

“情景”提问 1 释评

1 假定刘吉的要价 175 000 镑，对于一间位于那个地段且又颇能盈利的商店，可谓相当便宜。谈判时，什么事你决不可做？为什么？

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

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

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

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

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

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

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

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

2 关于刘吉的商店，你所必须弄清的主要情况是什么？

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

(2). 在保险上，他提出过索赔没有？这对你今后投保的费用会有影响。

(3). 存货实际能值多少？刘吉在开价中列了这一条，但有可能并不值 5000 镑。

(4). 同样，厨房和餐厅设备还能不能用？需不需要更新？值不值开价所列的数目？

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

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

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

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

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

(10). 向最近光顾过该店的人做点调查，不妨去明察暗访一次。

3 如果你决定：价格超过 17 0000 镑，就不买。那么，你在向刘吉还价时，应考虑哪些因素？

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

你已经知道了他的开价是 175 000 镑，也知道他还有个底价。底价一定低于开价，但会低多少呢？你不得而知（也许永远也不会知道）。

你的底价既是 170 000 镑，则你的出价一定要低于此数。问题是低多少才合适？

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

一般而言，你的第一次出价如果太低，刘吉会以为你并没有想买的诚意，而要是太高（即过于接近你的 170 000 镑底价），则将减少你在谈判中的回旋余地。衡量的准则是：出价（或开价）要可信、切实而又有余地。至于运用之妙，则经历多了自能掌握。

4 如果你准备接受的最高价为 185 000 镑，但只能最多先付一半，余款分四年付清。那么，你将如何引导刘吉向这一方向靠拢？

问题假定你能付的现款只有 92 500 镑，远低于刘吉的开价（还可能也低于其底价）。为使你的建议能为对方接受，首先要使他接受分期付款的办法，而作为交换他可能会要求提高售价。

而你当然也不会为此而一下子就把出价跃升到 185 000 镑。这就要在对方的开价上和他磨（谈判虽然很费时间，但是值得）。

你还必须为这宗交易定个谈判的范围。比方说，把一切考虑在内，可将范围定在 165 000 镑（你方）至 173 000 镑（对方）之间。这么定是假定如果你的出价从 160 000 镑经过谈判涨到了 165 000 镑，而刘吉也从开价 175 000 镑降到了 173 000 镑，二者的差距为 8 000 镑，这就是可供谈判的范围。

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

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

当然，你也可以采取主动，表示有意用提高出价来换取延迟付款。刘吉可能（甚至一定）会要求你做出详细说明。他不问，你也可以直接单方面提出。

在这种情况下，交易是部分付现（按你方底价的 50% 付给 92 500 镑，当然能少些更好），其余部分（由你方底价一半的 92 500 镑先降为 86 500 镑和他去谈）再和他谈付清的年限。你可以把 86 500 镑慢慢向上加以换取刘吉同意四年的期限。

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

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

你有很好的理由对其声称持保留态度，因为你为了维护己方利益必须谨慎从事。在问题 2 中提到的谈判准备工作中就讲到了这一点。何况，刘吉的声称只反映了商店过去的业绩，而你则是要着眼于未来，过去能盈利不等于今后也能盈利。刘吉也许还隐瞒了一些将影响未来盈利、而你并不知道的情况呢？

你所需提出的是一个预防万一的提议，也就是要把成交价格与未来盈利挂起钩来可能的选择可以有好多，但都必须以对问题的理解为基础。

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

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

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

最可能的办法也许是：

“如果刘吉同意先付款 90 000 镑，其余部分分四年付清，则我方愿以 180 000 镑的价格成交（留点余地，以后再慢慢加到 185 000 镑），条件是年纯利润率不得低于 25%。但如果年纯利润率比 25% 下降一个百分点，则当年的应付款也按此比例扣减。”

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