销售和采购人员必读

畅销10年

克林顿首席谈判顾问、《优势谈判》作者

特别奉献给销售和采购人员的谈判圣经

绝对成交

能让产品“卖出去”和“卖上价”的销售秘笈

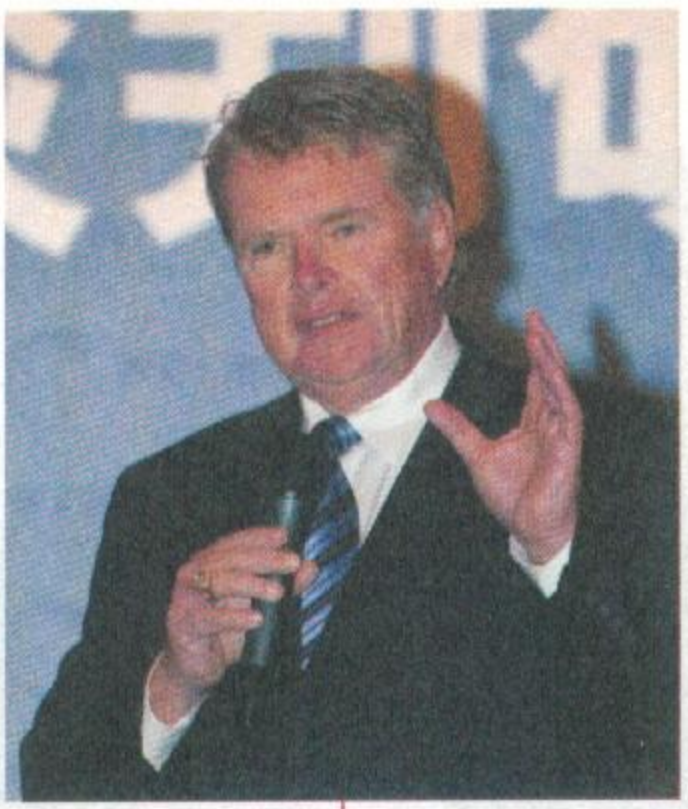
(美)罗杰·道森(Roger Dawson)◎著　刘祥亚◎译

SECRETS of POWER NEGOTIATING for SALESPEOPLE


绝对
成交
“跟我学谈判，绝对成交！”

“成交是一种说服竞赛。”

掌握快速成交秘诀
打开产品畅销之路



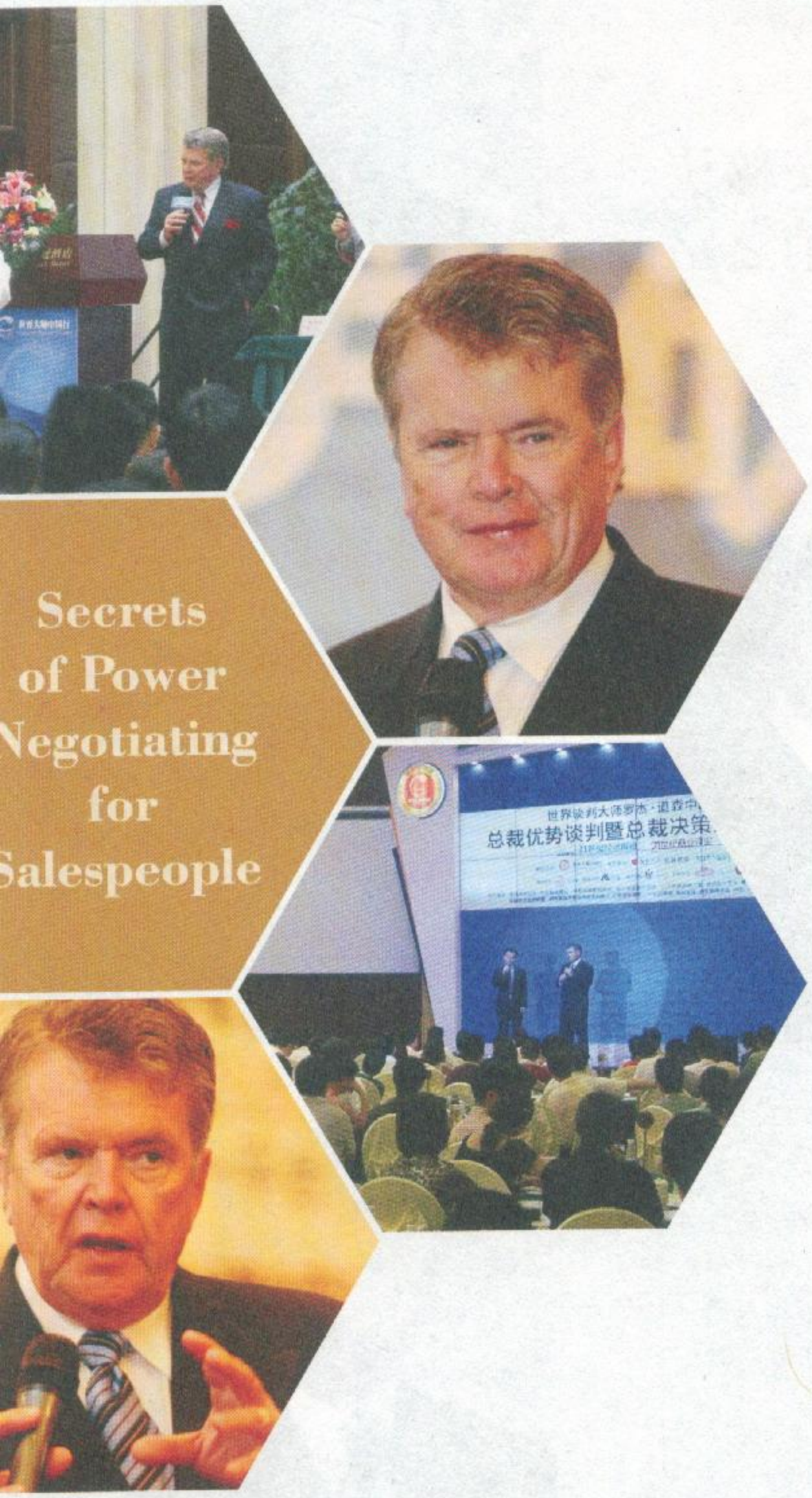
罗杰·道森将教会你：如何成为一个强有力的说服者——

怎样培养个人影响力，如何判断客户性格以及说服客户购买。



如何掌握说服技巧，应对愤怒买主的3步骤法；如何与客户建立信任感；如何让人们迅速作决定的“时间压力”以及24种绝对成交策略。





赚了对方的钱，

优势谈判的突出特点就是：赚了对方的钱，还要让对方觉得他赢得了这场谈判！

比如说你与供应商谈判，尽管你已经争取到了最低价格和最优惠的付款方式，可你却让对方感觉到，在这场谈判中，他为公司争取到了最大的利润，他才是赢家。

真正的谈判高手，总是得了便宜还让对方偷着乐，这是谈判的至高境界。让对手有赢的感觉，这也是罗杰·道森谈判艺术的精髓所在。

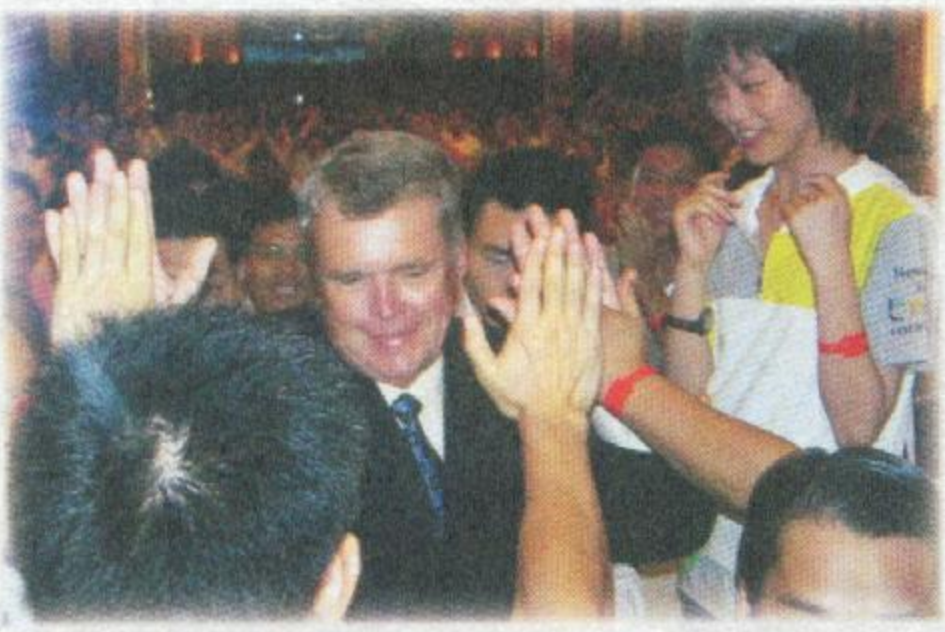
还能让对方有赢的感觉



“谈判就是击败对手，这是一个天大的错误！”

开创双赢合作，打造企业“金饭碗”





在优势谈判的培训课上，罗杰·道森告诉学员们，如何通过卓有成效的谈判，力争满足双方的利益诉求，创造合作双赢的有利局面。



建立新的利润区，领跑市场

在广州的总裁决策力研习会上，罗杰·道森与中国企业家热情对话，教授他们如何通过谈判进行营销，改善管理，改进客服质量，从而为企业开辟新的利润点！



初级班的学员花了29 800元，高级班学员花了49 800元上罗杰·道森的优势谈判课程，你从数百位学员发自内心的笑容中感受到“赢”的感觉了吗？这就是“绝对成交”的精髓所在！





罗杰·道森在深圳中心书城签售《优势谈判》

① 罗杰·道森与出版社领导合影

② 与本书版权持有人合影

③ 与读者合影







图片提供：世界大师中国行 13535151898 4008-898-114

SECRETS *of* POWER NEGOTIATING *for* SALESPEOPLE

绝对成交

能让产品“卖出去”和“卖上价”的销售秘笈

〔美〕罗杰·道森（Roger Dawson）著　刘祥亚 译

重庆出版集团 重庆出版社

SECRETS OF POWER NEGOTIATING FOR SALESPEOPLE © 1999 Roger Dawson
Original English language editon Published by Career Press,
3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA.
Simplified Chinese edition copyright © 2009 **Grand China Publishing House**
All rights reserved.
No part of this publication may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

版贸核渝字（2009）第008号

图书在版编目（CIP）数据

绝对成交/〔美〕道森著；刘祥亚译. —重庆：重庆出版社，2009.3
书名原文：SECRETS OF POWER NEGOTIATING FOR SALESPEOPLE
ISBN 978-7-229-00426-2
Ⅰ.绝… Ⅱ.① 道… ②刘… Ⅲ.谈判学 Ⅳ.C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第013654号

绝对成交

JUEDUI CHENGJIAO

〔美〕罗杰·道森 著
刘祥亚 译

出 版 人：罗小卫
策 划：中资海派·广东宏图华章
执行策划：黄 河 桂 林
责任编辑：陈建军
责任校对：孙丽莉
版式设计：洪 菲
封面制作：袁青青 占芳蕾

重庆出版集团 重庆出版社 出版

（重庆长江二路205 号）

深圳美嘉美印刷有限公司制版 印刷
重庆出版集团图书发行公司 发行
邮购电话：023-68809452
E-MAIL：fxchu@cqph.com
全国新华书店经销

开本：787×1092mm 1/16 印张：17 字数： 227千
2009年4月第1版 2009年4月第1次印刷
定价：38.00元

如有印装质量问题，请致电023-68706683

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House（中资出版社）** 授权重庆出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可，本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

版权所有，侵权必究

作者介绍

再掀罗杰·道森旋风

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

这个人就是罗杰·道森！

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

政治高参

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

众所周知，罗杰·道森是前美国总统克林顿的首席谈判顾问，

在其长达8年的总统顾问生涯中，经历了众多著名的历史事件，因单枪匹马从伊拉克打独裁者萨达姆手中救回美国人质而蜚声国际政坛。



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

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

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

演讲大师

CPAE（Council of Peers Award of Excellence）奖是美国国家演讲人协会所颁发的最高荣誉奖项，象征着公众演讲的最高水平。这项由美国国家演讲人协会全体会员投票评选出来的演说界最高奖项，在其上百年的历史中一共只颁发给了28位演说家！而罗杰·道森就是其中之一！

CPAE在获奖评语中这样写道：“罗杰·道森以其卓越的才华为美国赢得了国家荣誉，并用毕生的精力致力于为企业提供服

务。他帮助（美国）企业训练了最多的销售主管和职业经理人，他的敬业精神已经成为行业典范。”

罗杰·道森过去18年来在美国39个州举行过个人演讲，在欧美各地举行巡回演讲和研讨会不下千场，其“有效谈判”“有效说服”“自信决策”早已成为不朽的经典。

罗杰·道森还是POWER谈判协会的创始人。这个协会致力于推动商务谈判的发展，与美国排名前500位超级企业中，有1/3与其保持了密切的业务往来。

实业大亨

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



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

商务谈判教练

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

这位被《福布斯》评选出的“全美最佳商业谈判教练”，与同样举世闻名的爱丁堡首席谈判专家盖温·肯尼迪一样，也热衷

于为企业领袖和主管进行商务谈判技能的培训，如今许多活跃在国际商场上的跨国企业谈判高手，都师出罗杰·道森。

继国际谈判经典《优势谈判》之后，罗杰·道森又重磅推出了《绝对成交》！这是一本被美国职业经理人奉为圭臬的谈判教材，更是一本销售与采购人员必备的案头工具书。

推荐序 I



世界大师中国行 WORLD MASTERS TRIP TO CHINA 陈能文

世界大师中国行系列活动总策划
摩克丁（中国）董事总经理
2008 年度中国十大策划风云人物

不可不知的成交艺术

如果你没有听过罗杰·道森的名字，那么你肯定还未深切懂得谈判的优势及重要性；如果你没有看过《优势谈判》，那么你肯定还未能娴熟应对外来一切的规则与要求；如果你连《绝对成交》都还没有看过，那么你肯定是一个不懂得如何在这个时代与他人竞赛的人！

做过销售的人都知道，客户的性格千差万别，交易的环境变幻无穷，沟通的深度及最佳时机更实属难求……销售正变得越来越艰难，竞争也比以前更为激烈。于是，有人开始诉说销售的不易，抱怨客户就是一个刁难的主。

相较以前，客户所掌握的信息更多，谈判水平也逐日提高，因此销售的难度系数随之上升。道森在本书中说，“销售的过程就是一种说服竞赛。”谈判就是为了更好地成交，以一种最佳的结果达成彼此的合作。而如何赢得成交这场比赛，就取决于你手

中技艺的高超程度。

正如我的“品牌截拳道”理论体系，其实消费者买的不是我们的产品，而是我们的销售方式。于是，谈判能力就显得尤为重要。道森先生在本书中慷慨解囊，把他多年的宝贵经验与你细细分享，成交场上的所有独门秘籍、技巧艺术以及方法策略都在书中一一展现。掌握这些神奇的谈判方式，你将成功地取得客户的信赖，从而完美成交。

作为世界级的谈判大师，在本书中，道森向你娓娓道来所有的谈判技巧，告诉你如何分析谁是你的客户，并如何培养自己的影响力，与客户达成交易。他结合自身经验，对谈判的“策略”和“技巧”进行了详尽的阐述。

与道森的多次合作中，我每次都无不被他的人格魅力所折服。他时而沉着冷静，时而幽默风趣，他对谈判的理解之深、之透让人惊诧，他对谈判技能的娴熟运用更让人望尘莫及。曾有一位名家说过，“使你受益最多的人，并不是告诉你以前所不知道的东西，而是把你一知半解却又不明就里的东西一语道破。”这或许就是道森这么受人尊敬的原因。

当然，能当面聆听道森多年的实践经验固然是好，而若没遇到此等机会，那么看道森的谈判书籍也是不错的选择，无论是《优势谈判》还是这本《绝对成交》，字里行间无不渗透着道森对谈判技能的热爱与研究，无不显露着他的用心与博爱！

本书不但方法简单易学，而且效果立竿见影，能让你轻松迅速地达到双赢。无论你是纵横商场多年的资深人士，还是刚踏入职场的初生牛犊，本书绝对值得你一看！

推荐序II



林祥超
百老泉酒业集团公司董事长
山东女儿红白酒销售有限公司董事长

他山之石，可以攻玉

罗杰·道森先生，一位来自美利坚，有着英格兰血统的和蔼可亲的绅士，和我，一个经历诸多、一心想把民族产业往高处拽的中国普通商人（姑且这么说吧），通过世界大师中国行的策划、执行机构摩克丁教育培训中心的撮合，终于以《绝对成交》这本超级畅销书为媒介，奇妙地走到一起。同在一个经济社会，信息爆炸、知识叠加的年代，谁都想以敏锐的感官触摸到任何有益的点点滴滴，哪怕对于思想和产业只有丁点儿促进，更何况研读这本被众多业内精英推崇为教科书的重量级著作？罗杰先生未必知晓，我却心如明镜，所有感觉都想在本序中一吐为快。

罗杰·道森先生是美国著名谈判专家，究其真实身份当然归于商人。本书以一个老辣、成熟的的商务专业人士来阐述商道中的虚实曲直、谈判中的技巧手法，当然必以实战经验为铺底，以代价教训为警训，以精辟中肯的条例性质的绝句为辅，字字珠玑，

针针见血，当属销售和采购人员上阵拼杀的护命法宝，也难怪被多位业界人士奉为销售、谈判的“圣经”。罗杰·道森在本书中对愈来愈被现代商界认同并日趋遵从的潜规则“双赢”作了精辟的分析——不仅让客户掏钱，而且让客户心甘情愿地掏钱。除此之外，罗杰·道森还深入地揭示了绝对成交的策略和秘诀，包括从销售之初到成交的谈判策略，如何确定一位客户愿意付多少钱，如何判断客户的性格特点，为何价格不如想象的重要，如何应对发火的客户等。一旦你掌握了本书中的谈判技巧，你的销售业绩和企业利润必将一路飙升。

罗杰先生的这本书，谈的就是成交，单单就其谋术方面而言，绝对详实可信、独树一帜，至少把令人尊敬的商务人士的烟幕和绝招娓娓道来，使之活生生地呈现在您的面前，以示警醒。感谢他的良苦用心。这本引起商业世界关注的工具书，无论是策略还是技巧，皆可攻玉。研读至此，至少罗杰先生又“绝对成交”了一回。

译者序

让对手成为你的“待宰羔羊”

如果你最近要参与一场销售谈判，而你的对手已经在此前悄悄读过这本《绝对成交》，那么，你几乎已经成为谈判桌上的“待宰羔羊”！

如果你喜欢《优势谈判》，并且曾经思考过如何将其中的谈判技巧应用到实际销售当中，那么你一定会喜欢这本书——这本书活脱脱就是《优势谈判》的实战版。

虽然曾经担任过克林顿的谈判顾问，先后受邀为多家500强公司担任谈判顾问，并被公认为全球最权威的谈判专家之一，但罗杰·道森却从来不认为自己的谈判技术有多么的“高明”，他总是坚信，自己的这套技巧完全可以适用于任何情形，无论是家庭沟通、商业销售、政治角逐，还是军事谈判。

试想一下，如果你在谈判时发现：

- 你的对手突然大发雷霆，要将你从他办公室里轰出去。
- 你的对手其实并没有最终的决定权，在请示上司之前，他不能作出任何决定。

- 你的对手突然提出了很多你没有想到的问题，一时之间，你变得手足无措。
- 就在即将达成交易时，对手突然提出了新的要求，整个谈判眼看就要前功尽弃。

遇到类似的情况时，你该怎么办？

反过来说，当有人前来找你谈判，你希望能够：

- 在谈判开始之前尽可能多了解自己的对手。
- 在谈判一开始时，就让自己占据有利位置，让自己成为谈判中的主导者。
- 让对方能够主动降低（或抬高）价格，并且是心甘情愿地这样做。
- 在拒绝对方时不会伤害到彼此的感情，更不会影响到后续的谈判。
- 在谈判结束时给对方留下良好的印象，为下次合作打下坚实的基础。

如果想要达成这些目标，你又该如何做？

对于这些问题，罗杰·道森早已深入地思考过，并先后通过无数次实战演练找到了解决这些问题的答案。

在罗杰·道森看来，销售谈判本质上就是一场有章可循的游戏，只要能够真正洞悉人性，并掌握一定的谈判技巧，达成这样的结果实在是再简单不过的事情。

罗杰·道森坚信，达成交易并不一定成功，对于任何一名销售人员来说，真正成功的销售需要满足以下三个条件：赢得最大限度的利润；达成双赢的结果；让对方获得良好的感觉，成为回

头客。试问，如果你的对手能够做到这三点，你还会有任何抵抗的余地吗？

没有关系，你同样可以做到这一点！

罗杰·道森在这本《绝对成交》当中给出的，都是极其具体的技巧。比如你要在谈判一开始就来个狮子大开口，在谈判的最初阶段界定双方的谈判空间，并学会为自己设立一个模糊的“更高权威”；在谈判的过程中，要学会为己方找个黑脸，并且学会抛出一些其实并不重要的话题来打乱对方的阵脚；直到最后，学会用时间压力等各种因素来迫使对方迫不及待地达成交易等。这些技巧看似不难，但却都是最具杀伤力的实战兵法。

身经百战的克林顿曾经这样评价罗杰·道森，“他的那些中肯建议，对我来说是不可或缺的精神力量。在谈判方面，他总是镇定自如，与对手交锋时总是有条不紊，冷静，适可而止，连对手也敬佩他的智慧！”

其实要想成为这样的谈判高手并不难，你只要翻翻这本书，就能找到答案。



目　录

CONTENTS

作者介绍　再掀罗杰·道森旋风　11
推荐序Ⅰ　不可不知的成交艺术　15
推荐序Ⅱ　他山之石，可以攻玉　17
译 者 序　让对手成为你的“待宰羔羊”　19

第一部分　优势谈判 互利双赢

第1章　21世纪的销售艺术　27

第2章　双赢销售谈判　31

第3章　谈判是一场有章可循的游戏　33

第二部分 开始发难 紧追不舍

第4章　开场销售谈判策略　37

1. 大胆开价 …… 37
2. 界定目标 …… 45

3. 绝不接受第一次报价 …… 49
4. 装做大吃一惊 …… 55
5. 扮演不情愿的卖家 …… 60
6. 锁定眼前的问题 …… 64
7. 钳子策略 …… 69

第5章 中场销售谈判策略 75

1. 诉诸更高权威 …… 75
2. 避免对抗性谈判 …… 86
3. 服务价值迅速贬值 …… 89
4. 永远不要折中 …… 91
5. 烫山芋 …… 94
6. 一定要索取回报 …… 100

第6章 终场销售谈判策略 105

1. 白脸—黑脸策略 …… 105
2. 蚕食策略 …… 111
3. 让步模式 …… 118
4. 收回报价 …… 121
5. 欣然接受 …… 123
6. 起草协议 …… 125

第三部分 巧用策略 绝对成交

第7章 钱并没有你想象的那么重要 133

1. 客户愿意多付钱 …… 133
2. 比钱更重要的东西 …… 136
3. 如何确定一位客户愿意付多少钱 …… 140

第8章　绝对成交策略　143

1. 销售的4个阶段 …… 143
2. 24种绝对成交策略 …… 144
3. 让人质疑的成交策略 …… 166

第四部分　知己知彼 百战不殆

第9章　如何控制谈判　171

1. 谈判驱动力 …… 171
2. 识破谈判诈术 …… 177
3. 与非美国人谈判 …… 187
4. 谈判压力点 …… 195
5. 处理问题谈判 …… 211
6. 应对一个愤怒的人 …… 221

第10章　理解你的对手　227

1. 培养个人影响力 …… 227
2. 理解客户的性格特点 …… 243
3. 双赢销售谈判 …… 254

案例分享　259

《优势谈判》读者热评　263



第一部分

优势谈判　互利双赢

21世纪，销售人员的角色发生了巨变。如今成功的销售人员必须要比以前更聪明、更灵活。但最重要的是，他必须要更善于谈判。

几年前，我曾录过一盘名为《优势谈判》（*Secrets of Power Negotiating*）的录音带。让我感到惊喜的是，这盘录音带居然成了美国有史以来最畅销的录音带之一。听了录音带后，全国各地的众多销售经理纷纷给我打来电话，邀请我给他们公司的销售人员做培训，告诉销售人员该如何使用优势谈判策略来提高产品的实际利润，并在对手低价竞争的压力下抢到订单。

如今我的客户已遍及全国，既有像IBM、施乐、宝洁、默克制药、Aboot药业，通用食品这样的全球巨头，也有那些刚刚起步的创业公司。对我来说，讲课本身就是一种享受，但更加重要的是，在这个过程中，我开始对销售人员、客户以及如今交易过程中的难关等有了更深刻的了解。在这段时间里，销售人员们教会了我很多关于这个行业的新知识。他们告诉我销售工作正在变得越来越难。按照他们的说法，在21世纪，只有那些最聪明、最优秀的销售人员才能有所发展。

第 1 章
21 世纪的销售艺术

销售这个职业本身在 21 世纪会经历许多重要的变革。以下就是我所感受的一些新挑战：

趋势 1　客户的谈判水平正变得越来越高

几乎我遇到的所有销售人员和销售经理都在告诉我同一件事情：如今的客户要比 10 或 20 年前的客户谈判水平高得多，并且这个趋势还将继续发展下去。

事实上，在我看来，客户要想又快又省地买到自己想要的东西，最理想的方式就是直接砍掉你的利润！

要想提高公司的利润，你的客户只有 3 种方式：

- 卖掉更多产品。这也就意味着他们要么与竞争对手来场肉搏战（从对手那里抢走客户，从而扩大自己的市场份额），要么推出一些新产品，开辟一块新市场（通常来说，这种做法的风险会比较大，而且成本也会比较高）。

- 降低自己的运营成本。要想做到这一点，通常的做法是裁员，或购买一些价格不菲的新设备。
- 提高自己的谈判水平，压低供应商的价格。毫无疑问，这要比前两种方式容易得多，而且也可以直接把价格逼近你的底限，把从你这里挤出来的利润直接放进他们的口袋。

所以如今许多大公司都在努力提高采购人员的业务水平。10 年前，你需要应对的采购人员可能只是一个公司内部提拔上来的老业务员，但如今跟你过招的可能是一位拥有 MBA 学位的商业谈判高手。

不仅如此，当你见到这位高手时，他很可能刚从哈佛大学接受完一周谈判培训。他知道，要想提高利润，最好的选择就是更成功地跟你谈判——这种方式要比设法提高市场份额或拼命压低运营成本容易得多。

趋势 2　你的客户比以前懂得更多

你的客户以前之所以需要销售人员，是因为销售人员可以带给他们许多珍贵的信息。当时客户主要是从销售人员那里获得业内新产品和行业新动向之类的信息。俗话说，知识就是力量，以前的销售人员可以利用掌握的信息为自己争取到一定的优势。可时至今日，这种优势已荡然无存了——采购方完全可以通过网络来获取自己感兴趣的业内信息。

以前销售人员可以轻松地蒙混客户。比如说，在向一家百货连锁公司的采购部门推销时，他们可以告诉对方，“只要你能采购我们整个 SKU（最小库存单位），你就会发现我们的产品可以占到你们总销售额的 32%，而且你们的边际利润会提高 3 个百分点。”可如今，如果销售人员再这样告诉自己的客户，对方可能会毫不犹豫地朝他们砸鸡蛋；因为对方只要打开电脑，随便输入几个数字，就可以发现真相。“事实根本不是你说的那样，”他会告诉销售人员，“我们已经在议会大厦购物中

心做过试销了，你们的产品只占我们总销售额的 12.8 个百分点，而且我们的边际利润只提高了 0.8 个百分点——这还不足以抵消我们所增加的额外成本。”

在遇到这些信息灵通的采购人员时，你可能还会碰到的一个更棘手的问题，即他们可以很快知道你是否为其他客户提供了更优惠的条件。比如说有一家甜饼制造商想提高在丹佛地区的市场份额，为了鼓励该地区的经销商推广自己的产品，制造商决定为丹佛地区的经销商提供一些优惠。很快，全国各地的食品商店和分销商都会得到消息，他们会立刻改为从丹佛订购甜饼，他们甚至不需要从丹佛直接取货，而只要通过丹佛下订单，然后将货物直接运送到自己的仓库就行了。

趋势 3　销售员角色大转变

以前销售人员的角色往往都定义得非常清晰：将制造商的产品出售给用户或分销商。可如今，越来越多的销售人员发现自己的作用正在发生变化。他们感觉自己变得越来越像谈判专家，而不是经销商。在那些直接出售产品给零售商的行业中，这种情况尤其普遍，而且我坚信，这种趋势很快就会蔓延到其他行业。许多大型食品制造商，如通用食品，就曾专门请我为他们进行过谈判培训。他们希望我能帮助他们的销售人员提高谈判水平，从而能在跟零售商谈判合作广告项目时做得更好。

案例直击

谈判的时间远比销售的时间多

我曾经遇到过一位沙拉调味汁制造商。刚开始，他只是为自己的家庭宴会准备一些调味汁，看到朋友们都很喜欢之后，他便开始为朋友们调制一些小批量的调味汁。后来他开始慢慢

把这种调味汁作为礼物跟圣诞贺卡和生日卡一起送给朋友。到了最后，几乎所有人都喜欢他的调味汁，朋友们开始鼓励他把产品拿到市场上出售。他接受了这个建议。

第一步，他申请了一笔小额商业贷款，开始拜访一些超市和食品店，向他们推销自己的产品。让他感到沮丧的是，他发现要想把自己的产品摆上货架，需要付出很高的代价。首先，他必须跟商家谈定一笔固定的上架费。“我们的货架空间都十分宝贵，”商店的采购人员告诉他，“如果想让我们摆上你的调味汁，你就必须付给我们2万美元的上架费。”不仅如此，一旦发现调味汁卖得不好，他不仅要负责回购所有的产品，而且还要支付零售商“失败津贴”，以补偿对方在这段时间里因为没有摆放其他产品而遭受的损失。如果想要让商店为自己的产品做特殊展示，他还要重新跟对方协商一笔展示费。除此之外，当商店准备发送宣传页或者在报纸上登广告时，他还要经常就相关费用跟商店展开谈判。事实上，他发现自己跟商店人员谈判的时间要远比出售调味汁的时间多得多。

对于那些直接跟超市、公司以及各种商店的零售商打交道的人来说，这是一种非常普遍的情况。

所以说，21世纪销售人员的角色发生了巨变。如今成功的销售人员必须要比以前更聪明、更灵活。但最重要的是，他必须更善于谈判。

第2章
双赢销售谈判

作为一名销售人员，你可能听说过“谈判的目标就是达成双赢”这样一种说法。这种创造性的谈判策略可以让你和客户在结束谈判时，都感觉自己赢得了谈判。你甚至还可以用分桔子的故事来说明什么是双赢。两个人都想要桔子，于是他们就开始谈判，谈了一会儿之后，双方决定，最好的解决办法就是把桔子从中间分为两半，一人一半，这样双方就皆大欢喜了。为了公平起见，他们决定让一个人来切桔子，然后让另一个人先选。然而，当双方在谈判过程中开始交流自己的目的时，他们却发现，原来其中一个人只是想榨桔子汁，而另外一个人却只是想要桔子皮来做蛋糕。就这样，他们最终神奇般地找到了一个更好的方式来解决这个问题，达成双赢。

是的，没错！

这样的事情在现实世界中经常发生，可你会发现这种做法的意义其实并不太大。还是面对现实吧，当你足够幸运，而且有足够的办法说服客户坐下来跟你谈判时，你会发现，对方想要的东西通常跟你一样。所以根本不会出现什么神奇的双赢结果。对方的目标就是要把价格压到最低，而你的目标则是把价抬到最高。一句话，双方都想把钱从对方口袋

里掏出来。

优势销售谈判则截然不同。它不仅能告诉你该如何在谈判桌上获胜，而且会告诉你怎样在谈判结束时让对方也有一种获胜感。事实上，这也正是一名优势销售谈判高手的秘密所在。试想一下，两名销售人员去拜访两位处境相同的客户。他们以同样的价格和条件达成了交易，但**优势销售谈判高手却会让对方感觉到自己赢了谈判，而一般销售人员却会让对方感觉自己吃了亏。**

我将教会你怎样做到这一点，而且还会教你如何让客户永远感觉自己赢得了谈判，并且还迫不及待地想再次见到你，而不是在第二天早晨醒来时恍然大悟，“哦，我知道那个家伙做了什么了。等着吧，看我下次怎么收拾他。”

如果你学会了我在本书中讲述的优势销售谈判秘诀，你永远都不会感觉自己输给了对方。每次离开谈判桌时，你都将非常清楚地意识到：自己不仅赢得了这场谈判，而且大大改善了与对方的关系。

第3章

谈判是一场有章可循的游戏

同下象棋一样，优势销售谈判也是一场有章可循的游戏。**谈判和下象棋之间的最大区别在于，在进行谈判时，对方并不一定了解游戏的规则，但你却可以。**只要了解了谈判规则，你就可以准确地预测对方下一步的行动。多年来，通过无数场谈判的磨练，我们可以清楚地预测对方会作出怎样的反应。当然，我们并不是每次都能作出准确的预测，但我们的经验足以证明：谈判与其说是一门艺术，倒不如说是一门科学。

下面我将用一个小练习来说明这个道理：

从1—10之间抽出任何一个数字。

将这个数字乘以9。

把得到的数字十位与个位相加。

将得到的数字减去5。

接着把得到的数字换成相应的字母，如A、B、C、D、E……

然后想出一个以该字母开头的国家名称。

将这个国家英文名的第二个字母抽出，想出一个以该字母开头的动物名称。

你最终得到的答案是丹麦的一种大象。

如果你住在美国西北部——从俄勒冈至达科他地区，你所想到的会是一种丹麦的驼鹿。

如果你走神的话，你就会陷入数字迷宫，不知所以然。

现在你可能会问：我怎么会知道这些？

并不是因为我是天才才知道这些，而是因为我已经跟成千上万人做过这种游戏，所以可以清楚地知道你会作出怎样的回答。谈判也是如此。在你采取了某个行动之后，对方的反应几乎完全在你的意料之中。

如果你喜欢下象棋，就会知道玩家们通常把应对方案称为“策略”（这个词语本身就带有一丝“风险”的意思）。比赛过程中，你可以通过调整自己的开场策略来左右整个谈判向着你所预期的方向进行；你可以使用中场策略来保证谈判向着对你有利的方向发展；你还可以使用终场策略来把对方逼入死角（如果是在进行一场谈判，你就可以用终场策略来让对方达成交易）。



第二部分

开始发难 紧追不舍

只有双方在谈判过程中所作出的实质性让步会影响谈判结果，其他都不重要。

在本章中，我将教会你一套完整的优势销售谈判策略。首先，你将会学到开场策略。这是你在谈判初期刚跟客户接触时使用的策略，它可以为你成功地实现自己的目标做好铺垫。

做到这一点之所以十分关键，是因为随着谈判的不断推进，你会发现整个谈判的每一步推进都取决于开场时所做的铺垫。你所提出的要求，以及你所表现的态度必须经过慎重考虑，你所制定的谈判计划必须考虑到谈判过程的各个环节。在对客户、市场以及对方公司的具体情况进行分析之后，你所制定的开场策略将会直接影响到整场谈判的成败。

其次，我将给出一套能够保证谈判向着有利于你的方向发展的中场策略。在这一阶段，各种因素会相继加入进来。双方各自采取的策略将会在谈判桌上形成一股强大的漩涡，将谈判双方推向不同的方向。而我将教会你如何应对这些压力，从而控制整个谈判过程。

最后，我将教会你一些终场策略，这样你不仅可以圆满实现自己的目标，而且会让对方感觉是自己赢得了这场谈判。谈判的最后时刻将会决定整场谈判的最终结果。就好像在赛马场上一样，真正决定胜负的只有一点，即终点线。作为一名优势谈判销售高手，你将会学到如何平稳地掌控整个谈判进度，直到冲破比赛的终点线。

第4章

开场销售谈判策略

1. 大胆开价

首先还是学习开场销售谈判策略吧。

第一条规则是：一定要开出高于自己预期的条件。亨利·基辛格(Henry Kissinger）甚至会告诉你：“谈判桌上的结果完全取决于你能在多大程度上抬高自己的要求。”这位世界上最伟大的国际谈判高手居然公开宣称，在跟他谈判时，你一定要做好准备，因为他所开出的条件一定会高出自己的实际要求。虽然你告诉自己，“我的客户并不愚蠢，只要我一开口，他们就会知道我所开出的条件是超出我预期的。”但这种做法仍然不失为一种优秀的谈判策略。

想想为什么应该开出超出自己预期的条件呢？不妨问问自己：

- 即便你坚信对方会分散业务，为什么还提出要对方把所有业务都交给你呢？
- 即便你知道自己的报价已经超出对方的心理价位了，为什么还要提出呢？

- 即便你知道对方预算中追加不会投入那么多资金，为什么你还会建议对方投资顶级设备呢？
- 即便你知道对方以前从来没有购买过你的附加服务，为什么每次还会建议对方这么做呢？

答案非常明显，你之所以这么做，**一个最明显的原因就是：它可以让你有一些谈判空间。**你总是容易降低价格，但却很难提高价格。（在后面的“终场销售谈判策略”当中，我将告诉你如何通过蚕食策略为自己争取更多利益。这种策略用在谈判即将结束时要比在一开始就使用有效得多。）你所提出的应该是你的最优价格，也就是你所能开出并且可能被对方所接受的最高价格。

你对对方了解得越少，你的最初报价就应该越高，这样做主要有两个原因：

- 你的假设可能会有误差。因为你并不十分了解对方本人或者是对方所在公司的需要，而他们很可能会接受比你想象中高得多的价格。
- 在刚刚跟对方建立业务关系时，你完全可以在谈判过程中作出一些较大的让步，这样会显得你比较配合。你对客户本人和他的需求了解得越多，你就越容易调整自己的报价。

需要提醒的是，当你的报价远超出自己的最优价格时，一定要让对方知道价格是可以商量的。如果你一开始就来个狮子大开口，而且是一副“要么接受，要么走人”的态度，那么对方很可能会立刻甩手走人。因为他们很可能会想：“我们根本没什么好谈的。”但如果你能让对方感觉可以跟你砍价的话，就能避免这种局面了。比如说，你可以告诉对方，“在了解了你的具体需要之后，我们也可以调整一下价格，但从你的订

购数量、包装质量以及送货上门等要求来看，我们所能承受的最低价格是每件 2.25 美元。”听到这句话之后，对方很可能会想：“这简直太离谱了，但似乎价格还可以商量，既然这样，我不妨多花点时间跟他谈谈，看能把价格压到多低。”

对于一名销售人员来说，可能出现的问题是：你真正的最优价格可能要比你想象中高出很多。我们都害怕提出一些被对方斥为“荒谬”的条件（在后面谈到“强制力”的时候，我会详细解释这一点）。我们不愿意提出一些会带来嘲笑，或者直接被对方回绝的报价。所以在多次碰壁之后，你可能会主动把报价压到低于对方所能接受的价格上限。

如果你是一名积极思考者，那么你就会很容易理解开出高报价的第二个原因：对方很可能会立刻接受。你不知道这个世界接下来会发生什么事情。天知道会发生什么事情呢？说不定你的守护神碰巧正靠在一片云彩上，从天上看着你，“天啊，看看那个销售员吧。她辛苦工作了这么长时间，还是让她喘口气吧！”所以你有可能会得到自己想要的东西。

之所以要开出高于自己预期的要求，第三个原因是，它可能会提高你的产品或服务在对方心目中的价值。当你拿给对方你的打印价格表时，它会在潜意识中影响对方对你的产品或服务的价值判断。我们知道，价格表更容易影响那些毫无经验的新手，但即便是对一名专业采购人士来说，你的报价还是会产生一定影响力的。

就拿阿司匹林为例。所有人都知道，阿司匹林就是阿司匹林。名牌阿司匹林和你在连锁药店里随手拿起的阿司匹林其实并没有什么区别。所以如果名牌阿司匹林定价 2 美元，而普通阿司匹林定价只有 1 美元的话，你会选择哪个？我想你很可能会选择价格较低的那个。

如果我告诉你那盒名牌阿司匹林今天打折而且只有今天打折，售价只有 1.25 美元的话，你会选择哪个？这时你很可能会犹豫了。即便你知道两种阿司匹林其实并没什么不同，但既然两者只有 25% 的差价，所以你很可能会仔细考虑一下名牌阿司匹林了。

还有，如果我给出一个理由来说明为什么名牌阿司匹林会更贵，你会作出怎样的决定呢？如果我告诉你我觉得名牌阿司匹林的质量控制更加严格呢？请注意：我并没有确定名牌药的质量控制会更严格，而只是说“我觉得”而已；而且我也没有承诺“高质量控制标准”一定会保证高质量。事实上，药物质量控制标准上的差别可能跟药物质量本身并没有任何关系。唯一的区别就是“你觉得它们在质量上可能会有所不同”而已。但在这种情况下，你很可能就会愿意花上25%的差价来购买名牌药。原因非常简单，就是因为我设法让你接受了高价格，并且给了你一个正当的理由。

所以我并不想听什么“竞争对手可能会报出低价”之类的理由来作为借口。如果那些大型制药公司能够让人们相信他们的阿司匹林更好一些，那么你也可以让你的谈判对手相信你的产品质量更高。要想做到这一点，一个最好的方式就是开出更高的价格。所以说，开出高于预期价格的第三个原因就是，它可以提高你的产品或服务在对方心目中的价值。

这样做的第四个原因是，它可以有效避免谈判双方的“自我”发生冲突，从而使谈判陷入僵局。海湾战争就是一个很好的例子。

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

毫无疑问，这是一个非常清晰明确的要求。可问题是，它也正是我们的底线，是我们所能接受的最低限度。很快，双方陷入了僵局。之所以会出现这种情况，是因为我们并没有给萨达姆任何回旋的余地。如果

我们说："好吧，我们想让你和你的死党们离开伊拉克，我们想在巴格达建立一个非阿拉伯人的中立政府，我们想让联合国来监督整个军事撤退过程。除此之外，我们还想让你滚出科威特，恢复科威特的合法政府，修复你在科威特所破坏的东西。"这样我们就可以达到自己的目的，并让萨达姆感觉自己赢得了胜利。

我知道你在想什么。你很可能在想："罗杰，我可不喜欢萨达姆·侯赛因，所以我并不关心他的颜面是否受到了伤害。"我同意！可问题是，这种做法会造成一些谈判上的障碍，它会让双方走进死胡同。

案例直击

有时你的目的就是要让谈判陷入僵局

通过分析海湾战争，我们发现有两种可能：

第一，美国国会的工作人员都是白痴。

第二，可能我们是故意让谈判陷入僵局的，因为这种结果正是我们想要的。

我们根本不想达成布什总统在《国情咨文》中提到的三个条件。诺曼·施瓦茨科普夫（Norman Schwartzkopf，美国陆军上将，中央司令部司令，海湾战争多国部队总司令。——译者注）在他的传记《一个士兵的良知》（*It Doesn't Take a Hero*）中写道："一到那里，我们就意识到，从美国的角度来说，我们一定要打赢这场战争。"我们不可能眼睁睁地看着萨达姆·侯赛因把60万军队撤回边界，然后每天担心他不知什么时候又卷土重来。我们想要攻入伊拉克，从军事上打败他，所以我们需要一个理由。

所以在这种情况下，制造僵局显然能够帮助我们达成目标。可让我担心的是，当你在为一位客户进行销售演示时，你很可能会不经意地让

自己陷入僵局。之所以会出现这种情况，原因就在于你根本没有勇气去开出高于自己预期的报价。

之所以要开出高于自己预期的报价，第五个原因（这也是优势销售谈判高手建议你这么做的原因）就在于：只有通过这种方式，你才能创造一种有利于让对方感觉自己赢了的谈判氛围。如果你在一开始就开出了自己的底限，对方就根本没有理由在谈判结束时感觉自己赢得了谈判。

那些缺乏经验的谈判者总是想在一开始就提出最低的报价。比如有的销售人员会告诉自己的销售经理，“我今天要去谈笔大单子，我知道一定会有人跟我竞争。他们接到了很多报价。我想我还是一开始就把价格压到最低，否则我们根本没有赢的机会。”优势销售谈判高手很清楚开出高报价的重要性，这是能让对方感觉自己赢得谈判的主要方式之一。

在那些引发公众关注的谈判，比如说，垒球选手或飞行员罢工当中，双方在最开始都是狮子大开口。我还记得自己曾参加过一次工会谈判，当对方开口提条件时，我甚至不敢相信自己的耳朵。他们居然要求将员工工资提高到原来的 3 倍。而公司方则在一开始就要求公开讨论此事。换句话说，就是要组建一个志愿工会，这实际上很可能会当场取消对方的合法地位。但谈判高手都知道，在这种类型的谈判中，双方第一次开出的条件往往都是非常离谱的，所以他们根本不会在意。他们清楚地知道，随着谈判的进展，双方都会逐渐向中间靠拢，并最终找到一个彼此都能接受的平衡点。然后他们就能召开新闻发布会，宣布自己已经赢了。

所以尤其是在跟一些比较注重自我形象的客户谈判时，你一定要留给对方一些空间。

精彩重现

你所开出的条件一定要高出你的心理预期。原因主要有：

- 可以给你一些谈判空间。
- 对方可能会直接答应你的条件。
- 会抬高你的产品在对方心目中的价值。
- 可以避免谈判陷入僵局。
- 可以让对方在谈判结束时感觉到自己赢得了胜利。

案例直击

一则关于“狮子大开口”的寓言

从前，在一个遥远的太平洋小岛上，有一对老夫妻，他们住在一间破旧的茅草屋里。一天，飓风袭击了整个村庄，茅草屋被刮倒。这对老夫妻都年事已高，也没有什么积蓄，没法重修茅草屋，只好搬去和女儿女婿住在一起。女儿家并不宽敞，她和丈夫与4个孩子住在一起，本来就很拥挤，这对老夫妻一来，整个家顿时显得拥挤不堪。很快，家庭关系变得紧张起来。

无奈之下，女儿只好去求教于村子里的智者。她向智者讲述了自己目前的问题，然后问道：“我们该怎么办呢？”

智者慢慢地举起了烟斗，抽了一口烟，轻轻吐了出来，然后问道：“你养了一些鸡，对吧？”

“是的，”她说，“我们养了10只鸡。”

“那就把这些鸡领到屋子里养吧。”

这个建议听起来非常可笑，可女儿还是听从了。毫无疑问，家里变得更加糟糕了。每天屋子里遍地鸡毛，家人之间恶言相向，一家人都觉得有些难以忍受，女儿只好再次到智者那里求教。

“你养了几头猪，是吧？”

“是的，我们养了3头猪。”

“那就把3头猪也领进屋子里养吧。”

这个建议听起来简直荒谬，可对智者的建议提出质疑简直是无法想象的，所以女儿只好又把3头猪领进了屋子里。这下，情况变得更加糟糕了，日子简直没法过。想想看，一间又小又吵的房子里居然挤满了8个人，10只鸡，3头猪。丈夫开始大发牢骚，说他连收音机都听不清。

这下连女儿也无法忍受了，于是她最后一次来到智者面前。“求求您了，”她哭诉道，“我们不能再这样过下去了。告诉我，我该怎么办？请您一定要救救我们。”

这次智者的回答虽然有些让人费解，但却很容易做到。“把那些鸡啊猪啊的都赶出去吧！”女儿很快照办。从此以后，一家人快乐地生活在一起，再也没有发生过任何争执。

这个故事告诉我们：要想愉快地达成一笔交易，交易双方一定要学会放弃。

你所开出的条件一定要高出你的心理预期。这条原则似乎是显而易见的，但在谈判的过程中，它却非常值得信赖。我曾经举办过成千上万个研讨班，接触过数以十万计的真实案例，这个方法可谓屡试不爽。你开出的条件越高，你最后得到的也就越多。

应对策略

当客户用这一策略时，你应当立刻作出判断，告诉对方你希望双方能够保持公平立场，然后用更高权威和白脸－黑脸（我下面将会谈到这两个策略）来加以应对。你可以告诉对方，“当然，你完全可以随心所欲地开条件，我也可以来个狮子大开口。可问题是，这样对我们双方都没有好处。所以为什么不干脆告诉我你所能承受的最高价格呢？我会征求上司的意见，看看我们能为你做些什么。这样公平吗？”

精彩重现

- 一定要开出高于自己预期的条件。你完全可能会得到自己想要的，而且它还可以给你留下一些谈判空间。最重要的是，它可以让对方产生获胜的感觉。
- 你的目标应该是提出你的最优价格。
- 如果你准备在谈判一开始就来个狮子大开口，就一定要让对方知道这个条件是可以协商的，这会鼓励对方跟你继续谈判。
- 对对方了解得越少，你的第一次报价就应该越高。陌生的客户往往会给你带来惊喜，而且你总是可以通过作出较大让步来跟对方建立良好关系。
- 诉诸对方公平意识，使用更高权威和白脸－黑脸策略。

下面我将教会你第一次报价应当比你的预期价格高出多少。

2. 界定目标

在前面，我讲到了为什么要开出高于自己预期的条件。那么接下来的问题就是：你该如何确定自己的具体条件？要想解决这个问题，你首先需要清楚地界定自己的目标。通常情况下，最终成交条件应该介于双方开出的条件之间。

下面举个简单的例子。客户的报价是每件 1.6 美元。你可以接受的价格是 1.7 美元。这时如果使用“界定策略”，你的报价就应该从 1.8 美元开始。最后即便双方取折中条件，你也仍然可以实现自己的目标。

当然，你们双方最终可能并不会折中，但在你获取更多信息之前，

这似乎是一个不错的假设。事实上，如果留意一下，你就会发现这种情况出现的频率的确非常高，无论是在大事还是在小事上都是如此。

在小事上也是如此。比如你儿子跑到你面前，说他周末要去钓鱼，需要 20 美元。你告诉他："没门儿。我不会给你 20 美元的。你知道吗？我像你这么大时，每个星期只有 50 美分的零花钱，而且我还要努力工作才能得到这笔钱。好了，我可以给你 10 美元，多一分钱也没有了。"

你儿子说道："可 10 美元根本不够啊，爸爸。"

这时，双方已经界定了谈判范围：他要 20 美元，你只愿意给 10 美元。通常情况下，最终的结果大都是 15 美元。

在美国文化中，取平均值似乎是一种相当公平的做法。在大事上也是如此。

案例直击

在一次大型国际谈判中界定目标

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

一些类似于“你告诉里根要他死了这条心吧！我们才不会付给他什么谈判经费呢”,“没门,一个子儿都没有”之类的话。就这样,双方的谈判范围被确定下来了。我们报价1亿美元,对方报价是零。猜猜最后的结果？没错，我们得到了5 000万美元。

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

反过来说，千万不要让对方诱使你先开出条件。如果你对双方的谈判进度非常满意，并不会因为压力而被迫采取行动时，不妨大胆地告诉对方：“是你来找我的。我对当前的现状非常满意。如果想要谈成这笔交易，你就得告诉我你的条件。”

一些狡猾的谈判高手非常善于使用这种策略，他们会把谈判拖上很长时间，即便是自己主动提出交易，他们最终也会让对方感觉好像是自己主动提出交易的。电影制片人萨姆·戈尔德温（Sam Goldwyn）曾经想从达里尔·扎纳克（Darryl Zanuck）那里借调一名签约演员，可由于当时扎纳克正在开会，所以戈尔德温始终联络不到对方。经过多次尝试联络失败之后，气急败坏的戈尔德温最终坚决要求对方的秘书接通扎纳克的电话。当达里尔·扎纳克终于接起电话时,先打过去电话的萨姆·戈尔德温反而问道，“达里尔，我能为你做些什么呢？”

如果保罗·麦卡特尼（Paul McCartney）和披头士知道该如何避免首先报价，那么他们今天就会更加富有。当这个乐队刚刚成立时，经纪人布赖恩·爱泼斯坦(Brian Epstein)曾经为他们的电影处女秀进行谈判。联合艺术家公司（United Artists）计划拍摄一部讲述青少年如何奋斗的

电影，投资只有 30 万美元。制片方提出，他可以支付布赖恩 2.5 万美元以及一定比例的利润。事实上，如果披头士同意先收取象征费用，他们就会同意分给披头士 25% 的利润。可联合艺术家公司非常懂得谈判艺术，他们并没有主动提出这个条件，而是选择让对方首先报价。布赖恩当时还不习惯处理大数字，而且也根本没有时间去了解电影行业状况。他坚定地告诉对方，自己所能接受的最低条件是电影利润的 7.5%。这部电影《一个失眠的夜晚》（*A Hard Day's Night*）在全球取得了巨大成功，而布赖恩的失误则让披头士损失了数百万美元。

当你的客户开出了自己的条件之后，你可以通过“界定策略”来调整自己的报价，最好能够暗示对方，你所开出的条件是有弹性的。比如说你可以把第一次报价抬得很高，但一定要告诉对方你愿意进行谈判，客户这时很可能就会想，“听起来我们还可以压低一些价格。为什么不花点时间，看看我是否能让她把价格再压低一些呢？”毫无疑问，这不失为一种让双方开始谈判的好方式。

应对策略

要想破解对方的“界定策略”，你可以设法让对方首先开出自己的条件。

精彩重现

- 要学会使用“界定策略”，这样即便谈判双方取折中价格，你还是能够得到自己想要的东西。
- 只有当对方首先开出条件时，你才可以使用“界定策略”。
- 在谈判进行过程中，你可以通过“界定策略”来不断让步，最终达到自己的真实目标。

3. 绝不接受第一次报价

现在让我们开始考虑谈判开场阶段另外一个重要的原则：永远不要接受对方第一次报价。之所以如此，是因为**一旦接受了对方的第一次报价，你就会在对方心目中自动引发两个反应。**

不妨首先站在客户的角度考虑一下。比如说你在为一家航空引擎制造商做采购，你准备与一家轴承（引擎中一个非常重要的零件）制造商的销售代表会面。以前的供应商出了问题，你迫切需要从这家新公司进货，而且这也是市场上唯一一家能够在 30 天内提供你所需轴承的公司，这样你就不用关闭自己的生产线。如果不能及时买到轴承，你和航空制造商之间的合同就会泡汤，而这家航空公司的业务占到你公司 85% 的业务份额。

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

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

这时你通常会有两种反应：

- 我本来可以做得更好。
- 一定是哪里出了问题。

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

反应 1　我本来可以做得更好

有趣的是，你的这种反应并不一定是和价格有关。你之所以会有这种反应，很可能只是因为对方答应你报价的方式。如果你在买车时报价 7 000 美元或者是 6 000 美元而对方二话没说，一口就答应了下来，你会有怎样的反应呢？如果那位轴承销售代表同意 150 美元或者是 125 美元的价格呢？你难道不会觉得自己本来可以做得更好吗？试想一下，即便那位齿轮销售人员同意接受 150 或 125 美元的价格，你是否依然会觉得自己本来可以把价格压得更低呢？

大师手记

"我本来可以做得更好"

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

然后我回到了自己在加利福尼亚州拉哈布拉海茨（La Habra Heights）的家里，让代理商去向业主报价。坦白地讲，按照我当时的想法，对于我这么低的报价，如果对方肯还价，那就已经是非常意外了。可让我感到吃惊的是，几天之后，对方就给

我寄来了我的报价单，表示愿意接受我的报价和我的交易条件。我敢肯定这的确是一笔好买卖。一年之内，我卖掉了其中的60公顷，收回了我的所有投资。然后我又卖掉了20公顷，价格等于我当初购买100公顷土地的全部金额。当他们接受我的报价时，我本来应该会想，“哇，这可真是太棒了。我不可能把价格降得更低了。”可事实并非如此。我当时的想法是：“我本来可以做得更好。”

反应2　一定是哪里出了问题

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

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

如果你的对手答应你的第一次报价，相信你的大脑里多数会立刻产生这两种反应。

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

这是一个非常简单的谈判技巧，可许多人在谈判的过程中都很难记住这一条。你可能已经形成了一种思维定式，认为对方一定会表示拒绝，

所以你的直觉认为这种做法其实是非常危险的。拿破仑·波拿巴(Napleon Bonaparte）曾经说过："对于一位指挥官来说，最不可原谅的行为就是'先入为主'——在没有得到任何反馈之前就假定敌人会采取某种对策。"所以当你预计对方会立刻拒绝你的报价时，对方的反应却可能会让你大吃一惊——他们的条件要比你预期的合理得多。举例而言：

- 你向一家百货连锁店推销一种吸尘器。你知道对方希望你能为他们的劳动节促销宣传单提供一些广告经费，而且你预测对方的开价应该是2.5万美元左右。但根据眼前的情况，你手头只有2万美元了。让你大为吃惊的是，你发现对方只开出了1万美元。毫无疑问，如果你一开始就跟对方提出2万美元，对你来说将是一种损失。
- 你向医院推销MRI（磁共振造影）设备。你的标价是120万美元，但你通常的售价是90万美元。听到城市医院准备采购这套设备，几乎所有的生产商都蜂拥而上，所以你完全有理由相信，要想得到订单，自己就一定要把价格降到最低。所以你认为,要是医院方能开出80万美元的价格，那你就已经心满意足了。可让你大吃一惊的是，对方的报价居然是95万美元。要知道，通常情况下，你很容易就会抢在对方之前就把价格压到最低。
- 你在经营汽车租赁业务，最近正在接洽一家大型公司，希望能争取到这笔业务。最终，这家公司向你提出了报价。他们希望租用300辆轿车和400辆轻型卡车。你相信对方会要求你降低6个百分点。可让你大吃一惊的是，对方只要求你降低4.5个百分点，这完全在你的谈判空间之内。但你却很可能会抢在对方之前就主动降价。

所以，优势销售谈判高手通常会非常小心，他们一般不会主动降价，以免让客户立刻产生两种反应：

- 我本来可以把价格压得更低。（而且下次我一定会这样做！有经验的客户会告诉你，他感觉自己输掉了这场谈判。但他会把这件事情牢记在心，“下次遇到这家伙时，我一定会更加强硬一些，那时我可不会让他有任何便宜可占了。”）
- 一定是哪里出了问题。

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

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

可因为喜欢谈判，所以我不由自主地运用了一些谈判技巧，把价格一直压到 800 美元。你能想象我当时心里在想些什么吗？没错，我在想：“上帝啊，既然我能在几分钟内把价格从 2 000 美元压到 800 美元，如果继续谈下去，不知道我还能压到什么价位？”于是我开始运用“诉诸更高权威策略”。我告诉他：“看起来不错。可我必须先征求一下管理委员会的意见。我们今天晚上就有一次会议，我会把这件事情告诉他们，然后再给你最后答复。”

几天以后，我给那位推销员打电话，告诉他：“这件事情确实让我太尴尬了。你知道，我本以为我完全可以让管理委员会接受 800 美元的

价格，可结果却发现我很难说服他们。公司最近的预算情况让每个人都大为头疼。他们给了一个新的报价，可这个报价实在太低了，我都不好意思告诉你。”

电话那边沉默了好长一段时间，然后传来一个声音：“他们同意付多少钱？”

“500 美元。”

“可以，我答应。”他说道。

就在那一瞬间，我突然有种被骗的感觉。虽然我已把价格从 2 000 美元谈到了 500 美元，可我仍然相信自己完全可以把价格压得更低。

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

大师手记

有时你也应该立刻接受对方的第一次报价

我以前总是坚信“永远不要接受第一次报价”的法则是百分之百正确的。直到最近，我在洛杉矶的一位朋友和我讲了一件事情，我才发现有时你也应该接受对方的第一次报价。“昨天晚上，我开车经过好莱坞大道，正听着你的培训录音带。途中我在一家加油站停了一下，上了趟洗手间。等我回到汽车上时，突然有人用枪顶着我的肋骨，说道，‘哥们儿，把你的钱包拿来。’

我刚刚听完你的录音带，所以我说，‘我可以给你现金，但你要把钱包和信用卡留给我，这样公平吧？’对方厉声说，‘哥们儿，你没听清楚吗？把钱包交出来！’”所以我在此要作出声明，遇到这种情况时，一定要接受对方的第一次报价，但在大多数情况下，千万不要在听到第一次报价之后就欣然接受。

应对策略

要想不接受对方的第一次报价，你可以采用“诉诸更高权威”的策略。一定要告诉自己，“无论对方提出怎样的报价，我都不该立刻接受。我必须首先请示我的委员会。”

精彩重现

- 永远不要接受对方的第一次报价或还价。因为这种做法通常会让对方立刻产生两种反应：我本来可以做得更好（下次一定会注意），一定是哪里出了问题。
- 千万不要先入为主地设想对方会对你的报价作出怎样的反应，当对方接受你看似不合理的要求时也不要太吃惊，一定要有充分的心理准备，这样才不会因为出现意外而放松警惕。

4. 装做大吃一惊

优势谈判高手知道，一旦听到对方报价之后，你的第一个反应通常应该是大吃一惊。打个比方，你来到一个度假胜地，停下来看一位木炭画家作画。他并没有标明价格，于是你问他多少钱一幅，他告诉你 15

美元。如果你并没有感到吃惊，他就会接着告诉你，“上色另收 5 美元”，如果你仍然没有感到吃惊，他就会继续说：“我们还有一些卡通画，或许你会需要一张。”

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

店员回答道：“2 000 美元。”

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

这样的情况我们几乎每天都会遇到，比如说：

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

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

当你事先已经知道谈判的双方都在想什么时，观看双方谈判是一件非常有趣的事情。难道不是吗？在和对手展开谈判时，你难道不想知道他心里在想些什么吗？在进行“优势谈判的秘诀”培训时，我通常会把

学员分成几个小组，然后分别练习我所讲授的谈判技巧。一般情况下，我会让学员按照自己所处的行业进行谈判练习。如果他们是医疗器械推销员，我就会安排他们向医院推销激光外科手术设备。如果他们是印刷厂老板，我就安排他们收购郊区一家小型的印刷厂。

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

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

所以装做大吃一惊非常重要，因为大多数人都相信"耳听为虚，眼见为实"。对于大多数人来说，眼睛看到的东西要远比耳朵听到的更有说服力。我可以保证，在你的所有谈判对象当中，至少有 70% 的人只相信自己的眼睛。相信你一定听说过神经语言学。有的人相信自己看到的，有的人相信自己听到的，还有人更加信赖自己的知觉。此外也有一

些人则会相信自己的味觉或者是嗅觉，但这样的人并不多，通常只有厨师或者是香水师才会这样。

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

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

一位女士告诉我，有一次，她在波士顿最好的一家餐厅吃饭，当时她想点一瓶酒，可一看到酒的价格标签，她不禁犹豫了一下，结果餐厅主管立刻把价格降低了 5 美元。一位男士告诉我，在一次进行交易时，他只是犹豫了一下，对方的销售代表就立刻把价格降低了 2 000 美元。我有个朋友是一位职业演讲师，他曾经参加过我在加利福尼亚州橘子郡（Orange County）举办的一次讲座。讲座结束之后，他发现自己完全可以使用我在本章当中讲到的谈判技巧来提高自己的收费。当时他的业务还刚刚开始，每次演讲的收费也只有 1 500 美元。参加完讲座后不久，他来到一家公司，询问对方是否需要做一次内部培训。这家公司的培训

主管告诉他："我们很想聘请你为我们做一次培训，可我们最多只能付给你 1 500 美元。"要是在以前，他肯定会说："这正是我想要的。"可现在不同了，只见他吃惊得倒抽了一口冷气，然后说："1 500 美元？我简直不敢相信，1 500 美元可不行！"

只见培训主管皱着眉头沉默了半天说："我们最多只能付给你 2 500 美元。"这也就意味着我的朋友每场演讲可以多赚 1 000 美元，而他一共只用了 15 分钟。这可是不错的回报。

应对策略

如果有人首先对你的报价大吃一惊，最好的应对办法就是冲着对方微笑，立刻识破对方的策略："你是从哪里学会这一招的啊？"如果她告诉你是在我这本书上学到的，那你们之间立刻就会有许多共同语言，不是吗？

精彩重现

- 对方提出报价之后，一定要装做大吃一惊。记住，他们并没有指望你会接受他们的第一次报价；但如果你并没有感到吃惊，对方就会觉得你完全有可能接受他们的条件。
- 在你表示吃惊之后，对方通常会作出一些让步。如果你不这样做，对方通常就会变得更加强硬。
- 假设对方只相信他所看到的，那么你一定要装做大吃一惊，除非你还有其他方式会影响他。
- 即便不是与对方面对面地谈判，你仍可以让他感觉到你的震惊，如果在电话中表示惊讶往往也会收到同样的效果。

5. 扮演不情愿的卖家

下面让我来教你该如何扮演不情愿的卖家，以及该如何应对那些不情愿的买家。

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

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

他的女朋友也靠了上来，对他说："哦，亲爱的，我们买下来吧，一定很好玩。"这时你一阵狂喜，心脏几乎都快要跳出来了："感谢上帝！"

如果是这样，你根本不可能得到最高的价格，对吧？那么怎样才能得到最高的价格呢？要学会做一个不情愿的卖家。你可以一边继续洗游艇，一边说道："哦，我从来没有想过要出售这艘游艇，不过没关系，上来看看吧。"于是你带着他们参观整个游艇，一边参观，一边不停地

告诉他们你多么喜欢这艘游艇，开着它出海将是一件多么有趣的事情。最后你告诉他们："我知道这艘游艇非常适合你们，有了它，你们一定会玩得非常开心，可问题是，我确实还没有准备好把它出售给别人。不过既然看了这么长时间，我还是想问一下，你们最多可以出多少钱？"

优势谈判高手知道，这种"不情愿的卖家"的谈判技巧可以在谈判还没有开始之前就把谈判的空间压到最小。当你成功地挑起对方的购买欲之后，他就会在自己的大脑中勾勒出一个报价空间。比如说他可能会想："我最多可以出到 3 万美元，2.5 万美元是最理想的价格，但我可以从 2 万美元开始谈起。"这时候他预期的谈判空间应该是 2 万—3 万美元之间。通过使用"不情愿的卖家"的策略，你就可以成功地提高他谈判空间的底限。如果你表现得很想立刻出手，他就会报出 2 万美元的价格。如果你表现得不是那么情愿，他就会把第一次报价变成 2.5 万美元，甚至是 3 万美元。

我认识一位优势谈判高手，他是一名非常成功的投资商，在他所在的小镇上拥有许多不动产。事实上，他所拥有的不动产总值约为 5 000 万美元，扣除 3 500 万美元贷款，他的个人总资产大约是 1 500 万美元。他在自己的领域中做得非常成功—你完全可以称他是一位重量级选手。和许多投资商一样，他所采用的策略非常简单：以适当的价格，适当的交易条件购买不动产，然后持有一段时间，等它不断升值，最后以一个更高的价格卖出去。许多小型投资商都找上门来，希望能够从他众多地产当中买走一块。每到这个时候，这位经验丰富的投资商就会把"不情愿的卖家"策略发挥得淋漓尽致。

他会认真地读完对方的报价单，然后抬起头来，看着对方，一边挠着耳朵，一边说："我不知道。在我所有的产业当中，我对这一块有着特殊的感情。我想把它保留下来，留给我的女儿作为毕业礼物，所以除非你给的价格非常合适，否则我想我是不会出手的。你知道，这块产业对我来说有着特殊的意义。不过还是要感谢你的报价，为了公

平起见，同时也是为了不浪费双方的时间，我想请问，你最多可以出到什么价钱？”就这样，通过这种方式，我看到他一次又一次地用不情愿卖家原则在几秒钟的时间里从客户那里赚走了成千上万美元。优势谈判高手总是会在谈判开始之前就把对方的报价空间调整到一个对自己最有利的位置。

我还记得我曾经买过一处临海公寓作为投资。当时房主要价 5.9 万美元。当时房地产市场非常红火，我也不清楚房主是否急于脱手，或者是否还有其他买家表示兴趣。所以我一共写了 3 份报价单，一份是 4.9 万美元，一份是 5.4 万美元，还有一份是 5.9 万美元。写完报价单之后，我和房主约了个时间，当时她已经搬出了在长滩（Long Beach）的这处公寓，搬到了帕萨迪纳（Pasadena）。交谈一番之后，我确定她急于脱手这套公寓，而且目前还没有其他买家。于是我把手伸进公文包，拿出了那份价格最低的报价单。她接受了我的报价。一年之后，我卖掉了那套公寓，一共赚了 12.9 万美元。（需要提醒的是，这种方法只适用于那些直接从房主手里购买的房子。如果是通过房地产中介公司，经纪人就会提醒房主把价格抬高一些。）

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

然后我会暂停一下，仔细观察推销员脸上那稍带失落的表情。我会

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

我会告诉她：“你知道，我真的很感谢你用了这么长时间向我介绍你们的产品。还是公平一点吧，你所能接受的最低价格是多少？”即便在这个时候，这位推销员给出的报价也未必是最低的，是吧？一点没错。通常情况下，这时推销员所给出的第一次报价应该是我所说的“理想数字”。也就是她希望对方可以接受的数字。如果对方表示同意，她可能就会一溜烟跑回办公室，大声叫道：“你们简直不会相信。我刚刚去过XYZ公司，为他们公司即将采购的一批电脑设备竞标。他们问我，‘你们最低报价是多少？’我告诉他，‘我们的底限是22.5万美元’，然后就闭嘴了。对方的总裁居然说，‘听起来有点高，不过如果这的确是你们的最低报价，那我们就接受吧。’我简直不敢相信。咱们关上大门，好好庆祝一下吧。”所以，我通常把对方的第一次报价称为“理想价格”。

可事实上，正像一首歌里唱到的那样，所有的推销员心目中都有一个“走开”价格，一旦买方把价格压到这个水平，她就会立刻走开。**买方通常并不知道推销员的“走开”价格究竟是多少，所以他必须通过试探的方式找出对方的这一价格底限。**也就是说，买方必须运用一些谈判技巧来找出推销员的“走开”价格。

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

应对策略

当你遇到一位不情愿的客户时，不妨告诉对方："我想我们的价格并没有什么可谈的，不过如果你告诉我你的最高接受价格（让对方首先报价）的话，我可以问一下我的上司（诉诸更高权威——我在后面将会谈到的一种中场谈判策略），看看我能为你做些什么（白脸－黑脸——我将在"终场谈判"阶段谈到的一种谈判策略）。"

优势销售谈判高手并不会因为对方使用了不情愿的买家/卖家策略而感到不安。他们只要学会如何比客户更熟练地运用这一策略就可以。

精彩重现

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

6. 锁定眼前的问题

在谈判的开场阶段，非常关键的一点是，一定要锁定眼前的问题，不要被谈判者的任何其他行为分散精力。

如果你看到一些很情绪化的网球明星，比如说约翰·麦肯罗（John McEnroe），在球场一端上蹿下跳的话，你很可能会感到疑惑："别人怎

么可能和这样的球员交手呢？网球比赛需要高度集中注意力，他这样做似乎对他的对手不公平。”

答案是：一流的网球运动员知道，真正影响比赛结果的只有一件事情，那就是网球在球场上的运动轨迹。只要你能够把所有精力集中到网球上，你的对手在做什么并不重要。所以真正的网球运动员都知道，在比赛时，应该把精力集中到网球上，而不是去关心对手在做什么。

在谈判过程中也是如此，真正重要的是双方在谈判桌上的拉锯战。只有双方在谈判过程中所作出的实质性让步会影响谈判结果，其他都不重要。但要想做到这一点并不容易，大多数人都会被对方的某些行为所影响，不是吗？

大师手记

在一笔大宗交易中失去焦点

记得在我担任房地产公司总裁时，我的公司曾经打算购买加利福尼亚锡格纳尔山（Signal Hill）的一块地皮。那块地上大约有18栋大楼，每栋大楼有4个单元。这块地皮的所有者是一群不动产投资商，他们的报价是180万美元，但我知道，公司要盈利，就一定要把价格压到一个远低于180万美元的水平。这时一家不动产经纪公司提出可以帮我购买这块地皮，所以我觉得有必要让他们代我提交第一次报价，这样如果经纪公司无法和那些不动产投资商达成共识，我还可以找上门去和他们直接谈判。看得出来，那位经纪人非常不情愿，他认为120万美元的报价确实太低了，比投资商们的报价整整低了60万美元，可我最终还是说服他尝试一下。然后他就去了。这时他犯了一个非常严重的战术性错误：他不应该去见投资商，而应该让投资商来见他，因为当你在自己的势力范围内进行谈判时，你会感

觉有更多的控制权。

几个小时后，这位经纪人回来了，我问他："情况怎么样？"

"可怕，简直太可怕了。"他告诉我，"我去了一间大会议室，所有的投资商都来审读我的报价单。他们还带来了律师、会计师，还有他们的经纪人。我本来打算先私下里征求一下他们的意见。可一看到我提出了120万美元的报价，他们马上说，'等等。你出的价比我们的报价低60万美元？这简直是对我们的侮辱。'然后他们就站起身来，咆哮着冲出了会议室。"

我问他："还发生了其他事情吗？"

他说："嗯，有几个人走到门口又停下了，他们说，'最低150万美元，不能再低了。'简直太可怕了。千万不要再让我提出那么低的报价了。"

我说："等等。你是说，就在5分钟的时间里，你就已经成功地把价格降低了30万美元，难道你觉得这样的结果还不能让人满意吗？"

一位客户给我讲述了一个非常有趣的故事，在这个故事中，我们可以清楚地看到他的注意力从真正的问题上被转移开来。他告诉我，很多年前，他曾经非常自豪地将自己的公司扩展成一家巨大的新型工厂。搬迁过程中，他尝试为自己的旧仓库寻找买家，结果没有成功。他当时的报价是330万美元，但他唯一收到的报价是90万美元，没有办法，他只好很不情愿地接受了这个价格。可就在最后一刻时，对方突然放弃，他只好又重新寻找买家。

几个星期之后，一位朋友告诉他，有家公司同意支付300万美元购买他的仓库。后来他一边向这位新客户介绍自己的仓库，一边解释说他可以把所有的金属办公桌和隔断送给对方，但木质办公桌除外，因为他打算把木质办公桌搬到新的办公室。客户当场表示同意，但后来却坚持

说我这位朋友同意把所有的办公桌都送给他。

知道客户在办公桌问题上撒谎之后，我的这位朋友勃然大怒。双方发生了强烈的争执，以至于到最后整个交易都将泡汤。幸运的是，这位朋友的弟弟发现了问题，于是把哥哥拽到一边，“你看，这时你的仓库，你可以按自己喜欢的方式处理。但我想提醒你一件事，就在上个星期，你接受了一份 90 万美元的报价。现在这位客户愿意支付 300 万美元，可你却为了几千美元的旧家具要拆散这笔交易。”一语惊醒梦中人，我这位朋友立刻冷静下来，优雅地作出让步，同意把木质办公桌让给客户。

在谈判过程中，人们总是很容易被对方的行为所影响，而不是集中精力思考当前的问题。你很难想象一名全职的专业谈判高手，比如说国际谈判专家，会因为对方的一些挑衅行为而勃然大怒或者是终止谈判。他可能会愤然离席，但那只是一个谈判技巧。

你无法想象一位高级武器谈判专家会愤然结束与俄罗斯的谈判，然后告诉总统，“那些家伙太嚣张了。不能相信他们，他们绝对不会遵守诺言，他们的做法简直让人无法忍受，所以我只好终止了谈判。”优势销售谈判专家绝对不会这样做。他们集中精力思考眼前的问题，而不是对方的人格。他们总是在想：“我们在做什么，与 1 小时之前，昨天或是上个星期相比，我们的谈判取得了哪些进展？”

美国国务卿沃伦·克里斯托弗（Warren Christopher）曾经说过：**“谈判时难免会大动肝火，不过这没什么，只是你应该学会控制住自己，把发火作为一种有效的谈判战术。”**

可许多推销员经常会犯这样的错误。一旦搞砸一笔生意，他们就会跑到上司面前解释：“我们丢了这笔生意。不要再浪费时间试图补救了。我已经竭尽全力了。哪怕有一丝机会，我都不会丢了这份订单。”

于是他们的上司就会说：“好吧，我相信你的解释，但出于礼貌，我想我还是给他们打个电话问候一下吧。”这时我们发现上司往往更加冷静，并不是因为他们比推销员更聪明，而是因为他们并没有亲临谈判

现场，所以不会像推销员那样过于情绪化。千万不要让自己变得情绪化，一定要学会把精力锁定到眼前的问题上。

应对策略

在谈判过程中，千万不要过于情绪化，即便有了情绪化的表现，也不妨将其作为一种谈判策略。

比如说你去拜访自己最喜欢的一位客户，他是一家小型零售连锁店的采购人员。通常情况下，你们在一起都会谈得非常开心，但这次不同。这次你刚一走进对方的办公室，他就立刻冲你大发雷霆。只见他在你面前用力挥舞着一张报纸，以致你甚至都不清楚他到底在说什么。过了几分钟之后，你终于明白了问题所在。他的一位竞争对手正在铺天盖地地做广告，宣称以超低价格出售自己的畅销产品，所以客户认为一定是你给了对方更低的折扣。通常情况下，对方的这一做法会引发你的几种反应，其中包括：

- 我被冤枉了！
- 我简直不敢相信他居然跟我提起这件事。
- 笨蛋！我曾经向他提起过这件事，可被他拒绝了。
- 千万不能丢掉这家客户，否则就麻烦了。

上述反应中，没有一种是优势销售谈判高手应有的反应。你应该冷静地告诉自己：“这只是对方的一个谈判策略罢了。他并没有真的感到不安，而只是想要从我这里得到一些东西。可他到底想要什么，我又该如何应对呢？”就这样，通过将对方的行为理解为一种蓄意的谈判策略，而不是一种情绪上的爆发，你就可以防止自己变得过于情绪化。然后你就可以把注意力锁定到当前的问题上了。

精彩重现

- 如果客户对你感到不满，一定要记得将自己的精力集中在眼前的问题上，不要去过多地关心对方的人品问题。
- 冷静地问自己："他为什么这么对我呢？""我怎样才能让他停止这种做法呢？"
- 尽量把注意力放在双方达成的具体金额上。恰恰是因为客户对你大发雷霆，反而可能会提高这笔交易的重要性。
- 记住沃伦·克里斯托弗的警告，"谈判时难免会大动肝火，不过这没什么，只是你应该学会控制住自己，把发火作为一种有效的谈判战术。"只有在感到不安，失去控制的时候，你才会输掉谈判。
- 重要的是，"与1小时之前，昨天或是上个星期相比，我们的谈判取得了哪些进展？"

7. 钳子策略

销售谈判开场策略中的最后一条策略是钳子策略。这种策略应用起来非常简单，你只要告诉对方"你们必须做得更好"就可以了。打个比方。假设你有一家钢铁公司，以批发钢材为主要业务。你给一家金属加工厂打电话，对方仔细听了你的介绍和价格结构。虽然对方一再表示他们和现在的供应商相处得很好，可你并不在意，最终，对方表示或许可以考虑你的产品。你成功了！

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

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

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

"到底是什么价格呢？"说完这句话之后，你已经达到目的了，什么也不要做了，闭嘴，一个字也不要说了。对方很可能会立刻作出让步。推销员们把这种让步称为"沉默成交"，他们早在上班的第一个星期时就已经学会这套把戏了。你只需要提出你的报价，然后闭嘴，一个字也不要说了。对方很可能马上会表示同意，所以这时如果你再继续追问，一定要让对方给出明确回答，那无疑是十分愚蠢的。

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

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

最后，那位更有经验的推销员打破了僵局，只见他在一张纸上潦草地写下"最终决定"，然后轻轻地把纸条推到桌子对面并故意把单词拼错。

那位年轻的推销员看了一眼纸条，连想都没想，就立刻说道："你把'决定'拼错了！"一旦开口，他就无法停下。（相信你也见过这样的推销员，一旦开始交谈，他们就再也停不下来。）他接着说，"如果你无法接受我刚才的条件，我可以把价格再提高 2 000 美元，这是最高价了，一分钱也不能再高了。"对方甚至还没有决定是否接受报价，他就已经主动调整了自己的报价。

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

记得有一次，在听完我为他们的经理举办的一次"优势谈判秘诀"培训之后，一位客户给我打来电话："罗杰，告诉你一个好消息，我们刚刚用你教的谈判技巧赚到了 1.4 万美元。事情是这样的，我们计划在迈阿密的办公室安装一些新设备。按照惯例，我们让 3 家合格的经销商提交了报价，然后选择价格最低的那一家。

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

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

如果你向客户让价 2 000 美元，无论这笔生意总价是 1 万美元还是 100 万美元，你最终都会失去 2 000 美元。所以说，如果你回到公司告

诉销售经理，“我必须把价格降低 2 000 美元，但没关系，要知道，这可是一笔 10 万美元的大生意啊！”事实上，你应该这样想，“这里有 2 000 美元，就摆在谈判桌中间。不知道我应该花多少时间去努力争取一下呢？”

你可以大致估算一下自己的时间值多少钱。千万不要为一件只值 10 美元的东西谈上半个小时。即便对方把 10 美元全都让给你，那你一小时也只是赚到了 20 美元。所以在谈判时，不妨从自己的具体情况出发，如果你一年能赚 10 万美元，那一小时就是 50 美元。所以每次谈判之前，你都应该问问自己：“我现在做的事情每个小时给我带来的收入会超过 50 美元吗？”

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

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

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

只要能得到这笔订单，花多长时间都值得。”

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

通过谈判所得到的每一美元都是额外收入。这个世界上再没有比谈判更快的赚钱方式了！所以每次接到报价单时，优势谈判高手的第一反应通常是：“你一定可以给我一个更好的价格！”

应对策略

遇到客户对你使用这种策略时，不妨立刻反问对方：“你到底希望我给出一个怎样的价格呢？”这只是一种让客户开出具体价格的尝试而已。除非对方提出具体的报价，否则千万不要轻易向客户作出让步。

精彩重现

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

好了，优势销售谈判的开场策略已经讲完了。在谈判刚开始时，这些策略可以为达成双赢的谈判结果做好准备。在接下来的章节中，我将讨论一些具体的中场销售谈判策略。

第5章
中场销售谈判策略

1. 诉诸更高权威

在谈判的过程中，当你的谈判对手突然告诉你，他必须请示更高权威才能作出最终决定的时候，你可能会感觉非常沮丧。除非你意识到这只是对方的一个谈判策略，否则你会感觉自己恐怕永远都见不到真正有权的决定者。

在房地产公司担任总裁时，我经常会遇到许多登门拜访的推销员，他们希望能够卖给我各种各样的东西，比如说广告、复印机、计算机设备等。每到这个时候，我总是喜欢用尽浑身解数来把价格压到最低，然后我会告诉对方："看起来不错，不过我要先向董事会汇报一下。这样吧，我明天给你最终答复。"

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

普通的谈判技巧罢了。

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

在见到谈判对手之前，你总是希望自己拥有谈判的最终决定权。通常情况下，当你能够告诉你的对手“这笔交易的最终决定权在我”时，你会有一种大权在握的感觉。

在开始谈判之前，你总是希望能够告诉自己的上司：“把这件事交给我吧。给我权力，我就可以用最优越的条件与对方达成交易。”可这在优势谈判高手看来，当你这么做时，你其实是把自己放到了一个非常不利的位置上。事实上，你一定要为自己找到一个更高权威。**任何宣称“自己有权作出最后决定”的谈判者在一开始都把自己放在了一个非常不利的位置。**你必须把你的自我意识抛诸脑后，虽然可能让你感觉有些不舒服，但它却是一种非常有效的谈判方式。

为什么这种方式会非常有效呢？原因非常简单。当你的对手发现你有最终决定权时，他就会意识到自己只要说服你就可以了。一旦你表示同意，他就会告诉自己，这笔交易已经确定无疑了。可如果你告诉对方，你必须把谈判结果向更高权威汇报时，情况就不一样了。无论你的上级是区域总部、集团总部、管理层、合伙人还是董事会，你的谈判对手都会付出更大的努力来说服你。他知道，自己必须提出一份能够让你说服你的上司的合理报价。他还知道，要想达成这笔交易，他首先必须彻底说服你，因为只有这样，你才会愿意去说服自己的上司。

要想让这种策略最大限度地发挥作用，你所使用的更高权威最好是一个模糊的实体，比如说某个委员会或者是董事会。打个比方，你真的亲自见到过银行的借款委员会吗？反正我从来没有见过。来参加我的培训课程的银行家们总是告诉我，只要借款的金额在 50 万美元以下，借

贷部门就可以直接决定，而无需请示借贷委员会。借贷部门的工作人员很清楚，如果她告诉你“我已经把你的计划呈交给总裁了”，你就会说：“好的，那我们现在就去见总裁吧。”可如果这位工作人员告诉你的是一个非常模糊的实体，你就不可能这么做。

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

这时你可能会想，“罗杰，我不可能使用这种策略。我自己拥有一家电子设备销售公司，所有的人都知道我就是老板，他们知道我并没有上司。”

这种想法显然是错误的。我也拥有自己的公司，可在作出某些决定之前，我还是会事先征求一下相关部门负责人的意见。

如果有人要我为他们的公司做一次培训，我会告诉他，“听起来不错，可我先要问问我的营销主管，可以吗？”所以，即使你是公司老板，你公司的相关负责人也可以成为你的更高权威。

在介绍完更高权威策略的意义之后，我们来总结一下客户可以通过这种策略给自己带来哪些好处：

- 他们只要告诉你“我恐怕要花点时间向委员会汇报一下”，便能给你施加巨大的压力，同时又不会引发任何对抗情绪。
- 这种策略可以让你的情绪瞬间失衡，因为当你发现自己根

本没机会接触真正决策者时，你就会感到一种巨大的沮丧。

- 通过虚拟一个更高权威，他们便可以推卸作出最终决定的压力。在做房地产经纪人的时候，我总是会告诉我们的代理，在陪同客户参观房产之前，一定要问对方，“我想确认一下，如果我们今天就能找到你想要的房子，你是否还会因为其他原因而无法作出决定呢？”客户通常会认为你是在希望他们迅速作出决定。但事实上，你只是想要解除他们诉诸更高权威的可能。如果经纪人没有这么做，客户就会推迟决定，比如说他们会告诉你，“我们今天还不能作出决定，因为我们的房款是由哈里叔叔来承担的，所以我们必须先征求他的意见。”
- 他们也可以使用钳子策略：“如果想要说服我们的委员会，你必须给我们一个更好的价格。”
- 你首先必须争取到客户的支持，然后才有可能得到“委员会”的批准。
- 他们可以通过一种间接的方式来传达自己的要求：“如果你能把价格再降低10个百分点，你就可能会有机会争取到我们委员会的批准。”
- 它可以迫使你加入一场竞标战：“委员会要求我必须找到5家公司来竞标，看起来他们会选择标价最低的那家。”
- 客户可以让你在不知道对手的情况下主动压低价格：“委员会明天会开会作出最终的决定。我知道他们已经接到了一些很低的报价，所以你现在的报价其实毫无意义，不过如果你能够提出足够低的报价，说不定还会有机会。”
- 它可以帮助客户使用白脸—黑脸策略：“如果我能作决定，我就会选择跟你做生意。可问题是，委员会的那些守财奴们唯一真正关心的就是价格。”

应对策略

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

这就好像大多数汽车经销商的做法一样，在让你试驾之前，经销商总是会问："对不起，我想确认一下，如果你真的喜欢这辆车，是否还有其他原因可能会让你无法立刻作出决定呢？"因为他们知道，如果不事先问清楚，一旦自己希望客户作出决定，对方很可能会找出一个更高权威作为拖延的借口。下面我将告诉你一些应对更高权威策略的方法：

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

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

- 你解除了对方再仔细考虑的权利。如果他们说自己需要再仔细考虑一下，你可以告诉他们："好吧，那一定是刚才我有什么地方没有说清楚，因为我记得你刚才说今天就可以作决定的。"
- 你解除了对方诉诸更高权威的权利。这样他们就没法告诉你："我想让我们的法律部门或者是采购部门再研究一下。"

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

步骤 1　激发对方的自我意识

你可以微笑着问对方："他们通常都会听从你的推荐，是吗？"只要你能够激发对方的自我意识，他就会告诉你："是的，我想你说的没错。只要我喜欢，估计就没什么问题了。"在大多数情况下，他还会说："是的，他们通常会听从我的推荐，但我还是要先征求他们的意见才能作出最终的决定。"如果你发现自己的谈判对象是一个自我意识非常强的人，一定要在刚开始进行演示时就阻止对方诉诸更高权威。比如说你可以告诉对方："如果你把这份报价单交给你的上司的话，你觉得他会批准吗？"在很多情况下，那些自我意识非常强的人通常会骄傲地告诉你："我根本不需要征得任何人的批准"。

步骤 2　要让对方保证自己会在委员会面前积极推荐你的产品

你可以告诉对方："你会向他们推荐我的产品，是吗？"理想情况下，对方很可能会告诉你："是的，看起来不错。我会努力为你争取的。"

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

大师手记

当你不关心对方报价时

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

我说："毫无疑问，这沙发的确很棒。"

她说："而且只要1.2万美元。"

我说："这真是太让人意外了！这样一套沙发怎么可能只卖1.2万美元呢？"

她说："你觉得价格方面有问题吗？"

"根本没有任何问题。"我为什么要关心价格呢？因为我根本不打算用1.2万美元买一套沙发，不管它是什么皮的。

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

如果你是在从事销售工作，不妨想一想：你见到过一开始就对你的价格表示满意的买家吗？当然没有。所有真的打算买东西的人都会抱怨价格。所以最大的问题不是客户的拒绝或抱怨，而是他们的漠不关心。我宁愿他们告诉我："就算这个世界上只剩下你一家卖这种小玩意的公

司，我也不会从你那买任何东西，因为……”也不愿意他们对我说：“在过去的 10 年里，我一直从一家公司采购这种小玩意儿，他们干得很好。所以我不想再建立新的采购渠道，那纯粹是浪费时间。”反对并不可怕，只有当对方表现得漠不关心时，问题才会真正变得麻烦起来，因为只要对方表示反对或拒绝，你就有可能劝说他改变主意。

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

所以当你问对方：“你会向委员会推荐我的，是吗？”他们可能会说“是的，我们会的”，或者说“不，我们不会”。无论他们的回答是前者还是后者，你都已经达到目的了。

步骤 3　我称其为“取决于”步骤

关于这一点，我将在后面的章节中详细谈到。这种方法之所以有效，就在于它可以把一个大的决定变成一个小的决定。比如说你可以告诉对方：“让我们在文件中再加上一条吧，你公司的委员会有权利在 24 小时内因为任何细节问题否决我们这份报价。”或者说，“让我们在文件上再加上一条吧，你公司的法律部门有权利在 24 小时内因为任何法律上的原因，而考虑拒绝我们的报价。”

请注意，这时候你并不是在暗示他们要接受你的报价，而是在保证对方有权利拒绝你。这种说法太空泛了，你是说对方有权因为某个具体的原因而拒绝接受你的条件。如果他们把你的条件提交给律师，那说明你的报价存在法律方面的问题；如果对方把你的条件提交给自己的会计师，那可能是因为税务等方面的原因。无论如何，一定要让对方指出一

个具体的原因。

总的来说，当你无法阻止对方诉诸更高权威时，你通常可以采取以下 3 个步骤：

- 激发对方的自我意识。
- 让客户承诺会向更高权威积极推荐你的产品。
- 使用“取决于”策略。

那么，当情况发生变化，你的对手通过这 3 个步骤来对付你时，你又该如何应对呢？比如说你是一家电力承包商，你正在参加一家购物中心的竞标。这起工程的总承包商逼着你一定要确定最后报价及开工日期，而且他们要你立刻作出决定。他可能会说：“哈里，我们是好兄弟，可问题是，我们这是做生意，不是办教会，所以还请你快点确定你的报价和开工日期，否则我只好找你的竞争对手了。”（通常情况下，当一个人面对巨大的时间压力时，他都会表现得更灵活。）

你该怎么办？非常简单。你可以说：“简，我也很想立即作决定。事实上，如果你愿意的话，我现在就可以告诉你我的决定。可我必须告诉你——如果你逼着我现在就告诉你答案，我只好放弃这笔生意。可只要你能等到明天，等我和我的预算部门商量好了之后，我就可以马上给你一个确定的答复。所以为什么不能等到明天呢，那时我可以给你一个比较确定的答复。这样岂不是更公平吗？”

一定要小心对方的更高权威策略。你或许会发现自己的对手在不停地使用更高权威策略。你本来以为交易已经结束了，可没想到对方居然还要请示更高级别的上司。于是你开出了更好的条件，可对方告诉你他们公司的副总裁不同意这笔交易。从我的角度来说，这种不断升级更高权威的策略是非常不道德的，可我想每个人都难免会遇到这种情况。而且我敢肯定，许多人在购买汽车时都会遇到这种情形。比如说即便你的

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

你几乎感觉车钥匙已经拿到手里，所有的手续也都已经办妥了，于是你坐在那里，内心暗暗祝贺自己居然达成了这么一笔好交易。这时那位销售员带着经理回到你面前。经理坐了下来，看了看价格。然后他说："你知道，弗莱德这次做得有些出格了。"旁边的弗莱德，就是那位销售人员，看起来十分尴尬。"你刚才的报价比这辆车的出厂价还低 500 美元。"只见他一边说着，一边拿出了一张看起来像出厂发票之类的东西。"当然，你不可能让我们来承担这个损失，你说是吗？"

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

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

作为一名销售人员，在进行谈判时懂得使用和应对更高权威策略是非常关键的。一定要学会诉诸更高权威，而当你的对手试图诉诸更高权威时，一定要想尽办法让对方无法得逞。

针对这一点，你可以用以下策略加以应对：

- 你也可以树立自己的更高权威。一旦意识到你在做什么，

对方就会停止自己的做法。

- 每次对方叫停时，你都要把报价恢复到第一次报价的水平。千万不要让对方在跟你的拉锯战中不知不觉地提高价格。
- 只要合同上的墨迹没干，交易就没有达成。如果你已经开始在心里考虑该如何花掉这笔佣金，你就会在情感上难以割舍，从而就会非常不愿意放弃这笔交易了。
- 最重要的是，千万别在谈判过程中因为失望而大发脾气，这会让一笔本来可以皆大欢喜的交易泡汤。没错，这种策略既不公平，又不符合道德，但你毕竟是在做生意，而不是在做慈善活动，对吧？你的目标是成交，而非感化犯人。

精彩重现

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

在上文中，我们讲述了诉诸更高权威的谈判策略。相信你现在应该更有自信应对那些会对你使用这一策略的客户了。下面我们将讲述更多的中场销售谈判策略。

2. 避免对抗性谈判

进入谈判的中场阶段，摆在双方面前的问题也更加清晰，这时一定要注意避免跟对方产生任何对抗。此时客户很快就可以判断你是在寻求一种双赢解决方案，还是在拼命为自己争取好处的强硬谈判者。

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

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

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

比如说你在推销某种产品，客户说："你的价格太高了。"这时如果你和对方进行争辩，他就会拿出个人的亲身经历证明你是错的，他是对

的。可如果你告诉对方："我完全理解你的感受。很多人在第一次听到这个价格时也是这么想的。可仔细分析一下我们的产品和价格，他们总是会发现，就当前的市场情况来说，我们的性价比是最为合理的。"

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

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

案例直击

丘吉尔：先同意，再反驳

还记得温斯顿·丘吉尔，那个来自我的故乡的老头子吗？他是一个很了不起的家伙，但也有一个很大的毛病——他喜欢喝酒。所以他总是和提倡禁酒的阿斯托夫人（Lady Astor）斗嘴。一天，阿斯托夫人走过来，说道："温斯顿，你又喝醉了，真让人讨厌。"丘吉尔是名谈判高手，他知道自己不该立刻就反驳她，于是他说："阿斯托夫人，你说的一点也没错，我的确喝醉了。但到了早上，我就会醒来，而你却一直会让人讨厌下去。"

一旦你开始争辩，对方就会反驳，这完全是出于本能。在举行讲座时，我有时会让坐在前排的某位学员站起来。我伸出自己的手掌，面向那位学员，让他与我四掌相对。然后我会开始慢慢加大力量。对方自然而然地就会同时加大反抗的力量。当你向一个人发起攻击时，对方自然也会发起反击。同样，当你直接反驳你的谈判对手时，对方自然就会奋起捍卫自己的立场。

“感知，感受，发现”的美妙之处在于，它可以让你有更多时间用来思考。

假设你正坐在一个酒吧里，一位女士告诉你：“即使这个世界上只有你一个男人，我也不会让你请我喝一杯酒。”以前从来没有人对你说过这样的话，所以你感到十分震惊，你不知道该怎么回答。但如果你已经掌握了“感知，感受，发现”的方法，你就可以告诉对方：“我知道你在想什么，许多人也都有同样的感受，可我发现……”到了这个时候，你通常就会想出该说些什么了。

同样，有时候你也会遇到一些非常倒霉的情况。比如说你是一名推销员，你拨通了一位客户的电话，希望能和对方约个时间好好谈一谈，可对方却说：“我才不想和一个满嘴谎话的混蛋推销员浪费时间呢！”这时你可以平静地告诉对方：“我非常清楚你的想法。许多人也都有着和你一样的想法。可……”这时你会发现自己已经恢复了镇定，也知道接下来该怎么做了。

应对策略

当客户对你使用“感知，感受，发现”策略时，你可以首先同意对方的说法，然后使用钳子策略：“我明白你的意思，但按照你所提出的价格，我们根本连一点利润都没有，希望你能提出一个更合适的价格。”

精彩重现

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

3. 服务价值迅速贬值

谈判的进程充满变数，但有一点可以肯定：对方会很快忘记你所作的让步。你所买的物品可能会在许多年后升值，但在讨价还价的过程中，你所作的任何让步都会很快贬值。优势谈判高手知道，一旦自己作出了任何让步，都要立即要求对方给予相应的回报。要知道，**在不到两个小时的时间里，你的对手就会彻底忘掉你为他所作的任何让步。**

房地产经纪人非常清楚这一点。当一位卖家非常着急出售一处房产时，经纪人常常会要求把中介费提高到总交易额的 6%，乍一听好像并不是很多钱。可问题是，一旦经纪人所在的公司找到买家之后，6% 的中介费就让人感觉有些难以接受了。“6%，那就是 1.2 万美元。”卖方会开始抱怨，“凭什么？他们到底做了什么？这些人什么都没做，只是把我的房子列到了出售名单里而已。”事实上，经纪人公司所做的绝对不止这些，除了刊登广告之外，他们还要负责相关的签约事宜。不要忘了：你所提供的任何帮助都会迅速贬值。

我想你一定有过类似的经历，对吧？你的一个小客户可能会给你打来电话，告诉你他遇到麻烦了，因为他的一位主要供应商在发货上出了点问题，如果你不能想办法在第二天早晨送去一批原料，他就不得不关掉整条生产线。这听起来是不是很熟悉？于是你开始没日没夜地加班加

点，重新安排你的运输计划。在克服了重重困难之后，你终于在规定的时间里把原料送到对方指定的地点。你甚至前往对方的厂房，亲自监督卸货，对方也因此对你感激不已。当你正心满意足地擦掉手上的灰尘时，他可能会走到你面前告诉你："我简直不敢相信你会为我做这一切。真是太难以置信了。你简直太棒了。"

于是你说："很高兴为你效劳，简，只要你有要求，我们一定竭尽全力。难道你不觉得应该考虑把我们作为你的主要供应商吗？"

他会告诉你："这听起来很好，不过我现在还没有时间考虑这个问题，因为我必须赶去看看生产线，一定要确保一切运转正常。星期一来我的办公室吧，我们仔细讨论一下这个问题。最好是中午来，这样我可以请你一起共进午餐。谢谢你为我所做的一切。你真是太棒了。"于是整个周末，你都会告诉自己："好极了。这次我雪中送炭，相信他欠了我一个人情。"星期一很快到了，可你却发现，和他谈判仍然像以前一样困难。为什么？因为你所提供的任何服务都会迅速贬值。不管你为对方做了什么，你所做的一切都会在你完成服务的那一瞬间开始失去价值。

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

我说，"好吧，修吧。"

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

你知道他用了多长时间来解决问题吗？5 分钟！我说："等会儿，

你只用了 5 分钟，就要收费 150 美元吗？我是一位闻名全美的演讲高手，你的收费甚至比我还高。”

他说：“我平时也赚不到这么多钱，尤其是当我以演讲为生时。”

应对策略

一定要记住，服务的价值会在服务结束的一刹那迅速贬值。所以在开始工作之前，一定要事先跟对方商定价格。建议你不妨事先跟对方商定一套完整的应对方案，这样在情况发生变化时你就可以提高收费。如果可能，尽量争取预先付款。如果做不到这一点，就要求对方随着工作的推进不断增加付款，或者在工作完成后立刻以最快的速度付款。

精彩重现

- 实际物品可能会升值，但服务的价值会递减。
- 千万不要指望你的对手在你提供帮助之后对你有所补偿。
- 一定要在开始工作之前就谈好价格。

4. 永远不要折中

接下来要谈到的一条策略是，在谈判过程中，永远不要对双方的报价进行折中。在美国，人们已经形成了一种根深蒂固的公平观念。双方都应该作出同样的让步，只有这样才是公平的。如果弗莱德要出售一处房子，他的最初报价是 20 万美元，苏珊的报价是 19 万美元，如果弗莱德和苏珊要达成交易的话，他们就可能会想：“19.5 万美元应该是一个比较公平的价格，因为那样就等于一人让一半。”在这种情况下，最终的价格就完全取决于弗莱德和苏珊最初报价的差距。如果这处房子价值

19 万美元，而弗莱德却因为发现苏珊喜欢这套房子而抬高价格，那就不太公平了。而如果这房子价值 20 万美元，苏珊也愿意支付 20 万，可她却因为发现弗莱德急需用钱而拼命压价，那显然也不太公平。

所以你可能会想，当双方之间无法解决价格问题时，折中不也是一个很好的解决方案吗？还是先抛开这种错误的观念吧。下面我将告诉你，在优势谈判高手看来，讨价还价并不意味着要折中双方的报价。只要将报价折中 2 次；你就可以把双方价格的差距变成 3：1 的分配，而如果再多分配几次，你或许还可以得到更好的价格。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

你可能会觉得这是一件非常微妙的事情，可谈判过程中双方的感受

却是非常重要的。记住，优势谈判的关键就是，在谈判结束时，一定要让对方感觉自己是这场谈判的赢家。所以，要想做到这一点，就千万不要在谈判的过程中主动提出价格折中，而要鼓励对方提出来。

应对策略

当客户试图让你对价格进行折中时，不妨使用更高权威或白脸－黑脸策略："这听起来似乎非常合理，但我没有决定权。我想先跟我的同事们商量一下，看看他们能否接受这个价格。"

精彩重现

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

5. 烫山芋

所谓烫山芋策略，是指当客户想要把他们的问题转嫁到你身上，让它变成你的问题时，应当使用的策略。这就好像在吃烫山芋一样。

你的客户正在把什么样的烫山芋扔到你身上？

你是否听说过"我们在预算里并没有这一项"的说法？你的产品没

有任何问题，他们却告诉你他们并没有这项预算，你说这应该是谁的问题？这显然不是你的问题。但他们很可能把问题转嫁到你的头上，让它成为你的问题。

或者，你是否听到过“我没有这个权力”的说法？如果对方没有赢得自己上司足够的信任，这到底是谁的问题？显然不是你的问题。但他很可能会把这个问题转嫁到你头上，让它成为你的问题。如果你是一位承包商，你的客户可能会给你打来电话，告诉你：“我想让你把我的项目提前。如果你明天早晨不到我这里的话，我这边的工作就无法进行下去了。”显然，对方的日程安排存在问题，可这到底是谁的问题呢？显然也不是你的问题。可他们经常会把这个问题转嫁到你的头上，让它成为你的问题。

这时你不妨考虑采用国际谈判专家们经常会采用的方法。在对大量的国际谈判案例进行研究之后，我发现，每次遇到类似问题时，国际谈判专家们都会采用一些共通的做法。我相信，那些在日内瓦核裁军大会上有效的方法同样可以应用到你的谈判对手身上。根据国际谈判高手的建议，遇到烫山芋策略时，通常情况下你应该立刻验证其真实性。当对方试图把自己的问题转嫁到你身上时，你应当立刻调查一下对方所说的问题是否确实存在，或者这只是他们试探你的一个手段，千万不要等到最后。如果你开始为对方解决问题的话，他们很快就会相信那的确是你的问题，那时如果你再验证，恐怕就为时已晚了。

我在南加利福尼亚州担任房地产公司总裁时，这家公司当时一共有28家分公司。在当时的房地产行业，大家相互抛烫山芋是一件很平常的事情，比如说某位买家很可能会在某一天突然冲进我的办公室，告诉我“我们只有1万美元”。即便是在蓝领居住的区域，1万美元也确实太低了。当然，我们的经纪人也可以接受这个价格，但这样显然会让他们的工作变得非常困难。

每次遇到这种情况时，我都会教我们的经纪人要立刻验证对方所提

问题的真实性。比如说他们可以告诉那位买家："说不定我们可以接受1万美元的价格。但我想先问一下，如果我很快就可以找到你喜欢的房子，正是你想要的社区，周围的环境也很好，房子的价格和交易条件也很棒，你的家人一定会非常喜欢，而且你的孩子还可以邀请很多朋友到家里玩，但这房子很可能要1.5万美元—如果是这样的话，我还需要带你参观这幢房子，或者我还是应该直接把它推荐给其他买家呢？"

只有在很少的情况下，对方才会说："你听不懂英语吗？看着我的嘴巴，我只有1万美元，一分钱也没有了，我不管你能找到多好的房子。"但十有八九，对方可能会说："哦，我们暂时还不想动用存款，但如果你真的能够找到那样的房子，说不定我们可以让乔叔叔帮忙。"就这样，经纪人很快就会发现，买家抛给自己的烫山芋其实并不是什么大问题。

如果你是在销售家具，你的一位客户很可能会说："我们每平方米地毯的预算只有20美元，不能再高了。"如果你接下了这个烫山芋，你很可能就会立刻帮对方计算成本，或者考虑降低价格—我是说如果你相信对方说的是真话。但我建议你不妨换种方式，先来验证这个问题的真实性，比如说你可以告诉对方："如果我能为你找到一块双层地毯，十分耐用，5年之后看起来仍然像新的一样，但价格要超出你们预算的10%，你想看一下吗？"

十有八九对方会说："当然，我们会考虑一下。"这时你很快就会发现，其实对方界定的预算根本不是问题。另外一种应付类似问题的方法是直接问对方："请问如果需要超出预算的话，需要得到谁的批准呢？"这时对方很可能会说："这需要副总裁批准。"你可以说："你确实想做成这笔生意，是吗？如果是这样的话，为什么不给你的副总裁打个电话，看看他是否批准你超出预算呢？"有时候问题就是这么简单。所以**当你遇到烫山芋时，一定要立刻验证其真实性。**

我还记得曾经在阿拉斯加承包商协会进行过一次培训。他们为我预定了希尔顿酒店的房间。在离开的那天，我需要延迟退房时间。于是我

来到前台，当时前台的柜台后面站着两位年轻的女士，我问其中的一位："我想把退房时间延迟到下午 6 点。"

她回答道："道森先生，我们可以为你延迟退房时间。但我们要多收你半天房费。"

我问："请问谁可以帮我减免这半天的房费呢？"

她指了指旁边的那位女士，说道："她可以。"

然后我问她旁边的那位女士："你觉得怎么样？"

她回答道："哦，没问题。可以。"

另外一种应对"预算烫山芋"的办法就是问他们的财政年度何时结束。

大师手记

烫山芋策略如何帮我赚到 5 200 美元

我曾经在加利福尼亚州培训过一家顶级 HMO 的 80 名销售人员。距离正式培训还有几个星期时，这家公司的培训主管给我打来电话，邀请我一起共进晚餐，准备向我详细介绍一下公司的运营情况。因为我想应该是由她来请客，所以我就挑选了橘子郡最好的一家法国餐厅。

当服务员端来甜点时，我说："我的建议是，你应该为你的销售人员每人配一套我的录音带，这样他们就可以随时随地学习我的课程。"一边说着，我一边在脑子里盘算，每套录音带的售价是 65 美元，80 套就是 5 200 美元，也就是说，如果对方答应购买我的录音带，除了双方已经商定的培训费用，我还可以多赚 5 200 美元。

她想了一下，然后说："罗杰，这可能是一个很好的主意，但我们没有预算了。"

在这里我需要坦白一下。我很为自己接下来的想法感到惭愧，但我还是要在这里公开我当时的想法，因为我想很多人可能都曾经有过类似的想法。我当时想到："如果我能够把价格降低一些，她会同意吗？"这难道不是一个非常丢人的想法吗？她根本没有提到价格的问题。她也没有说如果我能把价格降低一些，她就会考虑。她只是告诉我他们公司目前并没有这笔预算。

幸运的是，我及时控制住了自己。我问她："你们的财政年度什么时候结束？"当时是8月份，我以为他们的财政年度应该是12月31日。

可让我大为吃惊的是，她居然告诉我是9月底。

"也就是说你们在10月1日就会有新的预算了？"

"是的，我想是这样的。"

"那好。我可以先把录音带寄给你们，然后在10月1日时再寄账单，你看这样可以吗？"

"这样就可以了。"她告诉我。

就这样，在不到30秒钟的时间里，我就做成了一笔5 200美元的生意。

做成生意之后，我的感觉好极了。可能是由于一时被胜利冲昏了头脑吧，当服务员拿来账单时，我随手从口袋里掏出了信用卡，交给了服务员。就在服务员刚刚转身时，她静静地说道："罗杰，我本来是打算付钱的。"我想："罗杰，人倒霉时，喝凉水都会塞牙。可人一旦走运，所有的好事就都找上门来了。既然别人愿意请客，为什么不好好享受一下呢？"

于是我立刻把服务员叫了回来，告诉他我们刚才给错了信用卡。

一定要小心那些会把自己的问题转嫁给你的人。你的问题已经够多

了，不是吗？有个商人半夜睡不着，在屋子里不停地踱来踱去，他的妻子简直要疯了。“亲爱的，到底出了什么事，为什么不来睡觉呢？”他说：“哦，我们欠银行一笔钱，明天就到期了，银行经理是我的一位好朋友。我可不想明天告诉他我没有足够的钱还给他。”

于是他的妻子立刻拿起电话，打给了那位银行经理，说：“关于明天到期的那笔贷款，我想我们暂时没有足够的钱还给你。”

丈夫勃然大怒。他说：“你看看你都干了什么啊？我就害怕这个。”

妻子说：“好吧，亲爱的，现在该轮到他睡不着了，你可以睡觉了。”

别让其他人把他们的问题转嫁到你的头上。

应对策略

当有人抛给你烫山芋时，一定要立刻验证其有效性，你可以问，“请问谁有权力批准超出预算呢？”，“谁有权力修改收费标准呢？”或者“请问你的预算年度什么时候结束呢？”如果你能破解对方抛给你的问题，即便这个问题根本不存在，你也能成功地解决烫山芋问题。

精彩重现

- 不要让对方把他们的问题转嫁给你。
- 当对方抛给你烫山芋时，你要立刻验证其真实性。一定要弄清这个问题是真的那么严重，还是他们只是想看看你的反应。
- 千万不要理会对方的流程问题。流程可能只是对方偶然制定的东西，对方组织当中一定有人可以改变这个流程，所以不如干脆忽略它。
- 无论对方提出什么问题，千万不要以为自己可以降低价格。

可能问题的关键并不是价格。告诉自己："我怎样才能在不降低价格的情况下解决这个问题呢？"

6. 一定要索取回报

下面我们将讲述中场销售谈判策略的最后一部分：索取回报。该策略告诉你，每当你按照对方要求作出一些让步时，就一定要学会索取回报。我相信，**第一次使用这种策略所带给你的回报将数倍于本书的定价，而且从此以后，它每年都会带给你成千上万美元的回报。**

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

接下来会发生什么呢？你很可能会得到你想要的。买你房子的那个人很可能会愿意增加预付金，可能会买下你全部的旧家具，甚至可能会送你一个狗窝。那家五金工具连锁店的老板可能会想："天哪，这下可麻烦了。我们怎样才能让他们提前把铲车送来呢？"所以他们决定作出一些让步。他们可能会说："我会让财务部今天就给你开支票。"或者是，"如果你能够提前送货的话，我们 12 月份在芝加哥的那家分店也会从你那里定货。"

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

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

案例直击

一家《财富》50 强公司学会了这种方法

我曾经为一家名列《财富》前 50 名的公司培训过 50 名顶级销售人员。他们都是来自于该公司的关键客户部门——大客户部门。一名参加过我培训的销售人员刚刚与一家航空制造商达成了一笔价值 4 300 万美元的生意。(这还不是最高纪录。记得我在一家大型电脑制造公司总部培训时，有一名学员刚刚签

订了一笔30亿美元的生意，可他还是参加了我的培训！）

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

案例直击

千万不要提出任何具体要求

负责为我制作录像带课程的杰克·威尔逊告诉我，他曾经使用我教他的这一策略给自己节省了数千美元。一家电视节目制作工作室给他打电话，说他们的一位摄像师病了，如果他们给杰克的老板打电话，请杰克临时过去帮忙的话，杰克是否同意？这个电话其实只是出于礼貌。要是在以前，杰克很可能会说"没问题"。可这次他告诉对方："如果我为你做这个的话，你准备为我做些什么呢？"让他大吃一惊的是，对方居然说："下次你使用我们的制作间时，如果你超时，我们可以考虑少收一些费用。"就这样，一句话的功夫，他们为杰克省下了数千美元。在这之前，杰克从来没想到会发生这样的事。

一定要按照我所说的方式使用这一技巧。哪怕只是改变一个字，效果可能就会截然不同。比方说，本来应该说："如果我们为你做了这个，你又会为我们做些什么呢？"可是你说成，"如果我们为你做了这个，你也必须为我们……"这样一来，双方就会变成一种对抗关系。你在谈判过程中一个非常敏感的环节—当对方遇到麻烦，希望你能提供帮助时—制造了一种对抗情绪。千万不要这样做，你或许认为如果告诉对方

你想要什么，那么你所得到的回报会更有价值，可事实并非如此，你必须让对方提出建议，这样才能获得更多。

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

应对策略

当客户对你使用这一策略时，你该如何应对呢？比如说你已经向客户提出了一个合理的要求。可能你所出售的东西目前市场上正是抢手货，你要求对方先提一半货，然后一个星期内再提另一半。你知道这对客户来说并没有多少不方便，但他还是决定同意，前提是你能为他们做些什么。以下有 3 种应对方案可供选择：

- 问对方想要什么，如果他的要求合理，不妨满足他的要求。但一定要记住我在第 4 章当中讲到的策略：一定要集中讨论当前的问题，千万不要因为反感对方而把小问题变成大问题。
- 告诉对方你已经作出了最大的让步了，并将责任推给你的更高权威。
- 首先拒绝对方的要求，然后作出一个象征性的让步，让对方感觉自己赢得了谈判，从而把对方置于一个有利于你的位置，让他只好欣然接受你的方案。

精彩重现

- 当对方要求你作出一些小让步时，一定记得要求对方给予你回报。
- 注意使用这种表达方式："如果我们能够为你做这个，你会为我们做什么呢？"
- 你可能会得到一些回报。
- 它会提高你所作让步的价值，从而成为你以后索取回报时的筹码。
- 最为重要的是，它可以让你避免许多不必要的纠纷。
- 千万不要改变措辞，也不要索取任何具体的回报，因为那样很可能会在双方之间制造一种对抗情绪。

好了，以上就是我要说的中场销售谈判策略，它可以让你在谈判的过程中保持主动权。在下文中，我将教会你终场销售谈判策略，也就是当你准备让客户作出承诺时所要用到的策略。

第6章
终场销售谈判策略

1. 白脸－黑脸策略

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

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

就是一种非常有效的策略。

我们经常会在老套的警匪片中看到这种策略。警察把一名嫌疑犯带到警察局，第一个出场的警察通常是一个看起来很凶的家伙。他使用各种办法威胁嫌疑犯，告诉他“如果你不合作，我们就对你不客气了”。过了一会儿之后，这位警察突然被一个神秘电话叫走，然后第二个警察出现了，他简直是这个世界上最温和最善良的人，只见他坐了下来，开始与嫌疑犯交朋友。他一边递烟给嫌疑犯，一边说道：“听着，孩子，情况并没有那么糟。我很喜欢你。我知道你现在的处境非常艰难。为什么不让我来帮你呢？看看我能为你做些什么。”

然后白脸就会继续深入，问你一些看起来似乎并不是很重要的问题。“我想那些侦探们真正想要知道的是你们到底在哪里买的枪？”可事实上，他真正想问的是：“你们把尸体藏到哪里了？”

从一些看似微不足道的问题开始，然后不断深入，这确实是一种非常有效的方法，对吧？

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

打个比方，你在为一家 HMO 推销公司健康保险计划，你与一家锄草机公司的人力资源副总裁约定了一次会面。当这位副总裁的秘书带领你去见副总裁时，你却吃惊地发现对方公司的总裁居然也想进来听听你的演示。

这时就形成了二对一的场面（情况不妙），可你还是继续演示，一切似乎都很顺利。你觉得自己很可能有机会达成这笔交易，可没想到对方公司的总裁却突然拍案而起。他告诉自己的副总裁：“听着，我想这些人并不是真的想给我们一份认真的方案，我还有其他事情要做。”然后就冲出了会议室。如果你并不知道这只是一种谈判策略的话，你很可

能会立刻失去信心。然后那位副总裁会告诉你："嗯，他这人有时就是这样，但我真的很喜欢你刚才演示的计划，我想我们可以接着往下谈。"

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

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

我在加利福尼亚那家大型房地产公司担任总裁时，我们有一家分店一直在赔钱。那家分店当时大约开张了一年时间，但我们与房东签订的租约是 3 年，也就是说，即便是赔钱，我们还要继续租两年时间。可无论如何努力，我都没办法增加这家分店的收入，也没办法减少它的开支。当时最大的问题就是租金。按照合约，租金是每月 1 700 美元，这项开销几乎耗尽了我们这家分店的全部利润。

于是我给房东打电话，向他解释了情况，希望他能够把房租降到每月 1 400 美元，这样我们还可以有些薄利。房东回答道："合约规定，你们还要续租两年，我也没办法。"我用尽了我所知道的各种谈判策略，还是没能让他改变主意。似乎我只能认命了。

最后，我决定尝试使用白脸－黑脸策略，同时还要在时间上给对方施压。几个星期之后，我在早晨 5：50 给他打了个电话："关于租约，"

我说道，“我要告诉你的是，我非常同意你的观点。我签了 3 年的租约，到现在还有 2 年时间，毫无疑问，我们必须按租约办事。可现在出了点问题。再过半个小时我就要和董事会碰面了，他们想让我问你是否愿意把租金减少到 1 400 美元。如果你不答应，他们就让我关掉这家分店。”

房东立刻表示抗议：“那样我会把你们告上法庭。”

“我知道。我完全同意你的做法。”我说，“而且我也完全支持你。可问题是我必须向董事会交差。如果你威胁说要起诉，他们就会说，‘好吧，让他告吧。这可是洛杉矶，起诉的话，恐怕要两年时间才能立案。’”

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

看看，这种方法是多么有效，它可以在不导致任何对抗情绪的情况下给对方施加压力。如果我当初告诉他“去告我吧。恐怕要两年时间才能立案”的话，结果又会怎样？他很可能会大发雷霆，我们双方很可能会在今后两年纠缠个没完没了。**通过使用一个模糊的更高权威作为我方的黑脸，我就可以在不惹怒对方的情况下给他制造巨大的压力。**

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

案例直击

用白脸－黑脸策略解救人质

1980 年 11 月，选民们用选票把吉米·卡特（Jimmy Carter）赶出了白宫。伊朗人仍然扣押着美国驻德黑兰大使馆里的工作人员作为人质。卡特非常想在自己离任之前解救人质，以免里

根坐享其成。于是他开始和霍梅尼（Ayatollah Sayyed Ali Khamenei，曾任伊朗最高国防委员会主席和文化革命最高委员会主席。——译者注）玩起了白脸－黑脸策略。“如果你聪明的话，我认为你应该与我和解。千万不要与一月份即将入主白宫的这帮人打交道！我的上帝啊，你见过这些家伙吗？这位总统是曾经演过牛仔的演员。他的副总统曾经掌管过中央情报局。国务卿是亚历山大·黑格（Alexander Haig，曾任里根政府的国务卿，是20世纪80年代美国政坛著名的强硬派代表人物。——译者注）。这些家伙甚至比英国人还要疯狂。没人知道他们能做出什么。”

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

毫无疑问，伊朗人很清楚美国人使用的策略。事实上，当你的对手了解这些策略时，整个谈判过程反而会变得更有趣。这就像下象棋，棋逢对手的感觉要远比跟一个可以被你轻松打败的笨蛋对弈有趣得多。

应对策略

当有人对你使用白脸－黑脸策略时，不妨尝试使用以下策略应对：

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

常情况下，他们就会由于尴尬而立刻停止。

- 你还可以制造自己一方的黑脸。比如说你可以告诉对方你也很想满足他们的要求，可问题是，你也需要对自己的上司负责。除了谈判桌上的黑脸之外，你还可以虚构一些比谈判桌上的黑脸更加强硬的黑脸。
- 你还可以直接找他们的上司。打个比方，在与一家经销公司的采购员打交道时，你可以直接给这家公司的老板打电话："你的员工在和我玩白脸－黑脸的游戏。你并不赞成他们这么做，是吗？"（使用该策略时一定要小心，因为该策略有时会让对方反感，所以很可能会起到相反的效果。）
- 有时候你还可以通过黑脸来解决问题，尤其是当这位黑脸是一个很惹人讨厌的家伙时。最终他自己一方的人都会感到厌烦，告诉他停止。
- 你还可以告诉对方的白脸："听着，我知道你在使用白脸－黑脸策略。从现在开始，无论他说什么，我都会理解成是你的意思。"这样你一下子就把对方的白脸也变成了黑脸，从而化解了对方的策略。
- 如果对方带着一位明显是要扮演黑脸的律师出现，你不妨在谈判一开始就直接告诉对方："我知道你是来扮黑脸的，但我建议你不要这样做。我想我们都想解决眼前的问题，为什么不想办法找到一个双赢的方案呢？"通过这种方式，你就可以达到先发制人的目的。

精彩重现

- 人们使用白脸－黑脸策略的频率要远比你想象中的高。所以每当同时面对两个谈判对手时，一定要小心。

- 这是一种非常有效的谈判策略，它可以帮助你在不会导致任何对抗情绪的情况下成功地给对方施压。
- 应对白脸－黑脸策略的最佳方式就是识破它。由于这种策略可谓尽人皆知，所以一旦对方发现自己的策略被识破，他们通常就会选择放弃。

2. 蚕食策略

下面我们讨论一下蚕食策略。**这是一种非常重要的终场谈判策略，因为它可以达到两个目的：首先，它可以让你从对方那里争取到更多好处；其次，你甚至还可以让对方做一些他当初不愿意做的事情。**

汽车销售人员很清楚这点。他知道，如果自己一开始就狮子大开口，客户很可能会立即产生抵制心理。所以通常情况下，他们会先设法让你产生这样一种心理："是的，我会买一辆车，而且一定要在这里买。"所以无论客户要求什么型号，即便这种型号根本不赚钱，甚至已停产，销售人员都会满口应承下来，然后就把你带到会客室，开始慢慢谈条件。

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

大师手记

孩子们是如何使用蚕食策略得到自己想要的一切

我的女儿朱莉娅高中毕业时，想要我送给她一份毕业礼物。

她想要3份礼物：一趟为期5周的欧洲旅行，1 200美元零花钱和一个新的旅行包。

女儿非常聪明，她没有一开口就提出所有的要求。她是一个非常优秀的谈判高手。开始时，她只是提出要去旅行，过了几个星期，她又用书面方式告诉我，旅行时所需要的零花钱大约是1 200美元，她希望我能满足她的这个要求。然后，就在即将开始旅行时，她又告诉我："爸爸，你不会让我拉着这个破破烂烂的旅行包去欧洲吧？其他孩子都有一个新的旅行包。"毫无疑问，她想我给她买一个新的。设想一下，如果她一上来就提出所有要求，我很可能会立刻拒绝买新旅行包，并且会要求她减少零花钱。

之所以会出现这种情况，是因为从心理学的角度来看，客户的大脑总是会不断强调自己已经作出的决定。优势销售谈判高手知道对方的这一心理，并且会利用这种心理来为自己赚到更多的利润——而恰恰正是这一点点利润影响了整笔生意的成败。

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

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

如果你喜欢赌博，相信你也有过同样的感受，对吧？注意观察人们

在大西洋城或拉斯韦加斯的轮盘桌前的表现。赌徒们下注，然后轮盘开始转动。几乎就在最后一刻，人们开始疯狂地加注。人的大脑就是如此，他们总是会强化自己先前作出的决定。

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

可一旦作出了决定，他们就会拒绝改变主意。所以优势谈判高手一定要记住，不要在谈判刚开始时就直接提出自己的条件。不妨稍微耐心一些，等到双方商谈好大部分条件之后，然后你再提出你自己的要求，并通过蚕食策略得到你想要的东西。

你可能会感觉优势谈判的过程就像是在推着一只巨大的皮球上山，这个皮球是如此巨大，以至于它远远超过了你的体积。你不得不用尽浑身解数才能把它推到山顶—也就是你想要通过谈判达成的目标。一旦到了山顶，你就可以让皮球自然地沿着山那边的斜坡滚下去。之所以会有这种感觉，主要是因为，一旦谈判双方达成了最初的协议之后，他们内心就会产生一种非常良好的感觉。他们会长舒一口气，似乎所有的压力和紧张都在这一瞬间得到了释放。这时，他们的大脑就会开始强化自己刚刚做过的决定，他们也就会更加容易接受你所提出的一些“微不足道”的要求。

所以，一定要在谈判似乎即将结束的时候做第二次努力。比如说你在出售包装设备，你在尽力说服你的客户选购你们质量最好的产品，可客户却感觉价格太贵。你可以先不讨论这个话题。等双方谈好所有其他

问题，正准备离开的时候，你可以再次提出这个话题："我们可以再讨论一下最高级的款式吗？我并不会向所有的客户都推荐这种方案，但考虑到贵公司的规模和增长潜力，我真的觉得你应该考虑这种款式，而且你们每个月所增加的成本不过只有500美元。"这时对方很可能会告诉你："哦，好吧，如果你认为这点确实很重要，我们不妨再讨论一下。"

也可能你是在销售办公室设备，同时也负责向客户推销附加服务，可当你向客户介绍你们的服务时，对方却说道："我们对服务保障并不感兴趣。这对你们来说利润丰厚，我们非常清楚这一点，而且我们的现金流状况也很稳定。当需要这些服务的时候，我们自然会请人来处理。"这时你可能会想："算了吧，不值得为了推销附加服务而毁掉一笔生意，所以还是收手吧。"记住，在谈判结束的时候，一定要鼓起勇气再问对方一次："我们可以再讨论一下我刚才说过的附加服务吗？你刚刚可能没注意到我们的预防性维护服务。如果你们的员工知道我们的保修电话完全免费，而且我们的技术人员能在问题出现之前就排除故障的话，他们很可能会很快就给我们打电话的。只要贵公司现在作出这笔投资，你们的设备寿命就会延长很多。我真的觉得这是一个不错的选择，而且你每月需要增加的开支也只有45美元。"这时对方很可能会告诉你："哦，好吧，如果你觉得这个非常重要，那我们还是谈一谈吧。"

好了，在了解了蚕食策略之后，下次在进行谈判时，一定要考虑以下几点：

- 是否有些条件最好放在双方首次达成协议之后再通过蚕食策略提出来？
- 在对方拒绝你某个建议之后，你是否打算再做一次尝试？
- 你是否做好充分的准备，以防对方在最后一刻对你使用蚕食策略？

应对策略

一定要小心蚕食策略！在谈判过程中的某一时刻，你可能会变得非常脆弱。比如说你以为谈判差不多可以结束的时候，你就很容易成为对方蚕食策略的牺牲品。

我敢保证你时不时地会成为蚕食策略的牺牲品。比如说你在向客户推销一部汽车或者一辆卡车，一旦找到真正的买家时，你可能就会长舒一口气，谈判过程中的压力和紧张感也随之而去。对方此时正坐在你的办公室里，拿出支票簿，准备签支票。可就在他即将写下名字的那一瞬间，对方突然抬起头来说道："你还要送我一箱油，对吧？"这时候你通常会处于一种最为脆弱的状态，主要原因如下：

- 你刚刚完成了一笔交易，内心感觉非常良好，这时，人们通常就会作出一些正常状态下不会作出的让步。
- 你可能在想："哦，不。我本以为我们已经谈完了所有事情。我可不想重新谈判。如果是那样的话，我很可能会失去这笔生意。或许我最好还是作些让步。"

所以，当你的对手决定接受你的建议时，通常也就是你最为脆弱的时候。这时一定要小心对方的蚕食策略。刚刚做成了一笔大生意之后，你通常会非常兴奋，迫不及待地要向你的上司报喜。而这时客户却突然告诉你，他需要给自己的采购部门打个电话。当他在通电话时，只见他把手捂住话筒，然后对你说："你能给我们60天的账期，对吗？因为你所有的竞争对手都这样做。"由于刚完成一笔大订单，你可不想失去这笔生意，也不想再重新谈判，所以你很可能会同意对方的这种要求。

当你发现对手在使用蚕食策略时，一定要进行反击。比如说你可以

通过一种温和的方式让对方感觉自己的做法很没有档次。这时候一定要很小心，因为此时通常是谈判过程中一个比较敏感的阶段。比如你可以微笑着告诉对方："哦，好了，这个价格已经对你很合适了。千万别再让我们给账期了，好吗？"记住，你说这话时脸上一定要带着微笑，因为只有这样，对方才不会因此而和你翻脸。

在谈判过程中，不妨这样考虑以下几点：如果准备在双方谈判结束之后采取蚕食策略的话，你该注意哪些问题？在准备再次提出一些已遭到对方拒绝的建议之前，你是否已经有了一个清晰的计划？如果对方可能会在最后一刻对你发起蚕食策略，你是否能巧妙应对？

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

应对策略

要想避免这些不愉快的事情发生，不妨考虑使用以下的策略：

只要在谈判一开始就把这些问题说清楚，并以书面形式把双方商谈的结果确定下来，你就可以避免其他不愉快的事情发生。千万不要含糊地承诺对方："这件事以后再说吧！"千万别犯懒，别想着可以通过这种方式跳过那些比较难谈的问题。在谈判的过程中，一定要想尽各种办法让你的对手感觉自己已经赢得了谈判。一旦形成了这种感觉，他们就

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

另一方面，也要小心对方可能会在最后一刻提出进一步的要求。因为这时候你通常是最为脆弱的，很有可能会作出一些让自己后悔的决定。可能半个小时以后，你就会对自己说："我到底做了什么？我根本没有必要这样做，所有的问题都已经谈妥了。"

精彩重现

- 只要能够把握好时机，你就可以在谈判结束时让对方答应一些他最初曾一口回绝的要求。蚕食策略之所以有效，是因为一旦一个人作出了某项决定，他的大脑就会不断强化这个决定。而在谈判刚开始时，他可能会对你的所有建议抱有一种强烈的抵制情绪。可一旦接受你的建议之后，你就可以通过蚕食的方式提出更多的要求，比如说要求对方提高订单金额、升级产品，或者是提供更多的服务等。
- 伟大的推销员和好的推销员之间的区别就在于：伟大的推销员往往会在谈判结束时争取更多利益。
- 当发现对方在使用蚕食策略时，不妨以书面形式告诉对方其他服务的价格，同时别让对方感觉出你有权作最终决定。
- 当对方对你进行蚕食时，你可以使用让对方感到"这样做很没档次"的方法来进行反击，但记得一定要保持礼貌。
- 要想避免对方在谈判结束之后再提出更多要求，你可以在谈判结束时对所有的细节问题进行总结，同时使用各种办法让对方感觉自己赢得了这场谈判。

3. 让步模式

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

可你让出这 1 000 美元的方式却非常关键。在让步的过程中，你一般应当避免以下 4 个错误：

错误 1：作出等差让步。所谓等差让步，也就意味着你会通过每次让价 250 美元的方式让出 1 000 美元。

想象一下，如果你这么做的话，你的对手会怎么想。她并不知道你到底会把价格降到多少，她只知道一点：你每让一步，她就可以省下 250 美元。所以她会要求你不断让步。事实上，千万不要进行两次相同幅度的让步。打个比方，你准备买一辆汽车，车主第一次让价 250 美元，然后你再继续努力，车主又让了 250 美元，你难道不会期望对方下次再让步 250 美元吗？

错误 2：最后一次让步的幅度过大。

然后你告诉对方："这是我的底线，我不可能再让 1 分了。"可问题是，600 美元的幅度太高了，绝对不是最后一次让步的幅度。如果你第一次让幅是 600 美元，第二次让幅是 400 美元的话，对方很可能会断定你的第三次让幅大概是 100 美元。他会告诉你："好了，看来我们没什么好谈的了。可如果你能再让 100 美元的话，我想我们还可以继续谈。"你一口拒绝，告诉对方，你连 10 美元都不会让步，因为你刚才给出的已经是自己的底线了。这时候对方可能真的会拂袖而去，因为他可能会想："你刚刚让了 400 美元，现在居然连 10 美元都不肯让。为什么这么不讲情面？"所以最后一次让步的幅度千万不要太大，因为这很可能会

让对方对你产生敌对情绪。

错误 3：一开始就全让出去。

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

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

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

这位采购商是在撒谎，他很喜欢讨价还价。事实上，当他和你说这番话时，他本身就是在砍价，想看看能否在一开始就把价格降到最低。

错误 4：在一开始作出小让步来进行试水。

所以不妨先稍微降一点，试试再说。先把价格降低一点点，看看对方会有什么反应。你可以告诉对方："好吧，我可以把价格再降低 100 美元，但不能再降了。"如果对方表示反对，你可能会想："看来这场谈判并不像我先前想的那么容易。"接着你再降了 200 美元。对方还是不愿意买下那辆车。于是在下一轮谈判中，你又把价格降低了 300 美元，这时你的谈判空间只有 400 美元了，然后你干脆一下子又降了 400 美元。

看看你都做了些什么？你刚开始时还是小的让步，可慢慢地，你让步的幅度越来越大。按照这样的方式谈判，你永远都不可能与对方达成交易，因为他们每次要求你降低价格时，你都会给他们一个更大的惊喜，所以他们就会不停地要求你再降价。

之所以会出现这样的问题，就是因为你一开始就在对方的心目中确立了一种让步的模式。作出让步的最佳方式就是，在一开始时，首先答应做一些有利于达成交易的合理让步。或许 400 美元的让步并不会太过出格。但一定要记住，在随后的让步中，一定要逐渐减小让步的幅度。

逐渐减小让步的幅度，实际上是在告诉对方，这已经接近你所能让出的最大限度了。

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

"50 美元根本不够用。"孩子感觉有些难以置信。

此时，你与孩子之间已经确立了一个谈判范围。他们要 100 美元，而你只答应给 50 美元。谈判还在继续。你把数目提高到 60 美元，然后是 65 美元，最后是 67.5 美元。当你把数目提高到 67.5 美元时，你就不需要告诉他们这已经是极限了，因为他们已经意识到这一点了。通过逐步减小让步幅度，在潜意识里已告诉他们，你已经不可能再继续增加了。

应对策略

在谈判的过程中，一定要时刻保持警惕。要留意客户对你作出让步的幅度，并仔细记录下来。但千万不要因为对方让步的幅度缩小而感觉

对方已经接近底线。他可能只是在对你使用这种策略罢了。

精彩重现

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

4. 收回报价

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

比如说你在卖一些小玩意儿，你给顾客的报价是每件 1.8 美元，而顾客的报价则是 1.6 美元。你们谈了半天，最后双方都同意 1.72 美元的价格比较合理。这时顾客可能会想：“我从 1.8 美元降到了 1.72 美元，我想我还能降下 1 美分。”于是他说：“你看，现在的生意非常不好做。我想，除非你能把价格降到 1.71 美元，否则我实在没法和你做生意。”

他可能只是在引诱你，想看看你是否有可能把价格再降一点。千万不要害怕，更不要为了保住这笔交易而立刻作出让步。你可以告诉他："我也不确定我们是否可以答应你。这样吧，如果条件允许的话，我一定答应你的要求。"这其实是一种非常微妙的白脸－黑脸策略。"我先回去请示一下，看看我们能不能接受你的条件。我明天再来找你。"

第二天时，你可以回到他那里，假装收回你在第一天所作出的让步："非常不好意思，可我们商量了一整晚，结果发现，我们的一位工作人员犯了点小错，我们当初的成本估算出了点问题。我知道我们昨天商定的价格是 1.72 美元，可我们恐怕还是无法接受这个价格——我们现在所能接受的最低价格是 1.73 美元。"

这时对方会有何反应？他很可能会大发雷霆："什么？昨天谈的可是 1.72 美元，我只能接受 1.72 美元。"这样，买家再也不提 1.71 美元了。

你还可以通过收回某个交易条件（而不只是一味地纠缠于价格问题）的方式来达到同样的目的。下面让我们通过 4 个例子来说明这一点：

- 我知道我们正在讨论安装费用问题，可我的同事们告诉我，按照这种价格，我们不可能提供安装。
- 我知道我们讨论的价格包括送货费，但评估人员告诉我，就这种价格来说，如果还免费送货，那我们一定是疯了。
- 我知道你需要 60 天账期，可如果是这种价格的话，我们希望你把账期缩短到 30 天。
- 是的，我的确承诺过能调整培训费用，但我的同事告诉我，如果你只能接受这种价格的话，我们就必须另收培训费。"

一定要记住，千万不要收回那些比较重要的条件，因为这样很可能会惹怒对方。收回报价策略就像是一场赌博，但它可以督促对方作出决定，而且通常可以决定一笔生意的成败。

应对策略

我们可能都曾遇到这种情形，一位家电或汽车销售人员告诉我们，“这样吧，我去请示一下经理，看看能不能再给你便宜一点。”之后他会回来告诉你，“非常抱歉，你相信我们刚才一直讨论的竟然是特价产品吗？我本来以为特价活动还在进行，可这个活动上个星期六就已经结束了，所以就连刚才商定的价格我们都无法接受。”转眼之间，你就会忘记自己刚才让对方再作让步的要求，恨不得立刻以对方第一次报出的价格达成交易。千万不要让这种事情发生。

当有人对你使用这种策略时，不要害怕，一定要坚决要求对方先解决自己的内部问题。告诉对方，她必须先确定谁有权力作出最终的决定，然后双方再展开真正的谈判。

精彩重现

- 收回策略就像是一场赌博，所以使用该策略时一定要选择好对象。你可以通过收回送货、安装、培训费用或者是缩短付款日期等条件来收回自己刚刚在价格上作出的让步。
- 要想避免直接与客户产生对抗情绪，不妨虚构一个模糊的更高权威来当做黑脸，继续假装自己站在客户那边。

5. 欣然接受

尤其是当你的对手也接受过专业的谈判训练时，这一策略就显得尤为重要。如果他们对自己的谈判能力非常自负，那么双方很快就可以达成共识，整个谈判的形势也都会向着有利于你的方向发展。遇到这种对

手时，真正的关键可能并不在于价格或付款日期，而是对方的自我意识。

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

在这种情况下，如果他并没有谈到自己当初预期的价格，他就很难接受你提出的价格，因为他不喜欢那种输掉谈判的感觉。即便是对方知道你的建议非常公平，而且也能够符合他的要求，他仍然会拒绝你提出的条件。所以，遇到这种情况时，你一定要找到一种适当的方式来满足对方的自我意识，让他产生一种良好的自我感觉。这时候最合适的策略就是"欣然接受"。优势谈判高手知道，要想做到这一点，最好的方式就是在最后一刻作出一些小小的让步。让步的幅度可以极其渺小，但这没关系，因为真正重要的不是你让步的幅度，而是让步的时机。

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

以下是其他一些你可以考虑使用的小幅让步：

- 在出售设备后为对方提供一次免费的操作培训。
- 如果你是在出售办公设备，你可以向对方提供库存管理服务，给他们安装一个自动续订系统。
- 如果对方在 90 天内续订，你可以为对方提供同样的价格。

- 将账期从 30 天延长到 45 天。
- 将保修期从 2 年延长到 3 年。

记住，**真正重要的是让步的时机，而不是幅度**。所以即便你只作出了很小的让步，但效果却非常明显。通过使用该策略，优势销售谈判高手不仅可以让对手接受自己的条件，而且还会让对方感觉非常开心。

应对策略

当客户为了平息你的愤怒而作出一些象征性让步的时候，你可以立刻拆穿对方的把戏，千万不要让他自以为得逞。你可以告诉他，“非常感谢你肯作出让步，但这样的象征性让步并不能解决我的问题。记住，关键是我的上司必须能够接受你的条件。所以你最好还是给我一个合理的让步，这样我就可以有机会说服他们，你看这样公平吗？”

精彩重现

- 如果你的对手为自己的谈判技巧感到自豪，他心中那种赢的欲望很可能会让你们很难达成共识。
- 不妨在谈判即将结束时作出一些小让步，让对方感觉良好。
- 记住，让步的时机比你让步的幅度更重要，所以即便你只作出很小的让步，只要时机得当，就可以产生很好的效果。

6. 起草协议

好了，当口头谈判即将接近终点时，就到了起草协议的时候了。在一场典型的谈判当中，双方通常会事先口头沟通好所有的细节，然后制

定成协议形式，交由双方审定并签字。我从来没遇到过一次可以在口头谈判中涵盖所有细节问题的情形。口头谈判总是会遗漏一些细节性问题。当双方坐下来签署书面协议的时候，一方总是会说服另一方接受或者跟对方协商一些协议中出现的新要点。所以这时起草协议的一方通常会拥有巨大的优势。

在很多情况下，谈判一方在起草合同时至少会发现十几条双方在口头商谈过程中并没有涉及到的条款。这时起草合同的一方就可以按照对自己有利的方式阐述这些条款，而另一方就需要在签字时临时作出决定。

千万不要让对方起草合同，这样会让你陷入非常不利的境地。无论是一份数百页的协议，还是一份只有几段话的报价单，都是如此。打个比方，一家不动产经纪公司向一家建筑承包商提出了一份报价协议。承包商基本上同意协议内容，只是希望对方能够把价格再提高 5 000 美元。此时双方都可以从自己的公文包里拿出文件，在上面注明他们增加 5 000 美元的条款。需要增加的内容很简单，可能只要一句话就够了："双方一致认定，最终价格为 59.8 万美元。"

可问题是，如果是经纪公司一方来添加这句话，他可能就会设法让条款更加有利于经纪公司一方。比如他可能会写到："双方一致认定，最终价格为 59.8 万美元。增加的 5 000 美元于签字后 24 小时内存入对方的银行账户。"而如果是承包商一方的代表来补充这句话，他可能会写到："双方一致认定，最终价格为 59.8 万美元，增加的 5 000 美元由经纪公司在签字的同时以支票形式支付。"

这些条款其实并没有太大的实质性意义，所以对方通常不会因为这些细节性问题而决定取消交易，但毫无疑问，它确实会给起草协议一方带来巨大的好处。试想一下如果只是一段话就可以带来这么大的差别，那么一份几页的协议当中会隐藏多大的差别啊！

当然，我并不是鼓励起草协议的一方利用这一优势占对方便宜。我只是想指出，**在谈判过程中，即便双方都满心以为自己已经就所有问题**

达成共识，他们对谈判结果的理解仍然可能是有差距的。

案例直击

戴维营协议各方都以为已经达成了共识

一个最经典的案例就是由卡特总统、埃及总统安瓦尔·萨达特（Anwar Sadat，曾经因在中东和平进程中的贡献而获得 1978 年诺贝尔和平奖，1981 年遇刺身亡。——译者注）和以色列总理梅纳赫姆·贝京（Menachem Begin，曾经因在中东和平进程中的贡献而获得 1978 年诺贝尔和平奖。——译者注）一起签署的戴维营协议。

三方一共进行了 13 天谈判，谈判过程举步维艰，以至于三方都感觉无法达成任何协议了。可就在这个时候，谈判突然出现了突破性的进展，三方在第 13 天时决定签订协议。事实上，三方是如此兴奋，以至于他们立即乘坐直升机飞往华盛顿，举行了规模盛大的签字仪式。在白宫东厅，一向喜怒不形于色的贝京转过头去告诉自己的妻子："亲爱的，我们会因为今天晚上的事情而名垂青史的。"可事实并非如此。在该协议签署之后的许多年里，协议上的内容基本没有得到执行。也许是因为他们过于激动了，以至于他们认为自己已经在很多问题上都达成了共识，可事实并非如此。

所以如果你争取到起草协议的权利的话，不妨在谈判过程中注意做好记录，并在关键的地方做好标记，这样一方面可以提醒你在起草协议时包括对方答应你的所有要求，同时也可以提醒你，一定要把那些你并不喜欢，但是你的确已经在谈判过程中答应了对方的条款写进协议里。这时即便你已经记不清了，你的笔记还是可以给你足够的自信把这些内容添加到协议当中。

如果你在进行团队谈判，那么把协议呈交对方之前一定要让本方所有团队成员浏览一遍。你可能忽略了某个要点，或者也可能误解了双方在谈判过程中提到的某个问题。在谈判过程中，主谈判人员经常可能会由于受到情绪的过分影响而误以为对方已经同意了某个观点，这时只有那些相对比较独立的观察者才能看清问题。

我通常不鼓励邀请律师参与谈判过程，因为大多数律师都不是谈判高手。他们喜欢对抗，因为他们总是需要威胁对方就范，而且他们很少会努力提出一些富有创造性的解决方案，因为律师的主要任务是帮你解决麻烦，而不是帮你赚钱。记住，在法学院里，学生们学到的主要内容是“破坏交易”，而不是“促成交易”。

可问题是，在一个法制社会当中，如果双方所达成的协议没有法律效用的话，那这样的协议通常是没有任何意义的，所以我建议你在签字之前一定要让你的律师审读协议。在一份复杂的协议中，你可以先准备（并打算让对方签字）一份意向书。等双方签字认可之后，再让你的律师将其修改成为一份法律文件。记住，在谈判过程中，你应该把自己的主要精力用来促成双方达成协议。

如果你感觉对方可能并不会同意你所准备的协议，不妨在协议上加上一句话，“呈请贵公司律师审阅”，这样就会有助于鼓励对方签字。

在口头谈判结束之后，一定要尽快让双方在谈判备忘录上签字。要尽快让对方看到书面的东西，中间耽搁的时间越长，他们就越是有可能忘记双方在谈判中达成的共识，这就会让他们在签字时产生新的质疑，从而增加麻烦。

同时一定要确保对方能够理解协议。千万不要让他们签署那些他们还没有弄清的协议。如果因为那些他们本来就没有理解清楚的条款而出了任何问题，他们会把责任全推到你头上，而且会拒绝承担任何责任。

我发现在谈判开始之前准备好协议是一个不错的方式。当然，我并不会把它拿给对方看，但我会把我事先准备好的协议和双方最终达成的

协议进行对比，这样就可以看出我的谈判取得了多大的成果。有时候对方很可能会作出一些你并没有预料到的让步，这时你就会容易兴奋过度，会很容易相信自己已经达成了一笔不错的交易。它可能的确是一笔不错的交易，但如果你因此需要放弃一些自己本来预设的目标的话，那么摆在你面前的，或许并不是你想要的。

如果你感觉对方很可能并不会签署自己的协议，不妨在协议中加上一句“贵方律师有权因任何法律问题而拒绝签署本协议”，以此来鼓励对方签署。如果对方仍然不愿意签署，你可以将该表述方式扩大为：“请转交贵方律师审核。”

好了，书面协议完成之后，该是你签署协议的时候了。所以不幸的是，每次对方向你提交协议时，你都要仔细地审读一遍。在以前，大多数协议都是用打字机打出来的，双方审读一遍，圈点一番，然后交给打字员进行修改。当修改后的协议送到你面前时，你通常只需注意一下那些修改的地方就可以了。可如今所有的协议都是用电脑打印出来的，所以每次对协议进行修改时，我们都要重新打开电脑，修改文档，然后重新打印一份新协议。

这就会产生一定的风险。你可能并不同意协议中的某个条款，对方同意进行修改，并表示他们会把修改后的协议寄给你签字。当修改后的协议被送到你的办公室时，你可能正忙着做其他事情，所以你可能粗略浏览一下你曾修改的地方，然后就直接翻到最后一页，在上面签上自己的名字。不幸的是，由于你并没有花时间重新读完整份协议，所以你并没有意识到对方同时已经在其他地方进行了一些修改。他们修改的可能是一些非常重要的地方，比如说把“FOB 工厂”修改成为“FOB 工作地点”，也可能只是一些小的用词方面的修改。这些地方你通常并不会留意，只是许多年之后，当双方之间的合作出了问题，你需要向律师出示协议时，这些问题才会浮出水面。

没错，我同意。你完全可以想办法证明对方欺骗了你，但为什么要

为自己惹上这些麻烦呢？一定要意识到，当你很多年之后发现出了问题时，你可能都不知道自己当初曾经答应过什么，所以你可能会告诉自己："既然已经签字了，那我当初一定是作出承诺了。"

记住，在这个电脑生成文件的时代，每次修改完协议之后，你必须认真细致地通读一遍。

应对策略

如果对方一开始就表示要起草协议，我会告诉对方："没错，我们需要一份书面文件，但我们完全可以轻松地处理这些事情。我有自己的律师。"就算要搭上律师费，我还是会宁愿自己一方来起草协议。

精彩重现

- 在谈判的过程中，起草协议的一方往往会有巨大的优势，因为在起草协议的时候，你总是会想到一些双方在口头谈判过程中没有想到的细节。如果是你起草协议，你就可以把它们按照有利于自己的方式写出来。当对方浏览协议的时候，他们就会把全部精力用在跟你重新谈判上。
- 在谈判的过程中一定要做好笔记，并在关键的地方作出记号。它会提醒你要把这些条款放进协议。而且这样还可以保证你会把那些自己不太喜欢的条款也添加到协议当中。
- 如果你是在率领一支团队进行谈判，一定要让你的团队成员审读协议。有时你可能会因为迫切想要达成协议，而写上一些对方并没有答应的条款。
- 在签署协议之前，一定要仔细审读眼前这份协议。要知道，对方很可能偷偷地修改了协议中的某些内容。



第三部分

巧用策略　绝对成交

当你面对客户时，一定要记住，他们其实愿意在你这里花掉更多钱。而你所需要做的，就是给他们一个理由，并让他们相信自己不可能在其他任何地方得到更好的条件了。

在对销售人员进行了近20年的培训之后，我开始相信，销售人员其实比客户更在乎价格。事实上，我甚至可以毫不夸张地说，当客户与你砍价时，他们心里实际上在暗暗祈祷能付给你更高的价钱。在你大骂我在胡说八道之前，请容许我进行解释。

我曾经培训过全球最大草坪生产商的销售人员。你很可能就是他们的用户，因为几乎所有打折商店里出售的低端家用锄草机都是这家厂商生产的。没有任何一家厂商能够比他们更懂得如何控制成本。事实上，当你在家得宝买了一台锄草机，并且付给那位送货员一些小费的时候，厂商所得到的利润甚至都没有那笔小费多——可想而知，他们的利润该有多低。可是即便如此，当我问销售人员“客户抱怨最多的是什么”的时候，你猜他们是怎么回答的？没错，答案就是“你们的价格太高了。”

你之所以总会听到这样的抱怨，是因为你的客户也在研究谈判策略，千万别让对方用这种把戏把你耍得团团转。

第 7 章

钱并没有你想象的那么重要

1. 客户愿意多付钱

首先，价格其实是一个因人而异的问题。你觉得很高的价格对方可能反而会觉得很便宜。

案例直击

30 刚出头的时候，我曾经在加利福尼亚贝克斯菲尔德(Bakersfield) 的蒙哥马利 (Montgomery) 连锁店担任经理。虽然贝克斯菲尔德并不大，但我所经营的这家商店还是在蒙哥马利 600 家连锁店中名列第 13 位。我们是怎么做到的呢？在我看来，原因就在于总部敢于放手，让我们直接根据当地的情况进行销售。比如说，夏天天气热得发狂的时候，我们的家用空调销量就会变得很好。当贝克斯菲尔德到了夏天时，即便是在夜间，气温也可以达到 100 华氏度（约合 37.78 摄氏度。——译者注）。在当时，一名普通蓝领买套房子大约需要 3 万美元，而安装一台

空调的成本大约是1万—1.2万美元。所以我很难让新来的销售人员向客户推销空调，因为他们感觉很难卖给客人们一种可能会用掉对方一年收入的产品。不仅如此，他们也根本不相信那些只用3万美元买房子的人会再花上1.2万美元去装台空调。事实上，客户愿意支出这笔费用——这点从我们的销售额上就可以看出来，但我们的销售人员还是不愿意向客户推销空调，因为他们感觉这玩意儿实在太贵了。

一旦我能让新来的销售员多赚些钱，并且能够在自己家里装上一台空调的话，他们立刻就会觉得空调其实并不贵了。

人们在开始做股票经纪人时也会遇到同样的问题。当经纪人自己都不知道该去哪儿赚钱维持生计时，他们就很难说服客户作出10万美元的投资。可一旦他们自己变得富有，销售额就会像滚雪球一样越滚越大。所以我坚信：其实销售人员比客户更在乎价格。

我有一名客户是一位设计师，他同时还是一位采购点销售及展示产品供应商（所谓采购点，就是指能够直接面向客户进行销售的东西。采购点可以是展示柜，也可以是汽车展示大厅里介绍某款车型功能的电视屏幕）。她告诉我，如果某家商店的货架上一共只有3种产品（比如说3个烤面包机），而且营业员还用卡通图片来详细解释每种产品的功能特点，客户们往往会倾向于选择定价最高的产品。遇到这种情况时，这些可能正在领着最低薪水的销售人员就无法理解客户为什么会选择最贵的产品，并且会坚持建议客户选择那些中低价位的产品。

采购点最重要的构件是介绍产品用的卡通图片。其次，整个商店的氛围也非常重要，因此在布置商店时，你一定要让客户相信，没有什么地方的价格比这里更低。如果你能同时做到这两点，你的客户就会愿意多花钱。

据我观察，花钱应该是美国人最擅长的事情了。我们都喜欢花钱。

在这个国家，人们每年一共要花掉 6 万亿美金，如果所有的营业经理都能掌握销售的艺术，这个数字很可能会上升到 7 万亿美元。这就是我们处理那些辛苦赚来的税后收入的方式。试想一下，那些公司采购负责人会如何处理公司的年度预算呢？如果说美国人还有什么比花自己的钱更擅长的事情，那无疑就是“花公司的钱”了。毕竟，公司的开支是可以免税的，所以公司每花一笔钱，山姆大叔都会承担 40% 的成本。

所以，我相信，这么多年来，我们其实都犯了个错误。在向别人推销东西时，对方最关心的并不一定是怎样省钱；事实上，他很可能是在想着怎样才能花掉更多。但要想让对方从口袋里掏出更多的钱，你必须学会做两件事情：

- 你必须给对方一个这样做的理由。
- 你必须让对方相信，她在其他任何地方都不可能得到更好的条件了。

这里所谈到的第二点正是优势销售谈判的精髓所在。优势谈判的目的就在于，让你的对手相信自己才是谈判的赢家。事实上，价格真的重要吗？试想一下，当你打算买一部车时，你真的会在乎对方要价是 2 万美元，还是 2.1 万美元吗？并不是很在乎。因为你很快就会忘记自己到底付了多少钱，而且稍微多付一些钱也并不会影响到你的生活质量。真正重要的是你感觉自己做成了一笔好生意。试想一下，当你兴高采烈地告诉自己的同事，“这下我可做了笔好生意，我让对方把价格压到了 2.1 万美元……”可同事却说道，“多少钱？我的朋友也买了一部跟你一样的车子，可他只付了 2 万美元。你应该去主街汽车大厅买。”这时候，你会有何感想？这才是真正让客户感到难过的事——他们感觉自己并没有得到最好的条件。

但另一方面，相信几乎所有的销售人员都曾经听到这样的话，“我

们很想跟你做生意，但你的价格实在太高了。”实话告诉你吧，事实上，这跟价格根本没有任何关系。即便是再把价格降低 20%，客户仍然会发出同样的抱怨。

你之所以常听到这样的抱怨，是因为你的客户也在研究谈判策略。每次参加行业集会，或坐在酒吧里跟朋友闲聊时，他们都会说：“嘿，知道怎么跟销售员逗乐子吗？你先让他们做完整个演示，随便用多长时间都行。当他们最终告诉你价格时，你就可以往后靠在椅子上，把双脚放到桌子上，告诉对方，‘我很想跟你做生意，可你们的价格实在抬高了。’只要坚持不笑，你就可以看着对方结结巴巴，不知该说什么的傻相了。”

千万不要让对方用这种把戏把你耍得团团转，这只不过是对方的一个谈判策略罢了。

你首先应该学会谈判的规则。然后不断地反复练习，直到完全掌握这些规则。随后，你就可以进行实战演练，当你知道自己在做什么，而且又对自己充满信心时，谈判就会成为一种很有趣的游戏。

所以下次当你面对客户时，一定要记住，他们其实愿意在你这里花掉更多钱。而你所需要做的，就是给他们一个理由，并让他们相信自己不可能在其他任何地方得到更好的条件了。

2. 比钱更重要的东西

一位记者曾经问宇航员尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）如何看待“阿波罗 11 号”登月这件事情。他回答道，“我们知道，一艘宇宙飞船通常是由 200 万个零件组成的，试想一下，如果你感觉自己乘坐的宇宙飞船都是用标价最低的零件组装起来的话，你会有何感想？”这个回答的确非常可爱，但他的这句话却反映出一个流行的误解：政府都是在跟标价最低的供应商打交道。

毫无疑问，事实并非如此，可令人感到震惊的是，居然有那么多人

相信这句话是真的。在我的优势谈判培训班上，我经常会听到这样的问题："在跟政府打交道时，我们该怎么办？因为他们通常只能接受最低的标价。"

记得有一次，在飞往东海岸的航班上，我旁边碰巧坐着一位五角大楼的采购官员，闲谈之中，我向他提出了这个问题。"我经常听说，按照规定，每次进行采购时，政府只能选择最低标价。真的是这样的吗？"

"根本不是。"他告诉我，"如果真是那样的话，我们就有大麻烦了。对于我们来说，成本并不是最重要的问题。我们真正关心的是一个公司的资历，负责生产该产品的工人和管理团队的资历，以及他们按时完成工作的能力。按照规定，我们应该从'符合要求的竞标者'当中选择报价最低的一家。如果经过了解之后，我们发现某位竞标者是最佳的选择，我们完全可以重新制定一些对这位竞标者有利的标准。"

所以即便是对于联邦政府，价格也不是最重要的考虑因素。而对于绝大多数公司来说，法律并没有要求它们一定要公开招标，所以在应对这样的公司时，价格就更不是问题了。

下面，我们回顾一下对于客户来说比价格更重要的要素：

- 相信自己得到了你所能提供的最好的条件。
- 产品或服务的质量。销售人员经常会告诉我，他们所销售的产品已经变成了一种交易品。他们告诉我，对于客户来说，其实从谁那里购买并不重要。他们唯一关心的就是价格。这种看法纯属错觉。你难道真的只关心价格吗？你难道会为了买根钉子而专门去趟五金店吗——即便你知道那里的东西是最便宜的？当然不会。
- 如果客户真的只想要最低的价格，那么90%的商店都会关门大吉，而唯一能生存下来的公司就是提供最低价格的那家——这种情况显然是不可能发生的。所以你一定要意识

到，当客户告诉你，他只是把你的产品看成一种交易品的时候，这其实只是他的一种谈判策略。他的真实感受可能并非如此。

- 你所提出的交易条件。许多大型公司通过调整交易条件赚到的利润，都比简单出售产品要多。我最近租用了一辆顶级豪华轿车，这次经历让我深信，制造汽车只是这家公司的一小部分利润来源。真正的利润是来自公司出租或出售汽车时所制定的条款。
- 你提供的送货安排。你能在对方最需要的时候将产品送到吗？你能否提供即时配送服务？你是否可以先把货物放到对方仓库，然后按照对方的实际用量收费？
- 你的相关经验。你是否熟悉他们这种公司以及他们的运作方式？你是否喜欢跟他们打交道？
- 你提出的承诺及你兑现承诺的表现。我曾经用几百美元从一家图片商店买了一件产品。几个月之后，有个零件坏了，于是我拨打他们的800服务电话，想了解一下他们能否帮忙解决这个问题。刚刚听明白我的问题，对方接线员就说道，“如果你能告诉我你的地址，我立刻就可以用联邦快递给你送去一份备用零件。”我说道，“你难道不需要知道我是什么时候，在哪里购买贵公司产品的吗？而且我并不确定我能否找到收据。”“我并不需要知道这些，”他告诉我，“我只是想确保你对我们的服务感到满意。”当一家公司能像这样兑现自己的承诺时，我还真的关心他们的价格是否最低吗？当然不会。
- 退货。当客户无法出售你的产品时，你是否愿意接受退货？你是否愿意自动收回退货，将它们放进自己的仓库？
- 跟你和你的公司建立合作伙伴关系。随着商家们逐渐意识

到跟供应商之间建立互惠关系的重要性，以往那种双方彼此敌对的关系便开始消失。

- 你的信用。你公司的信用值可能比价格还要重要，尤其是对一家新成立的公司，或者在一个极其注重现金流的公司来说，更是如此——它们需要确保你能够在不景气的时候表现出足够的承受力。
- 你的团队。当客户需要完成某种产品或者需要你提供某种服务时，比价格更重要的因素还有：你会把工作分派给怎样的人，他们的资历如何；你会分派来监督该项工作的管理层级别。
- 你根据对方的要求调整自己产品的能力，以及你是否愿意这样做。
- 你所表现出的尊重。很多时候，一家公司之所以会从一家大型经销商转向一家小型经销商，就是因为他们感觉后者更加尊重自己。
- 内心安宁。AT & T 的电话业务价格要远比斯普林特(Sprint)和 MCI 高得多，而且他们也从来没宣称自己的价格更便宜。但他们仍然一直在保留该项业务，而且我仍然接受该公司的服务——没有其他原因，只是因为我已经用了很多年，不愿意再那么麻烦去更换电话公司了，况且我还有很多更加重要的事情，所以根本没时间去为了每次通话节省几美分而更换长途电话公司。
- 你的可靠性。你的产品和服务能否保持高质量，客户能否信赖你。

总而言之，我还要再提醒你一句，价格并没有你想象得那么重要。只是因为你在从事销售工作，所以你才会如此夸大价格问题。而**客户之**

所以会夸大价格问题，他只是为了能够得到更好的交易条件。但千万不要受到对方的误导，误以为对方真的只是关心价格。实际上，远非如此。

3. 如何确定一位客户愿意付多少钱

在前文中我已经指出，钱并不是最重要的因素。接下来，我们将讨论如何找出客户内心愿意承受的最高价位。在销售过程中，客户的谈判范围往往是他的心理价位（他们希望能够从你这里得到的价格）和他们的走开价位（他们所能承受的最高价位）之间。那么，我们该如何判断对方的走开价位呢？

比如说，你在向一些计算机制造商推销开关设备。以下是一些你可以考虑使用的策略：

- 通过虚构更高权威的方法来提高价格。比如说，对方经常采购的开关价位是1.5美元，而你的报价是2美元。你可以告诉对方，“毫无疑问，你也觉得我们的产品质量更好。如果我能说服我的上司把价格降低到1.75美元，你可以接受吗？”由于有了更高权威的保护，这时对方就会以为你所能承诺的最低价格是1.75美元，通过这种方式，你就把双方的最低心理价位提高到了1.75美元，这时双方之间的分歧就只有25美分——而不是最初的50美分了。
- 通过提供简装版来判断对方的质量标准。“如果你并不在乎铜触片质量，我们也可以把价格降低到1.5美元。你觉得这样可以吗？”当你说出这句话时，对方很可能会立刻宣称价格并不是自己唯一关心的问题。他们关心的是质量。
- 通过提供高质量版本来判断对方愿意承受的最高价位。“我们可以为这个开关加上一些新功能，但价格可能要提高到

2.5 美元。”如果客户对新功能感兴趣，你就可以判断出他愿意支付更高的价格。如果他告诉你，“即便你在上面镶块钻石都没用，我们的报价不可能超过 1.75 美元。”这时，你就知道价格范围已经成了一个至关重要的问题了。

- 将自己从潜在供应商的位置上移走。这可以让客户放松警惕，甚至可能会让她透露出一些在跟你谈判时不会透露的信息。比如说你可以告诉对方：“我们很想跟你做成这笔生意，可这次的机会显然不适合我们。还是以后有机会再合作吧。”通过这种方式让她放松警惕，稍后，你就可以告诉她：“很遗憾，看来我们没法达成这笔交易了，不过私下里说一句，能告诉我你们能接受的价格是多少吗？”这时对方很可能会说：“我也知道 1.5 美元是个比较低的价格，但我想我可以把价格提高到 1.8 美元左右。”

所以说，在谈判过程中，客户心中一定有个心理价位和走开价位。**在谈判的过程中，你通常不会知道对方的走开价位是多少，因为这时对方一直在围绕着自己的心理价格跟你谈判。**但通过使用这些策略，你就可以找到对方真正的走开价位。

通过这一部分的讨论，相信你应该能够看出，其实在价格这个问题上，我们还有很多谈判空间。

精彩重现

- 千万不要误以为价格是对方最关心的问题。
- 千万不要误以为你所出售的只是一个交易品。其实，这只不过是对方使用的一个谈判策略罢了。对方并不会仅仅因为价格低就购买你的产品。

第 8 章

绝对成交策略

1. 销售的 4 个阶段

对于一位优势销售谈判人员来说，他首先必须明白，终场策略其实只能达到一个目的：让对方更快作出决定。这之所以是一个巨大的优势，是因为让对方作出决定的速度越快，你就越可能得到自己想要的东西。反过来说，**你给对方思考的时间越长，你如愿以偿的机会也就越小。**

有些销售人员曾经参加过一些 ABC 谈判培训，也就是人们常说的“一定要成交”（Always be Closing），所以他们总是在一开始接触客户时就直奔主题。这种做法太急于求成了。还有一些人会选择在发现客户可能会拒绝时使用终场策略，而这时又太晚了。除非你能意识到要让对方尽快作出决定的重要性，否则你不会成为一名真正的优势谈判高手，因为你并没有学会把握时机。

优势销售谈判高手知道，成交通常都会经过 4 个阶段：

- 确立目标——寻找需要你的产品或服务的人。
- 判断质量——找到能够负担得起你的产品或服务的人。销

售是一门生意，而不是一种宗教或社会服务。你不应当把时间浪费在那些根本买不起你的产品或服务的人身上。

- 激发欲望——想办法让对方非常需要你的产品或服务，更重要的是，要让他们一定想要跟你达成交易。这个步骤非常关键。如果你在成功地激发起对方的欲望之前就结束交易，就说明你很可能只是在逼迫对方购买自己并不想要的东西。而要想做到这一点是非常困难的，它意味着你可能会为了达成交易而不得不降低价格。这样做很少会提升客户的满意度，它只会让客户感觉自己被欺骗了，或者是被迫进行了购买。
- 结束交易——让客户自己作出购买的决定。

如果你能够清醒地意识到这 4 个阶段：确立目标、判断质量、激发欲望以及结束交易，那就说明你已经懂得了如何把握时机，这会大大增强你在终场阶段的力量。

2. 24 种绝对成交策略

好了，在了解“何时”结束谈判之后，下面我来谈谈“如何”使用绝对成交策略来结束一场谈判。

驳船策略

如果你曾经去过新奥尔良的码头，相信你一定会为那些把大船拖进密西西比河的小驳船震撼不已。一个不到 30 英尺长的小驳船居然能够拖动一支船队，而船队中每艘大船的重量都超过了 1 万吨。当我在洛杉矶附近出海时，曾经吃惊地看到一艘小船居然拉着一艘 30 万吨的超级油轮驶向大海。

这些不起眼的小驳船怎么会有如此巨大的能量，它们的神秘力量究竟来自哪里？开过驳船的人都知道，只要每次能够用上一点巧力，驳船就可以拖动巨大的货物，完成不可思议的壮举，反之，如果只是使用蛮力，加大引擎，它都不可能动摇油轮半步。

这跟结束一次销售谈判又有什么关系呢？其实道理是一样的。每次用一点力气，你就可以达到最不可思议的结果；每次用一点力气，你就可以让世界上最难说服的客户把订单给你。

案例直击

驳船策略让我争取到25万美元贷款

我曾经使用这一策略从一家银行那里争取到了25万美元的贷款。当时我跟另外一位投资商一起购买了33套房子，后来我想要买下对方的股份。要想做到这点，我需要从银行得到25万美元的贷款，但我只能用现有的资产做二次抵押。刚开始时，银行感觉风险太大，拒绝了我。于是，我和另外一位投资者约见了该银行的副总裁。刚开始，对方仍然给出了同样的答复，可我们仍死缠不放。1小时以后，这位副总裁同意，只要我们能够拿出一张10万美元的存款证明，他就可以为我们提供贷款。听到这个答复之后，我们并没有立刻反对，而是继续恳请对方提供贷款，因为我们明显感觉到对方已经开始有所松动了。又过了1小时，他终于同意我用现有资产进行抵押贷款。

所以下次当你感觉对方绝对不会改变主意时，不妨想想那艘拖动万吨油轮的小驳船，那么再难缠的客户也会被你说服。**即便是他在昨天，或者1小时甚至1分钟之前曾拒绝过你，也未必说明他一定会拒绝你下次的请求。**只要学会每次用上一点力气，你就能改变任何人的决定。

马场策略

在年轻的时候，我曾经花了2年时间在伦敦摄影学院学习。每次假期我都会去为那些养马人拍摄纯种马的照片，以此来赚取外快。这是一种非常独特的摄影工作，因为养马人往往不喜欢常规的拍摄风格。它们希望照片能够清楚地反映出马匹的样子，这样他们就可以通过照片来准确地判断马匹的情况。在拍摄这种照片时，马匹的后腿通常会稍微靠前一些，这样养马人才能清楚地看到所有的马腿。

要做到这一点并不容易，因为一匹性格暴躁的纯种马很少愿意这样做。当你把马牵到照相机前面，可马却又不肯配合时，无论你怎么挪动马腿，它都无动于衷。相信许多销售人员也都遇见过类似的客户，无论你怎么努力，对方就是不愿意改变自己的想法。

在这种情况下，要想改变纯种马的站姿，唯一的方式就是让它忘记自己最初的站姿。这时，我就会带着它绕着马场，一边转悠，一边轻声与它交谈，让它逐渐忘记自己最初的站姿。然后我会重新把它带到照相机前面，看看它这次的站姿如何。如果它仍然没有按照我预想的姿势站立，我就会耐心地再带它绕马场转悠……

有些客户就像这些纯种马。他们拒绝你的理由跟这些纯种马拒绝改变站姿的理由完全相同。遇到这种情况时，千万不要直接迫使对方改变主意。不妨给客户先讲个小故事，让他们的思绪暂时脱离自己先前的决定。告诉自己："现在时机不对。不过我可以先转移他们的注意力，过会再提出交易。"等到在精神上带着客户绕马场转悠一圈之后，如果对方仍然表示拒绝，你不妨带着他们再转上一圈，然后再提出交易。

优秀的销售人员甚至会带着客户转上五六圈。伟大的销售人员可以带着客户转上10—12次却仍然不会感到疲惫。所以**当对方对你说"不"时，千万不要把这当成拒绝，不妨把它看成是一个信号，然后告诉自己："该带着他绕马场转一转了。"**

“你并不会因为这点就放弃吧”策略

我将教给你最简单的绝对成交策略，你甚至可能会觉得它不值一提。可除非你亲自尝试一下，否则你肯定不会相信它强大的威力。

我儿子德怀特曾经当过汽车销售员，这个策略是他在推销汽车的那段日子里教会我的。每当有客户提出一条反对意见时，德怀特并不会马上跟客户争辩或想办法说服对方，相反，这时他就会告诉对方：“但你并不会因为这个就放弃这笔交易吧？”刚开始时，他感觉这样做的确有些愚蠢，因为他相信客户一定会讥笑他。可过了一段时间之后，他发现有很多客户都不会因为提出了反对意见而放弃交易。

他们会说：“你们只有红色的车子吗？我们想要绿的。”

这时他会告诉对方：“但你并不会因此就放弃这笔交易吧？”

然后对方会回答道：“哦不，我想不会的。”

你的这种说法听起来有些过分，不是吗？但只要尝试一下，我想你就会发现自己多年来一直担心的问题其实并没有什么大不了的。

客户可能会说：“你的竞争对手单价要比你低 10 美分。”

这时你可以说：“但你并不会因为这点就放弃我们吧？”

对方很可能会说：“哦，只要你们能够在服务方面兑现自己的承诺，我想不会的。”

优势销售高手的一个特点就在于，她知道自己并不一定要满足对方的所有要求，因为她非常清楚，一旦自己作出一次让步，对方就会接连不断地提出更多新的要求。

“你可以承受”策略

旅行社曾经使用这一策略从我的口袋里掏走了 7 000 美元。只要在适当的环境下看准了对象，我想这种策略还是非常有效的。

大师手记

一个从我口袋里掏出7 000美元的策略

几年之前，我的女儿朱莉娅和我决定去非洲度假。我们想去爬坦桑尼亚的乞力马扎罗山，同时还想去肯尼亚参观野生动物保护区。可就在出发前，我们看了一部名叫《雾锁危情》(Gorillas in the Mist，1988年上映，由美国导演迈克尔·艾普特执导。——译者注)的影片，它讲述了黛安娜·福斯（Diane Fosse，影片的女主人公。——译者注）英勇保护卢旺达境内一群濒临灭绝的山地大猩猩的故事。由于这部电影让我们大为震撼，所以我给旅行社打去电话，希望他们能安排我们在非洲期间看一下这些山地大猩猩。接到我的电话之后，对方开始检查日程表，并承诺几天之后会给我回电。“这个世界上只有29个银背黑猩猩了，”对方告诉我，“他们都在中部非洲，卢旺达、乌干达和扎伊尔交界的地方。由于黑猩猩的数量非常少，所以它们全部都处于野生状态，我们几乎不可能看到它们。可扎伊尔总统的弟弟在那里的山上拥有一座小型度假村，我可以在圣诞节前的那个星期安排你前往那里。不过，这需要你另外支付7 000美元。”

一听到这个价格，我差点没噎住。我们并不是专业的自然学家，并没有把见到这些黑猩猩当成自己的人生目标。之所以想去看这些猩猩，唯一的原因就是因为我们看了一部相关的电影，所以对它们产生了好奇之心，仅此而已。“苔丝，”我说，“我也不清楚自己是否愿意为了看这些黑猩猩而花上7 000美元。”

她的回答棒极了。她说：“哦，罗杰。你的确想看到它们。况且你可以承受得起，还是去看看吧。”

我想这可能是我听到过的最棒的成交策略了。当然，从表

面上来看，她在这个过程中把我大大恭维了一番，让我相信自己是个有钱人，有大把的美元可以挥霍，可事实上，她是在告诉我："你的确想看这些黑猩猩，而且你能负担得起。"所以我当即表示接受。结果证明，看到黑猩猩的那一刻是我们这次旅程中最为开心的时刻。

记住，**在应对那些非常富有的客户时，不妨考虑使用"你可以承受"的成交策略**。这是一种非常有效的策略，而且你的对手会非常喜欢被恭维的感觉。而且更为重要的是，他们将会非常享受你的产品或服务，而且绝对不会后悔花掉了那笔钱。

"听之任之"策略

我的少年时代是在英格兰度过的，在那段日子里，我曾经通过推销家用电器谋生，我的大多客户都是夫妻。在这个过程中，我发现，只要我能在演示即将结束时给对方留出几分钟独自思考的时间，这笔生意的成交率就会大大提高。但是如果我一味地盯在他们身边，我很可能就会失去这笔生意。一个非常简单的道理：无论跟一个人有多熟悉，你都不可能完全读懂对方的心思。所以看完我的演示之后，客户往往并不确定自己的配偶是否想要买下眼前的东西。这时候你需要让对方单独相处一下，给他们机会去征求对方的意见："你觉得怎么样，亲爱的？"

这种策略不仅仅适用于夫妻之间。即便是在面对一家公司的总裁和副总裁时，这种策略同样适用。总裁可能很想达成交易，可他希望能先得到副总裁的支持。或者副总裁可能很想立即成交，可他却并不知道总裁是否会否决自己的提议。所以这时你需要给对方留出一些时间，让他们来单独解决这些问题，这样你往往就会更容易跟对方达成交易。

我发现，一旦学会了这一策略，我在成交过程中遇到的很多问题就都迎刃而解了。你所遇到的问题越重要，这一策略的作用就越明显。

千万不要让客户提出要花时间考虑一下，一定要你主动提出来。

但当你想要给对方一些时间考虑时，千万不要在对方的车子旁边提出，这样他们随时可以打开车门，扬长而去；所以你一定要在你的办公室或者是你的车子里提出来。你不一定要直接告诉对方“给你点时间考虑一下吧”，不妨找个借口暂时离开一会，比如说去冲咖啡，或者是找份文件。

文斯·隆巴尔迪策略

当你希望提供一些新加条目时，比如说新功能或延长保修期等，不妨考虑使用文斯·隆巴尔迪（Vince Lombardi，美国历史上最著名的橄榄球教练。——译者注）策略。你也可以使用该策略来让客户选择更好的产品或服务。在面对销售人员时，有时客户心里会逐渐形成一种抵触情绪。一旦到了要开始作出决定时，他们就会开始抵制内心那种花钱的冲动。然后他们会产生负罪感；可能会非常担心自己作出了错误的决定，或者自己并没有争取到最好的交易条件。无论是出于什么原因，在他们作出最终决定之前，他们内心的这种压力会不断加大。而一旦作出购买决定，他们的大脑中就会发生一个奇妙的变化。作出购买决定之后，他们的大脑会不遗余力地强调自己刚刚作出的决定的正确性。在这时，你可以让他们作出更多的决定，甚至说服他们购买一些更加昂贵的型号。

汽车销售员都知道这一点，不是吗？他们知道，如果自己能够说服你购买任何型号的汽车，即便是简装版，他们就有机会把你请进成交室，想尽办法让你购买更多的东西——正是这些给他们的交易带来了利润。

所以优势成交秘诀的规则之一就是，你一定要在一开始就提出所有要求。一旦双方达成了协议，客户就不再是你的对手，他会在销售过程中成为你的伙伴。这时你就可以进行第二轮努力，并提出所有那些能够帮你获利的额外建议。

案例直击

文斯·隆巴尔迪和“再试一次”

文斯·隆巴尔迪他总是喜欢向自己的球员播放一些“险些功亏一篑”的比赛片段——球员明明要接住球了，结果却因为不小心而让球从自己的指尖滑过。可这些球员并没有放弃，他们会再试一次。只见他们再次俯下身去，在球落地之前抓住了球。他也很喜欢那些险些被对方后卫撞倒，但却努力地挣扎起来，最终触地得分的球员。隆巴尔迪经常告诉自己的球员，每个人都要尽力做好第一次尝试。如果你不知道怎样打好橄榄球，你不知道教练希望你做什么，那你也就没有必要出现在球队了。所有的球员都知道这一点，对方的球员也是。那些随时准备替换下你的替补球员也知道这一点。

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

如果你不懂得如何销售，没有尝试去做经理希望你做的事情，公司肯定不会让你继续做销售，但这种做法有时可以让你成为一名善良的销售人员。**如果你想要成为一名伟大的销售人员，不妨听听文斯·隆巴尔迪的建议：当其他所有人都在说“放弃吧，你已经够努力了”的时候，请再努力一次。**

沉默策略

沉默成交是一种非常有趣的策略。在使用这一策略时，你只需在做完演示之后闭嘴就行了！从这时起，第一个开口的人就会输掉谈判。

客户们通常会用以下 3 种方式来回应你的销售演示：他们可以同意，也可以拒绝，或者告诉你他们无法作出决定。如果你是一位积极的思考者，你会希望他们表示同意。如果他们说“不”，或者表示自己无法决定时，你肯定会大吃一惊。所以，不妨耐心等待对方作出决定。在确定对方表示同意之前，千万不要改变你的报价。

我曾经为一栋写字楼提出过报价，对方开价 24 万美元。我的报价是 18 万美元。坦白地说，提出一个这么低的报价简直让我羞愧得无地自容。我以为卖方会对我大发雷霆，说我是在浪费他的时间。所以在告诉他报价时，我非常紧张。于是我把报价单翻转过来，推到他面前，把笔放在报价单上让他签字。

他看了一会儿，拿起报价单，从头到尾仔细通读了一遍。然后放下报价单，看了看我。我咬紧牙关，努力让自己不要开口说话。

只见他再次拿起报价单，又通读了一遍。然后又开始看着我，双方沉默了大约 5 分钟。

最后他说，“我想我现在应该说‘是’，‘不’，或者‘可能……’，对吧？”

我微微笑了一下，但还是一言不发。只见他第三次拿起报价单通读了一遍。然后他说：“我将告诉你我会怎么做。我不会接受这个报价，但我能接受的报价是……”只见他在报价单的下面写上了自己能够接受的报价，然后也翻转过来，推到了我的面前。

沉默成交是最容易理解的，但也是最难应用的。我们不习惯沉默，即便只有 1 分钟，也感觉是过了很长时间。

记住：一定要假设客户会表示同意。在确定对方是否会接受你的报价之前，千万不要开口说话。

“取决于……”策略

当客户感觉你要求他们所作的决定比较重大时，“取决于”策略就会是一种非常有效的应对方法。我们知道，在不动产行业，当客户们在

选购一处新房时，这可能会是他们一生中最大的一笔投资。我们知道，即便是我们为他们找到了最理想的房子，由于这个决定非常重大，他们还是可能会中途放弃。我告诉我们的经纪人，在遇到这种情况时，不妨告诉客户："为什么不主动咨询一下相关人士，了解一下自己的经济状况呢？"就这样，通过为对方的决定制造条件，你实际上是在把一个非常重大的决定变得似乎不那么重要。毫无疑问，通常情况下，一名好的不动产经纪人非常清楚你的经济状况，所以这种策略一般都会成功。

人寿保险经纪人也都会遇到同样的麻烦。这时他就会告诉对方，"坦白说，我也不知道自己能否让你这种年龄的人买保险。这要取决于你能否通过身体检查，所以为什么不先签个意向书，等你通过体检之后再作决定呢？"这会让对方感觉似乎这也并不是一个那么重要的决定。而且另一方面，这位代理非常清楚，只要客户真的去做体检，也就意味着他一定会为自己买下这笔保险。

附带条件策略

当你知道客户可以承受一些附带条件时，比如说你已经确定他们拥有良好的经济状况，可以使用"附带条件"策略。但如果不知道对方是否能接受这些附带条件时，那又该怎么办呢？

比如说，如果客户只有卖掉了现在的房子之后才能作出购买决定呢？或者如果对方只有在得到信用部门的批准之后才能决定是否采购你的设备呢？当你根本不清楚对方能否卖掉现有的房子，或者能否得到信贷部门批准时，"附带条件"策略是否还会行之有效呢？

是的，即便是遇到这种情况，"附带条件"策略仍然是一个聪明的选择，因为这种策略可以让客户向着最终的成交迈进一步。当客户内心的欲望变得越来越强烈时，你就更容易解除他们内心的抵触情绪。但一定要记住，**不要把"附带条件"作为唯一的选择，只有在万不得已时才可以使用这一策略。**

本·富兰克林策略

相信你一定听说过本·富兰克林（Ben Franklin）成交策略。富兰克林曾经写信给英国化学家约瑟夫·普里斯特利（Joseph Priestley）。在这封信中，富兰克林谈到了自己是如何作决定的，他写道：

> “我（作决定）的方式是，在一张纸上划出两栏，在一栏写上赞同的理由，另一栏写上反对的理由。在考虑了三四天之后，我会在不同的栏目中，写下自己在不同时间段对这些理由的思考。然后我会把它们全部综合到一起，衡量它们各自的分量，当我发现栏目两边理由的分量相当时，我就会把它们勾掉。如果发现1个赞同的理由可以抵消2个反对的理由时，我就会把3个理由全部勾掉。如果发现2个反对的理由可以抵消3个赞同的理由时，我就会把这5个全部勾掉，然后我会接着继续判断，就这样，又考虑了一两天，当我实在想不出新的理由时，我就会根据自己得到的结果作出决定。”

本·富兰克林策略的目的在于，当人们不知该如何作出决定时，该策略可以帮助他们建立更加良好的自我感觉。在使用该策略时，一定要把握好一个前提，否则富兰克林策略就根本无法奏效。所以，在使用该策略之前，你可以告诉对方，“先生，你一定需要仔细想想，这毫不奇怪，因为很多聪明人都会这样做。比如说，我们最伟大的政治家之一富兰克林就不是很善于作决定。我来告诉你他以前是怎么作决定的吧。当富兰克林遇到自己无法作出决定的事情时，就会拿出一张纸，在中间画一条线，左边写上应该继续某个项目的理由，右边写上应该停止该项目的理由。如果‘继续’的理由超过了‘停止’的理由，他就会决定继续。你觉得这种方法如何？”记住，在为客户展开分析之前，一定要首先征得

客户的同意。否则就算你讲得清清楚楚，客户还是会告诉你他需要时间考虑一下。

在说服客户接受这种决策方式之后，不妨立刻开始帮助对方列出进行这种投资的所有理由。在这些理由旁边，写出你能为对方提供的帮助。这时你一定要想尽一切办法填充“支持”一栏的内容。当你列出了所有应当“继续”的理由之后，再列出应当“停止”的理由，然后就交给对方，让他自己作决定。就这样，当“支持”一栏的长度超过“停止”一栏时，你就可以赢得客户的支持了。

“愚蠢的错误”策略

如果客户在作决定时犹豫不决，你可能会想到拍案而起，直接告诉对方他们正在犯一个非常愚蠢的错误。当然，你绝对不能这样做，因为这会让客户变成你的仇人。**使用“愚蠢的错误”策略，你就可以不用直接跟对方挑明，又能够让对方意识到自己在犯一个多么愚蠢的错误。**要想做到这一点，你只需要给对方讲个故事，告诉对方其他人在遇到同样的情况时犯了一个怎样的错误时就可以了。

比如说你在房地产行业工作，客户叫嚷着说你的要价太高。你可能会说：“你知道我是怎么想的吗？我在想，要是罗杰·道森在这里就好了。他曾经在自己的录音带上讲过自己购买的第一处房产的故事。就在去银行签署贷款文件时，他发现自己要在未来 30 年里每月支付 67 美元。等到想明白这件事情的分量时，他突然变得手脚冰凉。幸运的是，银行的信贷负责人意识到了问题的严重性，对他也深表同情，于是就破例对他说，‘你现在只好签字了，因为文件都准备好了。’几年后，这房子的价值翻了几倍。如果罗杰在这里，他就会告诉你，‘干脆眼睛一闭，签字算了。’虽然现在这笔钱听起来像是一笔巨款，但相信 5 年之后，这笔钱就不算什么了。到时你就会发现这可能是你作出的最聪明的决定。”

案例直击

如何用“愚蠢的错误”策略卖掉头盔

我还记得在儿子约翰小时候为他买自行车时的情形。在当时的加利福尼亚，法律上还没有规定骑自行车要带头盔。从商店选好自行车之后，商店老板为我们挑选了一个昂贵的头盔，告诉我，“你还会需要这个的。”当然，我非常关心儿子的安全，但我小时候一直都在骑自行车，我们家3个孩子从来没有带过头盔，所以我觉得这似乎是一笔无关紧要的开销。店老板说道，“哦，要是琼斯先生在这儿就好了。他就住在天线大道（Skyline Drive），上个月他刚刚为儿子鲍比（Bobby）买了一辆自行车。他当时也不想买头盔。可就在第二天，当鲍比沿着教会山大道（Church Hill Drive）骑车时，一下子就撞上了一辆开上山的汽车。结果受了重伤，一辈子都无法复原了。必须承认，我当时并没有坚持让他买头盔。现在要是琼斯先生在这儿就好了，因为他会告诉你这头盔有多重要。”猜猜谁会一把从她手里抢走头盔，立刻套在儿子的脑袋上？猜对了！当你想要给对方施压，但又不想导致任何对抗时，“愚蠢的错误”就是一个很好的策略。

“最后的反对”策略

要想使用“最后的反对”策略，你首先必须装做被打败的样子，好像你已经放弃向他们进行推销了。“好吧，”你可以说，“我承认，你不会从我这里买东西了，但为了澄清一下我的想法，你能告诉我为什么这样决定吗？我到底哪里做错了呢？”

“你并没有做错任何事情，”客户会告诉你，“你干得很好。”

“那一定是我的公司，或是我的产品出了什么问题。”

“不，都不是。只是你的价格比我们现在的供应商高了一些。”

“哦，听你这么说，我感觉好了一些。”你接着说，“价格方面我真的是无能为力。但我很高兴你的决定并不是由于我的失误造成的。这么看来，你决定不买我们产品的唯一原因就是价格？”

一旦不再继续努力成交，你就把问题细化了，这时你只需要解决某一个问题，就可以达成这笔交易了。要想做到这一点，你必须经过以下4个阶段：

- 假装被打败了。
- 释放压力。
- 让对方把问题集中到一点。
- 解决对方所提出的问题。

“宠物狗”策略

我敢肯定，你们一定听宠物店老板讲过怎样卖给小孩子宠物狗的故事。当孩子说他无法决定时，老板就会建议他先把小狗带回家过个周末：“如果不喜欢，你可以在星期一把它送回来。”他可以肯定，等到星期一，那孩子就会爱上小狗，说什么也不会把它送回来的。

在20世纪50年代，我的第一份工作是在一家电器店里做销售，当时我用宠物狗策略卖掉了成千上万台电视机。在那个年代，对于大多数人来说，电视机都是新鲜玩意儿，你可能是整个社区唯一拥有电视机的人，你的邻居们甚至会盼望着你能邀请他们去看电视，顺便端上茶和三明治。所以每当发现一位暂时无法作决定的潜在客户时，我们就会建议他先把电视机带回家试一下。我知道，只要邻居们一看到有人在房顶上架起了天线，他们就会问那户人家能否去看电视。而当邻居们来看了一晚上电视之后，他又怎么舍得把电视机退回来呢？

在我经营的那家房地产公司，我会鼓励销售人员随身携带一架可以

立刻成相的照相机。只要客户提出了报价，销售人员就可以在房子面前为客人照张相片，因为客人一定会把这张相片拿给自己的朋友和亲戚们看。一旦房主无法接受客户的报价，客户很可能愿意提高报价。谁想告诉朋友们自己买不起那栋喜欢的房子呢？

小点策略

在销售过程中，小的共识会引发大的决定。**如果你能让客户在一些小的问题上达成共识，你就可以理清对方的思路，这样当你准备让对方作出重大决定时，他们就不会感觉有太大的压力。**

比如说汽车销售员会问客户：

- “如果决定要买的话，你想要皮坐垫还是乙烯基坐垫？”
- “你想要手动挡还是自动挡？”
- “你想要白色还是红色？”

房地产销售人员会问客户：

- “如果选择这栋房子，你将会选择哪个卧室给你的新生儿当婴儿房？”
- “你将如何布置起居室里的家具？”

积极假设策略

这个策略似乎是不言而喻的，但让我感到吃惊的是，居然有很多销售人员，尤其是新手，会作出消极的假设：当客户真的表示同意时，他们甚至会感到吃惊！

当你走进一家餐厅，服务生走上前来问你是否想点菜时，她的做法会让你感到吃惊吗？不会，因为你确信她知道你为什么来到这里，而且

会假设你一定会点菜。你也会对自己的客户作出同样的事情，一定要假设对方会购买。

我相信，在那些压力比较大的销售过程中，许多销售人员都因为担心对方不会购买而对客户施压，客户们都不喜欢接触这样的销售人员。而一旦假设客户会购买，你就根本不需要对客户施加任何压力。只有那些相信“除非自己施压，否则客户根本不会购买”的销售人员才会对客户施压。

所以一定要让你们的对话向着积极的方向发展。比如说你可以告诉对方：“你喜欢这款产品的外形，对吧？”而不是说：“你喜欢这款产品的外形吗？”

你可以告诉对方：“我会跟你延长保修期，因为这笔小小的投资的确非常划算。”而不是说，“你需要延长保修期吗？”

一定要作出积极的假设：假设对方会购买，假设对方会从你这里购买，假设对方今天就会购买，假设所有的事情都会进展顺利。

反向策略

根据这一策略，当客户向你提出问题时，你通常应该用同样一个问题来回应对方。

多年前，我从一位律师那里购买了一台二手复印机。我问他：“200美元可以吗？”他说：“你是说200美元吗？”一听到这句话，我就暗想：“他真是太聪明了。”如果他告诉我可以接受200美元的价格，我可能就会再犹豫一下，然后报出更低的价格。

当客户看起来似乎就要作出决定，并用一个问题来反问你时，一定要用同样的方法来对付对方，这样你就会得到明确的答复。

当客户问你“是黑色的吗”时，你可以反问：“你喜欢黑色的吗？”当客户问你：“你能给我45天的账期吗？”你可以回答：“你想要45天账期吗？”

战俘策略

在对付那些迟迟无法作出决定的人时，战俘策略是一种非常有效的策略。这时你需要找出一件真实有趣，而且又与客户密切相关的事实。我相信，你一定听说过，在第二次世界大战期间，从德国战俘营里逃出了许多战俘。但在朝鲜战争期间，企图逃跑的战俘却是少之又少。究其原因，就在于中国人懂得如何从心理上评估战俘的逃跑倾向。他们发现，只有10%的战俘喜欢自己作决定，于是他们将这些战俘进行单独囚禁，然后把另外90%的战俘关在一起——虽然这些战俘基本上处于无人看守的状态，但他们却没有一个试图逃跑。所以要告诉你的客户，能够在压力之下作出决定的人实在是少之又少，所以如果自己无法作出决定，也不要感到沮丧。

一旦你说出了这句话，对方就会决定自己要站在那有勇气的10%当中，决定进行购买。或者他们会承认自己属于那90%，在这种情况下，你就可以告诉对方自己的作用就是帮助客户作出决定。你是真正的专业人士，所以建议他们应该相信你的判断。

选择性提问策略

当你要求人们在两种方案之间作出选择时，他们通常会选择其一。只有在很少情况下，他们才会告诉你两者当中没有一个是合适的。

坦白地说，每次使用这一策略时，我都会为它的有效性大吃一惊。在客户作出购买决定之前，我会告诉对方："如果决定购买的话，你是使用美国运通卡还是万事达卡呢？"他们几乎总是会选择其中的一个。然后我就会说："你需要我为你填写表格吗，还是你更喜欢自己填？"只要几个快速的选择性问题，我就可以结束这笔交易。有趣的是，即便对方非常清楚你的动机，他们还是会从你提供的选择中挑选一个（但一定要确保这些选择是客户可以接受的。"你是否想要这个？"并不是一

个聪明的问题)。

甚至小孩子都会使用这一策略:“爸爸,你是今天晚上带我去音像店,还是明天晚上呢?”当你的小孙子跑进冰淇淋店时,他会说,“爷爷,我们今天是来两层还是三层的冰淇淋呢?”

在安排约见时,你也可以考虑使用选择性提问策略。不妨假设客户想要见到你,这时你可以问:“你觉得是星期一还是星期二见面更好些?”“你觉得什么时候更合适,10 点还是 11 点?”

但一定要记得把选择范围缩小到两个。如果摆在对方面前有三个方案,你一定要想办法删除其中一个。比如说在推销汽车时,你可以告诉对方,“我想第一台对你来说可能太小了,那么在红色和白色的车子当中,你更喜欢哪一台呢?”如果你是在推销房产,带领客户参观完 3 处房产之后,你可以告诉对方:“我想你可能不喜欢第一套房子的主卧,那么我们还是从其他两套当中挑选吧,你觉得哪套比较合适?”

你也可以使用选择性提问策略来应对反对意见。比如说你在房地产行业,客户告诉你,“我们绝对不会买这套房子的,它外面的绿墙实在是太难看了。”这时你可以用选择性提问的方式来应答,“那么如果决定购买的话,你是打算自己粉刷墙壁还是请人来代劳呢?”无论对方选择哪种方式,你都赢了,对吧?对方可以吹嘘说自己的水平比粉刷工人高多了,而且自己粉刷也可以省下很多钱,或者他可以告诉你他还有很多其他事情要做。不过他具体说什么并不重要,因为无论他说什么,你都已经赢了。

门把手策略

在使用门把手策略时,你需要事先解除对方在作出购买决定时所感受到的压力。

当你用尽各种办法,但仍无法得到订单时,不妨合上公文包告诉对方:“虽然你决定停止交易,但跟你交流仍是一件愉快的事。我可以理

解你的感受，说不定我们以后还会有机会见面。”这时你假装起身离开，可就在手碰到门把手的一瞬间，你会若有所思地停下脚步，问对方：“你能帮我个忙吗？每次交易失败时，我总是希望能从对方那里学到些东西。你能告诉我我到底哪里做得不对吗？这可以帮助我以后做得更好。”

只要对方感觉你并不是在继续进行推销，他们就会告诉你自己为什么没有购买。比如说他们可能会说：“你的提议太强硬，太急于求成了。这让我感到很大压力。”或者他们也可能会说：“我们非常喜欢你们的产品，但我们承受不起，而且我们也不想告诉你这价格实在太高了。”

这时，你就可以采用文斯·隆巴尔迪的“再试一次”的策略，温和地向对方表示感谢，然后把话题再次转回到你的产品演示上。记住，**在使用门把手策略时，一定要让对方相信你已经放弃继续推销了。让对方相信，你只是在征求建议，以便下次能做得更好而已。**

各个击破策略

同时面对两位客户时，你可能不得不考虑使用各个击破的策略。我注意到，在果断性这个问题上，人们也表现出了异性相吸的倾向。一个不是那么果断的人总是会嫁一个更加果断的人；一位温和随意的商人总是会有一个比较强硬的生意伙伴。他们可以组成一支出色的团队。那些果断、不说废话的人总是很欣赏温和派人士的随意性；而随意派则比较仰慕果断派的纪律性和坚定性。你会注意到，那些比较果断的人在作决定时往往很迅速。他们只要一看计划书，就会决定到底是接受还是拒绝。而非果断人士则会犹豫不决，迟疑再三，直到手足无措为止。

遇到这种情况时，不妨考虑使用各个击破策略。把果断派人士拉到一旁，告诉她：“琼斯太太，我真的非常欣赏你先生罗伊所做的分析。我要是有那么周密的头脑就好了。可我担心的是，琼斯太太，如果你不马上作决定，你可能会失去这次机会。”这时，她就会走向还在盘算的丈夫说道：“罗伊，看在上帝的份上，算了吧。这是一次很好的机会，

我们要把握住。”

同样，在对付生意伙伴时，你也需要想个办法把那位果断派拉到一旁，告诉他：“鲍勃，我觉得你才是真正能作决定的人。事不宜迟，还是让我们尽快作出决定吧。”在绝大多数情况下，他很可能会告诉你：“别担心。我已经拿定主意了。只是在对付凯西时，我要稍微委婉一些。”

所以**每当面对两位客户，而且其中的一位比另一位更加果断时，不妨使用各个击破策略。想办法把他们分开，然后让那位更加果断的客户作出决定。**

“让他们去想”策略

对于某些人，你很容易就可以判断他们是否在思考。这些人会抽出便签纸，在上面写上各种数字和选择方案，或者干脆掏出一个计算器，快速地在上面按数字。而对于另外一些人，你就很难判断，因为他们喜欢悄无声息地在大脑中进行思考。对于销售人员来说，对付后者就比较麻烦，因为销售人员不可能静静地站在那里，他们会觉得这样很可能会让客户失去兴趣，所以需要用谈话来刺激客户进行交易。但事实上，有时你必须给对方留出思考的时间。

记得有一段时间，我大量地投资房地产行业。经常有经纪人会带我去看公寓楼，并试图向我推销。在回来的路上，我需要时间来仔细思考一下。装修需要多少钱？我怎样才能找到足够的现金流来支付分期付款？物业管理怎么办？一般来说，我喜欢自己独立思考。可在经纪人看来，我似乎对房子丝毫不感兴趣。这时他们就会拼命地向我提供更多信息，以激发我的购买欲。这与我的想法相差太远了，我只是需要一些时间安静思考而已。

很快，我们回到了经纪人的办公室，可由于我根本没有时间思考，所以当时也就无法作出决定。**千万不要因为说得太多而失去一笔交易。**正像参孙（Samson，《圣经》中记载的希伯来人的领袖，因力大无

穷而闻名。——译者注）告诉你的那样："笨蛋的下颚骨是用来杀死菲利斯汀人的，而不是用来毁掉生意的（the jawbone of an ass is for killing Philistines, not for killing sales）。"

钞票策略

在销售投资产品时，不妨考虑使用钞票策略。当投资者因为希望得到更好的选择而拒绝一项投资机会时，你可以使用钞票策略。

从口袋里掏出一张 20 美元的钞票，把它扔到地板上，用脚尖踩住，然后告诉对方："我来问你一个问题。如果你碰巧路过，看到地上有张 20 美元的钞票，你会把它捡起来吗？当然，你会的。这是一个摆在你面前的机会，就好像我刚才给你演示的一样，那也是一个机会。你不会因为前面路上还有一张 50 美元的钞票就放弃这 20 美元吧？但如果放弃我刚才给你展示的机会，你就是在犯同样的错误。"

钞票策略事实上有些混淆逻辑，**但钞票掉在地板上时所产生的视觉冲击力会让投资者立刻产生购买冲动。**

"突然想起"策略

我是少年时期在英格兰销售电视机时学会这一策略的。虽然我们当时并没有接受太多的销售培训，但我还是很快发现，直接告诉客户你所知道的一切并不是个好主意。你一定要给自己留出一些空间，这样当你感觉无法说服对方时，你就可以假装"突然想起"这个策略。

比如说我可以向客户展示一台电视机，他们表示感兴趣，但却告诉我，在最终作出决定之前，他们想要再去其他商店看看。我祝他们好运，然后就在他们走向展厅门口的那一刻，我会突然叫道："请稍等一下。我刚刚想起来了，我还没有给你们演示一个非常重要的功能。你知道这电视机外壳上的木头是完全防火的吗？就算是在上面摁烟头，它也不会损伤分毫。来，请看我的演示。"然后我会把他们重新带回到电视机前，

演示这项功能，然后重新进行销售演示，直到最后成交。

无论销售什么，千万不要一次告诉客户所有的好处。一定要留出一些空间用于“突然想起”。比如说在销售汽车时，千万不要一开始就告诉对方车子的特殊功能锁——可以让你在打开驾驶座车门的同时关闭其他车门。随后，你可以突然告诉对方：“哦，差点忘了，我刚刚想起来，还有一件相当重要的功能没有告诉你。我今天晚上来跟你展示一下吧。你觉得是 7 点还是 8 点比较合适呢？”毫无疑问，你会听到客户的抱怨，但其实没有一位客户真的是在抱怨。他们可能在想：“今天要是买走那辆车就好了。”他们仍然想从你这里购买，但由于一下子花那么多钱会让他们有一种负罪感，所以他们并不愿意主动给你打电话。但如果你能拨通他们的电话，再给他们一次机会，成功的可能性就很大了。

赢得控制权策略

有些人感觉作决定是一件非常困难的事情。对于这些人来说，作决定的过程太痛苦，以至于除非有人督促，否则他们绝对不会轻易作出任何决定。从交易的角度来说，这些人属于典型的“儿童型”人格。心理学家埃里克·伯恩（Eric Berne）借鉴了弗洛伊德的超我（super ego）、本我（id）和自我（ego）的理论，将其简化成父母、孩子和成人的理论。超我（或者说父母）总是在压制着其他两个方面的发展；而本我（或者说人性中的儿童性）倾向于不假思索地采取行动；自我（或者说人性中的成人性）则倾向于以一种更加理性的方式运作。

你可能会觉得向冲动型的人进行推销是最容易的。毕竟，对于这些人来说，只要感觉舒服，他们就会购买。但多年的实践证明，事实并非如此。虽然他们很想要你的产品或服务，但他们还是无法决定，因为多年的经历告诉他们：这样做可能是不对的。换句话说，他们开始打退堂鼓了。

这时，你就需要督促这些人去购买。

你需要坚定地告诉他们："除非得到你的许可，否则我是不会离开这里的。所有迹象都表明，这的确是你的最佳选择。如果没有得到你的许可就离开这里，我良心上会过意不去的，所以我想还是由我来为你作出决定吧。在这里签上你的名字，其他一切都交给我吧。"

当然，只有在成功地说服了对方之后——而不仅仅只是为了赢得佣金，你才能这么做。但此前你需要完全让对方相信拒绝你是一个错误，这时你的督促才可能会是让对方立刻作出决定的绝佳方式。

道森策略

你可以把道森策略看成最后一招。如果其他所有的方法均告失败，我希望你使用这一策略。

这时你可以看看自己的手表，在脑子里举起你的左手，把你的右手放到心上，告诉自己："我发誓，在继续努力 1 个小时之前，我是不会让这些客户走开的。"无论需要付出什么代价，甚至是 1 个小时之内都不能提及你的任何产品或服务。

再点一杯咖啡，这会用上 5 分钟。假装咖啡太热，没法喝，这样你可以再拖上 10 分钟。很快，杯子就空了。没关系，让服务员再续一杯。现在已经过去了半个小时，不管付出什么代价，都要拖上 1 个小时。

正像优势销售谈判高手所知道的那样，拖住对方的时间越长，他们就会变得越灵活。当对方向你说"不"时，并不代表他们在 30 分钟之后还会说"不"，1 个小时之后他们说不定就会说"可以"。

所以，当其他所有的策略都失败之后，不妨考虑使用道森策略。

3. 让人质疑的成交策略

下面让我们讨论一些让人质疑的成交策略。这样，当别人对你使用这些策略时，你就知道该如何应对了。

故意犯错策略

就像任何骗局一样，故意犯错策略也需要有一个没有道德感的牺牲品。要想让客户上钩，销售人员在准备报价单时一定要故意留出一些模糊的地方，如质量标准，粘贴序号的成本——销售人员知道，按照法律，产品一定要带有序号，以便用于召回。通常情况下，经验丰富的销售人员都能立刻发现问题，而讲道德的销售人员则会立刻向客户指出问题。

可不讲道德的销售人员则会继续吸引对方上钩，甚至会提出一个相对较低的价格——因为他相信，客户一定会回来，到时他就可以借机抬高价格。

但问题就出在这里。由于总是急于在客户发现问题之前成交，销售人员的谈判水平立刻会大打折扣，可能就会作出一些他在正常情况下不会作的让步——因为他知道自己可以在客户发现问题之后进行补救。但一旦双方达成共识，买卖双方握手成交之后，客户就可以立刻指出问题："哦，对了，你知道我们需要产品上有序列号吧，还有开关必须是铜片，对吧？这是业内标准，我想你们一定能做到这点。"这时可怜的推销员已经掉进了自己设下的圈套，只好无奈地咽下苦果。

另一方面，汽车销售人员也可以使用故意犯错策略来吸引对方上钩。比如说车上有台 CD 机，但销售人员在计算价格时却故意漏掉 CD 机的价格，这时买家很可能就会上钩，急切地想在销售人员发现问题之前达成交易。这种心理就会大大降低买家的谈判水平，最终他可能会付出更高的代价。除此之外，销售人员完全可以在双方达成交易之前突然"发现"问题，这样他就可以用略带责备的眼神逼迫买家掏出更多的钱。

对付这种故意犯错策略的办法听起来好像非常高超，但却并不难想到：**永远不要占小便宜。无论什么时候，贪婪都绝不是一件好事，它迟早会让你为自己的行为付出代价。**所以，一旦发现对方犯了任何错误，都不妨直接指出来："哦，你好像忘了算上 CD 播放器的价格了。"

错误结论策略

故意犯错策略的另一种方式就是计算出错误的结果。在使用这种策略时，销售人员通常会向买家提出一个问题，然后又故意得出一个错误的答案。当买家纠正这名销售人员时，他会发现自己不知不觉间已经做好了购买的准备。比如说，那位汽车销售人员可能会说："即使是今天就买，你也不需要我们立即送货上门，是吗？"买家可能会回答："哦，当然，我希望你们今天就送货。"

或者一位房屋经纪人可能会说："你不会让卖家把冰箱送给你，是吗？"买家可能本来根本没有这个打算，可他觉得屋主的冰箱比自己的冰箱要好一些，于是他就立即回答道："冰箱难道没有包括在内吗？"那位经纪人会回答说："好吧，我把它写进协议，看看屋主会不会反对。"

或者一名游艇销售人员可能会说："你需不需要我们附带上一套CD？"这时买家可能会觉得自己遇到了一个绝好的机会，于是他立即回答道："当然要！"



第四部分

知己知彼　百战不殆

优势谈判高手总是就事论事、把谈判当成一种游戏，并且尽力为自己争取到最大的利益。所以如果不想成为这些策略的牺牲品，你就一定要练就一双火眼金睛，能够一眼识破这些谈判诈术，并立刻用最有效的方法予以反击。

因为通常情况下，我们总是会以为对方进行谈判的目的和我们是一样的。社会学家们称这种心理为“社会自我中心主义”(socio-centrism)。也就是说，在进行社会交往时，我们总是会用自己的心理去推断别人，以为别人的想法和我们是一样。

优势谈判高手知道，我们想要的和对方想要的东西可能没有什么差别。水平不高的谈判人员之所以会遇到麻烦，是因为他们总是不敢让自己的对手对自己了解太多，以免对方会对自己耍花招。所以在进行谈判时，他们并不会设法找到对方进行谈判的背后驱动力，而且还会因为恐惧而把自己封闭起来。

优势销售谈判高手知道，我们对客户的动机了解得越清楚，就越容易更好地满足对方的要求，而且同时又不会失去自己的立场。

第9章
如何控制谈判

1. 谈判驱动力

下面让我们了解一下客户在与你谈判的过程中可能会有哪些动机。发现并了解这些动机是取得双赢谈判结果的关键所在。

竞争驱动

竞争驱动是谈判新手最熟悉的一种驱动力，这也正是他们为什么会把谈判看成是一种挑战的原因。如果你认为对方的目的只是要打败你，特别是当你知道对方是一位经验丰富的谈判高手，或者是残酷无情的谈判专家之后，你很容易产生一种恐惧感。在汽车交易中，这种现象尤为普遍。汽车交易商总是希望能以“本城最低价”来吸引客户，但同时却又会按照销售提成给自己的销售人员付钱。客户的目的非常简单，他们只是希望能够尽量压低价格，他们并不关心经销商是否赔钱或者销售人员是否能得到提成。而对于销售人员来说，他们唯一的驱动力就是提高价格，因为这是他们可以赚到更多钱的唯一方式。

竞争驱动下的谈判人员知道，要想赢得谈判的胜利，一个最好的方

法就是了解对手，同时又尽可能多地不让对手知道自己的情况。知识本身就是一种极为强大的武器，那些比较注重竞争的谈判人员相信，正是由于**知识就是力量，所以你对对手了解得越多，而让对手对你了解得越少，你就会越容易赢得谈判的胜利。**在收集信息时，谈判人员总是会刻意地排斥对方提供的所有信息，因为他相信，对方之所以会透露这些信息，很可能是在耍花招。所以他通常会选择从对方的员工或者是合伙人那里收集信息。

与此同时，因为他会假设自己的谈判对手也在做同样的事情，所以他会努力防止己方的信息泄露出去。之所以会出现这种情况，是因为他相信谈判是一场“你死我活”的较量，双方一定会分个输赢高低。可他没有想到的是，谈判的结果可能是双赢，因为双方都是在谋求不同的东西。通过更好地了解对方，双方都可以有意识地在那些对自己并不重要，但对别人却很重要的条件上作出让步，从而最终达到双赢的结果。

解决驱动

解决驱动是最理想的谈判形势。这时双方都非常希望能够找到一个解决方案，并愿意通过共同讨论来达到这一目的。在这种情况下，双方都不会对对方产生任何威胁，彼此都抱着良好的意愿，希望能够达成一个共赢的解决方案。一心希望找到解决方案的谈判人员往往会抱有一种非常乐观的心态，他们希望能够找到一种富有创造性的解决方案，因为他们相信，一定可以找到一种更好的办法来解决眼前的问题，只是他们暂时还没有想到罢了。

房屋交易就是一个很好的例子。买方可能很喜欢某栋房子，在进行谈判的过程中，你发现他唯一担心的就是资金问题，这时你提出可以帮助对方寻求信贷，然后双方很快就可以达成交易，问题就可以很轻松地得到解决。

除此之外，买方也可以考虑给卖方更多的时间来寻找新的住所。或者卖方也可以付给买方一定的定金，这样卖方就可以在找到新的住所之前继续住上一段时间。买方也可以要求同时购买卖方所有的家具，而卖方则可以要求继续保留这栋房屋的使用权，直到他们去世为止——对于那些缺钱但又不想搬家的老人来说，这是一个相当不错的选择。中介费可以免除，或者经纪人可以收欠条而不是现金。买方可以先搬进来，但双方要过一段时间之后再办理过户手续，这样卖方就可以减少一定的个人所得税。

在和那些只是希望找到解决方案的人进行谈判时，一个最大的好处就是，他们不会预设任何立场。他们并不会受到公司政策或传统的限制，他们会感觉任何的条件都是可以商量的。只要不违法或者不违反他们的原则，他们愿意考虑你的任何建议，因为他们并不会把你当成竞争对手。

这听起来是一个非常完美的解决办法，不是吗？双方竭力合作，共同找到一个公平的解决方案。但即便如此，也会出现一些问题。比如说你的谈判对手很可能会假装自己只是在寻求问题的解决方案，而一旦你亮出了自己的底牌，告诉他们你的想法，他们就会转而采取一种竞争性的态度，努力为自己谋求最大利益。所以，**当对方告诉你他只是希望找到一个解决方案时，一定要保持警惕。**

个人驱动

你可能曾经遇到过这样的对手，他们谈判的目的不是为了要获胜，也不是为了要寻找到一个完美的解决方案。在谈判时，他们最主要的驱动力就是谋求个人利益。一说到这点，我立刻就会想到那些按照时间收费的律师。这些律师往往不会尽快解决一起官司，因为那样并不符合他们的个人利益。**遇到这种情况时，你最好想办法首先满足对方的个人利益。**你或许可以直接告诉对方的律师你所想到的解决方案，如果对方拒不接受的话（因为那样很可能意味着他会失去一部分律师费），你可以

威胁说你会直接找他的客户。毫无疑问，对方律师并不希望你这样做，但如果他感觉自己的客户有可能接受你的建议，或许他会被迫接受你的建议。

例如那些急于在自己的公司作出表现的年轻谈判人员。在进行谈判时，他最不喜欢看到的一个结果就是双手空空地回到自己的公司，所以对你来说，最好的策略就是确定对方的最后期限，这样你就可以在谈判的最后一刻和他达成协议——如果不答应的话，他就只好空手而归。

还有就是那些一心想在同事当中树立威信的工会谈判人员。遇到这种对手时，一个对双方都有好处的解决方案就是，在谈判一开始就提出特别过分的条件。这样他就可以回去告诉自己的同事："我恐怕无法满足你们的所有要求，你只要听听他们的要求就知道了。我可以让他们作出很大的让步。"而如果你在一开始时就提出接近于底线的要求的话，他就很难向自己的同事交待，因为他们会觉得他并没有努力为工会争取利益。

如果对方一定要达成协议，你甚至可能会在送对方去机场的豪华轿车里为自己争取到更好的条件。

组织驱动

在进行谈判时，你还很可能会发现这样一种情况：你会觉得他真的只是想要找到一个尽可能好的解决方案，但他同时又必须能够向自己的组织交差。这种情况在国会当中经常会发生，因为议员们一方面希望能够达成一个比较合理的解决方案，但同时又会担心自己的选民表示不满。尤其是在进行匿名投票时，你会发现这种情况经常发生。

无论是共和党还是民主党，那些得到选民支持的人总是会很快地作出决定，而那些后院起火的议员们则不得不小心翼翼。所以，那些领袖人物总是会谨慎地计算还差多少票可以保证自己的政党能以一票优势获胜。然后他们就会让那些会受到伤害的议员投反对票，而让那些不会受

到选民责难的议员投赞成票。

在和那些必须对自己的组织负责的对手进行谈判时，你会发现他们很可能不愿意在你面前摆明自己的问题，因为那样会让人感觉他们是在和你共谋。这时你需要想想看："谁是这件事情的真正主宰者？"是他们的股东，他们的法律部门，还是政府法令？他们需要绕过哪些障碍才能接受最佳的解决方案？一旦弄清了他们所面临的问题，你就可以调整自己的方案，让对方所在的组织更容易接受。比如说，你可以在公共场合维持一个比较激进的形象，但在进行谈判时，你又可以进行轻微的调整。通过这种方式，对方所在的组织通常就会感觉你是在作出一些比较大的让步。

曾经有一家公司聘请我帮助他们解决流水线工人罢工的问题。工会谈判人员告诉我，他们觉得双方目前协商的解决方案非常合理，但他们就是无法让自己的同事接受。于是我们商量了一个解决办法：请本地的一家报纸来采访公司总裁。在进行采访的过程中，他明确地表示对自己所面临的形势感到沮丧。

这篇文章给读者留下这样一种印象：工会谈判人员无法说服自己的同事接受谈判结果，而总裁也无法说服董事会接受更多的让步。按照当时的情况来看，如果谈判继续这样僵持下去的话，他将被迫把自己的生产基地从当地转移到墨西哥。第二天，当工人家属们打开报纸，看到报纸头条写着："工厂准备关闭，工作机会将转移到南方！"

那天下午，这些家属们就给工人们施加了巨大的压力，以至于他们不得不接受那些自己当初表示反对的谈判结果。

当你遇到类似情况时，不妨设法为你的谈判对手创造一些条件，帮助他来说服自己的组织。

态度驱动

在那些受态度驱动的谈判人员看来，只要谈判双方彼此喜欢并信任

对方，他们就可以成功地解决分歧，达成共识。受态度驱动的谈判人员永远不会通过电话或中间人来解决问题。他们喜欢直接面对自己的谈判对手，希望能亲自感受一下对方是一个怎样的人，他们相信："只要能够了解对方，我们就可以找到适当的解决方案。"

吉米·卡特就是一个很好的例子。当朝鲜拒绝停止自己的核武器项目时，他主动提出要和对方亲自接触。他还曾经在战争一触即发时面见海地的塞德拉斯将军（Cedras，海地前军方领导人，1991 年 9 月 29 日发动政变推翻民选总统让一贝特朗·阿里斯蒂德，后在联合国授权美国干涉下于 1994 年被迫放弃权利，流亡巴拿马。——译者注），并请求克林顿总统能够多给他几分钟时间与这位独裁者进行谈判。双方最终达成协议之后，他还邀请塞德拉斯将军前往他在乔治亚州大平原的教堂教授星期日课程。在进行这种谈判时，唯一的问题就是，它很容易让你受到对方的欺骗。

在实际的谈判当中，那些受态度驱动的谈判人员是如此迫切地希望能够和对方建立良好的关系，以致他们常常会受到对方的欺骗。一个经典的例子就是英国首相内维尔·张伯伦。（Neville Chamberlain，1937—1940 年任英国首相。——译者注）直到战争几乎已经爆发时，他还在竭尽全力避免与阿道夫·希特勒的战争。在和希特勒的谈判结束后，他志得意满地回到英格兰，宣称他只是牺牲了捷克斯洛伐克一个国家的利益，就把希特勒的注意力转移到了东欧，保全了英伦三岛。希特勒早就看出张伯伦是个傻瓜。没过多久，全世界就同意了他的这个观点。

毫无疑问，如果你和客户对彼此都有好感，那将是一件对双方都有好处的事情。因为如果没有这一条件，你就很难在谈判中达到双赢。可问题是，这是一对平行线。当你在设法让客户喜欢你的同时，客户也在想办法让你喜欢他们。如果双方彼此都很有好感，你们就会很容易作出一些让步。但优势销售谈判高手知道，**有些事情要比让对方喜欢你更加重要：你必须想出一种对双方都有好处的解决方案。**

在文中，我将教给大家一些让交易变得更有人情味的策略。除非你非常熟悉这些策略，否则你就会发现自己会不自觉地向对方作出一些不必要的让步——因为你很可能觉得只有这样才能拿到订单。

2. 识破谈判诈术

许多销售人员都曾经犯过类似的错误，当他们面对自己上司时，才发现自己在刚才的谈判中不知不觉地牺牲了公司很多的利益。销售人员可能会辩解，只有这样才能争取到订单。

需要指出的是，即便你发现对手在使用这些策略，也没有必要感到不安。优势谈判高手总是就事论事，把谈判当成一种游戏，并且尽力为自己争取到最大的利益。所以如果不想成为这些策略的牺牲品，你就一定要练就一双火眼金睛，能够一眼识破这些谈判诈术，并立刻用最有效的方法予以反击。

诱 捕

对方会使用诱捕的方法将你的注意力从真正的谈判重点上引开。比如说你向休斯顿的一家大型推土机制造商推销定制齿轮。两年来，你一直在给这家公司打电话，希望有机会亲自上门拜访，可对方似乎根本不打算换掉当前的供应商。可就在今天，似乎你长时间的坚持突然给你带来了回报。对方的采购员给了你一个很大的订单，条件是你必须在 90 天内把货送到对方指定的地点。你们双方都很清楚，标准的送货日期是 120 天，因为你的公司要进行设计、安装，然后才能进行生产。虽然这笔订单让你兴奋不已，可你还是很清楚地意识到，你的公司根本不可能在 90 天内完成这份订单。

你与生产部门的同事交换了看法，他们十分肯定地告诉你，就算 120 天都不一定能完成任务，而且如果对方不再继续下订单的话，你公

司还要额外负担 2.2 万美元的固定成本。无论你如何努力，始终无法争取到同事的配合，至少需要 120 天时间，一天都不可能提前，就算失去这份订单也没办法。

于是你开始回头和客户展开谈判。你告诉他，齿轮的价格是 23 万美元，同时对方需要支付 2.2 万美元的固定成本，即便如此，你最快的交货日期也需要 120 天。

那位采购员坚持要求他一定要在 90 天内收到货，只有这样，他的公司才能在规定时间里完成一个重要的项目。双方都很有诚意达成这笔交易，可似乎根本找不到任何解决方案。谈判很快陷入了僵局。

最后，采购员说："我和我们物流部门的人商量一下，看看他们有什么办法。我马上就回来。"说完，他离开了办公室，过了 15 分钟才回来。这时你的脑子里一团乱麻，满脑子都是失去这笔订单的后果——你会失去一大笔提成。当采购员回来时，你简直都要疯了。

采购员看起来非常关心你，只听他说："有办法了，但我需要你的帮助。我这边的人说我们可以把齿轮空运到阿根廷，但如果这样的话，我们就会增加一笔报关开支。所以我希望你们可以把价格稍微降低一些，然后由你们出钱把轴承空运到休斯顿。"

这时如果不小心，你很可能会因此而长舒一口气。在这种情况下，你很容易就会让掉 2.2 万美元的固定成本，同时还答应承担 6 000 美元的空运成本。可能要等过了几个月，你才会意识到对方是在耍花招。比如说 6 个月之后，当你坐在达拉斯一家酒店的咖啡厅，和一位曾经与那家推土机制造商打过交道的朋友聊天时，他问你是怎么与那家公司开展合作的，你告诉他事情的详细经过。

这时你的朋友告诉你："我不相信那家伙说的话。那听起来根本不像是真的。那是一家很规范的公司。他们总是会留出至少 6 个月的富余时间。他们不可能急需供应商 90 天交货。"只有到这时候，你才恍然大悟，原来送货日期根本不是问题。他们完全可以等上 120 天。所谓的送

货日期，其实只是一个借口而已。对方采购员之所以在交货时间上大做文章，就是为了让你减去固定成本和运输费用。

一定要集中精力关注眼前的问题，设法淡化对方的反对意见："这是唯一让你感到不安的问题吗？"然后，使用更高权威或白脸－黑脸策略："不如我们把你的意见写下来，我去请示一下上司，看看我们能为你做些什么吧！"一段时间之后，你可以告诉对方："我们可以提前交货，但这需要增加你的工程收费。"

红鲱鱼

红鲱鱼策略比诱捕策略更进了一步。在进行诱捕时，你的对手可能只是用一个微不足道的问题来引诱你在真正重要的问题上作出让步。可在使用红鲱鱼策略时，对方会首先提出一个并不是很重要的要求，然后他会收回自己的要求，可作为回报，他会要求你作出一些真正重要的让步。如果他的这一策略运用成功的话，你很可能就会觉得对方提出的要求非常重要，可事实并非如此。红鲱鱼以前是英国人在反对猎捕狐狸时所使用的一种方法。当时英格兰有很多维护动物权益的组织，他们主要攻击的是猎狐活动，也就是奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）所谓的"一种可怕的猎杀非食用性动物的行为"。

当鲱鱼被晾干腌制起来时，它的肉就会变成红色，就像腌制的三文鱼一样。英国人把这种红鲱鱼称为"腌熏鲱鱼"。反猎狐组织的主要成员发现，只要他们把一条腌熏鲱鱼放在狐狸经过的路上，鲱鱼的味道就会盖住狐狸身上散发出来的气味，从而猎犬们就无从追踪狐狸的踪迹。每当遇到这种情况，那些猎手们就会大叫："这些混蛋又在糊弄我的猎犬了。"时间一长，"红鲱鱼"就成了一个常用的英文短语，人们用它来指代那些能够转移对手注意力的事情。

当美国国会指责哈里·杜鲁门（Harry Truman）总统纵容激进主义分子潜入美国政府时，他回应道："这只是国会抛出的一条红鲱鱼罢了，

他们希望人们因此而忘记第 80 届国会所犯下的罪恶。”

当客户对你抛出一条红鲱鱼时，你一定要把注意力放在真正重要的问题上，不要让对方将其与你不愿意作出的让步扯在一起。举个例子，有的客户可能会对你的最后一批货的小问题大加指责。你知道其实这只是个无关紧要的小问题，而且对方以前也从未提出过类似的问题。但这次对方特别在意这个问题，让你感觉他可能会因此而要求全部退货；他甚至会告诉你，在与你的竞争对手打交道时，他一定不会遇到这样的问题，而且你的竞争对手随时愿意降低价格。这时你会非常担心，害怕自己不仅会遭受退款，而且很可能会永远失去这个客户。就在这时，对方突然建议说，只要你能在价格上作出一些小让步，他就会放弃追究这件事情，此时你很可能就会陷入对方的红鲱鱼圈套。

另外，当对方想要拖延付款时间时，他也很可能会使用红鲱鱼策略。你的财务副总裁要求你去催账，或者让你了解对方能否货到付款。当你到达客户那里时，客户却对你大发雷霆，埋怨你上次送货延迟，结果使她不得不将整条生产线停工一晚。这听起来可能会让你大吃一惊，因为你从未听对方提及此事。这时一定要记住，这可能只是她抛出来的一条红鲱鱼罢了，目的在于转移你的注意力。

摘樱桃

如果使用得当，它可能会给卖家带来毁灭性的打击。当然，如果卖家是一名优势谈判高手，情况就另当别论了。假设你是一名印刷业务的销售代表，你正在向一家小型家用电器制造商提出竞标，你的投标包括用于物流或展示的卡通画、使用说明手册、宣传招贴画等整项业务。

客户告诉你，他很想与你做生意，但他同时收到了 3 份投标方案，而你的价格又很高，所以他不明白为什么会出现这种情况。他要求你按照业务类别分开标价，这样他就可以更好地进行评估。如果他对 3 家竞标公司都使用同样的策略，那么他就可以在每项业务上得到 3 个价格。

然后他就会将业务进行分割，把每块业务交给在该业务上报价最低的公司完成。这样做有什么不道德的吗？虽然你并不希望遇到这种情况，但说实话，这样做并没有什么不道德。真正不道德的是他可能会采用的摘樱桃策略，这也就意味着，他会从每张报价单中挑选出每项业务的最低报价，然后将其作为最终定价。毫无疑问，客户通常很喜欢这样做，但销售人员却对这种做法深恶痛绝。客户希望能够按业务签订合同，而销售人员则应该尽量避免出现这种情况。

因为摘樱桃是一种诈术，使用这种策略的人往往不希望对方知道自己在做什么，所以他通常只对陌生人使用这一策略。所以**要想避免这种策略，你不妨在谈判之前先与对方建立良好的私人关系。**

像其他的应对策略那样，在作出任何让步之前，都一定要想想对方是否还有其他需要。对方需要的越多，你的优势就越大。如果你在推销时拒绝在价格上作出让步，你就是在逼迫客户转向其他供应商，或同时与多家供应商打交道。在我们上面的例子中，这也就意味着客户实际上是在自己承包这项业务，然后将其分别转包给 3 家公司。这可能会需要客户掌握更多的知识，需要他付出更多的努力，或者是给他带来更大的压力，让他觉得不值得为了节省些经费而这么做。另外还要记住，当客户把所有的业务都交给一家供应商时，他所拥有的优势就会增加很多。

下面让我们总结一下，如果同时跟几家供应商打交道，客户需要付出怎样的成本。这样当下次客户再对你的报价采用摘樱桃策略时，你就可以坚守住自己的价格防线：

- 同时应对几家供应商是一个大负担。
- 如果客户需要在发货之前收到所有的配件，他就是在把生产线的运行交付给了几家供应商，而不只是一家。
- 如果将整笔订单交给一家供应商，他就可以增强自己对该供应商的影响力。

一位懂得摘樱桃的客户非常容易吓唬一位销售新手，除非你能够真正了解对方的处境，否则你可能并不会意识到自己对他到底拥有多大的影响力。

如果客户告诉你："你在说明手册上的报价太高了。如果你能把它降低到你的竞争对手的水平，我们就可以把订单给你。"这时你该怎么办？你可以告诉对方："我们不可能在所有项目上都低于别人。你可以剔掉使用手册，然后我们可以用其他的项目与别人竞争。"此时，客户可能会回答："我不想这么做。同时与这么多供应商打交道实在太麻烦了。我想要一位供应商来负责所有的项目。"这时，你就可以意识到自己所拥有的权力了。

预　设

在使用预设策略时，谈判一方会单方面地假设对方可能会接受某个条件，这种策略通常会给提出假设的一方带来巨大的优势。

比如说一家公司可能会在给某位供应商寄去支票时扣掉 2.5 个百分点，然后随支票寄去一张便条，上面写道："我们的其他供应商都会在收到支票后 15 天内给我们降低折扣，所以我们想你肯定也是这样的。"或者一位销售人员给一位潜在的客户寄去一封信，上面写道："因为我一直没有得到你的答复，所以我会继续给你发送一些最新款式的商品介绍。如果你看中哪一款，请随时告诉我。"

预设策略的受害者通常是那些很忙或者很懒的人。这些人通常没时间或者没心思理会那些销售人员，所以干脆不如听之任之。可一旦这些销售人员发现你并没有任何响应，他们就会用以前的经验对你的行为进行预设。当你最终表示拒绝时，对方可能会说："可你以前从来没有抱怨过啊。"

跟对付所有其他诈术一样，不妨给对方打个电话，礼貌地告诉对方建立一种互相信任的关系的好处。

升 级

另外一种谈判诈术是升级策略。所谓升级策略，就是指在双方达成交易之后提高价格，或者改变交易条件。

我有一位朋友，他曾经因为把自己的房屋交易连锁公司出售给一家大公司而大发其财。这家连锁公司刚刚成立时，我的这位朋友曾经以加盟的方式购买这家连锁公司在某个地区的经营权，当时这家公司的创始人正在做宣传，希望能够吸引更多的人来接受他的理念。

很多年以后，纽约的一家大公司买下了这家连锁公司的母公司，然后开始逐步回购那些地区加盟商。在参加了一次优势谈判培训之后，这位朋友请我和他喝一杯，然后问我："罗杰，你在谈判时是否经常会听到一些小声音在你的耳边叮咛？"的确如此，但我不想承认，于是就转而反问他为什么要问这个。他告诉我，当他同意把自己的地区经营权卖给那家大公司时，他的第一反应就是自己会得到一大笔钱，可这种感觉并没有持续多久，他很快就有了其他想法。

因为他的公司是这家大公司所回购的第一家加盟公司，所以他们决定请他飞去纽约参加签字仪式，随后还有一个盛大的新闻发布会。这家大公司将会隆重向外界宣布自己开始回购加盟公司。"签字仪式之前的那一夜，我彻夜难眠，"他告诉我，"我躺在床上辗转反侧，反复问自己所做的决定是否正确。突然之间，我好像听到有一种声音在我的耳边响起。"

"那声音在说什么？"我问他，心想他可能会给出一个非常有趣的答案。

"它说，'乔伊，你要的价钱不够高。'于是第二天早晨，我走到对方的办公室，希望他们能够把价格再提高 50 万美元。结果对方一口答应下来。"

乔伊这里描述的是一个非常典型的升级策略案例。在双方已经达成

协议之后再提出更高的要求。毫无疑问，这种谈判诈术的确令人气愤，可就像乔伊会因为“听到有一种声音”而拒绝为自己早期的承诺承担责任一样，很多使用这种策略的人并不会把自己的行为看成是不道德的，在他们看来，努力为自己争取到最大的利益并没有什么不对。

为什么有人会接受这种显然让人十分气愤的行为呢？在很多情况下，你的对手很可能会像那家大公司一样，立即接受你的条件。对于那家大公司来说，他们宁愿再付 50 万美元，也不愿临时取消记者招待会。在他们看来，那简直是莫大的侮辱。你的对手可能是对要购买的东西投入了太多感情而不愿临时取消交易。

在美国大公司的发展过程中，这样的例子可谓层出不穷，很多人都会在最后关头提高条件。不为别的，只是因为他们觉得自己有足够的筹码这样做。我的内心告诉我，如果我的对手这样做，我应该立刻取消交易，转身就走；可另一方面，我又觉得，在谈判过程中，不应该过于情绪化。如果那家纽约的大公司能够多付 50 万美元，而且仍然可以达成一笔好交易的话（事实上这仍然是一笔非常不错的交易），那么他们就完全可以放下架子，答应对方的条件。当然，前提是双方进行的是一锤子买卖，以后不会再打交道。

案例直击

诚信无价

幸运的是，美国大公司中同样也有许多无论如何都不会出卖自己诚信的人，比如说那位信守握手之约把自己的土地卖给客户的奥兰多农场主就是这么一个人。就在刚刚与对方谈定合约，并握手（表示交易已经完成）之后，这位农场主在《奥兰多快报》（*the Orlando Sentinel*）上读到消息，知道沃特·迪斯尼（Walt Disney，动画片艺术的先驱，29 项奥斯卡奖的获奖人。——译者注）正

秘密地在奥兰多收购土地，准备在这里修建迪斯尼乐园。按照当时的情况，这位农场主完全可以取消刚才的合约，这样他就可以很轻松地多赚数百万美元，但他的诚信感阻止他这么做。

当亨利·霍利斯（Henry Hollis）把芝加哥的棕榈屋酒店（the Palmer House）卖给康拉德·希尔顿（Conrad Hilton）时，希尔顿第一次报价1938.5万美元，亨利立刻站起身来，和对方握手，表示愿意接受这个价格。可在一个星期内，他又收到了其他报价，其价格要比希尔顿的报价高出100万美元，可他从来没有动摇过自己的承诺。正如希尔顿在自己的自传中写到的那样："在这一生中，我打过交道的人不计其数，却从来没见过这么完美的绅士。从他的身上，我感受到了美国商业史上那些最伟大的传统。"

应对策略

当对方提出升级要求时，你可以通过以下几种方式进行反击。比如说你可以：

- 使用更高权威策略来保护自己。你可以告诉对方："我并不会为你们的要求感到生气，可我的董事会从来没遇到过这种事，如果我现在答应你的话，恐怕我们这笔交易就泡汤了。"然后你还可以使用欣然接受策略，告诉他们你不会提高价格，但你可以提供其他一些有价值的服务。
- 当对方提高价格时，你也可以提高你的要求。比如说你可以告诉他们，你很高兴他们能够重新考虑一些条件，因为你对这笔交易也有些想要修改的地方。当然，你并不打算取消这笔交易，但既然对方提高价格，你自然也可以相应地提高你的要求。

虽然有很多方法可以用来应对升级策略，但最好还是避免遇到这种情况。要想达到这一目的，不妨考虑采用以下策略：提前就所有的细节问题做好准备。**千万不要作出任何类似于“这个我们可以以后再谈”的承诺。那些没有得到解决的问题往往是让对方进一步提高要求的源头。**或者你也可以在开始谈判之前就与对方建立良好的个人关系，这样就可以让对方难以提出更多要求。或者要求对方提供大笔的保证金，这样他们就很难临时退出；或者你也可以尽量形成双赢的谈判结果，这样对方就不会轻易选择退出。

故意透露假消息

接下来要讨论的一个策略是“故意透露假消息”。我们知道，人们都更容易相信那些通过非正常渠道得来的消息，该策略就是利用了人们的这一心理。一次演讲结束之后，我和我的邻座讨论起了前天晚上的总统记者招待会。“我想他并没有说真话。”他告诉我，“我认识一个家伙，他告诉我他认识一些在白宫工作的人，他说总统早就知道这件事情。他只是在尽量掩盖罢了。”让我大为不解的是，我居然相信这个人讲的才是真的，而不愿意相信美国总统在记者招待会上发表的声明。为什么？因为人们总是愿意相信那些通过非正常渠道得来的信息。

有时对手故意透露出来的假消息可能对你产生很大影响。一位销售人员正在向一家公司的董事会做一场演示。只见他在台前忙个不停，使用了大量的图表和声音设备，整个演示热闹极了。他用尽浑身解数说服客户接受自己的服务，因为他坚信自己是市场上最优秀的提供商。他相信没有竞争对手能够提供比自己更低的价格，并且充满自信地相信对方会接受 82 万美元的报价。突然，他发现一位董事给另外一位董事写了张纸条，然后只见那位董事点了点头，把纸条放到了桌子上。

这位销售人员顿时变得好奇起来，他告诉自己一定要看到那张纸条上究竟写了什么。于是演示结束之后，他走到会议桌前，夸张地把身子

向前倾斜："先生们，你们有什么问题吗？"他一边说着，一边用眼角瞅了瞅那张纸条。虽然是倒着看，可他还是看到了纸条上写着："环球公司的报价是 76.2 万美元，还是选他们吧。"

董事会主席说："我有一个问题。你们的价格看起来太高了。如果别人也能达到同样要求的话，我们就会考虑选择最低的价格。82 万是你们的最低价吗？"几分钟之内，那位销售人员就把价格降低了 5.8 万美元。

那张纸条到底是真的，还是那位董事故意透露的假消息呢？虽然那只是一张字迹潦草的纸条，可那位销售人员还是愿意相信它是真的，因为他是通过非正常渠道获得这条信息的。即便这位销售员后来知道自己上当了，他会声张此事吗？显然不会，因为对方并没有告诉他有人报价 76.2 万美元。那是他偷偷摸摸看到的信息，所以他只能是哑巴吃黄连，有苦说不出。

对付这一策略最有效的办法就是，识破对方故意透露的那些信息。毫无疑问，**在谈判过程中不能仅仅依靠对方告诉你的信息进行判断，那样你将处于非常不利的境地。**所以发现对方故意透露某些信息时，你就一定要更加警惕了。

好了，以上我们谈到的是你可能会遇到的一些谈判诈术。记住，我之所以谈到这些策略，唯一的目的就是帮助你更好地保护自己。毫无疑问，最好的商业策略就是坦诚布公。这种策略不仅正确，而且非常聪明。

3. 与非美国人谈判

经常有许多学员问我应当怎样与非美国人谈判。似乎所有人都感觉很难与非美国人或者是外籍人士打交道。虽然我自从 1962 年移民美国之后就一直住在这个国家，并在 1972 年成为美国公民，但我还是比较清楚与非美国人打交道为什么会有那么多困难。毕竟，一方面我有从英

格兰移民到美国的经历，另一方面我这么多年来对美国人的生活方式和思维方式也有了比较深刻的了解，同时我也先后去过 102 个国家。

由于这些经历，所以我知道美国人和世界上其他国家的人有哪些不同的地方。在众多非美国人的心目当中，美国和他们的国家有诸多的不同，这主要是因为他们看了太多的美国电影和电视节目，所以对美国文化非常熟悉。可事实上，电影和电视节目并没有深刻揭示出一个真实的美国，而要想了解美国人的商业方式，就必须了解美国人的真实心态和思维方式。

反过来说，很多美国人也都以为自己很了解那些非美国人。的确，他们可能穿着西装，说着一口流利的英语，但这并不意味着他们的传统价值观念和思维方式也随之发生了变化。他们可能的确非常接受美国的音乐和电影，但他们仍然会坚守自己的生活方式，许多传统的价值观念也仍然不会有任何大的变化。

我相信，**虽然如今美国人和非美国人之间有很多类似之处，但彼此之间的商业方式仍然存在着巨大的差异**。在本部分当中，我将具体讨论与非美国人谈判的诸多诡秘之处。

纽约房地产投资商唐纳德·特朗普（Donald Trump）曾经写过一本名为《交易的艺术》（*The Art of the Deal*）的畅销书，在这本书中，他详细描述了自己早年的许多次谈判经历。从名字上我们就可以看出，这本书主要谈的是大多数美国谈判者们都比较关心的一个问题：达成协议。不可否认，我们的确生活在一个非常注重协议的环境当中。

我相信社会学家可能会告诉你，我们之所以会比这个地球上任何一个民族都更关心协议的达成，是因为美国人是一个流动性非常高，而且非常多样化的民族，从根本上来说，美国人没有任何“根”的概念。所以我们通常不会像世界上的其他民族那样关心自己的协议对象是否值得信任，或者是他们的行事方式如何。在美国人看来，只有一件事是最重要的——达成协议，一笔无法打破的协议。我们通常会问：“这

在法庭上能生效吗？”似乎那些不关心这个问题的人都会让人感觉非常幼稚。

可大多数非美国人都会抱有截然不同的态度。即便他们愿意签定某个合同，也只是因为他们表示同意某个具体的日期，或者是承认双方之间的确有这种关系。但非美国人可能会认为，就好像和所有其他关系一样，一旦周围的条件发生了变化，双方之间的这种关系自然也会随之发生相应的变化。

当听到韩国人可以在协议签署的6个月之后撕毁协议时，大多数美国人都会感到难以理解。“可我们已经签了协议啊！”许多美国人都会咆哮着告诉对方。

“是的。”他们的韩国伙伴可能会耐心地解释，“我们确实按照当时的条件签了这份协议，可问题是如今的情况已经变得不同了，所以当时签的协议现在已经没有任何意义了。”

“无耻！”美国人可能会大叫，“你们是在诈骗。”根本不是。在我们看来十分丢人的事情在他们看来可能非常正常，所以遇到这种事情时，我们通常也不应该小题大做。这只是因为他们的做事风格与我们不同而已。

美国人经常欣喜地发现自己很容易让阿拉伯人在协议上签字。可让他们感到恐怖的是，那位签字的阿拉伯人经常会说签字只是谈判的开始，而不是结束。在阿拉伯人的文化当中，一份签了字的协议只不过是一份意向书罢了，这根本不能代表任何承诺。所以在遇到这种情况时，我们意识到，不同的民族和文化有着不同的处事方式，而我们要做的，就是去学习、理解，并学会遵守这些方式。

与外国客户打交道时，在过于依赖对方遵守协议之前，或许你更应该想办法迫使对方遵守协议。

即便是在一个有民事司法系统的国家销售，就算你通过法律补偿了自己的损失，恐怕也是得不偿失。在美国，法律行为是非常普遍的，很

多公司都会一边与自己的合作伙伴打官司，一边继续和他做生意。在美国人看来，打官司只是一种解决纠纷的方式而已，并不会招致任何仇恨。而在大多数国家里，当一家公司被另一家公司告上法庭时，被告公司就会感觉非常丢脸，所以他们往往会拒绝与原告公司再有任何生意往来。

我们可以用“语境”这个词来描述双方之间的关系程度。当双方之间的关系比较密切，而且谈判双方又比较注重彼此之间的关系时，我们称其为“高语境”谈判。当双方之间并不十分重视彼此之间的关系，而只是注重尽快达成协议时，我们称其为“低语境”谈判。不同的民族在谈判时多多少少都会考虑到双方之间的关系——也就是双方进行谈判的环境。从对语境的依赖性来说，按照从高到低的顺序排列如下：东方、中东、俄罗斯、西班牙、意大利、法国、英格兰、美国、斯堪的纳维亚、德国和瑞士。

从这个排序当中，你可以看出，只有斯堪的纳维亚、德国和瑞士人比美国人更注重交易。其他所有的国家都更加注重交易双方之间的关系。

所以，在和非美国人进行谈判时，我们需要记住的第一件事就是，对于非美国人来说，协议并不是最重要的事情。他们通常会更加注重谈判双方之间的关系。如果彼此之间相互交恶的话，无论签多少份合同都无济于事。在和非美国人进行谈判时，你在反复思考协议的具体细节，而你的对手可能却在琢磨着你这个人的性格细节。

除此之外，美国人在跟非美国人打交道时容易犯的另外一个错误就是，我们太急于达成交易了。这个世界上再没有比美国人更性急的了。通常情况下，见面之后，我们会彼此之间相互问候几句，缓解一下彼此之间的紧张情绪，然后就会立刻开始商讨交易的具体细节。等所有的问题解决之后，我们才会考虑建立关系。可对于非美国人来说，他们可能要花上几天、几个星期，甚至几个月才会习惯和你打交道。

当伊朗国王倒台之后，我当时任总裁的那家房地产公司曾经与伊朗人打过很多次交道。这些伊朗人大都非常富有，常常带有成百上千万美

元的现金。在和他们进行交往的过程中，我发现，我们公司的工作人员很容易犯一个错误，他们总是喜欢和对方讨论具体的交易细节，而这种做法总是会立刻引起伊朗人的警觉。很快，我们发现在和伊朗人打交道时，一定要先坐下来，喝杯茶，聊上几个小时，等双方彼此熟悉了之后，再开始商讨具体的业务细节。

如果你飞往日本开展业务的话，你可能在许多天之前就应该和对方建立良好的关系，让他们感觉可以和你进行业务往来。但一定要小心，日本人不只会在时间上做文章。在我的培训班上，许多学员告诉我，日本人相当善于招待客户，以至于到最后客户都会觉得不好意思和对方谈生意。他们告诉我，当他们坐着日本人派来的豪华轿车赶往机场时，他们感觉都已经丧失了与对方谈判的能力。虽然赶往 Narita 机场需要整整两个小时，但对于一场谈判来说，这点时间显然太短了，由于不愿意空手而回，所以许多谈判人员都会直接报出自己的底线。

所以，在与非美国人谈判的时候，**美国人很可能会犯两个错误：第一，美国人会过于强调交易的重要性，而不会对双方的关系给予足够的重视；第二，美国人会容易急于达成交易。**当然，两个错误是密切相关的。与外国客户培养关系，让对方感觉跟你打交道很舒服，需要一定的时间。而要想进一步深化这种关系，让彼此之间产生信任（这样双方就不再需要完全依赖合同），同样也需要大量时间。

下面我们将分析一下典型的美国人在与外国人打交道时的八大特点。了解这些特点，能帮助你更适应与非美国人谈判的过程。

特点 1　直接快速

美国人在沟通时往往表现得非常直接。他们经常会使用一些非常直白的表达方式，比如说“你们的底线是什么？”或“按照这个价格的话，你们的利润大约有多少？”或者美国人也会转移谈判重点，他们会说，“让我们双方都挑明了吧”或者“我们今天晚上就把这个问题解决了。”美

国人总是喜欢直来直去，一针见血，很少会拐弯抹角。虽然我也很欣赏这种谈判方式，但对于非美国人来说，这种方式显然是难以接受的，他们很可能会感觉对方的问题过于突兀，甚至有些咄咄逼人。

不会在一开始就狮子大开口。这跟美国人喜欢“达成交易”和“立刻成交”的特点有关。因为美国人希望能够尽快结束谈判，所以他们考虑问题的周期也往往比大部分非美国人要短。美国人相信自己能在几个小时之内结束谈判，而对于非美国人来说，他们一般要用上几天时间。虽然一位非美国人也可能会在谈判刚开始时来个狮子大开口，因为他们知道，随着谈判的进行，最终的价格可能与双方开始提出的条件大相径庭，但在美国人看来，花几天时间谈判的感觉就像是陷入了一个泥潭。

特点 2　偏好单枪匹马

美国人更喜欢单独展开谈判。所以我们经常会发现，即便是在一些大型的国际谈判当中，美国方面也只派出了一位谈判专家。（有时他也可能会组成一个小小的团队，但另外两个人通常一位是翻译，还有一位是司机。）可当他走进谈判室时，却突然发现自己面对的是一个 10 ~ 12 人组成的庞大的谈判团。这对美国人来说可不是好事，因为他会感觉在心理上受到了对方的欺压。当然，这是另外一回事了。我们在这里需要关心的问题是：当看到美国方面的谈判代表孤身出席时，非美国人会怎么想。

非美国人可能会这样猜测：“这说明他们并不打算在这次谈判当中和我们达成任何协议，既然他们只派来了一位谈判代表，这说明他们只是把这次谈判当成是预备会议罢了。”或者非美国人可能会以为面前的这位美国谈判代表只是来收集信息的，然后他会把自己收集到的信息呈交给自己的谈判代表团。

除非美国人知道对方的这种心态，并愿意向对方解释自己就是整个谈判团队，并且有权力作出最终决定，否则对方是不会与你认真谈判的。

特点 3　不玩情绪游戏

美国人不喜欢玩情绪游戏，英国人也最不喜欢玩情绪游戏。如果一位美国人的妻子突然放声大哭，她丈夫往往会以为是自己伤害了她。而在地中海国家，丈夫很可能以为自己的妻子又在耍什么花招了。这种心态使得美国人在与非美国人进行谈判时总是采取试探性的方式，对方一旦翻脸，美国人就会采取一些非常过激的做法。事实上，我们应该把对方的情绪变化看成是一种非常正常的谈判技巧，并意识到，这种做法在对方的文化里是再正常不过的了。

特点 4　关心短期利润

美国人比较关心短期收益。除了能够在与对方建立良好关系之前就达成交易之外，他们还希望能够尽快得到交易完成所带来的成果。当对手制定一项十年计划时，他们却只关心季度收益。对许多非美国人来说，这来自于一种“快钱”（我觉得这种说法并不公平）心态。当他们在寻求建立长期关系时，美国人似乎只考虑眼前的利益，这可能会让对方感到不快。

特点 5　不乐意学习外语

美国人通常不大愿意学外语。毫无疑问，英语正在成为一种世界性的商务语言。如今在欧洲举行的会议通常使用英文，因为英文已经成为如今的主导语言。大多数欧洲商务人士都会说两种语言，一种是他们自己的母语，还有一种就是英语。而对于大部分来自东方的商务人士来说，即便不能说一口流利的英语，他们也都能听懂英语。可不幸的是，很少有美国人能说中文或者是日文。如果说有哪个美国人真的学会了一门外语的话，那很可能是西班牙语或法语。

如果想要体会非美国人对这种现象的感受，不妨设想一下，如果你

在一家法国餐厅里发现自己与服务人员根本无法交流时，你会是一种怎样的心情。当你发现这家餐厅的服务员根本不会说英语时，你的想法很可能会和我一样："这可是一家面向游客的餐厅啊。他们应该找一些懂英语的人。为什么他们不去学英语呢？"

不幸的是，大多数美国商务人士都会有这种典型的心态："如果他们想要和我们美国人做生意，就应该学会使用我们的语言。"对于非美国人来说，这种心态极为傲慢。另一方面，一旦听到对方居然能说英文，或者哪怕只是几个单词时，美国人就应该立刻感到惊喜。你应该努力学会说他们的语言，哪怕就几个单词，如"早上好"和"谢谢"也不错。

特点 6　无法忍受沉默

美国人讨厌沉默。对于美国人来说，15 秒钟的沉默会让人感觉像是过了一辈子。通常情况下，你很可能在进门之后不到 15 秒钟的时间里就会打开电视。可对于非美国人，特别是对于那些喜欢思考的亚洲人来说，这种不耐烦显然是一种他们可以加以利用的弱点。所以在和非美国人打交道时，千万不要害怕对方的沉默。不妨把对方的沉默看成是一种挑战，告诉自己，千万不要做第一个开口的人。大多数情况下，在经过了一段时间的沉默之后，第一个开口说话的人往往就是谈判当中的输家，因为他很可能会被迫作出一些让步。

我的一位学员曾和我讲过一次他在中国上海进行谈判的经历。"会议桌周围大约一共坐了 20 个人。"他告诉我，"我们当时商谈的是一笔价值数千万的大生意。突然之间，对方开始不说话了，一言不发。

幸运的是，我事先已经知道了他们的习惯，也做好准备对付他们了。就这样，我们一边坐着，我一边看着我的手表。30 分钟过去了，我们还是没有说一句话。最后，对方的一位律师首先发言，他们决定作出让步，我们的交易也最终得以达成。"

特点 7　不愿意承认自己的无知

人们总是不愿承认自己的无知，美国人尤其如此。这也是非美国人可以利用的一个弱点。事实上，在谈判过程中，你并没有必要对所有的问题都作出回答。当对方提出一个问题时，你完全可以告诉对方："这个问题显然不适合现在回答。"或者你只要简单地告诉对方你不知道，或没有权利回答这个问题就可以了。记住，并非所有的问题都需要回答。

特点 8　很容易被对方的热情所打动

当非美国人谈判对手送给美国人一件礼物时，美国人很容易就会被对方的热情所打动。显然，对方是在博取你的好感，你必须加以应对。千万不要拒绝对方的好意，那样会冒犯对方。这时最好的策略就是回报对方的好意，这样就可以还清对方的人情。如果他们带你去吃饭，你就可以带他们到一个同样豪华的地方用餐。这样既可以还清对方人情，又可以让双方都得到双倍的享受。

最后，请允许我在这里澄清一下。全世界的人仍然仰慕和尊重美国人，尤其是对美国的商界人士。他们信任我们，认为我们谈生意时素来直来直往。所以千万不要觉得我是在揭美国人的短，我只是想告诉你，在谈判过程中，外国人可能会对美国人产生哪些误解。

下面我将教你如何用压力点来得到自己想要的，以及当客户使用这些策略时，你又该如何应对。

4. 谈判压力点

路易斯·阿姆斯特朗（Louis Armstrong，1901—1971 年，美国著名爵士乐手，被称为"爵士乐之父"。——译者注）曾经讲过自己早期音乐生涯的一个故事："一天晚上，一个大块头闯进我在芝加哥的化妆间，

告诉我第二天晚上要去纽约参加一个俱乐部的开业典礼。我告诉他我要在芝加哥进行演出，并不打算前去纽约，然后我就转过身去，表示我已经下定了决心。就在这个时候，我突然听到‘咔！咔！’的声音，转过身一看，发现那家伙正拿着一把左轮手枪指着我的脑袋！天哪，那枪管看起来像一门加农炮，扣动扳机的声音听起来就像是死神在敲门！于是我只好低头看了看枪管，然后说道，‘好吧，说不定我明天可以去纽约。’”

我一向认为在谈判时用枪指着脑袋是最不礼貌的做法，所以我很高兴现在我们不需要这么做。但在谈判过程中，你的确可以使用一些同样有效的策略来给对方施压。下面我将教你 3 个有效的施压方法，以及在客户使用这些策略时，你该如何有效应对。在一次好的谈判中，双方都可以微妙地应用这些施压策略，而且当一方使用这些策略时，另一方也可以清楚地意识到你的做法。既不需要任何威胁，也不用耍什么花招。

时间压力

在面临时间压力时，人们就会变得更加灵活。**时间压力可以让人们更容易作出让步**。你的孩子们非常了解这点，不是吗？他们会在什么时候向你提出要求？在你急要出门时，对吧？我在拉哈布拉高地的家距离洛杉矶机场大约有 1 小时路程，我儿子约翰以前经常会主动送我去机场。我们一路上并不会讨论任何重要内容，直到我们来到机场，把行李箱放到手推车上，我就要冲进去赶飞机的那一刻，约翰会突然说道：“爸爸，对不起，我忘了，我需要 50 美元来修理汽车的消音器。”

我说：“约翰，千万别跟我来这套。我就是教这个的！这件事情为什么你一路上你都没提及？”

他告诉我：“不好意思，我忘了，爸爸，可我已经拿到了修理券，一定要等到你演讲回来之前去修理。求求你了！你现在能给我钱吗？我下周末会向你解释的。”

在对付成年人的那些岁月里，孩子们发自本能地意识到，在面临时

间压力时，人们往往会变得更加灵活。

在谈判过程中我们也可以看到，双方所作出的 80% 的让步都是在最后 20% 的谈判时间当中完成的。谈判双方在谈判初期很少会作出任何让步，如果其中一方在刚开始谈判时提出太多要求，对方很少会作出让步。另一方面，当谈判双方在最后 20% 的谈判时间中提出要求时，对方往往更容易作出让步。想象你上次购买房产时的情景吧。你可能用了足足 10 个星期的时间才真正成为房子的主人。回想一下这 10 个星期的经历，你难道没有发现，只有在最后 2 个星期的时间里，双方才会就谈判条件有所松动吗？

有些不道德的谈判者会利用时间压力来对付你。他们往往会在最后 1 分钟才同意你所提出的某些条件，即便是他们在刚开始谈判时就可以这样做。可即使如此，当你以为谈判已经结束，准备起草最终合同时，对方又会提出一些新的要求。因为他们知道，迫于时间压力，这时候你往往会更加灵活一些。所以，**我们应该在谈判刚开始时就该谈好所有的细节。千万不要说“哦，好吧，我们以后再谈这件事情吧”之类的话。**一件刚开始看起来并不重要的小事可能会由于时间的推迟而变成大问题。比如说你问对方：“你们需要条形码包装吗？”对方挥挥手说道：“这不是大问题，我们以后再说吧。”虽然现在不是大问题，但当你遇到时间压力时，它就有可能变成大问题。那么，该怎么避免这种情况呢？最好的方法是一开始就谈清所有问题。当对方告诉你“这件事情没什么大不了的，以后再说吧”时，一定要提醒自己，必须在刚开始时就把所有问题都讲清楚。

在举行任何谈判时，千万不要告诉对方你的最后期限。打个比方，你飞往达拉斯与一家酒店开发商举行谈判，为了赶时间，你提前预定了第二天早晨 6 点钟的返程航班。千万不要让对方知道你预定了航班。如果对方已经知道你的安排，一定要让他们知道你完全可以把航班推迟到上午 9 点，或者干脆告诉对方你有足够的时间，完全可以等到双方达成

彼此满意的结果之后再返程。

通常情况下，如果对方知道你有时间压力，他们就会把谈判的重点内容一直拖延到最后 1 分钟。而当面对这种时间压力时，你往往很容易被迫作出让步。在我举行优势谈判培训时，我经常会让学生做一些实战演练。我会给他们 15 分钟时间来完成一场谈判，而且我会反复提醒他们一定要在这个时间段内完成谈判。当我在教室里来回走动，观察他们的谈判进展时，我发现他们在最初的 12 分钟时间里几乎没有取得任何进展。双方的态度很强硬，都不愿意作出任何让步。在第 12 分钟，也就是 80% 的时间都已经用光时，我会拿起麦克风，告诉他们时间只剩下 3 分钟了。然后我会不停地提醒他们时间已经不多了，到最后，我甚至会采用倒计时的方式来提醒他们。非常明显，双方 80% 的进展都是在最后 20% 的时间里取得的。

如果双方的截止日期相同的话，你该怎么办呢？这就会带来一个非常有趣的问题。我们不妨用租赁办公室的事打个比方。假如说再过 6 个月，你的 5 年租约就到期了，你必须与房东重新谈判，重新续约。你可能会告诉自己："我可以用时间压力来对付房东，一直等到最后一刻才和他谈判。这时他就会面临很大的时间压力。他知道，如果我不再续租的话，他的房子就要空闲好几个月，这对他来说可是一笔不小的损失。"听起来似乎是一个不错的策略，可是你别忘了，房东也可以用同样的方式来对付你，他完全可以拖延到最后一刻才和你进行谈判，让你也面对同样的时间压力。

所以，这时你们双方所面对的截止日期是完全相同的。那么在这种情况下，哪一方应该利用时间压力，哪一方应该避免呢？答案是：在谈判中拥有更多优势的一方应当利用时间压力，而另一方则应当避免时间压力，尽量在截止日期之前与对方展开谈判。这样公平吧？可问题是，你该如何判断自己在谈判中是否占有优势呢？答案是：在谈判过程中拥有更多选择的一方往往占有较大的优势。不妨设想一下，如果你无法续

约的话，对方还会有哪些选择呢？

要想确定这个问题，你可以拿出一张纸，在中间划上一条线。在线的左边，写出你的后备选择。你还有什么其他地点可供选择？这些地点的成本是高还是低？把办公室电话以及所有印有公司地址的资料更新一遍需要多少钱？如果你搬家的话，你的客户还能找到你吗？在这条线的右边，列出房东的所有选择。这栋大楼是否是专门的写字楼？他是否很容易找到新的租户？新的租户是否愿意支付更多的租金？房东要花多少钱来重新装修房间，以满足新租户的要求？由于大多数人都会认为自己在谈判中处于劣势地位，所以这张表格往往可以帮助你更清楚地认识到自己在谈判中的位置。毕竟，你非常清楚自己面临怎样的压力，可你并不完全了解房东的处境。要想让自己在谈判当中变得更加有优势，一个最有效的做法就是：知道你总是会觉得自己在谈判中处于劣势，并学会弥补这种感觉。因此，当你通过这种方式列出双方的选择时，你最终可能会发现：房东所面临的选择的确比你更多。

所以要想完全避免这个问题，你就应该给自己留出足够的时间进行谈判。但另一方面，要想在与房东的谈判中占有绝对优势，你就必须在谈判开始之前为自己找到足够多的选择，只有这样，你才能在谈判时利用时间压力占尽上风。这时你就应该回避时间压力，留出足够的时间跟对方商谈续约事宜。

但如果你明显拥有更多选择，你就可以通过拖延谈判时间来给对方施加压力。

关于时间压力，还有一点要说的就是：你在谈判中拖住对方的时间越长，他们就越有可能接受你的观点。下次跟客户谈判，当你开始感觉自己可能根本无法说服对方时，不妨想一想新奥尔良码头驳船的故事。只要有足够的耐心和毅力，一艘小小的驳船就可以把一艘巨轮拖到大海里去。而另一方面，如果这艘小驳船急于求成，拼命把巨轮往大海里拽，恐怕永远都无法成功。有些人在谈判时就是如此。一旦在谈判中遇到任

何问题，他们就会变得不耐烦，拼命说服对方改变立场。这时候我建议你不妨想一想哈德逊河里的那些拖船。只要每次移动哪怕一点点，小驳船就能撼动大巨轮。只要拥有足够的耐心，你就可以一点一点地说服你的谈判对手。

不幸的是，你的对手也可能用同样的方法来对付你。在一次谈判当中投入的时间越长，你也就越容易作出让步。比如说你坐专机飞往旧金山商谈一笔大订单。早上 8 点钟时，你来到对方的办公室，意气风发，满怀信心地要达成所有的谈判目标。可不幸的是，情况并没有你想象的那样顺利。你们谈了整整一上午，却并没有取得任何令人满意的进展，于是双方决定先休息一下，去吃午饭。下午的情况也是一样，一个下午过去了，你们只是在一些小的细节问题上达成了共识，仍然没有取得大的进展。于是你拿起电话，告诉航空公司把你的机票改为夜间航班。然后你们去吃晚饭，吃完饭回来接着谈，决心一定要谈成这笔生意。这时你要注意了！当双方谈到晚上 10 点钟时，你可能就会开始作出一些本来根本没考虑过的让步。

为什么会出现这种情况呢？因为通常情况下，当一场谈判拖延太久时，你的潜意识就会冲你发出尖叫："你在这次谈判上花了这么多时间，千万不要就这样空着手回去。一定要谈出点什么结果！"每次遇到这种情况，你都可能作出一些新的让步。优势谈判高手知道，无论谈判进行到何种地步，你都应该把自己已经投入的时间和金钱看成是沉没成本，应当完全忽视它们。无论你们是否达成协议，你所投入的时间和金钱都无法收回。所以一定要冷静地审查眼前的谈判条款，要反复告诫自己："我应该忘掉自己已经投入的时间和金钱，重新开始谈判！"

如果你感觉自己很难接受对方提出的条件，一定要立刻停止，千万不要犹豫。记住，一定不要因为那些已经投入的时间和金钱而作出让步，因为你所失去的很可能比你已经投入的更多。在这方面，唐纳德·特朗普是位真正的高手，只要一感觉谈判变得毫无意义，他随时可以终止谈

判。比如说他曾投资 1 亿美元在曼哈顿西区为电视城购买了一块地皮。随后又投入了数百万美元设计一个 150 层楼高的电视塔（一旦建成，该电视塔将成为世界上最高的电视塔），并投资创建了一个颇具实力的电视节目制作公司（他希望能够以此吸引 NBC 的注意）。可即便在完成了所有这些准备工作之后，他发现无法说服纽约市政府批准适当的免税优惠，所以还是果断地停止了整个项目。你也要用同样的方式看待谈判。忘掉已经投入的成本，把精力集中到眼前的问题上。

信息压力

在谈判过程中，拥有最多信息的一方往往可以主导另一方。为什么那么多国家要向其他国家派遣间谍呢？为什么那些职业足球队要反复研究对手的比赛实况呢？因为**信息就是力量，一方对另一方了解得越多，他们获胜的机会往往也就越大。**对于两位在争取同一笔业务的销售人员来说，情况也是如此，那位对客户了解更多的销售人员获胜的机会也就更大。

大师手记

如何用信息的力量轻松赢得业务

我曾经给美国大学（the American College）的内科执行官学员教授优势谈判课程。这是一家总部位于坦帕（Tampa）的机构，专门教授医生保健行业的商业运作方面的知识。我的一位学员管理着佛罗里达州一家大型医疗组织，他曾经接触一家健康管理组织，准备承包该组织的医疗服务项目。这位学员下定决心，在谈判开始之前，一定要竭尽全力了解该组织的一切。结果他发现了一件非常有趣的事情：该组织已经从政府那里领到执照 11 个月了，但却始终没有开始运营。按照规定，该组织必须在

领到执照后 12 个月内开始营业，否则他们就需要重新申请执照。只有当该组织刊登第一条广告时，州政府才会认为该组织符合在本州运营的条件；但只有当他们与某家医疗服务提供商达成合作时，该组织才能刊登第一条广告。

这位学员充分利用了这一信息的优势。他把这场谈判安排到了当年的最后一个星期。在这一周的星期五之前，这家组织必须登出第一条广告，否则执照就会失效。星期一和星期二的时候，无论对方怎么打电话，他就是不回。到了星期三，对方就开始作出让步，同意这位学员所要求的一切。我并不是说这种做法有多么高尚，我只是想告诉你，在谈判当中，信息能带给你巨大的优势。所以，一定要尽力了解对方。

虽然信息在谈判当中非常重要，但却很少有人愿意在谈判开始前花时间分析自己的对手。就算那些在平时非常谨慎的人也会在信息收集不全的情况下，匆忙开始一场可能会让他们付出数万美元代价的谈判。

收集信息的法则 1：大胆地承认自己不知道。

在我的研讨班上，我常把学员们分成多个谈判小组，然后让他们分别扮演买家和卖家。我会给他们足够的信息来完成一场成功的谈判。事实上我会故意让每一方都有一些明显的优势和弱势。除此之外，我会让双方可以相互提问，而且当知道答案时绝对不许撒谎。只要他们能够发现对方一半的秘密，他们就完全可以在谈判中占据优势。

不幸的是，无论我在学员面前多少次强调收集信息的重要性，我甚至给他们专门留出了 10 分钟时间来了解自己的对手，可他还是不愿意认真去做这件事情。

为什么呢？因为要想真正了解自己的对手，你首先必须承认自己的无知，而对于大多数人来说，要做到这点并不容易。下面让我们做个快速练习来证明这一点。我将向你提出 6 个问题，所有的问题都是关于数

字的，但我并不要求你提供准确的数字，你只要告诉我一个大致的范围就可以了。比如说我问你美国有多少个州，你不用告诉我有 50 个，你只要说“49 和 51 之间”，就可以了。如果我问你洛杉矶到纽约有多远，你可能不是那么确定，这时你就可以说“2 000 到 4 000 英里之间”。当然，你可以非常肯定地说 1 英里到 100 万英里之间，但我希望你给出一个相对比较精确的数字，而且你至少有 90% 的把握确定正确答案就在你所给的范围之内。明白了吗？我的问题是：

① 加拿大有多少个省？在____和____之间；

② 布里汉姆·杨（Brigham Young，又译杨百翰，1801—1877 年，摩门教领袖。——译者注）有多少个老婆？在____和____之间；

③ 美国在 1819 年用多少钱从西班牙手里买下了佛罗里达？在____和____之间；

④ 厄尔·斯坦利·加德纳（Erle Stanley Gardner，著名的侦探小说家。——译者注）一共写了多少部佩里·梅森（Perry Mason，加德纳小说中的主人公。——译者注）小说？在____和____之间；

⑤ 全美国的鸡一年要产多少只鸡蛋？在____和____之间；

⑥ 据《创世纪》记载，诺亚方舟的长度是多少英尺？在____和____之间。

答案如下：

① 加拿大有 10 个省；

② 布里汉姆·杨是摩门教的领袖，他一共有 27 个老婆；

③ 美国购买佛罗里达的价格是 500 万美元；

④ 厄尔·斯坦利·加德纳一共写了 75 部佩里·梅森小说；

⑤ 全美国的鸡每年要产下 670 亿只鸡蛋；

⑥ 诺亚方舟共有 450 英尺长（1 英尺≈0.3048 米。——译者注）。

注意，所有这些问题的答案都是比较模糊的，你并不需要知道任何一个问题的确切答案。听到这些问题之后，你完全可以这样想："这太荒谬了！我根本不知道答案。"但即便如此，你仍然可能会硬着头皮给出答案，因为我们都不愿意承认自己不知道。

所以收集信息的第一条法则就是：千万不可过于自信。要承认你并非无所不知，而且你所知道的答案很可能是错误的。

收集信息的法则 2：千万不要害怕提问。

我以前非常害怕提问，因为我总是担心我的问题会让对方不高兴。每次提出问题之前，我总是会问对方："你介意我问你一个问题吗？"或"你愿意告诉我……吗？"可我现在已经不这样了。如今我会直接问他们："你去年挣了多少钱？"如果不想告诉我，他们可以不回答。可即便他们不回答，你也同样可以收集很多信息。就在施瓦茨科普夫将军率军开往科威特之前，一位记者问他："将军，你准备什么时候发动地面战争？"

他难道真的以为将军会告诉他"山姆，我答应总统先生不会向任何记者透露这个问题的答案，但既然你问到了这个问题，我还是告诉你吧，我们的进攻日期是星期二凌晨 2 点"吗？显然，施瓦茨科普夫绝对不会回答，但一位优秀的记者还是要提出这个问题。他可能会让对方感到不悦，甚至会让对方说出一些自己本来不打算说的话。但你还是可以从对方的反应中得出不少信息。

每次出门旅行时，我总是会留意一些购买不动产的机会。几年前，我在坦帕看到一个房屋出售广告。一幢占地一公顷的水景房要价只有 12 万美元。对于一个住在南加利福尼亚州的人来说，这样的价格简直让人难以置信。在南加利福尼亚，一幢一公顷的水景房可以卖到数百万美元。于是我拨通了房主的电话，希望能够了解更多信息。他描述了房子的大致情况，那听起来很好。然后我问："这幢房子你买了多久了？"这是一个非常正常的问题，大多数人张口就能回答上来。他告诉我刚买

3 年。然后我问："你当初付了多少钱？"这个问题相信很多人都不会问。因为他们担心这个问题可能会让对方感到不高兴。电话那头沉默了很长时间。

最后他回答道："哦，好吧，我告诉你，我当初付了 8.5 万美元。"他话音刚落，我就知道这笔交易并没有我最初想象的那么好。当时坦帕的房地产市场并不景气，而且他没有对房子做任何的装修和维护。就这样，仅仅通过这一个问题，我就了解了很多关于这幢房子的信息。设想一下，如果他拒绝回答我的问题怎么办？如果他告诉我"当初付了多少钱是我的事，和你没关系"怎么办？那样我还能收集信息吗？当然。如果他对我撒谎怎么办？我还能收集信息吗？当然。所以千万别害怕提问。

提问是收集信息的一种方式——这看起来很简单，但在很多情况下，很多销售人员却做不到这一点，因为他们感到害怕或者他们早已经知道答案了。

大师手记

有时仅仅通过提问就能轻松解决问题

我曾经在一次宴会上为一家大型包装公司发表演讲。在宴会上，我正好坐在公司销售经理和一位食品制造公司副总裁中间。当时我非常想知道这家食品公司有多少业务包给了包装公司，于是我侧身问那位销售经理："他们给了你们多少业务？"

他告诉我："我们也不知道。他们从来没告诉我们这个，但我们知道他们喜欢把业务分散给多家公司。"

过了一会之后，我又侧身问那位食品公司副总裁："你们有多少业务包给了这家包装公司？"

他回答道："27.8%。"

他居然这么爽快地告诉我答案，这让我大吃一惊，于是我

说道："我想你们公司喜欢把业务分散外包吧？"

他说道："以前是这样的，但如果能够找到一家愿意跟我们紧密合作的供应商，我想我们可以把所有业务都集中到一家。"毫无疑问，我左边的销售经理一定很想知道这条消息，但他从来没有问过对方，因为他相信我右边的这位副总裁一定不会告诉他答案的。

这件事说明了什么？即便你觉得对方不会告诉自己答案，或者你已经知道答案的时候，也不妨立刻大胆提问。

收集信息的法则 3：让对方进入你的势力范围。

如果你在买方的公司总部，身处对方的势力范围，恐怕你很难会收集到自己想要的信息。

当人们处于自己的工作环境当中时，他们通常会被一条无形的链条所包围起来——这时，他们会非常明显地区分哪些信息能透露，哪些信息不能透露。当人们身处自己熟悉的工作环境时，他们总是很小心，这时他们很难和你分享一些很重要的信息。但只要脱离他们的工作环境，双方之间的信息沟通就会变得流畅。我敢保证，只要能把买方约出来一起吃顿饭，或者是去打一场高尔夫，她就会告诉你很多自己在办公室不会说出来的信息。幸运的是，要想做到这一点，你并不需要付出太多的代价。有时你可能只需要请对方到他们办公室楼下的大厅喝杯咖啡就可以了。就是这么简单，只要做到这些，你就可以完全释放双方谈判中的压力，获取很多自己需要的信息。

除了直接问对方之外，你还可以通过其他哪些方式来收集信息呢？你可以去问那些曾经跟他们打过交道的人。我想结果一定会让你大吃一惊，虽然你会在心理上把他们当成自己的竞争对手，但是对方仍然愿意跟你分享很多信息。所以，不妨了解一下还有谁跟这家公司打过交道，然后直接给那位销售人员打个电话。

还有一个好办法就是可以事先与对方的下属沟通。比如说你将要跟一家大型计算机连锁商店的总部人员打交道，在接触对方之前，你不妨先去一家分店逛逛，拜访一下这家分店的经理。把这位经理当成对象，先演练一下双方的谈判。他会告诉你很多信息（即便他并不是在真正地进行谈判），比如说他会告诉你公司的决策流程，他们为什么会选择某位经销商而不是另一家，他们在作出决策过程中考虑的具体细节，他们希望得到的边际利润以及通常的支付方式等。在进行这种谈话时，一定要注意读懂对方话里的“言外之意”。可能你还没有意识到的时候，谈判就已经开始了。比如说，这位分店经理可能会告诉你：“我们从来不会接受低于 20% 的毛利。”但事实可能并非如此。同时需要提醒你的是，千万不要告诉这位经理你不想让他的上司知道的信息。不妨先给自己打个预防针：你告诉这位经理的任何情况都会被传到他的上司耳中。

收集信息的法则 4：通过同行交流获取信息，因为同行之间会有一种分享信息的本能。

参加鸡尾酒会的时候，你经常会发现律师们总是在跟其他律师谈论自己的案子，而跟业外人士谈论案件却会被认为是不符合职业道德的。医生们会跟其他医生谈论自己的病人，但却不会跟其他行业的人进行类似的交流。

优势销售谈判高手知道该如何利用这一现象，因为在所有的行业当中都会出现这种情况：工程师、包工头、卡车司机……包括他们的老板，他们都会有自己的职业圈子。只要让他们聚到一起，你就会得到通过其它沟通方式所无法获取的大量信息。

比如说在谈判之前，你可以带一位自己公司的工程师，让他跟对方公司的同行们聚到一起。这时你就会发现，跟高级管理层——比如说你的直接谈判对手——不同，工程师之间会有一种共同的纽带，而不只是简单地忠诚于自己所供职的公司。所以两位工程师之间几乎可以交换任何信息。

没错，这时你也必须警惕己方的工程师会泄露任何会对你不利的信息。所以一定要选对人。仔细告诉她你想要让对方知道哪些消息，以及你不希望对方知道哪些消息：你的公开安排和隐秘安排。然后就可以派她去获取信息了。同行之间收集信息是非常有效的。

收集信息的法则 5：我们总是会更加看重那些通过非正常渠道得来的信息。

一定要记住：有时这些信息可能是对方放的烟雾弹，用来欺骗你或者转移你的注意力。

我的一位学员名叫安迪·米尔斯，他是美德林工业公司的总裁。这是一家注册资金达 10 亿美元的医药设备公司。安迪不仅让我培训他们庞大的销售团队，而且还仔细研究了我的资料，到最后他甚至可以代我去主持研讨班。他喜欢谈判，尤其喜欢与我交锋。有一次，我收到了他公司的一张支票，上面附有一张他写给自己助理的纸条："罗杰要价太高了，以后 30 人以上的培训请他，30 人以下的就请其他培训公司吧。"于是我的助理把这张便条交给我，他很担心我们会失去这个大客户。"别担心这个，"我告诉他，"这只是安迪的把戏，他认为我们会比较看重那些本来不该看到的信息。"

随时准备走开

在所有的谈判施压方式当中，这一条是最为有力的。通过这种方式，你可以告诉对方："如果你不能给我想要的东西，那我只好离开谈判桌。"**如果说有什么办法可以让你的谈判技巧迅速改进 10 倍的话，那就是：随时准备离开。**该策略的危险就在于，一旦时机掌握不好，你很可能会在谈判过程中错过离开谈判桌的最佳时间。这时，你通常会想：我一定要尽力谈到最好的价格、最好的交易条件，而且一定要达成这笔交易。

一旦告诉自己一定要将谈判进行到底时，你就错过了离开谈判桌的最佳时机，这时你很可能就会输掉这场谈判。

在我的培训班上，每当人们讲述自己在谈判中犯的错误时，十有八九是因为他们在谈判中错过了离开的最佳时机。比如说，他们可能会暗下决心“我一定要谈成这笔生意”，只要他们一说出这句话，我就知道大事不好了。从他们下定决心的那一刻开始，他们就已经输掉了这场谈判。

大师手记

怎样在1个小时之内赚到1 000美元

许多年以前，我的女儿朱莉娅买了她的第一辆汽车。她前往一家经销商那里，试驾了一辆看起来不错的二手汽车。感觉好极了，她立刻爱上了这辆车，经销商也看出了这一点。然后她回来告诉我，她非常喜欢那辆汽车，希望我能帮她谈一个更好的价格。这可是一场艰苦的谈判，对吧？在去经销商那里的路上，我说道：“朱莉娅，你打算今天空着手回来吗？”

她回答道：“不，绝对不行，我想要那辆车，非常想要。”

我告诉她：“朱莉娅，要是这样的话，你还是拿出支票簿，准备接受他们的价格吧，因为如果你真的这样想，谈判还没开始你就已经输了。要想谈到一个好的价钱，我们必须做好空手而回的准备。”

就这样，在谈判的过程中，我们在两个小时的时间里离开了汽车展厅两次，最终对方答应把价格降低2 000美元。

想想看，在买第一辆汽车时，我女儿1个月才挣多少钱？可通过2个小时的谈判，她足足节省了2 000美元，就等于每个小时赚到了1 000美元。如果有份工作能让你在1个小时之内赚到1 000美元，我想大多数人都会接受的，对吧？

我们必须努力工作才能赚到这么多钱，对吧？所以说，没有比谈判更快的赚钱方式了。

一旦能够成功地给对方造成假象，让对方相信你可以随时停止谈判的话，你就成了一名优势谈判高手了。如果你是在推销某种产品，一定要确保自己在准备结束谈判之前已经在对方心里形成了足够的购买欲。毫无疑问，当对方并不是很想购买你的产品或服务时，威胁结束谈判的做法毫无意义。离开谈判桌之后，你很可能会站在马路边上问自己："这到底是怎么回事？"

通常情况下，你可以把整个过程分成4个步骤：

- 寻找潜在客户。找到那些想和你做生意的人。
- 评估。他们有实力吗？
- 培养欲望。让他们离不开你的产品或服务。
- 结束。让对方作出承诺。"离开谈判桌"的技巧通常会用在这一阶段。只有当你成功地培养了对方的欲望，并准备要求对方作出承诺时，你才能采用"离开谈判桌"的技巧。

在使用这一技巧时，一定要牢记你的主要目标。你的目的并不是真的要离开谈判桌。千万不要说："罗杰，你会为我感到自豪的，我刚刚进行了一场价值100万美元的谈判，而且就在谈判的最后一刻，我离开了。"就好像巴顿将军对自己的士兵所说的那样："一定要保持目标清晰。战斗的目的并不是为国捐躯，而是要让那帮混蛋为他们的国家去死。"

在进行一些比较重要的谈判时，一定要在使用"离开谈判桌"技巧的同时加上白脸－黑脸策略。千万不要单独"离开谈判桌"。这样，当你威胁要离开谈判桌，而对方并没有竭力挽留时，你还可以使用白脸－黑脸策略来挽回局面，比如说你可以告诉对方："不好意思，我刚才有些急躁。如果你能在价格上面稍微灵活一下，我想我们还可以再谈谈。"

优势销售谈判高手都知道，如何通过一种微妙的方式告诉对方：你准备离开谈判桌是所有策略中最有力的一招。

5. 处理问题谈判

如果你是一名大单销售员，相信你经常会在跟客户进行谈判的时候遇到困境、僵局和死胡同。下面是我对这 3 种情况的定义：

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

应对僵局

记住，僵局就是指双方在一个重要问题上无法达成共识，以致威胁到了整场谈判。没有经验的谈判者很容易混淆僵局和死胡同。下面让我来给你举 4 个例子：

- 底特律的汽车制造商的采购代理告诉你："我们希望你能够在今后 5 年中将价格降低几个百分点，否则我们只能另找供应商。"你知道如果答应他的要求，你将根本没有任何利润，所以你很容易会认为双方走进了一个死胡同，可事实上，你只是遇到了一个僵局罢了。
- 你是一名承包商，开发商告诉你："我很想和你做生意，可你的收费实在太高了。我还接到了 3 个报价，每个价格

都比你低。”你所在的公司明文规定不参与竞标，所以你很容易感觉这次的谈判走进死胡同了，可事实上，你所遇到的只是一个僵局。

- 你拥有一家零售商店，一位客户冲你大嚷：“我不想再和你讨论这件事了。给我退货，否则你见到的下一个人将是我的律师！”你知道，只要客户能够听你解释如何操作你的商品，他们就会发现你的商品根本没有任何问题。可问题是，对方如此大动干戈，以至于你坚信自己已经走进了死胡同。
- 你的公司生产卫浴设备，新泽西一家潜水用品供应公司的总裁用雪茄指着你的鼻子大吼：“还是让我教你两招吧，小子。你的竞争对手会给我90天的账期，所以如果你不能给我账期，我们就没什么好谈的了。”你知道，成立72年来，你的公司从来没有答应给客户超过30天的账期，所以你很容易认为双方的谈判进入了死胡同，可实际上这只是一个僵局。

对于谈判新手来说，以上这些情形听起来好像是死胡同，可对于优势谈判高手来说，它们只是僵局罢了。无论什么时候，你都可以使用一种非常简单的策略来打破这些僵局。该策略被称为“暂置策略”。也就是说，**当谈判陷入僵局时，不妨把问题放到一边，先解决一些小问题。这样你就可以为后面的谈判积聚一些能量，之后你会发现，当初让谈判陷入僵局的问题这时会变得容易解决多了。**

1991年，我们的国务卿詹姆斯·贝克（James Baker）再次遭到了以色列的强硬抵制。以色列人起初坚持认为，只要一进行谈判，对方就会提出要以色列从巴勒斯坦定居点撤军，而在以色列看来，撤军是绝对不可能的，所以他们干脆拒绝与自己的敌人坐到谈判桌前。詹姆斯·贝

克是一个非常聪明的谈判高手，他知道，要想让以色列重新坐到谈判桌前，他必须把僵局问题放到一边，首先解决一些小问题。

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

你难道没有遇到过一些非常强硬的客户吗？"我们可以考虑与你合作，但我们绝对不会接受这样的付款条件，如果你们想让我们这样做，那还是算了吧。像我们其他所有的供应商一样，你也需要接受 90 天的账期。如果你们能接受这个，我们可以谈，否则就没有什么好谈的了。"

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

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

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

通过首先解决那些小问题，谈判双方就会形成一些动力，从而使那

些比较大的问题更容易得到解决。而那些缺乏经验的谈判人员总是相信自己首先必须解决那些比较重大的问题。

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

精彩重现

- 千万别混淆僵局和死胡同。谈判过程中很少会出现死胡同，所以当你以为自己遇到死胡同时，你可能只是遇到了僵局。
- 遇到僵局时，你可以考虑使用暂置策略："我们先把这个问题放一放，讨论其他问题，可以吗？"
- 首先通过解决一些小问题为双方创造契机，但千万不要把谈判的焦点集中到一个问题上。

应对困境

在僵局和死胡同之间，你会遇到困境。这时双方仍在继续谈判，但却似乎无法取得任何有意义的进展。

陷入困境有些类似于陷入一种"稳态"。这是一个航海术语，当船陷入稳态的时候，其实就是指船在逆风航行。遇到这种情况时，你的动作须平稳、连续，否则你就会真的要顶风前行。很少有船会真正地逆风，当船员感觉逆风时，他们其实跟风向之间还是有一定角度的。如果在抢风调向时力道不足，你就无法调整船头。所以当你陷入"稳态"时，一定要尝试各种不同的办法来让船移动，如启动船柄或轮盘，或者扬起三角帆来调转船头等。同样，**当谈判陷入困境时，你也必须通过各种方式来重新积聚动力**。除了降低价格之外，你还可以考虑以下 7 种方法：

- 调整谈判气氛。比如说你可以建议双方暂时休息，等午饭或晚饭之后再继续讨论。
- 缓解紧张气氛。比如说你可以谈论双方的爱好，谈论最近正在流行的小道消息，或者是干脆讲一个有趣的故事。
- 讨论是否可以在某些财务问题上作出调整。比如说延长账期、降低预付款金额，或者是重新调整支付方式。任何调整都可能会把双方的谈判带出泥潭。记住，对方可能并不愿意提出这些问题，因为他不想让对方感觉自己的经济状况有问题。
- 讨论如何与对方共担风险，尤其是那些对方会比较感兴趣的问题。比如说你可以提出，从现在起，一年之内，对方可以退还那些状况良好的库存，而你只收取20%的费用——考虑到市场环境随时可能会发生变化，所以你的这一建议可以在很大程度上减轻对方的担忧。
- 尝试改变谈判场所的气氛。如果谈判双方一直都非常低调，只是一味强调双赢，你不妨让自己变得更加咄咄逼人一些；如果谈判一直都进行得非常艰难，你不妨向双赢方向调整来自主调节谈判场所的气氛。
- 高谈一些细节问题。比如说生产细则、包装或是配送方式等，然后观察你的建议能否引起对方积极的反应。
- 一旦你同意可以通过某种方式解决分歧，对方很可能会暂时忽略双方眼前的分歧。

如果是通过团队进行谈判，你还可以考虑以下更多选择：

- 调整谈判小组中的成员。律师们最喜欢的一个借口是："我今天下午必须出庭，所以我的合伙人查理将代表我继续谈

判。”这位律师下午可能是去网球场，但这却无疑是一种调整谈判小组成员的极佳策略。

- 调走你的谈判小组中某位惹怒对方的成员。一位经验丰富的谈判高手通常不会介意在谈判过程中被调离，因为他很可能只是在谈判中扮演黑脸而已。通过调走己方谈判小组中的某位成员，你可以调整你的对手在谈判过程中所遭遇的压力。
- 当一艘船陷入“稳态”的时候，船长可能并不清楚该如何解决问题。他必须尝试一些不同的方法，看看效果如何。

精彩重现

- 一定要注意僵局、困境和死胡同之间的区别。当谈判陷入困境时，谈判双方都在努力地寻找解决方案，只是无法取得进展罢了。
- 当谈判陷入困境时，你不妨尝试作出一些调整，从而会改变整个谈判的形势。

应对死胡同

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

通常情况下，谈判中很少会出现死胡同，但遇到死胡同，解决问题的唯一办法就是：引入第三方——一股能够充当调解人或仲裁者的力量。仲裁者和调解人之间有着很大的差别。一般来说，谈判双方都会尊重仲裁者的意见，听从仲裁者的裁决。如果某个与公众福利息息相关的行业工会，比如说运输工会或公共卫生行业工会举行罢工，联邦政府就

会坚决要求双方推举仲裁机构，然后双方按照仲裁机构认定的解决方案解除罢工。而调解人就没有这么大的权力了。调解人的作用通常只是帮助双方达成解决方案，只是起催化剂的作用，帮助谈判双方通过自己的力量找到一个双方都认为比较合理的解决方案而已。

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

- 调解人可以单独与双方进行沟通，分别建议他们应该站到更加合理的立场上。仲裁者甚至可以要求双方在24小时之内提出最终方案，然后他就可以在其中挑选一个比较合理的方案。这会迫使各方变得更理性，因为他们担心自己的对手可能会提出一个更加有吸引力的方案。事实上，当仲裁者介入时，谈判实际上成为了解决方案封闭式的拍卖。
- 由于调解人不会有任何先入之见来过滤信息，所以他们会更好地聆听谈判各方的观点；因为调解人并没有太多的利益纠葛，所以他可能会愿意听取一些谈判双方嗤之以鼻的想法。
- 由于谈判双方都感觉调解人并无所图，所以调解人更容易说服谈判者们。正如我在《优势说服力》当中指出的那样，如果听者认为你有所图谋，那么你的说服力就会大打折扣。比如说，当客户知道你并没有收取佣金时，他们就会更容易相信你说的话。
- 当直接与调解人对话的谈判者相信对手会接受你提出的解决方案时，他们也会更容易接受。如调解人可以分别向双

方提出一个解决方案，同时却不告诉双方他的对手愿意接受这一方案。

- 仲裁者可以在不做任何承诺的情况下，让双方重新回到谈判桌前。

仲裁者或调解人都可以真正发挥作用，但前提是首先必须保持“中立”。在有些情况下，为了确立这种形象，你可能要作出很大让步。比如说双方都坚持邀请自己的3人仲裁团队，这时他们就必须请来第三方。值得一提的是，所有仲裁者都必须是美国仲裁协会（American Arbitration Association）的成员，这样才能保证他们会坚守仲裁者的最高道德标准。该协会对于其成员的仲裁方式有着严格的规定，所有成员都必须遵守这些规定。

打个比方，如果你只是简单地请来自己的销售经理，你觉得顾客会认为这位经理是中立的吗？几乎不可能。所以，要想真正发挥调解人或仲裁者的作用，你的经理必须在顾客心目中确立一种“中立”的感觉。如果要想做到这一点，你的经理必须在一开始就向对方作出一些让步。

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

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

我曾经参加过一次公司收购谈判。谈判双方各自组织了自己的律师团，希望能够通过谈判来解决双方之间的分歧。经过几个星期的谈判之

后，我们双方都感觉好像遇到了死胡同。其中一位律师很聪明，他说道："我感觉我们的谈判所花的时间要比我们想象的长很多。我今天下午要出庭，但我会告诉我的伙伴乔，希望他能在午饭之后代表我继续谈判。"

于是在那位律师下午出庭时，乔前来接替他的位置。毫无疑问，他对这次谈判的内容一无所知。所以谈判双方必须向他解释当前的问题。

为了确立自己的中立位置，乔告诉自己一方的律师："我们这样做公平吗？是不是有些太咄咄逼人了？或许我们应该作出些让步。"

这话一出，对方马上就会觉得："嗯，这家伙好像要比上午那个更讲道理一些。说不定我们可以继续谈下去。"

就这样，在确立了自己的中立形象之后，乔最终找到了双方的共识点，并最终带领双方走出了死胡同。

所以无论在何种情况下，一旦谈判遇到死胡同，一个最好的解决办法就是引入一个被双方都视为中立的第三方来进行调解或仲裁。

案例直击

有时要用多年的时间才能确立中立形象

卡特总统之所以能够在戴维营成功地为以色列和埃及进行调解，一个最重要的原因就在于，他在双方心目中都成功地确立了自己的中立形象。可值得一提的是，美国政府花了很多年的时间才在埃及政府心目中确立这一中立形象。我们知道，埃及领导人一直都把美国当成敌人。在试图改变这一印象的过程中，亨利·基辛格发现了一个绝佳的机会，并迅速采取了行动。

有一次，在和埃及总统安瓦尔·萨达特进行沟通时，基辛格发现当时萨达特正在试图请前苏联人帮助清理苏伊士运河。要知道，苏伊士运河是埃及政府最重要的财政来源之一，可由于当时运河积满了战争时遗留下来的舰只残骸，所以该运河的

运营受到了影响，这给埃及的财政带来了极大的困难，所以萨达特总统迫切需要有人将运河清理干净。

前苏联政府也愿意帮助完成这项工作，可由于他们的官僚作风比较严重，所以决策非常缓慢。这时基辛格就提出："你愿意让我们来帮助你吗？"萨达特说："你愿意帮助我们吗？"基辛格立即拨通了尼克松总统的电话。

几天之内，第六舰队就开进了苏伊士运河。从那时起，基辛格和尼克松就开始有意地确立自己在以色列人和埃及人之间的中立地位。这一举措最终使卡特总统成功地在戴维营调解了埃及和以色列之间的纠纷。

千万不要为了避免僵局、困境或死胡同而不惜一切代价。经验丰富的谈判高手通常会利用它们来作为向对方施压的手段。一旦你感觉双方根本不会陷入死胡同，这也就意味着你再也无法离开谈判桌，甚至会屈服于对方的压力。

精彩重现

- 当你遇到一个真正的死胡同时，解决问题的唯一办法就是引入第三方。
- 第三方力量往往会在谈判中充当调解人或仲裁者的角色。调解人只能促使双方达成解决方案，但仲裁者却可以强制双方接受裁决。
- 千万不要把引入第三方看成是一种无能的表现。第三方能够解决很多谈判双方无法解决的问题。
- 第三方应该确立"中立者"的形象。为了达到这一目的，他可以在谈判刚开始时就向对方作出一些小让步。

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

在上文中，我教会了你该如何应对谈判过程中出现的僵局、困境以及死胡同。下面我将会讨论一种所有销售人员都会感到难以应付的情况。

6. 应对一个愤怒的人

愤怒的客户是我们在销售谈判中常会遇到的一个严重的问题。一旦遇到了重大的问题，比如说延迟送货，你偶尔要价过高，对方感觉你欺骗了他们……不管什么原因，结果只有一个：客户开始暴跳如雷。所有的销售人员都害怕遇到这种情况。

但只要学会了我下面谈到的 3 个步骤，你就会发现，这种问题将不再是问题了，你可以轻松地应对自如。

几年前，加州 442 座城市的市长们邀请我去发表一场如何应对人质劫持的演讲。

“打个比方，”我说道，“你是加州一座小城市的市长，某天突然接到电话，说市中心有人劫持人质。警察局长有点成吉思汗的风范，他提出要轰平整座大楼，格杀勿论。这时，有人传递给你一个信息，‘好吧，还是通过谈判来解决吧。’”

毫无疑问，销售人员很少会遇到这种情况，但如果学会如何应对人质事件，你就可以更加轻松地应对愤怒的客户。当然，首先你一定要让对方发泄自己的怒气。人们需要释放。但记得一定要在一个封闭的办公室里发泄，这样就不至于让客户的怒气影响到你身边的人。一旦对方发泄完怒气，就要尽快进入第一个步骤。

步骤 1　确立标准

在这一阶段，你应该弄清楚对方到底想要什么。**即便你知道自己不喜欢对方可能给出的答案，即便你不能或者根本不会向对方作出任何让步，也一定要让对方清楚地说出自己的要求，让他们确立自己的标准。**

比如说遇到恐怖分子的时候，他们可能要求你给他们 5 分钟的电台时间，10 万美元的赎金，要求你释放某些囚犯，或者也可能是一些你很愿意拱手相送的东西。当 O.J. 辛普森（O.J.Simpson，美国橄榄球超级明星，曾在 1994 年涉嫌杀妻案，震惊全美。——译者注）逃亡时，他最终只要求警察给他一杯橘子汁和一个洗澡的机会；在得克萨斯州的劫持案中，戴维·科里什（David Koresh，20 世纪 90 年代初美国著名的邪教领袖，曾经创立戴维教，以《圣经》中得戴维王自居，后被美国政府剿灭。——译者注）只要求警方公开播放一盘自己录制的录像带；隐形炸弹人（Unabomber，上世纪七八十年代美国臭名昭著的恐怖分子，在长达 18 年的时间里不断通过邮包把炸弹寄到美国各地，导致 3 人丧生，23 人轻重伤，曾经一度令美国政府束手无策。——译者注）希望自己的自白能够在《纽约时报》上发表。

大师手记

弄清对方到底想要什么

曾经有一家全国性的房地产连锁公司邀请我去它的年度大会上发表优势销售谈判的演讲。当这家公司发完奖品，大家准备午休吃饭的时候，我看到一位分店经理突然冲进房间。一把抓住公司副总裁，大声咆哮道："你又在耍我！我的一名顶级销售人员没有得到奖励。如果你不认可他所做的努力，我怎么能激励我的手下努力工作呢？"

可这次，他显然选错了时机，只听那位副总裁回答道："你知道他为什么没有得到奖励吗？因为你根本没有按时交来你的销售报告！"

"我交了！"

"没有，你没交。你跟我们共事已经有5年了，到目前为止，你从来没有按时交来销售报告。"就这样，双方开始争吵起来！四周本来准备与副总裁交谈的人尴尬地纷纷走开，我开始计算时间，看看这位副总裁要用多长时间才能了解这位经理到底需要什么。

23分钟过去了。这期间，双方一直在不停地大吵大嚷。分店经理说道："我要带走我的销售团队，我们不干了！"

这时副总裁回答道："如果这就是你对公司的忠诚，那你最好还是离开吧。"

这时问题开始变得严重了。可实际上，只要这位副总裁能够冷静下来，告诉分店经理，"哦，很抱歉没能给那位员工颁奖。那么，你到底想让我做什么呢？"

分店经理可能就会回答："午餐或者是下午时，抽时间对他表示一下认可，可以吗？"

然后副总裁就可以说："如果我这么做了，你会怎么报答我？你可以保证下次一定按时交来销售报告吗？这样以后就不会出现这种情况了。"这样一切就都结束了！

可遗憾的是，这种情况经常发生，对吧？你走进办公室，会发现两位员工正在饮水机旁争论着什么。他们看起来都非常不安，所以你很想看看自己是否能帮上忙。结果经过仔细了解之后，你会吃惊地发现对方居然会为了这种鸡毛蒜皮的小事争论。其中一方借了另一方的订书机，结果忘了还了，之后这就变成了一件大事。在日常生活当中，我们与孩

子或配偶之间也经常会遇到这样的事情。有人说错了话，有人作出了错误的反应。很快，事态变得严重起来。可事实上，我们从来没有想到事情会发展到这种地步，可在进行实际谈判的时候，我们就是不知道该如何收回自己的立场。

所以，在任何谈判当中，第一个步骤就是：要问清对方到底想要什么。有时情况并没有你想象得那么糟糕。你还记得德国法兰克福发生过的那场汉莎航班劫持事件吗？乘客们本以为自己会在 3 小时之后抵达开罗。可没想到他们遭到了劫持，在飞越了整个欧洲之后，他们又被迫飞往纽约，然后又飞回了法兰克福。最后，乘客终于被释放。一位乘客看到了汉莎航空公司的负责人，跑上去大发雷霆。他错过了自己在开罗的所有商业安排，还被恐怖分子劫持了整整 3 天——毫无疑问，他感觉汉莎是一家缺乏安全感的航空公司。设想一下，当时这位负责人会想到哪些办法来平息这位男士的怒气。幸运的是，他知道该怎么做。首先了解对方想要什么。你知道结果对方想要什么吗？机票里程积分！这就是他的全部条件。

所以，有时情况并没有你想象得那么糟糕，但即便如此，你最好还是让对方首先表明立场。等对方表明立场之后，你可以告诉对方你的态度。所以，第一个步骤就是要确立标准。

步骤 2　交换信息

等到确立标准，了解了对方到底想要什么之后，你就可以进入第二个阶段：全面了解眼前的情况。

无论在何种谈判当中，“了解更多信息”都是至关重要的一部分。我在前面曾经谈过“信息是一个非常重要的压力点”。同样，信息也是所有谈判的第二个步骤。

搜集尽可能多的信息。在这一阶段千万不要得出任何结论，努力去寻求信息。遇到恐怖分子时，我们总是想知道此人是否属于某个有组织

的团体。他以前是否遇到过类似的威胁？他信仰什么宗教？我们是否能找来某位牧师？他的家人在哪儿？我们可以请谁来帮助解决？我们会尽可能地搜集所有信息。

下次听到人质劫持谈判失败，有人被杀的时候，不妨仔细阅读新闻报道，看看问题是否是由于谈判专家无能，或者他根本没有足够的耐心了解当时的形势。

一天，一个人在口袋里装把枪走上了贝弗利山的罗德大道。此人闯入梵克雅宝珠宝店，从口袋里掏出枪。守候在大门口的保安人员见状立刻关上大门。好了，现在有一道多项选择题摆在你面前，你认为保安的这种做法是：

A. 笨蛋　　B. 愚蠢　　C. 以上全部

我知道，在这家珠宝店的餐厅墙上有块牌子，上面写着："你先离开商店，然后将劫匪锁在里面。"

贝弗利山警察立刻调动了南加州所有的特种武器战略部队（Special Weapons and Tactics，简称 SWAT 部队。——译者注），很快，他们在周围所有大楼的顶上都安插了狙击手，并对附近的两个购物街区进行了长达 3 天的全线封锁。经营者们简直都要疯了。他们这 3 天整整损失了数百万美元。就在第三天的时候，他们终于看着这位年轻人被押走了，直到此时，他们才知道此人的名字。他们并没有进行任何信息搜集工作。

如果你是一名销售经理，你可能会遇到某位重要的员工向你提出辞职。到底怎样才能让此人留下来呢？了解对方想要什么——即便你可能不喜欢对方给出的答案，即便你的公司严格规定不许因为员工通过辞职威胁加薪，你也要尽量了解真相。**记住，在了解问题时千万不要发脾气，首先学会交换信息。**

搜集完信息之后，这时你可以告诉对方："查理，我们已经做了 6

年的朋友了！我简直不敢相信，你会为了多赚那么一点钱而冒险换工作！”搜集的信息越多，你就越能得到更多会影响谈判结果的筹码。这位员工可能是因为婚姻问题才被迫离开，工资根本不是真正的原因。

记住，交换信息是非常重要的，在任何谈判当中，它都是第二个步骤。

步骤 3　达成妥协

只有在完成前面两个步骤之后，你才能到达第三个步骤：达成妥协，这也是大多数人在提到谈判时都会想到的字眼。

你可以先找一些对方感觉有价值的东西，但由于这些东西对你并不是特别有价值，所以你可以作出适当的让步。

千万不要把你必须作出的让步等同于你希望作出的让步。记住，人在愤怒时的思考往往是不理性的。比如说在人质劫持案件当中，劫持者可能会为了得到一块鸡肉三明治和一瓶啤酒而释放 6 名人质。同样，遇到愤怒客户的时候，只要你保证以后不再发生类似事件，对方可能就会对一个严重的问题既往不咎。

所以，下次遇到愤怒客户时，一定要记住这 3 个步骤。这时你就会发现，要想平息对方的愤怒，并重新获得对方的信任，并不是一件困难的事情。

在接下来的章节中，我将教会你如何理解对手。

第10章
理解你的对手

1. 培养个人影响力

只要一站在客户面前，你便可以立刻感受到自己对对方拥有多大的影响力了。有时，正是那种自信感让你达成了一笔交易。这时你可能会告诉自己："我今天太幸运了。"偶尔，这种感觉会更强烈，你可能会感觉自己完全可以影响对方，甚至觉得自己完全不需要作出任何让步就能跟对方达成交易。在很多时候，你能清楚感觉到销售是非常主观的，但你不知道为什么会有这种感觉。在本章当中，我将为你揭开这种感觉的神秘面纱。读完本章之后，你就会明白自己的个人影响力究竟来自何方，以及为什么有些客户看起来会那么强势了。

合法力

个人力量的第一个要素是合法力。任何有头衔的人都有合法力，因为头衔的确会影响人。如果你的名片上注明你是一位副总裁，而你的交往对象名片上写着"推销员"的话，那么你就从一开始就赢得了一定的优势。当我在经营那家房地产公司时，我总会让那些 farming（farming

是一个房地产业专用术语，意思是让我们的经纪人挨门逐户拜访业主，向他们介绍我们公司，并与其建立良好的关系。）一个地区的经纪人在名片上写“片区经理”（Area Manager）的头衔。他们告诉我，只要一看到“片区经理”这四个字，业主们的态度就会立刻发生变化。

所以如果你的名片上没有印任何能吸引人的头衔，或许你的公司应该重新考虑此事了。一般情况下，在公司的常规体制中，片区经理的级别低于地区经理（District Manager），他们要向地区经理直接汇报工作；而地区经理又向区域经理（Regional Manager）汇报，所以地区副总裁的头衔一般会给人留下比较深刻的印象。有时候也会有一些公司的顺序完全相反，比如说片区经理可以掌管整个美国西部地区。当然，我并不是说要建议这些公司改换顺序，我只是说，按照传统的方式，片区经理应该是最基层的经理，所以在大多数人心目当中，片区经理这个头衔并没有区域经理那么显眼。

在与人进行谈判时，如果有可能，一定要尽量邀请对方到你的公司或者是你的管辖范围来。如果你要带对方去某个地方，一定要用你的车子，因为那样会让你有更多控制权。如果你带对方吃午饭，尽量去你选择的餐厅，而不是他们经常光顾的餐厅，因为在那里他们会觉得更有控制权。

所以，一定要使用你的头衔，但与此同时，千万不要被对方的头衔吓到——有些头衔可能一文不值。从南加州大学拿到金融学位之后，我女儿朱莉娅便开始在纽约证券交易公司位于贝弗利山的分公司工作。一天，她和我说她想做这家分公司的副总裁。我告诉她：“朱莉娅，在为自己设定人生目标时，你一定要现实。这可是一家大公司，你可能要用很多年时间才能坐上副总裁的位子。”

她说：“哦，不会，我要在年底之前成为副总裁。”

我问她：“这家公司有多少位副总裁？”

她告诉我：“我不知道，至少有成千上万个。我们这家分公司就有

35 位。”

毫无疑问，这家公司非常了解头衔的重要性。

A.L. 威廉姆斯（A.L. Williams）在《竭尽所能》（*All You Can Do Is All You Can Do*）一书中，宣称自己每个月要任命 100 位新的副总裁。只要他定下规矩，与每位新任副总裁握握手，那就可以占去他全部的工作时间。所以，当你在推销一样东西的时候，千万不要被对方一个花哨的头衔吓到，因为那头衔可能根本没有任何实质性的意义。

还有一些其他形式的合法力。比如说准确的市场定位就是一种合法力。如果你的公司是最大的或者是最小的，如果你能宣称自己的公司是历史最悠久的或者是最新锐的，你就拥有了一定的合法力。你可以告诉对手你的公司是一家最为全球化的公司，或者你也可以告诉对方你的公司是最为专业化的。你可以告诉人们，由于刚进入市场，所以你比大多数同行都更加努力，或者也可以告诉对方你在这个行业已经工作 40 年了。如何定位并不重要——任何一个定位都会使你拥有一定的合法力。

奖赏力

个人力量的第二个要素是奖赏力。优势谈判高手知道，一旦你感觉对方会在达成交易之后给你一定奖赏的话，对方就会赋予你一定的影响力。如果你感觉客户下订单是在奖赏你，你就同时赋予了他威慑你的权力。正因如此，你在谈大订单时会比谈小订单更敬畏客户。潜在的奖赏越大，你就会越敬畏对方。当然，这完全是一种主观的感觉，对吗？刚开始，1 000 美元的订单都会让你感觉自己受到了奖赏，但到了后来，可能 10 万美元的订单才会让你略感兴奋。

还记得罗宾·吉文斯（Robin Givens，美国女演员，曾出演 *A Good Night to Die*, *Head of State*, *Elite* 等。——译者注）吗？她曾经和迈克·泰森（Mike Tyson）有过 8 个月的婚姻。当她前往加利福尼亚州聘请专门的律师来处理自己的离婚官司时，我想她并没有想到自己能请到马

文·米切尔森（Marvin Mitchelson），根本没有。她可能只是在想："要是能请到他就好了，因为他是美国最有名的离婚官司律师。我不可能找到更合适的人选了。"

你是你自己行业中最优秀的！对方不可能比你做得更好。如果你愿意拿出自己的个人声誉和专业知识，你公司的声誉和专业知识，来全力解决客户的问题，结果就不是他们在奖赏你，而是你在奖赏他们。当然，你也不该过于自信，因为那样你很快就会变得自大，但也不要过于谦虚，认为客户是在用下定单的方式奖赏你。我曾经听说有些销售人员甚至会求客户给自己一点业务。你能相信这个吗？这难道不就像一只小狗在祈求主人给些残羹剩饭吗？可如果你相信是自己在奖赏客户，你就可以充满自信地要求对方把所有业务都交给你。

当对方开始对你使用奖赏力时，千万不要上当。有些人的确是这方面的高手。比如说，在要求你作出让步时，他们很可能会"不经意地"告诉你他们下个星期会有一个大项目很可能会交给你，或者他们可能会告诉你他们在码头有一艘游艇，或者他们在山上有一个滑雪小屋。他们甚至不用直接向你发出邀请，他们只是在暗示你。千万不要感到生气，你只要识破对方的花招，不要受它的影响就可以了。

一旦你看出对方是在用奖赏力来影响你，他们就无法继续控制你，而你也就会变得更加自信，并最终取得更好的谈判效果。

强迫力

与奖赏力相对的是强迫力。一旦你感觉一个人有能力对你进行某种形式的惩罚，他便拥有了一定的强迫力。设想一名巡警示意你把车停到路边，然后他站在那里，随时可以决定是否开罚单，那种感觉该有多么糟糕？后果可能并不是那么严重，但相信你还是会感到紧张和不安。

还记得在第 4 章里谈到的报价策略吗？在第一次报价时，你的价格一定要高于你的真实价格。有时候要做到这点并不容易。你可能并没有

勇气提出过高的报价，因为你担心对方很可能会笑话你。在我的《优势执行力》（*The 13 Secrets of Power Performance*）一书当中，我曾经提出过克服这种心理的方法——你首先必须想清楚自己到底在怕什么，然后想办法克服它。和我们在奖赏力当中谈到的一样，**在很多情况下，你之所以会感到恐惧，一个重要的原因就在于你经验不足。**如果你是一名新手，1 000 美元的生意可能都会让你紧张不已，而对一位销售老手来说，10 万美元的生意都不会让他兴奋。一名销售新手可能会非常害怕失去一笔 1 000 美元的生意，但对于那些经验丰富的销售高手来说，即便失去 10 万美元的订单也无所谓。

销售新手通常不太懂得如何应用强迫力和奖赏力。第一次给客户打电话时，他们会把客户的订单看成是一种奖赏，把客户的拒绝看成是一种惩罚，甚至担心可能会遭到客户的嘲笑。但一旦适应了自己的工作之后，他们就会发现，销售工作本质上就是一种数字游戏。那些努力工作的销售人员往往联系的潜在客户也比较多，所以他们遭到拒绝的次数自然也就比较多。一旦他们明白销售其实只不过是一种数字游戏时，他们就不会再把客户的订单看成是奖赏，也不会把客户的拒绝看成是惩罚，这时候他们也自然就会对自己所做的事情感到更加自信。

敬畏力

个人力量的第四个要素是敬畏力。任何拥有能够持之以恒地坚守一套价值观念的人都会拥有这种力量。最典型的例子就是宗教领袖，比如说教皇，比利·格雷厄姆牧师（Billy Graham，美国当代著名的基督教福音布道家。——译者注）、萧律柏（Robert Schuller，美国最著名的牧师之一，也是全世界最热门的演讲家与成功学导师。——译者注）、帕特·罗伯逊（Pat Robertson，基督教联盟的创始人，曾经在 20 世纪 80 年代以宗教领袖身份角逐美国总统，以失败告终。——译者注）等人之所以能对总统产生至关重要的影响，是因为他清楚地向公众传达了一条信息：你

们可以相信我，因为我有自己的一套价值观，而且我绝对不会作出任何违背这套价值观的事情。约翰·肯尼迪（John F. Kennedy）也有敬畏力。当他向公众大谈如何将权力传递给下一代时，当他大谈新边境时，他就是在向公众表明自己有一套完整的价值观念，而且他会始终如一地坚守这套观念。

克林顿总统并没有任何敬畏力。我曾经在白宫见过他一次，我可向你保证，他是一位非常有个人魅力，非常聪明，而且极为勤奋的人。可他的问题在于，每次遇到一些比较棘手的问题时，他几乎总是会犹豫不决。所以很多人担心，一旦情况变得更加棘手，我们的这位总统能否继续坚持下去。

缺乏敬畏力也是卡特总统倒台的一个主要原因。他是美国历史上最和蔼、最讲道德的总统之一。而且他还是美国历史上最勤奋，也可能是最聪明的（他的专业是核物理）总统之一。但他还是没有足够的影响力，因为他在不同问题上所采取的立场似乎总是非常多变。所以很多人也担心，一旦遇到棘手的问题，卡特总统能否继续坚持贯彻自己的想法。

比如说，他在处理伊朗国王签证问题上的表现就说明了他的这一特点。当时伊朗国王礼萨·巴列维正住在他阿卡普尔科海湾（Acapulco Bay）那幢美丽的别墅中过着流亡生活。可后来由于病重，他不得不向美国政府申请签证，以便能到美国境内就医。刚开始时，卡特总统表示拒绝，因为他害怕这样做会激怒伊朗政府。可后来他又改变了主意，决定批准伊朗国王的签证，让他到纽约接受癌症治疗。当听说这则消息引起了伊朗境内的反美浪潮，甚至有一些军官冲进美国驻伊朗大使馆绑架人质时，卡特又改变了主意，他决定让伊朗国王离开美国前往巴拿马，以减轻美国政府所面临的压力。我想罗纳德·里根肯定不会这么做。对于里根来说，一旦作出决定，无论是由于何种原因，他都不会有所动摇。

举个例子，当联合国邀请巴勒斯坦民族解放运动领导人亚瑟·阿拉法特（Yasir Arafat）前往联合国大会发表演讲时，里根拒绝为阿拉法特

签发护照。如果你在联合国遭到绝对性否决——150：2，而且两张支持票中还有一张是你自己的，你会有什么反应？联合国甚至决定将总部迁往日内瓦，这样他们就可以绕过你的决定。你难道不会重新反省一下自己的决定吗？你难道不会想："或许我在这件事情上的做法有些过头了吗？"不。一旦你作了一项决定，就一定要坚持下去，因为在这种情况下对你来说，唯一真正重要的事情就是保持你的敬畏力。

案例直击

敬畏力如何影响总统的形象

乔治·布什成为美国总统的第一年，他的行事风格曾经为他赢得了普遍的赞誉，人们看到，每当布什表现得言行一致时，他的受欢迎程度就会大大提高。刚开始时，他曾经在反对新税法的问题上表现得非常坚定。"他们从国会山来到我这里，"布什说道，"告诉我要推行新税法。我告诉他们，'这没门儿。'他们回去商议了一下，然后又回来告诉我，'总统先生，我们需要推行新税法。'我说，'请看着我的嘴巴，这没门儿。'"我们都喜欢他的这种做法。然后他违背了自己的承诺，和国会达成妥协，同意提高税率。我们非常讨厌这一点，结果他的受欢迎程度几乎在一夜之间从80%降到了45%。

随后就爆发了海湾战争。你如何看待他在海湾战争期间的表现？无可挑剔，对吗？在对付萨达姆·侯赛因的问题上，没有人的表现能够比他更始终如一了。我们很喜欢他的这种做法。结果他的受欢迎程度一下子从40%飙升到90%。

然后又出现了库尔德难民事件。刚开始时，布什总统明确表示："我绝不会把美国士兵送入一场永无休止的内战当中。"好极了，你表明了自己的立场，但一定要坚持住你的立场。可就

在第二天，布什就改变了主意，决定派兵进入伊拉克北部地区。他的受欢迎程度立刻从90%降到了50%。这到底是什么原因呢？敬畏力。持之以恒地坚持一套价值观会对人们产生巨大的影响。

大多数人都喜欢那些能够保持一致的客户。他们也希望你能够做到这一点。如果你愿意坚持自己的原则，尤其是当你可能会因此而遭受经济损失时，你就可以因此而得到别人的信任，他们会非常喜欢你的这种做法。打个比方，你是一名电脑销售人员，如果你能够鼓足勇气告诉你的客户："毫无疑问，你希望能够节省成本。我同意你的这种做法，你这样做似乎完全无可非议——但事实并非如此。我知道，除非你能得到那款内存很大的计算机，否则你是不会满意的。所以，非常抱歉，但我的价格确实不能再低了。"

他们会非常喜欢你的这种做法。当然，也可能会有些人皱眉头，但如果你事先做好了充分的准备，而且提出的要求又合情合理的话，你就会在客户的心目当中形成一定的敬畏力。如果你出尔反尔，立刻作出让步的话，他们怎么可能对你表示尊重呢？

如果你的医生告诉你："你需要进行三层心脏搭桥手术"，你说："我觉得做两层就可以了。"然后医生回答道："好的，让我们试一下吧，先做两层，看看效果如何。"你会怎么看这位医生？你还会让他拿着手术刀走近你吗？我想答案可能是不。

当你表现出自己的敬畏力时，你的谈判对手通常会注意到这一点；他们会十分尊重你这种坚持原则的做法，而这就会给你带来极大的个人影响力。而当你在谈判时表示愿意作出让步，或者你会由于某种原因而作出一些自己本来不愿意做的事，你或许能够做成眼前的这笔交易，但从长远来看，你无疑会失去自己在对方心目中的敬畏力。所以一定要小心，**千万不要在确立原则之后自己又去破坏原则。**

不要告诉客户你从来不会在降价之后又作出让步。与其如此，还不

如在一开始的时候就不确立标准。克林顿总统就是因为这个受到弹劾的。大家一致认为，如果他当初没有坚决否认自己跟一位实习生发生性关系，这件事情根本不会对他造成太大的负面影响。

号召力

个人力量的第五个要素是号召力——可能这是最难分析也最难解释的一种力量。在我的《优势说服力》（*Secrets of Power Persuasion*）一书中，我用了整整两章篇幅来讲述如何培养个人号召力。但在本书中，我们只要意识到号召力的作用及其局限性就可以了。

案例直击

号召力大师比尔·克林顿

我想许多人都曾经见到过那些极具号召力的明星人物，他们所向披靡。当我遇到克林顿总统时，我起初感觉十分不自在，因为我并不赞同他的政治立场，而且我想他也一定感觉到了这一点。我并不想对他说任何可能被理解为对他表示支持的话，所以我告诉他："祝你好运，总统先生。希望他们不会把你赶下台。"你猜猜他是怎么回答我的？他直直地盯着我的眼睛，告诉我："罗杰，如果你能站在我身边的话，我就一定能够成功。""我一定会站在你的身边，总统先生。"就这样，短短15秒钟，他就成功地赢得了我的支持，并且完全是凭借他的个人号召力。

到底什么是号召力？我们都曾经听人说某个宗教极有号召力。从这个角度来说，号召力可以被理解为一种上天赐予的禀赋，或者是一种特殊的天分。而按照通俗的说法，号召力就是指一种能够让人抓住别人的想象力，激发别人的支持和忠诚的能力。

德国社会学家马克思·韦伯（Max Weber）是第一个引入现代意义上的号召力概念的人。不仅如此，他还把号召力描述成一种可以通过学习来获得的个人技能。在马克思·韦伯看来，号召力其实也是某种形式的权力。而在20世纪之前，人们通常概念中的权力来源只有两种：传统力量和法律力量。马克思·韦伯则把号召力描述成权力的第3种来源。也就是说，人们只要施展自己的个人魅力就可以去影响其周围的人。

此外马克思·韦伯还指出，那些富有号召力的领导人通常都是在比较艰难的情况下被选出来的。富兰克林·罗斯福（Franklin Roosevelt）是在美国经济大萧条时走马上任的；约翰·肯尼迪则是在冷战最激烈时成为总统；而罗纳德·里根和比尔·克林顿则是在美国经济遭遇危机的时刻被选为美国总统的。

加州大学戴维斯分校心理学家迪恩·西蒙顿（Dean Simonton）认为，如果一位总统候选人想要让自己变得富有号召力，他必须具备以下几个特点：首先他必须具备相当的戏剧天赋，能够有意识地塑造自己的公众形象，能够有效地运用各种修辞手法，能够展示出一定的操控能力，能够清晰地让公众感受到自己的个人性格，能够保持自己的受欢迎度，能够适应并学会享受总统所必须面对的各种仪式性工作，同时还必须展现出足够的活力和决断力。

只要能够用这些性格特点与你认为最有号召力的总统进行比照，你就会发现，号召力其实并不是一种“天生的神秘本能”，而是一种可以通过后天学习来培养的技能。

并非所有的总统都能发挥自己的号召力。杰拉尔德·福特（Gerald Ford）就是一个明显的例子。他充分具备了其他3个要素，但却并没有用人格魅力来发挥这些要素的威力。

在自己的整个职业生涯中，理查德·尼克松（Richard Nixon）始终没有逃脱这样一个阴影：虽然大家都承认他是一个非常聪明的人，但却很少有人喜欢他。

我相信这也是乔治·布什的弱点，尤其是当他跟魅力十足的罗纳多·里根相比时，更是如此。还记得他在威廉姆斯堡（Williamsburg）进行辩论时的情形吗？当克林顿倾着身子回答观众问题时，他却在不停地看表，一副不耐烦的样子。

销售人员往往会过于强调号召力的重要性。许多老资格的销售人员就曾经告诉过我，“我的客户之所以愿意给我做生意，原因只有一个，他们喜欢我。”可如今已经不同了。千万不要陷入威利·罗曼（Willie Loman）的陷阱。即便是在40年前，当亚瑟·米勒（Arthur Miller）在他的小说《推销员之死》（*Death of a Salesman*）当中曾经借助威利之口说道，“这个世界上最重要的事情就是让别人喜欢你。”——当然，亚瑟·米勒实际上是在开玩笑。没错，当客户喜欢你时，他们就会更有可能给你下定单，但这并不意味着它会让你在谈判中掌握更多控制权。今天的客户要比以往聪明多了。在谈判过程中，喜欢远不会给你带来更多控制权。

你的目标应该是让客户因为喜欢你而作出让步，而不是让自己因为喜欢客户而向对方作出让步。

专业力

第六个要素是专业力。当你让周围的人感觉你在某个领域有更多专业知识时，你就会拥有一定的影响力。律师和医生都是这方面的高手，不是吗？他们经常会在说话时夹杂大量专业术语，从而让你在心里对他们肃然起敬。

没有人知道医生为什么不可以用简单的英文来开处方，但如果他们这样做的话，就会让他们的工作失去一定的神秘感，从而大大减少他们的专业力。律师们也是如此，他们也会用一种普通人几乎难以理解的语言来进行交流，并通过这种方式大大增加自己的专业力。

千万不要让别人用自己的专业知识吓倒你。还记得吗，当你开始创

业时，或者开始工作时，你同样会对自己做的事情感到很不自信？在这个过程中，你会遇到很多似乎比你掌握更多专业知识的人，还记得你在刚开始遇到这些人时心里有多紧张吗？千万不要被他们吓倒。当他们和你讨论专业知识时，不妨直接告诉对方："这并不是我的专业，但我们公司有着最优秀的专家。你可以百分之百地相信他们。"

综合力

最后，让我们了解以下这 3 种力量：敬畏力、号召力和专业力。优势销售高手知道，要在谈判中掌握更多的控制权，这 3 种力量非常关键。

你见过那些似乎很容易说服别人接受自己意见的人吗？可能你曾和自己的上司一起参加过谈判，见他谈笑之间就轻松达到了自己的目的。他可能只是和某个人随便聊了 15 分钟或 20 分钟，似乎并没有说什么重要的事情，但当双方谈话结束时，对方却会站起身来问他："你看我们接下来该怎么办？你告诉我们吧，你可是这方面的专家。"

事实上，他之所以具有这种神奇的魔力，是因为他很好地将敬畏力、号召力和专业力三者综合了起来。敬畏力："我不会做任何不利于你的事情，无论那样做对我有什么好处。"这显然可以帮助他最大限度地争取到对方的信任，不是吗？号召力：他是个很招人喜欢的家伙。还有专业力：毫无疑问，他比对方的经理更加了解手头的项目。当你把这 3 种力量放到一起时，你往往就会很容易控制整个谈判的进程。你甚至会让对方说出一些类似于"好吧，你觉得我们该怎么办"的话。这说明对方已经把控制权完全交到了你的手中。

情景力

个人力量的第七个要素是情景力。我们对情景力都非常熟悉。比如说，那些邮局里工作的人就是一个很好的例子。他们在其他地方可能毫无任何影响力，但在某些特殊的情况下，比如说当他们可以决定是否接

受你的包裹时，他们就拥有了一定的情景力，而且他们很喜欢使用这种力量。

在那些大型组织或政府机构当中，这种情况也非常普遍。那里的人们在日常工作中往往并没有太多权力，所以一旦得到能够左右他人的权力时，他们就会很乐意使用这种权力。

大师手记

难道他们不喜欢使用情景力吗?

我还记得以前曾经在新斯科舍（Nova Scotia）的海法酒店的销售人员培训大会上发表过演讲。就在我到达那里之前的一天晚上，一群销售人员举行了一次聚会。大家玩得都很尽兴。其中一个人在凌晨3点时才回到自己的房间，脱光衣服上了床之后，他突然想在房间里放些冰块。他睡眼蒙眬地坐起来，心里想着是否值得为了一些冰块而费劲地穿上衣服。最终他决定："现在是凌晨3点了。制冰机就在走廊拐角的地方。谁会看到我呢?我就这样溜出去也不会有人看到。"可他忘了，只要他一走出走廊大门，走廊的门就会立即自动关上。

很快，他就提着一个装满冰块的桶在走廊门前展开了激烈的思想斗争。想了半天之后，他最终明白自己其实并没有太多选择。于是他只好放下冰桶，硬着头皮穿过酒店的大厅，来到了前台。他希望前台小姐可以再给他一把钥匙。那位女士一边直直地看着他，一边说："先生，在给你另一把钥匙之前，我需要看一下你的证件。"这就是情景力。

在进行谈判时，一个关键的问题就是，有时候对方所拥有的情景力会过于强大，这时无论你的谈判技巧有多么高明，你都会输掉这场

谈判。**如果你注定必须作出一些让步的话，我建议你不妨尽量表现得大度一些，毕竟，你要作出让步，又何必激怒对方呢？这样对双方都没有任何好处。**

相信很多人都有过类似的经历：我们来到一家百货商场，希望店员能够给我们退货，那位店员嘟囔着抱怨道："好的，我们可以为你退货，但其实我们并没有必要这么做。"这种做法有什么意义呢？如果你无论如何都要作出让步的话，为什么不表现得大方一些呢？这样至少可以给对方留个好印象。

许多年前，当我还是一名房地产经纪人时，我们公司在同一个地方建了4栋大楼。在加利福尼亚州盖楼，我们会使用预制板。正当我们浇完预制板时，市政建筑检察官出现了，他漫不经心地问道："你们在做什么？"

这似乎根本不应该是个问题，但由于这位检察官并不喜欢幽默，所以我们直接回答道："我们在浇预制板。"

"先把水管竣工文件拿来。"他说道。

我发誓，我当时可以清楚地感受到他看着我们忙得团团转时的那种快感。慢慢地，我们开始意识到，那位检察官说的没错。有人开始感到恐慌，检察官有着足够的情景力来控制整个场面。所以我们不得不派一人挖开已经凝固的水泥，让检察官看到里面的水管。我要说的是，千万不要让情景力影响了你。优势谈判高手通常会非常了解对方的情景力区域，并会在谈判时有意识地避开它。

信息力

个人影响力的最后一个要素是信息力。分享信息会形成一种感情纽带。对信息进行保密则会形成一种威慑力。许多大公司在这方面都有丰富的经验。比如说他们会有意识地把一些信息局限在执行官的层面。这并不是因为这些信息非常重要，一旦泄露就会给公司带来损害，这是因

为他们知道一定程度上的保密可以让管理层更有控制权。

人类本身就对这个世界上所发生的一切具有强烈的好奇心。我们无法忍受未解之迷。如果你把一头奶牛赶到田野里，它甚至可以一辈子待在那里，从来不会想了解山那边到底发生了什么事情。但人类却会投入15亿美元把哈勃望远镜送上太空，只是为了弄清宇宙空间到底在发生什么。

当别人对我们保密一些事情时，我们很容易会感到一种巨大的恐慌。设想一下，你刚刚向一家公司的采购委员会做了一场演示。演示结束以后，采购委员会的成员告诉你："我们需要讨论一下。能麻烦你在外面大厅等一会儿吗？我们讨论完了之后叫你。"当你在外面等候时，你难道不会感觉非常不安吗？我们不喜欢别人对我们保密。

一旦我们意识到对方只是在把保密作为一种谈判策略，对方的采购委员会很可能只是在里面讨论一场足球比赛，他们就无法再用这种方式恐吓你。但他们知道，让你离开房间本身就可以让他们获取一定的心理优势。他们只是希望能够使用这种方法来降低你的自信心。他们知道，当你再次走回房间时，你的自信心就会下降，他们的优势则会上升。

最后，让我们总结一下你可以对客户使用的8种要素：

- 合法力：你的头衔或你在市场中的地位所带来的力量。
- 奖赏力：他是否感觉你能奖赏他，是在现在还是在将来？
- 强制力：客户是否感觉跟你打交道能解决自己很多问题？
- 敬畏力：展示出一套固定的价值观，这会建立信任。
- 号召力：人格的魅力。
- 专业力：客户是否相信你比他们自己更了解他们的产品？
- 情景力：客户是否由于周围的环境而处于不利位置？
- 信息力：客户是否感觉你能提供给他们很多有用的信息？

我建议你抽出时间根据以上 8 种能力对自己进行评估，不是按照你自己的标准，甚至不是按照真实的情况，而是按照你在别人心目中的形象为标准。

你的谈判对手如何看待你在这 8 个方面的表现？你不妨按照从低到高的顺序给自己打分，从 0 分开始，每项最高为 10 分。一般情况下，总分应该是 80 分。如果你的分数是 60 多分的话，说明你已经是一个优势谈判高手了。你不仅有权力，而且能够体会对方的感受。如果你的分数高于 70 分，说明你在和对方谈判时可能会有些过于强势了。如果不足 60 分的话，说明你还存在一些不足之处。这时你需要仔细检查一下那些你感觉不足的地方，并想办法提高自己在这些方面的表现。

在给自己打分的过程中，别忘了你的谈判对手也可能会用这 8 种能力打击你的自信。所以下次与对手谈判时，如果你感觉自己已经失去了控制权，也就是说，当对方开始让你感到恐惧时，你不妨分析一下对方是在使用哪种技巧。这将能帮助自己更好地应对眼前的局面。

尤其要注意优势销售谈判高手的 4 种关键要素。只要把它们综合在一起会产生强烈的催化作用。当一个人掌握了所有这 4 种力量时，他就可以创造奇迹。这 4 种力量是：

- 合法力：头衔的力量。
- 奖赏力：奖赏别人的能力。
- 敬畏力：持之以恒地坚守一套价值原则。
- 号召力：个人魅力以及发挥个人魅力的方式。

无论你用来行善还是行恶，这些策略都会威力十足。阿道夫·希特勒在 20 世纪 30 年代控制德国时就是采用这 4 种策略。他不停地强调自己的头衔：元首！元首！元首！他不停地使用奖赏力。他一次又一次地告诉德国人民："如果我们这么做，如果我们侵入捷克斯洛伐克和波兰，

我们就可以做到这些……”还有他的独裁敬畏力：“我们绝对不会偏离这条路线。”而且，他的演讲可以让成千上万人着迷。

戴维·科里什也是通过同样的方法控制了德克萨斯韦科地区的受害者。他对这些人影响深远，以至于他们连住在哪里，想些什么，说些什么都要向科里什报告，但最能说明科里什滥用权力到什么地步的是：他的信徒连什么时候死这样的问题都要征求他的意见。戴维·科里什告诉人们，“我就是上帝”。这是一个非常好的头衔，你不可能找到比这个更好的了！

他不停地强调奖赏力：“只要能按照我说的做，你就可以进天堂。要是听他们的，就只能进监狱。”他的敬畏力：“我们不关心这个世界上其他人怎么想，我们根本不关心这个。”以及他的号召力：他有着所有其他宗教领袖都拥有的催眠般的魅力。

约翰·肯尼迪和罗纳多·里根都拥有这4种力量，所以他们成了美国现代历史上最受欢迎的两位总统。只要你能下决心培养自己的这4种力量，你也可以拥有同样的个人力量。一旦你做到了这点，我敢保证，你会发现自己控制客户的能力将大大提高。

好了，现在你已经了解了可能对客户产生影响的要素。在下文中，我将教会你如何读懂客户的性格特点，并通过调整自己的谈判风格来加以应对。

2. 理解客户的性格特点

下面，我教你的这套系统是根据古希腊人在许多世纪之前做出的智慧结论制定的，所以它们都是经过时间检验，并且已经被实践证明了的。但它可能会与你所接受的销售培训有冲突。我相信，在你所参加的这些培训课程中，一定有人教你如何应对客户的拒绝。优势销售谈判高手知道，在应对不同性格的客户时，你必须适时调整自己的风格。

这套系统的基础有两个维度。

第一个维度是客户的确定水平。你可以通过对方握手时的力度，对方是否直接回应你的问题以及对方在报上姓名时的主动性等来判断对方的确定水平。确定性客户总是希望能尽快达成交易。他们会一边握手，一边告诉你，“来吧，看看你能为我们提供什么。”确定性客户会迅速作出决定，“只要你能给我 20% 的折扣，能在 15 日之前交货，并且免送货费的话，我就立刻订下一卡车。可以吗？”而一位非确定性的客户则会先花些时间了解你，他们可以集中注意力很长时间，他们喜欢慢慢作决定。这种人在作决定之前通常需要一些时间仔细思考。

在达成交易时，优势销售谈判高手会把这看成一个较大的冲突点。如果你习惯迅速作决定，那么，那些不是那么确定、作决定比较慢的人则容易把你逼到墙角。你会想：“他已经拿到那份报价单一个星期了。可他还是说自己需要想一想！上帝啊，他到底需要多长时间才能下定决心啊？这只是 20 万的生意。没有那么严重吧！”

可另一方面，如果你本人作决定就非常缓慢，你可能就会对那些喜欢迅速作决定的人产生怀疑。你会告诉对方：“我把报价单交给客户，她只是简单地扫了一下，最多不超过三四分钟，然后就告诉我，‘好吧，就这样吧。’这家公司的信用评级一定是全球最低的！他们肯定不会付账。居然有人能这么快作出决定，这太不正常了。”

第二个维度是客户的情绪水平。这跟左右脑思维是同样的道理。善于用右脑思维的人属于情绪型，他们极富创意，又关心他人。而善于用左脑思维的人则属于非情绪型，他们喜欢黑白分明，只关心事情最终的结果。你可以通过评价客户的言谈方式以及他们回应别人时的热情程度来判断他的情绪水平。如果能够将确定水平和情绪水平综合起来，你就可以得出 4 种不同的风格：

第一种是确定／非情绪型。我称这种人为“实用型”。实用型客户通常对自己的通话做记录。他在接通电话之前，秘书通常需要了解你是

谁，有什么事情。他的工作环境通常非常正式。他会让秘书为自己确认约见时间，并把你带进办公室（而不是亲自出来迎接你）。实用型的人喜欢一些亲自参与性的运动，比如滑雪、潜水、飞行等；也可能喜欢高尔夫，但由于担心占用时间太长，所以通常不会打高尔夫。他会非常整洁，极有条理，而且着装也总是非常正式。

在应对实用型客户时，不要浪费过多的时间去寒暄。你的目的是提出报价，而不是闲聊，如果你先跟他聊几句昨晚的篮球赛，以此来培养感情，他可能会非常不高兴。千万别向对方传达太多信息，他只要最低限度的必要信息量就可以作出决定了。如果你想要用过于热情的演示来影响对方，那就显得太幼稚了。相信我，这种人通常会严格根据事实来迅速作出决定。

第二种是确定／情绪型。我称这种人为“外向型”。外向型客户通常非常友好和开放。他会亲自接听电话，不一定会监听来电，而且当你去他办公室时，他很可能会在大厅见你，甚至会亲自带你参观整个办公室。他喜欢那些会令旁观者兴奋不已的运动，比如说垒球或足球。他可能会在自己的办公室里摆上全家福，而实用型客户可能会认为这种做法太不正式。

虽然他会花很长时间与你讨论他的假期或打猎经历，但如果有人前来要他作出一个决定，或当他在你面前接听电话的时候，他可以迅速作出决定。

外向型客户往往会毫不顾忌地拒绝你的条件。所以虽然非常容易接近，但他同时也极具确定性。这种人并不是特别有条理，他的办公桌可能会凌乱不堪。他不善于跟进自己的计划，但这种人很招人喜欢，与他打交道也很有趣。

在与外向型客户打交道时，一定要为他描绘交易后的美好景象。先让他变得激动起来，聊聊他感兴趣的话题，讲一些关于胜利和灾难的故事。记住，这种人往往会根据自己对该项目的兴奋程度而迅速作出决定。

第三种是非确定／情绪型。我称这种人为“亲切型”。亲切型的人喜欢设置障碍，他可能并不会公布自己的家庭电话，也会在自家的前门贴上“谢绝推销”的牌子。由于很容易与身边的人和事物建立关系，所以他可能会在同一所房子里住上很长一段时间。

你可能会看到他开着破车，因为他害怕跟那些经销人员打交道。亲切型的人往往不是企业家。他更喜欢在那些大型组织里担任管理工作，通过组织流程来进行管理，这样他们就不用亲自作出那些强硬的决定。这种人似乎并不懂得如何进行时间管理。当你给他打电话提出约见时，他会告诉你随时都可以去找他。他们做事缺乏条理，因为他不善于拒绝别人。当收到邀请参加某个委员会时，他很难拒绝，所以他总是会承担超出自身能力的工作。他的工作环境非常温馨舒适，因为他会与身边的一切，包括房子、家具和汽车等建立深厚的感情，通常不愿意随意更换它们。

在与亲切型的人打交道时，一定要放慢节奏。要耐心等待，直到得到对方的信任。要让对方感觉到你非常注重人情。一定要小心，因为这种人可能会非常在乎那些小的细节。不要给他施加太大的压力，因为他不喜欢被迫作决定。你只需要给他足够的时间把问题想清楚就可以了。需要提醒的是，一定要有耐心，直到对方感觉与你一起合作很舒服时，再开始进入正题。

第四种是非确定／非情绪性。我称这种人为“分析型”。分析型人士往往拥有工程或会计背景。他可能是本州第一个在家里装上传真机的人。这种人好奇心非常强，喜欢收集信息。如果你给他看本书，他立刻就想了解这本书的上市时间以及印刷流程。

观察分析型人士进行管理是一件非常有趣的事情。他相信，只要能够传达足够信息，他就可以管理几乎所有的事情。

分析型人士时间观念很强，所以他们从来不会说：“我大约午饭时间到。”他会说：“我 12：15 到。”

分析型人士还会对数字有非常精确的要求，所以他不会告诉你某种东西的价格是“100 多美元”。他会说价格是 114.16 美元。他喜欢精确，所以当你向她介绍自己的产品时，一定要精确到小数点后面两位数字。

在与分析型人士打交道时，一定要保持精确。当你问他今天星期几时，他会告诉你：“今天星期三，但在汤加岛上，现在已经是星期四凌晨了。”他非常喜欢分析，喜欢所有的事情都列上表格。所以，当他问你某个价格时，一定要精确到分。你要做好介绍所有操作细节的准备。要想拉近双方的关系，不妨谈论一些他感兴趣的东西，如工程学和计算机技术等。

一旦发现确定客户性格是多么容易，你可能就会对许多销售培训课程中学到的东西产生疑问。

举个例子，许多人告诉你销售需要保持热情，对吧？试想一下，如果连你都对自己的产品或者服务缺乏热情，客户怎么会产生热情呢？没错，在与外向型人士打交道时，保持热情将会带来神奇的效果，因为对方本身就是一个容易兴奋的人。

与亲切型人士打交道时，保持热情也不错，因为他会从你的热情中感受到温暖。“你可以感觉到他很喜欢这个，所以这一定是个好想法。”

但实用型人士通常会排斥热情。“哦，千万不要跟我来那套弱智的销售把戏，只要说出可以帮我作决定的事实就可以了。”

分析型人士则不会受你热情的影响。在收集到足够多的信息之前，他不会作出任何决定。

我相信，你在销售培训中还会学到的另一项本领就是主导谈话。当客户提出问题时，你就用问题的方式来作出回答。

“你能在 30 天内送货吗？”

“你希望我们在 30 天内送货吗？”

“是蓝色的吗？”

“你想要蓝色的吗？”

“你能给我 90 天账期吗？”

“你需要 90 天账期吗？”等等。

对于分析型客户来说，这样做完全没问题，因为她也很喜欢问题。她可以一整天都坐在那里提问或回答提问。

对于亲切型客户来说，这样做也没问题，因为这说明你关心他们。

但当实用型客户提出问题时，他需要的是答案。他不想跟你玩口头游戏，像打乒乓球那样你来我往，没完没了。

确定 / 外向型客户也是如此。除非你能与她坦诚相见，否则他不会对你产生热情。他会迅速作出决定，但前提是你需要给他足够的事实。

销售培训人员可能还会告诉你，人们是凭着感情（而非理智）进行购买的，人们即便是用到理智，唯一的原因就是来验证自己刚刚凭着情感作出的决定。

没错，对于外向型客户来说，事实的确如此。唐纳德·特朗普投入数百万美元在特朗普大厦的大厅里铺上粉色意大利大理石，因为他感觉这样做物有所值。

亲切型客户也是如此，因为情感会让他对你和你做的事情产生温暖的感情。

但实用型客户则不会凭着情感花钱。他们之所以会投资，是因为这样做会给他带来自己想要的回报。

分析型人士不会根据情感来作出购买决定。只有当他们感觉所有数据都合适时，他们才会去购买。

跟那些在情感和确定性维度上都不同于自己的客户打交道是最困难的。如果你是属于确定 / 非情感型性格，你会喜欢跟实用型客户交往。他们比较讲求实际，没有废话，只要你提出一个问题，他们就会给你一个答案。

当你想要对方作出决定时，他们就会给你一个决定。可在与非确定情感型客户交往时，你就会遇到麻烦。你的思维很快，不会感情用事，

但他们的思维却很慢，而且经常会感情用事。

你可以向一名亲切型客户提出报价，却永远也搞不懂为什么他没有接受。你非常清楚，与对方现在的供应商相比，你的产品质量更好，而且价格也更低。所以你觉得客户应该毫不犹豫地甩掉现任供应商与你合作，但他仍然表示拒绝。因为他在想，“我现在还不喜欢跟你打交道。我想跟那些我比较喜欢的人交往。除非，我能感觉到你很在意我们的关系，否则你有多少专业知识也没用。”

反过来说，亲切型人士也不善于跟你这样的实用型人士打交道。在亲切型人士看来，你似乎总是有些不近人情，甚至过于冷酷。谈生意时，你似乎对人毫无感情。所以，亲切型人士通常也不会喜欢跟你进行商务往来。

如果你属于确定 / 情绪型人士，你就会喜欢与外向型客户交往。这些人可能头脑一热就去做一些让人兴奋不已的事情，与这种人打交道非常有趣。可在跟非确定 / 非情绪的分析型人士交往时，你就会遇到麻烦。在你看来，分析型似乎总是需要过多的信息。他们过于关注细节，似乎无法看到大的图景。由于分析型人士总是非常在乎精确性，所以你会感觉他们有些过于谨慎了。

当一位分析型客户问你“你什么时候送货”时，他希望从你这里得到的答案是“1 月 16 日下午 3：15 之前。”

他不想听到这样的答案：“哦，大概 1 月中旬左右吧。”他希望你能精确到分钟。

当他问你“你们在包装时使用的油漆厚度是多少”时，他不想听到“哦，我想应该是中等水平吧”之类的答案，他希望你的回答能精确到千分之一英寸。

反过来说，分析型人士会觉得你的外向性格有些过于轻佻。你为人过于随和，甚至在不了解眼前情况的时候就随便承诺。

性格的差异

下面让我们了解一下这些性格的人谈判风格。

实用型人士在谈判时会变成彪悍的街头战士。他唯一的目标就是获胜，对他而言，要想获得胜利，就一定要击败自己的竞争对手。这又有什么不对的呢？“这个世界就是这样，不要浪费时间去寻求什么所谓的双赢了，那纯粹是废话。既然是谈判，我为什么还要关心对方的需要呢？我也想让他们跟我一样，去努力争取自己想要的东西。”

在跟客户打交道时，你可能最不愿意跟街头战士这样的客户接触，但他们也有自己的弱点。街头战士的缺点在于：他们过于关注谈判中的某个问题，因为他们把谈判看成一种一定会分出胜负的较量。所以，街头战士型客户可能会产生错觉，要想在谈判中打败你，他就一定要从你这里争取到更低的价格。所以他会非常关心这个问题。一旦了解了这一点，你就可能会发现，为了达到这一目的，他可能会不惜代价在其他地方作出让步。比如说街头战士在推销一块商业不动产，对方给自己定下的目标是1 000万美元，少一分都不行。哪怕你给出了980万美元的报价，他也会断然拒绝，因为那样他会感觉自己输掉了这场较量。但如果你接受1 000万美元的报价，但要求对方接受你一张100万美元的定期支票，10年支付，带有6%利息的话，他可能就会接受。事实上，如果考虑到对方的时间成本，你的报价比980万美金还要低。但他还是会一口回绝你的980万报价，因为那样会让他感觉自己输掉了谈判。

街头战士的另一个特点在于，为了找到获胜的感觉，他必须要看到对方的失败。千万不要跟这种人谈什么“双赢”。一定要向其大倒苦水，告诉他你受到了多大的伤害。

外向型人士经常会在谈判过程中变成保护人（Den Mother，原指美国幼年童子军中的女训导，这里指保护人。——译者注）。保护人经常会为眼前的事情激动不已，以至于忘记了自己的真正目标。这样的销售人

员往往会组建一支垒球队，并且会为之大为兴奋！他甚至意识不到，在这个世界上，没有一个人会喜欢在星期二晚上打垒球。

保护人类型的谈判者往往在一败涂地之后还不知道哪里出了问题。你会看到他们一边怒气冲冲地冲进办公室，一边踢着桌子破口大骂："他们居然去找其他供应商了！这些人怎么能这么对我？我前天还一直陪他们喝酒喝到半夜。"

亲切型人士在谈判中经常会变成和事佬。和事佬的目标与其说是赢得谈判，倒不如说是让所有人都开心。观看街头战士与和事佬谈判是一件非常有趣的事情。街头战士会从对方身上榨干最后一毛钱，可这时和事佬还是会问街头战士："现在你觉得公平了吗？我可不想占你便宜。"

分析型人士在谈判中会表现出明显的执行官风格。一般来说，分析型客户都接受过工程师或会计的专业培训，所以对于他们来说，他们追求的是确定和到位。他们不喜欢在谈判中含糊其辞。他们以严谨著称，这些人最常用的表达方式是："规则就是这样的。"

外向 / 保护人类型的谈判人士可能会说："嘿，你看！我们之间的分歧只有 500 美元，所以看在上帝的份儿上，让我们双方一人让一步，达成交易吧。"

这时分析 / 执行官型谈判人士则会说："嗯，我知道我们之间的分歧只有 500 美元。事实上，由于你提出可以一人让一步，所以现在的分歧只有 250 美元，对吧？现在我真正关心的是事情的规则。"

所以，如果你属于分析型性格，一定要记住，在谈判中切忌变得过于生硬。

好了，接下来我会按照谈判中的各种要素，逐个分析上述谈判者与优势谈判高手之间的差异。

谈判中的目标

实用 / 街头战士型谈判者的目标非常清楚。他的目标是胜利，这种

谈判者总是追求在谈判中获胜。

外向 / 保护人型谈判者的目标是影响对手。他总是喜欢改变别人，为此他甚至可以故意选择跟对方相对的立场，其目的就是为了看看自己能否改变对方。

亲切 / 和事佬型谈判者的目标是共识。他感觉只要能够让大家在某件事情上达成共识，所有问题就都会迎刃而解。

分析 / 执行官型谈判者的目标是确立秩序。他希望谈判能够有一个正式的形式，这样双方可以按部就班地找出解决方案。

但追求双赢的优势谈判高手（这也是我希望你所扮演的角色）是帮助相关各方取得一个明智的结果。

谈判中的人际关系

街头战士经常喜欢吓唬人。他似乎随时会表现出敌意，而且经常会向你暗示："如果你不接受我的条件，情况就会变得非常糟糕，你不会喜欢那样的。"

保护型性格则希望通过说服对方来达成交易。他会先激发对方的情绪，然后，逐渐说服对方。

和事佬则希望与对方建立良好的人际关系。他的哲学是："只要我们真正喜欢对方，一切分歧就都可以解决。"

执行官则毫不在乎双方的人际关系，他们会严格根据事实来谈判。

而双赢优势谈判高手则懂得将人与眼前的问题区分开来。他们既会与对手建立良好的个人关系，同时又能在谈判中做到就事论事。

4 种性格的谈判风格

街头战士型谈判者非常强硬，咄咄逼人。

保护人型谈判者非常容易激动。

和事佬型谈判者比较柔和。

执行官型谈判者不会考虑性格。

双赢的优势谈判高手则会对人柔和，对事强硬。他为人随和，和蔼可亲，而且在对手接触时会表现得彬彬有礼，但一旦进入谈判，他就开始就事论事。

作为谈判者的性格缺陷

街头战士属主导型性格，喜欢钻牛角尖。他一定要在谈判中得到自己想要的，所以，即便让步对自己有好处，他也不会那样做。

保护人型谈判者喜欢忽略他人，而且对谈判的进展不是非常敏感。

和事佬型谈判者太容易被鼓动。

执行官型谈判者则不够灵活。

不同的谈判方法

街头战士型谈判者有极强的求胜欲。他相信，自己要想赢，就一定要让对方输。

保护人型谈判者喜欢鼓动别人，在某个问题上改变别人的想法。他相信，只要能够影响对方的情绪，就一定能够改变他们的想法。

和事佬型谈判者则愿意让步。他相信，只要自己肯让步，对方就一定会作出同样的让步。

执行官型谈判者会在谈判中表现得过于严谨。

而双赢优势谈判高手却知道该如何在谈判中创造出各方都获利的解决方案。

所以，在遇到谈判中一个关键的问题时，优势谈判高手会尽力改变别人（主要是由于性格而形成）的立场，这样双方就可以更关注各自的利益。理解这点非常关键，因为双方的立场可能迥然不同，但他们的利益却可能完全相同。

案例直击

美国如何让前苏联放弃自己的立场

在40年的时间里，前苏联的立场一直都是："跟资本家没什么好谈的；除非能主导世界，否则他们是不会改变的。为什么还要跟他们谈判呢？"同样，美国人也认为，俄罗斯人太顽固了，与他们沟通纯粹是在浪费时间。从赫鲁晓夫在联合国用鞋子猛砸桌子就可以得出这个结论。人只有在用自己的哲学主导世界的时候，才会真正平静下来。我们也采取了同样强硬的立场，甚至称对方为"邪恶帝国"。

在40年的时间里，我们一直都是在强调双方的立场。毫无疑问，我们也都希望世界和平，这样对双方都有利。我们也都希望降低军备开支，彼此能够成为贸易伙伴。全世界的钛储备都在俄罗斯，我们的高尔夫俱乐部非常需要钛，可如果只关心自己的立场，我们就无法看到这些。

所以一名优势销售谈判高手应该懂得如何让对方放弃自己的立场，这样他们就可以集中精力考虑各自的利益。

要想做到这一点，关键在于了解客户的性格特点，学会如何用不同的方式跟客户接触。

此后，即便双方的立场仍然相差很远，你也可以通过努力改变对方的立场，将谈判焦点转移到彼此共同的利益上。

3. 双赢销售谈判

为了让优势销售谈判课程更加完整，最后我们要谈一谈双赢谈判。

我相信，谈判的目的并不是要主导客户，引诱他们做一些自己正常情况下不会做的事情，而是要跟客户一起研究问题，并找出一个让双方都能获益的解决方案。

听到这里，你可能会说，“罗杰，你显然不了解我的销售工作。我生活在一个你死我活的世界。我的客户可不是好惹的。他们能活吞了你。在我们这一行，根本没有所谓的双赢这回事。作为销售人员，我的目标就是要争取到最高价，而客户的目标则是要争取到最低价。在这样的谈判中，我们怎么可能做到双赢呢？”

我们不妨先从最重要的问题开始：到底什么是双赢？双赢真的是指双方都要获胜吗？还是说双方都要损失一些利益，这样才够公平？如果双方都认为自己赢了谈判，而对方输了，那算不算是双赢呢？

在你断言“毫无这种可能性”之前，不妨设想一下这种情形：

你拿到了一笔大订单，而且你还会告诉自己：“我赢了！如果客户的谈判水平能够稍微高一些，我还会再降低价格的。”而客户则以为是自己赢得了谈判，如果你再提高一些要求，她也会提高价格。所以，你们双方都认为自己赢得了谈判。

这样算不算双赢谈判呢？是的，我想，只要这种感觉不是一时的，只要对方不会在第二天早晨起床的时候说：“他娘的，现在我明白他的把戏了。等着瞧，看我怎么收拾你。”我想这种谈判就是一种双赢谈判。

我之所以强调一些策略，比如说不要接受第一次报价，提出高于你预期的条件，在接受之前犹豫再三，要学会欣然接受，就是要让对方感觉自己赢了。

除了要让对方有一种赢得谈判的感觉之外，下面还有 4 条需要遵守的基本原则。

原则 1　不要把谈判集中到一个焦点上

如果你们已经解决了所有问题，最后需要谈判的唯一问题就是价格

的话，谈判双方就一定要分出胜负。反过来说，只要你能保证谈判桌上的问题超过一个，你就可以跟对方进行交换，这样客户就不会介意在价格上作出让步——因为你可以通过其他方式作出让步。

有时候，买家可能会把你的产品当成一件普通的商品，比如说他可能会告诉你："我们会采购很多这样的东西，只要它能够达到我们的质量要求，我们并不介意是谁生产的，也不介意它是在哪里生产的。"这时他们就是在尽量把眼前的谈判转化成"单一问题"的谈判，通过这种方式，他们可以强迫你只能降低价格。遇到这种情况时，你应该尽量引入更多的谈判条件，比如说配送条件、付款方式、包装以及保修期等，这样你就可以大大增加自己的谈判筹码，让对方感觉眼前的谈判并不只是集中在一个问题上。

在一次培训班上，一位房地产销售人员走上前来和我聊天。他当时显得非常兴奋，因为他一直在为一栋大型写字楼的合同事宜进行谈判，现在谈判已经接近尾声了。

"我们这个项目已经运作一年多了。"他说，"基本上都已经解决了。事实上，我们现在只剩下价格问题了。我们的报价与对方可以接受的价格之间只差 7.2 万美元。"

听到这里，我不禁犹豫了一下，因为我知道他很可能会很快遇到麻烦，一旦双方把谈判的焦点集中到了一个问题上，就一定会分出输赢胜负，这时问题就会变得非常棘手了。

幸运的是，在任何一场谈判中，双方所关心的问题都不止一个。所以，**双赢谈判的艺术要求你像拼积木一样拼出双方所关心的问题，这样双方都可以得到自己想要的东西。**

原则 1 就是不要把谈判集中到一点上。虽然我在前面也谈到，双方可以通过在一些小事上寻找共识来走出僵局，但切忌把谈判集中到一个焦点问题上。

原则 2　要明白双方需要的并不是同一样东西

我们都很容易相信，对方跟我们想要同样的东西——我们容易感觉对自己重要的东西对别人也一定重要，可事实并非如此。

销售人员容易陷入的最大误区就是：认为价格是谈判双方所共同关心的问题。显然，对于客户来说，还有很多其他比较重要的东西。

首先，你一定要说服对方相信你的产品质量。他需要知道你能够按时送货。他想要知道你会对他的业务有足够的重视。告诉他你可以在付款日期上留出些弹性。你的公司是否有足够的实力成为对方的合作伙伴？你是否有一支经过良好训练，斗志昂扬的团队？这些都非常重要。当你让客户相信你能满足所有这些要求之后，价格才会成为一个决定性的因素。

双赢谈判的第二个原则是：要明白双方需要的并不是同一样东西。因为如果这样的话，你就会以为帮助对方实现目标会损害己方的利益。

只有当你明白对方的目标跟你并不相同时，你才能真正实现双赢谈判。**好的优势销售谈判高手不仅要关心自己的目标，还想要帮助对方实现自己的目标。**在与客户谈判时，你所要想的不应该是“我能从他们那里得到什么？”而是“我怎样才能在不损害自身利益的情况下帮助对方达到目的？”因为在进行谈判时，如果你能给对方他们想要的，他们就会给予你想要的。

原则 3　不要太贪心

不要想着拿走谈判桌上的最后 1 美元。你可能会觉得自己取得了胜利，但如果客户感觉上当受骗的话，对你又有什么好处呢？记住，谈判桌上的最后 1 美元是最值钱的。所以，**千万不要抢走所有的利益，一定要在谈判桌上留下些什么，让对方感觉自己取得了胜利。**

原则 4　一定要提供一些回馈

除了兑现自己的承诺之外，你还要提供一些额外的回馈。给客户多一些服务，将多关心他们一些，那么你会发现，对于你的对手来说，你这时所给予的，比他们在谈判当中争取到的一切都要重要。

精彩重现

- 不要把谈判集中到一个问题上。
- 不要误以为帮助客户得到他想要的会损害你的利益。水平差的谈判者会努力让客户放弃自己的立场，而优势销售谈判高手知道，即便双方立场相距甚远，但彼此的利益却可能是完全一致的，所以他们会设法让客户放弃自己的立场，把焦点集中到双方利益上。
- 不要过于贪心。千万不要榨干谈判桌上的最后 1 美元。
- 一定要提供一些回馈。比自己承诺的要多付出一些。

案例分享



姚　瑶
深圳幸福人生文化传播有限公司创始人、总经理

通过三天的学习，我觉得自己大开眼界。世界大师就是不一样，他的每一个观念都使我感触很深，下面我向大家分享一个学以致用的真实案例。

昨天晚上有一位湖北的大老板打电话给我，说他的深圳朋友在《深圳特区报》看到我有十块地皮出售，所以要向我了解一下情况。聊了十几分钟后，大老板就开口询问价格。我顿时就非常兴奋，因为刚巧正在学习谈判，马上就可以用得上，于是我立刻拿出罗杰·道森的“大胆开口”、“紧咬不放”两招，同时也没忘了塑造地皮价值。二十几分钟后，我们成交了，而且比我预计的目标价格每块贵了十几万，十块地皮半小时就多赚了100万！而且还让对方有赢的感觉。

最可贵的是，这位大老板要认我做干女儿，把家里的地址、电话都给我，还要邀请我去湖北他家做客，大老板说，他没有看过这么有能耐的女孩。

谈判能使你的话语无懈可击，让你光芒万丈，赚到不可思议的大钱，同时瞬间结识顶尖人物。



王　平
广州九方马企业管理投资有限公司　资深合伙人

由刚开始的犹豫，到后来接受，再到后来真正的学以致用，对于罗杰·道森先生的感情也随着越来越多地掌握了《优势谈判》课程中的方法而深厚。在此，讲一个我在做生意的过程中通过谈判获得成交的案例吧，希望能给大家一些参考。

2008年3月，我们公司准备发行一套印刷品，已经签了几家大企业的团购单。这个时候，有一家做商务卡的公司找上我们，希望能通过我们的发行渠道，贴上他们的卡。这送上门的好事我自然是偷着乐，心里想，反正不增加成本，收个2万—3万块钱也挺好。但我一直记得《优势谈判》里关于谈判的开篇就是要大胆报价，于是我报了8万元。对方负责人显得很惊讶（我偷笑，看来他也学过道森的优势谈判策略），在一番“假装”的表情之后，他说：“不好意思王总，这让我很为难，我很想跟你合作，不过这个价格太高，我不太好跟老板交代。”（我又偷笑，这家伙还知道用“诉诸更高权威”的招数，我给他来个反制，激发他的自我意识。）“张总，我知道贵公司这部分事务一直是您全权负责，您拍板同意的话，我们的合作一定没问题。”他果然笑了笑，“不瞒您说，我的权限只有4万元，您的报价太高了。”“呵，胜利一半了！”我心里说，比我预想的2万—3万已经高了不少。

这笔生意最后以6万元成交，高出了我预期的2—3倍。签合同的那一瞬间，我想起道森先生讲的一句话：“世界上赚钱速最快的，是谈判！”



桑弘华

博思（中国）管理咨询机构　董事长

2008 年 3 月，我决定卖掉五处房产中位于深圳宝安的一套商品房。这套房是 1999 年以 4 000 元 /m² 的价格购得的，现在市值大约在 10 000 元 /m²。

一周后，一家私营业主王先生找到我，表示有兴趣购买我的房子。见面之后，我对王先生说："目前深圳的房价都在下跌，其实我根本不想卖。这套房子是我的第一栋产业，自从买了这套房子以后，事业就发展得很顺利，我的儿子也是在这套房子里出生的。我是想等到深圳房价整体回升的时候再卖。不过，既然你已经来了，请告诉我你最多能出多少价钱呢？"王先生思考了一下，开价 150 万元（其实我的目标价位是 160 万）。我装做大吃一惊，说："你也开得太低了吧！"王先生又出价 155 万，并问我的想法，我脱口报出了 190 万，经过一番商讨，王先生报出了他的最高上限——170 万。这时，我故意面露难色，表明基本同意这个价格，但需要回去向太太请示之后，才能给予回复。

3 天后，约了王先生第二次见面，我表示，我太太一开始不同意以 170 万元成交，最终是在我的说服下，才将价格调整到 172 万，而且还会赠送房间内的空调、电视机等所有电器及家具。王先生听完我的描述便欣然答应，并在当天就和我签订了合同。

在这次卖房子的过程中，我接连运用了"不情愿的卖家"、"大吃一惊"、"大胆开口"等策略，让我的房子多卖了 12 万。3 天净赚 12 万人民币，这真是太不可思议了！



王金铎

河北长城电极有限公司　董事长

我就把我们运用谈判的一些经验跟大家分享一下吧。

上完罗杰·道森的优势谈判课程之后，我们第一件事情就是跟某家国际公司谈产品调价问题。众所周知，现在我们国家经济形势比较好，税率、汇率变化太快，你要调价，对方很少会同意，这次回来以后，我们采用挤压法，向对方提了要求——“如果你们不同意的话，我们就立即停止供货。”

这招听起来很残酷，后来他们就说，你们要是不供货，我们就诉诸法律手段。我说我更希望你来个法律手段，法律手段最大的后果就是破产，我说我的土地只有 1 千亩，999 亩土地都是别人的抵押物，我只剩下 1 亩土地，所以我不怕你起诉。

我觉得采用这种方法很有风险，但对方终于答应调价，让我们报个价。由于是老客户，而且调价也是为了更好地合作，所以我们就简单地调了一下，上调 300 美金 / 吨，我们的数量是每年 2 万吨！最终，我们公司以上调 250 美金 / 吨的价格和对方成交，250 美金乘上 2 万吨就是 500 万美金！

所以要想成功，就要有优秀的人才，要有优质的产品和服务，更要有优势的谈判！

《优势谈判》读者热评

当当网评论

不错的一本书

网友 yuki_linyi@***.***

个人评分：★★★★★

心情指数：开心 阅读场所：书桌旁

发表于 2009-2-22 21:30:23

《优势谈判》是最近买的比较喜欢的一本书，我只用了一个上午就看完了。虽然我只是对各种策略有个大概的了解，但是会不知不觉地运用到生活和工作中。如果每个人都看过此书，学会书中的策略，那么谁都不会上当了。建议此书发行限量版，呵呵。

不错，有启发

网友 winniechen222@***.***

个人评分：★★★★★

心情指数：开心 阅读场所：办公室

发表于 2009-2-19 14:42:40

本书不错，读后很有启发，虽然自我感觉是老油条了，但是感觉还是很实用。尤其是在与老外的谈判中，很实用。

写的真好！

网友 zhenshilin@***.***

个人评分：★★★★★

心情指数：开心 阅读场所：床上

发表于 2009-2-13 13:36:12

一个星期就看了两遍，收获很大！

很好的一本书

网友 耶夫

个人评分：★★★★★

心情指数：受益匪浅 阅读场所：书桌旁

发表于 2009-2-1 12:31:54

这本书里介绍的一些谈判技巧很实用，既有原则，又有具体的实施方法和步骤，把谈判变得很容易操作。例如，“永远不要接受第一次报价”、“摘樱桃”等都是很实用、很在理的建议，尤其对我现在从事的劳动仲裁工作，很有借鉴意义！

谈判就是博弈

网友 cooklee007

个人评分：★★★★★

心情指数：过瘾 受益匪浅 阅读场所：书桌旁 办公室

发表于 2009-1-23 13:51:37

在谈判的过程中，我们其实就是博弈，就是跟对方较量耐力和智慧。

这本书还没读完，但是已经被其中很多的方式和方法折服，建议做销售的同仁可以好好参考一下。

受益匪浅

网友 ruiwinter@***.***

个人评分：★★★★★

心情指数：受益匪浅 阅读场所：沙发

发表于 2009-1-14 15:25:03

如果说音乐美术需要天分，那我觉得谈判也同样需要。至于没有这样天分的人，我相信这本书就是你最好的谈判工具书。但毕竟是美国人所写，在不同的国家历史、社会背景下，情况还是有所差异，所以就需要开动你的小脑瓜了……值得一看，推荐！

谈判就在每个人身边

网友 土木星运

个人评分：★★★★★

心情指数：开心 阅读场所：书桌旁

发表于 2009-1-14 13:50:17

从《优势谈判》中学习到的极其有用的谈判知识，就算是在平常生活中也能应用到，买东西讨价还价也是一种形式的谈判。看过书后，学习到了谈判的内幕和策略，相信以后在谈判方面会更加得心应手。

谈判的双赢

网友 radinyu

个人评分：★★★★★

心情指数：开心 受益匪浅 阅读场所：咖啡馆

发表于 2008-12-29 13:28:59

从来，人与人之间就是一种谈判的存在。最令人开心的，当然不会是极度的自我选择。优势谈判，让人感觉出来的，就是一

种双赢的谈判。各取所需，但不必过于吝惜，也许现在的中国，需要更多这样的谈判大师。

值得一读再读

网友 msty123@***.***

个人评分：★★★★★

心情指数：开心 阅读场所：书桌旁

发表于 2008-12-27 22:31:00

虽说作者曾身处高位，但其著作却不艰涩，把技巧抽丝剥茧地有序展现。无论我们工作是否涉及谈判，仅仅把这些技巧用于日常生活的讨价还价，就已经获益匪浅。本人已是第三次阅读了，还打算隔段时间再重温一遍。

卓越网评论

实际操作的延伸，实践能力的培养，现实生活中很有用

2009-02-10 09:39:02

kyy010uk 为此商品评分：★★★★★

学习的东西需要更新，这本书通过实践与生活谈判技能的沉淀对于谈判有了更深地阐述，使读者更容易在实际操作中运用。

很不错的一本书

2009-01-30 22:32:37

刘岩 为此商品评分：★★★★★

每个想了解谈判的人都应该读读，的确，本书的内容跟《影响力》一书相互印证，并且完全可以被用来培训。

非常喜欢这本书

2008-08-18 14:24:02

seven11232003 为此商品评分：★★★★★

很不错的一本书，学到很多东东。我已经把它推荐给我亲爱的朋友们啦！

好书，可以推荐给任何人士

2008-05-19 15:25:46

heidi 为此商品评分：★★★★★

这是一本好书啊。

书不但语言通俗易懂，而且方法非常实用；不但可以运用于商业谈判，而且也同样适用于日常生活。

看了这本书以后，你就会发现自己原来可以为自己谋得更多的利益。

商务人士必须学习的课程

2008-08-28 21:58:39

bunny 为此商品评分：★★★★★

在做国际业务时，才发现谈判就像外语一样是必须学习的。这本书可以当做很好的教材来用。

豆瓣网评论

与人相处的艺术就在于谈判

rongdede

看过这本书后，你会发现当平时使用的方法被升级到理论阶段时，那种思路越来越清晰的喜悦便会油然而生。我们一生要遇

到形形色色的人，其实在大部分情况下，和人的每次相处都是一次谈判，所以谈判是一种与人相处的艺术。

2008-09-14 22:07

以谈判的心态面对生活

龙山居士

读完此书给我最大的感触就是：以谈判的心态去面对人生，那么很多事情其实你可以“赢”。因为谈判本身就是一种积极的信号，求的是双赢，经过彼此努力，所取得的成果大多都会高于你的预期。所以最重要的结果便是：你赢了！在谈判过程中你首先赢得了一个好的心态，然后赢得了你的生活。

2009-01-18 18:08

绝对成交

罗杰·道森将教会你：

★ 提高销售技巧，让客户无法对你说NO；
★ 大幅降低采购成本，为企业赚取更多利润；
★ 把对手变成朋友，扩大竞争优势。

SECRETS of POWER NEGOTIATING for SALESPEOPLE

道森是全美最权威的商业谈判教练，他在商务谈判领域罕逢对手，他的关于商务谈判方面的理论已成定律，而他所著的《优势谈判》与《绝对成交》更是值得细品的经典之作。

——《福布斯》

罗杰·道森是我合作过的最有才华的伙伴，睿智、机敏、精力充沛……他的那些中肯建议，对我来说，是不可或缺的精神力量。不可否认，在谈判方面他总是镇定自如，与对手交锋时总是有条不紊，冷静，适可而止，连对手也敬佩他的智慧！

——比尔·克林顿

罗杰·道森的谈判策略可以应用于各个场合：商业经营者会从中学会如何大幅度提高利润，管理者可以从中学习如何成为有力的领导者，营销人员会学到如何建立并捍卫营销要旨。

——《人民日报·海外版》

作为商务谈判大师的集大成者，罗杰·道森40年来对谈判的钻研已经达到炉火纯青的境界，对各种商务谈判策略了如指掌。

——《21世纪经济报道》

赚了对方的钱，还能让对方有赢的感觉

上架建议 经济管理
封底无短信中奖 防伪标均为盗版 短信查伪中奖方法 见本书最后一页
中资海派商务管理（深圳）有限公司
投稿：my007@126.com 销售：0755-25970306
ISBN 978-7-229-00426-2
9 787229 004262 >
定价：38.00元