

美国电影《甜心先生》主人公原型的生意心经

# 商而不诈

——生意场上如何谈判

【美】利·斯坦伯格 / 迈克尔·道尔索 著  
詹正茂 / 朱美琴 译

《商业周刊》10大畅销书



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 商而不诈

——生意场上如何谈判

【美】利·斯坦伯格 / 迈克尔·道尔索 著  
詹正茂 / 朱美琴 译



人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

商而不诈: 生意场上如何谈判/[美]斯坦伯格,[美]道尔索著; 詹正茂译. —北京: 人民邮电出版社, 2005.1

ISBN 7-115-12955-X

I. 商... II. ①斯... ②道... ③詹... III. 贸易谈判 IV. F740.41

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第135383号

Win with Integrity.

Copyright © 1998 by Leigh Steinerg and Michael D'Orso

This translation published by arrangement with Villard Books, an imprint of Random House Publishing Group, a division of Random House, Inc., All Rights Reserved.

本书中文简体版由Villard Books, an imprint of Random House Publishing Group, a division of Random House, Inc.,授权人民邮电出版社独家出版。

### 内容提要

在美国体育市场闯荡多年, 利·斯坦伯格以自己从事经纪人的丰富经历写就了这本商业谈判指南。作者这样告诉人们——无需出卖你的灵魂, 即可获得你该得的; 即不使用欺诈手段, 同样可以获取我们应得的财富。在商场如战场的今天, 作者以自己的切身经验, 教给人们如何在保持个人诚信的同时, 赢得商战的胜利。《商而不诈》是一本展示谈判手段和技巧的实战教科书, 更是一部成熟商业社会的制胜真经, 对于每个商人来说, 这本书都值得一读。

### 商而不诈

◆ 著 【美】利·斯坦伯格 迈克尔·道尔索

译 詹正茂 朱美琴

策划 贾福新 陈 斌

责任编辑 任英梅

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京展望印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720×980 1/16

印张: 16.25 2005年1月第1版

字数: 170千字 2005年1月北京第1次印刷

著作权合同登记 图字: 01-2004-3153

ISBN 7-115-12955-X/F·955

定 价: 29.90元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

## 谈判的12条重要规则

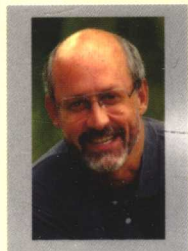
1. 与和你有相同价值观的人结盟。
2. 尽力去了解有关其他参与方的所有信息。
3. 让对方相信你有其他的选择。
4. 在谈判开始前，先设置底线。
5. 建立一种合作而非冲突的氛围。
6. 面对胁迫，毫不恐惧。
7. 学会聆听。
8. 适应沉默。
9. 不要玩折衷的游戏。
10. 强调你做出的让步，尽量淡化对方做出的让步。
11. 永远不要将一个已经失败的论点坚持到最后。
12. 与对方建立关系，而不要企图去征服对方。



## 作者简介

利·斯坦伯格从事体育经纪人一职已经有24年了，曾为很多体育明星签订了具有突破性的合同。他的法律事务所——斯坦伯格和穆拉德公司为100多名运动员做过代理。其中包括特洛伊·艾克曼、史蒂夫·扬、沃伦·穆和德鲁·布莱索。

作为“世界第一体育经纪人”，斯坦伯格谈判成功的工资和奖金已经超过了10亿美元。但他与众不同的地方在于，他所挑选的客户都是人们的榜样，都是对社会有所贡献的时代楷模。利经常在全国广播和电视节目中担任嘉宾主持和分析家，还是电影《甜心先生》的技术顾问。现居住在洛杉矶。



迈克尔·道尔索是一位享有盛誉的记者和畅销书作家。他的著作包括与前纽约喷气机队防守边锋丹尼斯·伯德合著的《就像在审判日》和《开步走》。他的作品常在《运动画刊》(Sports Illustrated)、《读者文摘》(Reader's Digest)、《人物》(People)和《华盛顿邮报》(The Washington Post)上发表。

献给我的爸爸 沃伦

和

我的妈妈 贝蒂

他们的理想和原则指引着我的一生

## ● 出版说明

自古以来，“无奸不商”似乎已成为商人固有的标签，“君子爱财、取之有道”似乎永远是遥不可及的理想。最近发生在足球上的一系列商业事件应该不难让我们理解，即使在发达的商业环境下，对于诚信，我们能做的也只是选择和权衡。

可以说，在一个尊重和容忍个人选择的社会里，诚信也好、欺诈也罢，我们需要的不是两者中的一个，而是经济和商业的发展和共荣。如果欺诈在通行，那只能说明，作为人与人之间互信、互利、良性互动的道德杠杆，诚信的选择将更有厚报。

诚信是立业之本，更是处世之宝。诚引申为真情实意、童叟无欺之义；信引申为坚持真理、笃守约定之义。归结起来有：一是以“诚”为真实无妄的本然之道；二是以“诚”为道德之本、行为之源；三是重视“诚”的实践，强调言行一致、知行合一。

《商而不诈》的作者利·斯坦伯格是一位知名的体育经纪人，美国媒体这样评价他——“利·斯坦伯格使‘代理人’成为令人尊敬的字眼，也使‘代理人’成为一个令人佩服的职业。20年来，他一直以一个优秀青年的形象被人



Win with integrity 商而不诈

们称道，他是我们这个时代最出类拔萃的体育经纪人。”

在美国职业体育市场闯荡多年之后，利·斯坦伯格将其多年的职场经验写就了这本商业谈判指南，告诉人们——无需出卖你的灵魂，就可以获得你该得的，即不使用欺诈手段，同样可以获取我们应得的财富。最初，译者将书名译为《诚信制胜》，我们认为《商而不诈》可能更会反映作者的本意，更能直中要害，一语道破商业真谛。商场如战场，诚信者最终会胜出。本书中，利·斯坦伯格教你如何在保持个人诚信的同时，赢得商战的胜利。

作为出版者，我们希望给现今的商业社会注入一股清流，同时希望引领大家在今天的商业环境中探讨诚信的意义和价值。

可以说，翻译并出版这本著作，一是为了表达对“君子敛财、取之有道”的古代社会的一点纪念；二是为了呼吁和唤醒一种诚信的商业氛围和职业道德。商而不诈——成熟商业社会的制胜真经、真正的商道所在。对于每个商人来说，这本书都值得一读。

2005年1月1日

## ● 目 录

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 引 言 .....               | 1  |
| 第 1 章 找准你的靶位 .....      | 11 |
| 与和你有相同价值观的人结盟 .....     | 12 |
| 植根于心底的热情 .....          | 16 |
| 价值创造价值 .....            | 19 |
| 蛋糕上的那层糖粉 .....          | 29 |
| 第 2 章 未雨绸缪永远都是必需的 ..... | 33 |
| 谁的主张将胜出 .....           | 34 |
| 价值是供给和需求的函数 .....       | 36 |
| 把每块石头都翻过来 .....         | 40 |
| 共经风雨的“玫瑰碗” .....        | 44 |
| 研究市场、研究对手 .....         | 47 |
| 一个好的故事必须要有意义 .....      | 53 |
| 双赢——谈判的本质 .....         | 56 |
| 我的单子上没有这一条 .....        | 63 |
| 不是权利，是理由 .....          | 65 |
| 第 3 章 不可不用的谈判技巧 .....   | 71 |
| 将你的杠杆最大化 .....          | 72 |
| 抵挡那些想替代你的人 .....        | 85 |
| 最大化你的身价 .....           | 92 |



|                    |     |
|--------------------|-----|
| 在巅峰时刻进行谈判 .....    | 95  |
| 步步为营——谈判的垫脚石 ..... | 99  |
| 我的地盘，我做主 .....     | 102 |
| 小心，有人在窃听 .....     | 112 |
| 一个古怪的不穿鞋的加州人 ..... | 116 |
| 你不是在孤军奋战 .....     | 118 |
| 在谈判之前，先设置底线 .....  | 123 |
| 即使失败，世界也不会结束 ..... | 125 |

#### 第 4 章

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 像剥洋葱一样击破对手的防线 ..... | 131 |
| 谈判也是一种关系 .....      | 132 |
| 权力掌握在谁手中 .....      | 138 |
| 引导对方接受你的主张 .....    | 145 |
| 一个人的独角戏 .....       | 147 |
| 侮辱性的数字 .....        | 149 |
| 让暴风雨自己过境 .....      | 155 |
| 危险的操纵者 .....        | 159 |
| 模棱两可者 .....         | 162 |
| 完全放开自己，聆听对手 .....   | 164 |
| 该沉默就沉默吧 .....       | 169 |

#### 第 5 章

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 该结束了 .....        | 173 |
| 还价，给个理由先 .....    | 174 |
| 永远没有附加条款 .....    | 177 |
| 将最关键的让步留在最后 ..... | 180 |
| 离截止时间只有两分钟 .....  | 183 |
| 永远控制你的感情 .....    | 189 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 爬到塔顶的那种感觉 .....         | 191 |
| 让我们扔硬币来决定吧 .....        | 197 |
| 地狱都结冰了 .....            | 206 |
| 当“不”真的意味着“不”的时候 .....   | 211 |
| 最后的让步 .....             | 217 |
| 我们还会再一次在谈判桌前相遇 .....    | 219 |
| 合同才意味着真正的结束 .....       | 221 |
| 等下次谈判到来的时候，重新投入战斗 ..... | 225 |

## 引言

我的第一个业务对手是新英格兰爱国者队的老板鲍勃·克拉夫特（Bob Kraft），这次谈判很艰难，让我觉得这似乎是最后一次了。

那是1995年的春天，全国橄榄球联盟（National Football League, NFL）的年度会议在凤凰城召开。数10位球队的老板、总经理、教练和体育记者们都聚集到这个小城，在亚利桑那州比尔特莫尔酒店的大厅里进进出出。鲍勃和我坐在一个角落里，谈论着爱国者队四分卫德鲁·布莱索（Drew Bledsoe）的合同问题。

鲍勃·克拉夫特在一年前才买下爱国者队。近年来新英格兰地区的职业运动队几乎要消亡了，但在短短的时间里，鲍勃给它们带来了极大的希望和振奋。在有比赛的日子，他总喜欢漫步走过福克斯波若（Foxboro）体育场的停车场，和球迷们打招呼、握手交谈，这抓住了众多新英格兰人的心。鲍勃显然是一个精明的商人，他的财产投资于众多行业，包括纸制品和通信。但是购买了爱国者队后，他使自己成为一名全国橄榄球联盟的幻想家，他对橄榄球有长期的计划，超越了传统的获得运动队所有权的方法。他明白作为一项资产，职业橄榄球队的价值远远不是获得电视收益那么简单，还存在着更多潜在的收益。比赛和球员还可以用于许多连带的用途，鲍勃·克拉夫特已经清楚地看到了这些用途。他购买爱国者队是因为他清楚地了解这项运动迅速扩张的技术和传播市场。他看到了多种信息传递平台的增长——数百个有线电视台、互



Win with integrity 商而不诈

联网、视频游戏、家庭电脑和娱乐系统，这种增长导致了对节目内容需求的持续增长，除了职业体育之外很少有节目能有效地满足这种需求。

鲍勃·克拉夫特对这些有着透彻的了解，他也明白在四分卫的位置上有一个像德鲁·布莱索这样的运动员对组织的成功是何等重要。如果说每项运动都有一个关键位置，整个队伍都以这个支点为中心活动，那么在橄榄球运动里这个关键位置就是四分卫。但是，不是所有的四分卫在场上、场下都具有推动全盘运转的领导能力和感召力。首先，全国橄榄球联盟里要有这样的四分卫，然后，球队才能有这样的四分卫。

1993年，德鲁·布莱索作为一个新人来到新英格兰队，仅仅过了两个赛季，他就毫无疑问地显露出锋芒，证明自己是一个能够带动整个球队的四分卫。他不仅带领爱国者队在近10年里第一次进入决赛，自己也成为橄榄球全明星赛（Pro Bowl）有史以来被选中的最年轻的四分卫。他场下对社会活动的积极参与和平易近人的性格也使他在该地区获得了极大的支持。

德鲁和爱国者队的新人合约是我与鲍勃的前任，安海斯-布希公司（Anheuser-Busch）的大股东詹姆斯·欧斯文（James Orthwein）签订的。这个合约将在1995年的赛季结束后期满。由于四分卫这个位置十分关键，而且大多数球队老板也不希望他们的四分卫因紧张的合约谈判而情绪不稳或出现其他问题，所以球队在合同期满前，可以优先与当前聘请的四分卫签订协议。这样，新的合约就能在尽可能小的压力下完成。也正是由于这个原因，虽然职业橄榄球队里经常发生激烈的争论，为了上头版头条而无休止地争斗，球员为了获得高价拖延签约等，但这些从来没有涉及到四分卫的——这个关键位置的稳定性是首要的。

这就是鲍勃和我在那个三月的早晨坐在凤凰城谈话的原因。一年前我们曾见过面，那是在亚特兰大的超级碗派对上。这个聚会是在位于市中心的福克斯剧院举行的，当时他向我、德鲁和德鲁的父母进行了自我

介绍。我立即喜欢上了他，我对我们之间的第一笔交易期待已久，现在终于到的时候了。

酒店的大厅可能不是一个谈判的好地方。每隔两三分钟，其他球队的行政人员、教练或记者就会来到我们的桌子旁边和我们打招呼。但是既然已经决定在这里开始讨论了，所以我们就开始了。

“我不知道你是怎么谈判的，”鲍勃说：“你是希望我直接提出一个我们打算付的价钱，还是希望讨价还价来决定酬码的高低呢？”

“你还是说出一个你打算兑付的数目吧，”我说，“而且我们最终也要达成一个一致的数字。”

于是他说出了他的提议——六年的合约，每年平均工资大约是400万美元，另外还有大约500万美元的签约金。

爱国者队说出的数字和我们的预期有巨大的差异。我们的立场是，德鲁是美国橄榄球联盟下一代四分卫的领头羊，已经准备好继承特洛伊·艾克曼和史蒂夫·扬的衣钵。艾克曼的合同是每年平均600万美元，而扬是每年平均550万美元，这两个合约还是几年前签订的。如果德鲁将取代这两个球员的位置，我们有理由相信，他的身价也应是大致相同的数字。

因此，我们提出了一个反提议：六年的协议，工资每年650万美元，另外还有1 200万美元的签约金。

这个反提议使谈判基本终止了。

当时我并没有意识到，我们的提议已经让鲍勃十分恼怒。他觉得他是十分诚恳地提出他的报价的。从他的观点看，我们回应他的有巨大差异的数字亵渎了他的诚恳。他原本希望我们接受他的提议，或者至少提出一个比较接近的数字。但我们并没有这么做，他被大大地激怒了。

然后再一次，我感到不知所措。我们说了一些“下次再见”之类的话，就匆匆结束了那天的谈话。在接下来的日子里，后续的讨论都是由



Win with integrity 商而不诈

我的搭档杰夫·穆拉德和爱国者队办公室人员通过电话进行的，但鲍勃和我都没有说话。几个星期过去了，然后几个月也过去了。四月、五月、六月一晃而过，我们的谈判没有取得丝毫的进展。我和鲍勃之间最初的那种热烈和信任的关系好像完全消失了，取而代之的是隔阂和沉默。

转眼到了七月，通常这是一个繁忙的月份。在全国橄榄球联盟（National Football League, NFL）的训练营开始前，通常是协议签署的最后一段时间。1995年的夏天尤其紧张。我们的新人客户名单上还包括金-加纳·卡特（Ki-Jana Carter），来自宾州的跑锋（running back），他是今年新球员选拔的第一号种子选手；还有克里·柯林斯（Kerry Collins），宾州的四分卫，联盟的第五号种子选手。在七月中旬，我订了一张洛杉矶开往东部的机票，前去解决这些协议的签署问题。在我离开前，我给鲍勃打了个电话。

“你看，鲍勃，”我说，“我已准备好了要飞到东部去，我们再碰一次面如何？”

他好像不是很热心，但他还是接受了我的建议。这就足够了。

星期六我到达了夏洛特（Charlotte），我帮克里·柯林斯和夏洛特美洲豹队（Charlotte Panthers）签了一份2 300万美元（其中包括700万签约金）的合同——这是我们签过的金额最大的新人签约金。不幸的是，克里把他的钥匙忘在车里了，包括他在夏洛特家的钥匙，而他的车停在夏洛特机场。所以，我们那一整天都在帮克里收拾行李并赶赴训练营。

当天晚上我就飞到了匹兹堡，星期天我们和匹兹堡钢人队（Pittsburgh Steelers）签订了关于他们的第二号四分卫科戴尔·斯图尔特（Kordell Stewart）的协议。然后我们穿越田野抵达西雅图，与西雅图海鹰队（Seattle Seahawks）处理他们的第二轮选人事宜，同时签署了边锋克里斯琴·费瑞亚（Christian Fauria）的协议。星期一，我们签完了科戴尔和克里斯琴的合同，而克里斯琴已经带着行李等候在西雅图机

场，只等着我们的一句话就赶往训练基地了。

我们的下一站是俄亥俄州的哥伦布市。星期二，我在那里和辛辛纳提孟加拉虎队（Cincinnati Bengals）为金-加纳·卡特的合同进行了最后的讨论。星期三我们达成交易，一共1 900万美元，另外还有712.5万美元的签约金。星期四早晨，我和金-加纳开车前往孟加拉虎队的训练基地。我试图给他解释他复杂的合同，但是他的自动音响系统一直在播放激烈的说唱音乐，超大的音量使车后的车牌发出“嘎嘎”的声音，于是在把金-加纳送到训练基地以后，我于当天下午飞往波士顿。

鲍勃和我没有协议，我们之间什么都没有。三月份在亚利桑那州酒店大厅的提议到现在仍然原封未动。爱国者队的训练营刚刚开始，德鲁也在那里，专心于他的训练。他对此次谈判并不十分关心。德鲁·布莱索是一个还没有将他在联盟头两年的支票兑现的运动员——他母亲在他汽车的遮阳板后发现了一张未兑现的支票，又在他的袜箱中发现了另外一张。德鲁的父母都是老师，他们一直教导德鲁和其弟亚当的价值观是——不要把金钱作为衡量事物价值的惟一标准。一年赚四万美元对德鲁来说已经算是一笔天文数字了，450万美元的签约金对他来说是难以置信的。他和弟弟亚当偶尔也会打电话到银行查询账户中的余额，然后他们会挂掉电话并且开心地大笑。对于他们来说，这一切就像访问一个外星球那么有趣。

德鲁理解这些讨论的重要性，在他和新英格兰签订第一份合同时，我们两人的关系就很亲密了，他非常信任我所做的工作。在我看来，这份协议要尽快签订。否则，赛季之前公众就会不停地谈论和猜测德鲁以及爱国者队的未来，这就会变成一台马戏或杂耍表演。于是我住进旅店，然后约鲍勃吃饭。这是一个环境幽雅的意大利餐馆，在波士顿湖滨的附近。这个地方灯光比较昏暗，相对来说人也比较少，给人一种很私密的感觉，这一点恰恰是我们第一次在凤凰城见面时所缺少的。我们开始交



谈，随便聊了聊爱国者队的未来和联盟的发展方向。很快，我们就发现，我们看问题的方式很相近，我们第一次见面就有这种感觉：我们的思想非常接近，只不过因为没有充分的交流而浪费了太多的时间。

鲍勃告诉我他没有急于找我谈话的原因，他解释了在我们的第一次谈话中他的气愤和失望。他说，在他熟悉的其他行业，成交往往很快速。他是一个喜欢行动的人，而且他去凤凰城时，构想着当天就能成交，然后在联盟会议上宣告签约消息。然而那天，一切并没有如他所愿，这使他很沮丧。他开始猜测我是不是还有别的动机，也许我想等到这个赛季结束，这样我就可以利用自由转会制度将德鲁带到别的球队去。

现在我和他面对面了，我可以向鲍勃解释这个问题以及其他令他担心的问题。我说，首先，在NFL里，没有哪个球队比新英格兰队更吸引德鲁·布莱索了。我指出，如果 he 不想留在这里，那么在1993年的时候，我们就会对当时爱国者队的主教练比尔·帕斯尔斯（Bill Parcells）这样说了，那么爱国者队就不会选德鲁而会选择里克·米芮（Rick Mirer）。但是德鲁十分希望在帕斯尔斯的球队里踢球，因为帕斯尔斯在其执教生涯中，表现出了培养四分卫的极高技巧，最好的例证就是纽约巨人队的菲尔·西姆斯（Phil Simms）。帕斯尔斯还愿意为比赛承担责任，这能大大缓解年轻四分卫的压力。爱国者队的成立让德鲁十分兴奋。他能为生活在波士顿而兴奋，因为波士顿有悠久的体育传统和热情的球迷，有深厚的历史文化底蕴，还有很多大学和学院，这些都给橄榄球运动不断地注入新的活力。我告诉鲍勃，这正是德鲁想停留的地方，他从来没有打算要离开。

至于他对我们第一次会面的感觉，我告诉他，我对他是怀着极高敬意的，他的家庭观念和慈善行为让我对他充满敬意。我认为他是NFL创造力的主要来源。在过去的10年中，我把增加NFL的收益看作我的使命。我兴奋地发现，鲍勃不仅和我怀有同样的目标，而且对如何实现目标有