



管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

纵横捭阖
——哈佛谈判术

《纵横捭阖——哈佛谈判术》

商务谈判的 成功战略

一、寻找对手

商场意味着竞争和挑战，在商场中，不能充当“和平使者”，而需要有“好战精神”。积极努力地寻找发现对手，是首要的一步，否则，纵使枪明剑亮，而英雄无用武之地，便会生锈腐蚀。寻找对手可以有多种途径。

□建立对手档案

你所寻觅的对手，可能很多，你最能有利可图的，便是你的劲敌。再考虑其他因素，建立严密的对手档案十分必要，因为任意而无计划性的行动，结果都是事倍功半，甚至徒劳无功。

订立计划要从大至小地进行，先建立月计划，如预期目标，访问的对象；其次建立周计划，包括访问哪家公司，周一至周六的工作内容；然后建立一天的工作计划。订立计划时，有几个问题必须考虑，首要的是访问对象成交的可能性。如果可能的概率很小，您又何必枉费唇舌呢，还有诸如道路的顺序，初次访问和再访问的差别，对方是否方便等等。

这样一份对字档案，使您的唇舌之箭有的放矢，为舌战打下基础。

□寻找新客户

在能力所及的条件下，客户越多，对您越有利，此时“韩信将兵，多多益善”。

某位名片印刷者，便善于抓住“新”。他每天注意报载上的人事变动，组织改革，只要有人变更职务，他立刻推销自己的产品，结果生意兴隆。

寻找新客户需要各种手段，可以突然造访，口中言道“多个朋友多条路”，便可能找到客户。现代社会中，电信发达，消息灵通，你可以用电话联系，可以从报纸、杂志中找出适当的人，利用同学录，电话等充分寻觅。可以通过各种团体如商会等，在餐厅，香烟摊等购物时，也不要错过寻找的机会。这样“广交天下客”，怎能不兴旺。

□珍视自报家门者

有时，会有买主自己找上门来，这确是求之不得的良机，心中会有那种“这么多同行业中，您挑上了我们”的成就感，于是“相逢何必曾相识”，一见如故。

但是，毕竟是“对手，如果一味大意，便会“大意失荆州”。如果在电话中交谈，要确认对方的地址、姓名、电话号码，说话时不要太啰嗦，这样会引起对方的戒心，心里曰“是不是急于脱手啊？”当对方问到价格及库存量时，有一句话，一定要慎言。不要急于说“见面再谈”，这样会引起对方的不快。电话结束，千万不要吝惜说“谢谢您的合作”。如果是去面谈，要注意带好样品。访问前，先和领导，机关部门协调部署好，以免买主突然同自己一同返回公司时措手不及。见面时，要说“谢谢您的合作”，即使没有预期的顺利，买卖不成情义在，“谢谢”二字还是要说的。

□勿忘牵线者的功劳

很多时候，牵线搭桥的人是功高无量。“媒人”历来是人们所重视的重

要角色。而且与“媒人”的关系越密切，可信度便越高，成功的可能性便越大。按成功的可能性大小，“媒人”的介绍有多种。

(1) 同行的介绍，这是最为热情的，介绍人陪同你到访问处，亲自见面。

(2) 利用餐会、聚会。介绍人将双方邀来介绍认识。

(3) 电话介绍、介绍人通过电话告诉对方。

(4) 介绍信或名片介绍。写明“兹介绍吾友×××请惠予接见”。对方会不看僧面看佛面。但是名片介绍不如介绍信正式。

因此，“媒人”的作用不可轻视，他们可能要你开拓一片广阔的战场。

现在，您已经找到了商谈的众多对手，您的唇枪舌剑已有了用武之地，您语言的技巧便有了发挥的目标。

二、勇下战书

商场之中既然要“爱战”，那么，一旦选好对手，便可积极发动攻势，因为机不可失，时不再来。若想舌战开始，必须选定时间，地点，也就是同“对手约好”，这也便是“战书”所要承担的使命。自古作战，“战书”便被看得很重，想当年曹操一封战书到达东吴，令东吴将士胆战心惊，连“三朝元老”的张昭也准备“和”，若不是周瑜用计使忠厚的蒋干中计，东吴的历史也就可改观一下了。现代的商战更是变幻莫测，“战书”也就是对商谈各事宜的预约，便更为重要。

□商谈前哨战

预约是商谈的前哨战，通过预约，对手之间可以有一点初步的较量，不仅如此，还可以了解一下对手的水平。一个出色的对手，在每一个细节上都不会懈怠的，这便是所谓“行家伸伸手便知有没有”。因此预约会解决很多商谈必备的问题。

进行商谈，必须有进行面谈的机会，因为突然造访他人，会令别人不便。商场人士每天都有忙不完的问题，如果想让对方专心在某个时间内同自己商谈，就必须预约。预约，可以拘束对方的时间，也能使自己有安心的感觉，不会焦躁。还能使自己有充足的时间作好面谈计划，另外还可以看出一点苗头。比如对方委婉地推辞：“最近比较忙，我们之间的生意有时间再联络”。那么，你就可以看出这件事有多大的可能性了。如果他有意，便不会说出究竟何时才算“有时间”这样的词了。在你用电话预约时，如果遭拒绝，还可以避免当面被拒绝时的难堪。

预约可以有多种方法。

(1) 访问法。可以直接前去，要对方或该公司的接待人员约好面谈的时间，地点，但这种方法的不足是如果发生被拒绝的情况，会很不愉快。

(2) 介绍法。通过“红娘”引见，这是很有效果的，因为对方一般会给“红娘”一个面子，即使是拒绝，也会给足你一个台阶。

(3) 引导法。由自己的领导发出信函，使你的预约有一个更高的“层次”。

(4) 自荐法。自己写信去约定，但效果较差。

(5) 电话预约。这样当面不易开口的话也可以畅所欲言。虽然对方正忙得不可开交，也可以有直接交谈的机会，还能节约时间。但是，两人之间隔着长长的电话线，只听其声不见其面，终究会有些不舒服，并且不能对对方察颜观色。

正因为电话预约的唯一武器是声音，那么说话的技巧更多了。原则有四个字“明白客气”。同是一次电话预约，说话方式不同效果大异。

第一种：王先生是吗？我是书法协会的×××打扰您片刻。我听赵先生说，您有高深的书法造诣，我想和您约见，耽搁您十五分钟，解释一下敝会出版的新书法书，不知您是否能拨出一点时间呢？”这么一说，对方听得清楚明白，又会深感你的诚意，当然会很高兴同你合作。

第二种：“王先生是吗？我是书法协会的×××其实呢，我想和您见个面，不知道您明天有没有空。”这一番话，仿佛给人家下了行政命令。一句“明天有没有空”，便是要给人家规定了时间，自然会让人感到不快，预约的成功系数就不很大了。

掌握了前哨战的要领，便有了胜战的第一步，更会使你的心中更增一分自信。前哨战的内容主要是时间和地点。

□时间适宜

预约的时间一旦确定，就必须遵守，在约定的时间内到达，是商场必须遵守的原则。约时间时，要避免以下的不宜时间。

首先是会议前后，午餐前后，出差前后。因为这些时间，人们都有一种心急、心乱的感受。会议、出差前。人们急于养精蓄锐，午餐前人们往往饥肠辘辘。会议后，出差结束，人们都想解除一下全身的疲劳，午餐后，人们更是想享受一下饱餐之后的乐趣，你在这些时间去同他商谈，结果可想而知。

其次是星期一的早上、晚上，星期天或法定假日。商场中的人，整日忙碌，在不可多得的假日里，都想享受一下天伦之乐，在此时打扰，会让人觉得不解人意。

另外，不要选择搭乘火车、飞机前。在这时，人们要考虑一些必备的用品，在作一下登车、登机前的计划，更重要的是，要及时赶上火车、飞机，时间必然很关键，此时商谈，无异于乱中添乱，忙中增忙，自不会有很好的效果，从而丧失一次机会。

如果因为不知道对方的情况而选择了这些不利的时间，一定要向对方道歉，说一句“对不起，不知道您这样的计划，如果太忙，我们改日再谈？”对方即使再忙，也不好再拒绝，也会和你有一番愉快的商谈的。

□地点恰当

商谈的场所可以设在许多地方，而在不同的地方，心理上都要有相应的准备，不能做出不适当的表现。尽管“战场”可能有许多，但要恰当，也有一定的技巧。

选择对方较好说话的场所。也就是令对方最轻松的场所，所以，对方挑选的应该优先选择。如果对方请你选择，就要看你“相面”的能力了，你可以观测他的性格来确定。

选在对方的接待室，这时你便有许多需要注意的问题，如应坐在靠近入口处等候，对接待人员表示好感，在对方到达以前，不要吸烟，喝茶，面谈时，不要同对方正面相对，可以坐在对方左边或右边的位子上。

选在对方的家中。在家中商谈，气氛一般会比较和谐。到其家中时，要注意对其妻小也要有礼貌。对方让你坐在哪里，你就坐在哪里。对方没到时，不要吸烟，喝茶。

选在公司外，如高尔夫球场、餐厅、咖啡屋等。这里的四周要没有喧闹，并且应该分清宴会与商谈的差别，气氛应有商谈的意味，否则会给人以不庄

重的感觉。喝酒时，更不可硬邀对方共饮。

至此，“战书”下完，时间，地点已定，并且都是一思考，二思量，必然已达到了“天时”“地利”，开发了施展高超技艺的广阔天地，下一步就要看“人和”了，也便是你自己。

三、准备应战

□调整心理

商场上谈判就是一场战争。一场战争，受士气影响极大。士气甚至决定了整场战争的胜负，正所谓“天时不如地利，地利不如人和”。谈判亦如此。商谈必须保持良好的心境，要有充分的心理准备。战争的胜负往往只是在最初的五分钟之内就决出的，而一天的情绪则受早上起床时心情的影响。心情不好，“士气”自然低落，商谈也就危险了。因此，必须在一天刚刚开始早上，就要努力调整自己的心情。

首先应该注意保持心情愉快，早上刚起床，你也许正好遇到刮风下雨的坏天气，心里也许会想：“真倒霉，怎么偏偏今天下雨（刮风）呢？谈判大概会不顺利。”或者“今天谈判说不定会失败”，进而还会产生懈怠心理：“干吗一定要今天谈呢？改日也没关系嘛。”这些情绪，只能对谈判起反面作用，而不会有丝毫积极的影响，应当坚决克服。凡事都往好的一面着想，如：“下雨算不了什么，重要的是我今天一定要去拜访他！”“今天一定要谈成功！”由此可得出第二点应当注意的，即：对商谈充满自信和骄傲。

若使自己充满自信，不妨多想想以前成功的谈判，客户对你的赞美与感谢，自己受到嘉奖时的荣耀等等。心中浮现出这些情景，你就会信心百倍。而在商谈之前一定要有“我会带给他利益”的骄傲——所谓战略上蔑视，而战术上重视。同时，要使自己充满自信与骄傲，坚定的意志则是必不可少的。

意志力驱动人类一切征服自然与世界的活动。充满意志力的人，商场上定会生龙活虎，令对手折服。一定要有必胜的强烈意志力。一个人，如果连说服自己的意志力都没有，又如何去说服对方呢？

□重视服饰

俗语说：人要衣装佛要金装。一座佛像若无金碧辉煌的装饰，大概是不会有人膜拜的。同样，服装对业务人员也同样重要。应当注意以下几方面。

(1) 切忌服装不整。一般谈判人员很少穿公司制服去拜访客户。但客户来访，必须穿制服接待。不论制服也好，便服也好，总之，应该整洁大方，不能邋邋遢遢，不修边幅。必须注意衬衫的领子、袖口是否干净。穿着领子、袖口黑乎乎的衬衫接待客人，是不会让人好感的。裤子是否挺直也很重要。试想一个人上身穿着笔挺的西装，下身却着一条象香肠一样皱巴巴的裤子，会给人什么印象？鞋子也应千万注意保持光亮。尤其雨天最好在公文包中准备一小包面纸或一支鞋刷，以防万一。袜子也不可不小心，有人穿着松松垮垮的袜子，都落到脚跟上了，实在是不雅观。但有时，尤其夏天，一天必须拜访好几位客户，跑好几个地方，弄得汗流浹背，狼狈不堪，衣服的整洁就不大容易保持了，这时就需要准备替换的衬衫和裤子。

(2) 注意个人卫生。除服装必须整洁外，还应注意自身的清洁。经常洗浴，讲究卫生。头发一定要整齐，不要披头散发或满头油光与人交谈。肩膀上布满头皮屑也叫人不敢领教。此外，奇形怪状的发式也令人反感。手的卫

生也不能不提：有人五指尖尖，指甲寸把长，指甲缝里满是泥垢，实在让人恶心，更不必说与其谈判。指甲应经常修剪，指甲缝要注意清理。手帕看似不算什么，但也影响到他人对你的印象，应当每天换洗。

□勿忘必需品

有些业务人员去拜访客户，寒暄之后正要入正题时才发现遗忘了文件、样品等重要物品，回去取已来不及，从而失去了对方的信赖。所以，离开公司或家门之前，一定要慎重检查一下东西是否齐全了。当然，业务不同，商谈内容也有差异，必带物品也有很大出入，以下仅供参考。

(1) 必备品。主要有：手帕、手表、钱包、钢笔、名片、眼镜、笔记本、钥匙、打火机、工作证、驾驶执照等必要证件。

(2) 公文包中物品。业务员的公文包中，必须放一些业务必需的物品如：样品、文件、介绍信、产品说明书、价目表、发票及收据、计算器、印章、印泥、街道地图、小包卫生纸、零钱及给对方的赠品等。

四、初逢对手

□交换名片

第一次访问客户，一定要交换名片。即使在预约的电话中已经通过话，彼此也已通名报姓了，还是应当交换名片。交换名片不是随随便便，胡乱塞进对方手里就完事，而应该讲究一定的规矩，有一定的礼数。

(1) 递出名片的方法。名片不能放在桌子上，或者放在桌上推出去，这样是很不礼貌的。名片应该自下而上递出，递出时名片的正面要正对着对方。名片递出时也不要上下、左右摇晃。递出的同时，自报一下姓名，因为有的名字很生僻，一般人往往不会读。如果对方叫不出你的名字，那是很尴尬的。

(2) 接受名片的方法。对方向你递出名片时，尽可能用双手去接，不要随随便便用两根手指一挟了事，态度应该谦恭、有礼、诚恳。如果对方的名字中有不认识的字，不妨直率地询问对方的读法，不必觉得不好意思。接过名片以后也不要随手放在哪个地方，应该迅速看清内容，再收入口袋里。

(3) 注意保存名片。不管对方或自己的名片，都应该注意保存好。不要放在屁股后的口袋里或杂乱无章地堆放在皮箱里。自己的名片，应该每天带好，可以多准备几张，放在西装、衬衫口袋等立刻能拿到的地方，免得到时手忙脚乱，乱翻一气，找不到时只好讪讪地对对方说：“对不起，名片刚好用完了！”

(4) 名片可作话题。互相交换的名片中，往往隐藏着一些可以利用交谈的材料，双方就可以就此展开交谈。说不定正是由于这个原因，交换名片在商谈中才如此重要吧。

□保持适宜的态度

态度同服装一样都是表面的东西，但至少同服装的重要性是相同的。穿着再体面，再高贵，如果态度恶劣，给人的印象是很糟糕的，商谈的成功率当然就会降低。

首先应该保持正确的礼仪。应当注意：

(1) 和女性、尊长握手时，应由对方伸出手，不可贸然采取主动。如果对方不愿握手，就不要勉强。握手时态度要热情一些，但不可过火。

(2) 不握手可用点头来表示敬意。这时要微微含笑，但不要嘻皮笑脸，

让人误解。态度应当庄重温和，彬彬有礼。

(3) 互致敬意时，不要把双手插在口袋里或双手叉腰，双手应该置于身体两侧或交叉腹前。

其次，注意你的形象。有些人当对方请他入座时，毫不谦让，“噔”的一声就一屁股坐下去，这样作太失礼了。还有人坐下时松松垮垮，七倒八歪，跷着二郎腿或脚尖不住颤动。这些都是极不礼貌的，很容易招人反感。正确的姿式态度应该是：

(1) 入座时应礼貌地点点头，表示谢意，然后平稳地坐好。

(2) 坐姿应该注意。不要弯背曲腰，象个大虾米；也不要跷起二郎腿，或两腿叉开太大。古人云“坐如钟”，虽不必那样严格，但也要讲究点分寸，不要过于放松自己。

初逢对手，态度不要过于亲昵或大大咧咧，应当保持一定距离，庄重有礼。

□重视礼节

商谈的场所虽如战场，但并不需要真的冲冲杀杀，相反，温文而雅、彬彬有礼是非常重要的。

如果在对方的接待室商谈，要坐在靠门地方等候。在对方到达之前，不要抽烟、喝茶。对方到达后，如果对方不抽烟，即使有烟灰缸也不要抽烟。没有烟灰缸就更不能抽了。只有对方开始抽烟，自己才能抽。对招待自己的接待人员要表示谢意，但不要马上端过茶来喝，等对方请你用茶时，再喝也不迟。接待人员给你送来毛巾，不要拿毛巾擦脸、擦脖子，使劲蹭了又蹭，应该只拿毛巾轻轻拭擦额头和手，用过以后轻轻折好放下。

在拜访客户之前，事先应作好一切准备工作，如漱好口，洗好手，头发，脸面整理好，甚至先上个厕所。总之，使自己清爽舒适。在和人商谈的席上咳嗽、擦鼻涕、吃药都是非常失礼的行为。有体臭、口臭的人，自己往往不曾觉察到，应特别注意卫生，以免让人厌恶而又不好开口。

有一些个人的习惯性动作和举止，自己习以为常，而对方却容易误会，从而使谈判进行得不愉快。小王是某公司的业务员，有一次去推销化妆品，客户看过样品之后问：“这种化妆品比其它化妆品有什么显著优点吗？”小王情不自禁地去搔头，客户一见，以为小王本身也未必知道这种化妆品的优点，显然对它也没有什么信心，于是就打消了想买的念头。其实，小王并非不能回答，而是因为他有一个毛病：就是在别人问问题时喜欢搔头。而在旁人眼里，就显得很为难的样子。无怪乎客户不愿购买公司的化妆品了。搔头皮、摸鼻子、摸下巴、揪耳朵、擦脑门、搓手、双手抱胸、跷二郎腿、颤脚、擦鼻涕，都是在不自觉中作出来的动作，自己当然无所谓，而在客户看来，则别有意味了，应该时刻注意。

在对方家中时，对其家人要有礼貌，不要东张西望，问东问西。如在公司外的某个场所约会，要注意不要把商谈搞成宴会。席间也不要喝太多的酒，更不能强迫对方也一同喝酒。

□勿轻视寒暄

刚与对手见面时，必定要说几句客套话，虽是客套，可也非常重要，值得注意。这数分钟的寒暄，有助于气氛的融洽，有助于商谈正题气氛的营造。如果刚见面就开门见山，横枪直入，很容易让人觉得突兀，态度不免就会强硬，不利于商谈的展开。

在寒暄阶段，对人都要尊称“您”，无论男女，无论年纪大小，都不要直呼“你”。此外还有一些文言词语如“贵公司、贵处，敝公司……都应注意恰当使用。但不要不懂装懂，称呼驴唇不对马嘴，贻笑大方。见到对方应客气而适度地问候：“您好！”“您早！”“打扰您了！”但也不可过于客气，使人毛骨悚然，浑身不自在。态度要真诚大方，不要满脸假笑，假惺惺的让人不堪忍受。

第一次访问，应该注意几点：

(1) 不能太过于豪放，不拘小节。毕竟初次见面，人生地疏，如果偏偏表现得象老友重逢，实在让人受不了。亲疏之别是不能忽视的。李×是一名推销人员，初到某地，见到自己商品推销的客户，但热情异常，与其称兄弟，还大拍对方的肩膀，并要与客户下馆子，其结果必然是客户心里讨厌，最后溜之乎也。

(2) 见面后要简洁地自我介绍，如：“我是××公司的×××。是和您昨天约好的。”不要废话太多，罗罗嗦嗦，不给对方插言的机会。口若悬河，滔滔不绝，定会令对方生厌。女职员在拜访客户时也要庄重大方，不要忸怩作态，让人难受。

(3) 第一次拜访如果碰巧未遇上对方，应该立刻要求对方秘书给个回话，约好下一次商谈的时间和地点，或请对方适时给你打电话预约下次的时间，不要“空手而回”。

应该注意的是，有些业务人员因为不是第一次拜访某人而大意起来，举止、行为、礼节也不那么讲究了，语言也粗疏起来，这是非常不应该的。“大意失荆州”，很可能你的商谈就会失败；并且会谈的次数越多，双方的底牌也越来越清楚，谈判的难度也会加大。

五、展开战势

□制造气氛

正如跳高、跳远前的助跑，无论是你去访问对方，还是对方来访问你，商谈绝不可能一开始就讲到主题，需要一个前奏来进行铺垫。前奏的作用，也正如跳高、跳远的助跑一样，有助于气氛的营造。前奏也不可拖得过久，要恰到好处，就象汽车引擎发动后，热了就该开动汽车，驶上马路，时机适当时，就应把话题转入商谈的正题，不然，时间一长，引擎就凉了，汽车也无法再开动起来。

选择话题很重要，一般可有如下方法：

(1) 由对方的名片中找话题。对方名片上的头衔、职位、地址等都可引出话题。

(2) 从对方的房间（接待室或会议室）、公司内部环境或公司外部环境下手，引出话题。

(3) 从自己在报纸、刊物或电视、广播中听到或见到的关于对方或对方的公司的有关消息展开话题。这些资料，在会客前一般是经过精心查找和准备的。

(4) 以介绍人为话题。可以利用介绍人来和对方拉关系，使对方有“一见如故”的感觉。

(5) 选择对方感兴趣的事或最近的新闻来加以评述，这也需要事前周密

的准备。

另外，要善于迎合对方。对方所说的话题，要善于承接，使其平安过渡到正题。尤其注意不要忽视对方的话题，不要自顾自地只说自己的，而不管对方如何。如果对方的话题被忽略，会令对方感到不快或不满。

□应对客户

客户想和你作成生意，一定希望对你的公司有所了解，有些问题实在不太好回答，需要斟酌考虑，但也有些问题，实际是客套话，不必过于在意。如果客户问：“最近生意好吗？”该怎么回答？请看下面的例子：

小关被公司从南方某地调到北京，负责跑业务。他说话南方口音较重，刚到北京时，总担心客户听不懂他的话。

不过，两个月以后，小关就不再担心这件事了。客户并不因为他的南方口音而取笑或有“欺生”现象，相反，一些由于口音的笑话反而能融洽双方的谈判气氛。

但客户有时问些问题，使他觉得很难回答，有时客户会问：“贵公司一定很赚钱吧！”

其实，完全不必觉得有什么难以回答的。这句话正如一般两人见面时，对方问你：“哪儿去？”——实际他并非真想知道你去哪儿，只不过是问一句问候语，你回答：“上街去！”或“出去转转！”即可。至于客户的这种问题，只不过是属于一般会话中客套的问答，只需虚应几句就行。

但是，商场如战场，商谈中会话是属于社交的一种，与一般会话还是有区别的，应该根据它的内容谨慎选择词句作答。如：

“哪里的话！”、“惭愧得很！”等等。

有人慌张中不择字言语，直统统地回答客户说：“根本没那事！”或说：“别听别人胡扯！”

这些话，既显得粗俗，又太过于直露，让人听着不舒服，或觉得可笑。

如果回答客户说：“还好。”或者“马马虎虎”。则应该立刻回到本题，以免让客户觉得你赚了很多钱，在价钱上大作文章。

最忌讳的是，千万不能回答说：“有您照顾自然……”

一旦这话出口，顾客就会抓住这点要求减价或找借口批评你的公司服务不够周到。

最恰当的方式应该是：“还过得去，谢谢您的关心！”

然后马上言归正传。

这种回答，应该是公司最赚钱或业务蒸蒸日上时的最佳回答。同时，别忘了再加上一句：“现在钱可不好赚哪……”再以诚恳的态度继续与客户寒暄或导入正题。

六、胜利在望

经过了前面一番激烈的争战，如果你在各个战略阶段都发挥得恰到好处，或者比较成功，那么，下一步，你便要看到胜利的曙光了，你的苦战终于将胜利完成。

但是，商谈之中，对方的肯定也就是你获胜的过程，并不是突然来到的。在对方做出肯定之前，你必须了解到对方将要作出肯定，然后紧紧抓住时机，再做最后的冲刺，使胜利早日到来。如果在对方肯定之前，你没能及早发现

胜利在望的迹象，而稍有疏忽，便可能功亏一篑，你将追悔莫及。尤如战场上，敌方将要缴械投降，他们打出的信号你没能发现，而是一味地向前进攻，对方此时当然不能等着被消灭，必然作出背水一战，况且，有可能在这背水一战中他们还会起死回生，即使你的强攻最后获胜了，也必然会有各方面的不必要的损失。

因此，把握住商谈成功的各种迹象，掌握各种成功的试探方法，是一招非学不可的技术，你必须了解何时为“胜利在望”。

□良机莫失

商谈之中，察颜观色，有时确可“先知先觉”。前面讲过对方提出反对论或者抱怨的态度表现出来，你便要将他一步一步地引进自己的话题中。可是，对方是不是在听你的话呢？是不是渐渐产生了兴趣呢？如果对方有下面的各种表情、行动，则表示对方快要上钩，或者渐渐产生了兴趣。此时，你可不要错过这样的良机，有道是“机不可失，时不再来”。

(1) 对方的脸颊微微向上升。这是对方刚刚开始感兴趣的迹象，对于比较感兴趣的话题，人们都渴望听得一清二楚的。

(2) 肩部保持平衡。对方坐立时，两肩不平，是一种疲惫的表示，肩部平衡，表明他的精神很好，对你的话题不厌倦。

(3) 口角向上扬，嘴时常半闭半开。很显然，嘴角向下，是一种轻视或者以为不屑的表情；嘴巴紧闭，表明他对你话题实在不想参与；而嘴角上扬时，表明他的兴趣被你调动起来了；而半开嘴巴时，你要明白，他将会同你一起讨论某个话题了。

(4) 随着说话人的话题，对方的表情有所变化，表明你的话已使他进入“境界”，他已为你的作为所动。

(5) 眼睛眯起变细。这是对方思考的一种表现，此时他不但在仔细地听你讲话，而且大脑中也不停地在进行反应。

(6) 对方眨眼次数减少，睁大眼睛。频频眨眼表明了他的不耐烦，而眨眼次数减少，表明他已经被你的话题所吸引，大概没多余的时间眨眼了吧。至于突然睁大眼睛，是他已经明白了你的意思。

(7) 眼睛发亮。人们都知道，眼睛是心灵的窗户，“窗户”一亮，内心也便有亮的可能了。

(8) 随着说话人的指示移动目光。表明他已经深深投入到必须紧紧抓住你的每一言行的地步。

(9) 身体略向前倾。此即为“倾听”的写照，一个人专注听别人说话时，身体便会略向前倾，以图听得仔细明白。

(10) 频繁同说话人配合。这时，对方已经积极地参与了进来，岂能是无兴趣？当他频频回答：“嗯”，或者表示赞成地点头，他的态度也就可以看出来了。

(11) 在你讲话时，对方的部属有事报告，对方干脆说：“就交给你处理好了。”表明他不但在听，而且想一口气听完你的话，以致不希望有任何中断。

(12) 有电话时，也叫别人代听，这同上面(11)的情况相同。

上面的 12 种表情和动作，是我们努力的目标。当客户有了上述的表情时，事情便大有可为。这是绝好的时机，应当加紧下功夫，更加吸引对方的兴趣，此时，成功也不远矣。

□捕捉信号

如果说前面所讲的一系列动作表情是他已经感兴趣的有利时机，那么接下来，就要看他的进一步表示了。这进一步的表示，也便是对方想接纳你的建议或条件了。下面的一些动作或问话，犹如一个个的信号，向你展示商谈将要成功。作为商谈人员，必须善于捕捉这些信号。

(1) 向周围的人问：“你们看如何？”“怎么样，还可以吧？”这是在寻找认同，很明显，他的心中已经认同了。

(2) 突然开始杀价或对商品提毛病，这种看似反对论，其实他是想做最后一搏，即使你不给他降价，不对商品的所谓“毛病”作更多的解释，他也会答应你的。

(3) 褒奖其他公司的产品，甚至列举产品的名称，这尤如此地无银三百两。既然别家产品如此好，他又为何与你费尽这些周折呢？

(4) 对方问及市场反映如何，制造厂商是哪一家，产品的普及率及市场占有率；或问及付款方法，商品的折旧率以及保证期限，售后服务或维修状况等。很简单的道理，如果他根本不想达成这项协议，又何必枉费如此多的口舌问这些问题呢？

(5) 对方直叹“真说不过你”、“实在拿你没办法。”这已经在比较委婉但又心甘情愿地表示服输，你已经胜利了。

(6) 对方不时用手摸摸商品，凝视商品。这是标准的爱不释手的姿态，此时还不“趁热打铁”，你还更待何时？

一旦对方有了如上的表现，你便要紧紧抓住这些信号，把商谈的重心转移至最后的成交阶段。

当然，有这些信号，还并不等于事实。此时，尽管你有了“胜利在望”的信心，但却不能掉以轻心。这最后的一仗，丝毫不能出错，否则前功尽弃，会让你苦不堪言。

例如，当对方褒奖其他公司的产品时，你要是自恃“他已经快步与我成交”，而说一句“他们的产品既然那么好，你怎么不买他们的”，那么，你的顾客一定会转身便走，尽管他不十分想或根本不想放弃成交的机会，但人的尊严是不容侵犯的，何况商谈不是求人，而是双方互有裨益。你如果在此时，向他说明你的产品的突出优点，别家产品的不足之处，迎合了顾客的需要。之所以这是一个获胜的信号，就因为你想说的这些，他已经说过了，并且已经同意了。

对于这些成交的宝贵信号，一定要看得明白，并且要看得准确，警惕“上当”。比如对方在商谈的后期突然果真感觉产品有不足之处，而你却当成信号来轻易地处理，就十分有害了。所以这时提醒你：看清信号，识别信号。

□投石问路

商谈时，不能被动地应战而要主动地进攻，以寻求胜利的到来。特别是对于客户处在犹豫不决时，你就更要助他“一臂之力”。

当你看时机似乎成熟了，就积极地问：“那么，就这样，我们明天送货来。”

“那么，请在这份合约书上签字盖章吧。”

也许，这种问法反而会被拒绝，但如果以消极、沉默、被动的态度等待，又可能错过成交的极好机会。

鉴于这种情况，可以“投石问路”，进行一下“火力侦察”，探探虚实。

以下的各项试探法，颇值得灵活应用。

1. 假设法

你可以假设出成交时才会有问题来，因为你所提的问题只是假定的状况，会使对方回答时感觉“不必负责”，而可以轻松地回答，但往往因此使对方进一步答应成交。

如果你要说服对方参加你的保险，而对方已经有一点点首肯的迹象，于是，你便可问：“如果你决定签下这份保险，受益人要填谁呢？”

如果你感觉客户将要决定买你的产品，你便可问：“如果您决定要买，付款是用支票吗？”

2. 肯定的暗示法

这种方法，看似问话，实际上包含了答案，可以促使对方回答肯定。

你可以问：“您好像比较喜欢这个颜色，是吗？”

“这个款式好像比较适合您的需要吧。”

3. 二选一法

提出两个选择项，使对方由二者之中，选出一样。

比如，对方要购买一批运输车，有二吨的四吨的，当他想买又没有完全表示十分肯定的时候，你可以问：“四吨的和二吨的，还是四吨的比较好吧？”

再如，在一次商谈中，其他都进行得顺利，只是在付款的期限问题上对方尚有犹豫，于是你可以问：“分期付款的期限，是五年的，还是三年的好呢？”

用这种二选一的问话，使对方的答案可以控制，可以使你所掌握的主动权更大。

4. 指定的承诺法

当你感到把握很大，推定对方会答应，为了使对方首肯，你可以问：“那么，明天早上我过来拜访，贵公司是早上九点开始上班吧？”

这样一问，对方首肯的决心会更大。

这样，你投出了一系列“石子”，观察对方的反应，然后根据反应作出适当的战术调整，引导你的商谈走向最后的成功。

胜利在望之时，你会长长吁一口气，漫漫的商谈之路终于将要到达终点。抓住这些可珍视的时机，向成功迈进。

七、收兵回营

□ 结束商谈须知

同客户谈得投机，彼此双方都有合作的意图。经过双方的交涉与协商，彼此达成了共识，下一步就要签订合同或协约了。这种协约有两部分：一是口头上双方共同确认和肯定的，二是书面协议——即合同或订单。

这种协议应该特别注意。因为马上就要成功了，往往会产生麻痹大意的心理，稍微一疏忽，被对方钻了空子或双方都无意中漏掉了某些重要内容，其结果必然是造成以后取货时出现问题，双方发生意见与争执。因此，越是在有把握的时候就是越关键的时候，一定要步步谨慎，处处在意，才能保证万无一失。

在这种将要结束商谈的时候，有一些注意事项是应该特别重视的。有一种普遍的说法，用英文字母来表示，可以概括为 6W2H。

(1) When. 即日期：交货日期，付款日期，合同期限等等。

交货日期是非常重要的一环，它影响到公司的荣誉和效益。交货日期过于拖后，先不说生产出来的产品有可能浪费（食物等不易保存的产品会腐烂变质），恐怕客户也不会答应；交货日期过早，本公司的生产能力不足以在短时间内提供那么多的货物，将会影响公司的声誉，如果客户趁此机会压价，由于不能按期交货，也无可奈何了。可见交货日期一定得好好把握。

付款日期则更为重要。曾有粗心大意的业务人员与人签合同竟忘了付款日期的确定，结果对方迟迟不付货款，拖了一年又一年，给本公司造成极大的损失。商业上讲，钱多一天在自己手中，就多创造一天的财富，所以付款日期是越迟越好，而预付款等手段就成为一种优惠条件了。因为钱早到你手中，即使不参加流通，也可以生息取利。付款日期一定要敲准，不能有半点含糊。

合同期限。合同应确定一个本身生效的时期，这是一个最基本的法律常识，这里就不再重复了。

(2) Who. 即立约人、提货人、使用人、购入部门、承办人、付款人，还有一个：公证人。

上述这些都是必须在合同或契约中明确规定并写入合同的。一旦合同发生问题或纠纷，可以找上述人中负责的人帮助解决。这些人的确定都是必须明确的。公证人一般由国家法律机关中的公证处委派人员担任。这就使所签合同具有了法律效力。如一方违反了合同则可通过法律手段来解决。

(3) Where. 送货处、置货处、总公司、工厂、分店、负责人住宅等的地址和电话一定也得搞清楚。

首先要明确货物从哪起发，送到哪儿。如果对方负责运货，则一定要明确货物起发的地点，到哪儿自己就可以不管了；但如果由本方负责送货，则送到哪儿一定要明确。要不然送错了地方，你说我把货运走了，他说货根本没运来，这可就要有打不清的冤枉官司了。

此外，总公司、工厂、分店、负责人住宅的地址与电话也要明确。一旦发生问题，可以直接找当事人解决，免得到时到处乱抓，却搞不清到底该找哪儿。此外，明确这些也是为了防止受骗。

(4) Why. 使用或购买的目的、理由等。

本公司为什么要购买这种产品？其目的是什么？一些显而易见的原因，如学校购买粉笔和教具，钢铁厂购买废铁，糖厂收购甜菜等是可以不言而喻了，但如果学校购买甜菜，糖厂购买粉笔与教具则有些古怪了。这时就要说明理由：学校购买甜菜是供实验用的；糖厂则是办了工人学习夜校，需要粉笔与教具……如果不简单说明，容易出现误会和麻烦。

(5) What. 商品的名称是什么？商品的型号和号码是什么？……

这些必要事项的确定也非常关键。

商品名称不确定，就无法知道本合同的交易内容是什么。你要的是生铁，他可能给你交货时送去废铝，他需要的是电冰箱，你也有可能把彩电运去……当然不可能错得这样离谱，但有些相似的商品，名称必须明确，否则就可能搞混。例如熊猫牌洗衣粉与白猫牌洗衣粉，照相机与录相机等等。

商品型号与号码同样重要，搞错了型号或号码，购货方无法卖出去，供货方也不能收回重制，造成浪费。

还有一个实例可以证明。有一年我国内地一家纺织厂向国外订购了几台

纺织机械，但货物运抵后，打开一看却是几台破烂不堪的旧发动机。因此我国向国外那家公司提出了严正交涉，取得了赔偿，挽回了损失。如果商品名称与型号不明确，被对方钻了空子，那损失可就大了。

(6) Which. 商品的数量、重量、厚、长、高、宽、深、面积、体积等。

数量是一定要明确规定，写在合同或订单上的。少了或多了都无法处理。或者买方会遭受损失，或者卖方会遭受损失。

重量、厚度、长度、高度、体积、面积等指标，一方面是为了确定商品，另一方面则为了运输的方便，确定运输工具和运输方式。

(7) How. 商品的型式(样式)，包装、色彩怎样？付款条件怎么样？

商品的型式、包装、色彩对一些商品，尤其是装饰性的商品，如汽车、家具、服装、工艺品等等非常重要。产品是否适销对路基本上就靠样式、包装、色彩这些因素了。样式新、包装精美、色彩和谐的商品往往会供不应求，一抢而空；而相反，样式旧、包装差、色彩搭配不当的商品，尽管有良好的性能，却往往没有销路，或不得不低价出售。例如我国许多出口商品尽管性能要比国外同类产品好得多，却因为包装技术落后而以低于外国产品一半以上的价格出售。

付款条件。预付款还是收到货再付款？现金还是支票，商业汇票还是银行汇票？这些内容的确定会影响到公司的经济效益，应该明确。

(8) How much. 即成交金额的数目。包括货款、运费、各种杂费等。

卖出商品或买进商品的关键就是为了钱，这一点勿庸讳言。对待钱一定得斤斤计较，能多赚一点就多赚一点，能少付一点就少付一点。当然，可以为了赚大钱而给予对方适当的优惠，这也是从本公司利益着想的。放长线，钓大鱼。无论如何，还是为了赚更多的钱。但是，切忌用欺骗或不法手段骗取对方的钱。

上述的 6W2H，均应给予确认，一些关键的项目则要明确地写入合同之中，使之具有法律的效力。

我们常在电视新闻中或电视剧中看到签合同的场面。一般真实的场面虽然没有那么隆重和热烈，但大致的作法是一致的。

写合同时，应让客户也看得到，不能背着客户埋头只顾写，却不管客户反映如何。同时，要一边写一边念出来，让所有在场人都对合同有所了解。

还要特别注意阿拉伯数字与英文的写法。如 1 和 7，D 和 P，零和 0 等，要写清楚。

最后一条，不要忘了签名、盖章。

□ 事后处理

商谈马上就要结束了，合同也要签订了，却可能因为结论不一致而告吹；或协议已经达成了，却因某些细节上存在分歧，处理不当而使一切努力白费。所以，结束商谈的阶段及事后处理，更要非常小心。

先易后难。做决定可以从小到大逐步来做。在最后阶段中，遇到难以决定的事，应该由客户容易答应的小处着手，比较难处理的都留在后面，一一加以协调，逐步使客户从小到大渐次同意。一旦小的条件都答应了，大的条件也可能一并答应了。正如卖一架飞机（当然是打比方，实际当中是不可能的），你先卖给对方最小的螺丝，然后是大点的螺丝，接着是卖给他发动机，再卖给他几吨钢……到最后，整架飞机都被零零碎碎地卖给客户了。他也只好低头承认，买下作罢。

有时候，商谈马上就要成功了。“万事俱备，只欠东风”，只差一点很小的条件无论如何都谈不下来。我方已经作了足够的让步，不能一让再让了，对方也认为自己作的让步已够多的了，因而也不肯再退一步。双方为这一个小条件而争执不下，久久不能签约，但两方面也都是有诚意合作的，不肯就此放弃，都期望对方能作出让步。

这种僵持不下的局面，的确很令商谈人员头疼。如果实在不能解决，可以找上级领导支援。上级领导亲临谈判现场，对方可能慑于压力而退让或被我的诚意感动因而作出退步，事情也就迎刃而解了。或者，领导可以作出果断决策，作出适当的让步，那么谈判也就成功了。总之，遇到实在难以解决的困难，可以找领导来作援手，大部分情况下还是奏效的。

双方签好合同或订单，握手言欢后，不必再一一列举各项条款加以强调，也不要东拉西扯谈个没完。同时，也不要画蛇添足。已经签好了合同，还装出一副可怜相，喋喋不休地想博取同情让对方多买一点。或者强拉硬扯地非要多卖给对方两批不可。且不说这些行为根本不会起作用，只能招致对方反感，即使暂时奏效了，对方在无奈的情况下多买了你的一点货，但下次一定不愿再同你合作了。

正确的作法应当是，热情而客气地同对方握手，说一些祝愿的话，象：“祝我们合作愉快！”或“愿我们能再次合作！”等等。并平静地收拾好桌上的文件，放入公文包中，注意清点一下，不可遗漏。切不可流露出欣喜若狂的表情，让人觉得你浅薄，甚至产生怀疑：这人办事牢不牢靠？

告辞的时候也不要认为万事大吉，可以轻松一下了，从而对客户流出不礼貌的态度。越是在这时越要检点一些，对客户一定要做到不失礼节。

在走之前向客户告辞，热情而有分寸。让对方感到亲切和温暖。并向对方保证：他的决定是明智的，和我们签的合同一定会给他的公司带来利益而不是损失，令对方安心。同时也保证：合同条款一定会得到认真执行，我们的售后服务一定会让您满意……如此等等。

这样，才算是完成了整个商谈的过程。

八、正面对待谈判的失利

尽管商谈之前和商谈中你作了大量的准备工作和注意了每一个细节，但不可能完全保证商谈会成功。无论任何事，都难免会有失败和挫折，商谈也是这样。商谈一旦失败，不必怨天忧人，满腹牢骚。俗话说得好：“失败是成功之母。”正因为有失败，才能有成功。但千万不要以为第一次失败了，第二次就一定能够成功。

找出失败的原因，失败之所以是成功的母亲，原因在于从失败中吸取了教训。因此，商谈失败后，首先要分析商谈不成功的原因，然后再对症下药。

(1) 失败的原因是否是商品本身造成的？商谈中说得再动听，再悦耳，如果没有过硬的商品也是白搭。可能在未见商品之前你已经和客户谈得很投机了，“万事俱备，只欠东风”，只要再向客户展示一下商品就可以了。但偏偏客户一见商品，口气立刻转变，商谈的事也“黄”了。是什么原因使客户改变了主意？是商品。或者你的商品质量不太好，材料不够精良，客户对此不满意；或者商品的形态、重量不合顾客的心，因而临时改主意；或者客户对商品的用途不甚了解，因而无法下决定。也有可能是顾客嫌商品的价格

太贵了，超出了他的预算而不想买再买。

分析出了是哪种原因使客户中途变卦，下次商谈时就要注意这一点，尽量说得圆满一些使顾客打消顾虑，放心地与你签订合同。当然，这并非是文过饰非，商品的缺陷还是要向客户说明的，关键就在于你怎样说了。

(2)是不是交易条件不合顾客之心？商谈双方在谈判之前一定都有一个大致的计划，对商谈条件的限制也有一个范围。如果两者的范围正好重叠了，那商谈一定很投机。但如果对方的计划范围交叉了，那就有点麻烦，但还可以通过双方的磋商来达到一致。最麻烦的还是一旦双方的范围格格不入，相互差开很远就难办了。这时如果双方互不相让，唇枪舌箭，谁也不肯降低自己的条件，谈判难免就会陷于僵局，很可能最终结果是大家不欢而散。

双方意见发生分歧，可能有多方面：比如交货期。你的公司想交货越晚越好，最早也要一个月之后；而客户则希望越早越好，最迟不要超过半个月。双方意见争执不下，自然谈判告吹。也有可能客户要求送货上门，届时再货款两清，付给支票，而本方却因为业务较忙，无暇送货，或希望客户能预付货款。其它还有货物如何保管，付款条件等，如果双方不能达成协议，都可能使谈判破裂。

遇到上述情况，还是以和为贵，可以适当调整自己的策略，下次力求与客户达成一致。

(3)也有可能是双方的关系没有处好，从而使谈判失败。如果对方的态度不大好，礼貌不够周到，或商谈时明显没有诚意，本方自然会感到不快，语气、态度中流露出来，这是导致商谈失败的一个原因。或者自己的态度、礼貌不周全，商谈时含含糊糊，说话不得要领，显得没有诚意，对方也一定会感到不快，商谈也因此进行不下去。

造成这种现象发生的原因，大部分由于对方或本方业务人员素质不高，或公司内部没有达成一致意见，时机尚未成熟，仓促谈判，因此失败。这就要求业务人员提高自身修养，公司内部再次经过讨论，达成一致意见，拟出作战计划后，再同客户交涉。

(4)由于售后服务跟不上去，而对方丧失信心的例子也大有其在。与客户交谈时，明知自己的售后服务不好而有意回避这一点，或当客户问及时不能给予肯定的回答，肯定会令客户失望，失去对你的信任，谈判也可能因此而搁置下来。所以，谈判时对于自己售后服务、检修不够好等问题不要隐约其辞，这反而引起客户猜疑。利用巧妙的语言掩饰过去，或者干脆就直接告诉他，请他慎重考虑，都要比吞吞吐吐强得多。

商谈不成功，除了要分析原因，再接再厉，还要千万注意，不要不成功则成敌，要给自己留有余地。

商谈后双方不欢而散，但离开时礼貌一定要保持。不要皱着眉头，满脸不悦地同对方告别，客户虽然没与你谈成生意，可也没欠你 300 块钱，何必摆出这副脸色？不要粗暴地、用力关门以发泄怒气，也不要讲一些没有风度的话再激怒对方，虽则自己口头上逞一时之快，可客户与你大概自此也反目为仇了。应该有礼貌地、温和地同对方握手道别，对接待人员都要致意告辞，给对方留下一个良好的印象。

给自己留有再访问的余地。事后应适时以电话或信件同对方取得联系，重新约定日期谈判，让对方感觉到自己的诚意：假如不成功，我还会一而再，再而三地直到成功为止。也可在与对方“进行无关紧要的闲谈中掌握再访问

的机会，并试探出下次可以再会谈的时机。

□作好第二回合准备

第一次商谈失败，不要泄气，养精蓄锐，总结经验，再发起第二回合的冲刺，很可能机遇就在这第二次中。要作好第二个回合的准备，打有准备之仗。那么，如何作好再访问呢？

再次访问客户，自然与客户初次打交道有很大不同，客户的爱好、脾性等等你都已经有所了解，采取的应付措施也应该比上一次更周密，更奏效。

拜访固定客户，是再访问的一个重要组成部分。固定客户你比较熟悉，包括他的精明之处和疏忽之处；而你对于他来讲，你的缺点和长处他也掌握个差不多。因此，大体来讲，应该以“新”取胜，以“奇”制胜，但同时还有一些应该注意的事项：

(1) 变换新形式。与对方商谈交易中采用一些新颖的方式，如介绍新产品、传达商品信息、教你如何购物、销售的座谈会，开办展览、举办与商品使用有关的学习班等等。这些活动，往往能取得出奇制胜之功，使你的商品销量大增。不过，“万变不离其宗”，所有这些不同形式的活动，归根到底还是为了推销商品。

(2) 靠光说不练不能打动客户的心时，就可以卷起袖子，靠热诚的服务来感动他。如对方正在忙于工作，可以帮他摆放物品，打扫卫生等等，客户一定会受到你热情服务的感染和影响，以同样的热情来回报你的。

(3) 有时谈判谈至中途，客户忽然改变主意，购买其他公司的商品，而本方由于事先未得到任何迹象，以致造成损失。因此，必须注意观察客户的每一个细微的变化，及时商讨对应的方法，采取得力的应急措施。

(4) 要注意，即使与客户再熟悉，再友好，必要的礼节还是一丝一毫都不要有差错。往往你认为大不了的小事，客户却记在心里，认为至关重要，有失礼节，从而疏远你。所以，无论如何，都要让客户欢迎你来，而不是厌恶和不耐烦。

第一次商谈失败，就要吸取教训，“痛改前非”，态度、举止、言行上都要更加严格要求：

(1) 不要因为已经见过了一次就对对方表现得异常亲热，令对方不知所措，也感到厌烦。也不要花言巧语地谄媚对方，拍对方马屁，有些客户对此很反感，越讨好他，他对你的印象越不好，认为你华而不实，不可以与你作交易。这就费力不讨好了。同时，不必因为曾经商谈失败过一次就畏首畏尾，生怕又使对方不满而过于拘束。态度自然，大方有礼，到哪儿都会博得尊重与好感。

(2) 虽然第一次商谈以失败告终，但再次拜访时还是应该首先感谢上回的接见，使客户感到你并未因上次合作的不成功而不愉快，相反，你很高兴能荣幸地第二次与之商谈。客户必定会以欢迎的态度真诚地接待你。

(3) 事先准备好比上次更好的“见面礼”。这个“见面礼”，不是香烟、打火机，或其它的小礼品，而是比上一次更详细、更周全的商品情报。这种注重实效的作法，客户一定会大加赞赏。

值得注意的是，如果再次访问又告失败，也不要绝望。打起精神，更加努力地去准备第三次。二次不行就三次，三次不行就四次，四次不行，再准备第五次……不成功决不罢休，相信客户会被你的诚心打动——精诚所至，金石为开，何况是有情感的人呢？

□如何处理不能如期支付的货物

货物不能如期交给对方，或下属公司不能如期向总公司交货，该采取什么措施？

企业经营过程中，经常会有这样的情况发生：已经接受了大批的订单，但实际上并没有把握在交货期交货。一旦有这种情况发生，客户必然会讨价还价，要求赔偿损失或减少货款，使公司陷入窘境。这时公司最好能精确计算，免得交不出货被客户指为不守信用，影响公司声誉。试举一例：

小何是公司的业务人员，因为唯恐不能如期交货，以致给公司造成损失，总是将交货期限与客户一再交涉，为的是尽量充裕一点，能够比较从容地对付。但有时仍免不了出些纰漏，有赶不及按时交货的情况发生。这时对方的主管人员就威胁说：“以后干脆停止和你们公司交易算了，这么不守信用！”另一个职员老冯很不服气，对小何悄悄说：“停止就停止！”

事实上，明知顾客指定的交货日期来不及，但不得不接受订单，这是企业经营过程中常有的事，这给业务人员带来了许多麻烦，不得不向对方赔许多好话。但如果按老冯的说法，干脆不接，肯定会影响公司的效益，实不可取。

因此，业务人员在接到没有把握按期交货的订单时，不妨先答应对方“试试看”，然后尽量把货物赶出，实在不得已迟交时，只好前往道歉了。

对方听到你诚意的道歉，可能态度会有所缓和，但肯定会反问：“那么，到底什么时候可以交货？”

这时应该将自己的想法详细说明。

“三天以后，一定能赶出来！不过，您如果急用，我可以在您指定的日期先交一部分成品，然后逐日交货，你认为怎么样？”

顾客一定会点头应允的。

其实，以上的作法是不得已时的权宜之计，最好的作法还是在平时与对方保持良好的人际关系，以取得对方的信任，愿意并且放心地与你的公司作生意，才是根本之道。

一般规模较大的公司，总是将接来的业务项目分配给下属公司，或将工作包出去，承包给一些小工厂或小公司。但是，如果下属单位或承包单位工作完成得不好，如果不加严格控制，把产品交给客户，肯定会影响公司的声誉。不过一旦做得好，产品质量过硬，则会使公司的声誉大增，也会增加大公司对附属单位或承包单位的信任。密切二者的关系。所以，与其说总公司与分公司（或承包单位）是主从关系，不如说二者是息息相关的合作伙伴。

有时候，当总公司将业务包出去时，承包单位的负责人满不在乎地回答：“没问题！放心，绝对能按期完成！”结果呢，却延误了时间，从而打乱了总公司的整个生产计划，以致造成损失。假使对其发出警告后，却没有得到任何具体答复，而又不可能再更换承包人了，到底如何应付是好呢？

如果感情用事，对其勃然大怒，责骂他：“这不是给我找麻烦吗？真是岂有此理！”实在算不上是高明的作法。恰当的方法是首先沉住气。先听一听对方陈述的工作延期的理由，判断一下，是人为的还是客观的因素，能不能由人力克服？是方法错误、指挥不当，还是“天灾”？假使对方并未诚心地回答，而只是敷衍了事地应付，则应进一步地追问；如果对方态度强硬，根本不予回答，就应该主动求得互相了解沟通，双方达成一致协议，力求早日交货。注意：一定要约定好交货时间，届时务必交货。绝不容许对方含糊

笼统地回答：“我尽量赶……”这种不肯定的口气，结果必然是一拖再拖，一延再延，必定会使公司的生产和营业遇到障碍。

如果双方已经合作多年，是“老搭档”了，承包单位往往会想：“延长一点时间，公司该不会怪罪我吧！”，因而不全力去作。所以，与承包单位或下属单位缔约时应首先表明态度：本公司绝无通融的余地，按时交货，则双方受益；否则，对双方都没好处。

□克服恐惧心理

有些业务人员和工作人员因为第一次商谈受挫，从而惧怕与人会面，患了“访问恐惧症”。其实大可不必。如果能了解原因，找出病根，对症下药，一定会很快复元。但如果找不出原因，则应该先由自己的心理状态加以探寻、查找。

一般“访问恐惧症”的心理原因主要有两个：一是失去应变力，见到人不知所措，手忙脚乱。不知道对方会说些什么话，自己该如何回答；也不知道对方会做些什么事，自己该如何应付。如果一旦对方问及自己无法回答的问题，不知道怎样来应付、周旋。如此惴惴不安，心慌意乱，更难集中精力去应付客户了。二是失去自信心，自卑感过于严重。生怕见面后对方会认为自己“上头土脑，傻里傻气”，把自己当傻瓜看待；或怕人家认为自己还是个“乳臭未干”的小毛孩子，不成熟，不懂行，瞧不上眼，不屑于与自己商谈。其实，上述两种心态都大可不必。只要对自己充满自信和勇气，就会信心百倍，精神焕发，谈吐也会更加自如，举止也会更加大方。落落大方，彬彬有礼，不卑不亢，机智多谋，正是一个业务人员应该具备的素质。但是，一个镇定从容的态度不是一时半会儿就能够养成的。要克服恐惧，可以临时采取如下一些办法：

(1) 对方请你进入房间时，不必畏首畏尾，犹豫不前，半身入门里，半身入门外。而要全身进入房间，使自己再无退出房间的余地。

(2) 如果对方请你落坐，不用过于客套，大大方方地坐好，趁机调整一下自己的情绪。

(3) 尽量乘坐对方的车子。因为如果自己骑车或开车去，很可能半路上一个人胡思乱想，越想越害怕，越想越慌乱，自己找个借口过其门而不入或干脆中途开溜。而乘坐他人的车子，使你不得不强迫自己去和对方见面商谈。

(4) 商谈时，强迫自己大声说话，以鼓起自己的勇气，否则说出来的话肯定有气无力。调整自己的呼吸，做深呼吸可使慌乱的情绪渐渐平稳下来。

(5) 根据事实对自己的猜测及恐惧加以否定和批判，不难发现，自己真是太多疑了，事实原来并非那样。还有一招有效的“杀手锏”是：回忆以前遇到过的最难缠、最可怕的客户。

九、巩固战果

经过艰难的“战斗”历程，终于获得了成功，现在就要完成“巩固战果”的任务。商谈之后，协议鉴定，货已发出，但这些之后，还不能算作最后的成功，货款尚未回收，“战果”尚未巩固，而且没有得到货款便没有达到做生意的目的，货款的回收也有很多需要注意的问题。

首先，是货款回收的方法。可以是业务员本身去收，也可以公司的其他部门（主要是财务科）去收，或者是对方自己来交纳，也可以由其他机关（融

资单位)代收,或者可以充分利用银行进行回收。

其次,收款的一些注意问题。收款的时间是不迟于收款日,收款必须有严格的时间约束。收款时,你的手边要有一定的零钱,准备找钱时用,既方便自己,又方便对方。

在接受现金时,要注意一定要在对方面前点清。现金一项是比较敏感而又十分容易出错的地方,必须十分注意,否则,麻烦会很大。

收款时,必须仔细检查各项数据并交予对方。查看的时候要注意看金额,签章和印花等。

当然收款并不都是十分顺利的,也有到期收不到款的时候。这时,你要确定无法付款的理由,并要清楚能够延至何时付款。如果到期付款日承办人因故不在,要约好下次时间。还应该注意,当收不到款时,应该立即同领导联络,听取指示,不要作出超越自己权力的决定。如果迟收款的理由不明确,应该先同上级领导联络,并在收款处等候,以等待指示。

最后,收款人注意的事项。承办收款的人,必须有很强的责任感和严格的要求,并且要对业务十分熟悉。

收款人必须十分明确对方付款的期限,这是最起码的要求;确认对方是否规定了清款单的格式;确定对方规定的付款日,不知这点,根本无法进行收款;在收款前,要与对方的会计承办人联络,给对方以提示和准备;如果接受的是支票,应该检查清楚每张支票记载的内容。

钱,不是万能的,但没钱,是万万不能的,因此,对企业来说,钱是十分重要的。对进行交易的双方来说,货款问题上出了差错,给任何一方带来的影响都是十分不良的。因此,货款回收必须准确无误。否则,破坏了历尽唇舌之劳换得的商谈之功不说,对今后的影响和一系列接踵而来的麻烦更会让你焦头烂额。

做好战果的巩固,才使你真正地胜利。

《纵横捭阖——哈佛谈判术》

商务谈判技巧（一）

谈判的人想要改变话题，以延迟决定或暂时蒙混对方视线，就要制造出短暂的烟幕。

□打中靶心

谈判是发掘事情的一个过程。双方提出许多问题，由对方回答，对方或许会陈述意见，或许做各方面的反驳；而在面临难题的时候，就难以提出快速的陈述及有意义的回答了。大多数人由于缺乏良好的独立思考能力，回答问题就如同驾车回家一样，不经仔细考虑。

要想较好地回答对方问题，你只要稍做准备，预先估计对方可能提出哪些问题，考虑的时间越多，回答起来越从容。

以下的建议，在对付那些试探的买方时，可能对你能提供很大的帮助：

- (1) 回答问题前，要给自己一些考虑的时间。
- (2) 在未完全了解问题之前，千万不要回答。
- (3) 要知道有些问题并不值得回答。
- (4) 有时候回答整个问题，倒不如只回答问题的某一部分。
- (5) 逃避问题的方法是顾左右而言他。
- (6) 以资料不全或记不得为借口，暂时拖延。
- (7) 让对方阐明他自己的问题。
- (8) 倘若有人打岔，就姑且让他干扰一下。
- (9) 谈判时，针对问题的答案并不一定就是最好的回答，所以不要在这方面下功夫。

永远不会忘记水门事件听证会的一位证人，他在许多众议员面前，整整坐了两天，被问了数不清的问题，他几乎连一个问题也没有回答出来。这个证人似乎一直无法完全理解对方所提出的问题。从头到尾都在答非所问，同时还傻傻地保持着笑容和一副迷乱的样子。最后，这个听证委员会只好放弃了。

回答问题要知道在于该说什么和不该说什么，而不必考虑所回答的是否对题。谈判并不是上课，很少有什么对或错那么确定而简单的回答。

□以虚度实，跨越话题

商场冤家怎样才能和解得更快呢？我们想教一种话题跨越的好方法。

艺术都讲究虚实相间，以虚度实，省略掉一部分环节，使作品更富弹性。中国的山水画尤其讲究“虚”，在远景和近景之间，用空白的云雾过渡，不必把画面空间填满。如果不这样，花费许多笔墨还达不到效果。

谈判中，一些不愉快的话题，还有发生严重意见分歧时，就不必太粘滞，太拖泥带水。特别是一些不需提起的环节和交待说明应撇去，这样会更有利于在共同之处取得一致。

苏联影片《莫斯科不相信眼泪》的最后情节是这样的：果加知道他爱上的卡捷琳娜是个工厂领导时，依据不能娶个比自己强的女人的观点，他离开了。经过说服，他再一次出现在卡捷琳娜家里，这时，他没有作自己为什么愿意或不愿意娶卡捷琳娜的任何说明，甚至一句话也不对她说，而是对坐在餐桌旁的柳德米拉（卡捷琳娜的老朋友）说：“换个座位吧，这个位置是我平常坐的。”

“其实说起来，我坐这个位置可比你早，都快 10 年啦。”柳德米拉回答他。

“从今天起，这个规矩要改一下。现在这个位置归我啦。”

果加坐在桌子的主人席上。

“请入座吧！”他邀请大家，又对卡捷琳娜说，“开饭吧。”

卡捷琳娜一句话也没说，静悄悄地往桌上端饭菜。

“亚力山德拉哪儿去啦？”果加问。亚力山德拉是卡捷琳娜的女儿，十七八岁了。

“在她房间里，”卡捷琳娜说，“她怕你。”

“这就对了，”果加说完，喊了声，“亚力山德拉！”

亚力山德拉低垂着眼皮走了出来。

果加说：“关于道德问题，我们以后还要谈谈，现在先坐下来吃饭吧。为了我们的团聚干杯！”

这段话，果加就使用了跨越方法，他没有向卡捷琳娜道歉，再说些关于自己的认识的话题，而是直接地用主人翁的口吻说话。他使唤起卡捷琳娜，又对亚力山德拉用父亲的口吻说话。一切都不需要解释了，他希望马上进入一种欢乐的气氛。

跨越话题的办法，可以避免自己的弱点。果加对前一段自己离开的过错，避而不谈，再提出对双方感情的和解都不利。当我们试图与谈崩了的对手握手言和时，为何不试试这种方法呢？

□少说多听

卖主就是一位谈判者。他有自己的观点并且还想说服买方相信他的观点。而买主也有自己的信仰。彼此观点的交换就是一次非常费力的商谈。因为观点就像个人的所有物一样，人们都不喜欢和它们分开。假如你希望自己的观点能够有效地说服对方，则必须注意下面 8 个要诀：

第一步：少说多听。如果对方希望表现自己，你就尽量保持沉默倾听；等你发表你的意见时，他就会欣然地聆听了。

第二步：不要打岔。通常打岔会令对方生气，以致阻碍了意见的交流。

第三步：不要太好争论。人们往往尊敬说话温和的人。如果你以严厉、大声或嘲笑的态度说话，只会使对方变得更加固执。相反的，你若以温和而节制的态度待人，则对方将会比较愿意与你商谈，并用相同的态度回报。好争论者根本无法改变对方的任何意见，只会招致相反效果。

第四步：不要急着说出你自己的观点。一般说来，最好能够先让对方说出他的观点，然后再发表你的意见。

第五步：当你了解对方的目的和处境后，最好再复述一遍。通常，人们都喜欢自己为人所了解。而这不过是一个不费成本的让步而已。复述对方的观点还有一个好处，它会使他更注意听，并且能够帮助你，使用他的话说出你自己的观点来。

第六步：抓住重点牢记在心，避免争论时遗忘了它们。

第七步：讨论时避免双方脱离主题。

第八步：不要正面反对对方的某个观点。因为，人们都喜欢保持合作的态度，而不愿意彼此冲突。

□以退为进

谈判中先发制人，得寸进尺不失为一种策略，但是，这样很容易招致对

方的抵触情绪，影响双方良好人际关系的建立与维护，使谈判陷于僵局。因此，有经验的谈判者往往采取以退为进的策略。

但是，不要让步太快。因为轻而易举的获得你的让步，不但不会使对方在心理上获得满足，反而会怀疑你的让步有诈。而慢慢让步不但能使双方感到满足，而且也更加珍惜它。

这样做，看起来是你的一种让步，其实你是以对方应该得到的东西来换取他在其他方面的让步。

谈判中，要让对方尽可能多些发言，充分表明他的观点。而你应该少说为宜。

除了让对方多说，还要设法让对方先说，先提出要求。

这样做，既表示你对对方的尊重，又可以根据对方的要求确定你的策略，可谓一举两得。

谈判时不要忘记“这件事我会考虑的”之类的说法，这也是一种让步。

让步有实质性让步和非实质性让步之分。表示对对方的要求，观点的考虑如果仅仅停留在口头上，当然是一种非实质性让步，因为它与利益无关。

但是，这种说法能给对方心理上以慰藉，因为至少你尊重他。虽然这种做法有点“口惠而实不至”的味道，但它却是一种以退为进的成功策略。

下面举个例子：

某市机床厂成为首批机电产品出口基地之后，该厂厂长率领一个业务小组赴美国寻找销路。业务小组出发前，已给美国卡尔曼公司打去电话，表明了自己的意图。

业务小组与卡尔曼公司总裁一见面，便就双方所需的机床规格一一报价进行磋商。但双方在价格上互不相让，结果相持不下，最后总裁先生提出考虑一下再说。

这之后连续两天没有音讯。

但我方不动声色，耐心等待，不催不逼。

原来，业务小组在赴美前已对大量的资料进行了分析——美国为保护本国的对外贸易，实行对日本、韩国、台湾提高关税的措施。一些代理商急于寻找避开“贸易保护政策”的有关规定，这为我方产品进入美国市场提供了良好时机。

台湾向美国出口机床，必须从美国进口同等价值的计算机、糖、烟、酒等货物。台湾方面大为恼火，拒绝向美国出口机床。卡尔曼公司因此受到冲击，在该公司已经同其客户签订合同，并开发出信用证，客户也急需机床时，台湾方面却迟迟不肯发货，这使讲求信誉的卡尔曼公司十分被动。

我方的耐心等待，终于起到了效果。两天之后，沉不住气的卡尔曼公司终于打来电话约商谈时间。

之后，双方进行了谈判，我方胸有成竹，不卑不亢，经过反复讨论，终于签订了 150 台车床的合同。

在谈判中如果发生意见分歧，一时难以得到统一时，不要急于要求达成协议。这时要善于忍耐。忍耐也是一种以退为进的策略。以退为进不是消极地退让，它往往比一味进攻更有效，其目的是最终实现自己的目标。

□豪混视线制造烟幕弹

有时候谈判的人们想要改变话题，以延迟决定或暂时蒙混对方视线，此时就要制造出短暂的烟幕。如：

- (1) 讨论某个含糊不清而又不重要的程序。
- (2) 谈谈无关的奇闻。
- (3) 到洗手间去。
- (4) 突然感到肚子饿了起来。
- (5) 让某个说话不清且有点不讲理的人来解释一个复杂的问题。
- (6) 改变计划。
- (7) 突然建议一个令人惊异的办法。
- (8) 大声宣读某项复杂的规定。
- (9) 允许一连串的电话和打岔。
- (10) 提出一项新的建议，使每件事情都要从头做起。
- (11) 鼓励己方的人作不相关的交谈。
- (12) 问东答西，答非所问。

□对症下药

怎样引导买卖双方更加积极地参加谈判？最直接的途径就是提一个好问题，但麻烦的是我们往往在商谈之后才会想到那些最好的问题。不过，只要我们能够遵循几个该做和不该做的原则，便可以大大改进提出问题的能力。

不该做的原则：

- (1) 不要提出有敌意的问题。
- (2) 不要提出指责对方诚实的问题。这样非但无法使他更诚实，反而会引起他的不快。
- (3) 即使你急着想要提出问题，也不要停止倾听对方的谈话，把问题先写下来，等待时机再提出。
- (4) 不要以大法官的态度来询问对方。谈判毕竟不是法庭上的审问。
- (5) 不要随便提出问题，要伺机而出。
- (6) 不要故意提出一些问题，表明你是多么聪明。
- (7) 在对方还没有答复完毕之前，不要提出新的问题。

应该遵守的原则：

- (1) 预先准备好你的问题。因为很少有人能够迅速想出贴切答案。
- (2) 利用每次的接触发掘事实。最好谈判前就知道答案。
- (3) 由己方的人先举行一次“脑力震荡会”，你将会为他们所提出的一些有趣的问题惊奇。
- (4) 要有勇气询问对方的业务状况，纵使一般人都觉得难以后齿。
- (5) 要有勇气提出某些看起来似乎很笨的问题。
- (6) 你可以以一种乡下人的态度提出问题，这种态度会鼓励对方给你一个较好的答案。
- (7) 你可以向买主公司的秘书、生产人员和工程师提出问题，他们可能比买主更能给你满意的答案。
- (8) 要有勇气提出对方可能回避的问题。因为对方对这些问题的反应，足以暗示你某些事情。
- (9) 在休会时多考虑新的问题。
- (10) 提出问题后就要闭口不言，等待对方的回答。
- (11) 假如对方的答案不够完整，甚至避而不答，要有耐心和毅力继续追问。
- (12) 提出某些你已经知道答案的问题，将会帮助你了解对方的诚实程度。

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

□用幽默来把僵局打破

每个人无论在怎样的环境中生活，都会碰到各种各样的矛盾，有的甚至是相当棘手的难题，需要你去妥善处理。

我们的体验是：不轻松的问题可以用轻松的方式来解决；严肃之门可以用幽默的钥匙开启。因为幽默是一种轻松的深刻。

有一位大学生思想很活跃，且为人诙谐，他在当了推销员之后，萌发出一个好主意。他有一次走进一家报馆问：“你们需要一名有才干的编辑吗？”

“不。”

“记者呢？”

“也不需要。”

“印刷厂如有缺额也行。”

“不，我们现在什么空缺也没有。”

“那你们一定需要这个东西。”

年轻的推销员边说边从皮包里取出一块精美的牌子，上面写着：“额满，暂不雇人。”如此轻而易举的促成推销。

美国俄亥俄州的著名演说家海耶斯，30年前还是一个初出茅庐、畏首畏尾的实习推销员。一次，一个老练的推销员带着他到某地推销收银机。

这位推销员并没有电影明星推销员那种堂堂相貌，他身材矮小、肥胖，红通通的脸，却充满着幽默感。

当他们走进一家小商店时，老板粗声粗气地说：“我对收银机没有兴趣。”

这时，这位推销员就倚靠在柜台上，格格地笑了起来，仿佛他刚刚听到了一个世界上最妙的笑话。店老板直愣愣地瞧着他，不知所以然。

这时，这位推销员直起身子，微笑着道歉：“对不起，我忍不住要笑。你使我想起了另一家商店的老板，他跟你一样地说没有兴趣，后来却成了我们熟悉的主顾。”

而后这位老练的推销员一本正经地展示他的样品，历数其优点，每当老板以比较缓和的语气表示不感兴趣时，他就笑哈哈地引出一段幽默的回想，又说某某老板在表示不感兴趣之后，结果还是买了一台收银机。

旁边的人都瞧着他们，海耶斯又窘又紧张，心想他们一定会被当作傻瓜一样赶出去。可是说也奇怪，老板的态度居然转变了，想搞清楚这种收银机是否真有那么好。不一会儿，他们就把一台收银机搬进了商店，那位推销员以行家的口吻向老板说明了具体用法。结果这位推销员运用幽默的力量取得了成功。

在谈判中，幽默可以打破僵局，摆脱困境。

一次，我国深圳蛇口工业区代表团与美国某财团关于引进新型浮法玻璃厂的项目谈判陷入僵局。争论的焦点集中在每年所付专利费占销售总数的百分比上，双方寸利必争，各不相让，以至进入僵持状态。

这时，作为主谈判的袁庚即席侃侃而谈：“先生们，我们的祖先 4000 年前发明指南针，2000 年前发明火药，全人类都在享受这些伟大的成果，可他们从没有要过什么专利。我们作为后代，也从没因此骂过自己的祖先是混

蛋，反而觉得光荣。请问诸位，那时候你们的祖先在哪里？恐怕还在树上哩。各位请看自己的胸前，是否特别多毛。”

美国人真的低头看自己的胸前，一个个咧嘴笑了。

“不过，各位不要怕，我的意思不是不付专利费，而是要求公平合理！”

坦率、幽默而机智的妙语像润滑剂，融洽了双方的合作，风趣的巧语如开窍药，折服了精明的美国商人，谈判终于重显生机，最后达成了相当有利于我方的协议，袁庚的三寸之舌创造了神奇的效应，为我国赢得了数千万美元的利益。

幽默是润滑剂，也是成功者的必需的禀性。

□激将法的妙用

谈判中的激将法就是谈判者通过一定的语言手段刺激对方，激发对方的某种情感，由此引起对方的情绪波动和心态变化，并使这种情绪波动和心态变化朝着己方所预期的方向发展。

谈判中，运用激将法取得谈判成功的例子是很多的。

A 市某橡胶厂进口一整套现代化胶鞋生产设备，由于原料与技术力量跟不上，搁置 3 年无法使用。

后来，新任厂长决定转卖给 B 市一家橡胶厂。

正式谈判前，A 方了解到 B 方两个重要情况。

一是该厂经济实力雄厚，但基本上都投入再生产，要马上腾排 200 万元添置设备，困难很大。

二是该厂厂长年轻好胜，几乎在任何情况下都不甘示弱，甚至经常以拿破仑自喻。

对内情有所了解后，A 方厂长决定亲自与 B 方厂长谈判。

A 方厂长：“昨天在贵厂转了一整天，详细了解了贵厂的生产情况。你们的管理水平确实令人信服。”

B 方厂长：“哪里哪里，老兄过奖了！我年轻无知，恳切希望得到老兄的指教！”

A 方厂长：“我向来不会奉承人，实事求是嘛。贵厂今天办得好，我就说好；明天办得不好，就会说不好。”

B 方厂长：“老兄对我厂的设备印象如何？不是说打算把你们进口的那套现代化胶鞋生产设备卖给我们吗？”

A 方厂长：“贵厂现有生产设备，在国内看，是可以的，至少三五年内不会有什么大的问题。关于转卖设备之事，昨天透露过这个想法，在贵厂转了一天，想法有所改变了。”

B 方厂长：“有何高见？”

A 方厂长：“高见谈不上。只是有两个疑问：第一，我怀疑贵厂是否真有经济实力购买这样的设备；第二，我怀疑贵厂是否有或者说能招聘到管理操作这套设备的技术力量。所以，我并不像原先考虑的那样，确信将设备转卖给贵厂，能使贵厂三年之内青云直上。”

B 方厂长听到这些，觉得受到了 A 方厂长的轻视，十分不悦。

于是，不无炫耀地向 A 方厂长介绍本厂的经济实力和技术力量，表明本厂有能力购进并操作管理这套价值 200 万元的设备。

经过一番周旋，A 方成功地将“休养”了三年的设备转卖给了 B 方。

谈判中，使用激将法，其效果如何，全在于心理刺激的“度”掌握得怎

样，有的“稍许加热”即可，有的则要“火上浇油”；有的只要“点到即止”，有的却要“穷追猛打”；有的可以“藏而不露”，有的则需“痛快淋漓”。

当然，具体的实施能否取得最佳谈判效果，这就要谈判者根据不同情况而定。

□沉着答复固势利导

谈判中回答问题，不是一件容易的事。

因为，不但要根据对方的提问来回答，并且还要把问题尽可能讲清楚，使提问者得到答复。一个谈判者的水平高低取决于他答复问题的水平。

掌握谈判的答复技巧应注意以下的要领：

1. 不要彻底回答所提问题

答话者要将问话者的范围缩小，或者对回答的前提加以修饰和说明。

比如，对方对某种产品的价格表示出关心，发问者直接询问这种产品的价格。如果彻底回答对方，把价钱一说了之，那么在进一步谈判过程中，回答的一方可能就比较被动了。

倘若这样回答：

“我相信产品的价格会令你们满意的，请先让我把这种产品的几种性能作一个说明好吗？我相信你们会对这种产品感兴趣的……”

这样回答很明显地避免了一下子把对方的注意力吸引到价格问题的焦点上来。

2. 不要确切回答对方的提问

回答问题要给自己留有一定的余地。在回答时，不要过早地暴露你的实力。

通常可用先说明一件类似的情况，再拉回正题。或者，利用反问把重点转移。

例如：

“是的，我猜想你会这样问，我可以给你满意的答复。不过，在我回答之前，请先允许我提一个问题。”

若是对方还不满意，可以这样回答：

“也许，你的想法很对，不过，你的理由是什么？”

“那么，你希望我怎么解释呢？”等等。

3. 减少问话者追问的兴致和机会

问话者如果发现了答话者的漏洞，往往会刨根问底地追问下去。所以，回答问题时要特别注意不让对方抓住某一点继续发问。

为了这样做，借口问题无法回答也是一种回避问题的方法。

例如：

“这是一个无法回答的问题。”

“现在讨论这个问题为时尚早，只好留待今后解决。”

4. 让自己获得充分的思考时间

一般情况下，谈判者对问题答复得好坏与思考时间成正比。正因为如此，有些提问者会不断地催问，迫使你在对问题没有进行充分思考的情况下仓促作答。所以答复者要沉着，不必顾忌谈判对手的催问，同时转告对方你必须进行认真思考，因而需要时间。

5. 有些问题不值得回答

谈判者有回答问题的义务，但是并不是等于谈判者要回答对方所提的每

一个问题。特别是对某些不值得回答的问题可以礼貌地加以拒绝。

6. 不轻易作答

谈判者回答问题，应该具有针对性，有的放矢，因此有必要了解问题的真实涵义。

有些谈判者会提出一些模棱两可或旁敲侧击的问题，意在摸对方的底。对这类问题更清楚地了解对方的用意。否则，轻易作答会造成己方的被动。

7. 找借口拖延答复

有时可以用资料不全或需要请示等借口来拖延答复。

比如，你可以这么回答：

“对你所提的问题，我没有第一手资料，我想，你希望详尽圆满的答复，但这需要时间，你说对吗？”

8. 可以将错就错

当谈判对手对你的答复作了错误的理解，而这种理解又有利于你时，你不必去更正，而应将错就错，因势利导。

比如，当买方询问某种商品的供应条件时，卖方答复买方可以享受优惠价格。而买方把卖方的答复理解为，如果他想享受优惠价格就必须成批购买。而实际上卖方只是希望买方多购买一些，并非买方享受优惠价格的先决条件。

如果买方作了这样的理解后，仍表示出购买的意向，卖方当然不心再把自己的原意解释一番。

□ 旁敲侧击

谈判过程中，讨价还价再加上实际行动，才能取得良好的效果，所以，有经验的谈判者常常采用边打边谈的策略。

在劳资谈判中，这个策略一直是行之有效的。

劳方为提高工资，改善劳动条件，一方面同资方进行谈判，另一方面连续不断地举行罢工，来加强自己谈判的筹码。一次洛杉矶的大罢工可以让底特律的资方管理当局明白，汽车工人们对于某个问题持非常强烈的看法，只有采取妥协才能避免由于再次罢工而造成的损失。

其他方面也是如此。

一家新闻单位报道说，某厂化学制品质量不佳，会给顾客造成损害。这家工厂赶紧派员同新闻单位进行协商，解释自己的立场，以挽回信誉。

一个军事强国派遣舰队出洋演习，其目的在于告诫某个国家，他们将说到做到，对方必然有所收敛。

显然，场外的行动可以加强场内谈判的力量，给对方造成压力。

通常情况下，卖方向买方施加压力的方法有：

- (1) 制造舆论，例如价格在近期可能上涨。
- (2) 让对方知道，材料、配件紧张，需要定量供应。
- (3) 当买方急需这批货物时，放出消息说卖方有资金困难，要暂时停产。
- (4) 与其他买方商量，并告诉原买方，将与其他买方做一宗大生意。
- (5) 和其他卖方联合行动。

买方向卖方施加压力的办法有：

- (1) 同其他卖方接触并洽谈生意。
- (2) 安排卖方与其他竞争者相聚，等候与买方谈判。
- (3) 送新的估价单给其他卖方。

- (4) 向卖方表示自己的上司对拖延感到十分恼火。
- (5) 直接找卖方的上司商谈。
- (6) 在讨论新订单时，拒收某批货物。
- (7) 拿出新方案给卖方看，并告诉对方，由于这项变动可能会取消已订的货物。
- (8) 向卖方表示宁愿自己生产，因为这样更合算一些。

在商品供过于求的情况下，卖方处于相对被动的境地，因此要施展边打边谈的策略有一定的难度。若处理不当往往会弄巧成拙，断送成交的机会。所以一定要慎重行事。

相反，在商品供不应求的情况下，卖方处于主动地位。但这种时候，采用边打边谈的策略也要有分寸，不要逼人太甚。

□突破警戒线

谈判中，对于顽强的对手，须先以小条件来突破其警戒线。你可以先提一个限定条件，让对方能够接受你的要求所设一种圈套，当人们的警戒线一旦被突破后，就显得格外的脆弱。原来只是让一步，到最后会变为让 100 步。

某个公司要开展一项大型业务，缺乏资金，他们派出懂得借钱之道的人去借款，当他看准目标时，便开始与其谈借款事宜，他有一个原则，当向人借 100 万时，他开口绝不说 100 万，因为这样一定会将对方吓倒，反倒会吃闭门羹。所以一开始先说需 500、1000 的，以解开对方的警戒心，对方容易答应你的要求，之后他再缓缓引出所需款项，这样对方不便一口回绝，这也是一般人所具有的弱点，当你能够做到突破对方警戒线时，事情差不多成功了。

谈判如此，推销更是如此。那些推销高手也惯常使用此方，当他们被拒于门外时，常对客户说：“你只要听我几句话就可以了。”或“给我 5 分钟就够了”等等，提出一些让对方容易接受的限定条件。此时，除非客户已有这种商品了，或者他真的非常忙。一般而言，人们在推销人员提出限定条件时，不好再拒绝，况且只听 5 分钟或几句话，一旦这一关被突破，你就成功了一半，别说 5 分钟了，10 分钟、20 分钟对他来说都已无关紧要，只要你能打动他的心，让他与你成交并不是困难的事。因此可以说限定条件不过是个幌子，是为了让对方接受你的要求。

□敲敲自己的商业脑瓜

同所有的研究一样，实验和实际的情况不能完全相同，所以还要依靠良好的商业判断能力来补充实际和实验之间的距离。如何说服对方？

(1) 谈判开始时，要先讨论容易解决的问题然后再讨论容易引起争论的问题。

(2) 如果能把正在争论的问题和已经解决的问题连成一气，就有希望达成协议。

(3) 双方的希望与双方谈判的结果有着密不可分的关系，伺机传递消息给对方，影响对方的意见，进而影响谈判的结果。

(4) 假如同时有两个消息要传递给对方，其中一个是较称人心意的，另外一个则较不合人意，则该先让他知道那个较能投合他的消息。

(5) 强调双方处境的相同要比强调双方处境的差异，更能使对方接受和了解。

(6) 强调合同中有利于双方的条件，这样才能使合同较易签订。

(7) 先透露一个使对方好奇而感兴趣的消息，然后再设法满足他的需要。

(8) 说出一个问题的两面，比单说出一面更有效。

(9) 等讨论过赞成和反对的意见后，再提出你的意见。

(10) 通常听话的人比较记得对方说话的头尾部分，中间部分则不容易记清楚。

(11) 结尾要比开头更能给听者深刻的印象，特别是当他们并不了解所讨论的问题时。

(12) 与其让对方做结论，不如先由自己清楚地陈述出来。

(13) 重复地说明一个消息，更能使对方了解、接受。

□就得无事生非

谈判中，需要寻找一些借口，使自己在谈判中更具灵活性。

“后台老板”就是谈判中一种巧妙的借口。

在讨价还价时，可以无中生有地为自己制造一个“后台老板”，说明自己在这次交易中不能完全做主，而把“后台老板”的种种要求和压力作用于讨价还价的对方，以此来增强自己的攻势，削弱对方的力量，增加对方的压力。

“后台老板”可以是上司，也可以是家长或亲友。请看实例：

买方：请问，鸡蛋多少钱 1 公斤？

卖方：4.6 元 1 公斤。

买方：我妈说，4 元以上的不要买。

卖方：如果你真想买，给你稍便宜一点，4.4 元 1 公斤，怎么样？

买方：不行啊，按这个价买，回去是要挨骂的。卖方：你妈是在吓唬你，你别怕，你不会挨骂的，放心买吧！

买方：会的，我妈说话从来是算数的。

卖方：我可不管你挨骂不挨骂，如果要，就 4.2 元 1 公斤，不要，咱们就拉倒。

买方：那好，来 1 公斤吧。

再看一个例子：

卖方：这种毛衣 42 元一件。

买方：你卖得太贵了，我给朋友买，他只给了我 35 元。卖方：那你给他先垫上，回去问他要吧。

买方：不行啊，他说就是这些钱，再贵他不要。卖方：那你改买那种毛衣吧，那种毛衣便宜点。买方：那不行，那种毛衣又薄、颜色又不好看，他一定不会喜欢。

来自“后台老板”的压力是多种多样的，可以是对价格的控制，也可以是质量上的要求，还可以是金额上的限制。

买方在谈判中为自己制造一个“后台老板”，用“后台老板”的种种压力作用于卖方，好像在谈判双方之间设置了一个屏障。使卖方在讨价还价时，不能进行正面攻击，从而感到无能为力。

其实，“后台老板”是子虚乌有的，这不过是买方一种讨价还价的策略。正因为是子虚乌有的，所以具有很大的灵活性。你的压力可有可无，可轻可重，使对方防范困难。

在谈判中运用这种策略时，买方最好事先向对方提示一下，让对方确信，

买方是替别人买东西的，自己手中的权力有限，有时甚至不能做主。

这种提示，有时也等于告诫卖方：

你的心别太贪，即使我同意接受你的价格，别人也不一定会同意。

“后台老板”这种策略，在买卖交易方面可以运用，在庄严的谈判桌前，照样也可以运用。因为道理是相通的。

□中庸之道真绝

商业谈判常常为一个问题，两种看法，争辩得面红耳赤，结果还是因为谈不拢而一拍两散。其实遇到这种局面时，最好的解决方法就是寻找一个双方都一致同意的新方案。

传统的谈判方法都是先由双方个别提出意见书，然后定期开会，一场剧烈的争辩跟着展开，双方都试图使对方接受由己方在意见书里所开出的各项要求，最后虽然是达成了协议，但却很少是真正双方都满意的，这种不是出自真心诚意的谈判，表面上是成功了，但暗地里却埋伏着裂痕和祸根，并未真正解决问题。

这种充满火药味的争辩，既伤和气，又不利于今后的长期合作，因此折衷法这一解决问题的新概念，普遍地受到驰骋于谈判桌上的人们的欢迎。

比如，两位不相识的读者在图书馆阅览室里查资料，其中的一位嫌空气混浊站起来走到窗户跟着正要推窗，而另一位正好怕冷，于是一个想开窗，另一位不让开，就这么一人一句地争起来。这时管理员走了过来，她先止住两人的争吵，然后走到另外一间与阅览室相通的房间，把窗户都打开，让新鲜空气由那儿进入阅览室。结果，两位读者的愿望在一定程度上都得到满足，问题便解决了。这便是最常见的折衷法。

谈判中，当出现僵局时，为了避免无谓的损失，应该停止争吵，大家在融洽的气氛中，揉合双方的意见，另外拟就一个双方一致同意的折衷方案。采用此法来解决问题，既不会浪费金钱，还能进一步加强彼此的友善关系和合作精神。这也是促进经济发展，增进财富的快捷途径。

□主动让步引诱对方是必要的

在商场上如此，在交易上如此，在公司工作时也如此，往往会有讨价还价的情形发生，所以会发生这种情形，都是由于双方皆无让步的意念，这一来，双方势必相持不下。此时若某方有让步打算，不但能打开僵局，而且还能诱使对方让步。

譬如，某公司的部长给下属一科长布置一项任务，并要求他百分之百完成，但这位科长自忖只有完成八成的能力，但不答应似乎也不行，于是便答应部长只能办五成而已，部长感觉到对方在让步，也不再坚持，就自动降低了工作要求，只需他完成七至八成即可，可见这位部长的让步完全是由于科长的让步引发出来的。

在这种讨价还价的过程中，难免会引起部长的不悦，最后，部长甚至可能会以命令来压制你，所以在部长的命令尚未下达时，你马上表现出让步的姿态，还可以平息部长的情绪。

这种手法可以在公司运用，也可以在国际贸易中运用。譬如日、美两国在有关贸易洽谈的时候，由于美方态度强硬、条件苛刻，实使日方无法接受，若继续僵持下去也不是办法，于是，日方采取了让步姿态，但在采取此对策前，须以不影响整体贸易为前提，例如将一些小型的贸易项目，如牛肉、柑桔等，作大幅度的让步。而这种让步不但打开了僵局，而且产生先发制人的

功效。

一方虽表面让步，但也得要多举些无关紧要的项目，而且幅度要大，对方也就只好作更苛刻的要求。例如，对方确实无法付出如此大笔的款项，我们就得故意做出无奈状，勉强答应给他一些缓冲时间，或允许对方分期摊还。这样对方会感觉到你是在让步，最后你所得到的反而是对方的全面让步。

□吹毛求疵击中要害

谈判中，讨价还价时，对方的目标越高，对我方越不利。

对方的目标很高，要价往往居高临下，成交价格也就很难降低。因此，买方要降低对方的要价，首先要降低对方的目标。

给对方的商品挑剔毛病，就等于贬低产品的价值。如果商品的价值被贬低，商品价格在人们心目中就失去了应有的基础。

因此，谈判讨价还价时，如果能将对方的商品挑出一大堆毛病来，比如从商品的功能、质量到商品的款式、色泽等方面吹毛求疵，这样，就等于向对方声明：瞧你的商品多次。对方的要价就会成为空中楼阁。

苹果熟了，果园里一片繁忙景象。

一家果品公司的采购员来到果园。

“多少钱 1 公斤？”

“1.6 元。”

“1.2 元行吗？”

“少一分也不卖。”

目前正是苹果上市的时候，这么多的买主，卖主显然不肯让步。

不久，又一家公司的采购员走上前来，先递过一支烟，问：

“1.6 元。”

“整筐卖多少钱？”

“零买不卖，整筐 1.6 元 1 公斤。”

卖主仍然坚持不让。买主却不急于还价，而是不慌不忙地打开筐盖，拿起一个苹果在手里掂量着，端详着，不紧不慢地说：“个头还可以，但颜色不够红，这样上市卖不上价呀。”

接着伸手往筐里掏，摸了一会儿摸出一个个头小的苹果：

“老板，您这一筐，表面是大的，筐底可藏着不少小的，这怎么算呢？”

边说边继续往筐里摸着，一会儿，又摸出一个带伤苹果：

“看！这里还有虫咬，也许是雹伤。您这苹果既不够红，又不够大，有的还有伤，无论如何算不上一级，勉强算二级就不错了。”

这时，卖主沉不住气了，说话也和气了：

“您真想要，还个价吧。”

双方终于以每公斤低于 1.6 元的价钱成交了。

第一个买主遭到拒绝，而第二个买主却能以较低的价格成交，这里关键在于，第二个买主在谈判中，采取了“吹毛求疵”的战术，说出了压价的道理。

只有掌握了商品的有关技术知识，才有助于给商品进行正确的估价，避免在谈判中吃亏上当。而你对对方商品吹毛求疵，才能挑到点子上，使对方服气。

如果你在吹毛求疵时，面面俱到，抓不住重点，击不中要害，不但不足以说明问题，而且会引起对方的怀疑，以为你在故意刁难他，这样，谈判就

很难进行下去了。

还有，对一些优质产品、名牌产品，不能一味贬低。对某些商品的贬低如果过火，可能会激怒对方。

若从相反的立场来说，卖主如何对付吹毛求疵的战术呢？

(1) 必须很有耐心。那些虚张声势的问题就会渐渐露出马脚，失去影响力。

(2) 要能直攻腹地，开门见山地和买主私谈。

(3) 对于某些问题和要求，要能避重就轻或视若未睹地一笔带过。

(4) 当对方节外生枝或无理挑剔时，要及时提出抗议。

(5) 向买方建议一个具体且彻底的解决办法，而不去讨论那些没有关系的问题。

□俗语可亲

通常当人们想要小心回答的时候，都会有一些特别爱用的辞句。当雄辩家遇到难题时，你可能会听到他采用下列的辞句：

(1) 请你把这个问题再说一次。

(2) 我不十分了解你的问题。

(3) 那要看……而定。

(4) 那已经是另外一个主题。

(5) 你必须了解一下历史的渊源背景，那是开始于……

(6) 在我回答这个问题以前，你必须了解一下详细的程序。

(7) 对我来说，那……

(8) 就我记忆所及……

(9) 我记不得了。

(10) 对于这种事我没有经验，但我曾经听说过……

(11) 这个变化是因为……

(12) 有时候事情就是这样演变的。

(13) 那不是“是”或“否”的问题，而是程度上“多”或“少”的问题。

(14) 你的问题太吹毛求疵了，就像一个玩文字游戏的教授。

(15) 你必须了解症结之所在，并非只此一件而是许多其他的事情导致这个后果，比方说……

(16) 对于这个一般性的问题，让我们专题讨论……

(17) 对于这个专门性的问题，通常是这样处理的…… (18) 请你把这个问题分成几个部分来说。

(19) 喔不！事情并不像你所说的那样。

(20) 我不能谈论这个问题，因为……

(21) 那就在于你的看法如何了……

(22) 我并不想逃避这个问题，但是……

(23) 我不同意你这个问题里的某个部分。以上这些辞句，在商业谈判中有参考价值吗？回答无疑是肯定的。

《纵横捭阖——哈佛谈判术》 商务谈判技巧（二）

诱敌深入引其入彀

□引经据典借助名人

我们平常如果听到“诚如各位所知”这句话时，即使所言我们并不知道，不曾听过，也不曾看过，但感觉上也会产生一种似曾相信的效果，或则相信别人知道但也许我还不知道。

当某一权威人士赞赏某一本书或一篇文章写得好时，多数人也会肯定这是本好书，也许这本书只是出自一位默默无闻的青年作家之手，但经某权威人士的推荐，有可能成为销路很好的畅销书。

凡此皆属一种错觉，人们常会在无意之中，将被推荐的书与推荐者的权威混为一谈。这种心态在日常生活中都会渗透到人的心中，例如电视广告，或宣传海报往往利用名人的权威，这是应用心理学的原理。所以具有说服术技巧的人，便经常引用名人名言或著作来证实自己的话的价值，达到说服对方的目的。

但在使用这一技巧时，也必须小心。例如电视中的广告，必须考虑商品的性质，否则便会产生反效果，我们举一个失败的例子。

某厂商在电视上推出健康酒的广告，一般人只要一听说健康酒，便会与中药联想一起，可是这一广告为何会失败呢？原来他们认为“秘方”这个字眼太过于老旧，于是便引用了现代的新鲜字眼，如注重现代化设备、制作、严格卫生检验等广告词，这里恰恰忽略了一般消费者对于中药有着根深蒂固的安全感和信任感，广告里提的所谓现代化设备等，难以冲淡消费者对中药持有的观点。所以，必须考虑周全，对症下药，否则适得其反。

譬如，公司的小职员所说的话，希望上司采纳，他说服上司时用了“曾得过诺贝尔奖的F博士说过……”上司则必定考虑，而使他的建议得到重视。

□避开问题巧妙搪塞

某公司职员向上级反应调整工资及每周休息两日等极现实且具体的要求。如果你是负责人，你会如何处理呢？此时你若将这些问题一一作答，则极可能会上了他们的当，甚而使对方得逞。但一位聪明的经营者，他是不作正面答复的，而是巧妙地闪躲正面的问题，并以基本问题来搪塞，譬如：

“各位所提的都是些切身的问题，我也深深了解问题的严重性，但可否请各位再将眼光放大，看得更远一些，因为各位皆为本公司的职员，也可以说靠公司生活，而公司也是非常希望尽量改善各位的生活，但如果一定要按照各位的要求做的话，公司很可能会站不住脚，若真有这种后果，各位的生活会成问题，难道各位想见到这一事实吗？各位再想想，目前社会的经济情况已十分恶劣，还要公司提高待遇吗？希望各位能稍作忍耐，但凡今日所提的问题也是公司早已考虑过的。”如此将长远的基本问题来代替眼前的要求，自然对方就会逐渐软化下来。

这不仅是在公司，在商业界许多部门都适用，当对方提出无理要求时，就需要避开对方的问题本身，而用基本问题来搪塞，所谓基本问题即是长远的问题。

□仗无把握切莫开战

你有一个主意，你相信这个主意对于你服务的公司有好处：如果你的意

见被采纳，你就会获得嘉奖，甚至从此受重用。但是你要怎样提出你的意见呢？当然你的老板在经商方面比你更有知识和经验，只要稍不小心，很可能给对方留下这样的印象：你要表示比他知道得更多，使他下不来台！所以你必须谦恭有礼，不能使对方误会你班门弄斧！

你可以采取一种以退为进的方法，态度谦虚地向他讨教，请他指正你的见解。例如，有礼地提出下列问题。

- (1) “您认为如果我们这样做会怎样呢？”
- (2) “假设我们这样试试您认为好吗？”
- (3) “如果我们这样做，您看会节省成本吗？”
- (4) “这样，你看会提高成本吗？”
- (5) “如果我们这样做，您认为顾客会有什么样的反应？”
- (6) “您看看工友们会不会赞同呢？”

上面这些向老板提意见的方法，可以作为你的参考，它们的优点是：

不会伤害上司的自尊心，不会使他觉得你冒昧无礼。你的态度不但是谦恭有礼，而且不耻下问！如果你的意见确实可取，自然会被上司接纳，于是你也会受重视了。

你的意见如果不被老板采纳，他也会向你解释，那时，你不妨见风使舵地说：“这就是我之所以要先征求您的意见，到底还是您有见识，经验丰富。”这样的话可以使自己下台阶，而老板也不会不受用。

如果上述的那些话老板反应不错，你就得趁热打铁：“我想我应该为公司为尽点力，如果您不见怪，我想向你请教几个问题。”

但是，如果老板表示没有兴趣听取你的意见，那么你有必要考虑用别的方式进言了。

那么，如果你与上司有了不同看法，如何争辩呢？如果与你的上司争辩，请牢记以下几条原则：

(1) 看准时机。现在沃德豪威尔跨国公司人才部工作的库克，曾经因调整薪水的事与上司发生了争吵，最后离开了那家公司。现在他告诫争辩者说：“在向上司提出异议之前，先向他的秘书打听一下他的心情如何。如果他的心情不佳，就不该再提要求，以事烦人。”

即使不求助于上司的秘书，你也可以找其他窍门，来把握好时机。如“上司急务缠身时不找他；午饭时间已到，他却仍在忙乱之中时，不要找他；休假前夕或度假刚返时，也不要找他。”

(2) 心平气和。心理专家罗伯特·史密斯是专门教人如何去争取增资晋级的。他这样说：“如果你气势汹汹，只会使你的上司也大发雷霆。所以，首先要做到心平气和。”

另外，你说话时千万别把你所有的不满都借此机会一古脑儿发泄出来。哈里斯——3M文具公司的董事长说：“如果一个雇员看上去对公司的一切都消极不满，那上司会觉得，要叫他满意是难乎其难的，甚至认为，他也许该另找乐园。”

(3) 说清问题。有些剧烈争执的发生，是由于雇主和下属双方不明白对方心里在想些什么。有时候，问题一旦讲明，争执也就自然顿消。雇员必须把自己的观点讲得简单明了，以便上司能够理解。

(4) 提出建议。上司要考虑的事情已经够多了。因此，如果你不能提出行之有效的解决办法，至少也得提出怎样处理问题的建议。如果只提问题而

不附建议的人，久而久之会成为不受欢迎的人。

(5) 设身处地。要想成功地与上司交手，了解他的工作目标和其中的苦衷是极为重要的。设身处地替他着想，那么，他也会自然而然地帮你的忙，实现你的理想。

(6) 运用常识。你要牢记，无论怎样你的一切都操持在上司手中。假如争辩过火弄成僵局，也许会产生比原来更坏的影响。随时都可能把你解雇，因此，明智一点，要牢牢记住：倘无把握，请莫开战。

□促膝谈心分担困难

作为一个企业家，你的企业中必须有一批杰出的管理人才。那么，如何才能拥有他们呢？请看玛丽·凯·阿什是怎么做的。

玛丽·凯·阿什是美国的一位女企业家，有一天，她发现她公司的一位经理比尔的工作作风有了变化。以往，他总是及时呈上报告，而在那段时间里，他一连数周迟到，而且在委员会议上几乎一言不发，总之，他一反常态。

有一天，这位经理到玛丽的办公室，解释他没有及时呈上一份报告的原因。玛丽认为这该是同他谈谈心的时候了，于是起身离开办公桌，去给他冲了一杯咖啡。“你喜欢喝什么样的咖啡？”玛丽问。“浓一点就行了”比尔答。玛丽把一杯浓咖啡放在沙发前的茶几上，然后坐下。比尔自动在玛丽身边坐下。“比尔，”玛丽说，“你是我们的骨干，我们在一起工作了12年，我认为，在这12年里，我们成了好朋友。”“我也这样想，玛丽·凯，”他轻声说。“我很关心你，比尔。你历来对工作很负责任，我们越来越离不开你。但是，近来，你有些失常……”他没有回答，显得很紧张。因此，玛丽也就没有接着往下说，呷了口咖啡，并提出给他加点咖啡。“不，够了。”他答道。“家里有什么不顺心的事情呢？”玛丽十分关切的问。比尔开口了，他告诉玛丽，说他心情如何不好，因为大夫发现他妻子的后背上部有一个瘤。他说他之所以想告诉玛丽，是因为他知道此事影响了工作。玛丽认为有必要让他把压抑在心中的若恼统统倒出来，于是同他谈了一个多小时。谈话结束时，他的情绪看上去好多了。

玛丽通过种种迹象发现她公司的一位经理比尔的工作作风略有改变，由此推断出其中有什么原因。于是抓住比尔来办公室解释的机会同他进行谈心。当比尔作了长达一个多小时的倾吐时，他实际上是在向外发泄心中的苦闷，以求减轻，而玛丽作为听者她表现出关切同情，并且恳切地与他交谈，分担了比尔心中的痛苦。经过谈心，比尔的情绪有了改变，而玛丽也为能替比尔解除一部分痛苦感到一种心理上的满足，至此双方达到了一种心理的平衡。这叫分担承受法。

掌握这种方法如同掌握了一把开启人们心扉的钥匙，使用它会使你与下属的情感进一步增进，而留住你的企业中那些杰出的人才，使他们忠实于你和你的企业。

分担承受谈心法的具体办法有几种，有的甚至不需要交谈，但一般来说是采取交谈，以开导式为好。当然单靠交谈还不行，特别是领导者，除了给下属语言安慰外，更重要的是解决实际困难。

□假痴真辨使对方平静

有时候，你觉得已经尽心尽意地干了，但对方仍无端地指责你，不满意你的服务，面对粗暴的攻击，你不能公开与他对着干，怎么办呢？使用痴辨法，也许会使对方平静些。

在西方某国一个大型机场售票厅里，许多旅客正排队购买飞机票，秩序井然。忽然，一个穿着笔挺的绅士，手拉“司的克”，挤到最前面，粗暴地指责售票员工作效率太低，耽误了他的宝贵时间，他唾沫四溅，大声嚷道：“你们知道我是谁吗？”边说边用手指着售票员，一副唯我独尊、不可一世的丑态，售票员平静地转过脸去，对票房里别的工作人员说：“这位先生需要咱们帮助回忆，他有些健忘，已经不知道自己是谁了！”售票员又对排队买票的旅客问道：“你们有谁能帮助这位先生回忆一下吗？他已经忘掉自己是谁了！”一石激起千层浪，本来安静的人群，爆发一阵哄笑，在工作人员和旅客的哄笑声中，那位绅士羞得满面通红，嘴唇哆嗦着，想说又说不出什么，只得悻悻地回到后面，依次排队。

这位售票员使用的说话技巧是痴辨法。那绅士说话的本意人们是清楚的，他无非是想炫耀一下自己的显赫，但售票员偏偏假装听不懂他的话，偏偏从他问题的正面来理解，于是引出两句使众人发笑，让绅士极为尴尬的话来。短短两句话，就窘得那绅士无地自容。

□描绘一幅成功前景图

一般地说，人都是生活在某种希望之中，正因为如此，生活才富有意义，而区别只在于希望的大小不同而已。当人们热切地朝着自己所选定的大目标奋力前进时，脑海里也描绘着一幅美好的希望蓝图，这便是动力，使人保持着积极的心理态度，此时眼前的困难变得容易对付了。这种感觉若产生在商机，可以帮助你说服对方从而达到自己的目的。这便是前景描绘法。

福勒是美国路易斯安那洲一个黑人佃农的7个孩子中的一个。他在5岁时开始劳动，9岁之前就以赶骡子为生。这并不是什么特殊的事，大多数佃农的儿子都是同样的命运。福勒不甘心一辈子如此，他一心想出人头地。他选择了经营肥皂。于是他挨家挨户出售肥皂达12年之久，后来他获悉供应他肥皂的那个公司即将拍卖出售，这个公司的售价是15万美元。他与公司达成了协议：先交2.5万美元的保证金，然后在10天的期限内付清剩下的12.5万美元。协议规定，如果他不能在10天内筹齐这笔款子，他就要丧失他所交付的2.5万保证金，这2.5万的保证金是他在经营肥皂的12年中，一点一滴地积蓄的。在第10天的前夜，他筹集了11.5万美元，也就是说还差1万美元。

福勒回忆说：“当时，我已用尽了我所知道的一切贷款来源。那时已是沉沉深夜，我在幽暗的房间里跪下来祷告：我祈求上帝领我去见一个会及时借给我1万美元的人，我要驱车走遍第61号大街，直到我在一栋商业大楼里看到第一道灯光。”

夜里11点钟，福勒驱车沿芝加哥61号驶去，驶过几个街区后，他看见一所承包商事务所亮着灯光。

他走进去，在那里，一张写字台前坐着一个因深夜工作而疲乏不堪的人，福勒有点认识他。福勒意识到自己必须勇敢些，1万美元的数额不小，得说服这个人。

“你想赚1千美元吗？”福勒直截了当地问道。

这句话使得这位承包商吓得向后仰去。“是呀，当然啦！”他答道。

“那么，给我开1张1万美元支票，当我奉还这笔借款时，我将另付1千美元利息。”福勒对那个人说。他把其他借给他的人的名单给承包商看，并且详细地解释了这次筹款的目的。白赚1千美元！这等好事使借款数额都

淡化了。

那天夜里，福勒在离开这个事务所时，衣袋里已装了 1 张 1 万美元的支票。以后他不仅在那个肥皂公司，而且在其他 7 个公司，包括 4 个化妆公司、一个袜类贸易公司、一个标签公司和报馆，都获得了控制权。他终于把从前仅仅是梦想的东西变成了现实。

当你要说服对方帮助你时，你可以同他一块儿分析他所占的利，刺激他的想象力，描绘一幅成功的前景图，这样你的目的可能就容易达到了。

□使对方恢复责任心

对于毫无责任感的人，你可以给他开个妙方来改变他的现状，这个妙方就是不断地通过言谈给他造成在很多方面“非他莫属”的错觉，从而，使他在主观上有一种责任心和荣誉感。

曾经有一家公司的某一部门，不知什么缘故，职员的上班时间和工作态度令人很不理想。所以导致他们的工作效率明显比其他部门低。经调查终于发现，原因出现在科长身上，由于他生性乐天，凡事不拘小节，说难听点说是个不负责任的人。于是他的上司毫不客气地指责他说：“你是怎么搞的！管理得这么混乱！”当时他表面虽然点头称是，但事后毫无改进的迹象。他的部长只好想将他调往别处。……恰好此时，新来的一位人事管理顾问在与这位不称职的科长谈及此事时说：“其实，问题不出在你的身上，你看看手下这一帮人太不像话了，又是迟到，工作效率又差。依我之见，‘解铃还需系铃人’，要改变目前的这个局面，‘非你莫属’。

没想到这简单的一番话，竟激励这位科长尽心尽力，想方设法来扭转弊端，没多久，这个科室面貌焕然一新，甚至为其他部门所不及。

当初他的直属部长警告他时，他只是口头承诺。但对于一个生性不负责任的人，即使公司发生了事故，他也是无动于衷。说算把他调往别处，这种人照样不会有起色。那位人事顾问正是扮演了局外人的角色，用对方能接受的话语，来影响改变他的行为，针对他的自尊心理，把责任推给他的部下，以便让他振作起来，用新的面目去推动部下。

像这类人社会上比比皆是。他们在工作上若发生差错，往往早已想好借口和逃脱的办法。而此时最须避免的就是在这一事件中与他有直接关联的人的指责，因为这样势必会引起他的反感，不利于发现问题和解决问题。若能利用毫无关连的第三者从旁给予劝导疏通，运用一些心理战术，事情的结局就好办多了。

□先顺后逆后发制人

有一个顾客欠了迪特毛料公司 15 元美金。一天，这位顾客愤怒地冲进迪特先生的办公室，说他不但付这笔钱，而且这辈子再也不花一分钱购买迪特公司的东西了。迪特先生耐心地让他说了个痛快，然后对他说：“我要谢谢你到芝加哥来告诉我这件事，你帮了我一个大忙，因为如果我们的信托部门打扰了你，他们就可能也打扰别的好主顾，那就太不幸了。相信我，我比你更想听到你所告诉我们的。”

这个顾客做梦也没想到会听到这些话。迪特先生还要他放心，告诉他会把这笔帐一笔勾销，迪特说：“你是个非常细心的人，只有一份帐目要管，而我们的职员则要照顾好几千个帐目。因此，比起他们来，你不太可能出错。既然不再向我们订毛料，我就向你推荐一些其他的毛料公司。”

结果，这个顾客又签下了一笔比以往都大的订单。他的儿子出世后，他

给起名为迪特。后来他一直是迪特公司的朋友和贸易伙伴。

一个本来对迪特毛料公司怀有满腔怒火的顾客，被迪特先生短短的几句话打动，不但没有同公司闹僵，反而更加信任这个公司，这全仗该公司的迪特老板善用后发制人之术。欠帐还钱，乃天经地义，面对怒气冲冲的顾客，迪特先生深知，如果同顾客计较，即使得到了欠款也无法留住更多的财富，可能会失去一个甚至更多的顾客。所以迪特先生等顾客发泄完后，展开了攻势：首先以一片诚心，感谢这位顾客表达了对公司的意见，继而宣传将欠帐一笔勾销，同时赞扬顾客的细心和善于发现问题，结果，顾客完全被这番诚意征服了，做了这家公司的终身顾客。

后发制人法就是先让对方尽情表露自己的言行，然后，采取有针对性的话语或行动制服对方的方法。从心理学的角度来讲，给他一个发泄的机会，可以满足他的发泄心理，以缓其怒气，在心理上达到平静，这样可以达到不制自服的效果。摸清彼情，以此掌握更大的主动权，让他把话讲完，对他的心理状态你也就一清二楚了，这样为你后来的对策提供了可靠情况。后发者既可以从对方的破绽中找出准确的反驳点，也可从对方的话语中引出话题。但前提是要创造好的言谈气氛，听者要有耐心，千万别插话或打断对方的谈话，这种情况，急躁和慌忙会引起神经过敏和思维紊乱，对方就难吐真情了。

使用后发制人方法时，要注意方法艺术。在后发制者的语言和行动上要同前者有必然的逻辑联系。后发制人中的前者与后者不仅仅是时间上的谁先谁后的关系，而且还是体现为内容前后的内在联系。根据不同的要求，针对先发之言或分析，或反驳、或赞许，而不要他说他的，我说我的，完全是两张皮，凑不到一起，那就失去了后发的意义了。在语气上，后发者也要根据不同需要对先发者采取不同方式，如果欲制服之，可言辞激烈，针锋相对，态度严肃，使其无反驳之力；如果是欲收服之，则应言辞缓和，诚恳、诚切，态度恭敬，使其动情，甘愿从之。

□三思而后行

某公司的一位职员，正想在买好的土地上建造房子居住，不料此时突然接到公司的命令，被派往国外分公司服务，而且要举家迁徙，两周内就得出发，此时他如热锅上的蚂蚁不知该如何是好，于是便立刻向建设公司建议停止建造房子，但结果却是我们所料不到的。

当这位建设公司负责人听了他中止兴建房屋的理由时，便从容不迫地答道：

“哦！确实事关重大，事情既然是这般紧急，就非设法解决不可了，但我们或可反过来想想，建造这栋房子，在你这一生中也许只这么一次，是否应该考虑清楚后再处理，以免事后反悔。”

话中的含意使他很明显地感觉到此次的解约将会左右自己的一生，是件极为重大的事，所以万不可因眼前的紧急事态而改变终身的长远计划。

本来打算尽快解约的这位仁兄，一经对方提醒便上了“值得考虑”的圈套，最终放了解约的念头。

任何人对突发的事件，多数都想尽快解决，而这一类人是很不容易被说服。此时，你如果在言词上有稍许的差错，那么必定会弄得更糟。所以你首先要稳定对方的情绪，再将对方所谓紧急事件视为重大事件，并强调这会影响到对方未来长远的计划，应让对方自己去衡量事件的利弊。那位负责人所谓的值得深思熟虑的重大问题，深深敲击了这位客户的心，这位客户理所当

然地选择了后者。

这种方式在议会中也可以用到，若某议员提出的议案要求作紧急裁断时，可以以“事关重大，须作长远考虑”为由，使他的议案暂时搁在一边，不必立即仓促讨论，也可使他不能继续话题。

□开诚布公晓以大义

一个人处事往往具有在相信别人的同时，抱有“防人之心”的心态。谨慎而固执的人多持不信任别人的态度，并以这种心态来左右自己的行为。他并非没有相信别人的意念，只是更希望人家能开诚布公地和他坦诚相见。对于支配这类人，就得事先对他设计一套理由：“你这么做，不但对自己有利，而且对他人也是有帮助的”来晓以大义，方能将他说服。

比如，一位买卖宝石或毛皮的推销员对一个正在犹豫不决的主妇说：“你如果买下这些东西一定会给你添光增彩，而你的先生也会更喜欢你。”这句话的含意是谈你这么做并非全是为了自己，同时，也为了你的先生。这样，她必定乐意解囊买下。假如此时能更进一步地说，“即使你买了它，若想脱手也能高价卖出，一点也不亏本，这样对于你的家庭又何尝没有帮助。”对方一听说，会认为她购物也是为了家庭等等。

这种方法在商场中适用，在其他的场合也照样好用。日本古代名人丰臣秀吉有一次想没收所有农民的刀枪铁器，遭到了农民们的激烈反对，由于他们受过太多的欺骗，对那些统治者早已恨之入骨，因此此时若以强压手段必引起农民的反感，于是他灵机一动说：“这次我要将这些没收的武器用来制造寺庙专用的器材、铁钉等，俾使民众得以供奉。同时为了国家利益和全民安居乐业，迫切需要百姓专致于耕作上。”经他晓以大义，农民们便都心甘情愿地把武器交了出来，最终还是上了丰臣秀吉的圈套。

可见，在商场对付举棋不定的主妇，最好的方法就是对她说：“为了先生”等类的话语，必定能较顺当将货品推销出去。不信的话，不妨一试。

□诱敌深入引其入彀

在军事战争中，当敌方力量很强大，不易迅速克敌制胜，指挥家常采用以埋伏诱敌入圈套的办法。论辩中也有这样的情况，双方都占一定的道理，不易驳倒对方。那么可设下一个埋伏圈，在对方无防备的情况下，引其入彀，将对手制服，从而，取得商场纠纷论辩的胜利。

30年代中期，香港有一起诉讼案子：英国商人威尔斯向中方茂隆皮箱行订购3000只皮箱。到取货时，威尔斯却说，皮箱内层有木材，不能算皮箱，因此向法院起诉，要求赔偿15%的损失。在威尔斯执理强言，法官偏袒威尔斯的情况下，律师罗文锦为被告据理力争。

罗文锦站在律师席上，取出一只金怀表，问法官：“法官先生，这是一只什么表？”

法官说：“这是伦敦名牌金表，可是，这与本案没有关系。”

罗文锦坚持说与本案有关，他继续问：“这是金表的事实没有人怀疑，那么，请问，内部机件都是金制的吗？”

法官已经感觉到中了埋伏了。律师又接着说：“既然没有人否定金表的内部机件可以不是金做的，那么茂隆皮箱案显然是原告无理取闹，存心敲诈而已。”

这样的论辩，简洁明快，一下子使对方无以对答。如果不这样，律师与被告正面展开论争，说茂隆皮箱内层可以有木头成分，这很难使对方认服。

律师把论题引开来，摆一个简单的事实，让法官承认这个事实时，进行论推。

“埋伏”的设置，尽量使对方事先没有察觉，没有防备。等对方误入这个埋伏后，才让“伏兵”出击。在论辩中，这个“埋伏”应该是大家都知道承认的道理和事实，有无可怀疑或难以否定的性质，这样，很容易使对方“就范”，进入这个事实或道理的包围之中。

运用此法还要注意到类推过程要合理，所设下的“埋伏”是否与“伏兵”紧密配合。在上述的例子中，恰好皮箱和金表都取外层意义，既然金表外层镀金，内部可以不是金，那么当然皮箱的内部也可能有其他材料。

“埋伏”的隐蔽性和合理性，要论辩者在众多的事物现象中进行认真、周密的选择。一旦选到合适的材料时，论辩的成功就有了保证。

□先恭维后陈述理由

当上司或主管就某项业务措施征求你的意见时，你居于责任的关系必须反对或拒绝，又如何回答呢？

美国一家贸易公司的经理设计了商标，开会征求各部门的意见。

经理报告说：“这个商标的主题是旭日，象征希望和光明。

同时，这个旭日很像日本的国徽，他们国内人民见了一定乐于购买我们的产品。”

然后，他征求各部门主任的意见。营业主任和广告主任都极力恭维经理构想的正确，最后轮到代理出口部主任出席的青年职员表示意见。他说：

“我不同意这个商标。”全室的人都瞪大眼睛看着他。

“怎么，你不喜欢这个设计？”经理吃惊的问他。

“我倒不是不喜欢这个商标，”青年勇敢地回答。其实从艺术观点看那红圈圈确实有点讨厌，他明白和经理辩论审美力是得不到什么效果的，所以他只说：“我恐怕它太好了。”

经理笑了起来，“这话倒使我不懂，你解释看看。”

“这个设计鲜明而生动是自然毫无疑问的，因为与日本的国徽相似，无论哪个日本人都会喜欢的。”

“是啊，我的意思正是如此。”经理不耐烦的说。

“然而我们在远东还有一个重要的市场，那就是中国了，中国人看到这个商标，也未尝不想到这是日本的国徽，即使日本人果然喜爱这个商标，可是中国人却不会引起好感的。也就是说他们不愿意买我们的东西。在中国不是会无销路吗？照本公司的计划，是要扩充对华贸易的，但这样一个商标做成之后，结果必然是顾此失彼了。”

“天哪，我倒没有想到这一层，你的话对极了！”经理几乎叫了起来！

这位年轻人如果也和其他人一样地对经理唯命是从，让旭日做商标，将来产品销到远东之后，中国方面的营业报告一到，生意清淡，待存货退回，那时候假使明白不能销售的原因是因为商标问题，代理出口部主任出席会议的这位年轻人，能摆脱得了责任吗？

要向一位有权威的人表示反对或拒绝，你必须要有充分的理由，要说得他完全信服，不过技巧的运用，不能不讲究。你看，上例中那位青年一句，“我恐怕它太好了。”一句恭维话填平了经理的不悦，同时也不使他失了体面，后来他虽然陈述了更充分的理由，经理也不会因此而觉得难堪。

□嬉笑怒骂皆成文章

“嬉笑怒骂，皆成文章”。这是任意描写发挥都能成为很好的文章的比

喻，用在经商上它又是谈话艺术的一种。当你对公司老板正言难入时，如何既不得罪上司，又阐明自己的观点呢？

某公司待遇苛刻，下级职员苦不堪言，身为老板的自己也承认，但是为了自身利益他自然不愿主动调整。某君的职位是经理之职，对于部属的抱怨也是爱莫能助。

有一日，他灵机一动，想了个计策。他对老板说：“公司的职员都表示待遇太低，生活艰苦，别的花费暂且不说，每月上下班的公共汽车费，也不胜负担，教他们如何解决呢？”

老板说：“叫他们安步当车，一文不费，又可以运动锻炼，不是好的办法吗？”

某君摇头表示不行。“走破了鞋袜如何购买呢？我倒有一个办法，希望老板出一布告，提倡赤足运动，教大家赤足到公司，这不是解决了吗？谁教他们命运太坏，生在这时候！谁教他们不去想发财的门路，来干这样苦的职业！他们坐不起车，也不能鞋袜整齐地到公司，都是活该。”一面说，一面笑，说得老板也不好意思起来，只好来一次点缀式的调整待遇。

这位部门经理是反笔写正文，言谈为嬉笑，实际是怒骂。这种方法只是偶尔为之，常用便失去效果，用此法必须是：

- (1) 你的为人，对方很明白，他很尊重你。
- (2) 彼此私人交情很好，没有芥蒂。
- (3) 在公司的职位较高，有向他建议的资格。

嬉笑怒骂当然要借题发挥，指桑骂槐，而且，寓庄于谐，不着痕迹，旁敲侧击，不从正面，多说反语，古人所谓“正言若反”才算合格。你的口才是第一要件，口才不好，不配试用；你的智力是第二要件，不能即景生情，不配试作；嬉笑怒骂的程度，要适可而止。不要刺激得太过分，否则易使对方生出反感，对你怨恨。

☐先肯定后要求

某精密机械工厂因为生产某项新产品，而将其中部分的零件委托小工厂制造，于是事件便因此发生。当该小工厂将零件的半成品呈示总厂时，不料这些半成品不合该厂要求，由于期限迫在眉睫，总厂负责人只得令其尽快重新制造，但小厂负责人认为他是完全按照总厂的规格做的，不想再为自己增添麻烦重新返工，双方僵持了许久。

总厂厂长看到这种局面，便对小厂负责人说：

“原来是这么回事，我想这件事完全是由于公司方面设计不周所造成的，而且还令你吃了亏，实在是抱歉。其实世上有许多事物非做到某一程度是不能完全理解的，今天也幸好你们帮忙，才让我们发现到竟然有这样的缺点存在，只是事到如今，事情总要完成的，你们不妨将它制造得更完美一点，这样对你我都有好处，所以还是得麻烦你多下功夫如何？”

那位小厂负责人听了，竟然答说：

“既然你这么说了，那我就回去试试好了。”

厂长让对方答应了一件十分麻烦的事，他的要求对小厂而言近似无理，若强迫对方接受的话，难保不会发生纠纷。他用的说服术，是一种欲求他人做什么，先肯定对方的劳动价值的方法。先肯定，后要求。使对方心理较平衡、易接受，厂长肯定小厂的话，使小厂非但没有前功尽弃的感觉，并且欣然接受大厂的要求。

□夸大谬误削弱对方

某家生产乳制品的大工厂，某日来了一位气焰嚣张的抗议者，据他说，有一罐奶粉中竟然有只活生生的苍蝇。

在奶品的制造过程中，卫生管理程度相当严密，为了防止氧化，特将罐内所有空气抽出，然后灌入氮气再予密封，所以，若要说有只活苍蝇在内，实在不可能，但由于这位消费者言之凿凿，使得厂负责人不得不使用些说话的技巧，使抗议者无法继续逞能。

当这位来势汹汹的抗议者提出抗议时，这位负责人则静立一旁听取他的言论，待来者终于把话说完后，他才慢条斯理地开口道：

“哦！原来是这么回事，那怎么行呢！若真有这么回事，当然是厂方的错误，加上这问题很严重，绝不可以忽视。好的！我现在马上停下全厂的机器，以查清错误的来源！”负责人边说边皱着眉头，此时旁的职员听了，十分不安。但当这位负责人说下一句话时，他们才恍然大悟。

“本厂在奶品的制造过程当中，一定要把罐内的空气完全抽出，灌入氮气之后予以密封，所以不可能有苍蝇活着的情况，现在既然发生了这样的事情，我一定会调查清楚。但还是得请问你开封时的情形，及开封后的保密情形等等，并且麻烦您尽量说清楚。”

这位抗议者没想到这件事竟会引起如此严重的后果，于是惊讶与困惑的表情不时浮现在脸上。由于那位负责人的提醒，他觉得，这问题或许是自己保管错误引起的，顿时，锐气大减，终于怯怯地说：

“我只是希望以后不要有类似的情况发生，至于这件事，我不再追究。”说着仓皇离去。

当抗议者十分理直气壮地提出抗议时，一般人反应是予以毫不客气的痛击，但这种作法往往得不到好结果，反易使事情闹得更僵。所以在遇到这类情况时，你只须将问题看得更严重，使对方感觉势态似乎颇不妙，便不好继续闹下去，不仅原来的气焰会低落许多，而态度也和缓了许多，甚至还会向你道歉认错。

因此，当遇到有人提出不符合实际的抗议时，不妨将对方所提的问题夸大其严重性，可以削弱他的气势。

□爱之深，责之切

以“经营之神”闻名的松下幸之助，他是以用人的技巧之高而知名于世，但是殊不知他责骂部下的方式却是非常巧妙的，此中的“巧妙”，即责骂后的处理方式。

某位在松下公司供职很久的干部，即三洋电机前副董事长后藤清一先生，据他说：某次，他犯了一桩小错误惹怒了松下先生，当他进入松下的办公室，见他气急败坏地拿起一只火钳死命往桌面拍击，而此时的后藤先生自然是被骂得十分不是滋味，正欲悻悻离去时，突闻松下先生说道：

“等等！刚才因为我太生气，不小心将这把火钳弄弯了，所以麻烦你费点力，把他弄直好吗？”

后藤无奈，只好拿了把铁锤拼命敲打，而他的心情也随着这敲打声而渐趋平稳。当他将敲直的火钳交给松下时，松下看了看便说：

“嗯，比原来的还好，你真不错。”然后高兴地笑着。

责骂之后，反以题外话来称赞对方的方式，是值得我们赞赏的。但是更精彩的还在后头呢！原来，事情发生后不久，松下便悄悄给后藤的妻子拨通

了电话说：

“今天你先生回去时，可能脸色会很难看，希望你能照顾好他。”

本来，一个人在受了上司的责备后，便想即刻辞职不干，但松下的做法，反使后藤感动得五体投地，决心效忠于他。

责骂往往会引起对方的反感，或使自己产生无能的不安全感；而骂人的一方在骂人后，紧张的情绪会逐渐消失，待理性恢复后，便有后悔的感觉。虽然明知会有这种反应，但不予责骂就是姑息他人，事情便不会有所改进。可是一般社会上还是存有这种现象，不知不觉中便造成部下的惰性，于是成功便永远不会降临到你身上。

责骂归责骂，只是在责骂后必须使对方了解“此一责骂并不表示对他失去信赖”，这点才是最重要的，而这就完全在于责骂后的处理方式了。松下的赞许和笑容即属于这一类。下意识地用间接方式再透些有关情报给第三者，更是他独到的技巧。因为他知道这位第三者必定能将这些情报透露给对方，对方自然会想到“原来董事长对我是爱之深，责之切。”如此不但不会令对方起反感，反而更为感激，更愿意为他效力。所以说，责骂是必要的，但重要的是责骂后的处理方式。

□条条大路通罗马

查尔斯·华特先生在纽约市一家大银行工作，奉命写一篇有关某公司的内部报告。他知道某人拥有他非常需要的资料。华特先生去找那个人，他是一家大工业公司的董事长。当华特先生被引进董事长办公室时，一个年轻的秘书从侧门伸出头来，告诉这位董事长她今天没有什么邮票可以给他。

“我在为我那 12 岁的儿子搜集邮票。”董事长对华特先生解释说。华特先生说明了来意，开始提问题。董事长的回答却总是模棱两可的，他不想说出心里话，无论怎样的好言相劝都没有效果，这次见面很快结束了。

“坦白地说，我当时不知该怎么办。”华特先生说：“接着我想起那位董事长的秘书对他说的话——邮票，十二岁的儿子……我联想到我们银行的国外部门搜集邮票的事——从来自世界各地的信件上取下下来的邮票。”

第二天早上，华特先生再去找那位董事长。首先请人传话说，有一些邮票要送给他的孩子。结果，华特先生受到热情欢迎，那个亲热劲儿，即使是那位董事长要竞选议员，跟华特的握手也不可能再这么热烈了。这位董事长满脸笑容，客气得很，边看邮票边说道：“我的乔治将会喜欢这张。”他不停地说，还一面抚弄那些邮票，“瞧这张，这是一张无价之宝。”

华特同董事长花了一个小时讨论邮票，瞧他儿子的一张照片。然后花了一个多小时，董事长把华特想知道的东西都讲出来了，还把他的下属叫进来，问他们一些问题，甚至还打电话给一些同伴，向他们了解情况，然后告诉华特，总之，他把一些数字、报告和信件的内容一古脑儿告诉了华特。结果，华特满载而归。

由于以邮票来达到自己了解对方商业情报的目的，华特成功了。这就是他采用了间接说服的方法。

间接说服，就是针对对方的不同特点，采取一些貌似与本意无关的东西或行为打动对方的心，使之产生好感，以达到真正的目的。

这种方法是利用人的感情场的广泛性特点。人的感情发生，并非只有一个触点，而是因各人不同的气质、性格、喜好、所处社会环境、人际关系等不同而诸多的感情触发点。也就是说，想说服别人并非一条路，而是多条路。

当你用这种方法说服不了人时，还可以采用另一种方法，另一种方法还不行，还可以再换一种方法。如果你直接去说服不了他，还可以换一个同他关系更密切的人去通融，有时凭密切关系也说服不了他，还可以借用在威严上能使之屈服的人去说服他。总之，办法是有的，就看你选择正确与否。华特从单纯采访的角度后发不出那位董事长的情况，而采取另外一种方法却获得胜利，这也是说明第二种方法更正确。

人与人之间存在着一个感情链。如果你抓住了这根链条上的任何一环，就有可能产生连锁反应，达到你所要触及的感情点，这也是你要说服人的基础。由于人的社会性决定了人的感情场周围确实布满了各种各样的感情链，只要你善于发现要使一个人动情并非难事。当然这不是鼓励人们去拉拉扯扯，搞庸俗关系学，而在于指出这个客观事实，以便为正当目的服务。

当你因无法说服对方而苦恼时，别忘了使用间接说法。

□使对方接受

曾经有两位法官，接受一名高尔夫球场经营者的贿赂。原因是经营者欲重建倒闭了的高尔夫球场，而给了法官许多金钱。

本来这一类事件在社会上是司空见惯不值一提的，但它却具有不同常态之处——因为这位高尔夫球场的经营者是一名律师，所以引起世人的注目。

由此看来，事件的主角是法律专家，但为什么会如此轻易触犯了法网呢？

虽然偶尔也会发生法官不知自爱而遭致人们非议的情形；但这件事，恐怕是有什么令人难以防备的陷阱。原来这位贿赂法官的律师，是利用一般人心理上的弱点，以巧妙的方式进行贿赂的。当他要赠送他们高尔夫球杆时，便说：

“这一支球杆我不需要了，因为最近又买了支新的，所以这一支就送给你，虽是用过的，但还请笑纳。”

这样一来，对方就很轻易地接受了，并不会认为是在接受贿赂。

打了一趟高尔夫球回来，法官正想结帐时，他便说：“这只是我们经营者的调查费用而已，算不了什么。”便不收法官的钱，并且每次都如此，而这也并不算是贿赂。他每次都在强调“这是微不足道的事”，其实他每次都是在进行贿赂。

如果是用过的物品，即使是新买的或价格高的，在一般情况下，还是会让人接受，此乃人之常情；在开始时，接受的是一些较廉价或毫无价值的东西，到后来纵然是送极具贿赂性的高价物品，也不会让人难以接受，而这也是一般人的心理。法官其实对于犯法比一般人敏感，然而因为被人抓住了心理的弱点，也就轻易地触犯法网。

本来是不想让对方贿赂的，但是像这样的方式，对于平时标榜正义的人来说，倒还十分有效。若一开始就给对方很大的电流的话，谁也会感觉到触电，但是如果慢慢地以加压的方式让电流由小到大，则不会使人感受到很大的刺激。

同样，从小小的贿赂开始而逐渐演变成大贿赂，即使到最后接受极大的贿赂，也不会有感觉。譬如自一个处长的地位，忽然降调至一般的小职员，任何人都会感到难堪。但是如果由处长而科长而班长的话，虽是受到刺激，但也较能让人承受。最好的方式，就是电梯的方式——一步一步地来。

□隐瞒自身缺陷

在商店内往往可以发现这样的假招牌，是系在商品上的一个牌子，

牌子上写着“谨防假冒品”，顾客便认为这是货真价实的商品，高兴地将它买下，不料事后发觉它竟是假冒品。像这种情形，一般人或许也曾经历过。

同样的手法也用于一般路边摊，虽然卖的是假冒品，但他们却一本正经地向顾客说：

“唉！世风日下，最近有很多的假冒品，真是使人防不胜防，所以你们以后买东西千万得小心！”而给人来个亲切的忠告。

于是许多主妇便信以为真地买下了它们，但不料竟是一些假冒品，原来那些路边贩卖者竟是销售假冒品的不法之徒。如此一来，倒霉的便是以后出现的推销员。因为这些主妇们上一次当也学一次乖。往后的推销员，即使推销的是一些货真价实的商品，也不易取信于她们。

这种作法的要点，就在于抓住了一般人的心理。因为不管自己是怎么样的一个坏人，也绝不会说出自己的缺点，而先说一些别人的坏处，以证明自己不是坏人，让一般人的心理产生一种错觉，他们巧妙地运用人性的弱点来使人们上当。

这时那些“坏人”也绝口不提自己是例外的，而让人们自己去感受，所以他就拼命地指责别人的缺点，巧妙地将顾客的注意力移开，待产生了错觉后，就会让人认为他自己是例外的。

看来这不过是在哄小孩，但被骗的成人也还大有人在。现在这种手法虽被我们拆穿了，但俗话说：“道高一尺，魔高一丈”，他们或许会以更高明的方式来骗人，所以还得多加防范。

□以说话和动作的速度赢得主动权

当我们打电话给 119 或 110 时，那些消防人员或警方人员通常都以从容不迫的口气来应对，这是由于他们受过了专业训练。

当我们要通报罪犯及火灾的情形时，多因冲动而显得辞不达意，但是当负责接听的人以从容不迫的口气应对时，通报者自然会被吸引住而冷静下来。但也有些通报者会因为情况已如此紧迫，对方竟还如此悠哉而感到生气；但是在这通话的过程中，他会逐渐冷静下来，意识也变得较清楚，而作出了较正确的报告。

如果相反又会有什么结果呢？

“什么！失火了！在哪里？那糟了！好好好的，我马上去！电话号码！喔！不不，你把地址告诉我！”

如果是这样的口气通话的话，那么通报者会连地点都说不出。

通常演说家和相声演员要上台表演时，都是从容不迫的。他们先以慢条斯理的动作上台，然后环视听众，最后才从容开口。从上台到开口这段时间相当长，这时听众早迫不及待想听他演说。而他就是这样紧紧抓住听众的心理，才慢慢开口，这样一来，听众对他所说的每一句话都不会轻易放过。

在日常生活中也是一样，往往会遇到人家提出抗议的时候，首先最要紧的就是安抚他们。由于对方处于激动状态，我们即使对他们说些正确的话，对方也听不进去。这时我们就要设法将对方引入自己的圈套。

当然首先先要听取对方的意见，顺势给他们点根香烟，然后连拿笔记本的动作也要缓慢的。这样，即使对方来势汹汹，但是因为你的步调与他不能配合，使他有泄了气的感觉，于是他就会渐渐冷静下来。如果到了这种地步，则表示已成功了一半，然后才开始导入正题，甚至可以用主动的姿态进行。

有些出租汽车公司设有处理车祸的部门，并大多由一些老手负责。当有

人向他们提出抗议时，他们通常都以慢吞吞的动作，甚至连答话也慢条斯理，以把激动的抗议者完全握于手掌心。至于要掌握住对方的心，并不一定开始就要以巧妙的口才来说服他，倒不如以从容不迫的态度来使对方就范。

□最后摊牌

有许多人对一件事总是迟迟不敢下结论。尤其是在谈生意时，最感棘手的就是碰上优柔寡断型的人，在现代繁忙的企业社会，如果要等这类人作决定的话，则根本做不了事。不但如此，在等待的这段期间，又不知会受什么情况干扰，而更下不了结论。到底是什么因素使他们如此的优柔寡断呢？

其中“时机未到的意识”以及“等待更好机会的意识”占有很大的成分。也可说是“反正还有时间，再考虑考虑或许有更好的结果”、“还有时间再继续等待，应该会有更好的机会”等这类的期待感，使他难以下决心。对这样的人，如果给他长时间的考虑简直是浪费时间，倒不如设法催他早作决定。

不管他有没有时间，或能否获得好结果，给他来个最后通牒，让他们觉得自己的期待感是毫无意义的。所谓“最后通牒”，就是以“为了使某项纷争能和平解决，而提早切断交涉，把自己的最后要求提出，如果不为对方接受时就必须采取行动”为内容的外交文书。我们要用它来粉碎所谓的“还有机会”、“还有更好的机会”。

本来人对“最后”这一字眼就很难承受。更不可思议的是，只要你这么一说，原本作不了决定的事，就非下决心不可。

有很多人往往会买下原本不想买的东西，虽然我是个很容易作决断的人，却也不例外。譬如对方如果说这是最后机会，就使人感觉不买太可惜，便买了下来，因为即使再等也得不到更好的利益。就这样不要让人有多考虑的机会。

□突然沉默

作家兼中上尊寺住持今东光先生，是位有名的辩才。在文坛会议上，如果是其他人发言，台下通常虽得十分嘈杂，但只要是他一开口，会场必定会鸦雀无声。某次他在会议中被请上台发言，上台后他却一言不发，待全场安静之后，他才抓住机会说了句话：

“到底是哪些家伙吵得很哪！静一静吧！”听众一听就被他滑稽的表情吸引住而发笑。

在今东光先生的演讲会场上，若是台下听众有吵闹声，他便故意将音量放低，或故意不出声，那些听众反而会想“他到底在说些什么”或“他为什么不说话”而将注意力集中过来。相反，听众声音愈吵，你的声音也更大，即使你口沫横飞，听众也丝毫无动于衷。

同样的道理，当一对一时也是如此。如果一方拼命在高谈阔论，而对方却毫无反应，或在看报纸爱听不听时，你愈是拚命说，愈是收不到效果，而一定要使用技巧，巧妙地使对方居于下风，他才会听你说话，若是你不改变方式，对方就会一直将你的话当耳边风，渐渐变得更为冷淡。

在说话过程中，不妨突然把音量放低，或是沉默下来，这样对方反而会走近洗耳恭听。就如“太阳和北风”的故事一样，让他自动处于听话的姿态中，但这又该怎么做呢？就是要更使对方陷入自己的圈套中。

□对失误若无其事

身为一名军人，最耻辱的事莫过于自己的军旗被敌人夺去，日本的乃木希典将军战时军旗不慎落入敌人手中，可是当时的大元帅明治天皇却一点也

不予非难。后来乃木将军追随明治天皇至死不渝。所谓“士为知己者死”，乃木对天皇的恩义终其一生也忘不了。

不管任何人犯了大过错，都会痛苦地反省。譬如棒球比赛时，当赛到最后一局只须再得一分即可决定胜负，若因某人的失误而使对方得分，则那位失误的人必垂头丧气，无颜见江东父老。此时如果教练一味在其他选手面前训斥他，则会产生怎样的后果呢？他会因心理压力大而愈打愈失态。反之，如果此时教练能够好言相劝，则他在以后的比赛中必定会有更好的表现。甚至到了最后还可能来个再见全垒打，这完全是由于感激的心理引发出来的。

人都会犯错，只是程度的不同而已。以上二例，都是使部下将一时的失误活用于往后的作为上。要责备部下的失败是很容易，但要原谅部下却是不容易。

然而，最笨的方法就是当下属犯了一次错误，便不停加以斥责，不但使他感到厌烦并且产生反抗心，更别谈反省了。次数一多，待成了习惯，你的责备就变得毫无意义了。况且如果他是在小心翼翼的情况下犯了错，也就难免会对上司失去信赖感。

处于这种状况，说服的能手倒是很会利用对方的差错，其中之一就是只留意日常生活的小差错，但是对大的失败却故意视若无睹，甚至给予多方面的鼓励，这样才不致使他失去自尊。

不论任何人只要是自己犯了大的过错，内心必定充满了自责，所以不须别人再予责备，在这种情况下不予责备反予鼓励，其内心的感激是无可言喻的。以后即使是犯了小过错而受到责备，也不会有反抗的心，甚至会更听命于你，纵使有些无理的要求也乐意接受。

□虚拟失败

当上司命令部下时，通常最后都会加重语气说：“绝不可失败！”或“必须十分谨慎地去做！”等，身为部下者经上司这么一说，顿觉心理负担加重，而做得不甚理想，反会认为“反正上司并不看重我的实力，我还拼什么命”，这样一来，对公司的损失是极大的。

同样的情形，本田机车老板本田中一郎却不这么说，他要对部下说的是：“你绝对不要怕失败，愈怕愈不能做好，而且我相信你不会失败。”本田企业所以能有今日，当然还有许多其他的原因，但也绝不可忽视他对部下说话的技巧，这种技巧可以说是防止失败的特效药。

如果有一名部下犯了一次小过错而耿耿于怀，此时他的上司若能给他一剂强心针，则必能反败为胜。例如：“世上哪有不失败的道理，就是因为有了失败才会成功，没关系！多做多获取失败的经验。”

虽说世上也绝无故意失败者，但这些失败者往往因上司对他的信赖，而更加勤奋。

不论任何一位主管，没有不怕失败的。同样是怕失败然而他却成功了，就是由于他装作不怕失败。

□善意批评对方而获信赖

在一次演出中，舞台上的两位说相声演员在互相对骂，不仅骂得面红耳赤，甚至还吵了起来。台下的观众以为他们真的吵起来了。但对他们私下来说，这全是伪装的，因为他们二位本来就是十分要好的朋友，所以在双方同意下而做出如此的表演，即使是在舞台上互揭疮疤，也不影响二人的友情。

类似这样的情形，在一般朋友的交情或工作中是十分必要的。因为，同

事间的交情若能十分密切，凡是办起事情就都能轻松愉快而又顺利。

我们于工作时往往难免会接触到不认识的人，此时最感困难的就是不知对方的为人。这对工作的进展有很大的影响。此时你若能以和缓的方式做出不会让对方认为是在指责的批评，便很容易使对方接受。譬如：“你的心地太善良了，所以时常吃亏。”虽然说者是意在指其缺点，但对方听来似在夸赞他的优点；或是说“你做事太过于慎重”等，这些话虽是对初见面的人说，但对方必定会想“此人虽与我初识，但对我却观察如此细致”，自然而然就打破了这一道防线。

而这也是使彼此产生信赖感的第一步。一般人对他虽多做赞美辞令，但亦不过是尽奉承之能事而已，而这里说的虽是指责缺点，但却能让人由衷的接受，这对彼此工作的进展确实有莫大的帮助。所以说话的技巧是相当重要的。

□注意说话神态

有很多人有过这种经验，当你听某人讲话或演说时，并没有留意他说话的内容，却对当时的情景留下了深刻的印象。原来那位演说者并不以内容取胜，而以说话的神态和所制造的气氛来吸引听众。虽然很多听众并没有深究他说话的内容，但给他的评语却十分良好。

我们在某些场合里听人说话时也常如此，如果说话者是个很有技巧的人，他可以不具内容而巧妙的创造当时的气氛，来博得人家的好感或好印象。

我们举一典型的例子。一对青年男女对坐，虽然男的在滔滔不绝的说些理论性的言词，而他说话的内容不论是有关音乐、艺术、历史、文学等都无所谓，甚至他的论调内容是否充实也不在乎，最重要的就是他说话时是否会制造气氛吸引对方，如果他有这种技巧，即使他说话的内容空洞乏味，对方也会听得津津有味。这完全在于说话者是否懂得使用技巧来博取对方欢心。

□指桑骂槐

当一个上司要责备属下时，也必须使用一些技巧。譬如，虽然你明明是要责备乙的不是，但你并不正面指责，而以指桑骂槐的方式来责备甲，因为此时你若是责备乙，乙的心里必感到难受，对日后的改进不见得就会有效，何况你们二人之间尚有一段距离。

但是为何又要责备甲呢？因平时你与甲之间已不存有隔阂，即使甲也犯了同样过错而受到上司的指责，也不会感到十分在意。但是，因为当时乙也在场，他听后心里会在想“原来这样的过错我也犯过”，于是乎你的目的便可望达到。

而此时的乙也绝不会认为：“反正这是别人的错，不关己事”，反而会因为“原来上司是在说我，但他并不责骂我，反而责骂他人来顾全我的脸面”而感激不尽。

□转移对方注意力

某次我逛百货公司时，有一位母亲带着一个3岁的孩子也在那儿闲逛，那孩子吵嚷着要求母亲买玩具，母亲无奈，忽然灵机一动说：

“喂！你看看那是什么东西，是不是大力水手呀！”孩子的哭声便嘎然而止，双眼也一个劲地随着母亲所指的方向望去，然后便乖乖让母亲抱走了。

这种方法又名“流星战法”，自古即为人们所运用。这个名称是自“啊！你看！流星！”这句话引出来的，也是将对方注意力引开的一种战术。当孩子的哭声如着了火般无法遏止，又怕哭声干扰别人而急忙将他抱走，此时即

可适当运用这种战术，很容易就能将孩子的哭声制止。

当然这种流星战法的对象并不仅限于小孩，往往在很多紧要关头也能奏效。譬如某公司的主管在解决纠纷时，对方来势汹汹地要你当场决定答不答应，而你却不作正面答复，反而以从容不迫的态度说：

“喂！你的声音不错嘛！很适合当歌星嘛！”

如此一来，火爆气氛顿时消失，同时也可杀杀说话者的气焰，这就是流星战术在奏效。

□ 假设第三者来改变对方态度

有一家公司的某一部门，不知什么原因职员上班时间和工作态度很不理想，所以他们的工作效率也较其他部门低。经调查发现，原因出在他们的科长身上，由于他生性乐天，凡事不拘小节，说难听点就是个不负责任的人。于是他的上司就毫不客气地指责他说：

“你是怎么搞的，你看看你是怎么管理的！”

当时他虽答称“是！是！”但事后他还是毫无改进迹象。于是，他的部长便想将他调往别处，但是，“狗改不了吃屎”，这种人调到哪里都是一样。此时，新进的一位人事管理顾问向他谈及此事说：

“其实，这个问题不是出在你身上，你看看你的手下都太不像话了，又是迟到，工作效率又差，但这个问题还是要你才有办法解决。”

想不到由于这一番话，竟使这一科的情况很快好转，甚至为其他部门所不及。

当初他的直属部长警告他时，他只是口头答应。但对一个生性不负责任的人，即使公司发生了事故，也无动于衷。于是这一顾问便针对他这种心理，将责任推给他的部下，由他自己来推动部下。

像这一类的人社会上比比皆是。若发生了差错，他们往往早为自己想好逃避的理由。而此时最须避免的就是在此一事件中与他有直接关联的人的指责，因为这样必会引起他的反感，若能利用毫无关连的第三者从旁给予劝导，并且加上一些心理战术，事情就必定好办多了。

□ 巧妙的自欺欺人

我在学生时代曾与同学一同攀登富士山，当然不仅仅是富士山，无论你攀登任何一座山，当快到山顶时，山势一定益发显得陡峭，登山者多会因此却步，甚至打消登上山顶的念头，此时，领队如何说劝也于事无补。正巧有人从山顶下来，并且兴奋地告诉他们说：

“山顶真是太棒、太美了！可真是不虚此行啊！你们再走个 20 分钟就可抵达，加油啊！”

如此一来，队员们顿时信心大增，不落人后地一口气登到山顶。没有登山经验者或许会说：

“这么辛苦的差事也做，简直看不出有任何乐趣。”

但对那些老马们而言却不然。由于受过训练，体力自然不成问题，至于上山顶时的那份快感，也绝非一般人能够体会的。对于那种登山者的心理，以第三者说服的方式也是十分有效的。

搭过公共汽车的朋友必定有过这种经验。当公共汽车上乘客已然客满，但大多数人都站在门口不想往里移，“拜托各位往里面挤一挤”，任凭售票员如何扯破嗓子也无法说动乘客，但如果改用另一种说法：“里面还有许多空位。”则多数乘客都会往里移动，即使发现受骗也不会在意。

所以当你想推动一个人之前，若能先将此利害关系说出，就必定更容易达到你推动的目的。

譬如你说“赶紧将这份工作完成”倒不如说“你若能尽快将此事做完，就必定会有更充裕的时间应付下一份工作”，现在虽然辛苦，但对下一份工作则具有更充裕的时间的诱惑。所谓“德者，得也。”其道理就在于此。

□ “套近乎”来缩短距离

就任日本首相不久的中曾根康弘，某次赴美与里根总统会谈时，互以昵名相称，此事一时也成为话题，当然这昵称都是他们原名的简称，可见中曾根康弘极欲强调在亲密友好的气氛中进行会谈。

如果能够以昵名或名字互称，必须要有相当亲密的关系，否则是很难说出口的。世上也绝没有人对初次见面的人以昵名或名字来称呼，当然会加上先生、教授、老师等，待相处久后才有以对方的名字来相称。可见，互以昵名相称两人必须要有相当亲密的关系。

从心理学的观点看也是如此，当两人心理上的距离愈来愈靠近时，他们的称呼法也从头衔，而姓，而名。但也有些人虽然见面不久不算是亲密，但若他极愿尽快拉近与对方的关系，也不妨以名字或昵称来称呼。

有位从前我教过的学生来要求我为他作媒，当时我便问他，两人的关系何以如此快速进展，他回答说：

“某次我与她见面时，她突然直接喊起我的名字，使我顿时感到与她的关系是如此接近。”而在此之前他们两人只以姓氏互称而已。可见称呼对两人心理上的距离有很大的影响。

如果你遇到一个难以接近的朋友，不妨利用称呼的方式拉近你们的距离，而且口吻必须极自然，不要让对方感觉你是在装腔作势。两人的距离若因此而接近，则事情便很容易解决。

日本故首相佐藤荣作由于出身官僚，因此很难与一般民众接近，为了使自已民众化，时常对人家说：“我很喜欢人们叫我阿荣。”

□ 使说服的对象成为说服者

某中学有一位头号坏学生 A，纠集了同学 20 人以上，在校内横行霸道。很多老师做了工作却丝毫不见成效。他们反而变本加厉地对抗老师，连校方也感到无可奈何。

当一个新学期开始时，从另一所中学转来一位老师，据说他对学生的教育和生活指导有相当的成效，于是便着手指导那位 A 生。首先他知道 A 的身边有 B、C 两位学生，虽然他的目标是 A，但他不正面责备他，反要 A 去劝导 B 和 C。于是这位新任的老师某日便对 A 说：

“唉！老师现在想麻烦你一件事，我对 B、C 两位同学感到伤脑筋，可是又没人能予劝解，思前想后的也唯有你最恰当，否则他们两位以后可就麻烦了。”

A 这家伙竟然得到教导主任的信任。于是他便开始对 B、C 进行说服，不到几天的工夫，B 和 C 终于脱离了 A 而重新做人。几天后，A 也面有愧色地向教导主任说，他要重新做人。

由此可知，要说服有问题的学生，如果用正面劝解的方式，反而容易引起对方的反感。虽说这是他本人的问题，但也要当作与他毫无关联，便乐意接受，并且一点都不会伤害到他的自尊，而他也能以客观的态度来处理问题。当他把 B 和 C 说服后，便会暗暗反省自己的愚蠢而改过自新。

□减轻对方难堪

人要判断一件事，往往会无意识地用比较方式来作判断。如果我们只是提示一个问题时，其判断标准通常都基于社会一般常识，这也是一般人的心理。

接着再提示第二个问题时，则必须较第一个问题更显离谱，让某人自其中选择一个，而这两个问题对他而言，都是难以接受的，衡量的结果使他终于选择了第一个问题。而提示者的本意也是希望他接受第一个问题。但如果你只提这个问题，他便很难作决定，你还必须用第二个问题让他比较选择。如果某主管欲将一位不重用的职员降调至 A 分公司，光是对他：“我要将你调到某一公司去。”则他的内心必定会有被放逐的感觉，但如果你说：“我本想派你到 A 分公司或 B 分公司，但我考虑的结果还是认为 A 分公司较为恰当，因为 B 分公司对你来说太远了，可能不太方便，所以还是麻烦你到 A 分公司去。”

这样一来对方就不会有被流放的感觉，因为他的心里也只存有如何作选择而已。

爱因斯坦所提出的“相对论”也是如此。因为世上所有的事物几乎都是相对的，人类的社会并无绝对的评价或判断标准，必须设定某一坐标轴才能下判断，亦即时时要更换判断的坐标轴，若以数学观点来看，应可说是坐标变换的技巧。如果某一图形的方程式看起来相当复杂，若能巧妙的将坐标变换，则方程式即可变得很简单。这一点，数学家们应该体验过。

这种方法的要点在于如何的选择比较的对象，如果两者的差异很小，就不容易产生比较的效果。

□摧毁对方拒绝心理

当你在街上遇到小贩向你推销东西时，如果你以一声“不”而予回绝的话，任何人都会感到不舒服，但是不是简单地说“好的”就可以呢？当然这不是我们的本意。凡说“不”时的表情大多不很自然，相反如果答应人说“好的”不仅对方愉快，自己也感到舒畅，而这种舒畅的情绪很自然的就会呈现在你的脸部。

可见答说“不”的人与说“好的”的人，两者在表情上一定有很大的差异，这完全是由于心理的感受不同的缘故，但是你若想要将对方不畅快的心理减至最低限度，那么最好就是利用“引导”的方式。

经常抗拒他人说服的人，其潜意识中常存有“不”这个字眼，对付这种人也绝不可硬碰硬，而必须设法引导他，使他感到不回答“是”是不行的。

现在我们举一个例子，譬如：“兔子比乌龟跑得快，对不对？”对方答称：“是。”又问：“有时兔子也会在赛跑的途中睡觉。”答：“是。”“这时乌龟的进度就会比较快，对不对？”答：“是。”“如此一来乌龟会比兔子先抵达终点，所以龟比兔跑得快，对不对？”对方也答：“是。”

于是乎，你的目的便已达到了。

尤其是女性对于这种说服方式，最显得脆弱。所以对很难说服的女性，这种方式是十分有效用的。

本来对方的反应会是“不”，而我们就以渐进的方式很自然的将他引导至“是”的地步，到最后对方也会很自然、很乐意答应下来。

□让对方感到“欠人情”

说服的第一步，就是引起他人的兴趣。譬如初次见面的推销员与顾客、

无特别关系的男女，或是相互间没有情义的人，如果你说：“请你买下好吗？”则根本引不起他的关心。若为提高工作成效，多数推销员都会先选择与自己有关系或有情义的人，因为他们不愿再领受那种被拒绝的滋味。

但要说服一个毫无关系的人，最好是让他心里有这样的想法：

“如果我不理会他，他也着实可怜。”有了这种心理负担后，他便不会轻易拒绝你。进一步说，就是以情义来缠住他。因此即使被拒绝多次也不要气馁，若能继续纠缠不放，以热忱来感动对方，即使是铜墙铁壁般的心，也有软化而迁就的一天。

当一个人一再被他人纠缠时，他自然会产生心理负担，他就会因同情而软化。但这种三番两次的纠缠，有时也会有反作用。譬如说“这家伙真讨厌”等，他的态度反而更加强硬。但如果因此而退却，那就是你的失败。你若再露出不悦的神色，或恶言相对，那也必定前功尽弃。

此刻你最好是向他说声“对不起”就离去。对方会因你的客气而对刚才的冷漠感到歉意。如果对方真有这种心理反应，就等于是接受了你的推销。

有一位名歌手娶了一位美丽的美国妻子，婚前他几乎每天给她打一通国际越洋电话，从未间断，终于打动了她的心。当时这位歌手是否有意在说服她呢？但那位女子由于每天接到国际电话而产生的情义感，使她不好拒绝对方，然后便逐渐演变成为爱情。这一类作法或许很多人也使用过，各位不妨也试试。

□不知不觉中提高参与意识

身为一名小学校长，一有空闲一定会到校园各处作一番巡察，也可顺势观察老师们教学的情形，了解老师的经验。譬如多数老师对吵闹的学生都以训斥的方式使学生暂时安静下来，此时教室内的气氛顿时变得紧张，从而影响了学生上课的情绪。

但一个老练的教师却不会这么做，反而有意无意地指名那些顽皮学生邻座的同学读一读课文或问一些问题，那些吵闹的同学便立刻安静下来，并且集中了注意力，这也可说是以间接说服的方式，提醒他们参与上课的意识，而且也不会产生紧张的气氛。

这种作法也适用于议会中。若是参与议会的人愈多，自然发言者也愈多，但主席最感头痛的还是那些半句话都不吭的人。因为他们对会议的参与意识十分低落，若是要他们发言，通常也不会有什么好的意见，所以用直接指名发言的方式，不一定起作用，而集中指名其左右的人来发言，以提高他的参与意识，方为上策。

在会议中与会人员的参与意识很大程度上取决于会议主持人的言行，以下的一些作法相信会起到很好的作用：

- (1) 选择对会议主题兴趣浓厚的人首先发言。
- (2) 选择持不同意见的人分别发言，以引发讨论。
- (3) 明确指出希望听取其他意见。
- (4) 限制长篇大论，鼓励讨论。
- (5) 注意与会者表情，对有意发言者予以鼓励。
- (6) 主持人对与会者的发言不做褒贬。

□摆出让步姿态

在大学的课堂上，有一名学提出与正课毫无关联的问题，几乎引起了

那位教授的失态。起初那位教授很用心地答复他的问题，但不料却与学生的意见发生了冲突。其实这时教授大可拒绝对方的质问，但却不可作正面拒绝，可以用“像你这种问题我们不妨等下了课再谈”这句话轻易带过。若是对方无论如何要你当面回答，就得看你是否能巧妙地用引开问题的方式来闪躲，若不这样做，难免会发生意见上的冲突，你因而中了对方的圈套。

如果是在私人场合，就可以说：“像你这样的问题我们还是等会儿再谈，怎么样，喝一杯吧！”轻松愉快地将话题带过。若在会议中不幸形成了一场火爆的局面，此时主席不妨暂时承认对方所言的重要性，同时也让他感觉此问题事关重大，难以解决，无法立刻作答，于是你便说：

“关于这一问题我们日后再作讨论，今天我们还是讨论会议的本题。”

至于“日后”，此刻也不甚为人关心，这种作法也比直接拒绝回答来得恰当，容易让人接受，虽然表面上你是在对他摆出低姿态，实际上却是拒绝正面作答，以保持他心理的平衡。当然最主要的还是不可将议事停顿下来。

□以反面情报增加可信度

报纸曾经刊载一则新闻。有一名 45 岁的教师上了一名西装黑市贩子的当。某日他在街上行走，有辆小型货车突然停在身旁，起初他以为是问路的，不料却是向他推销廉价西装的，其价格是百货公司的二至三成，这位被害者认为世上哪有这等好事，便不予理会，但这位黑市生意人此时便将音量放得更低，说：

“说实在的，朋友！本来我将这批货带回去对公司不好交代，所以我希望你还是救救我，发发慈悲吧！”

于是，这位教师便相信了他的话，以 1500 元与他成交。他拿回去细瞧一番，才发现这是件连外行人都看得出劣质的西装，此时，教师对自己的无知感到十分懊恼，但已后悔莫及。

任何人对过于夸张的词令，开始时都不予理会，而此时若是对方说句“因为这东西有点小瑕疵”而自动道出缺点的话，便让人感觉到“若真是如此就值得相信”，于是他就上当了。而这也如百货公司的每日一物的性质一样，制造一些有关瑕疵的说法来吸引顾客，以巧妙的方式处理这些存货。

人心都是脆弱的，虽然对明显的谎言不会相信，但其中若有 1% 的真实性，则其余的 99% 纵使是谎言也毫不在意。而奇怪的是，这种现象智商愈高愈容易受骗。

这一类的技巧也可应用在各种场合。譬如做媒时，如果你说：

“这位男士是某一流大学毕业的、身高挺高、品性也很好！”诸如此类十分普遍的说法，恐怕是引不起对方的兴趣，倒不如一开始就说：

“他虽然不是一个美男子……”

如此轻描淡写即足够了。来个反面强调，对方反而会相信你的话。

□轻描淡写让对方良心受谴责

在日本经济正要高速发展时，流行着一首歌，歌词中有一段是这样写的：

“明知是错，但却也改不过来。”

这首歌的内容是叙述一个薪水阶层的人酷嗜杯中物，已到了毫无节制的地步，经常喝得烂醉如泥，有时甚至还在车站过夜。他知道这样做对身体有害，但就如歌词中说：“明知是错，但却也改不过来。”

虽然有的人还没达到像他一样已到了在火车站过夜的程度，但像这样的人在社会上也还存在，他们心里感到非常痛苦，无时无刻不在受良心的苛责。

此时你若根本不体会他的内心，反而一本正经地作攻击性的劝解，这样，会使他产生什么样的心态呢？即使第三者是出于好意，却不为对方接受，对方非但不改过，反而变本加厉。所以，这种劝解方式，一开始就注定会失败。

譬如，某公司一位职员经常迟到，上司若是当面对他说：

“你到底打算怎样，公司并不是你一人的，可以想怎么做就怎么做，你这么作已将公司的秩序搞乱了，你好好反省反省。”

与其这么说，倒不如抓住对方的“良心”说：“我想你内心必定也认为迟到是不对的，若是你能坚持这个正确的看法，便可望在不久的将来，你定能体会到全体职员都准时上班的乐趣。”这样说更能为他所接受。

谁都不希望自己能为主上所赏识。如果你的言语刺伤了他人，即使说得再多，他也无动于衷，相反，若能先肯定对方，之后再伺机说出自己的意见，比任何一种威胁的话都来得有效。

□ 让对方别无选择

当你要对一事物作一决断时，往往会遇到难题，于是你便无法下结论，此时，最需要的就是旁人有力的忠告。利用这种心理特性，我们可以巧妙地运用一些说服术。

譬如：某家具店内有位顾客正为买张桌子而举棋不定时，老板如果对他讲：“圆桌有圆桌的好处，而方桌也有它方便的地方。”这笔生意就绝对作不成了。

老板要是这样说：“像你这样的人，我认为方的比较适合，因为方的与你的个性颇能配合，若是你买下还可作个永久的纪念。”顾客听了这一番话，马上会从犹豫不决中解脱而买下了它。这种说服法为推销的秘诀。

现在我们听听一个现任刑警怎么说话。他迫使嫌疑犯认罪的秘诀是对他说：

“我相信你一定会承认，以往凡遇到我的嫌疑犯没有一个不招供的，我认为你也不会例外。”

若是嫌疑犯真的犯罪，此刻一定会想是承认好或不承认好，此时，刑警更须不断反复巧妙地运用这种说服法来暗逼他，自然就能将他逼到非承认不可的心境。

这种说服方式，使得惶惶不安的嫌疑犯内心会产生一种自己心思早被看穿、无法隐瞒的感觉。当他听到对方又断言说“你的答案只有一个”时，不稳定的心理必然会崩溃，而终于承认犯罪事实。

□ 化解对方防御心理

如果一名汽车推销员来拜访你时，你一定会首先想到：“这家伙又来向我推销汽车了。”

如果他是一名优秀且颇具名气的推销员，你一定更会认为他向你推销的不是名牌也必是价格昂贵的汽车。

某先生拥有一部老车已不敷使用了，于是，这一阵子便有许多推销员来推销汽车，使他感到不胜其烦，自然造成他重重防御的心理。只要推销员一上门，他就会想：“这些家伙又来了，我绝不会上他的当。”

由于这些人为了推销他们自己的车，不是说：“你这部老爷车早已破旧不堪，实在有失你的身份。”就是说：“你已经换过太多的零件，还不如将这些费用购置一部新车更划算。”

这些话多么不堪入耳啊！所以，只要一见到他们，他心中就起反感。

某日又来了一名中年汽车推销员，他直觉的反应就是：“这家伙定是来推销汽车的，我绝不上他的当。”

可是当那位推销员一看见他的汽车便说：“你这部车起码还可用上一年半载的，现在就换车的话，也太可惜了，我看还是过一阵子再说吧！”说着便递了张名片给他径自离去。

听他这么一说，这位先生顿时感到自己的整个防御心理崩溃了。接着，他马上按照名片给那位仁兄拨通了电话，结果如何，各位可想而知。

因为这位推销员的作法太出乎他的意料，简直违背了他原来所期待的，所以，在这种得不到期待的情况下产生的空虚感，他便很自然地投降了。当然此刻这位先生已是十分乐意地向推销员购买新车，因为他的防御心理完全被瓦解了。

□利用对方特长使之就范

这是某杂志社编辑的经验谈。有一次他请求一位大作家写篇稿子，但这位作家不是推说太忙就是太累而不予答应，由于这位作家的名气大，态度自然高傲，所以他在这次的拜访中便一下子败下阵来。

因对方名气大，而自己又是有求于人，所以难免低声下气，会谈时也只有应允的份，毫无说话的余地，因此而造成紧张感，使自己不能以对等的姿态与对方谈论，更谈不上提什么要求了。

因为这位编辑无论如何也要取得他的一篇手稿，所以当他第二次登门造访时，就以闲谈的方式与他聊天。他一开口便说：

“先生，听说你有一部作品在美国十分畅销，是吗？”

这位高傲的作家听了当然十分欢喜，点头称是。接着他又问：“先生的文笔十分独特，难道也能翻成英文吗？”

于是他便答道：“就是因为我的文笔十分奇特，翻起来是有些困难，但是如果翻成了，必定会是本畅销书……”这位大作家于是便兴致高昂地谈论着他的作品。

本来这位编辑也并没抱有十分的希望，没想到这位作家的反应竟比他所预期的还要好。终于，这位作家愿意为他写稿了。

身为一名忙碌的作家，时常都会为了应付这些索稿的编辑而感到十分烦躁，所以多数是不予理会。而此次这位编辑先生所以成功，给他戴了顶高帽子当然也是原因之一，但是最有利的因素还是在于他说的一番话，使这位大作家感觉到：

“这家伙还挺了解有关我的情况，可见他也一定时常看我的作品，不可小看。”于是便答应为他写稿了。

这位编辑很有技巧地“提升”了自己说话的地位，渐以对等姿态与作家谈论到主题，使对方反而不好予以拒绝，于是他便达到了目的。

任何人，当他和不常见面的长辈及地位较高者，或是陌生人说话时，心理上难免会有些胆怯，使对方很容易以压倒性姿态与你对谈。为了挽回颓势，此时你就必须与他聊些有关他的种种事情，即使是琐事也无妨。譬如说：“听说你最近戒烟了。”或“上次的旅游玩得开心吧！”以此类的话题来表示你是一名情报通，自然而然就会提升自己说话的地位，而不致使对方产生藐视的心态，于是乎他便一步步走入了你的圈套。

□使对方把“偶然”认作“命运”

某保险公司的一名女推销员，她的推销成绩在全国可说是数一数二的。

但她并无特殊的外貌，口才也平平，实在看不出她有什么能耐。

可是当我与她见面时，才感觉到她其实是有一手。据她说，每当她要向女性推销保险时，一定要强调命运。例如：

“本来我也不相信什么命运，可是我有种预感，你非加入保险不可。”先说了这一段开场白后，接着又说：

“前一阵子我向一位太太推销保险，她也入了保，但奇怪的是当她入保后第二个月，她的家人突然发生了事故，而她也因此获得了保障。在我向她推销保险以前，就曾多次在路上遇见她。这些虽然都是偶然，但为何反复出现，而且竟是在同一个地方。因此我也不得不相信偶然与命运有所关连，就是因为这些偶然，间接促使她加入了我的保险。”

当然她说的这些话并不是捏造的，只是在时间上稍作更改，因为那是多年前发生的事。

一般女性对所谓的命运或算命的感觉都十分脆弱，所以这一类说法对她们自然十分有效，据说她每次都是用这种方式促销她的保险，而且是十拿九稳的。

男人要结交女友时，也可将偶然和命运同时运用。譬如某男子归还一条拾获的女手绢时，便可对她说：

“你的长相与我初恋的女友真是太相似了。”

往后便可经常故意制造一些“偶然”与她碰面，并且要让她感觉这些偶然都是命运的安排，更须时常强调说：

“难道我们之间真有这么多的偶然吗？或许是上天有意的安排。”这对男女在不久的将来必定会双双步上红地毯。

□制造共同的假想敌人

曾有一部小说的内容，是叙述美、苏二强于对峙后，终引发了战争，正欲动用核子武器时，突然传来一则消息，说火星人的攻向地球了，此时，美、苏便打消了对战的意念，协力对付外来共同的敌人。这篇故事看似单纯，但却十分巧妙地利用了心理学的技巧。

人，或多或少难免会存有“共同”的心理，简单地说，如模仿、流行等，看见别人做，自己也想跟着做。

人心虽存有这种“共同”的意识，但是当双方利害关系发生冲突时，这共同心理便产生不了作用。如前所述，美、苏两国若无共同的敌人出现，他们的共同心理也很难产生出来。

同样的道理也可应用于商业上。有两家厂商为了生意上的竞争，搞得十分不痛快，此时，消费者突然对他们提出共同的指责，于是这两家厂商顿时停止竞争，共谋解决问题。

同事之间也可以运用这种方式。譬如某同事与他人极不合作，始终对别人反感。如果你希望他帮忙时，不妨这样对他说：

“如果我们办不成此事，就会被调往乡下去。”

他听你这么一说，心里会想：“这件事还是须要我们共同来解决。”

这就是抓住对方“共同”心理的弱点。

所以对于难以相处的人，最好是找出两人之间共同的假想敌人。

□自言自语使对方察觉自己过失

一般说自言自语，是指在没有第二者在场的情形下自说自话。可是在一

对一或一对多数人时，若能抓住机会，巧妙运用，也可当成说服的武器。

某公司的一名科长是著名的“有意识自言自语者”，但这位仁兄的个子瘦小，其貌不扬，怎么看也不像是科长的料子，而他也了解自己因此而令部下瞧不起，部下都不十分情愿接受他的命令。于是他便想出了这种“自言自语”战术。

譬如冬天时，当室内的暖气过暖时，一般人往往会以命令的方式解决这一问题，但是他却以一副很热的样子，脱脱衣服或解开领带等行动来暗示，并且还自言自语的说：“啊！热得要命！”

别的职员听了，便会自动将暖器转小。若是你的手下经常有上班迟到的现象时，你就若无其事地在办公室内来回走动，并自言自语说道：

“大家如果能早点来，那该多好。”

对于上班时间不认真工作、只顾聊天的部下，你也可如法自言自语地说：

“早做完，就可以早下班。”

这样的作法，部下听了不但不会不高兴，反而更能收到效果，比起当面斥责高明多了。只要是心里有数的人都会自动改正。

在许多场合中，正面指责反会产生反作用，如果对方是长者、社会名人或受过自己恩惠的人，也能用这种方式。譬如对谈时，因为自己是处于下风，而对方所说的言词却不敢苟同时，你便可以用：

“哦！是吗？”或“真是这样吗？”等这类满不在乎的反应，以自言自语的方式不断地重复，开始时他们并不会发觉，到后来他也会怀疑自己说话的可信度了。

□ 故意道破自己缺陷

说服术最基本的要点之一，就是巧妙地诱导对方的心理或感情以使对方就范。如果说服的一方特别强调自己的优点，或使自己占上风，对方反而更加加强他的防范心。所以你应该先故意点破自己的缺点，使对方产生优越感，而且还不能以一本正经的态度表达，这样才不会让对方趁虚而入。

这种有意无意以装蒜方式表白自己缺点的目的，不外是想稍微提升对方的地位，使他感觉双方地位的均等。

当一个人认为自己可能会被人指责时，不妨用先发制人的方法先数落自己一番，然而人心也是很奇特的，当对方发觉你已承认自己的错误时，便不好再予责备。譬如当你有求于对方时，一开始你就说：

“我这可能是无理的要求”或“我说的话虽是过分了点”。

此时，即使你说的话确令对方感到厌烦，但对方也不会因此当面指责。如果反复运用，效果更好，而且能轻易使对方听完你的要求，并接受你的要求。

□ 巧妙避开对方追究

有一次，日本国会中有过这么一段对答。有位议员先生问道：

“据说最近有美国新式的 30 架战斗机 F16 要配备在我国的三泽地带，这样便将会有美军及眷属 3 千人进驻该地，这件事难免会刺激苏俄，而 F16 更是以强大的持续飞行距离著称，请问总理，关于这点你作何看法。”

中曾根首相回答说：“国民应有表示‘自己的国家必须靠自己来防卫’的气概。”

从这一个回答中可以看出，他并没有作正面的答复，但也没有置之不理或答非所问的迹象。所以，假如对方无视于你的立场而予以无理的质问时，

像这类的回答方式也可以作参考。当然此时若不回答，反会被对方认为你没有诚意，会使双方闹得不欢而散。

对于不便作答的问话当然还是要回答，而这也是十分重要的一点，至于答复的内容倒是其次。这种作法似乎有点过分，但也不能给他作正面的答复，那就会上了对方的圈套，但是若答非所问又容易激怒对方，应付这种局面的最简易的方法就是说句：

“现在我要说的是否就算回答，我也没把握，但是……”

先来个事先声明，然后才作些与正题稍有关连的答复，对方反会认为：

“原来自己的问话是很难作答的，既然如此，就姑且听取他的间接答复也无妨。”便不再予追究。

□先满足其生理需求，来减弱其攻击力

要处理群众的事是不简单的，弄不好的话就会引起众怒，可是对个中老手却是易如反掌。

譬如明天将举行一场盛大的活动，而在这一段长时间内群众都不得离开现场，所以必须提早让他们做好各种准备，以免在活动进行时发生问题，尤其是生理上的问题，譬如前一天的睡眠不足或感到饥饿，甚至想上厕所等，若是处理不当，则必会发生情绪不稳的情况，直至难以收拾的局面。

若是遇到来势汹汹的对方时，最好能先满足他的生理需求，以设法压制他们不稳定的情绪，譬如：

“各位大概口渴了吧！来，先喝杯水解解热吧！”如此必能缓和对方的怒气。

曾经有一群农民怒气冲冲的奔到县衙门，要求改革农政，彻底解决农民问题，此时这位县官大人就说：

“你们的意思我很明了，至于详情我们慢慢再谈，我猜想各位必定饿了吧！”

于是就先让这些农民饱餐一顿，之后再慢慢道出县政的苦衷。而这些农民并不能说上了这位县官大人的当，而他们满足了生理的需求，怒气也逐渐收敛，每个人都会冷静地听取县官的话，终于很满足地离去。即将爆发的火爆场面，终于没有发生，当然不能说是问题已经解决了，但起码你已经稳住了一时，就可以有一段缓冲的时间去谋求对策。

□让对方发泄再轻易击倒他

某日，我到一家皮鞋店想买一双皮鞋，却看到那位老板应付客人满有一手。结果，我不但没买到鞋，反从头到尾看他与另一客人所表演的一出戏。

虽说是老板与顾客间的“作战”，但却不是老板在滔滔不绝地说服他的顾客，反而是一场老板在听顾客发牢骚的局面。

顾客不是说：“这双鞋的脚跟太高了”、“我不喜欢这种式样”说是说：“我的右脚稍大，很难找到适合的”等等。连我都感到无法忍受。

但这位老板却一句话都不吭，一直耐心地听到顾客说完为止，他才缓缓的开口说句：“请你稍等”，便到里面去拿出一双鞋摆在顾客面前说：

“我想这双一定可以让你满意，请你试试。”

这位客人半信半疑地将鞋套上，结果不但十分合脚，而且式样也很好，这位顾客马上说：“这双鞋好像是事先订做的一样。”便高高兴兴将鞋买了回去。

一般商店通常都挂有一块牌示“顾客至上”，就是以顾客的意见为意见，

不可对他们提出反驳，你提出反驳，即让顾客有更多唱反调的机会，而终究无法说服顾客。上述这位老板很了解其中的道理，他先让对方尽量表示意见，直到没有话题了，才抓住他的弱点轻轻一击，对方便很容易地败下阵来。

由于对方的滔滔不绝，无形中将自己的缺点全都暴露出来，使得情况变得敌明我暗。既然对方的情报掌握在自己手中，主导权自然属于我方，此时只要你稍稍使用技巧，必能挫败对方。

□作过分称赞使其局促不安

某位颇负盛名的汽车公司推销员，他服务的汽车公司排名全国第四，他能很巧妙地将爱用其他名牌汽车的顾客改用他公司生产的汽车。

据他的经验说：“爱用某一名牌汽车的顾客中，10人中必有一二人对自己使用的汽车有所不满，他们想改用其他牌的汽车，说穿了还不是为换换口味。”但因为这类人往往属汽车的行家，所以能发现的缺点似乎也特别多，经他们一发现，必然就想更换新车，这也是人之常情。

对于这类人，如果你尽说些自家公司汽车的优点，他是绝对无法听进的，反而会毫不客气地指出你的缺点。遇上这种情况，你不但不能作自我推销，你还要以诚恳表示对他精于车道感到由衷佩服。譬如你对他说：“你这些知识是从何得来的？连我都不晓得有这么回事。”

将对方捧得高高的这种方式对于具有不满感觉的人最为有效，这种人也最脆弱。你要一直称赞到使对方感到不好意思，使他认为自己的常识实非如你所言为止。

社会上一般人通常都有些攻击性，如果你与他发生了正面冲突，他会毫不客气地指出你的缺点，甚至令人无法招架，而且这一类人通常都是些自命不凡者，对付他们最好的办法是将他的气焰冷却下来。如何冷却，就是对他作过多的称赞，称赞的范围也不受限制，如家庭、能力、身材等等。任何人对自己到底拥有多少优势毕竟比你清楚，如果你过分称赞，他反会自感不如，于是攻击力自会减弱，而你便有可乘之机了。

□把对方当作代言人来削弱抵抗力

某电影女明星与一位棒球选手闪电似地结婚，于是这位女星与电影公司片面解约，制片商多次劝她履行合约，但她始终未答应。在这情形下，无论你作何劝解，也很难得到她的同意，因为，此时的决定权已不在她本人而在她的丈夫手里。于是你只要使用一些小策略，让她自己去说服她的丈夫，如此，你的问题便解决了一大半。

我们再举个例子说，如果你现在是某家公司的推销员，你到另一家公司去推销你们的新产品，但经过多次拜访，却始终得不到对方明确的反应，由此，你也看出最后的决定权并不在他手里，于是，待你探出了真正的幕后决策人之后，你便对他说：“我了解你的科长是个精打细算的人，所以我建议你，不妨将这一价目呈他过目，必能得到他的赞同。”

经你如此一提他觉有理，他的上司确是一个精明的人，他便按你的方式去做，最终获得了上司的首肯，而你的推销也获得成功。

还有过这么一个例子，某位主妇由于受了一位推销员的蛊惑，终于买下了不必要的东西，因为那位推销员当时向她说了一句话：

“如果你先生反对的话，你就对他说，所有一流企业公司的部长，有70%以上都支持这项新产品。”

□粉碎整体意见

某大学教授与我谈及该校校长手法高明地处理了一项有关事件。

有一年，由于该校一连发生许多问题，于是教授们便在某次会议中推派代表提出书面报告。

“这就是我们所有人的全部意见，”他们用十分严肃的语气说完后，即将书面报告呈递给校长。此时，校长便不慌不忙地环视了教授们，便说：

“既是你们大家全体的意见，那我就必须慎重考虑，但我请问各位，这件事是否在开会后作的决议，如果是，则我为了更慎重起见，想单独与各位交换意见。”说完，便指着某教授说道：

“好！由你先开始。”

于是校长开始与教授们单独交谈。由于校长当时发问相当尖锐，使对方无法隐瞒。不管问话者是否就是校长，每位教授的答复不尽相同。待一个个都面谈完后，校长便从容不迫地说道：

“原来你们之间的意见还存有很大的差异，既然如此，我也不便作答，还是得请你们多加考虑。”

于是便轻易地将此份报告书予以驳回，教授们也不得不打消这一念头。

在一般情况下，若听说是公众的意见，多数不作反对，因为公众的意见，即意味着这是众人支持的意见，是很难推翻的，因此被视为一大盾牌。

所以要击破大众意见的秘诀，并不在乎它的内容，而必须向“整体的意见”这点猛攻，先试探其坚硬度。虽其表面上是一致的，但实质上是否真的一致尚不可知。因为此时对方就是以“一致的意见”为攻击你的最大理由，并且认为此一理由是牢不可破的，万万想不到会被一一击破。因为是人，难免会有意见上的差异，即使是微乎其微，也可活用至最大限度，亦即将这些差异过分夸张，加上冷不防被你一攻，“一致的意见”便脆弱不堪。

☐使对方认为其要求过分

某星期日，有位昔日同学来访，话题很自然地转移至自己孩子身上。据说他那个念小学三年级的孩子，经常会向他要求某些东西。

孩子的理由是：“我们班上好多同学都有，我也想要一份。”或“邻居的孩子们都有，就我一人没有。”真是烦不胜烦，因为无法将他摆平，只得按他的央求买给了他。

当时，我便很快给他提个意见说：“这时，你应该给他举一个环境比他更差的例子。”那位朋友听后便若有所思地返家了。

没过几天，我便听他说：“我左思右想，终于想到拿出非常穷苦难民孩子们的照片让他看，照片上的孩子们个个都瘦得皮包骨。他初见照片时真吓了一跳，接着再听我细细解说，似乎也明白了许多，至今，已不像以往作无谓的要求了。”

这类似情形并不仅只发生于孩子身上，譬如公司或机关团体在发薪或领年终奖金时也可能发生。身为公司机关的负责人，若是遇到这种情况时，最好是举些经营不善的公司为例，比方说：

“×公司因为周转不灵而不幸倒闭，他们的职员不但拿不到年终奖金，甚至还好几个月没领薪金，如今已面临解散问题，他们对往后的去处尚不可知，比起来你们实在幸运多了。”

如此这么一说，反将原来的不满，转变成了过分要求。所以说最好的办法，说是举出更悲惨的事例让他们去了解。

☐用基本问题搪塞具体要求

某公司职员向上级反应调整工资及每周休息两日等极现实且具体的要求。如果你是负责人，你会如何处理呢？此时你若将这些问题一一作答，则极可能上了他们的当，甚而使对方得逞。但一位聪明的经营者，他是不作正面答复的，而是巧妙地闪躲正面的问题，并以基本问题来搪塞，譬如：

“各位所提的都是些切身的问题，我也深深了解问题的重要性，但可否请各位再将眼光放大，看得更远一些，因为各位皆为本公司的职员，也可以说是靠公司生活，而公司也是非常希望尽量改善各位的生活，但如果一定要按照各位的要求做的话，公司很可能会站不住脚，若真有这种后果，各位的生活会成问题，难道各位会想见到这一事实吗？各位再想想，目前社会的经济情况已十分恶劣，还要公司提高待遇吗？希望各位能稍作忍耐，但凡今日所提的问题也是公司早已考虑过的。”如此将长远的基本问题来代替眼前的要求，自然对方就会逐渐软化下来。

这不仅是在公司，甚至亦可在家庭中运用。当孩子提出提高零用钱的问题时。一般孩子不能了解家庭经济的情况，只懂得每天有有钱花即可。此时你就得避重就轻地向他们解说有关他们自己未来的各种费用需要等等，一一列出，孩子们在看到庞大的费用之后，便不敢再作无理的要求。

如此我们便可知，凡对方提无理要求时，就需避开对方的问题本身，而用基本问题来搪塞，所谓基本问题即是长远的问题。

□故意否定己见让对方赞同

会议在进行时往往都会有争论的情况发生，当双方争论得面红耳赤时，争论的重点已非为原来的论据，而转为争论而争论的情势。如果某方以正面反驳，对方是绝不让步的，最终闹成了僵局。此时不妨运用“推不成，拉却成”的方法试试。

如某会议的与会者分成了两派系，甲方赞同的是 A 策略，乙方却赞同 B 策略，双方正僵持不下时，甲方突有一人发表了较客观的论点，说：

“仔细推想起来，B 策略也有它的好处，并非一无可取。”

听了甲方如此一说，乙方立刻便有一名代表起立说：

“说实在的，A 策略确实相当不错，是有其利用价值的。”

于是双方局势已趋缓和，同时 A、B 两策略也同时被采用了，并且甲乙双方也互相道歉言和了事，这就是“推不成，拉却成”的典型例子。

社会上就是有许多人并非以论据去作反对，往往是意气用事，为反对而反对，若有一方能稍作让步，对方就会不再反对而气氛和缓下来。

又如吵架的一方正欲向对方挥拳时，若对方以和善的语气向他道歉，本欲挥下的拳头顿时失去了目标而缓缓垂下，一场火药味浓烈的争斗也顿时熄灭。

□巧妙回避对方紧急要求

某公司的一位职员，正想在买好的土地上建造房子居住，不料此时突然接到公司命令，被派往国外分公司服务，而且要举家迁徙，两周内就得出发，此时他如热锅上的蚂蚁不知该如何是好，于是便立刻向建设公司建议停止建造房子，但结果却是我们所料不到的。

当这位建设公司负责人听了他中止兴建房屋的理由时，便从容不迫地答道：

“哦！确实事关重大，事情既然是这般紧急，就非设法解决不可了。但我们或可反过来想想，建造这栋房子，在你这一生中也许就只这么一次，是

否应该考虑清楚后再作处理，以免事后反悔。”

话中的含意使他很明显地感觉到此次的解约将会左右自己的一生，是件极为重大的事，所以万不可因眼前的紧急事态而改变了终身的长远计划。

本来打算尽速解约的这位仁兄，一经对方提醒便上了“值得考虑”的圈套，最终放弃了解约的念头。

任何人对突发的紧急事件，多想尽快解决，而这一类人是很不容易被说服的，此时，你如果在言词上有稍许的差错，必会弄得更糟。所以你首先要稳定对方的情绪，再将对方所谓紧急事件视为重大事件，并强调这会影响到对方未来长远的计划，应让对方自己去衡量事件的利弊。那位负责人所谓的值得深思熟虑的重大问题，深深地敲击了这位客户的心，这位客户理所当然选择了后者。

这种方式在议会中也可运用，若某议员提出的议案，要求作紧急裁断时，便可以“事关重大，须作长远考虑”为理由，使他为之语塞，而不便继续追究。

□以道歉方式阻止对方抗议

在法国很流行“对不起”这句话，譬如在路上行走时不小心碰到对方的肩膀等多种场合都用得上。但其中若有责任问题存在时可就不同了，他们是绝不轻易道歉的，并将自己的本意坚持到底。譬如在买回瓶酒的路上，不意碰到行人，连瓶带酒摔在了地上，一般应是各负有一半责任，但那位行人会认为：

“酒瓶之所以摔地是对方自己的错误，与我毫无关系。”

倘若承认了错误，就是答应赔偿，他们绝不做这种傻事。

某位长期居住在法国的朋友，他给一位决定要在法国稍作停留的友人忠告：

“即使你是因为闯了红灯而压死了行人，也绝不可轻易道歉，最好是将所有责任都推给保险公司。”这句话我们听起来似颇不以为然，但是在法国对于承认错误确是非常慎重的。

不要说法国人，就连我们东方人也是一样，对于道歉这件事也是非谨慎不可，某位处理车祸的货运公司负责人说了这么一段话：

“如果公司的车压伤了过路的小孩，即使对方家属破口大骂，我们宁愿对对方低声下气，但也绝不说对不起。”

据他说，错误全不在于司机，而是由于小孩突然奔出，应属不可抗力的。何况事情发生时，往往原因还尚未弄清楚，所以也不可随意就说“对不起”，最好的说法便是：

“真是可怜，你们家里的情形我也很了解……”就够了，而且说话时千万要慎重，不可说出半句道歉的词句，这实际上也作了有限度的道歉。

然而下面的这种说法也是值得我们参考：

“你现在所言我非常了解，但谁是谁非，至目前为止尚未调查清楚，然而对于伤了你的心这点，我还是得向你道歉。”

人心也是十分奇妙的，除非是重大事故发生，否则一旦愤怒的情绪被压抑下来，当事者多会显得较为冷静。

□先发制人取得心理优势

在约定的时间，如果我们迟到，心中难免感觉自己稍占下风，而不易推进自己的话题；相反的，若是自己先对方而到，心中便会有充裕的感觉，较

对方具有优越感。尤其是遇到对方是位难缠的人，则愈有这种心理倾向。

如果一开始就占优势，则必影响你整个事件的顺利推进，所以遇到这种交涉场合时，最好是比对方早到，以置对方于你的优势之下。

某大学招生时，由于加了项面试，致使二三个学院的报名人数比预定人数多出好几倍，其中尤以教育学院的报名人数为最多，本来预定录取人数是100名，报名者却有6000人之多。于是该学院的教授们便开了紧急会议，决议取消面试，但当时校长却回说暂作考虑，而不予当面答复。过了不久，这些教授们突被校长召去。起初他们认为定是提议被采纳，都高兴地来到校长室。不料，情形较不严重的工学院教授们已先他们而到，而前者主张面试，并且已和校长交换过意见，校长见了他们便说：

“既然是同样的问题，你们还是自己去商量好了。”

这下教育学院的教授们也不好再坚持己见了。由于校长拿工学院的教授们作盾牌，而先发制了教育学院教授们。校长还当着他们面说：

“如果一天办不完，多延几天也无妨，但轻易取消考试项目却是万万不可的，必须要往实施面试的方面去考虑。”

经校长这么一说，为了颜面，他们也得在一天将这件事办完。最终那年的6000名考生的面试在一天之内就完成了。

□分散抨击目标

战争前后，日本保守派政治领袖三木武吉，他的口才确有异人之处。在某次的会议上，有一位在野党议员攻击他说：

“你身为公职人员，竟然有4位姨太太，真太过分了。”

这位三木武吉却不慌不忙地回答说：

“这位议员先生说话也真欠考虑，我可不是只有4位，而是有5位姨太太。”

话一说完，整个议事堂顿时哄堂大笑，而这位攻击者当然也失去了攻击的目标，便不再继续追究。

通常我们在作言论攻击时，都会利用“一点突破法”，亦即坚持将对方之某一缺点作为攻击的目标，往往会使对方感到招架不住而投降。如果三木武吉对在野党议员的抨击显得过于敏感而不知所措的话，到最后定会露出他的失态。但是他幽默的答辨，却巧妙地将那位议员筹划已久的攻击完全摧毁了。

所谓“一点突破法”，顾名思义，即将攻击的目标集中于一点，方能发挥其威力。所以当你受到攻击时，最好的方法就是分散对方攻击你的目标，使其威力骤减，使议论的焦点呈现模糊状。

□二者择一使对方早作决断

我们在日常生活中时常会遇上二者选择其一的情况，若是你想让对方选择自己所期待的，问话时最好是将它置于后方。例如在商店，当一位客人买下许多东西正要回去时，你便问他：

“是否要我帮你送过去呢？还是你自己带回去呢？”

大多数客人听了都会说：

“还是我自己来好了。”

如此不但达到了你对他的关怀之意，同时却又替自己省去了许多的时间和劳力。

如果你想对一名不速之客下逐客令时，不妨对他说：

“今天是要喝一杯呢！还是下次再来？”

客人听你这么一问，大多会说：

“下次再来好了。”

这就是利用人们对决定多养成了选择后者的习惯所致。

在促使谈判对手尽快决定成交时，也不妨采用二者择一的方法使对方早做决断，下面的一些提问将有助于对方早作决断。

- (1) 您是要我们为您送货，还是您自己提货？
- (2) 您是今天提货，还是明天提货？
- (3) 您使用支票，还是现金？
- (4) 您一批买 100 件，还是分两批买？
- (5) 您是选择大包装的，还是小包装的？
- (6) 您是现在就定下来，还是回去与同事商量一下？
- (7) 您是现在买现货，还是预订下月的？
- (8) 您是一次付款，还是分期付款？

同样，作为一个高明的买主，你决不可被对方“二者择一的催促所动摇，在你未考虑清楚，未真正下定决心时，最好的答复是：“我再考虑考虑！”

《纵横捭阖——哈佛谈判术》

商务谈判技巧（三）

卡耐基曾说：“我很喜欢吃草莓，不过在钓鱼时在鱼钩上我一定是放鱼儿喜欢吃的东西。”

□以赞美引起人们好感

一句话，既可以交一个人，也可以得罪许多人，推销者、经商人如何恰当地运用你的赞美词，促成你的生意呢？

有这么一件事：

8位女友去餐馆吃饭，庆贺她们当中的那位最年长的过生日。这8个人的年纪都在70岁以上。点菜时，其中一位对招待员说：“这顿饭是为了庆贺爱尔丝82周岁生日。”

招待员问了一句话，这句话得罪了7个人，交了1个人。

招待员问的是——“你们哪一位是爱尔丝？”这只不过是一句很平常、也很正常的问话。但它表达了一层意思，你们8个人看上去差不多看不出哪一位是爱尔丝。爱尔丝从这句话得到自己和其他7个人一样年轻的评价，当然会立即与招待员交上了朋友，而另外7人自尊心却被刺了一下，感到自己在招待员的眼里与爱尔丝一样年长，自然她们就对这位招待员另眼相看了。

大多数人都喜欢被人赞美，一般的人认为赞美是一种肯定能引起对方好感的交往形式。我给你好话，你给我好感，这是符合人际交往的酬赏准则的。然而，“赞美引起好感，并不是绝对的、无条件的。那么怎样赞美能引起生意伙伴的好感呢？

第一，难得的赞美。我敢打赌“我对人人都欣赏，你也不例外”的赞美和“我对一般人很少赞赏，你是例外”的赞美相比，后者比前者更能引起好感。你想想看，是否也有同感。

第二，真挚而热情的赞美。能否引起好感的赞美必须是发自内心，热情洋溢的。如果你赞美对方时，语调呆板，心情冷漠或精神不集中，心不在焉，敷衍了事，肯定没有好的效果。

第三，无意的赞美。即不是有意说给被赞美者听的赞美。这种赞美，会被对方理解为是出于内心，不带某种企图的。于是一种又喜又惊的良好感觉便油然而生。

第四，具体而确切的赞美。含糊、空泛的赞美，会使对方认为你是逢场作戏，而不是真心，觉得你有某种企图，而在故意套近乎。如果你适时地、有针对性地进行赞美，而且表达得言简意赅，观点鲜明，那对方就会为你的赞赏力、辨别力和诚意所打动。

第五，不断增加的赞美。假如有两个人听你陈述某个观点，其中甲一开始就不断点头称赞；而乙则一开始持怀疑的态度，有时摇头、皱眉，但渐次露出钦佩的神情。最后两个人几乎同声地说：“你讲得太好了。”假如你是那位演讲者，你会喜欢谁呢？据阿伦森的研究表明，人们最喜欢那些对自己的赞美显得不断增加的人。

□反客为主互换角色

经商中，你常会遇到这种情况；已经协商好了的价格，对方却突然变了，提高数倍，于是你怒不可遏地找上门去……这时，你会有什么结果呢？可如果你掌握了反客为主法，想说服对方就容易得多了。

美国学者德里·卡内基讲过这样一件事：我每季都要在纽约的某家大旅馆租用大礼堂 20 个晚上，用来口授社交训练课程。有一季度，我刚开始授课时，忽然接到通知，要我付比原来多 3 倍的租金。而这个消息到来之前，入场券已经印好了，而且早已发出去了，其他准备开课的事宜都已办妥。

很自然，我要去交涉。怎样才能交涉成功呢？他们感兴趣的是他们想要的东西。两天以后，我去找经理。“我接到你们的通知时，有点震惊。”我说，“不过，这不怪你。假如我处在你的地位，或许也会做出同样的通知。作为这家旅馆的经理，你的责任是让你的旅馆尽可能地多盈利。你不这么做的话，你的经理位置就难保住，也不应该保得住。假如你坚持要增加租金，那么让我们来合计一下，这样对你有利还是不利。先讲有利的一面，大礼堂不出租给讲课的而出租给举办舞会的、晚会的，那你可以获大利了，因为举行这一类活动的时间不长，他们能一次付出很高的租金，比我出的租金当然要高得多，租给我，显然你吃了大亏。现在来考虑不利的一方面，首先你增加了我的租金，却降低了收入，因为你实际上把我撵跑了。由于我付不起你所要的租金，我势必再找别的地方举办训练班。还有一件对你不利的事实，这个训练班将吸引成千的有文化、受过教育的中上层管理人员到你的旅馆来听课，对你来说，这难道不是起了不花钱的活广告作用了吗？事实上，假如你花 5000 元在报纸上登广告，也不可能邀请这么多人亲自到你的旅馆来参观，对你来说，这难道不值吗？我的训练班给你邀请来了，这难道不合算吗？”讲完后我告辞：“请仔细考虑后再答复我。”当然，最后经理让步了。

卡内基先生的成功，就是使用了反客为主的方法。他没有因为旅馆敲竹杠而发怒，而是采取了一种不同一般的谈话方式，他变换了一个角度，不是站在自己的立场上为自己争辩，而是站到对方的立场上为对方说话。所叙之言，不仅不为自己的利益争理，反而句句为对方设身处地着想，最后他胜利了。这就是反客为主的言谈方式的效用。反之，即使卡内基能辩赢那个旅馆经理，经理因自尊心受伤害也很难放弃提高租金的主张。

反客为主法之所以能感动人，首先是谈话人角色互换；其次是立足点由我方立场转移到彼方立场，自觉把客体当作主体来自我评价对待！这在无形中也提高了对方的威望，使对方的自尊心受到了尊重。这样，你说出来的话在对方听来会产生句句入耳入心的效果，所以能感到对方，对解决矛盾有好处。

反客为主法说来容易，真正做到并不容易。

首先，要摸准对方的心理。反客为主，实际上就是一个将心比心，那首先当然要求知心，然后才可比心。譬如，前边提到的那个例子中，旅馆要增加租金，无非是为了一个“利”，卡内基就紧紧抓住了这一点，认真分析了增加租金对旅馆究竟有利还是无利，通过详细的对比分析，终于使旅馆经理认识到增加租金对旅馆不利，最后取消了提高租金的打算。

其次，使用反客为主法关键在于劝说者的语言技巧的优劣。反客为主即站在对方的立场上说话，这种以对方为主的作法有两种形式：一是以对方的人为主，一种是以对方的事为主。一个优秀的劝说者，在劝说人前总要先同对方建立起互相信任和同情的感情，如果对方对某事烦恼，你可说：“我理解你的心情，要是我也会这样。”这是以对方的人为主。这样劝说体现了对对方感情的尊重，再接着往下说，对方就更听得进了。另一种情况是当劝说受到对方反驳时，老练的劝说者不但不立即反驳对方反而重新陈述对方的意

见，承认它的优点，这是有意把对方意见放在受重视的地位，以对方的话为主，尊重对方的自尊心，然后你再谈及自己的意见，指出优于对方的地方，对方就容易接受了。

使用此法时还须注意，当你站在对方立场上说话时，不要忘了是为自己的目的服务。设身处地为对方着想只不过是手段而不是目的。角色互换不是说话目的的改变，而是说服对方，达到劝说的目的。所以，在以对方口吻说话时不要单纯迎合，其中要暗含自己的真实目的。

□虚拟失败鼓舞士气

在经营的过程中，有一种鼓舞士气，加大成功率的说服术，通常被商业界、企业界等部门的主管广泛应用，那就是在言谈里虚拟失败以防止真正失败的技巧。

当上司命令部下做某件事的时候，一般最后都会加重语气地说：“绝不可失败！”“一定要完成任务”或“必须十分谨慎地去做！”等，身为部下者经上司这么一说，顿觉心理负担加重，放不开手脚，不敢大胆去闯。事后部下反会误认为“反正上司并不看重我的实力，我还拼什么命”，这样一来，无形中对公司的损失是极大的。

同样的情形，本田机车老板本田中一郎却不这么说，他总是对部下说：“你绝对不要怕失败，愈怕愈不能做好，况且我相信你不会失败。”本田企业之所以能有今日，当然有许多其他的原因，但也绝不可忽视他对部下说话的技巧，这种技巧可以说是防止失败的特效药。

如果有一名部下犯了一次小过错而耿耿于怀，此时他的上司若能给他一剂强心针，则必能反败为胜。例如说：“世上哪有不失败的道理，就是因为有了失败才会成功，失败是成功之母，获取失败的经验，没关系！”

虽说世上绝无故意失败者，但这些失败者往往因上司对他的信赖，而更加勤奋。

不论任何一位主管，没有不怕失败的。同样是怕失败，有的人成功了，有的人却真正失败了，其中的奥秘就是成功者在处事和言语中装作不怕失败。请认真听一句忠告：要命令部属做一件事时，应诚恳地告诉他：“不要怕失败，”这样他必能拼死为你做好这件事。

□迎合顾客需求心理

在生意人讲习会中，有下面意见：

“我是经常做生意的人，不必要研究传述名片的方法，也不必要谈交际。”

“咱们是做临时买卖的，并不需要跟别人去闲聊天，照我看来，经常做生意和临时做生意，本质上是不同的，根据我过去的做法就足足有余了。”

像上述说法，仿佛是拿一公尺长的钓鱼线系在钓竿上，而意图去钓一公尺外的鱼。做生意专靠运气的话，就只能做前来买东西的人的生意，而他实际上仅仅是充当了一个售货员而已。

卡内基曾说过：“我很喜欢吃草莓酱，不过在钓鱼时在钓钩上我绝不放草莓酱，我一定是放鱼儿喜欢吃的东西。”这番话不仅是钓鱼的法则，也是做生意的法则，秉此原则，方可滔滔不绝地道出迎合对方心理的话来。

有位交通公司营业所的L君表示：“跟自己合不来的人绝不文际，也不跟自己合不来的人做买卖。”他的理由呢？他说没有必要故意跟合不来的人去打交道，也不想成为八面玲珑的人，认为根本没有必要，自己也不喜欢多

下这么一份心思。可是，经过生意人讲习会之后，他的观念改变了，自此三个月下来，他的销售量增加了2倍。I君不但对于打电话来问的人先去访问，而对于很有希望的客人也必须去访问，在过去有定期合同的顾主也前去拜访；这时不管是经常交易或临时交易都全面展开。后来I君曾发表他的感想：“以前我用一种狭隘的观念来做生意，所以在无形中损失了很多顾客，现在一经改变，我的销售量提高了许多。”

3年后，他果真升迁至某公司的经理了。

I君曾经给其学长写信道：“我从生意人讲习会中学到了不少。譬如，对于部属的说话，对于上司的报告，及对于顾客的谈话，我都活用谈生意的说话技巧。”

善于应用谈生意时的说话方式，无论推销什么商品，遇到什么对手在什么场所，均可获得预期的效果。这个道理，适用于临时交易和经常交易，谈生意之所以能成交，其肇端实相去不远。

□事先练习说话技巧

讲话是很神妙的，同样的一句话，有的说出来令人厌烦，有的则使人兴味浓厚。举个最好的例子吧，说相声的人，同样的故事，可以是二锣戏、二流戏、压轴好戏之差别；而同样是压轴戏，演员是一位新手或是一个老手，他们的风趣就各有不同，此乃由于这些说滑稽相声的人，给予观众的临场感各异之故。在电视剧中也可以看出各人身段、功架、台风之处理，凡此种种均不难发现其临场感的旨趣高下有分，喜剧家固然重点摆在舞台技艺之上，表演时动作夸张也是成功的要素。

我们分析经验丰富的生意人的谈话，跟说滑稽相声没有两样的。生意人也需模仿他人讲话，要有种种安排、举动，也要选择话题，又须运用些感情做基础。假定来了一位老经验的生意人，听他说话时，对生意人有关产品的评语，或其使用机器之感想，由于生动真切的感觉，顾客心头仿佛自然浮现一部机器。生意人谈到单调的统计数字时，或有关该产品的使用功效、次数、年限时，也会赋予生命的；这种说话的技巧，不正是和说相声有异曲同工之妙吗？早日学会这种说话艺术，对谈生意有极大裨益。

“太太，你认为如何……”（一面打开瓦斯灯）

“在这里反而会听见旁边冰箱的声音。”

“就是嘛，太太，您不妨仔细听听有没有烧瓦斯的声音？隔着这道墙，倒是听见隔壁的人在说话。”

“小姐，这种型的缝纫机，大家管它叫‘去了再来，去了再来’。由于这种缝纫机用时会回过头来，顾客们都很喜欢，女士们因而给它取了这个名字哩！”

“哦！有这种方便的缝纫机呀？”

“是啊，有没有听过它‘去了再来’的绰号？”

另一则：

“这一种测量仪器是电子的，即使是一根头发，它也可以轻易测出来。在那仓库中央，即使点一支火柴抽烟，所发的温度差，仪器也会敏锐的发出警报来，同时记录下来，而且它跟调温装置连在一起，所以许多电脑都采用这种仪器。”

事前要把将要向客人说的推销话语，像剧本一样写在稿纸上，然后拿着稿在家人面前念出来，征求他们的意见，加以修改之后，录成录音带。将录

音声播放出来，无论如何要反复练习，最后不需要稿子可以一句句讲得极流畅。同时也要考虑到声腔的高低缓急、间隔之长短及讲话的音量，像这样一次次重复地练习，就是你掌握说话技巧的捷径。

□有的放矢雪中送炭

布里斯托·梅耶厂出厂的“敌那晒”护肤液的广告词是这样写的：

在夏日里，你把身体的大部分裸露在外，因为你经常穿旅游衣、运动服和超短裙衫。所以应该使你的皮肤显得更美丽。

看来，夏日里经常保持全身的美观是非常重要的，不仅是为了特殊场合，而且整个夏日里每天都应该注意全身的美容。

但这也并不是很费事的。你只要买一瓶“敌那晒”就可以了。因为这药液里含有丰富的美容脂，经常擦用这种滋润性的“敌那晒”液，很快就能使皮肤显得柔润。

赶快购买并且经常擦用一瓶“敌那晒”护肤液吧。这瓶芳香细腻的护肤液可保持你全身皮肤柔润，细腻动人。

据说此则广告一出，许多男士女士纷纷前往购买“敌那晒”护肤液。

这则广告之所以能使众多的爱美之士动心就因为它是投人之所好，也就是满足了用户之需要，它通篇是以解决用户需要来设计广告词的。第一句话：“在夏日里，你把身体的大部分裸露在外……所以，应该使你的皮肤显得更美丽。”通过把读者引入一个特殊环境——夏日，由此引发出特殊需要：身体大部分裸露在外，故需要使皮肤更美丽，这就是在特殊条件下产生的美的需要，也正符合读者追求美的心理。接着进一步指出夏日里保持全身美观，是为了特殊场合的需要，即社交的需要。已经置于夏季又吊起爱美和社交需要的胃口，实际上推出了一对矛盾，问题出现了，就有了解决问题的需要，这时广告用语不失时机的说出解决问题的办法，这并不费事，你只要买一瓶“敌那晒”就可以了。真可谓处处投其所好，为其所需。

投其所好法，就是从对方的喜好出发，作出满足对方口味的行为，使之动心。现代行商常把工作做在细处，投顾客之所好，话说得最为顺耳，让顾客感到舒畅。所谓“好”就是讨人喜欢，所好之处，也就是对方的需要之处。

投其所好，要注意投以对方最需要的东西，那就必须真正了解对方的需要，才能做到有的放矢，“雪中送炭”比“雨后送伞”更受欢迎，就是这个道理。

使用此方时，既要针对对方的需要，又不能仅仅为对方需要为准则，有时为了达到投者的某种目的，还可以根据投者的意图为对方创造出一种需要，然后对其投之。

□以愚掩智大智若愚

美国服装商德鲁比克兄弟二人开了一家服装店，他们的服务十分热情，每天哥哥都站在服装店门口向行人兜售，但这兄弟两人都有些“聋”，经常听错话。

两兄弟中的一个热情地把顾客拉到店中，反复介绍某衣服是如何的物美价廉，穿上后如何的得体漂亮，这样劝说一番后，顾客总是无可奈何地问道：“这衣服多少钱？”

“耳聋”的大德鲁比克先生把手放到耳朵上问道；“你说什么？”

顾客又高声复述了一遍。

“噢，价格吗？待我问一下老板。十分抱歉，我的耳朵不好。”他转过

身去向那边的弟弟大喊道“喂，这套全毛衣服卖多少钱？”

小德鲁比克站了起来，看了顾客一眼，又看了看服装，然后说：“那套嘛，72元。”

“多少？”

“72元！”老板高声喊到。

他转过身来，微笑着向顾客说：“先生，42美元一套。”

顾客一听，随即掏钱，赶紧买下这套便宜的衣服，溜之大吉。其实，兄弟两人耳朵并不聋，而是借“聋”来促销，事实证明，这兄弟两人靠这个方法，使店里的生意兴隆，他们靠经营服装店赚的钱，已经供三个孩子上了大学。

人们普遍有一种贪便宜的心理，这与人的品德修养并无联系。物美价廉的东西最易引起人们的购买行为，而物虽然不美，但价却十分低廉的东西，同样也能引起人们的兴趣，降价处理、出口转内销、清仓大拍卖、过季大削价的物品受到很多人的青睐，这就说明了这一问题。德鲁比克兄弟看着愚钝实则聪明，他们善于利用人的这个心理，不露声色地诱人上钩，然后促成交易，从中谋利。反之，有些经商者看上去十分精明，一分一厘算得清清楚楚，丝毫不差，但实则愚蠢，因为这一来，使人觉得无便宜可占，有些人干脆就不买了。相比之下，让自己扮演愚者，让顾客扮演智者，这才是经商的聪明之举。

运用这种办法要得当，这是一种利用顾客心理而采取的经营手段，在运用过程中要注意以下这三方面的问题：

(1) 要巧妙地运用大智若愚之计。所谓巧用，就是要不露声色，让顾客感到这是真的事，让顾客高高兴兴地扮演智者，如果让顾客看出这是一场骗局，那么这笔买卖无论经如何也是成交不了的。

(2) 要适当运用大智若愚之计。所谓适当，就是在某些商品上，在某种情况下，造成一种卖方吃亏的假象，但千万别过火，弄巧成拙反而会得不偿失。

(3) 顾客得到便宜的那部分钱应该在成交额中扣除。

□只问不说简单扼要

或者，你知道人们现在的需要，也知道他们将来的需要，或者甚至他们本来就没有缺少什么。但是你充分运用了你的经商口才，说服他们要这个要那个。也许这样你的事业才越加发达起来那么，在从事商业工作中如何去了解人们的需求呢？除了博览群书之外，就是不耻下问了。自然，这也包括做生意，自己不懂的东西可以请教别人，多问多懂，这是求知的最好方法。

既然要请教别人，就得讲究发问技巧。掌握了发问的技巧，才能取得最好的效果。该怎样发问？答案是：简单扼要。

还有应学会以下几种技巧：

态度谦恭。所谓礼多不怪，有不明白的事要请教别人时，只要谦恭有礼，态度诚恳，多半不会受白眼冷遇。

多发问少发言。必须先学习如何听别人讲话。注意聆听别人讲话，同时反省自己说过的话，这时，你会发现，无论是在哪种场合的谈话中，当你开口说话多了，听别人说话时候少，如果你想到就说，打断了对方的话头，结果你只能听对方说一半话，因为你没有让对方爽快地把话说完。

掌握了这两种发问技巧，你可以达到二个目标：1.取得需要的商业资料；

2.任何对话都能应付自如。只问不说，开始可能不习惯，但这是学习如何发问技巧的速成法，好处很多。

□巧用电话增进感情

电话铃声响不停，生意怎能不兴隆。能够有效的利用电话，增进商友之间的情感联络，将会得到许多好处。

善用电话是有效的成功方法之一。你可以拟好一张电话表。表上注明日期，规定哪一天要拨哪几个电话，通完电话后，要画个记号以免重复。要注意，别把通话次数规定得太多，那样会成为一种负担；别经常拨给那几个人，使人不胜其烦，让人讨厌！结果当然是弄巧成拙，得不偿失。

你可以把电话当作请安问候的通话筒，每拨一个电话，都不忘向对方请安问候。这种电话通讯不同于广播电台，电台对象人数众多，而电话只对个人私下叙谈，问候几句，足以使对方感到慰藉。

在纸条上写上一些问候的词句，贴在电话旁边，可以随时提醒你不忘记候别人。每逢拿起电话听筒时都向对方说几句好话，对方自然高兴；而你对电话也有了新的认识。有一些人与你商业来往并不多，你本无需给他电话，但现在你跟他通话了，目的只是表示关心致意，对方除欣慰外，自会多出几分感激。

我们谈了利用电话交友的问题，再谈怎样接听电话：

(1) 把电话铃当作件好事，不是骚扰，应大表欢迎。

(2) 无论谈什么，都别忘了向对方致谢、致意和祝福。

□注意调整语气声调

当人们传达意见和感情时，可以采用两种方式：一是以话语表达出来，一是以文章的形式表达。如果是用说话来传达思想，表达感情时，就得依赖你的声音了，换句话说，把你抑扬顿挫的声调配合着婉转的语言，传送到对方的耳中去。

同文笔一样，声调也可以象征着人的性格和气质，尤其是女性，很重视自己的字或声音，有些女性总是觉得我的字或声音不可登大雅之堂，这类人有种自卑感，而男人则大大咧咧，以为那都是书法家或播音员的事。殊不知在今天这个社会里，一般人也应琢磨一下声音。尤其是生意场上的人，不管你是临时交易或是用电话来交易，一切都用声音传给对方，所以必须随时注意自己的声调。研究声音时，你可以从许多方面来加以考虑，例如，一位顾客向你报怨或诉苦，你必定是一边听他的话，一边加以判断，由他的音调之中，你可以大略获悉其感情如何及顾客和生气程度。因此，你可以想象，当顾客的生意人说话时，同样的能够从生气的声音中揣度其人品和气质。

世上的人形形色色，人各有自己的特点，一般的说；当老板之人，总是说话很响亮；神经质的人，虚荣的人声音皆不同，虽然有人持反对意见，认为人的声音是自呱呱落地始就形成的。但对有关这方面的论点我们应重视。在生意场上，无论是面对面商谈，还是电话里商谈，都必须注意以下两个原则：

(1) 讲话时口齿务必清晰。意思是谈话大方一点，不要在嘴里吱吱唔唔的，口齿清楚的人发出的声音比较好听，让听者感到心平气和。

(2) 说话一定要配合当时的气氛。有一种人可能精力过于充沛，不管在什么样的场合，总是大声嚷嚷：“多次承你照顾！”像这样实在是要商榷一番，原则上生意人说话声音应不大不小，恰到好处，要适合对方听觉而调整

音调音量才好。

这两项原则，生意人可以在自我训练时得到。

□因人而异以礼相待

见人说人话，见鬼讲鬼话。是人们讽刺那些处世圆滑的市侩者，但商場上却需要有这样因人而异的谈话手段。

当你和你的买卖对手相处时，不管你们在谈判桌上如何针锋相对，离开了谈判桌还要以礼相待，可能的话还应投其所好，见什么人说什么话。这不是圆滑，博取对方好感，是为了改善气氛，不放过任何机会，促使买卖拍板。

有位供应商同一位大面粉公司的主管共进午餐。这位供应商多年来只吃保健食品，严格控制热量的摄入。这餐饭，人们惊讶地看见他拿起面包，涂上一层厚厚的奶油，狼吞虎咽地吃下去。

后来，有人忍不住问他：“你整天宣扬加了糖烘焙的面包和凝固的动物脂肪对人体有多大的害处，今天怎么竟然破戒了呢？”

他回答：“朋友，难道你不知道，与面粉业的人一起用餐时，就应该顺应情势吃些面包，以示尊重吗？”

开公司、做生意，客户来自四面八方，如果你的买卖对手恰好是你的小同乡，那就太妙了。你应该马上用你们的方言同他交谈。所谓“同姓三分亲，同乡自己人”，中国人这点传统意识还多少有点影响力，“他邦听乡音”，你们的感情立即拉近，气氛倍加亲切，说不定马上就谈妥成交了，以后还可能成为常客哩。

□避逆取顺变换角度

任何人对顺耳的话都容易接受的，说几句让听众感到舒服的话能收到奇功异效。

美国一家制药公司曾做了一则这样的电视广告：

荧光屏上出现了一对母女。一名护士把女儿带进了检查室。然后，电视旁白说，这位母亲患有糖尿病，她的女儿也极可能罹患同样的疾病。当护士在抽血时，旁白又说：“美国有 11000 万人患糖尿病，可能你就有，尤其是如果你年逾 40 而且体重过重时，更应去检查。本广告系由辉瑞制药公司提供。

由于广告的宣传，美国人去医院检查糖尿病的人多起来了，一旦检查呈阳性反应，医生也常会开出辉瑞制药公司的药。这样，该公司的糖尿病药剂销售量增加了 15.4%。

略加注意就知道这家制药公司做的广告的确与众不同，它并没有大吹大擂本公司的药如何如何灵验，能做到药到病除，也不像一般药物广告常用的“如果您患了××病，××药可为您解除病痛”之云，而是引出有人患糖尿病这个事实，并以关心爱护的口吻提醒你注意，特别是年逾 40 体重过重的人，要去检查身体，好像压根不提推销药品的事，而实际通过这样一则广告，使公司获利颇丰。督促大家去检查身体，正符合人们渴望健康的顺情心理，人们当然乐意接受，并按你的劝告去办，这是“顺”所起的作用。如果一味吹自己的药，有病的人不完全相信，无病的人听了生厌，无病谁去吃药，这是心理上的“逆”。这家广告公司就是巧妙地避开了“逆”，从取“顺”入手，达到目的。

要做到避逆取顺，可采用变换角度的手法来说话叙事，因为同一件事，往往可以从多个角度去描述它，为了使人们乐于接受，我们可尽量从人们心

理易于接受的那个角度去叙述，尽量避免那种容易引起人们的反感的角度。叙述事物的角度不同在人们心理上所引起的感受也将不同。

要达到避逆取顺，还可采用变换语气的手法进行。语言是有感情色彩的，这种感情色彩既可以通过语言的内容也可以通过说话的语气来表现，生硬无感情的话一听就使人反感，从而产生逆反情绪，听不进去，而热情亲切的话语却可暖人心房，入情入心。就是同样意思的一句话，用不同语气说，效果会大不一样，或使人产生逆反心理，或使人产生顺情心理。例如：要求司机遵守交通规则，市内行车要限速，有的地方在警告牌上醒目地写着：“限速行驶，违者后果自负！”而马来西亚的一些安全标语却这样提醒人们：“阁下，驾车行驶时速不超过 30 英里，您可以饱览本地的美丽景色；超过 60 英里，请到法庭作客；超过 80 英里，请上本地设备最新的急救医院；上了 100 英里，请君安息吧！”前者听着逆耳，后者听着顺耳，效果肯定好于前者。所以变换语气可以收到较好的效果。

要做到避逆取顺，还要注意了解各种避讳语，尽量不说，这样，在生意交往中就可以减少些产生逆反心理的可能。大千世界，芸芸众生，各地因风俗习惯不同而有不同的避讳习惯。例如，欧美一些国家非常忌讳“十三”这个数字，宴会、门牌、楼层及各种编号都尽量不用；日本人忌把带有“九”字的礼物送人；日本人忌绿色及荷花图案；香港人喜“八”厌“四”；英国人忌大象图案；法国忌黄色花；德国忌茶色、红色和深蓝色；意大利忌菊花等等。但尽管风俗各不相同，对直接说“死”都是忌讳的，据说北京土话对死的说话就有几十种。尽量不直接使用避讳语，以动听的话表达人们讳言的意思，也是符合一般人避逆取顺心理的。

□以热忱赢得顾客赏识

每当年终，或是在大拍卖完成了扩大销售的目标时，公司就会召集各部门各单位的优秀职员来加以公开表扬。这些受表扬的人，都是工作绩效超越目标的人，或是接近个人标准工作量成绩的人，有的虽然今年没有极佳的成绩，可是根据过去几年来之累计，仍旧算是公司里的翘楚之辈。

此等人物在公司立场看来，是业绩卓越之珍宝；在顾客方面看起来，他们也算是成功的生意人。假使生意人获得顾客邀请吃饭，十之八九可断定这个生意人是很不错的。一般情况下，都是由生意人请客，若是能令顾客主动请客，似乎很特别。你可以这样想，A 君向朋友 B 君说：“我需要一个懂会计的人，你有没有适当的人选？”B 君就向 A 君推荐 C 君。A 君、C 君二个由于雇任条件一致，故 C 君进入 A 君的公司。过了几个月，A 君挂电话给 B 君说：“喂！老兄，你替我介绍的人很能干哟！C 君的工作非常好。你何以对 C 君知才甚深呢？我应该谢谢你，今天晚上我请你吃饭！”

这个时候，以 B 君来说，他可以认为 C 君是一位表现良好的生意人。关于这一点，无论是哪方面的生意人都需要有这种评论。

顾客道：“M 先生，你经常照顾我，我一直想跟你联系，总是没有实现，今天如何？老实说自从你到我这里来之后，使我在技术、设计方面都大有进步，每个人都很高兴，所以今天晚上我准备一桌饭菜让大家聚聚。”

M 先生道：“哪里！哪里！这是我应该做的事情……”顾客道：“好啦！甭客气了，有几个人已经来了，你也来吧！”

也就是说，当顾客讲“你能介绍我买这么美妙的东西，实在很谢谢你”或“能够与你来往，我感到好荣幸”的时候，受到这般称赞的生意人，无疑

是相当成功的了。当然，最要紧的条件，是客户主动本着诚恳的心意邀请生意人；亦即是从对纯粹喜欢你的着眼点上力邀，并不是为了杀价而请一顿应酬饭，也不是想借机会搜集同业的情报，而是由衷地，发自肺腑地请客。

假定有以下的谈话方式出现时，也应归属于有办法的生意人。

“嗨！我认识一位人品很好的小姐，要不要介绍给你，我看只有你与她最般配，假使由我来打边鼓的话，担保没问题，女方的双亲也会赞成的。”

“你认不认识数学家庭教师？我家那没出息的孩子明年就要考高中了，可是数学不行。这种事也无法与别人商量，恐怕只有拜托你想办法了！”

假定有人想为生意人作媒，或是愿意将自认无可告人的事向你吐露，这就表示生意人做得很好，也意味着你已争取到客户的信赖。换句话说，你的说话技巧已能和销售事宜紧密配合，以热忱赢得对方的赏识。

□使对方联想促成生意

经营说话的秘诀有一点，就是如何使对方联想不良后果，促成生意这一点也是需要掌握的。

“老板，请问你一件熟悉的事，那就是增加贵店盈利的三大原则是什么？”

因为对方是店主人，为了增加收益，必然每天努力争取业绩，如果要和他讨论收益三大原则，他一定大感兴趣。

“什么是三大原则？”大部分店主人都会诘问。

“当然很简单，相信你是了解的。我们都知道，增加营业利润，第一原则，买进的价钱要便宜；其次，提高售价；第三是减少开支。道理看来似乎很简单，好像谁都知道这三种原则，而且对经营的影响很大。仅就开支一项，就可知无形中受损失的大有人在。尤其是汽油费，数字更大。如果一天能节约 50 元汽油费，其影响将如何，你考虑过没有？请问贵店共有几辆汽车？如果是 3 辆，那么一天就可节省大约 150 元，如果是一天汽油费，数字微小，但一个月便可以节省 4500 元，那么一年就可以节省 54000 元。但是贵店当然是要 10 年、20 年、30 年一直发展下去的，那么 10 年例可以节省 54 万之多了。”

20 年的汽油费是 180 万元，这么庞大的开支，使老板联想到不利的后果，不能再继续下去，于是产生恐惧心理。在此情况下，便想到需要购买油量消耗较少的车子。这一来，生意便成了。

《纵横捭阖——哈佛谈判术》 商务谈判技巧（四）

诚挚相待赢得顾客。

□诱发冲动

以最佳的语言介绍商品，让顾客亲自参加操作，刺激他的购买欲望，使之无招架之力买下你的商品，这是感性销售术。

一个西装笔挺的中年男子走到柜台前停下，售货员小姐站起来接待。男士漫不经心地顺手拿起一只声控玩具飞碟。

“先生，您好，您的小孩多大了？”小姐笑容可掬地问道。

“6岁。”男士说着，把玩具放回原处，眼光又转向其他玩具。

“6岁！”小姐提高嗓门。“这样的年龄恰好玩这种玩具。”说着，便把玩具的开关打开。

男士的视线又被吸引到声控玩具上。

“这种玩具刚刚到货，是最近非常流行的玩具……”小姐把玩具放到柜台上，拿着声控器，熟练地操纵玩具，一边用自信的口气说：“小孩子玩这种用声音控制的玩具，可以培养出强烈的领导意识，对于开发小孩子的现代意识也很有帮助。”说着把另一个声控器递到男士手里，于是那位男士也开始玩起来。大约两分钟后，男士关掉开关，停下来端详玩具，若有所思。

“这种玩具设计很精巧，玩起来花样很多，比别的玩具更有吸引力，孩子肯定会喜欢，来买的人很多……”

“这套多少钱？”

“250元。”

“噢，太贵了，200元好吗？”

“先生，好玩具自然与低劣玩具的价格不一样，况且跟培养孩子的才华比起来，这点钱是微不足道的。您买了它不会后悔的。”小姐稍停了一下，拿出两个崭新的干电池说：“这样吧，这两个电池免费赠送。”说着把一个原封的玩具递给男士，男士一手接过，她迅速开好发票，男士交钱买下玩具。

小姐在这里使用了感性销售法。递另一个声控器给顾客，让他参与操作，刺激了顾客的购买欲，加强了顾客较长时间摆弄玩具如果不购买所产生的愧疚心理。小姐自始至终热情地介绍商品，强化这种玩具给顾客的感性认识，顾客不购买的防线完全被冲垮，最后买下。

这就是诱发冲动型的感性销售艺术。

□以最小单位适时报价

推销员与顾客不可避免地要谈到价格问题，但怎么谈呢？这里有个谈话的艺术。

首先，谈话时只有当顾客问及价格的时候才提出，时候要恰当，不能过早。当顾客询问价格的时候，如果不是随便问一句，就是说明我们的商品已引起了他的注意及兴趣。

其次，怎么回答价格？如果顾客很早就问及价格问题，我们最好装聋作哑，拖一段时间再讨论这个问题，因为价格就是钱，说到钱就容易伤感情，因为意味着无论多少，顾客都必须做出货币牺牲，因此不宜过早地谈到这个敏感问题。

如果顾客坚持要讨论，我们开始采用缓兵之计的回答：“那取决于您的

特殊要求”、“那取决于您选择哪种型号”、“这要看您想节约多少资金”、“这要看机器的质量如何”等等。

但是，如果顾客还是坚持让我们马上回答他们的问题，我们的回答应该是建设性的：“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×年。同时也不要忘记这机器每天可以为您多增加×小时的工作量。它的价值为××××元，只需几个月时间，您就可以把这机器的成本收回来。”在做出答复之后，我们要若无其事地继续洽谈推销的各项事宜，不要让顾客进一步讨论价格问题。

为什么我们不直接告诉顾客这部机器的价格呢？因为一开始未加说明就提出几千元这么个大数目，往往使对方大吃一惊。但我们用建设性的回答，就对这几千元进行了具体说明，可能作用×年内，平均每天的折损费仅相当于一包香烟钱了，这样，顾客容易接受。

第三，报价的技巧。推销员怎么报价？实践表明，同一个价格不同的报价法产生的效果不大相同。最好用较小的计量单位报价。有些产品可以大量销售，而以吨为单位，但许多顾客都只买少量的，如几十公斤，那么明智的推销员总是以每公斤或每100公斤多少钱来报价，这样顾客就不会被价格吓住。如果一下子报出每吨几千元，就可能吓住顾客。实践证明，以一件产品的单位价格报价要比一打产品的价格报价更能促成交易。

□以简短谈话谋成功

美国有名的教育家德曼博士在对残疾儿童的教育上有相当的成绩。他开创了德曼文字教育法，简单地说，就是在教幼儿认字时，先用一个大的简字以瞬间显示的方式引起他们的注意力，如此反复，并逐渐将字体变得小而清楚。此法不仅使他们认得了许多字，而且在不知不觉中提高了认字能力。

某家保险公司有一精于推销术者，每次他的推销都获得很好的成绩。就拿想取得一家公司的团体保险来说，首先必须得先说服那些干部，但通常他们都忙得没时间坐下来与你闲聊。于是一般的推销员，只要一看到某干部有一点空闲，便忙逮住机会，死缠不放，殊不知这样的长谈往往会引起对方的反感，自然你只能得到相反的结果。

这一名推销员却不这样做，他见对方正在忙碌的时候，料想工作不会有结果，于是便很快离去，以图下回成功。如此三番两次后，对方心里会觉得“这人还满热心，又来了。”终于被推销员不懈的努力所感动，从而同意入保。

对于男女关系也是如此，一般女性所喜欢的男性除了体贴外，还要有耐性。而男方也应考虑女方当时的情绪，切不可一味地滔滔不绝。所以聪明的男人不会一开始就来个长谈，而是将它分成几次短时间的见面，使女方认为他是个善解人意的男人，从而达到想与对方交往的目的。

对初次见面或是很忙碌的人，万不可一次就想将他说服，要采取短时间、多次数的谈话方式来说服他。千万不要以为这是最后的谈话机会，如果你这么认为，便会一无所获。总之，要擅长用简短的谈话为下次见面打下基础，让对方去回味你的为人，如此成功才会在望。可见成败的关键并不在对方，而是在自己。

□诚挚相待赢得顾客

有时，你是做成了一桩买卖，但由于采用的手段不对头。虽然成了这一笔，却永远失去了顾客；反之，虽然眼前暂时失去了一笔生意，由于你的诚

挚相待，你赢得了顾客信任，建立了长期的关系。

美国乔治顿的一家服装店，有个店员叫布拉姆顿小姐，她是学心理专业的。

一天，有位女士进店想买一套秋装。

“你想买多少钱的呢？”布拉姆顿小姐问。

那位女士说：“我不在乎钱的多少。”

“噢，那我倒想向您提一个问题：你买这套衣服仅仅是因为需要呢，还是因为你刚和丈夫吵了一架，想花一大笔钱气气他呢？”

“你说什么呀？”

“在气头上花钱，这可是非常昂贵的报复形式。我劝你这几天还是好好想想，想办法弥补裂痕，光买一套新衣服是不能调和夫妻感情的。”

这位顾客悻悻地离开商店。正如布拉姆顿所预料的。过了几天，这女士又来到店里，向布拉姆顿表示感谢，她庆幸自己因这个店员的劝告而没有一气之下做出一件事后要后悔的傻事。

还有一次，布拉姆顿接待一位年轻的顾客，那位女士说：“我想买一件最有刺激性的衣服，我要去肯尼迪中心，要让每个见到我的人连眼珠子都掉出来。”

布拉姆顿说：“我们这儿有非常漂亮的夜礼服，很适合那些缺乏自信心的人。”

“缺乏自信心的人？”

“是啊，难道你不知道女人常用这个方法——穿那些惊人的衣服来掩盖她们自信心不足吗？”

那位顾客生气了：“我可不是缺乏自信心的人！”

“那您为什么要使肯尼迪中心的每个人羡慕得连眼珠子都要掉出来呢？难道您不能不靠衣服而凭自身的美去吸引人吗？您很有风度，很有内在魅力，可你却要遮盖起来。我当然可以卖给你一件最时髦的衣服，使您出出风头。可是你却不会明白人们停住脚步是为了你，还是为了注视衣服。”

那个顾问想了想说：“是啊，我干嘛要花一大笔钱买人家几句恭维话呢？真的，这些年我一直缺乏自信心，可我竟然没有意识到这一点。我应该对您表示感谢。”

布拉姆顿小姐打消了顾客错误的念头，不仅是对商品的态度，而且是对生活的态度，在一件小事上，端正了人家对生活的理解，同样，作为店员，她很称职，因为她为商店争取了永久的顾客。

□避免激怒顾客

有时，顾客出于对商品质量、信誉的疑虑，并由此出发而拒绝，甚至还说出刺耳的话来，面对这种情况，为了顺利地推销，为了维护企业或产品的形象，有必要正面击退顾客的批评，从而消除其内心的疑虑。

我们这里说的是正面击退顾客错误的指责或不合理的挑剔，并非意味着对顾客本人回击，请看这样两个实例。

有对准备结婚的恋人，来到××电器集团公司展销部购买电冰箱。这小两口围着××牌电冰箱转了好久，男的正准备掏钱付款时，女方突然改变主意：

“我看，我们还是去买日本东芝冰箱吧！”

“怎么你又变卦了，原先不是说好的吗？”

“我看这种国产的冰箱不保险，不如日本的好，不过再多花千把块钱就是了。”

这时候，站在一旁接待他们的售货员，眼看到手的生意没了，悔恨自己方才那么耐心给他们解说都白搭了。心里一急，一气，脱口便说：

“得了，得了，你早说不买，就别问这问那，日本的好，你们有钱，去日本买好了，何必上这儿来。”

这两口子给这么一抢白，转身就想走，这时候，门市部主任微笑着走了过来：

“两位请稍留步，我有几句话要对二位说。”两口子不由自主地又转过身来，气鼓鼓地。

“真对不起，方才我们售货员没有礼貌，冲撞了二位，这都怪我们管理不好，我向二位道歉。”

这两口子听了这话，气消了一半。

“至于买不买我们的冰箱都没有问题，只是有一件事要向二位讨教。”

“方才这位小姐说，我们的冰箱质量有问题，是否可以具体说明一下，我们好改进工作。”

小姐冷不防被主任这么一问，一时不知如何作答，迟疑了一会儿，才吞吐吐地说：“我也是听人说东芝的冰箱好。”她指着冰箱背后的散热管，继续说：“这些弯弯曲曲的管子都露在外面，也不好看。”

主任心里明白了。

“小姐，这完全是误会。当然，东芝电器历史长，牌子老，有许多优点。但是，我们国产的冰箱近些年来也有很大的进步，你们方才看到的这种冰箱正在走向国际市场。”

小两口将信将疑的，主任又说：“我们的冰箱，经过周密的计算，将散热管暴露在空气中，散热速度快，达到提高效率、节约电能的目的。实验结果表明，与同等容积的密封式相比，我们的产品耗电量仅是它们的 $1/3$ 。如果一天省半度电，小姐，请你算一下，一年省多少电费？”

主任换了一口气继续正面进攻：“至于说到美观，这不必顾虑，因为散热管在冰箱背后，紧靠墙壁或墙角，正面观看毫无影响，请两位放心。”

这位顾客小姐竟无话可说。这时，主任发起进攻：“我看这样好了，你们若信得过我的话，下午我派车给你们送去。喏，这是单据，请到那边取发票和保修单。”

就这样，主任巧妙地挽回了败局，促成了生意，主任正面击退的不是顾客，而是由于疑虑而产生的责难。但我们看到，主任正面反击时，没有用“这是胡说”、“诬蔑”等字眼，而是用了一句“这完全是误会”来反驳对方的错误看法。

我们使用此法与顾客讨论时，一定要注意语气的柔和、用词的恰当，千万不能用激烈的贬义词，否则激怒了顾客，造成难以挽回的局面。

□拐弯抹角间接说明

间接法，又称为“是的……不过……”法。此法用在推销商品过程中，反驳对方的拒绝，消除其疑虑，但比起正面回击法，又婉转得多，拐个弯来说明我们的观点，间接地驳斥对方的观点。

日本一个木屋推销员与顾客之间进行了这样的一场讨论：

“我喜欢×××公司的产品。”

“ 您能详细地指点一下吗？ ”

“ 他们的广告似乎很有气魄…… ”

“ 先生，我们是应以广告的大小来作判断呢，还是应该以质量来判断？ ”

“ 你们房屋里的各种木制家具，不是很容易产生扭曲变形的现象吗？ ”

“ 你说的完全正确，如果比起钢铁制品，水泥构造来说，木制家具的确容易发生扭曲变形的现象。但是，请您注意，我们制房屋及家具的木板，不是普通的木板，而是经过完全干燥处理过的。所以，扭曲变形的系数降低到最小的程度，也就是说，降低到人们肉眼无法发现，而只有精密仪器才能够测定出的地步，所以在这点上，您完全可以放心。 ”

这就是一则使用间接法与顾客进行讨论，从而达到消除顾客内心疑虑的例子。从这例子里，我们可以得到启发：

其一，当对方明确告诉我们说：“ 不喜欢你们的商品，喜欢别的产家的商品 ” 的时候，应当冷静地加以分析，诚恳地向其讨教，因为事出有因，只有弄清顾客心中的缘由，才能对症下药，并使之口服心服。

其二，当对方提出某家产品和我们相比较而扬彼贬我时，切不可盲目抨击对方所提到的厂家或产品，而应在笼统地与顾客强调的同时，在“ 但是 ” 或“ 不过 ” 后面做文章，正面阐明或介绍我方产品优越之处，即使前边已说过，这仍不妨耐心而巧妙地再来一遍。

其三，采用间接法时，说话的程序大致应当是这样的：

(1) 嗯！这很有道理，依你的看法是不是这样……我这个想法可能有错误，先生，我是这样想的……（强调）

(2) 曾经有很多人这么说……不过，不知道可不可以这样说说……（谈出自己的观点）

(3) 喔！这倒很有趣，先生，您能给我讲讲您这样认识的原因吗？（询问）

(4) 我也是这么想过的，但是……（间接法）

间接法如能运用自如，效果颇佳。

☐ 以廉价物替代对方要求

美国某心理学家受德国某机车厂商的委托，寻求提高机车销售量的妙策。

因为当时正面临私车普及状况，这家公司虽以“ 敝公司的机车最经久耐用 ” 为广告，也依然提高不了机车的销售量，于是这位心理学家便开始调查一般顾客的心理状态，他发现这家厂商在强调他们的机车耐用，实际就是要消费者弃私车而就机车，而当时正是私车风行时期，顾客哪会去理会这小小的机车广告，这宣传明显与消费者的愿望抵触。于是他便想出了一条妙计，要在机车上装置私车的喇叭，这一来，使消费者对机车发生了兴趣，因为他们多对私车喇叭感兴趣。终于，这家厂商生产的机车的销售量大增，甚至超过了私车。

脚踏车的变速档也是运用了同样的道理。消费者对原来的自行车渐感冷淡时，突然加个与机车相同的变速装置，当然会引起他们的兴趣，因为这种新型自行车具有十足的魅力，自然受到买车人的欢迎。

譬如，一个喜欢吃巧克力糖的小孩，给他一个巧克力形状的木板，他丝毫不感兴趣，但他若正玩游戏，并正扮演糖果店老板时，给他一块木板当巧克力，反而引起他的兴趣。

像这样巧妙运用心理效果，以廉价的东西替代高价品，可以使对方忘却原来的要求，当一名小孩要求父母买一辆自行车，父母若用廉价的玩具搪塞，小孩绝对不会满足的，做父母的必须要寻求机能上有相似之处的物品才是正确方式。如果孩子想得到一部自行车，是想体验在疾风中飞驰的快感，此时不妨买一双溜冰鞋，同样可以满足他。凡此种种，都是运用心国前的要求以忘却原先要求的说服术。

□将商品好处具体化

怎样才能让顾客一听就明白呢？我们推销商品，小的商品可以随身携带随时拿出来向顾客介绍，而大型的商品（汽车、房地等）或抽象的商品（保险、证券）则无法随身携带，顾客也就看不见摸不着了，这便需要推销员言之有物，将其好处具体化、形象化（照片、图片、制表等，以表现商品魅力）。

我们也许有过这样的经历：带着妻儿去餐馆吃饭，家人议论说：“这道菜看来很好吃，咱们就叫这道菜吧。”这便是餐馆经营者的杰作，他们把每一道菜都冠以形象的名称，使菜肴形象化，以此吸引顾客。

推销员推销商品如同大学教授在授课时，受欢迎的不一定是他讲的内容有什么超人之处，而是因为他讲课的方式和技巧，即讲得深入浅出而且能让学生理解。同样，成绩优异的推销员并不一定对自己推销的商品有更深刻的认识，但他一定有一种独到的方式把它讲出来，让顾客一听就懂。

如能将推销员的雄辩能言配以一些图片资料，则更能说明商品性质，使商品变得栩栩如生。例如，你介绍某种产品年利润为 10%，就不如打个比方，说投资 1000 元生产这类产品，一年就赚 100 元，这样不更形象吗？不更能吸引顾客吗？

反之却是容易徒劳的。有位农业专家给农民讲“酸性土壤”的知识，连续几个钟头，讲得唇干舌燥，当上课结束问到还有何疑问时，一位农民站起来问道：“专家，你讲的‘酸性土壤’存在于什么地方？”一语使专家几个钟头的汗水付之东流。

因此，推销员的卓卓战绩并不来自于滔滔不绝口若悬河的讲话，而是来自于他能将每句话艺术地在顾客脑中产生鲜明形象，能把商品的点点好处生动形象地刻画在顾客的脑里。

□转换话题迂回变通

有的时候，如果针对顾客的疑虑或拒绝，直接说过去，可能会越说越僵。这时应微笑着将对方的拒绝暂时搁置起来。转换成其他话题，用以分散对方的注意力，瓦解对方内心所筑起的“心理长城”。等到时机成熟，再言归正转。这时，往往会出现“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”的新天地，新转机。

广东玻璃厂厂长率团与美国欧文斯公司就引进先进的浮法玻璃生产线一事进行谈判。从我方来说，美方就是顾客。双方在部分引进还是全部引进的问题上陷入僵局，我方的部分引进方案美方无法接受，我方遭到拒绝。

这时，我方首席代表虽然心急如焚，但还是冷静分析形势，如果我们一个劲儿地说下去，可能会越说越僵。于是他聪明地改变了说话的战术：由直接讨论变为迂回说服。

“全世界都知道，欧文斯公司的技术是第一流的，设备是第一流的，产品是第一流的。”我方代表转换了话题，在微笑中开始谈天说地，先来了个“第一流”诚恳而又切实地称赞，使欧文斯公司由于谈判陷入僵局而产生的

沮丧情绪得以很大程度的消除。

“如果欧文斯公司能帮助我们广东玻璃厂跃居全中国第一流，那么全中国人民会感谢你们。”这里刚离开的话题，很快又转了回来，但由于前面那些话，消除了对方心理上的对抗，所以，此时对方听了这话，似乎也顺耳多了。

“美国方面当然知道，现在，意大利、荷兰等几个国家的代表团，正在我国北方省份的玻璃厂谈判引进生产线的事宜。如果我们这个谈判因一点儿小事而失败，那么，不但是我们广东玻璃厂，而更重要的是欧文斯公司方面将蒙受巨大的损失。”这损失当然不仅是生意，而说话中只是用“一点儿小事”来轻描淡写，目的是冲淡对方对分歧的过分关注。同时，指出谈判万一破裂将给美国方面带来的巨大损失。完全替对方着想，这一点对方不能拒绝。

“目前，我们的确有资金困难问题，不能全部引进，这点务必请美国同事们理解和原谅，并且希望在我们困难的时候，你们能伸出友谊之手，为我们将来的合作奠定一个良好的基础。”在这段话里，使用了迂回法，谈到对方的心里去了，现在我们是朋友，不是在做生意，是朋友之间的互相帮助，既通情，又达理。

协议迅速签订了，迂回战术使僵局打破，问题迎刃而解，为国家节约了几百万外汇。

迂回法要注意三点：

首先，要心中有数，不可信口开河，怎么迂回，都离不开讨论的主旋律。

其次，迂回要持之有据，言之成理，而迂回中所提及的各种理由，估计对方没有考虑过，或至少考虑得不周全。这样说出来的话才有“信息量”，才会引起对方的注意。

再次，说话要自信，谁说话更自信，更有技巧，谁就会胜利。

□大胆向顾客作保证

犹太人被认为是世界上最懂得经商的民族之一，他们为人精明，经商有许多秘诀，其中有一条令人着实钦佩的，就是他们推销商品时谈吐的自信。

布朗和史丹顿是犹太人，他们在美国开一家“西门行销公司”。一天，史丹顿从美国打电话给日本的麦当劳社长藤田田先生，他对藤田田先生说：“美国麦当劳汉堡公司采用我们新开发的‘浮现游戏法’，这5年来业绩蒸蒸日上，贵店是否有意采用？”史丹顿停了一下，接着说：“日本一向采用摇奖机，决定哪些顾客幸运中奖，其实这种方法已经落后了，应该采用新式的‘浮现游戏法’，才能吸引更多的顾客。”

据史丹顿说，所谓“浮现游戏法”是一张卡片上印有奖品名称，表面上看不出来，必须用指甲擦一擦，使字体浮现，再决定送什么奖品给幸运的顾客。由于游戏的方法极为简单，顾客能尽情享受，所以很受欢迎。

史丹顿说，美国麦当劳汉堡店已发出7亿张游戏卡，全美人口约2亿，游戏卡的发行量却足足为人口的3.5倍，多么惊人的数字。

“史丹顿先生，请你到日本来说明吧。”藤田田先生表示有兴趣，打算请他们到日本来，说完正想挂上电话。

史丹顿连忙提了个问题：“我到日本说明这种游戏方法，贵公司必须支持我10万美元的讲义费。”

“为什么要10万美元？”

“虽然我所做的说明前后不过 2 小时，可是这等于是一种技术转让；如果拿不到 10 万美元，我就不去日本。”

“原来如此！”藤田田挂上电话。他盘算着：2 小时的演讲费约 30 万日元至 50 万日元，史丹顿的要价折合日元 2400 万，等于 10 分钟要 200 万日元，实在太昂贵了。

于是，他打电话到美国麦当劳总公司，说了这事。公司回答，史氏的要求很合理，美国麦当劳公司请他来演讲时，也付了一笔演讲费。这样，藤田田便主动打电话给史丹顿：“你要我们付出 10 万美元的演讲费，并不过分，可是美国的麦当劳公司已经付钱给贵公司了，而日本的麦当劳和美国的麦当劳是合作公司，所以不需要再付钱，难道你想拿两次钱吗？”

史丹顿笑着说：“那就算了，我愿意免费前往日本作说明，条件是不能告诉别的公司，因为不管是否连锁店，请我演讲，都得付钱。”

不久，史丹顿先生来到日本，发表关于“浮现游戏法”的演讲，构思果然新颖。“只要采用这种游戏法一个月，我敢保证，销售额会提高 16%。”史丹顿自信他说。

“提高 16% 的销售额？你别扯了，我知道你想推销贵公司那套开发技术，不过，也不能凭空揣测啊！”藤田田抗议说。

“我敢保证，销售额一定增加 16%。”史丹顿加强语气补充道：“我敢这样保证，才要求 10 万美元的讲课费。”

增加 16% 的销售额究竟有多么？

日本麦当劳 1 个月的销售大约是 100 亿日元。如果增加 16%，一个月的销售额就是 116 亿日元，而成本已在 100 亿日元的销售额中抵销了，因为不必增加各种费用，只有牛肉和面包的用量加多，那么 16 亿日元扣除牛肉和面包费，就是净赚的金额了。

史丹顿进一步分析说：“在这 16 亿日元当中，大约 6 成都进了藤田田先生您的腰包里，大约有 10 亿左右。想想看，我把赚钱的技术教给你，让你每个月多赚 10 亿日元，而我只一次性地要 2400 万日元，一点儿也不过分啊！”

藤田先生不免发出这样的慨叹：日本也有电通、博教堂等著名的广告代理商及行销公司，可是，他们却不敢向顾客保证，采用哪一种方法可增加百分之几的销售额。犹太人经营的公司就大不相同了，他们对于自己开发的技术充满信心，大胆地向顾客保证能增加百分之几的销售额，这种自信的推销方法真是太了不起了呀。

□证明自己价格合理

当顾客向推销员抱怨价格太高时，如何去说服他呢？我们的任务是千方百计地向他证明自己的价格是合理的。

可以这样来证明：

价格比较。把价格低的产品与另一种价格更高的产品相比较，它的价格就显得低些。由于某一产品的价格在很多产品中是最高的，所以人们总认为它是“非常昂贵”的。因此推销高价商品需要收集一些必要的资料，如实例、图表，以便随时可以将自己推销的产品与比较贵或比较便宜的作比较，以说服顾客。

货比货。说服抱怨价格太高的顾客，可以将自己的产品与另一种价格低质量劣的同类产品进行比较，使顾客明白：1 分钱 1 分货。

以优点冲淡价高。当顾客在价格上持异议时，可以向顾客强调所有能抵

消价格的因素，这是一种好办法，也是唯一正确的方法。例如，逐一说明我们产品在性能、外型、包装、售后服务、支付方式等方面的优点，可以冲淡价格因素带来的心理影响。

化大差别为小差别。如果两种产品或服务在价格上存在着一定的差别，我们的产品又偏高，除了以货比货来说服对方外，还可以采用“化大为小，化整为零”的方法进行比较，目的在于缩小价格差别。

“印 10000 万册的差价是 500 元，每本才多收您 5 分钱，这算得什么？连一支香烟钱都不到。您再看看我们用的纸张、印刷效果，完全符合您的要求。更重要的是，我们将准时交货。”这一席话，使一间印刷厂的经理得到一笔生意。

这种方法运用得好很有成效，特别是用来和人们日常生活中的一些零花钱相比更有动人心弦的力量。

《纵横捭阖——哈佛谈判术》 商务谈判的禁忌

谈判禁忌个人形象不好，比如：衣着不整、神色紧张、口齿不灵。

一、谈判调查中的禁忌

□不知己，低估或高估自己的谈判实力

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，对谈判是有害的。我们有些谈判人员，由于参加涉外商务谈判较少，常常把双方国家之间的经济实力差距，以及企业之间的经济实力差距与交易谈判的实力差距混为一谈。比如说，我国在许多生产技术领域与发达国家相比有较大的差距，国家的总体经济实力也落后于发达国家；从企业实力的角度来讲，我们往往也弱于对方。因此，这些同志就认为我们的谈判实力也不如对方。这种看法是不科学的，有害的。我们前面讲过，谈判实力是由各种因素构成的，企业实力对谈判实力有影响，但并不等同。况且，企业实力与谈判实力也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，但是这种影响基本上是间接的，其作用也是有限的。

对谈判实力的分析评价应该主要根据交易的具体情况。

要确信我方谈判弱点的隐秘性，不要假定对方对我们弱点了解得一清二楚。不错，对方在谈判之前会对我方谈判的长处和短处进行认真的分析，但是，除了显而易见的东西以外，我们的某些弱点的确是对方所不知道的。因此，我们在制订谈判的方针、选择和运用谈判的策略与技巧时，不要自我束缚，缩手缩脚。当然，为了安全保险起见，我们可以假定对方不知道我们的弱点，然后用适当的方法来试探这种假定的对错，再作行动。

□不知彼，对对方单位的情况毫无所知或知之甚少

谈判的实质是要说服对方，和对方达成一致的协议，所以必须全面调查和透彻了解谈判对手。对此，在战国时代专门阐述纵横术的《鬼谷子》一书称之为“揣摩”对手。谈判需要协调矛盾各方的利益关系，以达到各自的目标要求，这个任务是通过双方具体的谈判人员来完成的。谈判是双方主动的双向沟通过程，当一方确认自己有了谈判的必要之后，首要的一条便是寻找对手，了解对手，揣摩对手。

熟悉谈判对手一是要了解与之谈判对方单位的经营方式、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。谈判人员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。有的人性格开朗直爽，说话开门见山，

有的人性格内向，含而不露；有的人果敢泼辣，有的人犹豫不决；有的人沉着冷静，有的人容易冲动；有的对手是进攻型的，有的人是合作型的，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。一个人的长处是他最熟悉、最了解、最擅长、最易理解的领域。在谈判的时候，要从对手的长处开始和他交谈，他才有话可谈，也容易谈到一起去，接受你的观点。谈判从他最感兴趣的地方入手，打开他的“话匣子”，也容易达到谈判的目的。

□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。摸清消费者公众的需求心理，得以基本把握消费动态与发展意向，预测己方以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。

掌握谈判内容和行情，其中报价就是一项重要内容。谈判一开始，各方就要对一些实质性的问题提出意见，进而彼此磋商，交换意见。在谈判桌上如何报价，报价多少，怎样让自己在谈判订价中处于优势，所有这些都不是谈判者个人凭一时感情用事、灵机一动的结果，而是由于谈判人员对谈判内容作了大量预测调查，对各类情报资料进行整理、分析、比较、判断得出来的结果。

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。

二、谈判计划中的禁忌

□谈判计划冗长、混乱、复杂、僵硬

一般地说，谈判的准备工作就是要制定一个简明、具体而又灵活的谈判计划。

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（周旋本身要花费相当大的精力），而且随时与计划进行对比。

这样简明的计划是很难制定的。

计划必须具体，不能只求简洁而忽略具体，既不要有所保留也不要过分细致。

然而，计划还必须有灵活性。洽谈人员必须善于领会对方的讲话，判断对方的设想以及与自己计划的出入，从而机灵地对计划进行调整。

□谈判目标中的禁忌

1. 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。有的学者认为，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和条件下，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。

2. 缺乏弹性

分清谈判目标的不同内涵，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。

□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。国外在一些重要的谈判场合，有的不

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。我们有些谈判者却对此重视不够，有的事先没有深入研究，心中无数，有的随意将自己的谈判“底牌”透露出去，造成不应有的损失。一旦谈判目标有重大的修改，己方要经过全面讨论商定，没有授权的谈判者要向有关单位及领导人请示，即使是具有决定权的谈判者也应与参加谈判的有关人员协调沟通，大家取得一致意见后再加以变更。

三、谈判小组中的禁忌

□谈判小组的规模太大或太小

有句俗话说：“一个委员会的最佳规模是一个人”。从某种意义上讲，贸易洽谈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，都是谈判成败的重要问题。在洽谈中，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：“我们在墨西哥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。”

但是，每次谈判通常需要大量的资料和专业知识，这是任何一个人都不可能及的。例如，谈判将涉及商业知识、金融知识、运输知识，甚至需要有国际问题专家。在某些重要的国际贸易谈判中，常常需要十二至二十个人的融合，才能各自发挥作用。如果我方与对方分别派出十二个人，加起来就是二十四个人。一个拥有二十四人参加的谈判，规模显然太大了。

那么，究竟多大规模合适呢？

专家认为，一个谈判小组的规划最好遵循下列规则：

- (1) 谈判小组的最佳规模是四个人。
- (2) 如果谈判需要更多的专家和专门人员，那么，这些人应该以观察员或顾问，而不是以正式代表的身份参加谈判。他们不应该有直接的发言权。
- (3) 谈判的主谈人可以从生产企业的各个部门中选派。同时，不仅让他们在谈判桌上起到重要作用，而且给他们自主决策权和执行权。
- (4) 专家、专业人员与谈判人员，同样需要经过一定的有关谈判知识的训练。

□小组领导人不理想

小组领导人不理想，例如才能低于对方领导人；不能使整个小组有效地开展工作等，这种情况是贸易谈判的一大禁忌。

什么样的人理想的谈判小组的领导人呢？

谈判小组领导人必须有才能。他（或她）必须与对方的谈判组组长的才能不相上下。如果我方领导人的才能低于对方，那么，我方很快会被对方制服而处于劣势，处于被动地位，从而不得不采取应付措施。

除了才能之外，每个谈判小组都应有自己独特的工作方式。当然很难说哪一种工作方式是较好的。重要的是，整个小组必须在一起有效地工作，而小组的工作效率取决于小组长的工作方式，它是否为组员们所习惯，是否会被他们接受。如果某个企业的工作方式是：一切由老板掌握，决策由他一人大包独揽，那么，就应挑选具有这种工作作风的组长。他能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组长参考和选择。而如果某个企业的工作方式较为灵活，这时选

择的组长，应是对谈判掌握得不太严，能鼓励小组成员发挥最大的作用。

正是因为谈判组长的工作，要反映他所代表的企业的工作方式，所以没有哪一种谈判作风是“最佳”的，也没有特别规定担任组长的非要具备哪种谈判作风的人才最为合适。组长可以是业务部门的专业人员、市场管理者，也可以是主管财务的人。一般地，组长是由经营管理人员担任的，专业技术人员担任的很少。经验丰富的谈判人都是在变化莫测的商业界久经锻炼的人，而不是那些刚从学校出来的大学毕业生。

□谈判小组与筹备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筹备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。谈判小组需要与筹备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。

洽谈小组与筹备小组之间，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，是洽谈小组与筹备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，与筹备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。

四、谈判开始阶段的禁忌

□在建立恰当的洽谈气氛之前就迅速进入实际性洽谈

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洽谈气氛，为此目的，洽谈气氛必须有以下特点：

- 诚挚
- 合作
- 轻松
- 认真

取得一个相互合作的洽谈气氛，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。

因此，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，等等。

业务外的话题还有：足球赛，冰球表演，高尔夫球等，甚至（只要不会给对方带来不快）早上的新闻摘要。

——私人问题。表现出真正关心他人的情况，不带任何威胁的语调。例如，开始可以这样说“你好！”然后谈一些仅限于私人间的话题，如：“我非常愉快，这个周末我钓鱼去了。我很喜欢钓鱼，你周末是怎么渡过的？”

——对于彼此有过交往的，可以先叙述一下以往的共同经历和取得的成功。

这样的开场白可以使双方找到共同的语言，为心理沟通做好准备。

□个人形象差

个人形象差会影响洽谈气氛。应当避免出现下列现象：

第一，神态：紧张、优柔寡断、疲惫不堪；

第二，装束：肮脏、不整齐；

第三，握手：无力、冰凉；

第四，目光：躲闪、猜疑；

第五，身有异味。

□对双方的权力分配处置失当

对权力问题，人们常常特别敏感，处理不好，可能导致整个谈判的失败，至少也会破坏洽谈的气氛，因此必须特别予以注意。

这个阶段的关键问题是：

谁准备第一个发言？

谁在确定洽谈议程中起主导作用？

谈话时间如何在双方之间分配？

对这些问题的处理，我建议参考以下原则：

享受均等发言机会。至少，在双方尚未就需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？”

五、摸底阶段的禁忌

陈述各自立场时的禁忌有：

(1) 试图猜测对方的立场；

(2) 发言冗长、繁琐；

(3) 倾听者把精力花在寻找对策上；

(4) 对对方的观点发表异议。

那么，怎样做才是正确的呢？下面我们举例进行分析。

例如，对方作如下陈述：

“这块地皮对我们很有吸引力。我们打算把土地上原有的建筑拆掉而盖起新的商店。我们已经同规划局打过交道，相信他们会同意的。现在关键的问题是时间——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。以前咱们从未打交道，不过据朋友讲，你们

一向是很合作的。这就是我们的立场——我是否说清楚了？”

这种开场陈述的特点是：

①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。

②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（这种猜测只能使对方恼火、引起混乱和敌意）。

③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。

④开场陈述应简明扼要。要使对方能够很快提问。这样既可以使双方立刻交谈起来，又不至于使对方被冗长、繁琐的发言搅昏头脑。这里切记以简为贵。

陈述的方式（如何表达）应该是能够加强已经建立起来的协调的洽谈气氛。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（如上例中的“我是否说清楚了？”一句）需要特别斟酌，其目的应表明，我方的开场陈述是为了使对方明白我方的意图，而不是挑战性地向对方提出我们的立场。这里切记以柔为上。

我们对对方开场陈述所做的反应，有两方面的内容：

倾听、搞懂和归纳；

提出我方的开场陈述。

“倾听”，听的时候不要把精力花在寻找对策上。

“搞懂”，如果有什么不清楚的地方，可以向对方提问。

“归纳”，思考理解对方所谈的关键问题。如上例，可归纳为，你们的意思是打算马上拆除并重建吧！

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。

例如，我方可做下列的开场陈述：

“那么，好吧，大家都同意下一步应由我们发表意见。我可以开始了吗？”

“我们非常愿意出售这块土地。但是，我们还有些关于在这块地皮上保留现存建筑物的承约，不过这一点是灵活的。我们关心的是价格是否合适。反正我们也不急于出售。这是我们的态度，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，是按照协商一致的步骤为达成协议而共同倡议的。

这时，应是双方配合默契的洽谈人员求得共同利益的难得机会，到了双方共同配合制作最大和最好的“蛋糕”的时候了。反之，如果此时各谋各利，任何一方也得不到多大利益的。

为了取得建设性的成果，首先需要有想象力，随后要面对现实。如果我们不能首先创造性的想象，就拿不出面对现实的对策。

双方是以精心培养起来的合作态度开始洽谈，然后又分别做出陈述。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面的陈述。

六、报价阶段的禁忌

□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。

卖方的开盘价必须是“最高的”，这是因为：

(1) 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。

(2) 开盘价会影响买方对卖方的商品或劳务的印象和评价。

(3) 开盘价高，能为以后的磋商留下充分的余地。

(4) 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。

有一个简单但极其富戏剧性的案例，来表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可能在 100000 英镑至 850000 英镑之间。当那些谈判人员用这个案例进行练习的时候，确实得到过上述两种极端的结果。有一次，A 组与 B 组的最终成交价格是 850000 英镑，而在另一次练习时，其所有背景材料都保持不变，只更换了洽谈人员，结果他们以 100000 英镑成交。

当然，洽谈人员的谈判结果，大体上会落在一个平均值附近，这个平均值大约为 300000 英镑。但其结果，占百分之三十比例的成交却低于 200000 英镑或高于 400000 英镑，这是为什么呢？

原因很多。其中一个基本原因，是洽谈人员对价格的期望不同。如果 A 组一开始就以 300000 英镑作底价，那么，最终绝不会以比这个平均值低的价格成交。

不同的谈判人员的要价及其成交结果的重大差异，只能以他们对谈判结果的不同期望来解释。比较乐观的谈判人员，例如那位从 1000000 英镑开始报价的人，事后会惊叹他人竟会从低到 400000 英镑的报价开始谈判；较为悲观的谈判人员，例如那位从 300000 英镑开始报价的人，事后同样会惊奇地听说有人竟从高达 1000000 英镑的报价开始谈判。

开盘价要报得高些，但同时也必须合乎情理，要能够讲得通。如果报价过高、讲不出道理，肯定会有损谈判的过程。对方会认为这是一种冒犯；而且，如果在以后阶段的谈判中对方提出质问，将无言可答，会使自己丢脸，丧失信誉，而且很快还得被迫让步。

报价的内容，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、质量标准和其它一系列内容。

“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。可以借助于直观的方法进行报价，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。

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。

□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，首先要区别清楚。即：什么是“澄清事实”，什么是“证实合理”。

称职的洽谈人员，首先要使自己确切明白对方报的价格究竟是什么情况，而且非常准确。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。因为他已经报过价了，他完全有求对方做出反应，提出还价。再重复说一遍。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。

□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，比较虚伪，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。

七、磋商阶段的禁忌

□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。

磋商开始，需要采取两个步骤：

- (1) 明确对方如此报价的原因。
- (2) 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。

□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。

要期望得高一些。

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。

让我们举个例子。假设双方在价格谈判上发生了尖锐对抗，比如，买方对一块土地的报价是 100000 英镑，而卖方的要价是 200000 英镑。在第一轮报价后，双方都预计最后的成交领域是 140000 英镑，同时他们也估计到，实现这个目标非经过相当长时间的讨价还价不可，或许需要四轮报价。

首先假设我是买者，急于得到这块土地，便对卖方说：“好吧，我本希望以 100000 英镑成交，但是坦率他说，140000 英镑比较现实。”采取这样一下子让步的办法，未免太多太快了。即使第一次报价是 120000 英镑，这样的让步也是太多太快了。

但是我方的让步也不能太慢。因为双方的分歧很大，如果我的第三轮报价为 105000 英镑，那简直象是开玩笑。

那么，什么是理想的让步方案呢？合适的让步方案应是：

第一轮——买方报价 £ 100000

第二轮——买方报价 £ 114000

第三轮——买方报价 £ 127000

第四轮——买方报价 £ 135000

相应地卖方的要价为：

第一轮——卖方要价 £ 200000

第二轮——卖方要价 £ 175000

第三轮——卖方要价 £ 160000

第四轮——卖方要价 £ 147000

最后，双方都预期可在第四轮以 140000 成交。

上面已经指出了让步的幅度。下面再谈谈以哪些方式进行让步。

我认为，让步的方式是：

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，他们惯用的行话是：“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。比如，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。但象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？”

□出现僵局时的禁忌

(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。

以上三点，是在贸易谈判中，谈判人员应极力避免的，否则会招致谈判的失败。正确的行动和方法如下：

当然首先是尽可能避免出现僵持局面。这需要使用我们讨论过的在谈判开始及随后阶段所采用的那些技巧。

但是，一旦发现已经陷入僵局，就需要设法解决双方的真正分歧问题。

打破僵局的基本原则，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了。

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。

现在让我们回到各自存在的真正分歧这个问题上。它影响的不单是谈判人员的面子问题，而且还关系到企业的利益。

第一个原则是采取灵活方式解决分歧。我们以前举的例子都是关于价格方面的，这给人的印象似乎只有价格才可以变动。事实上，价格只是整个贸易洽谈中诸多可变因素中的一个。价格，对于一方来说可能意义重大，但另一方不一定把它放在首位，他更关心的可能是交货问题，他可能准备放松价格条件以换取交货条件的改善，从而双方可以避免尖锐的价格问题。

这种互相让步方式的谈判只有在横向谈判中，在双方全盘报价（价格、交货、质量、支付条件等）之后，才有可能。如果磋商是垂直进行的，就不太可能了。也就是说，当焦点仅集中在一个议题（价格）上，出现了分歧，并且由于双方激烈的争吵，使大家动了感情，以至互相攻击，在这种情况下，就不可能使用上述解决办法了。所以，打破因真正分歧而出现的僵局的首要原则，是保持灵活性。

第二个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很深刻，面临陷入僵局的困境。但是如果仅在价格问题上存在争议，肯定会有其它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。

第三个原则是暂停谈判。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少憩。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。

如果已经施用了这些技巧，仍不奏效，洽谈双方之间的争议仍有导致出现僵局的可能，怎么办呢？

一般他说，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，如果谈判小组领导者本人还未卷入谈判大厅里的激烈斗争的话，他们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。

□时间期限上的禁忌

- (1) 盲目地给自己一个谈判截止期，加重自己的心理负担；
- (2) 把自己的实际截止期告诉对方；
- (3) 缺乏耐心，焦躁不安，盲目采取行动。

以上三点是在贸易谈判中，必须予以避免的行为，可以视为禁忌。

有始必有终。任何谈判，哪怕是最困难的谈判，到最后总会有结局。不论这个结局是什么。假设谈判的开始点为A，把结束点标为E，那么什么时间最容易出现让步行为呢？在谈判时间序列A、B、C、D、E的哪一点上呢？实践表明，让步总发生在D与E之间，即在接近截止期时才会做出让步。而达成协议几乎都在E点，甚至在F点，即在截止期或超过截止期时。不论什么谈判，最有意义的让步行为和解决问题的关键活动均发生在截止时。原因很简单，越接近截止期，谈判者的压力就越重。可能因为到时还没有达成协议，产生了焦虑、失败感；也可能因为长久在外地或异国他乡产生了厌倦。沉重的压力迫使他愿意作出让步，获得合同。

那么谈判的期限又是怎样产生的呢？一是双方在谈判前已经规定了时间期限，由此构成谈判时间的轮廓。二是开始时并未规定时限，但随后某一方单方面提出，谈判必须在要个规定的日期完成。三是双方始终不向对方公开自己的时间期限，谈判漫无尽头地进行着。实际上每方心中都有一个时间的限度。

在第一种情况下，即使双方有约定的期限，但可能有一方对此期限不以为然，而另一方却十分重视。换言之，表面上的期限与真正的谈判人员心里掌握着的截止期是不同的。在第二种情况下，一方提出截止期限，可能是那

方真正想结束谈判的时限，也可能是一种战术，它构成对方的一种时间威胁。在第三种情况下，双方对时间似乎毫不在意，让谈判旷日持久地进行下去，但实际上，谁都不会真正地对时间抱无所谓的态度。

由此可见，如果知道对方的真正的截止期，而对方不知道或不让对方知道己方的截止期，那么就能掌握优势。据此，可得出关于时间期限战术的几个要点：

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。

八、交易达成阶段的禁忌

□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，应当有敏锐的谈判观察能力，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激奋状态，这种激奋状态的出现，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：

(1) 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。”

(2) 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。

(3) 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。

(4) 回答对方的任何问题尽可能简单，常常只回答一个“是”或“否”。使用短词，很少谈论据，表明确实没有折衷的余地。

(5) 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

方就可能会不让一步地向你进攻。

□最后一次报价的禁忌

(1) 报价过晚，或者过于匆忙。

(2) 让步幅度太大，显得过于慷慨，让步幅度太小，显得毫无意义。

有时，当谈判进展到最后，双方只是在最后的某一两个问题上尚有不同意见，需要通过让步才能求得一致，签订协议。在碰到这种情况时，怎样作出最后让步呢？

第一，最后让步的时间，不能过早，也不能过晚。

第二，最后让步的幅度，不能太大，也不能太小。

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。

□成交协议的起草和签定时禁忌

(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。协议签字后，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成无关，双方的交易关系一切都以协议为准。

□庆贺谈判成功时的禁忌

(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“但白地告诉对方”，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。

《管理精英文库》总目

- | | | |
|---------------------------------|-----|----|
| 1. 中国商训——传统生意经 | 田向东 | 编著 |
| 2. 公司革命——股份制企业的组建与管理 | 甘华鸣 | 编著 |
| 3. 至尊制度——成功企业规章制度典范 | 李 军 | 编著 |
| 4. 至尊表格——成功企业经典管理表格 | 卢建成 | 编著 |
| 5. 管理超市——最新企业管理方法 108 | 孙剑华 | 编著 |
| 6. 拍板——企业领导决策方法 | 金 宁 | 编著 |
| 7. 统御——管理控制的理论与实践 | 史 斌 | 编著 |
| 8. 复眼——企业管理信息系统 | 殷浩强 | 编著 |
| 9. 释放能量——企业人力资源管理 | 李玲琚 | 编著 |
| 10. 大动脉——企业人事管理基础 | 孙宝国 | 编著 |
| 11. 艳阳半边天——女职员管理艺术 | 易季鹃 | 编著 |
| 12. 有话好说——管理沟通艺术 | 樊景丽 | 编著 |
| 13. 大管家——企业总务管理 | 王 培 | 编著 |
| 14. 把握金脉——企业财务管理 | 朱梅红 | 编著 |
| 15. 稽核与控制——企业审计手册 | 宋 杰 | 编著 |
| 16. 金算盘——经理人会计 | 李 莉 | 编著 |
| 17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南 | 左 伊 | 编著 |
| 18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册 | 卫 文 | 编著 |
| 19. 飞钱——企业票据管理手册 | 时闵南 | 编著 |
| 20. 明察秋毫——现代查帐手册 | 胥惠媛 | 编著 |
| | | |
| 21. 财会革命——会计电算化 | 郑朝英 | 编著 |
| 22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册 | 刘宗沛 | 编著 |
| 23. 企业航图——高效办公室管理 | 廖普样 | 编著 |
| 24. 成功有约——高效会议手册 | 马建国 | 编著 |
| 25. 世纪护照——经理人电脑学习手册 | 梁通才 | 编著 |
| 26. 手法革命——管理者工作效率手册 | 李子英 | 编著 |
| 27. 流金岁月——时间管理艺术 | 王 林 | 编著 |
| 28. 文案高手——企业常用文书范本 | 张 红 | 编著 |
| 29. 秩序与高效——生产与作业管理 | 赵小辉 | 编著 |
| 30. 生命线——质量管理手册 | 刘晓莉 | 编著 |
| 31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南 | 唐 敏 | 编著 |
| 32. 决胜千里——市场营销战略与战术 | 宋 均 | 编著 |
| 33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测 | 郭国庆 | 编著 |
| 34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位 | 黄建军 | 编著 |
| 35. 百川入海——分销渠道决策 | 张红侠 | 编著 |
| 36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务 | 刘慧珠 | 编著 |
| 37. 纵横四海——国际市场营销指南 | 蒋维静 | 编著 |
| 38. 点石成金——企业广告实务 | 韩 欣 | 编著 |
| 39. 卖手——冠军推销手册 | 赵月华 | 编著 |
| 40. 掏心战略——市场购买行为分析 | 郭少丽 | 编著 |

41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术 戴 超 编著
42. 尖兵——门市经理手册 浦 洁 编著
43. 商业担保——信用证 ABC 翁 芹 编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略 罗锐韧 编著
45. 因形造势——股市明星风采录 何 斌 编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践 贾润莲 编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南 杨小燕 编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南 邓益志 编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税 刘 洁 编著
50. 签约助手——常用合同参考样本 唐 涛 编著
51. 帮你订合同——企业签约实务 梅 燕 编著
52. 钱生钱——企业金融手册 葛长银 编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力李佩兰 编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧韩红旗 编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万 编

著

56. 以人为本——企业劳动保护 罗 宁 编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务 陈 平 编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术 赵向标 编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝. 孙秀梅 编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治. 潘小玲 编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧 李 玮 编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决 翟胜民 编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例 ... 李维平 编著
64. 管理导航——企业目标管理手册 卫虎娃 编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并 ... 钟 鸣 编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策李永平 编著
67. 科学决策的工具——管理经济学 姜 东 编著
68. 团队组织与运转——组织行为学 莫 莉 编著
69. 点燃心火——员工激励手册 昌文彬 编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术 张 丽 编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术 程治冰 编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理 欧阳逸 编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略 姜瑞清 编著
74. 商用兵法——管理实战韬略 周 辉 编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理 朱大明 编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法 ... 杨文士 编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略 姬仲鸣 编著
78. 商用论语——管理大师经典语录 李春华 编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册 赵向标 编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧 周 辉 编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式 ... 夏维德 编著

- | | | |
|----------------------------|-----|----|
| 82.世界的本田——本田公司成功之路 | 李亚龙 | 编著 |
| 83.M 的奇迹——麦当劳商法 | 杨晖军 | 编著 |
| 84.经营之神——松下幸之助商法 | 周 侃 | 编著 |
| 85.金钱魔杖——现代犹太商法 | 明起伟 | 编著 |
| 86.放飞的龙——海外华侨成功商法 | 郑富英 | 编著 |
| 87.蛟龙出水——台湾成功企业管理模式 | 南国昌 | 编著 |
| 88.完美人生——管理者身体健康手册 | 侯章良 | 编著 |
| 89.精英风采——管理者形象设计手册 | 南兆旭 | 编著 |
| 90.会当凌绝顶——成功领导典范 | 吴 岩 | 编著 |
| 91.超越巅峰——管理精英行为典范 | 胡国红 | 编著 |
| 92.一代天骄——世界著名企业家成功典范 | 尹宝虎 | 编著 |
| 93.强者风采——现代商用礼仪 | 杨晓静 | 编著 |
| 94.心灵之光——经理人心理健康指南 | 王桂香 | 编著 |
| 95.讨厌的上司——管理者反省手册 | 张红慧 | 编著 |
| 96.新官上任——新任经理人工作指南 | 王福奎 | 编著 |
| 97.长袖善舞——管理者人际关系谋略 | 郭瑞莲 | 编著 |
| 98.一诺千金——管理者的语言艺术 | 李亚萍 | 编著 |
| 99.漫步地球村——管理者国际交往手册 | 梁桂宽 | 编著 |
| 100.路路通——企业办证指南 | 孙建汉 | 编著 |

