

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

谈判智慧全书(下)



## 第二章 巧用妙语 化解疑难

语言，在商战的谈判桌上具有无穷的功力。可在谈判桌上大显神通，必须具备天时、地利、人和。这里的人和，不但指参加商谈的伙伴之间要密切配合，而且亦指你的公司的所有职员之间的紧密合作。因此，作为一个企业的领导，言谈之中不仅表现了你个人的态度，而且反映了整个企业的动态；不仅影响到个别职员，而且关系到整个企业。要使你所领导的人汇聚成流，你便要守住言语这个源头。就此而言，你不妨把与下属、员工的对话，也当作郑重其事的谈判对话——这正与我们本书的“大谈判”外延吻合。

### 一、赞美与责备

作为企业的领导，意味着你对一部分人有“管理”的权力。既然有了管理的权力，就难免对你所管理的人进行功过的评述，这就要对你职员进行褒责。因此，学好褒责之术，是作为企业领导必修的课程之一。

#### 1. 人人喜爱的语言——称赞

要使称赞达到你所期望的效果，首先你要不吝惜你的称赞。有位成功的企业领导曾经说过：“如果能称赞他人，可使对方更有信心，更容易发挥潜能。”有的企业领导也将称赞他人作为一种用人的方法，以此开发人才，

不过，称赞也大有学问，比如：哪一方面值得称赞，在什么地点进行称赞，对于准进行称赞，这许多的差异，便要求你熟练地掌握你称赞的语言。

首先，关于称赞的具体内容。

称赞一个人，当然是因为他有出色的表现，但是出色在哪一方面却有所不同。比如：有的人在本职工作中表现突出，作出出色的成绩，而有的人在本职工作以外有突出的专长和表现，对这两种情况，称赞和表扬应该有所不同。

如：某公司经销部的小王，在工作上的表现不是十分突出，但本职工作以外的表现却很突出。由于他爱好很多，个性开朗，善于交往，并且有组织才能，因此公司的迎新会、庆祝会等宴会中，他都是最佳主持人，常常使场面活泼生动，获得一致好评。

一次，公司的一位经理在参加完一次庆功会后，对小王精彩的主持给予了称赞：“让你担任宴会的主持，真是能使你发挥专长。”说者虽是出自内心的赞扬，可听者却有不同的感受。虽然小王听后表面上挺高兴，笑着说：“多谢经理的夸奖。”可是心理却不是滋味。

因为小王毕竟本职工作是经销人员，他曾经自信地说：“虽然我的本职工作现在成绩不好，但我有自信将来是一流的经销员”。再者，小王担任宴会的主持人，能使场面热闹，全公司上下水乳交融，打成一片，也并不是一件容易的事。这说明他确实有这种才能，能够将公司上下的意见沟通，使公司上下产生一种默契。这也是作为一名经销员的必备条件之一，是小王做好本职工作的一种潜力。

经理对这样具有高度的工作热忱和自信心的人，仅就其担任宴会主持人的表现加以称赞是不够的。小王不但不会因为经理的夸奖感到满意，相反地，他会有受辱的感觉：经理这么说，是不是意味着我的本职工作做得不好啊？

这样一来，他的工作热情顿时会熄去一部分，即使经理本无此意，也会使职员产生同样的感觉。

那么，作为经理，应该怎样称赞像小王这样的人呢？称赞，首要的一点就是要使对方有被肯定的感觉，尤其是称赞工作以外的才能，更要因时因地而宜。

同样一种场合，如果采用下面的说法，效果就会大不相同：“前些天辛苦你了，像今天晚上这样热闹的局面，在本公司好久未曾有了，你做得非常好，今后有机会还得拜托你，好吗？”这样，职员就不会敏感地联想到经理称赞的所谓言外之意，也便不会造成彼此间的误会。

可见，同是称赞一个人，同是称赞其工作以外的才能，表达得不同，效果便会大异。

第二、关于称赞的场合。

称赞，可以有公开的夸赞，也可以有私下里的鼓励和肯定。

但是，现在有很多经理往往有一种误解，以为在众人面前称赞职员，职员会心存感激。当然，在众人面前指责职员，会使他难堪，是不当的，但称赞有时也是不易的，作为经理，必须认识到这一点。

某公司的一会计工作时埋头苦干，非常认真，业务上十分出色。但是他平常沉默寡言，唯一的缺点是较为害羞。每当在众人面前讲话时，便脸红心跳，十分怯场。每次开会，他的心里都七上八下的。

一次要举行“上年度营业讨论会”，总经理也将出席。本应由本部门的经理作说明报告，可不巧，部门经理几天前因病住院，于是经理让这位会计作报告，他顿时惊慌万分。在会议上，这位会计的脸色由于紧张而发红，甚至额头渗出了汗。但是，可喜的是，他的报告做得非常详细，语调也很适中，不加以刻意的雕琢粉饰，反而给众人留下了一个很好的印象，可以说取得了很大成功。

在后来的开会中，经理频频地称赞他：“我希望大家仔细地听这次讨论会。会计老刘表现得非常好，能够充分运用数字，条理清楚，赢得了好评，为大家争了荣誉……”

在这一公司中，除老刘外，另外还有两名会计。参加会议的人都直视着老刘。老刘顿时感到十分不安忙不迭地说：“不不不，我真的不行……”

经理继续说：“大家都对你的表现感到惊奇，你不要太客气了，你的表现就应该得到表扬的，公司的人都该向你学习。”于是，老刘变得更加不安，……

像这样在众人面前称赞职员，会使很多人不快。对于被称赞的人，经常会感到不安，而其余的人，会产生妒忌，你的称赞越多、越重，他们的妒忌会越强烈。如果你的称赞有些言过其词，会使他们鄙夷你，直至怀疑你所称赞的是否属实。

聪明的职员在被当众称赞时，通常是说声表示感激的“谢谢”，就及时离开了，与其说他是害羞，倒不如说他不习惯周围人的妒忌的目光。因此，在众人面前称赞他人，必须注意下面两点：

(1) 是否会令被称赞的人产生不必要的困扰，比如周围人的妒忌等。

(2) 称赞是否恰到好处？比如你要考虑称赞得是否实事求是等。

需要指出的一点是，在对待当众称赞的问题上，东西方企业人员有所不同。西方人员的薪水几乎都是由自己申报的。为了适应竞争激烈的社会，人

人都怕落于他人之后，以致无法加薪，因此，如果蒙公司领导的称赞，对他们来说是求之不得的。而东方的企业人员比较保守，不习惯在众人面前被称赞或批评，况且他们的工资不是由本人申报，因此竞争观念比较弱，比较不习惯于自己鹤立鸡群。

因此说，称赞你的职员，最好要讲究场合，给他们减少因此而生的烦恼。

第三、注意“暗中称赞”的方式。

称赞职员时，应该注意不要在众人面前大加宣扬，以免给他造成不安，那么，你可以在他不在场的时候，当着他个别同事的面对他加以称赞吗？我们认为，这种“暗中称赞”也是不可取的。

例如在某公司生产管理部，曾经发生这样的事：有两位感情很好的女同事，工作之外常在一起吃饭喝茶，情同姐妹。在工作中，配合也很好。对公司领导来说，她们的和睦相处自然是好事，有一天，两人之中有一人因病休假一星期，她的事务都交由另外一名女同事代理。一个人承担两个人的工作，此时又逢公司忙碌的时期，她处理起来更显得棘手，主任这时突然把她叫去，说：“平时我没太注意，最近我才发现，当小刘（指生病的女同事）不在时，我才知道她的工作表现确实不错。”这句话让小王（就是另外的那位女同事）先是一惊，几乎忘了答话，事实上也不知道怎样回答。心里想：你是不是让我向她学习呀。我一个人做两个人的工作，得到称赞的却是不工作的人。于是，她想了想，回答说：“她是做得很好，但是，我想知道，如果我休假了，是不是也会表扬我做得不错，我是不是也能得到您的称赞？”主任吃惊之余，后悔不迭。但是话已出口，无可挽救了。

不论是谁，不论男女，不论他们之间的私人感情如何好，仍然存在一定的竞争意识，这种意识一旦被刺激，往往会使二人呈现敌对的状态。

那么，主任再采取一点补救的措施，再称赞小王，能不能挽救呢？这样做，显然对两个人都会产生不良效果。这时，很可能会使两名同事采取联合阵线，一起抵制主任，同时，对他失去信心。一旦这样，主任确实是得不偿失了。

所以，在你要称赞的人不在场时，要有所考虑，照顾一下在场的人的面面和心理感受。但是如何才能照顾得周到呢？这确实是一件不容易的事。最好的办法，与其给自己找来不必要的损失，倒不如不进行这样的称赞。你只要做到心里有数，对于当事者给以适当的慰勉，效果会好得多。如果部长能够这样说：“这些大因为小刘请假，使你的工作量加大，辛苦你了。”小王的努力得到了承认，再加上两个同事间的亲密感情，一定能为以后的工作打开更平坦的道路。

因此，作为企业领导，应该避免对于不在场的人进行称赞，尤其不能将在场者同不在场者进行比较，褒扬下在场者，直接或间接地指出在场者的不足，这对于各个方面都没有好处。

第四、称赞新职员应该注意的问题。

人是会变动的，你所领导的人员也会经常地变动，因此，这些人中就有按时间的不同而产生的新旧之分，有的是你领导多年的老部下，有的是刚刚到任的新职员。对于那些老职员，你熟悉他们的情况，他们对于本职工作经过多年的锻炼，基本都会做得很好。而新职员则不同，由于初来乍到，对于一切都不很熟悉，你对于他们也不甚了解。因此，当他们的工作不尽人意的时候，你的不满会超过事情本身。当然，在新职员的工作比较令你满意时，

也会进行称赞。

为了做好对新职员的称赞，要遵守下面三个原则：第一，要意思单纯，不要让职员误会你的意思；第二，称赞要就事论事，要作具体的称赞；第三，称赞必须是从善意出发。

总而言之，称赞必须要用到妙处。如果用得不妙，则会产生相反的效果。这样的“赞”，还不如“赞”。称赞，要根据各种不同的具体条件，作出各种不同形式。赞到好处，你的职员必能干劲十足。

## 2. 给点“好批评”

上面讲了许多称赞的重要性。诚然，称赞是鼓舞士气的一种好方法，但是是否为了保持职员的自尊和干劲，当他们确实犯了错误时，也不必进行责备、批评呢？显然不是。如果这样，你在职员面前就算不上一个好领导，你也没有尽到领导的职责。

首先，责备的方式是“一对一”。

前面讲过，在众人面前称赞职员有时是不妥的，与之相对，“不要在众人面前责备职员”，则是一条不容怀疑的原则。当职员在工作中出现了失误，为了纠正错误而责备他时，一定要遵守这一原则。

某公司的推销员小王，利用到外地出差的时间办了一些私事，最后延误了回公司的时间。公司经理得知这件事，认为此事虽然不大，也没有给公司造成很大的影响，但作为职员，应该按公司的规定办事。于是，他便找到小王说：“你这次出差延误了时间，是吧？”小王只有承认。“那么，你知不知道公司关于出差的规定？”小王不语。于是经理说：“我一向对职员要求很严格的，既然公司已经有这样的规定，每一个人都应该遵守，你认为呢？”小王点头称是。“那么以后就不会再有这种情况了吧。”这之后，小王每次都能严格遵守公司的规定，工作也表现得出色。小王后来说：“经理给我留了面子，对我信任，再不好好干，再要出差错，就对不起他了。”

相反，如果经理不是单独和小王“一对一”地谈，而是在某次会议上大声说：“推销员小王利用出公差的时间办私事，这是公司令例所不允许的，这次虽然没造成什么损失，但是今后必须注意。”如此一讲，“自然达到了“杀一做百”的作用，可是却能造成一些人的不服气。

因此，一个成功的企业领导，当职员犯了错误时，会按错误的轻重选择适当的方式，向当事人指出。

其次，要注意“亡羊补牢”。

虽然“不要当众责备职员”是一条原则，能遵守这个原则当然是最好不过的。但是，每价领导都有各自的性格特点，有的领导比较容易冲动，脾气稍微大一些。特别是看到职员犯了比较严重的错误，因而严重影响全体的时候，就可能按捺不住心中的火气，当众责骂起职员来。

有一天，某公司经理到一个部门，见这里的职员都没有如他所期望的那样进行工作。于是，他的火气马上起来了，走到曾经提倡过工作时间一定要严格遵守效率原则的部门经理面前，当众说：“你既然提倡工作时间一定要遵守效率原则，为什么这里竟是这种工作态度？”如此的责骂，使部门经理成了替罪羔羊，令全体在场的人顿时感到紧张，提心吊胆地等待着下文。

事后，经理冷静下来，知道自己太过于冲动了，而且后来听部下解释说，这个部门平时工作也是十分出色的，只是因为这些人性格都比较活跃，因而

有些不拘约束，但工作成果还是可观的。

于是，经理马上进行了“补牢”工作，也采取了“一对一”的方式，将部门经理找到办公室说：“今天委屈你了，首先怪我没有十分了解情况，对你的责备不当，请原谅。但是，你们部的工作仍然需要提高，相信你能做到。”

这样一席话，部门经理的心理得到了安慰，又有一种被信任之感，委屈也就训消云散了。而且，对于经理提出的要求更加看重，从而也更加努力去工作。

俗语曾说：“打一巴掌再给一个甜枣”，虽然“打一巴掌”不如不“打”，但既然已经“打”了，给“甜枣”和不给“甜枣”效果便会大不相同。

第三、不同类型的区别对待。

责备、批评，总而言之都是对别人的否定，而否定又有轻重之别。鉴于此，就需要区别对待。

先讲暗含的责备。有的职员由于本身的原因，常常缺乏干劲，工作中没有主动性。可是要调动主动性，指责无济于事，因为主动性必须要从其内心深处发挥出来。在这种情况下，指责只能是暗中的，在表面上要进行激励。

一天，一位经理将一份提案交给一名职员拟稿，职员说：“遵命。”但是却并没有开始着手，等再次催他时，他仍然只是回答：“我知道了。”

这位经理自然不满，很想厉声问道：“你这是怎么回事，一件工作这么拖拖拉拉！”但转念一想，还是采取了激励的办法，于是说：“我很相信你的能力，你会很快将稿拟好，你还需要几天可以完成？”这样一来，那个职员的积极性调动起来了，十分努力地去做，做的结果也很让人满意。

再讲拒绝职员的提案的方法。职员向经理提出建议等，有合理的，也有偏狭的，因为每个人的看法都有其主观性，所以尽管主意是好的，动机也是可喜的，可如果这个建议、提案同整体不适合，作为经理，也便不能采纳。

职员的提案遭到拒绝，当然会造成心理上的不平衡，有可能在同事、朋友面前发牢骚等。此时，有的经理就会板起面孔，大声斥责。这样做恰当吗？

答案显然也是否定的。这样的做法极不明智，会使职员由原先的干劲十足转为失望，进而转为不满。经理此时如下加以挽救，检讨一下自己，就显得器量狭小了。你应该查明职员发牢骚的原因，再以缓和的语气和他沟通，和他谈话时，重要的是阐明拒绝他提案的原因。

例如，你可以将那个职员找到办公室，首先对他的积极提议给予肯定：“谢谢你的提案，这里面的很多方面很值得推广的。”然后再阐明拒绝这个提案的理由，“尽管这样，我们的公司整体计划中有些与你的提案有冲突，所以这些方面我们还要进一步商榷。”最后再留下一个余地：“谢谢你的支持，希望以后你再积极地为我们提出建议。”

所以，拒绝职员的提案、建议是有一定技巧的，不要完全否定，并且要说明拒绝的理由。

最后讲一种特殊情况，也可以说是一种特殊的人。大多数人，当受到责备时，都会感到心理不快。但是，也确有一种特殊的人，可以说“潇洒”得很，任你怎样批评，他只当作耳旁风，你说你的，我说我的，依然故我。这是否就无计可施呢？也许你会干脆地说：“这样的人，我就要辞退他了事。”可能不能有更好的办法呢？

某公司的女经理精明强干，手下的一班干将都十分出色。但前不久，她的一名助手因为迁居别处而辞职了，接任的是一名刚刚毕业的女大学生。这

位新来的大学生，可让女经理伤了脑筋，她做事马虎缓慢，常常复印过的资料不加整理便交了出去。办公桌上常常乱七八糟。打字的时候半天才能打一张，这个人几乎是一无是处。

开始女经理以为她刚到这里，不熟悉情况，认为时间一长就会渐渐改变。于是没有刻意地纠正她。可是，转眼三个月过去了。她的一切还是不见什么起色。女经理再也不能纵容她了，于是有一天，她严厉地对那个女大学生说：“你这样做是不行的！”从此，持续大约半个来月，女经理都用这两句话来责备她。换成其他人，早就辞职了，但是，这个女孩对于这类批评、责备都不以为然，真让女经理没辙了。她想做另一番尝试。

女经理决定改变策略。以后，只要一发现她的优点，就称赞她。比如称赞她，“你这页字打得不错”。“你把垃圾处理得很好”。就这样，即使是一件小小的事，女经理也不失时机地对她进行肯定。

出乎意料的是，这个办法竟然很快奏效了，仅仅 10 天，那女孩就把过去马虎草率的毛病改掉了。一个月后，做出非常显著的工作成绩。

责备的上述技巧，是成功的企业领导所必须掌握的。抓住这些，你能将使人泄劲的话变为激发干劲的推动器，使责备超出责备所能达到的表面效果。

## 二、小心慎言

作一部门的领导，不是一件容易的事，在你的周围有许多人在注意你，有许多双眼睛在看着你，越是有人注意的时候，你的言谈便越要求有所禁忌。

### 1. 忌口头禅

这是作为言谈的第一忌。很多人容易犯的毛病，并且更为“害人”的是口头禅是人们无意之中说出来的，很多时候并非出自本意。有时你不经意的口头禅，造成了不好的后果，比如打消了职员的工作干劲，伤害了职员的自尊，你却不知道。

某营业所的主任，是个能干的人。由于平日工作繁忙，没有多少时间特别地指导职员，因此，他经常和蔼而热忱地对职员们说：“有什么不懂的地方尽可以问我，我尽力帮助你们。”“有什么意见可不要客气不要担心什么，直接说出来，我们一起讨论。”

但是，不论怎么说，他的职员们几乎很少向他请教或提出意见。主任起初觉得很满意，以为职员们的领悟力极高。可渐渐地觉得有些纳闷：难道他们就没有一点儿问题吗？是不是怕打扰我？进而他又想：是不是我让他们提意见，问问题的态度不够诚恳？不对呀，我一贯是真心诚意地让他们提的呀，他百思不得其解。

有一天，主任看到他的一个职员对同事说：“请教一下……”那位同事看了看，也不太明白，只好摇摇头，露出无可奈何的样子。主任想：这次可得要问我了。于是走过去，热情地说：“遇见了什么麻烦？我来看看。”可是两位职员彼此看看，都没说话。

主任奈不住，说：“我不是常说有什么不懂的地方就来问我吗，你们还有什么犹豫呢？有什么问题呀？”

一名职员说：“没什么。”

这一下主任生气了，大声说：“你们到底看不起我哪一点，难道有了不明白的问题咱们共同商量一下都不可以吗？”两名职员互相看了一下，最后作了决定般地说：“我们不想问主任。”

后来，主任将此事对一名关系很好的朋友说了，那朋友想了想，说，“可能问题出在你那句口头禅上”。原来，主任有句口头禅：“连这个都不懂”。凡是问他问题的人，几乎都要听到这句话，并且时常是不停地听。每听一次，心里就要有一点不安和烦躁，一个问题听完，那种解决了疑难问题的快感丝毫没有。可想而知，问过一次之后，谁还喜欢再去问第二次呢？

发现了问题所在，主任以后便十分注意自己这句口头禅。有时不注意地带出一句来，便加以解释，久而久之，这句不受欢迎的口头禅也就戒掉了，他的职员们也都很高兴地同他共同讨论问题了，彼此关系也十分融洽。

还有些口头禅看起来更是无关紧要，但是作为企业领导，总是带着口头禅，足以使职员对你的能力产生不必要的怀疑。心理学家研究认为，口头禅是“反映人的潜意识的心态”。主任的“连这个都不懂”，是表明在潜意识中对职员的工作不满。再如：“是不是可以这么说呢”，是表示小心谨慎领导者的一种自我保护的心理反应；“……呢……的”、“就是说”，则表明在潜意识中他们对自己也不肯定，如果能自觉到自己的口头禅，则表示这个人已能分析自己的深层。因此，要忌口头禅，首先还是要从内心深处找原因，消除内心的一些不良影响。

忌口头禅，是一项比较艰巨的工作，这需要时时有意识地进行。一名企业领导，要使你的言谈同职员更好地沟通，先忌口头禅吧。

## 2. 戒武断

人们对于任何事物都会有自己的主观印象，但是作为企业领导，处理事物时却不可主观武断。一旦陷于主观武断，你就会越陷越深，最终的结果也便可想而知了。

例如，有些企业领导会主观地喜欢一些职员。这种情况的原因是多方面的，例如脾气不好，性格不和，或者在一些小问题上有些摩擦。这时，即使他认为这名职员是公司、企业中不可缺少的，但仍然避免不了对他的不客观，并且可能与日俱增；也会因此造成恶性循环，他愈来愈挑剔职员，职员的表现也便越来越差。

这时，领导者所要做的第一件事便是承认自己的主观，承认对这名职员的不喜欢而影响了对他的评估。但这是一个很艰难的过程。

避免自己的主观武断，必须从心理上消除许多障碍。例如你要认识到，身为一名企业领导，你可能会很敏感，或者你看问题有时会产生片面，等等，多找找自己心中的“死结”，便会在对人和事的评价上多一分公正。

避免主观武断有多种方式可寻。凡是容易产生主观武断的地方，都会有相应的避免的方式。例如处理职员之间的矛盾和争执，就是很容易产生主观武断的时刻。对于发生争执的两个人，你不可能对他们的主观印象都一样。此时，你如果为避免主观武断而不去管它，显然是不行的。那么如何主持公正呢？首先你可以把两名职员找到一起，对他们阐明：“我们全体的团结是公司兴旺的基础，公司兴旺是我们每个人的愿望。”然后指出：“你们这样争执不休，每个人都应该负一半的责任。所谓“一个巴掌拍不响”。随后，你可以把如何改进双方的工作做为调停的重点和目标，而不去翻旧账看谁对



谁错，因为一旦涉及这个问题，便会有很大的主观性了。因此，达到调节的目的就可以了，不必再“画蛇添足”。

改变你时问题的主观武断更重要的还是要进行深入的调查。通过实际的观察，你便会减少自己的主观武断，如此，忌主观武断也就不难办到了。

### 3. 切忌喜旧厌新

前文已然提过，人员的流动是一个企业必须面临的问题，因此，公司的职员中就会有新旧之分。有许多企业领导对于自己的旧部下因为多年使用，彼此十分熟悉，既知道工作的能力，又知道性格、特点，因此领导起来比较顺手，而对于新进的人员由于不熟悉、不了解，往往产生“不如老部下”的感觉。一个成功的企业领导，必忌“喜旧厌新”。

新进人员，尤其是年轻人，大部有“初生牛犊不怕虎”的干劲。他们大都有在新的环境中、新的岗位上大干一场的愿望。领导如果能够利用这一点，发挥新人的潜力，其前景是十分可观的。

日本胜利公司顾问松野丰吉就有过这样的感触：他是从松下公司到胜利公司的。胜利公司是个中型企业，如果按原来的方法，跟着大公司走，很难有发展前途，因此他认为胜利公司必须走自己的路。于是，他刻意招收青年才俊，任人唯贤。自然，年轻人们会出现一些小问题，但松野丰吉说：“青年人好比水泵，开始抽水时可能汲出有铁锈的脏水，可是过一阵之后，便会清水源源。年轻人自然不久就会流露出可喜清新的一面。他们有创新意识，有奋发向上的冲力，忍耐一段时间，人性的可贵局面就会表现出来。”

他经常鼓励、赞美这些年轻人：“最近相当不错嘛。”“这方面再加点油就行啦。”这样，公司上下能够团结一致。正因为出于对新人的器重和信任，才能有这样的收效。

1926年，松下电器公司需要在金泽市设立一个营业所，在入选问题上，松下先生忽然想起一个年仅20岁、进公司不久的业务员，他工作有热情，而且非常精明，虽然进公司时间短，但已经表现出了才干。

于是，他把那位年轻人找来，说：“这次公司决定，在金泽设立一个营业所，我希望你去主持。”这使年轻的业务员大吃一惊：“这么重要的职务，我恐怕不能胜任。”

松下先生以既是信任又是命令的口吻对他说：“你没有办不到的事，你一定能做到的。想想战国时代，像加藤清正、福岛正则这些名将，他们都是在年轻的时候，就拥有自己的城堡，能够统率部下。你已经20岁了，不可能做不到的。放心，你可以做到的。”听完松下先生的话，这位年轻的职员表示：“我明白了，让我去做吧，承蒙您给我这个机会，实在光荣之至，我会好好去干。”

结果，这个年轻人工作奋发努力，干得相当不错。年轻人为松下的这种信任所感动，同时松下也为这位年轻人对他苦心的理解而喜悦，上下之间，产生了强烈的共鸣，正是靠这种凝聚力。松下得以发扬光大。

经常可以听到工作资历较深的人对新人说：“我是这么想，你们是怎么想的？”这种语气看起来是向他们征求意见，实际上是希望新人对自己加以认同。新人会感到，既然经理已经是“这么想的”，问我们，我们还能怎么想呢。于是，新人就会很敏感听出你话中的意味，尽管有想法，也只有沉默。

在处理同新人的关系问题上，有些企业领导经常有许多不习惯之处，因

此他们经常抱怨“他们到底是怎么想的，我简直不明白。”“年轻人确实太难相处了。”这些话在领导们中间常常也会产生共鸣，但是这恰恰表明了这种偏见的广泛性。

这些领导不懂得年轻人的心理，虽然新人资历浅，工作经验不足，但是当他们同年轻人交往时，就会显示出年轻人的优势和特色，便自有一套工作方法和谈判技巧，因此，要和年轻人沟通意见，就不要摆出一种高高在上的姿态，更不要给他们脸色看。成功的企业领导在这种时候会采取不同的做法，

张华是个精明能干的女主任，虽然年过40，但她们公司许多年轻人中几乎每一个新人都能很快习惯于在她手下工作，而且热情很高，因此，整个集体十分和睦并且有活力，问她同年轻人交往的秘诀，她说：“我喜欢年轻人，因为他们有创造力，有活力，潜力大；我信任年轻人，因为没有信任他们便不会有干劲。在工作中，我不对他们做过多的指示和命令，我喜欢听他们的意见。”

她举了个例子：一次，她向新来的小黄征求对一个广告设计的意见，她说：“我是这样的看法，红色是一种比较原始的色彩，带有一种俗气，而黑色是比较高雅的色彩，这两种色彩的搭配，如果不恰到好处，效果不是很好吧，你看呢？”这样，她将自己的看法、意见具体，实在地表示出来，让年轻人有机会说出不同的看法。

因此，要和新人处好关系，充分发挥新人的积极性、主动性，经理首先必须要有宽宏大量的胸襟和气度，从心理上对新人表示出认同，能够察纳雅言，方能集思广益，增进工作效率，增加企业的生机和活力。

#### 4. 莫许愿

企业领导和职员能够谈得来，合得拢，当然是再好不过的事。但是这一定不能建立在哄和骗的基础上。哄，骗是一种迁就的表现。哄、骗的表现有许多种。

首先是许愿。这是许多领导人易犯的错误。虽然在许愿的当时能够起些作用，但要知道“君子一言，驷马难追”。你许愿如果没有证实，过不了多久，便成了“空头支票”，反而造成了埋怨。

曾经有个公司，在年初经理说：“如果今年能够按期完成任务，年终将给大家增发比去年多一倍的奖金。”结果，任务完成了，但奖金却因为这样那样的原因，不能如数发给。这样，在单位中引起了一场不大不小的风波，工人们都表现出莫名的怨气。第二是奉承。对职员要尽量发现他的优点，但不能用“捧”的办法。因为要捧，就不能不说假说、虚话、空话。某公司有一名字写得很漂亮的女秘书，她的经理特别喜欢夸奖别人，每次看到女秘书抄写的稿件，总要夸奖一句：“写得真不错，用你这样的秘书，真是再好不过了。”

可是，这名女秘书偏偏是个经不起夸奖的人，每次听得这话，总是洋洋自得起来。时间一长，反而认为对抄写这类的任务，非她莫属，自傲起来。

一次，经理让她抄一份稿件，她推说：“我今天任务太多，还是先放一放吧。”“这怎么行，我的稿件必须今天赶出来。”

“那么您找别的秘书抄吧。”此时，经理方后悔不迭，自愧以前不该对她太“捧”，以致于她真正“不知天高地厚”了。

因此，称赞不能“捧”，“捧”得越高，也可能摔得越重。

第三是算宽心帐。对于有些职员的抱怨，有些经理不从工作的意义上提高他，帮助他端正认识，而是和他讲些看起来似乎十分“实在”的话，这便迎合某种落后的心理。这既起不到劝慰的作用，又会进一步滋长这种落后的心理。

总之，不能为了拢络感情，用掩盖错误缺点、哄骗、说假话的办法，这不是真正的帮助、教育，到头来只能“掩耳盗铃”，自欺欺人。

### 5. 学会能伸能屈

现在有些经理很注重自己在职员心目中的形象，竭力想各方面都做得十分出色，但是，任何一个人都不会让所有的人都满意。因而职员有意见也不值得大惊小怪。这时，就要能够善于倾听意见，能“屈”能“伸”。

尤其职员的意见很大，以致经理要处于被“骂”的地位时，经理要做到三步曲，第一不要怕“挨骂”，二要主动去“受骂”。三是要尽量创造条件减少“挨骂”。

“人非圣贤，孰能无过”。但只要坦诚地承认自己的过失，就堪称贤明了。俗话说：“认错不是弱者”，而是自尊、自信、自强的表现，喜欢把错处推给别人，才是懦弱的象征。

一个经理如果能勇于认错，会给职员留下美好印象，也能在很大程度上挽回因过错而造成的不良影响。这一“屈”，不仅不会掉经理的“架”，反而会使其威信大增。而有些经理总感到在职员面前承认错误有失“面子”，即使心里明知错了，却难以开口，总想别人能给一个“台阶”下，这正是弱者的表现。上面的这种“屈”，是你犯了错处、理所当然该“屈”的地方，但有时，职员的意见实属他们自己的片面，此时你是得理不饶人，还是应该再“屈”一下呢？还是应该选择后者，对待这种意见、批评，要能“坐得住板凳”，切不可表现出不耐烦、不屑一顾的神情。

如某推销部，由于业务关系经常要举行一些宴会同客户进行交流，对此，有位职员便感到不满，找部长提意见。部长向他解释说：“你的意见我很理解，但是有些情况我们也有苦衷。你也知道，现在的商场，必要的酒宴也是不可缺少的。所以你的意见我们还要斟酌一下。但是我十分感谢你对公司的关心，以后还有什么意见，希望你多多提供。”

职员也是通情达理的，也能理解经理的苦处。尽管意见没有被采纳，也会因你的态度而高兴。

如果身为经理，能以这种态度对待职员的意见，离“成功”也就不远了。因此，身为经理，不能只走顺路，而当“屈”的时候不妨放下“面子”，“屈”一下。这样，你仍是一个好经理，你仍是一位“大丈夫”。

## 三、说服有道

上司对于自己手下的职员，当然有权力发布命令和指示，但职员是人，不是机器，是有感情和思想的，如果下分青红皂白，无论对什么人、年龄大还是年龄小。资历高还是资历浅，一律用强制性的命令来使对方按自己的意图办事，往往会引起下级的不满情绪。对领导者本身来说，也容易形成个人专断、忽视职员的主人翁责任感和主观能动性，造成决策与判断的片面。

## 1. 择人择法

一个优秀的领导者，应该善于协调公司内部的各种不同矛盾。应该根据下级的不同情况、不同性格，甚至不同的爱好，因人而异，循循善诱，了解下级各人不同的要求，激发他们的责任感和积极性，团结一致地为实现公司（企业）的总目标而奋斗。而要做到这些，运用丰富变化的语言是非常重要的手段之一。

一般说来，新进的员工在单位中是比较拘谨的。由于不熟悉情况，往往生怕自己干不好工作，或说错了什么话，给经理留下坏印象，或者得罪经理。这种谨慎发展到极端，经常是成为其愿望的反面，工作局面打不开，各项工作搞不好，反而引起经理的不满。鉴于这些情况，经理对新进人员要给予鼓励和及时的称赞，使他感到经理的信任与善意，提高他的自信心。

不过，也有另一方面。例如在公司的非工作性质的聚会上或在同事之间的聚会上，新职员往往会将平时拘谨的态度、工作时的严肃面孔抛到九霄云外，尽情地展示出轻松活泼甚至滑稽可笑的一面。如果表现得大过份了，有损于他自身的形象甚而对经理有失恭敬，经理应该念他是新来的而宽容他，但仅此一次，下不为例。

例如新职员工作几天之后，公司召开欢迎大会，场面相当热烈。某新职员一进会场，便在会上元话不说，周围的同事都称赞他“坦率”、“诚恳”、“靠得住”，对其大加欢迎。经理也说：“不必拘束。”但如果每次聚会都是如此，就不是什么好事了。比如新职员无心地说一句：“我们科长真啰嗦，实在让人受不了……”如果是第一次，经理还可原谅。但是如果第二次、第三次、第四次……，经理就应提起注意了，到底他的这些话有几分是对的，是什么意图？找个适当的时机，给他一个当头棒喝：“请不要随便指责别人！”或“不要背后讲人坏话！”新职员即使再“猖狂”，这时也应该收敛一下，清醒一下了。

现代社会，新旧交替非常迅速。在一个公司或企业内部，部下因为文化水平高或能力超过上司而升级的例子也不胜枚举，所谓“后来者居上”。这时两者的关系该如何相处更好呢？

如：刘辉在某个公司工作了不到两年，因为水平高，有能力，迅速被提升到副总经理的职位，而他的手下有一位业务主任，就曾经是他刚来时的顶头上司。对此局面，彼此心里都不大是滋味，刘辉不知道究竟该如何用有别于其他人的方式来对待老主任。

当然，老主任也意识到这种尴尬的关系，因此每次有必要同刘辉商量有关事宜时，一定找一位别的同事来转达。而刘辉也因而每下一个指示就得顾虑很多。这种情况下，恰当的方式是：

（1）虽然不能用命令的口吻指使他去干某项工作，但也不能顾虑过多。因为私人感情归私人感情，工作则是另一码事，领导命令，指示部下是理所当然的。

（2）对方毕竟曾是你的上司，年龄大而且资历也深，不要官腔十足，这样肯定会招致部下的怨恨，甚至惹来全体成员的不满，激起公愤，到头来栽了跟头。应该抱着敬老尊贤的态度，例如下班后在一块喝几杯；请他到家中去做客；部下生病时及时去探望，平时和颜悦色，态度谦和地对待他。一旦将来有一方离开公司，仍能以朋友相待。

（3）虽然老主任现在是刘辉的部下，但毕竟见多识广，经验丰富。因此，

应该尊重他的经验和意见，彼此交换意见，切磋琢磨，共同为搞好工作而努力。这样他就不会对曾是部下今是领导的小字辈敬而远之了。

按照上述三点试着改善一下彼此的关系，开始时可能会觉得不太习惯，但久而久之就会习惯的，进而还能与部下像老朋友一样地自然相处，也会成为一个成功的领导者。

有时候，做上司的会遇到一些难缠的问题，上司的命令发下去，有些下级不愿执行，或互相推卸责任，踢皮球。这种下级，工作缺乏积极主动的精神，完全是“被迫式”的工作态度。对于这种部下，该如何来激发他的积极性呢？

首先应该让他感到，自己是公司的主人。职员一旦认识到自己是公司的主人，自己有责任也有权力尽力把公司搞好，他们的责任心和积极性就会大大提高，工作效率也会加倍增长。要使下级形成这样的观念，上司就应该在平时一点一滴中以言传身教逐渐地向下级灌输。

第一步，先肯定对方的优点和成绩：“按我的计划认真工作，你表现得很不错，对我的帮助很大，我们销售部全靠你了！”

第二步，再说：“你表现得这么好，再积极点，主动点，肯定于得更好！将来肯定前途无量！”

第三步，再以激励的话激发他的工作热情，增强他的责任心，自然会全力以赴。

当然，最重要的还是平时注重对人思想的培养，使上下形成一种风气、一种气氛，“以厂为家”、“以公司为家”，工作的积极性自然会提高。

还有另外一些职员水平高，能力也很强，但是逐渐暴露出责任心不强、处处以私事为重的缺点，动不动就不来上班，连个假也不请。这时上司该如何处置？简单地训斥或指责是不行的，这样只能招致下级的不满，最好的方法是进行巧妙的说服。

宋科长手下新来了一名女职员，是大学毕业生。她头脑清晰，领悟能力强，接受得也快，工作表现相当好，尤其擅长打印复杂的图表。科长对其非常满意，觉得这样优秀的人才真是难得，因而对她很器重。不料，刚刚过去三个月，这位职员经常不请假就不来上班，而且第二天若尤其事，假也不补。一次宋科长非常生气地问她：“家里有事吗？为什么不来上班？”

女职员没回答。又问她：“托其他同事捎假了吗？”

女职员迟疑了半晌才回答：“没有。”

宋科长于是警告她：“以后不来上班的话……”

话还未说完，忽然有客户来了，打断了他们的谈话。以后又因为事忙，就没有再谈这个问题。半个月后，一天快下班时，宋科长向正收拾文件、准备下班的女职员交代晚上有任务，必须留下来加班，女职员很不高兴地说：“今天我必须五点到家，不能加班！”

科长大为生气，说：“最近大家都很忙，相信你看得出来！”女职员默不作声。宋科长又说：“这么忙你还经常不请假就不来上班，像这样下去，处处以私事为重，叫我当主任的怎么工作！”

“可是，我已约好了！”“你改天再相约！”

女职员被科长的粗暴口气吓住了，很不情愿地留下来加班。宋科长的作法对吗？回答当然是否定的。这样的说服方法在女职员的心里肯定会留下很坏的印象。

宋科长的错误在于：一是不讲究方法，当面指责女职员不请假就不来上班，态度粗暴。主管有责任向下级灌输正确的工作观念，即工作必须同心协力，认真负责，并制定好纪律，对旷工的职员按规定予以处分。二是临时才通知部下晚上要加班。无论什么人，总不可能没有一点私事，如果想要部下加班，应该预先就通知部下。

必须紧急加班时，应该如何向下级交待呢？怎样交待才能使部下心平气和地接受并且乐于认真地去完成呢？最好不要用命令的口吻去压服对方。应该强调工作非常重要，事关公司每个人的利益，使对方对工作产生认同感，愿意牺牲个人的时间去完成它。这才是最理想的方式。

此外，科里业务繁多，工作繁忙，而女职员竟对此视若无睹，毫不在意，也不能不说是科长的失职。他应该在平日就培养下级对工作的责任感。

职员加完班后应该对他说，“今天太麻烦你了，让你和朋友失约，真不好意思。谢谢你留下来加班，请你加班主要是为了早点完成任务，免得误期……”

这样，职员必然心服口服，感到科长对自己的关怀，今后科内也会多一个积极肯干的生力军。

## 2. 理解

一个好的企业领导，除了应当领导有方，善于决策，有魄力、有胆识，有能力把握全局、指挥运筹，举能任贤，而且还应该有细致入微的一方面。

日本有句谚语叫：“能干的上司，就是喜欢听人讲话的强人。”作为企业领导，为了及时掌握本主管单位的具体情况，就得特意地先制造谈话氛围。因为，下级不可能主动地来找你谈心，聊天。冯主任就是这样一位企业领导。他每一两个月就制造一次机会同部下聊天，喝茶或在一起娱乐，听下级意见，以了解下情。不过，冯主任有个特点，就是有点急躁，非常容易早下结论，往往未达到真正的目的谈话就中止了，而他自己也由此得出一个错误的结论。比如他常常听到一半，就说：“好了，我知道了……”而打断对方的谈话。所以，半年之后，他感到很困惑，因为许多部下无论他给多少次机会，总不肯和他坐下来认真地详细地谈一次。当冯主任说：“有什么困难，尽管提出来，不必客气！”

下级总是说：“主任想得很周到，没什么困难。”

冯主任又具体问他们：“我觉得这个生产计划这样作比较好，你们认为怎样？”

下级也总是千篇一律哼哼哈哈地说：“很好”、“主任说得对”、“不错。”

常此下去，冯主任感到非常压抑，有一次他忍不住说：“各位对我或对工作有什么不满，不愉快的地方，请当面说出来，我们好好谈谈。”

下级仍是回答：“没有什么不满意的。”回答时口气很淡，仿佛一点都不在意的样子。冯主任始终闹不明白这到底是怎么回事。表面上说“没有什么不满意”的人，往往背后发得牢骚最多，怨气也最大，甚至进公司多年的老张也是这样。

冯主任总喜欢尚未听完部下的建议，就说“好了，我知道了，就请你今后照这样干……”表面看起来，似乎很善于接受意见，知错就改，不愧一位好上司，但事实上，部下说出自己的看法往往只是想让领导知道他内心的想

法或不满之处罢了，而冯主任反而增加了部下的心理负担。冯主任不懂得部下的心理，搞得谈话毫无意义。所以上司要成为善解人意、为下级所爱戴和信赖的“强人”，就必须耐心地听下级谈话，给对方一个安心诉说的环境，使部下怨气皆无，安心工作，增进领导与下级之间的沟通与交流。

一般情况下，下级对上级布置的任务和下达的命令，总是能够比较认真负责地完成的。但是往往也会发生这种情况：主管布置完工作，下级很迅速地回答，“我懂了”，主管为此感到很安心。

上司对于部下所说的“我懂了”，应该准确地弄清它的含义，并准备应付的具体措施。通常有几种情况值得注意与借鉴。

(1) 有些部下回答的语调诚恳而稳重，值得信赖，可以放心大胆地让他放手开展工作。但平时必须注意观察他的性格，了解他的心理和语言习惯。

(2) 有些下级则是漫不经心，不考虑后果，只因为当时上司过问而信口回答；到了真正工作时，才发现力不能及，难以应付，所以没有着手去做。

对于这种下级，上司必须给予明确的指示和命令，并严格限定期限，在期限之前严加督促，适当给予一些必要的帮助及鼓励，使他能够较好地完成工作任务。

(3) 有些情况下，下级用抗拒的口吻说“我懂了”，语气响亮，态度倔强，似乎在驳斥上司的指示方法和内容有问题，因此自己很不服气。甚至平时对上司很尊敬、很服从的下级也会这样做。

这时上司就应该反省一下自己的命令和指示是否有问题了。自己是否考虑不周，武断地下了指示，部下才如此抗拒？如果是这种情况，部下没有着手去做上司布置的工作，也不能过于责备他了。

上司下命令给部下时，要考虑下级的心理，一厢情愿地下命令，会招致下级的反感和反抗。认识到自己的这一缺点，就应力求改正。

### 3. 好言相劝

优秀的领导者不仅对下级关怀体贴，领导得力，能因人而异发号施令，还有一条非常重要的优点：善于说服。

作上司的发布命令不可能事事都如下级的意，使下级非常乐意主动去做，有些命令下级不愿意执行，有些工作下级不愿意去干，这就需要上司有说服能力来劝说下级去干他所不愿意干的工作。

下级不愿意执行上司的命令，大概有两种情况：一种是自己下愿意干的事情，如超越个人职责，影响个人正常生活或担心会有旁人议论等原因造成的。再有一种是工作艰巨，担心自己没有能力完成，对自己没有自信心。这两种情况要分别对待，采取不同的方法来说服。

首先应该让下级感觉到上司让其干这份工作的信赖和诚意，但命令是命令，不能用乞求的口气来求他干，而应该用坚决的态度、坚定的口吻来下达指示。其次，适当地提示下级正确的作法，给予适当的照顾和关心，使下级即使只为了报答你的关怀，也要干好这项工作。当然，报答你不是目的，干好工作才是真正的目的。

孙先生是某公司副经理，非常能干，考虑问题细致而周到，干起工作来也很有魄力和才智。但是他有一个缺点，就是对待同事太温和谦让了一点。对于领导的命令，即使认为不对，也不愿意说一个“不”字。对待下级也是如此，下起命令来优柔寡断，生怕下级不乐意干。凡是交代一些稍有麻烦的

工作就担心下级是否愿意干，会不会拒绝，能不能胜任。

像孙经理这样的企业领导，担心给下级布置工作时下级会为难，通常采取如下的态度：

(1) 生怕对方会拒绝，就小心翼翼地说：“我知道这件工作有点麻烦，虽然请你干这件事很勉强，但……”或者说：“无论如何请你为难去干这件工作。”或说：“请你尽力而为，如果实在不愿意干就算了。”等等。

像这样顾虑太多，下起命令来软弱无力，显得上司办事毫无魄力；并且用含糊糊糊的口气对下级说这些话，容易使下级怀疑上司让自己干这项工作是否有诚意，是不是真心希望自己去干。

(2) 下命令给下级时走向另一个极端：态度坚决，毫不通融。“这是命令，必须照办！”“没有什么可考虑的！”意思是命令不容反对，下级无权考虑是否接受，只有接受这一条路可走。下级表面上可能会在上司的权威之下折服，但私底下肯定不会积极主动地去做，说不定还会产生逆反心理：“你命令我，我偏不听你的命令，就和你对着干！”从此僵持下未，搞得“两败俱伤”。

所以，作为上司，不应该滥用权威，以压服代替命令，应该想办法使下级心悦诚服地接受命令，主动地去干工作。

那么，该如何去说服对方呢？

(1) 下命令时，必须对下级表示信赖和希望他去干的诚意。如果对下级说：“这件工作，大概你能帮我做吧！”像这种有所顾忌的说法，下级听了不大容易产生干劲，还可能会对上司产生不满，认为他优柔寡断，没有魄力，没有资格当领导，从而不尊敬他。

正确的说法是：“麻烦（或拜托）你……”这样坚决而热忱的说法，精诚所至，金石为开。即使是非常倔强的部下，也能感受到你信赖他、依靠他，自然而然地产生充沛的干劲。

(2) 为了帮助下级解决一些麻烦和困难，减轻下级的压力，可以向他提示自己的想法，并作具体的说明：“这样做你一定会成功！”处处为下级设想，周到地考虑，下级一定会怀着对你的感激，即使为了报答你也要好好干。

(3) 让下级了解工作的意义。许多下级对工作不感兴趣，感到为难，主要是因为他不懂得工作的意义。他认为工作很无聊，“没劲”。自己一个人干的好坏对整体也没多大影响。如果上司能换一个角度使下级了解到个人工作的重要性，并树立责任感是工作的基础，个人与整体是相连的等观念，下级便能全心地投入工作而不以为苦。

同上面所说的相反的一种情况是，遇到棘手复杂的工作而吩咐下级去干时，应该以劝服和协商为主，即来“软”的一手，而不能采用高压政策。因为职员本来就为自己能否担任这一工作而惴惴不安，如果采用高压手段，下级会更恐慌，“万一干不了或干坏了，领导会怎么处置我呢？还是拒绝算了！”或者职员因为工作妨碍到个人的休息和正常生活而不愿干，领导也不能以权力威胁于他或干脆就放弃了，还是应毫不泄气地继续劝服。

用命令式的口吻要下级完成自己认为很棘手的工作，是不明智的作法。如果改变一下方式，用商量的口气要求对方完成某项棘手的任务，部下也许能心甘情愿，将工作做得更好。因此要使部下干紧急、麻烦、单调的工作，应该采取合适的对策：

(1) 不宜说：“你不愿意做的话……”或“你不愿意就算了”等话，这



样就无法将工作交代下去。同时，也是没有说服力的说法。

给下级布置工作首先要对他采取信任的态度，对方才会感到领导的诚意而全力以赴。并且，避免“这是公事，你非办不可！”这种高压式说法。也许对方正有自己份内之事待办，而没有心思和精力去干其他工作。因此宜耐心听其说明不愿接受任务的理由，并耐心向他说明此项工作的重要性，使下级能够分清主次，乐意接受更重要的工作。

(2) 交代下级工作，固然不能采取胁迫对方就范的高压政策，也不能为了收一时之效而开空头支票。例如交代部下去做十分棘手的工作时，就对下级说尽好话，以利引诱：“最近我想让你去办同外商交易的事！”或“两个月后我会升你的级！”

这些话乍一听非常悦耳，让部下心花怒放而尽力去做上司交待的工作。但是，“日久见人心”，时间长了，诺言不兑现，被部下拆穿，到处张扬：“某某只会开空头支票！”就实在是得不偿失了。做上司的说话一定要谨慎，“覆水难收”，泼出去的水是收不回来的，同时，大丈夫一言出口，驷马难追，已经答应的事就一定要做到。万不可给部下开“空头支票”。

#### 4. 决不手软

上司对下级讲话应因人而异，不仅包括对不同地位、不同身份的人讲话应该用不同的方式、方法，对不同性格的人讲话的方式也应是不同的。对平时彬彬有礼的下级，讲话也应客客气气，如此，他一定会报之以礼。而相反，对态度蛮横、不讲道理的部下，则需要采取比他更强硬的态度，才能降伏他。

比如有的职员讲起话来，总是对上级的命令打个八折，喜欢加上模棱两可的修饰语如：“但是……”、“然而……”。上司有工作指示时就回答说：“依目前的情况来说，这个工作不太好做……”或“这件事一定要我干吗？”

张科长手下就有好几个这样的职员，经常对他的命令左推右拖，不认真执行，接受时也是勉其为难的样子，一向是科里的“老油条”。最近又有件很重要的工作必须交待下去赶快干，张科长的部下又一如往常地找借口推托，不情愿接受任务：“现在干这个工作恐怕不是时候，现场人员没配好，材料也不够……”

“你们说什么？不是时候？我觉得正是时候！要说人员和材料，半小时就能准备好！”张科长加重语气，态度很强硬。又接着说：“如果不愿意干，我也不勉强！不过，请开路吧，我怕我这里的‘小庙’屈了你们这几个大能人！”

刚说完，那些职员已经脸色发青了，惶恐地请求道：“科长，千万别这么说。您说怎么办我们就怎样干。不论您到哪儿，我们都跟着您！”

张科长干脆就一硬到底：“关于这件事以后再说，希望你们慎重考虑考虑！”

张科长坚持立场，终于赢得了胜利：当天下午，那几个职员前来道歉。

张科长说：“今天上午我说得太过分了一点，请你们原谅。不过，你们以前和我讲话，总是不肯具体一点答复我，老是‘但是……、不过……、恐怕我干不了’，从来就不肯给我一个肯定的回答。这种做法，不但我不满意，对你们个人的前途也很不利！工作总是要干的，再推托终究也得干。还不如干脆答应下来，有什么意见，尽管具体地指出来，我们再研究商量。如果一口就回绝干不了，让我没办法不生气！并且，让我这当科长的怎么工作呢！”

张科长将自己的想法直接告诉了这几个部下。从此以后，几个“老油条”果然都有了很大改进。

由此可见，对于蛮横的部下和不肯听从指挥的部下，用不着和他慢慢细谈，请他求他，必须用坚定的态度逼迫他，他才会感到威慑，认识到“当下级的不能总和上级对着干。”

大多数职员对上级是尊重和爱戴的，能够有礼貌地对待领导。但也有一些职员不懂得礼貌，对领导很不尊敬，不在乎，不把领导放在眼里。对待这种部下，决不可姑息纵容，应给予毫不留情的批评和指正。如果容忍他，放纵他，他会更自高自大，目空一切，认为“领导也没什么了不起”，“领导还得让我三分”，从而不听指挥，自作主张，成为公司的害群之马。

一个单位的一个科、一个室，都是一种组织，组织当然就得有纪律，使所有成员遵守是领导的责任之一。

对于不懂礼貌的部下，为了维护纪律，必须给予严格纠正，如果放任不理，会更增长他的气焰。另外值得注意的是，要纠正不听指挥的部下时，应该把握一个原则：不可大声训斥，使得他在同事面前丢面子，以免引起其他同事的不安。

## 5. 勇开难开之口

有些时候，有些话虽然并不过分，也并没有什么不正当的意图，但当领导的还是很难出口。比方说，告诉下级被降职了、解雇了；下级辛辛苦苦拟好的计划书，却被你否决了；下级向你提出了一个很好的建议，而你却由于疏忽大意或工作过于繁忙忘记审阅了，下级向你催问时，你支支吾吾……

这些问题，的确是些不太容易答复的难题。要答好就更难，然而假如答不好，就会伤害下级的积极性和自尊心，甚而怀着满腔的愤懑辞职而去。这些，都不是领导所希望看到的，发生了这些事，领导心里肯定也不会好受。

首先，要更改已经通过的计划，该如何向下级说明？

下级辛辛苦苦，花费了心血和时间搞出了一个自认为很满意的计划书，送交主管领导。领导看后也认为不错，当即大大夸奖并鼓励了一番，下级感到很高兴。但是没有预料到的是，当主管领导将计划书送交上级时，却被上级驳回，原来公司总计划有所变动，计划书非否决不可，这可怎么办？

董科长就遇到了这个难题。他科里有一位科员小张，刚刚从大学毕业，对工作充满了热情，来到公司刚刚半年，熟悉了业务之后就向董科长递交了一份自己拟定的建议书，满满几十页，看得出小张是费了很大精力的。董科长粗略看过，认为很有道理，也为小张的精神所感动，拍拍小张的肩膀，夸奖道：“干得不错！难得你有这样认真负责的精神，我一定会采纳你的建议改进工作的！明天我就向总经理推荐你！”

小张的劳动成果受到了重视，心里当然非常高兴，非常兴奋。又受到董科长的鼓励，更是精神大振，自然想下决心好好大下一场了。但不料第二天建议送交总经理以后，却被否决了。董科长竭力想再加以解释，总经理却不予理会，告诉他下半年公司业务方向将有所改变，这份计划书所讲的内容已经过时，毫无意义了。董科长真不知该如何向小张交待，而如果把这件事瞒过去，似乎又不大可能。真是两头为难，有点无所适从了。

如果对小张说：“这个提案被总经理否决了，详细情形我也搞不清，你去问经理吧！”这种说法未免显得太消极了，又有逃避责任之嫌。而且部下

说不定还会怀疑你的领导能力。

最后董科长终于下决心把小张叫来，斟酌着措词对他说：“前几天我认可的那个计划，现在还是停止吧！”

“为什么？我已经开始着手做了。”

“真是对不起，本来下半年的经营方针，是希望能有积极的方案推出，所以我才决定采用你的计划书。但是，我去征得总经理的批准时，总经理认为目前形势有所变化，市场趋于疲软，必须慎重考虑。经理曾经为这件事找我去了解情况。还有，上次我太武断了，以致于过早下了错误的结论，这都怪我，所以，今天特地请你来，是希望你停止那项工作计划。”

这样，董科长先以客观情势有所变化而影响公司计划的道理分析给小张听，同时自我批评自己决断太快、太武断了，然后再告诉他计划书已经被否决了，这种方式大概小张还是可以接受的。

但是，万万不能对下级说：“不关我的事，都是总经理一人说了算，我也没办法！”这样把责任转嫁给上级，自己暂时没问题了，但部下会对总经理产生怨气。或者，一旦下级明白你是在推卸责任，肯定会对你产生极大的反感，你自己的威信也肯定会降低。

切记，不可为了防止下级反对，而用高压手段制止对方开口。这样做会使下级心里留下疙瘩，对领导不满，也会对工作不满，这是最不明智、最不可取的作法。正确的方法应情理兼顾，善意地说服他，才能使下级真正地心服口服，不会丧失工作的积极性。

有些企业领导工作比较忙，常常是“日理万机”，办公桌上堆着人叠大叠企业资料和公文，旧的还没看完一半，新的又到一大批。如此，久无下文就不能算是稀奇了。还有些时候是下级送交的提案不甚理想，上级故意不予处理；或上级要再慎重考虑考虑，想抽空再提出来讨论，现在还未来得及答复等原因，造成下级的提案久无下文。

上级领导接受了下级的提案，并且满口答应“看一看”，而过了一段时间后，还没有看。下级希望得到一个完满的答复，而问领导：“那个提案，您看过了吧？现在办得怎么样了？”

这时，处于下风的上级领导该如何应付？有的会回答：“现在正在讨论中，还有两三个问题没有研究，请稍候几日。”

这时部下如果追问：“您能不能告诉我具体是哪几个问题？看我能不能帮您出主意？”

这位企业领导其实根本没有看那个提案，下级一追问，立刻无言以对。下级心里明了，自然大为不满。所以，像这种容易露马脚的遁词还是不要说。

在这种情况下，应该直率他说：“我现在很忙，实在没时间细看。不过一周之内一定会给你一个满意的答复的！”同时，最好在约定时间之前，主动答复下级。下级一定会被领导主动的热情所感动的。

还请注意，如果提案需递交给更高一级的领导，而上一级的领导态度不明确，以致于没有确定结论时，此领导最好能居中说明立场，表示自己已经递交给了上级，却久久没有回音。

有一个难题几乎每个领导都要遇上，并且的确是难以开口。这个难题就是告诉部下“你被降级（降职或解雇）了。”

此时，千万记住不要用伤感情的字眼。下级被降职，心里本来就非常不痛快了，上级再用词不当，也许就会造成不好的后果。

不过，有些难以启齿的话，如果顾虑太多、迟疑不决，反而容易引起下级猜疑，把事情弄砸。与其如此，倒不如单刀直入，直言相告。例如：部下将被降职时，可以找机会向对方说明：“也许是我努力不够，没能使你继续留在本科室，详细情形，以后再谈！实在抱歉！”

不要等事情成了定局，再吞吞吐吐透露出要调他走的意思，使下级误会是你想把他赶走，造成心理上的不平衡。

有自知之明的下级，或许可以借此机会自发反省一番，认为这是一个改变自我形象的机会。不过突然遭到这种打击，肯定一时半会儿难以忍受。上司最好在他心平气和之后，再以更宽广的角度来开导、安抚他：“你还这么年轻，人也不笨，应该多加锻炼。俗话说‘吃一堑，长一智’，做大事的人不可能没有遭受过挫折的。将来有经验了，肯定前途无量。”这样说可以帮助他积极地向对现实，不致沉沦。

## 6. 慢下决心

作为一个领导者当然应该敢作敢为，善于决策，果断下令，作为一名领导应时时刻刻注意，说话一定要经过深思熟虑，才可大胆作出决定。

李方就任科长已经一年，在这一年中，由于同事王飞的努力和配合，工作一帆风顺。进入第二年，虽然李方很想再留王飞一年，但王飞很想调到别处工作，态度很坚决。到了人事改组的那一段时间，有一天，李方请王飞吃饭，目的是想事先了解一下王飞真正的意图。酒过三巡，李方谈到了正题：“现在正是人事变动期间，你在科里已经呆了5年，肯定是调动的对象。不过，我想听听你的意见，如果要调走你，你想上哪儿？”

王飞想：如果马上说出想调到哪儿，肯定会让科长难堪。可是，如果还留在科内，实在不想再干下去了。进退两难，犹豫不决，沉吟了半晌才说：“我也没什么其他的想法，要调的话，业务科还可以。”

业务科在公司里是第一线的机构，虽然王飞说“没有什么其他的想法”，但终究还是把真实意图说出来了。李方此时已是醉意朦胧，虽然神智并未糊涂，但终究是不大理智了。他想也没想，就毫不考虑地说：“是吗？我知道了。我会向上级反映你的愿望，尽量满足。”

李方为了在下级面前显得自己豪爽利索，讲“义气”，不觉之中说了这些话。这些话让王飞非常感激：“那就多谢科长了！以后还请多多关照！”

第二天，经理召集各科科长，准备将变动资料向人事科提出，然后由大家讨论通过。李方趁机将王飞的愿望告诉经理，自己也极力地推荐。没料到，经理却做了一个意外的回答：“这可就麻烦了，我已经决定让王飞再留任一年了。”

李方说：“王飞在本科已经干了5年，也该调动一下了。而且我已经答应了他，肯定能照他的愿望办！”

“这只是你一厢情愿的想法，你怎么能轻易就答应他呢？”

这时李方只好低头不语，没法反驳了。经理接着又说：“我把王飞留下来也是为了你好。我会亲自告诉他这个消息！”

其他科长听了，都向李方讪笑，李方羞愧得无地自容，窘态毕露。

会议结束，李方回到办公室，找到王飞第一句话就是：“真是对不起！”然后才说：“你能不能再留一年？我向经理谈过这件事，经理早就决定把你再留一年，因为我曾经说过和你一块工作非常满意。虽然昨天晚上已经和你

约好了一定帮你，可是……”

结果自然是不欢而散。

所以，当企业领导的一定要谨慎行事。不仅平时作决定时要深思熟虑，即使在不正式的场合里，说话也一定要慎重。

### 第三章 承上启下 语言相助

职员是公司，企业的主力军，是企业领导者的左膀右臂。失去了这些臂膀，领导即使有通天的本领，也难以在商战中立足。尽管领导应该重视职员，但是作为现代商战中的职员，需要能力适应现代商场。这种能力之中，一个重要的方面，就是语言。虽然这种下属、职员与领导的对话不是“较劲”的谈判，但却十分重要。

#### 一、暗中助战

人虽然没有等级之别，但职务确实有高低之分，毕竟社会分工不同。既然你目前为人下属，就必须承认这个事实，采取积极主动的态度，同上级密切地配合，支持、协助上级的工作。如果职员拆经理的台，经理也不会轻易地容忍这种情况，对自己是不利的，而且还会影响到整个公司，会给公司造成损失。因此，必须同经理默契配合。

##### 1. 摆正自己的位置

既然你的角色是职员，那么就该摆正自己的位置，在自己的职位上为公司出力，而且还要做到不“越位”。

“出力”，当然好理解。那么是不是越“出力”、越积极越好呢？回答是否定的。任何事情都有一个“度”的问题。否则就是“越位”。

“越位”的表现有多种：

(1) 决策的越位。在有的企业中，职员可以参与决策，这时就应该注意，谁作什么样的决策，是要有限制的，

(2) 表态的越位。表态是表明人们对某件事的基本态度，它同一定的身份密切相关。超越了自己的身份，胡乱地表态，是不负责任的表现，也是无效的。对带有实质性问题的表态，就该由上级领导授权才行。而有的人作为下属，却没有做到这一点。

(3) 于工作的越位。哪些工作由你干，哪些工作由他干，这里面有时确有几分奥妙。有的人下明白这一点，有些工作本来由上级出面更合适，他却抢先去做，从而造成工作越位。

(4) 答复问题的越位。这同表态的越位有些相同之处。有些问题的答复，往往需要有相应的权威，作为职员、下属，明明没有这种权威，却要抢先答复，会给上级造成工作中的干扰，也是不明智之举。

(5) 某些场合的越位。有些场合应当适当突出上司。有的人作为下属，张罗得过于积极，比如同客人如果认识，便抢先上前打招呼，不管上司在不在场。这样显示自己太多，十分不好。

由此可见，要摆自己在工作中的位置。“越位”对上下级关系有很大影响。下属的热情过高，表现过积极，会导致上司偏离帅位，大权旁落，无法实施领导的职责。

因此，演好自己的角色，摆正自己的位置，是同上司默契配合的基础，也可以说是第一步。

##### 2. 以大局为重

在职员的语言中，是否以大局为重，是同上司是否密切配合的重要表现，往往从这里，上司可以建立对你的态度和看法。大局为重，对职员来说，归结到底就是个服从上司的问题。

要讲服从，在思想上必须有这样的认识：上司掌握着全盘情况，一般说来，考虑问题比较周全，他们处理问题是要从全局出发的；上司的指示，安排是上级集体的结晶；再者，领导本身很值得信赖，这样，心里才能有真正服从的意识。

当上司的命令你认为正确时，服从是理所当然的。但是有些时候，上司的决定可能是错误的。此时，除个别情况外，也该服从。

以大局为重，还要尊重领导的威信。领导如果没有自己的威信，就不能尽到他的职责，尊重了他的威信，也便是和他有了密切的配合。

首先，对没有自己参与的决策不要挑剔。上司作决策，固然应该征求下属的意见，但有时也很难周全，这就要职员们能够谅解。

另外，在任何时候，都不能通过贬低领导来提升自己。有人喜欢拿领导作陪衬，自吹自擂。这在客观上起了贬低领导的作用，使他在职员中的威信降低，对任何方面都不利。

总而言之，要同领导默契配合，在心理上要有对他们的尊重，在语言上更应该表示出理解和支持。

### 3. 当好绿叶

在许多时候，职员有同上司出访客户的机会。在这个时候，上司和职员的配合程度直接关系到公司的形象，作好陪同是对职员的基本要求。

第一种是客户和上司有直接的关系。这时作为下属应该站在辅助的地位，和客户初见面时应该亲切地寒暄，并且做适当的自我介绍，第一面就要给对方留下一个好的印象。在整个谈话过程中，要不卑不亢，给人以良好的感觉。

当客户和上司谈话时，陪同的职员应该细心地倾听，如果对方有问题问你，你不要擅自信口开河，更不要说什么“这个好办”、“那个没问题”，因为这些话一般应该由上司来说。你要直接或间接地征询上司的意见，然后给对方以满意的回答。

谈判过程中，如果上司和客户在某个方面争论得比较激烈，你就要适时地从中打圆场。在商谈结束时，无论成交还是不成交，都不要为当时的气氛所影响，应尽宾主之仪，亲切地道别。

第二种情况是请上司访问自己所熟悉的客户。这时首先要注意的是前面已讲过的不要“越位”，应该将自己立于上司和客户之间的中间人立场，使上司有多讲话的机会。在上司与客户商谈时，应该注意他的谈判技巧和应对方式，并且要充分掌握气氛。气氛过“热”时，下时地“降温”；气氛过“冷”时，适宜地“加温”；或者适度地转移话题，解除尴尬，不失为中间人的身份。

商谈毕竟是为了本公司的利益。因此，你要不太显露地为本公司出力。比如当上司进一步向对方提问时，你可以若无其事地推动；当你认为上司谈判的内容不当或有必要进行更正时，应该很有默契地助他一臂之力。但是，在这种情况下，因为你同客户也是旧相识，因此不要过多地同上司联手以求占得上风。因为这样会使对方提高警觉，产生戒备心理，对双方的相互沟通

无益。

在同上司访问客户时，这样同他们配合，尊重他们，不仅能增进上下级的关系，在客户眼中看来，则会认为你是一个应对得体的好“幕僚”，从而提高公司的信誉。

## 二、应对有术

### 1. 巧辩护

被上司批评或指责，虽然应该诚恳而虚心地听取，但并非说你一定要忍气吞声，不管他说得对不对都要一古脑接受，必要时应该勇于辩护，并且要做积极的辩护。

有些人面临麻烦的事常用辩护来逃避责任，这就走到另一个极端了。如：上班迟到了，被上司批评，就很不服气地回答说：“唉呀！不怪我，是路上堵车了嘛！”一副自暴自弃的态度，上司本来想提醒，鼓励你几句，这样一来也许会很生气。这种推卸责任的辩护，偶一为之，无伤大雅，尚可原谅；倘一犯再犯，肯定会失去别人对你的信任感。秘书小宋就是一例：

小宋在公司工作已经二年，一直在经理身边，自以为对经理很了解，经理的一切动向都在他掌握之中。有一次，经理向他催要报告：“上次会议的报告写好了吗？”

这份报告其实小宋还没完全写好，尚差那么一点，但他想到经理马上要外出，至少要两小时才能回来，这两小时写好没问题，因此，不假思索地回答，“早就写好了！”

没想到人算不如天算，事情偏偏没有那么称心，经理说：“那拿来给我看看。”

小宋陡然心惊了一下，心虚地回答：“真有凑巧，主任正在办公室等我，让我快去，能不能等我回来再交给您？”

“这样啊！不必等你回来了，让临时工小刘拿来给我好了！”

就这样小宋被一步一步逼进了死角，骑虎难下，有口难言，白白地给自己涂上一个污点。

做错了事应勇于承担责任，找借口逃避是可耻的行为。坦白地说明理由是最重要的沟通方法。小宋本可以回答说：“对不起，基本完成了，还差一点，经理回来之前，我一定交到您桌上！”

事先让经理知道状况，有一个心理上的准备，或许经理会谅解地说：“那就麻烦你快一点了！”

因此将理由委婉地道出，并用积极的态度来承担责任，是有诚意的表现，对方想必不会过于为难你。

勇于积极辩护，会消除误会；与此相对，以沉默作辩护则会产生误会。

有时候，做错了事而责任并不全在下级，这时就应大胆辩解了。不辩解，只能使领导对你的印象更加恶化。

杨会计负责公司某大会的预算，估价结果是人民币两千元，和经理的估算有所出入，受到了经理的指责。但其实这并不完全是杨会计的错，主要是因为经理在指示工作时态度暧昧，含糊其词，并未指出用哪一种方法计算。但杨会计听到经理的批评只说了声：“对不起！”并未加以辩解就退下去了，经理更进一步说：“以后不要再发生这种事了！”



事实上，在经理批评杨会计时，杨会计不应该保持沉默，一声不吭，致使情况更加恶化，对己非常不利。他应该勇敢地替自己辩护：“对不起！我没确认用哪一种方法。我该向经理问清才对，这点我疏忽了！”

经理听了这样的说明，不免会作一下自我反省：原来是我自己语意暧昧，没说清楚，给彼此带来麻烦，进而会原谅对方：“这也有我的责任，我一开始讲清楚就好了，今后我一定会多加留意的！”

所以工作中，同事之间，尤其是下级与上级之间，由于地位不同而发生意见相左的情况时，不要害怕会被认为是顶撞，应积极地说明理由，沉默不语只能使问题更加复杂而难以化解。越是棘手的问题，越要积极辨明。

某公司推销员王伟，是个积极肯干并且充满自信的业务员，在经理的“高标准、严要求”之下，努力开展推销业务，争取客户。但最近有一桩较大的业务却被强劲的竞争对手S公司抢走了，使他受到很大的打击。当他垂头丧气地拖着沉重的脚步回到公司时，经理却突然叫住了他：“结果怎么样？”

“对不起，客户被S公司抢了！”王伟泄气地回答。

“S公司？”经理的声音明显发抖了。经理是个神经质的人，生气时常发抖并且怒斥下属，现在下级竟然对业务无能为力，白白地让其他公司抢走了本应属于自己公司的客户，怎么会不生气！当时火药味之浓可想而知。

王伟辩解道：“那客户态度非常强硬，而我也十分慎重并且注意强调公司的技术先进，产品质量优良，但是……”这样的辩解可以说不得要领，于事无补。正确的方法应该分析原因并找出对策。因为经理正在气头上，悔恨不已只会徒增领导的怒气及降低对部下的评价，而不会原谅部下。适应性强的部下应该这样辩护：“其实我们公司和S公司条件不相上下，本来可能会成功的。但是在快成功时却被他们抢走了，我想可能是因为我们公司出手太慢，被他们占了先。我想今后公司内部还需要加强整顿。这一次失败我该负很大责任，实在对不起！”

就这样将话题转移到将来的对策，当能消除经理的怒气。

辩解的困难点在于双方都意气用事，头脑失去冷静。要积极辨明是非得失，必须掌握如下要点：

(1) 不要畏惧。事越辨越清，理越辩越明。

(2) 把握时机。寻找一个恰当的机会进行辩解也很重要。

(3) 自我反省的事项要越简单明了越好。不要悔恨不已痛哭流涕。越把自己说得无能，反而越会增加上司对你的不满。

(4) 越早辨明越好。辨明得越早，则越容易采取补救措施。否则，因为害怕领导责骂而迟迟不说明，越拖越误事，领导会更生气。

此外，还要学会说“不！”上司分配给你任务，但你恰巧另有重任在肩，难以分身，实难从命，应有勇气拒绝。

有人可能认为，回答说“不”、“不是”会刺伤上司的感情。但实际情况却是：担心说了“不”会受上司的批评，这反而会得罪上司。

如果上司问：“××事办得怎样了？”“啊呀，实在是……”支支吾吾，反而不得要领。应该说，回答“不”，只是一时的无礼；而不说“不”，到时却不能兑现，才是真正的无礼。

当然，如果襟怀坦白，开诚布公地说“不”，对方理应能够接受，但如果拒绝得不得要领，如对上司说：“我和人已经约好了，这次不行”或“我今天没空”，上司会认为你是在故意推托，应客气地说：“多谢您的关心，

可是，很抱歉，不巧我已经和别人有约在先了……”或“真对不起，这两天我正好在忙一项业务，实在抽不出时间来。您看再等两天如何？”

虽然是非常客气地拒绝的，但在语气上一定要清楚地表现出坚决的态度。如果说：“哎呀！我另有事情，这可怎么办？”语气太软，虽然不妨碍双方的感情，但坚决性不够，反而容易产生相反效果，让上司认为你有意思，进而锲而不舍地劝服：“只要30分钟就好了！……”或“干这件事花不了多少时间，加两个班就行了！”这时你就没有理由再拒绝下去了。

有效的拒绝方式如下：

(1) 要退一步，保持距离。

(2) 马上改变态度。

(3) 表情认真。

如此这般，令对方感到毫无希望而知难而退。

还有，如果有约在先，当然没必要加以说明，但如果对方追问：“有什么事脱不开身？”如果理由充足，不妨说明。

## 2. 善用妙语

对待上司的责难或要求，当然应该勇于答辩、积极答辩，不过，与平时讲话一样，应该讲究技巧。

(1) 辩护时别忘了站在对方的立场上讲话。

上级责备下级，当然是出于自己的观点，如果下级不了解这一点，一味认为自己受了冤枉，因此站在本身的立场上拼命替自己辩解，这样只能越辩使上司越生气。应该把眼光放高一点，站在对方的立场上来解释这件事，则容易被接受。

小王是公司的一名技术员，工作作风严谨，成绩显著，颇有好评。公司最近组织了一个新产品开发委员会，委员会成立两个月以来，已经召开了五次会议，他因为工作忙，常常忙到下午七八点，以致于无法按时出席会议。有一天经理把他叫去：“听说你每次开会都迟到，是吗？”

“并非每次，只是有时为了和客户交涉才耽误了时间，但对委员会也没有什么损失呀！”

经理听了面露不悦。像这种情况，该如何巧妙地应对？

工作忙，出席会议迟到是不得已的，并非故意或由于私事耽误了的。应向对方说明真实情况。在到达会场时，就应该先说：“迟到了，真对不起！让各位久等了！”再说：“因为和客户交涉耽误了时间，真抱歉，同事还在加班，我先抽空来了！”

这样替经理保住了面子，也使同事有了荣耀，一定会博得与会者的谅解：“你百忙中还赶来出席会议，真是太辛苦了！”经理自然也会谅解。

因此，在工作场所中，为了不使对方发生困惑和误解，应站在对方立场上积极地说明自己的实际状况，这是非常重要的。

(2) 辩解时不管是何种情况，都不要加上“虽然你这么说……”

宣传部的科员小李，业务熟练，见解精辟，颇得老主任的青睐。只是他为人不拘小节，办公桌上堆放的资料、书本、文件、杂志，乱七八糟地摆满一桌，他却从来不去整理。老主任也提醒过他，只是他并不以为然。主任退休后，新来的主任批评他：“小李，你的桌子太乱了！”只是点到即止，并未真的催促他整理，两星期后发现小李依然故我，办公桌仍维持旧观，便加

重了语气说：“太乱了，赶快整理一下。”

小李耸耸肩，满不在乎地说：“虽然你这么说，但我的工作性质就是如此嘛！我自己并不觉得有什么不好！”

这样带有牢骚的口吻，必定引起主任的不悦。他应该说：“虽然这样乱一点，不过工作起来较为方便，什么东西在哪个位置，我都明白得很，信手拈来，方便工作。真的整理得整整齐齐，我反倒觉的不方便。”

这样明朗的辩护，也算是制敌于先了。这时主任也只好无可奈何地苦笑一下：“真拿你没办法！”

反驳，有时也必须“先下手为强”。

(3) 道歉时不要再加上“但是……”

任何人都有保护自己的本能，做错事或与旁人意见相左时，便会积极地说明经过、背景、原因等。当下级犯错误时，一定要勇于承认并道歉。千万不要说：“虽然那样……但是……”这种道歉的话，让人听起来觉得你好像是在强词夺理，无理搅三分。道歉时，只要说声：“对不起！”不必再加上“但是……”，如果面对的是性格坦率的上司，或许就可以化解彼此的距离。当然该说明的时候仍要有勇气据理力争，好让上司了解自己的立场。

### 三、随机应变

常言道“十个手指伸出来也不会一样长”。在现代商场中，虽然不乏精明能干、知人善任而又善解人意、能同下属打成一片的上司，但是不得不承认，有些上司可能在某一方面很让人信服，但其他方面却让人不能信服。

经常会听到职员们私下里议论“这个上司真不敢惹”。确实，有些上司不是很好相处。但是，身力职员，又不得不同这样的上司打交道，因为现代商场各方面竞争如此激烈，你不会为一个上司的某些失误而放弃自己得来不易的职位和自己的事业。

#### 1. 观清“风向”

有人作过总结，最需要看“风向”行事的上司有下列几类：

第一类是“面子”为重的上司。有的上司把“面子”看得过重，认为损害了他的面子是不可容忍的，因此会出现对于职员的反对意见进行伺机报复的情况，对于这样的“风头”，绝不可触。

对待喜爱“面子”的上司有两大要点：第一要先对他的看法表示赞同，使上司有感于自己受到尊重；第二要尽量恭敬他，不急不慢地陈述己见。做到此两个要点，上司的“面子”关便可通过。

第二类是习惯于大声喝斥的上司。有的上司也许是脾气如此，此时，职员如果顶“风”而上，无异于火上浇油，那么该怎样同这样的上司应对呢？

某公司的总务科，每天早晨都非常忙碌。职员们常常对各种电话应接不暇。一天，电话铃响了，原来打电话的是工厂厂长。职员刘光一听是厂长，脸上的表情立刻有所改变，原来这位厂长是个有名的火暴脾气，经常三句话不到，便要大声喝斥一番。

正迟疑间，厂长已经在大声问，“你是谁？”

刘光忙答：“我是总务科的刘光。”

“你不知道吗？第二车间的安全灯脏兮兮的，你们怎么做的工作。”

“是这样啊……”

“什么？没听见吗？”

“噢，第二车间的安全灯脏了啊！我们马上去清理。”

“马上去做！”

那一边“咚”地一声放下了电话，刘光长长地出了一口气。这时，一位老职员走过来，告诉了他应付厂长的方法，令刘光兴奋异常。

那位老职员说，对付厂长这样的上司，必须先发制人，将“风力”减弱到尽可能小。当电话铃响起时，刘光应该说：“喂，您早，我是总务科的刘光。”这时，可以先堵住厂长那句引起爆炸的“你是谁”。他只能说：“你们知道不，第二车间的安全灯脏了。”对不起，我们马上去擦干净。”“请早一点啊。”这便是另一种口气和另一种结局了。

对于厂长这样说起人来没完的上司，许多人都会畏缩而成为被动的一方，几乎动弹不得，就像刘光在电话中只有唯唯称是的份，而老职员告诉他的“经验之谈”中，在上司呵斥之前，果敢地抢先一步，说声“对不起”，使他不得不缓和下来，把到口边的斥责之词收回去。

同样的一位上司，同样的一件事，你如巧妙的用语言应付，会使你减少许多不必要的麻烦和不快。

第三类是性急的上司。有的上司性子很急。本来，职员精心地准备，形成了详尽的资料，但这样的上司却常常不屑一顾地中途打断，更有甚者，对职员发怒，责备。

某公司的程宏初进公司时，就遇到了这种情况。

一次，主任要他汇报一下本月的市场调研结果。由于初入公司，程宏大下功夫，做了充足的准备。向主任汇报时，首先讲了这次调研的范围，以便使他详细了解这次调研活动。

哪知，当他讲这些时，主任坐在一边，似听非听，使他大惑不解。

接着他又要讲这次调研的具体方法。谁知刚开了一个头，主任的脸变得发红，接着说：“你到底在说什么呀！”

程宏一惊，不知该如何回答。

“我要你汇报这次调研结果，知道吗？你都准备了些什么东西！”

程宏不知所措，心想：“我还不是为了让你详细了解这次调研呀。”正发怔时，主任已经站身来，说：“你先回去吧！以后准备好了再来！”

其实，程宏没有了解，当上司和下属的建议无法产生共鸣时，就会出现这样的情况。这是为什么呢？

工作能力很强的上司，往往不能容忍下属的唠叨不休，不得要领。因为现代商场，时间和效率是竞争的重要因素之一。每一位上司，工作事务很繁忙，时间观念也便很强。他们必须以最短的时间处理完成堆的事务。因此，对于冗长、不着要领的汇报、提案，怎会不急？

有了这样的认识，程宏顿有所悟，以后，每次的报告，都条理分明，简明扼要。并且每次汇报时，能够体察上司的反应。

如一次关于市场调研情况的汇报，程宏也做了充足的准备，汇报时，他先讲了这次调研的结果，并且作了入情入理的简明分析，干净利落。主任听得饶有兴趣，不时地点头，或者询问一些事项。

见这种情形，程宏问：“需要了解这次调研的一些有关事项吗？”

主任此时心情很好，并且十分有兴趣，于是程宏将调研的工作情况又简

明地说明了一下，主任连说：“不错，不错。”

认识到了这些，程宏在主任眼中的位置便越发改变。主任不时地赞许，“你这份报告充分掌握了要点。”并且认为“此人必定头脑清晰，是个善于分析事务的人才。”程宏也便真正成为主任的一个臂膀了。

## 2. 听话听“音”

经常可以听到职员私下里说：“××的话可不能全信，要不保准吃亏。”“哎，不要光听他嘴上说的，要好好体味体味。”这些议论由何而发呢？

诚然，这里面有职员的个人偏见，但是要善于体会上司话中的意思，却是职员们必须具有的能力。

有的上司当面喜欢说“好”、“行”，但是进而便推出更高一层的上司来作“后盾”，此时你便要明白这个“好”字的意味。

小崔是个很求进取的青年，喜欢向上司提合理化建议。一次，他向售货组组长反映是不是可以将一批布料“开架”出售，这样便于顾客挑选，也便于售货员的工作。

组长满脸笑容，说：“不错，但是经理不主张这样做。”明明是组长将责权推给了经理，而自己对事情不加表态，是一种推诿责任的态度。

小崔初来乍到，不懂此中意思，接着说：“您看，将布料摆在柜台上，顾客可以自己挑选，又不必售货员再从货架上拿来拿去，可以节约很多时间和劳力。”

组长见小崔如此认真，不得不说：“我不是已经说过吗，经理不赞成这种做法。”

小崔此时方恍然大悟：组长是在借口推托。

对于这种自己不做表态、却一味推卸责任的上司，要特别注意领会他话中的含义。对于职员的意见，似乎他很了解，其实并非如此，只有到非说不行时，才说“我不是和你说过吗……”作为借口。这种上司是不值得信赖的，必须特别留意。

当然，有的上司由于比较讲求尊重职员，因此在拒绝职员、下属的提案时，充分考虑职员的工作热情和自尊，不愿直接点破，而是如前述那样，先给你以肯定，然后提出你的意见同全局的不符之处。这种领导，表面看来有点骑墙主义，实际上是很费苦心的，作为下属，应该善于体会他话中的意思，及时地给予理解。

比如当你上司提出意见，上司说：“你的意见不错，但是有些地方同我们的全体部署有些矛盾。”

如果是善解语意的职员，此刻就该明白上司的意思，不要再去强调你的意见如何合理，你的主张如何正确，不要逼着上司说：“我们暂时还不能采纳你的意见。”

此时便该说：“这只是我个人的一点看法，如果和公司全局有矛盾，当然应该以全局为出发点。”上司必会感谢你的通情达理，这样，二者之间达成一种默契，岂非好事？

还有一种上司，客套话挂在嘴边，经常抬举下属，夸奖的口气言过其实。诸如“我全靠你了！”“没有你在身边，我简直不知怎么办！”这一类话，你尤其需要加以深切的注意，体会好其中的意味，做出合适的反应，进行恰当的应对。

那么这种情况下，怎样应付呢？有三种方法可供选择：

（1）站在上司的位置接受他的话，这样完全站在上司的立场上，比如回答“那就看我的了”，很显然，会被上司认为你毫无自知之明，随之，你也会受到重视。

（2）露出厌恶的表情，让上司知道你看透了他的意思，并且已经加以防范。这会让上司渐渐疏远了你。

（3）见机行事，适时地同上司打成一片。比如你可以回答“谢谢您的信任，我努力地去去做做看”。这种方法较为理智，又给自己在工作中的发展开拓了更广的天地。

### 3. 巧用“谏”术

“谏”历来是人们所提倡的。对于一名热爱本公司、本企业的职员来说，“谏”更是本份之事。不过，谏有时会遇到障碍。

你的谏言如果遇有麻烦，通常会下面几种“受谏者”——领导的问题：

第一种，上司不喜欢反驳。这些上司通常是很有能力、颇优异的人物，对于一时的失误、往往不愿接受别人的反驳。尽管如此，如果职员能够把准时机，巧妙地进谏，还是可以起到助其纠正失误的作用的。

某公司的推销部主任，工作中一向很出色，颇有远见，很值得信赖。但最近不知为什么，他主张将几名职员派到外地参观学习，而现在又是工作比较忙的时期，这一决定很让人不解，但是据说上级领导也同意了这种做法。

一天，主任和职员小高谈起了这件事。小高工作很热情，关心公司的发展，也非常愿意同主任配合。但是在这件事上，他对主任的决定并不同意。因为他认为目前正是加强推销业务的时期，抽走一部分人，一定会影响业务的进展，再者，同事们在私下里都认为这次主任的决定不是很正确。

他又想起了上一次，他向主任提出一个反驳意见，因为自己对问题认识得不够全面，主任便大声说：“你什么都不知道，以后最好认识清楚了再说话！”这让小高很难过，但确实是自己的原因，于是诚恳地道歉。后来，他慢慢了解到，主任一向非常自信，对于部下的反对意见总要反驳，不肯轻易采纳，如果贸然进谏，留给自己的只有难堪。即使自己的意见正确，要向主任提出，让他采纳，也非易事。

有鉴于此，小高便采取了下面的步骤：他不表示直接的反对，却小心翼翼地说：“主任，关于派人们到外地参观学习的事……”

哪知尽管他如此谨慎地导引出自己的意见，还是被主任打断了，“你看看，应该派谁去最合适呢？”俨然已经决定了的意思。

小高于是小心地说：“我有点自己的想法，可能我的认识不对，但我觉得现在派人出去不太是时候。这只是我的意见。”

如此一再强调是“个人的”意见，主任也便没有像上次那样反应强烈，想一想说：“这件事经理已经同意了。”

小高此时便不再强辩，说一句：“我知道，我只是随便说说自己的想法。”然后便爽快地退了出来。

第二天，主任笑着对小高说：“小高，派人到外地学习的事延期两个月。”

后来小高听说，实际上，经理又找主任研究人选的问题。主任因为听了小高的建议，再加上切合实际的分析，因此改变了主意，向经理建议推迟一些天，避过业务的忙季。小高的反对意见终于起到了作用。

另外，还要注意的是不可恃功自负，当得知上司改变了自己的错误决定，采纳了你的建议后，不要洋洋自得。

不喜欢反驳的上司，并不是不能驳，只是要你驳到好处。

还有一种“讲谏”不顺利的情况，是上司本身便不喜欢或者根本不重视下属的谏言。这些上司有时会当面应付你，也有时会当面根本不做什么反应。这种情况是不是还可以“进谏”呢？

勇于谏言，无论对个人还是对公司，企业都是有益处的。日本明治时期有一位实业家被称为“谏魔”，他能积极地对上司进言，有如着魔了一般。他认为工作不是他人给予的，而是要自己积极创造的。他常常在有效的时间内进谏，于是渐渐由一名基层人员而崭露头角。同样，作为一名职员，要想在竞争激烈的现代商场中立足，也要尽可能自己创造机会，绝不该因为上司不愿听“谏言”便不去“谏”。

对待不重视下属建议的上司，在谏言之前，你必须充分调查，充分考虑其必要性，使上司不得不予重视。对于上司原本已经当面答应了、但后来却音信皆无的情况，你自己便要反思一下自己谏言的方式是不是合适，口气是不是过重，是不是无意中表现了轻视上司的意思。

对于不重视谏言的上司，进谏必须时机得当。比如当地正同别人商量事情时，你走过去，说“我向您提一点建议”，这显然是不明智的。即使为了当时应付你，答应你的意见，等事后问他，他也可以说：“噢，那天太忙，我实在不知道你说什么了。”如果你再说“上次明明你亲口答应我的”就更不明智，不但不能争出事实来，反而会伤了和气。再说，事已至此，时间已经过了这么久，争出来也用处不大。

一个高明的谏者，遇到不喜欢听谏言的上司，都会选择一个适宜的场合进谏。比如，可以利用“人多力量大”的原理，和同事们一同谏言，由周围的人共同提醒他，以防他再说“不知道”。这种方法，实际有一点强行的意味，但对这样的上司，又不得不如此，这也是不得已而为之吧。

还有一种上司对于谏言一般都不立即做出结论。这些上司一般处于中间管理阶层，因为后面有上司，便常常要考虑多方面的因素。这些人确实也有他们自己的难处，尤其是那些做事谨小慎微、怕负责任的上司更是如此，经常会以“我不知道上面是什么意思”，来对付你的谏言。

对于这种情况，可以给那位上司一段时间，不要企图当场便要他表态。你可以过一段时间之后，问他：“您上次说我的建议要征求经理的看法，不知经理到底是怎样的想法？”这时，他无理由可推托。但是，要想进一步说服他甚至经理，仍要注意方式，不能操之过急。因为每位上司都比职员们更希望企业的管理更加科学、合理，对于好的建议，他们必定会给予适当的注意的。如果经理对你的意见很赞许，那么你的直属上司便会高兴地对你说：“我向经理反映后，经理很看重你的建议，真是个好方法。”如果经理的意见不是很乐观，则直属上司便会有不同的表示，或迟疑、吞吐，或无奈。

因此，此时要看上司的反应，揣测他的心情进行说服。比如那位上司如果说：“经理的意见是再考虑考虑，不能太急。”你就不要意气用事说：“还要考虑到什么时候，这是关系到全公司的事呀。”这样一说，非但事情不能解决，建议难被采纳，反而会越弄越糟，于己不利。

向上谏言，当上司没有马上作决定时，不可过急，“是金子总是会发光

的”，在越来越重视管理、越来越追求效益的现代商场中，良好的建议和策略，早晚会被采纳的。

以上讲了如何避免建议时同各种各样的上司起冲突，造成不快；们是，如果一旦这个分寸没把握好，受到冷遇或反诘，该怎样应付呢？这一类情况也是进谏时经常遇到的问题。

那些单刀直入的谏言，有时很容易奏效，但是那些自负的谏言，则不免流露出责备的口吻。上司听了这种话，当然不会高兴。

总之，进谏要因时、因人、因地制宜，把握好这些分寸，才能使你一展才华，达到冲言应该达到的目的，起到谏言应起的效果。

#### 四、面对上级

上司毕竟不同于一般同事，一般同事之间尚且应该注意讲话分寸，不能太无所顾忌，对于上司应该更为注意，平时说话交谈之中、汇报情况的时候，都要多加小心。

##### 1. 切忌失言

失误之言，当然会令上司不快，应该注意。一般来说，下面的话即是如此。

(1) 对上司说：“您辛苦了！”

“你辛苦了！”这句话，本来应该是上司对下级表示慰问或犒劳时说的，如果反过来由下级对上级说，便大大不妙。某公司的科长徐军，正为经理已经7点钟了还未回来而焦急不安。因为他一下班就得赶去参加一个同学聚会，这个聚会5年才举行一次，能见到好多多年不见的老同学，徐军自然不愿错过。如果是在平时，7点准时下班，一定能赶得上开会。但如今徐军正代理股长之职，每天都要向经理汇报业务情况，这就无法按时下班，只有等经理回来再说了。

已经7点半了，经理还没回来，也没有打电话通知徐军先走，徐军更加焦躁不安了。到了7点45分，经理终于回来了。说了声：“抱歉，回来晚了”便坐了下来。

“您辛苦了！”徐军说。

经理很不悦地盯了徐军一眼，心想：“简直是在挖苦我嘛！”有一位心理学家曾经研究过，人对于不满的事情，明明心里不高兴，而表面上还不得不装出高高兴兴，不以为然的样子，这就是人与人之间心理有了隔阂。徐军就是因为这种隔阂而不经意地说出了那样的话。

“你辛苦了！”明明是应该上司对下级说的话，而却在徐军这个下级对经理这个上级讲话说了出来，自然颇含讽刺意味，无怪乎经理会很不高兴了。

经理忙了一天，很晚才回公司，疲惫不堪却听到这句颇含讽刺的话，心里真不是滋味。徐军说完就意识到了这一点。但话已经说出口了，如果再道歉的话，更会被经理认为他的工作态度不佳。另一方面，徐军又要急着去开同学会，所以当他看到经理脸色大变时，为缓和气氛，使场面不致恶化，他马上装作“经理您误会我的意思了”的表情，说：“我正等着交研究报告给您！”

场面暂时缓和下来，不再有火药味了，经理脸色也好看多了，徐军又认



真细致地向经理汇报了情况。

经理对他的工作态度甚为满意，听完了他的汇报，便说：“你辛苦了！耽误你回家了！”反而对徐军以前的话不以为意了，徐军也暗地里呼了一口气。

（2）相类似的一句话是对上司说：“您的做法真让我感动！”或说：“经理决定果断，我很感动！”

事实上，“感动”一词是上司对下级的用法，例如说：“你们工作认真负责，不怕耽误自己的事，我很感动！”而晚辈对长辈或下级对上级用“感动”一词，就不大恰当了。

尊重上司，应该说“佩服”。比如说“经理，我们都很佩服您的果断！”这样还比较恰当。

（3）对上级的问答题回答说：“随便，都可以！”

有时候上司为融洽与下级关系，会征求下级的意见。

常有人回答：“随便，都可以！”显得很不懂礼貌，不知道谦让一下。

上司会认为现在的年轻人感情冷漠，不懂礼节，对说这句话的人，自然就看低了。

工作场合的话，也会遇到这种情况。这是应该说：“请科长安排。科长看怎么合适，我马上照办。”

“随便，都可以！”在工作场合中，是一句禁忌话；平时对上司谈话，也不要“随便”乱用。

（4）对上司说：“这事你不知道！”或“那事我知道！”

“这件事你不知道！”或“这事你不懂！”不但会对上司，就连对熟悉的朋友也会造成很大的伤害，对上司说这样的话，尤其不敬。

新上任的孟主任，有一天听完精通电脑的职员彭利的说明报告后，非常恼火，原因是彭利在每句话前都说：“这事你不知道！”俨然一副专家的口吻，令孟主任非常难堪。

说这样的话，无意间得罪了上司，应坦率地向其道歉，并表示感谢对方的批评指正：“我年纪轻，不会讲话。不知不觉地说出这样的话，以后一定改正！请您千万原谅！”

另一句话“那件事我知道！”也同样显得不礼貌，容易惹恼上司。

老常进公司已经十来年了，在科内是年纪最大的职员，科长是位老同志，非常唠叨，常批评老常每天总是要迟到了才急匆匆地来上班：“你年岁也不小了，算是老字辈的了，怎么还跟小青年一样，这样做还怎么起表率作用？一次、两次，偶尔这样也算不了什么，怎么老是这么干……”

还有，老常常迟交工作汇报，没交的时候，科长就又念叨了：“没有工作报告怎么行……，工作一定得有个总结汇报，报告交不上来就表示工作没做完，身为老职员就不应该这样……”

老常被唠叨得受不了了，实在忍不下去，就脱口而出：“我知道！这事我早就知道！”一副和上司顶撞的口气。

接下去的场面可想而知，老科长发火了：“知道了为什么还一犯再犯，一错再错？”

就这样，大大降低了老常在科长心里打的分数，影响了科长对他的印象，两人关系也处得很僵。

这时老常应该抽一个恰当的时间，主动向上司道歉，除了打破僵局，也

表示自己不但知道，还有身体力行、争当表率决心。

(5) 不经意地说：“太晚了！”

这句话的意思是嫌上司动作太慢，以致要误事了。在上司听来，肯定有“干吗不早点！”的责备意味，自然不可能高高兴兴地接受。

推销员小郑正在计划作一个很重要的访问，这样可以争取到大批的订单和合同，但竞争很激烈，必须请领导亲自出面压阵。

一天，小郑从客户那里打电话给科长，请科长出面，但科长不在，听说很晚才能回公司。一个小时后，小郑又打电话联络了一次，科长还是没回去，小郑急得不得了，因为今天必须给客户一个肯定的答复。又过一个小时，再打一次，科长才听电话，刚“喂”了一声，就听到里边说，“太晚了！”

“早也好，晚也好，用得着你来管我吗！”

一般的上司，不喜欢部下批评指责他。尤其是在心情不好的时候。这一天科长恰好在会议上挨了总经理的批评，心里正不痛快，刚坐下来又听到这句话，难免怒气上升，克制不住地发起火来。

科长也不可能一点也不通情达理，偏要在这种紧要关头摆架子，耍威风。如果语言投机，势必会把一切先抛到一边，专心致志同小郑一同应付客户。

(6) 对上司说：“不行是不是？没关系！”

这话明摆着是对上司的不尊重，缺少敬意。退一步来说，也是说话不讲方式方法。

小丁进公司两年，工作态度很认真，很积极。他的科长认为他踏实能干，很器重他，也常常夸奖他、鼓励他。但科长年龄大了，做事比较谨慎，常常压制小丁，但小丁不太理解，对科长常常采取防卫态度。

有一个业务学习班，小丁想参加，但要占用一点工作时间，并且学费是500元，他一时也拿不出来。如果由科长批准了，以公司派遣的名义参加，那么这一切困难就迎刃而解了。所以小丁去请示科长：“我能不能以公司的名义参加这个讲座？”

科长沉默半晌，未置可否。小丁就说：“不行就算了！没关系！”

科长拱着手，说：“我没说不行呀！”

“那我可以去了？”小丁很高兴地问。

“这一时没法决定下来！”科长又加上一句：“你讲话的语气要多加注意！”

年轻人性子较急，急于得到一个答复，没有耐心慢慢做说服工作，常常脱口说出不恰当的话，令上司不快。

这时小丁应该婉转地道歉：“是！科长说得对！我就是说话太不注意。对不起，我以后一定下功夫改。如果有学习讲话技巧的机会，请科长派我去好吗？”

这样说不但打了圆场，给自己一个下台阶的机会，也给对方留下了考虑的余地。

(7) “我想这事很难办！”

上司分配任务下来，而下级却说“不好办”、“很困难”，这样直接地给地下不来台，一方面显得自己在推卸责任，另一方面也显得上司没远见，让他脸上过不去。

一个人在讲话时难免偶而会流露出自己的情绪，但在公共场合应该尽量压抑下来，考虑到大多数人的心态，这是领导者必备的素质之一，也是不同

于一般人的处世能力。

(8) 过度客气反而会招致误解。

和上司说话应该小心谨慎，顾全大体。但顾虑过多则反不足取，容易遭人误解。

一天，公司职员小赵和经理、科长在会客室等候客户时，突然烟瘾上来了，但自己又没带打火机，便向经理借用。经理把那只进口的高级打火机交给他后，又接着和科长谈话。小赵用完打火机归还时为难了：明知道应该说声“谢谢”，却担心打断了经理和科长的谈话，犹豫了一会儿，便把它轻轻放在经理面前的茶几上。

过了一会儿，经理和科长谈话告一段落，也想抽根烟，就朝小赵问：“打火机呢？”

“放在那儿了！”小赵用手指指茶几说。

这本是一件非常小的事情，但在我们周围却是经常发生的。像小赵的这种做法，经理可能会想，“向人借东西，归还时理应道声谢，他这么干，到底是什么意思？”对小赵的作法很不理解。

小赵这种体贴人意的做法，有时候是无伤大雅的，但也应看对象而定。当然，最好的做法是在经理找打火机时，迅速从茶几上拿起交还经理并道声谢，由此可以化解这尴尬的场面。

类似这种情况，当上司正在与人谈话时，下级想递交报告或有其他要紧的情况，又不能打岔，此时应该递上一张便条表明自己的心意，上司便能适时采取行动。

在工作场合中如果过于客气，顾虑太多，反而会误事，招致误解。因此应该善于察言观色，以落落大方的态度去应付，习惯成自然，对这类情况就可应付自如了。要克服胆小怕事的心态，越是谨慎小心，反而越容易出错，更容易被上司误认为没有魄力，谨小慎微，不值得重用。

(9) 做错了事如何补救？不小心说错了话如何补救？

某位职员因为粗心大意计划书写得不好而受到经理的批评：“如果不是我及时发现，肯定会出问题的！”

遇到这种情况，有修养的职员会马上道歉，低下头表示惭愧和悔改，但是这样做也于事无补，最好能再补充一句：“是，我知道自己错了，以后一定改正，请经理原谅我这一次！”

像这样说，可以表示自己能知错改错，有改正的勇气，如果经理宽大为怀，便会对你产生良好印象而原谅你：“没关系！以后注意就是了！”

不过如果这话是从刁难的客户嘴里说出来的，则要谨慎一点，还是再三委婉而郑重地多道歉几次为好。

下级职员时上级领导，尤其是地位差距很大的，不应胆怯。要尽量勇敢、果断，应答对题，才是正确的应对方法。

无意间不小心说错了话，说者无心，听者有意，该如何补救？特别是在上司面前说错了话，就有指桑骂槐之嫌了，怎样挽回局面呢？

某单位科长李元和另一主管其他业务的董经理在一起喝茶聊天。李元无心地：“最近不知道怎么回事，上边老是让我们加班！”

李元看老董并没有接话的意思，就接下去说：“上次我们科申请装直拨电话，以便于加班的需要，却被经理骂了一顿，说：‘上班时间内就应该把全部工作都做完，哪有为了加班装电话的必要！’”

说到这里，李元已自觉失言了——在董经理的立场来看，李元这种批评上司的态度是不可原谅的。

董经理的脸色立刻沉下来了。李元赶紧说：“对不起！我不是那个意思！”好像在赶紧拼命辩解。

“那是什么意思？”董经理说，“加班是不可避免的事！”

像这样的辩解是不合适的，只能越辩越糟糕。像以上这种情况，在上司面前说错了话，一旦觉察到了，就应就此打住，并马上道歉。不要害怕再提而回避，应面对事实，尽量避免伤害对方的人格和面子，必要时再加以说明。不必要的辩解只会越辩越糟，更要注意措词是否恰当。

## 2. 善察真意

很多时候，上司为了解真实情况或职员真实心态，会故意说一些话来对职员进行试探；或者上司也有马虎行事、逃避责任的时候，他可能含糊糊糊地答应你某件事，而事后却又反悔，这就需要职员善于“察言观色”，明辨其意，见机行事了。

(1) 上司问：“你将来有什么打算？”这话含意何在？该如何回答？

如果是新进公司的职员或工作刚刚一两年，资历较浅的职员，可以说：“我想就目前的工作先干一段时间再说，以后再决定将来的方向也个迟！”

不过如果是有四、五年工龄的老职员，对这话可要小心了，应该了解这句话的真正意图。

首先，这有可能是上司不满的表示，他觉得部下工作这么多年了，却始终没有什么大的突破，成绩平平，没有长进，想知道他到底将来有什么打算。

其次，上司大概想促使部下再努力奋起。认为部下这些年工作表现不错，颇能开拓些新的业务。希望他能更上一层楼。问他将来有何打算意在鼓励部下。

这句话也有可就是人事变动的征兆。根据职员平常的表现，上司已经在心里有了定局，决定要进行哪些调动，因此当他问部下：“将来有什么打算？”也就是暗示部下前途已经亮起了红灯。此时，部下要有所警惕。大可坦率地回答：“其实工作这么多年了，最近我也常常感到力不从心，也常常反省问题的症结所在，却始终找不到答案。我希望能早日突破这个‘瓶颈’，将来能有所进步，还请经理（主任）多加点拨，指点迷津！”

不卑不亢地表达自己力求上进的决心，以窥破上司的真正意图，然后再作出正确的选择，恰当地应付到来的情况。

(2) 怎样应付上司的“刺探”？

一天午休时间，小王正好因为工作忙而错过了单位开饭时间，刚好科长也没赶上吃饭，两人便到附近的一家餐馆边吃边聊，说些闲话。

突然科长压低声音说：“这件事我只对你一个说……”然后看着四周，表现出一付吊人胃口的表情。小王很不高兴，因为科长以前就曾说过诸如此类的话。

科长继续说：“最近一段，小刘表现得松松垮垮，一点不守纪律，还经常在上班时间回家，经理对他很不满！”

小王心想：这和我有什么关系，为什么不直接对小刘说？加上科长又说了那句“只对你一个人说”，觉得很无聊，很想找借口离开，却又无法脱身。

小王应该如何应付这种上级呢？通常说这类话的上司有五种：

第一种：常说“我只对你一个人讲”的上司，其目的只不过为激起对方谈话的兴趣，这种上司通常都不大自信，怕谈话对方不感兴趣，因而故弄玄虚，弄得神秘秘的，以引起你的兴趣。对于这种谈话，大可不必奉陪，找个机会改变话题就是了。

第二种，上司对某个部下的工作态度或工作成绩感到不满。却又无法开口直接对他讲，只好抓住另一人当“替罪羊”，发发牢骚。这种上司办事不干脆，优柔寡断，甚至有点神经质，一般职员感到难以侍候。面对他说话时，不必太在意，听听就算了

第三种，上司说这话的用意很明显的是怕你把事情传开。事实上，在他人背后议论是非，本来就很容易传开。他明明知道会有这种后果，却佯装信任对方而说出这句话。因此，上司说：“这件事我只对你一个说”时，要有反驳的勇气与胆量，毫不畏惧地说出：“我为人很老实，不会说话，说不定会说漏了嘴，把话传出去。”这样回答他，他也许会受到震动，多多考虑一番才说话。

第四种：有些上司纯粹属于“刺探型”，说这句话的目的就是要套出职员的真心话，然后据此决定职员的前途和命运，这可就关系重大了。哼哼哈哈地不予具体的回答，也是拒绝回答的有效武器。这样，上司即使心怀叵测，也无可奈何你了。

第五种：上司改变问法，用另一种口气试探：“这个问题，我想问你是最合适的。”这种情形，大概是因为他对某个职员不满，但又查不出他犯错的原因，不便直接质问此职员，而去试探其他同事，希望能找到答案。这时装傻大概就不太好了，最好与其积极合作。不过如果觉得这样背后议论他人不好，传开去容易被人说背地里向上司打小报告，也就装傻罢了。但此时装傻也要装得有技巧，不露声色。

坚持自己的立场，即使上司施加压力也不改变态度。但如果认为这样会得罪上司，有充当“和事佬”之嫌，还是及早向他如实报告好了。不过请注意：一定得实事求是，切不可夸大其辞，故意贬低同事。

(3) 上司说“照你的意思办！”有时是逃避的借口。

平时研究工作中经过磋商和研究，上司说：“就照你说的办吧！”自然是赞同你的作法，对之予以扶持，并对你加以鼓励。但换个时间地点，往往就不是这回事了。他说这话的意思，可能只是在含糊应付你，并无真心“照你的意思办”这种时候要善于察言观色，弄清领导的真实用意，才能见机行事。

柳平是某公司办公室主任，兼管电脑软件业务。他有一个最大的缺点，就是喜欢独断专行，又因为自己熟悉业务，精通电脑，更加傲气十足。经理知道他有这个毛病，便和其他经理商量，尽量不派他单独行动，大多数是和科长同行。柳平由于自恃擅长电脑，熟悉业务，又能干，因此对主管电脑业务的上级很是轻视。

有一次柳平去进修，三天之后回到公司，便接到经理交代工作，工作内容是在总务科的专业刊物上开一个“办公自动化推广专辑”，主要是采取座谈会的形式，由采用了自动化的公司介绍经验，然后记录现场情形，写成报告。经理说：“具体由谁来负责哪一部分，我先考虑考虑，过两天再通知！”

柳平想说：“不能让我来干吗？”却一直没有机会说出口。这天晚上，柳平被经理找去商谈进修的事。柳平向经理报告了进修学习的情况，并提出

今天上午的事，表明自己的态度：“我对业务很熟悉，很适合这项工作……也经常与各分公司业务主管接触……”

经理始终闭着眼睛听他说，直到他说完才睁开眼睛，很干脆地说：“你去办好了！”

第二天一早，柳平立即着手开始办座谈会之事。但经理对这件事却感到很奇怪，并问这是怎么一回事。柳平反驳说：“你昨天晚上不是答应让我来办吗？”

“虽然我说过让你去办，可也并不表示你就可以事前不和我商量，随便去办呀！”

结果两人争吵起来，柳平赌气说：“既然如此，我不管就是了！”这一句，将内心的不满表露无遗，让经理觉得他是个非常不听指挥的人，更加对其不满。

一般说来，上司在非正式场合，如果说：“你去办好了”、“就按你的意思干吧”，往往并非真心实意地说出的话，而大多时候只是一句推托之语，而为人部下者，如不辨真假，莽撞地便去做了，到头来吃亏的总是自己。

虽然上司级别不同，但在大庭广众之下，都不喜欢部下追问或批评。因此，要想说服他，应该抓住机会，说服时必须注意以下三点：第一、事前必须商量。要上司同意你干什么事，当然要事先同他商量。第二、中途必须报告。第三，事情结束后，也要作最后的报告。

必须抓稳上司所作的规章、命令、指示等，在日常工作时，不时提醒他加以确认，这也是说服上司的一个诀窍。

### 3. 特别提示

除上述几条与上司相处的诀窍以外，还有几点特别提示：

(1) 正确对待上司的批评。

有的上司批评下级，能以理服人；反过来，部下也应该正确地对待批评。受到批评可以知道自己的不足之处，不再犯同样的错误。

对待批评的正确态度是：即使本人有不同意见，也要认真听取领导的批评。实在无法接受的批评，也要等上司讲完再作辩解；

不推卸责任，不敷衍和欺骗上司；

记录批评的重点，牢记心中，不呕气，不气馁；

即使有错误，也不轻率地表示；

对批评能“有则改之，无则加勉”；痛痛快快地承认自己的错误。

(2) 汇报时的注意事项。

适时汇报很重要，并且越是不顺利的时候越要汇报。

一般说来，经营状况好时，公司内部思想感情的沟通气氛比较宽松。相反，差的时候，就会有“尽量别说不好听的话”、“以后看准机会再……”、“恐怕会有人有意见吧”这类事出现，有时还会有人做事后诸葛亮：“我就知道会……活该”之类的话，影响人际关系。

所以，不管工作成效的好坏，等上级来查问时才想起要汇报，作为工作人员是最差劲的了。工作汇报应该是随时进行的，尤其是发生什么变动和异常情况时更应及时汇报，这是职员的天职，是常识。

有的人就是因为未能及时汇报，遗憾终生，也妨碍了自己的前途。

错误谁都会有，问题是发生后采取的对策。谁都不想自己的错误让他人

知道，但这是不可能的事。因此，犯了错误，不要怕领导责骂而不去汇报，相反，越是在有问题的时候，越要及时向领导汇报，找出对策来解决。

汇报要抓住要领。

作为汇报，提纲挈领是根本原则，英同作家卡普林提出 5W1H，基本上概括了汇报的要点。所谓 5W1H 是：Who——何人（人）；When——何时（时间、时期）；where——何地（场所、位置）；What——何事（对象、内容）；Why——何因（目的、理由）；How——怎样发生的（方法、顺序）。后人还加上一个 H：How Much——多少钱（经费、价格）。

汇报时，应先叙述结论，“事实”在先，这很重要。自己的意见、推论及情绪反应在被征求时叙述即可。

能干的人往往把自己的意见作为结论进行汇报，但这是一个大错误。更有这样得意洋洋进行汇报的工作人员：“科长，那件事我想还是等等看为好，所以回绝了。”但在科长看来，反而会想：“是谁指使他这么干的！”所以，事后汇报要适可而止

（3）不要双手叉在胸前听讲。

某公司的科长姚刚，是个能干而直爽的人。有一天，新上任的经理把他叫到办公室，要他注意在会议上听上级讲话时不要双眼紧闭，双手交叉胸前。姚刚认为这种小事，不值得经理注意。经理说：“你这种姿势被上级看到会认为你高傲自大，不屑于听他讲话。”

姚刚辩解到：“但这并不影响我听讲啊！我的确是在用心地听着呢。”

经理不想再给他难堪，便微微一笑，说：“不用再说了，相信你能了解我的心意的，是不是？”

姚刚无言以对，但为了这样一件小事而挨了一顿克，心里很不服气。

听讲者除了注意对方的眼神外，还应留意自己的姿势和态度，因为这必然会进入讲话人的视线。姚刚常双手抱胸，双目紧闭，从他自己的立场看来，也许觉得比较容易集中注意力，但还应考虑到讲话者会认为你这是在怀着抗拒的心理听他讲话。因此，姚刚这种态度是不正确的。

意见的交流，不只是客观的传达而已，还包括了浓厚的感情投入。善于听讲的人，充分了解个中意义而且能巧妙运用它，以全部投入的感情听讲。双手抱胸、闭眼这种态度使讲话人认为你是在排斥他而无法尽情他讲下去，而听讲者也无法吸取他人的宝贵的经验和心血的结晶。讲话人如果是上司，则对听讲者更为不利。

因此，听讲时应该双眼注视对方，并注意个人的态度礼仪。不要给人以拒人于千里之外或不耐烦的感觉。要表现得耐心，有兴趣，并乐于接受，对于上级，尤其应该如此。

## 第四章 运用语言 沟通心桥

一个企业或公司内部，员工间相互关系的好坏对整个企业效益有着重要的影响。建立良好的内部人际关系，形成一个和谐、融洽的集体，其成员间必定充满感情，相互间凝聚力强，有强烈的认同感及责任心，彼此间很少有冲突、摩擦或矛盾。这种相互信任、相互支持、精诚团结的关系，有助于建立起团结、互助、合作的工作关系，弥补其他条件的不足，保证企业或公司生产、经营活动的顺利进行。甚至能在较差的条件下，创造出更高的效益。

同事之间的谈话，首先要本着相互尊重的原则，关心他人，理解他人，谅解他人。在尊重的基础上，讲究一点讲话的方法和技巧。再者，“得饶人处且饶人”，相互忍让一点，宽容一点，肯定会使同事之间的关系处得和睦而融洽。当然，忍让也不是无限度的，关系到原则的问题，也不应唯唯诺诺，而要勇于捍卫自己的立场，保护自身。

### 一、敬而远之

#### 1. 笑语相对

同事之间，平时上下班见面之际，应该点头微笑，互打招呼。这既是人之常情，又是人类文明的一种标志。如果与人相见时，冷眼相对，板着面孔，没有一丝笑意，这种冷面孔让人望而生畏，难以接近。天长日久，同事间关系就会疏远，甚至产生许多隔阂。因此同事之间应当作到：与人相见时，点头微笑，互相问候。

问候并不需要喋喋不休地谈起没完：同事见面，只需亲切自然地招呼一声：“来了？”或“今天上班？”等类的语句即可，并不需真地追根问底地追问人家昨天干什么去了。

同事之间互打招呼时，称呼要简要、准确、得当。一般工作时间，应称“科长”、“会计”、“师傅”等等，平时生活中，对不熟悉的人，称呼使用“先生”、“小姐”，这样就比较亲切、自然、礼貌。严禁在称呼上使用不文明、有损于人格尊严的绰号、外号等。如何打招呼才好呢？

##### (1) 不同场合打招呼要取不同方式。

在公司内，尤其是会场，打招呼要郑重一些。而在其他场合，如上下班途中，或业务时间相遇，打招呼要灵活、亲切些。

##### (2) 不同时间打招呼也应有所变化。

打招呼尽量简短，切忌冗长。早晨见面，说声：“早啊！”或“早上好！”；中午见面，道声“午睡了吗？”下午则问声“下班了？”“回家去？”使人感到亲切、温暖。

##### (3) 如果遇到很多同事，该如何致意？

要具体情况具体分析。如果遇到两位年长者，可说“两位师傅好。”或“老李、老王，忙啊？”如遇同辈，“两位有何贵干？”等等，依此类推。如果遇到三人以上一伙同事正在谈得热乎，可以视而不见，免得冲了对方的兴致，也免得一打招呼，他们不知谁来接腔，出现冷场，令人尴尬。

##### (4) 特殊场合的方式。

特殊场合下打招呼不宜按常规，否则，使人无法应答和难于应付。如上面提到“吃了吗”，如果在厕所里看到同事，就不能用这句招呼语。



总之，见面打招呼，点头致意，是每个人都应有的起码礼貌，恰如其分地打招呼，能够融洽同事之间的关系，增进彼此的信任与团结。

## 2. 友爱温语

工作中，人与人相互接触大多建立在工作基础上。企业（公司）生产经营活动的连续性很强，只有在团结友爱、互帮互助的基础上，才能更好地完成工作任务。在和同事的交往之中，应当注意以下方面：

### （1）说话和气。

这是员工待人接物的基本要求。在人们共同工作的公共场所里，不要同人高谈阔论、大声喧哗，如果打扰了其他同事，应该立即表明歉意；与同事交谈时，不要讲脏话、粗话、俗话；说话声音要根据听者的距离远近，适当控制自己的音量，勿高声刺耳，也不要声音太小像蚊虫叫一样，让人听不清楚；要尽可能使听者感觉到说者的话语真实、亲切、顺耳、可信。

### （2）语言文明，待人诚恳。

在工作交往中，每个员工都应使用文明语言、用好敬语。比如：“您好，请、对不起、谢谢、添麻烦了、没关系、请恭候片刻”等日常生活中的礼貌用语，在工作中应随时加以运用。

同事之间的礼貌用语与和气的应答，正如一副润滑剂，密切了同事间的关系，增强了同事间的团结与友谊。

## 3. 人异言异

说话以自己为主体，表达自己的思想感情。说话的态度应该因人而异，即说话一定要看对象，由说话的对象来决定自己的语言方式、语言内容。如果说话不分对象，信口拈来，不知会惹恼多少同事。同事与你的关系，也会因此而恶化，影响团结，影响工作。

### （1）要考虑对方的年龄。

对年长的同事，最好要谦虚些、服从些，当然，尊敬是最起码的，年长的同事往往是高你一辈的，经验往往比你丰富得多，与他谈话时，切不可嘲笑其“老生常谈”、“老掉牙了”，应该持尊敬的态度。即使自己并不认为正确也要注意聆听，而后再提出自己的意见。对于年长的人，最好不要轻易问他的年龄，因为有些人往往很忌讳这一点，问起时常使他们感到难堪和颓丧。不必直接提起他的年龄，而只去称赞他干的事情，你的话肯定会温暖他的心，使他重新感到自己还年轻，自己还很健康。年长的人对于下一代，往往喜欢劝告和建议，喜欢为他们所钦佩、所尊敬。因此，对年长的同事一定要用谦和尊重的口吻讲话，不能随随便便、乱开玩笑，不要显出不耐烦或粗鲁无礼的样子来。

对于年纪相仿的同事，态度可以稍微随便一些，但也应注意分寸，不可出口不逊，伤人自尊。对与自己年龄相仿的异性同事，说话尤其注意，不宜乱开玩笑，态度暧昧，以免引起一些不必要的猜疑。

对于年纪较幼于你的同事，要注意一定的分寸。应该保持慎重，深沉的态度。年纪较小的同事，有些思想可能太冒进，或知识不及你，与他们谈话时，注意不要对其随声附和，降低自己的身份。但也不要同他们辩论，也不要执意坚持自己的意见。只需让他知道，你希望他对你有适当的尊敬，他就会因此而保持适当的态度和礼仪。

## （2）注意对方的地位。

一个职员在一个单位中，肯定会处于一定的位置，其上面有上级，下面也有下级。谈话时，要根据对方不同的地位，应用不同的态度。

和地位高的人谈话，常有一种自卑感，从而木讷口钝，思想迟缓。但有人为改变这种情况，走到了相反的极端——即对上级高声快语，显得粗鲁无礼。这两种态度都不可取。

与地位高于你的同事谈话，不管其是否是你的顶头上司或其他部门的领导，都应采取尊敬的态度。一则他的地位高于你；二则他的能力、知识、经验、智慧也显然比你高，应该向他表示敬意。不过请注意，与地位高的人谈话，必须维持自己的独立思想，不要做一个“应声虫”，使他认为你唯唯诺诺，没有主见。应注意：要以他的谈话为主题，听话时不要插嘴，应该全神贯注，他让你讲话时，尽量讲题内话，态度应轻松自然，坦白明朗，回答问题要适当。

与地位低于你的同事谈话，也不应趾高气扬，应该和蔼可亲，庄重有礼，避免用高高在上的态度来同他谈话。对于他工作中的成绩应加以赞美，但不要显得过于亲密，使他太放纵。不要以教训的口气滔滔不绝讲个没完，使听众感到厌烦。

## （3）注意对方的性别特征。

交谈时一定要注意对方的性别。对于不同性别的人讲话，方式应大为不同。“男女有别”这句话是不错的。

男女之间的谈话中，性格不同是谈话的背景。一般说来，男性比较理智，而女性更侧重直觉；男性常会讽刺与幽默，女性则更富机智。所以男女同事之间，应该本着相互尊重的原则，进行交往和谈话。

比方一位女同事，身材肥胖，你千万不能“胖子、胖子”地乱叫；但换了位男同事，叫他几声“胖子”他可能毫不在意。再比如一次公司的聚会上，有一位新来的女同事，即使你是为了关心她起见，也不能走上去问她：“你到底多大了？”如果真这样做了，恐怕这位女同事也难以回答。

女同事同男同事讲话，请注意态度要庄重大方，温和端庄，切不可搔首弄姿，过于轻佻。男同事在女同事面前，往往喜欢夸夸其谈，谈自己的冒险经历，谈自己的事业及自己的好恶，更喜欢发表自己的意见，让听者感到惊奇和钦佩。请注意切勿太唠叨、声音太大，不要总想找机会打岔，纠正对方，如果对方令你过于厌烦和难以忍受，那么，请巧妙地打断他的话或干脆直接了当地告诉他：“对不起，我还有事。”

男同事同女同事讲话时，同样，态度也应该庄重有礼，应该尊重女同事。如果你对女同事有轻视的态度，认为她们“头发长见识短”，那么你是无论如何也不可能同女同事进行好一场谈话的。女人同男人一样，也喜欢谈自己，也喜欢被人钦佩和尊敬，所以不要认为女同事就比你懂得的少，女同事的意见就毫无价值。

## （4）应考虑对方的语言习惯。

我国地域广阔，方言习俗各异。一具规模较大的公司（企业），不可能只由本地人构成，一定还会有各地的同事，要特别注意这点。不同地方，语言习惯不同，自己认为很合适的语言，在其他不与你同乡的同事听来，可能很刺耳，甚至认为你是在侮辱他。

还有许多其他的语俗，如北方称老年男子叫老先生，但如果在江苏嘉定

人听来，就会当是侮辱他。安徽人称朋友的母亲老太婆，是尊敬她，而在浙江，称朋友的母亲老太婆，那简直是骂她了。各地的风俗不同，说话上的忌讳各异。在与同事的交往过程中，必须留心对方的忌讳话，一下留心，脱口而出，最易伤同事间的感情，即使对方知道你不懂得他的忌讳，情有可原，但至少你还是冒犯了他，在双方的交谊上是不会增进的，必须特别留心。

(5) 要考虑对方与自己的亲疏关系。

俗语说：“逢人只说三分话”，还有七分话，不必对人说。对同事，虽然不需要只说“三分话”，把另外七分话藏起来，但至少要考虑对方与自己的亲疏关系。对方倘若不是深深相知的同事，你也畅所欲言、无所顾忌，对方的反应该如何呢？你说的话，是属于你自己的，对方愿意听你的么？彼此关系浅薄，交情不深，你与之深谈，显得你没有修养；你说的话，是关于对方的，你不是他的诤友，不配与其深谈，反倒是忠言逆耳，显得你冒昧；你说的话，是关于国家政治方面的，对方的立场如何，你并不明了，对方主张如何，你也不清楚，却偏偏高谈阔论，轻易招惹一些不必要的麻烦。

因此在一个公司内，要同身边的同事搞好关系，谈话必须注意对象的亲疏关系。对关系不深的同事，大可聊聊闲天，海阔天空吹一吹，而对于各人的私事，还是不谈为好。但这并不等于说对任何同事都要遮遮掩掩，见面决不超过三句话，只说些不痛不痒的大面话，如果是交情非浅的同事，则可以不断地交流思想，促膝谈心，互相关切对方的生活与私事，替对方出主意，排忧解难，这样，还可以增进彼此间的团结与友谊，更利于工作。

(6) 考虑对方的层次与性格特征。

对人说话，方式种种，个个不同。这些方式，本身无所谓长短对错，而在听的人，则有入耳与逆耳之别。话说得入耳，是你说话得体；不入耳，则是你说话欠考虑。你与同事交谈，首先要明白他的个性。对方喜欢婉转的话，你说话应该讲求一点方式方法；对方喜欢钻研学问，你应该说比较有水平的話，而对方文化层次较低，你应该与之谈些浅近的家长里短的俗事；对方如果喜欢推心置腹，你则应多说诚恳质朴的话。

这并非是“三月天，娃娃脸”，一天三变，而实是搞好同事关系的良策。如果对看门的老大爷大谈电子、科技、现代人与人关系的冷漠，他肯定认为你不务正业，胡吹神侃。而对于单位里的总工程师，你跟他谈谁家女儿买了一条花裙子，谁家的猫逮住了一只老鼠，他下认为你有病才怪。

(7) 在说话时还要考虑到对方的心境。

同样一句话，这时对甲说，甲会全神贯注；换个时间再对甲说，甲会顾左右而言他，这就是甲的心境不同。与同事谈话，应该注意什么时候是相宜的时候。比方对方工作正在紧张繁忙的时候，你不要去打扰他；对方正在焦急时，你也不要同他闲聊；对方如果正陷于悲痛之中，你更要注意选择适当的话题。假如你在这些情况下不分场合地去扰乱他，一定会碰一鼻子灰。

对方心境不同，应该有所针对地选择不同的话题，遇到同事得意之时，应该同他谈得意的事；遇到同事正在失意，应该适时抚慰，同他谈你自己的失意事。同失意的人谈得意事，不但显得你不知趣，简直是在挖苦讽刺他，他与你的感情不可能变好，只会更坏。最恰当的方法还是：无论得意与失意，都不要忘形。不必对人轻言，遇到知己的同事再作倾诉，对方心情不同，你能给予不同的交谈，一定会密切同事间的关系。

#### 4. 莫出恶语

人往往有自己的隐私，绝不希望为他人触及，不管这个“他人”同自己关系多么亲密。比如自己身体或身体某部位有些缺陷，总怕有人揭短，这是很正常的事。

报上曾有过一则新闻：一位女中学生，只因为有人说了她一声“胖女人”，羞惭之极，绝食身亡。

生活中也有这样的例子：一次，有几位年轻同事在一块聊天，偶然谈及黑痣的话题，其中一位平素最活跃的青年突然沉默。后来才知道，这位青年同事腿上有一大黑痣。

有些人，时时处处注意他人的短处，拿来取笑，可也要小心自己有把柄被别人抓住，后患无穷，既伤了别人，自己也不见得好过多少，还是少说这类话为佳。

有些人是因为考虑下周，言语间无形中冒犯了他人。如对老同事说：“老王，你太辛苦了，白发如云！”“老刘，你秃顶了！”对年轻女同事说：“小李呀，你最近可发福了！”这类话还是不说为妙，时刻提醒自己注意不要犯别人的忌讳。

除不揭人短外，同事间言语上还要注意不要出言不逊，中伤他人。

有的人喜欢对人评头论足，乃至散布流言蜚语、造谣中伤，这种现象许多单位都有。

许多天真的年轻人，以为精力只应放在工作上，这样才能趁年轻作出点成绩。直到受人中伤后，才明白部分精力还不得不用来对付明枪暗箭。

对付中伤的办法，是静观其变，时间能淡化中伤。中伤他人的人，心地卑劣，总不会落得好下场，不是众叛亲离，就是受大多数正直人的唾弃，不得不落荒而逃。

#### 5. 远离流言

对于造谣中伤，大多数人都是深恶痛绝，而提到流言蜚语，虽然大多数人也表示厌恶和排斥，但不少人总是在不知不觉中就加入进来了。

“今天我看见业务科的小赵在咖啡厅和一年位轻姑娘坐在一起。”这句话意思明确不过的话，如果经过无数人的嘴，传到最后时已经变成“业务科的小赵在咖啡厅里和一个漂亮姑娘搂搂抱抱，可亲热呢！”甚至还说那姑娘是本公司的某小姐。但实际上呢，小赵只不过是和咖啡厅同妹妹商量搬家的事。

什么是流言蜚语？简单明了他说就是：毫无根据的闲话，往往传得特别快。今天早上发生的一件事，一经传播家们的渲染。绘声绘色地叙述，晚上准能传遍全单位，而且面目全非。

作为公司中的一员，时刻与同事相处，对于同事的品质应该有所了解。切不可把鸡毛当令箭，把流言蜚语当作真事来传。

如果自己不能觉察到自己有这个毛病，那么，请同事来提醒你，纠正它。加入流言蜚语的行列实在是极愚蠢的，害人又害己。

如果流言和中伤损害了你的利益，妨碍了你的前程，给你造成了身心上巨大的痛苦，那么，为什么不在这之前给他迎头一击呢？

同事间适当的忍让是应该的，但事情往往不那么简单，不那么如单纯善良的人所想，以为他们只不过是开开玩笑；如果对方怀着恶意来攻击你，伤害你，那么，不要犹豫，就应该拿起武器来保护自己，用你的言行反击他。

## 二、互帮互助

### 1. 多结同盟

一个公司就是一个整体性的组织，每名成员都应该克尽己责，遇到困境，不要打太极拳、踢皮球，因为危害到其他同事的事情不加以处理，也会间接危害到自身。平时就应该培养良好的团结合作精神，彼此形成很好的默契，那么工作效率将会大大提

(1) 同周围同事培养良好的人际关系。

前面讲过的见面打招呼、勿中伤他人等等固然是培养良好人际关系必要条件，但还不够，同时应该培养工作中与同事的良好关系。不要眼光只局限于本科室，与其他部门的同事也要搞好关系，通过领导来认识其他部门的同事。并且，不要认为一次就行了，要坚持经常地这样做，如此才能培养同同事的良好关系。

(2) 平时多交换信息。

平时要针对同事的需要，为对方提供有用的信息，对方一定会感激于你的。下班后，也应注意多创造与同情接触的机会，多交际，多应酬。

(3) 让大家都心甘情愿为你出力。

工作中遇到了麻烦，碰上了困难，当然要向同事求助了。要使同事愿意帮助你，平时就要多同别人合作，多帮助别人。这样“礼尚往来”，在你困难的时候，同事才可能热情地伸出援手。

### 2. 信守诺言

同事请你帮忙干某件事，自己力所能及的，应该立即爽快地答应。含糊其词，故意推诿，只能破坏同事对你的印象，进而敬而远之。

同事邀请你参加宴会、婚礼等，已经答应就要守信。临时如有万分急迫的事，无法到席，一定要找人代为告知，这样才不致于显得你过于失礼。当然，能抽出空的，还是尽量亲自去一趟哪怕只耽误五分钟或十分钟，也会让同事深为感动。

同事求你帮忙，力所能及的事也要尽力而为，不要到时以“忘了”为由来搪塞。“忘了”不是理由，只能让人觉得你并不重视与他的感情，因而冷淡你。

当然，必要的时候，对别人的请求也可予以拒绝。告诉他并非不想帮忙，实在是无能为力，自己不想作背信之人，同事应该能够谅解。

生活中密切合作，恪守信用，在工作中搞好关系至少同等重要，不要以为是生活小节而不加重视。殊不知，可能就是这些小节，破坏了你与同事的感情。

## 第四部 讨价还价技巧

### 第一章 认真准备把握原则

#### 一、认真准备

假如你想在讨价还价中获得利益，在开始阶段建立一个比较坚实的基础是必不可少的。而在建立这个基础之前，首先要做好扎扎实实的准备工作。

假如你是卖方，就要洞悉市场行情，最低价和最高价是多少？你的买方对所要做的交易有几分热情？对自己的情况更要胸中有数。衡量一下自己产品的质量 and 成本水平，生产能力有多大，副次品将怎样处理……

假如你是买方，对市场行情也要充分了解，对比各供应商的产品质量、价格，将他们按生产能力、产品质量、价格、售后服务等等，排成表格，还要了解他们公司的经营状况等各方面，从而找出最适合你选择的方案。

讨价还价是一种运用力量的技术，而知识就是力量。这种知识包括两个要素：一个是情报，另一个则是经验。

但是，任何工作都不能取代充分的准备工作。

##### 1. 对手情报最重要

讨价还价中最重要的就是对手的情报。俗话说：“知己不知彼，一胜一负”，而讨价还价中的一负就可能使你的地位岌岌可危。那么，就必须去了解一下对方的企业背景，对方谈判队伍的组织情况，以做到知己知彼。

利用你收集来的情报，试着估价一下对方的压力及难点。这包括对手企业的发展计划；对手企业当前面临的压力与问题；对手企业对我方特定业务的需求；对手企业的竞争对手情况。

确定在对方谈判队伍中谁是可作最后决策的关键人物；谁具有否决权；对这笔生意渴求程度如何；谁是技术方面的专家。

在谈判中，那个最有资格说“是”或“不”的人往往看上去和其他人没有什么两样。作为一个谈判人员，必须确认对方谈判者的地位、力量及权威。一旦掌握了谁是谈判的中心人物，就紧紧地抓住他，查看他相机处置之权有多大，然后把这个权力从他那儿拿过来。

这就需要去收集那个人的个人情报：此人的年龄，爱好，兴趣，个人品质，此人平日最听谁的话，交往的朋友，对我方产品的态度，对其他竞争者的态度。

如果此人实在太狡猾，那么你还可以采取迂回战术，从他身后或他的上面进攻，“堡垒最易从内部攻破”，让他受到来自他内部组织的压力。

因此要事先研究这些情报，而且要彻底地研究。

##### 2. 把压力加给对手

谈判人员不仅要求对自己的产品和经营状况了如指掌，而且应该清楚他所提供给对方的各项条款是如何成为对方所需要的好处的，并要把这些好处用具体的数字清晰地摆出来。如果你只是单纯地说：“我们产品的价格是绝对优惠的”，这几乎不会起什么作用，他可能在心里嘀咕“这话我听得多了”。可是当你把这句话变成这个样子：“您购买我们公司的产品将为您带来 10

万元的利益”，并随之送过去一张明细分类的数据表来加强你的说服力，恐怕没有哪个购买者会抵抗得住这样的诱惑力。接着再估价一下对方的压力点所在，如果他不和你做这笔生意，他将有什么损失，由此再定下你全盘的攻守策略。

作为买主，通常有主动权，事情好办一些。但也需认真对比各家供应商产品、经济状况等的优缺点，把他们送交你的建议书进行评估并定量测算，适当地透漏给所选中的卖方，使他明白他实在是有许多强有力的竞争对手，以形成一定的市场压力，引导卖方向自己的意向靠近。

总之，谈判桌前的各种工作事先都要准备就绪，才有可能促成一笔漂亮的生意。仓促上阵，往往就要处于被动挨打的地位，吃亏上当可就难以避免了。

### 3. 随时盯着要抢你“面包”的人

在商业谈判中，“眼观六路，耳听八方”实在重要。注意观察同行中谁会来抢夺你的生意，收集他们的情报，分析竞争对手，要了解自己产品在市场上独占性如何。如果你掌握着垄断权，那就可以说是实力雄厚了，相对抬高卖价或压低买价，对方也只有忍痛服从的份。但是仍要注意本着互利的原则，不要漫天要价，否则只能是“一锤子买卖”。

如果你的产品在市场上独占性不强，在商场必定有激烈的竞争等着你去应付，那么就去收集信息、了解竞争对手的发价，分析他的产品性能、应用性能、信誉情况，然后在他们的弱点方面下功夫，突出你的强项，以清晰的利弊对照，让你的买主或卖主树立一种信念：只有和你做生意，才是最明智的选择。

你是买主，就告诉你的卖主他的竞争者的情况：正有很多卖主在等着供应所需呢，让这种紧张的氛围笼罩你的对手，逼他作出让步。

你是卖主，则采取类似的办法，找一个产品比你次的同行，或是价格比你高的同行，把他们的情况介绍给买主。并让他知道，你有很多生意上的顾主要来购买你的产品，而你“货存无多”，欲购从速。

只要在对方心目中，你比你的竞争者更有优势，那么再多几个抢面包者也无所谓了。

### 4. 个人魅力不可低估

谈判人员可以影响整个讨价还价的格局，这方面的主要技巧是：制造一个稳定和诚挚的谈判气氛；在一开始，应就谈判程序（方向、计划、进度）达成一致意见；选择和提出最高而可行的报价，提出积极的建议；控制住整个谈判过程。把谈判面铺开，与预期计划相对照，检查讨价还价的进展情况，强调双方的一致性；在进入讨价前应做好充分准备。

谈判人员还要掌握以下两条基本技巧：进行集体工作的技巧；处理大型谈判的特殊技巧。

每个人形成的作风应该具有自己的特色，不必非要掌握我们本来不具备的技巧。以自己特有的作风行事，不仅能指导我们去做自己所擅长的事情，而且使我们避免因技巧选择不当而造成损失。

讨价还价人员形成的作风是一种个人的作风，它部分地纯粹属于个人，部分地反映他所代表的公司的风格和他所属国家的文化背景，他能更多更好

地使他的能力发挥出来，而且使他有机会使原来掌握的技巧更趋完善。

虽然老板和同事们可以帮助我们进行准备工作，并且支持我们，但是，在谈判进入尾声时；如果把自己不愿意接受的东西强加给别人，是收不到令人满意的效果的。这需要讨价还价的具体商讨人员有高超娴熟的技巧。

### 5. 理想队伍——5 人小组

俗话说：“一个委员会的最佳规模是一个人。”如果成员过多，不少问题如小组成员的合作问题、情报交流问题、每个成员在谈判中如何充当合适的角色等问题，就会接踵而至。在集体讨价还价中，解决控制权问题是最大的困难，对付谈判对方本来就够困难的，这样又会牵扯很多精力。一位经验丰富的谈判人抱怨说：“我们在印度与当地的商人谈判遇到很大麻烦，但这与我们内部之间的矛盾比较起来，简直是小巫见大巫。”有什么能比内部混乱而更消耗战斗力呢？

然而，对一个人来说，如果要注意到对方的各个方面，就要求你既要是所讨论的每一个问题领域内的专家，又要足够机敏，能及时提出灵活的应变方案，这种要求未免太高了。例如，谈判将涉及而业知识、金融知识、运输知识，甚至需要国际问题专家。在某些重要的国际贸易谈判中，常常需要 12 ~ 20 个人的配合，才能各自发挥作用。

那么如何使内部牵制最小，而不妨碍运用集体的智谋呢？

选择第二种理想规模的讨价还价队伍——5 个人的规模。从社会学的角度而言，5 个人最易形成一个团体，是凝聚力最强的人数。要想某个工作集团的成员们个个尽心协力，工作卓有成效，它的规模一定不能很大，这样有利于整个集团基本上保证有一致的利益和观点。

你可能会发现，你面对着对方的一大队讨价还价人马。请你注意，对方作决定的人可能并不在场，这么多人在那儿呆着无非是想把你的情报压出来，仅此而已。当你面对的队伍很庞大时，不必把你自己一方的队伍弄得更大。要精一些，5 个人中的每一个人都要能独挡一面。这样，你队伍中的成员们将以其权威性而取胜。

从有利于控制谈判小组这一方面考虑，5 个人也是最佳人数。一般认为，在变化莫测的讨价还价形势下，任何一个管理人，最多只能有效地领导 4 ~ 5 人。

一次长时期的谈判中，一定会涉及到许多专业知识。对某些细节的谈判，光靠谈判组长或四五个小组成员所具有的专业知识常常是不够的，因而必须求助于这些具体领域的专家。这种情况下，可安排一个小型谈判，组成专家工作组，独立于主谈判，并将讨论结果向主谈判汇报。若需要更多的人包括更多的专家参加谈判，他们可以作为谈判小组的顾问，而不必以正式成员的身份出席谈判。他们可以为谈判人员献计献策，并不直接参与与对方的交流。

随着讨价还价不断向前推进，所需专业人员可以有所不同，小组成员的调换也可随之而动。不同的人员组成适应不同阶段、不同场合的谈判，派不上用场的成员，可以退场。

但要记住，5 人小组在一般的谈判场合是最好的结构。

### 6. 灵魂人物是小组领导



讨价还价的灵魂是小组领导人。如果我方领导人的才能低于对方，处于被动地位，那么，被制服而处于劣势的必将是我方，这很快就能显示出来，因此小组领导人是讨价还价小组的灵魂所在。

组长一般是由经营管理人员担任。经验丰富的讨价还价人员都是在变化莫测的商业界久经磨练的人，他们反应敏捷，控制能力强，又有丰富的学识。

但没有特别的规定要求担任组长的人非要具备哪种商谈技巧才最为合适。只要他能把整个小组团结在一起有效地工作就行。他可以一人大权独揽，负责做出谈判中所有的决策，其他成员只向他提出建议，以及就自己负责的领域提出解决问题的方案供他参考和选择。适当“独裁式”，往往能带来高效率。

领导人也可以选择“自由放任式”，对付价还价掌握得不用太严，允许讨价还价人员“尽其所能，达成最好的交易”。事先给他的某种指示，或者使他事先感到要达到某一目标的责任，那么在这些因素促进下，他将工作得更有效，并且会完成具有更高价值的交易。

采用何种方式是灵活机动的，小组内部的协作是最主要的，小组的成员无论在口头上还是行动上，都应互相支持，保持一致。

每个小组成员在讨价还价过程中的发言，自始至终都应得到他的同事们的附和。这样能加强发言的效果。比如，一位卖方的代表提出交货问题时说：“恐怕今后三个月内，复印机的订单都满了。”这时负责市场调查的人强调说：“是的，我想订单很多，即使三个月交货也很困难。”前一人的发言被肯定下来，说服力无形之中加强了。相反，如果主谈人说：“好罢，如果你实在要求我们对每台复印机付更多的钱，那我们只有不买了。”而他的技术顾问却插话说：“但我们总得买一台回去呀。”那么这场讨论是必将失败了。你方内部的分裂，正是对方热切盼望的。

无声的支持更是不可忽视的。主谈人在发言时，你心不在焉、不耐烦的表情给对方透露的信息是“我们这位主谈人讲的都是些无关紧要的东西”。反之，专心致志地倾听，并对他的讲话作出赞成的表情，不断点头表示同意，显然这样无声的合作要比前一种更有影响。

内部的协调一致是最为重要的，它要求谈判班子中最高级的职员也必须服从领队的指挥，只允许领队一个人提出让步，他必须控制住通讯联络。

如果你的上司参与进来，也是以一个主席的身份行事而不干预讨论，他应把椅子放在客户和他自己的职员之间，综观双方行动。如果出现谈判僵局，他决不能做任何明显的让步，这种让步是留给领队的权利。这样就可以向客户证明，有上司在这里盯着，他们已经退到他们要求的条件的最后头了，高级职员们只要站稳脚跟，就可以为自己的讨价还价队伍做后盾。

炫耀自己地位的心理使一些高级职员往往凭着自己的意志作出一些额外的让步。但是，这样却把支持的力量从自己人的背后撤掉了。在对方眼里，主谈人的地位不再强硬，他在谈判中的影响力势必大大受到影响。

从另一方面来说，不管讨价还价小组领队的身份多高，也不管他的资格有多老，对他来说，有一位坐镇家中听取汇报的老板总是很重要的。如果他采取一条强硬路线，他尽可以把责任推给“上司”，而不致于把事情弄成是个人意愿方面的争执。“有限权力”就是这样运用的。

## 7. 制定目标

制定计划的步骤可分为以下 4 步：

第一步，开扩思路、诊断问题。

这一步的目的是迅速地总结有关洽谈的问题，同时理清自己的思路。把当前局势的事实概况写成文字，并对各种具体的事实进行估价。我们当前的状况如何，需要什么？我们了解哪些有关他们个人的情况，目前所知道的他们在讨价还价中的期望是什么？我们猜测他的期望是什么，以及我们还需要掌握什么情况？对双方合作的可能性也应有所调查，对出现使双方靠拢的机会加以识别；情势的“诊断”还应考虑到时间的因素，时间对情况的发展有何影响？拖延对我们有利还是对对方有利？

在开扩思路、诊断问题的基础上，就要集中全部精力准备制定讨价还价计划。而制定计划的第一个步骤，就是制定谈判方向和目标。

第二步，确定目标、判断方向。它是我们讨价还价的指导思想。

第二步的谈判方向可能是这样：确保友好关系，核查他们的经营实力，以便可以索取最大限度的赔偿。

认定目标，并写成文字。这些目标包括：一个长期目标，这有今后的长期合作的问题，它将在当前特定的讨价还价完成之后延伸；一个关于这笔交易的总体目标，它标明要达到的利益要求；对各个交易部分的具体目标。这些目标同样都有各自的最高目标和最低目标，代表了对每一个目标的讨价还价余地。

第三步，制定战术、实施手段，即涉及到实践的技巧。

这时应确定讨价还价的战术是否采用：“以战求胜”，用压力胁迫对方以达目的；“谋求一致”，说服对方；运用技巧和手腕对对方施加控制；借用第三方的力量；闪电战术的快速进击还是“牛皮糖”精神，用时间磨损对方的意志。

对战术的具体实施必须作出详细部署。每个人扮演的角色加以分配，准应该做什么事？应该什么时候做？怎样做？行动应取得一致的意见，事先进行排演是有必要的。

第四步，估计对方的反应。

这是最后一个步骤，也是非常重要的一个步骤，计划的每一项目、内容，对方的反应将如何，是否正如我们原先想的那样，他们会提出意料之外的要求？他们的让步将比我们的期望提前还是落后……这些问题都是值得考虑的，因为光是有一个周密的计划，可是对方却在偏离我们的轨道上行驶，那么这种计划只能是个完美的废品。对各种执行情况中可能出现的非计划情况进行估价，并作出相应的反措施，在必要的情况下还要修改计划。

计划应尽可能简洁，以便讨价还价人员将它清晰、深刻地印在他的大脑中，从而使他能够得心应手地与对方周旋，周旋本身所要花费的精力已够讨价还价者支付的了。

计划必须具体，不能只求简洁而忽略具体。即不要有所保留，也不要过份细致。

计划还必须具有灵活性，死板的计划只能充当教条主义的反面教材。判断对方的设想及其与自己计划的出入，从而灵活地对计划加以调整。讨价还价人员有此权力也有此责任，因为计划只是为讨价还价取得更高利益服务的。

## 8. 战书——商业建议书

自己先起草一份建议之后，请擅长撰写的人写成简明清楚的文字，利用语言文字达到某一具体目标，即不管是推销产品或改善公司形象，都要把意思表达清楚，因为商业建议书是吸引顾客的先行军，对于你至关重要。

商业建议书推销味不要太浓，如果一开始就直截了当地提出有关商业机会的建议，未免让人觉得太过于锋芒外露。比较可取的做法是在建议的开头用温和而有节制的调子介绍你的公司情况：诸如什么时候成立，怎样发展，提供什么产品或劳务（所有产品或劳务，而不仅仅是手头的交易涉及的项目），在同行中的地位，公司的信条是什么。公司的信条应该表达一种社会理想，例如“进步是我们最主要的产品”，“化学使生活更美好”，“伸出帮助之手”，这些公司信条一经解释，就可以使人产生美好联想。

介绍公司的情况应该简单明了，少用形容词，删掉所有用“最”的形容词。不要对顾客说你的公司的规模是A，同你竞争最激烈的公司规模是B、C、D。要客观，不要主观。你可以把你的公司实际情况告诉顾客，但不要替顾客作结论，他们会讨厌这样做。他们可以根据事实作出显而易见的结论。

绝对不要在商业建议中或在其他任何时候攻击竞争者。全世界人都会认为那是粗野的典型表现。聪明人往往以一两行字对竞争者某种既有价值又不与自己推销的产品冲突的东西作客观论述。这在绝大多数的国家被认为是诚实、正派、信心十足的表现，是信任的支柱。

商业建议书应尽量简短。没有人喜欢看大部头文件，即使再具有吸引人的利润可赚取，人的注意力也不会高度集中那么长时间。有效的建议书只需吊起顾客的胃口，而非试图签署和实施协议。

有的商业建议书透露的东西太多。一些精明的顾客可能利用你慷慨提供的过多的机密情报，即本应在面对面讨价还价时才拿出的情况介绍材料来实施拟议中的项目，从而把你撇在一边。绝对不要透露过多的情报，否则人家就不再需要你了，特别是在涉及到技术秘密的时候更是这样。

## 9. 不可忽视的力量——议程

安排议程是掌握主动的一个机会。能够控制议程的人，往往能够明确而有系统地陈述问题，并且能够在适宜的时机作出决定。由议程可以窥见谈判的目的和谈判过程的每个阶段。一个精明的谈判者必然重视议程，订好议程，控制议程。

“由我们制定个议程吧，这样可以省掉你一些麻烦。”这话说得很轻松，但主动权却被他拿过去了。因为一个好的议程可以阐明或隐藏原来的动机，可以建立一个公平的原则，也可以使情势倾向一方，可以使会谈步入轨道，也可以使讨论纠缠于细节的问题。他可以随意安排自己希望讨论而你又不愿提及的问题。这无疑是在把自己的命运放在别人的手上。

你决不要总是按他们安排的程序、他们的习惯工作，尤其是当你在未进行详细考虑之前。你必须仔细研究对方所提出的议程，注意是否有什么应该讨论的重要问题被对方有意遗漏，是否有什么不应讨论的问题被对方故意加入。对他们的安排仔细推敲之后，留下对你有利的，摒除对你不利的。

自己手中也必须有武器。应及时拟出一个双方都可能接受的议程以便进行谈判，让他们按你的安排行事。

议程一旦制定，就应该尽可能按既定的安排进行，避免对方扰乱议程，

使自己措手不及。但这并不是说议程就必须一成不变，一旦发现确有不妥之处，改动会有利于谈判的进行。

### 10. 保持最佳状态

市场信息瞬息万变，商业谈判日趋复杂、激烈。要做到稳操胜券，在勤于积累经验的同时，还必须不断充实自己各方面的知识。

第一、事先对谈判进行彩排。不厌其烦地演习，让不同的人来扮演对手的角色，考虑不同的人提出的每一种反对意见，去熟悉它，去解决它。

这有一个很好的例子：在 70 年代中期，东京有一家飞速发展的油漆公司，他们的成功有一半原因是其在推销过程中成绩显著。每天早上临上班的前半小时，高级主管人员、经理以及助理人员都要在一起聚会一次，各自扮演一个角色来演习他们的推销术。如此经过持久的磨炼，是会取得成果的。

第二、及时反省自己。罗曼·罗兰说过：“累累的创伤，就是生命给你的最好的东西，因为在每个创伤上面都标志着前进的一步。”

在每次谈判后，你都来作一次自己最严厉的批评者，绝对不留任何情面。回顾一下谈判的进展过程和你所用的战术，找出成功的经验和失败的教训。记录下你的每一点小疏忽、小失误，每一个不能应付自如的场景，尤其是那些很容易重犯的老毛病，比如喜欢过份依赖自己的经验，谈判中谈话过多等问题。心里有一个坚定的信念：你的谈判技巧是需要不断改进的，虽是如此，它们也远远不够你使用。不断地吸收、改进、才能使自己立于不败。

## 二、把握原则

讨价还价是一种包括力量关系在内的社会交换，有一些必须遵循的原则。它们是你成功的基石，忽视这些原则很可能使自己陷于极不利的处境。

### 1. 非谈不可才谈

无论你是买主或卖主，都应该记住：商业上有一个原则，如果你是卖主，当对方迫切需要时，再与他讨价还价，自己尽量摆出一种不会讨论价钱的绅士态度；而对于买主，你却应该让对方知道，目前唯一重要的事情莫过于价钱最低廉的产品。尽可能地保持这样一种态度是重要的，它是讨价还价的第一原则。

努力使自己处于一种没有必要进行讨价还价的地位。如果你能够不进行讨价还价就得到你所想得到的一切，而且你也确信那就是你所能得到的一切，那么你就把所要求的条款说出来并坚持不做让步。决不要因你想做买卖的一时冲动而背离这一立场。即使你想做买卖，也得让对方感觉到只能在枝节问题上交涉，核心问题是不可谈判的。一定要记住，今天进行的谈判方式将决定明天的生意。

当然，这个原则在实际中要真正做到却不容易，我们并不能完全不讨价还价就达到目的。事实上我们要常常经历讨价还价的各个历程，总之，不到迫不得已的情况下，尽量不要与你的对手讨价还价。

### 2. 打有准备之战

专家建议：如果没有准备好，永远不要商谈。要抗拒“尝试”诱惑，因

为实际上没有未卜先知的聪明人。尽一切可能了解对方，对方的境况如何，问题在那里，谁是做决定的人。最好和有决定权的人谈判，不要和其他低级人员讨价还价，但在会见他之前，应做完你的调查、准备工作。

通常，谈判双方各就各位后，最初的一刻钟内便可以确立谈判的总体框架。但是，谈判不可能在最初的 15 分钟内结束，花在辩论和争执上的时间会十分长。因此，这就要求有人必须事先有所准备。

那些进行了详尽的调查研究并做了充分准备的谈判人员，他们的亮相将分外有力，因为他们了解自己要达到的目标。

不了解对手就无法谈生意，要善于运用可以充分调查的材料，尽量了解对方企业的基本情况，如：

- (1) 企业的背景，所有权性质，隶属关系。
- (2) 企业的经营能力、规模、活动范围和资金实力。
- (3) 企业的权力结构，包括各级主管人员的素质。
- (4) 企业的经营方针和策略。

同时，还要通过查询进一步了解谈判桌上对手的情况，如：

- (1) 是否有言过其实的毛病。
- (2) 其职权范围和权限的大小。
- (3) 在这笔交易中，对方准备花费的时间。
- (4) 完成该项谈判的程序和资料是否完整等。

仅仅知道对方的情况是不够的。开始谈判之前，还应该了解有什么策略可以在讨价还价中应用。但在选择策略时，应该记住，你已经仔细想过对方可能采取的应付方法，否则不要轻易使用任何一种策略。因为没有准备好以前没有一个计划是完整的。

### 3. 保持高度耐心

在谈判过程中，耐心和充足的时间可以说是最强有力的策略。有太多的事情必须靠时间来解决。

人们在接受崭新事物或观念时，都需要一段适应的时间，双方在开始交易的时候，希望能顺利地达成他们的目标。但磋商的过程却常常令双方突然地醒悟过来，讨价还价犹如倾盆冷水，满怀的热望不得不为冷酷的现实所平息。

当你要求一个人接受某种新观念的时候，也就是在要求他抛弃某些旧有的观念。拒绝改变乃是人之本性，因为他已经很习惯他旧有的世界了。要适应那些外来的或不太为人所欢迎的观念总是需要一点时间的。因此，当你要求别人让步的时候，必须预先给对方留下一段适应的时间。

太多的情况必须靠时间来解决。有时间思考的人，会想得更周到，事情也会办得更好。商业谈判中，耐心可能是争取时间的最有效办法，它同时也能给予对方足够的时间，来适应、了解提出的条件，进而调整观念，使买卖双方都有机会发现最有利的解决办法，这会因为耐心而获得好处。谈判中最有趣的便是了解对方的观点。一个优秀谈判者总是准备慢慢地商谈，保持足够的耐心，为自己争取充分的思考时间。因为他明白，时间会慢慢地改变一切，只有耐心才能了解对方的观点。

### 4. 融洽谈判气氛

谈判是一件费力的工作。当事情的讨论达到高潮或时限将到的时候，紧张的气氛往往会令人变得浮躁而紧张。因此，一定要为谈判创造一个和谐的环境。

创造和谐的气氛，必须让对方对你没有敌意。在商业谈判中，有些做法是很容易使人产生敌意的，在谈判中要慎重，尽量避免这些做法。

(1) 苦苦地询问对方。

在谈判中有人用一连串的询问使对方在身体上、心理上受到困扰，情面上受到损伤，从而降低讨价还价的力量，迫使对方下意识地希望尽快完成交易以解除压力。这种方法事后往往会受到无情的报复。

(2) 只顾眼前利益。

常常有人为了竞争，不择手段，甚至采取欺诈手法。对方可能会暂时忍受，但会对你存有敌意。以后如果想要再打交道就很困难，对方可能会立刻退出与你的谈判。

(3) 不坦诚、说假话的人最令人反感。

坦诚是获得同情的好办法。当然，使用这种策略要审时度势看对象，不要言多失密。

(4) 切忌武断。

富兰克林说过：“除非有绝对把握，最好不要说‘我确认如此’。”这种反武断的思想在商业洽谈中也是适用的。武断专行只会激起对方的反感和敌视，使谈判气氛恶劣。

(5) 千万不要做丢别人面子的事。

世人心里都爱面子，当一个自我受到威胁时，往往会变得像刺猬一样充满敌意。精明的谈判者，常常善于顾全双方面子，有一种控制自我情绪的习惯，并能对别人谈话中的自相矛盾或过火言谈表现出极大的忍耐性，并克制和谦虚地表述自己的意见，他们常用“据我了解”、“我认为”、“是否可以这样”等委婉的说法来阐述自己的真实意图。这种态度会使本来相互对峙、相互提防的谈判变得气氛融洽、情绪愉快。

谈判气氛趋于紧张，矛盾冲突尖锐时，千万不要冲动。你一旦失去了冷静，就得为它付出代价。谈判者在谈判中应努力保持冷静的头脑，不管客观上造成多大干扰，也要稳定自己的情绪，忍耐克制，尽力使气氛趋于缓和，甚至巧妙他说说笑话，创造出和谐的商谈环境。

## 5. 保持自己的风格

人们都愿意和他信赖的人打交道。谈判并不仅仅是讨论问题或者是签订了合同就算了，谈判者往往还会利用这个机会去判断对方的能力和品格。诚恳和信誉给人以安全感，使人大胆放心地和你进行交易，这是使谈判达成协议的关键。

只有诚恳和正直才会令人信任，也才会有人与你谈判、交易。在谈判桌上，仅仅当个好人是远远不够的，你应该是个让人可信赖的好人。同样的，在事情不太顺利的时候，我们也会希望对方表示出诚意，我们要求对方是“让人信赖的好人”。

诚恳是不可用智慧、能力或者严谨的法律规条来取代的，即使是份非常周密的合同，倘若缺少了诚意，则仍是一项没有价值的交易。诚意来自人们的正直、公平以及履行合同的责任感。信誉在商业中的价值是最高的，是谈

判中所能拥有的最大的一种优势。恪守信诺，似乎不是什么技巧问题，但从长远的观点来看，对商业谈判的成败，至关重要。

商场如战场，风云多变。常常有人会在谈判桌上表现得情绪激动，甚至高声叫喊怒骂。这有可能是你的对手感情暴烈、冲动，但也极有可能是他故意使用的策略。无论哪种，它都会使人难以忍受，动摇我们的自信心或强迫我们重估自己的目标或情势。因此，仅仅作为一个“让人信赖的好人”是不够的，你还应该是一个冷静、有绅士风度的“让人尊敬的人”。当对方突然情绪爆发时，你最好的办法就是冷静。与你的对手一样大喊大叫是没有用的，只会让谈判气氛恶化，让你情绪不稳，从而令对方达到其目的。因此，你千万不要被他唬住了，必须保持合理的态度和应有的风度，不要理会对方的叫骂，用事实而不是感情来商谈。那种能够处变不惊的人，实在是了不起的，令人敬佩。

总之，在谈判桌上努力保持正直、诚恳的可信赖形象，以绅士般的风度博取对方的尊重，你会因此获得成功。

## 6. 真实是好的起始点

有些买主相信，如果双方能对事实达成一致，那么所得到的谈判结果也能较好。这些人的理由是，真实肯定会把谈判引向“光明”，事情大概就是这样。

事实和判断果真能分开吗？不能。所有事实的背后都有偏见和判断。就收集事实而言，涉及到谁去收集它们，去哪儿收集，积累事实所用的方法以及它们背后的假设这类事情。认为判断和动机可以不要事实是天真的。

谈判中的真实留下很大的谈判余地。事实是可谈判的，因为它们的背后总会有内情。即使是正直的人，他对事实的假设和解释差别也是很大的。如果假定是在一个完美的世界里，我们能够对事情加以过滤得到“纯”的事实，那么仍然还会有许多未知领域。事实总是面向过去的，谈判是面向未来的。对未来的理解和判断，也要经过艰苦的讨价还价。

在谈判中，买主要求真实是正当的，买主知道的越多，他的处境越好，这是一般常识。但是过份天真地依赖“真实”这个词是危险的。真实和事实是一个很好的起始点，但它们不决定谈判的结果。如果你不了解内情，你就不了解价格。

## 7. 遵循互惠的原则

专家忠告你，遵守互利的原则，是达成交易的前提。不会有人在商场上是不求利的，永远不要忘记，对方坐在会谈桌边与你商谈的原因是他相信可以从谈判中获得利益，你可能发现这个商谈不论如何渺小，都是对方目标中的主要工作。因此，互惠互利是商业谈判中必须遵循的原则。单单了解这一点，就可能提供给你比情势所显示出来更大的议价力量，积极地进行商谈，假定对方和你一样希望达成协议，在理论上似乎没有人反对，但在实践中人们却往往表现出有背离的情况。

实际谈判中，有时提出一些高要求并坚持不松口的确是值得的，但有的时候，你却必须退让，因为你必须意识到，获利是你们谈判的目的。如果仅仅考虑自己一方获利越多越好，而把要求定得过高，则可能使你陷入僵局，对方会撤退，把你的要求扫到一边去，因为他从你这里毫无利益可言，或者

获利极少。如果讨价还价带有冲突性，即在这种讨价还价中一方的赢利意味着另一方损失，那么，由这种讨价还价引起的僵局可能会导致一系列严重的后果。

讨价还价中提出的高要求应该是可以浮动的，首先应该用信号试探，以期设置好对方的谈判期望。在贸易交往中，必须找出双方都可受益的方案。如果在商谈中感到被动，乃至于无力和对方对抗时，可以改变方式，加强自己的议价力量。最好在商谈之前就问问自己：

(1) 我能否增加购买数量，甚至一次对这批交易提出更多的承诺，而迫使对方降低卖价。

(2) 在双方都有利的情况下，我可以主动地为他的商品作宣传，作他的保证人。他的生意会不会因此而变得更多更好。

(3) 我能否改变多种货物的订货比例，或增加同一项目的购货量。

(4) 对今后的交易我是否有选择权，或者能否取得较优的价格和优先的权利。

(5) 双方能否增添新项目，扩展生意。

可以提出高的要求，但必须要让对方还有利可图。但是，你的要求和对方要求之间差距越大，你必须发出的信号也应越多。你必须作更多的事使他们靠近你，直到彼此均在对方的期望范围之内为止。只有在这样做了以后，你才可以把自己的要求公之于众，并获得成功，否则，你肯定达不到你的要求。

狄恩是个俱乐部经理，他计划新建一个舞厅。他找了一个正想进入建筑行业的承包商，这个承包商愿意为他廉价提供一个优质舞厅作为开张优惠，同时，他要求在舞厅建成后允许别的客户参观，宣传工程质量，为自己招徕生意。狄恩答应了，但在舞厅建成后他又进一步要求承包商负担装饰工程，承包商开始很不乐意。狄恩平静地告诉他，舞厅美观对宣扬工程质量有利。后来承包商不仅答应再加装饰而且不惜工本地大加装饰。结果狄恩以很优惠的价钱得到一个非常不错的新舞厅，而承包商也获得几笔新的生意。这笔交易在双方都很满意、互惠的情况下成功了，但狄恩获得的利益最大。

## 8. 牵着对手跟你走

努力争取你所能得到的最大值，不要过份轻易地放弃你所渴望的最高值，下决心攀登顶峰。你应该学会使用信号，它是非常有用的讨价还价技巧。

通常崭新的旱冰鞋要卖 500 元一双，有位零售商在街边摆出的货摊上以每双 390 元的价钱出售。有个过路人以挑衅性的口气对零售商说他愿意以每双 290 元价钱购一双，商人毫不犹豫的拒绝了他。过了一会，商人无意中听到有个男人对他妻子说，他想给儿子买一双旱冰鞋，刚才经过前一货摊时，那里的冰鞋卖 250 元一双，他问妻子是否还记得那个货摊在哪里。这对夫妇刚要离开时，好像突然注意到这个路边货摊上出售的旱冰鞋，于是那个男人彬彬有礼地询问：这位先生也许愿意每双也卖 250 元，是吗？接着他说他的妻子和孩子们快要没饭吃了，就因为他买了那辆漂亮的汽车，可是他的儿子是如此想有一双旱冰鞋……如此等等，他说了很多。双方都笑了起来，商人尽管嘟囔着说这位客人让他赔本了，他还是以 250 元的价格将冰鞋卖给了那个男子。

头一个顾客由于没有在价格问题上与卖主进行接触，因而他失败了。他



突如其来的开口给价 290 元，大大低于商人开出的价钱，商人不喜欢他，不想跟他做生意。但在第二种情况下，丈夫和妻子之间的对话是预谋的，虽然故意却又不很明显。那个男人在商人的听觉所及的范围里发出了他所期望的价钱信号，而他们继而又想走开，这使商人以为他将失去一位可能成交的买主，这样，他们一边有礼貌地开着玩笑，一边就把生意做成了。

应该把你的要求用信号向对方试探，并且要留给他一些时间来适应你的思维方式，而千万不要把自己的目标毫无掩饰地直接展现在他面前，他会因为太突兀而拒绝接受。最好能让他自己作出结论，这比你替他拿主意好。

## 9. 紧扣主题

在谈判过程中，双方是相互影响的。双方进行谈判时的相互作用，通常都比较有人情味，所以，争论的问题往往会依双方之间所存在的共鸣程度来解决。

当谈判离开了原有的主题时，不要急迫地去制止对方，而应该由我方再次有系统地叙述主题，这时，对方必定会显现和产生十分相似的一连串的反应。

通常，谈判者会遇到两种压力，一是自身方面的，另一是自己所代表的组织的压力。因此，一方面要拥有自己的目的，同时也要设法满足自己所代表组织的要求。

作为一个谈判者，要及时识破对方是否在故弄玄虚，这需要有熟练的经验。在谈判过程中，最初也许无法发觉，但是经过一段时间之后就会感觉到有些怪异。然而，故弄玄虚者往往也是一个熟练的谈判者。也许刚开始的时候，他会采取令你愉快的态度，但这其实只是一种障眼法。不久你就会发觉，他只是在拖延，不想表明反对你的立场罢了。

我们知道，当某种感情比较强烈时，一切的反应都会和这种感情一致化。对一般人而言，要全面地伪装太难了，难免出现言行不一的情况。可以从对方的表情、动作、姿势、态度、说话方式等方面观察，在这当中，我们可以识别对方是否在耍花招或故弄玄虚。你也许在短时间内被对方的玄虚所迷惑，但你很快就会发觉其中的真相，而采取以牙还牙的对策。问题是，如此一来，双方都可能陷入无意义的竞赛中，都想要捉弄对方。但多数很快就会发觉这么做完全没有意义，因而开始放弃这种游戏。这时，人们会采取最后的对策，即开诚布公，换句话说，你可以向对方直接说：“你瞧，我们一直在做令人无法了解的事，我认为这样太没意义了，何况，再这样下去，对双方都没有益处。我想，我们应该向前看……”然后把你的疑问说出来，但不可攻击对方，而是以忠告的语气告诉对方。你的做法可能对谈判产生不利的影 响，但是，提出这样的忠告，对你完全没有害处。

在所有谈判中，实力是不可忽略的要素之一。最初应尝试说服，然后才力争采取显示自己力量的方法。

我们知道，客户和汽车修理厂发生争执时，几乎没有一个顾客能够获胜。如果顾客以不付修理费为借口，对方肯定是下退回汽车，更何况付过修理费后，他们就不在乎你的不满了。

小刘有一辆意大利产的小汽车，在进行定期保养时，发现刹车还有问题，工厂宣称，他们花了很大心血才修好的，修理费十分昂贵。小刘不得不付了款，心里却有种受骗的感觉。两天之后，汽车开了 200 公里，刹车又发生了

故障，修理厂表示不可能负起全部的责任，也不愿意再重修理一遍。对于小刘来讲，要在法律上证明车子并没有完全修好，可能是很困难的，同时，光是为了这件事，就会花上一大笔钱。

小刘不甘示弱，便以另一种方式创造优势。他是一家广告公司的职员，他把这件事情的经过写成了书面报道，又郑重地签上名，目的是要让修理厂知道情势对他们不利，这项报道并不是歪曲事实，而是真人真事，准备3天后让广播电台、电视台、报纸和汽车业界的报纸发表。而且，汽车销售商协会、汽车协会、消费者协会以及国内主要的小型汽车生产公司的销售经理和服务经理，都将收到这篇报道。

这篇报道的原稿被送往那家修理工厂的老板手上，还附上一封信函，告诉他3天后这件事将公之于众，信末尾还有签名。老板立即把原稿和信件送到汽车修理厂的经理的手上，对修理厂下达命令，务必改善事态。所以，在10个小时以内，这辆汽车被收回，经过修理、清洗和检查后，这辆汽车焕然一新，送还给车主。

通过这件事情，我们告诫所有的谈判者：时时刻刻都要围绕着谈判的主题，该行动的地方，要立刻行动。利用自己的优势，制约对方。

## 10. 速战速决

我们知道，讨价还价过程中不可急躁，要表现得从容不迫。要有耐心。但是，对于谈判者，无论是买方或者是卖方，在谈判过程中都不应该过于拖延，不要表现出“恋战”的状态，同时也不要表现出“特别热心”和“强求”。

对于对方的提案，不要表现得过分热心，只要让对方感到你对此有兴趣即可，这会增加你的谈判力量，因为你的目的是让对方自然而然地迎合你而来。

对于自己喜欢而无法获得的东西，总会产生强烈的索取的欲望，这是人天性中的一部分。但是，对于谈判者而言，虽然对某件事或某个物品有强烈的获取欲望，但绝不应该表露得过于明显，更不可强求。否则，你的谈判力量将大大削弱，你将为此付出代价。

美国南加州，有一家小规模电子工厂，这家工厂是由一名高级电子技术人员经营的。他发明了一种可以广泛地应用到工业上的测定装置。为了出售他发明的物品，他到处去推销，并且印刷大量的宣传单给大企业，可是总遭到对方的冷漠。后来，他又发明了另一种用途的新产品，并挨门挨户地推销，这回比上次还惨，他的工厂内产品库存量相当多。这时，他接受了一位经营者对他的劝告：“必须亲自加入产品的市场，专心一意地在其中经营，直到独占市场鳌头才行。”

从此他改变了自己的战略。他不再挨门挨户地推销，而是有计划地在各地饭店举行小型的产品展示会。邀请当地有名的技术人员到饭店来，在大家用过简单的午餐之后，他对客人说，他每次举办这种展览会，只限卖给6名顾客，多者不卖。这句话给了顾客很大的冲击，不久，这些公司的采购人员就纷纷来函，要求他寄上产品说明书，甚至有人要求去访问或者参观他的工厂。久而久之，他的产品打出了名气，并且稳稳地建立了极高的信誉，比其他同业者的产品销售量大得多。

这件事给我们以启示，为了达到同样的目的，方式方法的不同，其效果大不一样。谈判中的“强求”和“恋战”都不可取。

对于谈判者来说，拥有“时效感”是相当重要的条件之一。你当然应该从容不迫地与对方洽谈，但是，如果你能在正确而迅速地判断之后，提出条件最理想的交易案，就能趁对方不备之机，进行“迅速的猛击”，获得最大的胜利。

然而，有时你必须忍受那些长久僵持不下的谈判，以及进行好几次的面谈。为了让对方能迅速明快地做出决定，有时不妨将谈判的压力加诸对方身上。

为了使谈判能向完满的结果迈进，必须有一方轻推另一方；但是，唯有双方都感觉时机已成熟时，才可以再进一步地谈判。如果拖延谈判时间，就要考虑到一些重要的问题，这样的拖延时间究竟会变成对你有利，还是对对方有利呢？

谈判时间一旦拖延，双方的立场就会像跷跷板一样地变化，而谈判的支配力也会随着时间拖延而变化。这好似一场体育比赛一样，赛场上领先的一方，其教练是不会叫暂停的，只有落后的一方教练才会叫暂停，目的在于减缓对方的进攻节奏和支配力。

为了确定对方的谈判力，就必须去接近对方。因为你若不了解对方，又处于比较弱的立场，就不容易达到交易的目的。在这种情况下，最重要的就是尽量加强私人的影响力。最好的方法是与对方面谈，对方多数是销售人员，他们的工作性质单调、孤独，当他们有伴一起聊聊时，会由此而感到满足，缩短双方的距离，这样的接触有利于谈判的成功。需要提请注意的是，千万不能用谎言进行欺骗。

距离与时效连结在一起，就成为谈判战略中的重要部分，有时，应该拒绝和对方见面，以维持你现有的优势。但是，用电话来谈判，一般是不可取的办法。如果能面谈的话，立场比较占优势的一方多半会被迫让步，这是在电话中谈判无法做到的事情。

另外，如果你认为维护自己力量比较理想的话，就不该让对方与你接近，而要采取拖延的战略，让对方用信件与你谈判。用这个方法持续下去，对方的立场越来越不利，而你却毫无损失。如果你知道自己的力量较强时，就应该以温和的方式让对方了解这个事实，并且有限度地展示你的实力，暗示他们注意到这一点，这样，他会因为你的谦和有礼而对你抱有好感的。

## 第二章 艰难旅程讨价还价

如果你已经做好了各方面的准备工作，那么，你与你的谈判对手就步入了最艰难的旅程——讨价还价。人们进行商谈都是为了达成某种协议，因此，讨价还价过程要求我们改变对方的态度、行为，使之最大可能地接近我们的目标。洽谈双方总是竭力为自己谋求最大利益，为达到这一目标，就要求掌握和巧妙运用讨价还价技巧，它们可以帮助我们成为谈判的胜利者。

### 一、奠定基础

#### 1. 树立自己的良好形象

个人的形象、仪表、姿势、动作以及表现出来的态度与情感会给对方留下深刻印象，进而影响到洽谈气氛。下面几个方面会对谈判气氛产生重要影响，应予以足够重视。

##### (1) 形象

一个人留给对方的第一印象是自己的形象。形象首先包括一个人的姿势，它可以反映出一个人是信心十足，还是优柔寡断，是精力充沛还是疲惫不堪，是轻松愉快还是剑拔弩张。反映这些情绪的关键部位是头部、背部和肩膀。如一个人头发很脏，给人的感觉就是此人很没有精神，并且特别容易引起异性的反感。手指甲也要修剪干净。总之人的外表看上去使人有种亲切、利落、考究而又不做作的感觉，使人愿意同你交谈。除了姿势以外，形象还反映在谈判者的装束仪表上：他的服装颜色是深色还是浅色，是大众化还是别出心裁，是整洁还是肮脏。

因此，在商业谈判桌上出现的我们，应该是衣着整齐、干净、考究，动作、姿势大方得体，肩膀放松，见到谈判对手后，主动伸出右手毫不迟疑地与对方相握，以示友好。

##### (2) 手势

给人留下深刻印象的因素还有手势。很多情绪可以通过手势反映出来。比如，握手可以反映出对方是强硬的，还是温和的或是理智的。在西方，一个人如果在用右手与对方相握的同时，又把左手放在他的肩膀上，人们就会认为此人精力充沛或者权力欲很强。要注意千万不要用手指直指谈判的对手。西方人讲话时特别爱加用手势，以帮助语言。因此，应当充分利用手势这个重要因素，让它帮助你给对方留下对你有利的印象。

##### (3) 态度

仪表形象、手势动作等表面因素在短暂接触后，给人的印象会被其他印象加深。最强烈的印象，是双方目光的接触，俗话说：“眼睛是心灵的窗子。”因此第一次的目光接触最为重要。观察和了解对方的态度最直接的即是从目光中。人们很容易从目光的接触中，了解对方是开诚布公还是躲躲闪闪的，是以诚相待还是怀疑猜测的。因此，步入会场时，一定要以开诚布公、友好的态度出现，目光中要充分表现出可信和自信。切记不要直勾勾的紧逼对方。

##### (4) 速度

谈判的进展速度，实际上在洽谈之初即已经确定了。从双方互致问候、步行速度可以看出这一点，诸如客人走进房间的速度、主人上前相迎的速度，以及双方聊天的速度等等。这些动作的速度是难以确定的，通常遇到的问题，

是由于谈判双方拿不准该谈些什么而出现停顿和冷场，从而减缓了随后谈判的速度。相反，如果讲话速度很快，滔滔不绝，同样是一个不妙的开端。我们需要的是既轻松而高效率的谈判速度，因此，我们的行动和说话要轻松自如，而不要慌慌张张。

短暂的接触和会谈后，不管是讲话速度还是无声的印象，都为洽谈确定了基调。当坐下之前站着的时候，正是为谈判作开场白的最好时刻，因为许多社交活动站着比坐着进行更方便些。比如，站着比较容易改变同对方的接触角度，它可以离得近些，也可以远些，而坐定在某一地方就很难做到这一点。假如洽谈气氛在人们站着寒暄时就已经建立起来，则由站立转为坐下，还可以被用来强调地表示下面将从一般性寒暄转入正式的业务谈判，从而应该把精力投入到正式工作中了。进入正式谈判之前，双方都会感到有点紧张，这时候需要有一段沉默的时间，以调整与对方的关系，以免气氛趋于紧张。

进行谈判还应该注意，如果是以小组而不是以个人为单位进行洽谈，分别由几个成员组成的两个小组第一次会面时，大家首先忙于互做介绍和握手。此时可能显得十分混乱，不会有什么真正的言谈交流。几秒钟之后，大家轮番握过手，几个人站成了一个圆圈，这时，可能会除一两个人偶尔发出声音以外，一片沉默，而其他的人十分尴尬地站在那里无所事事。一般地，在人数比较少的时候，才能建立起较为积极的气氛，因此，在人数比较多的时候，不妨将谈判人员分成几个小组，每个小组都有双方的人。在比较小的范围，人们才可能开始小声交谈，这种友好的交谈声是由参加谈判的人共同发出的，使人觉得从一开始就建立起了热烈的、互相交流的气氛。

树立自己的良好形象，是洽谈成功的基础。无论是个体谈判，还是小组谈判，或是团队谈判，每一个人都必须树立起自己良好的形象。

## 2. 了解你的对手

当讨价还价双方已经确定了通过协商一致而最终达成协议的方针，并且已经初步建立了诚挚、轻松的洽谈气氛，已就商谈的目标、计划、进度取得了一致意见，有了相互合作的趋势，双方洽谈人员对各自的情况已有了一定的了解，并在开始洽谈的几分钟内建立了一个合作、协调、愉快和认真的工作气氛，这时，谈判应该继续朝着达成协议的方向努力，应该进入实质性洽谈的阶段了。

谈判之前，讨价还价双方都已进行了详尽的调查研究，搜集到了对方各方面的资料，但是很多信息却是只能在双方见面会谈中才能获得。因此，一般谈判过程中，开始阶段都会有一个双方“摸底”的过程，以明确对方的立场和利益所在。

实际上，摸底的工作是在正式商谈前双方致力于创造良好洽谈气氛的同时就开始了的。开场时双方进行的一切活动，一方面能够为双方建立良好关系创造条件，另一方面又能够了解对方的特点、态度和意图。当坐下来转入正式洽谈前，应该充分利用开场阶段从对方的言行中获得信息。对方的洽谈经验和技巧无需语言就可以反映出来，比如他的姿势、表情以及他“入题”的能力。如果他在寒暄时不能应付自如，或者突然单刀直入地谈起生意来，那么可以断定，他是谈判生手，谈判高手总是留心观察对方这些微妙之处。对方的谈判作风，同样地可以在开场阶段的发言中反映出来。一个经验丰富的谈判人员，为了谋求双方的合作，总是在开始时谈些一般性的题目；另一

种具有不同洽谈作风的人员，他的经验同样丰富，他会采用不同的措施。一进入洽谈，他就极力探求哪些是我方的优势和劣势，哪些是我方必须坚持的原则，以及在哪些问题上我方可以让步。他不仅要了解“我方”的情况，甚至对每一个我方人员的背景和价值观，以及我方每一个人的有把握的和担心的事，以至是否可以加以利用等问题，都要搞得一清二楚。因此，在这个阶段，必须十分谨慎地对所获得的有关对方的印象加以分析。不仅如此，还要立刻采取一些重大措施，用我们的方式对他们施加影响，并使这些影响贯穿贸易洽谈的始终，把准备工作做得既周密又灵活。

仅仅知道上面的信息，对于即将正式展开的谈判是不够的，现在迫切需要真正弄清我们要给、而且能够给对方些什么，他们将如何利用；对方只有依靠我们才行的程度究竟有多大；我们的力量和弱点何在；这笔交易究竟应该怎样做……等等，这些信息只有在我们与对方会谈中有意识地去了解，因此，必须有一个摸底的阶段让我们去达到目的。

### 3. 摸底三部曲

在“摸底”阶段中，讨价还价双方要做的主要工作是，开场陈述、倡议和重新审查谈判方针。

#### (1) 开场陈述

开场陈述包括以下几方面的内容，即陈述的内容，表达的方式，以及对对方建议的反应。

陈述的内容是指洽谈双方各自的观点和立场，这时，必须把我方的观点向对方阐明，而不必阐述双方的共同利益。注意力应放在自己的利益上，不要试图猜测对方的立场。要独立地把自己的观点做一个全面的陈述，并且要给对方以充分弄清我方意图的机会，然后听取对方的全面陈述，并弄清对方的意图。这时信息就是力量，我们对对方知之愈多、所建立的谈判力量也愈强；反之亦然。因此，在相互探索中开场陈述内容时，必须遵循一个规则，即想办法让对方将他们的情报送给你，但不要向他们披露你的情报。

在陈述自己的观点时，要采用“横向铺开”的方法，而不是深谈其中一个问题，陈述的是原则性的而不是具体的。一定要注意，开场陈述应当简明扼要，使对方能够很快地提问。

南美拉尔公司因为搬迁，要出售其公司原有的 50 英亩一流的房地产，华西特公司为扩展公司业务需要再建新的商场，他们看中了这块地皮。两家公司代表很快坐在谈判桌上开始了讨价还价。詹姆斯代表华西特公司作了开场陈述：

“先生们，我这个用户首先阐明我们的立场。这块地皮对我们很有吸引力。我们打算把土地上原来的建筑拆掉而盖起新商场。我们已经同规划局打过交道，相信他们会同意的。现在的关键问题就是时间——我们要以最快的速度在这个问题上达成协议。为此，我们准备简化正常的法律和调查程序。以前咱们从未打过交道，不过据朋友们讲，贵方一向是合作的。这就是敝公司的立场——我是否说清楚了？”

詹姆斯是位富有经验的谈判人员，他的这番陈述既简单扼要，又清楚明白地阐明了自己的立场和根本利益。

通常开场陈述包括以下内容：

我方对问题的理解，即我们认为这次会谈应涉及的问题。

我方的利益，即我们希望通过洽谈应取得的利益。我人的首要利益，阐明哪些方面是至关重要的。

我方可以向对方做出让步的事项。我方可以采取何种方式为双方共同获得利益做出贡献。

我方的立场，包括双方以前合作的结果；我方在对方所享有的信誉；今后双方合作中可能出现的好机会或障碍。

陈述应该是很正式的，商业味十足的，所以，应以诚挚和轻松的方式表达出来。结束语需要特别斟酌，切记以柔为上。

在对方完成开场陈述后，应该很快对其作出反应。倾听对方陈述时，不要把注意力花在寻找对策上，应当仔细地倾听对方陈述的中心内容，思考理解其中的关键问题，如果有什么不清楚的地方，要立刻向对方提问。当我们确实搞懂了对方的立场后，再证实一下双方已同意的会谈步骤并做出自己的陈述。这里的陈述一定要注意我们的开场陈述是独立进行的，不要受对方开场陈述的影响。

上面的那项房地产谈判中，拉尔公司代表比列在詹姆斯的发言后，作出了如下开场陈述：

“那么，下一步由我们发表意见。我们非常愿意出售这块地皮。但是，我们还有些关于在这块地皮上保留现存建筑物的公约，不过这一点是灵活的。我们关心的是价格是否可能优惠。我们也不急于出售。这是我们的态度，大家还有什么不清楚吗？”

以这种方式介绍各自的立场，表明双方一直是沿着相互协作的道路前进的，是按照阶商一致的步骤为达成协议而共同倡议的。

## （2）倡议

为了取得建设性成果，首先需要想象力，随后要面对现实。双方以精心培养起来的合作态度开始洽谈，然后又分别地做出了陈述。现在需要的是，做出一种能把双方引向寻求共同利益的现实方向的陈述。

提建议要采取垂直的方式，并且要双方互提建议。之所以要采取垂直的方式，是因为人们往往立刻集中于某一个建议上，或者评头论足，或者进一步深入，总摆脱不了这个思路，而不能马上想起其他方面的建议。为了保持一种合作气氛，并为了使任何一方提出的新设想都会对另一方有所启发，这时双方可以共同协商，以发挥创造性的潜力。

例如，你可以这样向对方提出建议：“现在，我们有些什么新设想吗？”“我们讨论一下哪种方案最可行，好吗？”“我想，也许可以通过易货平衡一下价格问题。”“也许我们可以把支付条件作为解决双方分歧的一个桥梁。”

这样，一方可从另一方的倡议中得到启发，双方共同合作，使成交的前景渐趋明朗。

在倡议阶段，需要双方提出各种设想和解决问题的方案，然后再在设想与符合他们商业标准的现实之间搭起一座通向最终成交道路的桥梁。注意，此时任何一方都不能为自己的建议辩护，不能反对别人提出的建议，因为我们已赞成大家开阔思路，然后再来分析方案的可行性。

## （3）重新审查谈判方针

经过开场陈述、倡议与选择可行方案，使摸底阶段的工作有条不紊地进行着。但是，在继续深入之前，有必要重温一下旨在通过合作而谋得双方共同利益的谈判方针。

为了促使对方向我们的条件靠拢，在双方进入激烈的实质洽谈之前，我们必须自己查验谈判的局势，审查对方是否采取合作的洽谈方针。我们必须找到对方的需求和期望，试验各种计划和策略，并观察对方的反应。如果对方反映可取，我们必须注意到并予以支持。一旦清楚对方的态度是合作的，那么我们就没有必要担心对方别有用心了。逐渐地，我们可以放弃其他变通方案，而把精力集中于我方方案中那些正在获得正确反馈的部分。我们就可以改变我们的提议形式以满足对方的需要，或者采取更具进取性的步骤去改变对方的态度。

如果对方在洽谈的实质阶段，并不是同我们一样采取合作的态度，或者对我方的方针态度暧昧，那么，我们就需要相应地从根本上改变我们的洽谈方针。尽管我们寻求各种机会与对方合作，但对方仍一味地亮出“红灯”，那么，我们就有被对方利用的危险。出现这种情况，我们应当及时地进行分析，评价一下对方在谈判以来的各种行为。

自洽谈开始以来，他们的表现如何？他们的行动基本上是合作的还是充满敌意的？

从对方开始几分钟的行动中，我们可以做出哪些判断？我们开谈之前，他们曾对我们施加了多大压力？

在开场阶段，对方与我们合作诚意如何？他们是否一开始就与我们通力合作？或者从一开始就与我们背道而驰？

在我们进行开场陈述时，他们是不是竭力地攻击我们？

他们提出设想与采纳设想之比是多少？他们提供的信息之比是多少？

从上述的一系列迹象中，我们可以确定是否采取原定的谈判方针、计划和策略，还是依现实情况作出正确的改变，以便与对方较量。我们要完成的工作就是如何提出要求、条款，如何与对方讨价还价、磋商，最后得到我们想要的结果。

## 二、开盘报价

### 1. 报价秘诀

谈判开始阶段，直接、准确、肯定地表达出我们的谈判目的后，为了谋得我们的利益，我们不必要把过多的精力放在制造气氛和开谈阶段上，应当尽力缩短摸底阶段，尽快地进入谈判的实质阶段。当然，我们的谈判要一步一步地进行，以期最终成交。

报价和磋商是谈判过程中的两个核心。凡是持有这种观点并且在谈判中确实依此行事的人，即使有时候对于讨价还价过程中其他创造性工作更感兴趣，他们仍然会把掌握报价和磋商的技巧视为重点。这样做对谈判人员是很必要的，这样的人在谈判桌上总是能应付自如，他们常常是谈判的胜利者。

讨价还价的过程就是各方提出其最初的要求或发价，然后接到一个反发价，接着双方向中间某一点移动，最后双方达成协议，每一次谈判过程实际上就是一次完整的回馈反应。当买方和卖方各自设下自己的目标和要求，双方互相表示出自己的愿望后，接着便是一连串的回馈反应：每个要求、让步、威胁、延迟、最后的底价、权威的限制，以及彼此的印象都可能影响到双方的期望，“价格”也会随着每次的交谈而升降，朝着新的目标推进。

对于讨价还价者来说，讨价还价时，如果你不要求，你就什么也得不到；



如果你的要求很少，就不可能得到大多。谈判桌上，如果你提出很高的要求，虽然你基本上没有机会得到高于其最初所提要求的结局，因为一旦开局的要求摆到了桌面上，讨价还价者就只能从这一点向后退，而不可能得到更多了；但是你至少能获得那些不要求或要求很少的人无法得到的那部分东西，甚至你还可能得到你所要求的全部。为此，人们虽然知道高要求总会导致僵局的发生，从而使谈判破裂，但是还是常常冒险提出高的期望。

实际的谈判桌上，讨价还价双方的最初要求总是最高的，或者说比他们想得到的要高。在价格方面，对于买方来说，他的开盘价是最低的可行价，而对于卖方，他的要价总是最高的。

开盘价的高低对于卖方尤其具有重要意义，这不仅仅因为开盘价的高低对最终的成交水平有实质性的影响，开盘价一经确定就为卖方的要价定了一个最高限度，卖方不可能在讨价还价中要求对方接受更好的价格，相应的要求和目标越高，最终能得到的好处就越多；更重要的是，开盘价的高低往往会影响到卖方提供的商品或劳务的印象或评价。合理的价格估计常常存在于行为分析的领域之中，而不是存在于对费用的精确测算之中。在买卖市场的任何一个部门中，估价总是与那种“一分钱一分货”的思想联系在一起，人们总是将高质量与高价格、低质量与低价格联系在一起。因此，卖方在叫价时总是尽可能地叫高价，以便在某种程度上可以增加其竞争力，同时也能为以后的磋商留下充分的余地，因为他给自己留下了一些进行讨价还价的“牌”。

有一个简单但极富戏剧性的案例，许多谈判大师都喜欢用来说明为什么应当把开盘价定得高一些。实事求是地说，这个例子的最终成交价格完全可能在低至 10 万元。高达 85 万元或其间的任何价格。当那些谈判人员用这个案例进行练习的时候，确实曾得到过这两种极端的结果。有一次，两个小组谈判时的最终成交价格是 85 万元，而另一次练习时，虽然所有的背景材料都保持不变，只更换了谈判人员，结果他们是以 10 万元的价格成交的。

当然，洽谈人员的谈判结果，大体上会落在一个平均值的附近，这个平均值大约为 30 万元，但其结果，占 30% 比例的成交却低于 20 万元或高于 40 万元。这是为什么呢？原因很多，其中一个最基本的原因，是洽谈人员对价格的期望不同。比较乐观的谈判人员，以 100 万元开始报价的人，事后惊叹于他人竟会从低到 40 万元的报价开始谈判；较为悲观的人，比如说从 30 万元开始报价的谈判者，事后会同样惊奇地听说有人竟从高达 100 万元的报价开始谈判。

讨价还价者经常听到这样的忠告：假如你是买主，出价务必要低；假如你是卖主，喊价要高。不过千万注意，出价或喊价务必要合理，不要失之轻率而毁坏整个交易。你的报价虽然很高，或者你出价很低，但它们必须是合乎情理的，要能够讲得通。如果报价过高或出价过低，讲不出原因，这势必会有损谈判的进程。如果在以后阶段的谈判中，对方提出质问，你将无言以对，丧失信誉，很快就不得不被迫作出让步。你非但没有得到多些，还可能失掉原本应该得到的一部分，因为你的要求太过分，超出了合理的范围。

有时，买方对于成交的需求十分强烈，卖方则应当寻求一切可能把价格提到尽可能高的水平的机会。但是，利用这种杠杆要谨慎。如果这只是一“锤子买卖”，买卖双方今后不再会彼此见面了，那么不妨使用这种杠杆，尽量抬高价格。

当然，也可以使用一条长远的策略。如果与对方存在合作的可能性，你应当尽量把伙伴关系延长，不要急于马上同意眼前的交易，告诉对方，你做成这笔生意，只是因为你仅对长期交易感兴趣，才去按正常价格成交。询问一下对方可以在这方面给你帮什么忙，然后在同意提供对方急需的东西之前，把关于这种长期交易的协定先敲定下来。如果你不能从对方那里取得相应的优惠作为回报的话，就不要给予对方特殊的优惠条件；而当你终于有可能达成一笔大得多的交易时，就不要急于利用眼前的短期获利机会。

“最高可行价”不是一个绝对的数字，而是取决于特定的具体场合的相对数字。特别是，它与对方进行交易的方式和态度直接相关。

报价通常要包括一系列内容。商务谈判的开盘价，不单是价格问题，还要包括交货条件、支付手段、质量标准和其他一系列内容。每个单项的开盘价，都应当是最高可行价，在我方设法为自己谋利时，对方肯定要迫使我方在一两个项目上让步；只有到了磋商阶段，我方才知道他们会在哪些项目上迫使我们让步。因此，我们必须在所有项目上报出高价，以便有足够的余地进行周旋。

总之，记住这个忠告吧：在谈判桌上，你要求得愈多，所得到的也愈多。

## 2. 讨价还价范围和目标

在讨价还价过程的开始，可以确定三十不同的讨价还价目标。

第一个目标可以称为“最好的交易”，这是讨价还价者的全部希望彻底得到满足的交易。

讨价还价的下一个目标会比第一个目标低，它是讨价还价者顶期的对他自己来说比较公平的生意，通常称之为“可接受的生意”。谈判者最初的要价比较高，但他并没有真认为他能全部得到。在谈判中，一旦他所获得与他心目中所想的相差不大时，他就会与对方做成这笔交易，如果他接受的比他所想的要少，他就会失望。在进入谈判场所进行正式谈判之前，讨价还价者就在心中牢固地设立了他要求的极限的话，这时他来说是有好处的。所有的事实都表明，死死地坚持高要求的人总能比那些在自己心中对所要做的事不抱任何希望的人会做成更好的交易。

许许多多的生意人失败或破产的原因在于他们经常地被压到最低界限，他们总垦很轻易地就接受了对于他们而言的“最坏的交易”。最坏的交易是谈判者可以接受的最低点，他们往往宁可退出交易也不愿接受比这更坏的结果。交易远远没能达到自己最切的愿望，甚至没有达到预计的水平，谈判者接受位于这一水准的交易必然表现出非常失望，但是，所有的讨价还价者往往都免不了要接受一些令人失望的交易。其实，价格或者要求问题成为阻碍讨价还价继续进行的症结时，没有必要很快地妥协，可以采取简单的方法，以某种形式改变交易。

大多数的交易都是可以进行重新组合的，从而使对方和我方都可以从这一笔交易中得到更多的想要的东西。比如，对方希望价钱低，那么或者把交易规格降低，取消某些花费较多的项目；或者请他们也能以某种方式让我们取消某些花费，减少一些费用；或者我们改变计算交易价格的方法，而不必要急急忙忙地就作出让步。在任何一笔交易中，达到我们所希望的目标的途径可以有千百条，但是最好的途径总是通过在确认我们的目标的同时，确认对方期望之利益所在，并以此作为整个交易的有机组成部分来达到的。一旦

我们的头脑对新的可能性开放时，丰富的牟利机遇就会显露出来。价格问题中出现的困扰往往是同时捆住买卖双方的一道金箍，谁也不可能轻易地只是自己挣脱出来。只有在对方的给价到了你的“底线”——低于这个价格你再也不敢谈下去了——的时候，你才可以根据自己的花费来定价，即使在这时候也要记住：所谓“价格”是可以许许多多方法来削减的。进行讨价还价的人们的目的，就是要找到一种对于对方也能合适的各种削价方法的交织点。

由此，我们告诫谈判者，在讨价还价中，有两个要点、准则是你必须遵循的：

首先，在开始谈判之前，你必须要知道你想要些什么，确实了解自己的期望，等着对方来为你做出决定可不是一件好事，对方可能会先预测你在这笔交易中究竟期望着什么，他们会使你把他想让你从这笔交易中得到的当成你自己所期望的。同时，一旦你知道你想得到什么，你就必须坚持到底。

女性由于她们细心的特点，在市场上采购物品时，往往坚持以最低价格购买物品，通常她们是严格的谈判者。当欧洲经济共同体的政府首脑于 1979 年 12 月在都柏林聚会时，撒切尔夫人就以她的坚决、果断赢得了胜利。在各国首脑会谈时，撒切尔夫人以英国政府首脑的身份向他们提出，英国在共同体预算中支出得太多，英国投入共同体的费用比从中得到的好处要多得多。她为她的观点辩解并要求把每年英国支付的预算款项减少 10 亿英镑。其他欧洲经济共同体首脑的笑脸立即变冷了，他们答应英国可以减少 2.5 亿英镑，并认为这是个极限了。在这一阶段，讨价还价的范围已经形成。欧洲经济共同体的首脑们之所以同意减少 2.5 亿英镑，是因为他们预计在一场艰难的讨论之后，可能不得不减少 3 亿英镑。

欧洲经济共同体的首脑们满怀信心地认为把英国支付款项减去 3 亿英镑左右即能解决英国的要求。但是他们错了，他们忘记了他们正在和一个果断、坚决的女性打交道，她有自己规则，她正在迫使他们按她的规则办事。撒切尔夫人提出了一个非常高的要求并且坚持这一要求。结果出现了一个不愉快的场面，双方都固守住自己的地盘，而不是按照礼仪使双方逐渐地互相靠拢，他们的要求相距太远，结果出现了僵局，没有达成协议。

由于双方的坚持，在欧洲经济共同体的争论中，双方都发出了威胁的信号。撒切尔夫人仍不放弃她的高要求，于是，德国首先提出了 3.5 亿英镑的让步，英国拒绝了；后来，德国开始谈论 8 亿英镑的让步，但只限于 1 年，这同样被拒绝了，因为撒切尔夫人主张年年都有减少。这样，由于英国的坚持，到后来，时间的优势跑到英国这边来了，撒切尔夫人逐渐使欧洲经济共同体往她自己期望的水平移动。她瞄准那个高的数字，牢牢地坚持这个要求，并拒绝作出第一步主要让步，一旦欧洲经济共同体朝英国的要求走出了第一步，他们就必须在相同的方向上走下去。欧洲经济共同体国家最后达成了开始两年每年减少 8 亿英镑的协议，还加有一个保证，保证第三年在由于通货膨胀而需要比较高的储备时继续进行同一水平的安排。撒切尔夫人最终在这场讨价还价中获得了胜利。

大多数讨价还价的情况都没有像欧洲经济共同体与英国之间的争论那样急速地具体变化，事实上，一方通常在已经清楚自己想从交易中得到什么的同时，另一方面也正在明确自己的想法，这就给知道自己想得到什么的讨价还价者提供了很好的可趁之机。

当然你必须唤起另一方的兴趣。你要摸索对方的需要，寻找自己可利用的机会。但是，讨价还价一开始，你即可向对方暗示自己要求的方向和自己的实力。个只如此，你最初可以想提多高就提多高，可以达到“最好交易”的极限，有时甚至还要高一些。讨价还价者一旦把对方推到那儿，其任务就是要把他稳住，并且不让他再转别的念头或再有任何别的期望。

### 3. 报价方式

所有信号中最强有力的信号是第一次发价的高低，各方对另一方提出的开局要求开始建立了双方的预期值。第一个要求设立了交易的一个外边界。

第一个要求应该由你来提，还是让他先提呢？对开局的人来说，优点是他可以坚持自己的上界值。一旦这一上界值摆到桌上来，另一方要想不丢掉生意就很难把这一要求动得太多，这实际上为谈判规定了一个框框，最终协议将在此范围内达成；而且第一个报价在整个谈判与磋商过程中都会持续起作用，故先报价比后报价影响要大得多。不过，先开局也有危险，这就是：很有可能我们要求得不够高，这就丢掉了一大批东西；反之，也可能开始的要求高得有些荒唐，对方根本不可能达到。

例如，我方首先提出要价 80 万元，他们很可能一开始就还价为 10 万元，但他们在听到我方报价以前，本来很可能打算从 15 万元或更大的价格报起。

先报价的另一个不利之处，是对方会试图在磋商过程中迫使我们按照他们的路子谈下去。也就是说，他们会集中力量对我们的报价发起进攻，逼我们一步一步地降价，而不泄露他们究竟打算出多高的价，这是我们必须坚决拒绝的，我们必须让他们报价、还价，绝不能使谈判转变为一场围绕我方报价的攻击战。

那么，我们应当采取什么方式报价呢？究竟是先报价呢还是后报价？总地来说，如果我们预计到谈判一定会竞争得十分激烈，那么，我们就应当先报价以争得更大的影响；而如果我们按照惯常的例行程序进行谈判，那么，在报价阶段之前，就应当充分了解谈判的某种特点了。但谁先报价的问题在许多合作型谈判里更加难以回答。的确，在合作气氛比较浓的场合，双方往往无须经历任何艰苦的报价和磋商阶段就能摸索着逐步前进，并达成理想的协议。

应当把开局的形势主要看作是对对方的考验。当讨价还价者相当肯定对方不太相信自己的地位时，比方说，他过去不常订这种合同，他对它值多少没有什么概念，那么，讨价还价者提出第一个要求并偏高一些是有好处的。理想地说，这一要求应高于“最好的交易”的界线，但应以这样一种方式浮动，即使它不形成一种正式的要求。例如，不断谈论与另外一个公司签订的类似的大合同，并经常以此作为第三方的例子，是个好办法；或者只是把这当成一种假设的情况，“只是要看看能把我们带到哪里去”，也是一种方法。如果对方极力反对，讨价还价者可以降低一些要求，不要让对方失去对我方的信任，要是对方集中围绕着这一高要求进行对话，这就是一个好的信号。当你确信对方准确地知道你要干什么的时候，仍然应该宣扬自己的大胃口的交易，但应让对方首先提出一个发价。而且，你当场要立即作出反应，这非常重要。你应该表示出某种形式的“惊愕”，或者假装没听到和忽略了论点。最好的反应是什么也不说，只是思索，这样对方会立刻感到有一种压力。讨价还价者越默默无言，对方将越是逐渐降低他的要求。这时，讨价还

价者就能看到对方的要求在多大程度是真实的，而在多大程度上是假动作的。

我们知道，关于讨价还价的第一大准则是：如果你不是非要坐下来讨价还价不可，就不要坐到谈判桌前来。在价格要求的讨价还价方面，我们仍然应坚持这一准则。所以，提出价格问题时，语气要坚定不移，就好像没有任何商量余地一样。如果你用“大约”、“据说”、“大致”这样一些词，对方就会把这做为你的信号，认为这意味着你还可以再向下退步。所以，你的开盘报价或向对方提出的要求要坚决而果断，没有保留，毫不犹豫，这样才会给人留下我方是诚实而认真的谈判伙伴的印象。比如，在宣读报价表的时候，拿出一张纸把数字写下来，并让对方看见，这样就能使报价更加明确无误。

不管复杂程度如何，在大多数的讨价还价场合，一方总会向对方提出自己的要求的，而双方也必然会对提议要求的条款进行检查，以获取更多的信息。在你向对方提议或提出你的要求和所要价格时，你不必要为你的要求或提议做任何解释说明，因为对方肯定会提出问题的。如果在对方提问之前，我方主动加以说明，往往会使对方意识到我们最关心的问题是什么，这些问题也许他们过去从来没有考虑过。

尤其需要注意的是，切切不可准备一份带有详细论证的长篇陈述交给对方，这样做，你会在30秒钟之内失掉对方对你的注意力。之所以绝对不可如此，其原因有多种：你给出的信息量太大了，对方不可能在其思想中一下子消化掉这么多材料；你没有把这些材料弄得符合于对方的需要；你不容许对方有所反应；你不可能确保你会使对方同意你的建议；你提出的建议就像押宝一样。

你的要求确实保证使你的主要利益看上去是与对方的某个问题有关系的。记住你的目标是影响对方行为，而巨是要使对方按照有利于你的方式去行动。为此，对方必须要对你和你的要求有一种正确的态度，为了形成这种正确的态度，他们必须能够澄清他们正在试图解决的问题。任何时候都要抓住中心问题，使用提问的方法来试探对方是否已经理解了你的发言，使用提问的方法来明确对方的保证，使用提问的方法使自己能确知对方与你讨论的议题是一致的。如果他与你不一致，则要返回到这个议题上来，如果你一再敲打这个议题，那么对方通常会自己找到答案，并且这极可能是你最初希望对方提出的答案。

不要长篇累牍地描述你的要求，要让你的建议的内容非常简练和容易记忆。如果你能挑选出一个画龙点睛的短句并将它写成容易记住的形式，那么，这一句可以顶得柱整个任务的千言万语了。

在你提出事关重大的一些要求时，你一定要给对方留出充裕的时间来习惯它们。人们普遍存在一个直觉问题，人们倾向于只看他们愿意看到的事物，只听他们愿意听到的声音，这是一个确定无疑的事实。对于同一组事件，两个不同的个人会给出不同的人相同的解释。人选择哪些事情要记住的问题上，我们有所鉴别。任何一种讨价还价场合所涉及到的每一个人，都必须在三种基本成分中找到某种意义的平衡。这三种基本成分是：信念，即他认为是对的的东西；感情，即他感觉到是对的的东西；活动，即他看到是对的的东西。为了纠正直觉方面的问题，作为一个谈判者来说，有必要使某些步骤放慢。你最好安排两次会见来提这一件事情，第一次会议上先把你的意图吹一下风，让对

方熟悉一下你的思路，然后再进一步提出你的全部要求。

人们是需要时间来习惯一种重大变更的。他们同样也需要保证。当你要走出决定性的一步时，切莫一上手就全盘端出。第一次的目的是不让对方对目前的安排马上决断，同时向他们指出，你可能要推出一种重要的提案。你可以提一些模棱两可的要求，或者提一些问题试探对方的反应：“你是否考虑要卖掉这个商号？”“设想一下，您如果不买这些货而是自己去造会怎么样？”“但是您大概没办法一下子找到 20 万元现款，您行吗？”

这些都是策划好了的，旨在把对方拨离既定的轨道。如果你一开始就用这些似是而非的问题把对方搞得心神不宁，那么让他们自己一边呆着去思忖这些念头吧，然后你再回过头来，向他们提出一个比无边的胡猜要简单得多的计划。

同时，提问题要慢慢来，要让对方用他们自己的语言把他们所理解的建议内容反馈给你。仅仅问一声“您清楚了吗？”是毫无意义的，因为即使他们回答“清楚”了，也是毫无意义的；应该这样去问：“这对您会有什么影响吗？”或者干脆直接地问：“您可以告诉我，您对我刚才说过的话有什么意见吗？”对于好些你知道对方肯定不会喜欢的议题，存在着一种促使你去捏造诈术的诱惑；如果为了投其所好，“委屈”你自己观点的幅度越大，那么在该问题重新提出时，你想把它掩饰过去的倾向也越强。同样，对方也可能给你编造一个情况，他们也许确实希望你把他们理解错了，因为他们知道，如果你得知真情就要反对他们了。而导致日后的灾难性冲突的种子就是以这种方式种下的。最好的方法应该是：向对方说清楚利害关系，不要把事情做得太过分，但是要清楚地让对方理解你的提议的限度在哪里。这样做，虽然在短期内也许会由于你的坦率而使你稍有所失，但终究你会大有所得的。

如果要求较高，坚持一下是值得的，但是千万不要逼得对方做走向你对立面的决定。一旦他们的思路开始踏上了你的舞步，那就让他们继续跳，这时一定要注意避免僵局的出现。如果你和对方私人关系很密切，这将非常有用。这一过程虽然花掉了时间，但却有可能让你获得百分之百的成功。

如果你想向你的对手推销比较贵的东西，就要尽量缩小你的建议和对方当时实际情况之间的差距。问一下他现在可以付多少钱，不要害怕自己和竞争对手之间存在的差别，而要清清楚楚地确定差别有多大。试图找到任何一种可以把对方使用的东西分成若干小份的办法，然后以同样的一小份为基础进行比较，从而表明你所建议的价格的合理性。

在你向对方要价时，你要把价格说得看起来并不高，所以，要把它分成一小股一小股他说出来。但是，在你向对方提出各种好处时，你要使好处显得很可观，所以要把它合并成一块，一次提出来。一家药品公司向医院的医生们出售一种昂贵的药品，与他们的竞争对手相比，他们的价格贵得惊人。所以，推销员们向医生们询问每一包药可以分成多少剂，然后，他们用本公司的产品向医生们表明，每一个人只需花 0.30 元，这根本就算不上什么。但如果他说每一包要多花 30 元，这听起来就是一笔大款项了。你也可以把价钱分散在一段时间内，使每一段时间的钱显得很少。一个销售发动机的商人告诉他的用户说，他的发动机质量。性能非常好，至少可以用 10 年，这样，每个星期的费用还不到 2 元，如果用户保养得当，使用的期限还可能延长，其费用可以很容易地降到每星期 1 元以下。实际上，他销售的发动机每台的价格为 1 万元。

还有另外一些把价格说小的方法，比如说，你可以说明等价的花费能买到什么东西，而对方如果不买你的东西会在价格上吃什么亏。但是，你必须能证明你的要价是公道的，否则对方可能会怀疑你欺骗他们。要向对方指明那些昂贵的特性和高价的原材料。当对方要价时，要时刻记住比你报价高的竞争对手，要毫不手软地引证他和他的报价。因为他的要价高，在买主的眼里，他的货质量要比你好些，这时，你可以向顾客强调你的价钱比竞争对手便宜。对此，你不要作出让步，让他把你和更高价的竞争者去比较吧，你应该告诉他，对于价廉的竞争者你从来不害怕，因为他们知道自己值多大的价。

但是，如果你想得到高于竞争者的价格，你必须具有更大的影响——同时要和对路子的顾客打交道。你必须首先向他宣扬你的货物的优越性，引起他的兴趣，激发他的热情，最后再告诉他价钱。但如果你是买方，反原则也是适用的。不要让他们向你宣传他们货物的优点，首要的事情只是让对方告诉你价钱如何。把价格问题想象成一种、而且是唯一一种能打动你的事情。但是要注意，你不要让对方仅受那些已经标明的合同条文的约束，要使你完全的自由，以便把某些无法事先估计到的服务内容添加到先前的合同中去。

谈判中，讨价还价双方的最初要求和开盘报价是很重要的，它往往为整个洽谈形成了一个框架，从而影响到最终的成交，谈判双方的利益也都系于此。所以，谈判初始，对于最初的报价有个很重要的原则，报价必须是最高可行价格，最初的要求也应当是最高要求。对于讨价还价者来说，一场好的讨价还价要对双方均有好处，这应当是我们的座右铭。

小王想为他的女朋友买一条项链作为生日礼物。他很早就开始攒钱，现在已经有了大约 400 元，并且他每星期还将继续攒 10 元。有一天，他来到金金珠宝店，一下子被玻璃柜里一条标价 850 元的项链吸引住了，他认定这就是他想送给女朋友的生日礼物，但是，他显然买不起。金金珠宝店的店员也为他感到遗憾，他们告诉小王说，也许数星期以后还能买到它，但也很有可能在此之前就被别人买去了。

小王沮丧地离开了。又有一天，他偶然走进了宝新珠宝店，那里有一条与金金珠宝店里的那条很相似的项链，标价只有 500 元。他想买，但是心里仍惦记着金金店里的那条 850 元的项链。希望数星期后这条项链仍没有卖出去。他很幸运，金金珠宝店的项链不但还没卖出去，价格还降到了 600 元，也就是说，小王可以节省 250 元。小王很兴奋，但是，他的钱还是不够，老板知道他的情况后非常乐意帮助他，再向他提供了 10% 的特别优惠的现金折扣，降到了 540 元。小王当即付清了 450 元，并承诺月底付清 90 元，然后，他怀着喜悦的心情离开了珠宝店。这样，他的女朋友很高兴能得到价值 850 元的项链。

在这场交易中，小王感到非常满意，一是他少花了钱，二是这项链得来不易，因为在到手前随时有可能被别人买走。当然，金金珠宝店也很满意，他们和宝新珠宝店一样，都是从批发商那里以每条 300 元的价格购进的，但金金珠宝店获得了 240 元的利；而宝新珠宝店的标价，虽然比金金珠宝店的低，却未能吸引住小王。

这项交易我们很难说它是否是一个公平交易，如果我们不知道宝新珠宝店是以更低廉的标价出售与金金珠宝店同样的商品，我们显然认为以上这笔买卖使双方都得到满足，因而这是公平交易。小王对这一交易的评价是，他

得到了一条价值 850 元的项链，而且那是条仅有的、随时可能在他到手之前被人买走的项链，他为自己聪明地等待了数星期后获得减价的好处而感到愉快，他还为在与珠主店经理讨价还价后又得到了 10% 的优惠现金折扣而高兴。而金金珠宝店在这次谈判中所采取的每一步骤都是为了使小王得到满足。

#### 4. 两种报价

“我要报给他一个无法拒绝的报价”，黑手党首领在马里奥·普佐的一本畅销书中这样说道。

有些谈判是用硬性手段来解决的。黑手党及其同伙们能以此解决债务、廉价购买一家企业、解决劳工纠纷、确定价格或者引发事端。

当一个商人在与黑手党打交道时他必然会发现自己正面对的是“无法拒绝的报价”，他必然是输掉的一方。

有很多时候你应该“给他一个必须拒绝的报价”。那么为什么要给他人一个这样的报价呢？这里有很多原因。这种报价能给以后报出一个经过此较、看上去很好的报价搭设一个台阶，它们能让别人离开你的背后，或者给你一种机会去全面考虑问题。它们可以使谈判结束，迫使会谈中断或者拖延决定。报出那种不能接受的报价也许只是简单地作为一种自尊心的表示——向对手表示谈判者是何等的有主见。

报出让人无法接受的报价的最好的理由是有助于瞄准他会接受的东西，这种报价的魔力在于能打开交谈的大门。当人们意识到不再是做买卖时，相互之间的交谈就变得无拘无束，这样容易暴露出真正的动机和目标。然后就能采取适当的行动以求真诚的讨价还价。

#### 5. 虚报低价的烟幕

虚报低价者引诱人们在买卖中报低价。他并不打算按它去做，他的目的是想通过提高附加费用或者制造昂贵的变更来赚取高额利润。不管你是买还是卖，只要知道如何避开虚报低价来保卫自己，你就能节省大量的资金。

汽车推销员已把虚报低价发展成了一种艺术，当然不光他们是这样，船舶推销员也很快跟了上来。无论在哪种情况下，汽车和船本身的报价都很低，而报价故意开得很高。买主四处查询，发现所报价格确实很好，这时他很疲倦，也有点糊涂了。当他再去见那个报价极具吸引力的人时，事情变得多少有点不像他想象的那样的了。

在就要成交之前，他才发现附加费、财务费和维修合同这些他从不知道还存在的东西，所有这些价格都是很高的。至于折价，显然有错误，突然需要做许多工作，而且也不值原来所想的那个价值。到这个时候，你以为虚报低价的受骗者该一走了之了吧，但他没有这样做，他希望把整个事情做完。

“变更是有待完成条件的契约中的利润”，一个建筑公司的副总裁如是说。他喜欢以低价合同“买进”，而后，他利用产品变更，更换部件和持续维修等优势使自己赚钱。他带着会意的微笑接着说：“当你知道一个聪明的项目经理或工程师通过鼓励客户变更预算能挣到数倍于他工资的钱时，会感到惊讶。”你想到这儿时，从汽车推销员所作所为来看“买进”就不那么困难了。

对那些不知道他们想要什么的买主来说，虚报低价起的作用最好，他们



不是对各种可利用的选择进行研究以满足他们短期或长期的需要，而是发现自己后来受到外加费用的引诱。有些时候受责备的不该是买主而是他的组织。由于预算问题，项目或工程经理容易降低他的要求，只是到后来，他才承认需要变更和外加费用，并按它应该的方式进行工作。简便的做法是买主应把多数附加款项作为原买卖的一部分加以谈判。

到此为止，我们谈的是卖主如何向买主虚报低价的情况，反过来也行得通。其实买主也时常向卖主虚报低价。他们的做法是许诺一大批订货，但从来不会实现；开始说工作很容易，后来又变得很难做；先是合理的交货进度后来又使劲催。先答应付钱，后又不兑现；许诺很快做出决定而后再拖拖拉拉，因而造成代价很高的拖延。买主的虚报低价也是基于同一基本原理：先把卖主钩住，然后收紧。

有没有什么办法可以避免存心想虚报低价的麻烦呢？下面的建议就行：

- (1) 知道你要什么。
- (2) 不要被价格迷住。
- (3) 让卖主自己说清楚把所有的附加费包括在内的全部价格是多少。
- (4) 对不是你马上需要的东西要有所选择。
- (5) 只要可能，要对全价进行分解。
- (6) 要有严格的变更控制程序，以保证对规格变更心中有数。
- (7) 要克制贪心的欲望，它不像免费午餐那样简单。

大概最好的忠告，还是准备离开虚报低价者。你可能需要一切从头开始，但这要比让他利用不道德战术从中获利要好。

## 6. 如何对待虚假报价

“虚假报价”是一种容易使卖主上当的不道德的买主战术。买主用提出足够高的出价来避开竞争，一旦实现了这一点，便收回报价并开始认真地讨价还价。

例如，一个人想以大约 3000 元的价钱卖船，于是这个船主在报纸上登了一则广告并招来几个有兴趣的买主。其中有个买主报价 2850 元并放下 25 元的定金。卖主接受了这一报价，于是地不再考虑其他买主了，他在等着有效的支票以便结束这桩买卖。几天过去了，但毫无动静。后来来了一个电话，那个买主沉痛地说他不可能再做这笔买卖了，因为他的合伙人（或妻子）不同意这样做。他说他比较过这类船，这只船也只不过值 2500 元，因为……。当然卖主很生气，现在他开始怀疑合适的船价到底该多少钱，他也不愿意再登新广告，打电话，再把卖船需要的这一套工作从头做一遍。后来通常是以低于 2850 元的价格成交了。

在房地产业中虚假报价也屡见不鲜。对卖主来说它可能成为一种灾难，想占便宜的机灵买主可以使卖主陷入诉讼，致使他的财产不能卖给其他任何人，虚假报价的买主然后便处于强迫卖主低价出售的地位。

这一战术与逐步升级战术有许多共同之处，但有一个最大不同点，虚假报价特别是用来消除竞争的，也就是说单为买主留下余地。它所以能得逞是因为卖主没有思想准备，他们发出如释重负地轻叹并感谢他们的命运，船或者别的要出售的东西能“卖”到这样的好价格。

防止这种情形的第一条防线是要意识到有些人故意报虚价。下面所列几条有助于最大限度地减少它的冲击：

(1) 要一笔数目大、不退还的定金。  
(2) 自己起草一份报价，列上最后期限和保护性条款。  
(3) 查一下买主的诉讼记录，如果他是个爱打官司的人，那你就遇到麻烦。

- (4) 对太好的买卖要问个为什么。  
(5) 在买卖成交之前，不要扔掉有竞争性买主的名单。  
(6) 如有可能，应该让尽可能多的人在书面报价上签字。

这些对策在制止虚假报价方面是很有成效的。使用这一战术们买主对支付高价并不情愿，只要给他摊牌，他就会逃之夭夭

## 7. 最终报价

我们大家都谈到过这样的话：“这是我的最终报价”或者“这是我的出厂价格”。麻烦出在你不知道这是不是最终报价。如你相信它是，那就同意它；如你不相信，要么继续谈下去，要么就放弃这笔交易。

人们可以用“最终报价”这样的措词来表述，叫起来像最后一次了，但是如果必要，还是允许你得体地改变的。对某种自相矛盾情况的解释是通过某些途径使这一措词变模糊。用一系列与买房子有关的实例就能很好地说明这一点。

假设你呈买主，而且对卖主说过：“这是我对房子和家俱的最终出价。如果你在三天之内不接受，你就把我的支票撕掉，并通知我你已经这样决定了。”当然，对买主来说还有可以表述同一内容的其他途径。下面每种措词的含意就有所改变：A. “满意”方案（这是我们正在谈的方案）

- (1) 这是我对房子室内固定物和院内家具的最终报价。  
(2) 这是我对房子的最终报价（假定其他项目以前讨论过）。  
(3) 这是我考虑各种因素后的最终报价（各种因素可能包括有待完成条件的契约费、筹资、税后扣减、利息罚金和财产）。

(4) 这是我对房子的最终报价，对室内固定物和院内家具我还要另外付钱。

B. “后果”方案（这是当我们不同意时所产生的后果）

(1) 如果三天之内你不接受我的报价，那么就撕掉我的支票并通知我你已做出决定。

- (2) 如果你三天内不接受我的报价就撕掉我的支票。  
(3) 如果你三天内不接受我的报价就打电话给我。  
(4) 如果你三天内仍不接受我的报价，那么我就认为你不感兴趣。  
(5) 如果你三天内不接受我的报价，我就打电话给你。  
(6) 如果你三天内不接受我的报价，就认为买卖告吹。

C. “坚定”方案（这是对手对可能产生的后果的坚定程度）

- (1) 如果你在三天后还不同意，撕掉支票拉倒，我就要去旅游了。  
(2) 如果你在三天后还不接受我的报价，我就要买别的房  
(3) 如果你在三天后仍不接受我的报价，那么我们仍然是好朋友。  
(4) 如果你在三天后仍不接受我的报价，那好，撕掉支票，就当没这回事。

(5) 如果你接受报价，你将支票交给我的银行，所附的止付函在第四天才生效。

#### D. “时间”方案（它何时发生？）

- (1) 如果你三天后还不同意，我将在一个月后回来。
- (2) 留几天时间考虑它。
- (3) 考虑考虑，如果你不感兴趣，三天后把支票寄还给我。
- (4) 我已把支票又延期三天以便于你考虑它。
- (5) 其他房子代理人说我可在一周左右时间里做成另一笔买卖。
- (6) 如果你接受了报价，通知我。

为原陈述所设计的每种改动都传递了一项承诺，同时也留下可能退却的余地。还没有一种办法来精确地预言对于将如何听取或理解所说的话。实际上，如果他认为已经做出承诺，那就是已经做出，如果他不这样认为，那么不管谈判人的意向如何真切，他也会表示怀疑。人们对一项陈述的理解要比讲话人通常所愿表达的丰富，它们填补了这个空白区。如果谈判人对其承诺进行了好的推敲，那么才有可能体面地退却。

总之，“最终报价”可以增加或削弱讨价还价的力量。假若一个人的主张让人无法相信，那么讨价还价的作用就会减弱。措词和时间很重要，因为它们能决定该战术富有成效或者产生相反的结果。从面对“最终报价”的谈判人员的角度出发，必须对其奥妙加深理解。关系重大，不能不细心地去听，没准儿对方是在吓唬人。

#### 8. 最终报价的对策

当有人交给你一个“最终报价”时，你不要按其面值去接受它，要检验它。下面这些建议会对你有所帮助；

- (1) 听他的精确用词，他可能是在回避直接回答问题。(2) 了解他的用语而不要有过激的反应，就像你听到顺耳的话那样采取行动。
- (3) 给对方一个从“最终”承诺后退的不丢面子的出路。
- (4) 如果它不合你的目的要生气。
- (5) 要让他知道僵持必然会使他失掉什么。
- (6) 考虑你是否要用拂袖而去来检验它。
- (7) 更换题目。
- (8) 提出新方案和可能的解决办法。
- (9) 如果你以为另一方准备提出“最终报纸价”时或许你应该抢先提出“最终报价”。

“最终报价”通常与“比试胆量”有着密切联系。摩托车迷有时高速冲着别的驾驶者开去以检验他们的勇气，有的人为了避免撞车不得不躲开。在谈判中也是同一道理。当给你最后一次明确的机会来接受报价，或者对后果承担风险时，你便处在一种“比试胆量”形势之下。幸运的是谈判中有一条中间道路可走，通常你可以持续谈下去。

#### 9. 价格上下调整

价格上下调整是谈判中最有效的战术之一，成功的价格上下调整贯穿了整个商业历史。至于它是道德的还是不道德的，要取决于如何、什么时候和为什么使用它。如果每个推销员和买主都想避免被敲竹杠，那么他们都应该更好地了解这个战术。不道德的价格上下调整的作用方式是：卖主和买主就价格达成一致意见，第二天卖主提高了他的价格。买主很生气但不得不重开

谈判，他们就高于原阶议的最终价格达成妥协。这一战术经常被买主和卖主所使用。

价格上下调整还可以以一种十分道德的方式被用来削弱对手的额外要求。

不管你是买主还是卖主，无论何时你想表达你的决心和告诉另一方他能得到的都已经得到了时，价格上下调整是一个符合职业道德的方案。不管谈判涉及的是国家的边界、十亿元的合同或者是交接结算证，信息的传递是清楚的。

价格上下调整的作用远比它的价值要大。在商业业务中，甚至在签合同之后，都会有人毫不犹豫地利用它。抵制价格上下调整的第一条防线是，更好地了解它是如何和为什么能起作用。下面讨论的是若干对策。

### 10. 价格上下调整的对策

要防止价格上下调整，我们该做些什么呢？你可以采取如下这些行动：

(1) 揭露他人的骗局，他可能会像你一样不愿意再次使用它。

(2) 要一笔数额可观的保证金，如果你要卖一幢房子或一台汽车，一定要尽你所能获得尽可能多的保证。

(3) 要让尽可能多的高层人物签署合同协议。有些不道德的人甚至会在合同签署之后调整价格。合同上的名字越多，调整价格就越难。

(4) 反价格调整，改变你的报价或要求。

(5) 召开核心小组会议，给你自己思考的时间。(6) 不要不好意思，在签合同之前要问对方为了保证不对价格进行调整，他将给些什么承诺。仅仅问一下，你或许可以得到有力的担保。

(7) 要有充分的思想准备，必要时离开谈判桌。

这些对策并不是谁都懂得的，最好让调整价格者知道他在干什么，他虽已审慎地认为他可能获胜，但他对价格调整，要经受严厉的考验。你可能会使他发现他失去的比你多。调整价格者不是傻瓜，但他却是可能轻易战胜对手的赌徒。

## 三、胶着相持

### 1. 价格比较

没有几种情况能够阻挠买主更多地进行比较。只要买卖是复杂的，他们是一定会这样做的，他们需要细心地阅读做出明智选择所必需的资料。这也为卖主创造了一种机会，他可以把自己置于更有利的讨价还价地位和和交易中处于优势。

卖主希望所有报价中有尽可能多的利益，但是很难做到这一点。不仅卖主的价格是多变的，而且由此而产生的质量、规格、包装和性能也是不同的。这还不够，每个卖主在兑现许诺时还会提供不同的可选择的或标准的配件、安装费用和成绩记录。既然存在这么多的变量就很难做出客观比较，最后，常常是根据一些零碎的资料和自己的直觉做出决定。

了解自己业务的买主知道问题所在。他们从做艰苦细致工作开始，他们利用工程费用分析专家，把数据整理筛选成可进行比较的若干部分。在与几个卖主会谈之后，他们开始实行一个两步或三步采购策略，首先，每个卖主

根据自己对买主想要什么的理解投标。这时尽可能不透漏详细的价格分析。专家们进行工作，筛选数据，与卖主们会谈并形成比较统一的要求。当再次收到标书之后，工作仍然是比较那些和报价不相同的附件，接着是其他讨论，核实证明材料并征求最终投标。问题在于大多数买主没有时间和耐性去做这一大堆繁杂的工作。

拿到订单的推销员热心帮助买主从繁杂的工作中解脱出来。在提交了他的报价书之后，他知道买主会感到困惑不解，他站出来帮助买主来比较。推销员们坐在买主的办公室里，面前摆满了所有的投标书，他们忙于列出一项项的比较表。他们之所以会这样做，只是要向买主说，他们愿意帮助他作出明智的决定就够了。疲惫的买主因为有了出路而产生感激之情并对给他以帮助（如果不是命令的话）的卖主产生好的印象。

当然，为做成买卖，卖方也还必须减价、稍微改变其产品的包装，并且证明他的建议是有道理的。重要的是他们要有有利的竞争地位，它能接纳始终都不表示感激的冷酷买主。

是的，所有的投标都说起来容易做起来难。大多数推销员努力使投标书中包罗一切，然后他们在等待中盼望最好的结果。销售量大的卖主知道销售工作是在各种比较都摆在买主桌上之后才开始的。

## 2. 降价、试探气球和“小道消息”

在商业上降价是很普遍的，卖方和买方频繁地使用它们。买方降价是让卖方知道（也许是假的）他手中有多少钱，卖主有时是在他们投标时降价，他们一直等到多数标书已经报出后再告诉买主，他们的价格将“大约”是多少，他们想试探对降价的非正式反应，以便作为下一次行动的依据。

使用降价、试探气球和传闻向对方传递不能在谈判桌上传递的信息，最好通过暗中传播方式提出一种新主张。如果事后这一主张遭到反对或者未被重视，那也不怎么丢面子，或者讨价还价的力量损失也小。在需要告诉对手你的管理部门的态度如何，你的限制是什么和是否愿意妥协等信息时，暗中传播方式最为有效。你利用非正式渠道传递新的要求，提出可能的让步和降低顽固对手的期望值。传闻是种奇妙的东西，听到的次数越多就越可信，这大概是因为许多都被证明是真的。

有计划的透露可针对价格以外的事情。试探气球和传闻可以试探天气，如技术上的出其不备，拖延交货，竞争的影响和可能出现的费用超支等情况。通过小道消息可以透露改组情况，以便观察在日后实际改组时是否会发生问题。有一篇管理方面的文章说：民意测验表明，那些通过小道消息听说自己被解雇的经理们，发现他们十有八九被解雇。

谈判人员必须对这种战术有所提防。试探气球可能反映一种真实的事态，也可能完全是假的，你很难确定。下面这些情况值得注意：

（1）当领导身边的人发言时，他是代表领导说话的。尽管有人不承认，也不会有别的结论。

（2）要把由小道消息传出的信息或试探气球与任何其他信息一样看待并检验它。

（3）对那些极容易获得的资料要谨慎处理。

（4）试探气球可能尾给对方组织内的一些部门发信号，有时它们等于呼救声。

(5) 试探气球和小道消息经常被用来迷惑对手，动摇其决心或者是离间他与他的组织。

降价、试探气球和传闻的透露如果使用得当，均为谈判的合法战术，它们有助于瞄准切实可行的协议。

### 3. 弄清对手胃口有多大

磋商开始，我们需要做的两项工作是：明确对方如此报价的原因以及对谈判的形势作出的判断。

为谋求自己的利益，我们必须清楚对方在谈判中的真正期望，他们究竟想得到什么，即必须要明白他们提出的是什么样的要求，报出的是什么价格，这一点其实在双方最初报价时就可以做到了。但是，当时我们主要关心的是搞清楚对方的报价内容，而没有考虑他们如此报价的原因。与此同时，还必须研究哪些东西对于他们而言是必须得到的，而哪些是对方希望得到但不是非得到不可的，对方报价中哪些方面的利益是比较次要的，而这些正是对方可以让步的。

(1) 检查对方报出的每个项目的价格，提出的每个要求，询问他们提出这种价格和要求的原因，询问该项目的重要性和可变动的灵活性。

(2) 记下对方的答复，但对此不要评论，要坚持我方的立场，避免过深或过早地陷入到任何一个问题，要先把谈判面铺得广一些。

(3) 千万不要主观臆测对方的观点和动机，千万不要代别人讲话。随意推测会引起对方的愤怒，而其结论往往是错误的。

相对地，在对方做相同的工作了解我们的谈判立场时，你必须向他们灌输你的想法，防止他们形成任何错误的观念，即于你无利的观念。小心谨慎地向他们传递你的要求信号，除了告诉他们有关你的想法的最基本的东西外，不要多加说明和解释，对方若向你提出询问，你的答案也要仔细挑选，防止泄露不应让对方了解的内容而让对方看清你的实质。

一旦了解了对方的真实期望，你下面最重要的工作便是比较你们双方的要求和利益，观察谈判桌上双方的实际情况，对谈判的形势和走向作出判断。

双方讨价还价初始阶段的愿望总是存在分歧，讨价还价者进行谈判的目的之一也就是要改变对方的期望，或者减少、消除彼此分歧，使对方向自己这边靠拢。双方分歧和差异的产生是多方面的，由于一方没有很好地理解对方的要求，或者由于不愿接受对方陈述是准确地反映了对方真实的要求而产生的“想象的分歧”，其根源在于相互间的沟通不够；由于一方故意制造“漩涡”而产生“人为的分歧”，比如，一方摆出某些姿态或提出某些报价，使自己在下面的谈判中有较大的回旋余地；由于双方利益和立场根本不一致，从而导致双方巨大的“真实的分歧”。

分歧的产生或存在是必然的，重要的是分析双方分歧产生的根源和原因以及差异巨大与否，由此来判断谈判的可能走向及自己的行动。一般而言，那些在谈判中因沟通不善或人为因素制造出来的分歧，在双方长时间的磋商讨论中自然会因了解的深入或者在相互的交涉、要求、让步和妥协中被逐渐消除而取得一致。但是，双方因根本利益和立场的不一致而产生的差异，如果要求相距过远，若没有双方的积极配合协调，作出让步，它很有可能使谈判陷入僵局，无法继续。

所以，面对存在的分歧，你应该根据实际情况作出选择：接受、拒绝或

者试着继续谈下去。一般情况下，谈判形势会令人作出第三种选择，双方准备进入下一轮谈判。双方都可以提出新的报价，或者从对方那里寻求一个新的报价，或者改变交易形式，比如，改变数量或质量，或改变交易时间及支付方式等，以使之更加适于成交。

在尽可能准确地分析双方的分歧、判断谈判形势之后，一定要谨慎分析对方的真正立场。我们所能掌握的情况，仅仅来自对方说过的话、说话的方式以及他们的谈判地位和一般行为准则，虽然我们已探测过对方的真正期望，也绝不能担保我们的分析一定正确。从某种程度来说，我们一直都是处在猜测中。事实上，经验丰富的谈判人员在第一轮报价结束时，就能琢磨出可能的成交范围；在确定和评价了开盘价后，就可以相当准确地猜测到双方之间最后可能达成的协议。

总而言之，在磋商开始时，我们就应知道对方的真正期望，然后判断谈判的形势和走向，找出双方的分歧，分析双方讨价还价的实力，并为下一轮的谈判作准备。这种准备工作应该是相当广泛的。

#### 4. 巧妙杀价

在谈判的一方报价之后，如果双方以往合作得很好，而现在仍能求同存异，关系融洽，则他们很快就可能达成协议。但在大多数情况下，对方未必会完全接受这一报价，这时候，他们关心的是如何向对方还价，以使自己获得最大的利益。

讨价还价过程中，我们会常常遇到一些摆出一副不允许讨价还价姿态的对手。他们总是说：“我们的价格和折扣都没有商量的余地了，在我们的交易中，这是最好的价格。”不要相信他们。

作为买方，第一原则就是要弄清对方是否握有对价格让步的权利，然后要设法使其让步。对方的报价连同主要的合同条款一旦向我方提出，对其全部内容包括细节部分都了如指掌之后，我们要透过其报价的内容，来判断对方的意图，在此基础上作出分析：怎样的条件才能使对方满意；怎样能使交易既对我方有利又能满足对方的某些要求。你应该从价格问题入手并且抓住对方讨论它，面对方则试图紧守其定价不放，直到后期才会松口。你应该把价格问题分离开来，自成一个独立的议题；应该调查其他人的定价并将他们与其相比较。

经验娴熟的买方开始时避开对方，去了解各种定价的范围，然后，他将从实力出发去讨价还价，与对方面对面地检查竞争条件，既然对方在建议中端出各种优越之处，他也有可能把相对薄弱的环节一起端了出来。

如果我方还价，还价的幅度应如何掌握？在其他各项交易条件上所做的针对原报价的变动、补充和删减中，估计哪些能为对方所接受，哪些又是对方急于要讨论的问题？……对比设想出双方最终可能签订合同的大致面目，这样，在谈判中就可据此把握谈判的总的方向和讨论范围。

一位先生打算给他的妻子买一辆“桑塔纳”汽车，但他没有急着去购买，他一直等待着，直到11月末市场冷清的时候，他才开始在代理商中找寻着，看谁有多余的地所需要的型号的汽车存货。他先后给三位汽车代理商打电话，询问他们最优惠的价格。大多数人都没有暴露自己，这是完全正常的，但是这位先生已感觉到在15万元的市场零售价下，他有可能压价4000元。

然后，他打破了“如果要想得到的多，就要去找最上头”的原则，他随

便走进一处只有一位店员负责的分店。他向那位店员说道，他正要和一位给他非常特殊优惠的竞争者签约。他说，这竞争者有些多余的存货，急于把它们脱手。他还告诉售货员，随着利率上升，在库房中保留一辆汽车会付出很大代价。他说他相信不会找到比这更好的买卖了，并且准备转身就走。谈话时，他尽力使得气氛轻松、愉快。这位店员问他究竟想便宜多少，他回答说8000元。店员请他暂时别做决定，等她请示一下她的经理。最后，这位先生如愿以偿地以比通常价格便宜7000元的价格买下了一辆汽车。所以，我们告诫讨价还价者，如果你想得到便宜的交易，你同样需要使卖方对你产生兴趣。

如果你向对方要一本费用分类明细帐，而他们竟然愚蠢地把它交到你的手上，你就可以采用以其之矛攻其之盾的对策了。也许在哪个地方，也许由于某种原因，他们价格中会漏掉一点东西。你可以询问他们关于某些特殊功能所需要的费用，在对方没有告诉你之前，你必须耐心地等候。应该注意的是，在他们向你开价、给你费用分类帐单的同时，你要拒绝供任何东西。如果你不够谨慎，他们就会结束谈判。

假如对于对方的报价你一时难以立即作出适当的判断和回答，而对方又逼得比较紧的话，不妨采用拖延的技巧，为自己赢得时间来考虑。但是要注意不要把对方弄得太恼火，以致于他们认为你太难共事了。因为，如果他们不再有兴趣与你打交道的話，你就不可能有好交易可做了。所以，一定要表现出个人的热情和温暖，保持一种良好的朋友关系，而千万不要让讨价还价把讨论弄得剑拔弩张。作为买方，一定不要将卖方敲打得太厉害了，否则卖方就会掘壕固守。

你应当巧妙地将对方在这一场交易中可能赢得的好处一份份地加到一起，并把这一点灌输到他们的意识之中。

但是，如果通过对照发现双方所开条件和要求差距太大，我们仍可以拒绝对方的报价，也可以继续同对方谈判。我方可作如下选择的建议：

(1) 由我方来重新报价。

(2) 鉴于双方对这笔交易的看法过于悬殊，建议对方撤回报价，重新考虑一个比较实际的报价。

(3) 对原报售价暂不做变动，但对其他一些交易条件，如数量、品质、档次等做一些变动。

我们应该明白，双方在让步问题上保持一定的弹性，正是讨价还价得以进行的基础，为了掌握好分寸，我们一定要做点准备。

随之，我们可以采取一些具体的步骤，以保证我方在还价过程中的设想和意图得到贯彻。

(1) 列两张表。一张包含我方原则上不能做出让步的问题和交易条件，可以写成合同条款的形式；一张则包含我方可以考虑让步或给予优惠的具体项目，最好附上数字，表明让步的幅度和范围。但是，千万不要轻易地让步，以免对方不劳而获，应尽量削弱对方的声势，不要让他轻易得逞。

(2) 列一张提问表。以便会谈中掌握所提问题的顺序。什么时候说什么问题，有时是有一定成规的。

(3) 一场谈判往往旷日持久，需要许多回合的会谈。在还价阶段每一回合谈判开始时，要努力造成一种新的气氛，根据需要随时调整并提出新的会议议程。

当然，你也要恰当地把握时机，在你已安排好後，就可以总结了。这时



要确保对方的情绪正处于高峰，然后可以告诉对方，你的要求是什么，而对你的最高要求只提一次，可以允许对方暂时走开去习惯一下这种思路。你可以敞开讨价还价的大门，同时确保你是基于满足你的要求的主张去向他们“推销”的，也可以在你的论据中加入一些各方面的原因。你可以向对方指出某些工作的价值，如减少库存、改善现金状况、腾出场地增加生产、保持劳动就业、提高威信、改善销售地位，如此等等。

不管你要买何种东西，切记要向对方问好价，否则，你就要陷入一种“先买东西再谈价钱”的圈套了。

## 5. 应用压力

科瑞尔是一个精明能干、年轻的谈判人，艾文斯已从事谈判工作多年，有丰富的谈判经验。他们两人在很多方面都存在较大差异。

科瑞尔非常聪明，他总能觉察到许许多多争得1元钱的可能性，而与科瑞尔相比，艾文斯则显得有些笨拙，他似乎对为1元钱而斤斤计较的作法不以为然；科瑞尔看问题很准确，他反应敏捷，能够迅速理解所听到的东西，而艾文斯的反映比较迟钝，他常常在同一个地方不停地绕圈子；科瑞尔的推理性极强，并且想象丰富，总能在谈判桌上提出层出不穷的设想，艾文斯思维混乱，理性思考能力差，而且，他总是难以提出任何积极的倡议；当科瑞尔感觉对方在某个议题上有过分的要求时会立即反击，在这方面艾文斯却总说“我们该怎样对你的老板说，才能让他明白这样做对我们来说是多么的困难”；科瑞尔在谈判中常常表示他是多么地希望能与对方做成这笔交易，而艾文斯却表示，若要按照他的要求成交是如何的困难。

总之，科瑞尔是个聪明伶俐的谈判人，但是他却总让人感到惧怕；相反的，艾文斯却显得和蔼可亲，他常常使对方觉得自己是个相当能干的人。事实上，在真正的谈判中，人们总是对艾文斯作出很大让步，而对于科瑞尔，则常筑起一道墙。

大多数的人都希望让别人以为我们自己很聪明，当我们必须说：“我不知道！”或者“请再说一遍！”的时候，却总是感到难以启齿。其实，“愚笨”就是聪明，“聪明”却往往就是愚笨。表面上显得相对地迟缓和鼓励对方采取主动的人是城府很深的，而那些总表现得果断、能干、敏捷、博学或者理智的人并不见得聪明。所以说，聪明人不是去战胜别人而是去影响别人。

讨价还价的过程要求我们改变对方的行动，要求我们制约他，使他按照我们要求的方向移动。如果想让对方按照你的道路运动，那么你必须理解他，能感觉到他想要于什么。当他同意你的观点时，要给予支持；而当他不同意你时，就不要支持他或给他设置一点小小的阻力。有证据说明，当一个讨价还价者被放到一批十分宽广的选择面前时，他将更大程度地关注理性因素。在这一阶段，他心目中需要的是一种精细的。经过测算并已经量化了的方案，在讨价还价的开始阶段，这种方案也会使他动心。但是，如果选择范围逐渐缩小，他的个人目的和感情的成份将届于支配地位，其中包括他和对方的友谊，他们双方之间业已建立起来的感情纽带。当最终决定很棘手时，这些因素对于走向结束阶段将变得很重要。虽然在双方之间并没有建立起亲密友好愿望的情况下，交易也有可能完成，但是，这种情况只有在较弱一方显然没有任何其他选择时才会发生。大多数边际交易，则需要靠业已建立了较强联系的一方进行促进才能取得成功。所以说，谈判中力量的使用是非

常重要的。

讨价还价是一种包括力量关系在内的社会交换。在进行讨价还价时，力量总是相对的，它不能用精细的概念来描述，也不能被确切地量化，尽管我们可以权衡某些因素，或能大致估计出相对力量的大小。力量的观念存在于每个讨价还价者的心目中，它相对于对方假想的力量而存在，某个人可能认为他的地位在这一组谈判中比较虚弱，但在另一种情况了，他的地位又显得强得多。

对讨价还价双方力量的估价是至关重要的，因为由此可确定需求的势头。强度及方向性。为了估价你自己参加讨价还价的力量，比较一下你将会得到的结果是十分重要的：如果你付出的代价大于你估计的可能从谈判中得到的好处，那么你具有较强的讨价还价力量，这是因为就目前的情况看你并不想成交，你大概宁愿选择另一个替换性方案，或压根儿就不想做这笔生意；如果你觉察出的好处大于你付出的代价，而且你得到这些好处的机会也很好，那么你的谈判力量是弱的，其原因在于你很想成交，而你全部的力量则取决于对方想做这笔生意的程度有多人。但是，在这里潜伏着一种危险，总存在这么一种可能性，即由于某种原因对方可能不很好地履行他的诺言或你的好处无法兑现。对方的工作任务正是要把你的期望建立在他提案的基础上，与此同时将试图阻止你在能力所及的范围内找寻替代方案。他会使你知难而退，反之仅仅允许你觉察到他希望你觉察到的东西，其实，你也以同样的方式。怀着同样的意图表达你自己的意思。

当然，在讨价还价初期，还应当对对方的讨价还价力量进行估量。请密切注意对方的一些表示高级地位的标志：豪华的汽车。私人汽车司机。奢侈的办公室、前呼后拥的秘书及令人肃然起敬的头衔等，所有这一切，他都是为了抬高他的地位贬低你的地位从而削弱你讨价还价力量而设计的，只有那些名副其实的大人物或者名副其实的骗子才采用这种地位标志来确立其讨价还价的力量，所以，在估价对方讨价还价力量的时候，仅仅从他们的外表标志判断是不够的。

对双方讨价还价力量的估计不能由精确的计算来度量。每一方面都面临着对对方的了解不全面的情况。就如同建筑在逻辑基础上的成分一样多，讨价还价同时还建筑在感情基础上，因此，人们倾向于凭他们从对方获得的印象，即从对方的行为举止获得的印象来判断相对的讨价还价力量，这是一桩涉及到人为判断的事情。为了估计对方的力量，必须弄清楚：如果他们不和你做生意，他们将失去什么；如果他们的确和你做这笔生意，他们将不得不放弃什么。

在做任何交易之前，一方或另一方都以为自己更能控制对方。在交易的各个阶段上，力量会不断地从一方转到另一方，并再一次转回来。围绕每一张谈判桌就会有一番争夺控制权的文明战。

准能在对方尚未关注之前就开始行动，准就会取得极大的优势。他可以下露声色地凌驾于对方之上，调查行情，准备资料并立即把自己置身于一种支配地位上。李先生欲购买黄先生的房子时，他并没有立即去拜访他。他拜访了黄先生的邻居，查看当地的学校和商店，他询问该地区其他相似的房产而且得到了价格对比。然后，凭借这些情报，他采取了行动。黄先生所给出的每一个好处，都由于他本身地位的虚弱而被抵消掉。李先生掌握了控制权，因为他掌握了情报。应该用什么做法来对付这种事先掌握了情况的对手呢？

向他提问，而不要表态。要让对话显得很放松，直到他把他所知道的大多数情况都透露出来为止。

在讨价还价进行过程中，双方相对的讨价还价力量在不断地发生着变化。如果讨价还价中没有任何承担义务并表示，那么讨价还价力量会保持原样而下发生变化。不管是谁做出让步，当他表示他需要向对方提供什么东西时，他的讨价还价力量就会被削弱一点。然而，如果双方都不做让步，那么讨价还价将导致僵局而无任何进展可言。

讨价还价者也可能通过削弱对方的地位来加强自己的相对力量。他可以变得有点吹毛求疵，也可告之对方若不和他做生意将有何种损失。这需要高得多的技巧和加倍的谨慎。从对方身边走开是需要勇气的，相反走近对方时就要容易得多了。加强讨价还价者的力量，可以通过培植本身的实力，提高自己身份，通过自己的建议转告对方利益之所在，以及在对方心目中建立自己的可以信任的形象等方法来达到。这种做法中含有推销、说服和教育的意味。

讨价还价过程中总是那些最强有力的人主宰着讨价还价条款。讨价还价的技巧、经验和学问，以及对对方的了解，所有这一切和讨价还价的性质完全无关，但都会给讨价还价者增添力量，正是这些内容使得关于讨价还价双方力量关系的相互作用变得如此有声有色，而且是如此地有必要。

## 6. 妙用说服

重要的是，为了改变对方的讨价还价行为，首先必须改变对方的态度。我们应从对方预先的设想、已有的信念。所需与所求等为出发点，并推动他们向着我们的建议方向移动。每件事情都有两面，每一次交易也都有满足和不满足的因素在内，双方也都会产生一些需要克服的反对意见，交易之能否成功，很大程度上就在于你如何去面对反对意见，这就取决于你如何在交易中为自己争取到足够的讨价还价力量，并且巧妙地运用你的力量去影响。改变对方的观点。

孟先生的妻子视力不太好，她使用的手表的指针必须长短针分得非常清楚才行。但现在这种手表非常难找，他们费尽心力，总算找到了一只她能够看得很清楚的手表。但是，坦白地说，那只手表的外观实在相当地丑陋，很可能正是因为这个原因，这只表一直卖不出去，而且，它的标价 200 元也似乎太贵了点。

孟先生告诉卖表的商人说，200 元太贵了，但商人却说这个价格非常合理，并且告诉孟先生这只手表精确到一个月只差几秒钟而已。孟先生告诉钟表商时间的精确与否不很重要，为了证明给他看，孟先生还拿出了他妻子的旧表让他看：“她戴这只 50 元的表已经 7 年了，这只表一直是很管用的。”但是商人回答说：“噢，经过 7 年后，她也应该戴只名表了。”当孟先生指出这只手表式样不好看时，他又反驳说：“我从来没有见过这么好的专门给视力不好的人设计的手表。”最后，经过一番讨价还价，他们最终以 150 元的价格成交。其实，一旦你抓住了要诀，你就可以具有自己的力量，可以很圆滑地处理对方的反对意见，说服他们同意你的观点。

所谓说服，是指在谈判中让对方认识到自己真正利害关系之所在。可以借助于对方的逻辑感，可以诉之于对方的感情，也可以投合于对方的价值感。练习下面的步骤，你可能会发现它们是有效的，它并不是进行说服工作的唯

一途径，但它是一条较好的途径。

(1) 首先应指出问题。

在与顾客谈判之前，记下你所能想到的一切。你所提意见之中所包含的好处，在这个阶段，在他没有从自己的机遇的角度看到它们之前，暂时还没有什么用处。只能是通过提一些试探性的问题，来找到对方问题之所在。

(2) 商定解决方案。

要和对方一起工作，并设法使对方同意你提出的解决他的问题的总体建议。方法是：当他支持你的建议内容时要鼓励他，并怂恿他在这种情况下表态；而当他提出异议时要退却或提出反对。

(3) 选择主要的利益。

只选择在适合于你已列举的解决方案的建议中对他有利的部分。你的资料公开得越多，你的地位就越弱，其他好处应备而不用，以对付他的阻力。

(4) 对你所说的话提供充分的证据。

这是一个非常重要的阶段。为了支持你的观点，尤其是当你谈到你的服务质量时，要给对方提供证据，如表格、数字、各种曲线图、草图、图片、试验结果、研究数据等。必须描绘出你的东西在哪些方面是最好的，并对你说的话提供某些证据。否则，他会暗暗地想：“这一切我以前听得多了。”

(5) 取得对方的赞同。

要让他和你走一条路，如果他想走回头路进行抵制，你就重新把问题再提出来。你应该在下一阶段到来之前确保他能持赞成态度。

(6) 把他的代价缩小到最小限度。

把他的代价铺得很开，并把它和另外一些小额费用进行比较；把对方的代价在时间上拉开，掰成小块。不要在这一阶段徘徊，而要立即进入下一阶段。

(7) 给他一个额外的好处。

要在关于对方的代价的说明以后立即引出这一项利益。

(8) 最后，把赚取的利益总加起来。

把他到此为止的所有利益都加起来。并和他一起算出他所获得的毛利；要把这个毛利按一个很长的时间范围来进行累计。

当然，在说服对方的时候，一定要让顾客知道你很清楚他的观点。对方在讨价还价时会作出一系列反应。首先我们必须对对方进行评价，既把他们集合起来做为一个整体评价，也把他们分散为一些单独的个人进行评价。而后，我们再给对方一个刺激，这种刺激通常是以一种能吸引对方的建议书的形式出现的。我们向对方提出的建议书中所提到的一些好处，可以起到这种刺激作用。这会吸引他们做出一个响应。从这一点出发所进行的交换，将涉及到一种塑造对方的响应，使之朝我方观点发展，同时，他们也会想塑造我方的响应，使之朝他方观点发展。

这种塑造过程可以通过正面强化来进行，偶尔也可以通过反面强化来进行。所谓正面强化，即当对方说的话于我方方案有利时，我们将给对方以鼓励；而所谓反面强化，即当对方不支持我方方案时，我们就给他们设置阻力或后撤。这种“教导”对方的过程决不是单向的——在我们向对方施加作用时，对方也向我们施加作用，而我方这种由想象对方进而产生共鸣或同感的“学习”过程则是通过观察对方的谈判行为而进行的，这将影响彼此的将来行为。

其实，除了对谈判人员施加影响外，还能对谈判形势施加影响。在谈判需要引导对方向预期的成交方向努力时，我们可以向对方提供一个相似的但对他们更力有利的交易、更优惠的条件、不同的计划与成交方式，或提供对交易的不同评价方式来影响谈判的形势。此外，采取“制造漩涡”和“边缘政策”的战术，也可以影响谈判的形势。

采取竞争性谈判的对手们，彼此都清楚地知道对方在某程度上玩弄“制造漩涡”的游戏。他们希望对方这样做，甚至很敬佩那些能把这种手段最大限度地使用出来的谈判人员，但这种游戏通常要冒失败的危险。

使用这些手法是有技巧的。如果在我方看来，对方的态度很不现实，要想继续谈下去，我们自己就不得按常规行事时，就更需要有这方面的技巧。这时，我们不能太快地做出让步，否则，如果我们让步太快，他们就不会把这种让步当作一回事，而想夺取更大的胜利。

当然，在采用这些技巧时，绝不能让对方识破。我们要不动声色，让人信服地进行谈判，尽管这样做带有一定的冒险性。

## 7. 压力与反压力

在讨价还价过程中，交易双方总是在互相考验对方、互相试探对方，尽管这可能是心平气和的。他们会互相试探对方的正直、对方的诚实、对方的技巧、对方的实力，来寻找对方的弱点。这种考验或试探具有极大的狡猾性。要小心提防那种自己似乎是毫无戒备的诚实的人，他很有可能正在迫使你吐露自己的机密；不要相信那些对任何事都表现得心不在焉的人，他现在也许正在迷惑你，回忆你的答案是否前后一致；如果对方对你表现出过份的热情和殷勤，千万不要轻易地就被他们打动，他可能正在增强其交易的实力并且落实提出的保证。同时，密切地注视那种给你看他收到的指示，或者向你诉说些悄悄话，或者向你解释他的规则的人，他们正在试图打动你，给你施加某种无形的压力，迫使你很轻易地做出让步，这样你就掉进了他的陷阱。

所有这些策略都是那么地和缓，它们是如此轻松，总是在令人毫无知觉的时候被使用，以致于许多人都不会去注意。每一种策略的目的都是要从你这里获取信息，或者影响你对这笔交易的企求，或者对你施加社会控制。它们都是策划来增加对方的实力，并且消耗你的实力的。

在某种程度上，压力与对压力的抵御都是有好处的。对方总是会不断地对我们施加压力，对我们和我们的布局进行试探。通过对我们所说的东西表示抵御，通过对我们施加压力，使他们在澄清思路的同时又进行了试探。在讨价还价过程的开始体验到最恶劣的压力乃是漠不关心，讨价还价者总是认为最难对付的人是那种什么都不知道的人。他对你所说的任何事情都很迟钝，他很满足于既得之物，因而没有什么能改变他的想法，你必须让他看出问题，才能使他走出一大步。

### (1) 施加压力

讨价还价过程中，有时候为了达到某种目的，我们需要向对方施加压力。施加压力并非如我们想象的那样简单而容易，压力的施加有一定的技巧和办法，不加以注意，有可能适得其反。如果你施加的压力太大，这会成为对对方的一种惩罚，结果将会是灾难。你向对方施加的压力会慢慢地建立起一种抵抗力，并一直达到某个临界点，超过这一点以后，任何逻辑和推理都不再适用，代之而起的是感情的反应。

通常，施加压力有三种方法。

第一种，在进行交易时要不断地保持明显的竞争。你能得到的选择越多越好，一直到某个限度为止。到了某一阶段时，为了向对方施加压力，代替方案越多越好。很多杰出的供应商在政府或地方当局的项目中，主要是靠竞争意识取胜。

第二种方法是，经常地抵抗或反对对方，持续地引起对方的反对和不满。在不让对方产生故意的情况下，有人情味地温暖地施加压力，同时辅以你个人的关切和鼓励，对方有机会就会慢慢把自己的期待降到最低，应该使对方清楚地看到能得到什么样的回报和补偿，但不允许他们做互相交换的让步。

第三种方法是，削弱对方的地位。为了达到这个目的，你必须谨慎从事，操纵对方。如果你能占有优势的话，事情就更好办了。

史密特是英国最主要的仪器联合公司在帐目方面讨价还价的主要发言人，罗斯得则是该公司最大的独立客户。史密特必须通知罗斯得，明年他们对罗斯得的全年销售额的优惠折扣将有所降低。

史密特首先做的是用相当激烈的语言谴责说，在上一个月，罗斯得的仓库经理拒绝接受已与史密特的总部办公室商定的几千箱货物。罗斯得表示非常抱谦，保证要过问此事。

两个星期后，史密特来看他，并且告诉他有关降低折扣率的事情。这是一次非常艰难的谈判，不过史密特达到了自己的目的。史密特还说如果上次拒绝收货并不认错的话，以后的事情就将非常的糟糕。

实际上，我们还有一种新的办法有效地施加压力给对方，那就是出其不意地让对方看到令人惊奇的事物。许多谈判者认为使对方惊奇的事情，在短时间内确实有让人震惊的力量。在能够抵抗这种震惊以前，你最好先知道可能会遭遇到的各种问题。

令人惊奇的问题：例如，新要求、新包装，新让步，高明的战略、谈判地点的改变、对方的坚持、风险的改变以及争论的深度。

令人惊奇的时间：例如，截止的日期、短短几天的会期速度的突然改变、惊人的耐心表现、彻夜和星期日的商谈。

令人惊奇的行动：例如，退出商谈、体会、推托、放出烟幕、情感上突发的激动、不停的打岔，坚定的报复行动、力量的展现。

令人惊奇的资料：例如，争论的深度、特殊的规定、新的具有支持性的统计数字、极难回答的问题、别致的回答、传递消息媒介的改变。

令人惊奇的表现：例如，突发的辱骂、愤怒、不信任、对于个人智力和正直的人身攻击。

令人惊奇的权威：请出高层权威人士。

令人惊奇的专家：介绍著名的专家或顾问。

令人惊奇的人物：例如，买主或卖主的改换、小组中新队员的加入、有人突然不见、高阶层主管的出现、地位高低不同的差别、老板的出现、高大而令人生畏的人、“白脸”与“红脸”的策略、女的商谈者、对方缺席以及识到数小时、愚笨的人等。

令人惊奇的地方：例如，漂亮豪华的办公室、令人不舒服的椅子、没有冷气或暖气的房间、有孔洞的墙壁、嘈杂的地方、大会场等。

遇到令人惊奇的事物时，克服震惊的最好办法是让自己有充分的时间去想一想。不说话，暂时体会。谈判并不是宣战或法庭上的打官司。在没有适

当准备之前，最好不要有所行动。

## （2）抵御压力

如果你已知道对方要对你的建议提出强烈的反对意见，你应该遵循一种基本原则，即在你自己的提议中先把这个问题提出。

你可以用反问式问题来初步探查对方为什么抵御。比如说：“您为什么要这样说？”或者“您心中的念头究竟是什么？”提出这些问题的目的是检查在对方的抵御后面隐藏着的动机。比如：有可能存在某些误解，一旦你要求对方重新阐明立场，这些误解就有可能澄清。对方也可能是仅仅找一个借口，而回避答复真正存异之处。讨价还价者应该总是对准对方真正的反对意见，通过提出反问式的问题来逐步把它们揭示出来，绝不要围着那些借口和托辞兜圈子，因为一种托辞往往会变成另一种托辞。

对方是不会把真正的反对意见昭之于人的，他也许会感到，这样做会揭了他的老底。他也许是在施加压力逼迫我方改变条件。这些情况都要求讨价还价者利用提出的若干反问式问题，来调查和分析对方真正的异议所在，并相应地修改己方之提议；同时，还会给讨价还价者留出思考的时间，它把压力反过来施于对方。讨价还价者下一步的目的是避免龃龉，有一种简单的办法可以做到这一点，那就是表面上附和对方进行抵御的权力。

人类是非常善于反唇相讥的，如果有人受到攻击，他一定会反击，而他下次受到的新攻击也会更强烈、更凶猛。因此，作为讨价还价者，我们有必要用表面上的附和的办法来转移对方在开始的攻击矛头。在对对方的思路进行分析和理解的过程之中，使用表面上附和可以使讨价还价者避免许多口角，但仍有充分的自由去采取他所希望的立场。

讨价还价者一种最常用的技巧就是先向对方提出反问式问题，然后接着说些类似于这样的问话：“噢，我已经知道，这可能引起了您的关注，但是您是否认为……”这种简单的表面上的附和和其他人观点的作法将会避免许多争执。没有必要将谈判气氛弄得总是这样紧张，感情用事、争论、反击、愤怒都是无济于事的，反而有可能激怒对方，你将一无所获。重要的是要澄清问题、避免争执，请求对方将其观点说得更完整、更透彻一些，这可以缓和紧张气氛、澄清问题，并且可获得思考的时间。这种拖延的手法在很多讨价还价场合中都是很有必要的，“有些事情留到后面再讨论”等等在很多情况下都是有效的，尤其是在矛盾重重的讨价还价形势下更是如此。

有时可以请第三者来干预一下，引用他人在同一问题上的经验作为参考，这是另一个比较好的途径，但你应当选用可以提高讨价还价者声望的人的经验为例子，请你的老板、你这一方面的专家或者一位仲裁人，利用第三方人员的逻辑对付对方。

总之，不要坐视对方向你施加的压力，应该以你自己的立场和方式进行抵御，或者巧妙地将他们施加给你的压力转施给对方。

## 8. 胡萝卜加大棒

当你明白你的要求在强硬的对方那里靠恳求不可能实现时，那你不妨换换脑筋，用另一种方法试试，即抓住对方的要害。这方法要求早作准备，利用你的计划创造机会，削掉对方的锐气，再提出你的要求，往往会很轻松地拿到你过去拿不到的东西。

在金融业发达的伦敦有一家小银行，这个银行有一个比较重要的客户。

公司的经理很想从银行那里得到一笔可观的贷款，而银行却不肯为他提供这个方便。公司经理对此已有所了解，他撇开了一般的常规作法，没有用恳求的方法，他制定了一套高明的计划，并立即着手实施了。他让会计打电话向银行提出谴责，抱怨他们的一些小过失，当然是要言过其实才行，业务原本有些清淡的银行果然表示了歉意。接着，当一次银行对公司的业务稍有延误后，他再一次抱怨，如此在持续的一段时间里，银行不断听到这家客户表示不满的声音。气氛已造就，银行主管以为必须向公司经理亲自去道一次歉才过得去了。这时，公司经理又抓住一次好机会，公司的一笔收入银行未能及时记入公司账户，这是个不算小的错误，于是公司经理亲自出马了，他用电话向银行主管传达了愤怒的信息，银行主管有些坐卧不宁了，不知道会有什么厄运等着他。

公司经理觉得时机已成熟，他向银行表示希望得到一笔贷款，要求利率比市场利率要优惠一些，而银行这时实在有些像惊弓之鸟，害怕受到另外的打击，自然很爽快地答应下来，随后这笔交易就达成了。公司经理长时间精心准备的讨价还价战术终于得到了回报。

但是使用此战术的朋友请注意，这种方法对同一人不能多次使用，回为压力过多，可能会使对方产生抵抗的意识，那就可能会收到适得其反的效用。

还有一点极为重要的是，事先进行的准备必须精密周到，尽一切可能了解对方，他的境况如何，压力何在。这些都对你策略的成功与否起决定作用。

## 9. 避实就虚

当对方有强烈的反对意见向你提出时，请花一点时间好好思考一下。反复地分析这些问题，从中寻找进一步的信息，请对方作出解释，让他告诉你他希望要什么，所有这些信息都有助于加强你的讨价还价地位而削弱对方的地位。

把分析过的问题加以筛选，避过绝大多数的压力作用点，而仅仅处理那些你有足够把握处理的问题，认真地加以研究、解决，避实就虚，通常情况下对方也就不会在其他问题上追究了，对于对方的观点或反对意见不应毫不留情地一概反驳，这样会激怒他们，为讨论设置障碍。

在一次国际投标中，一字美国建筑公司相信自己在技术方面占有优势，他们与工程主持人召开会议讨论这一问题，主持方很圆滑地说出一番于美国建筑公司不利的話：“我们非常愿意与你们合作，说心里话，我们是很倾向于你们的，虽然其他几家公司情况也很不错，我们希望能让总的成本再降低10%，这可能会给你们带来一些损失，关于这一点我们已通知其他公司。但迄今为止，我们还未作出决定。你们是否乐于接受这个提议呢？”美国公司没有立即作出回答，他们要求暂时体会。

当大家再次回到会议桌前时，美方公司并没有就主持方所提问题作出回答，而是建议修改一些工程项目，缩减一些他们可以避免的开支，这建议引起主持方的反应，他们要求不能作任何改动。于是讨论围绕工程项目的问题展开了，显然，建筑公司在这方面还有发言权，他们仔细讲解应如何改变工程项目，从而使主持方在不受任何损失的情况下，使成本降低到超过10%，得到的好处很明显要比单纯降低付给承包工程的公司的价钱还要多。会谈结束时，双方都达到了自己的目的。建筑公司在价钱方面未作丝毫让步，主持方也获得了自己所希望得到的额外利润，这可以说是个皆大欢喜的结



局。

在谈判中，建筑公司很好地使用了避实就虚的战术，他们装作没有听懂主持方的意思，而绕开了对他们不利的二面，把对方吸引到自己的势力范围之内，以合作的态度、认真的工作推出他们合理的方案，使双方都能乐于接受，显示了其诚意，也取得了对方的好感，最终达成了协议。

### 10. 捕获战机捷足先登

商品经济社会里流行一句格言：“时间就是金钱，”获取信息速度的快慢往往决定竞争的成败，因而抢夺时间在竞争中具有特殊的意义。信息、速度和效率是现代贸易工作者必须牢牢掌握的三大法宝。

实力雄厚的光大实业公司有一次获得了一个有一批转手汽车出卖的信息，可是这条信息像天书一样无头无尾。人们既不知道这批汽车在中东还是在欧洲，也不知道是什么型号，数量多少，价格如何，对于这个扑朔迷离的信息，光大公司业务人员立即着手进行查访，迅速弄清楚了消息的原委：

在遥远的智利，一家即将倒闭的铜矿为了偿清债务，将事前订购的美国“道奇”、德国“奔驰”等各种型号大吨位载重汽车、翻斗车 1500 辆，全部折价拍卖。光大实业公司董事长看到了这份报告。与此同时，此消息在东亚、南美洲乃至全世界已经众所周知了。1500 辆折价待售的新车，诱惑力实在大得让人心动。光大董事长知道，在这种关键时刻，时间就是胜利，他立刻派出采购小组，并给予决策权，一场迅雷不及掩耳的闪电战紧锣密鼓地展开了。

光大公司采购小组和技术专家立即前往智利，对 1500 辆新车进行了严格的检查，逐一作了技术检验。结果表明，质量完全合格。接下去采购小组又马不停蹄与智利卖方进行了一番讨价还价，卖方终于以原价 38% 的绝对优惠价卖给了光大实业有限公司。仅此一项就为国家节约了 2500 万美元的外汇。

这场闪电战打得实在是很漂亮，从发现这个信息到做成这笔生意，仅仅用了三个月，使竞争者连出击的机会都没有获得。

准确、迅速地收集信息，高效率的工作和最关键的当机立断，是商战取得胜利的三个重要因素。机遇只眷顾那些勤奋的人，为应付紧急情况必需早作准备，在平时就要注意养成良好工作习惯，提高判断能力。

### 11. 90% 与 10%

有一些无声的线索可以帮助我们观察对方、研究对方。举例来说，我们很可能相信一个眼睛对我们直视的人，而不相信眼神飘忽不定的人，我们也很可能同情那种说话面带微笑的人，而不同情面无表情的人。但这也许是错误的。如果冷静想想那些谈判人表演如此之过分，以及他们运用技巧如此之娴熟，毫无疑问，这是犯了判断性错误。

任何看过水门事件听证会的人都感觉到，每个证人的证词都互相矛盾，可是每个人说话时都面不改色，甚至连眼睛都不眨一下。你知道他们中间必定有人在说谎，但又是谁呢？行为语言在这里一点儿也没派上用场。

近年来行为语言的研究大为盛行。人们之所以研究行为语言，乃是希望能够借此看透别人。有些专家非常热衷于那些无声的线索，并建议注意更多的微妙征象。例如，对方双手交叉，据说是对你所说的话表示异议。还有人认为，观察眨眼的速度变化，也是一种无声的线索。大多数人一分钟眨眼 4 ~

8 次。在某些情况下，特别是紧张的时候，眨眼的速度会加快。因此，有些专家建议，谈判人员应多注意眨眼速度的变化。

行为语言可以说很有趣，但是它并不是商谈，行为语言并不像它所形容的那么有用。实际上，它非常地含糊、容易遭人误解并且相当主观。被观察的人很可能反而比观察的人看得深刻些。

据一大部分商业谈判的实战人员的经验，依靠这种方法来了解对方正在思考的内容实在不能称之为有效。就观察眨眼速度的变化而言，简直有些愚蠢。因为，如果一个人的精力都浪费在观察上，就无心倾听对方的发言，有时甚至一个字也听不进去了，而且，即使注意到眨眼速度有变化，人们也不可能准确理解其含义。因此，我们得出结论，观察眨眼速度变化纯属浪费精力。

在洽谈中的确也是存在许多无声的信息传递的，诸如情绪、步履、积极性、精力、情感等。你留心观察对方感情状态的信号，他们所采取的方法可能会告诉你他们是处于紧张状态还是放松状态；他们把自己置于离其他人（包括你自己在内）多远的地方——这一距离也许是为了向你提供对方友好程度深浅的线索。他们眼神显现出他们是正在与你全力周旋，还是正在准备撤退。这些人们是可以装出来的，他们也许是为了迷惑你，也许是为了向你传递信息，达到与你沟通的目的。

然而花费很大精力观察别人行动的做法未免有些太不值得。

## 12. 保持距离

在面对面的会晤中，较强的一方几乎总是做出某种让步。与选择时机有机地结合起来，保持一定的距离就成为谈判策略的一个重要的基本构成成分。

如果对对方及其要求知之甚少，就将处于较弱地位，这种地位使你难以确定自己的目标，在这种情况下，要建立讨价还价力量，必须接近对方，尽一切努力在各层次上去接近对方，增加你可能施加的个人影响力。

有些大公司被有些人认为是最难对付的，他们往往会使对方在没做任何事先准备的情况下做出承诺，而巨在价格方面你无法取得讨价还价的余地，作为企业，要想摆脱这种控制是极难的。

然而，这种条件下，准备工作应该在作成交易之前就进行。设法与有关人员进行会晤，说服他们把他们的要求变为你们企业、公司所能满足的要求，并非每个公司都能做到这一点，但许多公司确实这样做过。他们所做的就是把双方关系的非正式味道搞得浓一点，面对面地相会，让自己的企业被熟悉而喜欢。

与此相反，如果你只是交上一份报告，用书面的方式来处理这些事，严肃的气氛越来越浓，毫无疑问，这样做只会替对方赢牌。

另一种情况，当保持某种实力，地位显得有利时，你应该不让他们接近你并采取拖延战术。让他们把一切写在纸上，迫使他们表态，而不是迫使你表态，或是使用电话商谈，双方只闻其声不见其面，它可以帮助你：

（1）果断地说“不”，在看不到对方的情况下，易于表达自己较强硬的立场。

（2）可以限制彼此资料的传递，可以继续说话而故意不听对方的话，不给对方以诉苦和讨价还价的机会。

即使是面对面的商谈，也可以保持你与他之间的距离，摆出一副公事公办的面孔，把个人之间的情感交流降为最低限。拒绝对方把非正式的行为带进商谈中去。以保持你在讨价还价中强者的地位不被对方所瓦解。

### 13. 友谊万岁

所有让交行为都带有不真实的成分在内，表现出来的自我，也有一部分是不真实的，我们个人品质中的不光彩方面也被伪装起来了。有鉴于此，故意攻击对方的自尊心是相当危险的。除非你已谋划好要于用这种做法作为谈判战略的一部分，可是这种做法的副作用实在太大了，对我们而言，永远也不要这样做，它经常会带来一种强烈的无法估量的反应，而且不可避免地会招致反击和报复。

喜欢运用人身攻击的人，目的是想摧毁对方的自信，使对方处于被动挨打的地位。他们会名虑几种条件是否具备，比如：对方是否自我意识脆弱，一旦被攻击只能采取防徊而无力反击；和对方的交易只是短期合作，将来再无可能走到一起；这笔交易并不怕对方在执行过程中消极对待。

这种战术，在短期内也许可以奏效，但不尊重他人的人也不会得到他人的尊重。对于不讲道德的商人，不会有任何一个神智健全的人愿意去与他们打交道，一个短期的利益也许已使你失去了许多将来成功的机会。所以更好的办法是唤起人们的友好情感，以便当你必须坚持自己的立场时，你尽可以放心地坚持，而不必担心把关系搞坏。

如果你准备谴责对方的计划、公司或同事，你尽可以这样做。但你应表明，做为个人关系，对方是被排除在谴责之外的，他本人可能和其他任何人一样感到窘迫不安，但过错并不在于他本人。

谈判时，如果对方向你作人身攻击时，你如何处置这种尴尬的场面呢？你可以立即站起身走出房间，把尴尬留给对方；或者向对方上级提出抗议。你没有必要听他的攻击，你的行为稍微强烈一些也无妨，人们尊重那些拒绝被辱骂的人。

### 14. 伸出援助之手

如果谈判者的个人品质被别人喜欢，则会大大有利于讨价还价。在两个彼此喜欢和信任的谈判专家之间传递的信号是很容易被理解的。

而获得声誉的最好的途径是：如果有人陷入深渊，请递给他们一个梯子。当某人需要帮助时给他帮助，凭这一点，就可以使你得到任何金钱也买不到的忠诚。

经理里斯就是一个愿意递梯子的人。

巴斯特被人解雇了，他自己办起一家公司，但公司兴办之初几乎没有雇主，一切都让人灰心丧气。这时他接到了里斯的电话，请他承接一项业务。在此之前，他们只是在公共社交场合里谈过话。里斯要求巴斯特制定出具体的计划和各种材料，并要他把账单带去，巴斯特认为这很奇怪——绝大多数人希望他把账单寄出……不过，他自忖里斯可能想和他一起检查账单，所以他非常紧张，仔细地核计了他的财务报表，列出每一个项目，然后才去见里斯。

可里斯简直看都不看账单，他马上让秘书给巴斯特开张支票。

巴斯特不是这一带最有竞争力的代理人，但里斯却把这项业务送到他手

中并预付所有账款，只因为巴斯特的生活艰难。这种关怀一直延续了一段时间，直到里斯认为巴斯特的生意已兴隆，不再需要帮助。

用同样的方法，里斯还帮助过许多处于困境中的人，商业交往中这种充满人情味的帮助不会不使人感动，患难之中最见真诚。

巴斯特与里斯已多年没有业务往来，但里斯在关键时刻帮助过他，他从未忘记过这点，永远也不会忘记。在里斯需要他的时候，他尽一切努力加以报答。这一点任何人都会相信。

每件事都会有它自身的价值，这里的投资有隐藏的价值——超实效的投资。

如果你希望别人关心你，那么你首先要关心他，这也许更像一条生活中的交友之道，而不是一条商业原则。但是凭这一点里斯被视为这一带最信得过的客户。他得到最佳的质量，最好的供货，最合理的价格。他付款又是那么及时，你从不用担心会由于他拖欠付款而使你蒙受损失。

## 第三章 合理让步达成共识

### 一、合理让步

经过一番讨价还价之后，如果你已经不处于实力地位，双方的实力平衡关系已经达到了势均力敌时，这时的谈判就要考虑让步了。开始，在彼此互相接近阶段，双方互相比量对方，他们共同建立了彼此的实力关系，在开局时无论是报价或是还价，都是这种实力斗争的一部分。当双方都坚持己方的要求，而彼此之间实力又相差无几的时候，要让谈判有进一步的发展，双方都应当考虑该如何适当让步。

#### 1. 不要轻易让步

威尔斯夫妇新购置了一套餐厅设备，他们决定把旧的那一套卖掉，但旧的那一套状况还非常好，他们在报纸上登广告说愿意以 3800 元的价钱出售。他们焦急地等待着回音。一个星期内，有几个人打过电话来，但当他们看过后，不是认为它太大，就是认为它太小，或者说它太旧了。威尔斯夫妇越来越讨厌那套放在客厅角落的设备，他们急于出手，于是又登了一次广告。

很快，有一个太太打电话来告诉威尔斯夫妇，她很早就想买一套餐厅设备，但是它们却是那么昂贵。她询问他们那套设备的颜色后，表示她很喜欢，因为它和餐厅壁纸的颜色很相配，同时，她也表示对于“那个合理的价格”表示满意。电话挂断后，威尔斯先生很高兴，他认为这笔交易大有希望。

一个星期日清晨，这位太太打电话来说她一个小时内要来访。那位太太没到之前，威尔斯夫妇讨论该如何与她作交易，威尔斯先生认为要将价定得高些，而且小心地步步为营。他们最终定下了 3500 元的目标，威尔斯太太不太情愿地同意了，她其实心里认为只要能有 3000 元就可以了，她实在很想把这套设备弄走。

那位太太和她先生抵达以后，不到 10 分钟，威尔斯太太就面带胜利的微笑回来了。她如愿以偿地以 3500 元的价格完成了交易。等那对夫妇离去后，威尔斯先生问太太他们究竟出多少价钱，威尔斯太太十分懊恼地说：“我真希望你没有问我这个问题。他们出价 3500 元，我冲口就说：‘我接受这个价钱’。其实，我很有可能得的更多。”

威尔斯太太的确应该懊恼，她在这场交易中犯了个十分愚笨的错误。那位太太似乎是个很好的人，她又很喜爱那套设备，同时钱和运输设备都准备好了，威尔斯太太认为和她讨价还价似乎不太公平，而且特别是 3500 元是她和丈夫事先定好的目标。假如卖不成，那套设备可能就要永远留在他们客厅里了。威尔斯太太的错误在于她答应得太快了，如果她能坚持一下，对方是会作出让步的。

事实上，人们总是比较珍惜难于得到的东西，在商场上也是这样。对方不会欣赏很容易就得到的成功，太容易得到的东西他们不会太珍惜。所以，假如你真的想让对方快乐，就让他们去努力争取每样能得到的东西。在遇到对方固执己见的时候，你应当聪明地学习抵抗的方式：先后退，继而倾听、思考，然后再慢慢地移动。除了不要太快便让步以外，也不要太快便提供给对方额外的服务，即使要作出让步，也不能作得太快。

永远不要接受最初的价格。假如第一次出价高于自己的期望时，许多人

常常会立刻接受。我们最好不要如此冲动地接受对方第一次出价，其实对方并没有想到就会以这个价格成交，他们是作好让步的打算了的，你这样快地接受他们的最初价格，非但不会令他们觉得满意，还会使他们有一种摸不着头绪的感觉，以为自己似乎出价太高了。不管在哪种情况下，太快接受出价的人总是错的。

固执己见，如果你能做到的话，有时是值得的，尤其是在处理重大让步的问题上。在战役中，你若掘壕固守，则宜早不宜迟，阻止对方在以后的阶段上从你那儿赢得更多的让步。在重大问题上千万不要先作出让步，这种让步的结果往往是失败，尽量早地让自己在这些重大问题上站住脚并坚持在这一地位上，这是很重要的。大多数的利益和好处总是跑到在重要问题上立场最坚定、战斗得最顽强的人那里去。

坚守住自己的领地，不要轻易让步，这一让步原则要特别告诫那些总爱对人作出承诺的人。人们对于自己的许诺，总是会尽力维护，一旦他们说了或者写了某些事情时，通常是准备要以行动来维护它们。很多生意是由口头上的承诺而作成的，“假如你这样做的话，我就会那样做”，有的承诺甚至不必说出来就能够为双方所了解。当你承诺某种好处给我时，你就可以在你的帐本上记下一笔，记帐使得整个商业界得以运行。一项承诺其实就是一个让步，它有打折扣的效果，人们在难以争取到对方让步时，总是争取对方作出一个承诺，让对方同意你的观点、让对方称赞你的产品和提供的服务、提出你的困难并让对方表示同情或者让对方承认你的其他竞争者的缺点，他们以后就难以有力地讨价还价了，因为他们一般地也不愿意推翻自己说的话。尽量争取对方的许诺，这其实也是一种让步；千万不要让自己轻易对对方作出什么承诺，或者把你每一个承诺都计算在让步中，让对方为此付出一定代价。

但是，我们常说承诺是危险，这种形式的让步一定要视具体情况而作出或接受，虽然一般来说，承诺是有效的。合同本身就是一项具有约束力的文件：我若做什么事情，你将付钱给我。作出承诺是容易的，但对方却不一定遵守，签订合同只是规定双方的责任和权利而已，它尚不足以保证对方会履行责任。

轻易不要作出和接受承诺，对方可能会履行，但也可能不会履行。如果你必须让对方作出承诺时，要使对方履行，就必须事先作调查，让对方知道，一旦他作出了承诺不履行是不可能的，并且让对方承认这点。有些承诺虽役写下字据或没有法律支持，也要想法迫使对方履行。

总之，在任何一场谈判中，双方作出让步，从某种意义上说，已成为谈判双方为达成协议而必须承担的义务。我们劝告每一位谈判者，你的让步应该是循序渐近、步步为营的，坚守每一个让步的阵地，不轻易地让步，不作无谓的让步，无论哪种形式的让步，都不要轻率地决定，你要努力让你每一次的让步都是有效用的、有回报的。

## 2. 让步的策略与方式

在谈判中，我们向对方作出了让步，但是，每一种让步，对方所作出的反应却是大不相同的，具体说来，我方的让步给对方的影响和反应有三种：

(1) 对方重视的让步。谈判中，某一项让步的效用如何，是否让对方感到满足，很大程度上取决于这一让步取得的难易，而不完全在于这项让步绝

对值的大小。如果对方一开始就认为你在这一立场上态度很坚决，难以作出让步，那么，在他们经过艰难的努力之后获得时，他们会倍加珍惜这一奋斗的成果。

(2) 对方不以为然的让步。在对方的要求和坚持下，你很轻易地就许诺了对方作出让步，那你就犯了一个错误。他们对你的让步会很不在意，认为它不值什么，因为他们得到得太容易。

(3) 对方认为让步幅度不够大的让步。有时候，我方的让步处理不当时，会使对方认为在我方的报价中有很多水份和掺假因素，我们的这一让步是必要的，但是还不够，只要他们自己再努力一番，态度和立场再强硬一点，我方还会作出新的更大让步。

很显然，我们都不愿意看到对方对我方让步产生后两种反应，而令我们的让步毫无功效。其实，如何作出让步是需要技术和策略、经验的，相同的让步让不同的谈判者来作，往往会产生不同或截然相反的效用，我们不得不相信让步的策略和方式的重要。

### 3. 让步的准则

实际上，谈判者双方的讨价还价是希望达成一个于双方均有利的协议，我们不可能让谈判的最终结果仅仅有利于我方；同样的，要在谈判过程中只让对方向我们作出让步也不大可能，即便对方作出了让步，他们也希望对此有些补偿，或因此而获得我方更大的让步。我们不必要让对方获得更大的好处，但是对他们作出的让步也有相应的表示，在大多数情况下是必要的。这种互利互惠式的让步实际上也是最容易办到的。

当然，能不能争取到这种互利互惠的让步方式，实际很大程度上取决于我们进行商谈的形式。我们常常可以选择两种不同的谈判方式：先集中谈判重要的原则，再开始解决其他问题的纵向深入谈判方式；或者横向铺开，几个议题同时开始讨论、同时取得进展、同时向前推进的横向商谈方式。

让每次作出的让步都给对方某种好处，相对地，每个让步也会令我们付出一些代价。人们所需要的满足其实并不如表面上的那样简单，在让步之前，你应当先想想你应该怎么做。适当的让步，有时非但会有互利互惠的结果产生，常常还会让我们有意外的收获，它有时会使对方的人无法团结，开始或者进一步地分化他们，一个成功的暗示会提高对方的期望，这对于我们而言是重要的。我们可以在让步时从以下方面作出选择：

(1) 时间的选择。让步的时间可以提前也可以推迟，重要在于选择最好的时机，能更充分地满足对方的要求。

(2) 好处的选择。谈判者所代表的利益和因此而受到的压力是多方面的，他的利益抉择常常在于公司，公司中的某个部门、某个关键的第三者以及他自己。我方作出的让步，不应该只针对于其代表的公司，如果对于各方面的利益都能兼顾，对方会更乐意接受。

(3) 成本的选择。让公司、公司中的某个部门、某个关键人物或者由谈判者自己来负担成本上的亏损。让步的实质比表面上更为微妙，它让我们不得不考虑：受益人、用什么方法、在什么时候以及什么来源。

(4) 人的选择。让步的内容可以让对方满足或者增加对方满足的程度。人们常常可以从讨论的问题当中、与问题有关的事情、或不相关的其他人那里获得相当的满足感或者增加满足的程度。

作出正确的让步选择后，更重要的是争取互利互惠的让步，这需要谈判者有开阔的思想和视野，除了某些本方必须得到的东西要坚持以外，不要太执善于某一个问题的让步，在一个地方卡死；整个合同比各个问题更加重要，分清楚利害关系，避重就轻，向对方阐明各个问题上所有的让步要视整个合同是否令人满意而定。有些人常常会不适当地执著于承诺过的让步，他们害怕被对方指责。这种执著的代价是昂贵的，尤其在对方对此毫不在意的时候更是如此，所以，要灵活地使本方的利益在其他方面得到补偿。

力争取互利互惠的让步，从众多的谈判实践经验中，我们有如下提示：

(1) 在最需要的时候才让步。经验丰富的优秀谈判人员在他们可能作出让步时，不会明白地表示出来，只会稍微地为以后的行动露些口风。在这种情况下，他们往往会用这样的语言暗示对方：“那好吧，让我们把这个问题暂时放一边去吧！我想过些时候，它可能不再成为我们双方的一个大障碍了。”对方如果这样说，我们应当尊重他们的提议，但是，要确保我方在后来要得到他们承诺的让步。

(2) 当我们明确地作出让步时，要向对方表明，其实我们作出这个让步是与公司的政策原则或者是公司主管的指示相矛盾的，因此，我们只能作出这样一个让步，即便如此，我们已经比较困难了，所以，对方也应该对此有所回报，让我们对于公司有个交待。

(3) 以让步换让步，把本方的让步与对方的让步联系起来，没有得到对方的某个交换条件时，永远不要轻易让步；没有经过重大讨论时不要作出免费的让步。

(4) 抛砖引玉。不要忘记自己让步的次数，这关系到你的议价力量问题。很多人天生就富有正义感，因此，如果我对你作了三次让步了，你似乎也应当让我三次才行。其实，谈判的要点并不在于我让你三次，而你只让我两次，而是在于你一次让步的价值是不是大于我三次让步的总值，很多谈判者都深深了解这一点，在作了一连串小的让步后，他接着就说：“现在该你让我了吧？”而这一次的让步往往是最重要的让步。

(5) 让对方先开口讲话，让他表明所有的要求，这时候你应该先隐藏住自己的要求，致力于使对方首先在重要问题上让步，可以先在一些无关紧要的小问题上让步，如果你愿意的话，有时不妨试试作一些于己丝毫无损的让步。

(6) 没有必要作完全同等级的让步。假如他让你 60%，你可以只让他 40%，如果他要求你也应该让 60%，你可以说“我无力承担 60%的让步”来婉拒他。当然，你同时应该作出那 40%的让步，对此，千万不要掉以轻心，记住每个让步都包含着你的利益。

(7) 如果你无法吃到大餐，也应该努力设法吃到三明治；如果吃不到三明治，喝一杯茶也是可以的。至少要得到对方一个承诺，如果他说：这件事我会考虑一下，这也是一种让步，虽然它已被打过折扣了。

(8) 不要不好意思说“不”。大部分的人都怕说“不”，其实，如果你说了多次的话，对方便会相信你是真的在说“不”，要有耐心，并且做到前后一致。假如你在做了让步之后想要反悔，也不要不好意思，因为那不是最后协定，一切都可以重新再来。

#### 4. 两种满足与让步



谈判者就好像证券市场中的投资者，他们都为了利润而投资，只不过在谈判桌上，这种利润乃是指欲望的满足，不单只是金钱的获得。谈判中的让步其实也是给对方一种满足。满足有两种感受：现实的满足和期待的满足。假如说，寒冷的冬季，某人没有足够的衣物以御严寒，这时你给他一件御寒的冬衣，他立刻就可以用该衣躲避风寒，现实地满足了他对温暖的需求和渴望；若某人住在一间破旧的茅草屋里，一到雨天就漏得厉害，在雨季快要到来的时候，如果你告诉他，过几天你可以送一间结实的小屋，对他而言，获得房子不是现在，而在将来，但从心理上讲，他的需要已经获得了满足或者是部分地获得了满足。

一个投资者拥有一笔资金时，在他进行投资之前，他会预计10年或者更长时期中股票的红利和价值，因为股票价格不是永远上涨的，聪明的投资者会对此作出概率估计，如果公司的经营不佳，就不会有红利，这些都是投资者必须冒的风险。投资者最后总会得到两个结论：姑且不论以后10年内流回的钱是否仍有原来的价值，把未来的价格折算成现价以后，他会决定不是购这种股票，就是选择另一种股票，或保有原来的资金价值不作投资。假如真要投资的话，他也会算出未来的利润或损失，并且比较其他途径后才作决定。

同样地，一个谈判者也必须这样做，只不过他比较能够有自己的看法，他要决定未来满足和不满足的现值，并且比较不交易或者与别人交易的得失。有的谈判者对未来是乐观的，有的则是悲观的；有的谈判者希望马上完成交易，有的却希望能先等待一段长时间后再说。

在谈判中，我们直接给对方某种让步，这是一种现实的满足，但是理论和实践证明，我们同样可以通过给予对方期待的满足或未来满足而避免现实的让步。其实，银行很早就注意到这一点了。在抵押贷款的时候，人们往往比较关心能够借到的贷款数目，而不太关心利率。因为利息是要经过很长一段时间、一个月一个月累积计算。他们很少会顾虑到以后他仍要卖房子时，将会发生什么事情。

从现实的观点看，当对方在谈判中要求我们在某一问题上作出让步时，我们可以通过强调保持与我方的业务关系将能给对方带来长期的利益，而本次交易对是否能够成功地建立和发展双方之间的这种长期业务关系是至关重要的，向对方说明远利和近利之间的利害关系。每个谈判者都要扮演一个相同的角色：提高对方对未来的满足的现值，同时另以远利来诱使对方作出决定。

## 5. 什么都不损失的让步

谈判桌上我们作出的每一个让步，常常都是我们自己某种利益的牺牲，或者是在某个方面的委屈求全，总之它意味着我们某种程度上的损失。我们常常想，能不能向对方作出一个让步，但对自己的利益却丝毫无损，当然要有令对方满意的效果。很多人怀疑这是否能够做到，事实上，在某种条件下，我们完全可以做到这种于己无损的让步。

谈判过程中，当谈判的对方就某一个交易条件要求我方作出让步，并且其要求的确有理由时，如果你不愿意在这个问题上作出实质性的让步时，可采取这样一种合理的办法：首先认真倾听对方的诉说，并向对方表示我方充分地理解他的要求，我们也认为他的要求是有一定合理性的。但是，就我方目前的条件而言，因为受到种种因素的限制，实在难以接受他的要求。我们

保证在这个问题上我方给予其它客户的条件，绝对不比给他的好，希望你们谅解。

举个例子说，有个售货员与顾客谈判，事前他的经理指示他说，在谈判中不要在包装和条件上让步，但另一方面要尽量让顾客满意，并做成交易。乍看之下，这似乎是一件不太可能的事，但事实上，售货员却很成功地做到了。当顾客向他要求在包装和某些条件上得到某些优惠和让步时，他不动声色地但又非常认真地倾听完了对方的要求，而后他非常温和有礼地表示他同意顾客的观点，也认为他们的观点和要求有一定合理性，但是由于某些方面的条件限制，他实在难以作出这些让步。

这时，顾客的态度有了变化，似乎已不再像刚开始那样坚持。售货员不失时机地进一步表示，店方会在这次交易中向对方提供完善的售后服务，并向顾客保证其他顾客的待遇都没有他好，他还建议顾客去了解商品的优点及市场的情况，并亲自去调查某些事情的真相。最后，顾客不再坚持他提出的条件，做成这笔交易后满意地离开了。

人们对自己争取某个事物的行为的评价，实际上并不完全取决于最终的行为结果如何，还取决于人们在争取过程中的感受，有时后者比前者更为重要。如果人们在谈判过程中一直感到比较满意时，他们就不会太强调要求得到某些让步，并且很好说话，很容易地就可以达成交易。我们所说的丝毫无损的让步，实际上就是要通过于己无损的某些手段和方法来提高对方的满足程度。就如同上面所讲的那个售货员，他的每一言行都不同程度地提高了客户的满足程度，使对方觉得与他人相比，自己并没有吃亏。人们总是有着一种横向比较的习惯，或者说相互攀比的心理，作出这样的保证，就可以满足他们的这种心理。

## 6. 倾听：最廉价的让步

你喜欢对他人作出让步而又不蒙受任何损失吗？很容易，那就是听他们说。倾听是你可作出的最廉价的让步，它也可以成为最重要的让步。

一般人在刚听完某人谈话之后，他所记住的大概只是他所听到的一半——无论他认为他听得多么仔细。

谈判需要艰苦地去听，而大多数人却不知道为什么，真是太糟糕了。倾听是认识需求和发现事实的最容易途径。如果你拿出时间去听，你就势必要学习。你必须去掉一些坏毛病，也就是说你必须看着发言者的眼睛，要警觉、坐直、靠近并捕捉新信息。他也会报答你，那就是设法更容易让你抓住他的主要观点。

为什么我们不去听？在下面列的 11 条理由中，只有第 1 条属于发言者的责任，其余的都是自己的有碍很好倾听的障碍物。

- (1) 很多人没想好就说，他的发言缺乏逻辑，很难去听。
- (2) 脑子中装着很多东西，难于一下子割断。
- (3) 愿意讲，插话太多。
- (4) 急于反驳别人的论点。
- (5) 因无关或无兴趣而对听到的许多东西不在意。
- (6) 因为技术性太强或太详细，容易避而不听那些难懂的东西。
- (7) 允许自己精力分散和不集中，消遣比讨论中的课题有意思。
- (8) 在掌握所有证据之前匆匆作出结论。

(9) 想尽力记住所有的东西，结果丢掉了重点。

(10) 忽略了一些陈述，因为它们出自于我们认为不重要的人之口。

(11) 容易抛弃我们不喜欢的信息。

留心看一下这些坏毛病，你会发现它们都集中在一个问题上。差劲的听者都是先不经意去听，而指望以后再赶上。遗憾的是他们做不到这一点。

积极地倾听使他想让你看见并相信他的展示，就像舞台上的演员一样，如果你是在倾听他在讲什么，他会表演得更好。

当一个人讲话时，他总有一个主题思想，有几个主要的支持性观点和证据围绕着他的思想。麻烦在于人们不能遵循这个简单的形式，而是把东西混在一起。发言人把轶事、意见、支节问题、证据和空洞的陈词滥调统统抛了出来，让听众去分解复原。

如何才能克服它呢？我们可以请别人把他的主要观点和理由概要地说一下。有时我们可以概括一下他的陈述并问一下这样概括是否正确。说一些诸如“我还不明白你的观点”、“让我直截了当地了解它吧”、“你的意思是说……”、“我还不十分明白它们是如何联系在一起”等等的活，并没有什么不对。别人想让你明白，他欢迎有机会澄清他的观点，你是帮了他一个忙。

要主动地听，就好像你必须给老板概括主要观点那样去听。你将会发现如果抓住了主要观点，那些支持性细节就会落到原处。要养成一种习惯，向发言者重述他所讲的内容，以便让他知道你也明白。

另一个好办法是在谈判小组里指定一人作为正式“听者”。他可以记笔记，观察说了些什么，是怎样说的，所讲内容的秩序和没有说到的内容。有洞察力的听者看到和听到许多别人在谈判桌上没能抓到的东西，这会使你感到惊讶。有一家公司在这方面走得太远，他们请了一些心理学家，公司决定让他们作为听者参加谈判。按理说这应该起作用，但却没起作用，因为心理学家的话比对手的话还难听懂。

下面列出的是另外几个随时都起作用的倾听注意事项：

(1) 集中精力，你不能边听边干其他事情。

(2) 别打断讲话者的发言。

(3) 不要自作聪明地侧面评论和分散精力。

(4) 碰上难懂的东西时不要中断听讲。

(5) 锻炼听取你不喜欢的意见，试着重复你所听到的话。

(6) 让别人说完最后一句话。

倾听是你可作出的一种让步，它能保证你所得到的多于你所付出的。

## 7. 理想让步方式

成功的谈判者往往做出的让步要比对方小，通常在谈判的过程里，赢者总是比输者能控制自己让步的程度，尤其是在谈判快要形成僵局时更为显著。他们不停地改变自己让步的方式，让人难以揣摸。而失败者往往无法控制自己让步的程度，很多人在谈判刚刚开始的时候只肯做极微小的让步，或者丝毫不肯让步，可是眼看着快形成僵局的时候，便忍不住退让了，而且往往因此而作出一连串的大让步。

让步的方式尽量多种多样。也许它们都能达到相同的目的，但是它们的效果和人们为此作出的努力却是不相同的，我们寻求理想的让步方式，就是

为了尽量有效地、高效率地达到最好的结果。

假设现在有一个卖主，他正在与顾客进行谈判。在这项交易中他愿意在最大限度上减让 60 元的价钱，他可以通过几种让步的方式来达到这一目的。

#### (1) 等额的让步方式

如果谈判中买卖双方进行了四次交谈，每次洽谈后，卖方都等额地让价 15 元，到了第四次上，他已让价 60 元，到了他自己的让步极限，双方达成交易。如果买主是个有耐心的人，这种让步型态会鼓励他继续期待进一步让步，在他第二次得到与第一次相同的让步额时，他有理由作出这种揣测：如果再作一番努力，说不定会再争取到 15 元的让步。果然，他又成功了。

#### (2) 递增的让步方式

这种方式是以卖主在谈判中以每次让步幅度递增的形式实现的，这种让步型态往往会给卖方造成重大的损失，因为它引导买主相信：只要坚持到底，更令人鼓舞的希望在后头。

#### (3) 大幅度递减的让步方式

这种让步的型态非常危险，卖主一开始所作出很大让步，这将会大幅度地提高买主的期望值，因为如此大的让步让买方感觉很意外。但是，接着卖主可以作拒绝让步，以及最后力达成交易的小小的让步来冲销这种对自己不利的效果，让对方知道：即使再进一步地讨论也是徒劳无功的，这已到了我的让步极限，我不会再让步了。但是从买主看来，这样做却是不太容易接受的，因为习惯上的让步是一个递减的过程，现实交易中的让步让他不理解。从卖主角度来看，他的危险在于一开头就作出了很大的让步，比如说他一下子就作出 45 元的让步，就令他无法知道买方是否愿意付出更高的价钱。

#### (4) 大幅度递减但略有反弹的让步

其实这与上一种让步方式极为相似，它就是从上例演变而来的，它们的区别在于，这种型态下卖方在拒绝让步时态度极为坚决，反而将其价格又略微地上浮一些，这是卖方对买方坚持要其让步而作出的一种对抗或反攻；其后，卖主又会再次作出一点小小的让步，使对方喜出望外、倍加珍惜，从而迅速作成交易。

#### (5) 小幅度递减的让步方式

卖主在谈判过程中，让步的幅度逐渐减少，这有助于显示出卖主越来越坚定的立场和态度，它虽然表示着卖主愿意妥协，但是防卫严密，不会轻易作出让步；也告诉卖方，他能得到的好处越来越少了。

#### (6) 中等幅度递减的让步方式

这种型态的让步与前一种大致相当，只是让步幅度的递减比较大一些。它表示出卖主比较强烈的妥协意愿，但同时也告诉买主，卖方所做出的让步是有限的。在谈判的前期，这种做法有提高买主期望的危险；但是随着让步幅度较快地减少，卖主渐渐趋向于一个坚定的立场之后，危险也就逐渐降低了，任何一个聪明的买主都会意识到，更进一步的让步已经不可能了，谈判已经到了该达成交易的阶段了，这样双方很快就会成交。

#### (7) 坚定的让步方式

在谈判的初期，卖主一直很坚决地不做出任何让步，但到了谈判后期卖方却一次做出 60 元的让步。这种让步的型态会令对方一直以为没有什么妥协希望，如果卖方面对的是一个比较软弱的买主，可能他早就放弃讨价还价而妥协了，而一个坚强的买主则会坚持不懈，不达目的决不罢休，继续迫使卖

方做出让步，他会先试探情况，最后争取最高让步。如果卖方承受不了买方坚韧不拔的让步要求，那么，买方终会有所收获的。当然，在这种谈判中，双方都要冒因双方态度过于坚决而出现僵局的危险。

#### (8) 一次性让步方式

卖主在谈判初期就一次性让价 60 元，但在以后的洽谈中，他态度坚决，丝毫不动摇，不再作出任何的让步。这种让步型态会给买方极强的影响和刺激。显然的，卖方一开始作出如此大的让步，将极大地提高买方的谈判目标和争取让步的期望值，他很可能由于惊喜和意外而将他的这种兴奋感情带回他的公司、单位，受了相同感染的上司和同事会鼓励他再接再厉，期待他带回更好的消息，紧接而来的却是卖方的拒绝让步，卖方的坚决立场和态度会因前后反差太大而难以让其接受和理解；而且，如果争取不到新的让步，他还会觉得难以回复上司和同事对他的期望，他会拼命地争取卖方的让步，这种情况下，双方互不让步，僵局就会出现，难以避免。这个责任应该说大部分该由卖方担负，因为他刚开始错误地将对方的期望值提得过高，随后再想将其期望压低已是不太可能的了。

综合上述的八种让步型态，它基本上概括了实际谈判中的各种让步方式，这些不同的让步型态可能传递不同的信息，对方的反应决定于你让步的数额、速度以及速度的改变。从实际情况中看，采用最多的是第五种和第六种让步型态。这两种型态对让步的一方来说，可以说是步步为营、循序渐进，使对方的期望值逐渐降低，而没有大起大落引起的冒险，比较适合一般人的心理，因而比较容易为对方所接受。第三种和第四种让步型态，其使用时需要有较高的艺术技巧和冒险精神，最初将对期望提得过高，而其后又想令对方期望迅速降低，常常会使对方感到失望，难以接受；但是，如果运用得巧妙，就可以少作让步，比较迅速地达成交易，反之，则易造成谈判的僵局。第一种与第八种的让步型态在实际中采用得较少，而第二种和第七种让步型态则在实谈判中基本不用。

不同的让步型态给对方传递的信息不同，选择、采取哪种让步方式效果最为理想，取决于几个因素，通常而言，人们认为最理想的让步方式是：假如你是买主，要慢慢地开始，在长时间内缓慢地让步，不要轻易作出较大让；假如你是卖主，则恰好相反，你应该先作大一点的让步，然后在长时间内很缓慢地让步。

### 8. 迫使对方让步

对于谈判人员而言，谈判中的利益可以分为三个部分：一是可以放弃的利益，二是应该维护的利益，三是必须坚持的利益。对于第二、三部分，尤其是第三部分利益，在谈判中并非可以轻易获得，常常需要激烈的讨价还价，才能迫使对方让步。在这一过程中，可以采取如下的手段。

#### (1) 突破重点

进行一定阶段谈判后，谈判双方都逐渐地了解了彼此的交易条件和立场，这时，每个谈判人员都会自觉地或不自觉地对双方讨价还价的问题进行反思。譬如说，某个谈判人员认为，对方对本方提出的条件极力反对，只不过是一种“讹诈”，因此不理睬他，要坚持原则；而另一位谈判人员却可能认为，从对方的观点来看，他们的反对不是没有道理的，甚至可以说是完全正确的，因此，本方应该修改原先提出的交易条件，作出适当的让步，以利

达成协议。如果这一言领导不能有效地控制和约束这种分歧，而使之表面化、外在化的话，另一方就可以积极地开展“分化”工作，重点突破。

我们的工作应该是，把对方谈判组中持有利于本方意见的人员作为重点，以各种方式给予各种支持和鼓励，与之结成一种暂时的无形的同盟。本方这一策略若能巧妙施用，令其本人毫无察觉。只要对方谈判小组中某一成员松了口，其内部必然乱了阵脚，此时乘胜追击，争取对方让步也就大有希望了。此外，这种做法也容易使对方谈判小组内部成员之间相互猜疑，从而瓦解战斗力。

### （2）争取优惠

大部分的人都不太有耐性，无法花太多的时间和精力在一件事情上。对于讨价还价者而言也是一样的，他们总是比较急于达成交易，尤其在双方主要问题方面已取得一致，双方根本利益已获满足时更是如此，加果这时你再向对方提一个不太大的、不涉及根本利益的要求，他会因为不愿花太多时间和你讨论这个小问题，急于结束这笔交易去做别的事而很快地向冰让步。此外，人们也通常会愿意给人留下好印象、得到他人喜爱的，他们常常想表现自己是如何大方、公正、能和对方建立长久关系，出于这种原因他也会满足你不侵犯他根本利益的小要求。

范凯已经很多次成功地使用上述策略，他每次在服装店订做一套衣服时，总是要求对方免费赠送他一根领带，十多年来他都是这么做的，而且几乎次次如愿以偿。虽然表面上一根小小的领带并不值多少，但他却因此获得好处——不管怎么说，这都是他额外的收获。那些服装商人对一根领带也不以为意，正因为如此，当范凯要求领带时，他们在心理上早已认定这笔生意成交了，所有阻碍这笔交易的仅仅是个小小的障碍——一条免费领带而已，而他们认为一条领带和一套衣服相比实在不算什么，所以，这些服装商人总是一次次地让范凯得到免费的领带。

用商业术治来说，作一个富于进取性的人总是比作一个被争取的人要好得多，而且在实际中，人们以各种形式谋取到了进一步的利益。对于卖主们来说，他们常常给买主送去超过订单的货物、供给品质稍差的商品、延迟送货或者不履行许诺的服务来得到他们争取的进一步的优惠；而买主们则利用下列的方法来做进一步的争取：延迟付账、未经卖主同意擅自打折扣，要求特别的送货或者仓库服务，要求供给品质稍佳的商品或者要求额外的顾问和免费训练。

### （3）时间就是力量

时间可以借助许多微妙的办法来传达“事态紧急”的信息，在谈判过程中巧妙地选择时间，可以促使犹豫不决的对方接受协议。

理查德曾经在时间上中了保险公司的圈套。保险公司答应给他一项很慷慨的赔偿费，同时，该公司的清算赔偿人告诉他说下个星期就要去度假了，所以建议理查德最好星期五把所有资料都带到保险公司去，他们稍作检查后就马上开支票给他，了结此事；如果是别的清算赔偿人做这件事的话，就不会有这么方便。于是，理查德很辛苦地工作，终于在星期五下午把一切都准备好了。到了保险公司，那位清算赔偿人面带笑容、有礼貌地接待他。但他接过资料后却很抱歉他说他还得向上级请示一下。回来之后，他告诉理查德，公司只能偿付一半赔偿费。理查德顿时不知所措，为了要赶上星期五的期限，他在焦急的状况下暴露出自己不利的商谈形势，最后，他不得不让步了。其

实，那位清算赔偿人根本没有去度假，这只不过是一个利用时间的手段而已——用来冷却理查德对赔偿的要求，借着一个高价的假出价及一个虚假的时间限制，保险公司赢得了这场谈判。

人的一生中，总会有一些非常特别的时间，常常有许多时候需要特别多地花钱，比如，在元旦之前，一对情侣打算结婚时，商人们都知道可以在此时大赚一笔。对于谈判来说，无论商谈任何一件事情，也都会有合适和不合适的时间，时刻表的更改可以适时地增强或减少自己的议价力量，伟大的决定常常是因为时钟说“时间到了”而作成的，所以人们在谈判中才会如此多地应用最后的时间期限这一策略来诱使对方让步，而且效果总是不坏。

最后价格的威力也常常要借适当的时间来发挥，如果太早提出来，即使是很好的价钱，也难以取信于对方，但是经过几天讨价还价之后，再提出来的价格就容易被认可，这是许多人都明白的事。略做让步之后，再突然地换掉谈判人员，就意味着暗示对方，未来的让步已没多大希望了，我们的要求你们也明白了，是否愿意成交呢？

不同的时间有不同的含义，它是一种无声的语言，会帮助你劝说对方作出让步。

#### （4）使用最有效的武器——竞争

再没有什么武器比制造和利用竞争来迫使对方让步更有效的了，在谈判一方存在竞争对手的时候，他的谈判实力会大为削减，处于弱势，这时，如果他的谈判对手聪明地给他这种暗示，强调他注意其竞争对手的话，这个聪明人可以比较容易地令对方让步。

对于大多数卖主而言，他们总是存在或多或少的同行，他们出售同类产品，为做成交易不断地、激烈地竞争，谁都会担心自己的竞争对手，即使知道自己比他强。如果买主了解这一点，他就已经有了让对方让步的机会。一个了解业务的买主常常会知道问题所在，他会从事一项艰苦的工作来进行比价，请专家将各种资料调整成可比的形式。和几个卖主会谈之后，着手进行这种工作。先从每个卖主取得标价单，尽可能得到详细的价格分析，经过整理后，这些卖主出售的产品都可以被标上可比的单价，再参考其他资料，挑出一个上好的划算的产品来。其实，你可以给对方一个暗示，让他们知道你正在或打算进行这种比价工作，你想衡量或比较一下他们与其他的卖主相比是否是最优的。一旦他们知道你的这种企图，他们就会坐立不安，担心自己失掉这场交易，这时候你再向他们提出要求和让步，应该比别的任何时候都要容易。

其实这种手法并不仅仅适用于买主，对于卖方而言，他也可能通过比价来令买主让步。虽然买主知道对比多个卖主的价钱是有利的，但是，卖主们的产品不仅价钱不同，连包装、特点、规格、颜色等也不尽相同，这么多差异使得买主无法客观比较，如果没有辛苦的工作和内行专家的分析，他们很难得到真实的结果，大多数的买主都没有这种毅力和时间来做这项工作，了解到这种情况对卖主是很有利的，如果他们知道买主如何被困扰着，可以自动地帮助比价。卖主只要告诉买主说愿意帮助他挑选合理的出价，这个被困扰的买主就会很感谢卖主的帮助而对他怀有好印象，即使最后没有给他订单也会给他某些好处的。还没有开始谈判卖方就已经获得了买主的一点让步。

#### （5）抵制对方的进攻

在谈判过程中，让步是必须的，没有适当的让步，谈判就无法继续。但

是，一味的让步将会损害本方的利益，在某些根本性的原则问题上，是不允许有任何让步的。因此，我们必须学习该如何有效地防止对方的进攻。

有人想以 1500 美元的价钱卖出一辆汽车，有位买主看过车后，经过一番讨价还价，卖主很不情愿地答应以 1200 美元成交。买主留下 50 美元作为订金，但他第二天带来的却是一张 1100 美元的支票，而不是应付的 1150 美元，他一再地向卖主解释、恳求：他只能筹出 1150 美元了。现在的问题是，假如你是卖主，你接不接受呢？大部分的人都会接受的，买主使用的这种压价策略是许多有力的策略之一，在商业谈判中常常得逞。

通常，人们不会很快做出决定，可是一旦决定以后，他们就会认为自己的策略是很好的，无论如何这是经过一番努力后才作出的决定，他们总是不愿意轻易地就推翻了整个交易，使一切都重头来。如果在作成决定的过程里，他曾经向其他人保证过，这是一种公平而合理的交易。那他就更难以改变已作出的决定了，他们很少去考虑他们所得到的和应该得到的是否相差很远。

乔治打算购入一栋房子，他看中了一栋海边的小洋房，他与房主商谈后顺利地成交了，并且房主还答应支付 300 英镑的清洁费。乔治很高兴交易的顺利，他盘算着是否可以将房子里的那套沙发和烤箱作为交易的一部分留下来给他，因为它们虽然不算旧，但屋主主要搬到很远的地方去，一起带走未免太麻烦。但是签约那天，卖主似乎看出了乔治的打算，他先转移了乔治的注意力，他说他只能付给乔治 100 英镑的清洁费，乔治当即放下沙发和烤箱的事，大费口舌地与房主谈判，最后维持原约后他感到很满意，他没有再进一步要求沙发和烤箱，虽然他最后得到了，但不是无偿的，是他加价购得的。卖主成功地抑制了乔治进一步的要求。

谈判时，任何一方都难以预料能得到什么样的让步，但双方都知道，时间越长，有耐力的一方就越有利。假如乔治坚持到底，很有可能不花任何代价地得到沙发和烤箱，但卖主却聪明地以只付 100 美元清洁费的手法来暗示他，封锁了乔治进一步的要求，乔治在其间不知不觉地降低了自己的要求和期望。不论是买主或卖主，如果你想暗示他，交易到此为止，不可能再作出让步了，抬价的策略是有效的，它往往会令人有意想不到的收获。

#### (6) 示弱以求怜悯

人们总是同情和怜悯弱者的，不愿意落井下石置之于死地，而比较容易地答应对方的要求。

在对方就某一问题要求我们作出让步时，如果我们无正当理由加以拒绝，但又不原意在这方面作出让步，就可以装出一副可怜的样子向他们恳求，比如，假如按照他们的要求去做，我们的公司就会破产倒闭；或者，这个要求不合公司规定，如果我答应了，很可能被公司解雇，但我家中上有老母下有幼儿，都靠我来养话……等等诸如此类的话来要求对方放弃要求。如果你的陈述让对方觉得真实可信，他们很可能心软让步了。在某些情况下，这种方法是值得一试的。

#### (7) 以攻对攻

仅仅以防守来阻止对方的进攻是不够的，常言道：进攻是最好的防守。以进攻来对付进攻，以进攻来阻止进攻，在你的防守难以抵挡的时候非常有效。

在对方就某个问题提出要求我们让步时，我们常常可以将这个问题与另一个问题联系起来，我们同时也要求对方在另一个问题上作出让步，这实际



上就是以让步易让步，比如说，对方要求你降低价钱，你就可以要求对方增加订购数量，或者延长交货期，或者改变支付方式以货币结算，这样做，或者是双方都让步，或者都不让步，从而阻止对方的进攻。

当然，假如对方提出的要求涉及或损害了你的根本利益，或者他们的要求在你看来是无理的，你也可以提出一个他们根本无法答应或是荒谬的要求回敬他们，让对方清楚你是有准备的，无所畏惧，你们没有丝毫让步余地。

## 二、达成共识

### 1. 矛盾与争执

任何谈判中，让步是双方为达成一致协议而必须承担的义务。怀着不同的目的、有不同的立场以及不同利益追求的双方坐在谈判桌前，要经历艰难的讨价还价达成一致的最后协议，让双方的利益尽量得以满足。谈判初始，从双方的最初报价中显示出双方的差异是巨大的，那怕这是由于双方要求过高，“水分”太多造成的。虽然在谈判过程中双方不得不作出让步，但是无论是怎样的让步，都是他们不情愿的，他们都尽可能地得到多些，并认为这理所当然，这就为谈判埋下了冲突和争执的种子。

冲突几乎总是在谈判第一次接近于结束时开始出现。在这之前，双方就所讨论问题已经作了艰难的讨价还价，双方都做出了太多的让步和妥协，尽量缩小彼此在要求、利益和立场各方面的距离，让谈判得以进行下去。但是，要做到这一点，最简单、最有利、也最有效的办法就是彼此一点点地交换利益，作出一次次的让步，随着谈判的深入，双方以利益的牺牲而换取了日益靠拢，各方的选择余地也日益缩小，而他们互相做出的一个又一个的承诺，最终使他们被拴在一根绳子上，任何一方都无法轻而易举地摆脱自己的承诺。这时候，冲突和争执就开始了。

在接近谈判尾声的时候，几乎任何事情都可能成为冲突爆发的导火线。在这种情况下，威胁和向对方施加压力是不明智的，尤其在对方的薄弱之处作出挑战性的举动很容易地会使谈判发生冲突和争执，最终形成僵局，因为对方在这些方面总是存有戒心。比如，如果一方吓唬对方说，如果他们在星期五仍不答应这一成交价格的话，他们将不再进行谈判。这样一种无礼的、自恃强大而施加压力的语言，会激起对方的愤慨，他们可能重新检查迄今为止的整个谈判过程，从而发现以前另外一些被逼压的场合，他们会认为自己在谈判过程中总受到对方的压制，处于不利的弱者地位，感到自己上了别人的车，被人牵着鼻子走。前面讨价还价业已建立的谈判各方之间的互相信任和某些默契便在顷刻间土崩瓦解，伴着随之而来的反唇相讥，谈判已陷入冲突之中。

在接近终局的微妙阶段，没有一个人会信任另一个人，这大概是冲突的最根本原因了。冲突可能始于一方没有交出某一部分应该交给对方的东西，至少对方是这么认为的，他们总认为自己的谈判对手作出的让步都是假惺惺的、不怀好意的，而且并没有作出他们应该作出的实质性让步。当然，另一方也会同样看待他们的对手；双方对于他们达成的谅解有可能还真正地存在某种误解而怀疑对方；或者是一方对另一方逼迫太厉害，对另一方的控制力很强，或者过多地显示了他们的地位优势，也许还伴有威吓行为，但是对方并不是好惹的，他们对此心怀不满。在这种气氛和环境中，他们的对立面会

产生怀疑，对于对方的动机疑神疑鬼。

当这些事情出现时，发生冲突的可能性已经不再仅仅是潜在的了，而且冲突已经是一种现实的存在了。

现在，双方已经陷入了严重的冲突之中。发生冲突和争执的讨价还价通常是很激烈的，不论一方得到随便什么东西，另一方都会把它视为自己的损失，冲突是带有竞争性的。即使明明知道自己会在搏斗中失败，他们还是会拔刀相向的。

## 2. 缓解冲突

很明显，发生冲突和争执是讨价还价中的一件坏事情。如果双方利害如此攸攸相关，以至于在将来还不得不继续交往，这种冲突和争执给双方留下极坏的印象，并会根植于双方关系的机体之中，给以后的交往带来不良影响。如果在这次冲突中，一方后来发现另一方不可信任，在以后的谈判中，他们必然会更加强硬地坚持自己的要求，更加外露地使用自己的实力。在感到受到伤害的时候，他们也会寻求报复，从而在谈判开始之前就引入冲突。由此可知，冲突也已经扎根于双方相互关系的土壤之中了。

就本次交易而言，在发生严重冲突和争执时，双方没有能较好地予以解决和缓和，很快谈判就陷入僵局中，双方僵持不下，互不让步，稍不注意就会导致交易的失败。如何缓和冲突与争执，使其发生变化的方法本身就是一堂处理冲突、争执的实际课程。

一般来说，这时候你应该做到以下几点：

(1) 迅速地把有关记录、连同会议记录底稿和谈话细节搜集到一起。立即确定各种事实和数字，估量你的费用和对方的费用，同时计算一下在争执中你可以失掉多少，对方可能失掉多少。

(2) 盘算一下你的讨价还价实力，包括近期的和远期的。如果你处于弱者的地位，你也许应该在正式讨价还价之前采取些行动来加强你的实力。再估计一下时间所起的作用，看时间究竟对哪一方有利。

(3) 采取求实的态度向对方提出你的方案，但不要暴露你的全部意图。你必须使对方明白，使他们绝对地、确定无疑地相信，你是说一不二的；让他看出来存在着合作的途径，通过你的帮助，他可以获得最大的利益。如果你是强者，那就和对方拉开一段距离，炫耀实力是不可接受的，不要虚声恫吓，但要有压倒对方的优势，以使你能明显地镇住对方。如果你是弱者，就需要和对方靠近一点，可以面对面地谈话，不要对宣扬实力者屈服。永远不要让他抱有闹得凶就获得多的幻想。你一定要这样做，甚至这意味着你要付出血本，意味着这种交易是毫无指望地不上算——如果你希望合作，这些就是你必须付出的代价。

(4) 保持头脑冷静，即使面对强大的压力和遭受到别人攻击时，也不要让你的头脑失去冷静。即使在对方的论点完全不合理的情况下，你的回答也要平静和谨慎。

但是，如同所有其它讨价还价场合一样，基本的因素仍是实力。要记住，可以采取多种不同的办法来建立自己的实力。专门对某一个人以及他的私人感情做工作对你是有利的，同样有益的是先试着采取正面说服对方的善意的办法。

### 3. 切莫功亏一篑

定局在很大程度上是一种掌握火候的艺术。通常你会发现一场讨价还价明显地没完没了地花费着时间，但又无任何进展。然而由于某种原因，大量的问题会突然神速地得到解决，双方互做一些让步，而最后的细节在几分钟内即可拍板。确定一项交易要求双方处于一种准备完成它的激奋状态，但要有一方做出一项足以引发它出现的明显的行动。

当你做出最后一次发价之后，该利用每一种可能的姿态表示出你已经走到尽头了，不要让会谈拖得再长，否则就可能功亏一篑。

讨价还价中的失败大多不能归罪于我们做错了什么，而更多地应归罪于我们没有做一些至关重要的事。失败是因为疏忽，而不是违反规则的罪过。有很多这样的例子，即人们没有要求他们所希望的东西：顾客没有要求打折扣；商人没有要求订单；财政经理没有要求人家付账单；高级经理没有要求他的职员努力工作，职员们没有向他们的老板要求增加工资。

托尼认识一位顾客，那位顾客需要 6 台便携式投影仪。

托尼是能做这笔生意的，他去会见这位商人，他们亲密的老关系又得到了加强。那位顾客热情很高，在看过一台样机后乐于以稍高一点的价钱买下机器，虽然那机器稍为沉重一点儿。

致命的是托尼没有当时当地就索取订单。他完全以信任为基础处理这件事，这样，事情就完全不同了。顾客回家思索开了，为什么要比我所预想的价钱多付钱呢？当机器需要提来提去时，为什么要买重一点的呢？

他明白自己并没有向托尼作出承诺，所以他后来买了别人的机器。

如果你最后商定交易的方法不正确，那么世界上所有的讨价还价技巧都于事无补。一次交易可能有若干个阶段需分别商定，当事人的双方需恰当地选择时机。

实际的情况是，对方的兴趣是像波浪一样有升有降。有时他会很有兴趣，但若此时定局会有所失的话，他很可能会立即表示自己无意于此，并提出一些新的反对意见。用以收局的时机任何时刻都可能存在。我们很难说某时收局为时过早，但大多问题在于为时已晚。

### 4. 快刀斩乱麻

这个时候，就应该用一把利刃，也是用一种技巧，快刀斩乱麻，用以推动对方改变勉强或惰性十足的状态，从而达成一个承诺。

这种收尾技巧用起来要格外谨慎，如果过份地使用高压政策，有些人会退出谈判。所以必须让你的收尾技巧看起来似乎是正常讨论的自然组成部分，对方根本没注意到你在做什么。

收尾技巧之所以必要，是因为总会有一方比另一方更渴求做成这一交易，虽然他并没有显露出来。因此他必须设法促使消极的一方与他一起行动。

最常用的策略是向对方提出二者必居其一的方案选择：“您是愿意我们这样做，还是希望我们不这样做而那样做呢？”

这问话看起来非常自然，却是一种施加压力的手段。因为问题提出的方式没有给对方留出余地说他二者都不喜欢，或者根本不愿谈。但它又很平和，即使对方二者都不同意，讨论仍然可继续进行。

如果不是那样问，而说：“那么，您同意这件事吗？”只要对方说一声“不”，就会使你陷入一种尴尬的境地。

在收尾阶段，有时你可以试探出他们是否已准备做出决定。你把话题转到时间、发货问题、协议条款或信贷条款时，如果对方在仔细考虑着一种有利的决定的话，他会对这些小事感兴趣。

其实谈判在于达到一项对双方都有利的承诺或协议，不能用一副交易主宰者的口气说：“要么接受，要么就算了”，或者说：“这没有什么好谈的”。任何时候这种话都令人不大好受。

一个深思熟虑的谈判者，在使用语言方面既友善又果断，无懈可击。在提出要求时，要提得比预期的目标稍高一点，给自己留有余地。

在收尾阶段，始终要采取一种平静的、信任的姿态。

## 5. 张弛有致

在你急于敲定一笔生意的同时，你可能会发现对方可能还没有拿定主意，他并不准备和你一起行动。

这是一种很危险的局势。如果你试图让这次交易完成，对方会觉察到你迫切的心情而按兵不动。你只能一厢情愿地往前走，你将做出一些最后的让步而他一步不让，最后你可能完全做不成交易。

敏感性和把握时机是主要的方针，急于求成则可能会造成灾难。一家世界最大的油漆公司需购进一批漆料，当负责推销活动的公司董事长打电话询问油漆公司销售部经理是否已确认这一合同时，他得知对方认为他收的费用太高，因而要派财务部主任和他磋商。但与此同时对方却问他，这项计划是否可以在某个指定日期开始执行。

这时，董事长明白他已把这笔生意握在手里了。他所需要的全部事情就是玩弄价格游戏了。当财务部主任一再给他打电话时，他总不在办公室，且不回电话。他在使用拖延战术来竭力保持其优势。

最后，那位销售部经理要通了他的电话，确定了那个计划于指定的日期开始执行。董事长向他的主顾财务部主任打了一个电话，彻底地道歉，但是抵制了所有降价的企图。那位顾客是太急于表明他们准备要买他的东西了。

当对方拒绝签订协议时，他可能避免马上表态，也许是希望还会出现更好的发价。

或者他对风险心存疑惧，不能肯定他的同事一定会同意他的决定。

我们需要满怀热情抓住不放，直至成交。但不能过分急切。应该采取一种信任的态度，将其引入收尾。

## 6. 妥协有度

谈判达到白热化不可开交时，不妨说：“这件事让我考虑一下”，它能帮你调整思维、部署新方案。

如果你愿意，可在较小的问题上先让步，不过不能让得太快，要做高明的让步。对方等得愈久，愈会珍惜它，不过要让对方时时感到希望；不做无谓的让步，要让对方感到你在努力给他好处，这种努力来之不易，而实际上你并没有任何损失。

妥协的范围是指买主估计卖主能接受的最低限度和卖主估计买主愿付的最大限度二者之间的差距。

买主尽可以尽量减低卖主对高价钱的期望和估价，卖主也尽可以改变买

主对降价的期望和估计。

所以在你提出要求时所运用的每一个策略和措施——所用的方法、所要求的多寡、所采取的让步方式以及如何设下最后一道防线等——都非常重要。每一样都足以影响到对方对你的估计，并且足以改变对方心中所想的妥协范围。那么，到底如何准确地把握进退的“度”呢？

(1) 退者要为自己留下讨价还价的余地。若卖，要价适当要高；要买，出价适当要低，但高与低要合理。

(2) 要使对方在重要方面让步，自己首先在小的方面让步，这样好在大的、重要方面讨价还价促其让步，这在收尾阶段尤其重要。

(3) 让对方有希望感地等待，等待愈久，你的小小让步会更令人珍惜。

(4) 同等让步没有必要，可婉言谢绝。

(5) 让步必须有益无损，即使有损的让步，也须在整体上有利方可。

(6) 大的让步求之不得，中的让步也可；中的不可得，小的亦可；小的也得不到，得一承诺也应满足。

(7) 洽谈双方，不要轻率拒绝，因为任何一方都怕对方拒绝。保持对全局有利的态势。

(8) 注意对方的坚持，不可贸然作大幅度让步。

有时你想给对方一个于己无损的让步，只要注意倾听他说话就成了。主动的倾听可以克服许多坏习惯，它帮助你抓住对方的要点，摒弃他的陈词滥调。

另一个好方法是指定你方的某个人作为“特定的听话者”，要全心全意地倾听，不中断对方的说话，不自作聪明地下评论和分心，遇到困难时，不要妄想跳过去而不去注意听。

## 7. 最后攻击

你希望确切无疑地把最后一次发价告诉对方。这一次并不是在耍弄手段，也不是在虚张声势。同时当对方也暗示要做最后一次发价时，你也必须从其言谈举止中识别出来。把自己摆在一种绝对不可动摇的位置。你应该使用短句，尽可能少谈你的论据；自己要确实没有折衷的余地，对于对方的问题则予以简捷的回答。

你应该坐直身体，文件放在一边，双臂交叉起来。

你应该使用一种带有结论性的强调语调。

偶尔，这种“最后一次”的发价可能也是第一次的发价。在需要快刀斩乱麻的情况下，要立即暗示这就是最后一次发价，并且力最后决定确定一个限期。这样对方会知道你的第一次发价即为最后一次发价了。

在纽约一家大旅馆里，一次大型的会议预定好在上午 10 点开始。

上午 8 点时，会议组织者发现两个重要的会议预定同一时间在这里召开，而他们的会议被安排在较差的一间会议室。

他并不到经理办公室去见经理，而是请负责宴会的经理到接待厅见他。在旅客面前，他大声而坚决地嚷着，这种情景是不能令人容忍的。

他告诉经理他希望能较好的一间，所有安排必须在 9 点 30 分以前完成，然后扬长而去。

经理进退两难、如不更换房间，将会有一场可怕的争吵，别无选择，只好调换房间。

靠着陈述自己的要求以后扬长而去的方法，第一位会议组织者获得了他希望结局。

最后一次发价时，人们常使用惯例或过去的实例，这一方法的逻辑本身构成了强大的实力，除非你有更好的办法，否则是很难抵挡住它的。

一般来说，第一位点明他最后要求的数字讨价还价，都会是一位输掉讨价还价的人。这是因为另外一方会提出另外一些过份的数字，然后双方分担着差额，从而使最后的方案接近于他所期望的结果。

谈判时也有相同的情形，当对方犹如车手似的下了最后通牒时，你就得面临对方的最后出价了。这使你处于进退两难的境地。

不过，幸运的是，商谈里总会有一条折衷之路可行，你可以装作没有听到，继续说你的话，待对方首先提出折衷的方法。问题在于你是否能坚持说个不停。

## 8. 收层策略

### (1) 任何时刻都可能鸣金收兵

假如你想为交易直接确定一个最好的期限，不妨使用这一手法。明确告诉对方，在某一期限以前对方是决定前进或退开？

“您是否能在下星期日前告诉我，您是否真想有什么进展？”卖方问，“到那时，我必须通知其他人是否可以来看货。”

### (2) 可以把它叫做平局吗？

在那些熟练的人手中，这种手法可以成为一种毁灭性的计谋，我们该格外小心。

如果你不要或没有正确地衡量每一步让步的价值的数量，在处于精疲力尽和犹豫不决的劣势时，你足以被这种额外的压力所击败，从而打破当时的平衡。

有一方观察了双方所做的让步次数，发现他一方所做的让步比对方要多，于是他宣布这是一种平局。

卖方说：“我已经列出了你希望在买这所房子之前要我们做的 15 件事的全部清单。而你的回报是仅仅同意了我们要的 5 件事情，这对我来说是有点不公平。我们就这样好吗？”

但如果对方已开始累计这些让步的价值，而使这种计谋未能奏效的话，那么还有一个更高级的策略去获得最后一次让步。后者可以被称为“最后还是您赢了。”

对方的成功取决于出其不意，如果你能有所预见的话，就可以轻易地将其抵住。

### (3) 球一出手就算得分

这是一种高明的策略，因为它节省了大量的时间与花费。它的成功取决于：

有一个好的名声作为开端。

非常熟悉这场竞争，知道能很快压倒对方。

对于自己的发价为什么不能重复准备了一个很好的借口，所以可以确定一个期限。

要求相当强烈，发价很好。

## 9. 注重备忘录

每次洽谈之后，重要的事情是写一份简短的报告或纪要，并向双方公布，这样才可以确保协议不致以后被撕毁。

这种文件具有一定的法律效力，在以后的纠纷中尤为有用。

在一项长期而复杂、有时甚至延伸到若干次会谈的大型谈判中，每当一个问题谈妥之时，都需要通读双方的记录，查对一致，使不存在任何含混不清的地方。在激烈的谈判中就更有必要了。

谈判都要争取己方做记录，谁保存着会谈记录，谁就握有一定的主动权。如果对方向你出示他的会议记录，那就必须认真查看。如果发现偏差，应立即给予指出和修正。因为如果记录一公布，它似乎具有法律力量，而不论其中的错误之处是否已纠正。这种文件也可有助于说服对方。

美国某个南方海边城镇要建造一个大型船坞，一位造船商承允提供支持，以换取将来可以在这一船坞中修理船只的权利的许可证，而某娱乐俱乐部以支持换取向建成后的俱乐部提供室内设施的允诺。

作为在开发问题上玩弄手腕的专家，船坞公司没有把这些保证以文字形式体现出来。那么，你是否相信今天那位造船商和俱乐部能得到他们所要求的呢？不，他们没有。

显然，今天他们本来是能够得到的，假如他们在自己具有力量时去确定它，而且从船坞制造者那里拿到书面认可的话。

用另外一句话说，他们应该正确地最后确定这项交易。

## 10. 起草合同

起草协议，特别是一揽子协议，是一件难度较大的事，应谨慎和全面。

双方都必须对他们同意的条款有一致的认识，保证协议名副其实。防止某些部分因叙述不当而变得含混不清，造成漏洞，日后导致严重的后果。

### (1) 价格方面

价格是否最后确定？或缔约者能否收回人工和原材料增加后的成本？

价格是否包括税收、关税或其他法定费用？如果包括，在合同有效期内，倘使这些税率增加，应谁支付增加的税务费用？

价格的确定是否已考虑汇率变动因素？

对于合同价格并不包括的项目是否也已明确？

### (2) 合同完成

对“完成”是否有明确的解释？它是否包括客户对设备的测试？

如果某些次要的零部件丢失，并不影响设备的性能运转，能否签发一张完成或接受的证明书？

合同的完成是否能分阶段进行？这点是否明确规定？

(3) 规格方面 买方取得执照、许可证和图纸的批准等的义务是否明确规定，并注明每件完成的时间？

如果有什么国家或国际机构的一般标准可参照，是否明确运用哪些标准，而那些标准又与合同的哪些部分有关？对于工厂或现场的材料或设备的测试，以及它们的测试方法是否作了明确的规定？

### (4) 清点、卸货与仓储等问题

是否明确谁来负责清点，谁来负责交货到现场，谁来负责卸货和仓储？

一些永久性或临时性工作由谁负责安排处理？

(5) 索赔问题

处理范围如何？

处理是否排除未来的法律诉讼？



## 第五部 谈判禁忌防范

### 第一章谈判交际的一般禁忌

谈判的禁忌是多种多样的，可以分门别类。大体来说，一部分是涉及谈判技巧等问题的谈判本身的禁忌，另外一些则是与直接谈判无关但却可以影响谈判的禁忌。无论哪一部分，对谈判的成功来说都是重要的。

#### 1. 服饰装扮的禁忌

选择合适的衣服对谈判双方来说，都很重要。穿错一件衣服也许会被认为是对方侮辱，或者被认为不雅，甚至被认为轻浮。不道德，从而影响谈判的进展。

在一般商贸谈判中，对服饰总的要求是朴素、大方、整洁。男子除了穿同色同质的毛料西装外，也可穿中山装、民族服装或两用衬衫及长西裤，在非正式场合可穿西装不系领带，也可穿各式便服和长西裤，可配颜色相宜的皮鞋或便鞋。女子可根据活动性质的不同酌情穿民族服装、中式上衣配长裤或长裙、旗袍、连衣裙、西服上衣配西裤或西服裙等。炎热季节也可穿长、短袖衫配裙子或长裤。

以下几个方面，是男子一般服饰装扮的禁忌：

穿西服，切忌上下衣及鞋帽杂配，正式场合必须戴领带，忌讳将衬衣的下摆露在裤外。

穿中山装，严禁敞胸露怀或不系裤扣，领扣也要扣好，忌讳将袖头和裤腿卷起。

严禁穿短裤参加涉外活动。

在室内，男子忌戴帽子、手套或不脱外套。

在家里或饭店内接待客人时，切忌光脚赤背或只穿内衣、睡衣、短裤。

在正式场合，握手拥抱或友好交谈时，忌戴墨镜，忌戴口罩。如有眼疾须向客人或主人说明，或在握手、说话时将眼镜摘下，离别时再戴上。

此外，各国衣着的习俗不同。如澳大利亚人在晚宴时通常是白衬衣、黑礼服、黑领带。而美国人则以衣着随便著称，一些商人上班时西服笔挺，下班后马上换上很随便的衣服。

大体来说，欧州人的服饰禁忌，尤其是英国人或法国人对服饰的禁忌包括：不要穿合成纤维料子的服装，因为那样会被人认作乡巴佬；决策者忌穿棕色，穿棕色衣服会被认为不够庄重，一般穿深灰、深蓝或黑色为宜。

衬衫口袋切忌装得鼓鼓囊囊。在英国，这是很不雅观的。女性忌带人造珠宝，要么带真货，要么不带，此外衣服要特别注意剪裁合体，具有传统的高雅气质——不要太时髦，始终要保守而不过分。

而在阿拉伯国家，对女性的服装要求是严格的。覆盖脚踝部的垂至地面的衣着是普遍认可的。两臂从肩到腕都不能裸露。上衣和罩衫应该宽大，能够盖住体形和突起的乳房。不要穿显出内衣或部分肉体的薄纱。不要穿宽松的裤子或运动服。头发在公开场合最好用三角头巾、方形披巾或围巾遮掩起来，因为露出头发可能也是一种失检行为。

拉丁美洲人的个性较为随便，但男人不应脱掉他们的上装，除非在场的

拉丁美洲人已经这样做了，并且只有在请求得到允许之后才能这样做。女性的打扮切忌突出体形，而要突出职业性。晚上穿的所有服装都不应是低开领的，裙子至少应长到膝盖。要看起来漂亮但忌讳性感。否则会毁坏你作为一个能在男人世界里干事业的妇女的信誉。

东方人特别注重鞋，清真寺严禁穿鞋入内。在日本，除主人坚持不让客人脱鞋，客人不要穿鞋进入主人的房屋。在印度和印度尼西亚人家中，如果主人没穿鞋的话，客人也不要穿鞋。在主人家里时，鞋脱下来后要整齐地放好，鞋尖向着你进来走过的门的方向，这在日本尤其重要。

## 2. 商界女性服饰装扮的禁忌

商界女性的化妆和首饰则更不能随心所欲。商界妇女一定要记住下列装扮的禁忌。

眼影忌使用非自然色。要记住无论是在谈判场所还是在休息娱乐场所，女性都应体现出和谐温柔的美。如果使用湖蓝、湖绿，鲜蓝等闪光眼影，就会破坏这种美。

身上忌首饰过多或戴叮叮当当的发声的首饰。这会给人以浮华和俗气的印象，破坏谈判中女性应有的庄重感。

香水味忌太浓，否则会使人觉得你俗不可耐。

忌穿跟太高的鞋或如赤足般的细纹凉鞋。这都会使人怀疑你的工作态度。

忌梳古怪或野性的发型，或长发不用发夹作披肩散发状，这会糟蹋自己的斯文相。

忌在众人面前整理头发或涂唇膏、眼影。这会被当作有失检点的表现。在紧急情况下需要整理时，要到洗手间去。

穿衣忌有污迹或少了扣子。不要以为没人注意这些细节，要知道有些挑剔的男子甚至会注意到你的丝袜的质量。这些细节一旦被人注意，必被认为生活邋遢、随便。

忌穿领口开得很低或其他性感的服装。这会使人怀疑你的敬业精神。

忌讳露出内衣。有意无意暴露贴身衣物都会令人反感，露出胸带自然更是难堪。透明衫裙没有底衫衬裙，是不自爱的表现。

忌在上班时间浓装艳抹。

忌质量低劣的口红。要知道如果把一道清晰的口红印痕留在鸡尾酒的吸杆上，或者留在咖啡杯、高脚酒杯的沿口上，都是大煞风景、令人不快的事。此外女子选择口红时，应考虑哪种颜色跟自己的外貌和衣服的色调最为协调。

身上的装饰品忌太多太杂。一套服装看起来之所以漂亮，往往正是因为配上了一副相宜的手镯或一条合适的项链。适当的首饰会有助于表现和突出一个人的个性特点。但凡事过犹不及。胸部不开口的短衫不宜戴项链，有长袖的衣衫不宜戴手镯。胸部开口的连衣裙一般最适合别上一枚胸饰。戒指不宜多戴，这一点对男人比对女人更重要，除了订婚戒指，男人还可以再戴一个戒指，但再多就俗不可耐了。

年轻的欧洲人可能互相直呼其名，但是他们很少参加谈判，欧洲经理可能共同工作几十年而不直呼其名。

日本人姓名的顺序和我国相同，但姓名字数常常比汉族姓名的字数多。

最常见的是由四个字组成，但又由于姓与名字数不固定，二者往往不易区分，因而事先一定得了解清楚，在正式场合应把姓与名分开书写。

在同日本人打交道时，不要叫他们的名字。口头上只称某某先生就行了。第一次见面之后，通过晚间的娱乐活动，你同日本伙伴有了进一步了解，并希望表示尊重，这时你可称呼姓加上“君”，如山田君。这会使你们的关系更近一些，但是，“君”不应加在根本不认识的人的姓后。如果对每一个人都以君相称，在日本人眼里就是一种不真诚的表示。可是，如果遇到的是一位日本经理，他的地位与你相同或比你高，或是一位明显比你年长的人，特别是老年人，你则不必等进一步熟悉，应一开始就尊称他为某某君。如果你是一位女性，对谈判小组里的任何一位男性成员都应尊称为君。

个子娇小的女性忌穿太长的裙子和太夸张的衣服；体型瘦的人忌穿黑色服装；胖人忌穿白色。

### 3. 个人卫生的禁忌

个人卫生从来都不是不重要的，社交场合中就更是如此。

从事商务谈判的人，个人卫生当然就更为重要了。良好的个人卫生是有教养的象征，容易引起对方的好感，获得对方的信任。

作为谈判人员，请记住下列禁忌：

皮鞋上忌有污迹，一定要打油擦亮，布鞋要刷洗干净。

忌讳乱头发、长鼻毛、头皮屑。头发应适时梳理剪短，胡须要刮净，指甲要修剪，鼻毛应剪短，头皮屑应洗干净。内衣、外衣经常保持整洁，特别是领口袖口要干净，裤线要直。参加活动前应梳理打扮一下，以保持外貌的整洁美观。

在他人面前忌擤鼻涕、掏鼻孔、搓泥垢、擦眼屎、打哈欠、修指甲、剔牙齿、挖耳朵等。打喷嚏时，应用手帕捂住口鼻，面向一旁，避免发出大声。

参加活动前忌吃葱、蒜、韭菜等辛辣食品，必要时可含一点茶叶，以除臭味。

有病时不要参加外事活动。如感冒在我国不算什么大病，但西欧、北美等地区的人对感冒很讨厌。脸、手、臂等外露皮肤有病变的人也应避免对外接触，以免引起别人反感。有口臭毛病的人更应注意口腔卫生。

严禁随地吐痰、乱丢果皮纸屑。吸烟时，把烟灰磕入烟缸。吃东西时把骨、刺、牙签、餐巾纸等物放在盘中或桌上，不得随手丢到地下。个人不洁物品，应丢入垃圾桶，或放入自己的手帕或口袋中。吐痰应吐入痰盂，或吐在纸巾、手帕中装入衣袋。禁止用脚踏踏家具桌椅。进入地面干净的室内，应先在门口踏擦鞋底再进入。雨、雪天应把雨具放在门外或前厅，不要把雨水、雪水、泥巴等带入室内。主人未吸烟又未请吸烟时则最好不要吸烟。

### 4. 称呼的禁忌

称呼是人际交往中最为常见的行为之一，在社交中具有相当突出的意义。商务谈判更是如此。作为一名商务谈判人员，正确地称呼对方是十分重要的，因为它有助于缩小双方的距离，亲密双方的关系，从而有助于谈判。

一般称呼的最大禁忌是：

记不住对方的名字；

叫错别人的名字，张冠李戴。

记不住别人的名字或叫错别人的名字，都是极为不礼貌的行为，是商务谈判时的大忌。相反，诚如一位哲人所说，记住并叫出别人的名字，双方的关系可以迅速拉近许多。如果你忘了对方的名字可以问他：“我怎样称呼你？”宁可多问几次，也不要贸然叫错，因为叫错比忘记更易引起别人的反感。

姓名是各民族文化中最具特色的一部分，世界各国的差异比较大，故此要特别注意，以免触犯忌讳。

一般来说，欧美人姓名的排列是名在前姓在后(除匈牙利等国外)如 John Smith 译为约翰·史密斯，约翰是名，史密斯是姓。也有人有中间名。中间名多是母姓或与家庭关系密切者的姓。如 John Smith Wilson 译为约翰·史密斯·威尔逊。约翰是名，史密斯是中间名，威尔逊则是姓。在西方，还有人沿用父名或父辈名，在名后缀以 Junior (小) 或罗马数字以示区别。如 George Wilson, , 译为乔治·威尔逊第三； John smith, Ju-nior, 译为小约翰·史密斯。

口头称呼一般称姓。称男子为先生，称女子为夫人、女士、小姐。不要对欧洲人直呼其名，除非他让你这样称呼。如果某人有头衔，则要正确称呼，这时姓可省去，如经理先生、秘书小姐等。

除非你同一个欧洲人非常熟悉，否则不要请他对你直呼其名。也许他觉得直呼其名很别扭，如果有这种时候的话。

## 5. 寒暄的禁忌

无论是初次在谈判场合会面，还是在谈判桌上的老对手，相见时都要寒暄，俗语所谓打招呼。在前者的情况下，一般是经过介绍而相互寒暄，后者则要主动问候。

寒暄的时候，要真诚、有热情，切忌冷淡和阴阳怪气。尽管在接着而来的谈判中可能要唇枪舌剑，但一般的礼仪务必要顾及。

同时，打招呼就是打招呼，不可过于热络，没完没了。

和外国人打招呼的时候，千万不能用我们的“国问”：“吃饭了吗？”现今世界上通用的问候语是“早上好”、“中午好”、“下午好”、“晚上好”，或“早安”、“午安”、“晚安”。除了这种最简单的寒暄语之外，关系较亲密的人则可以有更进一步的寒暄，比如问候对方的身体、家人等等。不过，初识者最好是简单寒暄即可，过于热络，不是热情，而是唐突。

## 6. 握手的禁忌

现在，握手已成为大多数国家通行的见面礼，即便是像最忌讳身体接触的日本人也逐渐认可了这种礼节。因此，注意握手的礼节是很重要的。你要记住握手的禁忌。

一般来说握手有以下 8 个方面的禁忌：

握手的时间过长或过短是不礼貌的。

握手时冷而无力，缺乏热情。

男子与妇女握手，要妇女主动伸手时才能握，否则可免；而且握的时候也不能像与男子握手那样满把用力。

握手时如果有几个人而你只同一个人握手，对其他人视而不见，这是极端不礼貌的。你应当向其他人颌首致意。

握手时东张西望，一副心不在焉的样子，这也是不礼貌的。应当热情地望着对方。

握手时用力过大，也是不礼貌的。捏得对方咧嘴呼痛，像扭送犯人一样，这是要避免的。

握手时嘴巴紧闭，一言不发，一副不情愿的样子是不礼貌的。应当寒暄几句，如“你好！”、“很高兴见到你”等等。

握手也有先后顺序，应由主人、身份高者、妇女先伸手，客人、年轻者、身份低者见面先问候，等对方伸手再握。年轻人对年长者、身份低对身份高者则应稍稍欠身，双手握住对方的手，以示尊敬。

多人同时握手时忌交叉。

男子忌戴手套握手。

同欧洲人握手时忌紧紧握住人家的手不放。欧洲人握手一般较轻，不那么紧。欧洲拉丁语系地区，握手时间较长，有五到七秒，是美国人握手时间的两倍。这时最忌讳你过快地把手抽出来，那就给人以拒绝握手的印象。法国人握手时间短，是干脆有力的一下。

同阿拉伯人握手时忌讳只用简单的“喂”打个招呼，这会使人觉得缺乏诚意和热情。不过，阿拉伯人握手轻而无力，与美国人握手正好相反。握手动作很轻，只略微上下动动，忌讳使劲抖动。

在大部分拉丁美洲国家，拥抱和握手一样普遍。男人和男人之间，女人和女人之间都可以拥抱。斯拉夫国家的人也是如此，并且拥抱的动作更大、更热烈。

日本人大不习惯身体上的接触，如果你要表示友好，千万不要拍对方的背，表示问候时也不要两只手搂住他们的胳膊，这在中国人看来是合情合理的事情，而日本人则认为这样是在公开表达喜爱之情，是令人讨厌的。虽然他们已经接受了握手，但觉得鞠躬更自在些。向对方鞠躬等于是向对方说：“敝人很佩服您的资历与智慧。”日本人对您鞠躬的深度往往取决于你在公司的地位。特别是在高级业务的会谈中，鞠躬成了唯一的礼节。在和比你职位低的日本人相见时，他鞠躬时间长，而且比你鞠得深。如遇到你同级或年长的日本人时，你要多鞠一次躬以示尊敬。鞠躬时切勿手插口袋，眼睛要有礼貌地向下看，就是同日本人谈话时手也不能插进口袋里。

## 7. 使用名片的禁忌

现在，名片已成为人们在交往中不可缺少的交往工具。一张名片在手，对方的姓名、职位和联系地址就都有了。在社交中，名片往往可以避免自我介绍的某些尴尬，起到微妙的作用。就此而言，它的作用实在不可小视。

在使用名片时，应把名牌放在易于掏出的地方。不要装在屁股后边的兜里，这样别人看见觉得不尊重对方。不要把名片或其他杂物混在一起，也不要把自己的名片同他们的名片混在一起。

递名片时，目光要正视对方，用双手或右手递交自己的名片，切忌目光游移，漫不经心。

接受名片时态度要恭敬，使对方感到你对他的名片有兴趣。并且一定要注意看一下，然后郑重放入口袋或名片夹内。切忌连一眼也不着，随手放在桌子上，如果要把名片放在桌子上，则不要在上面压别的东西，那会被人认为不恭。

在商贸交往中，对交换名片最好有所准备。知道自己的贸易伙伴是哪国来的，就可以在名片上印上两种文字，正面是中文，背面是对方国家的语言。

在阿拉伯国家，名片印制是否考究很重要，它代表着您的身份地位。交换名片时阿拉伯文的那面朝上。

对方或许会给你一张他的名片。如果不给，你可以向他要一张，因为那上面可能印有你也也许需要并且很难通过间接手段找到的、未列入电话簿的电话号码和地址。

在欧洲，学历高的人受人仰慕，特别是在北欧人中间，它不仅会带来专业声望，而且会带来社会声望。如果你有商业管理硕士学位或者与你商业领域有关的哲学博士学位，要打在名片上。在欧洲，这样做不是炫耀、而是为了给人以深刻的印象，它有助于建立你的信誉。

在日本，交换名片是一项重要的仪式。你必须准备好几百张名片。如果日本人给你名片了，而你却没有名片给对方，那是最无礼的行为。

在自己的名片上，头衔要尽可能准确地反映出本人在组织中的地位，对日本这样一个等级森严的社会来说，即使是头衔的某些细节也是富有意义的。在日本、公司的一个部门里不会有两个头衔相同的人，不管他们的地位何等的接近，始终会有着某种细微的差别，如进入公司的年限，这就使两人有所不同。日本人十分注意这些细微的差别。美国人的那种人人平等的思想对他们来说是相当陌生的。等级制度是名片显得如此重要的一个主要原因。

当会见一个日本商人时，通常要把名片印有日文的一面朝上并伸直手去交换，微微地鞠躬后，双方各自把对方的名片接到右手上，并作出仔细阅读的样子。对于每一张接到手的名片都要仔细阅读，即使其中或许没有一个中文字。读完名片之后，要再鞠躬，说声：“很高兴认识您。”

拉丁美洲人在谈判前通常交换名片，但也不是总是这样做。如果他不给，你可以主动要一张。如果回国之后再想法弄清对方在拉美的地址。电话号码或电传号码，会比你想象的要麻烦得多。因此，在同不熟悉的拉美人谈生意时，弄到对方的名片是十分重要的。

## 8. 交谈的禁忌

在工作之余，聊聊天对于生意伙伴来说，不仅可以增进了解，而且对生意的成功也有很大帮助。不过，交谈中在如下方面要多加注意。

谈话时切忌面无表情，语无伦次。说话时应表情自然，语气和蔼亲切，不要做不适当的手势或手势的幅度过大，忌讳用手指指对方的鼻子或指指点点议论别人。谈话的距离要适当。谈话时不要拉拉扯扯，拍拍打打，更不要唾沫星四溅。

同人谈话时要表情专注，耐心倾听。在别人说话时，不要左顾右盼，心不在焉或注视别处，也不能老看手表或做出伸懒腰、打哈欠、玩东西等漫不经心的动作。

参加别人的谈话时，要先打个招呼，别人在个别谈话，不要凑过去旁听。若有事需要与某人说话，应等别人说完。别人参加谈话时，应以握手、点头或微笑表示欢迎。谈话中有事先行离开时，应与对方表示歉意，打声招呼。

与几个人谈话时，不要只同其中一两个人谈话而忽视了其他人。要善于聆听对方的话，不轻易打断。同时应注意察言观色，如发现触及对方忌讳的话题，要及时转移。

谈话中不应讥笑、讽刺他人，不要涉及他人的生理缺陷。

男子一般不参加妇女圈内的议论，也不要与妇女无休止地攀谈，在许多国家，妇女的地位都同男子有差异，不要因此引起旁人的反感侧目。与妇女谈话要谦让、谨慎，不与之开玩笑，争论问题有节制。

即使最熟悉的朋友，也要注意使用礼貌语言。在社交场合，不要高声辩论，对于幽默的使用要十分注意，每个国家都有不同的幽默方式，切忌乱用。

同欧美人在一起，不要吹嘘自己的成就，不要谈到钱，特别是女性，如果欧美人赞美你的衣服，只说声“谢谢”就可以了，不要大谈特谈衣服是从那家商店买来的，花了多少钱，对于珠宝首饰也是如此，不然会让人觉得你俗不可耐。

不要问欧洲人“生意怎样？”，正像不要问美国人“你拿多少薪水？”一样，也不要问公司的纯资产有多少，要交多少税。

欧美人一般不愿在休息时间谈工作，所以应避免谈你们正在做的这笔生意，而非常泛泛的一些商业活动是可以谈的。

欧洲人讨厌大声谈话，美国人谈话的声音会比欧洲人的高一些。如果谈话时注意听一听，让自己的声音同别人的和谐一致就行了。

在同英国人谈话时注意不要总盯着对方看；瑞典人则喜欢交谈时你看看我，我看看你；在希腊，不准久久凝视别人是一条不成文的法律和沿袭已久的民族禁忌；地中海国家的人们认为呆滞的目光是不祥的。

在拉丁美洲同在欧洲、美国一样，非工作时间不要谈及商业方面的问题。当然，如果对方主动谈起这个方面的问题则是一个例外。如果拉丁美洲人不主动谈起他的家庭情况，你不要细问，但你可以谈一谈自己的家庭，特别是孩子的情况。这有助于把你们的商业关系转到个人关系上去。

其他的一些保险话题包括：你的业余爱好，你的美学兴趣，或历史古迹，宏伟的建筑，美丽的风景等。这可以显示你广泛的知识 and 兴趣，给人以有良好教养的印象。

同拉丁美洲人谈话，忌讳发表个人对政治问题的见解，如对方谈起，你就提些问题，让他去谈。

在韩国人面前不必忌讳谈日本，但要尽量少谈，不要为了博得对方好感而贬低日本，这样韩国人会认为你不诚实，不利于建立信任。

在用餐和喝酒的时候谈论生意是可以的，但注意不要许下任何诺言，韩国人同日本人一样，都受中国“一诺千金”的影响。诺言是一定要履行的。

和阿拉伯人谈生意忌对他们提高嗓门，大喊大叫；忌公开批评或斥责某人。如果要指责，要把当事人叫到一边，悄悄说明你希望怎么做，如大声斥责对方，就会使你丢面子，谈判就可能告吹。

在宣布你的公司同阿拉伯人的公司所达成的协议时，忌自做主张或任凭自己公关人员热情的大肆宣扬。阿拉伯人认为这是违约泄密，对真主不尊。最好让阿拉伯人首先宣布这项协议。

如果你知道你的伙伴是一个有妻子儿女的人，在他把自己的妻子儿女介绍给你之前，不要问及他们身体状况或任何其他情况，绝对不能对妻子的容貌大加恭维。

每天的谈话中一定要问及对方的健康状况，并要表现得真心实意。

阿拉伯人可能问及你在专业上的成就和业余爱好，你回答时一定要谦虚。阿拉伯人认为自夸是庸俗的作风。

同阿拉伯人谈话时，一定要看着对方的眼睛，这在他们看来是起码的礼貌，如果目光旁落，则是不礼貌的行为。

与阿拉伯人相反，同日本人闲谈时，不要盯着对方，他们会感到不自在，认为这不礼貌。

在社会上活动和工作的日本妇女，不少是不结婚的，因为一结婚，作妻子的再继续工作是不大可能的。因此日本妇女忌讳问其婚配及年龄。中国人对年龄问题不大介意，所以喜欢问他人的年龄。这在日本是失礼的。

## 9. 打电话的禁忌

电话是现代化的通信工具，它可以缩短人与人之间的距离。但如果不注意打电话中的禁忌，那么它就可能成为人们发怒的根源。因此，打电话前最好收集并整理好必要的资料，因匆匆翻阅自己的笔记而让对方等待是很不礼貌的，而且也会让人认为你是一个没效率的商人。预先将要讲的事情，根据恰当的程序简单地列出来，打电话时镇静而清楚的讲完。不能太相信自己的记忆力，更忌讲话颠三倒四。

如果这个电话需要的时间很长，应一开始就讲明或问一下是否另找时间更为合适。

如果回电话的人正在接另外一个电话，别人应问来电话的人是否愿意等一下。如果来电话的人选择等一下，而又等了好长一段时间，别人应拿起电话说：“对不起，他还在接电话。”千万不能一直放着电话让对方有被遗忘的感觉。

挂断电话时的语气要委婉。不能用“对不起，他正忙着。”因为这句话的含义是“有比你更重要的人”，所以是不能接受的。

利用电话进行有效的联系是美国人的一个特性，他们可以在电话里同任何人谈话，欧洲人往往不是这样。电话并不会为你打开通往欧洲的大门。在不事先通知的情况下，只打电话向欧洲人推销产品，只能使他们感到吃惊，并觉得你很粗野。

在与一个欧洲人直接见面以后，你就可以给他打电话了。为了礼貌起见，你可以问：“如果我有问题，可以给你打电话吗？”很少有人会说不可行的。

欧洲人在电话里主要是安排将来的会谈，而不是详细讨论生意。在欧洲，如果一件事几分钟说不完，那大概应该当面谈。

给欧洲人打电话应特别注意他们的工作时间。瑞士人（包括高级经理）通常在上午七时半或八时上班。西班牙人上班的时间晚，大约上午十时，但是下班时间也晚。要了解当地上班的时间。

拉丁美洲人认为在电话里长时间地讨论商等问题不太合适，他们主要是用电话问一些不需要作复杂辩复的简单问题或者安排一些个人之间的会见以便进一步详细会谈。

日本人最常用的传递和分享信息的工具是口头交流。同书面通讯交流或电话询问相比较，日本人更喜欢面对面的谈话。除非万不得已，尽量不使用书面交流或电话交谈。要安排好亲自与日本人会面，不要打个电话了事，日本人非常小心电话里的谈话内容，所以只用电话来处理后勤事务和安排会议，永远不要用电话来讨论重要问题。

## 10. 通信的禁忌



通信是人们日常生活和商务交往等方面双方信息交流的重要手段，也是社会交际的一种工具。注意通信上的礼节是重要的。

通信一般有如下禁忌：

不要使用质量低劣的纸笺，更不要使用肮脏的废纸。商业上用的信笺是很重要的。它往往是一家公司或一个商人对另一家公司或一个商人所能见到的第一个“印象”。廉价的信笺是不会激起信任的。

业务信函不同于其他信函，从事业务工作的大忙人快速读完后，作出正确理解后就要付诸实行，所以写信者切忌用难字和难于理解的词语，切忌说空话。

信的开头与结尾还应注意必要的礼貌用语。在这一方面，无论是中文信还是外文信，由于各自的传统，都积淀有一些格式化的用语，参考书籍甚多，这里不再赘述。

### 11. 约会的禁忌

约会是人们日常社会交往中重要的一部分。商务谈判中的约会，是指那些没有列入正式议程的会见。其中与谈判有关的约会，对整体谈判的进程颇有助益，甚至可以就此寻找到突破口或达成谅解。

当然，这种约会同样必须遵守一定的规则和礼节，注意避免某些禁忌，诸如：

选择的时间不当。不要在别人不方便的时候强行与人约会。对方碍于情面也许会答应你，但心里可能会表示不满。因此，约会之前要征求对方的意见，体谅对方的难处。

把约会当成商务活动中可有可无的东西，轻视它的作用。因而在约会前不准备，在约会时应付了事。

爽约是最忌讳的。如果已经约好了，无特别的情况，千万不能爽约。如迫不得已，一定要事先打招呼，通知对方，并表示歉意。爽约对于一个商务人员来说是致命的过失。

既已约好，来访者应准时或早一点赴约。如果访问一家大公司，最好提前5分钟到达，以便有足够时间找到相应的部门。一个来访者是不大可能会知道这次约会要占用多长时间，所以精明的办法是见面语尽量简短明了，直截了当；不要让开场白占去很长时间。

阿尔卑斯山以北的人办事分秒不差。不要提前一两分钟出现。如果必须提前，那就在大楼门厅转转，眼睛看着表。绝不要迟到一两分钟。仅仅晚五分钟就会使许多北欧人皱眉头。

要注意约会的时间不应太早，因为经理们往往在远郊，上班的路程很远。如果约会时间定在早上七八点钟，参加者为了准时赴约就不得不四五点钟起床，这打乱了他们正常的生活节奏，使这一天一开始就不如意。

拉美的决策人肯定是很忙的，事先预约会见是必要的。当地人工作时间有两种不同的安排，事先要了解你打算联系的公司采用的是哪种工作时间安排，并且要了解决策者个人工作的时间，他们的工作时间可能不一样。

同日本人安排约会时，除了用电话约定时间之外，还可以用信或明信片去询问。要注意应随信寄去复信用的邮票或明信片。一般与自己同级的人都用明信片代替书信。如对方是上级，那么打电话时，最好不要直接把本人叫来接电话而应该把事情告诉接电话的人，请他去征求被访人的意见。

最好的访问时间是上午 9 时 30 分至 10 时 30 分，下午 2 时至 3 时之间。不过如果私交很好，晚上去拜访也无妨。

到达的时间应提前一些，不过太早到达，反而会给对方添麻烦，所以以提前 10 分钟为宜。

## 12. 宴会及餐饮的禁忌

在商务活动中，请人吃饭或者参加别人的宴会是常有的事。不管是吃饭、喝酒，还是饮茶、喝咖啡，基本的礼节是一定要掌握的。这当中有许多忌讳的东西，一定要注意避免。

其中最常见的禁忌有：

如果你是邀请者，你要准时到达。迟到和早到通常是不礼貌的。

不要轻易拒绝主人送过来的食物，再难吃的东西多少要吃几口。

不要贪杯。醉熏熏地尽出洋相是不好的。

如果你是东道主，不要以自己的爱好来为客人定菜。绝对不能给别人忌食的东西，要事先征求客人的意见，最好是让客人自己点菜。

宴会及餐饮是各国、各民族文化的重要组成部分，积淀有相当丰厚的仪轨，诸如座位的排定、菜肴的安排、餐具的使用等等，颇为复杂。这一部分内容，可参考的资料相当丰富，此不赘述。

## 13. 馈赠礼物的禁忌

馈赠礼物是人际交往和商务活动中不可缺少的一环。在商务活动中，馈赠礼物本身不是大事，但如若送礼不当，其影响就非同小可了，送礼不当比不送礼物还糟。因此，掌握送礼的基本方法，特别是了解送礼中的禁忌，是非常重要的。

馈赠礼物总的禁忌可以归结为：送礼不当、不分对象（不顾宗教信仰、风俗习惯、地位高低、男女等差异）、不择时机等。礼物的颜色、数量、包装等也有禁忌。

同样，作为礼物的接受者，也是有礼可循的。不管别人的什么礼物都收下是不妥的。轻易拒绝别人的礼物也是不行的。受礼以后要不要回赠，这也是一个问题，所以接受礼物也是有禁忌的。

一般来说，这样几个原则是应该遵行的：

礼品不能过分贵重。

虽说是商务活动中的送礼，但也不能商业化，而是要侧重人情友谊，否则可能适得其反。

故此，在礼物中要用手写的卡片，而不能使用名片，而且卡片上也不要突出你的公司的大名。

至于其他在不同文化背景下而产生的禁忌，则要事前掌握详尽的资料，送礼时把握好礼物的品类、时机。

在欧洲，商业礼物可以随意挑选，但是给女主人的礼物不能随便。你的礼物可以在当天上午差人送去，或者在你自己准时到达时带去。鲜花是一种受女主人欢迎的礼物。但是一些花在欧洲有象征性的意思，要谨慎。如欧洲许多国家认为红玫瑰是情人间的礼物，不能送给女主人。你要是送这种花，会使人难堪。菊花在法国、比利时和瑞士等讲法语地区，多用于万圣节和万圣节，和丧礼相连。所送鲜花数不能为 13，那样是不吉利的。要送为奇数的

花。花是自然的一部分，而自然的美是不对称的。欧洲人认为选择偶数的花缺乏审美感和鉴赏力。不要带很多花，五枝、七枝或者九枝就行了。把买花的用途告诉当地花店的人，让他安排适当的花束，他知道怎样合适。鲜花在送人时应去掉人工的东西，保留自然状态。

在任何适宜送鲜花的愉快的场合，巧克力是合适的替代礼品。多数欧洲人喜欢果仁糖。买最好的，但是不要带一大盒，东西不在于多少，而在于你想到了。在欧洲，任何东西给得太多都是笨拙的。除了鲜花、巧克力和果仁糖之外，好酒也是送给家庭的适当礼物。

在需送一些精细的礼物的场合下，小瓷器，小的银制物品（台灯、烛台）总是受人欢迎的。

送给家庭的礼物，要在你一到达时马上送，千万不要拖到饭后，以免给主人造成你在付饭费的不良印象。

女士香水与男人用的古龙香水在做为商业交往中的礼物送给异性时，是适宜的。但是忌讳向妇女送内衣，一般也不送香皂。

在阿拉伯，不论你看到阿拉伯人喝什么饮料，都不能以酒或含酒精的礼物送人。在中东这是伊斯兰教禁忌的东西。最好也不要拿食物送礼，这可能伤害阿拉伯人的好客感，阿拉伯人款待客人时强调以丰盛的食物来表示慷慨。送吃的东西对阿拉伯主人来说可能意味着你认为他吝啬，好像没有你的礼品，他不会有足够的食物。

不要在第一次见面时就送礼，那会被认为是贿赂行为。与一个阿拉伯人见过几次面，作为一种友好和亲善的表示，你可送他一件小礼品。不要送带标识的礼品，更不能送这样的礼品给阿拉伯上层人物。带标识的礼品被视为令人厌恶的强行推销。不要送太便宜的礼品，也不要送太贵的礼品。太贵的礼品可能被视为行贿，尤其是政府官员对奢侈礼品存有戒心。

不要向对方的妻子送礼，然而，送给孩子们的礼物是受到热烈欢迎的。

礼物最好具有知识性，例如艺术品、书、唱片、磁带等。办公用品也很受欢迎，如办公桌上的成套文具及袖珍计算器等。

公司礼品也应富有人情味，要么适合接受者的口味，要么有一些特别的意义，例如由公司所在地的大理石或石头做的镇纸。

送礼时，不必有意寻找与受礼者单独相处的机会。除非他是你的个人朋友，否则这样做会使你们产生互不信任感。

不管是男人还是妇女，当他们为孩子们带去礼物时，总是大受欢迎的。

不要赠送数目为 13 的礼物。13 被看成不吉利的数字。

不要赠送黑色或紫色物品。这样的礼品会使人想起阴郁的季节。

不要送刀子，包括开信的刀子。刀子意味着断绝关系。

智力型的礼品是受欣赏的，比如优秀古典音乐唱片、文学作品，尤其是诗集等等。

在建立友好关系前，不要送公务性礼品。带标记的礼品，其标记要与你所服务的公司有关，但此礼品不应仅仅成为扩大你公司影响的工具。不要在公务交往中送礼，最好的送礼时间是在商务谈判结束后的一个轻松的社交场合。

韩国人同第一次见面的客人之间交换礼品是很常见的事情。为了保全自己和你的韩国谈判对手的面子，要让对方先送礼，然后你再回送。韩国人的礼品多是红参茶，这种茶在韩国很珍贵。或者礼品是具有地方特色的手工业

品或者主人认为能代表他的国家的其他东西。

韩国人很喜欢有中国特色的礼品。不要送食品作为礼物，因为它们可能不适合韩国人的口味。在送礼时还要注意礼品上不能有韩国制造或日本制造的标志。

礼物不能是4的倍数。数字4有不健康、生病的含义。不要单独送梳子。在日文中梳子同“苦死”发音相同，意为极其辛苦。日本人讨厌装饰着狐狸和獾图案的礼品，因为在他们心目中，狐狸是贪婪的象征，獾则意味着狡诈。

陶瓷、玻璃制品也不宜作为礼品。日本人忌讳“破损”，他们认为这是非常不吉利的。

日本人喜欢的中国礼品有：

食品类：榨菜、松花蛋、粉丝、米粉、木耳、银耳、香菇、酒心巧克力等。

茶叶类：乌龙茶、铁观音、碧螺春、普洱茶等。因为这些茶不仅好喝，而且可以减肥，减少胆固醇。对香味较浓的茉莉花茶则不大喜欢。

日常用品：贴花、提花台布、桌布、织锦沙发垫及桌台布，真丝衣裙料、印花腊染布衣料等都是受欢迎的。

文具类：日本人喜欢我国的文房四宝，特别是湖笔、宣纸、端砚、徽墨。对我国内印章材料特别是鸡血石、寿山石、玛瑙、松石、虎眼石、玉石等较喜欢。我国的硬木、大理石制作的镇纸以及印泥也是受日本人欢迎的。

首饰类：大多为小巧的工艺品，有装饰作用和永久纪念意义的，日本人是欢迎的。

#### 14. 手势和身体语言的禁忌

在商务谈判中嘴自然是最主要的信息传播和交流器官，但并不是唯一的。双手、双脚、躯干、五官以及整个身体，都是信息交流的工具。一挥手、一跺脚、一摇身都可清晰地表达一个意思、一个信息。这就是所谓的手势和身体语言。正确的手势和身体语言，可以起到加强信息交流的作用。而错误的动作，则不但起不到这种作用，而且是非礼的，会引起误解，甚至发生冲突。

一般来说，手势和身体有如下几个方面要注意：

适当的手势加强表达的效果，这是必要的；但过分强烈和夸张，就可能给人以夸大其词、甚至张牙舞爪的感觉；

不礼貌的手势和身体语言（如打榧子、跷二郎腿等）是一定要禁忌的。

一定要保持距离。每一个人都有自己的个人空间，虽说因人而异，但一定不能侵入，否则就会遭到抗拒。这种抗拒可能不会当面表现出来，但如果移植于谈判中，情形就更糟了。故此，过分靠近说话、搂腰拍肩是要切忌的。

不过，手势和身体语言是极具个性的交际手段和现象，文化差异相当之大，很难给出一些笼统的原则。这就要求谈判者针对谈判对手的不同，事前准备充分的资料，在此基础上拟订一些准则和规范，并进行必要的演练。同时，处于某种场合的时候，尽可能地保持“宁缺毋错”的理念，谨慎从事。

## 第二章 商贸谈判的禁忌

上一章涉及的是商务谈判交际中的一般禁忌，这一类型的禁忌在日常生活中大多也是存在的，只是谈判交际场合更需引起人们的注意并谨遵而已。这一章所涉及的，则是正式谈判中的禁忌，大多与谈判的技巧有关。如果说前者还只是间接地影响谈判的话，后者则直接关系到谈判的成败。就此而言，这一部分的禁忌尤其要烂熟于胸，时刻警惕、提防。

### 一、谈判前的禁忌

#### 1. 谈判调查中的禁忌

中国兵家云：“知己知彼，百战不殆。”这一点，对于商战中的谈判来说，也具有相当的指导意义。兵不血刃的谈判若想成功，知己知彼的一番准备功夫是相当要紧的。故此，调查、了解、评估中的禁忌，就不能不清楚明白地对商贸谈判者提出来。

谈判调查中的禁忌，有所谓三不知：不知情势，不知己，不知彼。

不知情势，即对市场行情和谈判内容不了解、不熟悉。对市场行情不了解，对谈判内容不熟悉，都会使自己在谈判中陷入被动，遭受损失。

谈判者要分析国内外市场发展形势，通过调查摸清己方产品所处的环境，掌握市场容量和销售量，从而有助于确定谈判目标。通过竞争情况的调查，使谈判者能够掌握己方同类竞争者的信息，寻找他们的弱点，有利于在谈判桌上击败竞争者，使自己保持清醒的头脑，掌握谈判的主动权。此外，对一般社会公众和消费者进行调查也具有重要作用。摸清消费公众的需求心理，得以基本把握消费动态与发展意向，预测己方及其产品的竞争能力，也有助于跟谈判对手讨价还价。

对有关谈判内容的客观情况进行调查研究，掌握大量的情报资料，这是进行谈判的重要基础工作。对谈判内容的调查包括对谈判问题的预测及其相适应的配套措施拟定。在谈判之前，谈判者要通过调查分析，预测谈判中可能遇到的问题，比如在价格上对方可能提出什么问题，在解决办法上对方会提出什么方案，在谈判目标上对方会提出什么要求等。针对此类问题，谈判者应当事先作出应付计划，收集有关解决这些问题的多方资料和信息，寻找说服对方的理由，提出解决矛盾的方案，做到有备无患。

不同谈判的目标对象，决定了不同的谈判内容，也就有不同的行情资料需要调查分析。如在许多购销谈判中，要掌握该产品过去和现在的生产销售情况，以及现时市场行情、价格波动的幅度、影响价格变动的因素、预期价格的变动趋势、产品的包装装潢、运输方式和运价多少。加工协议的定作方谈判代表要熟悉原材料的消耗定额、市场要价水平等；仓储保管协议中的存货方谈判代表要了解仓储保管技术，不同的保管方法、保管质量和保管费用等。不论是哪一种谈判活动，都必须按其不同的具体要求对有关行情信息进行深入的调查了解，以便对谈判的具体内容和议程作出决策。

不知己，即低估或高估自己的谈判实力。谈判之前，要正确评价自己的谈判实力，低估自己的谈判实力与高估自己的谈判实力一样，对谈判都是有害的。谈判实力是由各种因素构成的，这包括谈判方自身的实力、国家整体实力的辐射以及外部形势的倾向等。企业实力对谈判实力有影响，但并不等

同。企业实力与谈判实力不是绝对的对应关系，即企业实力强，其谈判实力并非就一定强。国家的经济、科学技术实力对谈判实力也是有影响的，这种影响基本上是间接的，其作用也是有限的，但却不容忽视。总之，对谈判实力的分析评价应该主要根据交易的具体情况。

不知彼，即对谈判对手的情况毫无所知或知之甚少。

谈判的实质是要说服对方，和对方达到一致协议，所以必须全面调查和透彻了解谈判对手。

熟悉谈判对手一是要了解谈判对手的经营方式、业务范围、信用状况、供货能力、产品质量、技术装备和市场形象等，不仅要从横向角度剖析谈判对手的全面状况，还要用历史的眼光从纵向上分析对方在成长发展过程中成功的经验或失败的原由。同时，不仅要了解对方本身情况，还要通过与其打过交道、有过合作的单位，了解以往谈判协议的履行情况，有没有发生违约纠纷，违约方是谁，如何最终得到解决的。通过这些不同渠道不同方面的全面了解，以做到“知己知彼”，对谈判对手作出正确的评估，使谈判最后达成协议具有可靠的基础。

二是要熟悉对方参加谈判的人员。要了解谈判对手个人的性格特征、兴趣爱好和擅长的谈判风格与谈判模式。这些都会影响谈判气氛和谈判过程，以至影响谈判时采取的策略和手段。不同性情的人在谈判桌上对接受别人意见的方式和敏感程度是不一样的。好胜的对手可用“激将法”，自负的人可用“推崇法”，性格怯懦的要设法增强他的自信心，胆小怕事拿不定主意的不能直截了当地摊牌，而用循序渐进的方法使之慢慢接受。总之，了解对方战将的脾性、特点，对症下药，才有可能打赢谈判战。

## 2. 谈判计划中的禁忌

调查过后，就要运筹帷幄，做好谈判的计划。这个时候，要注意以下几个方面的问题。

首先，切忌计划冗长、混乱、复杂、僵硬。

谈判计划应尽可能简洁，以便洽谈人员记住其主要内容，使计划的主要内容与基本原则能够清晰地印在他的大脑里，从而使他能够得心应手地与对方周旋而且随时与计划进行对比。

其次，是谈判目标中的禁忌，这又表现在以下几个方面：

一是期望过高，企求过多。在谈判过程中，目标决定着人们谈判行为的方向。通常，目标也是一个多层面的有机整体。目标可以分为大目标与小目标、长期目标与近期目标、总目标与具体目标、最高目标与最低目标。人们在实现这些不同类型的目标时，一般是有步骤、分阶段地进行的。不可能一下子就实现全部目标。同样，在谈判过程中，人们一般也应考虑这一因素，不能期望过高，企求过多。有的专家认为，遵循最低目标原则是谈判获得成功的基本前提，这是有一定道理的。在谈判中，双方在不违背总体利益的条件下，按照各自的意愿作些适当的让步和妥协，这应当说是明智之举。尤其是初次洽谈，人们最忌讳的便是过高的要求和苛刻的条件，如果对人过于苛求，那就难以有良好的合作前景，只有先确定一个最低目标，并进而加深了解，取得对方的信任，才有可能逐步地接近最高目标。

二是缺乏弹性，分不清谈判目标的不同内涵，不能区别掌握、灵活应付。谈判目标一类是限定目标，如价格方面，谈判者根据本厂的成本消耗、利润

水平、供销情况和市场信息所确定的价格限度，从买方来说高于这个价格便不会购进，从卖方来说低于这个价格限度便不愿出售；另一类是弹性目标，即规定一个可以机动浮动的幅度界域，最高争取达到多少，最低不能少于什么基数。这种弹性目标具有机动变化的余地，可由谈判者灵活掌握。当对方的谈判条件有所变化时，如提供原材料规格高低、付款时间的提前或拖后等，谈判的弹性目标也会随着变动。

谈判的弹性目标必须经过细致分析与再三斟酌。在谈判桌上，假使我们把谈判目标放在毫无弹性的情况下，成功的机会就可能变得微小；与此相反，如果谈判目标富有弹性，谈判者就能随机应变，获胜的可能性就较大。因此，对于谈判目标要事先商定好弹性目标的上限、中限和下限。以常见的贸易谈判为例，对于买方来说，理想的目标界限即为弹性目标的下限，强制性目标界限即为弹性目标的上限。而对于卖方来说，理想的最优期望目标即为弹性目标的上限，最低限度的谈判目标即为弹性目标的下限，可接受的谈判目标即为弹性目标的中限。

再次，切忌谈判目标保密不严，事先泄密。

谈判目标的“底数”与“死线”要严格保密。除了参加谈判的己方有关人员之外，绝对不能透露给其他人士。在现代商战中，商业间谍越来越多地介入。在一些重要的谈判场合，有的谈判方不惜花费重金聘请“商业间谍”刺探对方的底牌，摸清对手的底细，做到知己知彼。如果对此重视不够，随意将自己的谈判“底牌”透露出去，必然会造成不应有的损失。

### 3. 谈判小组中的禁忌

国际上一般把某一方参与谈判的人们称作“谈判小组”，谈判正是靠他们的行为实现的。这个谈判计划的执行者，如何搭配、协调、工作，也是谈判准备阶段的重要内容。

一般来说，谈判小组的组建以及其后的协调合作，要注意如下问题：

谈判小组的规模太大或太小。这是针对各种具体的谈判而言的。但如从常见的倾向上来说，应该主要防止的是谈判小组过于庞大，主从不分，中心不突出。

小组领导人不理想。这表现在才能低于对方领导人，不能使整个小组有效地开展工作等等。

小组人员搭配不当。显然，纯粹以专家或纯粹以经理管理人员组成的谈判小组是不理想的。一般的理想小组是后者为主，前者为辅。

缺乏独特的谈判作风。这可以表现为一种工作习惯和合作默契。显然，缺乏这些对谈判是极其不利的。

谈判小组与后援小组不能有效的合作。谈判小组需要有留在公司里面的人协助工作，这些人包括公司老板、同事、秘书和其他职员。

谈判小组出发前，需要首先与留在公司的后援小组进行充分的讨论。他们需要明确知道他们同公司以及他们相互间在谈判中的职责范围，其中有正式的、非正式的。谈判小组需要与后援小组安排好联络工作。这样，虽然他们远在公司之外谈判，也能得到公司的帮助。

洽谈小组与后援小组之间，可能会产生矛盾。人们对这些矛盾曾做过系统的研究。对付这些矛盾的方法，是洽谈小组与后援小组经常进行面对面的接触。这种接触，可以是洽谈小组返回公司，与后援小组讨论谈判已取得的

进展，也可以是各方派代表轮流到对方交流情况。

## 二、谈判中的禁忌

### 1. 导入谈判时的禁忌

谈判或许有如演戏，在进入正戏之前要有段铺垫，或说像是体育比赛，赛前要有热身。这就是说，谈判开始的时候，一般不应该立即就进入实质性的问题。

一般来说，双方一见面，马上就进入实际性洽谈，这对谈判是相当有害的，应当视为禁忌。

为了使谈判成功，一开始需要建立一个融洽的气氛，而这又需要有一定的时间。因此，不能在洽谈刚开始不久就进入实质性洽谈。首先要花足够的时间，使双方协调一致——协调思想和行动。

洽谈开始时的话题最好是松弛，非业务性的。比如，双方可以随便聊聊以下内容：会谈前各自的经历；应邀进行的游览；曾经到过的地方；接触过的人；体育比赛；个人爱好等等。这样的开场白可以使双方找到共同语言，为心理沟通做好准备。

### 2. 开始正式谈判的禁忌

在开始正式谈判的时候，谁第一个发言，哪一方占主导地位，时间如何分配，这些涉及权力的问题是非常敏感的。处理不好，可能导致整个谈判的失败，至少也会破坏谈判气氛。故而，要注意以下几点：

享受均等发言机会。至少，在双方尚未就由某一方主导谈判这一议程达成协议之前，努力做到谈话时间与倾听时间基本相等。

提问与陈述要尽量简洁。在开谈阶段，双方要轮流做简短的陈述，切忌某一方滔滔不绝。

要乐意接受对方的意见。在开谈阶段，只要是合理、可行的，就应尽量同意对方的建议。通常，赞同对方的观点比反对对方的观点，其效果会更好些。

要有合作精神。给对方足够的机会发表不同意见，提出不同设想。只要有可能，尽量多提些使双方趋向一致的问题；反复重申已取得的一致意见并不断予以加强。

在开谈时，当双方刚坐定，有必要采取措施，使会谈有一个轻松的开端。然而，如果大家已坐稳，并等待对方先开口的话，就需要有人出来带头讲话。

除非客人很快主动站出来，在一般的情况下，都是作为东道主的洽谈人员首先开场，比如说：“我们可否先就会谈议程协商一下？”

### 3. 开场陈述的禁忌

融洽的谈判气氛建立起来以后，正式谈判开始。第一位就是亮明自己的观点。一方在陈述，另一方则在摸底，反之亦然。这从对方第一次得来的正式信息，各自当然是很感兴趣的。不过，除了陈述者要忌讳冗长、繁琐以外，倾听方要切忌：

试图猜测对方的立场；

倾听者把精力花在寻找对策上；



对对方的观点发表异议。

那么，怎样做才是正确的呢？一般应遵循如下的原则：

拿出一张纸把数字写下来，并让对方看见，这样就能使报价更加明确无误。

报价时不必做任何解释或说明。没有必要为那些合乎情理的事情进行解释，也没有必要多做说明，因为对方肯定会对有关问题提出问题的。如果在对方提问之前，我方主动加以说明，会使对方意识到我们最关心的问题，这种问题，他们过去可能从未考虑过。

因此，应该按照以下三项原则报价：坚定，清楚，不加解释和说明。

#### 4. 报价阶段的禁忌

一般来说，这方面的禁忌主要有以下四点：

##### (1) 开盘价过低或者过高。

卖方的开盘价绝不能开得过低，而必须是“最高的”，但必须合乎情理。这是因为：

开盘价是最高的要价限度。开盘价一经确定，一般来说，就不能提出更高的要价了。更不能以为对方会接受更高的价格。

开盘价会影响买方对卖方的商品或劳务的印象和评价。

开盘价高，能为以后的磋商留下充分的余地。

开盘价对最终成交水平具有实质性的影响。我们的要求和目标越高，最终能够得到的好处就越多。

##### (2) 报价时犹豫含糊。

开盘价要坚定而果断地提出，没有保留，毫不犹豫。这样才会给人留下我方是诚实而认真的谈判伙伴的印象。报价要非常明确，以便对方准确地了解我方的期望。

##### (3) 回价方要求对方解释报价的原因，并急于还价。

为了对对方的报价做出适当的反应，首先要区别什么是“澄清事实”，什么是“证实合理”。

称职的洽谈人员，自先要使自己确切明白对方报的价格究竟是什么情况，而且要非常准确。他总是向对方提出一切必要的问题，以便得到一幅正确无误的图景。在提问的过程中，他要使对方认识到，这些问题只不过是为了弄清他们的报价，而不是在要求对方解释如此报价的原因。当他感到满意了，就应当把自己对对方报价的理解进行归纳总结，并加以复述，以此检查双方之间能否有效地交换意见。

报价的一方对于对方要求解释报价原因，应予以回避。还价的一方可以向对方提问题，要求他解释清楚他的报价，除此以外，他应当向对方还价，但不应当向对方提出诸如为什么这么报价，以及他们是如何计算这个价格的问题。回价方在未弄清楚对方的报价前，不要急于还价。

##### (4) 进行报价解释时主动作答，用文字表达。

进行报价解释时主动作答，用文字表达，既不必要，也不明智，应当极力避免。

进行报价解释时必须遵循下列原则，即不问不答，有问必答，避虚就实，能言不书。不问不答是指买方不主动问不答，买方未问到不答，以免言多有失。有问必答是指对对方提出的有关问题要回答，并且要很流畅，很痛快地

予以回答。因为既然要回答，却又吞吞吐吐，欲言又止，这会引起对方的怀疑，甚至穷追不舍。避虚就实是指对本方报价中的比较实在的部分多讲一些，水份较多的部分少讲一些或不讲。能言不书是指能用口头表达和解释的，就不要用文字来写，因为当自己表达中有错误时，口语与笔写对自己的影响是不一样的。

双方分别进行开场陈述。在此阶段，各方只阐述自己的立场，而不必阐述双方的共同利益。

双方的注意力应放在自己的利益上，不要试图猜测对方的立场（这种猜测可能使对方恼火、引起混乱和敌意）。开场陈述是原则性的而不是具体的。一般地，其目的是向着横向而不是纵向的洽谈发展。

开场陈述应简明扼要。要使对方能够很快提问。

倾听而不猜测、分析。最主要的是弄清楚对方陈述的表层内容，不清楚的地方及时提问。猜测、分析和寻找对策，是此番陈述过后的事情。

### 5. 磋商阶段的禁忌

双方各自都作了陈述，而且报了价，接下来的就是持久战中相持阶段式的磋商。在这一阶段，要切忌两个方面的倾向。

一是主观臆测对方的观点和动机，对对方的答复加以评论。

在磋商开始阶段，千万不要主观臆测对方的观点和动机，千万不要代别人说话；不要对对方的答复加以评论。

而这个时候应该做的是：明确对方如此报价的原因，对谈判形势做出判断。

磋商开始，必须清楚对方在谈判中的期望，即必须弄清楚卖方开出的是什么价，这点至少在报价阶段就应做到。但当时主要关心的是搞清报价内容，还不用考虑为什么如此报价。

在磋商阶段，就需要追根问底，需要逐渐了解怎样才能使对方得到满足，以及如何如何在谋得己方利益的同时，不断给对方以满足。

与此同时，还必须研究哪些东西对于对方来说是必须得到的，而哪些是对方希望得到但不是非得到不可的，对方报价中哪些方面的利益是比较次要的，而这些正是对方可以让步的。

为了搞清这些，应该做到：

（1）检查对方所报的每个项目的价格，询问如此报价的原因。询问该项目的重要性和可变性及可变动的灵活性。

（2）千万不要主观臆测对方的观点和动机，千万不要代别人讲话。随意推测会引起对方的愤怒，而其结论往往是错误的。臆测的东西没有丝毫参考价值，它不但不反映对方的真实情况，反而使自己陷入混乱。

（3）记下对方的答复，但对此不要评论。要坚持己方的立场，避免过深或过早地陷入到任何一个具体问题中。要先把谈判面铺得广一些。

第二是让步速度太快、幅度太大。

在磋商过程中，双方都会作出一定的让步。但是无论哪一方，其让步速度不要太快，让步的幅度不要太大，不要作单方面的让步（即使单方面让步，也必须是有原则的）。

在磋商过程中，正确的让步原则如下：

一方的让步必须与另一方的让步幅度相同。

双方让步要同步进行。如果你先做了一些让步，则在对方做出相应让步前，就不能再让步了。

为了尽可能地给他们以满足，不惜做适当让步，但让步是为了换取己方的利益。

必须让对方懂得，己方每次做出的都是重大的让步。以适当的速度向着预定的成交点推进。“适当的速度”是指让步不要一下子让得太多、太快。但是也必须是足够的，使人能够看到最终成交的前景。

正确的让步方式应该是：

只有在最需要的时候才让步。经验丰富的谈判人员在可能让步的时候，是不明说出来的，而只为以后的行动露些口风。在这种情况下，我们惯用的行话是：“好吧，让我们把这个议题暂时放一放——我想，过些时候它就不再成为一个很大的障碍了。”对方既然这样说，就应当尊重他的意见，但是当然要确保得到他所承诺的让步。

以乐意换乐意，以让步换让步。可用下列的谈话方式：“啊，现在再继续谈价格问题对我方来说是很困难的。如果你能谈谈交货问题，我想大概有助于我们重新考虑价格问题。但像现在这样是不可能的。你的交货条件是什么？先讨论讨论怎样？”

## 6. 出现僵局时的禁忌

在谈判的磋商阶段，相持的情势是达成协议时一直存在的。这是很正常的现象，否则也就不用谈判了。当然，相持中也有出现僵局的时候。

出现僵局的时候，应该切忌：

(1) 不采取措施，而是一味地相互攻击、激烈地争吵。

(2) 为了打破僵局，在对方的压力下，轻易改变自己原来的立场，作出原则性让步。

(3) 玩弄花招，企图强硬地征服对方。

打破僵局自然有一些原则和技巧，但无论如何都不能背离一条基本原则，那就是必须符合人之常情。人们一旦坚定了他们在谈判中所持的立场，就很难轻易动摇。原因之一是，他们所处的地位（从他所代表的企业的意义上讲）使他们不得动摇自己的立场；同时，又因为一旦发生了动摇，他们个人的信誉就岌岌可危。

这种“个人”的信誉指的是谈判人员的“面子”。他们总是竭力保住自己的面子、身份、信誉、尊严。我们必须始终注意确保对方在不丢失面子的情况下做出让步。这意味着在每轮磋商中，都要显示出谈判双方已经获得了好处，都在达成一项体面的协议。如果想通过玩弄手法，强硬地征服对方的谈判人员，那注定会以失败告终。

关于打破僵局的具体办法，有以下几点：

一般来说，哪一方的谈判计划中都有机动灵活的步骤和条件，第一个是采取灵活方式打破僵局，正是用得上这些的时候。

第二十原则是寻找一条避开矛盾的道路。例如，谈判人员可能在价格上的分歧根深刻，面临陷入僵局的困境。但是如果仅在价格问题上存在争议，肯定会有其他避免陷入僵局的道路，如：讨论贴现的问题，讨论付款条件问题；讨论变换产品规格问题；讨论质量检验问题；讨论老产品折价问题，等等。

第三，暂停谈判，这既可以用于一次性谈判的中间（休息），也可以用于谈判中间的小憩。在休息结束后（可能是一个小憩也可能是较长的间歇）提出可以接受的、能打破僵局的方案，开始重新讨论。这时，先制定一个双方一致同意的议程，然后逐步向摸底阶段过渡。

一般地说，这些措施都不奏效的情况不会很快地产生。有经验的谈判人员在别人发现上述措施无效而有必要变换策略以前，往往已经走在前面了。

如果所有措施都宣告失败，不妨改变一下谈判气氛。谈判小组长可以把谈判搬到“高尔夫球俱乐部”之类的地方去。双方谈判人员可以在开诚布公、坦率和诚恳的气氛中进行非正式交谈，这样，可以缓和谈判大厅里逐渐凝聚起来的剑拔弩张的气氛，特别是可以举办一个冷餐会。如果这种方式可以使紧张气氛暂时缓和下来，则谈判局面就被控制住了；改变洽谈气氛的第二个办法，是调换一批谈判小组成员；第三，是把老板请出来；第四，是引入第三方作为中间人，或由第三方作为主席主持下一步的谈判。

### 7. 日程安排上的禁忌

一般来说，谈判双方有一个共同商定的谈判日程表，这是公开的；同时，各方又都有自己的日程，诸如何时让步、何种情况下中止谈判、何时必须谈出结果，这个时期表只装在自己的口袋里是秘不示人的。如果相反，那就成为商务谈判中的禁忌：

盲目地给自己一个谈判截止期，加重自己的心理负担。

把自己的实际截止期告诉对方。

缺乏耐心，焦躁不安，盲目采取行动。

与此相对关于日程安排和时间限制的谈判原则应该是：

永远不要给自己盲目地定一个截止期。应该知道，截止期本身就是谈判的结果。既然截止期是谈判得出的结果，那么结果是可以谈判的。

在相互对立的谈判中，千万别向对方暴露自己的实际截止期。向对方暴露自己的截止期，就把自己的压力点告诉了对方。

耐心观察和发现对方的实际截止期，即使对方表现得平静而冷淡，但他们总是有一个截止期的。要有忍受紧张压力的耐心，控制自己、掌握时机。当你不知道应该做什么的时候，最好的办法就是什么也不做。不相信最后期限具有冒险性。要考虑一下接近或超过截止期会带来什么危害。

## 三、结束谈判的禁忌

### 1. 交易结局即将明朗的禁忌

经过一番艰苦的讨价还价，该谈的每个问题都已经谈过，取得了不少进展，但也存在最后的一些障碍，交易已经渐趋明朗，谈判接近尾声。在谈判的最后阶段，应当有敏锐的判断观察能力，如果对对方发出的成交信号反应迟钝，就会坐失良机。如果放松警惕，急于求成，对对方使用高压政策，则可能前功尽弃，功亏一篑，如果过分地表露自己的成交热情，就会迫使自己作出更大的让步。

收尾在很大程度上是一种掌握火候的艺术。通常会发现，一场谈判旷日持久，进展甚微，然后由于某种原因，大量的问题会神速地得到解决，双方在做一些让步，而最后的细节在几分钟内即可拍板。一项交易将要明确时，

双方会处于一种准备完成的兴奋状态，这种兴奋状态的出现，往往由于一方发出成交信号所致。

各个谈判者使用的成交信息是不尽相同的，但常见的有以下几种：

谈判者用最少的言辞阐明自己的立场。谈话中表达出一定的承诺意愿，但不包含讹诈的成分。比如：“好，这就是我最后的主张，现在就看你的了。”

谈判者所提的建议是完整的、绝对的，没有不明确之处。如果他的建议未被接受，除非中断谈判，谈判者没有别的出路。

谈判者在阐述自己的立场时，完全是一种最后决定的语调。坐直身体，双臂交叉，文件放在一边，两眼紧盯对方。不卑不亢，没有任何紧张的表现。

回答对方的任何问题尽可能简单，常常只回答一个“是”或“否”。使用短句，很少谈论据，表明确实没有折衷的余地。

一再向对方保证，现在结束是对他最有利的。告诉他一些好的理由。

发出这些信号，目的在于推动对方脱离勉强或惰性十足的状态而达成一个承诺，设法使对方行动起来。这时应注意的是：如果过分地使用高压政策，有些谈判对手就会退出，如果过分地表示出你希望成交的热情，对方就可能不会让步地向你进攻。

## 2. 最后一次报价的禁忌

一般来说，谈判者在最后一次报价中常犯以下两种错误：

报价过晚，或者过于匆忙。

让步幅度太大，显得过于慷慨，让步幅度太小，显得毫无意义。

在让步的时间上，如果让步过早，对方会认为这是前一阶段讨价还价的结果，而不认为这是本方为达成协议而作出的终局性的最后让步。这样对方就会得寸进尺，继续步步紧逼。如果让步时间过晚，往往会削弱对对方的影响和刺激作用，并增加了前面谈判的难度。

为了选择最佳的让步时间，使最后的让步达到最佳的效果，比较好的做法是将最后的让步分成两个部分，主要部分在最后期限之前作出，以便让对方有足够的时间来品味；而次要部分作为最后的“甜头”，要排在最后时刻作出。这就犹如一顿丰盛的酒宴，最后让步中的主要部分恰似最后一道大菜，掀起一个高潮，也是最后的高潮，而次要部分的让步则似在大菜之后，酒宴结束时上桌的最后一碟水果，使人吃后感到十分舒心。

在让步幅度上，如果幅度太大，对方反而不大相信这是本企业的最后让步；如果让步幅度过小，对方会认为微不足道，难以满足。

那么最后的让步幅度多大为合适呢？在决定最后让步的幅度时，要考虑的一个重要因素是对方接受让步的个人在对方组织中的地位或级别，在许多情况下，到谈判的最后关头，往往对方管理部门中的重要高级主管会出面，参加或主持谈判，这时最后让步的幅度必须满足以下两项要求。

第一，幅度比较大，大到刚好能够满足该主管维持他的地位和尊严的需要。换句话说，要给他足够的面子。

第二，幅度又不能过大，如果过大，往往会使该主管指责他的部下没有做好工作，并坚持要求他们继续谈判。

在本方作出最后的让步之后，必须保持坚定。因为对方会想方设法来验证我方立场的坚定性，判断本方的让步是不是真正的终局的或最后的。

### 3. 起草或签订成交协议时的禁忌

经过一番艰苦的战斗，终于有了结果，人们大多会喜形于色，同时感到舒了一口气，而就在这时，错误也可能同时酿下了，那就是：

- (1) 协议或条款与谈判记录不吻合。
- (2) 协议文字含混不清，模棱两可。

谈判的成果要靠严密的协议来确认和保证。一般说来，协议是以法律形式对谈判结果的记录和确认，它们之间应该完全一致。但是，常常有人有意无意地在签订协议时故意更改谈判的结果，故意犯错误，在数字、日期、关键性的概念上搞小动作，甚至推翻当初的承诺和认可。因此，将谈判成果转变为协议形式的成果是要花费一定力气的，不能有任何松懈。在签订之前，应与对方就全部的谈判内容、交易条件进行最终的确定。协议签字前，再将协议的内容与谈判结果一一对照，在确定无误之后再签字。对一个谈判人员来讲，必须明白这一点，一旦在协议上签了字，生了效，那么协议就与以前的谈判无关，双方的交易关系一切都以协议为准。

### 4. 庆贺谈判成功时的禁忌

一般来说，对于一项比较重大的谈判的成功，双方都是不会吝啬地连庆贺一番都免了的。然而，虽说此时已经大功告成，也可能因一时疏忽捅出漏子来，故此，需要禁忌：

- (1) 过分地喜形于色。
- (2) 只为自己庆祝。

谈判即将签约或已签约，可谓大功告成，可能在这场谈判中你获得了较多的利益，而对方只得到较少的利益，聪明的谈判人员此时是大谈双方的共同收获，强调这次谈判的结果是我们共同努力的结晶，满足了我们双方的需要，并且，还要称赞一番对方谈判人员的才干。这样做，会使对方因收获较少而失去一些平衡的心理得到安慰和恢复，他们会逐渐地由不满转为满足。如果你认为本次谈判的结果只是你个人或你这一方的杰作，只是庆贺自己的胜利，为自己的收获沾沾自喜，喜形于色，甚至将自己在谈判中所做的某些漂亮的动作“坦白地告诉对方”，以表现自己的谈判艺术，讥讽对方的无能，那么，你是在自找麻烦，对方会为你的行为所激怒，或者将前面已约定的东西统统推倒重来，或者故意提出某些苛刻的要求使你无法答应而不能签约；或者，即使勉强签了协议，对方在今后的执行过程中也会想方设法予以破坏，以示报复。

## 四、听说问答的禁忌

### 1. 谈判中“听”的禁忌

谈判中的交流手段是听和说、问和答，所以在这方面就要格外注意。

一般来说，谈判中“听”的禁忌有：

- (1) 在对方讲话时，只注意与己有关的内容或只顾考虑自己头脑中的问题，而无意去听对方讲话的全篇内容。

在谈判过程中，人的大脑处于高速思维状态，很容易出现只考虑自己的问题而不顾对方说些什么。有时，在对方开始讲话时能听一听，但过了一會兒，注意力就转移到自己头脑中的问题上来。

(2) 精力不集中，或思想跟不上对方，或在某种观点与对方的看法不同时而对对方讲话内容少听、漏听。

谈判是一桩很费力的活动。如果谈判日程安排过于紧张，而谈判人员又没有得到很好的休息，特别是在谈判的中后期，如连日征战，谈判消耗则更大，此时谈判人员的精力处于低谷，很容易产生精力集中不起来而少听或漏听。

有时谈判双方属于两种不同思维类型的人，如一方的思维属收敛性的人；另一方的思维属于发散性的人，并且前者思维速度较慢，而后者思维速度较快，那么让思维速度较慢的收敛性思维的人去听思维速度较快的并属发散型的另一方的发言时，就会产生思路跟不上对方或思路不同而产生少听、漏听的现象。

(3) 在听讲时，把注意力放在分析、研究对方讲话的内容以及根据内容而思考自己的对策上，所以没能听全对方的讲话。在碰到对方的讲话中有出乎本方意料之事或隐含意义而一下子难以看清时更是如此。

(4) 时听到的内容只根据自己的感情、兴趣来理解，往往曲解了对方的原意。特别是在谈判中，人们思想或意见的表达有的是很直接了当，准确的，有的则是比较含糊暧昧的，甚至是正话反说或反话正说，如果不注意分析就容易误解。

(5) 受知识、语言水平的限制，特别是专业知识与外语水平的限制，而听不懂对方的讲话内容。

(6) 选择的环境太差，使交谈严重受到干扰，无法听清楚对方的谈话。

那么，怎样才能避免以上的禁忌而做到有效的倾听呢？

第一，有效地倾听关键在于精神集中，而精神集中除了受身体状况的影响以外，在很大程度上取决于倾听者的态度，即要抱着积极的而不是消极排斥的态度去听，这样倾听成功的可能性就比较大。倾听时注视讲话者，主动地与讲话者进行目光接触，并做出某种表情，鼓励讲话者，如扬一下眼眉，微微一笑，赞同地点头，否定地摇头或不解地皱眉，等等。

在谈判中，对方的发言有时不太合理，甚至令人难以接受，但作为一名谈判人员，应该有耐心地听下去，而不要塞住耳朵持拒绝的态度，因为这样做对谈判是不利的。

第二，使大脑保持警觉有助于集中精神，而身体保持适当的姿势则有利于大脑处于兴奋状态。因此，为了能够专心倾听，不仅要有健康的体质，而且要使身体的躯干、四肢和头部处于适当的位置。

第三，记笔记是听讲者集中精力的手段之一，人们即席记忆并保持的能力是有限的，为了弥补这个不足，应该在听讲时做大量的笔记，一方面有了笔记，不仅可以帮助自己回忆和记忆而且也有助于在对方发言完毕之后，就某些问题向对方提出质询，同时自己也有时间作充分地分析、理解对方讲话的确切含义与精神，另一方面听众记笔记或者停笔抬头来看看讲话者，会对讲话者产生一种鼓励作用。

有些人过于相信自己的记忆力，而很少动笔作记录，这对谈判来讲是不利的。因为在谈判过程中，人的思维在高速运转，人的大脑接受和处理的信息量又很大，加上谈判现场的气氛又很紧张，同时对每个议题都必须认真对待，所以，能够当场记住，并且保持几天不忘的事呈很少的。有的最多也只能记住大概，有的则干脆忘得一干二净。因此，记笔记在谈判过程中是必不

可少的。

第四，说话的目的是为了对方听到并正确理解发言者的讲话内容及其含义。因此作为发言者，为了使对方能够有效地听取自己的讲话，并正确、全面地加以理解，应该注意口齿清楚、内容精炼、重点突出；每次发言的时间不能太长，每句话之间应该有必要的时间间隔，以便于对方思路能够跟上。

无论是由于客观的原因，还是出于主观的原因，听不清，听不懂，或听不完整对方的谈话，应视为谈判的一大禁忌，必须加以克服和改进。

因此，讲过一段话之后，应该停下来问一问对方有没有不清楚、没听到的问题需要解释的，还有，在讲话的语音、语调、语气上也应该注意变化，以吸引对方。经验丰富的讲话者能够注意到听众的表情，并能迅速地作出反应，及时调整自己的讲话，与听众建立良好的感情联系。

第五，选择一个适宜的谈判场所，使谈判现场有利于双方的交流。有利的场所能增强自己谈判地位和谈判力量。美国心理学家泰勒和他的助手兰尼做过一次有趣的实验。在实验中证明许多人在自己客厅里谈话，比在别人的客厅里更能说服对方。因为人们有一种心理状态，在自己所属领域里交谈，无需分心于熟悉环境或适应环境，而在自己不熟悉的环境中交谈，往往容易变得无所适从，导致出现正常情况下不该发生的错误。因此，对一些重要的谈判，能在自己熟悉的场所内进行是最理想的，但如争取不到这个场所，至少也应选择一个双方都不熟悉的中性场所，以减少由于失去“场地优势”而导致的错误，避免不必要的损失。

如果能从以上几个方面进行努力，谈判过程中“听”的障碍就可以减轻或消除，也就很少或不会发生因听不见，听不清，没听懂而使双方相互猜疑，争执不下的现象。当然，策略上的需要是例外。

## 2. 谈判中“说”的禁忌

这方面的禁忌一般有以下几点：

(1) 在使用礼节性的交际语言时，出言不逊，恶语伤人。在商务谈判中，融洽友好的气氛是谈判顺利进行的重要条件。因此，谈判者必须使自己的语言表达文明礼貌，言辞得体，使谈判双方始终处于一种尽可能的友善气氛中。任何出言不逊，恶语伤人，都会引起对方的反感和不满，从而给谈判造成障碍甚至导致谈判的破裂。

(2) 在使用专业性的交易语言时，对专业性语言的理解不准确，措词不严密，逻辑性不强。

(3) 说话不留余地，缺乏必要的弹性。

(4) 滥用威胁性的语言。

(5) 不合时宜地乱用幽默语言。

## 3. 谈判中“问”的禁忌

在谈判中，一般应该避免如下问题或询问方式：

(1) 提问有关对方个人生活、工作的问题，以及涉及对方国家或地区的政治、宗教等方面的问题。

不应该提问有关对方个人生活、工作的问题，这对大多数国家与地区的人来讲是一种习惯。如对方的收入、家庭情况、女士或太太的年龄等等。也不要涉及对方国家或地区的政党、宗教方面的问题。传统中国人既希望介入



别人的生活圈子，也希望别人来关心自己。因此，问候对方个人生活及家庭情况往往容易博得对方的信任感、亲切感。但这种情形现在也在改变，逐渐向国际习惯靠拢，故要特别注意。

(2) 提出的问题含有敌意，具有挑战性。

不要提出含有敌意的问题。一旦问题含有敌意，就会损害双方的关系，最终会影响交易的成功。

(3) 提出有关对方品质的问题。

不要提出有关对方品质的问题，例如指责对方在某个问题上不够诚实等等。这样做非但无法使他变得更诚实，反而会引起他的不愉快，甚至怨恨。事实上，谈判中双方真真假假，很难用诚实这一标准来评价谈判者的行为。如果要想审查对方是否诚实，可以通过其他途径进行。当你发现对方在某些方面不诚实时，你可以把你所了解到或掌握的真实情况陈述一下，对方自然会明白的。

(4) 胡乱提问。

不要故意提出一些问题，特别是与谈判内容无关的问题，以显示自己的“好问”。别人不会认为你“好问”是谦虚的表现。问得太多，对方也许会认为你浅薄、无知。

#### 4. 谈判中“答”的禁忌

谈判中应避免如下答问的方式：

(1) 不加思考，马上作答。

回答问题之前，要给自己一些思考的时间。谈判中对问题回答的好坏不是看你回答的速度，即不是回答问题的速度越快越好。有的人在谈判中对对方提问的声音刚落，就急着回答问题。这些人有这样一种心理，就是如果在对方问话与我方回答问题之间所空的时间越长，就容易给对方以我方对这个问题没有考虑和准备的感觉。而回答得快，“对答如流”，就显示出我方准备充分。其实不然。在对方问话之后，你可以借喝一口水、调整一下自己坐的姿势或椅子、整理一下桌子上的资料、翻一翻笔记本等动作来延缓时间，考虑问题。这些动作是很自然的。对方看得见的，完全可以减轻和消除对方的这种感觉。因此，在谈判中“对答如流”的心理是要不得的。

(2) 不完全了解对方提出的问题就急促作答。

在未完全了解问题之前，千万不要回答。其原因不在于你可能回答得不完整或答非所问，而在于你可能把不该说的事情说出来了。在谈判中，自己的任何一句话都近似于诺言，说出来的话一般情况下很难收回的。因此，对问题一定要考虑充分以后再作回答。

(3) 不管什么问题，总是予以彻底地回答，毫无保留。

不要彻底地回答问题。在谈判中并非任何问题都要回答，要知道有些问题并不值得回答。

在谈判中，对方提出问题或是想了解我方的观点、立场和态度，或者是想确认某桩事。对于应该让对方了解或需要表明我方态度的问题要认真回答，对于某些不应让对方了解的问题，可以用一句“无可奉告”来拒绝回答。还有的问题对方是明知故问，也可以不予理睬。总之，答话人可以自己将对方问话的范围缩小，或者对回答的前提加以修饰和说明。

(4) 不问自答。

不问自答是最愚蠢的行为，除非需要，千万不要自作聪明回答一些并不需要回答的问题。不问自答很容易暴露自己的底细，对对方是求之不得的事。

(5) 回答问题时留下尾巴，授人以柄。

回答问题时要减少问话者继续追问的兴致和机会。即回答问题要特别注意不让对方抓住某一点继续发问。这时可以资料不全或记不清楚为借口暂时拖延。资料不全、记不清楚是一个堂而皇之的借口，对方往往无可奈何。不过，以资料不全力借口不能多用，否则对方会请你将资料准备齐全了再来谈判。

(6) 滥用“无可奉告”。

有些问题你可以直率地告诉对方“无可奉告”，但千万不能滥用这一词，过分直率、近于冷酷地拒绝回答对方的问题，会令对方不快。拒绝回答问题的方法要温和。

## 五、谈判心理上的禁忌

现在，无论是日常生活还是体育竞赛，心理因素越来越被给予了充分的重视。人们认识到过去知之甚少的心理对行为的巨大影响，由此而给之以调节、控制，以使向有利的方向发展。

谈判也是如此。旷日持久的谈判，实质上是一场心理战，往往是心理素质好的能够占上风。因此，谈判人员事前要有比较好的心理训练，临战时又要避免犯以下的毛病。这些毛病包括：1. 遇到难题时举措失度

在不同场合，谈判会遇上各种对手，碰到不同的情况，如职员的质询、公众的抗议、协作单位的矛盾与误解，有为一点小事纠缠不清的；有思路与众不同而令人难以解释的；还有故意寻衅挑衅的；甚至会碰到措辞刻薄的“生意人”，故而谈判者所要应付的局面、所要对付的局面和所要对付的人是五花八门的，难以预料的。因此谈判者自始至终应保持清醒的头脑，要有“猝然临之而不惊，无故加之而不怒”的气度。只要对方不是来肆意制造事端的，就应以礼相待，言谈举止和蔼可亲，这样有利于消除由于矛盾隔阂而产生的戒备心理，促使双方互相沟通，保证整个谈判过程始终洋溢诚挚、轻松的气氛。

最困难的谈判莫过于处在己方急于达成协议而对方却没有诚意的时候。在这种场合下，谈判者切不可只想到自己有求于人而一味妥协、迁就，以致签订对自己利益损害太大的协议。这时应保持冷静，对于双方的利益关系作出透彻的分析，找出对手的致命弱点予以雄辩的揭示和申述，这样往往能使谈判的走向发生戏剧性的变化。

### 2. 缺乏信心

在谈判中，特别是同强者的谈判中，缺乏求胜的信心，是不可能取得成功的。即使达成了交易，也必将付出巨大的代价。

成功的信念是人们从事一切谈判活动必备的心理要素。只有具备了成功信念的心理要素，才能使谈判者自身的才能得到充分展示，潜能得到充分释放。人们所以通过谈判来促进自身的发展，这完全受人们的需求动机所支配，将需要动机转化为需求行为，并使这种需求行为逐步得到补偿，就必须在成功信念的心理要素支配下开展谈判活动。

### 3. 急躁鲁莽，缺乏耐心

在谈判中，急躁鲁莽是难以把事情办好的，必须对客观事物的现象作出全面分析和理性思考，然而作出科学决策，这才是成功的奥秘所在。故此，必须保持耐心。

耐心是谈判桌上人们决定达到某种预期目标而产生的心理状态，它溶于谈判者有目的、有意识的谈判言行之中，并且与谈判者的认识，情感和现实环境紧密相联的。耐心既是一种心理战术，也是一种心理素质。在谈判活动中，耐心体现在人们追求利益目标的过程之中，如在谈判桌上遇到某些挫折而失去信心，或者对利益目标的追求缺乏勇气等，都不可能产生良好的心理状态。谈判人员的耐心必须通过周密地分析和科学思考，并对谈判过程的每个环节、每个以程可能出现的问题作出合理预估与缜密安排，在充分阐述己方观点和材料的同时求得谈判对手的理解和配合，并努力促成谈判协议的产生。

#### 4. 过于热心

当与对方谈判时，很忌讳表现出你热衷于谈判的态度。如果对方看见你的热心和关怀会使他乐意和你交际，如果你过份热心的话，便容易暴露出你的缺点和愿望，所以，还是让对方多多地来关心你比较好。

谈判者对于对方的提案，不要表现得过于热心，只要表现出感兴趣。你就会增加你的谈判力量，因为，你的目的是让对方自然而然地迎你而来。归是，如果我们的谈判力较弱，应该先缓和一下两者之间的冷漠感，直接与对方见面，并且掌握住双方之间亲切的人际关系。

## 六、谈判策略上的禁忌

一般来说，谈判桌上的双方为了达成理想的协议，都有一整套针对性很强的策略，而且在谈判中当作杀手锏来使用。当然，这些策略对谈判的成功是有助益的；但是，如果使用不当，就会适得其反。因此，谈判中应该避免如下的策略失误：1. 无原则地拖延谈判

在谈判中，有时作为一种策略，推迟成交的时间，这是可取的；但如果无原则的拖延谈判，则是不可取的。这样做，可能不仅不会给你带来预期的效果，反倒延宕时机，使情势发展到有利于对方的一面去。2. 过早亮出自己的底牌

一个成功的谈判者，下会把自己的底牌全部泄露给对方，也不会把自己所渴望的事和理由说出来。假如底牌被对方摸到，对方将占据比较有利的立场，从而迫使你做出很大的让步。

#### 3. 获胜前掉以轻心

谈判获得小的进展之后或全固获胜前，要特别注意不可太兴奋。如果你表现得很兴奋，对方就可能反击你。在谈判中，说不定对方会让步几分，使你高兴一番，但是，到了最后签字时，对方会突然找出取消让步项目的某些原因。这是一种高压战术，此种战术将成为严重争吵或者形成不公平的原因，而对方要能准确掌握时机，你将不得不让步。因此，一定要注意小胜后不可踌躇满志，大胜前不可得意忘形。

#### 4. 感情用事

不要感情用事，千万要控制自己，不可为了争执而影响自己的情绪。当你对方面对面的争论时，或许有“震撼—恐怖”的反应，但心中一定要保

持冷静。一个一触即怒的人，很容易因为情绪激动而被对手的建议而左右。

最后，把贸易谈判中的禁忌归纳一下，就是说，无论如何，你要注意下列各条。

1. 不要低估自己的能力。大部分人真正拥有的能力要比他们所想象的大。只要经过有系统的分析，你才可能了解自己的能力和能力的根源来自坚定的个性、激烈的竞争、提供的奖励或者惩罚的方法、承诺、学识、冒险的精神，勤奋的工作和熟练的议价技巧也是力量的来源。

2. 不要假定对方了解你的弱点，要假定他不知道你的弱点，再试探这种假定的对错，因为你的处境往往可能比自己想象的还要好些。

3. 不要被对方身份地位吓倒。我们常习惯于区分等级、地位，往往把这种态度也带到谈判桌上。要记住有的专家是伪装的，有的博士已经过时了，有的权威人士并没有能力；一个专家可能过于专精，以致于不熟悉本行以外的事情，有的人尽管拥有很高的地位或权力，却缺少或根本没有勇气证实自己的信念。对于这些小人物和大人物的复杂例子，不认识清楚是很危险的。

4. 不要被统计数字、先例、原则或规定唬住。有的决定是根据先例和陈旧无关的原则作成的，因此要保持怀疑的态度，要向它们挑战。

5. 不要被无理或粗野的态度吓住。假如你允许对方把你看作没有价值的人来侮辱，那就错了。要假定对方所表现的无理乃是一种狐狸的狡猾，所以不妨大声地当面斥责对方，你的自尊或许能赢得对方公司的尊重和信任。

6. 不要太早泄露你的全部实力。慢慢展现自己的力量，比马上透露出全部力量更有效。因为慢慢展现会加强对方的了解，促进意见改变的可能性，这使对方有相当的时间来适应和接受你的观念。

7. 不要过分在意你可能遭到的损失和过分强调自己的困难。因为假如谈判形成僵局，你和对方的行动同样会受限制。要专注于对方的问题上，它们才是你可以利用的机会。

8. 不要忘记对方坐在会议桌边谈判的原因是他相信可以从谈判获得利益。这个商谈不论如何渺小，都是对方目标中的主要工作。单单了解这点就能提供给你比情势所显示出来更大的议价力量，积极的进行商谈，假定对方和你一样希望达成协议。假如他不是这样的，就找出原因来。

9. 不要一开始就接近最后的目标。葛登·鲁尔曾说过：每个商议都必须假定（除非你是和年少者商涉）对方永远是先提最大的要求。同时最重要的是必须假定，除非你是和傻子打交道，对方无论如何也不会透露最低要求。许多经验可以证明价格开得高是值得的，因此，不要不好意思要求更多的东西。

10. 不要假定你已经了解对方的要求。要审慎的假定你不了解对方的要求，然后耐心的试探和发现事情的真相。假如你根据自己未经证实的估计进行商议，已经犯了严重的错误。

11. 不要认为你的期望已经够高了。你的要求可能会太容易达成，对方也可能有一套和你不同的价值标准。

12. 永远不要接受最初的价格。假如第一次出价高过他们的期望，许多人常会立刻接受，但根据以下两个原因，我们最好不要如此冲动地接受对方第一次的出价。第一：对方可能会再作某些让步。第二：这样会使对方有一种摸不着头绪的感觉，以为自己似乎出价太低了。不管是在那一种情况下，太快接受出价者总是错的。

13. 没有得到某个交换条件，永远不要轻易让卡。不要免费让步，或是未经重大讨论就让步。太容易得到的让步对任何人而言都绝不会像奋斗得来的让步一样令人满意。

14. 如果对方声称由于某个原则，某个问题不能妥协，不要轻易相信他的话。

15. 不要庄重要问题上先作让步。多少次的实践证明，在重要问题上先作让步，结果常常是失败者。

16. 适当的让步，不但可以使对方的人无法团结，而且更进一步分化他们。一个成功的暗示会提高对方的期望。如何让步和让步的大小是同等重要的。

17 接受对方的让步时，不要感到不好意思或者有罪恶感。克制住想告诉他作这个让步是如何聪明的冲动。要了解他让步的用意。

18. 不要忘记自己让步的次数。因为这关系到你的议价力量：要保持一份完整的记录。记住全部让步的次数是一件重要的事情。

19. 没有充分准备好讨论每个问题前，不要开始商谈。先要建立起自己期望的水准，那就是对于每个问题最初和最低要求的价格。

20. 不要花光你的“弹性”。“弹性”就象存在银行的金钱一样。每个让步虽然可能引导你更接近某个目标，也使双方关系的变化减少了弹性。如果作了所有的让步，也就是说，当你无法再有弹性地调整双方的关系，而协议仍然无法达成，僵局就难于避免了。

21. 你的让步形态不要表现得太清楚。每个让步都应该指向可能达成的协定，可是不能让对方看出你的目标所在。

卖主让步时，买主不应该也作相对的让步。买主应该坚持在让步以前，卖主先要将高价格降低一点。假如卖主无法做到这点，就应该在可能范围内作最小的让步。

22. 在你了解对方所有的要求以前，不要作任何的让步。否则对方可能会得寸进尺。

23. 不要执著于某个问题的让步。整个合同比各个问题更重要。向对方阐明各个问题上所有的让步要视整个合同是否令人满意而定。有些人常会不适当的执著于承诺过的让步。他们害怕被对方指责。这种执著的代价有时很昂贵。特别是对方毫无这种顾忌时。

24. 不要作交换式的让步。让步并不需要双方互相配合同步，而已方要尽量以少换多，以旧换新，以小问题换大问题，用含糊不清的项目来换清晰的项目，甚或以不能衡量的问题来换可以衡量的问题。

25. 不要在危险关头和谈判结束时犯错误。谈判快结束时所犯的 error 常常在一刹那间发生，常等到会谈结束后才醒悟。

26. 永远不要认定一个问题的触礁，会导致整个谈判形成僵局。假如有某个问题无法达成协议，不妨暂时撇开，继续讨论下一个问题。

27. 不要被对方的最后出价策略唬倒了。他可能还会回心转意的。等到他有意重新议价时，记住要顾全他的面子。

28. 僵局发生的时候谈判双方都会感到不快，并非只有你一个人感到不快。

29. 即使快要达到协议，也不要害怕承认自己的错误。假如发现事实、判断或统计数字有错误，不要不敢认错，应该马上提出来请求更正。承认这些

错误需要有相当的能力。所以有的人在错误并没有被对方察觉的时候，宁可错就错。

30. 不要提出最后的出价，除非你已确切想过不被对方接受时如何继续谈判。记住：除非你知道如何善后，否则不要吓唬对方。

31. 对于威胁策略要有心理上的准备。如果僵局真的发生了或者对方拒绝履行合约，你若因事先未加防备而一时措手不及，对方就占尽了心理上的优势。

32. 不要被限期所迫，而仓促地达成协议。人们很容易掉入时间的陷阱。对于所谓的“截止日期”要保持一种怀疑的态度。因为大部分的截止日期都是富于伸缩性的。

33. 最后的协定并非一定公平或合理。当谈判双方认为已经无法争取或者需要冒很大的风险才能争取更进一步的让步，双方就会达成最后的协议。不必理会这项交易对于对方是否公平，况且通常也很难认定这项交易对你是否公平。双方都必须相信自己已从这项谈判中得到某些利益，否则对方绝对不会同意签约。

34. 不要害怕使用某些手段来避免可能会形成的僵局。用滔滔不绝的谈话方式使对方全神贯注于你的陈述，这是一个很好的方法。记住：对于未来的利润或满足欲每个人都有着不同的价值判断，会计人员尤其如此。

35. 假如在谈判的最后阶段，仍有“讨人喜欢”的念头，那就根本无法成功地达成目标。“危险关头”对于谈判双方的意向和动机都是一项严厉的考验。其中任何一方如果仍希望“讨人喜欢”，将会付出很大的代价了。

有时候，双方立场的差异太大以致于谈判似乎无效，买主不愿和一个要价太高的卖主议价，同样地，卖主也不愿和出价太低的买主议价。这是我们大部分人常犯的错误。记住，不论人们之间的距离是多大，假如事情够重要，就必定能够而且应该进行商谈。

36. 谈判并不是比赛。有时也许只要小小的努力，双方就可以同时达成一个较好的交易。

37. 不要以轻视或无礼的态度和对方商谈。

美国前总统肯尼迪说过：“礼貌并不是向对方示弱”，因此没有必要辱骂对方。谈判者如果攻击对方的人格或者藐视他的自我价值，会危害商谈的目标。假如你实在很生气，不妨写封臭骂对方的长信，信写得愈长，你的感觉就会愈轻松。等到你的情绪完全定下来的时候再撕掉它。

38. 除非已经有充分的准备，不要和对方讨论任何问题。要抗拒“尝试”的诱惑，因为没有人能聪明到未卜先知。

39. 不论你们之间的差异多大，不要畏惧谈判。因为双方都不可能知道交易将如何或在那一点达成。必须经过深入而广泛的讨论之后，才能看出最后的结果。肯尼迪总统说过：“永远不要由于恐惧而商谈，永远不要害怕商谈。”即使情势很暧昧，还是有希望会达成协定的。

40. 不使用第二流的商谈小组。使用平庸助手的赌注太大了。商谈小组的领导者必需挑选有能力的人。挑选强有力的专家比挑选一个好人更重要。

41. 作为公司的主管，不要轻易听信别人对你商谈者的批评。对方的批评可能就是对方一切进行顺利的一个表征。

42. 不要专注于成本分析，价值分析更重要。要求对方提供品质、价格分析的资料，要求愈多，也会得到愈多。

43. 不要认为对方已经知道他从交易中所得到的好处。要慢慢说出交易对他的每样短期和长期利益，说得愈清楚愈好。这么做将使他更容易向公司交待。

44. 不要说个不停，要仔细地倾听。

### 第三章 推销洽谈的禁忌

广义的谈判，不仅包括谈判桌上的正规谈判，也应该包括推销业务的洽谈。这种洽谈有时候是集团对集团的，虽说是由少数几个人或一个人来执行；但更多的是推销员个人与顾客间的洽谈。这种洽谈对于一个企业或其他部门甚至个人来说（比如求职时推销自己），丝毫不比正规谈判或集团谈判显得无关紧要。而且在所有的商务谈判中，这种洽谈所占的比率相当大，就是说，生活中更多见的是这种洽谈。因此，没有理由对此不加注意。

推销业务洽谈有着十分繁复、细致入微的技巧，同样也充满了禁忌。本章介绍的，就是推销业务洽谈中推销员常犯而应当加以避免的错误。

#### 一、态度禁忌

##### 1. 对小顾客另眼相看

大顾客生意大，利润多，推销员都喜欢和他们打交道，拼命地巴结他们，奉承他们；而对于小客户，由于生意小，利润少，有些推销员就对他们不感兴趣，另眼相看，采取冷淡或蔑视的态度。这是推销成功的一大禁忌。

对小客户不要冷淡或蔑视。任何时候都要记住，小客户往往对推销员的冷漠态度以及倾力推销最敏感。另外，顾客小批量地向你定货也可能是有意识地对你进行考验，只要你经受住了考验，他很快就会向你大量定货。千里之行始于足下。你可千万不要小看这小批量金额的定单。理想的销售量就是从小到大渐渐积累起来的，小顾客也许有一天会成为大顾客。

##### 2. 盛气凌人

盛气凌人是推销的最大禁忌之一。对推销来讲，这样做绝对没好处。

不要装腔作势把自己看成一个超级的推销员。传说中的超级推销员被看成是极其能干、进取心强、不达目的决不甘休的人，这恰好说明，所谓的超级推销员根本不考虑别人。一个成功的推销员在说话时，应当言简意赅。如果他想说明某种看法和观点，他只需用几句话就可以把意思表达得清清楚楚。他说话应有分量，有感染力，能引起顾客的共鸣，这样才能达成交易。说话越多，对顾客产生的影响反而越小。

千万不要在顾客面前摆出一副神气十足的架式，使他产生一种错觉，认为他的作用就是屈从于推销员为他安排的命运。推销员应与顾客一起研究顾客的需求。在与顾客洽谈业务的时候，只要推销员头脑里没有既定的条条框框，就一定能赢得对方的信任。千万不要让顾客觉察到，你一定要使他屈服。过分自信的推销员会促使顾客采取抵触行动来表达他自己的意愿和决心，如：提出反对意见，批评、争吵。

要让顾客感到，他到了你的公司就像在自己家里一样无拘无束，随随便便。

##### 3. 摇尾乞怜

“推销员在任何时候都不应表现得像一个乞丐”，乞求顾客开恩来购买你的产品。你是否有时也从你的顾客身上发现有这种反应呢？如果回答是肯定的，那就必须立即采取措施，改变策略。



任何时候都应该让顾客认识到，是他在购买产品，而不是推销员在向他倾销。这样做，顾客就会从中得到安慰。当顾客对你说：“你不愧是个推销员！”这句话时，他并不是真想恭维你。一位成功的瑞典出口商在谈判完毕双方即将分手言别时，他总是说瑞典的商人连他自己在内，都是一般的商人，而与他打交道的外国人就爱听他说这句话。同样，一家大公司推销部门的负责人，从来不愿接受“推销经理”的头衔，总是以一名“总工程师”的身份出现。一些人就愿意以技术专家的名义而不愿意以推销员的身份同顾客洽谈业务。

通常有这样一种情况，即某些非推销人员，如专家、工程师、工作人员、机械师等等，他们比推销员更能成功地影响顾客。这时推销员应该是很有启迪意义的。

切忌对顾客说：“请您帮帮忙吧！”、“长朗以来我一直盼望得到您的惠顾”、“您可不能付我说‘不’字啊！”、“我们非常乐于得到您的照顾”、“别忘了，我是你的老朋友、老同志、老邻居。”向顾客乞讨定单，玩弄顾客的感情，央求顾客发慈悲，是倾力推销方法的另一种表现形式，应当尽量避免使用。

#### 4. “教育”或“改造”顾客

在推销中，有些推销员对顾客的反反对意见根本听不进去，而是一味地同他们争吵，对他们进行“教育”并企图“改造”他们。这是推销的一大禁忌。

业务洽谈转变成了推销员与顾客之间的争论，这种争论又往往发展成争吵，因而导致业务磋商毫无进展的情况，是经常发生的。我们都知道在争吵中击败对方的人往往会失去达成交易的机会。我们不是靠同顾客争论来赢得顾客。同时我们也知道，顾客要是在争论中输给我们，就没有兴趣购买我们的产品了。对一些无益的繁琐小事进行长时间的争论有百害而无一利，它只会打消顾客的购买兴趣，即使是开始阶段顾客曾有过强烈的购买欲望。

任何人都不会喜欢那些自以为是的人，更不会喜欢那些自以为是的推销员。我们大家对那些自做聪明的不友好的建议都很反感。就是那些友好的建议，只要它不符合我们的愿望，有时我们也同样会反感。然而，有些推销员总愿意同顾客进行激烈的争论。可是他们忘记了这样一条规则：当某一个人不愿意被别人说服的时候，任何人也说服不了他。

不要刺激顾客反对你提出的看法，这是愚蠢的做法。不要摆出一副先生的架势教训顾客。不要企图纠正顾客的某些偏见、癖性和看法。不要“教育”或“改造”顾客，即使在一些似乎必要的情况下，也不要对顾客这样，因为与那些顾客比较至亲至厚的人们肯定尝试过，只不过没有成功罢了，顾客是不会任凭别人“教育”或“改造”的。要尽量缩小双方存在的意见分歧，要尽量让顾客意识到你同意他的看法，理解他提出的观点。总之，要尽量避免讨论那些有争议的问题。在反驳顾客的这些观点之前，应首先问一问自己：“是否一定要驳斥顾客的某些观点才能达成交易呢？”

#### 5. 以抱怨对抱怨

随便拒绝顾客的抱怨，以抱怨对抱怨是推销的一大禁忌。

推销员普遍认为“顾客总是正确的”这样的一句口号，比其他任何一句口号都难以接受。因为推销员知道顾客往往是错误的。当推销员清楚地知道

顾客是错误的时候，他就极不愿意违心地承认顾客是正确的。推销员是否应该顺从地承认顾客是正确的呢？

从本身利益出发，推销员应该顺从地承认顾客是正确的。因为，顾客的抱怨提供了达成交易的良好机会。然而，推销员却往往以能够证明顾客是错误的为乐趣。

推销员不思索，不分析，就随便拒绝顾客抱怨的另外一个原因是：他可能把顾客的抱怨看作是对他本人和对他推销工作的批评。假如推销员抱有这种态度，他会马上向顾客证明，顾客的指责是毫无道理的。他这样做的目的是要把别人的批评消灭在萌芽状态。正由于这个原因，主管部门应当跟推销员讲清楚，只要正确处理，顾客的报怨并不是一个坏事。这样做有利于消除紧张空气。“顾客任何时候都是正确的”这句话可以被另外一句“让顾客正确是否值得？”来代替。

推销员或负责处理顾客抱怨的人发现，“让顾客正确是否值得？”为他们提供了一个可以接受的解决办法。在明知顾客是错误的情况下，他再也不会违心地承认顾客是正确的了。现在，他可以根据具体情况，充分考虑本公司的利益，然后作出决定，是否值得让顾客正确。一般说来，他只需考虑两个问题：其一，接受顾客的抱怨所产生的后果；其二，拒绝接受顾客的抱怨所产生的后果。

一般说来，公司对顾客的抱怨和索赔采取宽宏大量的态度和积极的解决办法是符合自己利益的。俗话说：善有善报。受到别人友好热情的款待，人们是不会忘记的，他还会告诉别人。由于采取了宽宏大量的作法，许多难以处理的抱怨和索赔都顺利地得到了解决。这些都是非常有说服力的例子。宽宏大量地对待顾客的抱怨往往就像一种粘性很强的胶水，经过粘合的部位比未经粘合的部位牢固得多。当顾客的抱怨得到满意的处理后，他和推销员或供应商之间的关系就会随之得到加强。

有些时候，推销员发现顾客的抱怨没有任何理由，因为产品完好无损，无懈可击，其实，顾客的不满并不在于产品本身，而在于产品的实际效用。你的产品可能不符合顾客的需要，或者你的产品过去符合顾客的需要，但由于某种情况的变化，现在已经不符合了。技术专家最容易忽略这一问题。因为一旦顾客提出抱怨，他们往往从产品本身查找原因。为什么会出现上述问题，道理是难以讲清楚的。可能是推销员使用了倾力推销法；也可能在推销产品或交货时没有给顾客一些必要的技术指导；也可能是顾客本人或推销员错误的判断了顾客的需要。你可以这样坚信，无论是哪一种可能，不管产品的质地如何，顾客都不会对产品感到十分满意的。即使在这种情况下，提出“让顾客正确是否值得？”的问题，也是恰当的。

## 6. 拒绝接受顾客的反对意见

不要拒绝接受顾客对你的产品提出的反对意见。拒绝接受顾客的反对意见，会使你的整个推销工作毁于一旦。因为，如果你对顾客有反对意见时，顾客也不会相信你。有时候，推销员企图对顾客的反对意见一一加以驳斥，这说明他自己存在着一种恐惧心理。因为他觉得对反对意见不加以反驳就可能丧失成交机会，推销员之所以向顾客证明他的产品绝对可靠，其唯一目的就是表明他的一切努力都是为自己辩护，并证明他是正确的。因为对顾客来说，任何一种产品都有其固有的长处和短处，他也深知这一点。只有在产品

的长处大于短处时，顾客才会作出购买决定。另外，固执的推销员往往也会使顾客变得固执起来。

## 7. 践踏顾客的心灵

在推销中，有些推销员由于粗心或者素质太差，有意无意地触犯顾客的忌讳，践踏他们的心灵。这是应当极力避免的。

在推销中，推销员应当：

第一、避讳有关政治、宗教的谈论。

第二、勿谈顾客敏感的生理缺陷。虽说是玩笑，但在秃顶的人面前，不能带秃字；即便是恭维话，在面貌并不标致的人面前避讳谈容貌。要一见面就能发现对方的缺陷。

第三、勿讲不景气的话。商谈是靠经济景气来维持的。如果处于不景气的气氛中，商谈自然就谈不下去。

第四、不讲竞争对手的坏话。如果那样，顾客会认为此人在其他地方肯定会讲我们坏话，这样反而失去了顾客的信赖。

第五、不讲领导、同事、公司的坏话。如果那样，顾客会认为此人在公司威信低，讲话不受重视，因而停止订货。

第六、不泄露其他顾客的秘密。如果那样会因此完全丧失顾客信任，虽说“我只告诉你……”但会招致反作用，并到处被散布。

## 8. 居高临下

这里指的是空间位置上的居高临下。

与顾客洽谈时，不要坐在居高临下的位置上俯视对方。否则，就会给顾客心理上造成极大的不愉快，洽谈就比较困难，甚至根本失败。

相反，能和顾客平起平坐，则必然增进顾客对你的亲切感，从而“一起”把生意完成。

## 9. 问顾客是否改变了他原有的看法

在你遭到拒绝，再次拜访顾客的时候，一定要遵守这样一条原则：任何时候也不许问顾客是否改变了他原有的看法。顾客最忌讳这一条。你最好从其他方面打开突破口，尔后进行业务洽谈。

在某些情况下，当顾客本人提起上次你拜访的失败时（而你无论如何不应主动提起），你最好说：“上次之所以没有达成交易，是由于我的推销方法有问题，所以你没有购买。不过，我推销的产品有许多优点……”

## 10. 向顾客发布“最后通牒”

要诱导顾客购买你的产品，不要向顾客发布“最后通牒”令。诸如：“你还不作购买决定？”“你为什么不买这种材料呢？”“我们能否今天就达成协议？”“你是否接受我的销售建议？”上述种种问话，只说明一个问题，那就是你的推销方法欠妥。这种“最后通牒”方式往往使顾客感到尴尬。为了摆脱来自推销员一方的压力，顾客会全部拒绝你的销售建议。另外，这种“最后通牒”也违反了销售心理学的一条规则：避免提出一些容易遭到反对的问题。以“最后通牒”的形式征求顾客的意见，只会招致否定的回答。“让我坐下来谈一谈你需要定哪些货吧！”这样的问题只会招致对方回答“不，我们现在不谈这个问题。”在文法上用否定形式提问效果就更糟糕。“你们对购买我们的食品罐头不感兴趣，是吗？”“你不喜欢使用我们的绝缘材料”

吗？”“你可能不想把你的旧工具折价换成新工具的？”在向顾客提问题的时候，提问的文法形式应该是肯定的。

## 二、对策禁忌

### 1. 强行推销

强行推销，又称倾力推销，是指为把产品销售出去，不惜采用违背顾客意愿，损害顾客利益的推销方法和技巧的一种推销方式。

倾力推销的全盛时期是第一次世界大战刚刚结束的时候。当时，特别是在美国，有这样一种信条：一个最理想的推销员，必须能够冲破一切销售阻力，征服买主，成功地向任何人推销任何产品。这种信条的产生，可能是战争的产物。在训练时，推销经理就是让推销员掌握这种倾力推销法。让推销员冲破各种形式的销售障碍，甚至采取最极端的作法，不择手段地进行推销。自然，这种推销法也有得逞之时，然而，顾客很快就学会了怎样保护自己。他们瞬间垒起了一堵抵制推销的壁垒，任何人也难以攻破。由此，人们对推销员产生了严重的信任危机，这些都大大损害了推销员的职业声誉。当然，这种信任危机相应地也使推销工作变得更加困难。

只有一种办法可以恢复人们对推销员的信任，那就是，推销员在推销产品时改变作法，采取温和推销法。这种温和推销法是符合职业道德的。任何一个正派的推销员都必须具备这种商业道德。

推销员务必要牢记的一条商业道德原则是：对顾客无益的交易，必然有损于推销员。因此，在洽谈业务过程中，推销员如果发现他所推销的产品可能对顾客无用，即使顾客完全信赖你，你也不应该强迫他们接受你的产品。以强迫手段获得的定单，是某种形式的倾力推销。它可能会带来意想不到的严重后果。比如：在签订合同时发生争执，撤销合同，据理强争的索赔，费用的折衷办法，这些对推销员的声誉都会有损害。任何时候推销工作都应以符合商业道德为标准。并以此为准绳同顾客洽谈生意。只有这样他才能心情舒畅地对顾客进行反复拜访，做到问心无愧。另外，这样做还会促使顾客帮助推销员向其他顾客进行推销。

### 2. 强加于人

强加于人，指的是推销员为了推销自己的新技术，新产品，强迫顾客改变他们的购买习惯。这是推销中的一大禁忌。有些顾客已经养成了一种购买习惯，他们只向自己的老供应商定货。不要强迫别人改变他们的习惯。不要企图强迫一个因循守旧的顾客成为新事物和新产品的支持者。即使你能促使他转变态度，那也仅仅是为社会作了贡献，不一定能够增加你的销售量。

### 3. 总推销价格昂贵的高档产品

推销员推销什么，这本没有什么限制的。昂贵的、便宜的、高档、中档、低档的产品都可自由地去推销，别人也不会多言。但是，你如果老是向顾客推销最高档、最昂贵的产品，就有可能招致失败。

所以，不要总是向顾客推销最高档的产品。如果你对此不注意，不重视，顾客就会怀疑你的推销动机，就会认为你之所以这样做完全是为了增加收入。在同时向顾客推销几种产品的情况下，不要一开口就讲你的高档产品。但是，如果你从蛛丝马迹中发现顾客确实需要某种高档产品，就应该不失时机地坦率地向顾客介绍。

#### 4. 滥用自己的垄断地位

由于你产品的质量、技术或者价格在市场上占有绝对优势，从而对该产品的市场流通渠道取得了支配或者垄断的地位，这本是求之不得的大好事。但是，滥用这种垄断地位则是危险的。

当你已经控制了某产品的市场流通渠道时，要格外慎重，切莫利用你的垄断地位随意摆布他人。在某种产品奇缺或者某种产品的需求量急剧增大的情况下，千万不要摆出救世主的姿态，把向顾客销售看作是一种怀悯行为。上述情况是不会长久的。你的垄断地位可能会丧失，产品供应情况可能会好转，市场情况迟早也会发生相应的变化，替代品可能会很快进入市场，特权可能会消失，定单可能会突然减少。不搞好与顾客的关系，推销员和他的公司的日子是好景不长的。无论是顾客向你乞求定货，还是你向用户尽力推销，都应该使顾客有这样一种感觉：他是你的顾客，你很珍惜这种关系。在对推销员进行日常训练的时候，应当把这原则列入训练中去。尤其在你的推销工作一帆风顺的情况下，更应该如此。

#### 5. 谈论竞争对手

在与顾客洽谈业务时，不要谈论竞争对手的情况，要把它视为禁题。例如一家成功的汽车制造商，禁止他的推销员谈论竞争对手的任何情况，甚至不让推销员提起对方的汽车牌号。当顾客提及竞争对手的 XYZ 牌汽车时，推销员在回答中不应该指出这种汽车的具体牌号，而应该说“你刚才提到的那种牌号的汽车”。有些推销员的作法更有过之，他们认为，即使在顾客把他们公司生产的汽车与竞争者的汽车进行错误地甚至有害的比较时，也应该心平气和，听之任之，最好不作任何反驳。因为争执起来势必使对方难堪，而且也浪费时间。如果与顾客谈论竞争对手的情况，这样就有可能使顾客对竞争对手和他的产品有更多的了解，影响你的推销。如果顾客想把你的产品 A 与竞争对手的产品 B 进行比较，你最好把你的产品与顾客的需要作比较。假如你不得不谈论竞争对手的情况，就要持客观、公正的态度，甚至多谈竞争对手的优点，不谈缺点。请记住：只要你一提到竞争就会立即引起顾客的兴趣。你与对手的竞争越激烈，你就越应该集中精力搞好自己产品的推销工作。

但是，尽管在洽谈中不应该谈论竞争对手的情况，你也应清楚地了解你的对手、他的产品和他的推销方法等等。只有在了解你的对手正在干什么以后，你才能更好地制定你的推销策略和计划。所谓推销技巧就是，根据不同的情况灵活地运用各种有效的推销方法，达到预期的推销目的。你再次采用的推销方法都应与竞争利手不同，与上次采用的不同，还要与顾客想象的不同。

#### 6. 过分强调和依赖质量因素

人们常强调产品质量是企业的生命，高呼“质量第一”。这并没有错误。但是，在推销过程中，推销员过分强调质量，完全依赖质量因素，把质量当作无往不胜的致胜法宝，则是大错特错，对推销有害无益。

质量是重要的，但是对顾客来说，实用性是比质量更为重要的因素。有时候，高质量也能吸引顾客。而有时候，中等质量、甚至是低劣的质量也会使顾客感到满意。

在进行推销洽谈时，推销员不应当过分强调质量问题。因为质量问题不是销售谈话的重点。业务洽谈的目的是向顾客推销产品的使用价值。推销员的任务是使顾客相信，推销的产品是适合他的口味的，并且能够满足他的需

要。故此，销售洽谈的重点应该是产品的实用性和适应性，当然，也应考虑质量因素。

当你把质量作为一种辅助因素的时候，最重要的一点就是要把你提出的要点限制在一定的数量上。顾客无须乎花心思、费脑筋，对每一件事都刨根问底，他们只是对一些主要问题感兴趣。不要增加顾客的负担，你给他灌输太多的东西，不但不能发挥积极的作用，反而会挫伤顾客的积极性，打消顾客的购买兴趣。如果推销工作就是简单地向顾客罗列一大堆产品的质量特点，那么，推销就是一种非常容易的工作了。推销艺术在很大程度上，是针对顾客的具体情况，强调那些使顾客特别感兴趣的质量特点的艺术。

### 三、技巧禁忌

#### 1. 轻易许诺

千万不要为了让顾客订货，而向顾客许下不能履行的诺言。这样做产生的后果是不堪设想的，你应尽量少许诺，多做实际工作。当你以实际行动而不是以许诺方式满足了顾客的需求时，顾客是会感激你的。假如你没有履行诺言，没有在规定的交货期内交货，这次你可能会得到顾客的定单，不过，下次你再想得到他的定单就不那么容易了。

任何时候都应该记住，不论摆在你面前的情况如何，决定你是否得到定单的重要因素是顾客对你信赖，而不是你的销售谈话。就交货日期而论，如果顾客已经相信你能够按照你提出的交货日期交货，你即使再许诺，也不会有多大作用。假如你不能接受顾客提出的交货日期，你可以根据实际情况，提出能够兑现的交货日期，并且让顾客认识到公司的信誉是可靠的。应当告诉顾客确切的交货日期，并指出那是最晚的期限，然后再向顾客保证，你将力争提前。在向顾客推销工业产品的时候，要讲究方式，说话要有分寸。因为顾客可能会根据你所提供的情况制定他们的购买计划，并且让你对所产生的后果承担直接责任。随便许诺的严重后果比你想象的要严重得多。注意不要让一些精明强干的顾客把你的许诺扩大化，使你处于被动地位。如果你发现顾客把他们的一些看法与你的看法掺杂在一起，统统视为你的看法，你应当把你说过的话重申一遍，借以纠正顾客的看法，以免产生误解和使顾客感到失望。事后，你还可以给顾客写一封确认信，明确你所承担的责任和义务。

如果出现可能无法按期交货的情况，千万不要坐等事态的发展，等闲视之，而应尽快地通知顾客。在进行推销工作的时候，往往从一些小事情，遵守小小的诺言方面，就可以看出一个人是否讲信用。总之，守信用在推销工作中是非常重要的。

#### 2. 过早地提出或讨论价格问题

在业务磋商中，要遵循的第一条原则是，避免过早地提出或者讨论价格问题。不论产品的价格多么公平合理，只要顾客购买这种产品，他就要付出一定的经济牺牲。正是由于这种原因，起码应等顾客对产品的价值有所认识以后，你才能与他讨论价格问题。如果在此之前与顾客讨论价格，那就有可能打消他的购买欲望。产品价格本身是不能引起顾客的购买欲望的。顾客对某种产品的欲望越强烈，他对价格问题考虑得就越少。如果顾客主动到你公司购买产品，那就很可能会改变他原来的打算，而决定购买某种价格更高的

产品。但有一点要注意，切不可马上征求他对价格的看法。

什么时候提出价格问题最合适？只有在顾客问价格的时候才能提出，不能过早。当顾客询问价格的时候，就说明顾客已对所提供的产品发生了兴趣，这对你的推销工作是有利的。有时候，你可能会认为顾客是在讨价还价，或认为顾客过早地提出价格问题。如果你觉得顾客确实是在讨价还价或过早提出价格问题，你可以假装没听见，也可以晚些时候再讨论价格，还可以向顾客提出反问，以争取主动。有些时候，你可以作出下列任何一种形式的回答：“那取决于你的特殊要求”、“那取决于你选择哪种型号”、“这要看你想节省多少资金”、“这要看机器的质量如何”。

但是，如果顾客坚持让你马上答复他的问题，你就不要拖延回答。即使在这种情况下，你的回答也应该是建设性的：“在考虑价格的时候，要考虑到这种设备的使用寿命。它的使用寿命是X年。同时，也不要忘记使用这种机器每天可以为你多增加Y个工作小时。它的价格为x元，只需要几个月的时间，你们就可以把成本赚回来。”在作出答复以后，你要若无其事地继续进行你的推销洽谈，不要让顾客进一步考虑价格问题，同时，你本人也不应继续同他讨论价格。

如果你准备在业务磋商的晚些时候再提出价格问题，你要信心百倍，胸有成竹地按计划进行。否则，顾客可能会得出这样的结论：你在价格问题上有隐瞒。这样就会促使顾客与你讨价还价。

无论什么时候在提出价格问题的同时都应该提出价值问题。处理这两者之间关系的最佳作法是：首先说明产品有价值的理由，尔后提出价格，紧接着再重复说明有价值的理由，而且还要列举出更多的理由。最后把先前提到的一切理由统统重复一遍。之所以这样作，是为了进一步加深顾客的印象。

### 3. 说话速度过快或者啰嗦

说话速度过快，或者说话啰哩啰嗦，都是推销洽谈的禁忌。

在业务洽谈中，要根据顾客是否能理解你的谈话，及其对谈话重要情况的理解程度，来调整你的说话速度。在向顾客介绍一些主要推销要点和重要问题时，说话的速度要适当减慢，不要像打机关枪似的，那样就使它们失去重要性了。你要随时注意顾客的反应。如果顾客感到厌烦，那可能是因为你过于详尽地阐述了一些简单易懂的问题，说话啰嗦，或者一句话里表达的意思太多的缘故。如果顾客的注意力不集中或者提出了很多反对意见，这说明你的谈话速度可能太快了，让顾客“坐了飞机”，不知道你谈到哪里去了。

### 4. 滥用“行话”

各行业和各公司都有自己的一套特殊语言，这些特殊语言就称为“行话”。顾客对这些特殊语言是感到陌生的。当然，有时也包括一些似乎为顾客所熟悉的语言。在使用这些语言时要特别小心。在日常推销工作中，有些推销员经常使用它，但是他们根本不考虑使用这些语言所产生的后果，根本不考虑顾客是否能够理解和接受这些语言。

“行话”的使用，对推销员是不利的，应极力避免滥用。

### 5. 夸夸其谈

销售谈话不是唱赞美诗。不要肆意夸张谈话内容。要避免使用语言的最

高级形式。要避免使用一些毫无实际意义的词组和令人难以置信的词汇，如“极好的”、“最好的是……”、“无可比拟的”、“一流的”、“超级的”、“独一无二的”，等等。要尽量少用形容词，因为把一长串形容词堆砌起来往往会使你限于进退维谷的境地，处于被动地位。同时，也不要使你的销售谈话流于某种形式，不着边际地吹嘘自己的产品以招揽买主。总之，在销售谈话中使用好的形容词并不能代替摆事实。

使用描述某种特性的形容词时，要格外谨慎，销售谈话不同于背诵台词，但也不要用于干巴巴的事实向顾客作宣传。在谈及别的顾客使用产品的体会时，首先要摆事实，以理服人，另外语言也应当生动活泼，耐人寻味。为了能清楚地表达你所要表达的东西，你可在销售洽谈中利用说话时音调的升降和语调的抑扬，来使谈话更具有说服力。当需要强调某些东西时，使用“好”字就足够了。这要比使用“压倒一切的”和“超级的”等一类的词汇更富有说服力。要避免使用“很”和“很好”两词，因为这两个词同一些形容词搭配在一起，虽可以起到加强词义的作用，但也常常会产生反作用。最重要的不在于推销员说什么，而在于顾客相信什么。

## 6. 反驳不得体

在反驳顾客的意见时，有些推销员使用的反驳极不得体。这些不得体的反驳方式应视为禁忌。极力避免使用。其中包括：

### (1) 急躁，缺乏冷静，咄咄逼人

任何时候都要冷静地回答顾客。如果你带着愤懑的口吻回答顾客的反对意见，顾客就会认为你时他的反对意见是讨厌的。那么，顾客就会改变态度，要想说服他就困难了。作为推销员，任何时候都要泰然自若、若无其事、轻松愉快。说话时，要条理清楚，有说服力。所有这些都会产生不可估量的影响。尤其是在遇到顾客的强烈反对时，更是如此。

### (2) 直截了当地反驳顾客

在任何情况下，也不要直截了当地反驳顾客，不管其意见多么错误，你都不要使用这种方法。直接反驳顾客是永远不可能说服他的，故应设法用间接的方式反驳顾客的意见。

### (3) 一味强调自己的观点

尽量避免提出你个人的看法。不要说：“如果我是你，我就……”或者“我自己就使用过……”。如果顾客不需要你说明个人的看法，或者并没有把你当做行家来征求你的意见，你应当避免提出你个人的看法和意见。

### (4) 啰哩啰嗦

你的回答要简明扼要，不要偏离正题。如果你的回答长篇大论，啰哩啰嗦，就很可能引起顾客的反驳。你的回答越长，就越有可能遭到反驳。

## 7. 玩弄花招

在向顾客推销产品的时候，不要耍花招。今天的顾客再也不会被昨天的花招所愚弄了。这类花招有：露骨的假献殷勤；扯皮说谎；利用他人的幼稚无知；把重要的问题当作王牌，一直留到业务洽谈的最后阶段才亮出来，以所谓绝招吸引顾客。以上种种统统为耍花招。

玩弄花招最终对推销员是没什么好处的。推销需要的诚实和技巧，而不是花招。应当把玩弄花招视为推销的禁忌。



## 8. 搞“一言堂”

对任何一个推销员来说，能说善道是非常必要的。只有这样，他才能迅速地、有说服力地、流利地和简练地表达他的意思。也只有这样，推销员才能对他从事的推销工作充满必胜的信念。

但是，在与顾客洽谈业务时，不少推销员总爱搞“一言堂”，只是他一个人在那里滔滔不绝地讲个没完，不给顾客发表意见的机会，对此你可能没有认识到。大量的试验证明，我们往往低估了由于谈话而耗费掉的时间。有些推销经理一再坚持，在说话时，应当每隔三十秒钟停顿一次，使顾客可以对推销员提出的问题作出回答或者加以评论，也可以利用这一间隙向推销员提出某些问题。其实三十秒钟已经足够了。为了防止出现“一言堂”，建议你在业务洽谈开始时，把手表摘下来放在桌面上，并且向顾客说明你为什么要这样做。这有利于你掌握洽谈时间和避免出现“一言堂”的情况，而顾客对你的这种做法也会感到满意的。

## 9. “我”为中心，言之无物

在推销中，有些推销员总是使用以“我”为中心的词句和一些言之无物的词句。使用这些词句虽不至于使洽谈无法进行，但对洽谈或多或少有不利的影响。所以，作为一个一流的推销员，应把使用这样的词句视为禁忌。

在业务洽谈中，应当尽量避免使用任何形式的以“我”为中心的词句，下面一些词句就不利于推销员和顾客之间发展正常关系，不利于造成良好的洽谈气氛，不利于进行成功的推销。

“我认为……”

“我的看法是……”

“如果我是你的话……”

“依我看……”

“我要对你说的是……”

“我不会这样做……”

“我的意见是……”

“考虑一下我所说的话……”

如果可能的话，上述每一句话中的“我”字都应当改为“您”字。

要尽量避免使用下面一些言之无物的词句：

“我还想说……”

“正像我早些时候说过的……”

“我想顺便指出……”

“或者，换句话说……”

“确实……”

“事实上……”

“所以说……”

“是真的吗？”

“无论如何……”

“在不同程度上……”

“你不同意吗？”

“你可以相信它……”

在业务洽谈中，你应该注意正确地运用语言这一交流工具，有些词句有利于达成交易，有些词句对达成交易则毫无帮助。人们把这两种效果截然不同的词句分别称为“推销用语”和“非推销用语”。譬如“价值”一词要比“价格”一词好。“拥有”比“购买”好。

#### 10. 回答自己回答不了的问题

一些推销员往往会干出这样的愚蠢事：他们总想回答一些他们回答不了的问题。如果你急于回答，就漏了嘴，就会将整笔交易断送。特别是当你面临着顾客的强烈反对时，自己不量力而行，企图作出答复，更是如此。

有些时候会有这种情况，当然并不总是这样，你抱着实事求是的态度，承认自己缺乏知识，承认不能马上答复顾客的反对意见，虽然推迟了交易的达成，但是它却有这样一个好处，可以使顾客对你产生好感，更加信赖你。应该承认，你对顾客的反对意见不作及时回答可能会危及整笔交易，但考虑不周的回答要比不及时回答这种危险性更大。

#### 11. 放虎归山

一个推销用电子计算机控制的现金记录器的推销员，必须有善于为他的产品物色合适顾客的本领。他的推销对象是一些独立的零售商。这些零售商的经营金额完全可以使他们采用更高效率的设备核查销售金额，但是，他们目前仍然还在使用老式的现金记录器。开始，这位推销员的推销活动确实引起了许多顾客的购买兴趣，紧接着就遇到了顾客的反对。但这些反对意见对他来说并不陌生。如：他们无力购买电子计算机控制的现金记录器，或者他们不得不就现有的简易设备整修加固，继续使用。把话说明白一点，这些顾客需要等待时机，不愿意马上购买。为了不把事情搞乱弄僵，他认为有必要给顾客一定的时间进行考虑，以便于日后某些时候作出购买决定。于是，他对顾客说：“诸位再好好想一想，我明天再来。”但到了“明天”，顾客的购买欲望早已烟消云散，无影无踪了，所以，这个推销员极少获得成功。

每当顾客推迟作出购买决定的时间，推销员又处于无能为力的情况下，达成交易的时机就会相应减少。当他再次拜访顾客并且说：“喂，先生，你考虑好了吗？”顾客就感到这句话特别刺耳，简直跟最后通牒差不多。由于推销员没有新的推销论点说明购买某一产品所带来的好处，就只好把前几次洽谈时说过的陈糠剩谷重复一遍。实际上是在打无准备无把握之仗。关于推销工作有这样一条古话：“今天定单近在眼前，明天就会远在天边。”不抓住机会，等于是放虎归山。这是推销之大忌。

#### 12. 匆忙收场

在达成交易，签订合同时，慌慌张张，一副“匆忙收场”的情态，是推销的大忌。

为了避免这种现象，推销员应做到以下7点：

(1) 绝对不可慌张，好不容易眼看取得成功，此时如果慌慌张张，往往会失去顾客的信赖。

(2) 不可讲多余的话。如果签正式合同，切忌再讲题外之话，集中一点尤其重要的。

(3) 不要喜形于色。“终于卖出了”，这种紧张、喜悦的心情会导致再

丢去机会。因此应极力隐藏这种心情，更不能给予顾客“自己很激动”的感觉。推销新手中，此种现象较多。这种心理活动往往被顾客看穿或引起无谓的臆测。

(4) 快进入签订合同时，顾客会提出各种问题或提出种种意见。其中，甚至有因此发脾气的顾客，已临近签订合同，切不可与顾客争辩。因为要知道不论理由如何，争论毫无价值。

(5) 对于交易条件没有软弱的必要。一旦时机来临，就不再考虑是否减价了，即使顾客提出减价要求。此时顾客的真实心理是如能减价，那就赚了，不减价也无所谓。

(6) 不可长时间逗留。只要合同签订，重石落地，就不可长时间逗留。在顾客心目中，留下了已经购买的决心，同时还残存着付出钱的痛苦。“好不容易才睡着的孩子别把他叫醒”，应尽快告辞，以使顾客不改变已做出的决定。

(7) 不可否定对方的发言。在此阶段中，否定对方的讲话要慎之又慎。即使应该进行反驳，也应以“点头称是”的方法答对，如说，“如果真如此”，“我理解你的意思”，“但应……”等等，避免讲出刺激对方感情的语言。

以上列举了签订合同阶段注意的事项，总之，不可性情急躁，给顾客以慌张之感。

## 第四章 因人而异的谈判禁忌

无论是正规的商贸谈判，还是一般的推销业务洽谈，都要有人参加。因此，要想获得谈判的成功，除注意实力、技巧等等以外，在人本身上下功夫，也能收到相当不错的效果。

本章提起的因人而异的人，一方面指集体，诸如一个国家的人，一个民族的人，同一文化背景之下的人，也指独特的个体无论是集体的人，还是个体的人，都应是谈判所应注意的，掌握了他们的特点、习惯，在谈判中加以针对性的影响，将有助于谈判进程；最起码，也可以避免在一些方面犯一些低级错误，影响谈判。

下面，分别对不同的集体、个体的禁忌，加以介绍。

### 一、与西欧人谈判的禁忌

西欧是一个具有悠久商业文明的地区。同西欧人谈判的时候，一定要懂得并遵循他们的规矩。触人忌讳会导致生意的失败。

#### 1. 普遍禁忌

一般说来，人们同西欧人谈判容易犯以下的毛病：

##### (1) 忽视或不重视同西欧人建立信任关系。

虽说是商业社会，但信任在欧洲还是关系重大。欧洲人请律师和订合同的事越来越多，但是这些并不能取代谈判者互相信任的必要性。不过，除非先建立信任关系，否则律师和合同可能永远不会进入谈判之列。欧洲人如果不信任你，即使他们对你的建议感兴趣，可能也不会同你做生意。在欧洲，怀疑通常会打消赚钱的愿望。

所以，同西欧人谈生意的第一条原则是：先信任、后生意。

##### (2) 等级不分。

欧洲人的等级意识相当浓厚，同时又相当地保守。和你谈判的人员，往往是当地的上等阶级，而且年龄也不会小。故此，这些人的等级意识和保守性就更甚。他们认为不遵守这些等级制度的人是不文明的。

判断你是否能够与之来往的文明人，往往是欧洲经理人员最先考虑的问题。欧洲人可能先是确信——通过同事和朋友的反馈证实——你的确是他发现的一个与众不同的外国人，一个真正文明的外国人，然后才能开始真正地把你看作伙伴、卖主或者甚至买主。

##### (3) 不拘礼节。

欧洲规定的各种礼仪是不能违背的，它们保留至今是为了得到遵守。因此，欧洲人不会原谅违背当地礼节的行为，特别是社交场合令人尴尬的失礼行为，尽管这是由于你的无知造成的。在欧洲，无知是最不能容忍的借口。欧洲人可能因为你态度谦恭而不公开指出你的错误，但是他会记在心上。

##### (4) 过分热情。

欧洲人不一定郁郁寡欢，但也不过分热情。他们往往谨慎、冷静、善于分析、老成持重，不轻易作出承诺，记住过去的教训而对未来想得很远；他们最不喜欢压力。

许多欧洲人因为代们做生意的热情太高而扫消了做生意的念头。我们的

热情引起了他们的戒心，使他们想起我们拥有的而他们失去的财富和势力。因此，去西欧做生意，千万不要炫耀我们的热情。

#### (5) 轻视谈判前的闲谈。

在西欧，闲谈不是谈判前的事情，而是谈判的开始。做不做生意往往是在喝咖啡的瞬间，甚至还没有讨论具体事情以前决定的。必须学会先谈一些无关紧要的小事，而后再谈重要的大事。

#### (6) 附属材料中的禁忌。

中欧和北欧的商人是认真的。因此，提供给他们附属材料应该反映这一点。为他们设计的东西应该明快、整洁、清晰、精致，但要保守，避免用花花绿绿的颜色，要雅致而不花哨。

#### (7) 过分重视律师的作用。

在欧洲谈判通常是需要律师的。但这并不说明律师能起很大的作用，即使建立了牢固的关系，在未来的欧洲谈判中可能也没有律师的位置。

在欧洲人们根本不习惯长篇累牍的详细文件。律师的介入有时会使生意一下子复杂起来，许多欧洲人会就此后退。

#### (8) 热衷于打官司。

欧洲的文化传统认为，控告别人是不文明的。如果你同一家欧洲公司对合同有分歧，解决争端的办法更可能是由仲裁人在法庭外裁定，而不是由法官在法庭上判决。通常，有争论的双方坐下来自己设法解决。这是一种体面的制度，在欧洲行得通，所以能坚持下来。

#### (9) 一些名称的禁忌。

在欧洲不能把国家、政治和其他一些名称搞错了，否则就有可能得罪欧洲人。

比如，最好不要把英国人称为“欧洲人”，尽管严格地说他们是欧洲人。一般英国人认为自己在文化上和地理上同英吉利海峡的邻居是完全分开的。把英国人称为“欧洲人”往往使人迷惑了解。英国人听了会一愣，脑子转一下，最后才无可奈何地认为你是对的。但这不会使他们对你有亲切感。

除了这些普遍的禁忌之外，与欧洲各国谈判还要注意他们各自的独特禁忌。

## 2. 对德国人

德国人被认为是欧洲最老练的商人。这些人纪律性强、谨慎、说话简单明了。因此和德国人谈判要严谨一些，称呼上严格地称先生或女士，不能称兄道弟；切忌迟到；在谈判前就做好准备，切忌仓促上阵；保持高效率，高标准。

德国人非常擅长于商业谈判，你也许会不知不觉接受了他们全部的条件。这些条件包括：按交货日期准时交货；同意要求严格的索赔条款；他们也许还会要你提供某种信贷，以便在你违反担保时，他们可以得到补偿。

德国人擅长讨价还价，这并不是因为他们具有争强好胜的个性，而是因为他们对工作一丝不苟、严肃认真。

为了打入德国市场，你一定要在各方面都干得十分出色，为了保住市场，你必须保持技术上的领先。最重要的是，你一定要达到并保持高质量标准。否则，你的技术就会被德国竞争者获得并加以改进。

只要你的产品符合合同上的条款，你就不必担心付款的事情。德国人对

其商业事务极其小心谨慎，井井有条，是可以信赖的工作者。

### 3. 对英国人

在英国做生意时，你也许不该拒绝同主人一起去打高尔夫球，因为很多合同就是在打高尔夫球期间签订的。不要滔滔不绝地讲下去。因为按他们的文化习俗，打断别人的讲话是不礼貌的。此外，英同人素有绅士风度，在交易中即使形势对他们不利，他们依然彬彬有礼，因此决不要只看到表面上的风度，而低估了他们。他们完全有可能像其他商人一样工于心计。

和英国人谈判时，一定要有耐心，急躁或指责对方是不行的。也不要热衷于讨价还价。

### 4. 对法国人

法国可能是世界上最讲究穿戴的国家。你谈生意时穿的最好的衣服，在法国同行所穿的衣服面前也很可能相形见绌，因此，在会谈时要尽可能穿最好的衣服。

在法国最好不要迟到。无论你去世界哪个国家，遵守时间都是一个好习惯。

8 月份是法国全国性的假期。几乎不可能谈生意。巴黎除了旅游者外几乎别无他人，法国南部海滩都挤满了人。法国人喜欢度假，几乎任何劝诱都不会使他们错过或推迟一个假期去谈判。甚至 7 月的最后一个星期他们的的心思就已经从生意上转移了，因此，你应极力避免在这一时期去法国谈生意。如果你认为可以奉劝一个法国谈判者在度假时带着你的建议书并仔细研究，以便回来后就可以立即着手做下一步工作，那么你是徒劳的。你最好 9 月份后去法国谈生意。

有大多数法国人看来，谈判是进行辩论和阐述哲理的机会虽然他们很快就能谈生意，但是谈判可能没完没了地拖下去，因此，要小心提醒你的对手讨论正题。

此外，最好不要拿自己的产品同法国国营公司的产品竞争。因为你可能连注册权都得不到。你必须十分注意你们的合同。如果你为了做成生意而做出让步并接受他们硬要加进的一些索赔条款，那么，如果情况有变，需要使用索赔条款时，你就要倒霉了。在这种时候，法国人是不会手软的。只要对他们有利，他们就会要求严格遵守合同。

### 5. 对意大利人

意大利人热情、浪漫。同他们谈判时要注意下列一些禁忌。

最好在每次赴约前先打电话核实一下，看精心安排的会议是否如期举行。

意大利人在处理商业事务时，通常不动感情；除非你给他们做出决策的最后期限，不然他们总是不愿仓促表态。

只要你适应了他们的风俗和文化并适应他们的节奏，意大利还是一个有利的做生意的地方。

## 二、与亚洲人谈判的禁忌

## 1. 与阿拉伯人谈判的禁忌

在阿拉伯国家，存在着同世界各地不同的文化与习俗。在那里人们都很重视对家庭和朋友所承担的义务。这同他们生存的环境紧密相联的。在严重缺水的沙漠，一个人只靠自己的力量是很难生存下来的。人们互相提供帮助、支持和救济。真诚的关系在社会生活中占统治地位，或至少起着支撑作用。

作为一个外国谈判者，你要极力注意某些忌讳。这些忌讳包括：

(1) 绝对不可以轻视阿拉伯人的习惯、规矩、风俗，或者不尊敬他们本人。如果你做不到，你会发现你在同阿拉伯人发展业务关系时，很难取得大的进展。

(2) 绝对不可以不尊重伊斯兰教。亵渎伊斯兰教将是致命的错误。因此生活在阿拉伯人中间虽然用不着你去信奉伊斯兰教，但明智的办法是了解伊斯兰教，包括了解它的历史和内容，对他们的风俗习惯你应当尽量表现出理解和尊重。

(3) 如果遇到斋月，你的阿拉伯主人在太阳落山前，既不吃，也不喝，而你也应该尽量避免接触食物和茶，除非主人把食物和茶送到他的“迪瓦”（待客的房间）里招待你，这时，要是你拒绝，就会冒犯主人。即便得到了食物，你也要向主人表示，你知道这是他们的斋月，并只能慢慢地吃，决不能狼吞虎咽。

你必须注意你在公开场合的一举一动。如果你在一个斋戒的阿拉伯人面前吃东西、饮酒或吸烟，你可能遭到白眼或大声训斥。

(4) 在斋月，阿拉伯人的办公时间可能重新安排，缩短，甚至停止办公。

由于阿拉伯人非常重视同亲属和朋友的关系，即使他在同你就商业上的某一问题进行深入讨论时，他不会拒绝亲朋的拜访。他们可能一起喝茶谈话，你要等到这些人离开，谈判才会重新开始。

在这种情况下，无论你的事情多么重要，你的时间多么紧迫，你都不能打断他们的谈话。你的主人这么做，其实并不是粗暴无礼。这只是他们的生活方式。

(5) 阿拉伯人花很长时间对一个问题做出决定，有时还有别的理由。这个理由同他们不喜欢直来直去地说明意见有关。在做出决定时拖延也表明他们对你的建议有若干不满之处。并且他们已在同你交谈时暗示了哪些地方令他们不满，而你却被焦急蒙住了眼，没有捕捉到这些信号，也没有对这些信号做出积极的反应。如果你把自己放慢到他们做生意的速度，仔细倾听他们正在说些什么，你就会准确地发现问题，再以同样的方式修改你的建议，做出反应。如果你正确地找到了问题所在，你就会对双方随后达成协议的速度感到吃惊。所以，不要急于求成。

(6) 同他们做生意时，要注意说话的方式。决不能只简单地对你的伙伴说：“这是我最后的报价，同意就同意，不同意就算了！”同阿拉伯人谈判从某种意义上讲不如说是和他们商量。说话尽量用商量的语气：“这是我所想到的建议，你对这一点是如何考虑的？”

(7) 在阿拉伯只要你不要以傲慢和目中无人的态度去惹怒他们，你最终可以有机会进行业务谈判。因为他们具有殷勤好客、讲礼貌的传统。你从很远的地方去看望他们，他们为此尊重你。他们会主动地欢迎你，而不管手边还有多么要紧的事在等待处理。

(8) 他们不喜欢刚和你见面就匆忙涉及业务问题。一见面就谈生意是非

常不礼貌的事，他们希望能花点儿时间同你谈谈社会问题和其他问题。

最好的办法，是把何时开始谈生意的主动权交给阿拉伯谈判者。在任何情况下，你都不要首先开始谈生意。如果会面明显地接近尾声了，你要有礼貌地感谢阿拉伯人的慷慨好客，问他你能否在另外的时间再来看他。他肯定不会拒绝再次见到你，所以你可以重新安排涉生意的事。

要是你表现出对阿拉伯人的社会习俗很有了解，在你和东道主再次会面时，他就会比较愿意同你谈生意。但是，如果你再一次来见他时，他不在，或虽然在，但绝口不提做生意的事，这种情况表明，你必须等待下一次机会，或者表明，他这是以委婉的方式拒绝你（在你不知不觉中，他已经察觉你此行的目的了）。

（9）即使阿拉伯人问起你为什么去看他，你也不要直截了当地推销你的产品，或告诉他你为他提供了一个绝好的发财机会。阿拉伯人非常讨厌你把他看成一个爱财的人。他很希望你把他看成一个值得尊重的人。因此，在谈及业务时，你要强调，你需要得到他的帮助。只要他以为你也是一个值得尊重的人，那么他一定不会拒绝你的请求。

（10）如果你的公司是市场研究、广告、公共关系或咨询专门知识等智囊型企业，那你就该把那些抽象的服务项目变成具体有形受到赞扬的实体。这样才能适合阿拉伯人的口味。如果你所推销的东西只是印在纸上的图像或信息，你的商业建议应该首先毫不含糊地阐明这一点，在你的口头介绍中应该再次加以强调，费用应该讲清楚，还应该把收费的理由耐心地，仔细地，详尽地解释得一清二楚。

（11）一个比较微妙的而有可能产生比较严重的反作用的问题是图片使用不当。阿拉伯语从右向左读，图片顺序也从右向左看。美国有一位洗衣粉推销商没有意识到这一点，按照美国人看图片的习惯设计了三幅图片组成的广告，脏衣服在左边，洗衣粉在中间，干净衣服在右边。对于从相反的方向看图片的阿拉伯人来说，广告上的意思是用洗衣粉洗干净衣服，洗完衣服变脏了。

（12）一家国际航空公司没有意识到伊斯兰教对饮酒的严格禁忌，在沙特阿拉伯报纸上刊登了机上服务员为旅客斟酒的广告，结果险些失掉通往沙特阿拉伯的航线。

（13）不要使阿拉伯人感到你同他们的谈判只是一连串的议程上的一项，不管实际情况如何，都要显得耐心、镇静。由于远远落后于原定的计划，你可能心急如焚，但在表面上却要显得不慌不忙。如果你使阿拉伯人感到你把他挤进你的繁忙的日程，你可能发现他会把你挤出他的日程。

（14）几乎所有的阿拉伯国家的政府都坚持，无论你同私营企业谈判，还是同政府部门谈判，在做生意时，都必须通过代理商。这一政策给阿拉伯国家的国民们提供了有利的职业和良好的收入，并把部分利润收回到产生利润的土地。这是一个合理、明智的政策，非常有利于维护阿拉伯国家的利益。

同时，代理商对你也是很有用的。在涉及大生意时，他可以帮助你找到合适的关系，使你的项目可以得到批准。他还可以帮你安排劳动力、原材料、运输、仓储、膳宿供应，等等。最重要的是能使你较快地收到生意中的进款。

（15）阿拉伯人讨厌在讨价还价上花费太多的时间。他们在谈判中讲到价钱时，不喜欢先开高价，再慢慢减价。他们极力避免在讨价还价上折腾，大部分贸易谈判都采用招标的形式，根本就不给予你讨价还价的机会。所以，



你如果想在价格上压低对方，最好把精力花在商谈开始之前的其他工作上。

## 2. 与犹太人谈判的禁忌

犹太人有自己独特的文化，犹太人赚钱也有与众不同的绝招。

犹太人的谈判风格与众不同，因此，他们谈判应当了解他们的这种风格。

同犹太人谈判的禁忌有以下几点：

### (1) “是”和“否”必须表示清楚

讲清“是”和“否”，这是谈判的基本要求，也是最重要的一件事。犹太人在商谈中，对方提出的订单无法接受时，就要明白地告诉他“不能接受”，而不能含糊其辞，使谈判对手存有希望。倘若有商量的余地，犹太人便会据实告诉谈判对手，待后作答，这样的谈判就不会有纠纷了。

### (2) 谈判场合发生争议时，绝对不要笑

犹太人认为，万一在谈判场合发生争议，就要注意谈判的态度必须认真诚恳，重要的是绝对不可以笑。这是因为，装出笑容会使对方更为生气，甚至等于自认理亏了。

### (3) 语言功夫差的人，最好不要去同犹太人进行谈判

笨嘴拙舌，是同犹太人谈判的一大禁忌。语言功夫是谈判者做生意的本钱。犹太人认为善于讲话的人是最好的生意人，要进货，要推销，少不了靠语言本领。说得好不好，中听不中听，大有讲究。吹牛皮不足取，但是当哑巴，或说话枯燥乏味，或不分对象、场合乱讲一通，那也是做不好生意，赚不到钱的。若做国际商人，谈判者头一关就得讲一口流利的英语，能讲几种外语则更佳，犹太人认为谈判做生意，语言与金钱是两位一体不可分的，就算是哑巴，也要巧妙运用手语才是。

### (4) 警惕性不高、不精明，这也是同犹太人谈判的一大禁忌

犹太人与你谈业务时，总是满脸笑容，主动地向你问好。可是，你别以为在谈判时犹太人会轻易地接受你的条件。有时谈判结果和协议，常常会费尽口舌才得以勉强通过，他们对于合同，协议之类文件，一字一句都十分细心，决不马虎。有时会争得面红耳赤，但是过后一转身，尽管对方余怒未消，犹太商人仍然笑容可掬地向你问好，好象从来没有和你争吵过。有时对方表面上虽然也装得平静，可是心里的冲动却难以抑止。犹太人精明过人，他早已看出你的心理活动，于是及时掌握主动权，连连向你发起谈判攻势。

### (5) 订立契约时不可粗心大意

任何一点疏忽或者粗心大意，都有可能给你带来致命的损失。为了不使人有隙可乘，你应该宁可多花点钱聘请一位律师，不要到了发生问题才去请律师，在谈判过程中就每一细节进行磋商落实，防范纠纷发生于未然。

## 3. 与韩国人谈判的禁忌

韩国人同东亚其他人一样，受到了儒家文化的影响，但同时由于美国的影响，韩国人的商业习惯多少有点西方文化的味道。所以，同韩国人进行商务谈判，既要考虑到他们的传统文化的一面，又要考虑到他们的西方化的一面。

大多数韩国商人是最容易打交道的东亚商人之一。但你仍然应当小心谨慎，避免犯错误。根据同韩国商人有过丰富交往经验的商人的意见，你应当把下列行为视为你同韩国商人进行谈判的禁忌：

### (1) 不认识任何人就跑到韩国去

韩国是一个组织严密的社会。大家都相互了解。所有有影响的人物大家都熟悉。如果由这些人中的一位来介绍你与一家韩国公司进行接触，而不是贸然跑到那里，你就有了必要的信誉。

### (2) 谈判一开始就进入正题

要让同你谈判的韩国人来决定谈判在什么时候开始。韩国人常常是不知不觉地转入谈生意问题，开始时简明扼要地介绍一下你将要讨论的问题，如果他们立即向你提出问题，不要惊慌。提出问题是一个好迹象，提问表明韩国人对你说的东西很注意，也很有兴趣。相反，如果你的一般性讲话只引起毫无表情的注视，不要着急考虑自己是否把话说清楚了。慢慢讲，逐步地谈到细节，这样可能会引起反应。

### (3) 强行推销或者讲话转弯抹角、含糊其词

韩国人讲话比较直率。他们的个性中既有爱面子，受儒家思想影响很深的一面，又有独立性强、讲话直率的一面。

因此，不能向韩同人强行推销你的方案，同时，在你介绍情况时，要客观地讲清事实。如果你面临的是沉默，你就停一会儿，然后问：“你们到底希望我提供什么情况？”不要问：“你们听懂我的话了吗？”这里有个面子问题。如果你感到你正在失去听众，要巧妙地弄清原因。

### (4) 过于咄咄逼人、言词激烈且带威胁性

在阐述你的情况时，不要过于咄咄逼人、言词激烈且带威胁性。关键点应冷静地和有条理地阐述清楚。一位曾在汉城工作过的美国人说：“你在阐述一个做生意的建议时，可以让对方感觉接受或拒绝都可以，而不能让人感觉好象只有傻瓜才会拒绝，那么韩同人越有可能对你的建议作出有利的反应。”

### (5) 轻易说“不”字

韩国人保留了东亚人的传统：爱面子。因此，一个韩国人极不愿意说“不”字来拒绝你。而他也不希望你说出“不”字来伤他的面子。

如果你的对手提出的问题是关于你前面已谈到的情况，你不要拒绝再讲一遍，也用不着感到沮丧。这只是给你一个借题发挥的机会。这一现象表示你沟通了情况，并取得了进展，而不仅仅是在摸索。如果对方只是要你回过头去证实某个主张或对某种思想倾向进行详谈，他会让你知道你不必从头开始重复所有的东西。

如果韩国人来找你谈某项交易，而你不喜欢这项建议，不要直接表明你的不喜欢。要记住韩国人对人的感情非常敏感。他们会注意你的感情，他们希望你与他们的感情协调起来。

(6) 韩国人除了不愿说不字外，还可能中途打断你的讲话，你千万不要介意。

一个很有礼貌的韩国人习惯于同外国人打交道并一直听你把话讲完而不打断你。他大概会认为他正在“操纵”你，也就是说，正在操纵或控制局面。在他看来，他占有上风。可是，如果他打断你的讲话，那通常是因为他急于进入更深入一层的会谈或者他忍不住要以自己的理解来阐述某个观点。在这种情况下发生时，面子就不太注意了。此时，他不在意谁处于上风。打断谈话有时使一些外国人感到不快，但常常是一些好迹象。打断讲话表明心急，心急意味着真心希望做成交易。

#### (7) 谈成之后总赖着不走

强烈的自力更生的思想意识是韩国的一个特点，他们对此感到极为自豪。现代的韩国接触西方的影响也是比较新的，目前，他们正以积极的姿态出现在世界上，这给他们带来了巨大的动力。韩国人注意自己的使命，这就是他们对自己的国际形象十分注意的原因。

#### (8) 高声大笑和作过分的姿态

韩国人不喜欢高声大笑和作过分的姿态，也不喜欢喧闹的行为。虽然他们直言不讳，但不喜欢太鲁莽。他们珍视一种“内在”的气质。派到韩国去的代表应该是一些有修养、说话温和的人，这样才能把事情办好。

#### (9) 谈话时目光游移不定

会谈以及其他时候，与对方进行眼光接触是重要的。它保证引起注意，显示诚意，并在个人之间形成一种微妙而有意义的联系。

### 4. 与日本人谈判的禁忌

日本是东亚国家，受儒家文化的影响很深。但同时由于同西方密切的关系和往来，西方化的程度也日渐加深。然而日本还是有自己的独特的文化，基本上保持了自己的传统。在这种独特的文化背景下，产生了日本独特的商业习惯。

在众多的工业化国家中，没有哪一个国家像日本一样存在着那样多独特的东西。这些东西在你不注意的时候，就成为你生意上的障碍。因此，同日本进行谈判的时候，你千万要小心谨慎。

为了节省篇幅起见，我们列出了其中最主要的一些禁忌。你一定要记住。

#### (1) 谈判前的禁忌

最初的面谈不找中间人，或者中间人选择不当，都是同日本人谈判中的禁忌。

如果你已准备好同要接洽的日本公司谈条件，你一定要设法通过中间人去办。不要自己直接找到那个公司。日本人时直截了当、硬性推销的做法感到不自在。所以，要想排除最初的障碍，就去找一位你和日本公司都熟悉和尊敬的第三者，让他来办会更有用。而已这个第三者最好是男性，日本公司是个男性占统治地位的机构；要对你的公司，你的产品或服务及你所需进付的交易了如指掌；要同将与之打交道的日方代表地位相同。

#### (2) 在等候谈判时缺乏耐心应视为禁忌

一旦你发出了邀请，你就坐下来耐心等待，让日本人有充裕的时间对你的“试探”做出反应。你最好的办法是给他这样一个好印象，即你时间非常宽裕。因为急躁和没有耐心在日本人看来是软弱的表现。在你等待期间，日本人会通过自己的信息网来了解你是什么人。

日本人通常是通过中间人来向你表示“了解你”的阶段已经过去。这时，他们会指示其联络人员请你或你公司的代表团将你们的建议交给他们。到这一步，仍然不是全盘托出的时候。相反，你应该把要达到的全部目标写成摘要面交日方。这份摘要也许会成为第一次真正谈判的一个粗略的议程。你应通过口头形式而不是书面形式向日方转述。要记住，口头上的许诺对日本人来说同书面许诺一样神圣。所以，对你要说的话你要极为小心。如果你给人一个好印象，好象你是为某事起誓，那么日本人会记住这点，而且过后还会提醒你说过这样的话。

### (3) 谈判准备时的禁忌

不带附属材料或者轻视附属材料的作用，是同日本人进行谈判的一大禁忌。

不要忽视附属材料，它们的作用是很大的。日本的决策过程可能涉及数十人，其中许多人基本不懂外文。如果你不提供一流的翻译材料，那只会使大多数外国人已经认为慢得令人心焦的过程变得更慢。而且这些材料要充分运用表格、图片以及幻灯片、影片。

关于谈判团，亦有如下的禁忌：

其一，忌用主要行政官员和其他高级官员。公司主要行政官员和其他高级官员一般不是参加谈判最初阶段的最佳人选。如果要做出最后的决定需要他们参加，那他们可以再加入进来。

其二，不要在谈判过程中偷偷地增加人数。谈判团的人数总是个问题。因为无论你选了多少人，日方的人数总要超过你，所以你要对此有所准备。不要在谈判过程中偷偷地增加人数，因为日本人总是不甘落后的，最后也许你们就得把谈判挪到足球场去进行了。日本人愿意自己一方有很多人，主要是出于以下几个原因，其中很明显的一个是心理作用——人数多会使对方感到紧张。不过，另一个更直接的原因是，日本人在做出决定时，需要各个部门、各个层次的雇员参加。参加谈判的人越多，那些以后将做出决定的负责人也就越容易达到一致的意见。

其三，代表团中忌用的人。只要有可能，谈判团里不要包括律师、会计师和其他职业顾问。另外，不要派年纪轻的人去谈判，传统的日本人是宁愿和“毛孩子”打交道的。

其四，忌中途换人。不要中途更换谈判人员。要是你中途换人，那就意味着你软弱，没有一致性和诚意。按照日本人的脾气，他们就会觉得有必要回到了解你的第一个阶段。你当然是不愿意再回到第一个阶段的了。

### (4) 谈判过程中的禁忌

最初试探，切忌做出任何让步。日本人强烈感到双方中首先做出单方面让步的一定是弱者。他们会将你在诸如价格或送货方式上的让步看做是你更有求于他们。对他们来说，另外唯一的一种解释便是你这么早就轻易地做出让步是因为你没有诚意或言行不一致。这两种情况会使日本人不同你做生意。所以，最好是把事情安排好，使双方同时进行第一步让步，你要等待或促使它发生在一个适当的时刻，你不必担心日本人会认为你毫不妥协或固执己见。正相反，他们会觉得你在策略上是一致的，而且还会因此更加尊重你。

介绍情况，切忌夸张。你向日本人介绍情况时应是低调的，不要做任何夸张。即使是在你刚进屋与人握手时，也不要使劲握，要表现出日本式的优雅。

不要直率地陈述你的建议，亦不要在建议后把附加条款和条件列出来。这样才能使谈判顺利进行下去。

介绍情况，切忌使用高压政策。在介绍情况时，你的策略应当是劝说，而不是施加压力。

当日本人做出反应时，你要有所准备，要冷静而有耐心，切忌作出某种愤怒和敌对的反应。

讲话不要太冲，切忌过分咄咄逼人。日本人不喜欢谈判这一过程，而且认为自己并不擅长谈判，我们在谈判桌上感到不自在。此外，日本人多依

靠对感情和心情进行解释的基础上建立论点。他们重视人胜于重视公司的形象。他们期望你作为一个人发表看法，而不光是冷冰冰地摆事实。如果论证的思想带有一个人试图迫使别人接受自己的看法的味道，这与日本的国情是格格不入的。试图用强调的办法来影响别人的做法不符合日本人的习惯。因此，如果日本人感到你讲话太冲，过分咄咄逼人，他们就不会给你你想要的东西。

谈判过程中，切忌透露过多的信息。在做交易、互相提要求的过程中，不要忘了谈判的基本原则：信息就是实力。最好不要轻率地透露出太多的情况。你的对手了解到的越多，他的地位就越有利。你所要精通的就是在答复他们问题的同时提出你自己的问题，并尽量从他们口中套出直接明了的回答。

切忌报价太高。在每次谈判中，一方或另一方都常常会考虑提高自己的报价。这要是在西方，通常会使得谈判向前迈进。但是在日本，这种做法就行不通了。提高报价，日本人就会对你的诚意失去信心。对日本人来说，诚意和一致性比最低标准或最大利润都更为重要。对你及你公司的信誉和信心是一笔生意能否做成的关键。他们要知道的是你将是值得依赖的贸易伙伴。你有谈判桌上的言行以及你过去行为的历史比你改变要求或提出个所谓“更好的建议”都重要。

切忌暴露最后期限。日本人肯定会到处打探，以得到你的最后期限。千万不要让他们知道。实际上，你要采取相反的策略。要装得好像你要多少时间就有多少时间似的，表现出漫不经心、满不在乎的样子。对方也是会这么做的，在谈判桌上，觉得对方时间充裕而自己的时间有限，总是在心理上处于劣势。所以，你要保持冷静，不要透露你的最后期限，如有可能，就别管什么最后期限，因为绝大多数的最后期限都是谈判的结果。只要你做到这一点，日本人就能与你进行谈判，而且你还可以常常同他们重新讲条件。

处于僵局时的禁忌。谈判不可能总是按部就班、一帆风顺的，如果你不是过于慷慨的话。谈判都很难是十分顺利的，很容易发生争论（尽管不会发生在言词上），并陷入僵局。这时，你应勿急勿躁、妥善处理。只要处理得好，僵局是有可能打破的。

(11)不要建议日本人也做出某种让步。如果你做出了某种让步，不要建议日本人也做出某种让步，而让日本人自己去决定。这是他们的事，不是你的事。当然，你可能会说：“瞧，如果你在某项上妥协，我们就给你这种好处。”这么说并不错。可是，日本人喜欢自己提出一项建议，至少会谈时如此。你可以通过某个中间媒介或你的中间人私下里向日方转达你的希望，但是当日本人在你面前提出某项建议时，即使那主意是你的，你也要让他们显得那主意是他们想出来的。

(12)合同的禁忌。要避免合同行话。对于日本人的贸易方式来说，合同是个外来事物。日本人并不喜欢合同，他们倾向于这种看法，即如果对方没有私人信用和不正直可靠，那仅有一纸空文是无济于事的。

### 三、与美洲人谈判禁忌

#### 1. 与拉美人谈判的禁忌

同拉丁美洲人谈判的禁忌主要有以下这些：

### (1) 不了解和不尊重对方的等级和地位

了解拉丁美洲人上下关系对谈判取得成功是极其重要的。拉丁美洲人从孩提时代起就有一种强烈的社会地位感。社会等级森严，他们认为这是上帝安排的，必须予以尊敬。任何冒犯都将被认为是不礼貌的，并在谈判中受到惩罚。

### (2) 追求美国式的快节奏

你同一个拉美商人进行谈判的时候，应该适当把办事的节奏放慢。拉美人最忌讳你用“快！快！这可是一笔好买卖”来催促和折腾他们。

### (3) 居高临下同拉美人谈话

你也许来自一个大国，一个强国，但不要用大国的优越感去刺伤拉美人。你同他们做生意，并不是对他们的一种恩赐。拉美人对自己的国籍非常自豪，他们对祖国非常有感情，因此，切忌以一种居高临下的态度同他们谈生意。

### (4) 带种族偏见或对当地种族妄发议论

拉丁美洲不仅有复杂的种族，还有复杂的历史和政治背景。因此你最好把你对他们的看法埋在心底，特别是不要乱管闲事，去教训人家该如何把国家管理好。你去那里是为了推销或购买商品，而不是去从事改革事业。商业任务已经够困难的了，再过问政治完全是劳而无功。

### (5) 不了解当地各国的商业法律和法规、税收制度以及海关程序。

### (6) 不尊重拉美人的习俗

对他们社会习俗不尊重就会劳而无功，就会到处碰壁。

巴西人以好娱乐闻名。在交易风格上，巴西人重视个人之间的良好关系。如果他喜欢你，就会同你做生意。不过，他决不会让做生意妨碍他享受闲暇的乐趣。所以一定要避免在狂欢节中去谈判，起码那震耳欲聋的嘈杂声就使你根本听不见对方在说什么。

到智利、巴拉圭、乌拉圭和哥伦比亚做生意要十分注意你的礼节，不要穿你休息时喜欢穿的衣服。起码你应该注意在谈判场合一定要穿西装。

### (7) 首先要强调的是友谊而不是赢利

同拉丁美洲人做生意时，除了要注意以上社会背景的因素以外，还应注意个人因素。其中最重要的是，千万不要触犯他们强烈的自尊心。拉丁美洲人在生活中最关心的是加强和保护人的自尊心。为了维护自尊心，他们会不惜一切代价。即使是牺牲一些做生意的实际机会也不会在乎。因此，和拉美人谈生意，首先强调的应是友谊而非赢利。

### (8) 翻译中的禁忌

把一些推销宣传品和其他文件翻译成拉美人使用的语言时，常常会犯一些错误。

不要把译成西班牙语的材料送给巴西人，因为巴西人的语言是葡萄牙语。

不要以为拼写相同的西班牙语词汇在整个拉美地区有相同的含义；其实有许多是不同的。美国派克笔公司为一种圆珠笔设计了广告，叫做“波拉”，以便在那个地区销售。“波拉”在字典上的简单意义是“球”。然而，在不同的国家有不同的含义。幸运的是派克笔公司及时发现了错误。

为了避免造成混乱的情况，还是雇用职业翻译为好。只有职业翻译才会发现像“波拉”这样的问题。一个墨西哥或波多黎各的当地人不一定知道“波拉”在哥伦比亚、阿根廷或智利是什么意思，所以很容易造成误解。

### (9) 谈判中陈述阶段的禁忌

如前所述拉丁美洲人不愿见了面之后马上进入正题。他会请你喝咖啡(你最好不要拒绝),并给你提供一些线索,帮你选择陈述意见和建议的方式。

喝咖啡的时候通常谈一些非商业问题,使双方互相了解,主要是个人之间的了解,而不是专业方面的了解。

以后的会晤可能在办公室之外的地方进行。有时是一边散步一边交谈。具有传统思想的拉美人在作好准备的时候会主动谈起商务,这意味着他已决定欢迎你,愿意考虑同你建立关系。这时要表现得有分寸,不要为讨人喜欢而故作姿态,那会被认为是不真诚的表现;也不要迫不急待地逼迫对方,那会被认为是不文明的行为,反而会使主人怀疑你,同你疏远。

当你最后得到了开始谈正事的信号时,你最好用充满人情味的、理想主义的调子谈你的建议。你的对象对通过你的建议建立的关系来提高他的声望和增强他的力量可能同对赚钱一样感兴趣。

要让他们了解到你生活中的一个人,而不是代表公司的一个人,当然作为生活中的人,你也可以谈你的职业,你的公司。这等于是在宣传你的公司了。

在介绍公司时,避免用“我们的公司”这个词,而要用“我的公司”。在拉丁美洲,重要的是个人,而不是团体或公司。要让对手知道你个人取得的某项成就,你的实际工作是什么,你在公司中的地位和声望。

遵守传统方式的拉丁美洲人常常不愿意给你一个直率的否定回答。这被认为是不礼貌的。可是有传统思想的拉丁美洲人如果时间允许将会以他们认为是礼貌的方式给你否定的回答,这样不至于使你感到失望,特别是如果他们喜欢你的话。如果你对这种可能性很敏感,你可以设法把对方的话引出来,使空洞的回答变成具体答复。

### (10) 一味压对方让步,妥协

在谈判时,拉丁美洲人不喜欢妥协。男子气概使拉丁美洲人认为,妥协具有消极的含义,也是缺乏男子气概的一种迹象。进行妥协是消极的不是积极的。会牺牲个人信誉和尊严。在制定你的谈判战略时要记住这一点:尽可能根据预测,决定你愿意不附加任何条件地给予拉丁美洲人的东西,以换取你想要的东西。

### (11) 要正确理解合同与信任的关系

由于做生意的愿望是以信任为基础的,它影响到传统合同的性质。虽然已西方化的拉丁美洲人签订的合同可能是非常具体的法律文件,但是他们常常只是以理想主义原则的措词来表达一种商务关系的性质;它们并不涉及过程、时间和法律责任的具体细节。这些细节随后在整个这种关系的过程中由有关各方在特别的基础上进行谈判。

### (12) 要懂得法律与律师之间的关系

在整个拉美地区,法律是很严厉的,执行也是很严格的。

并不是说律师在拉丁美洲不重要。在谈判过程中,他们作为中间人帮助友好地解决分歧,这种作用是很大的。可是,他们的主要目的是使做生意变得容易一些,而不是使已经很复杂的问题变得更复杂。

## 2. 与美国人谈判的禁忌

美国人的谈判方式,在世界上恐怕是最有影响的,许多论著对他们的商

谈特色都大书特书。

美国人的谈判首先反映了美国人的性格特点。他们性格外露直率，能直接地向对方表露出真挚、热忱的情绪；他们充满了自信，随时能与别人进行滔滔不绝的长谈。他们总是十分自信地步入谈判会场，不断地发表自己的见解和权益要求。美国人的这些谈判特点，很多都和他们的经济成就有密切关系。他们有一种独立行动的传统，并把实际物质利益上的成功作为获胜的标志。

他们总是兴致勃勃地开始谈判，乐意以积极的态度和诚意来谋求自己的经济利益。

美国人的个性一般是自信、果断，因而谈判人员进入谈判室时总是充满信心的，谈话时又是明确肯定的，美国人对于谈判结果的物质利益是极为关心的。由于美国人具有这种特点，他们非常重视谈判的磋商阶段。

美国人对“一揽子”交易非常感兴趣。

美国人在谈判活动中的特点，可以归纳为以下四个方面：

态度热忱；业务上兢兢业业；富有讨价还价的能力；对“一揽子”交易感兴趣。

鉴于美国人的这种谈判风格或者特点，你如果愿以他们作为谈判对手，那么你应当是一位谈判高手。而作为一位谈判高手，在谈判中你不应当有下列行为，应该视以下行为为禁忌。

#### （1）缺乏信心，过高地估计对手的能力

美国人信心十足，是谈判中的高手。但美国人并不是难于打交道。相反，他们是非常易于接近的，是很好的谈判伙伴。过于低估自己的能力，缺乏自信是没有必要的，也会令对方瞧不起。美国人自己是高手，他希望你也是高手。

#### （2）缺乏热情，躲躲闪闪

美国人热情奔放，真诚、坦率、感情外露。他们不喜欢对方拐弯抹角、躲躲闪闪。你没有必要一走学美国人的那种风格，那种风格也未必是最好的。但应当有热情，冰冷冷的会导致对方的不快。你热情一点并不会使你失去什么，相反却能获得对方的好感。同美国人谈判，你也用不着含糊隐瞒，一幅莫测高深的样子。躲躲闪闪，除会令人不快外，并不会让你多得什么。

#### （3）准备不充足

准备不足是任何谈判的大忌，同美国人谈判尤其是这样。美国人非常重视磋商阶段，并迅速地把谈判引向实质性磋商。在磋商阶段，他们想了解对方的一切，也希望对方了解自己的意图。他们对于“一揽子”交易兴趣十足，他作为卖方希望买方谈判者按照他的要求做出“一揽子”说明；他作为买方希望卖方谈判者提出“一揽子”条件。这里所说的“一揽子”这个词，主要说明它包括的不仅是产品本身，而且还要介绍销售该产品的一系列办法，该企业的形象信誉，素质实力和公共关系状况。在这种情况下，没有充足的准备是不行的。

#### （4）办事拖沓，缺乏效率

在美国人的观念中，时间也是商品。他们常以“分”来计算时间，比如月薪10万美元，每分钟就值八美元，他们在谈判过程中连一分钟也舍不得去作无聊的会客和毫无大意义的谈话。美国人的时间观念很强，遵守时间，珍惜时间，因而保证了谈判的高效率。



美国商人喜欢一切井然有序，不喜欢事先没有联系，突然之间闯进来的“不速之客”来洽谈生意。美国商人或谈判代表总是注重预约晤谈，某日某时，在何地方，谈多长时间，都是预先约定的。双方见面之后，仅稍仆寒暄，便直接进入谈判的正题，很少有多余的废话。

#### (5) 把降价作为同美国人达成交易的王牌

货好不降价。“大酬宾”、“大减价”、“买二送一”、“有奖销售”等等，在美国人的书目中，认为这是对自己的商品缺乏信心的表现，是自己的商品不过硬，或是根本不懂经商赚钱的无能做法。

当然，这并不是说同美国人谈生意，只要货忤就没有必要讨价还价了。相反，你应当有高超的讨价还价技巧。美国人是讨价还价的高手，他们经常玩弄一些手法。他们“玩弄手法”的目的，是让他的谈判对手也同他一样注重利益，做出合理让步。他们十分赞赏那些精于讨价还价，力取得经济利益而施展手法的人。他们自己就很精干使用策略去谋得利益，同时希望别人也具有这样才能。

#### (6) 轻视律师和合同的作用

这也是同美国人谈判的一大禁忌。美国人非常重视律师和合同的作用。在谈判时，他们总带有尽可能多、尽可能好的律师参加谈判。他们崇敬合同，严守合同的信用，他们不相信人际关系，只承认白纸黑字、有法律保障的合同契约。

所以，你同美国人谈判时，要带上你的律师，而且要带好律师。签订合同时也应小心谨慎、考虑周全。美国的法律纷繁复杂。法律的执行也极为严格。因此，律师一定要熟悉美国的法律。签订合同时，一定把合同条款仔细推敲，使之既符合本国法律，又不与美国法律相抵触。

重视律师的作用和小心地签订合同是同美国人谈判的要诀。它既可以保障谈判的成功，又可以防患于未然。

## 四、与不同类型对手谈判的禁忌

根据人们的自我需求，我们把谈判对手分为三种类型：

进取型。以取得成功为满足。

关系型。以与别人保持良好关系为满足。

权力型。以与别人和对谈判局势施加影响为满足。

按照这种分类，我们可以分析下同的个人以及他们在谈判桌前可能采取的行动。同时我们在行动中一定要小心谨慎，避免触犯某些禁忌。

### 1. 进取型兼权力型的谈判对手

这种类型谈判者的需求是：对成功的期望很高；对“关系”的期望很低；对权力的期望很高。

在贸易洽谈中，这种类型的人无所顾忌地争取凡是他个人认为重要的东西，而对他所代衣的公司有时却不以为然。由于他在人事关系上不寄予高的期望，所以不在乎他的老板和同事的愿望，他的目标可能定得并不高，这是进取型的谈判人员的特点。他们很精明，把目标定得低一些，这样，不仅使他们自己可以轻易地达到谈判目标，甚至可以很轻易地超过目标。

这种类型的谈判者采取强权的办法求得利益，他急于求得最大利益，因

此极力向对方施加影响。同这样的人进行谈判的对策是，可以让他负责进行谈判的程序准备，以满足他对权力的需求，让他第一个做陈述，从而使他觉得自己获得了一种特权。但是，与此同时，我们必须很策略地控制住谈判进程，坚持要求有一个明确的谈判计划，并使这个计划贯彻始终。

由于他的取胜欲望的驱使，如果他把目标定得很低，那么对我们来说事情就仔办了。我们可以让他实现这些目标，但必须使他经过艰苦斗争之后取得，从而使他有获胜的心理满足。

同进取兼权力型谈判对手进行谈判的禁忌是：  
不让他插手谈判程序的安排，不尊重他的意见。  
屈服于压力，轻以让步。

## 2. “关系”型的谈判对手

这种类型谈判者的需求是：对成功的期望很高；对“关系”的期望很高；对权力的期望很低。

这种类型的人也醉心于带着他认为最值得骄傲的成绩凯旋。但是，由于他对“关系”的需求很高，他更加期望对他的老板和公司里的同事尽责，他希望带回去的成果，不但他自己而且他的老板和同事也认为是有价值的。他也较多地注重与对方的谈判人员保持友好关系。

他热衷于搞好“关系”而不追求权力，这就意味着他在谈判过程中更容易处于被动地位。

如果由此一个与相类似的人与他进行谈判，那么，我们可以很有把握地预计，他们在第二天晚上就能走出谈判大厅去庆祝某一具有高度创造性的、令人满意的谈判。但是，如果是一个权力型的人与他谈判，其结果将取决于关系型谈判者及对方谈判人员的训练水平。如果关系型谈判者受过较好的训练，他就会很好地利用谈判的每个阶段取得令人满意的结果，虽然他并不喜欢同这位权力欲极强的对手交战。如果权力型的对方受过较好的训练，那么，他将操纵谈判程序。这样，关系型谈判者最多也只能够摆脱对方的控制，从而不至于过多地给予对方。

同关系型谈判对手进行谈判的禁忌：  
对其热情的态度掉以轻心。  
不主动进攻。  
过分苛求对方。

## 3. 权力型的谈判对手

这种类型谈判者的需求是：对成功的期望一般；对“关系”的期望一般；对权力的期望一般。

权力型谈判者与众不同的特点是他对“关系”和对权力的要求相同，属于这种类型的人，对这两者要求过高是极少的，因为权力要求过高就可能使别人产生敌对情绪，因而不可能与别人保持很好的关系。他对于“关系”和权力的期望都一般，他只希望能够影响别人而不是支配别人。

可以认为，像权力型谈判者这样的人，能够与对方建立友好关系，也能够满足他所属的公司和公司里的同事的要求。并且可以认为，他能够有力地控制谈判过程，能把自己的意志体现在谈判内容和谈判过程之中。权力型谈判者对成功的期望是只要他带回去的结果能使他的老板和同事满意就行

了，他随时准备在被强迫的情况下做出让步。他愿意达成一个勉强满意的交易，而不愿意使谈判破裂，最终毫无结果。而对成功期望很高的谈判人员，则宁可谈判破裂，也不愿做成一个勉强令人满意的交易。

权力型谈判者有成为最理想的谈判人的潜力，但必须是在他受过很好的训练，在充分发挥他的智慧的前提下。

同权力型谈判者进行谈判的禁忌：

企图去控制他，支配他。

提出过于苛刻的条件，压他作出过多的让步。

## 五、与不同类型顾客洽谈的禁忌

我们按性格、心理的不同把顾客分为 14 种类型。在与这 14 种类型的顾客进行洽谈时，你必须清楚地了解他们的心理，根据不同的心理采取不同的对策。要极力避免犯触顾客心灵中的禁忌，伤害他们的感情。

### 1. 顽固的顾客

这种顾客的心理表现为：

无论如何也要固执到底。顽固的顾客一旦那样说了，是无论如何也不想退后一步的。推销员面对这样的顾客，虽然自认倒霉，但仍要苦口婆心地说服他。可是，你越想说服他，他却更加固执地抵抗，不但不能达成一个协议，反而会造成不愉快。

拘泥于形式。所谓顽固，主要是对某事拘泥于形式。他深信自己的所做所为是绝对正确的。如果深信的一切被别人修正，就会感到很不安，就会固执地坚持。

很想多听听别人的意见。顽固的客人在和别人交往的时候，大多数会遭到对方的反驳，或许对方敬而远之。所以，他本人也讨厌这一点。也许他会由于本人的顽固，而逐渐地讨厌自己。如果他意识到自己顽固的行为，在和别人交往时相当不方便的话，他就会考虑听听别人的意见。

对于这种顾客，你不要奢望说服他。最好先做一位忠实的听众。这样一来，顾客就会以为你已经接受了自己的想法，下一次就会有“应该多听推销员说”的心情。再顽固的客人，在他心里也会有接受别人意见的愿望。所以，你必须耐心，等到对方听你的话为止。

同这类顾客洽谈要禁忌：毫不顾忌地驳斥他的观点、企图压服他；缺乏耐心。

### 2. 高高在上的顾客

这种顾客的心理表现为：

你的嗜好和我不一样。这种心理，是“差别”的心理。也就是将对方和自己对照，借以使自己的存在达到优越化，并且寻求自我满足。这种心理的形成，大概和他的性格、经历有很大的关系。可是，这并不是说和对推销员的印象完全无关。如果他对你没有好感时，就会强烈地产生出“差别”的感情。

想获得优越感。自己比别人优越的心理，是任何人都有的。但自己在某方面不比别人逊色。而自卑感又强的人也仍然存在。这种自卑感往往还带来

贬低别人的心理。例如，“某个推销员看起来很聪明，但是态度不好，作风也有问题”。他会以这种方式将你贬低，从而得到“我比他好”的优越感。

不想暴露缺点。一个以为高高在上的人，通常会让人有冷漠感。他这是为了保护自己而故作冷漠。因为他觉得自己很脆弱，如果轻易地和陌生人谈生意，可能会被乘虚而入。因此，他下意识地制造了不让人接近的气氛。这种类型的客人，极端讨厌自己受到伤害，但另一方面却期望别人对他有很高的评价。

对这种不和气、自命清高且装模作样的顾客，许多推销员都哀叹不能和他交谈或者开玩笑，对他毫无办法。但如果了解了他的德性，他就不是一个难于对付的人。

对于有点装模作样的客人，你要把他当作很高贵的人对待，不要轻易深入他的内心世界，而应以巧妙的维护其自尊心的方式——越谈越亲热的形式，与他结交。

同这种顾客洽谈要禁忌：不尊重他，伤害他的自尊心；轻易深入他的内心世界。

### 3. 迟疑不决的顾客

这种顾客的心理表现为：

希望一切由自己作主决定。这类客人无论作什么事，都喜欢自己作主决定，不想借助他人（推销员）之力，他总是想一切根据自己的意志，凭自己的感觉来决定。他们头脑很好使，一旦对某事感兴趣，会考虑很多。其结果，也就是更加裹足不前。

他们有时也感觉到自己过于独断专行。唯有如此，才常为自己为什么变成这种人而思考、而苦恼。

极端讨厌被说服，一般来说，任何人都不喜欢被别人说服。特别是自以为自己的想法正确的人，更是讨厌别人的说服。而且还认为，凡是被人骗，都是脑筋不好使的缘故。

不让对方看透自己。任何人都有讨厌被别人看透私生活的心理。迟疑不决的人，尤其讨厌这一点。对方稍微靠近，他们就会敏锐地感觉到。

对这种类型的顾客，必须采取和蔼可亲的方法和他接近。绝不可以诉诸强迫。必须观察客人的反应（特别是非语言的），并掌握当时的气氛，与他保持一定的距离（心理上的，身体上的）。或者少说话，以行动来取胜。

同这种顾客洽谈要禁忌：企图说服他，强迫他接受你的观点；在心理上和身体上过分地接近他。

### 4. 情绪稳定的顾客

这种顾客的心理表现为：

原来情绪极佳。这一类型的人很受推销员的欢迎。因为他们情绪好，很轻易地能使买卖成功。而且更由于他们脾气好，即使不买也不会对推销员拒绝。所以，推销员一开始就可以和他们摆龙门阵，很殷切的介绍自己的产品。

不想树敌。这类顾客的心理，是绝不想和他人发生冲突。而这种想法更易造成情绪上稳定。所谓不想树敌，就是不给对方任何消极性的反应，并竭力控制一些令对方介意的举动。这样的心理，便造成了他态度上的暧昧。特别是对于没有信心的事，表现更为明显。

言行不一致。人们有时会做出与内心相违背的行为。他们心中有数，但不让别人看破他们的来意，反而做出格外亲热的样

对于过分热心的顾客，应该尽早看穿他们，掌握他们对自己热心的真正目的，然后再采取相应的办法。并且，要事先设防为妙。

同这类顾客洽谈要禁忌：轻易相信他们的心；过分谨慎而缺乏热情。

## 5. 天气型的顾客

这类顾客的心理表现为：

任性。一个人的任性，和这个人天生的个性和成长过程有极密切的关系。也就是说，这个问题的根源在于他幼年发育期环境不得当。幼年期接受的教育所留下的后遗症，将导致他不能成长得像个大人，而时常表现出幼稚的行为来。事实上，这对于他本人来说，也是相当痛苦的事。

“高压”时。这时候，他的心情特别爽快，甚至心中有股莫名的冲动，总好像要做件事情，老沉不住气。他的这种心情很自然地表露出来，对谁都是笑容可掬。

“低气压”时。这种类型的客人，在心情不好的时候，是相当糟糕的。有时你会受到他粗言恶语的对待。这时他对于推销员的要求甚严，稍有点不顺心，其敏感的情绪就会作祟，几乎完全失去自控力。但是，话又说回来，他本人有时也为“自己怎么是一个这样的人呢？”这种想法困扰，而无可奈何。他也许会把这种现象归咎于生理作用。

对于这种顾客，首先要了解他的“生活步调”。然后，应洞察此人今天是“高压”呢？还是“低气压”？知道他心情舒畅时，便采取步步紧逼的方式谈生意。若是心情烦闷时，你最好“敬鬼神而远之”，尽量避免和他作正面的接触，而伺机以待，当他是“低气压”心理时，不管你费多少口舌，花多少功夫，结果都可能一事无成。

同这类顾客洽谈要禁忌：对他的生活规律缺乏了解；不善察颜观色，抓不住机会。

## 6. 不想会面的顾客

这种顾客的心理表现为：

不想和推销员有任何瓜葛。他潜在意识里认为，推销员凭着三寸不烂之舌和自己讲话，如果应付不了，就会不知不觉地将东西买下来。因而这种不安或类似被害者的感觉。特别在过去的交易关系中，若有本来一点也不想要的东西被强迫地买下来，他更会产生无论如何也不和推销员来往的心理，对推销员敬而远之。

很讨厌和推销员说话。这种顾客认为，自己不能巧妙地表现心理所想的事，所以，无法和别人（包括推销员）谈话。何况推销员是不请自来的，他就更不想说话。有时他会想，推销员既然来了，如果不说话，未免太不尽人情。有这种想法的人，却无法将这个心情在言行中表现出来。在这个时候，他总会产生“我这个人为什么变成这种人”的一种焦虑的感觉。

因为不买，所以没有见面的必要。任何人都有这种心情。既然已经决心不买，所以下想使平静的心情被扰乱，只希望这种心情能稳定下来。

这种很不想见面的顾客，以为一旦和推销员见了面，就会被强迫买下东西。这是不安感和不信任感根深蒂固的缘故。所以，推销时应避免煽动顾客

这种非常敏感的感觉。有的给人良好印象的推销员，会采取令顾客感觉比较温和的推销方式，特别是凭借服务等获得顾客的信赖，取得重大战绩，  
同这种顾客洽谈要禁忌：态度过分生硬或者过分热情；缺乏耐心。

### 7. 感情容易被伤害的顾客

这类顾客的心理表现为：

自尊心强。自尊心愈强的人，愈是要拚命地为维护其自尊心而努力。一旦自尊心受到伤害，他就会非常不满，表现出不愉快。特别是敏感的人，往往为了一些微不足道的小事，耿耿于怀，认为伤害他的自尊心。

对一切确信不移。对一切都坚信不移的人，很容易被人伤害。例如：某推销员让人产生好感，而且办起事来很认真，于是获得了顾客的完全信赖，一有重要事情都会委托给该推销员，如果这个推销员辜负了他的信赖和期待，他会推翻以前所有的认识，因而受到的刺激也很大。

认为凡事都是自己不好。当推销员违约时，他会认为自己是过于信任推销员的大傻瓜。会把一切责任和自己的行动联系起来并加以反省，这种行为有两个倾向：其中一个倾向是，无法巧妙地找出“今天的结果并不是我的责任”这一借口，所以，只有认为自己不好。另一个倾向就是在受到别人咒骂以前，先责备自己，借此逃避别人的伤害。

对于感情脆弱而容易受到伤害的顾客，必须注意聆听他所说的话，避免使用“这个好”，“那个不好”等容易让他误会的语言。最重要的是，不要让客人产生有被忽视的感觉。

同这类顾客洽谈要禁忌：不注意维护其自尊心；不愿倾听他的谈话；使用一些容易引起误会的同语；谈话扯得太远；忽视他的主人地位。

### 8. 啰啰嗦嗦的顾客

这类客人的心理表现为：

不喋喋不休就无法心安理得。喜欢说话的人，大多数是自我显示欲极强的人。其内容大都是“我如何如何”。而且，说到最后也说不出个所以然。更糟的就是边嚷边离开现场。其实，这种有强烈自我意识的人，内心都有不堪一击之处。于是，他就拚命地想用说话来弥补这个弱点。这种心理，会煽动起他们说个没完没了的冲动。

把对方驳倒而感到愉快。这也不是、那也不是的人，使人感到非常头痛。看到推销员垂头丧气的背影而感到高兴绝不是稀奇的事。可是，如果随意表示这种感情，肯定会遭到人们的指责。说他是一个冷酷的人。因此，他必须选择攻击的对象，推销员便成了最好的人选。

希望能和气一点。唠叨，可以说是这类人的习惯。但是，他也有心理净化的作用。凡是想说的都毫不客气地吐出来，心情自然就会开朗。同时，他们大多是老好人，虽然你是推销员，也很想和你多唠叨几句，对你表示一点好心意。

正如前面所说，爱啰嗦的人乍见之初似乎很难应付。但是，这种顾客，没有多少心机。他只要把自己想说的话全部吐出来。心情就会开朗。所以，绝对不可因为对方啰嗦个没完，就胆怯起来。索性让他吐出心中的不满，然后，你再顺着他的话题，慢慢地引导他进入你预定的阵地。这样，就会顺利地实现推销。

同这类顾客洽谈要禁忌：对顾客的啰嗦表现出不耐烦，遭至厌恶，胆怯，畏缩，赶紧开溜。

### 9. 爱刨根究底的顾客

这种顾客的心理表现为：

我什么都知道。虽然不晓得自己是否真的什么都知道，而他却要装出一付无所不知的样子。这类客人认为：承认“不知道”就会被推销员看出弱点，有可能上当受骗。在其内心里，他存有“我才不那么轻易地被骗”的意识，或“我是什么都知道”的自信，以及“我比你能干”的优越感。

打破砂锅问到底。这种顾客，不依赖任何人的看法，只想通过自己来把所有事都弄个明白，并且，他坚持自己的看法，认为别人的道理不合逻辑。如果你想讲理，他就会与你展开争辩。如果他的理由无法驳倒你，他就会以歪理和感情来抵抗。

不把对方驳倒心里就不安。这种心理，以把对方驳倒为主要目的。积极地把对方驳倒，看到推销员灰溜溜的样子，他心里就会有一种无法形容的快感。

对于这种顾客，绝对不要拿道理和他辩论。即使你在嘴巴上胜过他，但在买卖上却无法胜过他。最好闭嘴听他的道理，让他尽量地说，尽情地发泄，这样他就会感到满足。说不定你们将愈来愈投机。总之，最重要的是，你要切实采用接受性的对话随声附和方式，对于他的质问，只是简明地给予答复。

同这类顾客洽谈要禁忌：有问必答；拿道理和他辩论，一较高低。

### 10. 沉默寡言的顾客

这类顾客的心理表现为。

“不好应付”的意识很强。任何人都有不擅长于某一事物的缺陷。不善于说话的人，对于说话感到很棘手。人类本来是很喜欢说话的，因此不善于说话的人，常常闷闷不乐。他拙于言辞，生怕被误解或被小看。这种想法以形成了他的支配观念，增加了他对谈话所产生的不安和恐惧感。尤其是无法说出内心想的事所产生的焦急愤怒，使得他拙于言辞的意识更加增加。

怕说话，天生的就不想说话，而且一直如此，对于说话一事感到很麻烦，他从来不会因没有说话而感到不自在。另外，这种人很注意倾听对方说话，所以自然而然地以听者自居。他认为说话并不是很必要的事、渐渐地更畏惧说话，而且，一上年纪，这种倾向会更明显。

想用态度来表示想法。他很难用言辞来表达他心里想说的事，因而费尽心思用行功（表情、动作、姿势等）来表示。这时，你应当注意：他面露微笑，和蔼可亲的姿态，也许表达的是一种焦虑和不耐烦。

对于这种类型的顾客，很难从他所说的话中探知他的欲望。你不仅不可忽视他的任何一个小动作，而已还要弄明白在他的动作后面究竟隐藏着什么要求。

同这类顾客洽谈要禁忌：不善察颜观色，以寡言对沉默

### 11. 怕生的顾客

这种顾客的心理表现为：

没有自信。怕生的顾客当中，有许多是因为没有自信，而逃避会晤。其

中有不少人是由于内心深处有类似于自卑感的心理作祟，其实，自卑感本来是引导人们奋发向上的原动力，但是，完全被自卑感控制的人，会丧失自信心，毫无魄力，变得畏惧、矜持而远离与自身有关的事物。

急于想逃避。在怕生的顾客中，对于好恶反应极强烈的有很多。这种人对于事物的认识比较依赖直觉，在见面的那一刹那间，凭直觉就讨厌某位推销员，以至拒绝接洽，避而不见。

希望好好地给予照顾。怕生的顾客，有的是态度傲慢，对推销员爱理不理。其实，在他们的潜意识中，也会产生一种想为人做些事情的反常心理。只因为不能够爽快地作出反应，所以被认为是爱理不理的。

如果排销员特别和顾客不投机，则另当别论。但对于在潜意识里，已经抱有要为人好好地做些事的客人，则不管其态度是多么地傲慢，也不要有所畏惧，而要试着以真诚的态度来沟通，并且连续不断。结果、你会发现他是一个很热心的人，他会给你照顾的。

同这类顾客洽谈要禁忌：强行与之接触；因顾客的态度冷漠而感到畏惧。

## 12. 一知半解又自以为是的顾客

这种顾客的心理表现为：

讨厌麻烦的事情。对于任何事情，他总是感情用事他说。“唉，真是麻烦！”他完全凭感觉来处理事物，一接触事物就马上下判断，甚至付诸行动。这种人或许一时会博得对方的好感。但是，他对于事情的反面考虑欠周全，其轻率的行动会留下许多后遗症。

自信自满。反应快、理解快的人，一般都是过于自信的人。这种自以为无所不能的人，对任何事都抱着“好，我知道”的态度来处理。这样的客人，认识事物往往带有有色眼镜，只要按照自己的标准，觉得可以就马上下判断。而已，他们自己也信心十足的认为不可能有差错，不想再听推销员的意见，甚至认为根本没有必要听意见。和这种顾客谈生意，遇到许多困扰就在所难免了。

不愿有所拘泥。不愿受拘泥的人，个性外向者居多。性格外向的人，由于其精力充沛，而且多半在外与众人接触，自然而然地做起事来很有魄力。但是，他们往往会采取不加深思熟虑的轻率行动。

这时候，对凡与顾客有关的各项注意事项，就是说，这笔买卖的任何细节，推销员都要尽量利用资料卡或书面记录来明确地加以说明，让顾客充分理解。

同这类顾客洽谈要禁忌：对产品的情况不加详细解说；急于达成交易。

## 13. 情绪不稳定的顾客

这种顾客的心理表现为：

好奇心强而又容易激动。他们爱买新产品，不论是什么，也不管是啥东西，只要是新奇的，就想抢购。特别是当你推销的是最新产品时，由于是第一次见到，也是第一次摸到，他们想拥有新产品的欲望更是被刺激到最高点。

热得快冷得快。善变的顾客一旦开始对某件事感兴趣时，就会被该事完全吸引，全神贯注。但是，当他们对这件事的关心程度开始降低，或对其他事发生兴趣时，注意力又会马上随之转移。这类顾客，由于具有这种对事情全力以赴的特点，所以可能会造成精力的迅速消耗。到累得精疲力竭时，原



本刊事物由衷的热情，就会消失殆尽。随着对这件事的冷淡，他又去寻找其他乐趣。

希望自己是独一无二的。他们往往会在心灵深处呐喊：“能够的话，希望自己是独一无二的。”同时，因为他们大多数情绪不稳定，容易见异思迁，所以不能交到比较亲密的朋友，更没有能够寄托心灵的知音。他们大都过着孤寂的生活。

对付这种心情不稳定的顾客，你首先要紧抓住他的心，了解他对什么最感兴趣，对什么事最热心。例如，他们对推销员的“诚实”有兴趣的话，那么你就要积极地在诚实这方面表现吸引力，在心理上征服这些客人。这种战略有利于招揽未来的生意。

同这类顾客洽谈要禁忌：抓不住他的兴趣所在；打持久战，丧失成交的机会。

#### 14. 撒谎的顾客

这种顾客的心理表现为：

不希望被识破本意。无论任何人，对第三者总是不想把心中的真意吐露出来。因为如果吐露心事，就会被对方看穿。如果对方有受骗的感觉和念头，他本人也会感到不安。

非保护自己不可。可以说，撒谎是顾客为了生存所必需的生活艺术。站在买方的立场的人，都希望不受任何约束，自由自在地买下自己想买的东西。顾客之所以对推销员撒谎，大多是由于这种心情而产生的。

这于将柔弱挂在心上。会撒谎的人总有弱点的。不用说，世界上找不到没有弱点的人。但是，凡是谎话说得多的人，都会对其弱点耿耿于怀，因此而惴惴不安。例如，对市场行情不太了解的人，会在不知不觉中撒谎。他以为：如果所知道的事比推销员少的话，其后果不堪设想。另外，好装门面的人也喜欢撒谎，这是由于他非常希望受到别人高度评价的缘故。

具有这种个性的顾客，大多数都感情丰富。所以你要多注意，不能胡乱地刺激其心灵，不要去扰乱他心理上的平衡。要多尊重对方的立场，以冷静的方式和对方接洽，这是最重要的。

同这种顾客洽谈要禁忌：胡乱刺激其心灵，打破他内心的平衡；不尊重顾客的立场，甚至谴责他。

