO! 你是在告诉对方，5 500 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 5 500 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砍得太狠（不超过 10 镑）的话，那你就能够得到目标价了。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。

## 第十二章“育康”法则

——如何强化你的决心？

### 自我测试 12(1)

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，并希望能马上提供 50 000 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问的。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 12 000 镑的交易和做成 7 件每宗只赚 7 000 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 or 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。当然在与人在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道。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，全是他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。

### 第十三章 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:

未起跳先瞧瞧!

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“橐”会认真作答，然后再与书中的释评进行对照。

“情景”提问 3

13①1 送上门公司如想更换供应商，其弱点何在？

13②2 该公司与每日牛奶公司进行谈判时应采取何种态度？

13③3 该公司与鲜奶农场进行谈判时应采取何种态度？

13④4 每日牛奶公司在与送上门公司谈判新供应合同时如何维护本身利益？

13⑤5 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 3 000 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，不使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 3 000 镑，三年就是 108 000 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 250 000 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。

只有这样合情合理的解释才可以平息对方的愤慨，而不致丧失客户。

## 第十四章 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，对其中的大部分都同意改进(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方更多获益，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 25 000 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 19 000 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 6 000 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“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 19 000 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“枭”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 150 000 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“枭”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。

## 第十五章 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“满地全是尿尿”(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，大概也只够蚂蚁去“蹚”吧。不过厕所漏水确是事实，这点小事也不需要花三天时间才能解决。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。城里一共只有两支足球队，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，并当众宣布此事下不为例。

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：“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“枭”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)“枭”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”。