

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

社交口才操纵术


e-BOOK
网络资料 免费下载

社交口才操纵术

第一编 口才操纵基础训练

说话三分曲

你一定去过山区，山里人走的路，无外乎两条，一条是靠他们的两只饱经磨炼的脚板走出来的，那是曲曲弯弯的羊肠小路；一条是人工开凿出来的；可以行驶汽车的盘山公路。无论是哪一条路，只要是山里的，都具有这样的特点：其一，它们不可能是直的，险峻的山势让人们在它的面前也不得不低下高昂的头颅，去寻找一条方便的途径，哪里方便，便往哪里走；其二，它们总是弯的。汽车之所以能够从山脚爬上山顶，除了它自身的动力作用外，再就是盘山公路的帮忙了。从山脚到山顶那坡度多么大？盘山公路的好处就在于尽最大可能地减缓坡度。这样一来，路程虽然远了些，却能使你达到目的。你若开着车直线往上冲，达不到目的且不说，弄不好还落个人仰马翻。再说，只有脑袋有问题的莽汉才会去做此等傻事。

这只是一个最简单的生活常识，谁都不难明白的道理。可在现实生活中，在人与人的交往中，即使我们明白了人文社会的这一简单道理，却不明白由此而及彼这一道理的，还是大有人在的。

这也难怪，因为人类的趋甜避苦的共同心态告诉我们，凡人都想走捷径，都明白直线与曲线的距离长短。他们不知道，人生的坦途和捷径从来就是没有的，即使有也只是相对的。

在人际交际语言中，心直口快，被人们公认为一种率直的品德。这种品德究竟是好，还是坏，就大有讨论的必要了。

我们必须承认，在某些情况下，心直口快确实是一种良好的品德。比如，好朋友有了缺点和错误，在他还没意识到的情况下，为了不使他陷得更深，走得更远，直截了当地指出其症结，使其尽快回到正确的道路上来，这就很有必要的；又如，当朋友或熟人有困难需要帮助时，我们刚好又具备帮助的条件，于是不假思索地主动提出来给予帮助；再如，战场上，某一难攻的据点久攻不下，我们主动向指挥员请缨，勇挑重担，去拿下据点，等等。在上述诸种情况下，心直口快，就是一种优秀的品德。

但是，若换了另外一些场合，若以心直口快自居，就大成问题了。

比如，当你在你青春期的某个时期，你突然发现你爱上了某个令你着迷的姑娘时，你的心情是那样的急切，以致茶不思，饭不香，恨不得立刻将她拥入你的怀里，在此心态驱使下，你不顾对方的意愿、情绪和心态，直截了当地向她表白自己的感情，那感情之火之激烈，之烫人，你满以为会让那姑娘头晕、脸红，以致足以让她毫不犹豫地投入你的怀抱的，你却没想到，由于你的鲁莽与草率，不仅没能将姑娘吸引过来，反而将她吓跑了。

又如，你在工作中，与他人发生了冲突，产生了误会，你不先去进行调查，弄明事情的原委，便气势汹汹、火冒三丈地与对方辩驳，强行要求对方把事情弄清楚。结果，问题不仅没弄清，反而却把人家给弄得罪了，你为什么不多转个弯，换一种或几种方式去解决问题呢？

常听不少朋友说，自己交朋友，对人是多么多么地够朋友，而人家怎样怎样地不够朋友。据我所知，事情的真相往往是，这些人在与人交往时，由于一味地追求直率与坦诚，总抱着一种毫无保留地与对方心心相印，以致完全沟通的幻想，结果，一旦发现对方有些事情瞒着自己，便由此而产生对

对方不信任，更有甚者还抱怨对方不够朋友，等等。殊不知，我们每一个人都有一个脑袋，每一个脑袋装的问题都是各不相同的。那些往日江湖上流行的“有福同享，有难同当”、“不能同年同月同日生，也要同年同月同日死”、“同吃一锅饭，同穿一件衣”之类的东西，原本是具有相当欺骗性的。

如今的时代，是一个商业竞争的时代，商业战争是一场没有硝烟的战争。它和真正的战争一样，也有险恶、诡秘、尔虞我诈等特点。许多心直口快的朋友不明白这一点，结果造成重大失误，以致后患无穷者，是不乏其人的。

A君是一位禀性率直的人，如今已是商界某一行当的著名经纪人了。5年前，当商品经济的海浪一阵紧似一阵地拍击中国海岸的时候，他在一位朋友的带动下投入商场，由于他平素心直口快惯了，他总以为“诚信”为商业之本，所谓诚信，也就是以真诚待人，所谓真诚，便是有话就说，有屁就放。结果，第一笔生意就让他弄砸了锅。

那一天，朋友介绍，由他去直接与某公司主管洽谈一笔汽油生意。与主管见面后，人家并不急于切入正题，而是漫无边际地与A君聊起来。由交通问题谈起，谈到乘车难，再由乘车难谈到乘车难的几种原因，转了几个弯后，人家又随随便便地问了句：“本地汽油行情看涨，不知贵地情况如何？”A君也不留个心眼，便以实相告。这下可好了，待到正式洽谈时，对方知道A君要货心切，便摆出一大堆汽油如何如何紧俏，如何如何难弄，弄到了又如何如何可捞上一笔之类的托辞，言下之意，我之所以愿与你做这笔生意，还是很看重朋友面子，也很讲信誉的，但是价格上，却决不再退让半步。结果是，那笔生意以A君的让步成交。A君虽也赚了笔钱，但与原先约定好的差价相比，却不疼不痒地吃了一个大亏。白白地让对方多赚去近20万元。

在商业交往中，还有一类由于心直口快而放走利润的情况也是经常存在的。这就是，凡事不预先作调查，不摸对方底细，只考虑己方需求，因而，一开口就显出一副财大气粗的样子，将自己所需商品的价码开给对方，结果让对方抓住了你的空子，要么，使生意砸锅，要么让对方取利。

1990年，当邮票热风靡全国的时候，某地一倒服装发财的个体户，见邮票市场行情看好，便放弃旧业，毅然携带百万巨款，转业到邮票市场的角逐中来。在这之前，他有的只是倒腾服装的生意经，而对邮票生意却一窍不通，也不看看有关书籍，也不收集收集信息，便风风火火地进入角色。第一次，他提着只密码箱，一进邮票市场便大肆搜罗当时人们疯狂倒腾的亚运会小型张，他见大家都抢购，心想，这邮票一定看涨，于是他便不假思索地出了个高于当时市场价近2倍的价格进行收购，结果将当时市场上差不多全部愿意出手的亚运会小型张全收买进来，又见另一种邮票看俏，他又如法炮制……结果，当他乘坐飞机风风火火赶往另一城市兜售时，那里的成交价却叫他傻了眼。

在商业战场上，几乎没有一个心直口快的人不吃败仗的。

常听人们说，生意人都奸诈、狡猾，从很大程度上来讲，不能不说这是对生意人的一种偏见。

俗话说，商场如战场。

既然是战场，就有盈和输，就有竞争，就有利益。只要我们做的是合法生意，狡滑一点为什么不可以呢？这只会证明我们的精明，说明我们并不愚蠢。讲句不客气的话，只有傻瓜才会做尽赔老本的生意。

我们也常听朋友们经常评价某人某人城府很深，光有此评价也就罢了，

问题在于，这城府很深的背后，往往还有“不可与之深交”的限定，这就太不公平了。

城府深的人，往往表现出一种稳健，做任何事都很谨慎。他们在做某笔生意之前，往往预先要做许多准备。比如先摸市场行情，再看货品来源，此处货品与彼处货品的价格、质量，等等，然后才慎重地做出取舍，做出决定。因此，表现在商业交谈中的一字一句，都不是口说无凭的，即兴的，不负责任的。而正好与此相反，是令人信赖的，有说服力的。心直口快的人多跟他们学习学习，有益无害。

这里，特介绍几种克服心直口快毛病的方法：

其一，要学会多角度、多侧面地考虑问题，不要执迷不悟，钻牛角尖，认死理；

其二，遇事要先多作调查，而不要妄下结论；

其三，若涉及商业利益，要学会守口如瓶；

其四，要善于观察对方的表情；

其五，尽量将话讲慢一点。

与君一席话，胜读十年书

中国有句古话：“与君一席话，胜读十年书。”这就是说，跟那些具有口才的人交谈，可以帮助你增加知识和修养，激发你的创造潜力并增进你与朋友之间的感情。

从某种意义上说，人与人之间的相处，首先是从交谈开始的。一个人的才干要被人认识，要被人了解，就必须与人交谈，有时甚至还必须“毛遂自荐”，向对方显示自己的才干。如果不借助口才，很难想象那结果又将如何。

卡耐基博士曾举过一个很生动的例子。他说，美国费城有一位青年为谋取职业，成天徘徊在费城的大街上，总幻想有哪位富人能发现他的“存在”，然而，不管他作出怎样引人注目的举动，都毫无结果，有一天，他突然记起欧·亨利的一句话：“在‘存在’这个无味的面团中加入一些‘谈话’的葡萄干吧。于是，他突然闯进著名富翁贾鲍尔·吉勃斯先生的办公室，请求吉勃斯先生牺牲哪怕仅仅一分钟来见见他，并容许他讲一两句。吉勃斯先生破例接见了。起初，吉勃斯只想与他谈一两句，然后将他打发了事的，没想到两人越谈越投机，一直谈了一个小时。结果，吉勃斯先生替这个穷愁潦倒的青年很快找到了一份工作。

事实上，口才也绝不是许多人所认为的那样，只是耍耍嘴皮子，它实际上是一个人的一种综合能力的体现。一个善于表达的人，必是个具有敏锐观察力、能深刻认识事物的人，只有这样，他说出来的话才能既生动又准确地反映事物的本质。此外，他还必须具有严密的思维能力，懂得分析、判断和推理，使自己说出来的话有条有理，滴水不漏。最后，有口才的人还必须具有流畅的表达能力，丰富的词汇，渊博的知识等。正因为如此，所以有人说：口才是学识的标尺。

商业时代，人们互相之间的交往日益频繁。因此，口才也越来越显得重要。我们常常看见，许多口才出众的企业家手下，往往云集着一大批能说会道的干将；相好的朋友在一起，为某个问题而展开讨论，口才好的人，往往很容易成为“领袖”，受到众人的推崇，因此，他的朋友就自然要比别人多

得多。

训练你自己讲话的能力

一份调查结果显示，缺乏语言训练与受过良好语言训练，具有天壤之别的关系。面对同一件事，没受过语言训练者的表述，有可能是语无伦次的、杂乱无章的，即使说上一大堆话，也只会是废话一堆，若是受过良好语言训练的人，他可能只须很少的语句，就会十分简炼、完整且合乎逻辑地抓住主要情节和情节之间的关系，将事件表述出来。两者之间，差别之大，不由得 not 引起我们对口才训练的重视。

在着手训练自己的讲话能力之前，不妨自己对自己先做个摸底。我们不妨问问自己——

1. 是不是见了别人，觉得无话可说？或只对一部分人才有话说？
2. 是不是很难找到一个使说、听双方都很有兴趣的话题？
3. 能否将自己所谈的意思，用各种不同的方式去表达，以满足不同场合、不同对象的需要？在遇到别人的反驳时，是否一再重复说过的老话？
4. 能否调动别人与你谈话的兴趣？
5. 能否使谈话顺利而不致中断？又不会被人认为“固执”？
6. 改变话题是否自然、巧妙？
7. 能否根据对方的态度，及时调整自己的态度？
8. 口齿是否清晰，声音是否悦耳？
9. 应当知道在何处结束自己的谈话？

此外，必要的训练还包括诸如概括力、条理化、用语准确生动等基本内容。

你完全有必要根据上述要求来检审一下你自己，看看你具备些什么，又缺乏些什么？缺乏的主要原因是什么？总之，你要自己给自己的讲话能力作个诊断，找出原因，才能对症下药。

当你发现自己在口述方面有哪些欠缺之后，你不妨先从你身边口才好的人学起。

说话与演讲的区别

训练自己的口才，应当有一个切实可行的标准。这个标准是从平常人们讲话的特点中概括出来的。除人所共知的一些标准以外，还有一些必须从演讲与说话的区别中寻找。

许多人认为演讲难，事实上说话要比演讲难得多。这是因为，演讲是单方面的，主题较为单一，而说话的内容要广泛得多。

当一个演说者进行演讲时，他的演讲只能由他一个人完成，只要他有一定的胆量，懂得一些技巧，能把演讲词明白生动地讲出来，任务就算完成。

但是，谈话不仅要注意讲，而且还要注意听。如果只顾把自己想好的话大套大套地讲出来，而不顾及听者的看法和兴趣，不去观察或留意对方对你的每句话的反应，你就不能及时解除对方的心理症结。因些，日常谈话需要随机应变的能力。

另外，演讲时，演讲者的思想只顺着一条线发展，而谈话时，思想至少

要顺着两条线发展：一条是你自己的，一条是对方的。既要有自己的立场、态度、思想方法，也要懂得对方的立场、态度、思想方法。

如果面对的不是一个人而是几个人，而他们的观点、兴趣又有同有异，你就必须照顾几条线的同时发展和它们之间的相互影响，那就更复杂了。

口才的标准

口才的标准可概括为以下几点：

1. 善于聆听，准确捕捉交谈几方的反应和敏捷地作出相应的对策，力争主动权，使整个谈话充满活力。

2. 陈述自己的话时要有实在的内容、清晰的观点、严密的逻辑、中肯的分析；意思要集中连贯，语脉流畅；用词要妥贴，句式要有变化。

3. 有很强的概括能力，在限定的时间里，可以简明扼要地把自己的思想完整地表达出来。

4. 有吸引人的气度，包括有饱满的情绪，诚恳的态度，热情的气氛和幽默的语调。

口才的三种能力培养

口才是人的各种综合智能的具体运用的结果。因此，必须着重培养三种与口才息息相关的能力。

这三种能力，具体指智力、口头表达能力、交际能力。

智力包涵的含义很广，如观察力、记忆力、思考力、想象力及实际操作能力。

口头表达能力，主要指能正确运用发音器官，把话说得清楚、流畅，力求语调随着感情变化。

交际能力是指能恰如其分地应付各种场合，针对各种人的个性去表达不同的话语。

说话要准确

适当地运用语句，是先从心中的酝酿开始的。当然，除思想观点正确、思维严密有序外，首先要正确理解语句的含义。但是，有时你本身使用的语句是正确的，也可能造成误解。

这是为什么呢？

其一是你出现“口误”。由于环境的干扰、精力的分散，会造成这样想那样说的情况。其二是倾听的一方由于理解上出了问题，没能正确领会你的含义，因而出现语言误会。

当出现上述情况时，请不要在咬文嚼字上兜圈，说者和听者都要抱着宽容的态度，重新再交流一次，遇到重要问题，听者还应把说者的话重复一遍，以检验是否有错误的理解。

语句的准确，不能单从语法的意义去理解。说话是离不开环境和对象的，如何使语句恰如其分地表现此时此刻你的思想，往往有更高的要求。

话要说得准确，还包括要说的得体。如有些人爱加重语气，每次说的都

“真话”、“非常重要”的消息、“最动听的故事”，等等，常用“最”、“极”“非常”、“无限”之类的字眼，显得非常平庸，到真的有值得称“最”的时候，就无法表示了。因此，说话者不仅要考虑主观方面的要求，还要兼顾到客观方面的要求，只有两者统一了，才会使表达的效果更好。

如何选择话题

最普遍的误解是，以为只有那些不平凡的事件才值得谈。因此，朋友见了面想开口的时候，就会在脑子里苦苦思索，企图找一些怪诞的奇闻、惊人的事件或者刺激性的新闻当话题。

可是，要知道，这种话题毕竟是不多的。

其实，人们除了爱听一些奇闻轶事外，更大量的是爱听与日常生活有关的普通话题。

还有一个误解，就是认为必须谈一些深奥的、能显示学问的话题，才能获得别人的尊敬。但这类问题，即使准备充分，一般也很难找到知己。

因此，对话题的选择，大可不必作茧自缚。在这方面，国外许多保险公司的业务员的做法和经验有许多值得借鉴。他们在开展工作时，有一个必须遵奉的准则：若想与顾客交易，先要学会面对任何人都能开口说话的胆量和本事。美国俄亥俄州一家纽约人寿保险公司的业务员安德鲁斯说：“从事我们这一行工作，每一个人都想和别人取得更进一步的认识和了解。但是有些人彼此面对面，却不知道如何寻找话题。其实，只要有心与别人接触，话题实在多得垂手可得。”

不错，一个人生活在社会中，身边所看到、听到、感受到的事物都是很好的话题。

但是，有一些话题你却必须小心避免：

- (1) 不要对你不知道的事情冒充内行；
- (2) 不要向陌生人夸耀你的成绩，诸如个人成就，富有程度等；
- (3) 不要在公共场合去议论朋友的失败、缺陷和隐私；
- (4) 不要谈容易引起争执的话题；
- (5) 不要到处诉苦和发牢骚。

开场白的选择

第一句往往是最难的，往往又是最重要的。因为你若说得不好，可能会给对方留下一个不好的印象，从而打消了与你继续交谈的兴致。

一、以下几种开头方法可供你参考：

1. 说些幽默、有趣的事情，使对方心情放松。
2. 引起对方的好奇心。
3. 先扼要提出问题的要点。
4. 先把一些非凡事件的结果说出来，使听者想知道这件事的经过情形，从而引起听者的好奇心。
5. 先提出一个问题，请对方帮助你共同思考，在取得共同认识的基础上，再进一步发挥你的话题。
6. 说一些与听者切身相关的话。

不要用重复的字眼

话未说出口时，先在脑海里打好一个腹稿，然后根据这个腹稿叙述出来以免表达不流畅。

最重要的是，说话时，字句不可经常叠用。“为什么”一语，用一次就够了，有些人却偏爱说：“为什么为什么为什么”；答应别人某件事时，最多说两个“好”，如说成“好好好好好好”，那就不精炼了。叠句的使用是为了引人注目，起一种强调的作用，所以，非必要时，这种语句还是少说为佳。

还有些人，由于词汇贫乏，以致把本来可以丰富的表述，简单化了。如某些人喜欢用“伟大”这个词，于是，他的话中什么都“伟大”起来。“你太伟大了”，“这出戏真是伟大”，“我见到一个伟大的场面”，“吃了一顿伟大的午餐”等等。某些字眼不分场合的重复使用，使你的表述显得呆板、拖沓，明智的做法是，应根据不同的语言环境来变化。

还有一些近乎口头禅似的字眼，也是不可多用或重叠使用的。如：“那个……那个……”、“基本上……”、“反正”、“就是说……”这类没有意义的口头禅是思维出现障碍时用来填空的，目的是引出后面的话。

与口头禅类似的，还有诸如“自然啦”、“当然啦”、“坦白地说”、“老实说”、“你明白了吗”、“你说是不是”这一类不必要的话，都造成语句芜杂的现象。

苏格拉底曾说：“别说‘我想’，而说‘你想呢？’”他提醒人们千万不要在表述中“我”字当头。

因为突出“我”的人，容易给人造成一种自高自大的感觉。“我认为”、“我需要”、“我……”都使人认为你是“自我中心”，从而产生疏远感。

不要用鼻音说话

用鼻音说话，具有破坏性的效果。尤其是初次与人交谈时，往往会给人一种无精打采的厌烦之感。

纠正鼻音必须努力减低心理紧张，放松你的下颚、舌头，张开喉咙，使声音可以由此散发，而不从鼻孔中遁出。

不要用尖音说话

尖音给人的感觉是不愉快的。因为尖音刺耳，使人神经紧张，容易破坏谈话的气氛。

尖音的消除当然也离不开心理因素，因此要做到心平气和。此外，平时还应多作放松喉咙的训练。下列方法可供你训练时参考：

1. 轻闭双目，合上嘴唇；
2. 放松下已，嘴唇仍闭着；
3. 打一个懒洋洋的大呵欠；
4. 张大嘴巴及至喉咙深处，感受到肌肉的伸张，张开喉咙。

尽量避免使用关联词语

“因为”、“所以”在作文时应用得很多，尤其在叙述前因后果时，似乎非用这两个连接词不可。不过，我在这里要奉劝各位，在谈话中少用这两个词句，尤其是在说理的时候，一不小心，就会把事情弄砸。

比方说你迟到了，站在上司面前解释：“因为公共汽车抛锚，所以我迟到了！”听起来好像是小学生在向老师报告迟到的原因，不然就像个死不认错的人在为自己作辩解，有理直气壮之嫌。如果你面带一点笑容用不大不小的声音说：“……公共汽车抛锚了……”就显得很婉转，也恰当地表现出你的歉意。最重要的，不要说“迟到”两个字，否则等于在宣判自己的罪名，会令上司觉得你是罪不可赦。

这种说话的方式称之为“暧昧的说法”，最适合用于初次见面这种微妙的交际场合中。

“因为”、“所以”是用于说理的连接词，只能用于理论性的交谈上。如果一般的会谈中常用这种词句，会抹煞掉原来的主题，使彼此的立场变得尖锐，和谐的气氛因而荡然无存。彼此都用心于理论，如果顺利的话，也许可以得到一致的理论，但如果不顺利，不但无法达到原来的目的，也有造成反效果的可能。

因此在初见面的场合上，最好少用“因为”、“所以”这一类不婉转的词句，免得引起对方的反感和警戒心，两方面都需要注意“暧昧说法”的利用。

讲演中常用的连接句

讲演中，为了使表述具有层次感，就要特别注意连接句的使用，因为说话不可能像文章那样分段，段与段之间往往不很明确。

因此，使用连接句就大有必要。

常用的连接句有——

1. 各位听众，现在我们来不妨来考虑如下的情况……
2. 接着我们从另一个角度来看这个问题……
3. 考虑这个问题时，重点应在……
4. 我们可以再提出一个难题来……
5. 今天要讲的题目可以分作三个方面，下面先讲第一方面……
6. 刚才讲的是第一方面，现在接着讲第二方面……

这些连接句就像铆钉，把讲演的各部分连接起来，形成一个完整的整体，使之层次分明。

要注意的是，在一番较长的讲演结束之后，为给人留下一个清晰、明确的印象，就要加上明确的结语，使人有一个完整感。

减缓紧张气氛的用语

商谈不能不问问对方的意见，探求他的假设和愿望。但是这些探求不应该针对人，应该针对商谈的公事。下列用语在询问对方时，可以减低紧张的气氛：

1. 根据你的假定，我可以知道你的结论。但是你有没有考虑到……
2. 有一些资料，你可能还不晓得。
3. 我们彼此间的观点相差并不大，可是……

- 4.我想贵公司的生产人员可能让你有了一个错误的印象。
- 5.也许还有一些我知道的原因。
- 6.我们换个角度来说吧.....
- 7.这当然是可以公开谈的，但是我相信.....

当一个人被逼到非常困窘的地步时，我们有没有办法减少他对我们的敌意呢？有。一是责备第三者的错误和矛盾，例如归咎于会计人员、律师或者其他人员。二是归咎于双方政策、程序或者档案处理的分歧。借着这些“代罪羔羊”你可以推卸许多责任，双方也能够因此而重修旧好。

也可以用比较积极的方法来消除对方的敌意：先尽量找出彼此相同的观点，愈多愈好，然后一起合作将共同的观点写成一个协定。双方的关系是合作的，而不是敌对的。

请记住，无论你是如何地气愤或是为自己的立场辩护，都不要直接攻击对方，这是很危险的。要永远替对方设想，顾全他的面子，这是很重要的。

谨慎回答时特别受用的辞句

通常当人们想要小心回答问题的时候，个个都会有一些特别受用的辞句。无论是老练的政治家，还是精明的商界谈判高手，当他们遇到难题的时候，他经常会采用下列辞句：

- 1.请你把这个问题再说一遍。
- 2.我不十分清楚你在说什么。
- 3.那要看.....情形而定。
- 4.那已经是另一个问题了。
- 5.你应当了解一下历史的渊源背景，那是开始于.....
- 6.在我回答这个问题之前，你必须先了解一下详细的程序.....
- 7.对我来说，那.....
- 8.就我记忆所及.....
- 9.我记不清了。
- 10.对于这种事情我没有经验，那事我曾听说过.....
- 11.这个变化是因为.....
- 12.有时候事情就是这样演变来的。
- 13.那不是“是”或“否”的问题，而是程度上“多”与“少”的问题。
- 14.你必须了解症结之所在，并非只此一件，而是许多其他的事情导致这个后果的，比如.....
- 15.对于这个一般性的问题，让我们来个专题讨论.....
- 16.对于这个专门性的问题，通常是这样处理的.....
- 17.请允许把这个问题分成几个部分来说。
- 18.喔，不！事情并不像你所说的那样。
- 19.我不能谈这个问题，因为.....
- 20.那就在于你的看法如何了.....
- 21.我同意你这个问题里的某些部分。

只要你仔细领会上述诸点的具体内涵，你就不难成为一名圆滑老练的谈判高手。

给自己留下回旋余地的不肯定语气

不想让对方知道自己的真实意图，或对自己的意见没有信心，或故作姿态勉强应付的人，常常喜欢说些模棱两可的话。

一些评论家或学者，在学术演讲中，面对比较微妙的问题时，虽然也作了结论，但是在最后，一定会加上“不过，也会有……情形”一类的句子，这并不是在表明他们对自己前面结论的否定，与此相反，他们是在肯定前面结论的前提下，为自己万一犯错误而寻找补救的措施和台阶。

老练的商业谈判家，往往都是深通此道的行家里手。他们会将事物的两面性巧妙地编入自己的言论中，诸如：“你的想法，令人理解，不过，我们还得再慎重考虑考虑。”又如，“这个问题非常重要，必须经过慎重的考虑后才可采取可行的办法，但这个问题，我方目前正在研究中……”像此类回答，你既可理解为他会很快做出决定，也可以理解为可能还得等一段时间才有答案。

商业谈判家们之所以如此回答，实在是为了考虑责任。

在会话中，对方如果经常使用此种模棱两可的“两面性”语言，无外乎说明了两点：其一是表明对方的犹豫不决；其二是避免自己在对方心目中形成固定的形象。

一个没有信念和经验的人，听到此种两面性语言，便会很快地改变主意。

但若你是个意志坚定的人，即使对方再三强调事情的两面性，你都不会为其所动。

语言化敌术

你在说话的时候，如果一开始就说：“我要怎样怎样”，这决不是聪明的办法。因为对方一定以为你是在对他作近乎挑战的训话了。对方一定会说：“那我就等着瞧！”这显然就和你站在对立的立场上了！

假若你一开始就着重讲些与对方意见相同的事情，然后再提出对方乐于解答的问题，那就便利多了。你可以装作好像在和对方共同探讨问题的答案，然后再把你观察得十分透彻的事实提出来，使对方在不知不觉中接受你的结论，那你就算掌握了语言化敌术的精妙了。

电话机的发明人贝尔，有一次出门去筹款，他到一个大富翁家里，希望富翁能够对他正在进行的新发明作点投资。但贝尔知道这位富翁是个脾气古怪的人，向来对电气事业不感兴趣。贝尔开始并不说明预算能获得多少利益，也不对富翁解释科学理论，而是很悠闲地弹起了钢琴，忽然他停下对那位富翁说：“你可知道，如果我把这脚板踏下去，向这钢琴唱一个声音，这钢琴便也会复唱出这声音来……这事你看有趣吗？”富翁当然不懂，他于是好奇地问贝尔，贝尔详详细细地对他解释了和音或复音电信机的原理。这场谈话的结果，是那位富翁答应投资。

贝尔的方法就是：（1）在讲出自己的意图之前，先设法引起对方的好奇心；（2）让新颖的东西与对方的经验结合，更进一步激发起他的好奇心。

这种方法，是许多有才干的店员、报纸的编辑、成功的演讲家，都经常运用的。

如何作好答复

商业谈判中，双方都会提出许多问题来由对方回答，对方或许会陈述意见，或许会做各方面的反驳；可是在面临难题时，就难以提出快速的陈述及有意义的回答了。大多数人由于缺乏良好的独立思考能力，回答问题就如同驾车回家一样，不经仔细考虑。

想做较好的答复是可能的，首先，最重要的事情是，预先写下对方可能提出的问题。在谈判以前，自己先假设一些难题来思考，考虑的时间越多，所得到的答案会愈好。

下列建议，可帮助你答复那些试探你的买方或谈判桌上的对手：

1. 回答问题之前，要给自己一些思考的时间。
2. 在未完全了解问题之前，千万不要回答。
3. 要知道有些问题并不值得回答。
4. 有时候回答整个问题，倒不如只回答问题的某一部分。
5. 让对方阐明他自己的问题。
6. 谈判时，针对问题的答案并不一定就是最好的回答，它们可能是愚笨的回答，所以不要在这上面花费功夫。

回答问题的要诀在于知道该说什么或不该说什么，而不必考虑所回答的是否对题。谈判并不是上课，很少有“对”或“错”那样简单而确定的回答。

要善于表达“不”字

商业谈判中，当你不同意对方意见的时候，一般不应直接使用“不”这个具有明显对抗意味的字眼。应尽量把否定性的陈述用肯定的形式表达出来。

如，当对方在某件事情上情绪爆发，措词激烈的时候，一个老练的谈判者在这时候会说出一句对方完全料想不到的话：“我完全理解你的感情。”这句话的巧妙之处在于婉转地告诉对方，你不赞成这么做。但使对方听了心悦诚服，并使对方产生好感。

谈判中，最忌讳的就是滥用否定对方的字眼。即使在由于对方的坚持，使谈判出现僵局，需要表明自己立场之时，也不宜用否定的字眼去指责对方。你不妨这样说：

“在目前的情况下，我们最多只能做到这一步了。”

或者：

“我认为，如果我们能妥善解决那个问题，那么，这个问题就不会有多大的麻烦。”

这样说，既维护了自己的立场，又暗示有变通的可能。在此情形下，请多用“我”、“我们”，而少用“你”、“你们”。

为了回绝对方，可以说：“让我再考虑一下吧。”或者说：“我必须和我的合伙人商量一下。”如果在商业谈判桌上，则有可能说：“让我们暂且把这个问题放一放，以后再作讨论。”

在谈判中，人们往往执意不肯放弃自己的某些立场，原因并不是建议根本不能接受，而关键在于这个建议是对方提出来的，如果接受它，就等于自己服输。这时，聪明的谈判者如果把建议的某些词句作适当的调整，实质仍

维持不变，却使对方易于接受。因此，善于把好的方案的发现美誉冠给对方，往往是促使谈判成功的最佳方法之一。

提问的四种方式

对方的真实意图，对于谈判的成功都是至关重要的。但这决不是轻而易举的。你必须像侦探一样，运用各种技巧和方法，获取多冲信息，才能真正了解对方在想些什么，谋求些什么。谈判中，适当地进行提问，这是发现对方需要的一种重要手段。但是，对于提出什么问题、怎样表述问题、何时提出问题及问题提出后会对方产生什么反应等方面，却是要讲究技巧的。

这里介绍四种主要的提问方式：

其一，直接性提问。

“你希望通过这次谈判得到什么？”

“谁能解决这个问题？”

这类问题具有明确的方向性，因此，回答也是明确的。

其二，一般性提问。

“你的看法如何？”

“你为什么这样做？”

这类提问没有限制，因此，回答的范围也很大。

其三，诱导性反问。

“事实不正是这样吗？”

“这难道不是公平合理的吗？”

这种问题常常迫使对方说“是”。

其四，发现事实的提问。

“这件事发生在什么时候？”

“那些东西在什么地方？”

此种提问可以引发一些事实和信息。

提出问题，应事先让对方知道你想从这次谈话中得到什么。如果对方明白了你的意图，便可有的放矢地作出回答，从而使你掌握大量信息。

问话三件宝

下面的句子，是你要好好琢磨琢磨的：

“为什么会……”

“你认为如何才能……”

“依你的看法是……”

“你如何解释……”

“你能否举例说明……”

总之，“如何、什么、为何”是问话的三件宝。这是因为问话者不但希望对方表达一个明确的观点，而且通过这三个词进一步作深入具体的解释。

如何“投石问路”

投石问路，这是买方的一个策略，由此，买方可以从卖方那里取得平常

不易获得的资料。因为你若对成本、价格、品质诸方面了解得越多，你拥有的选择余地也就越多。

以下方式，可帮你取得大量有价值的资料。

1. 假如我们订货的数量加倍，或者减半呢？
2. 假如我们和你签订一年的合同呢？
3. 假如我们将保证金减少或增加呢？
4. 假如我们自己供给材料呢？
5. 假如我们自己供给工具呢？
6. 假如我们要买好几种产品，不只购买一种呢？
7. 假如我们让你在淡季接下这项订单呢？
8. 假如我们自己提供技术援助呢？
9. 假如我们改变合同的形式呢？
10. 假如我们改变一下规格，就像这个样子呢？
11. 假如我们要分期付款呢？

任何一个“假如”都能使买方刺探出卖方的商业习惯和动机。

但是，聪明的卖主在买方提出“假如”问题时，都要仔细考虑后再作答复。以下劝告可作为卖方对付买方“假如”要求的对策：

1. 找出买方真正想要购买的东西，因为他不可能作那么多选择并购买那么多产品。
2. 永远不要对“假如……”马上作出回答。
3. 如果对方投出一个“假如……”，最好以立刻要求对方订货为条件。
4. 要知道并不是每个问题都值得回答。你可以要求对方提出“保证”。
5. 有些问题应等一段时间再作回答，也许比限制买主的截止日期还要有效。
6. 反问买主是否准备马上订货。当他了解这点以后，也许就会接受大概的估价。

一个精明的卖主，可以将买主所投出的“石头”变成一个很好的机会，针对买方这种想知道更多资料的要求，他可以乘机向买主建议三年的合同最有利，也可采取所谓“请你考虑”的策略等。

用疑问句防止对方的回答偷工减料

心理医生在给病人诊断时，必须不断地向病人提出各种问题。询问的方式无外乎两种，一种是用疑问句，一种则是没有疑问句的简单问话。

在第一种方式中，经常出现“为什么”、“什么时间”、“什么地方”、“什么事”、“谁”、“哪一个”、“如果”等惯用语。

而第二种方式中则只会出现“是不是”、“是否”两种基本用语。

若运用第一种方式，被问者往往就要作较为详细的回答，而且只能围绕一个中心回答；若用第二种方式，则被问者只需回答“是”或“不是”就足够了。

第一种方式，是一种较为有深度的探问方式，它为更细致地了解对方提供了方便；第二种方式则只适合简短的面谈，如果要想作更进一步的了解，就不够用了。在这后一种情况下，由于你一直让对方处于被动地位，没有注意去有意识地调动对方，结果你辛辛苦苦事先准备好的许多问题，只能搁浅

于对方最简单的点头或摇头之中。

生意场上经常有这样的情形，当我们对某一商品发生兴趣时，我们总习惯于用最简单的问句去问对方。如问：“这件衬衣多少钱一件？”对方必答：“××元。”如果你还想作更进一步的了解，你就必须使用疑问句。“为什么这么贵？”“难道你的东西真的与另一家的不同吗”……诸如此类一连串的质问。就可逼迫对方用更多的话来答复你，至于对方的回答是真是假，那就只好由你自己来作出判断或取舍了。

请记住，当你想探测对方的意图时，最要紧的就是让对方说话，最有效的方法就是不断地提问。

认真地倾听可使对方把话说完

在商务会谈中，要想让对方说话，首先必须让对方保持愉快的心情。在这方面，电视台或电台主持人可说是行家里手。一般人总以为主持人有什么特别的魅力，其实，他们的成功，只在于他们比一般人更善于运用心理战术，使谈话对象乐意畅谈。

试想想，当我们与人谈话时，若对方表现出对我们的谈话极为有兴趣的样子，我们总非常乐意继续往下讲；若对方显出一副漫不经心的样子，我们就会对对方倾听的诚意产生怀疑，从而停止或改换我们的话题。

这种情形也表现在远距离的电话交谈中，当倾听我们谈话的另一方从电话里不停地用“嗯”、“对”、“是的”、“不错”之类的呼应语对我们的倾谈作出反应时，我们总是很乐意地继续往下讲；反之，若我们一个劲儿地讲，对方却好半天不做反应时，我们就有必要怀疑对方是否在认真倾听了。

同理，当我们倾听别人谈话时，若我们的本意是希望对方不停地往下谈，我们就有必要不停地对对方的话频频产生共鸣，使对方觉得他的话很使你感动，这样，他就会很愉快地把原本不打算说出来的话也告诉你。

万一对方的谈话，暂时没法引起我们的共鸣，为了让对方继续往下讲，我们也有必要用假装的共鸣去迎合对方，让对方往下讲。

换个方式问话

问话必须表示虚心，表示谦逊，同时也表示尊重对方的意思。

替我把信寄了吧？

是否帮我寄了那封信？

假如有两个人都要你帮他寄一封信，他们分别像上述两个句子那样问你，你喜欢哪一个呢？不用说，第二句比第一句使你感觉要舒服得多。

对于一件事情不明白，不妨请教别人，自作聪明是最吃亏的。

但是，问话的方法多种多样，收效自有高低之分，高明的问法使人心中心喜悦，而愚蠢的问话则只会引起对方失笑，甚至反感。

“这蛋糕新鲜吗？”如果你这样去问一个售货员，她肯定会回答你，“新鲜。”因为她没有道理说自己卖的东西不新鲜。

当你到饭店吃饭时，你问服务员：“今天的石斑鱼好不好？”这也是浪费语言，因为服务员肯定会说“好”，除非你是他的朋友或熟人，否则，你听不到真实的回答。

如果你换个语气说，“今天有什么蛋糕最新鲜？”“今天有什么好的海鲜？”那么，效果就完全不同。

两种问话，引起心理上的反应是完全不同的。前者你所问的不过是一样东西，只有好或不好两个答案。后者则较容易得到真实情况。

据说，香港一家茶室因为有些客人喜欢在喝可可时放个鸡蛋，所以侍者在客人要可可时必问一句：“要不要鸡蛋呢？”结果，许多客人都不要鸡蛋。后来，店家请一位心理学家去研究如何发展营业。心理学家说：“不应当问别人要不要鸡蛋，而应问对方要一个还是两个鸡蛋。”店家依计行事，结果，鸡蛋的销售量大为增加。

让对方开口的技巧

对于一些刚刚结识的人，又不知他性格如何的时候，就要采取办法让他开口。

首先，在对方不愿开口时，你要多承担一些说话的义务。但要记住，这不过是一种铺垫，切不可由始至终全部包办。你谈话时，适当提一些问题，借此对对方进行观察。

如果对方对你的某一类谈话感兴趣，你不妨继续往下讲，直到让对方找到他特别感兴趣的话题为止。

其次，对一些不善开口的人，可采用激将法，即用一连串的带刺激性的问题攻击对方，使其兴奋，进而失去对自己情绪的控制。

让对方补充你的话

要了解对方的真实意图，可采用“文章完成法”。即给对方一个开头，让对方顺着你的话说下去。

如，“您是……”，“××是……”；“你的意思是……”；“你所说的就是……”，“这样说来，你打算……”像这样，将话说至一半，故意打住，留给对方，看对方如何接下去。可使我们借此机会去观察对方。对方若接话，无意中就会透露出自己的某些真意，若对方不接话，即可知道对方对你怀有戒意，或者根本不愿回答。

此法适合刺探经济信息或有关情报。

利用错误前提暗示，使对方作出利己的回答

西方盛行询问调查式的民意测验，但是，在某种意义上说，没有比询问调查更不可靠的事。因为调查者可能以某种企图来进行询问调查，有目的地导出有利于自己的结果。比如执政者想得到“大部分国民满意现在的政策”之结论，只要提出如下的询问，即可获得预期的回答：“现在，90%的国民属于中产阶级的家庭，过着无战争的和平的生活，不知您对现在的政策是否满意？”

但，如果对方的询问只是：“是否满意现在的政策？”其结果将差异甚大。”现在90%的国民属于中产阶级的家庭，过着和平的日子”，此前提无形中给回答者树立了“和平”的形象，这足以微妙地动摇不满现状者的心理，

影响他们的判断力。

在正式舆论中，若给回答者树立先人为主的观念，即属于“错误的前提暗示”的行为，这种得不到正确结论的调查，具有很大的欺骗性。

此外，这种手法在国外法庭上也经常可见，企图摧毁被告不在现场证明的检察官，有时即采用这种手法。譬如询问被告说：“你在几点钟前往案发现场？是四点？还是五点？”这四点或五点即给被告先人为主的观念。虽然正确时间是三点，但往往让被告回答“在四点”或“在五点”，这种方法即是前面提过的“错误前提暗示”。亦即是事先向对方提供错误的消息，企图让对方的判断力趋于迟钝。

这种诡计，在商场上当然也大行其道。所以，发出附有前提询问而强迫我方提出结论的人，极可能是想诱使我方犯下错误的判断，这是由于人很容易受先人为主的观念所左右。因此，对此种诡计需要步步为营，特别是在商业谈判中更要注意此种圈套。

让对方不断地重复

在国际间不同语言的谈判中，“听”是十分重要的。有时，你甚至必须把自己装成一个糊涂蛋，明白也说不明白，懂也得装懂，请对方不断地重复。

有一次，日本航空公司就引进美国飞机一事与美国飞机制造商进行谈判。为使日方了解产品的性能，美方人员作了大量的准备工作：模型、图表、数据、资料和幻灯片。谈判一开始，美方代表口若悬河，滔滔不绝地进行讲解，翻译忙得满头大汗，日本人埋头做笔记，仔细聆听，一言不发，这样便过了好几天。等进入实质性谈判时，日方仍对价格等问题一言不发，美方问道：“你们认为如何？”日方代表有礼貌地回答道：“我们不明白。”“不明白？这是什么意思？”美方代表焦急地问道，日方代表仍微笑作答：“不明白，一切都不明白。”美方代表看到这项交易将前功尽弃，付之东流，沮丧地说：“那么……你们希望我们怎么办？”日方提出：“你们可以把全部资料再为我们重新解释一遍吗？”美方代表不得已，耐着性子又重复了一遍。这样反复几次的结果，自然是日本人最后把价格压到了最低点，这时候，美国人才真正明了：他们上了日本人“不明白”的当了。

交易期限用语

某些最后期限能够促使买主决定购买：

1. 7月1日价格就要上涨了；
2. 这个大优惠只在15天内有效；
3. 大拍卖将于6月30日截止；
4. 存货不多，欲购从速；
5. 本店停业在即，廉价大拍卖，欲购从速；
6. 如果你不在6月1日以前给我们订单，我们将无法在6月30日以前交货；
7. 主产这项商品，整整需要2个月时间；
8. 唯有立刻订货，才能确保买到你所需要的货物；
9. 如果我们明天收不到货款，这项货物就无法为你保留

某些期限刚好与上述相反，可用来刺激卖主尽快同意成交：

1. 我 6 月 30 日以后就没钱购买了；
2. 在明天以前，我需要知道一个确定的价钱；
3. 我要在星期三以前完成订货；
4. 如果你不同意，明天我就要找别的卖主商谈了；
5. 我不接受 6 月 1 日以后的估价单；
6. 请你把价钱全部估出来，明天就把估价单给我；
7. 星期五以后，我就不一定会买了；
8. 这次交易需要经过我们老板批准。但他明天就要出国考察；
9. 这是我的生产计划书，假如你不能如期完成，我只好另找高明；
10. 星期一我要去度假三个礼拜。

失言或口误的紧急处置

谁都有失言或发生口误的时候，如若当场进行更正，反容易把对方说定根本未曾注意的东西，再一次提醒他，使我们自己陷入尴尬境地。

明智的办法是，赶紧忘掉刚才的错误，不要让自己的心态显露出来，把注意力转移到其他方面去，说简单点，就是赶紧转变话题。

这么一来，我们即使失言，也可在对方不易察觉的情况下，在短时间内使我们的情绪平定下来。

这一方法，可说是消除失言或口误时心理紧张、使会谈继续下去的最好秘方。

电视中，我们常看到国家领导人在发表演说时失言或发生口误的重要情形，这些领导人由于事先都受到过演说专家的专门指导，再加上多年政治活动的经验，因此，当他们有时发生口误时，他们总是很沉稳地装出一副苦无其事的样子继续讲下去。不是特别留意的听众，一般是轻易很难察觉的。如若他们当场就作更正，岂不把事情弄得更糟？

选择“居高临下”的说话地点

所谓有利地点，就是自己能施加影响的范围。说话前，你应当周密地思考一下，哪些场合对自己有利。

有些领导者，发现问题往往请下属到自己办公室去谈，这是有道理的。办公室是上级工作的地方，下属来这儿，很容易联想到上下级关系，于是会产生一种“必须服从”的心理状态。这样，本来是对等的谈话，因为地点选择有利于一方，便使双方变成主动与被动了。主动一方便有一种“居高临下”的势头。当然，这种“居高临下”不过是一种心理上的差异，决不是以势压人。

一家商店曾发生过这样的事，顾客因商店服务不周而大发脾气，与售货员发生争吵，顾客围观如堵。经理听到吵闹声，即赶到现场。“对不起！我是经理，服务不周的地方，请多多原谅。不知可否到经理室来坐坐，让我向你们道歉。”经理几句心平气和的话，一来使顾客息怒，二来也巧妙地把顾客引进了自己的“势力范围”内。这样，既可以避免事态的扩大，也使这位顾客与其他观者隔绝，避免了接受人群中一些不良反应而进一步助长不满情

绪的可能。所以，经理室实际成了一个利于处理问题的环境。经理把售货员也召进经理室，向他们问清情况。虽然在售货员叙述当中，不断遭到顾客不客气的插话与反驳，但经理始终冷静地听，而且不时向顾客道歉：“对不起！这是不可原谅的。请你多提意见。”

顾客在经理室，感到是以顾客的身份向店方提意见，所以毫不客气地把一肚子不满发泄出来。话出之后，气也没那么大了。经理站在本店立场上批评了售货员，并让她停职检查三天，售货员在这种场合下，也不得不认了错。这时，顾客反而感到自己态度过分，向经理替那位售货员求起情来。

可见，选择对我们有利的说话地点，可使矛盾迎刃而解。

什么原因使你提不出好问题

我们可以用下列十种常见的障碍来判断你是否具有提出好问题的能力（这些障碍都是可以克服的）

1. 我们常会为了避免显露自己的无知，而不愿多问。
2. 我们怕被人认为观察力不够。
3. 我们天生就不喜欢探查对方的商业情况。
4. 曾经想到某些好问题，可是在讨论时又忘掉了。
5. 无法了解对方时。我们往往宁愿独自冥想，而不愿发问。
6. 我们无法很确切地提出某些问题。
7. 大部分人都想避免令对方困窘的问题。
8. 有的人只喜欢说话而不愿倾听。因此设计出一些让对方倾听的问题。
9. 人们缺乏毅力继续追问答案不够完整的问题，总是轻易就放弃了。
10. 由于事先下作准备，常常没有足够时间思考好问题。

问题 2：如何试探对方的意见？

1. 你如何决定那些价格？
2. 你可不可以说明一下制造人工圣诞树的方法？
3. 假定你要买卫生纸，你认为哪些要求最重要？
4. 你觉得这个比较便宜的开关怎么样？
5. 你想要购买哪些品质较好的产品呢？
6. 你认为保养非常重要吗？
7. 我们的信用不是一向都很好吗？

问题 3：除了想获得一些资料以外，问题本身是否还有其他的目的？

回答：有的。大部分人都认为提问题只是为了想得到资料而已，事实不然，问题除了可以获得资料外，还能刺激思考或者帮助对方作决定。下面的例子将阐明这点。此外，首先应该指出的是，每个问题都包含两部分：一部分描述范围、背景或者问题的结构，另一部分才是问题本身。第一部分可能含有某种目的，至于问题本身则亦另有目的。

举例说明想要获得资料的问题：

1. 你对于我们的产品有什么不满意的地方？
2. 请告诉我为什么它值这个价钱？
3. 请作解释给我听好吗？
4. 最近的税率是多少？
5. 缺席率是多少？

6. 这部车子的主人是谁？

7. 最近你的车子保养，有没有问题？

问题 4：哪一类的问题可以提供资料呢？

回答：以下的问题可以追问出更多的资料。

1. 你有没有看过我们的最新产品？

2. 你的意见是这样的...对不对？

3. 你知不知道，我们曾从六个不同的方面检验产品的每个部分。

4. 你有没有注意到，本公司曾被有关杂志列为全国二十一个管理最优的公司之一？

5. 你是否调查过本公司的信用？你尽可以去调查。

6. 我们的价格如此低廉，你一定会感到非常惊奇，不是吗？

7. 我们曾经作过调查，你知道我们发现了什么吗？

8. 你有没有看过轮胎消费者最近提出的报告？

9. 我知道了，你是不是担心我们所卖的裤子会缩水？

10. 你知不知道，我们将会指派一位专门的设计家和你们的工程师一起研究？

问题 5：怎样的问题才会刺激思考？

回答：以下的例子是一般性的问题；它们会刺激对方的思考。

1. 请你考虑签订一份全年的合同，好吗？

2. 你怎么想到这个观念的？

3. 有把握吗？

4. 你能不能考虑这个交易呢？

5. 你有没有想过增加生产？

6. 你曾经做过房地产的买卖吗？

7. 你能想象自己正在驾驶一辆罗尔牌汽车的情形吗？

8. 通货膨胀是个问题，不是吗？

9. 假如我们要订两倍的货物，你能不能充分供应呢？

问题 6：怎样的问题才能促使对方作决定呢？

回答：具有结论性的问题将会引导对方作决定。具有结论性的问题如下：

1. 接受这个价格，不然就算了。

2. 你那只能要一种，不然就算了。

3. 你要订多少货？

4. 你知不知道下周价格就要上涨了？要买就得赶快。

5. 你希望我们现在就开始动工吗？

6. 假如我们打九折，你是不是把全部订单都给我们呢？

7. 你对于这种样式有没有兴趣？为什么没有兴趣呢？

8. 这个建议你认为怎样？

问题 7：怎样的问题才算不客气的问题？

回答：一个不客气的问题，往往包含了使听者厌恶的语气或者对听者具有偏见。

以下是一些不客气的问题：

1. 你的会计制度是否仍旧不行？

2. 你是否又问了我一个不客气的问题？

3. 你那位令人不满的老板，最近怎么样了？

4. 你的材料成本为什么这么高呢？
5. 你什么时候知道这个问题的？
6. 这么一团糟的情况，谁该负责呢？

假如有人问你这种不客气的问题，最好先一笑置之，然后把对方的意思弄清楚，再慢慢向对方解释：你的材料成本并不算高或者你的老板并没有令人不满意的地方。

问题 8：怎样才算是一个含糊不清的问题呢？

回答：一个语意含糊不清的问题也就是一个可以作多种解释的问题。问这种问题的人，很可能是想要套出对方的话或者连他自己也搞不清楚是什么意思。

下列是些含糊不清的问题：

1. 你的报价是怎算出来的？
2. 那样看起来好像不对，不是吗？
3. 成本看来似乎很好，不是吗？
4. 残值你是如何计算的？
5. 你能够做的比这个更好，不是吗？

假如有人问你类似的问题，在未了解之前，千万不要轻易作答。

问题 9：怎样才是一个引导性的问题呢？

回答：引导性的问题能够使对方一个接一个地回答，直到他自动证实了询问者的观点。我们也可以在引导性的问题里安排一些巧妙的方法，以证实对方是否说实话。

说服对方的秘诀

商业谈判中，一项重要的指标就是要说服对方。你若遵循以下要诀，定可奏效：

1. 谈判开始时，要先讨论容易解决的问题，然后再讨论容易引起争议的问题。
2. 如果能把正在争论的问题和已经解决的问题连成一气，就较有希望达成协定。
3. 双方彼此的期望与双方谈判的结果有着密不可分的关系。伺机传递消息给对方，影响对方的意见，进而影响谈判的结果。
4. 假如同时有两个讯息要传递给对方，其中一个是比较悦人心意的，另外一个则较不合人意，则应当先使对方知道那个较能投合他的心意的消息。
5. 强调双方处境的相同，要比强调彼此处境的差异更能使对方了解和接受。
6. 强调合同中有利于对方的条件，这样才能使合同较易签订。
7. 先透露一个使对方好奇而感兴趣的消息，然后再设法满足他的需要。这种消息千万不能带有威胁性，否则对方就不会接受了。
8. 说出一个问题的两面，比单单说出一面更有效。
9. 等讨论过赞成和反对的意见后，再提出你的意见。
10. 通常听话的人比较记得对方所说的头尾部分，中间部分则比较不容易记清楚。
11. 结尾要比开头更能给听话者深刻的印象，特别是当他们并不了解所讨

论的问题时。

12. 与其让对方作结论，不如自己清清楚楚地陈述出来。

13. 重复地说明一个消息，更容易促使对方了解和接受。

赤诚的批评

彼得·猛是一位善于言辞而受人欢迎的英国演员。他常在对话中巧妙地取笑对方，被誉为讽刺家。凡是参加其节目的演员或来宾，常被他批评得一文不值，但由于他运用光明磊落与毫不做作的言谈，使这些被嘲讽的人也不会因此而翻脸。对方反而松弛了紧张的情绪，使节目更融洽地进行。

这样的效果，一方面由于彼得·猛善于制造有利的气氛与形象，另一方面，这些被对方犀利揭露自己弱点的人，会以为对方是一片赤诚而信赖他。俗语说：“不打不相识。”彼比关系愈亲密的人，愈会以尖酸刻薄的言语相对，甚至展开激烈的辩论，最后言明“绝交”。但到了次日一见面又是“嗨”而彼此拍对方的肩膀，言归于好。若彼此间只是泛泛之交，属于应酬式的关系，则不至于经常争吵，彼此间的人际关系会自然平淡。

也有人利用这种人类心理结构，企图显露自己的一片赤诚。例如商场上的人，为了进一步亲近巴结对方，便会利用这一套人类心理。换言之，他们不会主动提到彼此间的弱点，始终停留在无关紧要的刺探上。

若以拳击作为譬喻，好比彼此先以轻度的刺拳相对，最后，忽然来个犀利的直拳。亦即是说，忽然提出平时无人会批评的自己在性格或工作上的弱点，来让对方以为你对他别无用心。当一个男人希望让相亲的对象对自己有所好感时，与其说出心口不一的恭维话，倒不如直截了当地提出对方的弱点来得有效果。

这种手法会令对方受到新鲜的震撼，以为敢肆无忌惮揭发自己的弱点的人，乃是对自己一片赤诚，因此无条件地信赖对方。

当然这样做的时候，必须对对方的性格及胸怀有透彻的了解，否则，一拳打过去，对方会永远怀恨在心。另外，自己必须出自绝对的真诚。

尴尬局面的化解

无论是商界巨子，还是普通营销人员，都时常要面对一些令人意想不到的糟糕局面。这时，你若是一个反应敏捷的高手，你就得尽快地结束这种局面，使自己处于主动地位。哪怕是简短的几句活，只要打中要害。抓住关键，形势就会朝对你有利的方面转化。

一次，刚就任美国总统的里根第一次访问加拿大，当他发表演说时，许多反美示威的人群不时用口号打断他的演说。陪同的加拿大总统皮埃尔·特鲁多深感不安，里根则面带笑容地对他说：“这种事情在美国时有发生。我想这些人一定是特意从美国来到贵国的。他们想使我有一种宾至如归的感觉。”顿使双眉紧皱的特鲁多眉开归笑。

双关语的妙用

双关是一种辞格。常见的用法是有意识地利用语言文字的“音”、“义”

条件，使一句话关联到两件事，表面上是说甲，实际上则指乙，即言在此而意在彼。其语言表达具有含蓄深沉的效果。双关语分语义双关和谐音双关两类，它们都有“表”、“里”两种意义，表面上的意义是次要的，而寓意是主要的。

双关语是商界、政界大腕们经常使用的外交语言。若运用得当，可产生强大的效力，收到意想不到的效果。

美国总统里根在一次记者招待会上巧妙地运用双关语起到了意想不到的效果。

美国政府决定恢复生产新式的 B—1 轰炸机时，引起许多美国人的反对。

一次，在记者招待会上，有记者要求里根总统就此发表看法。

里根说：“我怎么不知道 B—1 是一种飞机呢？我只知道 B 是人体不可缺少的维生素。我想，我们的武装部队也一定需要这种不可缺少的东西。”

这里，里根运用 B 的同音谐音，来说明 B—1 轰炸机的生产是必需的。他并不直接讲出其理由，但却非常含蓄而幽默地表明了他自己的态度。既然 B 是人体不可缺少的维生素，武装部队也是由人体组成的，当然也需要，只是部队的生命元素是武器而已。

里根一语双关，令那些反者不知所措。

针锋相对占鳌头

1984 年 10 月，里根在美国总统竞选的最后一场电视辩论中，利用此法扬己之长，攻彼之短，终于大获全胜。

当时，辩论开始后，实力很强的对手蒙代尔利用自己年富力强这一优势，抓住里根已年近古稀这一不利条件大做文章，公开表示对老大一把年纪的里根是否有精力履行美利坚合众国总统一职表示怀疑，其语言极尽辛辣讽刺之能事。

里根听后，朝蒙代尔一笑，说：“对手的年轻幼稚，这早有所闻。但是，我是不会抓住对手的年轻无知、经验浅薄这一弱点来攻击我的对手的。可是，这一弱点怎能使美国人民放心，相信他能完满地履行最高行政长官这一职务呢？”

里根的这段话有三层意思。

第一层，“对手的年轻幼稚，这早有所闻。”

指出问题的症结所在，言下之意，你之所以攻击我年老，只不过因为你年轻，可年轻又有什么用呢？年轻幼稚，这是世人尽知的嘛。

第二层，“我是不会抓住对手的年轻无知、经验浅薄这一弱点来攻击我的对手的。”这从表面上看，是一种宽宏大量，是一种长者风度。实际上是说，在年龄这个问题上做文章有些无聊，本来我就大可不必与你理会。

第三层，“可是，这一弱点怎能使美国人民放心，相信他能完满地履行最高行政长官这一职责呢？”

这是最致命的一击。本来，你攻击我年老，我是大可不必理会你的，甚至还可站在年长者的角度表示宽宏大量，但是，你的这种攻击实在显示出你的年轻无知，把国家交给你这样的人，恐怕就大有问题了。这是一层意，还有一层意，那就是表明我里根本人却正好经验丰富，具有你蒙代尔正好缺乏的东西。

结果，里根取胜了。

在商业战场上，激烈的竞争，难免不发生唇枪舌战的情势，当你遭到对手的攻击时，表面上看，你有可能会被对手暂时置于不利境地，但只要你方法得当，即可立刻变被动为主动，置对方于死地。

兜圈子，捉迷藏。

在时间就是金钱，效率就是生命的商业时代，人们都崇尚节约时间，都注意搜集各种信息。因此，许多财大气粗的企业，总是千方百计地试图从你的口中掏信息，掏真情，在此情形下，你应当怎么办？

一般而言，出于某种动机，一些属于暂时不能向外界披露的动机，都需要保密。但你也清楚，因为保密只是权宜之计，如若守口如瓶，反而引起对方更大的警觉，因此，兜圈子，捉迷藏，就可作为你此时的运用法宝。

1984年，一群香港记者到北京采访中英双方关于香港问题的谈判，由于会议内容需要保密，记者又千方百计打听，外交部副部长周南，采用兜圈子，捉迷藏的方法，与记者们开展了一场巧妙的周旋。

周南先是故意不提记者关心的问题，而是把记者们当作关心的对象，恭维他们如何年轻，如何前途无可限量。

记者则轻巧地暗示中英谈判进展如何：“不知我们来北京还要多长时间呢？”

周南说：“欢迎你们常来常往。（大家哄堂大笑）而且，我希望你们以后来，不要光是来北京，到其他地方看一看。西安去过没有？”

周南开始兜起了第二个圈子。当记者回答没有去过西安时，便又说：

“哎呀！中国人的祖先在那儿呢！有很多的古迹，比如秦俑。去年，我陪法国密特朗总统去过一次，新挖出的青铜器，有车、马、人，有半个人大小……”周南开始如数家珍般地把话题越扯越远。

“你到过香港没有？”记者打断他的话，又把话题扯回正题上来，大有咬住不放的架势。

周南说：“我去过多次，都是很早以前，都是路过性质。最早的一次你们还没出世吧，是1951年；最后一次是1963年。”

记者开始进攻：“最近有没有计划去香港？”

周南：“目前还没有，将来总会有机会的。”

记者：“你认识香港什么人吗？”又开始新一轮进攻。

周南：“李菊生不是香港人吗？”（众笑）

李菊生当时任新华社驻香港分社第二社长。

记者见连施几计都不成，终于将真实企图露了出来：“你会跟英国外相杰弗里·豪见面吗？”

这条新闻对记者来说，十分重要。

周南：“我们不是有过协议不谈政治吗？（众笑）因为这两天谈得多了，上午、下午谈，现在晚上应该轻松一下，我建议只谈风月。”

……

记者：“有什么话对香港同胞说说？”

周南：“我没有别的话可说了。该说的都说了。”

记者：“什么时候可听好消息？”

周南：“到应该听到的时候就可以听到了。”

记者：“9月之前是吗？”

周南：“哎哟！我们又回到香港问题上了。”

周南运用他的机敏，与记者捉迷藏，充分显示了一位高级外交官的口才技能。

商业口才也是如此。如果你是一位企业主管，总有一天，你会有可能遇上一些不好对付的员工的，权宜之计，必学会绕弯子说话。另外，你若是企业的公关人员，学会兜圈子捉迷藏的口才技巧，对你的工作也是大有帮助的。

推销自己观点的八大要诀

在商业谈判中，买卖双方都有自己的观点并且还想说服对方相信自己的观点，问题在于试图被说服的那一方也有自己的信仰。这样一来，彼此双方观点的交流就是一次商谈——一个非常费力的商谈。因为观念就像个人的所有物一样，人们都不喜欢和它们分开。

假如你希望自己的观点能够有效地说服对方，则必须注意以下要点，因为它们都非常简便易行且不易忘掉。

1. 少说多听。如果对方希望表现自己，你就尽量保持沉默倾听；等你发表你的意见时，他也就会欣然地倾听了。

2. 不要打岔。通常打岔会令对方生气，以致阻碍了意见的交流。

3. 不要太好争论。人们往往尊敬说话温和的人。如果你以严厉、大声或嘲笑的态度说话，只会陡然使对方变得更加固执而已。相反地，你若以温和和有节制的态度待人，则对方会比较愿意和你商谈。说话态度温和的人，可以使得别人以相同的态度回报。好争论者根本无法改变对方的任何意见，只会招致相反效果而已。

4. 不要急着说出你自己的观点。一般说来，最好能够充分让对方说出他的观点，然后再发表你的意见。

5. 当你了解对方的目的和处境后，最好再复述一遍。因为凡人都喜欢自己为人所了解。而你的所为，不过是一个不费成本的让步而已。复述对方的观点还有一个好处，它会使你更注意听，并且能够帮助你，使用他的话说出你自己的观点来。

6. 抓住重点牢记在心，避免争论时遗忘了它们。

7. 讨论时避免双方脱离主题。为达此目的，可视情况分三步进行。其一，暂时同意某些不太重要的问题，以避免不必要的争论。其二，暂时休息，延期讨论。其三，提醒对方不要离开主题。

8. 不要正面反对对方的某个观点。

最后，请你记住：凡人都喜欢保持合作的态度，你是如此，别人也会一样。

讲演时应注意的要点

讲演切忌废话，要使自己的表述内容充实，观点明确、分析中肯，就必须注意以下几点：

1. 要相信你的听众是有一定理解能力的，不要把他们当作一群孩子或白

痴；

2. 抓住最关键的字句，无关部分不要多说，宁可让人不明白而提问时你再解释；

3. 去掉口头语和多余的叹词，诸如“反正”、“那个”、“嗯”、“啊”之类。

4. 去掉不必要的重复。

注意，不要多余的话并非一切水份都不要。如为激发听者的思考，有时插一些附加语，或作一些注释性说明，可使听者思路更顺畅。

幽默口才的力量

说话带幽默感，不仅使话语生动有趣，而且在交际中有着很大的社会作用。

1. 使你的人际关系融洽。

2. 当人们发生了矛盾，或者酝酿着一场冲突的时候，如果能恰到好处他说几句幽默风趣的话，则有助于使剑拔弩张的紧张气氛缓和下来。

3. 借助幽默，用轻松的口吻，可使对方在善意的嬉笑声中觉醒。

一次，某合资企业的员工为长工资和缩短工作时间的的问题，到外资老板的办公楼前请愿。一位领头人士慷慨激昂道：“为保护广大员工的利益，我们一定要要求老板增加工资并缩短工作时间。”由于请愿者甚众，将整个办公楼前的道路挤得水泄不通。该企业外方老板只好出来与员工见面，只见他说：“各位请散开吧，要长工资的请站前一排，要缩短工时的请到后面去。”请愿员工哄然大笑。不久，事态很快被平息下去。

选择什么时机才合适

一个话题无论内容多么精彩，若时机掌握不好，也是无法达到目的的。因为听者的内心往往随着时间的变化而变化。要对方愿意听你的话，或者接受你的观点，都应当选择适当的时机。

选择时机主要是看对话时的具体情况，凭你的经验和感觉而定。比如你要去会见某一个人，最好确定在对方乐于接受见你的时间。有位有经验的推销员说，他只要在某个确定的时间去访问顾客，必定能成功，因为他确信那时正是提出话题的最好时机。

但一般而言，选择时机必须注意以下几种情况：

其一，在反映情况和说服人的时候，要特别注意把时机选在对方心情比较平和的时候。因为一些人由于劳累，遇事不顺心，或正把注意力集中在其他事情上时，是没法安下心来听你说的。

其二，在进行劝说时，如果双方的感情和认识差距过于大，决不是劝说的时机。宁愿耐心静待事态的发展，让双方距离缩小到对方有可能接受你的意见时才开口。

其三，对一些可以预见发生的情况，应当“有言在先”。

其四，具有结论性分量的话，留在最后才说。

第二编 如何掌握口才操纵规则

见什么人说什么话

生活中，人是各种各样的，因此，他们的心理特点、脾气秉性、语言习惯也各不相同，由于这个原故，也就决定了他们对语言信息的要求是不同的。所以，不能用统一的通用的标准语的说话方式来交流。

一般说来，办事严谨、诚实、老练的人，最喜欢听流利而稳重的话，这时，你说话时要注意态度尊敬，既不能高谈阔论，也不可婉转如簧，而应以忠实见长，朴实无华，直而不曲。话语虽简单，但言必中的，给人以老实敦厚的印象。

若对方性情豪放、粗犷，则他喜欢听耿直、爽快话，那么你就应忠诚、坦白，知无不言、言无不尽，对美丑、善恶的爱憎要强烈分明。

若对方是学识渊博的高雅之士，他可能崇尚旁征博引而少芜杂的言辩，你不妨从理论问题谈起，引经据典，纵横交错，使谈话富有哲理色彩，但言辞应表现出含蓄和文雅，显得谦虚而又好学上进。

总之，与不同的对象谈话，就要采用不同的谈话方式。

对方若面露难色就需改变语气

在推销技巧中，许多经验丰富的营销人员都特别留意谈话中对方表情的变化。因为他们明白，只有能够时时注意对方的心理、周围的状况而随时随机应变的人，才有资格成为一流的推销专家。

每个人都有不同的表达思想的方式，并不是非用言语不可。尤其是对那些语言不易形容的感情，人们往往总是通过脸部表情来显现的。

有的时候，人们对自己那份难以说出的感情，会故意让对方了解或看出。但是有些时候，非但不想让对方知道，甚至想隐藏起来。但是不论哪种情况，都或多或少，会显现在人的脸上。当它展现出来时，如果你不注意而继续自顾自地说下去，不会带来于你不利的后果。

因此，当你和人面谈时，要随时注意对方的表情，一旦出现了类似的表情时，要立刻停止自己原先强迫性的说法，如果你改变语气或说辞之后，对方的那种表情尚未消失，可以直率地问对方是否有什么困难，这样做，可以将对方难于启齿的心事或是心理的疙瘩予以表面化，同时更能了解对方的心理。

如果认为对方有敌意，可以直接发问

经营百货公司或各类商店，常常会遇到顾客要退货或换取其他货品的事。碰到这种情况，老练的售货员都能处理得很好，不等客人说出理由，就人先发制人地说：“你对这商品有何不满？”

客人来退货，一定是对商品本身有不满意的地方，但是一般人在买到质量差的东西后，自然都会将怒气出在卖这件物品的商店上，认为：“这家商店的东西真差！”老练的售货员为了要维护商店的信誉，同时也为了长期“抓住”这位顾客，必须将顾客的不满转回到商品上，让对方觉得这是一家好商店，

不好的只是商品本身。

像这种售货员应付顾客的方法，也可以应用在不顺利的初次见面。例如你觉察到对方有明显不满和敌意时，可以直截了当地发问：“我好像不该来？”“这个说法是否使你觉得不满？”如果对方说了：“我本来不想说的，不过你既然问了，我就告诉你……”他会彻底地将自己的不满说出来，这样一来可消除彼此之间的障碍，找出解决的方法。如果对方说：“不，不，我没有这个意思！”事情也就算是有了个结果。不管他说的是不是真心话，话一旦说出来，就得受自己的约束，而产生“宣言效果”，这使他不得不压制对你的不满和敌意。

对方顾左右而言他的对策

即使是初次见面，有些人在谈话时，也会不知不觉地扯到主题以外的事，而且愈扯愈远。然而，在现代社会生活忙碌，面谈的时间实在有限，因此，当对方尽讲些与主题无关的事时，性急的人就会焦躁不安，想把话题扳回来。不过，如果想多了解对方，让自己的计划更顺利地进行，就不要这样做。

依常理判断，对方将话题转向，会有三种情况：第一，是完全不小心，也就是不知不觉地将话题扯远了；第二，是心血来潮，忽然想到了他得意的事；第三，是故意转变话题，不愿意再谈原来的事。这三种情况中无论哪一种叫你遇上，最聪明的办法是以静制动，暂时不要去打岔，让对方说下去。第一种情况时，对方讲呀讲的，会突然想起来自己在讲什么，而主动地打住。第二种情况时，等讲完了这件事，他自然会回到原来的话题上。如果对方还是兴高采烈地讲个不停，那就很可能是第三种情况了！既然是第三种情况，那就表示他不愿意与你商谈本题，你再勉强反而导致对方不快，你不妨索性利用这个机会去观察他的心意与动向。

必须赶快结束的谈话

对付不识相的人有各种方法，我们可以当着客人的面扫地、抹桌子，客人的茶水喝光了也不替他添满，把电唱机开得震天价响……等等，不一而足。

有些人天生反应就比较迟钝，一坐下来就忘记时间，以至于打扰太久，使主人宝贵时间都浪费掉了。这时有些人会应用上述的方法来下逐客令；有些人脸皮比较薄，有些人则是修养甚佳，不好意思有所表示。不过，心里的焦急，总会在表情上或行动上表现出来，其中最常见的，便是偷偷地看表。

如果你在与别人初识的时候，谈话中发现对方瞄了一下钟表，就应该立即结束话题，准备告辞，这样才会给对方留下好印象。否则自顾自的说下去，对方会由不耐烦转为厌恶，那就得不偿失了。

有些人频频看表之后，发现对方仍无告辞之意，有时会直接问对方：“现在几点了？”如果对方仍不受影响，可能会说：“啊！已经十点了！”如果这样说对方还不知道，那就是个麻木不仁的家伙，可以毫不客气地下逐客令！

如果在见面之初就说好打扰到几点，免得耽误别人的事，也会给对方留下好的印象。

交谈中不要忽略在座的每一个人

我们在与多数人见面时，多半只会注意到一群人中的主体，而忽略了其他的人。但是我们往往没有想到，如果得不到陪客的支持，事情同样不能圆满完成。

尤其是一般生意的洽谈，握有决定权的往往不是科长而是负责现场工作的股长。所以，忽略了处于陪位的股长的结果，可能使即将成功的交易再度破裂。同样的，推销员到家庭推销汽车时，也可能忽略主妇而损失了这笔生意。

再说，即是同席，便表示大家或多或少参与事件，目的也同是听自己说话，所以，如冷落了其他人，他们的不满马上会传遍整个席面。但如换在一位较高地位的领导者的立场便不同了，他不会认为自己正受到冷落，而只会想到部属正在代理自己，心中不会有被冷落的感觉。

因此，当我们与许多人交谈时，切莫忽视在座的每一个人，若有一人因被你忽略而觉得受了冷落，并由此对你产生不满，过后，他至少会让所有的人都对你产生不满。

改变话题的方法

感情不专的男子，实在让人憎恶。起初口口声声以“我爱你”来打动对方的心，一旦夺走女方贞操又移情别恋。当女方追问：“你对我的感情如何？你不是一直都说爱我吗？”此刻，如果男方回答“我爱你”，却又深怕女方提出结婚要求，但他又不能说出伤人的话，于是只好采取敷衍的手段，反问对方说：“那你到底爱不爱我呢？”

这即是闪避回答对方问题的手段。这种技巧名之“转语法”。此方法多半为能言善道的人所利用。我认识某公司的董事长，在会议席上，每当被提出难以作答的询问时，他总是先承认“这的确是个难题”，继而说：“但在此之前，有更多的问题需要先考虑。”如此借题发挥，暗示新的问题。

他提问的方式相当高明，会让大家遗忘在此之前已被提出的问题，这即是“转语法”的应用，类似这种例子不计其数。

比如：最近妻子经常外出，化妆也比以前讲究。丈夫认为事出有因。因此追问：“你是否有什么事在瞒着我？”但妻子却反问：“你最近才有些奇怪！”她之所以没有直接回答丈夫的询问，是因为自己了解丈夫质询的本意。事实上，妻子的确有外遇，即使回答：“不！没隐瞒什么！”也难于逃避追究。为了闪避话题，干脆反问：“你最近才奇怪呢！”企图展开反击。

改变话题，反过来询问，其实是企图掩饰不欲人知的事。因此，对方如果反问你的询问，不妨怀疑对方有所隐瞒。

与对方初次见面的技巧

在要求见面之前，问对方能给自己多少时间，或是先告诉对方正确的造访时间及结束的时间，这些都是人际关系上应有的礼貌。但是我们切不可因这是平常的礼貌而忽略了面谈的计划重点。事实上，成功的基本要素就在这里，只要应用得当，其效果比心理战术更大。

与对方第一次见面时，经过寒暄之后，应该先问对方：“我今天是不是

可以打扰你到×点？”如果对方是个大忙人，可先请问他：“能不能给我15分钟的时间？”这样问，对方会感到自己受尊敬，对你的观感顿时不同。如果约会的时间很短，你便可以把表拿下来放在桌子上，随时注意时间。

每个人都会有让别人觉得自己很忙、地位很重要的欲求，因此你必须表现出“占用你的宝贵时间”的态度，使对方感觉到“你很尊重我”而得到满足。只要对方满足，你的访问即使拖长一些，他也不会怪你。

怎样避开不利的议论

在政治讨论会议中，到后来往往脱离主题。当一方提出自己的主张时，对方代表经常满怀自信地反驳：“这种主张根本不值得一提”或“不成为议论的主题”，继而发表自己的议论。由于彼此都采取这种议论方式，所以主题难于掌握。

出席会议的各位政要，频频指出“不值得一提”，并非毫无居心。换言之，是利用“不值得一提”反击对方。尤其当对方一针见血地指出我方弱点时，这句话更是有利武器。所以说，在正式的讨论的场合，遇到不利于己的局势时，不妨以“不值得一提”来反击对方的论调。换句话说，愈可能造成严重性的问题，对方愈会用“不值得一提”来闪避。

除了“不值得一提”外，人们几乎都禁不起极端文化论调的刺激。一般人都以为这种口气不是平常人说得出口的，一旦有人以这种语气对你说话，则让你以为该发言人势必与众不同，因此轻易地落入对方的圈套。事实上，对方往往是为了掩饰自己的困境或无能，才故意说出极端的论调。

我曾经历这么一桩事。在议论颇为激烈的会议上，一直占优势的某人，听到我提出的疑问后，感到一阵困扰，但立即回答：“笑话，这种事根本不值得一提。”我立刻想到，刚才的疑问也许正是对方最大的弱点，所以我进一步逼问：“哪一点不值得一提呢？”不出所料，对方支吾其词，不知所答。之后，整个讨论会的气氛一百八十度的转变。

因此，每每说出“不值得一提”等大胆断言的，最好特别留意。

约会迟到将陷你于不利地位

人们对不能守时赴约的人，往往抱有一种不信任的态度。商务会谈中，因为你的迟到，使你往往陷入非常不利的地位。尤其是当你与从未谋过面的陌生人见面时，这将给你带来很大不便。你必须说“对不起”或“很抱歉”。这样，你的内心就会因为愧疚而萎缩不振。整个会谈过程中，你都会因深感不安，而犯下许多错误。

因此，商务会谈时，若比对方提前到达会谈地点，这使你拥有主动权。

一位十分精干的推销员曾经说，当他与客户约定好见面时间和地点后，他总是比对方提前20分钟到达约定地点。在到达后的这段时间里，再重新斟酌一下将要与对方谈话的内容。回顾回顾自己研究好的对策及措施等等。因此，无论他将面对的是多么难缠的客户，他都每每能争取主动，应付自如，并毫不费力地就达到了谈判目的。

这位推销员的经验之谈，可以说应当归功于他对人类心理的准确把握。因为，任何事情只要我们花力气和时间做充分的准备，我们的自信心就会更

坚强，这就使我们自己在心理上首先优于对方而占据了主动地位，而不致胆怯和没有信心。如若对方出现迟到的情况，这便会对我们更为有利，使我们的有利地位更加巩固。这样，我们就拥有了控制和支配整个会谈过程的主动权。

告别时的用语

到别人家里作客，谈得十分愉快，可是告辞出来时，才刚跨出大门，就听到身后的门“碰”的一声关上了，相信不管是谁遇到这个情形，心都会凉半截。也许对方是无意的，可是在客人来说，心中总会有些猜疑，原来的畅谈甚欢的会面，也就这样一笔勾销。

分手时的印象足以左右整个会面的结果，是成是败，最后一刻的表现最重要。

我曾经与一位女明星会面过，至今仍然念念不忘。这位女明星聪慧可人固然是令人喜爱的原因，但是真正令我无法忘怀的，还是当我们分手时她对我说的话。当我欠身告辞时，她面容诚恳地对我说：“今天听到你的一席话，使我获益不少，这些意见对我以后的工作有很大的帮助，真是太谢谢你了！”

这番话使我如沐春风、永生难忘。后来虽没有再和她见面，但是我很关心她的消息，可能就是因为她对我说了这番话的缘故。

这位女明星在面谈的过程中，就一直给我很好的印象，如果她的表现只到此为止，我可能在半年一年之后就忘掉了这个人，但是她却在最后的一刻，使用了加强印象的心理战术，使得我留下了忘也忘不掉的印象。这种做法并不一定有什么特别的企图，但是让对方对自己更有好感，是百利而无一害的事，又何乐而不为呢？

所以说，在分手前一刻说出你对当天会面的感想，可给对方留下深刻的印象，但是措词要恰当，如果说得不好，反而会抹煞了原来的效果。你可以使用“绝对”、“非常”等一类有强调意义的句子，来表达你的感受，使对方觉得自己的重要性。

在谈话的过程中，如果常夸奖对方，会被认为太阿谀，但是最后分手时赞美几句，却有不寻常的作用！

以自我解嘲的方式消除紧张情绪

在初次见面的场合中，因紧张而导致不顺利的情况，大量地存在。在电影或电视中，这种尴尬局面的表现，往往利用两人极力思索话题却又说不出话来场面，来达到表达的效果。例如，当双方都想不出什么话好说的场合，一方正想说话时，另一方也正巧开口，结果，双方都不好意思地将话吞下。过了一会，好不容易想到该说什么话时，却发现又像刚才一样，对方也正想说话。这在旁观者看来，有如一幕喜剧的事，而于当事人而言却是尴尬万分。然而，一位先生却在这同样的场合下，说了句“我们的呼吸倒是相当配合呢”，结果，使当时的整个尴尬局面，化而解之，沉闷的气氛逐渐消散，融洽的气氛越来越浓。

人们往往因为害怕紧张却反而更加紧张。为了避免发生此类情况，我们必须反观自己，也即站在第三者的立场观察自己，甚至嘲笑自己，所以，当

我们紧张或遭遇失败时，干脆当场说出自己的感受。例如，你在说“我一紧张，就像喝醉了酒一样，满脸通红”之后，你发烧的脸自然会褪去，因为你心中最担忧的事终于被你正视了。

争辩是一个无期的战争

好争辩有四大害处：

其一，会损害对方的自尊心，从而引起对方对你的反感；

其二，使你很容易养成专去挑别人错误的恶习；

其三，滋长你的骄傲情绪；

其四，你将因此失掉一些朋友。

好胜是大多数人的特点，谁都不愿意失败，所以一切争辩的结果，都是为了我胜你败。

谈话的艺术就是要提醒你怎样地跳过这愚蠢的漩涡，更清醒地去应付一切。

如果能够常常尊重别人的意见，你的意见也必被人尊重，只有这样，你的主张才容易得到别人的拥护。

你可以牢记你的主张，你可以左右别人的计划，但不应用争辩的方法来获取。如果你想借某一问题的讨论来增加你的学识，你就应该虚心地请教，却不可争辩。记住，争辩是一个无期的战争。

争辩的合理限度

有时候，争辩是无法避免的。但是，在争辩开始之前，你首先必须学会阐述，尤其要注意以下几点：

1. 清楚明白；

2. 简单；

3. 言辞锋利；

4. 语句动听；

争辩发生后，最容忘记的就是理智，这时，往往感情占了上风，容易意气行事，以致损害友谊。

有一种人很聪明，当争辩发生的时候，他知道争辩毫无益处，于是用各种聪明的方法化解对方的争辩。最常用的是开玩笑方式，使认真的争辩变成胡闹，大家一笑了之。

如果辩论终不可免，有时为了正义。也得不惜热烈地进行舌战，而且必须坚持到底。

这种辩论，其方法可采用以下几种：（1）暴露对方全部的错误，把对方的理由、弱点完全揭露出来；（2）暴露对方理由重心的错误，提出对方理由的重心，加以无情的驳斥；（3）对比式的说明，使对方的错误和自己正确的意见互相对比。

最后，还是提请你注意，要永远避免正面冲突。因为普天下要想取得辩论胜利的唯一方法，就是避免辩论。

质问是大可不必的

用质问式的语气来谈话，是最容易伤感情的。

除遇到辩论的场面，质问是大可不必要的。如果你觉得意见不对，你不妨立刻把你的意见说出，不一定非用质问，使对方难堪。你若用质问的语气来纠正别人的错误，先质问，后解释犹如先向对方的精神打了一拳，然后再向他解释一样，就这一拳，就足够用来破坏融洽的气氛。被质问者往往被弄得不知所措。如果对方脾气不好，必与你发生剧烈的争辩。

尊重别人，是谈话艺术必须的条件。把对方为难一下，图一时之快，于人于己皆无好处。

你不想别人损害你的尊严，你就不可损伤别人的自尊。

如果你想使对方心悦诚服，你可以向他询问，或作解释。

越是在紧张竞争的场合中，越不可用质问的方法。

当对方为你的质问所窘迫时，他虽然形势已趋劣势，但必不甘心失败，因此，也就不会让你顺利取胜。倘若你专用质问的态度向人进攻，你反而有可能被对方以更大的理由压倒，这会使你大大地丢脸。

以温厚待人就是为自己留有余地。不伤害别人，就是保护自己。你若轻易地进攻，若算计失当，必遭惨败。

总经理其实也只是一个人

许多即将参加就业面谈的朋友，在面谈前夕都有一种畏惧感。产生这种畏惧感的原因有二：

其一，这是关系到自己能否就业的问题。由于对结果尚不可知，而处于一种小心翼翼的状态。

其二，要见面的是操掌那家公司大权的总经理，他的一句话就可以改变公司员工每一个人的命运。

持有这类心态的朋友不明白，人的地位与头衔，其实原本与穿的衣服差不多的，只是一种外表上的修饰，若脱去这层外衣，你就不难发现，大家都只是平等的“人”。

当我们面对一个陌生人时，对方的地位和头衔，确实会带给我们一些心理压力。如若我们被这些东西压倒，我们便无可救药了。如果我们换个角度想一想：“你总经理不也是一个人吗？不也有童年、少年、青年时代吗？”当你这样想一想的时候，对方的头衔和地位带给你的压力就会顿释许多。你若去与他进行就业洽谈，你就会轻松自如的多。

如何记住对方的姓名

优秀的推销员对于只见过一次面的人，即使时间再短，还是能记住对方的名字，有些推销员甚至在事隔几年以后，偶然在街上碰到，还可以叫出对方的名字，使得对方感动不已。好几年没有联络，还能让别人记得自己，任谁也会感到愉快。

所以这些推销员能有超人一等的业绩，也就毋庸置疑了。

但我们也不要忘了，在他们这些辉煌成就的背后，有着不为人知的辛苦。我无法一一介绍出来，只能举其中比较简单，谁都可以做到的推销术实习法，

也就是上述“记住对方名字”的方法。

想记住对方的名字，在谈话当中要尽量称呼对方的名字，如果你和一个受过训练的推销员谈过话，就会发现他们对于初次见面的人很少用“您”、“贵公司”、“经理”……一类的代名词，而是称呼头衔或公司的全名，例如：“胡俊先生，我很佩服你的成就！”“万达建设公司名声响亮，我早有所闻！”即使不说出全名，他们至少也会加上姓，如：“林经理！”“谢董事长！”

像这样，在谈话中一再使用对方的全名，使得头脑中的固有名词和眼前的人物形成双层印象。在对方来说，连带头衔的称呼要比“您”来得更亲切更对你有好感。要记住对方的人和名字，除了应用这个方法之外，还可时时整理收到的名片，一年寄出两三次问候卡，以加深自己的记忆。

学校教师为了记住学生的名字，也采取类似的方法，时时在课堂上点名，有机会时便与他们合照，稍有遗忘时便取出来温习一番。这样一来，他们的名字便会变得更熟悉一些。

略施小计便可给接见者以好印象

我外出时，太太便在家中代理一切事务，其中最主要的，便是接待来访的客人。有趣的是，我太太在无意之间，会给首先来访的客人分等级。她自己并不知道，可是我却很明显的感觉到她的谈话中，含有：“××的事很要紧”、“××无关紧要……”等不同的意见。在她的感觉上，也许觉得自己的看法很客观，可是她哪里晓得她对那些访客的“第一印象”已经足以影响我的判断了。

在一个机构中，接电话的人也会对打电话求见的人分等级，尤其是女秘书，当她接了很多电话之后向经理作报告时，会有下列不同的口气：“有位陈小姐打电话来，说有很要紧的事，请经理明天抽个空见见她！”“还有一位××公司的罗小姐，讲话不太客气……”

想想看，仅是一个电话，就会给人造成不同的境遇，更何况是面对面了！老练的推销员对在家门口玩耍的小孩子特别和蔼可亲，对大公司的柜台接待员也彬彬有礼，便是这个缘故。你若新到一家公司去求职，尤其要注意给经理的秘书一个好印象，因为秘书在经理那里一句美言，往往对你来说都是至关重要的。你若不注意此点，你无疑地自动放弃了一个重要的机会。在你而言，这是非常不明智的。

允许对方以第三者身份发言

一个会议的主持人，有时会遇到这样的精况：必须让出席者说出真心话，而对方却不愿意表现出来。为了不使场面冷淡，最好能采取这个方式，不要直接问对方的意见，而让他以第三者的身分来发表意见。

例如，如果你想问一位年纪较大的人：“你对现在的年轻人有什么看法？”他也许会轻描淡写地说：“不错，很有朝气……”只是一些表面上的恭维话，如此便无法探出他的真意。但如果问了：“像你们这个年纪的人，会以什么样的眼光来看现在的年轻人？”对方成为“这个年纪的人”，而不是“自己”就会说出一些较中肯的批评，在形式上，他是个“第三者”，而

在内容上，其实就是“自己”。

像这种不直接问对方的意见，而以第三人称的身分让对方发表意见的方式，是身为会议主持人、节目主持人应有的技巧。

商界老板接触新闻界的技巧

据一位权威人士介绍，有关企业界的商业新闻，其倾向性往往由该企业最高负责人接待记者时所采取的态度来决定。

一般说来，记者在决定发表新闻前，往往已心中有数地掌握了有关资料。最后定稿的倾向性则与该记者和该企业负责人的关系好坏有关。若关系融洽，记者则乐意誉美；若关系不太融洽，则记者的那支笔就不会留情。

基于上述原因，许多公司老板们在接受记者们采访时，绝不会一开始便滔滔不绝地说本公司如何如何、本人如何如何，他们多半会非常客气地向记者表示慰问，甚至谈起他们令人尊敬的职业，恭维他们的文采，等等。待整个采访过程结束，老板们总忘不了再三诚恳地表示愿意与记者们密切合作，并希望记者常来常往。

试想想，老板若不用这一招与记者周旋，他们还能找到更合适的招数吗？与人见面，如果一开始你就滔滔不绝地谈自己，一溜的“我”字，那你无疑是在将你的听众朝远处赶。这是因为，由于你的“我”字当头，使对方难免产生被忽视或不被注意的感觉，这就无疑为双方的交谈划了一道鸿沟，哪怕你说得天花乱坠，对方由于觉得自己被你忽略了，于是平添了许多敌意。这样，对方与你合作的精神就会受到损害。

因此，任何时候，无论我们与何人面谈，都应永远记住话题当从对方开始，并由此再进入“我”。只有这样，你才能与对方交谈下去。

简单明了，说服的技巧

日本有位闻名的助选参谋饭岛清，素有“选举之神”之称，因为很多候选人只要聘他做助选参谋，就一定会高标当选。他曾经说过：“候选人如果懂得比喻的技巧，选举就比较顺利！”并举出了两段话来做比较。

“最近物价一再上涨，在这种动摇的世界经济之下，我曾经具体地去研究原因，以谋求流通机构的合理化……我要以最中肯的措施为选民服务……”

“物价上涨的原因很多，就以黄瓜来说，是由中间商从很远的乡下买来，经过整理、装袋，才会到我们的手里，因为中间要经过很多的商人……”

同样是说明流通机构，后者要比前者更为易懂，但是用耳朵听，难免觉得莫名其妙，而且因为听不懂，就会感到不安，而不想接受。

至于后者，因为举出了黄瓜，听的人就会产生明确的形象，从而安心地听下去。但饭岛清先生说的那句话，并非指每一件事都比喻，而是说想要赢得人心，就必须使用浅而易懂的话，才容易使人接受。初见面时，彼此都会有点紧张，有的人想博取对方的好感，会使用平常不常用的句子以免对方看不起自己，这是一种无意识的心理作用，你必须注意这点，不要说出艰深难懂的话来。

重复对方的话可度过冷场

交谈时，对方如果是个比较木讷的人，你就得多费一点心机了！尤其是你担任会议主持人或访问人时，更不能使节目冷场。你不妨准备一些纸和笔，随时记下一些要点，这些要点是对方说出的比较特别的话，有时是提到他自己的专长，有时是特殊的见解，大部分都与主题无关。

这一类特殊话题，如果当时就打岔发问，不但与原来的话题不连贯，也会使得对方莫名其妙。所以先用笔记下来，等对方默然不语、有点冷场的时候再提出来，否则临时要你编出一些话来，有时根本讲不出来，好不容易想出来的，又可能太唐突。如果能适时提出对方刚才讲过的而又尚未讨论过的话题，就两全其美了。

这是一位著名节目主持人的经验之谈，若我们站在对方的立场想一想，这样做也是不无道理的。对于对方来说，因为是自己刚才讲过的话，说不定还在兴头上，自然不会无话可说。尤其重要的是，我们这样做的结果，可使方明白我们是在认真地倾听他的言论，这可使对方感到满意。在这种情况下，我们若有意见提出，对方自然就比较容易采纳了。

寓难言之语于笑话之中

一位面孔美丽的女明星对大文豪萧伯纳说：“如果我们结婚，生下的孩子有你的头脑、我的面孔，那有多好！”“不”，萧伯纳愁眉苦脸对说：“如果生下的孩子有我的面孔，你的头脑，那有多糟！”

萧伯纳是举世公认的幽默大师，他的机智能使遭拒绝的人不那么难堪，在诙谐中知难而退，这点，正是我们必须学习的。许多难于启口的话，在不得不说出来时，必须找到最佳的表现方法说出，否则不但达不到目的，还会使友谊决裂，产生憎恨。

最好的方法，便是以幽默的方式表现，不但效果最好，也最不伤感情，而且万一有什么不快，还可以推说这是开玩笑，不必负责任。

某位经纪人最了解“幽默”的作用，他在说服某名星“走穴”时，他不说：“拜托拜托！”而说：“你已经够有名了，请你出趟场子再去捞上一票，不是要增加你的知名度，而是提高提高哥们演出公司的知名度！”

初次见面的双方，在不知道要如何开口的时候，来这样的一句话，可以冲淡彼此间的生疏，达到预期的目的。

接受对方的感情有助于化解敌意

在一般有关商品的纠纷中，我们只要看推销员的处理态度便能推测这位推销员的能耐。一般来说，买进不合格商品的客户多半会对推销员表示不满。姑不论推销员本身与不良商品是否能扯上关系，客户态度的改变依赖推销员的应付手段。一位熟练的推销员绝不会在听了客户矛盾的论理后，还说：“你虽然这么说……”或“你说的不错……”要知道，针对对方论理的矛盾直接提出反驳，固然会增强对方的敌意与忿怒，但一味地接受矛盾，也并不一定会如自己所预料般暴雨过后一切终告平息。这岂不是在违逆其感情而适得其反？

其实，客户主要的目的并不是与你论理，而是要你能了解他的心情。所以顺着这个方向接受他的感情，才是最聪明的方法。这并不表示对方的话真的很有道理，而只是要让对方觉得自己所以会忿怒、会有敌意，全都是理所当然的事。因此，安慰对方才是最重要的前提。

不要随便打断对方的谈话

社会心理学家在对人际关系的研究中一致指出，人际相处的一个最根本的信条就是：“不中断对方。”并且，要完全倾听对方的话，这样，才能使对方开怀畅谈。心理咨询时，心理医生通常都尽量让对方说出自己想说的话，而避免在中途打岔。否则，对方倾诉的欲求得不到满足，彼此也就无法建立较亲密的交谈关系，甚且会造成双方敌对情绪。另外，一项客户与推销员问题信赖度的调查也显示：那些在商品售出之后会受到客户非分要求的推销员，大部分都喜欢说话，并且经常打断客户的话。我们可以推知，要启开对方心扉，建立起亲密的关系，问题不在于说话的方式与内容，而在于能容纳对方的态度上。因此，胜负并不表现在说话的内容与技巧上；而在于我们能否容纳对方，让对方尽情他说话，以收“不战而能屈人”之效。这样，各位就能明白我所提到的有能力的推销员多半较木讷的道理了。

顺着对方的看法推销自己的见解

有次，一位素昧平生的女人，约我的一个学生李某咖啡厅见面。经过一阵子的交谈，才发现对方原来是推销英文会话录音带。虽然他想中途离去，但对方谈话的技巧，令他招架无力。

我的学生告诉她：“我想到补习班去学习英文。”当他想以此话拒绝时，对方立即回答：“不错，正如您所说的一般，在补习班学效果更佳，但这套教学录音带，正是采用补习班的教学方式。”学生又反驳道：“价钱太高了。”对方又答：“不错，正如你所说的，价钱是高了些，但为了发挥与补习班同样的教学效果，我们花相当多的苦心，由于这是昂贵的产品，因此可采用分期付款购买方式，我们有良好的售后服务，保证让您满意。”对方反复地附和该学生的言语，让其非买不可。

这对话的特色，在于女推销员反复肯定地接下对方的话头，再巧妙地道出自己的主张。客户方面，由于自己的话校对方接下，认为自己受到肯定与接纳，而中了圈套。

若面临的是不肯轻易论及婚嫁的自立女性，这时聪明的男士可能会说：“如你所说，我也极关心女性的自立，但我认为结婚反而对女性自己有所帮助，也许通过婚姻生活来探讨女性的自立，才是不落俗套的奇特女子。”如此同意女性的主张，再慢慢导入自的意见，则很容易让女性丧失抗拒心理，最后被承认男士的想法是正确的。

反之，如果一开始即说：“我反对这种想法。”这反而让对方感到紧张，积极寻找新的理由来保护自己。所以，当对方对您的意见坦率地提出反驳时，倒是容易应付；麻烦的是，对方不肯正面反对，反而顺从地一再附和，遇到这种情况，不得不怀疑对方想以我方的想法为挡箭牌，企图强迫我方去接受他的意见。

如何解除对方的戒心

某机械公司推销员前来推销时下流行的文字处理机，当对方把产品介绍一番后，附带说：“敝公司正逢文字处理机宣传期间，买一部另免费赠送一部桌上型的文字处理机。”

我当时对这项“惊人的服务”表示佩服，这使得推销员更得意洋洋地说：“这种桌上型的文字处理机，也值一万元，能免费赠送，实在划得来。”

但这句话令我感到怀疑，我进一步问：“那么，我是否可以只买桌上型文字处理机？”果然不出所料，对方立刻眉开眼笑。

对方的目的果然仅是要推销桌上型文字处理机。经过调查，我发现对方的桌上型文字处理机有大量库存，为了周转资金，只好采取应变措施，打着“免费赠送”的口号，大力推销桌上型文字处理机。简言之，推销员的目的在于销售桌上型文字处理机，借此减少存量。虽说是免费赠送，其实成本早已加进一般型文字处理机的成本中。

类似这种例子不计其数。譬如科长委托部下说：“请把这文件送到总务科。”当部下一口答应并准备离开办公室时，科长附带又说：“顺便看总务科长在不在。”这种命令口吻，往往目的不在于文件的送达，其本意是想确认总务科长在不在。

当本意受阻或不想被人察觉时，便会使用“顺便”、“这是多余的事”等附带言词，如果忽视这种心理战术，以为真的“顺便”，那么你的反应就不够灵敏了，譬如有人告诉你：“近来你的兴趣变得很高雅，只是措辞方面要讲究一下。”这时，你最好别以为这是赞美，其实，这是对于你的措辞提出忠告。

给对方以渴望的赞同

能干的店员除善于推销之外，还长于阅人，只要一会儿功夫，就能看出客人的情绪和愿望。

以一个业绩很高的服装店员为例，如果对方是个瘦子，会取出大一号的尺寸。客人当然知道自己穿几号的衣服，会对店员说：“不行，我是穿×号的！”此时，这位店员就会很惊讶地说：“啊！真的吗？可是我一点都看出来呀！”

这种丝毫不露痕迹的赞美，不像奉承话听了让人起鸡皮疙瘩，却又正好说进对方的心坎中，实在非常高明。诸如此类，比如美容师对客人说：“你的头发是天生的自然卷，不用烫就有波浪，真令人羡慕！”报社的编辑恭维作家说：“依你的写作速度，一个礼拜的时间够了！”同事之间说：“上面的人都很欣赏你的能力！”都属这种心理战术。

他们的共同点是，正好说中了对方的心事。头发自然卷的人老为自然蓬松飞扬的头发烦恼，所以美容师必须强调自然卷发的优美，使客人觉得这位美容师善解人意，从而成为固定的客人。编辑对作家说的话，一方面是鼓励，一方面也是赞美，所产生的作用，足可使这位作家如期交稿而不拖延，因为没有一个作家会愿意被人视为“拖拉高手”。而一个普通人，不管有没有升迁的可能，都希望自己的才干受到重视，你的鼓励可使他发挥全力。

总之，每个人的内心都有自己渴望的“评价”，希望别人能了解，给予赞美。如果你能发掘出对方的这种“评价需要”，他会觉得你是最了解他的人，这一点与所谓的“奉承”完全不同。就像公司里有些职员卖力地工作，他的目的倒不一定是想获得升级，而是期望获得上司的重视，因此，身为上司的人，应适时的给予鼓励慰勉，称赞他处理业务的能力，不管你夸奖的程度如何，他都会觉得高兴，更卖力的为公司服务。

富有人情味的正当理由容易被对方接受

某职业棒球选手，以驾驶价格昂贵的外国进口轿车而闻名。不过，以他的薪资，驾驶名贵轿车确实也无可厚非，只是，他对自己的作风似乎也感到内疚。每当记者问及高级名贵轿车时，他总是回答：“为了让小球迷对职业棒球选手有所憧憬，成当然要开这种名牌轿车。”我不知道他是否真的因为有高级轿车代步而心有愧疚，但他时常挂口的“为了小球迷”的理由正当。所以，任何人在认为如此做对双方皆有利时，原先的心理障碍会自然消失。

不少聪明的推销员，即是设计此种心理战术来推销昂贵的产品。他们经常说：“如果你爷爷盖鸭绒被，你就能尽孝”、“现在是科技时代，为了令郎的前途，应该买这种英文卡式录音带给他”等，诱使对方买下昂贵的产品。因此，一个人在犹豫不决时，如果对方适时地煽动，则会被“尽孝”、“为了儿女的将来”等正当理由所蒙蔽，而你也会认为“反正是为家人好”，如此做也是情有可原。

人的心思是极端矛盾的，想相信对方，但又对其不放心，这种踌躇不定的心情，像钟摆一般摇晃不定，人本来就存在这种心理结构，当别人提出正当理由时，便能引发我们去相信对方，就在这瞬间，钟摆偏向一方。

观察对方的优点，并予以真诚的评价

我认识一位很有名的摄影师，他专门替女模特儿拍照。我曾经问过他：“如何才能把女性照拍得更美呢？”他说：“最重要的是消除模特儿的紧张感，并建立模特儿对摄影师的依赖感。”为了达到目的，在摄影之前，他会先幽默一番让对方开怀，借此机会也可观察对方的表情与动作，为的是可以捕捉更美的表情与角度，这即是他独特的“人心招揽术”。

这位摄影师朋友，细微地观察模特儿后，会说：“听说你很新潮，但想不到你也有保守的一面，”“你比我想象中更明朗、健谈。”他的这些说词，不外乎强调与对方外表相反的事或与外界渲染的相反形象。

据说，听到这些话后，对方马上解除隔阂，开始谈论自己的身世。这么一来，摄影作业便能顺利进行。

这种作法，十分合乎人类的心理法则。任何人被指出与外貌完全不同的形象时，往往过分信赖对方，这是因为佩服对方对自己做如此精辟的观察，继而产生尊敬与信赖感。那些诈骗犯，往往会巧妙运用此种人类心理，来博得对方的信赖。

相信有不少推销员曾对您说过：“你乍见之下十分豪爽，其实您是个细心的人，终究会出人头地的人就是不一样。”当你发现这种言语诡计时，已被强迫购买价格昂贵的商品。想不到此种恭维，足以让人萌生“信赖感”，

真是威力十足。

连同对方的名字一起道谢

各种戏剧、演唱会、表演……在结束时，表演者均会出来谢幕，在观众热烈的掌声中，表演人员一而再、再而三的行九十度的鞠躬礼，有的甚至单膝跪下行宫廷谢礼，敬礼的角度除正向之外，侧面、斜面，甚至舞台的最旁边也都不错过，只见他们诚心诚意地向着每个角度的观众深深的三鞠躬，还夹着感谢声“谢谢！谢谢！”就在观众兴奋、热情的掌声中徐徐闭幕，那份狂热在闭幕之后，经久不散，观众往往兴高采烈地讨论表演的内容，不忍离席而去。

观众有如此热烈的情绪固然与演出的水准有关，但与闭幕时演员的谢幕方式也大有关系，因为他们的鞠躬和道谢，使每位观众都觉得演员是在向自己一个人道谢，这种感受实在不可言喻。

在日常生活中亦复如此，当你要向别人表示谢意时，光是口头上的“谢谢”两个字似乎太轻描淡写了，你必须学习舞台表演者的那种情感，深深打动对方的心。当然不是要你鞠躬如也，那未免又太做作了，最主要的是，你要让对方觉得你是诚心诚意的道谢。最好的方法，就是一并说出对方的名字，比如：“林先生，太谢谢你了！”你喊出了他的名字，对方的感受截然不同，觉得你的确在向他道谢，而不是客套话。

注意介绍好自己的名字

记忆术的技巧之一，有所谓的“记忆的连合”，就是把想要记住的事和其他的事连贯起来，使得记忆更深刻。在与人初次见面时，想让对方记住自己，最简单的方法，就是让对方记住自己的名字。

这个方法听来似乎简单，但是做起来仍必须有相当的技巧，例如你姓陈，自我介绍时光是说：“敝姓陈”，相信别人都不会有什么印象，因为在姓陈的人中，你也许不过只是几百万分之一。因此你必须强调一下，例如：“我姓陈，这个姓是电话簿上最多的！”对方一听就会多加注意，使你的重要性由几百万分之一转为几十分之一。

至于名字的介绍更容易，因为父母取名字时多半是花了心血的，你只要多花些巧思，自然可造成特殊的印象。我认识一位小姐，叫康而丽，她自我介绍时总会说：“我叫康而丽，健康而且美丽。”虽很简短，却能留给人深刻的印象。如果她说：“我叫康而丽，健康的康，而且的而，美丽的丽。”就显得平淡无奇，没有什么特殊之处了！因此你不妨用心替自己的名字编一个连贯而又有意义的介绍词，使你的社交无往而不利。

朴实之言可作你的“通行证”

有些初次拜会别人的人，唯恐对方不记得自己，于是挖空心思他讲出许多“聪明话”，以此显示自己的聪明、幽默、有气质……殊不知想说“聪明话”是很可笑的念头，还不如依照自己平时的语气，说些朴实得体的话，反而更容易收效。

这两个理由，第一，“聪明话”不是学得来的，也不是在短时间之内能训练出来的，一心想说出有深度的话，会变成这样讲不行、那样讲也不行，终至无话可说，使得场面很尴尬。第二，就算你收集了一大堆“聪明话”，全记在脑子里，到时候倾筐而出，但是对方第一次见到你就发现你不断地卖弄、耍嘴皮子，难免会觉得这个人油腔滑调，不太可靠。如果你的表现并不流气，也只是让对方觉得你很聪明、才气过人，反而会产生不可大意的警戒心。这些对你都没好处。

生活中，我们不难发现，凡受众人信赖、尊敬的，并不是才气焕发、出口成章的那些人，而是为人诚恳，看来老实可靠的人。深受世人欣赏，认为其内容包含人生智慧之词的莎士比亚作品，以及许多世界名著中的语辞，都是些很平常、很陈腐的词汇，这些作家不但不避讳这些陈腔滥调，反而很积极地使用，只是他们应用得体，使入读起来不觉得陈旧，以前的作家如此，近代的作家也不例外，《成功的人际关系》之作者 L·吉普林特别强调这一点：“不要执意深奥或好听的话，相反的，要用普通的词句和身边的事物作为话题，来建立你的人际关系！”

尤其是与人初次见面时，没有必要强调你自己的才气来造成印象，要先给对方“我是一个诚实人”的印象才能建立起与对方来往的基础，如果你表现得太聪明，对方自然也会有所准备，这样一来，你们彼此之间就无法产生能够沟通的信赖关系了！

提出不同意见时，可借用别人的立场

在社交性的聚会中，或是必须给对方留下良好印象的初次见面中，大家都不好意思否定对方的言论，有时候对方明明说得不对，想提出反驳又怕得罪对方，不提出来，又觉得憋着难过，而且混淆视听。

尤其是处于第一次见面的场合中，如果正面地与对方唱反调，对方在做冷静的判断之前，常会先怀疑你是否有直接的诚意，因而产生反感。再说，在彼此尚未有些微的了解之前，一个小小的否定，往往会使得对方认为你是在全面的否定他。

假若对方的说法真的有错，提出修正还是必要的，重要的是你提出反论的方法和态度。就对方而言，提出反论的就是站在面前的这个人，实在是件难以忍受的事。但相反的，提出反论的人并不在眼前，而是社会上的普通人，他的反感就不会那么深，也不会直接地对你反驳。因此，你可以先说明：“有一些人认为……”然后提出反论，就不会那么刺激对方了！

听别人讲话时，要适当作出反应

要表示你在仔细倾听对方的话，最简单的方式就是不停地点头，发出“嗯！嗯”的声音，可是要注意，这种方式用多了，会产生反效果。

第一，点头次数太多，会破坏发言者的情绪，令人觉得讨厌。尤其是广播电台的节目主持人，最忌讳这一点。当你在访问特别来宾时，因为面对着客人，也许还不觉得，可是在收音机旁边的听众来说，看不到现场的情况，只是不断地听到主持人穿插的“嗯！嗯！”听不了多久就会啪一声把收音机关掉。

第二，不断点头和发出“嗯嗯”声，会让对方看作是一种机械性的反应，认为你并没有专心地听，而只是敷衍性的伪装做作，因为无论他说的是肯定的，还是否定的，你都一味地点头。不要多久，对方就会失去说话的欲望，让你自己唱独角戏了！

事实上只要你认真地听对方的话，一走会发现既有不太了解的地方，有令人感动的地方，也会有令人拍案叫绝的地方，为了表示你受感动的程度，除了普通的“嗯”之外，应积极地有所反应。例如：“原来如此！”“啊！太意外了！”“喔？”“为什么？”“就因为你……”最好把对方说过的再重复一遍。

不过要注意的是，你的反应要适可而止，不要太多话，话太多了等于“抢风头”，同样也会产生反效果。

不要急于表示你与对方有相同的兴趣

一般说来，共同的话题可以拉近双方的距离，但是应用不当，也会变成失败的原因，必须特别注意。

例如：两人相谈之下发现足球是彼此共同的兴趣，话也会说不完。可是在无意识中，也会产生竞争的心理，好像身在球场上争胜负一样。如果其中一位技高一筹，另一位可能会甘拜下风，提出许多问题来请教。但如果双方势均力敌的，就有得瞧了，这一位认为该多练习，那一位认为天分最要紧，难免会开始抬杠。加上人人都有好夸耀自己拿手的技术的心理，话说多了，往往忘记身在何处，弄到后来，完全忘了原来在谈什么，甚至演成一场舌仗，弄得不可收拾。

编剧家要以剧情来表现对立关系时，都会把两位竞争者的个性描绘得很相近，而两位能够沟通的朋友，其个性却是完全不同的。这种表现手法乍看似有点矛盾，可是仔细想想，就会觉得非常正确。

因此当你与人面谈时，如果发现自己的专长或兴趣与对方一致，应当克制自己，尽量做个好听众。

向对方提出要求或批评，不妨先恭维对方

台湾某家人才派遣公司，曾遇到令其头痛的事情。原来公司派遣的一些女性到顾客的公司任职，却总是无法按时下班。依照规定，这些被派遣的女职员乃是按时计酬，她们有固定的上下班时间，但该顾客公司总以各种借口，让这些女职员无条件为其加班。

这些按时计酬的女职员，怎会轻易地免费为人加班呢？经过调查，发现该公司的负责主管是个相当厉害的角色。他善于恭维女职员，使她们不知不觉地任其役使。这位主管首先对她们当日的工作表现称赞一番，然后说：“由于超出预算，无法付太多的酬劳，能否再给予一些帮忙？”这些女职员因为受到了恭维，个个心花怒放，认为只要时间不长，倒是可以接受其要求。

一位年轻导演，在重拍镜头时，一定会先称赞所有的工作人员：“嗯！好极了，现在我们来个稍微夸张的演出。”经他这么一说，没有人会表示抗议，自然地就接受导演的指示。因此，以温言软语来称赞他人，会让对方产生接纳的态度，从而顺从自己的意见与要求。这位年轻导演，即是利用这种人类心理来达到演技效果。

在指责员工时，如果直截了当地说：“你这么做不行。”很容易引起反

感，这么一来，会减低员工士气。若首先说道：“你最近的工作表现良好，我一直在注意你。”继而指责道：“但关于那件事……”利用此种口吻来斥责的话，不至于使员工怒气冲天，反而会谦虚地接受你的忠告。

要向对方提出某种要求或指责时，不妨先诚恳而恰如其分地恭维他几句，对方便能较为平和地接受。

以眼前的利益隐藏不利的要求

有一种生意，专门选择车站前或黄金地带进行各种产品的拍卖。这些生意人会打着“日用品只有超级市场半价”的口号来吸引顾客，这即是利用巧妙言语来推销棉被或保健器材等高价产品。虽然消费者视其为不法的生意手腕，但却有不少人却仍然上这个大当。

他们在展示会场上，依次将商品放在台上拍卖，让客人一一地买。事实上，顾客们在一开始并没有要购买昂贵产品的欲望，但最后总是不知不觉地买走。这可能是由于一开始便想买“超特价产品”的效果吧！

顾客们在不知不觉中纷纷掏腰包抢购，直到顾客情绪高昂时，对方会趁机展示当日主要高级产品，例如拍卖一些来路不明的高价商品，结果客人们在失去冷静的情况下，会毫不迟疑地采购。其实，人人都有贪小便宜的心理，认为“现在买比较便宜”，无形中，使一个人的价值观变得麻痹。

像这类极端的商业行为，在日常生活的会话中，也经常利用。比如：某营业科长想提高下个月的业绩，这时，他可能会召集部下说：“这个月大家辛苦了，明天起，放你们三天假，让大家轻松一下，但下个月，希望各位同仁能更卖力地工作。”被科长这么一说，部下们不得不更加发奋图强。因为即使科长对下个月业绩有严格要求，属下们心里仍想：“既然已让我们轻松了三天，科长要我们努力工作也是理所当然的。”

任何人都具有想保持得失平衡的潜在意识，因此，当对方一开始即提出有利的活时，你会对其后面不利的话宽容，而意外地轻松接受对方的要求，因为你认为已经得到了便宜，对稍微的损失也不加以计较。所以，当有人提出有利的活时，最好提防隐藏于背后的不利要求。

承认部分不安并使之扩大

有个考生打算参加四所学校的考试，但由于一个学校落榜，使他对其他三个考试心灰意冷。他认为，反正其他学校也一样考不上，还是不算了。坦白地说，第一所学校较难考，因此他的落榜是情有可原。以他的程度，想考上其他三所学校并不难。现在，他拒绝应试，是因为第一次落榜的不利因素遮盖了其他三个有利因素，使其终止行动。

如同前例一般，第一次的失败，往往也否定其他的可能性，这即是人类的心理被不安的情绪所支配。这时，即使给他安慰和鼓励，也于事无补。

唯一有效的方法，就是告诉他：“第二所学校也相当难考，但最后两所学校的胜算很大。”换言之，先去承认部分的不安。这样做，有时会使对方把原本“全部无望”的全面不安转为有利的情况。这便是承认部分的不安，来消除全面不安的言语心理战术。

当上司遇到不肯调到外县市工作的属下时，首先绝口不提调职的好处，

反而告诉属下说：“也许调职后，你的情况更艰难，但事实上……”先积极承认部下所感到的部分不安，但不可接二连三给予否定。最后你会发现部下心理起了变化，逐渐想到“虽然处境较为艰难，但另一方面……”由属下主动寻找其他有利的因素，乐观地想：“这只是暂时调职，等下次调回可能会升级，况且南部环境比较好，对身体反而有益。”这即是心理学上所谓“对比效果”，这种手法巧妙地被利用，有助于人事的调动。

当对方强调不利的一面时，我们会主动找寻有利的一面；反之，当对方强调有利的一面时，我们会主动搜寻不利的一面。在任何情况下，消除不安，总是令人高兴的事。但先要认清布施不安者是出于善意或别有居心。

有话尽管说

日本很多企业在每年年末时举行会餐，在宴席上上司经常对部下说：“今天大家放松心情，有什么话尽管说！”有些上司甚至更风趣地说：“即使是关于本人的建议，也直说无妨，这样对我自己也有好处。”

有人真的认为这是个不讲虚伪的聚会，因此大放厥词，执意直言，但其结果不堪设想，除了在宴席上以外，不论是在任何地方，一再强调“不论什么话，你们尽管说”的上司，事实上，对属下的意见记得一清二楚，只要一有机会，他会告诉你：“我记得你当时曾说过这些话。”就这样，报了一箭之仇。这种阴险的手法，时常可遇到。

在会议席上，上司也曾提到：“今天大家推心置腹来谈，请各位不要客气，有任何意见，尽管提出来。”如果对上司的话信以为真，极力批评上司，也许上司会面带笑容地说：“原来如此，谢谢你给我的宝贵意见。”但其心中可能怒火沸腾。

一般来说，受到部下批评而能保持镇静的上司并不多见。因此，当上司亲切地说“有何意见请尽管说”时，可判定对方往往是气度狭窄、容易记仇的上司。

“有话尽管说”，只是想在他人面前表现自己气量的宏大，其实他的本意是“什么都别说”。

请各位多加小心

回忆中学时代，班上有位同学经常挨老师骂，由于是血气方刚的年龄，所以同学为此事起哄，弄得一片不宁，这场骚动并没有主谋，只不过是随气氛而酝酿。后来，老师一进教室，便斥责特定的同学。事实上，我们都知道不是该同学煽动这场风波，但教师每次都以“一定又是你”来斥责那位同学，由于这样的斥责，使得这场骚动很快平息，只不过那位同学成了可怜的替罪羊。

我们可采用不同方式来警告人，但与其对全体加以申斥，不如选择特定目标给予集中的警告。如前述例子，我们都了解这场骚动不是他一个人的责任，只不过是杀鸡儆猴的手段罢了。在学生时代，对于这种事物的疏忽，倒还不致酿成严重后果，但一入社会，轻微的大意，很可能就招致无法挽回的结局。下面为各位介绍我的学生年提供的例子。

他的上司对一位新职工极为不满，因为对方毕业于一流学校，且长得不

错，令他觉得不是滋味。这位新职员因为尚未摆脱学生稚气，只要一接女友的电话，便欣然地安排周末节目。

本来可以当场纠正，但这位上司故意按兵不动，先再三地对顶头上司打小报告，又对部下们说：“经理一再指责私人电话太多，请各位多加留心。”这位职员根本没想到被警告的是自己，而且电话又不是自己打过去，所以一如往常，继续在电话中与女友聊天。

某日，他终于被上司叫去刮了一顿：“你到底是什么意思？”上司当场让他难堪。果然不到半年时间，他被迫离职。对于一个新进职员来说，这位上司的手段也未免毒辣了些。不过，话又说回来，如果这位职员能警觉到被提出警告的是自己，也不至于被迫离职。

也许像前述这种上司并不多见，但无论如何，当有人对全体职员提出警告时，未必是真的以全体为对象，不妨把其视为是针对某特定对象而提出警告。若是忽略了这一点，可能后果不堪设想，因为你可能就是被警告的人。

被夸奖时，要先表示谦虚

某公司的人事主任曾透露一个秘诀：在应征者的履历表中，有“专长”一栏，这是面谈时最好的询问材料，这份资料，不但可了解对方有哪些才能，也可了解应征者的适应性、个性，以及其他人际关系。他在做面试时，都以这一栏的资料作为话题，例如：“哦，你懂得法语，这很难得！”“你的围棋已入段了，真令人羡慕！”应征的人听到这些夸奖，心里的防备一下子就会松懈下来，以率直的态度回答你的各种问话。

了解这一点之后你得小心留意会面时的这一招了。当你被夸奖时，别太单纯而一味地高兴。最好的方法是先表示谦虚，再探索对方的目的是什么。从对方的夸奖及谈话中，不难发现对方对自己的观察是否含有成见、忌妒一类的因素在内。

第三编 如何使对方处于被动状态

如何让对方选择第二建议

一个人在判断之前，会在脑海里把此事与另一件事做比较，然后再加以决定，这是最普通的方法。但仍然让人感到疑虑，反之，如果其中一方明显地恶劣，似乎没有考虑的余地，那么，不论另一方是否真的好，也会错觉那才是适合自己的条件。换言之，把大小的缺点加以比较，因前者缺点过大，而令人错觉后者的缺点比实际缺点更小。

一位精明能干的人事经理，极善于利用此种“对比效果”的错觉技巧来进行人事变动。譬如：有个职员须被调到C地之时，人事经理会提出一个难于比较的偏远勤务，让对方自己判断“C地与B地的分公司都希望你去，你想选择哪里呢？”由于B地条件比C地的差得多，员工当然很自然地选择C地，而这正是人事经理的目的。

“我刚刚发现……”

有些人会以“对了，我刚刚发现……”仿佛突然想起的这类语气来说话。如果真的是刚想到，那倒不必多疑，但有心机的人，会以“忽然想起”把许久以来埋藏于心中的话适时地提出。

比如，上司以忽然想起的态度告诉女职员：“我忽然想到你的衣服是否太时髦了些？”事实上，在说话中若掺杂批评或指责的口气，绝非是忽然想起的。这种忽然间想起的口吻，当然是经过仔细考虑后提出的忠告。

有的上司平日装成熟视无睹，但由于职责所在，他必须每日观察部属的服装与谈吐，可以说，无时无刻不在留心部下的一举一动。比如，上司心中对服装不合规定或发型不合要求，甚至员工的措辞不当，尚未摆脱学生稚气等事情，希望找个合适机会来纠正部下。其实，如果把这些话直接地忠告对方，员工可能当场变得严肃，加以反省，但不容易真正改过，结果无法让上司信赖。

就指责的人来说，如果假装忽然想起而忠告对方，能避免双方正面冲突，由于这是忽然想起，所以会暗示对方：“如果我的措辞不当或说话太冲，尚请多多包涵。”对于被警告者而言，这样的指责方式，比起上司当场召见受到严厉指责来得痛快些，也容易让部下听从。

所谓“临时想起”，含有“事情过去就算了”的意味，因此被忠告之人，当然不会记仇。这即是利用“我刚刚发现……”的口吻，企图把心中的话提出。直率地说，这种心理战术已事先为双方留下后路。

国外有家幽默俱乐部的组织，该俱乐部不欢迎事先想好的笑话，他们认为真正高级的笑话，应该是顺手牵来的，事先经过构思而拟好的笑话，即不成笑话：这也是该俱乐部的宗旨。因此，上司会假装忽然想起而对部下指责，或许也是想利用随机应变的效果。但在此种场合中，即使上司伪装“忽然想起”，仍会对部下证明许久以来他心中的不快。这时候，被指责的部下应该铭记在心。如果对此忠告等闲视之，恐怕未来的日子可就难过了。

应聘与工作会谈的准则

谋取工作的关键，在于你究竟多想谋取工作。当你去应征工作时，最重要的是表现自己的资格和能力。不要打肿脸充胖子，要知道，冒充内行只能瞒骗一时。

工作会谈与社交拜会不同，不宜摆出一副安逸的姿态。工作会谈时，不要谈办公室的陈设，不要谈对方的装束。

“ 总经理皱着眉头在看你 ”

一个人如果直接依事实指责对方，反而会引起对方反感。反之，如果以暧昧不明的言语做抽象的暗示，有时会动摇对方的意志，更何况因有外遇而感到内疚的人！如果以抽象的消息与他个人的体验相连在一起，会使他陷入疑神疑鬼的状态。

商场中的人，常利用这种心态来引起对方的不安，比如：有人假装好心地告诉你“ 总经理皱着眉头在看你 ” 等一类不具体的言语。如果你明白总经理皱眉的原因，倒可以事先采取对策，但因果关系模糊时，你则无计可施。最后，你为了寻找原因而胡思乱想，导致重重的不安。

当今的社会，可称得上是个情报竞争的社会，能抢先一步得到正确情报而采取应变措施的人，确是个人才。商业人士经常利用这种人的心理，利用暧昧不明的情报扰乱对方的思绪，严格说来，这也是一种情报的竞争。

暗示对方尽快结束商谈的技巧

1. 应从正面进攻，重复签订合同的要求。
2. 要结束商谈时，话不要说得太多。若只顾说话，常常会忽略对方的意见，再说，过多的谈话也会被对方看成是焦虑的表现。
3. 假如对方不同意签订合同，就询问他问题症结所在。
4. 要一再向对方保证，此刻结束谈判是对他最有利的。
5. 大胆地假设一切问题都已解决了。如果你是买主，可以向卖主借一支笔来草写协定或询问他喜欢哪一种形式的付款方式；如果你是卖主，可以询问对方愿意将货物运往何处。
6. 与对方商议细节问题。例如，协定如何草拟或送货方式，以示主要问题和价格都已经谈妥了。
7. 采取一种结束的实际行动。卖方可以给买方开售货单，买方则可以给卖方一个购货单的号码，开始和他握手，以加强对议定的承诺。
8. 告诉对方如果不快点签订合同，因此可能会发生的利润损失。
9. 提供某项特殊的优待作为赶快签订合同的鼓励。迟了就没有了。
10. 让对方充分了解现在是交易的最好机会。
11. 除非对方放弃，不要轻易放弃努力。

如何封锁对方的反驳和疑问

在电视剧中，向妻子告白的丈夫总是说：“ 您先别生气…… ” 其实，在现实生活中，也有不少人以这种开场白为口头禅，说：“ 这么说，或许你会

见笑！”“其实我没有藐视你的意思。”“或许这么说会引起误会，但……”“这种……但……”等冗长的开场白，经常被使用。

在会话一开始，使用这种言词的方式，称之为“开场白语法”。若对这种“开场白语法”的使用加以剖析，其目的不外乎是，与其把话说完，受到对方指责，不如先摆出预防架式。换言之，对方的目的是在一开始便提出“自我辩护”的言词，企图冲淡接踵而至的主题内容。事先做好自我辩护的人，如同事先道歉再给予责难。

这种有话说在先的言语技巧，会让自己感觉事态并不严重，因此心情自然放松，以听者的立场来看，很难让自己在会话中占优势，因为对方既然有言在先，谈话内容可能严重性不大，而对方趁机掌握这种人性弱点，大发议论，步步进逼，继而稍微严厉地予以斥责或要求，使得听者并不觉苛刻，即使平时难以入耳的内容也会自然地让它通过，平时所产生的疑问，也会因对方的开场白而逐渐消失。

刻意使用“开场白语法”的人，是想干扰对方冷静的判断，企图使下面的交谈对自己有利。比如事先表明：“我并非不接受你所提出的价格，请别误会，你先听我说……”显然是希望对方减低价格。

又如，公司同仁群聚一堂，有人为了贬低竞争对手，可能会说：“我并没有藐视你的意思。”实际上，对方是想把对手的缺点公开，企图抬高自己的身价，这即是假借毫无意义的虚词来批评对方。遇到这种情况，千万不可忽视对方这种虚词，应细加斟酌“……但……”的开场白言语，比如，你会意想不到地摸索到对方真正想说的话。

如何制止对方自吹自擂

以为自己是个大美人的电影明星，或是自以为聪明过人的年轻政治家，往往得不到众人的好感，虽然他们的美丽或者聪明，都是事实，可是在我们尚未发出评定之前，对方却现出强迫你承认的态度，就会引起我们的反感。因为这些是大家有目共睹的优点，没有必要特别强调，可是在他们说来，不表现一下就觉得不满足。依我的经验看来，我要跟这样的人见面时，一定先夸奖他们的优点，让他们在志得意满之际，走入我的圈套而毫无所觉。

通常这种过于沉醉在自己的优点之中的人，往往不了解人们微妙的心理，反而很容易对付。

如果你与人初次见面时，对方先夸奖你，让你先掌握说话的主动权，最后再贯彻他的意见，你就必须提高警觉了。如果你上了他的当，在他佩服的表情之下滔滔不绝地发表“高论”，一时之间你会以为自己已占胜算，可是回去之后，就会发现对方是个专家，因为他先下手夸奖你，使你在无毫无防备的状况下，将内心一览无余的展现出来。

如何限制对方的思路

不久前，我打电话给某报社公共关系部部长，希望通过几位记者，让我了解编辑报纸的秘事，想不到这位部长满口的官僚话，要求今后都要经由他的同意，才可以接触报社记者，同时，并要把聚会的时间、场所一一向他汇报。听完他的一番理论，使我对这次的聚会兴趣大减。

这位部长到底居心何在？后来，我细加探索他采取这种形式化态度的原因，也许他并不希望报社内部的事情向外泄露，只是碍于情面，勉强答应我的要求，换言之，人一味表现官僚主义，打官腔，这种衙门主义，在政府机构经常出现。

人的想法或言论，往往因为当时气氛而受到限制，在形式化的打着官腔的环境中，个人自由的思想难以发挥。我们虽不应像前述那位部长或政府官员那般重视形式，但在有必要时，不妨也采用此态度来局限对方思绪。譬如老师希望学生在校遵守秩序时，不妨告诉学生：“今天请各位前来集合，是希望大家在即将来临的校庆中，遵守过去良好的校风，让这次校庆有更丰硕的成果。”

反之，采取开放的自由构想，可以废除一切形式主义。有位企业界的朋友问我：“如何才能使公司发挥崭新而独特的构思呢？”这问题很简单，只要改变平日开会时的台上主席台、台下听众一排排的严肃气氛，领导与员工并肩坐到圆桌旁，便使员工开放思想，踊跃表示意见。

如何封锁对方的要求

天底下没有一个人对自己有百分之百的确信，任何人对自己都有或多或少的疑惑。但如果对方利用这人性的弱点，假装信心十足地片面要求说：“责任全在于你，应该由你如数赔偿。”你可能会信以为真，不知不觉中任由对方摆布。

比如洽谈生意时，双方面临僵局的情况下，即使我方希望以有利于自己的条件来签约，但只要对方一说：“不论阁下怎么说，我们无法提出比这更有利的条件。如果您不信，可以到其他公司打听一下。”这些话会让我们认为“果真如此”，使得本来已准备好的条件也难启齿。

当对方先发制人而提出片面的要求时，足以动摇我方的决心，使我方无法表达初衷，这即是封锁对方要求的手段。姑且不论前述商人言语的真伪，至少，他已经为下一步的交涉，铺下有利的路子。

怎样干扰对方思考

您是否见到过在会议上或生意上交涉时，还是与亲友谈正经事时，对方突然自言自语。如果您以为对方真的突然想起某事而中断话题，那可是太天真了。

因为这种喃喃自语中，往往隐藏经过算计的圈套。想想平日对方突然喃喃自语的几个场面，如果当时场面正好不利于对方时，那十之八九是属于有心机的喃喃自语。简言之，在此种情况下的自言自语，通常脱离主题。当您反问对方：“你在说什么？”对方可能搪塞说：“不！不！这是我私人的事……”

换言之，对方是为了闪避对自己不利的情势，而故意中断的话题来削减我方的气势。具体地说，当我在会话中占优势时，如果对方顾左右而言他：“等一等，现在几点了？我约好三点打电话给董事长……对不起！对了，你刚才说到哪里了？”这种诡计足以扰乱我方步调。

阿谀对方使之不安

很多知人善任的经营者，是不会轻易地赞美员工的，因此，偶而的赞美，会让员工十分开心，认为董事长真正在关心自己，这足以提高员工的士气。

任何人都希望得到他人的恭维，因为人皆具有“希望被赞美”、“希望被认可”的心理。但奇怪的是，当自己被过分地赞美时，反而忐忑不安，譬如上司对你说：“你是个杰出的人才，人格完美，能力也强，希望你能为公司尽力。”除非是极端自负的人，否则一般人对上司的赞美会抱有几分怀疑的态度。况且，受人期待会造成心理压力，当然内心会惶恐不安。

曾在东京奥运会马拉松赛跑中获铜牌的日本选手园谷，于墨西哥奥运会前夕突然自杀，这可能由于人们对其寄予厚望造成他内心极端地不安的缘故。过分的赞美，却引起相反的效果。心理学家H·G·基若特曾说，过分称赞幼儿，会使他惧怕泄露不值得赞美的事情，反而造成他的愧疚。事实上，大人的心理何尝不是如此呢？

一般人对于别人的称赞，往往抱持双重的心理，既仿佛对自己充满信心，但又对自己存疑，这是极令人感到不安的事。有些人即针对这种人性的弱点，过分地称赞对方，企图让对方莫名其妙地感觉不安。

运用音量的变化吸引听众

人们常说：“会议中，大声疾呼才是胜利者。”这是因为声音大，具有扰乱对方说话的作用。比如：大声呼叫与开怀大笑的政治家或实业家，不论其说话内容如何，至少比起音量低的人更易给人留下豪放磊落与大胆的印象。事实上，在某种意义上，会话具有密室性，如果大声疾呼，会摧毁这密室性，也许大声可让对方惊讶，但反观大声疾呼的人，是企图利用“威吓效果”让自己处于优势。

那么，向来声大如雷的人，如果突然变得轻言细语，会带给对方何种反应呢？一般而言，“轻言细语”让人联想到悄悄话或秘密。因此，当对方忽然降低音量时，即使不是重要内容，也会让人自然而然去细听话中内容。

愈是大声疾呼，其接着而来的轻言细语也愈具效果，这即表示两者间有相辅相成的效果。因此，在会话中想领先一着，最好是音量大小配合无间。简单地说，先以大声疾呼来威吓对方，再以轻声细语来吸引对方的注意。把威吓与引起注意的效果交替使用，亦即是利用两者间的差距，让对方疲于奔命，完全乱了阵脚，这便是在大声疾呼与轻言细语轮流使用的意图所在。

有一次，在某全国性会议上，因发电影票问题，引起与会者不满。有几个人怒气冲冲地来到会务组兴师问罪。会务组组长确实是语言心理战老手，他向对方解释时的声音越来越小，嘴巴也越来越靠近对方的耳朵，最后简直就是贴在对方的耳朵上说悄悄话。对方的脸色也由阴转多云，多云转晴，最后，组长拍拍对方的肩膀，亲亲热热地问了一句：“明白了吧？”对方点了点头，微笑着告辞了。事后，我问组长：“组长，您跟他说了些什么，这么见效？”组长的回答令我大吃一惊：“其实我什么也没说！”那对方为什么消了怒气呢？”“我跟他说话的方式使他消了气。”我这才恍然大悟。

如何减轻对方的心理反抗

同样都是下达命令，但如果以“无论如何，要达成本月份的销售配额”、“你要用功”、“不要慢吞吞的，快点走”等强烈语气来命令对方，往往让对方起反感。若真希望对方依照我方的意图来行动，婉转的说服也许更具有效果。

一般来说，公司上级如果以命令语言来使唤部下，很难获得人心，即使部下表面服从，也不可能心悦诚服。擅长驾驭部下的主管，熟知此种人的心理，因此会将明显的命令与疑问型的命令巧妙地交替使用。

例如，在正式下达人事调动命令前，上级会召见部下说：“多年来，你对营业部贡献很大，现在，是否想换个新环境？”利用这一类的表达方式暗示职务的调动，这即是所谓暗示的方法。

但有的上司会以更委婉的方式说服部下。比如“我记得你是C地人，你到B地工作，令尊令堂一定很不放心吧！”如此地提出与工作似乎无关的话题。这时，如果你以为上司对自己如此关心而掉以轻心的话，往往在三、两天后，便会接到移调C地的通知。

以接受命令的这一方来想，即使上司不采取强硬的命令口吻，而以疑问型的语气对自己说话时，最好视其为某种命令下达的前兆，这才是明智之举。如同上述，委婉地表达疑问型的命令，往往是手法高明的心理战术，以此来诱导部下朝上级所希望的方向去做，同时让部下认为是自己所下的决定，企图使他发奋图强。

总之，利用疑问型的命令方式来诱导对方，可使部下的抗拒降到最低程度。

如何向对方施加心理压力

任何人都有“后悔莫及”的经验，并总以为“没上钩的鱼都很大”，常常悔不当初。如果你经常在不知不觉被人利用此种心理而购买无价值的东西，那么应该多加留心了！

美国有一位名叫彼得的人，平日里他做事小心谨慎，未料竟买回一栋有缺陷的大厦，他会上当，的确令人困惑不已。后来知道事情的原委，我才恍然大悟。原来那家公司巧妙地操纵谈话，先是带他参观几栋房子，后来又介绍他参观一间不论地点或外观皆十分理想的大厦。虽然他也想购买，但不想太早下决定。不过建设公司以下面的一句话，让他在短暂的时间内改变了想法。

“这栋大厦口碑良好，卖得差不多了，现在只剩下这一栋，如果今日不签约，立刻会被别人买去。”

这句话竟然引发“不及早做决定必然会吃亏”的心理，使得这位彼得立即与对方订立契约，住进去才出现夜间噪音太大，但后悔莫及。

如同此例，如对方提出“这是最后”的话，会使范围立即缩小，让人难以发挥正常判断力。如果明白“现在不买会吃亏”这句话是扰乱我们对事物的评价之手段，则不至于遭受严重损失。

事实上，没有上钩的鱼，随时可再钓。

拒绝倾听术

往往有这样的情形，当我们对对方的谈话毫无兴趣，或是产生厌烦心理时，我们不是走开，便是捂上耳朵。这类动作反应只适合于两种情境：其一是来自我们亲人的没完没了的唠叨；其二是我们深恶痛绝的人。

无论是哪种情形，这都是不礼貌的。

我们为什么不好好地利用利用我们会说话的嘴巴呢？

当你对方的谈话表示厌烦时，你不妨用平和的态度，高频率地对他说“我知道”。这一招据说是非常灵验的。

一位很有名望的商界人士对我说，他在一家公司任职的时候，下属中常有爱打小报告的人来不厌其烦地向他投诉。开始，他还用一副很认真的态度去听，听了，又认真地核查。后来，当他发现，这些爱打小报告的人，大多言过其实，并带有明显的个人目的时，他警觉了，也发怒了，下逐客令有之，找种种理由不予接见有之，日子长了，下属又有反映传入他的耳朵中，说他对下属态度粗暴。他为自己的形象受到损害而苦恼，最后还是一位他属下的公关人员偶然知道了这件事，便给他出了个主意，这才使他脱离了尴尬情形。

那位公关人员对他说，日本前首相田中角荣有一绰号叫“我知道”，因为只要人家一开口，他就会说“我知道”，田中就用这种语言尽快结束与下属的谈话，效果特佳。

这位商界人士依公关人员的指导行事，结果，终于使他摆脱了被下属整日纠缠的困境。

试想想，当你去找某人诉说时，你才说至一半，他便说“我知道”，即使你还有万语千言，你还有说下去的必要吗？

散布谣言的手段

某年夏天，法国盛传猫可以传播艾滋病，引起法国社会一阵骚动，于是，大街小巷到处是被遗弃的猫。由此可见散播谣言的可怕。值得注意的是，纯属虚构的事会令人信以为真，理由之一是因为“朋友的朋友”介入其中。所以说，没有比假借第三者的传言更能使谎话变成真理的了。换言之，从第三者口中传出的谣言，更具有说服力。

譬如：在街头巷尾常听人说某家先生感情走私，如果话中加上“据说某家太太亲眼目睹……”则更能加强事情的真实性。不少人为了击垮竞争者，会不惜一切采取这种卑鄙的手段。

我曾见过这么一个例子。某职工宿舍曾传出会计科长侵占公款的消息，这应该是对他不怀好意的人放出的风声。没有想到这消息很快就传到董事长耳里。董事长认为科长是位忠厚老实的人，他会觊觎公款，令人感到不可思议。经调查，纯属造谣。

细加分析才发现，这谣言会让人信以为真，是因其天生认真的性格所致，也由于他平日工作认真，在财务方面抓得很严，便得罪不少人。有些人恨不得他早点下台，于是便开始造谣，使谣言迅速蔓延开来的重要因素只是一句：“这是我听到的消息。”

虽然没有举出传闻者的姓名，但已威力十足。以“我有点风闻”的方式来透露消息，会让人以为这已是众所周知的事。并为自己后知觉而感到不安，自然会对这消息表示深切的关心。一旦听过之后，也会迫不及待想把这消息传给别人。后来，那位会计科长的无辜得到证明，且他本人也承认，受人怀

疑，自己也有责任。”但这一事件，反而使科长的身价大为提高，这种结果，必让那位陷害者大失所望。

越是独家新闻，越有传播价值

某贸易公司的科长与属下女职员幽会时，被另外的女职员瞧见。由于这两位女职员是同期进入公司，感情笃厚，所以有意想隐瞒这件事实。但愈是想保密，愈容易说漏嘴。有一天，她无意中说：“这句话只能在这里说……”把此事泄露给其他同事。想不到，这件事很快就传开了，不久，“只能在这里说”的这件事，便传遍公司各个角落。最后逼得那位科长与女职员无地自容而辞职。

泄露这消息的女职员也许并无恶意，但无论如何，只要一听到“这些话只能在这里说”，反而易让人想把这些话传开，这乃是人之常情，无可厚非。如果公开谈论小道消息一类的话题时听众反会怀疑说话者的良知，甚至不在乎其说讲的内容而注意说话者的性格，搞不好觉得“此人真恶心”。但如果再加上“只能在这里说”，则让人以为“对方无意要去强调这传闻，只是特别告诉我一人”，即使对方话中真的隐藏恶意，我们也不易发觉。

有些人专门利用这种心理战术去散布别人的隐私、别人的罗曼史、小道消息，是很缺德的行为。

但是，有时我们为了使人们对我们所说的话产生兴趣，也不妨试一下这种方法。在商战中，人们常用此法使离间计，或散布商业小道消息。如说“某人某人的公司快垮啦，银行都封了。他的帐号啦，这事我可没告诉别人，只对你讲了……”结果，这消息往往越传越远。这是因为，越是“独家新闻”越有传播价值。

故意提出相反的论调

如果你与对方面谈的目的，是想知道对方的想法，就必须在有限的时间之内，尽量正确地掌握对方的形象。掌握的方法必须靠各种深度的心理技巧。其中有一种称为“压迫面谈”的手法，使用起来效果很不错。典型的例子是，提出一个令对方不快的质问，置对方于困境状态，迫使他作出两者间的选择。换句话说，其实是“欺压对方”，他于危机的状况，看他的反应。

一个人处在危机中，就好像赤身裸体地立在众人面前一样，因为其装饰外表的“理性”已经失掉，既然没有了伪装，心理的情况便很容易暴露出来了！

心理学家曾经在电视节目上邀请一百名观众代表，做过类似的探测。当时摄影棚内放置了一百张三面椅，代表坐在椅子上，两侧和后面部是高高的遮板，无法看到其他的人，只能面对主持人和摄影机，而且必须戴上耳机。这样一来，坐在椅子上的人只能听到主持人的问话，其他完全“与世隔绝”。在这种情况下，每位代表的表情都令人叫绝。一些平常有钱有势、姿态优雅的人，在碰到较尖锐的问题时，竟显现出了平常我们绝对看不到的表情，有的甚至愤而退场。

一位以取材积极、果断而闻名的国际政治记者，就曾表示他取材的信条便是“使对方生气”。这种方法是为了要使警觉性很高的厉害人物说出真心

话，故意以无礼的态度，或是使对方神经可能错乱的各种质问对待之，这便是所谓的“压迫面谈”。故此他能够收集到别的记者采集不到的新闻，这应归功于他这种能掌握人心的心理战术。

想探测对方说的是否为真话，或者想知道他对当时的话题关心到何种程度，便可利“压迫面谈”的方法，故意提出对方不满意的意见。注意，如果仅仅只是想知道对方的诚意，却会因此把对方惹火了，反而对你不利，除非你决定与他一刀两断，或者你还有法宝可以使他息怒。因此，如果你没有处理人际关系的信心，还是不要轻举妄动。

不过，你若采用另一种方式，如“大家都说……”“××说……”，把发言权推给第三者，避免自己直接提出来。这样、就可把令对方不愉快的事提出来，以使我们能够在对方不警觉的情况下，观察到他的反应及真实的内心和人品。

开门见山能缓和紧张的心理

一位摄影师的成功非常值得注意，无论怎样有名望的女影星或是女电视演员，似乎被他特有的魅力所吸引，把拍摄裸体照的权力，随随便便地就给他，由此，他得了个绰号叫“脱衣名人”。

是什么原因使这位摄影师取得成功呢？

他的回答竟出乎意料地简单——

他说。对于第一次来到摄影场的人，开头第一句就说：“我今天要拍你的裸照。”将自己的目的明明白白地说出。

如果你以为这位摄影师是一位很有胆量的人，那就大错而特错了。事实上，他是位极胆小的人，为了消除臆测时的紧张不安，他索性抛开了“她是不是会答应我”、“我要如何说服她”等想法，而直截了当地说明目的。

通常。当我们试图去某一家公司应聘一份工作时，我常常也面临种种顾虑，如“这家公司会答应我的请求吗？”“我该如何更出色些才行呢？”当我们陷入此类问题的包围圈中时，一个最简单的办法，就是豁出去，将自己的想法开门见山地去对那家公司的主管讲，相信无论用与不用，他都会给你一个回答的。

的确，只要我们将造成紧张与不安的原因坦白地说出，便能消除心理障碍。而这种紧张不安的情绪一经消除，不管对方的名声多么显赫、地位多么高贵，你都能将自己摆在一个与对方轻松自如地交谈的平等地位。

第四编 推销技巧和口才

推销前模拟谈判练习——削弱对方的相反意见

每件事情都有两面。每一次交易都包含着满意与不满意两种可能性，买卖双方总会产生一些需要克服的反对意见。交易能否成功，在很大程度上就在于你如何去面对反对意见。

卖方和买方可以采取同样的方法来处理反对意见。就卖方而言，常常因为害怕触怒买方，所以问题比较棘手，而买主的问题就简单多了。

琼斯先生最近曾和一位珠宝商交涉，珠宝商对琼斯先生所提出的反对意见，处理得非常好。事情是这样的，琼斯的妻子视力不太好，她所使用的手表的指针，必须长短分得非常清楚才行。可是这种手表非常的难找，琼斯先生费尽心力总算找到了一只太太能够看得清楚的手表。遗憾的是，那只手表的外观实在相当丑陋，很可能正是因这个缘故，一直卖不出去。因此，琼斯先生认为，那块表卖 200 元似乎贵了点。他把这个看法提了出来。

珠宝商回答说：“这个价格非常合理，因为这只手表精确到一个月只差几秒钟而已。”琼斯先生又提出反对意见说，时间之精确与否并不很重要。为了证明给珠宝商看，他还拿出太太的天美时表让珠宝商看：“我太太戴这只 10 块钱的天美时表已经有 7 年了，这只表一直很管用的。”

珠宝商回答：“哦！经过 7 年之后，她没有看过这么一只专门设计给人们容易看的手表。”

最后，那只表以 150 元成交。

在削弱对方的反对意见上，珠宝商实在是一个专家。

圆滑地处理对方的反对意见，可使你明天生意更加兴旺。为此，你不妨从以下九个步骤开始练习：

第一步，在和顾客谈判之前，先写下自己产品和其他竞争产品的优点和缺点。

第二步，记下一切你所能想到的，可能被卖主挑剔的产品缺点或服务不周之处。

第三步，让公司的人在脑力激荡会中，尽量提出反对意见。同时让他们在顾客尚未提出意见前，练习回答这些反对的意见。

第四步，当顾客提出某项反对意见时，要在回答之前，了解问题的症结。

第五步，等你了解问题的症结后，便得权衡一下，看看问题是否容易应付；若是容易应付的反对意见，便可以利用现有的证据来加以反驳。

第六步，利用反问来回答对方，诱导他回答你“是”。举例来说，你可以询问对方：“你是不是正在为昂贵的维护费烦恼着？”而对方的回答很可能是肯定的。既然他不喜欢昂贵的汽油费和修理费，你就可以趁此机会向他介绍“凯迪拉克”牌汽车的优点了。

第七步，不要同意顾客的反对意见，这样会加强他的立场。汽车推销员如果说：“是的，凯迪拉克牌的维持费用是很高的，但是……”那就非常地不明智了。

第八步，假如顾客所提出的反对意见是容易应付的，你可以立刻拿出证明来，同时还可以要求对方同意。例如，汽车推销员便可以如此说：“你可能认为凡在昂贵的汽车比赛时，凯迪拉克牌只用了一加仑油就跑了 15 英里，

这不就是证明吗？”

第九步，假如顾客所提出的反对意见令你非常棘手，那么你就要以可能的语气来回答，然后，再指出一些对顾客更有利的优点。例如，若顾客认为凯迪拉克牌汽车的售价太高了，汽车推销员便可以如此回答：“那么你是中意这辆车子了，只不过是价钱困扰着你，对不对？你再也不可能找到性能如此良好的车子了，它的马力很大而且绝对地安稳，即使再转卖时价值仍是很高的，算起来仍是很经济的，每个人都可以拥有一辆车子，但并不是每个人都能拥有这么一辆高级的车子，许多大人物之所以喜欢以凯迪拉克代步是有原因的。他们晓得真正的好东西。”

在应付客户的反对意见时，我们必须记住这个要诀：让顾客知道我们是了解他的观点的，同时还要用反问方式来回答顾客的反对意见——不但要表达出你的了解，并且要诱导他回答你“是”。当顾客的反对意见难以驳斥，或难以诱导他回答“是”的时候，通常，推销员都会顺其自然地同意顾客的反对意见。这种情形千万要避免，加强彼此对立的情势是很不明智的。推销员碰到这种情况时，应该强调这项产品的优点对于买主有多么地重要。尤其当顾客对价格有所抗议的时候，最好是这么处理。

售货技巧种种

如何才能做没有任何损失的让步呢？这个策略的妙处在于谁都可以去做，且使得交易对自己更有利。

以下便是可行且不致有任何损失的让步：

1. 注意倾听对方的要求。
2. 尽量给他最圆满的解释，使他满意。
3. 如果你说了某些话，就证明给他看。
4. 即使是相同的理由，也要一再说给他听。
5. 对他温和而有礼貌。
6. 向他保证其他顾客的待遇都没有他好。
7. 尽量重复地向他指出这次交易将会提供给他完美的售后服务。
8. 向他说明其他有能力及受尊敬的人也做了相同的选择。
9. 让他亲自去调查某些事情。
10. 如有可能，向他保证未来交易的优惠。
11. 让公司中高层主管亲自出马，使买主更满意而有信心。
12. 让他了解商品的优点及市场情况。

以退为进的交易技巧

1. 替自己留下讨价还价的余地。如果你是卖主，喊价要高些；如果你是买主，出价要低些。不过不能乱要价，一定要合理。

2. 让对方先开口说话，让他表明所有的要求，先隐藏自己的要求。
3. 为让对方在重要问题上让步，在较小的问题上，你可以先让步。
4. 不要让步太快。
5. 不要作无谓的让步，每次让步都要从对方那里获得些好处。
6. 记住每一让步都包含着你的利润。

买方的购买策略

当买方迫使卖方降价时，马上开始讨价还价；反之，当卖方打算交易时，应尽量提高售价，这样才有讨价还价的余地。

作为买方，你不要赞美东西的品质如何如何不错，卖方服务如何周到及交货如何如何迅速等优点，因为这样会给你杀价带来困难。卖东西的人若知道你很满意的心态后，就会出高价，而且不愿意降价了。

一个成功的买主要使卖主从谈判开始直到出价时，一直忧虑能否做成这笔生意。因此买方要尽量挑剔产品的缺点，这样就可让卖方出较低的价格。至于你需要快点交货或者特别售后服务，慢点再谈不迟。

这是什么道理呢？

因为一旦价格和卖主协定，卖方就不会因为交货、服务或质量上的小问题而放弃这笔交易，所以，把握这个原则后，你不但能获得品质好、交货迅速、服务到家的产品，而且还可以便宜地买进。

见面前先拟定推销自己的重点

一天，我的办公室来了个人，说要讨教有关才能开发的问题。据他称：他们公司想编排一套培养人才的课程，这项工作落到他的头上，但他是个外行人，什么都不懂，所以特地来向我请教。因为他的态度很谦虚，我也就不厌其烦地为他做各种建议，并加以解释。可是不久之后，他说出了许多意见，这些意见听起来，都不像是外行人的理论。于是我才恍然大悟，这个人只是打着讨教的旗号，其实他真正的目的，是推销自己。我觉得非常愤怒，事实上，他大可一来就表白：“请你听听我的意见！”不必用虚伪的借口做幌子。

与人见面，都有个主题（目的），为了要达到此目的，必须要给对方留下一个好的印象，但是不能够像上述例子中的那个人一样，原先的说词是一回事，后来又表现出另一副面孔，且给人一种头尾不连贯，甚至虚伪做作的印象，这样就前功尽弃了。

初次见面，因为对方对自己没有任何印象，所以必须在“制造好印象”上下功夫，在见面之前，就先拟定一套推销自己的计划，按部就班地实施。

强调他人的“恶”，可以引开对方的注意

一些不法厂家的推销员，经常以下列说词来接近客户：

“在同业中，不少恶劣厂家把不良的产品推销给客户，您得多加小心。”

对方似乎在强调自己的善良，但会强调他人之“恶”，多半也反映出自己的“恶”。这些不法商人，会如数家珍般地把各种恶劣商品介绍给客户，同时并教导他们如何免受欺骗。这种手法很容易取得顾客的信赖。事实上，被这种假冒产品推销员欺骗的人不可胜数。人们总以为，对方如果是恶人，便不会把别人的恶行及防骗手法教给自己。恶劣商人即是看准这种人性弱点，使人产生错误的判断。

仔细推敲，初次见面即把商界巧妙推销手法介绍给对方，让对方恍然大悟，这既是恶劣的推销员。当然，也有真的善良业者，他们自己研究对策，

但其说词不像恶劣推销员那么栩栩如生。

所以，前来拜访的推销员，如果他会再三强调他人之“恶”，千万不要受其左右。不妨让我们主动提出询问具体的现状，若是对方志得意满讨论整个细节，我方可要警惕。

怎样吸引对方的注意力

想大量推销特定的一种商品时，不妨采用“连呼型”的广告战术。电视广告中常打出“被称做××的只有××”等便于记忆的广告，这也是属于“连呼型”的一种。如果推销量想在类似商品中遥遥领先其他公司，那么，与其举出多种优点，不如反复宣传某项优点更具效果。对消费者而言，与其提出许多细小的说明，不如强调一个优点更有震撼力。简言之，只要一个优点打动人心，其他便相继到来。

据说，这种强调特定一项优点的方式，最能让女性与儿童的心理受到动摇。如果同时标榜许多优点，会让女性引起反感，怀疑“对方是否想吸引我”而提高警觉。反之，如果只强调某一优点，便能引发对整体的好感与信赖。

也许随着个人程度不同而感受不一，但商场上，这种技巧普遍地被利用。记得从前，我应邀参加某新公司的职工大会，当时，董事长的讲话让我刻骨铭心。他对全体员工说：“本公司既无传统也不讲求排场，技术方面只能说是二流，但我相信自己员工是一流的。”这些话，无疑提高了员工士气，但更受感动的，则是公司以外的人。

当然，局外的人都了解该公司尚未成熟，但由于被指出“员工是一流”的优点，使得全体的评价也被提高，任何人都会觉得“这家公司前途无量。”

事后想想，一种长处并不足以代表整体的长处。我们往往只见样品就订货，其实，样品与实际货物在品质上差异颇大。这也是因为优异的样品，使人对产品的评价提高。因此，我们要知道，只强调部分长处的销售手段，是意图让人忽略它的其他缺陷。

改变数字，可产生“换算心理效果”，变不利为有利

当我们逛街时，常常可看到商店门口标示“袜子三双十元”、“笔记本四本一元”等降价大拍买。乍见之下，令人觉得十分“划算”，毫不犹豫地买下它。其实，这些东西并不是想象中的便宜。譬如：袜子原来一双三元，三双九元，平均一双便宜三角左右，但往往令人感觉好像只有半价一般。这即是抓住消费者的心理弱点，以为整批购买会便宜很多。

事实上，这种宣传方式具有微妙的意义，利用此技巧，可使原来大的事物显得较小；反之，也可以使少的事物显得较多。此种例子，不胜枚举。最典型的例子，既是商品分期付款的销售广告。看到价格四千元录像机，月付一千元，会让人觉得便宜。

更奥妙的是，在分期付款上点缀吸引人的言词。比如：五千元的彩电，月付一千五百元，每日只要少喝一杯牛奶，四个月既可购买一等类似广告。经过这种宣传效果，原来不太想买的人，极可能会买它。这种手法，确实有不可思议效果，原来不太想买的人，极可能会买它。这种手法，确实有不可思议的魔力。

在西方房地产的广告中，此种手法也极受欢迎。由于地价暴涨，人们只好购买较便宜的郊区房子。但任何人都希望拥有交通便利的住宅，因此，建筑公司即掌握住这种人性弱点，大力做各种花样的宣传，比如：“从B地到C地火车站只要六十五分钟。”同样的时间，“一小时零五分”，会令人感觉路途遥远，如果写成“六十五分钟”，还不致于让人产生太大的抗拒力。其实只是改变一下数字单位，但却能使时间显得较短。

善加利用这种心理战术，想在工作上得到好成果，并非难事。譬如：某贸易公司产品的交易日期只剩三天，但部下的工作进度赶不上。这时，与其申斥或鼓励，不如先让他们放松心情。同时摆出悠闲的姿态说：“还有七十二小时，绝对没问题。”这比起紧张兮兮地说：“只剩三天。”更能让部下提高工作效率。

对方的小错误不必太计较

有个推销员为了要开发新客户，一天要跑好几家公司，接洽的对象，多半是科长级的人，不过偶尔也会见到经理。因为每家公司的规模、制度不尽相同，同样的业务，有些公司让科长出面就可以了，有些则必须由经理处理。某一天，这位推销员在一连拜访了好几位科长之后到某公司，接待他的是一位经理。虽然彼此都交换了名片，可是一整天的忙碌使得这位推销员有点糊涂，在谈话中，他还是不断地称呼对方为“科长”。

等他回到自己的公司整理名片时，这才发现了自己的错误，于是十分紧张地打电话道歉，那位经理却说：“喔！原来是这回事，没关系，你不要放在心上！”语气里所表现的豁达，使得这位推销员又感激又敬佩。

的确，明明是个“经理”却让人叫作“科长”，平常人总会有点不快，但是对方不但没有当场提出纠正，甚至事后还安慰对方，可见得是个气度宏大、胸襟开阔的人，这也难怪这位推销员佩服不已了！

类似的情形在日常生活中也时常发生，最平常的例子，就是督促小孩做功课的态度。小孩功课有错误，与其直接指出来，不如让他自己发现，效果来得更好。这种方法，无论是用在父子之间还是师生之间都很有效，因为可以保持犯错人的自尊，而加深其自我纠正的印象，以后会避免再犯。这在人际关系上，是很有用的一个方法。

有亲密关系的人尚且应该用这个方法来处理对方的的小错误，更何况是初见面的两个人？对着完全不了解的人，中断了彼此的谈话专门指出对方微不足道的错误，实在不是件愉快的事，尤其是自己所犯的 error 竟然就是对方的头衔时，更会令人尴尬不已，除了道歉之外，只能是手足无措了，像这样，谈话还能继续下去吗？

像这种情况，前述的那位经理就处理很好，如果他在那个时候立刻纠正对方，这位推销员在满心的难堪之下，反而会把自已的错误丢在一旁，同时也会认为对方是个拘泥于细节的人，说不定会产生憎恨之意。当然有关工作上的重大错误是必须当场纠正的，但仅止是称谓上的一个错误，与工作的内容毫无关系，就不必计较了！

因此，诸如此类与工作本身没有关系，或是与谈话主题没有什么关系的小错误，发生在初见面的人际关系中时，最好视而不见，这样不但能避免引起对方的紧张，自己还会有很大的收获。

强调“只因为是你，我才提供这么有利的建议”

相信您也有这种经验，对于“有利”或“动听”的言语，心中会存疑，因为真正有利的话，是不容易碰到的，谁都不相信此种情报会提供给自己。但言语奥秘的高手，熟知人类心理会有此种猜疑，因此将计就计。

企图推销昂贵商品的业务员，为了做得到生意，可能会说：“这商品极为实用，虽然价钱贵了些，但买下来绝对划算。”这样直截了当的推销员，会让对方产生怀疑：为何此种有利的情报会提供给自己？所以会加上一些限定购买对象的言辞，说：“我们只向您这种高级商业人士推荐。”

弦外之音，无非是说明只对限定的某些人提供有利的情报，使这些人一听到只有自己才能受此恩惠时，便觉得这是极珍贵的情报。这种“因为是你”或“只对你”等把对方加以限定的说法，能满足人的自尊心，因此，很能让人去接受自己的建议。

前些日子，我就中了这种圈套，而被一位街边个体户推销了一件高价的大衣。对方告诉我：“价钱虽然高了些，但由于是高级产品，所以只进货三件，一件卖给××先生，一件卖给××先生，而剩下最后一件，无论如何要由先生您来穿。”心中明知这是老套，但却畅快无比，因为××先生与××先生皆是社会名流，这更能满足我的虚荣心。换言之，明知对方在拍马屁，但对这位女店东的推销手腕也有几分佩服，最后还是买下了它。

让自己的主张出自对方之口

我认识一位拉广告赞助的朋友，他拉广告很有一套。我曾经就此事请教过他，他说：“我一定要和对方见个面才使得出办法来，在电话里行不通。只要见个面，我就可以找出对方非接受不可的理由。”因此，很多不轻易出赞助的企业家一碰到他，都只好束手被擒。

他的办法：想尽办法与对方见面，见面之后不提正事，先装作没事一般与对方话家常，尽量使话题愈谈愈投机，然后在适当的时候，说：“你这样一提，使我想起了……问题，你认为如何？”其实这个问题，他老早就放在心上。对方中计发表意见之后，他就接着说：“太好了！你的意见非常特别，就请你按照这个意见替贵公司宣传宣传吧！”这样一来，对方往往会答应了下来，因为要宣传的东西自己刚刚都已经说过了！

即使你没有什么要求，只要是表示自己的意见，也可以用这个方法。例如：“对！你这样说，倒使我想起……”或是“正如你所说的……”等，先用对方的话，再引出自己的意见，可使对方认为自己是主角，会更容易接受你。尤其是你想要说服对方时，这种技巧更见重要，因为若直截了当地提出，对方会有压迫感，但若使用对方用过的表现法，就完全不同了！谈话时，即使主导权在于自己，也要不时地捧捧对方，使对方更容易听你的话。

利用趋同心理进行推销

“看到别人在做，自己也想做，但那并不一定是自己喜欢做的。”这个道理相信大家都能领悟吧！以闯红灯为例，其实自己无心要闯，只是看到大

家闯，自己也跟着闯。这即表示任何人都有“想和别人一样”的强烈意识。很多推销员既利用此种人性弱点，让顾客买下原先无意要购买的东西，这已成为当今社会的严重问题。很多母亲就面临这种困扰，她们就读小学的子女，常被迫购买昂贵的学习教材。事实上，这些母亲最初都拒绝购买，认为家中不需要用如此昂贵的教材，但最后却违背本意去购买，这是为什么呢？原因是“隔壁邻居的太太都买了”这套说辞让对方改变初衷。但事后打听之下，隔壁邻居的太太都受同一说辞的欺骗，被迫购买这套教材。

由此可知，人们是如何禁不起“大家”的引诱。利用这套手法的人，除了推销员以外大有人在。因此。不妨把“大家”视为是企图让自己的要求顺利通过的伎俩。

当我们把自己的要求，打扮成大家的要求提出来时，容易得到别人的赞同和通过。

如何使事情趋向对自己有利

日本有位棒球队教练，看到有个主力队员始终无法打击内角球。任凭如何纠正，他总是闪开或挥棒太迟。这位教练看情形不对，只好改变指导方式，亦即向队员提出一连串的询问：“如果棒球朝你身上飞过来，你该怎么办？”“把腰抽回，会产生何种结果？”“你是否怕球？”“侧过身挥棒，理由何在？”通过接二连三的发问，是希望让球员在思考过程中，发现自己的缺点。果然，这位球员在了解自己的缺点后，便会努力地克服。

因此，与其教导对方“该这么做”，不如采用此种方式来有效。的确，一个人与其受别人的指示行事，还不如实践自己下的结论。所以，想让对方错觉是自己所下的结论，就要善用这种一连串的询问方式，以此诱导对方达成对我方有利的结论。

不瞒你说，我也有过如上的体验。那是购买西装的事，当我一踏入西装店，店主立刻过来招呼，问道：“先生希望什么样的颜色……”我答道：“深蓝色如何？”对方马上又说：“依先生您的体格，深蓝色很相配。您希望什么样式的钮扣呢？”我只好回答：“只有一颗钮扣的怎么样？”“这个……依先生您的行业，还是选择有点特色的较好。”就这样，我一一回答对方的询问，最后，不知不觉地买下店员所推荐的深蓝色西装。

当时，我自己也觉得这套西装很合适，但回家后仔细打量，总觉得不太对劲，而我又不好意思要求更换，毕竟当店员提出询问时，我也回答了自己的条件，结果，等于自己选择了那一套西装。该店员虽然只是提出一连串的询问，但其目的在于封我的嘴，不让我表示抗议，其技巧之高，实在令人发叹！

当对方想诱导你做某种结论时，聪明的人不从正面着手，而只是让你回答他的询问，假装尊重你的意见，让你错觉自己主动做决断。故一旦有人反复对你提出询问时，应了解对方的心理战术。

从简单开始

我曾经向一位优秀采访记者讨教，想不到他所说的采访诀窍，竟是那么容易。他认为：“无论对方如何坚持，先提出对方容易回答或容易同意的询

问，就是这么简单。”访问者与被采访人往往都是初次见面，一开始，双方一定持有相当的戒心，如果采访者首先即提出问题核心，会使对方更加提防，这是他本人的经验。

一般以为，只要依照论理程序进行沟通，一定可让对方了解，事实不然。相信人人皆有此经验：“虽然内心明白，但还是有那么一点不对劲。”这是因为心理的鸿沟尚未填平，所以从相反角度来看，不论对方如何坚持，只要让对方心理容易接受，即可简单地征服对方。要达成此目标，其最基本步骤，即是不让对方建立拒绝的“心理架构”。具体地说，不断提出让对方回答“是”的询问，这也是哲学家苏格拉底惯用的手法，因此，被称为“苏格拉底式回答”。不断地提出让对方回答“是”的询问，会消除对方心中的芥蒂，使对方肯定接受自己的意见，这往往是使人后悔莫及的心理战。

许多一流推销员或商业人士，会把此会话技巧应用于生意接洽上，因而达到良好的业绩。这种“苏格拉底式回答”在私生活上也被广泛地利用，尤其想得到女性青睐的男士，更应擅长使用这种手法。

对女性的沟通，与其采用推理程序，倒不如利用容易被接受的心理感应来说服。如果能让女性不断地回答“是”，也许很容易邀请女方一同出游，因为此刻她的神经已经麻痹，对任何事物都会心不在焉地回答“是”。您是否也曾经中过此种圈套呢？

先发制人式地提供选择方向

当你驻足于百货公司的服装专柜前，数着钱包内的钱，正犹豫是否该买一件时，当然，这时的你对衣服的颜色或式样并无具体要求。在这种情况下，如果对方是位精明的店员，她会暂时观察正在迷惑的你，然后提供选择说：“颜色方面，你是希望明亮些还是稳重些？哪一种呢？”

事实上，你正是为该不该买而迷惑，并非由于颜色或款式的关系。但此时，店员把你购买作为既成的前提，进一步展开下一阶段，以“明亮或稳重些”一类二选一的具体方式发问，这既导致对方忘记刚才所迷惑的原因。最后，店员会再补充“这个……如果是你要买的话，我建议你还是选择色彩明亮一点的较好。”如此而被诱导你以购买为前提来加以思考。

像这样故意设下与实情不同的前题，企图左右未来的判断，在心理学上称为“错误前题暗示”。比如想把对方引导向A方向，就要给对方已经朝A方向做决定的暗示。不论是哪一件，只希望顾客能买一件的店员，在对顾客的会话中，即采用已经让对方决定购买的语气。换言之，是否要购买的选择，已被明亮或稳重色的选择所取代。虽然，这是人为故意设下的错误前提的选择，亦即是让客人从明亮或稳重色之间做选择，使客人错觉自己是做了一项自己的选择。

“A或B，请您选择自己喜欢的。”这时候，会让人以为做了一项自己的选择，而上了错误前提暗示的当，最后被迫做有利于对方的选择。

适当地附和对方可使其接受我们的看法

一般食品与电气制品的厂商，都设部门专门处理对产品不满的消费者。据从事这一工作的专业人士说，处理此类事件。首要的就是得承认对方的抗

议，但这种承认并不表示承认自己公司产品的缺点，只是以“原来如此”、“您说得很对”等话来附和对方，使其怒气平息，并趁机说：“您说得没错，但是……”从而提出自己的意见。

这种会话方式，称为“应酬式会话”。在推销技巧中，占有重要位置。当对方以“原来如此”、“的确没错”的话来附和自己的主张或态度时，便会发现自己上当的评价，因而不由自主地相信对方，萌生“容忍”对方的想法。

在推销员训练班，指导老师会告戒每一个学员，当遇到客户态度恶劣的拒绝时，推销员首先必须表示全面性的同意，然后设法进行推销，往往可使推销获得意外的成功。

善于管理员工的企业主管，往往无形中也运用此种技巧来管理不太听话的员工。当这类员工干了错事时总是用“但是……”来替自己辩解，试图把自己的行为合理化，这时，主管首先会说：“原来如此。”以此来承认员工的想法，接着批评道：“但是这样的做法欠妥。”这样一来，就可使自己的意见被员工接纳。

美国心理学家曾经对死刑制度反感的学生做过如下试验，他从头到尾只是反复地回答“好！好！”最后却改变了学生的意见。当自己的意见一连串地受到肯定时，会使人对不同的议论采取宽厚的态度，甚至想要容忍。依此看来，对于不断以“嗯嗯”、“的确没错”、“您说得很对”等言语附和之人，应该加以防范，以免上当。因为这种人往往心怀鬼胎，设法解除我方的戒心，最后让自己的意见得逞。如果被肯定的附和语所诱骗而谈个不停，说不定在自己觉悟时，已被迫接受违背本意的想法。

善攀谈，小店生意隆

香港九龙有一家美容院，其生意兴隆为当地之冠。有人讨教发达的理由，店主人说，这完全由于美容师善于在工作时间和顾客攀谈的原故。

但怎样使工作人员善于说话呢？

“便当得很，”店主人说：“我每月把各种报纸杂志都买了回来，规定各职员在每天早上未开始工作前一定要阅读，就当日常功课一样，那么他们自然会获得最新鲜的说话资料，大博顾客的欢心了。”

“倘若你说你不高兴看书报，或者说没有工夫看书报，那么你就自然无话可说了，连书报都不爱看，他如何找到与顾客攀谈的话题呢？”

一个胸无点墨的人，当然不能希望他在说话中应对如流。学问是一个利器，有了这利器，一切皆可迎刃而解。你虽不必对各种专门学问皆作精湛的研究，但是那些常识却是有益无害，且必须具备的。有了一般的常识，倘若能巧妙地运用起来，那么应付任何人都是不难的。

世界动向、国内建设形势、科学新发明新发现、世界各地的风俗民情，以及艺术新作、时髦服饰、电影戏剧作品的内容等等，皆可从每日的报章和每月的杂志中看到。我们若做有心人，善于将这些信息加以利用，就不难收到意外的效果了。

糖衣裹着的苦味药丸

某机关陈主管有一天对女打字员王小姐说：“你今天穿了这样一套漂亮的衣服，更显出了你的美丽大方。”王小姐突然听到了主管对她的称赞，受宠若惊。没想到陈主管又接着说：“可是，我要告诉你，我说这句话的目的是要使你心里高兴，我希望你以后打字的时候，对标点要特别注意一些才好。”陈主管这样说，未免太露骨一些，但这一方法还是值得仿效的。因为，他如果直截了当地告诉王小姐，叫她对标点要特别注意，她心里就要感觉到今天受了上司责备，她也许会几天不愉快，她也许要为她自己辩护，说她自己是很小心的，因为原稿上有错误或不清楚，所以她不能对错误负全部责任。这样一来，陈主管的规劝不但不起作用，说不定还会惹来一场没趣。

我们都曾注意到，有些苦味的药丸，外面裹着糖衣，使人先尝到甜味，容易一口吞下肚子去。于是，药物进入胃肠，药性发生效用，疾病也就好了。

我们要对人说规劝的话，在未说之前，先给他一番赞誉，使人先尝一甜，然后再说上规劝的话，对方就比较容易接受了。

使用商量的口气调动员工

如果你要人家遵照你的意思去做事时，应该用商量的口气。譬如你对人家说：我要你这样做。但你不这么说，而是用商量的口气说：“你看这样做好不好呢？”假使我要你的秘书写一封信，你把大意讲了以后，再问一下：“你看这样写是不是妥当？”看了要修改的地方，又说道：“如果这样写，你看怎样？”你虽然站在发号施令的角度，可是你懂得人家是不爱听命令的，所以不应当用命令的口气。

试想一下，若在一个酷热的夏日，工人们因天气太热而躲到树荫里憩息，工程施工员走去就把大家臭骂一顿，工人们迫于无奈，自然只好马上起来继续施工。可是当施工员一走，他们便又停手了。这是为什么呢？如果那位施工员换一种方式，上前和颜悦色地说：“天气真热，坐着休息还是不断地流汗，这怎么办呢？工友们，现在这些工作很要紧了，我们忍耐一下来赶一赶好吗？我们早早赶完了，早点回去洗个澡，再休息，既舒服又自在，怎么样？”

这效果一定不会太坏。

第五编 对方的言中之意如何洞察

评估对方的话时应注意的四个原则

一个优秀的谈判者必须保持着怀疑的态度，在评估对方所说的话时，要注意以下四个原则：

1. 永远不要将任何事情视为理所当然。
2. 每一个事情都要经过调查。
3. 要让每件事情看起来都很合理；不合理时，就要保持怀疑的态度。
4. 在事实和事实的阐释中要划出明显的界限，不要被对方所愚异。

小心对方得寸进尺

当卖主让步的时候，买主会有什么样的反应呢？买主只会注意让步本身；即使那已是一个很大的让步，买主仍会觉得不够，而向卖主提出更多的要求。这就好像一个连锁反应——我们所说或所做的会影响到别人的言行举止，而别人所说和所做的也会反过来影响我们……一直如此循环下去。

所以卖主在每次让步之前，都必须预先想好让步对买主可能产生的影响，及买方可能的反应。卖主必须先问自己：如果我作了这个让步，而他再有更多的要求时，我该如何应付呢？

与专家商谈的策略

当你面对一个“专家”时，要保持冷静的态度，不要言听计从。是的，专家和普通人一样，也有他们的弱点。因此，在与专家商谈时，应注意以下五点：

1. 测验他的能力，姑且不论他是不是专家，对于你所擅长而特别了解的题目，他也未必比你懂得更多。
2. 不要用财富、地位和名誉来判定一个人是否是专家，而应设法认清专家的真与假。
3. 专家毕竟只是精通某一范畴的专才，并不一定对任何领域都精通、了解。
4. 扩大讨论的范围来考验他的知识领域。
5. 保持怀疑的态度。试探他是不是“真”专家及他究竟专到什么程度。

假使这些方法都无济于事，你还可以以无知为借口、做自己的挡箭牌，因为对方到底是专家，而你不是。无知和无理在商谈中是非常有力的武器。没有一件事比和一个不了解或根本无法了解你意思的人商谈，更令人沮丧或更令人容易让步的了。所以不要害怕连续用 10 种不同的方法去询问对方同一个问题，尽量套出你想得到的答案。因为专家也有因说话太多而说漏嘴的时候。

对付专家最佳的防卫方法也许是努力地进修，一切靠自己的力量。一个应记住的原则是：对于任何一个专家来说，永远会有另一个实力相当的手的。

推敲对方的弦外之音

费洛伊德认为，对方作出的任何一项陈述，从总的方面来看，有三层含义：其一是他想要交换的意见；其二是其措词中包含的信息；其三是措词的潜在意义。这一观点，为全面理解人的谈话提供了线索。

常听人说“顺便提一下……”从外表上看，给人的印象是他想说一件事，并且这件事是偶然才想起来的、无足轻重的。但有经验的谈判者都知道，十有八九，这是一件十分重要的事，是切不可等闲视之的。

当一个人用“老实说”、“说真的”、“坦率地说”、“真诚地说”，这样一类词句来提起话头时，其实他是在故作姿态，对其意图的理解切不可仅仅停留在这些事情上。更有趣的是，有的人在谈判中把重要的信息冠以“趁我还没有忘记……”的开头。这是非常荒唐的。试想想，如果一个人即将忘记某件事情，他是绝对不可能提起的；他能够提起，就说明他绝对没有忘记。这和那种“顺便提一下……”的说法一样，表面上显出漫不经心的样子，其实所说正是他认为十分重要的事。如果听者只是从字面上去理解，势必大上其当。

因此，只要对方有所言，我们就应当留神，要善于从那些表面看来毫无意义的重复词句中，发现其隐蔽的动机和需要。

弦外之音，言外之意，一定要多加注意！

官腔十足有文章

在官方文书或学术性的书籍中经常看到严谨的表达，可说是让人难以明白的新八股。但最近以年轻人为对象的杂志编辑，内容表达渐趋于浅显，文句也较短。无论潮流怎么改变，这些学术书籍与官方文书，仍原原本本保留过去的表达方式。

这种艰涩的表达方式具有不可思议的效果。言事也有“等级”，这种等级足以影响读者或听众的心理。所谓平易的表达，是以浅显的文句对内容加以叙述，以这种方式来表达官方文书，似乎太轻浮了些。至于学术书籍方面，过于浅显的表达，则难以显示作者的权威。因此，使用艰深的表达，可大幅度地增加文章的权威。即是说，拘束的言语使文章具有权威性，可惜着它字面上的威严来掩饰内容的贫乏。

时常以艰难的语言进行会话的人，可能也是想利用这种手法给自己造成权威性。平日说话极其客气的上司，如果突然改变口气而对部下说：“我们科里要努力提高销售量，希望各位以坚定的决心来完成目标。”乍听到这些僵硬的措辞，会让部下与上司间产生未曾有过的心理隔阂。换言之，部下会重新评估自己与上司的关系。这一来，只好无条件地接受上司的要求。但如果部下了解这是上司故意采用的心理战术，即不会被其所左右。

但在许多情形下，若摆出权威架子，未必就能叫人买帐。明智的人决不轻易摆领导者的架子，而往往以平易近人受到人们的尊敬。

委婉拒绝的后面有“潜台词”

我认识一位助教，数年前开始，他的妻子不再陪他到公婆家拜年。问其

理由时，她回答：“这只是传统而已，何必拘泥于这种无聊的形式，挂通电话寒暄不就行了。况且到那里的旅费也很可观。”妻子这种突然的改变，让先生极为纳闷。到后来，我才发现婆媳之间不和，故而妻子不愿回婆家。

像这样以“合理的”理由拒绝行动的心理，称为“合理化心理”。以精神分析而言，所谓的“合理化”，是无意识中的行为。所谓“合理的”理由，不过是搪塞，是用以掩饰拒绝理由的一种不合理行为。

所以，如果完全接受“合理的”理由，有时后果不堪设想。

某大企业家的千金，每每拒绝他人的提亲，总以“最讨厌形式的事”为回绝的理由。同时，父母也以为女儿是属“现代化的女性”而同意她的做法。

事实上，她有个交往多年的男友，虽然想与他结婚，却又难于启齿。但如果不理睬人情而拒绝相亲，又怕被人追究，因此制造一个似是而非的理由。

“众所周知”的陷阱

人们用语言作为工具来相互沟通思想感情。但沟通，确是一件极不容易的事，其中的困难，不仅在于沟通的双方必须善于准确地表述自己的思想，而且还在于人们往往由于某种自觉或不自觉的考虑，在表达自己的思想感情时，拐了个弯；或者把自己真实的意图掩盖起来，而说的完全是另外一套。这样，语言中便有许多陷阱或圈套。

例如很多人常以“这是众所周知的事”或“这例子很有名”、“这是童叟皆知的事”、“相信各界人士都知道”等话做开场白。这些话的共同点，在于引用人人皆知的事实，再溶入个人意见来进行会话。事实上，在此言语背后皆另有文章。

比如对方以“这是众所周知的事”来打开话匣子，但接下来的话，对你来说是“未知的事实”。一般来说，在此情况下，未知事实的成份多于已知的事实。此一来，双方出现自卑与优越的高低差心理，逐渐地，自卑的一方会陷入对方的陷阱。即使你明白对方话中的内容，但不会给他造成丝毫的伤害。因为一开始他即以“这是众所周知的事实”作为挡箭牌，因此，别人不会认为他是在自夸，这真是经过一番伪装的言辞圈套。

这个例子告诉我们，和别人说话时，要小心落入对方设下的语言陷阱。当然，只要没有恶意，我们有时也不防设下语言的圈套去促成某事。

但是，我们只有充分认识语言中常见的圈套，才能及时识破它，或利用它。

喜欢喊口号者

被誉为“经营之神”的松下幸之助，只要一有机会，便强调“企业的存在是为了社会”。除了松下之外，凡是大企业的经营者，皆满口的“贡献社会”。事实上，他们的确也做到了这一点。但无论如何，“为了社会”这个理由，确实发挥了巨大的效应。

人人都知道，企业的目的，在于追求利润。但如果仅是以赚钱为目的，无异是在维护私利。这一来，很难提高干部或员工的士气。因此，标榜“为了社会”，能让员工以“服务社会”的热忱而卖力工作，同时，能让经营者问心无愧地从事企业活动。

东方人总以为“个人利益”优于“公家利益”是不高尚的行为，这一点与个人主义发达的美国不同。其实，如果能巧妙地配合这种深层心理，即使本质上是主张自己的利益关系，但只要得到他人赞同也无可厚非。前述的经营者，似乎也无意识地利用这种技巧。

但世上确实有不少人以“为了社会”为前提，企图贯彻自己的主张。比如：为世界“女性的美丽”而推销昂贵的低劣化妆品，即是这种例子。另外，满口“为了公司”而滥用公费来交际的人士，也属于同类。

所以，若是对方常说：“为了社会”、“为了众人”的话，最好冷静加以判断。

使用武断语气的人

在精神疗法中，催眠术经常被利用。在催眠诱导中，医生刻意地使用断然语气，譬如说：“听听波涛声”、“你的手逐渐地伸开”、“你的手像鸟翅般地振动”等，给予片面的诱导暗示，让病人像鸟一般振翅而飞。属于这类的言语暗示，当然不止这些。在我们的生活中，受到对方暗示的例子也很多。

比如，主妇徘徊在市场门口，正考虑今晚要做什么菜，这时，鱼贩说道：“太太，今天的黄鱼很新鲜，不买一定会后悔。”这句话便足以引起对方的购买欲。

鱼贩语气宏亮而肯定，当然会吸引客人。但有些人在会话中提到某问题时，便肯定地说：“这件事已经解决了”、“他心里很明白”等，这是企图掩饰不欲人知的心情，或怕别人识破自己的谎话。听者对于这种肯定语气，往往会以为“原来如此”而完全接受对方，这是极不明智的判断。

当听商人叫喊“这商品绝对划算”或“你不相信我的话一定会吃亏”时，这些商人常常以自信来掩饰低劣的产品。有个商业广告这么说：“优良的产品不需要宣传。”正是如此，真正自信，根本不必以断然语气来说话。

当对方故意夸张某事的缺点时

由最近听到的一位美国人买房子的故事中，使我深深体会别人心的微妙。这时夫妻前往某市中心建筑公司准备购买房子，出来接洽的是位年约四十，看来诚实可靠的一位男职员。对方出示几份房屋资料后，说道：“依您的预算，在某地附近正好有合适的房子。”然后把蓝图给这对夫妻看。地点虽在郊区，但由于独门独院，且外观高雅，太太兴冲冲地想早点看到这栋房子。

该职员迅速地察觉到对方的意思，立即附上一句令他们吃惊的话：“其实，这栋房子我们也不大愿意卖给你们，虽然价格公道，但交通不太方便，到火车站需要一个钟头。同时附近没有几家超级市场。”听了这些话，夫妻两人反而对这职员充满信心。一般人都有先入为主的观点，必定慎重听取房屋的说明。但听到对方的这番话后、原来的戒心已化为信心，觉得对方是“少见的老实人”，火车站要一个小时，但实际上不到40分。虽然找不到几家超级市场，但附近倒有杂货店。那时候，他们心中在想：“真是一位老实而又保守的人。”于是那位丈夫便对太太说：“这不就够了吗？”他的太太也满

意地频频点头。

迁入新居数日后，这对夫妻面临意想不到的事实。虽然当时认为到火车站 40 分钟不算远，但对于他们每日上下班来讲，的确很不方便。同时，附近杂货店的货品不全，比起都市超级市场的物价高了许多。虽然他们后悔地说：“简直像住在陆地上的孤岛。”但也无处发泄心中的不满，因原先已知道诸多的不便，却又决定买下它。

该职员故意夸张某些缺点，把与现实的缺点距离拉得更远。这种手法却让人产生错觉，以为“其实没那么严重”。由此可知，故意夸张缺点的人，不见得是谦虚的人，甚至企图使对方丧失判断缺点的能力，因此，我们可见西方商界之一斑。

会话中常带有“所以”的人

当我们聆听被公认说话合乎逻辑人士的演说时，可以发现几个共同点。其中之一，即是利用“所以”的说话技巧。一般而言，常利用“所以”或“也就是说”等一类连接词的人，在对话中往往出现勉强合乎逻辑的理论，此道理并不难了解。譬如与某人约会时，如果因不可抗拒的理由迟到时，你会惶恐不安以“所以”来为自己解释。换言之，“所以”往往是在为虚假理由做强辩时使用。

当然，“所以”这个连接词，本来作用是承接前面的话导出结果，亦即是把原因与结果依照逻辑程序加以连接。利用“所以”，可让对方了解事物间的因果关系，也因其依照逻辑程序而让人更容易了解对方的话。这种手法在许多场合中也被加以利用，把实际上不合乎道理的话，显得似乎合乎逻辑一般，听起来还颇有份量呢！

喜欢一开始便说“所以……”的人，是想把这句话前面应有的前提条件伪装成早已知道或已经承诺，也就是说对于“因为 A，所以 B”的 A 部分一字不提，一味地强调“所以”，让人产生错觉。这是不容易分辨的不正当理由。因此，当对方频频说“所以”或“也就是说”时，最好怀疑对方的话是否合乎逻辑，而不要轻信。

贪人之功为己有者

对于商业人士而言，不用说，策划能力与创造力是他们的有力武器。因此，提高新产品开发和作业电脑化的构想与策划的职员，极受上司的赏识。但是这种策划能力和创造力并非一蹴而就，故有些人利用巧妙的心理战术，把他人的功劳占为己有来向上级邀功，向同事显示。对于这种人，千万不可掉以轻心。

譬如某公司正召开策划会议，这种场合下，当然平时认为能干的职员会趁机表现一番，大发议论。这时，在场的职员如果只是投以钦羡的眼光，那更会反映出自己的无能。但面临此种劲敌，又能如何自我表现呢？其实也不难。想表现一下的职员，会先让公司内能干的职员提出意见，等他们结束高谈阔论后，看准适当时间，自己站起来发言：“我一直在考虑与他们相同的意见。”使那位真正能干者的意见仿佛是自己的意见，但只凭这些，只能是追随者而已，从下一步开始，才是一决胜负的关键。

对于“他的意见”表示赞同后、接着说：“虽然我们的想法相同，但如果再加上这一点的话，效果更好。”以这种说法来追加额外的一些意见。当然，对于本来可能被采用的意见再加上其他的一些构思，更是没有理由不被采纳。非但如此，可能还会获得更高的评价。

但要注意的是，此时绝不可批评对方的计划，如果抨击对方的意见，当然，对方也不甘示弱地力加反驳。所以，最好是称赞对方，让对方满足与安心，亦即是看准对方的心理弱点来增加自己的意见的力量。

若意见被采纳，那么应该归功于谁呢？当然不会是最先提出意见的人，而是最后加上一些额外意见的人士，在会议等场合中，愈后面发言，其评价也往往越高。这真是不可思议的现象。把别人的意见加上自己的意见来发表，让人错觉那是出于自己心思，很容易被上级和他人接受。

然而，这种手段很容易被眼光敏锐的上司所识破。因此，与其有时间去盗用他人的构思，倒不如自己费点心思，创造别出心裁的巧思。

当对方想使自己有份量的时候

前些日子，我与一位多年不见的企业经理朋友聊天，结果发现一事实，这位朋友在年轻时代，常被伙伴嘲笑说话迟钝，但今天的他却要令人刮目相看了，不但说话圆滑，且具有相当的说服力。当我问其原因时，他笑着说：“只不过使说话显得有道理罢了。”不错，善用会话技巧的人，即使是毫无根据的谬论，也会把它说得像是至理名言般，让对方无抗拒的余地。

要把话说得响，有不少手法。但最寻常的是，在说话一开始便说：“问题重点有三个。”这里，便出现一个值得探讨的问题，也就是该把此问题重点订为几个较妥呢？根据某著名评论家的看法，认为三个恰恰好。因为两个可能会被追究更多的重点，四个的话，又会让对方感觉到这是个困难的问题。

所以说，三个恰恰好。经对方的提醒，我也同意这种说法。当我们对事物做总括性探讨时，这“三”确实发挥奇效。譬如当我们要写一篇“中国现状”的论文时，如果只一味地描述现在的中国，则失去说服力。最好是对过去与未来的中国轻描淡写，最后再论及现在的中国。虽然理论上大同小异，但具有相当的说服力。为了说明现在，必须另加两个方面：过去与未来，才有说服力。换句话说，“三”这个数字，足以妙不可言地把事物的一切内容完全包含。

事实上这三个问题重点是否真的重要，那倒不见得。这种诡计的重点在于“问题的重点有三……”这句话，以其斩钉截铁的强烈语气表现，让人真的以为“原来有三点”，这即是人类心理弱点。

因此，当对方说：“问题重点有三个……”时，心中要存疑，猜想对方是否企图把虚假的话变得言之有物，虽然有时候真的有诸多的问题点缀于言语中，但也不能保证那不是掩饰不合逻辑的语言或遮盖矛盾和重点所采取的欺骗论调。

对方不停地引用数字的目的

有很多政治家，同时也是雄辩家。演说技巧上出类拔萃的其中一人，便是已故的周恩来总理。他的演说不仅声音清晰，风度潇洒，而且有一件最能

吸引听众的秘密武器，即是时常引有数字。尤其当他以具体的数字提出国民生产总值与国民人均所得时，更是令人心服口服。

由这件事也可以了解到，附加具体数字，可以增加言语的客观性及可靠性，借此来加强说服力。譬如百科全书的推销员到了府上，极可能说“这社区 90%的家庭已经购买”，这句话让你会想“最好自己也买一部”。

为了提高言语诡计的效果，最好使用精密的数字。在国外的某项会议中，某议员提出：“现在物价上升为 5.65%。”人人会以为他有相当的研究而表示佩服。甚至一味地相信这议员的言论，这便是人性的弱点。同样地，可以把这种数字效果应用于商场上，比如在新产品计划会议上，以精密的数字，发表市场调查的结果，“根据市场调查结果，市区内 76.8%的家庭中……”仅凭这些，即足以令听众震撼，以为“原来如此”而深表满意。换言之，这是用以提高言语的可靠性，且抬高对其计划案的评价。

日本是一个禁不起数字说服力的国家，曾经有一种牛奶糖即以“一粒三百公尺”为口号而造成畅销。表示口含一粒牛奶糖，其营养量足以走三百公尺的路程。所以，在会话中频频使用数字的人，最好对其敬而远之，或是冷静观察对方的企图何在。在商务谈判中，对于对方提出的数字绝不能轻信，而必须仔细审查。一是要对方解释该项数字的意义，比如，成本为每公斤 10 美元究竟指的是什么？二是对方所作的计算，自己必须重新算一次。

当对方常常使用“这个”“那个”的时候

言语本是由于传达说话者的思想的手段。但有时也具有弦外之音，为此推波助澜的，则是“那个”、“这个”等指示语。

若是说：“这个即是那个造成热门话题的商品。”虽然只添加“那个”，便能使商品显得格外出色，因为“那个”会强调紧跟着而来的言辞。在周刊杂志上，经常可以看到“那个××明星……”一类的辞句。事实上，这个××已是过时的明星，但只要加上“那个”，就足以让其改头换面，再度给观众留下新鲜的印象。“这个”、“那个”等指示语，能把陈腐的事物焕然一新，并造成新鲜感。频频使用“这个”、“那个”的人，即是想利用这指示语所具备的不可思议的魔力，企图把自己想说的话让对方铭记在心。

换言之，“这个”、“那个”等指示语，即是暗示对方说：“不是别的，就是那个……”“不是别的，就是这个……”是以言者与听者双方的承认为前提的言语技巧。因此，若说话者故意使用上面附有“这个”、“那个”等指示语的言辞时，会使听者错觉这句话所代表的事物，曾在某时或某地已被自己充分地承认。这便是“这个”、“那个”等指示语所具备的魔力。利用这种魔力，将本来毫无特色的陈腐事物再三提出，便会显得那是世上所公认的事物。

当你听到对方一连串的“这个”或“那个”时，不要轻易表态，一定要对方说清：“这个”到底是什么？“那个”又是什么？

强调“所托之事难办”，借此抬高身价

有家电视台最近播了部电视剧，该剧故事情节大致是这样的：

万花巷的“老革命”冯主任家中急于装电话，但又不愿按规定申请排队，

于是托人想办法。对方却乘机提出要近千元的“好处费”才予办理，冯家无奈，只好忍痛付款……

从这部电视剧中，我们也可看到另一种语言的圈套：当冯主任的儿子冯勇，经路路通的能人发哥的介绍，结识电讯局的一位钱先生的时候，冯勇央求这位钱先生设法及早给他家安装电话，但钱先生却吐着烟圈，不紧不慢地说：“这种事不太好办。”钱先生的目的，无非是抬高自己的身价，借机敲冯家的竹杠。

钱先生的表演具有普遍意义。对这些存心不良的人即使馈赠丰厚的礼物，他们不见得一口答应你的要求。第一次有事相托，他们会听听对方的要求事项，但大都一口回绝：“这事不简单，你还是死心吧！”由于委托者已无计可施，便只好再三地哀求：“希望您能勉为其难，帮我这次忙，即使行不通也无所谓。”经过几次以“这事情相当棘手”而加以回绝后，这位实力人物才终于说：“既然你如此地坚持……”好不容易勉强答应对方的要求。

本来，委托者打算以一、两百元作为报酬，但每与对方见面时，总是受到对方的回绝，因此，只好把酬码节节提高。最后，心中会想：即使报酬一千元也是理所当然，这正是中了对方的圈套，如果不费吹灰之力，而“轻易接受”对方委托事宜，仿佛降低自己的身价。这位实力人物再三推辞，强调事情的困难，无非借此以抬高自己的身价。

诸如此类的事情，经常可见，譬如有事委托公司资深的职员，原以为这点小事对方会一口答应，岂料对方竟然回答：“总经理托我办件事，我现在忙得不可开交。”当委托者在失望之余，想放弃一切时，对方却挺身而出，说：“我会尽量替你想办法，既然是你的请求，我责无旁贷。”听到对方这么一说，突然觉得这位替总经理办事的职员身价百倍，令人刮目相看，甚至以他为荣。

事后，你也许才发现，他只是替总经理办些莫名其妙的事。那么，对方为何要说得煞有介事呢？这可能出于前述的心理，亦即是一般势利者为抬高自己的身价，有时会自称替上司办重大事件，借此夸耀自己的才能。这种人往往把微不足道的事渲染得像天下大事一般，企图抬高自己的身价。

如果对方是真心帮你的忙，他就不会这样说话，如果对方实在办不到，他也会如实告诉你：“对不起，这件事我实在办不到。”并具体说明理由。

因此，“沙家浜”中的阿庆嫂说的“说话听声，锣鼓听音”，是很有道理的呢！

他为什么最后发言

我曾于某公司职员招考中看到一桩有趣的事。有位应征者知道自己笔试成绩欠理想，为了在面试中挽回败局，他决定采取诡计，给主考官留下深刻的印象。面试中，由主考官出一道题目让应征者表达自己的意见。该应征者只是一心一意地静静听取他人的意见，最后，综合其他人的意见而发表言论。

经过纷纷议论后，他终于开口说：“我总括各位的意见……”如此而展开一场激烈的议论，由于他从容不迫，令在场人士目瞪口呆。无可置疑，他轻易地被录取了。他之所以能够脱颖而出，乃是巧妙地应用了心理学上所谓的“新近效果”。

换言之，一个人得到各方的消息时，往往会被最后提出的情报所左右。

这明白地表示，消息是否能被接受，除了其内容外，也要考虑到其被提示的方法。

凡计划会议或讨论会上，我们常看到有些人默默不语，埋头做笔记。如果认为这些人是消极的，可就大错特错。他们洗耳恭听大家的意见，到会议结束前才从容地将他人意见综合，狡猾地自我表示意见，由于意见包罗万象，往往成为会议结论。诸如此类，一些企图使自己意见得到通过的人，在会议席上常按兵不动，避免激烈辩论，待会议终了前，才挺身而出，大发议论。

教员每堂课总要留下几分钟来进行总结，其目的也是利用“新近效应”使同学们对本课所讲的内容印象更深刻。

当对方喋喋不休地说话时

某位知人善任的银行总经理在当分行经理时，现任的总务科长正是当时新进的职员，但这位职员进分行半年后，开始厌倦工作想要辞职。在12月的某日，经理邀他共餐。该职员以为对方会加以挽留或给予批评，因此，默默地等待经理发言，只是经理的话题一直停滞于闲话家常，对辞职的事，只字不提，好像根本不知道一样。拖过12月以后，该职员打掉了辞职的念头。

其实，这种例子处处可见。当时，那位经理并无不良居心。但有时，恶人会利用此种诡计，让对方忘记不利于他的事。

香港某工厂的职员以有事相商为由，邀老板于咖啡厅见面。事实上，老板已猜想到对方要借钱，但因工厂经营不善，无法一一答应员工的借贷。到达咖啡厅，老板马上说：“抱歉，让你久等了，这次承包的工作非比寻常，不知你有何高见？”这一番话似乎忽略了员工邀请他前来的目的，但也让该员工细听他的言论而忘了借钱一事。果然，员工的思绪被老板的论调所吸引，而被迫协助工程的重建。

我的学生因为婚事遭父母极力反对，找我商量。学生父母的态度与前述老板相同，只要儿子一提到婚事，他们便装作若无其事，不予理会。不是请儿子坐一下再走，便以“你还年轻”把事情打发。

后来，我提醒那位学生要明白父母对他的关心，因为愈是积极地闪避当前的问题，愈表示对该问题的关心，所以不用畏惧对方这种漠不关心的态度。最好暂时不追究对方，同时，自己也假装不再执着，尽量以轻松的态度进行沟通。果然，这桩婚事获得了他父母的同意。

借用权威的人

很多商业广告，常借着名人的推荐来强调商品的优良。如电视上的咖啡广告，即是请当代红星来宣传。

此外，夹在报纸内的一些健康食品、美容或减肥海报，也是采取这种广告手法。可以说这些海报都是借着某位名医学博士的推荐，利用各种传播媒体介绍给各位。其中，粗劣的商品为数不少。这些利用权威人物来推荐商品的销售手腕，被称之为“圣经商”而受非难。

事实上，任何人都禁不起权威的诱惑，即使是无足轻重的产品，只要看到有名人做见证，自己也会信以为真，商业界的人士便常利用这手法展开不实在的推销战术。

一个人往往无法凭知觉来感受眼前的一切事物。自我限制，避免承认对自己不利的消息，这在心理上称之为“知觉防卫机制”。换言之，人们只想选择对自己有利的消息。

商场上利用名人或权威人士的推荐，把自己想传达的事让对方知觉，这便是巧妙利用知觉接受的选择机能。

如果货真价实再加上权威的推荐，使其具有权威性而显得格外出色，则倒是无可厚非。但如果借此权威展开营销骗术，那是令人反感的。愈是低劣的产品，愈想借着权威人士的言辞加以掩饰。那些权威人士应该小心，不要为一点小钱出卖自己的灵魂和声名。我们遇事也应该用自己的头脑进行分析，权威首肯的也未必真的那么好。

“如果是你，你会怎么做”

每当购物时，我总是等店员作多方面的推荐后，提出反问：“如果是你，你会选择哪一个？”如此也许可以避免购物时发生差错，但这并非表示完全依照对方的推荐来采购。当我问及“如果是你，你选择哪一个”时，有些店员会凭良心给予推荐。但据我多年来的经验，这种有道德的店员并不多见，大部分的店员会说：“这个……”继而开始犹豫不决。也许店员真的迷惑，正思索有利我方条件的选择，这种店员个性耿直，只是不多见。

通常，店员对于顾客的询问，会随口应变，立即指出适合你的商品名称，这种人我们需要提防。有时，他并非想合我方的需要，只是把心中早已认定的商品推销给顾客。一般而言，会提出“如果我的话会这么做”的忠告者，应该是出于一片热心，但有的人将此视为战术加以利用。比如，被委托撮合婚事的媒人，想催促犹豫不决的当事者尽早做决定时，会说：“真是天造地设的一对，如果我年轻 20 岁，会马上结婚。”

对方这些话，会让我们错觉他是设身处地真心为我们着想而提出忠告。过分离谱的忠告，是不容易被人理会的。但当我们踌躇未定时，说不定会听从对方的建议，而做影响一生的重大决定。

若是在“如果是我”后头加上“如果有钱的话”、“如果有时间的话”、“如果年轻的话”等假设语气，最好能提高警觉。因为真心想提供有价值忠告的人，决不使用这一类的语气，这是由于一般人皆怕轻易发言而遭人责难。

用与话题无关的第三者探虚实

想探测对方的真实想法，及对方对自己的感情时，通常用另一个人来作为话题。但是有很多人在这时提出的，往往是对方的敌人。这种举动本意可能是借着辱骂敌人，来间接夸奖对方，以为这样一来，对方就会心理放松，说出真心后。其实事情并不这么简单。

如果对方对他的敌人有着强烈的反感或憎恶时，不但不会表现出来，反而会隐瞒。特别对你的这种想利用第三者以探测心意的手段，会产生更高的警觉，这样一来，便适得其反了。很多业务员在与人初次打交道时，很喜欢提出另一家公司来，尤其是与对方竞争激烈的公司，企图从对方的反应中探出一些虚实。结果，他得到的只能是一些虚假的信息和情报。

所以，在需要时，应找一个与谈话主题完全没有关系的话题，例如：足球或乒乓球的选手、电影明星……等等，当他发表评论时，你就可以从中缓和与自己紧张的心情。

对方急于要结论意在中断你的思考

通常，我们都是依推理程序把自己的想法说出来让对方明白，但会话中，如果对方贸然地说：“结论到底如何呢？”这必使我方在刹那间跃过推理程序，由此导致出来的结论必定缺乏说服力。这是违背会话法则的，这种手段十之八九，在于让我方论理产生破绽。

关于这一点，有位精通象棋的朋友曾告诉我，象棋也有法则，在势均力敌的情况下，如果按照正常法则来下，必使对方窥探出我方的企图，而难于致胜。因此，有时要以奇怪的棋招来扰乱对方的步调。这种违背法则的进攻法，即是扰乱对方论理程序的重要战术。

在两虎相争、必有一伤的商场上，常有人使用“结论到底是什么”这句话，而把交涉导向有利自己的结论。商场上的交涉，可说是一场斗智比赛。隔着桌子相对的两人，为了使结论对自己有利，无时无刻不在窥探对方的弱点，若依照法则进行，则难以致胜。

在不容许有丝毫松懈的情况下，如果正面地回答：“所以结论是……”则很容易自投罗网；亦即是迷失谈话的方向，在推理程序上产生破绽。即使事情不是如此严重，也会让对方识破自己手上的王牌。

那么，当对方采取违背法则的手法时，应当如何自处呢？首先要按兵不动，不要陷入对方的圈套。比如对方问你：“你的结论将是什么？”你不妨回答：“稍安勿躁。”这样的回答可以躲闪对方的圈套。在象棋中也有类似的场面，当局势对自己不利时，如果拼命抗拒，可能更容易受到对方控制，不如先来个缓冲，亦即是先下无关要紧的一棋来扰乱对方的节奏。

“请稍安勿躁”这句话确具奇效，不只可以闪过对方的诡计，同时能动摇对方的心理，况且也有让自己松弛紧张心情的效果，可说是一石二鸟之计。

强调与权威人士的关系意图何在

势力庞大的人，凭着“权威”来欺负弱者，这种事情屡有所闻。但也有打着他人权威的弱者，假装那是属于自己的权威，对于比自己更弱的人提出无理的要求，这即是利用“威势效果”。但要想利用权威发展自己，必先认清此权威者究竟是何人。俗言：“狐假虎威”，喜欢以“我与××厅长很熟”、“那位经理很关照我”等言词贯彻自己任性的行为的人，是很令人反感的。

但如善加利用这种手法，有时也不尽令人反感。比如对重要客户说：“所以我说，这商品销路一定不好，但那家公司的经理顽固，结果惨了吧！”这番肆无忌惮的批评，必然让对方大吃一惊。这即是非难权威人士，企图使自己具备更高权威的“威势效果”。又如，资历较深职员告诉新职员：“本公司董事长是位独裁者，连副经理的意见也不采纳，这样下去，公司绝对不会有进步。”对方也是企图想得到同样效果。对于新进职员来说，董事长有如王者，如果像同事般地抨击他，当然让人对你另眼相看。

其实，真正有实力者，不会借用他人权威，也没有这个必要，因为只靠

自己就已足够了。然而在现代生意场、官场上，这种威势效果仍然大行其道。

先说声“对不起”的目的

想真心表达自己的心意，并不是容易的事，尤其在道歉时更难。曾经造成死伤人数惨重的日航事件即是一个例子。有位朋友对于电视记者招待会的道歉极为愤怒，他说为日航的道歉态度流于形式化，根本缺乏诚意。

一般而言，当对方承认“这是我的不对”且深表悔意时，我们会出乎意料之外地宽容他，但对于不承认错误而百般解释的人，我们都很反感，即使对方言之有理，也感到厌恶。

这类事情在我们日常生活中也常遇到。譬如厂商因故延期交货，此时，如果三言两语地道歉，继而一再地为自己申辩，反而令人怒目眦视，对方口里也许只说“伤脑筋”，但心中已下定决心不再与该厂商交易。

如果厂商负责人急急忙忙地跑来说：“对不起，给贵公司添麻烦了。”那么情况可不相同，不论延期交货的理由为何，对方会以“请别这么说”来承认你的诚意。但也许对方连连提出抗议，不过心中会想，“既然对方诚心来道歉，再给他一次机会吧！”

事实上，“一味地道歉”，有时是经过刻意算计过的。虽然我们不好意思拒绝对方的诚意，但对于过分高明的道歉，最好能冷静应付，因为人在为情所动时，往往失去正常的判断力。

企图使自己的言论具有权威性的人

自我夸耀有时是大快人心的事，但对听者而言，没有比这更令人难受的事。从事实际工作的人，有时不得不耐着性子去听上司的自夸。比如科长自夸钓鱼技术超人一等；经理也自夸桥牌打得相当出色；学长也自夸当年优异成绩比别人多……对这些事有时要附和地表示惊叹与佩服。否则道路艰难。

有一次，我与编辑在茶楼磋商事宜，无意中听到邻座数位家庭主妇正谈笑风生。她们似乎都在自夸儿女的聪明能干。譬如说：“我小儿子在补习班成绩名列前茅。”“我的女儿数学每次都考一百分。”其中一位妇女的发言让我感到新鲜，她说：“音乐老师说，最好让我儿子继续接受钢琴深造，可以让他接受更好的老师。”句话让在场女士目瞪口呆，其实，这正是巧妙的说话技巧。

就内容而言，没有对孩子提出一项自夸，但话中隐藏许多玄机。例如：“音乐老师承认他的钢琴造诣不够”、“他的水准可以进一步接受深造”、“可以让他接受更好的老师”等，无一不是在自夸自己小孩的能干。借由第三者的嘴来说出，亦即是把话包于糯米纸内来谈，这可算是聪明的语言心理战术。

这些自夸的言词，也许说出来自己难为情，因此借着糯米纸包起来谈，会显得含蓄些。譬如，爱打桥牌的经理说：“虽然桥牌杂志主编称赞我的牌术已到登峰造极的地步，事实上还差一截呢！”我们姑且不论听者的反应如何，对方真正目的，是在自夸桥牌技术已达职业水平。如果你毫不考虑地附和：“嗯，经理的桥牌技术的确是差了一点。”那么，你可能失去升迁的机会。

话中附带“不利方面”的人

每当打开报纸，不乏诈骗事件的报道，这事令我相当怀疑，为何上当者居然大有人在。即使是社会名人或政治家，也有不少人因想发大财而受骗。但当听完这些被害者的自白后，又觉得情有可原，毕竟这些骗子手法极为高明，他们了解人性的弱点，利用说话技巧，仿佛个个皆是一流的心理学家，令人甘拜下风。

有位现金周转不灵伪老板，即落入圈套。该骗子是以下面言词来取信于老板的：“一百万的话，我有困难，但三十万，或许还有办法。”内容就是那么简单，但这使得原本犹豫不决的老板马上答应对方的条件。这件事成交的主要因素，在于对方的一句话——“一百万的话，我有困难。”对方主动向老板暴露自己的弱点。反过来说，对方如果从头到尾都表示“没问题”，这位老板也不会轻易受骗。换言之，在话中附带对自己不利的消息，反而可上对方安心。

人的心理实在是奥妙，当对方自我暴露其缺点时，会让人毫不考虑地以为对方诚实。反之，尽夸耀有利自己的消息，却会让人起疑。

有些人是这么说：“如你所见，我虽然貌不惊人，但心地诚实……”事实上，面貌的好坏是有目共睹的。如果对方真的服饰简陋，身材矮小，那么，他自称诚实的言辞会让人信以为真，容易把部分的事实视为整体的事实。

善于用说话技巧的骗子，经常暴露自己的弱点，让对方感到安心。总之，这种手法的陷阱在于部分的真实，而不在于有利自己的消息。

过分使用甜言蜜语者

日本有家公司干了许多骗人的勾当。受害者中，老年人属多数。他们以花言巧语推销仿冒债券与钻石戒指，企图从中捞取暴利。此种劣行，曾受日本国会追究，且引起一场争论。报案的被害人达数十万，若加上没报案者，那更不知有多少人被害。

为何有那么多人会被这些甜言蜜语所欺骗呢？该公司最具代表性的技巧，即是以温柔亲切的言词取信于对方。一般上了年纪的人，生活上或多或少都会感到寂寞，这时，如果有人几乎天天上门，并且亲切地说：“老太太，我来帮您捶背！”“年轻的您，一定是美丽出众！”等甜言蜜语，对方当然容易上当。

由上述的例子，不难发现一个人在听到温言软语时，必然心中浮现缕缕温馨，继而信赖对方。非但老年人，任何人一旦受到温柔的对待，会由衷地觉得“他是真正了解我的人”，因此而相信他。对于平时你不信任的人，如果他对你表示满怀关心，则会计你感觉“原来我以前一直在误会他”。有不少人就是掌握这种人性弱点，让对方中计。有位学生对我告白，一位平日对他百般挑剔的学长，某日，态度忽然一百八十度地转变。

这种情形连续数日后，他对学长的戒心完全消失，并以为对方是善良的人，对他的误会很快冰消瓦解。某日下班时，学长邀他喝酒，在酒意正浓时，学长提出了借钱的请求。

由于双方正是酒酣耳热，一口答应了他的要求。事后回想起来，才知道

中了学长的圈套。因为钱借去后，学长恢复了本来面目，对他的态度又变得恶劣不堪。可以说，为了借钱，学长故意假装亲切。

由此可知，当对方不自然地温言软语时，最好提高警惕。

第六编 谈判技巧与口才操纵

理想的商业谈判家的特质

一个理想的商业谈判家必须具有以下特质：

1. 有能力和自己公司里的人商谈，并且赢得他们的信任。
 2. 愿意并且努力地作计划，能了解产品及产品一般的规格，同时还能寻出其他可供选择的途径，勇于思索及复查所得到的资料。
 3. 具有良好的商业判断力，能够洞悉问题的症结所在。
 4. 有忍受冲突和面对暧昧字眼的耐心。
 5. 有智慧和耐心等待事情真相的揭晓。
 7. 认识对方及对方公司里的人，并和他们交往，以助交易的进行。
 8. 品格正直，并且能够使交易双方都有好处。
 9. 能够敞开心怀，听取各方面的意见。
 10. 商谈时具有洞悉对方的观察力，并且能够注意可能影响双方的潜在因素。
 11. 拥有丰富的学识、良好的计划及公司对他的信任。
 12. 稳健。这个人必须能够克制自己，不轻易放弃，并且不急于讨别人的喜欢。
 13. 愿意请专家和顾问来帮助谈判进行。
- 经验和常识告诉我们，训练有素的谈判者通常都会胜利而回的。

有效谈判的主要特征

在重大商业谈判中，通常有销售、管理、会计等有关人员介入。这就需要谈判的主要负责人必须具备许多方面的素质和技巧。

其一，要成为一名成功的谈判者，必须有高水平的内在动力去制定并达到高目标。愿意承担适当的冒险是取得成功的一个基本因素。假如我们的自信和耐性胜过了己方或对方带给我们的压力，那么我们将成功。

其二，知识加上预测使我们能更有效地谋划谈判目标、策略和战术。如果能系统地搜集到己方产品、体系、费用及人事等情报资料，我们会做出更好的计划。计划是成功的关键，好的计划需要深入的调查，通常还需和公司内部做些谈判，分析未来谈判中有可能存在的一些最有影响的长处与弱点。这是准备工作中最关键的一步，并且决定着在面对面讨价还价开始时，我们应持的态度和趋势。

其三，当面对面谈判开始时，任何杰出的谈判家都必须具有一些基本技巧。首先，我们必须尽快地掌握双方真正的讨价还价实力和设想的相互间的差异。我们应具有清楚的表达才能和在压力下冷静思考的能力。同时，也需要对进行多大程度的让步有一个思想准备，尤其是当情形不十分明朗时，更应如此。

面对面商业谈判分以下六个步骤：（1）开价；（2）在讨论过程中搜集和利用新情报；（3）使对方相信你的信誉和看法；（4）利用有效的地术控制局势；（5）使用有效的反战术；（6）取得期望的合约。

其四，最后环节要注意三个方面：（1）把协议的细节制成文件；（2）

界定清楚和阐明所有的修改条文；（3）为将来的谈判建立关系。

商业谈判注意要点

1. 把握互利的机会；
2. 制订高的谈判目标；
3. 保持坚定性和灵活性；
4. 反对单一的让步；
5. 谈判前的良好准备；
8. 使用有效的战术和反战术；
9. 注意从头至尾的细节；
10. 力争赢。

合作性谈判的要点

在具有合作性的谈判中，每一方面的对立面不应是谈判的另一方，而应是双方共同遇到的困难。具体地说，要把双方的冲突看作是一个有待解决的困难。

为此，在谈判中，不宜把自己的目的规定得过于单一。因为若把焦点只定在一个点上（如价钱），就会出现你死我活的、无法协调的情况。有时，最后谈成的结果虽然没有达到预定要求，但可能在意义上，或为以后的谈判和扩大合作基础，却打下了基础。

商业谈判中，最易引起关注的往往是价钱因素，而其他一些因素，诸如服务、产地、质量、包装之类，却往往容易被忽略，或顾此失彼。其实，这些也构成了商品的需求因素。

既然谈判的需要是由多种因素组成的，因此，达不到某种需要时，却可以在其他方面得到满足，这样可以协调双方的需要使大家都得到满足。

因此，商业谈判时，应注意以下几点：

（1）谈判开始时，应适当说明己方状况，票果断地说：“我需要你帮助我解决这个难题，因为月前我还没有更好的法子。”这种话充满合作性，表现一种强烈的热忱，不会立刻使对方对立起来。

（2）特别注意对方待人的特点，即使对方有些令人讨厌之处，你在接近他时若能表现出积极的期待，往往会使对方解除武装。

（3）尽量从对方的观点看问题，特别注意凝神静听。对方说话时，别让自己作出相反的结论。在答复对方时，避免用绝对的语气。试着在回答前先说：“我所想的可能就是我听你曾经说的……”这种委婉的语气，会使你的行为高尚，将磨擦减到最小限度。

（4）对于某些暂时无法缓和的矛盾，在互相信任的前提下，多提几种方案，直至双方的需要都得到某种程度的满足。

在遇到冲突的时候，最重要的是首先要了解彼此双方冲突的关键点是什么，如果能找出这个关键点，才有可能打破僵局。

（5）任何情况下都不要当众人的面去斥责对方，即使你是正确的，你也必须尽量避免。这既是为了对方，也是为了你自己。

（6）当一些问题无法立即解决时，应权衡利弊，适当地作出某些妥协；

而当事态有所发展时，则应重新提出原则性的意见。这是一种前进的策略。

(7) 谈判时，不应处处使对方把自己仅仅看成是某一组织或机构的代表，而应力求让他表现出自己是有血有肉的独特的个人。

合作型的谈判应该成为我们谈判中的主要形式。它体现了人与人之间关系的和谐与融洽，也使谈判的结果扎根于深厚的基础中。

胜负型谈判的种类及对策

胜负型谈判的特点是，认为一切事物都有胜负之分。谈判的双方，不顾一切，只求达到己方目标，而丝毫不顾及他人需要，更不理睬别人是否会接受。硬把自己预定的结果强加给对方。但是，这种咄咄逼人的攻势不一定充满火药味，相反，却往往在卑谦有礼的外表形式下进行。此类谈判，归纳起来，有以下六种：

(1) 刚开始时，总是用强硬的要求和荒谬的提议，以破坏对方的预期目的。

(2) 他们权力有限，没有退让的余地，只能一味坚守。

(3) 一旦目的和要求不能达到，便会显示激愤之情，举止失态，处处表现生怕吃亏，偶尔会中途退场。

(4) 双方之间不会礼尚往来，把对方的容忍和让步都视之为自己的胜利。

(5) 他们总的目标是不让步，起码是拖延让步，一旦出现让步，那也是因为形势的改变而被迫作出的。

(6) 他们通常极为耐心，仿佛时间对他们无关紧要。

若遇上述类型谈判对手，应选策相应对策。

(1) 中断谈判。你可以告诉对方，既然你是如此地坚决，那你先和你自己谈判吧。

(2) 以其人之道还治其人之身，用揭露、批判等方式，使对方自食其果。

(3) 对某些良知未泯的谈判者，不妨通过说理，引导他们改变错误作法，使这种不友好的谈判转化为合作性的谈判。

边看边谈的招数

商业谈判中，讨价还价再加上行动，才称得上谈判行为。

场外的行动可以加强言辞的力量。不过同时也会提高冒险性，有的行动会引起卖主的忧虑；相反的，卖主采取的行动，也会使买主焦虑不安。

作为买方，下列行动可以使卖方焦虑：

1. 和其他卖主接洽。

2. 让卖主和其他竞争者一起在会客室里等待。

3. 送新的估价单给其他的卖主。

4. 向卖主表示买主的老板对拖延感到非常生气。

5. 直接找卖方老板商谈。

6. 在讨论新价单时，这项变动可能会取消已订的货物。

7. 拿出新设计给卖主看，这项变动可能会取消已订的货物。

8. 向卖方证明买方宁愿自己生产，因为这样比较划算。

9. 使出各式各样的招数让对方惊奇。

作为卖方，下列行为也可以使买方焦虑：

1. 发布新闻或消息，说价格可能会上涨。
2. 较严格的赊帐条件。
3. 材料需要采用配额的方式。
4. 如果资金周转不灵，我们就要停止了。
5. 告诉对方，员工不准备干了。
6. 放出消息，说自己正和其他买主接洽一笔非常大的生意。
8. 某条生产线由于专损严重，有可能撤销。
9. 卖方备忘录显示，由于某条生产线出现亏损，可能就要停产了。

最后，请记住，上述情况的出现会影响到正在进行的交易，因此，我们采取行动会影响对方的期望，改变双方的均势力量。

转移视线的商业谈判

有许多谈判，其目的并不是为了做成某项交易，许多时候，对方只是利用谈判先以发制人或者阻挠、延缓对方的行动。

这类谈判的特点是：

1. 一种障眼法，另外再到别处活动。
2. 为以后真正的会谈作铺路工作。
3. 为别人铺路。
4. 保留产品或者存货。
5. 暂时搁置，以便探知更多的资料。
6. 延缓对方所要采取的行动。
7. 一方面寻找其他的方法，一方面进行谈判。
8. 暂时拖延，等待大众或第三者的介入。
9. 摆出愿意妥协的姿态，即根本没有妥协的意思。

因此，每当你开始谈判时，不妨先审忖一下，这是不是那种“作不成交易”的商谈呢？假如你怀疑对方毫无谈判诚意，你就得大大调整你的应付方法。

力避电话商谈

除非不得已，否则不要用电话商谈。假如你不得不在电话中商谈，那么要有充分的准备；并要有把握比对方准备得更充分。这个劝告可以保证可以节省你的金钱和精力。因为人们在电话中商谈时，常常会失误。

有时候，电话商谈要比当面商谈更有效力。即使如此，我们还是得注意到电话商谈和当面商谈的区别：

1. 打电话的人通常都能占极端的优势。
2. 许多事情在电话中比较容易被忘掉。
3. 会常常感到压力的存在，担心被迫作成决定或被迫成交。
4. 即使是很简单的计界，在时间的压力下却往往变得十分困难。
5. 担心电话费
6. 心情不易安定，难以集中精力去听。
7. 接电话者常常处于被动地位，往往没有充分的准备。

8. 看不到对方的表情。
 9. 无法提供证据，也无法进一步作调查。
 10. 电话商谈比当面商谈容易误解对方的意思。
 11. 因为电话费的关系，没有充裕的商谈时间。
 12. 当对方看不见你的时候，“不”字便没有那么难出口了。
- 因此，电话商谈应尽量避免。

电话商谈的原则

以下就是一些电话商谈中该做和不该做的事情。这些事情虽然人人都晓得，却常常在电话中疏忽了。我们先看看该做的事情：

1. 当对方打电话给你时，必须注意倾听，先把整件事情弄清楚，然后再打回去给他。

2. 打电话以前，先练习一下。
3. 把你想讨论的事列出一张表来，免得有所遗漏。
4. 在桌上摆个计算机。
5. 在桌子上铺放与工作有关的底稿和文件。
6. 作个摘要，然后马上存档。
7. 等对方说过后，再用你自己的话重复一遍，以免有误解。

为使电话商谈更有效，尚有些不该做的事情：

1. 不要在开幕僚会议时和人用电话商谈

2. 除非你了解并且有充分的准备，不要在任何一个问题上和对方达成任何协议。

3. 不要因为电话费随着分秒而增加，而迫使自己仓促决定。

假如你事后发现计算上有错误时，不要犹豫，马上打电话过去。

5. 不要害怕重新谈判一项重要的问题。经过仔细的考虑后，假如你认为双方所同意的交易对你似乎非常不利，要有勇气打电话给对方，继续交涉。电话商谈对充分准备的人较为有利。无论如何，在工商界很少人会在如此急促的时间里，做下盈亏如此之大的决定。

改变话题以延迟时间

当谈判进入困难阶段时，人们便改变话题以延迟协议的形成或暂时蒙蔽对方的视线，在此情形下，就会有意地制造出以下一些与谈判无关的话题：

1. 讨论某个含糊不清而且并不重要的程序。
2. 谈日常生活之事。
3. 冲到卫生间去。
4. 让某个说话不清且有点不讲理的人来解释一个复杂的问题。
5. 改变既定计划。
6. 突然提出一个令人惊异的办法。
7. 提出一项新的建议，使得每件事情都要从头做起。
8. 鼓励己方参与谈判的人员作不相关的交谈。

如果你是谈判桌上需要改变话题的一方，运用上述方法可以凑效；如果你在谈判桌上遇到上述情况，是被动的一方，你就要提高警惕，并尽快想出

对策来。

商业“承诺”的重要性

一项承诺就是一个让步，它有打折扣的效果。但是，有些承诺却只在承诺人愿意兑现时才有用，而丝毫不必马上就花费任何代价。

生意场上，如果你先无法使对方作出让步，不妨让对方给你一个承诺。

很多生意都是经由口头上的承诺而做成的。“假如你这样做的话，我就会那样做。”

承诺是容易的，但对方不一定会遵守。

说话就是一种承诺，一旦说出来，就必须维护。人们维护自己所说的话就犹如维护本身一样，好像为自己所说过的话许下承诺似的。

这一点在谈判中有着深远的意义。从卖方的观点来看，一旦买方公司的工程师或生产人员称赞卖方的观点或产品时，他们便得尽力去维护它。因此，卖方应尽量争取买方的称赞。曾经称赞过卖方所提供的人，将会发现很难推翻自己所说过的话。也就是说，假如买方或买方公司的人同意了卖主，他们甚至可能会向公司同仁为卖方辩护。同对你可能让买主或买方公司的人承认其他卖主的缺点，他们以后就很难有力地和你讨论价还价了。

买主也应尽量争取卖方的口头承诺。卖方的口头承诺可以增加买方议价的力量。买方应尽量了解卖方的成本分析和资料，愈详细愈好，证实己方的推断。他应该直接和卖方公司里的工程、生产和品质管制人员谈话，以取得他们以后会好好执行工作的承诺。同时应该设法争取卖方上司的口头承诺，使工作进度和付款密切配合。卖方必须好好地作摘记并且妥善保存记录，记下卖方未来一年到五年内所要做的事。所有的承诺对于买方将有极大的帮助。

说出来的话就是很好的承诺。要是能再配上必要的合约，效果会更佳。取得对方口头的承诺，乃是你议价力量的重要来源。

插入一些小动作可使中断的谈话继续进行

任何成功的会见都可能出现暂时的冷场，尽管双方都试图努力使谈话继续下去。特别是当你意识到自己刚才的谈话有可能伤害对方，或破坏了对方的情绪，或对方根本就不感兴趣时，这种中断更容易损害双方的关系，使会谈没法继续进行下去。

要使冷场的局面尽快结束，明智的举动是，利用自己随身携带的资料，记事本一类的东西，使对方不至于感到这冷场毫无意义。例如，取出身上的资料或记事本翻看里面的内容，可使对方觉得，你是在为下面的谈话做准备。

避实击虚法

与外商会谈时，由于语言上的差异，沟通比较困难，我们便总觉得主动权被对方掌握着，这样一来便更加剧了我们原本就有的紧张与不安。这时，我们若觉得我们自己握有整个会谈的主动权，我们便不会有紧张之感了。

同样，与本国客商会谈时，如果我们牢牢掌握谈话的主动权，便可缓解

我们心理上的紧张。但主动权若为对方所掌握，我们往往就不能顺利地说出我们自己的想法。

在我们丧失主动权的情况下，若遇上一位不怀好意的对手，他要存心整你，他就会提出许多令你难以回答的问题，并以此来维护他的主动权。

许多人在这种情形下，常犯的一个错误是，多半会极力寻找答案去回答对方，殊不知，我们这样做，正好中了对方的圈套。

我们完全用不着对问题本身做正面答复。明智的方法是，采取避实就虚的方法，用其他相关联的问题来反问对方，变被动为主动，打乱对方企图掌握会谈的主动权。

用特别温和的语言来表示拒绝

一家保险公司的业务员曾告诉我，当对方对你特别客气，特别温和地听你说话时，这笔生意注定没门。因为对方往往会非常客气地说：“让我考虑两三天，再给你答复好吗？”人家这样客气，你自然会忙不迭地说：“没关系，我等你的好消息！”可你是等不到对方的好消息的，第二天你便有可能接到对方拒绝的电话。

因此，如果你以为对方温和地对你说话，事情就必定有眉目，那就大错特错了。

拒绝是一门艺术，如果我们没有学会婉转，我们在商界就必然会得罪许多朋友。

试想，当人家满腔热忱地找上门来，向你招揽业务时。你若态度粗率，你还有什么贸易精神可言呢？俗话说，生意不成人情在。即使这笔生意你不想做，你也用不着去得罪人家。让人家乘兴而来，败兴而去。更何况，往往有这样的情形，此时你还不具备做或还不打算做的这笔生意，说不定，因为条件起了变化，你又动了心思打算做时，你已将客户得罪了，你就少了一个生意伙伴，断了一条后路。这样的傻事只有最愚蠢的人才会去干的。

另一方面，我们又大有必要对这种温和的语言拥有高度警惕。因为当对方用极温和的语言打发你时，他的真实意图往往是隐藏着的。

如果你是位保险公司的保险推销员，当你与客户洽商时，对方神情愉悦，且态度和蔼，你就应当心中有数。这表明他心中有某种企图想隐瞒你，也许他对自己的健康虽感不安，但不想把财产留给家人……总之，态度和善，并不表示他起了共鸣，而纯然是内心有所隐藏的一种表现。

人在遇到自己十分不乐意的话题时，为了不让对方知道，往往会采取相反的态度。最常见的例子就是对自己憎恨的人反而特别客气。或者采取言左而顾右的策略。

夸奖的言辞要投其所好

夸奖别人也是很有技巧的。就我们而言夸奖的形式无外乎两种，一种是由衷的，一种则是不由衷的，仅出于讨好或迎奉的需要。

由衷的夸奖，可表达我们的一片真情实意，也可使对方感受到我们的这份真情实意。

在商业场合，一般说来，夸奖别人往往都是带有某些功利目的的。这就

需要我们讲究艺术和技巧了。

首先，夸奖的必须是对方的长处或优点，若说某某先生是豪爽之士，如果他偏偏就是个非常拘谨的人，他就会感到你不是在夸奖他，而是在讽刺他。又如，你若夸奖某公司的某一产品在某一方面性能特高，而那一产品偏偏在另一方面具有优良品质，而不是在你说的那一方面，那么对方要么就会以为你是在挖苦对方的产品，要么以为你是一个外行。因此，我们在夸奖对方之前，必须事先做一个调查，做到心中有数，才不致于落得个无的放矢、张冠李戴的结果。

其次，夸奖必须投其所好，瞄准对方的口味。俗话说，搔痒要搔列痒处，拍马要拍到马屁上。夸奖也是如此。我们在夸奖对方时，若对方对我们的夸奖抱漠然的态度，我们做阶便是无用功。这说明我们的夸奖根本没对准对方的胃口。

前些年，一位报告文学作家，见写企业报告文学可弄到赞助。于是颇费了一番心思，去为一名早就在省内很有影响的企业家写歌功颂德的文章。其中，这位作家还特意编造了一段有关这位企业家如何拒绝“回扣”或“红包”的事。他满以为企业家会为他的这段精彩的杜撰大加赞赏，没想到稿子送到企业家手上后，企业家大笔一挥，就将这段文字给划掉了。企业家说：“我并不认为回扣或红包就是不正之风，相反，在很多情况下，这是合理的。”结果，那位作家自讨了个没趣。

另外，值得注意的是，在夸奖对方时，如果对方对自己的赞美有良好的反应，就切莫到此为止，而应改变表达方式一再地赞美对方的同一个优点，使其优点的可信度大大提高。这是因为，如果你只夸奖一句，对方可能会认为你仅只是出于礼仪上的奉承，这样，你的夸奖就引不起对方的重视了。

不可理喻的要求

无理的要求，是否可以再商谈呢？在会议桌上它们是不是扮演着某种直接角色呢？对于这两个问题的回答都是肯定的。

所谓无理的要求是说太极端的要求，以致无法予以妥协。其中牵涉到价值的观念，例如：道德、宗教、职业或者经济的看法。由于它们威胁到对方的信仰，因此可能会引起对方的敌意。

这个策略会使自己的人更加团结，同时又能分化对方的人。一个谈判者可以借着极端的要求，来证实他的想法，如果其中还混合着适度的要求，谈判者可以给对方一个选择的机会。提出无理的要求来减低对方的期望，使对方愿意妥协，而不愿冒着很大的风险来和你相抗。

在商业谈判中可不可以提出这种要求呢？当然可以，这种事情每天都会发生。例如：卖主告诉买主说：“我们不能透露成本资料。”或“我们不能告诉你我们的商业秘密。”或“由于法律的禁止，所以我们不能减价。”或“我们不能允许你干涉我们公司主管的决定”等，某些要求可能是真的无法商议，也可能还有商议的余地。可是对于一个没有经验的买主来说，某些要求听起来似乎已经没有商量的余地了。

提出无理的要求，在某些情况下是很适当的；但是除非你已经全盘考虑过，最好不要轻率地提出来，否则会造成严重的损失。彼此依赖的程度，对方的反击力量，双方的面子和自己公司内部的支持等都需要加以仔细考虑。

“无理的要求”是议价过程的一部分，它本身并无好坏可言。当你听到对方提出时的第一个反应，一定是生气，并且会想反击回去。尽管对方的要求是多么地苛刻，以下的方法将会帮助你控制自己的脾气。

1. 谈谈题外话。
2. 不要激起更深的敌意。
3. 向对方解释为什么这些要求是不能商议的。
4. 准备讨论可以谈判的问题。
5. 不要害怕使用你自己的决断力。
6. 不要惊慌。

提出“无理的要求”是很危险的。因为它们很可能会激怒对方，以致形成僵局。不过就我的经验而言，假如你有充分的理由和足够的时间与耐心，这种要求大部分还是有商议的余地的。

不应处处使对方把自己仅仅看成是某一组织或机构的代表

当你在说话中表现出个性，并带有人情味时（如表现你的喜怒寡乐），往往会引起对方的共鸣。所以，你不应该说：“为了协会的利益，我们要……”

“我代表本公司敦促你们……”

即使你真的代表一个机构发言，也应将语言进行人性化的处理。如：

“我正在某公司任职……但是你不是答应过我这样做吗？我信赖你。我已和上级保证过，和妻子谈过，向查帐员保证过，你不会使我失望吧？”

“如果你能帮这个忙，我将十分感激。”

这类句子在谈判中很凑效。你不妨一试。

除非你能和我共同解决一些问题。

买主使用这个战略的时候，总是对卖主说：“我喜欢你所出售的东西，但是我总共只有这么多钱而已，请你帮我个忙吧。”而卖主在使用这个战略的时候，则应该对买主说：“我很愿意和你交易；但是，除非你能和我共同解决一些简单的问题，否则这笔生意就做不成了。”

举例说，卖主可以采取以下战术：

1. 我们的最低价格是 100 元。
 2. 虽然你想要买的是 42 号，可是以你所出的这个价钱，你必须改买 48 号。
 3. 这机器卖出后，可以保用两年并且免费修理。
 4. 假如你想要以这个价格购买，则交货期必须为 6 个月。
 5. 我们可以接受你的要求，但你得给我未经打折扣的发票。
 6. 这是我们的样品，假如你能够订购与我们的样品同规格的货物，在价钱上还可以再商量。
 7. 我们可以接受这个问题，但是你必须修改你的设计来配合我们的生产线。
 8. 如果你先讨给我们一万元的订金，我们就可以接受这个订单。
- 尽管买主也可以有效地使用这个战略，但对卖主而言，则更为有利。

消除对方唱反调的意愿

说服人，使对方同意我们的要求，改变他们对某件事的社会态度，是社交中经常使人感到困惑的问题。

让对方心悦诚服，并不比登上月亮容易多少。因为这涉及说服者、被说服者及说服的内容三个大方面的因素的各自的特点。

在这个过程中，说话的技巧是一个不可忽视的条件。同样的内容，不同的说法，效果往往大相径庭。

有家工厂的厂长想说服银行贷款给他的工厂，他对银行的负责人说：“你把钱贷给敝厂，一个月利息就有不少钱，若将钱放在金库里，岂不分文无收？”银行负责人听了十分反感：“你这岂不是说，这钱除了贷给贵厂便再没别的用途了。你不妨出去打听打听，有哪家银行会因为不贷款给贵厂而倒闭了的？”结果，那位厂长空手而归。

另有一家公司的经理则很有经验，他也去找那家银行的负责人贷款，却说：“银行是财神爷，离开了银行，我们干企业的便一愁莫展，我也知道贵行主顾很多，但敝人相信，贵行是绝不会见我公司的难处不给予帮助的。”

结果，银行负责人听了这番话之后，就把钱贷给了这家公司。

欲擒故纵术

尽管正统观念要求人们要与人为善，和平共处，不能整日与人为敌，更不能与人为敌，但是，商战时代也就是竞争的时代，你不与人为敌，你也不想算计别人，可是，别人却时刻在准备算计你，特别是商场上的某些人，总爱在人前装出一副道貌岸然、和蔼可亲的模佯，而骨子里却笑里藏刀，老谋深算，使你失去戒心，你苦不加以防备，以应其变，必然会遭致惨重的损失。

生意场合，你往往会遇到一些棘手的难题。例如与你做生意的是一个颇有心计的伙伴，尽管他不一定是坏人，但由于他善于拨弄心计、总是时时刻刻地想着占你的便宜，若遇阴险之徒，他甚至会通过巧设陷阱来把你整垮，于是或窥测你的底细，或搞一些不太光明正大的小动作，或使用离间计，弄得你众叛亲离……等等，这些都可以说是你有可能碰上的难题。

面对这些难题，你怎么办？

你别无选择，只能以牙还牙。

商战口才，不仅要求我们明了上述诸种情况，而且要求我们在实际操作中，要掌握实际操作要领，以争取主动。

首先，我们得明白对手的意图。生意谈判中，尽管谈判双方彼此都虎视眈眈，但若彼此都有诚意，一般而言，对手总会通过语言透露给我们一些信息的。这些信息，往往就是我们了解对方企图的开始，再加上谈判前，我们对对方情况的初步了解。借助这些材料，我们便可迅速想出我们的应对之策。

其次，根据对方的信息，我们必须准确地做出自己的对策。一般说来，对方是不会那么直率的，透过他语言的表象，真实的企图往往隐藏在他心灵深处。因此。我们必须时刻提高警觉性。

据载，美国沃恩堡市年轻的亿万富翁巴斯兄弟，当他们对某一企业或部门感兴趣时，从不将自己的迫切成交的真实心情让对方察觉。谈判桌上，他

们总是装出一副漫不经心的模样，并以此来吊对方的胃口。他们的观点是，做生意好比追女人，谈判更是如此，如果你狂热地追求她，她会扬长而去；与此相反，当你后退时，或装出一副满不在意的样子时，她却反而会如你所愿，跟着你走。

1981年，巴斯兄弟很想买下一家行将破产的公司，但他们并不急于把自己的真实想法告诉那家公司的董事会，当那家公司的董事会表明了愿意出卖公司的意图时，他们却说：“他们在其他地方或许能找到更好地买主。”不仅如此，他们还满有兴趣、且装出一副做有诚意的样子将对方可能感兴趣的投标者的名字一一告诉对方。

直到最后，巴斯兄弟才说：“如果你们没有其他选择的后，就来找我们。”结果那家公司的董事会决定将公司卖给他们，巴斯兄弟也如愿以偿。

这笔生意按巴斯兄弟的愿望成交了。他们用一句表面上看去很是替对方着想的托辞，使对方放弃了抬高价格的企图，从而始终掌握着谈判的主动权。

通过上述案例，我们不难看出巴斯兄弟精湛地施展商战口才的几个特点：

第一，当对方提出抬高出卖价格时，若是一般人，可能就要说出自己种种不能接受的理由，也不管对方能不能接受，乐不乐意；更有一种人，则干脆拂袖而去，使谈判要么砸台，要么陷入僵局。巴斯兄弟可不是这样，他们始终明白两点：其一是自己迫切希望成交的愿望；其二是对方急于出卖的心理。有了这两个前提，谈判就有进行下去的必要了。只有傻瓜才会用要挟吓跑对方。

第二，巴斯兄弟明白，对方提出的无外乎是一个价格问题，若一概地反对，只能使对方觉得你毫无诚意，若站在对方的立场上，替对方设身处地的想想，这就很巧妙地透露给对方两种信息：第一种信息是我方承认你方的要求是令人理解令人同情的，换句话说，我方很理解你方，并愿意顺着你方的思路提供帮助；第二种信息尽管我方对你方的要求表示理解，且给你方提供了另选客户的信息帮助，也就是向你方表明，我方并不是非买不可，你方也并不是非卖我方不可。欲擒放纵的态势在此基本形成。

第三，是给对方留下余地。将谈判的大门始终打开。“如果你们没有其他选择的话，就来找我们。”这句话。一方面表明我方的诚意，同时，也基本表明了我方对这桩买卖最后成交的态度和立场。换句话说，就是说，你们如果找不到另一位买家，找我们是没问题的，只是价格依旧。

欲擒放纵的特点，往往在于先没笼子，让对方往里钻，当他已钻进去时，你就可以收口袋了。这时，你必会心想事成。

留下疑点引诱对方关注

中国古典章回体小说的一句常用的套话是“欲知后事如何，且听下回分解”。古典小说的情节特点是故事性、情节性强，不断地引起读者的好奇心。

好奇心常驱使人们去关心某件事，使人产生疑问。从某种意义而言，可说，疑问是使人持续关心的原动力。

如，迫不及待地想与另一家公司合作的老板，可能会突然有一天对那家公司的负责人说：“明年春天，我们将与一家外商公司合作，我们打算在新的一年里努力一番，谢谢贵公司多年与我们的合作。”听到对方的话，

那家公司的老板心中一定会起疑问：“我们的合作不是很好吗？”但事过不久，这家公司一定会改变主意，放弃苛刻的条件，继续与那家公司合作。

在谈话时，如想使对方对你的谈话保持关心，必须经常卖点关子，给对方一种想寻根究底的感觉。对方若对你所讲的话产生兴趣，就可达到先发制人的目的。

交易中巧妙应辩原则

问题是用来启发心智的。它们能够引导买主和卖主更加积极地参加谈判。最直接的途径就是提出一个好问题，但麻烦的是我们总是在商谈结束之后，才会想到那些最好的问题，譬如说在开车回家的路上。

不过千万别灰心，只要我们能够遵循几个该做和不应该做的原则，便可以大大地改进提出问题的能力。

下面是你不该做的原则：

1. 不要提出指责对方诚实的问题。这样非但无法使他变得更诚实，反而会引起他的不快。

2. 即使你急着想要提出问题，也不要停止倾听对方的谈话；把问题先写下来，等待合适的机会再提出来。

3. 不要以大法官的态度来询问对方。谈判毕竟不是法庭上的审问。

4. 不要随便提出问题，必须伺机而出。

5. 不要故意想出一些问题，表示你是多么地聪明。

6. 在对方还没有答复完毕以前，不要提出你的问题。

这些不该有的行为都有一个共同点：它们都会妨碍彼此意见的交流。以下是一些你应该遵守的原则：

1. 预先准备好你的问题，很少人能迅速想出确切答案的问题。

2. 利用每次的接触发掘事实，最好是在谈判前的几个月内知道答案。

3. 由己方的人先举行一次“脑力激荡会”。你将会为他们所提出的一些有趣的问题惊奇。

4. 要有勇气询问对方的业务状况，纵使一般人都觉得难以启齿。

5. 要有勇气提出某些看来似乎无关的问题。

6. 你可以用一种乡下人的态度提出问题，这样的态度会鼓励对方给你个较好的答案。

7. 你可以向买主公司的秘书、生产人员和工程师提出问题，他们可能比买主更能给你满意的答案。

8. 要有勇气提出对方可能回避的问题；因为对方对这些问题的反应，足以暗示给你某些事情。

9. 在体会时要多思考新问题。

10. 提出问题后就要闭口不言，等待对方回答。

11. 假如对方的答案不能完整甚至回避不答，要有耐心和毅力继续追问。

12. 提出某些你已经知道答案的问题，将会帮助你了解对方诚实的程度。

对于谈判过程中的每个问题和答案，每个人的看法可能都不同，每个问题等于一项请求，而每个答案就是某种程度的让步。倘若有人能够以合适的方法提出合适的问题，并且能进一步地要求较好答复，就更有机会得到这些让步了。

基于不同的目的，所提出的问题必不相同；同一个问题，也可以用各种不同的方法提出来，以下是几种问题回答的方式，我也将举出很多例子，这些例子大部分都是与买卖有关的问题。

问题 1：假如买主不感兴趣，不关心或者犹豫不决，卖主应该问些什么问题？

回答：当买主不感兴趣、不关心或者犹豫不决时，问些引导性的问题最合适。

举例来说，例如你问一位顾客，他喜欢红色的或是蓝色的？他必需回答：红色的、蓝色的或者二者都不喜欢。假如他说二者都不喜欢，便接着再问他原因何在，等到他解释后，再针对他的反对意见来说服他。

引导性的问题很有效，它们要求对方针对某个观点作答。下面都是引导性的问题：

1. 你想买什么东西？
2. 你愿意付出多少钱？
3. 你的车子刹车系统是不是失灵了？
4. 这种改变需要花多少钱？
5. 你是不是想购买一栋有两间卧室的房子？
6. 你是否注意到他们公司快要倒闭了？
7. 你对于我们的消费调查报告有什么意见？

问题 2：哪些是非引导性的问题？应该在什么时候使用呢？

回答：非引导性的问题最适用。麻烦的是当你运用这种非引导性的问题时，无法预测或控制对方的答复。

精神病医师发现，非引导性的问题往往可以诱导出更完整的回答，也许是因为人们在回答非引导性的问题时要比回答引导性的问题更自在。

以下都是非引导性的问题：

1. 我是否得到最优惠的价格？为什么没有？老板是谁？是谁作了这样的决定？为什么要作这样的决定呢？然后再以这些问题导出，那根本不是你们老板所说的话。

2. 你的成本是否包含研究费用？在哪儿？它是如何分摊的？但是你曾经说过，我们所交易的产品并不需要作新的研究，为什么要把它包含在我们的成本里呢？

3. 你如何处理利息？为什么要这样处理？为什么我要负担这些费用呢？我一向都是准时付钱的。

4. 你卖给他多少钱呢？哦！这和他告诉我的数目可不一样。

5. 你有没有较小式样呢？价钱怎样？根据什么？那么，若和大的比较起来，这个小的应该这样计价才对。

6. 这个烘干机，你能提供怎样的保证？喔！我不了解这些。它们彼此之间有什么差别吗？为什么会有这种差别？别人也提供这些服务吗，你为什么要多收我这些费用呢？

7. 你能确定是这个数字吗？这个数字和第二页上的数字好像不大一样，究竟哪一个才对呢？怎么会变成这样呢？现在再看看你的摘录，又不一样了。在这种情形下，还是从我所列的数字开始吧！

问题 3：怎样才算是反诘呢？

回答：反诘乃是用来加重语气的，并不是真正的问句。本身并不期待任

何回答。

反诘的例子如下：

1. 你真的希望我相信吗？
2. 你是不是永远都准备得这么充分，或者只是我们太幸运了？
3. 请你让我一个人静一静好吗？
4. 你相不相信，我刚好把这份资料带来了？
5. 这不是一个巧合吗？
6. 你想想看，我的老板对于这件事情会怎么说呢？

问题 4：何时该以反诘来回答一个问题呢？

回答：只要你不了解问题，或者希望有更多思考的时间。便可以用反诘来回答问题。有一个故事：一个年轻的丈夫，问他妻子说：“我爱你，但是你为什么永远都以反诘来回答我的问题呢？”她眨了一下眼睛说：“真的吗？”

问题 5：怎样才算是坦白的问题？

回答：坦白的问题乃是指含有某种意见或能制造出某种和谐气氛的问题。

坦白的问题例子：

1. 告诉我你至少要买多少个？
2. 你和我都知道那是对的，不是吗？
3. 你能不能信任我呢？
4. 你能告诉我真相吗？
5. 那是很合理的，不是吗？
6. 我每次都做亏本的生意，这实在令人难以相信，不是吗？不过我都记在这里了！

问题 6：怎样才是具有结束性的问题？

回答：具有结论性的问题乃是一个结论或是一个承诺，能够暂时或永远冻结讨论，这种问题往往能够迫使对方决定完成交易或促使谈判破裂。

具有结论性的问题，举例如下：

1. 你看不出来吗？这对你当然是有利的。
2. 那是不是你最后的出价了？
3. 相信我，事情就是这样的。
4. 你知不知道，我已提供给你一个很好的交易？
5. 接受这个价钱，否则就算了。
6. 你已经看过我的成本资料，你能要求我在亏本的情况下把货物卖给你吗？办不到。
7. 不要说了，你难道看不出来已经说得够清楚了？

造成既成事后再讨价还价

“既成事实”乃是外交上常用的战略，在商战中也很凑效。这个原理非常简单，就是采用某些对方意料之外的行动使你自己处于有利的谈判地位。尽管“既成事实”并不能决定交易的最终完成，但却可以影响最后的结果。

以下策略，对买卖双方讨价还价中都是大有参考效用的：

1. 如果你是卖方，你可以在价钱还没讲好以前，先动手修理。

- 2.对卖主而言，先改变再说。
- 3.如果你是买主，可以先付给卖主一张金额比帐单少的支票。
- 4.卖主可以先停止生产，再和买方谈判一个新的价钱。
- 5.这一招对买主和卖主都适用：和对方先谈妥一套条件，可是送去的订单或确认书却是另外一套。
- 6.作为买主，你可以等机器已装置或装船后，再拒绝接受对方的产品或者要求允许欠帐。
- 7.此招适合于买主或卖主：公开印行一份调查报告或查帐报告，再就其中的要点和对方谈判。
- 8.适合于买主或卖主：不以正常的方式来往，另辟蹊径传递消息。
- 9.适合于买卖双方：我的钱已经用在别的地方，我需要更多钱来维持工作的进行，否则你的损失会更大。
- 10.适合于买卖双方：我不愿意让交易破裂，请你帮我的忙。
- 11.适合于买卖双方：草稿都已经拟好，我们不能再更改了。
- 12.买主可以说，很抱歉只能够付给你那一点点钱，可是我实在无能为力了。
- 13.买卖双方都适用：我已经做了，你看怎么办呢？
- 14.买主可以说：我已经破产了，你愿不愿意接受十分之一的还款呢？造成既成事实，再开始讨价还价，在商业行为中是很不道德的。面对此种做法，可采取以下对策：
 - 1.要预先有心理准备。
 - 2.向对方作最强烈的抗议。
 - 3.警告对方你要诉诸法庭。
 - 4.反击，如把货再卖给别人。
 - 5.请别人为你主持公道。
 - 6.要求对方提供一大笔的押金或者保证人，合同中要注明违约的罚金，以保护自己的权益。
 - 7.工作未完成以前，切勿付钱给对方。

出价与要价的奥秘

一个好的谈判者必须知道下列诀窍：

其一，若买主出价较低，则往往能以较低的价格成交。

其二，若卖主喊价较高，则往往也能以较高的价格成交。

其三，喊价高得出人意外的卖主，若能够坚持到底，则在谈判不致破裂的情况下，往往会有很好的收获。

生意场上的情形往往是这样，当卖主喊价较高时，买主往往便不得不水涨船高地提高原来拟定的价钱。比如，本来买主在交易前和合伙人已商量好，准备花 10 块钱买一座钟，可是当他们听到卖主喊价 100 元时，他们便会感到原先拟定的价钱实在太愚蠢了，便会将价调整在 20 元或 25 元，再和卖主讨价还价。

谈判者也往往故意用这个方法来和对方谈判。在谈判开始时，先提出一大堆问题和要求，迫使对方作较大的让步，以取得和对方讨价还价的余地。

运用此种策略的要领是，喊价要高，让价要慢。借用这种方法，谈判者

一开始便可削弱对方的信心，同时还能趁机考验对方的实力并判断对方的立场。

最后，若站在买卖双方的立场而言，假如你是买主，出价就要低；假如你是卖主，喊价就要高。但要注意，出价和喊价一定要合理，不要失之轻率，否则容易毁掉整个交易。

讨价还价的技巧

一种常见的情形是，买主通常会利用吹毛求疵的战术来与卖主讨价还价。买主先是再三挑剔，接着提出一大堆问题和要求。这些问题有的是事实，有的却只是虚张声势。买主之所以要这么做，乃是为了要达到下面四个目的：

- 其一，使卖主把卖价标准降低；
- 其二，买方才有讨价还价的前提；
- 其三，告诉卖方，买方是很精明的，不会轻易上当；
- 其四，让售货员即使以低价卖出时，仍有借口向老板交代。

此法被商界人士普遍认为是一种行之有效的方法。商业谈判者都明白，倘若要求得越多，则所得到的也就越多。

针对上述情况，卖方对策：

- 其一，必须有耐心。让那些虚张声势的问题及要求逐渐地露出马脚来，从而失去影响力；
- 其二，遇到实际问题，要直攻腹地、开门见山地和买主私下商谈；
- 其三，对于某些问题和要求，要能避重就轻或视若未睹地一笔带过；
- 其四，当对方在浪费时间、节外生枝或作无谓的挑剔及要求无理时，必须及时提出抗议；
- 其五，向买主建议一个具体且彻底的解决办法，从而避开那些与此无关的问题。

此外，当你明白对方在虚张声势时，你也可如法炮制某些虚张声势的问题来加强自己价格的力量。

步步为营的让价原则

理想的让价原则就是步步为营，具体而言包括以下几方面：

1. 开价较低的买主，通常也能以较低的价格买入。
2. 如果买主一次就做大笔金额的让步，会因此引起卖主对价格的坚持。
3. 愿意以较低价出售的卖主，通常就会以较低的价格卖
4. 一次只做少许让步，结果较为有利。
5. 在重要问题上先让步的人一般来说都会失败。
6. 如果把己方的预算告诉对方，往往能促使对方快速地作出决定。
7. 太快便完成交易，对谈判双方均不利。
8. 一开始就作较大让步的人，通常都会失败。

“最后出价”策略及其应对

如果有人向你表示“最后的出价”，切不要轻易地相信。你必须先试探

对方的决心。以下的建议将会帮助你：

1. 仔细倾听他所说的每句话，注意，他可能正在闪烁其词。
2. 不要过分理会对方所说的话，要以你自己的方式去听。
3. 替他留点面子，使他有收回成议的机会。
4. 改变话题。
5. 提出新的解决办法。
6. 假如你认为对方将要采取“最后的出价”战略时，不妨出些难题，先发制人。

有些摩托车手为了考验或表现自己的勇气，以高速且朝笔直的方向驾驶，结果总有人闪开来以免碰撞。谈判时也有相同的情形，当对方犹如摩托车似地下了最后通牒的时候，你就得向对方作出“最后出价”了。这将使你处于进退两难的情况，不过，幸运的是，商谈总会有一条折衷之路可行。

巧妙地告诉对方你的专长

卡里是一个对商业广告极有研究的人，但他决没有想到他的这一专长，在他正四处求职却一筹莫展的时候，给他创造了机会。他以求职的目的去拜访一个大公司的经理。会面后，他始终没有把谋职的意思说出。他只和经理谈天，待气氛融洽后，他便巧妙地在谈话中尽量地把广告对于商业的重要和其运用的方法说出，他举了许多有力的例子。他的丰富的词锋使经理大感兴趣，结果，他没说出谋职，反而由经理主动请他替公司试办设计广告事务。

卡里的目的达到了，他仅凭一席话就给自己创造了机会。他是个有才干的人，不仅如此，他的可贵之处还在于，他懂得怎样用巧妙的谈话去找到他发展才干的职位。

要使别人瞧得起自己，先要自己瞧得起自己。当你有求于人时，决不可露出乞怜的样子。你可以谦逊，但绝不可谄媚。唯唯诺诺，使人觉得你毫无动人之处。当你说出你的能力，当别人试探你的智慧时，简单作答是必须的。

发表意见时不可肆意批评别人的营业方法；更不可告诉对方说你的计划一定成功，如果雇用你，必可使业务改良发展等。你的任务是通过你的言谈，让对方心里去称许，而不应由自己说出。

报告你的能力而不流于自夸，得失仍应让对方去评判。这样，即使你的见解与对方的不相符，希望仍不会失掉。

使用协商语气，不使气氛对立

一位美国人到曼哈顿去出差，在报摊上买了一份报纸，可付钱时才发现未带零钱，只好递过 10 元钞票，让报贩找零钱。报贩一手抽回夹在他腋下的报纸，很不高兴地说：“先生，我可不是在上下班时间来替人找零钱的。”

这位美国人走到路边，把此事告诉了等候他的友人。友人说：“让我试试。”

友人到了报摊前，对报贩说：“先生……对不起……不知道您是否肯帮我解决这个困难。我是外地来的，想买份这儿的报纸，但只有一张 10 元钞票，该怎么办？”

结果，报贩毫不犹豫把一份报纸递给他，说：“拿去吧，等有了零钱再

给我。”

后者的成功在于要求对方合作，尊重了对方，因而得到满意的效果。

在互相信任的气氛中寻求共同的需要

1940年，美国电影制片人休斯制作影片《不法之徒》时，邀请了名演员珍罗素主演。按合同规定，一年后付给珍罗素100万美元。然而，合同到期时，休斯却拿不出现钞，而珍罗素却坚持一定要如期付清。

双方的要求看来无法调和了，都找了律师准备对簿公堂。

但是，事情的结果却因为珍罗素的一句话，而得以圆满解决。

珍罗素说：“听着，你和我是不一样的，我们有不同的目标，看看能不能在互相信任的气氛中寻求有共同需要的方案。”

结果，休斯做了一些调整，与珍罗素将合约改为20年期限，休斯每年付5万，总额不变，但利息照付。

“现金问题”解决了。珍罗素增加了收入，减免了税额，而且每年皆有所收，不必赚一笔花一笔。双方都成了胜利者。

找出差异点和原因，便可打破僵局

多年前，美国一家公司的代表温伯，准备去俄亥俄州购买一座煤矿。卖方出价2600万美元，并说：“这是最后定价。”而温伯却出价只1500万美元，相差太大了。

经过几个月的不断讨价还价，温伯从1800万一直提高到2100万，但卖方仍不肯让步一分，形势呈现僵持状态。

谈判中，双方都坚持自己的观点，其进展就很难有创造性。处于此种情形，买方必须懂得卖方需求的症结何在？

温伯决定解开这个疙瘩。一次次，他利用与卖主共进晚餐的机会，不断地向对方解释自己一方出价是十分公道的。而卖主要么不予理睬，要么顾左右而言他。

终于，有一次，卖主在时餐时说：“你知道，我老兄出售与此一样的矿山时，售价2550万美元，再加上额外的条件。温伯终于明白，这就是对方固守自己卖价的特定原因。于是，温伯特地作了一番详细调查，然后重新提出条件。

不久，谈判成功了，价格符合买方的需要，但付款方式及额外赠予使卖主自觉比他哥哥所获还要多。

对局部做过分的赞赏， 以掩饰这份赞美的不实

我有个很有名的建筑家的朋友，他有捉弄他人的嗜好。例如顾客是购买他人设计的房子，但他们不知情，个个都对这栋房子赞不绝口，“多棒的照明”、“毕竟与一般房子的结构不同”，由于顾客认为这房子必定是他亲手设计，因此，便纷纷表示赞美。

这位建筑家只是笑容可掬地听这些恭维话，直到客人要离去时，才说：

“不瞒各位说，这是买他人设计的房子。”这句话着实地让这些访客感到面红耳赤。

这位朋友又告诉我一件趣事，他发现这些顾客在称赞房子时，不会广泛地赞美各个项目，只是有的称赞照明，有的赞美结构。换言之，即是把重点集中于某一点，来进行“重点式”的称赞，就心理学的观点来看，这种赞美方式也不无道理。

当一个人称赞不容易称赞的事物时，会绞尽脑汁去找出一个勉强可以称赞的事物予以集中的夸奖，这即是“重点式的褒扬。”依前述的例子，来访的客人，对那栋房子一定抱着“一位名建筑家，竟然设计此种……”的想法。但由于对方是一流建筑家，因此他们会以为该房子必有某些地方与二、三流建筑家的作品有所不同，所以一旦发现某个不同点，便百般地夸奖。

当一个人内心藐视对方，却不愿意让对方发觉时，往往采用这种“重点式”的夸奖方式。比如：某科长带着部下到卡拉 OK 饮酒作乐，当他的部下以“科长，您歌唱的台风好极了，真是风度翩翩”来称赞重要的那一“声音”以外的部分，这时，科长如果因此而得意忘形，那可是贻笑大方了。事实上，真心赞美对方能力的人，不会勉强称赞与对方能力无关的事项，如果有人这么做，往往是在藐视对方的能力。

适时的妥协是一种前进的策略

有位旅客在到达某地前，用电话在一家饭店预定了房间，但当他从机场直达该饭店时，登记处的服务员却告诉这位旅客房间已满。

“对不起，先生！”职员抱歉地说，“你应该知道这种意外是常有的。”

旅客回答说：“不！我不知道什么意外。你们一定有别的房间。”他边说，边阻拦职员打电话，表示拒绝替他另找旅馆的意图。

接着，旅客干脆坐下来，说：“那么，有套房吗？要不，会客室、会议室都可以，你们的广告小册子上印有这些房间。”

服务员仍摇头，表示这样做无先例可援。

但他在旅客一再坚持下，终于说出还有一间套房，但正在装修，不过，价钱是单人房的两倍。

旅客同意了，说：“就要这间，至于价钱，明天再讨论。”

第二天结帐时，旅客去见了总经理，先对该饭店不能保证预定的客房表示惊讶和遗憾，然后，再说起由此而引起的这过份高额的住宿费。

结果，总经理向这位旅客致歉，只收了单人房的费用。

可见，适时的妥协是一种前进的策略。

从拉家常说对方赞美话开始

30年代，美国费城电气公司的威伯为到一个州的乡村去推销用电，他到了一所富有的农家，叫开门，户主是个老太太，一见是电气公司的代表，就猛然把门关了。威伯再次叫门，门勉强开了一条缝。威伯说：“很抱歉打扰了您，也知道你们对用电不感兴趣。所以这次并不是来推销电，而是来买几个鸡蛋。”老太太消除了一些戒意，把门开大了一点，探出怀疑的头来望着威伯。威伯继续说：“我看见你喂的道明尼克鸡种很漂亮，想买一打新鲜的

鸡蛋回城。”听到他这样说，老太太把门开得更大一些，并问道：“你为什么不用你的鸡蛋？”“因为”，威伯充满诚意地说，“我的力行鸡下的蛋是白色的，做起蛋糕不好看，我的太太就要我来买些棕色的蛋。”这时候，老太太走了门口，态度温和了许多，并和威伯聊起鸡蛋来。但威伯指着院子里的牛棚说：“老太太，我敢打赌，你丈夫养的牛赶不上你养鸡赚钱多。”老太太的心被说得心花怒放。长期以来，她丈夫总不承认这个事实。于是，她把威伯视为知己，带他到鸡舍参观。威伯边参观，边赞扬老太太养鸡的经验，并说，如果能用电灯照射，鸡产的蛋会更多。老太太似乎不那么反感了，反而问威伯，用电是否合算。当然，她得到了完满的解答。两个星期后，威伯在公司收到了老太太交来的用电申请书。

心理学告诉我们，心境就是平时所说的心情，是具有渲染性的情绪状态。而情绪具有两极性，其中一种表现是激动或平静。人在心境好的时候，“无往而不乐”，心境不好的时候，“无往而不愁”。

当我们与人交流思想的时候，必须把上述问题作为一个前提来考虑。在对方愤怒、反感、焦虑、狂热的时候，首要的任务是让他安静下来，即从激烈状态回复到安静的情绪状态中，那才可以使对方的理智能够持续地活动。

所以，如果碰到对方心境不好时，决不能与他谈实质性的话题，而要改换一些能使对方心境恢复平静的话题。在此情形下，佯装不知对方心境，拉拉家常，说些赞美话，就是非常明智的策略了。

从第 21 名到第 1 名

珍妮和杰克要结婚了，他们决定去租一套房子作为新房。经过多方打听之后，终于找到了一个理想的住所。

但当他俩好不容易找去之后，却发现公寓只有一间，而且在他们之前已有 20 个人因各种原因也要租下它。

由于婚期迫近，他们希望在等待者名单中由第 21 个变为第一个。经过一番努力，他俩终于如愿以偿。有人请教珍妮。问他们是怎样将房子弄到手的，珍妮说：

“你知道，包括我们在内的 21 个要房者，谁都希望自己由 21 个中变成唯一的一个。我不知道别人是怎么去争取的，但我们是这么做的。”

“首先，我们去找了最终的决定者——这幢公寓的管理员，并将我们的父母，还有未婚夫一齐带去。当然，整齐衣着，彬彬有礼的态度是不可少的。然后，你得开口说话，重点在于你必须表明自己是个诚实守规矩的房客。因为被选中的人，就是管理员的邻居，日后还有许多交道要打。基于一般的经验，房客的优劣既可能造成令人烦恼的困扰，也可能会丰富自己的生活。”

“开始时，你先有礼貌地请求租那间要出租的公寓。由于事先已有 20 个人要那间房子，对方会回答你：‘很抱歉，在你前面还有 20 个人！’听到此话，你不必就此灰心，你可以解释你远道而来，并说：‘我也知道机会不大，但我们能不能了解一下这间公寓的样子呢？’即使你不能如愿以偿，也应设法让房管员带你看看另一间类似的房间（或者就看的是管理员自己住的房间）。在整个过程中，你要适当地表现你的机智、礼貌、顾虑、韧性等等，而且设想周到。”

“从那天起，你要经常找些机会去拜访管理员，就算他告知你机会微之

又微，但你仍要保持这种联系，当管理员在你身上花了不少时间后，你开始详细说明你的情况，让他信任你。你可告诉他你的工作、你的年龄、你的婚期，以及你的兴趣和爱好。直到管理员对你的了解就像了解他自己的家庭一样……”

“这些个人化的努力，往往是有效的，在对你个人了解更多的时候，就建立了信任感。管理员再作总体考虑时，自然会把公寓租给一个自己最了解的人。”

珍妮的经验之谈是值得注意的。

争取对自己有利的会谈地点

一般说来，体育比赛对东道主队总是有利的。这是因为赛场外围的气氛能在一定程度上决定球队的士气，从而关涉球队的存败。

同理，会谈地点的熟悉与否，也会对双方心理产生不同影响。

据说，第二次世界大战后，美苏首脑肯尼迪与赫鲁晓夫为了打开非常严重的“冷战”局面，曾举行过一次高级会谈。会谈之前，双方为选择合适的会谈地点，曾互不相让地争抗过好长一段时间。最后双方因对方各不相让，只好采取拆衷的办法，选定了中立国奥地利的首都维也纳。

为什么苏美双方在会谈地点上予以如此的重视呢？

我们知道，会谈的成功与否，不仅取决于会谈当事人的人品、能力等因素，而且还受当时环境及种种外在条件的影响。会谈若在己方地盘上进行，己方不仅可尽东道主之谊，且能更多地得到本国人民的支持。而若在他方地盘上进行，就很容易受对方的某些控制，而且对方若事先动员过群众，就更使我方势单力薄。

因此，我们与人会谈时，最好能选择自己所熟悉、习惯的地点；万一做不到，至少也应选择一个双方都未到过的地方，即所谓中间地带。这样，你就可以消除心中的不利情绪。

第七编 言谈幽默技巧

委婉示意，补救失言

《青年刘伯承的故事》一文中提到：有一次刘伯承的右眼被打坏，伤势很重。组织上安排他到一个德国人开设的诊所中治病。那位当过德国军医的沃克大夫性情孤傲、脾气粗暴，看到面前化名刘大川的刘伯承，伤势如此严重却能惊人地镇定自若，甚至提出动手术时不用打麻药，还说：“眼睛离脑子太近，我担心施行麻醉会影响脑神经。而我，今后需要一个非常清醒的大脑！”这一切都使沃克大夫惊叹不已。无麻醉的手术完毕后，刘伯承脸色苍白，但还是微笑着对沃克医生说：“我一直在数你的刀数。”沃克医生吓了一跳，不甚相信地问：“我割了多少刀？”“72刀。”

沃克惊呆了，失声嚷道：“你是一个真正的男子汉，一块会说话的钢板！按德意志的观点，你堪称军神！”

“你过奖了。”

孤傲暴躁的沃克医生头一次浮出慈祥的神情。他想说什么又忍住了，挥手让护士出去，然后关上手术室的门，注视着病人说：“告诉我，你的真名叫什么？”

“刘伯承。”

沃克医生肃然起敬：“啊，川东支队的将领，久仰久仰，认识你很荣幸。袁世凯悬赏10万买你的头！”

刘伯承开玩笑说：“您要是告诉北洋政府我在这儿，准能发一笔大财。”

沃克医生似乎受了污辱，怒冲冲地说：“对侮辱我人格的人，我不惜决斗！”

刘伯承微笑道：“眼好以后，一定奉陪！”说着，友好地伸出手去……

移位换义，迅补失言

1959年，美国副总统尼克松出访苏联时，向苏联领导人赫鲁晓夫问起苏联的潜艇计划。赫鲁晓夫冲口而出：“我们能制造多少潜艇，就制造多少艘。”在场的米高扬一听，知道“走火”了，连忙给赫鲁晓夫使了个警告的眼色，并马上补上了一句：“主席的意思是我们为了防御的目的，需要多少艘潜艇，就制造多少艘。”

委婉作答，转移话题

日本著名电影演员中野良子到上海进行艺术交流活动时，中国朋友十分关心这位35岁还未结婚的电影艺术家，有人问她准备什么时候结婚，中野良子满脸笑容而机敏地答道：

“如果我结婚，我就到中国来度蜜月。”

答非所问，以谐婉拒

据《交际与口才》载：有一次，周恩来总理在北京召开记者招待会，他

介绍了我国解放后经济建设的成就及对外方针后，一位西方记者提问：“请问，中国人民银行有多少资金？”周总理听出其“弦外之音”，风趣地答道：“中国人民银行货币资金嘛，有18元8角8分。”全场记者愕然，场内鸦雀无声。接着周总理又解释道：“中国人民银行发行面额10元、5元、2元、1元、5角、2角、1角、5分、2分、1分的十种主辅币人民币，合计为18元8角8分。中国人民银行是由全中国人民当家作主的金融机构，有全国人民作后盾，信用卓著，实力雄厚，它所发行的货币，是世界上最具有信誉的一种货币，在国际上享有盛誉。”一番妙语，惊动四座，激起全场听众热烈的掌声。

巧转话题，婉拒表态

70年代的中东战争期间，基辛格率领美国代表团前往埃及与总统萨达特进行和平会谈。会谈一开始，萨达特说了几句寒暄话以后，就让基辛格看一个埃及——以色列脱离接触的计划。然后，萨达特吸了一口烟，征求基辛格的意见，要他表态。

根据这个计划，以色列将撤离西奈地区三分之二的地面，这是很难办到的。因为要说服以色列在苏伊士运河西岸后撤几公里都很困难，没有任何理由想象可以诱导以色列作这么大踏步的后撤；再说，要以色列这么做，埃及的交换条件是什么呢？萨达特在这个问题上又含糊其辞。所以，基辛格不可能表示同意这个计划。但是，这时会谈刚刚开始，并且美埃自战争以来才刚刚开始接触，这时立即表态拒绝这个计划是不明智的。于是基辛格说道：

“在我们谈论手头的事务以前，可否请总统告诉我，你是怎样设法在10月6日那天如此成功地发动了那次令人目瞪口呆的突然袭击的？那是个转折点，我们现在所做的事，从某种意义上说，是这个转折点的必然结果。”

萨达特眯着眼睛，又吸了一口烟，他微笑了。他放弃了要基辛格对计划表态的要求，而是应基辛格的要求兴致勃勃地讲述起那次袭击来。

严守身份，体现个性

据《演讲与口才》载：1964年4月，陈毅外长率团到印尼首都雅加达参加在那里举行的第二次亚非会议筹备会。他和印尼总统苏加诺一见面，就发现双方在开会的时间、地点上的意见不一致。按照苏加诺的想法，第二次亚非会议的地点仍在印尼的万隆，时间就定在当年，陈毅说了自己的意见：第一次亚非会议已在万隆开过了，第二次亚非会议应选在非洲国家开。陈毅对苏加诺总统说：

“非洲的独立国家有40个之多，总统阁下如果主张在非洲开，就是支持了非洲的斗争，这样你就站得高、看得远，顾全大局，表现了政治家的风度，证明你没有什么私利打算，你去发言就响亮。”

陈毅的发言高瞻远瞩，鞭辟入里，苏加诺一听，觉得很有道理。但他仍坚持当年开。陈毅就以幽默的语言诙谐地说：

“你是总统，我是元帅，我给你当个参谋长，你要不要呢？——好，你既然要我这个参谋长，就听听我的意见。我认为最好在明年开。为什么？因为今年7月有阿拉伯首脑会议，8月非洲首脑会议，10月不结盟国家会议，

以后又有什么英联邦会议、联合国大会，这些国家领导人长期在外面开会怎么行呢？亚非会议和不结盟会议，不应该互相竞争，而应当互相补充，即使要竞争，也不必用抢先开会的办法竞争嘛。”

对陈毅的幽默风趣和军人本色，苏加诺总统十分欣赏，最后，双方就地点、时间问题大体达成了一致意见。苏加诺感慨地说：“我与其他国家领导人谈话，从未象与你这样谈话。”

幽默含蓄，启发暗示

著名的法国钢琴家乌蒙尔，年轻时弹奏拉威尔的名曲《悼念公主的孔雀舞曲》，节奏太慢，正在听他弹奏的拉威尔忍不住对乌蒙尔说：“孩子，你要注意，死去的是公主，而不是孔雀。”

设题诱问，接题反击

墨子得知公输盘想攻打来国，便去见他。公输盘对墨子说：“先生有何见教？”

墨子故意说：“现在北方有人想侮辱我，我想借您的力量杀了他。事成之后，我送您一千两黄金。”

公输盘很不高兴，断然拒绝道：“我是讲仁义的，不能随便杀人。”

墨子见公输盘已口称“仁义”，正中下怀，立即借题发挥，慷慨激昂地说：“请允许我向您进言。我在北方听说您造了云梯，要拿去攻打宋国。宋国有什么罪呢？楚国多的是土地，少的是人民，却发动战争来杀害自己所缺少的人民，争夺自己已经多了的土地，不能算是聪明；宋国没有罪，却要攻打它，不能算仁爱；懂得这个道理，却不身体力行，不能算忠诚；争论不能达到目的，不能算坚强；杀一个人认为不义，却去杀多数人，不能算会类推事理。”公输盘无可置辩，只好承认自己错了。

妙语二难，间接否定

据《世说新语》载：有一次，汉成帝的爱妃赵飞燕在汉成帝面前告已失宠的妃子班婕妤的状，诬陷她曾向鬼神诅咒过成帝。成帝听后非常气恼，立即命令传讯班婕妤，眼看她就要面临一场杀身之祸。

但来到汉成帝面前的班婕妤却面无惧色。面对汉成帝的喝斥，她从容不迫地回答说：“妾闻‘死生有命，富贵在天’，修善尚且不能得福，做坏事还能得到什么呢？假使鬼神有知，它们就不会接受坏人的诉说；假如鬼神无知，向它诅咒又有什么好处呢？因此，我为什么要向鬼神诅咒呢？”成帝闻此言，觉得言之成理，就命班婕妤退处后宫，不再追究。一场凭空而来的横祸，于是化险为夷了。

自圆其说，滴水不漏

有一年，任侍读学士的纪晓岚正在家中为父亲服丧守孝。春节前夕，他应一乡亲邀请，为对方写了一副对联，上联是“惊天动地门户”，下联是“数

一数二人家”，横批是“先斩后奏”。

对联在大年三十贴出后，围观者甚众，其中有个与纪晓岚家有世仇的财主，觉得这副对联正好作为报复纪家的把柄，便马上派人串通当地官府，向京都告状说纪晓岚在家乡公开煽动乡民造反。

事情传到朝廷，乾隆皇帝火冒三丈，春节也不过了，立即派人把纪晓岚押到京都金銮殿。乾隆一见纪晓岚便拍案大怒：“纪晓岚！你知罪吗？”纪晓岚丈二金刚摸不着头脑，慌忙连连叩头，口称：“知罪！知罪！”乾隆火气越来越大，斥责道：“好你个纪晓岚！本朝看你是个人才，待你不薄，你竟借在家服丧守孝之机，公然写对联煽动乡民造反！”说完，吩咐左右：“拉出去，砍了！”

纪晓岚一听，吓了一跳，心里寻思：这还得了。忙问：“我主万岁，万万岁！是臣写的哪副对联煽动乡民造反？说明白了，臣死而无怨。”

乾隆皇帝听纪晓岚这样一说，怒气有增无减，心想：“你死到临头还装糊涂，我就让你死个口服心服，便命太临把那副对联念了一遍。”

纪晓岚这才恍然大悟，继而哈哈大笑。纪晓岚这么一笑，乾隆皇帝却给弄糊涂了，急问道：“你笑什么？”纪晓岚松了口气，说：“万岁请息怒，这副对联确实是我写的。但情况是这样的：我给写对联的这一家，有哥仨，都是光棍儿。老大是个卖爆竹的，爆竹一响，不是‘惊天动地门户’吗？老二是个集市经纪，专管人们买卖粮食时过斗的，这不是‘数一数二人家’吗？老三是个卖烧鸡的，他杀鸡不就是‘先斩后奏’吗？又有什么不可以的呢？”

乾隆皇帝边听边点头，最后咧开大嘴笑了，然后走下金阶，双手扶起纪晓岚，不住地说：“纪爱卿，孤家冤枉你了，孤家冤枉你了！”

玩笑回避，婉拒纠缠

在70年代埃及和美国就中东战争举行和平谈判后，萨达特和基辛格两人会见了记者。一名记者问道：

“总统先生，美国是不是从现在起不再给以色列空运军用物资了？”

“你这个问题应当向基辛格博士提出。”萨达特回答道。虽然此时他已十分清楚地知道空运即将结束，但他还是回避了问题。

基辛格立即说：“幸亏我没有听见这个记者问的是什么。”

利用歧义，巧破二难

据《左传》记载：吴王派他的弟弟馮由去犒问楚军，楚军却把他抓起来，还准备杀了他来祭鼓。楚王想让馮由在临死前遭到嘲笑，就问他：“你来的时候占卜，吉利不吉利？”馮由说：“吉利。”楚王一阵奸笑，问道：“吉利？今天你要死无葬身之地了！”馮由从容地说：“鱼兆预示吉利。如果你特别高兴，又友好地接待我，毫无敌意，就会滋长我们吴国的自满情绪，因而忽视了安全，我国的灭亡就没有多久了。如今你动怒了，大发雷霆，杀我祭鼓，那么我们吴国就会加强守备。吴国虽然弱小，但只要提高警惕，事先治好兵甲，就可以抵御你们的军队。这不是‘吉利’吗？况且我们吴国只占卜国家的吉凶，不是占卜我个人。假如小臣我被杀死祭鼓，因而使我们国家知道戒备，这种吉祥，还有比它大的吗？”

蹶由这一番话把残暴的楚王说得哑口无言，并终于不得不放了蹶由。

借题发挥，杀回马枪

据《新编口才学》书载：有一次，周恩来总理刚批阅完文件，顺手把笔放在桌上，就接受一位美国记者的采访。美国记者看见桌上放的是一支美国生产的“派克”钢笔，便不怀好意地问：“请问总理阁下，你们堂堂的中国人，为什么还要用我们美国生产的钢笔呢！”

周总理听完，笑了笑，朗声答道：“提起这支钢笔，那可说来话长了。这不是一支普通的钢笔，是一位朝鲜朋友抗美的战利品，作为礼物送给我的。我无功不受禄，就想谢绝，谁知那位朋友说，留下做个纪念吧，我觉得有意义，便收下了这支贵国生产的钢笔。”

那记者听后窘得面红耳赤，一句话也说不上来。

将计就计，反戈一击

据《演讲与口才》刊载，1979年1月，当邓小平作为副总理访问美国，在签署两国领事、贸易、科技、文化协定时，美方有人问邓小平：“当美中决定实现关系正常化时，你在中国遇到了政治上的反对了吗？”在场的人都急切地等待邓小平的回答。邓小平开始说：“有呀！”稍停一会儿又补充一句：“我在中国的一省遇到了严重的反对，那就是台湾呀！”

谐讽幽谏，出奇制胜

谐讽幽谏，强调借助形象生动的媒介、风趣诙谐的语言，来寄寓一个鲜明深刻的题旨，从而巧妙地达到令对方信服的谈辩目的。

培根说：“善谈者必善幽默。”幽默的特征和妙处在于，通过自觉运用影射、讽喻、双关、对比、夸张等多种修辞手法，以表面的滑稽形式的逗笑，来含蓄地揭示生活中的乖讹和违情背理之处。幽默的谈吐是一个人的思想、学识、智慧和灵感在语言运用中的结晶，是一瞬间闪现的光彩夺目的火花。

在交谈论辩中，幽默诙谐的特殊功效是显而易见的，它能化平淡为奇趣，化拘谨为轻松，化干戈为玉帛。

正因为幽默诙谐有些奇特功效，所以人们在言谈论辩中常常运用它的特殊艺术形式来揭示、暴露或讽刺社会上的种种弊端，巧妙地维护、阐发真理，深沉地揶揄各种邪恶，让人们在笑声中听到心灵深处振聋发聩的警钟，擦亮眼睛，分辨出真善美与假丑恶。

要运用好谐讽幽谏术，要注意掌握以下基本技巧：

1. 在个别用语上，进行夸大或缩小，像画漫画时将某些线条夸张一样，使事物的某些本质特征鲜明地显露出来。这种艺术的夸张既富有浓厚的幽默感，使人捧腹大笑，又使人在品味夸张的过程中，对事物的某些本质特征留下深刻的印象。

2. 有时候，出于某种需要，利用事物之间所具有的某些相类似的属性，让过对方原来的话题不予直接的反驳，而转移到实质相同但形式相异的另一

话题上去。乍看去是“另起炉灶”，实则包含着一个暗示对方原来论点虚假和错误的结论，让人们从这一影射中自己去品味、体察其中隐含的耐人寻味的意旨。

3. 在某种特殊的语言环境下，为了把话说得风趣而又含意深长，明明知道这一个词语应这样解释，却大智若愚地临时故意就势从另一角度作似是而非的曲解。这种曲解一方面以它的牵强附会让人们获得幽默谐趣之感；另一方面又寄寓于另一层发人深思的意思。

4. 利用某些词语的多义或谐音近同的特点，构成双重意义的语意双关或谐音双关，明言于此而暗意于彼，含蓄而风趣地表达了一种深厚的语意，令人听来余味无穷。

5. 利用两个似乎风马牛不相及的事物之间某些并不明显的内在联系，在某一语境下用张冠李戴的手法，出人意料地把它们组合到一起，表面看来毫不相干，但从另一角度上看却又巧妙地表达了另一层更为深刻的情理，从而造成了言谐意赅的幽默。

6. 在某些特殊语言环境下，为了奇巧表达另一层出人意料包含真知灼见的意义，也可以临时借助暗中转换某一词语的概念或某一话题，来使听者在获得幽默的同时，从另一角度得到深刻的启迪。

妙喻巧比，形象生动

在言谈论辩中，巧妙地运用“喻”或“比”的手法，利用事物之间的相似性、相关性和相对性，借实比虚，借浅比深，借比求同，借比显异，让人们在事物的相互比照中更具体、更深刻、更全面地悟出事物的性质和道理来。

妙喻巧比分以下三种类型：

1. 喻证法，就是以生动的比喻为据，用形象的喻体所包含的浅显之理，来证明比较抽象的被喻体（本体）事物具有相同的道理。

喻证法又分明喻证法、借喻证法、博喻证法、引喻证法四种，（1）明喻证法，即运用修辞中明喻的手法，在谈辩中把借用的喻体事物和与之相似的本体事物同时摆出，形象、深刻地显示两者之间在性质、道理上的相似性；（2）借喻证法，即在言谈中运用借喻的手法，不提所证的本体事物，也不揭示喻体与本体的相似性，而只言所借的喻体事物，让听者自己借此悟彼，从喻体事物的属性、道理中理解与之相似的本体事物；（3）博喻证法，即在谈辩中连续用三个以上的比喻，从不同的角度，或不同的层次，或不同的阶段上去证明所喻本体事物所包含的性质或道理；（4）引喻证法，即引用寓言、典故、神话传说等证明所喻本体事物的道理。

运用喻证法时，应注意几个问题：其一是比喻者与被比喻者要类相异、理相同。只有类相异，才能作比喻；只有理相同，才能由此及彼作推理。其二是比喻要贴切，即喻体与本体在比喻点上要有内在的性质联系，存在共同的道理。反之，若两者毫无共同之处，却去牵强附会，只能让人啼笑皆非而不屑一驳。其三是，喻证法虽然形象生动、浅显通俗，但由于喻体本体毕竟是两类不同的事物，具有不同的本质属性，因此，它推出的结论带有一定程度的或然性。

2. 类比法，就是根据同类或相似的事物应有相同或相近的基本属性和规律的道理，由已知事物具有某种特点、属性，从而达到形象、生动地反驳对

方观点，论证己方主张的目的。

3.对比法，就是通过两个或两个以上事物异同性质的比照，论证事物的是与非、同与异。具体而言，包括三方面：其一是相关对比法，即将两个相近似的对象加以对照，使人们借此识其“同”，辨其“异”，从而使自己的观点更鲜明、更突出、更深刻。其二是正反对比法。即通过把两类相对立的事物相应的方面加以对照，使两者的是与非、真与伪、优与劣互为衬托，相得益彰，从而更有力地论证己方观点的正确、对方观点之荒谬。其三是多比排它法，即把三个以上的事物同时摆出来加以对照，从比较中排劣存优。

运用对比法时，应注意几点：（1）用以对比的对象之间必须存在可比性，亦即它们应共同具有某些相同因素作为比的前提。没有一定的前提，缺乏可比性的事物，对比是没有意义的。（2）将两事物作多方面对比时，各方面应具有对应性。（3）若对比的是两对象的局部，则所比内容必须具有本质意义，谨防以偏概全。

游说的技巧

人之常情，每人个只要自己把话说出去，都希望有人听；只要自己把事情做出，都希望能成功。所以一个聪明的人，不用自己的短处，而用愚人的长处；不用自己的笨处，而用愚人的巧处，因此自己永远遇不到困难。当说到对方有利于我的事情时，就采用对方的长处；当说到对方有害于我的事情时，就回避对方的短处。所以甲虫的防御，必须用坚硬的甲壳；毒虫的爬动，必须用有毒的螫针，可见禽兽也知道用他们的长处，而游说的人也要知道用他该用的游说术。

外交词令有五种：一是病言，二是怨言，三是忧言，四是怒言，五是喜言。所谓病言，就是感于衰气所说没精神的话；所谓怨言，就是由于伤心所说无主见的话；所谓忧言。就是由于闭塞所说不能宣泄的话；所谓怒言，就是由于妄动所说不能控制的活；所谓喜言，就是由于散漫所说尊重点的话。以上五种外交词令，精炼之后就可以使用，便利之后就可以推行。所以与智者说话时，要以知识渊博为原则；与知识渊博者说话时，要以强辩为原则；与强辩者说话时，要以简单为原则；与高贵者说话时，要以势利为原则；与富有者说话时，要以高雅为原则；与贫穷者说话时，要以利害为原则；与浅薄者说话时，要以谦恭为原则；与勇敢者说话时，要以果敢为原则；与思想落后者说话时，要以进取为原则。所有这些都是待人之术；然而很多人却背道而驰。因此与智者说话要用这些来加以说明，跟不智者说话时，就要用这些来进行教诲；然而事实上，却很难做到。因此说话时有很多方法，做事时也有很多变化；可见即使整天在谈论，也不要忽略说话的方法。只有这样事情才不会混乱。一个聪明人最重要的就是不胡作非为，听话最重要的是耳朵要灵敏，智慧最重要的是要明理，词令最重要的是要出奇。

因情就境，掌握主动

因情就境，主要强调在谈辩中不但要力求使自己的言语从内容到形式都能恰到好处地表达自己的思想感情，而且应十分讲究从当时的客观背景、事物情势以及对方年龄、地位、思想、性格、职业、文化、心理等情况出发，

力求使自己的言谈从内容到方式都更加符合客观情势和对方主观心理的需求，从而达到谈辩的预期目的。

从交际心理学的角度看，人们虽然有着不同的职业身份、文化程度、社会经历、思想性格和心理情绪，但在社会交往中，都有一种出于上述特定境况的心理上的亲合需求。比如一般人都有从属于团体事业的需要，倾吐心声的需要，被人理解和关心的需要，获得支持与帮助的需要，获得友谊的需要，等等。人与人的亲合程度，与相互间满足这些需要的程度有关。如果我们的言谈能有的放矢地顺对方心境，满足对方某方面的亲合需求，比如对对方关心的某些问题给予启迪，使对方孤寂的心境得到宽慰和开解，为对方排忧解难提出了积极的建议，等等。对方有了亲合需求的满足感，就会促发认同感，这种心理会逐渐升华，双方的感情会进一步沟通，这种融洽、和谐的交谈气氛对我们实现谈辩的目的是十分有利的。

因情就境，掌握主动的基本要领：

1. 因人施语法。即强调在人际交往中对特定的交谈论辩对象做到知己知彼，根据对方年龄、性别、身份、职业、文化、教养、性格、心理等因素，有针对性地选择谈话的内容、角度和方式，做到言之有的，因人施语，对准“靶子”射出有力的“箭”。

2. 投其所好法。要求我们在交谈中，通过观言察色，步入对方心灵深处，从对方的性格爱好、心境情绪出发，适应对方的某些心理需求，给予对方某些迫切需要的支持、理解与帮助，促发对方的认同感，从而引起对方心灵“共聚”的变化，以达到交谈的目的。

3. 理利相济法。即强调在言谈论辩中要把晓之以理、联之以利与动之以情结合起来，三管齐下，使对方从中意识到抗之背理、却之违情、背之不利，从而对我方观点口服心服。

4. 牵牛鼻子法。在交谈论辩中，如果我们能及时、准确地捕捉住直接有效地影响对方思想、情绪的某些特殊的心境，并尽量运用顺对方心境的语言和方式去开启对方的心扉，那么就有可能较顺利地掌握使对方接受我方观点的契机，像牵牛鼻子一样获得言谈致胜的主动权。

莎先生，我以为您早已不在人世了呢

有一位青年专爱抄袭别人的作品，签上自己的名投给报刊编辑部。有一天，他来到某杂志社问及自己所投的一首诗能否发表。编辑问他：“年轻人，这首诗是你自己写的吗？”

青年：“是的，每一行我都付出了艰辛的脑力劳动，每个字都是我的心血和结晶。当然是我自己写的。”

编辑很有礼貌地站起来，向他伸出手来：

“那么，莎士比亚先生，见到您我很高兴，我以为您早已不在人世了呢？”

反语讽谏保县令

《五代史·伶官传》中记有这样一个故事：

唐庄宗李存勖是一个昏庸无道的君主，他极爱打猎。有一次，他带领人

马杀气腾腾来到中牟县打猎。中牟县令闻讯赶忙前去迎驾。县令跪在庄宗马前，为民请命，希望在打猎时不要践踏农民的庄稼。庄宗大怒，喝斥县令道：“你给我滚开！”伶官敬新磨见势不妙，便带领他的演唱人员把县令捉至庄宗面前，斥责他说：“你身为县令，难道不知道我们的天子爱打猎么？”县令低着头说：“知道。”伶官道：“既然知道，你为何要放纵你的百姓种田来向皇上交纳赋税？为什么不让你的百姓饿着肚子把田让出来给君王打猎？你说，该当何罪？”说完，便恳请庄宗杀掉县令。其他伶人也一齐唱和道：“请君王让我们把他杀掉！”庄宗听后置之一笑，要大家放了县令。

毛泽东的一语双关

据《能言善辩 50 法》载，1949 年国共谈判时，毛泽东分别接见国民党政府的一些代表。4 月中旬的一天，刘斐先生受到接见，他忐忑不安，不知怎么开口。毛泽东说：“你是湖南人吧？”刘说：“是，我是醴陵县人，与你是邻县，老乡。”毛泽东高兴地说：“老乡见老乡，两眼泪汪汪。”这一来，刘斐的紧张心情就减去大半。接着，毛泽东又和刘斐谈起共同关心的问题。刘斐对于和谈的前途尚有疑问，就试探地问毛泽东说：“你会打麻将吗？”毛泽东回答：“晓得些，晓得些。”“您爱打清一色呢，还是喜欢打平和？”毛泽东听出刘斐话中之意，就笑言道：“平和，平和，只要和了就行了。”寓意深长的一番谈话，终使刘斐先生疑虑顿释。

葛罗米柯的政治调情

苏联外长葛罗米柯 1984 年 9 月访问华盛顿，在美国总统里根为他举行的招待会上，葛罗米柯在举杯祝酒时，在里根夫人的耳边小声说：“每天晚上在您丈夫耳边悄悄说声‘和平’！”机敏的美国总统夫人南希·里根听后，立即接过对方的话头回敬道：“我也要在您的耳边悄悄地这样说。”

邱吉尔的弦外之音

有一次萧伯纳派人送两张戏票给邱吉尔，并附上短笺说：“亲爱的温斯顿爵士，奉上戏票两张，希望阁下能带上一位朋友前来观看拙作《卖花女》的首场演出，假如阁下这样的人也会有朋友的话。”邱吉尔看了短笺后也不肯示弱，他马上写了一张回条给对方：“亲爱的萧伯纳先生，蒙赐戏票两张，谢谢。我和我的朋友因有约在先，不便分身前来观赏《卖花女》的首场演出，但是我们一定会赶来观赏第二场的演出，假如你的戏也会有第二场的话。”

萧伯纳以谐消窘

有一次年迈的英国戏剧家萧伯纳在街上行走，被一辆自行车撞倒了，骑车者惊吓得面如土色，连忙下车扶起戏剧家，并呐呐地不停向他道歉。萧伯纳却打断了他的话说：“不，先生，您比我更不幸。要是您再加点劲，那就可以作为撞死萧伯纳的好汉而永远名垂史册啦！”几句幽默的戏语，使本来紧张的气氛立即转化为轻松的嬉笑了。

碰到那么多熟人，不得不连连脱帽

罗西尼是 19 世纪著名的意大利作曲家。有一次，一个作曲家带了份七拼八凑的乐曲手稿去向他请教。演奏过程中，罗西尼不住地脱帽。作曲家问：“是不是屋里大热了？”罗西尼回答说：“不，我有见到熟人脱帽的习惯。在阁下的曲子里，我碰到那么多熟人，不得不连连脱帽。”

苏格拉底的婉言批评

有一个年轻人，向苏格拉底请教演讲术。他为了表现自己，滔滔不绝地先讲了许多话。

苏格拉底表示，可以考虑收他为学生，但要求他缴纳双倍的学费。

那年轻人很惊诧：“为什么要加倍呢？”

苏格拉底说：“我除了要教你怎么演讲外，还要再给你上一门课：怎么闭嘴。”

下一个球踢得最好

球王贝利不知踢进过多少好球。他那超凡的球技不仅令千千万万的球迷心醉，而且常常使场上的对手拍手称绝。可是，当他创造进球满一千的纪录后，有人问他：“您哪个球踢得最好？”贝利笑了，意味深长他说：“下一个。”

贵地蚊子竟会预先来看我登记的房间号码

美国小说家马克·吐温的机智幽默享有盛名。有一次，他到某地旅店投宿，人家事前告知他此地蚊子特别厉害。他在服务台登记房间时，一只蚊子正好飞来。马克·吐温对服务员说：“早听说贵地蚊子十分聪明，果如其然，它竟会预先来看我登记的房间号码，以便晚上对号光临，饱餐一顿。”服务员听了不禁大笑。结果这一夜马克·吐温睡得很好，因为服务员也记住了房间号码，提前进房做好灭蚊防蚊的准备工作。

先设悬念，突然抖落

一位年过半百的贵妇问萧伯纳：“您看我有多大年纪？”

“看您晶莹的牙齿，像 18 岁；看您那蓬松的卷发，有 19 岁；看您那扭捏的腰肢，顶多 14 岁！”萧伯纳一本正经说。

贵妇人高兴得跳了起来：“您能否准确地说出我的年龄？”

“请把我刚才说的三个数字加起来！”萧伯纳答道。

巧借谐音化凶险，妙设推理承皇恩

据传，从前有个宰相，他有一个名叫薛登的儿子，生得聪明伶俐。当时

有个奸臣金盛，总想陷害薛登的父亲，但苦干无从下手，便往薛登身上打主意。有一天，金盛见薛登正与一群孩童玩耍，于是眉头一皱，诡计顿生，喊道：“薛登，你象个老鼠一样胆小，不敢把皇门上的桶砸掉一只。”

薛登不知是计。一口气跑到皇门边上，把立在那里的双桶砸碎了一只。金盛一看，正中下怀，立即飞报皇上。皇上大怒，立传薛登父子问罪。

薛登父子跪在堂下，薛登却若无其事地嘻嘻笑着。皇上怒喝道：“大胆薛登！为什么砸碎皇门之桶？”

薛登想了想，反问道：“皇上，你说是一桶（统）天下好，还是两桶（统）天下好？”

“当然是一统天下好。”皇上说。

薛登高兴得拍起手来：“皇上说得对！一统天下好，所以，我便把那只多余的‘桶’砸掉了。”

皇上听了转喧为喜，称赞道：“好个聪明的孩子！”又对宰相说：“爱卿教子有方，请起请起。”

金盛一计未成，贼心不死，即进谗言道：“薛登临时胡编，算不得聪明，让我再试他一试。”皇上同意了。

金盛对薛登嘿嘿冷笑道：“薛登，你敢把剩下的那只也砸了吗？”

薛登瞪了他一眼，说了声“砸就砸！”便头也不回，奔出门外，把皇门边剩下的那个木桶也砸了个粉碎。

皇上喝道：“顽童！这又如何解释？”

薛登不慌不忙地问皇上：“陛下，你说是木桶江山好，还是铁桶江山好？”

“当然是铁桶江山好。”皇上答道。

薛登又拍手笑道：“皇上说得对。既然铁桶江山好，还要这木桶江山干什么？皇上快铸一个又坚又硬的铁桶吧！祝吾皇江山坚如铁桶。”

皇上高兴极了，下旨封薛登为“神童”。但薛登听后并没有马上谢恩，却放声大哭起来，边哭边说：“金盛两次要我砸皇桶，意在害我；而今皇上封我神童，他岂肯罢休？与其我薛家父子死在奸贼手里，不如请皇上现在就下旨治我死罪为好！”

皇上听了，顿时大悟，立即对金盛喝道：“大胆金盛，你加害忠良，我早有觉察，今日事包藏祸心，人所共知。来人呀，将他推出斩首！”

张大千的劝酒辞

抗日战争胜利后，著名国画大师张大千要从上海返回老家四川。行前，他的学生糜耘云设宴为他饯行，同时邀请了梅兰芳等社会名流出席。宴会伊始，张大千先生向梅兰芳敬酒时说：“梅先生，你是君子，我是小人，我先敬你一杯。”梅先生不解其意，忙含笑问：“此作何解？”大千先生笑着答道：“你是君子——动口；我是小人——动手。”在场的宾客都为张大千先生的幽默而报以掌声和笑声。

教授的告别辞

美国哲学家乔治·桑塔亚那选定4月的某天结束他在哈佛大学的教授生涯。这一天，他在哈佛大礼堂讲最后一课时，窗台上飞落一只漂亮的知更鸟，它在不停地欢叫着。桑塔亚那出神地看着那只小鸟。许久，他转向听众，轻

轻地说：“对不起，诸位，失陪了，我与春天有个约会。”说完，急步走出了礼堂。

历史之船翻了

据说，有一次有人去问培根：“为什么古代唯心主义者的著作能够完整地流传于世，直至今日，而唯物主义者的著作却散失净尽？”培根沉思了一下，回答道：“原因很简单，历史之船翻了，贵重的货物都沉到海底，而空木桶却浮在海面上。”

如果拿破仑能采纳的话

第二次世界大战期间，美国的一批科学家要试制原子弹，他们把这项工程定名为“曼哈顿工程”。英国核物理学家西拉德草拟了一封信，爱因斯坦签署后，交由最能接近当时美国总统的国际金融家萨克斯面呈总统罗斯福，信的内容是敦促美国政府要抢在希特勒德国前面研制成原子弹。然而，总统罗斯福对萨克斯滔滔不绝却又艰深生涩的科学论述不以为然，反应冷淡。

第一次“游说”失败后，萨克斯吸取了教训，第二天他在与罗斯福共进午餐时，对总统说：“我今天想讲点历史。英法战争期间，在欧洲大陆上不可一世的拿破仑在海上却屡战屡败。这时，美国的一位年轻的轮船发明家富尔顿来到这位法国皇帝面前，他向拿破仑建议，让法国的战舰砍掉桅杆，撤去风帆，装上蒸气机，把木板换成钢板，建立一支由蒸气机船组成的舰队，以便在气候恶劣之时，也能顺利地在美国登陆。可是，一意孤行、刚愎自用的拿破仑不但不相信，反而狂笑着嘲弄富尔顿说：‘军舰不用帆？靠你发明的蒸气机？哈哈，哈哈，这简直是想入非非，不可思议！’他把天才的科学家富尔顿轰了出去。后来的历史学家评述这段历史时认为，这是由于拿破仑缺乏见识而使英国得到了幸免。如果当时拿破仑认真考虑和采纳了富尔顿的建议，那么，19世纪世界的历史就有可能重写了。”说完，萨克斯目光深沉地注视着总统。罗斯福沉默了几分钟，然后取出了一瓶拿破仑时代的法国白兰地，斟了满杯，递给萨克斯，并说出了一句足以震惊世界的话：“你胜利了！”

莱特兄弟推拒演讲

美国莱特兄弟（威尔伯·莱特和奥维尔·莱特）是人类航空史上勇敢的开拓者，他们于1903年12月17日成功地驾驶有动力飞机飞上了蓝天。飞行过后不久，莱特兄弟俩前往欧洲旅行。在法国的一次欢迎酒会上，各界知名人士聚集一堂，主人再三邀请大莱特（威尔伯）演讲，他再三推辞不过，最后站起身来说：“据我所知，鸟类中说话的只有鹦鹉，而鹦鹉是飞不高的。”这只有几句话的演讲，至今仍传为美谈。

女人像小姆指

一位演讲家在一次演讲中打了一个比喻，说：“男人，像大姆指。”他

高高竖起大姆指。“妇人，像小姆指。”

不料，话音刚落，全场哗然，女听众们强烈反对演讲家的这一比喻，认为这是贬低了女性。演讲家立即补充道：“女士们，人们的大姆指，粗壮有力，而小拇指却纤细、苗条、灵巧而可爱。不知诸位女士之中，哪一位愿意颠倒过来。”

这句话如灵丹妙药，立即平息了女听众的愤怒，她们相视而笑了。

阿凡提要饭吃

一天，阿凡提去朋友家作客。那位朋友是个爱好音乐的人，他拿出了各种乐器，一件一件地演奏给阿凡提欣赏。中午过了，阿凡提早就饿得难受，那位朋友还在没完没了地拨弄乐器，并问道：“阿凡提，世界上什么声音最好听？是独塔尔还是热瓦甫呢？”阿凡提回答说：“朋友，这会儿，世界上什么声音都比不上饭勺刮着锅的声音好听呀！”

达尔文赞美女人

有一次，达尔文去赴宴，席间，与一位年轻美貌的女士坐在一排。

这位美人带点玩笑的口吻向科学家提出问题：“达尔文先生，听说您断言，人类是由猴子变来的，我也属于您的论断之列吗？”

达尔文看了她一眼，彬彬有礼地回答说：“是的。不过，您不是由普通的猴子变来的，而是由长得非常迷人的猴子变来的。”

利用歧义，为我所用

阿凡提当理发匠时，大阿訇总是来找他剃头，却从来不给钱，阿凡提很生气，想好好教训他一下。

有一天，大阿訇又来理发了。阿凡提先给他剃光了头，在给他刮脸的时候，问道：

“阿訇，您要眉毛吗？”

“当然要！这还用问！”阿訇说。

“好，您要我就给您！”说着，嗖嗖几刀，阿訇的两道眉毛被阿凡提刮了下来，递到阿訇的手里。

大阿訇气得说不出话来——谁叫自己说过要呢？！

“阿訇，要胡子吗？”阿凡提又问。

“不要，不要！”大阿訇连忙说。

“好，您不要就不要。”阿凡提说着，又嗖嗖几刀，把大阿訇的胡子刮下来，甩在地上。

大阿訇对镜子一看，自己的脑袋和脸都刮得精光，简直就像个光溜溜的鸡蛋。

巧言激将，弱女子保全性命

当年，由于吴三桂与刘宗敏为了争夺号称色、艺、才三绝的陈圆圆而弄

得满城风雨，李自成觉得这种“祸水”留不得，便向卫士下令把陈圆圆拉出去勒死。

卫士们还未动手，陈圆圆自己站了起来，看了李自成一眼后，微微冷笑一声，转身就想走。

李自成大喝道：“回来！你冷笑什么？”

陈圆圆又跪下，说：“小女子早闻大王威名，以为是位纵横天下、叱咤风云的大英雄，想不到……”

“想不到什么？”

“想不到大王却畏惧一个弱女子！”

“孤怎么会畏你？”

“大王，小女子也出身良家，堕入烟花，饱尝风尘之苦，实属身不由己。初被皇亲田畹霸占，后被吴总兵夺去，大王手下刘将爷又围府将小女子抢来，皆非小女子本意。请问大王，小女子自身又有何罪过？大王仗剑起义，不是要解民于倒悬，救天下之无辜吗？小女子乃无辜之人，大王却要赐死，不是畏惧小女子又作何解释呢？”

李自成被陈圆圆这一席话问住了，难以作答，只好抬抬手：“你且起来说话。”

陈圆圆给李自成叩了个头，说了声：“谢大王！”然后站起身说：“为大王计，大王杀小女子实为不智。”“怎么不智？”

“小女子看宫中情形，大王有撤出京城的打算，不知是也不是？”

“就算孤有这种打算，那又怎么样？”

“大王是打算全师平安撤走，还是被追袭而奔呢？”

“想平安撤走，又当如何？”

“大王，吴总兵为先锋，兵势甚锐，小女子听说他正向京师进逼。小女子蝼蚁之命，大王杀了我，对大王无丝毫益处，留下小女子，小女子感念大王不杀之德，当尽心竭力，使吴总兵滞留京师，不再追袭。大王可保全实力，全师而撤，巩固西京，不久又可东山再起。趋利避害，请大王三思。”

陈圆圆的话触到了李自成的心病，他不由身子前顾，问道：“你果然能使吴三桂滞留京师吗？”

“大王想必知道，吴总兵降而复叛，由小女子而起，大王杀了小女子，必然激起他更大的复仇心，以致日夜兼程，追袭不休。大王如留下小女子，小女子指天为誓，千方百计也要使他滞留京城，不再追袭。”

“好，孤王相信你，留下你了。”

李自成被陈圆圆说服了。

流行性感冒一定也很高尚了

俄国著名作家赫尔岑应朋友邀请，出席一个音乐会。可是，音乐会上所演奏的乐曲使他倒胃口，他双手捂着耳朵，打起瞌睡来。这时，女主人对他的举动大惑不解，便问道：“先生你不喜欢音乐吗？”赫尔岑摇了摇头，指着演奏者们说：“这些低级轻佻的音乐使人厌烦。”

女主人惊叫起来：“你说的什么呀？这里演奏的都是流行的乐曲呀！”

赫尔岑平心静气地反问道：“难道流行的东西就是高尚的吗？”

女主人很不服气地说：“不高尚的东西怎么会流行呢？”

赫尔岑微微一笑，风趣地对女主人说：“那么，流行性感冒一定也很高尚了！”

萧伯纳的顺势反击

一天，萧伯纳正在街上走，他所认识的一位肥头大耳的神甫迎面走了过来。神甫眯起眼睛打量着瘦骨嶙峋的萧伯纳，说：“看着你的模样，真叫人以为英国人都在受着饥饿的苦难。”

萧伯纳也眯着眼睛望着这位脑满肠肥的神甫说：“可是，看着你的模样，人们一下就会清楚，这苦难的根源就在于你们这些人。”

妙解敌论，后发制人

德国大诗人海涅是犹太人，常常遭到无理的攻击。在一次晚会上，一个旅行家对海涅说：“我发现了一个小岛，这个小岛竟然没有犹太人和驴子！”海涅白了他一眼，不动声色地说：“看来，只有你我一起去那个岛上，才会弥补这个缺陷。”

接过话题，杀回马枪

俄罗斯著名的丑角演员杜罗夫，在一次演出的幕间休息时，遇到一位很傲慢的观众，他走到杜罗夫的身旁讥讽地问道：“丑角先生，观众对你非常欢迎的吧？”“还好。”“要想在马戏班中受到欢迎，丑角是不是就必须有一张愚蠢而又丑怪的脸蛋呢？”“确实如此。”杜罗夫回答说：“如果我能生一张像先生您那样的脸的话，我准能拿到双薪。”

以牙还牙，一针见血

丹麦著名的童话作家安徒生一生俭朴，常常戴一顶破旧的帽子在街上溜达。有一天，有个坏家伙嘲笑他说：“你脑袋上边的那个玩艺儿是个什么东西，能算是顶帽子吗？”安徒生马上回敬一句：“你帽子底下那玩艺儿是个什么东西，能算是个脑袋吗？”

新瓶旧酒，殊途同归

著名作家马克·吐温在长篇小说《镀金时代》里有力抨击了美国政府的腐败和那些政客、资本家的卑鄙无耻。这部书引起了很大的反响。一天，在酒会上，记者追问马克·吐温对官员的看法。马克·吐温一气之下说：“美国国会中有些议员是狗娘们养的。”

这句话见报后，议员们大为愤怒，纷纷要求马克·吐温公开道歉或予以澄清，否则，就将诉之以法律。

马克·吐温毫不惧怕，在另一个场合里，当记者让他就此事发表谈话时，他说：“前一次我在酒席上发言，说‘美国国会中有些议员是狗娘们养的’，事后有人向我兴问罪之师。我考虑再三，觉得此话不适当，现郑重声明，我

上一次的讲话应加以更正：‘美国国会的有些议员不是狗娘们养的’。”

巧设三问，智拒讲道

清真寺要阿凡提去讲道。阿凡提走上清真寺的讲台，对大家说：“我要跟你们讲什么，你们知道么？”

“不，阿凡提，我们不知道。”大伙说。

“跟不知道我要说什么的人，还说什么呢？”阿凡提说完，下了讲台就走了。

过了些日子，阿凡提又被请到清真寺来。他在讲台上问：“喂，乡亲们，我要跟你们说什么，你们知道么？”学乖了的人们马上齐声答道：“知道！”

“你们既然都知道了，那我还说什么呢？”阿凡提又走了。

当阿凡提第三次登上讲台，又把上两回那句话重问了一遍之后，那些自作聪明的人一半高喊：“不知道！不知道！”另一半则大嚷：“知道！知道！”他们满以为这下可难倒阿凡提了。

谁知阿凡提笑了笑说：“那么，让知道的那一半人讲给不知道的另一半人听好了！”说完，扬长而去，听讲的人面面相觑，无可奈何。

师旷劝学

春秋时代，晋国的国君平公，有一天对一个名叫师旷的著名乐师说：“我已经70岁的人了，再想学习，恐怕太晚了吧？”

师旷是个聪明的人，他故意问：“晚了？那为什么不赶快把蜡烛点起来？”

晋平公认为师旷很不礼貌，生气地说：“我跟你讲正经事，你怎么能开玩笑呢？”

师旷就认真地对他说：“我听人家说过，少年时期就刻苦学习的人，好像早晨的太阳，前途无量；壮年时期开始刻苦学习的人，好像烈日当空，虽然只有半天，可是锐气正盛。老年时期才开始刻苦学习的人，好像是蜡烛的光，虽然远远比不上太阳，但是比在黑暗中瞎碰乱撞，可要好上多少倍！”

晋平公听了，连连点头称是。

汉高祖封侯

汉高祖给萧何、韩信等人封侯之后，下边有一些立过战功的人不服，说：“我们立的功是在枪林箭雨中，九死一生拼杀出来的，而萧何并没有直接到战场上冲过锋，陷过阵，反而当了一人之下，万人之上的丞相，他不就是仅仅凭一张嘴，一脸笑吗？”

这些牢骚话传到汉高祖耳朵里，他把大家召集在一起，问道：“诸位见过打猎吗？”

大家说：“见过。”

汉高祖说：“撒腿猛追，逮住野兽的是猎犬，指挥猎犬的是猎人。说一句玩笑话，诸位只能逮住野兽，这不过是猎犬的功劳；萧丞相指挥你们去追逐野兽，这才是猎人的功劳呢！请大家想一想，猎犬的功劳怎么能和猎人的

功劳相比呢？”

大家听了这番深入浅出的解释，才心服口服，不再说什么

韩信带兵，多多益善

刘邦问韩信：“你看我能带多少兵马？”

韩信回答说：“陛下能带兵十万。”

“那你能带兵多少？”

“我是多多益善！”

刘邦笑着说：“你能带那么多的兵，比我强多了！”

韩信说：“还是陛下比我强，我韩信只会将兵，可陛下善能用将，我还是在你的统治之下啊！”

东方朔偷饮长生酒

汉武帝幻想长生不死，为此，他耗费成千上万的财富寻找仙丹妙药。有一天，有个方士献给汉武帝一坛酒，说这是仙酒，饮了它可以长生不死。汉武帝就把它珍藏起来，准备日后饮用。东方朔就想法将酒偷喝了。汉武帝知道后，勃然大怒，令人将他捆起来，斩首处死。

这时，东方朔却哈哈大笑起来，汉武帝问他：“我要杀你，你为什么反而笑？”

东方朔说：“‘不死之酒’是我喝的。如果这酒真能使人长生不死。那么，你就杀不死我；如果真能将我杀死，这酒就不是长生之酒。皇上能为了这‘假仙酒’而将我杀掉吗？”

汉武帝听了这番话后，就赦免了东方朔。

张敞画妇人眉

汉代人张敞的妻子很漂亮，两人感情很好，张敞有时还为妻子画眉。

有人以此为张敞丢尽了男人的面子，便报告了汉宣帝，说张敞违反礼法。宣帝听了很生气，便当着群臣的面责备他。

张敞回答说：“我听说闺房之内，夫妇的私事，还有比画眉更厉害的。”

汉宣帝一下子被逗乐了，再也没说什么。

我的字臣中最好，您的字帝中最好

南朝时，齐高帝与书法家王僧虔共习书法。一次，高帝忽然问王僧虔：

“你我谁的字最好？”

王僧虔答：“我的字臣中最好，您的字帝中最好。”

高帝大笑。

抄刀救人

有人得罪了齐景公，齐景公大怒，将此人绑到殿下，命左右把他肢解，

并说：“谁敢为他辩护就杀死谁！”

晏子过去一手揪住罪人的头发，一手拿刀问齐景公：“古代的明王圣主们肢解人是从哪儿开刀呀？”

齐景公顿悟，命人放了那人。

杀马之罪

齐景公的马夫杀了马，景公大怒，举戈欲杀他。晏子拦住说：“这样他死了也不知罪，先让我把他的罪在何处告诉他，让他死得心服口服。”景公答应了。

晏子数说马夫道：“你为陛下养马而杀马，死罪一！你使陛下因马而杀人，死罪二！你使陛下因马杀人的名声传遍天下，死罪三！”

景公顿悟：“快放了他，不能因他而坏了我的仁德之政！”

雨不敢入城，惧怕抽税

南唐时，关税严重。有一次，南唐皇帝烈祖在北苑设宴，席间问群臣：“外境皆雨，都城独无。什么原因呢？”一个叫申渐高的回答说：“雨不敢入城，惧怕抽税吧。”烈祖大笑，不久就宣布免除了不合理的关税。

婉言警戒，寓刚于柔

傅公三十三年，秦穆公趁晋文公去世之机，派孟明等人率大军远途奔袭郑国。半路上，郑国商人弦高听说此事，就带上四张熟牛皮和十二头牛去“犒劳”秦军，并假借郑君之命说：

“我们郑国国君听说你们准备行军经过敝邑，先让我来犒赏慰劳您的随从。我们这里虽然贫穷，但为了您们在这里停留，我们还是准备好接待。您的军队如果住下来，我们就提供一天的给养；如果要离开，我们就准备替你们警卫一个晚上。”与此同时，他派人快车迅速把秦军袭郑的消息报告郑国君主。

秦军将帅孟明听说了此事，说：“郑国已有了准备，我们不要抱什么奢望了。要攻攻不下，要包围它又后继无援，还是回去吧！”

西江水引来时，到干鱼摊上找我吧

庄子的一生，大都过着清贫隐居的生活。一天，庄子决定到他的朋友监河侯那里去借点粮食，以解决燃眉之急。

庄子来到监河侯的府第，监河侯正在忙着收拾行装准备外出。庄子开门见山就道明借粮的来意。监河侯说：“这好商量。我正准备进城收租金，等我收回来了，就借给你三百两银子，好吗？”说完，就要准备上船。庄子听了监河侯这番说话，心里又急又气，但又不敢发火，怕把事情弄僵。他稍为沉思了一下，站起来对监河侯说：“仁兄且慢，你陪我喝完这杯茶再走好吗？”监河侯不好意思拒绝，只得又坐下来。庄子一边喝茶，一面对监河侯说：“昨天，我在来这里的路上，听见有呼救的声音。我四处张望，最后才发现在路

旁的一条干水沟里，有一条快要干渴而死的小鱼，正张着大嘴在呼救。于是，我问它：‘小鱼啊小鱼，你从哪里来？怎么变成这个样子呢’小鱼回答说：‘我是从东海来的，现在快要干死了，你给我一桶水，救救我一命吧’我回答说：‘要水吗？这好办，你等着，我去见见吴国、越国的大王，请他们设法堵住西江的水，然后，把西江的水引来，迎接你回东海，好吗？’那条小鱼很生气地说：‘我在这干水沟里快要死了，只要一桶水就能活下去，如果照你的打算，等到西江水引来的时候，那就只能到卖干鱼的货摊上找我了。’”

听到这里，监河侯羞得满脸通红。他马上喊出家人，到粮仓里满满地装了一袋粮食，借给了庄子。

被洪水冲走，你还能回来吗

战国时代，齐国的孟尝君打算到秦国去，众人苦苦相劝也劝他不听。苏秦知道后就去拜访他。孟尝君说：“人间的事，我全都知道了；我想知道的是鬼事。”

苏秦笑着说：“我就是专来讲鬼事的。”

“那好，你讲吧。”孟尝君说。于是苏秦就开始讲起来。他说：“今天来时，我路过淄水时，遇到一个土偶和一个桃偶坐在水边闲聊。桃偶对土偶说：‘你是西岸的泥土，别人把你塑成了泥人，到了七八月间，大雨滂沱，淄水猛涨，那你就残废了。’土偶说：‘我是西岸的泥土，即使残废了，我仍可回到西岸。可是你呢，你是东国的桃木，被人雕刻成人，大雨降临，淄水一涨，你就会被洪水冲走。你还能回来吗？’”

苏秦说到这里，叹了一口气说：“唉，现在的秦国，犹如虎口，你想到秦国去，不知您去了还能否回来？”

孟尝君听了苏秦这段话，决定不去秦国了。

知道了怎么做，也许谁都能做到

哥伦布在经过了 18 年的准备后，成功地越过大西洋，并发现了新大陆。伟大的创举引起了举国欢腾，哥伦布彼作为获得划时代新发现的英雄而受到崇敬。但也有那么一些无视事实、否认真理的小人想使哥伦布难堪。在一次为哥伦布庆功的宴会上，有人跳出来发难：“听说你已经在大西洋的彼岸发现了新大陆，但那有什么了不起？任何人通过航行都可以像你那样到达大西洋彼岸而找到新大陆。这是世界上再简单不过的事，为什么要这样小题大作呢？”面对这些小人的挑衅，哥伦布没有立刻回击，他从容地站起来，从桌上拿起一个鸡蛋，对在场的客人们说：“先生们，这是一个普通的鸡蛋，谁能把它立起来呢？”客人们一个接一个试图做这个试验，但鸡蛋传了一圈，没有人能获得成功。这时大家都说，这是不可能的。于是哥伦布接过鸡蛋，在桌上轻轻地敲了敲蛋壳，敲出了一道小缝，这样，他毫不费劲地把鸡蛋立了起来，使全场哗然。哥伦布转过身对大家说：“这不是世界上最容易不过的事吗？然而你们却说这是不可能办到的。是的，当人们知道了某件事情该怎么去做之后，也许是谁都能做到的。”

以十城取天下，此霸王之业也

战国时期，齐楚燕赵韩魏六国接受了游说之士苏秦的“合从”主张，联兵抗拒强秦，使“秦兵不敢窥函谷关十五年”。然而，由于六国之间的联系缺少稳固的经济、政治基础，其间时有利害冲突，甚而发展到刀枪相向，大动干戈。燕国国君死后，齐国就乘太子燕易王初立、政局动乱之机，出兵攻占了燕国十座城池。燕易王请教“挂六国相印”的苏秦：“先生能为燕得侵地乎？”苏秦答道：“请为王取之。”于是只身一人进入齐国。

苏秦见了齐王后，二话没说，“俯而庆，仰而吊”，俯仰之间，时啼时笑，弄得齐王大惑不解，问道：“是何庆吊相随之速也？”苏秦答道：“臣闻饥人所以饥而不食鸟喙者，为其愈充腹而与饿死同患也。今燕虽弱小，即秦王之少婿也。大王利其十城而长与张秦为仇。今使弱燕为雁行强秦敝其后，以招天下之精兵，是食鸟喙之类也。”齐王一听，大为震惊，神色骤变，急问：“然则奈何？”苏秦这才不慌不忙地说：“臣闻古之善制事者，转祸为福，因败为功。大王诚能听臣计，即归燕之十城。燕无故而得十城，必喜；秦王知以之故而归燕之十城，亦必喜。此所谓弃仇敌而得石交者也。夫燕、秦俱事齐，则大王号今天下，莫敢不听。是王以虚辞附奉，以十城取天下，此霸王之业也。”

苏秦的一番话，改变了齐王的主意，尽管当时有人当即指责苏秦的用心险恶，但齐王对苏秦还是坚信不疑，归还了用战斗夺得的十城给燕国。

江山已定，岂可动摇

明朝开国时的一天，明太祖在大殿上想，江南之地已归己有，使命画工将江南山川画于殿壁上。画工答道：“臣未遍迹山川，且才识浅薄，不敢奉诏。”

皇上悻然大怒道：“小奴才，胆敢违旨抗命，可否知罪？！”于是立命刀斧手将画工推出去斩首。

此时，画工急中生智道：“陛下息怒。您遍历九州，见多识广，而且是您的江山，您了如指掌，劳陛下先画个轮廓。”

皇上一听，果然转怒为喜，挥笔画了一个轮廓，让画工开始润色。画工又说：“陛下江山已定，岂可动摇。”这话说得皇上大喜，不但免去画工死罪，且赏他银两三百。

随机应变，妙语答君

明代翰林学士解缙学识渊博，能对答如流。一次，有位宫妃生了个孩子，解缙上朝得知此事，即叩头吟诗恭贺道：

“吾皇昨夜降黄龙，”

皇上说：“是个公主，不是太子。”

解学士马上改口吟了第二句：

“月里嫦娥下九重。”

皇上叹了口气说：“可惜已经死了。”

解缙不禁一怔，但他立刻又续道：

“料想世间留不住，”

皇上说：“已被抛入金水河里。”
解缙信口吟道：“翻身跳入水晶宫。”

小孩智答老和尚

据说清朝时，江南有一个聪明的小孩，一次去北方探亲。一天，他跟着大人到一所庙里去烧香。因他的装束与北方小孩有点不同，又生得机灵可爱，老和尚见了，就想逗他一逗。

老和尚：“从哪里来？”

小孩：“从江南来。”

老和尚：“江南草木耳！”

小孩：“草木之中，唯吾独秀。”

老和尚：“择其秀者而伐之。”

小孩：“伐为国家作栋梁。”

老和尚本想奚落小孩一顿，没想到被小孩对答如流弄得理屈词穷，就横不讲理地用骂人的口气想置小孩子于进退两难的境地。他大声说：“你进三步就会死，退三步就会亡。”

小孩却毫不在意地轻松答道：“我横走三步又何妨！”

老和尚再也无言以对了，只好沮丧地闭着眼假装坐禅。

我应提什么问题才能难倒想您

据说，文成公主与松赞干布成婚前，有这样一段佳话：文成公主既聪明又美丽。当时，有许多人向她求婚。对众多的求婚者，文成公主提出了一个条件：谁能提出一个难倒她的问题，她就嫁给谁。于是众多求婚者提出了许许多多稀奇古怪的问题，文成公主均能对答如流，使他们高兴而来，败兴而去。

松赞干布知道后，思考了好几天，终于有了一个难倒文成公主的好主意。于是，松赞干布去见文成公主，他坦然而恳切地对文成公主说：“请问公主，为了使您成为我的妻子，我应提什么问题才能难倒想您？”文成公主听后，什么话也没说，就应下了婚事。

文成公主之所以没说话就答应了婚事，是因为她不论怎样回答松赞干布的问话，都要成为他的妻子。

“胡说”比鸟枪更厉害

从前有两个贼，深夜闯入一家偷东西，不巧惊醒了熟睡的主人夫妇俩。丈夫一跃而起，妻子却吓得不知所措。丈夫想，硬拼不行。于是急中生智，大声对妻子喊道：“不要怕，快把鸟枪拿来！”妻子茫然，说：“哪有鸟枪？”

“在墙上挂着！”

“胡说！”妻子反驳道。“胡说：——”太夫见妻子不明其意，又不能直说，立刻说：“对对，就把‘胡说’拿来，‘胡说’比鸟枪更厉害！”

强盗一听，心想，妈呀，鸟枪就够厉害的了，“胡说”比鸟枪还厉害，赶紧逃命吧！于是夺门而出，一边跑着一边互相关照：“快逃，小心让‘胡

说‘打着！’

世上说话最难

古时候，有个皇帝，他的儿子夭折了。皇帝非常悲伤，便对身旁一位大臣说：

“世间何事最痛苦？”

这个大臣如实答道：“世间丧子最痛苦。”

皇帝一听十分恼怒，拍案怒叱，大臣深感性命难保。但皇帝又问：

“世上何事最难？”

大臣心想，此番答得不行，免不了有杀身之祸。他灵机一动，说道：“世上说话最难。”

皇帝听了，便饶恕了他。

量体裁衣

一个非常有名的裁缝师傅，专门给达官贵人做衣服。

一天，有个显赫的全都御史来做衣服。裁缝先问道：“请问大人做了多少年御史了？”御史很奇怪，反问道：“这与做衣服有什么关系？”

裁缝答道：“大有关系，据小人多年所见，大人们刚任要职，一定趾高气扬，挺胸突肚，衣服要做得后短前长；两年的话，意气平和，不亢不卑，这时候的衣服便要做得前后一样长短；等到年月久了，想调任高处，摧眉折腰，巴结上司，衣服则要做成前短后长了。小的大胆动问大人任期，是为了‘量体裁衣’啊！”

不管吃醋

有一个姓张的盐务官，谈吐十分风趣。一日，他坐轿回家，忽见一个妇女拦着轿子，说要告她的丈夫在外拈花惹草。张盐务官笑着说：

“你走错衙门了。我是朝廷盐官，不管人间吃醋事！”

智胜国王

古时候，有一个算命的预言国王宠爱的一个妃子快要死了。不久，这个妃子果然死掉了。国王心里很不痛快，决心处罚这个算命的，甚至想把他杀掉。于是，国王派人把他召进宫中，对他说：

“喂，你说你懂得阴阳术，你能预言你自己的死期吗？”

算命的马上答道：“皇上，我看了天象，知道我比您要早死三天。”

国王一听，脸上顿时变了色。他害怕杀死算命的以后自己也会死，于是马上改变了主意，赶紧把算命的放掉了。

把他逗笑就无法耍威风了

太监谷大永自恃得宠，肆无忌惮，接见官员时，经常大施淫威，张口就

问：“你的纱帽哪里来的？”如果回答没让他高兴，轻则受侮辱，重则被罢官。

有一次，他接见某县令时，又问纱帽哪里来的，县令信口说：“大街上花三钱五分银子买来的。”一句话把谷大永逗乐了，竟没再问下去。

县令出来后，大家问他为什么敢那么回答，县令说：“太监性格阴毒，把他逗笑就无法耍威风了。”众人无不叹服。

孩子归谁

两人女人争一个吃奶的孩子，都说他是自己的儿子，她俩抱着这个孩子来到阿凡提面前。后面跟来了一群男人和女人，男人们想了解这桩争执的结果，女人们想知道这个孩子到底归谁。

阿凡提考虑了一会儿后对人说：“去拿把利剑来。”他看看两个女人，说：“我将把孩子一劈为二，分给你俩。”

其中一个女人默不作声，另一个却大哭起来，说：“别劈孩子，就把孩子交给她吧。”

阿凡提马上对她说：“孩子是你的，把你的孩子放心地抱回去吧。”

竹竿捅飞机

在一次中外记者招待会上，一位西方国家的新闻记者提出这样一个问题：“最近，中国打下了美制U—2型高空侦察机，请问，是用的什么武器？是导弹吗？”

对于这个涉及国防机密的问题，陈毅并没有以“无可奉告”顶回去，而是风趣幽默地举起双手在空中做了一个动作，然后有几分俏皮地说：“记者先生，我们是用竹竿把它捅下来的呀！”一句话引起一阵哄堂大笑。

一句话演讲

1936年10月19日，上海各界人士代表举行公祭鲁迅先生的大会。出版界的代表邹韬奋先生，只在会上作了一句话的演讲：

“今天天色不早，我愿用一句话来纪念先生：许多人是不战而屈，鲁迅先生是战而不屈。”

这短短的一句话，高度概括了鲁迅先生的伟大人格。

我为热心的观众倾倒了

舞台的帷幕徐徐拉开，女司仪风度翩翩地走出台来。不知怎的，她绊上什么东西了，一跌倒地，观众哗然，后台的同事们替她着急。

只见女司仪从容立起，神态自若，笑容可掬地对观众说：“对不起，我为热心的观众倾倒了！”

凡是喜欢我的小姐，我都喜欢

从前一位驻法国使馆的随员，在一次宴会中与一位巴黎小姐跳舞。巴黎小姐突然发问道：“法国小姐和中国小姐两者当中，你喜欢哪一国的多一点呢？”

这话突如其来，实难作答。如果说喜欢中国的多一点，不免有悖外交礼貌；若说喜欢法国小姐吧，则自己是中国人，更为不妥，随员略思片刻，不慌不忙地答道：

“凡是喜欢我的小姐，我都喜欢她。”

这样一句简单但充满机智的话，轻轻地把问题应付过去

“论坚守岗位”

演讲比赛会上，一个参赛者挺精神地走上讲台，向大家宣布：“我向大家演讲的题目是：论坚守岗位。”她的语音甜润，吐字清楚。可是刚说完这句话，演讲者突然下了讲台，向会场外走去。台下的听众面面相觑，先是小声议论，彼此猜测；继而是喧声四起，怒不可遏了。

难堪的5分钟过去了，演讲者慢吞吞地回到讲台上，面对激怒的观众，等大家平息下来，她便充满激情地说：“如果我在演讲时离开讲台是不能容忍的话，那么，在工作时间内，纪律松弛，玩忽职守，擅离生产岗位，难道不应该谴责吗？演讲完了。”会场安静了一会儿，突然爆发出一阵热烈的掌声。

