

商务谈判手册

SHANGWU TANPAN SHOUCE

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

——现代企业经营实务丛书——

商务谈判手册

刘 阳 主编

《商务谈判手册》编委名单

主 编：刘 阳

副主编：康春年 刘玉萍

编 委：（以姓氏笔划为序）

马志刚	方 军	田崇青	宁 勇	刘卫国
刘 红	刘 震	吕 兵	吕秀芹	李 兵
李乐萍	李瑞华	李明桥	江 川	邢 涛
严 瑛	张学武	张黎迎	陈宇清	罗 红
郑春山	郭 林	段 峥	赵 悦	胡陆军
胡建平	康晋涛	崔 勇	曹志伟	黄 梅
黄 岚	虞丽敏	蒋 丹	操仲春	魏全胜

前 言

谈判是一门古老的人类交流艺术，而商务谈判则是随着商品交换的产生而发展起来的一种人类经济活动工具。市场经济离不开商务谈判，商务谈判离不开谈判技巧。在市场经济高度发达的今天，商务谈判已发展成为一门边缘学科——商务谈判学。

商务谈判学做为一个新兴的边缘学科具有如下两个特点：一是它的综合性强，涉及到经济学、管理学、心理学、行为学、语言学等多学科的内容，运用了多学科的基础知识和研究成果；二是它的实践性强，是一门注重实践，讲求实用，重在解决实际问题的应用科学。商务谈判既有其规律性和原则性，更有其灵活性和创造性。一个真正的谈判高手绝不是死抱教条，顽固不化的书呆子，他（她）应该是目光敏锐，反应迅速，行动敏捷的一位智者。商务谈判是实力与智慧的较量，谈判场如拳击场；商务谈判是学识与口才的较量，谈判场如辩论场；商务谈判是魅力与演技的较量，谈判场如表演场。

生意人离不开商务谈判，生意人事业上的成功离不开商务谈判的成功，商务谈判是每一位生意人的必修课，《商务谈判手册》就是一部专门为生意人准备的特殊的工具书。

本书根据商务谈判的特点，结合我国工商界人士实际工作中的需要，由企业管理出版社组织国内数十位商务谈判领域的专家和学者执笔并编辑而成，全书共分八篇四十九章。第一篇“商务谈判概述”系统科学地介绍商务谈判的基础知识；第二篇“商务谈判与谈判策略”重点介绍商务谈判各阶段的成功战略；第三篇“商务谈判与谈判方法”侧重讲述各种谈判技巧，针对不同的谈判情况和对手特点共

介绍了 183 种谈判技法；第四篇“商务谈判与谈判口才”主要讲述口才在谈判中的作用及谈话方法；第五篇“商务谈判与谈判礼仪”介绍了在商务谈判过程中必不可少的谈判礼仪知识；第六篇“商务谈判与谈判禁忌”为读者指出了谈判过程中各种禁忌以及数十个引以为戒的失败案例；第七篇“国际商务谈判策略与技巧”侧重于国际商务谈判方法的介绍；第八篇“商务谈判实战 100 例”则精选出 100 个精采的商务谈判实例，内容涉及商务谈判的各个方面，既是前七篇商务谈判知识的归纳与总结，也是商务谈判复杂性与艺术性的杰出体现；为方便读者了解商务谈判的有关法律知识，书末附录重点介绍了经济合同法的内容。

做为国内第一部全面系统介绍商务谈判理论和技巧的大型工具书，本书具有以下几个特点：一是内容新颖，这不仅反映在本书是国内第一部商务谈判手册的创先河之举上，而且反映在书中内容充分体现九十年代国外商务谈判研究水平上。二是案例丰富，全书突出体现了商务谈判的艺术性，做到理论与实践相结合，全书共收录了 500 多个商务谈判案例，相信读者通过对谈判理论的掌握和对这 500 多个案例的体会，自会成为出色的谈判高手。三是文字平实，语言生动，各章节内容相对独立，特别适合于工商界人士在繁忙的紧张工作之余，见缝插针地学习体会。

由于编者水平有限，书中肯定会有缺漏之处，还请读者多多谅解并不吝赐教。

《商务谈判手册》编委会

目 录

第一篇 商务谈判概述

第一章 商务谈判的原则和成功之路	(2)
一、商务谈判的特点	(2)
二、商务谈判的基本条件	(2)
三、商务谈判的原则	(3)
四、商务谈判的成功之路	(4)
第二章 商务谈判的类型	(5)
一、按目标分类	(5)
二、按交易地位分类	(9)
三、按所属部门分类	(13)
四、按谈判地点分类	(18)
五、按标的分类	(22)
第三章 商务谈判的构成	(52)
一、谈判的台前当事人	(52)
二、谈判的台后当事人	(55)
三、单兵谈判的谈判手	(56)
四、谈判的标的	(58)
五、谈判的背景	(60)
第四章 商务谈判的过程	(65)
一、探询	(65)
二、准备	(71)
三、磋商	(75)
四、小结	(108)
五、再磋商	(116)
六、终结	(128)

七、重建谈判·····	(139)
第五章 商务谈判的伦理观 ·····	(143)
一、社会道德观与商业谈判的道德观·····	(143)
二、法律与商业谈判伦理观·····	(148)
三、谈判伦理确立的过程·····	(152)
四、正确处理谈判伦理的积极性与消极性·····	(155)
第六章 商务谈判的心理 ·····	(162)
一、谈判者的感情·····	(162)
二、谈判者的追求·····	(170)
三、谈判者的需要·····	(178)
四、谈判者的个性·····	(180)
第七章 商务谈判的客观环境因素 ·····	(182)
一、政治环境·····	(182)
二、经济环境·····	(183)
三、法律环境·····	(183)
四、宗教、风俗和文化背景·····	(187)
五、注意事项·····	(188)
第八章 商务谈判的主持 ·····	(189)
一、主持谈判的依据·····	(189)
二、引导谈判的技巧·····	(198)
三、总结的技巧·····	(202)
第九章 商务谈判的工具 ·····	(206)
一、政策与法律知识·····	(206)
二、专业技术知识·····	(208)
三、谈判的策略知识·····	(216)
四、谈判的思维艺术·····	(218)
五、谈判的语言工具·····	(219)
六、谈判者的行为工具·····	(223)
七、谈判书写技巧·····	(229)

第二篇 商务谈判与谈判策略

第一章 商务谈判各阶段的成功战略 ·····	(237)
一、寻找对手·····	(237)
二、勇下战书·····	(238)

三、准备应战	(240)
四、初逢对手	(242)
五、展开战势	(244)
六、介绍自己的商品	(245)
七、价格谈判技巧与禁忌	(247)
八、交涉诀窍	(250)
九、买方的武器	(254)
十、卖方的策略	(256)
十一、双方的努力合作	(262)
十二、成功的范例	(265)
十三、胜利在望	(267)
十四、收兵回营	(270)
十五、正确对待谈判的失利	(273)
十六、巩固战果	(278)
十七、特殊战场，特殊战术	(278)
十八、胜战秘诀	(283)
第二章 吸引顾客的秘诀	(291)
一、圈套箱与 Closer	(291)
二、推销的“圣经”——“萨姆的秘诀”	(292)
三、案例——萨姆为我带来幸运	(292)
第三章 接近顾客的方法	(296)
一、问候时不可带小工具	(296)
二、要即时控制顾客	(296)
三、让我们靠近一些	(297)
四、使初见面的顾客变成“老朋友”	(298)
三、接近顾客的绝招 12 法	(299)
第四章 不让顾客跑掉的心理战	(301)
一、开动大脑去“打仗”	(301)
二、谈谈自己	(301)
三、把顾客本身的事问出来	(301)
四、寻找共同的话题	(302)
五、对夫妻同伴的顾客，应向太太多说一句	(302)
六、别让顾客说：“让我考虑一下”	(302)
七、说得快些	(303)
八、善于利用顾客的感情	(303)
九、心理战绝招 21 法	(303)

第五章 认清并抓住顾客的方法	(307)
一、按顾客性格分类	(307)
二、按顾客境遇分类	(311)
三、按顾客职业分类	(312)
四、观察顾客的一些要点	(316)
第六章 引起购买欲的商品介绍法	(318)
一、激发顾客购买欲的 11 个步骤	(318)
二、“量顾客的体温”	(322)
三、利用“愈不易获得的东西，愈希望得到”的心理	(323)
四、避免自己的顾客与其他顾客接触	(323)
五、对顾客设置圈套 11 法	(324)
六、如何让顾客第一次接触你就喜欢你	(326)
第七章 留住顾客的魔术	(328)
一、怎样知道顾客在想什么？	(328)
二、留住顾客的“围困三步曲”	(329)
三、使顾客陷入“围困”状态	(330)
四、把握劝买的时机	(331)
五、关于“围困”应注意的事项	(332)
六、成交以前应记住的注意事项	(334)
七、顾客的三种反应	(335)
八、应付在最初阶段“着迷于商品”的顾客	(336)
九、应付“有意购买”的顾客	(339)
十、应付“不喜欢那种东西”的顾客	(340)
十一、“达成协议”后聪明的追踪	(341)
十二、王牌推销员的信条	(342)
第八章 促使成交的王牌	(343)
一、借暗示围困顾客	(343)
二、借锋利的构想围困顾客	(344)
三、借宣传围困顾客	(344)
四、富兰克林式的围困	(345)
五、亲子式的围困	(345)
六、即决式的围困	(346)
七、威吓式的围困	(346)
八、谨慎式的围困	(347)
九、选择式的围困	(348)
十、竞赛式的围困	(348)

十一、飞机式的围困.....	(349)
十二、订单式及假定式的围困.....	(349)
十三、照会式的围困.....	(350)
十四、转变心情式的围困.....	(350)
十五、一揽子交易式的围困.....	(351)
第九章 与顾客交锋的应答方式	(352)
一、对于说“我要回去”的顾客.....	(352)
二、对于说“我必须与父亲商量”的顾客.....	(352)
三、对于说“我绝不会迫于当时的情势而买”的顾客.....	(352)
四、对于说“无法现在就决定”的顾客.....	(353)
五、对于说“我还要看别的”的顾客.....	(353)
六、对于说“对别的公司的商品较有兴趣”的顾客.....	(353)
七、对于说“我的年龄不适于买它”的顾客.....	(353)
八、对于说“另有开支”的顾客.....	(354)
九、对于说“已经在别处买过”的顾客.....	(354)
十、对于说“我需要考虑一下”的顾客.....	(354)
十一、对于说“不是贵一点吗”的顾客.....	(354)
十二、对于说“我怎么需要它”的顾客.....	(355)
十三、对于说“我没有那种余钱”的顾客.....	(355)
十四、对于说“因为我们刚结婚”的顾客.....	(355)
十五、对于说“我必须与律师、经纪人商量”的顾客.....	(356)
第十章 如何磨练自己	(357)
一、不能卖自己不满意的.....	(357)
二、不要为了佣金而卖.....	(357)
三、少说废话.....	(358)
四、不要悲观预测.....	(358)
五、不要灰心.....	(358)
六、责备自己.....	(359)
七、充分学习.....	(360)
八、心理上的巨人.....	(360)
九、保持轻松的心情.....	(360)
十、不断地燃烧自己.....	(361)
十一、应该有信心.....	(361)
十二、防止被人取代.....	(361)
十三、把自己赶进去.....	(362)
十四、适当休息.....	(362)
十五、推销员的 10 个心得	(362)

十六、再照照镜子.....	(364)
第十一章 谈判警句	(366)
一、谈判就是要求，谈判就是妥协.....	(366)
二、谈判桌上没有“一口价”	(366)
三、丑话在先不为丑，丑话在后人财丢.....	(366)
四、谈判需要舌头，也需要耳朵.....	(367)
五、有目的的重复也是聪明的谈判.....	(367)
六、谈判不总是说话，沉默也会使谈判内容丰富.....	(367)
七、“万一”和“如果”是谈判的向导	(368)
八、谈“一揽子交易”，不等于谈“估堆买卖”	(368)
九、谈“互相让步”，不等于谈“对等让步”	(369)
十、谈判要会说理，无理要挖理.....	(369)
十一、说理要始终如一，做戏不可半途而废.....	(369)
十二、以理评理，去伪存真，以价论价，打虚求实.....	(370)
十三、多运用角色，少固执个性.....	(370)
十四、发言权可以分散，决定权必须集中.....	(370)
十五、立据为凭、一字千金.....	(371)
十六、谈判条件可以苛刻，谈判态度不得刁横.....	(371)
十七、谈判要坚持到最后一分钟，审核要不漏过每一个字.....	(371)
十八、单枪匹马的谈判手容易被攻击.....	(372)
十九、不要把对手当傻瓜.....	(372)
二十、别怕对方眼泪流，谨防袋中钱被偷.....	(372)
二十一、不要忽视第一印象.....	(373)
二十二、关系是谈判的润滑剂.....	(373)
二十三、什么都答应，可能什么都没有.....	(373)
二十四、微笑既不多余，也不亏本.....	(374)
二十五、双方的诚意可使谈判绝处逢生.....	(374)
二十六、礼貌地“保留”，也是“以守为攻”	(374)
二十七、不论对方谈判道具如何，不能动摇自己的谈判立场.....	(375)
二十八、让步太快会助长贪欲.....	(375)
二十九、努力使对手感到处在被选择的地位.....	(376)
三十、心中可以波澜壮阔，外表最好风平浪静.....	(376)
三十一、明比质量与价格，暗斗意志和智慧.....	(376)
三十二、“三斧头”扬威，坚持一下得利	(377)
三十三、说谎、学舌者无罪.....	(377)
三十四、好的买主会挑刺，精的卖主会摆好.....	(377)

三十五、以“不同意”为矛，以“研究、研究”为盾，以“同意”为战利品	(378)
三十六、多次重复可促使对方与你谈判	(378)
三十七、先换汤后换药	(379)
三十八、“承认错误”可以转危为安	(379)
三十九、无论谈判什么，千万不要表现出急于求成	(379)

第三篇 商务谈判与谈判方法

第一章 商务谈判技巧（一）	(382)
一、打中靶心	(382)
二、以虚度实，跨越话题	(383)
三、少说多听	(383)
四、以退为进	(384)
五、蒙混视线制造烟雾弹	(385)
六、对症下药	(386)
七、用幽默来把僵局打破	(387)
八、激将法的妙用	(388)
九、沉着答复因势利导	(389)
十、旁敲侧击	(390)
十一、突破警戒线	(391)
十二、敲敲自己的商业脑瓜	(392)
十三、就得无事生非	(392)
十四、中庸之道真绝	(394)
十五、威逼利诱是必要的	(394)
十六、吹毛求疵击中要害	(395)
十七、俗语可亲	(396)
十八、要说得恰如其分	(397)
十九、温柔点会更可爱	(398)
二十、坚持自己有理	(399)
二十一、装聋作哑等待让步	(399)
二十二、避人耳目搅乱局面	(400)
二十三、亮出先例抑制对方	(401)
二十四、我不像你想象那么坏	(402)
二十五、见缝插针争取主动	(403)
第二章 商务谈判技巧（二）	(405)

一、引经据典借助名人·····	(405)
二、避开问题巧妙推塞·····	(405)
三、仗无把握切莫开战·····	(406)
四、促膝谈心分担困难·····	(407)
五、假痴真辨使对方平静·····	(408)
六、描绘一幅成功前景图·····	(409)
七、使对方恢复责任心·····	(410)
八、先顺后逆后发制人·····	(410)
九、三思而后行·····	(411)
十、开诚布公晓以大义·····	(412)
十一、诱敌深入引其入彀·····	(412)
十二、先恭维后陈述理由·····	(413)
十三、嬉笑怒骂皆成文章·····	(414)
十四、先肯定后要求·····	(415)
十五、夸大谬误削弱对方·····	(415)
十六、爱之深，责之切·····	(416)
十七、条条大路通罗马·····	(417)
十八、使对方接受·····	(418)
十九、隐瞒自身缺陷·····	(419)
二十、赢得主动权·····	(419)
二十一、最后摊牌·····	(420)
二十二、突然沉默·····	(421)
二十三、对失误若无其事·····	(421)
二十四、虚拟失败·····	(422)
二十五、善意批评对方而获信赖·····	(422)
二十六、注意说话神态·····	(423)
二十七、指桑骂槐·····	(423)
二十八、转移对方注意力·····	(423)
二十九、假设第三者来改变对方态度·····	(424)
三十、巧妙的自欺欺人·····	(424)
三十一、“套近乎”来缩短距离·····	(425)
三十二、使说服的对象成为说服者·····	(426)
三十三、减轻对方难堪·····	(426)
三十四、摧毁对方拒绝心理·····	(427)
三十五、让对方感到“欠人情”·····	(427)
三十六、不知不觉中提高参与意识·····	(428)
三十七、摆出让步姿态·····	(428)

三十八、以反面情报增加可信度	(429)
三十九、轻描淡写让对方良心受谴责	(429)
四十、让对方别无选择	(430)
四十一、化解对方防御心理	(431)
四十二、利用对方特长使之就范	(431)
四十三、使对方把“偶然”认作“命运”	(432)
四十四、制造共同的假想敌人	(433)
四十五、自言自语使对方察觉自己过失	(433)
四十六、故意道破自己缺陷	(434)
四十七、巧妙避开对方追究	(434)
四十八、先满足其生理需求，来减弱其攻击力	(435)
四十九、让对方发泄再轻易击倒他	(435)
五十、作过分称赞使其局促不安	(436)
五十一、把对方当作代言人来削弱抵抗力	(436)
五十二、粉碎整体意见	(437)
五十三、使对方认为其要求过分	(438)
五十四、用基本问题搪塞具体要求	(438)
五十五、故意否定己见让对方赞同	(439)
五十六、巧妙回避对方紧急要求	(439)
五十七、以道歉方式阻止对方抗议	(440)
五十八、先发制人取得心理优势	(441)
五十九、分散抨击目标	(441)
六十、二者择一使对方早作决断	(442)
六十一、时差攻击	(442)
六十二、利用对方一天中最脆弱的时刻	(443)
六十三、表面上服从对方	(444)
六十四、掩饰自己主观	(444)
六十五、站在对方立场来说服	(445)
六十六、降低身份松懈对方戒心	(445)
六十七、触及对方自尊以得到承诺	(446)
六十八、使对方速下决断	(447)
六十九、以选择为前提，拦断对方的举棋不定	(447)
七十、背离“阻止的期待”	(448)
七十一、压制对方怒气	(448)
七十二、抓住对方的“小辫子”	(449)
七十三、让对方别无选择	(449)
七十四、压制即将爆发的反抗情绪	(450)

七十五、测测你的说服力.....	(450)
第三章 商务谈判技巧（三）	(454)
一、以赞美引起人们好感.....	(454)
二、反客为主互换角色.....	(455)
三、虚拟失败鼓舞士气.....	(456)
四、迎合顾客需求心理.....	(457)
五、事先练习说话技巧.....	(457)
六、有的放矢雪中送炭.....	(458)
七、以愚掩智大智若愚.....	(459)
八、只问不说简单扼要.....	(460)
九、巧用电话增进感情.....	(460)
十、注意调整语气声调.....	(461)
十一、因人而异以礼相待.....	(462)
十二、避逆取顺变换角度.....	(462)
十三、以热忱赢得顾客赏识.....	(463)
十四、使对方联想促成生意.....	(464)
十五、巧妙运用赞美之辞.....	(465)
十六、善于运用巧妙说词.....	(466)
十七、语不惊人死不休.....	(467)
十八、不给对方太多考虑时间.....	(469)
十九、采取生米做成熟饭.....	(469)
二十、尽量避免电话商谈.....	(471)
二十一、电话商谈原则.....	(471)
二十二、以电话促成迅速交易.....	(472)
二十三、顾全顾客的面子.....	(473)
二十四、让对方一开始就说是.....	(474)
二十五、选择多种广告媒体.....	(475)
第四章 商务谈判技巧（四）	(476)
一、诱发冲动.....	(476)
二、以最小单位适时报价.....	(477)
三、以简短谈话谋成功.....	(477)
四、诚挚相待赢得顾客.....	(478)
五、避免激怒顾客.....	(479)
六、拐弯抹角间接说明.....	(480)
七、以廉价满足对方要求.....	(481)
八、将商品好处具体化.....	(482)
九、转换话题迂回变通.....	(482)

十、大胆向顾客作保证.....	(483)
十一、证明自己价格合理.....	(484)
十二、以开场白刺激顾客.....	(485)
十三、帮顾客出谋划策.....	(486)
十四、别让成交冲昏头脑.....	(486)
十五、暗示对方二者选一.....	(487)
十六、打消顾客疑虑困惑.....	(488)
十七、把销售可能变为现实.....	(489)
十八、先入为主引人开口.....	(490)
十九、善言一句三冬暖.....	(490)
二十、敌明我暗掌握主动.....	(491)
二十一、见什么人说什么话.....	(492)
二十二、以新奇引发顾客兴趣.....	(493)
二十三、掌握顾客购买意向.....	(494)
二十四、丁是丁卯是卯.....	(495)
二十五、推定承诺半推半就.....	(496)
二十六、从对方感兴趣话题入手.....	(497)
二十七、用肯定回答质询法.....	(498)
二十八、循序渐进水到渠成.....	(499)
二十九、表现销售员真诚.....	(500)
三十、看风使舵随机应变.....	(501)
三十一、诱导顾客决定购买.....	(502)
三十二、设计话题亲近顾客.....	(502)
三十三、善于利用顾客本性.....	(503)
三十四、妥善处理顾客意见.....	(504)
三十五、和顾客配合默契.....	(505)
三十六、把握用语唱作俱佳.....	(506)
三十七、消除顾客压迫感.....	(507)
三十八、增加访问客户时间.....	(508)
三十九、以具体行动表示诚意.....	(509)
四十、以诚挚关心博取好感.....	(510)
四十一、以语言柔道说服顾客.....	(510)
四十二、具备三个“热爱”.....	(515)
四十三、好鞍配骏马.....	(516)
四十四、精通 T.P.O 服装战术.....	(518)
四十五、打响第一炮.....	(519)
四十六、出其不意，攻其不备.....	(520)

四十七、射人先射马·····	(521)
四十八、谨防伏兵·····	(522)
四十九、制造紧张·····	(523)
五十、逐门逐户地推销·····	(524)
五十一、说好第一句话·····	(525)
五十二、让眼睛说话·····	(527)
五十三、破釜沉舟·····	(528)
五十四、添加润滑剂·····	(529)
五十五、成功的竞争·····	(530)
五十六、示范的妙用·····	(531)
五十七、不要坐失良机·····	(532)
五十八、趁热打铁·····	(533)
第五章 商务谈判中特殊问题处理 ·····	(535)
一、自然条件差异带来的问题·····	(535)
二、主观缺陷造成的问题·····	(539)
三、外界干预引起的矛盾·····	(546)
四、时间问题·····	(549)

第四篇 商务谈判与谈判口才

第一章 卓越的口才与成功的谈判 ·····	(552)
一、口才与人生·····	(552)
二、口才与社交·····	(554)
三、口才与说话·····	(558)
四、口才与宴会·····	(560)
五、口才与事业·····	(561)
第二章 说话的技巧 ·····	(566)
一、说话的秘诀·····	(566)
二、说话的技巧·····	(567)
三、说话的能力·····	(572)
四、说话的艺术·····	(573)
五、说话的难点·····	(575)
六、说话的姿态·····	(577)
七、说话的禁忌·····	(579)
八、说话的素材·····	(583)
九、说话的称呼与话题·····	(584)

十、说话的语病	(586)
十一、有口难言	(587)
十二、说话与化敌为友	(589)
十三、说话与风度	(593)
十四、说话的效果	(595)
十五、说话要清晰	(597)
十六、说话与思考及观察	(599)
十七、争辩的技巧	(602)
十八、笑话与争骂	(605)
十九、与陌生人谈话	(607)
二十、与夫妻及异性谈话	(610)
二十一、与上司及老幼谈话	(614)
二十二、与名流及大亨谈话	(617)
二十三、说话与演讲	(621)
二十四、演讲的技巧	(623)

第五篇 商务谈判与谈判礼仪

第一章 公司职员交际礼仪	(629)
一、公司职员应有的自身素质	(629)
二、公司职员之间的交际礼仪	(637)
三、公司职员在工商社会的礼仪	(649)
第二章 公司接待礼仪	(652)
一、微笑的态度，优雅的行礼	(652)
二、谦和地说话，亲切的问候	(652)
三、平等地对待，慎重地回答	(653)
四、服务要周到，亲切不可少	(654)
五、宁可等客人，莫让客人等	(654)
六、珍惜颜面，正确使用名片	(655)
七、握手增诚意，笑脸添亲密	(656)
八、诚意加热忱，体谅客人心	(657)
九、坐姿要优雅，站相要规矩	(658)
十、说话要守信，举止应谨慎	(659)
第三章 宴会餐饮礼仪	(660)
一、宴请的礼节	(660)
二、赴宴礼仪	(661)

三、中餐礼仪·····	(662)
四、西餐礼仪·····	(664)
五、喝茶礼仪·····	(667)
六、喝咖啡礼仪·····	(668)
七、饮酒礼仪·····	(669)
八、酒吧礼仪·····	(670)
九、吃水果礼仪·····	(671)
第四章 电话交际礼仪 ·····	(673)
一、话语要简洁,准备要充足·····	(673)
二、态度要热情,感觉要愉快·····	(673)
三、听话要认真,反应要积极·····	(673)
四、拦截电话时,态度要友善·····	(674)
五、接到邀请时,热烈地致谢·····	(674)
六、电话谈生意,要诚实待客·····	(674)
七、交谈要明确,不可乱吹扯·····	(675)
八、联络要主动,传言要诚恳·····	(675)
九、逆来又顺受,怒火心中灭·····	(676)
第五章 推销拜访礼仪 ·····	(678)
一、拜访先预约,爽约应通知·····	(678)
二、举止要端庄,称呼要得体·····	(679)
三、面谈关系大,行为要检点·····	(680)
四、咖啡茶一杯,收买客人心·····	(680)
五、时机选择要适宜,强行推销不可为·····	(681)
六、提供热忱的服务,赢得顾客的信赖·····	(682)
七、介绍简而精,尊重客人意·····	(683)
八、利人则利己,尊人则尊己·····	(684)
九、交人要交心,热忱以待人·····	(684)
第六章 家庭作客待客礼仪 ·····	(687)
一、事先要约定,如期准时到·····	(687)
二、进门先按铃,服饰要整洁·····	(687)
三、言谈要适当,举止要大方·····	(688)
四、适时地告辞,走时要坚决·····	(688)
五、男女有差别,作客须斟酌·····	(689)
六、事先作准备,仪表要修饰·····	(689)
七、全家配合好,恭候客人到·····	(689)
八、礼节要周全,热情加微笑·····	(689)
九、客人告辞时,挥手道别离·····	(690)

第七章 谈话的礼仪	(691)
一、口齿伶俐本不错，但须懂得尊重人	(691)
二、粗话黑话不要说，外语方言慎用	(691)
三、得理还须且让人，不要恶语伤人心	(692)
四、话题选择要适宜，目光体态有门道	(692)
五、听人谈话要认真，心不在焉切勿有	(692)
六、别人说话尚未完，插嘴抢白太无礼	(692)
七、谈话不必求“惊人”，以礼待人最重要	(693)
第八章 服饰礼仪	(694)
一、云想衣裳花想容，整洁得体究修养	(694)
二、帽子、鞋袜与手套，颜色式样要协调	(696)
三、服装配件慎选择，画龙点睛添魅力	(699)
四、首饰佩戴可有可无，只是方法要正确	(701)
五、化妆复杂而有趣，浓淡相宜添光彩	(702)
六、服饰礼节皆所有，职业妇女勤修养	(703)
第九章 外宾接待礼仪	(705)
一、接待室的布置	(705)
二、礼宾次序	(706)
三、迎送的礼节	(707)
四、会见会谈，精心安排	(709)
五、话题选择	(710)
六、翻译的礼节	(712)
七、陪同的礼节	(713)
八、导游的礼节	(714)
第十章 国际商务交际礼仪	(716)
一、正确称呼名字	(716)
二、递接名片	(717)
三、“准时”	(718)
四、铁铸肠胃	(718)
五、喝酒的艺术	(719)
六、适宜的服饰	(719)
七、别学鹦鹉	(720)
八、谈生意时间	(721)
九、尊重当地的宗教与文化	(722)
十、谨慎与商界妇女交往	(723)
十一、入乡随俗	(724)

第十一章 馈赠的礼仪	(737)
一、馈赠不可少，只是要斟酌	(737)
二、礼轻情谊重	(737)
三、精心择礼品	(738)
四、感谢语不可多	(739)
五、勿让小费变贿赂	(739)
六、因人制宜，因地制宜	(741)
第十二章 世界各地的风俗与礼仪	(745)
一、欧洲	(745)
二、非洲	(751)
三、中东	(754)
四、亚洲与太平洋地区	(757)
五、中美与南美	(761)
六、北美	(766)
七、世界各地的饮食习俗	(766)
第十三章 礼仪的象征	(773)
一、礼仪的颜色象征	(773)
二、礼仪的宝石象征	(773)
三、礼仪的诞生石象征	(774)
四、礼仪的国花象征	(774)
五、礼仪的花语象征	(775)

第六篇 商务谈判与谈判禁忌

第一章 商务谈判交际中的禁忌	(778)
一、服饰装扮的禁忌	(778)
二、个人卫生六大禁忌	(780)
三、称呼的禁忌	(781)
四、握手的禁忌	(783)
五、交谈的禁忌	(785)
六、使用名片的禁忌	(788)
七、打电话的禁忌	(790)
八、通信的禁忌	(791)
九、约会的禁忌	(792)
十、宴会及餐饮的禁忌	(794)

十一、馈赠礼物的禁忌	(806)
十二、手势与身体语言的禁忌	(811)
十三、世界各国日常生活中的禁忌	(815)
十四、其他禁忌	(818)
第二章 贸易谈判的禁忌	(820)
一、谈判准备阶段的禁忌	(820)
二、谈判开始阶段的禁忌	(825)
三、摸底阶段的禁忌	(826)
四、报价阶段的禁忌	(827)
五、磋商阶段的禁忌	(829)
六、交易达成阶段的禁忌	(833)
七、谈判中“听”与“说”的禁忌	(836)
八、谈判中“问”和“答”的禁忌	(841)
九、谈判心理上的禁忌	(842)
十、谈判策略上的禁忌	(845)
十一、谈判禁忌总结	(847)
第三章 推销业务洽谈禁忌	(851)
一、强行推销	(851)
二、强加于人	(852)
三、总推销价格昂贵的高档产品	(853)
四、对小顾客另眼相看	(853)
五、滥用自己的垄断地位	(854)
六、轻易许诺	(854)
七、盛气凌人	(855)
八、谈论竞争对手	(855)
九、摇尾乞怜	(856)
十、过早地提出或讨论价格问题	(856)
十一、过分强调和依赖质量因素	(857)
十二、玩弄花招	(858)
十三、说话速度过快或者罗嗦	(858)
十四、搞“一言堂”	(859)
十五、“我”为中心，言之无物	(859)
十六、滥用“行话”	(860)
十七、夸夸其谈	(860)
十八、“教育”或“改造”顾客	(861)
十九、回答自己回答不了的问题	(862)
二十、反驳不得体	(862)

二十一、急躁，缺乏冷静，咄咄逼人·····	(862)
二十二、直接了当地反驳顾客·····	(862)
二十三、一味强调自己的观点·····	(863)
二十四、罗里罗嗦·····	(863)
二十五、以抱怨对抱怨·····	(863)
二十六、拒绝接受顾客的反対意见·····	(865)
二十七、践踏顾客的心灵·····	(865)
二十八、居高临下·····	(866)
二十九、问顾客是否改变了他原有的看法·····	(866)
三十、向顾客发布“最后通牒”·····	(866)
三十一、放虎归山·····	(867)
三十二、匆忙乞食布施少·····	(867)
第四章 同不同心理、性格的人谈判的禁忌 ·····	(869)
一、3种自我需求类型的顾客·····	(869)
二、15种性格类型的顾客·····	(871)
第五章 同不同文化背景的人谈判的禁忌 ·····	(880)
一、同西欧人谈判的禁忌·····	(880)
二、同阿拉伯人谈判的禁忌·····	(892)
三、同韩国人谈判的禁忌·····	(897)
四、同日本人谈判的禁忌·····	(900)
五、同拉丁美洲人谈判的禁忌·····	(912)
六、同美国人谈判的禁忌·····	(920)
七、同犹太人谈判的禁忌·····	(923)

第七篇 国际商务谈判策略与技巧

第一章 如何与外国人做生意 ·····	(927)
一、同外国人做生意的原则·····	(927)
二、接待外商·····	(930)
三、出国做生意者须知·····	(937)
四、与日本人做生意·····	(949)
五、与阿拉伯人做生意·····	(957)
六、与美国人做生意·····	(964)
七、与拉美人做生意·····	(974)
八、与欧洲人做生意·····	(980)
九、与非洲人做生意·····	(986)

第二章 各国商务谈判风格	(993)
一、日本商务谈判风格	(993)
二、美国商务谈判风格	(997)
三、德国商务谈判风格	(1004)
四、阿拉伯国家商务谈判风格	(1007)
五、拉美国家商务谈判风格	(1010)
六、北欧国家商务谈判风格	(1013)
七、东南亚国家商务谈判风格	(1015)
第三章 国际商务谈判策略	(1019)
一、心理与情感策略	(1019)
二、需要与利益策略	(1022)
三、价格策略	(1035)
四、信息策略	(1050)
五、争取物质条件策略	(1055)
六、时间策略	(1058)
七、空间策略	(1066)
第四章 国际商务谈判技巧	(1071)
一、随行就市——报价技巧	(1071)
二、从容不迫	(1072)
三、以退为进——让步技巧	(1073)
四、期限的力量	(1074)
五、最佳投手	(1075)
六、以逸待劳	(1075)
七、出其不意	(1076)
八、重点攻击	(1077)
九、黑脸白脸软硬兼施	(1078)
十、情绪的爆发	(1078)
十一、苛求的功效	(1079)
十二、撑竿跳——越过死胡同	(1080)
十三、“炒蛋”战略	(1081)
十四、不要以“假设”来作茧自缚	(1082)
十五、面子的挽回	(1082)
十六、踢皮球	(1083)
十七、对大人物不必惧之	(1084)
十八、场外交易	(1085)
十九、步步为营	(1085)
二十、吹毛求疵战术	(1086)

二十一、趁热打铁	(1087)
二十二、拒绝的技巧	(1088)
二十三、不放松“思想工作”	(1089)
二十四、“再多就没有了!”	(1090)
二十五、如何宣传自己的观点	(1091)
二十六、最后通牒	(1092)
二十七、旁敲侧击	(1093)
二十八、投石问路	(1094)
二十九、火上浇油	(1095)
三十、十条准则	(1096)

第八篇 商务谈判实战 100 例

战例 1：明星妙策化干戈	(1099)
战例 2：从理想到现实：一家旅馆的迁移	(1099)
战例 3：钟声变奏曲	(1104)
战例 4：麻省模型	(1105)
战例 5：比三个商人还要精明的人	(1108)
战例 6：在异国招标会上	(1109)
战例 7：“我不知道……”	(1110)
战例 8：艾柯卡成功秘诀	(1111)
战例 9：在莫斯科决斗场	(1112)
战例 10：认同：烫手的电器	(1113)
战例 11：宁愿买贵的	(1114)
战例 12：董事长奇论惊人	(1115)
战例 13：印度人夺气攻心	(1116)
战例 14：把蛋糕做大	(1117)
战例 15：珍珠港事件后的最大收获	(1118)
战例 16：“纯达普”远嫁中国	(1119)
战例 17：中日索赔谈判	(1121)
战例 18：漫长的合资谈判	(1123)
战例 19：对弈：俄国人长岛斩将	(1126)
战例 20：太公钓鱼	(1127)
战例 21：吉斯莫圈套	(1128)
战例 22：提问的魅力	(1129)
战例 23：54 街上的奇迹	(1130)

战例 24: 墨西哥披肩毛毯	(1131)
战例 25: 罗恩斯坦精明过人	(1133)
战例 26: 多情男子正经女	(1134)
战例 27: 方鸿渐的教授梦	(1134)
战例 28: 最后 8 小时	(1135)
战例 29: 哈默放心了	(1136)
战例 30: 打开天窗说亮话	(1137)
战例 31: 示假隐真	(1137)
战例 32: 踏破铁鞋无觅处	(1138)
战例 33: 总裁·教授·工会	(1138)
战例 34: 故意误会的丹麦人	(1139)
战例 35: 铁女人的“铁”滋味	(1140)
战例 36: 马克·吐温买书	(1140)
战例 37: “任何事情都是可以解释的”	(1141)
战例 38: 棉里藏针	(1142)
战例 39: 红脸与白脸	(1142)
战例 40: 场地优势	(1143)
战例 41: “时间会改变一切”	(1143)
战例 42: 宴无好宴	(1144)
战例 43: 王光英兵贵神速	(1145)
战例 44: “囚徒疑难”的启示	(1145)
战例 45: 在鳄鱼遍布的河沿	(1146)
战例 46: 圣商—瓦那美卡	(1147)
战例 47: 说话的艺术	(1147)
战例 48: 以情动人	(1148)
战例 49: 卖玉米人的口才	(1148)
战例 50: 略施小惠	(1149)
战例 51: 青蛙与草坪	(1149)
战例 52: 诱人的盒子房	(1150)
战例 53: 售价一美元的大酒店	(1150)
战例 54: 候选人·夫人·狗	(1151)
战例 55: 出乎意料的结局	(1152)
战例 56: 妙用电脑	(1153)
战例 57: 生米煮成熟饭	(1153)
战例 58: 知州买马	(1153)
战例 59: 刘邦弃父	(1154)
战例 60: 雷伯闯入报界	(1155)

战例 61: 奥妙无穷的谈判舞蹈	(1155)
战例 62: “那是因为你比我先到地狱”	(1156)
战例 63: 小站上的狗雕塑	(1157)
战例 64: 马厰隔壁签署的《独立宣言》	(1157)
战例 65: 古老的假设	(1158)
战例 66: 公开的秘密	(1159)
战例 67: 奇智与邪谋	(1159)
战例 68: 削弱反对意见	(1162)
战例 69: 人质战略	(1162)
战例 70: 无声的谈判	(1163)
战例 71: 暗盘交易	(1163)
战例 72: 故意犯错	(1164)
战例 73: 威森终于顿悟了	(1164)
战例 74: 凑个整数	(1165)
战例 75: “拍马屁”的艺术	(1166)
战例 76: 赞美你的谈判对象	(1166)
战例 77: 杜维诺终于找到了突破点	(1167)
战例 78: 狡猾的史伯德	(1168)
战例 79: 平均分担? 不!	(1168)
战例 80: 故布疑阵	(1169)
战例 81: 远利的诱惑	(1170)
战例 82: 财务策略	(1170)
战例 83: 设上下限的标价	(1171)
战例 84: 使你更上一层楼的一句话	(1172)
战例 85: 大卫的鼻子	(1172)
战例 86: 斯宾诺莎“争财”记	(1173)
战例 87: 穷人与富人	(1174)
战例 88: 权力有限	(1175)
战例 89: 指出缺点, 赢得信任	(1175)
战例 90: 不要把质量当法宝	(1176)
战例 91: 找出真正的老板	(1176)
战例 92: 趁火打劫	(1177)
战例 93: 避实击虚	(1178)
战例 94: 严守机密	(1178)
战例 95: 各个击破	(1179)
战例 96: 手中的王牌干嘛不用?	(1180)
战例 97: 请先谈合同, 价钱慢慢谈	(1180)

战例 98：隐藏劣势	(1181)
战例 99：如果他们陷入深渊，请递给他们一个梯子	(1182)
战例 100：洛兰怪图	(1183)

附录 商务谈判与经济合同法

附录一 经济合同法基础	(1187)
附录二 中华人民共和国合同法	(1230)
附录三 关于《中华人民共和国合同法修正案（草案）》的说明 ...	(1239)
附录四 中华人民共和国合同法原条文与修改后条文对照表	(1243)

第 一 篇

商 务 谈 判 概 述

第一章 商务谈判的原则和成功之路

一、商务谈判的特点

商务谈判是指当事人之间为实现一定的经济目的,明确相互的权利义务关系而进行协商的行为。

在商务谈判这种法律行为中,一般具有以下一些特点,也可称之为商务谈判的特色。

1. 商务谈判是以经济利益为目的,讲求经济效益,一般都是以价格问题作为谈判的核心。

2. 商务谈判是一个双方通过不断调整各自的需要和利益而相互接近,争取最终达成一致意见的过程。

3. 商务谈判是双方“合作”与“冲突”的对立统一。达成协议会对双方都有利,这是合作性的一面;希望自己能获得尽可能多的利益,这是冲突性的一面。正确认识商务谈判的这种二重性,对适当选用策略很有好处。

4. 在商务谈判中,最后各方所得利益的确定,取决于谈判各方的实力、客观形势和谈判策略技巧的运用。另外,谈判人员的素质、能力、经验、心理状态、感情等富于变化的因素,对谈判过程和结果也有着很大的影响。

5. 对参加商务谈判的各方来说,参加谈判都有一定的利益界限,在谈判中如果一方无视另一方的最低利益和需要,则很可能导致谈判破裂。

6. 商务谈判既是一门科学,又是一门艺术。对一个谈判者来说,掌握好商务谈判的科学知识,能使你在谈判中懂得如何正确地做,而讲究谈判艺术则能使你在谈判中做得更好。

在制定商务谈判的方针、方案和选择运用策略技巧时,都应当充分考虑到商务谈判的上述这些特点。

二、商务谈判的基本条件

任何一次商务谈判都必然涉及三个基本条件:

1. 谈判的关系人。即指参加谈判的当事人,一般是双方,但在某些特殊情况下,也可能不

止双方。

2. 一定的经济利益。即双方参加谈判的目的都是为了争取各自的某种经济利益。

3. 双方都须进行协商。即各当事人都须为了寻求彼此都能同意接受的条件而进行协商努力。

这三个基本条件是缺一不可的,如缺少其中任何一条,商务谈判都不可能进行。上面所说的经济利益(或经济目的),可能有三种情况:或者是对一笔具体交易的认可,或者是双方某种经济利益的交换,或者是双方权益争议的妥协。

三、商务谈判的原则

根据长期实践的经验,在进行商务谈判过程中,为了使谈判能取得较好的效果,应当注意贯彻以下几条原则:

(一)守法原则

任何商务谈判都是在一定的法律环境下进行的,法律规范制约着商务谈判的内容和方法,因此,在进行谈判时一定要符合有关的法律规定,以免徒劳无功,甚至造成不良后果。在国际商务谈判中,还应注意按国际惯例办事,这样既易为双方所接受,有利于迅速达成交易,还有利于以后履行协议时避免或减少纠纷,发生纠纷时也较易解决。

(二)诚信原则

为使谈判能够成功,参与谈判的任何一方都应抱有合作的诚意。将谈判过程视为合作的过程,将谈判过程中的竞争视为协作的一种特殊形式。在谈判过程中,双方是否都讲信用,是否都诚实可靠,这是奠定谈判成功的基础。如果双方缺乏信用,互相猜疑,互相欺骗,势必破坏双方的合作,使谈判陷于困境,结果各自的目的也达不到。

为了在谈判中贯彻诚信原则,参加谈判者应当做到:(1)守信,即遵守谈判过程中自己所作的诺言,此乃取信于人的核心。(2)信任对方,这是守信的基础,也是取信于人的方法,只有信任对方,才能得到对方的信任。(3)不轻诺,这是守信的重要保障,轻诺寡信,最终将失信于人。(4)诚恳,以诚相待,这是取信于人的积极方法。

(三)平等互利原则

不论双方的国家力量如何,也不论双方企业是大是小,在谈判中都应平等相待,谈判的结果应当符合双方的利益。换句话说,商务谈判中应当遵循在平等基础上相互实现其经济利益的原则,这是谈判最终能达成交易的前提,也是市场经济的规律所决定的。

西方许多学者和企业家主张在商务谈判中,应当树立“谈判双方都是赢家”的哲学思想,在制订谈判目标、计划、策略时,应当从双方的需要考虑问题,将谈判成功的希望奠基基于双方

需要的满足上。以这样的思想去指导谈判活动,才能提高成功率。反之,如果谈判中只顾自身利益,不顾对方利益,最后很可能是以谈判失败告终。即使侥幸成交,也只可能是“一锤子买卖”。但应认识到,互利不可能是双方所得的好处绝对相等,只能是在平等的基础上,经过艰苦的谈判,在双方当时利害状况下,达到能为双方都接受的一利相对的互利。

在商务谈判中,价金的高低是体现平等互利原则的一个重要方面。在谈判价金问题时,应注意贯彻等价交换的原则。具体到各种国际商务谈判中,价金应以国际市场价格水平为依据。

(四)相容原则

相容是指在商务谈判中要有较强的忍耐性,要心胸宽广,豁达大度,能进能退。在遇到难题时,能够主动退让,以退为进;当情况发生转机时,又善于主动进攻,避开冲突,以对方易于接受的方式,达到目的。相容原则要求将原则性与灵活性有机地结合起来,以便能更好地实现预期的目标。

四、商务谈判的成功之路

根据商务谈判的特点和所应遵循的原则,一次成功的商务谈判应不仅使己方的需要和利益能得到满足,也应使对方的需要和利益得到满足,双方的友好合作关系能得到进一步的发展和加强,整个谈判应是高效率的。

如何才能有利于实现上述目标呢?有人设计了一种 PRAM 谈判模式,可供谈判人员借鉴。

这个模式由四个部分构成:第一部份是制订谈判的计划(Planning),在计划中要明确自己的谈判目标和了解分析对方的谈判目标,找出双方利益的共同点和分歧点,积极寻找使双方都能愿意的办法。第二部份是注意建立和发展双方的友好关系(Relationship),增强彼此之间的信任感,使双方的谈判能在一种良好协商的环境之中进行。第三部份是努力达成双方都能接受的协议(Agreement),通过双方充分交换意见,寻求一个兼顾双方利益和需要的方案,以便双方都原意接受。第四部份是协议的履行和关系的维持(Maintenance),经验证明,签订协议书是重要的,而双方共同努力实现协议书则更重要。在本次交易进行中和结束后,还应为以后的交易打下基础,要注意维护在本次交易谈判中开发出来的双方的友好关系。

第二章 商务谈判的类型

一、按目标分类

(一) 不求结果的谈判

1. 定义

实务中不求结果的谈判主要表现为：一般性会见、技术性交流、意在堵死对方欲继续进行交易的谈判。从这三种表现形式看，有不求结果的情况，也有准备未来结果的情况，如技术性交流是潜在的求结果。

2. 特征

不同的情况有其不同的特点：

一般性会见：系谈判的初级阶段、或是准备阶段。会见可以是高级也可以是中低级，可在行政人员之间进行，也可在技术人员之间进行。其特点为：在高级行政人员会见时，旨在确定方向性或可能性。气氛多热情友好，注意培养友谊和连续性；中低级行政人员的会见，具有较强的探询性与表述性。注意礼貌，并力争会见对方高级领导，以求得更多的信息；技术人员的会见，则较注重商品的性能与市场考察，或者介绍自己的商品优点。此间注重第一印象，时间上视对方方便。无论什么类型的人员会见均重视信息的传递，努力创造具有吸引力的形象。

技术性交流：是交易的前奏。它的表现形式也较丰富，如报告会、讨论会、演示或展示等。不管其表现形式如何，突出的特点是：“广告性”强，即大力宣扬自己的商品“世界第一”；与广告性相对的特点是“审视性”强，对交易方的技术能力充分地提问或论证。若不是合作性技术交流而是赢利性、交易性的技术交流，必然具有“保守性”。许多时候技术人员的技术解释与介绍，要听从领导的意见或按在场领导意图行事。为了保住交易的价值，交易人也会在“广告性”上做些文章，保守技术秘密、隐藏商品缺陷。

封门性的会谈：无论是主动约请还是应约会谈，只要是想“封门”，即堵死某项交易的可能性或了结正在进行中的谈判，它即具有“外交的委婉性”。另一特征是开“远期空头支票”。为了不伤对方友谊，谈判人在封门时常常做远期、有条件的许诺。使对手可望不可及，可气不可恼。若是封谈判中的某项交易的门，还会伴有“卸责陈述”，即要罗列、分析不能继续的责任

在彼或在客观而不在己,以减缓情绪上的压力。或者有自我批评时,仍会转嫁到与己有关的客观上,做到“有错而无过,请见谅了”,而溜之大吉。优秀的谈判者从不在封门的尴尬的谈判中刺激对方情绪。

(二)意向书与协议书的谈判

1. 定义

为了明确双方交易的愿望,尤其是在广泛交换意见之后,为了保持谈判的连续性,交易的可靠性,谈判双方提出要求签订意向书或协议书。这可以是一场谈判的目标,也可能是结果。前者是主持谈判人一开始便具有此想法,后者为谈完后产生的想法。不少西方谈判对手,如法国很喜欢在谈判的某个阶段结束后,搞个“意向书”。而意大利则喜欢搞个“协议书”。这两个文件的谈判有许多共同的特点。

2. 特征

从法律的角度讲,这两种文件作为初步谈判结果的记录时具有同样的效果:起到总结与展望的作用但无约束力。但如文件中包括了“明确的许诺”,所谓“明确”,即对合作或交易标的、价格条件、实施期限比较具体地予以了规定时,文件的性质就具契约性且有约束力。尤其是“协议书”(Accord 和 Convention),更具有两重性。是意向书、备忘录式或准合同还是合同式,主要取决于写法。

从谈判的角度讲,只要不涉及交易细节——合同要件,一般谈判气氛轻松、态度坦诚,地位平等,不以优势压人。但如谈判内容为已知即预定项目的一部分时,这种文件的谈判不是以“结果”的形式出现,而是以“目标”形式出现时,谈判气氛会出现紧张,甚至针锋相对的局面,双方均为以后的谈判留余地。

例如,甲国与乙国间有一项合作计划,为了完成这项计划,双方技术和行政、商务专家一起讨论该项目应达到的技术水平。在投影屏上、幻灯机上、白纸上甲国介绍了其技术的许多特征,而在最后要落实一个“意向书”、“协议书”时坚持不写“讲过的”,而只写稍低档次的技术。最后,双方相持不下;只好在“协议书”中有的条文写成“双方一致认为”,而在有的段落则写成:“甲方认为可以如何……”,而“乙方要求应该如何”;不是“Accord”和“Convention”的字意,更象“Memorandum”。

上例可见这种谈判的两重性:未进入“商务”——经济条件谈判前的意向性与预备性,以及为了达到将来经济目标的保留性和计较性。

不过,应提醒的是“协议书”,有时亦有契约性的法律约束。关键在写的内容。有时谈判双方以达成协议为目标进行谈判,一旦达成协议并在协议书上签字,该协议书对日后双方的义务有一定的法律约束,这时的谈判具有一定的计较性并要求准确无误,为以后执行协议求得主动地位。

(三) 准合同与合同的谈判

1. 定义

准合同系带有先决条件的合同。该先决条件是指决定合同要件成立的条件：如许可证落实问题、外汇筹集、待律师审查或者待最终正式文本的打印、正式签字（相对草签而言）等。准合同是合同的前身，有时是达成合同的一个阶段。该阶段有时是自然形成，有时是人为促成的。如谈判时间较长或人员不足，在完成合同谈判后，因为文本的检查、审核、草稿的清理打字需要时间，双方不得不先草签或小签各项文件，待出来正式文本后再正签。这种情况也可以说是自然形成的准合同谈判。如因许可证、外汇，在我国还有立项与设备分交（交套项目谈判）尚存问题，但交易双方均有诚意，同意继续谈判直至达成合同条件，并在反映合同条件的合同文本或文件上签字，明确以上述条件为前提，那么这场谈判也系准合同谈判，属人为的一种情况。

合同的谈判是为实现某项交易并使之达成契约的谈判。所谓合同即应具有其最基本的“要件”，包括商品特性、价格、交货期。倘若不是商品买卖，那么广而概之可理解成：“标的、费用、期限”。一旦就这几个要件达成协议，合同的谈判也就“基本”结束。

准合同与合同从形式上无根本区别，内容格式均一样，只是有时介质为草本或正式本之别。从法律上说，有根本的区别。准合同可以在先决条件丧失时自动失效，而无需承担任何损失责任；而合同则必须执行，否则叫“违约”。因为这二者均是在交易诚意下所进行的谈判，所以从谈判的角度讲，二者无本质区别，它们所表现的谈判特征也相似。

2. 特征

(1) 谈判直冲目标

双方谈判人是负责经上级或自己多次广泛洽商以后选定的交易目标进行谈判，因此会谈中的议题十分明确。有经验的谈判人员，对达到该目标事先即已知道应做什么或不应做什么。从哪儿谈起均会彼此相互关照，共同努力。例如，双方均会围绕谈判目标，分析通用条件与特殊条件。哪些不言而喻，哪些要明确或讨价还价，在明确目标的基础上，明确具体谈判点。无论谈判点是“通用”还是“特殊”条件都是直指交易目标而去。

(2) 谈判争议力强

商业交易是以利益贯穿其中，即使政治外交也有党派民族利益，更何况商业的主旨就是获利。所以在合同的谈判中，必然围绕责任与义务、给予与收益、利益与风险之类问题争论激烈。这种激烈的表现形式因人而异。总的可能有“性格外向型、性格内向型或性格内外向结合型”三种形式（当然，不是绝对的。只是指大类而言）。

性格外向型的人：往往在激烈的争论中会声色俱厉，还会加上过火甚至失态的行为。有时语言中还会带脏话，或以比喻来讽刺等等。更甚者，拍案而起，摔门而去。

性格内向型的人：说话和颜悦色，但主要以其步步紧逼、丝丝入扣的逻辑推理来争取自己的利益。有时，出语惊人，使对手处于十分尴尬的地步。如年青的谈判者以礼貌尊敬的口气对年长的谈判对手说：“您曾经说过，您是全权代表，有能力决定一切谈判中的问题。那么，

现在为方便我们研究贵方的价格内容与合理性问题,向贵方索要一些补充资料都不答复我们,这是否应由您负责呢?”又如谈判某一方说:“贵方的解释我明白,但是我需要具体的意见:是20万吨、10万吨,或者5万吨煤可以供我们。以便代替你们向我公司法律部门作解释说服工作。”两个例子,谈判人从外表上看十分友好合作,可话锋却直指“实际的许诺”。

性格内外向结合型的人:即这种人可以做到软硬兼施。在谈判中时而以外向型特点出现,时而又以内向型特点出现,但总的精神是进取。这种对手更难对付。因为,他们能自如地迅速攻击对手,又能适时地安抚对手,使对手急不得又恼不得。若不是强有力的谈判人,就会变得无所适从,而处于被动地位。

(3) 谈判中手法多变

因为合同性的谈判围绕“权利与义务”、“利益与风险”等具体利益问题,对双方均十分敏感。整个谈判过程虽说在“诚实光明”的旗帜下进行,但双方人员决不会简单从事。他们会采取各种攻防措施如“攻心战、强攻战、迂回战、蚕食战”等谈判中的策略来赢得尽可能多的利益。

(4) 多以“批准”手续为回旋

在合同类的谈判中,除了简单商品或交易涉及面窄外,多在谈判结束时明确留有“申请批准”的余地。尤其是复杂的、大型的交易,即便谈判人地位较高,也常留此条件作为保护手段。当时间紧迫、谈判人地位较低时更用此“法宝”以防大意失误。

(四) 索赔谈判

1. 定义

索赔是在合同义务不能或未能完全履行时,合同当事双方进行的谈判。在众多的合同履行中,因种种原因违约或部分违约的事件屡见不鲜,也给商业谈判提供了一种特定的谈判——索赔谈判。无论是数量、质量、期限、支付等还是生产、运输、索赔的谈判,均有以下特点。

2. 特征

(1) 重合同

违约是相对守约而言,“违与守”均以“约”即合同为依据。合同是判定违约的唯一基础条件。

(2) 重证据

违约与否除依合同判定外,许多时候需要提供证据来使索赔成立。如质量问题,需技术鉴定证书;数量问题,要商检的纪录;还有些索赔问题需要电传、传真、信件、照片等证据。当然,索赔情况多种多样,所需证据难以一一罗列。“证据”是确立索赔谈判的重要法律手段。

(3) 注意时效

不论是什么商品或什么服务或合作项目,“索赔的权力”均不是无限期的。出于“公平”,也出于“安全或少风险”,交易人视不同合同目的均订有“有效索赔期”。过期则不负责任。如有定在“交货后×月”,“交工后×月”,“验收后×月”的;有的以地点而定,“交到某地之前的问题可以索赔”。这里涉及保证问题,所以任何合同签定时要注意索赔期。而展开索赔谈判

之前要检查合同的有关保证与索赔权限的规定,以确定该索赔谈判的必要性。

(4) 注重关系

索赔总不是件令人愉快的事。谈判的人均处在问题的两端,十分难受。所以在谈判时,“关系”的影响也不可忽略。这里的“关系”表现为两种情况:“签约人的关系及索赔后的关系”。签约人之间互相理解,且过去交易中具有信誉,那么对偶发的索赔事件将会易于处理。如某二极管生产线安装后,发现有一台设备有故障,而交易人已有较长久的合作,很快就达成:“不退货,降价并补充备件”为条件的索赔协议。而在索赔之后,双方的关系仍然很好。又如,某意大利公司提供的模具精度有问题,引起的原因是合金材料规格不对。在索赔的谈判中,因为意大利公司的专家过去在买方现场指导中十分傲慢,问题产生后买方计较旧嫌,谈判很艰苦。意方代表甚至在未谈判完时声称“回国”,而实际上在该国另一城市。虽然最后谈出了结果,但关系很僵。买方扣压了意方带到现场安装调试用的备件,还扣了合同尚余待付的款项作为筹码使意方坐回谈判桌。该例的处理结果系“强行索赔”,不如前例“协商索赔”效果好。这里“关系”的作用不可轻视。另一种“强制索赔”的形式是“仲裁”。

“仲裁”是在第三方干预下的特种谈判形式,其特殊性主要在于谈判结果是第三者——仲裁庭来作出法律性的判定,谈判双方则只能按双方谈定的“仲裁协议”表示服从。这里又提出了“仲裁协议”的谈判。协议是当事双方谈判的结果,是仲裁的前提条件。“仲裁协议和仲裁”谈判的一般特点是:“重视合同、重视证据、重视法律、重视惯例、重视文字、结果的终局性”等。

重合同、重证据与索赔谈判一样。重视法律在仲裁中就很突出了。为了组织仲裁要考虑本质问题的实体法,及程序上的诉讼法,受什么法律的管辖将影响仲裁结果。重视惯例是仲裁庭对于不同国家法律出现的差异或争诉的内容,不能用已有的成文法来套用时,将国际或行业惯例作为判定的参考。由于仲裁性的谈判,有三方面的人参加:当事双方及仲裁庭,为了公证及取得法律效应,必须将结果形成文字方可签署传递。由于仲裁是协商、调整失败后不得已而为之的办法,故其争抗性很强。为了使谈判结果不致于无效或双方无休止地纠缠,故在仲裁性的谈判中,任何一方均希望“结果的终局性”。

二、按交易地位分类

国际间的商业(包括证券交易、金融交易)交易类别比较多,但从参加者的地位来讲,总的可概括四种类别:买方、卖方、代理(有签约权与无签约权)以及合作方。

(一) 买方

1. 定义

这里讲“买方”,应理解为一切求购商品、证券、服务、不动产的一方。在国际商业交易中,业务员以“卖方”的身份承担其谈判任务时,应注意买方谈判人的特点。

2. 特征

(1) 情报性强

大凡买主采购的谈判中,首先要大量搜集情报:技术水平与市场价格。以确定自己的谈判目标。这种“搜集情报”的工作主要反映在谈判的准备阶段、开始谈判甚至贯穿整个过程中。准备阶段与开始谈判主要搜集谈判标的有关技术与价格资料和对方态度与可能动向,在谈判过程中则要了解对方的交易政策与谈判策略以确定己方谈判策略。当然此点对于其它类型的谈判也适用。不过对于掏钱的人来说会更为“主动地”关注此点。这种谈判体现出“套信息”的谈判特点。

(2) 掏钱难

没有买方在买卖谈判中不压对方价格的,即是老商品、老的供货渠道,买方谈判均会以“新形势下”,“新的时代”或“新的用途”,等词语来压倒“相异点”,追求更优惠的价格。若是“初次”交易就更难了。这个特点既普通又为人所习惯。要是“一口应价”,反而令人奇怪:“是否价给低了?”“是否真能履约,诚意如何?”不过也有深谙市场和商品的买方谈判人表现出“掏钱并不难”的行为。但这种情况是有条件的:对方价格是近于实际成本、与市价可比、买方又急用、老板及上司均已批准。这几个条件在谈判过程中具备的愈快,决定“掏钱”一成交的速度也愈快。否则,经常表现为一个“难”。

(3) 度势压人

因为买方不想或不愿轻易掏大钱。谈判中总会度量双方的地位强弱来调整自己谈判态度和压力的强度。如人们常说:“买主是皇帝”。从市场销售的角度来讲也总是“顾客第一”。虽然“皇帝女儿不愁嫁”的情况也存在,但前者在国际商务谈判中居多,以自己“皇帝”身份评论卖方较多。尤其是当市场上有多个供货渠道时更会“品头论足”施加压力。倘若对市场短缺或较垄断的商品也偶尔会“称臣”。所以,“度势”要根据自己地位。压对手降价的事屡见不鲜,可谓买方谈判的鲜明特征。

(二) 卖方

1. 定义

这里讲“卖方”应理解为所有提供商品、证券、服务、不动产的一方。作为卖方谈判主要有以下的特点。

2. 特征

(1) 虚实相映

在谈判时,诚恳与强硬(态度诚实、交易心切与持价软中带硬的两种表现);介绍的情况真真假假,似明若暗(为了拉住对方,介绍些真情可又掺着水份,让人感到说不清实际价值而退到自己权衡“有用否?”的立场上来)。这种例子很多。如推销人说话委婉,请客又送礼,态度可谓诚恳。但谈判时,在技术条件、价格条件上不愿痛快地让予。当介绍一个烧结炉时,他可以画结构、讲温区分布,却不会对你讲结构所需的材料、详细规格和温区分布原理图。当然

对于羊绒、柿饼之类的产品销售,谈判就不能在介绍中“似明似暗”,在看样订货时更是如此。简单的、初级商品与复杂的、深加工商品作价难度的不同给卖方的谈判“虚实相映”的特点以不同的表现形式。但这种谈判特点也不是不顾信誉(我国的买方谈判原则要求守信誉),以假充真、以次充好。但在国际贸易中确有奸商,坑害别人。因此,必须了解这种谈判特点。

(2) 紧疏结合

为了应付买方谈判者的重压,为了克服客地谈判的不便,卖方的谈判常表现为一时“紧锣密鼓”,似急于求成,一时又“暂息旗鼓”。这种情况仅留下“再见的可能”。观察一阵买方动静后,再返回客地或恢复谈判。这种情况不分单项商品买卖、还是成套项目工程,也不论是轻工产品、还是化工、纺织品,都可能因某种不可马上达成交易的条件而时紧时松。采取这种形式对卖方来讲可以加强谈判地位,也利于考虑各种方案或结果的细节。它作为一种形式常常被卖方谈判员采纳,自然也形成了他们自身参加谈判的必然特色。

(3) 主动性强

由于卖方总是身系企业、职工就业、市场占有率、投入的再回收等问题,所以其谈判的主动性较强。日本出口商出口谈判主动性极强,自不待言。美国人为推销其电话交换机,公司派大型专家团进行技术交流,派高级职员进行上层活动,构成一幅主动性极强的卖方谈判图。欧洲人也不示弱,象法国商人为了推销其电子产品,荷兰销售其菜籽油都各有绝招,他们反复派员至买方进行谈判。众多的例子均表现出卖方主动性的姿态。

(三) 代理

1. 定义

代理谈判系指受人委托参与某项交易或合作的谈判。代理有二种情况:只有谈判权、无签约权与全权代理。两者在谈判中有其共同点也有其不同点。

2. 特征

(1) 姿态超脱

因为是代理,不是自己私有财产,谈判中较为超脱、“客观”。这也是代理谈判人的一种策略:“貌似公允”,以迷惑、说服对手。常以“第三者身份”来评论买卖双方条件。如,“我也不是老板,只不过受人之托来做这件事,你们看着办吧!”又如“谈高价或低价对我个人得不到什么好处,我只是从客观角度介绍交易条件使双方均能满意,我也高兴,且做成了买卖我才好拿佣金”等等。

(2) 谈判权限观念强

代理人的谈判十分注重自己的授权范围。因为代理不是交易的主人,一旦超过授权范围而应允什么,今后合同也无法兑现。他也负不起责任。所以绝大多数有识的代理人总是谨慎地、准确地委托范围内行事。如在谈判中会经常听到:“我只能答应到此地步,若贵方仍有意见,我可以转达。”有时作为一种策略使用“中断谈判”时,也可听到“贵方所提要求已超过我的权限,若在我刚才向贵方介绍的条件中能满足贵方要求,我很乐意代表×公司与贵方达成协议。否则,我不得不中断谈判回去请示。至于请示结果,我也不敢担保”。既确切地表明

了地位,又婉转地施加了压力,可谓代理人的精明之举。

(3) 态度积极

由于代理人位居中,尽管他是受某一方委托,但他不是物主,客观上决定其态度进取、积极。因为若代理人不采取进取、积极态度,就不可能让委托人产生信心,从而给予他更大谈判余地,也不可能让对方感到他的实力地位(至少心理上感觉)和易于接近的态度。

如许多时候代理人在谈判时首先说:“很荣幸受×公司(或某老板)之托来谈判该笔生意,但愿我能胜任,既能给贵方也给我的委托人的生意作出贡献”。谈话时态度和颜悦色,表现有信心、积极、轻松之态。在谈判遇到麻烦时,代理人会说:“该条件可能对贵方有困难,我也理解。可我的委托人这么要求,我认为也有些道理,请贵方再研究一下,有否办法解决贵方的困难。我也做做工作,让我的委托人能充分理解贵方要求,再做些建设性的改进”。积极促进理解并调动双方的积极性。即使到了最后阶段——双方余地很少或没有时,代理人也会争取机会使其成功,不会就此罢休。如他们会充分利用“代理”的地位为双方创造“重新开始”的机会,使双方冷静再分析其可能达成一致的条件。如“今天双方条件已让到尽头,我也无法去改变。不过,作为第三者,我看双方仍有达成一致的基础,为此,建议双方暂时休会,各方与上级或专家们再研究一下,一旦有什么新想法可以找我。我的委托人有什么新想法,也会主动找贵方。总之,谈判已结束了,现在到了贵方与我的委托人之间的政策决策时刻。我个人愿尽力促进”。采取这种不绝机会,为双方垫台阶的积极谈判态度,效果较佳。

(4) 有签约权与无签约权的代理人谈判还有一个谈判目标不同的特点,前者谈判直奔成交签字,后者则仅到成交为止。故两者谈判的能动性与冲击力不同。谈判中要区别两者,并采取不同的谈判策略。

(四) 合作方

1. 定义

在国际交易谈判中的合作方系指经济活动中的各方,愿以人力、智力(管理或技术)、财力及物力来协作完成某个共同制定的目标,并按其协作的份量分享实现预定的目标所带来的利益。例如目前在对外经济宣传活动中常见的:合资经营、合作生产、来料加工、来图加工、来样加工、补偿贸易等。

2. 特征

(1) 共同语言多,对抗性小

由于合作双方均是因为“有心而无力”的形势所迫才寻求伙伴,自然就具有共同语言。为了把对方拉住,不可能一开始就咄咄逼人。必然要以甜言美语来相劝。游说的吸引力是主动“求偶”。虽不能说“花言巧语”,但对抗性的确很小,无论从立场到用语皆是和平友好的,气氛是和谐的,双方会充分肯定共同之处的份量与价值。如合作人常讲:“我知道贵公司在贵国有很高的知名度,我们在这方面也是名场四海,如果我们两家合作成功必将有利于我们双方”。还可能说:“贵方有此开拓的需要,我们也早在思考发展的规划,只是苦于技术力量与资金不足。可是我有现成的厂房和熟练工人,若我们两家合作,必将互补互助,成就大业,看来双

方是最佳的合作伙伴”。共同语言的运用,是合作人谈判的“常见武器”,它把双方“希望的风帆”鼓得满满的,有利于后面的谈判。

(2) 谈判面广而深

合作人谈判首先注意的是合作目标的可行性。为研究可行性,合作方的谈判人员“几乎”(说几乎,是因为双方在信息中仍会有保留)坐在“一条板凳”上,分析研究双方专家提出的政策、经济、能源、地理文化、劳动力、资源、市场等方面的文件和资料。要去伪存真,要归纳运用各种数据最终得出赢利性的结论,并非易事。如“三来一补^①”就比一般交易谈判复杂。因为买卖的谈判限在“成品”一级,而“三来一补”要从原料、图纸、样品、中间品到制成品等谈起。环节多,外在条件多,故其谈判面广而深。

(3) 谈判直接性强

合作方的谈判不喜欢中间环节多。一则不易直接了解合作对方的意图,二则合作复杂程度高,中间环节会破坏对合作的直接控制权,三则也会在实际合作经营中加重费用支出,进而影响高效益。所以在合作方的谈判中,双方可以带顾问、律师,但不要代理人。如我国很多的合资、合作谈判,外资企业若不出资,在签约中就没有地位。有的项目因为种种复杂因素,在合作前本为中间人身份的某些掮客或代理人也在合作协议中签了字。有的以公证人身份,有的是将佣金作为干股加入合作项目,而自己的身份由签约前的“掮客或代理人”变成签约后以干股入伙的“合伙人”。

(4) 影响面大

合作谈判涉及层次深。因为复杂,“深”可以理解为“高层与低层”,也可归咎于“客观与主观”。讲“高层与低层”系指“高”可涉及政府(地方与中央),“低”涉及企业干部与工人。如有的合作(例如汽车制造)涉及国民经济各方面,它的影响更大。涉入该合作项目的不仅有企业、还可能地方政府,为了更广的协调面,还须求助于中央政府。聪明的合伙人,当在异国异地从事合作项目时,为了有个良好的环境,或为有更多的人监督所在地一方的活动,他会上不惜花钱,故意做些动作,使该项目的影 响扩大。如发布新闻、晋见上级领导等活动。

三、按所属部门分类

谈判人所承担的谈判任务受谁委托将使其谈判成为一种类别而独具特点。从所属的部门来看有三种可能:民间谈判、官方谈判、半官半民的谈判。这种所属既说明交易性质,又反映了谈判的类别,并随之赋予其特定的谈判特征,影响着谈判人的言行。

^① “三来一补”,在一定的条件下也成为简单的买卖关系,关键在支付与分利的问题如何处理。若参加销售利润的分成则为合作,若一次付清加工费用,则不是。

（一）民间谈判

1. 定义

民间谈判主要是指参加谈判的代表所属企业为私营企业,在社会主义制度下系企业本身业务活动而不涉及政府活动;或者交易的内容纯属两个或多个私营企业的经济利益的谈判。

2. 特征

（1）灵活性

由于私营企业是老板当家,谈判中的条件可以很快由个人作出,而不必经过许多程序,这种谈判灵活性较大。如技术条件,由于企业涉及的是企业利益回收问题,因此,企业作出技术保证完全是独立的,不必请示政府。尤其是价格条件,关键在企业的赚钱目标或支付水平。所以,企业代表决定即可。日本、欧洲的企业谈判代表常说:“要请示董事长、社长”。当然,并不是讲私营谈判就可以灵活到“无法无天”的地步,如在欧美等资本主义国家私营企业也要尊重本国的各种管理法令,如安全法、外资管制、技术管制等;我国外贸谈判人较熟悉的“巴黎统筹委员会”对高技术出口的限制等。由于“国营”的性质,即使民间谈判也不得不受政府的法令约束。但在民间交易中也仍具有自决权即灵活性。

（2）重私交

在谈判中,注重企业之间、领导人或谈判人之间的私交。关系深则交易谈成功的希望大,反之则难。如私营企业的领导在决策时常说:“若是某先生这么说,那我们就采纳。”或者“只要是您在负责谈交易,我们一定努力配合”。等就反映了“私交”对决策的影响。另一方面,在谈判中也注意培养“私人感情”。如有意地做出表示“敬慕”之心,或者在对方上司(若谈判对手不是老板)面前力赞其才干,为其受到奖赏铺路,或者以赠送对方喜欢的物品换取友谊。有的还不惜以金钱、美色使其“私交”。所以,在民间谈判中,私交能促进交易,也可以毁掉“清白”。对我国的谈判人员来讲尤其要加以注意和警惕。有的自费留学生在外国又经商,以“老同学”名义,做中国的生意。在赚钱的同时,又给对方“回扣”。在这种“回扣”的攻势下,我国的谈判人员也有不少人失去“清白”。他们损公利己,中饱私囊。这种现象在别的国家也存在。这是民间谈判中极易产生的“流感”。我们既要利用之,又要加以防范。

（3）计较多

民间企业以生存为大,而生存在于利益,所以在民间谈判中第一位是双方的得失。唇枪舌剑之中均斤斤计较得失,什么政治、社会影响、政府与民族关系仅停在嘴上。如某个项目民间代表在谈判,由于商品本身涉及政府的某项政策,政府代表传话要求企业能成功交易。而企业的回答是:“我可以成交,但按目前条件我要亏损××万美元,若政府能补贴我就干。否则,我不能干也无能力干。”当然,企业地位决定了他的态度。就在我国也如此,要执行某个地区政策也会触及企业利益,此时,企业为了不亏本也会向主管部门提出同样的要求。

（二）官方谈判

1. 定义

官方谈判系指由政府出面组织的谈判、或交易企业属政府管辖（资本和法人代表来自政府）且有政府代表参加（来自政府主管部或驻在国使馆的外交官员）的谈判，以及所有执行政府间科技合作和经济贸易合作项下的谈判，均属官方谈判。在西方，承担该类任务的企业可能是私营企业，也可能是国家控股企业或是政府举办的机构。在我国一般多由国营企业或政府机构承担该项任务。谈判代表可以是政府官员或企业人员。若为企业人员时，政府代表会始终跟踪谈判进程。政府代表可以是政府机构官员，也可以是驻外的使节。

目前，在我国较常见的官方谈判多为：国务院各部委、各省市自治区政府出面为大、中、小型经济合作或某项贸易进行的谈判。谈判对方也是相应的机构——政府机构，或受政府委托的相当规模的企业。

如我国经贸部每年与美国、欧共体举行的进出口配额的谈判，就是国际商务谈判中较高级的官方行政管理性的谈判。又如我国工业部与法国工业部对电子和信息技术及产品的进出口项目的谈判，虽只涉及进出口的项目而不涉及具体商务合同的谈判，也属官方性的国际商务谈判。比较有影响的另一个例子是由前国家经委主持与德国西门子公司的合作谈判。它反映了政府机构与受政府机构委托的相当规模的企业进行商业谈判的可能性。而我国某部派两名代表赴国外与东道国外交部就某项商业合同履行问题的谈判也属官方商业谈判的一种模式。当然，官方谈判在国际商业谈判中为人们所敬畏。在国际商业谈判中若升为官方或列入官方谈判时，给当事人及其外界均会带来不小影响，谁都明白它的重要性及其社会影响。若能被选中为代表或代理人，参加官方性国际商业谈判，无疑对谈判手来说是一件幸事。

2. 特征

（1）谈判级别高

因为官方谈判多为要事、大事才进行谈判。政府机构系政权代表，要处理的问题必然与国家的政治、经济、国防、外交等有关，所以，参加或主持谈判的人均有一定的级别。有的谈判可能涉及国家某委或某部的领导，下属的司局级领导更不必说，普通的谈判助手也多为主管处的处长或老练成熟的业务员。这些谈判班子中“官多于兵”。原因很简单，双方均以最优秀的人才投入谈判，以壮国威，显示文化、教养、管理及人才的实力，谋求最高效、最有利的谈判结果。

（2）保密性强

由于利益攸关，官方谈判的各方对谈判的保密性要求很严。因为商业性谈判涉及国际市场利益问题，无论是进还是出，对第三者必有影响。所以为了避免第三方的干扰，官方代表们均会在谈判开始前就会明示保密要求及保密的具体条文。对于某一方政府出于其政治的需要而欲采取的新闻措施，双方均要求统一新闻口径，甚至相互拟定同一稿件，核定后方可发表于报界。另一方面，即使均属代表团成员，官方性商业谈判中的主持人（高级官方代表，多为部级领导）仍采取“小圈子”或称“头对头”的谈判。这类谈判参加者仅团长加翻译，或只带

一名高级助手。在这种谈判中双方将底牌互相亮出,或者传递更高层的意见。这些“底牌”和“高级意见”,只有在谈判结束后才可能被代表团的其他成员所知,有的则永远只有少数几人所知。自然,这种保密性可以被人理解。官方的商业谈判可以引起政治事件,保密对双方的交易只有好处没有坏处。

(3) 节奏快

官方谈判的成员素质,谈判人员所属的部门级别高,均决定了其谈判速度快。加之谈判人员日理万机,即便可以集中时间谈判,也只能在短时间内,所以官方性的商业谈判节奏快。往往是连续作战,一气呵成,甚至有时不主动让对方去进餐,故意拖延对方以求得对方让步。

(4) 随谈随写

官方性谈判中,双方主谈和助手十分注重将双方意见及时写成文字并且译成相应语言。尤如一块砖、一块砖地砌墙。往往口头介绍、解释某种方案后,助手们马上将此形成译文,或转成本国文字以供研究。对文章用词的理解,以及对谈判用词的选择,都很重要。随谈随写不断明确,深化双方思想给谈判带来方便和高效率。避免了白天谈得似乎融洽,晚上回去形成文字又相差很远,造成双方要重新“回顾”昨天如何。费心、费时还伤和气。

(5) 用语礼貌

官方代表身系重任,位居高职,其见识、修养均决定了自控能力很强。为了体现政府的形象均会很谨慎地参与或引导谈判。他们表达意见往往在坚持中又递给对方“回击的可能性”,在反驳中又含“由衷的理解”。在僵持中会找个转弯的路。因为是国际商业谈判,不可能象政治事件的谈判中那样言辞犀利、态度冲动。若对对手的条件十分不满,咒语也多埋在心里,出言还须和气。生活哲学告诫人们要互相掏钱做生意只能商量,强权政治不适用于商业活动。对于紧张的局面,总会有一方提出十分礼貌的建议:“我看大家都累了,暂停谈判,休息十分钟会给大家带来新的机会”。休会是避免失礼的有效的“镇定剂”。人们视出言粗鲁、声势夺人的谈判者为“弱者”。出言平静、态度温和、遇事不急、处事在理的谈判者为“强者”。一般在官方谈判中,对谈判者的形象与风度要求较高,因为形象与风度直接影响官方的声誉和谈判效果。

(三) 半官半民的谈判

1. 定义

系指谈判人所负担的谈判任务涉及政府和私营企业的利益,或者在我国公有制的条件下,有关政府关注的企业经济活动(主要是涉外经济贸易活动)的利益;或指有政府代表和企业代表共同参加的谈判。这类谈判多涉及企业重大的国际经济贸易活动,它对政府的经济、外交政策均会带来一定的影响,故常常促使政府参与该项谈判。也可能是政府出于其施政需要,委托某个企业以该企业的名义组织谈判,而政府仅派代表跟踪或参与谈判。

如某公司欲出售其生产的雷达系统,政府工业部门及国防部的代表也参加了该公司组织的谈判。又如某政府计划向某国提供几种产品的生产线,但交由该种产品的企业具体去报价谈判、签约、履约,而政府仅起监督作用。谈判中其代表只是协助企业处理内部问题(生产的计划保证等),对外谈判只作原来政府间许诺的说明,对具体问题不干预,仅在最后严重分

歧的情况下,出面组织高级协调。

2. 特征

(1) 制约条件多

因谈判的内容涉及企业和政府的利益,或受托时要兼顾两级意图,谈判代表深感束缚,须瞻前顾后,两头掂量。或出于本位,谈判人若出自企业或政府均会有不同侧面,这样也给谈判人的行为带来阻碍。比如,企业代表之间谈判可能很不痛快,且心灰意懒无热情再谈,可是,由于涉及政府的利益需要再谈。也可能政府需与甲商谈判而企业代表却欲与乙商谈判而放弃甲商。又如,谈判的中期和后期,各种条件已十分明显,为了成交,政府可能压企业放弃某些立场以达成协议。而企业也可能借政府的某些需求,反要某些条件才与对方成交。所以无论是这场谈判中的官方还是民方均会感到制约多。但为了补偿在这种条件下自己的需要,又不得不采纳这种方式。

(2) 回旋余地大

由于有两方面的代表参加或代表了两方面的态度(官方与民间)的代理人参加,虽然增加了谈判的复杂与制约因素,但也给解决谈判中的困难增加了回旋余地。比如,因为技术水平的限制(国际联盟的限制),民间企业可以求助参与的官方代表去处理,比自己奔波更有效;因为经济条件而处于僵局的谈判,可以由参与的企业或官方机构共同解决分担的可能。一个人承担比二个人承担困难且一个人看待谈判途中的困难程度比二个人看待谈判途中的困难程度是不一样的。所以,对解决谈判中的问题增加了有利条件。在谈判中,各方的代表也充分试探并利用这个“回旋余地”。在一定的阶段,谈判是围绕“余地大小”进行,然后才进入解决谈判中的矛盾。

(3) 表达方式要求兼顾官民两方

作为谈判代表,在陈述理由的过程中,在处理与对手的礼仪中,以及对每场谈判作出的小结均要兼顾到“官方”与“民间”的代表的反应和他们各方的地位及要求。谈判中忽略此点就会带来矛盾。比如说:对产品的技术级别,民间企业从赢利角度看愿意提供,双方达成协议,但官方的意见在小结协议时没有明示,谈判人也没有主动去征求意见,等最终谈判结束了要签合同时,官方代表在全面阅读了谈判结果的文件后有可能提出异议,甚至予以否定。由于不是事前预告,而是事后查出,再谈判的情绪也容易破坏。作为官方来说也有此类情况。官方代表利用其特殊身份与对方官方代表达成某些协议,但未与民间企业代表洽商,等到正式合同要签时,企业也会提出不同看法,甚至拒绝或附带前提条件地执行合约。这种情况往往引起代表们或代理们之间的误会,影响签约后履约的配合气氛,也容易出漏洞,使日后履约产生实际困难。这时,没有参与的一方代表是不会承担责任的,反而会旧帐重提,与事无补。

四、按谈判地点分类

从国际商业谈判所在地看,负责谈判的人员将会遇到三种情况,客座谈判、主座谈判及客主轮流谈判。不同的情况可能会给谈判带来不同的效果。

(一)客座谈判

1. 定义

客座谈判系指在谈判对手所在地组织有关贸易的谈判。“客座”在某种意义上讲也可以说在“海外或国外”。当然,从广义的角度讲,在同一国家不同城市,在同一城市不同的办公地点,只要不是在自己企业所在地或办公楼内谈判,均可以视之以“客座”。作为国际商业谈判,“海外”的客座谈判更具代表性。

2. 特征

(1)语言过关

在海外谈判首先是语言问题。不仅要会说当地语言,也要会写,否则就要双方达成一个统一的工作语言。一旦定下共同的工作语言,双方代表均应熟习,否则,谈判将遇到麻烦,甚至无法进行。一般地说,即便工作语言为英文,当客座谈判在非英语国家时,有人能讲当地话无疑会给谈判带来方便,有时还会带来效益。如思想沟通容易,还可以监听对手内部的谈话,看懂其用本国文字作的笔记。这些条件无疑可以促进谈判,为获得尽可能好的条件而作出贡献。

(2)客随主便与主应客求

身处异国会有拘束感,若系初次出征或初到该国,许多陌生的东西造成无形阻碍。刚开始谈判多为“客随主便”,较多地尊重主人的方便。从谈判地位看,“被动性”多一点。但这种现象属于自然的、暂时的。不应是必然的、长久的,应辩证运用这种形势。客人尊重主人是一种礼貌的表现,不是软弱的象征。谈判中以“应”的形式出现,也是“悉听主便”。但对其“多便”均有“己应”。在“应”的过程中还可以提出反要求来,使主人考虑客人的意见。这种变化融合在二者之中,随时、随机而变,这在客座谈判中是常见的。

(3)易坐冷板凳

客居他乡的谈判人,受着各种限制的束缚,如:客居时间、上级授权的权限、国内同事的要求、远距离通讯的困难等。面对顽强的谈判对手可以施展的手段有限:除了市场的竞争条件外,就是让步或者坚持到底。可使命又会堵死可能最简单的出路:一走了之。当抛弃了“走”的决心,坐下来追求谈判结果时,身不由己地会走进对手的圈套中。主座谈判手以顽强态度坚持其立场时会以无新方案可谈而休会,也会要求你去请示国内而等待“新意见”。这一“休会”与“等待”就会形成“冷的局面”,让客座谈判人处于难耐的焦虑之中。这种“冷板凳”是主座谈判人常规的谈判武器。在绝大多数的谈判案例中,主谈人均会设法让对手进入“圈

套”，然后再等着对手捧着“奉礼”——让步条件出来。

(4) 审时度势反应灵活

出国谈判非易事，谈判代表的行为是关键。故所有派出海外谈判的代表均应具备审时度势、反应灵活的特点。在客座谈判中，过硬不行，硬的时间太长不行；态度太软也不可取，顺其自然发展虽好，但听之任之作为客座又不一定好。客座谈判人矛盾的处境要求在审时度势中争取主动，包括分析市场、主人的地位、心理变化等，以此决定自己态度。有成功希望则坚持，无成功希望则速决。对方有诚意，则灵活调整可能优越的条件，若无诚意则不必随便降低自己的条件。

如某客座谈判代表在美国谈判，美商急于抛售旧线，以减少旧线压库造成新的损失。但出价太高，且保证条件差。客座谈判人分析了双方处境采取了较硬的态度，“只能如此，否则要回国请示后再定”。“拖”的态度中见“硬”，坚持已给出的条件也见“硬”，结果，客座谈判人达到了目的。

又如，某客座谈判人在韩国谈判某出口商品，主人认为客人已来我处，应顺从我的条件。结果压价很凶并甩出“冷板凳”——“请你们了解一下市场再给我们答复吧！”中断了谈判。客座谈判人无疑很着急。在中断谈判的日子里又辟新客户，认真试探市场行情。不等主人恢复谈判，客座谈判人在电话中向主人转达了自己“了解的情况”，将原来报价抬高 10%，并请他们研究，建议于某日双方会谈。这一反应给主人一击。反客为主，以被动变主动。态度不软不硬，做法又近乎自然、合乎情理，也具有胆量。结果客座谈判代表维护了最初的报价目标。

某客座谈判人在法国与某公司谈判设备采购。主人出价坚挺、毫无动摇，且冷落客座谈判人，缺乏谈判诚意。客座谈判人在谈判价码上稍作姿态，以试探对手谈判态度。当主动的妥协一点也未使对手领情时，果断停止继续抛出手中的牌，打道回国。

(二) 主座谈判

1. 定义

主座谈判系在自己所在地组织谈判。主座也包括在自己所居住的国家、城市、或办公所在地。总之，主座谈判不远离自己熟悉的工作生活环境、不离谈判人为之服务的机构或企业，是在自己做主人的情况下组织国际商业谈判。

2. 特征

(1) 谈判底气足

由于在自己企业所在地，从谈判的时间表、各种谈判资料的准备、新问题的请示均比较方便，从而给主座谈判人壮了胆，保了底，谈起来很自如，自觉底气很足。在商业谈判中主要表现为“心中有底”。这样，谈判人在掌握谈判的火候上就有把握。

(2) 以礼压客

东道主，一般总是以“礼节”来表现自己。无论是“表演”还是“真情”都必须懂得礼貌待客。礼貌的深度是不同的，它包括：邀请、迎送、接待、洽谈组织。“邀请”的口气、条件（是否带前提：“除非答应某问题，才能派团来”，还是“不论贵我双方意见如何分歧，双方见面谈判总

会有促进合作的积极意义”)会使对方感到是否受到重视与尊重。“迎送”,到机场或到饭店迎接。会谈结束,送其返回住处或送机场回国。这是礼节的一方面。当然,我国的条件不如国外,汽车不普及、办公费又紧,往往不能完全做到这一点。而实际上,外商会在讨价还价中把“迎送”纳入价格之中。“接待”,是指平时的生活安排。谈判中的饮料、餐食、游览、宴请等是否适时,使对方感到温暖礼貌的环境气氛。“洽谈组织”系指对客座谈判人的体谅(如安排上,有时客方希望抓紧时间,主方能否打破常规加班加点;此外,卡壳时能否体谅远征者的难处,作战术动作“逼压”时,能压中有缝隙处,让其觉得“理在主方”等。)和对客座谈判人的尊重(如,谈判人的身份与对方相应,或谈话能考虑对方地位,更高的领导会见对方谈判人的可能等)。

以上“礼貌”在谈判中对主座谈判者无疑是一张有力的牌——促使客座谈判人积极思考主座谈判人的各种要求,还能加强谈判技巧的效力。礼貌可换得“信赖”。只要讲话有人信,讨论才会有结果,谈判中的难题才易解决。那么,主座谈判人在矛盾中会不会感到“压力”?通常讲的“要挟”,主要是指“不懂礼貌的压力”。只要有了礼貌,“压力”不会成“要挟”,只会成为解决分歧的动力,这是具有积极性的压力。

(3) 内外线谈判

因为,谈判战场在自己的家门口,那么客座谈判人就有条件了解主座谈判人内部的情况,或者必然会成为对方支持自己谈判立场的辅助行动。比如,客座谈判人会要求参观现场(采购的最终用户或供货的最终厂家)。这种参观属于调查研究:买主的条件、能力、心理等;卖主的成本、产品质量、包装、储运条件、库存等,再决定自己的谈判态度。也可能要求会见主座谈判人的上级。会见中可能告你的状或探口气,也可能提出最终条件等。这些内部情况的反应均会影响主座谈判人的组织工作。

如某成套项目的购进谈判中,主座谈判人因为商务条件严格(客座谈判人这么认为,主座谈判人认为合理)被客座主谈人告状。这一状告到两头。一头是其外交机构的商务参赞出面找主座谈判人的上司说:“某先生太苛刻,希望予以干预”;另一头是鼓动主座谈判人的助手(包括企业、政府机关代表)去向其上司报告:“该人的态度严重影响谈判进程,没有能力打破谈判僵局,请更高级的人员来代替他。”

所以,主座谈判人在谈判中总是要兼顾内外的反应,尤其是向助手们讲明谈判意图,向上级及时汇报谈判中的问题。也只有做到内外兼顾,才可以有效发挥主座谈判的优势。

(三) 客主座轮流谈判

1. 定义

客主座轮流系指在一项商业交易中谈判地点互易的谈判。可能开始在卖方,继续谈判在买方,结束在卖方也可能在买方的谈判。

2. 特征

(1) 时间与效益相应

客主座轮流情况的出现,说明了交易的不寻常,准确地讲至少不会是单一、小额的商品

买卖。它可能是大宗的商品买卖,也可能是成套项目的买卖。这些复杂的谈判拖延的时间较长,对交易效果影响也较大。因此当交易谈判进入客主谈判的状态时,双方主谈人必然会考虑时间表对双方的利益。时间表有时会促使人们决定是否取消客主座谈判形式的问题。

比如,某技术转让项目的谈判,买方客座谈判时要考查卖方的现有技术,而卖方的技术更新有时间表。卖方将可以利用其客座谈判即买方现场的考查——为了做报价或做某些技术考证来调节其交易以符合技术更新的时间表。这样,交易后果对他会更有效益。反之,买方也可以通过客主座的谈判时间表争取其购买的最大效益。当然,客主座谈判时间表对我国来讲至少半年,长的近一年。如系成套项目或合作经营交易,要经过:考查(买方与卖方所在地)、谈判(买方或卖方所在地)、再考查(买方或卖方)、再谈判。这样有时可能有二、三个回合。加上我国的出国手续及双方资料需要消化、准备,短则六个月,长则一年。这个时间表无论对产品市场和技术寿命影响都很大。买方的效益与卖方的效益在时间表上变化是明显的。

(2) 阶段利益目标

由于客主座轮流情况的出现,即说明双方所从事的交易复杂。每一次换座谈判必会有新的理由和目标。如果在每次的变换中不注意利用,自然带来失误。主座与客座谈判是客观条件创造的必然,而两者并非绝对有利或绝对无利。应该说,是各有利弊,或是不同的形式谈判会出现有利有弊的情况。这些利与弊作为谈判人应十分注意研究。然而,这种研究是为实现其“弃弊扬利”的谈判策略,争取不同阶段的最佳谈判利益。主座与客座轮流谈判过程中、转换阶段的利益目标必然会提到谈判者的日程表上来。因此,在利用有利条件或是在寻找有利条件、创造有利条件时,应围绕“阶段利益目标”的实现可能性来考虑。尤如“下棋”,要看几步。在“让与争”中,在成功与失败中把住分寸、掌握时机。没有“阶段利益目标”,不能称其为优秀的谈判者。自以为持有强力地位、决计自我为主、强用最终否决权,固然是一种“风格”,也是一种策略,但其负作用大,且使谈判处于十分脆弱的状态,容易激怒对方,也不一定能达到自己期待的目标。“阶段利益目标”的谈判意识是以“循序渐进、磋商解决”的方式为基础;是以“生意人的钱袋扎的紧”为座右铭。正像日本商人所做的那样:“笑着打开你的钱袋子”。

(3) 换座不换帅

主客座轮换也可能引起将帅的更换,在谈判中易人,尤其是易主谈人是不利谈判的,但实际中仍常常发生。应该说,从谈判的复杂性上讲,这种谈判应强调主谈人的连贯性。由于公司的调整、个人的变迁、时间安排等客观原因会导致中间易帅。另外,出于谈判策略也会易帅。如主谈人的上司认为其谈判结果不好,或在谈判中其表现不够出色,为了下阶段的利益目标而易帅。无论属于哪种情况,易帅都会在主客座轮流谈判中带来不利影响。即便系策略性易人也仍会给对方带来损失与不快。而新的主谈人也不可能完全达到原定目标。因为谈判已经展开,原先的基础条件已定,过去的许多言论双方已有记载。对方也不会因你“易帅”而改变。“易帅”是否可以争取到比以前更好的结果,也不尽然。但与之相应的是对方强烈的反击,有时引起感情上的误会(如在后帅否定前帅的许诺时)。避免主帅更迭的最好办法是在客主座轮换的谈判中,组织者配好主帅和副帅。有二个主谈人就好应付各种可能,而确保谈判的连贯性。

五、按标的分类

（一）国内货物买卖业务的谈判

1. 概述

对于商业企业来说,其任务主要是以商品购销业务为中心,力求最经济、最合理地利用企业内部和外部的有利条件,谋求实现全面的最佳的经济效益。

在商业企业的业务经营中,应当遵守国家的政策法令,在国家计划的指导下,根据市场经济的要求,树立竞争观念,搞活经营,维护消费者利益,不断提高经济效益。

商业企业的商品购销业务,总的来说,包含商品购进和商品销售两个主要环节。

（1）商品购进业务

商品购进通常称为进货,它是商业经营活动的起点,是保证商品销售的重要一环。应当根据市场需要,按时、按质、按量地积极组织购进适销对路的商品,才有利于促进生产建设的发展,有利于满足人民的需要,也才有利于企业本身的发展。

商业企业在购进商品业务中,应当注意保证销售业务的需要,适应消费者的需求,积极购进适销对路商品,不断扩大花色品种。这就要求加强调查研究工作,加速信息传递,力求做到“五知”,即知己、知彼、知货、知人、知势。还应当注意精打细算,讲究经济效益。要求掌握好进货价格,减少进货环节,合理选择进货地点,选择适当的进货时机和确定适当的进货批量。

在商品购进业务中,企业应当从自己在商品流通过程中的地位和职能出发,按照商品的供求规律,贯彻“以销定进”、“勤进快销”、“以进促销”等进货的基本原则,力求做到进货数量充足,花色品种齐全,保持合理库存,避免积压脱销,保证市场供应。

（2）商品销售业务

在市场经济条件下,商品销售是商品流通的重要环节,也是商业企业经营的中心内容。无论是对支持生产,满足消费,还是一个环节为另一个环节服务,关键是把商品卖出。具体来说,商品销售的意义主要表现两个方面:

第一,商品销售是搞活商业经营的关键。商品流通过程包含收购、运输、储存、核算、定价、管理、批发、零售等许多具体环节,其中买和卖是两个最基本的环节。购进商品是实现了货币转化为商品,还需通过销售,使商品转化为货币,这样,一次流通才告结束,商品流通才能继续下去。买是为了卖,卖不出去就不能再买。因此,要想把企业经营搞活,一定要做好商品销售工作。

第二,商品销售是促进商业企业改善经营管理,提高经济效益的重要手段。影响商业企业经济效益的因素很多,在正常情况下,只有销售的扩大,才能促进收购的扩大,促进企业经营规模的扩大,从而取得更多的盈利。在条件不变的情况下,销售快,资金周转就快,费用水平就低,经济效益就好。

商业企业的商品销售,受着许多方面客观因素的影响。这些客观因素主要是:(1)由于人口结构的不同,对商品的需求也不一样。例如人口的增减和消费者性别、年龄、职业、文化程度、收入水平等的不同,都会对商品产生不同需求。(2)企业与外界经济联系情况的变化。例如自然灾害的发生,交通运输发生大故障等,也会影响商品的销售。(3)科学技术的发展,必然会导致某些技术陈旧的老产品被逐步淘汰。(4)政治、法律方面的因素。例如国家经济建设规模的扩大或调整,区域性经济发展的快慢,有关法令的改变等,都会影响商品的销售。(5)市场竞争。在社会主义市场经济条件下,市场上商品之间和企业之间的竞争是不可避免的,也是有益的,这是影响商品销售的最经常、最直接的因素。

企业在调查上述这些客观因素的动态资料时,特别要注意掌握消费者对商品价格变动的敏感程度、购买批量、购买频率、市场容量和市场占有率等方面的资料,这对制订商品销售策略很有作用。

2. 国内商务谈判中应注意的主要事项

(1) 关于商品购进的方式

在现阶段,商业企业进货的方式是多种多样的。按照商品购销形式来分,有订购、选购、加工等方式;按照钱货交接的做法来分,有现货、期货、先销货后付款、先预付部分货款待进货时再付清余款等方式;按照企业内部工作情况的不同来分,有集中进货、分散进货、集中进货与分散进货相结合、联购分销等方式。

上述这些进货的方式,各有长短利弊,企业应当根据自己的具体情况,适当选择采用。

(2) 关于商品销售的方式

就批发业务而言,商品销售的方式是多种多样的,可以从不同的角度进行分类。

按交易组织的形式来分,商品销售的方式可以分为供货会议、物资交流会、专业商品购销会、展销会和日常批发、访问推销、贸易中心、工商联销和工商合资经营等方式。

按交货的时间来分类,有现货和期货两种销售方式。

按交货的地点来分类,有同城和异地两种销售方式。同城商品销售一般多实行提货制,异地商品销售则一般采用发货制。

按货款结算的方式分类,有现金交易和非现金交易两种销售方式。对小型集体商店和个体商业户的批发大多采用现金交易的方式;其他则一般采用非现金交易,包括支票、银行汇票和托收承付等方式。

以上各种销售方式各有利弊长短,企业应当灵活地加以综合运用,以利销售业务的发展。

(3) 关于商品定价的问题

制定商品价格是企业经营活动中的一项重要内容,能否科学合理地制定商品价格,是企业经营成败的重要因素之一。具体来说,定价工作的重要意义主要表现在:

①科学合理地制定商品价格,有利于企业购销业务的开展,促使商品正常流转和企业经营计划的实现。

②科学合理地制定商品价格,有利于稳定市场物价,保障消费者的利益,满足消费者需

求,从而不断扩大企业的良好声誉。

③科学合理地制定商品价格,有利于巩固和增强企业在市场竞争中的地位。但也应当指出,价格并不是任何商品购销活动中决定成效的唯一因素,企业经营成功与否,除了必须具备外部各种必不可少的条件外,还得依赖于商品本身、销售渠道、促销手段等方面的恰当配合。

商业企业定价时的基本要求是:

①价格形成必须以价值为基础。商品价格作为货币形态上的价值,是由生产成本、流通费用、国家税金和企业利润四个基本要素所构成。

②制定价格必须重视商品供求因素。商品价格除受价值规律制约之外,还受市场供求关系的影响。供是指一定时间内处在市场上的商品量和能够提供给市场上的商品量;求是指在一定时间内有货币支付能力的商品需求量。对于完全由企业自定价格的商品,供求关系对定价起较直接的作用;对于由工商协商价格和议价议销的商品,供求关系对定价起决定作用。

③制定价格必须研究市场需求弹性。需求弹性是指消费者的需求量对价格变化反应的灵敏程度,需求弹性小的商品,价格变动对其影响较小,甚至没有影响。需求弹性大的商品,价格一经调整,会立即影响市场需求和商品销售数量以及企业盈利水平。

在具体定价时,有以下几种做法:(1)以利润达到销售额的一定比例为定价目标;(2)以稳定价格为定价目标;(3)以维持或增加市场占有率为定价目标;(4)以应付或防止竞争的冲击为定价目标;(5)以获得最佳合理利润为定价目标。

(4)关于货款的结算

如前所述,商业企业在批发销售商品时,货款结算小量是采用现金结算、大量是采用非现金结算,后者包括银行汇票、商业汇票、银行本票、支票、汇兑、委托收款等方式。支票是在同城或一定区域范围内结算使用;银行本票是在指定城市的同城范围内结算使用;银行汇票和汇兑是在异地结算时使用;商业汇票和委托收款则是在同城或异地结算时都可使用。这些结算方式,互为补充,应根据需要合理选用。

应当注意的是,采用非现金结算方式,特别是委托收款,从商品发运到货款收回,要经过一段时间,在这段时间内,卖方不仅要垫付结算资金,而且要承担对方延付和拒付的风险。所以,这种结算方式建立在买方对卖方信任的基础上,随着流通渠道的增多,批发商业的销售对象越来越多、越来越复杂,因此,进货方的信誉如何,应该成为选择销售方式时的一个重要因素。

(5)关于选用适当的合同担保的问题

担保是法律或法令规定的或者当事人协商确定的保证合同履行的方法。我国国内经济合同担保的基本形式有定金、违约金、保证、抵押和留置权等五种。

①定金。定金是签约的一方为了证明合同已订立和保证其履行而交给对方的一定数额的现金。定金是合同成立的法律证据。凡设立定金的合同,在合同履行后,定金应当收回,或者抵作价款。如给付定金的一方违约,则无权请求返还定金。反之,如接受定金的一方不履行合同,根据对等的原则,应当双倍返还定金。

②违约金。违约金是一方当事人不履行合同或不完全按照合同时付给对方的罚款。由

于违约金是对违约当事人的经济惩罚,故又称罚金。

③保证。经济合同当事人一方面要求保证的,可由保证人担保。保证人是保证有关当事人履行合同的关系人。如被担保的当事人违约,保证人应连带承担赔偿责任。我国现行做法是,保证人必须是单位,本身是法人,并具有赔偿能力,保证合同必须采用书面形式。

④抵押。抵押是合同的一方当事人或他所请的一个第三人为了保证履行合同而向对方提供的财产担保。应当注意的是,凡属我国法律或法令禁止流通和禁止强制执行的财产,都不能作为抵押物。

⑤留置权。在某些特殊性质的经济合同中,一方当事人占有对方当事人的财物,如对方不履行合同规定的义务,则享有留置所占有的财物的权利。例如在加工业务中,如定作人(即委托方)不按期支付加工费,则承揽人(即加工方)可以留置加工品。

上述五种担保方法,应当根据经济合同的性质,由双方当事人协商选择采用。

(二)对外加工装配业务谈判的主要内容

1. 概述

对外加工装配业务习惯上称为来料加工装配,它是来料加工和来件装配的总称。其主要含义是由外商提供一定的原材料、零部件、元器件,由我国的工厂按对方要求的品质、规格和款式进行加工装配,成品交由对方处置,我方按照约定收取工缴费作为报酬。它是一种简单的国际间劳务合作的形式。

对外加工装配业务具有以下特点:

- (1)交易双方不是买卖关系,而是委托加工关系;
- (2)承接对方来料来件,一般不拥有所有权,只有使用权,即只能对来料来件进行加工装配,并收取一定的加工费;
- (3)委托方承担接受全部加工装配合格的成品和支付约定的工缴费的责任。

我国生产企业接受对外加工装配业务,有的是由生产企业直接和国外联系办理,有的是通过对外企业介绍、联系、协助进行,有时也可由外贸企业作为承接方与国外委托方签合同,再由外贸企业安排生产单位进行加工装配。

我国承接的对外加工装配业务主要采取三种形式:

(1)全部来料、来件加工装配。国外委托方提供全部原材料、辅料、零部件和元器件,由我方按委托方的要求进行加工装配,成品按规定交付委托方,来料、来件和成品均不计价,我方按约定收取加工费。

(2)部分来料、来件加工装配。国外委托方只提供部分原材料和零部件,其余部分由我方作价提供国产原材料或零部件,我方按委托方要求进行加工装配,原材料及零部件等的进口和成品出口分别计价,我方收取二者之间的差额。

相对来说,这种方式的经济效益比上一种要好,有利于带动我国产品出口的发展。因此,在条件允许的情况下,应尽量争取这种形式,尽可能提高国产料、件所占比例。

(3)与补偿贸易相结合的加工装配业务。国外委托方除提供全部或部分料、件外,还提供加工装配必需的机器、设备和技术等,设备和技术的价款和利息将在支付成品的加工装配费

中扣除。采取这种形式,我方可以不动用现汇引进一些技术和设备,用劳务补偿进口的技术和设备,有利于解决进口和外汇偿付能力之间的矛盾。

2. 对外加工装配业务谈判中应注意的主要事项

对外加工装配合同,与其他合同一样,是一个规定双方的权利和义务的法律文件,一经订立就具有法律效力,对双方都有约束力。一般情况下,来料来件进口和成品出口都应包括在一个合同内。

订好加工装配贸易合同是业务能否顺利开展的关键一环,各项条款的制订应当十分具体、明确,以规定双方当事人的权益,使合同执行有依据。合同中的各项条款,是在中外双方谈判取得完全一致的基础上确定的,通常包括:来料、来件要求和到货时间;成品交付要求和时间;工缴费的标准和支付办法;来料、来件及成品的运费和保险费;担保和责任条款等。谈判中应注意下列主要事项:

(1) 对外加工装配商品的范围

承接对外加工装配的商品,要根据有关生产企业具有的技术设备条件和劳动力的素质来确定。一般应以劳动密集型产品为主,根据条件可能,也可承接一些高级加工产品。

开展加工装配业务的目的是为了扩大出口,改进和增加花色品种,提高产品品质和生产技术。所以,一般应以出口货源不足,或生产技术尚未过关,需要引进技术提高产品质量和档次,以及某些有生产条件的空白品种作为开展加工装配业务为目标。对国内货源充足,已有大量出口,或在国外市场占有一定优势的产品,不宜接受国外客商来料来件加工装配,以免冲击正常出口业务。例如,1987年国家规定的棉纱、棉坯布、棉涤纱、棉涤纶、坯布等18种商品,都不宜承接加工装配业务。

总之,开展对外加工装配业务,要有利于发展我国工业生产和扩大出口,不能单纯按国外客商的要求或企业或地区的局部利益盲目行事。

(2) 关于来料、来件要求和到货时间

来料、来件是加工装配业务的物质基础。按时、按质、按量来料、来件是保证按时、按质、按量交付加工装配成品的前提,也是保证承接加工装配企业按计划进行加工装配的先决条件。为了保证加工装配的生产业务有节奏地持续进行,料、件的均衡供应和有一定的周转量是十分必要的。为此,在磋商交易,签订加工装配合同时,必须明确规定来料、来件的质量要求,以及数量和到达的时间要求。每批来料、来件的到货数量和期限,要与成品交付期限和加工装配周期相衔接,还应考虑有一定数量的合理周转储备,以免由于意外情况造成来料、来件不及时引起停工、窝工等情况的发生。

对来料、来件的消耗定额应作实事求是的规定,但应适当留有余地,防止交付成品数量不足。

为防止在履行合同过程中发生不必要的纠纷,还要规定来料、来件的验收办法,以及如果发现来料、来件的质量、数量、到货时间不符合要求而造成承接方停工、生产中断的补救办法。例如允许成品交货期相应推迟,停工、生产中断的损失由委托方负责赔偿以及承接方有权解除合同等。

(3) 关于成品交付要求和时间

① 关于成品交付质量的要求。在对外加工装配业务中,国外委托方为了保证成品的适销对路,对成品的质量要求比较严格,因此,我方在承接加工装配业务洽谈中,应该详细研究了解委托方对成品的质量要求,充分考虑我方生产企业的技术条件和工艺水平,以免将来成品不合要求。

生产企业在加工装配过程中,不可避免地会产生一些废品和次品,因此,应该根据我方生产企业以往的实践经验,留有余余地地规定正品率、次品率和废品率,保证我方将来能按合同规定的质量和数量要求交付成品。

为防止不必要的纠纷,谈判中还应就成品的各项技术指标、性能、功能和外观质量等要求以及技术检验标准和验收办法等进行详细的磋商,并在合同中明确具体地作出规定。一般规定由我商品检验机构负责检验,必要时也可接受由委托方派人驻我方加工装配企业验收。

② 关于成品数量和交货期的规定。对外加工装配业务,一般都属长期交易,在合同中通常规定合同期间的加工装配总额。同时又规定每批的加工数量和具体的交货时间,以及发生不能按时交货或交付数量不足时的处理办法。

(4) 关于工缴费的标准和支付办法

① 工缴费的标准。加工装配工缴费是委托、承接双方共同关心的中心问题之一。工缴费的多少直接关系到双方的经济利益,也关系到有关国家的外汇收支。就承接者一方来说,当然要争取尽可能多的工缴费收入;就委托者一方来说,他之所以愿意来料来件,委托加工装配,其根本点在于加工装配工缴费低廉,有利可图。所以在核定加工装配工缴费标准时,既要合理,又要有竞争性。所谓合理,就是要与加工装配的实际生产成本,其中包括:按工时计算的工资,设备折旧、动力、运输、仓储、保险、税费、利息和外贸银行手续费等支出相当。所谓有竞争性就是要略低于国际市场的工缴费水平,就我国而言,应稍低于香港、澳门及邻近国家、地区加工装配同类产品的水平,但也要防止工缴费过低而冲击我国同类产品的正常出口。工缴费标准的制定,一般有以下几种方式可供参考:

- A. 按估算的实际工缴成本加上一定比例的利润,折算成外币;
- B. 参照邻近国家、地区同类产品工缴费,降低一定比例的价额;
- C. 先进行试生产,在试生产的实际费用支出的基础上,双方再行商定。

② 工缴费支付的办法。加工装配业务的特点是进口与出口紧密结合,不能脱节,工缴费的结算方式也要适应这个特点,既要保障我方经济权益和收汇安全,又要便利贸易,照顾到对方资金周转。

总的来说,加工装配工缴费的支付办法有两种:一是对来料、来件和成品均不计价格,由委托方按成品交付进度支付工缴费;二是对来料、来件和成品均分别计价,我方收取两者之间的差额。对于后者,必须坚持先收后付的原则,也就是用成品出口的货款来偿付来料、来件的款项,避免垫付外汇。

至于具体的支付方法,来料、来件和成品均不计价者,可采用即期付款交单托收(D/P)或交货前若干天内汇付(信汇、电汇或票汇),一般不采用受托方先寄单据,委托方再汇寄工缴费的方式,除非是资信可靠的老客户。如来料、来件和成品均计价者,则可采用以下做法:

(1)来料、来件用远期信用证,成品出口用即期信用证付款,我方开出的远期信用证内可订明须俟收到并通知认可对方开来的信用证,方始生效的条款,即对开信用证方式;(2)来料、来件用承兑交单托收(D/A),成品出口用即期付款交单托收或汇付。为了避免我方垫付外汇,来料、来件远期付款的期限要与加工周期上成品收款所需时间相衔接并适当留有余地。

(三)技术贸易谈判

1. 概述

技术贸易是指技术拥有方把生产所需要的技术和有关权利,通过贸易方式提供给技术需求方加以使用。它把技术当作商品一样,按商业交易的条件和方式进行有偿的转让,这是商品经济条件下技术转让的最主要的方式。

在技术贸易中,特别是发达国家和发展中国家之间的技术贸易中,一项交易除了技术知识外,往往还包括引进方生产所必需的机器设备,其中技术知识常被称为软件,机器设备部分称为硬件,有些人因此把硬件交易也看成是技术贸易。但是应当指出,技术贸易指的是以无形的技术知识为对象的交易,而机器设备交易则是有形物质的买卖,属于商品贸易。联合国国际贸易与发展会议制订的《国际技术转让行动守则(草案)》中也明确指出,“国际技术转让是指制造产品、应用生产方法或提供服务所需的系统知识的转让,并不延伸到货物的单纯买卖或租赁。”这就是说,单纯的机器设备的买卖或租赁是不属于技术贸易的。

技术作为特殊的商品进行买卖,有其独有的特点:

(1)技术贸易多数是技术使用权的转让。由于同一技术同时可供给众多生产企业使用,所以国际上绝大多数的技术贸易都是技术使用权的转让,而不是技术所有权的转让,技术拥有方并不因为把技术转让给他人而失去所有权。他自己仍可使用或转让给其他使用这项技术(技术贸易合同规定不得使用的除外)。

(2)技术贸易是一个双方较长期的密切合作过程。技术转让是知识和经验的传授,其目的是使技术引进方消化和掌握这项技术并用于生产,因此签订技术贸易合同后,履行合同一般要经过提供技术资料、技术人员培训、现场指导、以及进行技术考核、验收,乃至继续提供改进技术等过程,这就需要技术贸易双方建立较长期的密切合作关系。

(3)技术贸易双方既是合作伙伴,往往又是竞争对手。技术贸易双方往往是同行,技术转让方既想通过转让技术获取收益同时又担心接受方获得技术后,制造同一类产品,成为自己的竞争对手。因此,技术转让方一般不愿把最先进的技术转让出去,或者在转让时可能附加某些不合理的限制性条款以束缚技术接受方的手脚。

(4)技术贸易的价格较难确定。技术贸易中技术的价格不象商品价格那样主要取决于商品的成本,另外技术转让后,技术转让方并不失去对这项技术的所有权,他仍可使用这项技术或可多次转让,以获取更多的经济利益。因此,决定技术价格的主要因素是接受方使用这项技术后所能获得的经济效益。而接受方所获得的经济效益在谈判和签订合同时往往是难于准确预测的,这就形成了确定技术贸易价格的复杂性。

综上所述,技术贸易与一般商品贸易在许多方面是有明显区别的。

技术贸易的方式主要有:许可证贸易;技术服务;技术所有权的转让等,本章主要介绍有

关许可证贸易的谈判。

许可证贸易是技术贸易中最主要、最常用的方式。它是指技术拥有方允许技术需求方在一定条件下使用其技术,进行产品的生产和销售的一种商业性交易。许可证贸易的交易双方通常称为许可方和被许可方。

许可证贸易是通过签订书面的许可证协议进行的。许可方和被许可方首先对某个技术转让项目进行磋商,然后双方就磋商的结果达成许可证协议。在许可证协议中具体规定许可证贸易的主题、内容、许可使用的权限范围、期限以及使用费和支付方式,作为日后双方共同履约的法律依据。

许可证贸易是技术使用权的一种转让,技术所有权没有转让,被许可方所取得的只是技术的使用权,许可方并不因为许可别人使用而失去对技术的权利。

许可证贸易的主题主要有:专利、专有技术和商标使用权的转让。根据许可方所提供的技术使用权的使用条件和范围,许可证贸易可以分为普通许可证、排他许可证、独占许可证、分许可证和交叉许可证。

2. 技术贸易谈判中应注意的主要事项

由于技术转让项目、内容和转让方式的不同,每项技术贸易谈判的内容并不完全相同。但在许可证贸易的谈判中,一般包括如下内容:转让技术的内容和范围;技术改进和发展的交换;技术文件的交付;技术人员的培训;价格和支付方法;考核与验收;保证与索赔;保密与侵权;税收问题;仲裁和法律的适用;关于限制性条款问题等。现将在谈判中应重点处理好的问题叙述如下:

(1) 关于转让技术的内容和范围

转让技术的内容和范围条款是技术贸易合同的中心内容,该条款主要是规定许可方把何种技术转让给被许可方使用,被许可方对该项技术的使用权、制造权和销售权所享有的权力范围等。在确定转让技术的内容和范围的谈判中主要应明确以下几个问题:

①要明确合同产品的型号、规格和性能。实际上这是对转让技术的具体内容、技术参数和指标的要求。所谓合同产品就是利用引进技术后,将使其产品达到的水平,即是利用转让技术设计制造出来的符合合同规定的产品。具有使转让技术的内容和价值具体化,使人明白无误地看到技术的客观存在和经济效益。它是今后考核验收的依据。

确定合同产品的型号、规格和性能主要取决于市场对该产品的需求。市场需求既关系到引进技术项目的成立,又决定着该项目的生存。因此,要在调查研究的基础上,对市场需求进行预测,看合同产品具有多大的竞争能力,能获取多大的市场份额。

②对转让技术本身的选定,要考虑技术的先进性、适用性和可靠性。所谓先进性是指从引进技术的发展水平来看,虽不一定是尖端的,但对引进方来说,应该是第一流的,高水平的,有利于缩短本国与世界技术水平的差距的。所谓适用性就是引进的技术要适合国情,要与本国的消化吸收能力、资源状况、设施配套能力以及现有技术体系相适应。所谓可靠性是指引进的技术是经过生产验证的,具有可靠的成效和可以直接应用于生产实践。

③转让专利技术使用权时要注意以下三个方面:

A. 注意专利技术的地域性。专利权是受专利法保护的。但是任何专利法都是国内法,迄今并不存在国际性的超国家的专利法,因此专利的保护是有地域性的。我国已于1985年4月1日起实施《中华人民共和国专利法》。因此,准备引进的技术,应该是已在我国专利主管机关申请登记并经批准;或虽未在我国登记和批准,但应用此项技术生产的产品要向一些国家出口,而在其中一些国家,专利权所有人享有专利,才有必要购买此项专利。

B. 注意专利技术的时效。专利权具有时间性。在法律规定的期限内,所有人既可以自行使用,也可以出售转让给别人使用,从而取得利益和报酬。过了法定有效期,其技术内容从专有领域进入公有领域,任何人都可实施利用。所以期满或即将期满的专利是不值钱的。

C. 分清专利与非专利的范围。受保护的专利技术是有一定范围的。所以应该了解许可人是在何时、何国取得该项专利权的;以及该项专利的编号、保护范围和有效期等。然后,查阅公开发表的专利文献上的技术资料,查明是否属于申请登记并经批准的专利技术。

④确定许可方授权的范围。授权范围是指许可方授予被许可方使用权的种类、范围和性质等。

A. 许可使用权的种类。许可使用权包括技术的使用权,产品的制造权和产品的销售权。应明确确定许可使用上述哪几种权利。

B. 许可地域。包括使用和制造的地域范围和销售的地域范围。

C. 使用权的性质是指许可证的种类的性质,如前所述,许可证的种类按其性质不同可以分为:普通许可证、排他许可证、独占许可证、分许可证和交叉许可证等。应明确确定采取哪种性质的许可证。

就转让价格而论,普通许可证比较便宜,排他许可证比较昂贵,独占许可证就更贵一些。选择许可证种类时主要考虑许可地区的市场性质、容量和专利技术、专有技术的特点。

容量不大的市场和使用不广的专利和专有技术,以排他许可比较合适;反之,具有固定的大量需求的相应产品的专利和专有技术,即使用时存在着几个受方,也不会妨碍产品的销售,所以不一定要排他许可,可选择普通许可。

在市场竞争非常激烈的情况下,为了排除竞争,则可选择排他许可甚至独占许可证。

(2) 关于转让技术价格的作价和支付方式

①技术价格的作价。影响技术价格高低的因素是多方面的。就某一项具体的技术交易而言,比较重要的因素有:技术转让的直接费用;供方期待得到的利润;技术的生命周期和其所处的周期阶段;受方需要提供协助的多少;许可范围的大小;许可独占性要求的程度;供方承担的担保责任和受方的吸收能力;供方之间的竞争;受方所能获取的经济效益;受方国家的政治和法律保护情况等。其中技术供方因技术转让所花费的直接费用及其预期的最低利润和技术受方因引进技术可能获得的最低经济效益是两个最重要的因素,也是技术价格的上下限,最终的技术价格的作价就处在两者之中,由供、受双方讨价还价的力量对比所决定。

对于技术受方来说,技术价格是从引进技术所增值的利润中,分给技术供方的份额,所以估定技术价格一般按利润分成原理来作价。这是国际技术贸易中应用较广的一种做法,称之为LSLP(Licensors' Share on Licensee's Profit)原则,用公式表示为:

$$\text{利润分成率 (LSLP\%)} = \frac{\text{供方得到的费用}}{\text{受方得的增殖利润}} \times 100\%$$

$$\text{技术价格} = \text{受方的利润} \times \text{利润分成率}$$

所以,技术受方在实际估定价格时,首先要估算引进技术所增殖的利润有多少,然后考虑拿出多少份额给供方。引进方的利润,可以根据引进技术后生产的产品、产量、销售额、成本和产品寿命期等预测计算。而利润分成率则没有计算方法,只有一些经验数字。联合国工发组织(UNIDO)曾调查、统计、分析过许多合同的技术价格和实际利润,认为利润分成率一般在 16—27% 之间,即 20% 上下比较合理,超过 30% 就过高了。

当然,不同工业,不同的技术产品,以及引进技术的急需程度,技术项目的宏观经济效益和合同条款等因素都会影响技术价格,有的可能超过 30%,有的即使是 15% 还嫌过高,应根据不同情况确定较为合理的利润分成率。

对于技术供方来说,在对外报价时,并不以利润分成原理为基础,主要是用成本加成的办法估定报价,同时考虑到分成原理的影响。

供方技术转让的成本费用一般包括:

- A. 签约前的费用支出。包括技术交流、交流谈判、接待考察等费用支出;
- B. 签约后履行协定义义务的费用支出。包括提供资料、接受培训、派遣专家、继续援助等业务活动所发生的费用支出;
- C. 履行协定义义务所必需缴纳的税金;
- D. 技术开发成本的分摊。

另外,供方在报价中还要考虑包括对技术转让的预期利润在内的加成费用,加成的多少要依据技术来源的多少、水平的高低,特别是受方需要的迫切程度和未来市场情况的估计以及技术转让承担的风险和损失等来计算。供方的成本加成法必须要考虑受方支付能力与利润分成原则,否则报价过高只会失去技术转让的机会。

② 技术价格的支付方式。技术价格的支付方式有三种基本类型:

A. 一次总算。即供、受双方在磋商技术转让协议时,根据估计可能获得的经济效果,确定应付的总金额,一次付清或分期支付。其特点是供方不必过问产量、销量或利润的多少,也没有义务继续援助,提供改进技术。只有在一旦协议成立,技术就可能全部转让,受方又能全部吸收使用,而且引进技术投产后,产量大、单价高、利润多、合同期长的情况下可采用一次总算的方法。

B. 提成支付。提成支付的方式就是在技术项目投产后,技术受方定期按合同规定的提成费或提成率,向技术供方支付技术使用费。

提成支付与一次总算比较,技术受方可以不必提前支付技术使用费,可将资金用于生产流通,有利于企业生产的扩大和技术的改进;此外,由于技术引进项目的成功与否,都直接影响到技术供方的利益,所以提成支付还能加强技术供方对技术受方生产经营的责任感。但是,采用提成支付,技术供方所冒的风险较大,而且要待到生产或销售后才能取得经济收益,其技术开发成本和技术转让所需的各种开支,也无法在一开始就得到回收,因此技术供方通常不太愿意采用单纯的提成支付方式。

C. 入门费加提成费。这种方式是指协议签订后先付一笔入门费,合同产品正式投产销售后再按提成办法支付提成费。

入门费加提成费的支付方式是上述两种方式的结合。采用这种方式,既可以使技术供方的成本和开支较早得到部分补偿,减少风险,而且也能使技术受方按对他有利的提成方式支付费用。所以,这种方式是目前国际上许可证贸易使用最普遍的方式,也是我国技术引进合同较常见的一种支付方式。

③关于提成支付的几个问题

A. 提成基础。采用提成支付,首先必须确定提成基础,一般来说,提成基础有以下四种:

a. 产量。以产量为提成基础,即技术受方按产品的生产数量支付提成费。采用这种提成基础时,双方必须商定每一单位产品(如台、件、吨等)的固定提成金额。这种提成方式,只要受方进行生产,不管销售情况或有无利润,都得支付提成费。

b. 销售量。即技术受方按产品的销售数量支付提成费。采取这种提成基础时,双方也应商定一个固定的销售每一单位产品的提成金额。这种提成方式,只要产品销售出去,不管有无利润,受方也都要支付提成费。

c. 销售额。即以产品的销售额为基础,按双方商定的提成率计算提成费。国际上通常采用以净销售额作为提成的基础。所谓净销售额是指从总销售额中扣除不属于该转让技术所带来价值的那部分金额,如产品的包装、广告、运输、保险等费用以及营业费、服务费和各种税款等。按净销售额提成比较真实地反映了引进技术所带来的经济效益,是一种比按总销售额提成更合理的支付方式,因而在国际技术贸易中得到普遍的使用。

d. 利润。这是指以企业的销售利润为基础,按双方商定的提成率提成。与其他几种提成基础相比较,按利润提成对受方最为合算,但由于转让方对受方企业的利润多少,有时很难有确定的把握,因此往往不愿采用以利润为基础的提成方式。

B. 提成率的计算。提成的基础不同,计算提成率的基数也不同。现以净销售额作为提成基础为例。计算提成率的公式为:

$$\text{提成率} = \frac{\text{提成费}}{\text{净销售额}} \times 100\%$$

按照利润分成原则:

$$\text{技术价格} = \text{提成费} = \text{受方的利润} \times \text{利润分成率}$$

所以,提成率也可以计算如下:

$$\text{提成率} = \frac{\text{受方的利润} \times \text{利润分成率}}{\text{净销售额}} \times 100\%$$

如前所述,联合国工发组织认为利润分成率一般在 16—27% 之间,即 20% 左右。

许多发展中国家,如墨西哥、哥伦比亚等规定,提成率一般不得超过净销售额的 5%。我国一般情况下也不允许超过 5%,从已经签订的几百项技术转让协议看,绝大多数提成率在 3—5% 的范围内。

C. 特殊的提成支付的规定

a. 最低提成费。所谓最低提成费是指在一定时间内,不论技术受方是否使用许可技术进行生产和销售,也不论是否盈利,都必须向技术供方支付的一笔最低限度的提成费。规定最低提成费是为了保护技术供方的利益,防止技术受方不生产或无盈利而给技术供方带来经济损失。对技术受方来说,接受最低提成费的条款是不利的。

b. 最高提成费。这是指在一定时间内,技术受方的产品产量、销售量或销售额达到合同规定的水平后,其超过部分技术受方可以不再支付提成费。最高提成费的规定对技术受方有利,常被技术受方用来作为最低提成费的对等条款。

c. 递减提成费。即规定提成费或提成率随着产量、销售量或销售额的增加而减少。这种规定是为鼓励技术受方增加生产和扩大市场销售,对技术转让双方都有利。

(3)关于转让技术的考核与验收

技术转让是一个传授和掌握技术的过程,一般要通过人员培训和技术指导等方式由技术供方传授给技术受方。这种技术的转让过程,必须通过考核和验收来判定技术供方是否完整无误地转让和传授了技术,技术受方是否掌握了技术,转让的技术是否达到了预定的目标。因此,技术转让合同都有考核与验收条款。它主要包括技术资料的验收和合同产品的考核验收两方面的内容。

① 技术资料的验收。技术资料按期、按质、按量地由技术供方交付给技术受方是技术转让的一个重要环节。技术供方应保证所提供的技术资料的完整性、准确性和有效性,保证能达到合同规定的技术目标,技术文件交付的时间应符合技术受方工程或生产计划的进度要求。因此,技术资料的验收条款主要是要求技术供方按照协议规定的资料交付时间和资料的内容,正确无误地提交给技术受方。技术受方收到资料后,应立即按合同规定清点资料内容和数量,如无缺损,即出具技术资料已收到的证明。如发现技术资料短缺、丢失或损坏时,技术供方应在收到技术受方通知后的一定期限内补充提供短缺、丢失或损坏的部分,费用由技术供方负担。

② 合同产品的考核验收。技术资料是否完整、准确、有效,只有在试制出样机(或样品)后最终验收,所以,合同产品的验收,才是验证技术转让是否成功的最重要的方法,应有专门条款规定。

在产品考核条款中,应对考核内容、标准、考核地点、时间、次数、考核使用的设备及原材料等作明确具体的规定,并对双方在考核验收中的责任,考核不合格的处理办法,补救措施,和费用负担等作出规定。对合同产品的考核,应有双方人员参加,一般可以允许进行二、三次。考核合格后,由双方签署验收合格证书,如不合格,应分清责任,限期进行再次考核,所需费用应由责任方负担。如合同规定的最后一次考核仍不合格,其责任在技术供方的,技术受方有权要求供方给予经济补偿或供方违约终止合同,并确定赔偿办法。如责任在技术受方,则应验收,但供方仍有义务协助受方改进,直至考核合格为止。

(4)关于限制性条款问题

所谓限制性条款是指技术供方在技术转让合同中对技术受方在使用和发展有关技术等方面加以各种限制而强加给技术受方的条款。它不是协议中的专门条款,而是包含在各有关条款中反映供、受双方冲突的内容。如前所述,技术转让的特点之一是交易双方既有合作关

系,又存在着双方利益的矛盾冲突。技术供方为了防止受方日后成为其竞争对手,总是千方百计地利用自己拥有技术的优势地位,强迫受方在合同中接受某些限制性的条款,以保持其技术垄断地位。这种不合理的限制性条款,违反合同双方平等互利的原则,损害了技术受方的利益,因此许多国家在有关的技术引进的法律或条款中,均有禁列某些限制性条款的规定。联合国《国际技术转让行动守则》(草案),也规定不应订入技术转让协议的 20 种限制性条款。这 20 种条款是:

①单方面的回授条款。即要求技术受方将其改进技术单方面地或非对等、非互惠地提供给技术供方使用;

②不争议条款。即规定技术受方对转让的专利或其他工业产权的效力不得提出任何争议;

③限制技术受方取得类似或竞争技术的自由;

④限制技术受方进行研究与发展活动;

⑤强制要求技术受方使用技术供方指定的人员或限制使用技术受方所在国的人员;

⑥限制技术受方对其用引进技术所生产的产品确定价格的自由;

⑦禁止技术受方修改引进技术或在引进技术的基础上进行创新;

⑧要求技术受方将独家销售权或独家代理权授予技术供方或它所指定的第三方;

⑨附带条件的安排。例如规定或限制技术受方引进技术或采购商品的来源,要求技术受方接受它不愿意接受的技术、商品或服务;

⑩对出口的限制。例如限制用引进技术制造的产品的出口或限制出口的地区、数量或价格;

⑪强制要求技术受方与技术供方共享专利或进行交叉许可证交易,对地区、数量、价格、顾客、市场、技术发展进行限制,以垄断某一行业或市场,限制新技术的研究与发展;

⑫限制技术受方进行广告宣传;

⑬强制要求技术受方为业已期满,终止或无效的专利权和其他工业产权支付使用费;

⑭限制技术受方在技术转让合同期满或终止后使用技术;

⑮限制受方的生产范围、生产数量和生产能力;

⑯强制受方采用它不需要或不愿采用的质量管理方法或质量标准(但如果是在使用供方商标的情况下,为了满足产品质量不在此限);

⑰强制受方使用特定的商标、服务标志或厂商名称;

⑱强迫技术受方提供合股资本或允许供方参与企业管理,作为取得技术的条件;

⑲技术转让的协议期限过长,或者根本不规定期限;

⑳限制传播和扩大使用已引进的技术。

1985 年 5 月 24 日我国国务院颁布的《中华人民共和国技术引进合同管理条例》的第九条规定:供方不得强使受方接受不合理的限制要求,未经审批机关特殊批准,合同不得含有下列限制性条款:

①要求受方接受同技术引进无关的附带条件,包括购买不需要的技术,技术服务,原材料,设备或产品;

- ②限制受方自由选择从不同来源购买材料、零部件或设备；
- ③限制受方发展和改进引进的技术；
- ④限制受方从其他来源获得类似技术或与之竞争的同类技术；
- ⑤双方交换改进技术的条件不对等；
- ⑥限制受方利用引进的技术生产产品的数量、品种、或销售价格；
- ⑦不合理地限制受方的销售渠道或出口市场；
- ⑧禁止受方在合同期满后继续使用引进的技术；
- ⑨要求受方为不使用的或失败的专利支付报酬或承担义务。

对上述第七条,我国《技术引进管理条例施行细则》规定了不接受限制性条款的例外情况。如《施行细则》第十四条规定:“未经审批机关批准,合同中不得含有限制受方利用引进技术生产的产品出口的条款。但属于下列情况之一者除外:

- ①供方已签订独占许可合同的国家和地区；
- ②供方已签订独家代理合同的国家和地区。

综上所述,在技术贸易谈判中,我方应该严格遵循我国《技术引进合同管理条例》的第九条规定,严禁技术供方强加于我方接受上述不合理的限制性条款,否则,该技术引进合同将不予批准。

(四)工程承包谈判

1. 概述

工程承包是指一个工程建筑企业(称为承包人)通过国际通行的投标或接受委托等方式,与兴办一项工程项目的另一个厂商企业或个人(称为发包人或业主)签订合同或协议,以提供技术、劳务、设备、材料等,负责承担合同所规定的工程设计、建造和机械设备安装等任务,并按合同规定的价格和支付条款向发包人收取费用及应得的利润。在工程承包业务中,如果当事人分属不同的国家时,就称之为国际工程承包。

工程承包分为总包和分包。总包是由一个承包人将一个工程项目全部承包下来。而分包是指总承包人获得一个项目的承包权以后,将其中的一部分转包给第三者,第三者承包的部分即为分包,通称二包。此外,两个或两个以上承包人联合承包一个项目,每个承包人所承包的部分也称为分包。

国际工程承包是一项综合性的输出,其范围很广,涉及社会生产和社会生活的各个领域,如工、农、商业和服务业的项目,以及各种民用和军用项目。项目的内容也根据发包人的要求而定,既有成套的大、中、小型工程项目,也有单项工程项目等。

在承包工程中,承包人与发包人的关系,以及总包人与分包人的关系,均在合同中明确规定,承包人必须有法人地位。双方签订的合同,是签约者的法律文件,受到有关各方国家的法律保护,签约各方必须履行自己的义务,不得违反或不执行合同条款,否则,将承担法律和经济责任。

工程承包是一种综合性的交易,它涉及到劳务、技术、设备、材料、商品以及资金等许多方面,因此,具有以下一些特点:

(1)交易内容和程序复杂。由于工程承包涉及的面广,程序复杂,从经济、技术和法律等方面的要求来看,都比一般商品贸易和一般经济合作项目的要求高得多。在技术上,往往包括勘探、设计、建筑、施工、设备制造和安装、操作使用,直到生产;在经济上,它包括商品贸易、资金信贷、技术转让,以及招标与投标、项目管理等;如属于国际工程承包,要考虑国际惯例,又要熟悉东道国法律、法规、税收等;此外派出人员还必须了解东道国的风俗习惯,总之要求很高。不具备这几方面的条件,就很难签订一个平等互利并能顺利进行的合同。

(2)工程营建时间长,金额大,承担的风险也大。一个承包工程项目,尤其是国际承包工程项目,从投标或接受委托到工程完成,一般要经过几年时间,最小的项目金额也有数十万美元,一般是几百万、几千万美元,大项目在十亿美元以上。在国际政治、经济风云多变,某些国家又经常发生政变或改变政策的情况下,承包人承担的风险很大。此外,通过投标的承包项目,投标人的报价必须是实盘,一经报出,不得撤销,如果撤销,不但投入的费用无法收回,而且投标保证金也将被没收。因此,承包人必须量力而行,认真研究,谨慎行事。

(3)国际承包工程市场的竞争十分激烈。由于承包工程具有金额大和内容繁多的特点,是一项综合性的输出,许多国家都积极参加这一经济活动,并直接开设或支持本国的工程承包公司开展这方面的业务,采取措施使本国的承包公司从单纯的劳务输出向承包工程发展,从小型项目向大型项目发展,从劳动密集型项目向技术密集型项目发展。现在参加国际工程承包的国家越来越多,有些国家的承包公司还采取与外国承包公司联合的方式,把各自的优势结合在一起,以增强竞争地位。一些中东国家也纷纷设立工程承包公司,并以种种条件对外国承包人予以限制。为此,许多外国公司利用本身先进技术和水平管理的有利条件,与东道国的承包公司进行联合,以期在该地区获得优势。

发包人兴建一个工程建设项目,向外发包的方式通常有两种,一种是委托,另一种是招标。

(1)委托。委托即发包人直接物色一家承包商,双方经过磋商,达成一致意见后,签订承包合同。委托可分为以下三种类型:

①政府间委托。一个国家的政府将一项或一批工程建设项目经过友好协商,委托给另一个国家的政府实施,两国政府一般只签订原则性的经济技术合作协议,然后由两国政府机构分别选定各自的执行单位,即发包人(业主)和承包人(承包公司)按照两国政府的经济技术合作协议,进行具体谈判和磋商,签订承包工程合同。

政府委托的方式一般是在有密切经济合作关系的友好国家间采用。这种方式以用于项目数量多、或项目规模大的工程为宜。

②政府直接委托外国承包公司。一个国家的政府对某些项目不愿以招标方式对外发包时,往往直接委托一些资信好、有较高工程技术和经验的信得过的外国公司承包,通过这种方式发包时,政府的机构就是业主,同承包公司磋商取得一致意见后,双方就可直接签订合同。

承包公司在外国树立良好的信誉,注意与东道国的业主和有关机构建立友好关系,就是为将来取得政府部门直接委托创造条件。这种方式比较简单。业主是政府机构,风险较小,是应积极争取的业务。

③个人委托承包公司。发包人(业主)不是政府,而是私营企业,工程项目主要是私人工程。

关于委托承包的内容,多数是一揽子委托,从勘测、设计直至施工,但也有单纯委托施工的。

(2)招标。招标是一种以通过多家承包商参加投标竞争,由发包人从中选择一家最合适的承包商承包工程项目的发包方式。发包人(业主)即招标人,而参加竞争的承包商则为投标人。招标和投标是国际上广泛采用的一种工程发包、承包和商品交易的方式。

2. 工程承包谈判中应注意的主要事项

一项承包工程,从工程开始到工程结束和移交,至少一、二年,长的在五年以上,在这样长期的合作中,关系到业主和承包公司权益的问题,以及责任事故等,不可避免地会时常出现。例如,合同期内,工程项目所在国的工资或物价的变化;由承包公司负责提供的物资的国际市场价格的上涨;由于业主的责任的索赔问题,承包公司延迟完工,工程期间发生停工,以及在不同情况下的处理原则和有关具体规定等,都是很复杂的问题。这些问题都应该在工程承包谈判中提出来,充分的讨论和协商,达成一致的意见之后,在合同中作出明确规定。否则,在施工后发生时再商讨解决,不但要延误工程,给双方带来经济损失,还可能影响双方关系。因此,在双方洽谈中,应该充分地考虑到合同期内可能发生的各种问题。以便在磋商中逐一解决。工程承包谈判的内容一般包括:合同的种类、合同的作价形式;工程范围;工程师和工程师代表的职责权利;工程的保护、保险、停工条款;工程推迟和误期竣工条款;竣工和维修条款;工程变更条款;支付条款;违约条款;仲裁条款等。其中应重点处理好的关键问题叙述如下:

(1)关于承包工程合同种类的确定

承包工程合同,由于工程内容或双方应尽义务的不同而不同,通常有以下几种:

①统包合同。又称“交钥匙”合同。“交钥匙”合同曾经是发展中国家普遍采用的合同。这种合同规定承包公司从工程的机会研究、工程方案的设想和选择、总体规划、可行性研究、勘测设计、施工、设备、材料、安装、劳务,一般还包括技术操作,维修的指导、人员培训,直至批量生产合格产品后移交业主正式投产为止。这种合同价格较高。

②保产合同。保产合同是统包合同的发展。这种合同规定在工程项目竣工投产后,承包人在一定时期内,一般在一年到二年内,继续负责指导生产,或培训技术人员和指导生产,保证生产出规定产量的合格产品。保产合同价则是在统包合同价的基础上再加保产期内的专家指导的培训费用以及利润。

③单项合同。一般是指从工程设计开始到工程结束后移交给业主的单项项目的合同。可以是一家工厂、一座桥梁、一条公路、一座大厦、一个车间,有时还包括其中的设备,但不包生产。这种合同在承包工程中最为普遍。

关于承包工程合同种类的选择,通常由发包人(业主)根据本国工业基础、技术和管理水平及其要求来确定。对承包人来说,一般希望能争取到承接统包合同或保产合同,以期获得较高利润。

④分包合同。业主在发包一项工程项目时,一般都只发包给一家承包公司,使工程责任由一家公司全部承担,以免业主自己多头联系,并减轻自己监理工程的责任。即使是规模很大的工程,一般也不愿采取分项承包的方式,而是把整个工程总包给一个承包人。但是一项规模较大的工程,往往包括许多子项目。例如承建一个大型炼钢厂,就要包括多个厂房建筑工程、炼钢及其辅助设备、计算机控制系统、甚至包括交通运输网、港口码头等,即使一家资金雄厚,拥有强大技术力量的综合性承包公司,也难以全部自己承担。因此,承包公司在与业主签订总包合同时,应该争取业主的同意,除自己承担一部分外,允许将部分工程,分别以分包方式让其他合适的承包人承担。

分包出去的工程应由总承包人与分包人签订分包合同,合同中规定总包人与分包人各自的权利和义务。分包人与总包人通过签订分包合同,双方就建立了有法律效力的契约关系。分包人向总包人负责,一般不与业主发生直接关系。但总承包人在选择分包人时,应征得业主和监理工程师的同意,并有义务把工程分包给业主和工程师指定的分包人。尽管总承包人把部分工程分包出去时,已征得业主的同意,而且签订了分包合同,但总承包人仍然承担着整个总合同规定的全部责任和义务。

总承包人将工程分包给其他分包人时,这部分的价格并不完全按照总包合同的价格标准而定,而是双方另行商定,一般通过双方协商或以招标的方式定价。一般情况下,分包工程的价格低于总包的价格,使总包人有利可图。

(2) 关于承包工程合同的作价形式

确定承包工程的价格,是关系到业主和承包人的经济利益的重要问题,也是合同的重要内容之一。承包工程的价格可从三个方面估算:一是承包工程的劳务费用,包括勘探费、设计费、技术人员的所有费用、管理费等。二是材料和设备的总价,包括各项设备和材料的基价管理费、运输费、利润和预计的价格上涨费用等。三是其他费用,包括施工机械、设备、工具费用的摊销、暂设工程费用的摊销、银行保函费、贷款利息、保险费、税金、代理人费用等。此外,还包括根据合同条款要求应增加的费用,如统包合同中的技术培训费、专家的现场指导费用等。

只有对成本进行认真详细的估算,才能对合同价做到心中有数,谈判时有依据,争取商定一个对双方较为公平的价格。

承包工程合同作价的形式大致有以下几种:

①固定包干价。固定包干价是指对一项承包工程的作价包干并固定不变。这种作价形式,一经合同签订,业主所需投资金额就已明确,如遇工资、材料、设备、运输等费用上涨,工程量的增加,其他未估计到的费用和一切不可预见的风险等,都由承包公司承担。因此,业主一般都愿意采取这种形式。承包公司在有获得较大利润的把握时,也可采取这种形式。但多数情况下业主会坚持采用固定包干价。

以招标形式发包的工程,往往采用固定包干价。承包公司必须充分考虑各种影响价格的因素的变化。如工资、物价、运输费用等,以及其他不可预见的因素,并且精确计算工程量,以免因估价和计算上的失误蒙受损失。

②固定单价。固定单价的作价形式是单价固定,总价可变,如规定每一立方的土建单价、

铺修铁路每一公里的单价、铺设管道每一公尺的单价等,在工程结束时乘以实际工程量。采用这种作价形式时,合同中一般也提出工程量的估算值和合同总价的估算值,但估算的工程量很难同实际工程量绝对相等。因此还要规定,当两者之差低于合同中双方商定的幅度时,估算的工程量即为有效;如实际工程量超出合同规定的幅度,超出部分的造价应由业主支付。

承包公司应力争采用这种合同价。

③成本加酬金。成本加酬金是指合同价由工程成本加上双方商定的酬金组成。酬金金额是双方商定的一个固定金额,或是按成本的一个百分数计算,酬金应包括承包公司的管理费和利润。

这种合同价对承包人是有益的,因为工程成本的增加都由业主承担,承包人的利润是有保证的。对业主来说,如有能力监督承包公司的成本,例如雇请有能力的监理工程师和派得力人员监工后,能控制成本和节省费用和加速工程进度,也可达到降低造价的目的。同时也能把承包商的利润控制在合理范围内,避免承包商的暴利。但当前国际工程承包市场上,采用这种形式的合同价并不多。

(3) 关于支付条款的制定

支付条款是承包合同的重要条款之一,其内容视工程项目不同而有差别,一般包括:

①预付款。各项承包工程,都有预付款,属于业主预付给承包人的工程准备费用。金额一般是总金额的 10—15%,世界银行贷款项目规定不得超过合同价的 20%。预付款不计利息,由承包人在开工后取得酬金时分期扣还给业主。

②临时结算。指业主按月支付给承包商的费用。一般每月结算一次。由承包人在月底向业主的工程师报送该月完成的工程量及其价值的结算单,包括完成的工程的估算价值,运至工地的未用材料和物品的结算价值,以及其他应收的款项。工程师审核签发后,交业主按规定支付。但应扣除承包人应支付给业主的款项,包括保留金等。

③保留金。业主不是按其工程师签证的金额支付,而有一定的保留。即保留金作为质量保证金。通常每月扣除应付款的 5% 至 10%,但保留金有一个最高限额,一般保留金总额已达承包总价的 5% 时,就不再扣留。保留金通常分两次归还给承包人。在工程竣工、工程师签发竣工证明书以后,维修期开始时偿还二分之一;维修期满,偿还其余的二分之一。

④支付期限。各国规定有所不同,一般在工程师签发结算单之日起的 15 天、20 天或 30 天,业主应办完付款手续,并通知承包商接收工程款项。如业主拖期支付,承包商有权索赔利息。

⑤业主延迟付款的索偿条款。在合同谈判期间,承包商就要考虑到业主迟付工程款的有关加息条款。如果业主不按合同规定期限付款,拖延期间应付利息或进行利息索赔。索赔时,利率一般是按工程所在国中央银行的放款利率计息,或按照国际金融市场上同业拆息计算。

计算公式如下:

$$\frac{\text{业主应付}}{\text{本利款}} = \frac{\text{业主未按时}}{\text{支付款项}} \times \left(1 + \frac{\text{年利率}}{365} \times \text{延付天数}\right)$$

在实际执行合同的过程中,业主拖欠付款是经常的事,所以承包商必须采取相应的措施

来促使业主按期付款,以减少资金损失。

⑥货币和兑换率。规定合同价以哪一种货币支付。如以两种以上货币支付,应明确各种货币的比例及采用的兑换率。

⑦最终估算。承包人在维修证书的签发之日起的数日内,向工程师提交项目的最终估算单。工程师在收到最终结算单的一定期限内签发最终结算证书。证明根据合同规定,业主最后应付的款项。支付期限通常规定在最终结算证书签发之日起的 30 天内。

(五)租赁业务谈判

1. 概述

所谓租赁业务,是指出租人(租赁公司)按照契约规定将他从供货人(厂商)处购置的资本货物在一定时期内租给承租人(用户)使用,承租人则按规定付给出租人一定的租金。在租赁期间,出租人对出租的设备拥有所有权;承租人享有使用权和受益权。租赁期满后,租赁设备则退还出租人或按合同规定处理。在租赁业务中,如果当事人分属不同的国家时,就称之为国际租赁业务。例如,出租人与承租人在同一个国家而供货人在另一个国家时;或者出租人与供货人在同一个国家而承租人在另一个国家时;或者出租人、承租人、供货人分别在三个国家所进行的租赁业务都被视为国际租赁。

租赁业务从其性质上来讲,它是典型的贸易与信贷、投资与筹资、融资与融物相结合的综合性交易,它既有别于传统的商品买卖,又不同于传统的企业筹资与信贷。租赁业务具有自身的特点,具体表现在下列三个方面。

(1)租赁业务具有鲜明的融资性质,承租人所需的机械设备,由出租人提供或垫款购买,所以承租人不需付款购买,即可取得机械设备的使用权,等于出租人向承租人提供了信贷便利;承租人在设备正式投产后,以租金的形式支付租赁设备费用,这样企业可以在资金不足的情况下,提早使用设备,使生产早日上马,早获经济效益。因此,租赁业务是一种以租物形式达到融资的目的,将贸易与金融结合在一起的信贷方式,这是租赁业务最主要的特点。

(2)租赁设备的财产所有权与使用权截然分开,设备所有权属于出租人,承租人仅享有使用权和受益权,在法律上出租人的所有权不可侵犯。

(3)租赁业务往往是三边交易,即租赁双方和供货人,租赁公司介于供货人和用户之间,租赁业务由销售合同和租赁合同共同完成。

在租赁业务中,通常按照租赁标的、租赁当事人的权利与义务、租期长短等可将其分成名目繁多的租赁方式,目前常用的主要有:融资租赁、经营租赁、衡平租赁、维修租赁和综合租赁等方式。

租赁业务的程序与一般贸易不同,特别是在用户企业租赁机器设备时,一般要经过以下工作程序:

①选定设备。用户就自己需要租赁的机器设备同制造厂商或其他供货者洽商品种、规格、价格、定货期和维修保养条件等有关事宜,并达成协议。

②洽谈租赁。用户将前项过程中所达成协议的内容以及自己所要求的租期,向租赁公司提示,或者由租赁公司直接参预用户与制造厂商的协商,然后由租赁公司提出租赁费估价

单,用户根据租赁公司的估价单进行研究后,预约租赁。

③审查。租赁公司接受预约的租赁后,可要求用户提出企业的经营书、各种财务报表等文件,并根据自己掌握的资料进行审查,决定是否可以租赁。必要时可向各种信用调查机构进行咨询。

④签订租赁合同。租赁公司经过信用调查,如决定租赁,即可与用户签订租赁合同。

⑤订购设备。租赁公司根据与用户签订合同中指定的设备要求,向供货人订货,签订购货合同。同时由用户与供货人签订技术支持合同(如设备的维修、人员的培训、零部件的更新等)。

⑥交货出租。供货人根据租赁公司的订货要求,按期向用户直接交货。经用户验收合格及其它租赁条件具备后,租赁期开始。

⑦支付货款。租赁公司根据购货合同上的支付条件,向供货人支付货款。

⑧交付租金。承租人按租赁合同中支付租赁费的规定,按期向租赁公司交付租金。

⑨维修保养。租赁期内,租赁设备的维修、保养,根据承租人与供货人签订的技术合同履行,但根据租赁类别的不同,维修保养的负责方面也各异,有的由用户负责;也有由租赁公司负责;有的由供货人负责。

⑩合同期满,租赁设备的处理。租赁期满后,承租人对租赁设备的处理可以有以下几种选择:

- A. 将租赁设备退还租赁公司;
- B. 续订租赁合同,租金酌减,继续使用;
- C. 可根据租赁设备的使用情况,作价购买(一般按残值作价)。

2. 租赁业务谈判中应注意的主要事项

租赁业务是自成一类的三边交易,参与交易的直接当事人有出租人、承租人和供货人,如果是衡平租赁方式,还要增加第四方,即向出租人提供贷款的金融机构。因此,租赁业务合同要比普通的买卖合同复杂得多。完整的租赁合同应由多个合同组成,至少包括出租人与供货人签订的销售合同;出租人与承租人签订的租赁合同;出租人与金融机构签订的贷款合同;承租人与供货人签订的设备维修、保养合同以及保险合同等。国际租赁由于当事人在不同的两个或三个国家,因此,它的合同性质就变成进出口销售合同和国际租赁合同。租赁的法律形式主要表现在租赁合同上,而租赁合同则是租赁业务中众多合同中的主要部分。因此,本章主要介绍出租人与承租人洽商租赁业务时的谈判内容,主要包括:租赁双方的权利和义务;租赁标的;租赁期;租金;租赁标的的交货,租赁标的的保管、使用及有关费用;租赁保证金;租赁期满后租赁标的的处理;争议的解决等。其中应重点处理好的关键问题如下:

(1) 关于租赁合同双方的权利和义务

在租赁合同中,对出租人和承租人的权利和义务必须作详细、具体和严格的规定,一般应包括以下内容:

①出租人的权利与义务

- A. 在租期内保有租赁财产的所有权,向承租人收取租金;

- B. 租赁期届满可收回租赁财产；
- C. 在租期内有权检查其所出租的设备和使用情况；
- D. 租赁设备如因承租人的过失而损坏停工，出租人有权向承租人索赔；
- E. 应向承租人供应适合生产的先进设备，保证不是陈旧设备，并保证设备性能可靠，运转正常和及时更换不合格的零配件；
- F. 在融资租赁的情况下，根据供货合同规定，向供货人支付货款；当供货方不履行合同时，协助承租方向供货方索赔；
- G. 按经营租赁的要求，出租人应负责提供全部技术服务，包括设备的保养、维修、培训技术人员并支付此项费用和捐税，如在合同有效期内设备运行出现非因违反操作规程所引起的故障，出租人应负责修复和供应零配件，其费用由出租人承担。又如出租人要求承租人或第三者修理设备，其费用由出租人支付，但修理费不得超过出租人规定的标准。

②承租人的权利与义务

- A. 在融资租赁的情况下，可自由选择供货方和租赁物品；
- B. 在租赁期内享有租赁财产的使用权；
- C. 在经营赁租情况下，出租人如未按合同及时补偿零部件或维修不符合质量要求，承租人有权自行从其他来源获得零配件或提出赔偿损失，直至解除合同；在租赁期末届满前，承租人有权要求出租人用技术最先进的设备替换陈旧过时的设备；
- D. 依照租赁合同的约定交付租金；
- E. 应以出租人名义向保险公司投保租赁设备，保险费由承租人负担，受益人为出租人（但实际上，出租人常自行投保，而将保险费计入租金内。）；
- F. 对租赁设备的性能和技术资料应予保密，不得泄露租赁设备的构造和使用特点，以保障出租人的利益；
- G. 在租赁期间应在设备上附有标明设备所有人的标签，以防设备被扣作抵押，以保设备的安全；
- H. 应按合同规定的地区和固定的企业使用机器设备；如需转移该项设备，应事先通知出租人；承租人应妥善保管设备，并按技术规则操作使用；未经出租人书面同意，承租人不得改动租赁设备的结构，在设备使用过程中所发生的一切缺陷，承租人应及时向出租人报告；
- I. 在融资租赁的情况下，承租人负责租赁设备的保养和维修。

(2)关于租金条款问题

现代租赁业务，是商品经济条件下，租赁双方之间的一种商品交换关系，是为了取得某种资产的经营权或使用权的一种有代价的交换行为。租金是这种商品交换关系中的交换价格，是承租人为取得某种资产的使用权而向出租人交付的价值补偿。对出租人来说，要从所收取的租金中，获得租赁资产的价值补偿和收益，即除了要收回出租资产的购进原价、贷款利息及有关费用之外，还要赚取一定的利润。对承租人来说，则要根据租金来核算成本，即租赁资产所获得的收入，除了抵补租金之外，也要取得一定的利润。由于在商品经济条件下，租赁双方均以盈利为经营目的，而租金又是影响利润的最重要因素，所以，租金条款的确定，是租赁业务中的一个至关重要的问题。

租赁合同中的租金条款,一般必须明确以下几个问题:

- ①明确租金的数额、租金交付日期、给付办法、次数、给付地点和使用货币等。
- ②明确租金的构成和计算方法。

租金基本上是出租人购买设备的价格、利息、利润的总和,并参照双方承担的其他义务(如出租人负责提供保养、维修、培训等)而定,有关费用亦应计入租金。具体的计算公式为:

$$\text{每期租金} = \frac{(\text{租赁物原价} - \text{估计残值}) + \text{利息} + \text{税金} + \text{保险费} + \text{佣金}}{\text{支付期数}}$$

式中的估计残值是指租赁期满时,租赁设备经多年使用后所余下的估计价值。减除的理由,是因为出租人在租赁期满时,可以通过处理此设备而收回这部分投资。

利息是租赁公司为采购出租设备而筹措资金的支出。因此,利息作为资金成本是租金的重要决定因素,而利率的大小,则取决于签订合同时的金融市场行情和租赁公司筹措资金的能力。

税金是根据国家有关法令出租人必须向政府缴纳的税款。因此,租金中要算进在租赁期内应缴纳的税金。

保险费是出租人为了防止设备在租赁期内发生事故而向保险公司交纳的费用。

佣金是租赁公司本身自签订租赁合同到租赁期满之间的手续费、管理费和适当利润的总和。

③明确规定缴纳租金的期数。缴纳租金期数从整个租赁合同的期限和每次缴纳租金时间间隔计算出来,可以是按月按季,也可以半年一次或按年缴纳,承租人应根据企业本身经营情况、支付能力等,经过认真核算后,作出合理的规定。

④明确第一次缴纳租金的时间。通常规定第一次缴纳租金要在租用设备开始正常运转之后,以便承租人用该设备生产的产品出售后获得的利润交付租金。

⑤确定租金缴纳的形式。一般采用固定费率法,即在整个合同期限内,各期所支付的租金是固定的或相等的;也有的根据合同期限的延续,规定递减费率。

⑥关于租金的变更条款。在一般情况下,租金确定后是固定不变的,但有的租赁公司要求增订该条款,并要求承租人确认这种变更。租金变更条款一般规定,由于国家增减有关税项、税率、银行利率等因素或其他情况下必须变更租金时,出租人可根据实际情况,对租金作适当变更。合同中是否增加此项条款,由租赁双方在洽谈中确定。

(3)关于租赁标的交货问题

在租赁业务中,对租赁标的的交货和验收,是一项十分重要而又繁琐费时的工作。因而租赁双方应认真洽商,并将双方当事人的职责在合同中明确订明。

租赁合同中有关租赁标的的交货和验收条款,必须明确如下内容:

①要规定承租人确认出租人与供货人之间的有关销售合同中的租赁物件是承租人根据自己的需要所选定的。

②明确租赁物件交付的时间、地点,以及是由供货人直接交付承租人还是须由出租人交付。

③应明确规定如交付人不能按时交付租赁物件时,应负的责任,同时也明确,因哪些情

况造成租赁物件的延迟交付不属交付人的责任等内容。

④应明确租赁物件到达交货地点后应由承租人自负保管责任。承租人要在当事人双方协商一致的期限内检查验收租赁物件是否符合要求,并在租赁物件的收据上签字盖章,交给出租人。如果承租人未能在规定期限内办理验收事宜,租赁物件将被视为在完整状态下,已由承租人验收完毕,并被认为规定期限的最后一天,租赁物件收据已由承租人交付给出租人。

⑤如果供货人延迟租赁物件的交货或租赁物件的规格、式样、性能、功能等与购买合同所规定的内容不符,或有不良、瑕疵等情况而使承租人受到损害,出租人虽不负责任,但在合同中要明确规定出租人有义务将销售合同中对供货人的索赔权转给承租人,并有义务协助承租人办理有关索赔事宜。

(六) 合资经营谈判

1. 概述

合资经营是国际经济技术合作的常见方式之一,也是国际投资的重要形式。它是由两个或两个以上国家或地区的公司、企业、经济组织或个人按一定资金比例联合投资,共同兴建企业的一种生产经营形式。

合资经营企业具有如下的特点:

(1) 合资经营企业以货币计算各自投资的股权和比例,并按股权比例分担盈亏和风险。

(2) 合资经营必须建立具有法人地位的合营实体,合资企业的组织形式为有限责任公司。即合资企业仅以自己公司的财产承担责任,投资者对企业债务所负的责任也仅以自己的投资额为限,股东之间互相不负连带责任,债权人不能追索股东投资以外的财务。这种有限责任制易为合资各方所接受,因此,目前已被国际上普遍采用。

(3) 合营各方实行共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏。投资各方共同组成董事会,聘任总经理,组成经营管理机构,共同负责企业的生产经营活动。

2. 举办合资经营企业谈判中应注意的主要事项

建立合资经营企业,需要由合营各方经过谈判,签订合资经营企业协议、合同和章程。而谈判是建立合资经营企业极为重要的步骤,合营各方的谈判活动贯穿整个可行性研究,直至签订合同的全过程。谈判是合理确定合营各方权利和义务的过程,也是确定合营各方共同遵守的协议、合同、章程的过程。

举办合资经营企业,一般谈判时间较长,谈判内容繁多,其主要内容有:双方投资比例;注册资本与投资总额的比例;出资方式;董事会、管理机构的建立和职工的招聘;经营管理和争议的解决;合营企业的期限、解散和清算等。其中需要处理好的关键问题如下:

(1) 合资经营企业的协议、合同和章程

合营各方经过正式谈判,确定建立合资经营企业的原则和经营方案后,需要共同制订和签署有关文件,以契约形式固定下来。签约文件应包括合资经营企业的协议、合同和章程。

① 合资协议。合资经营协议是指合营各方对拟定成立的合营项目有了比较明确的概念

和大体一致的意向,拟成条文,经合营各方签署而成的书面文件。

协议中所规定的内容是比较原则的,它大体应包含下列几点:

- A. 企业的名称、性质、经营范围;
- B. 资本总额和投资比例;
- C. 产销的大体安排,包括内、外销比例的初步意见;
- D. 管理机构的设置原则及其组成的名额分配;
- E. 技术、设备引进的大体情况;
- F. 利润的分配办法。

② 合资经营合同。合资经营合同是合资经营协议的进一步具体化,它详细具体地列明了有关各方的权利和义务。一般来说,合同中应包括下列主要内容:

- A. 合资各方当事人(可以是公司、法人或自然人)的名称、注册国家、法定地址和法定代表人的姓名与国籍;
- B. 合资企业的全称、宗旨、经营范围和规模;
- C. 合资企业的投资总额、注册资本、合资各方的出资比例、出资方式、出资缴付期限以及出资额欠缴、转让的规定;
- D. 合资各方利润分配比例;
- E. 合资企业董事会的组成,董事名额的分配,董事长人选以及董事会议事和决事所应遵循的原则,总经理、副总经理人选及其职责权限和聘用办法;
- F. 采用的主要生产设备、生产技术及其来源;
- G. 原材料的采购方式和产品的销售方式、产品外销和内销的比例。外销通过什么渠道,是利用国外合营者的销售网,还是自己设立销售机构,抑或委托东道国外贸公司代销;
- H. 确定财务、会计、审计的处理原则,公司的记帐方式、货币结算以及企业预决算会计年度的起止日期;
- I. 有关劳动管理、工资福利、劳动保险等事项的规定,是否实行其他奖励制度,外籍人员汇出工资应遵守的规定;
- J. 合资企业期限的确定,合营企业期满,是否延期,如果不延期,怎样进行结业清理,剩余资产如何作价,如何处理;
- K. 中止条款。合营企业期限未满,无力继续经营,或遇到不可抗力,无法继续经营时,是否可以中途停止。中止时,对企业资产怎样清算,怎样分配;
- L. 违约条款。合营一方不履行职责或违反合同规定,使另一方遭受损失时,应追究责任,赔偿损失;
- M. 仲裁条款。合营各方之间出现争议,其自身不能协调解决时,应提交仲裁机构执行裁决;
- N. 其它条款。何时登记注册,合同签字和生效日期,合同采用何种文字书写,如用两种文字应具有同等效力。

合同签字生效前应经过法律专家审查核对,力求意思表达清楚,文字精炼准确,以避免疏漏和出现差错。

③ 合资经营公司章程,是按照合资经营企业合同规定的原则,经合营各方一致同意,规定合资经营企业的宗旨、组织原则和经营管理方法等事项的文件,一般来说,章程应具备如下主要内容:

- A. 合营企业名称及法定地址;
- B. 合营企业的宗旨,经营范围和合营期限;
- C. 合营各方的名称,注册国家,法定地址,法定代表的姓名、职务、国籍;
- D. 合营企业的总投资额、注册资本、合营各方的出资额、出资比例、出资额转让的规定;利润分配和亏损分担的比例;
- E. 董事会的组成、职权和议事规则;董事的任期、董事长、副董事长的职责;
- F. 管理机构的设置,办事规则;总经理、副总经理及其他高级管理人员的职责和任免方法;
- G. 财务、会计、审计制度的原则;
- H. 解散和清算;
- I. 章程修改的程序。

(2) 投资比例

合资经营企业的资本主要是来自合营者的投资。这种由各合营者投入的资本称为股权资本,合资企业一般以它作为在工商管理机构登记的注册资本。合营各方在注册资本中所占的份额称为投资比例。合资企业是按该投资比例分配利润的,因此投资比例的大小,决定合营各方分得利润的多少,投资比例大的一方,分得利润就多,投资比例小的一方,分得利润就少。同时,合营各方对企业的亏损和风险也按各方投资比例分配,共同承担企业的风险。

投资比例的大小除了决定利润的分配、亏损及风险的承担和确定吸收外资金以外,还影响合资经营企业的管理权。合营各方按投资比例分配董事会名额,表决重要问题时采取少数服从多数办法。但是,值得注意的是,投资比例的大小,例如一方合营者投资比例大于 51%,在董事会占有多数名额,并不意味着一定能控制董事会的表决权,因为另一方合营者会提出少数股权的保护措施。他们可提出在合同中规定,合资经营企业的重大事宜需要特殊多数票才能通过,有的规定需要三分之二多数或需要全体董事会一致同意才能通过重要决议案。这样,只有简单多数(51%),是不能通过重要决议案的,所以不能依靠董事会中的简单多数去控制企业,而应主要依靠己方参加合资经营企业的管理人员的能力。善于应用合营企业所在国的法律、法令和规定,维护双方利益,并在合作过程中善于学习对方在技术、管理上的长处,结合本国具体情况,搞好生产、技术、销售、财务等管理,获得较好的经济效益,使得双方都有利。

对于一个合资经营企业,己方投资比例多大为好,应根据不同的情况综合考虑。一般来说,应考虑本身偿还能力的大小、资本收回的快慢、可能获得利润的高低、外汇的收支平衡状况、产品的成本价格、在国际市场的竞争能力、本国技术和管理的水平等因素。在许多因素中又要考虑哪些是主要的,哪些是次要的,要扬长避短,发挥优势。凡是投资额巨大、资本回收缓慢、利润率较低、技术和管理水平要求较高、产品新、周期长、竞争力强、创汇率高的合资企业,可让外国合伙者多占一些股权,否则他们会认为对企业没有相当的控制权,不能发挥其

技术和管理上的积极作用,达不到预期的投资目标,因而不愿投资。在这种情况下,己方合营者虽居于少数股权地位,仍可通过其它手段实行对企业的监督和控制。就我国来说,如石油、煤矿、仪表、化工、旅馆等项目,资金需要较大、建设周期较长,可让外国投资者占有较大的投资比例。轻纺工业需要资金较少、收益较高,我方可占较大的投资份额。以进养出的项目和投资少、见效快的中小型项目,我国合营者应争取较大的投资比例。为加强我国薄弱环节而建立的高新技术、资本和知识密集型的项目,可以考虑让外方占多数股权。对那些生产国内急需的或需要进口的短线产品的合资企业,由于产品内销比例较大,外汇难以平衡,而要由国家调剂解决的这类企业,我方投资的比例应该大些。总之,要善于根据不同情况,权衡利弊,选择最佳的投资比例。

(3) 注册资本与投资总额的比例

投资总额是指合资企业按照合同、章程规定的生产规模所需要投入的基本建设资金和生产流动资金的总和。合资各方的出资总额(即注册资本)达不到投资总额时,可以合资企业的名义向银行贷款。所以,一般来说,合资企业的投资总额等于其注册资本与借款的总和。例如某合资经营企业基本建设资金需七千万美元。合营各方出资额总和为四千万美元,则可向银行借款三千万美元作为投资,以弥补投资总额与注册资本的差额。

合资经营企业的注册资本与投资总额的比例,在东道国的有关法律中作了具体规定的,合资经营企业应当严格遵守。合营各方对借款与注册资本(或叫股本)比例有什么考虑呢?根据一般经济规律,合营各方都希望提高借款对股本的比例,即用较少的股本,吸收较多的借款,可以获得更多的利润。例如,一个合资经营企业,投资总额为 1000 万美元,贷款年息为 10%,经济分析中,未付利息前的盈利额为 170 万美元,试作股本和借款比例分析如下:

如借款比例为 40%,则借款为:

$$1000 \times 40\% = 400 (\text{万美元})$$

股本比例为 60%,则为: $1000 \times 60\% = 600 (\text{万美元})$

支付年息为: $400 \times 10\% = 40 (\text{万美元})$

$$\text{故投资收益率} = \frac{170}{1000} \times 100\% = 17\%$$

$$\text{税前股本利润率} = \frac{170 - 40}{600} \times 100\% = 21.67\%$$

若改为:借款 60%,则借款为:

$$1000 \times 60\% = 600 (\text{万美元})$$

股本 40% 则为: $1000 \times 40\% = 400 (\text{万美元})$

支付年息为: $600 \times 10\% = 60 (\text{万美元})$

$$\text{故投资收益率} = \frac{170}{1000} \times 100\% = 17\%$$

$$\text{而股本利润率} = \frac{170 - 60}{400} \times 100\% = 27.5\%$$

上述分析表明,在利率不变的条件下股本所占比例越少,借款越多,股本利润率越大,可以提高合营各方投资的积极性。另一方面,也应看到,借款太多,也必然承担更大的利息负

担,一旦企业经营不利,没有利润,反而负担更多利息,承担更大的风险。因此,借款与股本比例要选得适当。

(4)出资方式

合资经营企业的出资方式,一般来说,合营者可以用货币出资,也可以用建筑物、厂房、机器设备或其他物料、工业产权、专有技术、场地使用权等作价出资。工业发达国家通常是以技术、设备和资金等作为投资的股份,发展中国家则多半是以提供场地、厂房、原材料和劳动力等作为入股的条件。

①货币。投入货币现金是投资的普遍形式,合资经营企业为了购买实物,支付职工工资以及经营管理费用等等,总需要一定的货币资金。所以,中外投资者各方的出资中应有一部分现金。一般由外国合营者提供外汇现金作为股金,中方合营者提供人民币现金作为股金。

因此,合资经营企业在建立时,就必须由合营各方提供足够的货币现金作为股金,减少借款的利息负担,使合资经营企业一开始就获得较好的经济效益。要注意的是,外商提供的货币现金作为股金时,该现金应不存在任何抵押或没有任何担保。该现金若以贷款取得,不能要求中方企业或其合资经营企业予以担保。

②建筑物或厂房。合资经营企业各方在以厂房出资时,应注意以下几个问题:(1)中方将其自有、自建或自买的厂房作为投资,交给合营企业使用时,厂房使用期限一般都与合营企业存续期相同;(2)合营企业自己没有厂房,可向他人租赁厂房,但未经出租人的同意不能将厂房再行转租,也不得私自改变厂房结构、形态;(3)合营企业可向有关部门申请取得某块土地使用权,并依法营建厂房。

③机器设备。在我国举办中外合资经营企业时,对作为外国合营者出资的机器设备或其他物料,应符合下列各项原则:

A. 为合营企业生产所必不可少的;

B. 中国不能生产,或虽能生产,但价格过高或在技术性能和供应时间上不能保证需要的;

C. 作价不应高于同类机器设备或其他物料当时的国际市场价格。

根据上述原则,中方对合资经营企业各方以机器设备投资时应注意以下问题:

a. 机器设备的先进性和适用性。为了使合资经营企业的产品在国际市场上有竞争力,需要采用先进而适用的技术,从而需要有相应的先进而适用的机器设备,其自动化程度高、生产效率高、成本低,质量好。因此,我们要选择先进设备作为外商投资,防止外商借机推销废旧或污染的设备。我们采用先进技术和设备,当然不是都采用最先进的技术和机器设备。我国现实情况是,工业有一定基础、劳动力充足,只是技术不够先进,我们需要引进先进技术,又能发挥劳动力充足的作用,因此,采用先进而适用的技术和机器设备更为合适,可以获得良好的社会综合经济效益。如果外国合营者能提供先进技术,但机器设备自动化程度低一些,可以较快吸收和消化技术,又能发挥我方劳动力充足的优势,也是可取的。

b. 机器设备的折旧和作价。合营各方以机器设备作投资,应由合营各方参照国际市场价格水平估价,按照公平合理的原则协商确定,或者聘请第三方评定。第三方可以是国内外的经济技术咨询公司,也可以是国内外的注册的会计师事务所。对于用旧机器设备作为投

资,需由合营各方确定设备折旧年限,确定合理的价格。

c. 适当选用国产机器设备。为了发展我国制造业和提高我方投资比例,应适当选用国产机器。尽量不要从国外引进成套设备和生产线,而仅从国外引进关键机器设备,其他配套设备和辅助设备由国内购进。

d. 以机器设备作为投资时,该设备应是投资者自己所有,不存在任何抵押或设立任何担保。若投入的机器设备是租赁而来,因只具有使用权而无所有权,不可以作为投资,也不能算在企业的注册资本里。

④工业产权与专有技术。工业产权(专利技术使用权和商标使用权)和专有技术属于无形财产,以这类无形资产作为投资时,不像实物商品那样容易得到一个公平的市场价格,其价格较难确定。同时,工业产权是有规定期限的,专有技术虽无期限但也有生命周期与老化的问题。因此,外国投资者以其工业产权与专有技术作为投资时,我们应持慎重态度。一般来说,绝大多数中外合资经营企业都通过许可证贸易的方式来取得外国投资方的工业产权和专有技术。如果确需外国投资者以工业产权、专有技术作为投资的,为了保障我方利益,应注意以下几个问题:

A. 外国合营者出资的工业产权、专有技术,必须符合下列条件:能生产中国急需的新产品或适销的出口产品;能显著改进现有产品的性能、质量、提高生产效率;能显著节约原材料、燃料、动力。

B. 外方以工业产权、专有技术作为投资时,对这类投资在其全部投资中所占比重应有控制,外方要以等值以上的现金或实物作为投资。

C. 对外方投资者出资的工业产权和专有技术应合理作价。作价的方式通常是以工业产权及专有技术所能带来的经济效益估计出该项工业产权与专有技术在合营期间的价值。进行估价时应该考虑到工业产权和专有技术的有效期或生命周期。同时,对作为投资的估价应与在许可证贸易的情况下支付使用费的方式进行比较。

⑤场地使用权。中方除以货币、厂房、设备作为出资外,还常用它拥有的场地使用权作价投资。场地使用权作价金额应与取得该同类场地使用权所应缴纳的使用费相同。场地使用权作价出资后,在合营期内不得调整。如场地使用权未作为中方合资者出资的一部分,合资企业应向土地主管部门申请,经批准签订合同,向中国政府缴纳土地使用费后,才能取得场地使用权。合资企业对准予使用的场地只有使用权没有所有权,其使用权不得转让。

合资经营企业的出资方式,由合营双方谈判协商后,应在合同和章程中明确加以规定。

(七)合作经营谈判

1. 概述

合作经营是由两个或两个以上的国家或地区的公司、企业、经济组织或个人,通过双方协商同意,按照双方所签协议和合同所规定的投资方式共同兴办的契约式企业的生产经营形式。这种合作经营方式并不涉及股权问题。

近年来中外合作经营方式发展较快,是颇受各方欢迎的一种生产经营组织形式。合作的项目有海洋石油勘探开发;旅游宾馆、饭店、公寓、住宅;合作种植、养殖和水产品捕捞业;合

作经营食品加工、汽车出租和各种工业生产等。其主要特点为：

(1)有关各方应以法人身份共同签订合作经营企业合同,它可以是具有法人资格的企业,也可以是不具有独立法人资格的合营实体。

(2)合作各方提供的合作条件,一般不以货币折算为投资股金,不以合作各方的投资额计股分配利润,合作各方对收益分配或风险、债务的分担,企业经营管理方式以及合作期满的清算办法,均应在合作经营企业合同中规定。

(3)合作经营企业可以加速折旧还本或以其他方式提前收回投资,投资收回后,在未满的合营期限内,仍应按原投资额对合作经营企业的债务承担责任。否则,还本后合作经营企业万一出现亏损时,则无法清偿,对债权人的利益无保障,所以如何保证还本后至合营期满一段时期内,合作各方仍对合作经营企业出现的经营风险承担责任,合同中也应有明确的规定。

(4)合作经营企业的其注册资本可采取三种选择:①仅以外国合作者无息提供的资金、设备(当己方合作者无现金投入时)为注册资本;②以外国合作者无息提供的资金、设备,加上己方少量投入的现金为注册资本;③将双方提供的合作条件均折算为投资本金作为注册资本。其中以第三种选择最为普遍。

2. 举办合作经营企业谈判中应注意的主要事项

在合作经营谈判中双方协商的主要内容是:投资方式和合作条件;利润分配;投资的回收;合作的期限和终止;生产销售;经营管理;财产和债务的清理;争议的解决方式等。其中的几个关键问题如下:

(1)投资方式和合作条件

合作经营企业的投资方式是相当灵活的,双方都可以用现金、工业产权、设备、土地或提供劳务等作为投资和合作经营的条件。就我国来说,中外合作企业所需的资金、设备、技术等全部或大部分由外方合作者提供。中方合作者以场地使用权、自然资源、现有厂房、设施等作为合作条件。对外方合作者提供的资金、工业产权、设备、技术的要求基本上与举办合资经营企业时的考虑一样。

(2)利润分配

在合作企业的合同中如何确定双方的利润分配比例是个复杂的问题,影响这个问题的因素很多,如外商的出资额和期望的报酬率、投资的回收方式及其速度、投资风险、合作经营期限、己方提供合作条件的方式等。应在平等互利基础上,由双方合作者协商解决。外方合作者的利润分成比例,理论上可按下列公式推算:

$$\text{外方合作者的利润分成比例} = \frac{\text{外方出资总额} \times (1 + \text{投资报酬率} \times \text{合作期限})}{\text{预计合作期内可获得的全部利润总额}} \times 100\%$$

〔例〕某中外合作经营企业外方投资总额为 1000 万美元,期望的投资报酬率为 25%,合作期限 10 年,合作期限内预计可获得利润总额 5000 万美元,则:

$$\text{外方合作者利润分成比例} = \frac{1000 \times (1 + 0.25 \times 10)}{5000} \times 100\% = 70\%$$

$$\frac{\text{己方合作者}}{\text{利润分成比例}} = 1 - \frac{\text{外方合作者的}}{\text{利润分成比例}} = 1 - 70\% = 30\%$$

在我国实践中,中外合作双方的利润分成比例,有不少企业是这样规定的:在合作经营初期,外方的分成比例要大些,例如第一阶段二八分成、第二阶段三七分成、第三阶段四六分成等,随着时间推移,外方的分成比例逐步减小,中方的分成比例逐步增大。

(3) 投资的回收和财产归属

如前所述,合作经营企业的投资回收方式灵活多样,尤其可以通过提高外方投资者的利润分成比例和缩短固定资产折旧期限的方法,使外方合作者在合作期限内先行回收其投资。在这种情况下,必须在合作企业合同中规定合作期满时合作企业的全部固定资产归己方所有,还应在合同中规定投资回收后合作各方仍应共同对社会承担经济责任。

(4) 合作经营企业的期限和终止

合作经营企业的期限。应在合同中明确规定。如想延长期限,要向原审批机构报送申请书,待批准后,才能继续有效。合同中规定的合作期满如不再延长,即自动终止。

除自动终止情况外,无论合同中规定与否,只要出现下列情况,都应向审批机构报送终止申请书,要求终止。

- ① 发生严重亏损,无力继续合作经营的;
- ② 一方不履行合同,致使企业无法继续经营的;
- ③ 自然灾害、战争等不可抗力造成无法继续经营的;
- ④ 既没有达到该企业的经营目的,又无发展前途的。

第三章 商务谈判的构成

不论谈判种类有多少,作为一事物有其自身的构成。而研究其构成对认识谈判本身特点、正确运用谈判技巧与策略有密切关系。从广义的角度看,一个谈判常常由三个因素构成:谈判的当事人、谈判的标的和谈判背景。

一、谈判的台前当事人

谈判的当事人系指主持谈判及参与谈判的各方人员。当事人出现的形式有二种情况:台前,即直接上谈判桌;台后,即不直接与对方谈判,而是为台前的谈判人出谋划策或准备文件资料。

在谈判一线——台前的谈判当事人有二种可能身份:主谈人或谈判组长。有时这二种身份集于一人身上,有时也可以分担在两人身上。两种不同的情况对于谈判的组织有不同的影响。

(一)两职分离的当事人

在两种职责分离时,势必由两名代表组成为一方的当事人核心。若己方亦如此组织谈判当事人,则应掌握两种职责的界线及不同职责的作用。

1. 主谈人

主谈人是谈判桌上的主要发言人,也是谈判的组织者。他(她)的作用是将会上研究的谈判目标和策略在谈判桌上予以实现。其主要表现形式是凭借其敏捷的思维、伶俐的口齿与对方辩论或说服对方接受自己的方案。主谈人应具有思维敏捷、深思熟虑、掌握谈判主动性、善于逻辑推理、较高专业知识水平、“帅才”风度等特点。倘若能具备这些条件,主谈人将会达到最佳的谈判效果。此外,最精明的主谈人象杰出的演员一样,善于扮好自己的角色,决不会轻率越过界线干扰别人。

2. 谈判组长

谈判组长是交易一方在台前的领导者,肩负交易一方对谈判目标实施的任务。他虽在谈判桌上不是主要发言人,但有权发言。其内容可以是补充主谈人的论述,也可以独立回答或

驳斥对方。在主谈人出现偏差时,可以作出严肃的否决以维护谈判效果。当然,有经验的主谈人很少出现重大失误。

作为谈判组长要深刻理解己方的谈判目标,熟悉标的的技术特征,对问题观察较深而全面,组织能力要强,工作方法灵活,实践经验丰富。

3. 两职分离时的配合

由于主谈人和谈判组长均是重要的谈判组织者(前者在桌面上,后者桌面下),配合很重要。所谓“配合好”系指两人能互相合作,互相补充,做到珠联璧合。如有的主谈人性格随和,但缺乏谈判能力,这种情况有出现一人代替另一人的“越位”现象,严重时破坏对内对外的平衡,影响谈判效果。

如果谈判组长不合格,由于他的判断错误,也可能干预主谈人的论述。其结果可能是打乱了主谈人在桌面谈判中的构思,对方也可能在这种混乱中趁机取利。

除了从人的角度加以考虑外,明确的带有纪律性的分工也是保证配合的必要条件。原则上,整个谈判组的所有活动应由谈判组长负责,如组织谈判前的方案准备,在谈判桌上协助主谈人实现方案。每次谈判后,进行组织分析、小结,再拟出下场的谈判方案,及时向上级请示汇报。主谈人在方案的准备过程中应服从谈判组长的领导,在每场的谈判中是主要发言人,是谈判桌上的组织者,也是预定方案的执行者。每个人不得任意“越位”。在谈判过程中出现预案中没有考虑到的情况时,均不得随意表态。若无十分明显的错误,谈判组长不应草率否定主谈人的论述。无论出现任何情况,在谈判桌上,两者应互相尊重。尤其是谈判组长要尊重主谈人在桌面上的指挥作用,同时主谈人对组长提出的干预性意见应表示尊重。两人决不可在桌面上相互抨击或发泄不满。

(二)两职合一的谈判人

当谈判组长与主谈人为同一人时,该人员即应具有二者的作用与功能。实务中,这种具备上述二者特点的人员是不多的。即主谈人兼组长的人总会有这样或那样的不足,无论谈判的哪一方均会如此。作为一身两职的人员更应该随时保持头脑清醒,切忌主观片面,力求客观。尤其要向行政或企业主管多请示汇报,争取理解与指导,并虚心听取助手们的意见。

(三)角色的选择

前面已涉及主谈人和谈判组长的搭配问题,此处着重谈谈其选择问题。应该说,只要具备上述条件的人就可胜任。不过,许多谈判表明,仅具备上述条件还不够。作为谈判角色的挑选还应考虑得更全面些。

1. 主谈人

大型项目的谈判,桌面上的主谈人可能有两名,一名商业主谈人、一名技术主谈人。主谈人是与对手在谈判桌上的主要交锋者,因此,他的挑选尤为重要。

地位:无论是商业还是技术主谈,主谈人在其所在企业、公司或部门的地位对他承担的主谈人角色有相当的影响。地位是权力的象征,也是谈判决策能力的标志,谈判双方均会关注并采取相应的谈判措施。实践表明,地位高低与谈判标的重要性成正比。谈判标的涉及的金额越大,政治影响越大,主谈人的地位也越高。谁也不会因“小标的”而出“大将”,除非这个“小标的”是个“引子”,或者作为进行重大交易的“突破点”。而对“大标的”的谈判谁也不会随便差人负责,否则会造成“无诚意”之嫌,使对方放弃成功谈判的努力。因为,谈判人一方力量太弱,会失去主动。“主动”涉及谈判桌上的日程安排、谈判方式、讨价还价的方案的抛出。所以,主谈人的身份应与负责谈判的标的相称。至于对方的主谈人身份高低仅作为参考,因为企业与社会制度不同,无法与我国的企业和社会现行职务相对应。

年龄:实践表明,人的年龄在交往中会引出不同的态度。商业谈判中亦不例外。经验告诉我们,谈判的年龄要求可分为三档:老、中、青,相对于三种谈判级别。28岁以下的年青业务人员承担小型、单一的交易主谈会有很好的表现。若承担中、大型交易谈判会有力不从心的许多苦恼。30岁左右的业务人员是谈判桌上的“中年人”,可以承担小型谈判主谈人,也可承担大型谈判主谈人的角色。40岁以上的业务人员可以说是对外商业谈判中的“老年人”,主要承担中、大型的谈判主谈人。这样的年龄分配对谈判对方来讲也是顺理成章、无可挑剔的。然而,现实生活中,打破这种年龄分配的例子也有。如40岁左右的业务员不一定都能带什么“长”或任什么“经理”,在其担当的业务中也不免有“小型谈判”。“小将挑大梁”的事也会有,属个别情况。

性别:在商业谈判中大部分是男性,也有部分为女性。尤其重大谈判中男性主谈为多而女性则较少。这里有其历史性和传统性。由于国际贸易本身具有的谈判流动性、冒险性,加之体力要求高等因素,男性从事活动已成传统,在所谓“文明发达”的西方也仍是男性占据主宰地位。我国建国以来培养了不少外贸工作人员及工程技术人员,其中不乏女性佼佼者。实践中,在单一、小型的贸易谈判中女性占有一定比例。

风度:主谈人的风度往往对谈判成败起重要作用。“风度”包括外表与内涵两个方面。外表包括长相、衣着与举止行为。生理上有缺陷就很难有“风度”,会给谈判带来消极的气氛。衣着脏旧或过于怪异会给谈判对方不舒服感,可能产生无心与你谈判的想法。举止尤为重要,站不直(姿式不端),坐不稳(半躺、半倚、晃动腿脚),都会让人产生轻浮、不礼貌、不认真行事之感觉。

2. 谈判组长

鉴于谈判组长侧重全面组织工作,而不承担谈判桌上的论战,选择条件就有所不同。

选择关键在其地位。只要身居管理位置、有一定的权力就行。在实务中,担当谈判组长的人多在30岁以上。性别,没有限制。风度,与主谈人要求一样。

二、谈判的台后当事人

谈判当事方的后台人员主要是指负责该项谈判业务的主管企业、公司或部门的领导,以及谈判组中不上谈判桌、但要为上谈判桌的人员准备资料的人员。

(一)领导

领导的职责在监督并指导谈判组的全部工作进展直至完成预定的谈判目标。领导者能尽职是任何一场谈判成败与否的保证。谈判成败的命运将完全掌握在主谈人和谈判组长的手中。至于谈判是否需要领导的密切关注,当然要看谈判标的大小与重要性。在需要领导参与谈判时,应掌握下述三个环节。

1. 布阵

在谈判组诞生后,作为领导的第一件事,应明确其分工。第二件事,要求他们汇报谈判方案;第三件事,根据他们的汇报及各种条件的要求,确定他们的谈判目标,同时给予必要的谈判战略上及战术上的建议。

2. 听取汇报

谈判展开后,作为领导可以主动提出汇报的要求:“随时”或者“阶段”性汇报。一般,“随时”汇报,凡事无巨细、缓急都汇报,较为浪费大家的时间,以“阶段”汇报与“急事随报”相结合较好。中大型谈判,可以为四个阶段听取汇报:技术谈判结束前即解决最后分歧之前;合同条文谈判的最后分歧妥协前;价格谈判中期,即双方均开始讨价还价后并各自均有动作之时;最后结束谈判分歧之时。视谈判的具体情况可能有增减。从实务看,这四个时机应抓住汇报工作。为什么坚持这四个阶段?因为:技术条件上的争让涉及谈判目标中的技术目标的实现,也涉及企业、公司、部门在所谈技术水平上的长远规划,还与接踵而来的价格谈判有直接关系。技术水平下降或上升自然要反映在价格上。合同条文包括法律与经济以及程序上的规定。最后条件的妥协必然是谈判中最棘手的问题,应该予以指导以求完满解决。在讨价还价的几个回合后,双方均有个判断对方的价格立场、成交诚意、妥协的时机问题。这需要洞察力、经验、决心。谈判组不会贸然行事,也需要领导拍板。结束分歧意味最后的妥协,如妥协在预案之中还好说,如妥协在预案之外就难办了。这个成败的关键时刻需要汇报研究整个谈判的内容及有关各方面情况,所以领导必须参加。

3. 适当干预

在谈判陷于僵持之中,为解困境,主动出面干预是必要的。干预方式可以是会见也可能是便宴,还可以是某个让步。在谈判过程中,对方谈判负责人有可能要求会见领导,就出现了被动干预的情况。对方为了达到某个目的而安排的“会见、宴请”,回避是不合适的。在商业

谈判中适当回避在不利于己方谈判时的“接见与赴宴”，有其一定的效果，但也有负效果。因为“拜会性与叙情性的”谈话与吃饭是缓和关系、创造谈判气氛之举。若回避不当就会给人失礼的感觉，不一定对谈判有利。问题是：在被动干预中，首先要详细了解谈判态势，其次不要轻易表态，肯定或否定谈判桌上谈到的悬案。更不要碍于“面子”信口许诺。即便为了效果和“面子”需要许诺时，亦应与谈判组商榷之后再说。这里，又涉及到被动干预之前的主动准备的问题。在对外贸易谈判中应尽力避免“即兴干预”。外贸谈判是涉外经济工作，融合了外事与贸易的各种特点及要求，十分注重“礼节与时机”。即兴干预有可能失体、失礼、失去有利的谈判时机。如“多见”会使自己谈话的份量减轻。接见多了会“宠”坏对方，对自己的“威严”与对自己部下的“地位”均会不利。假若选择时机不当，在对方正处于无理或骄纵之时做“殷勤款待”，反而会被认为软弱可欺，对谈判结果只会有害无益。

（二）二线人员

二线人员的作用很重要，尤其在大型的谈判中，涉及的面很宽，资料翻译、查阅、分析需要人力、时间。准备的越充分，掌握的资料越多，谈判的成功就越大，失误的机会就愈小。他们尤如后方的军工厂，为前方制造“弹药、武器”，谈判成败有他们的功与责。用好这些人员很重要。

1. 了解全局

让二线人员了解谈判“总貌”（而非细节）是必要的。使他们有更多的“参与感”，才会有更多的责任感。了解方式有，让其参加谈判桌下的情况通报会，让其负责人参加谈判等。

2. 出好题目

不要随意让他们搜集整理什么资料，应根据谈判的实际需要，分轻重缓急地提出资料单。因为时间紧，在人手有限的情况下，应有重点地使用力量。若完不成甲项，又改为乙项，会使他们对所交任务的严肃性失去认识，随之会产生懈怠。

3. 适当评价

在二线人员的资料被应用后，最好通报一下，使他们知道劳动成果，更加焕发干劲与责任心。在言谈之中应注意重视二线人员的作用，不宜过分地归功于台上的人员。

三、单兵谈判的谈判人

在外贸谈判实务中有不少单项采购或商品推销的谈判。这些谈判在许多情况下，系单个业务员与对手谈判成交签约。与上面谈到“台前、台后”的当事人内容要求有所不同。

在采购时，一般凭订货卡所列技术要求对外询价、谈判。订货人不在谈判现场，负责该项货单的业务员即为当事人，在出口商品时，凭供货厂提供的规格向外报价、谈判，供货厂不参

加谈判,业务员就是当事人。台前是他,台后也是他。不过,在台后他须通过电话、电传、信函与订货单位或供货单位联系。由于单项买卖领导过问少,对于这种情况下的当事人要求以下几点:

(一)思想作风正派

在思想上要求自己要严格、遵纪守法、清正廉洁。不能以手中的买卖当筹码谋私利。更不能要回扣或索取财物。单兵谈判的当事人应能执行企业、公司或部门所在地的法律、政策,为授权单位真正谋利。

(二)业务熟悉

对外贸业务熟悉是单兵谈判的前提。必须掌握国际贸易的各种价格条件、信用证、单据的使用,以及商品知识等等。另外,外语水平要高,所以外贸业务、商品知识、外语水平组成了“单兵”式的当事人不可缺少的条件。

(三)加强检查

单兵式当事人可以拥有最大的决定权,但也容易产生差错。如笔误,将 2500 美元/支变成了 250 美元/支,少打了一个零。如概念上的错误也常常因知识所限在合同拟订中出现问题。有的问题发现时已晚了,业务人员就隐瞒起来,怕对自己不利,而不汇报。所以,加强检查很有必要。

客户审查:在大力推行改革开放政策的情况下,活跃了国民经济、加快了社会主义建设步伐,也随之给投机商以机会。有的客商无本经营,对所签合同毫无履约力,但占有了商品订单或计划。有的实为骗子,以卑劣的手法行贿,拉“单兵”当事人下水,所以对客商资信审查十分重要,对无资信的客户,应不许单兵或当事人与之签约。

合同审查:虽然单兵式主谈人单独谈判签约,但其合同应有第三者审查。财务部审查其价格条件,有无合同文本外有关价格的文件,如协议或备忘录。有的单兵主谈人只报合同,似无漏洞可查。但当合同已执行,他(她)可能又送来某个佣金或回扣的退回协议书或备忘录,要求退款给对方。储运部门审查其运输条件是否实际符合现行运输条件。法律人员审查其合同是否有违法律条文。只有几方面审查后方可让其签约执行。如单兵主谈人签约前不报告,应予以批评;失误者要认真检查直至追究其应负的责任。

(四)加强教育

平时应教育单兵主谈人珍惜自己的信誉,组织的信任。鼓励他们大胆工作,要求严格组织纪律性,建立汇报审查的概念,使单兵主谈人在自由工作的同时自觉要求自己遵守纪律。另一方面,要抓住反面的教训向大家宣讲,达到处罚少数人教育大多数人之目的。除了思想上的教育与训练外,还要从业务角度加以培养,使单兵主谈人在特定的对外贸易谈判领域中发挥其不可忽视的作用。

四、谈判的标的

谈判的标的是谈判的核心,是一切谈判活动的中心。标的决定当事方的谈判参加人、各方所属企业、公司、部门乃至政府的态度,同时决定谈判的组织准备工作的方式及内容。任何一个谈判手决不会忽视谈判的标的的问题。

(一)标的类别

在国际商业谈判中,可谈判的标的几乎没有界限。任何可以买卖转让的有形无形的物品或权力都可成为商业谈判的标的。归纳起来主要有:

1. 代理合同

销售或采购及货运代理人要求谈判的代理合同。这里有享有独家和非独家、全面与部分、有签字权与无签字权之别。各种差异形成不同的代理谈判的标的。

2. 买卖合同

买卖合同是商业谈判最主要的谈判。说主要不是指其重要性而言,而是指其“数量”。大量的谈判标的是买卖合同。至于买卖的标的,可以是货物、工业产权、有价证券。其性质可以公开也可以保密。

3. 合作合同

合作合同是人们在简单交易之后发展起来的比较高级的贸易形式。它产生的基础反映了人类的进步,由谋求短时间的暴利到谋求长期稳定的利益。其形式有合作开发或生产、合资经营、补偿贸易、来样、来图、来料加工等。

4. 企业兼并合同

企业兼并依其产生的经济与金融背景条件,派生出多种兼并的形式。股权转让,如瑞士瑞好公司购了美国生物工程有限公司 60% 的股份,中国国际信托投资公司购买国泰航空公司大股。整个企业的收购,其中有完全改变企业名称的收购,也有保留原来商标、牌号、销售网的收购。

5. 咨询顾问合同

通常称之为出售智慧,又称“软商品”。它的表现形式有:有结果与无结果责任的咨询,有决定权与无决定权的顾问。如对某项咨询课题,按合约方要求,咨询人可提出多种建议方案,但取舍全在顾主,而他不负所取方案后果的责任。不过,咨询合同中,很少有人愿签带“后果责任”的咨询合同。除非其咨询费高的惊人,且有成功把握。在工程项目的顾问中,有的顾问

按约是顾而不定,可以提意见但不做决定。有的顾问按项目承担人的要求,可以在顾问现场作出决定并要求施行。对这种“决定权”直接涉及风险与费用的问题。

6. 承包合同

承包合同多指“一揽子合同”,如“交钥匙”合同。这类合同可能是工业项目如工厂建设、土木工程、承建水库、住宅等,农业项目如农场的建立等方面的承建合同。其特点是承包人按工程项目主人的要求,从选择地点(有的工程项目主人已选定地址)、工程设计、建造、试运行直到实现承包合同规定目标后才将承包工程的经营管理交给工程主人。人员培训与技术指导一般也含在承包合同之中。此外,还有以租赁(多以机械或成套生产线做租赁内容)和租船(承租或包租一个航次或一段时期)的合同为谈判标的。

(二) 标的特征

标的特征是指标的类别会对谈判带来的不同影响。这不同的影响提醒谈判者要随机应变、对症下药。

1. 普遍性

标的对谈判影响的普遍特征是均具“责权利”的谈判目标。不管什么标的,只要属商业谈判范畴就总不离开对“责权利”的划分。这个特征具有普遍性,也是谈判人要遵循的基本规律。例如,代理合同中有代理人的责任,享有的权利,应有的利益;买卖合同中交货的责任、支付的义务、索赔的权力等,不管形式如何变化,万变不离“责权利”。

2. 个别性

试以上述各类谈判标的为基础来分析普遍性中的个别性可以看到,代理与咨询顾问合同的谈判标的称之为类一;买卖、承包、承租、租赁、企业兼并等合同可称之为类二;合作合同为类三。这三类的标的在谈判中各具“个性”,若不注意它们存在的个性,也同样要犯错误、使谈判走弯路。

类一的个别性:谈判地位倾斜性大。代理人、咨询人和顾问均可称之为受托人,相对于委托人来讲,谈判地位明显弱。虽说受托人可能亦是有其名望。如洛克菲勒咨询公司就很有名望。但总体来讲,服务性的标的,对于提供人存在着推销问题。这是其交易地位的本质所决定的。况且大多数以智慧产品来出售,在未见成果之前,很难让人信服和接受。这样,谈判中地位倾斜是无法否认的。其次,谈判伸缩性大。因为,智慧的效益与成本在未确定目标之前,或目标未实现之前是很难估价的。加之受托人对于提供给他(她)争取的业务的服务多系久经钻研的业务,心理上较轻松。对自己所获得的利益视其消耗费用可大可小。视委托人的境况和服务的项目重要性提出要求均可。这样委托人与受托人都不会以服务范围或报酬而纠缠不休。

类二的个别性:谈判中争斗强。这类合同以“赢利”为目标,以少负责任、少担风险为原则。所以,交易双方往往会进行激烈的讨价还价。如有的买卖合同为了百分之一的优惠,谈

判双方可以从晚上八点一直僵持到次日凌晨。有时为了减少一点责任,如“合格率”的问题,讨论起来可能二、三个人(商务、技术、法律方面,有时谈判组长或在场的各自领导)一起上台论战,气氛紧张,各不相让。在企业兼并的谈判中有所差别,出于兼并的原因不同而使谈判有着微妙变化。如濒临倒闭的企业被另一企业兼并时,谈判情况会有所改善,谈判激烈程度会有所减弱。另外,谈判手法多变。由于利益攸关,参与谈判者会竭尽全力,千方百计达到利益目标。作为谈判手,施展“计谋”很重要。否则,可能中对手的“计”,对自己的“谋”又不能施展。

类三的个别性:主要体现在谈判地位的平等性、谈判条件的互惠性。合作合同的立足点,是既有“需求”,又互补“长短”。在“需求与长短”合在一起时,谈判双方会有互相依存又相互弥补的需要。从思想到言行必然不可以“势”(需求地位的强弱)压人,也无所谓自己更有特长。因为,合作的标的表现为“取长补短”。如来料、来图加工合同谈判,一方只有认为另一方具有良好的加工能力才会提供料和图要求替其加工。即使合资合同,也是一方认为另一方有优越的地理环境、良好的企业管理、优秀的工程技术人员、有良好的基础设施条件等,而另一方认为这一方有先进的工艺技术和畅通的国际销售渠道等。互相满意才可共同探讨合资事宜。虽然,这类谈判较之“加工”类的合同复杂得多,但也仍不离其“需求与长短”。反映的谈判特征也是平等性、互惠性。

五、谈判的背景

谈判所处的环境条件,也就是进行谈判时的背景条件是影响谈判的重要因素,是谈判思想不可缺少的成份,是组成谈判的不可忽视的构件。正像表演需有舞台布景一样。环境条件涉及交易方所在国的政治经济关系、国际经济状况、交易双方的人际关系等。

(一) 政治背景

谈判的政治背景有时直接决定交易成败,在谈判开始前应首先考虑这个背景。

1. 友好国家

交易双方所在国若属友好国家,谈判的后顾之忧就少些,谈判中碰到困难可以借助的国家干预的可能性大些(如有些工程项目),执行合同可靠性高。如欧洲共同体的盟国间、东盟间、比荷卢联盟的成员国之间,均系友好国家间的交易谈判。我们认为,与我国建交并遵守建交时双边签订的各项条约的国家都可以视为友好国家。但由于社会制度、政治信仰的不同,以西方为首的帝国主义和资本主义阵营的国家虽说与我国有国家关系,但在思想意识形态、政治上对我采取一定的歧视态度。对于这些国家的交易方来说,我们又不能完全以“友好国家”态度对待。

友好国家交易方的谈判有几种情况:

同志式:如在 1989 年 12 月动荡以前,我国与东欧共产党执政的国家有着更为友好的政治关系。在经济谈判中,充满了互帮互助的精神,支付上是以记账的方式进行。鼓励互相加

强贸易合作、互相开放市场,促进对方经济发展,也就是促进社会主义制度下的经济发展。这样,双方企业或部门的谈判代表均以“同志式”的方式进行工作。所谓“同志式”谈判,其基点在谈判手心中的目标是完成“国家交的任务”。公有制的观念是共同的。谈判的语言有不少共同之处。如“我是尽我的责任”,“在我们同志之间不应有什么保留”,“你们如此拖拉、官僚主义作风应该整整了”。有时谈判气氛不佳,也会指责“我们都是社会主义国家,怎么也象资本家一样算计别人?”等。谈判的手法较简单,因为是记帐贸易,双方要价高低不是关键,而是专家们谈“需要”问题,领导们拍板。谈判班子的任务是审核“是否需要”,虽说也审核“是否合算”,但很少去讨价还价,往往留给领导“拍板成交”。

兄弟式:国家关系友好,但意识形态、政治信仰不同的交易方。这里主要是指与阿拉伯、伊斯兰国家的谈判。当与这些友好国商人谈判时彼此均以“兄弟”相称方见友好,也利于谈判。兄弟式谈判的突出点是先认兄弟,后认生意。也就是个人的交情第一,交易成败在第二,只有好兄弟才有好生意。所以在谈判语言上,兄弟、友谊的词句多不为过。在手法上,以体现对兄弟的情深为准则,而形成多样,因人而异。总的讲要求“虚实结合”,即光说好听的不行,还要有所“实惠”。“实惠”的标准很难讲,有的兄弟重义气,有的重钱财,还有的重色。三类的表现方式也有变化。如重义气的谈判手,不要个人之财,他将可能的回扣全交给单位或部门,但对你的接待方式很重视。如对个人尊重、对其家属很关照,他会很尊重你。你在谈判中体谅他的“难处”,涉及他的前程的难处,他会十分注意采纳你的建议。重财的兄弟会避开“公事”——身负的谈判任务目标,以个人利益得失为砝码去衡量谈判成交的界线。重色的兄弟,可能以美女或其它形式去要挟。在我国的谈判中以此手法与“兄弟们”谈判是绝不允许的,但有的外商用此法对付我方谈判手的例子是有的。

朋友式:除上述两种情况之外的友好国家的谈判手,在谈判中愿以“友谊为先导”逐渐展开谈判。这种谈判的特征是礼貌待人,说话时给对方“献花”多。如“我十分高兴到贵方伟大而又美丽的国家来与您洽商”;“我很荣幸与您合作谈判该项贸易”;“久闻您的大名,希望能通过该项交易的谈判成为朋友”。又如日本商人喜欢以“一衣带水”的邻邦之谊确定谈判态度,法国商人喜欢追忆戴高乐总统第一个在欧洲站出来承认中华人民共和国的传统友谊,来寄寓于他从事的谈判。“都是朋友,不勉强从事”是朋友间谈判的基点。虽说是朋友,但不排斥谈判中的各种手法的利用。且一般讲,这类朋友式的谈判,多半是“友谊挂嘴上,利益记心里”。所以,谈判的实质条件一点也不客气。

2. 敌对国家

一般讲,在国际商业谈判中讲“敌对国家”的概念与政治外交范畴的“敌对”概念不同。前者主要体现没建交和建交后仍持有歧视政策的国家,而后者更侧重在“面临或正在进行冷战或热战”的国家。与这些国家的谈判手谈交易受到的限制大,交易的成败自主性小,签约以后履约的难度也大。所以一开始就要审查各种基本条件(许可证、支付、运输交货方式、验收方式)而后方可以开展交易的谈判,否则劳而无功不说,还可能带来政治影响。在国际商业谈判中的“敌对”情况有两种:没有外交关系,与有外交关系,但持歧视政策。

有外交关,但系持歧视政策国家的谈判较前者机动多了。谈判中主要应研究持“歧视政

策”的国家有哪些是针对贸易的。如当前最明显的是西方国家目前正在执行的巴黎统筹组织委员会(Cocom,简称“巴统”)对共产党国家实行的不同级别的禁运政策。该禁运规定详细罗列了西方不能向共产党国家出口的商品和技术清单。与这些成员国的客商谈判若涉及歧视范围的商品就要先谈“许可证”可以出口,但一、两台关键设备不许出口。结果买方把大部分设备进口并运进了厂房,但不能开工。大部分货款也支付了,合同无法继续执行。卖方仅以“许可证”问题为理由,就使买方工程项目拖期,结果给买方造成了重大损失。若卖方在签约时无明确声明“某设备许可证有困难”,就应承担部分责任,若声明了而买方抱“希望、侥幸”的心理坚持签约,则责任己负。

3. 时局动态

时局动态系指交易谈判有关方所在国家或地区的时局是否稳定。其所在国政府稳定还是在换届之中?国内是否处在罢工、民族纠纷之中?经济建设发展了,还是后退了?有否自然灾害,与别国、别地区有否战争等,这些时局上的因素与交易谈判直接有关。

若政府要换届,会不会引起现行政策的变化?合同是在换届之前还是换届之后成交更好?若之前成交,其中条款应有否保留?若有罢工、民族动乱,合同的执行可靠性与否?经济建设不景气或景气、风调雨顺或灾害连绵对合同的经济条件均会有影响。要是在该地区有战争,交易的谈判是否应中止。若不能中止,在交易条件中保险费就应增加等等谈判的态度与条件会引起连锁反应。

对局势的看法,在谈判手间可以明示、坦率交换,也可以从资料查阅。有的谈判手忌谈本国时局或从正面谈的较多,客观性不够。有的不太关心时局。资料查阅是必要的,引用时应委婉,尤其涉及对手所在国时局的阴暗面时要注意不伤对手自尊心,否则会引起个人的反抗情绪,使贸易谈判误入歧途。

(二)国际经济状况

谈判所处的国际经济状况主要是指所谈标的国际市场地位。当然,宏观的国际经济气候也不可忽视。如美元的行市、股票市场的起落,对合同成交都有影响。

1. 垄断市场

谈判的标的在其同行业市场中占有各方面(品质、数量、占有率)的绝对优势。如日本家用电器(彩电、录像机、洗衣机等),在其销售上占有世界市场的绝对优势。其买卖谈判中的形势就不同。谈判双方围绕垄断的形势决定交易的水平。一方代表会有“垄断的不可谈判性”,一方代表会在“累计垄断回收利益”上做文章,力争可谈判性。谈判的特点似乎应由表及里,先从垄断的形势出发,充分分析双方地位本质后才可以有机会讨价还价,否则,谈判没有条件。仍以日本家电交易谈判为例。录像机技术,某种意义上讲,日本居有垄断地位。在交易中日方厂家谈判手会在垄断中以“技术深度”来设防,一层层讨价还价,甚至不允许谈判,使交易的谈判人常处于僵局中。谈判另一方,无法在光学系统、磁象录系统、机械系统中的每一个部件的制作技术上谈判,只有先从“垄断”态度上谈。其谈判特点表现为,谈判不就事论事,

立点在“垄断技术”的政治影响上,以及宏观双边经济利益的得失上。谈判手层次多而高,综合破垄断地位的谈判防线,然后才开始各个分系统的谈判。

2. 供大于求

也就是商品滞销状况下,或者标的物处在竞争激烈之中。谈判双方的特点为“推销和选择”力很强。一方会卖力推销,即让对手确信其优。这一方的谈判手一定会以宣传战开道,然后再争利。而另一方则会以“选择”为压力,咬住不放。

3. 求大于供

也就是商品畅销状况下,或者说标的物处在竞争均势中。谈判人会谨慎考虑供求配对。即合适的供家与买家。他们均认为在这“求大于供的”经济条件下彼此能够平衡。换句话讲,一个是好卖主,一个是好买主。如某个商品同时有几个买家,也有几个供家,他们各有千秋。那么,互相选择合适的对手谈判成功的概率会更高。若不能互相平衡,谈判手则共同语言少,条件不易配合。

4. 经济形势

系指谈判进行时的外在经济状况。如货币的汇率变化,股市的涨跌,通货膨胀的升降,国家经济增长的大小,均是国际贸易谈判的经济背景。这些背景资料将帮助谈判人在谈判中的计算,也可以成为预测对方条件范围的参照。如作价原则——报价及估价的依据是谈判人进行商业条件谈判的手段之一,不知汇率变化,不可能掌握合同货币的风险,无法判断成交后的利益所在。从股市变化即可判断上市企业的状况又可看行业的状况。通货膨胀率与作价有关,尤其对合同期长的商业谈判,该系数会影响作价。国家经济形势的好坏对劳力费用、综合材料费用、生产风险有影响,也涉及标的成本。谈判时的经济形势将是谈判人妥协与否的计量依据。

(三) 人际关系

在国际商业谈判中的人际关系,是指谈判手之间、以及谈判手所属企业、公司、部门的领导、行政管理人员之间的关系。这种关系可能是自然人、也可能是法人之间的,可以是近期的、也可以是历史的关系。有人认为“人际关系”在复杂的国际商业谈判中是“润滑剂”、“催化剂”,这种说法有一定的道理。

1. 初次交易

初次交易,即第一次谈判。双方不认识,也未有交易历史。这一点对谈判人有其不利之处。“陌生、不了解”会花费时间,延迟谈判进程。同时还要求起步不乱,不能因为不了解而草率从事,使谈判无端复杂化。在初次谈判中,谈判的特点多为:以敬为上,摸底为先,战而不激,收而不死。即谈判手互相表示敬重,力求留下好印象,让对手放松不好的警惕,制造自由谈话的环境,为后面的“争利”创造气氛。话题多在了解与谈判标的相关的条件以及对方的谈

判目的。交起手来—陈述观点时,意见明确,立场也坚定,但不刺激对方。在遇到对方的攻击时,也不正面回击,保持温和的气氛,维持初交的美好印象。无论结果如何,谈判的收场不做绝对的否定或肯定,除非自己的谈判目标完全实现,对方又对谈判结果满意,才可以明确表态。对其它的结果:完全分歧、部分统一、尚未涉及主题等不宜做断然否定的评价。总是以“光明、可能与机会”来评价收场,争取以后“熟悉时”的再谈判。

2. 多次交易

有过交往的谈判手总有一种“底数”,如,对手的习性、风格以及个人的经历均会给人以信心。一般在交易桌上、桌下气氛较为友好、随便。或许是老对手,初次痛苦相交的经历使彼此之间有了共同的语言,也会促使双方去适应对方,以趁合适的机会达到自己的目标。多次交易的谈判特点体现为:直截了当、随便但不轻松。或者会带“个人色彩”,甚至会使用“不公开手法”。前者为正常的、健康的谈判特征,它是个自然的结果。而后者是不正常、违法的谈判病毒,它是由于人为的弱点所致。前者会使交易长期稳定并得以发展,后者则会使交易陷于泥坑不可能发展,甚至会出现合同纠纷和其它不愉快事件。比如,人熟后谈起来随便,成交更方便。但人熟了后,若将谈判转成个人交往,“私人”色彩过浓,就有可能将谈判脱离集体、组织的控制。在单个的活动中,双方均会利用或者可能利用对方弱点,以失小利占大便宜。比如一方让大步,另一方愿组织免费或半免费的几国之行之行。或者一方要另一方多给佣金回扣,然后再退回另一方一点。这种交易谈判已从公开转入“地下”。从我国大量事例来看,这种交易都是“短命的”。但也的确有一些“老朋友”式的谈判比较成功。只要是某某先生参加谈判,双方均有信心,且条件都会互相考虑,对双方业务发展很大。但这些“老朋友”谈判的最大特点是“公开性”,谈判从不回避第三者,或者反过来说,总有其它的人员陪同。谈判的条件使行家们都认为“客观、公正”。虽不能讲“绝对”,但也可以说“相对”。

不论哪种形式或特征,对成功的谈判来讲,也就是谈判手完成谈判目标的角度看,是可以因人而宜;运用其“人熟”的优越条件的。即使在“带病”的方式下谈判,只要“分寸”得当,谈判手也可避害求利。

3. 中间人

上两种情况均是直接与交易人谈判。有的谈判通过中间人进行,有点类似人际关系,一般视为“缓冲器”。不论有什么情况产生,可通过该“缓冲器”予以周旋。那么,在人际问题上该中间人的力量取决于他对双方的熟悉程度,以及其地位与能力。据此,对中间人也要作“初交”、“深交”的分析,并按分析的结果来指导谈判。此外,看其地位和能力对这两种分析结果的辅助作用的大小来调整谈判态度和步骤。

第四章 商务谈判的过程

谈判的过程是谈判客观阶段的总体。不论属于什么类型的谈判、涉及的交易大小,这个总体均会以不同的形式、时间来反映其内含的如下阶段:探询、准备、磋商、小结、再磋商、终结。

一、探 询

探询是交易各方的谈判手在接到谈判任务后相互寻找、了解的阶段,是为准备阶段搜集资料的阶段。其表现形式多为书面函件往来。对于复杂的交易也伴随着人员的交往、技术交流、专家互访或现场考查。其结果为:对于买卖合同,为买方的询盘、卖方的报盘;对于合作合同,为各方议定的产品大纲、经济指标;对于服务类的合同,为服务项目或服务结果。

(一)作用

探询的作用有两个:广交朋友和搜集情报。没有朋友就无交易的对象,没有情报就不可能有充分的谈判前的准备。

1. 广交朋友

在谈判人接受了交易的谈判任务后,要根据谈判标的寻找交易伙伴——未来的谈判对手。除了独家垄断的商品、技术、产权等特殊情况下,一般都信守“选择”的原则。为了选择就必须有多个候选人,就必须广交朋友。广交,既有地区概念,又有数量概念。即,在不同地区均有你的朋友:买主或卖主。如显像管玻璃制造技术,有美国、日本朋友可共同合作(地区不同的朋友可供选择)。在日本又有旭硝子、日本电气硝子,在美国有康宁玻璃工程公司、欧文斯·伊利诺伊斯公司可以合作(同一地区有多个朋友可以选择)。

广交不仅给选择提供了条件,也为交易的成功提供了更多的机会。如某工程项目包括了三项技术——三个互相依存的产品生产装置,涉及的产品技术政策也不同。有的技术受国际或某国家的限制。谈判人在日本交了两家、美国三家、西德二家、法国一家,最后变成三家不同国家的朋友可以分别承担三套装置的合作,以各尽其能的方式完成了该项目的建设任务。如果由一家包三套装置,有能力的公司不多,而且费用高,风险大。这种各取所长的选择,使谈判结果最佳化、谈判成功概率更高。

2. 搜集情报

在探询中,互相摸清对方或了解标的有关各方面情况,是很重要的工作。交朋友是搜集情报的手段,广交朋友等于开了情报之源。只有愿意合作的朋友,进一步了解情报资料才有实际效用。当然情报也是很广义的概念。作为谈判人或者作为谈判工作特点来讲,情报的概念是:交易对方的技术水平(目前的水平与未来的水平)、经济条件(费用内容、支付条件、保证条件)、信誉(行业信誉、经营状况)、谈判对手的个人资料(社会地位、目前与未来的利害关系即利益追求、个性、嗜好)等资料的总和。

搜集的手段是多种的:包括电传、电报、传真信函、人员互访、参观考查、举办交流会议、通过第三者了解,查阅各种刊物和档案、通过外交途径等。

最终结果是愿意参与交易的朋友将“询盘、报盘、合作大纲、服务梗概”的正式文件交出来。只有达到这个结果,探询的目的才算实现,该阶段才视为结束。

(二)做法

探询的做法是指如何进行交朋友搜集资料的方法。归纳起来为两类:直接与间接。

1. 直接探询

直接探询,系指交易谈判人以自己的名义亲自以任何方式向不同地区或同一地区多个可能的交易伙伴寻求友谊与合作。

直接探询可以是“老朋友”,也可以是“初交新友”。目前无论是发达国家还是发展中国家,均重视提倡“直接探询”。由于谈判人的局限(时间、经历、交际、知识),要达到广交中的“地区与数量”标准有困难时,或交易敏感性强(政治与技术或军事)时,间接探询不失为一种补充手段。

2. 间接探询

间接探询,系指交易谈判人委托第三者向不同地区或同一地区多个可能的交易人寻求友谊与合作。这种中间人不是合同的契约人。

中间人的选用不在其牌子大小,关键在其信誉和能力。信誉系指中间人的过去经营活动的历史表现与其可控性。有的中间人在自己的业务活动中表现就不佳,当选为中间人就易出问题。如有一项目改造谈判。天津某单位邀请香港某公司为中间人,而该公司仅从“人际关系”做工作,不注意商业实际效果,使谈判遇到困难。他们不是从商业、技术角度考虑,仍坚持“走关系”,以“上告”的投诉形式把交易谈判行政化。在谈判手的行政上级要求下又给了该公司所代表的交易方一次机会。不过这次是以四方对面(同一时间、不同谈判间)的谈判方式比技术、比商务条件,由技术、商务、行政负责人一次评定结果,最后该公司仍失败了。照理讲生意的得失乃家常便饭不足为怪。可是该公司不仅输掉了生意,还输掉了朋友。这种中间人不足取。

在商业谈判中,小公司请大公司、大公司请小公司、甚至请个人为中间人的情况屡见不

鲜。如日本商社请较大的日商岩井、住友商事株式会社为中间人,欧洲、美国不少大公司请某个华人为中间人与中国做生意的很多。这里很强烈地反映出了信誉和能力的问题。信誉除业务的信誉外,也应包括交易对方的信任。这里所指的能力,可从两方面理解:熟悉受托业务及该业务的市场,熟悉谈判交涉的技巧。这些中间人多在所委托业务的领域活动过或已有实绩。

在中间人中要区别有能力能独立做生意和无能力独立做生意的中间人。在实务中,有的中间人有经济能力和技术能力,可以独立做所委托的交易。作为委托技巧和控制中间人的技巧,谈判手应有防范措施。首先选择有信誉的人,其次以法律形式约束。如委托协议或合同予以明确规定义务,防止其将生意截走或在交易中加入自己的“私货”;再从交易的内容来讲作适当处理,避其可能或隐藏部分内容,在搭上关系后再直接与对手交洽;最后还可从经济角度予以处理。代理费用与自己经营的报酬方式,是拿“佣金”、或是吃“价差”(自己购进与卖出的差价)。

如有的中间人看某笔交易可以盈利,他就两边签合同,自己赚价差,同时还要求签约方再给其“回扣”。而在价格不好时,购价与卖价差不太大时,他只做为中间人。这种做法在商业上,法律上均存在一定问题。因为他是中间人,知道两边的条件,在事先确定为中间人后再利用这些信息做自己的生意,无疑交易双方的生意要受损失。一边会少赚,一边会多付出。从法律角度讲,这有违中间人的身份与法律责任。虽然,他曾是中间人,仅起“掮客”的作用。一旦他直接做生意时,就不能视为中间人。

如何指导中间人工作也很重要。鉴于中间人的情况不同,所托业务的特征不同,不可能千篇一律要求中间人,所以首先要根据其特点提出要求。其次要明确中间人本是作为直接探询的补充,那么就应考虑自己的需要是什么。比如说,某个项目的交易需探询参加的朋友,在甲地已有自己的分支机构,那么就可以明确中间人“除甲地以外地区寻找朋友及机会”。再者,对于同一项目、同一地区要严格控制中间人的数量。比如,为了推销某项交易,可以委托一个中间人在不同地区或在某一地区推销。为了采购某项商品,也可委托一个中间人在不同地区或仅在某一地区采购,也可委托几个中间人在不同地区分别工作。但应避免几个中间人在同一时期、同一地区为同一交易工作。这样做不会加强工作效益,相反会搅乱市场,破坏自己商业形象。

对于中间人的工作要及时予以估价,对其遇到的问题及时予以解决。为了交易的顺利进行,在探询阶段,应及时地对中间人的工作好坏予以客观评价。对中间人的合理要求应予以满足。如有的小公司或个人作为中间人时,往往怕别人不相信而要求你授其书面委托。这种委托书有两种功能,既可帮助他(它)对外工作,又可约束双方委托关系。不过,在委托方中应准确地限定其权限和任务,防止有的中间人凭此招摇撞骗。对中间人的建议应尊重,能在谈判探询中可以考虑的均应采纳,否则会挫伤其积极性。有些行动亦应主动与其商量或通报,使其有信任感,对于交易对方的中间人要采取不干涉的态度。如有的交易对方可能有好几个中间人参与。为了争夺这笔生意,他们会让你去说话以谁为正式的或唯一中间人。最好的办法是请他(它)们与自己委托人商量,而不必去讲自己愿意与谁做生意。

(三) 探询的原则

探询阶段也是谈判的一部分,它会影响(危及或有利)未来的谈判进程。所以,不能将探询工作视为一种较轻松浪漫的事,而是专注精力、严密组织、准确掌握探询工作的特征并遵其内在的工作准则去展开探询的每一步调查及汇集信息的工作。

1. 严谨性

探询,对于交易来讲是相互的。而情报对于精明的谈判手都具有重要价值,所以接到委托谈判的任务第一天起就应持谨慎态度。在对外开始探询时更要严密谋划,谨慎行动。

具体讲,先想再动,先分析任务性质后再动手。“想与分析”是探询的准备部分。不过,并非人人都能想的全面,分析的准确。只要承认这一点,就不会认为追究“想与分析”是多余的。

(1) 分析任务性质

任务性质也可讲任务特征,尤其给谈判会带来影响的谈判特征。这些特征可以罗列为:市场狭窄、交易对手少的、专业性强的、或较新型的、或较过时的交易标的。谈判手就要想到退路较少,背水一战危险存在。

时间的限制:由于交易有时限,外汇过期不用会上交国家,许可证过期要作废。别的同类交易也在进行中有危及本交易的可能,有时面临大政策的改变会危及该交易的生存等等。这就意味谈判速度要快。做到快而不草,粗而不漏,就要从长计议,以满足时限的要求。

“是熟饭、还是夹生饭”:交易是从头开始,还是前面已有人干的差不多了,只是因为某种行政、法律(有的单位没有谈判权而谈了、为了签合同不得不委托有法律资格的人)、技术(技术经济指标有变)的原因要重新来一遍或来一遍例行手续。最难办的是,已有人先干了一部分或全部,但没有干成或是干糟了(将交易各方关系搞僵)。如某项目的技术费谈判因为报价与还价相差太大 10:1,报价人撕毁报价而中断,将自己的底牌暴露了。在这种情况下,引导谈判手如何开始探询:利用什么,回避什么,追求什么,从哪儿出发。

(2) 想好行动步骤

在认识了谈判性质后,想好探询的步骤才能体现分析性质后的效果。主要从以下几个方面想:

①到哪儿探询?首先要回答地区、市场问题。到技术高、价格又便宜、也适合自己的需要的国家(地区)去探询;或者去技术缺乏、但求购条件好、易于接受自己的推销的国家(地区)探询。另外也要考虑在政策上系鼓励而不是禁止或限制的国家(地区),这样做交易有政治上的保障。

②找谁?一个国家或一个地区有同类商品的或许有几个不同的厂商,找谁探询?找一家还是同时找几家,要认真思考。一般应遵循的原则是:对于推销者来说,不怕买主多。但货少客多时,应有主有次。老客户、大客户为主,新客户、小客户为次。对于期货则不分大小、主次,而以时间先后为序,以优越成交条件为先。对于采购者来说,卖主多时,最好选二至三家比较,不必家家询到,以免耗时或搞乱自己的市场,损害自己形象。卖主少时,则争取都询到。在对象的地区分布上亦应与客户同时兼顾。争取多对象、多地区询价,这样避免“结盟”的机会,

也为互通情报制造困难(尽管现代通讯手段不能使地区隔离,但在人员交流上可暂时形成地理障碍)。在对象少时,倘若集中在同一地区探询,就应有“层次”,即“时间差”或“阶段差”。在探询的先后上或依谈判的阶段(技术谈判完了之后、或价格交锋之后再询)来启动同一地区第二家、第三家的探询。首先找的对象应该是资信好、系直接与交易相关的对象。

③探询的原则:做到“冷热适当”。在探询中又可能被探询。每个探询的动作都会反映自己的长处或弱点。在谈判桌上有一条规律“被求者身价高”。在探询的第一步就要使双方摆在“平等地位”,探询中表现出的“冷热”态度会影响“求与被求”的反应。把握“冷热”的关口在于探询的方式,以电询、函询、面询均会给人以心情的急迫与否的印象。探询的用语,在信函、电文或谈话中怎么表达你的交易标的、交易条件或立场会给对方明显的感觉。如在函中用语殷切,如“请速回复”,“这是我方最好的条件,只要贵方诚意合作,尚可在谈判中再磋商”,“贵方如有不明之处,我方可派人前往说明”等。这些语言都是“殷切”表现。初次探询可限期答复,用刻板、公式化语言即可,也不必评论自己的条件如何,因为不求第一印象或不急于求得对方好感。没有充分文件交流,派人过早将授人以短。对方不想听或不急于听时,你的过于热心的说明只能得到“苦果”。探询的重复也是冷热的晴雨表。有时探询启动后,回音渺渺。有的业务人员不加分析就重复探询,效果就不一定好。当然不是讲不能重复。重复探询应注意对象。分析对方不可能与你合作时,抛一块“问路石”。若对方有可能合作而无反应时,要了解是主管人不在、时间不到或准备时间不够、通讯地址有误或是别的什么原因,以使重复探询时用语准确。重复的方式、次数应适当。重复的方式多用电传或传真。若是伴随别的业务顺便提一下,以问话的形式为宜,如,“某项交易不知是否知道(或收到该资料?)若有什么意见请来电”,或者“某时提供的资料还需多少时间可以研究完,请告之”。这可称之为“了解式”重复。若是专电重复则可能是“催促式”重复,如,“我方的意见已递交贵方多时,何时贵方能予以答复请告”;“对于我方于×日递交贵方的建议,无论贵方感兴趣与否,请给予明确回答,以便我方另作安排”;“按我方建议案中规定的时限仅剩×日,请贵方予以注意”。一般重复探询不宜太多,二次足够。倘若对某对象探询过了三次,大多系难谈的交易,谈判的艰苦将不言而喻。

其次虚实结合。在探询中不能完全将自己的情况合盘托出,即便是标的条件(技术与商业条件)也应留有充分的谈判余地。讲虚实结合是讲探询所提供的资料既有“可准备谈判”的价值,又有“侦察火力的情报”价值。例如采购探询,为了了解对方的条件可能提出的规模有三种可能性,而实际只有一种或将三种可能改造成一种。这里一种可能是实,三种可能为虚。虚得有用,有理。实得也有用、有利。如一点“实”都没有,对双方均是浪费。如一点“虚”都没有,就无更多的情报来对比、选择,谈判余地小。而销售的探询、将交易标的、定义、牌号、功能、备件、技术资料、交货方式、支付条件中均可溶进“虚”的影子条件。若采购人不是精细人则难以破虚。如:产品定义都是 IBM 计算机,但不讲美国本土工厂所出,还是英国 IBM 工厂所出,在买方的要价中待遇将很不相同,而销售者的利益也不同。牌号名字之后有序号。如 GBC-1236D。这个名称后的型号若有一数字或字母相差,在整个产品系列中就会差一档、半档、一代产品的可能,其价格自然又不同。

虚实结合依对象不同而异。探询中对象不同,统一格式的探询效果不一定好。因为,有

的对象不一定以同样方法达到预定的同一目标,可比性差。如某化工项目,技术各有千秋,流程全然不同,设备用量也不同。不同用户需求也不同,所以虽说标的本质一样,但内容应区别。

最后应以直为主,曲直结合。探询以直接与交易人打交道为主,减少层次、减少误会的机会、减小费用的机会。无直接交易对象,可有选择、有控制地选择中间人代为探询。有选择就是根据其资信、能力、所处地区而定。有控制就是要能在自己的掌握之下(活动的范围及未来交易的安全)进行中间探询活动。在有直接交易对象、但不足以构成谈判选择优势(竞争优势)时,同时请中间人探询新的对象对争取好的谈判结果也有利。

(3) 预测结果

“行成于思”是古人之训,在行之前思其果是行之成的关键。事前对各种探询予以估计并针对各种预测采取防范措施,即应变措施。如情况理想时(指各方响应积极),此时如何布署?一般讲,对内应抓消化资料,确定研究重点和先后次序,对外应该与谁先联系等。反应不多或冷淡时,有什么应急措施。在初次探询时就要采取一定措施为第二手准备垫块“石头”。若对象反映不热情,初次探询以“冷处理”为好。仅以简电或函通告某交易的可能性时,不列任何细节,待其有兴趣再抛一部分细节,吊其胃口。这样步步“垫石”,探询效果较好。

2. 回旋性

探询要严谨,不是死板不动。回旋性体现在二个部分:标的及交易条件。

(1) 标的

原则讲,标的是不可改变的,也不能回旋,但在谈判中,甚至在探询阶段即有可能改变或修改。原因很简单,交易的目的是合同,而是一方有所供,一方有所需。供其所有,得其所需,才是交易的实质目的。但由于资金和市场供应的条件,在探询过程中发现摩托车须上牌、保养、燃料、配件库存均有问题,在这种情况下,可能改变标的,向供应方探询自行车。又如果脚踏车价格与机动自行车价差不太大,地区路段多坡,探询的标的又会“脚踏改机动”。所以交易双方根据自己的最终目的,不会为探询中的标的变化而放弃自己的机会。相反,标的是根据供需的本质目的自动受到调节。其效果对双方均会有利。

(2) 交易条件

交易条件代表了各方的具体利益。在探询时,交易条件大都具有双重特征:最佳化与实用性,理想与可能。探询中的条件可以追求最佳化:得到的最多,付出的最少。但这种探询难以做到,而交易条件的回旋性是达到最佳化的手段。目前在实务中其回旋有二种情况“顺向与逆向”。有的探询中交易条件从简到繁、从缺到全、从易到难、从轻松到紧张,这是“顺向回旋”。有的探询则表现出交易条件从繁到简、从全到残、从高级到低级、从高价到低价,这是“逆向回旋”。但这两种情况均是以求“最佳化”为目的。不过,这个最佳化是指探询谈判的效果,不是谈判最终结果。比如,设备的卖主,一开始探询可能将其最普通的型号、以最主要的部分、最低的价推出,而探询深入(对方有兴趣后)再逐步将特殊的型号、配件(选购件)推出,价码也累计上升。这种回旋方式余地较大。也可以反过来做,将最高价格、最完整的配备、最新的型号推出,让对方知己实力、知彼购力、主动要求降格时,再逐步向低、少、旧的方向迂

回。由于交易人不想在第一回合即决成败,故在交易条件的探询中均会保持回旋的余地。

(3) 交易态度

除标的、交易条件客观存在的回旋性外,探询阶段的当事各方也应在态度上保持并主动创造回旋余地,为交易成功创造机会。

在行为上,不要“把事做绝”。如答应甲的事,又答应乙,而此物仅此一件。还有,避免在探询中出现非礼貌之事,甚至激烈的言语或举动(拒不见人,拒不参加对方邀请的活动等)。正确的做法应许可可能的愿,多垫台阶好下台。在不影响自己根本利益时,对标的、交易内容可做细小修改。持有“可以考虑”能回旋的立场。即便一时不便,也可以“待我们研究,请示后答复”的方式处理,在立场上不持僵硬态度。

3. 亲合性

亲合性是探询谈判阶段的又一特性。主要反应在探询的内容和效果具有相互吸引的力量。

(1) 内容

亲合力表现在内容方面为:所需所能。无论什么类型谈判的探询,若无需要,无可能或无能力,交易是无法进行的。所以,探询的内容对涉及的方方面面必需是“所需所能”的。

(2) 效果

探询的效果是指所涉及的交易条件及双方的态度给当事方的整体印象和反应。交易条件“客观公正”,有利可图。为人处事又给人可信,这就可能产生成交的亲合力。这种效果是谈判人在探询阶段必须争取的。在探询过程中,据不同对象、不同交易内容,有针对性地运用探询阶段的谈判知识(如上所述的基本概念及要求)达到亲合性的效果是可能的。

二、准 备

谈判的准备阶段是谈判的基础。准备不好难以成功。所谓准备好即应做到“知彼知己”,“知头知尾”。也就是说:充分知道对手的各方面情况并与自己的状况作了对比。同时,采取了一系列措施,使谈判的开局与收局均在自己的预料和控制之中。由此看来,好的准备也决非易事。

(一) 准备的基本内容

从“准备好”的标准出发,可以看到两部分的内容:彼此的情况与谈判的布局,缺一不可。若缺了,谈判展开以后就很难讲有力的控制。大部分谈判手(包括老谈判手)就会出现目标不明、方法不当,也可能会出现互相纠缠于某个或某些细节、枝节问题,使谈判不能自拔。

1. 知彼知己

谈判手在接受某项谈判任务后,第一件事自然要调查对手及对手委托方的各方面情况,

从谈判构成的角度分类,应调查当事人、标的及背景条件。

当事人:要了解对方当事人系哪种形式的组织,谈判手在当事方中的地位;也要了解己方的组织层次以及自己作为谈判手在己方所处的地位。

标的:要了解标的的技术特征以及由此带来的商业特点。作为谈判手不一定是谈判标的的专业人员。对标的的技术特征的了解将直接影响谈判的驾驭力——论述问题及对问题的适当反应。有的谈判手在准备阶段为了熟悉标的,可能去有关的企业或现场学习研究,也可能召集专家作事先的调查与询问。

背景条件:交易涉及政治、经济、人际关系等三方面的情况。这三方面的背景对交易各方都很重要。应对交易各方的背景分别予以研究,分析其优劣条件,以便能完整地、实事求是地摆在谈判方案的讨论桌上。

2. 知头知尾

在将“彼此”的实际情况完整地摆在讨论谈判方案的会议上或谈判手的案桌后,就要进行谈判实施方案的研究。谈判方案有“买方方案”和“卖方方案”。也就是作为交易中不同地位时的方案。谈判的起始应要求符合彼此的状况。起始包括:谈判程序,即双方从哪儿谈起问题。先回顾历史,还是先谈日程安排。谈判中从技术条件引出价格问题,还是从合同文本中的支付条件的谈判中提出价格问题。开好头无疑对交易双方的谈判态度、信心影响很大。作为“尾”——谈判的目标和结局,很可能与己有利而不利于彼,也可能彼此都有利。这个“尾”在一开头就应预计到。为此,谈判手应知道在抛出头(除了起步外也包括报出的总售价或采购的总盘子)后、自己落脚点——成交线在哪儿。作为“头与尾”均应有存在的理由。也就是要准备所选择的“头与尾”的各种说理的资料。若无这些论证的资料作支持,就不能说“头与尾”知道的很透彻,准备工作不算完整。

例如:若选择开始从“回顾”谈起。可能有“历史的许诺”,或者有过去的交往存在,而且这些“许诺”和“交往”会大大有利于自己的谈判地位。假如不具备“存在”而又“有利于己”的前提条件,那么以“回顾”为“头”就无头脑。

又如:若以追求谈判中使成交的条件相对起始的条件,改善某个幅度,如 20%,而实际的情况有可能不存在这个幅度,也可能远远不止这个幅度。若“不存在”硬去要求,则不可能成功。当“存在很多”时而满足于已定目标,又会失去许多利益。

所以,不但要知道有头有尾,还应更了解决定其头与尾的尽可能准确的条件。

3. 通晓过渡

商业谈判重视知晓谈判的起始与收尾,更注意中间的过渡。为什么更注意过渡?因为它表示着谈判的交锋、各种条件的变化。为了控制这些变化,为了使交锋取得成功,准备中必定要研究各种过渡的手段。过渡的手段包括“软硬”两类。软手指谈判中的战略战术,硬手段是指谈判的条件争与让的分寸。

如,在谈判中故意将日程安排的稀松,使对手受到“冷遇”,掩盖自己成交的热情,激起或试探对方交易的诚意就是软手段的一种。

而将交易条件从报的 10 万美元让到 9 万、8 万、7 万美元,或反过来针对报出的 10 万美元从还价 5 万、6 万到 7 万美元,都是硬手段。在这种多次调整中又融汇了软手段即“蚕食战”中的“挤牙膏”策略。

(二)准备工作的原则

谈判准备的内容要全部完成需有正确的工作原则,这些工作原则也反映了谈判准备阶段的谈判手应具有的特征。

1. 客观性

谈判开始前,谈判手据以分析的资料要客观准确。所持的态度要客观,不能感情用事。

如对方可能以廉价的印刷资料,通报一些虚假的信息(有时以印刷的价目表来作为其报价)让对手相信,从而捍卫了自己更大的利益。价格信息可以编制假的。“合同副本”之类的商务信息也可以制造伪品。如将合同完全重新打印,而将另一合同的签字复印出后与该合同拼在一起再复印出一份完整的完全伪造的合同,以这份合同条件来捍卫正在谈判的成交条件。

有一个感情色彩很浓的例子。如当事人认为对方所在国过去侵略过自己的国家。于是对与对方的谈判从准备过程就施加感情压力。相反的例子也有。因为个人曾在对方所在国访问过,或者对方是自己亲密的朋友,从准备一开始就大力宣传对方优点。这两种主观态度的表现都不利于准备工作的进行。

保证所持资料的客观性以及参与态度的客观性,是主持谈判准备的基本原则,也是优秀谈判手的谈判特征之一。

2. 统一性

在掌握资料及分析评价资料的基础上面,做出的谈判方案不会是完全一致的。即便最简单的谈判标的,也仍会涉及最终用户(或供货人)的企业领导与自己的关系,无论他们是否在谈判组中或根本不存在什么谈判组。实际上也存在他们不可回避的决定权。因为谈判者绝大多数情况(尤其是我国的谈判手在我国的条件下)下必须征求最终用户要什么?或供货人能给什么条件。还要听取该企业的交易要求,倘若违背了,又未事先请示,还可能被否定。倘若无法否定而被迫执行,只会给国家造成损失,个人也犯了错误。所以准备结果应具有统一性。

当然“统一性”并不总是很容易实现的。作为谈判手或组织者应明确准备阶段的统一的对外方案。从大量的谈判准备实务看,一般可以分成三个阶段:各抒己见、归纳、决断。有时这三个阶段能一致地走过来,有时则不能。前者可以讲“文统”后者为“武统”,两者不可偏废。

各抒己见时,谈判手应鼓励参与者大胆发表己见,即使怪论也不可指责,让各种意见充分交锋,让每个参与者真正有“参与感”、“自尊感”。

归纳时,谈判手或组织者应让参与者感到自己也更明确了所议的问题。即使是分歧,也使众人觉得统一点和分歧点十分准确,并且完全反映了大家讨论发表的意见。

决断时,谈判手或组织者在归纳了异同点后,可以自己予以评论、推理进而抛出自己的意见,以求统一余下的分歧。通常是可以达到这种效果的,这就是上面说的“文统”。有时则不行。各种意见对立,或者谈判手认为问题涉及较大利害关系,即便在归纳之后也未能全部统一大家意见。这时,只能请示上级主管来决断。这种方式为“武统”——以集中的、指示性的结论统一各种思想。

3. 自我性

对交易双方的情况应持最大的客观性。然而,在准备谈判方案时,也就是在调查研究“头尾”以及“过渡”手段时应“以我为中心”考虑问题,即“自我性”要强。准备阶段自我性强,谈判展开后才具有进攻性、能动性。不能设想不具“自我性”的谈判准备会在实际谈判时有使人振奋的作为。“自我性”的表现方面有许多,如“日程表”以对自己工作方便、请示方便、人员调度方便为主;谈判起始点选对自己易于成功、对方较弱的部分;整个头与尾的过渡方案更强烈地围绕“己方目标”去编织论据及推理的层次——谈判步骤。无论这种“自我性”的准备方案是否一一奏效,但它至少可以形成谈判桌上的优越地位。更严格地讲,“自我性”主要体现在从头过渡到尾的这个中间部分的准备上。

4. 兼容性

要求分析交易双方的资料,应客观地兼顾各方在谈判起始与收尾时的条件与态度。这种兼容性也决定了谈判对手在开始谈判与结束谈判时总是好朋友。当然例外也有。

谈判手进入谈判时,开头的种种表现一定会使对方感到他的礼貌性、公正性,从而使对方能接受他本身以及代表的立场。这种愿望会使聪明的谈判手自然地具有兼容性。在结束谈判时,不论成交与否,对于好的谈判手来讲,意味该场谈判的结论鲜明了。尽管人们在乎生意的成败,然而谈判手们更珍视谈判的成败。对于谈判来说,成功的谈判可以导致成交,也可能不成交。若不成交时,谈判者能使双方保持敬意与友谊,明了差异的客观性与机会的可能性,那么不成交的谈判也可以称之为成功的谈判。相反,成交的谈判也可能是失败的谈判。因为虽然成交了,但给出的条件却远远超过了谈判预定目标。一般,这样的结果系不谨慎或失手所致。所以这种成交的谈判就不能算成功的谈判。例如某项目谈判,一方坚持要价 800 万美元,一方坚持还价 550 万美元。要价的人请还价的人吃饭,席间还价方有多人参加,其中一人突然提出要与对方搞“折衷”——710 万美元成交。对方欣然答应了。可还价方所有在座人员均感到不快。原因是:一、要价人出价后调整不多,对要价人提出的技术与货物问题尚未解决;二、还价人不是主谈人,且对谈判目标尚未经过顽强谈判;三、严重的是“折衷”,貌似公道,实际结果已超出了预案界限。这个成交就不能说是谈判的成功。

由于谈判手们重视对收尾的两重性的评价,所以,大凡临近收尾时会尽力采取措施保持“谈判成功”的结局。这就给双方创造了兼容特性。

5. 预审性

准备阶段的结果是谈判预案。而这个预案视谈判标的复杂程度,或写成书面报告,或口

头向上级主管人或部门汇报并请求批准。所以准备谈判的成果是预案审查的结果。准备阶段也具预审性。有的谈判手忽视“预审”的概念,往往会造成各种犯错误的机会,使谈判无法进展或谈判结果未能实现的被动局面。

例如,在我国的谈判中常见的几个预审科目不为谈判手注意时,造成的被动的情况屡见不鲜,给单位、国家、对方均带来不利影响。

采购谈判中的“订货卡片和设备分交清单(成套设备引进中)”在预审时没有定下来,谈判就开始了,有的订货谈判进展很快,在近乎成交时再提进关许可的问题就略显迟了。卖方会对你的谈判严肃性表示疑义甚至反感。若你硬签合同,这本身就违犯程序和规定,在“先斩后奏”的情况下能否办妥申报的批准手续就难说了。成套项目的设备分交清单内容多、涉及的审查部门(工业部门)也多,为了不影响谈判进度,可以边谈边申报许可证,但也应在批准后方可签合同或者方可成交。有的外商把“成交额”、“总利润目标”与设备供货量联系在一起,如在成交之前、签约之前不明示“设备分交(设备由双方提供的责任范围)尚待解决”的问题,往往在签约或成交之后再谈时对方会提出经济损失赔偿的要求。简单地讲,要求涨价。这等于前面的价格谈判要重新开始。

对于外汇管理较严的国家,在准备谈判时对标实际规模要认真分析,以适应交易方的支付能力或支付条件。如有的交易人总是想以少支出多购进,但实际上不可能。因为棉衣钱不能买皮袄,而汽车价也不可能卖自行车价。这样,作为售方谈判手,应调查对方实力后再报方案,以使标的内容尽可能满足对方需要,以免造成经济上谈判的压力。日本商人就这么做。先了解有多少钱,再给你拼什么货。既解决对方所需又不造成谈判难度。作为买主谈判手,应了解标的实际价值,避免无理要求及超过委托人的支付能力。

所以,准备阶段除了进行谈判方案的拟定外,对于其进出口许可证的可能性、外汇的支付能力及支付条件等行政管理方面的问题亦要汇报请示。这就使准备具有预审性。

三、磋商

磋商是在探询、准备工作完成后进入短兵相接的谈判阶段。在磋商阶段,交易各方将经过论战、妥协、让步最终完成交易的讨价还价的成交谈判。磋商阶段可以书面的形式或见面的形式进行。包括确认、讨价、还价、讨价还价、妥协五个步骤。

(一) 笔商

有的交易比较简单,或者也不太简单,但事情又急,见面的可能性又没有时,书面磋商亦可以结束谈判过程、直抵交易成败的结果。

1. 简单的交易

对于单项采购(设备、仪器、原材料等)、商品出售(设备、仪器、原材料),只要其技术性不复杂、交易额不大(视各企业内部规定及经营管理政策而异)、客户熟悉就可以视为简易交易

范围。在处理这些交易时,以书面磋商同样安全有效。而具体磋商亦应像复杂谈判那样按步骤行事,只不过是书面方式行事而已。

(1) 确认

在进入磋商阶段后,首先要全面地确认一下双方的位置和标的、交易条件。类似于唱一下各自己已经说出的立场与态度,不等于承认和接受这些内容和条件。如,去函确认所需的标的是什么设备、型号或技术特性,什么交货条件、支付办法等。此外,还要让其对某些内涵予以解释——弄懂字面后所蕴含的意思。文字上确认并理解了双方立场,就为磋商的深入奠定了基础。

(2) 讨价

目标清楚了,进攻就开始。书面的讨价是有的放矢的,也可以是习惯性地冒叫一声。前者是据准备中掌握的资料冲击对方交易条件,后者则据“交易没有一口价”的规律,总的要求对方让条件。在讨价中,己方系进攻的位置且不露己方条件,属单方要条件。单方要求的支持点是对方“有求于我或对方无理之处太甚”。

如推销者(卖方不等于推销者,愁卖的人才不是推销者)在多数情况下是被讨价的对象。只有在有所行动之后才有条件去要价。又如有的建议有许多不合理之处,经过另一方批评之后也仍然要予以重新整理、修订,必然会有讨价的问题。作为对应,可以向讨价的一方要求对批评中自己也有责任的问题予以纠正。如商品型号不对,或配套件不合理,致使建议提出方问题很多。那么,讨价的前提应是“订正依据的条件”。

(3) 还价

无论出于礼貌、还是出于策略,讨价总会有些结果。爽快的对手有时一次调价到位,谈判顽强的对手仅做个姿态而已,反过来就向讨价人要求还价。还价的起点在书面磋商中多以“缩小差距”为原则,以求减少反复。但对于十分不合理(水份太大)的价格条件,也只能大力压其条件。许多谈判手认为“报价与还价”是两个最让人揪心的时刻,主要是害怕对方反应激烈或一下子“崩”了。书面文字,以理为原则,不能以讨价还价为原则,或有意在还价中贬低对方。如某商品买卖,买方要求 900 美元/吨,卖方要求 960 美元/吨。若买方承认市场上有卖方的价,卖方也认为他的价是公正的、已被市场接受的价。在还价中,买方给了 930 美元/吨,以其通情达理的方式向卖方明显靠拢,使谈判得以顺利进行。而另一宗买卖中,买方认为卖方价格太不合理(如清洗设置、槽、箱、控制表盘、通风装置,结构不复杂、用塑料较多,要价十几万美元),给出的价在其报价的 50% 以下。这个还价虽然狠了点,但不属“故意贬低”,而系“看货给价”,效果也不错。还价步子大小都应为自己的成交目标创造条件。留有妥协的条件,即还有让步的钱或其它商业条件。

(4) 讨价还价

在双方均作了价格姿态而未达成协议时,就会出现拉锯式的谈判,即便书面磋商,也不能完全尽其效力,往往会伴随“电话谈判”。电话谈判既有利又有害。利在可以多方面深入交换想法,害是换人接电话不但不能解决问题,还有可能造成误会。如某服装商订购工作服,开始要求海运,卖方按海运报了价。后来买方怕赶不上季节,又要求缩短交货期,卖方做不到。买方坚持要货但不改交货期,使卖方很为难,想撤销合同。买方听说要撤合同更急了,电话几

乎天天打给卖方进行各种可能性的讨论。而卖方主办业务员有时又不在,由协助的人接电话,这样各种问题出来了。卖方有人同意:“为了执行合同可以空运”(而空运运费比衣服还贵,不可能)。有人同意“将合同价降10%,空运费由买方自负”等,使谈判发生混乱。浪费了许多时间而不能达成一致。最后,买方又派其香港代理来京配合才解决问题。当然,电话谈判运用得好对书面谈判可起补充作用。

(5) 妥协

书面磋商的妥协主要反映在来往函电上。该妥协可以反映在讨价还价之中,也可反映在之后,以最后通告的形式表示接受对方条件即成交。不过函电表示妥协若为最终妥协时,应将前面交换函电所讲的各种许诺(双方的)归纳一下,并以此为前提条件作出最终妥协。不作“归纳”就作“妥协”,将有产生误会的危险,所作之“妥协”也未必能成为最终定音或成交之举。故所有老练的谈判手均在做了“总结上阶段的谈判成果之后”,才拿出最后的妥协让步方案。书面谈判的简单交易可以分别签合同再互寄对方签字,用传真寄也可以。传真件的法律效益(未经“复印”的文本为正本,复印后的为副本)由双方明确规定。如果有国家或地区法令要求无复印签字的合同文本,那么在书面谈判成交后应立即互相邮寄合同,履行签字手续。

2. 较复杂的谈判

对于单项采购与售出(设备、装置、大型仪器、原材料),其技术复杂、成交额也较大(标准视各企业规定而定),客户又不熟,双方要求抢时间又不能面谈时的书面磋商,应该说可以达成协议,甚至草签合同,但不能正式签约。对于这种类型的谈判,其步骤同上,需经过“确认、讨价、还价、讨价还价与妥协”。不同之处在于:书面确认之外可能增加实地考察之后的确认程序;在已妥协成交之后还可能因实地考察后再次讨价还价或妥协;正式合同签字时双方代表应同时在场以示履约的严肃性。形成这些不同点的原因在于:书面的确认是纸上的,与实物或者纸上所言的实际内容如何,倘若不是老客户或熟悉的商品,在技术复杂、成交额大时是需要进行实地考察确认才安全的。许多时候,考查均会带来修改。实物的直觉或实际功能会给原来的协商意见带来增补或减少的建议。为了作好服务和采购工作,双方常常自愿进行调整。不过,如果实物考查后修改过大,以致从根本上改变了原协议时,谈判会发生矛盾——要求与拒绝。例如,某条旧生产线或旧设备(系统或装置),在文字介绍中可能讲“已用×年,具有再启动能力,资料备件齐备”等。依据书面介绍达成协议后,实地考察时发现设备和生产线十分陈旧或不太可能正常启动。买者就可能提出撤销“草签合同”或“协议”,也可能要求再降低售价。矛盾出在:卖方认为已作了“明示介绍”——非“隐瞒实情”;在签协议或草签合同同时已收了预定金不能撤合同等。这里给谈判者提出了“确认”的保护条件问题。为了“确认”的安全和实效,谈判实务中应在文字上或条件中留有明确的保护性的措施,如“若实物不符书面条件即可撤销合同(或协议)”。或者“按双方文字往来的函件达成的协议以实地考察(或看货)后的条件为准”。为了减少重复谈判,也可以声明:“若文字所言与实物不符,允许双方对其不符之处进行重新谈判”等等。依交易性质可以作相应的防范措词。对于卖方来讲,也可以加强销售的安全。可以声明:“若有不符,可以作相应修改但不能撤约,否则要求对此作

出索赔”。或者在程序上提出措施：“双方在文字上达成协议后，买方应支付百分之×的预付金，卖方将安排买方进行实地考察以最终完善合同”。卖方请求也要依买方态度而定。若双方均想不冒风险，自然应互相加条件，力争平等即可。

（二）面商

交易人约在一起对双方拟议中的交易进行磋商是谈判中更丰富激烈（有时不一定是言辞，也可以是心绪上的感受）的一面。对于复杂的交易也好，不复杂的交易也好，面商给交易的成功带来的机会更多，而且不仅在交易上、在交情上也会有收获。所以，交易的谈判手们对面商十分重视。面商时，其谈判程序为：解释、评论、要价、讨价、讨价还价、妥协等六个阶段。这六个阶段从谈判的动机看有三个层次：火力侦察、正面交锋、定局。

1. 火力侦察

见面之初，双方谈判手会自然地考虑：“对方所持态度如何？”谁也不会先想以什么条件给对方。类似于开战之前的火力侦察，互相需要摸摸对方的底。于是谈判手们产生了解释、评论、要价、讨价的习惯做法。这也是国际商业谈判的不成文规矩，是谈判手的一种权力与义务。当一方要求按步就班地谈判时，另一方有义务配合。若不配合就有违“正大光明”之忌，犯“不公正诚实”之嫌。除非双方放弃这种权力并明示愿意采用的步骤，谈判的进行方能有更大的成功机会。

（1）解释

解释：包括交易双方对标的物的特征及条件的相互明确。

①标的物的特征通常理解为，交易物的个性特征（技术指标——对单机、单项商品物而言；产品大纲、产品系列、年产量、动力消耗、建筑面积等技术经济指标——对成套工程项目而言）与环境特征也就是附加条件（技术保证条件、商品对环境条件的要求，例如工作环境的温度、湿度、清洁度的要求、房间取材要求——对单项设备或商品而言；运转或生产所需的各种原材料的要求、人员水平的要求——对于复杂生产用装置或生产线而言）的总和。在谈判的解释阶段可称之为“技术解释”。

技术解释时，要求买方明确所买物的特性与内容，而卖方要明确所供之物的特征与数量。使“询盘与发盘”从虚到实，从实到准而全。技术解释最好放在谈判之首，因为它是谈判的基础与前提。谈判人若非专家（指所谈商品），最好带助手，由其协助。甚至交由事主（供主或买主）直接确认、修改、增减双方的发盘。技术解释阶段若已达成一致意见，可以双方作出文字记录，以免互不认帐或遗忘造成日后谈判的复杂性。如有分歧也可以记下，留待以后统一谈判。从实务看，技术解释阶段并非纯“交流”阶段，而是融合于“交流”与“谈判”的“软谈判”阶段。讲“软谈判”主要是指，技术解释中双方提出的问题均会影响已发出的报盘或询盘的份量，也直接影响后面商务谈判时的难度。只不过该阶段对阵的人不一定是商务谈判手。只是对所提或所拒的经济意义没有即刻标上“价值”。从而谈判的气氛和立场均较温和且不十分计较。作为谈判手，对于“软谈判”阶段要注意清理其具“经济价值”的因素并加以利用。例如：商品的型号、系列、配置规模、任何新增的特性、生产型的交易中其工艺水平的新旧、流

程图的改变、合格率的宽严、原材料的国产化程度、零配件的丰寡、保证期的长短、技术资料的全缺、技术服务的深浅等因素均与后面的“硬谈判”——商务条件的谈判有关。处理方式可以为：“进、退、悬”三字。讲“进”，即在技术解释阶段达成一致，协商定其为“明确”的范围。即“原盘”中已有其内容；增加的范围即原盘中未含该内容系新增加；减去的范围即原盘中已有经解释后认为不必要而删去内容。讲“退”，即在技术解释阶段达不成协议，为了不影响进度或者不影响谈判情绪而放弃某个问题的立场，但又作出某种“保留”的做法。如某商品的配置在发盘中已定，但买方了解到该商品配置的新的可能性，坚持要求对其更改。报盘人自然不能接受。因为配置的改变可能涉及其销售政策（新配置出售的时机）和原报盘中的商业条件（可能是根本上）的变化。这时作为退一步，报盘人可以讲：“理解询盘人的想法，可以修改发盘的条件，请询盘人理解我日后的立场”。反过来询盘人也可能为其解释阶段遇到的问题持这种态度。如，合格率的问题。听到报盘人的解释后，询盘人可能十分不满其合格率，大多嫌低。解释阶段的软谈判又不奏效，他可能暂时退一步讲：“我已声明了贵方合格率的解释不令人信服，如不能考虑我方的意见，请贵方代表理解我们将在商业谈判时所持的立场”。讲“悬”，即交易双方的谈判手认为所涉及的问题系事先无准备但又系双方利益时，采取不做结论留待以后视谈判进展而定的处理手法。这也是双方非实体而就程序达成的协议。对“悬”的问题，双方亦应有个说法。如：应明确主要矛盾方——谁来做预案以答复该悬题；应明确解决悬题的阶段——它与什么问题更关系密切，否则在复杂众多的谈判课题之后或许会遗忘这些悬题。在谈判中的任何问题均与双方有关，但正如所有问题一样总有一个矛盾的主要方面。倘若系生产设备的供应范围，买方必然要告诉对卖方报盘中的供货清单的取舍意见；若因国内进口许可批准未下而不能明确，那么该悬题的主要矛盾方自然是买方。若系备件供应范围，卖方提供的设备应知晓其报价中所含备件量，若不向买方明确造成的悬题，该矛盾的主要方面在卖方。这几例的解决阶段可以相同，也可以不同。如可以在讨价还价阶段解决，也可以在讨价还价和妥协阶段分别解决。

②标的物的条件通常理解为：相对标的物的个性特征所标出的文字与数字表达的价值条件。文字表达的价值条件有法律与商业的限制：保密的期限、使用范围、销售区域和生产数量（生产技术转让交易中）、保证期、支付条件、验收的方法等。数字表达的内容有：各种服务及供应所需支付的金额以及这些金额的计算依据和性质（是固定价还是浮动价）。对这些文字及数字所标的价值解释也称之为价格解释。

价格解释，既是技术解释的继续又是补充，是整个解释阶段的敏感部分。在这个阶段，报盘人处于被考问的主角地位。考与答的重点在搞清“货与价”的关系——对号入座即货价相应和标价的依据——计算方法及取数。

货价相应是买卖双方谈判的攻击目标的“产床”。只要将货与价一一对上就可以看到哪点不合理，谈判的目标就会暴露出来。例如：某设备报价 CIF 某港 54 万美元，包括二年备件、三人二周的培训、设备的安装指导，保证期六个月。作为“价格解释”的要求是要将 54 万美元分解，与其包含的内容相对应。据此，可以提出：C——设备本身多少钱、I——保险费多少、F——某港价、二年备件的构成及各构成价（至少也要解释二年备件的报价）、三人二周培训的费用、安装指导工作日及计价、六个月保证期的预备金多少？这些分项价解释清了就

达到了“货价相应”的要求。如技术资料(设备维护资料及工艺操作资料)量大时,也要求列明价格。有的卖主怕这么做与己不利;有的卖主愿意这么做,不怕买方利用这些条件。事实上,做与不做各有利弊。表面看自己底牌露多了,不利回旋,又给对方授以把柄,可能更要受对方的攻击,的确有不利之处。实际上也可能为自己的价格提出依据,使对方相信自己的“坦诚”与“公正”。准备充分则利大于弊,准备不足则弊大于利。比如有的解释将服务费所占设备本身价格的比例很高,证据又不足,就不是充足的准备。又比如有的解释将市场上很容易对比的部分列价较高,而不容对比的部分则列价又不够高,这也是准备时考虑欠周。如在准备阶段认真分析了价格的分配比例关系与市场可比性的问题后,所做的解释不会有大的弊,反过来会加强自己谈判地位的优势,从讨价还价的台阶上占有机动余地。

标价的依据是报价人用以获利的工具,也是要价人用以攻击的利箭,是价格解释阶段最敏感的热点。价格的计算方法及取数在谈判解释阶段永远是要价人的追求目标,也是报价人要回避的题目。有时,客座谈判人因僵持造成拖延而付出代价。最终双方还是会走这一步。下面,综合欧洲、日本厂商的典型推销手法,来看交易双方的这种解释技巧。

其一,设备费的计算方法及取数(单机交易)

$P_o = \text{设备价(1)} + \text{包装费(2)} + \text{国内运费、国内保险费(3)} + \text{报关费(4)} + \text{港口库存、保险费、港内运费、装船费、平仓费(海运时)(5)} + \text{国外运费(6)} + \text{保险费(7)} + \text{滞期风险费(整船包租包运时)(8)}$

这里, P_o 为签约时的价格。设备价有两种情况:本企业的专用设备价为:原材料+资金占用费+工时费;从外面买通用设备加以改造的设备价为:进厂价+进厂前的运保费+拆装费+检验费+增加配置改造费+资金占用费。报关费含手续费及关税(有的商品出口需交纳关税)。滞期风险费包括了将货交到买方指定港口前,准确讲是靠上码头卸货前的等候、移泊等费用。

以上价系 CIF 签约时价格。若是 FOB,或工厂交货价,以上费用计算就写到(5)或(2)。其取数的方法有两种:百分比式与估价承包式。百分比式:即以设备本机价为基础,其它各种费用以占其百分之几来列价。这样:

$P_o = E + E \times 1\% + E \times 3\% + E \times 0.1\% \sim 40\% + E \times 5\% + E \times 3 \sim 6\%$ (视地区远近) 或 $50 \sim 60\%$ (有的原料性商品或体积大价值低的商品) $+ E \times 0.5 \sim 1\%$ (视险别) $+ E \times 1 \sim 3\%$ (视口岸设施状况)

若为估价承包式:

$P_o = E + A + B + C + D + F + G + K$ 将各项费用罗列于公式中。这些费用的取法基本上为毛估的数字。在上述公式之外,设备常常加注:资料几套、文字为英文或其它语种、常用配件几套。

以上设备费的计算方法在谈判中也可说是“编织法”,即细则不拒毫丝。对其谈判来讲,在彻底之中求“隐私”,这个“隐私”在于取数。众多的名目在取数时可大可小。借助名目之众藏其虚夸之私也并非难事。所以在百分比式或估价承包式的取数中,又给报价人的“光明”之中掺进“保护色”。

当然除了这种“编织法”的计算解释外,也有与之对应的“概括法”的计算解释,即以“块

或条”的费用总算法。以上面设备费为例,按此算法就可以简化为:

$P_o = \text{FOB 某港价} + \text{装船平仓费(有时运费未包括时)} + \text{运保费} + \text{滞期风险费}$ 。

注:资料、服务费另计,随机备件为常规备用量。

当然,有经验的业务人员常常要对“常规”的定义予以明确:其品种包含哪些,其数量又为多少,以正确评价交易条件的公正性。

最典型的简化型的“概括法”的计算解释如:单项交易,即简单购买的谈判。其解释如报价,称:“设备 54 万美元含二人十天的培训,负责技术安装指导的费用在内。”成套项目交易即生产线交易的“概括法”解释:“生产线设备 120 万美元,技术费 50 万美元,含三人月培训费,一人月技术指导费”。

从上面例子不难看出解释中的“编织法”与“概括法”的长短了。

“编织法”具有:说理(可能是歪理)强、疑阵多、经济关口多、回旋余地大的优点。也有过于敞开、易受攻击、自圆其说难度大、谈判掌握力要强等缺点。

“概括法”具有简明、紧缩性好的优点,却会有使对方感到生硬、疑虑的缺点。

这两种方法的使用与交易物有关。复杂的交易不要过于简单解释,简单的交易不必故作复杂。坚定的交易谈判(即成交意识强的谈判)多以让人放心的方式去做,也就是复杂点会比简单点要强。首先有“不辞劳苦”之收效,促使双方以诚相待之功力。也可以以效果为原则,以策略为指导,先简后繁,简繁交错。由于谈判尤如“交战”,千变万化不可僵死一格,完全要靠谈判人以其悟性能动准确地采用上述各法。

除了“编织法与概括法”之外,也存在“惯例法”的解释。即运用广为人知的行业惯例来作价格的解释。最典型的运用莫过于国际商会所颁布的“国际贸易术语解释”(Incoterms)。一般讲,只要引用该“解释”,即可从一句术语看到它所包含的双方义务。因为它是经近百个国家的外贸专家、法律人员、政府官员们大量交易经验的总结。按该术语解释:

Exworks,工厂交货价时,按国际商会通用规则即包含:包装费、检验费(质量、重量、点数、体积等费用)以及在按合同预定其交货前的一切风险及由风险引起的一切费用。

FOR/FOT(Free on Rail/Free on Truck),这两个是同义词(Rail 和 Truck 都为车厢的意思)称之为车板交货价。据此价格应含将货交到铁路代理或发货车代理的手中的费用,如铁路要求卖方装车,卖方还应负责装车。若其运输费(从工厂到铁路)中已含装车费则卖方可以不负责装车。还有在货装上受载的铁路车皮之前的费用及风险,以及包装费(裸装货物则无此费用)、商检费(质量、体积、过重、点数等)、开原产地证书费也均应承担。若买方无明示要求,卖方可以选择交货的车站。

FAS(Free Alongside Ship),船边交货价。其价解释为:将货交至船边前的费用均在内,如:包装费(裸装物在外)、商检费(质量、数量、体积、重量等)、仓储、保险(风险及损失)、船边发货证明文件及产地证书等费用。

FOB(Free on Board),船舷交货价,有时也理解甲板交货价。简单讲是货物越过受载船舷之前的一切费用与风险均由卖方负责。

C & F(Cost and Freight),到达双方约定口岸的价格。包括货物运过受载船舷前的一切费用与风险费,以及从装货港抵目的港的运费。

CIF(Cost Insurance and Freight), 亦称到岸价。与 C&F 价不同之处在于“保险费”。带来的义务是货到目的港之前在海运途中的一切风险与损失均由卖方提供海运保险。

Ex Ship, 船上交货价。这也是到岸价的一种。将货装到受载船上并运到目的港所需的一切费用, 含货价、运费、保险费及船泊靠到买方可以卸船的泊位所需费用。

Ex Quay, 码头交货价。即将货运到买方指定码头前的一切费用均含在价格中。码头交货价有两种: 码头清关交货价(Ex Quay “duty paid”)和由买方清关码关交货价(Ex Quay “duties on buyer’s account”)。区别在清关的费用上(关税及报关手续费等)。但关税以外的产品增值税及其它的税费属交易双方要明示的问题。

Delivered at Frontier, 边界交货价。这主要用以铁路和公路运输货物的交易。按此条件价格, 应包括将货物运到海关边界处所需的一切费用。如: 办理运输单据、货栈证书、交货收据、出关许可证、办理出关手续费、支付关税、国内的各种税费、途中的保险等费用。当然也包括货物包装、商检装车等费用。至于交到什么关卡, 若买方没有明确规定时, 卖方可以选择最方便的设有海关办事机构的关卡交货。至于将货是否直接送进站(关卡内的火车或汽车站、货栈), 是否卸车, 卖方与买方均需另议。

Delivered Duty Paid, 清关价。与工厂交货价比, 工厂交货价为卖方最低的义务条件, 而清关价为最大的交货义务, 这系 1980 年的国际商会的提法。而实际上由于交通业的发展, 现在已有“门到门”交货条件, 可以将卖方义务延至最终收货人所在地。该价的要求, 卖方应承担货价、商检(质量、体积、重量)、报关、运费、保险费、办理出口许可证费、目的地的报关及关税、进关许可证的办理及费用。若不明示, 还要承担将货卸到买方预定的地点所需的费用。

FOB Airport(也叫“Free on Board”), 机场交货价。即将货交到空运代理人手中前所发生的费用均由卖方承担。

Free carrier, 运输代理人交货价。即将货交到买方指定的运输代理人处(该代理人是在城市内还是港口、车站、机场应予以明确)之前所发生的费用均由卖方承担。该价格术语专为多式联运(multimodal)和拖车牵引装运以及集装箱运输的货物。

Freight carriage paid to, 运费已付价。该价是 C & F 价的一种。即卖方支付到商定的目的地所需的运费, 是突出运输费用的一种标价形式。该价的风险与费用比 C&F 价有所不同, 该价要求货交到“第一承运人”以前的风险与费用由卖方承担; 而后者则要求“过受载船舶舷”以前的风险与费用由卖方承担。第一承运人的地方也是交货费用的条件之一, 对于交货的目的地点应在合同中载明, 否则, 卖方只能以最节省的方式选择交货地点。

Freight Carriage and Insurance, 运保费已付价。该价的内容与运费已付价相比, 仅多了运输保险费。卖方将负责签署运输合同并支付保险费, 投保金额为合同价的百分之一百一十。其货币与合同所用货币同。

以上各种价格术语的解释在双方明示引用国际商会(ICC)颁布的版本(1976 年、1980 年版)时是可以对双方的价格条件予以定义的。但在非成员国之间, 或在成员国中, 若口岸有不同的习惯时, 仍要求在解释中对“个别的特殊”点予以澄清。

如上述的 CIF 价格。其演变的可能性很多, 到岸后的情况也可以派生许多不同费用。船在抵达目的港之后, 只能在港外等待当地港监进行“联检”(可以是检疫、安全、污染、船状

等),合格后才能进入港口锚地等待靠泊。若码头拥挤,将等泊位而造成船滞期费用。若移泊也会有费用,靠泊后是否使用船上器具及卸船费用等。

围绕租船或卸货问题,还有 CQD 条款(Customary Quick Despatch),即不论港口的拥挤还是通畅,卸率的高低等造成的速遣或滞期均不产生合约价格之外的费用。买卖双方不再讨论上述问题引起的费用问题。若无此条款,成交价格还可以因滞期或速遣费引起派船方要求买方付滞期费,而接船方要求速遣费的讨论。

又如 FOB 性质的价格,也有派生的不同价格,如:FOBT(Free on Board Trimming),即大宗散货(例如谷物、高粱、矿石、河砂等),整船或够一个整仓的运输量时,要求讨论“平仓费”的问题。FOBT 即包括了平仓费。还有 FOBS (Free on Board Stowed),即含码仓费。这是对于水泥、钢材、电石等大宗的袋装、桶装或盘、捆包装的货物,在过船舷后还有码垛的费用。有时,买卖双方更细地规定 FOBST 价,即把码仓、平仓的可能费用均计入。与以上价格对应的另一面是 FOBFO 价,即平仓、码垛、垫仓等费用均由买方自负。

如果采用集装箱运输(事实上该项业务已越来越普遍),其价格术语也普遍地被承认。如拼箱价还是整箱价,人们用了“LCL (Less than Container Load)与 FCL (Full Container Load)”的说法。还有 cy—cy (Container yard to Container yard)含装箱费而不含掏箱费的集装箱堆场到堆场的价和含掏箱费的 CFS—CFS (Container Free station to Container Free Station)集装箱站至站的价。据集装箱返回率高,集装箱运费还要调整。

在清关价中,也要区分海关税、附加税、其它杂税的承担义务。一般仅限承付关税,其它的税费仍在买方义务之中。由于费用付至海关,货是否卸在海关关卡的仓库,还是过关之后的某个仓库,又由谁卸? 均应明确。仅以其术语是不能解决全部问题的。

其它的价格术语也各有其需要明确的地方,在文中有的应加以说明。所以,在使用国际商会的价格术语作解释时,一定要考虑交易方选定交货的港口习惯或承运人常用的运费条件,以及货物的特征(大宗、另单、散货、裸装等等)来说明价格的内容。倘若是非国际商会的成员国的商人,则更要明确双方对国际商会术语所持的立场。

当然,价格术语不仅可用以解释设备价格,也可以用于解释一切作为“货物”提交的商品,如资料、备件等等。

其二、技术费的计算

技术费的解释分两种情况:与成套设备一起提供的技术和单独提供的技术。包含的费用内容也不同。

与成套设备一起提供的技术费的解释:“提成式”,即从技术受让方的获利中提取利益为计价原则;“折旧式”,即从自己的投入资金的角度计算应折算回多少投入费;“补偿式”,即由于受让方生产的产品进入市场使转让人的市场缩小而造成的损失应予以补偿。

提成式:受让方的利益取决于,生产能力(C)、销售单价(Q)、技术所使用的寿命(D)、提成率(T),据此,技术费的计算就为:

$P = C \times Q \times D \times T = \text{年产量} \times \text{单价} \times \text{年数} \times \text{提成率}(\%)$,该式系营业额的提成概念。也有的交易手强调“利益”——利润提成。在这种概念下上式就要加乘利润率,即为:

$$P = \text{年产量} \times \text{单价} \times \text{利润率} \times \text{年数} \times \text{提成率}$$

折旧式:某项技术的研究费在生产中折旧回收取决于年投入量、年数、折旧率、技术费为: $P = \text{年投入研究费} \times \text{年数} \times \text{折旧率}(\%)$ 。

补偿式:使用某技术生产的产品量、年数、进入转让方市场的份额,该市场的销价是技术费计算的主要因素。在这种情况下下的技术费为:

$$P = \text{年产量} \times \text{年数} \times \text{市场的占有率} \times \text{单价}$$

作为纯技术交易时的计价解释:除了上述三种方式外,还有“使用费”的说法。

在与成套项目提供的技术说法上也与单纯的技术交易说法有别,前者多称之为“专有技术”(Know How),而后者则多称之为“专有技术许可证”(Licence of Know How)。若有的技术属“专利”,其计价方式也可与专有技术相同,其说法多限在“专利许可证的转让”。仅限于“一次”转让的“使用权”,而不是“所有权”。故在技术费的计价方式中多了“使用费”的说法。

使用费(不论专有技术还是专利许可证转让)的计算方式也较多。较典型的解释有:

$$\text{许可证使用费} = \text{入门费} + \text{提成}$$

入门费实际犹如预定金,视不同的产品、市场状况和交易对方而不同,可达目标费用的10%至30%。两种逻辑推理可以得到同一结论。如该技术所涉及的产品寿命较长,受让方日后可得利很多,故入门费要求高一些。同一道理,也可以压低入门费,因为以后有收益,待将来提成时考虑。另一逻辑推理是:产品技术对未来市场影响不明,未来的收益无法估计,技术费用回收宁可早点,故入门费要高些。

这两种情况的入门费均与提成费有关。可从提成费的高低来调节入门费,甚至谈判取消入门费,这种可能性是存在的。提成费的内容与上述提成式的内容差不多。

$$\text{提成费} = \text{年收益} \times \text{许可证使用年数} \times \text{提成率}$$

这里需指出的是“年收益”的评价与“提成率”的取舍。当然最具决定性的是入门费加提成费后的绝对值的大小。故从谈判解释的角度讲,从这两个数字的解释上可以取得说理的优势,除给正面交锋留有缓冲性外,但同时要考虑与绝对值的关系,也要考虑与自己目标成交价(即成交目标)的距离。

关于技术资料及成套项目中的工程设计费,一般讲,资料费在单机购买中已含在设备价中。至于成套项目的交易,有的计入技术费中,有的单独计算。工程设计费,可含在技术费中,或者技术服务费中,以劳动日的量来计算。在价格解释中要兼顾在工程设计中的人员往来所需的工作日、差旅费。

其三. 技术服务费的计算

技术服务的问题在成套设备提供的交易中和单项设备交易以及技术交易中均可能出现。围绕该问题也有不同的计价方式,这在我们的商业谈判中就另辟了一个价格交锋的战场。从实务的角度看,技术服务费的计算分两种情况:技术指导(卖方提供专家予以现场的操作指导)和技术培训(卖方对买方在其生产技术部门或在买方现场对买方人员进行理论与实践的培训)。而计费的原则也有两个:馈赠与细算。馈赠,即免于收费。在大型的交易中,可能解释为:设备费中已含服务费。技术费中已含所需的适量的服务等。所以,技术服务费用不作单项列出。当然,在与交易相伴的服务中不能说是“真正无价的馈赠”,实际上也支付了费用,只是名目不同罢了。作为谈判桌上的用语中是可以运用的:细算,即对提供的服务,以

人数、时间、服务内容为基础进行精密计算而报出所要求的费用。

技术指导费的计算在解释上有两种可能性：承包式和计时式。承包式即以某个固定金额或固定服务量来保证达到预定水平的目标。无论有什么意外均由卖方负责。例如开通一条化工联合装置需要 12 个人月的技术指导量。什么时候专家到买方现场、来多少人(12 个人, 1 个月, 还是 2 个人 6 个月)均不作硬性规定, 由卖方自便。但必需达到该装置设计水平。若不合格则由卖方出资帮助指导直至实现目标。当然, 计算承包值时卖方也会并有权向买方提出附加条件。例如人力保证(在卖方受训的人员应稳定, 操作人员配足、水平合格); 动力供应稳定; 原材料品质需合要求; 工艺环境予以保证等。如这些条件没有满足要求而导致技术指导量的增加, 承包量就要变化。作为承包量, 若各方条件均满足, 工作进展顺利, 节余的量也可归卖方, 或者双方平分。若仅有承包金额而无承包量的描述, 则不存在“超量与节余”的问题。对承包金额的节余自然归卖方。若超过, 则视责任而定。在实际取数中, 承包数额也是以服务量为基础加上保险系数来估价。

例如, 承包的技术指导费 = 服务量 $\times (1 + x\%) \times$ 服务单价

此处, $x\%$ 是指保险系数, 作为承包量的余地; 而 1, 则为正常的、经验的服务量。谈判中, $x\%$ 可以作为双方讨价还价的余地。可以讨论取数大小, 即是 3 还是 5 之类的问题。也可以讨论将来顺利时分利的问题。服务单价也有文章可做。通常西方及日本厂家视服务价为劳力的出售价, 而不是简单的“公司薪金价”。因此在计价时就常常出现如下公式:

服务价 = 专家工资 + 出差补贴(海外) + 出差前的准备费用 + 代替其工作的人员费用 + 补偿部分(应为公司或企业创造的价值)

专家的工资还依其技术员、工程师、专家技师等工种、级别不同可以变化。

与承包量不同的是以需要而订量。双方注重服务单价的高低、工作的内容、服务的结果。在确定工作内容(技术指导者的义务)与服务结果之后, 需要多少服务时间即以商定的服务单价计算技术指导费。这里, 不限制服务量的大小。只要卖方专家尽了义务, 且均有其效果即算完成买方所订的合同义务。“计时式”的算法与承包式计价有相似之处:

技术服务费 = 服务单价(与上同) $\times$ 服务人日(或人月, 但要注意折合多少人日, 是 30 天还是 25 天) + (差旅人次 $\times$ 差旅双程费用)

除此之外, 专家的住宿、伙食、饮料、交通、医疗、保险(人身安全)等也是费用条件。实务中, 谈判人尽力争取这些不标数码的条件, 因为可以吸引不愿远游的技术人员到海外工程现场出差。如住宿, 要求有套间、电冰箱、浴池、冷热水、厨房、空调等。伙食, 有的不想做饭, 在饭店的餐厅就餐的专家要求每餐饭应达到什么水平。买方为此大为头疼。有的买方不得不在谈判时即订好伙食标准, 超过标准即自己承付。饮料, 是否在房间冰箱放满, 包括不包括啤酒、葡萄酒。在就餐时, 上不上饮料, 是否计入伙食标准。交通, 从现场到住地的交通应由谁负责。或者整个国内的交通(入境以后)应由买方还是卖方负担, 还是超过多少距离就不负担, 在多少公里之内就负担。医疗, 也是复杂的课题: 什么样的病可以负责医疗费, 什么样的病不负责。流行的说法是: 临时性的偶感的头疼、发烧等小病可以免费, 倘若要住院、做手术、镶牙、配眼镜等均需自费。对于久病不起(超过三天以上), 还有个对工程进度的影响问题, 谁负责? 技术指导费是否扣发? 是否马上换人? 换人的费用谁负责? 保险, 为了海外出差人的

人身安全,接待专家的企业均希望在当地对专家人身安全予以保险。该笔费用计在哪?等等。以上条件,无一固定格式,全都是讨价还价的因素。我国在成套项目技术引进中,遇到过大量的实务案例,有些按“惯例”执行。尤其对外经济贸易部技术进出口局的有关部门对交易条件有些不成文的规定。即在尊重贸易的谈判地位的前提下,对文件中明示写出的条件加以限制。如,当交易的技术服务价要的很高时(目前450美元/人日以上的技术指导费即可算高),往返的机票、食宿就应卖方负担。在单价较高时,也要求工作时数要达到我国的现行工时(8小时/日),有的也通融,但应有其说法。

在计时式收取技术指导费时,还有一条限制条件可以使用:最大计时量(即可以提供的最大报务量)为一档,超过该量时为另一档。在第一档为甲价。在第二档时,可能是甲价的1.5倍。这是卖方不想拖久的一种脱身计谋。买方许多时候也不得不接受,只是在第一档多争些量。

技术培训费的计算在解释上也有三种可能:理论课与实践课的课时多少,辅导人员的人员的人数与时间长短,实习人员人数与时间,依此计价。

课程:有的培训在已有的培训中心进行,那么,理论课可以有固定标价,即一个课时多少钱。实践课可能在实验室或试验线上进行,其费用可能是:设备的折旧费及能源、材料的消费。据此:

培训费:理论课时数 $\times$ 单价+设备仪器总值 $\times$ 折旧率(实习时间不到一年,折旧率则为实习时间 $\times 1/12 \times$ 法定折旧率)

辅导员:有的培训合同以提供的辅导人员服务费来收,其它的费用(设备折旧、材料、动力)均摊到辅导人员的工时费中。据此:

培训费=辅导员人数 $\times$ 工作时间 $\times$ 工时单价+辅导员人数 $\times$ 备课费

辅导员的人数是依课程及实习人数而定。当为理论辅导时,十二名实习生仅用一名辅导员即可;当为实习课时,三名实习生配一名辅导员即可。

工作时间为辅导员与实习生实践在一起的时间亦即一块学习、实践的时间。

工时单价即为辅导员的工资、设备折旧、材料费、动力费、利润之总和。一般该数为辅导员的实际工资的三至五倍不等。

备课费是辅导员与实习生相处之外,为了辅导而作准备的额外工时费。人们取工时单价的30%。当然,这也是依内容而定。

实习生:以实习人员多寡、时间长短来收培训费,其计算为:

培训费=实习人数 $\times$ 时间 $\times$ 实习人日单价

实习人数中往往把领队人不计在实习培训的范围中,尤如技术指导费一样,其专家领队不应计入技术指导费之中。

实习人日单价则为多种因素的综合价。如有一客户作技术培训的单日价时,把技术改造费(即提供的技术不是现有的,而是改进型的。因此,现有场地、设备要改造方可达到培训条件,那么,为此所做应进入培训费)摊到每个实习人日上。可以想象该单价会成为什么样的天文数字。

上述技术指导费与培训费都可以谈判“返回”问题。即,合同预定的“服务量”,是为达到

合同目标由双方协议的数量并计入“成交总额”，在“渐次付款”时也陆续依合同进程支付了。但当合同结束时，由于天时地利人和，该量不一定用完。这样，就可能节余服务费。如果双方是承包式谈定服务量，也算明示了节余的归宿。若不是承包式计价，在签约时就要于价格条款中注明。在解释时，最好明示自己的这个条件。

其四，备件计价解释

因为解释是从推销角度讲要主动介绍自己的发盘，备件费用只能由卖方先报。那种让买方出价、出数的解释不太合适，也于谈判地位不利。有人认为备件是备用之物，不是主机，问题不大而放松谈判，这是十分错误的。备件是个“蓄水池”，主机上的损失可以在备件价上补。备件价是个“迷阵”，相对于谈判价格来说，备件品种繁多。专用、通用件难以分辨或不易一一分辨，难以判定作价是否客观。日本谈判手们在备件费用的作价上是行家老手，也战绩辉煌。备件的作价解释主要有三种：保期、保量、随购。至于是损耗件还是备件对价格影响不大，故不作细分，总体视为在备件费用之中。

保期：即保证设备或生产线在一年或二年正常使用的备件量为某价的说法。按此说法，作价有两种可能：一是将该价计入生产线或设备价中，一是单列某个金额为此而用。至于取数，一般以关键部件或价值高的备件在正常损耗率下、再加上一定的保险系数乘以购入或自己加工的成本加手续费或适当利润即可。

保量：即以生产线或设备总价为基础取其某个百分值为备件费的作法，也有分项取值的可能。如，按不同工种、不同的设备来取不同的百分值。这里百分值是关键，有的取3%，也有的取5%、10%。这个问题与设备、生产线总价有关，也与设备的保证期有关。所以，解释时，要兼顾总价与保证期来取百分数。总价很高，该百分数不宜太大，否则会抬起成交价而使交易成功概率降低（对于外汇短缺的对手）。低点自然会降低出价总额并产生吸引力。不过，设备保证期很长，备件量不够也是问题，所以，在解释中，可以侧重某个点（如保证期，强调保证期的优越条件来补百分点的高低之短。），同时，也突出另一利害冲突为自己谈判妥协准备条件。

随购：即将备件清单拉出来，标上各自的单价及推荐的供应量（根据设备特征及合同保证期）。这样做工作量大，同时也将底价全交给了对方。但好处也很大。对方会从心理上满意这种准备工作、待人的态度。对于价格的“蓄储”并不影响。可本着可比价略低、难比价偏高、不可比价翻倍的原则标备件价。这在许多精明的谈判手的计价单上是惯常手法。

在保期、保量的计价方式上，应注意“余量与超量”的处理。在解释中应明确限定“余与超”的处理条件与可能性。例如，经双方努力有节余，是否可以“平分或是四六分成”余额，或者干脆就退给买方。而超量时，又无一方有明显过失来承担责任，是否可以“平摊超过的金额或者四六分担”。

其五，价格条件的解释

价格条件主要指不以阿拉伯数字表示的文字描述的价格。主要指支付条件、银行手续费、税费、保险（合同履约保证）、浮动价等。

支付条件：作为价格解释主要有：支付货币、支付工具、支付方式（按时间付还是按义务的履行付）。货币：有硬货币与软货币之别，所谓“硬”，即在货币流通中其汇率较坚挺，不易大

幅度波动;相反,则谓之“软”。顾名思义,硬货币支付的合同,其价值稳定,收益目标不易打乱。所以,对所选择的货币要予以明示。当为了成交而不得不用软货币时,对其未来的变化,双方应有所考虑。如限定保值范围,即在一定的变化范围内,合同维持原价,超过一定的范围,则合同将调整超过部分的价格。那么,什么是硬货币,哪些又属于软货币。原则上没有一成不变的定论。因为可兑换货币所属国家的政治经济变化都可以影响其“软硬”状况,所以科学地讲是可变化的。从目前(1990年)的形势看,瑞士法郎、德国马克、英镑均系较为硬货币。美元、日元不失为好货币,但波动的历史篇章较多。如美元引起的金融风波为东西方关注,以其与日元兑换为例,从1美元兑换260日元到120日元,又从120日元升到160日元。支付工具:合同结汇是用信用证、托收、汇款三种的哪一种,对于交易的收汇保证不同。信用证是银行的合同,系银行对支付义务作了保证。托收与汇款均系商业信誉担保。托收虽有银行的部分参与,也仅限“代理行”的作用,不承担法律上的保证作用。而汇款连“代理”的作用也不一定承担。用不同的支付工具风险不同,费用也不同,对合同成交的影响也不同。故需在价格条件上作出解释。支付方式:严格地讲上述支付工具也属支付方式。为了概括单项交易与成套项目交易的支付条件的不同特点,此处单列支付方式以重点阐述成套项目的独特的文件条件:“按时间付款”与“按义务履行付款”。按时间支付,即将合同履行时间分成几个阶段,标出年月,支付即按此履行,与合同义务完成无关。这种方式极具“预付性质”。而按义务支付,即为合同的几个大义务:交货、培训、技术指导、安装调试、验收等的完成,凭其文字依据来支付相应的合同金额或合同总价的百分数。这种方式为先干活后付款。前者要价应低,因为预付性质减少了借贷的利息,增加流动利润。后者可能要考虑一笔预付款,多为5%—10%。有的国家对成套项目,包括单项交易的预付款不允许超过15%,若超过要报告请求特批,合同作价会高一点。此外,信用证和托收及汇款均有个付款时间问题,即人们常说的“是即期,还是远期”的问题。即期:即见单或见货即付款。远期,则交单、交货后也不付款,而是在议定的30天乃至180天后才付款。即期对支付后果影响不大,而远期则会因资金占用带来利息损失、利润损失。若做了贴现,要对贴现率的损失予以计算。对于远期支付的价格就要注意利息、利润、贴现方面的损失。

银行手续费:在结算合同款项过程中应给代办银行的手续费。开证时,银行的开证费、保兑费、改证费、议付费;托收时,代理行收款与付款时的手续费;汇款时,汇款与取款银行的手续费在合同价的范围中是否包括。通常业务人员喜欢解释为:“境内(即自己企业所在国)发生的银行手续费由本企业付,境外发生的银行手续费由对方付。”但也有有的业务员将价格解释为:“银行手续费由买方或卖方付。”这就不分境内境外均由一方付。也有在信用证支付中,解释为:“改证费由责任方支付。”以哪种规定为好,当然要以节省且方便为宜。支付义务少则价中利益就大,离自己所在地越远,许多事越难以控制,即便是小金额往返频繁也很费工时。较为平衡和方便的解释或要求是:境内银行手续费由己方付,境外手续费由对方付,若有第三国的银行费,也可视负担大小及地理、关系情况议定。

税费:在价格中是否含卖方的营业税、关税(出关时)、在买方所在国可能要纳的个人所得税和企业所得税(如在中国对外国企业的专家和技术费所征的所得税)、双重课税的问题的明确与避免措施(我国与日本、法、意等均有这方面的协议)、买方进关的关税、附加税(或

叫增值税)是否在价格中包括,在价格解释中应予以明确,或事先调查该笔交易可能遇到的课税项目。若谈判对手不太清楚有关交易的税务规定,可以明示将交易价格置于“税收之外”,即“明示为净价,若有税收问题该价将变。”为此谈判手们设计出净价的公式作为解释:

$$y = x - x \times a \% = x(1 - a \%)$$

y: 为合同成交的无税价;

x: 为合同成交的含税价;

a: 为交易可能的上税税率。

据此,可试看其演算变化,假设无税的成交净价为 100,那么上税 20%后的价应为:

$$100 = x - x \times 20 \%, x = 125$$

保险:价格条件中的保险问题不含交货中由保险公司提供的各类保险,而是由交易双方对履约提供的保证。这种保证反映在交易的两端,也叫“首尾保证”,中间自在保证之中,相当于“完全保证”。首位保证:指合同签字后要执行。为此,有的交易要求买方或卖方(两种情况均有。有的商品交易同时存在这两种情况,如煤炭合同)在签合同时就必需交给对方 3%至 5%的“履约保证金”,该合同方有效。或者交相当金额的银行保证函,双方才开始执行合同。尾部保证系指在合同履行了交货义务后尚留有部分付款作为品质保证。如单项交易或大宗交易在交单后仅结汇 90%或 95%,留下 10%或 5%待货物验收合格后再支付。成套项目交易中,将款扣了一部分在设备验收后付,一部分扣到生产线或工厂验收后付,有的还扣一部分等设备保证期满后付。当然,保险条件越高,费用也越高。解释中要予以区别、比较,使交易双方承认其“实在性”。

浮动价:对于交期长或工程复杂的合同,其价格将有可能遇到物价、工资、汇率的影响,此时,合同成交价是浮动?还是不浮动?实务中,可以浮动的价为滑动价;不能浮动的价为固定价。要是滑动价,则报的价中不含固定其价所加的保险系数;是固定价则在成本加利利润的报价中考虑了多少浮动因素。做出的报价要心中有数,解释时则可随交易对手所问而答。关于此点的解释有四种可能性:物价、工资变化为据、通货膨胀率的变化为据、货币汇率变化为据、限幅调价等设计计算公式及推演出不同性质的价格来。四种方式的详细介绍如下:

其一,以物价、工资变化为据

$$P_t = P_o(a + b \frac{S_t}{S_o} + c \frac{M_e}{M_o})$$

这里, P_o 为签约时的价格, S_o 为签约时的劳动市场平均工资水平的工资额, M_o 为签约时的材料价格(可以取对交易项目用量大的材料为代表,如铜材、钢材、木材、水泥、塑料等); P_t 为应付的价格, S_t 为支付时的劳动市场的平均工资水平的劳务价, M_e 为支付时所取参照的材料市场价, t 为支付的时间; a 、 b 、 c , 为重要性系数。 a 取 1 为最大, 将 b 变成常量, 也有是 0.9 的, 这就较客气了。而 c 可依要求设定取其变化的几成加入调价后的固定价中或在浮动价的计算中。

其二,以通货膨胀率为据

$$P_t = P_o(1 + T_i)^{\frac{n}{2}}$$

该式中, P_o 为签约时的价, P_t 为支付时的价, t 为支付时间, T_i 为月平均通货膨胀率(如

年通货膨胀率为 10%，则月平均值为 0.8%）， n 为自签合同之日起或合同生效之日起至付日止的中间点如 10 个月则 n 为 5。 $\frac{n}{2}$ 意指取 10 个月的通货膨胀率的平均值故除 2。当然，也直接用总月数计。若遇到细心的对手就未免难堪。

其三，以货币汇率变化为据

$$P_t = P_o(a + b \frac{T_t}{T_o})$$

这里 P_t 、 P_o 如前释， a 、 b 为调价的系数， a 可为不变的比例， b 为可调价的比例。

其四，限幅调价

即双方议定 P_o 价在上下浮动的一定比例内不进行调价。如上涨 5%，或下降 5% 时（无论是物价、工资、通货膨胀率、汇率）， P_o 价不动。若超过 5%，则将超过的部分上调或下调相应比例。这在 P_o 价上无反映，属于对未来的承诺。

以上是解释价格中所涉及的方面及可以采用的手段。下面来谈谈火力侦察的第二方面：评论。

（2）评论

评论系指对交易对方作的技术、商务解释中的不明之处、不妥之处予以明确和批判。评论具有侦察性，也有被侦察性。批判对方既有试探之效，又可能被对方了解自己的认识力。评论也具阶段性和渗透性，它是随着新的问题解决，又遇到新的问题要谈，直到正面交锋过程中，也还会有新的评论出现。它可以在侦察火力阶段，又可在正面交锋阶段出现。其具体手法有：印象式与梳篦式。在这两种方式中又有“比较法和分析法”来进行评论。

① 印象式是从总的感觉上来谈自己的看法。如“我觉贵方的技术水平不高，设备造型陈旧，而价格总水平却如此之高。”又如“我是泰国的毛皮大王的后代，对毛皮生意有四十多年之经验，通晓世界各国皮张价格，贵公司的价格贵了。”这两例反映了总体意见，但均无具体的批判意见。不露自己的认识力，让对方反思。“印象式”通过有依据的“空炸”，促对方主动改善。这二则都属“比较法”的评论。也可用“分析法”式评论。如：“这台自动化设备顶 10 台手动设备的效率，而其价可买 20 台手动设备外，10 个工人 20 年的工资福利还有富裕。这反映价格性能比不合适。该价高了。”该例系单机交易的印象式分析法的评论。又如“贵方以该价建立的生产车间最多可生产 10 年该线产品，而我用该价可以买够相当于该线 15 年生产的产品。花钱建线还不如我买成品。”该例系成套项目的一种分析法的评论。

印象式的优点在自我保护性好，所以在开始的评论中，在正面交锋的初级阶段均可运用此法。但缺点是不能深入，最终解决问题有困难。

② 梳篦式，系逐项、逐点予以批判、评论的方式。此点的依据是对手的详细解释。若解释粗则以印象式对待。不改条件就一个劲“轰”——“价格高，水平低！”而不讲具体问题。解释详细，对方也不会吃你的“空炮”，一定会反攻为守，要你指出不妥之处——哪儿贵？为了针对性地做对方工作，让其老老实实改善条件，比较法的说服力最强、最直观。

比较法，简单讲就是将别人的价与他的价比。比水平、比价格、比服务、比保证，硬碰硬。在成套项目和单项交易中均普遍应用。

如“某公司建立与该能力一样的化学装置仅用了 800 万美元,而贵公司要 1100 万美元”。

再如:“贵公司的生产线中的通用设备价与市场差不多,专用设备价则高两倍。模件少的模具价与市场价或某公司提供的同类模具价可比,而模件多的模具价格高的吓人”。

以上例子是单项、成套项目交易中的简单对比与复杂对比的常用手法。对成套项目来讲,面对解释详细的对手做出的评论自然要体现梳篦式——针锋相对,依解释的次序而进。

其一,设备价格

与同类设备比,性能、能耗、备件多少、资料完备性、服务量、交货期、价格大小。

与其向别人或不同时期售出的同类设备价格比。没有可比之机会,就分析。

从设备的构成看,用料成本、加工成本,生产量的多少看回收折旧成本。

从设备的效益看,投入的资金可回收多少利益,什么时候收完投入资金,是在报废之前还是在报废之后。

如是旧设备则要看已用了几年,折旧余额尚剩多少,翻新后的性能与新设备比,价格相差多少。

其二,技术费

与同类技术比,产品水平、合格率、工艺线长短、能耗、占地大小、“三废”处理、用人多少、技术寿命、资料的完备(工艺资料与设备维护用资料)、服务量(技术指导、培训、设计联络量)、价格高低。

与其向别人或不同时期提供的同类技术费比。若无可比之处,如铝电解电容器用腐蚀赋能铝箔生产线,法国工艺与日本工艺属两个派别,不好直接比较,可用间接比较:

设定最终目标——共同的水平。视其手段:设备用量、厂房占地大小、能耗、人工、三废处理、投资大小、成本高低、加收率。

如无可比(直接、间接)之处,则用分析法:技术费含多少技术(专利还是专有技术)、多少有用、多少系无用的、收益有多大、可延续多长时间、与投入折旧比可不可以短期回收。该技术产品市场网络如何?可否使用、对自己其它产品(已有的)有否裨益,综合予以评价。

其三,技术服务费

与国际市场劳务价格比、工资水平比、与其在别的合同中的取价比。

分析其提供技术服务的深度、工作量,综合除了服务单价的其它条件:食宿、交通、医疗、保险、休假等规定。或者,对其价格构成每一因素提出评价,如备课费的比例、人员代替的比例,计价的方式等,均可从国际惯例及本国规定来进行评论。如 1974 年到 1984 年之间,我国外贸司与日本厂商有个不成文的规定:来华的日本专家技术指导费为 87 美元/人日左右。当然,后来日本厂商提出了修改建议,但其服务费仍低于欧美的厂家。

其四,备件费

要看其是通用备件、易损件、专用备件还是关键件,各占总备件价的多大比例,有无可比的同类备件不同厂家的价,或该厂家曾出售过的价,与自己工厂加工同类备件的成本比。

无可比之处,要分析各种备件的量,及平均价格水平看其实际加工成本价以判别贵贱,或者,将各类备件与设备总价比看占多大比例,与所供量用的时间比是否量太多,从而使价

上涨。这里分析结果可能比例不合理,也可能收价不合理。

其五、价格条件

支付条件,汇率风险大不大看成交价是否有变的可能、投入是否还会增加。如1984年及1989年的日元风波使我国引进项目增加投资很大。支付时间过早会使自己银行利息增加,付款工具复杂不复杂,银行的手续费及保证款的需要大不大,这些条件与对方给别人或自己习惯使用的条件差别大不大?大了就要力争。

银行手续费的规定是否适合对方,一般所采用的是惯例,还是单对自己,收取的方法合理不合理(所谓合理,即本公司、本国银行视为正常业务水平)。

税费:是否合乎国家税法规定。通融结果(如我国外贸公司协助企业办减免税,或明文由外商交、实际采取措施以人民币形式代交)是否合法且经济上是否真正减少了开支。

保险:对方答应的保证条件大小,对双方出现矛盾时是不是能抑制各种不良态度,在双方利益上真能起到杠杆作用。

浮动价:要看对方所言交易是否有浮动的风险,主要风险是哪方面的;汇率、通货膨胀、物价还是工资。各种公式的取数是否合理、符合国际主要市场或金融中心的情况。这些取数将来可能给自己带来的最坏后果如何?有否防范措施?其条件使自己能否回旋。

用上述两种方法将解释予以评论时还应注意策略,即评论的阶段性和渗透性。例如评论点抓到后不要一下子都倒出来,可以分门别类逐步进行,由浅入深,而紧密与正面交锋阶段持钩,将讨价还价的评论融为一体,以求最佳效果。防止暴露自己的目的,最关键的一点就是不轻易以便宜价数来对比。如:“如果你卖的高粱与伦敦谷物市场12月份相近,我就可以考虑贵方的报价。”“贵公司于1987年卖给X公司的这种技术费是50万美元,为什么给我要70万美元?”这两例给对方一种感觉价格,其实这也可能是你的成交目标,也可能不是。象第二例,技术费不仅不应以70万美元成交,50万美元也不行。因为,技术费按折旧理论,每转让一次就应减价一次。那么,50万美元卖过一次后,再次售出就应降到50万美元以下。若在同一市场,第二次转让技术,该价将更可压低。那么,过早暴露成交目标的弊端是:混淆了谈判焦点,影响谈判策略的施展,过早刺激对方也可能使谈判过早中断。所以,评论中注意保护自己“最终意图”是很重要的。

2. 正面交锋

在经过解释与评论阶段后,交易双方均已较深地了解交易条件及其长短。怎么办?这个问题必然要到桌面谈。而且,不越过这些“短处”所设的障碍,将很难成交。正面交锋也就成了谈判过程中短兵相接最激烈的阶段,也是谈判手们最刺激和扣人心弦的阶段。该阶段包括讨价、还价和讨价还价三个步骤。各步骤之间又穿插着评论与解释,最后通向讨价、还价、讨价还价的各“站”。

(1) 讨价

讨价,即为评论方在向解释人所作的各种辩解、说明、进行批评后向其提出的技术及商业条件的要求的行为。讨价可以分为“笼统讨价”与“具体讨价”,分别用于不同的时机与条件。“笼统讨价”即从总体价格和内容的各方面要求重新报价;“具体讨价”则就分项价格和具

体的报价内容要求重新报价。

① 笼统讨价

笼统讨价常常用于评论之后的第一次要价,或者较复杂的交易中第一次要价时用。因为,正面交锋的战幕刚刚拉开,双方总喜欢从宏观的角度先去压价。主要凭“态度”压价。笼统地提要求,不露掌握的准确材料。对方为了表示“良好态度”,也可能调整价格。这样,可以循循渐进。例如:“请就我方刚才提出的意见报出贵方改善的价格”;“贵方已听到了我们的意见,若不能重新报出具有成交诚意的价,我们的交易是难以成功的”;“我方的评价意见说到此,待贵方作出了新的报价后再谈”。这三种说法均是笼统讨价的方式。只是程度一个更比一个强硬。这要视对方态度而定,报价的虚实而定。但目的只有一个,就是能促使对方作出新的报价。

② 具体讨价

具体讨价常常用于对方第一次改善价格之后,或不易采用笼统讨价方式的报价。如水份较少、内容简单的报价,在评论完后即进入有针对性的、要求明确的讨价。在第一次改善价格后的讨价时,“具体”的要求在于准确与针对性,而不在于“全部”将自己的材料(调查比价的结果)都端出来。在做法上是具体的讨价内容分成几块。分法可以按内容分:技术费、设备备件、资料、技术服务、培训、支付条件等等。也可以按评论结果分,各项内容的水份大小归类,水份大的放在一类、中等的一类、水份小的放一类。分块、分类的目的是要体现“具体性”,即具体问题具体分析,是要求准确性的实务做法。只有分成块才好予以不同程度、不同理由的讨价。

具体讨价的策略是有讲究的,不能任意起手从哪一块讨价。一般规律——当然是成功的讨价规律,是从水份最大的那一块(类)起手讨价,然后再讨水份中等的那块(类)的价,最后谈水份较小的那块(类)的讨价问题。

例如,某高压硅堆生产线的报价,按分块或分类的原则将其报价分成硬件价和软件价。硬件价包括生产线设备、备件、生产试车及试生产用的关键或全部原材料费用;软件价包括技术转让费、设计联络、技术资料、技术培训、技术指导、合同条件等。在这两大块中,又可按其水份大小继续分类。以硬件为例,既可评论设备、备件、原材料三者之间的相对水份的大小,又可以将设备、备件、原材料三者本身所含内容予以评论区别并依此讨价。以设备为例,将该生产线原设备报价分为前工序(做硅片的加工部分)设备、中间处理(清洗和化学处理)设备、后工序(将做好的片芯分割、烧结、封装)的设备三块。相比之下,中间处理的设备很高,后工序设备其次。前工序设备,因为通用设备较多,其价较为合理些。

软件部分也可以按硬件的分类原则进行评价划类。如技术转让费价格高,其它部分占的份量小,注意力要放在价高的部分上。在软件也分清后,谈判手再将软件中水份最大的部分与硬件最大的部分比,看哪一部分水份最明显,谈起来最有力。讨价后,可使对方无遁词可回避,而必须马上改善价格。因为讨价的本意是要求对方报出经过“改善的新价”。将硬件与软件的讨价次序定出后,软件与硬件本身的次序也要定出来,象上述设备的评价结果,就先讨中间处理的设备价。

所以,具体讨价的技巧在“准确将对方报价按其水份大小分块或分类并准确地选择水份

最明显最能成功取得改善后的新价部分讨价。”

③ 讨价次数

讨价次数是一个客观数,又是一个心理数。谈判双方在唇枪舌剑之后,动真的一拿钱出来的程度是能否推动交易走向成功的关键。而这个表现的程度与讨价次数有关。说它是个客观数,是鉴于讨价的依据是评价。当对方改善的步伐很主动,接近了评价程度,那么这改善的次数即为讨价的客观次数。若二次达到,讨价即为二次。三次达到了评价水平,则讨价为三次。这是以客观效果来判定讨价次数。在实务中,谈判高手大多不可能这么痛快依你评价走,绝大部分是“保持分歧”地走。即永远持“保留”态度对待你的评价和讨价。这样又产生了“心理次数”的问题。“心理次数”不反映改善后的新价是否接近评价的水平,而只反映谈判对方对你的讨价作了反应,对你所要求的条件愿意考虑,但何时考虑不一定在你讨价之处、之时,也可能在全局定价时总体考虑。在这种情况下,讨价次数的确定是较困难的。我们可以从谈判讨价方式及谈判者的心理因素来分析出一个基本规律。

从谈判方式分析:当以分块形式讨价时,分5块就意味着至少可以讨5次价。如水份大的部分,不能只讨一次价就停,至少要攻击二次以上。因为谈判手都不会轻易让价的。不论是否将唯利是图为其座右铭。因而,要抓住其弱点在谈判桌上当着其同事的面攻他的价。这样算来分5块讨价的方式,实际讨价次数也可能在八次以上。在每次讨价时不要忘了这次讨价的“目标”,对方每一次改善都要量一下距离,评一次对方的态度,以改变讨价的攻击点。改变讨价的攻击点要注意适时,即前一个攻击点已奏效,且对方已死守不动了,再追也难以单点击破对方,可改变讨价新目标。讲“奏效”是指对方多少已作了改善,或许一次改善也行。为节省时间暂且放一边,但可记下账,讨完一遍价后,再返回来评论也可以。由此可见:分块讨价方式中,每块至少可讨一次价且对方必须给出新价方可前进(将谈判往前继续谈),否则宁可僵持不动。对每块中水份明显大的部分至少二次讨价。

从心理因素分析:一般谈判手(只要不是国营百货商店的推销员,若批发商也不一样)均有保持“良好形象”的心理,即使唯利是图的信奉者也不会忘记这一点。这样,“姿态性的改善”是有可能的,那么一次讨价就存在前提了。常人说“事不过三”。这其实是个“心理数”。一次,当然;二次,理解(可以忍受);三次,就可能反感(对抗)了。所以,在心理因素上,人们可以顺利地进行二次讨价。对于那些本来使你的价格评论做出的结果令人恶心、气愤的报价,只要谈判手不作相应的改善,讨他三次价也是可以的。

④ 讨价与评价

由于讨价不限于一次,那么就存在对同一讨价目标的多次讨价之间的衔接问题。从模式上可以直观:讨价→改善后的新价→讨价。从一次改善价格后到新的讨价存在一个环节,这个环节是“新的评价”。当对于相对你的讨价作出改善的报价时,是否再讨价将取决于你的评价。这时的评价有两个作用:转题或深入讨价。当对手较诚恳,价格改善明显靠近你的评价水平时,可用“带保留的肯定”,将讨价转向新的块(类)。如“贵方新的价格的确考虑了我方的意见,但仍然存在一定的差距,希望贵方进一步考虑。为了抓紧时间促进谈判,我们可以继续往下谈,等贵方对该点有新的建议时,我们再返回来谈。”这段话反映了友好、积极肯定、互相信任的气氛。也可能是“以攻为守”。对方自己也知道作了显著的努力,对你的新评价或许会

反击一下：“若我们的价格仍未达到贵方要求，那么能否将贵方的具体价格要求告诉我。”这等于要你还盘——还价。在还有其它的报价内容尚未完全讨价时，就某一点开始还价，为时可能太早，除非这是一大块，占合同的份量很重，除非在双方整体谈判进程中已明示这种方式（一块一块地定价）谈判。为了不打乱自己的谈判布署，此时提出“转题”不失为以攻为守的好办法：“贵方该点虽作了明显改善，我们也注意到了，但其它还有许多问题需要听到贵方新的意见，我方才好通盘考虑并给出我方的评价意见和具体建议。”这样，把讨价推向新的目标。

作为深入讨价的评价既与讨价前的评价有内在的联系，又应具有讨价开始后的新的内容。例如：“我方的评论中已清楚指出贵方的问题，贵方新的价格并没有完全反映我方的意见”。——以前面的评价为据衡量，对新报价作了否定。也可能：“贵方在设备价的改善中，成型部分价改善的较明显，而装配部分及检测部分价并没有动”（对于改善价格仍然按分项列出时的评论方式）该例既连贯了前面的评价，又肯定了部分改善的分项价（所谓分项价即为单台设备或仪器价，原材料的各品种的单价），对未有改善的部分提出新的评论。这二例均是为了将讨价深入的评价。这两种说法是客观的友好的评价。也存在一种带威胁的、压力式的评价：“我方花了大量的时间对贵方的价格解释作了详细评论，充分体现了我方客观公正的价格态度，也反映了我们对贵方的尊重及促进问题解决的诚意。可贵方今天的新报价却令人如此失望。仅对提出的问题作了微小的调整（有的报价 50 多万美元，对手仅降 1 千美元。有的报价贵出 50%，讨价之后，新的报价仅改善 2.3%），象这种不尊重我方意见的态度，很难使我方有交易成功的信心。如果贵方继续持这种态度对待我方意见，不知贵方认为我们继续谈判下去是否还有意义。”一般在这种新评价之后，要冷落对方一阵子（时间上半天、一天），不主动安排时间谈判，或等待对方再报价——不作一个弥补性的动作不进入新的谈判。从实例上看，这么做是有效果的。从上面的三个例子可以归纳出深入讨价为目的，过渡阶段新的评论有三种可能：否定改善后新报价、肯定部分改善价否定部分新报价提出新讨价、否定新报价并抨击其态度压出新的改善价。

无论是转题还是深入讨价，在第一次讨价和第二次讨价之前，谈判手均应考虑运用哪种新的评论更能准确反映对手的客观报价水平及其心理动态。不可轻而易举地肯定或否定，更不可草率批评对方。即使上述第三例的做法，在讲话的表情、语气上也要高雅适度。如语气婉转，态度表情是诚恳的。晓其利害关系，促其改变态度。第三例是“施加压力”与其对应的例子是“晓其利弊”，即完全友好、完全大度、完全尊重对方的态度。但有一条：“你的价格若不反映我们的评论的意见，该笔交易不会得甲者、乙者、丙者等等的同意”。视来者而定。硬者以硬、弱者以温。新的评论有机地运用促进谈判进程。

（2）还价

还价即为卖方应买方讨价作出新的报价后，向买方要求给出价格的意见。也是从买方角度讲对卖方新报价之后应进入的一个交锋新阶段，它与讨价、新的报价关系十分密切。既从其方式与价格水平来决定还价的方式与出价水平，又从这两个因素决定还价的时机。

① 还价方式

一般讲，还价方式是对应于讨价及对方改善报价后的方式。如果讨价方式与新报价方式

一致,则还价方式亦即该方式。如果讨价方式与新报价方式不一致,则还价方式应取新报价的方式。方式的一致性便于谈判双方评价各自的条件、判定交易的形势。所以,还价方式不一定求新,但还价的方向要认真考虑。尤其是“具体讨价”——“具体还价”的方式中,选择还价的块(类),及还价的次序对还价效果影响很大。

从经验看,在选择“具体还价方式”后,从哪部分先还价完全取决于讨价的结果。一般,可从新报价改善明显的部分先还价。此处,所谓的“先还价”,不是前面讲的对方逼你还价的那种情况下的先还价,而是在对方对你的讨价全面作了反应后,提出你应还价的强烈要求时,你的还价也不一定全面抛出。从策略的角度讲可以分批外抛,而这时可选择“差距最小”的部分先还价,容易为双方接受,有成功的希望,可鼓起双方谈判的斗志。若系另一种情况,对方有的部分改善价明显,有的却不然,且态度十分顽固,非逼你还价,而出现僵持不前的局面又不利于双方,选择还价点在“金额小的部分”。即准备在小金额的项目上作出一点让步,让对方接受,然后反过来再压大金额的部分。比如某报价技术费 2.5 亿日元、设备费 12 亿日元。还价时先择技术费,双方在短时间内订下了技术费,卖方感到有利可图,再谈设备费时,还价就可紧点,这么做效果很好。卖方觉得技术费已到了手,设备费在缓慢压价中,使其进退维谷,卖方与买方谈判的粘合力就强,不易破裂。若该谈判反过来先谈大金额的部分,如买方一下子以设备总价还价,压价幅度太大势必紧张,易使谈判破裂,而压价幅度小又吃亏。所以,选择金额小的部位让步还价效果为佳。

综上所述,还价方式要注意:不轻易从总体还价(也可以讲一次全面还价)、从差距小的部分先还价、从金额小的部分先作还价让步。

② 还价起点

无论哪种方式,还价起点即第一次还出的价格数值是买方谈判手成功与否的关键。谈判经验告诉我们,还价起点受制于三个因素:双方价格差距、交易物的客观成本及还价次数。

双方价格差距系指,卖方在买方多次讨价后,经过改善的价格与买方根据自己的预算可能接受的成交价之间的差距。例如买方预算 100 万美元,预定成交价在 85 万美元,而卖方改善后的新报价(设定原报价 150 万美元)已降到 130 万美元,双方相差 45 万美元。从理论上讲,还价起点应在差距之下,即在成交预算价之内。这是基本点,但不是唯一点。预算成交价不一定能客观反映交易物的成本。若还价起点不考虑对方成本就根本不可能成功。

交易物的客观成本通常由两个因素构成:物资上的消耗成本与营业利润指标。若为设备之类商品,材料加工时费,若为智力商品也有人工及表现其结果的介质费用,如果还价人对这种成本缺乏知识,而将还价起点在其成本额之下,后果可想而知。营业利润指标虽说不同商品、不同客户、甚至不同市场、卖方可以有不同的标准,但买方也要判断该问题的存在。不难想象,若还价包括了这二者,对方接受的可能性很大。例如:卖方报价 100 万美元,其物资成本为 50 万美元,利润指标最低为 20%(一般西方企业的利润追求数),那么该报价的客观成本价在 60 万美元,经过谈判(评论、讨价之后),其报价已降至 80 万美元时,这时的还价应到 60 万美元之下,55 万美元也不失为好的还价。假如,买方的成交预算价在 50 万美元,而将上述报价 100 万美元压到 80 万美元后还出 48 万美元或更低时,这会使报价人生气。除非卖方出于政策性——有意开拓该地区或与买方的历史关系,有可能耐心再谈判。否则,有可

能中断谈判。与其相反,若对方的成本价格在 60 万美元却报出了 150 万美元,经过价格评论、讨价之后价格改善到 130 万美元。若要还价就要还到 60 万之下。那么能不能从 130 万美元一下子压到 60 万美元呢?应该能。不能因为幅度大而怕。核心问题是掌握准报价人的客观成本价在什么位置。有的报价人为了谈判中能讨价还价,将实际成本夸大几倍来报价的做法在谈判桌上屡见不鲜。还价人应既不追求压价幅度又不怕压价太小或太大,依成本而行。

事实上,买方的第一次还价很少一下子被卖方接受。所以,还价人第一次还价即应考虑对手的再次攻击及自己的防卫线。买方可根据第一次还价的方式采取“横向设防与纵向设防”的还价战术。“横向设防”即在分块、分类的还价中,在各块上大力压价,均留下自己退让的余地。在对方的攻击下,可以让甲块进、乙块退,在横的方向上设防。“纵向设防”系在同一块(类)上作几个还价阶梯,一步一步让价。在横向和纵向上考虑还价次数,还价次数有个明确后,才可以确立还价起点。例如:分了五块还价,那么这五块是依次(即分先后)还,还是同时还,要定下来。依其差距大小排先后,先易后难。其还价起点均应设定在成本价(物资成本之上、利润成本之下)内。但五块还价总和应与自己预定成交价有一定的距离,使还价还有余地可进。多大为宜,以百分比计,留 20% 以上。可作为 10% 的两次还价。以金额计应有与 20% 比例相应的金额作为再次还价时让步。依次还价,就有个纵向防卫问题。除上述总价设防外(横向设防),分块的纵向还价次数也要考虑,若差距小的块可能一次定价,差距大的要分二次、三次。在此情形下,可以倒算出第一次还价的起点值。

那么,还价起点的三个因素有否轻重之分。从众多的谈判看,这三个因素互相关联,不可分离。还价人不可怠慢任何一种因素。做还价方案时,一定要通盘考虑,方可取得第一次还价的成功。

③ 还价的时间

还价时间运用的合适会直接影响还价的次数与效果。还价时机是谈判手们很重视的问题。还价时机分首次还价时机与二次还价的时机。首次还价是在讨价之后。一般讲,应有报价人对其报价有了改善之后。最佳的时机是让报价人动了二次价格之后再开始进入还价阶段。当然,讨价与新报价的次数不是根本,根本问题在于报价人将价格调整了多少。为什么讲“次数”,在上面也谈到了,好的报价人若确认有错会改,也不会轻易降价,当他降了两次价后,即使微乎其微也会大喊大叫逼你还价。所以,两次讨价势必要进入还价。二次还价宜在对方对自己首次还价作出反应之后,相对其改善过的价又拿出新报价之后。也就是报价人要谈出对首次还价的看法,还价人也必需要与之论战一阵之后要求对方再报个价来。若能报价应比报价人现有的价更低。这样首次报价的目的也算达到了,二次还价方可有新的收获。大胆的谈判人有时以二次还价为“最终价”压过去,逼迫对手接价。当成本、利润、政策、关系都在其中时,二次还价时机是有成功的可能并节省第三次还价的金额。如果不成功就要有个第三者周旋下台阶,再等对方出价后,才考虑第三次还价的可能。

时间的选择要考虑给人以无可奈何的艰苦抉择的印象和有时间给对方作出新的反应。例如,首次还价时间选择上午 10:30 或下午 4:00 左右为宜。开场经过二小时左右的争论,双方无计可施。谈判沉闷、烦恼、失望之际,买方作出首次还价。首次还价相对于买方至此以

前对报价人的评论来讲是个进步,也是个让步。例如评论中称对方贵 50%,而首次还价也可能仅压 45%的价还留了 5%。这 5%应视为让步。一种松动无疑对历经几小时的紧张谈判来讲具有刺激性。借此机会,买方让报价人回去再考虑新价,下午或次日早晨再来谈,促使新局面的出现。而二次还价往往在报价人逼迫下才做出,宜在早上一开始谈判或下午一开始谈判时作出,略加解释即可散会,请求报价人去研究,并由报价人确定再次谈判的时间。无论首次与二次还价其时间应为正式会谈时间中作出。有的国家法律规定节假日签的合约无效。作为谈判的结果与阶段而言,还价时以在谈判的工作时间为宜。

(3) 讨价还价

讨价还价,是在交易双方讨价与还价分段走完后,为了最终解决还价后的差距,双方作出的短兵相接的谈判冲刺,是不分时间、地点、方式的最后的价格磋商。

① 讨价还价的方式

讨价还价的方式与前面讨价及新报价方式相同,既可总体笼统进入讨价还价阶段,也可以具体地进入讨价还价的阶段。无论是笼统还是具体,讨价还价时,一定是双方分别作出多次让步之后。这个特点决定了讨价还价是以可能成交为中心双方探索各自最大的利益点。其谈判同时具有紧凑性与自由性。

如,讨价还价时可能在谈判间面对面地、一块价格、一类价格地谈,当场互让拍板。也可能在两个不同的房间由中间人来往穿梭交换分别在两个房间里谈判,直到达成协议,这两种情况可连续工作几个小时,也可能十来个小时。这是紧凑性的例子。

又如,在宴会上,双方对最终差距予以磋商,宴会结束谈判也结束。在电话上,互相交换各自领导的意见,以及“个人的”意见来讨价还价以定交易。若双方在谈判桌上谈崩了,一方要回国,在机场送别时告诉对方可以再让的条件和希望考虑的因素,以后双方电传确认。也可在游览参观中,探讨僵局的出路,使讨价还价的条件予以缓解。这几例均属自由性的讨价还价。

② 讨价还价的出手

讨价还价因为系最后的冲刺,一般也很接近双方的最后防线了,稍不留心就会多“流出利益于对方手中”。怎么把握?

第一,要统观全局,就是要把技术、商务方面的数字式或文字式表达的条件罗列成清单。有的谈判手将这些科目写在纸上,并标明哪些有分歧,分歧有多大(为了保密,仅写对手的数字与条件),或达成了哪些一致点,并将该记录当众念一遍,在谈判中称之为“唱价”。在讨价还价时,要将所有这些条件作为进退交换筹码运用。例如,技术参数达不到市场水平,有可能不要该商品,也可能要压价。又如,支付条件,若要求渐次付款或付款速度较快,就要求压价以补贷款利息损失,把文字条件与数字挂钩。

第二,要牢记目标。以什么价成交应在脑中牢记。不用纸笔、不用计算器能记住对方价差在什么位置。如总价,对方每降一个数,离自己的成交价还有多远。自己的价出去后,离对方成交价有多远。这个谈判追求的目标要记住,且能随时推定。为了简便,有时只记自己手中有多少底牌(预算),或以数额、或以百分比往外打;有时也可记对方的数,再降多少钱或多大百分比就可进入自己的成交线。这反应起来很迅速且自信、真实,可使讨价还价的气氛更

加激烈,也可少让对方窥测己方的虚实。例如,讨价还价时,双方价差有 30 万美元,而自己要求再降 10 万即进入成交线,而对方可能有能力再降 20 万也同样有利可赚。这里就产生了一个共同的成交区。当对方降 10 万美元时,你可马上还价“再降 10 万美元”。而对方也可以很快回答:“只能再降 5 万美元。”此时,对于卖方少出了 5 万美元等于多赚 5 万。而买方也比预算少付出 5 万美元,双方满意。这种谈判很迅速、谨慎。也有更大胆的,在对方同意 5 万之后,进一步反价要求增加 2 万或更多,尽力向前挤压。用百分率也同样如此,买方如降 5%,即可成交。双方出价差为 20%,卖方能力(成交线)再降 10%亦未超时,卖方可能出价:“再降 5%”。进入买方成交线,而买方一般不会歇手,会进而提“再降 10%。”因评论时说过的许多理由而提该要求。卖方针对买方 10%的要价,可能会折衷,“再降 5%”。买方可以不同意而要求“7%”。于是就要回了 12%,比成交线低了 7%。这些变化可以在很短的时间内反应出,不容对方怀疑你是否还有余地,一气呵成。

第三,出条件不宜太松,最后阶段的讨价还价一般余量小,钱的价值观念也要变小。在讨价、还价分阶段进行时,双方已作较大幅度的价格调整。那时出手的数或百分率都较大(或累计起来较大),到了最后阶段不能因钱少而放松。尤如下围棋,中盘布局的优势可能在“收官子”时失去,而成交线也许在最后的讨价还价中突破,甚至会给对方以误会——以为你预算或余量很大,狠命地要价致使交易失败。所以,谨慎出数,从严从紧出数是确保交易成功又不突破自己成交线的很重要条件。

第四,在讨价还价时,必须高度集中。如果以谈判组的形式参加谈判,那么在讨价还价阶段发言权必须高度集中。或在谈判组长或在主谈人手中,不能两个声音说话。这里有一个出数的逻辑反应和要价的逻辑推理。如果两人风格与话语稍给对方有“矛盾”的感觉(哪怕是错觉),就会给谈判带来麻烦。例如:双方的价差仅 5%,买方成交线可再降 1%。而卖方成交线可再降 3%。当买方要价降 5%,卖方当然不同意,可能出数 2%。这时买方若为二位主谈人(一名为谈判组长)都有权发言,就可能出现不一致。除非,要求休会(15 分钟或 10 分钟),商量后再说,当场表态就不如一个人有发言权来得快。买方可以马上回复要求 3%。最后至少可在 2.5%成交。若休会商量,就冷了场,使机会变得难些了。决战阶段的会下商量可以有 multiple 领导,但上了谈判桌,或对外发表价格意见必须集中于一人身上。

3. 幕后策应

在磋商阶段,除了火力侦察、正面交锋外,许多时候需要幕后或第三方来进一步磋商以解决谈判桌上不能解决的问题。说是“幕后”,主要区别于多人在座的谈判桌上的谈判。目前,在谈判实务中常见的幕后策应主要以三种形式出现:高级会晤、头碰头会谈、第三者斡旋。其主要作用在于定方向、解僵局。

(1) 高级会晤

高级会晤指交易各方所代表的企业、公司、部门领导及企业或公司所在国政府高级官员之间的会谈。

如,企业的科长、公司的部门经理为主谈人,那么企业厂长、公司的总经理之间的会谈就是高级会晤。对于社会主义国家,企业所属政府部委的某局管辖,那么该局领导与对方公司

或企业最高领导的会晤为高级会晤。某交易涉及两国政府的对外政策,在交易企业之上,双方政府的部级领导出面进行原则性谈判,也可称作谈判的高级会晤。这几种情况在谈判中常常予以运用,以解决不同性质的交易障碍。企业领导多解决商务条件、价格限制的问题。政府主管部门的介入多解决进出口许可和外汇管理的问题。高级政府官员的介入多涉及与第三国的关系及双边外贸政策、经济合作协议等政治关系等问题。高级会晤不是人为的结果,而是谈判的某个阶段、某个难题提出的必然需要。相反,人为的安排尚若不合谈判的火候,反而会影响谈判结果。

如,过早的行政干预,使谈判本不太明确的局势更加混乱。如,某项目本未进入价格谈判,某位政府官员为了表示友好,表态说:“该项目价格不要超过×百万美元就行。”结果对手不理睬你的意见,将价格调整到该价水平。这个调整既不考虑生产线的完整性,也不管所报出价格的不合理性。这样的会晤就不合适宜。

从一般经验看,高级会晤都对谈判有积极的推动作用。问题在:合时、针对性强、一致性强。

所谓“合时”,对于磋商整个阶段来讲,所谈判的有关问题均已在权限分明的范围内。主谈人已交战得不可开交,无法再进展。或许由于对分歧的权限所致,或是双方的情绪错误所致,或者谈判的交易悬点涉及国际问题,这时若无高级领导的干预,谈判人员就很难有效果。合时,反映了谈判的客观需要与谈判人员的心理上精神上的需要。这时高级会晤的结果无疑是积极的、建设性的。

所谓“针对性强”,因为它是应时而生的,目的性绝对明确。高级领导是应解决某个难题而来的,所以双方高级领导并非要很长多次的会晤,针对其任务定下即走。

所谓“一致性”,是指高级会晤的议题及解决的精神与方式与谈判人员在前段的谈判结果和趋势是一致的。这种一致性取决于谈判人员准确、全面的汇报。事先的汇报是高级会晤的前提。没有准备的高级会晤会破坏“一致性”或缺少“一致性”,这将不利于高级会晤后继续进行的常规谈判。

(2) 头碰头会谈

头碰头会谈是相对于谈判桌众人均在的谈判方式而言,是更小范围的会谈,也可称之为“小范围的会议”,它是谈判桌上的谈判延续。头碰头会谈不分高级与常规,高级会晤与常规谈判都可以存在头碰头会谈的形式。

这种形式弥补了大会谈使主谈人表达思想有顾虑的不足,也给双方主谈提供了一种回旋的方式。例如,某些政治因素或某些人际因素阻碍了谈判条件的继续改善,为了求得对方谅解并寻找解决办法,主谈人可提议召开小范围的会谈,仅带各自的翻译参加。又如,双方的立场、观点差距很大,谈判桌气氛很紧张,主谈人采取头碰头的会谈方式,即便重复谈判桌上同样的理由,也会带来好的效果。信任、诚恳、真诚的态度可以在友好的气氛中得到充分体现,对推动僵局,消除误会,从而把对立的态度转为“解决各自困难”的积极态度。

头碰头的会谈,既要考虑范围的大小,也要考虑决策的正确。不能为了小范围,却又不能把谈判组的集体智慧加以运用。为此,小范围谈判应建立在大范围的共同准备的基础上。少数人尽可能将大多数参加者的智慧集中后,确立谈判方案,以执行方案形式去进行小范围谈

判。超过方案仍应研究再深入,不是个人的、自由的独断性谈判。即便是由高级领导主持头碰头的会谈,也应是在充分准备之后,在有多个预案之后的会谈。

头碰头会谈的地点可以在大会场外的某一个地方(如走廊、客厅、甚至大会场的一角),也可以另约时间地点,其方式服从谈判进展的需要。这种需要的定义很难一概而论,只能以几种实例来判定。

例一,某合同的总价已谈定,但买方想撤出部分设备定单,在会上谈难以说清,买方主谈人请对方主谈人个别商谈,以表达“成交之意已定,稍有改动之举请协助,为难之处可以商量”的想法,从而达到“守信”、“调整货单”的目的。这种不宜在大会场,且易造成误会的、已近尾声的谈判采用头碰头方式效果较好。

例二,某合同总价已定,买方增订原材料以供生产用。卖方对该部分供货提出了涨价5%的建议。买方与卖方在桌面上讨论后相持不下,这时,买方主谈人与卖方主谈人提出个人接触。买方谈判人向卖方主谈人讲:“合同中已有试车用的原材料与我现在订的生产用原材料一样。照理讲,应该降价,数量增大了嘛!再说谈判过程中贵方也曾表示,我们订量大时可以降价。现在合同已谈定了,我们真要增加订货,贵方又涨价,恐怕不太合适。您作为主谈人、又是公司一名高级官员,说话不守信誉,可能会在我的同事面前有损您的形象。刚才在会上我没有这么评论您的观点,是考虑到您在整个谈判中表现的合作诚意。我也很尊重您。诚恳地劝您三思,不要因小失大。建议您恢复到合同试车材料的价格,若可能稍为降一点,既无大的损失又争得更好的声誉,为今后的买卖打基础”。卖方主谈人(50多岁,常务董事)听后很感慨,同意了买方主谈的意见。该例反映了:谈判尾声中的小谈判与信誉冲突的解决方式。既已成交,余下的谈判分歧应本着互相维护对方声誉的态度解决问题。上例的会下评论比会上众人面前评论自然效果好,信任、互利、合理、长久的友谊与合作的思想表达与感受力均强,让步的台阶也好下。

例三,某技术交易的谈判因为水平级别的问题,双方的专家争持不下,从生产的投入、产品市场的寿命到双方已具备的水平激烈论战。这时,卖方主谈人要求与买方主谈人个别谈。于是在旁边小会议室或在走廊一头各自带翻译交换意见(有时也可邀请到家里设家宴来交换意见)。主要说明专家立场的政治背景,探讨通融的可能性,在暂时未得到各自政府的政治允诺之前的工作步骤。这种会谈大多是带决策性、推动性、指导性的。高技术或高技术产品与政府及国际集团的政策有关,谈判如何深入自然要先决策。专家谈判的立场是技术性的、科学性的,十分注重客观与经济效果,对政治限制的影响多持反对态度,要说服其继续在未有明确答复的条件下谈判是很难的。要设法推动双方的专家不能中断谈判,怎么去谈才既回避矛盾,又可在矛盾未解决之前创造双方合作机会,需要给予具体的指导。这种指导是谈判主谈人的领导的结果,力行的结果。

头碰头会谈应注意运用时机、范围、结论的归纳。从上面例子可见,运用时机宜在谈判之中或尾声时,不宜随意举行,应有的放矢。举行的范围应依信赖关系、决策权力等因素来确定人选。方式、地点则可以灵活,主要取决于当时的谈判气氛及可能的效果。小范围的谈判结论要明确,可以在双方结束时要明示小结,并在大会上或文字上向双方人员通报。若不宜通报的秘密性协议,参加头碰头会谈的人应有签名的备忘录、纪要或谅解备忘条,秘密协议以

作备查、备报的材料。

(3) 第三者斡旋

第三者斡旋系中间周旋,即除双方高级领导(直接领导)之外的其他人为促使双方谈判达成协议而参与的工作。

由于第三者进行斡旋时,主要以沟通双方思想及协调双方关系为目的,所以其工作应表现出公正、坦诚的风格,对于谈判处在对立、激动情绪之中的双方无疑是有益的。

第三者参与的时机较宽,可以在谈判之初也可以在之中、之尾。如有的谈判手从一开始就是经某个中间人或公司介绍认识、方开始交易谈判。在这种情况下,第三者从开始即介入。再如,双方谈判紧张了,甚至破裂了,中间人或公司、行政机构出面调解以恢复谈判,最终达成协议或合同。谈判双方也可能要求合同或协议需第三者公证、证明。所以,第三者参与时间较灵活,可视不同情况进行处理。

第三者的人员身份较复杂,可以以顾问的形式出现。如某玻璃项目谈判,某一方请了名顾问,该顾问也许是某国通或该交易的标的、法律方面专家。本来他不具有或不完全具有第三者的公正特点,但该顾问一般不参与谈判桌上的谈判,仅在谈判冲突时和搁浅时,在会议休息中或在宴会席间发表一些较为客观的评论或介绍性的意见,这样,该顾问就可起到中间人的作用。“掇客或代理”当中间人在谈判中也有。他们出于“成交方可取利”的需要,约束自己的偏见,尽力扮演中间、公正的角色,沟通双方思想,客观上是能达到中间周旋效果的。当然,这种人地位不佳,表现出众的掇客或代理不是人人可为之的,或者说是不易的。如我国某电子器件生产线的合同谈判,日本代理商以其客观的立场,对中国友好的态度赢得了其委托人和中方主谈人的信任,在最后的谈判中扮演了出色的中间斡旋人。其委托人因价格差距太大,许多道理难以说服对方,建议在其所居饭店不同房间各自研究方案,通过该代理人将其建议告中方,再将中方意见带回给他。就这样,谈判从晚上7点直到11点半钟结束。该代理人两边房间来回多趟进行介绍、解释各自方案并将自己的感受、建议与双方探讨,最终达成了协议、合同成交。这是代理人扮演中间斡旋人很成功的一例。外交官、政府官员做中间斡旋人就更多了。外交官要考虑自己与所在国的关系,同时也希望看到外交的经济成果,所以不论是交易、还是履约中的谈判均十分关注,也乐于充当中间人。而政府官员或出自其管理部门的职能,需要跟踪或监督交易的进展。这两种人员的斡旋作用是十分有效的。像外交官充当企业交易的联络员传递信息,安排人员的互访自不必说已屡见不鲜,对谈判中的问题,政策、经济、人际上的僵局更是积极参与。如我国某研究部门与法国邮电部门的技术合作谈判中,遇到了政策问题,双方使馆的外交人员直至政府官员均予以干预,寻求既遵守国际公约又解决谈判分歧的办法。如某计算机的交易合同谈判中,双方谈判陷于僵局。卖方主谈人请来商务参赞约见买方主谈人的上司,批评、抱怨买方主谈人僵硬,过于尽职以至影响了谈判,甚至提出可否换人的暗示。这种干预是强硬干预。又如,买卖谈判中,卖方因买方的批评,一怒之下夹起皮包甩门而去。买方采取了“冷处理”的策略。结果该卖主的使馆商务专员出面调解,从大局、长远的合作出发,从两国的政治关系出发,希望互相谅解,要求恢复谈判。这是外交官的软干预。政府官员若参与了谈判,其干预多为介绍政策和国情、技术状况。当对谈判实质问题进行干预时,多为高级官员的会见推动、指导谈判。中间斡旋与高级会晤的区

别,在于前者不把自己放在谈判的对立面,而后者则处在谈判的当事人位置。根据这个原则,主谈人也可以成为中间斡旋人。例如某显象管玻壳生产线的谈判,当双方主谈人依相互谈判约定的进程表谈完后,双方仍未达成协议。这时,买方(或卖方)主谈人讲:“从今天开始我已结束了我的谈判使命,贵方的条件能否取得合同,将由综合部门(财务、计划、法律)来判定了。贵方再有什么新建议我可以转达”。卖方(或买方)可能会说:“真遗憾,我们与您已很习惯讨论问题,且您已十分了解谈判全过程及我方的态度,换别的部门来谈会更加复杂,还请您能多关心我们的交易。”买方(或卖方)主谈人可以讲:“本来我想尽力与贵方结束谈判并达成协议。看来我的说服力不够,贵方未能理解我所说的立场。可能贵方与我公司的综合部门的代表讨论会更有效果些。但我可以保证尽力向他们介绍贵方的意见。”此后,可能谈判桌上不谈了,人也少了。买方(或卖方)主谈仅以“转达”对方和己方综合部门意见的形式来谈话。也许是真的,也许只是谈判策略,但这时的立场的确是中间人的作用。这时的根本问题在取该立场的主谈人绝不参与“论战”,形式上就是“转达”作用。若对方征求意见,听取看法,也只能婉转表示“参考意见”,不可能与自己原来中止谈判时的立场同。若作为策略使用时,一定留有后手——退让的足够余地。当提出新的妥协时,一定“新于”自己原立场,但又具有更强的防护性,使最终成交条件离自己的限额数更远点。当然,作为主谈人退到中间人的位置是个难度较大的谈判艺术,它要求谈判人掌握好时机。必须是大局已谈定、在最后冲刺遇到阻力之时,而且,双方谈判的条件均已相当接近,只要再作努力就可以达成协议,这种谈判地位的调动方才有效。倘若不是这种情况,过早放弃“主谈人”的头衔,在谈判中就会丧失许多权威与份量。其次,退下时不是“穷退而应是富退”。即手上的牌未打完,条件还可以让的前提下提出。最后,表达上要十分讲究。讲的话应有余地,不能弄虚成实、弄假成真,最好可进可退。逻辑性还要强,前后要一致,不能语无伦次、自相矛盾。同时要创造自己的话与客观情况一致的条件。如若讲了:“该条件是我的权限且十分理解综合部门的要求”,“困难会在什么地方”等话。那么,在往下当中间人时,传达的意见应与此相应。当让出条件时,说法上也要与此呼应,让对方感到你以前立场是客观且富有诚意的、现在的工作又是十分努力合作的、的确有难处。作为辅助性前提,采取该立场之前应大力使对方认为跟你的谈判是通畅的,可以理解的,且你的能力很强、可以信赖。倘若换个对手会“更危险”。这样条件下的“推托”,会产生更好的促进效果。

4. 磋商的特征

谈判磋商具有如下特征:要求条理性、客观性、礼节性、进取性和重复性。

(1) 条理性

磋商中的条理性是明确谈判立场的保证。不能设想语无伦次的谈判方式会使自己的想法为对方和与会者所理解。不理解怎么会让人接受?努力做到条理性是磋商的首要条件。

条理性反映在两个方面:讨论议题的内在逻辑次序及表达思想的逻辑性。

议题:谈判不等于上来就谈。谈判的过程是一个整体,构成整体的内容又各具对其它内容的影响力。比如,技术水平影响价格、供货量大小影响价格、出价高低又影响成交的内容;要是谈索赔,只有先论证该不该赔,然后才能讨论赔多少、由谁赔,而不可能倒过来谈。所以,

双方主谈人在谈判开始之前即应订出谈判议题及次序。在谈判开始之后,要在每天谈判之前拟定每场谈判的议题。磋商的议题在宏观上与每次的微观谈判上均应十分清楚,也应合乎谈判的交易特征。一般讲,无论什么交易、磋商的议题,无论整个谈判还是每场(次)谈判均应遵循“因果”次序逻辑。如,只有明确标的内容才可作价。欲定成交总价必须将技术条件、合同文本条件都定下来,也可两者交错进行,一次总定等。凡是逆此规律而行的磋商,均难以有好结果。例如:某计算机测试系统的合同谈判,若先把总价谈定,当磋商合同条文本时就十分艰巨,因为没有可以制约对方态度的“杠杆”。

表达,磋商是面对面的论战,要求随时说明自己的立场,有条有理地论战是很重要的。有的主谈人可以制造气氛,控制旁听人的情绪,除了好嗓音和丰富的表情外,主要取决于说出的道理具有条理性,且让人易于理解。这里提出了“讲话层次与达理”的问题,也是条理性的判定标志。所谓“层次”即讲话的推进次序和深度。无论什么磋商议题,该议题从哪儿入手,有几个层次的深度,每个深度可以从几方面论述。即纵观有纵观的次序,横观有横观的次序,以次序引导深度,每层次又按次序予以论述。例如,价格评论的做法(表达)。纵看可以从比价、成本、回收率(资金)来论述贵贱。先谈比价?成本?还是回收率?应该讲这三个议题都是有关贵贱的问题。但从逻辑次序上,谈判的次序上看,应先从“比价”开始,然后再分析成本。因为,市场上已有可比价,对方曾使用价或自己同类国产产品价等均可较容易直观地说明贵贱。而比价中的这三种情况又是一层中的次序。先谈自己产品还是别人的同类产品价?也要有讲究,一般将自己国产同类产品价放在以后讲。同样的道理,成本与回收率的论述也会有其内在的次序。所谓“达理”,是指层次分明的论述,以准确讲出维护自己立场的道理。这些讲出的道理至少在表面上能使对方理解。尤其在“解释和评论”过程中,达理会为捍卫谈判立场作出贡献,反之,也会付出代价。

(2) 客观性

磋商过程中的客观性,主要表现在解释、评论、讨价、还价各步骤中说理的实际性与对量的要求上的客观实际性。

价格解释与评论是说理较集中的阶段。能否表现客观实际的情况,是判定说理是否有力的关键。无论是人为的,还是事实上存在的理由,均应汇集成一种客观事实的印象。讲“人为的”客观事实是指通过人工的加工,如某个价格条件实际上无这么多花费,但可以人为地设定各种费用使条件价码加高。又如对比的材料不存在完全同种同型的产品,但为了压低价格可以人为地编造,这不是事实,但却伪造了“事实”。说出理由较“无理由可说”,对于说服对方更有价值。谈判业务中常说的“一份理由、一份价”,就是说的从找理由入手要价或压价。

讨价、还价是量的要求集中的阶段。出个什么数?这既反映了主观要求或需求,又反映了此举的客观程度如何。在量,即价格的要求上不能完全具有客观性——考虑对方的实际要求或理由。因为这种好心是以金钱作代价的。但至少要兼顾自己的量与对方的量。可以说此处量的客观性是指“量的兼顾客观性”。比如,自己想要价 50 万美元,可对方想要 80 万美元,而该交易物本身应值 50 万美元。那么,提出 50 万美元的要求应该说具有“客观性”,因为它既反映了自己要求条件,也兼顾了客观实际的成本量。如果要求 45 万美元的数,就没有“兼顾客观性”,也不可能成交。鉴于商业谈判中作价因素本身就有软条件(政策、心理、关系等),

又有硬条件(造价、成本、税收、汇率等),所谓量中的客观性就必须把软硬条件一起考虑来表现客观性。

(3) 礼节性

磋商既是争论也是协商,的确有紧张的扣人心弦的时刻,也有相互尊重、谅解妥协的时刻。因此磋商中的“礼节”要重视。有的谈判人不善节制自己的态度,喜形于色,容易感情用事。礼节性要求“律己”、“尊重对方”、“松紧自在”贯穿于磋商的各段会谈中。

“律己”:指要约束个性。进入谈判角色,喜怒随谈判进展的需要而不是个人喜好。例如有的谈判人员过于看重自己的感觉(对方是否尊重自己、对方的言行是否合自己的脾气)并以此来指导磋商。如评论,自觉对方“刁猾”,无论对方怎么解释也不想听或不完全听,自己只顾个人意愿去评论,结果对方根本不服气,反而搞的互相指摘“不尊重人、无诚意”。良好的姿态是严格约束个人脾气的发泄。此外,主谈人在各工作环节应考虑周到,避免片面性。如人员安排、时间表的遵守,各自应准备的工作及介质(材料之类),主谈人应精心安排,勤奋主动做。即使作了布置也要及时检查或指导有关人员去按时完成。否则在解释、评论时会杂乱无章、不得要领。在讨价、还价时,也可能出现计算偏差或出数不策略等等问题,此时更应注意约束自己。

“尊重对方”:指态度、语言上具有礼貌且使对方感到受到尊重,即便观点分歧,但不失风度与分寸。比如,解释中可能不对,评论中用词不当,双方人员缺乏“尊重对方”的意识,就会不欢而散。既不打招呼,也懒得致意,或者干脆脸红脖子粗的争执起来,甚至拍桌子、挥动拳头大喊大叫,或者当着众人摔笔扔笔记本等;也有的闭起眼睛翘起二郎腿不理不听;这些行为都会伤害对方的感情,对谈判无益。当然,尊重对方并不是屈从,也不是任其侮辱。对于有些无礼的态度、侮辱的语言应该予以反击,但反击不是“以牙还牙”,而是以富有修养的针对性批评或反驳来表达自己的想法。脸色可以严肃以表明自己的情绪。比如,某谈判中讨价还价时,卖方认为技术费还价太低,一气之下将报价撕了,这种做法无助于谈判。又如,一律师在说理中站起来手舞足蹈、十分激动。其对手冷静地、面带微笑地反击道:有理坐下慢慢讲,“不要站起跳舞,现在是开会”。对极个别的无礼之徒,可以严厉批评:“你这么是否代表你的上司?你可否承担其后果?”“你的讲话与行为与你的身份不相称,如果对你的无礼不作道歉的话,我将拒绝与你继续谈判。”可以有如此多种批评反驳的说法。原则上讲,尊重对方并不表明自己软弱,而是一种力量,一种谈判者的魅力。有时批评与反驳没有跟上,有可能客观上显得软弱。只要在意识上树立尊重别人,那么回击的反应是可以弥补的,但如果不尊重人损失更大。给予对方尊重会换取谈判成功的机会,也会转变为经济效益—对方愿意相信你的话而降价或掏钱(视买卖地位)。

“松紧自在”:在磋商中有时观点对立,相互僵持,或者为了达到谈判目标,故意施加压力,使对方感到压力太大而气氛紧张。遇到这种情况,要有控制力,使其自如地松弛下来。驾驭磋商中松紧的气氛也在“礼与节”之中。空气紧张是难免的,但懂礼节的人,会紧张而不失礼节。例如,谈判观点很对立、论战空气也很激动。主谈人操纵谈判时可以说:“今天看来空气太热,需要降降温。暂时休会,散散热再谈时可能会凉快些。”或者“今天双方工作都很卖劲,建议散会后各自客观、冷静地思考一下双方的立场,从体谅的角度再考虑推出新方案来,

明天再谈。”这几种说法都是将紧张转为松弛的手法。也可以人为地将气氛推向紧张：“该问题是关键，贵方若不回答难以继续谈判”，“我们在贵国只有三天时间，今天已过二天半，若像贵方不考虑大的方面，我们很难接受贵方态度。”“贵方不告诉我价格构成，我不能判断是否合理，贵方若无问题就不怕给我们解释。”“我们已作了二次价格调整，该贵方还价了，若还不还价，我们的价格就是目前的水平，不会再动了”。以上说法，均为谈判双方所采用的施加压力方法，使空气变得紧张。礼节之处，是提出要求，也给条件。如“若贵方一时有困难，可准备一下，明天再告我”；“贵方谈判人员作不了主，可请示公司领导后再告诉我”；“我提这些要求也是为了更好地理解贵方立场，审视我方的态度”。这些系给对方条件、生路的做法。这一张一弛（有目的、有节制）的行为，使对方既知该干什么，又不觉粗野无礼，反而感到坦率、诚恳，具有行动的推力。

（4）进取性

磋商中的进取性，系顽强争取与己有利的条件及千方百计说服对手接受自己的条件以达成协议的精神与能力。磋商的成功——相对自己的追求目标而言，很大程度取决于谈判人的进取性。

进取性包括两个侧面：争利及说服对手，也就是积极争取每一个铜板或每一个条件，使价格为最好的价，合同法律、商务条件均对自己有安全感。在物质因素上，在合同的文字上、从整体的交易条件上、全面争取有利条件。那种进一退二的谈判手不能说具有进取性。如在价格谈判中尽其全力，也实现了其预想目标（压价30%），但在合同的服务条件、支付条件上争得不够狠，相反退的较多。那么，可以断定该谈判手最后谈的总结果不会理想。这种进一退二、无纵贯全局的争利态度是缺乏进取性的表现。

说服工作是进取的手段。大凡具有进取性的谈判人员，都具有“强词夺理”的能力。所谓谈判中的“强词夺理”，具两重特征：有词（有理）会充会运用，没词（无理）会巧借理由或制造理由或找理由。即便是“高压”、“行贿”、“美人计”的施行者，他们也会找到“在当时能使你入耳的理由”让你放弃抵御的警惕，最终被其制服。例如，“高压”，本是要挟的手法，他们可以制造各种“合乎情理”的藉口来表达：“你要是作不了主，那我们希望与你的上司谈”；“我这个条件今天12点前有效，若贵方同意则签约，若不同意，谈判到此结束”。此类语言之后接着：“我知道贵方谈判中也尽力了，我也不想为难您，这些条件我理解超过了你的权限……”等。“行贿”，是众所周知的罪恶行为，但在谈判手运用下，均被披上“友情、义气、达理”等合理的外衣。如对手爱好钓鱼、跳舞等，可以“钓鱼协会的名义赠送鱼具”，安排夜间消遣去舞会跳舞。在谈判桌上是不会有行贿的动作的，但会有其准备——了解爱好，多在谈判桌下个别的进行。即便最肮脏的“美人计”，也都会找到“理由”。

对于我国谈判手来说，“强词夺理”的灵魂应是“唯物辩证法”，不同于“诡辩”之处是：“基本尊重事实”，即尊重交易的客观价值。其实，作为进取性的全部目标——也就是尽可能客观地表现“交易的本来价值”，达不到此点就要谈要争。具体讲，我们可以将“有词与没词”，从谈判、论战角度归结为“有据与没据”。从唯物辩证法的角度评论对手应“有根有据”，而在客观现实确不公平的情况下，并非均能找到其字面的根据，这样就出现了谈判中的“有据与没据”。

有据：可从对手提交的文字资料、口头说明及搜集到的资料清理所得。这三个来源是有据的基础。

没据：主要相对上述文字依据而言。但在进取性的“借理、找理、制造理由”的说法下，主要以“推理”来罗列依据。如科研费的投入量，若年利润仅 3%，计 50 万美元，而以“年投入科研费 60 万美元”的说法显然不合实际。那么，以此为技术费的计算基础必然得出不合客观价值的条件。又如，某模具价：其寿命所允许创造的生产价值仅为 30 万美元（以制造零件的总量来算生产价值），而其要价却为 50 万美元，显然，会给人以“贵”的感觉。说“贵”，即不合买卖客观可接受的条件。其它作为文字背景的条件：市场地位（首次进入市场、多次进入市场、独家与多家竞争）、企业政策（清仓、转产、回收投资、社会影响）、国家政治（外交需要、国策需要）、人际关系等均可作为无据中的可借用之理由。

以上的说法，是一种分析事物的思维方法。要从矛盾的各方面去寻找解决的办法，只要全面分析矛盾的各方面，就一定可以最大程度发掘各种文字的、推理的论据，以说服对方接受自己的方案。

从争利与说服的两个侧面的论述，不难证明谈判手面临的“精神与能力”的考验。进取性是严格要求、不断追求的工作态度若缺乏这种精神，就不会有“争利”之心、之念。而“有据与无据”的说服工作实实在在地反映了谈判手的能力。人们常说：“这家伙常有理”，反映了谈判手有极强的说服能力。

（5）重复性

所谓“重复性”系指某个观点或某个议题多次应用或出现，但不是已达成的协议被否定而形成反复讨论的情况。该重复性具有谈判过渡的特征，而反复性系达到协议目标后出现的商业信誉问题。前者具有必然性，后者可以避免。

磋商阶段的重复性表现在“观点的运用”和“议题的安排”上。

观点应用：在整个论述过程中，谈判手可以追求“条理的绝对清晰”，但不可追求“观点与论证材料的不重复”。因为，没有条理的论述在前面已经详尽阐述，其性质完全不同，而重复某个观点和论证材料是对手不听、不采纳自己立场建议的自然反应。这个“重复”的反应也是一种“自卫策略”。有的谈判手认识不到这一点，结果缺乏耐心与意志，不等对方响应即自动放弃自己的观点或论据，等于退却与让步，或者顶不住对方的还击而退却。如对方说：“您的观点（论据）我已知道了（或听过多遍了），我的态度仍然如此。”本可以回答：“我以为您没有听明白（或没有听进去），如果您听明白（或听进去）了，就不难理解我提出的观点（或论据）是表现客观事实，像您这样具有地位（或具有丰富经验）的人将很容易与我达成协议”。也可以回答：“是的，我已讲过以上意见，且不止一次，但贵方并没有解决我提出的问题。只要贵方不解决这些问题，以后我还会再提，因为这些问题阻碍我们双方立场进一步靠拢。”然而，有的谈判手却采取：“好吧，我们先谈别的。”转移了阵地。暂时转移以避免僵局、消磨时间，也可以考虑。但有的谈判手往往会忘置于一旁不再采用，结果与己不利。

议题安排：作为谈判议题的重复是有经验的谈判者常用的技巧。该技巧即反映组织能力，也反映论战能力。如在讨价与还价阶段，虽说是围绕价格在论战，但必然会加入“评论”。这种夹述夹议、边论证边要求的方式正可看出谈判手的论战能力。此外，在价格立场对立严

峻的时候,主谈人也可以采取组织措施:“既然贵方这么坚持该条件,请您准备论证材料(可要求分项价——针对设备总报价而言;可要求计算依据——针对每项价的计算取数而言),或者补充材料,或者能够驳倒我方所提观点,或解决我方疑虑的材料,下次会上再谈”。这又是将解释与评论穿插到讨价还价之中了。又如,讨价还价阶段,并非总是循讨价还价的次序按部就班地进行,而更多地是跳跃的重复要价或还价。有时是连续多次讨价,有时是连续多次还价,有时又是相互往来式地讨价还价。这种做法反映出谈判人的能力。当谈判人坚持:“贵方不还价就不能往下谈了”,又反映了组织上的能力。适时地提出类似要求,实际上从组织角度保护己方的利益。当然,这种组织要求也应具有客观性。比如自己已作几次立场的更动,而对方却总处在“攻击”——表示不满的地位,对其以攻为守是合理要求。问题在姿态做出后,代价并不大,仅求谈判上的攻势即可。如有的谈判手表面看作了两三次立场调整,但立场变化不太大,然后,反过来说:“我已做几次调整,表明我方的诚意。贵方应该表示表示了。”具体讲,有的价格分析表明,起步谈判的条件离客观价值相距30%。而在这种策略下,可能先做3%的调整,再做1%的调整。表现再好点:第三次做出3—5%的调整(这属一方重复调整的谈判情形)。之后,则反击对手:不接受自己的“诚意”,就请拿出建议来。对方拿出一个建议,得到的也是“不行”。再拿一个建议来,送过去的还是“不行”(这是另一方的重复调整情况)。所以,议题的安排必然会有重复,这即反映了谈判的客观需要,也是每个谈判手主观反应的结果,在磋商中运用得当就可创造有利条件。至于,结论的反复性,应尽全力避免。最简单的做法是对于每一个达成协议的问题均作好明示的小结,不给双方由于“记忆、语言、概念、理解”上造成反复的机会。

四、小 结

小结阶段,可以从谈判过程的组成理解、也可以从时空观念上理解。从谈判过程讲,在讨价、还价、讨价还价的正面交锋之间、之后,往往伴随着小结。从时空观念上讲,小结又不一定在上述各阶段完结之后,在各阶段的演进过程中也存在小结。小结的含义即整理、归纳双方讨论过的议程,包括达成的协议、分歧点,协议内容与条件、分歧的内容及要点。小结在认可协议点上具有法律作用,在安排谈判议题上有组织作用。

(一)目的

作为磋商的程序有其必不可少性,它存在的最大作用是“清理与导向”。

1. 清理

清理有两层意思:一是通过小结消除混乱的谈判局面;二是通过清理收获谈判成果。实务中,造成谈判混乱的情况有多种。如因为翻译字句的错误,或双方立场的僵持,或某句词的不妥,或者某位人士的不妥举动,都会使谈判纠缠,而不得要领。还可因为双方论题的不一致,你说东、我讲西、讨论的不是一码事,这些无益于谈判进程的发展。造成的混乱局面,需通

过及时的小结来予以廓清。其次,只要进入磋商阶段,只要双方有合作、成交的热情,那么无论谈判怎么激进或混乱,谈判总会有些结果。对于有建设性的谈判手来说,不会忽略谈判中任何方面(技术的、法律的、商业的等)达成的一致,合同是“众多的一致”筑成。通过清理就可把对手的任何一个承诺记下来作为自己的“战果”;把自己答应的任何一个条件记下来作为要求对方的“本钱”。

2. 导向

通过小结起到了清理谈判战场的作用,自然就可以看到谈判中的异同点,从而,就可以明确下步工作目标。作为导向,除了“明确工作目标”外,还包括“工作方法”。例如,混战中会发现不少问题,如译文不准造成理解资料有误时,可采取双方各负责提供部分译文,双方也可以先确认理解的意思,然后再开始讨论。若双方态度太强硬使谈判难以进展,也可能通过小结找出症结,有针对性地再讨论,或者请各自高级领导出面打破僵局后再继续谈等等。在工作方法上依据谈判桌上的形势予以调整。

当然,小结若能起到导向的作用,说明小结工作有效果,若不能达到导向的作用,应追求达到清理的目的,力争使复杂的谈判形势明朗,避免混战,或做无效劳动。

(二)内容

小结主要是针对已经完成的谈判阶段或场次进行清理,其内容自然也是紧紧围绕谈判的议题。只不过小结不是谈判议题的再现,而是议题的扩展结果:异同点及支持点。

1. 异同点

小结首先要针对谈判议题的各个构成因素,例如服务构成的因素有:人数、时间、水平、专业类别、待遇、特殊情况(病、事故、违章、低能、家事)的处理等,进行逐一清理。双方在哪些问题已达成协议,哪些问题尚有分歧。这些异同点系指已讨论过的问题,而不是尚未谈到的问题。将已讨论的议题与尚未讨论的议题混在一起小结的方法不利于清理谈判战果,反而会造成反复的触发因素。如有的议题单独谈判容易达成协议,若全局统观起来谈就难些。或者当谈判手集中注意力于某一点时,他会放松谈判的某个条件,但也能反悔(只要未签约)已经同意的条件。谈什么,对什么问题小结应做到心中有数。那种将已谈与未谈的问题混为一谈的小结方式不可取。

2. 支持点

小结出异同点的同时,也应将其立场的支持点予以归纳。某种意义上讲,这些立场的支持点即为下场谈判的攻击目标。若符合客观实际,则又是退步的体面台阶。一般讲,作为某种观点或立场的论据,或具“说服力”,或具片面性。只有结论无推理过程,不具说服力。

(三)方式

目前在谈判实务中,小结运用的方式主要有三种:口述、纸书、板写。

1. 口述

在每阶段谈判后,双方主谈人员对所谈过的问题利用一段时间予以小结。小结可以是口头上明示;对今天(或对某议题、某阶段)所谈的问题归纳一下,然后,一个问题、一个问题的清理。主谈人口述,其助手应作必要的记录。有时,要求重复口述,以证实双方理解是否一致。尤其对于敏感的条件(价格、支付、服务条件、技术水平、税收等),往往要重申一遍。这种做法既可加强口述的可靠性,又能砸的更死,减少反复的可能。口述原则上分为三个层次:声明、滤题、复核。

2. 纸书

纸书即以纸张记述小结的内容。它可以是书写的“备忘录、纪要、记录”等。可以是双方共拟的文件,也可以是单方面拟写的文件。

(1) 共拟的文件

谈判中的小结依其阶段的不同,书面的小结形式也不同。如双方完成了某个阶段:技术谈判或者服务方面的谈判。小结可能为“技术谈判纪要或协议”、“技术服务谈判的纪要或协议”视其统一的程度而定。基本一致即称“协议”,分歧较大即称“纪要”,或“备忘录”。此类文件涉及大的议题或完整的谈判阶段时,一般要求双方共同拟定文件,并在该文件上署上双方主谈人或有关人员的名字。共同拟定一个文件表现出对谈判结果的严肃性,也是双方诚意的体现。当然,对每场(次)谈判的小结都共拟文件,也无必要;但若涉及重大问题达成的重大协议,可以当场书写文件,由双方代表签字,以作小结。

(2) 单方的文件

即由一方拟定的文件。某一方视谈判阶段或场次的情况,主动将其结果写成书面文件,单方签字或不签字交对方确认。对方可以口头确认,修改后签字确认,也可以口头修改不加签字。单方拟的文件可以是“备忘录”或“记录”,其作用主要在提醒对方注意自己的立场。由于单方拟文,所以更多地将己方态度表现出来。倘若谈判进展不太深入,或者小结系中期谈判的结果而非尾声时,文件所表露的立场应是更具有进攻性的条件,切不可过早流露“满意”、“通融”的态度。即便对方承诺的条件对自己很有利,整个文件措词亦应含蓄稳重。原则上、单方拟文主要记述对方许诺及己方的要求。至于对方有什么要求和为什么,可不写或少写,等对方看了该文件后自己去补充。从心理的角度看,少写其立场可以引起其对文件的兴趣。单方拟文还应注意“准确性”,如对方所许诺的条件,尤其是数字表达的条件,一定要反复核对,切不可出错。单方拟文要遵守,写对方许诺、记己方要求、反复核对各项条件(包括自己的要求)的原则。单方文件交对手时,应留复制件。

(3) 板写

板写即将谈判的结果写到白板或黑板上,也有的写到纸板(写一页翻一页的纸板)上,作为谈判某个阶段或场次的小结。

板写有对方主动写与己方主动写之别。当由对方写时,应做好记录的抄写。为了确切对方给出的(许诺的)条件,在抄写时可以重申自己的“理解”,作为确认的一种方式。对方作归

纳时,可以对其加以订正。尤其当归纳己方的立场时,不可把谈判中尚未答应的问题被对方稀里糊涂地总结掉了(写成你同意了)。这是律师常用的一招。如他们喜欢主动进行文字小结,而写出的东西常常悄悄地修改双方谈判的立场一把口头争论变为文字争论,把你口头未曾答应,而心里并非很坚持的,通过文字提前小结进去。即便立场十分对立,但通过文字又可能“软化”。所以,要善于小心挑剔不实之处(不合谈判实际的地方)。一般讲,双方不会互相再核对抄写的东西,也不会对抄件承担义务。当场的明示校对,使在场人员留下记忆、记录即是最好的见证。

如由己方书写,多写对方许诺(或赞成)及己方要求,也可写已达成的协议与双方分歧。在书写时应先准备好草稿,不要边写边讨论。作为小结是经过归纳的、准确的东西,边写边讨论容易使小结的内容出错,且又显得不“成熟”。该稿内容若在写板时被对方改动,应当场将该稿作相应改动并确认(自己或助手)无误。这个草稿将是后来谈判的参考资料,也是前一段谈判的证据。

(四)时间

小结本身的性质要求有时间性。适时小结对谈判起推动作用,不适时小结可能对谈判造成反复。在谈判中较佳的小结时间有:阶段、专题、场次三种。

1. 阶段小结

阶段小结系指谈判某一个阶段完结之后,由双方主谈人所作的谈判形势的归纳。阶段可依磋商的过程而定,即以价格解释、价格评论、讨价、还价、讨价还价等,商务谈判中的合同条款及价格条件的磋商过程来划定阶段;也可以从合同的构成来确定阶段,如合同的技术条件、合同文本、商务条件(价格及支付条件)、三大部分的谈判划为三个阶段。

阶段小结系比较大的小结。说大,是因为其内容较丰富、谈判时间也较长,其结果对双方影响较大。如按磋商过程划阶段,那么任何一个过程均可符合这“大”的定义。依合同构成而论的阶段,三个部分尤如三根支柱,缺一则合同不能成立,正因为如此,阶段小结的时间即应为阶段结束之时。阶段的结束并不是指该阶段所含任务的“完成”,即不是该阶段谈判内容全被双方“达成一致的协议”,不能全部达成协议,作为阶段的更迭,也必须要做阶段小结。

2. 专题小结

专题小结系指对谈判中的某个专门议题的结果(协议与分歧)进行归纳。谈判中的专题包括的内容较广,任何一个独特的议题,即可以明确区别于其它议题的内容均可称之为专题。例如:培训、技术援助、调试、安装、供货(供货又可分成:设备、材料、备件等专题),专有技术、资料、合同文本每个条款等均可作为一个专题进行小结。专题小结也是专题谈判告一段落后应进行的工作。这种小结与谈判的组织方式有关,它可使复杂的谈判杂而不乱。即使在专题谈判中未能完全达成一致,那么在小结时也是清理成果,列明后阶段谈判的任务,使全局的谈判继续进行。

3. 场次小结

场次小结指谈判过程中(阶段过程和专题过程)的每一局部谈判内容的结果的归纳。这反映了一个议题(阶段或专题全部议题中某一个)谈判所需的一场或多次谈判磋商后立即进行归纳的组织方式。这种场次小结增加了谈判的逻辑性、严谨性和针对性,不失为对谈判的一种保护措施。只要谈完了就可以做一个小结,使双方明确已达成协议的立场并转入下一议题的谈判。场次小结对于谈判处于难解难分的僵局也有一定缓解作用。

(五)原则

谈判小结是事情发展的必然结果,不是形式主义。所以,小结在谈判过程中不可忽视,具有其自身的特征与原则。只有遵守其特征与原则,自然就可以获得小结的良好效果,并给谈判的效益增添明显的份量。

1. 及时性

小结的及时性也应包含适时的概念。这种时间的观念既有空间也有物质的内容。作为空间概念要求及时,虽然小结有不同的种类,又有不同规模和性质的谈判,但其谈判小结均要求及时。当该小结时不小结,就意味着前后谈判搅成一团,协议与分歧难以辨认。更有甚者,会以混乱无序的局面和灰心丧气的理由而放弃谈判,从而半途葬送本可以成功的交易。

例如贷款谈判,借方要求贷当地货币,贷方要求抵押外汇,贷款不出其银行,银行结汇业务由其负责。于是有几对矛盾谈判议题产生了。

——当地货币与抵押外汇的汇率取什么数;

——开新的帐户的进贷款是否与现有银行户头有冲突;

——结汇业务的可行性;地理上方便与否?结汇时间上快不快?单证的审核与传递程序?已有银行对该行业务的态度?

——贷出的当地货币取什么利率?抵押外汇又取什么利率?

——贷款性质与期限?逾期的处理?

——借方在贷方银行的抵押外汇及业务结汇的外汇能否自由调用?

在总体、原则性的谈判中,贷方立场:必须抵押相应外汇,以市场汇率计;必须开户,将所贷之款在该户中流动,以便其监督使用;以现行银行利率加10—30%的浮动计;借方的业务必须在开户行结算,以补其收益,也便于控制还贷的可靠性;贷款的规模可以考虑,但时间更倾向年终(9、10月以后)。借方立场:抵押可以考虑,按调剂外汇市场汇率计其抵押数额,开户可以,仅作为存款不作业务帐;结汇业务仍在现有的开户行做;利率应取优惠利率,因为所用款方向符合该贷款行的业务方向;贷款规模可以商量,时间需与业务相应,期限与业务周期同。

从立场上看,似乎分歧严重,加之表达该立场的谈判手语气强硬,态度不佳。首次谈判就告吹了,且从感情上留下阴影:“太傲慢,”“太苛刻”。怎么办?借方与贷方人员都及时做了小结:自己应坚持的关键点可以松动点;对方利益的关键点与可松动点;双方现持立场的共同

点、接近点、分歧点,从而调整自己的立场与态度。贷方主动到借方处继续谈判——消除贷款人“傲慢的”形象,对有的条件也予以修改,以使借方不觉“太苛刻”,结果使谈判有明显进展。

该例反映了内部与外部所做小结的及时,同时又反映了“物质的内容”,即“条件的适时”扑捉与修改。小结的及时性中的这一特点,也同样具有防卫与进攻的性质。上例列举的第一轮谈判结果是破裂的,但通过小结,双方可以发现其“共同点、接近点和分歧点”,并立即抓住自己谈判的成果——共同点及掌握的信息,开展有希望、针对性的新的谈判,结果自然有积极、建设性的突破。

2. 准确性

小结准确性是指客观反映谈判结果并使当事各方能一致接受。谈判小结具有公开性及当事各方的认可性,故其准确性不但会反映小结人的组织水平,也会涉及小结人的谈判伦理观点。说是“组织水平”问题,是从正面理解:小结人能力有限,不能把错综复杂的谈判点条理化,客观地归纳出来,并以可理解的方式明示给谈判当事各方。说是“谈判伦理观念”问题,是反面理解:过于精明的、作风不正之人喜欢将自己的观点或立场在小结中大力宣扬,趁对手的大意之机,讨其“糊涂地认可”。作为小结性的会晤,多数谈判手以为系“清理性的”工作,放松了谈判警惕,忽略了小结基本的做法与原则的检测条件,对方多谈了单方面立场而压低了对方的立场时,就有可能通过小结推进谈判效果。这种有意的、技巧性小结在谈判惯例中,人们会喻之为“伦理”问题。那么,如何才能达准确呢?

准确的谈判小结,应使之具有客观性和全面性。讲客观性是说既要“唯我”,又要“唯他”;讲全面性是说内容要完整。

做小结的立足点既唯我又唯他时,就会充分考虑己方的立场及对方立场。认真回忆,查阅过去的谈判记录,如实地、归纳性地再现过去的谈判及现在的谈判处境。在方法上,泾渭分明,使谈判的方方面面全部地、无一遗漏地展现在谈判桌上,不管其是喜、是忧,完整地小结出来。成果归双方,难题也归双方。准确到这种程度的反映是:“很好,我同意。”不是这么做小结的反映有三种。其一为:“先生能短时间做出我们双方谈判的小结,我对此表示佩服。不过,尚有几点需要予以补充。”这系客观而不全面的小结的评语。其二为:“先生的小结充分反映了贵方的立场,而我方所声明的许多关键性立场未予以反映,这将有损下阶段的谈判。”这系“唯我式”的不客观的小结评语。其三为:“请贵方注意,我从来没有说过同意贵方小结中提及的 A 观点,我对贵方这么做小结的方式表示遗憾。贵方所做的这种小结只能代表贵方单方立场。”这系“伦理观”上的评语。实务中,比这更重的语言也有:“贵方有权做任何形式的所谓‘小结’,但对谈判无任何用处,没有我的签字认可,均不等于我方立场。”或者“贵方应该懂得小结的定义,如果贵方乐于这种小结游戏,那是贵方的权力。不过,我要提醒的是,贵方会因为这种不合贸易谈判常规的行为付出应有的代价。”至于以恶语相加的做法,在较高水准的谈判中较少使用,多为“点到为止”。

3. 刺激性

谈判的小结除了应注意条理与呈上启下的作用之外,许多谈判小结还具有另外的心理

特性,或者要达到心理效果的小结原则,这就是使小结具有一定的刺激性。谈判小结中的刺激性,包括正面刺激与反面刺激。

(1) 正面刺激

通过谈判小结来鼓舞谈判双方的信心、工作的士气属正面刺激。其手法有:肯定分歧中的共同点、肯定无结果的努力工作态度、肯定未终结的结果和所持的积极态度。表现形式可以是面对面、书面和电话。

例如贷款谈判,小结时强调:“贵方所借款项的用途与我行贷款方向是一致的,也是我们乐意做的事”。这给有条件分歧的谈判垫下了大前提——符合方向,即谈判仅是技术性的分歧问题。这无疑使借款人怀有希望。

再例如技术转让的谈判,谈判小结时说:“贵方提供了大量的资料并作了详尽的技术性介绍,对经济效益作了分析。尤其有些内容涉及贵公司技术诀窍,也能坦诚介绍。我将注意贵方的态度与诚意,在最终考虑我方立场时会充分予以评价。”从话中可以看到虽无谈判结果,但对其态度予以充分评价。使该方保持积极谈判的态度,促其利用所得效果主动进攻——靠拢己方立场或加强谈判热度。

无论例子来自何类谈判,正面刺激的谈判小结多归在上述三种手法之中,只是用语视不同对象,时间、议题而有所不同。

(2) 反面刺激

通过谈判小结来施加压力,使谈判对手动摇谈判意志及放弃或修改所持立场。常用的手法有:直抨对手,剖析现状,预测后果。

在小结时,直截了当地批评对手立场,使谈判气氛趋向紧张,从而形成一种压力。例如场次谈判小结中常遇到这样的小结:“我方将对方所提出的问题作了详尽的、逐一的分析与评论,而贵方却如此简单的、毫不理会的作了否定的结论,使人感到十分惊讶,甚至气愤。我们所提的A、B、C问题乃系国际贸易常规性问题。任何一个稍有常识、通情达理的谈判人都不不会为此类问题纠缠不休,而我们却花了如此大量的时间来作论述。倘若不是我方表达问题不当,就是贵方过于狂妄自大,无视我方立场。”也可能有这样的小结:“我很钦佩贵方的谈判胆量,敢于提出常人所不敢提的要求。我很遗憾地告诉贵方,贵方提出的某问题是不可能谈判的。请在下一轮谈判时提出新的方案。否则,我们的谈判即到此为止。”批判性很强烈,反击也较凶狠。

剖析现状长短虽不在乎抨击对手,但却是施加压力的一种方式。如索赔的谈判小结:“贵方与我系长久合作伙伴。目前,该项交易有问题可以考虑赔偿,但不应坚持扣压款项的办法,至少,不能全部扣压。请贵方想想看,我们还有其它矿产品的合同在执行,如果我们也持贵方的这种态度结果会如何呢?”这里小结中提出了可以同意的部分——“可以赔偿”、“可以部分扣款”,也提出了警告——其它合同中予以报复的可能。又如交易谈判:“贵方提出的要求有些道理,我方也曾考虑过。但若坚持贵方的要求有可能引起其它条件的改变。目前,按此条件我方c条为x,d项为y,e项为z。是否在进入下阶段谈判时将c、d、e项综合考虑,来答复贵方坚持的要求。”以双方立场的基础为前提,提出反条件来压对手的剖析式刺激方法。

对谈判对手某阶段或场次谈判中坚持的立场或观点的发展前景通过小结予以预测(这

种预测多为凶多吉少的结果),以达到施加压力的效果。例如供货范围的谈判,可以小结:“贵方为保证技术转让的成功提出全套供应的设备、仪器、材料清单是有一定的道理。可是,在进口这些货物时,我需要申请许可证。如果我同意了贵方货单内容,而在进口许可证中又不允许,那时进口的货物会难以报关,进而会影响工程进度使双方遭到损失。我在这儿明示了该问题,贵方如一味坚持,那将来造成的后果还应由贵方负责。”又如产品档次的谈判,有时小结提出:“贵方要求买更高档次的产品,我们理解。不过,我们系国际大家庭的一员,受制于国际条约。如果贵方要求的档次超过我能自主的范围,就需要与其它条约国商量。届时结果如何,不得而知。这样,我们虽签了合同,也不能保证履行。”这二例均以不好的后果预示给对方,迫其让步。

4. 计划性

谈判小结因为其时间的特征,也给它的作用具有承上启下的功效,但能否达到此功效,又要求小结中能体现计划特点。小结计划性体现在下一轮谈判的日程安排上,及新一轮谈判的目标选定上。

(1) 日程安排

小结的内容除了实质性的谈判结果之外,一般总伴随着与其相应的日程安排,即下一轮或下一次谈判的时间与地点。许多谈判在某个阶段或场次后,其时间与地点都会随着谈判进展而变化,从会谈间到旅馆,从早上、中午、晚上的起始到该时间段的结束的任一时刻均可以选择。地点与时间的变化均在小结时予以确定。

(2) 目标的选定

小结之后,双方可以看到问题之所在。根据存在的问题应进行“逻辑排队”,或者“策略性排队”。逻辑排队是按存在问题的因果关系排出先后次序。策略性排队是按存在问题重要性程度,双方关注的态度或整体谈判的需要来予以排队。

例如,不谈完供货范围、服务量、支付条件,总价就无法谈判。不谈好工艺的水平,就无法确定应选用的工艺设备,等等具有前因后果关系的谈判议题。

但不是所有的情况均按因果关系排序的。如遇某些政策性限制,也会颠倒次序来谈判。因许可证管理造成硬件输出的限制,那么工艺只能随可能提供的硬件水平来谈。

策略性排队系谈判组织的技巧之一。例如技术合同,有的谈判手视技术水平、服务总条件及总价为重要点。在排序时就先提出谈判这三点,这三点达成一致之后再谈文字问题。又如咨询合同,有的谈判手认为咨询总费用、完成的时间最重要,谈判时先排这二个议题,完成之后再细化咨询的内容。这样以最重要元素“先谈的优点是走谈判捷径,可使谈判有效率。弊端是粗线条,谈判易漏项,而在细项谈判时必须坚持“求大”的风度,不斤斤计较,否则,会使谈判又陷于细小纠纷之中。

策略性排序的另一作用,是为了突破僵局。例如,小结僵局性谈判后,依形势判断出“接近点”或“下本小的议题”先谈。其结果是肯定的——可以达成一致(或是对方,或是自己均可让步使其达成一致),从而鼓起谈判信心,调节僵局气氛。

又如,货物订购谈判,考虑到大量订货需要,必须先谈其单项价格,若一揽子谈判价格条

件,对今后加购货物不利。所以有的买卖合同谈判中,不谈好货物单价,总订货量就不谈。当然,精明的谈判手有时把“量与价”紧密地联系在一起同时谈判,这就是常说的“数量折价”原则,量大则折扣大,量小则折扣小。在这种情况下,两个条件是共同谈的。

(3) 人员安排

在日程安排和谈判目标选定后,还需对谈判人员进行安排。谈判展开后,主谈人不一定能主持场场谈判,尤其大型复杂的谈判更是如此。要根据选定的议题及日程,安排相应的人员去完成。当然,小型的、单一的谈判多为主谈人自己继续谈。明示双方下一轮的有关谈判人员是保证小结效果的不可少的措施,否则,下一轮谈判就会出现混乱,或者主谈人就得唱“独脚戏”来支撑台面。

五、再磋商

再磋商系指磋商阶段遗留的问题,经小结归纳后,双方再次投入的谈判行动。因为它是磋商的深入,故它具有磋商阶段的某些特征,必然会具有比磋商阶段更严的要求、更紧张扣人心弦的地方。

(一) 基础

再磋商的基础有两个。一个是磋商,一个是小结。这两个基础分别代表谈判“进度与路线”,也决定着再磋商的具体做法。

1. 谈判进度

谈判进展如何,主要靠磋商阶段的工作。如在该阶段能大力缩小双方差距,再磋商时就容易达成一致。谈判进度分整体进度与单项进度,这两者综合起来才是谈判的实际进度。

(1) 整体进度

该进度主要是反映谈判标的各方面汇集而成的该交易的谈判进度。无论单项买卖、成套交易、咨询、金融贷借等组成该交易谈判各点的总进展为整体进度。整体进度对再磋商的影响很大,对时间、人力、以致机会上均会有不可忽视的作用。不过,主谈人只能尽力在磋商中向前赶,却无法使对手完全按自己要求去行事。所以,认真准备再磋商以适应整体进度是较为主动的。

(2) 单项进度

主要是组成谈判标的各项内容在磋商阶段的谈判结果。若达成协议程度越大则单项进度越深。实际谈判中,单项进度与整体进度往往不一定同步。虽然单项进度组成整体进度,但有的单项进度会比整体进度快。如技术谈判可能已结束了,但价格与合同文字均未谈完,然而再磋商已经开始了。

2. 谈判路线

如何进行再磋商的方针、策略诞生于小结阶段。这些方针与策略是磋商方针、策略的延续,又是其实施之后的修订或完全改变。所以小结的好坏,对再磋商的目标与路线有决定作用。

(1) 目标

小结工作把磋商阶段的进度准确描绘出来,同时就将再磋商的目标予以确定。从上节小结的各段论述中不难看到这一作用。

(2) 路线

再磋商从哪儿开始?如何开始?在小结中对于时空条件、实体条件、双方心理因素等均予以评价,从而可以提出先磋商什么,以什么方针继续谈判。这个新的谈判方针与策略必须通过小结使其更加符合客观实际,也更能适应愈加激烈的争夺利益的谈判。所以,以小结为基础的再磋商,往往会使谈判人、桌面气氛、实体条件发生微妙的变化,有时甚至是显著的变化。很少有停滞不前的局面。即或出现了这种局面,有可能是策略需要或再组织的需要,也可能磋商阶段有明显失误造成再磋商时的困难。还有一种情况是系“不会达成协议的谈判”,即该项谈判,双方已知道不会成功或不需要它成功。

(二) 任务

再磋商是谈判全过程接近尾声的阶段,其主要任务是解决剩余的尚未统一的问题。围绕解决最后分歧的目标又分解两个具体任务:了解对手最后立场和调整自己的最后立场。

1. 了解对手最后立场

经过再磋商要准确了解对手为什么坚持这些剩余的分歧,又坚持到什么程度?不管剩多少问题,均应一一回答这两个问题。回答问题是解决分歧的前提,或者说是准确解决分歧的关键。

例如技术转让的合同谈判,再磋商时设备价与培训费分歧仍然很大。对这两个分歧进行再磋商后,买方了解到卖方对设备价追求较高,对培训费立场较松动,且条件也不太在乎,因为该公司有职工宿舍、有厨房等。于是针对该立场,先谈判设备价,并且一鼓作气将设备价谈到能接受的线内。然后起手谈培训费,将培训费是否符合自己的要求(免费)作为能否最终同意对手设备价格条件的前提。这样,买方既将设备价谈到了自己成交线以内,又以设备价的接受与否把培训费捎了进来。这个例子反映了对分歧的原因与程度掌握后,再磋商的结果才会准确。

当然,谈判的项目不同,在再磋商时,要做到准确了解对手所持立场的依据与其坚持的程度,会遇到很多的困难,但这是再磋商时的必须完成的任务,可以有多种相对应的手段去达到这点,而不可以嫌麻烦,简单从事。比如不问究竟的做法可以导致上例变成:设备价,双方谈成互相可以接受的条件;培训费,再单独予以讨价还价达成一个“妥协数”。这个结果就不合算,根本的原因是不能正确了解“对手立场”。

2. 调整自己的最后立场

一般讲,在再磋商阶段要解决残余的分歧,必须依靠双方的努力(若要成交)。在了解对手的最后立场之后,除了作为谈判策略的依据外,恐怕还应作为调整自己最后立场的参考。要完成调整己方最后立场的任务,在实务中常常会提出两个问题:调到什么水平?何时调整?

在磋商一节的论述中,谈到讨价还价的问题。再磋商中的调整实际也是讨价还价的表现。调整水平与对方立场有关。对手的立场离客观实际越远、自己的最后立场调整的水平就越小。调整己方立场的时间,在对手强烈要求和积极调整其最后立场之时为宜。在其强烈要求之时调整自己最后立场可起到靠拢的效用和促使再磋商趁热打铁,有一气呵成之功。

(三)构成

再磋商的构成与磋商阶段不同,没有明显的过程和阶段之分。虽有层次之分,却是相互交错而成,即是由侦察——交锋——侦察——交锋而成。各种侧面配合的手段可以贯穿其间。据此,再磋商的结构是以层次之差来予以区分的。从谈判实践来看,再磋商的结构有:评论——还价——讨价——解释——讨价还价型;解释——还价——讨价;解释——评论——讨价还价;还价——讨价还价——解释与评论——讨价还价型。不同的结构反映了再磋商的不同程度与起点。下面分别介绍分析这四种结构形式。

1. 评论——还价——讨价——解释——讨价还价

该种结构形式,即为:根据小结,先作出评论,然后还价,再提出要价。对方不肯,即要求作出解释、紧逼讨价还价的做法。在实务中可能表达的方式为:

在开场谈判时,主谈人说:贵方目前的条件虽说比最初给出的条件已大有进步,但离“合理价”、“客观价”仍有距离,我方不能接受(至此为评论)。不过,为了表示我方的合作诚意,我可以对其中技术服务的条件作个让步,培训人日的单价可以为 150 美元,技术指导的专家工作人日价为 250 美元(此处为还价)。至于设备的费用和专有技术费请贵方作出新的修改,或者提出可以改善的新条件来(此为讨价)。

此时,对手可能对技术服务的条件改善表示欢迎或接受,对讨价的要求表示异议。作为即刻的再磋商,可以提出各种“质问”。要求对方作出回答——即解释。如果,对手被逼的无退却余地,也会要求“让考虑考虑”。或者休会十分钟,或者让其助手作准备,继续谈判。当拿出条件时,那么就要表示态度了,这个态度是原则性地否定,还是保留性地同意,或者推动性地再还价。这就是在同一谈判时间里的讨价还价。

以上谈判的构成是再磋商谈判的实例之一。这种结构是从己方开始发言,话锋指向对手,但姿态步步进逼。这是“先礼后兵”,“锐中见稳”。谈判的皮球已踢到了己方,再磋商时必须要先表态的结构。

这种结构的再磋商具有更激烈的性质。因为在同一时间内要完成这么多的谈判动作,本身就具有直接、干脆、端底的气势。对于在小结时磋商已达尾声的谈判,较适合这种结构的再磋商。所谓“尾声”的判断有几个标志:其一,谈判所涉及的议题已完成 80% 以上,且系百分

之百地讨论过各有关交易的议题,总体进展为已达 80% 的协议,尚余近 20% 的成份没达成协议。其二,在专题谈判中,经磋商已使该专题谈判完成 80% 以上,所剩的问题或分歧不多,经小结后再磋商可短兵相交。其三,谈判的距离在磋商阶段不论有多深,双方所议定的可使用的深入谈判的时间已不允许按步就班的磋商方式。其四,在“货比三家”的谈判中,同一交易,不同厂家同时谈判到小结阶段时,出于整体谈判的需要,从战术上将某一家或两家提早进入最终阶段的谈判以作成交的选择标准确立时,也可不论其各议题的深浅及协议达成的比例与否,以我为主地采取这种方式。

2. 解释——还价——讨价

该种结构形式为:先由对方对小结提出的分歧条件做出解释,以明确并证实自己分析的问题。再据此提出自己的还价条件,随之即要求对方作出响应。

表达方式为:我已研究了贵方给出的条件,但有好几处我尚不太明白,需贵方予以说明。第一,支付条件的渐次付款具体做法如何,我方的支付会提前多少?我会损失多少利息,贵方又可得到多大好处;第二,设备的价格包括了哪些备件?第三,这些备件是否有清单或加工图纸?(至此均为解释部分)。

对方应回答这些问题。所有的回答均为解释的构成部分。对回答还可以再提问,但均围绕把问题搞准确为目的。再提问与再回答均属解释部分。之后就可以说:我已明确了贵方方案中的问题,我方的意见是:如果按贵方付款方式,我们要求价格要下降 5%;设备的备件量如此少,设备价应再降 6%。请将备件清单及是否有加工图的说明作个文字资料提交给我方。

以上为讨价式的还价。说“讨价式的还价”是指从对方降价的角度说自己的立场。若自己直接说:“我同意该价为 $\times$ (实际等于对方降 5%)”。即为主动式还价。

这种结构的再磋商,系“以守为攻”型的谈判。且在小结时,对方是处于攻势,再磋商时必须要求自己先作出新的让步或先表明谈判立场,否则谈判僵局或中断的责任即落在自己头上,桌面气氛将对己十分不利。以这种“虚晃一枪”也好,“真杀一枪”也好,要求对手先作深入解释,等待从中找到“漏洞”后再还出自己的条件。随即转入进攻,使对方给出新的妥协条件。在磋商的进度不大或在谈判时间较充裕,或者谈判人不能马上作出讨价还价的反应时,这种结构的再磋商常常使用。

3. 解释——评论——讨价还价

该种结构形式,以小结中的问题为基础,先要求对手作新的进一步解释,不搞清楚其准确条件及其附加因素不表态。此后针对其解释即刻作出评论,这也是不同于磋商阶段的一点。不作“隔夜的”评论是再磋商的特点。“隔夜评论”力量不强,易先让人觉你“能接受”,从而“固化”对手的心理及谈判立场,延续谈判时机。紧跟着评论是当场的讨价还价。要求对手给出新条件。这是攻击式的再磋商,但其基础是自己也有“准备”,并以“准备”作“王牌”将对手。

这种结构的运用多在自己处在攻势,球在对方,再磋商时应由对方出新条件之时。也用

在自己作了最后的准备可以予以最后定论之时。对于差距不大,靠近最终成交之时的再磋商,以这种攻击式的再磋商可以加快成交步伐。

4. 还价——讨价还价——解释与评论——讨价还价

该结构形式,是以先主动做还价,再向对方讨价。若对方给价,马上予以还价并进逼对手条件向自己靠拢。如果对方条件不能进一步改善,势必要展开“攻心战”,一场新的或重复的解释以及针对其解释的评论。许多时候这种解释与评论的战斗可延续较长时间。

这是一种风格鲜明的谈判,双方谈判手势均力敌,作风强悍。所以,先出手仍可主动攻击对方。在“实利”未能实现时,决不贸然独行,从局部来讲,他们都体现了“干脆利落”、“达理果断”的谈判作风。在全局上又反映了他们“心怀实利”、“步步为营”的顽强精神。

这种结构的谈判难度较大,但效率(推进双方再磋商后的立场效果大小而言)较高。双方谈判手对情况均很熟悉且自信心又强时;所谈的交易没有不可逾越的障碍时(即面临的谈判差距不是不可弥合时);客观条件具备(谈判的决策权及谈判的气氛热情)与谈判的合同必然需要(双方均需该合同在这轮谈判中诞生)时,这种再磋商模式很受谈判手欢迎。

例如,某电子产品生产技术采购的谈判。卖方谈判手报出的技术费为:110 万美元。买方谈判手在与其第一轮磋商后,对手价格改善到 85 万美元。买方价格给出在 25 万美元。再磋商开始时,卖方攻击买方立场太苛刻要求改善。这样谈判展开了:

买方:按计算就是 25 万美元。考虑贵方利润可加 5 万美元,请贵方能接受该价。

卖方:这个数太小了,还不够我们差旅费及做报价的费用,也给我们的技术贬了值。我们也不想赚钱,但要求够成本并客观反映我们的技术价值。

买方:我们做的交易还有供货、服务、工程设计。贵方若各处将数字都写的“可观点”,想想我们之间的距离会有多远,我何时可以握到您的手?再说,贵方的技术已使用多年,它已为贵公司创造了价值,通过产品的销售已回收了它的投入。在我们这个市场且还有贵方的其它用户,这么多数字加起来已不是小数,也丝毫没有贬其价值。贵方不存在在我这一笔交易上“充分体现价值”问题。还是从“分摊”的角度来使用价值政策较为合理。

卖方:我们也是考虑了在贵方市场的营业状况,但我们在该项交易上有我们的营业目标。我们可以考虑拿出最优惠的价来。65 万美元。请不要再讨价还价,到此为止。

买方:贵方该价的确作了很大努力,但不能就说是最优惠的价格。因为我们从利益提成的计算上已看出最优惠价是 25 万美元。我方给 30 万美元尚且不同意。所以,65 万美元对我方来讲只是改善过的价,还不能讲是最优惠价。

卖方:贵方的 30 万美元是不可能被我方接受的。贵方能否给出新的条件?

买方:再给贵方增加 5 万利润,35 万美元。

卖方:不行,60 万美元。

买方:再加 5 万美元,40 万美元,再也不能增加了。

卖方:都有困难,只能互相体谅,互相努力了,能否折衷,各自迈出等距离的一步,20 万的差距各让 10 万美元即 50 万成交。

买方:我只能以 40 万与贵方的 50 万来折衷。45 万美元。

卖方:我已作了多次调整,实在有困难,可以我的 50 万美元与贵方的 45 万美元对半成交即 47.5 万美元。

买方:贵方太厉害了,好吧!我们同意 47.5 万美元。希望在设备及其它条件上贵方考虑我们的让步。

以上谈判可以反映这种再磋商的激烈。整个时间可以在两个小时内完成。出手后的辩论,让步后的进攻,往返交锋步步计较。但结束谈判后,双方仍觉振奋,具有信心去完成全局的谈判。

(四)要求

再磋商阶段成功与否,取决于结构选择准确,谈判最后条件准备的充分,再磋商时交锋灵活,让步与前进决策果断,将有利于再磋商阶段的成功。

1. 再磋商结构选用准确

前面所述四种再磋商结构,既反映了谈判进展的深度,又反映了谈判当事人在一定阶段所处的地位。这完全是“独立于主观意志之外”的客观反映。讲“独立于主观意志之外”,是因为它不以谈判者个人主观意愿为转移。说明的是:你应顺应于它,而不是相反。要做到这一点才可能选择准确。

(1)认准所处的地位

再磋商的方式与谈判人在谈判中所处的地位有关。从实务角度讲,这个地位主要是指:再磋商开始时,谈判人是处于攻—追对方条件的地位,还是守—给对方新条件的地位。

例如,在小结时,对方已作了让步,甚至在你的还价之后又作了进一步调整。自此,双方谈判的磋商告一段落。而对方态度很硬,决不继续往下谈。很明显,进入再磋商阶段后,若你不应其要求,又将球抛给对方,那么,谈判的气氛可想而知。当然,在一进入再磋商后是否就要大踏步作让步?这个问题比较复杂,涉及的因素较多。但基本要求应予以满足——即针对其立场有个具有积极性、建设性的、响应式的答复。条件让出多少,全看此时谈判的深度及双方所持有的余量大小。

反过来,本来应是你攻击对手的地位,而你不加以应用,主动放弃或天真地表示“大度向前”——让条件,也不会有好效果。对方只会以为你有很大余量,使其胃口大开,其谈判立场会更硬。例如某项目谈判,卖方的价格条件尚未作大的调整,具体条件也未尽明确,买方的评论、还价等举未引起对方的响应——实质性的响应。代之以“晚宴”来回答买方的要求。席间,买方谈判手在已抛出自己条件尚未得到回报之时,在再磋商中的地位尚不认识之时,冒然上去与对方要求“折衷”。结果,对手不修改原条件,在买方对折后的出价上再“对中”。成交的结果离磋商阶段结束时的条件差距不大,大获其利。而买方则无法再改悔其莽动——以为能让对方按自己“折衷价”,没想到对方“再对中”。宴会之后,虽然买方谈判组人员很懊恼,可又无法再否认已抛出的条件。

(2)判准所处的阶段

实务中,再磋商有谈判的中期与尾期之别,所以才派生出再磋商的四种结构。如果混淆

了中期与尾期的差别,选择就可能出现错误,谈判的进展就会受到影响,效果就会不佳。

例如,中期时的再磋商与尾期时的再磋商在“时间与条件”方面具有明显差异。时间上,中期时,双方均还有足够的时间进行讨价还价。尾期时,双方就不得不受制于时间不多而加紧谈判步伐。条件上,因为在中期谈判阶段,双方有时间讨价还价,给出的条件就必然有足够的余地或有再讨价还价的机动性。若到了尾期,双方的情绪均已不可能再“等”,要求迅速结束谈判。此时,谈判所给出的条件必然具有“最后的吸引力”、“最后的决定性”、“最后的能力”。

显而易见,如磋商时将中期当尾期,就会过早暴露自己的“最后立场。”也可能犯急躁情绪,过早逼对方决战,而对方在心理上、条件上并未进入决战阶段,不能像自己想象的那样作出响应。这种谈判效果自不可能太好。如把尾期当中期,再磋商时,所取的结构使谈判处于“胶着”状态。对方出手条件已明显改善,其欲望是要做最后的结论。而自己仍以为不必着急或取的谈判策略不合实际(如对条件的要求过于苛刻),谈判对手有可能反感你的做法,严重时,有可能造成谈判破裂。如,对方已当作“最后条件”给出了,而你仍不配合,甚至不紧不慢,似乎无成交的诚意,他有可能中断谈判。这时,你的手中可能还有牌没有打完,心中会有一股说不出的窝火,想留对方谈又觉被动;不留,又没有最后交锋就破裂,实属谈判之“流产”。许多事例表明,凡属这种情况使谈判导致破裂时,再想把对手挽回来谈,就要付出代价。例如,必须先拿出让步的姿态,表明对方继续磋商后会有更大的收益。

2. 准备充分

原则上,谈判的准备在交易的一开始即已做好,再磋商时的准备,实际上属“准备的调整”,即将磋商的结果通过小结来验证最初准备的客观性。如发现谈判实际情况与原来的准备有变化,在再磋商时就需要作相应的调整,调整的内容原则上与准备时的内容相对应。当然不是每项内容均要调,仅调有变化的部分。从再磋商的实务看,有两点要注意调整,成交条件与谈判态度。

(1) 成交条件

成交条件可以用一句话概括:“成交线”。组成这条线的因素依谈判的内容有所不同,有可能是“软条件”或“硬条件”,也可能是几种条件的综合。无论以何种形式出现,总是一种界限——达到即成交,达不到则不成交。通过磋商,无疑可以搜集更多的信息,也可以使已有的信息去伪存真,并从中得到更加客观的认识。认识的结果有两个:原来的成交线定的太高或者定的太低。高了,就要往下调整;低了,就要往上调整。进入再磋商时,首要准备即是调整成交条件。即使不调整,也必然要检查一遍。鉴于再磋商是通向成交的重要阶段,如何使再磋商的目标接近双方客观实际是谈判成功的保证。

比如,对太低的成交线未作及时调整,进入再磋商的要价必然凶,而对手却会在百般“委屈”之中,或丧失谈判信心,或激起强烈不满。而对太高的成交线未作及时调整,又会使自己付出条件太多。

(2) 谈判态度

在小结之后,应十分清楚对手的成交意图——对条件的要求,谈判目标。一般讲,对条件的

提出反映谈判人的谈判目标。很高的要求,若高得不客观,有可能对手不在乎谈不成。如奥地利某公司在提供某轻工产品的成套设备的谈判中,磋商结束后,价格为X。由于需办行政手续拖延了二个月。其间,发生了政治事件。当三个月后恢复谈判时,该公司将磋商时的X价提高20%,显然不近情理。但它不在乎其对手是否同意,要求提的客观,反映了成交的意愿。对于自己条件不合理,而对方不能完全满足的态度不等于对方不想谈判成交。针对这些态度,自己谈判的态度也要作出响应。态度的响应方式要符合谈判的类别。

例如,若系无结果的谈判,对手很诚恳,急于想成交,那么自己的态度就要调整。如果该对手本来感觉无望成交,所以过去态度不积极,在你的记分册上得分不高,故被入了另册。那么在磋商之后,他变了。从态度到条件均有突破性进展,且可与原来拟定中的可成交的谈判对手的条件竞争。这时若不认真考虑所持态度就会错过良机。如某项目联合谈判,原定有一家不取了。可在磋商中,它的技术、价格条件明显比议定的另一家更好。经过充分的论证,买方谈判手决定将该家也列入成交对象进行谈判,结果使自己得了最佳的技术与商务条件,谈判各方皆大欢喜。

当然也有一种情况:成交条件不具备。而对手态度很积极,若己方谈判态度不早作调整,就会使对手感到“被欺骗”而“结怨”。调整后的态度,即从表面上要以积极成交的态度进行谈判。尽可能平缓地、合情合理、易为对方理解地将谈判引入“死胡同”,使对方的热情自然冷下来,合乎逻辑地得出“不可能成交”的结论。退出谈判时,友谊还在,为将来的交易留下机会。

3. 交锋灵活

无论是中期,还是尾期的再磋商,其谈判的气氛比磋商阶段还要紧张。谈判手要表现出更好的综合能力。其综合能力的一个表面特征就是“灵活”。如果说磋商阶段是“阵地战”式的交锋,该阶段需要的是“顽强的交锋”。那么,再磋商阶段是“肉搏战”式的交锋,该阶段需要的是“灵活的交锋”。在短兵相接之中,灵活谈判者取胜的可能性大。再磋商时的灵活体现在“前进、后退、相持”的正确运用上。

(1) 前进

谈判中的“前进”,主要指“谈锋的进逼”——说服对手接受自己的立场,“顽固地坚持要对方让步”。谈锋是评论与解释的混合体。比如,价格条件的再磋商。卖方说:“我让了二次价,已反映了我的改善”。买方说:“您虽改善了二次,但原来报的条件差的太远”。卖方说:“差的太远的原因是您不往前走,甚至往后退”。买方说:“不是我往后退,是贵方的条件让人望而生畏。贵方的改善动作之慢、之小让人灰心失望”。卖方说:“不管使您生畏还是失望,我们也做了两次改善,而贵方态度积极却不见动静”。买方:“我很想为我们的合作做些事,也想对贵方的条件做出我方的反应。可是目前双方的条件差距太大了,没有我方做出反应的基础,希望贵方创造条件”。

以上“谈锋”始终处于进逼的状态之中,整个劲都使在“说服对方”的目的上。其“灵活”反映在“招架”与“反击”上,一防一攻,攻防结合。进行反驳时,也是在应题后的扩展,使自己的观点显得客观、公正。无论对方怎么攻击自己,均能准确应对,并主动提出新的辩词,使对手在自己的还击之下“张嘴结舌”,使旁听者感到“言之有理”。只能应答对手还不够,还应具有

出奇语、辟新径的能力才是“完整的灵活”。

(2) 后退

再磋商中的后退,主要指条件的退让、话锋的减弱,即接受或部分接受对方建议的行为。在激烈的再磋商中,如果系追求成交的谈判,必然存在“退”的问题。“退”与“进”一样均是达到成交目标的手段。好的谈判手退中取进,怎么退?就有个灵活运用的问题。“退”上的灵活主要体现在“适时与适度”。

① 适时

讲“适时”,即在再磋商中要选择好时机。退的过早,对方占便宜。因为你尚未达到“进”的目标就退了,必然损失会大。至少“退”是“进”的响应,也就是“先进后退”。如果为了避免僵局。主动先“退”,也是可以考虑的。但退是为了进,进的措施应跟上。或者通过“退”得适度来予以掌握。退的过晚也会激化谈判气氛,不但不会多得益,相反有可能使谈判陷于僵局。当你想让对手再坐下来谈判时,你将为此付出更多的代价。对于各种实际条件的退让如此,对于谈话的锋芒也是如此。作为话锋的退让稍微难度大些,主要难掌握进退时机及方式。

谈锋的退让是个战术问题,也是思维表达的方式问题。在再磋商时,这二者往往融为一体。为了学习掌握谈锋转“让”的时机及处理方式;可以从实际的几种可能上来分析。

“恼”时退:由于进逼的凶狠,有时话锋可以激怒对方。这些话可能是“贬低对方的标的性质及价值”,也可能是“贬低对手的权力”,或者当着其谈判班子作了“挑拨离间”的鼓动性宣传,或者把对手的言论驳得体无完肤等等,均可以使对手恼羞成怒。讲“恼”中有退,是在这种情况下给对手个台阶下。给台阶也是为了再上台阶。

例如贬对方标的性质和价值时激怒了对手。退的话锋可以边进边退:“我说的不行是指与某国比不行,比我国的还是有其优点的。”还是肯定其不行之处,但肯定了可行之处——退了一步。还可以边守边退:“我的意思主要是说,贵方要价太狠。至于应该估价到什么水平,您比我更清楚,因为这是贵方的产品。怎么表达才使您不感到失礼,这点我可以考虑。”论述格调进行了调整。“本意”守住,“形式”上认错——退让。这么做可以消气,鼓起谈判劲头。但很少取“全盘退让”的。如该例,若采用“全盘退让”的方式,就变成:“对不起,我讲错了。对于我上面所讲的话全部收回。”很显然十分荒唐和危险。

再以当面挑拨为例。对方很恼火,认为你的话具有挑拨性质。用“边进边退”方式:“我刚才讲了您的律师行为是帮倒忙,不但没有促进您的交易,反而破坏了您的交易。因为他的话使我们对您失去信心,对您的交易失去兴趣。再说我也无意挑拨您们的关系,而且我相信您也不会因我的几句话而改变您与律师的友好关系。”仍然坚持自己的观点——进,但又采取解释的方法——退。以边守边退的方式表达:“对不起,我没想到我的几句感想会给您带来这个感觉。我可以改变我的说法,但我的动机是为了排除谈判中横在我们之间的障碍。不想伤害任何人。”不改初衷,只做表面声明——守,但在用语及表达上确实认错了——退。这样,对方即使不能完全平息挑起的情绪,也不会继续恼下去。

“闷”时退:有时对手或因为年青被你的话给堵住了;或因为年老,被你的话给“将”住了。这时需要将话锋退一下,谈判效果就更好。退法上有以“宽容”而退,以“体谅”而退,属于“和而退”。

例如：年青对手闷住了，可能说：“难为你了，能如此谈判已不容易。只不过该项交易难度太大，我也不能简单让步。我建议该问题放一放，你再请示一下上级，有了答案后再谈。”或者哈哈一笑：“算了，这个问题到此为止。我们先谈别的问题。”两种方式均未让步，但却给了退路——不坚持谈，换个题目。不责怪对手，反而体谅宽容。

又如年老的对手给堵闷了，退让时可说：“若不是您在磋商已说了‘您是全权代表，有权决定一切问题。’我也不会这么逼您即刻回答我方要求。其实谁能即刻回答技术、商务、法律等诸多谈判问题呢？您可以与助手们商量后再回答我。若您能回答的就回答，不能回答的问题下次谈判时再告诉我结果就行。”这么一讲，尴尬的局面就解了围。退了一步的效果比进一步的效果要好。

在对手已退让了条件的情况下，已作了妥协的姿态时，应以“退”的姿态相应，才可加速谈判的结束。也叫“随退”。

例如，对手说：“我愿考虑贵方的意见，对所提的问题作出研究后回答贵方。”应答时：“谢谢贵方考虑我方意见，希望您的回答能结束我们之间的分歧。”谈锋已转化，由攻击转为期待。

无理时退，作为策略，可以不顾对手的批评而坚持某个立场与条件。但从事实的角度和客观评价的角度看自己，实系“无理纠缠”——干扰性、拖延性的战术。那么在再磋商开始后，经过几个回合的辩论就主动后退的做法。

例如：“我们的意见也反复讲了，贵方仍不采纳，使我也很为难。我的意见中也包括了我的同事的意见，法律、财务人士的意见。能否放弃或者能放弃到什么程度，我只能把贵方意见传达给他们。我与他们研究后再告诉贵方”或者“我的意见是站在我方立场上看问题的结果，也许站在贵方立场上想一想，道理就不一样了。我准备把贵方意见考虑进我方立场之中。”两个例子都有一个共同点：在退之前先作“好人”，一番打扮之后才往下退。这叫“扭着退”。有否“痛快退”的方式呢？个别时候也有。例如：“有两个方案，贵方任选一种，我都可以接受”；“贵方的道理可以考虑，我放弃昨天或刚才的建议。”这么“痛快退”的方式有其先决条件：对方行动使人无可挑剔，自己只有痛快退。或者此时谈判条件已达到自己的目标，将原来过高的要求退下来无碍大局。

② 适度

讲“适度”，主要指退让的条件及话锋的深浅应与当时的谈判情况相符。无论是硬的条件，还是软的条件，也不论是在话锋上，还是用语上，均应退得恰到好处。与退的时机掌握效果一样，适度的问题也直接涉及谈判的实际利益。适度的掌握，有如下几个因素可供参考。

以对方为尺：在退让时，不应忘记对方的状况，原则上以其条件与话锋来量自己退让的尺度。例如：对方坚持的条件仍很苛刻时，所让条件就不可能太大。而对方让出很大时，自己还坚持不切实际的条件就不利谈判，如作相应的改善会使谈判有益。又例如话锋，对方尚在咄咄逼人时，你谦恭而退就不一定见效。但话锋只有情感的力度，不如条件有量的概念。通俗地讲，对手说话语气与用词强烈，自己的退让之语也要有相应的魄力和强有力的词句。例如，在磋商中行为过火，小结后重新谈判的人员，守礼一方在宽容地退让时可采用相当的力度来表达：“贵方的举止实在令人惊讶，神经衰弱的人可能受不了，倒不是害怕，可使人感到

遗憾,我的对手怎么会这样呢?你怎么能完成你的谈判任务呢?我很替你难过。我们重新合作我很高兴,我希望不再发生类似的事,尽量抓紧时间谈判剩余的问题。”已退了:“可以继续陪着谈判”,但是批评之语是不轻的。对于对手,其话锋已转的很通情理且近于自责时,退让的尺度可以是不计前嫌,向前看。例如:“过去的事不提了。照贵方这么说,我方的说法也不尽有理,也应认真反省一番了。我相信我们会在下面的谈判中互相理解、彼此信任、实事求是地解决存在于双方的分歧。”

以自己过去的立场为尺:顾名思义“退”,是相对自己过去的立场而言。如自己过去坚持10,一下子退到3,就会觉得太大。对方不但不会说你好话,反而会认为你过去坚持的条件太虚了。如自己过去讲的话很硬,一下子变得很软,对方会糊涂一阵直到你拿出硬条件时才会放心。这里强调与自己过去的立场有个合理的、逻辑的过渡段,退的适度才有效果。

以自己能力为尺:讲能力,包括谈判能力与经济实力。有的谈判手善于计算或精通专业技术,但不善于言辞,那么在话锋的退让可居其次,而着重考虑经济条件的进退。话锋的处理可以形成自己的风格:简捷。例如:“说过的话就算过去了,我也不计较语言的修饰,关键看贵方在经济条件上的立场。”或者“可能我的话太粗暴了,请理解我的心情,主要是对您的价格条件太生气了。”这二个例子反映了两个角度的表达,但有一个共同点,即在话锋上不追求细腻的退让,仅作为一个铺垫直奔“实利”。至于经济能力,包括商业谈判中的各种数字及文字的条件,经磋商后手中还有多少条件尚未让出。根据手中掌握的条件考虑对方立场来作调整。越过了自己的能力退让,显然会带来不良后果。

(3)相持

谈判中的“相持”,主要指双方在某个问题、条件、时刻互相坚持各自的观点、立场的僵持的谈判现象。相持也是谈判的一种手段,是心理较量的一种形式。灵活运用相持的谈判手法是再磋商阶段课题,也是保证谈判效果的措施之一。灵活运用“相持”的手法,主要表现在“沉与重复”手段的使用。

①沉默

听起来谈判过程是双方一连串谈话、判定的结合。其实,实战中,存在着即无谈话又无判定的沉默时刻或阶段。这种沉默的原因是谈判人心理的厌烦或轻视,经济条件上的立场不可动摇也无话可讲。进入沉默与结束沉默,是“灵活”处理的一种艺术手法。

一般讲,进入沉默有两种状态:愤然进入和无可奈何。不过两者的前提应是“充分谈判之后”。谈判中,双方立场差距很大,用语上很尖刻、表情上很激动时,作为控制谈判能力强的一方很可能瞪着眼睛进入沉默状况。他不再说了。“瞪眼”是谈判中的诅咒方式,表达了谈判人内心世界的活动,但又不授人以柄、且不伤自己的形象,对稳住激动的手有“镇静剂”的作用。

再磋商中的另一种现象是:语句缠绵,以我为中心,不管对手怎么说,就是自己那一套观点,而且态度谦恭,让人哭笑不得。此时,只有无可奈何地进入沉默,让对方自己觉得:“说下去没意思”之后,能另辟新径。此时的沉默是含笑的沉默。其目的不在伤害对方的自尊心,更不在压制对手,主要在表达:“您说的太多,什么都让您说了,我无法再说。”以及“我该说的已说了,意思也够明白的了,您还是一点听不进,我实在没办法了。”有的谈判手以微笑的眼神

将此意传给对手,有的在进入沉默时,以明示的方式告诉对手。

结束沉默有两种可能:主动结束与被动结束。主动结束,即自己首先打破沉默。首先打破沉默不等于退却,当然也可以是退却。比如:“我认为双方这么激动地对持并不解决问题,因为我不是你的老板,你也不是我的老板,谁也强迫不了谁。我建议双方冷静下来考虑一下对方立场,若无力作主再与助手们或上级请示汇报一下再谈。”或者“这么尴尬地沉默与事无补,我们可否清理一下各自的观点,看分歧究竟是什么?”这两种说法对于打破愤然的沉默均无退却之意,只有解围之感。虽处主动开口,但只有益而无害。如果说的话锋是放弃了原来立场,就要慎重考虑其后果。如:“我看这么拖下去也无意义,我回去向我的上级汇报一下,然后再与贵方谈。”这样讲的结果是:回来时必须有了新的条件,否则更僵。因为单方面承担了沉默的责任,系退却性的结束沉默。除非在沉默之前的立场本身就存在较大的余地,且相对对方的立场,所持的立场更倾向于不够“客观”时,这么主动退却,对于打破沉默不失其积极性和建设性的一面。

被动结束沉默即由对方首先开口,自己响应从而结束沉默局面的做法,一般讲,不应主动退却原有立场,只是积极响应对话而已。如“我赞同贵方的建议,双方可以重新去审议自己的立场,以求积极地推动谈判。”或者“我欣赏贵方实事求是的态度,对结束目前的僵局具有建设性,我方也会认真考虑贵方目前的态度来调整我方的立场。”均是跟随对方立场的态度。有时也可以不跟,而是持“将军”的态度。如:“我很欣赏贵方的讲话,但不知贵方下面的实际立场是什么,等贵方向我方讲明了新的立场条件后,我再据此谈我方可能的立场及条件。”这么做的条件是:对方的立场本来就很无理。只有从实质上作出修改,才有继续谈判的可能。

沉默解除的时间有否讲究?应该说,有。因为进入沉默是谈判的一个自然结果,也是人为结果。这个“自然与人为”的本身就决定了时间的概念。自然反映了谈判的进程;人为反映了对火候的选择。那么,怎么判断“沉默的过程”呢?沉默表现形式有两种:双方沉默——静,即在谈判时法国人爱形容为“L'ange Passe”,意即“天使过来了”;对话的中断——动,即谈判式的对话中断了,但单方内部窃窃私语仍可进行。也就是对外的静,对内的不静。对于“愤然沉默”的过程是从愤懑到平静。表现形式为:怒目、冷脸逐渐变成正常的眼神,脸部肌肉恢复原位,整个身体显得轻松时,其沉默过程就算完结了。对于“带笑沉默”的过程是从津津乐道,信心十足到自觉没趣,感到尴尬而局促不安。表现形式为:“笑脸渐渐消失、期待的眼神失去光彩,鼓起的劲头在消失,放弃不切实际的追求,逐渐回到现实中来。这种沉默的过程即可视为结束。沉默,是创造条件的谈判对手自我反省的手法,所以,沉默的过程是观察与感受的结果。若无敏锐的观察与细心的感受,也不会认识其过程的存在及变化。就象在静态沉默时,房间内一时静得无一人讲话、咳嗽,其情感压抑,可感受到“天使过来了”。而对有的人来讲却未必,他可能会东张西望,不知所措,把自己处在尴尬的地位而没有悟出其中奥秘。如有的翻译就不习惯此法,好象他(她)失业了似的,不大自然。时间的长短只能作为参考,主要是随过程的需要。达到上述过程的完结为原则,需多少时间就用多少时间。作为参考,在实务中沉默的时间很少超过一个小时的。

②重复

相持中的另一种手法是“重复”,即反复声明同一立场,阐述相同的理由,以此来坚持谈

判中的条件要求。重复是一种谈判现象,也是谈判特殊条件下的结果。其产生的条件有几种:其一,对方反复纠缠某一个问题时,自己以相同理由或方式回答与解释。无论对手改变多少方式,只要其实际目标未转移,回答的实际结论应是不变的,方式可以随之灵活。例如日本商人与中国人谈判买卖合同时,总希望先摸到中方的“预算底”,再开始谈判。其方式很多,如:“能否告诉我贵方的预算,我可以按预算来做报价”——此系直截了当式:“贵方看我目前的报价与贵方的要求有多大的差距,说出来我好改进”,“如果我们把现在的报价调整5%,贵方是否可以考虑”,“我们把主要设备量减少,只保持一条流水生产线,生产能力等贵方有钱时再补充如何?”“我们有部分旧设备,把它们代替目前报价中的新设备,其价可以降某万日元如何?”——此系曲线式谈法,但其目的只有一个“预算底在哪?”而有经验的谈判手可能重复回答或表态:“目前,我们双方要谈的是客观条件,将贵方报价的客观价值予以评定,至于我方预算不是我们讨论的问题。”——将焦点定在“条件的谈判上”,“客观价值的评定上”。得体的说法当然可以从对方来话方式加以改变,但其谈判焦点始终不变。其二,对对方的问题无新的方案可以解时,重复某个立场或条件来抗衡对方的冲击。如法国人在谈判中,如遇到其条件不能得到修改时,可以反复声明所坚持的某一立场,他们这种重复的相持时间可达一个通宵。

这里又提出了“重复相持”的时间问题。与“沉默相持”不同,重复相持的时间跨度较大。只要双方交易时间允许,这种谈判现象可以存在几小时,甚至几天或者更长。重复的时间也是一种心理考验。没有经验的谈判手对多次或长时间的重复感到“无聊”,缺乏必要的耐心。原则上,谁不重复,谁出新条件。故该重复时要会重复。那么,什么时候可以不重复?首先,对方放弃纠缠并有新的立场或条件,则应放弃“重复手法”,认真研究对方立场和条件并作出相应的反应。此外,己方已对各种可能的条件做了充分准备时,可进入新的谈判阶段。

消除重复的条件除了上述两种外,也常常有技巧性转移的情况,即从谈判组织的角度摆脱重复的议题而另辟新的谈判阵地。例如:“该问题我们已谈了多次,贵方也知道我方的态度。如贵方真要了解其答案,可以先谈与其有关的问题,如甲、乙……等”——将谈判引入新的议题。主动转移时,多为解除自己的困境。如遇对手死缠不放,不肯离开该阵地时,则只好回到原有议题上。同时还可反击之:“既然贵方愿在这儿谈判,那请拿出新的意见来。”

六、终 结

终结即谈判的最后阶段,也是一项交易谈判的结束。它对谈判效果的影响也不可轻视。

(一)判定

谈判终结为一个阶段的到来,是一项谈判任务结束时刻的到来。如何判定谈判已进了该阶段并且即将结束谈判呢?正确的判定将对谈判人具有指导作用,反过来,错误的判定会给谈判人带来不必要的麻烦或给双方的谈判结果蒙上阴影。总结谈判的实践,主要有三种渠道来判定:交易条件,谈判时间,策略运用。

1. 交易条件

交易条件系指商业、法律等与成交价值有关的条件及与交易关系十分密切的“发运方式”、“结汇单据”的选择等条件的总和。无论系交易条件的哪一种,从宏观的谈判判定时应将其纳入“量级”思考,即作为谈判整体任务的完成来计较。以此为基础判定其终结阶段及时刻的标志有三个:分歧量,成交线,一致性。

(1) 分歧量

分歧量指经过再磋商后尚剩的分歧数量。如果从交易条件来看,所剩的分歧极少,如二、三个分歧或再多几个时,无论其属关键性条件还是次要条件,可以判定谈判已进入终结阶段。

实务中的许多例子都表明:终结阶段不分歧条件的本身体量,只认“分歧的个数”。例如:某进料加工合同的谈判,双方对服装加工的费用均已达成一致,而对面料进口与成衣出口的支付方式(远期与即期信用证的问题)未能达成一致,使交易谈判未能结束。该例表面看对进料、样式、工期、工本费均达成一致,仅剩支付条件,次要问题变成主要问题了。又如,某英国厂家与供货商就羊绒的规格、交期、合同文本均达成一致,就是价格相差2美元/公斤,合同不能签。这个例子的一个分歧属关键性分歧。对于成套项目的交易谈判就更体现该特点了。如常常会出现价格基本一致,而对税务条款的写法、验收的方法、租船定仓的方式、结汇的代理银行的认定会争很长时间。只有待双方全部解决了这些问题后才能结束谈判。然而,不难看到,当交易条件仅剩这么几个条件时,所有谈判者均会认为终结阶段已到。

(2) 成交线

成交线是指可以接受的交易条件。成交线在谈判术语中往往代表“可以接受的最低成交条件”,也是达成协议的下限。对于商业条件、法律条件、程序条件来讲都有下限、中限及最佳条件之说。谈判手们所做的一切努力就是保下限,争中上等的条件。那么,当对方所同意的条件总和已进入内定的成交线时,自然就进入了谈判的终结阶段。

例如若系价格条件,对方给价在你下限时,你一定会觉得可以进行“最后一搏”,以再争取更好一点条件——中限或最佳的条件。若系法律条件的写法或规定,当对方其句子的措词基本上已表达了你所想讲的问题时,你会觉得离达成协议不远了,只是具体字词尚需推敲。对于程序性的条件更是如此。类似“多长时间通知备货”、“装船后多少小时内通知接货人”,“支付时需要几份单据”等问题,更使人容易感到其进入终结阶段时的状态。

如果交易条件与成交线尚有差距,但通过对对方整个谈判中所取的态度及其谈判手法判断,认为可能逾越该差距时,也可以讲谈判的终结阶段到了。当然,这种主观的判断是否准确,需要谨慎分析。分析的方法有两种:“单方动作幅度”、与“双方动作幅度”。

单方动作幅度,主要是从过去分析对方的条件差距看对方现时的条件改变大不大,从而判断其余量大小能否接近目前的差距。其次是从对方在整个磋商与再磋商过程中,对自己问题认可程度及对谈判对手要求的反应来判断他做出积极反应解决差距的可能性。

双方动作幅度的分析法,主要是立足双方对差距的立场,有否共同解决的积极性与可能性。如果双方谈判中一直较为配合,而且各自还埋藏着实力,只要真想成交,在再后的冲刺中

都愿作出努力时,则谈判成交不是问题。

(3)一致性

一致性系指交易条件完全达成协议或在大局上、原则上已全部达成一致,对个别问题尚需作技术处理的情况。当谈判已达到“一致性”时,无疑谈判也将结束了。

完全达成协议的一致性,在谈判中不会有什么问题,相当于双方一次性处理了谈判问题,没留“尾巴”。而那种“大局上、原则上达成协议的一致性”,就有可能因为留下的“尾巴”引起新的谈判。例如,留尾巴的协议有可能涉及两种情况:技术水平的表达方式和供货内容的调整。

有的交易涉及高技术的国际条约的限制问题。而在交易的技术范围中有许多专业式表达方式可以避免这种法律的约束。在无技术表达方式可利用时,交易双方有时也以“别名”的形式来处理交易的内容。这种处理往往在达成协议之后才做。没有经验的谈判手有时忽略该处理的文字形成及签署的时间。形成,自然应由双方专家审订并共同形成文字供双方上级认可并待签字。时间,应在合同签字之前形成,在签合同同时作为合同附件一起签字。有时,可以将该份附件加秘级,限份数。若不这么处理,签合同后的形势若有什么变化,再来处理该遗留的问题就可能有困难。该“尾巴”可能引起一场新的谈判,甚至断送已谈好的合同。

有的交易涉及供货内容的调整,如在达成协议时,双方应允许对某些供货加以调整,而这些调整均已定了价格。有时,供货方在谈判达成协议后很长时间才拿出调整方案,其内容变动大,规格级别也降低了,总体价值比达成协议时低。这种现象系“时间差”、“心理压力差”造成。因为该“尾巴”在达成“一致性”时割的不彻底。或者由“单方”去割,下刀偏向“自私”的一面,又回到达成协议之前的立场。这种时间差造成的心理压力带来的“谈判回潮”常常出现。它造成两个结果:若对手不细心,就可以捞回一块;若对手细心,就会产生强烈不满,认为你是故意这么不守信用。所以,成功的处理在“及时”——与合同同时处理完;也在“共同”——由双方一齐来处理。即便因为客观的、双方理解的原因不能及时处理,双方应将其“轮廓”,“主架”共同描绘清楚。在“单方”进行工作时就不失大方向,即使有些许的差错也不致偏离主体精神,不会走大样。

2. 谈判时间

谈判时间包括了所需、所花、所限的时间内容,也包含了“机会”的意义。判定终结的条件自然也少不了时间。如果说交易条件的判定是实体性判定终结,时间的判定就是过程性判定终结。也就是从谈判发展的过程来判定谈判的终结阶段和时刻。

(1)双方约定的时间——所需

实践中,不少谈判项目在开始前,谈判双方就确定了所需时间,据此,双方组织谈判的人员及程序。当所定的时间用完了,谈判也应结束。除了“招标”式的谈判外,双方据各自单位及国家具体情况定下谈判时间也屡见不鲜。尤其第三世界国家或外汇管理较严的地区,为了不失去计划外汇使用权,往往在年终的谈判中限定成交时间。当然这个时间也可以成为双方同意的时间。

双方约定时间优点在于平等,进而可以掩盖各自的弱点,也利于双方的组织工作。双方

约定时间的条件在于：在该项交易中实力相当，共具热情，彼此比较融洽。约定时间的行为会带来较为积极的效果。若不是这三个条件下的约定，即无“平衡状态”下的约定，其效果不一定好。尤其在终结时不一定达到预期结果。因为实力不同，彼此要求的目标不同；热情程度不同，配合动作难协调；彼此不太融洽，相互信赖程度差，互相妥协的机会少，成功概率就低。

当然，按双方约定的时间谈判，会给判定谈判阶段带来方便，但给谈判的组织提出了较高的要求。能获利者是组织较好的一方。

(2) 单方限定谈判时间——所限

有时，谈判一方出于自身的要求而给对手限定谈判时间，这种单方限定谈判时间的手法也可以判定谈判终结的时间。单方限制的动机有三种：国家政策所限，如上述外汇管理的例子；企业条件所限，如企业要限时转产、清厂房、清库存，急需合同以解股票上市后的地位之危等等；个人条件所限，如个人要休假、要调离、要赶升迁的机会等等。无论系哪种动机，单方限时的做法在实务中常常出现，给判定终结的条件提供了新的参考。

不过，对单方限时的谈判，可以随从，也可以不随，关键看其条件是否符合自己的谈判目标。尤其要防止对手以此作为施加压力的手段。相反，应利用其对“时间”的要求，向其讨要更好的条件，以“条件”来换自己对“时间”的配合。当然，不排斥有的单方限时的谈判手是真实可信，实出无奈的情况，若不认真配合也可能丢失交易。若趁机压对手，也许不一定奏效。这里要讲“适度”。如前所述，针对对手的具体情况，提出比较客观的要求。如受国家政策所限，你压对方太凶，也未必能成交。因为“计划”的结果，为了维护国家利益，在一定条件下，国家会干预。比如看到用汇企业因为“跨年度而怕丢失外汇使用权”匆忙成交的状况，可以作出“延期使用”的决定。这样趁机压价的谈判，会引起对方不满，往下再谈会更困难。又如个人条件所限，你压他让步过大，超越其权限也不可能。压急了，他也会豁出去了，本来可以给你的条件也不给了，干脆“硬碰硬”。讲客观要求，是指能比正常条件下所能得到再多一点，5%或10%的好处。

在自己处在市场优势的情况下，单方提出限时也不失为一种积极手段。可以压对手尽快进入决定性的、实质的谈判阶段，也可给谈判策略的运用创造更好的机会。比如，“货比几家”的采购谈判和“奇货可居”多家销售的谈判，以此方法可以使多家对手尽快亮底牌。这样自己在选择决战对手时，终局结果一定会对自己更有利。

单方限时的谈判一般随时间而结束，有时也可以视为“告一段落”。只要对手最终对交易有兴趣或有诚意时，尽管交易失败可仍不甘于结束。一旦出现恢复谈判的“契机”，即“理由”，双方自然会重开谈判。

(3) 第三者给定的时间

在竞争性的谈判中，谈判有第三方参与。此时谈判的时间除了双方的需要外，还有第三者的影响，这种情况即为第三者给定谈判时间。第三者的进度是自己判定交易成败的参考因素，也是估量自己谈判终局时刻的坐标。在多家同时参与某一项交易时应仔细观察。这一点，日本谈判手很重视。在展开谈判后，他们四处打听他们认为存在的“第三者”的谈判进度，并据此调整自己的谈判速度——立场退让的时间。

应该指出：第三者给定谈判时间属间接给定。因为第三者无权对你限制谈判时间，而是

通过你的对手反映过来它的要求。例如对手说：“某某已将该条件调到某位置了，比贵方的谈判进展快”，“某某将给我方最终报价，贵方的条件何时作出最优惠的条件？”等，均反映了第三者的进度，也给出你应努力的进度和可能滞留的谈判阶段。一般讲，具有诚意的谈判对手会明示第三者最后阶段的时间，即给你明示的最后谈判期限。也有的对手出于偏见而冷落你，但对第三者的谈判却作最后的冲刺。所以，明示或暗示（仅从行动上判断）地反映第三者进度的情况，均应作为再磋商阶段主谈人判定自己谈判阶段的标记。

问题是对手反映的第三方给定的时间是否真实。实务中，谈判手常利用第三方来压制对手，如何判定其真假就很重要了。在假情报面前，盲目响应就会失去一些利益。当然在真情面前不相信，也会贻误战机。怎么判定？首先要了解“它是谁？”有时谈判手谎称第三者时，说不清第三者是谁。或者能说出谁来，但其参与的可能性很小，故可观其虚。“它在哪？”若说：“就在此地，与君正在竞争。”那就要观其人员的安排和每天进入对手谈判会场的客人。也可试探参与谈判的其他人员，以证实第三方的存在的真实性。

总之，实务中第三方的竞争对谈判的终结具有决定作用。不能疏忽在第三方面前自己所处的地位，但也不能简单地听从对手玩弄第三方的“稻草人”来获取利益。

3. 策略效应

终局因为谈判策略的运用而实现，这种现象称之为谈判过程结束的策略效应，对于判定终局来讲，也可以称之为技巧性判定终结。此处的策略在其内涵角度上是重在最终的冲击，故具有终结信号与标记的作用。实务中常见的终结性策略有：边缘政策、折衷进退、一揽子交易，不死不活的冷冻政策。

(1) 边缘政策

所谓边缘政策，即一种在谈判中以破裂相威胁以达到施加压力于对方，迫使对方退步的策略。该策略的特征在于凶、狠，份量重，系成败在此一举。常常出现于“最后立场”的条件上，故边缘政策可以作为终局的标志。当然该政策导致的终局可能有两种结果：以协议为结局和以破裂为结局。

如：某项设备买卖的谈判，甲方在几个回合的讨价还价后向乙方说：我方的商业条件已据贵方的意见作了多次让步，考虑到贵方的具体情况，我方现做出最后的退步，条件见我方的文字材料。不论贵方同意与否，请于明天中午 12 点以前告诉我们贵方的立场。

该例可能达成协议，因为甲方是以“让步”为前提。乙方考虑该方案时会有更大的灵活与积极性。而若甲方以另一种形式表达，“边缘政策”就明显表现出“破相”。

如：鉴于我方已无法再让步，我们准备乘明天下午 3 点的飞机离开巴黎回北京。

而该说法并不排斥恢复谈判的可能，前提是对手要让步。在实务中，话会依对象及谈判过程而定，而不会象上面这么简单。有时会以抨击对手后再落到该句话，有时也会以婉言式的、吊胃口的方式过渡到这句话。不论以“硬式”、还是“软式”过渡，都会给对方不太舒服的感觉，都是非此及彼的终局的谈话。

(2) 折衷进退

所谓折衷进退的策略，即将双方立场差距之和取中间条件（可能是文字规定的条件、也

可能是数字规定的条件)以显示自己立场的公道、诚意,从而取得对方让步的策略。

由于在谈判过程中谈判双方总是以“进取”为前提,只有当这种“进取”遇到对手强有力的抵挡时,或自己明知“进取”无理或无望而“成交”却是自己谈判目标时,谈判诚意最强烈的一方、或者双方都有成交诚意,谈判实力较强的一方主动出击提出将两方所持的立场来个对分以结束谈判。

折衷的策略主要特征是“对半”让步,所以表现形式总是以最后阶段的残余分歧点(若是文字条件时)或差异额(若为价格差时)的一半为最后成交条件,亦即结束谈判的条件。

例如,谈判分歧尚有:付款期、保证期、验收方式、保密条件四点分歧时,谈判某一方提出:“我愿在付款期与保密条件上让步,接受贵方意见,希望贵方在保证期与验收方式上同意我方建议,以求尽快签约。”四点分歧各让两点——平均的、折衷解决方案。

也可能价格相差 10 万美元,某方提出:“愿意在 10 万美元的差距上承担一半。”各方 5 万美元——解决分歧。

当然,仅从形式上不能完全判定对半后的折衷方案即为终局。因为也有可能发生对手不同意对半条件或干脆反手在对半条件上再对半,结果使谈判表现为“继续”而非终结。因此,折衷方式之外还要判断其“过渡”方式,也就是提出折衷方案前的“垫铺”的语言所反映的谈判阶段。若双方在互相让步、互相坚持、消耗了相当时间之后,某一方说:“经过已过去的几天的谈判,贵我双方均做了巨大努力,我也注意到您在这次谈判中所做的贡献和面临的困难。为了尽快开始我们的合作,我方愿承担贵方的部分困难。鉴于我方也很难说服所有有关人士,我方愿以折衷的方案解决分歧”。根据经验,大部分具有“互相让步、互相坚持、消耗相当时间”三个条件之后的折衷策略可以较准确地做出谈判终结的判断。

(3)一揽子交易

顾名思义,一揽子交易即为双方谈判至最后或临近预定谈判结束时间或阶段时各自坚持的条件做整体交换,以谋求达成协议的策略。总体条件的交换也有决战的味道,故自然可作为终局的标志。

从实务的例子也不难看到这一点。如从“一揽子交易”的表达形式分析,可以证明:无论从什么角度、以什么方式来进行“一揽子交易”都表明谈判进入终局。

例一,技术服务的谈判

一般可以涉及技术指导的条件与技术培训的条件,两者之和为技术服务。那么,谈判也是从这两方面展开。谈判的内容至少会触及服务效果,服务方式,技术专家的类别、时间、待遇(报酬与条件)、人数,实习生的类别、时间、待遇(费用与条件)、人数等。实务中,谈判可能分两部分;重点问题必须单独谈好;一般性问题可以混合谈。而“一揽子交易”使用的时间也必然是重点条件均谈判得有进展后才开始考虑总体交换。据此,服务效果及方式可能先谈,即便达不成百分之百的协议,也应谈到 80%的一致再转移谈判题目。技术专家的人数,待遇,时间与实习人员的人数、费用及时间可能遇到相互关联的问题。一方可能因为专家人数少而不想多派,而另一方认为人少了不能实现服务目标。也可能相反,一方怕对方多来人实习而愿意加大专家人数及时间,而另一方认为这样学不到实用的、服务内容应有的技术,只有到了对方公司或工厂才可以切实达到技术服务的目标。还有时间与待遇,也与专家和实习

生往来有关。引起的矛盾可以是“专家时间长、实习时间短、或相反”。可以是时间的计算方法或使用的方式；还可以是专家费用与实习费用相比上的差距或认为两者相加绝对值与同行业费用相差的矛盾；可能在专家与实习生的生活待遇上差别太大（住房、吃饭、交通、医疗、保险、休假、家属问题）等等。众多的矛盾有的可以逐一谈判，有的则总体的考虑，当一方接受对方某几个条件的同时，又要求对方同意自己的几个条件，从而一次解决所有分歧。

例二，成套项目交易谈判

该交易的谈判，涉及技术诀窍或专利、工程设计、技术资料、技术培训、技术指导、设备、备件、试车、原材料等。还可能涉及“卖方或买方信贷的问题或补偿性返销等”。从每个题目看其差异可想而知。在谈判的多个回合之后（所谓“多个回合”应理解为：上述各个标题所含的内容均交交锋且从原来各自坚持的立场看均有改善的情况。该情况提供了“全部与多次”的概念。“全部”即所有的分项内容都谈判过；“多次”即各分项谈判是多次（至少二次以上）的得到结果——相互性的改善，一方可能提出：该项目的价格条件可以分成软件（含技术诀窍或专利、工程设计或设计联络、技术资料、技术指导、技术培训）费与硬件费（含设备、备件、试车原材料若有土建，可能还有一些建材或设施）；我方认为软件费上双方差距共为 50 万美元，硬件费上共有差距 40 万美元。为了合作，我方愿接受贵方软件费的条件，希望贵方同意我方在硬件费上的条件。

该例反应了两次“总体”观念。一次将硬件与软件价包括各项分目的分歧汇总，一次是把两者条件予以交换的总体成交方案。虽说在交换中又让了 10 万美元，但赢得了合同谈判的终结。无论对手是否会再返回条件或干脆拒绝，但作为谈判来说：一揽子方案的抛出作为抛出方已经结束谈判。即便不结束，可以谈的余地也不多了。无论从再涉及的条件的金额或重要性来说，还是从继续谈判的时间来说，都是细节的问题，无碍大局。

（4）冷冻政策

所谓冷冻政策，即暂时中止谈判的做法，在谈判中，因为条件差距太大，可双方又有成交的需要，不愿破裂谈判时；因为谈判还有可比较、可以选择的机会而需腾出手来加以利用这些条件时；因为有特殊困难（许可证、外汇、行政政治或人事的重大变故等），而谈判双方又有成交的诚意时，谈判人可能采用这种政策来结束已开始的谈判。

“冷冻”政策不等于形式上的冷落。在做法上往往是礼貌、热忱、诚恳的聚会或小宴话别。有的不宜公开阐明的问題，还可以是更亲密的个人的、小范围的“过心式”的洽谈，使谈判“冷冻中”还有活力。

要说明的是，谈判的中期也可能出现“冷冻”的情况，其目的是为了压制对手的气势或者为了散布某种谈判假象而采取的战术。这不能作为终局标志。判断这两种不同性质的“冷冻政策”的标准可以是：谈判的进程，若谈判的所有科目尚未完，也未作反复讨论时出现这种策略，就是战术性冷冻；若谈判的内容均已触及且多次探讨后采取该策略，就是终局性冷冻策略。采用的冷冻方式，若以置之不理——冷落，或以双方激烈的辩论交锋为先导，在紧张气氛后的休战，都应理解为战术性冷冻策略；若以礼貌坦诚的方式或在谈判立场接近靠拢情况下的谈判终结，均可理解为终局性冷冻策略。

(二) 终结的方式

不论以何种标准判定终结,而终结的方式只有三种:成交、中止、破裂。

1. 成交

成交意即谈判双方达成协议。谈到成交,应包括相对起始的谈判目标而论的完全成交——全部达成协议和部分成交——修改原谈判目标而就其一致的部分达成交易。

例如,某项合成橡胶的谈判,原谈判交易量为3千吨,由于交货期较长,价格变化大风险也大。买卖双方虽均有交易的愿望,但对这种远期交货的价格条件暂时未能找到双方满意的解决办法。在现价达成协议的情况下,双方只能就短期内可以供货及可以接货的量成交,而相对原来谈判标的来讲,部分成交,若全部交易量均达成协议,则全部成交。

又如,某计算机技术包括四种产品的工艺诀窍,在谈判过程中总的技术费谈判遇到困难,买方要求卖方将总的技术费分解到四种产品分项费用上。结果,买方据判断与卖方仅就三种产品的技术费达成协议而成交,另一种产品放弃了。也可以看到全部与部分成交的终结谈判。

当然,并不是所有的谈判都可以部分成交而终结谈判。有时作为策略或追求营业水平、利润目标的需要,谈判某一方坚持“全部”、“完整”地就交易内容达成协议。应该承认,部分成交是谈判终结的一种可慰双方的形式,但的确要考虑坚持“全部与完整”一方的立场。为了避免失去这种也算是“成交”的终结,从“全部交易量调成部分交易量”,成交时要注意时机,同时要注意谈判的论理。在时机失去时,应争取以中止为终结,避免处理粗糙而陷于僵局或破裂。

2. 中止

中止是因某种原因,双方未能达成全部或部分成交协议,由双方约定或单方要求暂时终结正在进行的谈判。

中止谈判与冷冻政策作为终局的两种方式的相同点是暂停谈判的效果,但其本意却有很大差别。冷冻政策可以导致中止终结,而具有攻击性和谋略性。中止谈判为终结方式则具有自然的客观性,从谈判的动机与提法也有角度的差异。中止谈判可以分为有约期与无约期终结谈判,而冷冻政策多为无约期的行为。

例如,在谈判中有可能因为:“供货范围超过许可证的内容”,“成交的价格超过外汇的额度需要申请增加外汇使用的规模”,“让步的幅度超过预定的权限”,“一切条件都可以商讨,但行政批准尚未完成手续”等原因造成中止谈判。

在以上四种情况中,后三种情况存在一个请示汇报的时间,一般双方可以约定一个恢复谈判的期限,这样就形成有约期的中止。

在第一种情况与冷冻政策中谈到的“因为与第三者谈判对比成交条件的需要”的情况可能导致无约期。因为其前提是不肯定的。由此,又导出出协约性中止谈判与非协约性中止谈判。

协约性中止谈判反映出终结谈判时,双方基本上对成交的各项条件达成协议,仅个别问题尚待处理。即使个别问题未达成协议(如超过权限的情况),而谈判手希望保留成交机会与时间,以便继续做工作。均可以看成中止时双方既有成交愿望也有成交可能。在与日本商人的谈判中常常遇到“需请示而要求再等一等”的中止情况。

实务中,还要区别“阶段中止与尾期中止”。在谈判进入终结阶段时,还应看到这是一个阶段,在这整个阶段中可能还有诸多课题要谈。而每个谈判题目均可能产生“中止”的现象,但这不是谈判的终结性标志。只有在终结谈判阶段的尾期,即最后矛盾的冲击时刻发生的中止系终结时的中止,并作为一种终结形式而被谈判手运用。

3. 破裂

双方经过最后的努力仍然达不成协议,或友好而别,或愤然而去,结束谈判即为破裂谈判。

谈判终局为破裂系外贸谈判不可避免的现象。某种意义上讲,谈判的破裂数比成交数更大,尤其是市场上同类商品丰富或同类用户踊跃时,谈判更是艰难,且成功者会比破裂者少得多。不过,明智的谈判手均争取“友好破裂”,避免“愤然破裂”。

友好破裂,系指双方在体谅之中结束了不成交的谈判,也就是通常谈判手们讲的“买卖不成仁义在”。谈判破裂重在各自坚持的交易立场与条件,是自然结果。“友好”则要求谈判手们能相互理解、立足长远。如双方的谈判时间不短,甚至有一方本来就是为了将对手当“秤”去比第三者的。然而,双方所表现的结束方式都很理智。一方可能说:“很抱歉,虽然我方经过许多努力,我也认为贵方也经过了努力,但是仍然存在很大的差距。看来,这笔交易很难成功。假若贵方有了新的条件,我们可以再谈。实在有困难,我们也愿意在别的方面继续合作。贵方在谈判中给我留下了深刻的印象。贵方表现的谈判能力及信誉都令我钦佩,我也十分愿意与贵方再度合作,为促进贵我双方的交易进行新的谈判。”话讲的较友好,有分寸。另一方也可能说:“其实,我从开始就意识到贵方可能不买我方的产品,但我本人对我公司的产品有信心,所以我尽了最大努力进行谈判。虽然我没能与贵方达成协议,然而我学到许多有益的东西,对我们今后的工作会有帮助。我希望贵方若再有需要时别忘了我。”这种豁达的、留有余地的态度会给破裂不少积极的弥补。当然,实务中也并不等于“友好破裂”中就没有批评。如有的谈判手也会说:“贵公司自以为地位优势而坚持一种僵硬的立场,其结果是封了自己的市场。世界这么大,不会没有办法解决我方的需要。当然,贵方的产品是可以信赖的,等贵方的态度与立场从政策上予以改变时,我们还乐意继续谈判。”这里包含了批评,但是实事求是,又充满友好合作的态度。另一种结束性对话可能是“我们花了许多时间和财力与贵方谈判,这么破裂损失很大,希望贵方在今后的交易中能优先照顾我们”,“贵方的诚意我们已看到了,这次确系双方立场差距太大而未能达成协议,我们也希望与贵方这么多认真诚恳的朋友们合作。”总之,友好破裂的基础是相互理解、尊重、客观、留有余地。

愤然破裂系指双方在一种不冷静的情绪中结束未达成一致的谈判。与友好破裂相反,谈判手未将重点去考虑交易的本质条件的差距,而是将注意力去考虑对手的态度,做法上,所以心理因素很强,表现出的情绪与词语均较激动。或许有多种动机造成:真正不满、假装愤怒

以压制对手、根本不想再做这笔生意、出口气而已、根本不把对手放在眼里等。不论哪种动机,表现出的形式是一样的。例如,某方愤然将报价单撕碎,站起来说:“这种报价是对我方的侮辱!”(他出价 100 万美元、还价为 15 万美元的情况),然后不辞而别离开会议室,终结得很粗暴。又如解决合同分歧的谈判,因为不履约而要求损害赔偿,经过多次交锋,一方提出:“我方已反复阐明了对该问题的理由,贵方的态度令人气愤,没有反映出有一个有信誉的公司的应有风格,我请贵方说一个解决分歧的最后期限。否则,我将求助于法律手段来解决该矛盾。”这一番话充满了不平之气,且有威胁的份量,很显然索赔谈判未成交,而且显而易见地破裂了。

除了终结(最后谈判结果而言)时的愤然外,还存在“局部或中场终结”,即在谈判过程中,在谈判了部分内容时发生了“愤然终结”致使谈判破裂的情况。

例如,某国主谈人与其对手就技术费用和技术所含的内容争论不休,在上午 10 点多时,他愤然合起笔记本,夹上皮包,甩门而去,把其对手和助手均搁在会议室不管了。这应该理解为“中场破裂”,因为其它还有许多问题尚未谈判。也可能存在“中止”的性质,因为该主谈人或许出于策略来压对手一下。然而,从做法上看属“愤然破裂”的性质。

无论是“终结破裂”,还是“中场破裂”,凡以愤然破裂的谈判手均有其个性或自尊心太盛的特点,而且,谈判很难逆转。不论从哪一方挑起“愤然”的情绪和气氛,都会烧灼双方,对谈判的重建是有害的,谈判中应尽力避免。当然,对于从基本的商业道德和做人的文化教育(且不谈政治歧视)来看,足以受到谴责的言行,亦应作出相应的反应。不过,方式上还是多学习外交界的手法为妙。

(三) 终结的原则

鉴于终结具有三个形式:成交、中止、破裂,应该说三种形式的终结原则是不完全相同的。只是作为终结阶段特征来看,该阶段谈判原则却有其基本共同之处。

1. 彻底性

无论哪种形式结束谈判,都应对所承担的谈判内容全面谈到,且有足够深度。这里即说到谈判的纵向及横向的深度应具彻底性。

例如,对标的(无论是买卖、合作、还是纠纷的谈判)各方面(即构成的各元素),要完整的谈判,不能遗漏;对标的各方面的元素要谈透彻,也可以说各元素又要谈得完整。前者为横向彻底性,后者为纵向彻底性。

实践证明:只有具备纵向与横向的彻底性的谈判,终结才具有真正的意义。否则,即便是成交,还会导致新的谈判,即便中止,也并未完全掌握谈判的分歧与目标,为以后的重新谈判埋下隐患。

所以,终结谈判阶段的彻底性原则是每个谈判要千方百计做到的事。像许多谈判手在进入最终讨价还价时,总是小心翼翼地先检查与价格相关联的各种条件是否“谈清”了的做法,就是利用“还价”做筹码,促使终结谈判具有彻底性。当然,也有的谈判手不在乎“谈判的逻辑秩序”,而是相机而行,随对手要求而走的做法,这也不是不可,问题是要记住所有的谈判目

标清单,按单上台。尤如“戏目”一样,一曲一曲上。还要考虑其谈判的不同份量。若事先未予以注意,就可能使谈判目标完全脱节,不能有效施展谈判策略。如有的谈判目标是互相关联,也是可以互相进退的,若不加事先安排,显然既增加谈判难度,又不易省时得利。

2. 不二性

亦即谈判终结时各种达成一致的条件,应具有明确的不可更改性,这是谈判终结的原则。

不二性的原则适于以文字及口头达成的一切协议上。反映不二性有两方面的因素:明确与不变。达成的口头与文字承诺绝不模棱两可与含糊不清,一是一,二是二,无别种理解。不论听觉上、感觉上、实际利益上、当事双方或第三者有什么不同的印象与想法,只要谈判手达成了协议而终结谈判,其结果对双方均有效。

对于谈判结果不二性的通融,只有一种可能——不可抗力因素。即在达成协议以后,由于某些不可预见的问题导致原合同条件无法执行而不得不改变。为了避免通融导致不适当的修改终结的谈判结果,在终结的协议中最好将通融的条件加以明确。如:政府许可证管理、外汇管理、经济背景的变化、企业改组、天灾人祸等等,依谈判标的性质与特征,定出通融的限度以及双方同意处理的方法和条件。这也是“假设”的延伸与结果。

3. 条法性

终结谈判时的条法性系指将所有谈判达成的协议进行清理并使之具有一定的法律形式。

通过清理使双方谈判的地位客观再现,使参与人确认谈判结果。确认的过程也是向法律效力进一步确立的过程。这种全面清理的形式有:“口头唱价”,即谈判手在终结的谈判会上,将所有经谈判达成协议的各点(或尚余分歧的各点)按类别(即交易的技术类、商业类、法律类、行政类等)逐一明示地审对一遍。“文字备忘”,即谈判手将上述的谈判内容写成“备忘录”交对方确认。然而要注意的是:交去后应有回声。也就是要求对手明示确认,不能变成“单方照会”,而无对手的明示认可,这种认可需由“签字”来表达。

除了全面清理外,还应突出明确(尤其在内容复杂、文件多的情况下)内在的相互关系。是互补?独立?不可分割?相互冲突?等,使其条法更紧密清晰。例如,附件与主文的关系、备忘录、信函与合约的关系等。今天终结谈判结果与谈判过程中的中间结果的文字依据的关系,前者服从后者,还是后者服从前者,均应予以明确。

对于特殊的谈判结果,例如政治上的协议,外交上有关的商业协议、金融方面的特别协议,有的需要双方保密。在公开合同中不见一字一句,但又直接相关的问题,双方要有特殊的法律表达。在实务中常见的有:以改名来表述,撰写文字协议;以秘密文件(协议)来表述,即以双方保密的协议书来表述;以单方保证书来表述;以君子协定来表述;以有关的官方行政机构间的协议形式来表述,并作为民间企业合同的旁证材料(对于受到政府关注或与政府外交政策有关的民间企业的交易常有此种情况)。

4. 情理兼备

终局时,并非所有的结果均会令谈判人满意。那么做到情理兼备就不会留下后遗症。在结局时让各方所处的地位符合交易的实际情况,符合双方的谈判努力情况,也符合客观市场的情况。并且,谈判手们能正确地将如上客观实际的情况内涵道理表述清楚就做到了情理兼备。该原则的核心是“客观与善论”。让参加谈判的各方感到终局谈判是个“自然的逻辑结果”。成功则喜,分裂了也不突然。这个原则的应用可以避免愤然破裂的情况,也使朋友有面子,自己今后的生意还有希望,不自断退路或堵塞出路。

七、重建谈判

在终结的论述中已见“中止”的余地。该余地给重建谈判提供了机会。在“不二性”的讨论中有特殊的通融,该通融也给重建谈判留下了条件。所以在终结谈判之后,因为某一方的主动,或双方的协商使已经终结的谈判重新恢复,也可称之为重建谈判。

(一)重建谈判的起因

引起重建谈判契机主要为两种:一种为中止终结谈判时的原因所致;一种是不可抗力所致。

1. 中止原因

在中止时,有单方与协商中止以及有约期与无约期中止的情况。而协商中止与有约期中止很自然要引起重建谈判。即便是单方中止,在一定的条件下也会要求重开谈判。

(1)有约期中止后的重建谈判

一般讲,有约期的中止谈判后再恢复谈判时,仅需相互通告提示一下即可进入谈判。在形式与地点上不限。仅要求按约恢复时,的确已对悬而未决的问题做了充分准备。如果到期并未具备成熟条件,可以推延。故在有约期中止谈判后的恢复谈判重在时机——对中止时双方未决问题的解决。

(2)单方提出的重建谈判

在中止谈判后,由某一方主动的提出希望恢复谈判。这种情况很多。特别在竞争激烈的交易中,积极成交的一方(无论买方或卖方)会从其策略应用的变化出发,按自己判断有利的时机提出恢复谈判。不管对方会作何反应,他将主动争取。从表面看,主动提出恢复谈判的一方会有谈判地位弱的弊端,但从谈判的结局看有其积极与建设性的一面。例如日本厂商多取这种做法。因为他们以积极进取表现了“热情、诚意、豁达”,使对手有兴趣、好感、信心与之谈判,同时,也为达成协议打下基础、铺平道路。当然,主动不能放在嘴上,要有硬货才会触动对方。为此,单方提出恢复中止谈判人,多在中止时已留有余地。或者在中止阶段已做了充分的卓有成效的准备,使自己有实力首先送上“见面礼”,从而奠定自己在重建谈判后的主动

地位。所以,不能误解中止后的单方主动恢复谈判的作用,这是勇敢的、自信力强的表现。过分拘谨会使对手丧失信心,自己也丢失成功的机会。只要有充足的实力,又志在必得信心下,可不失时机地采取主动。问题在“见面礼”送的份量与时机。说“份量”是使对方感到兴趣、信心,又给自己留有余地和力量支持到结束谈判。谈到“时机”,能调动谈判的契机,平抑外界干扰,对自己和谈判对手均为需要之时。

关于掌握“份量”与“时机”的标准,在实务谈判中因为标的的不同,判定也不同,需要业务人员在实践中体验。原则上,“份量”取决于:中止前的双方地位、要求恢复时自己手中的实力、对该项谈判的目标、当时市场的动向。以这四种因素之和平均之后,选择一个份量较为适宜的方案。切忌“拍脑袋”或“装大户”的鲁莽粗糙的起步。而“时机”总是与“需要”联系在一起。一般可以参照:中止时的分歧准备了什么解决方案或尚未准备好,对方是否在期待或是在谋求别的出路;己方是否急需该项合同?从三方面来确定起手的时机。当然,以上所说是从通用性的角度来归纳的参考条件,对于特殊业务的谈判还有特殊的参考点。只有掌握基本点就不会出大错,能从特殊点做工作就更细腻了。

2. 不可预见因素

对于一个终结谈判,甚至已经缔约的合同,因为在终结谈判时所未能预见的因素造成原来已谈判达成的交易条件被破坏,而需当事双方重新谈判方能使合约继续执行。不可预见因素很多,不同的因素引起重建谈判的情况也不同。下面仅就目前谈判实务中最常见的情况予以论述。

(1) 建立合同的经济背景发生显著变化

在终结谈判并达成契约后,原订的合同条件被急骤变化的经济环境(物价、汇价、工资明显上涨、政府管制等)干扰得无法维持。若想继续合作,必须重新谈判契约条件。

一般讲,此时的重建谈判应由双方确认,不属单方约定谈判。在这种双方确认重新谈判时,有一个“免责”问题。即受不可预见因素影响而要求重新或声明不能履约的一方应首先证明符合“免责”的条件。因此此类重建谈判多分为两个阶段:“确认免责条件”、“协议重建谈判以解决面临的困难”。

① 确认免责条件。因为涉及不能履约且事关原定条件的更改,一方有责任让另一方了解并信任不可预见事件的证据。例如,物价与工资的变化是否足以影响原谈判条件的存在,必需论证。官方的公布劳资法令、行会的统一规定、企业的会计帐目、与劳工有关的福利制度等等均可以文字的材料予以表述并有公证材料佐证。如果证据不足,谈判也可以变成重建谈判而不以免责为前提。证据充分则重建谈判时双方地位平等——免责了。故确认免责条件对重建谈判后双方地位及最终结果影响很大,有时甚至会影响重建谈判的性质,即将重建合同的目的变为对违约追索赔偿损失的谈判。

② 重建合同的谈判。在确定免责之后,重建的谈判实质是重建合同的谈判。当事各方要对经济条件重新估价并作调整。尤其一方总是要求涨价,而另一方总会反对。如何评价影响的程序就是谈判的焦点。当然,各方内部的消化能力,即承受该项业务的变动幅度的能力也与接受客观评价影响结果有关。那么,重建合同的谈判在某个变化点上也重复一遍正常谈

判的程序:调查研究、准备、磋商、小结、再磋商、终结。

(2) 契约代表的更改

在合同诞生之后,甚至谈判达成的契约在审定或已批准执行之后,契约法人代表或者企业本身被别的企业收买兼并。此时,契约各方会共同要求重新谈判,对原终结的成果——合同进行修改。不过,此种情况下的重建谈判不涉及合同的要件:标的、价格、交货期(进度)。仅对法律性条款予以修改——债权债务关系重新予以明确。对于利用法律关系的改变而对本质条件进行修改的谈判应予以阻止。这涉及新的法人代表或新企业的信誉问题,可以据理力争。除非以对等的条件来调整本质内容,才可在互利互惠的情况下磋商相互的利益。所谓法律关系常常涉及合同契约人,企业名称的更改;债权债务关系的确认,即在新的法人代表重签合同或不改原合同签约人的情况下,保证照章履约;对原合同标的牌号、商标作相应更改;对合同执行地或法定地址作出修改;银行帐户的更改等。而本质内容则指标的自身条件(规格品种、数量)、价格(价格数目、性质、支付条件、税费、货币等)、执行时间、验收办法等。此处的区分仅就目前实务中最常见的表现形式而言,不排斥有更详细的罗列。

(二) 重新谈判的原则

以上谈及的重建谈判,均出自良好意愿情况的再次就谈判过的、谈判成交的谈判标的进行磋商。那些摒弃前言、推翻成约、无理要求完全重新谈判同一标的的做法,不属重建谈判范围。因此,重建谈判有其自身的原则。遵守之,可使重建谈判达到预期结果;不遵守之,则可能使谈判虽然重建了,而契约未必能完成或达成合乎双方满意的修改。

1. 连贯性

顾名思义,“重建谈判”是相对过去已有过的谈判或成交而言。既与过去的历史有关,那么重建谈判的基础就必需以过去谈判的历史为参考而不可割断。

在中止谈判或以中止为终结的情况下重建谈判,自然应想到过去谈判的现状,或许那些过去的悬案变成今天重建谈判的标的,那些因客观情况尚无答案的问题成为重建谈判中促进成交的条件。在达成协议后的重建谈判,必须追索合同允许的负责范围,更需要参照达成的契约条件来衡量不可预见因素给各方带来的实际影响。同样要参照过去谈判的本质条件来判定重建合同条件的代价及承受力。所有这一切均说明重建谈判重在一个“重”字,它决定了这个阶段的谈判决不能将历史的谈判置之不理。相反要死扣历史谈判,方能步步为营,使重建谈判的利益损失处在最小的位置。

除了谈判内容的连贯性表现外,谈判面孔的熟与生也有连贯性问题。

不论重建谈判会不会就所谈标的进行实质性更动,一个新的谈判手来负责重建谈判的任务就会给对手一种心理上的忧虑。换了生人就产生了为什么不换“老对手”的问题。新手对历史问题或双方承诺稍有疏忽就会产生“是否变态度了?”的问题。如果不想将事情办糟,最好不换主谈人。当然,万一有客观原因即非主观因素需换主谈人,那么,该名主谈人应比过去的主谈人更有能力,让对方感到对手是重视该中止后重建谈判的,而且,该名谈判手一定要注意尊重谈判的历史。这样,对方才会有谈判信心,也就会从积极角度配合谈判,否则会增

加狐疑与戒心,从而增加谈判的复杂性及难度。

2. 开门见山死扣主题

对于重建谈判的起因应十分明确。故此,谈判手要避免“全盘重谈”的局面,这样做既费时又未直截了当地抓住要害,还有可能把谈判复杂化(食言——改变了过去的承诺,不诚实——谈话上不易为对方理解等等)。“全面回顾”自然是必要的,仅为清点重建谈判的任务而用。

无论中止后的重建谈判,还是不可预见因素引起的重建谈判,均应采取开门见山地谈话,直接处理“遗留的或产生的”问题,决不扩展到已经谈定的或不存在客观因素影响的其它方面。这也可避免自己失误和防止对手反悔已达成的协议。

例如某显象管玻壳生产成套设备的买卖合同的谈判。买方谈判手要求三家卖方于某日期送交最后条件,结果某一家未能这么做而被落选。为了挽回其败局,他们通过上层领导要求买方谈判手再给他们一次机会(这本是终结了的谈判,在上级领导的指示下重建谈判)。当买方谈判手按要求重建谈判时,直截针对最根本的差距谈,时间很短,讨价还价余地没有,仅对最终条件做对比分析后,得出结论即结束了谈判。

当然,在实务中因重建谈判的关键条件引起全面重新谈判的例子也有。如由于对买卖的标的作了修改,带来相互配套的条件修改,从而谈判变成一场“从头开始的谈判”。也可能由于重建谈判后的价格条件无法一致,而买卖双方又互有成交的需要,谈判也可能不局限于重建前的某一点,有的甚至就是另辟新径,以求协议的诞生。但从谈判原则来看,均不排斥“开门见山、死扣主题”的原则。因为所有的扩展均从“山”,即“主题”引出,不抓住这根线谈判会迷路而造成“混战”。

第五章 商务谈判的伦理观

在谈判手投入所担负的谈判任务后,他们常常会被一种念头所困惑,这样做我是否合适?那样说是否道德?在进行技术的、数学的、法律程序的思考中屡被这些或那些“自责道德”的问题所羁绊。这种现象就是谈判中的伦理观在作怪,若不能正确解决谈判的伦理观,就无法放手进取性的谈判。

一、社会道德观与商业谈判的道德观

由于谈判手是生活于社会群体中的一份子,在其谈判伦理观中不可能脱离社会道德规范的影响,因此,首先弄清两者的关系十分重要。

(一)定义

1. 社会道德观

社会道德观是调整人们相互关系的行为规范,为一般人的行为提供标准和方向。

恩格斯认为道德的根源是:“人们自觉地或不自觉地,归根到底总是从他们阶级地位所依据的实际关系中——从他们进行生产和交换的经济关系中,吸取自己的道德观念。”即是说道德观是从生产关系中产生出来的。

道德观念同时又具强烈的阶级性。恩格斯指出:“社会直到现在仍在阶级对立中运动,所以道德始终是阶级的道德;它或者为统治阶级的统治和利益辩护,或者当被压迫阶级变得足够强大时,代表被压迫者对这个统治的反抗和他们的未来的利益。”由于道德观念的阶级色彩,故其道德的标准也依不同的阶级而有不同的标准。

在奴隶社会和封建社会,道德与权力是直接联系在一起。谁有权,谁就有德;谁的权大,谁的德就高。生活于奴隶社会中的著名学者亚里士多德认为:对一种人来说,当奴隶是有益的和公道的,对另一种人来说,当主人是有益和公道的。同时期的另一位著名学者柏拉图认为:克制感情是节制美德的基础。他们和奴隶主阶级所创造的基督教一齐宣扬的是“驯服和顺从”。忍受现实世界的苦难,而向往“天国的幸福”。给奴隶们定的基本道德信条是:“爱你们的敌人,祝福咒骂你们的人,慈悲憎恨你们的人。”当然,这完全是剥夺奴隶们追求权力的自由而加上道德枷锁。中国封建社会历史最长,理论也最系统,对于封建道德观有其典型概括即“三纲”(君为臣纲、父为子纲、夫为妻纲)、“五常”(父子有亲、君臣有义、夫妇有别、长幼

有序、朋友有信),以及针对妇女的道德规定:“三从”(在家从父、出嫁从夫、夫死从子),及“四德”(妇德贞顺、妇言辞令、妇容婉娩、妇功丝麻)。这里面最关键的是“忠、孝”二字。封建社会道德观也仍是把人隶属于“地位与权力”之上。对于处在奴隶与农民地位的人,在自己心目中也都有其道德的标准,如他们认为:勤劳、朴实、诚实为道德的行为;不劳而获、奢侈、敲诈则是不道德的。

资本主义社会里,资产阶级的道德则宣扬尊重私有财产、尊重经营自由、唯利是图、金钱万能的道德观念。有了金钱(拥有或占有)就有了一切,也就有了道德。马克思曾这样写道:资本家,金钱所有者,他们可以这样对自己说:“我是丑陋的,但是我能买到最美丽的女子,所以我不是丑陋的,因为丑陋的效果,它的可憎的力量被金钱消灭了。我,按个人的体质说是一个跛子,但是金钱供给我二十四只脚,所以我不是跛子。我是一个恶人、不诚实的人、黑良心的人、笨蛋,可是金钱受人尊敬,因此它的所有者也受人尊敬。金钱至善,因此它的所有者也是好的。”所以资产阶级的道德观是“金钱道德”。谁有钱,谁就有德;谁钱多,谁的道德就“高尚”。在反对封建阶级的斗争中,资产阶级也曾提出过:“自由、平等、博爱”与“人道主义”的口号作为其道德原则。当然在资产阶级的整个活动中充分表现了他们的这些口号的虚伪性。尤其在资产阶级掌握政权之后,这些道德的原则就更具倾向性,也越加具有欺骗性。

在社会主义社会里,弘扬的是共产主义道德观。列宁说:“共产主义道德就是为了把劳动者团结起来反对一切剥削者和一切小私有制服务的道德。”因此,共产主义道德要求:爱国主义与国际主义相结合,树立集体主义观念,维护人民民主权利,即尊重人民的民主权利和国家尊严、关心人民生活,具有严格的组织性和纪律性,正确处理恋爱、家庭、尊敬父母和教育子女等问题。应该说共产主义道德既是反对一切人剥削人、人压迫人的道德,也是人类道德的最高形式,是最高尚的道德。

之所以重温社会道德观的一些论述,其目的在于提醒谈判手们注意自己面前的选择。作为谈判的社会背景极为重要的方面——人的社会地位以及阶级属性,忘却了该点就无法找到谈判桌上相对正确的伦理观点。

2. 商业谈判的道德观

商业谈判的道德观是调整从事商事活动的相互关系的行为规范并为谈判手的行为提供标准和方向。

大量商业谈判证明:商业谈判的道德观包括两方面的内容——职业道德与所从属的社会阶层与地位的道德,即谈判手与对手交锋过程中所表现的行为标准与方向。这里有个职业与行业流行的判定条件,它可以跨越国界、超越社会阶层与地位,在表现形式上具有共性。而谈判手在对内的承诺上,也就是接受谈判任务的承诺上,他有一个对其所属的社会阶层与在该阶层中所处的地位负责的问题,而这种负责的问题又是谈判伦理观的又一方面。

(1) 职业道德观

谈判手与军人、医生等一样,均有自己遵循的职业道德。军人以“服从命令为天职”,医生以“救死扶伤为己任”,而谈判手们则遵循的是“礼、诚、信”的职业准则。

“礼”即礼貌待人,处事有修养及分寸。表现出的“礼”,自然是多方面的,从言谈举止到接

待的规格及时间的安排均充满“礼”意。比如,讲话的用语与口气,无论是客座谈判还是主座谈判,均使对手感到“受尊重与友善”,接待的礼仪、出面人的身份、会谈的程序、起居的条件(即便对方费用自理)都给人一种不被冷落的感觉或符合对手的社会地位;日程安排上反映对方的要求,也反映了己方的努力,如时间紧 凑上,可能的加班工作上,时间通融上均客观地予以安排。这样谈判人的“礼”字基本上可说做到了。

“诚”即光明正大,诚心诚意地谈判。这一点在各国及国际组织的有关商业的法律及守则中均有明确的条文予以强调,并且从两方面对非光明正大行为加以限制,动机与事实。在谈判人的动机上不应有不可告人的目的,这个“不可告人”就不是正大光明的做法。例如极端损人利己、嫁祸于人、转嫁危机等动机会使谈判偏离“诚”的原则及道德观。同时,在谈判运用的依据上应是个“存在的事实”,而不应是“虚构的或者是歪曲的事实。”除了目的与动机外,与之相联系的是“态度”。谈判人具有“诚意”,即在谈判的进展中始终以坦诚对待谈判对手。既注意对手的各种意见,也从行动上响应其真正合理的意见与要求。主动了解事实、正视事实、放弃或纠正自己无理的或过分的要求使谈判能顺利进行。例如,有的条件明明不合理,对手以相应的事实来予以证明,可自己死守该条件不理对手强有力的论证,这不是由于上级命令所致,就是谈判人无诚意。这么谈判就不会有好的效果。也许对手没办法说服你,只好硬着头皮再让条件,但在继续谈判过程中他会伺机报复,谈判会引出新的麻烦。反之,自己以诚相待了对手,可是对方不领情,仍穷追猛逼,对手也许是故意压人,也许认识上还不一致、不理解,最好的对策是“耐心做解释工作”。如果此时,自己的立场的确站在“诚”字上,无论对方怎么穷追猛逼,也可以“理”晓喻其人。这么做本身从态度上,而不是从无理让步上取得了“诚”。

“信”是指谈判人言而有信。在曲折复杂的谈判过程中,在反复多变的辩论中,说话前后一致,出口即有凭据、言必信,行必果,这是“信”的突出体现。信口开河,说了不算,下午推翻上午的话,明天改变今天的态度,老张推翻老王的话,或上级否定主谈人的话等等是不可取的。在谈判对手看来,除非你不表态,只要表态的事即可信——可作为思考自己立场的依据。这样一来,他的谈判立场就可跟你进行调整。反之,当他表明自己的态度,你又否定了前言,还要咬住对手的立场时,你的对手是不轻易就范的。若你放一个气球来作试探,也应十分小心。致使对手失信的原因有多种,其中最能使其推脱责任的是自己的失信。尤其对严肃的、有声望的公司代表来说,谈判中的“食言”是一大忌。对于危害极大的“失言”——即“走火的、不适当的话”,能吃掉它而又维护“信誉”的办法是“承认错误。”这种“承认错误”也是谈判技巧之一,要会运用,但不可多用。倘若一场谈判出现了两次以上的“承认错误”,同样也会让对手对你失去信心,从而影响自己谈判效力。例如,有两次以上的“认错”举动,对方很可能在后面的谈判中,不断以“您是否想好了?不会错吧?”等类似问题来激你。这种刺激既羞辱人,又使谈判的效力减少。故此,在同一对手就同一标的谈判过程中,最好只运用一次这种手法。

(2) 社会阶层与地位的道德观

每一个谈判手都不是孤立的个人,他或从属于某一个社会阶层,或隶属于某个企业,或受托于某个法人或自然人,由于“从属、隶属与受托”的关系,也导致谈判手有区别于职业道德观的社会阶层与地位的道德观。该道德观的核心是“责任感与集团利益感”。

责任感:由谈判手自觉地或被命令承受一种使命或义务的意识,一种约束谈判行为的意

志的力量。有的谈判手深感自己是某阶层的一员,而时时处处以该阶层的要求为己任。如共产党员、共青团员以党的事业要求为己任,一个正直的中国人以祖国的兴衰为己任。那么,在谈判中判定伦理的标志即为这种对“党的事业”、“祖国利益”的责任感。又如,谈判手受雇于某企业或某个人,作为受雇的合同义务,他要在谈判中尽其职责和义务,并且尽全力去达到委托他实现的目标,否则,他为失约。这种责任感是有区别的。以党、祖国的需要为己任是教育的结果,需要一种发自内心的力量来建立这种责任感的,因此,大凡具有这种责任感的谈判手,在谈判桌上能有最光彩夺目的伦理表现。他会以积极严谨的工作态度,顽强进取的精神,灵活的谈判技巧将谈判推向所追求的目标。像有的日本商人评论道:“某某先生一定是共产党员。他那么维护中国企业的利益,谈判那么认真负责就是证明。”而受雇的责任感主要来自合同的压力,系外力约束的结果,这种压力远不如前者强大。对我国的谈判手而言,不少犯错误的人是因为责任感只有“雇佣关系”的缘故。在这种雇佣关系水平上不可能完全抵御谈判对手变化多端的攻击手法,在无意中或在追求“私利或私欲”中上了圈套,丧失有力的地位,使谈判丧失主动。虽然表面按企业或委托人的要求进行了工作,但谈判效果与质量就差的很远了。

集团利益感:谈判手以所从属的或所隶属的集团利益的需要,为自己行动准则并以此荣耀的感情。由于人的阶级或阶层的属性,由于在社会中所占有的不同地位,谈判手自然形成各自不同的行动准则和荣辱感。作为中国谈判手生活在社会主义制度下,谈判所争的利益是为国家、为国营企业利益进行谈判,其获利越大越光荣。这些社会观念会指导谈判手(外贸企业谈判员)去与世界各国各阶层、各类不同性质的(国营的、股份的、私人、家庭的)企业谈判代表对阵。这种集团利益感会渗透到谈判的各环节中,使谈判手的行为始终以此为准则。失去集团利益就是“失职”,赢来集团利益就是尽职、就是成功。致于使用的策略与技巧则仅以“工具”一词来概括。对于达成协议的结果,谁也不会为运用过的“工具”去论对错。或者当举杯祝贺成交时,曾经假装糊涂,或者原来真糊涂,当事过之后方如梦初醒,但木已成舟,权当交学费了。对手会说:“某先生你真厉害,我算服了你。”这不甜不酸的话只是发泄闷气而已。但只要不超一定的限度——即触及法律限制范围,谈判对手均会以大局为重,以自己长远利益为重而信守自己已接受的协议。这里集团利益绝对高于与对手妥协达成的谈判结果。

(二)对谈判手的影响

社会道德观与职业道德观的影响应该讲是无所不在的。其具体的影响方式可以归纳为四种:从上向下、从下向上、从中向外、从外向中。当然不排除其它的方式,但主要为这四种形式。请见图 1.5.1。

该位置图反映了:第一、谈判手的老板或行政主管部门或更高的政府机关的影响,即从上向下;第二,谈判手的平级和下级对其施加的影响,谓之从下向上;第三,谈判手从自身的各种认识因素主动地影响自己伦理态度,谓之从中向外;第四,谈判对手的言行对谈判手的影响,谓之从外向中。从该位置图所示,还有其它影响,即社会或谈判者所处的行业同事的影响。

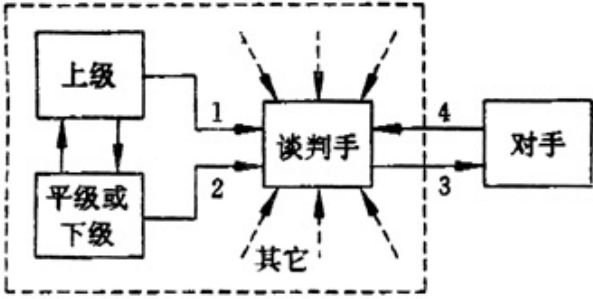


图 1.5.1 对谈判手影响的关系示意图

1. 从上向下的影响

通常，谈判手接受某项谈判任务时会有一个目标指示，对于达到目标的手段主要看谈判手的谈判能力。此时，目标是高于策略性质的，目标的实现是评价谈判手的根本依据。谈判手的伦理观念或者说伦理价值观也必然是以实现谈判目标为功过的界限。

对于复杂的、较大的交易，上级（老板、主管部门乃至政府机构）除了下达谈判指标外，还要干预谈判的步骤、策略的运用。必要时，还可能直接上阵。此时，对于谈判手来讲，仅是个“执行”的架子，或者说是个“能动的翻译机”。好的谈判手仍能在具体谈判中，主动设法实现上级意图，还能在表现上像个主谈人。不过，自己的思想应为辅、为次，其所言所为基本上贯彻的上级的意思，这也是社会隶属关系确定的谈判手伦理观。此处，以“服从”为美德，以是否忠实贯彻上级谈判目标与策略为对错，以是否能动地实现上级意图为优劣的标志。

2. 从下向上的影响

当谈判手进入项目谈判时，它周围的同事会对其谈判作出评论。即使这些人与谈判没有直接关系，但也仍可以从细微之处或察言观色之中得到点信息而加以品评。例如，同一办公室的某人并未参加谈判，但参加谈判的用户或供户在办公室谈论谈判中的一些经过：议题、论战、情绪、组织等等，出于好意或无意、甚至“观戏”的种种复杂心理，某人会发表自己负责或不负责的看法，甚至会向上级报告他听到的或他自己判断的意见，从而对谈判手产生影响。

此外，谈判手的助手们出于各自的角度也可随时向谈判手提出意见，施加影响。例如其助手若是律师，会从法律角度来影响谈判手的进退，诸如合同措词及做法的取舍等。若是技术或商务助手看到对方的苦相（作揖磕头、满眼含泪等形象），或者看到对手的凶相（满脸怒气、双拳握紧、撕纸摔本、手舞足蹈、拂袖而去、厉声厉色等），或者看到对手的傲相（无心谈话、爱搭不理、不想久坐等），都可能做出不同的反应：同情对手而放松手中的条件，害怕谈判陷于僵局或者激起强烈对抗的情绪、急躁情绪，导致调整谈判地位和策略过早等。这些反应可直接、有效地影响谈判手的伦理认识。

3. 从中向外的影响

谈判手自身的修养与学习往往会形成完整的（成熟的谈判手）或个性鲜明（不太成熟的

谈判手)或具有个人认识(生疏的谈判手)的谈判伦理标准。这些形成概念的标准会指导他们听取上级、周围同事的各种意见并不折不扣的或有折扣的、或根本就相反、完全是自己的观念在谈判中付诸实施。

本人的作用是不可忽视的。谈判手伦理观的内部萌发的力量既可能动地调节外来影响,又可直接支配谈判行为。所以,对完全服从外界影响的谈判手,姑且称之为“被动型”谈判手,要注意其“机械、僵死地”处事方式,更要防止来自外界(包括上级与周围同事)的偏见或主观。对完全以“我”为中心的谈判手,称之为“主动型”谈判手,要注意其“过于灵活”而脱离总体谈判目标,或“过于自主”而脱离与上级和周围同事的思想上的联系,被动机不纯的思想利用,破坏谈判手在其所属阶层的地位。或被对手利用,制造他的“反奸计”,以达到他的谈判目标。

4. 从外向中的影响

谈判对手不论其国籍与经历,均有其个人的谈判风格和信条。这个谈判风格与信条也正是该谈判手的伦理观的表现,俗话说“德性”的体现。诸如“社会伦理观”中的“平等、礼貌”与“行业伦理观”中的言而有信及诚实、正大光明等,均会从谈判对手的态度骄横、以势压人还是虚心、礼貌、诚恳坦荡;从谈判对手的处事手法奸诈、虚伪、捉摸不定、出尔反尔,还是实事求是、有根有据、互利互惠、言行一致中反映出来。这些反映毫无疑问要激起谈判手的回响,诸如:敬之如师、交之如友、待之如宾、正视分歧、公正求解、互不趁危、谋求皆大欢喜的态度,就是谈判对手从正面约束自己的报答。而鄙其外表、弃之言行、不管主宾、无视真实、执见于一孔、争利于一得、唯我是理、急功近利的态度就是谈判对手从反面招来的报应。

当然,对手的影响也不一定是上述的因果关系。许多优秀的谈判手不仅善于运用这种因果关系有力地回击或回报对手,还善于利用各种因素来扬善抑恶或转恶为善。例如,一个年长的对手因为其资历而不尊重年青的对手。该对手可能以恶对恶,在谈判中抓住老者的困境,如有的决定不好做或不好马上做出时,以其“资历”逼他。资历是能力、能力是权力、权力是决定的条件,那么请吧!对言之有理的论述做出回答吧!这种形式上的推理当然咄咄逼人。尤其在众目睽睽之下,即刻回答,又显仓促,要是回答,于对手有利,就必然导致谈判条件的退让。可该退让对于同事们来看,他们是否又赞同或者时机是否到了?老者很犹豫,实际上很狼狈。俗话说,要保条件就得丢面子,要保面子就要让条件。如果年青人在整个谈判中始终这么做,结果可能交恶,而谈判条件时会更加互相提防,未必对自己的目标的实现有多大好处。相反,适可而止,年青人有理有节地处理,得让人处且让人,允许对方改变自己意识到的不妥之处。这种转化工作会更有利于谈判。不但可以使双方处于互相尊重、互相体谅的态度与气氛之中,谈判的条件也更加趋于客观,为更长远的交易建立良好基础。

二、法律与商业谈判伦理观

人们常说“受法律制裁与受众人的唾弃”,可见人的观念的区别,法律与观念的后果不

同。在商业谈判中,伦理观念的取舍也同样遇到“法律制裁与舆论鞭笞”两种不同后果。反过来,可以说明谈判中的行为受伦理的约束,也受法律的约束;在一定范围内是伦理问题,在一定条件下超过了伦理的范围就可能是违法问题。因此,作为谈判手应充分认识谈判伦理观与法律的界限,以准确掌握自己谈判言行的分寸。

(一)我国的伦理观与法律的界线

1. 界线

我国是共产党领导的社会主义国家。在我国社会主义制度下,提倡的是共产主义道德。而共产主义道德是人类道德的最高形式,是最高尚的道德。社会主义法律是无产阶级国家意志,在全国范围内具有普遍的法律效力,是现阶段调整全体社会成员的行为规范,任何人都必须遵守。这里反映社会主义法律仅反映了共产主义道德规范的起码要求,而不是最高的要求。据此,在社会主义条件下,并不是一切共产主义道德所禁止的行为,都受到社会主义法律的制裁。其他不属于刑法干涉范围的不忠诚老实的行为,可能受到其它形式的制裁,如行政和党纪处分。

例如共产主义道德要求人们要光明正大、忠诚坦白,说老实话,办老实事,做老实人,不搞阴谋诡计,不隐瞒事实真相,不弄虚作假。但是,只有不忠诚老实达到伪造国家货币、伪造有价证券、伪造公文证件印章、捏造事实诽谤他人,或隐匿罪证、诈骗财物和冒充国家工作人员招摇撞骗这样一些触犯刑法规定的严重程度,才受到刑事追究和法律制裁。

法律义务和道德义务虽然内容相同,但两者的根本区别在实施手段不同。法律义务是由国家以法律的形式规定的,在内容和方式上都有精确切实的具体规定,如果不履行这种义务,就要受到一定的法律制裁。道德义务却不是由国家以法律形式规定的,往往是对行为的一种原则性的要求,而没有确切的具体规定。

2. 对商业交易限定

我国的经济合同法和涉外经济贸易合同规则都认为:合同的内容不得违反国家的法律和政策,不得违反社会公共利益和社会主义道德准则,如有违反,合同就无效。无效的合同从其订立时起就没有法律约束力。

在实务中,人们确立了订立经济合同应遵循的几个原则:

其一,国家、集体财产不得侵犯的原则。因为在我国全民所有制和集体所有制企业的财产都属于社会主义的公共财产,均受国家的保护。因此,外贸人员在经济贸易合同谈判中以低价竞销、抵毁别人信誉、单方毁约或转嫁自己损失于他人,就要受到限定乃至制裁。

其二,具有独立活动能力和资格的原则。签约的人必须具有独立法人资格和诉讼能力,如谈判人是当事人或是当事人的受托人,那么谈判手必须事先意识到合同成交后签约的资格问题。如明知无能力与资格,却仍然越权或不负责任地谈判签约。为了杜绝这种现象,在谈判开始前,往往可要求对方出具“授权证书”。即便到了签约时,若原授权证书上未明确“可以签约”的权利,仍可再要求“授权签约的证书”,以解决“能力与资格”问题,从而保证“谈判结果和合同的法律效力”。

其三,遵循法律规范要求的原则

即是说,当事人的意思表示(谈判手的谈判表述)一定要符合法律、法令和政策等的法律规范,这是法律行为的重要特征。只有当事人(谈判手)的意志与法律规定相符时,法律才保证当事人(谈判手)的行为所引起的法律后果。

在我国不合法律规范的经济合同的表现有:“订立假经济合同,或倒卖经济合同,或利用经济合同买空卖空,转包渔利,非法转让,行贿受贿,……”(《中华人民共和国合同法》第六章第五十三条)很显然,这些法律规范也是谈判手的谈判伦理规范。

其四,权利义务一律平等的原则

常言道:“没有无义务的权利,也没有无权利的义务。”即,合同的当事各方既尽了义务,就能享受权利;既享受了权利,就一定要尽义务,二者不可分割。这里又反映了“权利和义务的平等性和一致性。”据此,在谈判中就不允许依仗权势或优越地位强迫对方服从自己不合理的要求。坚决反对以大欺小,搞“不平等条约”和“霸王合同”。

其五,贯彻等价有偿的原则

该原则是坚持公平合理的另一侧面,是权利与义务平等的细化。它强调财产的流转的原则,即在经济贸易活动中,如购销、承包工程、加工、租赁、借贷、运输、仓储、供用电、保险等业务中,必须坚持权利与义务的对等,即所得与所支等价。因为不是无偿赠与、继承或国家调拨,作为经济合同的性质,就必然是有偿的,故在谈判中要坚持等价有偿。

其六,坚持正大光明、诚实的原则。

不仅在交易本质上,而且在谈判过程中,我国的伦理观是坚持正大光明,诚实的原则。不允许坑蒙拐骗,也不允许挂羊头卖狗肉的名不符实的宣传和以此为前提的谈判交易手法。并且法律规定“采取欺诈”的手法签的合同无效。除了合同无效外,若已造成了损失的,“应赔偿损失”(引自《中华人民共和国合同法》和《中外合资经营企业法》)。

(二)外国的商业伦理与法律的界线

1. 界线

大陆法系的国家,在民法典中几乎都有这样的规定:凡是违法、违反公共秩序和善良风俗的合同无效。违法好理解:违犯某种法律禁止的事情。诸如法律禁止买卖的物品或区域在交易中出现,交易未按法律规定的手续进行等。而违反公共秩序和善良风俗就无具体明确的意义。有关这两个提法的概念最早出现在1804年法国民法典中。该法典第六条规定:“个人不得以特别约定违反有关公共秩序和善良风俗的法律。”有些资产阶级学者解释该条含义时,认为它既指道德规范,也指强制性的法规。实务中,法院的法官解释也仅依情况或所处的社会需要而论。各国在合同法中则强调“意思表示必须真实(Reality)而且无瑕疵(Insufficiency of Will)”。这些交易中的伦理观在谈判中是很强调的,但作为未执行这一原则的一方亦有其活动的界限。

在法国民法典第1110条的规定中保留了“不触及本质的错误的可能性”。该条规定:“错误仅涉及合同标的物的本质时,始构成无效的原因。”可见谈判的效果的生存条件尚有“谈判策略的生存空间。”

在英美法中,以美国合同法为例,对于伦理观的典型表示——真实表达的问题做了以下的论述。可以构成起诉(即超越谈判伦理已经触犯法律的界线)的欺诈的因素为:(1)对重要事实的错误陈述;(2)被另一方所信赖;(3)进行错误陈述时即已知道其虚假性;(4)怀有欺骗的意图;(5)给另一方造成损失。只要具备前四条即已构成欺诈。只要是虚假的陈述,自然也是错误的陈述。欺诈的五个因素已远远超过真实表达的伦理界限,以至达到动用法律的地步了。

当然,这五个因素的判定过程中仍有某些空间与可遁之处。如“沉默、见解、过去或现在的事实、枝节与本质”等问题,均可给谈判者在伦理与法律之间找到回旋的余地。

沉默,在追究伦理与法律责任时,是一种逃避责任的手段。依美国合同法的精神,“沉默或秘而不宣本身并不是错误的陈述”,即不能将“沉默或秘而不宣”作为“欺骗”一样对待。按美国律师的说法:在没有义务讲话的情况下,一个人不需要坦露他的高级情报。如一个买主在购买对方的某个商品时,可以不告诉对方该商品对其所具有的价值。若是土地卖主,买主不可能告诉该土地的资源情报。若是矿渣的买主,他也无义务告诉对方可以从所买的某地某种矿渣中可以提炼什么物质。这可以说是高级情报,不需要坦露。但在两种情况下不允许保持沉默。一是,某一方已知某种陈述不真实,而另一方相信了该陈述是真实的,已知真情的一方不能沉默,应有说明的义务;二是,某方无意中错误地陈述了一个事实,后来知道该事实有误,该方应通知另一方真实情况并声明前述有误。

见解,一个见解实际上包含了对期望、预见、信念或允诺的表达,而一个事实更多的是包含了对一个真正存在的东西的陈述。

例如,在广告宣传中或商业的推销中,一些推荐和夸赞的词句就是见解的一种形式。对某个商品的价值应是多少的看法就是一种见解的表达。

不过,美国合同法对专家的意见作了区别。它认为:专家的意见都属对事实的陈述,而不能当作见解对待。理由是专家具有高深的知识,故不能以“见解和事实的区分”来逃避陈述的责任。对于不是专家的普通人在对法律所做的陈述上有一个规则。一般认为,法律是一种普通常识,有关普通常识的陈述是一种见解。那么该规则确定:对于地方法律或所在州的法律的错误陈述是一种见解,而对于外国法律或姐妹州的法律的错误陈述就是一种事实。

过去或现在的事实,若一个陈述与过去或现在的事实没有关联,那么就不能说该陈述是在欺骗。因为,关于将来的陈述,只不过是一种信念很强的表述。事实上,预言是一个问题,而该问题正确与否是无法知道的;因此,对于一个未曾发生的事情的陈述,系一种见解。

枝节与本质,并不是所有的错误陈述都可以列入欺诈的范畴。按法律的判定,陈述是实质性的还是非实质性的,其区别不在于欺骗所制定的合同是不是实质性的,而是在于欺骗对促成制定一个合同的诱惑是不是实质性的。即在谈判中有许多条件需要交涉,许多陈述决定交涉的结果。那么,有的条件为次,有的条件为主。错误陈述或有意的虚假陈述可以发生在两类条件上,只有带根本性的条件即可促使对方成交的条件上发生,方视为实质性陈述。法国民法典第1110条则规定:“错误仅涉及合同标的物的本质时,始构成无效的合同”。该条法律规定区别了“合同标的物的本质”与合同其它条件,更进一步明确“本质”在合同中的属性——标的。换言之,只有当错误陈述发生在对合同标的物的本质上时,即视为陈述是实质性

错误。

2. 后果

外国法律与行业习惯对谈判的伦理与法律予以区别,在所带来的后果亦作了区别。从上述界限中,不难看到三个后果:纠错、无效、起诉。

纠错,对于枝节或实质性的错误陈述。若非出自“有意”,当谈判双方发现了事实后可以予以纠正并重新磋商。这里,主观的动机占了很大的比例。该成分会引导谈判双方冷静、友善处理错误的后果并寻求建设性的积极步骤。因此,许多谈判手都很注意从第一场谈判开始建立“良善动机”的形象,实则也为以后可能的纠错打下了基础。

无效,指谈判的结果——合同无效或被撤销。正如法国民法典规定“标的物本质”被错误表述;德国民法典规定的:内容表示,传达的表示、对人或物的属性表示有错误时,可以撤销合同和宣布合同无效。所有这些表述与表示的意思均为谈判中的意思——理由的陈述,可能导致合同的无效或被撤销的结果也是一样的。

起诉,英美法系的国家规定,不仅可以因欺诈而解除合同,还可以因侵权行为起诉,要求赔偿损失。在交易中,因为产权问题发生谈判者的伪造而盗用别人的知识产权、商标等,均可能引起诉讼纠纷。由于虚假的陈述导致谈判另一方同意成交,与事实相悖,即使合同无效也造成另一方的交易损失的案件也屡见不鲜,引起损害索赔的事也就不奇怪了。由于索赔可以协商形式、也可以起诉形式解决,在实务中总是以协商失败后,方动用起诉方式。我国的谈判手多喜欢协商,外国的谈判手则喜欢动用法律。因为律师业在西方较发达,且法律的引证也较容易,是非曲直比“人”去协商更容易判断。为此,我国谈判手应在谈判中尽量留有“合同的依据”(包括程序上与实体上的依据),以便真有诉讼时利用。当然,我们不会去以欺诈来谋取合同,但作为“自卫”,也不可粗心大意地去与对手谈判合同。例如“签约地的注明”、“问题与纠纷的处理方式”、“仲裁地的明确”等等,均会在矛盾真的产生时,对处理纠纷带来帮助。

三、谈判伦理确立的过程

谈判伦理观念与法律的规定是个理性的东西,是个意识的产物。在“谈判”这个运动中、实践中,可以成为具有指导性的理论,也可以是运动实践之后认识或追求的结果。因此,对于谈判实务来说,谈判伦理的确立是从认识到实践、从实践到认识、然后再作用于实践的运动过程。尤其在与谈判对手的交锋过程中,更加充分体现了这种过程的特征。

(一)虚与实的转化过程

谈判的过程就是将谈判的条件去伪存真、双方的立场与态度由虚到实的转化过程。作为谈判手来讲,努力以较短的时间实现这个转化过程就是谈判的目的。其伦理的依据是“见解”不同。通过互相交换意见,逐步达到互相理解,最终使双方立场一致。因此,人们不为“见解”不同而产生“敌对”情绪,更不能动用“法律”。

1. 立足于实际的起步谈判

谈判开始之时,多在双方交换信息之后。而这些信息相对“标的物的本质”来讲,应基于“实际”情况的。例如标的物的特性、属性、估价、交割期四个可与交易要素相关的条件中“大部分”,即“总体上”符合实际情况,就可以说谈判起始已基于实际了。

在绝大部分的谈判中,以立足于实的情况为主。因为一般标的物的特性是实在的。极少数毫无经验的买主才轻易忽略对标的物特性的追究。但在“属性上”——产权所有;在“估价上”——认定价格上;在“交期上”——交易对价的最终兑现上,均可能有虚的一面。标的物是“伪造、剽窃、仿制”;价格认定是超利润水平的、巨额的;交期根据各种因素;标的物特性的更改(参数、改良、配置增减等)、原材料供应的松紧、需要的缓急等而加以调整。这三个因素的诸多“变因”又都是谈判前的“虚数”。整个谈判以“实点”为依据开始穿过“虚设的迷雾”达到“坚实的彼岸”。

像上述“立足于实”的谈判,不论其中有何种“虚”,在伦理上会为人理解,不会触及法律。对于谈判手来讲,无论站在交易的哪一方,均不应受到什么伦理上的约束。相反,要充分利用这种形式去进行谈判。

2. 立足于虚的起步谈判

实务中,“立足于虚”起步谈判的情况也有,即从“标的物的特性起就充满了“虚情”。以设备交易为例。起步时,标的被描述为:“全新的、先进的、配套齐备的”,而实际上,是涂了新漆翻修的、不算先进、资料不全。所谓配套性是概念性的说法,即你认为配套到 A 范围,他认为是 B 范围。而估价问题就更大了。这种情况即称之为“以虚起步”的谈判。在某些交易中,如涉及工业产权(专利、商标)、知识产权(版权、著作权)、或财产所有权的问题即交易标的属性问题,这种谈判也属“立足于虚”的谈判。

这种谈判开始之前,双方也会有信息往来,但充满了“虚情”。原则上讲,这类谈判很危险,它即触及“伦理观念”,也涉及“法律”。如果谈判手仅作为“策略”——利润策略或推销策略而运用,那么在谈判过程中就应逐步向“实情”转化。不论以“从前不知真情”为借口,还是“以前说错了”为遁词;或者是以较符合当时逻辑的理由来解释,使双方最终落到“实际情况”之中,谈判也还可以转危为安。

由此可见,在伦理运用上,谈判可以“立足于虚”开始,但若以“虚”结束,则后果不佳;若以“实”结束,则可以有所成就。两者根本差别在“导向”一个是“从虚到虚”,一个是“从虚到实”。从伦理角度看,已从一般性错误到根本性错误,即从“认识、见解”向“有意、欺诈”方向发展是“从虚到虚”的写照;从一般性错误向基本正确的方向发展,即从“认识、见解”向“客观、事实”方向发展是“从虚到实”的特征。

3. 结局虚实论

谈判的起始可以“立于实”,也可以“立于虚”,那么谈判的结束又如何?

从上述两段,不难看到谈判结束以“实”为良策。但处在资本主义、帝国主义与社会主义

并存的世界,利益的观念、唯利是图的处世哲学会指导不同文明与社会制度培养出的谈判手竭尽全力去追求己利。这样,理想的“实”又不存在,谈判行当中的结局只会存在“相对的实”。而且“相对的是起初的虚”而言,或者“相对于第三者的境遇”而言。而这两种“相对”的观点又被行业专家、法律工作者所承认,亦即视为“道德的结束”,伦理的体现。实务证明,以这种“相对实”的结局所获的谈判结果,执行中问题较少,当事各方也可在不受外界干预的情况下信守谈判中的承诺。

除了称之为良策的以“实”结束谈判外,还有以“虚实结合”的结束。“虚实结合”较之“相对的实”的差别在含“虚”的程度与“人们的认识”差别的分量。若以直观的数量为表达方式,不妨说:虚实结合,可以为“实占五、六成,虚占五、四成”;相对的“实”则“实占七、八成,虚占三、二成甚至更小。在人们的认识中,虚实结合的谈判收局,使人们认为“勉强”,或有不甚尽人意,即“本可以如此,却仍然那般了”的怨言,从各种条件看均较紧张。因此,在成交时,各种“警告性的提示较多”。如:“按该条件我仅能做到 X 程度,若将来出现了问题,请贵方负责另想办法。”或者“这次谈判,我们就合作为目标,望在下个交易中给予补偿。”更有甚者,干脆在交易、内容和各项内容的质量水平上做文章。在签约时故意在文件资料上留下余地。以“来不及准备,将来再补”为借口,造成结束谈判之后的补充谈判,企图通过“辅助谈判——留下的补充谈判”再争回些条件。

从实务角度看,虚实结合是获利较多的谈判结束方式。而且,在伦理观念上,不产生道义上的犯规。一般以“谈判能力与水平”来掩盖了“道义上”的虚。这也反映了“伦理观”的“范围观念”。在这种虚实运用中,无论占便宜的一方,还是吃亏的一方,在第三者眼中的形象不是“德行如何”,而是“能力强弱”的形象。

最糟的结束是以“虚情”结束谈判,也是最不健康的一种谈判结束方式。当然,不能说这种方式没有成功的可能。像我国不少受骗的交易那样,对手是获得成交的合同,也获得钱,然后溜之大吉。那种将石头当机器发货的欺骗行为,已不仅是伦理问题,还直接触及法律。对于我国的谈判手不仅自己不能效之,还要以警觉的眼光,娴熟的谈判技巧,穿过谈判过程中的迷雾,最终抓住交易的实质,力求使交易处在相应平等互利的位置,维护祖国与人民的利益。

(二) 主动伦理与被动伦理标准

世界是运动的,谈判是个运动的过程,伦理的标准在谈判过程中是不断变化的。谈判手据以约束自己的伦理标准亦在对谈判过程中的各种现象认识中不断加以修正。

1. 主动伦理标准

主动伦理标准即谈判手从本身的认识和修养出发用以约束自己谈判言行的道德标准。这个标准包括的内容是个丰富的、立体式的模型。反映的是政治、经济、文化、宗教、民俗对做人、干工作、待人接物等诸方面的行为要求。

在谈判的初次交手中,不难看到谈判手是如何以主动伦理标准约束自己言行的。象老者体现的持重与分寸、年青人的礼貌与谨慎、为官者的出言与处事、无官者的勤勉与局促等等

无不反映其主动的一面。

然而对于谈判这门职业来讲,主动伦理标准仅反映了全部谈判因素的一半。谈判手必须清醒认识到这一点,否则,不能算一名好的、合格的谈判手。因为具备了这一点认识就会运用全部谈判技巧,否则只有一半的技能。如具备了主动伦理标准的谈判手可以进行“以我为标准”的谈判。这种谈判有两种可能,“以我为标准”,基点是“良善”,那么可能进行纯“诚实的谈判”;如基点是“虚伪”,那么可能进行纯“欺骗的谈判”这两者都存在片面性或危险性。前者可能吃大亏,后者可能铸大错。因此,主动伦理标准必不可少,但要寻求另一半的配套。为了追求另一半的配合,就必然产生谈判的策略,亦即在主动伦理标准指导下,以寻求另一方配合为目标的“策略性谈判”。

策略性谈判是主动认识的结果,具有谈判者的主动性与明确性,因而也具可控性,不会因为有了策略而使伦理标准失去方向。策略中,可能“以虚求实”,也可能“以实换实”,或者其它。但总目标是完善“主动伦理标准”,使谈判双方趋向伦理标准一致的水平,从而达成令双方满意且可接受的谈判结果。

2. 被动伦理标准

谈判中的被动伦理标准系指受谈判对手言行的影响,而作出的相应的言行反应的伦理标准,即以“一报还一报”的行为准则。

谈判手是感情的人,智慧的人,他们不应也不可能置对手言行于不顾,自作多情或一意孤行。为了达到实实在在的谈判结果,必须研究对手并采取相应措施,调整自己的思想。而这个“研究,采取措施、调整思想”的本身就产生了“被动伦理标准”。这个标准以对手的思想、言行为依据,结合自己主动伦理标准进行确立并加以运用。

例如,面对甩门而去的谈判手,不会因为“礼貌”的观念去请他回,很可能以“静等自归”的消极态度待之。又如,面对“漫天要价”的人,回报的很可能是“坐地还盘”来个“大杀价”。对于初次交往的谈判手,可以耐心听取五光十色的介绍,但坚持“文字见证与实地勘查”为准则的要求等等。

这些例子均反映了被动伦理标准促进谈判更加趋于合乎“伦理”的功效,它相对主动伦理标准来说具有十分强烈的互补性。

综上所述,一个谈判手的伦理观念必须兼顾主动伦理标准与被动伦理标准,而且要充分认识这两个标准的活跃性——变化。它们的运动与发展熔汇于谈判的全过程。谈判手的思想与动机无不在谈判过程中根据主动与被动的伦理因素进行调整,以求最佳的谈判效果。如何捕捉对手的思想与动机的细微变化是谈判手的一项重要任务,能否抓好这点也是谈判结果优劣的保证。

四、正确处理谈判伦理的积极性和消极性

说到“伦理”,人们常常会感到是种约束——具有消极性的限制。可是,当人们细细思量,

又发现这种“观念”对于谈判的曲直又给予指引,使谈判健康进行,并具有积极的促进作用。因此,谁能正确处理其积极性与消极性的关系,谁就会促使谈判的成功,至少不会出大差错。

(一)伦理是谈判规则,不是进取的障碍

首先,谈判手在说到“伦理”时,要理解其存在的意义。从实务角度看,人们提出“谈判的伦理观”的问题,犹如体育运动提出竞赛规则一样,仅仅勾出谈判的规矩而已。决不在制止人们运用业务或职业技巧去争取更加有利的条件。

1. 规则论

从前文所述,可以看到谈判伦理在习惯与法律上的定义及表现形式。无论是“诚实原则”、“善良意愿”等原则,还是“见解、过去与现在事实的关连、实质与枝节”的区别,均反映了谈判伦理的一些准则并给谈判手提供了谈判的一些规则。

正如运动员要研究和熟悉竞赛规则一样,谈判手也应了解伦理观念给谈判提供的规则。一方面要遵守规则,另一方面又要运用规则去进取。例如,足球运动员在对手攻门危急时,在禁区外拉人造成犯规,可争取时间让其它队员回防。但不能在禁区内拉人或绊人犯规,因为按规则要罚点球。这里反映了运动员在懂得规则的情况下,运用规则来保护自己。谈判中的伦理要求,在一定的条件下(内容简单、双方均持良善态度、历史原因、社会原因、政治或经济的因素等等),可以完全被谈判手遵守。然而,在更多的情况下可能遇到犯规的谈判手。犹如没有一场不犯规的足球赛一样,商业谈判中常常有谈判手犯规。商业谈判手的犯规往往不易查觉,即便查觉了,只要在伦理的范围内,受到的惩罚将是“时间”,即谈判无效果,需要重新建立谈判条件。

2. 不在禁区犯规

既然将谈判伦理喻作“规则”,将其化为积极进取的界线在于“禁区”。足球赛规定:在禁区犯规,罚点球;在禁区外犯规,罚任意球。前者可置球赛于败局,而后者可争取时间化险为夷。这个例子充分说明规则的积极作用——给双方明确了处置办法。

谈判手在伦理规则的研究上,应首先寻找“禁区”的范围。只要充分掌握了“禁区”的内容,就可自由运用“合理犯规”去追求自己的谈判目标。本文在前面的几节中,对谈判伦理禁区已有所描述。归纳起来讲,能使谈判无效的犯规,以及使合同无效或撤销还不算,甚至还要起诉追索损害赔偿的犯规为禁区。商业谈判与体育竞赛不同的是:谈判的犯规是事后罚,竞赛的犯规是当时罚。因此,商业谈判的伦理犯规又给谈判手提供了“时间差”的优越性。也就是说,在谈判过程中可以犯“小规或大规”,乃至在“禁区”犯规,但切记只要在终结时,不停留在“禁区”,就可以自动弥补伦理上的过失。例如,标的物的特性在开始谈判时有犯禁区之规的错误——陈述有伪——将旧商品说成新的。在全局谈判进入尾声时(价格条件、交期均已谈妥),再做合同过程中,以“原物描述有误”或“自己原先不知晓”,“根据谈判了解贵方不需这种特性的商品、换一种为宜”等为借口,对标的特性予以纠正,同时对其它相应条件也做出修正。这么做的结果,使错误的脚拔出了禁区,但谈判的结果一般仍然对自己有利。因为

双方交锋很长时间,彼此已很熟悉。重大修改做出的适当让步往往比从头谈判更易为对手接受。当然,精明的谈判对手也可能不会轻易接受“适当的让步”,而是追求“相应的重大让步”。在这种谈判让步之后的结果也将比仍在禁区犯规要强,虽说获利不一定很大,但至少能保住谈判结果。

所以,伦理在谈判中既有作为规则的消极性,又有指导谈判的积极性。掌握了谈判伦理规则既可用于约束对手,又可用于保护自己。为了追求谈判目标就可以自如地运用规则,也可以自我纠正而避免受犯规处罚。

(二)谈判的进取精神——谈判伦理观的主体

谈判伦理观绝不是封建礼教的陈规陋习,它不只对某一方约束而是约束双方,是个“平等的约束”。对参与各方来讲,谁也不应有更优越、特殊的地位来处理谈判的行为。相反,这种平等的伦理观促使人们去追求它的实现,使伦理的认识变成伦理实践。这种欲望与追求就是进取。若参与者缺乏这种进取精神,就谈不上实现谈判的伦理。所以,谈判伦理观的主体精神应是参与者的进取精神。

1. 进取性的谈判目标

衡量进取精神莫过于制定的谈判目标,谈判目标的高低充分反映了谈判者的进取性(aggressiveness)。归纳大量的谈判案例及谈判手的风格,进取性的目标可以归为三种:

(1)尽可能利己的条件

这是几乎所有富有进取性的谈判手的座右铭,且以此鞭策自己谈判态度,引以为自豪。实现“尽可能利己的条件”,这不是宣传的目标,而是心中的目标。对自己的社会隶属部门负责,对自己个人的名誉负责的目标。例如本可以某条件成为谈判目标,而进取型的谈判手往往会再加上几成利益作为最终目标,这就是进取性的表现。反之,他会在预定的目标上再要求打折扣,留余地。当然,从困难处着想,多留余地,而实际上还是想争取完成预定目标的做法,不能说没有进取性。

(2)使双方满意的条件

这几乎是每个谈判手公开声明的目标,而实际上,这是个艰难的过程,也是个不断趋于“表里如一”的改造过程。因为,每一个谈判手无不从“争取尽可能利己”的条件出发,从而去积极争取。他的进取性越强,从这个阶段进入到“做双方满意的条件”的路就越远越艰难。因为,每个谈判手在伦理上均以“维护自己利益”为精神支柱,至于谈判在伦理的范围内犯规,则视为“小节”而不拘。所以,凭心而论,敢于争取使双方满意的条件的谈判手,必须具备战胜对手的观念与勇气。他既不能仅将该目标的实现寄托在对手身上,也不能仅寄托在自己的身上。他必须让双方能认识到共同的利益之所在,并为此不怕痛苦地调整自己的立场与态度。这样的谈判目标难度很大,既要高超的技巧,又要求良好的修养。故将该目标列入具有进取精神的范围。

(3)维护谈判的伦理

或许尽了最大的努力,谈判的条件无法一致;或许,谈判从一开始就可能无结果,或许,

交易的性质就决定了谈判地位的不平等,谈判的条件几乎注定了不可能令双方满意,那么,谈判手以维护谈判的伦理为目标,亦不失其进取性。例如,即使达不成一致,但整个谈判充分体现了谈判手的谈判伦理观念及态度。可在对待分歧的态度上,对谈判破裂的结局处理上反映谈判伦理——诚意与良善。又例如,本来无结果的谈判,谈判结果不是主要的了,而谈判伦理表现却变得重要。诸如“谈不成买卖、交上了朋友”;“这次交易不成,为下次交易做准备”;“即使我们谈了这么多时间没有达成什么结果,但时间却没有白花”;“买卖虽然没有谈成,但贵方的接待令我们难忘”,等等说法,均反映了“无结果中的结果”,“无望中的进取性”。当地位不平等的谈判已预示不平等结果时,当自己处在优势位置上,首先要使对手感到“伦理”上的合法性,即“得实利中,让虚义”。在名义上,心理上使对手不觉违背谈判伦理,既便有感觉,却又无法说或说不清楚。这种手法可能是“态度十二分的虔诚、忠实”而“实利一分也不少。”当自己处在劣势地位谈判时,亦以谈判伦理去争谈判条件。可能是不易实现的目标,但只要从追求伦理性的谈判出发,也可以在不利之中再争回点利益。争取谈判伦理,在某种意义上讲既是谈判进取精神,也是以攻为守转不利为有利的谈判策略。

2. 进取性的谈判手法

体现谈判伦理进取性的又一方面是谈判手法,所谓谈判手法即谈判立点与实现技巧的通称。从实务的角度讲,谈判手法的进取性表现在敢争吵、敢挤压、敢回击。这几个字听起来火药味似乎太浓,然而,在实际谈判中还真有点像没有枪炮声的战场。当然,不排除有比较轻松的谈判,但是这些谈判均有其特殊的前提条件,否则,就必然是激烈的、紧张的。

(1) 敢争吵

在商业谈判中,不是大街骂架,即便争吵,其方式也要文明许多。首先,不讲粗话,更不动手(尽管有时有的事情令人愤怒)。其次,谈判上的争吵与谈判者本人不要混为一谈。不能说条件无理,评论荒谬,就归罪谈判人“混账不讲理。”因为业务目标并非一定由谈判人作主。这就是为什么会出现“谈判桌上是对手,谈判桌下是朋友”的现象。对于我国的谈判手来讲,敢争吵主要体现在敢于向对手陈述我方理由,敢于反驳对手的谬论,无论在什么场合(人多、人少、宴会上、游玩中)牢记自己的谈判目标,盯死对方的无理之处、穷追不舍。不能争几下就没劲了,更不能人一多不敢多讲;一吃人家饭,受人家的招待,就不好意思坚持争了。只不过争吵之中,切记要有理,要尊重对手的人格。明明知道无理还坚持到底,也不会有好结果。争吵中,虽然与对手谈,但应就事论事,不要转移到人身上。只有在“反奸计”中,为了打乱对方的立场,可能略施小计,那也要十分自然即合乎逻辑与情理。如某项技术交易的谈判:甲方律师十分顽强谈判,甚至在其委托人(老板)都可以接受的条件上也加以反对,使谈判进展十分艰难。这时,乙方主谈直接向甲方委托人(老板)讲:“你的律师表面看起来很为贵方立场争辩,但由于他只懂法律,善于咬文嚼字,不懂商业常规,更不懂技术,给谈判不但没有带来促进作用,反而带来危害。因为,他的无理的、不懂常识的争吵,使我方对贵方的交易诚意产生怀疑,也可能使我们双方分歧更远。请您注意他的这种‘帮倒忙’的作用”。甲方委托人(老板)听后,马上说:“您这个说法是在挑拨离间。”乙方反驳道:“我的说话是当着您二位的面说的,证明我的态度是磊落的,本意是为了贵方能与我方达成协议——是友好的表现。”甲方没有再

纠缠,但律师先生开始注意乙方的立场,对其委托人(老板)能应允的条件再也不加干预了。该例是针对了人,但收回过程中是落在“情理与善良”的表达之上的,故取得了良好效果。

(2) 敢挤压

主要指在谈判上,进攻时,要得寸进尺;防守时,要步步为营。绝不能浅尝辄止,一让则掉了老底。在实务中,谈判手最常用的手法是以“小利与小失”去沽钓大利而避大失。为达此目的,谈判手们创造了相应的“盾器”。这些“盾器”或为祈语,或为苦相,或为“影子”。这些盾器貌似防守,实则“以守为攻”的效力。

讲祈语,典型的有:“我要掉下崖去啦!”“要杀头了”、“绳子要断了”、“要掉饭碗了”、“帮我一下吧!”“我已到墙角了”等。讲苦相,典型的有:“垂头丧气”、“揉眼捶腰”、“鞠躬作揖”、“语哀眼红”、“擤鼻抹泪”等。讲影子,典型的有:“已有许诺在先(实则无可查询)”、“上司不允许(实则上级所允许的余地还未超)”、“我同情贵方说法及要求,但是我的计划财务与法律部门的先生不同意(实则别人根本未参与)”、“贵方的为难也是我的为难,或许你我均能找到更合适的交易对象(其实不存更合适的对象。此话是一种威胁),”等等。不少谈判手会在得一点“小利”之后,即被阻于上述盾器之前。心肠软,不忍心再挤压了。

另一方面,也存在持“矛”攻击或防守的情况。这属于与上述情况相反的形式与特征:强硬型。谈判手创造了“边缘”、“破裂”、“诉诸法律”、“诉诸行政”、“诉诸外交”等“利器”来乘胜追击,扩大谈判战果,或不惧其锐气而顶住追击,减少利益损失。

讲边缘,谈判中常用“这是最后的条件或立场”;“只有今天的时间可以谈,明天我走了”;“该条件仅维持到下午5点,否则我要重新调整”;“该交易量只能保持到某月某号”等从条件、时间、立场态度表示较多。讲破裂,谈判中常遇到:“该笔交易关系到双方关系”;“该问题的解决有关贵方信誉与在某市场的经营”;“谈判的结果关系到您的声誉与前程”,等。从公司关系、市场、个人三个角度来表达较多。诉诸法律多为:“若达不成协议将运用法律手段——仲裁或诉讼”;诉诸行政多为:“你做不了主,我将直接与你的上司或老板谈”,“你们的条件若得不到有关管理部门的批准,我们可以向它们汇报”、“如贵方不能妥协,我们将直接向贵方主管领导部门报告”,等。诉诸外交,即由政府对政府来解决矛盾或争议,谈判中多为:“该问题已涉及政策问题,只好请贵方向贵国政府报告,以便两国政府进行磋商”;“若该问题不能妥善解决将有害于两国外交关系”;“贵方目前的态度已与贵国奉行政策相悖,倘若坚持不改将引起外交纠纷”等。

可见支支矛锐利难挡,但无论站在哪一方,这些“利器”都可运用。例如某租船合同,当船在港区滞期了,船方要求赔偿其滞期费。租方不希望付现金,欲以业务补偿。结果,业务补偿落空,船方再次提出现金赔偿的要求。赔偿额按合同规定计算108万美元。加上拖了一年多等业务补偿的利息损失近120多万美元,经过谈判,租方仅愿出50万美元。船方要诉诸法律,并实际上也委托了律师向租方递来了法律文件,“法律行动已开始了”。租方面临“实际法律”行动的后果:败诉导致可能的裁决,“如数赔款,加利息、法庭费用、律师费用及其它费用。”可以挽救的余地很小,而赔出更多的可能性更大。租方一方面应诉,一方寻求与船主的协商。船主其实也不想诉诸法律,本质目的在挽回滞期所带来的损失,于是,对租方的积极态度也予以响应。谈判又从法律回到商业磋商——赔多少?先将利息去掉——达成协议。但

租方仅愿出 70 万美元,船方要求 90 万美元并以“边缘”、“破裂”、“法律”相逼。租方有三种可能:让步或者部分让步,不让步。全让,对自己损失更大;不让,对方占理,态度已很强硬,要破裂重返仲裁庭;部分让步,可能性如何?会不会导致同样后果。这里反映了谈判双方持矛的运用手法。租方根据:对方不想拖的心理——而法律诉讼要走程序,不想因为诉诸法律真的把关系搞坏而失去市场,对方的经济损失可以在补偿的金额中挽回,分歧已不带根本性,若以枝节分歧再回到仲裁庭太不值等四条理由再次讨价还价。结果,船方采纳了租方的意见。该例,对于租方来讲很被动,但在被动求主动中,借助对手使用的矛来争取最后的一搏——再减少 10 万美元的赔偿金,也可以评之为“敢挤压”的进取性的谈判。

(3) 敢回击

即针对谈判对手的所作所为给予相应的回击。它与争吵不同,争吵注重“究个理”,回击重在方式方法上。像待对手“礼尚往来”,“出台的条件你虚我假”,“交换意见的方式,你弯我曲”,等带有报复性的回击。该问题反映伦理谈判的技巧,若无此技巧,谈判手就难以进取。

讲礼尚往来,多指对手是否礼貌待人,说话、听取意见是否虚心或诚心,当然,我国谈判手也不能因讲民族美德而迁就于修养很差的谈判手。如果对手持礼甚恭,我方更应敬之,不过这不等于让出条件。对手无礼,可以礼训之。虽不报其相同的报应,但居高临下的滋味同样可以刺激对手的自尊心,从而达到回击他的目的。

讲你虚我假,主要是在谈判桌上,对手所给予的条件及证据存在许多虚假之处,对此,摆出同样虚假的意见与之周旋。从伦理意义上讲,这么做是不妥的,但在实务中,有时不得不如此。况且,谈判中,单方不能形成或制造伦理的谈判,必须谈判参与各方共同努力才可能创造出伦理的谈判。对方既已先“开荤”,自己就不必再“吃素”了。只有同步觉醒,才能达到谈判伦理的实现。这里不是为“虚假”的行为而辩解,这种解释是向谈判手证明:回击式的你虚我假,立点是道义——谈判伦理的实现,是作为一种谈判策略手段而运用,只要时机成熟——谈判参与者开始恢复事情的本来面目时,该策略即宣告结束。比如:对方对自己条件做了假宣传,在还击时连其真的价值都不承认,对方起步时,并未以诚相待,回报他的各种请求时,均无实言,甚至无中生有,故意搅乱思路等等做法,均在此范围之内。

讲你弯我曲,即对手谈判问题时不直截了当,找我方人员空档,制造混乱;或“跑上层”;当面一套,背后一套耍手腕,解决问题的方式不合谈判常规。“钻空档”是指谈判对手对我方谈判班子中的人员采取拉拢的手法(或以好话灌“迷魂汤”,诸如:“你比你的主谈更能干,水平高,假若是你主持谈判可能局面不是这样”,“我们对你更欣赏,将来我公司欢迎你来进修或参观”等),或采取分裂的手法(背后对其他人讲:“你们主谈人只顾自己出风头,不管企业的利益。象他这么谈法,我公司不会干,到头来吃亏的是企业。”挑拨企业与外贸单位的矛盾或使代理人与委托人脱节),达到瓦解我方的谈判阵营的目的。“跑上层”,无视谈判的对话人,却经常找其上司或主管部门的做法,以架空谈判对手,并利用谈判对手尚未与其上层意见沟通的时间差谋取谈判中的好处,即用上层的意见压谈判主持人。对待这些弯曲的手法有:“集中发言权”,仅主谈人说话算数,其它人员的任何承诺无效;“精简班子”,减少参加谈判人员,甚至撤换缺乏经验的助手;“加强汇报”,使上层及时了解下情、密切相互关系;“以守为攻”,不理睬对手所为,仅以冷眼相观,若对手想来谈问题再拿他几把,使其无法解决实质

问题,直至他觉悟为止(认识错误);“正面打击”正面纠正其歪风,当着众人的面、甚至其上司的面数落对手,压其邪气。这些手法虽不是形式上的弯曲相对,但也可以说充分反映了“回击”的报复性。

两面的手腕多,即今天谈的条件,明天变;口头上谈过的条件写到纸面上就变了;当着老板们面谈的事,到了下面落实时就变了;也包括对谈判手的谈话表面一套,实际又是一套的谈判手法。这么做有两个目的:一是用以引出对方的最终底数以谋对策;二是尽其所能追求最大的利益。例如,谈判中常遇到一方说:“我想作如此调整,不知贵方可否接受?”或“贵方在某问题答应我方后,即可以改变某条件。”若被问方答复“可以或不可以”,必然得两个结果:“谈判有余地和无余地”。而另一方则“投石问路”,摸到底后再找借口把自己当作前提的条件变卦。又例如,有的谈判手“感觉到”对手已同意了某个说法或条件,可当对方写到纸上时又不是“感觉到”的那样了。这也是可用来迷惑对手的一种谈判手法——一种借用载体(口头或纸面)差异,作为试探的气球和改变初衷的借口。这样的例子很多,既是对对手的手法,自然也可以共用。至于防范的手段可以为:“不过夜结账”,许诺的事,要求对手当天记下,或自己记下,请对手确认、小签;“不与对手个别谈定实质性条件”,要说重要问题就当着几个人说,让对手先说自己条件,再考虑说出什么对应方案并让助手做会谈记录;“口说无凭”,声明一切口说条件均无效,以书面记录为准,解放了对手,也解放了自己,确立有效工作方法;“建立文档”,凡是上层会谈或商定的条件均有文字记录并由双方上层人物(当事人的负责人)签字认可。不以口头指示为凭,以避免混乱。“少说为佳”,面对言之无理之辈,自己不必多费口舌,相反要惜语为金,听其言、记其言、算其账,仅作评论性反应即可,不抛实质性条件。以上的手法不能说不硬不精,且对两面性的手腕具有扼制作用。

总之,以大节为前提,奋力追求最佳的谈判利益才可以体现进取性,也只有具备进取精神的谈判手,才能真正达到谈判伦理的上乘高度。所有参与谈判的人员在共同进取中方可共同创造谈判的伦理气氛,形成具有伦理性的谈判。从商业谈判的角度看,一个具有谈判进取性的谈判手,一定是真正理解谈判伦理观的人;只有那些真正理解谈判伦理的人,才能实现伦理性的谈判,而伦理性的谈判结果,一定是谈判的最佳结果。

第六章 商务谈判的心理

谈判是由人来实现的。人的心理对谈判具有强烈的影响,只有有效地掌握谈判者的心理状况,才能准确地引导谈判,控制谈判节奏,争取良好的谈判效果。

人的心理,是人脑对客观现实的主观能动的反映。谈判的心理,是谈判者在谈判过程中对于各种客观存在的条件、现象的主观能动的反映。它主要体现在谈判手的“感情、动机上与行为上”,并给谈判带来积极或消极的效果。

一、谈判者的感情

谈判心理很重要的一个方面是谈判人的感情及感情变化。这种感情色彩在谈判的组织者及执行者身上或浓或淡地存在着,即便是素不相识,也会存在感情的色彩。

(一) 谈判中的主要感情表现

应该说心理感情的表现是极为丰富的。不过归纳大量谈判的案例来看,主要有:“喜、怒、忧、惊、悲、惧”等六种。

1. 喜

谈判中“喜”的心理可能突出地表现在以下几个时刻:

(1) 乐于合作

一开始就很高兴合作谈判,从组织者到谈判手均满怀善意、抱着乐观友好的情绪与对手谈判。这种“喜”,不限于是“老朋友”,还是“新朋友”,总体的气氛是可以达到友好和相互信任的程度。

(2) 进展满意

谈判双方的人员均感到谈判日程、议题、谈判的阶段结果均使人感到合情合理、平等互利,从心情到言谈举止无不平衡的感觉。

(3) 沾沾自喜

谈判手在谈判过程中,因某一谈判计谋的成功,或谈判目标的实现,使谈判手心情愉快。即有常言所说的“美滋滋的感觉”。这种“喜”,有的谈判手不流露出来,也有的“情不自禁”地溢于“言”或“形”之中。

(4) 皆大欢喜

谈判手对结局的时机、条件均觉满意的情景。许多谈判结局可能主谈人满意、而指挥者不满意；或一方觉好、另一方不认为好，仅是无可奈何。当达到整体均衡时，方使各方欢喜。

2. 怒

谈判中“怒”的感情分为二个层次：一是不满，二是愤怒，即气恼与恼怒的不同状况。常见的时刻有：

(1) 气恼于初

在谈判刚起步，或者某个议题刚开始时，由于意见分歧引起的不满。分歧有可能是“程序”上的问题，也可能是“实质性”的问题。不管份量如何，在刚刚开始交手时，有碍于面子，或有待于深入交锋，而不宜“动肝火”，退而采取的选择。极少数谈判手会有恼羞成怒的表现，这是因为对手过于刺激他，或者这种谈判手太幼稚、太专横的结果。

(2) 愈演愈烈

在谈判论战之中，在某个议题的辩论之中，话不投机、言不得体，出手（提出的条件）不当，使双方的或单方的情绪愈加不满，直至怒容满面、怒火中烧。

(3) 不欢而散

在谈判过程中，可能因一点而蔽之，使谈判者愤不可耐，或中止、或中断甚至终止谈判。也可能在谈判结局时，因谈判条件不能达成一致，且无法令人理解，导致心怀怨恨而结束谈判。虽说买卖不成“人意在”，其实只要无结果，尤其是已付出大量人力、物力的谈判破裂时，总有人“骂娘”。只不过，不会当你的面，用你的母语来骂。

3. 忧

忧是谈判中的一种顾虑与愁闷的感情，这种情感在谈判中存在的时间较长，几乎从任务的接受起就产生这种感觉，直到谈判结束方可以“舒了一口气”来把“忧”绪一扫光。忧的理由很多：

(1) 担心不能完成任务

接到谈判任务时，一听要求、一看文件，顾虑和担心也会像雾一样罩着谈判者的心头。

(2) 面对难关犯愁

谈判序幕拉开之后，对手各种有理无理的辩词，己方的明智与糊涂的判断、助手的赞成与反对的情绪、上级的民主与武断的指导、自己顺心与违心的反应等，均使对谈判的目标能否实现的忧虑愈加沉重。

4. 惊

惊是谈判中的惊讶与奇怪的感觉，这种感觉主要出现在对始料不及的事发生之时。这种事多出在对手、助手、上司的言行带来的后果。

(1) 对手言行

在谈判手已有接触之后，会自然产生一种“熟悉”的感觉，这是“正常”印象的框子。当对

手提出特别的要求或做出不合逻辑的论证时,必然给人以“惊讶”的感觉。如谈判中常有:“我感到很惊讶,贵方还会提出这个早已谈过的问题”(即已有了解与印象的框子);“我对贵方的说话很惊讶,也很遗憾,这不是贵公司和贵国政府所一贯奉行的政策”(也有熟悉的印象在前了);“贵方的说法已与您在谈判的第一天提出的原则相违了”,等均超出了常情的印象。对于那些不经预告即采取不利于谈判的行为如:任意的改变议程、随意制造谈判的紧张气氛、不实求是地让高级官员的干预、不负责任地中止谈判等,都会给谈判人心理上带来惊讶——“怎么这样处事?”的不理解或突如其来的感觉。

(2) 助手言行

谈判中,助手超过权限将预定的方案或己方的情报泄露出去,或在行动上与主谈者不一致,或内部不统一的思想状况暴露在对手面前,均会给谈判手及组织者造成难以名状的惊讶。因为,一般事先会有准备,助手怎么要违犯呢?或许没有预料,而在谈判中产生的新问题,怎么不尊重主谈,不事先商量再表态?这里有“常规”为界,使谈判手的心理产生相应的反映。

(3) 上司言行

谈判前,上司已有指示,据此,谈判手展开了谈判。不知是对手,还是助手,也许是上司本人的调查研究使他改变了初衷,发出了不同的指令,使谈判手很难堪也必然惊讶。当然,若该改变更符合逻辑与谈判客观实际,谈判手的感受应是积极的。只是因为结果不利于谈判,才会有“惊”的感觉。

5. 悲

悲是谈判中的一种伤心与委屈的感觉。主要产生于谈判中的失手与委屈之时。

(1) 失手

谈判交锋过程中,由于“轻信”对手或助手,由于“不适当地”运用策略,由于计算“有错”、或由于考虑的各种条件“不周——遗漏”使达成的(自己表示同意的)数字或文字存在较大的不利于己的因素,从而产生痛苦与伤心的感情。

(2) 委屈

在谈判中,由于对手的误会或上司、助手的不理解,对本来很合理的论述或有力的谈判给予了相反的评论。对谈判手的精神产生一种莫名的压力,从而产生“不公平”的心情。尤其在谈判遇到障碍或者不顺利时,更容易产生委屈的起因:互相指责、互相埋怨、急躁情绪等。而各种思想的产生,其锋芒无不指向造成障碍局面的谈判手。客观地讲,僵局的出现不一定在谈判手,许多时候是“条件本身”造成的僵局。它包含因上司的指令、对手的不配合而使谈判暂时陷于僵局。当然,也有因谈判手失误造成僵局的情况,如安排不当、陈述不力、手法不灵活、掌握火候的功夫差等等,都可以使本不应陷于僵局的谈判谈得不顺利,或者使本应晚些时候才可能出现的僵局提前出现。由于谈判手认识不到也会产生委屈的情绪。所以,对于委屈来讲,有客观委屈,即真正委屈了谈判手;也有主观委屈,即认识不到而产生的委屈情绪。

6. 惧

惧是谈判中的一种畏缩、害怕的情绪。这种情绪主要出现在以下情况中：

(1) 还价时

在谈判进入到谈经济条件时,尤其在讨价之后,对手追着还价,如何出价?出在什么位置上,使人精神压力较大,近似于“害怕”的地步。为什么会害怕呢?因为,还价系首次表明价格立场,对手会不会抬脚就走?出现了这种局面,助手们会不会埋怨?谈判会不会进行不下去?自己的地位被动程度如何?这些直接与谈判命运相关的问题,不能不使谈判手望而生畏。“还价”,对于面对面的谈判来讲,心理压力对于双方均很大。这一动作的后果——使双方看到“谈判难度”。继而,该“难度”会使参与谈判的人看到“谈判的命运”——希望还是绝望,故“惧怕”之情笼罩于处在还价时的当事各方。

(2) 使用“边缘政策”时

在谈判中,无论哪一方运用该政策,都会给谈判带来危机,因为该政策的实质功效在“施加压力”,而其表现形式多以“通牒式”、“决战性”、“毫无余地”的说法或行动逼对方就范。这样,施术者担心能否奏效,如愿以偿还是事与愿违;而被逼者决心不响应、不屈服后,对手会不会真的如其言行表达的那样做?在成功与失败的谈判面前,必然会使谈判各方踌躇畏缩,也令人焦心恐惧。所以,大多数的情况下,谈判手们都会对“边缘政策”,谨慎从事,尤如走“钢丝”,甚至加强防御或攻击指导,如请求上司支持与指导,请求助手们论证各种可能后果,提供决策的证据等,整个气氛变得紧张沉重。

(3) 做重大或陌生问题的决策时

当谈判涉及较重大的金额或法律规则、保证责任时,当谈判的问题是过去未曾接触的新事物时,谈判手会情不自禁地产生惧怕心理。“对与错”与“得利还是吃亏”的念头使谈判手恐惧。除了决策的直接后果外,也害怕其连带后果——受到同事指责、上级批评、组织的惩处、良心的鞭笞等。

(二) 感情的表现形式

上述谈判中的感情表现形式可以归纳为三种:面部表情、身段表情和言语表情。掌握了表情的传达方式就可运用并辨别谈判手的内心感情的变化,正确运用谈判策略。

1. 面部表情

即从面部肌肉活动的变化观察谈判手的情绪状况和对现实谈判事物的态度。社会心理学家均认为:各种表情与面部肌肉活动有关。甚至分析道:口部肌肉更多地表达“喜悦和怨恨”的表情,而眼部肌肉则更多地表达“忧愁、愤怒、惊吓”等的表情。这也是为什么许多谈判手在谈判中特别注意对手的脸与眼睛的缘故。这样,除了可以听到对手说的、看到纸上黑板上写的、还可以探索到对手心里想的、感受的反映。

2. 身段表情

即以身体各部分姿态的变化来观察谈判者的情绪状况及对谈判各点的态度。构成身段的主要内容有器官与姿态。器官包括：头、双手、双腿、身躯；姿态有：坐姿、站姿。

(1)头，可扬、可垂、可歪，反映的情绪与态度即可变样。

(2)双手，可垂、可抱、可张、可握、可撑头、可挥舞、可撑开、可反剪，各含不同的意思。

(3)双腿，坐着时，可并、可开、可跷、可静、可动（抖动、晃摇）；站着时，可张开直立、可张开稍息，可不动也可随环境移动，这些都可表达不同的感情与态度。

(4)身躯，在谈判中，身体的前俯、后仰、左侧右斜、站立时挺胸、弯腰与手势、眼神相配合无不构成谈判人情绪与态度的语汇。

(5)坐姿，谈判人的坐姿分沙发与桌前靠背椅上的坐姿，沙发上的前俯式、后靠式、跷腿式、并腿式、有手势与无手势（手搭椅肘或不搭）；与眼神相配的坐势有：凝视而对坐、分神而坐（望天花板、左顾右盼）等可以反映谈判人的情绪与态度。在长背椅上也有前俯式（手在桌上）、后靠式（可能抱臂而坐）、斜身而坐等。

(6)站姿，谈判者的立姿主要取决于腿、身躯与头部的姿势，已在前面分述了，此处不重复。

3. 言语的表达

即以声调、音频的变化来反映谈判人的情绪状态与对谈判的态度。最常见的、直观的是愤怒时叱咤、惧怕时尖叫、绝望时哀嚎、悲伤时呜咽。其实在谈判中，用语可能都很文明高雅，然而语调一变，味就变了。谈判中的声调与音频主要表现为：说话的强弱、快慢、调门的正斜。

(1)话音强弱。说强弱是相对正常话音而言，且相对谈判手本人的正常说话声音强度而言。从字面上看可能完全一样，声调强弱的变化赋予了不同的意思。如“这个条件不错”。这句话在字面的意思是肯定的，然而语言加强、类似一字一顿时，可给人以否定的含义；当把语音减轻时，又可以给人以怀疑的态度。

(2)说话快慢，与话音强弱一样也是个相对概念。由于讲话速度的改变，必然导致音频的变化。如“这是我方的条件，行不行，请贵方考虑。”这句话正常速度讲是磋商的口气。讲快点，会使人感到一种不满、气愤的情绪；讲慢点，会使人感到一种犹豫、担心的情绪。

(3)调门的正斜，主要是指说话的腔调。当说话带装饰的滑音、拖腔、升调或降调说出某个观点时，就有可能所说非所想，甚至完全的“言不由衷”。即便语言不同，对外国人的说话，也同样可以听出其中的弦外之音来。

(4)祈使词的有无，谈判中的“啊、哟、呀、啦、咳、嗨、吗……等等。在各国语言中均存在这些用词。当谈判者在谈话中，在不同的话中加入其中某个词，其感情色彩自然就会流露出来。所以，这些词也就成为判断感情的信标。

（三）判明自然的感情与虚伪的感情

感情是谈判者思想的一种反映。既然是思想的反映，也会受思想的支配。尤其对于成熟

的、精明的谈判手来说,理智将占优势,感情的冲动将退居第二位。对于这些谈判手来说,表现出的感情有可能只是一种策略与技巧,是取得谈判既定目标的手段,因而要注意判明真实的与虚伪的感情。

作为谈判过程中的感情表现,要区别其真伪,比较有效的手法有:逻辑反应检验法、实际效果对比法,文学用语分析法。

1. 逻辑反应检验法

所谓逻辑反应检验法,即以产生感情的刺激源来跟踪感情表现,同时从背景材料入手,即从谈判的宏观环境、谈判手的个人信息、交易性质与社会与当事人的关系入手,来检验谈判手感情表现的因果性,从而判定感情真伪的方法。

以悲伤为例,当谈判进行顺利,从文字到条件,及当事各方处事态度亦在合理范围内时,谈判手突然表现出了悲伤的表情(当然不在同一天,隔天出现也可能),从逻辑的因果关系来看,令人费解。那么,很可能“悲伤”是假,其中有所求是真。即便谈判手发生了什么意外事故,他也必然会明示其原因。若其谈判围绕着议题,注意力在讨价还价,其感情的重点或发泄目标是“要求条件”,那更说明这种感情旨在求得善良对手的报酬。

对于其它的感情表现也是如此检验。可以从形式逻辑起步推理,然后再运用辩证逻辑进一步验证自己的判断。那么无论多么精明的谈判手,也不可能完全掩饰其真实的感情。

2. 实际效果对比法

所谓实际效果对比法,即以感情表现面对的谈判所给予当事各方的实际利益的比较,来判断谈判对手表现的感情的真伪的方法。

不管什么形式的感情表现,其本质可以分成两类:有祸心与有善心,即为了别人好和为了嫁祸于人。可以以此为出发点来看谈判手的感情表现。如果其表现针对的谈判目标对他更有利,那么,表现为“吃了大亏”的“忧伤与惧怕”就一定是假的,其“喜”的感情才是真的。如果对手的条件尚存在许多的不合理,就以受了天大委屈似的愤怒异常、以决战的态度相威胁这种表现可以判定为虚。因为,实际效果对他有利,也还远远没有接近他的成本线,表现出如此强烈的不满感情,只能是一种策略——压制对手,防止再让出条件。

3. 文学用语分析法

即从文学的角度判断谈判对手在描述其感情时的用词是否贴切、是否故意夸张、还是无意的病句,来判断其感情真伪的办法。常言说:“闪光的不都是金子。”谈判中的语言更要甄别。有的谈判手口若悬河,一下子可以九曲十八湾地飞泻而下,因此,面对这些谈判手,严格根据谈判实际情况、双方的实际地位、谈判者的实际身份及面临的形势,要求用词的准确,使谈判人的感情表达处在实事求是的地位。从而把谈判手的情绪与态度客观真实地端到桌面上。以这种眼光观察对方语后的真实感情,十之八九不会失误。

例如,从谈判的实际情况看,对手已获得不少利益,但他仍表示自己如何吃亏,且脸色忧愁,这就有可能是“得了便宜又卖乖”的情况。

又如,某方的交易地位很弱,或因为市场垄断的原因,或因为外汇管理、或因为交易时间所限等原因,但该方在谈判中仍以较强的气势来说话,且反映出的感情是“无畏、无所谓”、甚至“反过来施加某种压力”。这种感情反映不合谈判实际地位,因此也可以判断其中有虚。

当谈判对手为普通身份、在其服务的部门仅为普通地位并且无决策大权,而在谈判中,他以气愤或傲慢的口气宣称:“若不能就某某条件达成一致,我就可以决定取消该笔交易”或类似语言。这种语言似乎超越了他的身份与地位。因为,在对其上级做了工作之后,有可能促使他改变主意。这种情况在国内外都存在,故语言与身份不符,也证明其感情反映有假。

(四)感情对谈判的影响

谈判者在谈判过程中表现出的感情有两个作用:自我发泄与影响对手。若想利用感情促进谈判,就必须正确运用感情因素。

1. 自我发泄

这里,自我发泄主要是指谈判者的感情侧重在内向性的披露,即重在表示自身的感受与反应。从谈判的专业角度看,这类的自我表现性的感情发泄存在两种可能:自然与自在。

(1)自然性的发泄

系指个人感情色彩真实的流露。该喜则喜,该怒则怒、该忧则忧、该愁则愁、该惧则惧,完全与客观事物应带来的意识与感情的反应相一致,也就是人们常讲的真实感情的流露。

一般地讲,自然的感情发泄在谈判中有其积极的一面,也有其消极的一面。好处在于能让对手觉着自己“诚实”,准确地讲是“实在”,从而使对手易于接受自己表述意见的真实性。对于有些本身感情就较脆弱,准确讲“谈判意志薄弱”的对手,会有些积极效果。尤其是在不加节制的“不满或颂扬”的冲击下,可使对手重视这种感情后果,从而做出有利于谈判的积极响应。但是,消极性也很大,“自然性”的发泄过于偏重个人的认识与情感,忽略客观的诸多因素,容易产生片面性。对于谈判来讲,就可能产生误解,就会使本来就有分歧的问题扩大到人际关系的问题上去,甚至可能转移谈判的焦点。

例如,有的谈判手遇到对手的意见与己不符(无论有理或无理),就表现出极大不满,甚至出言不逊,说些与谈判条件本身无关的话,使问题复杂化。象对律师的辩论的反驳,不是针对其意见本身,而是说:“你这个律师一点也不主持公正,反而胡搅蛮缠……”等攻击其人身的话。反过来,律师也可能放弃原来的论题来捍卫自己的“清白”,那么,谈判桌上就会出现混战。又如,在与对手谈判交易条件的差距中,过分地埋怨对方不讲“交情”,不顾“老关系”,而无优惠或照顾的表现,在表现的感情上“怨、怒”无余。结果可能会招致对手的反击,不是反击原来的论点的证据,而是讨论“我到底欠你什么情?欠多少?”的问题。这么做,必然有伤和气且对谈判效果不利。

从内部的协调来看亦如此。谈判手面对上级或同僚的各种意见与态度必然会有感情上的反应。一般地讲,老领导、老同事均已熟悉、了解秉性的情况下,谈判手的感情自然流露出来,会有好处,可促使各方面调整各自的立场与态度。反之,就可能造成误会,各方不能沟通理解,谈判手的谈判技巧就更难施展。

总的讲,在谈判业务中,自然发泄个人感情弊多利少。谈判手可以谨慎地、有选择地自然发泄某些感情,但不能形成无控制的状态。相反,要研究谈判过程中,作为谈判者可能的自然的感情反应,并有机地加以利用使对手出现漏洞、使谈判有利于己方利益。

至于允许“谨慎,有选择地”的自然发泄某些感情的原因,在于充分利用其积极的一面,而在做法上,要具体贯彻该原则。说到“谨慎”,应在自然的状态下,还有点“清醒”。即考虑到了“为什么?”与“以后怎么办?”。说到“有选择”,则表明要看“对象”,对方是否“吃你这一套”;另一个选择因素是什么“感情”?喜、怒、忧、惊、悲、惧等情感,有的自然发泄效果较好,有的就不一定好,或者,某些对象对某个感情形式敏感,而对另一些感情形式则“麻木不仁”。

(2)自在的发泄

系指谈判者的感情是在自我意识很强的情况下予以披露。虽然,感情发泄侧重在表现自我,但仍顾及了客观的效果,具有一定的理性。例如上面讲到的“谨慎与选择”的观念或意识就是感情表达的理性的表现。当然,自在的内容要更丰富,诸如发泄自我感受的“时间、地点、对象、深刻程度、延续的时间、后果的处理或防范、表示的手段或方法”等等均在理性的支配范围。俗话讲:“发泄得当。”是包括既反映自我的感受,又顾及客观效果。“自在”的发泄是修养的结果,是衡量谈判手的思想水平与个人涵养的一个尺度。它也必然比自然发泄的水平高、效果好。

2. 影响对手

此处讲影响对手系指利用感情的发泄来影响对手的谈判立场。与自我发泄的根本不同之处在于影响对手侧重感情发泄后对客观周围的影响效果,它注重的不是自我的感情感受如何,而是每种感情发泄会带来什么效果,即发泄的对象感受如何。

由于影响对手的感情发泄具有极强的目的性,所以一般它是理性的、策略的个人感情行为,又是谈判手常用来支持自己谈判立场的手段。

(1)以理性的感情发泄影响对手

这属于以真实的感情反应来影响对手。象上述自我发泄的感情表达中的“自在的发泄”就具有这种理性特征。尽管,自在的发泄侧重“自我”,对客观的效果目的性不强。但当谈判手对自我感情发泄的效果予以注意并采用“谨慎与选择性”的做法时,已从完全“自我”的圈子中跳出来,至少部分跳出来,不管意识与否,感情发泄已具“目的性”。随着感情的不同层次与角度的感受的表现,对谈判对手的感情、态度、立场必然会产生刺激,予以影响。

(2)策略性的感情发泄影响对手

这是谈判手在谈判中根据谈判需要主观产生的感情发泄。它的人为性强、自然性弱。犹如演戏,剧情需要什么感情,演员就有什么感情。在谈判业务中,一般可归成“软硬”两方面的人为的感情发泄。或故意以“软性的感情”去软化对手的同情,从而达到软化并动摇对手的态度与立场的目的;或装出“硬性的感情”去压制对手的锐气,从而达到抑制对方要求并迫其做出让步的目的。

软性的感情发泄包括“愁、悲、惧、亲善。”谈判手利用时机、议题、对手的性格和感情的脆弱点制造自己感情反应,虽然它是人为的,但具有逻辑性,也使对手有“真实感”。这种“真实

感”会刺激对手的感情,进而影响其对谈判的态度。

例如,针对对手的进逼,防卫的手段可以有多种,而以“忧心、悲切的失望之情”,有可能使心肠较软、经验不足的谈判手产生同情心。日本谈判手在这方面有不少经验,他们有时以“磕头、哀求、甚至流泪”来表述“内心的忧伤和苦衷”。不少对手产生同情,转变了“追”的势头,理由是“对方的确有难处。”当然,从另一角度,以理解与同情来影响对手的追逼。即将“对手的追逼与要求”视为其“真实的难处”,并赋予自己的“真诚的同情与理解”。进而,证明自己的立场与对手是一致的,通过“感情的共鸣”来转移自己的地位躲避对手的锋芒。实践证明,这种感情的发泄多半可软化对手的态度。理由是,由对立转为理解时,态度的对峙自然会缓解,冷静之后,立场就会被重新予以考虑。

软性感情的另一种形式是以“亲善”的感情发泄抵制对手的进攻。与上面的例子不同之处在于前者利用对手的“感情脆弱与轻信”,后者利用对手“追求友善环境的心理”。如,面对攻击和压力,先下功夫渲染对谈判手之间以及谈判委托人之间的友情。这种友善的感情的发泄对谈判的气氛大有好处。尽管,有的话题与论述会令人十分尴尬或气愤,但却策略地以友善之情推卸责任,使双方注重“关系”,把感情共鸣起来,从而达到“责任共担”、“困难亦分担”的结果。

硬性的感情发泄包括:“急躁、不满、气愤”。如当对手刚启口陈述明显不可接受的条件要求时,不待其说完即十分“急躁地”予以否定。感情表现的急躁加重了反对的立场;又如面对喋喋不休陈述要求对手,以无言的不满神态表示反对;或声色俱厉地申明自己的不同立场和理由,对于某些所谓“斯文”的“怕事的”谈判手有一种震慑作用,对于无理、无礼的谈判手是一种压制性的反击,对于修养高、阅历深的人可促其早些放弃策略性攻击而主动多听取自己意见。理由是,有不少谈判手怕闹僵了,有不少谈判手“吃硬不吃软”,还有的谈判手爱摆高架子、要面子,这就为使硬性感情发泄的策略提供了基础。

二、谈判者的追求

以什么样的目标来指导谈判即为谈判者的追求。当然,也可以另一种方式来描述谈判者的追求,即谈判目的。不过,此处要论述的不是作为委托人的谈判目的,即要求实现的目标,而是作为谈判手的一种心态、心理活动反映出的个人的追求。这个追求的意义较丰富,突出表现了谈判手的心理活动的一个重要侧面。这种心理活动对谈判手的谈判有着重大的影响,有时甚至起左右谈判结果的作用。

(一)可能的追求

由于谈判手的地位、修养、生活的社会环境不同,各人所持的信念、追求也不会一样。从大量的谈判实务看,主要有以下几种代表性的追求目标:

1. 为了完成任务

有的谈判手对待所承担的谈判业务,只是当做吃饭的职业。象钟摆一样,²⁴ 小时左右摆下去,不论客观世界怎么变化。他们的谈判是按步就班,依作息时间表而动停。他们追求的是“谈判的结束”,而不是谈判的效果。例如,当买方委托他时,他会据卖方报的价或说:“太高了,回去重新报价。”至于为什么高,则不会推敲。若有推敲时,也是说:“自己报的价,自己明白,无需我指出”。而对委托人会说:“你们就这么点钱,能否谈成不知道。”在对卖方的报价评论后,也会对委托人说:“价压不下来,你们再准备点钱吧!或者少要点货。”至于估价的依据,没有材料也不详细向委托人做解释。在某种意义上,买卖双方均摸不着头脑。只要卖方降了点价,买方又多拿了点钱,交易达成,该谈判任务也就完结。至于卖者或买者的心理如何,感受如何则不必多虑。对谈判者来讲,谈判结束了。

2. 为了客户而谈判

谈判者的目的是为了客户的要求而谈。客户同意则同意、客户反对则坚持。至于客户的同意与反对是否客观、合理则是次要的。例如,客户要求对方提供某个条件,按常规这个条件的实现极为昂贵,但客户不想多破费,坚持“白要”。谈判手不分青红皂白就胡编理由,结果自然碰壁。与此相反的是,明明对方不合理,可以坚持再争取些好条件,客户却认为“没必要”,要求放弃谈判。或者他自己就径直与对方就此达成协议,终结了谈判。谈判手对此言听计从,心里想:“反正是客户愿意,与我不相干。再说我也不掏钱。”

3. 为企业和国家利益而谈判

谈判手追求在谈判中为所在企业获得最大经济与信誉上的利益;为其委托人所在的民族和国家争取最大的利益。在谈判的进展过程中,他既服从上级的要求,又主动去补充和完善上级的要求以追求谈判的最佳效果。在遇到困难时,既会千方百计去实现企业的目标,一旦达到时,又会乘胜扩大战果、毫不满足。他对谈判业务既尊重权威,又不迷信权威;对委托人既忠诚尽职,又将其正确摆在民族与国家地位之下。他对自己业务要求精益求精,思想作风要谨慎虚心,工作作风要求雷厉风行,高质高效,对谈判伙伴集思广益。所有一切的言论与行为全部围绕“追求企业与国家的最大利益”。

4. 为了出风头

有的谈判手承担某项谈判业务、甚至争某项谈判任务,只是出于虚荣心的要求,显示自己的才干于大庭广众之下。他们在谈判时,突出个人的权威,喜欢对手或周围的人奉承自己,注意的是“好言语”,而不是“好结果”。有的好出风头的谈判手具有一定的业务技能,有的则盲目自大。前者疏于精细,后者则如“漏勺”。尤其是缺少谈判的支援班子。由于这种谈判手怕别人“领功”,在商议谈判对策时,顺其意时,就听;逆其意时,即使温和表达也难接受,造成闭目塞听。置自己于众目睽睽之下,而不是众人帮助之下。在与对手论战之中,单枪匹马,运用策略的余地较小,更不能应付对手的“反奸计”,与“激将法”。

5. 为了晋升

有的谈判手面临晋升的机会,追求谈判成功作为“晋见礼”、“铺路石”。如该谈判手在提升的关口接受了谈判任务。如果谈判成功(条件对其只要不亏,即视为成功),就可以作为政绩晓喻众人并为其在上司面前表功;或者在晋级的竞争面前,揽到了谈判任务,若谈判成功就会比竞争对手多积一分;或者并非即刻晋升,为了将来的前程做准备,把谈判当做资本。这种谈判手在谈判过程中十分注意上级的态度、周围同事的反映、谈判的成交。至于“谈判结果的公正性与合理性是第二位的。”只要上级的意见已贯彻了,周围的人也认为“尽力”了,人缘不坏,不论谈判结果“好多少,或坏多少”,合同签订下来了就行。

6. 为了发财

有的谈判手以谈判业务为手段,追求个人的得失尤其是经济利益。例如,谁请我吃饭,对谁就客气;谁给我送礼,就与谁做生意;谁给我回扣(个人的),我给谁做的生意条件就优惠,等等。这种谈判手在谈判业务中,选择的不是好商品,而是谈判的人;抉择的不是人的业务是否精明,而是该人是否“开窍”;关注的不是谈判结果对委托人如何,而是该笔生意成交后会给个人带来多少“外快”。这种谈判手行踪诡秘,喜欢“天马行空,独往独来。”即便不如此过分,也是喜欢单独活动,“单刀赴会”。

(二)不同追求心理的利用与防范

从上述的追求心理的论述,不难看到各种追求给谈判手带来的心理影响。总的讲,有可能给谈判带来消极或是积极影响。关键要会利用,同时善于堵塞自己心理漏洞。

1. 善于判定对手心理的追求

与对手全面展开交锋之前,应注意心理战的准备。对手在想什么?应该有个初步了解。一般来讲,想让对手与上述六个方面的心理追求对号并不困难。从对手的言谈,从其助手的言谈,从自己有意旁敲侧击或调查性的非正式与正式的谈话可以了解到大概。要核实自己掌握的信息,还需在谈判中,以故意过分的追逼来观其反应或者根据自己判断,对号入座地验证。比如,以严谨的工作程序和斤斤计较的谈判方法可以验证对手的追求心理是否在于“完成任务”。以尊重委托人,而忽视谈判手,甚至故意转移对话主角的做法,可从对手的反应中判断出为“客户服务的追求心理”;以私人、小团体或企业利益为重点宣扬,条件损及国家利益的说法、论证方法看对手的情绪,可以判断其是否站在企业和国家利益的角度在指导谈判中的心理追求;以不切实际的奉承话去吹嘘对手,“不合尺寸的高帽子”可以判断追求虚荣爱出风头的谈判手;以小礼品、小聚会、小许诺可以试出对手的私欲、财欲等。当然,实际谈判中,除了以语言了解之外,可以利用的谈判实践手法很多。此处仅列举了最直接、最典型的试验手法。就是这些验证手法本身也还存在一个“得当”的问题。总的讲,要求“自然、合乎情理”,还要讲究“时机”,否则也达不到效果。

2. 注意保护自己心理追求上的秘密

一般讲,谈判手的心理追求属于个人隐私,也是一种个人秘密。讲到保护个人秘密,当然不是指那个以谈判业务追求个人私欲、财迷心窍的心理追求,对于这种追求应予以惩罚。这种人不够外贸谈判的资格,也缺乏人格、更没有国格。对于其它消极性的心理追求,严格地讲也应予以纠正。鉴于时间的限制及各种复杂的因素,不可能在承担谈判任务之时均完美无暇地上阵。那么,消极的谈判心理要有自知之明加以掩护、保守秘密、不要被对手利用。即便是积极的追求,也不是毫无顾及地表现自己的追求。因为国际贸易中,谈判对手所属文明不尽相同,在信奉个人主义的、资本主义的文明中走来的对手会对你的高尚无私、克尽职守的忠诚产生反感。你如此之行,他已不舒服了,再大力宣扬过多地在论战中以此点去压对手,效果就不一定会好。因此,可以有追求,无论是消极的、还是积极的,在谈判业务要注意保密。

怎么保密?回答起来确有困难,因为人的行为尤如一面镜子会反映此人的思想追求。不过,语言却是人们行为的标竿。鉴此,首先不要从自己的言谈中或同事的言谈中论证自己的追求。如果被迫要讲,就要考虑“加密”。即把假的掺到真的中,或者以一种“假面具”来代之,以搪塞对手。其次,应让所有的参与助手们有此观念、互相保护,最后,要有时间观念,保密有一定的时间性。对于有的谈判手多年的习惯很难改,但“时间”应能约束自己。在一定的时间内(视谈判具体不同,该定义的内容也不同)内,应尽最大努力去保护个人秘密。这个“时间”的要求,不仅反映谈判手的“起码的”修养,也反映其业务水平。因为,从思想素质上讲,你可能一时达不到要求,但若你业务精通,知道利害关系的话,也会为了业务目标的实现克制自己。

3. 不失时机地利用追求的心理

优秀的谈判手总是将对手的追求心理作为运用策略的依据加以利用。实务证明,利用追求心理的效果是良好的。因为,这是谈判手的内心世界的活动,从内心世界下手进攻,自然容易动摇其谈判立场。

讲利用,主要从两个角度而言:乘虚而入与借力而用。乘虚而入是指利用对方的弱点,争取有利条件。那些“好出风头”者弱点在“虚浮”、“欲晋升者”胆小怕事、谋求私利者更是尤如臭鸡蛋其壳极脆,只要在谈判的适当阶段,以恰当的技巧加以利用就会获得利益。例如让好虚荣者在谈判桌的气氛上得到满足;真的,假的赞美之词;将小利、小惠加大宣扬后让出;在其任何轻微、甚至毫不沾边的攻击面前、故意做作,让其感到“英明非常”,这样就可以失小利换大利、以虚荣换实利。而让“急于求成”的官迷抛出条件后,才跟着其条件往前谈,时不时地再给他来点紧张空气,这样会控制谈判中的主动权,只要“耐心”谈判,以柔克刚就可以最大限度地减少对手的利润。面对谋私利的对手,掌握法律及会计规则的前提下,以最小的诱饵使对手上钩,交换成交条件。在策略上要做得“高雅”使双方不失“体面”,在谈判的安排上要穿插进行,谈合同条件与私人交易条件穿插进行,让对方明白并接受“个人的收入条件”之后,再冲击最后的谈判条件。虽然,为客户、为职业者的个人弱点不象上面的那些人明显,但也有弱点。在上节的内容中已有评论,例如,过于强调为客户者,可能被对手利用其脆弱的地位,在谈判中被客户夺去光彩,被自己的追求削弱谈锋,而对手运用策略可加剧这种削弱,从

而在轻松的谈判中得利。

对于追求的心理除了利用消极面的弱点外,许多时候也借助对手积极面促进谈判进程。象为企业、为职业、为民族与国家的追求心理就有其积极的一面。比如,谈判手具有一定的公开性与客观性,并且有一定的荣誉感,可以进行正常、健康的对话。有时运用这些心理特征逼迫对方提供真实的信息,放弃苛刻、不公正的要求。还可利用“企业利益为上”的追求心理,促使对手设法钻其所在国的政策空子。反过来。这些对手的攻击也是猛烈的,因为思想负担较少且具有相当的进取心。所以在利用其积极面的同时还要防守。即留有谈判的余地与论战的材料以阻止对手的进逼。

事实上,精明的谈判手在谈判的不同阶段,不同的论题上,针对不同的对手、按不同的文化传统灵活多样地利用谈判中的追求心理。他们取得了成功,但从来不会向对手承认这一点。他们无论得到多大的利益,总会说自己是“失败者”、“吃亏者”。

4. 追求心理缺陷的修补

人非圣贤,总会有过。谈判的组织者与谈判手应成为正视自己谈判心理缺陷的勇者。只有具有自知之明的思想品德,才会采取客观有效的措施纠正缺陷。实现修补,需从两方面着手:组织措施与自我改造。

组织措施,作为谈判的组织者首先在选定人选时即应考虑到谈判者追求心理上的问题。并根据谈判任务的性质或份量选择胜任的人选。在选定人选后,应明确地进行心理上的训练,以帮助谈判手树立正确谈判追求心理。对于明知有缺陷的谈判手要保持相互间的沟通,及时纠正谈判手可能出现的偏差,防止谈判漏洞。

自我改造,作为谈判手应正确对待自己的优缺点。尤其这种内心世界的缺陷,即便不披露(口头上正视)也应心中有意识去改正不良之处。或以“预警”的方式在投入谈判之前给自己提醒;或以“检验”的方式在谈判过程中,逐段检查,无问题再继续往下谈,否则就重谈,直到纠正了谈判中的失误再往前;或以“反省”的方式,在每段谈判结束时反省自己的言行是否有缺陷复萌,或借助“镜子”控制自己,即主动让同事监督自己言行,及时批评指正,防患于未然。

采取以上措施修补谈判手的追求心理的缺陷,也等于加强了谈判力量,为成功的谈判准备了条件。同时可更有效地运用心理的作用并促进对谈判手的培养。

(三)谈判者心理的阶段变化

谈判者的心理活动十分丰富。掌握谈判手的心理变化应贯穿谈判的全过程。作为谈判心理的感情与追求两个侧面的内容,既有定式(一定的规律),也无定式(没有规律),要准确了解对手的谈判心理,就必需了解作为谈判心理的存在的特征。

1. 谈判心理的客观与主观因素

从大量的谈判者的心理活动看无不具有两重性:主观性与客观性。

主观性即为谈判者自身素质(认识、水平、修养)决定的心理活动(感情方面与追求方

面);客观性即为谈判者受到外界的刺激(人与事的刺激)而产生的心理活动。这两者加起来才是谈判者的全部心理活动。如果只注意了某一方面的心理动向就会存在片面性。在作出谈判技术反应时就不会有好效果,或者因不准确造成偏差。

2. 谈判者心理的阶段性的

由于谈判者心理存在主观与客观两方面的因素,那么在谈判过程中就不可能具有完全相同的环境使谈判者的主观与客观的心理因素保持不变。尤其是谈判过程始终将主观意识与客观刺激紧密地汇聚在一起成为谈判进展的推力,故谈判中的心理就成为谈判者丰富复杂的态度演变标记。谈判心理的可变与标记的特点就使其必然具有阶段性。

说具有阶段性是指,谈判手的感情与其谈判的追求在谈判的不同阶段,其内容与特征不同。无论出自主观原因,还是出自客观原因,一定会不同。例如,谈判刚刚开始与之后、之中、结束之时,谈判手的感情与追求均会有或多或少,有时甚至是根本性的(即完全对立的)变化。不过,阶段的概念也很广泛,可以按时间分阶段,也可以按谈判内容分阶段,还可以按谈判地点或谈判人员的启用来分阶段。阶段的观念是要求谈判手对谈判心理,以动态的、一分为二的辩证唯物主义的思想方法去观察研究。根据研究的结果拿出针对性强的措施保护谈判立场或引导谈判进程。

3. 阶段性心理变化的影响

当谈到阶段性心理问题时,应理解为:对手与自己甚至各自背后的老板或法人代表们均在此理论的应用之列。从心理的角度看,均存在同样的问题。因此,在看该问题时应全面。在分析其影响时亦应全面。例如,对手阶段变化中,表现出的态度软硬、追求的不同,可能会引来你的硬软或进退,也可能是响应。老板或法人代表亦会据你报告的形势松与紧,做出相反或相应的反应。不可否认,阶段性的心理变化对谈判影响很大,如何意识并判断某个阶段的心理特征,怎么调整谈判对策对谈判后果影响巨大。

(1)跟踪心理的意识

不少谈判手在紧盯谈判条件的变化时,不注意对手心理变化,或注意一时,不注意始终。要处理心理阶段性变化的影响问题,首先应有主动跟踪的意识。这意识与心理阶段紧密相应。如谈判的时间、地点、内容、主谈对手等的变化一旦产生,搜索对手谈判的心理变化的工作就立即进行。这种意识应形成自觉、自然的行为。只有形成“自觉、自然”的意识或言“觉悟”那么,对阶段心理的变化方会采取及时有效的措施。

(2)处理的原则

由于心理变化始终围绕“感情与追求”,故而在对付阶段性心理特征的措施上也是针对这两个方面。当然,这么说系“概括性”、或“主导性”地表述。实务上,还可能有许多相互交叉或派生的心理活动,在处理手法上亦可参照概括出的主要面的措施灵活地加以运用。

感情上的阶段变化:从谈判的角度看,谈判手的感情与所持的谈判态度密切相关,以至于为了避免业务规则中的忌讳,更多的业务人员在谈判中不用“感情”一词,而是用“态度”一词。无论是“感情”,还是“态度”,关键是共同表达了谈判人的立场是僵硬还是灵活,或者表面

上表现出的立场是硬还是软,是宽还是严。实务中,常见的处理手法有三种:其一为:“真宽则宽”。即谈判手在阶段变化中呈现“宽松、大度、融合”的态度,其立场变化从明显对立到一种配合态度了,那么,较好的谈判手法自然是随之“宽”。不过,要注意,“随之宽”不等于被动跟随,而是伴着“因势利导”的主动跟随。讲“因势利导”,是指趁其转机,进一步解决相关的问题或可能得到的条件。如对手既然在甲问题上转变了立场或持可商议的态度,那么比甲问题难度不相上下的乙问题也可以相机解决了。其二为:“假宽则严”,即谈判手的心理变化表面显宽松、随和了,而实际追求的条件更苛刻的情况,相应的措施是“严厉”。在态度上是取强硬之势。如有时谈判手可以讲:“该问题(或此类问题)在过去(或某个阶段)谈判时,贵方已原则上松动,怎么现在反而更严,这不是退步么(有时还讲,这有些失信)!”伴随谈判的话锋,是对其“阶段变化”的。所谓“清算”系指对上面各阶段已谈各问题逐一清理确认,对手所言或前任主谈所言(在换主谈的情况下)进行回顾,一点一点地清理,使对手感到心理压力,在步步进逼下瓦解其利用阶段变化改变初衷或食却前言的立场。也有一种可能是对手认为在上阶段的谈判中“失却”较多,其实“失却”也不能理解为“吃亏”,仅是得利多与少的问题。在阶段转变时,对手认为是新的机会,可以加以利用。此时,其表面态度多取宽松,而实际追求却更高,对其态度手法,自然要严阵以待、步步设防。其三为“不明则稳”谈判阶段发生变化,对手的态度可能发生变化也可能没有变化或变化不大,尤其是以换主谈人为阶段变化特征时,更可能遇到其“藏而不露”的策略,对于谈判心理形势不明朗的情况,自然以“稳健”为宜。即不必表现出明显的宽与紧。即便要表现一下,也属火力侦察性的动作。而且这种表现可以“言不由衷”,也无承诺的义务。因为仅限于“前提式”的表述。如:“假设该阶段我们双方能就什么达成什么,某问题可能怎么怎么”或“贵方如果能怎么,我方考虑怎么办”。当然,试探犹如虚盘。也不能胡诌。万一对手响应,还能有回旋余地。因此,“前提条件”要假设好。有挑逗性的前提,故意苛刻一点,有引诱性的前提,故意让利一点。前提之后,要有应对条件。应对条件亦系追求的目标范围内。在本不想承诺或本不由衷的说法,当真被对手接住时就不被动,那时谈判的态度要马上转入认真讨价还价的状态。因为你的谈判战术目的已达到了。除了这种方法外,还可以“询问或求教式”的谈话进行周旋,以侦察对方的实貌。如,“请问您对某问题如何看?”、“贵公司对我公司的某个建议有何反应?”、“您对双方上阶段的谈判如何评价?”等等。各种问题的答案可以反映出对手的心理状况。

追求上的阶段变化:谈判者的追求变化多,尤其在阶段性的谈判中更可显明地看到这种变化。在谈到对策时,自然包括双方的追求心理。

对于己方,要注意三种可能的追求方面的心理因素:其一为“饱而不贪”。即为谈判的基本目标已实现,可以扩大战果,但不可以“吃双份”。许多谈判手经过努力实现了自己的谈判目标,由于尚未成交签约,就加大谈判压力,试图争取更大的战果。从责任心的角度应赞赏这种精神,从谈判规律的角度,要予以分析评判。如果双方谈判力量势均时,你的条件所得亦应包括对方的“努力”。对方的努力包括其“自卫与进攻”的行动。应该说该结果接近终局,若再任意要条件就可能起反作用,当你攻不下且使谈判陷于危机时,再退却就会有些被动。如果攻击对手的方法不对,还会留下些不快。如果对手比自己精明,则更要小心,一般也很难让你再进攻。如果对手比自己弱,虽然可以在得手之后再提要求,但不一定有效果。因为,这种人

权限不会太大,最多告你:“我可以汇报”。结果拖延谈判时间,最终也不会有大的让步。其二为:“饥而不急”。即在谈判中得到的条件离要求差的很远,这时不能急躁。急于求成会导致你鲁莽从事。从实务的角度看,有以硬派出现的业务员,对对手施加压力,强压对手做出让步。由于语句不当,理由不充分或表达不适当,使谈判气氛骤变,把对手压跑或压翻了脸。有的以软手法出现,即主动做出让步想引起对手共鸣,由于时机不当,或对对手心理及作风了解不透,结果此举非但没有引起“共鸣”,反而“吊起了对手的胃口”,要的条件更苛刻,追逼的更凶。所以,不单方着急更有利于谈判。况且谈判的结果属双方共有。该急的是双方,而不应是单方。即便谈判地位会有差别:“买方市场与卖方市场”之别,但能否“成交”,对谈判者来说是一样的感受。其三为:“荒而不慌”。即,谈判毫无进展,对方态度强硬到使自己一无所获或所获不足挂齿。没有经验的谈判手往往会感到不知所措,无从下手。此时,不能慌乱,要冷静思考应策。大凡出现这种局面时,对手可能有两种情况:本身条件即如此,无讨价还价可言。此时,要检查对手的背景情况:公司销售习惯、其相关交易品的市场现况、对手的地位等来判断是否属此类情况。同时也可以检查一下自己的追求是否太“离谱”,毫无道理。或是有理,但属“空理”——如“你的情况你自己知道,不用我说”之类的论理。另一种情况系对手十分老练,他以心理战起步,与你比耐心、比意志。谁顶不住、谁就先起步。这种情况可从交易的必需性、对手的地位、谈判可以利用的时间、对手的平时的言谈、态度来判断。也可从自己的态度、追求的条件,掌握的证据来判断。除了这两种正常情况外,也存在一种非正常情况,对手根本不指望成交或不想成交,故意取这种态度。如被邀请来谈判的人知道他不可能得到合同,故意以较高的条件来表达其追求,即便不成也无碍谈判的效果,相反,比“让”姿所得到的效果还好些。因为,至少保住了自己可能成交条件的秘密。

对于对手的追求,主要掌握“予之不松”、“紧之有望”两条。讲“予之不松”,是指在阶段变化中,对手可能因为谈判的进展而产生更大的欲望,使谈判更难达成协议。因此,在每个阶段的让步的过程中,要尽力扼制对手的追求欲望,扼制的基本手法是让对方论个道理并针对这些道理予以反驳。在交手之同时,再控制出让条件的时机,使对手深刻认识到得到的条件不易,若再追求也会同样难。此外,出手条件不应太松,即便出自“个人性格”——不喜欢罗嗦,也不能出手太大,以为一次可以定音——拍板成交。相反,只能给对方在一段时间内增大胃口,只有在经过再次坚持之后,使之回到现实中来,这将会失去时间,且仍然多少要再付出代价方可使对方罢手。

讲“紧之有望”,是指在阶段变化中,对手久攻不下,使之十分沮丧。这时应设法使之有种希望支持继续谈判。例如,在争论之中不讲“绝对的话”。诸如:“这是绝不可能的”,“这是最后立场(在谈判过程中)”还有什么“根本不可能的事。”事实上是存在根本不可能的条件。但在谈判中、论述中可以少用这类“绝语”。可以用的表达方式很多。象反问式的说法:“若在贵方立场会接受这样的条件吗?”等等。与绝对的话相反就是“敞口式”的论述。诸如,“对贵方要求需要请示或研究”,“对我方的立场,可以听取贵方的评论”,“这是我方目前认识的结果,如果有新的资料,我们愿意了解并重申我方的立场”等等。此外,紧的节奏掌握适当。即紧卡条件,坚持立场的时间要掌握好。根据整个谈判日程的安排,双方主谈人及同伴的工作时间表,适时掌握坚持与放弃原立场的时间。最后,表现紧的条件——让步的幅度要适当。说适

当,的确是鼓舞对手冲向成交。比如,谈判的前阶段,卡的较紧且坚持的时间又长时,可能在转变阶段时顺势让出的条件幅度大点。不过,让步幅度是个敏感性较强的问题,要纵观自己与对手商业条件的实际情况与成交目标而定。人们常说:“让人哭笑不得的条件”,既有刺激性又具有回旋性。让对手感到自己的要求被尊重且明显地有所得。虽没有达到目的,可照此下去就很有希望。这样,该让步幅度既鼓舞了对方的谈判意志与成交愿意,又并未完全满足对手。反过来说手中还有条件支持继续谈判。

三、谈判者的需要

根据心理学所揭示的规律,人们的动机支配着他们的行为,而动机又是由某种需要所引起的。在商务谈判中,双方之所以要进行谈判是因为双方企业都有一定的需要,要通过谈判才能满足。谈判者作为企业的代表,在谈判中所表现出来的各种动机、行为和态度,除了围绕企业的需要之外,还受到他们自身需要的驱动。因此,要了解和预测谈判者的谈判动机、谈判行为和谈判策略,必须分析谈判者的需要。

人的需要是多方面的,从需要的起源来看,可分为生理需要和社会需要;从需要的社会功能来看,可分为物质需要和精神需要。美国心理学家马斯洛在对人的需要进行了系统的考察和研究后,把人的需要排列成一个从低级到高级的阶梯,依次是:①生存需要;②安全的需要;③归属与爱的需要;④获得尊重的需要;⑤自我实现的需要。

马斯洛认为,上述需要的五个层次是逐级上升的,当低一层次的需要得到相对满足后,就会追逐高一层次的需要,并依次作为奋斗的动力,越是高层次的需要,满足的程度越低。

就大多数人而言,这个需要顺序是正确的。但我们也要注意,这一顺序并不是一成不变的,因为人的需要会因为受个人的个性、对环境的感应能力等因素的影响,产生差异,即使在同等的条件下,不同的人对同一种需要的重要性的认识往往也不完全一样。

马斯洛的需要层次理论,对我们分析双方谈判人员的需要是很有帮助的。因为商务谈判人员和其他人一样,具有人们所共同经历的心理发展过程,他们同样需要生存,需要安全感,需要友谊,希望获得别人的尊重和追求自我实现。这些需要往往通过谈判者在谈判中的追求体现出来,如想通过谈判获得一定的经济利益;想通过自己在谈判中的表现来获得上司、同事或谈判对手对自己的人格、地位、能力、学识等方面的尊重;想通过谈判所取得的成绩来体现自己的价值等等。谈判人员为了满足不同的需要,在谈判中所表现出来的态度和运用的策略也会有所不同。

在多数情况下,商务谈判人员往往同时存在着多方面的需要,只不过是各种需要在其心目中所占的地位不同而已。这就要求我们不能简单地分析谈判者具有哪些方面的需要,还要分析当时各种需要在谈判者心中的地位,即分析谈判者的需要结构。

一般而言,谈判者的需要结构受他的社会地位、生活环境、文化水平、个人经历等因素的影响。研究表明,一个阅历丰富、有较高的社会地位、生活环境较好,受过良好教育的人,比条件相反的人更加渴望满足较高层次的需要,如获得尊重、自我实现等。我们在进行谈判前,可

以通过各种途径,对谈判者的社会地位、生活环境、文化水平、个人经历等方面的情况进行了了解,并考虑他的性格、能力、气质、兴趣等方面的情况,来对他的需要结构进行分析。

要把满足双方谈判者的各种需要的方法一一列出,是很困难的。但实践证明,在谈判中注意做好下面几项工作,能对满足谈判者的需要起着积极的作用。

(1)要为谈判准备必要的物质条件。商务谈判是一项精神高度集中,体力和脑力消耗都比较大的活动,为了保证谈判人员能以充沛的精力和饱满的精神投入到谈判中去,应该为他们准备必要的物质条件。这里所说的物质条件不仅是指谈判人员在衣、食、住、行等方面的生活条件,而且还包括样品、合同文本、有关技术资料、谈判场地、通讯设备等方面的条件,因为这些条件也是谈判得以顺利进行的物质基础。我们在进行这些方面的准备时,总的要求是既要与谈判人员的身份、地位相适应,又要能满足谈判人员在工作和生活上的需要。

(2)谈判人员之间要注意建立良好的人际关系。谈判人员并不是只讲物质利益的“经济动物”,而是一个有感情的人,他们也追求友情,希望在友好合作的气氛中共事。所以,无论是在双方谈判人员之间,还是在一方谈判小组内部,都要注意建立良好的人际关系。这就要求谈判人员一方面要注意在谈判过程中应本着友好合作的态度,利用各种机会建立和发展双方的友情。如为对方举行宴会、邀请对方参加联欢活动、赠送礼品、回顾双方的愉快合作等等。如果彼此之间建立起友情,相互信任感就会大大增强,让步和达成协议的可能性就会提高。另一方面,谈判小组内部也要建立起互谅互让,团结协作的关系。谈判小组内部各成员的年龄、性格、专长,甚至生活习惯都各有不同,在工作上存在不同意见,在生活习惯上有差异是很正常的事情。但如果我们不注意处理好,很容易导致小组内部的矛盾和分裂,严重影响谈判小组整体作用的功能。因此,在日常生活中,谈判小组成员应互相谅解、互相忍让、互相帮助,使全体成员都能感受到集体的温暖,产生归属感。在讨论问题时,要让各成员充分发表意见,并吸取各种意见中科学合理的东西;对于不能被采纳的意见,也不要全盘否定,而应委婉地加以拒绝;当某个成员在谈判中有过失时,也不要横加指责,互相埋怨,而是应尽快想出补救办法,帮助他总结经验教训,鼓励他继续好好干,这样做,会大大强化其将功补过的心理,使他能尽快地振作起来,在以后的谈判中更加努力工作。

(3)要注意尊重谈判对手。在与谈判对手交往中,要处处注意对对方的地位、人格、学识、宗教信仰等表示尊重。例如:由身份对等的人出面接待,谈判中注意认真倾听对方的发言,不使用污辱性语言,尊重对方的风俗习惯和宗教信仰等。都可使对方感受到你对他的尊重,增加对方的好感。

(4)适时地对对方所作的努力和工作成果表示赞赏。商务谈判人员和常人一样,都希望自己的工作富有成果,能得到别人的承认。在商务谈判中,适时地对对方的学识、见解表示佩服,对其主观上所作的努力和过人的能力表示赞赏,能使他心理上产生满足感和自豪感。

以上几点,对满足谈判者的需要,是很有作用的。当然,在多数情况下,谈判者的各种需要,是很难得到全部满足的。此时我们就应该注意对谈判者的某些需要进行诱导,如多强调导致某种情况的客观因素,或改变其对某些需要的重要性的认识等,使之在心理上得到平衡。

四、谈判者的个性

不同的人具有不同的性格,我们称之为个性。在商务谈判中,经常要和个性不同的人打交道,谈判人员也有自己的个性。因此,我们应该注意通过对谈判者个性的了解,帮助己方谈判人员克服自己性格上的弱点,提高谈判人员素质,并根据对方的个性心理特征,选择不同的谈判策略,促使谈判成功。

心理学家按照一定的标准和研究角度,对人的个性进行过多种分类,但由于个性这种心理现象的复杂性,以及各家的观点不同,至今还没有一种公认的个性类型分类。在商务谈判中对谈判者个性的分析,主要是分析其性格是内向还是外向、处事容易感情冲动还是从容不迫、决策是当机立断还是小心谨慎、行为是积极主动还是消极被动等。

作为商务谈判人员,在平时就应该对自己的个性有所认识,并且在谈判中要注意克服自己个性中的缺点,比如性格急躁、容易受对方情绪影响等;同时,还要通过观察、交谈、调查了解等方法,来掌握谈判对手的个性特征,以便针对不同的谈判对手,选择不同的谈判策略和技巧,实现己方的谈判意图。例如,若谈判对手是一个性格外向,办事喜欢雷厉风行的人,己方应注意在谈判中让其充分发表意见,并对双方达成的一致意见及时加以确认,同时将我方的意见,通过适当的方式及时地表达出来,以免因为犹豫不决而引致对方的反感,错失交易良机。若对手是一个性格内向,决策犹豫不决的人,则要注意把握谈判节奏,一方面可通过谈判议程的安排或己方主动提出应讨论的问题等方法,保证谈判的进程;另一方面又应注意不要急于求成,保持冷静和耐心,设法了解他的想法和疑虑,并加以说明,才能促使他下定交易的决心。

一般来说,谈判中技术人员要对有关商品的技术性能、技术资料、验收办法等条款的完整性和准确性负责,并配合商务人员对同类产品或技术服务的价格进行对比分析。

商务人员负责合同条文以及合同价格运输、保险等条件的谈判,并拟出合同文本,负责对外联络工作,协助做好谈判组成员之间的组织协调工作。

法律人员要对合同条款的合法性、完整性、公正性负责、依照要求,负责合同法律条文的谈判、文稿的草拟。

运筹策划方面的人员在谈判中起到“参谋长”的作用,即一方面根据国家的政策、法令和企业的实际情况,研究确定谈判的内容、规模、程序和策略;另一方面,负责做好谈判组成员之间的协调工作,加强内部团结,形成整体作战的功能。当谈判进入僵局时,还要设法找出解决的办法。

金融方面的人员要对谈判中的支付条件负责,在支付方式、结算货币的选择等方面向商务人员提供建议。

翻译人员负责口头和笔头的翻译工作,沟通双方的意图,并根据需要配合己方策略的运用。例如,当己方商务人员发觉刚才的发言不妥时,他可说:“××译员,我刚才所说的原意是……,不知你是否翻译准确”。在这种场合,译员应该立即意识到这是己方所采取的补救措

施,即使刚才的翻译没错,也应主动地承担责任,比如说:“对不起,我刚才的翻译不太准确,应该是……才对,请原谅”。

以上各类人员虽然在职责上各有分工,各负其责,但在谈判中绝不能“各人自扫门前雪”,而应该服从主谈人员的指挥,相互配合,彼此呼应,形成整体作战的功能。

要做好谈判组成员之间的相互配合,关键是要注意处理好主谈人和辅谈人(又叫陪谈人)之间的关系。当主谈人进行发言,阐述己方的立场时,辅谈人员一为“参谋”,即根据自己掌握的材料和经验,提出参考性意见;二为“卫士”,即在对方刁难主谈人时,相机从不同的角度支持主谈人,反击对方的无理要求。

应该指出,谈判小组成员之间的相互配合,不仅在谈判桌上需要,在其他场合也一样需要,这一点我们以往是不太注意的。例如,有位领导同志在和外商谈判前,把谈判组成员介绍给对方时说:“这是小李,刚上任的财务科长,大学毕业没几年,没有什么谈判经验,这次带他来长长见识”。这样一来,对方在谈判中对小李的意见就不重视了。如果换一种讲法:“这是李××先生,本厂的财务科长,负责本厂的资金调度,是一个精力充沛、聪明能干的小伙子”。效果就会大不一样。

第七章 商务谈判的客观环境因素

商务谈判是在一定的客观环境条件下进行的,各种客观环境因素都可能对谈判产生影响和作用。因此,谈判人员应当熟悉与本次谈判有关的各种环境因素的状况,并根据这些因素的发展变化,调整自己的谈判目标和谈判策略。

影响商务谈判的环境因素很多,诸如政治形势、经济状况、法律规定、商业习惯、社会风俗、文化背景、宗教信仰、基础设施、人员素质、地理位置、气候条件等,都有可能对谈判产生影响。而且,对于不同内容的商务谈判,应考虑的环境因素也会有所不同。这就要求商务谈判人员在平时就应注意对上述各种环境因素的情况有所了解,并把它作为业务资料进行收集、整理。在谈判前再结合本次谈判的内容、目的、要求,选择若干个对本次谈判影响较大的环境因素作进一步的调查了解,着重了解这些因素近期的发展情况和变动趋势,以及由此对谈判产生的影响。一般地说,谈判前应应对下面几个环境因素的发展变化情况作重点的了解:

一、政治环境

政治环境的变化往往会对谈判的内容和进程产生重要的影响,在国际贸易中,谈判双方都非常重视对政治环境的分析,特别是对有关国际形势变化、政局的稳定性以及政府之间的双边关系等方面的变化情况的分析。

国际形势的变化,象发生战争、地区关系紧张等,都会影响谈判的内容和进程。例如,中东地区是世界石油的主要出口地,如果中东地区局势紧张,甚至发生大规模战争,将会对世界市场上石油及其制品的价格产生影响。如果商品的运输要通过交战地区,则很可能因为战争的爆发而无法通过。因此,我们在进行价格、支付、运输、保险等合同条款的谈判时,都应考虑国际形势变动的影响。

谈判双方国家政局的稳定性会影响双方签约后能否顺利地履行。在实际业务中,有一些合同是因为一方国家的政局动荡而无法履行的。如果我们在谈判前发现对方国家的政局不稳,如政府面临政治危机、丑闻困扰、大规模的种族冲突等,则应该对事态的发展趋势及其对合同履行的影响作出分析,然后再决定是否进行谈判和在谈判中对这些问题提出有针对性的解决方法,以免到时合同无法履行,造成损失。

双方政府的关系主要是指双方的政治关系,如是否相互给予最惠国待遇、是否已签订双

边贸易协定、相互之间有无采取经济制裁措施等。了解这方面的情况,有助于在谈判时分析双方合作的前景,正确地核算成本,制定相应的谈判策略。

二、经济环境

经济环境的变化对商务谈判的影响也是明显的,在谈判前应对与谈判内容有关的经济形势的变化情况作认真的了解,并分析这些变化对谈判所产生的影响。对经济环境的分析,要考虑经济周期、国际收支、外贸政策、金融管理等方面的变化情况。

经济周期是再生产各环节运行状况的综合体现,谈判前通过对当前经济周期发展情况的了解,有助于我们客观地分析经济形势和谈判双方的需要,选择不同的谈判策略。例如,若谈判对方国家正处在经济萧条阶段,则表明该国的生产停滞、市场需求不足,此时他们对购进商品会比较审慎,而对推销他们的商品则会比较积极。

国际收支能反映一国的对外结算情况,一国的国际收支状况如何,会影响到该国的国际支付能力,很多国家的政府在制定国际贸易政策时都把国际收支状况当作一个重要的因素来考虑。通过对谈判对手国家的国际收支状况进行了解,有助于我们分析该国的对外支付能力,货币币值的升降趋势和预测该国汇率的变动趋势,为谈判中明确支付条件、选择结算货币提供参考。

各国根据国际形势和对外贸易情况的变化,经常对其对外贸易政策进行调整。如果我们对这方面的情况不了解,是会吃亏的。因此,在谈判前应对双方国家与谈判内容有关的外贸政策如国别政策、配额管理、许可证管理、最低限价等方面的最新变化情况进行了解,并据此来调整我方的谈判方案和谈判策略。

对金融管理方面的了解,主要是了解谈判双方国家的货币政策、外汇管理、汇率制度、贴现政策等方面的变化情况,为谈判时选择结算货币、支付方式等提供依据。

三、法律环境

谈判的内容只有符合法律的规定,才能受到法律的保护。因而,在谈判前必须对与谈判内容有关的各项法律规定的变化情况进行了解,并就这些变化对谈判的影响进行分析,以便根据这些变化来确定谈判方案。例如,在谈判即将开始前,一方的政府要对该商品实行许可证管理,那么,商务谈判人员就应分析该商品实行许可证管理以后,其价格、质量、检验等方面的变化,以便在谈判时提出双方都能接受的方案。

(一)商务契约有效成立的条件

一切商务活动都是以契约为中心进行的。商务契约也称商务合同,在我国则称为经济合同,它是两个或两个以上的当事人之间,为了实现一定的经济目的,依照法律规定,通过协商

所达成的明确双方权利义务的协议。

如果签约双方当事人都是中国法人或自然人,这个合同属于国内经济合同;如果有一方当事人是外国企业或其他经济组织或个人的,则属于涉外经济合同或称国际经济合同。

合同一经依法成立,当事人就要承担履行合同所规定的义务的责任,否则就构成违约行为,各国法律对此都有相应的规定。我国《涉外经济合同法》第十六条规定:“合同依法成立,即具有法律约束力。当事人应当履行合同约定义务,任何一方不得擅自变更或者解除合同”。

一项经济合同如何才算依法有效成立,各国法律的规定不尽一致,但一般来说,应当具备以下几方面的条件:

1. 当事人均必须具备订立经济合同的行为能力

如为自然人,应当是成年人,而且不是被法院剥夺或限制行为能力的人。在我国,按现行规定,自然人无权订立涉外经济合同。如为法人,则应当是由法人代表或经法人代表授权的人出面订立合同。按我国现行规定,只有经过批准享有进出口经营权的法人才能订立对外经济贸易合同。

2. 合同的内容和目的必须合法

许多国家的法律一方面允许当事人自行商定经济合同的内容,另一方面又都作出一些限制性规定,凡是不符合法律要求的合同无效。例如大陆法系国家的民商法中一般都规定:凡属违法、违反公共秩序和善良风俗的合同无效。英美法系国家的法律中则规定:凡属违法和违反公共政策的合同无效。我国《涉外经济合同法》第九条规定,违反国家法律、政策、国家利益或者社会公共利益的合同无效。

3. 订约的程序、形式和手续必须符合法律的规定

各国法律一般都规定,订立经济合同应当是由双方当事人在自愿的基础上,经过意思表示协商一致,才能有效成立。首先强调双方都是在自愿的基础上进行协商,亦即双方的意思表示都是真实的,无瑕疵的,如果有一方采用了欺诈或胁迫手段,则所订合同无效,具体协商的过程通常分为要约和承诺两个环节。关于经济合同的形式,各国法律的要求有所不同,多数国家的法律把订立经济合同分为要式合同和非要式合同两类,但具体到哪些合同属要式的,哪些合同属非要式的,各国的规定又不一样。我国《涉外经济合同法》则强调,订立涉外经济合同都必须采用书面形式,该法第7条规定:“当事人就合同条款以书面形式达成协议并签字,即为合同成立。通过信件、电报、电传达成协议,一方当事人要求签订确认书的,签订确认书时,方为合同成立。”同条第二段又规定:“中华人民共和国法律,行政法规规定应当由国家批准的合同,获得批准时,方为合同成立。”

4. 合同双方应当是等价有偿的

一般来说,经济合同是双方合同,双方当事人之间,既都享有一定的权利,也都承担有一

定的义务。我国《经济合同法》第5条把等价有偿原则列为订立经济合同必须贯彻的原则之一,在国外,有些国家的法律则规定经济合同的成立必须以对价或约因为要件。对价是英美法中的概念。对价又称代价或相对给付,意指双方当事人都是给付者,都承担一定的给付的责任。例如在买卖合同中,卖方要交付货物,而买方则要付给货款。约因则是某些大陆法国家的概念。约因是指合同当事人在允诺负担义务时所希望达到的目的,例如买卖合同的约因就是以商品换取价金。总之,经济合同的双方应当是等价有偿的。

(二)要约和承诺

上文提到,经济合同的成立,必须通过双方意思表示协商一致,按照各国法律的规定,这个协商一致的过程,可以概括为要约和承诺两个环节。

要约(Offer)是一方当事人以订立合同为目的,向对方所作的一种意思表示,提出要约的一方称为要约人(Offeror),另一方称为受要约人(Offeree)。按照各国法律的规定,要约应当具备下列条件:

1. 它是一项向一个或一个以上的特定人提出的订立合同的建议。这里包含三层意思:第一,这个建议必须是以订立合同为目的,否则就不成其为要约;第二,这个订立合同的建议必须是要约人向特定的受要约人提出的,如果不是向特定的人提出,而是通过登报、电视等传媒向公众提出,则一般不能构成要约;第三,特定的受要约人可以是一个,也可以是一个以上的自然人或法人。

2. 要约中应当清楚列明订约的条件。要约的目的是同对方订立合同,因此在要约中应当具体明确地列出要约人提出的订约条件,以便对方考虑决定是否同意订约。由于经济合同的种类很多,每种经济合同的标的内容各有不同,因而要约中所应包含的订约条件也不可能一样。每种经济合同的要约应包含哪些内容,需要根据经济合同的种类,按照有关的法律和习惯做法来确定。

3. 要约人应表明自己具有肯定的订约意图。为了订立经济合同而提出的要约,一般对要约人是具有法律约束力的,如果受要约人完全同意要约人所提的条件,并且在规定时间内答复了要约人,则合同成立,要约人不得反悔,否则就构成违约行为。

4. 要约中应包含一个等待对方答复的期限。既然要约在法律上是具有约束力的,就必须有一定的时间限制,不能无限期有效。按照许多国家的法律规定或习惯做法,要约是在送达受要约人时开始生效,至于有效期多长,一般都在要约中加以明确规定;如果要约中没有具体规定有效期的,则应按有关的法律规定或惯例来解释。

上面介绍了要约一般应当具备的条件。一项要约如果不完全具备上述这些条件,则在法律上没有约束力,因而不能构成要约,而只能是“要约的邀请”,亦即起邀请对方提出要约的作用。

承诺(Acceptance)是指受要约人同意要约人在要约中所提的条件,因而向要约人作出的同意订立合同的意思表示。要约一经承诺,经济合同就告订立,但法律另有特别规定者除外。

按照许多国家法律的规定,承诺必须符合一定的条件,才能在法律上产生效力,才能称

为有效的承诺,这些条件主要是:

1. 承诺的意思表示必须是由指定的受要约人或其授权的合法代理人作出。

2. 承诺必须以口头、书面或某种行为来表示,保持沉默不等于承诺,承诺的传达方式,一般应按照要约中的规定办理,如果要约中无明确规定的,则应按照要约所采用的方式或比其更快的方式来传递。

3. 承诺的意思表示必须是在要约规定的有效期之内作出。

4. 受要约人表示承诺时应当是完全同意要约人在要约中所提出的内容。

一项承诺的意思表示如果不完全符合上述条件,一般来说就不属有效承诺,不能产生承诺的法律效果,而只能称为反要约,反要约的作用实际上和一个新的要约一样。

承诺何时生效?各国法律对这个问题有两种不同的规定。

一些属于英美法系的国家采取投邮主义原则,其意思是只要被要约人把承诺的通知(信件、电报)送交邮电局时,承诺即告生效。也就是说,合同是在受要约人发出承诺通知时起成立,如果有关的函电在传递过程中遗失,并不影响合同已经成立的事实。

另一些属于大陆法系的国家则采取送达主义原则,其意思是必须等承诺的通知送达要约人的住所时,承诺方才生效。也就是说,合同是在承诺通知送达要约人住所时起成立,如果有关的函电在传递过程中遗失,则合同不能成立。

(三)合同、法律和国际贸易惯例三者之间的关系

国际商务活动既是一种经济行为,又是一种法律行为。国际经济合同的洽商、订立和履笔,都必须符合有关的法律规范,才能得到法律的承认和保护。这里所说的法律规范,既包含各有关国家的法律,也包含有关的国际条约和公约,还包含有关的国际贸易惯例。

各国法律一般不具体规定经济合同应包含哪些内容,而是按照“契约自由”的原则,由当事人自由商定,但违反法律强制性禁令或限制的合同无效。反过来说,只要不是违反法律的强制性禁令或限制,如果合同内容与法律的一般规定有所不同的,则以合同内容为准。如果合同中对某些重要内容漏予规定的,则履行合同时应按有关的法律规定来办理。

在国际商务活动中,所涉及的至少是两个不同国家的当事人,而各国的有关法律规定往往互有差异,亦即对同一事件的规定往往各有不同,由于存在这种差异,对同一讼事案件往往会得出不同的法律裁决,这就产生了应适用哪一个国家的法律作为解决纠纷的标准的问题,这个问题一般称为法律适用问题或法律冲突问题。为了解决法律适用问题上的障碍,国际上开展了统一国际经济贸易法律的工作,各国之间缔结了不少国际条约和公约。

目前各国对于解决国际商务活动中的法律适用问题,所采用的原则不尽相同,主要有属人法、标的物所在地法、订约地法、履约地法和法院地法等。我国和许多国家采用由当事人在合同中自行选定适用哪一个国家法律的做法,亦即当事人意思自治的原则,这一原则已成为解决法律冲突的一项较为普遍的原则。

我国《涉外经济合同法》第5条第1段规定:“合同当事人可以选择处理合同争议所适用的法律,当事人没有选择的,适用与合同有最密切联系的国家的法律。”第6条又规定:“中华人民共和国缔结或者参加的与合同有关的国际条约同中华人民共和国法律有不同规定的,

适用该国际条约的规定。但是,中华人民共和国声明保留的条款除外。”

另外,对于我国涉外经济贸易业务的双方当事人来说,还应特别注意该法第5条第2段的规定:“在中华人民共和国境内履行的中外合资经营企业合同、中外合作经营企业合同、中外合作勘探开发自然资源合同,适用中华人民共和国法律。”这一条规定是强制性的,当事人无权加以删改。

在国际商务活动中,还经常需要引用国际贸易惯例的规定。国际贸易惯例是在国际经济贸易业务的长期实践中,逐渐形成的一些通用的习惯做法或先例,其特点是:①它是通过长期反复的实践而形成的,开始时只流行于一定的地区或行业,以后随着国际经济贸易业务的不断发展,惯例的影响也不断扩大,有的甚至在世界范围通行。②它具有确定的内容,并被许多国家和地区认可。在国际贸易惯例中,有的是不成文的,有的则已由某些国际组织或工商团体加以成文化,制订成“规则”之类的文件。

在国际商务活动中,采用国际惯例主要有两方面的作用:一是把国际商务活动中的一些做法逐步加以统一起来,这就有利于方便国际商务活动的进行,减少或避免纠纷,发生了纠纷也较易处理;二是可以补充合同和法律规定之不足,有些事项在合同和法律中均未作明确规定的,就可以引用国际惯例的规定来处理。我国《涉外经济合同法》第5条第3段明确规定:“中华人民共和国法律未作规定的,可以适用国际惯例。”

应当指出,国际贸易惯例本身不是法律,也不是国际条约或公约,它不具备强制效力。一方当事人不能强制对方采用某种惯例,惯例也不能够自动适用于某一笔交易中。只有在下列两种情况下,国际贸易惯例才会产生法律约束力:一是双方当事人自愿采用某一种惯例;二是法院或仲裁庭在审理案件时认为有必要采用某一种惯例。

综上所述,关于国际商务活动中合同、法律与国际惯例三者之间的关系,可以扼要概括为以下几条:

1. 凡在依法成立的合同中明确规定的事项,应当按照合同规定办理。
2. 合同中没有明确规定的事项,应当按照有关的法律或国际条约的规定来处理。
3. 合同和法律中都没有明确规定的事项,则应当按照有关的国际惯例的规定来处理。

四、宗教、风俗和文化背景

商务谈判中要和许多不同文化背景和宗教信仰的人交往,他们的价值观、道德规范、以及世代相传的风俗习惯都有所不同。我们在与外商进行谈判时,若对他们的宗教信仰、风俗习惯和文化背景有所了解,有利于在谈判中尊重对方的宗教信仰和风俗习惯,促进彼此之间的沟通,了解对方的谈判作风。例如,日本的文化是把和谐放在首位,日本人在日常交往中非常注重礼节,谈判时比较重视和谐的气氛和保存对方的面子,很少直接作出拒绝或否定对方的意思表示,而是通过很客气的语言,委婉地表示他们的看法。而美国文化则比较强调进取、竞争和创新,美国有句名言:“允许失败,但不允许不创新。”所以,多数美国人在交往中性格外露,热情自信,办事干脆利落,谈判时开门见山,很快进入谈判主题,并喜欢滔滔不绝地发

表自己的看法,谈判中善于施展策略,同时也十分赞赏那些精于讨价还价和善于施展策略的谈判对手。如果我们在谈判前对谈判对手的文化背景、宗教信仰等方面有所了解,就有助于我们针对不同的谈判对手,判定不同的谈判策略。

上述四个方面的客观环境因素,是在进行各种商务谈判时都应该加以考虑的。但我们必须注意,在实际工作中,要根据谈判的具体内容和要求,对其他的环境因素如商业习惯、基础设施、气候条件等,也进行有针对性的调查,才能更好地实现谈判目的。

五、注意事项

对上述客观环境因素进行调查了解的目的,在于根据这些环境因素的发展变化情况,来制定和调整自己的谈判方案和谈判策略。我们在了解和考虑这些环境因素时,要注意下面几个问题:

1. 要注意资料来源的真实性、可靠性。因为任何不真实的资料都会误导我们的行为,如果我们在谈判中提供的有关资料不够真实和准确,会令我方处于被动的地位。这就要求我们首先要注意资料来源的真实性和可靠性,决不能道听途说,偏听偏信,对有疑点的资料、信息,要从多方面进行了解和证实。

2. 要对资料进行科学的分析和整理。这是一个去粗取精、去伪存真的过程。对于某一次特定内容的商务谈判而言,各种客观环境因素对谈判的影响力不是完全相同的,而且各客观环境因素也处在不断的发展变化中,这就要求我们对所收集到的有关资料,按一定的程序和方法进行分类、计算、判断、分析,才能供谈判时使用。

3. 根据所掌握的信息对谈判方案和谈判策略作适当的调整。即在对所收集到的资料进行加工整理的基础上,要认真研究这些信息对本次谈判会产生什么影响,有没有必要对谈判方案和谈判策略进行调整,以及如何调整才较合适。

第八章 商务谈判的主持

一、主持谈判的依据

作为一个谈判的主持人,首先要十分明确组织一场或一个项目谈判的依据是什么?自己的组织应据什么因素进行调整变化。也就是什么是有的放矢。从实务的角度看,可以影响谈判主持的因素有五个方面:目标、对象、时间、环境及人员。

(一)谈判的目标

前面,我们谈到按目标分类的谈判有:不求结果的谈判、意向书与协议书、准合同与合同、索赔。显而易见,这四类不同目标的谈判,在主持过程中就不可能完全一样,倘若完全一样就决不会有最佳效果。那么,不一样在什么地方呢?即调节点是什么呢?应该承认这是一个十分困难的、难以一言以蔽之的问题,但不是不可以探索其规律的问题。总结大量谈判主持的调节点,可以归纳出五个控制点:参加人员(包括人数与级别);时间(长与短);地点(客座与主座、封闭与自由);态度(友善与对立);策略等。下面从这五个方面来分析不同目标的谈判,在主持中的差异。

1. 不求结果的谈判

(1)参加人员,若属试探性的谈判,人数不宜太多。相应对方出场人数,以相等或略少的人数为宜。级别,可与对手相当。若属“货比三家”中不可能中选的一家,即仅作为“秤”用,对别家(即可能被选中的一家)起压制作用的谈判,人数不宜太少。可用与对方人数相等甚至略多的人员参加谈判,且级别也不宜太低,有可能还要高一点,至少双方主持人员级别的相当,以利调动对手谈判积极性,达到无结果,但有目的的谈判效果。

(2)时间,若系试探性的谈判,时间安排不必太长,应适时,不拖拉。因为,拖拉会伤及双方的信任感。若系与在竞争中可能失败的一家谈判,时间安排不宜过少、时间运用不宜过于集中,以致使谈判早于全局谈判结束。安排的时间要足以将正式谈判的内容谈判完,结束的时间要拖到全局谈判已实现“成交”时止。

(3)地点,若系试探性的谈判,以双方方便为宜。可客座(若正好安排出国访问、考察),也可主座谈判(若对方正好要来访)。若系被对比选择中的谈判,若谈判已进入决战阶段、则必

须取本土为谈判地点。因为,既然是当“秤”,自然要与其他对手先后、或同期(尤其在决战阶段)将其邀请到本土来谈判。否则,达不到“秤”的最佳效果。若为出口,将视商品与项目的地位而论。多为“求人者,主动上门”。

(4)态度,无论属哪一种性质的谈判,均取友善的态度。即无虚的策略而言,以诚相待地交换意见,以坦率的方式讨价还价。

(5)策略,策略运用与上述态度有关。既然友善相待,策略上自然不能使人感到“刁蛮”。因此,运用“攻心战”的策略机会更多。当然,也不能讲这是唯一的策略。根据全局谈判时间的需要,有时也会有“蘑菇战”的策略运用。

2. 意向书与协议书的谈判

(1)参加人员,由于意向书与协议书可以涉及的内容很广泛,其重要性的弹性很大,一般参加人员均应对等。在人数上不一定对等,主要是专业与级别上对等。便于对手们交流意见,决定不同性质(技术、商业、法律、行政)的问题。

(2)时间,安排要适合双方人员的方便,并要足以讨论完所有的问题——议题。

(3)地点,由双方商定,不必强调主座还是客座问题。

(4)态度,要分两种情况:交易前与交易后谈判的意向书与协议书。若是交易(成交)之前的谈判,所持的态度为:“善在先、防在后”。即首先是以礼相待,以善意相处,积极向建设性的方向努力。然后,对言及的内容,仍持谨慎的态度。这种谨慎也体现了“积极稳妥”的原则,带有“防”的色彩。若为交易(成交)以后的谈判,多半是为处理遗留问题或新发生的问题而谈。这两类文件具有修改或补充已存契约的效力。此时,谈判态度可能为“防在先、善在后。”因为,不谨慎就会产生“失利”,且本身是应问题而生的谈判,不能不以审慎的、防卫的态度在先。既已成交,应以履约为重,这有利于双方,故取善意解决问题的态度,合作的态度在其后,会更加有理有节。

(5)策略,由于两种文件存在于交易前与交易后的谈判,所以其策略也有所不同。与不求结果的谈判比亦有所不同。交易前,其策略较多地运用“攻心战与蚕食战”。即友好中带争取实利的态势。交易后,则较多地运用,“擒将战和决胜战”的策略。即以为主谈人的激将或感将(以温和礼貌、守信的语言、行动感动对方)使对手动摇对问题所持的对立的立场,以“抹润滑油”(让些小条件)或“折衷调合”(动员双方共同付出代价)来解决面临的问题或分歧。比起不求结果的谈判,策略运用要更加复杂。

3. 准合同与合同的谈判

(1)参加人员,在人数上,以自己的人员素质和满足谈判需要为原则而定。不必与对方人数相比较。但在人数明显多于对手时,可分为前后线、适当减少上谈判座的人数,据谈判内容需要可以进行人员轮换。在级别上,不必顾及对手的级别,可高于对手、也可低于对手级别,两者各有利弊。但作为谈判的策略讲,应有回旋的余地。如将高级别的谈判人员任命为“谈判负责人”,其地位可在前面、也可在后面,视谈判的内容与阶段而定;而将同等级别或低级别的业务人员当主持人,始终坚守在谈判第一线。

(2)时间,在安排上应体现“人为与自然”两种色彩。讲“人为需要”,即为了制造某种心理压力,或某种假象而人为安排谈判时间使其“紧或松”。讲“自然需要”,即按其谈判内容需要或参加人员工作安排的需要安排谈判时间。两者可以交替使用,也可以同时使用。

(3)地点,若谈判已进入决战阶段,尚余留的问题十分复杂。即涉及的问题有敏感性的政策、外交方面的问题,又涉及重大的经济负担方面的问题时,以主座谈判即本土谈判为宜。如在决战阶段,剩余的问题不多,且均系枝节问题,或者重大、但问题单一时,也可以客座谈判即以对手所在地为谈判地点。

(4)态度,由于合同的成交涉及多种复杂的条件,在谈判中取的态度以“不冷不热”为宜。也可“冷热交替”。讲“不冷不热”是指所持的态度要“矜持”,即稳重。不因“求成”,而“心切”;也不因“失望”(成交无望)而“冷漠”;不因一时一点之得激动,不因久攻不下,气馁。讲“冷热交替”,是指“报应式”主持方法。对方“冷”则不急、沉住气;对方热,也不慢,相机而动,相互促进的做法。能不能“背反式”的主持呢?即对方冷,我热;对方热,我冷。大量的实践证明,在某个具体问题的谈判上,有可能。如某项技术或经济条件,对方虽然主动调整了态度或立场,但实质条件与实际水平相差很远,此时回应的态度为“冷”是合适的。但作为一场总体谈判主持来说不行。

(5)策略,运用策略范围广泛,以目的为原则,不限策略的范畴。

4. 索赔的谈判

(1)人员,分索赔的提出与结束两个阶段,来区别不同的参加谈判的人员。提出索赔的谈判人员人数不宜多,级别不宜太高。可以相关人员(与商务或技术问题相关的人员)为主提出索赔。经过多次交锋后,在做结论之时,若分歧严重,则可考虑参加人员升格—提高参加谈判的级别;若分歧不严重,也可不必升格,仅取“领导干预”一下即可。关于索赔谈判的人数问题要区分两类人员:交涉即谈判人员与论证即证明人员。谈判人员人数应少甚至视对方出场处理人数为限。一般不应超过对方人数,效果较好。因为,有理不在人多。但论证的人员却视需要而定,不必拘泥于对手人数。因为,这些人仅起证明作用,系二线人员。

(2)时间,由于法律时效的限制,以及经济后果的压力,一般要求“及时”,“充分”。

(3)地点,视索赔的内容而定。也可能分为两个阶段、两个地点。首先,取证阶段,以交易标的所在地为谈判地点;然后,交涉处理办法,可以在“交易标的所在地”,也可以在违约方的所在地。主要体现“实事求是”、“及时处理”、“减少损失”的原则来选择谈判地点。

(4)态度,一般多持“公平合理”、“长远合作”的态度处理交易的索赔问题。正常情况下,这种态度就很适合此类谈判。但也有特殊情况,违约人不配合、不讲理。如,躲避拖延,胡搅蛮缠;或漫天要价,趁火打劫等。此时,应以法律与证据为基础,“钉是钉、铆是铆”、斤斤计较地谈。如常言道:“公事公办”,无所谓“礼让”之说。

(5)策略,因为处理的是纠纷问题,而遇到的多为两种态度(如上所述),故策略特征多集中在“攻心战”里的“满意感”、“头碰头”以及“奉送选择权”等策略上。或者“强攻战”里的“针锋相对”、“最大预算”等策略。这一软一硬,兼顾合作关系与扼制非礼的行为。

（二）谈判的对象

谈判对象,从地位的角度看有:有决定权与无决定权之分;从年龄角度看有:年长与年青之分;从性别看,有男女之分;从历史联系看有生熟之分。这四个角度、八种区分必然对主持会谈带来不同的影响。从主持谈判的业务看,在人员安排,主持谈判的用语,以及开局的原则等方面,将随着这些角度与区分进行变化。

1. 谈判决定权

(1)人员,对于有谈判决定权的对手,一般可以派同样有谈判决定权的人对阵,也可以派没有谈判决定权或没有重大决定权的人参加。从我国的谈判组织看,无论什么规模的谈判,主谈人或或多或少均有一定的权限。所谓“具有决定权”是相对客座谈判的对手来讲,他可能由于其本身的资格或在其企业的地位具有更广泛的决定权。只是,相对之下,若我方谈判手的“职务”不如对手高时,表面看似没有“决定权”。比如,对手为“部长”,而我方为业务员;对手为“总经理”,而我方为“项目经理”时,均会产生“对方有决定权,而我方人员无决定权”的感觉。此种情况下,我方有职务的人员在礼节性会见中,要强调我方主谈的权力(哪怕是有限的),以使对手尊重我方主谈。当然,关键还在主谈人本身的水平。对于没有谈判决定权的对手,当然可派相同水平的谈判手而不必派出更高的人员。

(2)主持用语,主持谈判的用语极为丰富,但无不为谈判效果服务。当对手为有地位之人,主持用语会更多地运用文学与外交语言,使其自尊心得到满足,情绪通畅地配合谈判。也有可能对手因为其地位的不平衡而产生傲慢情绪,此时用语可以适当商业化并配之军事用语。即不必过分考虑其自尊心,相反要故意抓住其短处,不足之处挫其锐气。假如,按其能力应做好某事,但他并没有做好,此时明示提出批评。或明明不对之处,要求其即刻表态予以纠正,而倘若其真表态将对其不利,此时必然形成僵局,趁机打击之。最终使其放掉臭架子,平等谈判。对于没有决定权的对手,多用文学语言主持谈判,使对手感到平等、自尊。从而,以友好诚恳的态度配合谈判。

(3)开局原则,开局的指导思想取决于面对的谈判对象。面对有地位的对手,开局要稳,要狠。即主持的谈判要井然有序,不被对手干扰或不随对手的计谋走。攻击对手的立论要凶,即证据要足,论证要有力,盯着漏洞决不撒手,直到对方做出决定——退却,让出了条件才继续新的谈判。面对没有地位的对手,开局要快、但要缓和。说快,是谈判尽快接触实质,让对手暴露其真“无决定权”的实质情况,并促其早向上级请示。讲缓和,是指谈判的气氛要平和、友善,不要把对手放在攻击的焦点上。因为,真正阻碍谈判进展的不是他(她),而是其上司。所以主持的谈判气氛要使他感到友谊,鼓励他与其上司去谈判条件。

2. 年龄不同的对手

本来在谈判中不应有年龄问题,因为均为一方代表,不会因年龄长幼而失其份量。但在实务中,年龄的影响实实在在地存在。本文言及的年长者,即其年龄明显地大于对方的谈判手;所谓年幼者,即其年龄明显小于对方的谈判手。

(1)人员,不一定派对等的人员主持谈判。若对手年长时,派出的年青主持人应机敏且有自信心。对手年幼时,尽力避免派“老者”与其对阵,而以年龄相仿或略微年长的主持人为佳。

(2)主持用语,对年长的对手,主持时自然要以礼相待,尊敬为上。例如:“您是老师,多加指教。”“请原谅,我可能不能同意您的说法”等,主持时充满了尊敬对手之情。但这并不意味着软弱。因为,在实质性的观点论述过程中仍然可以针锋相对。对年幼的对手,主持时不但有尊重还有爱护之意。比如:“你看这么安排对你合适吗?”,“该问题实在很麻烦,我也不怪你,你可以请示你的主管上司,我可以等。”

(3)开局原则,不论年长与年幼,谈判开局时,力求目标明确,论证清晰。因为,对手也不会因为年龄而变得软弱,一定会有其长。故不要过多地周旋。最多一个“投石问路”,即将开局的主动权交给对方,让对方来先开局。自己随之而上,依其势而导向自己的目标。

3. 性别不同的对手

在商业谈判中,与性别不同的对手谈判,对主持技巧亦有不同的要求。

(1)参加人员,在与对手谈判中,最好配备与之同性的助手。或者配的主谈人为异性而负责人为同性别的人。当然,绝对不是讲,这么做就否定了异性谈判的成功性。有异性的助手来协助与异性的谈判对手对阵会更有利于谈判结果。

(2)主持用语,由于是异性对手,用语要多用文学与外交词汇。但又不可过分,故商业用语和法律用语要经常配合上。这样的主持可使对手感到尊重、文雅,具绅士的魅力,减少其戒心或攻击性。同时,又使谈判不离主弦,紧扣商业谈判的标的,不为自己的礼貌、文雅所软化,也不为对方的借机渲染而转向。

(3)开局原则,在与异性的谈判中,开局要简明、快捷。异性对手或许不喜欢,但却于谈判有益。因为,礼貌之后即简明地拉开序幕,快速地进入主题,可以尽快揭开异性对手的面纱,看到其谈判的真实目标。否则,有可能在拉锯式的、或者泥塘式的谈判中被粘住,不能尽快运用自己谈判所长,更难逐步达到即定的谈判目标。相反,可能被动地跟其谈判布署走,使自己谈判失利。

4. 生熟关系

对手为老朋友或为初次见面,对过去与自己有无旧嫌,主持谈判的要求也会随之不同。

(1)参加人员,以老朋友相对阵为宜。若为老的谈判对手,但过去有不快的历史且尚未完全解除其怨时,以新面孔相对为宜。

(2)主持用语,若为老朋友,则以礼相待,且可迅速以商业用语和法律用语来处理问题。若为生人,则用外交用语开始,随之以商业、军事用语深入实质地谈判。

(3)开局原则,若对手为老朋友,开局即以“见山”为原则。因为均为老对手,不必兜圈子,且知道彼此的习惯,谈判可以单刀直入。一般地讲,老朋友之间谈判新交易,策略上是以诚相见,决不相互隐瞒。因此,开门见山之后,会很快接触分歧点,谈判即刻可进入实质处。若对手为生人,则开局之时,要按步就班,依序而进。

（三）谈判的时间

主持谈判的人会因为给自己留有多少谈判时间而苦恼。因为，当接到的谈判任务必需在某段时间内完成时，心理的压力不同，主持谈判的思路也不同。时间充足不充足必将导致主持时，投入的人员、主持谈判的方式、主持的用语、主持的策略亦不同。

1. 谈判时间紧张

虽然谈判时间的紧张是多种原因形成，但结果是一样的。如交易的需要紧迫、或竞争造成的紧迫、或者年度计划、外汇管理造成的紧迫、甚至外贸许可证管理造成的时间紧迫，它们对谈判主持来说，影响的结果相同。

（1）投入的人员，视工作量与时间，投入精兵强将，或足够的人力以缩短谈判时间。

（2）主持谈判的方式，多以平行分组谈判的组织方式运用全体人员，并先抓住交易“根本条件”即交易的要件（标的特征、交期、价格，复杂交易时，还加上验收条件及保证）先谈。这样，全体人员可在最短的时间内，使交易见结果。

（3）主持的用语，在时间紧张的情况下，主持的用语以军事语言为主，穿插文学用语作为润滑气氛的活化剂。主持时，意见表达干脆、明确，绝不拖泥带水。有时，甚至带命令式。如：“今天必需完成某文件的修改”，“明天应该互相交换某文本”等等。使全体人员有种紧迫感。当然，在主持用语中要注意保密。不让对手以“时间”这块砝码压自己。所以，用语要掩盖弱点——怕时间不足的心理，使抢时间的努力形成主持人的“风格”，形成是这场谈判中“双方的需要”，对双方来讲是一种“益事”。这样，既抢了时间，又调动对手的积极性，防止了谈判地位上的弱点。

（4）策略，鉴于用语的特征，在策略的运用上多以“影子战”中的“稻草人”、“欲擒故纵”、“声东击西”等策略，以“强攻战”中的“针锋相对”、“最后通牒”、“扮疯相”、“最大预算”等策略来进行谈判。这些策略攻击性强，也有压力。不论成败如何，都可使谈判进展迅速。

2. 谈判时间富裕

与上述情况相反，每项谈判任务有足够的时间去完成。其主持的方式自然与上述情况不同，技巧难度也会相对小些。

（1）参加人员，不太苛求人数与水平。

（2）主持谈判的方式，可以按序谈判的方式安排谈判。由于人数投入有限，不必勉强组织平行谈判。

（3）主持的用语，由于回旋时间的宽裕，主持中的表达方式也会不那么紧急或压力鲜明。外交式的用语会多点，法律、商业用语也会配合，使之更加细腻、稳健，从而争取更大的利益。匆忙之下，求大利，从容之时，则大小兼顾。

（4）策略，由于时间允许，可采用的谈判策略就不会局限于“影子战与强攻战”，很可能根据谈判形势运用“攻心战”、“蘑菇战”，以求谈判的最大效益。

(四)谈判环境

主持人对谈判环境必须关注,而且要研究不同环境条件对主持谈判的影响,并据此调节主持的技巧。对主持谈判来说,环境可以概括为:地理环境即客座还是主座的谈判;经济环境即供求关系的状况;政治环境即交易双方所属的政治制度及外交关系。对其影响与调节来说要考虑:人员、时间、用语、策略上的技术问题。

1. 地理环境

(1)人员,当谈判在本土进行时,投入人员的自由度较大,人员的选择不够严格,可随时据发生的情况来予以补充。而在异域谈判时,人员选派要严格。人虽少但要求全(专业全),人不究其年龄与职务但要授其相应于任务的决定权。

(2)时间,客座谈判的主持中要求时间安排紧凑,也要动员对手予以配合——抓紧时间。在异土打持久战是不可取的。相反,会给对手时间上的效益,而加重自己谈判的费用并降低谈判桌上的地位。若为主座谈判,时间可以松弛一点。让对手急了再调整节奏。当然,在多家谈判的情况下,主座谈判手以积极主动姿态去争取“快节奏”,也同样会争取到好效果。问题在主持时的“铺垫”要做好。“铺垫”做法很多,典型的是:“我知道贵方来一趟不容易,我这儿客人也多,时间对双方均宝贵。能谈成,时间不会要很多,不能达成一致,时间再拖也没用。”这种“铺垫”具有中性,两边无伤。也有另一种较为典型的铺垫是“很高兴贵方能来谈判拟议中的交易,由于我公司在该项交易中人手有限,但业务还很多,希望我们双方紧密配合、争取×天结束谈判。”该铺垫具有加压作用。有的软压力式的铺垫:“我拟于×日出差,仅有×天可以与贵方谈判该交易。”

(3)用语,一般都应具文学、外交语言。致于不利情况下的处置,也有军事性语言作为防卫用。在对手刁横时,更是如此。

(4)策略,主座时,主持人运用的谈判策略自由度大,客座谈判时,主持谈判的自由度小。客座谈判的主持中,较多地运用“攻心战”、“影子战”与“强攻战”。其它策略也可能用,但不如这三类策略普遍。

2. 经济环境

谈经济环境,不是去研究宏观经济世界的变化,而是谈判双方在宏观经济舞台中所扮的角色。是个“求人者”,还是“被求者”,这对谈判的地位影响很大,也会促使主持人量力、度势而主持谈判。

(1)人员,当处在“求人者”的地位时,参加的人员要十分精明,技术与商业知识要全面。因为,“求”者只有精明,才可以转化求人的地位。在一定的谈判阶段将求人变成被求,以尽力争取谈判利益。若不会求人,则付出的代价就更大。当被人求时,人员要求相对可以松一些。

(2)时间,当处在求人地位时,谈判时间不宜过长。可以次数多一些,但每次延续时间要适当,以不让对手“烦恼”为原则。如对手已明示:“近期难以考虑。”你还要三番五次去劝说——推销你的想法就不一定有好效果。对手有可能被你缠的没法时,干脆否定该笔交易,连

余地都不留。即不留“活话”。当然,也不排斥“泡”出交易来的案例。因为你精诚所致,而感动“上帝”。但此种情况要预先充分调查,有一定把握方可如此。当处在被人求时,则不要求时间是否长与短,主要决定自己交易政策。有意与之成交,则留出足够时间谈判;无意与其成交,则不必留太多时间谈判。

(3)主持用语,求人时,文学与外交语言多些为宜。俗话说:“兜个大圈子”再走进去,让对手感到不突然,或者说让对手不知不觉接受平等的思想、产生兴趣与你谈判交易。被人求时,则不必这么费力,直接以商业与法律语言谈判即可。

(4)策略,求人时,主持策略自然要避免过早发生对抗,故多用“攻心战”、“蘑菇战”、“擒将战”。而被人求时,则不必这么主持,可以简捷的谈判策略与对手结束谈判。

3. 政治环境

主持者经常因买卖的需要会遇到一些来自尚未有建立外交关系的国家的谈判对手,在谈判的主持中要注意区别。

(1)人员,一般应安排政治与社会经验较丰富的人员担当主持人。若没有这样的主持人,可选派外事经验丰富的人员担当。否则,主持人的发言主调由上级领导定好再开始谈判,并要求每场谈判之后必须口头或书面汇报谈判情况。

(2)时间,谈判开始的时间要选在政治形势不紧张或不太敏感的时候。举行谈判的次数不一定限制,但一轮(指每一次旅行期间的谈判)谈判不宜太长。

(3)用语,主持用语更富于外交性、商业性。不要过于生硬、直接地表达思想。由于无外交关系,彼此不太了解,以谨慎、礼貌去行事对商业谈判来讲更合适。即使分歧很大,也不必造成气氛的紧张。说话均应为试探性,讨论性为宜。不正面回答或缓一下再回答均为较好的表达方式。例如:“可能我对贵方的具体情况不了解,因此很难表示同意。若按我方的习惯去评判,又可能不确切。若有可能请再提供些情况以便我们更深入了解贵方立场。”这样一席话,表达了异议的立场,但充分考虑了对方的立场,绕了一个圈谈分歧、解决分歧。对于这类对手来讲不会引来不快的局面。

(4)策略,一般,这类谈判均为特殊性的谈判。在策略上,以守为攻较多。因为生疏,可以主动让对手多讲,多暴露其立场、观点。然后,针对其说法与想法,逐渐地“讨论”。即不象与其它国家(有外交关系)可以主动进攻,不讲太多的“客气”。观点可以不同,但不是“论战型”的谈判。尤如帮助双方理解一种“客观的立场”——即应该统一的成交条件。此外,还要配上“先礼后兵”的策略。即要主动创造一种“信任感与亲切感”,以利放下戒心融洽谈判气氛。当然,别的谈判也需要这样。只是在这种情况下,该点显得更加重要。还有,“挡箭牌”的策略用的也多,为了避免在分歧上陷于正面冲突,常常运用“请示上级”或“与有关部门商量”的借口(不论真假),缓和即刻遇到的困境,或调整一下意欲反攻的时机,使对立的立场不造成对立的气氛。

(五)谈判人员

主持谈判的另一个因素是参加谈判的人员。讲谈判人员,包括主持人的商业、法律、行

政、技术等助手。主持技巧之一是调用这些人员。而调用的技巧要集中体现适当使用、合谐配合、防止漏洞三个方面。

1. 适当使用

在大型谈判中,主持人的助手会很多,谈判的项目越小,助手会越少。但不论多少,基本道理是一样的。用好助手,表现在“用其长和用在点”上。

用其长,不论什么专业的助手,使用他们时,正在其特长上。如商业助手,用其协助算帐或者清理合同、或者商业条款的谈判上;法律助手,协助查阅法律文件或谈判合同条文、拟写契约文件;行政助手,协助各种批文的办理,或协助审理谈判中的标的是否符合政府规定;技术助手,协助对商谈中的标的物的技术问题进行鉴定或负责技术问题的谈判。各就各位、各显其能,绝不强人所难。

用在点,主持人根据谈判的需要,适适用上自己的有关助手,以利谈判的进行。如谈判量大、时间又紧时,让商业、法律、技术助手各承担一方面的谈判工作,使谈判全面、并行展开。只要统一领导、互相呼应,无疑大大促进谈判。又如,谈判进展中,交易物的行政批准件尚未落实,而商业、技术、法律性的问题进展很快、成交在望时,及时让行政助手去政府主管部门办理必要的审批手续,就会使谈判顺利及时地结束。

2. 合谐配合

配合包括主持人与助手们,以及助手们之间的配合,均应合谐。否则,就会形成 $1+1=0$ 的不良现象。这里亦有三个问题要处理好:主持人主动中的被动;助手们被动中的主动;参与者之间的沟通。

主持人主动中的被动,即在谈判中,主持人处在指挥谈判的地位,具有主动权。这是应该的,也应积极发挥作用。但又不是“一意孤行”的做法。它内中存在一种制约因素——助手们的立场与态度。他(她)们的意见可能干预主持人的态度与立场。这时,又有被动的一面。这要求主持人既要有“主见与决断”,又要有“倾听与博采”众家的作风。更有在自己与助手意见分歧时善断:是自己独家正确、应坚持;是自己错误、要纠正;各有千秋,可以综合等结论。

助手们被动中的主动,即在谈判中,助手们必须服从指挥,处在被动的地位。但又可以充分发表个人见解,以帮助主持人客观判断谈判局势。既不能因被动地位而不关心大局发展,也不能主动积极又固执己见,不善于处理分歧。当然,处理好分歧不容易。自己认为正确时,不坚持不行,坚持过了,可能僵化关系。所以在谈判中处于被动地位的助手,在主动工作时,要注意:尊重主持人,讲究坚持意见的方法,不怕个人意见被否决,不怕反复提建议。

参与者之间的沟通:参加谈判的人,必然有经常的、充分的思想交流。除意见交流外,还应有感情的交流,即在交换观点的同时,还要增加相互了解与信任感。这样,就可以创造内部组织中的最佳决策环境,避免感情色彩的失误。

3. 防止漏洞

谈判中,最可出现的人际漏洞有:外来者的挑拨与内部矛盾的扩大。这两个漏洞可以引

起主持者的谈判方案的溃败,故要防止。

外来者的挑拨。对手看到主谈人与助手之间的任何微小差异(观点、地位、得失——名誉与物质)或者助手之间存在的差异或配合的错位(通气不够造成),进行反间计使不和,或者试探情报、或动摇军心(立场)。对此,应有一定的规则加以训练。如对外口径的确立;对外发言人的确立;对外发言效应的确认方式;向对方挑明其所为的反效果等。

内部矛盾的扩大。任何谈判均会有矛盾,问题在适时解决。主持人与助手之间的矛盾尤其不能扩大。必要时,应让上级领导与主持人、助手共同讨论,以解决分歧。领导、主持人、助手之间更不能存在分歧,若有则绝对要求内部解决,不能暴露于对手面前。有时,内部的分歧会在参加人的脸上,气氛上表露出来,这往往对谈判会造成损失,等于送给对手炮弹来打自己,这系谈判中之大忌。

二、引导谈判的技巧

主持的技巧中,以“引导谈判的技巧”为核心。虽不能说非它不可,也可以说是衡量主持人水平的最重要标志,也是导致谈判成败的关键。从谈判的大特征看,谈判的引导可分为两方面:对内,引导己方谈判班子参与谈判;对外,引导谈判对手配合谈判。而且这种引导贯彻一个交易谈判的始终。

(一)内部的引导

常言道:“堡垒最容易从内部攻破”,而商业谈判犹如一场不流血的战斗,也存在一个“内部攻破”的问题。无论其攻击力来自本身的矛盾还是外来的影响,实实在在地存在这个危机的可能性。因此,要全力对付谈判另一方的各种攻击,保持内部的安定,或说良好的引导是必需的。主持谈判意义上的内部引导归纳起来说,可以用两个问题概括,当然也不排除其它问题,此处主要讲两个最具典型性的问题。一是引导全体参加谈判的人员了解“该做什么”;二是让他们知道“怎么做”。

1. 该做什么

引导参加谈判人员知道自己该做什么?即可让其有参与的能动性,又使谈判意图让全体人员理解以合谐配合行动的作用。这种引导多以大阶段来区别不同的目标。如:谈判开始前、谈判进行中及谈判结束(或中止)后,各段的任务各不相同,或者说,基本不同。

(1)谈判开始前,主持人要根据谈判任务及面临的客观情况,引导大家该做些什么准备。讲“该做”,是一种“认识”,系对客观事物判断的结果。因此,“引导”的力量不可忽视。有时,这种引导是以“命令”的形式出现,即系主持人认识的结果。有时也以“建议”的形式出现,即大家共同讨论的结果。两者各有其长,既可单独出现,也可混合出现。检验的方式是看“谈判前,参与者是否觉得有底了。”当觉得通过这个命令或建议,使每个人对谈判的开始与展开有控制的能力了,就证明这两种形式运用得当。若更乱了,对形势更不明、也不知如何下手展开

谈判时,说明运用得不当,需稳定情绪,总结上段引导的方式后,再选择新的方式来做准备——引导。

(2)谈判进行中、在交易的谈判展开后,双方的立场、观点会进行各种方式的交锋,这时的引导是十分复杂的。因为,谈判可以是按内容平行展开的谈判,也可以是高度集中的顺序谈判,还可能是集中组织下的、群体谈判(多人发言的方式)。这时该做什么的引导可能有三种不同的方式:按预定目标、按事先分工、按既定的策略来引导参加谈判人员该做什么。

按预定目标引导:即各专业人员均已知预定的目标在什么位置,各自在分头进行的谈判中向该目标努力、或守、或攻,但不能退。

按事先分工引导:即在集中主持的谈判中,各专业人员按分工,顺序参加某段的谈判,或为主(不是主持,主持人仍主持谈判的进行,只是在某专业、以某专业人员为主发言)进行谈判,完成其该做部分。

按既定策略引导,即在集中主持的谈判中,按某个议题的攻守对策,分别安排好的角色参加谈判,这种情况多为随议题而进行的“插话”。只不过“插话人”在完成其“角色任务”——做其该做的工作。

(3)谈判结束(中止)后,一场谈判的结束或中止,全体谈判人员对其结果均会有不同感觉,而此时主持人要引导有感觉或无感觉、感觉深或感觉浅的人员做有效的工作——与谈判有益的事,绝不能允许松劲。作为引导,一般要让大家去判断成败——系一场谈判结束(中止)时;清理结果——系整个交易谈判结束(中止)时;研究对策——谈判结果不利时。引导的方式可为:会议式即召集参加谈判人员开会讨论、共同分析判断;指示式即向上级汇报谈判结束或中止状态后,请上级指示,然后将指示传达全体人员去执行;也可以命令式即主持人依自己的判断,让参加人员做某些工作,尤其结果较为良好时,这么做无碍大局。

2. 怎么做

引导参加谈判的人懂得该做什么不易,让其知道“怎么做”就更难了。论述如何使参加人员知道“怎么做”亦非易事。况且,谈判千变万化,很难有划一的做法。本文也只能就出现的概率较高的引导方式予以介绍。作为谈判中怎么做的问題,可以说分成两大问題:怎么说与怎么写。主持人在引导参加谈判人员知道怎么做的过程,也就是引导其掌握怎么说与怎么写的过程。而该做的事也主要体现在“说与写”上。

(1)说,主持人或许规定了参加人员要说些意见以支持己方立场,此时怎么做就是关键。“说”涉及说的内容与说的方式。这两点主持人在引导中要十分关注,否则效果适得其反。尤其在“策略性的”说话中,即有的内容并不确切,甚至就是“虚晃一枪”的事,就更要引导了。

说的内容:是多还是少、是真还是假、或是真假结合、重复还是不重复、重复多少次,先说什么、后说什么、什么时候说,说的内容用多长时间等。围绕内容的份量与效果要安排清楚。安排的方式:共议式即大家讨论决定;命令式即按主持人的“总导演”的要求办。

说的方式:将内容以直接了当的方式还是间接地说;以询问的角度,还是批判的角度(即似乎不了解情况要求对方再介绍与已知事实并对其进行批评的方式)来说;以请求的口气还是要求的口气(即商量与强烈要求的口气)来说。

(2)写,谈判中双方交换的资料与文件不少,写的功夫就很重要。写什么、怎么写?主持人要做出决断。尤其涉及内容复杂的情况下,写的方面的引导就更重要了。

写的内容,要首先定“基调”,以什么水平、什么条件写。即以赞同还是反对,以有前提的赞同、拖延式的中性态度写,或者在具体条件上,赞同高水平还是低水平、与己有利的条件还是对等的条件来写等均是内容的基调。其次,要明确各调的基准点,即高低优劣的判定点。最后,确定内容的范围,即写哪些内容,进那些资料或文件中。引导的方式视主持人的能力而定。可以命令,也可以请示,还可以按专业委托专业人员来确定最后共同审议。

写的格式,根据不同的内容、确定不同的格式,以体现其不同的等级(重要性上)和不同的范畴(专业性上讲)。

写的人,谁来提笔?这也是引导谈判的工作之一。主要依内容而定提笔人。例如,技术文件——由技术人员写,法律文件(合同,议定书、备忘录等)由律师或商务人员来写。问题是:如何统一各人写的稿子的格式,全部文件的内容的一致性(基调的一致性),应引起充分注意。象单一产品的进口或出口,其性能指标较单一时,也可一人执笔。如煤炭、纺织品、矿产品。若产品复杂,可一个人执笔,但需第二者予以校阅。实践证明,跨专业的文件拟写时,执笔人应充分认识自身的专业知识的程度,若文章涉及多专业问题时,最佳的方式是自己执笔、请有关专业人员审核相应部分后再出手。如果存在翻译问题,则要注意文本的校对。

(二)外部的引导

谈到外部的引导,主要是指上了谈判桌与下了谈判桌后与对手交锋的全过程。这个交锋过程的引导可以用两句话来描绘:对自己,要引导冲破对手防线,走出僵局;让对手认识错误、认识利益。在外部的引导中,均围绕这两句话进行组织。主持人的功夫也下在实现这个目标的主持技巧上。

1. 己方

外部交锋中的引导亦包括己方的动态引导。在与对手交锋中的行动目标与方式均是引导者的任务。作为谈判交易的一方,自然应以突破防线(对手的),与走出僵局(双方立场强硬造成)为己任来引导谈判。

(1)突破防线,即动摇对方的立场,是进攻型,主动谈判的目标,属主动引导的一方面。突破的方式有多种:个体突破、群体突破、高层突破等。

个体突破,即以主持人的个人努力,单兵作战即突破对手的防线、动摇其条件,取得谈判的进展,或曰:局部成功。

群体突破,即以并行多组的谈判或以集中组织,但群体进攻的方式,使对方动摇立场、改变交易条件,使谈判有所前进。

高层突破,即在上级领导之间展开谈判,以全局或政治因素改变双方原来的立场,使谈判有所重大突破。

各种突破方式所使用的工具见“第八章谈判的工具及运用”中所述。

(2)走出僵局,即化解双方因坚持各自立场而形成的僵局。僵局是谈判中不断出现的问

题。其表现特征是对立与停滞。尽管表面看,它不是好现象,但在争斗之中它又是谈判手们常用的策略——即置于死地而后生。谈判手故意将谈判引向僵局,以测试双方实力。然后再设法走出来,使其“柳暗花明”。同时,也赢得利益。走出僵局有几种可能:单方让步、双方让步、中间斡旋、转移阵地等。

①单方让步,指己方或对方就造成僵局的问题主动作出有利于对手的让步,以建立继续对话的信心。这种主动一般取次要的、规模不大的条件为“见面礼”。实务中,若涉及重大问题,则这种姿态仅示“松动”,不见对手松动,就不会大动。否则,宁可等到“死地而后生”。

②双方让步,指双方考虑到诸种因素,愿意各让一步,以继续谈判的做法。这种让步可在同一时刻、同一半天或同一天内发生。僵局的时间多以心理上能够形成压力为限。如僵了一周、或二、三天,对于双方,尤其客座谈判方就会有压力。故在走出僵局的时间上应依此而定。

③中间斡旋,指通过第三者(领导、外交官、行政管理人员等)的干预,使谈判恢复正常。在当事双方激动之下的中断谈判,在条件差距巨大而造成谈判陷于僵局的情况下,在某些条件的重要性已超越谈判主持人的权限的情况,以上第三者的干预均会有效地破除僵局。

④转移阵地,指放下陷于僵局的议题、重辟新的谈判阵地。谈新的问题可以节省时间,等解决了新谈的内容,再回头谈僵持不下的问题或许会有生机。

2. 对手

说一千、道一万,与对手交锋就是要引导其认识他的立场是错误的,只有改了错误才有利益。当然,此处所言错误的定义与对手所理解的定义不会相同。它既有自我性又有客观性。自我性,即主观性。因为主观片面造成认识上的错误。客观性,即事实性。不论谈判手如何为己方争利,但事实上,根本不存在所追求那个“利”。这在客观上也是错误的。

(1)认识错误,引导对手认识错误很难,但是可能的,许多成交的合同就是证明。帮助对手认识其谈判错误有两个不同的做法:“硬打”人为错误与“软纠”认识错误。

硬打人为错误,是指对手在谈判中有意放进的错误论据,或作为策略故意坚持的根本不合理的要求,不但不能同意,而且要以严肃的态度予以抨击。这个“硬”要在点子上且语言不粗俗。就是要打的准,依对方的身份,用不同的语言批判之。以其羞愧、叫饶——认错或迅速让步为界。如不见对手让步,就要抓住不放。

软纠认识错误,是指对于不了解造成的某种错误认识与立场应该耐心、热情、友好地予以纠正。例如,因为买方不了解标的物实际水平而低价求购的问题,就必须以耐心介绍并友好地磋商方式去纠正买方的认识错误。又如卖方不了解买方所在国的外汇或环保要求,对交易的支付与生产条件的保证做出不适当的要求,均可以在耐心、热情介绍有关法令的情况下得到纠正。相反,若以粗暴的方式处理,可能会造成不必要的误会。

(2)认识利益,能让对手纠正自己错误的办法,莫过于让其认识自己的利益。初听这话,会感到矛盾:既让对手退却以接受己方条件,还要让对手认识到“退方有利”。应该承认这里有其矛盾的一面,但又有统一的一面。或者说,从主持人的主持目标(尤其为了成交)来看,在本质上是一致的。不过,作为引导对手认识利益也并非空话。对方主持人按理讲比谁都明白自己的利益所在,何需别人来指教呢?事实上,很有必要。正是这种需要才有力地使谈判中

推动双方走向一致的终点。从大量的实例看这种引导可从三个角度进行：提醒对方已得利益，分析当前市场利益、展望未来市场的利益。

提醒对方已得利益，即以充分的事实揭示对手已经得到了多少利益。因为，谈判手的欲望无止境，总是一步得手，再要第二步、第三步的。在提醒对方时，既表明己方已知道让了对方多少步，又告诉对方：“得了好，别卖乖”要适可而止。否则，硬干起来，已到手的好也会丢掉。许多时候，这种提醒具有“退敌”的效果。

分析当前市场利益，在商品市场很好或卖方市场不太好的情况下，各种信息会很活跃。那么，谈判的主持人充分利用这种信息，晓之以利害关系，促对手与己成交是能见效的。

例如，某卖方在销售某项技术的谈判中，听到买方的介绍，知道目前市场上还有别的卖家且其条件优越，随之修改了自己的原来条件，要求买方与之签约，以防合同丢失。该例说明卖方从买方处知道了当前市场上自己的利益所在。

又如，某买方在客座谈判中，被卖方挤压，在僵局中，买方在卖方所在地市场又寻找到别的客户并将此情况告诉了卖方，同时将原来造成僵局的条件又“抬高”了一些而不是“下降”。面对这种局面——买方要求更高的利益了，卖方改变了态度接受了买方抬高价格之前的条件。该例又说明了卖方从买方处知道了眼前的市场利益而放弃了自己坚持的不利的立场。

展望未来的市场，即从长远的市场来看本次交易的利益。如某个大买主会引起卖主的兴趣，因为该客户可以做长久的、大宗的生意，所以，本次交易的立场可以灵活，以建立稳固关系。或者某个大卖主具有雄厚的技术、管理生产能力，买主认为这是一个良好的或者理想的货源。在本次谈判中，买方愿意多做让步而力求成交。这两种情况都说明认识到长远市场利益之后产生的积极谈判效果。

三、总结的技巧

若想保证谈判主持得有条理，就必须有总结的本领。在谈判的主持中，总结是一种重要手段。也是主持人的主持成果，是其主持工作的集中体现。研究总结的技术主要应注意三方面：内容、方法与时机。优秀的主持人的优点亦体现在其中。

（一）总结的内容

总结的内容与目的相关。总结的目的不同，总结的内容也会有所差别。所以，从来不会为总结而总结，总是为某个目的而总结。

1. 总结的目的

实务中，不同的谈判阶段，总结的目的不同。常见的总结目的有：备忘、调整、汇报、终结等四种。其它的目的不排斥，但从主持人主持谈判的需要讲主要是这四种。

（1）备忘，即在谈判过程中，就双方谈过的问题以及谈判的进度予以总结并记载在案，以利下次谈判时用。这种备忘有时以口头形式来归纳，各记各的；有时以板写来归纳，即在黑板

上写、各自抄写；有时以书面归纳、双方签字确认。

(2)调整,为调整谈判布署需要总结。这种总结包括对自己和对手过去及现时的谈判条件及立场的总结。在这种总结中,系内部性的总结,不能向对手公布。由参加谈判人员或主持人做出,以供调整谈判布署时参考。一般地,这种目的总结要求全面、准确(客观),也可提出建议供讨论用。

(3)汇报,即为了向上级部门汇报谈判进展。与调整目的的总结一样,这种总结也系内部总结,不能对外。相对汇报的阶段,其要求也不同。不过,相对汇报阶段来说,要求尽可能全面。

(4)终结,即结束谈判(目标为局部或全部均可)时的总结。不论成败,谈判双方均需要的总结。只有极个别的情况下不需要。如以破裂(立场、感情均十分强硬时)终结谈判,可能彼此故意不做终结性的谈判总结。

2. 总结的内容

在上述不同的总结目的中,已触及总结内容。下面仅作补充介绍。

(1)备忘时,要包括:谈判中达成的一致点、存在的分歧点、已谈过的问题,必要时,还有参加人、地点、时间。也可以提出对来谈判的建议。若系重要的谈判或重大的协议点还应相互确认文字并附上主持人或有关人员的签字。

(2)调整时,要包括:原来的目标、已实现的程度、差距,对方态度立场,拟调整的方案及对该方案的分析(可能性及防范措施)。该总结应作为全体谈判人员的共同分析。或者,意见不统一,出现多种方案时,亦可以记入该总结。如果以主持人的意见为主导意见时,可以先实施。如少数分歧意见引起上级的重视,也可以召开会议再论调整方案。此时,可请上级或其代表参加。并将总结变成总结会议,而不是总结稿。

(3)汇报时,总结内容要求全面、文字却要简捷。其内容应包括:谈判进行的时间、实现的目标与尚未实现的目标,对方的要求与我方的可能,谈判的气氛、下步的打算、内部的配合状况,困难所在及要求的条件等。这些内容最好代表全体谈判人员,倘若有分歧,则如实汇报存在的分歧,以求上级的指导。

(4)终结时,应包括:双方达成的协议,存在分歧,下步工作的安排。可以形成文字,也可以口头(成交时,已有许多相关文件诞生)总结,由双方主持人定。原则上达成协议,但一时又不能签合同,该总结应写成书面,以防日后多变使谈判再生“狼烟”。

(二)总结的方法

总结的方法分谈判会议内与外两种情况来谈。为什么?因为,会内的总结具有即席总结的特点,而会外总结就不同了。两者总结的方法各异,前者更加生动、刺激性强,后者则更为平和、从容。

1. 会内总结

谈判过程中的总结,确切地讲,会内(包括一场谈判之中与之后)总结要求主持人方法灵

活,且讲究效果。会内总结的方法多为:计点法、菜单法、概括法。

(1)计点法,即以各自谈判的进退次数为一点。总结在一天或半天、一场或半场的谈判中,谁让的次数多,以促让步少的一方前进。该方法从行动的次数入手总结,回避了每一次的大小,在不利之时,即次数多,但让步小的情况下找到攻击的理由。计点法的另一种用途是将存在的分歧统统列出计数,再提出“分担”的攻击建议。在该方案已进入成交底线的情况下,无疑该总结方法有积极促进作用。

(2)菜单法,即象列菜单一样将已触及的问题全部列出,并做上注。说明解决了多少尚余多少。并藉此排出攻击——谈判的次序,以避免“混战”或“重复”。无论是口头与笔头均可以该方法进行各种谈判阶段的总结。

(3)概括法,一种大而化之的总结方法,既不得罪对手,也不想暴露自己的底的做法。客观上,谈判或许真的进展不大,没什么具体内容好说,而采取笼统地总结。诸如:“今天(上午)谈得不错。很坦率、友好,明天(下午)继续谈”之类。如“贵方的介绍,我听明白了;我方的意见也介绍了,要达成一致尚需交换意见,建议双方会后与各自的助手或上级商量请示后再谈”。均不触及本质议题,十分概括,保留了很大的表态余地。

2. 会外总结

会外总结有两种情况:与对手在会外总结和与助手们在会外总结。

(1)与对手,在会外与对手总结谈判的情况多发生在交易敏感或阶段敏感之时,主持人不想让更多的人知道“本意”或“谈判程度”时采取的一种做法。这时总结的方法多取“强调重点法与假设可能法”。

强调重点法,即只就重点分歧进行归纳,也可以对达成协议的重大问题进行强调。这么做是为了相互判定谈判前景。尤其双方主持人互相试探肩负任务实现的可能。这类总结有“试探”的作用。在进行这类总结时要注意“防卫”。

假设可能法,在强调协议点与分歧点的同时,对解决分歧——抑或称作继续谈判的方向进行探索。表面看双方主持人随便在讲各种方案可以讨论,从条件到时间均可据已谈过的情况予以假设。这类假设可能性的总结往往可以演变成新的谈判,或者至少是新谈判的序幕。

(2)与助手们,可以分头总结,也可集体总结。即以所担的谈判任务分别小结,然后汇总交流。也可集体开会共同交换看法,归纳出对谈判形势的看法。这类总结旨在认清形势,总结已进行谈判的得失,以利再战。

(三)总结的时机

主持人的总结时机不是僵死的、刻板的固定时刻,而是以谈判需要为核心的整个谈判过程均可能进行总结性的工作。当然也存在某些规律。如不少主持人以内容为线条进行总结,也有的以时间为界线进行总结。地点、人员的变换也均可作为总结的起因。作为主持的技巧讲,更多的在“谈判内容与谈判阶段”的总结时机掌握上。

1. 谈判内容

针对谈判议题的深入情况及时总结,对引导谈判顺利发展很有利。而谈判内容又可分为点、线、面。

(1)点,就是主持人在会议中就涉及的某一个具体问题,随时予以总结,以评价谈判结果:一致?分歧?已解决还是待解决。有的谈判手喜欢这么做,以点为单位谈、总结,一步一个脚印。也有的不这么做,嫌太少了,总结起来事多,更愿积多一点内容再总结。如以“线”为单位的总结。

(2)线,就是以同类问题谈判完后,主持人提出的总结,以明确双方立场和谈判成果。同类问题即同属技术或商务类的问题。较直观的是:成套项目谈判中,某个技术附件可为一条线,某一个技术附件中的某一部分问题也可为一条短线。例如技术服务附件中的专家技术指导与实习生的培训就可分别为一条线。谈判后就可以分别总结。

(3)面,即以谈判内容的性质分大类,如技术部分,法律商业部分;货物的硬件部分与软件部分等等完成的时刻来进行总结。一般地,这种总结带有一点战略性,属“大”总结。多在谈判已深入到中期或后期时采用。

无论是以点、线、还是以面为内容来进行谈判总结,主持人始终要想到均系谈判需要,而且始终要针对谈判中存在的问题。主持中总结的意义在于有效地解决尚存的问题。故这三点要灵活运用。

2. 谈判阶段

谈判的阶段可以时间来分,也可以场次来分。以时间分有早晨、午后、晚上;以场次来分:谈判初期(一~二天)、谈判中期(一周左右)及后期。复杂的谈判每期更长,反之,也更短。

(1)时间分阶段,主持人为了使谈判处在控制之中,每个谈判单位时间结束,即予以总结。同时提出下个单位时间的目标。这么做虽用去一点时间,但十分清晰。

(2)以场次分阶段,在以内容为据总结之外,有的主持人以场次积成的谈判时期为界进行总结。完成了一个谈判时期,不管成果如何,进展如何必须进行总结。这时期的划分无一定之规。可以是习惯性的规定,也可以预先商定。例如,双方议定整个谈判期间为多长,随之将此划为三段。对于简单的交易则不必走这条路。各种谈判也会自然造就选择总结方法与时机的条件。绝不能生搬硬套存在的各种方法。常言说:“一把钥匙开一把锁”,就是讲的“针对性”。

第九章 商务谈判的工具

谈判者除了学会区分不同种类的谈判、主持不同种类的谈判、分析不同谈判对手的心理外,还必须懂得谈判中可以运用的工具。正是这些工具构成通向成功的桥梁。

谈判人在其谈判中最常用的谈判工具有:政策与法律知识、专业技术知识、思维技巧、语言表达技巧、谈判行为效果、谈判策略及书写技巧等。无论谈判的规模及种类,谈判手或多或少会借助这些工具去实现自己的谈判目标。

一、政策与法律知识

所有的合同必然受法律的管辖,如何充分运用法律来保护契约人的利益,必须熟谙法律与法规的条款规定。而政策与法律犹如一张网将合同的各环节恰到好处地拢括起来。从政府颁发的法令来看有主要的五类政策性的法令规定:国别政策、产品政策、外汇管理、税收政策与商检条令。

(一) 国别政策

谈判手必须了解自己所在国的政府对其交易对方所在国政府的政策性规定。该规定多喻之为国别政策。其制定的基础可能以外交关系或集团的利益关系而定。

(1) 双边关系为据,在不同的外交关系(已建交、没建交、有政治纠纷、无政治纠纷)的基础上,决定是鼓励、还是禁止交易或者控制交易。如没有关系的国家,可能执行禁止交易,或控制交易。有外交关系而存在政治纠纷的国家,政策也许会规定:暂缓交易。有外交关系政治关系又十分融洽的国家,政策会予以鼓励如与社会主义国家的记帐、易货贸易中,在亏损问题上予以支持以鼓励企业交易。

(2) 集团关系为据,在不同的国际联盟或不结盟国家执行不同的政策。最为人熟知的联盟政策歧视的规定是延续多年的西方联盟“巴黎统筹”(COCOM)对共产党国家的高技术禁运规定。在更大范围运用的“关贸总协定”(GATT)成员国对非关贸总协定成员国所享受的不同政策性待遇。

（二）产品政策

产品政策包括商品及有关技术的管理政策与法令。

（1）商品，根据商品的生产情况、就业状况，各国会制定出一系列政策和法令对商品的进出口予以支持，或予以限制，甚至禁止。例如商品的计划管理，许可证与配额（主动与被动）管理，限制低价倾销的反倾销的税收措施。这些商品的管理政策不是一成不变的。象我国一段时间稀土原料允许出口，生铁、原木、有色金属原料均可大量出口，但根据国内生产的需要又加以限制。而有的商品又从限制状况到放松管理，如丁苯橡胶从计划列明降到三类管理。各国均是依本国民族工业或战略发展的需要不断调整着商品管理的法规。必须经常跟踪并掌握这些规定。

（2）技术政策，技术交易中，各国亦有许多具体的法律规定，允许哪些技术可以出口，哪些不允许。倘若违犯即视为不合法且要追究责任。不少国家在技术进出口上均设许可证制度，交易者必须按一定程序在一定级别政府部门审批以领取许可证方可实现谈判成交的目标。

（3）产业政策，各国政府根据本国的民族工业的发展，制定有鼓励开发的行业与限制或禁止外国资本介入的行业。如有的行业允许、欢迎外商投资或与之合作，而有的行业却不允许建合资企业，或不鼓励。

（三）外汇管理政策

作为国际交易的流通介质——外汇，各国更是十分注意。有的自由，有的严格，发达与发展中国家不尽相同。在支配权、支配时间、支配方式上对交易的谈判影响很大。

（1）支配权，发达国家可以允许企业自由支配外汇，而发展中国家则要求企业按计划支配。有的甚至仅预划额度，只有合同执行时才能见到钱。

（2）支配时间上，有自由支配权的企业没有使用时间的限制，没有自由支配权的企业则受支配时间的限制：限制使用时间，如不列计划则无钱，有了计划不按时办手续也无钱；此外，还有使用效期，过了计划允许的时间则使用权失效，国家收回计划。凡有该条规定的国家，其所属的企业在年终时就会掀起一阵“花钱热”——签约热，以免手中丧失外汇支配权。

（3）支配的方式

交易者手中的外汇来源有多种：有的企业是以当地出口创汇留成，结汇后分成的额度用来交易，使用时再配套人民币变成现汇（通过银行）后才可以向外商支付。有的企业使用的买方或卖方信贷，在签了信贷协议，合同并经政府、银行审批后才有使用外汇的权力，支付的方式则以信贷协议和合同的支付条件为准。而支配信贷的手续则受政府法令的管辖（不论政府间贷款，还是民间的贷款均受政府管辖）。

（四）税收政策

各国制定的税收政策依国别、产品、技术和产业的不同而确定了相应的法律规定。这里

面充分体现了交易者面临的关税壁垒的威胁。其中主要有“最惠国待遇与普惠制”，以及“反倾销税”等。

(1)最惠国待遇与普惠制,这是由国别政策引起的既有经济关系又富外交色彩的贸易政策,核心是“税收法规”。纳入其中的国家的交易者就可享受低税率或免税的待遇,反之则受重税的苛征。

(2)反倾销税,对谈判手的价格予以最低线的限制,违者以倾销定性,随之执行反倾销的重税措施或其它的制裁。这时某些产品、行业有着直接的威胁。近年来,发达国家对发展中国家屡屡动用法律手段指控“倾销某个商品”,对于过低价的商品冲乱了市场,理应受到反倾销税制裁,但发达国家往往以反倾销为借口横加阻挡、甚至随意扩大产品的进口范围,实际是筑起了新的关税壁垒。

(五)商检政策

对于商品交易的谈判,必然要考虑到商检的问题。这也是交易安全的保证手段。

(1)商检的科目,各国根据进出口商品存在的质量问题,拟定了法定商检的科目与商品。如大宗进口的粮食与油料,对其中易带来某些农业传染病的科目必检。而对出口容易掺假的商品又规定必须商检这些商品的名目,以维护本国商品出口的占有率。

(2)商检的部门,对法定的商检产品及科目,要求有相应的部门来完成。谁来承担这些商检,谁出具证书?亦是引起争议的问题。在我国是中国进出口商品检验局。但在实务中,各进出口商品的入关口岸不可能都在商检局总部所在地——北京检验。在法定商检时,口岸商检的印章为其地方分部就可能引起纠纷,在国外也如此。在确定商检机构时,就要明确“分支机构、口岸商检机构”商检的权威性与有效性。有的谈判者还要求第三国商检,或国际上较有名望的机构商检。如许多地区要瑞士商检局来商检。瑞士的SGS(Societe Generale de Surveillance)作为国际商检机构,其公正性已广为人知,在我国的不少口岸设有代表机构。如何处理该机构与我国商检局的关系,在谈判中应予以注意。首先应维护我国商检部门的权威性,其次才考虑国外商检的程序。当然,选择商检部门要以求公正与快捷为原则。既维护了国家机构的尊严,又促进交易,还保住效益。

二、专业技术知识

在商业谈判中,谈判手遇到的问题很多,正式谈判桌上的、会下闲谈中的话题十分广泛、要求谈判手无所不晓是不客观的。但对于业务相关的基本知识必须有所了解。例如:商品知识、金融、运输、保险、商业法律等方面的知识必须具备。

(一)商品知识

当我们谈到商品知识时,应该理解为整体的概念。即包括产品本身的知识、生产产品的

过程和管理方面的知识。

(1)产品,即对产品的机械、电气、物理、化学、有的涉及气味、手感、颜色等特征有个基本的了解。在谈判中可以确定双方公认的商品。不至于造成遗漏要点特征而使交易失败。

(2)生产过程,即对生产技术有所了解。当然生产技术的概念也很广。从目前谈判中常见的技术知识概念看,至少应包括:总的工艺条件——厂房要求、水、电、气、采暖、通风、上下水、空调净化、防污防菌、三废处理等;工艺流程——生产的过程。即经过多少道程序的加工处理方得到最终产品;包装储存的条件等。

(3)管理,商品所处的社会地位,从而导致的政府管理条例或行业、企业管理的办法。如有的商品限定某个系列可以出口(象羊绒,长纤可以出口、短纤就不让出口);而有的商品库存很危险,企业管理可能以库容为量安排生产,以订单组织原料。管理的不同直接影响谈判交货的条件。

(二)金融知识

金融本身是一门学科,作为主持商务谈判的人员来讲,当然不必是一位金融学家。不过,作为支持谈判的工具,有些金融方面的知识应作为必修课予以了解。因为,在商业谈判中这些基本问题经常出现。例如,货币问题、汇率问题、还有信贷问题。这几个问题在谈判中所居的地位十分显赫,有时决定交易的成败。也可能使谈判性质从民间变成官方,从而给主持谈判的人带来新的复杂性。

1. 货币

目前,在谈判对手的论述中,可以发现有两种涉及货币的情况:交易以该对手所在国的货币,或者用双方认可的货币。为什么存在这种局面?因为,交易对象所在国的货币可能为国际金融市场流通的货币,也称之为“可兑换的货币”,也可能为非流通即不可兑换的货币。若与用非流通货币的交易国无其它生意可做的情况下,或有而不多的情况下,这些货币将会成为“死钱”或暂时变成“死钱”,不但不能滚动创利,反而还要带来金融损失。另一种情况是交易对象所在国的货币可能为硬货币,也可能为软货币。即该国货币虽为国际金融市场可以流通(可以兑换)的货币,而其币值——相对其它流通(可兑换)的货币的汇率较坚挺(即硬),或较为下浮(即软)。这两种情况均应予以考虑。

作为谈判手来讲,一般不会用非流通货币来成交一笔合同。因此,要避免哪些货币不能在国际上流通。由于国际区域联盟的存在,有些货币可以在区域联盟之间流通,但不能在国际市场上通用。为了简便起见,许多谈判手先从可兑换的货币记起。记住了最通用的货币就可以有个基本的参照因素了。从我国目前外贸市场上最常用的流通货币是:美元、英镑、日元、马克、法国法郎、瑞士法郎、港元、荷兰盾、欧州货币单位(ECU)、意大利里拉、澳大利亚元等。

在使用流通货币时,谈判手还必须考虑取硬货币,还是软货币来结算合同。从实务的角度讲,不能简单地讲,就是以硬货币成交好,或以软货币成交不好。原则上,谈判手以自己手中拥有的货币成交(进口时),但如果手中的外汇(本国货币不流通)为硬货币时,也可以与交

易对手所在国的软货币成交。如持有美元买以法郎卖出的商品,成交时美元与法郎的汇价为 1 美元 : 4.4 法国法郎,在履行支付汇价已到 1 美元兑 6.2 法国法郎,买方就得到便宜了。此处,美元比法郎硬。如手中持的软货币买以硬货币结算的货,就要小心。象美元购日元结算的货,美元贬值时,就会造成无形涨价而出现交易支付上的困难。对于出口交易,卖方总是要求以硬货币结算为宜。目前公认较硬的货币即较稳定坚挺的货币为瑞士法郎、英镑、马克、日元。当然,这也不是一成不变的。象日元在 80 年代初期就很脆弱,兑 1 美元需 230 日元至 260 日元。到了末期,兑 1 美元仅需 123 日元至 140 日元,变得很坚挺。80 年代初,马克很坚挺,到了 80 年代末期、90 年代初反而变软些了。不管什么原因造成货币软硬的变化,谈判手应认识到“变化”的存在,要注意变化的趋向,以正确判断、正确选择不同时期最佳的交易货币。

2. 汇率

这是相对谈判手本国货币(或手中所持货币)与谈判对手所在国货币(或所持货币)不同时,两者之间相应的比值。这个比值给我国交易手带来的痛苦或喜悦可以说俱全,经验与教训都有。1984 年和 1985 年,日元与美元汇率突变,日元升、美元贬值造成我国的大批采购合同支付变得困难。企业的改造投资突然增加(贷款、税款俱增),商业合同的履行、商业信誉遇到严峻的考验,问题的严重导致了两国政府的干预。有的交易手在汇率的变化中,及时调整手中的币种,又尝到了创利的甜头。汇率是货币的孪生兄弟,它是选择货币的依据。汇率的变化不仅来自硬货币所持有国家的干预,还来自软货币持有国的干预。如 80 年代中后期,美日两国政府间的经济合作的题目之一是金融政策——美元相对日元,日元要升值,以调整美日贸易逆差。虽然,谈判手不能象金融专家那样全面了解汇率变化的规律,但可以请教、学习,只要在成交之前,充分调查研究、向专家学习就可在预测汇率风险中,控制成交货币及结算时间。因为,汇率是相对货币(流通货币)更为活跃的、主宰盈亏的因素,只要掌握了汇率变化的规律,在选择货币中,伴之支付时间的决策就会给交易带来利益,或者减少交易因汇率变化带来的风险。

3. 信贷

伴随着商业谈判还有个支付带来的信贷问题。无论是出口、还是进口都可能采用信贷方式来促进交易成功。在某种意义上也是利用“外资”的一种方式。从现存的信贷市场上,以出口国或出口商筹集信贷的情况居多。进口国或进口商是择优而取之的问题。信贷的类别有三种(相对商业交易领域而论):商业贷款、政府贷款、混合贷款。

商业贷款,即由各类地方或世界级的银行或金融机构提供的信贷。这里有以买方为信贷签约方的买方信贷;有以卖方为信贷签约方的卖方信贷。虽说均为即定交易贷款,但信贷合同的责任方不同而予以区别。在商业信贷的条件下,一般取商业银行通行的利率和本息清偿的规定。没有特别优惠的条件可言。

政府信贷,由政府间达成的贷款协议。契约方为政府,该类贷款更具政治、外交色彩,故其条件十分优惠。人们通常称其为“软贷款”。如利率多在 3% 之下,有的政府贷款甚至“无

息”。还贷期虽各不相同,但都比商业贷款还款期限长,最长的有 40 年。政府信贷的使用,无疑会大大促进本国商品的出口。

混合贷款,系指政府与商业贷款的混合贷款。无论两者间的比例如何均称之为混合贷款。在某个项目工程不能完全以一种贷款形式解决时,就诞生了第三种方式——混合方式。这种混合贷款自然优于纯商业贷款,但次于政府软贷款。

三种不同的贷款运用到不同的交易条件。不论何种贷款,只要交易中采用,主持人应主动邀请银行代表(在我国采用商业贷款时)参加谈判信贷协议事宜,邀请政府代表(采用软贷款时);邀请银行和政府代表同时参加(采用混合贷款时)信贷协议的谈判。不过,此时有执行政府信贷协议的事宜,也有调度官方与商业银行的贷款比例与执行手续,还有企业(最终用户)应履行的有关手续。商务主谈人则起着整个的组织串通的作用,在协议的签署中,也会被邀作公证及监督执行的一方参加签约。

(三) 运输知识

运输常常包括仓储问题要通盘考虑。如何把交易完成,在国际贸易中,运输有着极为重要的作用。运输的效益常常影响交易的效益。尤其原料性的商品,价值运费比不太好的商品就更是如此。因此,谈判手在谈判商业条件时应兼顾运输条件。运输条件可从以下几个方面考虑:

(1) 海陆空运输的选择,交易的实现可以运用海运、陆运(公路与铁路)、空运来把商品——交易标的予以交换。围绕交易方的地理、交货期限,商品品质的要求,以及政治形势的张弛来决定什么运输方式更快、更省、更安全。

普通的常识均认为海运便宜、陆运次之、空运最贵。对于高价值的商品为了快收汇、加速资金周转,同样的支付条件,空运会比海运要优越。但对于货量大、体积大、重量大的货物,海运又独居优势。在实务中,由于战争风险,由于市场的需求,由于经济的需要,业务人员无不在调整这些传统的观念,尽量从可能通融的措施中谋求利益。

(2) 运输中商品形态的要求。交易商品本身具有不同的物理或化学形态。在运输条件的谈判中不能不顾及,从商业谈判的角度看:流体状、固体状、半固体状、易燃易爆、易腐易烂,易滚动,超长超宽的商品,运输条件就会不同,费用也必然不同。

例如,汽油添加剂(英文缩写 MTBE),系流体状、易燃物。在出口的交易中,不但对出运港口的条件有要求,对运输的船只也有要求。港口是否有油罐,若没有,有否油管可以引到船上,码头的消防设施是否齐备。要是搞车船直取(即不通过中转库而直接从火车油罐将汽油添加剂注入油管再用泵打到船仓),港内的铁路能停几列油罐、每列罐需多长时间抽完、需多少罐才可装满一个船仓,火车需几列,港口铁路可否调度开等等问题要考虑解决。运输的船有否对接的油管、泵、防火的接头及工具等,十分复杂。其处理结果为:能否按期装船? 运输费用会有多大? 交易的利益如何? 从实务上看,这类运输要涉及工厂、铁路、港口的港监及运输代理、承运的船方及交易的手。一个环节脱钩,交易谈不成,即便谈成了也执行不了。

而速冻的蔬菜和速冻的水果,谈判运输时,自然要想到冷藏的条件及保证方法。若冷藏不良、速冷的食品要解冻,随后就会腐烂。

对于超长超宽超重件,在普通的集装箱与租船订仓(主要是订仓位)的计算上就会差很远。不是特殊长宽重件可能计一个集装箱的费用;是,则计两个箱的位置。这样,费用就多许多。有的业务人员按正常运输估价来分析交易成本,运输时,发觉不对,但为时已晚,因为合同已签,就是亏本也要干。

有的商品较为特殊,在散货运输(不是集装箱运输)时,能否放在甲板也要予以明确。尤其行程遥远时,在海上风雨、浪水、雾的侵蚀严重,即便内包装良好,也难免有侵蚀的危险。谈判中,该条件也是运输问题之一。即“允许不允许放在甲板运输”。

(3)运输的责任方,虽说合同的价格条件即已明确了运输的责任方,但在实务中证明仍应单独明示运输的责任问题。通过这种协商可以确立不同于合同价格条件的运输义务。即 FOB 对方派船的交易中的卖方也可以应邀负责租船定仓。但此时,应将该义务的各种经济条件予以明确,以重新评估交易的盈亏。否则,交易谈成了,条件是可以接受的,由于运输义务的更改又会造成新的损失使交易条件发生改变。如沙特阿拉伯与我国某公司订购了某化学商品,原订中方租船定仓,由于按合同交货期,中方无“班轮”走这条航线,至使履约发生困难。沙特客户提出可改由他租船定仓,建议中方将货交到香港、再由他们负责运输,条件是中方承担由此造成的经济损失,至少承担一半。中方为了守信只能同意。沙特客户的谈判正是遵守上述规则——义务可以转移,条件必须重谈。

此外,在委托运输的责任中,亦应十分明确,以免运输费浮动失控。如,在委托之时,运费不确切,甲方想的是 A 类规定的价,乙方想的是 B 类规定的价,当结算运费时相差甚远。在“特殊化工品”与“一般化工品”的定义上,我国的运输行业的文件解释有时明确,也有时不明确。运输部门的业务员有时参照手中的×号运价本,在同一时期也可能参照×年×号文件所言的运价条件,都有其道理。因为,没有部门或人公开宣布过某号运价或某号文件代替了什么,而均为“补充性”的规定。在此种情形之下,运输委托必需有责任性、义务性、否则运费失控的情况就难以避免。无论有班轮或无班轮,运价必须详细讨论以确定:班轮实际运价、临时租船订仓的往来船只承运费,班轮加中转运输的费用及其责任(是否包括装卸费、平仓、垫仓费等)

(4)特殊运输的条件,绝大部分商品的运输如上所述即可以掌握运费及运输条件。但有些大宗商品:粮食、化肥、油(原测、成品油、食用油)、矿产品、散装的水泥、木材或原木,煤炭等,运输多为“租船”运输,而不是“定仓”。此时,谈判人面对的是两个对手:一为交易本身的谈判对手、另一个是负责承运的公司(可能是运输公司或者船公司)。因为,大宗货的运输直接关系交易成败。原因很简单,租船的费用与货价比例很大,稍不合适买卖条件对交易各方均很困难。所以,这类谈判要兼顾租船条件。从实务看,交易者最好不要直接谈判租船合同,而以委托运输公司或者请运输行家来谈(若主持谈判仅为律师或外贸人员的话)。实践告诉我们:租船合同也是契约,租船业务也是一门专业,并不是不学就会,不实践就有经验的。那种轻视该门学问的想法,或持傲慢自负的态度都是不对的,都会成为失误的根源。

租船业务涉及的问题较多,需要多种知识,如船龄、船级、船形(平底、尖底)等,船长宽与接受港的码头就有直接关系。如有笔重晶石的交易,2 万吨货物的合同,由于对方派船虽载荷能力不成问题,但船底太尖,进长江口到南通装载重晶石后,就出不去,只好少装货才驶出

长江。结果把货屯下了不少、船的运费自然也增高了(吨运费而言)。此外,船上的器械也是问题;港口的装率、卸率,要否转驳(转驳轮运输)、移泊(转移泊位)、滞期、速遣的判定及处理(在预定的装卸天数内为按期装卸,超过了为滞期,提前了为速遣)。为了合理考虑装卸率,对晴雨天工作日的确定,码头意外事故的免责(如,运输传送带的故障或机械故障)。以上各点是作为商务谈判手应知的各基本点。至于租船本身的合同,当然还有其特殊的条款。作为承担该合同谈判的人员应更全面掌握租船知识。在集装箱运输中,除特殊箱型外(冷藏、开式等),还有装箱、掏箱的费用要注意。

(四)保险

谈判中的交易总是与保险相关,虽说其比重(从费用的角度讲)不大,但对日后的合同执行有重大意义。谈判手对保险的问题至少应有“险别知识、选择的原则及办理程序”的了解。

(1)险别知识。目前,保险专业工作者根据运输的方式:海运、陆运、空运及损失的情况(由自然灾害、意外风险或外来风险造成的全部与部分损失)来确定保险的险别。谈判手在谈判中也可根据商品特征及采用的运输方式要求投保某种险别。

海运。各国有自己的关于“海洋运输货物保险条款”,较有影响的保险条款有:伦敦保险协会制订的“协会条款”(Institute Cargo clause 简称 I. C. C.)。我国使用中国人民保险公司的海运保险条款(China Insurance Clause C. I. C.)。海运保险险别有:“平安险”即包括了海运中的海上风险及外来风险造成的全部损失或部分损失;“水渍险”相对平安险更广泛些;“一切险”,则包括上述两种险别的内容外,还包括外来原因造成的全部或部分损失(战争险,交货不到险、拒收险、进口关税险、黄曲霉素险、舱面险)。仅特殊附加险除外。

陆运。我国引用中国人民保险公司的“陆上运输货物保险条款”。有“陆运险”,该险包括了自然灾害与意外风险带来的损失;“一切险”,除了陆运险的范围外,还包括外来风险造成的损失。

空运。我国有“航空运输货物保险条款”。据此,设有“航空运输险”:包括了自然灾害和意外事故造成的部分或全部损失;“航空运输一切险”:包括除运输险的内容外,另含外来风险造成的损失。

(2)选择。从实务看,保险的险别要按如下因素来权衡:交易对象、交货地点、交易的价值,交货的季节。

交易对象。该对象的信誉是否好,就要决定除了“平安险”之类一般险别外,是否要加保附加险中的“不交货或拒收险”。

交货地点。该地区的政治、经济形势如何、政局动荡、战争爆发或即将爆发、通货膨胀、物价飞涨、工潮起伏等情况下,除了一般险别外,也要加保特殊附加险——战争险或罢工、暴动、民变险。

交货的价值。若货物十分贵重或者关系政治敏感性的问题(军用物资、高科技产品)等,除了投“一切险”外,还要据地区加投相应的附加险。交货价值很低时,也有不投保的可能。

交货的季节。若交货在旱季或风暴频发季节以及对运输来说均会造成风险的季节,那么,选择的投保险别就要多侧重在“平安险、一切险或一般附加险”上,而不必投特殊附加险。

有的业务人员为了省事,千篇一律平安险,或一切险,不善于运用“针对性”投保。甚至错误地认为这尤如“押宝”。有针对性地投保旨在用少的花费有效地避免风险,保证交易顺利。万一出现风险时,可以据保险险别,尽可能多地挽回损失。

(3)办理的程序。在谈判中,保险的办理要明确予以约定,交易方则根据约定来进行投保。各国投保的手续不是本文介绍的目的,但作为我国的谈判手应了解本国的投保手续。

约定,是指谈判人在合同中明确保险的义务。即根据合同成交价格的性质明确投保的责任方、险别。有时,投保责任在对方时,谈判手视风险转移的时间与地点而决定自己的要求。若风险已转移自己一方就可能强调险别,若尚未转移,也就无所谓了。至于投保的费用在谈判总交易价格时,已一并处理了。

我国的保险手续应该说是比较方便的。进口投保中,只要外贸公司与保险公司签有“进口货物预约保险总合同”(简称预保合同),这样保险公司就自动承提 FOB 或 C&F 条件成交合同的保险义务。外贸公司仅将“进口货物装船通知书”或“商品货款结算单”交保险公司就可作为投保凭证和结算保险费的凭证。出口保险则需逐笔及时办理保险手续。进出口保险条款,除由谁负责投保外,若由我方投保或代为在中国保险公司办理投保手续,均应在合同条款中说明“按×年×月×日中国人民保险公司海运或空运、陆运货物保险条款负责”的问题。

在我国运用的保险凭单有:保险单——相当于保险合同;保险凭证——属简化的保险契约、俗称小保单;联合凭证——比保险凭证更为简化的保险单据、保险公司仅将承保的险别、金额及保险编号加注在进出口公司开具的出口货物发票上;预约保险单——仅用于进口货物和出国展览品和小卖品。由于以上凭证简繁不一,在谈判中,要与交易对方明确认可凭证的种类,以免影响合同的执行。

(五)商业知识

商业与法律有时不可分,有时又个性鲜明。应该说商业中有法律,而法律不等于商业。商业有时与金融财务相关联,可又不等于会计。因此,谈判手应注意商业的法律与金融的两方面特征。

(1)合同结构,作为商业性的法律知识,比较集中地体现在合同的撰写上。主持人对自己谈判的内容知道以何种合同结构来反映。例如单纯的买卖合同,其格式与合作性的买卖合同就不同。在标的不同之外,在责权利的划分上也不同。至于不成其为合同的意向书和备忘录的结构亦熟谙其整体内容。当然,商业契约的结构均以签约人所在国的法律、或行业习惯要求的格式来表达。这样,合同结构就会出现一种通行的结构——专用条款与通用条款或程序性条款与实体性条款相结合而成。即便“非契约性”文件其格式也不会脱离这种规律。

(2)商业计算,无疑,商业计算是商业知识中的重要一环。几乎没有商业谈判手不会计算。因为,不客观准确的计算必然导致两个结果——吃亏与胡要价。当然,计算的规律在商业谈判中也很难一概而论。从实务的角度看可以归为三大类的计算:成本核算、价格的浮动计算、谈判中价格变化的评估。

成本核算,即为进出口交易中盈亏核算。进口交易中,若作为自营进口,即进口物资后再

自行作价出售时,进口的支出(购货支付的货款、运费、保费、关税、仓储费、手续费、贷款利息、营业税、产品的增值税)与进口商品的售后收入(最终用户支付的货款)的差,可看到是否盈利;两者之比,可以看到进口支出的外汇与售出收入的本国货币之调汇率。或在出口交易中,收购物品的费用(购货支出、贷款利息、出口手续费、包括租船定仓、仓储运输、保险、报关费、港杂费、允许的货物损耗——大宗散货时、纳的关税——有的商品而言),与销售收入(出口收汇减去运保费及可能的质量或数量的索赔、银行手续加上退税收入)之差可以见到出口的盈亏;两者之比,可以看到出口的换汇成本。在计算出口换汇成本时,当然可以把退税收入放到支出项目中冲减支出,因为同为本国货币(若货币不同,还要考虑汇价差)。

在合作经营或合资经营的效益计算中,先从利润率入手计算,看投入的效益或回收期。在利润的计算中,要认真地罗列一切支出,稳妥地预测收入。对于固定资产的折旧要依国家法律进行折旧,即使其进入成本之中,又使剩余价值合理记账。否则,折旧的问题会引起混乱。此外,对贷款情况下的还本付息或有优惠政策时的优先还贷,再纳所得税的计算均会给效益计算的结果带来影响。

价格的浮动计算,是交易双方决定以交易前后某些条件的变化来对成交的价格进行调整。这种计算的浮动因素很多,如,汇率变化、物价指数变化、工资变化、通货膨胀的变化、商品特性的变化(参数变化范围、合格率、水份、热值变化)、商品供量的溢短装等等,均可造成价格的浮动,也会形成相应的计算公式。但不管其多么丰富,计算原则却是统一的。即先求变化值,再求变化率,然后就可得到实际应承担的条件。例如,汇率变化为因素的计算,可为:

$$T_1 - T_0 = \Delta T (\text{变化值}), \Delta T \div T_0 = f (\text{变化率})$$

$T_0 \times (1+f) \times P_0$ (签约时定价) = 实际应支或应收的价值。又如商品参数变化造成浮动价格的计算,可为:

$$\text{参数 } C_1 (\text{热值}) - C_0 (\text{原定热值}) = \text{变化热值 } \Delta C$$

$$\Delta C \div C_0 = f (\text{热值变化率})$$

$$C_0 \times (1+f) \times P_0 (\text{签约时定价}) = \text{因热值变化形成的价值。}$$

以上两例均为分步式推算。对于初学者来说是极易掌握的。有的专业人员把以上公式合成为一个公式也是可以的。但主持谈判人至少应掌握上述分步的计算方法。

谈判中的价格变化的评估,这属谈判手应掌握的一种动态评估方法。即在谈判桌上不论价格上升,还是下降,不用笔或计算器即在心中有数。俗话说“心算”即指此。法国人说:“Calcul aunez”在鼻子上计算——心算即指此。谈判中的心算具有保密性强的作用,有利于讨价还价,故好的主谈人均应学会心算。具体讲,有两种方法:记数差与记降(或涨)价率。

记数差,即要成交需要在现有的价格基础上再降(或涨)多少钱。这是个直观数如尚差10万美元或1美元/吨即可成交。

记降(或涨)价率有的对手喜欢以百分数来论价格的升降。对此,既可将其与基数相乘得出变化数,以与目标数(要求调整的数)比较,也可以事先将目标数折算成百分数(与基数——最初报价数的比),直接与对手调整百分数比。也可把变化数折成百分数。如总价为160万美元,对方降(或涨)了3.2万美元。那么拿2去乘总价,可以得到320万的数再除去100,即退两位就可得出2%的概念。反过来算也可以,拿调整后的数的前两位数去除总价的前两

位数,也可得到百分数的数。至于其小数位在哪儿则据总值的后面位数与调整数的位数差来决定百分数的数值是百分数的整数还是小数。即是千分数、还是万分数或者是百分数。

(3)管辖合同的法律,在研究合同结构时就离不开法律依据,而这个法律依据必然与合同有关,或与程序、实体问题上有关,或是与签约人所在国、合同执行地有关,或是同业国际联盟的公约有关。例如,“税款”,在中国签署的成套设备或技术出口合同,在合同中不可少所得税的条款,甚至该条款的书写也受中国有关法律的管辖。倘若有了该条款,但书写的意思不合要求,该合同难以执行。在合同的生效与执行程序上,不同的合同性质与领域也需按法律规定进行申报审批手续,否则合同无效。如“三来一补”的合同,“合资经营”的合同均需事先或/和事后的报批方能得到执行。因为,法律或条令对这类合同的行业规划、外汇管理、税务管理、甚至物资与人员管理均有特别的规定,若触犯其中某项规定,合同难以顺利履行。在合同的交易实体上,自然也有相应的法律规定,如公安法令、卫生法令、国防法令等法律规定对交易的实质动机、效果予以限定。若是危及他人、搅乱社会治安、有害公众健康、事关国家安全的交易,自然也不可能合法执行。了解管辖合同的法律,实质上也包括了解管辖合同所言交易的法律。主持人要依照这方面的规定权衡自己工作的进退。

三、谈判的策略知识

策略是主持人运筹的技巧。作为谈判的主将应对谈判策略有认识、有体会、有实践的能力。不谙谈判策略就很难称之为“成熟”的谈判手。讲谈判的策略知识应理解为:策略的内容、策略的选择、策略的指导思想等诸方面的知识。

1. 策略的内容

在谈判领域中,或言谈判实践中到底存在哪些可供业务人员使用的策略?客观地讲,策略是依客观环境、不同文明与时代在不断变化与丰富,从来不是僵死或一成不变的,在不同的业务谈判中,这些计谋均会演变出新的策略。如一种或两种策略的组合还会有新的策略出现。在整个交易的过程中,总的谈判姿态也有“步步为营”式的谈判策略。另外,各种策略与计谋还可以演变出不同的叫法,但实质是一样的情况,因此,作为谈判手应掌握基础的策略,方可应对复杂的谈判。在以基础策略谈判时,要善于发展、补充现有的策略,使之进一步完善。

2. 策略的选择

在掌握策略的内容之后,根本问题是选择。良好、正确的选择主要体现在针对性、适应性、效益性。

(1)针对性,是讲策略的运用与客观实际(人、时间、内容)相符合。这要求谈判手善于观察对手的个性、思想、风格等特征,在认识的基础上作出判断;并且善于把握时机,充分利用时间给人带来的思想压力或促进力;根据谈判的议题选择合适的谈判策略。做到有的放矢,

当然要调查研究。所以,谈判手在实现该目标的过程中,有一个刻苦学习、深入调研的过程。

(2)适应性,是讲谈判策略应随着谈判的发展而变化。这种变化应有新的针对性。因为,对手的态度是变化的、时间在推移、内容在变化,多种因素变化都会给主持人的谈判策略带来影响。如何适应这些变化就要求谈判手随时调整策略。比如,对手由强硬变得灵活了,谈判的策略可能从“针锋相对”改为“欲擒故纵”或者表示配合之类的软策略;时间从松变紧了,使双方可以回旋的余地不多时,“蘑菇战”就不能继续,虽不能速决也会改为决胜战的策略,或者,使谈判刺刀见红的单刀直入式的、开门见山式的直截了当的“摊底牌”的策略;谈判的内容变化使策略的运用受到一定的限制,如内容丰富的谈判(硬件采购,品种多、规格复杂、数量多)可能从“打虚头”开始,而“技术转让”的谈判又可能使策略变化为:“先摸底、后放鹰”。不搞清技术的内容及水平,不开价。

(3)效益性,即策略的效应。无论是初始的针对性,还是其间的适应性,都以效应来判断其正确程度如何。因为,正确的策略还必需配之正确的过程,才可见效。否则,虽策略运用对了,但坚持的过程太短,类似中途而废了,就不可能反映正确策略的效益。在实务中,正确的谈判策略能够奏效的过程有三种:即刻奏效,即一运用某个针对性很强的策略后,对手马上作出了预想中的反映;持续较长时间奏效,即在策略运用后需坚持该策略一天或更长时间,对手才做出某些预想的响应;反复多次运用奏效,即某谈判策略运用一次还不行,在同一谈判过程中,反复运用该策略,对手才作出了反应。应该强调的是,许多新手不注意这个效应的过程,虽在理论上无大过,但成效甚微,其原因亦在于此。犹如做饭,人们都是拿大米,水也适中、用的锅也对,火也正确,但火候——时间不同,做出的饭就有熟与夹生之别。那么,怎么控制过程?实务告诉我们,当谈判策略运用正确时,就要以效应、效益来判断这个过程的长短。如,一用就灵,已取得战果,而你仍坚持用该策略就不太合适。因为对手会说:“我已投降了,请你不要再这么做或这么说。”也可能说:“你讲的这些问题我已接受了,”这样坚持下去就不会奏效了,故应转变手法了。反过来,谈判策略运用正确,但对手顽强刁滑,没有马上响应,你一看久攻不下,就转移阵地也不行。这么做,除非准备再“反复”攻击,否则就浪费了正确的策略。效益,无论大与小,是判断策略正确运用、实施过程的标记。不认真评估,分析效益,就不可能正确运用正确的策略。

3. 策略的指导思想

谈判策略具有强烈的攻击性与唯我性。因为谈判手的最高宗旨是以最有利的条件实现议论中的交易。需要促使攻击、利益促使唯我。然而,从本质上看,运用策略的思想,远非这两句话所能概括。甚至不能反映谈判过程中,谈判手真正的思想地位。表面看谈判策略的指导思想是在攻击对手、谋取与己有利的条件。而从本质上看,谈判策略的运用总的体现:学习、改造、取舍的精神。

(1)学习,谈判双方需要学习交易有关的信息,从交易标的到交易双方的立场与可能性。这种“学习”,充分地体现“再学习”的特点,以最初的材料为基础,进一步揭开其真实的面目,真实的条件。不过,这种“再学习”不是单向的学,而是双向地、能动地、有时甚至是“激烈地”学习。为攻破“保守”的特性,还必须施以计谋,以求“真知”。只有学习到真情,才有正确的谈

判、公正的结果。

(2)改造,谈判手各持自己的观点、立场与处事哲学。通过谈判、通过谈判策略的运用,双方既自我得到改造,也改造了对手。因为,谈判手的谈判就是“说服与压服”对手放弃原来的立场与观点而采取更加适应双方的条件。有时还要从改造其处事哲学来促进其立场与观点的改变。比如有的谈判手无端自傲,根本不听对方讲话,这时,对手可能先不谈具体问题,而设法先攻“处事哲学,灭其气势”之后再进行实质性谈判。要改造对手,没有策略不行,要说服对手放弃原观点与立场,没有正确的策略也不行,所以,改造对手是运用谈判策略的目标。

(3)取舍,通过谈判中最有力的策略来判断进取还是退让。谈判最终以退让达成协议,而退让的取舍在谈判中始终以策略为手段,去采取谈判的实际状态,从而使自己取“可进则不退,退则有所得”的地位。倘若无有力的策略为支持,那么接近客观实际就更难,谈判手就会犯“过硬或过软”的谈判错误,不能达到谈判应有的效果。所以,谈判策略运用的指导思想之一,也是为了正确运用该坚持的条件,放弃那些不可能实现的,会使谈判失败的条件。

四、谈判的思维艺术

俗话讲“行成于思”。强调了行为的成功取决于思维。如果想把碰运气的成功变成预料中的成功,就必须仰仗思维的艺术。把思维艺术成功地运用到谈判中来就可使谈判富有预见性,使成功具有必然性。应该承认具有文化修养的谈判手均具备一定的思维能力,但要达到“艺术”的境地,就非平庸之辈了,也非易事。必须潜心领悟思维中的艺术精华,以有效运用谈判的工具。

谈判的思维方法有“逻辑思维、诡辩术、艺术思维”。各种思维方法在谈判中均具有一定的地位,也有一定的作用。虽然,这三种方法均有其特点、有的甚至不正确,但作为一种思维工具均可在一定的时刻起作用。

1. 逻辑思维

在逻辑思维中划分低级(即形式)逻辑思维和高级(即辩证)逻辑思维。前者有其固定的、表面的、认识问题的缺点,但仍不失为在走向正确结论的路上,这与诡辩术的错误有天壤之别。后者为科学的认识论,它能全面、深刻发展地揭示问题的表面与本质。逻辑的构成有概念、判断、推理、论证。它既形成逻辑思维的定式,又给予谈判手交叉运用的可能。它的构件可以形成一幅思维运动的网络,从而捞出混在泥中、水中、草中的“鱼”。形式逻辑思维的网路常有疏漏、欠周到、所能收获的“鱼”也就不能保证或捕得甚微。关键是作为进攻性谈判的情况下,不如辩证逻辑思维那样切中对手要害,从而更显示出逻辑思维的威力。

2. 诡辩术

常言道:“无理狡三分”,说的是那种明明没有道理,但还象有理一样,振振有词的情况。其实,许多老练的谈判手为了摆脱谈判中的困境,常把“诡辩术”当作防卫手段来用。除了极

少数谈判手“胡搅”外,更多的人是作为“有意识的手段”来运用的。对于我国谈判手来说,文化传统会使我们感到诡辩术的不太“荣誉”的一面,故常常怕人责之为“诡辩”。总想使自己的形象更加“完美”。这并不错,但在一场谈判中我们不可能总有道理,也不可能每件议题的内容均全盘托出或全盘认账,除了有认识的问题外,也存在客观能力问题。因此,象西方谈判手一样,将“诡辩术”作为谈判某个阶段,某个议题的谈判手段之一加以运用是有意义的,问题在运用技巧。

从诡辩术的招术看有:“平行论证”、“以相对为绝对”、“以现象代替本质”、“攻其一点、不及其余”。这四招均有一个共同的特征:“沾一点边,据一点理。”因为总有点能“说得出的理”,就有可能借题发挥、争取即刻的效果,或平衡对己不利的气氛、或避开对手的追击、或拖延摊牌的时间等。尽管由于诡辩的本身并不科学正确,但在对手虽然据理,而又未完全进入“客观、公正”的水平时,这种诡辩术除有“自卫”的功效外,也还有一定的攻击力。如,我国不少谈判手在与西方谈判手谈判时,经常有憋气的感觉。从辩论的角度看,我方很有道理。从论战的气氛看,对方一点不弱,可讲的道理让人生气。按我国的文化传统看:“简直是胡搅。”可对对手似乎“厚脸皮”,讲的还蛮有劲,对于你是否看天花板毫不介意。这就是诡辩术的充分运用。它不追求说服,但要求谈判桌子上的气势“有理可说、有话可谈、有条件可讲。”所以,在运用诡辩术时,首先要学会:“沾边、找理。”只要充分地考虑了该点,运用该策略就成功了一半。

此外,我国谈判手也好、还是西方谈判手也好,作为业务人员,专业的谈判人员的修养来讲,在运用该技巧时,宜“善用”,不要“恶用”。即,使用时的表现要“和善、友好”,而不是气势汹汹、恶语相加。道理很简单,诡辩术本身就有不足,以“善用”,可予以弥补,也可增加运用的效果。

五、谈判的语言工具

谈判不可能没有语言,没有语言在谈判桌上就形成不了有效的谈判,也不会有感人雄辩的表达。谈判手必须熟谙谈判的语言,有效地即灵活准确地运用谈判语言。

1. 语言的构成

谈判中运用的语言主要包括:外交、商业法律、文学、军事等语言。无论商业谈判多么复杂都不会脱离这四类语言。当然,作为谈判中的插曲——玩笑、娱乐使用的语言会更加广泛。但从正规交涉过程中常见的主要表达工具是这四大类语言。

(1) 外交语言

泛指商业谈判中所有委婉、礼貌、否而不绝、允而不定的圆滑的表达方式及用语。典型的外交职业用语在商务谈判可以充分运用,也使商务性的赤裸裸的利益冲突变得光彩许多。不过,政治性的、国家关系性的外交谈判用语又不能全搬到商务谈判中来。因为,级别、议题不同,用语就受到限制。否则,就会令人发笑、且失去其实际效力。例如,两个企业的代表在谈判各自企业的追求目标过程中,若某一方高谈“追求目标是与两国的合作、人民之间的友谊

如何相关”，显然，这种谈法过于脱离谈判基础，与自己身份不相称，与对手的地位及利益背景也不符，效果自然也不好。除非，所负的谈判任务确系双边合作的计划内容之一，谈判中适当引之，使谈判性质突破纯商业性，从而软化对手追求单纯商业利益的立场。这么做的结果有利谈判，但不宜过多。过多会逼急对手，他会反唇相讥：“既如此，为何贵方不做努力？”或“合作也不是无偿、无责、无限度”等，效果就会不好。

外交语言在谈判中的功效有：拉拢对方、摆脱僵局、争取机会。

拉拢对方，外交语言的礼貌特点会使对手感到受人尊重且会感到遇到了一个“通情达理、涵养较深”的对话人。一种谈判的信心与希望油然而生，同时也会产生一种对对手的亲近感。从谈判的需要讲，这种气氛会利于交流想法，也可以承受较大的商业条件上的分歧。

摆脱僵局，交锋中，并非对手总处在劣势，尤其是己方理少而又无力马上作出让步时，谈判桌上的气氛会十分不利，为了不正视“是与否”的追逼，以外交语言搪塞对手并抽身而出是有效的。例如，对方讲了不少理由来证明自己的要求合理。自己要是同意了，可能危及其它。不同意又会损伤自己“通情达理”的形象。上策就是运用外交手法：“贵方的道理我听明白了，我认为从贵方说的情况看有些道理，但我需查证，也需从我方的角度来权衡一下哪些条件我方能够同意。再说，其中有些问题也需与有关专家商讨后再做结论。该问题已谈明白了，暂时放一下，等我方研究了再作答复。”于是，以软的抵挡摆脱对手的追逼，似乎接近了对手立场，但又无任何承诺。使问题处在悬挂状态、被评说的状态。相反的一种情况是对手被追逼而采取了硬顶的姿态，从而使谈判陷于僵局。作为策略，双方需要一段时间的僵持，但长久僵持不会有结果。而僵局有时又是心理较量，谁主动、谁惧怕谁就会输对手一招。因此，破僵局而不“失招”的最好办法也是“外交用语”。例如，在一定的时间之后（该时间长短视谈判议题而定），主动地用外交式的方式讲：“看来双方目前很难一下子想到解决分歧的办法，贵方可以先回去商量一下，若有什么新的想法再找我方商量。”这就结束了僵局。不过，这是“占上风”的说法，让对方去做作业，而自己却不动。如果僵局中己方也有责任且有力量，也可以“平等”方式结束僵局：“看来双方均有难处，我们可以暂时休会，双方回去与自己的助手们商量一下看有什么良策可以克服双方面临的难关。谁有什么好办法，谁就打个电话再约会谈时间。”或者先预约下次会面的时间。

争取机会，外交语言会给商业谈判中的各种观点交锋带来一种“保险”。即防止“破裂”的保险。用此类语言要以在“进攻”中争取机会，也可在“相持”和“退却”中争取机会。

进攻中争取成交机会系指：以规劝对手让步中争取机会。例如，婉言陈述对方所持立场的利弊，劝其“再考虑”，从而动摇其立场的做法。

相持中争取成交机会系指：双方均有理也无理，均有力量却又不想过多消耗的情况下，以相互陈述共同利益之所在、说服双方愿意同步走的谈法。如：“贵方做的努力我方也看到了，我方做的让步，贵方亦应看到，在目前尚余的分歧面前，只有双方再做努力才能达成一致，单靠一方是不行的。”“双方共同努力已做了许多工作，走了许多路，最后的一步不走岂不太可惜。若单方走，一步就太大，双方一齐走就快了。”对于中期谈判的相持也有：“问题虽然很多但双方配合来解决就不难。若贵方只让我方行动而自己坐着不动是不可能迅速解决问题的。”

退却中争取机会指：按谈判策略即对方已有让步的行动，己方也应响应了；或对方论证有理，己方实在没有话说应做出响应时，以“退却”之姿引发对手的响应的谈法。例如，“贵方做出的努力（讲的道理），我方充分地理解，我们愿意考虑我方目前的立场。同时也希望贵方对我方已讲过的问题进一步考虑。”退了，但又争取提新的条件的机会。

（2）商业法律语言

泛指与交易有关的技术专业、价格条件、运输、保险、税收、产权、企业法人与自然人、商检、经济和法律制裁等行业习惯用语和条例法规的提法。这类语言是由专家、业务人员及国际行会和联合国组织和各国相关的立法机构共同创造、补充并不断发展。它是商业谈判手最基础的语言，也是谈判的最根本的工具。没有这种语言的谈判手是“商业谈判中的哑巴”。所以要首先掌握这门语言。

这门语言的功用在于：简化管理、明确义务、提供交易手段。

简化管理：交易内容十分丰富、交易民族与地区差别很大，如何相互理解所云之物，只有商业法律语言可以帮助。例如：“国际商会提供的“国际贸易术语”，以及联合国提供的“国际货物买卖合同及国际货物买卖法”等向全世界工商界提供了商业与法律方面的标准理解定义，使不同语言、不同文化传统的谈判手能理解对手的表达。

明确义务：交易双方的债权债务关系，权力与义务的划分，只能以商业法律语言来确定。如交易内容特征不能少了技术专业语言、交易性质涉及许多法律与商务的习惯用语。从实务看，谁的语言用的活，用的丰富，谁的合同义务就明确完整。反之，则不明确、不完整。

提供交易手段，主要有三层意思：一是告诉人们有多少交易的方式可供选择，商务上、法律上是如何区分且有何利弊；二是不管什么方式的交易怎么成交、怎么执行；三是如何解决交易执行之中、之后发生的问题——纠纷或争议，商业上、行政上、法律上、小范围、大范围等方面有些什么手段可以运用。

（3）文学语言

一般指在谈判中使用的优美动人的修辞，夸张或比喻、成语、谚语的表达。文学语言在谈判中具有不可忽视的作用：制造良好气氛、化解紧张谈锋、增强感染力。

制造良好气氛，在初次交往、谈判过程之中，以及困难之时均可以文学语言来创造良好的谈判气氛。如初次相交可以多种文学色彩来确定谈判气氛：从“初次相见，多多关照”起的，“合作架桥”、“播种耕耘”、“天时地利人和铺就了成功之路”等等。谈判过程中的“巧媳难做无米之炊”、“绳索太紧，也无法喘气”、等的防守，配以“笨妇尚能找到下锅的米，巧媳过精不拿自家的粮”、“绳头在贵方自己手，不是我方勒紧绳头而是贵方自己在使劲。”等等。言语不轻不重，立场鲜明，但其谈判气氛却是不错的。

化解紧张谈锋，有时分歧可以形成剑拔弩张的气氛，双方谈锋十分犀利、甚至要拍桌子的地步。这时几句文学语言会起到化解作用。

增强感染力，为论述一个观点，加强了语言的修辞如比拟，使人更加感受到“说服力”。如：“某先生的建议犹如雪中送炭。”“谈判双方不能背道而驰。这样只能越谈越远，只有结伴而行，才能共同达到彼岸。”还有带鼓动性的辩论：“如果贵律师真想促成交易，那么您就要反省一下，为什么使谈判气氛更加恶化，建立起的交换渠道又动摇起来，请在座的诸位也想想，

再灵的舌头也不能忽视事实”、“在座的双方没有傻瓜,都是聪明人,是真话是假话可以判断,我方陈述的理由若站不住脚,在座的诸位可以指出,我愿意逐一解答”、“贵方的真诚应在于公平交易,总不会嫁祸于人或转嫁危机吧!如果贵方实际情况并非象目前坚持的立场那样,就不应以技巧性的谈判代替贵公司的信誉。”例子有很多,文学语言对于论述的渲染力是客观存在,其威力也为众人承认。不少文学功底深厚的业务人员在谈判中可使对手听到的道理不枯燥,听得进,让旁听的人员觉得“带劲”,具有雄辩的演讲威力。

(4) 军事语言

泛指在商业谈判中运用的军事术语及一切以简明、坚定的语言或表达方言式。在商业谈判中难免激烈对峙的局面,而且有的对手“吃硬不吃软”,从谈判的效果出发,军事语言就不可缺少。谈判用军事用语,总的讲有动员、压制、威慑的作用。

动员作用,在组织谈判过程中,军事语言中描写两军对垒的语言,各种战术、战略计谋的述语,在民间的、商业会谈中有着较强的刺激作用。把商业谈判当作一场“战斗”,每个参与者是个“战士”。通过军事语言易于将每个参加者推入谈判中的角色,领悟自己的职责。例如:“第一仗,目标在打虚头,第二仗再攻击技术深度”、“每个人要守住自己的阵地”、“请听从指挥,令行禁止,不要让对方钻空子。”等具有号召力的说法。

压制作用,面对激动的谈判手,软的手法(文学、外交语言),他不吃,反而更疯,此时军事语言是必要的。如:“先生,您太过分了,您的行为于谈判无益,且您还将为此付出代价”、“您的言行与您的身份不相称”、“若有镜子,请您自照一下,我想您一定会脸红”、“请别忘了,这是会谈,您只有一半的发言权,这么武断专横,我感到愤怒”、“不是我不会以同样的方式还击您,只是我为在双方谈判交易时这么做感到羞愧”,等攻击性很强的说言及说法。一般起压制作用。

威慑作用,不少谈判手在谈判中期和后期惯用军事语言来威胁对手、迫其让步。如中期故意制造僵局,压对手就范,或以此来反击对手的压力。象“贵方只有解决了甲问题,我们才能继续谈下去,否则到此为止”,这种中期的攻击很容易使谈判陷于僵局。“贵方的这个条件太无理,造成谈判中止应由您负责。请别忘了谈判并未谈完,您这么结束谈判如何向您的上级或同事交待?”针锋相对地反击,火药味浓。在谈判的后期就更多了,“这是我最后条件,贵方同意就成交;不同意,我就走人”、“请于明天中午之前回答我方的要求”、“如果不能达成调解,我将诉诸法律”、“这个问题的解决将危及交易双方的近期与远期利益,请再次考虑并在限定时间内予以答复”等通牒式的说法。

当然,军事语言也可在动员、压制、威慑中使用。有时为了强调双方利益或动员对方的积极性时也使用。如“谈判中没有失败者,我们都是胜利者。”还有:“我坐到你这一边,以平衡双方的参战力量”,等。

2. 语言的运用

作为语言工具,自然贵在运用。语言在谈判中主要体现在针对性和灵活性地运用上。否则谈判中就会出现词不达意、甚至谈判不能交流思想、造成谈判混乱无法前进。

(1) 针对性的运用

商业谈判中,语言的针对性运用正如“贸易谈判基础知识”的第七章第二节所讲,主要体现在“对象、话题、目的、时间”四个谈判的因素上。即各种语言的运用均以谈判对象、谈判内容、谈判目的、谈判时间的不同而异。应该强调,四个因素中的变化是不少的。象“对象”就可以派生出:老少、男女、生熟、官民、善恶等十种以上的情况;而内容有一般介绍、描述意义、谈判合同条文、价格、分歧等;目的有可能为:为成交、为作称(当陪衬比别人)、为送客等;时间又可分为:谈判初期、中期、后期,一场谈判开始时、之中、结束,在谈判休会之时等差别。如何将四种语言恰如其分地用到不同的条件上就是针对性的要求。

(2)灵活性的运用

针对性面临多种因素。而实务中要想真正体现针对性,必须考虑灵活性运用的特点。谈判的灵活主要反映在两个方面:交叉运用和随机应变。

交叉运用,即在针对某个因素的主体语言运用时,同时配之以另一种谈判语言,使谈判效果更好。例如,在与某个对象谈判的初期,预定采用外交语言的同时,配之运用文学语言,在谈判旨在成交,而且已近“短兵相接”的阶段时,预定运用商业法律语言的同时,配合采用军事语言。或者三种语言梯次交错使用,使谈判自然形成一种节奏感。

随机应变运用谈判语言即指在同一对象,同一议题、同一阶段的谈判中,虽有预定的运用语言,但随着谈判对象的态度,观点的变化或随着谈判议题的深入或延伸产生的新的问题;或随着时间推移,谈判目标实现的不同程度反映出的问题、及时变换谈判语言,使谈判紧扣谈判的主题、情绪。这种随机应变的做法与交叉不同之处在瞬息变化,在于自如地不拘格式地变化。这种运用要求也最高。俗话说“出神入化”。就是把四种语言特征吃透了,掌握自如了,不论什么人、什么时间、什么议题,一触即动、动过即回。不会出现该变时不变化运用的语言,变后,达到了效果,该转回时又回不来。尤其在某一场谈判中,或在某一场的某一段时间的谈判中更是如此。

六、谈判者的行为工具

谈判者的行为可以作为谈判中使用的工具,它亦是商业谈判学中很重要的组成部分。谈判者作为人的行为投入谈判时,也是有着特定的表现形式。归纳起来主要有四种形式:服饰、谈吐、举止、做戏。谈判中,不少优秀的谈判手运用这四种行为工具获取谈判追求的良好效果。缺少运用行为工具能力的谈判手,自然也会表现出一种无力或机械的状态,这种状态会影响谈判的组织、引导,效果。

1. 谈判人的服饰

生活中,服饰对于不同的人有不同的功效。有的人为了遮羞而需服饰,有的人为了美化自己的外表、有的人则为了炫耀身份、有的人为了事业的需要等等。对于外贸谈判手来说,服饰是保证谈判成功的工具。通常谈及的服饰即为“穿与戴”,也就是穿什么,配戴什么才有促进商业谈判成功的效力。

谈判中,参加的谈判手有男女老幼之分,谈的时间有春夏秋冬之别,作为谈判手怎么穿戴是重要的,但首先要明确穿戴应达到的效果——亦作为穿戴应追求的目标。从实务研究来看,追求的目标应因人而异,依谈判阶段而异。

(1) 因人而异

谈判中的人差异很大,具有代表性的有:年老、年轻、中年、有身份、无身份、男、女、生熟之别。

年长者:可以追求两种类型的效果:庄重深沉与和蔼通达。衣著的颜色与式样有明显的衬托效果。如衣料讲究,裁剪得体、颜色深纯、式样传统、饰物简单但质地贵重,自然会给对手一种庄严、敬畏。若衣料中高档、裁剪一般,颜色浅淡、式样不太老气、饰物简单通俗的服饰者会给对方一种和蔼可亲,对话通畅自由的感觉。

年轻者:在谈判中两种类型的追求更具积极性:少年老成与蓬勃进取。如衣料虽不高级但裁剪讲究、颜色偏深灰,式样大方不戴饰物,在谈判桌上会产生几分“老气”,在年龄带来的经验贫乏上增添一点“财富”的光彩。而衣料略为考究、裁剪工整、颜色明亮浅淡,式样新潮、注重饰物(领带夹、折绢、首饰)的年轻谈判者就可能给对方一种朝气、自信与进取的印象。

中年人,介于老年与青年之间,是社会的中坚力量,优秀的中年可以兼备老年与青年的优点,倘不可兼备也会有意识兼顾二者的优点。对于他们的服饰也就具有两者所提供的榜样的特征。在生活中,尤其在现代生活与社交中,纯属中年人的服饰似乎不存在,他们要么站到老年人的行列中去挑选自己所好,要么站到青年的队伍中去追求。或者说这种挑选的自由就是中年的特征。

男士与女士,除在年龄段上有各自的追求外,男女之间的服饰追求亦有差异。首先在服装式样上,女士更丰富,在服装的花色上可能更艳丽。不过,性别带来的自然差异并不能完全代替主观意识的追求与客观业务的要求。主观意识反映了自身风格与形象的追求。任其自然就会失去风格与影响力的形象。客观业务的要求是区别生活中的男女性与公务中的男女性形象的界限。因此,在追求服饰上男女士均应重视。具体讲:男士从头发、胡子、外衣、衬衣、裤子、袜子、鞋子的装束是否整洁,到身上散发出的气味是否正常;女士从头发、服装的样式、眉、眼、唇、指甲的化妆到耳、脖、腕、指等的首饰是否全、重等来判断。

有无身份即有无地位,主要是指是否有“官与长”之类的头衔,原则上讲,所有具有领导地位的谈判手在正式谈判中均会追求一种威严以压住谈判阵脚或压制对手的气势。但并不意味着无身份的人就可以随便穿着。至于,有地位的人追求“平易随和”,那就必须付出“时间”的代价。因为,对手会有种错觉:“你的条件可以讨价还价”。这样,把“地位较高的人本可一言定论”的优势就丢失了。当然,不是说这种追求绝对不可取。在谈判间或谈判桌之外的场合也可以有这种追求。

生熟人之间对阵谈判时服饰追求也不同,生人之间自然应按上述原则来做效果较好,若是熟人之间谈判,就不必拘泥于上述各条要求。但若谈判的问题严肃时也要循规而行,否则谈判效果不好。

(2) 依谈判阶段而异

在上述的情况中已涉及谈判阶段对服饰追求的影响,大量例子表明该影响主要反映在:

谈判深度与谈判的内容上。

谈判深度的影响,在初期,可能更多地追求各自的尊严与地位,从而显示自己的实力;在中期,可能更多地追求“随和”,从而表明自己的豁达以鼓励对手效仿;在后期,有可能合二为一,或两者交替以取“攻中有防”、“防中有攻”的姿态。

当然,这三种情况只能反映典型的追求差异。实际谈判比这要复杂,各个谈判手的情况也较复杂。阶段延续的时间长时服饰自然不能天天如此,在调换中的追求与实际能力有否矛盾均会带来问题。故本文仅从“理想”的角度推荐典型的较为有利的追求目标。

谈判内容有政治、技术、商务议题之别,也有普通与灵敏问题之别。这些差别亦给服饰追求带来影响。对于政治性、灵敏性的谈判,谈判手无论在什么场合均会追求“严肃”的服饰以烘托自己立场的严峻。反之,对其它议题,服饰穿着以“轻松”为宜。

2. 谈判人的谈吐

此处,不是研究谈判人的说话用语,这在谈判的语言工具已有介绍,而是谈判人以什么方式把这些语言传达出去,即说话的方式:快慢、强弱、严肃与玩笑等。谈吐是谈判手的重要表达工具,其运用好坏可能起到决定语言运用效果的作用。同是一句话,谈吐得当就有积极作用,不当就起负作用,或变成“废话”。

(1) 说话快慢

不论男女谈判手,也不管年纪大小与地位高低都应注意说话的快慢,以加强自己语言的表现力和感染力。

谈判中,说话的速度有三种:快、慢与中速。三种速度相对于不同的情绪与内容。

快速说话,原则上不太多,仅在表明赞同与否定的立场时使用。通常,不提倡快速说话。因为,谈判中的表态有时犹如面对打来的乒乓球,不容多想。同意则说“行,可以、同意”,否定则说,“不行、我反对、不同意”,不愿意马上答复则说:“我听明白了,需要汇报后再复”、“我无权答复”,“我可以考虑。”等。回答对方来话是很快的,但并不是迎合,而是响应。这是具有实力的谈判手的特点——有来必有回。除了表明立场时运用快速说话外,在表达激动情绪时也运用快速。如有的谈判,尤其西方谈判手遇到有力的反驳、常常会激起异常的情绪。此时,他们喜欢快速讲话。不论对手是否听清楚他想说的每一句话,只要对手感到他的不满就达到效果。当然,也不是所有的激情均如此表达,有的是相反,即以慢与沉默来表达。

慢速说话,原则上也不太多,通常人们在强调某个立场时,或在表示某种不满时运用。实际上,坚定的立场可以慢速说话来加强或反映。让对手听明白每一句话、每一个用词,甚至标点符号,从而在每个字句标点上倾注了自己立场与情绪。这种字斟句酌的表达必然会加强表达的内涵及内容的份量。

中速说话、这是普遍做法。因为从对方听到你的说话到反应其中意思并做出相应的响应,需要一个合理的过程。不论对手情况如何,中速讲话可以给对手必需的时间,从容响应。太快,说出的字不一定准,结果让人感到含混不清;太慢,会使人听得着急,失去与你对话的兴趣、严重时会展笑于你、从而影响正常谈判。中速说话也给谈判一种平静的气氛,同时为策略需要“快速与慢速”时创造了条件。

(2) 说话强弱

谈判时,说话的嗓门高低,气足与短在表达语言时亦有影响。它也有三种情况:强、弱与不强不弱。三种情况在谈判中均有作用。

嗓门高,通常情况下不提倡,但在表达某种特定的感情与态度时需要。其一,表达气愤之情,在受到对方无礼或有意无意的侮辱时,自然会加大嗓门使音量加强。如“简直岂有此理”、“太令人遗憾了”、“请你自重”等的说法。说轻了,表达不出气愤味来。其二,当表达和气愉快之意时,双方的观点一致,说话投机时,每一次相碰的思维的火花都激出发自内心的赞许。或者,为了制造这和谐的对话气氛,故意人为地做出其高调门姿态,对促进谈判有益。需要强调的是:这种表达并非在实质性的交换交易条件的时刻,而是在通向该时刻的“过程”中,目的是为了加速和缩短这个“过程”。在真正交换实质性条件时,不能如此行事。

嗓门低,通常也不多用,但在表达诚退、亲近和无奈的情感时运用较多。如在向对手讲过某个理由时,为了使其感到真实可信,以低嗓门,轻声说话方可奏效。又如,为了让对方感到一种信任感,将所有对他(她)讲过的事均以“轻声细语”表述,他(她)均会有一种亲切感受。无可奈何的表达也多以“轻声的”弱语来表达,象“你的条件太高了,我无法达到”,“我已讲了所有我能讲的道理,但仍未说服贵方,我自叹能力太弱了”、“贵方的要求一个接一个,我什么时候才能解决完呢?”等。倘若换个方式,以高嗓门来表达,内容即意思就要变了,不是“无可奈何”,而“物极必反”了。其结果可能不是争取对方的“同情与理解”,而是强迫对方让步。自然气氛也不是期待的那样。

不强不弱是正常谈判时的要求。嗓门响到让人听到为原则,气息均匀、流畅。平时掌握这种强弱说话,会使参与者有个“正常”的印象,在有强弱变化时方会有敏感的效力。

(3) 严肃与玩笑

说话是严肃地、还是玩笑式地,对表达的感情影响极大。运用得体,有积极影响;反之,则有消极影响。说话严肃与诙谐主要依人与事而异。而且要掌握“严肃而不呆板,诙谐而不失礼”的原则。

对长者与异性讲话稍微严肃点为好,可以表示言者的沉稳与教养,使对话有个相平衡的条件。为了打破呆板,说点笑话也可以,但仅限于除了对方本人之外的事与物。一般,不要将长者与异性置于玩笑的话题之中,以免引起误会、弄巧成拙。严肃地表述会安全无事,诙谐表述就有引起“反击”的风险。结果,关系既未缓和,气氛也未改善。

对谈判中的某些事需要严肃,而另一些则需诙谐。在陈述重大法律或商业条件时或所有关键性交易条件时,只能以严肃方式表达。在对这类问题进行论战的反驳时,可以夹杂诙谐表述。对于无关紧要的问题,尤其谈判初中期过程中的僵局,可以多用诙谐的表述。如有的对手争论条件“寸土不让”。反驳时,不正面说问题,而是从侧面说:“贵方真细致,西瓜、芝麻一点不丢”。又如,僵局造成会议气氛的紧张,双方一时无话可讲,对峙在谈判桌双边。这时有人会说:“我听蚊子在说话,这个问题别坚持啦!”或者说:“我听见天使从头顶上飞过,好消息应降临我们中间。”等,谈判气氛会马上松弛下来,对话的积极性会有所推动。这样,就等于恢复了正常谈判。

3. 谈判人的举止

谈判的过程中,谈判人的举止亦属于一种手段被用来为谈判服务。谈判人的举止主要是指谈判人在谈判业务进行时的站姿、坐姿与动作。有经验的谈判手会十分检点自己的举止,因为他有清醒的观念—其举止不是废物,而是促使对手接近自己立场的工具。这样,他(她)们的举止均在期望的效果之中。

(1) 站姿

谈判人的站姿要充分体现精神风貌、信心与礼节。在谈判间,谈判者有四种机会表现站姿:门口宾主相遇时,就座前夕、谈判休息时、谈判结束时。

门口宾主相遇时,主人则立在门内迎候,双脚幅度等肩宽,腿站直,身微前倾;如为宾,则缓步入室,身微前倾、头略低,自右或自左往室内走,但不要原地转圈地走。这给人无主见之感也有失身份。在有多名人员时,双手放后或放前、自然站立,眼平视,恭候所有的人进室内。有的参加谈判的人或主谈,仅迎候对方主谈就返回室内了;作为宾客进室后,东走西瞧,这都反映修养不够,对别人不够尊重。

就座之前,作为主人,在迎完所有客人之后,稳步走到桌边,招请所有人就坐后,才从站姿转坐姿;作为宾客,应主人招呼稳步走到桌边(或沙发边),手自然垂下或两手扶桌、两手相握、等自己的随从都找到位子,再坐下。可在主人之前或同时坐下。

谈判休息时,双方人员站起来休息,可能在室内、窗前再聊聊天,交换各种意见。此时,无论作为听者,还是言者,站姿可以自然、潇洒、但不可懈怠、轻浮,更不可一手搭别人肩上,等不良姿势;对异性,不可站得太近,搭肩拉手。

谈判结束时,先站立在桌边与对手握手话别,再走到门口挥手送其他人员(为主时);或稳步走到门口向其他主方人员挥手示意告别后再走(为宾时)。此时的站姿,应为直立、挺胸、平视,显得信心而满意。若是不欢而散,亦应有此程序,只不过挥手幅度小或点头示意。但不可低头、匆匆而走。只可在神色上表露满与不满,不在姿势上改变形象。

(2) 坐姿

谈判间的坐姿有两种情况:坐沙发与坐桌子边。两种不同的坐法有其不同的要求。

坐沙发,一般可以靠在沙发背上,手扶两边的把,“二郎腿”而坐;也可以侧倚沙发边,双眼看对手而坐;双手抱臂,头靠沙发背而坐;双腿分开、身体前倾、双手放在双腿中间(坐长沙发中间时)双眼观对手等,但切忌头靠沙发,身子缩进沙发中;双目无神看对手;头靠沙发、身子伸直、腿也伸直、双手随便搭在沙发沿上,双目半看对手,半看对手头上方;坐在沙发中、双腿或伸或曲,但抖个不停;双手搁在双腿上,身子前倾,仰头看对手的姿态不可久持。这些姿势不能体现谈判手的力量与智慧,反而会刺激对手的顽固性与欲望,增加谈判的难度。

坐桌子边,一般可挺直腰板、单手或双手放桌子上;也可身靠椅背、略后仰,双手或单手放桌上。但不可以双手相压,更不能手抓头或手撑着头。这种“病态”或“傲慢的态度”与谈判无益。

(3) 动作

谈判人的动作主要是指手的动作。脚的翘起与抖动、嘴与鼻子的动作,也会影响谈判效

果,但动作范围有限。

应该承认手势对加强表达的意思有一定的效果,对言者来说也会产生一种征服力。但这必然是使用得当的结果。假如使用手势与词言相悖,那么后果定会不佳。手势即左右与前后的运动幅度适当。其次,要限强度,无论什么手势,不宜用力过猛。最后,手势不要来的太突然。

4. 谈判中的做戏

谈判中,谈判人为了达到某种目的做一些类似表演的假动作或摆一些本意上并非需要的姿势谓之做戏。做戏的效果取决于道具、戏文与演技。做戏的特点是无言之中见其意。

(1) 道具

在谈判中,常用的做戏的道具具有:笔、本、计算器、机票、打印的价格表、合同纸、电传、打火机、某个签字或打印的文件等。这些道具在不同的戏文中会起不同的作用。

(2) 戏文

在谈判实务中,戏文主要指主观上想编辑的戏文与客观上观察到的戏文,即谈判人主动谋划造成某篇预计的戏文和从观察对手的表演悟出其中的戏文。不论出自主动,还是被动,可以在谈判桌利用道具做出的戏文有如下几种:

表示对某个建议、论述、行为不满意;

表示对对手的喋喋不休的老调子或纠缠十分厌倦、无耐心再继续听下去了;

表示对某个条件或推论、评价犹如受到侮辱一样感到气愤;

表示对某件事、某个要求无法说、也无法办到的无可奈何的处境;

表示对某个建议和条件感兴趣或不关心;

表示已无希望之后决心结束谈判的意思等。

当然,无言的做戏还可以有许多戏文可演。只是围绕谈判的进退来说,较为有代表性的是如上几种。

(3) 演技

演技系指运用道具、姿势和神态来表达出上述戏文的水平。演技好,则可以对不便“明示”的立场和态度起到补充作用。演技差,不但起不到补充作用或缓冲回旋作用,还会弄巧成拙、恶化谈判气氛。下面探讨演技中道具、姿势与神态的配合技巧问题。

突然停住记录中的笔,或者突然合上记事本,抬头、睁大眼睛盯住对方的脸或眼睛可以较好地表示出不满;在双臂相抱或靠在沙发,或靠在椅背上专注对方讲话时,突然放开双臂,双眉紧皱、眼皮向下,口中出气、头向两边摆动一下(不要太快),表示不满;在坐在桌前或沙发上时,人往后仰,手搭椅衬或沙发背、冷笑一下(不一定出声),双腿摇动两下(不宜太多),双眼扫一下别处再回到对手脸上,表示不满,均在无言之中。

拿着笔在空白纸上画圈圈或写数字、字母双眼不抬、旁若无事的样子,可以说明已厌倦了;拿着打火机、打着火,观其火苗,也是一付烦相;放下手中物品、双手撑着桌子、头向两边看看后,双手抱臂向椅上一靠,暗示对方:没多少爱听啦!随你讲吧,反正没有用;把桌子上的笔收起,本合上,女士则照照镜或拢拢头发、整整衣裙、准备结束的架势,也说明:没有我的发

言机会就算了,你讲吧。

突然停住笔记、抬头注视对手,目光有神将笔一扔或将记的纸一撕,即反映愤怒;将笔杆在头发上快速擦几下,猛地抽回在桌子上敲两下,双目圆瞪、注视对方、作深呼吸使胸部表现明显的起伏,也使对手感到你的愤怒;将笔记本往一边或桌前一甩,闭紧嘴唇、咬着牙,睁眼正视对手,双手紧握,则凶相已露。

保持双眼注视对方,时而转动眼珠向下或侧凝聚一下表示在推敲所听到的信息,坐的姿势从听对方说话起也保持相当长的时间,至少在对方说话期间不过多地移动、表示对问题的关注。若双眼东张西望,坐姿经常变动,不感兴趣之情亦已溢于其表;双目注意对手的眼睛,时而用笔记点什么,即使因时间久而变换坐姿时,也是轻手轻脚,目不久离对手眼睛,该表演充分表明有兴趣;若双目不注意对手的眼神、低头看自己手中玩耍的物品,自然不关心对方所云;在专注对手讲话的同时,时而用手势提示自己助手注意对方的讲话或指给对手看自己所记的某点、均可见到兴趣与关注,反之,不管对手如何慷慨陈词,自己与助手们悄声细语,完全与对手不合拍。

扫一眼室内的挂钟或手腕上的表,扣上笔筒或收进笔芯,合起笔记本,抬眼看着对手眼睛、似乎在问:“可以结束了吧?”这种表演足以说明:“今天无希望了,别谈了”的意思,给助手使个眼色或做个手势(也可小声说话),不收桌上东西,起身离开会议室,或在外边抽支烟或散散步,这也表明对所云无望,可以结束谈判的意思。

除了无言的表演,有声的表演就更多了。主要是为了使对手相信自己的论述而表演。

如,以一份假合同或价目单在对手面前晃动,或欲示欲盖地摆在桌上;将机票拿出来放在对手面前,宣称:返程机票日期已定,条件是否能达成一致,时间仅限出发之前,给对方施加压力,从口袋里掏出一张纸片,假模假事地看一下,又按几下计算器,以婉转的措词否定对手建议,这种表演充分表示了“关注、无奈权力所限,不得已拒绝”等意思。

类似上述的表演在谈判中很多,其作用很明显:制造理由,以加强自己论证的力量;避免直接论战的锋芒,使谈判得到平衡并在平衡中发展。尤其在论战与己不利时,表演技巧就会对自己谈判地位的平衡就更加重要。

七、谈判书写技巧

谈判的书写技巧是谈判手的基本技能之一。谈判手必需掌握“书写”这个工具。在谈判业务中,有哪些书写工作要做,其基本要领又是什么呢?下面从谈判笔记、契约书写、谈判报告三个方面来论述。

1. 谈判笔记

谈判笔记系指在双方会谈中的个人或专人所作的记录。有的人不太重视这种笔记,显然,是错误的。原因在于认识不足。应该说:不重视笔记的人要吃苦头。

(1) 记法

谈判笔记应由自己记,当然也可指定专人记。由于是商业谈判,不是外交性的高级会谈平常的会谈最好自己记。除非商业谈判升级,也可以在某个会谈中由专人记后,再以“简报”形式备案待查。笔记要完整,但不是每言必录、要求科目齐全,要点明确。即应有:时间、地点、参加人、议题、发言人的基本观点、会谈的结论。各科目要记的准确、齐全。应有“专本”,以便于保存。

(2) 确认

一般地讲,谈判笔记不必由对方确认。但有经验或有预见性防备的谈判手也常采用确认谈判记录的办法。即在双方会谈完后,回到自己的办公室或住处,马上将会谈的基本立场、各方的表态拟成电传或传真发给对手。虽然,此法较麻烦,但应该肯定在商业谈判中有益无害。是勤奋与责任心的一种表现,也是一种预防措施。

(3) 作用

从契约的角度讲,谈判笔记可作为起草双方契约的依据。笔记反映了谈判的进退,在修改或起草合同条文和附件时就可逐条引证。而且,谈判手也往往明示:“请贵方按今天双方达成的协议修改或起草某条款或某附件。”这种明示的基础就是笔记。有时,在会谈间明示确认笔记的准确性或要求对方检查自己记的是否准确,为以后起草文件减少误会。

此外,详细的谈判笔记在合同履行中发生纠纷时还可以作为证据。如某公司的买卖合同执行中遇到了问题,协调失败后诉诸仲裁,该公司在作为诉方出现时,大量的证据取自每次与对手交涉后的“确认电传”所记述的内容。另一案是代理合同执行遇到了问题,协商失败后诉诸法院的诉讼程序,被诉方引用了大量笔记本中记的情况来为自己辩护,使对方的诉讼代表很尴尬。这两例都反映了平时的谈判笔记的质量高低对特殊争讼时的有效作用。

2. 契约书写

契约书写是谈判手书写能力的主要表现,有的谈判中,由律师来专事书写工作,但更多的谈判仍由谈判手来完成。不论由谁来完成,契约书写的基本要领均应掌握。

(1) 结构

好的契约是结构合理严谨的书写文件。要使拟写的文件达到这种效果,必须处理两对关系。

① 固定模式与文题相扣的关系。由于多年的业务实践,各行业均有不少标准合同格式,法律工作者也设计了不少合同格式供谈判手选用。应该承认这些格式方便了谈判手的书写工作,但也带来一些问题。如固定格式,就不能满足有针对性格式文本,结果引来一些矛盾。如题目改了,而相关条款并未作出相应修改,造成权利与义务关系不明。例如使用买卖合同的文本格式,改用作代理合同文本格式。改了买卖合同的文题之后,有关的义务条款却改的不彻底。这样代理人的义务有可能“承担了买卖的义务——包购包销的责任”。作为技术买卖的合同与货物买卖合同又有差别,套用一货物买卖合同文本格式就难免疏漏。

综上所述,书写契约可以参考行家们设计的标准模式,但千万要记住前提是:“文题一致”。即,采用的书写格式一定要与谈判的内容相符。不仅从“题目”上要相符,与题目相应的内容也应相符。若是借用某个合同文本就要“从头到尾地”检查“一致性”的问题。

②通用与特殊条款。熟谙不同合同的通用条款与特殊条款就能在同类合同不同标的时灵活中求稳、求全地书写。首先,让我们看看通用条款,所谓通用条款应理解为各类合同中最基本的、最必不可少、相同的条款。其具体内容有:“交易内容”,即双方做的什么交易。货物买卖、技术买卖、代理、专营、合作还是合营,证券买卖还是房地产等在该条款中要尽可能详尽的描述,出于文章的编排,可以用“附件”来作支持;“交易条件”,即是易货?补偿?还是反销或信贷?应予以选择;“结算方式”,即在选择交易条件的前提下,对交易达成的费用条件确定结算的条件:计价货币,价格可否浮动?计息的原则、支付的条件(时间、单证)、记帐的方式及结算余额的处理(补偿、易货时);“交易完成的时间”,即合同内容完成的期限,若需多阶段则分阶段明确,若需双方配合(合资、合作、易货、补偿等),则订出双方应遵守的时刻表;“交易验收的条件”,即交易的内容是否符合合同要求是由谁来检查(单方、双方、第三者)?在什么地方(甲方、乙方港口或现场)?以什么形式(程序)和条件(标准)来检验?检验所需的时间或应完成的时限、合格与不合格怎么处理;“违约与免责”,即无论谁违约时怎么处理(罚款、撤约)?有否优惠期或点(一定的时间内,在某些问题上),什么情况下不履行合同可以免除有关方的责任,此时双方应如何行动,有否时间限制,超过了如何行事?“调解、仲裁与诉讼”,即发生争议时怎么办?调解时,由谁、以什么方式来调解,调解失败后,可诉诸仲裁,以什么方式(临时仲裁、制度性仲裁)、什么程序、什么地点、取什么法律、可否上诉或受民事法庭的管辖,等;“生效”即合同以什么文本拟成、正本与副本几份、是否具有同等效力,需否审批程序、具备什么条件方生效、效期多长,可否延长、延长的程序,提前中止或终止合同时需有什么手续要办、双方还应尽什么义务(合同若有义务未完时,合作过程中尚有债务未清,库存未完、劳工安置等)均在此条款中予以明确。

综上所述,不论合同性质,货物买卖也好、服务性、合作性、金融性的合同,除了用的专业技术术语的差别外,其通用条款基本上包括:“交易内容”——标的条款、“交易条件”——价格条款(买卖交易时)或者“经济条款、资金条款(合作、合资时)、“结算方式”——支付条款或结算条款,“交易完成的时间”——进度条款或交付条款、“交易验收的条件”——验收条款或接受条款(在单机买卖和工程买卖中,这两种提法有区别,有的客户也不加区别)、“违约与免责”——免责条款(在英美法中也称“艰难情势与合同落空”,大陆法则称其为“不可抗力”)与违约条款(处理迟交货与迟付款)、“调解、仲裁与诉讼”——仲裁条款与生效条款,共计八条。掌握了这八条的书写要求,各种合同的基本骨架就有了,且已抓住了合同书写的主体。但要注意,通用条款是指合同各异、但这八条均应具备,在这一点上是通用的,基本条款名称可以通用。至于具体内容则要文题一致。

由于合同性质差异带来的条款差异,有一部分条款具有其特殊性。归纳起大致有如下款:

包装条款:即在货物与技术贸易中均会涉及交付的包装条件:包装用料、方式、标记等。

技术资料条款:即在成套项目和软件性交易中(技术、工程顾问、计算机软件等交易中),技术资料十分关键。因此单列一条款详细规定:资料的类别、内容的深度、编写的格式、度量衡的选择、语言、份数、若有图纸还要明确底图、二底图、蓝图的份数、介质的形式(纸张、缩微胶片、纸带、磁带、磁盘—软盘或硬盘)等。

设计联络条款：即在大的工程项目中，合作、合资企业，成套项目的交易（交钥匙工程、与生产线的引进或出口）中，往往涉及土建工程与工艺过程的设计与布置以及水电气、采暖通风、空调、净化等的工艺条件的保证问题，在我国多由工程设计院来完成，该条款也多由这方面专家来谈，经谈判商务的主持人协调后插入合同中。该条款处理：设计联络的任务、次数、地点、专业人数、时间（发生的时间及期限）、费用的分配、双方应提供的条件（举行设计联络会议的前提条件及会议期间的工作条件）、使用的语言等。

技术指导条款：在技术交易和成套工程项目的合作、合资、交易中，有专家指导的问题，由于其占的份量较大，故设专门条款处理：专家的专业、水平、指导的内容及目标、时间（起始时间）、生活条件、人数、费用、更换条件（因病、因违法、因无能力更换人员时的条件）、家属问题、休假、考核办法及管理。

技术培训条款：与上款同，对实习生的派遣予以规定。专业、水平、人数、学习的内容及目标、时间（起始）、生活条件、费用、考核办法及管理。

修改与改进条款：主要在技术买卖中或代理、专营合同中运用。交易涉及的产品制造工艺标牌、商标包装有修改或改进时，交易双方的责任在该条款予以明确。双方在什么条件下进行修改或改进、修改或改进时双方的责任与得失、改进与创新的界限及发生界限问题时双方的权益等。

区域条款：多用在代理合同与技术转让产品的生产线购销合同或技术转让合同上，旨在对受益人的权限与活动范围加以限制。该条款规定：有权活动和销售的国家、地区以及活动的方式、检查该种规定的方法、违犯时的处罚方式、该规定的时限及修改程序。

产权条款：有时也称之为“伪造或第三者起诉条款”。多用在与工业产权——专利和商标有关的交易中，如许可证转让合同等。在该条款中规定：产权的属性即明确交易双方无伪造的侵权前提，产生侵权诉讼时的处理方式、双方义务及经济与法律责任。有时也明确产权的使用范围和管理办法。

监装条款：在大宗商品，如木材、植物油钢材、粮食的交易中，或者在重大机电设备（高价值、高精密、交货量大）交易时，买卖双方在合同中拟定监装条款，对监装的任务、人数、时间、费用予以明确。

税收条款：在技术贸易、成套工程项目或合资、合营的合同中，交易各方往往会写入“税收条款。”对可能遇到税种进行罗列并明确纳税责任方、双方配合的义务。如果要求免税，则明确免税的手续由谁负责，不准免税时，又如何处理。如为避免双重苛税时，其为办理手续的程序及双方应尽的责任。

保密条款：主要技术和成套项目的合同中用以约束交易双方保守合同内容的秘密。该条主要包括：保密的内容、时限、公开的前提、泄密后的责任。

许可证条款：在高技术和敏感货物的交易中常常有进出口许可证、有时还有配额管理问题，为了避免合同不能或延期执行造成的违约责任，有经验的谈判手常运用该条款来处理进出口许可证、配额、甚至进出口计划、用汇指标的批准问题。

管理条款：在合作、合资合同中，往往有一个处理操作方式（经营）的管理条款，主要处理：以什么形式（董事会、协调组）来管理，由谁来组成这个形式、其责任是什么、其日常的活

动方式、权限、生命的周期、待遇、更换的条件等。

会计与审计条款：与上条常在一起使用。处理合作双方的会计问题。该条规定：会计人选、会计规则、报表的方式、份数、出表时间核准的方式；对会计工作的监督方式、可以聘用审计部门或专家、审计的条件、报告的拟写、报送的范围、会计与审计问题的处理方式等。

总计上述特殊条款有 14 条：作为合同书写的条款名目，依人而异。本文列出的通用条款 8 条，在实际书写中可以派生出 18 条也是可能的。但作为一类问题来讲是 8 个通用条款、14 个特殊条款。融汇贯通了这 22 条就可以书写各种合同。

(2) 文字

合理的结构是书写成功的基础，但仍须文字功力之依托。合同书写的文字功力主要体现“取题”，即根据所述的内容提炼出的小标题，与“用语”，即为表达结构中小标题下的内容采用的语言。

①取题。取题具有极大的灵活性，但又存在一定的约束性。取题要依循合同的结构并与之相适应。取题与结构一致是取题原则之一。

有的业务人员书写时直接以列序的形式来完成结构，仅取几个大题目，而不再列分题目如：第一章，合同目标，第二章，财金条件、第三章……，不再在章目下列分题目。而有的业务人员不限在列序，即第七章的题目下，顺段落列序“第七条”一直到文本的结束，而在章目下再列分题目。如，第一章：合同目标、第一条：合同背景或前提，第二条：合同的产品，第三条：合同的经济技术指标，第四条：工艺流程图，第二章：财金条件，第五条：合同的价格，第六条：价格浮动，第三章……等。这两种书写的方式各有利弊，合同内容简单，前者较适用；内容复杂的，采用后者较好。因此，取题要与内容复杂程度有关，核心是要让读的人更清楚地理解合同的义务，这是取题原则之二。

取题原则之三，是文题一致，即题目是依内容而定。如价格条款与支付条款，在文件中应分别列出，这样，读起来就易理解。然而在“财金条件”的题目下，可以包括价格内容及其特征，也可包括支付的程序。即便如此，在书写时也应分开不同的顺序、段落。

取题的第四个原则，是题目短小准确。有的章节和条款有多种取题的可能性，但应考虑“短小准确”的题目。例如“验收条款”可能涉及“静态验收”、“动态验收”、也可以说成“开箱检验”——点货的件数和外观检验“负荷检验”——空载检验、单机检验（负荷包括通电、通料）、小批量试运转（通电、投预定量的料）。有的业务人员写标题时写成“开箱检验、试车、验收”，或者写成“单机接收、工艺验收”。在翻译文字上也常因此遇到困扰。因为在这一个标题中可能同时出现“Control, acceptance”。象这种情况若将该章列为第×章验收，第×条开箱检验，第×条，负荷检验（包括空载——仅通电、单机试车、批量投料的检验），就显得十分短小明确。又如处理合同的“其它”问题：包括合同文字、签字、审批、修改、效期、有效份数等问题时，取题方式有多种。有的取名“其它条款”、“最终条款 final clause”；有的取名“辅助条款”或“生效、效期、修改”；也有的将每个问题单列一个标题：“合同文字”、“生效”、“效期”、“修改程序”等。然而，最佳的取名要与前面条款的取名相一致。前面取名概括，则以概括的方式取名；前面取名细微，则按题取名。

②用语。撰写合同的用语是合同表述成功的重要一环。怎么运用掌握这一点应注意以

下几个问题：

语言文化的差异，不同国家的商人之间进行交易，用的语言会不一致，在表述合同时就有自然有差异。使两种语言一致是撰写合同的第一关。这种一致性从两个方面体现：字面上与词意上。由于各国文化差异，一个字可以有多种解释，英文、法文、中文均有不少的例子。人们常计、“第一意、第二意”，也是说的一词多意的问题。所以，仅字面上一致还不够，一定要在意思上一致。这样，撰写中就可能出现有的合同用词是一致的，而有的地方却以意思一致为准，用词并不相同。将字面一致与意思一致相比，应以意思一致为优先地位予以考虑。绝不可追求字面的机械一致。

规则描述，用语要依合同结构而定，其中要避免含糊不清的词语，从而导致描述意思不明或不确切。例如“在现场的逗留费用均由乙方承担”的规定就不清楚。因为“逗留”是差旅。涉及交通、食宿等费用、负担的范围不明确。又如“合同收购价可根据国内、国际市场价格的变化进行调整”的规定，也是模糊的。国内与国际价有否相互制约的关系？当国内价无变化而国际价发生变化又怎么处理？什么幅度才算变化？问题不明确。合同条款就不能不引起争议。但在纠纷产生后，有的法律人员亦据此条为其辩护，可见该条模糊描述造成的恶果。要防止模糊描述，最佳的、最简单的措施是两条：描述中追求“因果关系”的明确、以及“优先级”的明确。可写成“合同收购价可以据国内、国际市场价格变化予以调整。若国内市场价格变化了，而国际市场价格未变时，合同收购价不得调整”。也可以描述成：“合同收购价可以据国内、国际市场价格变化予以调整，以国际市场价为准。”

不用生造的、不懂的词、有的合同由律师撰写，但商务谈判手应考虑该文字的通俗性，可读性。不论是用字、用词、造句，应以流畅、朴素、准确为主。如果要采用商业或法律用语，也应是国际通行的术语。民族特点、个性特征太明显的用语应尽力不用。

正确处理用语中明示与暗含的意义，许多交易并不完全在文本上体现。这就形成了“理解”的空间，这种状况的存在对于发展业务起了一定的推动作用，也给合同纠纷留下隐患。原则上，谈判手应追求明示的文字表述。若某个法律文件不宜表述该段意思——交易，那么就应采用另外形式的明示表述。可在附件中写明“该合同仅为双方交易的意愿，最后履行应以争取落实出口计划之后。”也可在合同正文的特殊条款中写上“以出口许可证为准”。如果，因为某种原因不愿在合同中描述，也一定要以双方的“秘密协议”或“备忘条”来表达。总之，坚持以“明示”的方式将交易成果描述出来，就可避免上述的纠纷。虽说前述例中的买方有失信誉，但在“合同”意义上讲，也可讲卖方无信。这样，卖方因为表述上的缺陷就要吃“哑巴亏”。

3. 谈判报告

在谈判过程中，谈判手为了保持与其上司或与交易有关的部门的联系并取得有效的指示而写的文字报告。许多时候，这种报告可起谈判的阶段小结的作用、重大谈判决策的备忘作用。下面从报告的内容与格式来加以研究。

(1) 内容

鉴于谈判报告是写给内部的有关领导或部门看，所以，该报告力求突出重点，尽力避免繁杂。目前流行的报告有两种：通报性质和请示性质。由于性质不同，内容也有区别。

通报性的谈判报告,内容主要包括:谈判进展的程度、主要障碍、措施建议、实施步骤。

请示性的谈判报告,内容主要为:进展、问题、望批准的或请选择的建议方案。

无论哪种性质的报告,均忌讳不分主次,罗列过程太多。以书写结论为主、一个个不同问题、不同阶段的结论汇成新问题、新阶段。如,报告商务谈判情况,则直接写:某点已达成一致(至于曾经有何分歧,如何通过谈判而达成一致的,则不必赘述),存在某种分歧(可能罗列双方立场的对比,若分歧太多则直接写分歧是什么),准备怎么办(可粗略地写,也可以细到具体部署),希望批示什么问题。当然,报告内容也依读者而异,粗细程度也不同。报告的读者层次越高,则报告的内容越简练。层次越低,内容则越具体。因为,一个是决定政策为目的、一个是以解决具体技术细节为目的。

(2) 格式

报告的格式不可能千篇一律,但有其一定的规律。

通报性的谈判报告以“过去、现在、未来”三部分构成。过去:干了些什么事;现在,达到了什么水平,双方地位有什么改变;未来,谈判将如何发展。有的谈判为了保密,在通报中仅写前两部分,至于“未来”仅在口头上通报。

请示性的报告由“进展、问题、建议或请示”等三部分构成。进展:达成的协议;问题,难以解决的或已超越解决能力的分歧;建议或请示,针对问题提出报告人的建议(甚至多个)方案、或无报告人的建议,直接请求指示。有的谈判,由于口头报告较多,上司及有关部门均已清楚“过去与现在”的谈判情况,此时,请示报告则简明扼要地提出问题和建议(或请示)。

(3) 用语

不论何种谈判报告,在文字用语上应考虑“易懂”。不能以谈判人即报告人自己的理解力去进行书写,否则报告会因为“不明”要求再报,严重的要贻误时机。以“白话”写也不是坏事,力戒在这类报告中咬文嚼字。但礼貌用语、用字是必要的。为了引起阅读人的注意,个别的修饰、祈使词也是有意义的。

第 二 篇

商 务 谈 判 与 谈 判 策 略

第一章 商务谈判各阶段的成功战略

一、寻找对手

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

1. 建立对手档案

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

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

这样一份对手档案,使您的唇舌之箭有的放矢,为舌战打下基础。

2. 寻找新客户

在能力所及的条件下,客户越多,对您越有利,此时“韩信将兵,多多益善”。

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

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

3. 珍视自报家门者

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

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

4. 勿忘牵线者的功劳

很多时候,牵线搭桥的人是功高无量。“媒人”历来是人们所重视的重要角色。而且与“媒人”的关系越密切,可信度便越高,成功的可能性便越大。按成功的可能性大小,“媒人”的介绍有多种。

(1)同行的介绍,这是最为热情的,介绍人陪同你到访问处,亲自见面。

(2)利用餐会、聚会。介绍人将双方邀来介绍认识。

(3)电话介绍,介绍人通过电话告诉对方。

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

因此,“媒人”的作用不可轻视,他们可能要你开拓一片广阔的战场。

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

二、勇下战书

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

1. 商谈前哨战

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

进行商谈,必须有进行面谈的机会,因为突然造访他人,会令别人不便。商场人士每天都有忙不完的问题,如果想让对方专心在某个时间内同自己商谈,就必须预约。预约,可以拘束对方的时间,也能使自己有安心的感觉,不会焦躁。还能使自己有充足的时间作好面谈计划,

另外还可以看出一点苗头,比如对方委婉地推辞:“最近比较忙,我们之间的生意有时间再联络”。那么,你就可以看出这件事有多大的可能性了。如果他有意,便不会说出究竟何时才算“有时间”这样的词了。在你用电话预约时,如果遭拒绝,还可以避免当面被拒绝时的难堪。

预约可以有多种方法。

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

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

(3)引导法。由自己的领导发出信函,使你的预约有一个更高的“层次”。

(4)自荐法。自己写信去约定,但效果较差。

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

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

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

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

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

2. 时间适宜

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

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

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

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

如果因为不知道对方的情况而选择了这些不利的时间,一定要向对方道歉,说一句“对

不起,不知道您这样的计划,如果太忙,我们改日再谈?”对方即使再忙,也不好再拒绝,也会和你有一番愉快的商谈的。

3. 地点恰当

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

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

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

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

选在公司外,如高尔夫球场、餐厅、咖啡屋等。这里的四周要没有喧闹,并且应该分清宴会与商谈的差别,气氛应有商谈的意味,否则会给人以不庄重的感觉。喝酒时,更不可硬邀对方共饮。

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

三、准备应战

1. 调整心理

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

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

若使自己充满自信,不妨多想想以前成功的谈判,客户对你的赞美与感谢,自己受到嘉奖时的荣耀等等。心中浮现出这些情景,你就会信心百倍。而在商谈之前一定要有“我会带

给他利益”的骄傲——所谓战略上蔑视,而战术上重视。同时,要使自己充满自信与骄傲,坚定的意志则是必不可少的。

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

2. 重视服饰

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

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

(2)注意个人卫生。除服装必须整洁外,还应注意自身的清洁。经常洗浴,讲究卫生。头发一定要整齐,不要披头散发或满头油光与人交谈。肩膀上布满头皮屑也叫人不敢领教。此外,奇形怪状的发式也令人反感。手的卫生也不能不提:有人五指尖尖,指甲寸把长,指甲缝里满是污垢,实在让人恶心,更不必说与其谈判。指甲应经常修剪,指甲缝要注意清理。手帕看似不算什么,但也影响到他人对你的印象,应当每天换洗。

3. 勿忘必需品

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

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

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

四、初逢对手

1. 交换名片

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

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

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

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

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

2. 保持适宜的态度

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

首先应该保持正确的礼仪。应当注意：

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

(2) 不握手可用点头来表示敬意。这时要微微含笑，但不要嘻皮笑脸，让人误解。态度应当庄重温和，彬彬有礼。

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

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

(1)入座时应礼貌地点点头,表示谢意,然后平稳地坐好。

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

初逢对手,态度不要过于亲昵或大大咧咧,应当保持一定距离,庄重有礼。

3. 重视礼节

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

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

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

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

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

4. 勿轻视寒暄

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

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

第一次访问,应该注意几点:

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

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

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

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

五、展开战势

1. 制造气氛

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

选择话题很重要,一般可有如下方法:

- (1)由对方的名片中找话题。对方名片上的头衔、职位、地址等都可引出话题。
- (2)从对方的房间(接待室或会议室)、公司内部环境或公司外部环境下手,引出话题。
- (3)从自己在报纸、刊物或电视、广播中听到或见到的关于对方或对方的公司的有关消息展开话题。这些资料,在会客前一般是经过精心查找和准备的。
- (4)从介绍人为话题。可以利用介绍人来和对方拉关系,使对方有“一见如故”的感觉。
- (5)选择对方感兴趣的事或最近的新闻来加以评述,这也需要事前周密的准备。

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

2. 应对客户

客户想和你作成生意,一定希望对你的公司有所了解,有些问题实在不太好回答,需要

斟酌考虑,但也有些问题,实际是客套话,不必过于在意。如果客户问:“最近生意好吗?”该怎么回答?请看下面的例子:

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

不过,两个月以后,小关就不再担心这件事了。客户并不因为他的南方口音而取笑或有“欺生”现象,相反,一些由于口音的笑话反而能融洽双方的谈判气氛。但客户有时问些问题,使他觉得很难回答,有时客户会问:

“贵公司一定很赚钱吧!”

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

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

“哪里的话!”、“惭愧得很!”等等。

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

这些话,既显得粗俗,又太过于直露,让人听着不舒服,或觉得可笑。

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

最忌讳的是,千万不能回答说:

“有您照顾自然……”

一旦这话出口,顾客就会抓住这点要求减价或找借口批评你的公司服务不够周到。

最恰当的方式应该是:“还过得去,感谢您的关心!”

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

六、介绍自己的商品

商谈之中,卖方手中的武器便是自己的商品,你需要依靠它们来赢得你的对手,而要赢得对手,便要充分展示一下你武器的性能,使它一举打败对手的“抵抗”,终于“束手就擒”。

要想展示好你的商品,你必须先对商品有丰富的知识,其中包括机械、技术、情报、原料等条件在内,你对商品所掌握的最低必要条件有:

用途,这是最起码的要求。很难想象、展示自己的产品却不知道它有什么用途,会是什么结果,就好象上了战场却不知道手中的武器是干什么的。

使用法,操作法。不知道商品如何使用就如同拿着枪却不会上子弹,那和一块废铁也就没有差异了。

材质、制造法、结构、制造厂。要让对方了解你的产品，就要详细说明这些基本条件。

效果、价格。要知道你的商品能有多大功效，尤其要了解商品的真正价格，做到心中有数，以备酌情进行讨价还价。

贩卖法。是批发，还是零售，运输方法等都是对方必须了解而且十分关心的问题。

购入渠道，市场风评。商品从何而来，是否值得信赖，商品的声望如何，是否信誉颇佳，都是你可以利用的有利证据。

同类竞争品。有道是知己知彼，方能百战不殆，只是“王婆卖瓜，自卖自夸”，而不知别人的“瓜”是不是更甜，和你的“瓜”相比差在哪里，也可能白辛苦一次。

熟悉了你的商品，下一步就要尽你所能地向对方展示了。说明商品首先要针对对方的立场和职务加以说明。因为同一种商品的贩卖对象有很多种，如消费者、小商店、大商场等，如果不针对对方的立场、身份去说明，则对方可能说：“我根本不想听这些！”或直截了当地说：“你先搞清楚我所问的问题吧！”比如一位消费者要买一台电视机，你只需告诉他牌子、价格、效果，以及市场的评价等，而要说明它的制造过程，内部结构，也就是“费力不讨好”，完全没有必要了。因此你首先要确认对方想知道什么，要随机应变，根据对方的反应，决定自己说明的方向与内容，或者先说出一个总论，分述的时候根据对方的反应去变化。

说明商品的时候，更要察言观色，不能不确认对方的反应，一味地说下去。每一个段落，说完，都观察一下对方的反应，让对方也说话。最理想的进行方式是问答式的交谈。

活用对方的认识来说明商品，可以从“已知的”推到“未知的”，将未知的事情与对方“已知”的知识相结合，给对方有“理解的线索”，可以增强说明的效果。

展示你的商品，是最为关键的一步。如果商品不能合人意，任你说得天花乱坠也不会获胜，这时，你要尽量使用诉求于视觉的材料，如资料、样品、照片、幻灯片、录像带、实物等。需要注意的是展示这些“证据”时，不要只放在桌上，而是交到对方的手中加以说明，不能太早，但更不能等到客人催你拿出。

展示商品时，描绘其他顾客的好评，会使买者具有临场感。你可以惟妙惟肖地模仿顾客的言行，可以展示使用者的来信、致谢信、登报鸣谢等，还可以利用现代的展示工具——录音带或录像带，显示顾客的好评。

之后，不要忘记，请对方实际接触操作，以引起他的兴趣，俗话说“事实胜于雄辩”吗。

还应该注意的是如果对方搞不懂你的商品，你应该向他致歉，“我说得不明白，请您不必有顾虑，多多发问”。这样把责任虽然表面上归在自己身上，其实心中都明白，而且又给对方一个台阶，何乐而不为？

我们卖的是商品，但卖商品不如卖效果。比如别墅、名车、高尔夫会员权等，是地位的象征，你就要在这个“地位”上大作文章，汽车、音响、录像机、旅行、冷暖气空调设备，是人们追求舒适和欢乐所要求的，你就要不遗余力地说明这些；微波炉、影印机、全自动洗衣机、个人电脑等，你便要在机能和经济性上给对方以“利诱”；各种保险、优秀的机器、零件、原料等，你要侧重诉求于安定和责任感的说明；钢琴、大型音响设备、昂贵的化妆品、珠宝等，可以称之为“奢侈品”，你便可以抓住买者的虚荣感大加渲染。抓住你的产品会导致的效果，有侧重地加以说明，便会恰到好处。

电视剧《茅台酒的传说》中的一段情节,便是以展示自己的样品获胜的例子:青年茅台酒师郑淳历尽艰辛,酿制成优质的“郑家茅酒”。巴拿马万国博览会理事具当先生在上海主持中国展品的荐选工作。茅台镇伪镇长李尚廉盗名窃誉,利用种种卑鄙的手段,将“借来”的“郑家茅酒”换成自己的“万福茅酒”商标,并利用钱势打通关节,企图在博览会上获胜,郑淳酿出更好的茅台酒,在实业家夏明华兄妹的帮助下,当李尚廉宴请具当先生时,在具当先生处,将盛满茅台酒的瓶子摔到地上,酒瓶砰然碎裂,顿时酒香四溢。摔瓶的声音惊动了四座,茅台酒香醉倒了众人,终于引来具当先生。郑淳以他优良的商品和恰到好处的展示,通过音响(摔破酒瓶的声音)和实物(醇香美味的茅台酒)向人们证实了产品的功能特点和质量水平,此时,无需多言,已经赢得了对方。

七、价格谈判技巧与禁忌

商品的价格,犹如一块战略要地,对方对于此处都是既敏感又势在必得。可以说,商谈的最重要的一项内容也是最容易发生争议的内容便是价格,因为它涉及到每个人的切身利益。

商谈中,如果对商品满意,紧接着便是价格之争。这一战的首阵便是报价。对于卖者来说,开盘价应当是最高可行价,对买者便自然相反了,开盘价一经确定,一般就不能提出更高的价了。报价时,一定要坚定、清楚,不能解释和说明。

这里的“最高可行价”不是一个绝对的概念,而是相对的,必须随着市场的行情变化而变化。如果对方向你施加压力,你便更要坚持自己的意见,不能为其声势吓倒,以保护自己的利益。如果你的对手很多,竞争比较激烈,就必须把价压到至少能受到邀请而继续谈判的程度。如果你和对方已经建立了友好诚挚的贸易往来,就要作出较为稳妥的报价。如果你的产品是初出茅庐,人们还不十分熟悉它,而且声誉不高,就可以酌情压低价,而对于市场的畅销产品,则可适当提价,这便是所谓“皇帝的女儿不愁嫁”。

报价的时候,切忌自相矛盾,一会儿一个面孔,叫人哭笑不得。在一次有关电视机销售的商谈中,甲方报价:“每台电视机售价 2000 元,保证质量合格,款式新颖,如果电视机的零件出现问题,保证免费提供符合要求的零部件,但不承担更替零部件的任何费用。”一段话中,出现了以己之矛攻己之盾的笑话,让人搞不清究竟是不是“免费更换零部件”。在商谈中出现这类情况,会让人无可奈何,同时对你的态度也容易产生模糊不清的感觉。

在报价过程中,充满干劲和自信的人会给对方以一种压力感,但是没有或者说缺乏干劲的人,便总是善于寻找各种借口。如果不想成为或不想让别人认为你是一个缺乏干劲的人,报价的时候下面这些借口是不可以找的。

- (1) 因为我们的产品不打广告,客人根本不知道。
- (2) 同一行业的公司太多。
- (3) 对经销、代理商的贩卖促销政策不够。
- (4) 新产品不断推出。
- (5) 责任区域太广,根本忙不过来。

很显然,如果说出这些借口,对方便清楚你自己都没有多大的把握,于是更容易乘虚而入。

讨价还价,是确定价格的关键过程,双方都会强化自己的立场,为自己的利益“大开杀戒”。如何有效地讨价还价,也有一些巧妙的方法。

讨价还价时,要有一个统一的价格标准,如下面这段商谈。

甲:我们的这种收录机每台 1500 元。

乙:我们只能以 800 元买下。

甲:根据我们这种收录机的质量、成本材料,每台可以值 1500 元。

乙:根据市场行情,这种收录机最高售价是 800 元。

为此,双方争得面红耳赤,互不让步,使商谈进入僵局。为什么能出现这种“公说公有理,婆说婆有理”的状况呢?就因为双方没有按统一的标准报价,甲方只是根据收录机的质量和成本材料来定价,乙方只是根据市场行情定价,没有搞清这个“价”究竟应怎样来定,影响了商谈的进行。

对方要购买商品,必然会尽其所能地还价,这时,你要首先进行寻根究底,了解其动机。当对方提出减价要求时,你一定要保持冷静。你可以回答:“关于这个问题,我想同我们领导最近再来拜访您!”这样就做了保留,有了余地,然后,你可以整理资料,将本公司不可能减价的理由充分说明,绝对不可采取顽固的态度。比如说:“减价是绝不可能的!”这是最不明智的办法,如果你委婉地说明,也会坚持你的立场,并且双方不伤和气,事情办成了,交情也维持住了。比如你可以说:

“经过我们的一再商量,这是我们尽可能的最低价,希望你们能谅解。”先是对对方的要求给予充分的重视,“经过一再商量”,又对自己的立场作了强调说明,“这是我们尽可能的最低价”,最后做出了诚恳的表示,软中带刚,“希望你们能谅解”,看起来好象是道歉,实际上言外之意“我们出的就是这个价了。”

类似的还可以这样回答:

“我们的价格高,但是关键部位用的是优质进口零件,增加了产品的使用寿命,您觉得不合算吗?”首先承认己方的价格的确偏高,可一个“但是”,马上说明了原因,分析了“一分钱一分货”的道理,也很会使对方动心的。

“贵公司的要求我们可以理解,但是我们公司一向对价格采取铁腕政策,因此实在无可奈何。”仿佛是非常无奈,实际上很强硬地表达了价格不可能降低。

在商谈中,还有一种特殊情况,那就是商谈的对象是承包工作的人。这时的价格之争不是降价问题,而是涨价问题了。承包者要求涨价时如何应付呢?

首先,你必须知道,当各种经费都涨价时,承包者也一定要求涨价,或者承包者已经有很长的一段时间维持用一个价格,这就意味着承包者将会提出涨价的要求。预料到他将涨价,就应该事先研究对策,先要想好拒绝承包者涨价理由及方法。当他提出要求时,就可以不慌不忙地应付。

但是,如果承包者突然要求涨价,该怎么办?最理想的办法就是以“突然”为拒绝的理由,你可以这样说:

“你也知道本公司虽然没有出现过赤字,但近来经营困难,你突然要求涨价,我们实在不知如何应付。希望你能给我一段准备时间才好。”

承包者当然也知道这个道理,必会反问:“我知道,你需要多少时间准备?”

这样,你可以推行第二个谈判策略,这时可有两种拒绝的理由:

(1)提出自己和他者关系作为拒绝理由,如说:“与我们合作的××公司破产,连带的使我们吃了大亏,现在仍陷于一筹莫展的状态,希望你们能够体谅我们的状况。”这样便能让对方知道短期之内不能达到目的。在这段时间里,你也就可以寻找其他的理由,见机行事。

(2)拒绝涨价,但以其他条件让步。比如今后付款的方式以有利于承包者的方式为原则。

当不得已非涨价不可时,你要有交换的条件,使对方了解自己的严正立场,也可以起到一些“失了一地别地补”的效果。

在价格问题上,有经验的买主经常会运用假设投石问路,来获取你的信息。比如他们会问你:

“假如我们要买好几种产品,不只购买一种产品呢?”

“假如我们买下你的全部产品呢?”

“假如我们和你签定两年合同呢?”

“假如我们要分期付款呢?”

这一系列的假设,看起来是无害的“石头”,有时会使你进退两难。在这种情况下,拒绝回答是不容易的,对此,聪明的卖主一定要仔细考虑后才给予答复,不要被这一阵“乱石”搞得应接不暇,眼花缭乱。对于这些“假如……”,你不能直接了当地回答,不能马上估价,而要设法去了解买主的真正意图。当买方投出一个“石头”时,最好要求对方以订货作为条件。这样,便可以将“石头”变为自己的“武器”,针对买主想得到更多信息的心理,乘机向买主提出一些建议。例如你可以要求他,多订几年合同,订购更多数量,购买你的零件等,便能变被动为主动,反客为主。

作为一个精明的卖主,必须能够寻找出对方可以容易妥协和让步的地方,哪些方面躲躲闪闪,哪些地方避而不谈,便以此为突破口,击中对方要害。当然,对方不会轻易暴露出自己的弱处,你这时就要有穷追不舍的精神,打破砂锅问到底,最好的方式是多问“为什么”,如:下面一段:

.....

“我方最多只能出价 1000 美元。”

“为什么?”

“我公司要想从转手买卖中赚得最起码的、最低限度的利润,购进价就不能提高。”

“为什么?”

以此下去,如果对方继续解释,就可能抓住他的要害,从而解决问题。

聪明的买主,会经常提出一些含糊不清的问题,这些问题也是可以做多种解释的问题。问这种问题时,很可能是想要套出对方的话,或者连他自己也搞不清楚是什么意思。比如:

“那样看起来不对,不是吗?”

“价格太高了,你们不觉得吗?”

“你们能够做得比这个更好,不是吗?”

这些问题,在你没了解对方的意图或问题本身的含义之前,千万不要轻易回答,不要作正面回答,你只需要回答一些非常概括性、原则性的问题。轻易地将自己一方的真实情况毫无保留地泄露给对方是极不明智的。

围绕着价格问题,你和对手之间必然会各自拿出手中的绝活儿,因为此时一语胜千金。在“激战”中,寻求使自己获得更大利益的战术,确实有无穷无尽的诀窍。

八、交涉诀窍

俗语说“熟能生巧”,做任何一件事,都有许多窍门可寻,前提是你用心钻研。太重的东西,即使你用尽吃奶的力气,也无法将之提起。但如果运用杠杆原理,却可以轻轻松松地办到。商谈,交涉是一件繁重的工作,会使很多人痛苦不堪,但善于交涉的人,便很懂得找出对手心中的“动向”,将之化解为杠杆,以四两拨千金的要领,顺水推舟,不费吹灰之力就能完成别人头昏脑胀的难题,因为他们懂得交涉中的诀窍。

1. 尊重对方的“自我”

每个人都希望自己被重视,被尊重,都有“人敬我一尺,我敬人一丈”的心情。因此,商谈中要注意:不论对方说什么,都先予以承认,即使对方说的不是事实,或是他个人的误解,也不必一口加以否定;倾听别人谈话时,脸上应该挂着安祥的微笑。

承认对方,是一种礼仪,在承认之后,一句“但是”,便可以扭转话题,提出你自己的立场,所以不必担心“承认”会果真如你所“承认”的那样,这也便是“承认”的妙处所在了。

如果对方要求降价,你可以说:“你们的心情可以理解,但是……”,推出你已运筹于胸的一系列理由,其意思和你说“不行,这是绝不可能的”是同一立场,但听起来顺耳,动听多了。

世界上第一位女大使柯伦泰,在她被任命为前苏联驻挪威全权贸易代表时,一次她和挪威商人谈判购买挪威鲑鱼问题。挪威商人要价高,她出价低。挪威商人深知贸易谈判的诀窍,卖方喊价高得出人意料,买方往往不得不水涨船高地调整出价,再和卖方讨价还价。柯伦泰也深深懂得这一点“生意经”,于是先承认对方,而后顺水推舟,她说出了两句十分关键的话“好吧,我同意你们提出的价格,如果我们的政府不批准这个价格,我愿意用我自己的工资来支付差额。但是这自然要分期支付,可能要支付一辈子。”这两句话,在价格问题上起了决定性的作用,使挪威商人面面相觑,然后一致同意鲑鱼价格降到最低标准。柯伦泰表面上“顺”从他们的意愿,其实是“推”出政府来加以拒绝。很显然的,如果对方一定要坚持这个不合理的要价,那么由她个人工资付差额,如果对方认为是合理的,那么她要分期支付一辈子,这实际上是不可能实现的。

面带微笑,也就是商谈中的态度,也会起到重要的作用。在发言时间上,要注意平分秋色,切忌出现独霸江山的局面;态度要坦诚,创造和对方的一致感;尽量满足对方的合理要求,避免正面冲突,发言要简洁明了,倾听要聚精会神,切忌夸夸其谈,拖延时间,口气要轻松

愉快,能幽默最好。

如我国某公司一位经理同某外国商人洽谈大米出口交易时,开局之初,他做了下面一段发言:“诸位先生,我们已约定首先让我向各位介绍一下我方对这笔大米交易的看法。我们对这笔出口买卖比较感兴趣,我们希望贵方能以现汇支付。不瞒贵方说,我们已经收到了某国其他几位买主的递盘,因此现在的问题只是时间,我们希望贵方以最快的速度决定这笔买卖的取舍。当然,贵我双方是老朋友了,彼此有着很愉快的合作经历,希望这次会谈会加深我们彼此的友谊,这就是我方的基本想法。我把话讲清楚了吗?”

作为回复,外国商人也作了一段简单陈述:“好,根据双方确定的程序,轮到我了。哈哈,我们的想法和您的一样,都想把这笔买卖做下来。我们认为最好的支付方式是用我们的橡胶,这在贵国方面也很需要。当然了,如果贵方大米很有竞争力,我们也愿意考虑用现汇支付。别的不多谈了,需要澄清吗?”

这两段话,便在“开战”之初,造成了一种融洽气氛,何乐而不为。

2. 循循善诱

在商谈出现不一致时,便不要以硬碰硬,不要讨论分歧点,而要着重强调彼此的共同观点,取得一致后,再自然地转向自己的主张。你可以从对方的需要出发,从对方的角度提出引诱对方承认你的观点。

下面是一个购买卡车的商谈。

卖方:你们需要的卡车,我们有。

买方:吨位多少?

卖方:四吨。

买方:我们需要两吨的。

卖方:四吨有什么不好呢?万一货太多,不是挺合适吗?

买方:我们也得算经济帐啊,这样吧,以后我们要时,再通知你……”

于是两方只能说“再会”了。

但如果改用下面的诱导方法,结局会大不相同。

卖方:你们运的货每次平均重量是多少?

买方:很难说,大致两吨吧。

卖方:有时多,有时少,是吗?

买方:是的。

卖方:究竟需要哪种型号的卡车,一方面要看你什么货,一方面要考虑在什么路口行驶,对吗?

买方:对,不过……

卖方:假如你在坡路上行驶,而且你那里冬季比较长,这时汽车的机器和车身承受的压力是不是比正常情况大一些?

买方:是的。

卖方:你冬天出车的次数比夏天多吧?

买方:多的,我们夏天生意不太兴隆。

卖方:有时货物太多,又在冬天的坡路上行驶,汽车不是经常处于超负荷状态吗?

卖方:对,那是事实。

卖方:你在决定车的型号时,是不是留了余地

买方:你的意思是?

卖方:从长远利益看,怎样才能算买了辆值得的车?

买方:当然需要看它能使用多长时间了。

卖方:一辆车总是满负荷,另一辆车从不过载,你觉得哪一辆车寿命长些?

买方:当然是马大,载重量大的了……

卖方:我们的四吨卡车正符合这个要求。

于是,终于一步一步诱使对方同自己成交。

他用了循循善诱的战略,用一些基本的常识,比如车在冬季坡路上行驶,受压力大,车长期满负荷,会使寿命减短,来促使对方顺着自己的思路走过来,让他越发感觉你所说的如此合理,于是拍板成交。

3. 巧妙地“悬崖勒马”

谈判桌上,有时会思想急驰,以致于离开了主题。我们知道,这是必须尽早“悬崖勒马”的,可怎样做得巧妙,有下面几种方法。

带回法:你只要说一句“言归正传……”,就可以轻松地带回主题,使双方谈论的不至于离题太远。

还原法:“至于刚才的那件事……”这样一句,就很自然地将话题又转到了“那件事”上。

重复法:“再讨论一下问题点吧!”一个“再”字,说明这个问题点仍需讨论,告诉对方自己紧扣着主题。

自己的谈话偏离,就要象上面的三种方法巧妙地引回正题。

但是,实际商谈中,偏离主题也是一种策略,是为了在一些小的议题上让步,而让对方做出更大牺牲。比如我方知道对方最注重的是价格,而我方最关心的是交货时间,那么我们的进改方面可以是支付条件问题,这样,就可以把对方的注意力引开到次要问题上,以实现我们最终要达到的目标,避实击虚地进行谈论,尽管集中讨论的问题,对我方是次要的,但通过这种方式又表明了我方的重视,同时作为一种障眼法,转移对方的视线,作为缓兵之计,自己利用这点时间另找其他对策,延缓了对方所采取的行动。

比如,你关心的是运输问题,而对方的兴趣可能在价格条款上,则这时你可以力求把双方的议题引到其他方面,例如对付款条件的问题上去,这样来分散对方对前述两个关键问题的注意力。

如果你的对手采取了这种战略,你必须非常警惕,随机应变,比如你可以说:

“请您把这个问题再说一遍。”

“我不明白您的问题。”

“那已经是另外一个主题了。”

“对于这种事情,我没有经验,但是我知道……”

“我回答这个问题以前,你必须先了解一下详细的程序。”

这样一来,及时地把握住了主题,巧妙地“揭露”了对方的“阴谋”。

4. 竭力促成交易

当你觉得一笔生意于你有益,便要希望及早成交,于是可摆出各种理由说服对方,此时,你便要想出一些巧妙的计策,付诸巧妙的语言,竭力说服。

比如,当你声称:“货不多,欲购从速,因为该产品唯有我们一家生产……”

对手会反对说:“你厂生产的这种产品,质量、规格、包装和另一家的产品基本相同,而他卖出的价格比你们产品的价格低。如果你们在产品价格上不做出让步,那么我们只好转向其它卖主买……”。

在这种情况下,你就要尽量说服他,如前文所说的“一分钱一分货”的道理,不回避自己的产品价格与其他卖主的价格差额,反而在差额上做文章,你可以这样回答:

“你现有的叉车每天用多少小时?八个小时?如果你买我们的,那么,在机器的整个寿命期内,你可以得到全部额外的机动性,更大的载重能力和更安全,更舒适的驾驶,每小时仅花六分,那仅仅多花费你每月预算的20元,你对这不会有什么抱怨吧?你每月20元能买到什么?在一个普通饭馆里一顿俩人便餐?麻烦的是如果你不买,一年以后,价格无论如何要上涨到大约1200元,不仅如此,你还将不得不在你的仓库中保持同样的布局,因此,你便被迫继续在仓库外面使用叉车,直到你买了我们的机器才能发挥你额外的储藏能力,我估计你每年要多花费2000元,你最好现在就买我们的叉车。”

经过这一番利害分析,谁会不为所动呢?

促成交易,关键要懂得顾客的心理。如一个商人做机器生意,承包了一家公司机器方面的工作后,想以较低的价格承包给其他商人,于是每一个投标者来拜访他时,都会意外地发现有一张手写的议价单,所以,投标者都要出更低的价格来做这笔生意。他们此时的心理便是:如果我不出比议价单上还要低的价格,我就中不了标,如果我要中标,就要出比议价单上还要低的价格。做机器生意的商人恰恰了解了其他商人的这种心理,故意放在那儿让他们看,他借口离开房间几分钟让商人们无意间看到。商人们都抵不住它的诱惑,纷纷出低价,这种“攻心”战术使他财源广进。

5. 知己知彼

商谈中,你对手的厉害程度,事关重大。虽然“棋逢对手,将遇良才”,是让人能够十分引起兴趣,但一个“武艺”不高的对手,也是我们求之不得的。了解了对手,对你的“排兵布阵”有很大影响。因此事先你要调查对方的职务、地位、权限等,或者在商谈中进行推敲。在谈判中,要随机应变,时而坚定时而柔和,予以对方安心感,而不使他感到不安。

我国一家大型企业——亚赤公司,在引进欧梅公司设备的过程中,欧梅公司的代表仓尔便深刻了解了我国亚赤公司的谈判人员,节节胜利。

当我方要求对方提供设备、看样品、技术资料、项目建议书时,仓尔说:

“噢,经理先生,我们的设备是 80 年代的新产品,远销世界各国。”

于是,掏出一张点缀着繁星般红点的世界地图,声称这是欧梅公司产品销售的国家和地区,接着又说:

“且不说这些,贵国有许多省、市也同我们签订了此类产品的合同。再说,双方是合资企业,若设备低劣,彼此都会遭受损失,你说对吗? 贵方若不在意,还是先签订章程、协议、合同吧,这样,贵方订的设备就稳拿了,否则……否则……”

看看他这一段话,先是语气缓和且充满自豪,介绍起自己的产品,而且着重的是产品的市场销售情况,足可以令人信服了,紧接着,向我国人晓以利害,并且强调双方的“共同利益”。最后又柔中带刚,两个蓄意深刻的省略号,仿佛在进行宣告:“不签合同,就看不到样品。”

正因为这样,可急煞了我方代表,特别是那位不懂业务的经理,虽然总工程师一再反对,但价格还是由 612 万上升到 700 万,随之达 750 万,最后竟达 850 万。但总工程师坚决反对以如此高价买下。于是,仓尔便抓住了一个“弱敌”,乘总工程师不在时,邀我方经理参加酒会。在酒席中,仓尔又说了极为动听的话:

“经理先生,在我们欧洲,总经理的权力很大,一切都说了算,贵国不是提倡学习西方的管理经验吗,你应该拿出总经理的气派。我们彼此都是朋友了,请朋友助一把力,这 850 万,请经理拍板定了吧,用贵国一句名言:来日方长”。

于是,喝得迷迷糊糊的经理当场签了字。

但是,结果怎样呢? 850 万元的机器,几乎是一件废品,给国家造成了巨大损失,虽然后来经过我方努力,挽回了一些,但教训是应该吸取的。所以分析一下对方的商谈技巧也是必要的。

仓尔在给我方代表以“意味深长”的暗示后,发现我方的总工程师是个“强敌”,于是“避敌主力,打其虚弱”,选中了我方经理作为突破口,利用酒席桌上这个特殊战场,以极为动听的词句,获得了成功。

九、买方的武器

商谈进行到一定阶段,买方必然会亮出自己的“武器”。他会提出一系列问题向卖方频频出击。买方的武器,最主要的是“反对论”。卖方如果不能洞察其“武器”的本质、性能,不能正确分析其问题的原委,便会被买方的武器刺得遍体鳞伤,败下阵来。因此,要对“反对论”有一个详细的了解。

首先,应该分析一下客户在商谈中的心理状态,概括说来,可以分为六种:

- 一、客户一开始就打算答应。
- 二、如果强行推销,客户就会答应。
- 三、答应与不答应的心理各占一半。
- 四、从各方面加以确认以后再答应。

五、根本不想答应。

六、虽不想答应,但对方缠得太紧只好答应。

但是,上述的一、二、三项的情况较少,因为客户在商谈的时候,总会提出相反的论调,这些反对论,就是客户的抵抗感,是反弹心理与批判心理的综合表现。

客户为什么会唱反调,提出“反对论”呢?原因很多,或者客户对眼前的推销员不够了解,信任程度较低;或者对商品与交易条件感到不安;或者对商品的效用存有戒心;或者因“囊中羞涩”,对金钱的支出犹豫不决;或者对购入后的责任问题放心不下;或者认为有点冒险(比如客户心理,以前没有买这商品也过得好好的,花钱买了的话,要是有什么麻烦,岂不自讨苦吃?)。

对方提出的反对论,在“量”的方面或许很多,但若在“质”的方面加以分析,其实并不很多,多的只是对方口中说的话,可能形形色色,千变万化,如果能掌握其反对论的核心,就不会被其变化多端的反对论所迷惑,所以,与其在言辞上疲惫应战,不如早点看穿反对论的核心,给对方以一针见血式的辩白。

反对论的核心,可以归纳为以下十项:

一、误解:认为商品的品质不好。这种情况问题往往不是很大,因为你有商品的优良品质作后盾。

二、比较:与同业的相同产品相比较,喜欢比较是人们的共性。

三、不可能:自认为没有多余的钱来买你的商品。

四、不必要:认为该商品并非必需品。

五、讨厌:对商品不满意,例如对商品的形状、色泽,或对该公司的信誉没有好感。

六、不安:认为如果进了这笔货,不容易卖出,当然持这种想法的人是经销人员。

七、优柔寡断:想慢慢考虑,或者找可信之人进一步磋商。

八、不信任:对商品、服务、厂商的信誉感到怀疑。

九、不方便:客户认为商品使用不顺手,交货太慢,运输困难等。

十、道义人情:原来和别家公司交易,不好意思切断多年的买卖关系。

看清了反对论的核心,便犹如看清了病人的症结所在,之后,便可以对症下药。

对待反对论,必须有正确的态度。要清楚对方提出反对论是针对自己而来,不可马虎大意,等闲视之。同时,要有“什么坏话都能听”的雅量,不可只能听顺耳之语,不能听逆耳之言。更重要的,你要清楚,只要搞清了反对论的原因之后,反对论是没有什么可怕的。由于有了反对论,你还该有更深一层的希望,因为反对论越多,表示对方想买的欲望越大,如果是对方不中意的商品,连谈都没有兴致。

对反对论处理不好,就如战场上用错了武器,导致失败。

在一次经济合同的再谈判过程中,买卖双方交货问题上激烈辩论,因为卖方晚交货两个月,而且只交了一半货。买方对卖方说:“如果你们再不把另一半货按时交来,我们就向其他供应商订货了”。(这里有对公司的信誉的怀疑,同时也有不满)对这个反对论,卖方说:“你们为什么要撤销合同?如果你们果真撤销合同,重新订货,后果是不堪设想的,这些你们明白吗?”卖方的话激怒了买方,买方立即撤销了合同。(卖方没能看清买方所提问题的核心,妄下

了一个“你们为什么要撤销合同”的断语,其实,买方并没有说一定要撤销合同,而经这样一说,买方无论怎样回答,都得承认自己要撤销合同了。)

可见,对于买方的“武器”,绝不可等闲视之。否则,便有失败的可能。只有运用各种战术,做到“兵来将挡,水来土围”,才能够应付自如,才能够向胜利再迈进一步。

十、卖方的策略

既然知道了买方的进攻武器,便要采取适当的策略。自然,作“战”方式可以以眼还眼,以牙还牙,但是这样的战法,往往杀伤力太强,双方都会“损兵折将”。“两国开兵和为贵”,在商谈中,尽量应该采用委婉的策略,既保持良好的商谈气氛,又能达到自己的目的。因此,对对方的疑难问题,可以采取以柔克刚的种种策略。

策略一,明察秋毫。

任何事情的发生,都会有它的前兆,如果你能够根据“前兆”做出及时判断,将要发生的事情“扼杀在摇篮”中,便会省去不少的气力,免去不少的麻烦。这种前兆的发觉,就要靠你的明察秋毫之功了。

当对方对你的话反感或将要提出反对论的时候,必然会有一些言行的细微表示。一个善于谈判的人,绝不会放过这些细小的暗示:

对方不接受你的名片,表明他不想认识你。

对方不接受你送的说明书等,表明他对你的商品的兴趣很微小。

当你说:“请看看这里”时,他反而将目光移往别处,表明他的心不在此地了。

当你请他操作看看,他即将手缩回去,表明他没有这样的兴趣。

当你靠近他时,他把身子往后面闪,表明他对你这个人已经没有好感。

他把桌子放满东西,使你无处放你的说明书,表明他不想给你的商品一点空间了。

对方突然开始整理桌子,或者明明没事,也故意喊秘书来,或者叫秘书打电话,这样已有逐客之意。

对方经常握拳,松手,重复无意义的行动,或者以手指敲桌,急躁时敲得更急,或者干脆把手插进口袋中,或者脚踏地发出声响,不停地抖着脚,这一系列动作,已经在向你频频表示,他已经十分不耐烦了!

对方说话时,喉结忽上忽下,声音经常中断,说话声音忽大忽小,或者脸部表情阴晴不定,表明他心不在此,而是在仔细思考,没准马上便要提出一个令你发怵的难题。

对方忽然眉毛抖动或皱眉,嘴唇突然抖动,表情突然的发生变化,这表明对方要开始发难了。

上面都是客户的抵抗感、反弹情绪的表现,也是将提出一连串反对论的前奏,你要有明察秋毫的功夫,针对这些表情、动作,揣摩对方在考虑什么,他有怎样的情绪,他将要做什么。如果征兆不妙,那么就要及时来个“先下手为强”,在对方未开口之前,及时改变话题,谈一些对方较感兴趣的问题,随后再伺机而动。

策略二,随机应变。

商谈之中,头脑的反应必须随着对方的每一句话,每一个动作而灵活地转动。当对方提出一个问题,你必须迅速分析出它的核心所在,要害在什么地方,然后做出相应的回答。

例如,当买主不感兴趣,不关心或犹豫不决时,卖主便应进行适当的引导。

“你想买什么东西?”

“你愿意付给多少钱?”

“你对于我们的市场调研结果有什么意见?”

“你对于我们的产品有什么不满意的地方?”

“你是不是担心我们卖的衣服会缩水?”

提出这些引导性的问题之后,卖方可以根据买方的回答,找出充足的理由说服买方,促使成交。

例如,卖方看到买方对他们生产的电冰箱不太满意,就问:“你们有什么希望和要求呢?”

买方回答:“我不喜欢这种电冰箱的外型,乍看上去不结实。”

卖方便可应对:“如果我们改进产品的外型,你们会满意吗?”

买方:“这样我们对外型是满意了,但是,您不觉得交货时间会过长吗?”

卖方:“如果我们能把交货时间缩短,保证供货的时间,你能马上决定购买吗?”

买方:“完全可以决定。”

就这样,卖方针对买方的要求,也便是买方提出的反对论,包括对商品的外型没有好感,交货时间太慢,灵活地提出了一些可供商榷的问题,终于找到了对方能够接受的共同点,使对方接受了自己的观点。

虽说应对反对论要随机应变,但任何事情都具有一定的规律性的,掌握了这些规律,会使你的应变能力更进一层。

应对反对论,可以采用下面方法:

一、直接法:顺承反对论的原意,但目的在于化不利为有利。例如买主说:“××厂也生产这样的产品。”卖主便可以说:“诚您所说的一样,所以我们竞争很激烈,因此,我厂的产品质量信誉都必须有足够的保证才能图存。”

二、逆转法:欲擒故纵,不妨先肯定一下对方的话,再来一个转折。如果对方嫌你的色泽不好,你可以说:“是的,这种颜色,你不是很喜欢。但是,据我们的市场调研,年轻人更喜爱这种颜色,而这种产品的对象主要是年轻人,你说是吧?”

三、否定法:对于客户提出的完全不属实的反对论,便可以直接加以否定。比如“你真会开玩笑,”“根本没这回事”。

四、沉默法:“沉默是金”,对于不便回答的问题,保持沉默,听若未闻,或者转移目标,暂时把话题转向别处。

五、实例法:事实胜于雄辩,一个实例,说服力无穷。可以说:“××就是听了您所告诉的,但结果却……”“××公司购进了这种产品,一个月内全部售完。”

六、资料法:同实例法一样,可以具有不辩自明的效果。可以说:“关于您所讲的,有资料可证,您请看。”

七、反问法：“以其人之道还治其人之身”。当对方将你问得不很清楚时，你也不要慌于提问，直至弄清楚明白为止。你可以问：“您这么说，是什么意思呢？”“您能不能说详细一点儿？”这样同时也为自己进行“反攻”赢得了时间。

下面这段银行业务员和书店老板的对话中，详细分析一下，便应用了上面的方法。

业务员：“一定有很多银行到贵店来兜生意吧？”

老板：“哪里，我这样的书店，实在惭愧，怎么会有这么多银行赏光呢？”——指出不可能。

业务员：“您真会开玩笑，像您这样的书店，银行绝不会放过的呀？”——应用否定法。

老板：“话是这么说，但实际上，我们的生意经营得好辛苦呀。”——再一次指出不可能。

业务员：“这怎么说呢？”——反问法。

由此可见，在应对对方提出的反对论时，在掌握了一些基本的方法之后，便可以针对各种情况，随机应变，以最有力的一招，击退对方的进攻。

策略三，含糊其辞。

商谈之中，有时需要掷地有声，一锤定音；但有时需要记住“难得糊涂”，回答时可以“含糊其辞”。对于那些不值得回答的问题，或一些不便回答的问题，最好也含糊其辞，顾左右而言他。同时，也可用“资料数据不全”为借口，拖延或拒答。尤其应该注意的是，对于没有清楚了解真正涵义的问题，千万不要随意回答，最好含含糊糊，待了解之后，再给以明确的答复。

有些擅长应答的谈判高手，其技巧往往在于给对方提供的是一些等于没有答复的答复。例如：

“在答复您的问题之前，我想先听听贵方的观点。”——利用对方再次叙述的时间来争取自己的思考时间。

“很抱歉，对您所提及的问题，我并无第一手资料可作答复，但从我所了解的粗略印象是……”——巧妙地避开了难以回答的实质性问题，而去谈论别的内容。

“我不太清楚您所说的涵义是什么，是否您把这个问题再说一下。”——这是针对一些不值得回答的问题，让对方澄清他的问题，也许当他再重复一次的时候，也就寻到了答案，你便免费唇舌了。

当对方问：“贵公司的财力情况如何？”

你可以答：“跟您做这笔生意富有余。”你把财力状况告诉他了吗？没有，然而，却能让他很满意，认为你的财力很好。事实上，可能你没有那么多钱，或不具备与他做这笔生意的财力，而且你同时要做几笔生意。

再如，对方问：“你们什么时候可以交货？”如果你感到交货时间较困难，需要延缓，那么你可以回答：“制成后即交货。”“款到后不久交货。”这样是可以让对手产生歧义。“制成后”，究竟是什么时候，“款到后不久”，怎样才算“不久”，这样模模糊糊，便给你自己留下了周旋的余地。

有时，客户非常健谈，由于好奇心的驱使会问一些敏感的问题，比如：

“听说贵公司最近将有大幅度的高级干部的人事变动，是吗？”

“听说你们将有银行人员来担任高级干部？”

“你们经理要成为股东，有这回事吗？”

此时,面对客户热心的提问,冷漠地拒绝回答,显然显得不尽情理,但事关公司机密,又不便回答,此时最好答“不知道”,但语气要委婉,还应该适当加一点儿“后赘”,例如:

“我们普通职员很难知道这种事情的。”

“没有人知道实际情形如何,可能是谣言吧。”

当你被问到不属于你经办的事时,如客户问:“贵公司的工程师怎么都不来进行售后的检查工作?而且我一再打电话,都没有答复我,这到底是怎么回事?”

这时,你如果回答:“对不起,我替你转达。”或“我会和经办人联系”。这样回答都不理想。因为这样,你如果和经办人联系,却不知道具体的状况,常使经办人徒增困扰,不知如何处理。这样无济于事的回答,会使客户恼火,认为你没有诚意,而抱怨“每次都是这样的话却未见有什么改进”。会使公司丧失信用。

最正确的处理方法是当被问到这样的问题时,诚恳地追问对方的详细情况,如“何时开始的?”当经办人知道详情时,才能把握如何处理,不致延误时机。

由此可以看出,含糊其辞要用得恰到好处,该含糊的地方含糊一下,能使你游刃有余,而该详尽之处,万万含糊不得,就是上面的各个含糊之词,也要见机而行之,否则会让人误解你没有诚意,弄巧成拙。

得糊涂时且糊涂,但是,你可不能真的“糊涂”,嘴上糊涂,心里可要比谁都清楚,脑子更要飞快转动,这暂且叫做适度糊涂吧。

策略四,化怨为喜。

人们的要求是无止境的,人们对商品、服务的要求,也同样是无限的。实际上,商品、服务基于有限的售价所提供的也是有限的。一方面是有限,一方面是无限,二者之间产生的落差,便是客户的不满和抱怨。

对待这些“怨”,首先要有个正确的态度,不要认为客户的抱怨是在挑毛病,要有积极的看法,把它当成改进、开发新商品计划的情报,当成服务的指针和提示,当成客户想重建信赖感的欲求。同时需要提醒你的是,提出抱怨的客户,一般都是一些老客户,所以,重振你的声誉是一个关键。

抱怨有很多种,包括:商品的本身品质便不值,这样就在所难免了;客户的技术和对商品的知识不足,这种情况只需说明,前途就很光明;贩卖体制不够完善,如曾经延误交货日期,出现故障、破损,送错货品,传票的失误等,这些都是客户在商谈中能够给你重重一击的武器,你必须小心;你的说明不够详尽,使对方误解,你只要多加解释,清除误会,便重见光明;你的礼节不周,用词不当,这就要参照本书前面所提示你的各点多加注意,并寻求“亡羊补牢”的机会;你对客户第一次抱怨的处理不周全,那么您便要吸取前车之鉴,力图本次抱怨处理得圆满。

处理抱怨,切勿犯下列几种重大错误:

当客户说:“我们上次购进你们的产品,其中有一件严重损坏,这次,我们有所顾虑,希望不会在这次再发生这样的情况。”

这时你如果这样回答:

“哎,换一个不就得了!”

“坏了？那好办，修理呀！”

“哎呀，真不巧，承办人现在出去了。”

“承办人这两三天不在，我也不清楚。”

“你跟我讲有什么用呀，我也不知道上次该谁负责，我管的只是这次。”

“是不是你自己使用不当搞坏了？”

如果如此回答，客户会认为，你对公司的信誉是如此轻率，如此莫不关心，或者你这样习惯于推卸责任，不值得信赖。最糟的是最后一种答法，很可能造成客户扭头便走，那时，你会后悔莫及。

处理这样的抱怨时，要一步一步地进行。处理“商品不良”之前，先处理“客户的情绪”。客户提出抱怨，当然有他的目的和意义，他们诉苦忿忿不平，如果你将心比心，也该理解。所以当务之急，莫过于平息对方的情绪。首先，先道歉，道歉的话重复多次也无所谓。然后，让对方吐尽所有的苦水，给他“发泄”的机会，他说完了，心中自会好受一些，下面的角色就该是你了。注意，当你进行解释、说明的时候，要入情入理，不要企图狡辩，强辩。

其次，全公司上下都要负起责任，踢皮球似的推来推去，会使对方更加反感，无异于火上浇油，不管是哪个部门的职员，听到抱怨，都要先进行道歉，然后，耐心地听他说出不满的内容，之后转到承办部门。如果承办人不是你，不要一口推掉，代他应付一下。但要注意超出自己权限之外的事，不要轻易许诺，以免“惹火上身”。

应该注意，此时，不要以“先入”观念听对方的话，要给对方时间，不要同对方争论。虽然听别人抱怨是个不快乐的事，而发出抱怨的人心中也并不愉快。如果能够不说而使一切顺顺利利，相信客户也不会自讨不愉快。所以，应该了解抱怨的人，有其为难之处。并且，在处理上，要比一般的商谈处理更加小心，更加机敏，这股“火”只能往下压，万万不可浇上一点油，加上一点薪，吹上一点风。

处理客户的抱怨，不是以平息抱怨为目的，你还要从怨中得到一喜，尽可能地再做好这次商谈，再做成一笔生意。

美国一家电器公司的推销员阿里森普谈过这样一件事：

一次，我到一家不久前才发展的新客户那里去，推销一批新型电机。

一到这家公司，总工程师劈头就问：“阿里森普，你还指望我们能多买你的电机吗？”一经了解，原来公司认为刚从阿里森普那里购买的电机发热超过正常标准。

阿里森普知道强行辩论只能越辩越糟，于是决定避其锋芒，不讨论分歧的观点，即决意收得对方作出“是”的反应和同意的姿态。

他了解情况后，先故意说：“好吧，总工程师先生，我们意见和你的相同，假如那电机发热过高，别说再买，就是买了的货也要退回，是吗？”

“是的”。总工程师果然作出预料中的反应。

“自然，电机会发热的，但是你不希望它的热度超过正常标准，是吗？”

“是的。”对方又一次说了“是”。

然后，阿里森普开始讨论具体问题了，他问：“按标准，电机的温度可比室温高 72°F，是吗？”

“是的”，总工程师说，“但你们的产品比这高得很多，简直叫人没法用手去摸，难道这不是事实吗？”

阿里森普也不与他争辩，反问说：“你们车间的温度是多少？”

总工程师略一思索，回答说：“大约 75°F”。

阿里森普高兴起来，说：“好极了！车间是 75°F，加上应有 72°F，一共是 140°F 左右，如果把你的手放进 140°F 的热水里，是否会把手烫伤呢？”

总工程师虽然不情愿，但也不得不点头称是。

阿里森普接着说：“那么，以后你就不用用手去摸电机了。放心！那完全是正常的。”

谈判结果，阿里森普不仅说服了对方，消除了对方的偏见，而且又作成了一笔生意，真可谓“塞翁失马，焉知非福”。

在这场特殊的商谈中，阿里森普针对对方的抱怨，首先了解了这种抱怨是总工程师的偏见，但他不去直接地强辩，而是先提出一些对手也赞同的问题，在机智巧妙的发问中，获得了对手无数“是”的反应。

在处理抱怨时，一开始说个“是”字，会给对手以情绪上的放松，会使气氛渐渐趋于缓和。相反，你听到抱怨后，立即怒发冲冠，忙不迭地指出对方的偏见，会使对立情绪更加激化，致使双方全身组织紧张，聚集在一起成为拒绝状态。一位谈判专家说的好：“一个‘否’字的反应是谈判最难克服的障碍。当一个人说‘不’字时，所有关于他的人格尊严都需要他坚持到底，过后他或许也觉得说‘不’字是错了，然而他的尊严当时绝不许他改变，只能一味坚持。因此说服一个人的时候，开头就让他不反对，是谈判桌上最要紧不过的事。”这便可以作为处理抱怨的一则信条。坚持了这一点，尽释前嫌，变“怨气冲天”为“皆大欢喜”，也就是件不十分困难的事了。

策略五，以退为进。

“以退为进”是军事用语，暂时退让，输赢未定；伺机而进，争取成功。军事上的战略退却，是为了保存实力，待机破敌，所采取的一个有计划战略步骤。谈判桌上也如战场一样，有时要坚持继续谈下去，有时则要暂时休会下次再谈，有时要据理力争，讨价还价，有时需要暂时退却，伺机而进。

在商谈中，卖方会很想出售自己的商品，而买方则会提出种种刁难，以图达到最高利益，此时，以退为进的战略便会大奏奇效。

有一年，在比利时某画廊发生了这样一件事：

美国画商看中了印度人带来的三幅画，标价为 250 美元，画商不愿出此价钱，于是唇来舌往，谁也不肯放松，谈判进入了僵局。那位印度人恼火了，怒气冲冲地跑出去，当着美国人的面把其中一幅画烧了。美国人看到这么好的画烧了，当然感到十分可惜。他问印度人剩下的两幅画愿卖多少钱，回答还是 250 元。美国画商见毫不松口，又拒绝了这个价格，这位印度人把心一横，又烧掉了其中一幅画。美国画商只好乞求他千万别再烧这最后一幅。当他再次询问这位印度人愿卖多少钱时，卖者说道：“最后一幅画能与三幅画一样的价钱吗？”最后，这位印度人手中的最后一幅画竟以 600 美元的价格拍板成交。

当时，其他的画的价格都在 100 美元到 150 美元之间，而印度人这幅画却能卖得如此之

高。首先他之所以烧掉两幅画,以吸引那位美国人,便是采用了“以退为进”的战略。因为他“有恃无恐”,他知道自己出售的三幅画都是出自名家之手,烧掉了两幅,剩下了最后一幅画,正是“物以稀为贵”。这位印度人还了解到美国人有习惯,喜欢收藏古董名画,只要他爱上这幅画,是不肯轻易放弃的,宁肯出高价也要收买珍藏。聪明的印度人施展这招果然很灵,一笔成功的生意垂手而得。

当然,印度人的这一招实在激烈了些,致使三幅名作中两幅付之一炬,从某种角度来讲,是一种损失,但对于“以退为进”这个战略的应用,却是一个极好的例子。

如果嫌上面的例子过于激烈,那么真真假假,虚虚实实地进行以退为进,会既起到预计的效果,又不动干戈,怒气冲冲。

美国的一家大航空公司要在纽约城建立航空站,想要求爱迪生电力公司以低价优惠供应电力,但遭到电力公司的拒绝,并且推说这是公共服务委员会所不准的,眼见成交无望,商谈陷入僵局。此时,航空公司便灵机一动,索性不谈判了,声称自己建设一座发电厂划得来,他们不再需要依靠电力公司而决定自己建设发电厂。电力公司听到这一消息,当然不能眼睁睁看着到嘴的肥肉被抢走了,于是立刻改变原来的谈判态度,主动请求公共服务委员会从中说情,表示给予这类新用户优待价格,航空公司此时见水到渠成,同电力公司达成协议。从此以后,这类大量用电的客户,都享受相同的优待价格。可见,这一战略真是战果辉煌呀。

这场谈判在开始阶段,主动权掌握在电力公司一方,因为航空公司有求于电力公司。当自己的要求被拒绝后,航空公司便要了个花招,给电力公司施加压力,有道是兵不厌诈。因为电力公司知道,如果失去给这家大航空公司供应电力,就意味着损失一大笔钱,所以电力公司急忙改变原来的态度,表示愿意以优惠的价格供电。这时,谈判的主动权又转移到航空公司一方了,从而迫使电力公司再降低供电价格。这样,航空公司退却一步,然后,前进了两步,生意反而谈成了。

既然“以退为进”,会起到不可言的妙用,但这个退是需要有一定的后盾的。“不打无准备之仗”,心中没有十分的把握,而轻易使用此计,难免弄巧成拙。如上面例中,如果那位印度人不了解美国人的喜爱古董的习惯,不能肯定他一定会买下那最后一幅画,而去烧掉前两幅,最后美国人没有买那幅画,印度人可就是“赔了夫人又折兵”,此时追悔莫及。如果航空公司不了解电力公司的底细,不能确定电力公司如何希望得到这笔生意,而索性不进行谈判了,那么受损失的就很有可能是航空公司了。因此,这个战略的后盾便是你所掌握的对方的情况,你所掌握的对方的心理。你退一步,按照你所掌握的对方的心理,对方会采取的令你满意的行动,你的“以退为进”,便是大功告成。退便是进,是这一招的关键所在。

十一、双方的努力合作

在商谈之中,买方有买方的策略,卖方有卖方的策略,可谓一招可拆一招,但商谈之所以进行,不是要比试一下谁的能力高,谁的口才好,谁有制胜的谋略,而是双方都有所求。如果一味地一招一式地“对打”起来,在陷入僵局时,仍然只思考如何压倒对方,而使自己秋毫无

损,就很难达到商谈所要达到的最终目的。正如一位谈判高手所说:“如果双方都不是有所求,双方就不会坐下来进行谈判。如果双方都不是有所求,双方就不会在这里讨价还价。双方坐在这里谈判,双方必然都有所求。可见,双方有所求是进行谈判的前提。”俗话说“欲取之必先予之”,“有所不为而后有所为”,要达到“有所求”的目标,必须付出一定代价,当然代价是要有限制的。我们不能不分场合和时机而谋求过多的利益,各方在谈判中必须做出一定的让步,也便是所说的双方的努力的表现。

在商谈进入几乎是僵局的时候,你可以按求大同、存小异的原则,在总体上、原则上一致,摒弃标末小节的分歧和不同意见,从而使参与商谈的双方都感到满意。一个谈判的高手,在商谈进入僵局时,如果还打算同对方合作,而我方的产品占有一定的市场,则采取一定的退让,暂时撇开有分歧之处不顾,先在一些小的地方寻求一致,然后以求在大的地方获得谅解,在不损失我方利益的前提下,从小到大,循序渐近,寻找双方的共同点。

例如,在一次谈判中,于价格问题上发生了分歧,且互不相让,这时买方的一位谈判者说:“既然我们在价格问题上没有达成协议,那么就让我们看看我们能够统一意见的地方吧。你们想出售,我们想买货,我们都同意不要财产代理人,都想很快谈妥这笔生意,我们双方在考虑结果上意见一致,现在,我们在价格上真正的相距能有多远呢?”

买方上面的一席话,多少迎合了卖方的想法,并能使卖方意识到,双方在这许多处都是有十分一致之处的,于是,自然会将绷紧的弦放松一下,缓和一下商谈的气氛,为商谈走向成功尽了努力。

“求大同,存小异”可以说是双方努力的第一个方面。

第二个方面,在谈判进入艰难的“柳暗”之中时,要用一句恰当的言词表达你的态度,来看看下面的几句话。

当围绕价格问题争执不下时,说:

“你要么接受,要么放弃,没有任何讨价还价的余地。”这时,你和对方便只有说“再见”的份了。或者说“那是绝对不能协商的。”“你说出这种话来,肯定表明你丝毫没有谈判的诚意”,等等,结果都是大同小异的。

如果你说:“在目前情况下,我们只能做到这一步了。”这时,也许会使你的对手重新考虑目前的情况,做出一些改变。

你也可以采取较合适的对策,不那么坚持到底,或者就某一点进行妥协,如:

“我认为,如果我们能妥善解决这个问题,那么,下个问题就不会有多大麻烦了。”很明显,这个问题解决了,下一个问题中就会很顺利,一句话,的确表明了将在第二个问题上进行让步,有利于商谈的进行。

但是,同样是作了一种让步,下面的这种说法就要有很大的不成功:

“如果你愿意把要求稍微放低一点,我将尽一切可能说服我的合伙人。”

对方会想,“尽一切可能”去说服,如果根本没有可能呢?想骗我做出让步呀,我不会上你的当。于是,戒心又多了一分。

明确地表明你的态度,可以起到松一口气的重大作用。

双方需要共同努力的第三个方面是双方的诚意和耐心。

当然,诚意可以转化为商谈的动力,但是,它的前提是诚意不能只是单方面的,它必需共存于谈判的双方。诚意,能够左右商谈过程,对可能出现的局势镇定自若,在相持的时候,双方才能积极努力寻求共同解决问题的方法。很难想象,如果一方已失去了商谈的诚意,商谈还可能成功。

耐心,是与诚意相辅相成的,只有耐心,才能使对方知晓合作的诚意和可能,耐心是提高商谈效率,赢得商谈主动权的一种手段,让对方了解自己,又使自己详尽地了解对方。在“两军僵持”时,只有双方互相了解、彼此信任才可能打破这种“僵持”,才能不因为某一句不适当的话而导致商谈失败。

耐心能够表现商谈者的气质。当商谈的气氛发生不愉快时,耐心的商谈者便会以其耐心缓和气氛,然后用适合对方心理承受能力的方式加以回击。只有在考虑己方利益又考虑到对方利益,即“利己”又“利人”时,谈判合作才成为可能。

双方的第四方面努力便是要顾及对方的需要,商谈是要达到各取所需的目的,不顾别人需要和利益,是一种你死我活的谈判谋略。在激烈的竞争中,采用这种策略的一方往往处于强者的主动地位,但更多情况是导致商谈破裂。尤其是在商谈进入僵局的情况下,如果一方还是只顾自己,就会得到相应的“回敬”。如果卖方漫天要价,买方就会信口开河胡乱杀价。或者给你以重重的回击,使你不得不屈服。

例如,有一次,外国某财团到我国商谈合资经营茶产品的问题,他们便不顾及我方的利益,自恃其科技设备先进,向我方漫天要价,于是,我国的某位领导在一次发言中,便给其重重一击,他说:“中国是个文明古国,我们祖先早在一千多年前就将指南针、造纸术、印刷术和火药等四大发明无条件地贡献给全人类,而他们的子孙后代,从未埋怨他们不要专利权是愚蠢的;相反,我们却盛赞祖先为推进世界科学的进步作出了杰出贡献。现在,中国在与各国经济合作中,并不要求各国无条件地转让专利权,只要价格合理,我们一个钱也不少给。”这场不卑不亢的精彩发言,赢得了与会者的赞赏,促使这个财团在以后的谈判中愿同我方携手合作,并由此达成协议。

我方为什么能最终取得了成功呢?最初,外国财团可谓“狂妄”,尤其是他们不顾我国的利益,漫天要价。于是遭到了我方领导的重重一击。我国领导的发言之所以能得到与会代表的赞同,原因当然有为精彩的发言感动,必然也觉得不顾对方利益的商谈不可取,后来,外国财团考虑了双方的利益,于是得到了皆大欢喜的结局。

考虑对方的利益,也是通常我们所说的要将心比心,要设身处地为他人着想。

在商谈中,将心比心既是我方所要做到的对对方的态度,同时也可以作为我方向对方发动攻势的武器。当商谈面临困难时,如果你坦诚而又十分适度地提出自己的困难,对方也便会多为你着想一下,作一下让步。

在谈判桌上,让步也是要有策略的,因为毕竟商谈是关系到自身利益的重大问题。如果谈判者为了达到某种特定的预期目的,完全不顾对方的需要与利益,其实这也是一种“自杀”的谈判办法。

例如在商品贸易洽谈中,谈判双方展开了价格战。因为竞争对手很多,于是买卖双方都甘冒亏本的危险,竞相压低价格,以图达成协议,以挤垮竞争对手。再如外国一家公司卖给中

国用户几辆矿用运输车,由于外国公司的运输车的质量本身不过关,同我方谈判时,在价格上作了让步,当然产品本身的质量状况是不会对我方坦诚相告的。这种让步表面上双方都各取了所需,但事后呢?由于运输车没有采取耐低温钢材,结果发生 50 多辆汽车车架断裂的事故。对用户来说,影响了矿山建设,间接损失比直接损失还要大;对卖主来说,不仅赔偿了全部车架,公司信誉的损害比金钱的损害更严重,真是害人又害己。因此,作出让步时,要有坦诚的动机,同时对于谈判的另一方,也要善察让步的动机所在。

有些让步,看起来商谈者违背了自己的需要,其实这是他为了争取长远利益的需要,抛弃某些眼前的无关紧要的利益与需要而采取的一种谈判策略。乍一看来,这种办法似乎是自讨苦吃,但运用暂时的让步而打开局面,并使商谈获得圆满成功的例子,实在很多。例如某些商场有意违背自身收入增长的需要,往往在价格上作出让步,采取薄利多销的手段来吸引顾客。在这里,他们的宗旨是:“我在每件商品上少赚一点,但总的利润收入反而会增加。”所以作为商谈一方的商场,常常用大酬宾,大减价、大优惠的方法来吸引顾客。在这样的场合,商谈的一方为了达到某种目的而不惜损害自己的需要,这样的时机,商谈的另一方不要错过。

在让步时,尽量保持自己尽可能多的利益而又达到缓和气氛的目的。尽可能让对方在重要问题上让步,如果让步必须由己方做出,可以先在较小的问题上作出让步。

让步时,要让对方感到困难,让对方在争取到己方的每一次让步中都付出艰辛的努力。一般说来,人们对于付出艰辛努力之后获得的成果总是感到欣慰的,而轻易得来的反而让人不知珍惜。

不要让步太快,也不要作无谓的让步。己方的每次让步都要尽可能导致对方也作出相应的让步。

让步时不必强求同等幅度。甲方若对乙方让步 60%,乙方可以只让步 40%,有时甚至可以作出对自己不造成任何损失的让步。

如果让步需要在谈判双方之间进行若干来回,必须注意在每一回让步中打下折扣,留下回旋余地,不要在让步过程中忘记了己方让步的次数和程度,以免最后导致失败。

十二、成功的范例

下面两个例子便是在“山重水复”中,双方共同努力,使谈判获得圆满结果。

1986 年,我国广东玻璃厂与美国欧文斯玻璃公司商谈引进设备。在商谈到是全部引进还是部分引进的问题上,双方产生了分歧。欧文斯公司要我国全部引进,我方由于各方面原因,准备部分引进,相持不下,几乎陷入窘境。

这时,我方的商谈人员作了下面一段谈话:

“你们欧文斯公司的技术、设备、工程师都是世界一流的,用一流的技术、设备、工程师同我们合作,我们就能成为全国第一,这不单对我们有利,而且对你们欧文斯公司更有利。”

这段话给了对方以高度的评价,既实事求是,又给对方良好的感受。然后指出你我为一体,荣辱与共。对你有利,也对我有利,显得十分实在。

接下来,他又说:“但是,我们的外汇有限,不能够全部引进,希望你们能够体谅我们的情况。”

这便运用了将心比心的战术,让对方从我方的实际情况出发,作出让步,达到互利的目的。

然后,他又说:“现在,你们知道,法国、比利时,日本等国都跟我们北方的厂家积极进行合作,如果我们之间不尽快达成协议,不投入最先进的设备、技术,那么你们就要失掉中国的市场,别人也会笑话你们欧文斯公司无能的。”

这段话给对方分析了利害关系,尤其指出了欧文斯公司的竞争对手的厉害,并且指出了如果这次生意不成功,对欧文斯公司的影响。这就提示了对方应该详细考察,引导对方作出有利于我方的让步。

1985年,中日双方在北京举行谈判,谈判国家经委因进口5800辆三菱汽车不合质量要求向日本三菱汽车公司索赔问题。

我方根据科学的依据,准确的计算,堂堂正正地提出全批量索赔,还要求赔偿我方用户间接的经济损失,日方代表虽然竭尽全力抵挡,终抵不过我方提出的铁的事实,同意支付给我方汽车加工费7.76亿日元。

接着,中日双方争议最大的谈判项目,是间接经济损失的赔偿。日方在谈这项损失费时,采取逐条报出的方法。每报完一项,总停一下,环视一下中方代表的反应,仿佛给每笔金额数目都要打上烙印似的,日方提出支付30亿日元。

我方代表琢磨着每一笔报价的奥妙,把那些“大约”,“预计”等含混不清的字眼挑了出来,指出里面埋下的伏笔。在谈判桌上,我方报完每个项目与金额后,都讲明那个数字测算的依据。最后,我方提出的赔偿间接经济损失费为70亿日元。

日方代表听了这个数字后,惊得目瞪口呆,过了半天才连连说道:“差额太大,差额太大!”

于是,双方争论的焦点便出现了,谈判进入了相持阶段。这时,日方首先采取将心比心战术,企图使我方作出让步。于是说道:

“贵国提出的索赔额过高,若不压减,我们会被解雇的,我们是有妻儿老小的……”。

我方首先不轻易地作出让步,说:“贵公司生产如此低劣的产品,给我造成多么大的损失呀。”然后,我方并非得理不让人,也不放弃将谈判顺利进行的机会,同时也表现了充分的将心比心的大度。于是安慰日方代表道:“我们不愿为难诸位代表,如果你们做不了主,请贵方决策人员与我方谈判。”

又经过一番讨价还价之后,只好暂时休会。日方也便寻求作出让步达成协议。日方首席代表接通了北京通往日本三菱汽车公司的电话,与公司最高决策人员密谈了数小时,围绕索赔事项进行了紧急磋商。

接着,谈判又开始了。先是一阵激烈的舌战,继而双方一语不发,谈判的气氛骤然降到了冰点。最后,还是我方代表首先打破僵局:“中日贸易不是一天两天的事,以后的日子还很长。我们相信贵公司绝不愿意失去中国这个最大的贸易伙伴和广阔的汽车市场,如果贵方诚意维护自己的信誉,彼此均可认作适当的让步。”

我方的首先表示的让步姿态,起到了一定的效用,日方有所松动:“我公司愿付四十亿日元,这是最高数目了。”

“我们希望贵公司最低支付 60 亿日元。”我方代表当然不能接受太大的让步。

这样一来,使谈判又出现了新的转机,经过双方几经周折,报价,压价,最终日方赔偿我方 50 亿日元并承担另外几项经济责任。

在这次谈判中,我方首先提出了一大堆对方的问题,迫使对方让步,在进行之中,又友善地做出让步姿态,日方也同样频频作出积极姿态。正因为双方的共同努力,这场谈判终于获得了比较圆满的结果。

俗话说:“一个巴掌拍不响”,任何事情的成功,单靠一方的努力,是很难成功的,只有双方共同努力,才能使谈判桌上僵持的局面“解冻”,才能“化干戈为玉帛”,收到双方都渴望达到的结果。

至此,商谈之中“山重水复疑无路”的困境终于在买方、卖方,买卖双方共同的努力和配合下,闯过去了。经过这一场苦战,你在慨叹“柳暗花明又一村”的同时,必会感受到成功的骄傲和自豪。

十三、胜利在望

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

但是,商谈之中,对方的肯定也就是你获胜的过程,并不是突然来到的。在对方做出肯定之前,你必须了解到对方将要作出肯定,然后紧紧抓住时机,再做最后的冲刺,使胜利早日到来。如果在对方肯定之前,你没能及早发现胜利在望的迹象,而稍有疏忽,便可能功亏一篑,你将追悔莫及。尤如战场上,敌方将要缴械投降,他们打出的信号你没能发现,而是一味地向前进攻,对方此时当然不能等着被消灭,必然作出背水一战,况且,有可能在这背水一战中他们还会起死回生,即使你的强攻最后获胜了,也必然会有各方面的不必要的损失。

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

1. 良机莫失

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

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

(2) 肩部保持平衡。对方坐立时,两肩不平,是一种疲惫的表示,肩部平衡,表明他的精神

很好,对你的话题不厌倦。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(12)有电话时,也叫别人代听,这同上面(11)的情况相同。

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

2. 捕捉信号

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

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

(2)突然开始杀价或对商品提毛病,这种看似反对论,其实他是想做最后的一搏,即使你不给他降价,不对商品的所谓“毛病”作更多的解释,他也会答应你的。

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

(4)对方问及市场反映如何,制造厂商是哪一家,产品的普及率及市场占有率;或问及付款方法,商品的折旧率以及保证期限,售后服务或维修状况等。很简单的道理,如果他根本不

想达成这项协议,又何必枉费如此多的口舌问这些问题呢?

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

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

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

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

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

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

3. 投石问路

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

当你看时机似乎成熟了,就积极地问:

“那么,就这样,我们明天送货来。”

“那么,请在这份合约书上签字盖章吧。”

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

鉴于这种情况,可以“投石问路”,进行一下“火力侦察”,探探虚实。以下的各项试探法,颇值得灵活应用。

(1) 假设法

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

如果你要说服对方参加你的保险,而对方已经有一点点首肯的迹象,于是,你便可问:

“如果你决定签下这份保险,受益人要填谁呢?”

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

(2) 肯定的暗示法

这种方法,看似问话,实际上包含了答案,可以促使对方回答肯定。你可以问:

“您好像比较喜欢这个颜色,是吗?”

“这个款式好像比较适合您的需要吧。”

(3) 二选一法

提出两个选择项,使对方由二者之中,选出一样。

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

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

用这种二选一的问话,使对方的答案可以控制,可以使你所掌握的主动权更大。

(4) 指定的承诺法

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

这样一问,对方首肯的决心会更大。

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

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

十四、收兵回营

1. 结束商谈须知

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

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

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

(1) When. 即日期:交货日期,付款日期,合同期限等等。

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

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

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

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

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

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

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

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

(4)Why. 使用或购买的目的、理由等。

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

(5)What. 商品的名称是什么?商品的型号和号码是什么?……

这些必要事项的确定也非常关键。

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

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

还有一个实例可以证明。有一年我国内地一家纺织厂向国外订购了几台纺织机械,但货物运抵后,打开一看却是几台破烂不堪的旧发动机。因此我国向国外那家公司提出了严正交涉,取得了赔偿,挽回了损失。如果商品名称与型号不明确,被对方钻了空子,那损失可就大了。

(6)Which. 商品的数量、重量、厚、长、高、宽、深、面积、体积等。

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

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

(7)How. 商品的型式(样式),包装、色彩怎样?付款条件怎么样?

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

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

(8)How much. 即成交金额的数目。包括货款、运费、各种杂费等。

卖出商品或买进商品的关键就是为了钱,这一点勿庸讳言。对待钱一定得斤斤计较,能多嫌一点就多嫌一点,能少付一点就少付一点。当然,可以为了嫌大钱而给予对方适当的优惠,这也是从本公司利益着想的。放长线,钓大鱼。无论如何,还是为了嫌更多的钱。但是,切忌用欺骗或不法手段骗取对方的钱。

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

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

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

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

最后一条,不要忘了签名、盖章。

2. 事后处理

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

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

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

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

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

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

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

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

这样,才算是完成了整个商谈的过程。

十五、正确对待谈判的失利

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

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

(1)失败的原因是否是商品本身造成的?商谈中说得再动听,再悦耳,如果没有过硬的商品也是白搭。可能在未见商品之前你已经和客户谈得很投机了,“万事俱备,只欠东风”,只要再向客户展示一下商品就可以了。但偏偏客户一见商品,口气立刻转变,商谈的事也“黄”了。是什么原因使客户改变了主意?是商品。或者你的商品质量不太好,材料不够精良,客户对

此不满意;或者商品的形态、重量不合顾客的心,因而临时改主意;或者客户对商品的用途不甚了解,因而无法下决定。也有可能是顾客嫌商品的价格太贵了,超出了他的预算而不想买。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

给自己留有再访问的余地。事后应适时以电话或信件同对方取得联系,重新约定日期谈

判,让对方感觉到自己的诚意;假如不成功,我还会一而再,再而三地直到成功为止。也可在与对方进行无关紧要的闲谈中掌握再访问的机会,并试探出下次可以再会谈的时机。

1. 作好第二回合准备

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

值得注意的是,如果再次访问又告失败,也不要绝望。打起精神,更加努力地去准备第三

次。二次不行就三次,三次不行就四次,四次不行,再准备第五次……不成功决不罢休,相信客户会被你的诚心打动——精诚所至,金石为开,何况是有情感的人呢?

2. 如何处理不能如期交付的货物

货物不能如期交给对方,或下属公司不能如期向总公司交货,该采取什么措施?

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

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

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

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

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

这时应该将自己的想法详细说明:

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

顾客一定会点头应允的。

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

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

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

如果感情用事,对其勃然大怒,责骂他:“这不是给我找麻烦吗?真是岂有此理!”实在算不上是高明的作法。恰当的方法是首先沉住气。先听一听对方陈述的工作延期的理由,判断

一下,是人为的还是客观的因素,能不能由人力克服?是方法错误、指挥不当,还是“天灾”?假使对方并未诚心地回答,而只是敷衍了事地应付,则应进一步地追问;如果对方态度强硬,根本不予回答,就应该主动求得互相了解沟通,双方达成一致协议,力求早日交货。注意:一定要约定好交货时间,届时务必交货。绝不容许对方含糊笼统地回答:“我尽量赶……”这种不肯定的口气,结果必然是一拖再拖,一延再延,必定会使公司的生产和营业遇到障碍。

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

3. 克服恐惧心理

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

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

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

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

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

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

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

十六、巩固战果

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

首先,是货款回收的方法。

可以是业务员本身去收,也可以公司的其他部门(主要是财务科)去收,或者是对方自己来交纳,也可以由其他机关(融资单位)代收,或者可以充分利用银行进行回收。

其次,收款的一些注意问题。

收款的时间是不迟于收款日,收款必须有严格的时间约束。

收款时,你的手边要有一定的零钱,准备找钱时用,既方便自己,又方便对方。

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

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

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

最后,收款人注意的事项。

承办收款的人,必须有很强的责任感和严格的要求,并且要对业务十分熟悉。

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

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

做好战果的巩固,才使你真正地胜利。

十七、特殊战场,特殊战术

现代社会中,电话与人的联系越来越密切,对大多数人,尤其对于商业、企业而言,电话已成为生活、工作、商场交易的不可缺少的一部分。电话已成为商业联络的一个重要工具,利用它可以给商谈带来许多便利,省去许多不必要的麻烦。

1. 应对之初

使用电话,必须完全依靠谈话,电话声音是你唯一的使者,你必须通过电话给对方一个良好的印象。所以,传到电话那端的必须是一个清晰、有力、生动、中肯,让人感兴趣的声音。

首先,音量要适中。电话是对一个人的耳朵讲话,而非对整个礼堂说话,用适当的音量讲话即可。但一定要清晰、有力。由于电话中看不见对方的口形,所以特别要清晰地传达容易混淆的字眼,更要注意发音和咬字。如“四”和“十”,应该补充说明一句:“一三四四的四”。如果你的声音在交谈中会不自觉地逐渐提高,可以采取一些预防措施,提醒自己降低音调。

接过话筒,一个打招呼的“喂”字,传递了很多信息。它能说明你的心情,也许是随意、放松,说明你正在空闲。也许是友善活泼,带着你希望同对方商谈的诚意。也许是粗鲁无礼,这将给人一个很坏的印象——电话可以传神,虽然彼端的人看不见你,你的声音却能给他一副景象。要是你皱着眉头,电话中的声音绝不可能洋溢温暖。同样,如果你说话时面带微笑,电话就会传递你的微笑。电话声音能惊人地显露你的身体的表情。接电话的人甚至能说出你是否戴着眼镜!你的电话声音很清楚地向对方表明你的口形。你愈友善,听起来就愈亲切。你的声音有活力、温暖、真挚,对方就一定会受到你情绪的影响,使商谈变得更加亲切、和谐。切不可嘴上讲的是诚意盎然,天花乱坠,而态度却吊儿郎当,满不在乎。态度上的不恭,多多少少,总会流露在声音之中。打电话时,姿势会影响声音的清晰度及活力。打电话时不要陷坐在椅中,否则身体下陷,声音也会下沉,听起来肯定感觉会不太好。坐起身来,打起精神,满怀信心地去同对方交涉。

打电话之前,先整理好条件,这样可以使你的谈话更加精练,并且能给人以井然有序的印象。当然,还可以节省电话费。假如一个人在打电话之前脑子里还是一片混乱,毫无头绪,不能想象他能够清晰条理地同对方交谈,最后只能招致对方的厌烦。如果你要同对方谈话的内容太长,先问问对方方便不方便。如问:“您现在忙不忙?”“要五分钟才能讲完,您介意吗?”对方回答是肯定的“请讲”。“我不忙”。若对方回答“对不起,刚好没有时间”。应该另约一个时间打电话或以最快速度把要点讲出并告诉他:“以后再详谈”。

打电话由于没有身体及手势的帮助,确定你得到的信息是否正确不是易事,因为这将完全靠听力。为了避免一知半解,遗漏信息,听电话之前要备有铅笔和笔记本以便随时摘记要点。听的时候不光要听对方说,还要注意他的说法,从声音中可以获取许多信息。注意接电话的礼貌,商场上许多不愉快和纠纷是来自于失礼的电话应对。由于在电话中不认识的双方无法看到对方的表情、手势,也无法掌握这时的气氛,因此常会导致许多误会的发生,造成不必要的困扰。

例如在会议正在进行时有电话打进来,接线者常会不注意地说:“现在正在开会,待会儿再打。”接着不等对方插话,“咣”的一声放下话筒。对方满怀信心或焦急地打电话来,却遇到如此冷落,肯定是难以忍受的。轻则对公司留下坏印象,重则从此拒绝往来。因此不可不注重电话的基本礼貌。正确的作法应该是,当客户的电话打进来时,回答说:

“对不起,他正在开会,我可以替您转达吗?”或“您有什么事吗?可不可以直接对我说?”

当然,尽管你很有礼貌地应对客户,对方由于未能与要找的人直接通电话,总是不大顺

心,这时你不妨自报家门:“我是他的秘书”或“我是主管业务的副科长”,以示负责转达的心意,对方必定会对你的服务非常满意,留下一个你的公司服务态度很好的印象。

如果电话中发生了误会,应该直接见面道歉。例如接线的人忘了转达主管人员必须回的电话,客户等了好久,却始终没有接到对方打来的电话,只好再打一次。这次却恰巧是主管人接的。主管人可能会说:

“你早点打电话来就好了!”

对方早就憋着一肚子气,按捺不住了:

“真是开玩笑!你早点打来就好了!”

如此这样的误会经常会发生。主管人一旦知道对方生气的原因,应该立即前往道歉,说声:

“真是对不起!秘书工作疏忽了,竟然忘了告诉我!”再加上几句:

“希望你能常打电话指教,我真心欢迎您的指教!”诸如此类的话,解释清楚未回电话的原因,客户一定会谅解的。

2. 负责到底

如果你正好接了某个电话而客户要找的人又不在,应该负责转达。对待客户的态度一定要耐心细致,和蔼有礼,不可漫不经心,粗鲁无礼。电话应对太草率会使对方感到不悦。

例如某位客户连打了三次电话找经理,都没能联络上。客户第四次打电话进来,接电话的只是漫不经心地看了看经理的座位就回答客户说:

“经理不在。”就急于放下话筒,对方又问:

“他什么时候回来?”

接电话的由于忙于其他的事,就让对方稍等。对方连叫几声,他才又拿起电话,对方又问:

“经理去哪儿了?什么时候回来?”

“去外边了!不知道什么时候回来!”口气很粗鲁,很不耐烦,对方火冒三丈:

“你到底要我打几次电话,刚才说不在,现在又说不知道去哪儿了,又让我等着,你到底想干什么?”

事实上,这并非完全是接电话人的错误,前三次电话并不是他接的。但是对方打了三次电话,都没找到经理,接电话的人都没有转告经理,也未做任何处理。客户第四次打电话,又受到冷遇,接电话的应对缺乏诚意,先说经理不在,让顾客稍等,后又说不知道经理去哪儿了,客户当然生气了。

正确的方式应该为:接到电话,应该客气地问一句:

“请问哪里?”或“要不要请他给你回电话?”等表示积极负责的礼貌的用语,对方定会心平气和地继续与你交谈下去。

因为电话纠纷而失去重要的客户是得不偿失的。因此,每接一个电话,请将对方看作是自己的朋友和老客户,态度恳切,言语中听,使对方乐于同你交谈。如上述确实不知经理的去向,应向客户道歉,并报出自己的职务或姓名:

“对不起,经理刚好不在,我是赵秘书,能替您向经理转达吗?”

顾客一定会高高兴兴地回答:

“谢谢!请转告经理……”

应付“不速之客”通话中,当你正和对方谈得投机,这时突然有另一个电话打进来,该怎么办?既不能置之不理,只顾自己的事,又不能放下正在打的电话去接另一个,真是左右为难。怎样应付才最恰当呢?

举例说明一下。公司的业务员小马正在与电话中的对方商谈重要的事情,这时恰巧身边的另一个电话机响起来。旁边同事见他正忙着,替他接了电话说道:

“他正在接电话,脱不开身,请稍等!”

说完便把电话置于一旁。不管对方,干自己的事去了。顾客连声“喂、喂”,可小马正与客户谈到重要的关键时刻,无法立即挂断电话去接那一个,客户得不到回音,很是生气。

让顾客久等,是很不礼貌的。尤其是在事情忙的时候,往往忘了久等电话的对方,这不能不让客户生气。

这时候,小马即使再忙,也应该和正在交谈的对方表明自己另有电话:

“对不起,我另有电话打进来,请您稍等一下好吗?”

或“对不起,我先挂断电话,呆会再打给您好不好?”

如果正在打的电话非常关键,实在不能挂断,最好拜托同事帮一下忙,同后打进来的电话说声对不起,请他等一会再来打。如果对方所要求的尚需要查阅资料,对方已经等了一段时间,应该在查阅的中途对对方说:“真是对不起,让你久等了!不过我还要花点时间查阅您是否愿意再等一会儿或呆会我再打给您呢?”

待对方回答后,再接着查资料。

总之,必须让对方久等的电话,应该让对方心理有所准备,告诉他久等的原因,让他安心。切不可因为工作忙而怠慢了客户。

有时你正在忙于工作,这时却有电话打进来,向你推销某种产品或商谈某些不必要的条件细节,喋喋不休,令你无法脱身。遇到这种情况如何是好?

虽然对待客户一定要亲切有礼,可是他用一些无关紧要的事情来扰乱你的工作,你并不需要就甘心情愿地做一个电话漫谈者的牺牲品。你大可直接向对方说明你现在真的没空。打断他说说不定不仅不是没礼貌,而且还是对他的仁慈之举——阻止他过于辛苦地谈话。

“对不起,不过我不想浪费您的时间。”

然后面带微笑地挂断电话。

如果是熟人,是老客户,则另当别论。即使他的话你不感兴趣,也应该温文有礼地在适当的时候打断他:

“王先生,实在抱歉,我现在忙极了,呆会儿空下来我再打电话给您好吗?”

这样就能使他不感到你唐突无礼,比较满意地放下电话。

如果你是打电话的人,请千万记住你是在占用对方的时间,寒暄之后要立即进入正题,问候、致意的部分要简炼,以免浪费对方的宝贵时间,让对方厌烦。至于无关紧要的一些话题,还是不说为好。

3. 对付打错的电话

做什么事都不可能十全十美,没有一点遗憾,总会有出错的时候。打电话就是如此。再细心,再谨慎,也避免不了打错电话的现象。

有时候,是你打错电话,找错了单位或找错了人;另一些时候,则是对方打错了电话,把本来应该业务科接的电话打到了办公室。如何处理这些打错的电话?

一般打错电话有两种情况:打电话人的失误、粗心或由于其它原因造成打错电话;还有一种是接线员的失误,一般在通过总机转的电话中容易发生接错线的事情。

如由于个人的失误而造成对方误解的情况,只要自己平时多加小心,谨慎细致一点,并注意自己的发音——是否带有浓重的地方口音?口齿咬字是否清楚?一旦发现自己身上的毛病,努力纠正,差不多就可以避免了。但由于对方或接线员的失误或发音不清造成的打错电话,就需要一点耐心和技巧来解决了。先说由于客户的失误造成打错电话的情况。

客户由于疏忽大意或有乡音太重、口齿不清等原因,可能会造成错误。试举一个小例子。

小A与客户约好在西直门的一家咖啡厅见面。因为这家咖啡厅比较有名气,所以客户在电话中指定时,心想小A一定会明白是哪儿。可是小A到那里一看,西直门找不到那个名字的咖啡厅。

而另一方面,客户老B正在那家咖啡厅等小A,小A却一直不出现。左等右等,小A还没来,老B为慎重起见,给小A的公司挂了个电话,回答说早就出了门。结果,那天双方不见而散……。

什么原因造成的呢?

原来老B是湖南人,年纪一大,乡音难改,说的普通话湖南口音很重,加上说话又很快,如果不仔仔细细分辨一下,很容易听错。而小A又不懂湖南话,十分话只听懂了七分,因此把咖啡厅的名字听错了,导致二人没能见面。

电话中这类错误是经常出现的。所以如果对对方说的事难以肯定,最好还是耐心地再询问一遍,得到确认后再放下电话。不要怕对方不耐烦,如果由于听错而错过见面的机会,让客户在约定地点空等,他不是更不耐烦吗?

由于接线员造成的错误。接线员由于疏忽大意或不熟悉业务而接错电话,把业务科的电话接到了人事科。如你恰是人事科的秘书,接到这样的电话如何处理?

不能说:“啊?那件业务吗?科室搞错了,我们不负责这方面的业务。请稍等一下,我帮助你把电话转一下。”

看起来似乎很有礼貌,也很负责,其实不然。这种回答的方法是不甚恰当的。

要询问的电话,对方一定已向接线员说过了,所以搞错的本来就是接电话的一方。而上面的回答的口气仿佛倒是客户的错似的。所以“帮助”一词用得不妥。

“科室”一词用得也不甚妥当。“科室错了”,到底哪个才是正确的?并没有一个明确的答复给对方。客户还是稀里糊涂不知个所以然。并且常常发生的情况是:客户的电话能当皮球一样踢来踢去,循环一周后,又回到了初次接电话的那个科。

尤其象一些规模比较大的公司或企业,业务繁杂,要非常精确明细地划清业务的界限和

范围是不可能的,而要通晓本科室的所有业务内容也几乎是无法办到的,不过,即使明知不是属于本科室的工作范围,也不要以“我们不负责这类业务,大概应该是××科吧?”的答复来搪塞对方,并不管三七二十一,把电话不论转到哪儿算了。——这实在是太不负责任了。

防止电话踢皮球的方法只有一个,即回答:

“这里不巧不负责这类业务。请让我查一查该哪个科负责,让他们给您回电话。请告诉我您的姓名和联系地址。”事后暂且先把电话挂了,并一定负责处理此事。如果再添上句:

“我是营业科的李明。”

对方也就放心了。如此认真负责的态度,一定会使客户更加信赖你的公司。

十八、胜战秘诀

1. 利用私人关系

现代社会纷繁复杂,人与人之间的联系也越来越广泛,越来越紧密。现在的人际关系,已不象是二三十年前那样简单了,人与人之间有着更复杂、更繁复的关系。现代商业,也不可能非常简单地建立在单纯业务往来之上,人际关系在其中起着非常重要、不可忽视的作用。

现代商业谈判的形式,已经不再拘泥于以前单纯的谈判桌前了;交易的方式,也不仅仅是出示文件、出示样品,而是增添了许多其他的更新的内容——即利用人际关系来作生意。

有目的的私人交际,是很好的商谈前哨战,通过私人交际,可以建立良好的私人关系和友好的工作关系。现代商场中与客户进行私人交往的形式,一般是请客户吃饭,陪客户打高尔夫球,以及同客户一起打麻将等娱乐活动。在这些活动当中,有不少值得注意的事项,作好了客户会增强对你的好感,密切同你的关系,愿意并且希望同你作成交易;否则做得不好,客户会对你产生反感,不愿再同你交往下去,更不用说同你作成生意了。请客户吃饭,这已经成为商业交际中不可缺少的一项了。它能够密切交易双方的关系,促成交易的成功。请客户吃饭,请注意以下这些事项:

(1)事先应了解客户的饮食习惯,客户是喜欢喝酒还是喜欢吃菜?喜欢喝什么酒,吃什么菜?客户是南方口味还是北方口味?喜欢咸的还是淡的?辣的还是甜的?俗话说:“南甜北咸。”一般南方沿海地区象福建、广东人爱吃甜味的饭菜,而北方人则口味较重,菜要放盐多一点,四川人则偏爱辣的,一顿饭没有辣的,他会觉得吃得不过瘾。根据客户的籍贯也可大致推测出他的口味,这就需要细心与耐心了。实在不知道,也可直接询问客户,或由客户自己来点菜。

(2)酒席中不可强迫酒量小的人喝酒。中国人一般请人吃饭总要喝酒,而且要喝个一醉方休才肯算完。并且性格豪爽,劝酒、敬酒乃至灌酒是必不可少的,非把对方灌醉才肯罢休。商场交际中请千万以之为戒。请客户吃饭,本来就是为了联络感情。如果强迫他喝酒,酒量大的还好,可以奉陪一阵,不会生气,遇到酒量小的,如果你强行劝酒,他一定会非常反感。假

如你还不收敛,非把客人灌醉或逼得客人逃席,恐怕就对商谈非常不利了。

此外在喝酒中,自己要注意控制酒量,即使自己非常能喝也不可豪饮过量,以免先醉倒在客户面前出丑。如果对方不想再喝了,想回家休息时,不要强拉着他再到别处接着喝,应该尊重客人自己的意愿。

(3)与其花大笔钞票请客户到大饭店、大酒家去吃饭,还不如利用一些有当地特点的饭店或比较出名的馆子请客户。

有一位外国客户来中国洽谈生意,与好几家企业商谈都是请他到大饭店去“吃”一顿,天天如此,可把这位外国客户给吃怕了。后来他与一家规模不大的公司洽谈。这家公司的经理没有请他到大饭店、大酒家去喝酒。而是找了当地一家很有名气的担担面馆吃了一碗担担面,还有几样精致小菜。这位外国客户吃后赞不绝口,连连称赞这位经理的周到。可见,请客并不在于花钱多少,只要吃出特点,照样能使客户满意。

(4)饭后请千万记住要送客户回家。即使客户说不用送也一定要坚持送他回去。一则为了礼貌,二则客户喝了酒,路上会不会出问题?为了客户的安全起见,一定要负责到底。这也是与客户增进感情的一个好机会。

请客户吃完饭,有时还要同客户玩上几圈麻将,打麻将也有一些应该注意的地方:

(1)打麻将无疑是了解对方属于哪种性格的最佳机会,但切不可用老鹰般咄咄逼人的目光,虎视眈眈地盯着对方的一举一动。这种目光可能会把对方吓坏的。

(2)在事前征求客户的意见,决定打多大的牌,打牌的时间、圈数不要太长,太多,否则会令客户厌倦的。

(3)不要为了讨好客户而放太多的水,故意处处让着他,客户一旦发现,会很不痛快。所以即使要让着客户也一定要做得不露痕迹。

有时请客户的客,要玩一些现代比较流行的娱乐、体育活动,如打高尔夫球,打台球等。打球时请注意:

(1)首先必须要遵守既定的规则和礼节,不能超出礼数,令客户反感。对方打球的时候,不能在一旁自顾自的练习,或喋喋不休地说个不停,让客户耳根子不得清静。客户打得一个好球,称赞几句;打坏了,安慰他没有关系,慢慢来。

(2)自己打完一球后,不能以懒散的姿态在一边踱来踱去,或与他人闲聊,应站于客户身旁,对他的球表示关注。

(3)切忌在打球时谈及交易。客户打球兴趣正浓,而你偏偏不知趣地谈起生意,令客户感到心烦,肯定不会有什么好脸色给你。心里还会暗想你这个人真是不知趣,真讨厌。那么你同客户的生意可就有点危险了。

2. 保持良好态度

在与客户商谈过程中要保持良好的态度。这不仅包括良好的心情,正确而良好的姿态也是非常重要的。姿态包括优雅的坐姿,手的正确摆放位置及安祥、专注的视线等等。

与对方商谈过程中,保持良好的坐姿是很有必要的。坐下时注意腰、背挺直坐好,不要弓腰驼背,显得懒散,没有精神。两膝不要开得过大,否则大张着两条腿,显得很不得礼貌。适宜

的距离是不要超过肩膀的宽度。此外还有两个切忌的事项：

(1)忌翘起二郎腿，脚尖乱抖，这样不仅使别人认为你不懂礼貌，没有教养，还显得你没有诚意，态度不严肃。

(2)更不能脱下鞋子搔痒。“隔靴搔痒”，当然是办不到的。可是如果因为脚痒就脱下鞋子来搔，实在是太失礼了。且不说你的脚是不是臭气熏天，单是那形象就足以令人作呕三天了。把客户“恶心”成这样，商谈就别再奢望有一丝成功的希望了。

双手要保持正确得体的位置和姿式。标准的姿态是将手轻轻置于面前的桌上，或交叠放于膝上。以下各项都是不正确的：

(1)用手指拨弄名片，或拨弄眼前的茶杯、钥匙、打火机等物品，这样做不仅显得你心不在焉，没有礼貌，有经验的客户还可通过这些小动作看出你的弱点，不利于你与他之间的谈判。

(2)用手抓摸脖子、鼻子、头发，揪耳朵，摸下巴等。有经验的客户通过这些动作可判断出你此时的心理状态，从而把商谈引向对他有利的方向。

(3)用手指打榧子，啪啪作响，或用手指弹纸上的不存在的灰尘，弄出很大的“啪啪”的声音。做这样的动作尤其显出你没教养，对商谈不重视，不感兴趣，的确是令人非常恼火。

(4)商谈中在纸上乱涂乱画。这个无意识的动作也会显得你心不在焉，还会泄露你的秘密。

所有上述这些小动作，都有害于商谈的进行，应该尽快纠正。

与客户谈判时，眼睛应该看哪儿？这个问题一向是被大多数人所困扰的。有很多业务人员不知道眼睛该看哪里，不敢正视对方的眼睛，往往是由于胆怯。明白了这一点，改正起来就容易得多了，只需增强自己的自信心，锻炼自己的胆量，一般就能够取得很好的效果。

正确的态度应该是：视线的焦点集中于对方的双眼，余光遍及对方的口、鼻及其面部每一个细微的表情。每当想强调话题或改变话题时，更要注意对方的眼神。应注意以下不正确的态度：

(1)目光注视对方的鼻子，或注视对方胸部以上的部位。显得有信心。

(2)目光不集中，在对方脸上转来转去，或从头看到脚，看得对方浑身不自在。让人觉得你太多疑。

(3)目光犹疑不定，眼珠转来转去，从不与对方双目相对，而是环顾四周。显得没有诚意，仿佛是在找借口托推。

(4)从眼镜上方看人。这是典型的旧社会账房老先生的动作，显得充满狐疑目光猜疑而没有善意，实在是令人讨厌之至。

所有上述四方面的动作，均属不雅，会大大损害你的形象，使你在对方心目中的地位降低。对方会不再那么重视你甚至会轻视你，反感你，使商谈无法再进行下去。

另一方面，从你的这方面来说，应该时刻注意对方的各种身体语言，从而揣测他的心态，使自己始终处于有利的上风。

3. 谦敬不可少

前面已经谈过在同客户商谈时要注意礼节的问题。它包括态度大方,姿态端庄,动作优雅以及彬彬有礼地同对方应答。其中,尊重谦逊的语言表现更体现了一个人的素质,作好与作不好与商谈的成功与否有很大的关系。

尊重的语言表现,体现了你对对方的尊重与重视,对方会反过来尊重你,重视你;而轻佻无礼的语言不仅侮辱了对方,对自己也不啻是一种侮辱与轻视。所以,商谈时请用彬彬有礼的语言和敬称。

(1)要用尊重的语言对待对方或属于对方的事物。

称呼对方不要称“你”而应称“您”,“你”一般说来用于比较熟悉的朋友之间,而对于刚见面的客户,还是称“您”比较恰当。

把对方的公司敬称为“贵公司”,称对方的家人为“贵公子”、“令媛”、“府上”、“尊夫人”……等等。虽说这些文言词句在现在已经不太适用了,但适当的时候用上一两句,会显得温文而雅,很有风度。不过最重要的还是,用敬称来称呼对方,切忌粗言快语。

(2)反过来,要用谦逊的语言来称呼自己或属于己方的事物。

谦逊地自称为“敝人”,不过现在“敝人”这词一般只适用于开玩笑时酸溜溜的口气中了。一般还是称自己为“我”较为合适。

谦称自己的公司为“敝公司”,称自己的家人为“家父”、“内人”,“寒舍”等。这些词也可适当地稍微用一些,显得谦逊而大方。

但是请注意,不要通篇全是这些词,短短两句话,用上三个“敝”,四个“贵”,往往自己是为了表示对客户的尊重,殊不知适得其反,反而显得你酸文假醋,令人发笑;或者客户误会了你的意思,以为你是在故意嘲讽他,因而勃然大怒,拍案而去,那可真是好心办成坏事了。

(3)对内、对外要分清楚。

平时同事之间可以互称先生、小姐,尤其是在办公时间。但如果是与同事一道和客户谈判时则大可不必了。这时最好直呼其名,显得内部团结,同事友好。相反假使这时在客户面前称“某先生”、“某小姐”,反倒显得生疏。

(4)尊重他人,其时也就抬高了自己的身价。

不必因为羞于出口而不使用尊重的语言。受到尊重的对方,不但不会看不起你,反而对你的涵养会表示佩服,认为你值得继续交往下去。不要怕因为使用敬称而有“拍马”之嫌,即使被称为“拍马”也是为了与对方作成生意,而并无个人的半点私心,有什么可怕的呢?

对于中年以下的女性,最好一律称呼“小姐”。女性一般都忌讳别人认为自己年龄大,尤其是在现代开放社会里,与国外的交往越来越多,称呼“先生”、“小姐”,已成为商业场合上的通用语。

如果已经知道对方的职称,可以直呼“某经理”、“某科长”,即便对方并非自己的上司,这样称呼也会自然地拉近与对方的距离,使商谈比较易于展开。

除恰如其分地称呼对方以外,周到的应对用语也是取得商谈成功的一个小小的秘诀。

首先应该注意打招呼。打招呼的出发点是为了使对方注意。不管客户是否站在你面前,

只要对方的视线落在自己身上,就应向客户点头致意。如果客人首先向你打招呼。你应反过来立即向客人打招呼。

打招呼时注意态度不卑不亢,问候语要分清时机。如果早上十点以前,应说:“您早!”如十点以后,应招呼:“您好!”不要不分时机地无论什么时候都说“早上好!”

当别人称你的名字时,应立即应声,不要因为懒得回答而不吭声,虽然你正在注意听他的下文,他却往往认为你不理他。所以无论多忙,别人问到你,都应回答一声“嗯”或“是”。

再者,应对的一些用语也应谨慎措词。例如电话中问对方有什么事,应该说:“请问您有什么指教?”待人接物除了多用“对不起”、“请”、“谢谢”以外,还要再加上一副亲切的微笑。如果嘴上说着“谢谢”,脸上却是一副满不在乎的表情;或口头上表示“对不起”,而实际态度却绷着个脸,噘着嘴,显得很不开心的样子,即使嘴上说得动听,客户也不会觉得受到的礼遇,相反却是受到了你的冷落,自然不会高高兴兴地与你商谈。

还有一项应特别注意的事项:注意你的口头语。口头语每个人都有,只是有的人严重一些,有的人轻微一些;而在与客户商谈中,这些口头语务必去掉。

一些无意义的发语词和词尾词应全部去掉。说到“哇”、“呀”、“啊”等感叹词,仿佛是女孩子们表示惊讶的专利。而一些业务员竟也有这个毛病:“我呀,今天呀,跑了三家客户……”

听了实在让人觉得不雅。

还有人喜欢故作惊讶地说:“哇!你的头发掉了一根!”无事生非,吓人一跳,真是讨厌。还有其它一些词如“哟”、“呢”、“吧——”等等都不是商谈中庄重的用语,应从你的嘴边清除掉。

除了一些感叹词,助词,现在流行的一些俗语和口头语也千万注意不能使用。例如“盖了帽了”、“震了”、“哇塞”、“哥们儿”、“姐儿们”、“款爷”、“款姐”、“大腕”、“大款”,这些都不是正式场合中应该出现的用语。这些词语给人以轻佻、不庄重、不严肃的感觉,也流露出使用这些词的主人水平不高。如果满口“爷儿们”、“盖帽”、“大款”等流行词语,无论你穿着再高档,打扮得再庄重,一开口仍是给人一个完完全全的小市侩的形象,这恐怕对于你的商谈是有百害而无一利可言了。有一些流行语,还不至于过于粗俗,尚可以上台面,但也是不用为妙。一定要用,也要等对方已经用了,你才可说出口。

4. 谈吐技巧

谈判桌上谈吐的技巧是非常重要的。除针对客户提出的问题要有一个适宜的回答与反击,大而括之,谈吐也有一点小窍门可循。

谈吐首先要正确,然后才谈得上讲究技巧。如何作才算是正确的谈吐?

首先要认同对方,与对方有不同意见也不要与他争执,而要巧妙利用一点计谋。

(1)绝不可一口咬定对方是错误的。先不说对方如果是正确的会使你大伤面子,即使你是对的而对方是错的,也不能大声反驳,吵得不可开交。有时会为了一点不必要的小事而得罪对方,伤了和气,导致商谈失败。正确的态度是有相反意见也要等对方说完,认同对方之后再技巧性地转开话题如:“您说的很有道理,可是……”不要固执己见,一定要同对方争个水落石出,不是原则性的问题不如让他马马虎虎过去倒对商谈更有利。

(2)微笑是认同对方的第一步。要想向客户表现你的善意,微笑是不可缺少的,有时候一

个微笑要比说上几百句好话更动人。所以,在谈判桌上,不要吝惜你的微笑。

(3)不要过犹唯恐不及,表现得过于“热情”,过度地奉承和谄媚对方,倒让人吃不消。无论什么都要讲一个适度,不宜太过。那些满面堆笑,甜言蜜语,说着肉麻的动听的话的人却往往是人们最讨厌的。

其次,谈吐要明快开朗,给人以向上、愉快的感受。

(1)事先了解自己声音的特征。低沉还是高亢,刺耳还是柔和,有力还是有气无力?针对自己嗓音的特点,尽力寻找一个适合自己特点的发音方法,使人听起来觉得振奋而舒适。

(2)一般说,声音大要比声音小成功率高。小声说话往往容易使人听不清楚,还有一个缺点是会令人产生阴沉、不可告人的印象。所以还是尽量大声说话,不过“大声”也不要过,每说一句话就吓得对方翻三个跟头。

(3)态度大方、咬字清晰、不要絮絮叨叨,过于罗嗦,前面已经提过,这里就不赘述了。

最后三条是保证正确性的根本:

(1)选择通俗的用语。用到较深奥的字眼,应立即给予解释。不要故意卖弄,吹得玄乎其玄,让人觉得你华而不实,不宜深交。

(2)使用术语、习惯用语、符号、专业用语的前提,也是必须让对方听懂。对方不明白的术语,宁可放弃。“隔行如隔山”,虽然在现代高科技条件下,这种状况已经有了很大改变,但终究还是存在着差异,你懂的术语、符号,对方可能听都没听过;相反,对方懂的你可能也是一概不知,这就需要双方共同努力,达到沟通,使商谈得以顺利进行。

(3)用语准确、明确,禁止暧昧的说法,如“酌量”、“适度”等语,应给出准确的范围和程度。

作到正确谈吐,就要讲究一下谈吐的技巧问题了。日本有句名谚叫做:圆鸡蛋可以切成方的,坏事可以说成好事。虽然现实生活中鸡蛋并不能切成方的,坏事因有技巧的语言说成好事倒不乏其例。

的确,商谈商谈,主要是依靠“说话”来进行,说话技巧运用的好坏,关系到一桩买卖的成败。好的说话技巧,能使一桩濒于破裂的交易起死回生,焕发生机;而拙劣的说话技巧,即使一件即将大功告成的生意也有可能为此而一块臭肉坏了满锅汤,白白地断送掉。

(1)第一个技巧是:即使是我方的要求,也要讲成向对方询问意见。

例如,与其说:“我在十点的时候去拜访您!”不如说:“我十点钟去拜访您,好吗?”或“明天十点您有空吗?我能不能在这个时间去拜访您?”

再如,说“请等一下!”不如改为:“请您稍等片刻,好吗?”……

这些话原意都一点儿也没变,所变的只是口气温和了许多。但给人的感觉就大不一样了。从命令转为请求,从要求变为了询问,语言的妙处真是无穷!

(2)第二个技巧是:否定对方之前,先加一句“缓冲语”。

在运动场上打篮球或排球时,如果一个球向你高速地迎面而来,你应该双手顺势向后收回一段距离,缓冲一下,减轻球给你的冲力。商谈也是如此。令客户失望或吃惊的回答应先加一个“缓冲语”,使客户心理有所准备,免得受到伤害。

比方客户询问可有他要求的商品,而本公司恰无此货,可回答他:

“对不起！我们公司没有您所说的产品！”

客户向你推荐某些产品，而本公司不需要，则可说：

“感谢您专程打电话来通知，可是我们公司目前没有这方面的需要。”

这样就不至于莽言快语冲撞了客户，使他不快。

(3)技巧性地提出反对意见。

对方说出自己的观点，而自己不同意，要加以反驳，怎么办？

不能跟他直接地正面冲突，要巧妙地侧面冲杀出来包抄他。

如客户说：

“你这份产品计划书，不还是前几天提出的那份嘛！”

要技巧性地在前面加上一个“是”字再做反对论，可以这样回答：

“是的！不过我绞尽脑汁，修改了其中一些缺陷。”

在回敬客户的挑毛病时，可以说：

“您说得很有道理，但我想从另一个角度来解释一下……”

做到反驳而不露痕迹，让他舒舒服服地接受你的恭维，但不知不觉中已经进了你的“圈套”，再想溜已经不可能了，只好乖乖地“束手就擒”，接受你的观点和意见。

有技巧的语言真是妙用无穷。

5. 掌握时机

在商谈内容中，往往要包含金额、货期等比较敏感的问题，不容易在双方之间达成共识，因此商谈也很难一次就能够完成。就是说，在初次访问中，不容易达成协议，签订合同，总要经过一悉考虑和交涉才行。

不过，商谈的参与者，真正把握商谈方向的，终归只有两个人，一个是客户，另一位是你。而达成协议，则靠你来引导对方完成。所以，你不仅要迎合对方，更要把握对方，注意他的一举一动。因为再针锋相对的商谈，双方见面次数多了，交谈得多了，自然会有一些亲切感，不可能完全不为你所动。这时，客户的举动中往往就有了一些“讯号”，表明“鱼”已经快上钩了——即客户已为你所动，准备与你成交了。下面试举例说明。

(1)商谈进行了一段时间后，对方突然坐直身子，表明他对你的话很感兴趣，要认真听一听，考虑考虑。此时他的注意力正在你的话上，要千万注意谨慎措辞。

(2)对方突然请你坐下，请你喝茶。也许前几次的拜访对方都不为你所动，对待你相当冷淡，但这一次突然对你热情起来，为你让座，请你喝茶，这表明，他已经为你所动，准备与你深谈了。

(3)对方突然再重复以前的问题。这表示他想再确认一下这个问题，以防有什么疏漏。当然，这也表明了他想同你成交的思想，要抓住时机，再进行“游说”，使他想成交、又有些犹疑不定的心完全固定下来，“死心踏地”地同你商谈如何签约。

(4)突然问：“这就是报纸(杂志)上登的那本？”表示他对该产品产生了兴趣，希望有更多的了解。

或说：“嗯……我想再问一次，刚才你说的那个……”——重新提起话题，表明他想就这

一点详谈,也就是说,成交的机会到了。

(5)对方问:“这不是只有贵公司才卖呢?还有哪家?”——立即给他一个肯定的回答:“只有我们一家。”或“还有两家,但我们的产品质量、服务质量绝对是一流的;不信你可以比较一下。”使他确信,的确如此,并愿意购买本公司的产品。

(6)对方在“激战正酣”时说:“嘿!竞争挺激烈呀!走!先去喝杯茶吧!”这表现了对方的友善,即他想与你接近,也就表明,成交的时机到了,要见机行事,牢牢抓住。

(7)商谈到中途,对方说:“我有点事出去一下,马上就回来,你可别走呀!”——这是去找领导商量去了。大概觉得事关重大,自己单独不敢妄下决定,因此还是征求一下领导的意见。不过也说明,他已经有意思要同你签订合同了。

上述这些征候,都表明对方已为你所动,准备考虑成交的问题了。要好好利用时机,促成交易的成功,运用你的语言,促成签约。

6. 接待主动上门客户的诀窍

由于时代的进步,人际关系的广泛发展,信息的大量传播及商谈战略与商品知识的普及,商谈的形式已经发生了剧烈的变化,各种商品展销会,定货会,产品展示会应运而生,促成了大量的交易商谈。这种情况下的商谈,既不须事先预约,客户又是自动找上门的,本方完全是以逸待劳。所以,对于排除万难前来参观、洽谈的客户,更要诚恳地接待。应该注意:

(1)要比平日的业务商谈更亲切地招呼客户。平时要开发一位新客户,不知要花多少功夫,费多少精力。如今在展销会上,客户主动上门,一些业务员却不懂得珍惜,怠慢了来客,可能会因此而失去许多位客户。

所以,不论往来的客人有多少,都要认真真、诚恳地接待每一位。甚至要比平时更为热情,更周到,使客户有“宾至如归”的感觉,更加愿意同你合作。

(2)待客要恰当、周到。客人参观本公司时,一定要有本公司的职员陪同,并作一些必要的介绍。当客户移动时,陪同人员要注意跟随。如客人多时,业务接待人员不能死缠一名客户,要兼顾全局,照顾全面。不要让客户对你产生“偏心”的感觉,引起他的不快。必要时,可把资料分成几部分,分别由几名职员负责介绍、说明,接待客户。免得客人多时乱了手脚,越忙越乱。

(3)公司职员不能在客人面前凑在一起聊天。尤其忌讳两、三人凑在一块窃窃私语,仿佛是在对客户评头论足似的,这样做很不礼貌,而且,许多客户很讨厌这一点。应加强对职员的教育培养,使他们养成良好的待客礼貌。

(4)必要的物品要齐全。由于客户较多,况且没有预约,因此,常有说明书、海报、样品、椅子等不足的情况,应该特别注意,尽量防止此类事情发生。一旦出现了这种情况,应马上予以解决,不要怠慢了客户。

第二章 吸引顾客的秘诀

一、圈套箱与 Closer

Closer 指在见面的一瞬间就把顾客导入“圈套箱”，并具有封闭最后门户的能力与技术的最能干推销员。

这个“圈套箱”，如附图，由六个面组成。这六个面，是任何推销员都具备且应该具备的基本要素。

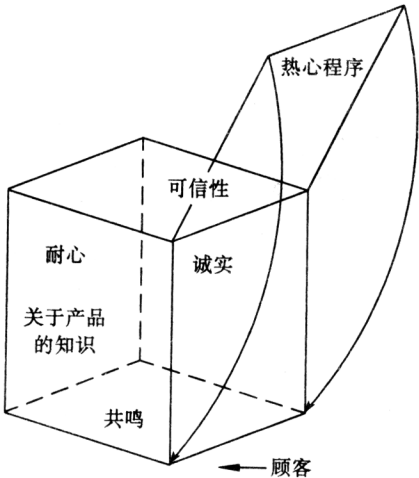


图 2.2.1

不过，绝不能轻视“诚实”、“可信性”、“耐心”、“关于产品的知识”、“热心程度”、“共鸣”。因为，如果此箱的某一面有缝隙，则好不容易导进去的顾客就会跑掉。

但是，对于你来说，重要的是用于把顾客引导进入此“圈套箱”的特殊且最佳的技术。具有此技术的推销员，就是 Closer。

Closer 在遇见顾客的一刹那，就装配这个“圈套箱”。他在遇见顾客的一刹那，分析顾客

属于那一类型式,以合于型式的特别的接近、特别的介绍、特殊的设计,把顾客引导进入箱内,然后关门。

顾客若不答应“买”,便无法从此箱走出。

这说起来很简单,做起来却很难。最了解此点的,可能是你自己吧!如果你理解并实行以后要讲的事项,则你也可以被称为王牌推销员。

二、推销的“圣经”——“萨姆的秘诀”

“萨姆的秘诀”的方式与自古就在世界各地常用的许多贩卖程序或推销方法完全不同。

它帮助学习、磨练、研究推销的整个顺序。完全不会装腔作势或轻浮的想象。通过学习,可以提高你现有的推销能力 30% 至 40%。你能否获得比过去更好的成绩,当然取决于你是否忠实地实践以后所教的事项。

过去,你必定相当尊敬顾客,慎重地对待他们。但是,本书则一点也不讨好顾客。顾客被完全解体,被彻底查证。因为,唯有如此才能理解顾客的立场。然后考虑对策,进而开始推销。

从正面认真地讨论过去认为可以提高销售量的秘诀或诡计。因此,不论你现在从事哪一方面的推销,都能立即加以使用。如果你自己的职业,则在读完此书以前,不可把所读的内容告诉顾客。

三、案例——萨姆为我带来幸运

——17 年前的 6 月,我在故乡宾州匹兹堡寻找工读的地方。就读于宾州州立大学二年级的我,有意利用暑假打工,以赚外快补贴学费。

6 月的某一个星期日,我在报纸上的广告栏看见有趣的征才启示。

“室外休闲公司,征求有活力的年轻人。在夏季从事宣传广告业务。待遇佳,有各种津贴。”

我觉得,这个工作很适合于自己。在室外工作,待遇好,又可以从事宣传广告。这对于大学二年级的我来说,实在是很理想的工作。

况且,距离父母住的地方只有 14 英里。这样我可以居住在故乡自己喜欢的老房间。

星期一上午,我装束整齐,驾驶老旧的 VW 车前往。

那天天气很好,沿途的草木开满了花。行驶了约 50 分钟后,突然出现巨大的建筑物。那里就是刊登征求人才的广告公司。

把车停在停车场,一手拿着那份报纸,我走进建筑物里面。因为不晓得该找谁谈求职的事,我只好坐在宽敞的大厅靠近中央的地方。往四周一看,发现有一位男性在以了不起似的表情看报。

我靠近他表示是来应征的,问他应该去哪里。他抬头后慢慢地站起来。他穿着华丽的高

尔夫球衣,他有点困惑似的凝视我之后,问我希望担任什么工作。

我想不出好的回答,只好说:“什么工作都可以。”他接着向我提出关于家庭、求学的问题,以及我对于将来的期望后说:“是否现在就可以开始工作?”我惊讶之余,不知不觉地说:“是!”

从那一天起,我开始帮忙整理古老建筑物的周围,随时按照指示担任清洁搬运以及各种杂物工作。

后来我才知道,在大厅我所请教关于应征的事的那位,就是公司的副董事长。他叫做比林克·皮尔,负责整个开发工作,我在他下面的新工作,是替迪隆公司做事。

这家公司的总公司在纽约,从事土地及休闲设施的开发。它在中西部开发了六处,并在宾州的这里拥有一个新开发地。这正在开发中的新计划叫做“Green Vista Estate”,它名副其实地在宾州丘陵地带拥有 1.5 万英亩的土地。

我后来知道迪隆公司创立已有 20 年的历史,其组织健全,是名声极佳的不动产公司。因此,若从各方面考虑,都可说我是相当幸运。

迪隆公司的新计划“Green Vista Estate”的目标,是建立休闲及隐居的综合社区。

其设施,预定包括私人高尔夫球场、网球场、湖、游泳池、社区中心以及部分出售的公寓。该公司准备销售分割土地及房屋。因此考虑了道路、田园俱乐部及其他一切设施的方便性。

开发计划巧妙地塑造了完全合于休闲社区之宗旨的隐私气氛。为了完成这个计划,不仅需要建设人员,而且需要销售人员。

说到这里,读者或许会发觉故事已经开始具体化。我虽然未成为销售人员,但以“Green Vista Estate”计划的一份子的身份参与了工作。

这一阵子我学会了一些关于公司业务的知识。又由于有了积极的意愿及态度,自己觉得一定随时能就任更高的职位。因此我去找比林克,请他让我担任在新闻广告上所提到“与宣传广告有关”的工作。

与比林克交谈了很久之后获得了一份新差事,却与我的意愿相反,是派在停车场的工作。

我调到停车场工作的几天后,首次遇见了萨姆·詹森。他是新任的保安员。在彼此自我介绍时,我感到有些惊讶。因为,他的年纪与我的祖父差不多。不过,看起来像很高尚的老绅士。

当天忙于记住在停车场守候室的新工作及职务,故很少与萨姆说话。我像平时一样到处跑,认真地做其他人不愿做的杂务。

在此请你记住一点。我与萨姆在起步时,就有一个共同点。那就是,我们同在停车场或其周围工作。其他的人,都是在新建的营业部办公室工作,或为了建设计划的开发作业而分散各地。

第二天,我开始与萨姆有较多的交谈。他先把他自己的事告诉我一点,接着我也谈了自己的一些身世。或许说在守候室不由地坐下,说一些不得要领的话,开始彼此了解较适当吧!

在渐渐了解萨姆的身世之后,我深感他是与众不同的非凡老人。我们经常在一起工作、交谈,变成真正亲密的朋友。例如,若我迟到——我常常这样——则他为我代劳。

因此,我们觉得在停车场工作很愉快。我们彼此开玩笑,在工作中发生的任何事情都成为话题。如此,时间过得很快。

记得是在盛大的开幕典礼的前二天,萨姆对我说了完全奇妙的事。他告诉我,他过去是王牌推销员,好几年跑遍国内各地销售不动产。他也把现在服务的公司的优点及缺点,以及这家公司成立的一切经过告诉我。当然也谈到他从前从事推销工作时的种种经验。

奇怪的是我觉得,若我愈倾听萨姆的话,则他愈有力、认真地谈他得意的主题(推销)。

不久之后,我们变成以推销为主题而连续交谈数小时的朋友。在那时候,我什么事都不想做。我觉得,我愈来愈关心这位老人及他的话。

有一天(我绝不会忘记的那一天)。

萨姆对我说,如果自己有意去做,即可以比“Green Vista Estate”所录用的任何推销员卖得快。

“Green Vista Estate”雇用全国最优秀的推销员。可他竟然说这种话(虽然觉得他充满了自信),觉得有点不寻常。但是,我只是静静地听,完全没有插嘴。

接着,萨姆让我看戒指,那个金戒指陈旧,已经磨损了很多。虽然附有鸡冠装饰,但绝不是很贵重的。

据萨姆说,在戒指的背面刻了秘密的文字,不论谁读了它,都能成为世界上最好的王牌推销员。他也说,必须做的事,只是阅读并理解所刻文字,然后照着去实行。他表示,这个金戒指使他好几次成为亿万富翁,每当我按照刻在戒指上的秘密做,我就得到了订单。

假定老人(并且看起来不像亿万富翁)告诉你此种话打发时间,你会怎样对待他?对,我是亲切地对待他。

我问他,能否让我读一下刻在戒指上的秘密。

但是,萨姆只回答:

“我想与你做交易。我们在整个暑期会一起工作,也可能看到许多顾客或推销员进出。我年纪大,已经疲劳。我不想再担任销售的工作。不过,如果你有意听,我就把销售或抓住顾客的秘诀教给你。如果学会了它,则不论到哪里都可以成为最好的推销员。我准备使你成为推销员之王。不仅如此,如果按照我的话做,你就可以在任何销售业成为伟大的成功者。”

萨姆也表示,他以短时间领会了这个秘诀。

我现在起应该做的,只是注意倾听,充分理解所听到的事项。如果他在暑假结束时认为我是好学生,一定会让我读一下刻在戒指上的秘密吧!当我这样想时,萨姆说:

“你也希望知道世上所有推销员都渴望知道的秘密。”

“如果知道了这个秘密,即会掌握成为世上最好的推销员的方法。”

这就是我对于萨姆的回答。因此,我什么也不能说。考虑了一会儿之后我说,既然剩下的暑期要在这里工作,况且萨姆也很清楚我想说什么,则还是倾听他的话最聪明。

同时,我也想知道,刻在戒指上的文字有什么意义。我认识了被好奇心迷住的自己。

因此,我对萨姆表示,愿意听他的话,并学习他想教给我的事。那么,以后总有机会读那些文字吧!姑且不论那是开玩笑,或是谎话,或真是推销员的秘诀,我至少想知道它到底是什么。我觉得,如果我能像萨姆所说的一样,在推销的工作上获得成功,不妨放弃将来成为律师

的志愿(我当时选修的课程与担任律师有关)。

一切是如此开始的。那是 17 年前的事。萨姆每天为我说明所有与推销有关的事项。

对于我们来说特别有利的一点,是两个人都在东部最大的开发公司工作。在我们的周围,尽是全国一流的推销员。研究的对象齐全了,包括顾客、推销员以及众多的宣传资料。

我向萨姆学习。我到底学会了什么,相信读者可以在以下各章了解。读者也必能同时知道,改变我的命运至此程度的萨姆戒指有什么秘密存在。

由于在那个夏天跟一位老人学习,决心放弃了成为律师的志愿。我最后终于成为美国最大的不动产公司“迪伦公司”的董事长,并且在 37 岁时成为亿万富翁。

第三章 接近顾客的方法

一、问候时不可带小工具

最初与顾客见面时,应该以沉着而有自信的态度,面向顾客一直走过去。

此时,绝不可携带贩卖资料或钢笔、铅笔等。那种小工具,只会使顾客警觉,采取防卫性态度而已。

问候时,应该确实看对方的眼睛,且举止要高尚。令人觉得高尚,这是老练的推销员的天资之一。

在问候后最重要的一点,是使顾客舒畅、轻松一下。

二、要即时控制顾客

问候以后的时段很重要。能否控制顾客,取决于此时采取什么方法。

如果问候完了,就马上让顾客到别的地方。在接客室也好,或请他到别的桌子旁边也可以。如果在向顾客问候的原位开始交谈,即不容易控制顾客。

因为,这等于顾客自己选择了交涉的地点,犹如顾客在家准备好之后等你前往。如果这样,你就处于被顾客控制的状态。

假定你认为:“哪有这种事?”那么你过去的成绩一定不怎么好。能干的推销员,绝不会愚昧到在问候的地方开始推销。

让顾客移动于新的地方,有破坏顾客心理上之平衡的效果。顾客总是常闷坐于自己的城堡里。

这使顾客移动的策略,若不能亲切而有礼貌地去做,则不会产生效果。因此,不妨对顾客说:

“这里好像有点吵闹。我们到安静的地方吧!”

“这里有别的人在……”

等。如果这样说,相信顾客一定会同意移到别处。

三、让我们靠近一些

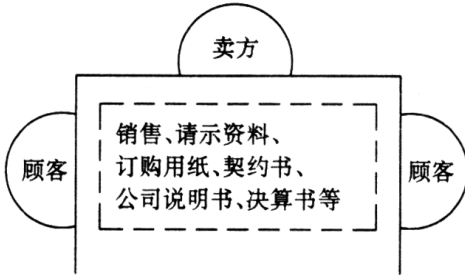
让顾客就座时最重要的一点,是你与顾客“坐得接近”。若与顾客离开的愈远,则愈难控制顾客。

不过,这是指可以任意改变座位的桌子而言,若你和顾客的座位预先确定时不在此限。

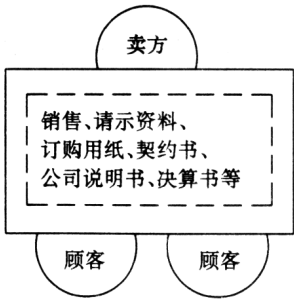
应该记住,在你与顾客之间的桌子,经常会成为推销的障碍物。因此,在引见时,不妨用重新坐在桌子旁边的方法等,以便更接近顾客。

若让二名顾客就座,则有二种方法,如附图的(A)及(B)。

就座图(A)有很大的优点。因为卖方位于中心,自动成为顾客方面的一员。换言之,这等于在他们的羁绊钉上了楔子,结果顾客被彼此隔离,防卫能力相对地减弱。



就座图(A)



就座图(B)

也有另一个好处。不论口头或资料,都能同时同样地对每一位顾客说明。况且,处于可以碰到顾客的胳膊或手的位置,如果在引见时顾客的注意力散漫,即可以碰其胳膊或手,使他们恢复集中注意力。

而且,若采用此种就座法,也可以防止顾客彼此的“耳语”。因为可以防止顾客悄悄私语或暗中捅手脚的信号,故可以充分引见。

这些优点,惟有你坐在他们的中央才能达成。

就座法(B)的优点在于,你可以几乎同时与每一位顾客对准视线。这样必能充分观察顾客的表情。

但是缺点也不少。首先,顾客可以看见在卖方的背后发生了什么。这会分散顾客的注意力,又在背后发生的事有时会导致推销的失败。

而且,不仅不能防止顾客彼此的耳语,且会造成卖方与顾客对立的关系。因为与顾客有一段距离,故不能碰到顾客的胳膊或手。

我想读者可以了解。就座图(A)远优于(B)。

在开头写的“彼此坐得接近”,是表示“距离会成为障碍物”。

四、使初见面的顾客变成“老朋友”

每一位推销员,都应该记住这个技巧。许多人因为不懂此法而失去很多顾客,这真是很可惜的事。

如果使用此技巧,则在首次问候的几分钟后,顾客会像老朋友一样的对待你。

1. 第一阶段

别在让顾客就座后,立即开始介绍。应该借口必须打电话或确认库存,离开顾客几分钟。

“让你慢慢地喝茶或咖啡。”

但是,绝不可以自己端茶或咖啡。否则,在心理上你处于从属于顾客的立场,这等于你被顾客控制了。

2. 第二阶段

几分钟后回到顾客身边,坐了约一分钟后轻松地问:“请问你的籍贯在哪里?”

“请问你在哪里高就?”

“这位是你的眷属吗?”

以颇有兴趣的表情听顾客的回答后,再找顾客容易相信的理由离开座位。

“对不起,我要去端咖啡来。”

3. 第三阶段

离开了顾客的座位后,从远方观察在座位上的顾客一二分钟。如果发现顾客已经相当放松,你就可以回到座位。否则,不妨暂时等一下。

总之,要确定顾客放松了才回到座位,然后开始介绍。

这样等于与顾客已经相聚了三次。顾客必然引起错觉,以为早就与你熟识。

现在分析在各阶段的顾客心理。

顾客最初与你见面时,因为有了由未知的人介绍商品的压力,而采取强烈的防卫姿态。

但是,你却出乎他的意料离开了座位。这使顾客的防卫姿态相当软化。

第二阶段的短暂会话,使顾客得以多少了解你,这使顾客的防卫姿态更加松懈。因为你及时离开,他再度放心而心情愈加轻松。

在第三阶段,顾客必定慢慢地观察你离开座位后的举止。

“这位推销员似乎稍微懂事。”

这位顾客对你的观察,使他错觉自己很了解你。

既然如此,即等于顾客几乎没有防备了。因此,当你回到座位开始介绍时,你们两个人看起来是一对老朋友。

失败的大多数推销员的特征在于,看见顾客坐下就马上开始介绍商品。

如果不攻破顾客坚固的防卫姿态,则推销不可能成功。首先应该考虑,如何解开顾客警戒的心理。

三、接近顾客的绝招 12 法

(1)顾客喜欢别人称赞自己的工作能力或业绩,或一再提到自己的名字。这些话在他们听起来,宛如令人舒适的音乐。

(2)任何顾客都有性格上的弱点。顾客很清楚这个弱点,而会过分掩饰它。尤其在第一次见面时,这个反应强烈。

如果顾客的反对或辩解突然增加了,即不妨认为快碰到顾客的弱点了。

(3)为了使顾客轻松,应该把自己的名字说清楚。如果是特殊的名字,即应该写在纸上给对方看。如此即可缩短与顾客的距离。当然不能忘记顾客的名字,如果听不清楚顾客的名字,即应该亲切地再问。

(4)健谈的顾客,也许不停地说自己或家族、家庭生活、工作的事。你靠在椅子上,继续让他说,记住他所说的话即可。这些资料都会成为对顾客发动攻势时的子弹。

(5)在与顾客进行最初的会话时,应该避免顾客的话题脱线。否则,无法控制顾客。如果是稍微脱线的话题可以忽视,但也不能让顾客喋喋不休地说下去。否则,会拖延介绍商品的时间。

(6)最初见顾客时,对于顾客所说的任何小事情都应该充分注意。

例如说:“你出身于纽约州北部吗?我父亲常去那里钓鱼。我很羡慕你出身于那个好地方。”

此种话会带来把顾客催眠似的好效果。

(7)绝对不可以对顾客说:

“我是你的代理人。”

“我是你的推销员。”

顾客已经知道此种话的意思。空虚的话,徒然增加顾客警戒的心理而已。

(8)如果需要与夫妻或团体顾客中的一位见面时,只说到提供简单的情报的程度即可。

但是,虽然说话的内容只是这个程度,也应该把你的个性或热情充分与商品结合在一起。

因为,那个情报会使他乐于对当天不在场的人传话。在那个时候,应该争取大家参加下次促销会的预约。

如果夫妻的一方为顾客时,达成推销的目的不怎么难,但实际成交的机会不大。其原因在于,当顾客回家向配偶说明时,几乎会发生争执。在家的一方认为,他没有机会参与购买的决定,而不赞成买。结果,为了维持家庭的和谐而要求取消订单。

没有参与购买的决定的一方,或许有意反映自己的意见。也可能较清楚家计的情况,甚至可能最初就完全不想买。总之,这些否定性的理由变成不安或压力,促使约定购买的顾客打电话解除契约。

(9)对于喝了大量酒的顾客,或急着去旅行的顾客,应该诚恳地要求改天见面。对于具有否定性因素的顾客花时间推销,等于浪费心血。

(10)如果与顾客谈不来,应该有礼貌地离开,把心情调整后再接近顾客。

常因顾客气冲冲或粗鲁而容易不愉快。若对此种顾客推销时,应该控制感情表示自己是优秀的推销员。

(11)对待使你不愉快的顾客的另一种方法,那就是,坦率地表示心情不好,然后要求顾客帮忙调整自己的心情。

例如说:

“我没有与德州南部的人来往过,故没有自信应该如何接近你。”

“我是第一次访问与建筑相关的人,故了解得不深。”

如果能巧妙地说:“我需要你的帮助。”即能期待令人惊异的效果。

顾客会随时支援你,也会要求你替他搜集有益的情报,或提出各种意见。人总是喜欢帮助认真要求支援的人。

应该尽量使用此种接近法,这就是成为胜利者,亦即成为王牌推销员的捷径。

(12)有时不妨以不通情达理的样子接触客人。你的此种态度,会使期待认真而有礼貌的推销员出现的顾客混乱。你的此种演技,有使顾客放心而不再提防的效果。此种计略虽是有有点狡猾,但多少会有效果。

第四章 不让顾客跑掉的心理战

一、开动大脑去“打仗”

现在来谈王牌推销员的“头脑战争”及“心理操作”。这是所有推销术的基本事项。

王牌推销员必须知道在自己及顾客周围所发生足以影响推销结果的一切事项。他应该关心一切引起顾客注意力的因素。

例如,在同一区域进行的其他推销活动,或车辆音乐、顾客的说话声等噪音,都不能忽略。最好保持使顾客把精神集中于推销员的谈话及动作,而推销员把顾客的每一句话彻底检讨的关系。仅仅一句话或一个介绍,往往导致推销的失败。

心理操作,是推销员对顾客展开的很费脑筋的游戏。在进入这游戏以前,必须控制顾客的心情。通常是借心理操作调查、分析后选择最适于推销的战术,而就其准备阶段来说,应该能使顾客对于任何推销活动都会有关心、接受的准备。

现在把其所需方法列举于后。读了它,便能了解使顾客的注意力集中于自己,一面控制顾客一面介绍商品的秘诀。

二、谈谈自己

把你的家庭、出生地、生活情况等告诉顾客。这样会使顾客轻松,觉得自己也应该说些什么。

当顾客把你当做完全不相关的人或强迫推销商品的人时,绝不会想听你的话。

顾客希望成为你很知己的朋友。必须一开始就让顾客信赖你。为了这个目的,应该稍微介绍自己。此种自家人的话,具有特别意义。你愈说关于自己的事,顾客对你愈有好感。

三、把顾客本身的事问出来

对于顾客的职业、家庭的事甚至有没有养宠物等,都可以提问。只要诚心诚意地问,避免

被认为喜欢探听,则顾客会回答任何问题。相反的,如果稍有“本来是不管怎样都好……”的态度,则一切等于白费。只要你有一点不诚实的地方,顾客就会扫兴。

在提问时,应该向顾客的全体家族说。同伴的任何一个人,都不能忽略。因为,在会话时被忽略的人,经常成为使你的推销失败的主角。

四、寻找共同的话题

首次与顾客见面时,应该尽快寻找共同的话题,例如小孩的问题、景气、运动、家族的健康情形等。如果找出的愈快,则效果愈大。千万不要突然推销商品。首先应该松懈顾客的防御心理。共同的话题,在后来介绍商品时会发挥相当于垫脚石的效果。

五、对夫妻同伴的顾客,应向太太多说一句

在对夫妻说话时,如果对丈夫说了 100 句,则应该对太太说 101 句。因为,在夫妻当中太太较重要。如果太太很喜欢某一种东西,丈夫有绝对不同意买给她的吗?

如果说的极端,即使只对太太说也无所谓。没有丈夫会忽视别的男人向自己的太太说话的场面。即使看起来丈夫没有兴趣,事实上是在偷偷地听。

在与夫妻说话时,最好让丈夫占会话的 49%,太太占 51%。

六、别让顾客说:“让我考虑一下”

有在介绍商品后不让顾客说:“让我再考虑一下”的方法。现在以推销员实际接近顾客的例子加以说明。

“史密斯先生,我是萨姆·詹森。我可以称呼你勃鲍或美阿里吗?请你叫我萨姆即可。

“因为我是推销员,你一定以为我会硬卖些东西。但是,我重视顾客的心情。我想你一定会喜欢它。我愿意约定绝不硬卖,只要说明为什么其他顾客买它。我想,如果顾客同意了那个理由且喜欢那个商品,或顾客或家族觉得合算且预算也没有问题,就不妨买它吧!相反的,如果不喜欢,或不适合家族的意愿,或不能与预算配合,则不买也没有关系。这样不是很公平吗?”

顾客一定回答:“嗯,这样很公平。”但是,顾客等于在不知不觉之中约定“听了关于商品的介绍之后,再决定买或不买。”

此种接近法,也完成了使顾客不再抗拒的任务。因为,顾客以为他只要听别人购买的理由即可,并没有被强迫购买。顾客放心而松懈防备。说到:“……就不妨买它吧!相反的,如果不喜欢……”时,强调“相反的”这句话是秘诀。然后,则一口气的继续说下去。

如果在这紧要关头有了“间隙”,即被插嘴而使整个“封闭”(Closing)失效。千万不要把这会话中断了。

这一气呵成的接近方式,对于接近顾客使他动心很有效。绝对不要有像“以后一定请你买些东西。”的直接表现的说法。否则,顾客会害怕。

虽然友情有几个阶段,但在推销时应该在短时间内尽量变得亲密。

七、说得快些

与顾客说话时,应该力求敏锐、清楚、口齿清脆。如果拖拖拉拉地说,则顾客反而听起来不得要领,到了最后问购买的意愿时会回答:“让我再考虑一下。”使顾客不能立即决断的原因之一,是说话的速度太慢。

如果敏锐而口齿清晰并说话干脆,则顾客会拼命跟随你。如果慢吞吞地说,则顾客会失去关心,觉得不耐烦,你必须自觉,能否操纵顾客的心理,与说话的要领有关。

八、善于利用顾客的感情

若想从头到尾控制顾客,即应该利用顾客的感情。如果善用感情,则顾客会依从你的意思。顾客的行动,常被感情左右。要不要买的判断,以及对于你友好或敌对的态度,追根究底都是发自感情。

如果回忆过去悲哀或灰心的事,露出悲哀的表情,流着眼泪说那些事,则顾客必然立即上当。顾客希望自己与诚实的推销员成为朋友,情绪化的话题最有此种效果。顾客听了那种话,就觉得与你变得很亲密,而不太提防你。

许多关于推销术的教本,避免以感情为武器。感情的确是最能摇动人心的因素,故对顾客利用感情时应该小心。但是,可以借知性善用感情,并且应该如此做。

顾客若一旦被损伤感情或扰乱心理,则不可能买你推销的商品。相反的,若被用感情诉求或觉得理由正当,则一定会买。柔软而沉着,或兴奋的声音;悲哀的眼泪、或充满喜悦的眼睛。欢喜、悲哀、忧虑,我们可以配合需要显出反映感情的表情。爱情、恐惧、怜悯自己,是摇动顾客之感情的三个强有力的因素。

九、心理战绝招 21 法

(1) 碰对方的身体

请摸顾客的手或胳膊,这样就能引起顾客的注意。请用手或手指说明或指示。此动作会对顾客产生催眠效果。因为,碰对方的身体是交流的最基本手段,有了这个以后才引起“会

话”。但是,此种接近必须做得格外慎重,以免不礼貌。

(2) 不要用“红”色的东西说明

红色会使人连想“危险”,故绝对不用红笔说明。也不要穿红衣,或为了使推销的资料显眼而附加红色符号。否则,等于不知不觉地对顾客的内心发出阻止的信号。最好使用蓝色或绿色,此二种颜色,有助于使你及顾客松弛。

(3) 经常采取肯定的姿态

在介绍商品时,应该经常以“肯定”的姿态应付顾客。那么,顾客也会在内心同意你的说话吧!但是,首肯时应该微微点头,不要过分点头。如果顾客发觉了你的动作是有意的,一定会觉得你是愚蠢的人。

(4) 天气坏时正是好机会

天气不好时,大家都忧郁。但是,对于你来说是好机会。顾客不愿外出,故陪你的时间必然较平时多。他可能认为或许可以散心而较热心听你的话吧!换言之,你能以较长的时间积极地诉求。因此,天气不好的日子有利于推销。

(5) 找顾客喜欢的话题

如果顾客是长距离货运卡车的司机,你就表示你的父亲也是卡车司机。如果顾客是焊工,你就说父亲也是做这个工作。顾客总是希望说话的对象能提供共同的话题,彼此谈得来。

(6) 说出大家都不知道的情报或秘密

每一个人都喜欢只有自己知道的秘密。不管怎样,最好对顾客说些秘密似的话。如果你说:“这个话不便传出去。”那么顾客绝不会对别人说吧!这带有神秘色彩的话,必能使顾客接近了你一步。

(7) 别让二个一起来的顾客(如夫妻)吵架

必须让顾客觉得,买这件东西是双方同意的。在推销时你应该扮演裁判员的角色,如果不能抑制二人之中的一个,即表示你的推销失败了。

(8) 各个击破

假定以二个人(如夫妻)为对象开始推销时,当然你与对方处于1对2的关系。但是,如果在介绍商品后说服了其中一位,即会好转为2对1的关系。只要对觉得被留下的一个人施加强大压力,必能期待推销的成功。在对方是复数时,这个方法也有效。若人数愈多则愈需要高度的技巧,不妨应用对于二个人的方法,逐一说服、各个击破。

(9) 去除顾客的疑虑

顾客对于所有微小的事(包括推销的内容)都会怀疑。例如,为什么能减价至那个程度,是否为可以真正信赖的商品等。故可能成为顾客障碍的,你都应该详细说明,去除他的疑虑。

(10) 满足顾客的自私心

应该对顾客说:“你是所有顾客当中最重要的人。”或“你是别人所无法取代的。”或“我经常是优先考虑你。”又像“我们都是自己人。”的说词,对于顾客也很有效果。

别忘记,应该经常用此种话满足顾客的自私心。

(11) 为顾客描写美梦

设法为顾客描写完全合于他们自己之目标的美梦吧!一面谈顾客的将来或家族的幸福

形成其美梦，一面围困他。

(12) 让顾客回答清楚

如果顾客在介绍商品的中途回答“当然！”或开始点头，就应该马上采取下一个行动。

顾客是心不在焉地听你的话。因此，你必须让顾客说清楚“是！”或“不！”

当然，在那个时候应该有礼貌地问：“对不起，没有听清楚。”或“请问你刚才说什么？”

(13) 对顾客说：“我是第一名”

应该对顾客说：“在这附近，我是最优秀的推销员。”这个话必须说得信心十足且富于魅力才好。但是，绝不可有骄傲自满的态度。

每位顾客都会想，与其向成绩差的推销员买，宁可向最佳的 Closer 买。

(14) 不要与顾客争论

即使你在争论时赢了顾客，若用远大的眼光看，则推销一定失败。宁可在争论时输给顾客，也要把东西卖出去。

(15) 让顾客觉得握有主导权

你不可以经常握有主导权。因为，顾客会只为了恢复自尊心，而在你走了之后立即打电话取消原来的承诺。

(16) 若有了对顾客不礼貌的事，应该坦率道歉

如果在与顾客一起时发生了某些不好的事（例如，你和顾客听到有人说对那位顾客不礼貌的话），你绝不能加以忽视。你应该就此事做适当的解释，并向顾客道歉。此种行为，会使你与顾客的关系更亲密。

(17) 说一声“非常好”

如果有人（不限于顾客）问你：“最近情况怎样？”或“生意做得好吗？”你不管如何都要说：“非常好。”你充满活力的姿态，会对别人提供好的刺激，产生有利于推销的气氛。

(18) 威胁顾客的方法

你应该知道，“威胁”可以当做武器。例如，假定顾客来买礼服用的白衬衫，如果他问所看中衬衫的价钱时店员说：“那件衬衫很贵。在别的架子上有更便宜的。”则顾客会怎么想呢？顾客会不高兴店员看穿了自己的手头充裕与否，有时一下子买 10 件价钱贵的衬衫。

这就是“威胁”的好例。在围困顾客时“威胁”的方法很多，以后再详述。

(19) 把第三者的话说给顾客听

应该把第三者的话说给顾客听。这是对顾客间接施加压力的最好方法。

那位第三者，只要与顾客水准相同即可，即使是虚构的人物也可以。当然，那位第三者必须具有与眼前的顾客共同的问题或关于购买一事的相反的理由。你应该说明，第三者的问题如何获得解决。此种接近法很有效，但若不令人觉得第三者的话很有道理，即可能引起反效果。

(20) 利用眼睛的错觉

在与顾客说话，尤其在围困顾客时，应该利用眼睛的错觉。例如，调整椅子的高度，或坐在桌子的端部，总是要让自己在比顾客高的位置。

如果你的眼睛的位置比顾客高，则自然变成顾客抬头看你。那么，顾客会不知不觉地更

加倾听你的话。电影院的银幕在高处,是为了让观众安静、一声不响的看电影。如果提高你的眼睛的位置,则能对顾客期待同样的效果。

(21)借幽默提高顾客的情绪

对于顾客好像介意的身体上特征,与其避免提到,宁可带着幽默感提起,会有很大效果。如果顾客身材很高,则问:“你从前在职业棒球队吗?”使他觉得很高兴。

如果你能把顾客捧得比“真正的他”高一点,则等于商品卖成了。因为顾客已经觉得自己比别人强,若拒绝你的推销,则必须从你捧上去的位置下来。

但是,由于他曾经在你的前面假装自己伟大,故不便这样做。因为,他知道如果降低至与你同样的水准,则彻底损伤自尊心。因此,不得不买商品。换言之,顾客被自己的自私心绊倒。这个方法一定成功。

第五章 认清并抓住顾客的方法

一、按顾客性格分类

把抓住顾客的难易度分成 10 级,10 表示最麻烦的顾客。

1. 唯唯诺诺的顾客(难易度 4)

[行动的类型] 对于任何事都同意的顾客。不论推销员说什么都会点头说“是!”即使推销员做了可疑的商品介绍,此类顾客仍然同意。

[内心的想法] 不论推销员说什么,此类顾客在内心已经决定今天不买(即使想买也如此)。换言之,他只是为了使推销员提早结束商品的介绍。他认为,如果随便点头,或有时说一声“对!”附和,则推销员会死心而不再推销。

但是,在内心却害怕如果自己松懈防御则推销员可能乘机推销。

此类顾客,很容易围困。

[攻下的方法] 若想让此类顾客说“是!”即应该干脆问:“为什么今天不买?”利用这种截开式的质问,乘顾客的疏忽大意的机会攻击。顾客会因看穿了其心理的突然的质问而惊异,失去辩解的余裕,大多会说真心话。如果这样,就好办了。剩下的,是展开最后的围困。

2. 硬装内行的顾客(难易度 4)

[行动的类型] 此类顾客认为,他对商品比推销员精通得多。例如他会说:“我很了解贵公司董事长的事。”或“我常常参与贵公司的工作。”等。他还会说一些令推销员着慌或不愉快的事。

此种顾客,会继续硬装内行至某种程度,有意操纵商品的介绍。他们常说:“我知道”、“我了解”之类的话。

[内心想法] 此类顾客不希望推销员占优势或强制他,或自己无法在周围的人前面不显眼。虽然如此,却知道自己很难对抗优秀的推销员。因此,建立“我知道”的逞强的防御以便保护自己。

推销员应该避免被他们认为你是“几乎没有受过关于商品的教育愚蠢家伙”。

[攻下的方法] 应该让顾客中圈套。如果顾客开始说明商品。即不必妨碍,让他随心所欲。

当然,不可以只这样。推销员应该假装有意从他的话学习些什么,或大大的点头表示同意,彻底捧顾客。

顾客会得意地继续说明,但可能会有时不懂而不知所措。此时,你应该说:

“不错。你对于这个商品的优点都懂了。那么,打算买多少?”

顾客既然为了向周围的人表示自己了不起而自己开始说明了商品,故会因如何回答推销员的质问才好而慌张。最后,他可能会开始否认自己刚才说明的事。这时候,正是推销员开始推销的时机。

3. 金牛型的顾客(难易度 4)

〔行动的类型〕此类顾客渴望说自己很有钱,且过去有了许多成就。他会说自己与哪些要人来往,夸口说:“只要我喜欢商品,买十打也不会有问题。”他若隐若现地浮现钻石戒指或金表,有意让对方承认自己很有钱。

〔内心的想法〕此种金牛型顾客,可能满身债务。表面上看起来过着豪华生活,事实上每天都为了被索债而睡不着。他根本不必担心把自己的钱投资于什么。虽然自觉自己没有什么了不起,却想让推销员看到自己的优点。他等于在自己的世界独自游戏。

〔攻下的方法〕应该附和他,假装关心他或他的资产。不妨极力称赞,打听其成功的秘诀。假装尊敬他,表示有意成为朋友。然后到了签约时问他,需要几天就能调拨采购商品用的一部分资金。如果这样做,则他能有筹措资金的余裕,顾全了他的面子。

由于没有人问现在有没有钱,故他暂时不必烦恼。

推销员千万不要逼问:“你不是手边没有钱吗?”即使知道他手边没有钱,也绝不可在态度上表现出来。因为此类顾客一定会中圈套,故推销员一定要为他准备逃避的方法。此种顾客,会自动中了推销的圈套。

4. 稳静的思索型顾客(难易度 8)

〔行动的类型〕此类顾客稳坐在椅子上思索,完全不开口。只是不停地抽烟或远望窗外,一句话也不说。他以怀疑的眼光凝视这边,露骨地现出不耐烦的表情。

遇见时会握手显得很有礼貌,事实上一切到此为止。他把推销员当做舞台上的演员,自己则像等开始演戏等得不耐烦的观众一样行动。或许因为他稳静,此类顾客会使推销员觉得被压迫。

〔内心的想法〕此种稳静的顾客,是真正思索的人。他想注意倾听推销员的话。他也想看清推销员是否认真、一本正经。他在分析并评价推销员。

此类顾客是相当的知识分子,对于商品或公司的知识也不少。他们与其说是老虎,毋宁说是野生的狐狸。他们细心、动作安稳,发言不会差错,会立即回答质问。

〔攻下的方法〕不疏忽大意,细心注意顾客所说的一切话比什么都重要。可以从他们话的微细处看出,他们在想什么。

对此类顾客推销时,应该很有礼貌、诚实且多少消极一点。换言之,采用柔软而保守的推销方式。绝对不可以兴奋。但是,关于商品及公司的政策,应该热诚说明。

而且,不妨轻松地谈自己或家族或工作的问题。那么,他会想更进一步了解你的事。结果,他自己会松懈提防的心理,渐渐地把自己的事告诉你。

这样即打开了对话的路,推销员可以获得推销用的“子弹”至某种程度。

对于此类顾客,推销员绝不可以有自卑感。你是专家,既然对自己的商品了解透彻,应该有信心才对。

5. 完全胆怯的顾客(难易度 3)

[行动的类型]此类顾客胆怯至如果从后面悄悄地靠近后大声叫,即会引起心脏麻痹的程度。他们很神经质,害怕推销员。经常瞪着眼睛慌张寻视什么,无法安静地停在一个地方。他们好像经常在玩弄桌子上的铅笔或其他东西。如果推销员在场即非常紧张,对于家族或朋友也用尖锐的声音说话。

[内心的想法]此类顾客,若推销员在场即认为,被陷于痛苦的立场或必须回答与私人有关问题的提问,而提心吊胆。例如,害怕推销员或许会问自己当做耻辱的事。

又,由于知道自己最后会被推销员说服而不得不买,故若推销员出现了就令他不愉快。不过,他明白无法避免推销员在自己的前面出现。

[攻下的方法]对于此类顾客,必须亲切、慎重地对待。然后,细心观察,称赞所发觉的优点。因为,他们现在需要的是“自信”及推销员的“友情”。

对于此类顾客,只能稍微提到与他们的工作有关的事,不要深入探听其私人的问题。推销员应该专谈自己的事,尽量使他们轻松。

应该与他们亲密,寻找自己与他们在生活上共同的地方。那么,可以解除他们的紧张感。感动他们,让他们知道你是在其心目中无法取代的人。他们可能从来没有这样想过。

如果实行上述的事项,则对于此类顾客的推销会变得简单!

6. 冷淡的顾客(难易度 7)

[行动的类型]采取自己买不买都无所谓的态度,看起来完全不介意商品优异与否或自己喜欢它与否。其表情与其说不关心推销员,不如说不耐烦、不懂礼貌,而很不容易亲近。

[内心的想法]此类顾客不喜欢推销员对他施加压力或推销。喜欢自己实际调查商品,讨厌被推销员介绍商品的行动烦恼。

此类顾客分成二种,一种喜欢宁静,另一种喜欢热闹。

喜欢在有利于自己的时候,以自己的想法做事。

虽然什么都不在乎似的行动,事实上对于很细微的事也开心,注意力强。他搜集各种情报、沉静地考虑每一件事。

[攻下的方法]对于此类顾客,普通的商品介绍法不能奏效,必须设法使他情不自禁地想买商品才能攻下。

因此,推销员必须煽起顾客的好奇心,使他突然对商品发生兴趣。然后,顾客就乐意倾听关于商品的介绍。如果到了这个地步,则通常会形成推销员对顾客的关系,推销员就可以展开最后的围困。

7. “今天不买”“只是看一看而已”的顾客(难易度 3)

[行动的类型]此类顾客,一见到推销员就说:

“我已经决定今天什么也不买。”

“我只是看一看,今天怎么也不想买。”

他在明白重要的问题以前,绝不让推销员开口说明。在进入店内以前,他早就准备了提问什么及怎么回答。

他会轻松地与推销员谈话。因为,他认为自己已经完成了心理上的准备。

[内心的想法]他们可能是所有顾客当中最容易推销的对象。

他们虽然采取否定的态度,却在内心很明白若此种否定的态度一旦崩溃了即不知所措。

他们对于推销的抵抗力很弱,至多可以做到在介绍商品的前半阶段干脆对推销员说“不!”的程度。以后则任由推销员的摆布。

[攻下的方法]不必倾听他们最初说的话。因为那不是他们的真心话,故充耳不闻即可。你只要充满热情,亲切地以通常的方式推销就可以。

他们对于条件好的交易不会抵抗。因此,只要在价格上给予优待,就可以成交。他们最初采取否定的态度,犹如在表示:“如果你提出好的条件,就会引起我的购买欲。”此种顾客的确有趣。

8. 好奇心强的顾客(难易度 3)

[行动的类型]说真的,此种顾客没有关于购物的任何障碍。他们只想把商品的情报带回去。

只要时间许可,他们愿意听商品的介绍。那时候,他们态度谦恭而有礼貌。如果你开始说明了,他们就积极发问。而且,提问很恰当。他们犹如“卖不出时的救神”。

[内心的想法]此类顾客,只要喜欢所看到的商品,并激起了购买欲,则随时会成交。

他们是因一时冲动而购买的典型,只要有了动机就毫不犹豫地买。喜欢买东西,只要对推销员、商店、气氛以及商品有了好感,就一定买。

[攻下的方法]应该做手法好而有生气的商品介绍,使顾客兴奋后掌握在你的手掌中。你不妨说:

“现在正是盘点的时期,故能以特别便宜的价格买到。”对于此类顾客,必须让他们觉得:“这正是难得的机会。”如果有了此种想法,他们不论什么都会买。

9. 人品好的顾客(难易度 4)

[行动的类型]此类顾客谦恭有礼而高尚。对于推销员不仅没有偏见甚至表示敬意。有时会轻松地打招呼:“推销的确是很辛苦的工作嘛!”如果遇见此种顾客,那真是感激不尽。

[内心的想法]他们经常说真心话,绝不会有半句谎言,又认真倾听推销员的话。但是,不会理睬强制施加压力的推销员。他们不喜欢受特别的对待,对于推销员来说等于“沙漠中的绿洲”。向此种顾客推销,是一件乐事。

[攻下的方法]若遇到此种顾客,即不妨认为一定会成交。然后,提示商品的魅力,很有礼貌地对待才好。推销员应该以绅士的态度,显示自己在专业方面的能力,展开始终有条理的商品介绍。但是,应该小心以免做得过分。不可以过于施加压力,或强迫对方。

此类顾客,若托他介绍别的顾客即有很大助力,故最值得信赖。

10. 粗野而疑心重的顾客(难易度 6)

[行动的类型]此类顾客,会气冲冲地进入店内。他的举止似乎在指责一切问题都是由你引起的,故你与他之间的关系迟早会恶化。他完全不相信你的说明,对于商品的疑心也很重。不仅推销员,任何人都不易应付他。

[内心的想法]此类顾客具有私人的烦恼,例如家庭生活、工作或经济问题。因此,想找人发泄,而推销员容易被选上。他们一直在寻找与推销员争论的机会。

[攻下的方法]应该以亲切的态度应付他们,不可以跟他们争论。避免说会让对方构成压力的话。否则,会使他们愈加焦躁。

介绍商品时,应该轻声、有礼貌、慢慢地说明。应该留心他们的窘境,问是否需要帮忙,让他们觉得你就是朋友。到了他们镇静之后,慢慢地以传统的方法说明商品。

忽视此种顾客,不推销商品就让他们走开,是简单的事。但是,老练的推销员与一般的推销员的差别在于,能否与他们坐在一起,又能否让他们改变坐的方向。如果你有办法对此种顾客推销,那么你一定可以争取到许多顾客。

二、按顾客境遇分类

1. 年龄相当大的顾客

[行动的类型]年龄相当大的顾客,有与年老的夫妻、寡妇、鳏夫的顾客共同的特征——孤独。

他们在决定购买与否时,想征求朋友或家族的意见。虽然想信赖推销员,却担心被利用,而变得很小心。

[攻下的方法]商品应该沉静、慢慢地介绍。应该小心谨慎听顾客的意见,以诚实的态度实际表示你了解对方。即使介绍完了,也不能催促顾客或施加压力。

又,应该显示你做人的热忱及魅力,有耐心地听顾客的话。推销成功与否的最大关键,是让顾客相信你是值得信赖的人。如果能做到此点,则不仅可以顺利成交,且可以成为顾客的好朋友。

2. 年轻的夫妻及单身的顾客

[行动的类型]对于此二种顾客,可以用同样的方法接近、对待。

年轻的夫妻,希望领先同一时代的人一步。

年轻的顾客,虽然有资金上的困难,但不愿意让推销员知道。不过,他们对于事物乐观的看法及积极实行改变现状所需事情的态度,足以消除这消极的问题。因此,只要推销员展示友情及指导能力,即可以达成推销的目标。

[攻下的方法]应该抱着热情充分发挥你的手腕。商品的介绍,可以比一般顾客进行得稍快。这样较能给予刺激。如果就家族、将来、自尊心、情绪等问题诉求,即能使年轻的顾客因一时的冲动而购买。

在大多数时候,必须为他考虑资金的问题。但是,为了不让年轻的顾客过于担心或动摇,你应该使对方觉得那只是推销手续上的问题。

也可以利用顾客的小孩。因为,年轻的顾客会比年龄相当大的顾客认真接住其压力。

总之,年轻的顾客若被刺激而信用商品即会购买。只要推销员设法使他们觉得商品有魅力,即自然产生逼近的线索。

3. 中年的顾客

[行动的类型]此类顾客家庭圆满,有理想地工作。期望过比现在好的生活,关心自己的将来。态度积极,会努力保持自己的青春。

为了增进家庭的幸福,肯奋斗使自己的事业成功。可以自己下决断,克服所遭遇的问题或情况。因此,只要喜欢商品就马上买。对于推销员来说,是很可靠的顾客。

[攻下的方法]首先应该变成顾客的朋友。应该尊敬顾客及其家族,不惜称赞他们。也应该把他当做比实际年龄年轻的人接触。应该回答顾客所提的事,一定说那件事很有前途。激起顾客的自尊心,使他们对于前途乐观。然后,说明商品对于将来的成功有什么帮助。

只要能激起顾客的欢心,他们一定会买。

若说顾客具备在社会上取得成功所需的天性,便能令顾客兴奋,而引起购买商品的动机。

当然,如果奉承的技巧差,则会引起反效果。称赞顾客时,态度必须坦白、认真。如果对方发觉不是发自内心的奉承话,便可能掉头离去。

三、按顾客职业分类

1. 专家家

心胸宽大,想法富于积极性。可以并且有意当场突然决定购买。也很清楚交易的实际情况。

如果称赞其事业很顺利,便能围困他。除了积极且热诚地介绍商品之外,也应该经常使他们的自负心发生作用。

2. 公司的重要干部

也许大家不会相信,推销员必须向他们显示领导能力。他们虽然可以自己决定购买与否,却需要下决断所需的指南。然而,他们以为交易是自己决定的。因此,只要激起他们的自尊心,即一定可以成交。

也应该把他们捧成公司的所有人,而不仅是重要干部。

3. 工厂的工人

他们期望自己及家族的安全。对于金钱很执著,疑心重。以为大家都要夺走其辛苦赚取的钱。

他们基本上是思索的人,很想知道商品优异的证据。

4. 公务员

因为无法自己决断,故需要推销员指引他们。即使说明了商品的优点,也不随便相信。因为提防的心理强,想法带了官僚作风,故若不积极进攻即不会买。

最初以稍微保守的介绍施加压力。然后慢慢地逼近,若不多花时间及热情,即不会成功。应该在最后围困的阶段,始终进攻到底。

5. 医师

他们梦想自己是站在黄金制舞台上的女主角,是具有保守气氛的知识分子。且会柔和地夸示此点。

虽是思索家,但若明白了商品的价值即会买。

推销员应该对他们显示自己的专业知识。但是,推销时必须保持体面。

6. 护士

对于自己的职业有自尊心。认为多赚钱的目的是为了追求更美好的生活。态度积极,对于任何商品都抱乐观的看法。对于推销员没有偏见,受人喜欢。

推销员只要抱着热情的态度介绍商品,对方就会买。而且必须对护士这个职业表示敬意,与其依赖逻辑宁可诉求情绪较有效得多。

7. 银行员

多少保守且疑心重。会思索而不会凭一时的冲动做事。会以握有权力者似的态度,多方分析、选择商品。喜欢有系统的事物,讨厌压力。

对于他们,如果一面展示充满自信的专家似的态度,一面展开保守一点的介绍,即能围困他们。

8. (轻)建设业工人

对于推销员没有偏见。认真工作,尽兴玩。只要推销员能引起购买的动机,就会因一时冲动而买。

其想法具有攻击性,以自己为中心思考事物。

若在施加压力时着重于家族将来的安全,即能围困他们。商品的介绍,最好积极展开。如果届时强调拥有该商品的好处,则效果不错。

9. (重)建设业工人

情况与(轻)建设业工人几乎相同,但资金方面的能力较强。属于购买欲很强的阶层,应该记住请其介绍朋友或熟人。由于对推销员没有偏见,故会不拘束地接受推销。

不论用积极或消极的商品介绍都能围困他们,但重要的一点是必须与其亲密至他觉得你是朋友的程度。应该清楚地向其说明商品的优点。

10. 牙科医师

虽然不会采取像医师那种以自己为中心的态度,但会思索而不会因一时的冲动而购买。他们想了解推销员对于商品的想法。具有个性,若被用精炼的方法攻击即守不住,会立即决心购买。而且,对于他们来说,热情及合于礼节的动作最为有效。

11. 电气技师

若觉得商品有魅力,即会因一时的冲动而买。对于推销员没有偏见,只提问与购买有关的基本问题。不拘细节,喜欢因自己认为购买的不错而满足。

态度积极,可以用富于热情的商品介绍围困。若在围困时发挥某种程度的指导能力,则效果更佳。

12. 工程师

依逻辑思考问题,不被感情左右。有意调查、分析一切事物。属于思索家,稍微慢吞吞。因为不会因一时冲动而购物,故推销员不易引起其购买商品的冲动。

如果能依逻辑程序做稍微保守的商品介绍,即能围困之。在说话时,应该使顾客觉得他经常掌握主导权。

13. 农民

思想保守,自我意识强。独立心旺盛,心胸宽大。受人喜欢,明白事理。即使有了可疑的事,也以善意接受。

可以用积极而情绪化的介绍围困。与其诉诸感情,“常识”较有效。只要博得信用,即会持续购买。但是,即使变成亲密的关系,也应该讲道理。

14. 警官

疑心重,喜欢挑剔商品之说明。但是,若与推销员有了些共通的地方,即变得亲密。以自己的职业为荣,有意夸示之。若亲密了,即变成推销员的好顾客。

应该设法激起其自尊心,必须倾听他们自夸的话,大大地表示敬意。

15. 大学教授

保守。是典型的思索家,会慢慢地考虑事物。不会兴奋,极端谨慎。关于商品,会提出其他人都不曾想到的问题。若多少激起其自尊心,即能围困之。也不妨说些奉承他们博识的话,但宁可留心采取有意向他学习似的态度。

16. 退休人员

担心自己的将来。因为靠有限的收入生活,故极端保守。行动或决断很慢,对于任何事都不会主动。因此,对于推销员热情而积极的介绍,也采取被动的姿态。

但是,若最初展开富于刺激而热情的介绍,则可以意外地围困之。最初只要唤起他们的感情。然后,依逻辑说明,慢慢地推销,渐渐地施加压力。那么,可以使他们感情高昂、精神振作。

但是,应该显示可以信赖的认真而明白事理的友好关系存在。

17. 推销员

对他们可以推销任何东西。作风前进,颇有个性,观念清楚,购买时会凭一时的冲动下决断。对事物抱着乐观的看法,随时寻找理想的交易。

如果让他们觉得对于商品内行,即能围困之。又,应该表现你佩服他们身为推销员具有的知识或工作态度。

18. 教师

由于工作的关系,善于说话,思想保守,对于任何事情若不理解即不会投入。

推销员应该对教师这种职业表示敬意,倾听关于其得意门生的话。最好激起其自尊心,展开虽然积极但稍微谨慎的商品介绍。

19. 卡车司机

他们常依常识思考问题,大部分的人都抵挡不了逻辑化的攻势,受人喜欢,喜欢幽默。

若依逻辑发挥推销的能力,即能围困之。但是,必须坦率地跟他们说,给予刺激。应该找出与他们的工作有关的话题。然后倾听他们的话。

20. 商业设计师

有从与普通的人不同的观点来注视商品的倾向。对于将来的看法,既乐观且悲观。在思

考的过程中易动摇,以多少不透明的态度凝视社会。

对于此种人,若强调商品所具有的优点即能围困之。在说明商品的效用时,应该施加踏实而强烈的压力。

21. 住宅建筑家

只要说明了商品的优点,则什么都会买。虽然不会追究商品的细节,但有意确认商品是否完全。

只要显示关于商品的合于道理的优点及魅力,即能围困之。应该进行积极而富于攻击性的说明。如果给对方一些自己考虑的余地,则效果更大。

四、观察顾客的一些要点

应该怎样观察顾客? 下列各项,对于你理解顾客必有很大用处。

(1)如果直截了当问顾客:“你有购买能力吗?”则大部分人都会回答:“有能力!”即使身无分文,也会说谎。因为,每个人都不肯承认自己手头不充裕。

(2)在接待夫妻时,乍见之下是丈夫握有主导权,事实上是妻子握有主导而扮演重要角色。其原因在于:

- ①大部分的家庭,都是由妻子一手承担家计。
- ②因为被商品刺激的是妻子,这有助于推销。
- ③提议到处物色其他商品的是妻子,故常常因而失去推销的机会。
- ④妻子掌握了子女,丈夫不易与子女亲近。
- ⑤妻子常想操纵丈夫。
- ⑥顾客是宛如服从于领导者的“羊”的存在。他们希望有人引导他们,为他们设想。

现在做一个实验。走到一群人的前面说:“请到这边来。”然后,马上离开那里。那么,那一群人大部分都跟着你走,根本不会问理由。如果在那一群里面有人留在原地,则那一位才是真正的领导者。这虽然单纯,却是事实。

(3)顾客喜欢免费得到某些东西。他们是善良而健全的“赖着要东西的孩子”。也是到处找最便宜的商品的“稍会敲诈的人”。在推销时,可以充分利用这个事实。

(4)人们喜欢花钱为自己或家庭买些东西。如果买了些新的东西,就心情愉快。所有的顾客,都是如此。

(5)大部分的人,都认为是自己决心买的,绝没有受了推销员的压力。因此,只要在顾客完全不察觉的气氛下向他们推销,则成交的比率必然最高。

(6)不要把顾客评价过低,而随便许诺。他们有脑筋,且能用脑筋。有一句格言:“愈单纯的人,愈相信所听的事物。聪明的人,喜欢看到证据。”这不只是经验谈。顾客是思索家,他们知道的事比你预想的多。

(7)如果努力使他觉得自己被重视,则他会毫不犹豫地买你所推销的商品。因为,顾客喜欢有人对他真正关心。

(8)顾客希望达成好的交易,不喜欢受骗。被推销了淹水的土地的人觉得:“我上当了。”但是,在下一刹那则抱着不再被欺骗的决心,对于其他事投资更多的钱。

顾客是抱着乐观的想法买。但是,别想欺骗他们。

(9)每一个人都有比别人强的一些地方。应该寻找、取出、培育那些优点,当做积极的推销工具。

第六章 引起购买欲的商品介绍法

一、激发顾客购买欲的 11 个步骤

1. 步骤 1——替顾客制造舞台

为了提高顾客对于你想卖的商品的想象力、兴趣或个人的沉思,应该为顾客制造舞台。

如果是推销未开发的土地,即应该以属于其特征的湖或山、河、洞穴或断崖、丰富的绿意或美丽的景致为重点说明。这会鼓起顾客的想象力,在脑海中造成舞台。顾客会根据自己的梦想或对于将来的计划,装饰这个舞台。甚至有人会考虑所装饰的舞台的资产价值。换言之,会想象未开发的土地在将来开发后的情景,梦想因而彻底膨胀的资产价值。

如果你能为顾客提供此种舞台,即等于接近了推销的成功一步。顾客会任意分泌“肾上腺素”。换言之,顾客在介绍商品的阶段已经陷于兴奋状态,而自己做准备。

如果能让顾客在你制造的舞台演戏,则推销必定成功。为了这个目的,必须在介绍商品时让顾客“在肉体上”参与。换言之,应该让顾客与你一起在未开发地走动。如果是推销汽车,则让顾客驾驶;如果是推销列表机或个人电脑,则让顾客实际使用那个机器。

如果能为顾客制造舞台,使顾客在那个舞台演戏,即很容易签订买卖契约。

2. 步骤 2——佯装向顾客学习

在介绍商品时与顾客建立良好的私人关系的最佳方法,是佯装向顾客学习有意义的情报或知识。

如果那个情报或知识与想推销的商品有关,则在工作上方便,但是,与商品无关的反而好。

因为,如果顾客觉得:“你对于自己卖的商品,连这种事都不懂吗?”则根本没有成交的可能性。

如果实际从顾客获得了有意义的情报或知识,或知道了顾客的想法或意见对于他重要,则不仅要点头,并且要明白地说出来。

“我过去不知道此种事,这使我获益不少,谢谢你。”

“我现在才知道有此种想法,这很值得我学习。”

你的此种评价,会激起顾客的自尊心。那么,顾客会觉得,自己不是处于推销商品的片面的立场,是参加买卖这个交涉的场面而处于对等的立场。结果,会对商品的介绍更关心。

对于你来说,顾客的此种态度当然是很理想的。

顾客不喜欢自己被视为到处都有的普通的推销对象。

3. 步骤 3——迅速识破由谁付钱

以成双或成群的顾客为对手时,应该迅速识破其中的哪一位具有决定购买与否的权利,是支付货款的领导者。如果向不发生作用的人推销,即等于徒然浪费时间。并且会使实际的领导者认为:“既然看不出谁是领导者,怎么能算是能干的推销员?”如果这样,那就最糟糕了。

现在介绍如何迅速看出谁是领导者的几个要点。

首先,对于商品多问、多谈、兴趣大的人,未必是领导者。例如就家族一同来的顾客来说,长子往往会不停地提出问题。他的此种态度,是受了想对推销员或父亲表示自己有知识或见解的心理的影响。

因此,如果因而错觉长子具有决定权,则本来可以卖出的商品也卖不成。事实上,在后面不作声听推销员或长子之话的父亲,才是决定购买与否的人。

对于许多朋友在一起的顾客来说,也是如此。一个喋喋不休的人不是领导者,他只是想使伙伴对于自己有印象而已。

总之,首先应该认为沉默而谨慎的人,才具备决定权及财政权。

但是,有时一群人内每一个都同样提问、多谈,此种时候,只要仔细观察每一个人的“动向”,即可以知道谁是领导者。这群人的视线集中于谁,谁就是领导得。因为,成员为了征求领导者的指导、指示或承认,而有意或无意中看他。

一般来说,根据以上两种观察就可以知道谁是领导者。如果这样观察后仍然不清楚,即可以采取下列的方法。

你不妨对人群中的一位,问一个重要问题。如果他是领导者就会立即回答,否则一定会寻求领导者的帮忙。

此种稍微用心的观察或质问,可以防止时间的浪费及推销的失败,使商品的介绍发挥更大的效果。

4. 步骤 4——表示自己也拥有想卖的商品

使顾客对于你想卖的商品的价值及安全性更有印象的方法。那就是,对顾客说你也拥有或想买那个商品。

“这是我观察了二年以上的土地之中最好的一块土地。说真的我自己也想买,但早已买了其他的土地。虽然劝我的弟弟购买,但他由于小孩升学增加了负担,而没有能力买。如果你喜欢它,可以用我劝弟弟购买的同样价钱及付款条件卖给你。换言之,与我当时想自己买下来时一样的价钱及付款条件。但是,请你别告诉别人此点。否则,虽然对不起,我也不会承认这回事。”

如此对顾客表示你绝不是“推销的机器”，是过于重视人情，以及有资金上的困难存在。

如果顾客相信你的话，即会发挥令人惊异的效果。你面对的问题，只是如何使顾客相信你的话。

5. 步骤 5——可以让顾客高兴地公开表演

即使你所卖的只是石头，你也应该用天鹅绒的布包好后给顾客看。

这不是叫你把普通的石头当做钻石。不过，应该让顾客确信，它是所有石头之中最好的。现在介绍使顾客如此确信的几个技巧。

在为顾客介绍汽车或电气制品时，绝不可用手指商品，或用手敲打商品。应该轻轻地摸，或默许之。这样可以使顾客在无意之中觉得那个商品是值得尊敬的。又，可以使顾客知道，你认为那个商品真正有价值。

又，商品最有印象且最优异的特征，应该在最后说明。

6. 步骤 6——让顾客觉得他有义务买那个商品

只要玩一点戏法，即可以使顾客被商品的介绍迷住，甚至觉得自己有义务买那个商品。

此种稍微的戏法，是指做一些可以引起顾客注目的动作，例如撕破衬衫的袖子，或把脚踏入泥中，或在衣服沾油。

介绍商品时的戏法，既简单且有令人惊异的效果。顾客会因你遇难而同情你，又认为不惜为他牺牲，而被你的为人彻底吸引。

如果你与顾客之间建立了此种关系，即等于成交了。

7. 步骤 7——引起顾客的幻想

在介绍商品时，应该经常播下“积极的概念的种子”或“可能性的种子”。

例如，即使现在推销的土地还没有盖建筑物，也说：

“如果在那附近的屋顶，一面眺望那美丽的景色一面做日光浴，那就太棒了。”借此帮忙顾客幻想。这样可以使顾客以比你说得更生動的鮮艷的映像及美夢，去幻想現在什麼都沒有的土地上美麗的遠景。

如果你在推销汽车，即让顾客坐上驾驶座在附近行驶，称赞他把方向盘操纵得很好。如果你在推销股票或债券，即应该详细说明收益的内容及投资的将来性。

描写会使顾客容易了解想买的商品，并且产生具体的“蓝图”，继续刺激顾客没有止境的自私心，以及将来身为所有人的自尊心。

8. 步骤 8——借顾客的竞争提高效果

这利用人彼此竞争的心理或敌忾心的“说明及质问的圈套”，是使顾客被自己的话“关闭”的技巧。

这个技巧在围困顾客时也可以使用，但若在介绍商品时使用则效果更大。

当你向年龄相当大的人推销时，可以使用“说明及质问的圈套”这样说：

“我让许多顾客看这个商品后,发觉了一件重要的事。没有在你们经验过的艰难时代生存过的年轻人,完全不能评价或理解此商品及其长处。年轻的顾客,未成长至能理解什么东西好,什么事有益于自己的程度。我想你一定知道我想说什么。”

说到这里之后,等候顾客的回答。年龄相当大的顾客,可能大部分会自动回答:

“嗯,我很了解你的意思。”

此种回答,大多发自他们具有的自然的感情。

年龄相当大的人往往认为,大部分的年轻人不尊敬某时代的人,也不具有他们在年轻时具有且现在仍然具有的责任感。这也是年龄较大的人共同的感情。

而重要的一点为,年龄相当大的人在同意你的意见后,中了你所设计的圈套。这犹如在开始围困以前就向你表示他要买。

如果听了他们的此种回答,就应该这样说:

“依你们过去的经验及知识,相信一定可以理解此商品的优点。但是,如果对于此商品的真正性未充分了解或没有兴趣,则请坦白地说出来。因为,我不想麻烦你们。”

这“说明及质问的圈套”,应该迅速做。

如果在顾客对你的意见有了肯定的回答之后犹豫一下,即会失去效果。因为,顾客在做同意你的意见的回答之后,一定立即开始想这个“同意”有什么意义。

此圈套,对于年轻的顾客也同样有效。你可以向年轻的顾客诉苦,年龄较大的人不能评价、理解目前正在进行的事。然后,强调年轻人具有利用新商品的先见之明以及其知识或机会即可。

不仅对于年龄大的顾客或年轻的顾客,对你所接触的任何顾客都能利用这个圈套。只要使说话的内容与对方的身份相配即可。

希望你在推销时尽量活用“说明及质问的圈套”,但有一点更重要而不可忘记的事。那就是,在介绍商品时“如何使顾客的话或回答渗透于顾客的内心,如何使其充分发挥机能。”如果能学会这个要领,你就可以开发许多独特的推销技巧。

9. 步骤 9——所谓“标准装备车法”的雄辩术

强调顾客正好遇到最适于购物的机会,也很重要。

“你现在所参观的未开发地,相当于标准装备车。因此价钱很便宜。如果买这部标准装备车,配上钢特殊轮胎,采用皮面座席,装备动力转向装置就很有价值。这块土地,若到了铺设上下水道、整备道路或侧沟之后才想买,则可能贵到不敢买的程度。请你稍微想象这块土地开发后的情形……那么,你一定可以了解届时地价上涨多少。现在才能买的便宜。简单得很,现在正是最好的机会。”

我想你不难了解,此种方法对于任何商品的推销都有效。

10. 步骤 10——有效利用第三者的话

如果善用别人的话,即能对顾客施加觉得不能不买的心理上压力。

“这不动产以异常便宜的价格销售是有理由。半年前买了它的人突然转职,不得已由公

司以当时卖的价格购买。因此未再估价,仍然保持原有的价格。换言之,这个不动产还没有真正推销。你遇到这个机会,可以说很幸运。”

如果想更引起购买欲,则不妨把与所接触的顾客相似的“第三者”的话搬出来。

“大约在一年前,有一位条件与你很像的人,他表示想为家族购置简单的别墅。我为他介绍了适当的目标,但他表示需要慎重考虑。

在二三个月后那个别墅突然涨价,他因资金不足而买不起。他感到很可惜,我也觉得抱歉。如果当时强制他签约,他后来一定很高兴。那时候,我痛感自己怎么缺乏说服对方的能力。不仅我,任何推销员都有此种经验……”

此种第三者的话,如果不说得巧妙则有时会闹笑话,故没有自信的人最好不要利用它。

11. 步骤 11——奉承顾客说:“你最了不起”

在商品介绍的后半阶段,对你推销对象的顾客说:

“在我过去所接触过的顾客当中,你是最了不起的一位。”具有重要的意义。但是,若在介绍的最后才这样说则很危险。因为,只会使对方认为这是奉承或欺骗的话。因此,应该在介绍时这样说:

“我现在想说的话,你或许会觉得是为了推销的口头禅。如果你有这种感觉,请你原谅我。说真的,不论你会不会买这个商品,你确是我过去所认识的顾客之中最了不起的一位。我很高兴能与像你这种人说话。因为,你使我不断产生对于工作的乐趣。”

如果这样说并稍微表现羞怯的样子,则顾客会觉得你在说真心话。然后,不等候顾客回答就继续介绍商品。应该只使你的话渗透于顾客的内心,不要一直谈那个话题。

在接近于围困阶段时,顾客也考虑,你刚才所说认真的奉承话,会有肯定的反应。

不会有人讨厌对自己有好感的人。顾客若觉得对方很诚实,则容易上当。

二、“量顾客的体温”

在介绍商品时,应该常常量“顾客的体温”。所谓顾客的体温,是指顾客的购买意愿。

如果忘记量顾客的体温,即会因浪费时间,而使好不容易达到高潮的顾客购买意愿完全减低。

又,相反的,若在顾客的购买意愿尚未充分高昂以前开始围困,也会让顾客跑掉。

若想量顾客的体温,即应该提出能使其体温敏感传送的质问。

“请问你在这里了望觉得哪一个风景最好?”

“怎样利用那个古老的大橡树,庭园才会美观呢?”

对于此种积极的提问,如果顾客沉思后有兴趣似的回答,即不妨认为顾客的体温相当高。然后,就可以以一口气开始用于围困顾客的提问(后述)。

相反的,如果回答不够积极,即表示体温未上升,应该继续介绍商品。

总之,在介绍商品时应该经常提出用于测量顾客体温的提问,认清顾客的购买意愿高昂

至什么程度。

三、利用“愈不易获得的东西，愈希望得到”的心理

常见可爱或漂亮的女性与丑男子约会的场面，那个丑男子可能是大富翁。但是，不可能所有的丑男人都有钱。

美女与丑男子之所以会变成情人，是因为男人喜欢努力争取不易获得的，而女人喜欢有人向她挑战。

愈不易获得的东西愈想拥有它，这也是顾客共同的心理。

假定有 A、B 二块同样的住宅用地，且住宅用地 A 已经卖了。前来参观住宅用地 A 及 B 的顾客，几乎都表示喜欢已经卖出的用地 A。

“如果那块用地 A 正在卖，我马上就买……”

“这正是我所寻找的，可惜它已经卖了。”

在推销时，可以充分利用顾客的此种心理。我们不是心理学家，故不论怎么做心理分析，商品也卖不出。问题在于，如何把它与推销结合在一起。

例如，这里有正在推销的住宅用地 C 及 D。在想卖用地 C 时，应该就用地 D 做普通的介绍。并且，在中途若无其事的提到用地 C。

“这块用地 C 也不错，不过，已经卖出了。你如果早一点来就好了……”

顾客的脑海充满了对于已经卖出的住宅用地的心思。他在想其向阳、眺望、不动产价值……

你应该迅速结束商品的介绍，对顾客说二三句道歉的话，把视线转移于不动产一览表或库存一览表。然后，以兴奋及热心的表情，告诉顾客那块土地的买卖已经作废。

至于买卖作废的理由可以随便举出。例如，买了那块土地的顾客，决定改买较宽大的住宅用地，只要是能令顾客理解的理由即可。

顾客既然可以取得所喜欢的住宅用地，他当然不会放弃签约的机会。你只要悄悄地把契约书交给顾客即可。

四、避免自己的顾客与其他顾客接触

顾客为了获得关于想买的商品的正确情报，会与其他顾客接触。他们会透过意见的交流，查证推销员有没有说谎。顾客根本上疑心很重，因此，最好把自己的顾客与其他推销员的顾客完全隔开。

这也有其他的理由。

顾客有一个倾向——为了使别人觉得自己对于推销或商品内行，而喜欢把关于推销或商品的话夸大或虚构。而且，为了尽量逃避被推销的压力，而喜欢对新发现的朋友——其他

的顾客——说一些话。

这一些话不可靠，往往是夸大或随便虚构的。结果，在推销员未察觉以前，使推销走向失败的边缘。

如果想不让别的顾客妨碍你的推销，则以强调你是“特殊的人”的方法最简单。

例如，说你不只是推销员，是管理职人员或特别的幕僚。并且对顾客说明，因此你做特别的商品介绍，又具有其他的推销员不知道的情报，拥有决定优惠价格的权限。

顾客会以为自己在与特别的推销员商谈，只有自己可以听到秘密的情报，故不会与其他顾客交谈。

经常控制顾客，这是推销上的重要事项之一。

五、对顾客设置圈套 11 法

1. 配合顾客改变介绍的速度

在介绍商品时，必须完全控制顾客，因此，对于介绍商品时的一切事项应该特别留心。

首先应该考虑的，是介绍商品的速度。

其要点在于，依年龄阶层改变介绍商品的速度。对于年龄相当大的顾客，若用谨慎而缓慢的速度说明则较有效。另一方面，对于年轻的顾客则快速而充满热情的说法较有效。

2. 推销可能性比推销商品简单

与其贩卖商品此种硬梆梆的东西，不如贩卖人们企求拥有该种东西的梦想（可能性）。实际上能够这样做，商品也必然很容易卖出去。

正如前述，如果你能播下“想象力的种子”，那么客人也就自己能够培育这个种子，使其茁壮。

3. 培养即兴感

在介绍商品时突然发生的事情，应该积极采用之。

例如，假定在带领顾客前往参观别墅地时，有鹿从森林跑出来。那么，你就应该创作关于鹿与别墅地的故事，而快乐地说给顾客听。

又，若推销小舟的你在湖上发现了一群鱼，则在小舟上以兴奋的表情把你创作的故事说给顾客听。

此种话，具有在转瞬间提高顾客的购买意愿的作用。

4. 如何处理沉默的危机

“沉默是金”这个谚语，不适用于商品的介绍。宁可说，往往使话中断，而造成难为情的时间。如果沉默得愈久，则推销失败的可能性愈大。因此，应该尽快消除此种状态。

如果发觉沉默带来的危险,即应该尽快提问顾客。然后,让顾客暂时说话。这个提问,以你充分了解且顾客回答时需要一些时间的问题为原则。

你必须利用这个时间重组商品的介绍,且适度休息。因此,这个提问,应该是不必听顾客的话也很了解,且能充分的换取时间。

5. 利用熟识的顾客至最大限度的方法

如果在介绍商品时发现熟识的顾客,则应该亲切地打招呼,让他与正在当做推销对象的顾客坐在一起,并且要表现得好像那位熟识的顾客也是新顾客。

因为与你熟识的顾客知道你是值得信赖的人,故必然会积极支持你。你与以前的顾客亲密,是因为对方信赖你。如果你与以前的顾客未建立信赖的关系,那么以前的顾客不会变成你的熟人。

现在你当做推销对象的顾客,如前述必定喜欢与新的朋友(其他顾客)说话。此时的新朋友是你的盟友,故可以放心让他说。结果,商品的介绍会进行得顺利,顾客自然会想买你所推销的商品。这个方法虽然很有效,但若过分依赖它就危险了。

6. 让顾客觉得不能错失机会

应该提供会使顾客觉得不能再等待的情报或知识。例如告诉顾客,下周会公布新的价格表,或下个月起限制商品的供应量。此种情报,不要过于夸大,只要给他们轻度的暗示即可。如果过于夸大或拘束,则会被认为这是为了推销的一种说词。

7. 认清顾客有多少时间

“没有时间”这个理由,是顾客用于逃避推销的口头禅。因此,如果真正相信这种话,则这位推销员永远不会有成就,几乎不可能成为推销员。

不过,也有顾客真正没有时间。对于此种顾客,不能说:“请在时间许可的范围内听我的说明。”如果没有足够的时间听关于商品介绍的全部内容,则购买的可能性相对地减少,且印象也不佳。

因此,干脆约定改天再访问。浪费顾客的时间,等于浪费你自己的时间。

8. 善于中断介绍商品的方法

在对新顾客介绍商品时,若发现以前买过商品的顾客,则暂停对新顾客的推销,也是一个好办法。

“可否现在休息一下?”

这样取得新顾客的同意后,亲切地与旧顾客交谈。新顾客会细心听或观察你与旧顾客的交谈,并这么想:

“这位推销员,在成交之后也重视顾客。”

在推销员之中,有“对于钓上的鱼不给饵料”之类的人。顾客总有一二次此种经验。因此,对于不惜中断对未买之顾客的推销而重视旧顾客的推销员有好感。

一般来说,顾客会介意售后的服务等。

9. 对小孩的提问会左右推销的成败

你应该大大地欢迎带小孩的顾客。因为,在小孩的话中,隐藏了许多重要的秘密。

在顾客坐在你的面前以前,小孩会毫不保留地说出他们本来在说什么,以及购买能力有多少。

因此,若有小孩在一起时,应该先问小孩。在介绍商品时从小孩获得许多情报,等于获得了使推销成功所需的枪及子弹。

10. 应该经常在顾客前面行动

把顾客带到有不动产的现场或有商品的地方时,一定要自己站在前面。

例如用汽车载顾客到不动产所在地走动时,应该自己先坐车。

又,到了现场后,有时顾客会说:“反正不想买,去了也没有用。”而不愿意下车。此时你应该说:“汽车里面不自由,请你下来活动身体吧!”把顾客带出来。这时候,绝对不要提到不动产的事,只要把顾客从汽车带出来,就容易使他同意去看不动产。

11. 告诉顾客“你是最好的顾客”

如果顾客没有时间看介绍的全部内容时,应该立即停止介绍。不做完全的介绍,等于对顾客有了不正常的行为。因此,这时候应该对顾客说清楚:

“你是最好的顾客,我很遗憾不能为你提供完整的介绍。我会再安排时间为你服务。”

重要的一点为,表示你把他当做最重要的顾客。

六、如何让顾客第一次接触你就喜欢你

1. 访问家庭时应该空手去

访问顾客的家庭时,应该空手去,不要携带推销的用具。带了装满推销用具皮包的姿势,只会使顾客觉得被威胁而紧张。

什么都不带,在门口以轻松的心情问候并介绍自己,然后回到自己的车取来所带的推销用资料。

“早安!我是服务于××公司的×××,我好像比约定的时间早到了。”

(顾客的回答)

“可能我的表走得快。你的房子及庭院都很漂亮。你一定费很多时间整理吧!”

(顾客的回答)

“对不起,我可以到车里取资料吗?”

在介绍自己时,不论是在顾客的家里或营业所,都应该活用上文所述的“三段介绍法”。

推销员以空手敲门,也有使自己松弛的效果。这样也不会使顾客觉得被威胁,而能以轻松的心情迎接推销员。

2. 让顾客参与

假定你是卖不锈钢制栅的推销员,你一定会访问顾客的家庭,使用推销用的小册子拼命介绍商品吧!

但是,推销员绝不会这样做。他会把顾客带到外面,让顾客帮忙测量房子周围的尺寸。又,可能让顾客站在屋外,以便顾客指出怎样制造栅。

如果让顾客实际参与此种计划,即会大大地提高顾客的购买意愿。

3. 别把车停在顾客的住宅前面

车应该停在离开顾客住宅的地方。只要停在距离了一间的地方,顾客就看不见你前来。因此,不会在你按门铃以前开门而拒绝你的访问。顾客必定以好奇心开门。又,在到达顾客的家里以前,有时间整理服装或仪容。

应该迅速看穿顾客的特性。

如果进入房间,则注意看有没有奖杯、奖状或有趣味的用具等。如果发现了高尔夫球或保龄球、网球等比赛的奖杯及猎枪等,即应该首先就它们很有兴趣似的加以评论。

顾客会入迷于那个话题,并一定会喜欢你。

4. 帮忙顾客

当顾客需要援助时,应该积极帮忙他。例如,若整理庭院用的工具重,则帮他搬。如果顾客想移动家具,你就应该帮忙他。

这好像是当然的事,但很多推销员做不到此种简单的事。而如果做得到此种简单的事,就有助于推销的工作。

5. 如果会话停顿了就借用电话

在介绍商品时,常会谈话中断或没进展,此时反过来利用这个机会的方法如前述。如果在顾客家里遇到此种场面,有以更有有效的类似方法。你必须打电话给公司为理由,借用顾客家里的电话。并且,要表现得好像有别的约会在等你,往往可以借这种动作使中断的会话恢复并更活泼。

第七章 留住顾客的魔术

一、怎样知道顾客在想什么？

顾客最初采取的态度，一般来说属于下列四个类型之一。

一、顾客想马上买商品，但还不知道价格多少。因此，顾客以担心的心情等候你宣布价格。

二、顾客既想买，也知道商品的价格。但是，在这个阶段，付款的能力较差。因此，顾客以担心的心情等候你说明付款条件及购买方法。

三、顾客还没有下决断。他不清楚自己想买与否。他在迷惶应该怎么办。因此，顾客坐在围困桌等候你对商品做更仔细的说明，或坐在那里等候你的下一个行动。

四、顾客完全不想买。

所有的顾客在内心有此种共同要素，是理所当然的。

如果你切实做公开表演的说明或商品的介绍，顾客必然认真提出与商品有关的有意义的问题。但是，如果你不切实做自己的工作，不引起顾客想买那个商品的关心及欲望，则顾客当然只会想说一声“不！”之后离开营业所。

顾客的态度及想法如何，取决于你如何做自己的工作。你绝不能忘记，顾客经常在寻找不买的理由甚至购买的理由。因为，说一声“不！”而不参与、不关心，远比说“好，我买吧！”而接受新的义务或责任简单。

你不妨认为，除非特别的原因，顾客都是在想如何说明不购买的理由。因为，这样就不必动用自己辛苦赚来的钱。同时，由于顾客不愿意别人认为他不亲切或粗野，故想把对于推销员“否定”的回答正常化。

介绍商品后顾客的态度很重要。

为了从顾客获得此种情报，不能忽略下列各点：

(1) 不论顾客如何相信推销员，对于推销员表示好感，内心却怀疑并且很小心。因为，顾客会偶尔想起自己曾经见过的其他推销员，烦恼或许自己会再度受骗。

(2) 顾客在疑虑推销员下一步会做什么。因此，会自动开始加强防御。故必须让坐在围困桌前的顾客再松弛一次。

(3) 有时顾客的态度变得比介绍商品时胆怯或异常的沉静。那种时候，顾客有时会就商

品提出问题,但说不定是在不知如何是好。

有时顾客可能认为在介绍商品时“稍微过于喧闹”。顾客由于曾经过于暴露了购买的意愿,而认为现在应该慎重一下,而再度加强自己的防御。

此二种问题,只要你借提问让顾客说话,尽量使他们在围困桌心情轻松,就可以处理。

你应该让顾客知道,最初遇见时就没有什么不同的,即使不买也无意抹杀他。

关于使顾客松弛的程序,请看后面的“使顾客想买的方法”的步骤 1。

(4)如果顾客是夫妻时,会两个人一起考虑并说如何才能买那个商品。此种议论,是在其中一方决心买而另一方则否的时候发生问题。因此,应该仔细观察夫妻的“关于金钱的争吵”,使他们不再吵。否则,无法控制顾客,推销必定失败。

(5)顾客会透过自己的眼睛说出与自己有关的一切事情。

例如顾客反复无常地环视营业所的周围,则对于那个顾客的推销将会失败,应该尽快采取对策。

如果顾客以看远处似的眼睛环视房屋内,则显然在考虑资金问题或商品的优点。这时候是好机会。

顾客的眼睛及脸部的表情必须彻底观察。因为,他的表情可以知道,在介绍商品后顾客购买的意愿有多大。

(6)在椅子上向后靠的顾客,抱着胳膊离开围困桌的顾客、向同伴开口说话或轻松地喋喋不休的顾客,可以视为已经决心买。

(7)有意买的顾客,对于推销员的话表示关心,两脚整齐地靠在地板上,胳膊放在桌上。

(8)如果顾客说:“OK! 东西已经看了。那么这次?”就表示已经决定不买。你不必再向他推销了。

二、留住顾客的“围困三步曲”

这三个步骤,从推销员的第一句话开始,至劝顾客买商品的话为止。

1. 步骤 1——借不相关的提问,使顾客安定下来

顾客在围困桌前拉好架子准备等候推销员挥下铁锤。换言之,他在等待推销员劝他买商品。

缓和此种情绪的最好方法,是先说一些与商品完全无关的话。顾客最初来营业所时,他是自由的“观察员”或逛商店者(window shopper)。因为可以借自己的意志离开,故顾客仍然认为自由。至少顾客认为自己站在与推销员平等的立场。

但是,一旦回到被许多推销用资料或商品说明书包围的营业所后,顾客由于让推销员花了时间而觉得有一种义务,开始感受压力。

以下是如何让顾客说话的实例,有使顾客松弛的效果。

“刚才你说从事建筑业,请问过去盖了什么大厦?”

“你说过孩子喜欢棒球,请问加入哪一个球队?”

此种与推销无关的提问,会使顾客的心离开商品而安定下来。如果不安定下来,则顾客完全不会开口。因此,必须先让顾客安定下来。

2. 步骤 2——如何使顾客再认识商品

这是把在介绍商品时提到的几个商品情报再说给顾客听的,围困前的过程。

换言之,这也是使顾客理解整个商品及其优点。在这个步骤,顾客可以获得在时机成熟时可以决定购买商品的足够知识。

这个步骤不仅可以用说话的方式,也可以用书面或两者并用的方式进行。如何使用,则依时机及推销的情况而定。

“我来告诉你我们去过的地方,以及参观了不动产的地方(推销员此时指地图)。我已经说过,这块土地只距离滑雪场 1/4 英里。请你也记住,我们公司准备在这座山的背面右侧建设田园俱乐部(指着地图)。这里就是预定建设田园俱乐部的地方,我们站的地方就在其右边。距离很近,不是很方便吗?”

如果这样说或指给顾客看,即能再度增强顾客对你及商品的信赖。

3. 步骤 3——若不懂“魔术的购买地点”即会失败

如果不懂停止对顾客之再教育的要点,则过去为推销累积的努力将会白费。因为,根据顾客的态度、情感以及感情判断已经有了购买之准备的“魔术的购买地点”,会被越过。这个“魔术的购买地点”,最初像砂粒一样的小。

但是,这砂粒般小的“魔术的购买地点”,若顾客的购买意愿愈高则愈成长,故易于分辨它。但是,如果不分辨它而纠缠不休地继续介绍商品的要点,则“魔术的购买地点”会逐渐缩小,而最后消失。

如果过于专门、过于依据事实,在围困前过于详细提问或说明,则会导致此种结果。

在公开表演时的说明、商品的介绍、围困前的会话——其组合具有一个共同目的:把顾客“围困”。

在围困前的提问,必须注意下列三点:首先,应该让顾客松弛;接着为顾客定方向、编程序;第三必须注意不要错过“围困”的机会。

三、使顾客陷入“围困”状态

(1)应该经常使顾客继续同意你的说法。在扼要介绍商品时,应该运用各种概念,利用图解或实例。

(2)透过围困前的质问及说明的过程,以慎重且锋利的提问,使顾客想买以便“围困”。例如说:

“你理解了这个商品的可能性吗?”

“拥有这个商品不是很棒吗?”

“你能想象到可以自豪到什么程度吗?”

“你的孩子不是喜欢它吗?”

(3) 每一位顾客,在内心都稍有小偷似的心理。因此,应该播下“贪欲的种子”及“放纵的种子”。如果顾客好像抵制不了此种诱惑,即应该毫不犹豫地不断使用此手段。

(4) 在强调商品的优点时,应该注意顾客有多少兴趣。如果顾客没有与介绍商品时一样的热心,即不妨以“具有冲击性的提问”再把顾客拉回围困前的过程。例如说:“请问你说什么?对不起,因为我以为你说了什么。”

在“围困”的整个过程中最重要的是“顾客的感情”,这可以说是秘密的关键。“顾客的感情”才是“围困”的核心、灵魂,它足以决定推销的成败。逻辑或商品所具有的利益各有长处,而有益于“围困”。但是,它不能与购买的决定性因素“顾客的感情”相比。

顾客的感情,往往使他买比常人所想的更多的商品,相反的有时也会因而失去购买的机会。

四、把握劝买的时机

在谈“围困”时,“定时”(timing)这个措词颇有意义。因为,它表示要求顾客购买的恰好时机。这个恰好的时机,应该依下列的“行动纲领”(guide line)寻找。

适于劝顾客买的时机,只要观察顾客的举止或表情,即能发觉、感觉、发现、明显化。

可以告知要求顾客订购之适当时机的“行动纲领”,其暗示包括下列各点。

暗示 1 如果看到顾客在说明商品的详细内容或付款条件后,以严肃的表情深思刚才听的话(顾客保持沉默),即应该以柔软的口气说:

“你愿意试试这个商品吗?”

然后安静地等候顾客的回答。如果顾客有异议,即应该设法去除其障碍,再说:“请你试试看。”

暗示 2 在提示了关于商品的几件事情之后,顾客有时会不作声看同伴(丈夫或太太),或现出“你认为怎么样?”的表情。此时应该等到同伴回答之后才“围困”。如果你问:“请你试试看。”则有时太太会对丈夫说:“由你决定吧!我没有意见。”此时应该立即打断会话,把太太拉回会话的场面。

“请你记住,既然结婚了则夫妻各有一半权利。这个问题或许可以由太太做主。”

此种话除了会引起微笑之外,会使太太发生兴趣,再使她跟你交谈与推销有关的事吧!

如果顾客是多人时,绝不可使其中任何一个人有被忽略的感觉。否则,推销一定失败。

暗示 3 如果顾客暂时在椅子上向后仰,或看太太,或神经质地不住摇动大腿等,现在“我该怎么办?”的表情时,你应该往前接近那个顾客劝他说:“请你试试看。”

接近顾客,会产生“一体感”的效果。结果,顾客会觉得在决定购买商品与否时绝不孤独。因为,他得到了在自己旁边的朋友——推销员。

暗示4 如果说明了之后,房间内充满了沉默的气氛,顾客轻轻地叹气注视围困桌,就可以马上说:“请你试试。”

暗示5 有时顾客的举止带有神经质。例如不停地润嘴唇,或握紧手,或坐在椅子上急得慌,或不停地使喉咙作响。此种时候,顾客是在想被推销时如何回答以及不买的理由。对于此种神经质的顾客,最好做顾客所期待的事。即是,应该进一步说:“请你试试看。”

暗示6 如果顾客问你已经说明的事项,例如问:“请问此部汽车的最大速度可以到什么程度?”则不妨认为顾客不仅关心商品,且已经准备买。此时,不仅要回答顾客的提问,还应该看着顾客的眼睛说:“请你试试看。”

暗示7 如果顾客有了敏捷、辉亮、兴奋的目光时,表示那位顾客已经准备买。

与小孩拥有新的脚踏车时一样的目光——如果是推销员,绝不会看漏此种目光。

暗示8 如果顾客面向下方现出“喔,我不太清楚。”的表情,则为适于劝买的时机。

暗示9 有时顾客饶舌,把胳膊深靠于围困桌,积极参与你所说的事。有时为了想听得清楚而叫小孩安静下来,或问付款条件如何等。如果顾客显示了真正有兴趣的态度时,顾客已经准备买商品。

顾客在无意识中显示的关于购买的暗示,有这么多。会不会发觉这些暗示,完全属于你的责任。

以上的工作,都一定要对顾客说:“请你试试这商品。”而不要说:“请你买这商品。”因为“尝试”这个措词,可以使顾客觉得自己可以试验或暂时使用。由于不是使人执著的,故通常很不易使用这个措施。但是,由于顾客实际知道此点,故反而有效果。关于“尝试”这个措词或其他与圈套有关的措词,在后面再详细分析之。

有一件事很重要。有人认为,若要劝顾客买商品则愈快愈好,但此种说法不正确。

如果在介绍商品时过早劝顾客买,只会使顾客生气或大吃一惊,而采取更硬直的防御姿态。顾客不仅觉得被强制,甚至会不信赖推销员。结果,比原先更难“围困”。

这个“陈旧的说法”,虽然以整体来说不正确,但也有可以发生效果的用法。

如果急着劝顾客买,则顾客会讨厌。但是,另一方面可以借此机会打听顾客的感觉及想法。结果,可以借此调整商品介绍的方式,或重新拟订计划。

此快速的“围困”战术,有益于节省时间(在最初劝买后顾客就买也说不定),或在介绍商品的早期阶段看出顾客的反意见。

五、关于“围困”应注意的事项

(1) 严禁臆测。对于顾客所说的内容,绝不可以随便推测。因为,顾客常会说或质问与推销员所想完全相反的事。例如,顾客有时会说:“推销员先生,我们所看的不动产……”如果你打断顾客的话说:“我知道那不是你所喜欢的。”那么,顾客会说:“不,我想说的是,虽然那块土地与我在脑中所描绘的不同,但我喜欢它且对它有兴趣。”

如果随便推测,则不仅会使推销发生危机,且常引起不必要的问题或反对论。

你必须记住,顾客绝不糊涂。

(2)不可以有你了解顾客的说明似的举止。许多的推销都是因为此种误会而失败。常常由于不了解顾客所说的事,而轻易弄错介绍商品的方向,或看漏顾客的购买意愿。况且,顾客看穿你的此种“举止”,会觉得你不大注意他。然后,他会想:

“既然推销员不大注意,我也要同样地对待他。”

这又导致推销的失败。为了防止此种失败,应该很恳切并诚实地这样说:

“对不起!我没有正确把握你说的话。你的话真正的意思是什么?”

顾客听了你这么一说之后,不但会尊重这个话,还会觉得你对他相当关心及注意。结果,你与顾客会彼此较前更加信赖及亲近。

(3)在顾客准备买商品时,如果发现在旁边有其他推销员与顾客争论,即应该巧妙地把顾客带到别的地方。这样,你的推销才不会受其他推销员的影响而失败。但是,在与顾客一起时,当然应该随时尊重别的推销员。

在自己与顾客的周围发生的任何“事件”,都不应回避或忽视它。尤其知道顾客发觉此事时更是如此。

例如,假定看见有一位顾客生气而从围困桌站起来,把契约书撕掉,从营业所跑出去。此种事件,会对有意购买的顾客产生不良的影响。

如果不抱信心将所发生的事情对顾客说明,则已经快谈好的推销会轻易地失败。若想脱离此种不愉快的场面,即应该对顾客说:

“你看过刚才的事情吗?我把引起这件事的真正原因告诉你吧!”

然后,做顾客会相信、同意的说明。

(4)在劝顾客买商品时,应该经常这样说:

“你想把它(商品)试试看吗?”

“我们一起来尝试吧!”

在让顾客做决定时,应该使他舒适、松弛,绝不能让他孤独。当顾客想回答时,应该让他觉得安全而没有什么可怕的。否则,顾客恐怕不会买。

此种使人觉得亲切的措词,当然不会使顾客生气。不仅如此,且会把顾客推一下,给他一种亲密感及压力。此种措词的机能,会给顾客以快乐的心情购买的机会。

相反的,在劝顾客买时绝不可以这样说:

“请你买吧!”

“请你今天买它。”

“如果你拥有它……”

此种措词,都会再度使顾客躲入那坚固的防御墙里。

此种措词会使顾客陷入窘境,觉得被威吓。又,对于必须立即做决定一事,觉得不安。其理由在于,如果你说:“假定你买了这个不动产……”,则顾客会反射似的想:“如果那样做……”此种想法会使顾客在无意识中想“何时?”而“何时?”是指将来。结果,那一天的推销不会成功,你等于白忙了一阵。

六、成交以前应记住的注意事项

(1)对于顾客最初的“不!”或对于购买有关的提问(“你想尝试吗”)的否定性回答,在顾客做第五次回答以前,不必倾听或很注意。

因为,最初被劝买时,顾客通常会提出无聊、愚笨而不重要的反对意见。此种“不,我不买”的否定性回答,只是顾客不想让别人觉得自己是容易应付的推销对象的胆怯借口而已。

(2)当“围困”完毕,顾客在契约书上签字后这样说:

“请不要忘记我是你的部属。如果需要什么,请你随时吩咐。我一定会尽我的力量照料。”

只要你这句话,顾客就放心。况且,即使公司内其他参与此事的人与那位顾客发生了问题,你也会最先获得这个消息,在把事情弄糟以前,获得解决问题的机会。

(3)绝不可以对于未达到自己实力的成绩满足。这样不算在做事。如果你不想成为王牌推销员,即应该转行。公司并不需要此种人。

(4)如果顾客“睡着”而“围困的程序”不能进展时,应该对顾客施加某种锋利的“思考及感情的进攻”。此种“进攻”,会使顾客往别的方向活动。例如对顾客说:

“至少应该为了你的爱人及家族这样做。”

“请你把将来建立在你的行动上,不要把你的将来托给梦想。”

(5)应该自己经常在内心处于顾客的立场,从那个角度去解决问题。

(6)如果自己想做事,但没有任何文件或拥有支票,即等于在向自己开玩笑而已。

(7)别忘记,在“围困”时 96.9%的时间都花在金钱上的问题。顾客一直到最后都不会吐露真正的理由。因此,如果你切实做好自己的工作后顾客仍然不肯买,那么一定是金钱上的困难使然的。

(8)在“围困”(劝顾客订购)时,必须以低声、耳语似的语调,对“主要事项”(main event)给与一本正经及严肃的气氛。顾客喜欢听秘密或安静的话。因此,你的“请你试试看。”的耳语,会扮演变戏法的角色。顾客一定会挺身倾听你的话。

(9)对顾客最好的帮忙,是对于商品提供概念或建议等。这样可以使顾客让自己的梦或信念与商品两者串联。如此,也有成交的可能性。

“你为了你一家人,经常渴望拥有的那幢房子,可以很简单地变成你的。因为,我们有独自の金融制度,使你完全不必担心资金的问题。”

你绝不可以破坏顾客的美梦。否则,顾客等于死了。

(10)在商品的介绍全部完毕后,有时顾客会表示以文件看所有商品情报,或想把小册子带回家看。那个时候,应该对顾客从新角度介绍商品。因为,这表示顾客不想买,只是在寻找逃避的借口。

(11)偶尔有顾客,对于价值 2.5 万美元的不动产出价 1 万美元,如果顾客做此种无聊的出价或吓不倒人的恫吓,即应该比他强一筹,索取那个金额的支票。这样就可以使顾客震惊,让他说不买的真正理由。

顾客会开始踌躇,考虑许多显然可以看出是谎言的防御措施。这等于指引推销员成功的路,是可喜的事。

同理,有时会因把此支票送交营业所而终于成交。又在被拒绝交易时,可以不带支票而回答开玩笑的顾客那边,告诉他上级的人正在商量这件事。

在遇到此种事例时,绝不可让顾客看到那张支票,顾客会惊慌失措。支票具有使顾客想起才发生不久之事的可怕力量。

(12)为了全面“围困”顾客,应该说明商品的价格并予以正当化。因为,顾客所花的时间或心血,知道那个商品是否真的值得买。萨姆说过:

“商品的价格,一定与为了赚取买它所需的金钱而辛劳的程度对等。”

(13)向不太有钱(无论口袋里的钱或银行的存款)的顾客“围困”时,应该让他支付成交所需的最低金额。绝不可把顾客的钱全部取走。否则,顾客会怀恨此事,认为你真正想要的是自己应得的佣金,难免以后取消交易。

如果对此种顾客留下一点钱,则他不但会称赞你的作为,也可能将来变成好得出人意外的顾客。这完全是你理解问题、帮忙了顾客并且与他成为朋友所赐。

(14)“劝顾客买商品时,经常应该一句也不说,不作声地等候顾客(最初)的回答。”

这个古谚正确。

当你劝他订购时,若保持沉默就会对顾客构成压力。就此种情况来说,“沉默就是金钱”的谚语确实正确。顾客会感觉“沉默带来的压力”,经不起这个压力而开始说话。

同理,“最初开口的人会输”的说法也正确。最初开口的人,可以说会最先屈服。

(15)有时推销没有成功,而顾客仍然不走。这表示,顾客还想知道商品的某些问题。换言之,还有推销的机会。

由于顾客对于商品仍有兴趣,你应该靠近他,并问他有没有想知道的事,或需要帮忙与否,再度很有礼貌地推销。这样会使顾客觉得,你在认真照顾他。

(16)若想卖附有法定缓冲期间的商品时,最好不利用缓冲的条项销售那个商品。如果利用缓冲的条项卖,则顾客解约的概率比想象的高。

七、顾客的三种反应

当推销员拜托顾客试用自己公司的商品时,顾客的反应在基本上有三种。

第一种反应,发生于顾客对于推销员的推销或发问持肯定的态度,而“着迷于商品”时。此种顾客会说“OK,我买这个。”或“我试试看。”或“嗯,这不错。”或“好,就这样决定。”

顾客的第二种反应,是“好像有意买”的反应。例如说:

“虽然不清楚,但觉得价钱过高。我虽然喜欢那个商品,但希望再看看。”

“让我多考虑之后再通知你。”

此种顾客虽然对于推销员的话会表示异议,却不是那么难应付的顾客。

顾客的第三种反应,是以冷淡的否定式态度表示“没有兴趣”。

例如,顾客对推销员说:

“不,我不那么想。下次再说吧!”

“我不喜欢此种东西,你别浪费时间了。”

“那种东西不适于我,我不要它。”

此种顾客不仅强烈反对,事实上也未着迷于商品。

克服顾客的此种反应而加以围困,这在顾客的三种反应中最难。

如果想分别应付顾客的这三种反应,且最后围困顾客,则必须就各种反应逐一应对。

八、应付在最初阶段“着迷于商品”的顾客

在推销员首次与顾客见面的阶段,若拜托顾客说:“请你试用商品。”后,顾客(夫妻)互相看,其中一个人说:“这个商品不错,试用好吗?”而另一位同意,即等于推销成功了。

但是,此种顾客会在最后关头提出二三个问题,或提出一二个小的异议。不过,他们着迷于商品。因此,那些问题或异议没有多大意义,容易说服。此时你应该做的,是以积极的态度清楚地回答顾客的问题。

那么,然后应该如何追击?现在说明其步骤于下。

1. 步骤 1

在顾客说要买商品时,若迫不急待似的过分表示热忱,则反而使顾客提防,难免使推销失败。因为,顾客会开始怀疑:“推销员那么兴奋,或许是因为我说要买那个可能长期卖不出的剩下的商品所致。”他也会进一步的想:“或许只有我受骗了。这个商品或许有我不知道的某些瑕疵。在签约以前,我应该重新考虑。”

因此,在顾客表示要买的时候,如果显示过度的兴奋或过分反应是危险的。

2. 步骤 2

当顾客表示要买商品时,应该注视顾客,以真正感谢的心情微笑,并与顾客彼此握紧手。在向一对夫妻推销时,也应该与太太握手。其目的在于,使太太自觉在决定购买时她也扮演重要角色。

在确认顾客有意购买后,立即与顾客握手,是因为握手本身会成为“确定了”交易的行动。结果,顾客无论在私人的感情上或在道义上都会觉得必须购买。

3. 步骤 3

在与顾客握手后即开始填写订单,此时最好不再提商品的事。只要谈与商品无关的事,例如顾客的职业、故乡、嗜好等。但是,顾客对于商品或契约提出问题时,则不在此限。此时,应该安静且简单地回答,并迅速恢复问顾客的私事。

又,在回答顾客的问题时,应该确认这个问题会不会属于圈套或策略。顾客有时会再问

一次你已经回答的事项,借此确认回答是否一样。千万不要中了此种圈套。

如此把话题从商品转移至其他方面,有以下的理由。

第一个理由,是为了使顾客不再注意交易的事。如果这样做,则顾客不会再考虑已经决定买的事,不致于变心。

第二个理由,是为了避免在谈商品的时候顾客发现本来没有想到的事或商品的缺点。

例如有这样的事例。

“谢谢你惠顾。你知道所买的地方新设的小学只有一小段距离吗?”

“学校?我不晓得学校在那么近的地方。如果小孩在人行道上跑来跑去,发出刺耳的尖锐声,或大声叫就很麻烦。我喜欢宁静的地方。如果是那种环境,我要再考虑一下。”

在围困顾客的过程中的这个阶段,应该随时留心自己的举止,使顾客心情轻松愉快并稳定安静。那么,可以顺利填写与交易有关的文件,很快就签订契约。

4. 步骤 4

开始安静地以专门的方式填写营业用文件(订单、销售传票、契约书等)。对于顾客来说,这也是很紧张的一刻。

制作文件的阶段,通常是定型而乏味的作业。但是,不要因此而不细心,以致从商品的介绍至制作营业用文件的工作速度或时机发生了显著的差异或变化。本来把商品的介绍做得很热心且漂亮,却突然做缓慢而单调的文书工作,此种步骤的变化,会使顾客不能适应,有时导致已经谈好的交易告吹。

填写订单时,应该尽量使顾客简单、明了。又,问顾客怎样写姓名、住址等时,措词应该力求普通、自然。

例如这样说:

“刚才你说过住在××街。请问是在正在建设中的新医院附近吗?”

在填写订单时若无其事的说法,会使顾客松弛而觉得时间(制作全部文件所需时间)过得很快。

使顾客觉得你们现在已经无所不谈,变成知己的朋友,这是很重要的一点。

5. 步骤 5

如果文件填写好了,就很自然地对顾客这样说:

“请你开以我们公司作为受款人的支票好吗?”

此时,绝不可以看顾客的支票簿。应该摸弄文件、笔或围困桌上与金钱无关的东西,简单并若无其事地提出。

这个若无其事的举止,可以使顾客觉得你不是只为了钱而推销商品。

在支票或最后的契约签字以前,首先填写订单,并在可能范围内请顾客签字。因为,订单虽然不是契约书,但是如果顾客在订单上签字了即会觉得实际是在契约书上签字了。那么,到了顾客需要在正式契约书上签字时,基于此种意识而不致于畏缩或变成神经质,得以顺利完成应有的手续。

从顾客手中接到支票时,应该在几秒钟内巧妙地藏起来。如果把支票放在顾客看得见的桌上,则顾客很可能在注视它之后变心。

7. 步骤 6

接到支票(货款)、填好文件并交给营业部后,应该请顾客喝茶松弛。这也是使顾客觉得这次交易绝非被强制的一种技巧。

在把文件制作好至最后在契约书签字之间,也应该借各种话题掌握顾客。

如果经常抓住顾客的心,则顾客在最后签字于契约书以前不会再考虑是否买得妥当。

7. 步骤 7

如果契约书打字好而准备让顾客签字,你就应该坐在顾客的附近至他觉得舒适的程度(这是为了求“一体感”的效果)。此时如果你自己拿契约书,则不仅自己容易读、容易看,且能在物理上及心理上掌握顾客。

其次,简单明了的重读契约书。然后,用自己的笔只把契约书内的重要事项(特别的注意事项)指出。不必把契约书逐句读或说明。

否则,不仅顾客无法理解契约书的要求,甚至会不耐烦或觉得无聊。

8. 步骤 8

当顾客在契约书上签字时,你自己应该表现得很轻松,以免顾客有处于“生死关头”的紧迫感。因此,你应该以自制及自信的态度,安静且清楚地说。

如果变成神经质,或因兴奋而发抖,则把拿契约书的一手放在围困桌上即可。桌子会扮演支柱的角色,你所拿的契约书不会震动,也不会使顾客过于神经质。

与顾客共同把契约书核对好,顾客理解了其内容后,若自己需要与顾客一起在契约书上签字,则拿自己的笔,在顾客签字以前先签好自己的姓名。并且,同时对顾客说:

“我把我的名字写在这里。”

自己签字好之后,立即把契约书交给顾客并说:

“可否请你和我一起把名字写在这里?”

此时,绝不可以直截了当拜托顾客签名。老练的推销员提醒我们,应该对顾客说:“顾客先生,在这里需要你的签字。”或“顾客先生,可以请你承认这个吗?”或“顾客先生,在这里需要你的 OK。”

但是,如果你堂堂地做,也可以用例如:“请你在这里签名。”或“请在这里写你的名字。”的说法,要求顾客签名。

只要恳切拜托,即使听了“名字”或“签名”之类话,顾客的心情也不致于变化。

九、应付“有意购买”的顾客

此种顾客,还没有决心购买商品。因此,他们还需要加以说服、劝诱。此种顾客,对于商品的想法绝不是否定的,但也不抱着肯定的看法。

当你拜托他购买商品时,不仅不会同意且会表示异议。

若想围困此种顾客,则逐一学习对于顾客的异议反应的方法较容易了解。

现在设定场面,揭示应该如何应付那个场面。

1. 场面的设定

你与顾客坐在桌前,顾客提出反对的意见,说明自己为什么不买(在这里出场的顾客,若真的喜欢商品就会买)。如果你想请顾客试用商品,则他提心吊胆地看你。然后,他会这样回答:

“我不清楚。我自己也不能确信,我对于你的商品有没有兴趣。”

这时候正是围困顾客的时机。

2. 回答的方法

(如果可能,则也请顾客的家族在场)

(1)我知道,你看了我们的商品后觉得它不错,且也有能力买。那么,我们就彼此坦白地交谈吧!你终生都在为家族奋斗。你从来不愿意让家族有不如意的感觉,你不觉得现在正是应该拥有平时渴望的东西的时期吗?如果不能享受人生,则还有生存的意义吗?你只是在为赚钱而工作吗?为了以更聪明的方式赚钱,你不妨将你自己的钱投资。我想,我们的商品正合于这个需要。怎样?你愿意尝试吗?

(2)现在正在清库存,你们可以用最低价格买到商品。这真是不再有的好机会。请你花一点钱,买我们的商品。相信你们一定会喜欢它。怎样?有意买吗?

(3)你知道吗?若想拥有整笔的钱,则只有四种方法。第一种方法,是靠工作赚取。但是,依现在的经济情况,如果只靠它是没有用的。第二种方法,是继承有钱的亲属的财产。但是,这种机会很难得。第三种方法,是偷窃别人的钱。但是,犯法的事做不得。最后一种方法,就是投资。我们的商品,真的很好,值得大家投资,请你一定买。

(4)如果你不想为自己买,那么可否为太太或小孩买呢?你一家人的将来,完全操纵于你的手中。这犹如我的家族依赖我。为了你的家族,希望你能买下这个东西。

(5)在彼此对谈之后,相信你已经了解,在一生当中有一天必须就自己的将来或目标做决定。每一个人都必须自己开拓前途。请你别像许多失败过的人一样,逃避获得某件东西、或完成某件事、或应该做决定的机会。这个商品正是你需要的,相信你也清楚,我盼望你买它。

如果对顾客逐一反驳所有不愿购买的理由,并再三做诉诸于感情的回答,则商品一定可

以卖出。在反驳了顾客不愿意买的所有理由之后,劝顾客试买商品。然后,不作声等候顾客的回答。如果顾客有资金且了解商品的优点,则此种诉诸于感情似的威胁会奏效。结果,这位顾客会投降而决定购买商品。

相反的,如果顾客在经济上没有多余的能力买商品。你也可以借诉诸于感情似的威胁探听其真实的情况,然后以充满了诚意的柔和的声音说:

“事实上我们在这里成问题的是资金。那么,如果让你按月分期付款,这样不是负担得起吗?”

如果顾客的回答是肯定的,则如前述把他紧紧地抓住不放。如果顾客表示没有分期付款的余裕,即可以让顾客走,或从别的立场拼命抓住他不放。

若想从别的立场抓住不放,那就得另订新的交易计划。

十、应付“不喜欢那种东西”的顾客

在三种类型中最不易抓住的,就是此种顾客。他们既不认为商品好,也未领会你的说明。总之,此种顾客会说,既对商品没有兴趣且不想买。

当顾客说:“我不认为这个商品好。”时,是指下列四种根本上的理由之一存在。

一、不喜欢商品。

二、不能相信推销员。

三、没有购买商品的资金。

四、关于不买,有别人无法了解的问题或理由。

你必须从其中找出真正的理由,然后努力抓住他。为了这个目的,你应该提出问题,或提起顾客在谈话时无意中说出来的话,或倾听他的小孩或朋友的话,以便获得情报。

如果推测话中所藏的感情,即能取得许多情报。

又,如果这些事都做到了,即能归纳对于顾客的整体形象,得以利用为了使交易成立而取得的一切情报。对于此种顾客,不能让他疲倦,或感觉为了商品而被威胁或受辱。

因此,在与顾客接触时,必须文雅、有礼貌。绝不可以使对方觉得你神经质而无法自制。然后表示你对顾客很有兴趣及尊敬,那么,不论怎么顽固的人,最后一定会买。即使顾客好像无动于衷,只要你长期表示诚心及诚意,一定可以感动他,使他不再提防你。

此种顾客,可以说平时很少遇到真正了解他的人。因此,只要你继续保持有礼貌的举止,则往往可以打动他的心。如果顾客的反应为:“我真的没有兴趣。虽然到这里看你的商品,但不觉得商品适合于我。”则以下面的方式回答才有效。(如果可能,则让顾客的家族也在场)

(1)你也知道,世上的人可以分成只做梦的人,与为了实现美梦而行动的人。虽然你和我都不能改变世界,但我敢说,可以改变自己而有益于家族的幸福。我已经买了它,我的家族现在享受它的益处。我希望你的家族也能一样享受。你可以买我们的商品吗?

(2)请你坦率地告诉我。如果我愿意赠送这个商品,你是否喜欢它,请你一定说真心话。

如果顾客对于此种问题的回答是肯定的,你就可以知道问题在于“金钱”。如果回答是否

定的,例如:“还不需要它。”即应该以稍微吃惊似的表情问:“为什么?”顾客可能开始做无意义的行为(例如神经质的笑),不会实际回答吧!顾客之所以采取此种态度,是因为找不到合适的回答。你应该继续问,直至顾客回答为止。然后问想不想买商品,这样才能开始把顾客的拒绝“封杀”。

(3)你和我都不可能永远活着,我们总有一天会死。你知道在你去世后5年、10年,你的家族会发生什么事吗?有先见之明与否,其结果必然不同。我也觉得,我们在考虑一件事时,应该有远大的计划。那么,你及你的家族就不必担心将来会怎样。你不妨买它吧!

(4)不论我拥有怎样好的商品,又如何详细说明那个商品的优点,有些人想把购买与否的决定变成比实际更难、更复杂的,这就是我们在工作上觉得悲哀的事,请你不要犯同样的错误。如果你在经济上有买我们商品的余裕,又付款的金额与你的预算相配,那就请你买这个商品。

(5)你可以确实获得与价格相配的东西。如果商品的品质好,即值得付那么多钱。这完全取决于顾客。请你记住,顾客必须把所买的放在旁边,信赖它。何必犹豫买品质好的商品?请你现在就买吧!

(6)你是否需要保证?好,如果顾客一定做到我所说的事,我可以向你保证能借我们的商品赚钱。如果你要求,我们可以在文件上注明此点。那么,你愿意买我们的商品吗?

如果此种顾客开始喜欢、信赖你,就会变成你极有力的伙伴。又,若对此种顾客施加很大压力,最后达成协议,则应该以很亲密的态度向顾客道歉:

“请你相信我。如果我们的商品没有我向你说的那么好,我或许不会拼命争取你或你的家族。如果我说错了什么,请你原谅我。我很高兴你成为这个商品新的持有者,也知道这对于公司有益处。”

必须向顾客道歉的理由在于,或许顾客在契约书签字回家后会想起自己受了什么待遇,认为当时容易解约而后悔。推销员应该随时保持自己的信用,及遵守在交易过程中揭示的事项。

如果再三攻下顾客拒绝购买的理由并获胜,而与做第三种回答的顾客达成了协议,即应该转移于在说明应付做第一种回答的顾客的方法时所述的“追击”阶段。

十一、“达成协议”后聪明的追踪

在交易完成后,推销员应该像首次见到顾客时一样,以特别尊敬、谦恭以及热忱的态度对待顾客。顾客希望,在交易完成后你仍然把他当做朋友或提供保证。唯有这样,顾客才不会觉得你冷淡,也不会后悔买了商品。使顾客在达成协议后有了幸福感、安全感或自信,觉得为了自己或家族做了贤明的决定,这也是你的责任。

在达成协议后,应该注意下列三点:

(1)把商品卖了以后,应该使顾客镇静下来。因为,在达成协议后,大家(你或顾客)在内心暗中兴奋、感激。如果改变话题(离开商品的问题),与顾客做单纯而有趣的会话,即能使顾

客镇静下来。

(2)如果达成协议,顾客在契约书签字了,则不能只说了一句“谢谢你!”就算了。如果想让顾客感觉你真正感谢他,即应该用两手握手道别。

(3)如果可能,即应该在卖了商品后把顾客送到停车的地方。如果不惜时间及劳力与顾客同行,则顾客会觉得你不是那种只知争取交易而以后则不理顾客的推销员。

十二、王牌推销员的信条

- (1)争取顾客的信赖。
- (2)应该提问与顾客有关的问题。
- (3)应该在顾客的身边。
- (4)把商品的秘密告诉顾客(让顾客觉得他知道别的顾客不知道的特别事项)。
- (5)举止应该文雅,以便顾客尊敬你。
- (6)尽力不使顾客回答“不!”
- (7)对于顾客的要求也应该注意。
- (8)也应该注意听顾客的意见。
- (9)应该观察顾客的一切言行。
- (10)让顾客知道你关心并正确评价他。
- (11)诉诸感情,才是达成协议的关键。
- (12)完成交易,别忘记感谢顾客。

第八章 促使成交的王牌

一、借暗示围困顾客

这是在交易的初期阶段把“想象与暗示的种子”播在顾客的内心的方法。如果这样做,就容易与顾客达成协议。因为,“想象与暗示的种子”会促使顾客本身态度积极,主动的努力达成协议。在交易将成立时,顾客会把你所灌输的想法错觉是他自己的想法。

首先,在刚开始推销时,有意识地对顾客提供关于商品的一些提示或肯定式的暗示。例如这样说:

“如果摆放了我们的商品,即会变成在这一带最漂亮的住宅。”

“相信你已经了解,如果现在由我们代拟投资计划,则到了你的儿女上大学时,就不必愁学费了。”

“如果在这个淡季买我们的商品,即能储蓄比从前多的钱。”

这样暗示之后,给顾客充裕的时间。那么,这些暗示会慢慢地浸透于顾客的想法,而停留于顾客的潜在意识。

如果认为是问顾客购买意愿的好机会,即应该这样说:“请回忆一下,你曾经希望拥有在这附近最好看的房子。这值得你们一家人真正夸耀。请买我们的商品好吗?”

“请回忆一下,你曾经想让孩子接受良好的教育,并且不愿意那个时候觉得经济上的负担重。你能否给我们公司一个机会?”

“请回忆一下,你曾经希望以自己的资金买最好的东西。现在正是好机会,你想买我们的商品吗?”

若采用这个方式,则在最初的阶段已经给了暗示,顾客相当积极。但在中途的阶段,顾客即使考虑你所给的这个暗示,却不大认真地接受。但是,当你最后问他购买的意愿如何而再提出这个暗示时,他会觉得自己本来就这么想。

在交易的过程中,会有长时间交谈或交易上的各种手续,这会使顾客觉得自己本来就是那种想法。大部分的顾客,都不会发觉别人巧妙地对他做了暗示。因此,你可以获得顾客的“很热心的协力”,顺利达成协议。

二、借锋利的构想围困顾客

这是反过来利用顾客的辩解,来达成协议的方法。

例如,如果顾客说:

“我喜欢可以看见湖的地方,但是这个地方不合乎这个要求。”

那么,你可以立即这样回答:

“如果以相同的价格介绍可以看见湖的地方,你同意买下吗?”

如果记住下面的模式,则很有用。

“我不喜欢那个车的颜色的组合,我喜欢藤紫色。”

“如果准备了藤紫色的同一种车,你肯买它吗?”

“现在没有足够的钱付头款。”

“如果我以你能同意的方式筹措了头款,你肯买吗?”

“你的商品价格过高,我不打算付那么多钱。”

“如果我与上司商量,把价格降低至你满意的程度,你真的买吗?”

三、借宣传围困顾客

这个方法,最好在刚为顾客公开表演商品后使用。如果你把这个方法贯彻至最后,则推销会自动地成功。

首先应该对顾客这样说。例如:

“如果让你看到你所希望的最美景色,且价格合理,你会买它吗?”

顾客可能说“会!”或“或许会。”因此,带顾客到可以看见美丽景色的土地,且提出与顾客的预算相配的价格之后,你就“已经达成协议”似的开始写订单。

如果顾客会制止,那么,大部分的顾客会在那时候说出不买的真正理由。但是,你应该立即这样说:

“你不是说过若找到条件与我所说的一样的土地就买吗?”然后,再以确信一定可以达成协议的态度开始写订单。

现在举出利用此方法的其他例子。

“如果能说明我们的商品会使你现在所做的事更赚钱,可否给我们公司一个机会?”

“如果我说明此种车乘在上面的感觉是世界第一,且在经济上很合算,又能让你同意,你肯买吗?”

四、富兰克林式的围困

这个方法,是以合于逻辑的思考把要点传给顾客。

这对于在买商品时过分注意的顾客很有效。你可以这样说:

“在美国,一般认为本杰明·富兰克林是很优秀的人。他在为必须解决的事项做决定时,每次都拿纸出来,然后在其中画线。他在纸的左半写 YES,在右半写 NO。在左栏填写他的决断便于继续做什么或买什么的一切有利因素;在右栏填写为何什么都不做或什么都不买的一切理由。把 YES 及 NO 写完之后,本只看其一览表,早就已经决定了。换言之,取决于 YES 与 NO 何者多。这是很简单的事,你愿意试试看吗?这样的事,不会有妨碍吧!”

你把一张纸及笔交给顾客,请他在 YES 及 NO 的栏里填写。你可以给暗示,关于 YES 的一边对顾客提供建议,但关于 NO 的一边则不作声。如果有你的建议,YES 的一边的项目一定经常增加吧!

做完后,你问顾客买不买商品即可。

五、亲子式的围困

这个方法,与其说利用顾客,宁可说利用他的孩子们的兴奋或无知。这很有用,虽然有时商谈会失败,但只要动灵机、善用它,则顾客一定会买商品。在首次访问有小孩的家庭时,应该带去小孩可以玩的小宠物去。

例如昆虫或田鼠或小狗,只要是小孩会喜欢并高兴玩的都可以。

在下次带商品访问时,提到那小宠物时,这样问小孩:“首次见面时玩的小狗,你喜欢它吗?”

因为小孩会立即说:“嗯!”故你应该接着这样说:

“我可以问吗?如果那只小狗变成你的,你会给他取什么名字?”

小孩可能这样说,例如:“叫他 Cookie”。

然后,你就在家族的前面对小孩说:

“如果你爸爸买了这个,Cookie 就变成你的了。”

接着,对顾客及家族说:“关于这个商品,请你们暂时一起商量。”然后立即离开,以免被顾客挽留。

这以后很有趣。因为,小孩会为了小狗而兴奋,会开始撒娇央求父亲买。你只要一面向其他顾客推销,一面等待小孩花时间说服父亲即可。

顾客或许不喜欢你用这种方法。但是,若想让他买,则这倒是好办法。

你在几天后再访问顾客家里,以充分诚意的目光看他,问在契约书上怎样写名字即可。

六、即决式的围困

若对在买东西时说：“我必须考虑。”或无法决定购买与否的顾客使用此种方法，则很有效。

在考虑到底要不要买的顾客，只是正在盘算中。若想接近此种顾客，则必须比平常多下工夫。又，应该好好听顾客的辩解，使顾客本身能领会才好。

“让我考虑才……”的辩解，不是明确的拒绝，只是把没有意义的话连起来而已。你有责任把那含糊的推辞变成实际的明确理由，只要理由清楚了即能战胜顾客的辩解。

如果顾客说：“让我考虑才……”你就应该以温和充满诚意的语调这样说：

“我想请问一下，你说要就商品考虑一下是指什么？是要考虑我们公司的声誉吗？”

如果顾客回答“不！”你就立即问：

“是那个土地的大小吗？”

如果顾客再说“不！”则继续问：“是头款的问题吗？”然后，一直继续问至顾客最后回答真正的理由为止。

“是的，这就是我所考虑的事。我在考虑如何付头款。”如果让顾客说出明确的辩解，即不难推翻它。

在做“……吗？”的提问时，不要说得过慢或不连续说。否则，等于让顾客有考虑的余裕，会机械式地说：

“你说的也有些道理。但是，我必须考虑所有的问题。”要是顾客这样说，那么这次推销没有成功的希望了。

七、威吓式的围困

这个方法是使顾客着慌或羞耻而给予的压力，借此引起其购买意愿。如果能善用这些说法，即可以称为很能干的推销员。

以此种方式围困时，必须慎重且随时动脑筋。如果你把这程序弄错了，则商谈必然失败。

使用此种方法时，可以这样说：

“我想你结婚时为太太买了我们的商品二件，但听说现在太太连其一半都不喜欢。”

“我想你不需要那么贵的衬衫。我让你看便宜一点的。”

“如果你的要求是开玩笑，且我也不能确信的，我就不想那么麻烦上司，你还很年轻，恐怕还没有购买此种商品的经济能力。如果你有意认真考虑，就请你告诉我们。”

“只要每天付美金二三元，你就可以获得这个商品。这数目并不大，连你的孩子也能靠捡汽水瓶赚取那个数目的钱嘛！”

“如果真的像你们说，其他公司的商品可以比我们的商品赚更多的钱，就请你带 3000 美

元的支票前往替我投资,因为我不明白……”

重要的一点是,在顾客实际反应其中之一项以前,应该继续这样说。然后,把焦点对准特别的辩解或问题,设法击破它们。

八、谨慎式的围困

这种方法,如果愈知道用法就愈发挥威力,效果愈大。

又,若适当的使用,则也能把“最顽固的顾客”变成“最软弱的小狗”。换言之,可以比你所想象的容易推销,且“顽固的顾客”也搞不清楚在自己身上发生了什么事,而终于买了商品。

有顾客认为,因为自己知道一切事情或很能干,故必须与推销员交谈后购买商品。在塞满了这叫做“谨慎方式”的圈套的皮包内,装了遇到此种顾客时完善的解决方法。

在与此种顾客一起时,你应该采取虽然不开心却像内行,谦恭,又事实上对于推销没有兴趣似的态度。

例如,为了若无其事地让顾客知道当天已经卖了相当多的商品,应该佯装根本不在乎那位顾客买或不买。换言之,问题不在于是否真的卖了那么多,只要顾客真的以为那样即可。

卖方的此种态度,常引起顾客的好奇心及兴趣。

其理由很简单。如果卖方有了表示顾客没有买商品的余裕或资格,或买不买对于公司没有多大关系的举止,则顾客想证明那种想法是错误的。顾客会有意表示自己是重要人物而应该引起更多的注目,有非买不可的倾向。

对于此种顾客,可以这样说:

“我们的商品,不是以所有的人为诉求的对象。不晓得你可以明白吗?”

此时,顾客还不知道你说的意思,而开始有兴趣。

“我们的公司,是高度专业化的不动产公司,只与特别的顾客交易。我想你也听过,我们对于顾客及物件的选择相当慎重。我想,你对于那个物件认识的很清楚。但是,请你了解一点,我们要求顾客一定是适当的人。你也知道,在这个世界会遇到少数的相当怪的人。当然,你不包括在内。是指杂在一群爱好啤酒者当中的香槟老手。你可以了解我的话的意思吗?”

这样说了之后,把交易的话题稍微推向前面说:

“如果你想知道我们拥有的物件,就请你看资料吧!在借资料检讨以前,是否先填写简单的资料卡?因为,如果这样,你和我都可以节省时间。”

即使顾客认可此点,而开始现出有意买的态度,你也应该再稍微佯装不关心。

到了你认为时机成熟时,慢慢地热心对顾客起作用,开始使用已经准备的惯用方法即可。

九、选择式的围困

这个方式,为顾客提供二三个选择的项目。如果采用这个方式,则不仅可以去除顾客难以决定购买与否的胆怯心理,而且若顾客一旦回答了提问,则不论选择了哪一项,最后还是买了。

你可以这样问顾客:

“你要动用自己的资金,或准备使用我们公司的贷款?你已经有资格借款,不论选择哪一个方式都欢迎。”

“就这特定的型式的来说,你喜欢二个颜色中的哪一种呢?”

“我们有可以眺望高尔夫球场的别墅及可以眺望湖水的别墅,你喜欢哪一种?”

“请问使用您的全名,或只姓氏?”

“需要几个?二个或是三个都要?”

十、竞赛式的围困

这是让顾客感觉“你受了特别待遇。”或“现在正是好机会。”时使用的方法。若用这个方法,即可以随时让顾客感觉,他幸运地遇上了好机会,或碰巧在有利的场合。

你可以凭自己的裁量,在交易的提示将结束时这样对顾客说:

“你或许不会相信我想说的话。因为我担心你会认为那是为了交易才说的,故一直没有把某件事告诉你。说真的,在首次见到你的,那不是什么了不起的事。但是,现在情况变了,我不能不告诉你了。

我们公司,每年都举办销售竞赛。现在它已经接近尾声,优胜者不但可以获得高额奖金,且携带眷属免费招待游览夏威夷二周。我过去一直领先,但在一小时以前,与我竞争冠军的对手卖了这个商品三件。结果,他现在以微小的差距领先于我。

再过了一小时,这个竞赛就结束。我如果再卖一件,就可以胜别人。请你相信我的话,对于我来说,你的支持很重要。我不但可以胜利,也能让家族获得特别的休假。说真的,这三年来我几乎没有过像样的休假。假定你肯守密,我愿意给你最好的条件。那就是,你不必付全额的钱。因为我可以获得特别奖金,我愿意以比任何人都便宜的价格卖商品,而以奖金弥补差额。如果这样,不仅你可以买得比最低价格便宜,我也能获得奖金的余额及免费游览夏威夷的机会。为救你自己及我,请你买下来。”

如果这样说,则大部分顾客都会决心购买,但你应该努力最后以实际的价格卖商品。

此种方法,会使顾客贪图便宜的心理发生作用,而引起奇迹。

十一、飞机式的围困

这个方法,可以轻易的依逻辑向顾客表示,处理顾客的“嗯,虽然不错,但我无法决心买”的辩解。

年龄较大的顾客,在买商品时常常因为搞不清楚自己的决定是否正确而提心吊胆。故若用此种方法围困则效果特佳。

对于无法决定自己意向的顾客,最好采用如下的单纯而完全令人焦急的说法:

“你说虽然喜欢我们的商品却难以决定购买与否。这是当然的事,你一点也不必介意。在决定某一件事情时,经常都会迷惑于所做的决定是否正确。事实上,这犹如搭飞机从纽约至洛杉矶的情形,你知道每天飞来飞去的所有飞机可能有 3% 会失事吗? 我现在是就世界各国的所有飞机而说的。如果你搭乘从纽约飞往洛杉矶的班机时知道失事的可能性有 3%, 你会把身体的 3% 截取,而把剩下的放在机场吗? 买商品也是一样,虽然会多少有困难,但不必过分担心。在一年后,你一定会感谢我向你推销。怎样? 你想不想买?”

十二、订单式及假定式的围困

这里所说的二个方式,本来是相同的。订单式是依赖文件围困,假定式则借握手围困。

1. 订单式的围困

如果让顾客领会至某种程度,即可以这样说:

“那么让我说明关于文件的事项。”

一面说,一面拿出订单问:

“请你告诉我正式的名字。”

如果顾客不制止你填写订单,即表示顾客被你抓住了。

但是,如果他想制止你填写订单,则顾客一定有不买的决定性理由。因此,你问出理由并解决问题后,采取已经达成协议而正式办理手续似的行动,再填写订单即可。如果订单填写好了,就由你先签名,然后静静地交给顾客并说:

“这里需要你的名字。如果你写下名字,就会生效。”

你的这充满自信的态度,会使顾客确信可以在订单上签字。

利用此方法时,最好在揭示交易内容的阶段让顾客注意实际的订单。那么,顾客会习惯于看订单,在签字时不会格外惊异,看了订单也不会害怕。

2. 假定式的围困

如果处理了顾客的辩解,认为已经可以问买不买商品,就可以用充满自信的声音这样

说：

“你可以买这个商品吧！”

同时，为了表示感谢而想与顾客握手似的伸出胳膊。那么，顾客大多会条件反射似的握手。

这正是暗示他有意购买。这突然的反应，会使顾客感觉自己把一切委任推销员了。你可以用不必再多说的表情，立即开始填写订单。

十三、照会式的围困

这个方法，若对没有头款、信用卡或资金不足的顾客使用则效果大。

如果知道顾客虽然有意买却资金不充裕，即应该对他这样说：

“我们的公司，几年来一直认为最好的宣传方式是‘口传’的单纯方法。换言之，由对于商品满意的顾客推荐可能购买的顾客。公司积极利用此法宣传，因为，从前相当成功……”

“他的系统如下。首先，如果你把可能购买的顾客带到营业所，则公司会每个月付酬金。如果你每个月介绍一个顾客且成交了，则你每个月应付的款项就可以免缴了。”

“头款也是如此，如果介绍新的顾客，则你的头款也可以考虑。不仅公司可以获得新顾客，你也可以省头款。”

“我想你认识许多人……”

这样说了之后，马上把介绍用纸或纸、笔交给他，然后又说：

“你最先要介绍哪一位？”

如果他开始写名字，即表示他同意以那个方式买商品。即使他不同意，也应该提示其优点，并反复说明介绍其方式。然后，问他本人是否有意买商品。

十四、转变心情式的围困

如果为了使交易成功而尝试了已知的所有方法之后，认为不能再施加压力，则适于使用此法。此种方法毫不拘束，不会使顾客不舒服。

如果顾客似乎无意买，而你又不想破坏已经与他建立的良好关系，即可以抱着诚意这样说：

“我可以请问你的意思吗？你是否可以多少为我设想一下？”

“假定你拥有很好的商品且其价格合理，你也会希望你的顾客或其家族购买吧！但是，那位顾客不买，且不肯说出不买的理由。”

“假定你遇到此种情形，你会怎么办？”

如果这样说，则顾客大多会说本来隐藏的真正理由。等他说完了，你再开始商谈即可。此种方法，最适于找出顾客的秘密。

如果顾客张慌失措地说：“我不懂。”即可以猜想不买是为了经济上的问题，你问：“是预算的问题吗？”即可。然后，一面让他解决问题，一面再进一步协议。

十五、一揽子交易式的围困

这是一面使顾客着慌、羞耻，一面引起其购买意愿的方法。

如果想在结束商谈的最后阶段有效使用此法，即应该一开始就当做预定的措施编入交易的过程。

在说明商品时，应该让顾客以为那个商品是整套或几个装在一起卖的。

假定你在经手不动产的买卖，那么就应该让顾客以为必须四个单位一起买。

你在问顾客的购买意愿的阶段，应该这样说：

“它们的总价格是 $\times\times\times$ 。你的意思如何？”

如果顾客好像在考虑资金不足的问题，你就暂时离开那里，然后又回来说：

“我刚才向上司报告了，因为你很喜欢这个土地，公司决定只要你不会告诉别人，就分成四个部分销售。如果只是一个单位，我想你及家族都负担得起，这样可以吗？”

如果利用此种方法，则大多可以卖二三个单位。因为，顾客会想难道自己真的只有买一个单位的余裕，而觉得这简直在吓唬人。

第九章 与顾客交锋的应答方式

一、对于说“我要回去”的顾客

“可以。我知道明天你也会来这里,请你把我的钟表带走,反正你明天会还我。出口是在这里。”

“如果你有兴趣,就请你进一步填写订单,让我对商品有所把握。那么,你下次再来时,就可以很简单地处理文件。”

“你不必为了在文件上签字或其他事情再来一次,我明天预定到你家的附近,到时我顺便去看你。这样好吗?”

二、对于说“我必须与父亲商量”的顾客

“你什么时候见你父亲?一星期内吗?到时请你也提起我的事。我也打算休假一星期,去见你父亲。当你与父亲商量买不买商品时,我也要问你父亲是否有意买它。”

“请你老实告诉我,你父亲在买东西以前征求你的意见吗?”

“为什么?是要跟谁商量吗?对于在眼前的商品,你现在已经掌握了所有情报及事实。你准备商量的人并不在这里,因此不可靠。如果不是经济上的问题,你能跟他商量什么?”

三、对于说“我绝不会迫于当时的情势而买”的顾客

“我们并不要求你现在就买。我们不是需要现金,只是希望你暂时试用它。我们只要你缴一点头款当做信用,然后经常到这里看公司的情形。如果试用后不满意,随时可以把它转卖。”

“我知道你喜欢我们的商品。因此,请你再考虑。为了避免你在金钱上的损失,我会在这二三天内把契约书及有关文件邮寄给你。这样,你就可以用今天的价格获得这个商品。当然,你有二三天的时间考虑。”

四、对于说“无法现在就决定”的顾客

“难道你在告诉我,你到了 55 岁还不能做事业上贤明的决定吗?”

“对某一件事做决定,就像玩足球。如果坐在选手席,即不能触地得分,必须到场内参与比赛。关于这个商品,有充分的事实及情报,你可以据此做决定。因此,我只希望你暂时试用它。”

五、对于说“我还要看别的”的顾客

“有些人只会看,但有些人会实际行动。前者经常过门不入,他们只是做梦,实际上什么也没有得到。但是,后者不仅有现款且拥有可以信赖的有价证券。请你分辨清楚。”

“任何人都不需要看别家的,你幸运地有机会看到我们商品的可能性或优点,明白了它必比其他任何公司的商品都优秀。不论任何人,如果发现了自己喜欢的东西,绝不会错过拥有它的机会吧!请你试试看。”

六、对于说“对别的公司的商品较有兴趣”的顾客

“如果其他公司的营业员说他们的商品能比我们公司的此类商品更赚钱,请让我与他通电话。我想与他们共事,请你告诉我他们的电话。”

“这星期到我家与朋友谈话好吗?我们准备起会吧!因为,我也想投资自己的资金,哪一天方便呢?”

七、对于说“我的年龄不适于买它”的顾客

“不,绝没有那种事。在你的人生,这个商品可能成为一棵值得纪念的小树。而且,我们公司需要像你这样的人,可否让我们的商品有机会?你可以试用一下吗?”

“你还没有老到怎样照顾太太,或考虑孙儿事情的程度。”

“如果你现在只有 30 岁或 35 岁而对将来有那种看法,那么你一定有病。你还很健康,并且有享受商品本身或其红利的时间。你应该做有益于自己的事。现在就请你试用我的商品。”

八、对于说“另有开支”的顾客

“你说得很有道理。但是,时光一去不再回,这是千真万确的事,你也一定要了解。如果能谈好与你现在担心的事不矛盾的付款条件,你可以试试看吗?”

“昨天如何?明天又会怎样?或许每一个人都如此,你经常不想解决问题、克服困难。但是,你总有一天应该为你的一家人建立美好将来的基础。而现在正是最适于开始的时机。昨天、明天都不重要,现在正是你最好的机会。”

“不是只有你遇到问题或困难,每一个人都一样有问题或困难。但是,有些人懂得订立并彻底实行计划,故生活得比别人美满。他们虽然也有一些问题,但有意勇敢地向问题挑战,且知道应该如何解决问题。这就是富裕的人与相当缺钱的人唯一不同的地方。你应该做的,是拟订并完成计划。你可以知道,问题不像你所想象的那么困难吧!”

“现在,你可以开始拟订计划并买这个商品吧!”

九、对于说“已经在别处买过”的顾客

“那么,请你在这里也买,你或许可以知道其好处。请别犯了把所有鸡蛋都放在一个篮子里的毛病,请你把资金分散,以减少风险。”

“那么,请你写信给卖主表示不满意那个商品,并要求退钱。这样,你就可以自由地买我们的商品。到时你一定知道,不仅节省了钱且买到更好的东西。”

“这表示你了解那个商品的好处且喜欢它,因此应该为你的家人中能真正正确评价它的人再买一个。”

十、对于说“我需要考虑一下”的顾客

“你真正需要考虑的,只是资金的问题,没有关系。因为你比我更清楚自己的经济情况,你不妨坐在这里喝咖啡,仔细考虑这个问题,我等一下再回来。”

“我不想责备你,但的确打了电话。但是,你为什么 not 趁商品的情报还新鲜时考虑那个事?好,我现在来回答你的问题。”

十一、对于说“不是贵一点吗”的顾客

“现在,把你拥有的商品与什么比较?你把我们商品的价值与什么比较呢?”

“不论你认为我们的商品是一级品或二级品都无所谓。因为,那本来就是由顾客自己决定的。不过,它的确值那么多钱,也请你记住,我们的商品在一览表上名列前茅。如果它真的不合于你将来的计划,我也觉得你不必买。”

“如果认为我们的商品太贵,你对我提示的一年后的价值有什么看法?我想到时一定会那样,请你相信我。你不想在涨价以前买吗?如果现在没有买我们商品的余资,以后也一定不会有余资吧!”

十二、对于说“我怎么需要它”的顾客

“在世上,没有人反对赚钱。因此,我一定可以了解我们商品可能使你获益。如果你觉得,它将来在经济上有助于你,你就应该买。”

“但是,如果不是真的这么想,你就不要买。当然,你不会这么想……因为,我们的商品有自信。”

“请你告诉我,为什么那个商品对你没有用处?”

“因为这个商品对你有用,故可以说与你相配。在现在的经济环境中,那个商品不会让你自己辛苦赚的钱贬值。如果不能对理解此商品或其好处的顾客有益处,那就不配说这个商品成功了。”

“但是,事实上,不仅顾客需要那个商品,且商品也需要顾客的支持。”

十三、对于说“我没有那种余钱”的顾客

“我知道你的意思,如果别人拜托我融资,我也会说没有余钱。事实上,在不久之前,我也处于与你现在一样的立场。我告诉你怎样脱出了那个情况吧!”

“你说没有余裕,到底是什么意思?难道会有可以不买的余裕吗?可以知道所有的物价今后会涨多少吗?如果,现在连买自己喜欢的东西的余裕都没有,不是应该另找与收入较相配的工作吗?”

“你说即使终生工作,每个月也赚不到×××吗?你的经济情况真的那么差吗?我告诉你怎样脱离这个苦境。”

十四、对于说“因为我们刚结婚”的顾客

“你们夫妻不想彼此赠送更棒的结婚礼物吗?”

“由于你们现在真正第一次一起买东西,这象征你们有意共同建立美满的家庭。这次购物,是你们共同生活的起点,会成为对于不久之将来的一种准备吧!”

“如果买了这个东西,即可以认为这是一起建立的感情。有很多人,在刚结婚时就计划开始投资。但是,最后都没有实现。其原因在于,有了家庭后,各种费用增加。即使想生下第一个孩子后开始投资,结果由于负担医疗费用而作罢。虽然说等小孩上学后开始投资,但结果由于学费的负担而无法投资。后来说要延到小孩毕业以后才投资,但到时又必须为了退休后的生活储蓄而无法实现。但是,事实上是经济上没有这个能力。”

“归根结底,由于没有为了将来的需要而投资,故到了退休时身边没有多少钱,这真是悲哀的事。不过确有很多此种例子。这现在获得改变人生的机会,你不尝试投资于我们的公司吗?”

十五、对于说“我必须与律师、经纪人商量”的顾客

“这个想法不错,请你马上打电话向他说明这个交易的条件如何好,问他是否值得投资,你猜想他会怎么回答?”

“我替他回答吧!他会说:‘我怎么晓得值不值得投资?我没有在场看,我怎么能表示我的意见?’”

“你的律师买东西时,对于你擅长的交易,会打电话征求你的意见吗?”

“事实上,律师所能做的,只是告诉你:‘绝不可以签字。’他是那样的保守。即使知道值得投资,他也不会叫你买吧!他有意采取过于保守的态度,以免因自己的决定而失去顾客。”

第十章 如何磨练自己

一、不能卖自己不满意的

自己不喜欢的东西不能卖。自己不想买的东西不要卖,应该寻找自己会着迷——可以信赖的商品。

否则,顾客必定会透过推销员的动作、反应、意图,立即识破推销员对那个商品有没有诚意。因此,推销员不可欺骗自己,而只为了现在必须卖的理由卖商品。

如果为了卖而卖,则不论哪个商品如何热门也会变成“败狗”,这好像在卖仿造品。如果是卖仿造品,怎么可能态度积极呢?

二、不要为了佣金而卖

有些推销员,只为了佣金稍微有利而经常推销不同的商品。例如从推销钢板改为推销土地,只为了能赚得更多而在各方面插手。

如果你是为了多得一点佣金而经常推销不同的商品,则你不是自己所想的那么能干或有魄力。

不久之后,一定会赚得比从前少,成约率也无法达成。然后,会问自己:

“如果有这么优厚的佣金及过去的实绩,则不论这个商品如何,我都一定可以到处推销变成富翁。但是,不知为了什么,成绩始终不好。”

对于这个疑问,最后必须自己回答。不是自己的能力及对于商品的信念所致,是因为想只靠佣金致富而渐渐地使自己无能为力。如果坚持信念,你就富于魅力,不会因佣金而觉得工作没有兴趣或整天烦恼。

足球的教练曾经对全体队员说:

“应该以自己的工作为荣,必须借动作证明自己的能力,为球队贡献,并享受乐趣。那么,自然会有得分的机会。”

这个道理也适用于推销。如果认真工作,则自然可以得到较多的佣金。

三、少说废话

不要去听办公室周围的许多闲谈。消极或无用的话,都只会形成具有反效果的气氛,保护自己的最好方法,是变成自己一个人。

在见顾客以前,应该尽量避开其他推销员,独自到某处(例如浴室、洗手间、室外),自问有什么确实、积极的想法,想象走出并准备向顾客推销的自己的样子,那么,任何事都不能犹豫不决。

如果切实想好,在脸部出现真正的微笑,整理好衣服,就可以见顾客了。

顾客只属于自己,有关系的只是顾客及自己。因此,应该积极以尽量最好的方法推销自己。

别接近态度消极的推销员。因为,他们对于你来说只有害处。

四、不要悲观预测

在使自己无用的消极的态度之中,以认为卖不出的悲观预测最不好。

顾客经常会对商品抱有类似的疑问或不满,但是,每一位顾客都是个别的存在。

因此,不能悲观预测哪一位顾客不可能买。如果遭遇困难或令人忧郁的情况,则独自重新考虑,然后抱着一定可以卖出的信心重新开始推销。

如何重新考虑?这有秘诀。顾客已经被别的推销员匡测,即使推销也无用。但是,这反而是好机会,你必须重新认为这就是现在自己在这里的目的。

把顾客当做百万富翁,现出自己最大的优点,先向他说明。然后,以你认为他有意且有能力买的表情继续说明。那么,会开始发生一些情况。

顾客看了整个经过后,会觉得你的推销方式有点不同。他会同时欣赏推销员推销的才能及商品,而买下来。

只要顾客对那个商品有兴趣且想拥有它,则他一定会买。这些与他驾驶什么车、穿什么衣服、住在什么地方无关。

五、不要灰心

即使因为自己的问题,或外来的压力,或在办公室发生的各种事,而失去推销的机会,或一时不顺利,也不必灰心。首先必须沉静地注视不顺利的情况,寻找出其原因,这时候,必须对自己老实。

在检讨自己以前,应该先了解为什么会失去推销的机会。你必须绝对记住,顾客之所以

不买,有二个原因。第一个原因为“顾客的不满”,第二个原因为“交易的条件”。

对于顾客的不满,推销员可以且应该克服它。但是,交易的条件则相当麻烦,顾客方面提出的条件,无法克服。虽然也有例外,但在基本上是推销员无能为力的。

例如,如果顾客没有买商品的余裕,则推销员当然不可能为顾客垫钱。如果每天从事推销工作,即会发生各种条件而阻挡去路。有时会实在无可奈何的条件,又不能逃避它。

如果为了顾客的不满而逃避,即等于推销员被顾客击败了,这是应该重新彻底检讨自己的推销方法的事例。

应该检讨介绍商品的整个过程,确认是否有什么需要改善、调整的。如果有,即应该彻底做。应该首先倾听颇受欢迎的推销员的意见,调查有哪些事项是自己没有做而他们做到的。然后,一直模仿至确实学会为止。

你不妨认为,推销员好像在玩数字游戏。如果尽最大的努力去进攻所有的顾客,就不怕一无所成。换言之,应该以所有顾客为对象作战。

但是,如果为了失去二三个顾客而受良心苛责并灰心,则恐怕会连续发生同样的事情。你不妨认为,顾客有无数多,若想把他们全部围困,则会精疲力尽而死。你没有灰心的必要,如果懦弱至沉闷的程度,那就只好自甘于现状。

六、责备自己

刚才说不要灰心,这是正确的。但是,交易的失败起因于自己的错失时,即可以且应该对自己生气。这样对自己较有好处。

不妨到室外,尽可能大声叫。我好几次看过最能干的推销员们扔椅子,敲打墙壁或门,面向树大叫,为了自己糊涂的错失而状似发狂,以致秘书逃到角落的场面。不过,他们的此种发怒绝不是不能控制的。

我要说的是,因为责怪自己不小心失去推销的机会而发狂似的人比说:“这是顾客的错误,并不是每位顾客都明理。”的推销员好。如果想成为推销员,即应该这样。

如果因自己的过失而失去推销的机会,即坦率承认自己的错误,以免再犯即可。绝不可以辩解或找借口,把自己的失败归罪于顾客。你应该记住,归根到底销售率会证明一切,不容你争辩。

你服务的公司,不是为了在推销竞赛致胜而雇用顾客,公司雇用的是你,你应该发慌,彻底责备自己,这也是你的权利。

记住自己的错误,别再犯同样的错误。赶快从那个场面脱离,不要拖拖拉拉地反省,这绝不是具有前瞻性的方法。

七、充分学习

应该经常学习新的方法。每天学习需要改善之处,不论对方是谁,自己在何处,胜或败,新接触的每一位顾客会磨练你,新遇到的顾客的不满或问题、情况或圈套,都是你学习的材料。这些会使你成为更优秀的推销员,你应该经常见闻。如果闭眼、闭耳、闭口,则什么也学不到。

应该确认自己周围的一切,好好凝视、观察最能干的推销员所做的事,学习他们的做法。

为了提高成约率,你必须很留神。应该研究、学习各种事情,以便把握任何主题的要点。如此获得的知识,在与顾客接触时能为你开拓新局面。你如果具有各种知识,即能使顾客轻松,产生只属于你和他的共同话题。这共同的基盘,会成为与顾客做买卖的跳板。

八、心理上的巨人

若想成为王牌推销员,重要的是“心”。身高、体重、容貌、头发的长短、瘦或胖、年轻或年老等,都无所谓。你若想成为优秀的推销员,不需要像身材高大的足球明星,也不必像电影明星,不一定要毕业于大学,需要的是一颗健全的“心”。

换言之,只要有爱心及斗志再加上力求至善的欲望即够了。这是千真万确的事。当然,如果再有一些秘诀(know-how)就更好了。

我看过因患咽喉炎而不能说话的推销员推销商品的场面,我也知道,不能走路的男人、不懂英文的男人达成了超过普通的推销员 10 人份的业绩。他们都相信自己,认为即使成绩不理想也是本来应该的。如果决心成为推销员之王,尽最大力量尝试,则一定可以达成目标。体格、容貌等外在的要素,比不上内在的要素。内在的欲望及精神力,才是关键。

九、保持轻松的心情

应该改变自己的心情或想法,以免破坏周围的气氛。如果你觉得场面不适合自己的,则别人也会这样感觉。如果没有发觉此点即无法收拾,任何推销或围困都无法进行。如果觉得不适合于场面,则也会产生不能在那个场合的其他障碍。如果以轻松的心情工作及接待顾客,则顾客也会觉得不拘束。

你应该经常分析并把握情况。应该心情轻松、举止有礼貌,成为善变的人。应该与当场的气氛融洽在一起。那么,你就可以成为那个气氛所需的要素。你应该把魅力及礼节、品格当做自己的钥匙使用。

十、不断地燃烧自己

“燃烧时应该燃烧。未燃烧时不可以燃烧。”这个谚语错误,不能相信。对于推销员来说,这个谚语应该是:“燃烧时应该燃烧。未燃烧时应该使其燃烧。”

如果自己想做最高级的推销员,即应该随时尽最大的努力。世上没有不尊敬、不重视此种努力的推销员。此种工作态度及耐心,会使推销成功。只要相信自己,继续燃烧自己,则一定成功。

十一、应该有信心

若想臻于至善,必须有信心。表示自信,等于信赖自己。进入房间时,如果你表示自信,则顾客会开始觉得你可以信赖。结果,顾客会相信你的说明,认为值得付钱。透过自信,可以建立自己的信用。在卖商品以前,必须让顾客信任你。

自信是积极的,它会变成力量。自信是推销员应具备的最优先的天性。

若想培养自信,即应该端正仪容、带笑容、挺身、有礼貌,以谦恭的态度对待所有的人。那么,会自然在脸上现出自信。

此外,若情况突然开始恶化时,不要有不满意的表情或慌张。应该稳重地面对问题。在这期间,顾客会注视你,一句也不说。他也在沉思,寻找自己的结论。

因此,你有必要表示自信。顾客希望向他推销的是能干的领导者。他们不欢迎看起来没有自信的推销员。这正是展示最高本领的时候。

自信会促使推销成功。

十二、防止被人取代

不论你怎么优秀,在推销的战场上必定有人在等着取代你。那个人,说不定比你充满活力及热情,不断地对外发展。你必须记住此点。如果你自满于过去的业绩,他们马上会取代你。可以取代你的人,多得很。只要铭记这个事实,则可以经常领先别人。如果把手指插入装了蜂蜜的球之后抽出来,则水面的山可以持久几秒钟?这就是对于自以为了不起的推销员的教训。

十三、把自己赶进去

我喜欢“把自己赶进去！”这句话。换言之，应该彻底到处走动，把身边的商品卖光。

如果以无法倒退的自己切断自己的退路，则即使想放弃或逃走也不可能，只好前进、争取胜利。

顾客是你的挑战者，如果在必须卖的时候推销的不彻底，则成交率必然不高。

应该有背水一战的精神，向顾客猛烈进攻。不要烦恼，唯有抱着积极、攻击性的态度，才能争取胜利。

十四、适当休息

不要把工作带回家里。别把自己的成功或失败，当做家庭或家庭生活的重担。如果一天的工作完毕，即应该松弛、悠闲地休息至明天。应该让“心”暂时休息。对于恢复身心的疲劳来说，这很重要。在运动时有半场或休息的时间，就是为了这个理由。

如果只埋头于推销或围困顾客，则不久之后完全卖不出。应该看穿情况，找出自由的时间，尽兴地玩。

因此，应该拟订假日的计划。如果预定哪一天休假并拟定如何度假，即能在推销及围困的时间集中全副精神。

你必须为了自己做不同的工作——休息。你是老手，因此，应该把自己当做老手处理。

十五、推销员的 10 个心得

(1) 应该以关心的态度接触顾客

每一个人都希望成为胜利者，希望别人接受他、重视他。在接近顾客时，绝不可忘记此点。顾客会透过你的态度明白，你对顾客有什么想法，想怎样接触顾客。你必须表示，你关心顾客，且让顾客相信此点。

(2) 首先与自己竞争

别煞费苦心想击败别的推销员，否则，成交率会相对减少。做买卖的是自己及顾客，不是旁观的其他推销员。只要与自己竞争，则在推销时期结束时，会不介意其他推销员的存在。因为你胜利了，烦恼的是别的推销员。

(3) 推销员比商品重要

在推销时重要的是推销员，不是商品。无论代表商品或代表公司的，都是推销员。

其原因在于，把商品的优点突出，把缺点掩饰，而在推销结束以前一起行动的就是推销

员。商品的一切,是透过推销员加以过滤、表现,不假借其他任何人,推销员就是整个公司的“脸”,也是给顾客的第一印象。

(4) 第一个印象

顾客首次见到你时印象的好坏,首先由你的态度或外表决定。如果印象好,则即使一句都不交谈也容易推销。因此,应该采取希望成交似的行动,让顾客有这个印象。

(5) 顾客也是人

千万记住,顾客是像你一样有感情、具有各种需求的有温暖的人。如果你觉得他们只是赚佣金的工具或纸币,则最好不要从事这个工作。如果以为自己是成功者,则最后只会卖弄失败者的体面及专门知识。

(6) 让顾客陶醉

让顾客着迷,彻底称赞他。让顾客意识自己经常享受最多的阳光。你给他的敬意及称赞,会使顾客与你在一起时觉得他特殊——比别的顾客高好几段。

你渐渐灌输的自信,不久之后会在顾客的内心开花结果。如果你这时候要求他买,则顾客已经着迷于你,不好意思拒绝买。

(7) 切实整理推销的记录

关于推销的纪录,应该把顾客的姓名、住址、电话号码等都整理、保存,以利下一个工作。也应该把你自己的优点、缺点以及脾气写出来。如果按照工作的顺序写下缺点,即能控制你将面临的艰难情况。也能使你把自己的想法自由自在地集中于推销或围困顾客。这样也有助于立即消化你想成为优秀的推销员时不应烦恼的各种零碎的事,整理是整个专门技术的基础。

(8) 应该为团队合作贡献

在需要共同努力贩卖时,应该采取建设性的姿态。如果接到要求,应该极力支援别的推销员,如果他们成功卖出时,应该坦率地为他们高兴。

因为,你有时也需要别人的支援。

如果不值得重视的意见不合、下流的闲话、嫉妒污染了办公室的气氛,即应该到外面见顾客。顾客与办公室内的人的想法无关。你的米粮是顾客供给的,不可能从办公室内的纠纷产生。

(9) 别耽误时间

如果有了已经交易顾客的电话,就应该马上回电话。一定是要把货款一次付清,或有新的买卖,也可能是顾客要道谢,或要求保证商品不会有问题。

即使是坏消息,也应该马上处理,以免事态恶化。

但是,如果旧顾客打电话来时有新顾客在,则先向新顾客推销后才回电。与旧顾客解约之类的坏消息,会使与新顾客的交易告吹。如果不愿意同时失去二位顾客,则应该按照顺序处理。

对于旧顾客的索赔,绝不可当场敷衍了事。如果再三发生同样的问题,即不可能争取新顾客。

(10) 如何克服一时不振的状态

从推销的成绩一时不振的状态脱出的方法有三种。

第一种方法,是把介绍商品的顺序倒过来,从后面的开始做。如果把推销的程序倒过来,则商品的说明方式也倒过来,而根本不懂下一句应该对顾客说什么。这会令你检讨过去介绍的方式,而特别关心或注意。换言之,会激起工作的意愿,恢复推动的热情,结果可以卖出商品。

第二种方法,是不盲目卖,而采取完全消极的态度。见顾客后,采取卖出或卖不出都无所谓的行为。你不妨说:“今天已经卖了,我已经累了。”或“虽然现在可以说明,但商品优秀至不必说明的程度。”如果顾客真的这样想,则即使不推销,顾客也会买。

最好以随你便的态度,注视顾客动脑筋,顾客会不愿错失机会似的,开始自己去认识商品。你的态度会促使顾客购买,这方法不错,你应该尝试。

第三种方法,是稍微出去买东西。不论买什么都可以,目的是要为自己花钱。然后回到事务所或恢复工作,见下一个顾客推销商品。因一时不振而失去的刺激,一定重新出现。

十六、再照照镜子

下列的项目,犹如把身为推销员的你的想法或态度重新检讨或纠正用的“标语”,必须牢记于你的脑海及内心。

(1)你只有一个人,并且是独特的。其他的任何人,都无法以你的方式做你所能做的事。应该随时表示自己有个性的姿态,不可以模仿别人。表示自己的勇敢而宽大的气概即可。

(2)如果赚了钱,人家就认为你能干;如果穷得一文不名,别人就笑你,你有没有想过这点?

(3)向顾客推销时的经验谈:

你的心,就是他的心;

你的理解,就是他的理解;

你的事情,就是他的事情;

听了你的说明,他就会领会。

(4)推销员说:“老板,早安!”有人说:“现在是早上,老板。”你认为谁的演技好?

(5)有时虽然为了进行商品的介绍而运用所知的一切心理战术,但似乎应付不了顾客。这种时候,不妨把自己的苦恼告诉顾客,开始有礼貌地对话。不论相信或不相信,顾客都会帮忙你,最后把商品买下。

(6)你说话的对象,都是潜在的顾客。是帮忙你维持生活的人,你应该经常以此种态度接触别人。

(7)如果热情、自制心及关于商品的知识牢固地结合在一起,即能向任何人推销。

(8)为了想成为推销员之王,应该具备自信心、自制心及自尊心。如果有了这些,即会自己觉得满意。

(9)应该铭记:“如果自己的梦想实现了,人就不再进步。”

(10)应该经常采取堂堂的态度。有一位推销员因自己的事业而破产,别的推销员问他:“怎样?你这位过去的人。”那位推销员冷静地微笑着回答:“比以前更顺利。”推销员必须保持强韧的态度。

(11)不会有顾客能与老手交易却想与半老手交易,你应该工作至别人认为你是老手的程度。

(12)如果你不卖,即会有人卖。你应该问自己,别的推销员是否比你优秀?

(13)有些推销人员认为,推销顾客不需要的商品或顾客已经有的商品没有什么困难。对,这的确简单。但是,只有推销员会这样。如果是推销员,绝不做此种事。如果这样做则一定有后遗症,会烦恼而使以后的推销无望。

(14)只说关于推销的故事,仔细说自己过去如何专心推销的推销员,只是在为了推销自己而自夸。他可能在“围困”的世界抱着自卑感,没有什么作为。换言之,他并没有实践自己的抱负。

(15)你应该经常考虑,自己应该怎样说明某些特别的事项,亦即如何使用正确的用语或语句表现自己的想法。

(16)真正的证据——如果几乎不再做关于推销的恶梦,这就是去除了被潜在意识支配的想法的证据。

(17)应该成为自己顾客的推销员,不可以只是好的说客。因为,每一个人都会说话。

(18)如果从 Closer 去掉字母“C”,即变成 loser(失败者)。“C”表示自信(confidence)、自制(control)及勇气(courage)。

为了使你理解“推销员社会”的一面,现在稍把视线转向推销员个人的想法及压力。

推销员如果知道自己在贩卖业界最优秀,即会很兴奋。因为,不但自己,连其他推销员都知道此事。推销员的目标,是保持胜利者的地位,成为推销员之王。

但在另一方面,无论他怎么辩解,推销员都害怕别人说他是失败者,并且,拼命隐瞒此事。在任何分野竞赛的人,都有此种心情。此种心情是天生的,是理所当然的事,推销员也不例外。

这个恐怖心起因于压力,任何推销员都必然与加在自己身上的许多压力战斗。因此,推销员的态度很重要,如果没有觉悟,即不能担任推销员。

又,推销员也应该考虑生活的目标。推销员明白人生的盛衰,也知道必须按照比赛的基本计划前进。但是,如果缺少长期目标,即会真正烦恼。届时只会飘荡,其人生必定毫无所得。有一天,他会回头说:“到底怎么了?一切都跑去哪里了?”但是,已经来不及了。

你必须勇敢、有魄力、谦虚、有品格,尤其应该有人情味,以便保持与推销员相称的态度。你应该希望成为第一名,自动到外面奋斗。如果有了对于人们的理解及爱心,以及那不屈不挠的热情,则在你下决心时随时可以成为推销员之王。

第十一章 谈判警句

一、谈判就是要求,谈判就是妥协

必须充分认识整个谈判的过程就是由“不断的要求与不断的妥协”构成。当你接受谈判工作时,就要在你的本子上、脑子里准备足够的要求和妥协的条件。有时要求与妥协的份量一样多,有时也不平衡。这取决谈判的内容、双方所处的环境、双方的不同心理状况。如果只有要求,而缺乏妥协,所求就无所得,如果只有妥协,缺乏要求,吃亏可能性大。

二、谈判桌上没有“一口价”

只要双方同意谈判,就等于否定了“一口价”,只要坐在谈判桌边,也等于否定了“标准价”。无论拿出印刷的标准价格表,还是某年某月与某人签的合同都不能成为标准价。这些只能当做谈判的工具,价格的幌子,谁承认它们,就等于作茧自缚。只要你不承认,你就自由了,就可以放手谈判;只要放手谈判,就可以讨价还价,改变原价争取谈判后的新价。问题是,新价与旧价差别的大小不一。这将取决于,谈判双方的地位、交易物的性质、原价的真实程度。或者,不变价目而变物品数,即价不动,但同意免费赠送物品。

三、丑话在先不为丑,丑话在后人财丢

丑话,实际上是些顾虑与利害相关的话,是将这些相关条件予以明确的做法。不敢在谈判中讲丑话是谈判手之一忌。尤其在熟人、朋友或特殊关系的对手之间,谈合作类的题目时,不敢设想(顾虑)未来的难事,可能发生的纠纷、怕说出来“伤感情”、“不够面子”等等。其实,殊不知讲丑话是谈判的重要内容。丑语不讲,谈判就未完。当任务尚未完成就结束谈判,后果可想而知。隐患未除、尾巴未除、那就真的是丑点。

实际上,许多难题在谈判时不处理,在签约前不解决,在签约后再处理就很困难。双方的感情极易受到刺伤,甚至影响生意。因为,双方对到手的“战利品”均很看重,一旦要失去或受

到攻击时,处理起来难度更大。这样就可能造成失去朋友、丢掉生意、堵塞财路,甚至处在“人财两空”的窘境。

四、谈判需要舌头,也需要耳朵

谈判,必然要舌头说话,还要十分会说。当然,不排斥文字上的谈判。不过,更多地是口头上的谈判。从逻辑和生理的角度看,舌头要服从思维,而思维诞生于耳观与眼观的感受。当然,从谈论问题的因果看,眼不见没关系,耳闻即可成思、成话,可供舌头表达。要想使舌头正确鼓动,必须要耳朵善于听音,捕捉信息。如只想自己怎么去表达要求,全然不注意听对方所言、所想,必然会无的放矢、胡说一通。所以,一切谈判均要口舌与耳朵并用。甚至要先用耳朵,后动嘴,参加辩论。

五、有目的的重复也是聪明的谈判

无论复杂还是简单的交易,在谈判的过程中会因为“理解”、“坚持”等方面的原因,造成对某一论题的“客观重复”或“主观重复”。通过客观或主观的重复,以避免糊里糊涂地、或违心地接受对手要求的条件。重复,它可以来自对手,也可以出自己方,可以发生在一段时间,也可以发生在几段时间,这些都不是随意的,而是智能的,有选择的。

智能的重复,仍然属于能动的、聪明的谈判。因为,重复地有目的,有力量(或进攻力、或防御力),有技巧(发生的角度,己方或对方重复发生的时间长短)。而与智能的重复相反,那种不注意议题、时间、方式的重复就极易滑入“罗嗦”、“累赘”的泥潭,让人感到拖泥带水,难以促进谈判向纵深发展。

六、谈判不总是说话,沉默也会使谈判内容丰富

演戏时情节总有高潮起伏,音乐的旋律总有抑扬顿挫之时。谈判也同样如此,时而慷慨激昂、时而温文尔雅;时而口若悬河,时而金口难开。这一切差异与变化均出自思维的结果,智能表现的结果,具有极为丰富的内涵。虽然,谈判就是说话,以表述所持观点与立场。然而,谈判中“人为”的主动沉默也可表述所持的观点与立场。因为,人的思想的表述可以是“声音”——语言,也可以是形象——沉默的状态。这里,提出了“状态”的问题。即沉默不是简单的沉默,而是“艺术”的,思维后的沉默。只有这样,沉默就可以在各种不同的状态中表述不同的意思。状态对沉默而言,主要指:沉默的时机、起因、沉默人的形态。即在什么论题上,经过何种艰苦的论战后,在什么时间、地点开始运用沉默来表述。沉默时,沉默人以什么样的感情、表情、姿势来与沉默配合,以使表述的立场或观点更加准确,可以表达的思想更加丰富。

七、“万一”和“如果”是谈判的向导

整个谈判除了现实外,就是假设。现实与假设构成了整个谈判的思维动力,也是谈判手追求一致的议题。而假设又是由“万一”和“如果”组成,它们反映了假设的两个不同的侧面。在谈判各种合同条文时,要考虑“万一”的可能性,在谈判交易条件时,要以“如果”去换“可能”。两者犹如“经纬”相互编织成谈判的逻辑网,疏而不漏,有效地争取一切可能的利益。即使久经“洗礼”的谈判手,只要掌握“万一”和“如果”的运用,也会使其一步步走到安全的彼岸。

“万一”的使用见功于谈判的每一契约条件时,假设每一“偶发的可能性”。这就是丰富的想象和前车之鉴,即想象合同每一动作可能遇到的问题及解法、双方的责任和义务;或者借用曾经发生于别处的类似合约的问题和解法。这两者反映出“学识和经验”,可能新的谈判手仍无法一蹴而就。那么,以逻辑推理来步步为营地谈判,也可引出一系列的“万一”。说“逻辑推理”即先从“形式逻辑”出发进行假设,这是思维的初级技术,易于掌握。也就是假设 A 等于 B,而 B 等于 C,那么 A 也应等于 C 的形式思维。在完成这一阶段思维后,可强行要求进行第二阶段思维——辩证逻辑思维,以发展的、一分为二的观点来假设上述形式过程中的“万一”,如此一来,运用“万一”的功夫自然而然成,其谈判效果也自然不差。

“如果”的使用虽与“万一”有相近之处——同属假设,但其所用之处有所不同。它更直接地与双方谈判立场有关。例如,谈判中经常遇到“如果我(或贵方)××,那么,贵方(或我方)会或能否××”的说法,这些说法就直接触及双方交易立场。这类直接触及引发出一个个谈判的议题,又堵塞一个个条件的漏洞。因此,运用“如果”的最好方法就是绝不直接表示对某个条件的“同意”,而是无论事情大小均系上一个反条件(要求),就会把“如果”的作用予以充分发挥。

八、谈“一揽子交易”,不等于谈“估堆买卖”

谈判某些工程项目或者简单交易的各种条件时,常常出现“一揽子”谈判的情况。这是商业谈判中的一种形态,是经过艰苦谈判后自然产生的一种形态。它既有解除谈判僵局的积极作用,又有陷阱四伏的危险性。因此,要正视“一揽子交易”的谈判方式,又要采取相应的预防措施。这里,预防措施最为关键。

首先,在认识上要明确“一揽子”,不等于估堆。“一揽子”是选择后的“一揽子”,而且也是经过精确计算后的“总和”。不是那种不论优劣,不计贵贱的估堆,甩卖或收购。

另外,在做法上是先分项、分条清理所含内容并明确各自的剩余价值(讨价还价后的价格)后,再“拍进”这“一揽子”之中进行交易谈判。谈成则均在其中,谈不成也贵贱全无。谈判的成败就在此一举之中。

最后,“一揽子交易”需要再次清理,即将文字与数字进行分离,将数字式的价格进行分项摊额,以便执行合同时分项计价、清点、结算。

在众多的谈判中,也常有业务人员把“估堆式”的谈判错当“一揽子交易”,结果未按其应有程序办,最后包括的内容及价值均分不清,在执行合同时就发生纠纷。这不能不说谈判失利了。

九、谈“互相让步”,不等于谈“对等让步”

在谈判中,最引人注意的是“互相让步”的说法。该语有其吸引力,但要注意其危害性。因为,一切谈判始终围绕各自所持的条件,而这些条件公平之处不尽相同。对于十分不公平的条件和十分不公正的条件,提出“互相让步”貌似有理,其实不然。可以“互相让”,这是促进谈判的必要手段与条件,但不“平等”地让,因为各人所持立场的公正性不等。所以,可以提“互相让步”,但切记要“公平让步”,而不是“对等让步”。否则,你要付出的代价就太大了。

十、谈判要会说理,无理要挖理

谈判中,不会阐述道理,可以说就不会谈判。谈判与说理虽不能划等号,但从出发点与过渡手段来看,这两者则不可分。准备谈判,就要准备说理。客观存在理由,要善于运用;客观理由不明显,要善于挖掘与发挥,并巧妙地用于进攻或防御。只有以理由开路,谈判才有可能顺利地抵达协议的彼岸。反之,谈判会陷于一场混战,要取得协议就更难了。

十一、说理要始终如一,做戏不可半途而废

谈判过程有时很漫长,也很复杂。在说理的过程中,或许有不少论题有相似、相关之处。当论证自己的理由过程中,也许真有理,也许无理。这许多的真理、强理、弱理在谈判整个过程保持一致。可能没有说服力,但不可随便改口造成“言之无信”的局面。即从策略的角度或从报复的角度需要一些“戏”来弥补某些资料的不足、证据的不足或道理的乏力。在这种论理的性质下,所持之理,所做之戏绝不可中途变卦。可以忍受效果不佳的痛苦,但切忌撕去“戏装”坦露真容。这样,可以维护谈判的正常效力——出言有效即可信。从业务角度看,可信的不等于有说服力,但只有出言可信才可以创造说服力。所以,说理与做戏坚持始终如一,并且不论其实际效果,既已说出口,已开始做戏就必须干到底,才可取信于人,才可以有说话权,才有希望说服对手。

十二、以理评理,去伪存真,以价论价,打虚求实

谈判亦会出现双方均振振有词之势,谁都想说服对方的局面。在这种情况下,双方定有各自的道理,无论是真的大道理、小道理,还是虚拟的“真大道理与小道理”,定会在谈判桌上互相抛掷。这些眼花缭乱的真假道理为着一个目的——我有理则你应让步,你有理则我该让步。所以,说服对手必须从其所持之理出发,析其理中的真伪,揭去披纱露出真面目,否则就不会认输、认错,也不会让步。与这些真假理由相应的价值,要以掌握的价格资料来论其价值。把所含的水份与虚头挤掉。仅凭说理也是不能解决问题的。只有以坚持的真实价格去挤压对方的虚价,才有可能使对手采取实在的态度,同意实在的价格。以理对理、以价压价是谈判中的必循之道。虽然,可以理论价,从价看理,但最终还是以理评理和以价压价来反映谈判阶段的变化与特征。

十三、多运用角色,少固执个性

谈判是工作,是艺术;每张谈判桌、每个会谈间就是阵地,是舞台。当一个业务人员承担谈判任务,进入谈判间、坐在谈判桌旁时,就意味着走进工作中的“受托人”和谈判中的主谈人。这里面既有法律性质的变化,又有人物角色的变化。拿生活中的观念去代替法律准则不行,拿自我的个性去扮演谈判中的角色也不行。要科学地、严肃地对待法律角色,就必须放弃“生活中自然的我”,而要求自己成为“符合法律角色的自在的我。”事实上,谈判桌上变化极为丰富,需要运用的“性格特征、表述方式”有时是全方位的。仅凭“自我的个性特征”远远不够,有时可能是风马牛不相及,成事不足败事有余。需要“弯弯绕”时,不要“直脾气”;需要“果断坚决”时,不要“粘糊糊的”;需要“狠杀对方条件时”,不要“厚道善良”,对手“软硬变化频繁”,也不要坚持“一成不变”。可见,谈判桌上需要“自在的我”,“觉悟的我”。一旦走进谈判间就应像演员走上舞台一样,马上进入角色并演好剧情发展所需的角色,从而使谈判达到最佳效果。

十四、发言权可以分散,决定权必须集中

在谈判仅一人时,不存在发言权与决定权的矛盾。在有多人参加时,谁发言、谁定调就存在协调问题。一般,参加的人员均可按承担的角色表述自己的台词——意见,这些台词与意见是经过编导加工的、是统一分配的发言权。这些发言权仅起论证观点的作用,维护已做出的决定的作用。而所有发言后的决策,只有主谈人或谈判负责人才拥有。在谈判桌上的表态,只有一个决定权,或集中于一人,或集中于一个议定的决策程序。绝不允许把发言权与决定

权混为一谈。

十五、立据为凭、一字千金

虽说在国际贸易习惯中容忍口头承诺、君子协议,而在国际商法的实践中仍注重文字契约与证据。那种一切以为“说过了”就算数的想法应予以纠正。如某公司与瑞士某公司的交易,一方习惯与另一方代表面对面谈,谈完后算完。而另一方代表每次谈完后即将谈话内容整成文字以电传再传给对手。在合同履行中发生了纠纷并付诸国际仲裁,这时将会谈整成文字电传的工作就起了很大作用,对仲裁员的影响也很积极。此例说明“立据为凭”的重要。不发生纠纷不等于不需要立据,立据是为纠纷做的防范措施。仅有凭据是不够的,还应注意记述的内容。一切凭据的价值在于措词用字。如在记要中或合同中称该合同为“试定单”,就是说该交易的无把握性与双方谈判的未完结性,为续定单的再谈判已打下伏笔。用“有与无”、“前与后”、“是与否”、“多与少”之词,应多加提防。

十六、谈判条件可以苛刻,谈判态度不得刁横

谈判手起始谈判的条件可以提的较苛刻,亦即各种条件考虑的极为利己。这在国际商务谈判中屡见不鲜。通常的评价是:“这人很油”,或者“此人不简单”。再说,只要能找到支持苛刻条件的依据,不论其力量大小,说服力强弱,能拿到谈判桌上谈,就有可能作为己方条件提出。听到这些条件的对手则不得不正视这些要求,并予以批驳,从而使谈判向深的方向,向双方共识的妥协点前进。

然而,谈判条件苛刻并不等于谈判态度刁横,即不听对手的富有逻辑与信服力的论证,不承认明明摆在众人面前的弱点与错误,动辄耍态度、出语不逊,以凶狠的态度代替应有的说理。这类刁横的态度只能给苛刻的条件带来绝对有害的负作用。至少,对手会感到“你在以势压人”、“谈判不是互相尊重的”,从而有可能激起“情绪上的对抗”,使谈判误入歧途而难以达成一致。如果,态度适合谈判条件,即苛刻的条件伴之以良好的态度,耐心的谈判,那么对手不会为条件苛刻产生“情绪对抗”,相反会持同样的态度来谈判。

十七、谈判要坚持到最后一分钟,审核要不漏过每一个字

谈判人应预先了解双方可供使用的时间、或者应主动设法掌握对手的时间表,这样就可以掌握谈判节奏、充分运用谈判时间的效力。有时,对手会以“时限”来施加压力。如,“我明天要走”、“我下午要撤回该条件”等等。这里,时限就起到了心理促进作用。不过,是否能顶住这种压力,一方面要利用已知的“时间表”,另一方面要充分运用给定的时间,坚持到“最后

一分钟”，奇迹往往出现在坚持一下之中。这是一种意志的体现，也是一种责任心的充分发挥。

对于谈判结果的审核也至关重要。这种审核绝对要求“彻底性与反复性”。即不漏过每一页、每一个字，而且要有反复审核。如某协议的谈判结束后产生三种文稿（如中文、罗文、英文），都应认真审核。不论有几种文字、不论有多少文件，必须一字不漏、一页不漏、一个文本不漏，甚至每个签字本（一式几份情况下）都得审核。

十八、单枪匹马的谈判手容易被攻击

单枪匹马是指与自己的同伴、上司隔离、客观或主观不能相互沟通的状况。这种谈判手极易被对手与己方人员攻击，谈判地位十分脆弱。在我国社会主义制度下，这种谈判手就更不符合要求了，也容易离经叛道受对方利用，或失手落马铸成大错。真正优秀的谈判手可以独立作战——单枪作战（形式上），但永不脱离同伴和上司的联系。无论主座还是客座谈判，都能始终得到（主动争取）同事与上级的指导与帮助。这样，在谈判中方可建丰功。

十九、不要把对手当傻瓜

谈判手应对谈判对手始终持尊重、谨慎的态度，不要把对手当傻瓜。交手时，尊重对方的意见，谨慎准备谈判对策。不因生而欺人，不因熟而失敬；不因初次谈判而拘谨，不因驾轻就熟而大意。重视对手，敬重对手，方可下大力准备每一场谈判，彻底消除一切设置的疑虑，真正胸有成竹地主持谈判。

二十、别怕对方眼泪流，谨防袋中钱被偷

说对手流眼泪，不是常有的事。以苦相来感动你、软化或麻痹斗志的情况却很多。不少的人很看重对手表现出的各种悲惨的苦相，若做出的反应是停止追击——准备让步了，这很危险。一般谈判中，任何压力都会导致反响，而每个反响都是以“苦相”来表现的。因此，这类的反应太普遍了。要谈判，首先要意志坚，经得住这种“软刺激”。否则，就无谈判力、进取力。当然，不能忽略个别“真情”。如果在审视了全部资料，对手的立场的确已处在合理的条件上，过大的压力或不合实际的评理使对手诚心交易的感情受委屈时，应重视对手的态度与反响。相反，只有所谋不太正大光明，以技术表演来图利时，谈判手的眼泪就会穿过“自尊”的防线滚出来，以转移对手的注意力，配合其谈判实现其“偷钱”得利的目标。所以，在涌出“同情心”时，要记住保护“口袋中的钱”。

二十一、不要忽视第一印象

国际贸易谈判多在互不相识的对手之间进行,或第一次接触后能否继续谈下去,第一印象很重要。首先,彼此均想了解对方,因而第一次接触时对方会从各个角度来观察你,进而会做出初步判断:“此人可交不可交”、“此人优缺点”(相对他们而言),“此人所言值不值得信任”等等,这些评价对日后的谈判有直接的影响。印象好,对方配合就会好;反之,对方就百般苛刻。怎么才能让自己的第一印象符合各种对象的要求?从优选法的角度看,绝大部分的谈判手喜欢与这样的对手交锋处事:头脑清晰,言之有理、为人谦虚、表态及时、出口不改。如果仪表整洁就更好。以上六点缺一不可。否则,印象还是有缺陷的。如有的评价为:“有头脑、但狂妄、很难对付”、“很老实、但不主事、谈判进展慢”、“表态很快、变得也快、说了不算”等等各种各样的印象。这些带有贬意的评价自然会给日后的交往发生负的影响。如果是好的印象就会发生“对方主动找你谈悄悄话”,把你当做他与你的上级之间的桥梁,能够认真坦诚地交换谈判看法。

当然,第一印象不是唯一重要的。有时第一印象不好,在后来的谈判中却建立了信任关系。应该承认两者都很重要,都不应忽视。准确讲,从一开始谈判就应注意塑造形象、引导对方产生良好的印象,甚至要人为地创造好印象以取得最大的发言权威性。试想当对方能“信任你的发言”时,会给谈判带来何等效益。

二十二、关系是谈判的润滑剂

关系是谈判的润滑剂是句十分古老的格言。生意中人无不注意关系。严格讲,人际关系包括了两种含义,人际友谊与人际权益。在谈判中讲的关系也逃不开“友谊与权益”的范畴——关系的虚与实的两面。友谊(谈判手之间)可以由相互的敬仰与信赖为基础;权益(利害,可以在谈判之间,也可指参与者之间)可以相互帮助与酬劳为基础。因此,在运用关系时,要区分两类不同特征的对象。以友谊为重的对象会反感物质性的关系,而以权益为重的对象会无视多情的友谊。只要运用得当,“关系”会促进谈判的成功,至少可以帮助解决谈判中出现的问题。

二十三、什么都答应,可能什么都没有

谈判本来是严肃的立法行为,约束双方的法律义务的确立过程。而有一种现象应该警惕,就是对手什么条件都答应,话说很好听,态度十分慷慨,好像没有“抵抗力”。这种谈判给人的感觉是:“条件很满意”、“谈判不费力”。不排除老客户、老交易的谈判已历经多年、各种

条件为双方满意,谈起新的交易会容易理解些。而事实上,不少新的要求报出时,也不是很容易接受的。对于“几乎没有抵抗力就拿到的好条件”就更令人费解,非一般正常谈判的特征。对此,应多提几个为什么?因为,对手可能实际上并无此能力,无履约诚意,有的只是借此机会谋取别的利益,以该合同去取得银行信任——贷款、吸引股东、或者进而以假货、假票据骗取资金(当该方为卖主时),以假信用证骗取货物(当该方为买主时)。所以,对于谈判对手过多的“花言巧语”和“优惠条件”要分析真伪,要多问几个为什么。切不可见其闪光就以为黄金,听其宣传就信以为真。

二十四、微笑既不多余,也不亏本

谈判中常挂微笑于脸上,对于女性谈判手来说会更具魅力,对于男性谈判手来说更具“绅士风度”。谈判中的微笑既具有穿透性,即帮助说服对方的心理上的攻击性;又具有阻尼性,即协助抵御对手压力的防卫性。

虽说,谈判中的进攻与防御并不总是“和平”的,谈判手的心绪起伏多变,但微笑总可以保留。它是朵常开的花,只是在不同的环境下,散发出的“香味”不同——微笑的意义不同。它可以表达:亲切、和蔼、谦让、冷漠、鄙视、反感。所以,只要准确运用微笑的不同意义,那么它在谈判中就会既不多余,也不亏本。

二十五、双方的诚意可使谈判绝处逢生

对于国际商业活动来讲,成败的因素固然很多,但其中有一个最重要的因素是“交易的诚意”。当通过各方面的因素判断,双方对所言之交易均具十分的诚意时,谈判就不会陷于绝境。即使各自的利益会使谈判出现僵局,那些困难只能是暂时,只要充分运用“交易的诚意”,就可化解僵局、绝处逢生。因此,对具有“交易诚意”的谈判,要十分细心地运用“诚意”的功效去争取谈判利益。即善于将谈判推向僵局以争取条件,并善于把谈判从僵局中带出来以表现“诚意”。

二十六、礼貌地“保留”,也是“以守为攻”

保留与否定本意一样,仅表达方式不同。“不”,是正面否定、直截了当地声明“不同意”;而“保留”是迂回否定,婉转地声明“不同意”,把“否定”的感觉“推迟”的反应,避免对手纠缠,可使谈判,尤其是需尽快了解“全貌”(各方面交易条件)的谈判能按进度要求发展。

不过,声明“保留”应有技巧。首先“保留”的声明不要让对方有“错觉”,以为你同意研究他的立场并“倾向”靠拢他。“保留”,在某种意义上是“对某观点暂讨论到此,贵方可以坚持自

己的立场,我的认识也无法与贵方一致,建议暂时放一放。”如果有所“主动”,就是加上些论述:“该问题贵方很重视,也很坚持,我方也一样。看来需要时间去研究,待研究好后再讨论,不论哪一方如有了新的想法即可继续讨论该问题”,这里的“研究”反映出的“中性立场”,无所谓“同意与不同意”;而且“双方有责任”去研究解决的办法。此外,“保留”的观点与立场与全局谈判的条件挂上钩。谈判中产生的“保留”多为“局部”性的保留,即在某段时间、就某个议题的条件,在无法说服对方或不同意对方要求时,主动提出的“保留”态度。为了明确“保留”的时间——期限,把该保留与其它将要论及的议题挂钩将具有积极作用——既保护自己立场,又促进对方向前谈。

因为“保留”的婉转与迂回特点,运用“保留”的技巧时应十分有礼貌。讲“有礼貌”的目的在于阻止对手的追击,保留回旋机动。因本来就是“否定”,再加态度生硬、粗鲁,可能会把你本想达到的“保留之目的”都破坏了。对方也不会听你的那一套“保留”遁词,结果造成今后进一步谈判反而更加困难,更加没有余地。所谓礼貌,主要表现在态度诚恳,即从处事的逻辑性上让人能理解,合乎情理;说话客气,即讲话用词及口气让对方感受一种“商量、尊重”。不是一种强制性的要求,而是双方感到“是可以商讨的要求”。此外,保留中的礼貌还应注意“配合”的姿态,即无论客主座谈判,对方均会有自己的安排,“保留”措施在某种意义上是一种拖延措施,若不顾及对方的日程安排也会影响效果。故“配合”的态度也是礼貌的表现。

二十七、不论对方谈判道具如何,不能动摇自己的谈判立场

聪明的谈判手十分注意运用谈判的道具,有的道具十分昂贵和庞大,例如“豪华的高级轿车”、“堂皇的会议室”、“讲究的摆设”、“高级的、周到的礼遇”、“名贵的穿戴”、“阔绰的消费”、“故意安排的不凡的交际活动”等等,尤如五光十色的屏障,金光灿烂的光环,使你感叹、佩服、欣赏之余,可能软化自己初衷的立场,这就十分危险。对于优秀的谈判手来说,不因此景此情而气短、气馁,更应瞄准闪光道具后的交易条件。要防止自己的交易条件被其“贬值”。

二十八、让步太快会助长贪欲

谈判的真诚需要妥协来证明,成交的前提在双方真诚。当真诚的表达仅为单方时,妥协性的让步不宜太快。过快,对手不会注意你的真诚,而是你的让出的条件,窥测的是你的钱袋。他得到的东西越容易,他越有精力去争取更大的东西。这种“轻易”,会刺激他的信心与欲望,会增加对你诚意的怀疑。只有在进行充分的交锋之后,在艰苦的论战之后的有分寸的让步,才会使对手感到得到甘甜的不易,也才能体会你做出让步的抉择之不易。

二十九、努力使对手感到处在被选择的地位

无论是买,还是卖,最有力的打击是让对手处在被选择的地位。也就是打破对手独家垄断的地位,制造竞争的局面,从而降低对手的身价,提高己方的谈判地位。地位,在谈判中是实力的象征,是求人与被人求的条件,也是操纵谈判条件的杠杆。因此,谈判开始后即应创造这种局面。可能实际上存在多家候选人,只要从组织工作上加以调动即可形成竞争的局面,把对手挤到被选择的地位。也可能实际上不存在或不马上存在候选人,而在心理上、舆论上制造一个或若干个影子候选人,使对手“感觉”落到被选择的地位。

三十、心中可以波澜壮阔,外表最好风平浪静

谈判中有得有失,对成交有急有缓。于是谈判人的反应可能有喜、有忧。反应是客观的,在表现形式没有主动控制时,对手可以通过你的反应了解你的心理动态,并据此调整对策。如当你以虚戏而得手时,就会马上引起对手反应——他上当了;如当你急于求成而主动劝对手,热情礼貌到软弱的地步时,对手马上会感到你在求他——身价更高了;当对手使了几招策略试探虚实时,你马上沉不住气随着对手期待的反响而动时,他已感到你的地位脆弱等等。外表流露的谈判手极易被对手抓住弱点,往往会造成不利于自己的局面,谈判收益就更难了。所以,不论心里有多少想法,不要完全、真实地流于言表,而应取其所需、求其实效,避免自然流露,追求自在的表演。

三十一、明比质量与价格,暗斗意志和智慧

商业谈判,堂而皇之地讲是在比较交易物的质量,分析其价值。然而,在整个过程中无不蕴藏着谈判手们的意志与谋略。好质量好价格,可以获得成交更多的机会。而好意志好谋略,会使买卖条件更加有利——付出的少,得到的更多。这里,公开地讲是具体的问题——质量和价格,暗地里施的却全是心计——如何论述与争取质量与价格条件。谁也不会承认自己在使计谋,表达自己谈判意志是如何坚强。相反,描述这暗藏的部分时,总是以:标榜自己“脆弱、无心计、无经验”等招牌来麻痹对手,而又给对手一个“此地无银三百两”的告示。这“明比与暗斗”是谈判手的行业习惯。

三十二、“三斧头”扬威，坚持一下得利

谈判手常常遇到对手的“三斧头”，自己也常使用“三斧头”。对手头几招十分凶猛，无论从条件、态度、谈判策略，还是从其实际效力均咄咄逼人，眼看谈判目标无法实现，自己也会使出连环招使对手感到谈判地位很难。然而，两种情况下，均可能出现：初步出手见效，但结束谈判欲不能。虽然，“三斧头”很宝贵，振奋斗志，震动对手，但绝不可少的是：“坚持一下”方可得利、收利。实际上，“三斧头”过后，双方均会镇定下来处于观察的态度上，若“斧威”已过，后面“太平”，那么，立场就可以不动；若“斧锋”不减，那么，原地无法停留，只好移动立场，协商出路。许多的成功在再坚持一下之中，许多的失败也在缺少“再坚持一下”的功夫之中。所以，我们提倡“三斧头”扬威，更奉劝“坚持一下得利”。

三十三、说谎、学舌者无罪

谈判中有一种现象，那就是“撒谎”。其出现的周期（准确讲明显暴露的时间）在开场（真话）之后，论战之中（评论之中）、讨价还价之时会交替出现“谎言”或“半真半假的谎言”。作为国际贸易惯例，要求“诚实”、“良好愿望”与“光明正大”，这些与“谎言”绝不相容。问题是：谈判过程中出现的问题与达成协议时存在的问题性质不同。谈判过程中，双方在相互试探，相互调整，作为策略，作为对虚价、虚理的攻击，把一些真真假假的话拿来运用，只要使用者将其控制于“非交易本质”的论述上，对成交的基础不发生根本的影响，也不构成对贸易惯例的实质性的触犯。因为，从数的概念上说，这些“谎言”只是在双方争夺的利润区中发挥作用，对交易的本质不产生负作用。作为我国的谈判手，面对连篇的谎言，除了“去伪存真”的评驳外，以牙还牙，以求更快更好的效果的做法并无过错。相反，倘若不会运用“合理的虚语”针对对手的“虚设”与“编织的故事”，反而显得“天真幼稚”，自己处于进退维谷的窘境，少一个解脱的手段。两军对垒，只能“礼尚往来”。如果，对手不以虚而来，我方自以“实”相待；如对手“空话、虚话、假话连篇”，就应将其“空、虚、假”的论述和估价完全地还回去。这是“鹦鹉学舌”的招术，过在说谎者。

三十四、好的买主会挑刺，精的卖主会摆好

在你来我往的唇枪舌战中，双方的虚言虚招难免。“虚晃一枪”或为防御，或为进攻做点过渡准备，就是最正派的谈判手也会精心使用，只不过这些“虚招”的功效、时效有限，真正有力量的做法还是“扬长避短”，“避虚就实”。

这样，对买主来说，应熟谙所购之物，甚至所购的同类物，不同地域的同类物，切实具有

纵向(深的技术性)的知识与信息 and 横向(相应国际市场技术、贸易行市)的知识与信息,以获得敏锐的调查力,可发现对方的任何细微的弱点并据此予以攻击。如此论战会更具效力且脚踏实地,毫无虚张声势的行动。

对于卖主来说,同样应像买主一样,对所推销的商品性能、市场及其长处与短处,应了如指掌。这样,在论战中就可着力渲染一切具备的优点,避免“主动”触及不足之处。不足之处留给对手讲,对手眼光钝,就会少讲、甚至说不准确;对手眼光尖,就可能多讲、打到了点子上,这时再迎战也来得及。精明的卖主总会大喊大叫其优点,总是等对方挑出其短处后再做出退步,以获得“有错必纠”的“信誉的形象”,绝不白送任何条件给对手。

三十五、以“不同意”为矛,以“研究、研究”为盾,以“同意”为战利品

作为谈判手,最常用的词莫过于“不同意”。为了达到预定的谈判目标,常常运用“真不同意”(客观上条件不行而言“不同意”),或“假不同意”(客观条件可以,但为了谋利;主观上故意说“不同意”)来攻击对手。敢说与巧说“不同意”实际上也成为谈判手的一项技巧。若将其喻为“矛”的话,那就是能否熟练“使矛”的功夫。

另一个常见的说法是“研究、研究”。多用于争取时间,回避即刻正视难题,消磨对手意志。也存在“真研究”(即确需请示汇报、多方协商)与“假研究”(明明答案在手,不想马上抛出,从策略的角度上,人为设置研究的程序)。真假研究与真假不同意相互配合,形成攻防呼应的阵势,将大力加强谈判手的能力。这种防卫性的说法尤如“盾”,可有效地抵挡对手射来的“箭”或投来的“矛”。

最难得的话是“同意”。而且,该话永远伴着收获——对方的允诺。如果对方没有满足提出的要求,该话是不可能出口的。所以,某种意义上说,只有获得“战利品”,才有“同意”。对于谈判手来说,既要珍惜“同意”二字,不要轻易出口;又要“大方”,适时收获“战利品”。

三十六、多次重复可促使对方与你谈判

在论述问题中,在论战的全过程中,不应害怕“重复”。与做报告和平时交谈不一样,做报告要求言简意明,而谈判,要求达成一致。当分歧存在,就要为该点而谈判。只要未解决该分歧,话题就总存在。不重复、不足以解决问题。即便推销式的单方论述,重复也会给对方留下印象、影响。而只有某个想法、观点给对方留下深刻印象之后,对方才会记得、考虑、有欲望与你谈判。不能设想一个没有谈判欲望的对手会与你达成协议。所以,谈判手在鼓动对手谈判愿望的武器清单中,其中一个叫重复论述。如果认为“重复论述”是“罗嗦”的表现,那就错了。可以这么说:“无目的的重复为罗嗦,有目的的重复则是强调。”所以,不应害怕重复论述同一问题,还要充分地认识重复的技巧,使“重复”有效地实现“强调”的作用。

三十七、先换汤后换药

谈判中,可以采用仅从表面上改变表达方式,而实际内容没有换的做法。因为,许多时候双方的争论是一场混战。要求者热气充胸,而神经未必清醒。为了保住追求的利益,对此处以“换汤不换药”的做法,可以从心理上消磨对方锐气。在实在需要换药时,也是在“先换汤”之后,抵挡之后才为之。谈判中的“换汤”,就是改变“表述方式”。正面表述不行,侧面表述;侧面不行,反面表述,但主意却不变。

三十八、“承认错误”可以转危为安

谈判手是精明的,但智者千虑也有一失。在谈判复杂的交易中,气氛紧张、头绪繁杂,难免要出错。如果该错误继续下去要遭损失,若想不加重损失就只有一个办法——“承认错误”。

承认错误对于谈判手来说是一件重大事件,关系谈判手的声誉。一般,小事均应放其过去;然而,若造成重大经济损失的错误就不能置之度外了。为了挽回该错误造成的影响,谈判手要主动承担错误的责任,向对手诚恳地(哪怕十分痛苦)道歉。能减少个人名誉损失的措施是在承认错误时,限定“错误范围”,即强调“错误点”。勿谈及其它,更不可扩大影响。同时坚持其已谈过的问题的立场,以及在其后的谈判中保持谨慎的态度。若能抓住对手的犯错过会,以更高的姿态予以处理(对手对己态度不错时),或礼尚往来(对手对己态度欠妥时),这就拉平了这场谈判的得与失了。

所以,作为谈判手要重视信誉,但绝不要偏执到“爱面子”。若为了国家、集体的利益而失个人一次面子,应该说是值得的。问题是承认错误要实事求是,对有价值的错误点承认;此外,不做“无谓的大方”为自己留退路。这样,真在失手之时,该招就可转危为安了。

三十九、无论谈判什么,千万不要表现出急于求成

谈判是为了成交,但急于求成,就可能付出太多,甚至成交不了。这是俗话说的“欲速则不达”的道理。在谈判中,表现急于求成的最典型方式是:买者,明示其急需;卖者,明言其急卖。讲“急需与急卖”者,必然“急于求成”。只要表现“急”,就必然承认“谈判地位弱”。届时,对手就会“宰割”你这头“肥羊”。在谈判的话语中,也没必要去论及“这类本属背景”的问题。而“背景”属“私人机密”,这么公开无异于“出卖自己”。当然,表现急于求成的方式还有,如急于让对手相信自己的某个“事实与论点”,亦即“兜售”的成功,结果恰得其反,对方更怀疑。若采取“信不信由你”的态度,是否会更好?

对于谈判手来讲,不持“急于求成”的态度,是为了减轻对方心理压力造成的戒心,及逆反心理,使其自然、轻松地听取自己“满不在乎”的朴实、耿直的意见。犹如“鱼饵”,若不扑就溜了,逗起鱼儿的胃口,才易得手。

第三篇

商务谈判与谈判方法

第一章 商务谈判技巧(一)

一、打中靶心

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

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

以下的建议,在对付那些试探的买方时,可能对你能提供很大的帮助:

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

永远不会忘记水门事件听证会的一位证人,他在许多众议员面前,整整坐了一天,被问了数不清的问题,他几乎连一个问题也没有回答出来。这个证人似乎一直无法完全理解对方所提出的问题。从头到尾都在答非所问,同时还傻傻地保持着笑容和一副迷乱的样子。最后,这个听证委员会只好放弃了。

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

二、以虚度实，跨越话题

商场冤家怎样才能和解得更快呢？我们想教一种话题跨越的好方法。

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

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

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

“其实说起来，我坐这个位置可比你早，都快 10 年啦。”柳德米拉回答他。

“从今天起，这个规矩要改一下。现在这个位置归我啦。”

果加坐在桌子的主人席上。

“请入座吧！”他邀请大家，又对卡捷琳娜说，“开饭吧。”

卡捷琳娜一句话也没说，静悄悄地往桌上端饭菜。

“亚力山德拉哪儿去啦？”果加问。亚力山德拉是卡捷琳娜的女儿，十七八岁了。

“在她房间里，”卡捷琳娜说，“她怕你。”

“这就对了，”果加说完，喊了声，“亚力山德拉！”

亚力山德拉低垂着眼皮走了出来。

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

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

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

三、少说多听

卖主就是一位谈判者。他有自己的观点并且还想说服买方相信他的观点。而买主也有

自己的信仰。彼此观点的交换就是一次非常费力的商谈。因为观点就像个人的所有物一样，人们都不喜欢和它们分开。假如你希望自己的观点能够有效地说服对方，则必须注意下面 8 个要诀：

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

第二步：不要打岔。通常打岔会令对方生气，以致阻碍了意见的交流。

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

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

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

第六步：抓住重点牢记在心，避免争论时遗忘了它们。

第七步：讨论时避免双方脱离主题。

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

四、以退为进

谈判中先发制人，得寸进尺不失为一种策略，但是，这样很容易招致对方的抵触情绪，影响双方良好人际关系的建立与维护，使谈判陷于僵局。因此，有经验的谈判者往往采取以退为进的策略。

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

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

谈判中，要让对方尽可能多些发言，充分表明他的观点。而你应该少说为宜。

除了让对方多说，还要设法让对方先说，先提出要求。

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

谈判时不要忘记“这件事我会考虑的”之类的说法，这也是一种让步。

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

但是，这种说法能给对方心理上以慰藉，因为至少你尊重他。虽然这种做法有点“口惠而

实不至”的味道,但它却是一种以退为进的成功策略。

下面举个例子:

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

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

这之后连续两天没有音讯。

但我方不动声色,耐心等待,不催不逼。

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

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

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

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

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

五、蒙混视线制造烟雾弹

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

1. 讨论某个含糊不清而又不重要的程序。
2. 谈谈无关的奇闻。
3. 到洗手间去。
4. 突然感到肚子饿了起来。
5. 让某个说话不清且有点不讲理的人来解释一个复杂的问题。
6. 改变计划。
7. 突然建议一个令人惊异的办法。
8. 大声宣读某项复杂的规定。
9. 允许一连串的电话和打岔。

10. 提出一项新的建议,使每件事情都要从头做起。
11. 鼓励己方的人作不相关的交谈。
12. 问东答西,答非所问。

六、对症下药

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

不该做的原则:

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

应该遵守的原则:

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

对于谈判过程中的每个问题和答案,每个人的看法可能不同。每个问题等于一项请求,而每个答案是某种程度的让步。倘若有人能够以适合的方法提出适合的问题,并且能进一步

地要求较好答复,就更有机会得到这些让步了。

七、用幽默来把僵局打破

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

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

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

“不。”

“记者呢?”

“也不需要。”

“印刷厂如有缺额也行。”

“不,我们现在什么空缺也没有。”

“那你们一定需要这个东西。”

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

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

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

当他们走进一家小商店时,老板粗声粗气地说:“我对收银机没有兴趣。”

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

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

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

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

在谈判中,幽默可以打破僵局,摆脱困境。

一次,我国深圳蛇口工业区代表团与美国某财团关于引进新型浮法玻璃厂的项目谈判

陷入僵局。争论的焦点集中在每年所付专利费占销售总数的百分比上,双方寸利必争,各不相让,以至进入僵持状态。

这时,作为主谈判的袁庚即席侃侃而谈:“先生们,我们的祖先 4000 年前发明指南针, 2000 年前发明火药,全人类都在享受这些伟大的成果,可他们从没有要过什么专利。我们作为后代,也从没因此骂过自己的祖先是混蛋,反而觉得光荣。请问诸位,那时候你们的祖先在哪里?恐怕还在树上哩。各位请看自己的胸前,是否特别多毛。”

美国人真的低头看自己的胸前,一个个咧嘴笑了。

“不过,各位不要怕,我的意思不是不付专利费,而是要求公平合理!”

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

幽默是润滑剂,也是成功者的必需的禀性。

八、激将法的妙用

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

谈判中,运用激将法取得谈判成功的例子是很多的。

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

后来,新任厂长决定转卖给 B 市一家橡胶厂。

正式谈判前,A 方了解到 B 方两个重要情况。

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

二是该厂厂长年轻好胜,几乎在任何情况下都不甘示弱,甚至经常以拿破仑自喻。

对内情有所了解后,A 方厂长决定亲自与 B 方厂长谈判。

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

B 方厂长:“哪里哪里,老兄过奖了!我年轻无知,恳切希望得到老兄的指教!”

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

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

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

B 方厂长：“有何高见？”

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

B 方厂长听到这些，觉得受到了 A 方厂长的轻视，十分不悦。

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

经过一番周旋，A 方成功地将“休养”了三年的设备转卖给了 B 方。

谈判中，使用激将法，其效果如何，全在于心理刺激的“度”掌握得怎样，有的“稍许加热”即可，有的则要“火上浇油”；有的只要“点到即止”，有的却要“穷追猛打”；有的可以“藏而不露”，有的则需“痛快淋漓”。

当然，具体的实施能否取得最佳谈判效果，这就要谈判者根据不同情况而定。

九、沉着答复因势利导

谈判中回答问题，不是一件容易的事。

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

掌握谈判的答复技巧应注意以下的要领：

1. 不要彻底回答所提问题

答话者要将问话者的范围缩小，或者对回答的前提加以修饰和说明。

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

倘若这样回答：

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

这样回答很明显地避免了一下子把对方的注意力吸引到价格问题的焦点上来。

2. 不要确切回答对方的提问

回答问题要给自己留有一定的余地。在回答时，不要过早地暴露你的实力。

通常可用先说明一件类似的情况，再拉回正题。或者，利用反问把重点转移。

例如：

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

若是对方还不满意，可以这样回答：

“也许，你的想法很对，不过，你的理由是什么？”

“那么，你希望我怎么解释呢？”等等。

3. 减少问话者追问的兴致和机会

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

为了这样做,借口问题无法回答也是一种回避问题的方法。

例如:

“这是一个无法回答的问题。”

“现在讨论这个问题为时尚早,只好留待今后解决。”

4. 让自己获得充分的思考时间

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

5. 有些问题不值得回答

谈判者有回答问题的义务,但是并不是等于谈判者要回答对方所提的每一个问题。特别是对某些不值得回答的问题可以礼貌地加以拒绝。

6. 不轻易作答

谈判者回答问题,应该具有针对性,有的放矢,因此有必要了解问题的真实涵义。

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

7. 找借口拖延答复

有时可以用资料不全或需要请示等借口来拖延答复。

比如,你可以这么回答:

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

8. 可以将错就错

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

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

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

十、旁敲侧击

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

在劳资谈判中,这个策略一直是行之有效的。

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

其他方面也是如此。

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

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

显然,场外的行动可以加强场内谈判的力量,给对方造成压力。

通常情况下,卖方向买方施加压力的方法有:

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

买方向卖方施加压力的办法有:

1. 同其他卖方接触并洽谈生意。
2. 安排卖方与其他竞争者相聚,等候与买方谈判。
3. 送新的估价单给其他卖方。
4. 向卖方表示自己的上司对拖延感到十分恼火。
5. 直接找卖方的上司商谈。
6. 在讨论新订单时,拒收某批货物。
7. 拿出新方案给卖方看,并告诉对方,由于这项变动可能会取消已订的货物。
8. 向卖方表示宁愿自己生产,因为这样更合算一些。

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

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

十一、突破警戒线

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

某个公司要开展一项大型业务,缺乏资金,他们派出懂得借钱之道的人去借款,当他看

准目标时,便开始与其谈借款事宜,他有一个原则,当向人借 100 万时,他开口绝不说 100 万,因为这样一定会将对方吓倒,反倒会吃闭门羹。所以一开始先说需 500、1000 的,以解开对方的警戒心,对方容易答应你的要求,之后他再缓缓引出所需款项,这样对方不便一口回绝,这也是一般人所具有的弱点,当你能够做到突破对方警戒线时,事情差不多成功了。

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

十二、敲敲自己的商业脑瓜

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

1. 谈判开始时,要先讨论容易解决的问题然后再讨论容易引起争论的问题。
2. 如果能把正在争论的问题和已经解决的问题连成一气,就有希望达成协议。
3. 双方的希望与双方谈判的结果有着密不可分的关系,伺机传递消息给对方,影响对方的意见,进而影响谈判的结果。
4. 假如同时有两个消息要传递给对方,其中一个为较称人满意的,另外一个则较不合人意,则该先让他知道那个较能投合他的消息。
5. 强调双方处境的相同要比强调双方处境的差异,更能使对方接受和了解。
6. 强调合同中有利于双方的条件,这样才能使合同较易签订。
7. 先透露一个使对方好奇而感兴趣的消息,然后再设法满足他的需要。
8. 说出一个问题的两面,比单说出一面更有效。
9. 等讨论过赞成和反对的意见后,再提出你的意见。
10. 通常听话的人比较记得对方说话的头尾部分,中间部分则不容易记清楚。
11. 结尾要比开头更能给听者深刻的印象,特别是当他们并不了解所讨论的问题时。
12. 与其让对方做结论,不如先由自己清楚地陈述出来。
13. 重复地说明一个消息,更能使对方了解、接受。

十三、就得无事生非

谈判中,需要寻找一些借口,使自己在谈判中更具灵活性。

“后台老板”就是谈判中一种巧妙的借口。

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

“后台老板”可以是上司,也可以是家长或亲友。

请看实例:

买方:请问,鸡蛋多少钱 1 公斤?

卖方:4.6 元 1 公斤。

买方:我妈说,4 元以上的不要买。

卖方:如果你真想买,给你稍便宜一点,4.4 元 1 公斤,怎么样?

买方:不行啊,按这个价买,回去是要挨骂的。

卖方:你妈是在吓唬你,你别怕,你不会挨骂的,放心买吧!

买方:会的,我妈说话从来是算数的。

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

买方:那好,来 1 公斤吧。

再看一个例子:

卖方:这种毛衣 42 元一件。

买方:你卖得太贵了,我给朋友买,他只给了我 35 元。

卖方:那你给他先垫上,回去问他要吧。

买方:不行啊,他说就是这些钱,再贵他不要。

卖方:那你改买那种毛衣吧,那种毛衣便宜点。

买方:那不行,那种毛衣又薄,颜色又不好看,他一定不会喜欢。

.....

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

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

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

在谈判中运用这种策略时,买方最好事先向对方提示一下,让对方确信,买方是替别人买东西的,自己手中的权力有限,有时甚至不能做主。

这种提示,有时也等于告诫卖方:

你的心别太贪,即使我同意接受你的价格,别人也不一定会同意。

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

十四、中庸之道真绝

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

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

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

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

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

十五、威逼利诱是必要的

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

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

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

这种手法可以在公司运用,也可以在国际贸易中运用。譬如日、美两国在有关贸易洽谈的时候,由于美方态度强硬、条件苛刻,实使日方无法接受,若继续僵持下去也不是办法,于是,日方采取了让步姿态,但在采取此对策前,须以不影响整体贸易为前提,例如将一些小型

的贸易项目,如牛肉、柑桔等,作大幅度的让步。而这种让步不但打开了僵局,而且产生先发制人的功效。

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

十六、吹毛求疵击中要害

谈判中,讨价还价时,对方的目标越高,对我方越不利。

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

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

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

苹果熟了,果园里一片繁忙景象。

一家果品公司的采购员来到果园。

“多少钱 1 公斤?”

“1.6 元。”

“1.2 元行吗?”

“少一分也不卖。”

目前正是苹果上市的时候,这么多的买主,卖主显然不肯让步。

不久,又一家公司的采购员走上前来,先递过一支烟,问:

“1.6 元。”

“整筐卖多少钱?”

“零买不卖,整筐 1.6 元 1 公斤。”

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

接着伸手往筐里掏,摸了一会儿摸出一个个头小的苹果:

“老板,您这一筐,表面是大的,筐底可藏着不少小的,这怎么算呢?”

边说边继续往筐里摸着,一会儿,又摸出一个带伤苹果:

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

这时,卖主沉不住气了,说话也和气了:

“您真想要,还个价吧。”

.....

双方终于以每公斤低于 1.6 元的价钱成交了。

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

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

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

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

若从相反的立场来说,卖主如何对付吹毛求疵的战术呢?

1. 必须很有耐心。那些虚张声势的问题就会渐渐露出马脚,失去影响力。
2. 要能直攻腹地,开门见山地和买主私谈。
3. 对于某些问题和要求,要能避重就轻或视若未睹地一笔带过。
4. 当对方节外生枝或无理挑剔时,要及时提出抗议。
5. 向买方建议一个具体且彻底的解决办法,而不去讨论那些没有关系的问题。

十七、俗语可亲

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

1. 请你把这个问题再说一次。
2. 我不十分了解你的问题。
3. 那要看……而定。
4. 那已经是另外一个主题。
5. 你必须了解一下历史的渊源背景,那是开始于……
6. 在我回答这个问题以前,你必须了解一下详细的程序。
7. 对我来说,那……
8. 就我记忆所及……
9. 我记不得了。
10. 对于这种事我没有经验,但我曾经听说过……
11. 这个变化是因为……
12. 有时候事情就是这样演变的。
13. 那不是“是”或“否”的问题,而是程度上“多”或“少”的问题。
14. 你的问题太吹毛求疵了,就像一个玩文字游戏的教授。

15. 你必须了解症结之所在,并非只此一件而是许多其他的事情导致这个后果,比方说……
16. 对于这个一般性的问题,让我们专题讨论……
17. 对于这个专门性的问题,通常是这样处理的……
18. 请你把这个问题分成几个部分来说。
19. 喔不!事情并不像你所说的那样。
20. 我不能谈论这个问题,因为……
21. 那就在于你的看法如何了……
22. 我并不想逃避这个问题,但是……
23. 我不同意你这个问题里的某个部分。

以上这些辞句,在商业谈判中有参考价值吗?回答无疑是肯定的。

十八、要说得恰如其分

谈判时有时人们说的话会被对方误解,这一方面是由于表达不够清楚,另一方面也可能是对方没有听清楚,或是在传播中有其他因素的干扰,以及对方对同一词语理解不一等原因造成的。

造成误解轻则使双方不愉快,气氛不和谐;重则会使谈判夭折,给双方合作的前景笼罩上阴影。所以,应尽可能地避免误解。

避免自己的话被对方误解,要注意下面几点:

1. 不要讲那些模棱两可的话。

模棱两可的话往往容易使人误解。比如,双方谈判小组的某些重要成员还没有到场,如果你说上一句:“怎么人还没来呢?”那么,已经到场的其他谈判者就可能会认为你忽略了他们,而对你产生反感。

所以,在表达意思时,一定要把话说得具体、明确,切不可用模棱两可、话中有话的句子,以免引起对方的误解。

2. 不该省略的词语不要随意省略

从语法上讲,在一些特殊的场合,有些词语甚至主语是可以省略的,但必须是在谈判双方都明了的情况下,或者是一种约定俗成的做法。否则,随意省略词语,或随意省略主语,都容易造成对方的误解。

比如,有这么一件事。

一位顾客到商店买帽子。卖主给了他一顶帽子。

他试过后说:“大。”

卖主再给他一顶小点的帽子。

他拿着帽子看了看说:“大,大。”

卖主再给他一顶更小的帽子,他还是说大。

卖主很奇怪,以为他存心捣乱,生气地说:“这已经是最小号的帽子了,分明是小,你怎么还说大呢?”

这个顾客结结巴巴地说:“不是帽子大,是头……头大!”

3. 注意同音词的使用

同音词就是语音相同而意义不同的词。

比如,在讨论确定下一轮谈判时间时,你如果说:“下个月中再商量吧!”听的人对此就可能有两种理解,一是下个月中旬;一是下个月终。

4. 说话注意适时的停顿

在书面语言中,可以借助标点符号把句子断开,以便使内容更加具体和准确。

在口语中,则是常常借用停顿,使句子有节奏,话语明白,减少误会。

比如:“中国队大败日本队获得冠军。”这句话如果处理不当就会产生截然不同的意思:一是“中国队大败,日本队获得冠军”;一是“中国队大败日本队,获得冠军”。

5. 要谨慎地使用方言

方言又被称为“地方话”。汉语中,不同方言的词语,用汉字写差别不是很大;但是,在汉语语音上,方言的差异却很大,极易造成误解。

十九、温柔点会更可爱

谈判进行到一定阶段,一方会说出:“接受这个价格,否则就算了。”这句话本身就是一种谈判策略,许多情况下适合使用这个策略。但这个策略会引起对方的敌意,使对方无法保持颜面进而迫使对方陷入毫无选择余地的处境——等于剥夺了对方选择的自由和自尊。

在一些情况下,使用这句话不过分,例如:

1. 当你不想和对方交易时。
2. 避免由于对某个顾客减价,而导致对所有的顾客减价。
3. 当对方无法负担失去这项交易后的损失时。
4. 当所有的顾客都已习惯于这个价钱时。
5. 当你已经将价格降到无法再降时。

假如你不得不采取这种策略,要尽量减少对方的敌意。首先,你必须尽可能地委婉拒绝,因为单单是这种语气就能使圣人都冒火了。倘若我们能够引用法律的力量,就不致于触怒对方了;坚定不移的价格再配上委婉的解释和令人信服的证据,也能减低对方的敌意。

“接受这个价格,否则就算了。”是谈判中的一个正当的策略。许多感到新奇的人反而会欢迎它,因为这样可以省下不少讨价还价的麻烦。假如你使用它,必须注意两件事情:第一,让对方有讨论的时间;第二,要事先告诉你的老板,你将使用这个策略。忽略这一点的人,会自找麻烦。

二十、坚持自己有理

有一次,一位小伙子到小摊上去买一套运动服。

小伙子同卖主进行了一番讨价还价。最后,卖主提出的最低价格是 68 元。

小伙子没有接受他的开价,交易告吹。

后来,小伙子又到其他摊点去寻找他要买的运动服。

但由于其他摊点的运动服式样不合他的心意,或者要价太高,小伙子又返回原来那个卖主那里,同卖主再次讨价还价。

当小伙子提出接受他原来的开价,按 68 元的价格成交时,卖主却十分自信地说:

“现在卖 72 元,68 元太优惠你了。”

小伙子 and 这位卖主进行了一番讨价还价后,最后勉强以 70 元的价格成交。

小伙子之所以在这次讨价还价中再次退让妥协,是因为他吃了“回头草”。在讨价还价失败,交易告吹后,又回头请求对方卖货,让对方把握住了他的心理状态。

一般来说,如果双方谈判中未达成协议,并且没有创造再次讨价还价的条件,或者交易完全破裂后,买方不能回头同卖方再次进行讨价还价。

买主如要吃“回头草”,就说明看中了卖方的商品,想成交的是买方而不是卖方。

这就无意中抬举了卖方。买方会因此由强变弱,只能进行“强求”和“恋战”了。这时,卖方很可能要抓住机会,狠敲一竹杠。

谈判中,如果你不慎说错话,或做错事,不要马上轻易地认错、改口,这样会使对方掌握主动权,造成你的损失。

欧美一些国家常发生这样的事,两辆汽车相撞以后,双方车主不会首先道歉。

因为,如果一方首先道歉,这就等于承认了是自己的过失,那就必须承担所有的责任。

明明讲错了,或讲出不妥的话,却坚持不改口,这种方法虽有点近于不讲理,但在谈判中却相当有效。

要坚持“自己有理”的态度,就不可失去冷静和理智,尤其是千万不要向对方说出诸如“到底怎么办”之类的话。

你一旦在谈判中改了口,就等于暴露了弱点,你的辫子就会被对方抓住不放。

二十一、装聋作哑等待让步

商界的人全听过“这是最后的出价”或者“这是最低的价钱”。可是我们却无法知道是不是真正的最后价格。假如你相信的话,这笔生意就成交。假如你不相信,便只有继续和对方讨价还价,否则只好牺牲这笔生意了。

“这已是最后的出价”听起来已没有转换的余地了,其实不然,你可以婉转地表示出下述

意思：使他听起来像是最后的决定，但在必要时，又能允许你有风度地让步。所谓的交易要诀，便是要找出使这句许能说得模棱两可的办法。

如果有人向你表示“最后的出价”，且不要轻易地相信。你必须先试探对方的决心。以下建议能帮你破解。

1. 仔细倾听他所说的每句话，注意，他可能正在闪烁其辞。
2. 不要过分理会对方所说的话，要以你自己的方式去听。
3. 替他留点面子，使他有机会收回成议。
4. 假如能达到你的目的，必要时，佯怒也是可行的办法。
5. 让他晓得如此一来就做不成生意了。
6. 考虑是否要摆出退出谈判的样子，来试探对方的真意。
7. 改变话题。
8. 建议新的办法。
9. 假如你认为对方将要采取“最后出价”策略时，不妨出些难题，先发制人。

有些摩托车手常常为了表现或考验自己的勇气，以高速而笔直的骑法冲向其他驾驶员，结果总会有人闪开来以免碰撞。谈判有时也同骑摩托车，当对方犹如摩托车手似地下了最后通牒的时候，你就得面临对方的“最后出价”了，这将使你处于进退两难的情况。不过幸运的是，商谈里总会有一条折衷之路可行，你可以装作没有听到，继续说你的话，等得对方首先提出折衷的看法。可是问题是你能否永远说个不停。

二十二、避人耳目搅乱局面

以下所述的是一些谈判中使用的避人耳目、搅乱局面的高级烟幕，它不像我们以前讨论过的那种短暂烟幕，这些是更大的烟幕，需要更多的时间、金钱和组织，所以唯有那些大公司的主管才能够很快地学会这些方法。

1. 提出更大的问题。
2. 扩大交易的范围。
3. 提供更详细的资料，使它成为对方的负担。
4. 创造出公平但立场相对的问题。
5. 尽量延迟到对方的利益减低时。
6. 和对方打官司。
7. 故意失掉大量的资料，然后假装凭着记忆把它们汇集起来。
8. 当众热烈地宣布其他事情。
9. 找一个倒霉鬼当众指责他。
10. 同意他的任何事情，但仍继续谈人铁观点，做你的事。
11. 改变商议场所。

二十三、亮出先例抑制对方

所谓先例就是习惯做法。在谈判中先例常常被作为处理问题的既成法则来运用。

当美国联合汽车工人协会在契约中达成了增加工资的要求时,加拿大的汽车工人也引用这种案例作为武器,立刻与雇主谈判,并达到了同样的目的。

所运用的逻辑相当简单:“这个模式,他们得到了,我们也应该得到。”

换句话说,如果某人在 A 地做了某些事而让 B 地的人知道了,则将影响 B 地人的行为。消息像风一样快速传播。所以你如果想控制这种情势,应该让 B 地的人知道,他们的组织不同于 A 地的组织。

如果你站在一家商店门口,要想压一压商品的价钱,可以使你少花一点钱,然而店员说:“我们店里是不压价的,真抱歉!”

你怎么办?

你可以说:

“等一下,先生,两星期前,我在五金部买了一只锥头,一个店员给我打了八折呢!”

利用先例,就算是不合乎逻辑的也可。

如果你买一套器具或一辆车,就说:

“我要去年的车种,不要今年的。”

为什么这么说呢?因为每个人都知道去年的车种比今年的便宜许多。

过去双方在谈判中形成的做法,当双方又一次相遇在一起,这种先例就成为该次谈判中双方应该接受的准则。

谈判中的一方如果碰到对方的某些要求与做法对他不利,而且又不符合以前的先例,就可以亮出先例去抑制对方。

例如在住房的契约纠纷中,对房东擅自改变租期的要求,房客是可以质问:

“过去你我之间都是订为期 3 年的契约,这一次为什么非要订为期 5 年的契约呢?”

如果房东没有合适的理由,他就只好再坚持改变租期了。

援引其他谈判中的先例来为自己辩护,不可能像上述的先例那么有力。因为在这种先例中对方不必承担任何义务。

但是,他仍然可以作为谈判者一种站得住脚的理由。

例如,在商业谈判中要求优惠是双方的普遍要求。对这种要求你就可以用这种先例去应付:

“不是我不想满足你的要求,就拿我们二十多年的老经销商汉达公司来说,我们给它们的折扣一直都是 25%,因此超出 25% 的折扣我们实在难以做到,请多多谅解。”

面对这种先例,对方就很难再提出进一步的要求了。

谈判中,还可以以外界通行的做法为先例。这种先例因为被广泛运用和普遍接受,因此,谈判者可以以此为理由,或提出要求,或抑制对方。

例如国外的劳资谈判中,雇员若要求增加工资,可以用外界通行的做法行为先例向老板提出要求:

“其他同类型公司今年的加薪幅度普遍达 20%,而本公司只提高 15%,这是不合理的。”

对于通行的先例,如果没有特殊的理由,一般是无法拒绝的。

总之,“亮出先例”运用得好,可以成为谈判中的一个份量不轻的筹码。

二十四、我不像你想象那么坏

据马斯洛的行为为理论推断,谈判者最需要的是安全保障。这种需要早已被大量的行为所证实。

例如,顾客总喜欢与某家商行谈生意;本地顾客总倾向于购买名牌产品或经广告宣传过或曾使用过证明质量靠得住的产品。

总之,只有当对方认识到交易的安全,才能有效地达成协议。

谈判双方都需要安全保障,但各方的安全要求并不一样。

卖方需要买方如期付款,不拖欠,不折扣,不赖帐。买方需要卖方如质如数如期供货,不以次充好或扣押供货。

根据双方不同的安全需要,在谈判桌上要冷静思考对方的实际需要,把握时机,在谈判中尽量满足对方的安全感。

要满足对方的安全感,谈判者要在言谈中表白一些对方尚不清楚而又希望弄清楚的安全问题。

这种表白包括说明产品质量检验结果:

该产品经过怎样的检验,评价如何?在哪些地区用过,反映怎样?是否参加过评选,获奖情况如何?是否出口过,外商评价如何?

下面请看具体的谈判例子。

制药厂代表:最近我厂批量生产了“狐臭灵”,夏季到了,贵公司买一批的话,销路一定很好。

药材公司代表:是吗?贵厂生产的“狐臭灵”,我们还从没看过哩(言外之意:是否安全可靠)。

制药厂代表:我厂生产的这种“狐臭灵”,经中山医科大学、湖南医科大学、北京医科大学、上海市第二人民医院等二十几家用户临床实验证明,治愈率达 95.7%(出示证明)。

药材公司代表:(详细阅看证明)这样看来,质量还是可以的。我公司订购 10000 元,分两批供应。第一批希望在 4 月底供货,第二批在 6 月底供货。

再看一个例子。

剧院经理:您带来的木椅样品我看了,式样不错,价格也不算贵,问题是木质如何尚不清楚,所以暂不想订货。

家具厂供销人员:如果您不相信木质,请抽空到本市的东方剧院去了解一番。两年前,那

里用的全部是我厂生产的这种木椅。如果您有兴趣,再请到建筑研究所质检科去询问一下,他们对这种木料做了多方面的试验:曝晒过、火烤过、高压过,证明不变形、不开裂、防腐防潮。

剧院经理:既然是这样,待我了解后,再作答复吧(态度由拒绝变为默认)。

几天以后,剧院经理打电话给家具厂供销人员:“同意购买,请来签订合同。”

谈判中要满足卖方的安全需要,通常需要显示买方的经济实力。

从安全的角度看,卖方最担心的是买方光要货不付款。针对这种心理,谈判中买方可以以两种方式打消对方的顾虑:

或者明白地说出自己的经济实力足以付出这批货款;

或者通过列举过去从未拖欠款项的实例来安定对方。

只有在谈判中给对手吃了定心丸,满足了对方的安全需求,谈判才可能获得结果。

二十五、见缝插针争取主动

谈判活动具有很强的时效性。

谈判者的实力、利益都是随着时间而变化的。由于谈判受一定时间限制,谈判者在谈判的始终都会有一定的时间压力。谈判者若能设谋支配谈判时间,就会取得谈判的主动权。

首先,要认识“死线”的概念。

例如,一个职员找经理商谈,话题是为什么工作年限已到,仍未加薪的问题。假设进办公室时为上午9点,而10点经理要赶去某地与人洽谈,那么,这位职员谈话就该在10点前结束。10点就是“死线”。

如果你把握住了这个“死线”,那么你就应当在这个“死线”的关键时刻,给对方施加压力或施展妙计。一般来说,谈判中的让步往往在“死线”发生。

美国谈判专家荷伯·科恩追忆了他初次参加与日本商人的谈判时,因缺乏经验,被对方在“死线”击败的情形。

荷伯乘上去东京的飞机,去参加为期14天的谈判。

飞机在东京着陆了,荷伯走下舷梯。舷梯下,有两位日本人迎接他,向他客气地躬身敬礼。

两位日本人带荷伯通过海关,然后让他坐上一辆大型豪华卧车。

荷伯舒舒服服地倚在锦绒座背上,日本人笔直地坐在两个折叠椅上。荷伯大大咧咧地说:“你们为什么不和我坐在一起,后面有的是地方。”

日本人回答说:“不,你是重要人物,显然你需要休息。”

在行驶途中,一位日本人问道:“请问,你懂这儿的语言吗?”

荷伯说:“唉,不懂,但是我想学几句,我随身带了一本字典。”

日本人又问:“你是否关心你返回的乘飞机时间?我们可以安排车子送到你机场。”

荷伯心想:“多么能体谅别人呀。”

荷伯从口袋里掏出返程机票给他们看。当时荷伯并不知道他们因此就知道了他的截止日期。

日本人没有立即开始谈判,而是先让荷伯领略一下日本的文化。荷伯的游览花费了一周时间。日本人甚至给荷伯安排了一次坐禅英语课,以便学习他们的宗教。

每晚有四个半小时,日本人让荷伯坐在硬木板铺上一个软垫上进晚餐和欣赏文艺。每当荷伯要求开始谈判时,他们就说:“有的是时间!有的是时间!”

到第12天,谈判总算开始了,但又提前结束,以便能玩高尔夫球。

第13天又开始谈,又提前结束,因为要举行告别宴会。晚上,还物色了几位漂亮小姐陪他跳舞。

最后在第14天早上,他们恢复了认真的谈判。正当他们深入到问题的核心时,卧车开来了,接荷伯去机场,日本人和荷伯挤进卧车里,继续商谈条款。正好在汽车到达机场时,荷伯和日本人达成了协议。

荷伯以惨败而告终。由于日本人了解荷伯和“死线”,先搞公关活动,然后将谈判压缩在一天时间里,荷伯为了完成上司交给的任务,只好草草签订协议了事。

无论谈判任何事情,都有适合和不适合的时间。时间的利用往往是谈判成功的因素。

基于此,谈判者应留心:

1. 留意自己的生理时钟,避免在身心处于低潮时谈判。
2. 如谈判前须经舟车劳顿,则应要求对方给予充分的时间休息。
3. 尽量避免在用餐时谈判,如无法避免,则应节制食量,以保持清醒。
4. 应避免在身体不适时进行谈判,因为这样无法专心。
5. 谈判者要对自己的“死线”保密,无论对方采取什么方法热情周到地接待你,都千万不要泄露你的“死线”。
6. 要有随时进行谈判的心理准备与实质准备。因为选择谈判时间的主动权掌握在别人手上。

第二章 商务谈判技巧(二)

一、引经据典借助名人

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

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

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

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

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

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

二、避开问题巧妙推塞

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

问题来搪塞,譬如:

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

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

三、仗无把握切莫开战

你有一个主意,你相信这个主意对于你服务的公司有好处;如果你的意见被采纳,你就会获得嘉奖,甚至从此受重用。但是你要怎样提出你的意见呢?当然你的老板在经商方面比你更有知识和经验,只要稍不小心,很可能给对方留下这样的印象:你要表示比他知道得更多,使他下不来台!所以你必须谦恭有礼,不能使对方误会你班门弄斧!

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

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

上面这些向老板提意见的方法,可以作为你的参考,它们的优点是:

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

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

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

但是,如果老板表示没有兴趣听取你的意见,那么你有必要考虑用别的方式进言了。

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

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

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

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

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

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

提出建议 上司要考虑的事情已经够多了。因此,如果你不能提出行之有效的解决办法,至少也得提出怎样处理问题的建议。如果只提问题而不附建议的人,久而久之会成为不受欢迎的人。

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

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

四、促膝谈心分担困难

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

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

有一天,这位经理到玛丽的办公室,解释他没有及时呈上一份报告的原因。玛丽认为这该是同他谈谈心的时候了,于是起身离开办公桌,去给他冲了一杯咖啡。“你喜欢喝什么样的咖啡?”玛丽问。“浓一点就行了”比尔答。玛丽把一杯浓咖啡放在沙发前的茶几上,然后坐下。比尔自动在玛丽身边坐下。“比尔,”玛丽说,“你是我们的骨干,我们在一起工作了12年,我认为,在这12年里,我们成了好朋友。”“我也这样想,玛丽·凯,”他轻声说。“我很关心你,比尔。你历来对工作很负责任,我们越来越离不开你。但是,近来,你有些失常……”他没有回

答,显得很紧张。因此,玛丽也就没有接着往下说,呷了口咖啡,并提出给他加点咖啡。“不,够了。”他答道。“家里有什么不顺心的事情呢?”玛丽十分关切的问。比尔开口了,他告诉玛丽,说他心情如何不好,因为大夫发现他妻子的后背上部有一个瘤。他说他之所以想告诉玛丽,是因为他知道此事影响了工作。玛丽认为有必要让他把压抑在心中的若恼统统倒出来,于是同他谈了一个多小时。谈话结束时,他的情绪看上去好多了。

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

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

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

五、假痴真辨使对方平静

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

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

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

六、描绘一幅成功前景图

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

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

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

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

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

“你想赚1千美元吗?”福勒直截了当地问道。

这句话使得这位承包商吓得向后仰去。“是呀,当然啦!”他答道。

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

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

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

七、使对方恢复责任心

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

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

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

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

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

八、先顺后逆后发制人

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

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

结果,这个顾客又签下了一笔比以往都大的订单。他的儿子出世后,他给起名为迪特。后来他一直是迪特公司的朋友和贸易伙伴。

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

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

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

九、三思而后行

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

当这位建设公司负责人听了他中止兴建房屋的理由时,便从容不迫地答道:

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

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

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

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

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

十、开诚布公晓以大义

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

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

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

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

十一、诱敌深入引其入彀

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

30年代中期,香港有一诉讼案子:英国商人威尔斯向中方茂隆皮箱行订购3000只皮

箱。到取货时,威尔斯却说,皮箱内层有木材,不能算皮箱,因此向法院起诉,要求赔偿 15% 的损失。在威尔斯执理强言,法官偏袒威尔斯的情况下,律师罗文锦为被告据理力争。

罗文锦站在律师席上,取出一只金怀表,问法官:“法官先生,这是一只什么表?”

法官说:“这是伦敦名牌金表,可是,这与本案没有关系。”

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

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

这样的论辩,简洁明快,一下子使对方无以对答。如果不这样,律师与被告正面展开论争,说茂隆皮箱内层可以有木头成分,这很难使对方认服。律师把论题引开来,摆一个简单的事实,让法官承认这个事实时,进行论推。

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

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

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

十二、先恭维后陈述理由

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

美国一家贸易公司的经理设计了商标,开会征求各部门的意见。

经理报告说:“这个商标的主题是旭日,象征希望和光明。同时,这个旭日很像日本的国徽,他们国内人民见了一定乐于购买我们的产品。”

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

“我不同意这个商标。”全室的人都瞪大眼睛看着他。

“怎么,你不喜欢这个设计?”经理吃惊的问他。

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

经理笑了起来,“这话倒使我不懂,你解释看看。”

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

“是啊，我的意思正是如此。”经理不耐烦的说。

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

“天哪，我倒没有想到这一层，你的话对极了！”经理几乎叫了起来！

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

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

十三、嬉笑怒骂皆成文章

“嬉笑怒骂，皆成文章”。这是任意描写发挥都能成为很好的文章的比喻，用在经商上它又是谈话艺术的一种。当你对公司老板正言难入时，如何既不得罪上司，又阐明自己的观点呢？

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

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

老板说：“叫他们安步当车，一文不费，又可以运动锻炼，不是好的办法吗？”

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

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

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

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

分,否则易使对方生出反感,对你忿恨。

十四、先肯定后要求

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

总厂厂长看到这种局面,便对小厂负责人说:

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

那位小厂负责人听了,竟然答说:

“既然你这么说,那我就回去试试好了。”

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

十五、夸大谬误削弱对方

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

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

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

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

“本厂在奶品的制造过程当中,一定要把罐内的空气完全抽出,灌入氮气之后予以密封,所以不可能有苍蝇活着的情况,现在既然发生了这样的事情,我一定会调查清楚。但还是得

请问你开封时的情形,及开封后的保密情形等等,并且麻烦您尽量说清楚。”

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

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

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

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

十六、爱之深,责之切

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

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

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

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

“嗯,比原来的还好,你真不错。”然后高兴地笑着。

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

“今天你先生回去时,可能脸色会很难看,希望你能照顾好他。”

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

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

责骂归责骂,只是在责骂后必须使对方了解“此一责骂并不表示对他失去信赖”,这点才是最重要的,而这就完全在于责骂后的处理方式了。松下的赞许和笑容即属于这一类。下意

识地用间接方式再透些有关情报给第三者,更是他独到的技巧。因为他知道这位第三者必定能将这些情报透露给对方,对方自然会想到“原来董事长对我是爱之深,责之切。”如此不但不会令对方起反感,反而更为感激,更愿意为他效力。所以说,责骂是必要的,但重要的是责骂后的处理方式。

十七、条条大路通罗马

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

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

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

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

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

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

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

这种方法是利用人的感情场的广泛性特点。人的感情发生,并非只有一个触点,而是因各人不同的气质、性格、喜好、所处社会环境、人际关系等不同而诸多的感情触发点。也就是说,想说服别人并非一条路,而是多条路。当你用这种方法说服不了人时,还可以采用另一种方法,另一种方法还不行,还可以再换一种方法。如果你直接去说服不了他,还可以换一个同他关系更密切的人去通融,有时凭密切关系也说服不了他,还可以借用在威严上能使之屈服的人去说服他。总之,办法是有的,就看你选择正确与否。华特尔从单纯采访的角度启发不出那位董事长的情况,而采取另外一种方法却获得胜利,这也是说明第二种方法更正确。

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

当你因无法说服对方而苦恼时,别忘了使用间接说法。

十八、使对方接受

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

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

由此看来,事件的主角是法律专家,但为什么会如此轻易触犯了法网呢?

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

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

这样一来,对方就很轻易地接受了,并不会认为是在接受贿赂。

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

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

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

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

十九、隐瞒自身缺陷

在商店内往往可以发现这样的一个假招牌,是系在商品上的一个牌子,牌子上写着“谨防假冒品”。顾客便认为这是货真价实的商品,高兴地将它买下,不料事后发觉它竟是假冒品。像这种情形,一般人或许也曾经历过。

同样的手法也用于一般路边摊,虽然卖的是假冒品,但他们却一本正经地向顾客说:

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

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

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

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

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

二十、以说话和动作的速度赢得主动权

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

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

如果相反又会有什么结果呢?

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

如果是这样的口气通话的话,那么通报者会连地点都说不出。

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

一句话都不会轻易放过。

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

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

有些出租汽车公司设有处理车祸的部门，并大多由一些老手负责。当有人向他们提出抗议时，他们通常都以慢吞吞的动作，甚至连答话也慢条斯理，以把激动的抗议者完全握于手掌心。至于要掌握住对方的心，并不一定开始就要以巧妙的口才来说服他，倒不如以从容不迫的态度来使对方就范。

二十一、最后摊牌

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

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

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

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

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

二十二、突然沉默

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

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

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

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

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

二十三、对失误若无其事

身为一名军人，最耻辱的事莫过于自己的军旗被敌人夺去，日本的乃木希典将军战时军旗不慎落入敌人手中，可是当时的大元帅明治天皇却一点也不予非难。后来乃木将军追随明治天皇至死不渝。所谓“士为知己者死”，乃木对天皇的恩义终其一生也忘不了。

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

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

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

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

尊。

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

二十四、虚拟失败

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

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

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

虽说世上也绝无故意失败者,但这些失败者往往因上司对他的信赖,而更加勤奋。

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

二十五、善意批评对方而获信赖

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

类似这样的情形,在一般朋友的交情或工作中是十分必要的。因为,同事间的交情若能十分密切,凡是办起事情就都能轻松愉快而又顺利。

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

而这也是使彼此产生信赖感的第一步。一般人对他人虽多做赞美辞令,但亦不过是尽奉承

之能事而已,而这里说的虽是指责缺点,但却能让人由衷的接受,这对彼此工作的进展确实有莫大的帮助。所以说说话的技巧是相当重要的。

二十六、注意说话神态

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

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

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

二十七、指桑骂槐

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

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

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

二十八、转移对方注意力

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

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

这种方法又名“流星战法”,自古即为人们所运用。这个名称是自“啊!你看!流星!”这

句话引出来的,也是将对方注意力引开的一种战术。当孩子的哭声如着了火般无法遏止,又怕哭声干扰别人而急忙将他抱走,此时即可适当运用这种战术,很容易就能将孩子的哭声制止。

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

“喂!你的声音不错嘛!很适合当歌星嘛!”

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

二十九、假设第三者来改变对方态度

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

“你是怎么搞的,你看看你是怎么管理的!”

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

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

想不到由于这一番话,竟使这一科的情况很快好转,甚至为其他部门所不及。

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

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

三十、巧妙的自欺欺人

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

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

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

“这么辛苦的差事也做,简直看不出有任何乐趣。”

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

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

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

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

三十一、“套近乎”来缩短距离

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

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

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

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

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

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

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

三十二、使说服的对象成为说服者

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

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

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

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

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

三十三、减轻对方难堪

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

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

这样一来对方就不会有被流放的感觉, 因为他的心里也只存有如何作选择而已。

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

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

三十四、摧毁对方拒绝心理

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

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

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

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

于是乎,你的目的便已达到了。

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

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

三十五、让对方感到“欠人情”

说服的第一步,就是引起他人的兴趣。譬如初次见面的推销员与顾客、无特别关系的男女,或是相互间没有情义的人,如果你说:“请你买下好吗?”则根本引不起他的关心。若为提高工作成效,多数推销员都会先选择与自己有关系或有情义的人,因为他们不愿再领受那种被拒绝的滋味。

但要说服一个毫无关系的人,最好是让他心里有这样的想法:

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

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

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

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

三十六、不知不觉中提高参与意识

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

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

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

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

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

三十七、摆出让步姿态

在大学的课堂上,有一名学生提出与正课毫无关联的问题,几乎引起了那位教授的失态。起初那位教授很用心地答复他的问题,但不料却与学生的意见发生了冲突。其实这时教授大可拒绝对方的质问,但却不可作正面拒绝,可以用“像你这种问题我们不妨等下了课再谈”这句话轻易带过。若是对方无论如何要你当面回答,就得看你是否能巧妙地用引开问题的方式来闪躲,若不这样做,难免会发生意见上的冲突,你因而中了对方的圈套。

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

“关于这一问题我们日后再作讨论,今天我们还是讨论会议的本题。”

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

三十八、以反面情报增加可信度

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

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

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

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

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

这一类的技巧也可应用在各种场合。譬如做媒时,如果你说:

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

“他虽然不是一个美男子……”

如此轻描淡写即足够了。来个反面强调,对方反而会相信你的话。

三十九、轻描淡写让对方良心受谴责

在日本经济正要高速发展时,流行着一首歌,歌词中有一段是这样写的:

“明知是错,但却也改不过来。”

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

虽然有的人还没达到像他一样已到了在火车站过夜的程度,但像这样的人在社会上也还存在,他们心里感到非常痛苦,无时无刻不在受良心的苛责。此时你若根本不体会他的内心,反而一本正经地作攻击性的劝解,这样,会使他产生什么样的心态呢?即使第三者是出于好意,却不为对方接受,对方非但不改过,反而变本加厉。所以,这种劝解方式,一开始就注定会失败。

譬如,某公司一位职员经常迟到,上司若是当面对他说:

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

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

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

四十、让对方别无选择

当你要对一件事物作一决断时,往往会遇到难题,于是你便无法下结论,此时,最需要的就是旁人有力的忠告。利用这种心理特性,我们可以巧妙地运用一些说服术。

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

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

现在我们听听一个现任刑警怎么说话。他迫使嫌疑犯认罪的秘密是对他说:

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

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

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

四十一、化解对方防御心理

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

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

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

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

这些话多么不堪入耳啊!所以,只要一见到他们,他心中就起反感。

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

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

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

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

四十二、利用对方特长使之就范

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

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

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

“先生,听说你有一部作品在美国十分畅销,是吗?”

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

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

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

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

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

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

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

四十三、使对方把“偶然”认作“命运”

某保险公司的一名女推销员，她的推销成绩在全国可说是数一数二的。但她并无特殊的外貌，口才也平平，实在看不出她有什么能耐。

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

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

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

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

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

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

“你的长相与我初恋的女友真是太相似了。”

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

排,更须时常强调说:

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

四十四、制造共同的假想敌人

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

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

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

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

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

“如果我们办不成此事,就会被调往乡下去。”

他听你这么一说,心里会想:“这件事还是须要我们共同来解决。”

这就是抓住对方“共同”心理的弱点。

所以对于难以相处的人,最好是找出两人之间共同的假想敌人。

四十五、自言自语使对方察觉自己过失

一般说自言自语,是指在没有第二者在场的情形下自说自话。可是在一对一或一对多数人时,若能抓住机会,巧妙运用,也可当成说服的武器。

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

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

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

“大家如果能早点来,那该多好。”

对于上班时间不认真工作、只顾聊天的部下,你也可如法自言自语地说:

“早做完,就可以早下班。”

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

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

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

四十六、故意道破自己缺陷

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

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

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

“我这可能是无理的要求”或“我说的话虽是过分了点”。

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

四十七、巧妙避开对方追究

有一次,日本国会中有过这么一段对答。有位议员先生问道:

“据说最近有美国新式的 30 架战斗机 F16 要配备在我国三泽地带,这样便将会有美军及眷属 3 千人驻进该地,这件事难免会刺激苏俄,而 F16 更是以强大的持续飞行距离著称,请问总理,关于这点你作何看法。”

中曾根首相回答说:“国民应有表示‘自己的国家必须靠自己来防卫’的气概。”

从这一个回答中可以看出,他并没有作正面的答复,但也没有置之不理或答非所问的迹象。所以,假如对方无视于你的立场而予以无理的质问时,像这类的回答方式也可以作参考。当然此时若不回答,反会被对方认为你没有诚意,会使双方闹得不欢而散。

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

“现在我要说的是否就算回答,我也没把握,但是……”

先来个事先声明,然后才作些与正题稍有关连的答复,对方反会认为:

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

四十八、先满足其生理需求,来减弱其攻击力

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

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

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

“各位大概口渴了吧!来,先喝杯水解解热吧!”如此必能缓和对方的怒气。

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

“你们的意思我很明了,至于详情我们慢慢再谈,我猜想各位必定饿了吧!”

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

四十九、让对方发泄再轻易击倒他

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

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

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

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

“我想这双一定可以让你满意,请你试试。”

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

一般商店通常都挂有一块牌示“顾客至上”,就是以顾客的意见为意见,不可对他们提出反驳,你提出反驳,即让顾客有更多唱反调的机会,而终究无法说服顾客。上述这位老板很了解其中的道理,他先让对方尽量表示意见,直到没有话题了,才抓住他的弱点轻轻一击,对方便很容易地败下阵来。

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

五十、作过分称赞使其局促不安

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

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

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

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

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

五十一、把对方当作代言人来削弱抵抗力

某电影女明星与一位棒球选手闪电似地结婚,于是这位女星与电影公司片面解约,制片

商多次劝她履行合约,但她始终未答应。在这情形下,无论你作何劝解,也很难得到她的同意,因为,此时的决定权已不在她本人而在她的丈夫手里。于是你只要使用一些小策略,让她自己去说服她的丈夫,如此,你的问题便解决了一大半。

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

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

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

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

五十二、粉碎整体意见

某大学教授与我谈及该校校长手法高明地处理了一项有关事件。

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

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

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

“好!由你先开始。”

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

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

于是便轻易地将此份报告书予以驳回,教授们也不得不打消这一念头。

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

所以要击破大众意见的秘诀,并不在乎它的内容,而必须向“整体的意见”这点猛攻,先试探其坚硬度。虽其表面上是一致的,但实质上是否真的一致尚不可知。因为此时对方就是以“一致的意见”为攻击你的最大理由,并且认为此一理由是牢不可破的,万万想不到会被一

一击破。因为是人,难免会有意见上的差异,即使是微乎其微,也可活用至最大限度,亦即将这些差异过分夸张,加上冷不防被你一攻,“一致的意见”便脆弱不堪。

五十三、使对方认为其要求过分

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

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

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

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

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

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

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

五十四、用基本问题搪塞具体要求

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

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

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

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

五十五、故意否定己见让对方赞同

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

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

“仔细推想起来,B 策略也有它的好处,并非一无可取。”

听了甲方如此一说,乙方立刻便有一名代表起立说:

“说实在的,A 策略确实相当不错,是有其利用价值的。”

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

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

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

五十六、巧妙回避对方紧急要求

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

当这位建设公司负责人听了他中止兴建房屋的理由时,便从容不迫地答道:

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

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

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

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

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

五十七、以道歉方式阻止对方抗议

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

“酒瓶之所以摔地是对方自己的错误，与我毫无关系。”

倘若承认了错误，就是答应赔偿，他们绝不做这种傻事。

某位长期居住在法国的朋友，他给一位决定要在法国稍作停留的友人忠告：

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

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

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

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

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

然而下面的这种说法也是值得我们参考：

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

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

五十八、先发制人取得心理优势

在约定的时间,如果我们迟到,心中难免感觉自己稍占下风,而不易推进自己的话题;相反的,若是自己先对方而到,心中便会有充裕的感觉,较对方具有优越感。尤其是遇到对方是位难缠的人,则愈有这种心理倾向。

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

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

“既然是同样的问题,你们还是自己去商量好了。”

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

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

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

五十九、分散抨击目标

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

“你身为公职人员,竟然有4位姨太太,真太过分了。”

这位三木武吉却不慌不忙地回答说:

“这位议员先生说话也真欠考虑,我可不是只有4位,而是有5位姨太太。”

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

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

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

六十、二者择一使对方早作决断

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

“是否要我帮你送过去呢？还是你自己带回去呢？”

大多数客人听了都会说：

“还是我自己来好了。”

如此不但达到了你对他的关怀之意，同时却又替自己省去了许多的时间和劳力。

如果你想对一名不速之客下逐客令时，不妨对他说：

“今天是要喝一杯呢！还是下次再来？”

客人听你这么一问，大多会说：

“下次再来好了。”

这就是利用人们对决定多养成了选择后者的习惯所致。

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

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

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

六十一、时差攻击

我有一位中学时代同学山崎先生，大学毕业后便在他父亲经营的一家公司服务，最后才担负起该公司的重任。这位朋友当初为了说服他顽固的父亲，费了相当唇舌。

据说他到公司后的最初 5 年内,父子间几乎每天都有冲突发生,就在这段时间里,他也逐渐学到一些本领,就是当他和父亲磋商一件事时,为避免引起父亲火爆脾气,即使父亲的论点有错误或不尽理想之处,也暂且听取;或是明知父亲所言不合逻辑,还是一样不作任何反应,因为若当场便予驳斥,不但会使父亲难堪,并且也容易引发他的怒火。

第二天,待父亲的头脑冷静下来,能以较客观的态度去分析事物时,自然会乐于接受他的论点。

在商场上,处理顾客的牢骚也可用以下三原则,即“易人、易地、易时”。就是莫让营业员单独去对付;或是说“这里不方便谈话,还是换个地方好了”;甚至另约一个时间,这样,对方的情绪自会逐渐平息,这对事情的进展更有利。总之,为避免正面答复,只消说一句“关于今天的事,容我仔细查证后再谈”这类推拖之词,来削减对方高昂的情绪。

山崎就是运用其中的“易时”法,亦即用时差的攻击方式,引父亲进入自己的圈套。

我们在重读前一晚所写的情书时,往往会感到有些汗颜,这就是时差带来的必然结果。

所以,同样的道理,当你认为对方的论点不妥时,不妨自设一冷却期以作缓冲,就会收到意想不到的效果。

六十二、利用对方一天中最脆弱的时刻

在美国电影名作《上流社会》音乐片中,两位男演员展开了一场爱情争夺战,我发现片中每当他们想要说服女主角时,一定是选择傍晚到晚上这段期间。

为什么这类谈心要选择傍晚时分呢?因为一般女性对这段时间的感觉是十分脆弱的。从心理学观点来看,自有其深刻的缘由。

任何人的身心都可能受到一种所谓的“生物时间”所支配,每当到了黄昏时分,这种现象更为明显。

生物时间即主宰着人的精神和肉体的自然节奏。当这种节奏显出不协调时,任何人的身体都会感到疲倦,因而思考力降低,紧张感也薄弱,所以往往在黄昏时分比较容易发生交通事故。

一般说来,女性较男性更为情绪化,当受了“生物时间”不协调的影响时,也较男性更易于陷入不安和感伤状态。如此说来,说服女性最好是在黄昏时分,也不无道理。这也可谓为男性的智慧之一吧!

当然“生物时间”的变化使紧张感极度薄弱的现象,不仅对女性如此,对男性也具有同样作用,众所周知,煽动天才德国纳粹的头头希特勒,集会时间每每都选择在黄昏时刻,由此可知他颇为了解人心的倾向。

像这种巧妙利用“生物时间”的变化来攻击对方的做法,在商业谈判上也很有效。譬如我们认为此次商谈颇困难时,最好就选择傍晚时分,若是开会,则将会程拖延至傍晚等。

平常在会议中难免会出现许多疑问或意见等,但在傍晚时刻,每个人由于精神上的不安定,加上思考能力减弱,对会议中所进行的提案很少深入地探讨,多以干脆同意了事,于是便

很容易上别人的圈套。所以选择这个时候进行交涉或举行会议,是实现自己计划的理想时刻。

六十三、表面上服从对方

某人在婚前是十足的大男人主义者,不料婚后却来个 180 度大转变,成为太太至上了。据说原因是其妻的说服术高人一筹。在他们家中凡事皆由其妻先提出意见,然后才由自己做最后裁断,表面看似他自己的主张,事实上全出自其妻之手。例如有什么事要解决时,其妻必对他说此问题真不知该如何是好,接着又说:

“我认为这件事若能……的话,想必更好,只是我不敢作主,最后还是由你来决定好了。”身为一家之主的男人的自尊被捧得高高的,他自认为决定权全掌握在自己的手中,完全忽略了其中真正的主导者。

任何人都有自尊,尤其是在女人面前的男人更是如此,若想操纵身份比自己高者,最好是利用这种方式。因为当对方的自尊被提高了,即使对反面意见也很少提出异议。甚至自己被出卖了也无所谓。

此种作法的重点,在于别让对方察觉你就是按钮者,但按钮者确实是你。

六十四、掩饰自己主观

自古以来出现过不少有名的演说家在演说时与听众打成一片的现象,譬如当他举起拳头时,成千上万的听众也同样举起拳头附和着,当英国首相丘吉尔举起象征胜利的“V”型手势时,听众们也举起了胜利的手势。

他们在演说中为什么会与听众紧密的结合在一起呢?其秘诀在于他们所使用的言词和所持的态度,他们抓住了听众的共同意识。为了达到这一目的,他们在演说中更是频频使用“我们”、“我们大家”等字眼,以表示这些内容都与你我众人息息相关。所以只须简单的几句,即可笼络大众的心,使人人能有“命运同一”的意识。

现代政治家也同样会使用类似的发言形式,如:

“我们要趁早将牛肉自由化,使大家能吃到廉价的牛肉,所以我们必须行使我们共同的权利,以达到这一目的。”

这就使听者感觉到,这是我们大家共同的事情,并非某一个人的事情;然而,那些人虽是使用“我们”这一字眼,但他们或许是为了个人的利益也说不定,可是至少在群众的感觉中是与自己切身利益有关的。

由于每个人的内心都存有或多或少潜在的“自我意识”,所以都不愿受到他人的指使。如果他认为你是在说服他时,他的自我意识会变得更为强烈,就更不易与你妥协,即使你说得天花乱坠、头头是道,在他看来你只是在为你自己个人利益而作的一场表演而已,更谈不上

听取你的高见了。

如果此时你能使用到“我们”这一字眼,就会立刻使人认为你我是一体的、是利害与共的,于是原本坚强的防御堡垒也终会倒塌,听众便会在不知不觉中上了你的圈套。对于自我意识强者,更可以利用这种伪装方式使他就范。

尤其是男女的交往,更需注意尤不可说“我和你”,而必须使用“我们两人”,让对方更能产生你我一体的共同意识。

总而言之,自我意识人人有之,当你想说服他人时,千万就别忘了使用“我们”这一字眼。

六十五、站在对方立场来说服

日本有家电视台,每周设有一次关于人生问题讲座的节目,据说收视率比其他同时段的节目要高出许多。

收视率之所以偏高,当然有许多原因,但其中或许有人们都喜爱观看他人遭遇不幸的残酷心理。不过最主要的还是因为节目中巧妙的答话,更是使人百看不厌。

大多数有疑难问题而上电视请教的观众朋友,在开始时,多会对解答者所作的各种忠告提出反对意见或辩解,并且显得十分不情愿接受对方所言。但久而久之,不觉对解答者所说的每一句话都会频频颌首称是。见了这些画面,真是比起在电影院中观赏一部电影的感受还要深。

凡电视台的主持人或问答者,无不是精挑细选才产生出来的,所以光是听听他们的说服方式也获益不少。

对于不易说服的人,最好的办法就是要使对方认为你也与他是站在同一立场。通常出现在这探讨有关人生问题的电视节目的观众朋友,以离婚女子占多数。此时负责解答疑难者说的一句话:

“如果我是你的话,我会原谅他的,而且绝不与他分手。”

朋友们千万别认为话中的“如果我是你”只是短短的单纯的一句话而已,殊不知它能发挥的效力是不可限量的。而这也是由于人人都有认为“自己是最可爱”的心理所致。

如果在说服中,无意中使用了些不太得当的言词,但由于你巧妙地运用这句“如果我是你”,从而弥补了你言词的过失。不仅如此,它还能促使对方作自我反省,使对方终于感觉到唯有你的忠言,才是对自己最有利的。

六十六、降低身份松懈对方戒心

日本的名拳击手轮岛功一曾经有过这么一段轶事。由于前次的不幸失败而失去拳王宝座的他,决心在下回的比赛中夺回,于是他宣布要向那位拳王挑战。

但是不巧得很,在比赛前夕召开的记者会上,这位全身裹着厚重大衣、还覆以口罩的拳

击手,竟然频频传出咳嗽的声音,精神显得十分异常,使在场的记者深感不安。他们想在此重大比赛的前夕,这位老兄的身体竟然这般状况,可真是太不幸了。

相反,他的拳王对手,身强体健、自信的样子,任谁也感觉得出此次比赛胜负到底属谁。然而比赛的结果竟然出乎大家的预料,拳王宝座竟然被轮岛功一夺回去。这到底是怎么回事?原来,在赛前的记者招待会上,他不过是在“作戏”而已,其目的是要松懈对方的戒心。

无论何种挑战,其道理都是一样的,如果要松懈对方的警戒心理,就必须先降低自己的身价。倘若此时来个硬碰硬,到最后也只有弄得两败俱伤。所以纵使自己具备了十分有利的条件,也万不可轻易将它显示出来,因这样作无异是在提醒对方,应该作好什么准备来将你击倒。我们只能说轮岛功一的这一招,真是太绝妙了。

许多人往往就是因为过于轻敌,致使对方有机可乘。而我们也必须要懂得利用这种趁虚而入的技巧,往往也能收到事半功倍的效果。那位拳王在被击败后,甚至还想不出所以失败的原因。

六十七、触及对方自尊以得到承诺

美国的卡耐基曾说过一句名言:将对方视为重要人物并以诚意相待,纵使是敌对者也会成为友人。

任何人,当受到他人的信赖与尊敬时,内心都会感到高兴,虽明知那是拍马屁,但听起来是感到舒畅。自尊心愈强者,愈是有这种倾向。

自尊心很强的人往往较难对付,若想使他乐意接受一项繁杂且不易为一般人所接受的工作时,最好的方法是要能触及他的自尊心。一般说来,自尊心强者大都很有自信,并且无论在任何场合都认为自己与众不同,不愿和一般人混为一谈。所以,想烦劳他时要在不知不觉中使他意识到“为何不去烦劳别人,却偏要烦劳他”的原因。譬如“像这类的难题实非你莫属”,如此简单的一句话,即能触及对方的自尊心。

我认识一位在某机构人事管理人员,他经手过多次的人员下调案件,并且都进行得十分顺利,丝毫都没有引起任何人的怨言。本来分公司多分布于乡下,若非特殊情况是很少有人愿意去的,但他到底使用了什么方法使那些人都很乐意下乡去呢?

他先将那个分公司批评得一无是处,并扬言必须要一名适当的人选去整顿那个分公司,他说:

“如果这样下去的话,那家分公司迟早会撑不下去的,所以必须尽快设法,但并非任何人都可胜任,而是必须要有相当能力者方可担任,万一人选不当,对公司会有相当大的影响。”

他有意无意地强调此次重任“非你莫属”。

听者在开始时,虽难免会有被流放之感,但是听了此一席话后,内心逐渐转忧成喜,据说此法屡试不爽,从未引起任何的麻烦。

六十八、使对方速下决断

近年来音响对于年轻人具有相当大的诱惑力,只可惜价格稍嫌高了些,而且由于品牌之多,使买者多难作决断。

某大学生正欲购置一套音响设备,但由于品目太多,加上经济限制,一时也难下决断。当他正徘徊不定时,便有某商店的一名年轻店员看穿了他的心思,于是上前问道:

“我看得出你很想买套音响,但不可否认这些东西的价格都很昂贵,必须经过慎重的考虑才可决定,不过你也不妨再到其他商店比较比较,这对你是很有利的,俗话说货比三家不吃亏,所以还是得慎重些。”

于是这名学生也真的就去其他几家商店作观察和比较,但也看不出任何结果。终于,他又回到这位年轻店员的商店,毫不犹豫地向他买了一套音响。

我为这位店员懂得客人的心理深感佩服。他以渐近的方式诱导这位大学生,最终达到自己所期望的目的。你若执意对他说:

“我是绝对不会骗你的,不信你买下试试,对你绝对有利。”或许这位学生便不会向他购买了。

不仅买东西时如此,对举棋不定者,若勉强他做决定无异是在加重他的心理负担,因为他时时刻刻都想脱离这种压迫感,所以在这种情况下所作的决定,对你来说,也未必就有利。

若欲使对方尽快作出有利自己的决定,就必须使用这位店员所用的技巧,避免作正面的压迫,而将决定权让给对方,使他在轻松而和缓的心绪中,更迅速地作出有利于自己的决定。

六十九、以选择为前提,拦断对方的举棋不定

有一位太太对作媒真有一手,只要有人处于结婚与否的分歧点上,无论男女她都有百分之百的信心撮合他们。

某次,他们夫妇俩一同到我这里,于是我便请教她的秘诀。据她说,当他举棋不定时,你就直截了当地问他:“是恋爱方式还是见面方式好?”而不可问他举棋不定的理由。若是他在这两者中作了选择,就表示事情已成了一半。接着才开始谈结婚的事。

想想他们举棋不定的理由,也许是他们对选择对象很感渺茫,使选择范围加大,不知如何取舍。当你遇到这样的人时,就暂时不提选择对象的问题,而对他提出选择恋爱方式或见面方式,于是对方便会有“结婚这个问题已解决了”的错觉,而作一选择。同样的道理也可利用于其他场合。譬如一位银行职员要劝人储蓄时,先不问要不要储蓄,而必须问“要活期存款或定期存款方式”。

这在许多大学里也作过这类性质的实验。譬如把一张有钟表的照片让某一个人来看,过一会儿再问他刚刚照片上钟表的时间是不是9点,若是照片内的时间是10点,就不要问他

是几点,问他是3点或9点,对方会回答是9点,因为他看照片时并不会刻意地去注意几点钟,而只隐约有印象。所以只有两个选择时,他便选择其中之一较接近的。

对于谈判对手而言,当他正处于举棋不定的时候,不妨给他一个选择机会,这是促使对方早做决断的巧妙方法。

七十、背离“阻止的期待”

某报曾连载过一篇以父子关系为主题的纪事文章《我家的教育法》,内容叙述某社会名人的孩子在学校挨了顿骂后便非常怨恨他的老师,甚至想“给他一点颜色瞧瞧”,他父亲听了也附和道:

“既然如此,不妨就给他点颜色看,”但接着又说:“纵使你达到报复的目的,但你却因此而触犯了法律,还是得三思才是。”听父亲这样一说,儿子便取消了报复的念头。

另外还有一个例子。某太太认为她丈夫极不像话,于是便到处向朋友诉苦,她满以为朋友会劝她打消离婚的念头,不料那位朋友却说:

“如此不像话的丈夫,趁早离婚也好,免得将来受苦。”

这位太太听朋友这么一说,反倒认为:“其实,我丈夫也并非坏到这般地步。”而收回了离婚的念头。

如果有一个人站在高楼顶上欲跳楼自杀,而旁人也在拼命说些“不要跳”或“不要做傻事”之类的话,更是助长了他跳楼的意念;相反,若你说:

“如果你真想跳的话,那就跳吧!”

他必定会感到很泄气,不料旁人竟不予阻止反鼓励他跳下,这完全是背离了他原先的期待,这种劝阻的期待,一旦为他人背离反会失去原有的意念。

七十一、压制对方怒气

当你欲将某一事委任他人时,明知对方可能不会接受,甚至还会引起对方的愤怒,而要说服对方也十分困难,此时最好就是先设法压制对方即将爆发的怒气。

在事情进入本题之前,你得先说一句:“现在我要说这么一句话,虽然明知会挨骂!”或“我说了这句话你一定会感到不愉快!”对方听了便会不好意思责骂你,还会认为“其实自己才不至于如此小气”。

当他感觉自己的态度与性情似已被看穿时,都会有“我才不呢”或“我才不像你所说的这般小气”等想法,是自尊心压抑了愤怒的情绪,即使你激怒了他,他也不好发怒。

于事前先道破对方可能爆发的愤怒,就等于给对方的手脚加了道枷锁,使他无法发怒,而让他以冷静的态度接受你的想法。

一般说来,应付发怒的人,比应付自尊心强的人更困难。

七十二、抓住对方的“小辫子”

当老师体罚学生的事件爆发后,报纸杂志或电视等传播媒体于评论是非之前,对教师的暴力行为大加一番斥责。这样一来,即使是平时颇受学生敬重的老师,也将被冠上“暴力教师”的标号,由此被认定是一个专门喜欢体罚学生的老师。

人们在批评别人时,一般往往会受到舆论界所左右。此时受害者有理说不清。遇到这种情形时,即使你有千百种理由也无法改变大众的意念。此时你倒不如设法将罪过反推给大众,说:“反正我说再多的理由也于事无补,那些人都是些盲目的、爱听信谣言的人,不说也罢。”

这样一来,众人自会冷静下来听你的解释,只因你的一句“盲目”深深地刺激了他们。

社会上有许多人性情顽劣,不易接受人家的劝告,若是你以正面规劝,反抗力会愈强,而丝毫收不到效果。对付这类人最避讳的就是正面说理,应改用另外一种说法:

“像你这么顽固的人,我说什么你也不愿意听,说了也白说。”

或是说:“像你这样执迷不悟,即使我说出来也会让你否定掉,还是不算了。”

将责任反推到他身上,由于你说的“顽固”“执迷不悟”是他的致命伤,他无论如何也要努力排除,自然而然就会听你的解释。如此一来,你的第一步便告成功。

七十三、让对方别无选择

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

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

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

现在我们听听一个现任刑警怎么说话。他迫使嫌疑犯认罪的秘诀是对他说:

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

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

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

七十四、压制即将爆发的反抗情绪

日本一位得过直木奖的作家藤本义一先生，是位颇为知名的人。

某次，他的女儿超过了晚上时限的 10 点钟，于 12 点才带醉而归，应门的藤本夫人自是破口训斥了一顿，之后还说：

“总而言之，你还是得向父亲道个歉。”

顿时，她也清醒了不少，感到似乎大难就要临头了，于是便怯怯地步入父亲的卧房，面色凝重的父亲却只说了句：“你这混蛋！”之后便愤然离去，留下了无言的女儿独自在黑暗中。

虽然只是一句话，但却深深刺痛了她的心，然而晚归之事，自此便不再发生。

为人父母者，都有责备孩子的经验，多半也了解孩子可能的反抗心，所以要他们反省是相当困难的。通常会以一句：“你是怎么搞的，我已经说过了多少次。”想让他们了解并且反省，此时他们若有反抗的举止，父母又会加一句“你这是什么态度”然后你的说教更是没完。

如此，愈是责骂，反抗心便愈是高涨，愈是希望他们反省，反愈得不到效果，于是情况就会变得更糟，但藤本先生的这种作法，使他女儿的反抗心根本无从发泄，反而转变为反省的心。

因藤本夫人的一顿训斥，已足够引起女儿的反抗心，但藤本先生却巧妙地将它压抑住，反而使女儿的内心感到十分歉疚，因为父亲的一句“混蛋”，实胜过千万无谓的责骂，她除了感激，实在无话可说。

当然，夫妇二人事先并没商量要采取联合作战方式。这种方式，对犯错的部下，未尝不是一种很好的策略。

七十五、测测你的说服力

我们每天至少会碰到一次让别人照我们的意思行动的时候。为此，这里特别把日常最容易发生的情境搜集了 10 种，每种情境各有 5 个说服的方式，如果是你的话，将采取怎样的措词，才能使人欣然乐为呢？

1. 请公寓的房东粉刷墙壁

(1)“我们已住三年了，多少也照顾照顾我们吧。”

(2)“比起我们所付房租来，这点费用真是微不足道的。”

(3)“我也帮一部分忙吧。”

(4)“最近有两三个外埠朋友要来这里做客，他们很想找个合意的公寓租居下来，如果他们欣赏的话，说不定会成为你的房客呢。”

(5)“如果我是你的话。一定二话不说就会大大粉刷一番的。这里又不是只你一个人有

房子。”

2. 在宴会中想使一个醉鬼安静下来

- (1)“明天一清醒,你就会后悔的。”
- (2)“那边有个好漂亮的小姐在看呢,安静一点吧,我来介绍介绍。”
- (3)“你还不知道吧,大家都在看你呀。”
- (4)“安静一点,不要那么大声好不好。”
- (5)“刚才听说,你在最近的高尔夫球赛里得到优胜,可以告诉我一些详情吧。”

3. 你儿子的成绩不及格,他的老师知道大部分的作业都是你代他做的,可是你却和他商量要求他让你儿子及格。

- (1)“可是我的儿子是确实用功的,请给他加点分数奖励吧?”
- (2)“你们的校长是我的老朋友呢!”
- (3)“是我糊涂,怪我不是,请让他再有发奋图强的机会吧?”
- (4)“我那位当明星的弟弟最近要来,我给你介绍介绍吧。”
- (5)“只要这科让他及格,他就会进入大学的。”

4. 你正在为一慈善事业募捐,对方却是个吝啬成性的人。

- (1)“只要你捐一点钱,我就写一张两倍数目的收据,好让你少付一些所得税。”
- (2)“我想本地的问题应由本地人来共同解决,不要让官方插手进来,不知贵意如何?”
- (3)“请你了解,这是身为市民应尽的义务。”
- (4)“如果你能捐款,就够给我赏脸了。”
- (5)“这是十分有意义的慈善活动。”

5. 暴徒拿枪顶着你的背,你不想让他抢你的钱。

- (1)“你真倒霉,我身上恰好没钱。”
- (2)“小心一点吧,我是空手道三段的名手呢!”
- (3)“老天爷,这是我一周来的血汗哪!”
- (4)“我的皮夹子在裤子后面的口袋里,尽管拿去吧。”

6. 你比老资格的同事高升了,却需要他的携手合作。

- (1)“这种工作只有靠你的协助才能顺利进行。”
- (2)“上司快要退休了,我接了他的缺后,就升你为科长吧。”
- (3)“真惭愧,他们把我提升了,其实你才是最合适的一位。”
- (4)“现在我是上司,今后请听我的命令行事。”
- (5)“这是你的新机会,可以表现你的才能。”

7. 你的儿子想看电视你却要他练钢琴。

- (1)“你弹得好的话,爸会多么开心呢!”
- (2)“好孩子该听话的,每个人都不得不做些不喜欢做的事呀。”
- (3)“我们来约好吧,我让你看完这个节目,你就乖乖练琴。不要再噜苏了。”
- (4)“你把琴练好了,会很讨人喜欢的。”
- (5)“不练琴,那所有的学费不是都白费了!”

8. 你的秘书有个约会,你却不得不请她加班工作。

- (1)“把约会取消吧,打完这个报告我就请你吃一顿好饭。”
- (2)“上头吩咐,今天非把这个报告书发出不可。”
- (3)“我明知这是不情之请,可是事非得已,拜托拜托吧。”
- (4)“打完这个报告,不然就回到过去的打字部。”
- (5)“我相信这件工作只有你才可以做好。”

9. 你想丈夫和你一起去度假。

- (1)“今天我见了王大夫,他说你得休息休息。”
- (2)“你常常因工作出差旅行,我想偶尔也去旅行一下。”
- (3)“你说,到风景宜人的××去休假十天,不是很惬意吗?”
- (4)“亲爱的,我好想去度个假呀,真想死啦!”
- (5)“不是很妙吗,只有我们两人一起去度假?”

10. 你超速驾车,想请警察能通融通融。

- (1)“仅此一次,请高抬贵手吧。”
- (2)“我送给你一些钱,请就这样算了吧。”
- (3)“也许你不相信吧,我一直都是很规矩的。”
- (4)“可能是稍稍开快了些,我只是一时糊涂没有觉察而已。”
- (5)“实在是不得已,我有个急事非赶快不可啊!”

答案

事实上我们并没有一定的说服要领。人心不同,各如其面,语言、态度尤其五花八门,变化繁多,重要的还是能有临机应变,逢凶化吉的态度。美国德克萨斯州休士顿的约翰·伍尔夫研究社,训练过无数的售货员,教授他们说服的技术,据研究社指出,有时最高明的技术反而不通,而最拙劣的方法却大行其道。然而依专家多年的观察与研究所得,该社以为碰到以上十种情境时,下面的答案总是较有效的。

1. (4)“最近有两三个外埠朋友要来这里做客……”

一般说来,人只要知道接受你的意见是有利可图的,那么他必会欣然顺从你。尤其最能

打动人心的,是金钱上的利益。

2. (5) “刚才听说,你在高尔夫球赛里得到优胜……”

醉鬼往往是不可理喻的,要是你能转移他的方向,诱导他大谈其得意事,让他尽情发泄,必会使他安静下来。

3. (3) “是我糊涂,怪我不是,请让他……”自己不对时应该勇于认错,大大方方地低头。

4. (2) “我想本地的问题应由本地人来共同解决……”

精明的售货员都会见机行事,看对象而使用适当的措词。

5. (4) “我的皮夹子在裤子后面的口袋里……”

好汉不吃眼前亏,碰到不得已的场合,与其犹豫不决,不如干脆认命!

6. (1) “这件工作只有靠你的协助才能顺利进行……”

要使别人为你做事,最重要的是抬高别人,使人感到重要。

7. (3) “我们来约好吧,我让你看完这个节目……”

该妥协,为想大胜一战,有时你得小败一场。

8. (5) “我相信这件工作只有你能做好……”

人在被信赖而激发起自尊时,最能努力工作。

9. (1) “今天我见了王大夫……”

这是单刀直入的战术,是可以奏效的少数情况之一,我们对于医生的命令通常都会低头的,只要诉诸人类自我保存的本能,总不难达到目的。

10. (4) “可能稍稍快了些,我只是一时糊涂没有觉察而已……”

当你碰到警察这种无可奈何的场合,乖乖的谦逊低头往往是再好没有的方法。

这 10 个问题中如能答对 8 题,你的说服力便及格了。如果在 7 题以下的话,那就有再研究一下你的说话技术的必要了。

第三章 商务谈判技巧(三)

一、以赞美引起人们好感

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

有这么一件事:

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

招待员问了一句话,这句话得罪了7个人,交了1个人。

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

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

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

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

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

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

第五,不断增加的赞美。假如有两个人听你陈述某个观点,其中甲一开始就不断点头称赞;而乙则一开始持怀疑的态度,有时摇头、皱眉,但渐次露出钦佩的神情。最后两个人几乎

同声地说：“你讲得太好了。”假如你是那位演讲者，你会喜欢谁呢？据阿伦森的研究表明，人们最喜欢那些对自己的赞美显得不断增加的人。

二、反客为主互换角色

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

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

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

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

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

反客为主法说来容易，真正做到并不容易。

首先，要摸准对方的心理。反客为主，实际上就是一个将心比心，那首先当然要求知心，

然后才可比心。譬如,前边提到的那个例子中,旅馆要增加租金,无非是为了一个“利”,卡内基就紧紧抓住了这一点,认真分析了增加租金对旅馆究竟有利还是无利,通过详细的对比分析,终于使旅馆经理认识到增加租金对旅馆不利,最后取消了提高租金的打算。

其次,使用反客为主法关键在于劝说者的语言技巧的优劣。反客为主即站在对方的立场上说话,这种以对方为主的作法有两种形式:一是以对方的人为主,一种是以对方的事为主。一个优秀的劝说者,在劝说人前总要先同对方建立起互相信任和同情的感情,如果对方对某事烦恼,你可说:“我理解你的心情,要是我也会这样。”这是以对方的人为主。这样劝说体现了对对方感情的尊重,再接着往下说,对方就更听得进了。另一种情况是当劝说受到对方反驳时,老练的劝说者不但不立即反驳对方反而重新陈述对方的意见,承认它的优点,这是有意把对方意见放在受重视的地位,以对方的话为主,尊重对方的自尊心,然后你再谈及自己的意见,指出优于对方的地方,对方便容易接受了。

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

三、虚拟失败鼓舞士气

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

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

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

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

虽说世上绝无故意失败者,但这些失败者往往因上司对他的信赖,而更加勤奋。

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

四、迎合顾客需求心理

在生意人讲习会中,有下面意见:

“我是经常做生意的人,不必要研究传述名片的方法,也不必谈交际。”

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

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

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

有位交通公司营业所的I君表示:“跟自己合不来的人绝不交际,也不跟自己合不来的人做买卖。”他的理由呢?他说没有必要故意跟合不来的人去打交道,也不想成为八面玲珑的人,认为根本没有必要,自己也不喜欢多下这么一份心思。可是,经过生意人讲习会之后,他的观念改变了,自此三个月下来,他的销售量增加了2倍。I君不但对于打电话来问的人先去访问,而对于很有希望的客人也必须去访问,在过去有定期合同的顾主也前去拜访;这时不管是经常交易或临时交易都全面展开。后来I君曾发表他的感想:“以前我用一种狭隘的观念来做生意,所以在无形中损失了很多顾客,现在一经改变,我的销售量提高了许多。”

3年后,他果真升迁至某公司的经理了。

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

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

五、事先练习说话技巧

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

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

“太太,你认为如何……”(一面打开瓦斯灯)

“在这里反而会听见旁边冰箱的声音。”

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

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

“哦!有这种方便的缝纫机呀?”

“是啊,有没有听过它‘去了再来’的绰号?”

另一则:

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

事前要把将要向客人说的推销话语,像剧本一样写在稿纸上,然后拿着稿在家人面前念出来,征求他们的意见,加以修改之后,录成录音带。将录音声播放出来,无论如何要反复练习,最后不需要稿子可以一句句讲得极流畅。同时也要考虑到声腔的高低缓急、间隔之长短及讲话的音量,像这样一次次重复地练习,就是你掌握说话技巧的捷径。

六、有的放矢雪中送炭

布里斯托·梅耶厂出厂的“敌那晒”护肤液的广告词是这样写的:

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

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

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

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

据说此则广告一出,许多男士女士纷纷前往购买“敌那晒”护肤液。

这则广告之所以能使众多的爱美之士动心就因为它是投人之所好,也就是满足了用户

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

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

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

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

七、以愚掩智大智若愚

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

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

“耳聋”的大德鲁比克先生把手放到耳朵上问道:“你说什么?”

顾客又高声复述了一遍。

“噢,价格吗?待我问一下老板。十分抱歉,我的耳朵不好。”他转过身去向那边的弟弟大喊道“喂,这套全毛衣服卖多少钱?”

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

“多少?”

“72元!”老板高声喊到。

他转过身来,微笑着向顾客说:“先生,42美元一套。”

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

人们普遍有一种贪便宜的心理,这与人的品德修养并无联系。物美价廉的东西最易引起人们的购买行为,而物虽然不美,但价却十分低廉的东西,同样也能引起人们的兴趣,降价处理、出口转内销、清仓大拍卖、过季大削价的物品受到很多人的青睐,这就说明了这一问题。德鲁比克兄弟看着愚钝实则聪明,他们善于利用人的这个心理,不露声色地诱人上钩,然后

促成交易,从中谋利。反之,有些经商者看上去十分精明,一分一厘算得清清楚楚,丝毫不差,但实则愚蠢,因为这一来,使人觉得无便宜可占,有些人干脆就不买了。相比之下,让自己扮演愚者,让顾客扮演智者,这才是经商的聪明之举。

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

1. 要巧妙地运用大智若愚之计。所谓巧用,就是要不露声色,让顾客感到这是真的事,让顾客高高兴兴地扮演智者,如果让顾客看出这是一场骗局,那么这笔买卖无论经如何也是成交不了的。
2. 要适当运用大智若愚之计。所谓适当,就是在某些商品上,在某种情况下,造成一种卖方吃亏的假象,但千万别过火,弄巧成拙反而会得不偿失。
3. 顾客得到便宜的那部分钱应该在成交额中扣除。

八、只问不说简单扼要

或者,你知道人们现在的需要,也知道他们将来的需要,或者甚至他们本来就没有缺少什么。但是你充分运用了你的经商口才,说服他们要这个要那个。也许这样你的事业才越加发达起来

那么,在从事商业工作中如何去了解人们的需求呢?除了博览群书之外,就是不耻下问了。自然,这也包括做生意,自己不懂的东西可以请教别人,多问多懂,这是求知的最好方法。

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

还有应学会以下几种技巧:

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

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

掌握了这两种发问技巧,你可以达到二个目标:1. 取得需要的商业资料;2. 任何对话都能应付自如。只问不说,开始可能不习惯,但这是学习如何发问技巧的速成法,好处很多。

九、巧用电话增进感情

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

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

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

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

我们谈了利用电话交友的问题,再谈怎样接听电话:

1. 把电话铃当作件好事,不是骚扰,应大表欢迎。
2. 无论谈什么,都别忘了向对方致谢、致意和祝福。

十、注意调整语气声调

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

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

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

1. 讲话时口齿务必清晰。意思是谈话大方一点,不要在嘴里吱吱唔唔的,口齿清楚的人发出的声音比较好听,让听者感到心平气和。
2. 说话一定要配合当时的气氛。有一种人可能精力过于充沛,不管在什么样的场合,总是大声嚷嚷:“多次承你照顾!”像这样实在是要商榷一番,原则上生意人说话声音应不大不

小,恰到好处,要适合对方听觉而调整音调音量才好。

这两项原则,生意人可以在自我训练时得到。

十一、因人而异以礼相待

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

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

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

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

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

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

十二、避逆取顺变换角度

任何人对顺耳的话都容易接受的,说几句让听众感到舒服的话能收到奇功异效。

美国一家制药公司曾做了一则这样的电视广告:

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

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

略加注意就知道这家制药公司做的广告的确与众不同,它并没有大吹大擂本公司的药如何如何灵验,能做到药到病除,也不像一般药物广告常用的“如果您患了××病,××药可为你解除病痛”之云,而是引出有人患糖尿病这个事实,并以关心爱护的口吻提醒你注意,特

别是年逾 40 体重过重的人,要去检查身体,好像压根不提推销药品的事,而实际通过这样一则广告,使公司获利颇丰。督促大家去检查身体,正符合人们渴望健康的顺心心理,人们当然乐意接受,并按你的劝告去办,这是“顺”所起的作用。如果一味吹自己的药,有病的人不完全相信,无病的人听了生厌,无病谁去吃药,这是心理上的“逆”。这家广告公司就是巧妙地避开了“逆”,从取“顺”入手,达到目的。

要做到避逆取顺,可采用变换角度的手法来说话叙事,因为同一件事,往往可以从多个角度去描述它,为了使人们乐于接受,我们可尽量从人们心理易于接受的那个角度去叙述,尽量避免那种容易引起人们的反感的角度。叙述事物的角度不同在人们心理上所引起的感受也将不同。

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

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

十三、以热忱赢得顾客赏识

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

此等人物在公司立场看来,是业绩卓越之珍宝;在顾客方面看起来,他们也算是成功的生意人。假使生意人获得顾客邀请吃饭,十之八九可断定这个生意人是很不错的。一般情况下,都是由生意人请客,若是能令顾客主动请客,似乎很特别。你可以这样想,A 君向朋友 B 君说:“我需要一个懂会计的人,你有没有适当的人选?”B 君就向 A 君推荐 C 君。A 君、C 君

二个由于雇任条件一致,故C君进入A君的公司。过了几个月,A君挂电话给B君说:“喂!老兄,你替我介绍的人很能干哟!C君的工作非常好。你何以对C君知才甚深呢?我应该谢谢你,今天晚上我请你吃饭!”

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

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

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

也就是说,当顾客讲“你能介绍我买这么美妙的东西,实在很谢谢你”或“能够与你来往,我感到好荣幸”的时候,受到这般称赞的生意人,无疑是相当成功的了。当然,最要紧的条件,是客户主动本着诚恳的心意邀请生意人;亦即是从对纯粹喜欢你的着眼点上力邀,并不是为了杀价而请一顿应酬饭,也不是想借机会搜集同业的情报,而是由衷地,发自肺腑地请客。

假定有以下的谈话方式出现时,也应归属于有办法的生意人。

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

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

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

十四、使对方联想促成生意

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

“老板,请问你一件熟悉的事,那就是增加贵店盈利的三大原则是什么?”

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

“什么是三大原则?”“大部分店主人都会诘问。

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

节省 4500 元,那么一年就可以节省 54000 元。但是贵店当然是要 10 年、20 年、30 年一直发展下去的,那么 10 年例可以节省 54 万之多了。”

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

十五、巧妙运用赞美之辞

人类有最强烈的需求,就是自尊心的满足及优越感。无论是谁受到赞扬,一定会显得很高兴,而且会尽量表现受赞赏的行为。在商场上可以巧妙地利用这种倾向说服别人,这是使对方有积极表现行为的重要方法。

在台湾,有一家酒廊的女主持人陈××,曾被人控告作诈骗 1000 万元。

陈××不仅貌美,更有一套说服人的办法,因此有不少有钱的冤大头愿意资助她,甚至当她被告的时候,还有人出面说,她并不是恶意的,而是受骗了。甚至还有人表示等这案子了结了,仍要帮助她另起炉灶,东山再起。为什么会有那么多人愿意帮她呢?

因为她说服别人时,常常是采取让对方尽量表现自己的办法。当她和客人聊天时,她的手段已让顾客昏了头,这时她先诉说自己的生活艰苦,生意难做,周转不灵,马上就要关门大吉了,事情很紧迫,然后说:

“这还得靠你的支持啊!”

一般在这种情况下,男人显得非常大方阔气:

“没问题,我帮助你,你需要多少钱?”

不但心甘情愿,并且无条件地帮助这位女主人。

女人的这一句“这还得靠你的支持啊!”不知使多少男人吃了闷亏,无怪人家说这位女主人实在高明。

同样也有不少男人也学会利用这种技巧的方法。

有人想向银行借点钱周转,但苦于无人作担保,这时他想起一位熟人吴先生,于是他设计了一次“巧遇”,他看到迎面走来的吴先生,赶紧上前打招呼:

“嗨,老吴,前天我碰到贵公司林董事长,他称赞你办事精明,能力强,为公司的业务奔波,不顾及自己,说你是公司最得力的干部。”

“过奖,过奖。”

“我现在要向银行借点钱,你能不能帮我作保呀!”

结果他让吴先生做了保。

如果能够巧妙地运用赞美之词,激起对方自尊心,人家多半会积极行动的。

十六、善于运用巧妙说词

在商品销售过程中,语言是有价钱的。同样的货物,放在这个商人手里就能卖出去,而放在另外的人手里就可能成为滞销货,这是为什么呢?原因当然是多方面的,但是有一点就是前者善于运用巧妙的说词、动听的语言、高声的叫卖来吸引顾客、打动顾客,所谓“货卖一张嘴,”在某种程度上说,还是有道理的。

对于直接参加经营的人来说,下面的语言特点是应该具备的:

1. 诱惑性

这是卖主语言应首要具备的基本特点。针对顾客迫切寻觅物美价廉的心理活动,卖主应极力炫耀自己商品是对方唯一的意中物,以诱惑他非买不可。例如在集市上,鱼贩子早晨叫卖:“快来买呀,新鲜活鱼,4元1公斤。”突出“新鲜”二字;下午则变成:“快来买呀,便宜卖,3元1公斤。”突出便宜。再如:“站一站,看一看,原价10元,现价7.6元,一次性削价处理,不买准后悔。”“名牌西裤,30元一条,比公家便宜20元,公家是批发站进的货,我是亲自到广州进货,我的中间环节少,他们中间环节多,关键就在这里,是进货的渠道不同。”卖小食的小商贩,着重引起你的食欲,甚至让你垂涎欲滴:“新出锅的包子,馅多皮薄,热乎烫人,一口一包油,解饿解馋。”这些叫卖声,都带有强烈的诱惑性,突出物美价廉的特点,让你觉得自己占了便宜。当你挡不住诱惑时,你的钱就进了别人的腰包里去了。

2. 风趣性

其用意是缩短卖主与顾客之间的距离,沟通双方的感情,在笑声中解除顾客怕上当的警惕心理,从而达到商品销售的目的。有的是用打诨的叫卖声来卖货,如:“虱子药、耗子药,先尝后买,价钱不高,哪位捎两包?”据报载,1990年2月24日,浙江武义县城的一条小巷里,突然来了个卖枕套的中年人,只听他沿街叫卖:“要枕套吗?要买快来呀!二七十四,三七十一元。”有人上前纠正他念错了,他却认真地回答:“没错,三七是十一。”众人一听,乐从心起!这家伙不是傻瓜也有点精神病,如此买卖不是件便宜事?于是,你两对他三对,一大包枕套抢购一空,这位中年人利用风趣的语言,装痴卖傻,在顾客的笑声中,达到了他的目的。

3. 挑战性

有些顾客争强好胜,情绪偏激,最听不得人说自己不识货或者没有钱,对这些顾客往往是请将不如激将,运用挑战性的语言相激,就可使其愤然成交。大连天津街一家个体服装店曾发生过这样一件事:一套西装标价300元,一个外地客人一个劲儿地讨价还价,当价讲到150元后仍犹豫。卖主说:“你因身上无钱,故意还一个不成交的低价。”顾客不服气,卖主又说:“你能马上拿出150元,我就赔本卖给你!”顾客顿时性起,马上从口袋里掏出一叠大票,抽出三张钞票,“强”买下那套西装。其实那套西装最多也不过100元。

4. 奉承性

1990年的夏天,一位先生领妻子上街闲逛,走进一家时装店,见到一条裙子不错,当他的妻子穿上后,售货小姐极力奉承:“噢,这颜色款式与你的气质极相称,你穿上它,你的丈夫一定会很高兴的。”妻子听了此言十分高兴,先生明明知道小姐是奉承自己的妻子,但不愿扫妻子的兴,只好掏钱买了也没讲价。

5. 科学性

经商的语言科学性非常重要。如一些商品的性能、作用、数量、质量应了解清楚,这样才能招揽生意。如果不然,那倒霉的只是你自己。

十七、语不惊人死不休

伟大的诗人杜甫,曾发誓“语不惊人死不休”。不知多少回,当我们读到惊人之语时,不禁拍案叫绝。要知道商品广告做得好,苦有惊人之语,那人们恐怕不仅仅是拍案叫绝了,甚至会“掏腰包”了,法国一家广告公司经理皮埃尔说:一个法国人,一天通过报刊、招贴、电影、电视等各种渠道,要接受 500 至 1000 个广告信息。但人们能真正记住的,最多不过 10 则。

如今广告多如牛毛,无孔不入。故而有人感叹:传教士说“耶稣无所不在”,现在却是广告无所不在。如何在这多如牛毛的广告中脱颖而出呢?这就要求我们的广告出奇制胜,有着强大的艺术魅力,吸引顾客问津,因而我们的广告不仅要介绍出产品的特点,还要针对消费者的心理制作出能说服他们的广告。

有这么一则幽默广告:

女:对不起,请问您是最后一个从奥马哈来的飞机上下来的吗?

男:当然是喽,我下飞机后剩下机组人员了。

女:那就奇怪了,我丈夫也是搭这班飞机回来的,可我怎么没看见他呢?

男:他是怎么个长相?

女:个头跟您差不多,就是胖些,还有点溜肩。

男:溜肩?我没见到这个人。

女:噢。

男:我也感到奇怪,我妻子说是到机场来接我,怎么也没来呢?请问你是不是见过一位女士,个头跟您相仿,胖墩墩的,还有一点大屁股?

女:没见。咱们去机场问事处打听一下不好吗?

男:对呀!

女:来,我替你提这大手提包吧。

男:您知道应该怎么提吗?

女:知道,我刚从柯莱格小姐《减肥指南》上学到了正确提拿重物的姿势。

男:怎么,您也读过《减肥指南》?

女:是啊,全书 21 讲,专教男女减肥方法的。

男:那就太巧了。我在奥马哈也买到柯莱格小姐的这本书,而且每天在旅馆里练习,如今我的腰围已下去,小多了。

女:练习起来还挺容易,是吧?

男:容易极了,而且真管用。

女:看你手提包的名片,你也叫安德鲁?

男:怎么您也叫安德鲁吗?

女:不,我丈夫叫安德鲁,我叫格雷丝。

男:那就太奇了,我夫人也叫格雷丝。

女:安德鲁!

男:原来是你呀,格雷丝!

女:可不是吗?

男:你可真苗条多了!

女:你也完全变样啦!

男:我都不敢认你了。

女:别一本正经的了……真逗,安德鲁呵!

这则广告创造的夫妻不相识的“惊人场面”不必说一定会给人们留下鲜明的印象,哪怕顾客看广告的当时没有购买《减肥指南》的愿望,也会给他们播下购买欲望的种子,一旦有了需要,这粒“种子”是不愁“发芽”、“开花”的。

相反地,很多广告却没有这种出其不意的语言及意境。请看下面一段文字:

产品生产 历史悠久

质量可靠 畅销全国

机件优良 性能稳定

操作方便 使用安全

整机配件 均有供应

信守合同 交货及时

代办托运 协助安装

实行三包 欢迎订购

这些广告词,司空见惯,不会让人感兴趣,用这些空泛的、一般化的词句,毫无艺术性,只能使消费者倒胃口,产生副作用。

其实,作为历史、文化和社会现象的广告,严格上讲,也是文化的一个组成部分,应具有民族特色和文化色彩,作为推销符号,更应有独特的意境。1987 年 4 月的一天,一只堪称“世界之最”的硕大风筝,坠一辆四轮拖拉机模型,高高飘起在潍坊市北的海滩上,当潍坊小拖拉机厂的这只广告与传统文化融为一体的风筝,一出现在上万名中外来宾的面前时,立即引起了人们的赞叹和关注。风筝会还在进行,中外来宾就纷纷到潍坊小拖拉机厂参观、考察、签订购买合同。结果,潍坊小拖拉机厂的产品远销几十个国家,供不应求……真是匠心独运的广

告构思。

我们在读书时,遇到重要的地方往往划上浪线或点上重点,但如果很多地方用一种符号表示重点就不能突出重点了,所以创造出一些表示极重要的符号“△”或换另一颜色的浪线。同样,在广告这一推销符号在被广泛使用的今天,没有惊人之语,惊人的意境,也是难以鹤立鸡群的。

十八、不给对方太多考虑时间

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

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

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

本来人对“最后”这一字眼就很难承受。更不可思议的是,只要你这么一说,原本作不了决定的事,就非下决心不可。在这种情况下,有很多人往往会买下原本不想买的东西,即使是很容易作决断的人,也不例外。譬如说这是最后机会,就使人感觉不买太可惜。所以,当你希望对方尽快做出决定的时候,要创造条件不要给他太多的考虑机会。在商业经营上,我们常常可以看到,一些商店为了倾销积压商品,吸引顾客,加快资金的周转,提高市场竞争力,总是打出“拆迁拍卖”、“季节性大减价”、“最后优惠三天”、“清仓大拍卖”、“明日起全面提价”、“全市最便宜”等招徕语言,事实上,他们所采用的伎俩的目的就是要达到“最后通牒”的效应。

十九、采取生米做成熟饭

“既成事实”乃是外交上常见的战略,在商场上也很有效果。这个原则非常简单,就是采取某些对方意料之外的行动使你处于有利的地位。“既成事实”的战略并不能决定交易的完成,不过可以影响最后的效果。

曾经有一位塑料厂的厂长,他的律师告诉他一个控制价格非常有效的办法。这个厂长马

上付诸试验,他用电报通知所有的顾客,价钱即将上涨5角了。不久之后,这位厂长便开始和每一位顾客谈判,大部分顾客接受了低于5角的涨幅。而这个“既成事实”的战略就成功了。

“既成事实”的力量在于:已造成的事实是很难再更动的。通常大部分侵略者会说:“我已经这样做了,现在让我们来谈一谈吧!”

以下便是典型的买主和卖主在运用这种战略时,所使出的绝招。由此可看出这个战略已如何普遍地用于今天。他们会这样说和做:

1. 价钱没讲好以前,就先动手修理——卖主。
2. 先改变再说——卖主。
3. 付给卖主一张金额比帐单少的支票——买主。
4. 稍迟再运用略有瑕疵的产品,使买主不得不赶快用到生产中去,而无法退货——卖主。
5. 先和对方“打官司”,然后再谈和——卖主、买主。
6. 先停止生产,再和对方谈判一个新的价钱——卖主。
7. 盗用专利,然后再与对方于法院外和解——买主、卖主。
8. 和对方先谈妥一套条件,可送去的订单或确认书却是另一套——买主、卖主。
9. 等机器已装毕,再拒绝接受对方的产品或者要求允许赊帐——买主。
10. 违反法律,再和对方谈判——买主、卖主。
11. 讲好甲等品质,却送去乙等品质的产品——卖主。
12. 讲好购买乙等产品,可是却把验货的标准提高到只有甲等品质的产品才能通过的程度——买主。
13. 公开印一份调查或查帐报告,再就其中的要点和对方谈判卖主。
14. 破坏规则后再谈——买主、卖主。
15. 原料已用光了,我无法退给你原料,可是我也没有钱付给你——买主、卖主。
16. 我的钱已用在别的地方,我需要更多的钱来维持工作的进行,否则你的损失会更大——卖主、买主。
17. 我不愿意让交易破裂,请你帮我的忙——买主、卖主。
18. 草稿已拟好,我们不能再更改了——买主、卖主。
19. 很抱歉只够付给你那一点点钱,可是我实在无能为力了——买主。
20. 我已经做了,你要怎么办?——买主、卖主。
21. 我已经破产了,你愿不愿意接受1/10的还款呢?——买主。

“生米做成熟饭”是大家都很熟悉的一句话,既成事实的战略就是利用相同的概念。面对这种不道德的战略,以下几种对付方法:

1. 向对方做最强烈的抗议。
2. 和对方打官司。
3. 反击回去,例如,把货再卖给别人。
4. 请别人为你主持公道。
5. 要求对方提供一大笔的押金或者保证人。合同中要载明违约金,以保护自己的利

益。

6. 工作未完成以前,切勿付钱给对方。

对付使用这种方法的人实在不容易,最好的方法是提高成本,以致对方不敢稍作尝试。

二十、尽量避免电话商谈

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

有时候电话商谈要比当面商谈更有效率。即使如此,我们还是得注意到电话商谈和当面商谈的不同点:

1. 打电话的人通常都能占极端的优势。
2. 许多重要的事情在电话中比较容易忘掉。
3. 电话常感到压力的存在,有被迫作出决定完成交易之感。
4. 即使是很简单的计算,在时间的压力下却往往会变得十分困难。
5. 电话费很昂贵(尤其是长途电话),我们往往会因此而耿耿于怀。
6. 我们心中常不能安定下来,不易集中注意力去听。
7. 接电话的人通常处于不利的地位。他往往没有充分的准备:不是找不到资料,就是找不到铅笔,甚至找不到他的秘书。
8. 你看不到对方的表情反应。
9. 你无法提供证据,也无法进一步调查。
10. 当电话来的时候,接电话的人往往心中还想着其他事情。
11. 在通电话当中,很难不被别的事情打岔。

除了这些以外,另外还有三项更大的缺点,每一点都足以引起大灾难。第一,电话商谈要比当面商谈更容易误解对方的意思。第二,没有充裕的商谈时间。第三,当对方看不见你的时候,“不”字便没有那么难出口了。

电话商谈本身并没有好坏可言;若就商业活动而言,它也称得上是一种明智的办法。可是人们在电话中常常会犯下一些不该有的错误。所以,电话商谈是很危险的,应该尽量避免使用。

二十一、电话商谈原则

有时,电话商谈实在难免,所以要知道几个原则:

1. 在电话商谈中应该做的事情

- (1) 当对方打电话给你时, 必须注意倾听, 把整个事情搞清楚, 然后再打回去给他。
- (2) 少说话, 你说得越少, 他就说得愈多。
- (3) 打电话以前先妥善构思。
- (4) 把你想讨论的事列出一张表来, 免得有所遗漏。
- (5) 在桌上摆个计算机。
- (6) 在桌上置放与工作有关的底稿和文件。
- (7) 作个摘要, 然后马上存档。
- (8) 等对方说过后, 再用你自己的话重复一遍, 以免有误解。
- (9) 准备一个好理由, 来中断电话的谈话。
- (10) 假如你怕在电话中暴露弱点, 则在打电话前先自我检讨一下。

2. 电话中不该做的事情

- (1) 不要在会议开幕时和人以电话商谈。
- (2) 除非你了解, 并且有充分的准备, 不要在任何一个问题上和对方达成协议。
- (3) 不要因为电话费随着分秒而增加, 而迫使自己仓促决定。
- (4) 假如你事后发现计算上有错误, 不要犹豫, 马上打电话过去。
- (5) 不要害怕重新中断一项重要的问题。

电话商谈对充分准备的人较为有利, 无论如何, 在工商界很少有人会在如此急促的时间里, 做下亏盈如此之大的决定。

二十二、以电话促成迅速交易

虽然电话商谈不是最好的办法, 但有时却可以故意选择电话作为商谈的媒介。

对于那些不善交谈的人, 电话交谈是争取对方注意的有效办法, 大部分人都不会让电话铃声一直响个不停。可一旦他拿起话筒便不容易放下来了。

迅速的交易总会使其中一方陷于不利的处境。而电话商谈则总是形成迅速的交易状态。除了这项缺点, 电话商谈有时却比面对面的商谈更好。因为电话能够帮助你:

1. 说“不”字。
2. 不可因外貌而影响交易。
3. 可以有较强的立场。
4. 可以使自己的立场更坚定。
5. 易于打断讨论。
6. 可以把彼此的地位差异减少到最低的程度。
7. 限制彼此资料的传递。

8. 可以继续说话而不听对方的话。
9. 可以时常打岔。
10. 可以降低商谈的费用。

但是,千万要记住,只有当你准备得比对方更充分时,电话商谈才会对你有利。

二十三、顾全顾客的面子

一位女顾客要求退回某百货商场一条毛料裤。她已经把衣服带回家并且穿过了,只是她的同事评论说,她不适合穿这样的裤子。她对商场营业员说:“我绝没有穿过这条裤子,请一定退换。”

营业员仔细检查了毛料裤,发现许多地方有干洗过的痕迹。要是直截了当地向顾客说明这一点,顾客是决不会轻易承认的,因为她已经表示绝对没穿过。机敏的营业员为避免与顾客发生争执,只好说:“我很想知道是否你们家的某位成员把这件衣服错送到干洗店去了。我记得不久前我也发生过一件同样的事情,我把刚买的衣服和其他一大堆脏衣服一古脑儿塞进了洗衣机。我怀疑你是否也会遇到这种事情,因为这条裤子的确看得出已经被洗过的痕迹。你只要将它与别的裤子(柜台卖的新裤子)一比就清楚了。”

那位女顾客进行了比较,感到隐瞒不过,而营业员又为她的错误行为准备好了借口,给她一个台阶,最终只好心悦诚服地收起自己穿过的裤子,离开了商场。

尽管现实经济生活中,营业员的服务态度、服务水平远远不尽人意,但这不是这里讨论的课题,我们在此主要说明商界的一种攻心技巧,即如何从心灵上打动、征服别人,从而达到自己的目的。

这种技巧就是当对方已经做出一定的许诺,或表明一种坚定的立场,又不能为了讨人欢心而改变自己的立场时,你要改变对方的主观,就得首先顾全他的面子。因为让别人放弃自己的立场和主见,也就等于承认自己是错误的,他的自尊心和尊严使其难于接受。一个精明的劝说者知道该怎样给人面子,使对方不至于出尔反尔,下不了台。比如,你为了给对方铺台阶,置梯子,可以假定双方在开始时没有掌握全部事实,不要推断谁是谁非,例如,你可以这样去开导、劝说某人对某些事情的不明事理:

“是的,我此时也完全理解你为什么会这样想,因为当时你并不知道那件事的来龙去脉呀!”

“在那种情况下,由于对事情的全部经过并不了解,任何人都会做出蠢事……”

“作为我来讲,最初我想的与你一样,而后来感到自己错了……”

从心理学、社会学角度来研究人,可以得出这样的结论:一般人总是没有正视自己错误的勇气。你要让别人不得不承认自己的过失,不仅必须使别人相信你,而且必须懂得如何把他从自我矛盾中解救出来,说得他口服心服,自觉地回归到你的立场上来。

二十四、让对方一开始就说是

在经商过程中,我们常常遇到对方固执己见,而我们却必须要说服他,改变他的态度,这就碰到从何处下手,该首先讨论什么题目的问题。美国有一位叫卡内基的心理学家对此是这样回答的:“与别人交谈,不要先讨论你们所不同意的事情,要先强调而且不停地强调你们所同意的事。因为你们都在为同一结论而努力,所以你们相异之处是方法,而不是目的……”。你要说服别人就要设法让对方从一开始就说是的,是的;假如可能的话,最好让你的对手没有机会说“不”。

据心理学家们的科学试验表明:当一个人说“不”、反对别人的意见和观点时,其整个肌体包括肉体和精神都处于明显的收缩状态,这种状态往往造成他不能接受任何人的意见。而且,当一个人一旦说出“不”字,往往就再好再反悔,自尊心有可能使他顽固地坚持下去。虽然他过了一阵子会认为这个“不”字是愚蠢的,可是他在处理事情时仍会把这个“不”字看成是至高无上的,必须捍卫的东西。反之,当一个人说“是”的时候,他的肌体就处于开放、放松的状态,这种状态能使他虚心地权衡和接受他人的意见,没有必要为自己进行任何防卫。一个人说的“是”越多,他被别人的意见和立场所“俘虏”的可能性就越大。

根据这一道理,我们在劝说别人的时候,就应该尽量不要让对方把“不”字说出口,以免他固守错误观点。要尽可能启发对方说“是”,用“是的”效应来使其接受你的观点和影响。美国一家电器公司的推销员阿里森曾经历过这样一件事:一次,他到不久前才发展的新客户中去,这个新客户的总工程师见他劈头就问:“阿里森,你还指望我们多买你的发动机吗?”“是的。”阿里森答道。“但是,我们觉得刚刚从你们手中买的发动机发热超过了正常标准,有谁还愿意再买你们的发动机呢?”工程师很不满意地对他讲。此时,阿里森则说道:“先生,好吧,我的意见与你相同,假如发动机热度过高,不说再买,应该退货,是不是?”工程师点了点头。阿里森又说道:“按标准规定,发动机可以比室内温度高出 72°F,对不对?”“对,”工程师说,“但你们的产品比这标准高出许多,难道不是事实吗?”阿里森反问道:“你们车间的温度是多少?”总工程师略微思索了一下说:“大约 75°F。”阿里森笑道:“车间里 75°F,加上应有的 72°F,一共是 140°F 左右,要是你将手放在 140°F 的热水里,是否会把手烫伤呢?”总工程师虽然不情愿,但也不得不点头称“是”。阿里森进一步说:“那么,以后你不要再用手摸发动机了,放心!那完全是正常的。”“你说的一点也不错。”这时,总工程师心悦诚服地接受了对方的意见。不难看出,让对方作“是”反应,不仅消除了原来的不满,而且为以后的买卖成功开辟了道路。

总之,这种“是的”效应法,就是首先避开矛盾的分歧,先求同存异,从双方同意的问题入手,使劝说一开始就充满活跃、愉快的气氛。运用这种方法时,可以指出一些双方都相信的事实,提出一些双方都希望得到圆满解决的一些问题,然后再说明这些问题,介绍所掌握的有关这些问题的确凿证据,使对方无意识地产生顺从,最终接受劝说的思想和观点。也可以通过诚挚的赞美去打动对方,话题可以涉及以往双方密切合作的友谊,双方过去共同的经历,

双方共同的兴趣和利益等。

二十五、选择多种广告媒体

经商离不开广告,广告的目的是招揽客人,因而要新颖别致,颇具吸引力,方能达到目的。作为老板,你可以自己做广告,也可以委托他人做广告,不论谁做,都要出奇招,使观众或听众看(听)过后回味无穷,久久不忘,并为之所吸引。

哈斯狄特夫妇在村外开了一家小药店,时值 1931 年美国最不景气的年头,夫妻俩便制作一则广告于木牌上,竖在路口。牌上写道:

“免费招待清凉白开水。本村小药店。”

过路的行人见此牌顿感口渴,情不自禁地走过小药店。店里的药品千种以上,其销售却全依赖于一杯白开水的吸引,而生意兴隆。随着岁月的流逝,广告牌日趋表现出其魅力。

广告做得好不好,其效果差异很大。从前,有一位先生在伦敦的一所教堂里丢失了一把伞,这伞是他的朋友作为礼物赠给他的,所以感到很痛惜,于是花了 2 倍于伞的价钱在报上登广告寻找,但没有结果。他去求助于一个商人,商人询问广告是怎么写的?他说:

“上星期日傍晚于教堂遗失黑绸伞一把,如有仁人君子拾得,烦请送至布罗德街 10 号,当以 10 先令酬谢。”

“我说先生。”商人说,“我倒是常登广告,那是挺好的方法呀,不过,广告的写法可大有学问。你把伞,咱们再登个广告试一试。”

说着,商人从口袋里摸出一张纸,在上面这样写道:“上星期日傍晚,有人曾看见某君从市教堂取走雨伞一把,取伞者如不愿招惹麻烦,还是将伞速送回布罗德街 10 号为妙。此君为谁,人尽皆知。”

这则广告见报后,次日一早,失主打开门大吃一惊。原来门前早已横七竖八地堆了 11 把伞,失主自己的那把黑色绸伞也夹在其中。

这个故事说明利用广告可以达到一定的目的,但要真正起到广告的作用,也就是要做象样的广告,这在商业界是至关重要的。

做广告要注意选择广告媒体,什么样的产品该选择什么媒体做广告很有学问。下面一些信条,作为经商者应当有所了解,或许会有裨益的。

1. 选择电视作为广告媒体,大多适合作日常生活用品的广告,特别是在黄金时段,播放与人们生活息息相关的产品广告,效果十分显著。

2. 妇女用品适合在妇女刊物上做广告,儿童用品适合在儿童刊物上做广告;

3. 机械产品适合在交通集散地做壁上广告或树立广告牌;

4. 服装适合于摄影和模特做广告;

5. 信用卡、游乐设施适合在名片、信封、车船票上做广告。

当然,做一种广告可以选择多种广告媒体,记住,千万不要犯教条错误,做广告是为了推动商业发展,提高效率,能达到此目的,何必要拘泥于常规呢!

第四章 商务谈判技巧(四)

一、诱发冲动

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

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

“先生,您好,您的小孩多大了?”小姐笑容可掬地问道。

“6岁。”男士说着,把玩具放回原处,眼光又转向其他玩具。

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

男士的视线又被吸引到声控玩具上。

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

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

“这套多少钱?”

“250元。”

“噢,太贵了,200元好吗?”

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

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

这就是诱发冲动型的感性销售艺术。

二、以最小单位适时报价

推销员与顾客不可避免地要谈到价格问题,但怎么谈呢?这里有个谈话的艺术。

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

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

如果顾客坚持要讨论,我们开始采用缓兵之计的回答:“那取决于您的特殊要求”、“那取决于您选择哪种型号”、“这要看您想节约多少资金”、“这要看机器的质量如何”等等。

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

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

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

三、以简短谈话谋成功

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

某家保险公司有一精于推销术者,每次他的推销都获得很好的成绩。就拿想取得一家公司的团体保险来说,首先必须得先说服那些干部,但通常他们都忙得没时间坐下来与你闲聊。于是一般的推销员,只要一看到某干部有一点空闲,便忙逮住机会,死缠不放,殊不知这

样的长谈往往会引起对方的反感,自然你只能得到相反的结果。

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

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

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

四、诚挚相待赢得顾客

有时,你是做成了一桩买卖,但由于采用的手段不对头。虽然成了这一笔,却永远失去了顾客;反之,虽然眼前暂时失去了一笔生意,由于你的诚挚相待,你赢得了顾客的信任,建立了长期的关系。

美国乔治顿的一家服装店,有个店员叫布拉姆顿小姐,她是学心理专业的。

一天,有位女士进店想买一套秋装。

“你想买多少钱的呢?”布拉姆顿小姐问。

那位女士说:“我不在乎钱的多少。”

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

“你说什么呀?”

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

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

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

布拉姆顿说:“我们这儿有非常漂亮的夜礼服,很适合那些缺乏自信心的人。”

“缺乏自信心的人?”

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

那位顾客生气了：“我可不是缺乏自信心的人！”

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

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

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

五、避免激怒顾客

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

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

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

“我看，我们还是去买日本东芝冰箱吧！”

“怎么你又变卦了，原先不是说好的吗？”

“我看这种国产的冰箱不保险，不如日本的好，不过再多花千把块钱就是了。”

这时候，站在一旁接待他们的售货员，眼看到手的生意没了，悔恨自己方才那么耐心给他们解说都白搭了。心里一急，一气，脱口便说：

“得了，得了，你早说不买，就别问这问那，日本的好，你们有钱，去日本买好了，何必上这儿来。”

这两口子给这么一抢白，转身就想走，这时候，门市部主任微笑着走了过来：

“两位请稍留步，我有几句话要对二位说。”两口子不由自主地又转过身来，气鼓鼓地。

“真对不起，方才我们售货员没有礼貌，冲撞了二位，这都怪我们管理不好，我向二位道歉。”

这两口子听了这话，气消了一半。

“至于买不买我们的冰箱都没有问题，只是有一件事要向二位讨教。”

“方才这位小姐说，我们的冰箱质量有问题，是否可以具体说明一下，我们好改进工作。”

小姐冷不防被主任这么一问，一时不知如何作答，迟疑了一会儿，才吞吞吐吐地说：“我也是听人说东芝的冰箱好。”她指着冰箱背后的散热管，继续说：“这些弯弯曲曲的管子都露

在外面,也不好看。”

主任心里明白了。

“小姐,这完全是误会。当然,东芝电器历史长,牌子老,有许多优点。但是,我们国产的冰箱近些年来也有很大的进步,你们方才看到的这种冰箱正在走向国际市场。”

小两口将信将疑的,主任又说:“我们的冰箱,经过周密的计算,将散热管暴露在空气中,散热速度快,达到提高效率、节约电能的目的。实验结果表明,与同等容积的密封式相比,我们的产品耗电量仅是它们的 $1/3$ 。如果一天省半度电,小姐,请你算一下,一年省多少电费?”

主任换了一口气继续正面进攻:“至于说到美观,这不必顾虑,因为散热管在冰箱背后,紧靠墙壁或墙角,正面观看毫无影响,请两位放心。”

这位顾客小姐竟无话可说。这时,主任发起进攻:“我看这样好了,你们若信得过我的话,下午我派车给你们送去。喏,这是单据,请到那边取发票和保修单。”

就这样,主任巧妙地挽回了败局,促成了生意,主任正面击退的不是顾客,而是由于疑虑而产生的责难。但我们看到,主任正面反击时,没有用“这是胡说”、“诬蔑”等字眼,而是用了一句“这完全是误会”来反驳对方的错误看法。

我们使用此法与顾客讨论时,一定要注意语气的柔和、用词的恰当,千万不能用激烈的贬义词,否则激怒了顾客,造成难以挽回的局面。

六、拐弯抹角间接说明

间接法,又称为“是的……不过……”法。此法用在推销商品过程中,反驳对方的拒绝,消除其疑虑,但比起正面回击法,又婉转得多,拐个弯来说明我们的观点,间接地驳斥对方的观点。

日本一个木屋推销员与顾客之间进行了这样的一场讨论:

“我喜欢×××公司的产品。”

“您能详细地指点一下吗?”

“他们的广告似乎很有气魄……”

“先生,我们是应以广告的大小来作判断呢,还是应该以质量来判断?”

“你们房屋里的各种木制家具,不是很容易产生扭曲变形的现象吗?”

“你说的完全正确,如果比起钢铁制品、水泥构造来说,木制家具的确容易发生扭曲变形的现象。但是,请您注意,我们制房屋及家具的木板,不是普通的木板,而是经过完全干燥处理过的。所以,扭曲变形的系数降低到最小的程度,也就是说,降低到人们肉眼无法发现,而只有精密仪器才能够测定出的地步,所以在这点上,您完全可以放心。”

这就是一则使用间接法与顾客进行讨论,从而达到消除顾客内心疑虑的例子。从这例子里,我们可以得到启发:

其一,当对方明确告诉我们说:“不喜欢你们的商品,喜欢别的产家的商品”的时候,应当冷静地加以分析,诚恳地向其讨教,因为事出有因,只有弄清顾客心中的缘由,才能对症下药

药,并使之口服心服。

其二,当对方提出某家产品和我们相比较而扬彼贬我时,切不可盲目抨击对方所提到的厂家或产品,而应在笼统地与顾客强调的同时,在“但是”或“不过”后面做文章,正面阐明或介绍我方产品优越之处,即使前边已说过,这仍不妨耐心而巧妙地再来一遍。

其三,采用间接法时,说话的程序大致应当是这样的:

1. 嗯!这很有道理,依你的看法是不是这样……我这个想法可能有错误,先生,我是这样想的……(强调)

2. 曾经有很多人这么说……不过,不知道可不可以这样说说……(谈出自己的观点)

3. 喔!这倒很有趣,先生,您能给我讲讲您这样认识的原因吗?(询问)

4. 我也是这么想过的,但是……(间接法)

间接法如能运用自如,效果颇佳。

七、以廉价物替代对方要求

美国某心理学家受德国某机车厂商的委托,寻求提高机车销售量的妙策。

因为当时正面临私车普及状况,这家公司虽以“敝公司的机车最经久耐用”为广告,也依然提高不了机车的销售量,于是这位心理学家便开始调查一般顾客的心理状态,他发现这家厂商在强调他们的机车耐用,实际就是要消费者弃私车而就机车,而当时正是私车风行时期,顾客哪会去理会这小小的机车广告,这宣传明显与消费者的愿望抵触。于是他便想出了一条妙计,要在机车上装置私车的喇叭,这一来,使消费者对机车发生了兴趣,因为他们多对私车喇叭感兴趣。终于,这家厂商生产的机车的销售量大增,甚至超过了私车。

脚踏车的变速档也是运用了同样的道理。消费者对原来的自行车渐感冷淡时,突然加个与机车相同的变速装置,当然会引起他们的兴趣,因为这种新型自行车具有十足的魅力,自然受到买车人的欢迎。

譬如,一个喜欢吃巧克力糖的小孩,给他一个巧克力形状的木板,他丝毫不感兴趣,但他若正玩游戏,并正扮演糖果店老板时,给他一块木板当巧克力,反而引起他的兴趣。

像这样巧妙运用心理效果,以廉价的东西替代高价品,可以使对方忘却原来的要求,当一名小孩要求父母买一辆自行车,父母若用廉价的玩具搪塞,小孩绝对不会满足的,做父母的必须要寻求机能上有相似之处的物品才是正确方式。如果孩子想得到一部自行车,是想体验在疾风中飞驰的快感,此时不妨买一双溜冰鞋,同样可以满足他。凡此种种,都是运用心理效果,用廉价的物品来满足对方要求的做法。这就是先满足目前的要求以忘却原先要求的说服术。

八、将商品好处具体化

怎样才能让顾客一听就明白呢?我们推销商品,小的商品可以随身携带随时拿出来向顾客介绍,而大型的商品(汽车、房地等)或抽象的商品(保险、证券)则无法随身携带,顾客也就看不见摸不着了,这便需要推销员言之有物,将其好处具体化、形象化(照片、图片、制表等,以表现商品魅力)。

我们也许有过这样的经历:带着妻儿去餐馆吃饭,家人议论说:“这道菜看来很好吃,咱们就叫这道菜吧。”这便是餐馆经营者的杰作,他们把每一道菜都冠以形象的名称,使菜肴形象化,以此吸引顾客。

推销员推销商品如同大学教授在授课时,受欢迎的不一定是他讲的内容有什么超人之处,而是因为他讲课的方式和技巧,即讲得深入浅出而且能让学生理解。同样,成绩优异的推销员并不一定对自己推销的商品有更深刻的认识,但他一定有一种独到的方式把它讲出来,让顾客一听就懂。

如能将推销员的雄辩能言配以一些图片资料,则更能说明商品性质,使商品变得栩栩如生。例如,你介绍某种产品年利润为10%,就不如打个比方,说投资1000元生产这类产品,一年就赚100元,这样不更形象吗?不更能吸引顾客吗?

反之却是容易徒劳的。有位农业专家给农民讲“酸性土壤”的知识,连续几个钟头,讲得唇干舌燥,当上课结束问到还有何疑问时,一位农民站起来问道:“专家,你讲的‘酸性土壤’存在于什么地方?”一语使专家几个钟头的汗水付之东流。

因此,推销员的卓卓战绩并不来自于滔滔不绝口若悬河的讲话,而是来自于他能将每句话艺术地在顾客脑中产生鲜明形象,能把商品的点点好处生动形象地刻画在顾客的脑里。

九、转换话题迂回变通

有的时候,如果针对顾客的疑虑或拒绝,直接说过去,可能会越说越僵。这时应微笑着将对方的拒绝暂时搁置起来。转换成其他话题,用以分散对方的注意力,瓦解对方内心所筑起的“心理长城”。等到时机成熟,再言归正转。这时,往往会出现“山重水复疑无路,柳暗花明又一村”的新天地,新转机。

广东玻璃厂厂长率团与美国欧文斯公司就引进先进的浮法玻璃生产线一事进行谈判。从我方来说,美方就是顾客。双方在部分引进还是全部引进的问题上陷入僵局,我方的部分引进方案美方无法接受,我方遭到拒绝。

这时,我方首席代表虽然心急如焚,但还是冷静分析形势,如果我们一个劲儿地说下去,可能会越说越僵。于是他聪明地改变了说话的战术:由直接讨论变为迂回说服。

“全世界都知道,欧文斯公司的技术是第一流的,设备是第一流的,产品是第一流的。”我

方代表转换了话题,在微笑中开始谈天说地,先来了个“第一流”诚恳而又切实地称赞,使欧文斯公司由于谈判陷入僵局而产生的沮丧情绪得以很大程度的消除。

“如果欧文斯公司能帮助我们广东玻璃厂跃居全中国第一流,那么全中国人民会感谢你们。”这里刚离开的话题,很快又转了回来,但由于前面那些话,消除了对方心理上的对抗,所以,此时对方听了这话,似乎也顺耳多了。

“美国方面当然知道,现在,意大利、荷兰等几个国家的代表团,正在我国北方省份的玻璃厂谈判引进生产线的事宜。如果我们这个谈判因一点点儿小事而失败,那么,不但是我们广东玻璃厂,而更重要的是欧文斯公司方面将蒙受巨大的损失。”这损失当然不仅是生意,而说话中只是用“一点点儿小事”来轻描淡写,目的是冲淡对方对分歧的过分关注。同时,指出谈判万一破裂将给美国方面带来的巨大损失。完全替对方着想,这一点对方不能拒绝。

“目前,我们的确有资金困难问题,不能全部引进,这点务必请美国同事们理解和原谅,并且希望在我们困难的时候,你们能伸出友谊之手,为我们将来的合作奠定一个良好的基础。”在这段话里,使用了迂回法,谈到对方的心里去了,现在我们是朋友,不是在做生意,是朋友之间的互相帮助,既通情,又达理。

协议迅速签订了,迂回战术使僵局打破,问题迎刃而解,为国家节约了几百万外汇。

迂回法要注意三点:

首先,要心中有数,不可信口开河,怎么迂回,都离不开讨论的主旋律。

其次,迂回要持之有据,言之成理,而迂回中所提及的各种理由,估计对方没有考虑过,或至少考虑得不周全。这样说出来的话才有“信息量”,才会引起对方的注意。

再次,说话要自信,谁说话更自信,更有技巧,谁就会胜利。

十、大胆向顾客作保证

犹太人被认为是世界上最懂得经商的民族之一,他们为人精明,经商有许多秘诀,其中有一条令人着实钦佩的,就是他们推销商品时谈吐的自信。

布朗和史丹顿是犹太人,他们在美国开一家“西门行销公司”。一天,史丹顿从美国打电话给日本的麦当劳社长藤田田先生,他对藤田田先生说:“美国麦当劳汉堡公司采用我们新开发的‘浮现游戏法’,这5年来业绩蒸蒸日上,贵店是否有意采用?”史丹顿停了一下,接着说:“日本一向采用摇奖机,决定哪些顾客幸运中奖,其实这种方法已经落后了,应该采用新式的‘浮现游戏法’,才能吸引更多的顾客。”

据史丹顿说,所谓“浮现游戏法”是一张卡片上印有奖品名称,表面上看不出来,必须用指甲擦一擦,使字体浮现,再决定送什么奖品给幸运的顾客。由于游戏的方法极为简单,顾客能尽情享受,所以很受欢迎。

史丹顿说,美国麦当劳汉堡店已发出7亿张游戏卡,全美人口约2亿,游戏卡的发行量却足足为人口的3.5倍,多么惊人的数字。

“史丹顿先生,请你到日本来说明吧。”藤田田先生表示有兴趣,打算请他们到日本来说

完正想挂上电话。

史丹顿连忙提了个问题：“我到日本说明这种游戏方法，贵公司必须支持我 10 万美元的讲义费。”

“为什么要 10 万美元？”

“虽然我所做的说明前后不过 2 小时，可是这等于是一种技术转让；如果拿不到 10 万美元，我就不去日本。”

“原来如此！”藤田田挂上电话。他盘算着：2 小时的演讲费约 30 万日元至 50 万日元，史丹顿的要价折合日元 2400 万，等于 10 分钟要 200 万日元，实在太昂贵了。

于是，他打电话到美国麦当劳总公司，说了这事。公司回答，史氏的要求很合理，美国麦当劳公司请他来演讲时，也付了一笔演讲费。这样，藤田田便主动打电话给史丹顿：“你要我们付出 10 万美元的演讲费，并不过分，可是美国的麦当劳公司已经付钱给贵公司了，而日本的麦当劳和美国的麦当劳是合作公司，所以不需要再付钱，难道你想拿两次钱吗？”

史丹顿笑着说：“那就算了，我愿意免费前往日本作说明，条件是不能告诉别的公司，因为不管是否连锁店，请我演讲，都得付钱。”

不久，史丹顿先生来到日本，发表关于“浮现游戏法”的演讲，构思果然新颖。“只要采用这种游戏法一个月，我敢保证，销售额会提高 16%。”史丹顿自信地说。

“提高 16% 的销售额？你别扯了，我知道你想推销贵公司那套开发技术，不过，也不能凭空揣测啊！”藤田田抗议说。

“我敢保证，销售额一定增加 16%。”史丹顿加强语气补充道：“我敢这样保证，才要求 10 万美元的讲课费。”

增加 16% 的销售额究竟有多么？

日本麦当劳 1 个月的销售大约是 100 亿日元。如果增加 16%，一个月的销售额就是 116 亿日元，而成本已在 100 亿日元的销售额中抵销了，因为不必增加各种费用，只有牛肉和面包的用量加多，那么 16 亿日元扣除牛肉和面包费，就是净赚的金额了。

史丹顿进一步分析说：“在这 16 亿日元当中，大约 6 成都进了藤田田先生您的腰包里，大约有 10 亿左右。想想看，我把赚钱的技术教给你，让你每个月多赚 10 亿日元，而我只一次性地要 2400 万日元，一点儿也不过分啊！”

藤田先生不免发出这样的慨叹：日本也有电通、博教堂等著名的广告代理商及行销公司，可是，他们却不敢向顾客保证，采用哪一种方法可增加百分之几的销售额。犹太人经营的公司就大不相同了，他们对于自己开发的技术充满信心，大胆地向顾客保证能增加百分之几的销售额，这种自信的推销方法真是太了不起了呀。

十一、证明自己价格合理

当顾客向推销员抱怨价格太高时，如何去说服他呢？我们的任务是千方百计地向他证明自己的价格是合理的。

可以这样来证明：

价格比较。把价格低的产品与另一种价格更高的产品相比较，它的价格就显得低些。由于某一产品的价格在很多产品中是最高的，所以人们总认为它是“非常昂贵”的。因此推销高价商品需要收集一些必要的资料，如实例、图表，以便随时可以将自己推销的产品与比较贵或比较便宜的作比较，以说服顾客。

货比货。说服抱怨价格太高的顾客，可以将自己的产品与另一种价格低质量劣的同类产品进行比较，使顾客明白：1 分钱 1 分货。

以优点冲淡价高。当顾客在价格上持异议时，可以向顾客强调所有能抵消价格的因素，这是一种好办法，也是唯一正确的方法。例如，逐一说明我们产品在性能、外型、包装、售后服务、支付方式等方面的优点，可以冲淡价格因素带来的心理影响。

化大差别为小差别。如果两种产品或服务在价格上存在着一定的差别，我们的产品又偏高，除了以货比货来说服对方外，还可以采用“化大为小，化整为零”的方法进行比较，目的在于缩小价格差别。

“印 10000 万册的差价是 500 元，每本才多收您 5 分钱，这算得什么？连一支香烟钱都不到。您再看看我们用的纸张、印刷效果，完全符合您的要求。更重要的是，我们将准时交货。”这一席话，使一间印刷厂的经理得到一笔生意。

这种方法运用得好很有成效，特别是用来和人们日常生活中的一些零花钱相比更有动人心弦的力量。

十二、以开场白刺激顾客

临时交易时，对于顾客的心中想法还不知道，因此见面之初的 10 秒钟显得尤其重要。要引起听者的注意，接着让他产生兴趣，就是有兴趣听你说话。一个人时时在接受周围的各种刺激，但对这些四面八方的刺激并非一视同仁，可能对某一刺激特别敏锐、明了，因为这成了他一刹那间的意识中心。假如听者的大脑意识中枢集中在说者的谈吐上，那么听者对其他的刺激都不在意了。打个比方，很注意看电视的小朋友，任凭妈妈在旁边怎么呼喊，他都听不见。好像是参加考试的学生，精力集中在考卷上，专心思索时，对于窗外的噪音也不以为然了。

就是由于人类普遍存在的心理，所以必须把顾客的注意力集中到自己身上，顾客的心理能够因为讲话的人之高明的开场白而完全掌握。换一句话说，说者的第一句话最具重要性，可以有利地吸引往顾客的兴趣，在那么可贵的一刻，在两人眼光相接的时候，有许多复杂的心理作用就在客人身上发生了。

这刹那，推销员所说的第一句话，能否让对方一直听到最后，决定于顾客有否产生好感，我们虽说要在 10 秒钟之间把握住顾客的心，其实这个时间愈短愈有利，最长也不会超过 10 秒钟，让我们来考虑另外几个例子吧！

“哦，你早哟！在洗车吗？我是××公司的人，今天特地来访问您。”（在住宅门口）

“哦，您好勤快哟！这么早就起来了，现在蔬菜市价很便宜了，我已经不够本，用车子把它运到果菜市场去，刚好够汽油钱和装箱钱。”（在农家门口讲）

“今天天气很好啊！你是在捡东西啊，东西种类很多呀！就是这么捡的话，好麻烦！我堂弟跟你做同样的行业！”（在一处破烂的堆积场中）

“你好，我是××公司。的确，跟我所听到的是一样的啊！”“什么？你再说清楚一点。”“也没有什么啦，刚才有三位太太在谈话，她们都认为你这家铺子所卖的蔬菜，要比其他家铺子新鲜得多呢！”（在一个蔬菜摊）

上面列举的开场白适用于临时交易，通常交易多无需如此，但偶尔为了改变气氛，把握顾客，也不妨采取这一类的方式开场。

十三、帮顾客出谋划策

我们经常听见顾客说：“没有摆的空间罗！”“仓库满了。”“我的橱窗已经填不下了。”等等。碰到这类问题时，应帮顾客出谋划策，想办法解决。譬如，借冷冻库代用橱窗。让顾客更换大型机器时，应该为他设计摆置空间，如此万事具备才有希望做成生意。

“这么大的东西叫我放哪儿呢？我这个地段店面价钱很昂贵的！在此卖点心，你知道哪种东西最赚钱呢？”诸如此类的话，我不知听了多少遍，使我感到很为难。再三考虑的结果，我想出两种解决办法，一种是把冷冻库放在屋子外边，亦即打破了放在店铺里的习惯，妥置冷冻库之前，在外头做一个马口铁的盖子，罩在冷冻库之上，外加一个锁；另一个方法是扩建，关于这一点，米店、药房、杂货店、牛奶店、书店，只要有空余之地都可以办到。

在生意上有个术语叫“存货”，而存货之中有一种 dead — stock，这就是有东西没销出去的意思。凡制造厂商、代理商、批发商、零售店，把商品藏在仓库中忘了取出，或不流行的而销售不出的商品属于此类。应该可以设法腾出销不出去商品的占有空间，要仔细调查妥善处理。当然，以顾客的情况看一时无法同意，而提出许多反对理由，那么你只须将能够重新利用的死角的好处，跟原来的用处比较一番，事情就很明朗了。

假定顾客说：“放的地方没着落，停车场也有问题”时，先判断他是否讲的是真话，如果不是推托之词，表示他是真心想买的，此时推销人员应帮助他，这也是应付顾客反对意见的最好手段。

以上的谈话是试探对方，一边还要观察对方的表情，如果他没有紧张的反应，你就可以大大方方把机械说明书或示范说明书拿出来，操作给他看，最后进一步的成交试探（提高顾客的购买欲）。倘若顾客老是重复一个话题，也应该找出原因，试试别的法子能试探出吗？

十四、别让成交冲昏头脑

有位大厦清洁公司的业务员 P，当一栋新盖的大厦完成时，马上跑去见大厦的行政处

长,想承揽所有的清洁工作,例如,各个房间的清扫等。通常在大厦完工的那天,就会决定。当P承揽到生意时,办好手续,从侧门兴奋的走出来时,一不小心,把消防用的水桶给踢翻了,水洒了一地,有位职工赶紧拿着拖把将地板上的水拖干。这一幕正巧被管理组长看到,心里很不舒坦,就打通电话,将这次合同取消了,他的理由是“像你这种年纪的人,还会做出这么不小心的事,将来实际担任大厦清洁工作的人员,更不知会做出什么冒失的事,既然这么让人无法放心,我认为还是解约的好。”

这是个很好的例子,告诫人们不要因为生意谈成,高兴得昏了头,而做出把水桶踢翻之类的冒失的事,使谈成的生意变成泡影,到手的鸭子又飞了。

这种失败的例子,也可能发生在保险业的推销员身上,例如当一位推销员向一位老妇人推销她丈夫的保险,只要说话稍不留神,就可能使成功的交易,变成泡影。

“现在您跟我们订了契约,相信您的心里也比较安全了点?”

“什么!你这句话是什么意思,你好像认为我是在等丈夫的死期,好像靠你们的保险似的,你这句话太不礼貌了!”

于是洽谈破裂,生意也做不成了。

所以当生意快谈拢成交时,千万要小心应付。所谓小心应付,并不是过分逼迫人家,只是在双方谈好生意,顾客心里放松,推销员最好少说几句话,别去搅乱顾客的情绪,此刻最好先将摊在桌上的文件,慢慢地收拾起来,不必再花时间与顾客闲聊。因为聊天说漏了嘴,有时会使顾客改变主意,如果顾客说:“嗯!刚才我同意的话我想再考虑一下。”那你所花费的时间和精力,不就白费了?

还有一点附带说明,就是生意谈不成时,将内心的气愤挂在脸上,或离去时动作粗鲁,用力关门,不但毫无礼貌,也表示你没有当推销员的资格。也可以说被拒绝后,形之于色的人永远不会成功的。如果被拒绝,你心平气和地道别,将掉落在地上的纸屑捡起来,顾客将会另眼看待你的。过去就有许多因此再谈成生意的。

十五、暗示对方二者选一

在列车上常可以看到挎篮叫卖的小贩,他们的销售技巧着实让人佩服。

当有人向小贩说:“买一个便当。”

“我只有高级便当。”“好吧!高级就高级,多少钱?”

“有40元和50元的。”“哦,……”

“你不是说好要买50元的吗?”

这幕情景让人深思。这位小贩非常懂得做生意的要领。有些人,就是自己做的决定,在买完后还会说:“啊,我上了当!”还有一种被骗的心理在作怪。所以,谈生意时,也不可一味直逼顾客,一定要慢慢的诱导顾客,让顾客觉得是心甘情愿买的,为了能达到这一目的,你必须学会下列几种方法:

1. 肯定暗示法——这种方法就是,由卖者代替顾客表示出商品不错,碰到这种想买的

顾客时,必须设法鼓励顾客的购买行动。

“这个颜色您不是很喜欢吗?”或者:“我认为这样子对您挺合适的!”就是要让顾客内心产生相同的认识,做出最后的决定。

2. 二者选一法——“我们的产品有 A 和 B 两种,您是不是要 B,您选 A 也可以呀!”

“下次我什么时候来拜访? 10 号是星期一,11 号是星期二,您认为哪天比较方便?”

“用挂号信寄现金,或是到邮局买汇票,两者都可以。”

诸如此类,用两个条件来提示他选择一项,除非是存心捣蛋,否则很少有人会问:“有没有第三种啊?”当你提出这两种方法时,如果没有相当坚定的信心说服顾客,顾客才可能会问你还有没有其他办法呢!

3. 三段论法——决定价钱和数量时,可用 A、B、C 或上、中、下来决定,但对顾客提示时,应该先从高级的东西和价码开始,否则,就会伤到顾客的自尊心,要不然就是顾客选择了比较便宜的东西。

“好吧,反正我们这里也可以办定期存款,……承蒙你照顾,谢谢啦! 你要存两年、一年半、还是一年?”

如果你说的次序是一年、一年半、两年,顾客就会选择一年,做为定期存款的期限。

十六、打消顾客疑虑困惑

生意人往往会听到这样的呼声“太贵罗!”“这样贵的东西我买不起”。其实他所谓的“贵”并不是说比起货品来价钱高,而是支付出金钱的意思。这时,你千万别说:“价钱可以商量……可以向银行贷款……可以分期付款。”最糟糕的回答莫过于此了。客人喜欢听到的回答是什么呢? 你要让他获得绝不浪费的理由,也绝不让他支付太多,如此他可以很安心地买下这商品。

“你说得一点也不错,上万元的确是一笔不小的数目(先要承认客人的说辞)。可是老板,你有没有考虑到,这种东西,它绝不是说一天两天,一年两年就弄坏了的,一般情况下可以使用 10 年,假定只有 5 年吧,算起来一年平均只花 3 万元;12 个月份平均 1 个月只花 2500 元,换算一天只须支出 80 多元就够了。您老板先生是抽香烟的吧? 拿香烟来比较,一天分摊的折旧费正好等于香烟钱,多便宜啊! 如此经济的支出,你赚的钱抵消它是足足有余了。又假使在冬天也不停的销售的话,保险你不到一年就收回成本,以后不都是你净赚的了吗?”

这句话是一种回答技巧,此战术可以用在任何经久耐用的商品上。你要了解顾客问题的真正涵义,妥帖地回答,打消他的顾虑。

“这个钱赚得太少了呀!”这句话含有三种意思:

1. 利润率小(20 万元的一成利润就是 2 万元;1000 元的三成利润就是 300 元。当然是 1000 元的利润大)。

2. 利润额小(在同一利润率之下,本金大者,利润额也自然较本金少者为高)。

3. 生产力小(低)。(比起投下的资本来说利益较少)

在这个时候,应该如何回答顾客的困惑呢?

“请你考虑一下吧!销售一把值1000元的算盘20个,与卖1台2万元的计算机,你看哪一种较合算呢?”这是对付第一个提问的回答。

“卖一个时赚钱当然不多,但俗话说的好‘薄利多销’,如果你能销售很多出去,而且省去了手续费,那你不是净赚很多了吗?”此乃应付第二种疑问的答复。这么回答让对方感觉到,虽然现在毛利很少,将来会像滚雪球似的愈滚愈大。

至于碰到第三种情况的异议时,可以采用将数字具体化的办法,像前边所说的卖10吨车比较利益,减轻负担的说法,就较容易说服对方。

对数字的解说与偏见,可用数字的魔术将之打败。

十七、把销售可能变为现实

一个优秀的售货员自有促销的好口才,他善于抓住顾客的购买心理,说上关键的几句话,促成购买。当顾客的脚步一旦跨进你的店门,就意味着有销售商品的可能。要把这种可能变为现实,一半在于你的商品是否让顾客称心如意,另一半就看你如何利用顾客的购买心理了。

顾客一进门,售货员立即上前热情有礼地招呼:“先生,你想要些什么?”这时那些本来购买愿望不太大的顾客,如果什么都不买就会感到自卑,似乎对不起店员热情的话语,最终,他会为了顾及自己的面子,慷慨地买下一件东西。其实说些热情的话,是对人的尊重,你尊重他人,他人也尊重你。如果自尊心很强的顾客,遇上你冷漠的目光,冰冷的几句话,即使他有购买的欲望,也会调头就走。

对待一些带有女伴的男客,无论他们逛商店,还是进餐馆,你都必须紧紧抓住这个机会,因为男性在自己的女友面前一般都很顾面子,不愿意在女友面前表现得寒酸,此时你尽可以乘机推荐一些较贵的菜、较贵的商品。如果女友挑得起劲儿,你该在此时发挥你的好口才,介绍商品的优点,如此用心,十有八九商品会被买下。

对待那些衣着时髦、风度翩翩的顾客,在介绍商品时不必着重介绍价格,应多介绍一些中、高档次的商品的优点。以免他们产生“小看我”的心理而负气离去。

对在柜台前徘徊的顾客,应主动上去招呼,问明他喜欢什么商品?是什么原因不买?这类顾客可能是身上带的钱不够,或者自己拿不准买与不买,想回去征求亲友的意见再说。此时你千万别说:“下次带够钱再来买。”随便就把他打发走,这样说话,50%的顾客不会再回头了。如果顾客一时拿不出足够的现金来购买昂贵的物品,你遵照商店的规定,适当采取分期付款的方式,当你将这些向顾客说明时,顾客会产生“较为便宜”、“容易到手”的感觉,他定会乐意接受的。

对待那些其貌不扬的顾客多献殷勤,容易使他大把花钱并成为常客。这类顾客在漂亮的女店员面前有些自卑感,这是平日很少引起漂亮高傲的女性注意的习惯心态,但此时售货员上前热情招呼,会使他感到得到了补偿而多消费。

十八、先入为主引人开口

生意中,最难应付的顾客是不爱讲话的顾客和顽固的顾客。

某城市里有一家很漂亮的糕饼店,地点选得极佳,装璜也别出心裁。初次到店铺去的那天,当我步入店铺时老板正在做包子,连看都不看我一眼。一位模样是老板娘的跑出来,我向打了招呼,她只用眼角瞟了我一眼,知道我的来意后便一声不吭,于是彼此耗了 20 分钟,使我毫无开口的机会,我告辞出来了。过了 10 天,我再去试着拜访,他们似乎完全不记得我了。

于是,我先选了老板刚做好的包子,让他替我装好,然后再拿 2 个包子摆在盘子里,边吃边与老板攀谈起来。

我先是赞美了一番老板的手艺,老板终于开了口。

“是啊,做包子很有学问的,可是它不能和糖水进去。你说这包子皮很好,你老兄很内行嘛!不错这皮是我亲手做的,并不像别家用机器做的。总归一句话,做生意并不是专为了赚钱。不让人尝尝好味道就对不起老天爷哟。对啦对啦!我记起来了,你以前来过一趟哦,有何贵干?”

“老板,我今天是专为买包子来的。我是受人之托,帮一位眼睛看不见的邻居买点包子作礼物。喔,我觉得老板你很喜欢盆栽是吗?”“是啊,也没什么好东西啦,你也喜欢盆栽?你到黄昏时再来嘛,我们可以好好谈谈呀!”

由于方法对,生意很快谈成了,我与老板订下了正式契约。

大凡顾客不爱讲话有下列原因:

1. 顾客认为一旦讲了话,恐怕有鼓励人家劝自己买东西的疑虑,所以还是不说话为妙。
2. 不讲话,不容易让人了解自己。
3. 性格如此,就是这个脾气。
4. 因为讨厌对方,所以不讲话。
5. 不知说什么话比较好。

事实上不爱说话的顾客不等于他不开口,只要有适宜的开头,他也能谈得很开心,对不爱讲话的顾客,要先问他,引他讲话。

十九、善言一句三冬暖

俗话说:善言一句三冬暖,恶语伤人六月寒。一次,在一家副食品商店,许多顾客正拥挤在柜台前买东西,柜台里面只有一位营业员忙着接待顾客。忽然,一位女士嚷了起来:“我来了好半天,你们却不理我,你们就知道卖大号。”这时,这个营业员忙答话:“实在对不起,没有照顾到您,您买点什么?”于是趁正接待的顾客掏钱的时候,麻利地给那位女同志拿了她要买

的东西,还一再说:“让您久等了,您还需要别的东西吗?”那位女士接过营业员递给她的东西,一肚子火气全消了,不好意思地说:“都怪我态度不好,请别在意。”

顾客与营业员争吵,这是商店里常有的事,发生了这种事往往有两种结果:一种是越闹越凶,以顾客愤愤离去而结束;一种是主顾之间互谅互让,最后言归于好。在这家副食店发生的事的结果属于后者。如果当时营业员出言不逊,抢白那个顾客几句,这更无异于火上浇油,争吵可能立即会达到白热化的地步,高明的营业员采取了一种消除矛盾的最好办法:善言通融法。当这位女顾客听到营业员的好言,又及时拿到自己要买的东西,不仅矛盾没激化,反而还向营业员道歉。

善言通融法,就是采用礼貌用语,用积极的词汇调动对方的感情,彼此在感情上达到沟通融洽的方法。

一个人在同世界万物的接触中,一方面认识了周围的事物,一方面也体会了自己的行为,对自己、对他人,对一切事物都要表示态度。听到一句话,即可根据不同的语言色彩表达出不同的感情。人们在日常生活中,常常因悲哀而涕泣;因成功而微笑;因失败而沮丧;因被辱而愤怒;因威胁而受惊;因热爱而有柔情。可见情感就是一个人对事物的主观感受。善言通融法就是基于人的情感依赖于通过人对言语的感觉而引起情感变化的生理基础和不同色彩的语言,对人的情感发生不同作用的功能而使用的一种打动人心的方法。在商业工作中,要达到感情融洽就要注意学会多用善言。

使用善言通融法,要注意以下几点:

1. 注意使用礼貌语言。因为礼貌语言是打动人心的好方法。据说过去有个生意人向路边地里正在劳动的一位老汉问路,开口就问:“喂,到陈家寨怎么走?”老汉头也不抬,回了一句:“向北走 520 丈就到了。”生意人听了很奇怪,自言自语地说:“这里的人真怪,路程怎么讲丈不讲理。”老汉听了抬头冲着生意人说:“我还以为你不知礼呢,原来你也要讲里(礼)呀。”生意人听了面红耳赤。这个例子充分说明礼貌语言的重要性。现在一些服务行业,都要求服务员用礼貌语言招呼客人,如:“请”、“谢谢”、“对不起”、“别客气”、“您好”、“请多多关照”、“再见”等等。

2. 正确使用称呼语。称呼语是表示对人们在社会关系中所扮演的不同角色的称谓。应妥贴称呼,注意尊重各国不同的礼仪习俗。

3. 要注意使用文雅语。说话不要粗俗鲁莽,出言不逊。文雅的语言表明一个人的文化水平。

4. 注意善言伴善行。在使用善言通融法时,除了语言必须带有感情色彩外,在表达方式上也应辅之以相应的感情流露才能打动人。语言的感情色彩除了语词本身的积极性外,表达者的音调、表情以至适当的动作手势都起很大作用。

二十、敌明我暗掌握主动

某日,我到一家皮鞋店想买一双皮鞋,却看到那位老板应付客人蛮有一手。结果我虽然

没买成皮鞋,却从头到尾看他与另一客人所表演的一出戏。

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

顾客不是说:“这双鞋的脚跟太高了,我不喜欢”,就是说“这样子不好”,再不就是:“我的右脚稍大,很难找到适合的”等等。连我都感到无法忍受。

但这位老板却一句话都不说,一直耐心地听到顾客说完为止,他才缓缓地开口说道:“请你稍等。”便到里面拿出一双鞋,摆在顾客面前说:

“我想这双一定可以让你满意,请你试试。”

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

一般商店通常都挂有一块牌示“顾客至上”,就是以顾客的意见为意见,不可对他们提出反驳,你提出反驳,即让顾客有唱反调的机会,而终究无法说服顾客,上述这位老板很了解这一道理,他先让对方尽量表示意见,直到没有话题了,才抓住他的弱点轻轻一击,对方便很容易地败下阵来。

由于对方滔滔不绝,无形中将自己的观点全部暴露出来,使情况变得敌明我暗。

二十一、见什么人说什么话

“世界上没有两片完全相同的树叶。”这是莱布尼兹的一句名言。做生意讲究“见什么人讲什么话”,由于每个人都有自己与众不同的性格,即使是同一需要、同一动机,在不同性格的消费者那里,表现方式也有所不同。

苏洵在《谏论》里举了个有趣的例子:有三个人,一个人勇敢、一个人胆量中等、一个人胆小。将这三个人带到渊谷边,对他们说:“跳过去便称得上勇敢,否则就是胆小鬼。”那个勇敢者以胆小为耻,必定能跳过去;另外两个人则不可能跳过去。如果你对他们说,过去就奖给千两黄金,这时那个胆量中等的人必然敢跳了,而那个完全胆小的人却仍不能跳,突然,来了一只猛虎,咆哮着扑来,这时你不用再给什么条件,那个胆小的人一定会很快跳过渊谷就像跨过平地一样。

从这个例子可以看出要求人做同一件事——跳过深渊,用了三种不同的条件去激励他们,才能成功。这就证明,对于具有不同心理特征的人,有针对性地采取不同方法进行刺激,才能使之动心。既然人们性格迥异,语言的针对性就要加强,只有把话说到顾客的心坎上,才能达到我们的目的,尤其是服务人员、推销员更应掌握这种因人施对法。

对待沉默型的顾客:这类顾客金口难开,沉默寡言,性格内向。在同他谈生意时,对于推销员所说的话,他们总是瞻前顾后,毫无主见,有时即使胸有成竹,也不愿贸然说出。但这类顾客往往态度很好,对推销员很热情,即使推销员唠唠叨叨,也决不采取拒绝的态度,只是笑容满面,彬彬有礼,但很少言谈。推销员此时一定要让他开口,但怎样让对方开口呢?这就要看推销员的口才了。例如,你可以提出对方乐意回答的问题。可以提出对方关心的话题等等。

和这种人打交道一定要有耐心,提出一个问题后,即使对方不立即回答,推销员也要耐心地等待,等对方开了口,再说下一个问题。

对待冷淡型的人:这类人可能对于推销人员的来访,就连一般的寒暄语都没有,似乎显出:“你来干什么”的神色,上门拜访时,他们会闭门不见,若按门铃会受到你不必再来的冷遇。推销员如果走进他们的办公室,他们会冷语相待。对待这类顾客,你的谈吐一定要热情,无论他的态度多么令人失望,但推销员都不要泄气,要主动地真诚地同他打交道。

对待慎重型的人:这类顾客办事十分慎重。决定购买前,对商品的各个方面都会做仔细的询问,等到彻底了解和满意时才下最后的决心,而下决心之前,又往往与亲朋好友商量。对于这样的顾客,推销人员应该不厌其烦地、耐心地回答和解释顾客提出的问题。说话时态度要恭敬,既不能高谈阔论,也不可婉转如簧,而应以忠实见长,朴实无华,直而不曲,话语虽简单,但言必中的,给人以敦厚的印象。尽量避免节外生枝。例如,这种人敏感警惕性高,所以若以降价为条件急于求成,会使顾客产生减价推销给我的错觉。特别对于“仔细考虑后再作答复”的顾客,要尽量向他们讲明情况,使其理解,注意给对方留有思考的余地,切不可“穷追猛打”。

对自高自大型的人:在好摆架子的顾客中分为两种人。一种是确有某些资本,故而端着架子,另一种连资本都没有,装腔作势借以吓人。摆架子的目的无非是虚荣心在作怪,要别人承认他的存在和地位。这类人在生意中经常反驳推销员的意见,同时吹嘘自己。对于他们,要顺水推舟,首先任他吹个够,推销员不但要洗耳恭听,还要恰当地附和上几句,对于他提的意见不要正面冲突。他讲够了,再巧妙地将他变为听众,反转他的优越感,让他来附和你。

对待博学型的人:如果遇到真才实学的人,你不妨从理论问题谈起,引经据典,纵横交错,使谈话富有哲理色彩,言辞应含蓄文雅,既不以饱学者自居,又给人以谦虚好学,不同凡俗之感,甚至可以把你要解决的问题,作为一项请求提出,请他指点迷津,把他当作良师益友,就会取得他的支持。

对待见异思迁型的人:这类顾客心情舒畅时非常热情,甚至会使你都感到不好意思;但他们忧郁时,冷若冰霜,出尔反尔,给人一种难以捉摸的感觉。对待他们最重要的是给予理解,把握他们的心理,开展推销。例如,对方情绪不高时,假时你能让他倾吐内心的不满,从而使他摆脱心理上的压力,对你的推销工作将大有好处。

总之,在对待不同性格的顾客时,要采取不同的说话方式。与高雅的人交谈,你可以言词优雅,丝丝入扣,处处显示出你外交方面的才干和风度,而与一般市民交谈,则应熟悉家常琐事,多重实际,谈话以时髦见长,讲究实惠,适合于生活。

因人施对,恰到好处方是好。

二十二、以新奇引发顾客兴趣

美国的鲍洛奇在一家超级市场连锁总公司担任水果摊的主持人。担任这项工作没有多久,他就干了一件很漂亮的事。

一次,这个公司的 18 篓香蕉因冷藏设备发生意外而被热坏,但仍可食用,只是香蕉皮变了颜色。老板命公司职员设法以任何价钱把这些香蕉销掉。鲍洛奇灵机一动,想出了一个花招,他没有告诉老板,就把那批蕉皮快发黑的香蕉集中在外面,大声叫卖:“阿根廷香蕉,刚到的货,快来买呀!”顾客一听是阿根廷香蕉,觉得挺新鲜。于是大群人聚集过来,奋力抢购。结果鲍洛奇以两倍于一般香蕉的价格,而且只花了 3 个小时,就把这 18 篓香蕉全卖了。

按常理讲,顾客只会买又黄又光滑的优质香蕉,而决不会买皮面快发黑的劣质香蕉,这是人们通常具有的心态,但人们还会有一种求新奇的心理,而表面发黑的香蕉在颜色上就具有不同于一般香蕉的特点。鲍洛奇利用人们对皮色特殊的香蕉的好奇心,杜撰出一个“阿根廷香蕉”的概念,所以购买者趋之若鹜,不仅销得快,而且价格高。

用一种新奇的事物引发人们的兴趣,将其随兴趣引发转移,从而达到所希望的目的之方法,即新奇引导法。

二十三、掌握顾客购买意向

一般来说,关键的一刹那都有一个客观的指标:买意信号。它通过顾客的言谈举止表现出来。如果推销人员一旦发现就立即诱导,肯定能获成功。

经验表明,当顾客发出下面几种问话的时候,就是放出购买意向汽球,就是我们是否能达成交易的关键时刻。

1. 当顾客问起使用方法和售后服务的时候;
2. 当顾客问:“报纸上的广告,就是这种东西吗?”的时候;
3. 当顾客把销售员已经说过的重点再问一次的时候;
4. 当顾客问到送货的时间、手续的时候;
5. 当顾客问到支付方式的时候;
6. 当顾客用其他公司的产品与我们的产品相比较的时候;
7. 当顾客问及市面上对我们某种产品的批评或消费的感想的时候。

以上几种情况一发生,已经是不再需要考虑的时候。这些问话都是顾客有意无意表示出来的成交信号,我们不可放过这个机会。不妨举个实例,说明促成时机的把握:

推销员王先生正与一间有相当规模的商店经理刘某谈推销自动门的事。王已向刘作了全面的介绍。

王:这个怎么样?贵店如改用自动门,我想一定会比较方便。

刘:嗯!是这样的,我想再听您说一遍,以前您跟我说的……

王:好的。第一,装上这种自动门后,顾客来购物时进出会非常方便,尤其是当他们买完东西要出去时,也不必一手拎着东西,一手开门……

刘:哦,我知道了!可是像我们这样的小店,也需要装个自动门吗?

王:您真会开玩笑。贵宅地点好,产品好,闻名遐迩,就谈话这功夫,就有不少顾客进出。

刘:你们的产品到底比别人好在什么地方?卖自动门的不只你们一家,别处也有卖的啊!

王：第一，开门的时候毫无声音；第二，灵敏度好，只要脚一踏到门垫，门就立刻自动开了，不像其他公司的自动门，要等好几秒……

刘：好啦，我明白了，我现在这门上的玻璃，能不能装到自动门上去啊？如果没法装的话，这块玻璃就送给你们了。你们的价钱能不能便宜一点……

这段谈话是成交信号。值得注意的是购买意向的信号往往用反面的形式，即用拒绝的方式。很多人觉得，如果让推销员如此顺当地把自己说服了，岂不是显得自己无能。所以他即使真想买，最后也要刁难一下推销员，来一番激烈的批评或拒绝，这时就需要我们有锐利的眼光，用恰到好处处的语言，既能安抚对方的自尊，又顺利促成交易。顾客此时嘴上不饶人，如我们不明白，就要失败，这时候我们应该立即停止讲话，立刻进行促成。

我们不但要从顾客的话语中听出购买意向，还要学会在顾客无声的语言中，即表情和动作中，读出购买意向。例如：

1. 顾客的眼神、表情变得认真。视线集中在说明书或某件商品上；
2. 重新坐下拿起目录和样品；
3. 点头、叹息或深思；
4. 端起茶或抽烟；
5. 突然开起玩笑，表情变得开朗。

二十四、丁是丁，卯是卯

促使生意成功的最有效的方法之一，就是诚实，丁是丁，卯是卯，是好说好，是坏说坏，切忌文过饰非，夸大其词或片面宣传，欺骗顾客。要做到言必信，行必果，说到做到。因为只有这样，顾客才能体会到你的诚意，才能取得顾客的信任。而只有当顾客觉得你具有诚意和值得信赖时，才可能有效地推销自己的产品。“让顾客上一次当”的做法，陶醉于“一锤子买卖”，只会断送推销人员及其所代表的企业。

美国道格拉斯飞机制造公司为了将第一批喷气客机卖给东方航空公司，创始人唐纳·道格拉斯本人专程去拜访东方航空公司的总裁艾迪·利贝克。利贝克告诉他说，道格拉斯公司生产的新型 DC-3 飞机与波音 707 飞机是两大竞争对手，但均有一个毛病，那就是喷气发动机的噪音太大，并表示愿意给道格拉斯公司一个机会，如能在减少噪音方面胜过波音公司，就可获得签订合同的希望。当时，这对道格拉斯公司来说，是一桩多么重要的买卖啊！但是，道格拉斯与他的工程师认真商量后，答复说：“老实说，我们没有办法去实现你这个要求。”利贝克说：“我想也是这样的，我这样做的目的，只是想知道你对我是否诚实。”由于道格拉斯的诚实打动了利贝克，赢得了他的信任，他终于听到了一直期待的好消息：“你将获得 16500 万美元的合同，现在去看看你如何将那些发动机的噪音控制到最小吧！”

可见，诚实是促使顾客采取购买行动最有效的方法。我们可以设想一下，如果当时道格拉斯夸夸其谈，满口承诺能将发动机噪音降低多少分贝，那么将又是一种什么结局呢？答案恐怕只有一个，那就是道格拉斯碰一鼻子灰，空手而归。

二十五、推定承诺，半推半就

所谓推定承诺法，是将顾客视为业已承诺我们的推销而进行的促成的方法。换句话说，即把顾客当作已经接受我们的说服来行动。这是一种推销的好办法。

当顾客已表示出购买意向后，使用此法可这样对顾客说：

“我送来 100 卷好吗？”

“好吗？先生，保险对贵府是很有益的啊！”

“先生，要不要？没关系吗？”

“甜豆浆！要不要来两只鸡蛋？”

“小姐，这种美容霜可抢手啦，您来一瓶试试好吗？”

“每箱我少收 2 元，给你店里送去 10 箱好吗？”

“先生，我想您今天带回这件东西，您太太一定会很高兴的。”

我们不能说，推定承诺法，会得到百分之百的成功，但是我们绝对有把握说，使用推定承诺法的成功率远远高于“可否问答法”。问题在于使用“可否问答法”的时候，极易引出对方一个“不”字，因为它的回答只有两种可能：是与否。

我们有一个心理上的障碍要消除，即认为推定承诺法有些强加于人。其实，这种方法确实有半推半就的因素，但并没有强加的意思，谁也没有办法用这个方法，把商店里的货品都推销给 1 个人，但可以用这种方法多推销一些给客户，我们应当自信。

清晨上豆浆摊喝豆浆，你会看到小贩先问：“甜的，咸的？”听到答复后，就开始做鸡蛋生意，因为卖鸡蛋所获的利润远远超过卖豆浆，故无不极力推销鸡蛋，他们大致有三种问法：

1. “要不要加鸡蛋？”得到的回答多数是“不要，不要”，除非顾客一开始就打算吃豆浆泡鸡蛋。这个生意多半做不成，节俭是人的习性。这种问法为下策。

2. 卖豆浆的手抓鸡蛋问：“来两个或是一个？”顾客往往来不及拒绝，同时心里总是认为：“怎么一次吃 2 个，太多了，太多啦！”第一个反应是：“一个就够了！”于是卖豆浆的便做成一个鸡蛋的生意。

3. 上策者，除了问“甜的，咸的”以外，只要听到顾客的回答，便一手抓碗，一手抓蛋，用迅雷不及掩耳的速度说：“来个鸡蛋啊！”并且说时迟，那时快，只听得“咣、咣、咣”的搅拌声。这时顾客眼巴巴地看着鸡蛋已经打下了碗，也不好意思当众计较两三毛钱。就是真的碰上坚决不要的顾客，也不过说声“对不起”把这碗留给其他顾客就是了，并没有损害顾客的什么利益。

使用推定承诺法要注意两点。首先必须明确得到对方的购买信号，如果对方原无意购买，我们便推定他要购买，那就是有点主观主义了；其次，要巧妙但不要乞求，不要向顾客提出一些损害个人身份及人格的要求，如：“帮一帮我的忙吧！”“想一想我们做了多少的交易啊！”“我们花了多少时间来讨论这个问题啊！”“你的定货对我的前途关系巨大。”“你可记住，我上次帮了你的大忙！”这样的乞求，等于哄骗。这种乞求促成的方法只会使我们丢人现眼，

是我们无能的自供状。通过这种方式促成的生意,我们要付出双倍的代价。

二十六、从对方感兴趣的话题入手

怎样才能使别人同意你的意见和主张呢?

第一,从能引起对方兴致的话题入手。当对方对所谈的问题没有什么兴趣的时候,不宜开门见山地谈正题,最好先谈些令对方感兴趣的话题,或对方擅长的话题。然后再抓住时机,自然转入正题。

一个辐射轮胎的推销员去访问一家运输公司的经理,推销员发现经理桌上的玻璃板下面压着全家合影,于是便与经理开始拉家常,结果发现两个人都很关心家庭生活。于是推销员问长途汽车司机的家庭生活情况。经理谈到长途运货的卡车司机不能常与家人聚在一起,并谈到如果发生事故,会使家人变得如何的情况。这时,推销员谈到辐射轮胎安全上的特色和优异性能,引起了经理购买的兴趣的欲望,得到了定货单。

第二,从松懈对方的话题入手。当对方对所谈的问题非常敏感,容易引起紧张心理或有反感的时候。最好先谈一些与此无关的令人放心的话题。当气氛和缓下来以后,再巧妙地转入正题。

例如,一个上门推销家用电器的推销员在第一次遭到老太太的拒绝后,第二次敲开主人的门以后,不再谈家用电器的事,而是主动提出想买老太太的鸡蛋,又夸奖老太太的鸡养得如何如何好,收入一定超过她丈夫,赢得了对方的好感,谈成了这笔生意。

第三,以称赞入手。未进入正题之前,真诚地赞美对方的优点,这容易使对方受到鼓舞,可能更乐意与你合作,乐于接受你所提出的要求。

因发明透明底片而名利双收,成为大实业家的乔治·伊斯曼,想在罗切斯特建一所音乐学院,并为纪念他的母亲而建基鲁朋剧场。纽约一家专门制造高级椅子的公司董事长詹姆斯·阿特牟逊,希望得到这两座大建筑的座椅订单,为此,他准备前往罗切斯特,面见乔治·伊斯曼。临行前,一位好心的建筑商提醒他说:“如果你想争取到那个订单,我劝你只和伊斯曼会面5分钟。超过这个时间恐怕就没有这个希望了。伊斯曼是个一板一眼的人,整天忙碌不堪,所以 you 和他说话一定要简明扼要。”

但是当阿特牟逊见到伊斯曼以后,却先称赞起他的办公室来,一下子就赢得了伊斯曼的好感。2个小时过去了,乔治·伊斯曼还谈兴尤浓。最后,阿特牟逊不仅一次就得到了69万美元的订货单。而且还和伊斯曼成了莫逆之交。

乔治·伊斯曼这样声名遐迩的大人物,对别人由衷的赞美还那么重视,何况普通人呢?

第四,顺水推舟。首先尽可能地用对方的观点看问题,设身处地,增加双方的相似性。再就是善于运用对方合理的观点,有利的条件说明和分析问题,为我所用,使对方服气,难以反对;另一方面使说服过程转化为对方自我深化的认识过程,心理上和面子上容易通过。在语言上,尽量选择“顺向语言”,而避免“逆向语言”。例如使用“正如你说……”“我完全同意您关于……”“我刚才说的,只是补充了张先生的意见”,使对方认为你的观点是他的。而避免使用

“您错了”、“我反对……”“这是毫无道理的”等措辞。

第五,知错就改。自己的错误自己说出来,总比别人来指责心里舒服多了,承认错误,不授人以柄,轻装前进,主动出击。

二十七、用肯定回答质询法

有经验的推销者,在推定承诺法的基础上,又总结出一个推销方法——二择一法。所谓的二择一法包括两个要素:1. 仍将顾客视为业已接受我们的商品或服务来行动。2. 在这个前提下,应用“肯定回答质询法”来向顾客提出问题。具体方法是:在问题中提出两种选择(规格大小、颜色、数量、送货日期、收款方法等),任顾客挑选。

应用二择一法进行促成时,话常常是这样说的:

“先生,您喜欢黄色的那一种,还是喜欢蓝色的那一件?”

“小姐,你看这两种护肤霜都是获奖新产品,不知您更喜欢‘华姿’还是‘大宝’?”

“太太,您看什么时候给您送货恰当?是今天下午,还是明天上午?”

“先生,我的说明已完毕。我们什么时候签订合同呢?是明天,还是现在?”

我们举一个促成的例子:

某保险公司的业务员江先生,劝某五金行的李老板投保,李老板初时并不想投。

李:保险是很好,只要我合同储蓄期满,我即投保,10万、20万没问题的。(虚晃一枪)

江:李先生的合同储蓄什么时候到期?(江采用迂回战术,顺藤摸瓜,毫不放松)

李:明年2月。(此时正是3月,差不多还有1年,是真,还是假?)

江:虽说好像还有几个月,那也是一眨眼功夫,很快就会到期的。我相信,到时你一定会投保。(给对方一颗定心丸。两个人开始闲谈,江伺机用二择一法促成。)

江:李先生,既然明年2月才能投保,我们不妨现在就开始准备,反正光阴似箭,很快就会过去。(拿出投保申请书填上李的名字,李虽一度想制止,但江不停笔,还说写写无妨。)

江:李先生,你的身份证让我抄一下号码,反正早晚都得办的事。(用二择一法)

江:李先生,保险金你喜欢按月缴呢,还是按季交?(又是一个二择一法。)

李先生想了一下,答道:“按季比较好。”

江:受益人怎么填?写您太太,还是公子?

李:太太。

剩下是保险金额的问题了,江试探性地问道:李先生方才好像讲20万?(作填状,但绝不能填,否则弄巧成拙。)

李:不,不能那么多。

江:以李先生的财力,本可以投100万……现在只照您的意思20万……

李:1万好了。

江:3个月以后我们派人到府上收第二季度的保险费。

李:喔!那不是今天要交第一次的吗?

江:是的。

于是李也早忘了明年投保的事,当即缴了保金。江先生把一件没影的事给谈成了。他使用的是推定承诺法和二择一的方法,一步一步把李先生由明年拉到今年成交。

江说服李的前提是李会投保,而后江进行巧妙的诱导终于成功。在使用这种方法时,要注意提问的技巧:

第一,所提问题中最好不要用“买”字,例如问“您想买蓝色还是黄色?”不如说“你喜欢蓝色还是黄色?”这样顾客便有主动感,觉得是自己选择的,不是他们硬卖给自己的。

第二,所提出的选择不要多于两个,而且这两个选择在促成前曾向顾客作过说明。

第三,注意所提两个选择的先后次序排列。粗心的人往往误认为顺序无关,其实很重要,说话的人一般将希望对方采纳的选择放在后面,听话的人也是这样领会的。例如当我们用推定承诺法向顾客推荐一批货物,然后用二择一促成,问:“先生,这些货物是您今天顺手带回去好呢?还是由我们明天派车送到府上?”这种问法传递给对方的信息是商店对他的关心。如果这句话反过来说:“先生,这些货物是由我们明天派车送到府上,还是您今天顺手带回去?”顾客可能认为我们图省事,怕麻烦,一气之下“买意”全无,我们的生意也因一句话而功亏一篑。

二十八、循序渐进,水到渠成

人的各种态度、心理的变化都是慢慢来的,同时也具有很大的弹性。因此,我们在促成交易时,切切不可采取剧变的形式,而应使用渐进的方式。

假如有人进商店参观万宝牌电冰箱,当我们向他做了详尽的说明并发现他已有购买意向,猛然问他一句:“先生,您到底要(切忌‘买’字。)180升无霜的,还是150升有霜的?”这时,顾客很容易产生“兹事体大”、“难以决定”的想法,不是说只来看看以后考虑,就是摇头走出店门,因为我们让他选择的事情太大了。其一是“买”与“不买”;其二是“霜”与“无霜”,要知道差价几百呢!设身处地想一下,如果我们是顾客的话,有多少人能当即下决心付诸行动呢?

同样也买冰箱,用了渐进法,效果就不同了。请看:一对夫妇在看冰箱,售货小姐上前开口这样问:“先生府上有几口人?”先生回答有5口人。小姐再问太太喜欢几天买一次菜,当先生查看冰箱放啤酒的地方时,小姐又对男人喝酒的福气谈论了一番。这时气氛已经很融洽了。小姐又问太太:“你看这个,可以容纳3天的鱼肉蔬菜吗?”“当然可以。”小姐再指着另外一个小的问:“这够不够?”太太摇摇头(大小就是这样决定的)。小姐又问:“太太您决定把冰箱放在厨房还是客厅?”太太说:“厨房太小,没意思。”小姐附和道:“是啊,我也这么想。”(这时已决定一半了。)于是小姐继续说:“夏天的啤酒、西瓜、汽水、软包装饮料冷冰冰的,解暑可口。就是冬天的冰淇淋也别有一番风味,更不要说随时可取出又青又嫩的青菜和新鲜如故的鱼肉了。尤其是用上电冰箱可以节约很多买菜时间,也可以省下不少菜钱,还可以从容不迫地招待那些突然登门的客人,真是一举数得啊!”正当夫妻俩为小姐描绘的这番动人的美景所陶醉时,小姐又问:“先生,府上住哪儿,离这近吗?”“不太远,就在附近。”小姐又问:“那么

是马上送到府上去呢,还是明天一早给您送去好?噢,明天可以放进许多鱼肉……”太太抢着说:“还是明天好,我得回去腾个地方。”谈话间,小姐记下地址,开好发票,收到先生交的2500元。生意获得成功。

小姐使用了高超的易难渐进法的说话艺术,它的中心是:将一个顾客一时难以解决的大问题——买还是不买,转换成一连串的、对于顾客来说易于解决的小问题,能否渐进成功化难为易,就全看推销员的本事了。需要注意的是:

第一,从头到尾避免直接让顾客思考:买还是不买。甚至“买”字都不要提及,在推销员的心目中,应保持一个明晰的概念:顾客是会买的,如果有一种犹犹豫豫的信心不足的感觉,那就无异于在打消顾客的购买意向。因此推销员应该对顾客,对自己推销的产品充满信心。

第二,抓住什么中心来由易向难渐进呢?由于商品的价值不同,使用价格也不同,各人对商品的印象不同,什么是难,什么是易呢?这就要具体问题具体分析了。大致说来,顾客有三种类型,每种类型促成的难易重点有所不同。

1. 价廉物美型。这种顾客在决定是否购买商品时,虽然对商品的质量有一定的要求,但在质量大致相同的情况下,更追求价廉物美的因素。因此,对这样的顾客应主要从价格方面入手,来进行渐进促成法。对于这类顾客,要着重告诉其商品不但质量好,而且价格便宜,在价格问题上使顾客得到心理上的满足。

2. 物美价高型。这种顾客买东西特别讲求式样新颖,品质出众,最好是他有人无。当然他们也会讨价还价,但并不特别强求。对于这样的顾客,应该大力用“情感”来促成,说话应有助于激起他们的自尊心、荣誉感。诸如“高贵”、“秀气”、“新潮”、“时髦”、“同您的身份相称”、“外国游客都很喜欢”……

3. “处理商品”型。他们买东西不追求美观、品质;主要在于见便宜就买,所以处理商品时,这些人最积极,有时居然会一口气买下10件处理背心。对这种人,卖主往往漫天要价,因为知道他们会讨价还价,故留有充分的余地。在顾客大幅度杀价后,卖主还摆出一幅“血本无归”的姿态,使顾客“藕断丝连”,欲罢不能。最后卖主便以“忍痛割爱”的姿态促成,买主则“得胜回朝”。

由于有这三种类型,所以商店都渐渐走向“专业”化了,特别是个体商店更是如此。

二十九、表现销售员真诚

表演术运用在经营上是否有效,回答是肯定的。

某日,一位先生要出差去静岗,他的小女儿要过周岁生日了,他想在东京的时候把礼物买好,于是就到闹市食品店买洋点心。

当时,食品店有个穿白色工作衣的店员正在排列洋点心,每份定价是当时的400日元。于是,他问店员:“明天能不能将点心送到我家?”店员说可以,让这位先生留下地址,又问先生:“可以告诉我令媛的芳名?”“她叫洋子。”“知道了,谢谢!”店员记下后,先生办理了交款手续。“请别忘记,在明天中午以前一定要送到啊。”“决无问题,请先生放心好了。”

客人随即赴车站前往静岗。

当他出差回来,第一句话便问他的太太:

“怎么样,洋子的生日点心商店送来了吗?”

太太立即兴高采烈的回答:“送来了。”

太太接着告诉她丈夫,当天恰在中午前,一家食品公司的送货车突然在家门口停下来,她大吃一惊,正思忖他们要做什么的时候,汽车车门打开了,走下来一位穿白色工作服的青年,小心地捧着一个纸盒,并且大声地叫门,当她打开门时,那人便说:“恭喜,恭喜,我是××食品公司,送点心来了。”然后有礼貌的鞠躬,交给她这个装潢精美的纸盒子,而且刚好 12 点送到。她打开纸盒一看:“洋子女儿周岁快乐”几个字赫然在目,还附着一支蜡烛,这公司的服务非常周到,他们送蛋糕时的举止很得体。这家人对食品公司留下了深刻的印象。

有一位顾客到书店去买书。

“我要这本伏尔泰的著作。”他对店员说。

“谢谢你,这本书的定价 200 元,9 折 180 元。”

在顾客伸手掏钱给店员时,他一面查看书页一面拿出一条白布来擦拭书本,然后包装,并一再地谢谢。他的动作好像舍不得放开他心爱的小孩子的神情,充满了人情味。

顾客感到特别,便问他:

“你为什么要用白布来擦拭书本呢?”

店员回答:

“我每天好几次用鸡毛掸子清扫灰尘,可是万一书本仍然有灰尘,顾客看到一定很不愉快,而且书陈列在书架上,书是我们的,但顾客买了去,就属于顾客的。如果书本上有脏污我们会很难为情的。再说,书本是不会说话的,我们希望顾客买去,一定会从其中受益。因此,我们非常珍惜它们,真对不起,说了一大套,谢谢!”

这番话给顾客特佳的印象,他对自己的商品如此爱护,非常珍惜,他那用白布擦拭的动作,如果说他在有意表演,不如说他在表现真诚更为恰当。

这就是表演术在经商时的应用。

三十、看风使舵,随机应变

“看风使舵”这是一个很通俗的成语,但用来处理顾客的“拒绝”或“反论”甚至争辩,都往往发奇效。所谓见风使舵,就是要我们随机应变地转换话题。无论顾客以什么理由拒绝我们,如果我们能巧妙地适时、适地、适法转移话题,可以保证立见功效。否则,如果一条路走到底,一个劲儿地在那里进攻,结果不是碰一鼻子灰,就是陷入僵局。

有一位大学毕业生张某去见一位企业家,试图向这位总经理推销自己——到该企业工作。由于这位总经理识多见广,比较固执,根本没把这个乳臭未干的小伙子放在眼里,没搭上几句话,总经理便以不容商量的口吻说:“不行。”这位聪敏的小伙子,眉头一皱,计上心来;想起孔明激孙权的故事来了。于是,来了个见风使舵,转移话题来对付总经理的反论,他若无其

事地轻轻问道：“总经理的意思是，贵公司人才济济，已完全足以使公司得以成功，外人纵有天大的本事，似也无需加以借用。再说像我这样的庸才能做什么也还是未知之数，与其冒险使用，不如拒之于千里之外，是吗？”他说到这里故意中断，面带微笑直视总经理，在一两分钟的时间里，彼此都保持沉默，总经理终于开口了：“你能将你的经历、想法和计划告诉我吗？”小伙子再将一军：“噢，抱歉，刚才我太冒昧了，请多包涵，不过像我这样的人还值得一谈吗？”说完，小伙子又沉默了。总经理反而催促地说：“请不要客气。”于是，这位小伙子便将自己的经历、学历及对该企业经营发展规划的看法等系统地告诉经理。经理听完他的话后，态度立刻就改变了，由严肃转为慈祥。临走的时候经理对他说：“小伙子，我决定录用你，明天来上班，请你保持过去的热情与毅力干吧！”

如果这位小伙子在“此路不通”的时候不赶紧见风使舵转换话题，决不能够力挽狂澜转败为胜。从这个小伙子转换话题的例子中，我们可以看到采用这种方法的两个注意事项：

1. 所转换的话题与原来的话题之间必须有连贯性，不可脱节，否则风马牛不相及，非但扭转不了局面，反而会弄巧成拙；
2. 用复述对方拒绝的话语，以问话的形式提出，以引起对方的思考。

三十一、诱导顾客决定购买

钓鱼有一大秘诀就是把握提竿的时机，当浮标开始浮动时，你虽然知道鱼儿已上钩，却不能把钓竿提上来，必须等到浮标停止浮动，而且浮标被一次、二次、三次地拉到水面下时，才可提起竿来，不能太早，也不能太迟，否则鱼就逃掉了。

谈生意也是一样，犹如钓鱼把握鱼竿提起的时机，一定要把握住时机，错过了时机就可能泡汤，所以一定要慎重。

那么如何在成交时敲定呢？各人的谈吐极为关键。

当顾客频频询问商品性能、用法等情况时，是其要购买的征兆，这是你介绍商品，引发其兴的时机。如果顾客跟你谈到价钱、付款方式等问题，便证明他很现实地考虑到购买问题了，可以视之为成交的前奏；问到售后服务的时候便是可以尝试脱手成交的时机，可以趁势把话题转移到成交的问题上去。这时候你言词一定要得体巧妙，你的话要让对方感觉到“我已经买下了。”你应该说：“我想我们已经没有什么问题了，对吧？”“这是你购买的东西，请拿好。”而如果对方说：“不，等一下。”那么，你应该说：“哦，是不是我说的还有什么不清楚的地方？”总之，始终要把顾客诱导到决定购买的方向上去。如果此时，你说出：“难道你不买吗？”之类的话，那你可是愚不可及了。

三十二、设计话题亲近顾客

商场上说错一句话就很可能使整个交易前功尽弃，所以一定要慎言。

俗话说：“话不投机，半句多。”可见推销员要和顾客亲近关系，当然需要双方谈得来，谈得投机，所以设计话题很重要。在推销工作中，要学会高明的洞察力，在商场上无论是得意者，还是失意者，都一定会有这样的体会：没遮没拦的高谈阔论，嫉恶如仇的处事方法，都会招致不堪设想的后果。

关于在商场上应该避讳的话题，根据日本销售专家二见道夫总结，可归纳为六大忌讳：

1. 政治宗教话题。
2. 顾客深以为憾的缺点和弱点（你一见面就能观察出来）。
3. 不景气、手头紧之类的活。（既然手头紧，怎么会有钱买你的东西？）
4. 竞争者的坏话。（顾客会认为你的心胸狭窄，对你产生不良的印象。）
5. 上司、同事、单位的坏话（顾客会认为你在单位不得志，与大家合不来，便不愿与你打交道）。
6. 别的顾客的秘密（顾客会认为你爱探听别人的秘密，而且爱张扬，想到与你打交道，一定会被你说出什么，便会拒绝你再进门。）

三十三、善于利用顾客本性

一个懂得经营的老板就是要能敏锐洞察顾客在被何种本性所趋动，并善于利用之，针对人的各种本性来开展推销工作。

趋利避害的本性。人们碰到事情总是要衡量一下利弊得失，看看是否得不偿失。“两害相权取其轻，两利相权取其重。”便是取舍的标准。因此，老板必须让顾客明了他买了这种商品将获得什么样的利益。如果不然，则难以引起顾客的购买欲。

模仿的本性。俗话说猴子善于模仿，其实人是最善模仿的了。比如某女穿出一套新潮服装，招摇过市，马上就会有人模仿，这种服装也就很快成为时装了。所以当你对客户说：“张家买了这种产品。”顾客就会想：“我也买一个吧。”

好奇的本性。你告诉顾客：“请看看，这是新产品。”他立刻会问：“干什么用的？我来看看。”人天生就有一种求知欲，对没有看过，没有听过的，总想去看一看。所以“新”本身便是一种魅力。你在推销中介绍新产品的同时将一些新知识、新信息传播给顾客，顾客会十分重视你的话。

自负的本性。人总喜欢听别人夸奖，总希望自己比别人好，儿子比别人强，女儿比别人漂亮，所以，推销员善于发现别人的优点，并适时夸奖，定能得到顾客喜欢。

竞争的本性。人总是好胜的，你推销时对他讲：“现在录像机很普遍了，已不算奢侈品了，你买一台也不算奢侈。”这样，顾客就会想：“人家能有我为什么不能有呢？”比如，别人有高级空调，我却没钱买，就买高级电扇吧。于是你就可以宣传：以电扇之价，购买空调的享受。”这样抓住这类人的心理，便可顺利的推出自己的产品。

恐怖的心理本性：夸大计算机、电视机、复印机的辐射性，利用顾客惧怕生病的恐怖心理，推出消除这类危害的新产品。

总之,抓住人的各种心理特点,话说得恰到好处,推销目的便易达到了。

三十四、妥善处理顾客意见

任何交易都不可能一帆风顺。在交易过程中,顾客出于各种原因,会提出各种各样的意见,处理这些意见需要一定的技巧。

1. 自击法

即利用顾客意见中有利于成交的那一方面作为推销的起点,将顾客拒绝购买的理由转化为说服顾客购买的缘由。可以这样说:

例一:顾客说:“这东西又涨价了,太贵了,买不起。”推销者接过话头说:“对,这东西是涨了,从市场上的形势看还会涨,现在不买将来更买不起了。”

例二:一位顾客对办公用具推销员说:“我很忙,没有时间跟你谈话。”推销员于是说:“如果你真是个大忙人,那么,我就正是你希望会见的人,因为忙人才知道时间的价值,并且会设法寻找节省时间的办法,而我给你带来的这些办公设备恰恰是你节省时间的好帮手。”

例三:一家零售商店的老板对一家洗衣公司的推销员说:“你们公司的广告费开支太多,如你们能削减一些广告预算,给我们零售商店更多的利润,我们可以经销你的产品。”推销员说:“先生,你可知道,正因为我们花钱做了大量的广告,你才好卖,正是广告把顾客请进你的商店,帮助你推销这种牌子的产品。”

2. 先发制人

即抢先将顾客要提出的反对意见提出来,并妥善处理,以排除成交的障碍。

例一:一个电脑打字机推销员知道大多数顾客都喜欢说没有钱,买不起这类的反对意见,所以总是以这样的话开始每一次推销活动:“经理先生,很多买过我们产品的人都非常熟悉您,他们都称赞您是第一流的企业家,很会赚钱,今天我又看到贵公司一派繁荣昌盛的景象,真是令人羡慕。”这样一来就防止了顾客提出产品价钱太贵和无力购买等问题。

例二:压力锅推销员知道用户会提出安全问题,因此,每次推销时,总是先介绍一下压力锅的简单情况,然后说:“现在你可能在考虑万一压力锅超过标准值怎么办,请不要担心,这个安全阀的作用正是防止压力大的。”

3. 转化法

即运用“对,但是……”的形式,抽象肯定,具体否定,或表面肯定,实质否定顾客意见的一种技巧。

例一:顾客说:“我不需要这种东西!”售货者答道:“是呀,许多人原先都认为自己不需要这种东西。但是,一旦真正了解了这东西的用途,也就完全改变了原来的看法。事实上,这种产品……”

例二：顾客说：“我不喜欢这种式样，它太难看了！”销售人员没有直接反驳，而是说：“先生，您的看法很有道理。但是您是否觉得这种式样也具有一些新的特色呢？”

例三：“这种颜色早过时了。”针对顾客这种近乎无知的反对意见，推销人员可以说：“先生，你有眼力，要是在去年，我也认为这种颜色过时了。但是，现在又有了新的流行风气，这种颜色又时兴起来了，真是一年一个样，只有过时的思想，没有过时的颜色。”

例四：顾客说：“我要买一部带耳机的收录机，可是你这种收录机是不带耳机，虽然要带耳机的，要多花一点钱。”“其实耳机用的时间也不多，您何必花这些钱呢？再说这种收录机上已经装有耳机插座，万一要用，你可以用一个称心如意的立体声耳机插上呀！”

例五：“这东西质量不好。”“是的，这是处理品，质量不好，可是价格便宜多了。”

4. 反问法

即利用顾客的意见来反问顾客，以便找到顾客反对自己的根源，作下一步处理。

例一：顾客说：“你的产品确实很好，但是现在我还不想买。”“既然产品很好，为什么现在不买呢？”

例二：顾客说：“这台设备值 10 万元？”推销员反问：“那么你说值多少元？”

5. 不睬法

即对那些不直接影响成交的顾客意见，既不回答，也不反驳，以不理睬处之。

例一：顾客说：“你是××厂的推销员？那个鬼地方真不方便。”对这样一个影响成交与交易无关的意见，推销员装作没听见，不予理睬：“经理先生，请您先看看产品……”

例二：顾客说：“这东西太贵了！”经营者回答：“经理先生，关于价格问题我们先不谈。还是看看产品吧！”经营者不理睬顾客关于价格太贵的意思继续谈产品，当顾客真正了解了产品的用途和特点后，先前由于偏见而产生的所谓价格太贵的意见也就不复存在了。

6. 冷处理法

即对顾客所提出的反对意见，不是马上给予回答或反驳，而是拖到适当时间再予以回答。这样推销人员可以在拖延的过程中进一步了解顾客的真实想法，并且将回答的意见考虑得更加成熟，从而收到一矢中的的效果。

7. 淡化法

即用重复或复述顾客意见的方式，或将顾客几个意见集中为一个意见，或在同一时刻讨论几个反对意见等多种方式来削弱顾客的反对意见。

三十五、和顾客配合默契

曾经有人发表谬论说，今后将进入大量生产、宣传、销售的时代，可能批发店及代理店的

推销人员不会再存在了,好像表示商品的流通结构要改变了,商品制造公司可以直接推销给顾客。但是,今天的情形告诉我们,不仅商品的流通结构无什么大幅度变动,而且大家反而感到推销人员身负的重任。美国有一位著名的高级推销员曾说:“没有销售就没有事业。”说实在话,行销政策关系着企业的兴亡,切不可须臾缓也。

商品如果不透过销售推广人员的手,怎么能够让消费者深入发现其中惊人之处,而对您的产品有信心呢?又怎能保证今天他用了此产品,明天会换购他种厂牌代替呢?而且如何担保使新开发的制品获得顾客青睐?

M君在郊区以贷款买了一家住宅。刚开始,某个建设公司的推销员介绍他看了很多间房子,一栋都没中意。主要原因是这个推销员不善说明;第二天另一家建设公司的外务员陪他去看了一处地方,结果他认为这房子很不错,这时,他忽然发现这明明是跟昨天去看的其中一家相同的房子。于是M君就提出了一些昨天也同样向那家公司推销员请教过的问题,而这第二家公司的外务员的回答相当巧妙。

“的确是离火车站稍远一些,可是你骑自行车不过十五分钟就到了,若说您每天骑自行车到车站,下班后再骑回来,对你的健康会有意想不到的好处。”

“此间住宅不在市区,但您看看,这住宅依山傍水,右边有树林,还有旱田,没有车马喧嚣的环境在今天寸土寸金的时代是非常珍贵的哟!星期日全家结伴到附近散步不是很惬意吗?您觉得我说的对不对?”

“是的,这一地区法律规定不准盖工厂,因此空气可以永远维持新鲜,这样对你们一家老小的健康是很要紧的。在工业发达的时代,能保有新鲜空气的地方不好找呢!”

“而且今天土地和建筑材料将不断上涨,您趁早买下来绝不吃亏。”

如此紧迫盯人地游说,使M君及其家人没什么挑剔了,立刻和那外务员订立契约。像这样虽说是相同的商品,生意成功与否取决于推销员的说话本事。谈话的技巧可以决定销售量和推销速度。换一句话,销售速度和销售量与说话的技巧成正比。

经常做交易的生意人,跟顾客之间已经彼此有了默契、有了相互信赖的关系,只要谈谈涉及目标的商品即可。临时交易的推销员,必须把顾客跟自己公司的信任基础建立起来,然后才来谈论目标的商品。由此可知,推销员的谈话技巧是一股推进力,促使商品能从公司仓库直接或间接移植给消费者使用,这就是推销者的任务。

三十六、把握用语,唱作俱佳

如果您常逛商店的话,您一定会目睹甚至亲身领教过下述几种情况:

1. 一位快步朝你而来的店员,面无表情地向你丢出一句话:“你要买什么?”由于缺乏服务的热忱,说出来的话就格外刺耳,等你瞪她一眼掉头而去时,她还会丝毫不觉可惜地补上一句:“死相。”

2. 懒洋洋的一位店员,一面用锉刀修指甲,一面漫不经心地朝你面前一站,也不说一句话,等你问她某东西多少钱时,她会一面看着手指头一面说上面有标签……你会又好气又好

笑。

3. 还有一种采用紧迫盯人方式来“侍候”你,并且两眼上下盯着你看,如果面露笑容也好,偏偏是冷板板地,一下子就把消费的欲望给打消了。

当然还会有许多的情况发生,不过不管怎么说,这些店员与顾客的“接触”对商店的生意好坏实有很大的关系。有人常把店员与顾客的“接触”喻为新兵入伍的基本教练。

所谓店员的基本教练包括:基本姿态、基本用语。在基本姿态方面,切不可两脚靠拢,而应分开约十公分,上身保持平直,双手交叉平放在小腹处,面带微笑,一位管理人员在一家连锁店指导时,店员曾问他笑不出怎么办?他笑着说,不妨将顾客的脸视为百元大钞,同时练习“C”字母的发音。另外在对顾客行礼时,要记住一句话——点头不如欠身,欠身不如鞠躬。

而在基本用语方面,应熟背下面七句:1. 您好、您早;2. 欢迎您光临;3. 请多指教;4. 是的、好的、是是、好好;5. 对不起请稍等;6. 很抱歉,让您久等了;7. 谢谢您、再见。

能把握基本姿态与基本用语,那么你就是一位“唱作俱佳”,能为店里带来业务的店员了。

三十七、消除顾客压迫感

要是您认为亲切的服务就是顾客一上门就接近他(她)的话,那就错了。因为,顾客都有自由选购的意愿,不能给予“压迫感”,否则常有弄巧成拙的情况发生。要消除顾客的压迫感,行为和用语是至关重要的。

当顾客上门时,先点头微笑,说声“欢迎光临”或“欢迎参观”就行了,然后要保持约3分钟的静默,让顾客自由自在地参观或选购,3分钟后再“见机行事”。

不过,静默3分钟也须有弹性的增减,其关键在商品与顾客的类别,一般原则是:

1. 对选购单价较高的商品,如家具、相机、电器……的顾客,务必遵守3分钟的原则。
2. 日用品、单价较低、经常购买的商品,如食品、药品及杂货等,对选购这一类商品的顾客则可缩短。
3. 如果顾客匆忙进门想买东西,则应立即接近,施展你的口才,礼貌地问一句:“您需要买什么吗?”一等回答后就引导其至摊位,让他自由选购。
4. 男性客户较女性客户宜缩短静默的时间。同样,对中年以上客户较年轻人宜缩短时间。

当静默的时间过后,就要随时留意顾客的表情,如凝视某一商品或抬头寻求服务时,则应立刻采取配合的行动。

在东京秋羽原,有家电器店,门口就贴有——“请自由参观选购,我们的店员随时等候您呼唤”等字样的海报,其作用也就使顾客无压迫感。

消除压迫感的另一方面,就是店员在接待顾客时,务必要有“先来先接待”及“每位顾客皆有人接待”的原则。但是有很多店员常常“犯规”未遵行这个原则。

那么店员少,顾客多的时候,该怎么应付呢?怎样使顾客在静默3分钟后能适时地受到

接待呢？一句话，那就得遵行“先来先接待”的原则，对后上门的顾客可先点头微笑，来句“欢迎光临”，接着“很抱歉，请稍等”的话补上一句。这样，顾客就不致有被忽视的感觉。

尤其是男性顾客，性子比女性要急得多，如果你接待不妥当，或是不理睬，他会掉头走到另一家去。顾客也多知道先后有序的道理，因此，你对后上门的顾客只要有所交待，他们也多半会先参观一下，等先来的顾客走了以后，他会再进一步地与你交易。

当然，店里人少忙不过来的时候，最好请其他同事帮忙照看，或请店里的老板出来招呼。

还有一个方法，把握商店顾客进门的高潮和低潮，然后雇用临时人员来应付，尽量不使上门的顾客久等为上策。

只要掌握了上述二方面的做法，就能消除顾客的压迫感，让他们尽兴而来，满意而归。

三十八、增加访问客户时间

我们经常可以遇到下列这种交易的对话：

“早安！我是某某公司的推销员，你是否需要公司的产品？”

“不要！”

“你要不要再考虑一下？”

“不用了！”

“好的，再见！”

诸如此种短时间的拜访交谈，自然得不到什么效果，若能增长访问时间，或许销售量也会有所突破。因此，我们不妨参考下面三个要点：

1. 访问客户数若增加，销售量也应增加。
2. 同一客户访问次数增多，其销售量也应增加。
3. 访谈时间愈长，销售量也会随之增加。

但是，若为达到上列三要点，因而延长销售员的工作时间，或增加销售员人数，那就有点得不偿失了。因此，必须就现有的销售人员在固定的工作时间内，力求突破，为达到此目标，下列两点必须考虑：

1. 销售员与同一客户见面时间，得相对地延长。
2. 见面时，谈话内容必须要切题，勿老是在兜圈子，浪费太多的时间。

假定某一营业所拥有五名推销员，第一名访问一家客户所需逗留的时间是 30 分钟，而一天可以访问 15 户，若每个月平均工作 25 天，则此营业所，全体销售员所得到的访问时间是： $30 \text{ 分钟} \times 15 \text{ 个客户} \times 25 \text{ 名销售员}$ 。

我们知道，销售量是与访问时间成正比的，若欲较去年同期增加百分之二十的销售量，则相对的，访问时间也必须增加百分之二十。假定以现有的销售人数与工作日数来进行，则我们必须考虑采取其他可行的办法：

1. 免费型服务——例如为顾客洗车、搬运货品等，以获得客户好感。
2. 请客交际型——利用各种机会，请客户上馆子吃饭或欣赏夜总会节目，都能博得对

方的好感。

3. 免费指导机器操作或担任顾问——在销售上,如果推销员本身也能兼具操作技术,对指导客户方面有所成绩,则客户对其信赖必会随时增加。切勿空有其表,令客户大失所望。

三十九、以具体行动表示诚意

没有诚意的说话法是诈术,没有说话法的诚意是顶撞。

“实在对不起,我向你表示歉意。”

“你根本毫无诚意可言!”

“我接到电话之后,立刻来向你道歉,事情是这样的……我是一番坦诚之意,希望阁下能理解我的诚意。”

“哼!像你这种人,有何诚意呢?”

“有啊,我可以把胸膛剖开给你看。”

“不必强辩了!如果你真有诚意,那为什么不赔偿呢?事实摆在眼前。”

何以争论了半天却没有进展呢?道理很简单,推销员与顾客两方面对“诚意”的解释不同。以推销员来讲,只不过是拿诚意做挡箭牌,逃避事实,借以搪塞顾客;但就顾客的立场来看,对方丝毫不存诚心,他主要是要推销员有一个具体的诚意表现,但推销员一味地敷衍,以为可以大事化小,小事化了。顾客没有获得一点具体的处理,当然就认为推销员根本缺乏诚意了。

如何使顾客满意呢?你不能光是嘴边挂着诚恳,更需要的是要及时表现一些具体的行动决定,否则就显得没有诚意,不负责任了。

一般说来,推销员常患一种毛病,总是喜欢强调自己多么有诚意,反复念叨着,这种人戴着副假面具!令人哭笑不得,其实这样的态度不但使客人不能心悦诚服,反而会生反感。但是,话又说回来,如果你不讲话,则会失去表现自己诚意的机会,那么该采取什么样的中庸之道呢?值得我们好好研究深思。

印刷厂里曾有一位业务员,为了推销新年的日历四处奔波,获得某化学公司的大数目订单,结果不晓得怎么会弄错的,货到此家化学公司验收时,发现每本日历从1月1日到12月31日止,日期与星期全部没有配合正确,这当然不能用了。化学公司的总务科长不得已只好把业务员找来,破口大骂,业务员听了惊恐莫名,竟不敢发片言只字,这使得总务科长愈发脾气。

最坏的事情在后面,业务员由于自我解嘲仅仅把嘴唇歪了一下,岂知业务科长看在眼里,觉得业务员在笑他,最后业务员没有办法,只好将其老板请来收拾烂摊子。因为缺乏说话的技巧,所以虽有诚意却仍被人误解为顶撞。

四十、以诚挚关心博取好感

著名的心理学家 A·阿德勒曾在其著作中写道：“不关心他人的人，一定过着痛苦的日子，也给旁人以极大的困扰。人类所有的失败都发生在这种人身上。”的确如此，如果仅仅使对方佩服你，想唤起他对你的关怀，这样永远也不会得到知己，赢得真正的友谊。在商场上，诚挚的关心同样也是不可少的。在推销世界里，推销商品的同时，也是在推销自己，这种推销首要的是你真诚地关怀对方，博取他对你的好感。有这么一个事：

住在费城一个叫那佛的人，几年来一直想向当地的一家规模宏大的连锁商店推销煤炭，可是，对方偏不向他订购，却向距离他们很远的郊区业者购买煤炭。当那些满载煤炭的卡车经常从那佛公司前的公路向那家连锁商店开去时，那佛的肺都要气炸了，他恨自己无能，虽然他很沮丧，却一直也未打消向连锁店推销煤炭的念头。

一天，他决定改变以往的做法，而再次走进那家连锁商店。

“今天，我来这儿并不是向你推销煤炭，而是想拜托你一件事。我们讲习会出了个题目：‘连锁商店的普遍化对国家是否有害’，要就此进行辩论。我想请教您有关连锁商店的问题，希望能在辩论中驳倒对方，除了您以外，我想不出比你更合适的人了，所以专程来向您请教。我想，你一定肯帮这个忙。”

结果如何呢？

那佛说：“我和这位负责人原来只约定打扰 1 分钟，他才同意和我见面，结果却谈了 1 小时 47 分钟。他还叫来一位曾写过《连锁商店》一书的部属来问话，又打电话给全美连锁商店的工会，请他们寄一份有关此问题讨论记录的副本。他越谈越高兴，从开始经营连锁商店说起，一直谈到目前的经营状况，且一再强调连锁商店对全人类具有重大贡献，对他自己的工作也充满信心。这时，我对连锁商店也有了全面的新的认识，也改变了以往的偏见。”

他接着谈了一件意想不到的结局：“谈话结束，我起身告辞，他一只手搭在我的肩上，笑容满面地送我到门口，还一边说要为我祈祷，祝我在辩论中赢得胜利。最后又叮嘱我，一定要把辩论结果告诉他。当我正要离开时，他又在我身后说了一句：‘春季开始，你再来找我，我想向你买煤炭。’”

那佛先生花了 10 年的心血，用尽了各种推销战术，却仍然“瞎子点灯”，可这次那佛先生并没有向他推销煤炭，他却自动要求。那佛只不过对他所关心的问题，也怀有同样的关心，花了不到 2 小时，却办成了他 10 年都没办成的事情。

四十一、以语言柔道说服顾客

有时，推销员碰到十分难说服的顾客，他们也针对对方的情况改变了一下推销术，这里我们谈一个奇特的实例，可以了解 E 先生的语言柔道术。

百科全书经营公司的推销员 E 先生向一位对孩子教育不关心,又不闻不问的太太推销百科全书。这位太太是一个非常难说服的顾客,但最后还是被 E 先生说服了。

E:“你好!我是经销辞典的人,你们家的百科全书是哪一种?”

太太:“我们家没有百科全书。”

E:“这样,你可能正准备吃饭吧?请借我一点点时间,麻烦你看看我带的这本书,好吗?”

太太:“好的。”

E:“不过……太太……”

太太:“如果我买的话,也不过是装饰罢了。”

E:“这不是摆设用的书……”

太太:“那我就不看了。”

E:“太太,我带了样本来。”

太太:“不必看了。”

E:“你看看这本书里所写的字,你知道这个字是什么意思吗?”

太太:“不必了,家里的孩子不看书的,我现在很忙。”

E:“太太,怎么行呢?应该让孩子读书啊!”

太太:“这种书只是装饰用的,不要了。”

E:“这不能当装饰品用的,请听我说明这本书的内容好吗?”

太太:“不必了,我现在很忙。”

E:“那么忙吗?不过,太太!当小孩子长大后,你发现自己孩子的成绩不好时,就来不及了。太太!现在是最重要的时期哩!”

太太:“好了,我很忙。”

E:“太太!现在就应该慢慢教导这个小孩才行。太太,你不可以让孩子看这种杂志。”

太太:“这是亲戚给我的。”

E:“难道你说你的孩子不喜欢看书……”

太太:“我们也买了这个图册,另外有关船的书,这都是我的孩子喜欢看的。”

E:“唔,是否是这些书……”

太太:“好了,我很忙。”

E:“你不要再听我说明吗?”

太太:“嗯!”

E:“太太,你以后会后悔不买,这是小学一年级用的。你看,这有金字塔的建筑方式,一年级的小学生也看得懂的,并不是装饰用的书。”

太太:“我家的孩子不看书的。”

E:“不看书是不行的,应该让他看书。”

太太:“我拼命叫他看书,他就是不看。”

E:“可能他还不懂事。”

太太:“所以我现在用不着买这本书。”

E:“那么,你打算过几年才要买呢?”

太太：“当他懂事的时候，如果想要看，再给他买。”

E：“太太，你认为应该在几年级时，才要让这孩子好好用功？”

太太：“我认为从小学一年级就应该开始用功，因为基础是很重要的。”

E：“我非常同意你的看法。”

太太：“但他总是不肯念书，所以我很头痛。”

E：“我很了解你的心情。”

太太：“应该从小学一年级打稳基础才行。”

E：“是的，我知道。”

太太：“可是他不自觉，所以我很生气。”

E：“你说他对念书不关心，但是，太太他到底对哪方面感兴趣呢？”

太太：“这小孩从小对工艺有兴趣。”

E：“那么，他有兴趣的学科成绩一定很好吧？”

太太：“他一有时间就在做工艺。”

E：“太太，这个工艺必须具有创造力才行，你的孩子很聪明呢！”

太太：“我看到他的工艺品十分惊讶。”

E：“这是好现象。因为工艺品是具有创造性的，所以这个孩子的头脑一定很好，以后他的成绩一定会好的。”

太太：“可他其他的功课都不想做。”

E：“你应该让他发生兴趣才行。”

太太：“这怎么做得到呢？”

E：“太太，如果要让这孩子赶快吃饭，却不给他菜，他怎么会吃呢？难道你叫他吃白饭呢？”

太太：“怎么会呢？我总是做菜的。”

E：“太太，你知道教育方法吗？现在的教育方法和过去是不一样的，学校老师的教法也和母亲不一样，所以你的孩子才会不懂得，并且讨厌念书，更不听你的话了。”

太太：“但是我们的邻居说买了百科学习辞典，只不过是装饰罢了。”

E：“太太，你不要听邻居太太的话，以我的眼光看，太太做人实在太老实了。难道别的太太会说自己的孩子的成绩是由于用百科辞典才比以前好吗？他们当然告诉你学习百科辞典只是做参考书，放在家里孩子根本就不看，把书当作装饰物品。所以，太太，你千万别听他们的。”

太太：“没关系，我不在乎。”

E：“太太你做人太好了，所以会影响孩子，实际上附近也有人使用百科辞典，却骗你说没有，因为他们的孩子头脑不好使，即使参考百科辞典，程度也没有再进步，所以不好意思让你知道这件事，才向你撒谎。”

太太：“好了，不要再说了。”

E：“太太，你知道我是为你好的，请你为小孩的将来买一本，同时做母亲也应该负起教育的责任。太太，你的家布置得很不错，这地基打得很好，才能住十几年也不塌。”

太太：“什么？你要我教这一年级的孩子？哈哈！我怎么说都没有用呀！”

E：“假如你对他说好好听话就给奖品，这样小孩肯定听你的话。”

太太：“这么说，做母亲的自己必须先看书才行，否则怎么教小孩呢？”

E：“那当然，太太！坐下来好吗？这是为了自己的孩子。”

太太：“哈——”

E：“你一天只要 20 元就可以买到这本书，并且只付 12 次就够了。”

太太：“如果他是个很用功的孩子，给他买也无所谓。”

E：“太太，那要看你是否愿意帮助他。”

太太：“可是，要教他，这孩子会感到厌烦的。”

E：“为什么教他的时候，他会讨厌呢？你知道原因吗？千万不要因为他不看书而生气。”

太太：“哈哈！”

E：“太太，你是不是常为他而生气？”

太太：“是的，我常生气。”

E：“你可能骂他骂得厉害吧？”

太太：“哈哈！”

E：“如果你那样做，任何人也不会想看书的。自己要先用功，这也是父母的责任，如果和学校的老师采用同样正确的办法来教，孩子一定听母亲的话。太太！让我来试试看，谢谢……”

太太：“你这样说，我也不会买的。”

E：“为什么呢？太太！”

太太：“我不需要这本书。”

E：“这是为你可爱的孩子买的，你知道吗？”

太太：“不过，我已经对他没希望了。”

E：“这样小呀，如果连做妈妈的都对自己的孩子失望，那还有谁教你的孩子呢？”

太太：“没有关系，我是不管他了。”

E：“太太，如果你不管他，那么你的孩子到底由谁来管呢？”

太太：“这孩子不肯用功，所以我才不管他了。”

E：“你说他不用功，不看书，可是他很喜欢做工艺。”

太太：“虽然喜欢工艺，那也没有用呀！”

E：“但是工艺是具有创造性的，因此他才那么喜欢。”

太太：“嗯！”

E：“太太，你是做母亲的人，为什么不让他了解所有的功课呢？这样他对全部的功课都会感兴趣的，为什么不这样做呢？难道你不是他的母亲吗？想想看，5 岁的孩子独自爬 100 级的楼梯，或是母亲牵着他的手，带他一级一级地爬，哪一种比较轻松呢？哪一个孩子会爬到最顶端呢？母亲应该使孩子了解功课的内容，他才会对功课感兴趣。”

太太：“为了孩子买一本昂贵的书，就好像把钱扔掉一样，哈哈！”

E：“做母亲的，不应该说这样的话，太太，我想对你说一句话，你的小孩头脑并不坏的。”

太太：“你若想奉承人，是没有用的。”

E：“不，我不是拍马屁的，我只是说你的小孩喜欢工艺，是因为他有思考力和创造力，这是很重要的。这个小孩头脑很好，以后成绩一定很不错。太太！若是放弃教育他，你知道将来这孩子会成为什么样的人？”

太太：“可是我刚刚已经讲过了，邻近的太太告诉我，买了这本书只是装饰用，小孩根本就不会看。”

E：“这附近买百科辞典的人很多，可是并没有听到他们的孩子说自己不看书，而只是太太认为他们的小孩子都没有看书，所以不买这本书给孩子。可是，太太！你这样做会影响孩子的前途的，你知道吗？”

太太：“哈哈！”

E：“太太！我相信你应该了解我所说的话，所以请你买一本。”

太太：“我还是不懂你说的话。”

E：“你不要这样说，请买一本吧……”

太太：“真的，我不要买。”

E：“太太！这个孩子以后自然会好好用功的。就孩子来说，如果考试成绩比以前好一点，做父母的人就应该鼓励他，他自然对功课愈加感兴趣，如果再看这本书，学习会越来越好。”

太太：“我的孩子不会看这种书的。”

E：“他会看的。”

太太：“如果他看不懂，就成了装饰品。”

E：“你不喜欢，我要走了，不过你要知道，如果你以后后悔当初为什么不给小孩买这本书的话，可就来不及了。我要告辞了，太太，我真的要回去了。但是，假如这孩子暂时不看，摆在家里做装饰用也无所谓，但是不买的话，将来想看也没办法了。”

太太：“这本书好像女人的衣服一样。”

E：“什么？”

太太：“和女人的衣服一样。”

E：“衣服和孩子学习的百科辞典怎么会一样？以一个母亲的立场，这不应该是心里话，我相信你说的是违心之论，请您咬一咬自己的指头，看看有没有血？我相信你说的话不是真心的。也许你觉得我罗罗嗦嗦说了一大堆，而同我开一些玩笑罢了，但这不会是你的真心话。太太，没有一个母亲会怀恨自己的孩子。”

太太：“我恨他。”

E：“为什么？”

太太：“因为他不肯念书。”

E：“他不肯念书？那要想办法让他念书呀！”

太太：“当然，我用尽办法要让他念书，可他就是不念，我的孩子是个讨厌读书的人。不只我这么说，连老师也这么认为。你看这张桌已经买了一年了，还新得很，椅子上的塑料套还没破呢！因为他从来没有坐过。你看这孩子，他躲在后面伸出头来张望，因为这里有书桌，他就

讨厌这个房间,不想进来。买这套价格高达 1.2 万元的百科全书,对这个不读书的孩子有什么用?好比把钱丢进下水道一样,我已放弃他了。”

这时,一直以微笑面孔和顾客谈话的 E 先生,表情突然变得很凶,他用手拍打地板,这位太太被这突如其来的巨大声响吓了一跳,现在 E 先生可要总攻了。

E 先生:“太太,如果刚生下的婴儿,因为脚脱臼而成为八字脚的话,你也不要管他?我相信你一定会为了治好脚,不管下雨或下雪,每天都带孩子去医院,而且不管花多少时间,直到把病完全医好为止。假如你的孩子患了肺炎,发高烧 42°C 以上,即将危及生命,你会不管吗?如果医生放弃而不治他的时候,你也死了心而去请和尚来为他念经,等着他咽气吗?我相信,你一定会不眠不休地照顾这孩子,或者每天都到庙里向神祈求,如果可以用你的生命来替换孩子的生命,你也一定愿意牺牲自己来救孩子,这就是母子情深啊!”

E 先生用手拍打着地板继续说:“你说你的孩子不念书,你就不理他,若是连你也不理他,那么谁还会帮助他呢?孩子有病,可以看得见,所以母亲们才会想方设法将他治好。但是,孩子的头脑是无法从外面看到的,如果因为看不到就不管他,孩子将来怎么办?太太,你现在能够长得如此健康,应当归功于你的父母,他们照顾你,使你顺利地长大。如果你现在没有好好照顾你的孩子,你就不是一个称职的母亲。以一个母亲的身份来说,也是对不起这个孩子的。宝宝,你不要躲起来,到这里来吧,让你的妈妈抱一抱。太太,请你把这孩子抱起来,好极了,现在,请您凝视这孩子的脸吧!他不是挺可爱的吗?如果你觉得自己的孩子不可爱,那么就拒绝买这本书;如果你认为可爱,就请买这本书,好吗?太太!请你一直看着这小孩的眼睛来回答。”

E 先生所说的话实在太有魅力了。可惜我们无法在这有限的篇幅内来描绘他们对话时那生动的场面。这个难以被说服的太太一直凝视着她抱着的孩子的小脸蛋,最后她轻轻地问道:“每一个月的分期付款是多少?”

.....

我们不想用更多的笔墨来评述这场语言的柔道较量,还是留给朋友们去细细品味吧。

四十二、具备三个“热爱”

电视节目中开设有“祝您购买满意”的专栏节目。几年以前,电视节目上有这样一个游戏:选出三对未婚恋人,让女方全部藏到屏风后面去,在屏风上留着三个耳朵大小的洞,让她们分别把自己的耳朵塞到小洞里,这样男方看到的只是剩下三只耳朵了,然后请他们猜哪个是自己的未婚妻。结果,令人大吃一惊。三个人全部一举猜中。连节目主持人也发出“真准呀”的赞叹声。正如“爱情就是智慧”一语,由于三对男女都是情侣、恋人的关系,对自己热恋中的情人,敏感的五觉(视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉)必然导致了这种“一举猜中”的结果。

为了使推销取得“一举猜中”的效果,当然也存在着“热恋”这一因素,但它至少有三种“热爱”。

第一,热爱公司。无论是谁,都不是别人用绳子套在脖子上,强迫你,把你拉进公司的。不

是别人的影响,你是凭着自己的意志,选择了如今这个公司。推销员被人们称为“孤独的战士”,他在作战时,往往没人援助,必须是由单个人来对付种种情况。但推销员又肩负着公司的重托,是代表公司来销售商品的。顾客往往由推销员的人格、学识、经验和一举一动一言一行来判断这位推销员所属的公司,因此,推销员可以说是代表公司的形象。在企业和企业间竞争日趋激烈的时代,推销员置身于企业的最前沿。他必须成为企业的雷达,收集市场的需求,寻找公司发展的最佳方向。因此,推销员肩负着企业发展的命运。推销员能够对自己的工作充满热情,以一种充实感和幸福感去争取工作成绩,这些皆来源于对自己公司的热爱。与人一样,公司也有其长处与短处,自己仅仅受到公司的好处是不够的,重要的是善于发现它和体会到它。

第二,热爱妻子。你也许要反驳:你怎么对我这个单身汉讲这种话?请您稍等一会儿。这里所谓爱妻子,指不要把家庭变为纠纷的场所。家庭是明天动力的来源,所以,当然要管理好它。如果是独身主义者,就意味着常说的所谓“自我管理”与在有妻室家庭中的受到“他人限制”相比,大部分独身主义者的确没有受到他人限制。正是如此,人们才特别要求他们要自我限制。暂且不论有妻室与独身主义的区别,一旦背上苦恼或染上放纵自己的恶习,肯定不会在工作上全力以赴。尽管想巧于钻营,精明乖巧地把麻烦苦恼隐瞒过去,但这样做不仅给自己,而且也一定会给工作带来污点。

第三,热爱商品。有所谓“二、二、六原明”一说。即公司中有 20% 是行家里手,正大光明的赚钱,而且能赚钱;20% 是推销员;剩下的 60% 的人是靠别人背着提着,依赖于前面所说的 40% 的人。

你的公司是否是这个数字难以断定。但无论怎样,它是经过人们证实过的。作者曾与登门的推销员们一起多次促膝交谈,从总计 500 人的调查中,回答说不爱自己所推销的商品的人数也正好为 60%,与前面的 60% 相吻合。

“情人眼里出西施,脸上的疤也看得是朵花儿。”

若是真诚相爱,就连难看的伤疤也会变成映着朝阳的花儿。爱公司、爱妻子、爱商品的推销员,总是伴随着一种精神力量,它能有力地叩开顾客的心扉。

四十三、好鞍配骏马

一个推销员,要有良好的品德和心理素质;要擅长言词,善于应变;要讲究礼节,注意礼仪表形象。总之,推销员应有高超的本领和技巧。但是,光有这些还是不够的。

推销洽谈要取得满意的效果,必须具备良好的推销道具,就像具有高高手艺的厨师一定要有一把得心应手的菜刀一样。

作为一个老练的推销员,仅仅能说会道是不够的,为了加强你说话的分量,还要灵活地运用推销道具。俗话说,百闻不如一见。光靠嘴巴说,容易引起顾客心理上的抵触。抓住机会向顾客展示你的推销道具,往往能够缩短谈判的时间,取得速战速决的战绩。

推销员常备的推销道具,包括公司简介、商品目录、价格表、库存表、名片、笔记本、电子

计算器、说明书、订货单、样品等等。这些都是必不可少的推销道具。

怎样制作推销的道具呢？制作推销道具应当遵循以下几个要点：第一，新颖性。主题古板、内容陈旧的推销道具，绝对没有吸引力。唯有让顾客觉得有趣的推销道具，才能唤起顾客浓厚的购买欲望。第二，视觉性。应该在包装和色彩上花大力气，给顾客以舒适的感觉。第三，亲近感。具体制作时，应尽量亲自动手，这有助于把你的真诚和温暖的情意传递给顾客。第四，重点突出。要在一瞬间激发起顾客的兴趣，就必须突出重点之处，充分利用照片和图表等加深印象。第五，利益至上。我们经常可以发现这种情况，制作道具时，刻意求新求奇，却忽视了“推销”这一宗旨。结果只不过是给顾客留下了一些淡淡的回忆。制作成功的道具，是要让顾客看了以后迫切地感到能够增加自己的利益，从而萌发出强烈的购买欲。第六，抓住良机。你运用推销道具的最佳机会，不仅是在顾客对商品没有了解的时候，也不单是在顾客不想和你交谈的时候。应该是在这个时候——在顾客徘徊于“买呢，还是不买呢？”的时候，你切莫失掉良机，快拿出你的道具，你一定会大获全胜。

另外，这里还想着重谈谈如何灵活利用公司的原始资料来作推销道具的问题。先看个例子。某报上刊载着两幅由广告公司制作的×××酒的广告照片。其中一幅是一位肠胃衰弱、骨瘦如柴的男子在饮用药酒的照片；另一幅则是该男子饮用药酒后变得健壮如牛的照片。该照片所作的无言诉说是：若饮用×××酒的话，就会如照片般变得健壮如牛！因此，才将该男子的饮用成果拍摄成照片以取信于顾客，引起顾客的购买欲。但是，百闻不如一见，并非光用纸上谈兵之策就足够了解。由于仅用“制成的图表”让顾客选择是不够的，所以虽然公司准备了许多商品目录、价格表、公司业绩统计等图表，仍然不足以让顾客满意。这是为什么呢？人类都有忽视、浪费免费物品的坏习惯，而仅重视用金钱购买的物品。

有关推销道具方面，举例来说，有的人仅仅只拟出一项提议，但有的人却自掏腰包、绞尽脑汁自行加以编设，虽然同样是一件推销道具，但后者更能增加其魄力与说服力。王先生在宏运汽车代理商行服务，负责销售汽车。他除了运用公司为推销员们所准备的目录表之外，另外还利用了自己拍摄的汽车照片。而且，在拍摄过程中，他也特别对机械理论方面作了一番研究，然后再自己亲自动手拍摄，再将照片提供给顾客参考。他的所作所为，深深感动了顾客，这是当初连他自己都没有想到的。

从上面的例子，我们可以了解到，光是花费金钱，并不代表对推销道具方面的全部投资。理解、分析并张贴公司的资料；运用广告图案，将文字加以重新组合设计；用玻璃罩加以覆盖以便制造出更佳效果；自行编集成一个故事等……唯有自己亲自动手，运用自己的智慧和理念所制作出来的推销道具，才能获得顾客们的另眼相看。

自费投资制造推销道具是快步迈向高业绩的捷径。因此，奉劝各位推销员，不要死用公司的有限资料，可能的话，可以尝试自己投资创设新资料，制作新道具，以获取顾客的购买意愿。

四十四、精通 T.P.O 服装战术

时间(Time)、地点(Place)和场合(Occasion),是穿着打扮的三条准则。推销员掌握了这三条原则,就能够和环境融为一体,就可以和对方亲密无间。

随着社会的发展,商品日益丰富,不仅青年人的服装,就连老年人的服装也是千姿百态。那么,一个推销员如何穿着打扮才能促进销售呢?这是一件伤脑筋的事。某些充满活力的时装是相当漂亮的,但也应以 TPO 作为选择的标准。

不了解推销特点的人总是把“雪白的衬衣、笔挺的裤子再配上系得整整齐齐的领带”这样一身体面的西服看作是推销员的基本服装,实际上这种想法是过时的。推销员应根据商品、顾客等因素随时变换自己的着装。

下面是汽车零件批发店 S 商会的一件事。一次,山本先生在推销会议上向推销员们提问:“一个企业有决定购买权的主要是谁?”

“当然是老板,老板本人是压倒一切的。”

“你们的推销对象中,是不是有许多修理工厂?”

“是的,有很多小修理工厂。”

“这里的老板恐怕都是街道工厂、小企业的经营者吧。他们平时穿的是不是西服?”

“不是,几乎都是工作服。他们也是第一线的指挥者呀。”

“工作服?即便是在相当规模的工厂,穿的也都是那种上下连在一起的工作服吧?”

“是的,是这样。”

大约过了一个星期,山本先生再次去 S 商会时,提交了一个提案。其内容为:“S 商会推销员的推销对象中 99%都是那些小企业、街道小工厂。这些企业的经理本人往往也身穿蓝色工作服在第一线指挥生产。因此,今后 S 商会的推销员的标准服装应为蓝色工作服。”当然此项提案在该商会内顺利通过。不久,推销员穿上了蓝色工作服。换装后一个月左右,山本先生以“此次鄙公司推销员的换装”为题,对 S 公司的主顾进行了意向调查,并将顾客的反应整理如下:

①由于推销员和我们穿着同样的服装,大大增加了我们之间的共同语言。

②消除了我们是蓝色工作服,而推销员是西服这种服装上的差异感。

③以前推销商品,身上却没有商品气息,而穿着工作服来访,使人感到亲近,似乎给人一种干劲十足的强烈感觉。

④油渍斑斑的工作服能给人一种是我们的同伴的感觉。

所谓礼节礼貌不应该仅仅拘泥于单一的形式上,而主要是不给对方带来任何不快,并能唤起对方的好感与共鸣,这样才是恰如其分的礼节礼貌。

当然,并不是每个推销员都一定要去穿那种油渍斑斑的工作服,相反,在大多数情况下,推销员应当特别注意穿着。推销员的魅力取决于他对别人的吸引力。由于推销员所生活的商业社会是一个特别保守的社会,所以,推销员的穿戴,更应该从 TPO 出发,力求整洁。

要做到穿戴整洁。无论服装的挑选,还是色彩的搭配,都是至关重要的。如果穿得花里胡哨,就会给人一种轻浮的感觉,顾客也许就会对你产生一种不信任感。对男性来说,白色是一种基调,一般的细条纹也不错。整套服装颜色的搭配,最好是两三种,太多了反而很难达到协调一致的效果。对女性来说,最讲究花色的对比和款式的新颖。另外,如果能佩戴与年龄相当的装饰品,就再好不过了。

推销人员与人接触,应注意每个细节。例如手帕,这是日常用品。在正规的场合,白手帕最合适。一般情况下,花手帕也可以,应该有备无患。

爱抽烟的人,应经常刷牙,并且应洗掉手指上的黄斑。喜欢留长发和胡子的小伙子,特别应该保持整洁。女性的化妆,是相当麻烦的。不论是抹口红、修指甲,还是洒香水、穿衣服,都应该考虑到 TPO 这一准则。

总之,不管你是男性,还是女性,当你在追求时髦的时候,应当非常巧妙地根据 T(时间)、P(地点)、O(场合)的不同,来分别穿戴不同的服装。

四十五、打响第一炮

生平第一次进行推销活动,无论谁都难免感到紧张和不安。特别是新手和缺乏经验的人,常有一种大难临头的恐怖感。然而,随着时间的推移,恐怖感就会逐渐地变成成为一种快感。

那么,作为新手首次上阵,应该注意些什么呢?

第一,把握推销的精髓。推销活动的目的,不只是把本公司的商品卖给对方,还应该增进对方的利益,满足对方的需要。准确理解这一推销的精髓,是相当重要的。

第二,熟知推销的商品。充分掌握本公司的商品知识,可以说是推销成功的基础。没有对商品 100% 的了解,要想在推销活动中保持高度自信,是相当困难的。试想当用户问你产品的特性、优点时,而你却一问三不知,你又怎能希望对方购买你的东西呢?

第三,做好推销的准备。优秀的推销员,大都花时间做好事前的准备,制订一个完满的方案。这是谈判成功的第一步。准备越充分,收获就越大。

第四,推销自己。从事推销活动,应该首先从推销自己开始,其次才是推销商品。让别人记住自己的形象和姓名,给别人留下深刻的印象,是推销员所刻意追求的。

第五,注重礼节。彬彬有礼,温文尔雅,可以给顾客留下很好的印象。哪怕你推销技巧不熟练,但若以一种爽快、麻利的态度应付自如,你仍然能够弥补经验的不足。

以上就是作为一名新手应注意的事项。此外,要成为一名老练的推销员,还必须具备勇气,果断地行动。唯有如此,才有希望打开顾客心灵的窗户。

四十六、出其不意，攻其不备

出其不意，攻其不备，这是军队作战时常采用的战术。在推销中，推销员如果也能巧妙地运用这一战术，把它当成一种策略，往往可以突破许多障碍，使推销工作进行顺利。

下面是日本著名观相术士野末陈平讲的故事。

野末陈平原先曾是一家电视家庭故事剧的一名编剧人员，后来他掷笔辞职，身穿裤裙（一种和服），脚踏高齿木履，漂洋过海来到纽约，他以“东洋的神秘”这一引人注目的招牌，开始了他的观相术生涯。

在纽约，无论到哪家公司都会被传达秘书拒之门外，而不能与经理相见。开始，总是出现这样的对话：

“事先约好了吗？”

“没有。”

所以，野末陈平无法和经理见面。因此，他问自己：“难道就没有对付秘书小姐的办法吗？”他思考良久，终于想出了一着妙计。

一天，他又去拜访一家公司，照例被拒绝，于是他使用自己想好了的方法接近秘书小姐。

“我是带着‘东洋的神秘’来的。我知道你的烦恼，今天特意让你看看。你现在肯定正在因异性而烦恼，对不对？”

秘书小姐确实有这种烦恼，这样一来，她对“东洋的神秘”感到惊奇而产生了敬意。“请您稍等。”说着马上为他向经理禀报，从而终能与经理相见。

后来有人向野末先生问他有什么秘诀时，他说：“其实也没有任何独到之处，如果结了婚还能干秘书工作吗？一般到了这个年龄（老姑娘），我说她因异性烦恼，当然可以猜个八九不离十。”

所谓女性，一旦被培养为一种类型，她们会比男性更为忠实地信守，并保持它。在工厂中的流水作业线上，大多是女工从事着重复、单一动作的操作。追根寻源，也正是由于此种素质。秘书小姐也同样，出其不意，攻其不备的接近方法，使对方不能正确判断一瞬间发生的事。野末陈平采用的正是这一方法。

另外据说还有这样一个故事。有一位推销员想要与某公司经理（或实权人物）见面。第一次，他来到经理的家，问秘书小姐“经理在吗？”如能给个肯定回答，当然好极了。当听到否定回答时，尽管知道经理在家，但秘书假称不在，于是表示出一副非常遗憾的神态，一边说：“真遗憾！”一边请她吃口香糖，还恭维道：“这会是你美丽的声音变得更动听！”接着放下口香糖便很快离去。第二次若效果还是不好，仍旧采用口香糖战术。不论她愿意与否，也会给她留下好感的。不久，她必定会安排你与经理相见的。现在，只需打声招呼，她便会微笑着让他自由通过。

总之，对于女性，你要是能抓住她们保守的弱点，采取出其不意，攻其不备的战术，就一定能达到目的。对于男性，这一方法同样是可以适用的，只不过是比困难些而已。因此，你

应当把“攻其不备”作为一项突破障碍的原则来使用,而不仅仅是偶尔为之的一种策略。

四十七、射人先射马

推销员在进行推销时往往会碰到这种情况:当你打电话给某公司时,秘书小姐告诉你“经理不在”;当你走进某公司业务办公室时,秘书小姐也同样告诉你“经理外出了”。那么经理真的“外出了”吗?经理不可能永远不在,可是你却无法见到他,这是什么原因呢?如果遇到这种情况,你应该明白:你的方法错了!

“喂——喂,我是 M 公司的×××,太打扰您了,经理先生……”

“喂,我是 S 公司的推销员,我想找你们的经理先生……”

用这种口吻去接近对方,十之八九都要遭到失败。“啊,看来此人与经理先生并不相识呀,不与事先没约定的人见面,这是我们经理的一贯主张。”连女秘书也看得穿,结果以“我们经理正在开会”为由,简单地予以拒绝,根本谈不成生意,年轻的没有经验的推销员大都会遇到此类情况。

这种结果是因为没有抓住对方心理。如果采取以下的接近方法,就会出人意料地取得相反的结果。

“喂——,我是×××,经理在吗?”短短的开场白,好像是多年的朋友,亲切、坦率地搭上了话,抓住对方毫不怀疑的心理,这几句话便产生了积极的反应。女秘书会信以为真,她会这样想:“啊呀,这位是经理的朋友!”于是,女秘书就会回答:“啊——,请您稍等,我这就为您……”此种方法虽不能说百发百中,但成功率相当高。

射人先射马,年轻的或没有经验的推销员往往做不到这一点,他们一旦断定某人是把握着决定购买权力的人,为了取得此人的青睐,施展各种功夫,却忽视甚至忘记了他的心腹、秘书的存在,或者正确地说是根本没有留下考虑的余地。结果不但射不到人,就连马也没射到。所以,要射人,必先射马。

那么,为了“射马”,其重点应放在何处呢?下面介绍一下:

第一,凡有决定权者,必有其心腹之人。当感到顾主难以对付时,你首先应接近其心腹,所谓“心腹”,就是你的目标——顾主所信赖的人。通过“心腹”这一途径来打开销售的突破口。千万不要傻乎乎地缠着顾主不放。

第二,在一个家庭中,如果说丈夫是推销对象,其夫人便是“心腹”。不过,此时的“心腹”,说话的分量却要重得多。据说法国一个人寿保险公司的某推销员,仅仅由于没有称赞这家太太因没有孩子而饲养的可爱的小狗,推翻了好不容易就要定的合同。在现代家庭中,夫人绝对是推销的突破口,你百分之九十以上的功夫应花在夫人上。

在攻破对手阵营时,像不动产、汽车、人寿保险等所谓的大型商品,越是从对手的外围进攻,越是容易奏效。

四十八、谨防伏兵

谨防伏兵,指的是你要提防有权决定购买者,即决策者身边的那些人。你如果完全忽视那些不起眼的人,很有可能导致推销的失败。

举个例子。这是发生在日本东京 M 公司的一件事。M 公司的业务部长和科长在研究起草一份购买协议书。

“科长,你大概也知道,前些天研究要买复印机的事,有一种好像不错,是否购买一台?这是估价单,你起草一个购买协议吧。”

这时看起来那位复印机推销员已经唤起了总务部长要买复印机的愿望,意味着自己马上就要成功了。

S 先生经常与那个科长来往,关系非常深。那天,他们在一起喝了几杯酒,科长已有点醉意,两人便更无话不谈了。科长要吐出压在心头的憋闷,话也直来直去了。他谈起了购买复印机的事。

“哎,先生,我并不是攻击谁,也并不是单纯从感情出发……。部长说要买复印机,今天指示我起草一份购买 Z 大型机的报告。但无论从我内心来讲,还是从实际使用、管理的角度来看,我反对买这种复印机。这种复印机不适合我们公司。干嘛要去买那种一点也不适合我们的机器呢?”

酒越喝越多,科长的话也越说越坦率,终于兜出了他要说的实话。

“那个叫 A 的推销员,光是对部长笑咪咪的,对部长周围的我们这些人至今连一次也没有打过招呼。现在要起草报告了,难道我会主动接受购买他的货吗?”

这位科长作为管理人员,在修养方面也许有些问题,但是在工作能力这一点上,确有令人吃惊的表现,所以他在公司内有不可轻视的发言权。部长有权决定购买与否,科长则可以影响部长改变自己的主意。这位科长确实也是这么干的。

第二天,科长向业务部长提出了不知他什么时候准备好的一份报告,其中包括,本公司过去的复印量、现在的复印量、预计今后的复印增长量,以及汇总了与之相适应的复印机种一览表,以此为基础向部长推荐了其他公司的产品。

结果,部长打消了购买 A 推销员的复印机的念头。自然,A 推销员的推销工作失败了。

但是,这并非是 A 推销员的推销失败,而是他没有注意到暗处的批评者。A 君自己也许并未弄清楚自己失败是由于科长反对所致。

从这样一个例子中,推销员们应当吸取教训。在推销中,要和有购买决策权的人打交道是正确的。但同时也不要忽略了决策者周围的那些人,得罪他们是更愚蠢不过的了。他们或许不在乎你的举止,也不会妨碍你与他们公司某个负责人的洽谈,但如果一旦涉及到他们的工作,要他们在为你的推销工作出力,他们就会或多或少地产生某种抵触情绪,严重的会对将达成的交易进行阻挠,使你的计划和希望落空。这样的事情是经常发生的。年轻的、没有推销经验的推销员经常会犯这种错误,从而使他们错过了许多眼看即将到手的订货合同。

总之，一定要注意隐藏在周围的批评者，谨防伏兵。如果不这样做，不仅到达不了胜利的彼岸，而且是空欢喜一场。

四十九、制造紧张

先请看下面电视广告中的镜头。

紧按着打字机键盘的手指正在匆匆地上下跳跃着，一位在拥挤人群中行走的青年下意识地用手挡住刺眼的光线，紧接着便是眼睛因过度疲劳和因紫外线照射引起的眼疾患者在用 A 型眼药。它恰到好处地向观众推销着商品。

再看另一个镜头，两位 50 多岁左右的商人沿着车站楼梯拾阶而上。一位毫无气喘之态，步履轻快地进入车内，扶着把手的手背健康、有力。另外一位则气喘嘘嘘，当登完楼梯时，看来再也没有一下子跑上车的气力了。再环视四周，在车厢内椅子上坐着的是一些 50 多岁左右的男人，尽管他们表情很放松，却给人一种毫无生气的感觉。接着便是一句旁白：“请用中年保健药 B”。

前者的 A 型眼药，后者的 B 型保健药，两则广告拍摄的都是日常生活中经常看到的和接触到的事例。

“自己是否也是这样？”不论你有没有这样的感觉，都会因为屡屡看到这些动作和表情，而在能够想象的人们的脑海里，不禁在求生的欲望中投下一丝恐怖的阴影。

“是呀，近来上楼时也开始喘起来了。”（其实谁跑步，上楼时，多少都要有些气喘）

“我也感到眼睛疲乏，是紫外线所致吗。”（也许是夜间玩得过晚所致。）

“我时常坐在车站的椅子上，呼吸急促，感觉过于疲乏。（其实可能是他对这种意识过于强烈，何况无论何人，接近周末，都会有疲乏的感觉。）

如此种种，一心想健康地生活下去，快乐地生活下去和竭力避免危险，这是人的共同心愿。“呀——，照这样下去可不行，一想起电视广告中的情节，心里总是不安。”如此形成紧张心理。不久，药品营业额就呈现上升趋势，各行各业，使顾客产生紧张心理均可取得显著效果。

一位高明的推销员对一位家庭主妇说：“太太，最近鸡蛋一类的食品都使用自动挑选机挑选，当然就不会有错了。但是还是有臭鸡蛋。”

对着二三天前刚碰到一个臭鸡蛋的家庭主妇，推销员又继续说了下去。

“前面那家的小孩，由于妈妈不在家时误食了臭鸡蛋，几乎丧命，太危险了……”这位推销员带来了新鲜鸡蛋。这位推销员向买主们注入了紧张的心理，使销售鸡蛋成为可能。

你所推销的商品，难道就不能采用这种方法吗？一切取决于你自己。具体情况具体处理吧。

五十、逐门逐户地推销

推销的方式是多种多样的,但大致上可以分为两种:一种是店铺销售,以小店、百货公司为代表;另一种为上门销售,以生命财产保险、化妆品、缝纫机、汽车为代表。店铺销售中最重要的问题是如何吸引尽可能多的顾客登门,而上门销售中推销次数则是最为至关重要的。

对于登门销售而言,推销次数是销售成绩的基础。尽管时代在变化,人的观点在变化,但推销员的工作成绩与推销次数多少成正比,这一点却不会改变。

当然,登门推销的方法有若干种,一般说来有小组推销、预约推销、重点推销和逐户推销等。小组推销是指二三个人组成小组一起推销。其好处是可以克服胆怯、畏惧的心理,也可以集中几个人的才智去应付一些大的场面。但如长期使用这种方法来辅导新手,会使新手产生依赖心理,无法学到单独工作的能力及毅力。预约推销是事前用邮寄广告、信件、电话联系后进行的推销。其优点是使对方有所准备,到达后即可迅速进行谈判,因而节约时间和精力。但是这种方法如搞不好,在登门推销前就被拒绝,效果并不好。一般说来,用户如不是对产品急着使用或者对产品特别信任,大都不会接受预约推销的产品。而且运用邮寄广告等不仅要有推销技术,还要会写文章以及设计版面等,非常费事。重点推销是事前选好目标,重点推销。其优点是目标明确,针对性强,不是盲目乱撞,成功的可能性很大。然而,你如果不是具有丰富经验的人,就不懂得选择目标的方法。所以,对于初次出征的推销员来说,重点推销这一方法是不适用的。逐户推销是不漏掉一户地推销。这是登门推销的原则。逐户推销是有很大的盲目性的,被拒绝的机会多。但是成功的机会也多。在经过多次拒绝后,能学到书本上学不到的直觉、窍门和要诀,还可以培养毅力。

所以,纵然登门推销的方式有许多种,作为推销方法有许许多多自身的独特本领者大有人在,但有实力和持久推销的最好方法,还是要掌握“逐户推销”。对于初涉推销工作的新手而言,尤其要掌握和使用这一方法。

实际上,即使是逐户敲门,笑容满面地去动员,往往听到的却是“我们已有了”、“还有存货”、“不要了”等拒绝之声。仅因此而忍不住去寻找其他比较轻松的推销方法是不明智的。这种以轻松程度为标准的做法,往往会使你的“体质”下降,而成为一个脆弱的推销员。

当然,这决不是说“逐户推销”以外的方法不行。但无论使用什么样的方法,不经过充分的体验和积累经验,就不能为自己所得。特别是作为一个新手,先要决心做一个傻瓜,要极力忍受有问无答的待遇,用笑容迎战冷眼,不发牢骚,心平气和,尽可能地多推销一户,多推销一个公司。

逐门逐户的推销方式是大面积作战的无重点推销。这是一种很重要的方式。如果是有重点、有选择地进行,就会倾向于较轻松的方向。你如果是一个新手,来到的是一个你并不熟悉的地方,在这种情形下,你如果要取得较佳销售业绩,最好是采用逐门逐户的推销方式。

林肯说过,“做事的秘诀在于一个时间内只做一件事。”你现在所要做的一件事就是尽可能多推销一户。没有天生的推销专家。优秀的推销员都是以汗水和辛劳为代价成长起来的,

其推销业绩是可以用其推销的户数来衡量的。

五十一、说好第一句话

鲍曼先生是这样开始他的推销谈话的,他首先对顾客说:“我想向你介绍一下我们的无皱纹复写纸,这是一种新产品,不知你们是否有兴趣。”说完,他就着手准备做示范,向顾客证明复写纸的质量。但是,他还没有来得及做示范,一些顾客就矢口回答说他们不感兴趣;还有一些顾客出于某种礼节上的原因在继续听着,或者装出一副认真聆听的样子。很明显,他们看上去很认真,实际上脑子里却在想别的事情!经过几个月的艰苦奋斗,结果却是徒劳的。这是什么原因呢?鲍曼先生的推销方式错了吗?

当然错了!鲍曼之所以失败,是因为他忘记了推销工作的一条重要原则:吸引顾客的注意力。一个成功的推销员必须把顾客的注意力吸引或者转移到你的产品上,使顾客对你的产品产生兴趣。这样顾客的购买欲望也就随之产生,尔后促使顾客作出购买行动。

那么怎样才能吸引顾客的注意力呢?

第一,说好第一句话。为了吸引顾客的注意力,在面对面的推销工作中,说好第一句话是很重要的。它的重要性不次于有吸引力的宣传广告。顾客在听第一句话的时候比听第二句话和下面的一些话时认真得多。说完第一句话以后,许多顾客,不管是有意或无意,就会马上决定是尽快把推销员打发出去还是准备继续谈下去。如果不能马上引起顾客的兴趣,那么尔后的销售谈话往往会丧失作用。在某些推销方面,比如:保险业务的推广介绍、走家串户的上门推销、认购股票、电话推销,往往开头的一句话就能决定推销员是否有可能把产品推销出去。

不管推销什么或者怎样推销,都应当认真检查和核对一下销售谈话的开头。在有些情况下,只要把第一句话省略就可以改进你的销售谈话,因为第一句话往往是废话。要避免使用一些毫无意义的词语,比如:“我来是为了……”“我只是想知道……”“我来只是想告诉你……”“我到这里来的目的……”“很抱歉,打搅你了,但……”“我正巧路过……”等等。要时刻牢记:开头几句话必须生动有力,不能拖泥带水,也不要支支吾吾。只有这样,业务洽谈才能继续开展下去,同时也为顾客购买你的产品打下了良好的基础。

第二,别出心裁,与众不同。你的方法和目标可以与别人不同。由于有这种不同才能引起顾客的注意。不要仿效他人,特别是不应当仿效你的竞争对手。相反,你要尽可能地同他们保持一定的距离。如果某一产品的所有推销员都渐渐采用同一特殊做法,那么,不管这种做法多么新颖,也会逐渐失去其效果。所以,你的目标就是必须开创一条新路。否则,你就会回到无人行走的老路上去。

推销员与其他人的不同应当表现在三个方面:与别人不同;与你过去不同;与顾客期望的不同。在制定业务洽谈计划时,要充分考虑到提问式方法的优点。问题提得好可以使顾客惊叹不已,并引起他的注意。而且这种提问式方法也会促使顾客做出回答,导致会谈顺利开展。同时,也是双方交换意见的开端。

第三,用肯定口气提问。在洽谈中要提一些肯定问题。不要问:“你是否愿意跟我谈谈简化你们簿记工作的可能性呢?”或者问“我想知道你们是否还有足够的毛线?”我们经常会听到这样的问题:“我能使你对改变办公室的布局和装潢发生兴趣吗?”诸如此类的问题,不应该向顾客提问,而应该首先向自己提出这个问题。只有在洽谈一开始提出一个使顾客感到惊讶的问题才会迫使顾客对提出的问题加以考虑。这是引起顾客兴趣的最可靠的一种方法。当然,这并不一定是最策略的。特别是在推销员再次拜访顾客时,就更应该使用这种方法。因为顾客脑子里总在想:“啊,他又来了,又是老一套。”这样一来,顾客就会对推销员产生反感。为此,推销中必须善于适应新情况,随机应变,最终使顾客围绕在你的周围,在事实面前认输。这时他就会说:“啊!真没想到他还有新鲜玩艺儿。”

一些好的开头语有:“你已经……?”“你是否……?”“你愿不愿意……?”“你想……?”在业务洽谈开始时,应该集中谈论顾客感兴趣的问题。尽管有些时候把恐吓作为最后一着棋,也能达到目的,但是其后果是不堪设想的。

如果顾客想告诉你他现在不需要你推销的产品,并计划在以后适当的时候再与你谈论这个问题,你可以这样说:“我只是想给你提供一些情况,让你有个大致的了解。当你使用这些设备时,就可以为你节省很多开支。”或者说:“这是为你提供的一些资料,你可以把这些资料存档。需要时再行查阅。”在业务洽谈开始时,不要随意反驳顾客的反对意见,也不要对顾客提出的问题应付、搪塞,这一点很重要。

第四,排除干扰。有时候,外部因素可能会分散顾客的注意力,使他不能集中全部精力同推销员开展正常的业务洽谈。如电话铃突然响起来;公文传送人、秘书和其他一些人在场或进进出出,等等。在这种情况下,你可以与其巧妙的问话支开众人,如:“切尔先生,我不知道你正在忙着呢。”另一方面,如果顾客让其他人参加洽谈,你应该把他们看作是洽谈的正式成员,并且对他们表示尊重。你主动作自我介绍,顾客就会把其他人介绍给你,或者其他入自己前来主动向你介绍。

受到干扰后,最好向顾客提一个检查性质的问题,目的是为了检查一下是否顾客已忘记了洽谈的衔接处。有一次,当洽谈受到干扰以后,一个机器产品推销员直率地问顾客:“哎,我们刚才谈到什么地方了?”这样可以促使顾客做出某种反应。如果你发现顾客三心二意,在这种情况下应该抑制自己的感情,不要大喊大叫,说话嗓音要柔和、适中。在你讲话,特别是讲到一半的时候,要适当停顿一下,但这种停顿最好短暂、突然。因为停顿的越突然,效果往往越好。

第五,目视顾客。在说话时,推销员双眼要目视顾客的眼睛。这是使顾客的注意力集中的一种好办法。这样做也可以迫使对方精力集中。没有这种目光的接触,你的销售谈话生动活泼,委婉动听,也不会引进顾客的注意。

总之,在业务洽谈一开始,你的谈话必须引起顾客的充分注意。顾客感兴趣的就是你说的第一句话。如果这个头开得好,顾客就乐意听下去。在日常推销工作中,绝大多数推销员都应当不断改进销售洽谈开头部分的谈话。

记住:请说好你的第一句话。

五十二、让眼睛说话

“眼睛是心灵的窗户”、“眼睛能说话”，这是众人皆知的俗语。一对恋人在一起，双双一言不发，仅用含情脉脉的眼睛就能表达双方爱慕之心。作为推销人员也如此，眼睛发挥着重要的作用。

直感敏锐的用户初次与推销人员接触，仅看一下对方的眼睛就能判断出“这个人信不过”、“要当心这小子会耍花招”。有的人甚至通过观察其眼神判断他的工作能力强否。

能否博得对方好感，眼神起主要作用。语音态度不太成熟的推销员，只要他的眼神好，有生气，即可一优遮百丑。反之，即使能说会道，如果眼睛不灵，眼神不好，也不能博得用户的青睐，反而会落得个“这家伙光会耍嘴皮子”的评语。

不少推销人员在聊天时眼神温柔，但在商谈时却毛病百出，尤其在用户怀疑商品质量、进行价格交涉时，一反常态，争吵起来，眼中的温柔也荡然无存。

一本正经的脸色和眼神虽有时也能证明他不是撒谎，但是，这种情况仅在顾客争着买你的产品的时候才能起到好的作用。在一般情况下，一本正经往往容易伤害对方的感情而导致商谈的失败。作为一位推销人员不论如何强烈地反驳对方都必须满脸堆笑，如果不笑就无法保持温柔的眼神。在推销员的词典里，没有嘲笑的眼神、怜悯的眼神、狰狞的眼神、愤怒的眼神等字眼。

在推销中，推销员的眼睛应避免出现下列现象：

第一，不正面看人。不敢正面看人可分为不正视对方的脸；不断地改变视线以离开对方的视线；低着头说话；眼睛盯着天花板、墙板等没有人的地方说话；斜着眼睛看一眼对方，立刻转移视线；直愣愣地看着对方，当与对方的视线相交时，即刻慌慌张张地转移视线，等等。

和顾客情投意合是没有的，所以怯懦的人、害羞的人、神经过敏的人是做不成生意的。作为推销人员上述情形哪怕只有那么一点点也必须立刻改掉。

第二，贼溜溜的眼神。推销员如果有一副贼溜溜的眼神可不成。有的推销员因职业关系访问顾客时有意识地带着一副柔和的眼神，可是一旦紧张或认真起来则原形毕露，瞪着一副可怕的眼睛，把用户吓一大跳。

贼溜溜眼神的人，仅在从事推销工作时注意还不够，必须时时刻刻注意，包括平时日常生活中，养成使自己的眼神温和的习惯。

对一切宽宏大量是治疗贼溜溜眼神的唯一办法。

第三，冷眼。心眼冷酷无情，眼睛也冷冰冰的人当然不可救药。但是有的人心眼很好可是使人看起来两眼冷若冰霜，譬如理智有余感情不足的人、缺乏表情变化的人、纨绔子弟、自尊心过于强烈的人、性格刚强的人等等往往有上述现象。这种人很容易被人误解，从而被人所讨厌，如果他是一位推销员则不会有所成就。

上述人员应对着镜子，琢磨着如何才能使眼神变得柔和招人喜欢，同时也要研究一下心理学。

第四,混浊的眼。上了年纪的人眼睛混浊是正常现象。但是有的人年轻的却也眼睛混浊充满血丝。这样的人给人一种不清洁的感觉,甚至被误认为此人的品格也卑下。作为一位推销人员来说这是非常不利的。

只要不是眼病,年轻人的眼睛本不会混浊。眼睛混浊的年轻人往往是由于睡眠不足和不注意眼睛卫生引起的,因此,要注意睡眠和眼睛卫生。

第五,环顾四周行举目礼。出差访问用户时,环顾四周非常重要。进入办公室头不晃眼不斜直愣愣地朝着对方的办公桌走去,这是没有经验的表现。应该怎么办呢?首先要环顾一下四周,视线所触及的地方的人,近的就上前打个招呼,远的就行个举目礼。

用户单位的干部、一般工作人员即使与业务无直接关系,也要诚心诚意地对他们打招呼,这样可以提高你的声望,而且在一定情况下他们会给你意想不到的帮助。

推销员的环顾不要慌慌张张地瞪着个大眼睛像找什么东西似的寻视,而是要用柔和亲切的眼神自然地环视四周。

另外,和很多顾客说话时举目礼也很重要,一边移动视线,交互看着全体人员的脸,一边说话。一般来说比较多的面向发言多的顾客,往往容易忽视不发言的人,这就有点失礼了。对一言不发的人也要眼到,像用眼神说话似的对他示意,这样一来气氛就大不一样了。

总之,眼神对推销员的工作来说是非常重要的,绝对不可忽视。为了让顾客相信你,相信你的产品,请正确地使用眼神,让你的眼睛说话吧!

五十三、破釜沉舟

“面对拒绝,绝不能绕过去,更不能认输。”这是推销员应当遵循的原则。因为推销员来来去去都是单独行动,上级说要这样干,那样干,结果怎么干还是要看自己的。

所以要与自己作斗争,一定要战胜自己。早晨开门营业的茶馆里,经常见到许多推销员,这就说明了竞争的激烈,也意味着将有许多推销员在与自己的斗争中败下阵来了。

若要取得推销的成功,以下两个条件对于战胜自己尤其重要。

①制定使自己不能偷懒、退却、辩解的计划。

②这种安排需要有铁的意志来坚决实施。

连续 16 年一直荣获日本 N 汽车推销冠军的奥城良治,在他的笔记本上端都事先画好 20 个方格,每上门推销 5 户在格内填上一个“正”字,只有 20 个格都填满了,才算完成一日的推销计划。

日本著名的推销员山本满秀刚开始做推销工作时,一位老推销员一见面就对他说:“一天能推销 15 户就已是相当可观的了,并可期待有买卖了。这里有张画了 100 个空格的卡片。不是现在你立即全部涂掉,而是每推销一户用铅笔涂掉一格。这个计划只是你自己的,没有必要告诉公司。当然究竟怎么办全在你自己。”

奥城先生说:“我并非为卖而推销,已成为为记录而推销了。”的确,确实是这样。

制定这样的计划,划有多少个格子的卡片并不是目的,而是达到目的的手段,此后能否

实现,全靠钢铁一般的意志。据说奥城良治为达到每天填入 20 个正字的目的,制定了四个信条:

第一,不得辩解。不讲因为所以,把每天推销 100 户作为自己的义务。为此,据说他甚至于向深夜值班的交警推销。

第二,借欠必还。如果今天仅完成 95 户,第二天就再加上所欠的 5 户。以此作为第二天完成的定额。

第三,铁的意志。为完成计划定额,即使在度假旅游时也不忘推销。

第四,把人生作为战斗。明枪易躲,暗箭难防,必须努力战胜自己。克服自身的惰性是非常重要的。

奥城良治就是这样制定破釜沉舟的计划,并以钢铁般的意志坚持不懈,拼命地工作,而终于取得了极大的成功。

我们不必学奥城良治那样每天一定要造访 100 户顾客的做法,但我们一定要学习他的那种精神和意志。

五十四、添加润滑剂

推销不仅仅只限于推销过程。人是社会的人,人与人之间的交往关系也不仅仅只是做生意。但是如果在平时的交往中建立起良好的关系,无疑会大大有助于推销的成功。所以,加强社交活动对推销工作来说是十分必要的,它可以起到一种润滑剂的作用。

在商业交易中,双方互赠名片。每当交易额巨大,但谈判进展又相当不顺利时,推销员怎么办?要重新查看一遍对方的名片,核对名片上是否印有对方家庭住址、电话等。一般来说,名片上是不印家庭住址的,若是印上的话那自然有他的意图,也就是说,对于此人,运用把他引诱到欢乐街头的方法远比正面进攻更能顺利达到目的。

有一本介绍一位擅长借钱人的故事书,这位借钱人就是通过社交手段成功地不断地借到了他需要的金钱。

“随便吃顿饭吧!”他邀请对方说,面对想拒绝又不好拒绝的巧妙邀请,对方终于同意了。三天以后,他再次来访,提出借钱的要求,这次对方依旧想拒绝又不好拒绝。吃了人家的嘴软,拿了人家的手软。

推销员有时也需要运用这种暗下活动的方法,增加战胜对手的招数。

“知道了,让我查看一下吧。”这种答复,是社交辞令,是毫无实质内容的空洞答复。杯酒落肚后,就会变成以下情景:

“啊——请进,这不是说话的地方,请到接待室去吧。”

若到了这种地步,酒的作用当然就显著地表现出来了。

以这种形式加深买卖关系时,必须注意的是,在工作场合见面时,有可能对方仿佛突然改变态度似的,表情也不亲热了,并且还摆出不肯点头同意的架子。尽管由于酒的作用,他最终还是要表露出热情的态度,但你只要稍不留意,就有可能伤他的自尊心。

在运用特效药方面,一般在避免方法失当,不产生副作用的前提下,见机行事,尤为重要。

总之,社交是润滑剂,推销工作不可少,但是添多添少一定要适宜。

五十五、成功的竞争

推销中的竞争是非常激烈的。正因为有竞争,才产生了推销这一行业。推销员的任务就是竞争,推销员的成功就是在竞争中获得成功。

每一个推销员都梦想过:“如果整个商品市场都由鄙人控制,那该多好呀!”这当然是一种幻想。如果整个市场由你控制,要推销员干嘛,你又何必去当推销员呢?

不希望竞争,但现实中竞争却越来越激烈。而今之下,推销员不仅要与同行业竞争,而且还要和其他行业争夺消费金额的分配。

从这个角度来看,你应该感谢同行业的竞争者。因为如果没有他们,你的商品也许会停留在某一个原始阶段,慢慢地走上穷途末路。唯有同行业之间展开竞争,商品才会得到改良,使用该商品的风气也才会越来越盛,这样大家都能从中获利。因此,明智的竞争对手也应该感谢你。

可是,大多数推销员却一直害怕竞争,尽量拆竞争对手的台,挖空心思地寻找一切机会诋毁他们。尤其越是新手,就越害怕竞争,害怕遇到老练的对手。

害怕竞争,当然就不可能获得成功。那么如何把自己锻炼成为一个不害怕竞争的推销员呢?换句话说,怎样才能成为一个成功的竞争者呢?

首先,你要有强烈的获胜念头。要像不怕竞赛的运动员一样,并不怕竞争;也不要讨厌竞争;要把竞争当作正常的有益的事情,而不要认为它有害。

其次,要研究对付竞争对手的要领,要做一个堂堂正正的竞争者。传统的竞争观念,是尽量地仇恨对手,互相诋毁、互相攻击、互相挖墙脚拖后腿。现代的正确竞争观念,是对竞争对手采取友好的态度,至少不要在背后说人家的坏话。

要使自己成为成功的竞争者,可采取下列方法:

第一,出奇制胜。了解竞争对手的行动与方针,以更巧妙的行动与方针去对付。例如,事先知道对手将在某月某日去拜访某人,你就可以提前去拜访。

第二,研究销售技术。你要比对方更热心工作,更关心顾客的利益。

第三,成为与众不同的人。从顾客方面看,他一天可能接触一二十位各式各样的推销员,对于平庸的推销员,他简直看腻了。如果你确实与众不同,卓而不凡,他一定会舍弃别人而选择你作交易的对象。不管你掌握了多少生意信息、商品说明和实物宣传品,只要稍加创新,你都会成为一个与众不同的人。

第四,成为顾客喜欢的人。常露微笑;关心顾客的生活、财产与成功;赢得顾客的信赖;经常和顾客保持联系。这一切,都会让顾客喜欢你。

第五,透彻了解顾客和市场动态。可惜,一般的推销员都不太关心这一点。

第六,有恒心。有恒心即为成功之本。要有忍耐的功夫,切忌半途而废。

第七,随时随地要求公司的其他部门,如市场预测、商品设计等部门的援助。当然,要得到他们的援助,你也必须对他们的工作给予大力协助。

如果你实现了上述准则,巧妙地运用了这些方法,那么,你就不但能在一时夺得冠军,而且能够在长期不断的竞争中获胜,成为一个真正的成功的竞争者。

五十六、示范的妙用

詹姆斯先生从事推销空调器的工作。他经常拜访顾客公司。在外出拜访前,他总是非常认真地准备销售谈话的开头部分。由于准备充分,詹姆斯能够成功地唤起顾客的兴趣,并且还进一步向他们介绍产品的优点。但是,他每次业务拜访的时间都不超过半个小时。这是因为当他洽谈进行到十五分钟时,他发现顾客心不在焉,显得无精打彩的样子,为了解决这个问题,他决定准备第二份内容不同的销售谈话稿。但是,他的第二份销售谈话稿也极为平淡,他本人都感到很不满意。后来,他终于摸索出了一种简单易行的方法,而且在实际推销工作中应用的结果表明,这种方法效果良好。这种方法是什么呢?示范!

常言道,若要顾客对你推销的产品发生兴趣,就必须使他们清楚地意识到他们在接受你推销的产品以后会得到好处。这一说法是相当富有哲理的,所以很容易接受。但在实际推销工作中,它又往往被人们所忽略。为了尽快引起顾客的兴趣,你可以在业务洽谈一开始就向顾客介绍你的产品到底有哪些具体优点。同时,还必须向顾客证明你的产品确实是有这些优点。

但是,陈述某一事实与证实某一事实不能划等号。同样,重复你说过的话是一回事,用事实证明你说的是正确的则是另一回事。这两者之间不能划等号。作示范是向顾客证实你所提供的产品确实具有某些优点的极好方法。熟练地示范你推销的产品能够吸引顾客的注意力,使他对产品直接产生兴趣。任何时候都应该示范。有时候你所推销的产品是不能随身携带的。在这种情况下,你可以借助产品的宣传材料介绍你的产品。你应尽量少谈产品,尽可能快地让顾客亲自检验产品的质量。让顾客亲眼看一看,亲手摸一摸,这比其他任何一种方法都更具有说服力。

让顾客把千斤顶举起来,用力摔在坚硬的路面上,看他能否把千斤顶损坏。这种方法比任何口头宣传都更有说服力。如果油漆没有什么味道,那你就不必费口舌,让顾客亲自闻一闻,然后再让他闻一闻气味浓重的竞争产品。示范的结果就会封住顾客的嘴,使他无话可讲。为了向顾客说明一辆小汽车加速器的性能特点,你可不必让他看那密密麻麻的数据,只须邀请他和你一起外出试车,并且让他拿着秒表,这就足以使他心服口服了。如果你想说服顾客安装空调设备,让他到两间不同的办公室走走,体验一下。其中一间安装了空调设备,室内空气清新,凉爽宜人;而另一间没有安装空调设备,室内空气混浊,大有令人窒息之感。

因此,示范是向顾客提供证据的一种最好的方法。在进行业务拜访的准备工作时,你可以经常这样问一问自己:“我要向顾客示范些什么呢?”只有对这个问题作出了正确回答,做

示范的目的才更明确,效果才会更好。

五十七、不要坐失良机

商谈的成果体现在订货单上。不管谈判是如何地投机,如果最后没有在合同上签字盖章,你的商谈就不能算是成功的。有时候,推销员因为没有捕捉到顾客发出的“愿意购买”的信号,以致坐失良机。

下面请看一个例子。怀特先生是一个推销用电子计算机控制的现金记录器的推销员。他的推销对象是一些独立的零售商。这些零售商的经营金额完全可以使他们采用更高效率的设备核查销售金额。但是,他们目前仍在使用老式的现金记录器。开始,怀特的推销活动确实引起了许多顾客的购买兴趣,紧接着遇到了顾客的反反对。但是这些反对意见对他来说并不陌生。诸如:他们无力购买电子计算机控制的现金记录器,或者他们不得不就现有的简易设备整修加固,继续使用。把话说明白一点,这些顾客需要等待时机,不愿意马上购买。为了不把事情搞乱弄僵,怀特认为有必要给顾客一定的时间进行考虑,以便于日后某些时候作出购买决定。于是,他对顾客说:“请再好好想一想,我明天再来。”但到了“明天”,顾客的购买欲望早已烟消云散、无影无踪了。所以,怀特先生极少获得成功。

每当顾客推迟作出购买决定的时间而推销员又处于无能为力情况下,达成交易的时机就会相应减少。当他再次拜访顾客并且说“喂,米切尔先生,你考虑好了吗”?顾客就感到这句话特别刺耳,简直跟最后通牒差不多。由于推销员没有新的推销论点说明购买某一产品所带来的好处,就只好把前几次洽谈时说过的陈糠剩谷重复一遍。这实际上是在打无准备无把握之仗。关于推销工作有这样一条古训:“今天定单近在眼前,明天就会远在天边。”

无论在何种场合,只有抓住机会才能签订合同。坐失良机,难免失败。但是,顾客决不会主动说:“机会来了哟!”所以,你应当学会从顾客的态度、行动以及谈吐中明察时机,形成一种能够敏感地捕捉到顾客的“购买信号”的观察能力。

观察顾客是否有购买意图是不难的。如果出现下面任何一种情况,那就是说,顾客已产生购买意图,他向你发出了“购买信号”。这是确信无疑的。

- “请你明天下午两点钟,到办公室来一趟。”约好再访时间和地点的时候。
- “请到会客厅!”招呼你进去,给你泡茶、递烟的时候。
- “是有点麻烦,怎么办呢?”没有具体的否定,开始思考的时候。
- “如何是好?”开始和他的朋友商量的时候。
- “你能在月底交货吗?”打听签订合同后的事情的时候。
- “价钱是否便宜一点?”询问价格的时候。
- “这种材料真的是经久耐用的吗?”再次考证产品质量的时候。
- “保修期有多久?”求教交货后的事情的时候。
- “请再给我看一看样品。”再次端详样品的时候。
- “真有很多人购买这种型号的产品吗?”打听产品的销路的时候。

以上就表示顾客有了购买欲。这时,你千万千万不要错过了这种机会。机不可失,时不再来!

五十八、趁热打铁

美国著名的谈判专家嘉洛斯先生,对如何结束洽谈,达成交易有其独到而精采的见解。下面我们来看看他举的事例和介绍的经验,相信对你有极大的启发。

杰克·史密斯是洛杉矶时代杂志的记者,他在墨西哥的巴加平原上拥有一栋房子,那里的一切事物都还保持着原始的状态。房子是他的一个朋友葛米兹承建的。葛米兹是一个承包商,一切都是依照他自己的方法来建造的,屋顶是用附近海边的小圆石砌上去的。杰克和他的妻子住了几年后,想改用白色的瓷砖,所以他们邀请葛米兹到他们家中商谈。这个谈判的过程非常有趣,杰克在时代周刊中如此描述着:“葛米兹在礼拜天一大早就坐着他那辆破旧的老爷吉普车来了。……他这辆吉普车正想要出售,不过我对于这个一点也不关心。等到我终于和他讲清楚我并不想要买他的吉普车后,我就带他到屋里去,然后告诉他我的计划。

我说:“我想用白色瓷砖来代替小圆石。小圆石使屋子里的光线太暗了。我们可以将换下来的小圆石放在和屋顶一样大小的桌子上,这张桌子将会变得非常漂亮。”

葛米兹带着一种吃惊的神情瞪着我说:“你想要换掉这个漂亮的小圆石屋顶?”他的话使我感到一种奇怪的罪恶感,于是我说:“我只是想把小圆石变成一张漂亮的桌子,让我们能清楚地欣赏它们,它们一定是非常漂亮的。”他猛摇着头说:“杰克,你所需要的只不过是天窗而已。我会为你做一个的,这样你就有足够的光线了。”

“天窗?”“当然,一切都看我的,它将会非常漂亮。”

“你能保证下雨时,它不会漏水吗?”

“杰克!你放心好了,它绝不会漏雨的。”

我了解到他永远也不会同意换掉小圆石屋顶的。他认为那将是一种罪恶——一种破坏他伟大杰作和我们房子和谐的罪恶。

当我们回到客厅时,我的妻子问我:“我们是不是要换掉小圆石屋顶呢?”

我回答她说:“不,我们要装天窗。”

“天窗?”

但是,我一直没有正式告诉葛米兹着手工作。

在我们回洛杉矶的路途中,在葛米兹的小店房边停下来休息。葛米兹放下手中的罐和切片的柠檬,赶快开了一瓶提奎拉酒,于是我们一起喝了一杯,然后再上路。

再度上路后,我的妻子问我:“你还没有决定开始做天窗吧?”我说:“当然要做,我已经和葛米兹讲好了。”

“可是我没听到你们提起啊?”

我解释给她听:“我们并不需要说出来。每当葛米兹倒提奎拉酒时,不管和他谈的是什么事情,那就表示已经讲好了。”

我只希望葛米兹不要误会以为我想买他那辆老爷吉普车。

葛米兹的确晓得如何结束商谈,每次当他拿出那瓶酒的时候,就结束了。用杰克的话说,就是“每当葛米兹倒提奎拉酒时,不管和他谈的是什么事情,那就表示已经讲好了。”

你如何结束洽谈呢?我们知道,如果彼此都认为对方的让步已经达到极好,无法再有新进展时,那就是该作最后决定、结束谈判的时候了。这需要靠事实或直觉来告诉我们,重要的是双方的愿望已经妥协,生意可以成交了。

以下是十一个用来暗示对方作出最后决定的方法:

①我们应该从正面进攻,重复签订合同的要求。例如说:“我们已经互相同意每件事情了,如果现在不签订合同,要等到什么时候呢?”

②要结束商谈时,话不要说得太多。我们只顾说话,就会忽略了倾听对方的意见。过度的谈话也会被对方看成一种焦虑的表示。

③假如对方不同意签订合同,要询问他的问题所在。如果我们给他一个说话的机会,他可能会解释给我们听。

④要一再向对方保证,现在结束是对他最有利的,告诉他一些好理由。

⑤大胆地假设一切问题都已解决了。如果你是卖主,可以询问买主愿意将货物运到哪个地方去。

⑥和对方商谈细节问题。例如:协定如何草拟或者送货的地方。表示出主要的问题和价格都已经谈妥了。

⑦采取一种结束的实际行动。推销员可以开始写定货单,并和顾客握手。这种实际行动有助于加强已经议定的承诺。

⑧告诉对方如果不快点签订合同,因此而可能会发生的利润损失。推销员可以用种种方法,例如时间上的限制、存货可能会不够,来向顾客暗示,快快作出决定。

⑨提供某项特殊的优待作为赶快签订合同的鼓励。例如:打折扣、分期付款、附送零件或者提供特别额外的服务。迟了就没有了。

⑩说个故事,暗示有人因为错过机会而陷入困境,让对方充分了解现在是交易最好的时机。

⑪除非对方告诉过你许多次不愿意现在就结束谈判,不要轻易放弃努力。一个很著名的推销员有一次说:“他永不轻言放弃,一直到对方至少说了七次‘不’。”

这些方法几个世纪以来,一直被全世界的谈判者广泛地运用着。他们带着愉快、坚韧、主动但并不傲慢的态度,暗示对方赶快结束商谈,完成交易。

第五章 商务谈判中特殊问题处理

一、自然条件差异带来的问题

参加谈判的是活生生的人,由于其自身条件的不同,必定存在差异,它会给谈判带来不同的问题,把消极性变为积极性,谈判自然会朝有利于己的方向发展,从而取得较好的谈判结果。

(一)年纪轻或年纪老

年龄,在人生是把尺,在谈判中是个砣。年青的谈判手初入谈判业务的队伍,自觉“新手”心中发虚,怕对方将自己的话放置一边不予重视。年纪老的谈判手在遇到年青的谈判手时也觉不平衡。或觉“不在话下”,而轻视对手;或觉“在年青人面前要是失手很难交待,而十分拘谨”。这在谈判中属年龄障碍,谈判手必须主动去认识并正确处理。

1. 年纪轻的谈判手

年纪轻的谈判手在谈判时最容易出现左右摇摆的特点。“初生牛犊不怕虎”,在两方对阵之下勇往直前,不把对手放在眼里。勇于承担任务的精神是好的,但必须慎重对待。即应充分了解任务性质与对手的条件,客观地估计自己的实力。若力不从心时,应及时提出不宜承担主谈人的问题。在自我评价过程中,应以严格地、保留性大一点的原则进行,充分体现“慎”的精神。年纪轻的谈判手有的狂妄自大,不把工作的重要性及对手的实力放在眼里,轻率出阵,往往失手的概率大于成功的概率,准备不足会出言不逊。甚至说出的话与自己的形象不相称,过大的反差会引起对手的反感与警觉,产生情绪上对抗,使条件更苛刻。若对手感到受辱,自然要报复。最好的报复是让你“寸步难移,寸步不让”。对方也会先软化意志灭你威风之后再出手。有的年轻谈判手自觉年轻,有一种无形的枷锁压着思维的骏马,不敢放手谈判,即该争的不争,该让的也不敢让,怕对手,怕周围同志嘲笑,怕领导批评自己“失手”。为了怕“失手”,就干脆不出手,使谈判实际上不能有效进行。对此,有两种不同的情况,“过于谨慎”与“胆小怕事”。年轻谈判手初入谈判场谨慎处事是个优点。但不能过分。所谓过分。即请示过、批准过的谈判方案或策略应全力以赴实现。在谈判过程中,无论遇到什么困难均不能退却。不过,如果经过谈判后,发现原方案不符合拟定该方案的前提条件时,可以再汇报或

请示新方案。胆小,是一种心理反映,恐惧心理造成表述紧张,在谈判气氛紧张时,手足无措。对于复杂、关键、决定成败的谈判,心理上不紧张是不可能的。但不可失去操纵谈判的能力——信心。

如何克服左右摇摆?从实践经验中可以找到两把钥匙:预习与纪律。

预习,即对承担的谈判任务要充分做准备工作——熟悉文件、了解各方面的背景材料;根据对手的特征或者根据自己的不足,把谈判的过程进行预想并与同事进行相互的实战演习。使谈判桌上发生的问题尽可能多地在事先有预想。这种演习,犹如“排戏”一样。各种角色、各种可能的方案均演练熟悉,这样上了谈判桌就有底了。至于超过演习方案之外的问题发生时,若有把握则即时处理,若没有把握则可以缓一缓研究之后再答复。

纪律,即应具有谈判纪律的意识及行动。在谈判过程中,始终记住请示过的原则即为行动的约束性纪律,违犯了即违纪。以这种遵守谈判纪律的意识去行动,谈判行为就必然在预定的轨道之中。某种意义上讲,年轻谈判手的学习要从认识纪律与遵守纪律开始。这既是一种指导力量又是一种保护力量,会使一个年轻谈判手健康成长。

2. 年长的谈判手

年长的谈判手有两种类型,久经沙场与初次谈判。不同的类型面临不同的问题。

久经沙场的年长谈判手,轻车熟路,老练善战。但也可能产生以老自居,盛气凌人的倾向。无论在表达方式上,还是在实质性的谈判立场上均持一种“占尽便宜”的做法。甚至还不断抨击对手、发脾气吓唬对手。若对手无知或经验不足,这么做确可收到暂时效果;若对手虽年轻但同样富有经验或善于战术,那么谈判就会受挫。如对手采取反击手段:直接嘲讽或坦率批评或采取坚守立场不变等策略就无法进行实质性谈判。

初次谈判的年长谈判手,也可能出现:怯懦、死板,或者自以为是、主观从事。在前种情况下,对手可以在谈判桌上取得气势上的优势,使你处处被动,谈判不易达成协议。在后种情况下,对手会恭维你的错误做法(即明明说的、处理的不符合业务常规,由于该错误对对方有利,他仍会恭维你做的多么高明);在对手不得利时,又会造成对手的反感,认为你不懂还硬坚持错误,造成谈判的相斥力。

以上是年长谈判手应避免的。正确的表现是:虚怀若谷、平易近人尊重对手(说话礼貌、处事公正)、不断吸取谈判中的新的认识,以使谈判健康发展。对对手的感受与亲和力要十分注意,使谈判的气氛始终保持在和谐中。

(二)无官职与有官职

谈判中,官职有一种无形的影响,有的谈判手有官职,有的则无,如何正确处理这两种不同的地位所带来的影响,从而争取最佳谈判效果。

1. 无官职

应该说,无官职与有官职在谈判中均有利也有弊,关键在运用其利而避其弊。

无官职的谈判手,可能被对手轻视,怀疑有无谈判能力;也可能受到授权的约束而没有

谈判的更大自由度;也易产生心理上的自卑感,显然是谈判的不利因素。如从另一角度看,无官职可以给人一解脱——按自己角色谈判,后面还有“头”顶着。既然你有地位,那就别计较我的直率和鲁莽,还要请“有权有势”的对手让着点——反而好争。从谈判业务的角度看,无官职的谈判手应很有修养,业务水平不低,在此时,无官职不但不会带来负作用,反而会提供施展谈判策略的机会。

2. 有官职

有官职的谈判手,被对方“重视”——有谈判能力、有决策能力;谈判中可以自行其事,心理上很自信,甚至觉得“高人一等”。从正面看,对谈判有推动性。从反面看,又可能受到对手的追击,逼迫你及时表态、死缠硬泡要条件,要“照顾”,以“面子”来“将军”。以“自尊心”来激励,从而获得谈判上的好处。尤其是当“官职”与业务能力不相称时,就更加不利了。官职赋予了决策权,而业务能力差,不能正确运用决策权的能力时,谈判的命运就更痛苦。

(三)与异性的谈判手对阵

由于国际贸易的发展,参与的人员越来越多,异性谈判手交锋的机会也逐渐增多。异性间的谈判有其独自的特点应予以重视。若以自我为准,那么对手可能比自己年长、年幼或同年。这三种不同对象应采取的对策也不相同。

1. 年长的异性对手

年长的异性对手有两种情况:有职位与无职位。

(1)有职位的年长异性对手

有职位的年长异性对手往往喜欢以“长”自居。当其以“长”自居时,有可能出现“教训人”和“轻视对手”的情况。如何利用其特点争取与己有利的条件?

对于训人者,应认真记住其“训言”,准备在谈判中加以利用。因为,这种人在自傲之中往往失去警觉,在其训导之中必有破绽可以利用。例如长者会说:“做生意最注重信誉”而他唯利是图的本性在谈判的条件中会与此相违。如他可能在某个已定在合同中的备件的价格上再提高几个百分点来与你谈判增订备件量的合同。而这时,你就可以其“教训”来教育他(她):“信誉”最重要,怎么能对增订量加价而不以“数量折扣”为原则进行降价呢?这么做实与您的身份不符。一般,这么谈法是可以奏效的。问题在要记住其“训言”和抓住其“食言”之处,并及时地予以“将军”。

对于“轻视对手”的人,要具体区分自我陶醉中麻痹的对手与趾高气扬不尊重人的对手。对手“轻敌”,与己并不坏。可以在对方自以为聪明中钻空子。首先要引起自己的重视,认真研究各种对策,做到应对有度。同时,要加以利用“轻敌”的气氛,使对手自我感觉良好。这样就可形成你在暗处,他在明处;他得虚名,你取实利的局面。对于趾高气扬不尊重人的对手,有时会有意无意地损伤人的尊严,表现出狂妄失礼。这种人,应予以反击、教训。俗话说:“打态度。”在谈判中,不使双方坐在平等互敬的板凳上,就无法继续谈判。至少,不会有效地配合谈判。所谓“打态度”,主要是利用“评论”与“挑刺”两个手段来实现。评论:即人虽年轻但立

点高,看得宽,对对方的不逊提出坦诚的批评,并当众晓以利害——恶劣的态度不能解决问题,只会使自己形象更坏。挑刺:即对其谈判中的准备、工作方法等方面存在的问题挑出来示众,让其认识到“人非圣贤”,要谦虚谨慎。

(2) 无职位的年长异性对手

这类人见过世面,讲话较随便,敢提要求。对于这类谈判手应坚持:熟而有节、小事认长者、大事看地位的原则。

“熟而有节”,即可以与这样的谈判手搞好关系,从而多学习掌握各种信息,而不能没有界线,要把对手地位、职务高的事实放在眼里,以保持自己的地位优势。“小事认长者”,即事关较小的经济利益,可以看其长者身份,适当予以让步。“大事看地位”,即涉及重大经济条件或法律责任,则坚持以自己的立场来定问题,甚至以自己的地位去压对手认真考虑自己的条件与要求。

2. 年轻的异性对手

无论对手有无官职,表现出来的谈判特征有两种:信心十足与胆小慎微。

(1) 信心十足的年纪轻的对手

因为年纪轻的气盛,又因为急于建立功劳,他(她)们谈判攻击性强,有时出言不逊,决定问题大胆果断。对付这类谈判手有两种办法:“激将”与“软磨”。“激将”,即俗话,“带高帽子”。以肯定的、夸张的方式赞扬对手的才华、志气,抛起对手更大的求胜欲望。此时可以乘虚要条件,他们在激动之中,听不进同伴的意见,冒然表态而失策。“软磨”,以不急不忙态度,友善和蔼,表态则慎之又慎,让其冷静下来尊重对方的意见。

(2) 胆小慎微的年纪轻的对手

有的年纪轻的异性谈判手表现得十分胆怯。讲话、表态十分拘谨,使谈判处于退也难、进也难的境地。对此,应采取鼓励、爱护与引导的做法。

鼓励他(她)们大胆发表自己的意见,并了解他(她)们手中的权限有多大。若不能使对方无拘束地发表意见,就不能充分了解对方。实际上,这么做会让对方从感情上靠近自己。爱护他(她)们,即在对方的意见说出后,不要轻易以批判、嘲讽的态度去对待,而应取对比、分析、探讨的方式去启发对手否定自己。同时引导他(她)们认识分歧点,找出解决分歧的渠道。引导的作用,一要让对手感到自己的能力发挥了,二要让对手认识到分歧是客观的,要解决它,己方有责任,三要让对手回去说服老板或上级同意让步。

3. 同年的异性对手

一般讲,年龄不相上下的异性对手具相斥力。相斥力,是指谈判中,由于阅历相当,互不相让,针锋相对。也可能产生相亲和力,因为同龄人有共同语言,思想上没有鸿沟,更多地会出现相亲和力,使意见的交换较为通畅。从谈判的角度讲,应避免相斥力,利用相亲和力解决谈判分歧,达成协议。对此,应先摸底、后表态。这之中也有几种类型:争斗型,谅解型。只有在确定了对手的风格类型后再表态。

争斗型的同年异性对手,往往锋芒毕露,爱做主人。对这种人以沉稳态度,多听,少说,不

表态或少表态为好。当对手主动征求意见时,再开始进行实质性表态和谈判。

谅解型的同年异性对手特点是较含蓄,但目标明确。对此,要切忌鲁莽急躁,更不可无礼。即使分歧太大不能成交,也会使双方真正认识到分歧的差距,对进一步做工作有帮助。

除上述特征外,特别要注意由“性别”带来的两个问题:“自我表现”与“异性障碍”。

有的谈判手见到异性,一种性的本能,会促使其自我表现的潜意识的出现。若不注意,甚至放纵这种下意识的动态,就有可能出现“非礼”,而使谈判误入歧途,或者中了“美人计”。为此谈判地点不宜在异性对手住处,在谈判过程中,单独应邀赴宴或外游的情况尽量避免。

有时对于异性谈判手硬不起来,下不去手,争谈判条件不凶,这种现象可称之为“异性障碍”。这种情况在男性谈判手身上出现较多。部分女性谈判手也有这种情况。这种“异性障碍”都是软化谈判斗志的不良因素,属于谈判手的心理疾病,应予以根除。

(四)身体不适

不能保证每个谈判手在谈判过程中不生病,病可以影响谈判,应予以注意。注意利用其积极的一面,克服其消极的一面。

1. 发扬积极面

病使人身体不适。尤其患感冒时,流鼻涕或口干舌燥,嗓音嘶哑,但仍在坚持谈判。从谈判心理学来说,这时的形象是感人的。此时若恰到好处地提出要求或反击对手均会有较好的效果。因为带病坚持谈判的本身就是一种责任感的证明,谈判诚意的体现。对于反驳与批评,也没有理由生气。所以,既然决定继续谈判而不休息,那就应最大限度地要条件、控制谈判进度。

2. 克服消极面

病情稍重时,人会头昏脑胀,心中烦躁,四肢无力。这时易狂躁。语调、态度生硬。此时,应注意耐心与平静。

耐心,即忍受肉体上的压力,注意听完对手的话。

平静,即说出的话不带“病态”,脸色也应和颜悦色。

如果做不到“耐心与平静”,就休息或等身体恢复一下,精神镇定后再谈。

二、主观缺陷造成的问题

人非圣贤孰能无过,这是古人之训。在平常生活或同事之间的相处中均可以不计较。但在商业谈判中,事关全局、利益攸关。因此,不怕有缺点、有过失,就怕不重视、不研究、不采取弥补措施。

（一）言词乏力

在广大的对外贸易谈判队伍中,不少人因非外贸出身、个性内向等等,谈判中说话无力,甚至不善于进行逻辑性的表达。作为商业谈判手来说,这是个很严重的缺陷。

要采取具体措施去弥补缺陷,这里有两个方面的因素要考虑:主动表述与响应表述。

1. 主动表述

主动表述系指由己方按谈判需要向对手介绍情况、表明观点,旨在说服对手。主动表述,应掌握四点:有观点、有证据、有条理、用词准确。

(1)有观点,在发言前,要理顺自己所要讲的问题,让对方同意自己什么观点或条件建议。

(2)有证据,为支持自己陈述的观点准备各种证据,这些证据的出示也要讲策略,或部分、或全部、或前、或后。

(3)有条理,所有的观点和相应的证据、要针对谈判的议程,对方的要求。即针对性要强,始终围绕谈判目标立论。

(4)用词准确,用词准确主要指对陈述的观点用准词,如赞同什么或反对什么,用词表述不应含糊,表达要完整。

2. 响应陈述

即听了对手的陈述后,做出反应而需的陈述。这种陈述难度较大,更应谨慎对待。主要掌握:听清,记住,列提纲三个环节。

(1)听清。没听明白对方在讲什么是难以响应的,更难以正确反击。为了听清,可以让对方写在黑板上,或让对方重述,也可以提问题以证实自己理解。

(2)记住。要想反驳对手,必须记住对手的观点与论述。为了记住,必需勤作记录,条理分明。

(3)列提纲。要反击时,先将发言列个小提纲,先说哪一点,怎么说法。列提纲时,把一时难以评价、或来不及驳斥的观点,也列入提纲,稍后再说。

（二）业务知识缺乏

承担谈判任务的主谈人,可能在技术专业上或外贸知识上存在一些欠缺。在谈判组织中可能有两种情况:有人配合与无人配合。两种情况的处理也不同。

1. 有人配合

当上级给配了一名助手来弥补存在的业务知识不足时,首先要尊重这名助手,不包办代替其工作,最后应正确处理可能出现的分歧。

(1) 尊重

在“承认自己的不足”的基础上,认识到“对方存在的重要性”。在具体谈判中,要多听取意见;开准备会,让其多发表见解;汇报时,请其同往;谈判到其专业问题时,让其出场。

(2) 不包办代替其工作

不代替专业助手的工作,是对助手一种尊重的表现。担任技术、贸易或法律的助手,按谈判的内容分工,谈到其相应专业的题目,即由其出场主持该题目的谈判,也负责其谈判后果。当然作为主谈人可以过问其谈判,对超过预案的让步或预料之外的新问题要求汇报、讨论商量后再表态,以从全局控制经济、法律、技术条件,防止各个环节的脱节而造成损失。

(3) 处理好分歧

人的认识总有差异。处理得好,可以消除分歧,反之,则会加剧。与专业助手的分歧,一般可按本章第四段中说到的办法处理。但当助手的资历与职位与主谈人相当,甚至更强时,处理的方式:以其为主或请示上级,由专业助手决定问题并由他签署达成的专业文件。但当分歧直接与成交的条件、利益相关时,可将分歧提交上级主管部门或领导来审核。在此种情况下,由专业主管或主谈人签署达成协议的专业文件。

2. 无人配合

无人配合时,应抓准备、修改两个环节。

(1) 准备,系指专业谈判的准备。如以商业人员为主谈,就应将商品或技术的各种条件了解清楚。同时,应尽可能多地学习与其相关的专业知识,以便谈判中查询。尤其要与采购或销售的委托人谈好这些技术性的条件,以作为自己谈判的依据、也是委托双方的一种契约,严防谈判结果不被委托人接受。如是技术专业人员为主谈,应事先充分了解商业、法律的规定、搜集必要的资料作为支持。千万不可轻视这些知识,更不能跟着感觉走。

(2) 修改

谈判开始后,双方的立场与要求是处在变化发展之中,新的问题会不断出现,如何修改准备时的条件,不同身份的主谈人也有不同要求。一般,为本企业谈判的主谈人自主权较大,其请示修改的程序按企业管理而定。受委托谈判的主谈人则必需向委托人请示。无论是技术还是商业条件均应向委托人详细介绍,修改时的决定可以提出建议,但由委托人认可。

(三) 说错了话

谈判中说话难免有误,处事不当或出言不妥,对于谈判来说均会造成影响。原则上讲,主谈手的言行应谨慎,不应犯言行上的错误,但又绝对不可能完全做到这一点。本节着重谈说话中犯了错怎么办。谈判中的错话可分为两类:枝节错话与原则错话。

1. 枝节错话

枝节错话指在次要场合或细节的、份量不重的谈判中说错的话。这些错话又分为待人不当的错话与表态不当的错话。

(1) 待人不当

对待谈判的一方或自己一方的人员,由于态度上、情绪上的波动而出言过激,造成听话

人感到“不快、受辱”。

克服的方法：出言三思。即出口之前，想一想“效果”或者想一想“为何讲这句话，目的何在？”此外，及时纠正。及时收回错话，适当向听话人作检查，并且在行动上收回错话，这样仍可以挽回信誉。

(2) 表态不当

主要是将可以让的条件“过早地、向不应讲的对象”表了态。一般讲，这类错话的纠正难度大，最好的办法是“声明有错”，即，当意识到错了时，要明示自己的表态错了。如“某问题，我方尚未商量即同意了该条件，实在有些仓促，如果我方有关部门提出异议时，还望贵方予以配合”。谈判中若形成“说话不算数”的局面，谈判就告失败，该主谈人也失去了主谈的能力。

2. 原则错话

原则性的错话主要表现在谈判中谈及的政治话题、商业重大机密、谈判人的人身权利、重大的交易条件上有错话。这里也涉及人与条件的不同层次的错话与处理方法。

(1) 待人错话

触及谈判人的信仰及人身的权利的错话，应十分重视，处理要仔细。因为这种错误可能激起对方的气愤、抗议，造成谈判中止或破裂。问题发生后，首先应承受对方的抨击，决不能继续火上加油。其次，迅速检讨不适之语，将其尽快限在“仅说说而已，并无恶意”的程度上。最后，采取必要的安抚措施。如：请吃饭、请双方上级或老板出面调和气氛和情绪。

(2) 表态错话

原则性的表态错话，大多影响严重，必须坚决纠正。处理的手法有：自己声明否定，上级出面否定，换人否定。商道中的说法“要脸皮还是要钱”取决于“钱”的份量。唯利是图的本性会促使商人取“要钱不要脸”。但作为我国的谈判手，个人与国家紧密相连，出了这种错误是很遗憾的。但为了减少国家损失，也只能损及个人名誉，来保国家利益。“我声明收回，这是我个人的疏忽造成的误会，添麻烦了、请多原谅，”以此脱身。

上级出面否定原则性表态错误也是常用的手法。不论是客座，还是主座谈判，主谈人的上级均可在当时或事后出面否定原则性的错误表态。理由很简单：“这种表态只能代表他个人的意见”、“我从未授权给他表态。”在对手仍不能谅解或接受这种纠错的方式时，可能采取更换主谈人的做法。明确表示：“该主谈未能忠实代表上级部门的意见，不适合承担该项主谈任务。”较平缓的做法是，增派一名主谈，原主谈当助手。较缓和的说法是：“该主谈人另有任务准备撤走。”

(四) 肝火过盛

谈判很少一帆风顺。双方由于文化、语言、性格、利益不同会引起许多争执。有的争执还会变为争吵，甚至大动肝火。谈判中的肝火要不要？应该说：要也有些用，不要也不缺，一般不要动真的肝火。

1. 不要动肝火

肝火是不满的引子、处理不及时或不当的结果。因此,双方的分歧造成的不满情绪,可以在合理处理中,及时的得到疏通,从而避免动肝火。当然,也不是一味迁就对方的要求而不让他发火。还有因对方不配合,引起自己发火。

(1) 不让对方发火

不论对方提什么要求,一定要有应策,而且要讲出“道理”。假设对方修养深,那么在道理充足的情况下,因分歧发火是种失态行为。假设对手修养差,在双方条件相互交换的情况下,他要发脾气是属横蛮的行为。在这种情况下,很容易解除对方的肝火。如:正言相告:“你这么动火不合身份”,“你这么激动毫无道理、也无济于事”、“如你想解决问题,就请你仔细考虑双方的条件,而不要只考虑单方的条件。”一般会奏效。

(2) 不让自己动肝火

我国的谈判手受中华民族文化的熏陶,有着善良友好的品德与谈判的风格。但面对无理纠缠、蛮横霸道的言行,也不可能无动于衷。然而,肝火在谈判中不是最好的手段。怎么办呢?第一,把不满说出来。即不憋在心中,当时就评述:“听到贵方所言,我十分惊讶”,或“十分遗憾”、“十分气愤。”

2. 要点肝火

主谈人以“肝火”作为策略。在这种情况下,主要在如何巧妙地动肝火上做文章。第一抓住理,第二控制时间,第三讲究艺术。

(1) 抓住理

发火得讲理,尤其作为我国的谈判手更要以理服人。肝火有长气势的作用。若无理还发火,那就是“恼羞成怒”。

(2) 控制时间

由于系策略性发火,此举的时间要合理控制。最佳的表演是:“二分钟发火,半分钟消气。”当然,不是说时间就这么机械地控制,而是说发动攻击火力延续不要太久。动肝火功在“一震与一惊。”若时间久了就会被对方当“戏看”。当对方已表示重视,态度有所改变时,要马上“阴转晴”。所以,讲控制时间包括:肝火的延续时间与消气的转化时间都要控制得当。

(3) 讲究艺术

有的西方谈判手在表演动肝火的戏时,动作往往偏大。如:拍桌子、摔书本,更有甚者站起来或摔门拂袖而去。其结果给人印象较差,不易收场。效果较佳的上乘表演是:动火时语言准确、不走火;调门高,但不刺耳,有手势,但不危及左右;善于运用眼神、脸色与语速形成一种“怒火中烧”的形象,让其深刻地感觉到,其手法有两种:直视与无视对手。

(五) 计算错了

在谈判结束后,记入文字时,计算发生了错误、或多记或少记了某条款、某项金额。处理时区别对待。

1. 有案可查

对于谈判过程曾明示提出的条件和数字,并业经双方人员认可时,在整理文件过程虽有遗漏,即使在合同签约后才发现,应可以纠正。无论造成的原因如何,责任在哪一方,首先发现的一方就可以提出修正。若因为条件对其有利,虽发现了也不声明时,另一方管理严格的话,也可能在合同执行过程中发现予以修改;若管理不严,就有可能在人员更换中无人记得谈判历史情况,也可能不修改。虽如此,也很难以“诚实、正大”之类帽子去盖“发现了而不声明的一方”因为,他可以说:“我也不知道。”

2. 无案可查

对于计算错了的成交数字,多发生在交易商品品种繁多交易额大时。因讨价还价的方式繁杂,在成交后,计算有可能出错。对于这类错误,可以不承认。因为,讨价还价时,众多的商品不知哪种降价多少,哪种已明示在降价中减少了。在总价定下后,商品清单中未曾减去,而其价格又未完全计入的错误,很难列入有案可查的范围。在这种情况下,双方有可能产生争议。得利一方可以“签约了就不能改”、“谈判中是互相让步的”、“成交数业已经上级批准,再增加就是新问题需再谈判,那么信誉怎么理解?”等理由拒绝修改。

在无法查证的情况下,所犯的谈判计算的错误必然要付出代价。因此,谈判中,无论在什么情况下达成的协议绝对不能少“核对”这一关。核对也可能出错,为此应有二次甚至三次核对。对于最后的结果双方还应互相“唱对”一即明示地核对一遍。

(六)中途换将

一般,谈判进程中不宜更换主谈人。但由于委托人单位内部的各种因素,也可能因为主谈人本身的原因,还可能出于谈判策略的需要,发生更换主谈人的情况。如何处理因此引起的问题,可从对方更换主谈与己方更换主谈来谈。

1. 对方更换主谈

对方更换主谈时,首先要了解清楚出自何种原因,只有掌握了原因,方可“对症下药”地采取措施。从谈判的情况归纳看,有三种可能的原因:公司内另有任务、公司对其谈判不满、公司机构发生兼并等。

(1)另有委任

另有委任系正常的调动,对方应对已谈过的问题予以信守。鉴此,在对方撤换之前,应将谈判做一个小结,将异同点归纳成文,供新来者遵循。在交接方式上,最好请对方新老主谈一齐来明示交接并确认过去谈判的条件。

(2)不满而换将

由于对其谈判不力而造成换将的情况系不正常的更换主谈的情况,应十分小心对待。很显然,换将可能导致否认前言。当然,也可能保持过去所言、力争以后所得。但首先要保护过去谈判的成果。可供采用的措施有:第一,大力宣扬对方所得,己方所失,使对方的上司及同

僚充分认识该主谈的能力及成绩。第二,当着对方主谈、上司、同僚的面,清理过去的谈判结果,共同确认已达成的协议与存在的分歧。强调无论双方谁得谁失,一概信守承诺,保证良好的互相信赖的谈判气氛。第三,做出警告。若因换人而换态度、食言,将做出相应的反应。第四,开始可以持冷淡态度,观其新主谈的态度如何,同时应做谈判不成功的准备如:另寻合作伙伴或销售市场等,以施加压力,争取谈判有成交的结果。

(3) 公司改组

这种情况不多见,但存在。虽然不属正常换人,但也不属非正常换人。一般讲,责任在企业,不在主谈人。这种变化纯因法律关系引起。对此,首先要搞清对方新的法律关系。即隶属谁?谈判的权力是否存在?签约的权力及履约的能力如何?在有肯定的答复及证据后,方可继续谈判,其次,强调谈判的一致性,不能“食言”。在对原来的谈判无法信守时,应全面审视己方的立场。通常,对方改变了初衷时亦应随着调整自己的初期立场。除非原来的立场已很有利,则可坚持并着力渲染“信誉的形象”。最后,加强谈判的抵抗力,即无论条件大小,一律严格把关、决不做轻易的让步。

2. 己方换将

对于我国的谈判手来说,这种情况也不多见。通常,一项谈判任务由一名主谈来完成。只有两种情况来迫使换人:另有重任或失误被撤换。

(1) 另有重任

这属积极更换,因此,在执行时要让对手放心,不会影响谈判。尤其让对手相信不会改变谈判政策。因为,对手已习惯原谈判手,若谈判已有进展时,更耽心今后的谈判进展及后果。倘若处理不当,势必造成误会,也给新的主谈人带来困难。在换人方式上,最好有高一级的领导出面,说明换人原因,介绍新主谈、声明谈判原则的一致性。鼓励对手继续与新主谈合作。当然,最有力的说明还是新的主谈重申尊重过去的谈判结果的立场,并延续即定的布署谈判。

(2) 因失误被撤换

因为重大失误被迫换人,实在是不得已而为之的事。为了挽救损失,必须换主谈。此时,原主谈应有正确态度即,敢在对手面前承认自己的失误。还应明确在什么问题上的失误,以便给新主谈垫个石子。新主谈应着重强调自己上任的原因:纠正原主谈的失误,同时证明委托人的本意。只有针对性十分强,互相衔接十分巧妙才有足够的说服力使对方放弃得到的“许诺条件”。不过应注意的是:不能全盘否定过去。否则,二者皆失。同时,态度要诚恳,做法要尽情理。如出场的人,应维持原来的班子,新老主谈同时在场进行说明;该检查的,要检查;该听对方批评的,要耐心听;在对方反应强烈时,也不宜针锋相对,可以缓一缓或请有影响的人干预(自己的上级或对方的领导,或有权威的第三者)。

三、外界干预引起的矛盾

谈判手无论自身的级别如何,总是一名“一线的战斗员”,在身边、背后、场外一定还存在一个自然人或法人、或行政系列设置的“上级”或下级。由于处的位置和思考的角度不同、或者对问题的认识深浅和处事风格不同,“这些外界”的意见有时会与谈判手的想法存在某种分歧。正确处理这种分歧会促进谈判的效益,反之,后果将是严重的。这种严重性危及谈判效益,同时也危及谈判手与上下级的理解与和谐的气氛——这是成功工作的保证。

从目前谈判的组织看(主要以我国的商业谈判为例),外界的干预来自两方面:谈判手所属或受雇的单位及谈判手所在地的政府或政府所辖的主管部门。以下从这两个方面来探讨。

(一)上下级意见不一致

谈判进行中,由于对掌握的信息判断不同,意见往往存在分歧。这种分歧可以来自所委或所属单位的上级,也可以来自下级或者平级。只要己方阵营存在意见上的分歧,无论来自何方均会对谈判产生影响。应事先谙熟消除这种影响的办法。

1. 与上级意见分歧

上级意见具有指导性及权威性。一旦与主谈人的意见发生分歧是很棘手的事。一般,发生这种情况时,主谈人有两种感觉:自己的意见倾向模糊或明确但不坚定而上级意见十分明确时,感到一种解脱与轻松,增强了信心。另一种感觉是相反,自己十分清楚熟悉情况,目标也十分明确、措施完整,而上级结论正好与这些思路相反或部分相反,使谈判方向混乱。

(1) 第一种感觉

在这种感觉下,应尊重上级意见。但可以把自己尚不肯定、或不够坚决的不同意向上级汇报、供上级判断用。这样,在服从的被动之中尚有主动的作用。这种作用往往会协助上级更准确地下决定,也是主谈人的责任。

(2) 第二种感觉

在这种感觉下,首先要避免心中的对立情绪。主谈人的工作在一线,十分辛苦。若在公有制的国家,人人均为国家主人翁,上级也仅是地位不同,实质上是“人民公仆”。这样,主谈人心理极易对截然相反的意见产生本能的抵触,甚至会由着“性子”,随手拣来“武器”往外打:“主观主义”、“官僚主义”、“瞎指挥”等等。若传到上级耳朵里,该上级代表修养高会主动听取意见、审视前言;若个性强、自尊心盛时,则可能将问题复杂化。作为主谈人应先要求自己,不应要求别人该如何对待自己的意见。正确的做法应坚持:提供信息,证实信息,再提供信息,再证实信息的积极循环。

提供信息,即将谈判一线所获的信息:对方的、己方的、国际市场的有关资料及评论系统而又简明地向上级报告。在正式的会议上通报、在会下向上级及上级周围的人员报告,文字或口头报告。让参与决策的上级及上级圈中的人物均了解一线的实况。

证实信息,在谈判中,有大量的资料,尤其在未结束谈判之前,所有的条件都在变化之中。如何使提供信息有说服力,那是要证据、要实践效果来论证的。也就是在谈判中要大力推进,争取谈判效果来证明自己的意见正确。这里,存在一个矛盾要处理,上级的意见已有,你不执行,万一出了问题怎么办?一般讲,上级与一线主谈意见截然相反,而主谈信心十足时,应互相很好磋商。因种种因素未能实现这种良好磋商时,两种意见均应暂缓实行。当然,以上级意见为主,但实施速度可放慢。而原来正在按过去判断正在进行的谈判应加快进行,以尽快出结果,从而证实两种意见的客观性,也可在尽可能短的时间内全面执行上级意见。

再提供信息,在证实信息的基础上,进一步提供信息——谈判进展,让上级有机会重申已做的决议。

再证实信息。像上面所言,加快实行原定的谈判方案,以求早日结束谈判,同时也可证明分歧的是非。再证实的过程是更加紧张谈判的过程。

这种循环的基点是:认清自己与上级无根本的分歧、仅为认识问题;谈判十分深入时出现的意见分歧,可以在充分提供信息,加快谈判的时间差中证明分歧的是非;上级会有能力承认已被证明的事实;互相融合的气氛比互不信任的气氛更容易接受客观真理。

2. 与下级意见分歧

谈判中,助手们的意见不一定全顺着主谈人。处理好了这种分歧,可保证谈判班子的活力与团结。原则上应做好两件事:听取意见与分析意见。

(1) 听取意见

对助手的意见应重视。重视表现在:给机会(如开会或个别征求意见)让其畅所欲言。不论尖锐与否,都认真听,鼓励他们讲。这样,保持意见的质量——针对问题,绝无个人情绪。在同心同德的基础上,分歧的本质就容易为人所认识。

(2) 分析意见

重视意见,不等于,“一提就采纳”。而是要引导助手们或帮助他们来分析提出的分歧意见。在充分论证的基础上,再做出新的结论。该结论也许全是助手的意见,也许仍然是主谈人的意见。在充分考虑了助手们的意见对客观条件的影响后,仍由主谈人做选择。假如选择时,考虑助手们意见较少(经判断认为不适合)时,要很礼貌地表示感谢及鼓励之意。并将结论留有余地——若谈判发展需要时,再重新研究助手的意见。

(二) 政府干预谈判

民间的商业谈判应着眼在当事人之间,但不少的谈判手善于运用政府的干预来达到追求的效果。实践证明,该招常常奏效。但也有造成涉外经济谈判困难局面的例子,关键在处理手法得当。

1. 对手运用政府干预

谈判对手常常利用本国政府部门和其所在国驻外的外交代表机构干预谈判,甚至利用谈判另一方所在国驻本国的外交机构进行干预。

(1) 请求本国政府部门干预

这方面的例子很多,如利用其所在国的政府要员的访华,向我国有关部门提出该谈判方汇报的问题,希望我国有关部门对中方的谈判手进行干预。像日本商社利用其贸促会、工商会与中方政府官员的良好关系表示对谈判项目中的要求。有时,这种干预很自然、友好、体面,但对商务谈判来说影响巨大。对此,商务谈判手应予以重视。首先,尊重政府的权威,认真听取有关部门传达的对方的建议。若可以接受,则应积极配合政府官员的工作;若不可接受,则应认真严肃地汇报全部情况并向自己的主管上级汇报。在汇报后,主管部门和政府职能或传达对手意见的部门意见一致,则照办。若不一致,则照主管上级部门的意见办,其次,无论按哪个部门的意见办,均会给委托人企业带来重大损失时,则必须在这些政府部门对此作出补偿承诺后,才能照其指示办。否则,主谈人应拒绝执行,宁可被撤换。

(2) 利用外交机构干预

由于驻在本国的外交机构系派出国政府的代表,有的谈判手即充分利用我驻外机构证明其资信,证明当地某些与谈判有关的信息,甚至直接向他们投诉,对我方谈判提出批评。用各种手段鼓动驻外机构代表给国内有关部门行文压我方谈判手。当然,我驻外机构的任何文件具有极大的份量,即使是“中性的意见”,这个“过问”的本身就是影响。对于业务人员来讲:首先要重视驻外机构的函电,并及时答复。但并不等于随意服从。一般,海外机构代表也不强迫国内的机构或单位执行并不有利于本国利益的条件。关键是必须让他们知道真相,知道国内的态度。为此,在发生问题后,将急需提供有关材料,以回复对方的投诉或要求。如果忽视,有可能被外贸主管的部门批评或通报。

2. 我方利用政府干预

由于我国是社会主义国家,企业系国营性质,所以,虽说企业与外商的谈判为民间性质,但要涉及到与对手所在国政府交涉时,又不可能简单地讲:“是企业自己的事。”它仍与我国的外交政策紧密相关。故在我方欲利用政府干预的技法时要慎重。可以分两种情况来处理,对手所在国政府已参与了谈判与没有参与谈判的情况。

(1) 已参与谈判的情况

有的谈判,对手所在国的政府官员或其驻我国的商务处的代表已经介入。那么,在谈判中遇到问题时就可以请他们干预。或主谈人直接找他们谈,或请上级领导出面找他们谈。在绝大多数情况下,只要不涉及政治,不必请示上级主管部门或国家政府职能部门也可以找他们干预谈判。

(2) 没参与谈判的情况

在对方政府官员没有参加谈判的情况下,若要找他们干预谈判,一定事关重大。因此,要形成文字报告呈上级主管部门、政府职能部门会审后才能送出。这里首要的是必须遵守报告程序。然后,正确选择要求干预的对象,是对手驻华外交机构,还是其本土的政府部门。这个选择与效果有关。有的问题,其驻华使馆介入后,可能就解决了;而有的问题,只能由本土的机构才能做出决定。由于在对方眼里,我方谈判手也仅为代表,故请求对方政府的干预要有礼、有节。只要按上述规则做了,我方的要求多可得到积极的反应。当然不会完全解决

问题,然而可以有力地推动双方的谈判。

四、时间问题

任何商业机会都与时间因素有关,故商业谈判中时间也给人们带来困扰。作为合格的业务人员的基本条件之一是时间概念。在谈判手的谈判思考中要将谈判技巧与谈判结局统筹兼顾。时间的运用实际决定谈判的成败,也决定谈判成果的巩固。下面从时间的运用及时间拖延情况的处理来探讨处理时间问题的手法。

(一)谈判技巧的运用与时间矛盾

研究谈判的战略战术是为了争取较好的谈判效果,但是谈判时间有限使谈判技巧难以施展。于是谈判中常听到:“这么谈的时间太长了,快点签约早些投产,贵方出的那点钱早回来了,”也有的说:“别想赚的太狠,拖长了,鸡飞蛋打,一分钱也捞不着。”的确,策略与时间常常发生矛盾。处理这个矛盾不能简单从事,应参考几个要素来取舍:时间的代价,代价的可能性,策略的成功概率。

1. 时间的代价

无论是作为买方还是卖方的谈判手,都应有时间概念。交易应在什么时候完成,对己方的经济效益的大小,从一开始谈判即胸中有数。例如,什么时间购进货物,对生产、对市场的效益有多大,什么时间卖出库中的货物可以得到哪几方面的收益。于是,在运用谈判策略向目标前进时,应充分利用给定的时间。若在时限内,有人议论太慢,太“繁琐”,主谈人可以不介意。当然,不是消极的拖。而是运用策略所需时间。若谈判目标已实现,但时间还有,亦不必过早结束,据谈判过程,若还有前进的余地,谈判应继续向前推进以扩大战果。若谈判进展太慢,原因可能是多种的,但谈判目标没有达到,此时是为守时而提高成交让步的代价呢?还是控制代价而延长谈判时间?从谈判者的角度看,若差距仍很大(何谓大呢?作为参考说法:差50—70%的距离即为大)应延长谈判时间,重新研究对策,若差距不大,可以考虑按时结束。

2. 代价的可能性

在时间与代价权衡后,若以时间为准,那么有否承受代价的能力是关键。采购预算不够,出口换汇成本太高,亏损难支,虽然可以守时制,但谈判却不能成交。某种意义上讲,谈判策略与时间相比,应以手中的实力而定时间的长短。

3. 策略的成功概率

如果谈判时间不够,但谈判策略的运用得当且有成功的把握时,应考虑时间延长问题。如果策略相应收益较大的话,更应予以延长。如果策略虽然可以成功,但效益不大,而时间矛盾突出,尤其是对方不允许时,则可以不延长谈判时间。无论预期谈判效益大小,若谈判策略

基本无成功把握时,作为主谈人应慎重。至少应向上级及委托谈判方说清自己的判断,如果,他们坚持一试,则可继续延长谈判时间以运用谈判策略。如果,大家均无主意,处在犹豫不决之中,而退让的余地又很小时,主谈人应主动一搏,争取在延长的时间内再谈。

(二)时间拖延,使谈判结果在签约时置疑

谈判可能结束,但签约却不能,因为某个批件(许可证、外汇或其它政府批件)尚未落实,或各自的上司尚未审查。这个谈判到签约的时间间隔可以为一周、一月甚至半年、一年,最后导致,时过境迁,各种宏观经济条件发生变化,一方有可能提出修改原谈判协议的问题,否则签约有困难。无论哪一方均可能发生这种要求修改的情况,这种要求应该被认为是很棘手的问题。处理的结果有可能妥协,也可能破裂。因此,谈判手应预见该问题。

1. 以文字确定修改程序与条件

当谈判结束后尚不能即刻签约时,应对此做文字处理,或以合同条款或另立文约。在该条款或文约中预测拖延的时间、宏观条件变化时的上下调整的幅度、调整的程序、不能达成调整协议时的处理办法。届时,即可依章办理。

2. 以法与理来判断条件

对于无法或疏于预测的问题,首先要判断其合法性。即在谈判之后的文件是否已草签,若草签,即为准合同,应予以遵守。若无草签,则有“意向”,却无“合约”,可以交换“意见”。在合法的情况下,提出的要求有可能被折衷由双方共担。除非,一方已失去交易的热情,且要求过大而无利可图。

此外,要判断其合理性。即使要求修改大,但其立足的情理具有说服力,也可以获得修改的成功。这种成功首先体现在被人理解与同情。当然,合理性还要体现在具体修改的要求上。提出的要求不能胃口太大。只要提出的要求合理,一般能得到三分之一的修改。即提出一百的修改,对方可能接受百分之三十到三十三,余下的部分还请“自我消化”。这种结果,仍不失为谈判修改的好结果,一般应见好就收,否则,将一无所获,还将前功尽弃。

第 四 篇

商 务 谈 判 与 谈 判 口 才

第一章 卓越的口才与成功的谈判

一、口才与人生

一个人如果没有良好的口才,是很可悲的事,好像鸟儿没有翅膀,不能飞翔一样痛苦。每天我们都会遇到一些场合,需要我们说几句适当的话。这几句适当的话,能够帮我们很大的忙,解决我们大大小小的问题。因此我们能够适当的运用口才,对于我们生活、工作都有很大的益处。一个会说话的人,总可以流利地表达出自己的意图,也能够把道理说得很清楚、动听,使别人很乐意接受,有时候还可以立刻从问答中,推测对方言语的意图,而从对方中得到启示,增加了解,建立良好的友谊。

我们常看到许多不会说话的人所遭遇到适得其反的情形,他们说话不能完全地表达出自己的意图,往往使对方费神去听,却又不能使人接受,于是就造成一种交际上的障碍。

遇到有事情和别人接触,或有事情需要跟别人合作的时候,说话流利的人,总可以很愉快地谈成很多事情。而不会说话的人,却不容易使人信服。口才流利的人,总是会使人清清楚楚地明白自己的意图,而不会说话的人,经常使人发生误解。

目前,生活越来越忙碌也越复杂,人与人之间及人与社会是非常密切的,因此社交往来也是不可能缺少的,所以人们互相合作的机会越增加,就更不能离群生活。因此,表达能力也越来越使人觉得重要。

人类生活到现在,口才已决定一个人生活及事业优劣成败最重要的因素。由一个人每天所说的话,可以判定他每天的遭遇。一个人每天的祸福悲欢,往往由其言语来表达,一生失败于口才的人很多,我们和他人接触的时候所说的话,是很容易被人估计其价值的,口才好,说话流利会使人托付重任,有了才干,即使没有口才,虽也可以达到成功的目的,但有才干兼有口才的人,他的成功希望更多,因为你的才干,可以从言语谈吐之间,加以充分的表达,使对方更可深深地了解你,并且信任你,这样对方才敢托付给你重任。一个有学问而没有口才的人和人际交往时,就有点儿难于应付,同时在无形中会损失了不少的收获。往往有许多人,在繁忙的人事接触中,觉得别人说的话,似乎每一句话都在威胁自己,也许别人说话太圆滑多变,太富于感动性了,使自己说的话反觉得木纳结舌了,对于一个滔滔不绝的雄辩者,他的每一句话,均能打动人们的心弦,有一种不可思议的力量,可以影响到周围空气松弛与紧张,这么具有口才的人确实令人羡慕和嫉忌。

口才,就是人类生活中,最难能可贵的艺术或技术,你看到一百个人中,能有几个人是长于口才的呢?少数人有口才,可以说是出于天才,但多数人有口才,却是出于经常训练的关系。

说话流利的人,到处受人欢迎,能够使许多原先不相识的人携手并进,亦能使许多本来彼此不发生兴趣的人互相了解;能替人排解纠纷,消除人与人之间的误会,更能医治患有下列诸症的人如愁苦、心烦、忧闷。更能使别人聪明,美好,更快乐。

我们还知道说话流利的人,能把生活弄得很快乐,他们业余的时间和朋友或家人可以快快乐乐过一个晚上,使大家比上音乐厅喝咖啡,还能得到更多的乐趣。

有许多人自己觉得说话不流利,感到生活上很不方便。他们虽然在大都市里生活,可是他们的能力,特别是他们说话的能力,好像在农村住了一辈子的人,一生也不容易开口几次。他们很少说话,或许是他们很少说有用的话。平常跟几个最要好的熟朋友东拉西扯倒可以;可是一到要办正事的时候,一句有用的话也说不上来。他们在社会生活中,处处觉得词不达意,时时感到狼狈、困窘。于是别人就会说他们都是些老实人。他们也渐渐地觉得自己是老实人,自己对自己说,或是对别人说:我是老实人,我不会说话。好像老实人就必定是不会说话,不会说话的必定是老实人。这样,怪不得有些人取笑说:“老实乃无用之别名。”

社会上有许多不老实的人,利用了一般所谓的老实人不会说话的缺点,占他们的便宜。这些会说话的不老实的人,的确是可恨的。不会说话的人,最恨的就是这批会说话而不老实的人,骂他们花言巧语,骂他们油嘴滑舌。假如认为会说话的人必定就是不老实的人,这样那些不会说话的人,也不应自以为比那些会说话而不老实的人清高很多。他们想:我虽然不会说话,可是我却是老老实实的人。所以,有些人就因此而不肯去补救他们不会说话的缺点,错误地以为去学说话,就是学滑头、学不老实一样。不过,有些老实人并不那样想。他们倒真是老老实实地承认不会说话,是他们很大的缺点。他们很想练习一下自己的口才,因为他们知道有了很好的口才之后,才不会做一个词不达意的老实人,才不会在生活、工作上遇到很多困难,才能促进自己事业成功,使自己的生活顺利而愉快。

没有口才的人,他在社会上的地位,有如发不出声音的电唱机,虽然是在那里转动,却不使人感兴趣。现代社会是一个繁忙的社会,具有口才的人,必然是现代社会中活跃的人物。口才是一种技术,也是一种艺术,能干的大企业家,必须具备这种技术或艺术,尤其律师是专以口才为职业,政治家也是专用口才发表政见。公务员、教师、牧师、推销员、商人、演员等等,无论是谁,都是侧重于口才。口才是人类生活中应用普遍而最难能可贵的技术或艺术,一个人的说话能力可代表他的力量,口才好的人往往容易被人尊敬与崇仰,而口才差的人容易被人冷淡遗忘,由此足以显示口才两字在人生旅程是相当重要的。

一个人的生活,包括衣食住行育乐六件要事。一个小孩子在初生下地的时候,第一个要求就是吃奶,为了生存,乳汁是维持他生存的要素;后来,孩子渐渐长大,他不仅要吃,而且要求行动上的自由。倘若父母缚住了孩子的手脚,他一定会一刻不安宁地挣扎着,倘若挣扎再不能生效,继之便号啕大哭。随着孩子年龄的增长,衣食住行育乐六项,是他们不可一日缺少的要素。这是天经地义的事,谁也推翻不了。不过,这里我们还得提醒大家一句话,就是一个孩子在七八个月的时候,他们还有一件极重要的表现,那是什么呢?说实在的,这一种表现,

是由于人类本能的作用而产生的。人类本有一种说话的本能,小孩子在七八个月的期间,他们要求表达他们心里的意思,咿呀地发出各种不同的声音,这正是人类生活的一种奇迹,而这种奇迹,许多人都把它忽略了,以为它并不是生活的要素。

人类生活的要素,一方面是物质生活的满足,如舒适的衣食住行育乐,另一方面却是精神生活的安慰,如思想、意念、情感等等,都是属于精神方面的;思想的表达、情感的发泄、意念的满足,都是精神生活的目的。人们只顾到物质生活,而把精神生活抛弃不理,对于这点,我们必须指出这是一种错误的观念,而这种错误,更必须迅速的纠正过来。

满足精神生活,正和满足物质生活一样的重要,甚至于在某一种情况中,满足精神生活却比满足物质生活更重要,尤其是表达思想、满足意念、传述情感的语言,更是人类生活中一件必不可少的事情。当你无法表达你的意思、满足你的意念、发泄你的情感时,你所感受的痛苦一定是非常大的,譬如你正和大家谈得十分起劲的时候,突然你的声音嘶哑了,无从发言,你将觉得多么的窘迫呢?因此,人类的生活中,思想的表达应该是占着重要地位的。

人类生活已经到了群居而生的境地,语言的作用更是不可缺少。无论在什么环境中,你总不可能避免跟人们交往,那么你就不能不依靠说话来做交往的媒介。这里我们不必多费时间来研究语言是如何发生的;但是我们却不能不讨论人生和语言的密切关系。一个人的说话能力,可以显示他的力量,口才好的人,往往容易被人尊敬崇拜;口才不好的人,往往容易被人遗忘冷淡。不仅这样,说话说得使人钦服,往往使他的地位提高了许多,就是没有半点常识的人,往往因为会说话,人家都以为他是个万能博士,当然,我们不是说一个人只要口才好,就可以应付一切;但是你如果具有良好的口才,一定可以给你许多方便,无论和人交往、应付事物,就是对于自己的家人,也一定能够获得很大的效果。

人之见解、主张是经过长期形成的,也是可以改变的。想通了这一点,当你遇见别人意见和你不同时,一方面就不会太过心急地要求别人立刻表示同意你的意见,而且也还希望别人多多考虑一下;另一方面,也不至于一听见别人意见和自己不同,就说什么话不投机半句多,三言两语合不来,就与人断绝交往。相反地,你会很有兴趣地听听别人有什么不同的意见。

二、口才与社交

口才在交际场所中的作用,就更显得重大了,人类的交际场所是人生生活的磨练地。不会应酬,人们都以为他是个呆子。所谓应酬,是生活磨练中所获得的结果。我们常见许多人会面的时候,就展开类似下面的谈话;甲:哈哈,今天的天气很不错哪!乙:是的,很好,哈哈!哈哈!甲:你好吗?乙:托福,你呢?这样的开场白,看起来很平淡,似乎没有什么内容;但是假如注意一下他们间的态度、他们的音调,这哈哈的两声,就表现着特殊的情感;这情感既不热烈,也不冷淡,而是从生活中磨练出来的世故经验。一般人所说的阅历,就是指这个。

在社会上跟一般人交际、接触时,自然你衡量别人,而别人也衡量你。我不知道你是拿什么标准去衡量别人,但是我这里却可以告诉你别人衡量你的标准。当人们一见你的时候,他们的脑筋中立刻起了一种印象——注意你的一切。你无论笑一下,走动一下,或是微咳一声,

人家都当做是一种新奇的事,大家都在推断你是一个怎样的人。你的服装、态度,虽然可以表现你的身份,但是人家不一定认为正确。

这个原因在那里呢?因为“外表”有时候可以假装而成。于是,人们为了要获得真实的结果,就悄悄地走近你的身边,含着微笑,一面用眼光不住向你打量,一面温和地说:“先生,您贵姓?您是……”这个“您是……”多么有意思呢?他让你自己招供出来,这里的答语就是衡量你水平的最厉害的一招。如果你能从容不迫地向他还个礼,然后再亲切地对答他的问句,你介绍自己,再询问他的一切,这样,你将被他所重视,所尊重。有些人被视为老练、持重,有些人被认为轻浮、狡猾,也有些人被认为连人情世故也不懂,这都是由口才所显示出来的。

在社交场合里,只要你稍一留心,就可以看出许多人可分为三种类型:爱说话的、爱听人说话的、和看来不爱说话也不爱听的。第一类爱说话的,最易应付,你若轻轻用一两句话逗起他,他便会一直说下去。你只要耐有忍耐涵养的功夫,不管他说得有无趣味,仍能细细听着,那么他就大为满意,即或你一句话也不说,也会认为你是他的知己。第二种爱听不爱说的,应付上就比较难了。这一种人,对谈话很感兴趣,生性虽不大好说话,但却爱听别人说。人到非不得已时,话以少说为佳,因为听话尚不至出错,说话而能讨好却不容易。但如今碰到了对头,你若不说,这局面就不易维持下去,那么你就非小心从事不可了。

你可以由头到尾地说话,但你要牢记着,你是说给对方听,不是说给你自己听。因此,说话不在于仅图自己痛快,而必须顾全到对方的兴趣,你要为听者着想。首先,要找出对方的兴趣,只要用几个回合的对答就应该可以找出来了,然后依据其感兴趣者谈下去。别人愿意听你的谈话,大概因为你有某一种值得一听的议论,或因你刚从某地旅行回来,或因你的事业经验值得注意,或因你知道了一些特殊的新闻,或因你对于某一问题有独特的见解,所以他才愿意耐心听你说。你只要找出他感兴趣的焦点,就可一直谈下去。

你须注意的是,即使是一个很好的题材,说时也要适可而止,否则会令人感疲倦。说完一个题材之后,若不能逗引对方发言,而必须仍由你支持局面,就可另找新鲜题材,如此才能把对方的兴趣维持下去。在谈话当中,对方的发言机会被你所操纵着,你必须时常找机会诱导对方说话,像说到某一节时可征求他对该事的批评,或在某种情形时请他试述自己的经验等,务使对方不至呆听,才不失为一个善于说话的人。话题转了两三次,而对方仍无接下去发言的意思,或没有作主动发言的倾向时,你应该设法把这个谈话结束。即使你精神还好,也应该让别人休息休息了。自己包办了大半的发言机会,是不得已时才如此的,若以别人爱听自己的话,或不管别人兴趣与否便随意说下去,那就违背谈话艺术了。

在社交上,最好的谈话是有别人的话在里面。那种看来不爱说也不爱听的人们,常常坐在客室的一个角落里,吸着香烟。当他偶然听见另外一个小组的笑声时,也照例的跟着一笑,但这种笑显然是敷衍的,因为笑容随即收敛,他的眼光已经移到墙壁上的另一张字画上去了。虽然这种人绝对不会单独来看你,但若在别人家里遇着,或一个宴会里刚巧坐在你身边,那么你就不能不想个办法了。首先你要明白,这种人大概是一般人当中年纪较大或较小,或学问品味较高,同时在座的其他人比较俗气一点。谈天说地往往离不开饮食男女,或出语不逊,言不及义,使较有修养的人望而却步,所以他才独自躲坐一角。只要你知其症结所在,应付是不难的,你可以在几句谈话中探得他的学问品味如何,然后才和他谈论下去。只要你领

会发问要领,就可以保持着一个增长你学识的机会。他见你谈吐不俗,在举世混浊中一定会引你为知己,如此一来,僵局打开了。年纪较大或较小的一类,亦因兴趣不同,所以故气味不相投合,原则上也可以运用同样的方法。

在社交上,说话恭敬,对人客气,是一件美德。但不分青红皂白的恭敬,和过度的客气,就不大好了。假若你到一个朋友家里,你的朋友对你异常客气,你每说一句话,他只是唯唯而答,每和你酬答时,总是满口客套,唯恐你不欢,唯恐开罪于你。如此一来,你一定觉得如芒刺骨,坐立不安,直到逃了出来,才如释重负。这情形你大概经验不少,同时你就得想想,你会如此待过你的客人吗?虽然是客气,但这客气显然是给人痛苦的。己所不欲,勿施于人,请大家谨记此言。开始会面时的几句客气话倒不成问题,若继续说个不停就太不妥当了。谈话的目的在沟通双方的情感,在增加双方的兴趣;而客气话,则恰恰是挡住双方感情的墙,如果不把这墙搬走,人们只能隔着墙作极简单的敷衍酬答而已。

朋友初次会面略谈客套后,第二第三次的见面就应竭力少用。那些阁下、府上等名词,如果一直用下去,则真挚的友谊必无法建立。客气话的生产过剩,必致损害快乐的气氛。客气是表示你的恭敬或感激,不是用来敷衍朋友的。所以要适可而止,多用就流于迂腐,流于轻浮,流于虚伪。有人替你做一点小小的事情,譬如说:递过一杯茶吧,你说谢谢也就够了。说客气话的时候要充满了真诚,把平时对朋友的客气话略改为坦率一点,一定可以享受到友谊之乐,像背熟了成语似的流水般泻出来的客气话,最易使人讨厌。说话态度更要温雅,不可有急促紧张的状态。还有,说时要保持身体的均衡,过度的打躬作揖,摇头摆身来帮助你说话的表情,并不是一件雅观的动作。

在社交上,缺乏真诚的刻板客气话,必不能引起听者的好感。久仰大名、如雷贯耳、贵号生意一定发达兴隆、小弟才疏学浅、一切请阁下多多指教……,这些缺乏感情的,完全公式化的恭维语,若从谈话的艺术观点看来,非加以改正不可。此外,言之有物是说话所必需的条件,与其泛说久仰大名、如雷贯耳,毋宁说阁下上次主持的筹措义卖会成绩之佳,真是出人意料等话,直接提及他的著名工作。至若恭维别人生意兴隆,不如赞美他推销商品努力,或赞美他的商业手腕。一味请人指教是不行的,你应该择其所长,集中某点请他指教,如此他一定高兴得多。再说恭维赞美的话一定要切合实际,到别人家里,与其乱捧一场,不如赞美房子布置别出心裁,或欣赏壁上的一张好画,或惊叹一个盆栽的精巧。要讨主人喜欢,你要一无成见地,欣赏到别人的兴趣,主人爱狗,你应该赞美他养的一只狗,主人养了许多金鱼,你应该欣赏那些鱼的美丽。赞美别人最近的工作成绩、最心爱的宠物、最费心血的设计,是比说上许多无谓的客气话为佳的。

对一种事物关心,要使欣喜之外还觉感激。士为知己者死,女为悦己者容,钟子期死后,伯牙终身不再鼓琴,其感恩知己所以如此之甚者,除了二人有相同的爱好外,最重要的是子期能在他心的深处,给他真诚的赞美。所以喜于说话的人,每每因一句赞美的话说得适当,就在他的前途奠下了一个基础。从心里发出的敬佩言语,才最有意思。如果对对方没有清楚地研究过,就不可盲目地恭维,因为不切实际的恭维是容易使人讨厌的。至若对一个有地位名望的人,则赞美时所用的字眼应当另为研究。首先要想到,一个名人之所以能够成为名人,一定是他在某一项工作上有特殊贡献,而在他成名之后,恭维他的工作的人一定很多,积久生

厌,你用别人所用过的话来恭维他,是不会使他觉得高兴的,因为这些他听得太多了。

大概成了名的人,对于他的工作已成了习惯,你的恭维若不能别出心裁,一定不能打到他的心里。对付这种人,最好挑工作以外的另一种事情去赞美他。要欣赏他那些不大为别人所知道的,却是他自以为得意的事情。你不要以为既是恭维,不怕会得罪人家,便不妨乱说,那就错了。由衷的话,很容易闹出毛病。正如你不能随便看见女人就赞美漂亮,如他明知自己实在不漂亮时,心里也许会觉得你很轻浮。有些女人你应该赞美她漂亮、或说她活泼、或说她苗条、或说她健美、或赞美她的才智、她的聪明幽默、或恭维她处理家务的井井有条、教育儿女有方等。同是女人,各有不同长处,虽是赞美,也要加以选择。总之,恭维话一不能乱说,二不能常常用同样的说法,还有第三要注意的,就是不可多说。

在社交上,有些人不喜欢听取别人的意见,心目中只有自己,而且自以为比别人高明,事事要占上风。即使你真个见识比别人高明,这种态度也要不得的。你简直不为对方留点余地,好像要把他逼到无路可走,才觉得满意。这种习惯使你自绝于一切的朋友和同事,没有人肯指出你一点意见,更不敢向你进一点忠告。首先你要明白,在日常谈论的十有八九没有绝对是非标准的问题当中,你的意见不一定是对的,而别人的意见也不一定是错的,把双方的总和再行分配,你至多有一半是对的,那么你为什么每次都要反驳别人的呢?有这毛病的是聪明人居多数,主要是想从自己的思想中提出更高超的见解,以为如此可使人敬佩,但一些平凡的事情,是不必费心作更高深的研究,至少我们日常谈话的目的,是消遣多于研究,既不是在严重地讨论问题,又何必在琐碎的事情上固执呢?所以你要注意在轻松的谈话中不可以太认真。在别人和你谈话时,他根本没有准备请你说教,大家说说笑笑便了,你若硬作聪明,拿出更高超的见解来,对方决不会乐意接受的,所以你不可随时摆出像要教导别人的神气态度。

在社交上,你的同事指出你一个意见时,你若不能立刻赞成,你最低限度要表示可以考虑,但不可马上反驳。要是你的朋友和你谈天,你更要注意,太多的固执会使一切有趣的生活变成乏味的。遇上别人真的犯了错误,又不肯接受批评或劝告时,别急于求成,往后退一步,把时候延长些,隔一两天或一两个星期再谈吧!否则,大家固执,反而伤害感情。而你,千万得学谦虚些,随时考虑别人的意见,不要做一个固执的人。让父母妻儿、丈夫或兄弟姊妹,都觉得你是会说话的人,这才是最重要的。

谈话的目的在于,想知道别人对某一件事情的意见是否和自己相同。他们希望别人也能和他们一样地对某一事物有同样的看法,但同时他们发现你的意见和他们的略有出入或是大小相同时,他们也很有兴趣。如果谈话双方的意见一致,他们会感到一种欣慰;如果发现有差异,他们也会感到这是一种刺激,引起他们互相辩论,对某一问题,有作进一步探讨的需要。所以当你听到别人的意见和你一样时,你要立刻表示赞同,不要迟疑。不要以为这样作,会被人认为你是随声附和,因此就不出声了。不出声,虽然不会被人误解为随声附和,可是却也容易使人误以为你并不同意。所以,当你听到别人的意见和你不一致时,你也要立刻表示你什么地方不同意。

三、口才与说话

言语就是我们的思想及情感的表达,是心底的声音;没有言语作为工具,我们的思想及情感就表现不出来。言语不但是思想的媒介物,而且是思考的有效工具。

言语是思想的衣裳,它能完全表现一个人。一个人品格,在粗俗或者优美的措辞中,自然而然的流露出来。

一个人虽然不一定能完全说出自己,但在不知不觉中,在有意无意间,在别人的眼前,往往以每一句话描绘着自己的轮廓与画像。

说话轻浮表示行为草率;所以谈吐是行为的衣裳。对于一切谈吐,人们最喜欢那种出自真诚而且经过选择的。

言语是一种严肃的东西,有口才的人决不滥用它。同时也劝你不要强求别人听你的话;如果别人不愿意听,最好还是闭口不说。因为对方或许对言语的重要性未有相当的认识,以致无法乐意的接受。

语言天才不是天生的,是从现实中锻炼出来的。也就是一分天才、九分努力。

人们若没有擅长于辞令的才智,也没有缄口不言的判断力,那是一件可悲的事。这种人在应对进退上常会出错。

自以为永远说得不够的人,常流于多言而且必定是多言多失,长舌头与头脑简单很少不结成亲家。最要紧的是说得少又说得好,那便可被称为懂得说话艺术的人。

没有一种力量比得上真正的雄辩术。凯撒使用令人恐惧的方法去统治人;而布鲁特斯则用舌头去把握及支配人们的情感及情绪。前者的影响已随其权力而消逝;而后者则延绵到今天甚至是未来的世界。

口才好的人、说话有技巧的人,都可算是优秀的行动者,因为好的言语是好的行动的反映。

当一个儿童进学校求学的时候,必先经过一种入学测验,根据他的才能,编入相当的年级;而一个人踏入社会的时候,也同样可以试验你的才干。人们测验你有没有真实的才干,往往根据他和你的一段谈话来决定。你具有真实的才干,如果口才不好,见了人就吱吱唔唔地说不出话来,那么别人也会看轻你。相反的,你如果具有对答如流的口才,虽然你的才干并不出色,但是,因为这口才的掩护,往往使人们无法捉摸你的真实才能的情况。所以,口才仿佛是一个烟幕弹,它把你掩护在里面,使人无从捉摸你。交际场合中的口才作用,关系你一生的活动,你如果想在那里争得一席之地,你就必须训练你的口才。

人心不同,各如其面。各人的生活经验、思想情感千差万别,如果我们不能善于跟各式各样的人交谈、讨论,我们必然陷于孤陋寡闻,自以为是了。孤陋寡闻而又自以为是的人,正是一个到处都不受欢迎的人。而且,只要每个人问一问自己:自己的各种看法、意见、兴趣和主张,是不是自小从娘胎带出来的呢?是不是一成不变的呢?是不是从来没有错过,没有改变的呢?答案一定是“不是”。相反的,它们是慢慢地经过长期的培养而形成的,它们是会常常

改变的,“今日之我”未必就是“昨日之我”。

人与人间若要和平相处,只有通过语言才行。因为人类尽管有文明外衣的粉饰,但生存的基本法却是弱肉强食。所以,我们可以这样说:“人类所谓适者生存,就是口才上占上风的竞争。”

善于谈话的人,真是能把生活弄得随时随地都很快乐。他们在业余的时间,和他们的朋友或他们的家人,就可以快快活活的过一个晚上,使大家比上电影院看戏还得到更多的乐趣。而且,善于谈话的人,到处都受人欢迎。他能使许多不相识的人携起手来,他能使许多彼此不发生兴趣的人互相了解、互相感觉到需要。他们能够排忧解难,消除人与人之间的误会。他们能安慰愁苦烦闷的人,他们能鼓励悲观厌世的人,能够清除别人的疑虑和迷惑,能够使别人更聪明,更美好,更快乐,更振作有为。

似乎很少人知道说话在生活中有这么宝贵的价值,一般人常常安排自己的生活——办公、看戏、到饭馆里吃点东西,可是却很少安排去找一些好朋友,好好地谈几个小时。我们去找朋友的时候,不是为了要办一些琐碎的事情,就是为了应酬应酬,联络联络,见了面除了随便找些话来乱谈一阵,并没有好好地想想应谈些什么。在我们宴客、安排什么晚会的时候,我们花很多钱和时间在饭菜和游艺节目上。我们给客人们预备了好酒、名菜,在桌子上,摆着鲜花、糖果,有时,还请谁唱唱歌、表演一下舞蹈,也许准备了一两个团体游戏。可是关于怎样安排谈话,却一点也没有想到。

我们没有想到互相之间谈什么好,我们没有替他们互相介绍,使他们在一起谈些共同感兴趣的事情。我们应特别使那些没有熟人的客人不感觉到闷气、难堪,只呆呆地坐在那里等待吃东西,所以我们在必要的时候,应自己带头谈一些所有客人都会有兴趣的题目。在拜访他人的时候,或是在求职的时候,我们往往会事先理过发、剃过须、擦亮皮鞋、穿得很整齐。可是对于见了人之后,应该讲些什么,却模糊得很。有许多人不但没有随时准备和别人谈话,事实上,简直有点怕谈话,甚至于觉得谈话是很讨厌很麻烦的一件事。我们害怕遇见陌生人,见了比我们地位高一点的人,我们不但害怕,而且还有点害羞,如果遇到不得不参加的会议时,我们坐在那里,除了举手表决以外,什么事也不会作,我们不能站起来支持或补充自己同意的意见,也不能反驳、批评我们反对的意见,有时看见对方强词夺理迷惑大家的时候,也只有气在心里却无法反驳。

为什么我们变成这样的人呢?可能是因为我们从小缺乏团体生活,孤独惯了,对人太不了解。也可能是因为某几次谈话失败了,为了避免谈话的失败,于是索性就不肯再开口。也可能是误解了“多作事、少说话”的真意,把不说话当作一种美德。也可能是受了病从口入、祸从口出这成语的影响,觉得不说话是一种保护自己的安全之道。

病从口入、祸从口出这句话,在以前是相当流行并深入人心。类似这样的道德教条还多得很,什么三缄其口啦、慎言啦、多言必败啦,总之,都是叫人最好不要出声,不要说话,不要发表意见。其实这种教条都是有它的社会背景。在旧中国,政治不良、君主专制、平民没有言论自由,谁要言语不慎,批评了当局,或是得罪了权贵,常常招致杀身灭族之祸。这样相习相沿,人们便以不说话当作一种美德,当作一种安全之道。可是在现代的社会,不说话不但不是是一种美德,而且也并非安全之道。为什么呢?在现代社会,人人都有发表意见的权利和义务,

对于一切社会的事情,是利是弊,应兴应革,都应该提出批评,提出建议,谁要是一声不响,坐视不言,那就是一方面放弃了公民的权利,一方面也是没有尽公民的义务。如果遇到自己应得的权利受到侵害,或是自己的行动被人误解时,如果不能出口去申辩,去解释,那更是不能保护自己的利益了。“多作事、少说话”这句话,也是有它的社会背景。在某一个时候,说话的人往往是不做事的人,许多不做事的人在那里空口说白话,高谈阔论,根本于事无补。所以多说话,还不如多做事。

可是到了现在,说话的人就是做事的人。要做事,就不得不说话,说话也是为了把事情做得更快更好。说话和做事结合起来,那么就没有什么说多说少的问题。在某些场合,说话就是做事,做事就是说话。例如学校的教师,国家政策政令的说明者,公共卫生的宣传员,展览会的讲解员等等,都是用他的说话才能服务于社会,推动社会各方面事业的进步与发展的。至于一般办事的人,一面做事一面也要说话。交流经验的时候要说话,交换意见时要说话,有所报告、有所询问、有所批评时,都不免要说话。没有这些形式的说话,或是应该说而说不说,应该多说,而少说,都会妨碍事情的进行与发展。所以必须扫清一切过去社会上流行的许多对说话不正确的看法,认识说话的能力在现代生活中的真正地位,这样我们就很容易摸索到说话的意义和学到说话的技巧了。

四、口才与宴会

人类借着各种大小的聚会和珍品美味之共享,以消除陌生,传达美意,并建立友谊。这真是个太好的主意,人人乐之不疲,因此各种名目的大宴小酌就都出笼了,将这个社会点缀得光彩夺目,让人愈来愈沉醉其中。现在的人,要娱乐,要交际,都到饭店餐馆去或到家里来,若把朋友邀到家里来,应更符合传达美意和建立友谊的要求。家是城堡,那怕城堡再小,对朋友而言,也自有特殊的意义。不过,在事前如果未作周详的考虑,满腔美意,就可能会完全泡汤。这种考虑多半要靠家中妻子来负责,不过,只要你有时间,就应负起责任。

做为一位每天必须公开亮相的职业者,参加宴会不止是一种荣幸,也是工作的一部分。多少人的经验告诉我,做一个称职的社交宴会的东道主,是件绝不容易的事情,必须从宴会开始到结束,其中每一环节都在适当的控制之下。好的开始(即指计划的开始),就是一切都在意料之中的开始。究竟应如何达成好的开始的呢?第一是永远不要妄图力不从心的宴会。有的人为了把宴会设计得尽善尽美,结果宴会没开始,自己先累倒了;有的人菜单列得太复杂,结果主人整晚只顾穿梭于厨房及客室之间,弄得客人怪不好意思;有的人不顾自己只有斗室面积的事实,邀请的客人太多,弄得大家无立锥之地,一屋子乱哄哄又热烘烘。第二是明白交待举行宴会的目的。如果你举行宴会是为了欢迎贵宾或庆贺某人高升,那么你先弄清对方是欢喜排场大的酒会或小型的家庭餐会,而且必先确定邀来的陪客都有相同的谈话意味,至少也必须对主宾没有成见。至于盛大酒会虽然排场气派,但是盛大酒会自一开始就不易控制,来人不易控制,会场气氛也不易控制。除此之外,房间里应摆几盆鲜花、灯光宜柔和或使用烛光,以增加美丽的气氛。简明的姓名标签,在宴会中可广泛的使用,准备一些硬卡

片,上面写上来宾的姓名和身份即可。如果你觉得无法接受这种身份识别标签,仍要负介绍来宾姓名、身份及工作之责,就绝对不要夸张,不要渲染。在宴会中得体地介绍来宾之后,参加宴会的人就可愉快的说起话来了。这时,你可以坐下来,你不宜独和某人展开忘我的长谈,必须注意处于宴会边缘,遭到冷落而接不上嘴的沉默的人。你去为他解围时,要不露神色。

如果你硬是把拖到谈话正进射火星的人群中去,他的自尊就会受到伤害。你应该慢慢接近他,找些他感兴趣的话题和他谈谈。你和他谈着的时候,别的客人迟早会来加入你的谈话的,而在此时,即可借机飘然而去。当两个人恶言相对时,谈什么都会顶嘴的,你不必为他们仲裁是非,只要出言制止:“好了,好了,你们到此为止吧。”

当客人离去时,应像迎接客人一样的站在门口与他们一一握别。当客人成群离去时,也应送至门口,挥手互道晚安,并应致意说:“非常感谢各位的光临,真谢谢你们把宴会的气氛维持得这样好。”不要以时间还早挽留客人,如果是星期天晚上,你尤其不宜说:现在还早得很嘛,你绝不能这么早走,太不给我面子了!要知道多数人都要起个大早的。对于迟迟不愿离去的客人,他们明显的热爱着这气氛,这时你可以停止斟酒或停止供糖果瓜子等等,来暗示该是客人离去的时候了。如果仍不生效,那就明白告诉他好了。譬如:“我真愿你留在这儿,和你在一块儿使我忘记了时间,但是我实在太困了。如果你意犹未尽,那么就请留在这儿,不过要是我睡着了,请不要见怪。”或者你再直说:“我希望时间还不晚,我希望此时宴会才正式开始,但事实上现在已是午夜,而我早晨还有事要办。”

宴会时,做客人的不可空谈理论,尽量要先了解自己要说的话,不要輕易的依赖稿子或卡片,说话的时间要尽量缩短,而且清楚了。

做客人的,有义务使主人相信,这个宴会使你多么快乐,这不只是次日打电话或写张致谢卡而已。你在宴会中的行为,要表现高兴的样子。如果你觉得不舒服,你要掩饰你的不适。如果你心情不开朗,你不仅不许皱眉头,脸上还要挂上微笑;如果你实在无法微笑,那就带着你的沮丧心情走开,以免影响别人的情绪。你不可在宴会上和别人打架,但你无须什么事都让别人牵着鼻子走。你可以表示相反的意见,只要你不出恶言或发动人身攻击即可。只是真诚的表达自己的意见,不是你的意见去压制别人的意见。尤其主人正忙得昏头转向,无暇顾及把你介绍给别人时,你应自己把姓名、身份和工作告诉别人,当你混熟了,还可以帮主人招待新的客人。

告别时,应向女主人表示具体的致意,如花插得多美,面包烤得真香,她从头到尾多么从容优雅,或真诚的请教她那可口的甜点心是怎么做的。如果是男主人,告诉他从没这么自在过,或你从未参加过这么令人兴奋陶醉入迷的宴会。你应该迅速的挂通电话或写张致谢卡,再一次向他们表示,使你享受那么快乐的一个夜晚。你也可以送一束鲜花,表示你的心意。总之,无论如何,你不可以拖延向主人表示谢意的时间。

五、口才与事业

事业的成功和失败,往往包括在某一次的谈话中。这句话决不是过分夸张的,富兰克林

的自传中,有这样一段话:我在约束我自己的时候,都是根据一张美德检查表,当初那表上只列着十二种美德,后来,有一个朋友告诉我,说我有些骄傲,这种骄傲,常在谈话中表现出来,使人觉得盛气凌人。于是我立刻注意这位友人给我的忠告,我相信这样足以影响我的前途,然后我在表上特别列上“虚心”一项,我决定竭力避免一切直接触犯别人感情的话,甚至禁止我使用一切确定的词句,像“当然”、“一定”、“不消说”……而以“也许”、“我想”、“仿佛”……来代替。富兰克林又说:“说话和事业的进行,有很大的关系,你如出言不慎,你如跟别人争辩,那么,你将不可能获得别人的同情、合作、帮助。”这是千真万确的,一件事业的成败,常会在一次谈话中获得效果。所以你想获得事业的成功,必须具有能够应付一切的口才。

在事业上,有些谈话是比较严肃的。谈话的目的,不只是一种社交上的需要,不仅仅是互相认识一下,互相了解一下,例如你找一位朋友,请他参加一个团体;或是一个社会福利工作者出去调查一个家庭;或者一位医生解决一个医疗问题;或是买卖双方谈判生意上的事情,这一类的谈话,究竟和一般社交性质的谈话有什么不同呢?有些方面,二者是一样的,例如你要具有一般的谈话能力,你要能够适应对方,尽可能地了解对方的特点,你要有兴趣,态度要友好而又真诚等等。有些地方却是不同的,例如这类谈话,每次都有一个特殊的目的。

你去找一个朋友,请他参加一个团体,你可能成功得使你的朋友参加了这个团体;你也可能失败,你的朋友并不想参加这个团体。在这两者之间,还有四种情形。

第一种情形:你的朋友参加这个团体,不过有些附带的条件,如果你不能满足他这些条件,他就不参加团体。第二种情形:你的朋友不参加团体,不过他答应你考虑这个问题,或者他约定过一个时期再答复你。第三种情形:你的朋友不参加这团体,可是他对这个团体的一切情形,却很发生兴趣,很愿意继续对这团体得到更多的了解。第四种情形:你的朋友不参加这团体,而且对这团体的工作有许多批评,让你作了许多解释。

每种情形当中,又有许多种细致的差别,例如第四种情形之中,就可能有许多不同的情形:你的朋友不满意你要他参加的那个团体,你解释了之后,你的朋友满意了,或者满意了一部分,或者表示满意了而其实并不满意。那么,究竟怎样才算是成功呢?绝不能简单地这样说:你的朋友参加了就算成功,否则就是失败。因为你朋友参加的原因很复杂,并不能单独由你的谈话而改变决定。虽然你的谈话可能有很大的影响。在谈话这一方面,我认为如果你个人能够给对方一个良好的印象,使对方对你的每一句发言,都认为有考虑的价值,而且你每一次的发言,都能针对要点,争取对方的同情。同时无论他参加或是不参加,你能使谈话在融洽的空气中结束,这就可说是成功。

要做到这一点,你除了满足一般谈话的要求之外,对于谈话的内容,也要作极其充分的准备。在社交性质的谈话当中,你对某一个问題不能答复,或是答复得不大使人满意,并不是一件严重的事情,因为社交性的谈话,其题材的范围是漫无边际的,谁也不能每样事情都知道,谁也不能对所有的问题都有研究。可是,在业务性质的谈话中,范围是有限制的,一切谈话的内容,都限制于特殊的目的下。在这样的時候,你若不能圆满地答复对方所提出的问题,自然对你的目的有或大或小的影响。

请朋友参加某一个团体,如果你自己对于这个团体的一切情形也不十分熟悉,你不能向你的朋友解释这个团体的宗旨、组织概况、经费来源等等,固然是极不妥当的事,尤其是你对

这个团体的某一项工作在社会上所发生的影响,以及在社会上所引起的反应,你如果不能很清楚地知道,很圆满地解释,那也是对你的目的完全不利的。所以这种谈话,你先要在事前有极充分的准备,不只要精通自己的业务,而且也要对你的朋友的思想、情感、生活状况、社会地位等等,事先有比较深刻的认识。其次,一般社交性谈话,总是先从轻松的小事谈起,总是根据大家的兴趣来选择题材,发展题材和转换题材。而业务性质的谈话,虽然含有社交的成份,也需要有轻松的一面。但大家所谈的范围与目的既已大致决定,总是一开始,就尽快地转入正题,而谈话的发展与转变,也并非根据彼此的兴趣。

据业务本身的需要来说,一开始总是由谈话的一方,将自己的企图、意见和有关的参考的资料,简明扼要的提出,然后问明对方的情形,互相商讨一下,而且还规定一下谈话的时间和程序。对于题外无关紧要的话,不是绝对不可以讲,总是讲的越少越好。除了谈话告一段落,用一些闲话来调剂一下之外,谈话总是要抓住主要的线索迅速地进行。谁能使谈话越紧密、切实,进行得越迅速,谁就表现了这方面的谈话才能。有的人适宜作社交性质的谈话,生动活泼,幽默百出,高谈阔论,但是要把他的话题,限制在一个狭小的范围内,要他围绕着一个中心,作严密周详的思考,他就不习惯了。用语不精确,判断不切实际,目的不明,显然是不负责任的。

求职的要领就是靠你的一张嘴巴。机会虽不一定摆在面前,但怎样运用你说话的技巧,却不能不有所预备。我的意思不是要你练习好一张浮夸的嘴,老实说,话太多有时不一定讨人喜欢的。我们需要的是怎样作一个适宜的出击和应付。当你去找一个好友的时候,虽然你的目的在求得一职来解决生活。但不要一开口就诉苦,诉苦虽常博得他人同情,但一个愉快的谈话却常使人回味。要明白对方若要找一個帮忙他工作的人,他一定宁取那些活泼而乐观的人,因为活泼里面蕴藏着矫捷的能力,一张苦脸每使人怀疑你是否能在工作上胜任。可同情的人是太多了,对方不能因为同情便给予职位的,他将给不胜给,惟有一个矫捷的外表能使人默许,至少他会认为是一个可造之材,你可以对他说出你要寻求职位,但记着要用愉快的笑脸,不是苦脸,一张苦脸会增加他的厌烦的。第一个印象是最重要的,让他高兴地谈下去,而不是急于想把你打发走。

“我什么都可以做,”普通一个急于求职的人往往这样说。这是最为愚笨,说了也等于没说的话,实际上世界决不会有万能的人,而世界上也决不会有人相信你是万能的。你不妨说出你自己以为是最擅长的,把自己的能力提出来,使人对你的工作能力有个认识。他自己若不雇用你,也许可以根据你的能力给你介绍到另一个地方。“什么都可以做”一语却反使他无能为力了。

要使别人瞧得起自己,先要自己瞧得起自己。无论目前生活如何困难,决不可露出乞怜的样子。你可以谦逊,但决不可谄媚。当别人要听你发表一点意见的时候,就应该用研究的,却不是自诩高见的态度说出。不可单是唯唯诺诺,使人觉得你一无动人之处。当你说出你的能力,和当你被试探着你的智慧时,言简意赅地回答是必须的条件。发表意见时不可肆意批评别人的营业方法;更不可告诉对方说你的计划一定成功,如果雇用你时,必可使业务改良发展等语。报告你的能力而不流于自夸,得失仍应该让对方去评判。这样,即使你的见解不和他相符,希望仍不会失掉。自夸必连带着固执,这态度只有使人厌恶。去访问一个人,把目

的简单地说出之后,你就应该可以走了。即使环境许可你逗留一些时间,也应该立刻把话题转到别处。

不要立刻要求肯定的答案,即使对方有能力雇用你,也要给他时间考虑。只要让他知道你的目的、你的能力、你的程度和你最低限度的报酬,以后的事,让对方从容处置吧,不可啰嗦地缠下去,没有人对这种事情会发生长久的兴趣。如果有机会的话,它必属于那些讨人喜悦的人。也惟有这种人,才易于使人乐意替他介绍和帮助。

据说有一个人对商业广告极有研究,曾在无机会中创造机会。他以求职的目的去拜访一个大公司的经理。会面以后他始终没有把谋职的意思说出。他只和经理谈天,他在巧妙的谈话中尽量地把广告对于商业的重要和其运用的方法说出,他举了许多有力的例子,他丰富的言词引起了经理的兴趣,结果他没有说出谋职,反而由经理主动请他替公司试办设计广告的事务,他的目的达到了,这就是仅凭一席话给自己创造机会的人。他有才干,而且懂得怎样用巧妙的谈话去找得他发展才干的职位。另外我还知道有一个青年怎样应征一家火柴厂职位,他对于此业原是外行,但为了去应征,他预先调查好了国内火柴厂的出品数量和市场、外国火柴在市场上的地位、各种火柴厂出品的比较、以及各竞争厂家的营业情形等等。当他应征时,他对于此业的研究广博使主持者大感兴趣,在几十个应征者当中他犹如一朵奇葩,结果是不用说的,机会终究被他夺去了。所以,预备一些使对方发生深切兴趣,同时表现你对此方面才干的谈话资料,往往能帮助你较易成功。

工作时间或应征工作的会谈,所需要的是你爽朗和冷静的一面。应征工作的晤谈,最重要的是表示自己的资格和能力,不过打肿脸充胖子的行为仍是不宜的,只能瞒骗一时。如果应征工作的晤谈令你胆颤心寒,那么也许是你深深明白自己肚子里究竟有几滴墨水的缘故。工作晤谈不是社交拜会,不宜摆一副安逸的姿态。谈话的范围要守住一定的界限,不要谈办公室的陈设,不要谈对方的一身装束。应征晤谈的时间有一定的限制,你必须把你的资格和能力,浓缩在一个很短的时间内交待清楚,所以准时就是你所受训练、教育及能力的最佳证明。

在工作上,要胜任及愉快,不要摆一副冷面孔,尽量减少情绪上的困扰,及不切实际的理想。平常不妨谈谈工作上所需要的知识,谈谈所获得的工作上的经验,要诚心诚意的,不存任何的成见。在一块儿工作的人,必须彼此尊重、礼貌、关心、谈话语气温和。如果有人不想和别人说话的时候,我们必须尊重他不想说话的权利。我们要彼此坦诚相见,心中有话,必定直言不讳。我们在团队精神的表现上更应高昂。当一人略显慌乱或口吃的样子,其他的人即要开口为他解围,适时掩饰他的言词的贫乏。此外不在工作场合卖弄风情,不在工作之时,谈及同仁的私生活,极有助于工作关系的维系和建立。

有些人很容易在同事间发生意外的难堪,当 they 和胖子谈话时,不知怎的,他们就会把话题扯到甜食、身材、脂肪等等。也许这是他们在潜意识中,受着恶魔的指挥吧。有些人因害羞,则常遭受另一种的痛苦。当他们在一群同事或与工作上有关人之中时,他们的信心就瓦解了。他们怀疑自己是一室人中最不风光也最不机智的人。沮丧布满他的全身,反应也开始迟钝。他们只顾喝自己的饮料,甚至连好同事的名字也给忘掉。对付这些害羞的人,我们既不忽视他也不过份注意他,忽视会使他更不自在,过分注意又会使他更难过。如果对他也

对大家说个笑话,弄得大家都乐,或许他也会说起笑话来的。

失言是常有的事,此时,不要虚张声势,除非你遭遇的情势,已牵涉到别人情感的问题。你该立即承认自己犯了错误,只要认错就不致使情况更加恶化。而且你很可能还能有所收获——现在有勇气说我错了的人已经不多,因此敢说我错了就能赢得敬重的。这种无心的错误,还不难让人理解。更有一种错误,几乎是不能让人原谅,而且很多人曾发生那种错误。为了减少那种错误,最好是不要公开取笑任何人的缺点。如果已犯上了,那么就勇敢的认错、道歉和请求对方宽恕,然后闭上嘴巴。

第二章 说话的技巧

一、说话的秘诀

你和对方的谈话业已开始,在交谈进行中,希望你能分出一部分精力来,留心你的声音。首先你要留意自己,说话是不是太快了些?如果有些说得快而清楚,有些快而不清楚,简直使人听了等于没听,口吃的毛病往往是由由此而来的。因说话太快而致字音不清,固不足道,即使快而清楚,也不足效法的。你虽有说话很快的本领,但听者不一定有听得快的本领。说话目的在于使人全部明了,别人听不清,就不懂,就是浪费。训练你自己,说话时声音要清楚,快慢要合度。说一句,人家就听懂一句,不必再问你——你要明白,陌生人或地位比你低下的人是不大敢一再请你重说的。

你说话的声音不太响吗?在火车里,在飞机里,或者是在别人放爆竹的时候,提高声音说话是不得已的,但是平时就不必要也不能太大声了。试想在宁静的黄昏,树下谈心,或在温暖的炉边,围炉叙旧,高声谈话是如何粗鄙与煞风景啊!在客厅里,过高的声音会使主人嫌恶的,如果在公共场所,便会令你的同伴感到难堪。除非对方是聋子,否则,你说话时要记着,他并不是聋子。

你说话虽然不太快也不太响,但你要明白在谈话中,每句话声调也该有高有低,有快有慢的,因此,你要学习怎样调节它。抑扬顿挫是获得听众的唯一秘诀。在乐曲里,不是有极快、快、略快、慢、略慢、最慢等快慢符号吗?不是也有极强、强、渐弱、弱、极弱等强弱符号吗?若希望你的话如同音乐一般的动听,不可忘记在应快时要快,应高时要高,应慢时要慢,应低沉时低沉,流水般毫无抑扬顿挫的说话,是最易使听者疲倦的。

说话有节奏,快慢合适,这是使你的话充满情感的方法。请常常留心那些使人听而忘倦的人的说话方法,请常常留心那些舞台上的名角念词的方法,这是最好的参考。你必须细细揣摩,在叙述一件事情的过程中,或发挥一点较长的意见时,这是很有用的。

知道怎样去运用声音、语调和姿态等,还是不够的,说话的方法是将字眼变成声音,现在让我们试着研究怎样使用字眼。说话要越简洁越好,字眼不可多用,有些人叙述一件事情,拼命说着许多话,还是无法把他的意思表达出来,结果对方费了很大的时间与精神,却抓不到他话中的意思。所以,话未说出时,应先在脑里打好了一个自己所想表达的意思轮廓——一个极简单的轮廓,然后根据这轮廓叙述出来。

要答应别人一件事时,最多只要说两个好字已经够了,但有些人却好好好好好……地一连说上十几句,这种重复使用,不仅浪费,而且可笑。譬如说“明天好”,有人就说成明天好明天好明天好……其实用复句的时候,除非是要特别引人注意,或特别增强话中的力量时才用得着,在平时,这种习惯还是避免为佳。如果你是个太讲究客气的人,你还是改变一个作风吧!因为过犹不及,凡事要适可而止。把客气话说得太多,反而使人讨厌。同样的名词不可用得太多,我听见一个人解释物质不灭的原理时,在几分钟内,把从科学的观点上说的一语运用了二三十次,无论什么新奇可喜的名词,多用便会失去它的价值,第一次用花来比喻女人的人是最聪明的,第二次再用的人便是蠢才了。人谁不好新鲜呢?每说一事,要创造一个新名词,把一个名词在同一时期中重复来用,是会令人生厌的。

同一个名词不可同时用来形容各种对象,某次见一幼稚园教师说故事,说到公主,她说,这公主很美丽的;说到太阳,她也说:这太阳很美丽;此外说到水池、小羊、绿草、远山等,无不用很美丽三个字来形容。她为什么不用可爱的、柔嫩的、光亮的、迷人的等字句来调剂一下呢?这不是可以增加听者的兴趣吗?

当一个语句成为你的口头禅时,你就很容易被它束缚着,以致无论你想说什么,也不管是否适用,都会脱口而出,这毛病使人觉得可笑。你或许爱说“岂有此理”,也许爱说“我以为”,也许爱说“俨然”,也许爱说“绝对的”,也许爱说“没问题的”,这些和你所说的意义毫不配合的口头禅,还是极力避免吧。

字为文章之衣冠,言语为个人学问品格的衣冠。有许多人相貌堂堂,看上去高贵贤达,但是不开口还好,一开口,则满口粗俗俚语,使人听了恶心,刚才敬慕之心,全部消灭,这情形并不少见。可惜的是,有些人并非学问品格不好,不过一时大意,犯了这习惯,自己不知道改正而已。俏皮而不高雅的粗语俚言,人们初听时觉得新鲜有趣,偶尔学着说说,积久便成习惯,结果是随口而出。那些话试想在社交场上,给人听见了,会发生怎样的反感呢?在若干学校里,常有其特殊流行的俚语,虽可在校里大家当为有趣的话说说,但在学校外面,就以少说为佳。不习惯说这话的人,听到时会觉得难堪的。所以,不妨用幽默而有趣的话来表现你的聪明和活泼、风趣,但不可用低级的话来表示你的鄙劣、轻佻和浅薄。在一个陌生人的面前,一句不当的话是会立刻降低你的地位的。

太深奥的名词不可多用,除非你是和一位学者讨论一个学术上的问题,否则,满口新名词,即使用的恰当,也是不太好的。把主观的、形而上学的、一元论的、二元论的、形象、典型、半导体、光年等名词,对一个新朋友说是不好的,除非是非用不可的时候。随便滥用学术上的名词,听不懂的人根本不知道你说什么,且会以为你有意在他面前炫耀你的才学;听得懂的人则觉得近乎浅薄。曾见一个交际花,她每说一句话,差不多都是用各种名词串起来,其实这并不会使人发生好感。

二、说话的技巧

史记滑稽列传中所载:“楚庄王爱马,衣以文绣,置之华屋之下,席以露床,啖以枣脯,马

病肥死，使群臣丧之，欲以棺槨大夫礼葬。左右谏之，以为不可。王下令曰：‘有敢以马谏者，罪至死。’优孟闻之，入殿门，仰天大哭。王惊而问其故。优孟曰：‘马者，王之所爱也。以楚国堂堂之大，何求不得，而以大大夫礼葬之，薄。请以人君礼葬之。’王曰：‘何如？’对曰：‘臣请以雕玉为棺，文梓为槨，梗枫豫章为题凑，发甲卒为穿圹，老弱负土，齐赵陪位于前，韩魏翼卫其后，享食太牢，奉以万户之邑。诸侯闻之，皆知大王贱人而贵马也。’王曰：‘寡人之过，一至此乎？为之奈何？’优孟曰：‘请为大王六畜葬之，以垅窦为廓，铜历为棺，斋以姜枣，荐以木兰，祭以粳稻，衣以火光，葬之于人腹肠。’于是王乃使以马属太官，无令天下久闻也。”楚庄王下着命令，说是“有敢以马谏者，罪至死”，那么，以马谏的臣子，如果用正面的话去直谏，楚庄王不但不会接纳，而且谏者也徒然牺牲了生命，此举便不是智者所肯为的。现在优孟用了反面的话来讽谏，终于达到了讽谏的目的，这便是一种说话的技巧。我们说话发生困难的时候，这种技巧是十分用得着的。

如果你能和任何人继续谈上十分钟而使对方发生兴趣，你便是一等的交际人物，因为“任何人”这个范围是很广的。“这个人”也许是个工程师，也许是个法学家，或者是个教师，或者是个艺术家，或者是个打石工人，总之，无论三教九流，各种阶层人物，你能和他谈上十分钟使他感到兴趣的话，真是不容易。不过不论难易，我们总不能设法打通这道难关，常见许多人因为对对方的事业毫无认识而相对默然，这是很痛苦的。其实如果肯略下工夫，这种不幸情形就可减少，甚至于做个一等的交际家也并非难事。工欲善其事，必先利其器，虽是一句老话，直到现在仍然适用，所以要先充实你自己的知识。

一个无知识的人，当然不能希望他在说话中应对如流。学问是一个利器，有了这利器，一切皆可迎刃而解。你虽不能对各种专门学问皆作精湛的研究，但是所谓的常识却是必须有的。有了一般的常识，倘若能巧妙地运用起来，那么应付任何人作十分钟的兴趣谈话，我想是不难的。每天的报纸，每月所出的各种有名杂志，都是必须阅读的，这是最低度的准备工作，如果你想在谈话中出人头地的话，世界的动向、国内的建设情形、本地的一般经济状况的趋向、科学界上的新发现和新发明、世界所注目的地方特点或人物的特性、以及艺术的新作、时髦的服饰、电影戏剧作品的内容等等，皆可从每日的报章和每月的杂志中看到。若能如此，不论应付各种人物，自然胜任愉快。

你自己不懂法律吗？但遇到了律师你不妨和他谈最近发生的某件案子，你供给他案情，其余的法律问题，让他说好了。有一间美容院，生意兴隆为当地之冠。有人去问他发达的理由，店主人坦白承认，完全由于他的美容师在工作时善于和顾客攀谈之故。但怎样使工作人员善于说话呢？简单得很，店主人说：我每月把各种报纸杂志都买了回来，规定各职员在每天早上未开始工作前一定要阅读，当为日常功课一样，那么他们自会获得最新鲜的说话资料，大博顾客的欢心了。倘若你说你不高兴看书报，或者说你没看书报的工夫，那么请你不必再研究说话的艺术了，连书报都不爱看，都不肯找出时间来看的人，我们不敢期望他在任何一项门类里成功。因为无论要达到什么目的，不劳而获的方法，世界还没有发明呢！

一种苦味的药丸，外面裹着糖衣，使人先感到甜味，容易一口吞下肚子去。于是，药物进入胃肠，药性发生效用，疾病也就好了。我们要对人说规劝的话，在未说之前，先来给人家一番赞誉，使人先尝一些甜，然后你再说上规劝的话，人家也就容易接受了。某机关李主任，有

一天对他的一位女打字员说：你今天穿了这样一套漂亮的衣服，更显出了你的美丽来了。那位女打字员突然听到了主任对她这样的称誉，受宠若惊，脸孔都红了起来。李主任于是再接再厉下去说道：可是，我要告诉你，我说这句话的目的是要使你的心里高兴，我希望你以后打字的时候，对于标点应该要特别注意一些才好。李主任这样说话，虽然未免太露骨一些，然而，他这一种方法，是值得我们仿效的。因为，他如果爽直地告诉女打字员，叫她对于标点要特别的注意，她心里就会感觉到今天受了上司的责备，这是十分羞愧的，她的心里也许要不愉快几天，她也许要为她自己辩护，说她自己是很小心的，因为原稿上有着错误或是不清楚，所以她不能负这错误的全部责任的。这一来，李主任的规劝不但失去效果，说不定还会惹来一场没趣呢？

如果你要人家遵照你的意思去做事，总应用着商量的口气。譬如有一位主管要求属下做事时，总是用着商量的口气说：“你看这样做好不好呢？”假使他要他的秘书写一封信，他把大意讲了以后，再要问一下：“你看这样写是不是妥善？”他看了要修改的地方，他又说道：“如果这样写，你看怎样？”他虽然站在发号施令的地位，可是他懂得人家是不爱听命令的，所以不应当用命令的口气。假使在一个盛夏的中午，一群工人正憩息着，一位监工走上去把大家臭骂一顿，说拿了工钱坐着不做工是不对的。工人们畏惧监工，当然立刻站起来去工作了。可是当监工一走，他们便又停手了。如果那位监工上前和颜悦色的说道：“天气真热，坐着休息还是不断的流汗，这怎么办呢！朋友，现在这一些工作很要紧了，我们忍耐一下来赶一赶好吗？我们早早赶好了，早早回去洗一个澡休息，怎么样？”我想，工人们当然会一声不响的忍着暑热去工作了。

假如你正在兴高采烈地跟许多朋友畅谈的时候，突然来了一个不速之客，东拉西扯地谈些煞风景的话，把融洽气氛扰乱了，这正如有有人把你兜头浇了一盆冰水一样的感觉，这种不知趣的人便是不懂得察言观色，人人在背后一定骂他一声冒失鬼。所以我们每次接触到一个人物时，必须先看四周的环境，并明白对方近来的生活情形如何，倘若对方正是得意的时候，你不可在他面前光说不得意的话，俗话说得好：得意人面前不说失意话。

凡是伟大的人物，他们精通全盘的战略，在必要时，而且应该有自卫的举动时，他就会挺身战斗，不仅为了维持自尊心，也是使人瞧得起自己！他们更知道利用发怒来支配人，因为唯有弱者才没有敌人！

你若具有一般的常识，即使你不能有各种专长的学问，也足够应付各式各样人了。因为即使你不能应付如流，你总会提问题。问话，是使对方开口的万能钥匙。假定你的对手是医生，你对于医学虽完全是门外汉，你就可以用问的方法来打开这局面。从近来的霍乱症状谈到生冷食品，谈到维他命，谈到药品，谈到补品等等，只要你不讨厌，你可一直逗他谈下去。遇到房地产经纪你可以问他近来地价的起落，遇到教师则问他学校的情形、学生的素质和倾向。总之，问话，是一个打开对方话匣的最好方法。

问话最要注意的是：问及对方所知道的问题，问对方所最内行的问题。如果你不能确定对方能否有充分力量答出，那么还以不问为佳。譬如问一个医生：去年本市发生的肺病有多少宗？这是不容易记忆的。要是对方的答话不大清楚，不仅会伤及答者的体面，而且双方皆感没趣。总之，不能一击而中，使对方滔滔如决堤，就不是上乘的谈话艺术。关于政治意见者

不宜问,除非你的对手是一个政治家或政论家或权威人物,因为普通人对于政治见解最为分歧,他不知你有什么背景,亦不知你有什么成见,聪明的人大抵不会开诚布公去答复这种问题的,所以还以不问为佳。

你对某些问题得不到圆满的答复时,是可以继续问下去的,但有些问题不宜一问再问。你问对方住在那里,如果他说在某地区,你就不宜再问在某街某号。如果他高兴让你知道的,他一定主动详细地说出,而且最后还要补上请你光临的客气话。否则便是不想让别人知道,你就不可追问了。其他诸如年龄、收入等也一样的不该问或适可而止,以免误会。

如果对方是同业,就绝不可问他的营业情形,同行相嫉,这是一般人的毛病。因为他答复你时,若不是对其同业过于谦逊地誉扬,便是恶意的诋毁。在一个人面前,提及另外一个和他站在敌对地位的人或事业,总是不大聪明的事。在日常交际中要知道:不可问及别人饰物的价钱,不可问报纸刊物的销数,除非知道他的刊物是一二流,使对方说出而无愧的;不可问女子的年龄,除非她是六岁或六十岁左右的时候;不可详问别人的家世、不可问别人用钱的方法;不可问别人工作上的秘密,如化学品之制造的方法等。凡对方不知道,或不愿人知道的事情都应避免。问话的目的是引起两方的兴趣,不是使任何一方没趣。若能令答者起劲,同时也能增加你的见识,那是使用问话的最高本领。

有人说:“倘若我不能从任何一个见面的人那里学到一点东西,那就是我的处世失败。”这话可发人深省,这往往是受人欢迎的。所以请记住,问话不仅可以打开了谈话的局面,而且你可以由此增益学问。

问话是表示虚心,表示谦逊,同时也表示尊重对方的意思。“替我把信寄了吧!”就远不如请帮我寄了这封信。后者使人听了舒服。对于一件事情不明白,就不妨请教别人,自作聪明是最吃亏的。一个肯坦白求教的人,最能取得别人的欢心。可是怎样问呢?这问题也值得研究。问话的方法多种,收效自有高低的分别。高明的问法使人心喜悦,而愚蠢的问话则只有引起对方发笑甚至反感的危险。向一个女子问:“你喜欢男子吗?”这真是一个蠢到无以复加的问题。你一定说,这个人实在太不用脑筋,可是你自己如何呢?

“这蛋糕新鲜吗?”你是否曾经向一个售卖糕点的店家问过类似的话,而且还问过多次这种问话,你不但得不到真实的回答,还会使对方心里好笑的。你跑到酒馆里点菜时,问那些服务员:今天的草鱼好不好?这问题是多余的,因为他一定会说好,除非你是一个熟客人。倘若你用另一种方法:今天有什么好的海鲜?那么效果就完全不同,你也可以吃到真正的海鲜。“今天的草鱼好不好?”和“今天有什么好的海鲜?”这两种问法,引起心理上的反应是完全不同的。前者你所问的不过是一样东西,只有好或不好的两个答案。为顾全店家招牌,他不能说不好,并且一样东西好不好的标准是很难说的。标准既不易定,则他觉得说了个好字并不能说是欺骗你,即使今天的草鱼并不很好。你所问的只是草鱼,似乎心目中除了此鱼不爱吃别样。为了要讨好你的缘故,更觉得对你说好是他的责任。

结果,吃亏的是你,他只不过说说而已,吃下去真的好不好,他并无多大责任,如上面所说,好坏没有一定标准。至于你开始便问今天有什么好的海鲜?表示胸无成见,不管什么海鲜,只要好便行。这表示你自己谦虚,不自作聪明而请教于他。这句话的意思很广泛,它不是今天的海鲜好不好,却是今天有什么好的海鲜?答者甚至可以说,今天没有什么好的海鲜,但

今天的盐水鸡又肥又嫩,值得一试。所以他答的范围是可以很大的。这位侍者见你首先求教于他,他的自尊心得到满足,心中早已高兴。海鲜的范围既广,只要把各种海鲜比较起来,把当天最好的介绍给你便行,这工作较易应付。你既然全部请教他,他倒不敢不负责,自然会把最好的介绍给你。由此看来,问话虽是小事,但提问技巧却要相当考虑研究了。

据说,某地一般茶馆因为有些客人在喝可乐时放个鸡蛋,所以侍者在客人要可乐时必须问一句:要不要鸡蛋呢?某心理学家应邀到一家茶馆里去研究如何发展营业时,他就说不应问:“要不要加鸡蛋?”而是要问:“一个还是两个鸡蛋?”这种问法绝对有把握可以多做一个鸡蛋的生意。

说到在交际场合的问话,最要紧的也是语气温和、态度谦恭。有些事情首先不可自己存有成见,与其问“你很讨厌他吗?”或是“你很喜欢他吗?”不如问“你对他的印象怎样?”但有些却不妨先装成有成见。对一个看来有四十岁的人问“你今年有三十岁了吧?”是比问“你今年多大年龄?”要好得我的。

土耳其的建国元勋凯末尔,为求土耳其的独立,而引发抗战。他亲自统领大军,身先士卒,进出沙场之中,终于获得大胜,使土耳其达到了独立的目的。当时有两个敌军的败将,被迫而到凯末尔的司令部去请降。他们沿途备受土耳其民众的辱骂。可是,他们和凯末尔将军会见之后,凯末尔竟一无骄傲轻视的态度,反而上前去握手问好,并且很谦逊地说:“胜败原是兵家的常事,有许多名将碰到运气不好,往往很容易吃一场败仗的,所以请两位不要悲伤。”这就是凯末尔不愿意使人难堪,给人家保留面子。

己所不欲,勿施于人,这是孔子的明训,我们在劝导人家之前,自己须得先来想一下,假如人家对我这样劝导,我当怎样?我们这样一想之后,就知道当众的指斥已经很不高明,就是两人在一室之内,没有第三者在,你即使爽直的指出他的错误而向他规劝,他还是不大甘心的,所以,我们即使不是当了众人之面,但是规劝的言辞,也得委婉,务使对方不致难堪,这样才能真正达到规劝的目的。

不要用命令的口吻向人家说话,你要人家遵照你的意思去做的时候,总应用着商量的口气。譬如你要你的秘书写一封信,你把大意讲了以后,不妨问一下:“你看这样的写法是不是妥善?”等到秘书写好,你看到需要修改的地方,你不妨说:“如果这样写,你看怎样?”他虽然站在发号施令的地位,可是他懂得人家是不爱听命令的,所以不应当用命令的口气。

一个男子处在几个女子当中的时候,最不易找到一个插入谈话的机会,因为有些女子绝不会为旁边的那个男人着想。她们开始谈头发、谈衣服、谈胸饰、谈鞋,以致那唯一的男子虽不完全外行,也不好意思插进去。怎么办呢?如果不愿保持缄默,又不便跑开,他就必须设法打破这局面。他应该设法把谈话的范围引到较广阔的境界。

你不能谈政治、社会问题,在女人占优势的场合中,这些题目绝不能引起兴趣,引起共鸣的,除非那些人是社会的活动家,所以,你应该就她们所最感兴趣的话题展开。你可以说:“听说外国人最近发明了一种以人造纤维织造的丝袜,可以久穿不坏。”像这样一句投其所好,复引起好奇的话,是一句很适当的转变话题的开始。此后,你可以渐渐转入某人的发明事业,再转到电影、风俗习惯等,以一种主动的姿态,把她们刚才所谈的头发衣服之类的话题抛往九霄云外,开始了新的谈话,你便不致于被冷落了。

一个女子夹在许多男子当中的情形就有点不一样了,不消说,男人与男人之间,所谈话题是广阔的。也许是政治,也许是社会问题,也许是事业上的。女子处在这种场合时,她可以一直保持缄默,但必须保留一种倾听的态度,如果一个女子要想法把话题转到头发衣饰方面是不可能的,男子们决不能对此种题目保持长久的兴趣。

三、说话的能力

善于谈话的人,可以把他的生活弄得非常有趣。对于一般不会谈话的人,要知道随时随地都有机会作谈话的练习。练习的机会多,改进的机会也多,而且,练习谈话的效果,也是很容易看到的。到处都有你练习谈话的题材,到处都有你练习谈话的对象。不过,事先,你必须先分析一下自己的谈话能力。一般人都不能算是很会说话,但也不能说对于说话一窍不通。大多数人都多多少少有一点长处,懂得一点谈话的方法,只不过没有郑重其事地、科学地去研究而已。假使你有决心把谈话的能力提高的话,请回想一下自己过去的谈话经验。

首先要反问自己:①我是不是见了别人,就觉得好像无话可说的样子?②我是不是很难找到一个大家都有兴趣的谈话题材?③我是不是常常说些犯了别人禁忌的话?④在我发觉我的话使别人发生反感时,我是不是很狼狈?⑤我能不能把所要谈的问题,用各种不同的方式来谈,以适应每一个不同的对象?⑥我是不是在某些人面前,有很多话说,而在某些人面前,就一句话也说不出呢?⑦我是不是在遇见别人不同意我的意见时,我只有再三地重复我已经说过的话呢?⑧我是不是喜欢和别人发生争执?⑨我是不是常常被人说我固执呢?⑩对于比我年纪较大,或是地位较高的人,我有没有给以适当的尊敬呢?⑪我跟别人谈话时,我的态度有没有错误?⑫我能不能根据别人的态度,来调整自己的态度?⑬我是不是不能引起别人发言?⑭我是不是能使谈话很顺利地进行而不中断?⑮我是不是能够很自然地改变谈话题材?⑯我是不是不知道应该在何处结束我的谈话?⑰我是不是口齿不清?⑱我的声调是不是不悦耳?⑲我是不是常忘记别人姓名?⑳我是不是常用一些俗话?诸如此类,必须先划清楚自己究竟在哪一方面发生了困难,这样,当我们谈到那些问题的时候,你才会特别加以注意。

可是无论你有多少困难,你也不必灰心,即使你现在像哑巴一样不会说话,我们也有办法把你医好的。假使你真有诚心解决不会说话的问题,就千万不要偷懒。你用个本子,逐项地记下你每一个问题,并且把你过去的经验也记录下来。例如你要记起来究竟在什么人的面前,你感觉到无话可说?为了什么原因呢?你要自己先想一想。单是这样还不够,你最少用一个星期的时间,留心地观察一下,你跟别人谈话的情形。到一个星期的结尾,你再在那个本子上,记下你应该最先改进哪一点。然后一个星期跟着一个星期下去,一面看书,一面研究你自己的情况。一面看看书中所讲的,能不能解决你的问题,一面又把你自己的经验所得,记在本子上。如果你肯这样实行,在三个月之内,你就可以得到惊人的进步。

有人说口才才是靠天份,这句话是不可信的。一个人的口齿之所以伶俐,是因为运用字句语气,以及态度发音等有了训练的缘故,其他之外还有什么正确的理由可以说口才靠天份的

呢？例如你说：“我到一家理发店去理发，在××街和××街的转角处。门牌是三六九号。××街正在修马路。我记得这家理发店是八年前开的。”讲了一大套，别人还是无法知道你这个故事的重点是什么？你的故事的重点，是你走进了一家理发店去理发，有一个理发师是你中学的同学，他为什么做起理发师来呢？这才是这故事的重点。抓住要点，并了解听的人兴趣集中在哪一点上，少用对话，进行要快一点。在重要的关节，讲得详细，其他地方，用一两句话交代过去就算了。

只要你的办法是对的，向别人表示相反的意见时，不但不会得罪人，而且有时还会大受欢迎，使人有与君一席话，胜读十年书之感。要知得罪人的不是你的意见本身，而是你对别人意见的态度。在你表示不同意时，把自己的意见看作绝对是对的，而认为别人的意见简直是愚蠢幼稚，荒诞无稽，那你就伤了别人，而且还伤得很厉害。因此，在你表示自己意见的时候，要假定自己的意见也可能有错。你不要逼别人立刻相信你的意见，你要容许别人有充分的时间来考虑你的意见，而且还要供给别人考虑你的意见的根据。若要别人也和你自己一样地相信你的意见，你必须供给对方相当充分的资料。叫人足够相信你的意见，既不是盲从，也不是武断。在这同时，你还要表示愿意考虑别人和你不同的意见，请对方提出更多的说明、解释和证据来使你相信。你要表示，假使对方能够使你相信他的意见，那么你就立刻抛弃你自己原来的看法。这样，一方面老老实实地说出自己真正的看法，一方面又诚恳恳地尊重别人的思考能力，这样才是最理想的互相交谈方式。有的时候，如果你自己的看法，和一般的意见相差太远，你可以事先作这样的声明：“也许这是我的偏见。”

四、说话的艺术

说话的艺术并不是天生的，而是从现实中锻炼出来的。一分天才，九分努力，一个人如果没有良好的口才，是一件很可悲的事，好像鸟之没有羽翼。

想要有良好的口才，首先是正确的发音，对于每个字，都必须发音清楚。清楚的发音可以依赖平时的练习，注意别人的谈话、朗读书报、多听收音机广播，这些均对正确的发音有迅速的帮助。说话的时候，每一句子要明白易懂，避免用艰涩词汇。别以为说话时用语艰深，就是自己有学问、有魄力的表现；其实，这样说话不但会使人听不懂，而且弄巧出拙，还会引起别人怀疑，以为是在故弄玄虚。当然，良好的谈话，应该用大方、熟练的语句，而且有丰富的字汇，可以应付说话的需要，使内容丰富多彩，扣人心弦。

说话的速度是不宜太快，亦不宜太慢，说话太快使听的人不易应付，而且自己也容易疲倦，有些人以为说话快些，可以节省时间，其实说话的目的，在使对方领会你的意思。此外，不管是讲话的人，或者是听话的人，都必须运用思想，否则，不能确切把握说话内容。当然说话太慢，也是不对的，一方面既浪费时间，另一方面会使听的人感觉不耐烦。

说话是一种艺术，也是一种技巧，我们必须认清这种巧妙的方法，然后才能获得成就。在说话的时候要认清对方，顾虑别人的反应，坦白率直，细心谨慎，常常谈话，但每次不可太长，说话的时候不可唯我独尊。因为我们谈话的目的是说明一些事情，使人发生兴趣。所以要清

晰,要明示。

信口开河、放连珠炮,都是不好的说话方式,信口开河并不表示你很会说话,相反的,证明你说话缺乏热诚,不负责任。至于说话像放连珠炮,那只有使人厌烦,因为你一开口,别人就没有机会后齿了,结果当然是自讨没趣。

在公共场合说话,你要顾及别人的安宁,声音不要太大。假若你是对众人演说,要注意自己说话声音是否能使每一个人都听得到。形容一件事或是一个人,都必须恰到好处,别以为夸大之词,可以收到预期的效果;相反的,言过其实,是必定会受人轻视。

个人良好的说话,是包括正确的发音、适当的速度、丰富的语句、话中略含幽默与优美姿态等方面,这些都可以靠学习和锻炼而成功。

名画家唐伯虎很看不起他家对门的那家人,因为那家人并不是世代书香,而是半途发迹。他们家里有一位母亲和五个儿子。有一天,这五个儿子为其母亲祝寿。亲朋毕集,热闹非凡;只因不是书香人家,在这祝寿之中,少有文墨的点缀,未免是美中不足。这时候大家想起对门的唐伯虎是一位人才,如果请他书赠一些什么,一定可以增光不少。正在这时候,唐伯虎居然备了一些薄礼,前来庆寿了。那家人的主人,自然是十分高兴,就连其他亲友也是十分高兴。席间,众人请他题诗。唐伯虎毫不推辞,立刻拿起笔来,第一句写的是“对门老姬不是人”,第二句尚未写下,主人亲朋个个都对他怒目而视,因为今天祝寿,大家应该十分高兴,说着吉利话才对,现在请他题诗,他竟骂起人来,这怎么不叫人忿怒呢?因为他是有名的才子,所以大家只是怒目而视,不以非礼举动对他,预备看他下一句怎么骂法,然后再来发作。于是,大家还是暂时忍耐着,看他究竟怎样题,唐伯虎感觉到大家的怒火立刻要爆发了,因此题为“天上神仙来下凡”。这一来,又把大家的情绪缓和了下来。大家都觉得这真是一位才子,用着近似骂人的口吻,写出一首极好的祝寿诗。其实唐伯虎并不是真心为他所看不起的老姬祝寿,他要骂一下那位寿婆,才是他的真心。可是,他看了周围环境,知道骂了人不会有好处,所以虽然脱口骂了出来,还是立刻改变口吻,使已经骂出的话也成为不是骂人的话,这灵活的手腕,便是顾虑到别人的反应。

你觉得一个人多说话好呢?还是沉默好?按言语是铁,沉默是金的说法,表示沉默比多话好。言语是一个人的行为的影子,我们常因言多而伤人,言语伤人,胜于刀伤;因为刀伤易痊,舌伤难愈。

一个冷静的倾听者,不但到处受人欢迎,且会逐渐知道许多事情。而一个喋喋不休的人,像一支漏水的船,每一个搭客都赶快逃离它。同时,多说招怨,瞎说惹祸。正所谓言多必失,多言多败。只有沉默永远不会出卖你,保持沉默便是保护自己安全。

一个说话随便的人,一定没有责任心。话多不如话少,话少不如话好,多言不如多知,即使千言万语,也不及一事实留下的印象深刻。多言是虚浮的象征,因为口头慷慨的人,行动一定吝啬。凡有道德者,不可多言;有信义者,必不多言;有才谋者,不必多言。多言取厌,虚言取薄,轻言取侮。唯有保持沉默,别人将以为你是一位哲学家。

我们绝对要少说话,尤其是有经验丰富的陌生人在坐时。因为如果多说了,便是同时透露了自己的弱点及愚蠢并失去了一个获得智慧及经验的机会。

一个人说的少而且说得好,便可视为会谈话者。因此,在我们人生中,有两种训练是不可

少的,那就是沉默与优美而文雅的谈吐。如果我们不会机智谈吐,又不会适时沉默,是很大的不幸。我们常因说话而后悔;但从未因沉默而后悔。所以,当你对某事无深刻了解的时候,最好还是保持沉默吧!

少说话固然是美德,但人既在社会中杂处,只能少说却不能完全不说。既要说话,如何说得又少又好,则此中艺术不可不研究。所以在任何地方和场合,最好能少说话,非到不能不说时,缄默是值得提倡的。若是到了非说不可时,那么你所说的内容、意义、措词、声音和姿势,都不可不加以注意。在什么场合,应该说什么?怎样说?都值得加以研究。无论是探讨学问、接洽生意、交际应酬或娱乐消遣时,种种从我们口里说出的话,一定要有重点,要能具体、生动。不鸣则已,一鸣惊人。我们虽未必能达到这个境界,但朝这目标走去是不会错的。要知,为了保持你的话令人重视,永不令人生厌,唯一的秘诀是少说话。少说话的人就能静静思索,使他说出来的话更为精彩。

做一个有耐心的听者,是谈话艺术中的一个重要的条件。因为能静坐聆听别人意见的人,必是一个富于思想,和具有谦虚柔和性格的人,这种人在人群当中,最先也许不大受人注意,但最后则是最得人尊敬,因为他虚心,所以受任何人喜欢;因为他善于思维,所以成为众人所信仰。那么怎样做一个良好的听者呢?第一是要专诚。别人和你谈话的时候,你的眼睛要注视他,无论对你说话的人的地位比你高或低,“注视”是一件必须的事情,只有虚浮、缺乏勇气或态度傲慢的人才不去正视别人。别人对你说话时,不可做着一些绝无必要的工作,这是不恭维的表示,而且,当他偶然问你一些什么时,你就会因为不留心他所说的话而无从应付了。其次聆听别人说话时,偶然插上一两句同情的话是很好的,不完全明白时加上一个问题也是需要的,因为这正表示对他的话留心。但不可把发言的机会抢过来,就滔滔不绝地说自己的,除非对方的话已告一段落,应该让你说话的时候才可以这样做。再者无论他人说什么,你不可随便纠正他的错误,若因此而引起对方的反感,你就不能成为一个良好的听者了。批评或提意见,也要讲究时机和态度,否则,好事会变坏事。

有些人常喜欢把一件已经对你说过好几次的东西再说,也有些人会把一个笑话说了多次还当新鲜的东西。作为一个听者的你,此时要练习一种忍耐的美德了,你不能对他说:你已经说过几遍了。这话会伤害他的尊严,你唯一应做的事是耐心听下去,你心里应该明白他是一个记忆力不好的人,你应该同情他,而且他对你说时是表示好感,你应该同样用诚意来接受他的善意。但如果说话的人滔滔不绝,而你又毫无兴趣,觉得把时光和精神去应酬他是十分不值得的时候,你应该用更好的方法来使他停止这乏味的问题,但最重要的,是不可伤害他的尊严。最好的方法是巧妙地引出他的第二个题目,而且是内行又是你所喜欢的题目。

五、说话的难点

说话是双方面的,甚至是多方面的,当一个人站在讲台上演讲的时候,只有他一个人在讲,无论他讲的是他自己预先拟好的讲词,或是别人替他准备的讲词,只要他懂得演讲的技巧,把那讲词明白生动地讲出来,那就完成了演讲的任务。可是要作一次好的谈话,却不只

要讲,还要很善于听,不只要把自己的话讲好,还要善于听别人的话,而自己所要说的话,也不能像演讲一样,可以事先完全准备妥当,照讲无误,而是要有很多随机应变的才能。

当你面对一个人谈话的时候,如果你只一大套一大套地把自己想好的话讲出来,而不了解对方的看法和兴趣,不能观察对方对你的话有什么反应,有什么疑问,不能及时地解除对方心理的症结,那你就不能算是一个好的谈话者。

演讲时,你的思想只顺着一条线发展,不停地讲自己单方面的意见。在谈话时,你的思想至少要顺着两条线发展,一条线是你自己的,一条线是对方的。一方面你自己当然要有你自己的立场、态度和推理的方法,一方面你还要懂得对方的立场、态度和推理的方法,如果你谈话的对象,不只一个人,那么,你的工作就更为复杂,你所要顾到的方面就更多。因为每个人的思想、嗜好和推测都是不同的。例如你的说话对象不只一个人,而是两个人,你的工作就有点麻烦。有的时候,在某一点上,他们甲乙二人都不同意你的意见,而在某一点上,甲同意你,乙却不同意你;或是正相反,乙同意你,而甲又不同意你;或者,甲和乙都不同意你,而他们彼此之间也互相不同意。这时,你的思想的线不是两条线的,而且是三条线的。你必须同时能照顾到这三条线的发展,和它们的互相影响。如果你是一个受过良好训练的谈话者,你还要避免一个最常犯的错误,那就是你的兴趣不能偏重一个人,而忽略了另外一个人;也就是你同甲谈得太多,而使乙坐在那里发闷。这里还只是说三个人,如果超过三个以上,那你就更不容易应付了。所以学会怎样谈话,是多么有趣的一件事呀!

法国大哲学家罗斯费柯说:“与人谈话,如果把自己说得比对方好,便会化友为敌,反之,则可化敌为友。”说话的影响效力,有如是之大;试看社会上许多名人巨贾贩夫等,要是你说他们好,好到如何如何,谁不喜欢?一般说来,这就是所谓的拍马屁,但这往往又是具有高尚的品性者,所不愿为,而且也不容易说得恰当。

让别人先说,一方面是表示你的谦逊,使别人感到高兴,一方面你可以借此机会,观察对方的语气神色以及来势,给自己一个推测的机会,这不是两全的方法吗?可是现在有许多人总是喜欢抢先说话,好像自己先说了,便可以压倒对方,或者使对方感到自己是一个不平凡的人物,同时有许多人一开始说话,便滔滔不绝,自以为是一个长于口才者,须知别人已对你有了一个恶劣的印象,事实上你已经失败,这实在并不是谈话了,完全是你说人听,以后你将不受人欢迎,人们见了你只有避而不见了。倘若你是一个商店职员,对一个上门的顾客,滔滔不绝地在宣扬自己的货物如何优美,顾客对你如簧之舌,天花乱坠的说话,最多也不过认为是一种生意经,决不会相信就购买的。反过来,你如果给顾客有说话的余地,使他对货物有批评的机会,并和对方互相讨论,你的生意就很容易做成了。不过,察言观色是多么困难啊!

我们为什么要和别人发生争辩?起因是由于彼此主张不同,因而彼此结上仇恨,这对于每个人在社会上生存活动最不好的事情,所谓冤家少一个好一个,因为每一个人都有着他的自尊心,一个耶稣教的信徒,他相信人是由上帝造出来的,但是,你用达尔文的进化论驳得他哑口无言,你胜利了,可是,他虽然哑口无言,也未必就抛弃他自己的主张而信仰你的主张,反之,你使他面红难堪,他就会怀恨于心,结成仇恨,想想看,我们这样做,所得到的不过是口头上的胜利,而彼此的友谊,便从此完结,这对你究竟有什么利益呢?世人大都自尊自大,所以,对人说话,第一要尊重对方,你对一个酒徒说喝酒的不对,他自然也要起来为自己辩说喝

酒的好处。不过,这种难免结成冤家的说话的表现,真是多么困难啊!

在社交上,我们也常看到许多人,因为喜欢表示和别人不同的意见,而如此得罪了许多朋友。所以常常有些人、有些书,总是劝人不要表示自己的不同意。这种作法和这种看法,其实是很片面的,很肤浅的,而且也是不老实的。无论一个人多么爱面子,除了极少数的极愚蠢的极狂妄徒外,几乎每一个人,都更喜欢忠实的朋友。

六、说话的姿态

姿势是内心状态的外部表现,完全依你自己的情绪、感觉与兴趣而定,一个从内心所发出来的姿态,不知要比一千条规则所指示的好得多少倍。姿势不是衣服,你可以根据你的欲望加以改变,而且得由你的内心感觉,才可以表现出来。因为姿势是内心的表现,所以你如果坚持要训练成为一种模型,那不但单调,而且是可笑的举动。有些人在说话越高越响的时候,常把两手高举着。真情愈流露,动作和姿态也愈显得自然。有时因心情快乐,便把两手在空中挥动,有时因心情悲苦,忍不住握着拳头,紧紧地靠在自己的胸前;而当愤怒的时候,更不免拳拳猛击,但是这种动作和表现姿态,都是以自然和灵活为要素。

当然,许多演说家的姿态,仿佛是戏剧的小丑一样,十分古怪,十分可笑,但是他们都是出自心灵,都是内心的表现,无论是笨拙、是灵活,我们都不必去批判他们,只有一点,我们必须牢记,就是他们是否是由自己所创造。或许你会认为只要是由内心自然流露的姿态,我们尽可以不必加以注意了,这种说法对吗?不,决不是的,我们为了要吸引听众,我们也必须注意姿态,不过姿态决不是口才训练的主要科目,它是帮助口才更动人的一个助手。

除了演说的时候,大部分的谈话,总是有机会可以坐下来的。关于坐的问题,有很多种不同的方式,有的人喜欢坐在人们的中间,让大家围坐在自己的身边。有的喜欢坐在会场的角落,不让大家能够清楚地瞧着自己,有的喜欢坐在听众的外围,主要用意是不让人家能看得仔细。其实,坐位最好是对着听众,让大家可以瞧得清清楚楚。但是你如果要坐的话,应该把坐位选择在听众的中间,使人们都能清楚地瞧见你。不过坐的时候,姿势要自然,而且保持端正,切不可斜靠在椅中。有的盘起腿,有的把手臂搁在椅背上,这些都是引人轻视的动作,必须加以注意。

一个人在发表意见时,对于手的安放问题,确也值得留心。究竟两只手应该怎么处置呢?倘若可能的话,最好是忘掉它们,让它们自然地垂直在身体的两边。不过万一你觉得它们讨厌,而觉得有些累赘,不妨把双手插在衣袋里,或是放在背后。总之一句话,必须使你的情绪安静,绝不可过度注意两手会妨碍你的动作,更不必顾虑听众会留意到你手的位置。手的位置是演说者不必多加留意的问题,你应当集中注意于真情的流露,而两手却是帮助你的真情流露的工具。这工具愈放得适当,在需要应用它们的时候,就可以立刻派上用场。不过你不要学习那种下流人,故意把手交叉在胸前,更不可勉强扶在讲桌上,这样使你的身体不能自由行动了。如果两手故意去玩弄自己的衣服,那更会使听众转移注意,实在是一种愚拙的行动。

我们的理论虽不能奉为金科玉律,但下面几条原则是应当注意的:①不要重复姿势,无论任何一种姿势,重复了总会令人觉得乏味;②做手势的时候,不要只从肘部做起,这样会使人觉得你的手势不自然;③不要把姿势结束的太快。譬如当你伸出手指指向前面,这种姿势是帮助你说话的语气,那么你绝不可立刻把手缩回,最好等到说完了一句话以后,才缩回那手臂。④想保持姿势的自然,是必然练习的;而这种练习,却应下苦心;也许在练习时有些觉得勉强,但经过多日后,便可以渐渐成为自然了。⑤你得注意,勿让你的动作或姿势,减低听众对你说话的注意力;许多人的动作过火,而使听众反多注意于他的动作上去了。

说话的态度是谈话技巧的基本原则,态度不是指着你的行动,而是指着说话的本身,因此你必须留心自己的话有什么应注意的地方。当你跟别人闲谈的时候,根本用不着要装成十分正经的态度,只要一切任其自然就好了。

你要使说话态度自然,还有一种方法,就是把自己当做一位讲师,你的说话,正和对一般学员讲解一样,别人只会尊敬你的意见,不必有什么恐惧,更不必担心什么,自己心坎的思想就让它自然地流露出来,这种说话方式一定可以非常自然的。

许多人学鸟叫声学得十分逼真,几乎使你听不出那是人模仿出来的,却总无法令你感动,但是如果听到树上的鸟叫声,立刻会令你感动,觉得有一种说不出的愉快,这就是因为自然和不自然的分野了。你能激动自己的情绪,使说话自然流露出来,那么你的说话,一定可以格外动听。

你会否留心过,如果有人把一种主要的意见,用诚挚而易令人感动的语气,对你说出来,你的心里就不易产生相反的意见,因此,如果你预备给人一个的好印象并使人赞同,请记住,激起人的感情,比引起人的思考更为有效。

“肢体动作”也是一种语言。从你在别人眼中出现,一直到你开口之前,这一段时间,你都在说着话,只是并非用口来说。在你开口之前,你的眼睛、你的动作、你的全身都在表现某种意思,这些你所表现的东西,会使人准备听你说话,或是不想听你说话,使人对你发生敬意或是产生恶感,所以在开口之前的这段时间要特别注意。在你开口之前,你必须用你身体全部,向听的人,传达你对他们的敬意与好感,暗示出你所要说的话的重要性,和它基本的色调。这不只是在演说的时候要如此,在平时说话的时候也是这样。即使在闲谈的时候,在朋友们的客厅里,坐着的你忽然站起来,或者把你的座位向对方移近一点,或者在众人之中,选择一个良好的位置;或者突然采取一个不寻常的姿势,只要你做得自然得体,对你的言语会有很大的帮助。

我们的手是最会说话的了。我们不必每一句话都配上手势,因手势做得太多,会使人觉得不自然。可是在重要的地方,配上适当的手势,就会吸引人们的注意。如果能够使人在听你讲话的时候,不但有得听,而且还有得看,那你几乎可以不必担心对方的注意力,会从你的身上游离开。

咿啊乱叫不算是说话,乱挥乱舞不算是手势。不自然的手势,会招致许多人的反感,造成交际的障碍。优美动人的手势常令人心充满惊喜。非常柔和温暖的手势会令人心充满感激。非常坚决果断的手势,好像具有千钧万钧的力量。有的手势令人深刻地感到他的热情和欢喜;有的手势却轻率得像个阿飞;有的手势漫不经心;有的手势使人觉得他洋洋自得;有

的手势告诉你他非常忙,正要赶着去办一件紧急的事情;有的手势又告诉你,他有要紧的事情要向你谈,请你等一等。在让坐、在握手、在传递物件、在表示默契、以及在谈话进行中,手势有时成为谈话的一部分,可以加强我们语言的力量,丰富我们语言的色调,有时候,手势也成为一种独立且有效的语言。

有位评论家说:“大家都爱说自己受理智的支配,其实整个世界,都可以被感情所转移的。”如果一个人单单竭力装得严谨和敏锐,那他一定失败无疑;但是倘若他的话是从心底里发出来的,就不会失败了。不管他在讲重大的政治经济问题,或是个人的旅行杂谈,只要他感到心里确有一番非说不可的话,那他的话,就会像火一般的炙热了。具有恳切和热诚的人,他影响对方的力量之大,像膨胀的蒸气一样,即使他在修辞上犯了多少错误,也不会惨败的。

美国著名的心理学家威廉詹姆斯,曾写过下面一段话:“动作好像是跟着感觉的,但实际上动作和感觉是同时发生的,所以我们直接用意志去纠正动作,也就是间接去纠正了感觉。例如我们失掉了愉快,唯一的恢复方法,便是快活地坐起来,主动说话,愉快就似乎已经和我们同在一处了。如果这办法还不能达到效果,那便不再有别的方法了。所以,当我们感觉到勇敢时,我们就会真个变成很勇敢。用我们整个意志去达到目的,是用你的勇敢去代替惧怕的最好方法。不过,你必须先准备好一切动作,否则恐将仍旧不易生效。假使你要讲一些话,在充分想了后,就该立刻走出来,先作半分钟的深呼吸,因为多吸一些氧气,可以增加不少勇气。你吸足了气,你便能支持住自己。

七、说话的禁忌

世上没有十全十美的人,随随便便说人家的短处,或揭发别人的隐私,不仅有碍别人的声望,且足以表示你为人的卑鄙。首先你要明白,你所知道关于别人的事情不一定可靠,也许另外还有许多隐私非你所详悉的。你若贸然拿你所听到的片面之言宣扬出去,就会颠倒是非,混乱黑白。说了就收不回来,事后你完全明白了真相时,你还能更正吗?

你对一个朋友说:“于某借了赵某的钱不肯还,真是岂有此理。”其实这话是从赵某方面听来的,他当然把自己说得头头是道,因为人都觉得自己是对的。你明白了人类的弱点,你就不会诋毁于某,因为你若有机会见到于某,他也许会告诉你,他虽借了赵某一笔钱,但有一张房契押在于某手里,因房租跌价,到期款未还清,只好延长押期,而赵某则急于拿回现款,于某一则无法立刻清付,再则借据声明若房租因环境关系而减租时,得延长押期,至赵某将该款全数收回为止,所以不能说他就赖债,由此看来,双方皆有理。

人际关系大半是如此复杂,若不知内幕,就不宜胡说乱道。社会上有一种人,专好推波助澜,把别人的是非编得有声有色,夸大其词地逢人就说,世间不知多少悲剧由此而生。你虽不是这种人,但偶然谈论别人的短处,也许无意中就为别人种下恶果,而恶果滋长到如何程度,有时非你所能预料的。总之这种作法对你无益,对人有损。要是有人向你诉说某某人的短处的时候,你唯一的办法是听了就算,不可做传声筒,并且不要深信这片面之词,更不必记在心上。谈论别人,不可就片面的观察便在背后批评别人,除非这是好的批评。说一个坏人的好

处,旁人听了最多以为你是无知。把一个人好人说坏了,那就不仅是道德的问题了。

日常许多事情没有几件是值得我们去争辩取胜的。而你却偏偏如此做,好像你的精神和时间都不值一钱,更不要说到感情的损害了。除了彼此都能虚心地,不存半点成见,在某一个问题上专诚讨论之外,一切的争辩都应该避免,即使这是一个学术性的争辩,也不必以为这种争辩就是发扬文化的精神。

哲学论争了二千余年,至今胜负未分;心理学的争辩也至少有几百年,现在仍然不分高下,你可以著书发表你的主张,但是不可在谈话中句句争辩。才智是可敬佩的,但不是好胜。而且,你应该听过大智若愚的话吧!修养高深的人,决不肯与人计较的。

你爱和人争辩,是否你以为可以用理论压倒对方,就会给你很大的利益呢?你定会明白,你必不会压倒对方。即使对方表面屈服了,心里也会不平,你一点好处也得不到的,但害处却多了。好争论辩首先会使你损害了别人的自尊,对你产生反感,第二会使你很容易犯下专挑剔别人错误的恶习,第三它使你积久变成骄傲,第四,你将因此失掉一切朋友。

请从体育上所谓“运动员精神”做起吧,输了,不必引为可耻。然后,竭力去学习尊重别人的意见。好胜是大多数人的弱点,没有人肯自认失败的,所以一切的争辩是无益的。谈话的艺术就是警告你怎样游出了这愚蠢的漩涡,更清醒地去应付一切。如果能够常常尊重别人的意见,你的意见也必被人尊重,如此,你所主张的,就会很容易得人拥护,不必把精神花在无益的争辩上。你可以实现你的主张,你可左右别人的计划,但不是用争辩的方法来获取。如果你想借某一问题来增加你的学识,就应该虚心请教,绝不可借助争辩。记着吧,争辩是一个永无止尽的战争。

用质问式的语气来谈话,是最易伤感情的。我看见许多夫妻不睦,兄弟失和,同事交恶,都是由于一方面喜欢以质问式的态度来与对方谈话所致。有这种习惯的人,多半心胸狭窄、好吹毛求疵、或脾气乖僻、或自大好胜、或患心理上的虐待狂,以使人受苦为乐,所以就在谈话上,也把他的品格表现出来。

除非遇到辩论的场面,否则质问是大可不必的。如果你觉得意见不对,你不妨立刻把你的意见说出,何必一定先来个质问,使对方难堪呢?有些人爱用质问的语气来纠正别人错误,先质问,后解释,犹如先向对方的精神打了一拳,然后再向他解释一样,这不必要的一拳,足以破坏双方的情感。被质问的人往往会弄得不知所措,自尊心受了很大的打击,如果他也是个脾气不好的人,必然恼羞成怒,而激起了剧烈的争辩。

尊敬别人,是谈话艺术的必须条件。把对方为难一下子,借逞一时之快,于人于己皆无好处。你不想别人损害你的尊严,你也不可损害别人的自尊心,甚至于你的儿子或者下属,如果有不妥处,你可以向他们询问,可以向他们解释,但方法态度要来得真诚大方。质问是不适宜的,如果你想获得对方心悦诚服,越是在紧张竞争的场合中,越不可用质问的方法。当对方为你的质问所窘迫时,他虽然形势已趋失败,但他必怀恨在心,不会让你舒舒服服地得到胜利。虽然在朋友中,偶然以质问来取笑是可以的,不过不可用得太多,更不可使之成为习惯。倘若你专用质问的态度向人进攻,而反被对方以更大的理由把你压倒时,你将会丢脸。以温厚待人就是为自己留有余地,向前冲得太猛,站不牢而摔倒时,伤得当然更为厉害。不侵害别人,就是保卫自己,你轻易地进攻别人,如果估计失当,必然惨败!

人们做错事,或做了件吃亏的事,只要是他自动告诉你,他可能还会坦白地承认错误,倘若是由你指出,那么他必有种种的理由为他的错误辩护。你可以在你的朋友或家人当中试试看,无论是极小的疏忽或错误,没有几个人能在一经指正之后就坦率地,不为自己解释一番而承认的。便是父对子,兄对弟,或雇主对部属,甚而对知己朋友,也有互相纠正的义务。所以绝对不批评别人是不可能的,我们要研究的就是怎样批评。

纠正别人,要具有极大的同情心,这样你不仅不会犯吹毛求疵的毛病,而且对别人犯错的原因也必定加以谅解。你要时常有意和他站在一边,而不是和他对敌。说话要温和,不可用刺激的,或使人听了不舒服的字眼。“你真糊涂,这件事完全弄错了!”这种说法是无人可以忍受的,无论父亲对儿子,雇主对下属,后者虽慑于前者的威势,但心里仍旧不会服气的。说话时先要表示同情对方错误的原因,使对方减少害怕,然后再用温和的方法指出错误来。指正时话说得越少越好,能用一两句使对方明白了,就可转到别的地方,不可噜嗦不绝,使对方陷于窘境,导致反感。

对方所有不妥当部分,固须加以指正,但妥当部分须加以赞扬,受者因你的公平就易于心悦诚服。想要改变对方的主张时,最好能设法使自己的意思暗暗移植给他,使他觉得是他自己修正,而不是由于你的批评。对于那些无可挽救的过失,站在朋友的立场,你应当给予恳切正确的指正,而不是严厉的责问,使他知过而改。纠正对方时,最好用请教式的语气,用命令的口吻则效果不好。“你不应该用红色!”就不如说:“你觉得不用红色是否会好看一点呢?”用声东击西的方法,以保存或激励对方的自尊心。

你自己有兴趣,是否别人也会发生兴趣呢?有些人喜欢絮絮不休地说他自己从前在学校的情形;说者津津有味,却不会想到对方可能会感到难过,因为他既非你的同学,脑中毫无你的学校生活印象,最可怕的,无过于把打麻将的情形告诉别人了,凡喜欢打麻将的人,大概都有这一副记忆力,至少是记忆麻将牌的本领。他可以把自己手上的牌,上下两家的出牌次序,以及自己的如何获得胜利记得烂熟,一丝不苟地对你背出来,这是使人敬佩的,却同时也使人讨厌的。

人们最高兴的就是谈自己的事情,而对于与自己毫无关系的事不关心。自己对感兴趣的事,不仅难引起别人的共鸣,而且还觉得好笑。年轻的母亲会热情地对人说:我们的宝宝会叫“妈妈”了!她说时是很高兴的。但旁人听了会和她一样高兴吗?谁的孩子不会叫妈妈呢?不会叫的才怪哪!所以你看来是充满了喜悦的,别人不一定有同感。

竭力忘记你自己,不要老是噜噜嗦嗦的谈你的个人生活、你的孩子和你的事业。每人最喜欢的是自己熟知的事情,那么在交际上你就可以明白了别人的弱点,而尽量去逗别人说他自己的事情了,这是使对方高兴的最好方法。你以充满了同情和热诚的心去听他的叙述,一定可给对方留下最佳的印象。

在谈论自己的事情时,和人发生争辩是不明智的表现。还有一样最不好的,就是在别人面前夸自己,在一切的愚笨行为中,再没有比这个更愚笨,更可怕的了。“那一次的纠纷,如果不是我给他们解决了,不知要弄到怎样。你们要知道,他们对任何人都不放在眼里,不过当着我面前,就不敢妄动了”。即使这次的纠纷,确因为你的排解而得到解决,如果把上面的话改成“当时我恰巧在场,就替他们排解了。”这种说法不是更使人敬佩吗?当一件值得称赞的事

情被人发觉之后,人们自然会崇敬你的,但倘若你自己夸张叙述出来,所得结果必恰恰相反,人们听到你的自夸,轻视就会把崇拜掩盖了。一句自夸的话是一粒恶的种子,它由你的口中而种在别人的心里,滋长出憎厌的芽。

爱自夸的人是找不到真正的朋友的,因为他自视甚高,轻视一切,不大理会别人的意见,只会自己吹牛,他只想找奉承和听从他的群众,不是朋友,于是朋友们都避之惟恐不及了。他常自以为是最有本领的人,如果他做生意,他觉得没人比得上他,如果他是艺术家,就自以为是一代的大师。要是他在政治舞台上活动,就会觉得只有他才能救世界、救人类。面子是别人给的,脸是自己丢的。你自己若具真实本领,那么赞美的话应该出自别人的口,自吹自擂,其实是自己丢脸而已。凡有修养的人必不随便说及自己,更不会自夸。你应该明白,个人的事业行为在旁人看来是清清楚楚的。

请你不必自己吹擂,与其自夸,不如表示谦逊,也许你自以为伟大,但别人不一定同意,自己捧自己,决不能捧得太高的。好夸大自己事业的重要性,间接为自己吹擂,纵使你平日备受崇敬,听了这话反而会令人对你反感的。世间没有一件足以向人夸耀的事情,自己不吹擂时,别人还会来称颂,自己说了,人家反瞧不起了。

千万不要故意与人为难,有的人专门喜欢表示与别人不同的意见。如果你说这是黑的,他就硬说是白的;但是如果下一次你也说这是白的,他就又反过来说它是黑的了。这种处处故意表示与别人看法不同的人,和处处随声附和的人,一样都是不老实的,被人看不起,甚至惹人憎恶的不忠实的人。口才是帮助你待人处世的一种方法,没有人愿意作一个口才很好,而到处不受欢迎的人。不要为了表现你的口才,而到处逞能,惹人憎厌,口才一定要正确而灵活地表现。

听了对方说话之后,发现其中有一点自己不大同意,立刻就提出异议,而对方一听,也就立刻以为自己的意见全被否定了,这当然是一件严重的事情。在这种场合,我们一定要记得预先说明那一点,或者那几方面,自己是完全同意的,然后指出自己与对方意见不同的只限于某一点。这样,对方很容易地就接受了你的批评或修正,因为他知道双方对于主要部分的意见仍是完全一致的。即使你所不同意的是对方意见的主要方面,但是你最好仍能预先表示对方意见中你所同意的各点,即使它是最不重要的一点。这并没有什么不老实的地方,因为你并没有作违心之论。你之所以要这样作,是为了缓和一下谈话的空气。

不要令人认为你抹杀了他的一切,而且一点也不承认他的好处,这样就可以使谈话很融洽地进行下去了。无论你的意见和对方的意见距离多远,冲突多厉害,我们要表现出一切都可以互相商量,并且相信无论怎样艰难,大家都可以获得比较接近的看法。任何事都可以谈,但是在浩渺无边到处都可以航行的谈话题题材之大海里,也有一些小小的礁石,要留心避免。对于你不知道的事情,不要冒充内行,因为这是一种不老实的自欺欺人的行为。你知道多少,就说多少。没有人要求你作一个百科全书。即使一个最有学问的人,也必有不知之事。所以,坦白地承认你对于某些事情的无知,这决不是一种耻辱。相反的,这是使别人对你的谈话,认为有值得考虑的价值,没有虚矫,没有吹牛。

总之,不要对陌生人夸耀你的私生活,例如你个人的成就、你的富有、或者老向人说自己的儿子怎么怎么了不起。不要在一般的公共场合把朋友们的缺点和失败当作谈话的资料,不

要老是重复同样的话题,不要到处诉苦和发牢骚,诉苦和发牢骚并不是争取同情的良好方法;做人的基本态度,亦应该是这样的。

八、说话的素材

言语是以生活为内容,有生活,就有谈话的内容;生活内容丰富,谈话的内容自然也比较丰富。因此,你对于你的国家、社会、朋友、亲属、以及同事等等,都要经常注意而且关心。你对于所见所闻,都要去研究一通,尽量地去了解它们的意义,而不是对什么都漠不关心地让它们在眼前在耳旁溜过。你要随时都在计划、安排、改进你的生活,而不是马马虎虎地过日子。

你是不是认为自己和国家大事、社会人群息息相关,而不是安于作一个井底蛙,对于身外事都不闻不问呢?如果这些问题的答案,都是肯定的,你是一个善于思考、善于观察、遇事认真、兴致勃勃的人,那你就和“口才”的距离不远了。即使你现在还是一个不大会说话的人,你已经具备了大批的本钱。如果不是呢?那你就需要下决心和努力了。

在你看报纸的时候,拿一枝红蓝铅笔,把每天最有兴趣的新闻,或是所见的好文章勾起来。要是能剪下来就更好。每天只要两条,两个星期之后,你便记得不少有趣的新闻了。在你看杂志或书籍的时候,每天只要能够记住其中一两句你认为很有意义的话,用红蓝铅笔,在那句话旁边画上线,若能抄在你的日记本上或是笔记本上那就更好。开始时不要贪多,否则不几天,你就会放弃了。如果你每天不停地记一两句下去,两三个月后,你就会发觉你的思想比以前丰富得多了。谈话的时候,很容易地就想起它们,或者用自己的话把它们加以发挥。这些有意义的话,随时随地都会跳出来,帮助你或排除你的困难。在听演讲时,在听别人谈话时,随时都可以遇见表现人类智慧的警句或是谚语。把这些记在心中,抄在纸上,久而久之,你谈话的题材和资料就越来越丰富了,你的口才就越来越纯熟了,甚至可以出口成章,随便说什么都可以有条有理。

为提高我们的口才能力,在此举几个常常利用的话吧:①无论何时都不要拒绝工作中间的细小事情,因为伟大的事情是由细小的事情构成的。②爱一个人,最要紧的是爱他的将来。③个人一定要顾及团体,因为团体可以保护个人。④如果别人给你缚手缚脚的爱和友情,就宁可两样都不要。⑤永恒的东西只有事业!生命是要在活动中才能发展起来。⑥对于学习,永远没有太老的时候;对于改过,永远没有太迟的时候。⑦聪明人从傻瓜所学到的,比傻瓜从聪明人所学到的多。⑧你真爱她吗?那么为什么不为她的前途打算一下呢?⑨你如果爱她,为什么要她牺牲努力多年才得来的学业或是社会地位呢?⑩无论你的男朋友说他怎样爱你,都是假的。除非他的一举一动,都是为你的前途着想。单是为你着想,还是不够的,一定要为你的前途着想才是真正的爱。⑪请你放心,我是很看重我自己的前途。

为了远大的前途,就不能过得太偷懒、太马虎、太随便,多少要强迫自己努力去作现在所希望作的事情。“他出去找一匹驴子,结果却发现一个王国。”这是说人常常有这种的机遇,本来自己所要求的很小,结果却得到无限的收获。学习口才,你将来得到的却不只是口才,是比

口才这驴子不知大若干倍的王国。这王国是什么呢？是你的伟大而丰富的生活！你整个的品质，和各方面的能力，都会大大地提高。

对于谈话的题材和资料，一方面要懂得去吸收，一方面懂得去应用。只要懂得去应用，即使是一句普通的话，也往往会得到惊人的效果。

有一个慈善家动员他的朋友们去募捐，供建教堂用，募捐的情形是很困难的。他有一个朋友，打算放弃这项工作，并且引用一句古诗“十扣柴扉九不开”，来说明募捐困难的情形。“十扣柴扉九不开”真是把募捐困难的情形形容得恰好，确实会令人感到灰心泄气啊。可是这位慈善家把同一句话，以另外的角度去应用它，就得到完全相反的效果。他说：不错，我们现在的情形是十扣柴扉九不开；可是这也是说十扣柴扉有一扇是开。那么，我们要敲开十扇门，只要努力一点，多敲几十个门就是了。于是他把这句十扣柴扉九不开这句诗，发展成“百扣柴扉十扇开”，此语果然鼓舞了他的朋友们，而完成了募捐。

从前还有一个发明家想发明一件东西，他和他的助手已经举行了一千六百四十二次的试验，可是都失败了。他的助手说：你看，试验了一千六百四十二次，一点用也没有。这个发明家说：为什么没有用呢？这使我们知道这一千六百四十二次的方法是不能成功的，要成功必须在这一千六百四十二个方法之外去找。

有一个音乐家被关在监牢里仍经常拉小提琴，到了执行死刑的前一天，狱卒就问他：“明天你就死了，今天你还拉它干什么呢？”你猜那个音乐家怎么答呢？他说：“明天就要死了，今天我不拉，还有什么时候拉呢？”

九、说话的称呼与话题

称呼，虽是件极简单的事，但只要留心现代称呼名目的复杂，就会明白一个适宜得体的称呼，常会发生微妙的作用，至少也不致因错用而闯下了不愉快的事件了。有人喜欢叫先生，有人爱叫小姐。有些在社会里活动的女性，虽然已婚，但仍然不高兴冠丈夫姓的，而愿意别人叫她做某小姐。有些更要别人称她做某先生。在拜访她之前你最好调查清楚，以免误事，若有人在旁介绍，则应依介绍人所用的称呼方法，不可自作聪明，擅自更改。

先生两字是最普通的，甚至可以通用到称呼一切高级职位的人们，当你觉得没有称呼他的职衔之必要，或急切中不知如何称呼的时候，就称他为先生吧。以职衔来称呼一个军政长官时，不必叫出对方的姓氏。总司令如果姓王，你不必叫王总司令，总司令三字就够了，在同一地方，难道除了他还有第二个总司令吗？对于董事长、校长等亦然，除非同时有两个董事长或校长在座，才加上他的姓氏。有些人在十年前做过市长，现在还喜欢别人称他做市长，如吴佩孚未死前，他的部属和拜访他的客人们，还要叫他做大帅。不可直叫一个开汽车的人做车夫，你要称他做司机；若你是一个宴会里的主人，在一个适宜的情形下，你直呼客人们的名字，是可以打破了会场中严肃拘执的空气，使客人们受到你的暗示而更感到自由随便的愉快。

跟人谈话最困难的，就是应讲什么话题。关于话题，最普遍的误解是：只有那些令人兴奋

刺激的才是值得一谈。因而便苦苦地搜索,想找一些奇闻,惊心动魄的事迹,或是令人神经错乱的经验,以及最不平凡的情形。这一类的话题,虽是一般人听起来最有趣,而且能够在谈话的时候,讲出这样动听的事件,无论听的人,或是讲的人,都是一种满足。但这类的事情,到底不多,有些轰动社会的新闻,根本不用等你来讲别人就已经听过了。即使你亲身经历过比较特殊的事件,你也不能把它到处一讲再讲。因为你在某一个场合讲得很受欢迎的故事,在另外一些人的面前,不一定会适合。因此,你以为只有那些最不平凡的事情才值得谈,那你就会经常觉得无话可谈了。

有些人常常想跟别人谈一些很抽象的哲学理论,或是什么原子弹爆炸的问题。但这一类问题,即使你准备得很充分,却很难找到和你有同样兴趣的谈话对象,因此,在大多数的场合,你就会觉得无话可谈了。

任何题材都是良好的谈话资料,只要我们在日常生活中多加留意的话,你可以谈足球、篮球和羽毛球;你可以谈食物、谈饮料、谈天气;你可以谈生命、谈爱情;你可以谈同情心、谈责任感、谈真理、谈光荣;你可以谈证券市场、谈流行的服装;你可以讨论书籍、戏剧、电影、广播的节目、国际新闻、或者地方上的问题;你可以交换一下关于某个故事、或是某个人物的意见;你可以复述一下,你在某个杂志上面看到的一篇论文的要点。

一般人在交际场中,互道姓名之后,第一句交谈是最不容易的,因为你不熟悉对方,不知道他的性格、嗜好和品行,又受时间的限制,不容许你多作了解或考虑,而又不能冒昧地提出特殊话题。“今天天气哈哈……”这话最被常用,但除了在甲板或沙滩上散步时不妨用用之外,在别的场合上说来不仅太几近敷衍,而且缺乏内容,未能引起对方作进一步的谈话。此时,就地取材似乎比较简单适体,就是按照当时的环境而寻找话题。如果相遇地点在朋友的家里,或是在朋友的喜筵里,就可由对方和主人的关系作为开场白。

“阁下和某先生大概是老同学?”或者说:“阁下和某先生是同事?”如此一来,无论问的对不对,总可引起对方的话题。问得对的,可依原题急转直下,猜得不对的,根据对方的解释又可顺水推舟,在对方的生活上畅谈下去。“今天的客人真不少!”这句话虽是老套,但可以引起其他的话题。“这礼堂布置得很不错!”赞美一样东西常常是最稳当得体的开始。如果是游园会,则说:“湖边的杜鹃花开得很灿烂,颜色真好看,阁下有去看过没有?”或暑天在园子里喝茶,也可以说:“实在太舒服了!”

第一句话,是要使人人能了解,人人能交流意见。由此再探出对方的兴趣和嗜好,拓展谈话的领域。如果指着一件雕刻说:真像××的作品!或听见鸟唱就说很有孟得尔逊音乐的风味!除非知道对方是内行,否则不仅不能讨好,而且会在背后挨骂的。在目前的环境里,如果不知道对方的职业,就不可胡乱问他。因为现在社会失业的人太多,问他的职业无异迫他自承失业,对于自尊心很重的人是不大好的。

想知道他的职业,只能用试探他的方法:“阁下常常去游泳吗?”如果他说:不。你就可以问他是否很忙,每天上那儿消遣居多呢?续下去即可探出他每天是否有固定的工作。如果他说常去游泳,便可问他平常在那些时间去而决定他有无职业,如果说是星期日或每天五时后,无疑是有固定职业的,否则就不必再详问了。确定了别人工作,才可去问他的职业,这样就可以和他谈他的工作范围内的事情。

确知对方为失业,那么还是谈别的话题为佳。找不出旁的话题时,不妨运用中国原有的老方法。那就是请问对方的籍贯,府上是什么地方?或贵处?在中国的习惯上是一点不觉得唐突的。知道了籍贯,话题就容易找了。东北的,你可以和他谈人参的生产,长城的风貌、工业的建设;广西的,可以和他谈桂林山水。四川的,可以谈四川物产的丰富。如果是同一省的呢,那更妥当了。假定是广东,你就可以和四邑人谈华侨的生活,和顺德人谈蚕丝,和南海人谈佛山情况,和北江一带的谈风景,和海南的人谈椰子了。

十、说话的语病

人说话时所常犯的语病,是有杂音。有些人谈话风度很好,只是在他语言之间,有了许多无意义的杂音。例如鼻子总是一哼一哼地,或是喉咙里好像老不畅通那样,轻轻地咳着,或是在每句开头常用一个拖长的唉声,好像每一句都要犹疑了一阵才讲出,或是说完一句,总加一个啊。好像每句都怕别人没有听清楚的样子,诸如此类都应避免。这些杂音使你本来很好的语言,好像玻璃蒙上了一层灰尘一样,大大地减少了它原有的光彩。

有人喜欢在谈话当中,用太多不相干不必要的赘语,例如什么地方都加上一句自然啦或当然啦这类的词句。又有人喜欢加太多的“坦白地说”、“老实说”;有的人喜欢老问别人“你明白么?”“你听清楚了么?”有的人又喜欢老说“你说是不是?”“你觉得怎么样?”也有人习惯性地在一句话的语尾,加一句“我给你讲!”“你说可笑不可笑?”像这一类的小毛病,可能你自己平时一点也不觉得,要问一问你的朋友们,请他们替你注意一下,有则改之。

有人特别爱用某一个字,来表示太多的意思,不管这个字本身,有没有那么多的含义。例如有人喜欢用伟大这个字,于是乎在他的话中,什么都伟大了起来,你真太伟大了!这篇文章太伟大了!今天吃一餐伟大的午饭,这批货物卖了一个伟大的价钱!最妙的是有一个朋友喜欢用那个代表一切的形容词。你听他说的是些什么意思吧!“今天太那个了!他这个人很那个,是不是?我觉得这点事未免有点那个。”这一类的毛病,大概由于太偷懒,不肯动脑筋找一个恰当的字。要多记一些字汇,才能生动而恰当地表达你的思想。

最好在这一个概念之下,有精采、优美、善良、出色、美丽、愉快、呱呱叫以及许多其他的表现方法,而不是只会简单地说:他是一个好人、这个茶杯很好、这本书上写的太好。

“他是一个好人。”可是究竟怎么好呢?从最伟大的人,到普普通通,没有犯大过的人都可以说是一个好人。他可以是一个心地善良的人,他也可以是一个热心服务的人,他可以是老老实实的人,也可以是力求上进的人。他可以是一个劫富济贫的强盗,也可以是一个拾金不昧的乞丐……到底他是一个怎样的好人呢?同样的,你说这个茶杯很好,是样子好,是颜色好,还是质料好,还是价钱便宜好,还是最合你的需要?

口才好的人,说的话精致而细腻,丰富而活泼。不要像三岁小孩子那样,翻来复去,只有几个极简单的字用;我走到门外,猫一看见我,就走到树上,树上的鸟都走开了,树上的苹果也掉到地上来。

谚语本来是很富于表现力的,不过不要三句话里就有一个谚语。用了太多的现成说法,

会使人听了觉得油滑,而且也太使人眼花缭乱了。好像一个美丽的女人,带了满头满身都是珠宝,不但掩盖了她原来的美丽,反而使人觉得累赘之极。偶然地,在适当的地方,用一两句谚语,就显得生动而有力量。

有些时候,某些名词流行起来,在书面上、口头上被普遍地应用,这种词句,也最容易被一般人不加选择地乱用一番。例如原子这个名词便被滥用了,什么都原子起来:原子牙刷、原子字典,甚至于捉老鼠的器具也誉之为原子金刚猫!原子这,原子那,原子得使人莫名奇妙。其他诸如真棒、真帅、迷你等等也都是曾经被滥用的字眼。

夸张的语法有一种引人注意的效果,不过,如果太喜欢用,或是用得恰当,反而使人不注意或是不相信。你不可能每次说的都是非常重要的消息。也不可能每次都讲最动人的故事,或是最可笑的笑话。你所看的书,不可能每一本都是最精采的,你所认识的好朋友,不可能个个都是最可爱的。不要到处地、随时地都用最字、极字、非常、无限,否则,如果你这无数的最中,有一个真正的最,你怎样表示呢?难道你要这样说:“这件事对我是最最最重要的。”如果你真是这样说,别人听了也无动于衷,因为他们认为你是一向喜欢夸大的人。

把自己的经历讲得太琐碎,是不明智的,自己的经历,最容易讲得生动、精采的,很多人都喜欢听别人讲他自己亲身经历。在新闻报导上,目击者和当事人的讲述,也是最吸引人的。有很多以亲身经历为根据的小说,拥有广大读者,甚至于改编成电影也很卖座。

但并不是每一人都很会讲故事,所以当许多人讲自己经历的时候,自己一味地起劲,对自己所经所历,样样都觉得有味道,都觉得有一讲之必要。结果反而使听的人,茫无头绪,平淡无味。其中究竟犯了什么毛病呢?在这种场合,最容易犯的毛病,有两点:①是引用的对话太多:例如你说你自己什么人,以下就是他说……,后来我又说……,他又说……,那么我就说……,他的太太这时就说,所以我说……像这样他说,他们说,一下子听的人就被你搞糊涂。②是你讲了许多不必要的细节。例如你说:我到一家理发店去理发,在××街和××街的转角处。门牌是三六九号。××街正在修马路。我记得这家理发店是五年前开的……讲了一大套,别人还没有知道你这个故事的要点是什么,也许你所讲的这些都是不必要的。你的故事的要点,是你走进了一家理发店去理发,有一个理发师,是你大学的同学,他为什么作起理发师来呢?这才是这故事的要点。

讲故事要抓住要点,要了解听的人的兴趣集中在那一点上。少用对话,进行要快一点。在重要的关节,讲得详细一点,其他的地方,用一两句话交代过去就算了。想讲动听的故事,必须向会讲故事的人学习。讲故事的能力,对于口才是很有帮助的,即使你并未准备讲任何故事,也能使你的谈话生动而具体。

十一、有口难言

有口难言,这种情况是很多的。你有相当多可以谈话的题材与资料,在你听别人讲话的时候,你虽然不出声,可是你心中随时都在起反应,你自己独自地在沉默中对听到的话加以批评,加以补充,可是一切都没有说出口来。

在这种情形之下，你可能有几种原因。

可能是你怕羞，你不敢把你的意见说出口来，你不敢预测说出来之后的效果怎样，你怕人们听了笑你，或是在心里笑你。自然，有的时候，你会遇见别人笑你的。

有人专门生来是为了取笑别人，你错了，他固然要笑你；你对了，他也仍然要笑你。无论你说得好，说得坏，总之，他就好像有天才的特权来取笑你那样，总在你身上找出他认为可笑的地方，这种人到处都要用压低别人的方法来抬高自己。随时都要打击别人的自尊心，摧毁别人的自信心为乐为荣。如果不幸，在你周围，在你生活圈子里，有这么一个人存在，他不但是你口才不好的主要原因，恐怕他还会增加你其他性格上的苦恼，例如怕羞、胆怯、自卑、优柔寡断等等的缺点。如果他是你家中的成员，或是在你小时就已经跟你接近，那你的不幸就更要加深。

如果你只是患有普通的害羞病，那就让我告诉你一个最简单而有效的方法。你不是怕别人笑你么？你为什么会怕人笑你呢？一定有人笑过你你才会怕人笑，如果你从小到大从来没有被人取笑过，你怎么会怕呢？你觉得我说的对不对？如果你相信了这一点，那么你就要好好地回忆一下，把以前被人笑过的事实追忆出来。在你几岁的时候？在什么人面前？是为什么事情？现在我们谈的是口才，我们更关心的是你那时说了什么话？

我们常常是经过一些事情，使我们的心灵上受了什么刺激。到后来，日子久了，那件使你受刺激的事情已经模糊了，不记得了，而那个刺激的影响还是存在的。最初是怕某一些人，或某一件事，到后来我们便笼统地怕起来，即使那一个人，或是那一件事老早不存在了，而我们的“怕”却是总跟着我们，使我们变成一个胆小的人。现在你只要把以前那个笑你的人，或是使人笑你的那句话，在回忆中找出来，让你认识清楚怕的来源，挖出怕的根你就不觉得怕了。

不是有一个人笑过你么？那么，这就是说，并不是每一个人都要笑你。不是你曾经说了某一句话，别人才笑你的么？这就是说，并不是你说一句话，别人都要笑你。如果是你的话可笑，可笑的只是那句话，那么，别人笑的只是你的那句话，不是笑你。如果别人说了那句话，你听了也会笑的，你难道就没有笑过别人么？谁都笑过别人，谁也被别人笑过，这是很平常的事。自然，你必须明白，为什么那句话会可笑。还有，如果那个笑你的人是一个喜欢取笑别人的人，那么，多半错不在你身上，而且，多半这个人不只取笑你，还取笑别的人，只要避免在这个人的面前说话就可以了。

在我们的世界里，人与人之间，充满了互相尊重、互相同情、互相帮助的气氛，也有互相轻视、互相讥笑、互相欺侮的气氛。有轻视别人的人，同时自然就产生了被别人轻视的人，也就同时产生了因为被人轻视而养成怕羞习惯的人。因此，我们一方面不要因为别人笑，就什么话都不敢说，一方面千万要警戒自己不要也沾染上这种恶习惯。

不要取笑别人，尤其那些因为怕羞而沉默寡言，说一句话就面红耳热的人，我们应当特别体贴他们，尊敬他们，鼓励他们，同情他们，使他们在你面前，大胆地说话，自由地说话。不要以为他们不说话，就以为他们什么都不懂，其实在他们心里，储藏许多宝贵的意见，也隐藏着许多急于要问人的疑难呢。

有口难言，可能是对你自己要求太高。你希望你的每一句话，别人听了都很佩服，只要你

一开口,别人都立刻静下来听你讲话。你看见有许多人能够作到这一点,你佩服他,你羡慕他,你希望也能和他一样。可是当你发现事实并不如此的时候,你失望了,你气闷了。因此,你变成一个不大出声的人。如果你是这样,那治法倒并不难。

你对你自己要求高一点,那是应该的,或者说是值得鼓励的。不过你同时也要认清楚一点,口才也和其他的各种才能一样,不是一下子就可以达到很高的水准。你看那些口才很好的人,他们之所以有那么高的水准,就是因为他们肯不断地练习,不断地一步一步地提高。如果你早几年见到他们,听过他们讲话,也许他们那时的口才连你都不如。

有口难言,可能是因为你不明白“话”是要一句一句地说出来的。有许多人都有这种情形,想把所有的话,一下子全倒出来,想一下子就说清楚他们的感觉、想法、主张和意见等,这自然不可能。于是他们就摇摇头说:不行,我说不出来。我知道,可是我说不出来。或是说:我要说的话太多了,反而一句也说不出来,也就是所谓一部二十四史,不知从何说起。你真的一句都说不出来么?先说一句试试看。你不知从何说起么?其实从什么地方说起都可以。说话到底不是作文章,作文章都可以写出来之后再删改,说话为什么不能说出来之后再补充再修正呢?你先说第一句,自然一句话并没有把你的意思说完,而且还差得远呢。

你说出一句话,感觉还不够是不是?那么简单,再加上一句,还不够,再加上第三,第四句。这样讲下去,讲完一段,再讲一段,今天讲不完,明天再讲,明天没有时间,约定一个时间以后再讲。发现什么地方讲得不对了,还可以加以修正。这样讲下去,再长的故事也可以讲完的。的确,有些事情,三言两语就够了。有的事情的确要花相当的时间和气力,才能交代明白,不要以为什么都可以一下子说完了。以后,不要心急,不要偷懒,对于那些难以说明的事,讲一点是一点,讲一段是一段。否则,永远不能把你的意思讲出来。

事实上,有些事情必须讲明白才能够互相谅解、互相合作。或许你认为“讲不通又有什么办法?”俗语说:鼓不打不响,理不讲不明。为了要使人明理,许多人讲啊讲啊,讲了很多次。而且还有许多人跟着讲下去,因为必须讲通,讲不通的想尽办法也要把他讲通,否则,有许多的事情就行不通了。

那些以为别人讲不通的人,有一个地方他没有想通。每个人都有他自己的看法,而这个办法,是经过长时期形成的。是必须也要相当的努力才能改变。所以,千万不要三言两语就希望跟你意见不同的人马上同意你,否则就说别人固执,成见很深等等。有些人总觉得没有人了解他,因为他一讲什么,只要一遇到不相同的意见,或是没有百分之百同意他的意见,他就急了,甚至于气了。他根深蒂固地认为人与人之间是没有办法互相了解。至少,他承认他是一个不能被人了解的人。

讲不通的看法,要探讨各种讲得通的技术。使讲不通的,可以变成讲得通,这就正是我们研究如何提高我们口才的主要目的。

十二、说话与化敌为友

你是不是差不多每天在和你意见相反的人谈话?你是不是在家中,或是办公处,或是市

场上,总在设法使人赞同你的意见?你的方法要不要改善改善?一个辩论家如果和听众争辩起来,决不会改变听众的心情,反使他们更加倔强起来,这是显而易见的!无论双方的意见发生怎样严重的冲突而不能接近,说话的人多少都可以找出一些相同点来互相讨论,林肯说过:不论人们如何仇视我,只要他们肯给我一个略说几句的机会,我可以把他说服了!

我们常常感觉到不去花费什么感情,或是遭遇到了什么的阻力,就会把原来的意见改变了。但是如果有人明白指摘我们的错误,我们立刻对这指摘发生反应,而且还使我们的心意更加坚决了!如果有谁想来打消你的信念时,就会更十分坚决地全力保护它。当然,那不是为了意见的本身值得保护,实在是因自尊心受到了压迫的缘故。

“我的”这个字眼是十分重要的,譬如我的狗、我的家、我的信仰、我的国家,都是我们视为最尊贵的,我们不但不喜欢人家指摘我们的错误,即使本来就错在自己,也会对之发生反感,任何人都喜欢坚信自己已经相信的事物,而不希望别人来加以反对,凡是有人对我们的信念表示反对的时候,我们一定要找寻许多方法、许多理由来辩证保护。所以,你在说话的时候,如果一开始就说:“我要证明这个,我要证明那个”,这决非聪明的办法;因为你的听众,一定将因此认为你好像在对他们作近于挑战的训话了,他们告诉自己:“我们瞧你的!和你站在敌对的立场了!”假使你一开始就着重讲些和你的听众意见相同的事件,然后再提出听众所乐于解答的问题,那就便利多了。你可以做得好像在和听众共同探讨问题的答案,然后再把你观察十分透彻的事实提出来,引诱听众在不知不觉中接受你的结论,并对你深信不疑。

林肯对半开化的伊利诺州群众的一场演说,值得我们加以欣赏;现在摘录它的开头如下:南伊利诺州的同乡们、肯塔基州的同乡们……听说在场的人群中,有些人要和我为难,我实在不明白为什么要这样做,因为我也是一个和你们一样爽直的平民,我也是你们中间的一人,我生于肯塔基州,长于伊利诺州,正和你们一样是从艰苦的环境中挣扎出来的,我认识南伊利诺州的人,和肯塔基州的人,我也认识密罗里的人;因为我是他们中的一个;而他们也应该认识我比较更清楚一些。他们如果真的认识了我,他们就会知道我,并不想做一些对他们不利的事情;同时他们也决不再想对我做不利的事情了。同乡们,请不要做这样愚蠢的事,让我们大家以朋友的态度来交往;我立志做一个世上最谦逊的人,决不会去损害任何人。也决不会干涉任何人。我现在对你们诚恳要求的,只是请你们允许我说几句话,并请你们静心听!你们是勇敢而豪爽的,这一点要求,我想一定不致遭到拒绝。现在让我们诚恳讨论这个严重的问题……。这一篇成功的演说,不但消除了人们的仇恨,后来林肯政治上的成功,有不少是得力于这些作对者的拥护!

美国的铁路专家曹顿到英国去做大东铁路的总理,到任的时候,反对的声浪十分庞大。原来铁路局里的职员有一个传统思想:没有一个美国人有担任总理职务的资格。曹顿是美国人,竟担任了总理,便引起了公愤。但是曹顿并不着急,他运用了一些策略,就平复了那些群众的敌意。他究竟运用什么策略去消释那些铁路职员传统思想下所产生的敌意呢?他是根据他们产生敌意的经验,而迎合他们意志。

他作公开的演说:“我到英国来担任这个职务,并不是为了什么荣誉,也没有什么希望,所需要的,只是想有一个户外竞技的机会罢了!”一场演说之下,竟说服千万铁路职员。

有一个任性的美国青年商人别亚,对于大实业家赫奈非常的不满,屡次避免见他的面,

但是当赫奈已经将要成为世界闻名的大人物,并做美国的政治领袖了。不过,在那位年轻人别亚看来,赫奈是一个坏蛋,是一个地方上的党首罢了;他偶然看见报纸上对于赫奈的称颂,没有一次不摇头痛骂。后来赫奈的朋友告诉赫奈,最好还是和这位青年会晤一次,以消释彼此间的意见。于是,在一个拥挤的旅馆房间里,赫奈被引领到一位穿着灰色衣服的人前面,那人沉坐在一支椅子上,旁边放着一杯开水,那个引领的人向赫奈介绍说:这位就是别亚先生,……别亚被介绍以后,赫奈就说了许多话。令别亚感到意外的是,赫奈一直在讲着关于别亚的事:有关于他父亲担任法官的事情;关于他伯父的事情;以及关于他自己对于政纲的意见。赫奈说:你是从奥哈奥来的吧?你的令尊不是法官吗?……这位年轻的别亚不免吃惊了。赫奈又说:哦!你父亲曾经有过一次,在煤源生意上害我的几个朋友损失了许多钱呢!……说到这里,于是赫奈概括地说:现在,请你对我说,你对于那政纲的意见怎么样?于是,这位别亚说话了,当他说完的时候,他的喉咙觉得生涩了。

但是,在别亚的生命史上,展开了新的一页。而在几天之后,赫奈就得到一个新的忠诚的朋友。从这一次会晤以后,八年间,别亚最大的兴趣,就是和那个他曾经非常厌恨过的人做了朋友,并且很忠诚的为他服务了。注意别人的兴趣,便是做领袖的一种最佳的武器,罗斯福、赫奈,都是这方面获得伟大成功的代表人物。

名工程师莱芬惠尔,有一次折服了一个刚愎的人。有一个工人头目,他常常坚决地反对一切改进的计划。有一次,莱芬惠尔想换装一个新式的指数表,但他想到那个工人头目必会反对,于是,莱芬惠尔说:“我用了一些策略,我去找他,腋下挟着一个新式的指数表,手里拿着一些要征求他意见的文件。当我们讨论着关于这些文件中的事情的时候,我把那指数表从左腋中移动了好几次。他终于先开口了:你拿着的是什么?我漠然地说:哦!这个吗?这个吗?这不过是一个指数表。他说:让我看一看。我说:哦!你不会想看的!我假装要走的样子,并说:这是给别部里用的,你们部里用不到这东西。但是,他又说:我很想看一看!于是,我又故意装着一种勉强答应的神色,将那指数表递给他。当他审视的时候,我就随便地,但是非常详尽地把这东西的效用讲给他听,他终于喊起来说:我们部里用不到这东西吗?糟糕!这正是我早早想要的东西!”莱芬惠尔这一招果然很巧妙地把这个困难解决了。

电话机的发明人贝尔,有一次出门去筹款,他到一个大资本家许拜特先生的家里,希望他能够对于他正在进行的发明,投一点资本。但他知道许拜特是一个脾气古怪的人,向来对于电气事业是不感兴趣的。他开头时并不对他说明预算能获得多少利益,也不对他解释科学理论,据贝尔的传记所述,他弹着钢琴,兜地停止了,向许拜特说:“你可知道,如果我把这脚踏板踏下去,向这钢琴唱一个声音,这钢琴便也会重复唱出这声音来。许拜特当然不懂是什么事情,于是他静悄悄地放下手中的书本,好奇地问贝尔,于是贝尔详细详细对他解释了和音或复音电信机的原理。这场谈话的结果,许拜特很愿意负责一部分贝尔的实验经费。

贝尔的策略,其实是非常简单的,在讲自己的目的之前,他先设法引起对方的好奇心。他是完全利用引起他人注意的秘诀,表演一些异样而且新颖的事情,贝尔先引起许拜特对他的理想的注意,这是一种很有用的策略。我们都知道,在我们四周埋设着许多陷阱,例如我们常常看见许多奇妙的技术最后却失败,也只引得一旁的人耸一耸肩膀或扬一扬眉毛而已。其实这是因为这个人没有能够真正运用这个秘诀的缘故,而贝尔却能以日常熟悉之物来譬喻新

鲜之物,并自然的运用了这个策略。许拜特的钢琴,就是帮助他完成妙计的唯一功臣;消除了他们不同的意见和个性,使他们密切合作起来。

所以,新颖的东西必须要与我们的经验接近,才能够引起我们强烈的注意,才能够引起我们的好奇心。因此,凡是有干才的店员、报纸的编辑、成功的演说家,这些人所提供给我们的,都是运用这秘诀,以达到他们的目的。

大科学家富兰克林,在参加宾西法尼亚州的议会选举时,出现了极大的困难;原来有一个新的议员,对他发表了一篇很长的反对演说,在那演说的辞意里,竟把富兰克林批评得一文不值。遇到了这样一位出于敌意的敌人,是多么棘手的事呀!该怎么办才好呢?

富兰克要告诉别人说:我对于这位新议员的反对,当然很高兴,他是一位懂得运用学问的绅士,他的声誉和才能,在议院里很有一些地位;然而,我绝对不对他表示阿谀奉承,以取得他的同情与好感,我只在隔日,运用了别个适当的方法。我听别人讲起,他藏书室里有几部很名贵很珍罕的书,我就写了一封短简给他,说明我想看看这些书,希望他能答应,借我数天。他立刻就把书送了来,大约过了一个星期,我就将那些书送去还他,另外附了一封信,很热烈的表示了我的谢意。他以前从不和我谈话的,可是,当我们下一次在院议里遇见的时候,他居然跑上前来,和我握手谈话了,而且非常客气;并且对我说,愿意在一切事情上帮我的忙,于是我们遂成为知己。

富兰克林的这段故事,粗看起来似乎很平常,但仔细一想,这是造成富兰克林成功的重要因素。我们也该用类似的策略,去对付你那些出于敌意的敌人!

当我们想起自己曾经给予别人小小的恩惠,并深受别人感激的时候,我们总会感觉到很愉快。反过来说,我们常常可以看见,有些受别人恩惠太多的人,有时候反而会想避不见面。这就是因为我们自己帮助别人的时候,我们的自尊心发扬起来了;而在我们受别人帮助的时候,我们的自尊心反而感觉到痛苦。许多领袖人物都曾看清这一点,所以在帮助别人的时候,应当以不求报答来安慰别人,这样才可以安慰那人的自尊心;同时,却正是给那人以一种强烈的刺激,希望自己也能帮你的忙。

有才干的人都是故意让别人,给他们种种小惠,以作为解决许多难题的策略!例如:美国有一个著名的广告家斯坦顿,忽然觉得一位老朋友渐渐地和他冷淡起来,快要与他绝交了。因为这位朋友是工程师,于是他就去请他审查一幅新建水管装置的计划图,并且希望他指教一些意见。那工程师欣然接受了水管装置计划图,出斯坦顿意料之外地勤奋地工作,并且立刻提出了许多切实的意见,把那些图样送还了他;于是他们两人的老交情,从这天起仍旧恢复了。

美洲太平洋铁路建筑师史密斯少年的时候,也有过类似的轶事;当初他的职业是贩售皮货,不得不和一个恨他的猎户做朋友,于是他利用了一个机会,去向那猎户借宿一宵,一夜过后,两人的仇恨完全消释了,反而变做知己。人的个性,固然个个不同,然而这种策略大都符合普遍人类的需要,而且差不多对于一切常态的人都很适用。无论是对于上级或是下属、对于不认识的人或是亲戚朋友、对于满意我们的人或是不满意我们的人,我们应当留心那些人的性质的唯一不同点在哪里?他们各人所持有的个人嗜好和习惯是什么?但不论他们的性情怎样?嗜好与习惯怎样?必然相同的一点是——喜欢对别人施予小惠。所以,当我们请求

别人给我们一些他所高兴给予的小惠时,我们就博得了他的好感,使他很愉快地对我们有所注意了。

使仇恨者拥护你的方法很多,在这简短的篇幅根本述说不尽,但是,这里有一条定律,那就是请你预先注意别人所要提出来的反对意见,把他们的反对意见,看作与你的计划同等的重要。而在决定你的一切计划的时候,必须将这种反对意见计算在内。可能的话,便得设法使你的计划能满足他们。总之,不论任何事情,总应该预先设身处地去了解他们的意见,进而采取妥善对付他们的方法。

冒失者的处境,永远要比被侵犯者处境更难堪。被侵犯者固有某种程度的不愉快,但过后他可以表示慷慨的胸怀,给予对方宽恕和谅解,然而冒失者就没有这种权利了。他所需要的是温情和支持,他所受的伤害远比被侵犯者更严重。如果你在社交上犯了错,那么就认错、道歉和请求对方宽恕,然后就闭上嘴巴。你不要逢人就叙述你犯了错,仿佛是要公开忏悔以赎罪似的。你应该沉默;这样你就能渐渐恢复平静,而且或许别人会因为你沉默而给你公道的评价,认为你真的知过能改。

大伙儿斗嘴是一种难堪的事情,但只要彼此真诚,互相斗斗嘴是无伤大雅的。我们认为两种不同意见的交换,可激起大伙儿参与的兴趣,就是旁观也无妨。如果你本人卷入一场斗嘴的谈话中,你要注意的是你及对方能不能保持平静。你是否在强词夺理,对方是否老在抓你的小辫子。如果谈话陷入这种情况,那就变成有害的谈话了。应该有人立刻站起来制止:“喂喂,你们扯得太远了,让我们到此为止吧。”比强词夺理更难堪的情形,就是大家都沉默了。挽救这种窒息气氛的最佳机会是,提出一些趣味性的问题。至少,这类问题可以惹起某些人的笑容,再一次给他们振奋信心和热情的时间。

十三、说话与风度

有些人喜欢抬杠,搭上话就针锋相对,无论别人说什么,他总要加以反驳,他自己本来一点成见也没有,只是你说的是时,他一定要说否,到你说否时,他又说是了。这是最可怕的习惯,很多人犯这种毛病,而且他自以为比别人高明,事事要占上风。即使你真的见识比别人高明,这种态度也是要不得的。你简直不为对方留一点余地,好像要把他窘迫到无路可走,才觉得满意,虽然你并没有想到了这一层,但是实际上你正如此做着。这种习惯使你自绝一切的朋友和同事,没有人肯给你提出一点意见,更不敢向你进一点忠告。你本来是很好的人,但不幸你有一点爱和人争吵的脾气。唯一改善的方法是养成尊重别人的习惯,要知道,在日常谈论的十有八九没有绝对是非标准的问题当中,你的意见不一定是对的,而别人的意见也不一定错的,把双方的总和再行分配,你至多有一半是对的,那么你为什么每次都要反驳别人呢?

别人和你谈话时,他根本没有准备请你说教,大家说说笑笑便了,你若要硬作聪明,拿出更高超的见解,对方决不会乐意接受的,所以,你不可随时摆出像要教导别人的神情。你的同事提出一个意见时,你若不能立刻赞同,你最低限度要表示可以考虑,但不可马上反驳。要是

你的朋友和你谈天,你更要注意,太多的固执会把一切有趣的生活变成乏味的。遇上别人真的犯了错误,又不肯接受批评或劝告时,别急于求成,往后退一步,把时间延长些,这才是道理。隔一两天或一两个星期再谈吧!否则,大家固执,就不独没有进取,反而伤害感情。

许多人因为喜欢表示和人意见不同,因此得罪了许多朋友,所以常常有些人总是劝人不要表示自己的不同意。这种看法是很片面的很肤浅的,而且也是不老实的。一个人无论多么爱面子,除了极少数极愚蠢、极狂妄的人们外,几乎每一个人,都更喜欢忠实的朋友。只要你的办法是对的,向别人表示自己的不同意,不但不会得罪人,而且有时还会大受欢迎,使人有与君一席话,胜读十年书之感。

自己的意见看作绝对正确,并认为别人的意见简直是愚蠢幼稚、荒诞无稽,那你就伤人,而且还是伤得很厉害。

不应该在小处争论起来,即使你所不同意的是对方意见的主要方面,但是你最好仍能预先表示对方意见中你所同意的各点,以缓和一下谈话的空气,使对方觉得你并不是抹杀别人的一切。无论你的意见和对方的意见距离得多么远,冲突得多么厉害,绝对不要表现出一种绝对无可商量的态度。如果你是一个善于谈话的人,你一定要小心翼翼地使谈话不要陷于僵局。

说话时,别人最怕你是一个武断的人。怕你什么都走极端,认为自己所说的话,就是天经地义,一点也不能更改及考虑。为了让别人有考虑的余地,你要尽量缓和你的判断。你把你的判断限制一下,最好能够避免使用“绝对是这样”、“全部是这样的”或“总是这样的”。你可以说:“有些是这样的,有的时候是这样的。”甚至你说:“大多数人都是这样的。”绝不要说:“所有的人都是这样的。”更重要的是,你要尽量避免用一种教训的口气来讲话,也不要有一种非常肯定的口气来讲话,以避免别人不高兴。

有一些人口才比别人略为好一点,在争论的场合,很容易得到胜利或取得优势,因此就乐此不疲地忘记了一点:无论比拳、斗剑,必须有一个自愿同你相比的对手。否则就如流氓地痞,倚仗自己孔武有力,就到处横冲直撞,欺凌弱小,其实这并不是一个真正的勇士。

说话时,别人最怕你是一个沉闷的人,所以你对别人的谈话,要随时加以反应。有时点头,有时微笑,有时说:“是的,我也这样觉得”、有时说“我不同意”、有时说“据我所知,这件事是这样的”、有时说“你说这点,对我很有用处”。尤其是听了别人的妙语警句,不妨大大表示赞赏。

说话时,别人最怕你不诚恳、不老实。而在一般交际场合,最容易犯的就是胡乱恭维了。

说话时,别人最怕你自高自大,唯我独尊。并自己以为别人必须敬佩你,其实你反而失掉了别人的敬佩。

说话时,别人怕你模棱两可。有些事情,你可以避开不谈,拒绝表示意见。可是你不能对凡事一律不肯明确地表露自己的见解和意向,叫人听完你的话。总弄不明白究竟你是什么意思。

口才是一种表达情意与交际的才能,口才的才,不是只靠口去完成,而是要靠风度。

十四、说话的效果

史记滑稽列传中所载：“楚庄王爱马，衣以文绣，置之华屋之下，席以露床，啖以枣脯，马病肥死，使群臣丧之，欲以棺槨大夫礼葬。左右谏之，以为不可。王下令曰：‘有敢以马谏者，罪至死。’优孟闻之，入殿门，仰天大哭。王惊而问其故。优孟曰：‘马者，王之所爱也。以楚国堂堂之大，何求不得，而以大夫礼葬之，薄。请以人君礼葬之。’王曰：‘何如？’对曰：‘臣请以雕玉为棺，文样为槨，梗枫豫章为题凑，发甲卒为穿圹，老弱负土，齐赵倍位于前，韩魏翼卫其后，享食太牢，奉以万户之邑。诸侯闻之，皆知大王贱人而贵马也。’王曰：‘寡人之过，一至此乎？’为之奈何？优孟曰：‘请大王为六畜葬之，以垅窆为廓，铜历为棺，斋以姜枣，荐以木兰，祭以粳稻，衣以火光，葬之于人腹肠。’于是王乃使以马属太官，无令天下久闻也。”优孟如果直谏楚庄王不会接纳，而且谏者也徒然牺牲了生命，现在优孟用了反面的话来讽谏，终于达到了讽谏的目的，这便是一种说话的技巧。

日常生活中，会说话的人总可以流利地表达出自己的意图，也能够把道理说得很清楚、动听，使别人很乐意地接受。有时候还可以立刻从问答中，测定对方言语的意图，而能从对方的谈话中得到启示。而且还能够通过谈话，增加自己对于对方的了解，跟对方建立良好的友谊。不会说话的人，不能完全地表达出自己的意图，往往会使对方费神去听，而又不能使人信服地接受。

说话是为了把自己的意见告诉别人，从而了解或信服或同情我们。如果说了话，别人不信服，没有反应或反感，这就不灵了，说了不如不说。要怎样才能说一句，灵一句呢？古代的军事家说：“知己知彼，百战百胜。”知道自己的优缺点，又知道了对方的优缺点，然后创造条件或发展已有条件，就能胜过敌人。说话也是针对人的，为什么不可以运用这一法则？所以我们可以推广这句话：“知彼知己，百说百灵。”

在说话中，知彼比知己是更为重要的，同样的话，同这个人说，别人就很愿意接受，而换了另外一个人说，不但不被接受，而且还令人发生反感，其中原因是什么呢？这往往是态度问题，就是态度好坏的关系。对方无论说什么都没有关系，如果态度很好，大家就都愿意跟他说，否则，即使对方的意见跟我们并不冲突，也会觉得他说得太神气了，或者觉得他说得太老实了，总觉得他有些什么不对似的。

良好态度的基本内容是要有充分的同情与正确的了解，并要使人感觉到这个基本的内容同时还要有许多具体的表现。如果不注意这个表现，即使本来是很有同情心的人，别人可能一点也察觉不出来，或者反而认为是对他们冷淡、骄傲、自私等等。

我们爱一个人，可是他一点也不知道，我们关心一个人，可是他常常埋怨我们不关心他们，这是最令人伤心的事。所以我们要注意别人心目中所看见的，要了解别人心目中所希望的究竟是什么样子。

当我们面对一群人说话的时候，必须表现出对什么人都很有兴趣的样子，这样做不但是友好的行为，而且我们所说的话，才会发生较大的效果。面对着一群人说话的时候，不但要顾

到全体,而且还要特别照顾到那些不被人注意的人,这样做,不但是仁慈的表现,而且可以解除大家的不安和不起劲的心情,我们所说的话,才会被愉快接受。

当别人对你说出友善的语言时,别忘了表示自己的感激与谢意,让你的朋友很具体地知道他对你的友善言语所发生的反应。他若是你的好朋友,当然就希望他的意见,对你有很大的帮助。所以,你就把真实的事情告诉他吧,即使对你只有一点好处,你也应该道谢的。你如果是富有同情心的人,你一定很警觉地注意自己的言语,会不会在无意中伤害了别人,而且能够在察觉了之后,立刻向对方表示歉意。反之,当别人对我们这样做时,我们要表示自己没有受到什么严重影响,来减轻别人的不安。一般人都是极善良的,他们大都是对自己的过失感到非常不安,而对别人的好意,心中充满了谢意。但他们却不知道这些感情如何用言语向对方表示出来,也不知道言语是人类互相交际的工具,互相了解,传达感情、交流思想的工具,或者不知道如何应用这种工具。如你心中对朋友有谢意,不出声向他道谢,心中有歉意,又不出声向他道歉,两样加起来,恐怕本来愿意作你朋友的人,都一个跟着一个地避开你了。这自然并非你所希望的,你感到孤独,你觉得没有人了解你,你也不知道之所以会造成这种现象,可能就是你不常开口的关系。

别人希望你是快乐的、是富于幽默感的。快乐是一件极宝贵的东西,别人希望自己快乐,也希望他的朋友给他带来快乐。快乐的人,到处受欢迎,这是因为到处都需要快乐。许多可贵的经验都在提醒你,和他人见面时,必须露出快乐的笑容,而笑容必须是自然的,不是装出来的。既然如此,那你就必须是真正快乐,真的是一个快乐的人。在这种快乐的现象及心情下,你所说的话是最会发生效果的。

怎样才能使自己变成一个真正快乐的人,这可真是一门比练习口才还要高深复杂的学问。单单叫你快乐、叫你笑、微笑、以及大笑是没有用的。假使你是一个很不幸的人,假使你看不见你自己的前途,你对人类的善良美好失掉信心,你觉得自己琐碎、卑微、无聊而又堕落,你可能笑,然而你笑出来的不是快乐,至少你的笑不能使别人快乐。不过,如果你喜欢你的动作,如果你自己并不深知其中的奥妙,便简单地使用模仿,那就不但不会受到欢迎,甚至会使你自己在社交场合上出丑!

善于说话的人少,善于说笑话的人就更少,这就是说,笑话是口才中最难的口才。虽然如此,这却不妨碍你自己有心去培养你的幽默感。你可以说笑话,可是记住不要伤人;你可以开玩笑,可是不要使他变成恶作剧;你也可嘻嘻哈哈,可是不要流于无聊胡闹。你可以参加一切有趣的谈话,欣赏体会那些使人发笑的言词,你可以记住一些好笑的事例和机智幽默的语言,并且深知其中的含义。如果你是一个习惯严肃的人,你可以学习一下轻松,认识轻松的价值。轻松能使你把工作作得更好,使人与人更容易相处得来。

我劝你讲起话来,不应该单是报告一些事实,还该表明你对这事的態度。说话成功的人,大都是富有活力和精神抖擞的人,他具有超越的爆发力,把他内心的情绪喷射出来。倘若你因为害羞,不敢和人交往,不敢和社会接触,那是多么可惜的事,因为畏怯是可以征服的,害羞是人类一种心理现象,是人类特有的感情,这种心理和感情,是可以纠正的,而且也必须革除,如果你觉得害羞,只要有耐心去纠正这种现象,并不是一件困难的事,倘若把自己关在浴室,对着镜子说话,深信你一点也不觉得害羞,一点也也觉得难堪,这又是为什么呢?我老实

告诉你,身体上你原是没有毛病,只是你没有发展社交能力,所以你在人群之前,会感到内心不安,假如你有这种现象,应该鼓起勇气慢慢与朋友一次又一次的交谈,虽然谈的不好,也不用灰心,说话的艺术是可以慢慢培养出来的。

有良好的口才,说话流利,会使你所说的话发生良好的效果,要使口才好,说话流利,首先应克服害羞的心理,那些具有滔滔不绝口才的人,他们只要一开口,多少的朋友都围住了他们,好像他们都是人生最好的伴侣,不愿意轻易离开他们,这是多么值得我们羡慕呢?倘若你还觉得有些怕见人,这里有一种克服这弱点的办法,也就是当你在路上行走的时候,可故意走到某家商店前,向伙计们问一声现在是什么时候,或是故意走到警察局问某街路怎么走法,你尽可试验一下,这种方法一定可以增进你多与人家交谈的勇气,减少害羞的心理。

我们常见许多口才好的人,真是值得我们仰慕,一开口就仿佛像江河里的水流,滚滚不绝,但另一部分人,常是呐呐不能开口,一句话要说大半天,还是词不达意。这究竟有什么分别呢?其实,他们原本生来的口才,并不分高低,只是后者缺乏进取勇敢的精神,以致他们只得退步。从这件事,我们可以想见勇敢在任何时代、任何民族中都是值得尊敬的,所以你不要顾虑到脸红、心跳,你应当向大家开口说话。你总不能只听别人讲话,你总不能让人家把你当作一个没有感觉的木偶,你应当勇敢忍受一切难堪,鼓起你的决心,向大家说话,那么不久以后,就可以成为善辩的人。

十五、说话要清晰

如果请一位学者去对大学生演讲,必能造成轰动的场面;可是要他对着一群工人讲话,却可能整个失败了!拿破仑对他秘书们最着重并且一再申明的训令就是:“要清晰!要明白!”当门徒们问耶稣为什么讲道时总用比喻,耶稣回答说:“因为他们虽在看,却看不见;虽在听,也听不见!”怎样使你的话明白清晰,那是说话的一项条件;因为我们说话目的,只是说明一些事情,感动人,并且说服人,使人因此发生行动,而且发生兴趣。所以说话明晰的确占着最重要的地位。每一篇说词是离不开下面的四个要点的:①说明事理。②说服人家而使人受感动。③得到行动。④使人发生兴趣。

从前有一位美国国会议员,他对听众讲述美国的备战情形,他的演讲目的,只是在交待整个情况,但是听众并不希望听他的教训,大家只想得到一些有趣的话题,所以最初只是忍耐着,希望他快快结束。可是,他太欠聪明,一点也没有自觉,终于听众到了不能忍耐的时候,便有人恶意的鼓掌欢呼、讽刺,没多久,场中不少人在吹口哨和狂喊了。这位愚蠢的演说者并不明白群众的心理,依旧继续讲下去,于是把群众激怒了,喊声像巨浪似的,终于压倒了他的声音,他只好自认失败,十分羞愧的被迫走下台去。所以,有时说话过分明晰,反会激怒听众,令人感到憎厌!我们对于演说的目标,必须事先有聪明的选定,并决定怎样去达到这个目的!

当你向听众讲一些他们所不太熟悉的题材时,应该用什么方法才能令他们了解呢?耶稣所用的秘诀就是多用比喻去说明事实;他以人们所知道的事物,去形容他们所不知的事物,天国是什么样子呢?那些没有知识的巴勒斯坦的农人怎能明了呢?于是耶稣用他们所熟知

的动作和实物来描写一番：天国好像酵母，妇女可拿来藏在三斗面里，直等全国都发起来；天国又好像商人寻找好珠子，天国又好像网撒在海里。这种比喻非常清楚明白，他们都能明了，听讲的妇女们每星期都使用酵母，渔人每日抛网入海，商人则常常从事珠宝的贸易。

大卫怎样使人明白耶和華上帝的谨慎与博爱呢？他说：耶和華是我的牧者，我必不至缺乏，他使我卧在青草地上，引我在可安歇的水边。在荒凉不毛之国的青草地……羊群可饮的静水……那些都是牧人们能够明了的。

假如你要描写那伟大金字塔，第一要告诉你的听众它是四百五十一英尺高，然后再以他们日常屡见的建筑物作比喻，告诉他们那是多么高，告诉他们金字塔的基底要占据城内多少条街和房屋。不要对人们说这个有多少加仑，那个有多少桶，何不说某某东西的数量之多，可以装满你正在演讲的大礼堂？何不说某个建筑之高，正好是你现在演讲的礼堂的天花板的两倍高呢？不以多少里多少丈表示距离，而说从这里到车站或到某某街一般的远，不是更清楚吗？总之我们为了要求清晰，应尽可能避免用专门名词。

有些牧师想翻译圣经给非洲热带的居民阅读，可是译到“你们的罪恶虽然是深红的，但也可以像雪一样白”的时候，难题就发生了！因为热带的土人根本不知道雪是什么东西，雪的颜色和煤的颜色有了什么的不同。但是，他们常把椰子树上的椰子弄下来吃，因此牧师们就改说成：你们的罪恶虽然是深红的，但也可以变成像椰子肉一样白！

距离地球最近的星，中间的距离有 35 000 000 000 000 英里。要是一分钟走一英里的火车，要走四千八百万年之后，才可以到达离我们地球最近的星球上。如在那星球上唱一支歌，要在三百八十万年之后，这声音才能传到我们的耳中。如果用一根蜘蛛丝，从地球上拉到那星球上，这些丝的总重量要五百吨。这两句话比较起来，那一句话较清楚呢？

有名的英国物理学家罗滋爵士，他对普通的听众，讲述原子的能量和体积，就是应用这一种方法。他对一群欧洲听众说：“一滴水中的原子，正像地中海中的水滴一样的多！”这个例子举得真是恰到好处，因为听众中有不少是从直布罗陀海峡经过地中海而到苏伊士运河来的，所以极易了解。但他为了还要说得更明白些，所以另外又作一个比喻说“一滴水中的原子数，正像全地球上的草叶一样的多。”

假使你的职业是专门性质的，而你却是和一群普通人说话，你应该格外小心，不但要避免专门名词，而且对普通的名词还得加以详细解释。为什么我要说应该格外小心呢？因为，我听过许多演说家，在这方面遭到很大的惨败。

从听众中去选一位近乎最无知识的人，并使他对你讲的话感到兴趣，这是一种十分有益的练习。为使那最无知识的人对你的话感到兴趣，你只有用清楚的字句来讲明事实和解释道理，才能奏效。更好的方法，就是把你的谈话，集中在和那父母同来的小孩身上，你所讲的话要简单明白，使孩子们都能够了解，并且在散会以后，小孩子还能说出你所讲过的话！

每逢说明自己的意见或是提议时，务必说到使每个人都能充分明了才可停止。林肯有一次向人们解释，自己喜欢用通俗平易的文字的理由：记得我小的时候，如果有人对我讲话而我不懂，我就会生气。在我一生中，我再也想不起还有什么能够使我更生气的了。我还记得当我听邻居家人和父亲谈了一夜的话以后，一回到小寝室中，我就会来回踱步，花了不少时间去想他们谈话中我不明白的地方。当我要思索一件事的时候，即使我想去睡了，也是睡不

着,必把那件事想出之后,才能入睡。但是,即使想出了,还不能认为满足,还得再三地想,把这件事用通俗平易的字句讲出来,使每一个孩子都能够听明白,这差不多成为我的一种嗜好了,至今还是这样。林肯对此确已成了一种嗜好了,他常常花了几小时去思索一件事情,当他思考出来之后,还得把思考出的三句话中,拣一句最好的说出来。为什么人们大都不能把一件最普通的道理,说得十分明白易懂?为的是他们所说的事情,连他们自己也模糊不清,好像一架摄影机,在烟雾中,照不出清楚的相片一样。

拿破仑说过一句话:“重述是修辞学上唯一的原则。”当你有了一种思想或学识,只有你自己明白,别人未必能了解,因为理解一种新的观念,很需要一些时间,并且必须集中整个注意力。所以为使人家彻底了解,必须反复解释,但是不可以一再用完全同样的话,以免被听众反对,最好用几种不同措辞,改换几种说法,你的听众就不会认为你一再重复了。已故美国大政治家柏筹安说:“如果你自己还没明了那个问题,你绝对无法使人家明了那个问题;反之,你对这个问题越是认识得清楚,你把这问题传达到人家的心里也越是容易。”上面第二句话,便是第一句话的重述,但听众根本没有工夫辨别它究竟是不是重复?反而觉得这样一解释,显得格外清楚了!另外,我们如果要举例来证明,千万不可用得模糊!现在,我不妨用具体的实例来解释一下。比方我说:“有很多职业男女,常常可以赚到惊人的巨额薪水。”这句话就等于没有说一样,讲这句话的人,自己就不敢确定它将在别人心中唤起些什么!因为这句话说得范围太大了,太模糊了,实际上他应该详细注明他所指的职业是那一种类型,怎样才算是“惊人的巨额”。下面一段话,说得就要清楚得多了。

“有许多律师、运动员、作曲家、小说家、剧作家、画家、戏剧演员和歌唱家,他们的收入,比美国大总统的收入还要丰富。”但这里所指的歌唱家,仍不能使人知道他指的是哪一个歌唱家,如果他再举出一个个特殊的例子,给人的印象就更加明显了:大律师桑姆安得来和马克斯史蒂,他们两人每年的收入有百万元;大拳王邓波赛,每年的收入有五十万元;没有受过多少教育的年轻黑人拳击家约翰路易士,他在二十多岁的时候,就可以有五十万元以上的收入;伊尔父柏林的乐队据说一年可赚五十万元;狄雅古筹华拉的绘画,一年也可以赚五十多万元;戏剧家凯撒琳康尼可曾经再三拒绝五千元一周的电影演出;电影明星史伦斯帖贝和葛丽丝慕尔,两人每年的收入约有二十五万元。你讲得愈确切、愈特殊、愈具体愈好,这样不但使你所说的可以更加清楚,而且还可以使听众的印象更深而且更觉有趣。许多演说家不能把他们的演说表达得清楚明白,就是因为他们想在指定的时候内,把演说的范围扩大得造成世界纪录,他们已经不是在演说,而在用说话来跑马了!所以,心理学家詹姆斯威廉有一次很郑重的对人说:“在一小时的演说中,只可以提出一个要点来解说。”这一句话,是很值得我们回味和思索的。

十六、说话与思考及观察

许多人以为口才只是口上之才,他们以为口才好的人,只是因为他们的口很会说话,而自己的口,却是不会说话的。他们看见许多口才好的人,什么都可以谈,谈什么都很动听,只

是因为他们的口齿伶俐而已,这种看法是不大公平的。我们应当清楚了解,一个理想的口才家,除了基本的口才训练外,还要重思考与观察。固然,谈话的能力是有赖于相当的训练。但口才是依赖于他们善于思考、善于观察以及他们广泛的兴趣、丰富的常识和强烈的同情心。没有这些基础,光是口齿伶俐,也不能成为一个口才好的人。

一个口才好的人,必须经常地在思考和观察上面下工夫。他们不断地扩充自己的兴趣,累积自己的知识,培养自己的同情心。他们谈话的题材,是非常充实的。你呢?你是不是也每天看报纸呢?你看报纸的时候,是不是只是看看副刊上的小说而已?是不是也很注意重要的国际的以及本地的新闻?是不是还看看社论、专论,和有价值的通讯和特写?你每天不听广播?在听广播的时候,是不是很留心地去选择节目,是不是随便听听就算了?你是不是选择有意义的电影和戏剧?是不是在看戏的时候,集中精神地去欣赏它们,而不坐在戏院里打瞌睡?

“谈话”就是我说完了你说,你说完了我说。很多人在说话的时候常会这样想:“我说完了,就完了。我说的一切,就是结论,而且是绝对正确的结论,再没有什么别的了。”别人听了有什么感想呢?别人认为他说的对不对呢?究竟明白不明白他的意思呢?别人有什么其他的看法呢?……这一切问题,他都没有想到,他也没有打算要知道这些。他没有预先估计一下你怎么听,没有预备听你说话,更不知道这些跟他说的话有什么关系。许多人听别人讲话的时候,也只是单纯在听。听了之后究竟同意或不同意、明白或不明白都只放在心里,并不提出自己对这个问题的看法或不同的意见,如果不同意呢,就在心里说:这真是岂有此理,胡说八道!如果不明白,就在心里说:“他到底是说些什么呀,真是莫名其妙!”至于应该怎样提出自己的看法呢?应该怎样问个明白呢?应该怎样交换意见,以求达到一致的或是接近的看法呢?这些倒是连想也没有想到。所以,说的人,说完了就算了;听的人,也就听完了就算了。这种人认为:说,只是宣布一下我自己的想法看法,听不听,信不信,明白不明白,一概由你;听,只是听见了,知道了,信不信,明白不明白,也不关你的事。表面上好像是在一起谈话,其实,只是在轮流演讲。话是讲了很多,可是大家的距离,并没有因此而更接近一点。

讲话要一句一句地讲,一段一段地讲。而且在谈话时,必须你一句我一句地讲,你一段我一段地讲。只讲不听,只听不讲,都不能算是谈话。说到这里,我们多认识了一点,也就是我们所要追求的口才,就不只是讲的问题,还有了听的问题。

有良好口才的人,同时必须是很会听话的人。会说话的人,在说的時候,决不是只凭自己的意思一味地说。他在未说之前、在说的時候和在说了之后,都有一件事情使他非常关心,那就是,他的话在对方听起来是怎样的。

自己的脑子里有一点意思,自己把它变成语言,经过自己的口唇动作,发出声音来,再经过对方的耳膜、耳神经,传达到对方的脑子里,这时候,印在对方脑子里的那句话的意思,是不是跟最初在自己的脑子里所要表达的意思完全一致呢?这是每一个懂得说话艺术的人所最关心的。我们研究口才最重要的对象,不是出于自己的口中之话,而是能达到对方脑子里的话。

口才所追求的终极目标,就是自己所说的话,在对方脑子里所发生的印象及其效果——也就是让对方明白自己的话、相信自己的话、并照自己话行动。

怎么知道对方的心里怎样想呢？主要是靠听。要很小心地听对方讲话。要好好地练习听别人说话。一般人听别人说话时，真是太不小心了。听漏别人的话、听错别人的话、听走了别人的话，所以自己于对方的认识，就是片面的、错误的，如此一来，怎么能够希望自己的话，能抓住对方的注意、引起对方的兴趣、以及能够说中对方的心事、针对着他心中的疑虑来进行有效的解释呢？

许多人都以为谁能够滔滔不绝地、口若悬河地、一大套一大套地讲个不完，谁就是有口才，我想这不一定是的。有许多人只顾着自己讲，一点也不知道别人听了会怎样。即使他讲的很不错，我们也不能说他的口才很好。口才很好的人，并不一定讲得很多，妙就妙在他很了解别人的心情和看法，三言两语就能使人折服了。而这种人主要是靠他很善于听别人说话。或许你会问：“如果别人不说怎么办？”我会微笑地告诉你，口才很好的人，就有这样的本事，有办法使人说出自己的意见来。

你看这不是更复杂了么？会说话的人，不但自己会说而且还要会听，而且要有办法使别人说，有办法使别人高谈阔论，有办法使别人对他畅所欲言，开诚布公，甚至于推心置腹。我们先要练习抓住别人说话的要点。在别人说完一段话的时候，我们对自己说：“他这一段话的意思，主要有那几点。”试着把听到的话在事后记下来，或是转述出来告诉自己的朋友或是自己的家人，就可以很快地提高自己听话的能力。我们要能够抓住对方说话的细节，甚至于能够抓住对方说话的用语、声调和表情。

一个口才好的人，不只要重用口和耳朵，而且还要用他们的眼。一个口才好的人，无论是自己说话的时候，或是对方说话的时候，他的眼睛总是随时留意着对方的面部表情、眼神、姿态以及身体各部细微的动作。例如：在你说话的时候，如果对方的两眼忽然发亮，那是什么意思呢？如果对方的眼神好像茫然的样子那又是什么意思呢？如果对方的眼睛忽然湿了，那又是什么意思呢？如果对方听了那一句话时，忽然笑了，那是什么意思呢？是开心的笑呢？还是不以以为然的笑呢？还是若有所思的笑呢？如果对方听着时忽然打起呵欠，如果对方手指在不安地乱动，如果对方忽然暗中把拳握紧……这些又是什么意思呢？

在对方说话的时候，那更是要把眼睛和耳朵都集中在对方的身上。一个人并不只用语言来传达他的思想感情，特别是一般人对说话、文字的运用，都没有经过适当的训练。他们说的话常常不能恰当地表达他们的心意。在他们的言语无能为力的时候，他们常常用他们的神态和动作来补充。他们感觉自己说得不大正确的时候，常常用力地猛摇几下头。他们用手势强调自己认为非常重要的地方。他们一面说一面点头，常常是因为他们很满意自己说的话。他们说话的时候，皱起眉头有时是因为他们不晓得他们的话是否正确的。

他们的声调自然也是应该特别用心去体会的，同样一句话，用不同的声调来说，往往就传达出不同的心意。在一句话里面，哪一个字说的重了一点，哪一个字说得轻了一点，就使这句话发生了或大或小的变化。可是，如果你只用耳朵听人说话，没有用眼睛去捕捉对方的动态表情，无论你对对方的声调变化，把握得如何细致精确，你仍然会漏掉许多本来你可以用眼睛发现的重要消息。我发现许多人有这种不好的习惯，当他听别人讲话时，不是低着头，就是两眼望着别处，而不肯望着说话的对方。如果问他们为什么要这样呢？他们会回答说：“我不觉得有这必要。”有的说是：“我有点怕，我觉得有点不好意思。”这是属于害羞的一类了。有

些人的眼睛死盯着说话人,好像警察望着小偷,又好像小偷望着警察,用这样的眼光望着自然是不好。可是这里发生的问题,并不是两眼望人这件事本身,而是在于你望人时的心理状态。猫望着老鼠,老鼠也望着猫。爱人之间、朋友之间、母子之间、师生之间也常常会望来望去。当你用眼睛看人的时候,固然有时候是在侦察,但更多的时候,你是在认真地注意对方,你是在热烈地关心对方,你是在诚恳地尊重对方,你也是在细腻地体贴对方。所以用眼望人,在大多数场合是一种礼貌。只要你对人心无恶意,又充满热情,你就不会害羞,也不会无礼,所以,你是需要经常好好地注视别人。

在练习用口说话之前,必须先学会用耳、用目。用你的耳目去了解对方,把握对方,体贴对方,然后你口里说出的话,才会深入对方的心坎;你说的话能够深入对方的心坎,这才是口才的最高成就。所以,先不要急于说,和别人在一起的时候,先听、先看。听人怎样说,看人怎样听。

每一次说话的成功与失败、优点与缺点、听的人的反应怎样,你不妨在心中加以研究、加以比较。在什么时候,说话者的话叫别人听了哈哈大笑,说话者走了之后,别人又怎样地谈到他,以及怎样地评论他的意见呢?诸如此类,都是你训练口才的重要参考资料。如果你能够认识一位口才很好的朋友,那你更应该多和他接近,很用心听他说话,相信必能从其中领略到不少要诀。

十七、争辩的技巧

俗话说:“真理是愈辩愈明”,但是,如果你想以争辩阐明真理,那么错误就属于你的了。林肯劝诫他的属下说:“你们的工作难道还不够繁忙吗?为什么还有多余的时间,去跟人们争辩呢?”况且互相争辩,总是得不偿失。例如:我们去和疯狗争一条路,究竟是不是值得的呢?我觉得你应该立刻让开,否则,如果被它咬上一口以后,虽然立刻把它打死,但是你已经得不偿失了。

一般所谓的讨论是由理智做出发点,而争辩完全属于情感的。你在和人家讨论以前,你得先考虑一下,这件事是否有讨论的必要,对方是不是可以跟他讨论的人,倘若你认为是可能的,那么,你便说出你的意见,但是希望你注意几点:①清楚明白;②简单;③言词锋利;④语句动听。万一双方的讨论,有涉及意气或感情的时候,你应该立即停止。就是对方要跟你喋喋不休的时候,你也应该坚决的终止讨论此问题。因为感情的冲动,常是一发而不可收拾;你要保持情谊,不如暂时牺牲一下个人的主张。反正真理总是不可泯灭的,你应当深深地体会这句话。

有的时候,争辩是无法避免的。在争辩的时候,大家几乎忘记了理智,纯是受着感情的支配,每个人心灵中,都发出下列的感情冲动:你是笨的,你不及我聪明;你知识太浅,经验不足;你是固执的家伙,从不肯认错;我又不是不懂世事的孩子,可以让你欺骗;你完全没有理由,你只知道无理取闹,或是强词夺理。但老实说,争辩的时候,双方只是在闹意气,绝对没有理智,任凭气愤情感冲动,甚至可以因此牺牲多年的友谊。

要记住,争辩时的心灵表现,实在已经超越了常态,而这种心灵表现,却是有害无益的。许多聪明的人,他知道争辩无益,于是用各种聪明的方法,来解决和对方的争辩。他用一种开玩笑的方式,使争辩变做胡闹,使大家都一笑置之。

开玩笑的方式,是对付争辩的聪明方法。“你说的话,都是真理,只有一点,我觉得……”“我很明白你完全正确,可是还有一层……”“你的意见和我完全相同,不过有一点小地方……”“我承认你完全对的,可是要说服大众,却……”“你所发表的意见,我完全同意,只是如能在小节上再加以考虑……”,因为争辩就是争胜,你能让对方觉得高兴,不失面子。那互相争辩自然会剧烈下去的最主要原因就是步步进逼,使对方恼羞成怒,那么争辩的场合,一定剧烈得不堪收拾。如果辩论不能完全避免的,而且有许多时候,我们为了正义,为了利益,不惜进行舌战,而且必须坚持到底,使对方对你的意见完全屈服。

不可避免的辩论中,也有种种辩论的方法,因为这时的目的是在寻求真理。这种辩论的方法,可以分下列各种:①暴露全部的错误,把对方的理由、弱点,完全都揭露出来;②暴露对方理由重心的错误,提出对方的理由的重心,加以无情的驳斥;③采取对比式的说明,使对方的错误和自己正确的意见互相对比。

三国时,诸葛亮到吴国请求出兵共同抗曹,那时候,孙权部下,除了周公瑾和鲁肃外,都主张和曹操讲和。于是诸葛亮使用他的口才,来和所有的吴国臣将,辩论吴国应出兵助蜀汉以抗曹魏的理由。在诸葛亮和大家相见的时候,吴国的谋士张昭先用话来挑动诸葛亮,他说:“昭是江东没有才能的人,不过听得先生高卧在隆中,自比管仲乐毅,可有这样的话吗?”诸葛亮笑着说:“这是我生平极小的比喻呀!”张昭说:“近来,听得刘备三顾茅庐,幸得先生相助,仿佛如鱼得水一般,想席卷荆州。但现在却完全属于曹操了,这是什么意思呢?”诸葛亮知道张昭是吴国第一个有名的谋士,现在应该先说服他,所以就回答说:“我以为取汉中的土地,易如反掌。我主刘备躬行仁义,不忍夺取同宗的土地,所以竭力推辞不取。但是刘琮不懂事误会了奸臣的奸计,暗自投降了曹操,这样就使曹魏能够猖獗了起来。此刻我们的主人,在江夏屯兵,自然别有所图,这等事,你们又怎能知道?”张昭说:“照这样来说,先生的言行岂不是矛盾了吗?你是自比管仲乐毅的,可是管仲在齐桓公那里做宰相称霸天下,乐毅帮助弱小的燕国,也夺取了齐国七十多个城池,这两个人真是英雄大才。先生在茅庐中,但知向风月自傲慢;但现在既然帮助了刘豫州,应当替生灵除害,剿灭乱贼反臣才对。但刘备在没有得先生相助的时候,尚且能纵横天下,割据城池,现在得了先生以后,却见曹兵一出,便弃甲抛戈,望风披靡;如今失地无数,连安身的所在地也将没有了。难道管仲乐毅,也是这样的吗?”诸葛亮笑着回答说:“鹏程万里,燕雀焉知鸿鹄志;譬喻一个人害了重病,当先饮以粥汤,服以和药,使脏腑调和,形体渐安;然后才可以治以猛药,服以肉食,那么病根可去,人命赖以救治,不这样做,徒想用猛药来挽救生命,岂不是妄想?刘备寄迹在刘表那里,兵不满千,将也只有关张赵云几个,这正和人害了重病一样,在新野那山僻小县中,人口稀少,粮食缺乏,刘备在那里也不过是权以容身,说不上想坐字。可是虽在那种兵甲不完,城廓不固的环境中,那一次博望的火攻,白河用水淹,使曹军心胆俱裂。我以为管仲乐毅的用兵,也至多这样罢了。至于刘琮的投降,刘备完全不知道,而且他又不忍夺取同宗的地方,这正是他大仁大义的表现,寡不敌众,胜负也是兵家常事。从前汉高祖屡次被项羽所败,但垓下一战,总至成功;其实国家大计,

社稷安危,是有一定的计谋,不是靠夸口逞舌可以收效的。”这一段话,是抓住了对方的弱点,予以错误的暴露,所以使张昭再没有话可以回答了。但另外一个人却又应声说:“如今曹公屯兵百万,大将千员,吞并江夏,即在目前,你觉得怎样?”说话的人是虞翻。诸葛亮听了,微笑说:“他虽拥兵百万,但都是袁绍刘表的乌合之众,何惧之有?”虞翻冷笑说:“兵败地失,现在正想向人求援,还说不惧吗?”诸葛亮说:“刘豫州以数千仁义之师,又怎样敌百万残暴之众,现在退守夏口,这是等待机会。如今江东兵精粮足,且地势有长江的险要,但臣将们却都还要使他们的主人去屈膝降贼,不顾天下的耻笑,从这样看起来,刘备真是不害怕曹贼的了。”这是抓住对方的弱点所在,加以批驳,自然使他无法对答了。正在这时,步骧又插嘴说:“孔明先生也想学张仪苏秦的口舌,来说东吴吗?”诸葛亮反问说:“你以张仪苏秦为辩士,可是你也知道他们也是豪杰吗?苏秦佩六国相印,张仪两次相秦都是竭力帮助别人的,和那些畏强凌弱的比较起来,真是完全不同。你们听了曹操虚言大话,便畏怯请降,却笑起张仪苏秦来,岂不是可笑得很?”诸葛亮的反驳,是不是强词夺理呢?不,他是以对方的立场,驳斥他们的错误见解,这样,他又获得胜利了。

辩论欲求胜利,应该使自己的知识范围扩大得很广泛,你的知识愈广,见闻愈多,那么材料也愈丰富,自然辩驳起来,也更能顺利。因为事理的真相,需要从各方面的证据来证实,你的知识领域狭小,那么人一定穷于应付而很容易流入于意气之争了。在辩论的时候,你应当注意自己的态度,许多人常常因为辩论意见,于是把平心静气的讨论变成了怒目相向;因为大家的意见相争,常使好朋友变做仇敌。因此,必须把头脑放得很冷静,态度很沉着,心平气和,是你应该把握的秘诀,成功的人,常在暗中克服他人的意志,而决不与人涨红了面孔来大声争辩。

美国赫斯将军说:“我有方法,改变他人的意志的妙诀,就是把新的意念,在不知不觉中注入对方的脑海中,让他不知不觉中感到兴趣。”这方法是值得效法的,你跟别人辩论,能够使别人的意志为你所克服,那么你的辩论,便可以胜利了。不过,这得在不知不觉中进行,使对方虽然在跟你辩论,但已在无形中屈服于你的理论。理论的把握是尊贵的,但是你切勿以胜利的态度向人夸耀啊!

辩论时,应该躲避正面冲突。因为普天下想得到辩论胜利的唯一方法——就是避免辩论。十次有九次,一场辩论的末尾,是争辩者双方更坚决的觉得各自的意思一点不错。辩论不能获得胜利,因为当你真的辩论失败了,固然是失败;即使你胜利了,你还是失败。例如你辩论胜了对方,把他的意见指摘得全无是处,并证明了他神经错乱,然后会怎样?自然你觉得很高兴。但是对方如何呢?你使得他自觉卑下,你伤了他的尊严,他会恨你的胜利,而且一个人逆着自己的意见被说服之后,必仍固执着他原来的意见。

辩论会得到胜利,但那胜利是空虚的,你永远不能得到对方的好感。你自己想到底愿意要哪一种:空虚的胜利还是人家的好感?二者决不可兼得。波斯顿某杂志上有一次登过这样的一首劣诗,但寓意却极佳,诗云:“此地埋着翟威廉的身体,他为自己的正确意见而死——他是对的,十分对的,但是他却像为了错误而死。”辩论的时候你或许是对的,的确十分对;但是若讲到想改变一个人的意见,你就是对了也和不对是一样的无用。

美国前财政部长麦克朴经由于多年的从政经验,他明白用辩论折服无知识的人是不可

能的事。其实麦克朴先生说的还太温和了,据我的经验而言,想用辩论改变任何人的意见都是不可能的。

康斯坦特在拿破仑私生活的追忆一书上曾说过:“虽然我的台球技术不错,我总是设法让她胜过我,那样使她异常欢喜。”

佛教有句名言:“仇恨是不能用仇恨化解,而是用爱来消释的。”一种误会决不是用争论可以解决的,而是需要用机智、外交、怀柔以及对他人见地的同情心。林肯曾申斥过一位与同事发生冲突的青年军官说:“打算成大事的人,决不消耗时间去同别人争辩,也不容他承受争辩的结果损伤性情及失去自制。你对于某件事物若没有与人享平等的权利时,应当谦让一大部分,你对于某件事物纵然享有全权,也应当谦让一小部分。同一条狗争着走路而被它咬一口,不如让它一步,被咬之后,就是把它宰了,你的伤口还是痛的。”

十八、笑话与争骂

我们每天必须说话,说话不只在表达我们的意见,同时也是说服别人的一种方法。对于同样的问题,由于人的思想和性格不同,因此对于问题的看法和意见,也就不一致。在我们平时所接触的人中,包括家人和朋友,以及一些不相识但和我们来往的人。有时只是闲谈,有时却是为了业务上的来往,我们难免除了互相表达意见之外,还得和别人争辩一些问题。不少与我们自己观点不同的意见,是来自我们的父母、丈夫、妻子或朋友以及陌生人。

当我们面对一个反对的意见时,自然而然的就发生争辩。通常遇到有人反对我们的意见时,我们会感觉不安,认为是一种侮辱,这样我们又会自然地想办法反击。不过我们所用的反击方法,往往是很笨拙的,例如呐喊、嘲笑、甚至恐吓,企图使我们的意见让别人勉强接受。其实,要赢得争辩上的胜利,不是靠狂叫、嘲笑、恐吓等方法可以达到的,我们要取得的争辩胜利,必须是使人心悦诚服,而不是勉强的。

心理学专家发现要赢取争辩的胜利,必须避免申斥对方,恐吓或者任何强迫的方法,应该平心静气地和对方讲道理。专家们用试验的方法,证明这是一个有效的步骤之一。他们利用一项牙齿卫生的演讲会,来对三组学生做试验。对第一组学生,采取强迫式的教育,向学生指出忽视牙齿保健的危险,说不讲求牙齿的卫生,会使人的牙齿腐烂。对第二组学生则用温和的态度,讲述牙齿不卫生的危险。对第三组学生则直接供应有关牙齿的卫生知识,使他们知道保护牙齿的重要。一周后,专家对全部受试验的学生予以检讨。看看那一组学生所接受的有关牙齿保健的知识最多、最深刻,结果是第二组的学生分数最高,原因系他们在心平气和的气氛下接受教育,并无一点勉强,也没有丝毫的恐吓。

一般人在企图赢得一场争辩时,所犯的毛病,是损害了对方的自尊心,我们知道人人都有他的自尊心,如果没有伤害到别人的自尊心,则你对别人的申辩,不致于破裂,因为一旦破裂,根本已没有争辩的余地,这时你将无法施展任何争辩的技术。

我们与别人争辩时,不可直接指责对方的意见为愚蠢,必须替对方留点情面。直接申斥别人的意见不对,即使你的理由充分,也无法使人心服。如果你嘲笑别人的意见,则往往会引

起对方的反感,更加为自己辩护起来,增加了你争辩的困难。

人类有一个特性,也可说是一种通性,那就是保存自尊心。一个人损害另一个人的自尊心,等于打击了他的生命。如果这样,不但永远无法使自己在和别人争辩时获胜,同时可能遭遇更多人和你争辩。人与人之间争论一件事情,在表面上看,似乎纯粹是属于理智上的事,但实际上,却是与感情有密切关系的。要在争辩中获得胜券,除开自己具备有充分的理由,还必须懂得争辩的艺术。

言语需要艺术,骂人又何尝例外,而回骂人家,更是一种艺术。骂人是不得已的事情。但要一个人一生中不骂过人,那可说少之又少。如果人家骂你而又回骂人家几句,能够完全不动声色,处之泰然,如过耳东风,这种人是少之又少。但是与其争吵得面红耳赤,伤神费力,不如三言两句,一针见血,既痛快且淋漓。所以说回骂人也要有艺术,我们愿提供一些原则作为大家的参考或茶余的谈话资料:

(一)先礼后兵:不妨先说声抱歉,赔个不是,如此一来理直气壮,再引入正题,则其争也有君子的风度。否则开口就骂人,对方再回敬几句,你又接上一句,于是场面越来越热烈,可能一天也演不完,还要明天同一时间再见呢!如此一来,正经事可别做了,专门学习骂人就好了。

(二)含蓄风雅:要骂人家主要是泄愤,不一定要大声指责才是好办法。只要点中要害,信手拈来,一两句也就够了。

(三)抑扬有节:骂让他骂,从另外方面给他一两句。心平气和,旁观者一看即分晓谁有道理。

(四)口下留情,遇人留路,对方既已哑口无言,则主动收兵,重归和好,一场闹剧完毕。

(五)下台鞠躬:戏唱完了,下台鞠躬,给对方端杯茶。则万事顺利,不伤感情,对方反要念您一辈子的,何乐不为?

(六)不可揭隐私:骂要骂得有风度有价值,不要伤人自尊,揭人隐私。所谓树怕剥皮,人怕伤心,不可不慎。

上面所说似乎很抽象,实际做起来很不简单,必须就事论事,研讨对方所提出的意见,决定对策,现不妨举一些实例,以供参考:①对方骂你风度欠佳。反敬一声捡过烟屁股没有?多痛快。②对方骂你太吝啬。回他一句:听说贵处的垃圾堆也可捡到面包吧!③他骂你好色。答一句:还不只呢?像……(举些实例是对方的要害——说自己其实是骂对方。)④对方骂你专门追女孩子。回他一句:别倒醋罐子。或又何必替我太太担心。简单扼要,不伤和气。像这种例子很多,不胜枚举,但有一点千万需要注意,别把对方的祖先、父母都请出来。或诛及三代子孙,以及把一些不洁的词挂在口上,那才是有伤大雅,没有风度呢!总而言之,赠人以言重于珠宝,伤人以言甚于刀戟。利刀割体痕易合,恶语伤了恨难消。骂人已毕,则要自动收兵,自动去圆满善后此一战局,这正表示你的聪明智慧,而将感到终生无憾。

讲笑话是今天社会交际场合不可缺少的艺术,但是究竟如何讲笑话,美国笑话专家赫尔斯菲德定了一个技术规则,兹述如下:①应该确实知道自己要讲的笑话。大多的笑话都须字斟句酌应用确当。②应该确知听所愿听的笑话。③不要刚想到笑话就讲出来,最好等到环境的气氛适用于说笑话的时候再讲出来。④不要讲得快,必须力求简洁概要,不要过份渲染

笑话中的人物背景。⑤不是方言专家不要讲方言或土话的笑话,如属必要,最好不用方言结尾。⑥不要说:我讲出来会把你们笑死了,尤其是自己先不要哈哈大笑起来。⑦不必自讲的说:在这种形形色色的团体中,我恐怕没有把握讲出使诸位发笑的笑话来。如果没有把握,最好不要讲。⑧不要说:要是你们以前听过这个笑话的话,可随时打断我。有的人的确会这样做。⑨不要神气活现的装得像是一件真的事一样。最后,要是这些规则应用如果都不行,那最好请你放弃说笑话。

十九、与陌生人谈话

现在,我们应该设法使陌生者变成我们的老朋友,我们要设法了解他们,探听他们的兴趣和对各种事情的看法。我们要主动地这样做,在我们心中,我们一定要有乐于和他们交朋友的心情,我们主观上,要有这样的想法:能够和对方结交,是我们的一种光荣,一种幸福。如先建立起这种态度,我们就容易说话了。我们已经有好口才,就容易表现出来,应用出来;我们还没有好口才,也可以发现出来,培养出来。

当你有机会预先知道你将要遇见一位陌生者,那么你就要预先向你们双方都认识的朋友,探听一下对方的情形。关于他的职业、兴趣、性格、过去的历史等,你能够知道得越详细越好。不过,在其中的某些方面,你要提防你的朋友或许对这位你将认识的人有偏见。当你走进那位陌生者的住所时,你要能够善于观察,看看能不能找到一些线索使你对他了解得更多一点。每一个人都有他自己一段宝贵的经历,他都能替你多开一面小窗子,使你多知道一点人生、多知道一点世界。而对人的同情与了解,实在是你训练口才、提高口才的最好出发点。

在主人的墙上,常常会找到了解对方的线索。要知道那墙上的东西,不同那些笨重的桌椅家具。一般家庭的家具往往不是完全根据主人的口味购的,也不是随时可以更换的东西。可是墙上、桌子上、窗台上那些装饰、那些摆设,却常常展示着主人所喜爱的情调、兴趣的中心、和许多有一段动人故事作背景的纪念物。如果你能把它当作一个线索,不只是可以由此深入主人小心灵的某一方面,同时也可能使你自己对人生对世界增多一些见识。只要你能加以留心,在你所到过别人的房间里面,无论是新交的朋友,还是旧识的朋友,你都可以发现主人精神世界的许多宝贵东西。你只要能够欣赏这些宝贵的东西,你不但可以交到无数的亲切好友,在你本来认为平庸无奇的人的身上发现许多值得你同情的品德,而且也会使你自己的心胸日益开阔,使你自己的人生日益丰富起来。

墙上挂着的是什么画呢?是什么画家的画呢?如果墙上挂着的是摄影作品,你能不能因此揣测对方是一个摄影的爱好者呢?如果他挂的是自己的杰作,你能不能因此晓得他个人对摄影的技术修养和爱好的情趣?如果他所摄的景物不是本地风光,你是不是可以从这里了解一下他过去的行踪呢?他会告诉你这是他在南方某地拍摄的,或是在国外拍摄的。往往因此会引起一段主人最有兴趣、最想让别人知道的故事,也因此会引起一段极愉快极投机的谈话。

不要限制自己思想的发展,不要那么狭隘地以为自己现在喜欢的东西,是世界上最好的

东西,世界实在是太广大、太丰富了,人的生活也是多种多样、多彩多姿的。若要作一个到处受人欢迎的人物,请对人对事恢复一些你童年时代的好奇心吧。别人看的是什么书,什么杂志,什么报纸,听的是什么音乐,在你去拜访他的同时,还有些什么客人也在场,他对什么人怎样,他家里还有什么其他的人,他怎样地向你介绍。只要你留心,可使你对他增加了了解的线索实在太多了。

有些东西的确不是你所喜欢的,难道要装作喜欢么?不必装假,你只要把你喜欢的避开不谈,一定还有一些你喜欢的,或是把你有点喜欢的题材拿来谈一谈。除非你是一个对什么都感到憎恶的人,否则你不会觉得在对方的身上、对方的家里,所看到的,所听到的都一无是处。如果有的话,那也必然是极少且极难遇到的情形。

你所不喜欢的东西,是帮助你了解对方的线索。我们有时也需要跟自己喜欢的人接近,为了工作,为了事业,或是为了个人或是团体的某种必需因素,我们要见一些不喜欢的人,或跟不大喜欢的人交涉,甚至于合作。这个时候,就必须依赖我们对人的同情与了解来帮忙,使我们即使在不喜欢的人面前,也能够表露出自己心灵中温暖善良的一面,使我们容易跟对方接近,使我们的工作任务得以顺利的完成。

口才不是一种孤立的东西,它和一个人的品格与修养是不可分的。我们在小说里,在戏剧里,以及生活里,常可看见口才好的人,对于别人束手无策的事情,他只要三言两语,就解决了问题。难道这完全只靠他的口才吗?其实在他的口才后面,还有他的全部品格修养作背景。因此,最低限度,你必须学会喜欢人,不是喜欢一两个人,而是喜欢很多人。你能做到这点,才能使你觉得在陌生人面前开口,并非一件难事。

当然,这一点也不是立刻可以学到的,一个人免不了会以自己的兴趣作中心,距离自己越近的,就越容易发生兴趣。如果没有必要,对那些使你实在不愿意和他接近的人,也不必太过勉强自己。但是对这些人,如果你真是一眼都不看,一句话都不说,恐怕对你也不是一件有利的事,你可能被对方认作是骄傲,甚至于有时他会把你这无意的冷落当作一种侮辱,怀恨在心。所以,如何和自己最不喜欢的人谈话,也是应该学习的。

其实和自己最不喜欢的人谈话,也仍然可以谈得很多,甚至于使双方都有很大的收获。只要你待人诚恳有礼,又不触及双方的私事,这样就可以自然而愉快地保持双方的适当距离。这个距离好像是两个交战国中间的缓冲地带,使双方本来冲突的思想和感情,没有机会碰在一起。敌对双方没有接触的机会时,自然不致于发生冲突。这个原则,同样也适用于你对对方毫无所知的时候。例如你喜欢一个人,你愿意和他结交,那么就要一步步地设法减少这种距离,使大家更易接近一点。

如果你要见到的不是一、两个陌生者,而是一个充满陌生人的聚会,到处你都找不到一个熟识的人,这时候,你自然可以静静地坐在一边,只有你的耳朵和眼睛去听去看。但是如果你觉得这种情形也是一个很好的机会,可让自己锻炼一下口才;那么,你的确也会找到说话的机会。最好的办法就是看一看,有没有和你一样的人,只孤孤单单地坐在一个角落。如果你觉得这个人可以接近一下的话,你就大胆地走上前去,向他来个自我介绍,这时候,除了某几种特殊的情形之外你多半是会受到欢迎的,因为他也和你一样感觉孤单寂寞啊。无论他是真的需要和你谈话,或是仅是解除一下自己孤独寂寞窘况,他都会给你一个谈话机会的。另

外一方面,就是参加一个聚会。在这种聚会里,除了少数找不到谈话的人以外,就是三三两两,这里一群,那里一组地已经展开了谈话。这时候你观察一下,选择一个你看起来和你有共同点也就是较容易接近的一组,靠近他们坐下来。在你开口之前,要听一听他们正在讲些什么,由讲话的人的品格风度来判断一下自己是不是合适参加。如果你觉得不合适,你可以再到别一组去试一试。不过千万要记住,在你开口以前,你必须先用你的耳朵和眼睛。

如果我自己是聚会的安排者,或是宴会的主人,你就要特别留心,好好地介绍你的客人,使他们在这个宝贵的时间里,不仅是吃了你的名菜,喝了你的美酒,还能够到你的客人中结识许多新交,享受一晚快乐有趣的谈话。在你安排席位的时候,你要很小心地把某些人放在一桌上,也要很小心地把某些人分开。而在每一桌上,你必须很小心地安排一位口才比较好,能够替你招待客人的朋友。这个朋友必须能够注意到每一个人,使每一个人都没有感受到寂寞和冷淡。这就靠你平时对你的朋友们的了解和感情,以这个了解和感情做基础,在这一个聚会中,使你所有的客人,都能充分地享受到友谊和温暖。这个友谊和温暖,就会从这一晚发展起来,说不定有人就在这一晚,遇见了他的未来好友;或是未来的终身伴侣。

当主人或是招待员向你介绍什么人的时候,你必须很用心听。除了姓名以外,主人多半会提一提这个人的特点,给你们双方一个接近的线索。例如主人向你说:“某某先生很擅长摄影。”可能就是因为他已经知道在摄影这一点上,你和这位被介绍的客人有共同的兴趣。如果主人说:“某某先生刚刚从中东某个国家回来。”那么,你就想一想,最近报纸上有什么关于那个国家的新闻,或是在自己记忆里,有什么关于那个国家的知识。至少我也可以问一问他回国的交通路线,和沿路的情形。

主人如何把你介绍给别人,是应该特别注意的。这里面可能是向对方暗示:可以和你谈些什么,也可能是向你暗示你可以和对方谈些什么。

如果主人除了双方姓名之外,什么也没有提到,那么你可以自动地介绍自己,给对方一个接近的线索。你可以略为谈谈你的职业、学校或籍贯。你也可以提到刚刚在见到他之前,你作过了什么,你遇见了什么。这样,多半会引起对方谈谈自己。如果你完全没有介绍自己,就向别人问这问那,那别人多半是不大愿意回答你的;换言之,你先在那一方面表现了自己,别人多半也愿意告诉你一些他自己这一方面的事情。跟着,你就可以问一些有关他本人,而且又不太秘密的问题。你自然不应该问别人每月收入多少,或是和他的太太感情好不好。但你却可以问他子女在什么学校读书,那间学校的情形怎样,以及他在什么地方住,那里的交通方不方便等等。如果主人是进出口公司作事,你自然可以问他是不是主人的同事,那么你自然会得到简单的答案:是,或者不是。如果你的态度很好,你多半可以得知他和主人的关系,你还可以从他口里,对主人知道得更多一点。

和陌生人谈话的时候,你要比和老朋友谈话时,加倍地留心。因为对他所知有限,你不得不重视任何可以得到的线索。如果你够精明,你可以从他的领带甚至于他的烟盒上面,捉摸到他的口味和他的个性。他的声调、他的眼神、他最初的几句话,以及他跟别人谈话时的态度,这些细节里面,都包含有许多有助于认识他的宝藏。

有人认为一见面谈谈天气,是最无害,也是最无聊的事情。其实并非如此。如果一个人对你说:“这几天雨下得真好,否则田里的庄稼就全毁了。”而同时另外一人却说:“这几天雨

下得真糟,我们本来要到什么地方去旅行的。”这两句不同的话里,可以分辨出两个人的兴趣与观点。如要你所遇见的对手比你更害羞,更不惯和陌生人交谈,那你更应该帮助他,跟他谈一些无关紧要的事情,使他放松,引起他谈话的兴趣。我最感遗憾的,是有一次在一个宴会席上,我的邻座是一位害羞的青年。他用胆怯的声调,向我请教姓名之后,我就一直没有理他,而再也没有别人跟他讲话。为这事,我到现在都一直感到后悔与不安。

在和陌生人谈话的过程当中,要留心对方态度的变化。我们不应该太过重视自己的兴趣;我们也应该重视对方的。如果你希望开始的谈话成功又美满,你应该重视对方的兴趣甚过于自己。当对方兴趣转变时,你要能及时地转变你谈话的题材。

留心对方面部肌肉的动作,留心他的眼神,留心他的动作,什么时候他不想发展这一方面的谈话,什么时候他表示不安,或者冷淡,都是你要准备转换话题的时候。对于那些最容易引起争辩的某些问题,例如宗教信仰、政治主张等等,和陌生人谈话的时候,要尽量地避免。即使你是极热心的教育家,或是认为自己有责任必须说服对方,也要把你的希望寄托在以后见面的时候。因为这些问题,绝不是三言两语就能谈出个究竟,如果太过于心急,可能会当场发生争执,或是对方一味地敷衍你,借故走开,二者都是令人不快的。

二十、与夫妻及异性谈话

与异性谈话,是微妙复杂的,谁都知道口才在谈情说爱中占极重要的地位,一个口才好的人,在谈情说爱的时候,总比一个口才不好的人吃香很多。尽管情爱的发展,并不只靠谈话,但是从最初相识到互相热爱的整个发展过程中,谁能够抹杀言语在其中的重要作用?

谈情说爱中所需要的口才,比较平时要精致细腻得多,但基本的条件仍是一致的:仍然需要以同情与了解作为谈话的基础。男女交往时,对异性乱说话或说了不恰当的话,不但会产生相反的结果,有时会演成一场灾祸。在谈情说爱的阶段,一般人都很会说话,期望能征服对方的心。可是,异性朋友之间的谈话必须大大方方,或用一个微笑,来开始友谊,之后谁先说话,也没关系。但如果没有机会交谈,也不可勉强。因为强摘的瓜不甜,强说的话不动听。

一段自然快乐的谈话,是应由双方负责的。男与男之间或女与女之间,互相进行交谈一事,似乎比较不成问题,但到了男与女之间,彼此为性别的关系,在开始的时候就不免有点隔膜。虽然这隔膜在后来不难消除,也许会比同性之间更为融洽,不过在开始时如何打破这层隔膜呢?这是需要双方合作来打破的。

通常,男子必须先向女子发言,因大多数的女子似乎都不预备首先发言。不过,我认为让这吃力的工夫交给男方去做,这种态度是不大好的。事实上女的先找话题向男方发问,比男的向女的去发问容易。因为男性的生活环境比女性复杂,女人向男人提出的谈话题材比较多,发问也比较容易,当女的从介绍者方面,获知了男的职业状况之后,她就可以立刻抓到了向男子说话的话题。至于男的先向女方说话,则因为女子除少数外,大多数皆过着简单刻板的家庭生活,没有一种特点可以让他找出谈话的线索,许多不善应酬的男子往往就给这情形难倒。因此,在谈话中宜由女的主动,不要老是守着旧习惯,认为不先发言为理所当然。

女子的生活环境虽然比较简单,但简单中依然仍有特殊之处。弄清了这一点,便可以找出无穷的话题。对年轻的女性,可以问问她学校的情形,世间没有一个学生不高兴说自己的学校生活状况,虽然说好说坏是另一问题。年岁较大的不妨和她谈她的儿女,世界上没有一个母亲不爱谈自己的儿女。至于未婚的女子则先试探其日常生活,然后抓着这一点谈下去。投其所好,向她的弱点去进攻,这局面自然可以打开的。

万一遇到了有一种女子不管你如何发问,她总是简单作答,毫不反攻,也不表示意见的时候呢?我以为不必立即失望,要忍耐地继续进攻下去,一直到引出对方最有兴趣的题目,同时时间也慢慢地使陌生变成较融洽时,那么话就易于投机了。倘若仍是失败,那么就不妨使用激将法了,对于女人应用哪一种激将法呢?当你的激将利刃成为女性内心尊严的一个致命伤时,她没有不起来抵抗的,好在你是引述他人的话,她决不会说你什么,但因她要为自己辩护,话题便来了,你的目的也达到了。倘若你一时找不到适宜的激将话,或激了仍无效果的时候,那么你唯一解决的方法是:若有第三者在旁,就适时转移目标,倘若没有第三者在旁,就对她说一个故事,一个笑话,或是一段趣闻来结束这谈话吧,这正是一般不大爱说话的女子最喜欢的。如果一个女子遇到这样的男子时,她最好看看腕上的手表,然后找一个理由告退,她是没理由把大好时光花在一个乏味的男子身上的。

一个男子和一个女子,或几个男子和几个女子,谈话的局面可称半斤八两,使谈话平衡发展下去是不成问题的。但若一个男子在几个女子当中,或一个女子侧身于几个男子当中,情形就有点两样了。一个男子最感苦恼的,就是他侧身在几个女子当中的时候,他不易找到一个插入谈话的机会,有些女子绝不会替旁边的那个男人着想,他们开始谈头发,谈衣服,谈鞋和丝袜,所涉的是那么琐碎,以致那唯一的男子虽想说些话,也不好意思插进去。怎么办呢?如果不愿守缄默又不便跑开,他就必须设法打破这局面。他应该设法把谈话的范围带到较广阔的境界里,就她们所最感兴趣的问题焦点发展下去,他不能谈政治、谈社会上严重问题,在女人占优势的场合中,这些题目决不能引起兴趣与共鸣的。

你可以提及,外国最近新发明了一种代替人造纤维的材料用以纤造丝袜,可以久穿不坏。像这样的一句投其所好,复引起好奇心的话,是一句很适当的转换话题的开始。此后转到电影、歌唱、风俗习惯等,以一种主动的姿态,把她们刚才所谈的头发衣服之类的话题抛到九霄云外,开始了新的话题,你便不致于被冷落了。当一个女子在许多男子当中时,情形上就有点两样了。不用说,男人与男人之间,所谈话题是广阔的。也许是政治,也许是社会问题,也许是事业上研究。处在此种场合的女子,她可以一直保持缄默,但必须保留一种倾听的态度,如果一个女子想把话题转到头发衣饰方面是不可能的,男子们决不能对此种题目保持长久的兴趣。

孤军处在男子群中的女子,她应该使自己的意见和男子们接近。当谈到社会问题时,她虽不一定要发表意见,但最低限度要提出相当的问题去聆听别人的见解。每天的报纸及电视上面,就提供有许多这方面的问题。当一个女子表示她对男人们的谈论有同样的兴趣时,这表示将让他们精神获得解放,使他们觉得并没把你冷落,那么你就成功了。总之,只要针对话题提一个问题,你就胜于说许许多多其他无谓的话。不要瞧不起这些问题,虽然是简单的一两个问题,你却在那些男人们的心上留下了一个极佳的印象。

一个聪明的女子当她有机会接近男人时,她应该不要放弃那些认识社会事物的机会。交易所里面情形是怎样的?他们买卖股票的手续是怎样的?你不妨问问诸如此类关于社会事业进行的情形,没有一个男子不高兴为你详细解释的。总比问男人:“你看我的头发卷起好看,这是不卷起好看呢?”要高雅得多了。

在男女交谈的场合中,女的不要和男的交头接耳,或作出使人莫名其妙的笑声,正如一个女子不要因为有一个男的在旁边,便说出一些不大雅的笑语一样。

与异性说话时以赞美来鼓励,提起了他的自尊心,是最有功效的,这一个方法同样可适用于你的部属,甚至你的丈夫或太太。有些人从来不懂这种妙处,总以为要一个人做好,只有鞭策,或者不停地鼓励就可以达到目的。他不明白人的本性就是喜欢自己主动做一切事情,你若在旁边督促他,他反觉得急躁,而做的不起劲。据说有甲乙两猎人,各猎得两只野兔回来,甲的妻子冷漠地说:“只打了两头?”甲猎人心中不悦,心里如此埋怨着:“你以为很容易打到吗?”第二天他故意空手回家,让妻子知道打猎是不容易的事情。乙猎人所遇则恰好相反,他的妻子看见他带回了两只野兔,就欢天喜地说:“你竟然打了两只!”猎人心中喜悦,第二天他打回了四只。

人是喜欢被称赞的,无论六岁或六十岁的人都一样,尤其在和别人比较时,总希望自己比别人好。与异性说话时,称赞对方更加有效。所以,与异性说话时,绝不可称赞自己,不可不去称赞对方,因为称赞表示欣赏及感谢,给人的喜悦是无可比拟的。一张冷漠的面孔和缺乏热情的嘴是最使人失望的,究竟要怎样称赞对方呢?说的时候,最要紧的还是要热诚,若只说一两句敷衍的话,立刻会被人发现你虚伪,所以每当称赞别人的时候,不可仅从大处着眼,要从小处发挥。如果有人送你一张唱片,那么称谢自然是必需的,但称谢之外若再加上对该礼物的称赞,则赠者必定更高兴,譬如说:“巧极了,这唱片我很久以来就想买的了,想不到你却送来了。”如果真是你渴望了许久的东西,你应该立刻告诉赠者,把最大的光荣给与赠者,他一定会感到最大的满意,说不定下次还有另外一件东西送给你呢?

我们一天的祸福悲欢,往往决定于我们的言语!因为我们所说的话,可以表示我们的修养程度,要是遇到有鉴别力的听者,就可以明白我们常与那一种人交往。言语是我们的教育文化的标尺,当我们和人们接触的时候,很容易被人估定价值,所以,如何充实自己的辞句?如何增加辞句的意义?如何使讲话准确清晰?这些都是不容忽视的。

很多人在异性的面前,只注意于谈论自己感觉有趣的事情,而这些事情,也许人家都感到非常讨厌。如果把这种方法反过来应用,你去引导别人开始谈他所感觉有趣的事情,例如关于他的运动记录,他的成就等等;如果对方是一位已有孩子的母亲,不妨跟她谈谈她的孩子。这种作法可以令人感觉亲切,即使你的谈话不多,你也将被人认作是一位成功的谈话了。

穿得十分整洁漂亮的时候,便会觉得身上似乎多了一种力量,这力量虽然很难解释,但仍是明确的,它使人们增强了自信力,提高了自尊心。因为外表上装扮得体更容易想到成功,得到成功,这就是穿着所发生的效果。如果一位男人穿了一条像布袋似的裤子,皱巴巴的衣服,口袋外露着钢笔或是铅笔,或是外衣袋里塞满了新闻纸、烟斗等,女人便会对他减却不少尊敬心。因为女人以为他的脑子和他那不梳理的头发和不整洁的衣服一样。

了解人,同情人,是一桩值得你毕生努力做的事情。可是,我们怎样开始呢?对一个不认

识的异性,谈话并不是一件容易的事情。我们有很多机会认识陌生人,例如各种晚会、团体旅行、酒会、以及轮船上、火车上、在朋友的家里,都能使我们结交到新的朋友、认识一位著名的人物、或是一个学有专长的人。这些人可能成为我们的良友,或是我们的导师,或是互相合作的伙伴,甚至于有时还可以成为我们的终身伴侣。有许多人碰见陌生人就说不出口来。有许多人无论遇见谁,都可以谈得很投机,一见如故。

有一个最简单的问题可以帮助一个不善交际的人解决困难。那就是只要问一问:“为什么我们跟老朋友说话,没有困难呢?”不善于交际的人,大半只能跟老朋友和熟人谈天。如果参加了一个什么宴会,遇见的完全是不认识的面孔,那可真是狼狈、气闷极了。这时,只要问一问:“为什么我们跟老朋友说话,不觉困难呢?”

许多人结了婚,对于日常生活中的一些小节是最容易疏忽的,他们以为夫妻之间,朝夕相处,还讲求什么小节。但是实际的情况却不是这样。因为人是感情动物,每个人都有自尊心,如果不注意一些小节,是很容易发生误会,甚至于冲突的。即以夫妻间谈话来说,就是一个最突出的例子。夫妻之间,可能谈话最多,但是引起误会最多的,也是谈话。做妻子的在这方面所占的角色似乎更重要,原因是她们多半在家,对于丈夫在外面的情况不大了解,一见到丈夫,就会把心中要说的话都说了出来。这样,由于只想到自己的一面,没有顾虑到对方的心境,往往是恶感多于好感。日子久了,就会引起夫妻间的不快,使彼此的情感大受损害。由于这个缘故,做妻子的在和丈夫谈话的时候,必须注意以下的谈话技巧。

(一)少说废话。在通常的情形下,丈夫大部分的时候都在辛劳工作,在外奔走,回到家里,主要的目的是要休息。他并非不喜欢和妻子谈话,而是不希望谈些无关紧要的事,至于一些废话,只有令他感到心烦、讨厌。例如当丈夫由外面下班回来,你最好让他休息一下,不必要他注意你。有些做妻子的,喜欢在这个时间问丈夫:“你看我的衣服如何?样式怎样?”其实这都是废话,你不必问,他也会一眼看到。

(二)不要信口开河,滔滔不绝。一般男人最怕女人噜嗦,特别是当他们工作忙碌,内心在思考什么问题以及身心疲倦时,如果做太太的在他的面前滔滔不绝地讲话,而所说的又是无关重要的事,则他不但感到烦恼,而且往往会发脾气。尤其是说话不加思索,信口开河的太太,也是使丈夫感觉苦恼的。不少女人犯有这种毛病,就是说话不用脑筋,想说什么就说什么,不理睬时间和地点,在表面上看,她们似乎很坦白天真,但是实际上,这是一种幼稚的表现。一个丈夫对于信口开河的妻子,往往会感到啼笑皆非,因为这种妻子不能保守秘密,常会在别人的面前随便讲话,把不适宜说给别人听的事,也说了出来。别人痛心的事情或者别人的秘密,她也会一五一十地揭露。大凡信口开河的人,多半容易得罪别人,易引起别人的反感,其原因就是由于他们说得不含蓄。不要以为和丈夫说话可以随便,想说什么就说什么。记住“祸从口出”这句话也是适用在家庭中的。

(三)不要谈自己过去的恋爱史。对丈夫谈自己过去的恋爱史,是最愚蠢的,因为男人的妒忌心理同女人一样是十分强烈的。当丈夫心情不佳,或者内心思考什么问题的时候,做妻子如果和他谈起过去的恋爱情形,那是最令丈夫生气的,他会怀疑你对他爱情的不专。如果丈夫回答说:“既然这样,当初为什么不嫁给他呢?”做妻子的不感到尴尬,那才怪呢!

(四)察言观色,适可而止。谈话是一种艺术,岂仅是在表示自己的意见而已。当你和朋

友谈话的时候,你会顾虑对方的反应,静观对方的眼色,会把谈话尽量迎合对方的心理。何以对自己的丈夫谈话,不这样细心呢?其中最大的一个原因,是认为夫妻间朝夕相处,根本不必注意这些事了。实际上,这是最大的错误,丈夫固然有心情好的时候,但也会有心情恶劣的时候。这同自己的心情时佳时劣的情况一样,当心情佳的时候,即使听到不好的事,也不会有强烈的反感,但是在心情恶劣的时候,如果听到好的事情,固然没有什么,但是听到不好的事或者看到恶劣的态度,情绪更会烦躁。一个聪明的妻子,她会对丈夫察言观色,时时注意自己的谈话内容、语气和态度,使对方表示好感为止。

二十一、与上司及老幼谈话

一位年轻人与各方面差距很远的老人,实在很难发生说话兴趣。在这种场合,同情和了解仍然可以发生作用。如果你不以自己的兴趣为主,如果你同情一位老者不幸的处境,你将会把他当作最后一朵玫瑰花。他的老友都已逝故,而他的爱侣也已不在身旁,你会愿意安慰他的寂寞,和他共同沉缅在回忆的时光里。

老年人多欢喜追怀往事,如果你能引起他谈谈过去,不但对于他是一件快乐的事,对你何尝又不是一个难得的机会,能够听到一个人亲口告诉你三十年前,或是五十年前的生活。经过时间的流逝,岁月的侵蚀,那些仍然鲜明地留在老者们心目中的,多半是一些令他印象深刻又有趣的动人故事。

有些老年人生命力还相当旺盛,他们有些仍然关心现在的社会生活,对于报纸上的新闻仍然发生兴趣。那么,最有趣的就是让他们把现在的事和过去的事作个比较。这不但是他们最喜欢的,同时也是一般人最有趣味的。生活里面,蕴藏着许多实物,有时候,一片荒山或垒垒的巨石下面,可能就是无限的宝藏。懂得生活的人也一样,在别人认为毫无兴趣的地方,他会挖掘出无穷的兴趣。

如果你想和他玩花样,那么你一定要记住,他们经历了半个多世纪,甚至近一个世纪的历史,因此他们很可能一眼就看穿你的心底。不过,你和他们多谈谈,必然是有益的。他们有很多书上无法告诉你的经验,他们有些人曾经出生入死冒过很多险,而且有的还滑稽得很,仍保持一颗年轻的心。

老年人是与年轻人相对的群体,只有少数几个老年人到了晚年仍保持人格的完整,并能以幽默克服自己的弱点,及对时事保持充分的关心。他们曾经热爱他们的生命,历经岁月的考验后,此时则视他们的生命如天空,有雨,时阴也时晴。

不管老人的一生是幸与不幸,我们和他们都能有谈不完的话题。和老年人接近时,要尽量使他们安慰和兴奋,同时也可使你和他们发生令人神往的谈话。你不妨请他们针对社会及工业的快速改变发表意见。他们是不是认为我们该回到大家庭的生活方式,甚或三代人一起居住?他们对如今妇女提倡的妇女解放持什么看法?对年轻孩子的服装有何意见?工厂四处林立,河水受了污染,以致人不能再在河里游泳,是不是很令人遗憾?节育是社会所需要的吗?人登陆月球是神奇或是破坏美感?当今社会上的一切现象,你都可以请他们发表高见,

他们的看法不会与社会脱节的,只是他们比你经验更丰富,因此可能所见不同罢了。然后再请他们谈过去的记忆。这一招可说是无往不利的;当人们回忆快乐的时光时,他们就变得更快乐和更能言善道了。

你请他谈他过去最喜爱的广播节目、第一次登上汽车时的感觉、无声时代的电影、或他所看过的第一部有声电影。你也可以请他们谈谈,他们年轻时玩什么游戏,学校是什么样子,及他们印象中的祖父母。问他脑子里记得最清楚的伟人是谁,最敬爱的伟人是谁,最厌恶的是谁。问他当年如何向异性表示爱情,以及当年的礼节问题如何。问他踏进社会的第一件工作是什么——虽然他没有变成大人物或大亨,但每个人都喜欢谈他的第一件工作,而且年岁愈大愈记得他的第一件工作。

要记住你是在和一位活生生的人谈话,他不是一座正待奉伺的神像。你对他过分恭维和赞美,就会使老人觉得自己行将入木,而你正在为他涂敷香料,防他腐掉而已。因此,如果你不同意他的观点,你就理直气壮的告诉他你的看法。

老年人是比较重听的,因此你和他们讲话,音量要放大,速度要缓慢,发音要清楚。可是你不要因此而用些简单的字汇尽谈一些琐碎的事情。你可能认为既聋又哑即是既聋又笨,这一来你就会忽略聋子的智慧了。这是重听的老人最忌讳的事情,而且实际上他们的智慧不笨不混沌,甚至更精明的。

当你们谈得非常融洽,而你不想失礼的告退时,你应该怎么办?我们和一般非老年人谈话,当一方谈话谈久了,而听得人听厌了时,随便找个借口或随便作个暗示,如起身倒杯水喝或起身打个呵欠,对方就会明白自己该让嘴巴休息了,可是我们对老年人如此是失礼的,而且老年人也可能不顾你的暗示。

你也无须以殉道者的精神,强自忍耐对方无休无止的唠叨。你等老先生或老太太说完一段,只要你觉得听够了,那你就毫不犹豫的赶快起身告退。千万不要迟疑,因为你一迟疑,他们可能就开始另一个故事了。你不要中途告退,也不要找推托的借口。

我们不要误认为所有的青少年都是相似的,他们并不想干,所以你不宜开口就是“你们这些年轻人似乎认为……”或“今天的年轻人完全都……”你也不宜一开始就大谈特谈若干社会适应不良的年轻人搞的把戏,如电动玩具等,因多数的年轻人并不玩这一套,你问这些问题,会使他们觉得屈辱,并觉得你大谈特谈的背后藏有恶意。还有年轻人留长发的问题,如果你已经和年轻人谈得很投机了,你可以和他谈谈他的留长发的意思。但是如果你劈头就提长发,他就会先对你打个问号,并在内心想着:“你什么意思呢?你是怪我没教养,还是怪我不学好?”

你不要根据年轻人之留长发而推断他的品行,这是很危险的。往往表面上调皮的孩子,反倒是富有正义感的孩子。而表面上规规矩矩,衣服穿得整整齐齐,似乎是模范儿童的孩子,其实却可能是暗中兴风作浪的。

你和年轻人交谈,并不需要说他们的术语,或打扮得和他们一样。很多人认为用孩子话和孩子谈话,可缩短彼引间的距离。这并非没有道理。可是毕竟社会上已经有够多的年轻人了,因此我们还是扮演我们的成人角色吧。要不要紧盯着问年轻人和异性之间的关系?其实这不干你的事,而且他们也有隐密的权利。要知道,当你和青少年谈话时,你以你对生活的原

本态度和他们谈,即是有趣而最佳的选择。你如果不能适当的和青少年交谈,那么只要记取这句话,应该会有所帮助的。如果孩子说喜欢牛奶巧克力,而大人则说喜欢吃苹果,那么他们是仍在很理想的谈话基础上的,因为大人所表示的,乃是他能像孩子之喜欢巧克力一样的,从苹果中获得同样的满足,这应是很独到的一个立论。

假如你谈话的对象是一位年轻女孩,那么这些问题同样也很适合问的,或者你可以问他对于多数女孩的发型有何看法,她的朋友喜欢化妆吗?她的朋友对交异性朋友持开放或保守的态度呢?她喜不喜欢幻想呢?和前一代的青少年相比,她是否认为他们这一代有了改变呢?

成人认为年轻人所需要建立的标准,应该严正的向年轻人表示清楚。如果你不赞成他们饮酒,那就不要装作一副允许他们饮酒样子。如果你想让年轻人按时回家吃饭或睡觉,那么你就要和他们建立互相了解的关系,并明确的表示希望他们遵守。如果你的十几岁女儿到什么地方去,你必须确知她去的地方,同时毫不犹豫的问她还有哪些人和她同去。

有时,你会偶然的和年轻人说几句简短的谈话,却根本无法涉及更深的问题。其实你用不着和你遇到的每个年轻孩子打交道,你根本无须在那一刻表现你的奉承性格。你只要说:“嗨,你好吗?”“看到你真高兴。”然后就无须打扰他了。尊严是一种高贵的人格,你可不要薄利多销啊!

我们如果不是他们的亲人长辈,当我们碰到看不惯的事情时,我们要控制不住自己的脾气。如果你控制不住自己的脾气,心想我不教育你们一顿就算你们的幸运了。我怎么会跟你们瞎扯呢?那么你就不理他们算了,也省了自己平白生一肚子气。

跟孩子们谈话,恐怕比跟老年人谈话更难,以前,我就认为与孩子们亲近,是一种几近天赋的才能。不仅要会说孩子话,更能知道孩子的思想,甚至于自己要保持和孩子一样的天真心态。首先,我认为跟孩子们一起玩,一起追来追去,作些鬼脸,或滑稽的动作引他们笑都可以,若是跟他们正正经经地谈些什么,大概是不可能的。后来,我学会了怎样用语言 and 孩子们交谈。一般来说,有几方面使你可以跟孩子接近。因孩子是充满好奇心的,如果你能满足他们的求知欲,告诉他们一些你的经验和作一些事情的方法,或是解释他所见到的各种事物,都能使他们满意的。孩子们喜欢听具体的东西,不能了解比较抽象的道理。所以你无论讲什么,用故事的形式表达,效果总比较好。谁能够讲故事,谁就是孩子们最热烈欢迎的人物。孩子的兴趣是跟着他们的年龄变化的,七岁以下的孩子们喜欢听各种动物的故事,七岁到十二岁的孩子们就喜欢听寓言或是神仙的故事,十二岁以上的孩子们就喜欢听一些旅行见闻,以及体育的故事。

有些孩子是害羞的,不敢看你,不敢跟你接近。因为从他们的眼光看起来,你是又怪、又大、又老。对于这样的孩子们,不要一下子就急于跟他亲近,急于跟他亲近反而会使他害怕起来。你只要保持一个距离,对他偶尔地注意一下,表示一下好感。等他渐渐地看清楚你的肢体动作,对你习惯之后,他就会自动地向你接近了。也有些孩子是粗野的、好动的,他们会跟你开玩笑,或是爬到你的身上来,弄脏你的衣服。这时,就等于考验一下你的好脾气和你敏捷的身手了。你要机警地避免他的纠缠,同时又要把他的注意力转移到别的方面去。和一些有关儿童心理的书,和一些有关儿童教育的电影、小说……会帮助你 and 孩子们交朋友。

你不要从心底看不起孩子,你要尊敬他们,因为他们一样有独立的人格,他们有他们的

感情与思想,他们有他们的看法与观点。他们不是低等动物,不是供你随意戏弄的玩具。

你对于年轻人及老年人的友善或是侮辱,你给他们的帮助或是戏弄,有时他们会记在心中,甚至会记住一辈子。

跟老年人、孩子们谈得来固然很好,谈不来,也不会对你的生活有什么多大的影响。可是跟你的上司谈话,成功或失败,不只影响他对你的看法,而且也同时影响到你的职业与工作。在公务上和社交场合,最容易使我们紧张的就是和那些地位在我们之上的人们交谈了。跟这些人谈话,从口才这个角度上看去,对传统的上司一味奉承和附和的办法,并不一定能给你的上司留下良好的印象。因为你首先就把你自己的人格降低了,你不能用这种卑微的身份,换到上司的重视与尊敬。对上司说话,以不采取卑躬屈膝的政策为宜,不必被他的权威所吓倒,以为我们除了谄媚和驯服之外,什么也不能做。我们要保持自己独立的人格,这并不妨碍我们对他的尊敬。我们对他们的意见自然应该加以重视,因为他们在事务与工作上负着领导的责任。而且,可能他们在学识与办事经验上,都比我们优越。但是在必要的场合,我们也不要害怕表示自己与他们不同的观点。只要我们的态度是有理的、谦虚的,忠实地说出自己的看法,反而比一味奉承谄媚,随声附和,更能得到对方的重视。即使是一个很喜欢在下属面前摆架子的上司,为了公事上的利益打算,他一定知道自己更需要一些确有见地的忠实可靠的助手。一味奉承和随声附和,实在是一种不老实的行为,严格起来,是一种欺骗的行为,对业务的进行,可能带来巨大的损害。如果他是一位有才能的人,他一定深知这一点。如果他是一个昏庸的人,那他就像一个喝醉酒的船长一样,你对他一味奉承和随声附和,也一样不能保证你的安全。同时有一点你也应该知道的:不要把你的上司只当作上司。要记住,他除了是你的上司之外,他同时还是一个人。作为一个人,他也同你一样,需要和朋友们谈谈各式各样的问题。如果你能够使他相信你并没有打算通过一种私人的关系来影响业务上的决定,他就能很平易近人地主动来跟你接近。用种种方法消除下属对他的畏惧与隔膜,鼓励人们向他提出忠实的意见,在私生活上,他又愿意和他的下属,至少和几个重要的助手打成一片。面对这种人,犹如面对着一个口才很好而又自动地找你谈话的人。除了老老实实地说出你想说的话之外,你还能作什么呢?你必须细心地注意他们的言词丰采,把握他们的声调与表情,因为你要学习他们的口才。

二十二、与名流及大亨谈话

与名流说话时,不要有害羞或畏惧的心情,只要你所表现的是你内心真正的意念,你就能与任何名流开口说话。有些人对名流只是一味的说些奉承及空洞的话,这样是不能使对方愉快的。如果你是真诚的,那你就把铭刻在内心的印象说给他听,他会深受感动的,但你所用的措辞和说话的态度都要得体。你可以把他视为一位有血有肉的人来对待,对他提出一些能够表达你的感情的问题,不要把他视为什么超人。他像任何人一样受不了疲倦,也承受不住伤害。他可能比你更脆弱,而且与你一样害羞。不要认为他的人格真的就如他借以出名的职业一样;他向公众所表达的信心、睿智、仁慈、滑稽或性感等等影像,实际上往往是杜撰的。

当你同时应付两位名流时,不要只顾你所敬仰的一位,而置另一位于不顾;这会让他们两位都不自在。你应该说:“遇见两位,真是使人兴奋。”如果你想和他们继续谈谈,那么你必须保证话题是他们二位都能参加意见的。换句话说,你要确保三人谈的方式。如果你对另一位名流并不熟悉,而且在经过介绍之后,你仍想不起有关他的任何事迹,你也不能对他有所疏忽。你必须一视同仁的,表现同样的热情和友善。

不喜欢说话的名流,包括外貌滑稽突出而似乎容易亲近的喜剧演员在内,他们在舞台上已经笑到了极限,因此在真实生活中再也无法幽默。作家、诗人、画家、音乐家等等从事创造性工作的人,虽不喜欢说话,但这些人往往对政治乃至宗教,都有广泛的兴趣。他们在社交场合也许不活跃、不自在,但他们有启发人思想的高见。你和他们说话,必须有耐心,不要轻易动怒,也不要太热切,要温和、冷静和体贴,就像应付任何敏感的人一样。

名流往往比寻常人作更多的奉献,而且也有私人的嗜好。譬如有的名流很关心学校教育,他们可能有些百年树人的改革大计;有的名流利用业余时间,钻研某一人物。当你预先知道或诚心去拜访那位名流的话,你可以预先作点谈话内容的准备。如果他是位知名度很高的名流,那么你可以从名人录或报章杂志上,了解他的背景资料。如果他不是知名度高的名流,那么你可以向有关方面的人去打听。譬如他被邀来本地演讲,而你想与他结识,那你即可向邀他来的单位或人,索取有关他的资料,他们不会拒绝你索取资料的心意的。

名气不大的名人,总是生活在情绪不稳定的状态之中,他们内在的恐惧,使他们脆弱敏感,别人稍有疏忽就会激怒他们,而且他们也容易傲慢。然而他绝对需要你的尊重和顺从,他的名气愈小,他对亲切、尊重的需要就愈大。

褪了色的名人,最好采取迂回的战术,也即是透过第三者来了解他的问题。

你的开场白应积极,如这些日子以来你是如何打发的呀,或我们很久没有见你在电视露面了,你去哪儿了呢?或这么久不在舞台上露面,觉不觉得无聊呢?这些话等于当头泼他一盆凉水,是属于消极的开场白,所以要尽量避免,否则无论如何也无法使他表达他的真情,接下去的谈话,都成了废话。

在多数情形下,与名流谈孩子是不会错的。你可以问对方有几个孩子,多大了,他们现在在哪儿,以及孩子读的学校好不好呢?如果你也当了爸爸或妈妈,那么你就更具备和他们谈孩子的资格了。你可以告诉他们,你的孩子已经长大,或和对方的孩子同龄。你也可以向他们表达,你对孩子留长发的感觉,或孩子喜欢搜集小动物等等。但话题不要扯得太远,要适可而止;更不要把所有的隐密都抖出来。

我们与大人物拉近,最重要的就是不要忽略了他们也是人。对待他们,完全要像对待能够感觉疲倦、欢乐、悲伤、痛恨、惊惧等人的人一样。他们不是圣人,他们并不因为有了地位就不再是人。他们也和你一样,这即是你和他们接触最坚实的基础。

如果你想和他们玩弄狡黠的花样,存心欺诈他们,那么你就真是棋逢敌手了。这些大人物在玩弄口舌上都是打过各种硬仗的,他们油腔滑调起来比你还要更胜一筹,因此你还是老实一点得好。但我和不同类型的大人物谈话,其中总有若干不同之处,而其中有一类大人物,你必须提高全副警觉才行,否则你就可能触发埋伏着的地雷。

当你首次和一位大人物见面时,正确的称呼对方是极为重要的。同样的道理,当你不能

确定一个大人物所代表的国家和省市时,你就不要不懂装懂,这是极重要的。人们往往认为自己对某事情茫然无知是件难为情的事情,因而常常忘记自己该对无知诚实。事实上,在目前这样喜欢虚张声势的风气之下,敢对无知诚实的人是必定会讨人欢喜的。

政治不仅是摧毁友谊及摧毁未来的罪人,如果我们能够控制政治分歧的破坏力,我们就不需要原子弹、氢弹和核子潜艇了。

任何人和政治家谈话都有受到严厉批评的危险,所以我们要讨论的不仅是如何与政治家谈话,我们要讨论的是如何避免纷扰地与政治家谈话。这是一种困难的谈话,应该遵守的法则是控制自己的脾气。如果你对他的观点激烈反对,如果他在室内就使得你的血压升高,那么你就应抑制并保持你与他之间的距离。这不是礼貌就能使你不着激的,你最好远远的避开他,穿上你的外套,离开他。你不要持有一种天真的希望,认为只要把真理说给他听,他就会转变了,而且当你说完之后,他早已痛感前非的感激零涕了。也许你觉得基于你的正直和义愤,你必须把你相信的真理说给他听,至于他听不听就不管了。如果你觉得你必须那么做,那么你就那么去做吧。

这个时代最激进的一种意见,即是以自己的意见抹煞别人的意见,如果别人的意见和我们的一致,我们就觉得那个家伙真是可爱的人。如果意见和我们不一致,于是他的幽默、知识、以及他对各方面的贡献,就变得一文不值。避免在心理上发生这种偏见,也许主要靠个人的修养。但是假定我们在措辞上稍作留意,可能就可使谈话保持友谊的气氛,并更能真诚的交换意见。譬如我们如果以某位观察家的意见,再叙述自己的意见。譬如使我们的批驳较不直接,并使对方觉得我们不是他的敌手,而只是具备某种背景知识,同时愿把所听说的转达给他而已。

如果我们对政治家所作的这种尝试失效,如果你认为你无法和对方谈政治而不激动,那么我们就暂时把政治问题撇开好了。我们先和他谈其他方面的问题,这会使大家舒服的,但同样可以在谈话中反映彼此的政治兴趣和意见,只不过避免了在形式上谈政治而已。

像政治家一样,今日的外交家也能引起感情的争论。如果你觉得面对一位外交家有一种发泄自己高论的强烈需要,那么你就发泄吧。但是你不会对他发生任何正面的影响。你既无法改变他的心意,而且还会失去了解他的思想和真正情感的机会。如果你不能平静、温和、礼貌的和对方接近,那么我建议你不要去接近他吧,何必一定要弄得彼此都不愉快呢?

幸而多数的外交家既然来到这个国家,就是与这个国家多少存有友谊的,而且外交家一般都是机智、幽默并老于世故的人。你可以和他谈一些个人化的问题,这种谈话一定会很有启示性的,你也可以和他谈谈外交人员的素养或其它较不牵涉两个国家利害关系的问题。譬如你可问他,当你和其他国家的外交代表,就某一问题而举行谈判时,你怎能确定对方真的与你持相同的看法,或对方只是由于外交礼节而对你点头称善呢?

大亨甚至比名流还要敏感,特别是当他凑巧是你或你的丈夫的老板时,他的富有往往就是别人与他谈话发生困难的问题,他的财富使你对他敬而远之,不只是心理上的,实际上你的生活方式就和他有很长的一段距离。

他和你之间的渡假和租房子是两回事,你们之间谈话的材料,由于你对他的缺乏了解,甚至完全无知,而变得很有限。或者你可能认为,你和他之间没有谈话的余地了。你当然可

以这样使自己获得心理上的平衡,不能谈就不谈,反正于己也无损失。不过,假定你正巧遇上了一位大亨,不管他是不是你或你的老板,你不知所措的呆站一旁,总是不好受的。

当你遇到大亨时,你应设法让他说往事。过去的工作是否比现在更有趣?他爬到现在这个地位的关键是什么?谁是早年助他成功的英雄?当年的老板是否使他紧张?他的百万财富是不是他自己创造的,以及他怎样赚到他的第一笔百万元——如果这个问题问得他不大自在,你就准备跳到其它问题上去吧。不要盯着问,那会很愉快的。

如果他不愿意打开他的记忆之箱,你就问他的工作时间,问他如何承担那么重大的责任,问他爱好那些业余活动,以及怎样布置他的办公室,今天很多大亨的办公室,布置得就像豪华气派的大套房一样,很有一谈的余地。同时记住,特别是当对方是一位医生时,不要忘了他也是血肉之躯,也是一个普通的人。你和他交谈数语之后,你可以和他谈谈他的健康。

大亨如果是一位妇女,不管她出于那一行,人们对女性大亨的看法,往往有失公平,甚至流于残酷。她们背后有很多流言,譬如他的成功靠的是色情战术,靠的是无情,她是一种残忍、掠夺成性的怪物。纵然同是女人也一样,她们对女性大亨往往持有偏见。

如果你是对女性大亨持有偏见的人士之一,那么当你碰上女性大亨时,干脆远远的避开她算了。因为在她的生命中,她经常都遭遇着这样的人。有时你的进言,会被误会为批评与攻击,她只有对你恼怒。

在社交的场合,我们不宜向各种专业人员要求提供免费的忠告。即使你的问法很狡猾,那也是一种冒犯,而且你问得再狡猾也瞒不过专业人员的。男人常喜欢在社交场合和律师谈他们的敌手之间的问题,女人则喜欢在社交场合和医生谈他们的孩子和丈夫。这其实与我们向所遇到的电器商人,索取免费的电器,并无不同。各种专业人员的忠告,其实是他们向客户出售的商品。我们应该在他们工作的时间,才向他们请教各种忠告。

对大亨提出有关他事业上的意见,以尽量避免为宜,如果有提出的必要,也许可以这样表白你的意见。“这次能认识您,真令人高兴。我有一个困扰了我很久的小问题,我想您也许能解开我的迷惑。我发现有些公司出品的罐头食品,盖子很难打开,我奇怪何以要封得那么紧呢?”你所表达的是同一个意见,但其中有很大的不同。这种表达方式,显示你对问题的关切,而你又未指名道姓的说他的产品。你请他解答你的迷惑,你的立场是消费者,是外行人,而他是能干的大亨。他会乐意答复你的,因为你是他的听客,不是向他挑战来的。

当你和银行经理、鞋店老板或任何孩子的母亲谈话时,你均不宜过份直率。坦率是无可非议的,但适度的含蓄更值得学习。当我们说:“你是怎样能使这么多人在你这里来来往来的?”和我们说:“你这地方何以总是乱成一团。”往往所表示的意思是一致的,但前者不会令人难堪,后者常会引起听者的羞怒。那么我们何以不取前者呢?

说话不是竞争,不是斗嘴。商人把他的时间和金钱都投资在他的事业之中,并与其他同业竞争。这是他们为生存所付的代价,共中有些人发达起来,有些奋力维持。如果他们能遇见一位能和他们交换意见而没有敌意的人,他们会觉得幸福和欣慰的。如果你能发现他最引为自豪的地方,以及他的成就和有价值的地方,那么你们就能结成有建设性的友谊。

二十三、说话与演讲

言语是人生不可缺少的一种传达表情工具。善于说话，小则可以欢乐，大则可以兴国，不善说话呢？小则招怨，大则亡国。虽然每个人都知道说话，但话说得好的人却不多，因为说话并不见得比写文章容易，文章写好了可以修改，而一句话说出来了，要想修改是比较困难的。我们也常感觉到，会说话的人能教你眉飞色舞；不会说话的人，则教你头昏脑胀。即使是同一个意思甚至同一句话。由此，我们可知言语是一种技能的东西，同时也是知识的东西。知识，必需多读书报，才能使你增进；技能，更必须多多练习，才能成功。

当你与人说话时，拉长了面孔不好，嬉皮笑脸也不行，最好能够在庄严之中，带些轻松的话，以免除拘束与不庄严的弊端。此外，观察对方言语与态度之反应，否则你将不会和他人谈得投机。

为了要给人家留一个好的印象，我们说话时面部的表情、服装的整洁、举止的端庄，是不能不加以注意的。指手画脚、口沫横飞、双目四顾、纵声狂笑、凜若秋霜等的表现，为说话时所最忌者。林肯说：“一滴蜜所能捉到的苍蝇，比一加仑毒汁所捉得的苍蝇还要多。”我们说话时，面部表现的态度是温和，那就有如蜜；反之，态度傲慢，或是面带训斥，那就是毒汁。

人都有发表欲，与人谈话，绝不可一个人滔滔不绝，应让别人有机会说话。要知你喜欢人家听你说话，你当推己及人，人家也是喜欢有人听他说话。同时，说话最忌因一点小事就与人争论。我们尊重别人的意见，不去作无谓的争辩，这并不是阿谀奉承。但我们也不可一味去迁就人家，自己的立场是不能不站稳的；如他人杀人放火，卖国求荣，你也同意吧？万一我们要和人辩论时，要拿出事实的证据，因为事实是胜于雄辩的。

说话是依赖我们平时的素养。我们可以赞美人家，但不可无故批评人家，我们可用诚恳的态度去规劝，但不可用命令式的去训斥；因为没有人爱听命令的，最好我们是少说话；言多必失。多言多失。会捉耗子的猫不叫。蛤蟆一晚叫到天亮，不会引人注意，公鸡啼了一声，大家都起身工作。这些都是告诉我们不要多说话。

演讲也是说话，不过演讲是一个人讲，许多人听。我们常见到许多演说家，言词是那么清晰流利，表情是那么的感人；这就是演说者知识与技能的表现。我们也常见到许多有学问的人，当他走上台，即变得面红耳赤，两腿打颤，嘴巴里说不出话来。这足以证明演说不只是有学问就够了，而是要下苦功练习的。

演说乃是以诚实自然的态度，用辞句、声调、姿态、材料作工具，把思想输入听众的脑海里，使他们起一种与演说者同样的情绪，其目的即是要引起人家情绪上的反应，愿意照着演说者所命令或劝导他们的话去做。

发音、姿态、结构、思想四者，为演说最主要的元素。先就发音来说，声音的变化无穷；尖锐急进的声音，可以使人奋发。柔和清脆的声音，可以使人愉快。低缓忧郁的声音，可以使人悲哀。粗嘎急躁的声音，可以使人发怒。在姿态的方面，不要忸怩地解开或扣上你的衣钮或摩擦你的双手。身体必须保持正直，两手最好是自然的垂在两侧；用手的姿势时，第一要简

单,第二要适宜,第三要时常变换。如仰手表示赞美,复手表示反对,手指伸出表示数目,握拳则表示剧烈的情绪等。

说到结构,最普通的结构方式,是将一篇演讲分作引言、正文、结论三部分;但最要紧的是优美的开头与绝妙的结尾。开头不必说上很多的谦虚话。结尾。你可以引人发笑,可以给听众一种诚恳的赞美语,可以简洁的总结一下你所说过的各要点,可以请听众照你所说的去实行,或引一段恰当的诗文。总之恰到好处即应停止,再说就会使人讨厌了。

思想最为重要。我们演说要有自己的思想,不要偷取、抄袭人家的文章,甚至整篇全幅的重演出来。如演说者有新颖不同凡俗的思想,是会自然引起听众的兴趣。但你必须注意到听众是何等人、何等程度。除适合听众的程度和听众的需要外,同时更须注意到怎样才能使听众更容易了解而发生兴趣,以避免恶意的鼓掌或嘘声。

演说最好是用很通俗的话讲出来,并多用比喻;要使听者事后也都能将意思说出来,演说的开始要温文一些,你说到什么就表现什么神情,庄严的话就表现庄严的表情;悲伤的话就露出悲伤的表情;悲壮的话就表现悲壮的表情,内心的表演如果得当,真是锦上添花,大有声色,音调在演说更属重要,唱歌为什么好听呢?因为声音有着轻重快慢的变更之缘故,但演说虽不必像唱歌,但也不能平静得像死水,叫人听了讨厌。当你演说时,如声音多是高而刺耳的,这时你可立即停止几秒钟,则对声调大有帮助。

演讲要想引起听众的注意,绝对不要讲那些“好像”“那个”“那么”许多的口头禅,习久不改,不但耗费时间,且容易使人厌烦。

最后说到准备演讲的题材,必须比要讲的多数倍,你可以把所收集到的题材加以深思,把它们深思到滚瓜烂熟,你再借题发挥,自然就可以从中制出一整套东西来。

善于演讲的人,并不一定善于谈话,而善于谈话的人,必然善于演讲;说得简单一点,演讲是单方面的,谈话却是双方面的,甚至是多方面,喜欢演讲的人,在谈话的时候,也好像演讲一般,把一套预备好的讲词自己一个人讲,就是讲得再好,也只能说他是一个演讲家,而不能把他当做一个好的谈话者。要作一次好的谈话,不只要讲还要善于听,自己所要说的话,也不能跟演讲一样,事先准备,照讲无误,而是要随时应变。

演讲时,你的思想中心沿着一线发展,不停讲自己单方面的意见,在谈话中,你的思想顺着两条线,一条是你自己的,一条是对方的,一方面你自己当然要有你自己的立场、态度和推理的方法,如果你谈话的对象,不只一个人,那么,你的工作就更为复杂,你所要照顾到的对象也就更多,因为每个人的思想、嗜好和推测都是不同的。例如,你的说话对象不只一个人,而是两个人,你的工作就有点麻烦,有的时候,在某一点上,他们甲乙二人都不同意你的意见,而在某一点上,甲同意你,乙却不同意你;或是正相反,乙同意你,而甲又不同意你;或者甲乙都不同意你,而他们彼此之间也互相不同意,这时,你的思想中心不是两条线了,而是三条线,你必须同时能照顾到这三条线的发展,和它们的互相影响,如果你是一件受过良好训练的谈话者,你还要避免一个最常犯的错误,就是你的兴趣不能偏重一个人,而忽略了另外一个人;你同甲谈得太多,而使乙坐在那里发闷也不行。

谁要是能把许多人的意见组织起来,交流起来,使各式各样的意见能互相沟通,互相补充,谁就是一个出色的谈话者,谁就说得上拥有良好的口才。

二十四、演讲的技巧

演讲是一个很困难的事,因为当演讲人讲话的时候,有很多眼睛,都集中在演讲者的身上,一举一动,一言一笑,将受很多人所瞩目,以致有很多演说者,都有一些不安,无论是谁,第一次在众人的面前演说的时候,总是觉得面红心跳、情绪不安,说话的声音僵硬不自然。为了解决这项困难,人们在演说以前,总会费一番准备的工夫。但是,怎样准备呢?

准备不是把一些没有错误的词句,完全写了出来,或是完全熟读牢记,也不把一切不足以表现自己的思想堆集起来。老实说罢,准备只不过是聚集你的意见信念和努力罢了。这些信念和努力的意见,本来是你平时所有的。当你醒着之时,它们都在你的心灵中,你睡熟了,也许它们曾爬入你的梦境中。所以准备演说是去思想、考虑、回忆、选择你认为最有兴味的加以修饰,以一种新的面貌,出现在听众面前。所以预备演说,并不是困难的事,你只须把思想集中在某一种目的上就行了。

题材的选取是一个主要的问题,就是说你应当说些什么呢?凡属于你所感到兴趣的,都可以做题材。不过你要注意,在简短的时间中,不要说得太空泛,你选取了一个题目以后,在题目的正反面发挥就够了。

假使你在一星期前,选定了要说的题材,你就有充分的准备时间,把关于这题材的一切问题向自己去问问。譬如你要以学习演说做题材,那么你可以想想下面的许多有关演说的问题:①你感觉到演说有什么困难?②你预备学习演说的目的是什么?③你有没有演说的经验?④你在演说时发生了什么困难或效果?⑤一个人有了演说的技能,对于事业有什么关系?⑥你觉得许多有演说技能的人,他们成功的因素在哪里?这些问题,都是你的好材料,你一项项的说下去就行啦!

不过你对于题材的选择,应注意下列的原则:①积极性、进取性。人们都是喜欢光明这一面的;②无论学术、政治、社会的题材,应该注意的是建设性的,而不是单纯破坏的;③必须是乐观,而不是悲观的;④适合于自己演说的身份,和听众的需要;⑤题材的感动性。包括新奇、趣味以及有吸引听众的潜力。

在收集了许多思想或可以谈述的材料之后,怎样能把这材料有系统地吐出来呢?你当然不能没有纲要或程序,就开始你的演说。一篇演说,等于一段有目的的航程,非有航行的路线图不可的,这就是材料排列的重要性。那么,材料要如何排列呢?

关于排列材料的方法,下面的几条原则可供你参考应用:①说明题目的原委;②利益的陈述;③弊害的提醒;④实行的方法;⑤结论。

譬如我们讲增进工作效率的题材,就可以依照下列的程序来叙述:①效率的意义;②增进工作效率是不是必要;③如何才能增进工作效率;④增加工作效率的实际方法;⑤对于听

众的希望。

演讲的成功与失败,是全赖于自己的决定,其中最重要的是毅力。你在练习演说时,常常会感觉到一种进步,或是停止,甚至是一种退步,这种心理上的现象,是不可能避免的。但是你尽可不必理会这些,你应该拿出毅力,无论怎样,你总可以获得成功。许多演说者在演说时,觉得有一种说不出的恐惧,而也有若干人物,虽然接连演说了好几次,但还是有些战战兢兢。这种种困难,不多时就可以克服了的,只需要你有毅力。

其次是你的决心,你凭着决心,任何障碍都能够战胜;再其次是你的勇气,有勇气的人,他们不论做什么事,都可以获得胜利。

你演讲的时候,首先应使听众的脑海中留着一个值得赞美的好印象,自然足够吸引住听众了。所以你应该在礼貌上加以注意,这礼貌也是代表你的品性的表现,倘若粗暴无礼,使听众有不良的成见先入于脑海中时,多少将影响你的说话效能。服装整洁是礼貌中的一部分,服装不宜过于奢华,因为奢华可以使人产生不良的观念,头发梳得整齐,面部修得清洁,这样才能使听众一见你的时候,就觉得你是个庄严朴实的人。

许多演说者常在开始演说时频频咳嗽摇头摆体,这种可憎的态度,不是因为故意做作,便是因为预备不充分,而掩饰自己的一种行动,可是这种行动,只有引人憎厌,使人难堪。有些人说到两句话,便唾沫四溅,这种恶习应当革除。又在演说开始之时,说了一套道歉客气的虚文是可笑且幼稚的。听众既然是在听你的演说,那么你说上大套的废话,只有浪费宝贵的时间;倘若你真因没有预备而要求大家原谅,那更是空想的,所以你开始就得说到正文,而且一定要一针见血地抓住听众的心。

演说的时候,演说者常常犯着一些不良习惯,这些不良习惯,不但会分散听众的注意力,而且会引起他们的厌倦:①无论四周发生什么事情,演说的人,切勿举头回顾,或用眼光注意那里;②勿常常看钟表;③有人进场,也勿中途停止;④听众中途退场时,你必须依旧保持原状;⑤遇到听众鼓掌时,应暂停,等掌声停止时再继续;⑥勿因听众的鼓噪或讥讽,而加以驳斥,或表示胆怯。

当演说完毕时,你的态度必须从容、镇静,无论听众有没有表示掌声,你都应该面带微笑,表示愉快。

最使听众觉得苦恼的,就是你的说词枯燥乏味,最使演说者觉得苦恼的,就是辞不达意。当然,辞不达意的主要原因,多半由于演说者缺少练习,和词汇不丰富,但不懂得表达的方法,也是缺点之一。每一篇演说都离不开下列的四个要点:①说明事理;②说服人家而使人感动;③得到行动的反应;④使听众发生兴趣。

依上列的要点去实现目的,那么成功便在握。许多演说者没有把握住自己演说的要点,自然会遭遇惨痛的失败了。

许多人常认为把事理说明清楚是一件容易而且并不怎么重要的工作,一般演说者的失败,常由于这种观念所致。

英国大物理学家罗滋博士说：“我有四十年演说的经验了，最主要的诀窍是应该有充分的准备及努力说得清楚。要讲得很清楚，请记住用譬喻来帮助是十分必要的，你把下面的例子比较一下，看看哪一个来得清楚？①离开地球的星球，最近的距离为 35000000000000 英里；②要是火车一分钟可走一英里的话，那么从我们这里到最近的星球去，要走到三千八百万年才可以到达，如在那星球中唱一首歌，要在三百八十万年以后，才能够听得到。③世界上最大的圣彼得教堂高二百三十二码，宽三百六十四尺；④圣彼得教堂的高和美国华盛顿国会议事厅两座堆积起来相等。用比喻来说明事理，不但使听众容易明白，而且也可以引起听众的趣味。”

一般听众的文化水准是不一样的，有高有低，你在演说中，必须竭力避免专有名词。倘若你是一个医生或工程师，更当注意你的演说中应避免专有名词，就是普通名词，也必须详加解释。许多学问渊博的学者，他们的演说常常不受人们欢迎，就是因为他们的术语太多，名词过于难懂，使听众不明白。

一位有经验的演说家说：“你如果能够在听众中，遇一个知识程度最低的，而使他对你的演说，觉得很有兴趣，这是一种十分有益的练习。要达到一个无知识的人对于你的演说感到兴趣，那只有用清楚的字句来讲明事实，和用极浅显的词名解释意义，才能收效。更好的方法，就是你把你的谈话，集中在小孩身上，使孩子们都能了解，而且在事后，小孩们都能复述你的意思。”

谁都知道，亲眼所看的事物，总比耳朵所听得的印象来得深，从科学上的证明，刺激眼睛而引起注意的事物，比刺激耳朵所引起的注意，要超过二十五倍之多。所以你要使听众懂得更多，了解得更深切，你应该把要点生动地描绘出来，形容出来，使人家看。因此，一个人如果只靠说话的方法去使人了解，还不如用戏剧的表演方式，更加有效。最好的方式是，你要利用图表来帮助。因为图表使人看了，总比空白说服人家来得有效，而且也使人印象深刻。

煤油大王洛克浮常利用钱币在桌上表演，说明资本家和工人的利益关系，使工人受到很深的印象；所以为了使我们的演说更生动，使听众更容易了解，我们应该尽量利用图表、实物、戏剧式的表演方式。

詹姆司说：“在一小时的演说中，只可以提出一个要点来解释。”是的，要使听众明白你说的要点，无论用比喻或是用图表，都必须多加解释，但是无论怎样总不要忘记，在短时间中，不要多说要点，多说要点，则丝毫不能使听众了解，而且在听众的脑海中，很难留下印象。

这就有如一个向导，在半小时中把巴黎完全介绍给旅行者；又像一个人用十分钟，把美国所有自然历史博物馆完全走遍一样。结果不但认识不清，而且是毫无乐趣。许多演说家之所以把他们的说词表达得通畅明白，就因为他们在限定的短时间中，把说话的范围扩大到无可限量；他们好像不是在演说，而是举行说话竞赛了。

在演说时，意见不在多，而是针对一点意见，使听众了解得非常确切，并且深感趣味；否则决不能使听众得到一个清楚的印象，而且自己也觉得杂乱无章。即使你的记忆很好，也不

过给听众介绍了一个大网，不能称为动人的演说。

在戏场中有句俗语：“上场和下场的表演，就可以判定演员全副本领。”这句话应用到演说方面来，更是恰当。无论做什么事，开头和结尾，都是不容易做得好的，而尤其是演说，最重要的最精彩的，还是在结尾的时候。因为最后的字句，虽然已经停止，但仍在听众的耳边旋转，使人记忆最久。可是，初学者最不容易注意到这一点，往往一篇演说，在开始时，总是打起了精神，努力表现着自己的本领，可是越说到后来，以为演说将完，听众不大注意了，于是常常失之于平淡，或甚至不能尽意。

演讲之初，可以吸引群众，抓住听众，但在结束时却最容易留给听众永久的印象，这印象将长留在他们的脑子里，引起他们的回忆。

这里有一种很好的例子，是威尔斯亲王在加拿大帝国俱乐部演说的结语：“各位，恐怕我说得太远了，并且关于我自己的事也说得太多了。但是我今天能和各位说出了我自己的地位和责任，真是十分荣幸，我可以向各位担保，我一定尽我的力量去完成重大的责任，使能不负各位的托付。”这样一说，大家都知道演说已经完了，而结束也不会使听众感得飘渺。

在演讲完毕的时候，听众常会把演说中的要点完全忘了。可是许多演说者常会忘记这一层，以为他所说的一切，听众早已记得明白，其实这是错误的。你把说过的一切，重复向听众述说一下，这是最好的总结法，我们可以效法。

假使你能在结尾的时候，向群众微笑着说：“再会。”那么你的结论，已经获得了成就。路易乔治在讨论约翰威司莱坟墓时，向一群公理会的教徒作结论说：“大家动手修理他的坟墓，这使我十分高兴。这座坟墓应该受尊敬的，因他是一位极端厌恶不整洁的人，他曾说过：‘永远不要让人见到一位衣衫褴褛的公理会教徒。’因为他有这样的主见，所以一直到现在，大家都不曾见到衣衫褴褛的人。所以，假使你们让他的坟墓荒芜，岂不是完全不像话了。因此修理他的坟墓，也就是你们的责任。”

用名人的语句做演说的结论，也是一种讨好听众的方法，也可显示你的品格高尚清新。英国的亨利劳德爵士在爱丁堡对美国扶轮社的代表演说，这场演说的结尾是：你们回去以后，就会寄给我一张明信片，即使你们不寄给我，我也要给你们每人寄一张，而且你们一定容易猜到是我所寄的，因为我在上面没有贴上邮票，我将在上面写着：气候是不断的变化，一切都跟着季节凋零；可是我对你们的仁爱，和鲜花一样的永远艳丽、芬芳。

古今的格言可以用来作为演说的结尾，但是你必须注意到，时地相宜才能使听众觉得是一种值得永远回味的东西。

林肯在说述尼亚加拉瀑布时所用的结论是：很久以前，哥伦布发现这块新大陆，当耶稣被钉在十字架上，当摩西率领以色列人渡过红海，甚至亚当从创世的主宰手里出来，一直到现在，尼亚加拉瀑布一直在这里怒吼。古时候的伟人像我们一样，他们都会见过这个瀑布，从那久远的年代一直到如今，这瀑布永远在奔流，从不干涸，从不冰冻，从不休息。

无论用什么方法结尾，总得注意下列的要义，能够做到这种要义，结论自然有力，否则，

那便是失败了。①简洁明快恰到好处；②加强说词的力量，使听众动听；③从结尾中使听众能够回味你的说词；④在紧张的地方中止，使听众觉得依恋不舍。

在演讲中，最重要的一点，还是在结束上。最后的字句虽然已经停止，但仍在听众的耳中旋转，使人记忆最久！所以，名人的话及古今的格言，都可用来增加你演说结尾的力量！

第 五 篇

商 务 谈 判 与 谈 判 礼 仪

第一章 公司职员交际礼仪

一、公司职员应有的自身素质

什么是素质呢?素质是指一个人的个性风格、才华学识等方面的基本品质。素质所包含的内容很广,如性格志趣、气质风度、智慧思维、道德品质、待人接物等。

公司人员进行交际活动时,显示自己的气质风度时,尽量扬长避短,把自己好的仪表风度展现给对方,有利于商务活动的展开。所以要了解一下自己的性格特点,有意识地培养、锻炼自己的性格,使之适应工作、交际需要,即优化性格。

(一)江山难改,本性可移——克服性格上的弱点

人的性格可分为四类:

①胆汁质。其优点是充满热情,精力充沛,态度爽朗,豁达开朗,动作粗犷有力,说话直露干脆,办事果断,勇猛坚强。其缺点是:性情急躁,易发脾气,爱冲动,缺乏耐性,不讲究方式方法,往往容易好心办坏事。

具备这种性格特点的人适合做具有开拓型的领导工作。

②多血质。其优点:活泼开朗,热情奔放,感情比较丰富,待人亲切,富有同情心,思维敏捷,反应迅速,健谈,善交际,接受能力很强。其缺点是:情绪缺乏稳定性,喜怒易变,兴趣广泛但难以持久,易动摇。

性格类型属于多血质的人,从心理学角度讲,比较适合从事公共关系这一工作。

③粘液质。其优点是沉着冷静,耐性较强,言行谨慎,情感不易外露,性情比较稳定。其缺点是固执死板,灵活性不够,一般只按指示或经验办事,不喜交际。

④抑郁质。其优点是感情细腻、执着,善于观察,爱思索,喜静少动,敏感多虑,韧性强。其缺点是:胆怯怕羞,性情内向,较孤僻,疑心较重。

前苏联心理学家巴甫洛夫提出“神经系统学说”,把人的性格分成下列四类:兴奋型、活泼型、镇静型、抑郁型。

近代医学根据人的血型种类,把人的性格分成下列4类:

①A型:倔强,固执,坚韧,细心;

②B型:随和,乐观,热情,爽朗;

③AB 型:专心,有毅力,较孤僻;

④O 型:自信,坚定,兴趣广泛。

东西方由于政治、文化、风俗的不同,人的性格也大有差异,总的来说,有以下倾向。

东方国家:宽厚平和,性格内向,谦虚谨慎,勤勉忍耐,知天乐命,比较注意外人和社会对自己的评价,而往往忽略自身感受。

西方国家:开放洒脱,不拘小节,感情外露,敢于发表自己的意见,富于创新精神,注重效率,自主能力强,注重自我价值和自我感觉,生活热情高,兴趣广泛,幽默风趣。

与西方国家的青年相比,我国青年有以下一些弱点:

①拘谨内向。说话办事小心翼翼,性格不开朗,给人一种压抑感,轻易不表示自己对问题的看法。

②顺从保守。缺乏个性,依赖性强,不求有功,只求无过,对新兴事物往往持观望怀疑态度。

③未老先衰。对什么都不感兴趣,知足常乐,不思上进,自以为看破红尘,心底已无波澜,很少表露自己的思想观点,看起来“少年老成”,实际上是未老先衰。

商务人员在交际场合中,应该很擅长交际,能够迅速地 and 周围的人们建立起融洽关系,很快地沟通人际的感情,善于说服别人接受自己的观点和主张,从而达到某一预定目的。显然,像以上 3 种弱点是商务人员的交际上的大忌,应该尽量克服。此外,有幽默感的人容易使气氛紧张的场合变得轻松和谐,较容易协调。我们在日常生活中,应该有意识地培养自己的幽默感,使自己在交际场合中如鱼得水,不仅礼仪得当,而且博得更多人的赏识与喜爱。

(二)仪表堂堂,风度翩翩——突显仪表魅力

在交际礼仪中,员工也应注意自己的仪表风度。仪表风度指的是人们日常生活交往中穿着打扮,言行举止,所表现出来的气质涵养等。商务人员在交际场合中代表着企业形象,象征着企业精神,必须重视自己的仪表风度。对于公关人员来说,仪表风度尤为重要。

1. 相貌与服饰

商务人员在交际场合通常那种相貌端庄、发育健全、无明显缺陷、身体健康、精神饱满的人工作更得力。

心理学家做过一个有趣的实验,把 10 张小姑娘的照片给受试者看,其中 8 人长相漂亮服饰也美观,另两位姑娘长相较差,衣服也破旧,心理学家告诉受试者,其中有一人是小偷,请指出。试验结果,有 80% 的受试者认为小偷是这两个长相、服饰较差的小姑娘。

这说明相貌对人的印象还是很重要的。“爱美之心,人皆有之”,涉外人员相貌端庄,精神饱满,使人感到这个机构充满活力,从而平添几分好感。

服饰要求整洁大方,显示个性,富有美感。

前苏联教育家马卡连珂在《爱的教育》一书中讲过这样一个故事:母亲是位小学教员,天天忙忙碌碌,衣冠不整,她的女儿是位中学生,总觉得母亲平庸不堪,瞧不起她,有时甚至连话也懒得跟母亲说。可是有一天,母亲因为要主持家长会,换了一套非常合体,非常漂亮的新

衣服,女儿忍不住多看了几眼,并赞叹道:“妈妈穿这套衣服真好看。”母亲从这句赞叹声中猛然醒悟:无论是作为教师还是母亲,都应该注意自己的服饰形象,才能保持在学生或子女心目中的威信。

商务人员经常外出活动,应该注意服饰,勤洗勤换,保持整洁。试想,一个人穿着衣领、衣袖发黑,皱皱巴巴的衣服去赴会,别人会怎么看呢?服饰美观大方,至少有三大优点:一是自我感觉良好,尤其是到一些层次较高的公共场所。穿上相应档次的衣服,可以增强自信心,消除自卑感;二是尊重别人,人家请你去赴会,您却马马虎虎、衣冠不整,这是不尊重别人的表现,而应该打扮一新,衣冠楚楚,表示自己赴会的诚意;三是给对方的第一印象好。在初次见面的几分钟内,容貌仪表,服饰打扮,言谈举止是第一印象的基本内容。“以貌取人”虽不可取,但却是一种普遍心理。关于服饰礼节,我们还将后面详细叙述,这里不再赘述。

2. 仪表与风度

要求自然大方,使人赏心悦目。日本的松下幸之助平时穿着随随便便,不拘小节,头发也老长老长。有一次,他理发时,理发师批评他说:“您是公司的总经理,一言一行都代表着整个公司,却这样不重衣冠,别人会怎么想,连总经理都这个样子,公司的产品还会好吗?”松下觉得理发师的意见很有道理,从此之后就开始重视起自己的仪表了。

人们在第一次交往中,双方的容貌、仪表、举止、服饰等在彼此的心中都会留下深刻的印象,“这个人仪表堂堂,举止大方”,您对他便产生了好感,“这个人蓬头垢面,邋邋遢遢”,便很容易让人产生恶感。在交往过程中,往往双方一言未发,而内心深处的好恶却已初步形成。所以我们应该注意自己的仪表,使之美观大方,赏心悦目。

风度,是人们在漫长的社会生活中逐渐形成的,它是人们对于美的人体形态,举止言行,服饰打扮的一种衡量尺度。所谓风度,并不指人的某一动作,而是指人的全部生活姿态提供人们的整体印象,也就是说事事处处都可以体现出一个人的气质风度。有些人风度翩翩,气质高雅,而有的人举止粗俗、毫无风度可言,这与一个人的文明程度,受教育程度以及修养程度有关。作为一名商业公司的员工,应该加强自身修养,随时随地都要注意自己的仪表风度,给人一个良好的第一印象。有人说:“风度是无声的交友世界籍”。我们在生活中,总喜欢与那些举止文明、风度优雅的人交往,而不太喜欢与那些举止粗俗、缺乏教养的人结交,就是这个道理。在文明社会中,仅以仪表风度去衡量一个人固然不对,但不可否认,一个人的仪表风度可以在一定程度上反映出人的精神面貌和审美情趣。

3. 表情

除以上所讲的几个因素以外,人们在日常社会交往中,表情礼节也是非常重要的。

表情的要求是亲切自然,切忌做作。人们在交往中,往往借助于表情、手势等无声语言来表达自己的思想感情,国外一位语言学家曾总结出这样一个公式:

感情表达 = 言词(7%) + 声音(38%) + 表情(55%)

从这里可以看出,表情在感情表达方面占有很大的比例,这里的表情还包括人体语言。

日常生活中,人们的一举一动,一颦一笑,往往是心际的显露,情感的外化。这种以非文

字语言来传达情意的手段,就叫“人体语言”。

人体语言学认为,人体是一个信息发射站。它发射出的种种动作、体态、表情等无声的“语言”,常常可以补充有声语言的未尽之意,或者揭穿其中的虚情假意,从而帮助人们正确、完整地表达自己的思想,理解别人的思想。

人体语言有头语、脸语、眉语、眼语、手语、腿语等,可以说,人体的每一个活动部位,几乎都能传递出不同的信息。比如,眉毛位置的稍稍改变,便可传达出全然不同的意思:一条眉毛扬起,是传统的怀疑信号;两眉扬起,则是惊讶的信号;两眉下垂,是沮丧、悲忧的信号;两眉横展,是愤怒的信号。这真是“眉语两自笑,忽然随风飘”(李白《上元夫人》),诗仙李太白也懂得以眉毛的舒展或收敛来代替语言表达感情。

常言道,眼睛是心灵的窗户。的确,在人体语言中,眼语有极重要的地位,它可以传递出人们最细微的感情,传递许多信息。描述眉目表情的成语就有几十个,如“眉飞色舞”,“眉目传情”,“愁眉不展”,“暗送秋波”,“眉开眼笑”,“瞠目结舌”……这些成语都是通过眉目来反映人们的喜、怒、哀、乐等情感的。察颜观色,可以了解一个人的内心世界;举手投足,也能把握一个人的性格特征,有的人不善言谈,说话没有惊人的妙语,但他的举止行为却热情而不失态,自然而有礼节,由于他的“人体语言”帮助了口头语言,同样能赢得社交的好效果。有的人虽有一副好口才,但他不注意“人体语言”,要么在陌生人面前手足无措,心神不宁,要么一激动便手舞足蹈,旁若无人,其表达效果自然要大打折扣了。

微笑也是一种无声的语言,所传递的信息也是十分丰富的,在不同的场合有不同的作用。有的人说“微笑是消除一切障碍的良方”,确实很有道理。微笑可以使彼此心灵沟通,表达出自己对对方的欣赏、领略和欢迎,也可以表达出一种宽容、谅解、豁达的思想感情。作为一名商务人员,应该很好地掌握微笑的技巧,微笑地去迎接生活,探索人生。当然微笑不应该仅仅是一种技巧,如果不是发自内心的真诚微笑,就不但不会给人以亲切温暖,反而会让人感到厌恶了。

所谓“礼”,就是尊重与关心他人,使之合乎人情,所谓“节”,是指人在举止言行上要恰如其分,使之合乎情理。人们在交往中,有礼有节,从而相处得更加友好与和睦。

礼节在一定程度上可以反映一个人的道德修养。一个具有优雅气质、潇洒风度的人,在社交中必然很注重礼节。作为一名在涉交场合中频繁出入的商务人员,尤其要熟悉常用的各种礼仪礼节,并运用到具体的公关活动中去。如介绍朋友相识的礼节,拜访时的礼节,握手时的礼节,接电话的礼节,宴请客人时的礼节。在进入社会之前应先把礼节学好,这样才不会让人笑话。

如果我们以一颗热情的爱心、大方的仪表、诚恳的表情、翩翩的风度和周到的礼节出现在社交场合中,就一定会给人一个良好的印象。

良好的品德是每个敬业的商务人员所必备的,它要求:公道正派、责任心强、待人真诚、不卑不亢。商务人员在代表企业和机构与社会各界交往时,是机构的代言人,在一定程度上象征机构的整体形象,所以要求他们具有良好的行为,自觉遵守良好的行为准则,不断加强自身修养。在与外国人打交道时,要时刻维护我公司乃至我国的利益,既友好坦诚又不卑不亢。在与别的公司洽谈时,则要头脑清醒,公道正派,不能利令智昏。

公关人员所具有的智慧是指：头脑灵活，反应敏捷，兴趣广泛，创造性强，运用智慧和创造力，妥善处理一些突发事件，应付多种复杂的人际关系和社会现象。

这里举个例子，1946年国共和谈时，毛泽东接见了国民党政府参加和谈的代表，有一位先生问主席：“您会打麻将吗？”主席回答：“晓得些，晓得些。”“您爱打清一色呢，还是喜爱打和平。”主席听了，明白了对方的意思，立即说：“和平，和平就好了。”毛主席的思想是如此敏捷，心胸那么开阔，使那位先生大受感动，在这里，“清一色”既是指麻将里的牌型，一边暗指独家统治，主席及时说：“和平”既是指牌型，也暗指握手言和，停止内战，准确地表达了自己的愿望和要求，回答得非常巧妙，既交流了思想，又增进了友谊。这就是运用智慧在交际场合中达到了极好的效果。

有一家宾馆，正在举行盛大招待会，正在宾客主人畅谈时，突然电路出了故障停电了。客人们显得有点扫兴，主人也极为不安，这时在场的一名员工灵机一动，立即宣布：“女士们，先生们，为了增加宴会的气氛，我们为大家准备了一个别出心裁的烛光晚会。”说完，指挥大家在大厅里各处燃起明晃晃的蜡烛，一时间，烛光摇曳，朦朦胧胧，别有一番浪漫情调。宾主都赞叹不已，既赞叹了这样绝好的烛光晚会，又赞叹这位员工的应变能力。试想若没有事先准备好蜡烛，想必也是很难的吧！

一位商务人员在社交场合中，也应具有一定的幽默感。如果我们在日常生活中都能掌握一点幽默语气，那么人际关系的处理就会大大改观。下面有两个例子，倒是很能说明这一点的。

①一个细雨绵绵的早晨，国外一名贵妇人带着一只狗上了公共汽车，那条狗脚很脏，贵妇人却很高傲地说：“售票员，假如我为这条狗付车费，你能为它准备一个像其他乘客一样的座位吗？”售票员微微一笑，说：“当然可以，不过和其他乘客一样，它不能把脚放在座位上。”一句话，说得周围的乘客会心地笑了，贵妇人自知理亏，也哑然了。这位售票员巧妙的语言，平息了一场可能发生的风波。

②一辆公共汽车在疾驶，突然前方有个路障，汽车急刹车，人们不由自主地向前倾倒，一位带眼镜的知识分子无意地踩住了前面一位年轻、打扮入时的姑娘的脚，那位姑娘不待那位知识分子连忙道歉，冷冷地抛出一句：“德性！”那位男士有意无意地，像是解释似地说：“我！同志呀！你错了，这是惯性，不是德性。”一句话，惹得周围的乘客为这妙语逗乐了，那位姑娘也收起倒竖的柳眉，不好意思地笑了。你看幽默的语言在一场即将可能发生的纠纷、口角时起到多么大的作用，简直可以说是“化干戈为玉帛”了。

（三）自我表露，从容自如——展现交际的能力

甲：听您的口音，好像是广东人？

乙：是啊，我刚从广州调来此地，您是……

甲：我是从桂林来的，以前经常去广州出差。

……

丙：哦！您是在广告公司工作的？我的爱人也是搞广告设计的。

丁：是吗？太巧了！她在哪个单位？

丙：就在××公司，不过，她也是刚去不久，以前我们在……

以上这一类谈话，是在社交场合中经常遇到的。在经介绍认识后，甲、乙方都想着需要进一步地沟通，这就要找一些有共同兴趣的话题。“心有灵犀一点通”。一些老练的公关人员在这些场合中往往很善于与交际对象“搭桥”，左右逢源地把谈话继续下去。而一些在社交场合中交际能力欠缺的商务人员，则往往彼此问候以后，谈一些与公司业务无关紧要的闲聊的话，也许这就错过了可能为你公司带来丰厚利润的机会。

交际能力是衡量一个现代人适应开放社会与否的标准之一。缺乏社交能力的人，往往会人为地在自己与社会、与周围环境之间垒起一道心理屏障，彼此格格不入。无论作为一个商业公司的普通员工，还是公关人员，当然后者承担的任务更重要，他们的本职工作就是为本公司组织建立好一个良好工作环境，善于扫除一切人为的障碍，“变天堑为通途”，公关人员的活动能力很强，交际范围也应该是十分广阔的。为结交更多的、有紧密联系的朋友，还需懂得正确处理人际关系的方法。

在每个人的“自我”中都存在开放区域与秘密区域。开放区域乃指他愿意向周围人公开的方面，对一般人来说，诸如籍贯、职业、资历等基本背景资料是属开放区域的，有问必答。像年龄、婚姻、家庭构成情况，对中国人来说并未像西方人那样属于秘密区域，而是不会回避的。秘密区域则包括个人不愿意吐露，在与人接触中有意回避的方面。如个人的习惯与癖好，个人经历中某些不愉快的遭遇，个人的打算或期望，某些不可公开的社会关系。

然而，个人开放区域与秘密区域并非截然分开、固定不变的。而往往因时因地因不同对象呈现出各不相同的形态。可以随机应变，对一个力图打开社交圈子的人来说，一般应遵循这个原则：尽可能地扩大开放区域，缩小秘密区域。这是因为，在通常情况下，开放区域越大，会使人易接近、值得信赖。在一般人的印象中，“无事不可对人言”的人往往也就是开朗、豁达、胸怀坦荡的人。相反，如果谈论起别人是那么开放、无所避讳，且喋喋不休，一涉及自己就讳莫如深，避而不谈，往往会使别人要想接近你却产生了被拒于千里之外的感觉。

扩大开放区域，有赖于自我表露，也即是向别人介绍自己。这里指的，不是在公开场合中生硬地报告自己的履历，而是指在个人交往中自然而然地向别人提供出有关自己的资料。比如在别人讲起自己某次难忘的经历时，你也可以谈谈自己难忘的一次曲折经历；在别人提到某些新潮作品的发表或演出时，不妨也作出自己的评价。在别人论及现实生活中的焦点问题时，不妨也可以大胆地、坦然地说出自己的看法……这样，你可以让别人从你开放的言谈中从不同的角度一步步地熟悉你，使你在他们中间不是一个陌生的、自我封闭的“套中人”。在人际交往中，自我表露的程度是相互影响的，往往当你主动地先表露自己，对方也会取消心中的戒心与顾虑，随着你而开放自己，也渐渐主动打开心扉。如果不向别人坦诚地介绍自己，却一个劲儿地向别人问这问那，就有点类同于“查户口”了，很容易引起对方对你的反感。

中国有一种所谓的传统美德就很不利于自我表露，那就是过分的谦虚。不少人有这种习惯，而且视这种习惯为美德。例如遇上某人称赞你的某件时装很漂亮，马上就说：“哪里，哪里，一点儿也不好看。”其实内心为对方夸赞自己的衣服而美滋滋的；遇到某人问你有什么专长时，明明有，自己却谦虚地说：“没有，没有。”若有人问“近日你在进行什么研究”？又赶忙解释：“谈不上什么研究，只不过刚刚开始学习”。讨论到什么问题，征询你的意见，又郑重其事

地说：“待我回去好好考虑再说”……其实，从人际交往的角度看来，这种谦逊是很不利的。这只会在你与他人之间垒起障碍罢了。如果是与西方人打交道，这种谦逊就更要不得了，最好将它收起来。西方人看到你这样说：“不，不行，一般……”一类的话时，并不会认为你是在谦虚地表示自己的优点、长处，而是在显示自己的不自信，是没有信心或者确实挺一般的心理流露，以为你确实如自己所表现的那样，样样不行。这对我们在交际场合展开业务是极为不利的，你不把你或你公司的真实、优秀的一面展示给对方，而以传统的“美德”来约束自己，怎么会顺利地展开业务呢？

诚然，也有一些人一心想把自己和自己所在的公司吹得神乎其神，结果却聪明反被聪明误，在夸张的语气和炫目的言词中暴露出自己的庐山真面目。可见，自我表露还要讲究一个“真”字，切记不要自我吹擂也不故意贬低自己，本着实事求是的精神来表露自己，目的全在于让他人了解真实的你。

下面讲讲人际关系的“通行证”——礼仪。英语中“礼仪”一词是从法语 *Etiquette* 演变而来的。在法国，*Etiquette* 原是法庭上用的一种通行证，它的上面记载着进入法庭应遵守的事项。后来，其他各种公众场合也都制订了相应的行为规则，这些规则由繁而简，构成系统，逐渐形成了得到大家公认的，也是大家都愿意自觉遵守的国际礼仪。

其实，对于今天的公关人员来说，礼节仍然是一种“通行证”。众所周知，懂礼节的人进入社交场合，比不懂礼节的人进入要顺利些，而且会更受到欢迎，而且当你懂得规范的礼节之后，一切按礼节顺序行事，井井有条，显示你的教养和风度。例如坐小汽车时应如何遵守一定的礼节。如果主人自己驾车，你该坐在哪里？如果 4 人上车，又该按什么顺序就坐？显而易见，假如大家都懂得这项礼节，那么，上车时就可以井井有条，顺顺当地坐上车。反之，如果不知礼节，大家一窝蜂地拥上车，或者在门口相互谦让，又没有相让的顺序就难免造成一场混乱了，时间都耗在了坐车座次的选择上了。而礼节既能显示出人的知识和教养，同时也能反映出人的道德和品质。目前有关社交礼仪的书很多，且很畅销，充分地说明了现代人都在设法改变自己的社交形象，力图使自己有一个良好的社交形象。

不过，人际交往也不是光靠礼节就能济事的。公关小姐要学会微笑，但光靠微笑还并不能在涉交场合中一帆风顺。有一些商务公司的业务员由于不懂外语在招待外宾时感到很为尴尬，就是由于懂得微笑及其它礼节之后，由于不懂外语，开不了口，像哑巴似的，即使有多么强烈的愿望，还是无法与外宾达成良好的交流，这无疑是工作中的一大憾事，影响了正常的业务活动。

社交场合的沟通主要靠讲话，讲话的内容又从哪里来？那就离不开经验了，只有拥有了丰富的经验知识，才能临场发挥，信手拈来。著名的英国影星费雯丽有一次在接待记者采访时大发雷霆，表示“不愿与这样无知的人谈话”。原来，这位记者竟然对费雯丽的艺术生涯一无所知，如她在电影《乱世佳人》中扮演哪个角色。几乎同样的事发生在中国。有位记者采访张瑞芳问她除《李双双》外还演过什么电影？一时使张瑞芳无言以对，只好建议他先去看看包括《李双双》在内她演的几部片子之后，再来采访。虽然这两个例子涉及记者采访，但它触及的却是在人际交往中具有普遍意义的问题，即你在和他人交谈时，如果你对和他那一行没一点知识、经验的话，就很难谈得投机。

实践告诉我们,在甲与乙两人接触过程中,最能引起他们共同兴趣的话题,总与甲乙的共同经验有关。

共同经验区域通常是人在交际时最早进入的区域。本节一开始举例的两段谈话,就显示了甲和丙在经人介绍认识了一个新朋友之后,怎样迅速地从对方的口音、职业方面寻找谈话的线索。他们一方面在了解对方的经验,同时又在自然地表露自己的经验,一旦双方找到共同的爱好、经验、看法之后,交往就可以一步步地向前推进了。由此不难理解,为什么一个生活经验丰富的人很容易与他人熟悉起来。其实,无非是因为他的人生经验区域比较广泛,在许多方面触及的经验与他人能找到相通之处。

除了经验,还要提一下“信息”这个在交际场合日益发挥重要作用的东西。不论哪一个商务人员进入交际场合都是为了满足各自的需要。认识更多的朋友是一种需要,而根本上是为了获得商业信息,这两种需要是密切不可分的。所以,各种信息灵通人士很自然地成为交际场合中的活跃人物及最受欢迎人物。他们能吸引一批忠实听众在自己身边,而众人也因他的存在而感到更加兴奋和活跃,为能听到他的谈论而感到今天不虚此行,大有收益。

如果你羡慕这些信息灵通人士的善于言谈,也希望自己和他们一样掌握有很多吸引人的信息作为交谈资本的话,不妨也分析一下他们的“信息源”,其实,他们的信息源总不外乎以下几种:

①工作部门和本人职务具有的某些有利条件,比如当记者的一般能接触社会各方面,信息源比常人宽阔;身居要位的人又能有更多的机会听到内部新闻,或比常人先得到许多信息。

②借助于大众传播媒介(即快报、杂志、广播、电视等等工具),注意从中收集信息。

③社会交往频繁,形成丰富的信息网络。

④日常生活中注意观察和积累。

这四条中,除了第一个方面是由于职业特点决定的,不是每一个人都能有机会做到的,而以下三方面是可以经过努力做到的。只要开拓信息源,你也同样可以把自己造就成为一个信息灵通人士,在交际场合中更如虎添翼,运用信息知识达成业务。

在新认识的朋友面前,深深地鞠躬,并说“初次见面,请多关照”。这是日本的见面礼节。

日本人比较讲究礼貌,常见日本人鞠躬哈腰地说:“请多关照。”现在,这句话在我们的涉外场合中也流行起来。

“请多关照”是句好话,也是一句要身体力行的话。要请人家关照你,自己也要想到关照他人。可别只把它当一句口头禅,而忘了此后的行为应该是主动地与他人进一步交谈。

在交际场合常见这样的人,他们能够满面春风地和这个人握手向那个人问好,一下子使空气都变得热了几分,当时给人留下的印象是交游广阔,热情非凡的。可是接下来就是人一走,茶就凉,换了一个场合他就把你忘得精光了。

作为在交际场合活动的商务人员,如公关人员,他们不能满足于这种交际作风,每当认识一个新朋友建立起一个新关系之后,就要时刻不忘地巩固并推进这种关系。

既然你和你的组织已经结交了这位朋友,也和他的组织建立了联系,你就应该做一个真心的朋友,从此关心起他的动态,为他的进展高兴,也为他遇到的难题时出谋划策;而且一有

机会还要主动地向他提供一些信息,保证经常能相互沟通。比如,当你在报上读到有关他们的报道时,何不打个电话去表示一点祝贺的心意呢?若手头正有他们会感兴趣的资料,何不就给他们寄一份去呢?这种诚挚的关心会比空洞的动听词句更能显示友情,并且有助于加深他对你的印象,为今后顺利地与你的朋友所在公司展开业务往来创造条件。

二、公司职员之间的交际礼仪

(一)“你早”“你好”“再见”“走好”

当你作为商业公司中的一员开始新的一天的工作,精神饱满地踏入公司大门时,你若面带微笑地主动与同事、上司打招呼,别人也含笑回答,你此时的自信心定会增加好几倍。

进入办公室,首先在别人未看到自己时主动地与同事打招呼,问候一声“您早!”如果遇到自己的晚辈,下属,则不妨与其多寒暄几句,体现自己对他们的关心之意。譬如:“怎么样?精神不错呀!你处理的那份业务进展很顺利吧!预定的事就请多费心了!”

早晨的打招呼是一天工作情绪和干劲的发端。要“先发制人”地给予对方以明朗的招呼,打招呼是你自己赋予自己的一方精神良药,把自己焕发的精神传达、感染于周围的人,让幸福伴随着你。如果一大早起来就无精打彩,你这副样子回报别人对你的问候,只能引起对方的误解甚至于上司的不满,以为你这一天的工作不会是高效率的了。一天之计在于晨,早上的问候礼节是公司员工上班时的头等礼节,切莫忽视它哟!

打招呼是构成人际关系的重要内容。一对能正视对方的坦诚的眼睛,一副面带微笑的面容,声音明朗地向人打招呼,是一个成功的职员应具备的素质。一个连招呼都不打的人如何能在员工之间建立友好关系,在对外交际上展开业务呢?这是不可能的事情。

在公司里忙完一天的业务后,可以大大方方地告退(当然这种工作制不是通常的计时工作制)。记住离开公司时要向各位同事大声地打招呼。“对不起!我要先走了,各位明天见!”千万不要不吭一声,默默地离开。一个被认为是充满朝气、干劲十足的人,一定是一个懂得随时对人打招呼的。

如果当某位同事在与你谈业务,而此时接近下班时间,你若频频看表,这也是对别人的不礼貌的一种行为。这在无形中告诉对方他对工作的不耐烦。这是很忌讳的。

作为一名职员,当你工作时,若听到同事呼唤时,应该迅速地答应,并迅速地站起来。

日常对别人呼唤的应答,是积累别人对你的好印象的要素之一,所以不得稍有迟缓。但也有不少人正在做事、写字时,听到同事呼唤他而默不作声,要不就是回答:“请等一下,我现在正忙……”像这种人,除非真的有事,否则谁也不愿意招呼他。对这种人的评价自然也好不到哪里去了。要是换了你,你应该迅速地回答你的同事,并站起来到他的身边询问有什么事。如果你现在忙得确实脱不开身,可以向对方解释一下,求得谅解。这样给同事的印象是你是很乐于助人的人。多增加一份别人对你的好感,那就迅速地回答对方的呼应,何乐而不为。

（二）关心别人的行动，体谅别人的立场

人际关系从口开始，亲切有礼的打招呼才是开拓人际关系重要的一步。尤其重要的是在办公室中，要时时不忘体谅别人的立场，关心别人的行动。

同处一个办公室办公的同事，每天都是进进出出地忙里忙外，有些人对同事的外出视若无睹。当然外出的同事不会有所在意的，可是若大家都这样默不出声，公司的气氛岂不是就太沉闷了吗？虽然只不过是一句关怀的问候，但是这对外出者来说，则是无上温暖的关怀。公司的气氛也变得温暖起来。一句关心的话有使公司同事团结的作用。

当同事外出回来时，也不要忘了打招呼致意，“辛苦了！欢迎回来！”它也会令人感到被关怀的舒畅。送给对方一份友情和鼓励为日常的工作中增添了一份默契。

这里提一下当公司有客人来访时，应重视接待礼节，这在下面的章节将详细介绍。起码一点是要做到对客人热情、周到的接待，若态度上对待客人就冷冰冰的，对别人不理不睬，不但失礼，给人一个坏印象，而且生意再怎么也难扩大。

公司是一个有组织的工作场所，组织中的个人即使再怎么优秀，也只是公司中的一个成员，如果在公司中，各个成员各行其事，充其量也只是散沙一般。唯有大家将自己的个性能力综合运用，在有组织的领导之下，人与人之间通力合作，不因对方的贫富贵贱而献媚或轻视对方。公司的事要在许多人分工合作之下，取人之长，补己之短，以培养自我的平衡感。关心同事的行动，能提高整体的工作效率以达到辉煌的成果。

（三）事先打招呼，事后作交待

公司职员有事要外出，一定要注意与同办公室的同事或别的办公室与你协作搞一份业务的同事讲一声，交代外出地点以及联络的地点。公司的业务大都是要靠集体同心协力地运作，才能获得成功的果实。办公人员如果未打一声招呼就任意地离开公司的情形不但容易被认为是旷班、不尽职守的行为，而且很容易破坏团体互助合作的进程。因此即使是要外出洽商业务，也应该向同事打声招呼告知将要前去的地点，或联络电话。另外就是要在预定的时间内返回公司，如有变动，就要随时与公司联络，告知领导或同事变动的具体情况。

如果遇到处理重要的业务，一时回不来，也要设法打通电话向主管报告一下事情进展的情况，也好让主管了解你所办理的业务的大致情况，以便有所准备，能够接受更上一层领导的查询。

人的交流有时确实是相当的困难。明明这样做就会结果圆满，但偏偏中间某个环节出了问题，有了变化而结不了果。于是要消除这些不良因素的影响，就有赖于自己的临时机动。比如当你在外地要与公司里预先约定的某位同事联络事宜时，电话却无法联络，那就请他的同伴代为转达也是一个好办法。

（四）虚心当学生，发奋图自强

商业活动必须靠团体同心协作，不要因个人的行动而妨碍到团体的协调正常业务。要珍

惜和同事之间的关系,有了突发事件你才会得到同事们的帮助。这就要从平时做起。比如说,参加会议时,不要喧宾夺主,只顾发表自己所谓的高论。应该多注意别人的发言,倾听别人的发言并做摘要记录。事后再重新研究考虑。这既是对别人意见的尊重,显示自己的礼貌,又可以从别人的意见中多吸取一些好的经验,为我所用。如果一味地发表自己的看法,给人留下一一种夸夸其谈的印象,别人会对你产生一种厌恶的感觉,你讲到一些比较中肯的意见也可能被别人所忽视,别人也不愿吸取你的经验,也不愿对你的讲话提出某些修改的意见。这样你岂不错过了学习、总结工作经验的机会了吗?

会议上自己是挨批评的目标时,更是要“拉下面子”,诚心诚意地、专注地接受领导、同事对你的批评。千万不要摆出一副玩世不恭、淡而化之、无所谓的态度去对待别人的批评。这种态度很容易使你忽视工作中失误的地方,别人中肯的意见听不进去,你将来在工作中不是很容易又犯类似的错误吗?而且又将加深你留给同事、领导们的坏印象。

在商业社会中,我们应积极地面对现实,首先就是要积极、主动,多了解事物的本质,对待工作要不厌烦,坚毅不拔,专心不二的态度。如某大学企业管理系毕业的小高,刚到某商业公司,非常激动,踌躇满志地等待公司安排他一份比较得意的工作,哪知被安排去先捆货打包商品的事,小高不情愿地接受了这份差事,最终熬不过两个月就辞职了。对一个无工作的人来说,别说是让他干捆包发送的工作,就是打扫卫生工作,都会令他欣喜若狂的。但是小高却没有这份欣喜感,熬不过两个月,无可厚非,人是各有其想法的。小高的态度,是他自己的抉择。他觉得自己的知识结构与这份工作是多么地不协调,多让自己“掉价”。可是他忽视了公司对他的培养,公司总不会是单纯地请一个高学历的人来做这么单纯的事吧!公司可能是有意地把他从基层训练起,以作为管理级的得力工作人员。或许是公司要他研究包发送业务的合理化而故意这样安排的。所以,作为一名职员应该踏踏实实地从小事做起,从基层锻炼开始。

工作就是工作,好坏的区分那是个人的想法问题。一个对工作具有研究、创造的人,将会化腐朽为神奇,使看似单调无聊的工作趣味横生。有的人对工作感到厌烦,事实上是缺乏对工作的热情,没有研究、创造精神所引起的。

商业的社会是现实的,竞争的。尤其商业公司更是在竞争激烈的商场中力求发展与壮大。而作为商业公司中的一员,也应该具有现代意识、竞争与进取意识,只有不断进取,向前冲。沉溺于一时的成功,不思进取,没有敏捷、善变的思维,这种状态在竞争激烈的商业社会中是有害的。有高学历的人更需要虚心,遇有不会的事不应该维持自己的虚荣心而不去积极地请教别人,应该“不耻下问”。你的高学历是你在过去的学习中获得的,现在从事具体的工作,应完全从头开始,做个虚心的学生。试图以过去来掩饰现在,无异是不思进取。在具体工作中应多问、多听、多看。在办公室里,不能过于抬高自己的身价,而要努力学习,随时充实自己这才是正确的工作方法。

我们应该体会到,只依赖经验、学历来行事的人是难望有大进步的。要想成为有创造力,拥有完善人格的人,还要不断地钻研学问,开发自己智慧的天地。

无论是谁,凡进入公司工作,就应树立敬业精神,及自信与自竞的精神。刚刚结束学生时代进入公司的新员工,在头几个月是关键地体现自己才学的机会,对于工作要采取积极进取

的态度。

在商业公司做事的人,要是跟随了一位好领导,就能充分地发挥自我的才能,相反的,就可能被排斥而遭禁锢,自己的一段宝贵的工作时光可能被这些不好的人际关系所耽搁了。当我们在遇到贤明的领导时,就应该任劳任怨,专心地投入工作中去,尽量地表现自我的能力。毕竟,人生的机会是不会重来的,所以再多的怨言是无济于事的。要解决问题唯有积极地行动。只知道埋怨、辩解的人,将永远不会有辉煌的工作成就。

(五)服从但不盲从,尊重而不庸俗

这里谈谈下级对上级的关系。下级服从上级,这是一条组织纪律。作为下级,应该遵守这条纪律。坚持贯彻这条准则,是每一个社会组织、社会机构得以存在、发展的必要条件。但下级对上级的服从绝不是盲从。正确的态度是,在一项决策尚未出台以前发表意见,在决策执行过程中及时指出问题,在上级有明显失误时严肃地提出意见、建议,以及在上级没有意识到自己的失误时据理力争,这既是下级的权利,又是下级的义务,是对整体利益以及上级个人负责的态度的表现。作为下级,可能会因敢于直言而遭受不公正的待遇,但是必须坚持真理。

下级对上级关系还要有尊重而不庸俗的态度。一方面,下级对上级要采取尊重爱护的态度,对上级的繁忙要予以体谅;另一方面,又不能对上级阿谀奉承,投其所好,更不能搞请客送礼,打“小报告”等小动作。凡此种种,都是把与上级的关系庸俗化的表现。

下级在上级面前,言谈举止应该庄重文雅,不能过于随便或轻浮。但在上级面前也不能过于拘谨,说话办事缺乏个性,处处谨小慎微。作为下级,要想与上级建立良好的关系,应该依靠自己认真、积极、有创造性的工作,并且不断为实现组织目标做出自己的贡献。

(六)公司即为家,凡事要认真

身为公司的职员就应该有以公司为家的工作态度,有为工作献身的使命感,正视现实环境,凡事都要积极地对待,以公司的工作优先,并激发创造改进的精神。

但是有一种人,他们只想索取,而不作贡献。例如某公司有这么一个人。

林先生来公司十年了,没见他做什么生意。后来由于种种原因调他去管仓库,他不但不好好管公司的存货,进出货的事又常常搞错……不安于职守,又突发奇想要公司组球队以招揽人才,真不知他以为公司是什么地方,经理常被他弄得不耐烦。老林确实也是在公司里混,十年了,就这样混过去了,本职工作不精通,常常办得一团糟。而且每天只会呼朋引友吃喝,此外对公司来说,并未有一点贡献。还常埋怨公司没有职员宿舍,职员买房子公司也没有给予补贴……公司有这样的职员也是怪令人头疼的。既然成为公司中的一员,就应该以公司为家,要常常想到我应该为公司做什么事,而不是公司要为自己提供如何如何多的报酬与利益。

有的职员更利用工作时间想尽自己的事,对公司的事漠不关心,做一天和尚敲一天钟,得过且过。这种人特别关心自己的职称评定、房子、工资报酬等问题,经常为此事和领导吵

架,搞得双方都很疲倦,见面如同见了仇敌,关系很不融洽。也许在这次评上你,下次就轮不到你了。例如一位职员是位家庭至上的职员,太太也是一位职业女性,他经常利用上班时间给太太打电话,讨论如何为孩子做晚餐的问题,而对工作一点儿也不放在心上,没有一点儿事业心。因此他在公司将近二十年也没有什么成就。虽然他也没有犯什么大错误,但是这种在夹缝中求生存,没有魄力的作风,终究是成不了大器的。公司是工作的地方,唯有在这个大前提下,才能使一切行为合乎节度。当然,连休息吃饭时间也在忙着公司事,这也是过份了的。既影响了吃饭休息,又会让人误解你的工作效率低。

(七)忍耐再忍耐,怒火自熄灭

工作必须做到忍耐和努力的境界。忍耐和努力是完成工作使命的两大要素,也是创造幸福人生的基本。特别是作为公司的公关人员更应该培养自己的自控、应变能力。比如,在谈判桌上,对方提出了出乎意外的苛刻条件时,有顾客前来投诉,态度暴躁,而且实属“吹毛求疵”时;竞争对手不择手段,为了压倒他人,在宣传中竟然有意诋毁本公司时。在这种情况下,作为公司中的一名职员,你能忍住逼近心头的这把利刃么?

然而,如若不忍,关系立即就会呈现紧张状态。也许,为了这次谈判的进行,为了改善本公司在顾客心目中的形象,为了与兄弟单位建立友谊合作,大家已经花费了很多精力,如今因在某个环节上沉不住气,就前功尽弃,这又是否值得?

作为一名涉交场合的职员如公关人员最苦恼的还在于常常被别人当“出气筒”。一位酒店公关经理说,他有时接到的电话简直是一个“炸药包”。

“喂,公关部吗?我请你们报告警察局来调查这里失窃的事!”——一个充满爆破力的声音。“您什么东西失窃了?”只能耐心地问明白。

“浴巾!”一条浴巾要生这么大的气?

“您这条浴巾是什么时候丢失的?”

“不是我的浴巾,是您阁下的浴巾!”愈发使人糊涂了,怎么变成我的浴巾了?

“一条浴巾还不够?难道我还把你们的床也搬走?”看来,每句话都会造成火上加油的效果。靠通电话无济于事了,只能实地调查了。

后来,才弄明白,原来是服务员打扫卫生时,发现少了一条浴巾,他未加思索就去问客人,语气生硬了一点,客人的自尊心受到了侮辱,立即火冒三丈!“你以为我付了几百元来这里住,为的是来偷你的浴巾?”

不能说他的生气全无理由。服务员的提问确实有欠考虑。然而,引起客人这样大的火,也是他始料不及的,他感到委屈。因此,公关经理不能再指责服务员了,只能让客人的怒火往自己身上发泄。不管怎样,他得沉住气,有礼貌地向客人道歉,为这个服务员作些解释。

这虽然举的是酒店的例子,商业公司面临顾客的投诉并不比这少,而且更多,更复杂,就需更应具有自控能力,否则气跑了顾客,只会给公司的生意带来损失。

自控也是一种涵养。给你介绍一些国外谈判专家为悉心研究谈判对手的心理而进行的某些研究,也许会有助于你认识自控是多么必要。

许多商场谈判专家都从实践中认识到,为了准确地把握谈判,单从对方的讲话去揣摩他

的心理已经不够用了,还必须借助观察人的姿势、脸部表情、动作等形体语言来测定对方的意向,从而作出足以制胜的决策。

为了对以上这几种无声语言作出分析和归纳,专家们从谈判现场上拍摄了大量录像资料,然后对这些资料加以细致的观察和分析。

比如,他们观察到,在平常状态下,人坐着的时候脚尖是静止、安定而着地的。但一到心情紧张的时刻,脚跟的肌肉便变得僵直,脚尖也自然地抬高了。

——这就是说,今后只要看一看谈判对手的脚尖是着地还是抬高,就可以判断他的心理是平静还是紧张的了。

再比如,他们又观察到,在正常情况下,吸烟人熄灭烟蒂大都保留一定的长度,甚至连熄烟蒂的方向都很一致,可是,一到非正常情况,放下的烟蒂就可能很长。

——他们由此推论,如果你发现对方手头的烟蒂还很长,却已放下拧熄,你就要有准备;他打算告辞了。

不妨这样设想一下:在你面前的正是这么一些厉害的观察家、心理家,他们正在力图用各种方式来刺激你,然后着力揣摩你的心境,以制订出下一步征服你的策略。那么,你能不能竭尽你的自控能力,不让自己的情绪跃至“面”上或“手”上“脚上”,让人了如指掌呢?

(八)听话要听清,听完再做声

听人讲话是一大本领。至于,听人讲会叫自己难受的话,而且要从头听到尾,就是对自控力的严峻考验。许多过来人告诉我们,发生在讨论、争辩中的冲突,并不一定由双方意见不一致而产生,往往倒是由于一方或双方没有仔细听清对方讲的话而造成的。

原来,每个正常人在一分钟之内都有听取 600 个字的能力,但是说起话来,一分钟最快不过 120 个字。所以,当一方滔滔不绝地讲话时,另一方在聆听之外,还有充分余力可以让自己的思绪迂回到别的事物上去。这个客观存在的速度上的差异使心不在焉的听人说话成为一种极普遍的现象,而要聚精会神,就非要自己约束自己不可。

这方面的专家因此提出了很具体的建议:为专心致志,不妨养成侧耳倾听的习惯,这种姿势不仅有助于听者凝神,也会使说者感到自己受尊重,有信心不受其他干扰继续把话说完。

有的人在听到别人说话时,除了思想不集中以外,还往往有“各取所需”的毛病,记住人家的结论而忽视或甩掉了人家的前提;或者抓住人家的一个小漏洞(诸如用词不当这一类毛病)就马上展开反击;有时还会有意以因为果,乱加引申等等,这都是不正确的。专家建议,我们应学会抑制自己随便插话的冲动,努力做到并且创造条件让人把话说完。可以采取的方法是:在听话时适当地点头或作一些手势动作,表示自己在注意听;多与对方交流目光;通过一些恰当的极其简短的插话或提问,表示自己对话题感兴趣;如果发现对方还有些未曾明白表达出来的意思,可以适当补问一下,以免产生误会。总之,绝不要在未听完之前就作解释,或急于表态,下结论。

如果能做到这几点,那么对方若是来投诉的,他的气也可消了一半;若是来交涉,谈判的,他也该掂到了你的份量。而你呢,既然弄清楚了对方的全部来意,自然也就为作出正确判

断创造了条件。

（九）设身处地，冲突可免

有时交涉双方各执一词弄得面红耳赤，看来争端实难解决，但是，如果双方能在某一方面站到对方立场上去思考一下问题，矛盾也就可以缓和了。

有一个顾客在喝酸牛奶时，从吸管里吸出了一小块玻璃碎片，于是怒气冲冲地到牛奶公司去投诉。

不用说，他的措辞是激烈的，情绪是愤怒的，一路上，他已打好腹稿，搜罗了许多尖锐的词句。他还感到自己不是为了个人，而是为了千千万万的孩子，为全市人民去责成这个单位负起社会责任来的。他还想到，如果牛奶公司不服，就要把这件事向报界揭发，或者告到消费委员会去……

一开口，他的言词就十分激烈：“你们难道就光顾赚钱，把别人的健康置之不顾。”“你们考虑过这玻璃足以致命没有？”……

可是，接待他的人员并没有因为这些刺人的话而恼怒于色，表情是十分关切的，听完陈诉第一句就问：“那玻璃碎片可伤着您没有？舌头、喉咙有没有事？”当知道顾客幸未受伤害后，他才转忧为喜：“那真是不幸中的大幸，要是老人，特别是小孩子吃到这瓶酸奶，那真是不堪设想啊！太对不起您哪！”这一句设身处地为顾客说的话，一下子把空气缓和了。顾客的怒气消了一半。接下去，他继续给牛奶公司提建议，该如何采取措施保证不出这类事故等，愈谈愈融洽，彼此发现原来大家想的都很一致，竟是站在一个立场上！

广东玻璃厂有一次发生了一场办公室风波：厂长在一份报表上签字发给某个科室，该科的科长认为报表有错误，厂长签字是不负责任，为此竟冲到厂长室大发其火，当着厂长的面把报表撕成两半。那时在场的人很多，局势一触即发。厂长却弯下身去把报表拾起来，微微一笑说：“发脾气比不发挥好。你们这些科长应当把好关，否则，我将来犯错误也不知是如何犯的呀？”一句话，顿时把火药味冲淡了。事后人们问厂长：为何当时不以眼还眼，以牙还牙。厂长说：“科长也有科长的难处，当家人是不好当的，他发脾气也不是对我个人，是为了工作。我们应当体谅部下，还应当给部下一个发泄的机会，必要时，把我当出气包也可以嘛！”这一番话传出后，中层干部都很感动。

平时，在洽谈商业业务时，双方都毫无疑问要朝着自己的目标去奋斗，也都想到获得利益占据优势，要哪一方轻易妥协或让步都是不可能的。但是，在考虑各种方案时如能设身处地为对方想一想，也同样会有助于双方目标的实现。

（十）错误虽难免，责任不可推

在工作中谁都会有错失的时候，问题是在出现错失的时候要坦诚地担当起责任，绝不能试图掩藏私了。并且要对错失的处理状况要详细地作报告。

生意场上变化多端，难免顾此失彼，以至影响了公司的利益。对个人来说，一个无法完成交待任务的人，将永远不被重用。诚然，对工作很难期望事事都能如期完成，但是一个有责任

感的职员应随时注意自己的工作进展情况与预定计划是否相符,并在确定工作无法如期达成之前,应尽早向领导报告。一来领导可根据你的工作实际情况作临时调整,二来也不致于因事出突然而出现措手不及的窘境。

商业活动是必须靠团体的齐心协力,才能顺利地推展。因此团体中的个人一旦有了错失,就会造成牵一发而动全身的影响,公司内部起了一系列连锁反应。若你不及时地向领导公诸出来,而是自己偷偷地设法解决,只能是愈弥愈彰。自己不靠领导妥善安排而私了,非但可能解决不了过失,反而可能对公司造成更大影响,自己也会受到领导的批评。

例如把商品的买主弄错了。甲客户接到了不是自己订购的东西,乙客户那里却是终日苦等着来货,当然甲乙双方都会向出货的公司查询。这时候负责出货的人如果能坦诚地站出来,大家便能迅速地作出适当的处理。相反地若负责出货的职员推委责任或刻意地掩饰过失,不但容易造成业务的混乱而且让客户因换货的延误而对该公司产生恶劣的印象。

(十一)遇事分缓急,报告要明晰

公司职员不但要积极参与会议,详细记录领导的命令和指示,而且在处理工作时要有缓急之分,工作完成后一定要向领导报告。如果公司要求我们在中午以前把契约书写好,千万别大意认为时间充裕得很,就把契约书的草案搁在一旁,先做其他的事。否则,万一客户在十二点来,那该怎么办呢?

如果等时间迫近才来赶工,这是很不明智的。因赶时间而匆匆做的工作效果肯定不好,何不及早从容地处理一些业务。就是因自己的事而分身时,也要报告,取得领导的了解与体谅。

职员向领导报告,报告的主题要明确,领导可能询问的问题事先就讲明。最好先从结果谈起。例如某业务员一看到领导走进办公室,便急忙地迎上身去,汇报问题:“科长,有关这次包装盒设计的问题……”

又如某主任碰到一名业务员,这位业务员询问他负责销售的旧商品碰到的问题,而主任满脑子尽是想看新产品的问题。现在这位业务员一听主任开口闭口都是新产品的事,一时之间,自己也吱唔起来。“呀,其实是……”到底说什么呢?现在大家都忙得很,可没有时间磨菇呀!

当要找人商量或想做报告,一开始就要明确地说出主题,听者才能忖度事情的确切性,而明白地表达意思。而且向领导说话,要简明扼要,切勿拖泥带水,使领导听得不耐烦。

(十二)公司事务忙,要多面手

现在商业社会不断发展,公司中的公文、文件、情报、报告、计划书、书信……等等均显得特别重要,公司里的职员更应该具备此方面的技能。

例如你为公司业务去外地考察或办理业务,回来后就得写份报告书。写报告书时,最好在报告书的最前面写上结论,这样使领导阅览报告书能够一目了然,效果更好。

近年来业务范围的扩大,信息需求量增多,即使是小小的一家十人公司,少说会积存上

千的文件。文件要归类分档,以便查阅。不管这种工作做得如何精细,如果文件本身写得条理不清,阅读起来还是令人烦躁的。因此文件的制作,应首先以精简明了为原则。最好的方法是在文件或报告书的一开头,就把所要述说的事由、目的写出,让阅读的人能在最短的时间内了解文件的要旨。然后再叙述事由的内容经过。

内容这部分,通常都是比较琐杂冗长的。为了使阅读者看得清楚明了,最好的方法就是采取系列要点的方式来论述。不管写报告书或一般文件,只要使用“主旨、要点、说明”的公文格式来书写,就能使文件达到精简明了的要求。

对职员书写公文的另一个要求,就是书写格式要规范,字体要端正清晰。你的领导总是喜欢看精简明了,字体端正、优美的公文,从你的公文中,他能够了解你工作勤劳肯干,善于钻研的一面。你若呈交领导一份字体潦草的公文,领导看时不免要皱皱眉了,即使你的公文很精彩,但由于字体太糟,也失去它应有的光彩了。所以若想给领导留个好印象,就要把公文写得端正、清晰。

公司文件的重要性,不但是企业成功关键,还是互相传递商业信息的工具,所以公司文件作为你公司的代表,其文字千万不能草率,书写不能龙飞凤舞,力求文字正确、工整,才会使人好感。

登记顾客征购单时,注意别把客人的名号写错或写别字,这样会召来斥责或抱怨的。

名号是个人专门所有的东西,属于某个公司的无形资产。而且是个人的代表记号。如果被写错了,就好像不被承认其存在一样,因此被改名换性,向来就被认为是一项最令人难以忍受的奇耻大辱。把人家的名号写错,除了徒然引人生气外,也将使自己的评价一落千丈。因为这种人通常都会被认为不能尊重他人而且粗心大意,还被认为不懂礼节。这很可能将永远地失去这位客户。同样的,一个有修养、懂礼节的人,除非有特别的需要,否则署名一定会工整地书写。

现代化的商业由于英文打字机、电报机、传真机的广泛使用,用四码字拼音或英文代号的情形逐渐地普遍起来,以致一旦需要拿起笔来书写中国字时,不是字写不出来,就有可能白字一大堆。所以为了避免错字别字,注音符号或用英文、四码字拼音,这的确也是一种好方法。

错字或别字往往都会不经意地出现在我们日常的书写中,因此对于刚写好的文书,重新检查的工作是必要的。万一发现有别字、错字或自己无法确定的字时,要马上查字典改正。

书写公司文件时应注意:文字要力求工整,即使是写工作日志也要工整;经常身边要有一本字典,遇到疑惑的字,就要对它“不耻下问”了,写报告时切忌有错别字;写报告首先要记住书写格式,一张报告最好在 500 个字以内完成;主述语的关系要清楚,专有名词要特别注意;书写人名要正确;文件写好后,一定要用信纸袋装好。

(十三) 门面和颜面, 处事尤谨慎

在公司里,女职员是公司的门面和颜面,所以在工作时应当自觉、温柔而机敏。她不但会帮助公司带来好的影响,也可以给公司带来损失。下面有两个例子,就反映出了两种不同的效果:

一位中年男子边看着家用电器橱窗,边走近电器公司的服务台,向坐在那里的服务小姐客气地询问:“请问,摆在那儿的×型烤箱,在烤鱼时,是否会烤糊呢?”不巧,坐在那儿的两位小姐正在热烈地谈论时装的事,对中年男子爱答不理地撇了一个冰冷的眼光,“你等一下,我们正在谈要事儿呢!”说完,两人又投入到她们的时装世界中去了。中年男士“嗯!”了一声,便不满地走了。很明显的,这家公司将注定少了一位客人了。

公司的女职员是否有礼貌,往往直接影响到公司的声誉。有一次办公室电话响了:“喂!喂!徐科长,你们公司的商品……我是三大组的小陈呀!”不巧徐科长刚好不在,于是由女职员叶小姐代接电话。“是小陈吗?徐科长现在刚好到外面办事,等科长回来,我再请他拨电话给您好吗?”听到叶小姐亲切温柔的声音,小陈也镇静了许多。“啊!是叶小姐吧!不好意思又要麻烦你了,请多包涵。”温柔亲切这就是叶小姐的魅力,所以有很多客户都因为欣赏她而肯主动到公司谈生意。

这不但为公司带来了生意,也增加了公司的声誉。

下面有一个例子,虽然是小事,但是恰给公司的声誉造成不良的影响:

有一天公司女职员小林要去影印室拷贝文件,碰到了另两名职员小王、小高。“嗨!小王、小高,要去拷贝吗?唉!我也是呀!每天都做好几次,真是烦透了。”三个女职员就这样边埋怨边说,一下子,话题就转到化妆品的事上去了。“××美容实习班,最近引进了一套新颖的美容化妆法,效果确实不错,很值得一学。”“小林,难怪你最近变得这么漂亮,前天在电梯口看到你的时候,差点就认不出你了……”

本来只是去拷贝文件,结果三人却挤在一起聊上化妆的事,而且还聊个没完。这种情形要是落在外人的眼里,很容易使人觉得这是一个没有效率的公司。

不管是拷贝文件或做其他事,一接到命令就要迅速地做好。迅速、扎实的工作态度,是一个女职员明朗、优美的表现。特别是办公室里大家围成一堆聊天,既有碍观瞻又妨碍工作效率,是办公人员最忌讳的事。

(十四)团结又友爱,合作加竞争

公司职员要团结友爱。建立和发展良好的同事关系,最根本的是,必须对同事关系的性质,有一个正确的认识。同事关系既有互助合作的一面,又有互相竞争的一面。

①敢于“冒尖”。俗话说:人往高处走,水往低处流。上进之心人皆有之。时代要求我们在处理同事关系的观念上,要抛去那些不合时代潮流的成份,敢于“冒尖”,通过不断提高自己的才干,多为集体、社会做贡献,来赢得同事的尊敬和喜爱。

②正确对待他人的成绩。同事之间各有所长,其他同事必然会在某些方面超过自己。我们应该欢迎同事超过自己,勇于承认差距,虚心学习别人的长处,并以此为动力,激励自己赶上并超过他们。害怕别人超过自己,害怕同事之间的积极竞争,既不利于个人进步,又不利于企业发展。

③加强交流。信息交流是时代的特点,同事之间应当经常进行信息交流,就工作问题交换意见,开展批评与自我批评,互相帮助、互相促进。还应当有感情交流,诸如逢年过节互相拜访,适时谈谈个人生活和家庭情况,一道参加单位里的文娱活动等等,都是增强友谊,增进

团结较为有效的方式。

④要妥善处理矛盾。同事相处,难免会因种种原因而产生这样或那样的矛盾。当矛盾出现时,每个人都应当冷静分析,然后根据矛盾性质的不同而采取不同的解决办法,我们要发扬严于律己,宽以待人的美德。

⑤互相帮助、满腔热情地从各方面帮助同事,是良好的同事关系的重要内容。在工作上,当看到同事忙不过来时,应当尽自己所能为其做些辅助性工作;当看到同事的工作难以获得进展时,应当主动地为其出主意,想办法;当看到同事正在或将要犯过错时,应当及时地指出;当看到同事因受挫折而产生思想波动时,应当真诚地帮助其解除思想负担,振奋精神。在生活上,当同事患病或发生家庭困难时,应该热情地表示关心,从精神上和物质上给予力所能及的帮助,为其分忧解难。

⑥谦虚也是很重要的。换句话说,就是必须要使自己变成大家都欣赏的人。

在公司中,每个男女职员都是有一种协助公司达成交易的意念,这就更需要大家共同努力。对任何身份的客人都应热情地打招呼,千万不可疏忽。在商场上,对客户的亲切是再怎么也不嫌多的。发自内心的笑容,心存感谢的礼仪态度才能制造明朗而富有人情味的生意气氛,这一点,对办公室的每一位职员都必须做到。

(十五)团队精神意义大,公关人员勤努力

商业公司的职员在社交场合中,有时不知不觉地在为企业做公关宣传。尽管他不是公关人员,而只是一名普通员工。但唯其如此,其影响才比广告、海报及新闻报道等来得更为直接、更能令人信服。

一个企业公关工作开展得怎么样,主要看其每个员工是不是都能在亲朋好友面前通过自己的言行来为企业树立良好的形象。但这里有个前提,即必须使员工有归属感或团队精神。当然,这种精神不会是无缘无故地产生,而要靠企业公关人员的长期培养。

深圳有家商场,为在剧烈的商业竞争中取得有利地位,不久前作出了“售出服装如不合意可酌情予以退换”的内部规定,以供营业员自己掌握。谁知一个新招工进来的女营业员竟把此规定透露给她的亲朋好友,于是,这些人纷纷前去该店购买平时买不起或根本打算买的各种豪华时髦的衣裙,并穿着在各类约会、宴会、舞会上炫耀,等出足了风头后再去退换。

很显然,就这个营业员来说,她缺乏起码的职业道德,但从这个事例中还可以看出,该商场的公关人员没有尽到职责,忽略了对员工进行归属感的培养。只要那位营业员对商场还有一点忠诚与合作,把商场看成是自己的家,把商品看成是自己的财产,那就不会出现这种损公利己的事了。

员工的归属感并不是很容易就能培养起来的,它要靠企业公关人员的不懈努力,并处处从小处做起。除了制定尽可能完善合理的人事制度和奖惩制度,让员工觉得升迁有望,奖惩得法以外,还得注意以下几点:

(1)企业应通过广告、捐赠等形式,多参加一些社会活动,如国际国内的重大体育比赛、慈善福利与救灾活动等,以提高企业和社会上的知名度和良好声誉,激发员工的自豪感。

(2)经常召开员工会议,简要介绍企业的近况,并听取员工的建议,让普通员工也参与企

业的重大决策,从而使他们对企业产生一种主人翁态度。

(3)设立员工沟通信箱,让员工畅其“怨”言!对这些怨言必须一一予以解释,至少要做到有“问”必答。并保证把员工的抱怨(譬如对上级的看法或不满)作为公司的最高机密予以保密,以避免泄露出去后员工容易受到打击报复。

(4)逢年过节,尤其是遇到企业的周年庆典,应该举办全体员工聚会、展览会、成果报告会等,以报告公司近年来发展成就,同时感谢员工的支持和合作,以鼓舞士气。

(5)经常举办舞会、郊游、体育比赛等各种文娱活动,以联络和协调员工之间的感情与关系。

(6)定期邀请员工眷属来企业参观访问,向他们介绍企业的历史和成就及他们家属在企业中的地位和所起的重要作用,感谢他们以往的支持,以取得今后更大的合作。

(7)在员工的工作环境、健康保健及食堂伙食等方面,要经常予以必要的重视和关心。

(8)企业应该有自己的口号、歌曲、徽章及制服等。这种形式上的统一,可以增强员工心理上、精神上的归属感。

日本的某玩具公司总裁突然卧病不起,一连几天没来公司上班。正好在这个时期,公司的经营情况相当糟糕,于是,一个谣言便悄悄地在员工中流传开来了:因为经营不善,公司已面临倒闭破产的危险,连总裁也不来上班了,他想辞职不干了。

这个谣言使全体员工人心浮动,大家纷纷外出另谋出路,公司的生产及销售因此急剧下降。公司副总裁为此特地召开全体员工大会,将总裁的病情及公司近期的利润情况一一加以说明介绍,但仍无济于事,大多数员工依然将信将疑,情绪很不稳定。

正在这时,该公司富有经验的公关部经理板田先生出差回来了。他闻知此事,立即把员工中的“意见领袖”找来,先耐心地听取他们的想法和意见,然后带他们去医院探望总裁,回来后再把公司近期各种收支表摊给这些“意见领袖”。不久,谣言便渐渐平息下去了。

在社会上,“意见领袖”往往是那些正式团体的负责人、民间社团领袖、报刊主编、评论家、学者、教育家等各类社会知名人士。由于他们学识渊博,富有见解,在群众中颇具影响,因此其言谈往往会获得他人的尊重与信任。我们这里所说的“意见领袖”则指企业中一些颇有影响的人物,他们并不一定比他们的同伴更有地位,却因消息灵通、足智多谋、或有超人的胆识和品质、或因具有非凡的经历赢得员工的信任,逐渐形成一定的影响力和权威性。由于他们的处境地位都与普通员工基本一致,因此他们的想法和要求往往能集中体现广大员工的意志,而且,他们也很乐于成为他们的代言人。

由此可知,为什么那位副总裁通过全体员工会议解决不了的事情,却轻而易举地让板田先生通过“意见领袖”这条渠道顺利地解决了。这是因为,那种自发的、横向的非正式沟通活动(意见领袖的作用)比起有组织的、自上而下的正式沟通活动来,具有以下三个长处:

①非正式团体的沟通活动,大多不拘形式,并且只借助于亲身传播,是面对面进行的,因此沟通的效果很好;

②非正式团体的沟通活动大多富有浓厚的人情味,所以沟通活动颇具深度。

③非正式团体的沟通活动内容极为广泛,不仅涉及工作上的关系,举凡衣、食、住、行、娱乐,人际关系中的一切问题,都可以成为主题。

因此,公司管理当局尤其是企业公关人员在与员工进行对话时,应该充分考虑到员工中“意见领袖”的作用。

(十六)言而有信,知人善用

公司领导要通过自己的行动对下级产生较大的影响力,密切同下级的关系。

一要甘做公仆。上级要树立“领导就是服务”的思想,主动关心下级的疾苦,经常倾听下级的呼声,积极帮助下级解决各方面的困难,热忱地为他们的工作、生活创造有利条件。

二要实事求是。作为公司的上级要敢于公开承认自己的短处,假若工作没搞好,责任在自己就应当承担,有错误就应该检讨并努力克服,遇到自己所不知或不能做的事情,要敢于真心地说“我不懂”或“我不行”。上级这样做,能够使员工感到自己的上级是一个实实在在的人,乐于同上级接近、交往,上下级关系自然会随之融洽。

三要言而有信。上级领导对员工许下的诺言或答应解决的问题,只要是正确并且条件允许的,就必须加以兑现。假若一时无法办到,则应当诚恳地说明原因,不要不了了之或干脆丢到脑后忘记了。为了做到言而有信,许诺要符合实际,要经常看兑现以后的情况,要积极为实现诺言而作出具体努力。

四要知人善任,上级知人善任,对下级员工进行合理分工,可以使下级心情舒畅,充分发挥积极性和创造性。

最后要一视同仁,上级不能对下级员工抱有成见,也不能凭自己的感情而对下级员工有亲有疏。对于那些犯过错误,当面顶撞过自己或反对过自己又反对错了的下级员工,上级决不能嫌弃或记恨他们。对于每一个下级员工,无论其是否经常主动与自己接近,都应当一样对待。如果只愿意接近那些总是说自己好话,为自己办事,依顺自己的人,那将助长阿谀奉承的不正之风,并容易被少数人利用,导致与更多的下级员工关系恶化。归根到底,上级要搞好与下级的关系,必须依靠正确的指导思想,采取合理的方式,从多方面去努力。

三、公司职员在工商社会的礼仪

公司职员如何立足于工商社会之中,各种礼仪是每个职员成功的保证。

(一)行事安排以对方的方便为前提

首先我们来看一个例子:

早上九点,某贸易公司李先生接到一个电话:

“您早,请恕我冒昧地打扰。”

“我是S电器公司的王××,听说贵公司想更新室内电器装潢,今天下午二点半我刚好有空,届时我能否前去贵公司洽谈有关事宜?”

这位王先生说的电话内容倒也口齿伶俐,可是很意外地李先生却拒绝了他。

为什么呢？

因为，双方才只是初次交往而他就强迫式地说“今天下午二点半有空要来洽谈生意”。这句话完全只考虑自己个人的立场，丝毫没有尊重对方的意思。所以，遭到拒绝是正常的。

做生意首先要懂得尊重对方的礼节，行事安排应该先征询对方的意见，以对方的方便为前提，这样人家才会愿意敞开心胸来做交易。

（二）热情迎接，打动对方心灵

先还是看一个如何运用礼节来抓住并打动客人的心灵的例子：

某公司的王主任，很热情地接待冒着大雨来的客人。一见面，陈主任就很关心地问候。

“呀！大雨中劳您的大驾，真是不好意思。雨伞就放这儿好了。来来，快请坐，欢迎大驾光临。”

其实下午三点，在客户约定的时刻前，王主任早已在大门处恭候多时了。客户才到门前马上就受到这么明朗和亲切的接待，谁不感动呢！

唯有这种人才是做生意的伙伴。唯有这种能感动对方心灵的亲和力的人，才能维持恒久的生意关系。做生意的双方都有这种情感的存在，才会有成功的交易。在约定的时刻前，提早在门口准备迎接的行为，正是打动对方心灵的礼节。

（三）与人谈交易，诚心又诚意

我们先来看一个如何运用诚心诚意的礼仪与客人交谈的例子：

“我会再征求公司方面的意见，下星期四上午一定可以顺利签订契约。……哦，对了，贵公司方面也请事先协调好……。好吧，那么我们就说定了……”

高主任听完电话，一阵喜悦，心想又做成了一笔大生意了，于是就赶紧报告李经理：

“下星期四上午，陈氏公司就要来跟我们签订合同，届时请经理一定在场指导……”

星期四早上，高主任比平常提早上班，为的是等候陈氏公司的电话。可是到了十点、十一点、十一点半了，却依然音讯全无。于是高主任用颤抖的手拿起了电话：

“陈主任，您不是说这个星期四，就是今天上午要来签订合同的吗？现在都快十二点了，到底发生了什么事呢？我们经理今天也专程在等你们的大驾呀！”

什么原因呢？原来是陈主任尚未完全征求到公司方面的同意，订合同的事想再顺延一周。交易当然谈不成了，可是陈主任的信用也因此破坏了。

双方谈交易，对已有定约的事，若要变卦，应该提早向对方说明解释。只要是诚心诚意，定会得到对方谅解的。

（四）体谅别人的苦衷，发自内心的感激

只是表面上的形式动作是无法感动人心的，对人道谢的话，尤其需要充满发自内心的感激。

既然是谈交易做买卖，就必须是靠双方面的合作才能获得成功。因此，彼此间必须建立

一种一定程度的紧密关系。

“那个人很有人情味,而且又很能体谅别人的苦衷,和他一起工作才有意义。”

交易的双方对彼此都会有这样的想法,因此最重要的是随时都要有感谢对方的心态。

对周围的人和事,多少给予诚心诚意的关怀,于是在生活的接触中就能自然地产生美丽的礼仪。

第二章 公司接待礼仪

公司是进行交易的场所,交易的双方对彼此须有这样的想法,那就是随时都要有感谢对方的心。做生意双方都要诚心诚意,才能合作长久。因此公司的接待礼仪是公司日常工作的重要组成部分。

一、微笑的态度,优雅的行礼

作为一个公司职员,要时时保持饱满的精神。不管是多么严肃的场合,随时都要面带微笑,持有关心别人的态度。

比如你作为一个客人在饭店的大厅,遇到西装笔挺的侍者的行礼,百货公司电梯间、服务台内,服装整齐、漂亮的小姐,面带微笑而且亲切的行礼,想必都令人感到舒服愉快吧!

行礼是一个人诚心的表现,所谓美丽的行礼,不但外形上要有规有矩,而且还要有诚心诚意的内涵。例如某公司一位很胜任的招待人员,每当客人来时,她都说“欢迎光临,我们经理正在等候大驾,请跟我来……”一见到她那种规矩的鞠躬和亲切的招待行为,来客不管是谁,都会对此产生很好的印象。

对客人存有感谢并亲切地招呼的心态,对客人的行礼自然地就能表现得得体合宜。在要说“欢迎光临”时,假如心里有一份“让您老远赶来”、“让您百忙抽空而来”等感动时,行礼就会充满诚意的感觉。在外表上,一个规矩的行礼,必须是挺直背脊,然后从腰部做 45 度的弯身,此时双手要从两侧移向大腿侧旁。如果是女职员,则要把双手移向两腿的前方中央处,手掌并轻轻地重叠。虽然是简单的一个行礼,能否优雅美丽就得平时多加练习,才不致于生涩别扭。不会行礼的人,是很难讨人喜欢的。应多多见识前辈的礼仪并加以实践。

二、谦和地说话,亲切的问候

谦和的话语、亲切的问候,对待客人要笑脸相迎,要亲切、热诚、动作要自然,不得做作。说话谦虚会给人留下好的印象。

公司的职员当知道公司有客人来时,首先要先去会客室查看,检查一下应该准备的事情是否有所遗漏。如果客人在约定的时刻来到会议室时,看到桌上的烟灰缸上,还留有三四根

尚未熄掉的香烟,或几杯未喝完的水,心里一定很不舒畅。在这种情况下,大概也不会有想要认真地谈生意的意愿吧。

从业人员对客人的招待,从行礼、询问到引进、奉茶等行为动作或其间的各项有关事项,都是不可掉以轻心的。领客人到待客室,为客人开门和招待的方法,似乎是各有巧妙不同。当然这是没有什么国际礼仪规范的,不过,平时自己就要训练出一套适合自己、顺畅合理的方法。

例如某公司的王小姐就是一位很会招待客人的女职员。她总是很亲切地走在前面,把客人引领到接待室的门前。然后用左手轻轻地推转门右侧方的把手,推开门时她顺势先进入室内,同时换上右手握住门把。接着侧身向旁边说一句“请进”,并且左手做出引导客人进入室内的手势。王小姐的动作做起来既流畅又大方,令人见了都很舒服。当然也给客人留下了深刻的印象。

不但如此,当确知客人会在约定的时刻到来时,王小姐一定会到门前恭恭敬敬地等候。客人一推开门就看到王小姐恭敬等候的情景,总是会惊喜万分。尤其是那些本来想来公司抱怨的客人,看到王小姐竟然这样诚心地等候自己,心中即使有再大的怨气,早就会云消雾散了。

有时会客室的布置,经常会有使来客不知该坐何处才好的感觉,因此引导坐位的行动是有必要的。再则,即使座位很易辨,招待人员不引导客人就坐便自行告退,难免会给人不礼貌的感觉。

同样的一种礼仪,可能因场合不同而必须要临时变更,最重要的是行礼的人要有站在对方立场、体谅对方的心。礼仪的基本是“心”,唯有能将心比心的人才能表现出优雅感人的礼仪。

三、平等地对待,慎重地回答

公司是由各种具有各自性格的职员所组成的团体,公司期待的是各个职员都具有积极进取的个性,并把它表现在日常的工作上。但是,公司希望职员们在待客态度上要一致,仔细地、认真地、注意待客的礼仪。而且接待来公司的客人应该平等对待,不要有差别,因为差别地对待客人本身来说也是一种很不礼貌的行为。客人未去时不要谈论该客人的事,否则会成为得罪客人的原因。

商业活动是人与人相互交际往来,因此掌握人际关系的真相就能测知敌对团体的动向。而柜台往往就是掌握客人与公司往来情报的门户,所以往往成为客人打听情报的对象,因此对于客人的询问要慎重地处理,否则你已经泄露了情报却不知道。

所以,在我们平时接待客人时,说话要谨慎。在会谈中有来客,要用字条代替传话,一来避免打断会场气氛,二来可保持机密。

四、服务要周到,亲切不可少

无论何种客人到公司拜访、洽谈、参观,或联系有关事项,我们首先应热情接待,不能让人干等。

例如,某公司的王经理,每当客人来时,他一定会事先告诉服务台,“是服务台的陈小姐吗?下午 NCC 的朱经理会来,请你招待他到三楼会议室,同时马上和我联络……”这样会使服务台小姐事先有了心理准备,就能顺利地做好接待客人的事。当朱经理到来时,服务台的林小姐首先招呼他进入电梯,并陪他到三楼。这时需要注意,要用手指示场所或方向。乘坐电梯时自己要先进入后再招呼客人。电梯到了三楼,门才一开,朱经理就看到王经理已在那里等候了。“欢迎,欢迎!朱经理,感谢您大驾光临!”王经理亲切的招呼使朱经理感到十分地感动。

接待客人要周到而且亲切不可少,唯有如此才能建立见面时的好感,促使会谈顺利进行。

所以接待来客要清楚表示我们早就有恭候其到来的准备。周到而亲切的接待,就是感动来客的重要礼仪。

客人在约定时候来谈生意,自己公司的人迟迟不来,这已经很令人生气了,若再加上接待的人爱理不理的态度,生意不成是小事,但这种事一旦传了开来,公司的声誉可就扫地了。

五、宁可等客人,莫让客人等

约客人见面,应该提早到达约定的场所。宁可等候客人也不可让客人等。在邀约客人未到来之前,看一看报纸杂志或抽烟来打发时间,是很平常的。可是在客人到来时,如果茶几上书报杂乱、烟灰缸内有烟蒂、烟灰,这对客人来说是非常不礼貌的事。

每次都能提前去等客人,见面时客人就多少会有“不好意思”的感觉,并且有好感,这对谈生意是有好处的。

因此我们应注意到“出迎三步,身送七步”这应该是迎送客人最基本的礼仪。每一次的见面结束,都要以将“再次见面”的心情来恭送对方回去。

如果你在接待客人时没很好地注意及检讨,也会给公司名誉带来损害,严重的则会赶走客人,下面就有这么一个例子。

某公司的职员陈先生推开了会客室的门见有人坐在那里,就冒然地问:“喂,你在等谁?”“我是来找贵公司田主任谈生意的?”坐在会客室等候田主任的李先生对这唐突的闯入者感到心里有点不舒服……

连敲门都没有就砰然推进房门只探出一颗大头环视着房间,然后没头没脑地问问题,又莫名其妙把头缩回去,走了……约好来谈生意,谁知对方不但不守时,还会受到这种“待遇”,

这谁都会生气的吧！不用说，李先生的不舒服早已淹没了他想要谈生意的意愿了。今天的生意，甚至以后的约定都将不会很顺畅。

六、珍惜颜面，正确使用名片

每天我们都会同许多人会面交际，交换名片，因此交换名片的礼仪必须讲究注意。其中最重要的是慎重、诚心，并且要对对方存有感谢之意。

在作介绍及互交名片之前应该把名片检查好，免得造成不必要的笑话，下面就有这样一个例子：

“您好！我是大发公司的营业经理陈良海，这是我的名片，请多多指教！”陈经理恭敬地递出他的名片。

“您好，您好！欢迎光临，我是采购主任田明，请坐！”

田主任用两手接过陈先生的名片，仔细一看，名片上的字怎么是“日进贸易……副经理……刘广……”，原来眼前这位陈先生把自己的名片弄错了。

对一个连自己的名片都会弄错、粗心大意的人，别人怎敢信任他，与他做交易呢？

因此要送人名片时，一定要把拿出来的名片正反两面都仔细地检查一下，确定是否是自己的名片，并且是否清洁干净了。

事先检查自己的名片固然很重要，但递交名片时的礼仪也不能忽视。

递名片时要用右手，而且动作要慎重。名片的位置是正面朝上，并以能让对方顺着读出内容的方向送递。这是递名片的基本礼仪。

自己的名字如有难读或特别读法时，在递出名片时不妨由自己加以说明，同时顺便把自己“推销”一番，这会使人觉得有亲切感。例如“我的名字叫金鹰。这是家父期望我能像鹰般的威武，而给我取的名字。我个人也觉得这个名字很特别，蛮好！敬请您给予批评指教。”相反地，接到别人的名片时，如果有不会读的字则应该当场请教。

接到别人的名片后应马上收放到口袋或皮夹内。若是随便扔在桌上只顾谈话，这是很失礼的。名片是个人身份的代表，应对它像对主人一样尊重和爱惜。接收名片时要用双手，由名片的下方接过来，这才合乎礼仪。

名片不但能推销自己，也能很快地助你与对方熟悉，名片就像是你的颜面，我们不但要很好地珍惜，而且要很好地去运用其作用。使用名片应注意以下几个问题。

首先，我们要有的放矢地使用名片，不要乱发，请看以下例子：

“对不起，请恕我打扰一下！这是我的名片，我想拜会贵公司老板，是否请您为我传达一下……”高明远是一位业绩良好的推销员，活泼、开朗、干劲十足，可是唯一的缺点就是喜欢乱散发自己的名片，给人很不爱惜自己名片的感觉。

“对不起！您是否给我一张您的名片呢？谢谢！”对别人，这位高先生就像在收集名片一样，逢人就要。因此他的名片簿里，各行各业的人的名片应有尽有。不可否认，这位高明远先生的行动力之大是可想而知的。可是，过份地热衷于名片的交换，反而有失礼仪，使人敬而远

之,甚至遭人鄙视。

名片最好放在专门收藏名片的皮夹内。把它放在钱包或车票夹内的做法,都是应该避免的。因为在递出名片时还要把钱包、车票等都拿出来对别人亮相一番,这是很不雅观而又失礼的。

另外就是收放名片的夹子,一定不可以放在臀部的口袋内。名片就好比是人的颜面一样,大概没人愿意自己的脸被别人用屁股压住吧!同样道理,也不会有人喜欢别人用屁股压住自己的名片。名片是颜面的代表,应该给以相当的尊重,好好地收藏。另外,也不要当着对方的面在其名片上做谈话笔记。

七、握手增诚意,笑脸添亲密

虽然有人说“礼多人不怪”,可是只是多礼却不能让人感到礼中有诚意,最后反会被认为是“笑面虎”、“口蜜腹剑”的小人。因此,礼仪最基本的还是要发自内心的诚意,才能让对方感动。

笑面迎客,能得到来访者的好感,而且会使来客感到亲切,如果再加上很有礼貌的与之握手,更能增进彼此间的亲密感。下面有一个例子。

某公司的林老板迎接远从新加坡来的李专员。因为是大交易的关系,所以林老板格外地高兴,并热情地招待李专员参观工厂。

“啊……李专员,欢迎您大驾光临!知道您今天要来,昨晚我就高兴得睡不着觉……”

林老板很高兴地上前与李专员握手,后来竟用两手握住李专员的手,上下挥动。

“林老板,您怎么用两只手来握手呢?”李专员问。

林老板使用充满自信、清晰的声音回答说:“人与人之间,表达诚意的方法各式各样,但我认为用两手紧紧地对方握手,是传达诚意的最好方法……”

虽然握手是一件举手之劳的易事,但是要做到恰如其份,使人对你诚意的理解,决不是绷着脸孔来握手能做到的。我们必须要注意握手上的礼节。

与长辈或女性握手时,应该等对方先伸出手来。绝不可自己先伸手,这样不但失礼而且还有占人便宜的嫌疑。当然如果对方是老同事或同学知己,则谁先伸手都可以。

握手的时候要适度地用力。完全不用力或柔软无力的手,握在别人的手里,给人的感觉是这个人缺乏热忱而没有朝气。相反地,用力过猛,则有故意示威作弄之嫌。一不小心还会弄疼对方的手。这不但失礼还可能因此得罪对方。握手时适度用力紧握对方的手,是最能使对方感受自己心意的做法。

当意识到可能要与人握手时,要趁早把手洗干净。尤其是手掌常会有油、汗的人,如果事先未洗净就与人握手,很容易被认为是“邋遢的人”,自然别人就不会有好感。诚意是人际关系的基本,能表现出诚意的礼仪才是真正的礼仪。要经常注意别人的礼仪行为,积极学习别人的好处,并以别人的坏处为借鉴。

所以,我们在握手的时候,应注意以下一些事项:握手姿势要端正,并正视对方的眼睛。

不要一边握手一边行礼鞠躬。如果对方是长辈应由对方先伸手;如果对方是女性,除非女方伸手,否则绝不伸手。

八、诚意加热忱,体谅客人心

在人际关系中,拜访接待、交流是经常的事,偶尔也会出现等候的场面,因此,对于在等待的客人,我们应很好体谅并要以加倍的热情接待。

要认识到应该体谅别人,站在别人的立场上考虑事情。这种尊重别人的诚心和努力,就是获得别人信赖感的基础。下面是一则很生动的会客例子。

客人在约定的时刻来公司谈生意,可是负责人却还未回来,这的确很令人着急。

“王经理马上就回来,请您稍等一下……这是刚刚到的商业周刊,书中对目前商场情势有很详尽精彩的报道,你看一下吧……”

由于负责人的耽误,客人王先生反而有机会读到商场的最新情报消息,不但不会抱怨,而且还会心存感激。做生意讲求分秒必争的,由此让客人不致于平白无故浪费时间又能有所收获,这才是待客之道。

胡小姐在这方面是全办公室中最用心的,所以很得上司的信赖。她除了会招呼等候的客人外,每当知道有客人要来时,就先会把会客室整理清洁。

“胡小姐,四点有客人要来,麻烦你准备一下。”经理对胡小姐说。

“好!”她回答。

“大约有五个客人来。等一下就先泡茶出来,然后再换咖啡。”

“是的。”

假如我们就是客人,相信我们也会很高兴,很感动别人这样认真地为我们准备接待工作的。

另外在洽谈事情中,如奉茶招待,最好顺便为之备好餐巾或餐巾纸。奉茶的时机,应是在客人就座后,未开始谈正事前的时候。如果大家已开始谈正事才端茶上来,这时免不了要打断谈话或为了放茶而移动桌上的文件,妨碍协议的进行,这是很失礼的。奉茶的顺序要由最年长的客人开始,等给每位客人都上了茶之后,再为自己公司的人上茶。奉茶完毕后退出时要恭敬地行礼,然后静静地离开。

这一切虽然是很简单的礼仪式作法,但可以看出一个人的文化教养。这些都是机器无法代替的,是只有人才能胜任的事。所以人们应该努力做好它。

客人来访时,要有礼貌,态度诚恳、热情,这些固然重要,但依照中国人的习俗,“请喝茶”是一种最常见的款待。奉茶的艺术值得研究。下面来谈一谈奉茶应注意的事项。

如果茶垫是用金属或坚硬的石材做成的,那么即使茶水溢出来,举杯喝茶时,也不用担心茶垫会粘附上来。不过一般办公室使用的茶垫大多是厚纸板似的纸垫。这时如果茶杯的底部有水,客人举杯喝茶时,很容易造成茶垫粘着茶杯一起上来或粘上来的茶垫中途落掉。为了避免闹出这种不太雅观的事,在端茶上桌后,要再慎重地把杯底用随身带来的餐巾纸擦

拭一次。

九、坐姿要优雅，站相要规矩

一个人的言行举止就是其人格的表现。优雅的坐姿、规矩的站相、稳健的步伐就是完善人格的基本表现。如果你平时对以上的几种形象粗心大意，就是缺乏干劲的表现。这种人是不受欢迎的。加强对站相、坐姿、走路形象的留意，也是你对工作热忱的一种表现。

坐椅是商业行为中最平凡、最常见的。就因为坐椅子的行为是这么的平凡，所以对于坐椅子的方法，许多人往往忽视。

在禅房打坐的人，我们只要观其背后，就可知其人是否心有杂念妄想或是否在打瞌睡，一个已经达到心息调和境界的人，他的姿态是一点儿也不会动摇的。

某公司营业科的吴先生，他的桌子总是乱七八糟，而且经常在打电话时，边抽烟边吃东西。看他坐椅子的姿势，整个人就像是躺着一样，两只脚伸得长长的抵在桌子下，从背后看还以为他是身体不舒服正躺着睡觉呢！

同一办公室的陈小姐的情形和老吴正好形成强烈的对比。陈小姐的桌子随时都整理得干干净净，坐椅子也坐得很浅，而且都是挺直着脊背，做起事来，既干净又利落，叫人见了心里非常舒服。而且令人觉得陈小姐好像每天都是过得很有计划、很积极有意义。

我们的祖先早就有名训指示，那就是俗话说：“站有站相，坐有坐相，走路亦有走路的样子。”美不美是一回事，应该怎么做则又是另一回事。

优雅的坐姿，是腿、膝、两脚掌要靠拢，靠拢的两脚向左右无旁人的那一方稍稍倾斜会显得优美。优雅的站姿首先要有一种好像被从上面拉起的样子。背脊挺直，下巴与脚尖要成一直线。

一个人站着时就规矩地站立，不要随便晃动或倚在墙上，走起路来抬头挺胸、步伐稳健，至少会给人留下正直、积极、明朗的好印象。

起立、坐下、行走这是我们日常生活最频繁的行动。而一个人的站相、坐姿、走路的样子，往往就可反映出其对工作和生活的热忱程度，表现出一个人的心境，因此要想使我们的每一天都过得积极而有意义，最基本的是要随时注意“站、坐、走”的形象。

懂得了坐的礼仪后，遇到与外国人交际，到其屋舍，又如何应付呢？下面有两种常见的情况。

由于最近和日本做生意的人越来越多，既然要和日本人交际，那么利用“和室”（日本式的房间），就在所难免了。大体上说来，和室给人较舒畅、亲切的感觉，但是就坐时上下座的区别是不太容易的。原则上以距离房门较远处以背对壁龛的右侧座为上座。不过和室的上座有时也会因房门的设计装璜而有所变化。因此最好是事先向提供和室的地方问清楚就坐的规矩。

与欧美人士交往，又与日式、中式不同。通常我们称之为西洋式，那么西室上座又如何呢？

西洋式的会客室不是摆会议桌,就是摆茶几、沙发,而且室内还常用盆景等来做装饰。同样,这种房间的上座还是在距离房门较远的那一边,而且以单人坐的沙发为下座。

万一遇到不知如何就座的时候,就选择最接近房门处的座位坐。这是表示谦虚的礼仪,也是避免万一因坐错位置而失礼的好方法。

十、说话要守信,举止应谨慎

人的一生不可能天天都风和日丽,但也不可能每日都阴雨凄风。无论如何,最要紧的是心中那把希望的灯火绝不可熄灭。不管是在公事上还是私事上,经常要以信用为念,并严以律己。人,谁都希望自己被人信赖,信用就是财产。因此,在上班及工作期间,随时都要保持警觉性,对一切言行举动都不可掉以轻心。

人与人是平等的,但是尊敬长上、关心客户,这不但非自我卑下的行为,反而是一种至高无上的礼仪。敬人者人恒敬之,也只有如此才能建立信誉。

但是却有一些人喜欢背后议论别人、中伤别人。就是一起在电梯中相遇,总是喜欢家长里短地乱扯一番,即使同电梯中尚有陌生人在,照样对之视若无睹。这样无形中谣言就像滚雪球,会越传越大,最后直至伤害别人。人都有注意别人隐私的好奇心,可是如果因自己逞一时的口舌之快而伤害到别人,那就是很要不得的。尤其上班时电梯中的谈话,更是需要谨慎。

而且,当我们乘电梯时遇到同事都应保持开朗的笑容,有礼貌地与人打招呼。

作为一般的公司职员,上班时,刚好到点时才跑进办公室,不见得好,也是对工作的不热忱表现。所以我们应提前到公司。如果连提早十分钟上班都做不到的话,又怎么能担当大事。有比别人更积极的意志和态度,才能创造美好、幸福的未来。

第三章 宴会餐饮礼仪

一、宴请的礼节

每个民族都有自己的饮食习惯,接待外宾或出国访问时,对此必须有所了解。没有一个人说自己不会吃、不会喝;但是要做到吃得文明,喝得礼貌,却不是一件容易的事情。餐饮礼仪所要介绍的,就是这些问题。

以宴请的方式来款待宾客,是对外交往中的一项经常的活动。它不是一般的吃吃喝喝,而是人际交往的一种重要形式,故此礼节在宴请中占据着举足轻重的地位。

当前国际上宴请的方式一般有 4 种,即宴会、招待会、茶会和工作进餐。现简述如下:

宴会是为较为隆重的正餐,可分别在早上、中午、晚上举行,而其中以晚宴最为隆重。宴会又分为 3 种。其一,国宴。它是为国家庆典或欢迎外国元首、政府首脑而举行的规格最高的宴会。宴会厅里要悬挂国旗,并由军乐队演奏国歌和席间乐。其二,正式宴会。除不挂国旗,不奏国歌和出席者不同而外,其它方面与国宴相似。它对于来宾与服务员的服饰,以及餐具、酒水和菜肴的道数,均有一定的要求。其三,便宴。即非正式宴会。家宴是便宴的一种形式,往往由主妇亲自掌勺,家人共同待客,显得亲切而自然。

招待会是只备一些食品和饮料、不备正餐、不安排座次的一种较为自由的宴请方式。常见的有冷餐会与鸡尾酒会两种。冷餐会又称自助餐。它可在室内外举行,参加者可坐可立,并可自由活动。菜肴以冷食为主,酒和菜均可自取,亦可请服务员端送。鸡尾酒会简称酒会。它以酒水招待为主,并略备小吃。参加者可在其间任何时候入席或退席,并可自由走动,自由交往。

茶会是一种更为简便的招待方式。它一般在客厅举行,不排座次,而请客人一边品茶,一边交谈。工作进餐是现代生活中一种经常采用的非正式宴请的形式,它不请配偶以及其它与工作无关的人员。有的工作进餐需要参加者各自付费。在进餐过程中,大家可边吃边谈,不必过分拘束。

举行何等规格的宴请为佳,主要取决于当地的习惯。通常正式宴会规格高,但人数不宜过多。冷餐会与鸡尾酒会则形式简便,人数不限。而女士的聚会多采用茶会这种形式。

宴请之前,要首先确定要请的目的、名义、参加者以及时间、地点等一系列问题。考虑这些问题时,必须兼顾政治气候、文化传统、民族习惯等因素的影响。

正式的宴请大都需要发出请柬,事先口头约定的也要补发,这是礼节上的要求。请柬要在宴请之前的一至二周发出,以便被邀请者有所准备。正式宴会的请柬上一般标明了席次号,并注明请被邀请者答复能否出席。

宴会开始之前,主人应在门口迎候来宾,有时还可有少数其他主要人员陪同主人列队欢迎客人,客人抵达后,宾主相互握手问候,随即由工作人员将客人引领至休息厅内小憩。在休息厅内应由相应身份者照应客人,并以饮料待客。若无休息厅,可请客人直接进入宴会厅,但不可马上落座。

主宾到达后,主人应陪同他进入休息厅与其他客人会面。当主人陪同主宾进入宴会厅后,全体人员方可入座,此时宴会即可开始。

如安排正式讲话,应在热菜之后、甜食之前进行,主人先讲,主宾后讲。亦可入席即讲。吃完水果后,主人与主宾离座,宴会即告结束。有正式讲稿的话,双方应提前交换,并安排好译员。

西方宾客抵达宴会厅时,有专人负责唱名。而在宴会上以女主人是第一主人,人们入座、用餐、离座,均应以女主人的行动为准,不得抢先。

客人们离去时,主人应送至门口,热情话别。在比较正式的场合,在门口列队欢迎客人们的客人们,此时还应当列队于门口,与客人们一一握手话别,表示欢送之意。

二、赴宴礼仪

(1)出席宴会前,最好稍作梳洗打扮,至少穿上一套合时令的干净衣服。每个人都容光焕发地赴宴,会使整个宴会有一种比较隆重的气氛,这是会使主人感到高兴的。最忌穿着工作服,带着倦容赴宴。这会使主人感到未受尊重。

(2)按请柬上注明的时间准时赴宴。既不要迟到,也不要提前 15 分钟以上。在外国,提前赴宴的人会被人笑话:太急于进餐了!

(3)到达时先向主人问候致意,再向其他客人问好。

(4)事先准备好名片。被介绍给他人时,要用双手捧着名片相赠,切不要随便丢到桌子上,让别人去捡。接别人名片时,也应用双手接。接到手后就应认真看一下,有时可有意识地重复一下对方的姓名和职务,以示尊敬和仰慕,不要漫不经心地随手塞进口袋。

(5)进餐前应自由地与其他客人交谈,勿静坐。交谈面可宽一些,不要只找“老相识”,要多交新朋友。有的人出席一次宴会,从头至尾只和一两个人谈话,似乎对其他人全然不感兴趣,这是很不礼貌的。宴会是个交际场合,不是专说工作的地方。如果只顾谈工作,主人也会感到不快。

(6)进餐时要举止文雅。服务员送上的第一道湿毛巾主要是用来擦手的(以后吃过饭后再用别的毛巾揩脸),有的人一上来就抹脸,甚至连脑袋也抹一遍,是很不雅观的。

咀嚼食物要把嘴闭起来,喝汤或羹都不要啜,总之,不要发出声音。如汤、菜太热,可稍待凉后再吃,切勿用嘴吹。嘴内的鱼刺、骨头不要直接吐在桌面上。应用餐巾掩嘴,用筷子(如

吃西餐可用手)取出,放在菜盘里。

不能一面咀嚼一面说话。剔牙时,应用手或餐巾遮口。咳嗽、吐痰应离开餐桌。

(7)喝茶或咖啡时,送上的小茶匙是专为你加牛奶和白糖用的,加了牛奶或糖以后可以用它搅拌一下,然后就应将茶匙放回茶碟上,千万不要用它来啜咖啡。喝时右手拿杯把,左手端小碟。

(8)吃水果如梨和苹果都不要整个拿着咬,应先去皮,切开几块,然后用手拿着吃。

(9)祝酒一般由主人和主宾先碰杯,再由主人和其他人一一碰杯,人多的话,也可同时举杯示意,不一定一个个碰。注意在碰杯时不要交叉碰,在主人或主宾致辞、祝酒时,应暂停进餐,停止交谈,注意倾听,也不要借此机会抽烟。

(10)喝酒应控制在本人酒量三分之一以内。喝酒过量容易失言,甚至失态,影响整个宴会气氛。

(11)宴会进行中,不能当众解开钮扣,脱下衣服。必须这样做时,可去盥洗室。

(12)宴会进行中,如因不慎发生异常情况,如餐具掉落地上,或酒杯碰翻等,应沉着应付。可以轻轻向邻座(或主人)说一声:“对不起。”餐具掉落可由服务员再送一副。酒水打翻,溅到邻座身上,应表示歉意,协助擦干;如对方是妇女只要把干净餐巾或手帕递过去,请她自己擦干即可。

(13)如有事要早退,应事先向主人说明,到时再告别悄悄离去,不必惊动太多客人,一一握手等,这会使整个气氛受影响。

(14)最后应向主人致谢,称赞宴会组织得好,菜肴丰盛精美。

三、中餐礼仪

同食共餐这是增进友情的捷径,而吃中国菜就是这条捷径。一道菜大家吃,我为你盛菜,你劝我喝酒,大家其乐融融。

吃中国菜,看主人为客盛菜、劝食……,您将不难感受到那平和融乐的气氛。请初见面的客人吃中国菜,一餐下来,彼此的友谊就可达到亲密无间的程度。大家一起吃同样的东西,汲取彼此关照对方的心意,培养亲密的感情,这或许是最高明的交际手腕吧。

中国饭菜不仅是中国传统文化的一个重要组成部分,而且受到外国朋友的喜爱。在涉外交往中,请外宾吃中餐是常有的事。下面我们就仔细谈一下吃中餐的礼节。

如举行正式的宴会,一定要提前发出请柬,并注明“敬请准时入席”。有的人赴宴以迟到为荣,其实是很不尊重他人的。如欲宴请外宾,则宴会时间的选定应避开外宾的忌讳。例如,宴请西方人,要回避 13 日,尤其是 13 日与星期五同一天。在斋月宴请穆斯林,宜在日落之后进行。此外,菜肴的选择应兼顾外宾的饮食特点,如不上海参和动物内脏。

有位中国的经理在家里宴请西方一家跨国公司的董事长,他给外宾炒了 4 个素菜,烧了一碗榨菜肉丝汤,最后给每人 1 小碗担担面。那位号称“吃遍天下”的外国大老板真心诚意地说:这是他吃过的最美的一顿饭菜。可见中餐要突出中餐的特色,未必非上山珍海味不可。

我方人员赴宴之前,应梳洗打扮一番,不要衣冠不整,蓬头垢面地去破坏别人的食欲。作为宴会的主人,更应注意自己的仪表,要使他人感觉到:主人是精心打扮了的。

较大规模的中式宴会的桌次是有讲究的。台下最前列的一两桌一般都是主人或贵宾的,赴宴者不要贸然入座。尽管中式宴会大都使用圆桌,但每桌通常要有一位主人或招待人员负责照应。其两侧的座位是留给本桌上宾的,除非受到邀请,也不宜去坐。最好的办法是主人提前在各桌上标明来宾应坐的位子,使大家能够对号入座。正式的宴会,还应为每位客人准备一份菜单。

中餐的餐具主要有杯、盘、碗、碟、筷、匙几种。在正式的宴会上,水杯放在菜盘上方,酒杯放在右上方。筷子与汤匙可放在专用的座子上,或放在纸套中。公用的筷子和汤匙最好放在专用的座子上。酱油、醋和辣油等佐料应一桌数份,并要备好牙签和烟灰缸。宴请外宾时,还应备好刀叉,供不会使用筷子者使用。

上菜应按下列顺序:先上冷盘,后上热菜,最后上甜食和水果。宴会上桌数再多,各桌也要同时上菜。上菜的方式大体有以下几种:一是把大盘菜端上,由各人自取。二是由招待员托着菜盘逐一放入每个人的食盘中。三是用小碟盛放,每人一份。

用餐时要注意文明礼貌。对外宾不要反复劝菜,可向对方介绍中国菜的特点,吃不吃由他。有人喜欢向他人劝菜,甚至为对方夹菜。外宾没有这个习惯,你要是一再客气,没准人家会反感:“说过不吃了,你非逼我干什么?”依此类推,参加外宾举行的宴会,也不要指望主人会反复给你让菜。你要是等别人给自己拨菜,那就只好饿肚子了。

在世界各种料理充斥在我们日常生活的今天,我们中国菜的享受,是和乐一团,充满大家一起来的融洽气氛,起到同伴互相关怀的乐趣,是倍受赞誉和欢迎的。可是有些外宾对吃中国菜不如想象中那么得心应手。例如有一次做贸易的张先生招待一位日本人去吃北京菜。菜桌上端上一盘热气腾腾的烤鸭,“来来来,请用,请用,这是有名的北京烤鸭!”张先生热情地招呼着日本客人。或许有人就和这位日本客人一样,不知该如何吃北京烤鸭吧,于是张先生便乘势亲切地作示范。他首先拿一张面粉皮,然后放上烤鸭的脆皮和葱条或黄瓜条,再加一些佐料酱,最后把皮包卷起来,用手拿着吃。这样一来,日本客人也就跟着开始动手了。

中国菜有中国菜的特色,一道菜装盛在一个盘子或容器内大家一起吃。它不同于西方那种一人一份,各自为政的吃法,它会使在一起聚餐的人自然产生和气融洽的气氛。

一道中国菜端上桌,你可以用取所需,也可以借机会盛取料理到同伴的碗盘上,也就是我们所说的劝菜、让菜,这种积极的关怀也正是吃中国菜的乐趣所在。

个人用的小碟子如果满了,就要更换,以免味道混杂,有损食物原有的风味。吃东西应把嘴闭上,喝汤不要“咕咕”作响。不要把筷子和汤匙整个往嘴里塞。夹菜时不要用筷子在盘中乱搅,也不要专挑好的吃。汤如果太烫,可过一会儿再喝,不要用嘴去吹。不要一边吃东西,一边找人聊天。嘴里的骨头和鱼刺不要吐在桌子上,可用餐巾掩口,用筷子取出来放在碟子里。掉在桌子上的菜,不要再吃。进餐过程中不要玩弄碗筷,或用筷子指向别人。不要用手去嘴里乱抠。用牙签剔牙时,应用手或餐巾掩住嘴。不要让餐具发出任何声响,使用汤匙时食指在上,按住匙柄而拇指和中指在下支撑。滑溜的食物要用小匙羹盛装。

另外,筷子是中餐中最常用的餐具,下面谈一下筷子的用法以及由它所体现的风度和教

养。用筷子吃饭这是东方人,尤其是中国人的“传统”,也是东方人的一种教养。或许正因为它太普遍,而有时为大家所疏忽。今天真正能把筷子拿得好的人,似乎不太多。使用筷子的礼仪主要有:筷子不要在菜肴上乱挥动;不要用筷子穿刺菜肴;筷子不要含在口中;筷子夹菜时不要让菜汤滴下来;不要用筷子去搅菜;筷子不要放在碗上。下面举几个例子。有一天,两位女性在一家中国餐厅用餐。一位是外宾名叫玛丽,另一位是中国人林小姐。“玛丽,你会用筷子吗?我还是帮你要一支叉子吧!”林小姐有点神气地说着。“不用啦!谢谢你的关心,我练习过筷子的用法,一定会用得很好的。”玛丽微笑了一下,满怀自信地回答。然后就伸手去拿放在桌上的圆筒内的卫生筷子。或许外国人用筷子吃饭是一种新鲜事吧!连餐厅的老板都在注意玛丽。玛丽谨慎地撕开包装纸,用右手拿起筷子夹菜吃饭了。但见她不但握筷子的姿势优美,而且运用自如,也没出现用筷子翻菜肴的情形。总之,玛丽真的“很会用筷子”,连老板都很钦佩似地频频点头。反观林小姐这边,不是夹菜时夹得不顺,就是让含在菜里的汤汁,跟着滴在桌上,一样是使用筷子,没想到出洋相的却不是外国人。

有人甚至认为筷子拿得不好,就证明那人的家教有问题。要做一个标准的公司职员或者对外交往方面的工作者,至少筷子的正确拿法、用法都要先学会吧!

请客人吃一餐,也是种接待礼仪,在这里,我们要特别留意一点,就是请客时首先要迎合客人喜欢的菜。

四、西餐礼仪

目前,中国人不论在国内还是国外,不论是参加正式的宴会还是自己去餐厅,吃西餐是常有的事情。在对外交往中,要求吃西餐时必须使席座的排列、餐具的使用和用餐方法符合规范。在这种场合独树一帜而不循常规,是毫无道理的。

如男女两人去餐厅用餐,男士应请女士坐在自己的右方,千万不可让她坐在人来人往的路边。如果只有一个靠墙的位置,应请女士坐在那里,男士应坐在她的对面。如系两对夫妇就餐,夫人应靠墙而坐,先生则应面对他们各自的妻子。若两位男士陪伴一位女士进餐,女士应坐在男士们的中间。若两位同性进餐,则靠墙的位子应留给其中的长者。每个人入座或离座,均应从座椅左侧走为宜。

举行正式宴会的宴会排列,有国际惯例可以依照:桌次的高低依距离主桌位置的远近而定,右高左低。桌数较多时,应摆上桌次牌。吃西餐均使用长桌。同一桌上席位的高低以距离主人座位的远近而定。西俗是男女交叉安排,以女主人的座位为准,主宾坐在女主人的右上方,主宾夫人坐在男主人右上方。我国安排席位照例按各人的职务排列,以方便各自交谈。如夫人一同出席宴会,则安排女士们坐在一起。即主宾坐在男主人右上方,主宾夫人坐在女主人右上方。举行两桌以上的宴会,各桌均应有第一主人,其位置应与主桌主人的位置同向。

吃西餐使用的餐具有刀、叉、匙、盘、杯等。一般讲究吃不同的菜要用不同的刀叉,饮不同的酒也要用不同的酒杯,因此不懂不要装懂,跟着主人去作不会有错。西餐具的摆法是:正面

放着汤盘,左手放叉,右手放刀。汤盘上方放着匙,再上方放着酒杯。餐巾放在汤盘上或插在水杯里,面包奶油盘摆在左上方。

普通西餐的上菜顺序是:面包、汤、各类菜肴、布丁、咖啡或红茶。在正式宴会上,内容可能会更加丰富。就餐者应熟悉一下菜单,不要一上来就吃饱,接下来便无力他顾了。

入座后摊开餐巾或离座前收起餐巾,均应以主人为先。餐巾可以叠作两层,铺放在腿上。完全摊开,塞在胸前,掖在腰带上,都是不对的。有事暂时离席,餐巾应放在椅子上而不是桌子上,放在桌子上就意味着不想再吃了。餐巾内侧可以擦嘴,故不能用来擦桌子。

吃西餐时应右手持刀,左手握叉。先用刀把食物切成小块,再用叉送入嘴里。吃正餐时,刀、叉的数目与上菜的道数是相等的,并按照上菜的顺序由外至内排列,刀口向内。取用刀、叉时,应按照由外向内的顺序,吃一道菜换一套刀、叉。暂时离开时,刀、叉应交叉摆放或摆成人字,以示尚未吃完。若将刀、叉并拢放在盘子上,刀右叉左,叉面向上,就表示不再想吃了。

面包应在上汤之后吃,可用手撕下一块,用刀涂上奶油或果酱。把整块面包托在手上吃,用叉子叉着面包吃或把面包浸在汤中捞出来再吃,都是不合适的。

喝汤不能发出声响,也不能够端着汤盘喝。喝汤必须借助于汤匙,其正确的方法是:右手拿着汤匙,从内向外的方向舀着汤喝。

吃鱼应以刀切开,用叉取食。吃肉的时候,应在靠近自己之处,割下一小块,吃完了再去割第二块。吃鸡肉时,应先切下一片,再用叉取食。直接上手去撕扯,是失礼的。若欲吐出鱼刺或骨头,可用左手掩口而吐在叉子上,然后放在碟子里,用手直接去取,或吐在桌子上,均应避免。

吃豆子时,可用叉面就食,不要一颗颗地叉着吃。吃面条可用汤匙辅助叉子,亦可只用叉子,但不能用刀把面条切断再吃。吃点心必须用叉子,并且可用叉面铲起来吃。千万不要用手给他人拿点心。需要为他人取点心,可以刀叉托住送过去。

在进餐过程中,不宜紧靠椅背,或紧贴餐桌。把胳膊放在桌子上,是很不文明的。不要随意脱下上衣,松开领带,或把袖子挽了又挽。也不要吃得太快,好似狼吞虎咽一般。喝酒不要一饮而尽,站起来取菜也不合适。不要边抽烟,边进餐。手弄脏了,不要乱擦,也不要张嘴去吸吮。

进餐的一举一动,在涉外的场合均可谓“此时无声胜有声”。只要我们在平日多加留意,方可维护好自己的良好形象。对于东方人来说,用刀叉吃饭是极其别扭的事,可是正因为如此,应该趁早把各种动作要领学习好。

吃西餐全餐时,刀叉位置的排列是吃西餐的基本礼仪。进食时把餐巾打开,轻轻地盖在腿上,使用刀叉时要有顺序地由外向内拿,并且是两双手同时拿。取奶油的方法,是用放在奶油盘上的奶油刀,切取所需的奶油到自己的盘子上。吃面包则要撕成刚好可以入口的小块,同时沾上奶油。

当你嘴里吃东西时,不要说话。手里拿着刀子在别人的面前舞动,也是不礼貌的行为。尤其是吃西餐,从餐具的使用到吃东西的方法都有其基本礼节,应该事先学好以免临场出洋相。吃饭时,口中有食物绝不可说话。

吃西餐时有一点要记住的是,绝不可把食用的餐具乱放,否则会引起误会的场面产生。

例如,有一次王先生到西餐厅去吃饭,“对不起,您不用餐了吗?”侍者从王先生的背后这样说。可是王先生的餐盘上,牛排不是还有一半没吃完吗?原来,这时王先生是把刀叉一起并排在餐盘上。对餐厅的服务员来说,客人要是把刀叉一起并排在餐盘上时,就等于是告诉他“请把这盘牛排收走”。于是林先生急忙用手按住餐盘:“不、不,我还要吃,我是最喜欢牛排的。”服务员只好做了一个注目礼,然后退开而去。

像这样,服务员实在是很难办的。因为客人再怎么喜欢牛排,只要刀叉并排放在餐盘上,不管餐盘是否还有菜肴,就等于是要求服务员收走该盘菜的意思。

吃中国菜时,我们尽管一道又一道地吃到最后杯盘狼籍,也没关系,可是吃西餐就不同了。

依照客人所点餐别不同(如A餐、B餐),服务员也要一次接一次地过来做不同的服务,所以对于吃西餐的动作规则,事先应牢记好。

喝汤时,拿汤勺的那只手要按在汤匙柄的上方,另一只手则将盛放着汤碗的盘子,往身体这边稍微提高。汤匙的动作是由靠近身体这边,斜斜地沉入汤碗,然后往前向上地将汤掬起,然后移放到口中。其间要注意的是不要让汤水滴下来。至于有人是用两手捧着汤碗,唧唧地有声喝汤者,其做法是很要不得的。喝汤时绝不可发出声音,这是一种用餐的礼貌。

在餐厅用餐,政治和宗教的话题应该避免。因为人各有自己的立场,所以谈论一些诙谐趣事,博大家一笑,这或许是最符合精神卫生的。谈论一些大家都能插一嘴的话题,这也是一个重要的用餐礼仪。

在吃西餐的方法中,要抱着谦虚而不粗鲁的态度去学习,才不会失其礼仪。现在我们介绍西餐中鱼的吃法。

通常西餐的鱼大都是烹调而很少是烘烤的,所以只要知道刀叉的使用方法,吃起来并不会很费事。

一盘鱼上桌后,右手拿刀左手拿叉。首先将鱼块两端或侧旁的小刺等用刀子割开,并推向一旁,整齐地排好。接着用刀子将鱼身的一边轻轻地切割,再用叉子叉起被分割的鱼块来吃。一边吃完了以后,用叉子把鱼的主刺从左侧挑起放到盘子的边缘。然后再用同样的方法吃另外一半。

有些人吃鱼的方法是吃了一边后,并不把鱼骨挑开就直接把鱼块整个倒过来吃。这种方法很不雅观,最好少做为妙。吃鱼的关键就是在如何处理鱼骨头的问题上,有的人甚至就以此来做为判断对方做事是否谨慎细心的根据。因此即使是经验丰富的人,也不可因此就有故意炫耀的态度,或不以为然地做出粗鲁的动作,因为它不但不能证明什么,而且还会被认为是轻浮的表现。尤其是吃鱼的时候,一不小心把鱼骨头弄断了,那可就难堪了。

吃牛排对现在的人来说并不是一件很稀罕的事,可是对于吃的方法,可就不一定是人尽皆知的了。现举一则例子。宋先生是留美回来的,他很喜欢吃牛排,而且都是吃血淋淋的三分熟牛排。每次只要牛排一上桌,他就免不了向邻座的人炫耀一番说:“不见血水的牛排,怎么能算是牛排呢?”然后会豪放地舞起刀叉,一口气把整块牛排切成五六小块,再一块块地放入口中夸张地咀嚼。大概老宋留美时,学的是美国牛仔的礼仪吧,怎么如此不文明呢?

在西餐中吃牛排,一次只切一小块放入口中细细咀嚼,这才是合乎礼仪。一开始就把整

块肉切得细碎,似乎有点不雅,甚至有“杂乱”的感觉。所以我们在吃西餐时应注意凡事要谦虚为怀,以配合别人的立场为优先。傲慢、自夸的表现,经常是造成失败的根源。

到餐厅用餐,吃完后,通常都还会有一道甜点或水果。一般说来吃西餐时,最后会有一杯咖啡或红茶和一小块蛋糕之类的点心,通常客人高兴怎么吃都是没关系的。不过,吃小蛋糕确实有其原则。吃三角形的小蛋糕,要从其顶点方向开始,直接用叉子把蛋糕切成可入口的小块来吃即可。同时吃蛋糕的时候注意不要让奶油或蛋糕屑沾在嘴巴外面。吃蛋糕方法的注意要点是:吃西餐店的甜点要文雅;吃三角形蛋糕要从顶点那边开始吃;吃香蕉先用刀子将皮割一条线,再用刀又把皮撑开切成小块;喝咖啡或红茶时用单手端茶杯;喝完饮料的杯子要把沾有唇印的地方擦拭一下。下面有一则例子。

“请问您要咖啡,还是要喝红茶呢?”每次王小姐到西餐厅用餐时,听到侍者这样问时,她都会考虑好久好久。这并不是她不知喝什么才好,而是她老是拘泥不知该回答说:“请给我……”或“我要……”哪一句才好的问题。或许王小姐只是在考虑她应不应该对待者表示客气的问题吧!“请给我……”和“我要……”两句话的语气确实有那么一点不同,但以一个客人的立场说,用哪一句话来做答,似乎都是恰当的。再说只为这么一句话而让侍者在一旁等了老半天,这才是真正的失礼呢!

前面说过,礼仪是要出于内心真诚的自然流露,矫揉造作,反会惹人反感。

礼仪的事,“知之为知之,不知为不之”,而且要“不耻下问”,才是最重要的。

五、喝茶礼仪

茶是中国人最喜爱的饮料,亦为外宾所乐于接受。在家里、办公室里接待来访者,茶水是必备的。有时还可专门举行茶会招待来宾。茶水虽然物美价廉,但饮茶却是一种文化。

有客来访,待之以茶。此事虽小,却不得马虎大意。为客人沏茶之前,要首先洗手,并洗净茶杯或茶碗。要特别注意茶杯或茶碗有无破损或裂纹,残破的茶杯或茶碗是不能用来待客的。还要注意茶杯或茶碗里面有无茶锈,有的话,一定要清洗掉。茶具以陶瓷制品为佳。

不能用旧茶或剩茶待客,必须沏新茶。至于客人喜欢绿茶、红茶还是花茶,可以事先征求其意见。就接待外宾而言,美国人爱喝袋泡茶,欧洲人爱喝红茶,日本人则爱喝乌龙茶。

茶水不要沏得太浓或太淡,每一杯茶斟得七成满就可以了。正规的饮茶,讲究把茶杯放在茶托上,一同敬给客人。杯把要放在左边。要是饮用红茶,可准备好方糖,请客人自取。茶水可以多准备上一两杯,因为可能还会有后到的客人。喝茶时,不允许用茶匙舀着喝,茶匙应取出来。

上茶时,可由主人向客人献茶,或由招待员给客人上茶。主人给客人献茶时,应起立,并用双手把茶杯递给客人,然后说一声:“请”。客人亦应起立,以双手接过茶杯,道以“谢谢”。添水时亦应如此。

由招待员上茶时,要先给客人上茶,而不允许先给自己的主人上茶。若客人较多,应先给主宾上茶。上茶的具体步骤是:先把茶盘放在茶几上,从客人右侧递过茶杯,右手拿着茶托,

左手附在茶托旁边。要是茶盘无处可放,应以左手拿着茶盘,用右手递茶。注意不要把手指搭在茶杯边上,也不要让茶杯撞在客人手上,或洒了客人一身。妨碍了客人的工作或交谈的话,要说一声“对不起”。客人应对招待员的服务表示感谢。若无专门的招待员,可由秘书临时充任。

如果用茶水和点心一同招待客人,应先上点心。点心应给每个人上一小盘,或几个人上一大盘。点心盘应用右手从客人的右侧送上。待其用毕,即可从右侧撤下。

不论主人还是客人,都不应大口吞咽茶水,或喝得咕咚咕咚直响。应当慢慢地一小口一小口地仔细品尝。遇到飘浮在水面上的茶叶,可用杯盖拂去,或轻轻吹开。切不可用手从杯里捞出来扔在地上,也不要吃茶叶。

西方常以茶会作为招待宾客的一种形式。茶会通常在下午 4 时左右开始,设在客厅之内。准备好座椅和茶几就行了,不必安排座次。茶会上除饮茶之外,还可以上一些点心或风味小吃。国内有时也以茶会招待外宾。

我国旧时有以再三请茶作为提醒客人,应当告辞了的做法,因此在招待老年人或海外华人时要注意,不要一而再、再而三地劝其饮茶。

尽管不少国家有饮茶的习惯,但饮茶的讲究却是千奇百怪的。日本人崇尚茶道,作为陶冶人的灵性的一种艺术。以茶道招待客人,则重在渲染一种气氛,至于茶则每人小小的一碗,或全体参加者轮流饮用一碗,不能喝了一碗又一碗的。

到中国茶馆里去寻访民俗的外宾,越来越多了。在茶馆里遇上外宾同桌饮茶,应以礼相待。既不要过分冷淡,也不要过分热情,作到不卑不亢就行了。

六、喝咖啡礼仪

一曲《走过咖啡屋》使饮咖啡染上了浪漫的色彩,去咖啡屋体验那种“味道好极了”的感觉的人越来越多了。但是个别人在咖啡屋里举止粗俗,饮咖啡如同喝大碗茶一样,显得有点不伦不类。李京是一位利用业余时间九州咖啡屋打工的大学生,她觉得在如诗如画的环境里缺少如诗如画的人,实在是一件好遗憾的事,因此她经常主动地向顾客们介绍饮咖啡的讲究。

咖啡可以自己磨好咖啡豆以后用咖啡壶煮制,也可以用开水冲饮速溶的。国外一般认为自制的咖啡档次较高,而速溶的咖啡不过是节省时间罢了。

饮用咖啡时可以加入牛奶和糖,称为牛奶咖啡。也可以不加牛奶和糖,称为清咖啡。有人还喜欢兑入啤酒后饮用。

加入咖啡的糖通常都用方糖,它被放在专门的器皿里。一旦饮用者需要加入方糖时,可用方糖夹或咖啡匙取用。

咖啡匙是专门用来搅咖啡的,饮用咖啡时应当把它取出来。有人用咖啡匙舀着咖啡一匙一匙地慢慢喝,是不合规矩的。不要用咖啡匙用力去捣碎杯中的方糖。

如果嫌刚刚煮好的咖啡太热了,可以用咖啡匙在咖啡杯中轻轻搅拌使之冷却,或者等待

其自然冷却,然后再饮用。用嘴试图去把咖啡吹凉,是很不协调的动作。

盛放咖啡的杯碟都是特制的。它们应当放在饮用者的正面或者右侧,杯耳应指向右方。饮咖啡时,可以用右手拿着咖啡的杯耳,左手轻轻托着咖啡碟,慢慢地移向嘴边轻啜。不宜满把握杯、大口吞咽,也不宜俯首去就咖啡杯。喝咖啡时,切记不要发出声响来。

当然,有时也会遇上一些特殊情况。例如,坐在远离桌子的沙发中,不使用双手端着咖啡饮用,此时可以作一些变通。可用左手将咖啡碟置于齐胸的位置,用右手端着咖啡饮用。饮毕,应立即将咖啡置于咖啡碟中,不要让二者分家。

添加咖啡时,不要把咖啡杯从咖啡碟中拿起来。

有时饮咖啡可以吃一些点心。但不要一手端着咖啡杯,一手拿着点心,吃一口喝一口地交替进行。饮咖啡时应当放下点心,吃点心时则应放下咖啡杯。

在咖啡屋里,举止要文明,不要盯视他人。交谈的声音越轻越好,千万不要不顾场合而高谈阔论。

在外交场合中,常常为女宾举办咖啡宴,作为夫人们彼此结识的一种有效的非正式方式。若咖啡宴于上午 11 时举行,则客人们应于 12 时之后离开。

在家中请人来喝咖啡,通常安排在下午 4 时以前,一般不用速溶咖啡。届时应准备一些点心,女主人负责给客人们倒咖啡,但她坐着倒就可以了。

饮咖啡是一种文化,只有讲究礼节,才能体味它的温馨。

七、饮酒礼仪

饮酒是各种宴会中不可缺少的一个项目,尽管人们饮用的酒的品种有所不同,但是对基本的有关饮酒的礼节还是共同遵守的。

虽然古来就有“酒逢知己千杯少”和“一醉方休”的说法,但对于确实不会喝酒的人,是不宜劝其饮酒的。在宴会上不会喝酒或不打算喝酒的人,可以有礼貌地阻止他人敬酒,但不要什么都一概拒绝。至少要喝上一点汽水、果汁或其他饮料,使举座尽欢。

拒绝他人敬酒通常有 3 种方法。第一种方法是主动要一些非酒类的饮料,并说明自己不饮酒的原因。第二种方法是让对方在自己面前的杯子里稍许斟一些酒,然后以手轻轻推开酒瓶。按照礼节,杯子里的酒是可以不喝的。第三种方法是当敬酒者向自己的酒杯中斟酒时,用手轻轻敲击酒杯的边缘,这种作法的含义就是“我不喝酒,谢谢。”当主人或朋友们向自己热情地敬酒时,不要东躲西藏,更不要把酒杯翻过来放,或将他人所敬的酒悄悄倒在地上。

敬酒要适可而止,意思到了就行了。不要成心把别人灌醉,更不要偷偷地在他人的软饮料里倒上烈性酒。对于虔诚的穆斯林不允许敬酒,甚至不能上酒。因为穆斯林饮酒是违反教规的。不应当在餐桌上摆放一大堆酒瓶。

在正式宴会上,服务员打开酒瓶后,先要倒上一点给主人品尝。主人应先饮一小口仔细品尝,然后再尝一口,感到所上的酒完全合乎要求时,再向服务员示意;可以给客人们斟酒了。斟酒的顺序是:先主宾,随后才是其他客人。斟酒时,酒杯应放在餐桌上,酒瓶不要碰到

杯口。

会喝酒的人饮酒前,应有礼貌地品一下酒。可以先欣赏一下酒的色彩,闻一闻酒香。继而轻啜一口,慢慢品味。不要为显示自己的海量,举起酒杯看也不看,便一饮而尽,使酒顺着嘴角往下流。也不必矫柔造作地在举杯时翘起小手指,以显示自己的优雅举止。不宜一边饮酒,一边吸烟。

鉴于酒后容易失言和失礼,故在涉外活动中饮酒的酒量要控制在自己平日酒量的一半以下。不要一看到对方的盛情或美酒佳肴,便忘乎所以了。有教养的饮酒者饮酒时是不会让他人听到自己吞咽之声的,斟酒只宜八成满。

正式宴会中主人皆有敬酒之举,会饮酒的人应当回敬一杯。敬酒时,上身挺直,双腿站稳,以双手举起酒杯,待对方饮酒时,再跟着饮。敬酒的态度要热情而大方。在规模盛大的宴会上,主人将依次到各桌上敬酒,而每一桌可派遣一位代表到主人的餐桌上去回敬一杯。

参加外方宴请,应事先了解对方饮酒习俗和祝酒的讲究。在宾主双方致辞祝酒时,应停止饮酒和交谈。奏国歌时更不能饮酒。

需要同外宾干杯时,应按礼宾顺序由主人与主宾首先干杯。遇人敬酒或干杯时,应起立举杯,并目视对方。在场的人较多时,可同时举杯示意,不必一一碰杯,让对方干等。干杯不要乱挤,也要避免与其他人交叉碰杯,此乃大忌。

如果在家里设宴款待外宾,要注意酒具的清洁,不要使用破旧不洁的酒杯。西方人士一般饮用的是低度酒,他们往往对我国的烈性酒缺乏感性认识,因此要以适当的方式提醒对方不要饮酒过量,不宜为其连连斟酒。饮不同的酒,要用不同的酒杯。

有些国家饮酒习俗与我国完全不同,接待外宾之前,应有所了解。例如日本人讲究开怀畅饮,对于酒后不检点的言行是不以为怪的。他们敬酒时不碰杯,而是敬酒者跪在被敬酒者面前,手提酒瓶,不停地为对方斟酒。

有的国家讲究拿酒杯应以整个手掌握住,如系高脚杯,则应以手指捏住杯脚。喝啤酒不碰杯,但可互祝健康。

在国外正式宴会上,通常应由男主人首先举杯,并请客人们共同举杯。若是他要为在座的女士的健康而干杯,就不应忘掉任何一位女士。客人、晚辈、女士一般不宜首先提出为主人、长辈、男士的健康而干杯。

女士接受他人祝酒时,不一定要举起自己的酒杯,以微笑表示感谢即可,自然稍微喝上一点更好。

当为尊贵的人物的健康而干杯时,酒杯中的酒最好一饮而尽。知道自己酒量不行的话,事先应只斟少许酒。

与家人一起饮酒时,猜拳行令以助酒兴。但是,在外交场合切忌这么做。

八、酒吧礼仪

小李是一名个体户,攒足了钱,就想到酒吧去玩玩。他要了最好的座位,点了不少的茶

点、饮料。周围有几个外国人,小李觉得自己能像外国人一样阔绰,心里非常得意。酒吧里的歌手在轻歌曼舞,这时,小李已有几分醉意,就借着酒劲儿大喊大叫,把钞票扔到台上,让歌手唱自己点的歌。周围的人非常气愤,酒吧里温馨的气氛被搅得一团糟。

以我国大众目前的生活水平看,出入一次酒吧算得上是一次高规格的消费,但万不可把酒吧看成肆意挥霍和无理取闹的场所。繁忙的工作之余,邀几个朋友,到酒吧里听歌跳舞,是一种极好的娱乐活动。在我国,酒吧毕竟是种新兴事物,尚有许多方面值得我们注意:

其一,酒吧不是大摆宴席的场所。如果你打算请客,那最好去酒楼、饭店,那里天南地北各种佳肴一应俱全。而酒吧通常只供应饮料和平常糕点,在酒吧里吃只是一种娱乐的辅助。

其二,若你向酒吧里的歌手点歌,你应该叫来服务员,让他向歌手转告你的意见。给歌手小费,也不可直接了当,把钱塞给歌手或扔到台上都是不礼貌的。应该把钱夹在纸里,最好藏在一束鲜花中送到歌手前面。

其三,酒吧一般都设有卡拉 OK 演唱装置,顾客可以自愿去唱自己喜欢的曲目。别的顾客唱了,应该报以掌声。自己去唱,应向服务人员通告,唱的时候要 and 配乐相和谐,不要肆无忌惮地乱唱。

其四,由于酒吧特定的氛围,应特别强调与异性交往的礼节,应注意举止端庄大方,言谈彬彬有礼。在酒吧里跳舞,以请同来的女伴为宜。酒吧舞池不同于特别举办的舞会,它不是以社交为目的,一般不请不相识的人共舞。在国外,女性一般是不单独去酒吧的。

其五,仿西式的酒吧,柜台前都设有不带靠背的单腿皮凳,顾客可以坐在柜台前喝酒。那本是一种方便的设施,是为那些没有时间久留的人准备的。而有些人坐在上面喝酒说笑,影响服务员的工作,那样就不好了。

九、吃水果礼仪

在家庭中和宴会上,一般都要请客人吃水果。在非正式场合,怎样吃水果并不很重要。然而在正式场合,吃水果就要同礼节联系在一起了。

请客人们吃水果。通常应预备一种以上,这样使客人们有一个选择的余地。水果应洗净后装入水果盘内端到桌子上。不要主动为客人削、剥水果,这样做并不卫生。拿着削好、剥好的水果硬逼着客人吃,也不太礼貌。

在正式的场合,端上水果的同时,应备好水果刀或成套的水果餐具。不论是水果刀还是成套的水果餐具,都要求绝对清洁。

在涉外的活动中,禁止直接用手拿着水果吃。吃苹果和梨,应用水果刀将其切成 4 至 8 瓣,去掉皮、核后,再用叉取食。还有一种吃法,是先将苹果或梨竖放在盘中,沿着纵向切下一角,先去掉核,再用叉子叉住,再去皮,切成小块食用。

吃李子,可先用手将其掰开,去核后再吃。杏、桃一类的水果以水果刀去皮核后,应分为适当的小块食用。香蕉可先剥皮,用刀切成小块吃。也可先用刀切除两端,将皮剥去后,再切成片或段食用。桔子、荔枝可用手去皮后吃。橙子可用刀去皮后切成块吃。

吃葡萄不可整串拿着吃,而应用手一颗一颗揪下来吃。吃这类带核的水果,要用手遮着嘴吃,以便把果核吐在手中或匙中,放在果皮盘里。

请人吃哈密瓜、西瓜、香瓜和菠萝,事先应去皮切块,装入盘中。吃时可用水果刀切成小块,再用叉取食。有时在家中请人吃西瓜、哈密瓜,直接切块递上未尝不可,不过至少要准备一只小果盘,使客人把切块后的瓜果放在盘中端着食用,这样作可防止水果汁流到客人身上或地上,也可使果皮、瓜籽有个着落。擦手的毛巾应提前准备好。

吃核桃一类果壳坚硬的坚果,绝不能直接用牙去咬。比较讲究的吃法是,先用专用的核桃锤把果壳敲开,再以专用的夹子取食。

在社交场合吃水果之前,手应洗净。不论是见到多么稀罕、多么好吃的水果,也不允许悄悄装入口袋拿走。吃水果时不宜一下把嘴塞满,而应当一小口一小口地吃。不要边吃边谈,更不允许把果皮、果核乱吐、乱扔。

第四章 电话交际礼仪

一、话语要简洁,准备要充足

打电话要做到简洁、顺畅。电话铃声一响,你就应该拿起话筒自报家门:“这里是××公司××部。”这样就可以避免浪费时间。

若电话中对方说的话很重要,你最好准备好纸和笔放在旁边,同时对着听筒重复对方的话,以检验是否理解的正确。在打长途电话时,尤其需要如此。必要时,还须在打电话之前,草拟一个计划,知道你该说些什么。比较好的办法,是将所要谈到的几件事预先写在一个备忘录上面,在这个本子上也可以记载你们所谈的要点,日后可以作为资料查阅。这里最应引起注意的是地点和时间的准确性。

一般精于打电话的人,常常自备一本工作用电话号码簿,将常用到的人名和电话号码记下来。这样,到了打电话的时候,就不必到处查找和打听对方电话号码了。

二、态度要热情,感觉要愉快

说话时声调要显得热情、愉快。这样对方就会对你乃至你的公司留下好印象。美国电话电报公司,早在几年前,就将全部的接线员换成女性,听着接线员那悦耳动听的声音,顾客自然就会产生良好的印象。实际上,外国许多企业招聘秘书,其中最重要一个条件就是声音悦耳。当然,对于许多嗓音不足的人,不能强求所难,但力争做到口齿清晰,这并不难。打电话时,你应自然发声,不必故意做出嗲声嗲气的“假嗓子”。嘴要离开话筒约一小手指的距离。

三、听话要认真,反应要积极

仔细倾听对方的讲话,把耳朵贴近话筒。为了表示你在专心聆听,并且已经理解,你还要不时地称“对”道“是”,以显示你给对方的积极的反馈。最后,应该让对方自己结束电话,然后轻轻地把话筒放回原处。有许多人结束对话时,常把话筒“啪——”地一下扔回原处,这种做法,

对于对方来说是极不礼貌的,就像赌气的孩子走出房间,愤怒地把门“砰——”地甩上一样,令人极不愉快。

四、拦截电话时,态度要友善

秘书常常要遵从上司的指示,拦截各种电话,这时也应注意礼貌。你应以友善的声音说:“我能否告诉我们经理,是谁打给他的?”这样,对方一定会把姓名及打电话的理由一起告诉你。如有人打电话约见你的上司,你一定得善意地提出想了解他约见的目的。如果有些电话必须由你上司来接,而他恰恰不在时,你就得做好记录,留在他桌上,留条最好采用有色纸,有“醒目”的感觉。

五、接到邀请时,热烈地致谢

在电话中接到对方邀请和各种会议的通知时,你应当热烈地致谢。如果是私人邀请,你得一切都听他的方便,并礼节性地邀请对方。

六、电话谈生意,要诚实待客

公司内的成员,都应该有年龄和职位大致是成正比的认识。对自己的工作和职称给予认同,并时时以最大的努力来完成交负的责任。因为每个人只能有一次人生。人生要过得有意义或悔恨交加,这完全要看今后每一天的努力情形,丢弃饱温的甜蜜梦想,随时保持饥寒的战斗精神。

做人要忠诚老实,诚实不但是优秀社会人必备的条件而且是人生最重要的资产。能彻底贯彻诚实的人,才能获得别人的信赖和尊重。

在电话上谈生意,时间观念强,珍惜每分钟交谈的成果。更要注意声音的大小,使对方听得清楚,这是很关键的。

如果要把对方的话做成备忘录,最好是一边重复对方的话,一边做记录,最后并把记录重诵一遍,请对方确认。当然,电话的用语要谦虚恭敬。

运用电话交谈做生意时千万不要信口开河,否则会对公司带来不必要的损失。下面就有这么一个例子:

“谢谢您的电话订购,明天中午前我们的服务人员就会把商品送到府上……”

朱明把为客人电话订购商品名称的条子转给了营业部。

“朱明,这个型号的东西,现在缺货,最快要一个礼拜才会有……”

糟糕,刚刚才在电话中信心十足地告诉客人,所要的东西应有尽有,现在却要作缺货通

知,真是叫人难以开口,而且公司的信誉,眼看就要因为这个失误而受到伤害了。

接到和自己业务不相关而又必须当场给予答复的电话,除非自己确实有完整的资料,否则决不可信口开河,妄做决定。

与其信口开河以抓住客人,不如据实回答以保公司的信誉。

七、交谈要明确,不可乱吹扯

由于生意上的关系,利用电话进行交际,联络是很经常的事。为了把公司交代下来的业务工作做好,在未打电话与对方联络时,首先要把说话内容整理好。

由于电话的交谈,彼此只能靠声音传达意见或希望。于是除了接电话者要慎重地做记录备忘外,说话者为了要详尽有条理地传达意见,有必要事先把自己想说的内容做归纳整理。

清晰明确的电话交谈,才能达到打电话的效果,并且也可以说是体谅接电话者立场的礼仪。

接到找人的电话,最好先与当事人取得联络后再做回答。

打出去的电话要诚恳,声音明亮,简单明朗。是很容易达到预期的效果的。

但是,我们也会经常接到外来的电话,不管找谁,接听的人要注意到交转电话的礼仪。例如:

“……您找高主任吗?请等一下……”

“对不起,高主任外出还未回来……”

这是常会听到的电话对话。不管这位高主任是否真的不在,听电话的那一方总会感到“该不会是他想回避我吧”!

因为彼此只能根据声音话语来揣测彼此的“实况”,因此,像这种找人的电话一处理不当,很可能招来不必要的误会。

“……海涛公司的余进先生,您要找高主任吗?对不起,高主任现在外出不在……”

接到打来找人的电话时,首先确认对方的身份,然后提高声音把对方的身份以及他所要找的人的职位姓名,向被找的人大声地复诵出来,看被找的人有没有什么反应,然后再向打电话的人做回答。

这样即使“高主任”不想接电话,接电话的人也可从容不迫地作答,而且也不会引起对方的猜疑。

八、联络要主动,传言要诚恳

要追上社会潮流,就得改进,并拓展服务。因此要加强推销队伍及推销工作。在这种环境下,由于商业业务移动频繁,因此有人有在外面打电话联络业务的习惯。例如趁在咖啡店喝咖啡休息的时候打电话。

事实上这种习惯是不值得嘉许的。虽然有时这样做可收到随机应变的机动性效果,可是在等别人回电话,那可就麻烦了。因为在别人回电话前就不能离开咖啡店,或要有所移动就非再度联络不可,徒然造成自己行动的不方便。

另外要联络的对方,一听到等他回电话的人在咖啡店,就会产生“反正他可以在那里慢慢等,所以先把身边的事处理好再回他的电话吧!”的心理。如此很容易造成错失时机的遗憾。

不要在外面打电话做联络。万一真的有必要,通电话时应该避免让对方听到背景声音,例如咖啡店的音乐,另外在没有联络到对方时,要采取主动再联络的方法,而不要请接电话者留话要对方打电话过来。

主动地进行电话联络,是推销拓展业务的一种方法。就是接电话也是一种业务工作。为了给客人留下好印象,公司的职员均要注意接传言电话的礼仪。例如:接到被委托做传话的电话时,一定要把自己的姓名告诉对方。

“……我叫高××,是陈科长的同事。您所说的事我一定传达给陈科长……”

如果接电话的人听完打电话者要求传话的内容后,就说“好,我帮您传达好了,再见!”然后挂上电话,试想结果是不是会不一样呢?

由于彼此不能见面,所以电话中的对话应该要特别诚恳。尤其接到要求做传话的电话,接话人如果能把自己的姓名报出来,对方除了会感到特别亲切外,对自己要传达的事也会感到非常的安心。

传言电话应注意的事项:转交电话时要用手遮住送话头;做电话记录的要点要快速谨慎,传言电话不要忘记问对方的联络处和报出自己的姓名;让对方先挂断电话。

由于打电话可避免面对面的压迫感,可以畅所欲言,所以有人反而容易轻忽,殊不知正因为如此,经常造成因语气的疏忽而产生误解的情形,慎重而亲切的态度是打电话的基本。

九、逆来又顺受,怒火心中灭

电话的应对礼仪,要我们能做到逆来顺受,即使错在对方,也要冷静待之。

例如你才开始上班就来了一通咆哮的电话。

“喂,叫你们老板来听电话!你们这些混蛋到底会不会做生意?……”

没名没姓地,劈头就乱骂一通,这种电话是对谁都不能接受的。但做生意是“顾客至上”,要逆来顺受。以牙还牙的做法,会徒然得罪人,对公司是有弊无益的。

接到这种咆哮的电话,最好的方法就是忍耐与沉默,让对方尽情地发完火后,再以诚恳而亲切的语调向他请教身份和事由,然后再做处理。

“退一步,海阔天空,咽一口气,保万世平安”,从业者应常保平和之心,用逆来顺受的雅量来应付咆哮的客人。

作为公司的职员,在电话的运用和对待方面,首先要认真地注意业务电话上的禁忌:

①不要在公司打私人电话。公司是多人在一起处理事务的营业场所,而公司内的电话则

是输送业务处理讯息的主要管道。从另一个角度说,电话甚至就是公司的生命线。当这么重要的管道被占用或滞塞不通时,岂不就等于公司的生命被截断一样,影响是相当大的。因此把公家的电话私用,这不但是个人不热心于工作的表现,而且也是最容易遭到上司责难的事。

②不要打长电话。同样地,长电话也会造成电话的占线,影响业务讯息的传达。同时,也是令上司同事厌恶的事。

一个精明能干的人处理事情应该是“简单、扼要”,啦哩啦喳地讲个没完的电话,不也就等于是在向别人宣告自己无能的证据吗?

第五章 推销拜访礼仪

一、拜访先预约,爽约应通知

上门拜访及商讨相互关系的事宜,是日常工作中常遇到的。所以,我们应认真去讲究访问上的礼仪,使你的工作展开顺利如意。

首先应该注意到的是访问前要先去信或去电联络,并且事先约定方便的时间及会面的地点,下面的例子大家需留意防范。

“我是中南工业的汪明亮,麻烦您接业务科李科长。”

“对不起!李科长今天出差。”

“唉呀!这下糟了!”早知道这样,事先打电话来就好了。

“李科长每星期一都要开会,所以我想他今天应该会在呀!这样好了,李科长既然不在,那么业务的事要找谁谈呢?”

“请稍等一下。”

“对不起,业务科的人,刚好都出去了,现在我们总务科长马上就来,请在那边坐一会儿。”

汪明亮终于未能见到李科长,当然他是没有达到目的。不但如此,他还多跑了一趟,而且也给别人增加了无谓的麻烦。

不但在访问前要先预约,而且去拜访时,在提前五分钟到达,尤其是初次见面的人。由于彼此都不了解对方,因此大都会以是否守时来做为判断对方的标准。例如:

陈小山打电话给王科长说他将在十点半来公司拜访。

王科长对陈小山并不认识,所以提早走到公司门口,就看见一位戴着眼镜,手拿黑色皮包,身材高大的年青人向公司的方向走过来。时间是十点二十五分。来人瞥了一下自己的手表,这些都看在王科长的眼里,于是王科长迎了上去。“是陈小山先生吗?我姓王,欢迎光临。”

“我就是陈小山,让您久等,真是不好意思!”

两人都用愉快又充满信赖感的语气互相打招呼。让陈小山更感动的是王科长专程的出迎,这时王科长就走在陈小山的斜前方为他带路进入公司。就是多了这么一点点用心和关怀,一个人的好印象往往就因此而留下了。

爽约、迟到很难再获得别人的信赖。有约定一定要遵守。预知约定会有变更时要尽早联

络。一通电话有时将是促使彼此关系好转的关键。凡是约会,应提前五分钟到达,这是约会双方都应遵守的礼节。

二、举止要端庄,称呼要得体

自己和他人交谈时,留意一下自己的态度,这虽然是件很平凡的事,但是对于理当如此的平凡事,不忘初衷地持之以恒,这是非常重要的,因为持续将使平凡的事产生非凡的成果。众所周知,一个人的外在举止行动,可直接表明态度问题。

一个人的举止行为是好、是坏会由我们自己去掌握。比如你要了解一个会议或讲演,甚至是一次生意洽谈会,结果是否良好,有时只要观察一下与会人士的身体动作,姿态就可得知答案。做笔记或抽烟是常见的两种事,可是人做笔记时信笔涂鸦,抽烟者默然地心不在焉地对着天花板吹烟圈,这种会议看不出效果有多好。如果是双手抱胸或颓然躺在椅子上的姿态,那就显然看出会议的效果是极糟的。因为,当对别人谈论的事表示反对或反感时,有很多人会情不自禁地摆出双手抱胸的姿态。

所以,当我们和别人谈话时,绝不可随意地双手抱胸,因为这种姿态无异就是拒绝对方的意思。当和别人谈话时,坐姿为两脚交叉,在西方人是很自然的行为,而且也被认为是很有礼貌的事。可是由于东方人的腿比西方人短,坐时脚若能交叉得当,那倒还好,但一般总是不甚雅观的居多,因此与其东施效颦,倒不如两脚自然并拢来得好看。尤其对于女性来说,一般女性上班时,着裙装,坐时就必须并靠两腿了,若不这样,就十分不雅观,不体面了。坐沙发时,两腿是要自然地并靠在一起,千万不可像盘坐那样两腿人字大开,或摊开两手,仰面靠在沙发背上,这对人是非常失礼的。特别是在上司或客人的前面二郎腿或双手抱胸均是禁忌的。

举止礼仪是自我心态的表现,要注意配合周围的情况。不能让人见了生厌。举止的礼仪应该考虑自己的体形,墨守成规不知变通,反而失礼。调和才是最重要的。

我们在留意自己的举止行为及交谈态度后,希望大家在对人的称呼上也要注意。此方面的礼仪也是值得注意的,它直接反映了每个人的修养问题。

通常一些共事的人,都会因为日久生情,而增加彼此间的亲密程度。经常听到某些人以绰号或姓号互相称呼,这就是“亲密程度”的表现。几乎每个团体的成员都是如此。这不只是一种亲密的表现,而且彼此这样地呼叫,连带地为工作环境带来活泼愉快的气氛。

可这些称呼也要看其适用的场合。若在办公室中这样的称呼方式会给人一种散漫、随便的感觉,因此办公的人似乎应该注意避免这样称呼方式。就是再要好的同事也不要再在办公时用绰号互相称呼。因为办公室里的气氛应该是明朗、有朝气、有礼貌、有效率的,因此同事间的称呼不宜用绰号或姓号,具体来说对上司称呼再加上职称譬如:“×科长,×经理,对平辈或下属则要称呼其姓或在其姓氏下加上先生或小姐的称呼,例如:×小姐,×先生。

三、面谈关系大,行为要检点

进行面谈时,要随时注意自己的举止与行为。要在拜访别人或与人会面之前,应该整理一下自己的仪表。例如漱好口,洗好手,整理好头发,感冒流鼻涕要抹干净,或随身携带手帕以备,甚至先上厕所,换句话说要使自己处于清爽舒适的状况中。在与人会面的席上咳嗽,抹鼻涕、吃药……等都是非常失礼的行为。事先把这些杂事处理好,用舒畅清爽的心情与人交谈,才是面谈的基本礼貌。

人生哲语中有这么一句话:“智慧的行动力是攻无不克的人生准则。在瞬息变化的人生舞台,你应随时调整脚步,充实自己,以获得台前的如雷掌声。”

在面谈的行动中,如果你不随时留意自己的举止及行为,定会使你面谈进行得不愉快。下面有两个例子,应引起我们注意。

金先生拿着新设计的照明器的样品,来找运东贸易公司的汪主任。“对不起,让您久等了!这是此次设计的样品,请指教!”金先生说道,汪主任很高兴地接待金先生,并拿起照明器瞧着。“辛苦了!哇,好漂亮的照明灯呀!咦?这个电源开关怎么会装在这里呢?”金先生有一个习惯动作,就是别人一问他问题,他就会用手去搔弄头发,这很容易引起对方的不快。如果你在谈话的时候,稍微不留意,就会做出抓头发或鼻子、摸下巴、擦额头……等动作,虽然,这种动作是时而可见的,可是这是一种极其无益的坏习惯应该加以改正。

飞龙公司的何主任,为购办货品到了大西公司的营业部商讨价格问题。采购的何主任刚到大西公司就想压低成本价格,明白无误地告诉对方:“如何呢,成本再稍微便宜一点不行吗?现在这样实在没有办法订出合理的售价呀!”他一直重复这句话,而且他的腿也开始抖了起来。何主任有个习惯,每当心情沉不住的时候,就会抖起他的脚,而且无法继续和别人讨论事情了。结果别人都认为何主任太没礼貌了,托辞溜走,不想和何主任继续谈下去,只留下何主任一个人在会场的结果。这么一来,何主任索性拿出手帕,大声地抹鼻涕,然后再来一阵激烈的咳嗽。终于,何主任自己也开始按捺不住而烦躁起来。大家要记住过去怎样那并不重要,最要紧的是现在我们要如何努力地创造未来。愈挫愈奋的人才是真正的勇者。

四、咖啡茶一杯,收买客人心

客人到本公司后,接待人员请客人坐后,便请客人喝茶,这是一种普通的礼仪。如果去拜访别人时,怎样喝茶,不但事关礼仪事宜,而且也是一门艺术。

国外也有不请客人喝茶或做类似招待的公司,不过那大概是指那种不入流的公司吧!通常拜访某公司时,该公司的女秘书会马上过来为客人冲咖啡。临退时还给客人一个甜美的微笑,像是告诉客人:“这杯喝完想再喝时,请通知,我随时乐意为您服务。”

相反的,人家恭恭敬敬地奉上茶水时,却视而不见并兀自吸烟者,这是一种没礼貌的行

为。对捧茶过来的人不要忘记说声“谢谢”，并且至少趁热时浅尝一下。人家特意奉上的东西一点都不沾口这也是很失礼的事。喝茶时不要把茶垫一起捧上来，而要一边注意茶垫，一边用单手端起茶杯喝茶。再说，去做拜访的人在未见到约定的人前就经自抽烟，这也容易给人太随便的印象。实在忍不住要抽烟时，在对方到来时要把烟熄掉，否则往往会使人产生厌恶感。要喝茶时，做一次深呼吸使心平气和，心平气和才能保持清晰头脑来谈生意，所谓“做事要积极，议事要和气”就是这个道理。

五、时机选择要适宜，强行推销不可为

“我可以使用一下您的打字机吗？”一个陌生人，推开门探着头问。

在得到主人应允后，他径直走到打字机前，坐了下来。在几张打字纸中间，他分别夹了八张复写纸，并把它卷进了打字机。

“你用普通的复写纸能复写得这么清楚吗？”他站起来，把九张纸分送给每个人，又把打在纸上的字大声朗读了一遍。

毋庸置疑，来人是兜售复写纸的推销员，主人警惕起来。但这复写纸确实太妙了。

这是出现在某家誊印社的一个情景。推销员彼得当场获得了数额巨大的定货单。

“你认识汤普逊、艾伦、加德纳吗？”这是一个走家串户的推销员凯恩在向一主妇提问。“当然认识，我们是老朋友呢。”因为这些名字不是住在附近的邻居就是主人的同事。

“他们买了我的除尘器，都十分满意，你不知道吗？……你也应该像你朋友一样，试试看。”说着推销员从提包里拿出了精致的除尘器。

结果，这一路 48 户人家有 30 户买下了这个推销员的产品。

作为一名推销员，既然进了公司，就应该努力完成公司交付的工作。首先培养对工作的兴趣，并虚心求教，积极、勇敢地迎接各种挑战。扎实进行基础的行事礼仪，才能期望以后有丰硕的创新表现。

美国一位知名度甚高的推销员说过：一名成功的推销员，每次访问必定是不相同的。这就是说，成功的推销访问在形式上是没有任何定式的。它取决于推销员随机应变的想象力。为了使拜访工作进行顺利，不但要注意拜访的行动礼仪，而且要做好详尽的事前调查。

无论怎样富有想象力的推销员，他都必须掌握顾客的心理，至少要找出这个顾客购买这个产品感情上的原因。在这个基础上，他才能灵活发挥。

因此，推销员在推销访问时，不仅是推销商品和劳务，他还推销“人”，访问“人”。他应当懂得怎样去识别各种不同类型的潜在顾客，以不断改变自己的方法，取得最大效果。

推销访问在态度上可分“硬”推销和“软”推销两种。对于那些较易吃“花功”的，心肠较软的，主意不坚定的顾客，最好采取民主和友好的“软”推销方法，像前面那位叫凯恩的推销员就是采取的这种方法。他知道如果推开门就说：“我是推销员，我是来推销除尘器的。”那么，不管是谁都不会欢迎的。因此，凯恩故意报出了一长串主妇熟悉的人名，首先使她有亲切感，把他当成朋友看待，这样若再提起产品，她就一定会又产生一种信赖感。这种手法尤其在

妇女中行得通,另一个原因是,妇女的心理有一种:“你有我也有”,出于嫉妒的目的。

而对于那种刻板的、对什么都无动于衷的人来说,则应采用“货真价实”、“性能可靠”的硬推销。由于这种不易轻信别人,因此,最好亲自把产品操作给他们看。譬如本文一开始的那个彼得推销员,就是如此。他明白,像誉印社这种地方工作的人,整天与复写纸打交道,质量好的,他们也见过,质量次的,他们也用过,因此,再天花乱坠地吹一通将白费口舌,更重要的是用事实使他们相信,这种产品确是一流的,不买下来是非常可惜的。

某公司的营业员何文是推销业务的高手,他很明了推销的技巧。他在经验介绍会上这样介绍自己积累的推销经验:促销这种商品无论如何是要听主妇的意见的。可是要谈到后来货款的事是需要男主人出面,毫不犹豫,一丝不让。因此,开始就向主妇推销,等讲到货款阶段再把进攻的矛头转到男主人的身上来。而且最好选择好天气的日子去做推销。

总之,推销时要把管钱的人是谁,这个问题调查清楚,否则推销可能得不到效果。公司业务往来也是一样,交涉事情时,如果不能直接找到负责人洽商,恐怕很难有所成果。

推销员要分清楚推销对象,谁是老板,谁对老板买货有影响力。

在进行推销之前,详确的调查是成功的基本。拜访时选择适当时间外,还要注意礼仪,用老实亲切的态度来博取对方的好感。例如:“您早!我是银行关系企业的职员……”大清早,就有人来按门铃,林太太急快跑来开门,结果吓了她一大跳,原来门外赫然来了一位戴墨镜的男子。门才开了一点点,戴墨镜的男子就很敏捷地把一双脚伸到门缝间不让门再关上,一副极不礼貌的样子,突然间气氛变得紧张起来。“你说是银行的职员,到底是哪家银行呢?”“哦!我说是银行的关系企业呀!不过这件事也无碍。太太,看您家状况,您少说也有不少私房钱吧!要不要买个既可增值又实用的钻石呢?现在买只要市场价的三分之一,这可是千载难逢的大好机会,您可别错过啊!”男子说着,便又挤进身来。

现在已是信息化的社会了,光靠登门强迫推销的方法恐怕很难有好成果了。再则这种一大清早就去“盯”人的策略,恐怕也很难令顾客接受了。为了吸引人而故意夸大其词而编造一些冠冕堂皇的名词,现在不但很难唬住顾客,而且反而会更加引起顾客的戒心和不信任感。

与其如此,何不老老实实地,以亲切、明朗的态度来从事推销呢?会不会买钻石,最主要的因素在于家庭妇女的意愿。

既然是要向家庭主妇做推销,那为什么不选择在她做完家事以后享受空闲的时候去推销呢!所以,用浮华的言辞来推销商品是唬不住顾客的,注定要失败。除非博得对方的好感,否则人家将不会有意接受推销的。

六、提供热忱的服务,赢得顾客的信赖

不论做生意或交际,最要紧的是要取得对方的信赖。凡事都肯为对方代劳的服务态度,则是取得信赖的先决条件。因此真诚的服务态度才是拓展生意的法则。

随着通讯事业的发达,商品即使不靠推销员的介绍,消费者也能了若指掌。再加上同类产品的互相比竞争,消费者选购时也早就心里有数了。按目前流行的观点来看,每个顾客

的购买动机都是源自于他的价值标准,这种价值标准一般有以下六个:①理论标准(对知识感兴趣),②经济标准(对物质用品感兴趣),③美学标准(对造型、包装感兴趣),④社会标准(对惩恶扬善的公共道德感兴趣),⑤政治标准(对管理事物感兴趣),⑥宗教标准(对体现出宗教教义的事物感兴趣)。

每个推销员对消费者诚心诚意的服务态度,就是要站在顾客的立场,考虑客人的需要,并设法满足客人的需要。每个推销员都以这六个标准来衡量对方,因为人们每天都在试图满足自己的标准,只有确定了顾客的价值标准,推销访问才能成功。在这之前诚心诚意是基本的行为礼仪,一个只是外表形式的礼仪,不但会马上被识破而且反而因此被鄙弃。惟有诚心诚意才是令谁都能接受的行为礼仪。

作为上班职员,应时时注意对工作要有为之献身的热忱服务礼仪,作为一个推销员应如何去赢得对方的好感,下面就有一个例子,可以使我们得到启发。

“怎么了?是水沟阻塞了吗?我来帮您把上面的石板搬开吧!我以前是橄榄球选手,这事您就放心地交给我办吧!”林先生说完这番话,很快地脱下外套,作为一名推销员很热心地帮忙搬开盖在水沟上的石板并且很勤快地帮忙打扫。温太太感动地直说:“谢谢你,帮我这个大忙。我先生呀,要是有这么勤快就好了……来,请进来喝一杯茶……”林先生是来推销东西的,但却受到顾客像对待客人般的接待,毫无疑问的,今天他一定会有很好的成果。一桩交易的成败,主客间人际关系的好坏,往往就是决定性的关键。

七、介绍简而精,尊重客人意

作为一个推销员,在上门拜访客人时,先要做好充分的准备,想好会被拒绝的可能及原因。上门后要用清楚明白的话说明商品的优点,千万不要过份冗长的介绍,一定要精而简。

介绍商品的说明过于冗长,容易使听者觉得疲倦而疏忽主题的诉求,反而欠缺说服力。所以我们一定要做好尊重对方的礼仪,亲切地提供对方想知道的资料,要重点突出,并且要尊重客人的立场。

要说服别人最好还是设法引出对方心里的症结,然后针对疑问给予亲切妥善的解答,使其心服口服。例如一位顾客向经营皮革的金梅小姐提出疑问,金梅小姐亲切地看着发问者:“有什么问题都请尽管提出来,没关系,今天我就是专程来这里解答你们的疑问的!”回答客人的疑问时,除了态度要亲切外,回答的资料要充分而且不可凭空捏造,最要注意的是绝对不可强词夺理或和客人争吵。

另外促销时要针对顾客的条件,譬如从客人的身材,年龄,地位或经济能力的判断,来向她推销合适的商品。

尊重客人的立场,设身处地为客人着想,这是一种接待客人的礼仪。而只顾自己做推销而忽视顾客的意见,这是最失败的推销术。推销商品首先要抓住客人的心,然后设身处地为之做建议。请记住以下一句话:沉溺现状等于自取灭亡。接受挑战或许难免失败,但唯有接受挑战才能求新求变,求生存。竞争激烈的商业社会尤其如此。

正如前面所述,推销员按照正确方法和恰当标准来向潜在的顾客推销商品。一个推销员访问某公司饭堂的经理,他问:“请问您是否喜欢你目前的职业?”经理回答:“我不准备在此呆一辈子,我想成为整个公司的经理。”这句话反映了他的政治标准。

于是这个推销员就应该知道怎样来介绍自己产品了,“你要是在你的厨房安装了这类产品,你的总经理一定会意识到您是个出类拔萃的人,是一个真正懂得如何去抓住成功机会的领导人。”

要是这个经理这样回答:“我只是想以公正的价格为广大职工提供就餐方便。”这个推销员听到的是一个社会标准,他应以此为突破口。

如果有些顾客想要解决一个问题,推销员在这种情况下必须采用理论标准的方法。此时价格通常不起作用,而解决问题则是至关重要的。若顾客是个带有美学标准的人,那推销员就得以美学观点与其交谈。

八、利人则利己,尊人则尊己

俗语说:利人则利己,尊人则尊己。在现实的生活工作中,要尊重对方,尊重对方的方便,关心对方的心情,做好礼让对方的礼仪,相信对你的工作会带来方便的。

当然自己的方便是很重要的,但是事先征询对方的方便却是更重要。因为除非在对方表示关心我们的时候把事情处理掉,否则工作是无法顺利进行的。例如,下午高主任有一笔生意要订契约,临出公司前林经理还为他打气一番:“高主任,我想契约没什么问题才对,要是有什么万一,就打电话回来,今天下班前我都不会离开公司的。祝你成功!”二点四十分,林经理桌上的电话响了:“喂,喂!我是高明,下午的这笔生意,已照原计划订好契约了……”放下电话,林经理那板着的脸孔,已露出了笑容……。高明的这个电话实在高明,显然只花一点电话费,却无异有宽解人心的作用。

有悲要独当,有喜不独享,这也是身为团体一分子应有的基本精神。但是不顾上司是否方便,只一味地以自己的方便来行事,这做法是要不得的。常常因为自己的唐突而打乱了上司的工作安排,反而招致上司的不快。老王因接到两件退货去找经理解决问题,而经理正忙着要去车站接一位朋友,而老王没有暂且搁置这件事,反而一意地要经理解决问题,经理不免有些生气,提出等回来再说,结果两人不欢而散。千万要注意,报告联络的基本礼仪是由下对上,并且是以对方的方便为前提进行。

九、交人要交心,热忱以待人

人之相交贵在交心,而有真正热忱之心的人自然会为大家所信赖,于是交易自然顺利进行。人与人之间要彼此用心交往,否则是无法维持良好而长久的情谊的。

同样,礼仪讲求的也是个人的真心诚意,而不是形式的做作。惟有热忱的心,才能期待发

出温暖感人的行为。也只有能体谅别人的心意,才能产生礼让别人的礼仪。

除非人与人彼此以心相交,否则人与人的交易一定是难成的。有温暖心意的人,不惜努力的人和能够为人设想的人,才是真正能让人感动的人。只想夸耀权力或金钱的人终将被人疏远。

敞开心胸,宽厚以待人,才能使我们的行为合乎真正的礼仪。论心相交,待人处世是对你工作或在经营推销上都能带给你良好的效果。

推销工作,不论对象如何,均要以热情、谦虚的态度,这样你便会很容易抓住客人的心。注意拜访上的谦虚礼仪,如果你做作过份谦虚反而会起不良的效果。谦虚真诚待人定备受顾客欢迎。例如:崔小山是一位非常谦虚的职员不管被派到哪里,都会受欢迎。上司评价说:“前天到我家访问的那位崔姓职员,人很谦虚又亲切,凡是跟他接触的人,都非常称赞他。听说他还是单身汉,不知他有没有女朋友?您帮我去打听打听看好吗?”你瞧!崔小山以其谦虚的态度赢得了上司的赏识,每当公司有新产品要推出时,他都会被派去当第一线的推销员。因为每次只要他出马,就会有很好的业绩。“啊!林先生吗?下这么大的雨,您还要外出吗?如果您不嫌弃的话,就让我送你一程吧!”崔小山看到曾经有过几面之缘的林先生在等公车,便停住车子,向他打招呼。“呀,原来是崔先生,我要到市公所去办点事,正担心时间来不及……那我就不客气了!”崔小山就是这么热心亲切的人,即使不是谈生意,他也都很乐意为他人服务。

单只堆积知识是没有用的,努力实践知识,创造丰富的人生,并使自己的想法能受到别人的肯定。要修养使自我个人心性和大我的团体能调和共存。从事每一项工作,都要持发明创造的挑战精神和勇气。只知道一成不变地模仿,最后将难逃被淘汰的命运。

推销员为企业中的一员,要培养让人信赖的性格。企业发展的动力就是从企业人员的每个人,汇集每个小我的力量,这样就能发出让人侧目的大力。

要引起对方的好感,首先要注意服装整齐,而且态度要温和热忱,眼睛不能乱望,脾气不能浮躁,不能流露奸笑,话要说得中听。下面两个例子就充分说明了以上各方面的影响。在盛夏的一天,一阵急促的门铃,苏太太急忙跑出来应门。一看自家的门前竟然站着一位戴着墨镜的年轻男士。一时之间,苏太太也想不出有这种打扮的友人,于是胆胆怯怯地开口:“您是……”这位男士也不摘下墨镜,竟然还莫名其妙地笑着摸出一张名片说:“我是百利保险公司目前负责贵地区业务的翁世明。”苏太太接过名片一看,没错。“看您家盖得这么漂亮,真是令人羡慕!可是天有不测风云啦!这个家万一发生个火灾什么的,要重建势必相当费钱吧!倒不如现在你就来投个火灾保险……”苏太太真是越听越气,光天化日之下,竟然有人来诅咒她的房子。不用说,最后她是把那个混小子赶回去了。

当然是由于这位来访者的不会说话。然而还有一点就是他戴着墨镜,俨然一副流氓的样子,使人感到不快。因此不管是约定见面或做拜访,最基本的是身上的打扮要得当,而不论如何最好不要戴墨镜。

另一个例子,来访者虽然没戴墨镜,但是同样给人一个坏的印象。“那个姓郑的推销员给人的印象实在太差了。”小烨很生气地向邻居林太太抱怨着。“干嘛那么生气呢?到底发生了什么事情!”“是没什么大不了的事啦!不过那个推销员一进到我家,两眼就咕溜溜地乱转,好

像要打什么坏主意似的……”

到人家里拜访或做推销,绝对不可有鬼鬼祟祟的行为,眼睛也不可以随便乱望,人家才会愿意接受访问。业务员的礼仪,最要紧的是使对方产生信赖感。“精诚所至,金石为开”,唯有诚实相待,才能得到对方的信任。

第六章 家庭作客待客礼仪

拜访朋友是人际交往中不可缺的应酬,但是不少人却不太懂得作客之道,因而他们的拜访,不但没有增进与朋友之间的友谊,反而既妨碍了主人,又损害了自己的名声。

接待客人是一门艺术,它要求讲究礼节,考虑周全,面面俱到。如待客稍有不恭敬的地方,多年建立起来的友谊就可能会毁于一旦。

一、事先要约定,如期准时到

拜访任何人都要事先约定,不要随随便便顺道去看一看人家,在你或许觉得彼此相交甚深,所以不必拘束,而在主人一方,则或许由于你的不约而至打乱了全部安排。对于外宾而言,未曾约定的拜会是不会受欢迎的。

拜访朋友,地点上要客随主便。有的人不喜欢在办公期间接待私交,有人不愿在家会客。尤其是一些国家有在咖啡屋或酒吧会客的习俗,故与外宾交往不宜主动要求去其家中作客。

访友的时间应事先约定,并如期而至。凌晨,深夜与用餐时间不宜前去访问;节假日期间对方难得轻松轻松,亦不宜打扰。外宾有晚睡迟起的习惯,比较愿意在上午10时与下午4点左右会客,我们对此应有所了解。

如无要事相商,作客时间不要太久,大体上以半小时左右为最好。主人对你客气一下,你便忘乎所以地谈个不停,实在是不礼貌的。要知道,时间就是生命,每个人都要珍惜它。

二、进门先按铃,服饰要整洁

到达主人的居所后,进门之前应当敲门或按门铃,敲门声音不要太大,按门铃的时间也不要太长,让主人知道自己到了就可以了。未经主人许可,绝对禁止径直推门而入。倘若主人正在换衣服或正在休息,你的冒然闯入岂不令他太难为情了吗?

主人开门之后,如未邀客人入室,不要擅自行事。他如果没有请客人脱下外衣或就座,则表示不打算留下客人,客人应知趣地退至门外,简短交谈后即离去。

作客之前要整理好自己的服饰,仪表必须整洁大方。拜会外宾前最好理发、剃须。入室之前要在门垫上把鞋子揩干净,不要穿不洁或带有破洞的袜子。要是客人的袜子又脏又破并

且散发着臭味,将令主人不快。在日本作客,入室之前应脱下大衣搭在胳膊上,穿着大衣进屋是失礼的。

三、言谈要适当,举止要大方

在普通朋友家里,客人不要乱脱、乱扔衣服。与主人关系再好,也不要翻动主人的书信、报刊和工艺品。不要自以为是地批评主人家的陈设,或在他家乱走乱串。若主人请你参观其住宅或所养殖的鲜花,应立即接受邀请,不要推辞,说自己不感兴趣。

可送给主人一些小礼物,如鲜花、糖果、书刊等等。也可给主人家的老人或孩子买一点东西。届时大方地交给主人就行了。如客人系男士,则最好当着主人夫妇的面递上礼物,不要在男主人不在时悄悄把礼物塞给女主人。

尽量不要带小孩子去作客,孩子在主人家里又翻又闹,是很烦人的。在主人家里见到长辈,要恭恭敬敬地起立问候。见到孩子,也要谈上几句,不要主动去问:“怎么没见到女主人呢?”遇到主人的其他客人,应寒暄几句。对于迟到的客人,要起立迎接;其他客人要走时,也要起立相送。不要见到别的客人一到,自己马上就走,好像自己同主人正在密谋什么见不得人的事情。

对主人养殖的花木不要采折;对其喂养的金鱼、猫、狗不要逗弄。通常不应当向主人索要他的宠物。

在主人家中举止要大大方方,讲话的态度要诚恳自然,不要当着主人的家人去训斥他,不要随意谈论主人的不快、失误和短处。即便你同主人的关系再好,他也是很在意自己在家人面前的形象的。

在任何人的居室里,都要讲究卫生。不要把别人的房间弄得烟雾腾腾,痰迹满地。不要随便进入卧室乱坐乱躺。

四、适时地告辞,走时要坚决

屁股不要太沉,见到主人显出疲乏或还有其他客人,应适时地告辞,不要逼着主人非留自己吃饭不可。假如主人请自己在家中用过便餐,饭后要停一会再走,不要留下自己是为吃饭而来的印象。

辞行时要向其他客人再见,并感谢主人的接待。走时态度要坚决,不要“走了”说过几次,却迟迟未动。出门后应请主人就此留步,不要让人家陪自己一直走下去,也不要谈什么“我还忘了一件事”。如有意请主人回访,可在此刻提出邀请。

五、男女有差别，作客须斟酌

去拜访外宾或异性朋友，要斟酌再三，切勿失礼。去异性朋友处作客，以白天为宜，如对方住在宾馆、饭店里，最好邀人同往，已婚者可携带伴侣同去。在异性朋友的居所中遇到其他人，不要羞怯不安或闪烁其词，这会使人发生误会。

六、事先作准备，仪表要修饰

得悉客人即将来访，主人应事先有所准备，包括作好室内卫生，预备好烟酒茶饭，等等。不要客人来了以后才忙着张罗，显得毫无准备。

主人要特别注意自己的仪表，服饰不可随随便便。身为女主人，更应精心打扮。古今中外，都把主人仪表整洁与否同尊重客人与否联系在一起。汉高祖刘邦起事不久，名士酈食其前来投军。刘邦正在洗脚，顾不得整理衣着，趿拉着鞋子就迎出门去，结果被酈食其大骂一通：“你这样衣冠不整地怠慢客人，怎么能够收罗天下人才呢？”

七、全家配合好，恭候客人到

主人还应当关照家人给予合作，要教导年幼的孩子不要“人来疯”，去纠缠客人。成年的家人，言行要检点，不要当着客人的面拌嘴或闷闷不乐，以免客人误解。

对待客人不必过于客套，从而使之手足无措，但尊敬与体谅应贯穿于待客的整个过程之中。如客人来自外地，应专程前往车站、码头或机场迎候。至少要提前几分钟去门外恭候，已婚者最好夫妇一同迎接客人，不要讲什么谁的客人谁接待。客人入室后，应向其一一介绍自己的家人。

八、礼节要周全，热情加微笑

如客人不期而至，无论多么繁忙，也要热情地接待客人，立即停止手中的工作，微笑地握手问候。若家人尚需整理室内卫生，应请客人在门外小候，陪着对方谈上几句，并要道歉，不要态度冷漠地赶走客人。

若客人没打招呼便直接进入室内，应立即起立表示欢迎，不要怪罪对方无礼，或以手示意客人就座。长辈、上级对待来访的晚辈、下级不要摆架子，打官腔。有人在客人落座后请其一边看电视，一边聊天，这是极不礼貌的。

与客人谈话的态度要诚恳,不要显出厌倦或不耐烦的样子。如客人到达时,主人还有其他客人,且双方互不相识,主人应代为介绍,并请后到者小候,不要厚此薄彼,或使客人干等。如有可能的话,可留下客人一同进餐。若未经准备,则不必假客气,万一客人真留下来了,那就不好办了。

家中来了不是自己的客人,有礼貌地见过面即可告退,没有必要陪同始终。即便客人招呼自己坐下谈一谈,也要相机告退。别人谈话时,不要去凑热闹,胡乱发表意见。

假如客人需在家中留宿,事先要作充分准备。对方停留时间较长,主人应陪同客人在当地进行一些参观、游览。

客人在座时,不要频频地看表,或露出漫不经心的表情。若真有急事要办,可向客人说明并道歉,并请家人暂时招待一下客人,不要把客人孤零零地留在客厅里。

九、客人告辞时,挥手道别离

客人告辞时,应一一与之握手道别,但应当记住,主人首先伸出手来有厌客之嫌,因而是 不礼貌。通常主人应将客人送至门外,并道“欢迎再来”。千万不要当客人一出门,马上把门用力地摔上了,更不要自己坐着动也不动。

对初来乍到的客人,应介绍或安排对方回去的交通工具,对远道而来的客人,应去车站、码头或机场送行。

当客人远去时,可挥手致意,直致客人看不见了,主人方可回家。

第七章 谈话的礼仪

谈话是人们交流感情,增进了解的主要手段。在人际交往中,中国人讲究“听其言,观其行”,把谈话作为考察人品的一个重要标准。因此在社交活动中,谈话中说的一方和听的一方都理应好自为之。

一、口齿伶俐本不错,但须懂得尊重人

谈话是一门艺术,谈话者的态度和语气极为重要。有人谈起话来滔滔不绝,容不得其他人插嘴,把别人都当成了自己的学生。有人为显示自己的伶牙俐齿,总是喜欢用夸张的语气来谈话,甚至不惜危言耸听。有人以自己为中心,完全不顾他人的喜怒哀乐,一天到晚谈的只有自己。这些人给人的只是傲慢、放肆、自私的印象。谈了半天话,倒不如不谈,因为他们不懂得尊重别人。

二、粗话黑话不要说,外语方言慎用

谈话中一些细小的地方,也应当体现对他人的尊重。谈话中不能使用粗话和黑话,有人认为一说出那些不洁的词语,便会缩小同他人的距离,他们把长得漂亮叫作“条挺”、“盘亮”,把 100 元、1000 元、10000 元分别叫作“一颗”、“一吨”、“一方”,殊不知这样作只会显示出自己的格调不高。

谈话中使用外语和方言,需要顾及谈话的对象以及在场的其他人。假如有人听不懂,那就最好别用。不然就会使他人感到是故意卖弄学问或有意不让他听懂。与许多人一起谈话,不要突然对其中的某一个人窃窃私语,凑到他耳边去小声说话更不允许。如果确有必要提醒他注意脸上的饭粒或松开的裤扣,那就应该请他到一边去谈。

当谈话者超过三人时,应不时同其他所有的人都谈上几句话。不要搞“酒逢知己千杯少,话不投机半句多”而冷落了某个人。尤其需要注意的是,同女士们谈话要礼貌而谨慎,不要在许多人交谈时,同其中的某位女士一见如故,谈个不休。此刻张口闭口引经据典,子曰诗云,只会让人见笑。

三、得理还须且让人,不要恶语伤人心

有人谈话得理不让人,天生喜欢抬杠,有人则专好打破沙锅问到底,没有什么是不敢谈、不敢问的。这样作都是失礼的。在谈话时要温文尔雅,不要恶语伤人,讽刺谩骂,高声辩论,纠缠不休。试问,在这种情况下即使占了上风,是得大还是失大呢?

四、话题选择要适宜,目光体态有门道

谈话时要注意自己的气量,当你选择的话题过于专,或不被众人感兴趣,或对自己的宠物阿猫、阿狗介绍得过多的时候,听者如面露厌倦之意,应立即止住,而不宜我行我素。当有人出面反驳自己时,不要恼羞成怒,而应心平气和地与之讨论。发现对方有意寻衅滋事时,则可对之不予理睬。

不论生人熟人,如在一起相聚,都要尽可能谈上几句话。遇到有人想同自己谈话,可主动与之交谈。如谈话中一度冷场,应设法使谈话继续下去。在谈话过程中因故急需退场,应向在场者说明原因,并致歉意,不要一走了之。

谈话中的目光与体态是颇有门道的。谈话时目光应保持平视,仰视显得谦卑,俯视显得傲慢,均应当避免。谈话中应用眼睛轻松柔和地注视对方的眼睛,但不要眼睛瞪得老大,或直愣愣地盯住别人不放。

以适当的动作加重谈话的语气是必要的,但某些不尊重别人的举动不应当出现。例如揉眼睛,伸懒腰、挖耳朵,摆弄手指,活动手腕,用手指向他人的鼻尖,双手插在衣袋里,看手表,玩弄钮扣,抱着膝盖摇晃,等等。这些举动都会使人感到心不在焉,傲慢无礼。

谈话中不可能总处在“说”的位置上,只有善于聆听,才能真正作到有效的双向交流。

五、听人谈话要认真,心不在焉切勿有

听别人谈话要全神贯注,不可东张西望,或显出不耐烦的表情。应当表现出对他人谈话内容的兴趣,而不必介意其他无关大局的地方,例如对方浓重的乡音或读错的某字。

六、别人说话尚未完,插嘴抢白太无礼

听别人谈话就要让别人把话讲完,不要在他讲得正起劲的时候,突然去打断他。假如打算对别人的谈话加以补充或发表意见,也要等到最后。有人在别人刚刚一张嘴的时候,就喜

欢抢白和挑剔对方。人家说明天可能下雨,他偏说那也未必。人家谈起《红高粱》确实是部出色的影片,他却说这部影片糟糕透了。这种“常有理”的人实在太浅薄了。

在聆听中积极反馈是必要的,适时地点头、微笑或简单重复一下对方谈话的要点,是令双方都感到愉快的事情。适当地赞美也是需要的。

参加他人正在进行的谈话,应征得同意,不要悄悄地凑上前去旁听。有事要找正在谈话的人,也应立于一旁,当他谈完之后再去找他。若在场之人欢迎自己参加其谈话,则不必推辞。在谈话中不应当作永远的听众,一言不发与自吹自擂都同样走的是极端,同样会令众人扫兴。

七、谈话不必求“惊人”,以礼待人最重要

谈话不必刻意追求“语不惊人死不休”的轰动效应,以礼待人,善解人意才是最重要的。一个人在谈话中,如果对待上级或下级、长辈或晚辈、女士或男士、外国人或中国人,都能够一视同仁,给予同样的尊重,他才是一个最有教养的人。

第八章 服饰礼仪

一、云想衣裳花想容，整洁得体究修养

在一般社交场合中，一个人的服饰是很重要的。“云想衣裳花想容”，美的仪表是美的心灵的体现，美的仪表是对社会和其他一切人的尊重。如果一个人的服饰不符合一定的场合所要求的服饰，是会引起误会的。国内一家效益很好的大型企业的厂长某日在车间里正参加劳动，忽闻某国一家公司的经理不期而至。这位精明强干的厂长为了表示友好之意，连满身油污的工作服都没顾得上去换，便驱车前往机场迎接。那位经理见到这位厂长上下打量了半天，非常不满意。他表示：一位连自己的衣着都“管理”不好的厂长，能够治理好一家大企业吗？后经解释，这个误会才得以消除。可见衣着在交际场合中的重要性。

在交际场合穿着大体上可以分为便服与礼服两大类。各式外衣、衬衣等日常穿着的服装均为便服，适合于一般场合、工作时穿着。而参加正式、隆重、严肃的典礼仪式，则应当穿着礼服或深色西装。

男士礼服一般有三种，白天参加仪式、婚礼，可穿晨礼服。晚间参加晚宴、音乐会可穿小礼服。极其郑重的场合则要求穿燕尾服这样的大礼服。目前，国际上正逐渐以黑色西装套服和灰色西装套服取代礼服，三件一套的黑色西装配以白色衬衫和黑色蝴蝶结，会给人以典雅高贵的印象，效果绝不亚于燕尾服。在正式场合穿西装，要精心选择衬衫和领带。白色衬衫将使男士精神焕发，领带最好选用丝质的，而且要注意使之与西装的颜色协调。除穿宝蓝色西服外，黑色领带几乎可同任何颜色的西装搭配。交际场合中男士的衣着不应有过多的颜色变化，大致以不超过3色为首要原则。在不同的场合穿不同的服装。西装被认为作男人的脸面，是公认的办公服装。其款式与颜色除讲究适合于个人情况外，还要注意工作环境、身份等因素。穿西装套服最好配上西服背心，因为让别人看到了自己衬衫与裤子的连接处是不应该的，也不雅观。有时不穿成西装套服也可以，但西装上衣和西裤的颜色要一致，既不要看上去“头重脚轻”，也不要上下身的颜色不般配。

我国男士参加涉外活动可穿西装，也可穿中山装或民族服装。通常以西装和同色同质的毛料中山装为礼服，而以各种式样的其他中式服装和夹克为便装，参加正式的外交活动应穿礼服，普通的参观游览活动则可穿便服，民族服装在涉外活动中可以作为礼服穿着。参加涉外活动，要尊重外宾习惯与东道主要求。如果我方人员接到的请柬上注明请穿礼服，则应当

依照要求去作。

要想有助于商业谈判的成功,就请不要穿皱巴巴的劣质西装,否则无论如何也不会有助于谈判的成功。要注意上班服装与休闲服装的区别。在正式场合,穿着运动服、牛仔服或沙滩装是不允许的。业余时间里,穿夹克衫、运动服、牛仔服以及羊毛衫都是可以的。但不要过于随便或刻意追求式样的奇特与花哨。要注意自己的年龄与身份。

得体的衣着不但会有助于显现男士的气质与风度,而且会帮助他在事业上取得成功。

女士在涉交场合中的着装应当体现出女士的职业特点、性格特征和女性的魅力,并且与具体的场景相协调。

在西方的交际场合中,一般要求女士穿礼服。女士的礼服也有三种。常礼服为质地、色泽一致的上衣和裙子。小礼服为长及脚背但不拖地的露背式单色连衣裙式服装。大礼服为袒胸露背的拖地或不拖地的单色连衣裙式服装。其他日常穿着的服装称为便装。

女士衣着上选择的余地是极为广阔的,既可穿最能展现女性魅力的裙装,西装套裙,又可自由自在地选择西装、夹克衫、牛仔装、衬衫、长裤等等。

职业女性在公司、企业上班,一般要穿灰色或蓝色的西装套裙,这样有助于提高自己的威信,选择色彩柔和一点的衣裙则显得平易近人一些,但是穿着显得过于散漫的运动服式牛仔装或野味十足的服装在涉交、工作中则是不应该的。我国女士在涉外活动中,选择衣着的范围比较大,可以穿西装套裙、中式上衣配长裙或长裤,连衣裙,旗袍及其他民族服装。在比较正式的场合,我国的女士通常穿着西装套裙,连衣裙或旗袍作为礼服。旗袍是中国女性最佳礼服,它既能把中国女性柔美婀娜的身姿最大限度地表现出来,又能使女性显得端庄典雅,在涉交场合中,女士穿旗袍参加往往会受到外宾由衷的赞美。

女士着装不但要干净、整洁、合身,而且要注意在不同的场合它所发挥的不同作用。参加宴会,要注意自己的衣着同宴会场所的色彩相和谐,而且要考虑同自己男伴的衣着相得益彰。参加婚礼时,不要穿同新娘的礼服同色的服装,本来是想去祝贺一对新人的,因为穿着不当很可能会引起别人的议论:你是想和新娘比一比高低。而参加丧礼时,宜穿黑色或颜色柔和的衣裙。作为女主人招待宾客的话,衣着应当比女宾的衣着朴素一点,这是体现自己作为主人对宾客的礼貌。不要企图在这方面去略胜一筹。

国外关于穿戴有所谓的“TPO 原则”,T 代表时间,P 代表地点,O 代表目的,“TPO 原则”要求穿戴必须与时间、地点、目的相适应。

在涉交活动中,服饰不仅仅只是属于个人的事情了,它还关系到对他人的尊重与否。在社交活动中使自己仪态大方,同时还要遵从有关的礼节。

服饰的整洁是头等大事,参加涉交活动前要换上整洁的内衣和鞋袜,领口、袖口不允许有污垢,衣服鞋袜上不允许有污迹,浑身上下不允许发出汗味或其他异味。

穿西装时,衬衫的袖子要比西装的袖子长 1 至 2 厘米,并使衬衫的袖口露出来。西装上衣外面的口袋切忌让它成为“实用”的口袋,上衣的袖口和下衣的裤脚是不能在他人面前卷起来的,西裤在穿着之前一定要熨出裤线,这一类常识必须恪守。在社交活动中,不要主动地把他人的注意力吸引到自己的服饰上面来。假如有人赞美你的服饰,应大大方方地说一声“谢谢!”但是不要在对方刚刚赞美了你的服饰后,就马上去赞美他的服饰。

在涉外活动中,一旦进入室内,就应当脱去大衣、风衣和帽子,但西装上衣、夹克是不能随便脱的。有的公共场所设有衣帽间,可自行去存放衣帽。有的地方有专门的接待人员或秘书为客人拿走刚刚进门时脱下来的衣帽,对此不要拒绝,而应当接受其服务,并表示感谢。在他人办公室或居室内,不要乱放自己的衣帽,只有当主人允许自己这样作时,才可以规规矩矩地放好。

注意以上各方面的修养,使你的服饰在涉外活动中尽情地显露出光彩,增添您无尽的魅力。

二、帽子、鞋袜与手套,颜色式样要协调

帽子与鞋袜在男女的衣着之中,都占据着举足轻重的地位,在礼节上对于它们也是十分重视的。

美国有位服饰专家曾经说过:“对全世界的人来说,不论是男是女,帽子都是一种权力和地位的象征。”他的话是不无道理的。

一顶合适的帽子,能够恰如其分地衬托出戴帽者的社会地位、经济状况和风度修养。不论是礼帽、贝蕾帽、鸭舌帽、军帽、学生帽,还是土耳其帽、棒球帽、旅游帽,选择时都既要考虑实用性,又要考虑装饰性。

戴帽子要注意其式样、颜色与自己的装束、年龄、工作相和谐,并按自己的脸型来选择。脸圆的人适合戴宽边的帽子,脸窄的人适合戴窄边的帽子。一般而言,男士戴的帽子的颜色要求稍微深一些,暗一些,并且色彩要较为柔和。穿礼服时,必须戴黑色的帽子。

在涉外交际场合男士在室内不能戴帽子。与人握手,向人致意时,也应当把帽子脱下来。女士在这方面没有特殊要求。

女士戴帽子颇为讲究。参加宴会、游园和婚礼活动,戴上一顶合适的帽子,的确可以使人增添风采。但这类活动中戴的帽子帽檐不能过宽,否则便会遮挡别人的视线。

在寒冷的冬天,女士戴上一顶手织的绒线帽,既使他人感到温暖,又让自己显得妩媚,但是要记住要想使自己显得威严最好不要戴这种帽子,这种帽子只能让自己显得俏皮可爱。

小呢帽、宽边帽、中等宽边的帽子,这种有边沿的帽子会为女士增加风度和气派,地位较高的女士可以选择这种帽子戴。

不论男帽女帽,帽子的戴法都很有讲究。把帽子戴得端端正正,使人显得正派。若想使自己显得时髦,则将帽子稍微往前倾斜一些。帽子戴得稍稍歪斜一点,帽檐向下压,显得很俊俏。把帽子拉得很低,使人显得忧郁。若不想使自己显得有点呆头呆脑,就不要把帽子扣在后脑勺上。

所谓穿着,指的是上到头顶的帽子,下到脚上的鞋袜。不要小看这两个部位的穿着注意事项。除了帽子之外,我们参加社交活动之前,还必须注意鞋子和袜子这两种“腿部时装”和“脚部时装”的选择。

为了体现穿着的整体美,鞋袜的选择也要注意与整个装束相搭配,其颜色至少应当与皮

带、表带保持一致。

从选择颜色来看,在一切正式场合,男士只有穿黑色或深咖啡色皮鞋。因为黑色的皮鞋可与黑色、灰色、藏青色西装相配,深咖啡色的皮鞋可与咖啡色西装相配。至于白色与灰色的皮鞋,只适合于游乐时穿,不适用于正式场合。有的场合对鞋子的颜色、样式有严格要求。如穿礼服参加婚丧喜庆仪式,不能够穿咖啡色皮鞋或无带皮鞋,只能穿黑色有带皮鞋,而且鞋面上不应当有装饰的外交字母、流苏或坠子。

男士穿皮鞋不管其新旧,保持鞋面的清洁是第一位的。参加涉外交际活动前一定要擦皮鞋。这是对宾客的尊重。注意不要让过长的裤管给自己当鞋擦。一般而言裤管太长太短都不好,站立起来,裤脚前面能碰到鞋面,后面能垂直遮住1厘米的鞋帮就行了。穿布鞋则需要洗净。

我国的男士在正式场合如穿中山装为礼服,可以穿皮鞋,也可以穿布鞋。但穿西装配一双布鞋、旅游鞋、凉鞋则显得不伦不类,且不允许。男子一般还不宜穿鞋跟高并且钉掌的皮鞋,你想想,当你听见似高跟鞋的踩地声,循声望去,却见一位男士飘然而至,该是什么想法。而且男士一般都不可以把皮靴穿到办公室里去。尽管有人认为穿皮靴可以强化男子汉的豪爽气概。

拖鞋仅适合于室内穿。如有客人来访,自己来不及换鞋,应立即道歉。待客人坐定后,应当去把拖鞋换掉,不要只管一口气谈下去,弄不好会让客人感到对他不尊重。

女士在社交场合除了凉鞋、拖鞋外,其他鞋子一般都可以穿。穿露着脚趾的凉鞋、拖鞋,跟光着脚没有什么两样,在庄重、正式的交际场合坚决不能穿。赤脚穿凉鞋更不好。

女士在办公室里也不能穿皮靴,上班前,下班后则听任其便。穿皮靴要注意让裙摆盖住皮靴的统顶。

高跟鞋是很多女士都爱穿的,但不要穿鞋跟太高太细的高跟鞋,否则会使自己走起路来掌握不好平衡而东摇西晃,步履不稳,自己的风采也无影无踪了。有人偏爱穿高跟鞋配窄裙,走起路来学时装模特的台步。这样作,只能使自己显得做作而不自然,在社交场合和工作中都不会受到好评。

袜子的颜色以单一色调为佳,穿带图案的袜子不太合适。穿礼服与黑皮鞋最好配一双黑色的袜子,这样显示整体色调的和谐美。无论如何不要在涉外交际活动中穿一双白色运动袜。

男士穿袜子要注意长度、颜色和质地。长度要高及小腿上部,太短的袜子穿起来松松垮垮,坐下来稍不注意就会露出皮肉,是有失体统的。男袜不要太薄或太厚,以棉线袜最好。尼龙袜虽便宜但看起来土里土气,并且会发出怪味,最不宜穿。

女士穿裙子应当配长统丝袜或连裤袜,颜色以肉色、黑色最常用。修长的腿穿透明丝袜最合适。腿太细可穿浅线袜,腿较粗可穿深色的袜子,这样,显得腿在深色掩饰下变细点。太厚的袜子最好别穿。

女士的袜子一定要大小相宜,不要走了几步就往下掉,或者显得一高一低。即便是这样的话,也不要当众出丑整理自己的袜子。

女士穿袜子时,袜口不能够露在裙摆或裤脚外边。裙摆与袜口之间要是露出一段腿部

来,这种样子在美国是从事特种营生的妓女的标志,所以,要切记这一点,避免被人耻笑。不论女士的腿部多么动人,都不要穿着挑丝、有洞或用线自己补过的袜子外出。应当在办公室或工作场所预备好一两双袜子,以备袜子被钩破时换用。而且外出工作时最好备用几双袜子,当和日本客人打交道时更应如此,因为在进他们的餐厅小间时,要脱去鞋子去穿着拖鞋,若此时,袜子破洞或不整洁,会有多尴尬。

在日常生活中,手套不仅起着保暖御寒的作用,而且发挥着极其重要的装饰作用。在西方,手套被称作“手的时装”。一直到19世纪为止,它都是贵族、教士和军人的专用品。等级制筑起的高墙,使寻常百姓无缘戴手套。而在今天,几乎每个人都有几副不同色泽、不同款式的手套,以备在不同的季节和不同的场合选戴。

选用手套一般要注意以下几点,才会适得其用。

首先,要同整体装束相一致。穿灰色或浅褐色大衣,可以戴褐色手套。穿深色的大衣,适合戴黑色手套。穿裘皮服装,应当选择与之色彩一致的手套。而近年来流行的彩色手套,最好去与色彩鲜艳的防寒服搭配。倘若穿着黑色皮大衣,戴着一副白色手套,肯定不会很美观。

穿西装或运动服装,要选择与之色彩一致的手套或黑手套。女士们穿西服套装时或穿夏令时装时,则选戴薄纱手套,网眼手套。锦纶手套,无论如何也不能去同运动服装配套。

需提到的是,有些国家认为戴深褐色的皮手套是最有派头的,而黑色手套却被认为不登大雅之堂,故此一些文学作品中的反面人物往往是戴着黑色手套出场的。

第二,要同个人气质相协调。既然手套是一种“手的时装”,那么它就同其他的时装一样,选择时必须注意到每一个人年龄、性格与气质的差异。

年长而稳重的人,适合戴深色的手套。年轻而活泼的人,适合戴浅色或彩色手套。天真无邪的儿童,戴什么颜色的手套都可以。

身高臂长的人,戴上一副长手套,会显得英武豪放。身矮臂短的人,戴上一副短手套,会显得精明强干。如果把两者互相颠倒,那就不像个样子。小巧玲珑的女孩若偏偏喜欢戴上一副又肥又大的手套,走到哪里都引人注目。其实戴过大的手套不一定好看,还很不实用。要想把手伸进衣袋里去,非脱下它不可。

不管戴什么色彩、什么款式的手套,都一定要保持它的整洁。与其戴一副肮脏的手套来败坏自己的形象,还不如不戴。

第三,要知道一些戴手套的礼节。手套不只是夏可防晒,冬可防寒,它还会增添使用者的风度。在西方的社交场合中,女士大多戴着手套,并且认为只有如此才是讲礼貌的。她们讲究白天戴短手套,晚间戴长手套。夏季戴夏装手套,冬季戴冬装手套。

当人们握手寒暄时,男士如果戴着手套就会被认为是不礼貌的。一旦进入室内,他应当脱下手套。在这两种情况下,女士都不必脱下手套。这是礼节给予女士们的优待。

不过不论是男士还是女士,需要饮茶、吃东西或吸烟的话,均应提前脱下手套。此外女士戴着手套化妆,也是不许可的。女士们喜欢在舞会上戴长手套,如果与其他服饰搭配得当,会显得风度翩翩,但是不要把戒指、手镯、手表等物戴在手套外边。穿短袖无袖上衣参加舞会的话,一定不要戴短手套,不然是很难看的。

皮手套有稳重感,能够衬托出中年人的气派和青年人的潇洒,一般场合或正式场合都可

以戴。绒线手套质地轻柔,在溜冰、滑雪等运动场合比较合适。单薄的纱手套能够显出手指柔美的线条,可在交际场合戴。女士参加舞会、宴会一般均选戴丝手套或网眼手套。这种场合戴上一双绒线手套,定会贻笑大方。

如果所戴的手套与衣袖相接,那么手套应当被衣袖盖在下面,而不是相反地把衣袖塞进手套里。

三、服装配件慎选择,画龙点睛添魅力

服装的配件在人的整体装束中至关重要。一件用得好的配件,好似画龙点睛,可使您更加潇洒飘逸,而一件用得不好的配件,好比画蛇添足,只能够败坏您的形象。因此在交际场合中,对服装的配件应当给予必要的注意。

在正式场合穿礼服时,可配以黑色或白色领结。现在蝴蝶结在运动场上或比较轻松的场合大受欢迎。打上蝴蝶结参加社交活动,给人的感觉就不严肃了。

领带被称为西装的灵魂,选择上应当下一番功夫。里根总统成名以前,服饰专家发现他头显得小一些,便建议他穿上领子较为宽大的衬衫,系大结的斜条纹领带。当他如此这般地出现在众人面前时,这一缺点便没有人看得出来了。你看,系领带能很好地弥补人的生理缺陷呢!系领带不能过长或过短,站立时其下端触及腰带为好。穿西装背心或毛衣时,领带要塞进背心或毛衣里。在正式场合不宜松开领带,而假日休闲时则不必打领带。一位男士应当多备上几条领带,以供不同场合使用。例如参加婚礼时所系的领带,就不应该比新郎的领带更鲜艳夺目。

现在使用领带夹的人很多。它实际上是领带类、领带棒、领带针和领带别针的统称,起着固定领带的作用。在欧洲一些国家里,使用领带夹被当成一种坏习惯。那里的人认为,男士在行走中听任领带在胸前轻轻飘动,正是系领带的妙处,而用领带夹把领带夹得紧紧的,样子并不好看。如果使用领带夹的话,也不要粗劣的产品。领带夹的位置不能太靠上边了,以从上往下数衬衫的第4粒纽扣处为好。西装上衣系上扣子以后,领带夹应当是看不见的。它不能够用来夹在上衣的领子上。

男士的腰带有工作时使用和休闲时候使用之分。在工作中使用的腰带以黑色或棕色皮革制品为佳,宽度一般不超过3厘米。而配休闲服装的腰带,多么漂亮都是可以的。中年人腰围较大,可以系稍宽一些的腰带,其颜色和式样都不宜太醒目。系腰带不是扎绳子,因而不能太长了,通常以不超过腰带扣10厘米为标准。

女士系腰带应考虑同服装相配套。除此之外,作为装饰用的女士腰带还要注意体型问题。如果自己柳腰纤细,那么系上一条宽腰带,会更加楚楚动人。如果腰围太粗,可系一条环扣粗大的腰带,外罩一件不系扣的外套或背心,使腰带的环扣成为他人瞩目的焦点。

许多大腹便便有身份的中年人喜欢使用吊裤带。吊裤带质地、颜色的种类很多,用哪一种是每个人自己的事情。但是在一切场合都不要让它露在外面,如果你觉得自己的吊裤带非常漂亮,那么只管自己去欣赏好了。

钮扣虽小,在服装上的作用却很大。女士服装上的钮扣式样可以千姿百态,变化叵测,而男士的钮扣则不应当追求新潮。西装上衣为双排扣的,穿着时一定要把扣子全系上。如果是单排扣的,还有2粒钮扣与3粒钮扣之分。前者应当系上面那一粒钮扣,后者应当系中间那一粒钮扣。把单排扣西装上衣的扣子全部系上,会显得土气。西装背心如果是6粒钮扣的,下面那粒不必系上。如果是5粒钮扣,则应全部系上。考究的西装上衣配上华贵的袖扣,如果选择得当,能使人显得稳重而有朝气。

穿西装套服者应当记住,在正式场合中,站立时应照规矩系上钮扣,坐下时才可以解开,而不是相反。在交际场合中穿中山装,扣子也要全部扣上,其中领扣、裤扣尤其马虎不得。

西方的女士穿长丝袜时,习惯以吊袜带来固定袜子,以防其下滑。吊袜带属于内衣的一个组成部分,所以是不可以让人看到的。

男士在办公室或比较正规的场合可以选用纯毛或开司米的棕色、灰色、海军蓝或深酱色围巾,而在亲友聚会或度假时,可选用白色围巾或带有流苏的围巾。进入室内,男士应将围巾连同外套一同脱下来。女士的围巾多种多样,不但可以围在脖子上御寒,而且可以扎在头发上和腰间作为装饰用。如果再以丝巾扣与丝巾配套,那就变化更多了。女士选用围巾的花色、式样要与身份和环境相适应。

手帕可以分为两种,一是为擦汗、擦手和擦嘴而随身携带的普通手帕,至少要带上两块,每天都要换。千万不可在人前使用弄脏的或皱巴巴的手帕。目前人们已开始使用香巾纸来取代普通手帕。

另一种手帕是装饰手帕。它是以各种单色手帕折叠而成的,式样很多。可在礼服或西装上衣的口袋里置放,并配合领带、衬衫的颜色进行变化。装饰手帕不能被当作普通手帕使用,它使用得当,可为男士增添体面与斯文。

眼镜选戴得好,可使人显得儒雅端庄。方脸的人要选大圆框、粗线条的镜框;圆脸的人宜选四方宽阔的镜框;而椭圆形的脸最适合选框型宽阔的眼镜。在交谈或行礼时,最好先把眼镜摘下来,过后再戴上。选戴太阳镜时,商标要揭下来,不要以商标向他人炫耀“此乃正宗之物”。

男士西装上衣和西裤的口袋是不适合放东西的,因此在公务活动中男士应携带一只公文包,它比那些小型或肩挎的手提包神气多了。选择公文包以深褐色或棕色皮革制的为上品,不要用灰色的,也不要发亮、画满图案或广告的。手提箱只能带着去参加午餐约会。

女用手提包应套在手上,不要拎在手里摆来摆去。体态窈窕的女士不宜用大提包,而身材高大的女士则不能用小提包。用挂历制作的小姐包适合年青女士在日常生活中使用,在正式场合拎一只花花绿绿的小姐包就不像样子了。

手杖式阳伞是生活中的必需品。把手杖或阳伞扛在肩头或挂在臂弯里都是不对的。把它拿在手中不要乱甩乱晃,要么握住手柄,要么让它随手自然摆动。女士们用的花伞男士不宜使用,年轻人最好不要拄一根手杖去装样子。

钱夹以皮制为好。又长又大的皮夹子被视为男士的“口袋秘书”,只能放在西装上衣内侧口袋里。其他类型的钱夹要注意不要塞得满满的。女士用的钱夹可随身携带,也可以放在坤

包里。

金笔、手表、打火机被西方人一度看作男士三大配件,并被当作身份的象征。职业男性应携带至少一支钢笔和一枝铅笔,可放在公文包里,也可放在西装上衣内侧的口袋里,但决不能插在西装上衣外侧的口袋里。有身份的男士在交际中最好带一枝好一些的钢笔。

手表的佩戴因人而异,但不论男士还是女士,在涉外交往中最好要戴机械表,不要戴潜水表、太空表或卡通表。

打火机可以当作装饰品,也可以作为礼品。但在社交场合瘾君子一定要记住,不要只顾夸耀自己的名牌打火机而冷落了其他人。

在正式场合,人们携带钥匙应使用钥匙包,并把它放在西装上衣内侧的口袋或公文包里。不要使用钥匙坠、钥匙链或把钥匙别在腰带上,走起路来钥匙直响,有些不成体统。

个别男士把BP机也当作一种配件,有事没事都把它挂在西装上衣外侧的口袋上,这种想法和作法都是不应该的。

四、首饰佩戴可有,只是方法要正确

彭江辉正在外语学院读书,有次她遇到一位华侨问路,便热情相助。临别,那位华侨留下名片,并认真地说:“谢谢。欢迎你和你的‘那一位’去我的寓所作客。”小彭一下愣住了,她根本没有男朋友的。可那位华侨也没有什么错,人家之所以这么讲,是因为看见小彭左手的无名指上戴一枚戒指。

类似的事情还真不少。第十一届亚运会举行期间,一名外国记者挺纳闷地问中国同行:“中国的女士们一只手上戴好几枚戒指,到底意味着什么?”中国记者急中生智地回答道:“这意味着她们富有。”方才应付了过去。

首饰的佩戴有一套规矩,它是一种沉默的语言,既向他人暗示了某种含义,又显示了佩戴者的嗜好与修养。对此虽然不必完全遵从,但在交际场合也不可不慎。

戒指通常应戴在左手上,这大概是因为它较少地用于劳作,所以不会碰坏戒指。拇指是不戴戒指的。把戒指戴在食指上,表示无偶而求爱。戴在中指上,表示正处在恋爱之中。戴在无名指上,表示已订婚或结婚。而把戒指戴在小手指上,则暗示自己是一位独身者。在不少西方国家中,未婚女子的戒指戴在右手而不是左手上。修女的戒指则总是戴在右手无名指上的,这意味着她已经把爱献给了上帝。一般的情况下,一只手上只戴一枚戒指,戴两枚或两枚以上的戒指是不适宜的。参加涉外活动,佩戴的戒指以古典式样为好,太时髦了反则不好。

佩戴手镯和手链的讲究差不多。如果在左臂或左右两臂同时佩戴,表明佩戴者已经结婚。如果仅在右臂佩戴,则表明佩戴者是自由而不受约束的。一只手上不能够同时戴两只或两只以上的手镯和手链,因为它们相互碰撞发出的声响并不好听。手部不太漂亮的人要知道,手上戴得东西太多了反倒容易暴露自己的短处,那些注意你手上首饰的人不可能不同时注意你的手。项链的佩戴因人而异。脖子细长的人可选择细且长的项链,或者什么也不戴,这样才利于弥补自己的缺陷。选配项链上的挂件,要注意使之展示自己的性格。富于幻想者,

可选配星形挂件。活泼好动者,可选配三角形挂件。成熟稳重者,可选配椭圆形挂件。追求事业者,可选配方形挂件。

佩戴耳环要使之同佩戴者的脸型相配合。脸圆的人不要选用又大又圆的耳环,而应选用链式耳环或耳坠。脸方的人不要选用过于宽大的耳环,而应选用小耳环或耳坠。脸长的人不要选用长且下垂的耳环,而应选用宽宽大大的耳环。在一切正式场合,都应当避免佩戴发光、发亮、发声的耳环。

胸饰的花色品种很多,选用时要兼顾年龄、装束、场合等因素,只要使人看起来不刺目就行了。

总而言之,佩戴首饰必须坚持以下几条原则。第一,应当遵从有关的传统和习惯,在社交场合中最好不要靠佩戴的首饰去标新立异。第二,不要使用粗制滥造的物品,在正式场合不戴首饰是可以的,戴就要戴质地、做工俱佳的。第三,佩戴首饰要注意场合,上班期间不戴或少戴首饰最好,运动或旅游时也不能够戴太多的首饰。准确地说,只有在交际应酬时佩戴首饰才最合适。第四,佩戴首饰必须考虑性别差异。在一般场合,女士们可以样样首饰都戴一戴,而男士佩戴最多的只有结婚戒指一种。场合越正规,男士戴的首饰就应当越少。假设一位男士戴的项链人人都可以看见,并且还配以一对大耳环,那会成什么样子呢?

此外,佩戴首饰还有一些特殊的禁忌。例如女士参加丧礼时,只允许佩戴结婚戒指和珍珠项链。

五、化妆复杂而有趣,浓淡相宜添光彩

化妆是一门既复杂又有趣艺术,通过恰到好处化妆,可以更加充分地展示自己容貌上的优点。在参加交际活动之前,进行必要的化妆,首先是对来宾的尊重。当你容光焕发,神采奕奕地参加某个仪式的时候,谁能够说你认真的化妆不是对这一仪式的重视呢?

这里不研究化妆的具体技巧,而专门探讨一下化妆的礼节。

第一,化妆的浓淡要视时间、场合而定。必须记住:白天是人们工作的时间,即便自己的工作允许化妆,也只能够化淡妆。有的女士工作中喜欢在脸上涂上一层厚厚的粉底,嘴唇涂得鲜红,使人觉得她所关心的首先不是工作。还有的女士喜欢使用大量浓香型的香水和香粉,把自己搞得香气四溢,像一盘大蚊香一样。这种人在电梯和会议室等通风不良的地方非常容易触犯别人。化妆并没有错,但是只有夜晚才是公认的娱乐时间,届时夜色朦胧,不论浓妆还是淡妆,都是非常适宜的。

化妆的浓淡还应当考虑场合问题,人们在节假日大多是化妆的,但是如同身穿迷你裙、足蹬高跟鞋不适宜去游乐场玩一样,外出旅游或参加剧烈运动时,最好不要化浓妆。不然一出汗,你就会感到为难了。

第二,不能够在公共场所化妆。我们经常会遇见这样的女士,她们对自己的装束和形象十分在意,不论是工作、学习、上街、社交还是赴宴,一旦有了空闲,不管三七二十一,马上就会掏出自己的化妆盒来对镜修饰一番,旁若无人。君不知,在众目睽睽之下化妆是非常失礼

的。这样你既可能有碍于人,也不尊重自己。如果真的有必要化妆或进行修饰的话,要在卧室或化妆间里去作,切莫当众表演。就是你的化妆术的确高人一筹,也不一定非让众人知道。要是你经常在工作中如此这般的话,容易被他人当作不务正业的人。

第三,不允许在男士面前化妆。有些女孩子常常当着男同事的面化妆,你可能满不在乎,“大家都很熟嘛,随便一点好。”然而却不要忘了,古人云:“女为悦己者容”,你大概不把这当作一回事,可要是男同事把这看成是你有意与他亲近呢?还有的人觉得在男朋友或丈夫面前化妆是无所谓的,这更是大错特错了。被你最亲近的人发现了你是怎样才变得如此漂亮的,你不觉得后悔吗?因此女士化妆一定要避开男士,就是男朋友或丈夫也不例外。这一段“距离”是必不可少的,要知道,从某种意义上讲,“距离”就是美。

第四,不要非议他人的化妆。由于民族、肤色和个人文化修养的差异,每个人的化妆不可能都是一样的。就拿我国来说,北方的女士偏爱浓妆,南方的女士喜好淡妆。而外宾的化妆更是各具特色了,例如美国的一些老太太喜欢把脚趾甲涂得鲜红,东南亚一些国家的女士喜欢嚼槟榔,从而把牙齿染成黑色。对此我们不要少见多怪,也不要以为自己的化妆才是最好的。对外宾的化妆尤其不要指指点点,也不要同外宾切磋化妆术。

有个别女士以打扮别人为一大乐事,对熟人尚且可以如此,要是与陌生人才结识,便主动要为人家化妆、修饰或改妆,便是强人所难和热情过头了。

第五,不去借用他人的化妆品。好朋友有了新的化妆品,一定会引起你的兴趣,使你跃跃欲试。你自己有时也可能忘了带上化妆盒,却偏偏要用。在这两种情况之下,除非主人心甘情愿为你提供方便,千万不要去借用人家的化妆品。因为这是极不卫生的,也很不礼貌。

目前,我国的男士们使用化妆品的越来越多了,化妆品已不再为女士所专用。在交际场合,男士稍事化妆是必要的。应当注意的是,男女有别,不要化妆以后真的让人家觉得你是“男扮女妆”了。一般情况下,男士使用化妆品不宜过多,以免给人以拒人千里以外的感觉。

六、服饰礼节皆所有,职业妇女勤修养

现在许多职业妇女已不再满足于就业和同工同酬,而是开始刻意追求一种职业妇女所特有的风度。这种风度与家庭妇女是截然不同的。我们已经指出,风度是一个人的气度、阅历和教养的集合,体现在每个人的言谈话语和衣食住行的各个方面,因此是不能一蹴而就的。但是注重下列几个方面的修养,无疑会有助于职业妇女塑造出端庄典雅的风度。

在穿着上,职业妇女的衣饰都要与自己所从事的工作相协调。在办公室工作,以穿着西装套裙或长裙为宜。当新闻记者穿一身牛仔服或运动服装也无可厚非。但是若非职业模特,切莫穿着新潮时装去上班,更不要一天三换装。穿着超短裙、短裤、健美裤和裙裤去上班也不合适。要了解在什么场合应当穿什么服装。健美裤在西方是健美训练时所穿的体型裤,西方旅游者在中国见到姑娘们把它穿到大街上来了,感到大吃一惊。

对服装的搭配要注意,穿牛仔褲配上一双鞋跟又长又细的高跟鞋,把毛衣扎在裙子或裤子里均属着装不当。上班时不要穿走起路嘎嘎作响的鞋子,因为这种噪音实在不敢叫人恭

维。在美国加利福尼亚的圣罗扎市,对走路时鞋子嘎嘎作响的行人要罚款。所以,当你选择一双高跟鞋时,穿上它去上班时切莫钉上一双嘎嘎作响的钉子。

假如职业允许,职业妇女可以化淡妆,但切忌化浓妆。白天是上班时间,只能化淡妆。晚上是娱乐时间,化什么妆听任己便,这个分寸要掌握好。职业妇女不同于无所事事的贵妇人,即便佩戴首饰,也要与自己的身份相一致,勿多勿滥。

在吃的方面,职业妇女虽然有钱可以任意购买,但也不要忘乎所以,吃起来没个完。在工作期间吃零食、吹泡泡糖,在舞会上边跳舞边嚼口香糖,吃喝发出很大的声音,都是有失检点的。

职业妇女重视男女平等,有的人不喜欢被女士优先原则的种种客套所左右,这没有错。但若是全方位地追求言谈举止的男性化,对人过分热情或过分冷漠,便矫枉过正了。有的职业妇女不修边幅,穿着松松垮垮;更有的职业妇女在公共场合粗声大气,旁若无人。这样非但不会赢得尊重,反而会败坏自己的形象。

职业妇女在公共场所起码要站有站相,坐有坐相。坐下来膝盖并拢,站立时不要两脚平行叉开或紧贴在一起。有的人一坐下来就喜欢把鞋子趿拉着,或干脆把鞋子脱下来让脚丫子舒服舒服。有的人一有空闲就咬手指甲,摆弄手帕,莫名其妙地发笑,甚至当众整理衣饰鞋袜,这些都是很粗俗的。

职业妇女在工作中受到男士的照顾,要表示感谢。有人借机扮演小朋友,撒娇,张口“讨厌”,动辄跺脚,都是不庄重的。与男同事要友好相处,不要动手动脚开不文明的玩笑,也不要讲其他女同事的坏话,并诉说自己往昔的罗曼史。只有尊重别人,才会为别人所尊重。

第九章 外宾接待礼仪

“宾至如归”，这句话说起来容易，做起来很难。对宾客态度冷淡，会使他们感到耻辱；对宾客过份客套，也会使他们局促不安。接待礼仪就是告诫人们怎样去作，才会使自己的宾客真正地体验到主人的友好和热情。

一、接待室的布置

在对外交往中，礼尚往来，我们经常需要在单位或家里接待来访的外宾。一位名人说过：“房间的陈设应当展现人们美的心灵。”在接待外宾之前，我们有必要对单位里的接待室或家里的客厅进行精心的布置。公共关系部门经常要接待各式各样的来客，所以应考虑到如何布置得整齐、美观，让别人一走进来就感到这里的工作井井有条，充满生气。

如果没有一间独立的接待室，也应在办公室中腾出一个比较安静的角落来，让来访者一进门就有个坐处，可以从容不迫地向你提出询问或投诉。作为来访者，都希望接待人能专心致志地听他谈话，谈话过程中最好能避免他人干扰。有时来客不愿他人听到自己的谈话，所以如有条件，应该让来访客人一一分别对话，应该为等候的人准备坐位、茶水、画报。接待来访的地方应有一架电话，以便在谈及有关问题需要询问其他部门时，可立即打电话出去。还应有复印机。来访者求索有关资料，或主动提供有关资料时，都可以立即复印。最好在公关部门的办公室里挂一面镜子。它可提醒公关人员随时整理自己的头发、衣饰，表现出优雅的仪表与风度。

公关部办公室除了有一般办公室的家具、文具用品之外，要有存放各种档案资料的柜子。这里应存放各种档案资料，如员工生日、籍贯、工资、家庭情况的档案，公司股东、客户来信、其他档案等等。

必须备有充分的介绍本公司机构、历史、宗旨、服务项目等资料的宣传品，以便随时赠送给客人。

目前，国际流行室内绿化，一般办公室或接待厅也不例外。为使之更显得盎然有生气，可以在窗台、屋角摆些盆景、花卉。不论是接待室还是客厅，光线、色彩、声响、空气四大要素要首先考虑。就光线而言，可利用自然光源，也可使用人造光源。利用自然光源即阳光时，应备有窗纱，以防强光刺目。使用人造光源时，要合理配置灯具，使光线尽量柔和一点。色彩既会影响室内的光线，又会对人的心理产生一定的作用。室内的家具、门窗、墙壁的色彩要力求和

谐一致。例如,绿色对于人的视觉大有裨益,室内以嫩绿色为主色调,会使人们联想起春日的大森林,并使眼睛得到休息。而选用黑色,则令人感到阴森恐怖。

室内应保持绝对宁静,才能使宾主的会见或会谈顺利进行。专用的接待室应装双层玻璃窗,以防室外噪音干扰。普通的客厅也最好铺上地毯、地板革,以免产生噪音。顺便提一下,如室内是水磨石地面,则应采取防滑措施。要是有人摔倒在地,是大煞风景的。室内最好使用空调机和加湿器,以使空气的温度与湿度保持在适宜的水平上。温度在 20°C ,相对湿度在 40% 至 60% 之间,是最合适的。在普通家庭内接待外宾,至少要保持空气的清新和流通。必要时可使用风扇和空气清新剂,但切勿把风扇对着外宾吹。

除此而外,接待室或客厅里的陈设和装饰也十分重要。陈设安排实用而美观,切勿使各式家具应有尽有,堆得过满。这里不是贮藏室,所以应当留出较大的空间,至少应有一角是空阔的。

室内的装饰集中地反映着主人的艺术造诣,不要使这种地方像一个私人博物馆,墙上悬挂着手枪模型和牛角,窗台上养着新蒜,地上摆放着维纳斯和观世音塑像。如此不分古今中外,好像在开杂货铺。植物和花卉可使室内充满生机,但也不要摆放得过多。春天瓶插几枝迎春花,秋日壁悬几片秋叶,味道就很足了。总之,工艺品、花卉都是接待室与客厅需要的,但不宜过多过杂。室内的陈设和装饰要符合主人的身份。

在接待外宾之前,接待室与客厅的清洁卫生是非常重要的。至少要检查一下:窗户是否明净,窗台有无积尘,窗帘是否污损,天花板上有无蜘蛛网,茶几和座椅的腿上有无污垢,墙上的壁挂是否歪斜等等。

二、礼宾次序

在涉外交往中,经常会遇到礼宾次序问题。假如我们面对的外宾仅一位,问题是比较好办的。假如我们面对的外宾不只一位,而是几十位甚至上百位,并且这些外宾很可能不是同一个国家的,这个问题就比较复杂了。如果礼遇上稍有亲疏远近之分,就会产生这样或那样的麻烦。在实际生活中,这样的事例是屡见不鲜的。例如,在第十一届亚运会举行之前,每天住进亚运村的外国体育代表团就不只一个。亚运村每天要为好几个国家的体育代表团举行升旗仪式,谁先谁后呢?只有依照国际惯例去办才最公平。

礼宾次序,就是依照国际惯例,对参预国际交往的国家、团体和个人的位次所排列的次序。各国的作法并不完全一致。例如,在英国,大使级的使馆长在国家庆典中的位次,居于皇室人员后的第 8 位。而在其它国家中,大使级的使馆长通常居于内阁成员和议会议长之后。

我国在涉外活动中的礼宾次序,一般有以下几种排列的方法。

第一种方法,按外宾的身份与职务的高低顺序排列。在官方活动中,通常采用这种方法安排礼宾次序。例如,在许多外国代表团出席的国际会议上,可依照各国代表团团长的身份与职务的高低,来安排礼宾顺序。

第二种方法,按参加国国名的字母顺序排列。在国际会议和国际体育比赛中,都采用这

种方法,并按英文字母顺序进行排列。凡重大的国际体育比赛开幕式上,各国体育代表团均依照国名的字母顺序出场,唯有东道国的体育代表团出于礼貌排在最后面。

第三种方法,按派遣国通知代表团组成的日期排列。若各国代表团的身份、规格大体相等,通常采用这种方法。有时,还可以按照各国代表团到达活动地点时间的先后,来排列礼宾次序。

礼宾次序所体现的是东道国对各国来宾的礼貌和尊重,它是一个极为敏感的问题。不分大国小国、强国弱国、富国穷国,都要求平等和尊重,所以在对外工作中考虑接待问题时,必须反复对此加以推敲。

在民间交往中,对礼宾次序虽没有官方交往中看得那么重要,但也大意不得。在国内活动中,我方人员习惯于礼让三先,即使是拍一张集体照,坐在中间的人也要推让半天。在涉外活动中,这样作是不允许的。

在一般情况下,我们宴请外宾或请他们观看文艺演出时,要注意礼宾次序。如果外宾的身份、职务相仿,则应以声望、资历和年龄为礼宾次序,我方亦应由与外宾身份、职务相等者出面接待。

三、迎送的礼节

在对外交往活动中,迎接和送别一向受到重视。中国人强调,凡事应善始善终。迎接与送别,实际上就是涉外接待工作的始和终,它们在整个工作中占有重要的地位。

我们首先来看一看接送上下车、坐车的礼仪。

接待客人来赴宴,宴后送客回家,这都是包括在赴宴餐会上的礼仪。“出迎三步,身送七步”,接待客人的礼仪要从平凡的举止中自然地流露出来,才能期待客人会深受感动而愿意再会有期。就如简单的招呼上车时安排座次时,要以客为主,遇到特殊情况,就顺应客人的意思,相信会是一种很愉快的场面。例如:公司每次要招待客人外出时,都要派车来接送。“车子已经在公司外面等着了,请大家上车吧。”张主任很周到地请大家坐车。当张主任打开后面的车门要请客人田教授入坐时,田教授拍了一下老张的肩膀说:“张先生,我喜欢坐前座,让我坐在前面好吗?”于是张先生答应了。轿车的坐位应是以后座为上座,可是顺应客人的意见,应该才是决定礼仪的前提。如果硬是要拘泥形式规则而拂逆客人的意愿,反而会引起不愉快。

宴会后开车送客人回家,这时关于送客的礼仪就需要我们去认真对待,希望给人家留下好印象。开车送客到了目的地下车时,要比客人早一步下去,替客人开车门。这时要先确定周围没有来车或行人时,再打开车门。而不可自己坐在车上用嘴巴说请小心下车,这在接待客人的礼貌上是要不得的。

宴请客人,会后客人示意告别时尤其要谨慎对待。例如:“呀,今天晚上真是愉快极了,承蒙招待真是太感谢了。”客人这样说有时就意味着“今晚就此告辞”的意思。如果接待客人的人不能体会客人的意思,而是一味地表示好意,“哪里,哪里!今晚我俩要不醉不归,你尽量地

喝,我会让司机开车送你回去的。”当然这对喜欢吃喝的人来说是很好的“招待”方式,可是从整体上看,这种强迫式的方法,多少总是会造成客人的不便,所以适可而止才是正道。

不管如何,既然用车子送客人回去,下车时要记得自己先下来替客人开门。另外还有一点很重要是在开门之前把感谢客人的来访的心情,确实地传达给客人。分别的瞬间是尤其需要注意关怀的。

在迎接外宾方面,不论是个人还是团体,均应事先确定接待规格。应按照国际惯例,派遣同外宾或外国团体负责人身份相当的我方人士,负责迎候外宾的工作。只有与我方关系极为密切者,才允许破格接待。

迎候人员应准确掌握外宾抵达时间,提前到达机场、码头或车站的站台,以示对来宾的尊重,只能由你去等候客人,而绝不能让客人在那里等你。经过长途跋涉到达目的地,客人如果在一下机或下车时就看见有人等候着,一定会感到万分愉快的。如果是第一次来这个城市,更能因此而获得安全感。如果你迟到了,他会立即陷于失望和焦虑不安之中。不论事后怎样解释,都很难改变他对你失职的印象。所以,一定要在班机(车)到达前 15 分钟赶到。对外的国家元首、政府首脑和军方领导人的来访,通常将安排盛大的欢迎仪式。而对身份一般的团体或个人,则不必如此。

若迎候地点人声嘈杂,客人甚多,或客人与你素未谋面,一定要事先了解一下他的外貌特征,同时最好举个小牌子来迎接他。有人认为可以凭自己眼力辨认或猜测出来,其实,这会耗费你很大的精力,到时辨认不到,又会使你焦急万分,小牌子上与其写“××先生到此来”不如写“××先生,欢迎您!”字迹力求端正,这样,客人迎面向你走来时会有某种自豪感。也可以使客人一目了然,便于寻找主人。

接到客人后,应该说一些“您路上辛苦了”之类的话,然后进行宾主相互介绍。如果有名片更好。别人知道你姓名后,有时还不知如何称呼你,你可以主动地表示:“就叫我××好了。”宾主介绍时一般由礼宾人员或我方迎候人员中身份最高者,率先将我方迎候人员按一定顺序一一介绍给客人,然后再由客人中身份最高者,将客人按一定顺序一一介绍给主人。若宾主早已相识,则不必介绍,双方直接行见面礼即可。

如系一般身份的来宾,介绍完毕后应随手就把客人提的行李接过来,但不要主动要求帮助男宾拿公文包,帮助女宾拿手提包。如系贵宾身份的,可安排献花仪式。宾主相互介绍后,可进入机场、港口、车站的贵宾接待室,请贵宾稍事休息。也可以直接请来宾乘坐事先安排好的交通工具,前往住处。

客人一到当地最关心的就是日程安排,所以,应该事先把活动计划安排好,如请来讲学的首先把讲学时间落实,出席会议的应将会议进程安排好。客人一来,就应将日程表送到他手上,让他可以据此安排自己的私人活动。根据活动安排,客人还将与哪些单位或个人会面或合作?也应简略介绍。

客人住宿的旅馆应事先了解和安排。对于旅馆的服务情况应了如指掌,诸如餐厅何时开饭?供应办法如何?有何娱乐设施?有无洗衣服务?向客人作些口头介绍会比他查看资料更具有亲切感。通常迎候人员应陪同来宾一同前往住处。到达后,不要马上就安排其他活动。要给外宾留下充足的洗澡更衣、休息的时间。迎候人员可暂时离去,走前应告诉外宾下

一步的活动计划,并求得其同意。应当为外宾留下主人的电话号码,以便为之提供及时的帮助。

为了帮助客人们尽快熟悉这个城市,你还可以准备一些有关这方面的出版物给客人阅读,如本地报纸、杂志、旅游指南等等。在接待客人来访时,以下的话题最容易引起共同兴趣。

- (1)客人来参与的活动的有关背景资料、筹备情况、有关的建议等。
- (2)当地的风土人情、气候、物产等。
- (3)富有特色的旅游点。
- (4)近来发生于本地的大事。
- (5)本地知名人士的情况。
- (6)当地的物价。

在迎接客人或外宾的整个过程中,迎候人员应始终面带微笑,以表示欢迎之意,不要故作矜持,一语不发。

送别外宾亦应考虑周全,大体上要依照迎候的规格来确定送别的规格,主要迎候人应参加送别活动。送行人员可前往外宾住宿处,陪同外宾一同前往机场、码头或车站,亦可直接前往机场、码头或车站恭候外宾。必要时可在贵宾室与外宾稍叙友谊,或举行专门的欢送仪式。

在外宾临上飞机、轮船或火车之前,送行人员应按一定顺序同外宾一一握手话别。飞机起飞或轮船、火车开动之后,送行人员应向外宾挥手致意。直至飞机、轮船或火车在视野里消失,送行人员方可离去。

不去机场、码头或车站送行,或客人抵达后才匆忙赶到,对外宾都是失礼的。外宾一登上飞机、轮船或火车,送行人员立即离去,也是不应当的。尽管只是几分钟的小事情,都很可能因小失大。

四、会见会谈,精心安排

会见与会谈是涉外工作中两项联系紧密的活动。身份高的人会见身份低的人称为接见,身份低的人会见身份高的人称为拜会。接见与拜会在我国统称为会见。会谈是指有关方面就一些重大的问题交换意见,它的内容较为正式,专业性比较强。在涉外活动中,东道主大都会根据外国来访者的身份和访问的目的,安排相应的有关部门负责人与之进行礼节性会见。而若是涉及专业问题,则需要双方进行相应的正式会谈。会见与会谈中的礼节性、技术性的问题比较多,这里着重谈谈会见与会谈的准备,座位的安排和进行过程中的问题。

如一方要求拜会另一方,应提前将自己的姓名、职务以及要求会见什么人,为何进行会见通知对方。接到要求的一方应尽早予以答复,无故拖延,置之不理是欠妥的。因故不能会见,应向对方加以解释。会谈亦应如此。

如接到要求的一方同意对方的请求,可主动将会谈的时间、地点、自己一方的参加人员通知对方。提出要求的一方亦应提供自己一方的出席人员名单。双方人员的人数与身份,应大体相当。礼节性会见的时间以半小时为宜,而正式会谈的时间则需要根据会谈的内容确

定。会见与会谈一般都在会客室或办公室里进行,我国习惯安排在会客室里。在一些国家对正式的会见与会谈十分看重,官方安排这类活动有专门的接见厅和会谈室。

会见中座位的安排是:主人坐在左边,主宾坐在右边,译员和记录员坐在主人和主宾的后面。双方其他人员各自按一定的顺序分别坐在左右两侧,主方为左,客主为右。会客室里的座位要多准备一些,以免有人无座。

双边会谈时一般使用长方形的桌子,宾主应各自坐在桌子的一边。面向正门的是上座,由客人来坐。背对正门的为下座,由主人来坐。主人与主宾应坐在正中间,译员坐在主谈人右侧,其他参加人员按一定顺序坐在左右两侧,记录员坐在后面。有的国家把译员也安排在后面。

如会谈桌的一端对着正门,应以进门的方向为准,右面留给客人,左面留给主人。小范围的会谈可不摆放会谈桌,按照会见时座位的排列来摆放沙发就行了。举行多边会谈时,可把座位摆成圆形或正方形,使其无尊卑可言。鉴于座位的排列十分重要,因此应提前在现场准备好中外文的座位标签。

主人应在会见或会谈开始之前到达,以迎候客人。主人可以在正门口迎候,也可以等在会客室的门口,而由工作人员负责把客人引入会议室。工作人员引领客人时,应走在前边。到楼梯或拐角处时,要回头告诉客人一下。宾主双方进入会客室后,工作人员应负责关好门,并退出现场。在会见与会谈的过程中,不允许外人进进出出。

若安排会见或会谈的双方合影留念,应在宾主见面握手之后。合影完毕,大家再入座。主人可请客人首先入座,或双方一起就座,但主人不能够自己抢先坐下。

在会见或会谈中,可使用扩音器。主谈人交谈时,其他人员不得交头接耳,或翻看与此无关的材料。不允许打断他人的发言,或使用人身攻击的语言。

在会见或会谈时可以预备茶水招待客人。若交谈的时间过长,也可以上一些咖啡。夏季还可加上冷饮。

会见或会谈结束后,主人应将客人送至门口或车前,握手话别。目送客人乘坐的车子远走之后,主人方可退回室内。

五、话题选择

随着中国人同外宾的接触越来越多,“同外国人该聊些什么?”成了不少人琢磨的问题。有人认为,外宾没中国人那么深沉,他们全是自来熟,崇尚直来直去。同他们谈话可以海阔天空,畅所欲言,完全不必有所顾忌。这种看法是片面的,同外宾谈话,不是什么话题都能够谈的。

所谓话题,就是谈话的中心。话题的选择反映着谈话者品位的高低。选择一个好的话题,使谈话的双方找到了共同的语言,往往就预示着谈话成功了一大半。在涉外交往中,话题的选择必须注意把握以下原则。

首先,要选择外宾喜闻乐道的话题。

不管是哪一个国家、哪一个民族的人,都会对体育比赛、文艺演出、电影电视、旅游度假、风光名胜、烹饪小吃等话题感兴趣。在正式场合或非正式场合,谈谈这方面的情况,都是轻松愉快和普遍能够接受的。

中国人相逢喜欢谈谈天气,谈谈外来者对本地风土人情的看法。再有一个老办法,就是从询问对方籍贯入手,进而就自己所见所闻去引导对方介绍自己家乡的特产和景物。在涉外交往中选择这方面的话题,均属可取。

孔子曰:仁者爱山,智者爱水。每个人的志趣爱好不尽相同,对此必须充分注意。不然要是面对一个不好读书的人,却津津乐道某一部畅销书,肯定不会引起共鸣。若条件许可,最好事先研究一下交往对象的兴趣爱好,这样就比较容易获得谈话的话题。

众所周知,萨马兰奇公务繁忙,来去匆匆,不大有空闲聊,可有些记者却总是能够见缝插针地同他谈上一通,谈什么呢?谈的就是萨马兰奇酷爱的集邮。一番谈话之后,记者的专访也就同时完成了。

其次,不要选择迎合他人的话题。

毋庸讳言,由于国情的不同和意识形态的差异,我们同外宾对一些问题的看法截然不同,对此应采取正确的态度。我们尊重各国人民所选择的发展道路。同时希望各国人民尊重我们所选择的发展道路。我们干涉别国的内部事务,同时不允许别国干涉我们的内部事务,这是一个大是大非的问题。

在涉外交往中,讲究求同存异。即避开不同点,寻求共同点。话题的选择也应当是这样,要尽量回避因国情的不同和意识形态的差异所造成的隔阂和磨擦,力争互谅互让。

然而,事物的发展往往是不以人的主观愿望为转移的。我们不对别人的事情指指点点,并不意味着别人不对我们的事情指指点点,并对于外宾选择的令我们不快的话题,要作具体的分析。他们有时可能是无意识的,例如少数白人一起谈肤色,便大谈白种人比有色人种优秀。有时可能是因为误解,例如欧美有些人,总是对我们的计划生育难以接受。有时则完全是别有用心,例如西方反动势力对我国社会主义制度的攻击。对于前两种情况,我们可以不予呼应或加以解释。对于后一种情况,我们必须据理驳斥或中止谈话。

需要注意的是,在涉外交往中我们不能对少数外国人的无理取闹曲意奉迎,百般讨好。对重大的国内外事件要统一口径,对于非原则性问题可以各抒己见。既不要主动要求外宾评论我国的内部事务,也不要对他人出于恶意的攻击诽谤听之任之。如果以暴露同家或企业的秘密来吸引外宾对谈话的兴趣,便是出格了。不便谈论的话题可以不谈或转移,但绝不能迎合他人的无理话题。这是我们的基本立场。

再次,要回避外宾忌讳的话题。

同外宾交往,要注意他们对某些话题的忌讳,不要“明知山有虎,偏向虎山行”,而去强人所难,下列话题通常是不适宜谈论的。

其一,过分的关心和劝戒。我们讲究关心他人比关心自己为重,外宾则强调个性独立和个人至上,因此中国式的善意的关心和劝戒不能滥用于外宾。你问外宾“吃过饭了吗?”你提醒他“天太凉,该加衣服了”。你建议他“去买一双新鞋吧”。在你显然是出于好意,在他看来却是粗暴干涉了他的自由。万不得已要涉及这类话题时,语气要委婉一些,并尽量不使用祈

使句。

其二,个人的私生活。不能询问或谈论外宾的年龄、婚姻、履历、收入、住址以及其他方面的家庭情况。这些话题在我们平日的交谈中屡见不鲜,而外宾却认为它们涉及到个人的隐私,因而是不能容忍的。另外,谈话中对外宾的服饰、住宅、家具、汽车的式样与价格也不要触及,它们与个人的喜好和收入有关,亦属个人隐私的范围。

其三,令人不快的事物。衰老与死亡、讨厌的甲虫、惨案与丑闻、色情故事之类的话题格调低下、庸俗,不宜谈及。外宾认为,谈论它们既使人扫兴,又不吉利。中国人相见,经常互相问候对方的身体如何,但外宾是不愿谈论这种话题的。若是与病人讨论、分析病情,将会被外宾看作是失礼的。

其四,他人的长短。在外宾面前传播小道消息,议论同伴的家长里短、单位的人际纠葛、女士的美丑和胖瘦、路人的服饰与发型,是非常无聊的。这样的人会被看作是缺乏教养和不务正业。对外宾生活习惯、宗教信仰、政治主张,都不要谈论。当着一位英国人的面议论女王陛下,问一位瑞典旅游者属于哪一个党派,都是不礼貌的。

在谈话中碰上了外宾回避或不满的话题,不要视而不见,仍然坚持寻根究根,而应立即转话题。必要时向外宾道歉。

最后,不要谈论自己不熟悉的话题。

“人不可自欺。”这句话我们应当谨记。在涉外活动中,我们应当回避自己不熟悉的话题。一知半解,故弄玄虚,不懂装懂,非但不会带来好处,反而会给别人华而不实的印象。若是班门弄斧,一旦遇上行家认真起来,自己却所答非所问,一问三不知,那就丢人了。

“闻道有先后,术业专攻。”在涉外活动中必须坚持知之为知之,不知为不知,不必不懂装懂。如果外宾自己主动谈起我们不熟悉的话题,应当洗耳恭听。必要时可以实相告,虚心请教。这样作只会赢得他人的尊重,而不会贬低自己。

六、翻译的礼节

涉外工作中,翻译人员扮演举足轻重的角色。上至国家领导间的交往,下至企业与外商谈判、外国旅游团来华观光,都缺不了翻译。按翻译出席的场合、级别,大致可以分为正式和非正式两种。

正式场合的翻译一般指为领导人当翻译,以及在一些官方的场合同外国人打交道,例如贸易谈判、签订合同等等。当好翻译最主要的自然还是精通业务,尤其是口译人员,要眼快、耳快、嘴快。

为了圆满完成任务,接待外宾前还要进行“热身”准备,了解来访者的背景、日程安排等。除了精通业务外,一个出入涉外场合的好翻译,还必须具备一些国际礼仪方面的常识,否则,也会给翻译工作带来缺憾。

在许多国家,翻译在正式宴会上不上席,只是坐在需要翻译的人员后面负责翻译。因为在国际上,翻译是一种自由职业,薪金很高,但地位较低。许多国家的官员与翻译之间只是雇

主与雇员的关系,呼之即来,挥之即走。宴会中,他们既不是东道国的主人,也不是被邀请的客人,只是给双方传话的“传声筒”。

但在我国,翻译属国家的外事人员,会谈时坐在紧靠领导人的左、右。周总理生前接待外宾时,就一贯反对把翻译安排在自己座位的后边,出国访问时专门指示礼宾司长同对方交涉,要求对方尊重中国的习惯,会谈或宴请时把翻译席位安排在他身边。1964年初,周总理访问埃塞俄比亚,埃皇在阿斯马拉为总理举办宴会。埃方出席的全是皇室人员。当时的随从翻译冀朝铸坐在总理身边,过家鼎坐在陈毅副总理身边。这在埃塞俄比亚是没有先例的,完全是出于对总理意见的尊重。

翻译人员同主人、客人一样要穿指定的服装。譬如主人穿小礼服,男性翻译也要穿小礼服,女性翻译则穿着晚礼服。在翻译前不要吃有异味的东西,如葱、蒜等,以免张口翻译时有刺激气味。或者吃过饭后嚼一些茶叶末、口香糖等。

在宴会上翻译,即使主客间暂时没有对话,不需翻译,也最好不要随其他人一起吃东西。因为这时万一有人突然讲话而要翻译,自己嘴里又含着东西,那是非常尴尬的。

一九四三年著名的德黑兰会议上,斯大林宴请丘吉尔、罗斯福。席间,斯大林的翻译列日柯夫实在太饿了,便趁人未说话之机,切下一块牛排塞入口中。可偏在这时,丘吉尔向斯大林提了一个问题,需要翻译,而列日柯夫嘴里塞得满满的,急得满脸通红却说不出话。在座的人以笑声原谅他,斯大林却非常生气,厉声批评他:“可真行,你算是找到吃的地方了!”

非正式的翻译是指一些非官方的民间交往中的翻译。例如我们陪同外国朋友观光、购物等。这时就不必像在正式场合中那样衣冠楚楚、谨小慎微,否则会让人觉得过于正规和一种感情上的疏远。作为非正式场合的翻译,除了要注意一般的国际交往礼节,尊重对方的国家风俗习惯外,更重要的是多一些热情、随和,给人一种宾至如归的感觉。

七、陪同的礼节

我们听新闻时会听到这样的消息:“某国家元首来访,陪同团团长××到机场迎接……”“某某国家领导圆满结束对我国的访问,今天上午乘飞机离开北京,陪同团团长××到机场送行。”可见,陪同是自始至终,很讲礼节与规格的。而要当好陪同却又须从外宾到来之前就做起,不论是官方陪同还是民间陪同,都不得疏忽大意。

首先,要以一定的时间学习和研究客人所在国组织的基本情况,明确接待的方针、政策和要求,结合当时国内外的大事,研究客人可能提出的问题。要研究全程参观项目的方案与入境的联系,具体研究第一站的旅行事宜。熟悉外宾人数、特点,了解外宾抵达的确切时间,按时去机场迎接,并对外宾的车、行李、宾馆等做出安排。对于他们的旅途劳累,由于时差等而产生的不适反应要予以关心。其次,外宾到达后可请团长介绍该团的一般情况,核对入境人数、护照签证,在华停留天数等等。并酌情交待参观访问的注意事项,通知旅行的具体日程。陪同外宾参观访问过程中,陪同人员不宜过多,否则大队人马浩浩荡荡,倒令外宾不自然。

参观访问中,指定的陪同人员不能中途离去或不辞而别。在向外宾介绍情况时,不要只对少数几个人讲而冷落其他人,而应以眼神等表示你在对每一个人讲话。对于外宾提出的问题,应区别对象酌情回答。回答时不要过于简单也不要过于繁琐,至于自己没有把握的问题或请求,则不要輕易表态或允诺。参观过程中,除了照顾好访问团的主要外宾,还要注意照顾好其他外宾,不要使参观队伍拉得过长,首尾不接。

有些外宾对参观内容兴趣大,看得细,难免速度慢,这时应有专人照顾,并做好前后的联络工作,使大家都看好、听好。同时,如果参观沿途有对外宾表示欢迎的标语、板报等宣传品,陪同人员也应灵活地向外宾介绍。陪同人员还应尽早同下一站用信或电话简略介绍来宾的基本情况和参观要求,到达后再做口头介绍,并了解该地接待准备的情况,提出建议和注意事项以供参考。在整个外宾来访期间,对于外宾生活中的困难、要求等都应予以重视,了解客人生活情况和身体情况,及时向地方工作人员反映,予以解决。陪同行程中,到客人房间谈话原则上应两人同去,如客人约找一名翻译交谈,应事先请示,事后汇报。

最后,外宾离开时要安排好他们的行李、汽车并到机场或车站、码头送行,做好善后工作。

八、导游的礼节

导游工作是涉外工作的重要组成部分,也是民间交往的一种生动形式。不论是专业导游还是业余导游,好的导游无疑是可以给祖国的山川增添光彩,并为我们同各国人民的友谊搭桥铺路。但是,当好一名导游不仅要业务知识丰富,具备一般的涉外礼仪常识,而且需要做大量辛苦、细致的工作。

首先,要做好各项外宾抵达前的准备工作,包括了解整个接待计划,安排活动日程,确定工作要点,熟悉参观地点等。还要了解外宾人数、职业、爱好及特点、要求等,并按来访外宾的人数准备好导游图、宣传品等,落实外宾及陪同人员的住房。

出发迎接外宾前,要向车站、机场打听清楚确切的抵达时间,以免空接或迟接。还要了解接待车辆的停靠地点和行李车是否到达等情况,以免出现慌乱。

其次要做好接待外宾的各项工作。外宾下车下机后,要及时向陪同人员索取行李卡和有关证件,并交管理行李的人员和有关单位,及时向外宾致简单的欢迎词,并介绍迎送的接待人员、发放导游图和宣传品。

前往宾馆途中,可以根据客人需要和兴趣,介绍沿途的建筑物。

外宾抵达后,要向他们发放住房卡,介绍房间情况以及用餐、兑换外币和小卖部等地点,并迅速领外宾到住房洗漱休息。同时,可以直接向外宾、或向陪同团成员了解外宾对食宿、参观等有何要求,商讨日程安排。对客人提出的要求,凡属合理的和在现行政策范围内的,应尽量想办法满足;自己力所不及时应立即向上级汇报,要周密计划安排,保证客人安全。

确定安排后,要及时将外宾情况、参观要求、具体时间等通知参观单位。参观过程中,要结合外宾的特点,热情耐心地介绍情况,对于外宾感兴趣的问题进行实事求是的解释或讲

解,要虚心待客,谨慎有礼,切忌自以为是或流露傲气,也不能私收外宾馈赠或私收回扣。还要注意搜集参观反映情况,研究第二天的工作重点和注意事项。

最后,要做好送行和善后工作。在游览参观结束时,要根据车次、航班的准确时间,事先与负责行李的同志约好提取行李的时间并告知外宾。交接行李时,要分别与外宾、负责行李的同志如数交待清楚,如发现出入应及时查清。外宾到达车站或机场后,应先安排好外宾休息,待手续办好后再将机票、车票、行李卡和有关凭证一并交给领队或陪同人员,并致欢送词,祝外国旅游者一路平安。

第十章 国际商务交际礼仪

世界各国间,甚至每个国家的各地区间不仅存在着地理上的差异,还存在着巨大的文化与风俗差异。因此有人说,入乡随俗是国际间与人交往的最重要的准则。它不仅可以使你较易打入当地人的圈子,还可以为你的商业活动铺平道路。因此,有些国际公司不仅鼓励派往海外的工作人员及其家属听取那些由专家们讲授的有关海外文化、习俗、举止的速成课程,并且还为他们支付费用。但世界各地的文化、习俗千差万别,难免有些急于求成的人会问:是否有一些基本的规则可循?在本书中,我们将介绍一些这样的规则。但也同时提醒大家,这些规则如同世间其他事物一样,处在不断的变化之中,因此对它们不能过分信赖。

一般说来,在国际交往中最需了解的是四个方面:怎样称呼人,如何吃喝,怎样穿戴,及如何进行谈话。只要把握好这四个方面,其他的就容易多了。下面我们就向那些由于种种原因从事涉外活动的人们,介绍一些有关这方面的基本规则。

一、正确称呼名字

在人与人的交往中,能否记住某人的名字常常表示对此人的重视程度,因此在各国政府中,外国人的名字已变得几乎与外国的政策同等重要了。一位美国的前部长社交秘书回忆说,在 50 年代,那时名字还没有像今天这般重要,但在那时,她便要在每次国事活动前设法记住那些古怪的名字。她讲,其中最困难的一次,是接待从当时的锡兰(现在的斯里兰卡)来的一位大使。她经过数日的努力,好不容易记住了“挪托威底几欧大使”时,她接到通知说大使换人了,而且,这位新换的大使正走在路上,部长马上就要会见他了。“你永远不会相信,在你必须这样做时,你能在多短的时间内记住‘沙斯抽阿米碟酒’,这样古怪、复杂的名字。”她说。

即使是普通的公民,在他们互相交往时,首先要做的、同时会给对方留下好或坏印象的事情便是互报名字。在美国,这是一件非常简单的事情,一点儿也不复杂,几乎可以说任何人也不会在这上面出差错。但在世界各地并非如此,尤其在东半球,那里的名字常常暗示一个人的社会地位与家庭状况,互通姓名时所出的一点点小错也会在当时使人感到受侮辱。因此即使在你感到时机已经成熟,在没有对方的许可下,也不要只用名来称呼对方。

一位电信公司的海外副经理,常以“请问我应该怎样来称呼您?”这句话做为与人交往的开场白。他说:“多问几次要比出差错强得多。”另外一位常到海外旅行的人则坚持让他的公

司向他提供他要与之见面的关键人物的名单,并在姓氏下面加横线,以便他在旅途航行时记住这些名字。

由此可见,正确地称呼对方,在国际交往中占有很重要的位置,当然也许你会时常为各国人名的顺序规则感到困惑。现在我们就来介绍一下这些规则。

以拉丁美洲为例,大多数人的名字都是由父亲和母亲的名字组合而成,但在交谈中只用父亲的名字。在讲西班牙语的国家里,父亲的名字放在前面。比如:卡路斯·曼德萨·米勒被称作曼德萨先生。但是在讲葡萄牙语的巴西恰恰相反,母亲的名字在先。

东方国家并不都采用中国那种姓在前、名在后的顺序。台湾有许多人受的是教会学校的教育,他们将教名放在前面,其后才是他的名字。比如:托米·何清,应被称作何先生,朋友们则会称他为托米何。在官方登记时,名字常用拼写中的第一个字母来表示,如 Y·Y·李,不必去深究 Y·Y·到底代表什么。在朝鲜,“先生”与姓相连,还是与名相连,取决于他是他父亲的第一个儿子,还是第二个儿子。虽然泰国人将名放在姓之后,采用中国规则,“先生”却是与名、而不是与姓相连。泰国人呼之以名,日本人称之以姓。附带说一下,如果你与日本人成为好朋友,他会对你直呼其名,而省去“先生”,此刻,你便需要在他的名字后加一个君字,例如石川君。

二、递接名片

在出国旅行时,名片是证明你存在的最有力的证据。即使在旅游者或当地人之间随便聊几句时,也要互换名片。进行业务活动时,更是如此。这并不仅仅因为书写的外国名字比口头表达的更便于记忆,还因为在世界上的一些地区,地位与职业显得很重要。从事新闻报道的人,都乐于彼此称之为记者。在意大利,只要获得了学士学位,便可以在姓名前冠之以博士,称为博士某某。教授的头衔也用得很随便。而在亚洲,进行交易和会谈时,人们关心的更多的是:你是哪里人,而不是你是什么人。

为此特提出如下忠告:

(1)在名片上不要使用缩写,这包括你公司的名称,你的职位、头衔。如:副总裁、经理、副董事长等。

(2)如果去非英语地区,最好在到达后立即找印刷商在名片背后印上当地语言。(香港和东京的夜间服务十分方便)。

(3)在东南亚的大部分地区、非洲、中东国家(以色列除外),不能用左手赠送名片。

(4)在日本,不仅要用双手赠送名片,还要将名片的正面对着接受者,以便对方能一眼看清名片上的字。

三、“准 时”

一般说来,参加某一约会应当准时,但情况并非完全如此。

当你参加某国公司的一个晚宴时,要知道他们那里赴约的礼节。美国派克公司在驻墨西哥城办事处的经理需要经常请宴,因此自认为很了解拉丁人请客的那一套。有一次,当地的一位名流邀请他与从纽约来的公司高层领导一同到他的豪华的墨西哥住宅共进晚餐,然而主人家只有女仆,桌子还未收拾停当,刀子、叉子更未摆好,更看不见主人的影子。9点了,总裁对办事处经理沉下了脸;10点了,董事会董事长也沉不住气生气起来。几分钟后,身着运动服的主人慢悠悠地跑了进来,他一点儿也搞不明白,为什么大家这么早就来了。当然请柬上写的是8点,但在墨西哥上流社会里,又有谁会注意时间呢?主人磨蹭到午夜,才穿戴整齐,此时晚宴终于开始了。客人们早已没了胃口。

这里有一个标准,不管你是主人还是客人,了解当地的对“准时”的概念是很有必要的。时间与空间都可以成为主观概念,它们的定义随你的所在地不同而发生变化。所以,你要入乡随俗。

例如,在墨西哥城为普遍迟到现象而开脱的理由之一,是他们那值得“夸耀”的世界著称的交通堵塞。事实的确如此,只有在每天交通瘫痪前召开的早餐会议上,参加者才有一线准时到达的希望。因此,你不仅应该问什么时候到(或什么时候别人到),还应该问路上要用多长时间。最大限度地为别人着想,显示出你的礼仪风度。

与此相反,最不能容忍迟到现象的是日本人、德国人、斯堪的纳维亚人与英国人。中东人心理上希望准时,但实际却拖拖拉拉。对阿拉伯人来说,世界上不存在短会,也没有快餐而言,因此注意不要与一位阿拉伯人约会后,再安排任何其他公务或社交活动,这样会使他们难以忍受这样的快节奏的活动。

四、铁铸肠胃

离开家以后,吃饭就不再单是为了维生,它有了自己的特定意义。吃饭时,人们不仅可以交流信息,还可以联络感情。此刻,没有任何其他的话比“很高兴在此见到你……”“很荣幸能与你合作……”“很高兴认识你……”更让人听着舒服了。

很清楚,在餐桌上不能轻易说“谢谢”,“但是不”之类的话,不管你说得多么婉转,多么巧妙,拒绝某种食物总会造成不太好的影响。接受放在你盘子里的东西,就等于接受你的东道主,接受他的国家,接受他的公司。因此,不管食物多么不合你的口味,多么地粗糙,也要把它吞下去。正如一位常作环球旅行的人所说:“旅行时要带一副铸铁般的肠胃,走到哪里,就吃哪里的饭菜。”

即使主人推荐的食物令人作呕,你也不要拒绝,无论如何也要吃几口。桌上有什么,你就

吃什么,主人吃什么,你就吃什么。

五、喝酒的艺术

除伊斯兰世界不饮酒外,许多国家把酒作为各种场合广泛使用的饮料。有的国家刻意追求这一点,有的国家则无意间受到影响。但无论哪种情况,尽可能并尽快地使客人醉倒是好客的一个普遍标志。不这样做,不克尽地主之谊,不去尽情劝酒都会被认为是不热情的表示,会使客人产生冷落的感觉。任何场合下,干杯如同握手,是彼此双方间的事。一个人举杯,其他人也要举杯。“我不喝酒,谢谢您”,这样的答复会使主人尴尬。即使答复“明天要早起,不宜饮酒”等,也同样会使主人不愉快(因为大家都要早起)。

一名时常外出的美国人讲:“我尽量避免饮当地的烈酒,而去争取一杯果味酒。”但问题是当地的所谓果味酒往往比烈酒还要厉害。中国的茅台酒是用高粱酿制的,它所用的原料常使那些轻信的人上当。在前苏联很受欢迎的格鲁亚葡萄酒也毫无甜味,与法国葡萄酒完全不一样。

在北欧地区,正确的干杯形式是:把酒杯从皮带扣的位置开始向前上方举起,再回到唇边,酒杯在空中形成一个很大的弧线,同时,眼睛要直视对方。

非洲曾是欧洲各列强的殖民地。那里,人们普遍认为白人理所应当喜欢威士忌酒、杜松子酒,以及其他当时的殖民主义者所喜好的酒。一位曾前往法属殖民地旅游的人回来讲,当地人曾在早上9点请他喝满满一葫芦的约翰尼·沃克,这使他不知所措。因为当地的主人不仅仅记得当时的法国人有多么地喜欢这种酒,还记住了法国人的饮酒时间是早上9点,但至于饮多少却没有在意。因此,这位旅游者为了不冒犯主人,没有拒绝,他啜了几口后告诉主人,他将把剩余的酒带回去慢慢喝。

六、适宜的服饰

无论在什么地方,或在什么样的陌生人群中,都不能穿使人们感到古怪、奇特的服装。当然这并不意味着“在摩洛哥就应穿摩洛哥皮衣”等,而是说应当穿使你显得比较自然的服装,并且还应当知道如何在穿戴上与周围的环境协调起来。举例来说,在妇女们都穿着十分精巧雅致的莎丽服的国家里,一位妇女即使穿着十分考究的西服,俏丽的高跟鞋,及花色短外罩,在当地人看来仍是男子气十足。那么,在这种情况下,恰当的服饰就应当是由质地柔软的丝绸制成,式样宽松,色泽鲜艳的服装,绝不应当穿蓝色或灰色的哔叽呢服装。

在内罗毕的闹市区穿猎装,如同在伦敦身着狩猎服一样不合时宜。除少数例外(如天气过于炎热等),一般的做法是:无论在什么地方谈生意、赴宴,或到他人家里访问等,男子应当穿庄重的西服,并系好领带;女子则要穿礼服或裙式西服。下列服装都应保存起来,只有在观光旅游时才适宜穿戴。

- (1)无论款式多么新颖的牛仔裤
- (2)运动鞋
- (3)网球服或T恤衫
- (4)短裤
- (5)紧身毛线衣(妇女)
- (6)大开领衬衫(男子)
- (7)任何显得不庄重的帽子

在对服饰要求不高的地区,最好按当地人的做法去做。例如:在菲律宾,人们穿一种宽松的、加饰边的、通常为白色或奶油色的衬衫,后摆比较长,不穿外套,也不系领带。位于赤道上的拉丁美洲诸国,人们在进行业务洽谈或非正式场合中也穿类似的衬衫。印度尼西亚人则穿一种款式独特的衬衫出没在各种场合,同样也不系领带,不穿外套。在泰国,人们穿的是无领泰国式丝绸衬衫。在日本,服饰则同欧洲一样正规(男人穿深色西服,扎领带;女人穿西服或考究的外套)。但在乡村酒店里,情况则有所不同,在那里,不管多正规的晚宴(不包括白天举行的宴会),适当的服装是和服(对于有无和服可穿也无需焦虑,因为酒店为顾客备有各种型号的和服)。当然业务会谈仍需穿西服。

不管在世界上的什么地方,你都会注意到这一点,即聚脂纤维料的服装大受旅游者们的青睐。如果你服装的速晾速干、无需烫平的性能不高,即使你的本意是要用干洗来解决问题,但在他人看来,你都像是前来进行重要的业务活动,而不是来旅游的。

有时穿或不穿某类衣物,带或不带某类饰物,给人们带来的不仅仅是恶感,甚至可能是亵渎、不洁,以至罪恶感。在东方国家,最容易因穿鞋不当而冒犯他人。穿鞋者不能进入清真寺或佛教寺院。在日本进屋或进餐馆前应当脱鞋,除非主人另有表示。在印度或印度尼西亚家庭,若主人赤足,客人也应当如此。并切记在脱鞋处要将鞋面向房门排放整齐,这一点在日本尤为重要(注:在日本一些餐馆的榻榻米垫上盘腿打坐数小时与受刑无异,近来日本人为使西方人免受盘腿之苦,在桌子下面的地板上挖了洞)。

在一些比较保守的阿拉伯国家里,衣着不当的代价不仅仅是伤害感情。大家都知道,毛拉们在认为某位妇女穿戴不当时,会用他们的手杖去重击这位妇女,以示惩罚。甚至在当地美国式的旅馆中,也最好不要穿诸如短裤、不及膝的短裙、无袖衫或大开领的服装,以及比基尼泳装等。

七、别学鹦鹉

来到一个国家,你也许会学到几句当地语言。可是你千万别自作聪明,抖动你空桶子的几点水,效仿鹦鹉学舌,弄巧成拙。

下面看两个例子:

在新泽西州伯纳德威尔的一次聚会上,一名美国高级官员向一些他曾在台湾遇到过的台湾人发出邀请,请他们到他家中参加一个招待会,同时还邀请了一些邻居。其中的一个邻

居异想天开地要在中国客人面前显露一下。于是,她事先向她的华裔洗衣工学习了如何用汉语问好,她还真的学会了。但忙中出错,这位洗衣工忘记了告诉她汉语中的许多字,由于四声不同,而具有不同的含义。当第一位台湾人进门时,这位邻居迫不急待地上前用她刚学会的不流畅的中文向客人问好。但她的话使客人如坠五里云雾,不得不问招待会的主人:“这位女士为什么要谈论我的母亲?”因为“吗”这个疑问词,在中文中有许多同音而不同声的字,如“马”“麻”“妈”等。四声的不同会引起句子含义的转化,以至导致交流中断。

在北京一次中国官方举办的有十二道菜的宴会上,来自美国中西部的重型设备生产商代表团的成员们用完餐后,放下了手中的筷子,此刻是致答谢词的时候了。美方代表用现学来的汉语,按事先准备好的内容致词。他本想说“非常感谢你们为我们准备了如此丰盛的晚宴,我们吃得太饱了,不得不松松皮带”,可不知怎么,鬼使神差,话一出口,却变成了“驴捆鞍子的肚带松了”。自然,又是良好的愿望,不好的结果。

我们讲话的方式有时也同讲话的内容一样,常常使对方无法理解我们真正的意思,以至产生误解。以“探戈式交谈”为例,这是形容我们在同拉丁美洲人交谈时如同在跳舞,彼此间站得很近。我们大多数都乐于在闲谈中与对方的身体保持一定的距离——大约有两三英尺远。但这时对几乎每一个南美人来说,若保持这样的距离,就会产生明显的冷落感。一般在发生这种情况时,他会立即主动凑上来,进行真正的“面对面”的交谈,以示亲热。你若后退一步,他便前进一步。后退……前进……再后退……再前进。嚓,嚓,嚓。更重要的问题是,你这样做后,你给他留下的印象可能是你是一个势利小人,或你不愿与他交往。由于这种状况而给双方造成不适应的窘境,且不便正式向对方申明,最好的办法是双方都站在原来的位置上不动,进行交谈。

八、谈生意时间

什么时候谈生意,什么时不该谈生意,并没有特定规则,但你要是尊重当地习俗便是失礼。

有时不谈商务问题同谈商务问题同等重要。例如在英国,下班后就不再谈任何公务问题。在饮酒或吃饭时,如果你继续谈一些生意方面的事情,会使英国人感到不快。

对日本人来说,情况正好相反,谈生意没有昼夜之分。他们认为和他们的商业伙伴一起度过每一个夜晚,是他们个人生活及职业生活中的一个组成部分。当然那不是在办公室,而是在酒吧、夜总会、艺馆,以及各类俱乐部。不管此间是否谈论到生意问题,目的都是成交生意。在日本商界流传着这样的一句话,“可在夜晚了解一个人的灵魂”。不管你的业务活动有多少次是在早晨四点时结束,要求提前离开都是没有礼貌的表现。

在日本唯一不谈生意的时间,是第一次会面的开始阶段,相互介绍需要一整套的仪式。互赠名片,沏茶倒水,再倒水,再倒水。不管你多么着急,多么希望能马上开始实质性会谈,日本人总是以这样的方式不慌不忙地品着茶,也品味着你到底是什么人,在你公司中你排到第几,你的社会身份与他们的社会身份间的关系,等等,等等。不仅这些参加了第一次会面的人

获得了这些有关你的信息,他们还将这些信息传递给了公司里的其他人,这样你的对手就能精确地决定如何对待并对付你。

在阿拉伯国家,也存在着类似的缓慢进行的分析型见面礼。阿拉伯人在他的办公室与你谈判时,总喜欢同时对那些在办公室里出出进进的人讲话。有时你不得不在说了半句话的时候,被迫停下来 20 分钟。这种现象的出现并没有任何不尊重的意思,而是中东国家做生意的“家庭式方式”。这样,在你认为一个小时的会谈便可解决问题时,而会谈则往往进行了两个、甚至三个小时。然而不要对此感到奇怪,不要急于求成,否则只能适得其反。

九、尊重当地的宗教与文化

当一家生意兴隆的国际广告公司在泰国曼谷开了一家分公司时,有人警告公司经理说,这家分公司的生意不会好。为什么呢?这家公司在远东地区开的另外几家分公司可都是很成功的呀!其解释是:“你以前从来没有将你置于如来佛之上”(街道对面一个十分显眼的如来佛像比新办公楼低一个楼层)。一年之后,这家分公司没能开展任何一项业务,公司经理终于决定不再与佛竞争,将办公楼移到了没有佛像的地方,从那以后,生意明显地好了起来。

所有的佛教雕像,即使是在著名的旅游点,也是神圣的,未经允许,不得拍照。在泰国,还有另外一些鲜为人知的禁忌。例如,泰国人认为神灵住在门槛的底下,因此绝对禁止踩踏门槛。在夜间开窗户也不行,据说那样会为魔鬼进屋敞开大门。即使是好朋友之间,也不要触摸对方的脑袋,泰国人认为头是神圣无比的。如果你碰了他的头,你就可能失去他的友谊。

在穆斯林国家,异性间的适当衣着和适当举止,如同遵守民法条文一样重要。每天停止工作五次进行祈祷,也并不是古怪的地方习俗。当然在祈祷进行时,你不必像当地人一样,面向麦加下跪。但在别人这样做时,你不得干扰,也不能有不耐烦的表示。当某件事情干得很漂亮时,向阿拉伯人做一个宗教性的表示便能讨得他的欢心。要做到这一点,也不难,只要说一声“银沙拉”(Inshallah)便可以了。这句话是“上帝的意愿”,在口语中用得相当普遍,如同英语中的 OK 一样。如“明天见。银沙拉”或“你的飞机什么时候起飞,银沙拉”。常说“银沙拉”的习惯容易养成,应记住这是对当地人的极佳赞赏。

在国外,宗教文化与世俗文化是相互影响的,宗教经常在一种文化中扮演着十分重要的角色。因此在商务涉外活动及旅游活动中,这些便成了无法避免的问题。宗教作为一种社会意识形态,是社会生产力不发达和人们的科学文化水平不高的产物。当今全世界宗教信仰徒有 25 亿人多,占总人口的二分之一以上。仅就此而言,我们必须以正确的态度来对待宗教。

对待他人的宗教信仰,我们首先应以尊重的态度来谈论他人所信仰的宗教派别,这将是十分明智的举动。会使信仰某种宗教的人感到高兴。其次,我们不干涉正常的宗教活动。在宗教徒聚居地区所进行的含有宗教色彩、宗教传统的婚丧仪式和群众性节庆活动,它们早已成为当地风土人情的重要组成部分,对其干涉是不明智的,对其看不惯也是没有道理的。第十一届亚运会期间,中国政府在亚运村专设供伊斯兰宗教信仰徒使用的临时宗教场所,此举颇为人所称道,它告诉我们对宗教徒的宗教信仰必须予以尊重。

谈及尊重他人的宗教信仰,尤其需一提的是,想了解一些相关的宗教常识,知道其礼节、讲究和忌讳,这是谈得上尊重的基础。一家生意兴隆的国际电讯公司在泰国某地开了一家分公司,有人警告公司经理说,这家分公司的生意会不好。公司经理很自信,称在亚洲其他国家开的几个分公司生意都很红火。一年以后,这家公司生意清淡,几乎没有达成一桩大的买卖协议。询问原因,原来这家分公司所在街道对面是一尊十分显眼的如来佛像,现在这尊如来佛像比分公司的大楼矮了几层。佛爷发怒,当然不会有人来做生意了。其实,是因为这家公司犯了忌,没有尊重当地人对佛像的信仰,当地人自然感到不快以至愤怒,不与这家公司做生意了。所以说,当你到一个宗教色彩挺浓厚的国家,应该十分了解这里的宗教习俗、宗教活动,否则你在涉交场合中将是一个失败者。

又如,非教徒进入天主教堂,应衣冠端正,不戴鸭舌帽。要神情严肃,不得嘻笑喧哗,不得吸烟。对于教堂中的物品,特别是宗教仪式所用的圣物、圣品,只许眼观,不能随意挪动和抚摸,若教堂中正举行仪式,则只能居后静观,不准打扰。对佛教不得饮酒,伊斯兰教徒不食猪肉的禁忌也应了解。在西亚的一些国家里,宗教势力极大,教规不允许妇女出现在公共场所,也不允许她在外人面前暴露身体,人们对此习以为常,你要是向当地人表示看不惯这种歧视妇女的作法,未免显得太幼稚了。

小云是一位爱赶新潮的小姐,什么衣饰时髦她就穿戴什么。时下流行十字架项链,她也模仿外国影星的样子,脖子上戴了个十字架,这是弄巧成拙的作法。十字架本是基督教的神职人员和某教徒在一定场合才戴的,小云的做法不仅会闹出笑话,还有可能招来鄙夷和敌视。

还需注意,每种文化都有自己的特殊节日,这些节日被认为是神圣不可侵犯的。如伊斯兰的斋日,巴西的狂欢节,中国的春节,乃至西方的圣诞节。在这些节日里是不会有人同你进行商务活动的。

十、谨慎与商界妇女交往

在西方国家同女性交往没有太多的麻烦,只要注意一般的礼节就行了。但在东方国家,那就千万要谨慎,不然会引出大麻烦来。

一位美国人在被邀参加他的一位阿拉伯好朋友女儿的婚礼时发现,尽管待遇相同,但男女仍然有别。事实上,婚礼是在两个不同的饭店同时举行的两个婚礼。在这两个宴会上,供应的菜肴绝对相同,举行的各种庆祝活动也一样,唯一不同的是,一个宴会是为新娘及女客举行的,另一个则是为新郎和男客们准备的。即使在婚礼上男女也绝对不见面。

即使一位阿拉伯人邀请你到他家作客,你也不一定能见到他的妻子(或妻子们),虽然她或她们可能就在厨房里监督饭菜的准备。向主人询问她或她们是不礼貌的举止。如果你真的见到了她,态度要热情,但不能带一点点的感情。如果她不采取主动,千万不能与之握手。不过可以肯定的是,她绝对不会主动与你握手。但是,如果这位阿拉伯商人与妻子到你的国家访问,她会接受任何西方妇女的礼貌和行为举止。

如果你是一位出国谈生意的商界妇女,你的行为举止尤其应当小心谨慎。

不要在商务活动后,做任何有损于一名严肃的商界妇女形象的事情。在西欧各国,这几乎不成为问题。但在世界上的另外一些地区,稍有不慎,便会造成无可挽回的损失,降低你的声誉。这倒并不一定是因为你干了什么事情,而是因为你似乎可能会干什么事。因此要注意以下几点:

①避免单独到当地人或商务旅行者常去找女人的饭店吃饭或饮酒。这类饭店通常包括欧洲式的饭店和旅馆的餐厅。当然,你可以选择单间的雅座。另外,几个人结伴而行也很安全。你可邀请与你做生意的公司里的几位职员一起进餐(一般要由你掏腰包)。

②如果不是代表公司,不要送任何礼物给男同事,除非那件礼品明显地是送给他全家或孩子的。

③如果你已经结婚,或曾经结过婚,用夫人来称呼自己。

④随便提一下你的丈夫及孩子们(如果你有的话),并顺便问一下你的男性对手的家庭情况。如有宴会,邀请他的家人一同参加。

⑤在你被介绍与其家人见面时,不要再谈任何业务问题,并要尽量与其他人建立和睦友好的关系。

⑥在拉丁国家中,男人们不管是否认识你,都会公开地与你接近,所以在大街上回看对方一眼,都会给你造成麻烦。与你的商务伙伴交谈时,坚定的“不”字要比模棱两可的外交词令更加适当。

⑦不管怎样,都不要与你的商务对手约会。如他确实有着诱人的魅力,等他到你的国家时再这样做。

十一、入乡随俗

1. 美国

美国在国际贸易中的地位及美国文化给商务谈判带来的特点在世界上影响较大。美国从历史的角度来讲是个年轻的国家,也是一个开放度高且充满现代意识的国家。

美国人的商业特点为:性格外露、坦率、真挚、热情、自信,办事比较干脆利落。善于长谈,谈锋甚健,并不断地发表自己的见解,注重实际,追求物质上的实际利益。由于自信而善于施展策略,同时又十分欣赏那些精于讨价还价的洽谈对手。由于美国的经济实力及谈判方式,美国人对一揽子交易兴趣十足,并在气势上咄咄逼人。美国人在谈判中分工具体、职责明确,一旦条件符合即能迅速拍板,因而决策的速度很快。美国人工作节奏较快,谈判过程中常常在短时间内做好一笔大生意,有时甚至会从口袋里拿出一份早已拟好的交易合同让你签约成交。谈判中的期望值较高,但耐心不足。

美国是人口不断流动,无法建立稳固持久社会关系的国家,人们只能用不以人际关系为转移的法律作为保障生存和利益的有效手段。因此,美国人在交往中非常注重法律。法律的

意识根深蒂固,一切诉诸法律对于美国人来说非常习惯而自然。正因为如此,美国人在商务谈判中非常注重法律、注重合同。

由于美国移民种族混杂,谈判作风常常迥然不同,所以不能一概而论。那种认为美国人性格直爽、容易接近、生意好做的看法似乎有点片面。如将美国本土分为四大部分就能发现,各地商人的习惯和特点有着较大的差异。

(1)东部 以纽约为中心的东部商业团体中,犹太人的势力很强。犹太人做生意一般比较苛刻,头脑灵活,具有商人意识,精于讨价还价,精通国际贸易业务知识,故在与其进行的商务交往中要特别慎重。

(2)中西部 是美国目前工业的中心。以加工工业为主,还有冶金、机械、化学、纺织等工业部门。商人以北欧血统的人较多,故不但和蔼可亲,而且喜欢交际,平易近人。非常重视信用,一旦取得他们的信任,可望将生意长期做下去,然而,一旦背信弃义,是很难恢复信用的。

(3)西部 以加利福尼亚州为中心的太平洋沿岸地区,主要工业有电子、原子和航空火箭以及矿产品。与东部商人相比,这里的商人生意经验略生疏些,故很注重文字契约的作用,且契约的内容详细、明确,否则日后难免发生纠纷。西部商人总的来说性格直爽,做生意的技巧比东部较生疏,比较容易进行洽谈。

(4)南部 南部商人与东部相比,待人诚恳,直爽无欺,但性急,往往喜怒哀乐形于色,有时会大发脾气,不过心地善良。很注重文字契约和商业信用,合同中应尽量详细地表述各项条款。

总之,与美国人打交道,不但要看到美国人活跃、敏感、待人热情,善于交际、性格直爽,生活节奏快、时间观念强、办事讲究效率,追求丰富的物质享受和舒适安逸的生活等共性,还应根据不同地区,不同特性,有的放矢地进行商务谈判。

2. 日本

日本是亚洲工业最发达的国家,其国民生产总值仅次于美国而居世界第二位。主要是钢铁、机械、船只、汽车、电器、纺织品和鱼产品等出口,进口则以工业原料为主,如铁矿石、铅、铜、铝、煤、原油、羊毛、小麦、糖和日用小工业品。日本商人习俗可概括为以下几点:

(1)重视初次接触 日商在同国外客商进行初次的商务往来时,比较喜欢先进行个人的直接面谈接触。特别是许多日本中小企业更习惯于直接同顾客见面商谈。与自己找上门的客商相比,日本厂商对经过熟人关系介绍来的客商往往更乐于接触。因为介绍人已把你想与他见面的目的、公司情况以及你在公司中的地位向他作了说明。通过这种说明,他已初步了解了你,从而在心理上做好了准备。

(2)注重身份 与日商交往时要注意服饰、言谈、姿态及举止风度的端庄与谦逊。特别是日商非常重视对方的身份和地位,以及年龄与性别。日商不但要求谈判的对方在身份地位上要与之相适应,而且还要求对方的年龄和性别要与之相应。在日本商界,对外国谈判者似乎有两条不成文的规矩,一是对方谈判者(特别是负责人)应是男士。二是要求对方派出的谈判者(主要是指负责人)在年龄和职务上要与日方基本一致。如不一致日商将可能认为对方没有诚意,或不太重视本次商务谈判。

(3)循序渐进 大多数日本人的性格较急躁,办事讲究时效,走路匆匆忙忙,目不斜视。如乘电梯时遇到人多,则宁愿步行直接上楼,不愿作无谓的等待。约定的时间会严格遵守,不作无故失约和延误。但在与日商谈判时,需要有耐心,如一时未能达成协议,可暂时休会或约定下次会谈的时间。若双方过去无任何交往或交往不深,见面时不要急于谈生意,而应彼此问候,以建立相互信任的关系。若一项商谈因故暂停,在恢复谈判时,不要更换谈判者,应派同一代表参加,以免重新开始熟悉的过程。谈判过程中的讲话要慢而清楚,以免因急匆匆的印象而一事无成。

(4)诚实和正派 不要故意贬低竞争对手的产品,不要打听对方私事及公司的秘密,也不要打听对方的熟人或有关联公司的秘密,否则会引起日商的反感。特别是对方家庭及公司的秘密,乃至公司产品和人员的缺陷或失误绝对不能谈及。

(5)日商说话态度婉转暧昧 谈判中日商一般尽量避免正面回答问题,并极力回避直接的否定语。同时很少直接了当地同意你的观点。大多数情况下则使用诸如“我想是那样”、“我也认为是那样”、“我想你的讲法有道理”等暧昧词句来同意你的看法。因此,我方讲话时也应尽量婉转一点,以免后悔不及。

(6)重视集体智慧 日本客商不同于美国人那样个人权力大,负责人说了算。日商参加谈判的每一个人都负有某一问题的决策权,每一个谈判者都有责任保证谈判成功。因此,应重视日商参与谈判全体组员的表情和意见。当日商谈判人员对较大问题不能马上作出决定时,应给予充足的时间层层上报批准。

(7)喜欢讨价还价 日商精于讨价还价,往往报价水份很高,然后再经过漫长的讨价还价过程以达到成交。所以对日商的报价要特别留心,要认真做好比价工作,做到心中有数。相反,日商在还价时往往刹价较狠。但只要你拿出有说服力的资料或证据,日商还是愿意接受的。因此,不要被日商刹价过狠而动摇谈判的信心。

总之,日商保守、注重身份地位、重视信用和初次合作,讲究互相信赖关系,精于谈判。在与日商谈判中好像挤一块吸水海绵一样,不挤水不出,水多也不会自然流出来。

此外,日本客商非常注重礼节。待人接物非常讲究礼仪,是日本人的特征之一。所以称日本是礼仪之国。失礼对日本人来讲可不是一桩小事,尤其是在交易过程中,失礼往往会使日本人内心不安、不愉快,最终可能影响双方的感情交流和合作关系,以至谈判难以顺利进行。在与日本人进行谈判时,一定要注意自己的地位、身份,以及对方的地位与身份。对不同身份、地位的人,要给予不同程度的礼遇,处置要适当。

日本人在赞扬别人与接受礼物时往往与欧美国家的人们有较大不同。如欧美人,通常直接当面称赞对方,而日本人则较多采取间接的方式表达。日本人对别人的爱好或造诣不作直接称赞,而是采取婉转的表达方法。如房屋装饰等反映主人的情绪和造诣,因此,称赞办公室的干净、舒适、装饰得体常常被解释为称赞办公室主人的造诣和情趣高雅。

日本人很注重在交易谈判中建立和谐的人际关系。如与日商曾有过交往,在谈判前就应回忆一下过去双方的交往与友谊,这对将要进行的谈判是有好处的。他们不赞成也不习惯直接的、纯粹的商务活动。如想开门见山直接进入商务谈判而不愿开展人际交往,就会处处碰壁。如初次同日本企业建立关系,谈判开始时的,本方地位较高的负责人拜会对方企业中同

等地位的负责人是十分重要的,它会促使日本企业重视与你之间的交易关系。拜会时,不谈重要的事项,也不涉及具体的实质性问题。

在日本企业家中,有些人对中国历史,中国古代哲学,特别是儒家文化有很深的研究。往往在谈判前很喜欢谈论有关这方面的话题。如中方谈判人员在这方面有所研究,就会使对方肃然起敬,有助于谈判。

3. 英国

英国全称为大不列颠及北爱尔兰联合王国,是世界资本主义发展最早的国家。主要是工业原料、食品、矿物和燃料进口。出口主要以机器、运输设备和化工产品为主。

总的来说英国商人的性格为:高傲、保守。英国商人与人接触,开始总是保持一段距离,然后才慢慢地接近,这与美国商人截然不同。英国商人在谈判中遇到纠纷时,会毫不留情地起来争辩,即使是他们的错误,也不会轻易认错和道歉。可见,英国商人的性格是外柔内刚,傲慢而有分寸。初次和英国商人接触时,常常对他们那种傲慢的态度深感厌恶。但当你与他们接触以后,特别是取得他们的信任时就会感到他们的亲切和热情。

英国客商在谈判过程中好设关卡,只要他们认为有某一个细节没有解决,都绝不会同意签字。此时如你过于急躁,将你的意思强加于他,不但不能成功,反会增加对方的反感。反之,能耐心说服,并佐以有说服力的证明材料,则可以给他们以好感,从而增加成功的机会。同时,英国人的绅士风度使得英国人善于交往、讲究礼仪、对人友善、容易相处,但平时绝不能介入他人的生活。英国人有种最基本的想法,即除非受人之托,否则就不干涉他人之事。英国人在谈判中比较灵活,对建设性的意见反应积极。在交易中即使形势对他们不利,他们仍保持诚实。英国人自己讲究绅士风度,对谈判对手的修养与风度也很注重。如能在交易中显示出自己很有教养和风度,则很快就会赢得对方的尊重。英国人的等级观念非常严格而深厚。因此,在选择与英国人谈生意的人员时,除了在修养、风度方面有所要求外,在级别上要注意对等,以示平等与尊重。英国人还比较注重传统,办事喜欢按程序进行。

英国人在谈判中往往比较松垮,事先准备不够充分。与英国商人打交道的人普遍认为英国的产品经常延迟交货。使得英国商人在谈判中很被动,并经常不得不接受一些显得有点苛刻的条款,如在合同中就交货问题订立索赔条款。但与英国人谈判时保持礼貌相待,适当直率从事,也可以使其松垮的习惯得到改善。

4. 德国

德国国民生产总值仅次于美、日居世界第三位。出口产品主要有钢铁、机械、电机、化工产品 & 光学仪器等。进口产品主要为工业原料、石油、粮食和食品等。

德国人的思维很有系统性和逻辑性。因此,在交易过程中往往准备得充分、周到、具体。如谈判对手事先准备不足,谈判中思维混乱,往往引起德国人的反感和不满。谈判中对谈判对手的资信情况审查很严。但德国人性格倔强、自负、缺乏灵活性和妥协,即在交易中很少让步,讨价还价的余地不大。而他们自己往往在签订合同之前的最后时刻想尽办法逼迫对方作最后的让步。

德国人喜欢明确表示他希望做成的交易,准确地安排谈判议题和日程。对有关情况和本方的要求陈述清楚而果断。在商务谈判中往往强调个人才能,故谈判时要特别重视负责人的意见或行动。并比较注重形式,如商人极喜欢显示自己的身份,故要重视以职衔相称,尽量避免用“先生”这一通称。

另外,对签订合同非常慎重,只有将各条款的每一个细节都搞清以后才在合同上签字。合同一旦生效,则要求双方绝对遵守,容不得半点变更,也毫无通融可讲。这就要求我们对合同的签订更应慎重。

德商不喜欢请客吃饭,但喜欢送礼,以表示友谊。德国人对于送礼喜欢赠送给个人而不是公司。因此,在给德商送礼时,应直接送给某个人,而不要送给团体。由于德商个人权力较大,送礼时应特别关照权威或核心人士。

5. 法国

法兰西共和国主要以机械、汽车、钢铁、化工产品和粮食出口,法国的时装和化妆品也享誉世界。进口主要是燃料、工业原料和生丝。

法国商人天性乐观,勤劳俭朴,工作态度极为认真,时间观念很强。生活上讲究舒适安逸,对物品的要求讲究新颖美观、华丽和名贵。商务活动中,往往凭信赖和人际关系进行,因此,在未成为朋友前,是不会进行大宗买卖的。当主要问题谈妥后,他们就会催促对方尽快签约。他们认为,细节问题可留待日后商讨或待发现问题时再谈。遗憾的是,与法商交易往往由于细节问题而引起不必要的误会直至改约之事时有发生,所以同法商谈判时,有关重要协议必须以书面形式互相确认,签约时也必须慎重。待各项条款及细节都互相确认无异议后才能签字,即使是老客户也应该如此,以免误会。

法国商人在谈判前总是不太正经谈生意,往往聊一些社会新闻或文化生活等话题(但切忌涉及法商家庭私事和生意秘密),以此培养感情,只有当他们认为感情培养起来后,才逐渐转入正式话题。一旦到了最后要做决定的阶段则会高度集中精力,运用特有的才智对付各种情况。对此,我们不但要尽量迎合其习惯,而且要有一定的警惕,不要被最初阶段的友好气氛所迷惑。

法国商人个人办事的权力很大,企业组织机构精练。人与人之间等级观念较强,竞争激烈。在商谈时,担任主职的人可以马上毫不留情地做出决定。因此,同法商谈判时应事先将该做决定的事情讨论好,以免引起不愉快的事情发生。

法国人的商业交易作风比较松垮,但其中又富有顽强精神。在协议的制订与具体的执行中会有一些变更,而这些变更有的是出于习惯,有的则是讨价还价。在与法国人谈判时常常因政府的介入而使贸易与外交关系连接在一起。政府从外交方面介入谈判,一方面使问题复杂化,增加谈判的难度;另一方面又有可能促使问题的解决。因此要注意外交与经济的配合协调。

法国人的时间观念不强。在公共场合下,如正式宴会,有一种非正式的习俗,那就是主客身份越高,就越会迟到。同时,法国的时装领导世界潮流,一般来说,法国人很注意衣着。在他们看来,衣着代表着一个人的修养与身份、地位。因此,在与法国人交往时必须注意自己的

服饰。

6. 香港地区

香港在国际贸易、金融中占有很重要的地位。香港从生活资料到生产资料都高度依赖于进口,而工业品又高度依赖外销,加之香港位于亚洲和太平洋地区的交通要冲,已成为地区性贸易中心。特别是香港经济在很大程度上依赖于内地的支持和合作,内地又借助于香港的市场乃至转口贸易去扩大商品的销售。所以说,香港与内地之间的经济有着息息相关、紧密相连的关系。香港市民大多数是广东人,其风俗习惯与广东人相似。

(1)凡事爱讨吉利 如新年请客或去刚开市的饭店进餐时,忌讳炒蛋、炒鱿鱼之类的菜,因炒蛋同吵蛋同音,即有捣乱之意。“炒鱿鱼”在香港表示被雇主辞退工作之意。新年之际,各家各户均要吃发菜(淡水藻类蔬菜)、年糕,因发菜共同“发财”谐音,年糕同“年高”同音,意指生活和收入一年比一年高。香港人对数字较敏感,忌讳4,因4同“死”谐音,而认为6、8、9是吉利数字,因为8同“发”谐音;9同“久”谐音,寓意长久;6同“禄”同音,禄指财源、薪金之类。所以,香港人认为上述3个数字是大吉大利数。

(2)热情好客 港商讲究礼节,注重身份地位,但也有极少数人表面上友善,可背后却另搞一套。因此,不要被其表面假象所迷惑。

(3)商务知识丰富 他们精于讨价还价,报价水份也较高。故有人说,香港商人融合了日本人的商业意识和英国人的精明慎重作风,以及美国人的讲究效率的办事意识。

(4)愿为祖国的经济建设和商务活动尽心尽力 这对我们扩大对外贸易是极其有利的因素。因此,对他们要特别重视感情的联络,社会舆论的敬重。但也不可忽视极个别骗子鱼目混珠。

(5)香港人保留了中华民族的好传统 如勤劳和智慧等。另一方面,现代经商的意识非常强,善于灵活变化。在商业交易中,有时与对手拉关系、搞人情,甚至用小恩小惠促成交易。香港的公司、企业很多,但有实力的企业较少。这就必须注意对方的资信情况,谨防个别奸商诈骗。港商着重眼前利益,缺少长远打算,一旦行情变化就会马上改变计划。因此,香港人的资信在国际商界不高。与此同时,要注意合同及合同中的有关商务法律性条款,以确保合同切实履行。

7. 加拿大

加拿大对外贸易总额占国民生产总值的30%左右。出口物资主要有汽车、原油、小麦、纸浆、木材、矿产品和面粉等。进口主要有机器、石油产品、电器设备和纺织品等。在加拿大从事对外贸易的商人主要是属于英国系和法国系的人。

英国系和法国系商人在性格与商业习惯上有较大差别。英国系商人较保守、重信用,谈判时比法国系商人严谨,每一个细节尚未了解以前,绝对不会答应对方提出的任何要求。英国系商人谈判时好设关卡,因而从开始到定价这段时间是颇费脑筋的,对此要有耐心。不过一旦签约,悔约的事很少发生。法国系商人则大不一样,开始接触时,非常和蔼可亲,平易近人,款待也很客气,但谈判遇到实际问题时就判若两人,讲话慢慢吞吞,难以捉摸。要谈出结

果来颇需耐心,即使签约以后也仍然存在一种不安定的感觉。

这是因为法国系商人对签约马虎,也往往由于当时不被人们重视条款导致日后的纠纷。因此,同法国系商人谈判应力求慎重,签约时应力求详细明了和准确。

8. 新加坡

新加坡经济以转口贸易、金融、船运业为主。转口贸易主要是石油、橡胶、植物油和纺织品等。进口主要是粮食、食品及日用品。

有中国血统新加坡居民为 70%,华侨或华人在对外贸易中占有垄断地位。他们乡土意识重,同祖国有着深厚的感情,乐于为祖国建设作贡献,这是一支不可忽视的力量。大多数华侨有较强的同甘共苦精神,重感情、重信用。感情和信用往往在商务谈判中起到决定性的作用,故此一旦有了良好的交往,就可望长期合作下去。当然,华侨中出现个别的江湖骗子,也是难免的。

9. 泰国

泰国经济以农业为主。主要有大米、橡胶、玉米、麻糖、柚木和锡出口;进口主要是机器、汽车、石油、钢铁和其它轻工业产品。

华侨(包括泰籍华人)虽不太多,但在商业贸易中占有很重要的地位,是扩大泰国市场一支极为重要的力量。泰族和老挝族商人性情柔顺,讲礼貌、和蔼可亲、比较重视信用,但懂外贸业务知识的人不多,故签约时应尽量详细明确,谈判要耐心细致。要特别注意的问题是,泰国人珍惜人的头部,把头部看成是神圣不可侵犯的,不但严禁他人用手掌触摸其头部,也忌讳别人拿东西从其头上掠过,否则会认为是对他的极大侮辱。

10. 印度尼西亚

印尼经济以农业为主。主要有原油、木材、橡胶、锡、香料、茶叶和木棉等出口。进口主要有棉纱、棉布、粮食、工业原料、机械和日用工业品等。

印尼居民绝大多数是印度尼西亚人,华人和华侨也占有一定的比例。绝大部分居民信仰伊斯兰教,讲印尼语。其商人大多较有礼貌,背后不太讲别人的坏话和评论他人,非深交者很难听到他们说真心话。因此,在谈判时,表面上看起来很友好,实际则不尽然,但若建立了深交,贸易还是比较好做的,因为大多数印尼人都十分重视信用。

11. 马来西亚

马来西亚经济以农业为主。主要有石油、橡胶、木材、锡和铁砂等出口。进口主要是机械、运输设备、家用电器、化工产品、粮食和食品等。其居民多为马来族,华人和华侨也占有较大的比重。官方语言为马来语、英语,华语也可用。在商业贸易当中,华人华侨占有很重要的地位。马来族商人的习惯和特点与印人差不多。

12. 菲律宾

菲律宾经济以农业为主。主要有糖、椰子类产品、铜矿石和木材等出口。进口主要有机器、燃料、运输及电气设备和其它日用工业品等。菲律宾商人和蔼可亲,善于交际,重视信用,但商业意识低,缺乏计划性,懂外贸业务的人不多。因此,谈判时要有耐心,签订合同尽量详细。

13. 印度

印度人口数量占世界第二位。经济以农业为主。主要工业为采矿和纺织两大部门。出口产品主要有黄麻制品、糖、茶叶、铁矿砂、棉织品和皮革等。进口主要有粮食、机械设备、车辆、石油产品、钢铁和化工产品等。

印度商人的特点为:一是守口如瓶。绝不轻易透露公司的秘密和商务信息;二是疑心较重。无利害关系时很好相处,一旦有了利害关系就处处猜疑,不过交往较深时,还是比较好处的;三是喜欢找借口逃避责任。谈判中,不太愿意作出有责任性的决定。即使明知是自己的不对,也要讲出三分理;四是喜欢辩论。谈判中往往为了一件小事也会毫不退让地争论下去,因此同其谈判应尽量避免发生争议,一旦发生应想尽办法控制局面,尽早结束争议。即使理由充足,也很难争论出结果。

印度的出口手续繁杂,工作效率较差,且税收较重。如与其贸易,我方作为买方时应尽量避免内陆交货;作为卖方应尽量避免目的地交货。

14. 巴基斯坦和孟加拉

巴基斯坦经济以农业为主。主要有大米、棉纱、布匹、棉花、皮革、鱼类、黄麻等出口。进口主要有钢铁、机械设备、运输设备、电气设备、粮食等。孟加拉国也是农业国。主要有黄麻及其制成品出口。进口同巴基斯坦相差无几。

由于两国绝大多数居民信仰伊斯兰教,故商人的性格和风俗也受宗教影响。伊斯兰教的教义不准享乐,不准女性公开抛头露面,因此,大多数商人不抽烟,不喝酒,从事商务活动的几乎全是男性,如我方派出女士充当谈判负责人,则有可能引起误会,应尽量避免。他们从事商务活动的人士大多数为上层人士,权力较大,可以马上作出决定,对此我们应事先作好准备。特别是两国经商者大多数为上层人士时,应注意两点:一是整个谈判过程要注重礼节,稍有失礼则可能导致误会,使谈判失败;二是整个谈判过程中的语气要亲切随和,尽量避免过激言词,同时要尽量避免用电话谈判。

这两个国家的商人都十分重视文字契约,任何协议都必须有书面文字以留证据,否则口说无凭。因此,在谈判中要随时详细地拟订备忘录,特别在合同中更应尽量详细明了地订立各项条款。只要有了文字契约,他们绝大多数都很守约。

15. 比利时

比利时王国工业较发达,出口主要有机械、纺织、化学工业品和电气工业品。而工业原料

和粮食绝大部分靠进口。比利时商人的性格表现为虚荣心重,讲究外表、注重头衔和身份,带有较浓厚的贵族习气,商业道德较好。不过,比利时北部商人的性格除了上述特点以外,还带有点德国商人那种刚强、坚持己见、缺乏通融性等品格。而南部受法国人影响较大,故商人的性格和习惯不可避免地受法兰西人的影响。

16. 荷兰

荷兰王国的工业、畜牧业、航运业和渔业均比较发达。以船舶、电机和纺织产品出口为主。进口主要是粮食和工业原料。

荷兰商人的特点为,朴素大方,平易近人,注重实效,不讲究外表。谈判时规规矩矩,签约后信用程度较高,但交往中特别注重礼节和谈判中注重按程序进行。签约以后如能表示一下感谢之情,会有助于合同的顺利履行。

17. 意大利

意大利共和国是工业较发达的国家。主要以纺织品、汽车、机械、水果和食品出口为主。进口则以煤、铁、石油、棉花、羊毛等为主。

意大利 80% 的工业和大多数的大农场都集中在北部。因而北部商人不但文化素质、对外贸易能力较高,而且资信程度也比南部商人要好。同时在意大利的对外贸易中,北部占了绝大部分。在北部商人中,以德、法两国血统的意大利人为多,他们融合了德国人的精明能干,法国人的健谈和以我为中心的品格。同时意大利的资源贫乏,对外贸易的依赖性极强,从而使意大利商人具有精明能干、善于社交、谈话投机、个人权力大、国际贸易业务水平高、谈判技巧熟练等特点。可见同他们打交道,就必须清楚他们精明能干、熟悉业务的特点。不要被他们善于社交、和蔼可亲的表象所迷惑。也要注意他们个人的权力较大,如要同他们做成生意,就必须同他们搞好关系。

18. 葡萄牙

葡萄牙共和国以软木及橡树制品、葡萄、橄榄油、纺织品和食品出口为主。进口主要是机械、钢铁、电机、化学工业品及粮食等。

葡萄牙商人的特点为,惯于社交、天性开朗,初接触时亲密无间,和蔼可亲,当与其有利害关系时则判若两人。再则,葡萄牙人以自我为中心,个人决定权限很大,在商务谈判中干净利落,能谈则谈,不能谈就走,不愿迁就。对不构成约束力的事情,他们当面会乐意接受,过后很可能就置于脑后。而对构成约束力的事情,往往会找借口回避,即使迫不得已允诺下来,有时也难保日后顺利履行。

19. 西班牙

西班牙王国是一个工矿业较发达的国家。以机械、船舶、钢铁、葡萄酒、橄榄油、软木和柑桔出口为主。进口以石油、棉花、工业设备为主。商人的特点与葡萄牙商人很类似,不过西班牙北部的巴斯克人更朴实稳健。南部的加泰罗尼亚人由于自古经商,比葡萄牙人更难应付。

西班牙南部中间商在对外贸易中所起的作用较大,对此,一方面可利用他们扩大贸易;另一方面也要慎重提防中间商的奸巧利滑。

20. 奥地利

奥地利共和国是一个中立国家,森林资源丰富,造纸、纺织、化工等工业比较发达。奥地利商人善于交际,开朗快活,和蔼可亲,注重头衔和身份,崇拜老牌产品。商务谈判中参加的人员较多,各组员分工合作,无明确的谈判负责人。同时奥地利商人在谈判前或谈判中一般是不肯透露公司资料的,只有在交易即将达成时才肯将公司的有关资料送给对方。

奥地利商人重信用,一旦取得其信任,可望长期合作,否则难以入手。奥地利商人具有很强的排他性,如没有一定的关系,贸然行事是徒劳无益的。如合作中一旦失约,再想恢复其信用关系是很难的。

21. 伊朗伊斯兰共和国

伊朗伊斯兰共和国主要出口石油、棉花、地毯、毛皮、天然气等。进口机器、钢铁、化工产品、运输设备、电气设备、茶、糖、棉布等。从事贸易的主要是波斯人和阿拉伯人。波斯人大多带有较浓厚的虚荣心,喜欢听好话,自尊心很强。谈判中最好不要激怒他,如能迎合其性格,使用一些恭维、吹捧等不花钱的言词,将可能收到意想不到的效果。

22. 阿富汗

阿富汗是个农牧业国家。出口干鲜果品、毛皮、羊毛、地毯、棉花等产品。进口以纺织品、石油产品、机器、汽车、糖、茶叶等为主。其居民多信仰伊斯兰教。阿富汗人性格刚强、脾气较倔,很容易将喜怒哀乐表形于色。同时由于教育水平不高,从事商务人员的贸易知识较差,并注重文字契约,电话商谈难以达成协议。谈判过程中要配合他们的性格,慢慢地进行,急躁难以成交。书面合同也应尽量详细、具体和明了,否则难免因误会而导致不必要的麻烦。

23. 阿拉伯国家

阿拉伯人涉及的国家较广,主要分布在地中海沿岸中东以及北非地区。由于受宗教、地理、民族等问题的影响,阿拉伯人具有沙漠人的特点,比较保守,性情固执、脾气倔犟,不轻易相信别人。比较好客,但缺乏时间观念。阿拉伯人喜欢用手势和其它动作来表达思想和感情,易追求小团体或个人利益。

阿拉伯人比较注重信誉。与他们打交道必须首先争取他们的好感和信任,建立起朋友关系。创造良好的谈判气氛。谈判中阿拉伯人有个习惯,即认为做生意必须讨价还价,没有讨价还价就不是严肃的谈判。在他们看来,评价一场谈判不仅要看通过谈判争取到什么利益,还要看是如何争取的,只有经过艰苦努力争取来的利益才有意义和价值。

阿拉伯人等级制度的观念根深蒂固,封建社会的色彩较浓。在这个社会中,宗教控制和影响着国家的政治、经济和人们的日常生活,同样,疏忽了宗教也就不能从事商业活动。因此,想要与阿拉伯人打交道,就必须对伊斯兰教有所了解。在伊斯兰教规中,最重要的是礼

拜、施舍、斋戒、朝圣等四项活动。去阿拉伯国家做生意的人,对这四项目重要的宗教仪式与活动一定要有比较清楚的了解,否则就会闹出笑话,甚至会产生误解。

阿拉伯商人有着悠久的经商历史,精于商谈,且有时以神的旨意为借口来终止商谈或反悔已经作出的允诺,此时,如能找到对方最信任的人或其长辈进上一言,也许可以改变“神的旨意”。如双方谈判中订好了合同后,对方想取消合同时,就会名正言顺地说这是“神的意志”,而很简单地就取消合同。又如在谈判中好不容易谈出点名堂时,他却耸耸双肩说“明天再谈吧。”到明天再谈时,昨天谈判的有利气氛与形势已不复存在,一切均须从头再来。当你为对方的上述行为或其它不愉快的事情而恼怒的时候,他会很轻松地拍拍你的肩膀说“不要介意,不要介意”,真叫你哭笑不得。几乎所有阿拉伯国家的政府都坚持在做生意时,必须通过代理商。要是没有合适的阿拉伯中间商,你就不可能在谈判中进展顺利。在涉及大笔生意时,代理商可以帮助你找到合适的关系,使谈判的项目得到政府的批准。与阿拉伯商人进行谈判时,切忌急躁,要配合他们悠然自得的步伐。

由于阿拉伯社会宗教与封建意识的影响,妇女的地位低下,一般不在公共场合露面。因此,要避免派女性去阿拉伯国家谈生意,同时谈生意时也不要谈妇女问题。阿拉伯人涉及的国家较多,虽然有共同之处,但这些国家、民族之间还存在差异。这就需要针对具体国家与民族的特点再进一步的研究和了解。

24. 北欧诸国

北欧诸国,包括冰岛、丹麦、挪威、瑞典和芬兰等。这5个国家商人的特点大致相同。

冰岛共和国渔业非常发达。出口物的80%左右是渔产品。主要有燃料、粮食、饲料、机器、船只等进口。丹麦王国是一个工业较发达的国家。主要有食品、机械、造船、化工产品和电子仪器等出口;进口主要是工业原料和燃料。挪威王国是世界著名的航海国家之一,以航运业、渔业和工业为主导经济。主要有船舶、纸浆、纸张、石油、金属制品、化肥和渔产品出口;进口主要以粮食、化工产品和纺织品等。瑞典王国工业较发达。主要出口机械、车辆、纸浆、纸张、船舶、铁矿石等。主要进口为石油、煤、化工原料和日用百货等。芬兰共和国工农业均较发达。出口为纸浆、纸板、木材、纸张、船舶、机械和乳制品。进口主要是工业原料、燃料、运输设备、棉花等。

上述五国商人的共同特点为:朴素大方,沉着老练,不急不躁,和蔼可亲,性格直爽,做事计划性强,凡事按步就班,规规矩矩。商务谈判中必须按照顺序逐一说明,否则将不予理睬。如谈价格时必须将产品的优缺点及其性能和价格构成因素逐一详细说明,否则就难以成交。同时,这五国大多数商人心地善良、守信用,也容易相信对方的解释,当他们作出决定的时候,握手就像签书面合同一样有效。另外,他们注重头衔,谈话时喜欢人们称呼他们的职衔,如不知道他们的职衔,就干脆叫他经理,即使错了他们也会高兴。买卖做成后,便是庆贺,如拒绝邀请,将可能会引起误会。当被邀请到他们家去作客时,不但应准时到达,还要带一束五枝或七枝的单枝数鲜花。但这些国家的商人比较保守,要作出决定时往往优柔寡断,故此应给其时间,不能太急,否则适得其反。在瑞典、挪威、丹麦三国的对外贸易中,中间商起着很大的作用,有些中间商不但索要高佣金,而且不负责任,这点应引起重视,以免引起麻烦事。

25. 大洋洲国家

大洋洲包括澳大利亚、巴布亚新几内亚、新西兰、瓦努阿图、斐济等 20 余个国家和地区。经济以农、矿业为主,盛产小麦、椰子、甘蔗、菠萝、橡胶和羊毛,以及铅、铁、镍、锌、锰等矿物。出口以农畜、矿产品为主。进口以机械、汽车、纸张、纺织品和化工品为主。

在对外贸易活动中英国系和法国系商人占有统治地位。他们的基本特点与加拿大商人有相似之处,但由于生活习惯、历史条件的不同,在外贸活动中也有一些差异。总的来说,大洋洲的商人较保守,且成见较重,第一印象相当重要。由于比较重视信用,若能建立良好的关系,贸易可望长期发展下去,否则难以插足。

大洋洲(特别是澳大利亚)商人同日本和美国的犹太商人不太一样,在谈判中澳大利亚商人不太喜欢开始就开高价,然后再慢慢讨价还价的做法。大多数情况下多采用招标的方式,不给讨价还价的余地。在一般货物买卖商务中也讨厌无休止的讨价还价。但他们责任心强,精于商谈技巧,不太容易签约,一旦签约较能遵守合同。

26. 非洲国家

非洲面积仅次于亚洲,占世界第二位。在地理上习惯把非洲分为北非、东非、西非、中非和南非五个地区。

北非包括埃及、苏丹、利比亚、突尼斯、阿尔及利亚、摩洛哥、亚速尔群岛、马德拉群岛和加那利群岛等。该地区的经济在非洲来讲属较发达,盛产原油、磷酸盐、棉花、柑桔、无花果、葡萄、油橄榄等。东非包括埃塞俄比亚、索马里、古布提、肯尼亚、坦桑尼亚、乌干达、卢旺达、布隆迪和塞舌尔等国家。本区盛产咖啡、剑麻、丁香、甘蔗、棉花等。西非包括毛里塔尼亚、西撒哈拉、塞内加尔、冈比亚、马里、几内亚、象牙海岸、几内亚比绍、佛得角、塞拉利昂、利比里亚、加纳、多哥、贝宁、尼日尔、尼日利亚等国。本区盛产金刚石、铝土、石油、铁、锰、铌、铀、可可、棕榈仁、棕榈油、花生、咖啡和天然橡胶等。中非是指乍得、中非、喀麦隆、赤道几内亚、加蓬、刚果、扎伊尔、圣多美和普林西比等。该地区所产金刚石、锰矿、铜、钴、铀、锡、镭、铌、钽等矿物产量在世界上也占有极重要的地位。南非指赞比亚、安哥拉、津巴布韦、马拉维、莫桑比克、博茨瓦纳、纳米比亚、南非、斯威士兰、莱索托、马达加斯加、科摩罗、毛里求斯等国。本地区盛产黄金、金刚石、铬矿石、铜、锂、铍、石棉、钒等。

从整个非洲的经济来看,工业部分为农畜产品加工,重工业方面除埃及、阿尔及利亚和南非等较发达外,其它各国尚处于起步阶段。非洲商人的特点总的来看,性格刚强生硬,自尊心极强,十分看重友谊,任何交易都建立在深厚的友情基础上。另外,许多国家等级森严,从事商务的人多为名门望族,故十分重礼节,稍有失礼,将有可能直接影响商务的成败。由于非洲人生活节奏较慢,在与其进行商务活动时要尽量照顾其生活习惯,配合其悠然自得的生活节奏,否则会引起对方不必要的猜疑,使之适得其反。由于历史的原因,整个非洲的文化素质不高,有些从事商务活动的人,业务知识不熟,贸易术语自有定规。在与其交往中应把所有问题乃至各问题的细节都必须在谈判中加以确认,以免日后发生误解而影响履约。

27. 中美洲诸国和墨西哥

中美洲包括危地马拉、伯利兹、洪都拉斯、萨尔瓦多、尼加拉瓜、巴拿马、哥斯达黎加和墨西哥。

该地区经济以农业为主。出口产品主要有农产品，如咖啡、棉花、香蕉和木材等。进口主要是机械、食品、纺织及其它轻工业品。

这些国家的商人总的来说，注重礼节和友谊，自尊心强，性格开朗，一旦成为知己，贸易容易成交，否则难以进行。同时，谈判业务时切忌使用电话或信函，必须本人亲自前往面谈，这是拉丁美洲人的通病。这些国家的商人大多自我本位，资金缺乏，企业意识不强，时间观念差。因而，不太遵守付款或交货的日期，有时即使进行催告也收效不太大。如进行大宗贸易更需要慎重从事了解其资信情况。

28. 南美洲诸国

南美洲包括巴拿马、秘鲁、巴西、厄瓜多尔、哥伦比亚、委内瑞拉、阿根廷、智利、乌拉圭、巴拉圭、玻利维亚、苏里南和圭亚那等国。

南美商人性格开朗，言语豪爽。但由于教育水平不高，懂外贸业务的人不多，应在谈判时将一些业务知识或专门术语事先说清楚。并在达成协议前较详细地明确说明合同中的各项条款。南美洲有些商人的信用程度不高，因而对贸易前的资信调查极为重要。其中除哥伦比亚、巴西、阿根廷等国家以外，有许多国家对进口许可的审查严格，交易前如未获许可证，往往到交货时未办理好许可证而引起不愉快的事情发生，对此必须加以注意。

以上只是简要地介绍了世界上主要国家和地区的一些商业习俗及谈判过程中的习惯做法。这些习俗只是对整体和一般而言，难以以较短的篇幅作出全面系统的概括。即使是同一个国家，由于各自的经历、受教育的程度及本人个性等方面因素的影响，也会出现价值观、思维方法、行为方式脱离所在社会规范而游离在外的情况。由此可见，上述有关习俗和特点，只提供了一般性的背景材料，而对某一个具体的谈判对象来说，他的价值观、思维方式、行为方式、心理特点的准确把握，只有依靠直接的了解、观察和分析才能真正的有所掌握。

第十一章 馈赠的礼仪

一、馈赠不可少,只是要斟酌

为什么在布鲁塞尔当你送给女主人一束鲜嫩的菊花时,会给正在进行着的舞会投下阴影?为什么当你送给你的中国客户一座崭新发亮的台钟时,会使他面露难色?对这两个问题的答案是一样的,因为这在当地的文化背景下,都会使人想到死亡这两个字眼。

在不同的国家,不同的文化背景下,送礼与收礼都不是无用的消遣活动。利用送礼展开积极的商务活动,它将为你商务活动的顺利展开提供方便之门,当然这得有一个先决条件,就是送礼要得当,不管你提供的是在里兹饭店从一餐有五道菜的豪华晚宴,还是一个只值 5 美分的公司日历,都需要事先了解送礼的规矩与方式。对这类事情的敏感程度,各个国家之间有很大的区别,并深受这个国家的历史、地理、社会与宗教压力、当地风俗与偏见的影响,不吉利的礼物如同一支会爆炸的雪茄一样可怕。

受礼方并非是唯一对礼物敏感的一方。像美国经理在谈到许多美国人不习惯于与完全陌生的人进行礼物交换时,说:“那并不会使人感到愉快,反而会使人脸红和尴尬。”

为了减少和避免这种脸红和尴尬的局面出现,也为了使送礼这一复杂问题简单化,交际学教授凯瑟琳·查尔顿博士,在说服理论专家在派克钢笔公司的资助下,进行了一项研究工作,她在 125 名旅行次数最多的美国总经理中进行了调查,其研究结果表明,礼物交换在国际交往中相当重要,她还就如何熟练地运用礼物交换技巧进行了解释。

“任何生意上的问题都不能单靠花钱来解决,包括花在客户身上的钱。”一位体育用品公司的女发言人曾这样说。过度大方的表示会比过分小气的表示给你带来更大的尴尬。因为那样做会使人产生付小费、暗中受贿赂的感觉,或使受礼方产生不必要的责任感与负疚感。尤其在亚洲文化背景中,人们对公务的态度是很严肃的。

二、礼轻情谊重

“礼轻情谊重”,送礼的心意重于礼物本身的价值,这话人们常说,也相当正确,但这并不意味着当你收到一块名贵的瑞士手表时,可用一盒糖果来做回报。但不管你花多少钱,一定

要注意不要把接受者作为一家公司或作为一个客户来对待与考虑,而要将其做为一个普通人来对待。例如一个希望有朝一日能够到美国西部旅行的人,在这种情况下,一本崭新的装订精美的安塞尔·亚当斯的《约赛米特》画册要比一枚金锭更能表示你的美意与友好。对方也会因此由衷地感谢你,因为你是那么地了解他,关心他。在送礼的交际礼仪上,你是成功的。

说到这儿,我们来讲一讲世界通行的礼品钢笔,如果我们不讲为什么笔会成为一件绝好的礼物,那简直是一种失误。

笔,体积小,轻便易携带,你可以毫不困难地在你手提箱内放入数支以备需要。尤其做为商务人员更离不开它,工作时需要它,对外展开商务交际活动需要它,你可以带各种样式的,各种价格的笔,来适应不同的场合。而且笔最大的特点是实用性,笔每天都要用,是个人随身所携物品中最常用的。因此可唤起被赠予者的长久记忆。

当你不敢肯定对方是否吸烟(现在,西方世界广泛展开“禁烟”运动),送烟给对方,恐怕太失礼了,因而送打火机也可能不适合了。是否送链扣,或他们的宗教是否允许他们饮酒,以至送给他们的妻子一条你自己不敢肯定客人能否喜爱的色泽光亮的围巾时,此刻,送一支笔最保险,绝不会出现任何不愉快的问题。

美国派克钢笔公司的创办人乔治·派克,在1902年向海外售出了他的第一支钢笔,那时他喜欢说:“我们的钢笔不仅是绝好的礼品,并且将要书写各种诺言。”现在看来,他的目的达到了,派克钢笔成为世界商业交往中不可忽视的礼品。该公司的产品80%销往海外,使派克享有世界威望,事实上,派克笔不仅行销世界上的每一个国家,派克钢笔公司还提供销后的一切修配服务。它已成为人们感情、业务交流的友好使者,深受广大商务人员的青睐。

三、精心择礼品

挑选礼品时要注意考虑各种因素,要考虑受礼者是否喜欢你送的礼品,要照顾到受礼方是否便利地接受礼物,而且还要考虑独具本国情调的物品赠与外国友人所达到的极好效果。下面就这几种情况具体说明一下。

如果一位美国公民到一个以高额进口税来限制进口的国家去旅行时,他向他的外国朋友及他在那里的同事送礼时具有很大的优势。在许多地方,对奢侈品征收的关税使一瓶苏格兰威士忌酒的价格提高了50美元,而你在机场的免税商店里只需10美元就可买到一瓶。另外,体育用品、首饰、钢笔、打火机、香烟的情况也同样如此,所以有时你买礼品并没花许多钱,但这些礼品对接受者来说已经很不错了。这样的方式选购礼品,一举两得,一使自己经济负担减轻了许多,二来又博得受礼方的好感。

送一件名牌产品给对方更能打动对方的心,例如送一件美国的名牌产品通常对当地人产生神奇的效果,不管他们是巴黎人还是马赛人。布卢明代尔公司,蒂福尼首饰店,利伐裤,斯都本器皿在世界各地都早已家喻户晓。在那些严格限制进口的地方,在那些甚至连一件茄克衫,一顶小帐篷都难以打进的市场,这些名牌产品照样享有它们自己的声望。同样,在赠送

这些名牌产品时,也不要显示其价格多么昂贵,不要带上价格标签,这里重要的是心意,只要有商标牌子就可。

如果你们仍然对什么感到茫然的话,那么给孩子带点儿礼物。例如捡一件玩具、魔术器、丑娃娃、智力游戏机、迪斯尼乐园的T恤衫,这些都会受到孩子们的热烈欢迎。如果你是位女性,深知你的礼物会收到回报,那么比较恰当的做法是送给你的海外男同事一件家庭用具,而不是一件个人用品,如你知道其妻子懂英文的话,可以送一本烹饪书;那么男同事的妻子一定会非常高兴的。如你知道其家庭住址,可为之订阅一份精美杂志;还可以送一些典型的本国特产,如各色花布缝缀在一起的枕巾、印第安陶器、蜂蜡蜡烛、佛蒙特槭树糖浆或一块其达奶酪。

一般来说,购买礼品与送礼不应在同一地,送礼要在一地买,而在另一地送。在其他国家,即使是最普通的美国东西也具有独特的异国情调,尤其对接受方的妻子及孩子们来说是这样。他们分布在世界各地,很少出门,自然也就很难有机会到世界最大的梅西百货公司购物。

有些国家风俗要求要注意,如在日本,礼品的包装同礼品本身同等重要。当你为你的东方朋友从国内带去一些礼物时,一定要注意千万别送去他们的特产。如送京都人一个袖珍计算器,这简直无异于往新堡运煤一般。

不管你的礼物是什么,都不要一直跑到回国以后再送。那样会使礼品在过海关时,给受礼方造成诸多的不便以及额外的海关费用。用于有些征高税、高海关费用的礼品,有时你的礼品甚至不足以补偿由此而给对方带来的损失。

四、感谢语不可多

受礼方的礼仪也很重要,在商业交往中,当受礼方需要表示感谢时,话不必说很多,但要记住写封对所受款待表示谢意的信。此信要随时就写,不要一直拖到回办公室以后再写,那样你要处理许多商务事务,很可能会忘记,一位经验丰富的旅行者提出过这样的建议:随身携带轻便的文具,一出门就寄出你的感谢信,这样既可以及时地检查你在拼写名字和地址时可能出现的错误,又可以避免跨洲邮寄,还可以在记忆谈漠之前找到恰当的词句。

另外,如果你在拍照时,正好将招待你的人照了进去(不管是在他家,还是在现旅途中,或是在他的工厂里),都不要忘记将那些人照得漂亮了、苗条了的像片夹在感谢信中一同寄去。这样做几乎可以肯定在你愿意的任何时候,都可得到一个邀请你再次访问的请柬。

五、勿让小费变贿赂

现在讲如何付小费的问题。不管导游指南中是怎么讲的,当你第一次访问一个国家时,一定要事先在你的旅馆里,或从你当地的业务联系人那里了解当地的小费情况。

有些地方将给小费视作侮辱,旅行者可能在中国、冰岛、塔希里岛遇到过不愿收小费的人,当然这种地方在世界上少得不能再少。所以有必要了解各地的小费情况,避免出错。风俗像时间一样,变化很快,特别是那些刚对大量西方游客开放的地方,情况更是如此。昨日的侮辱可能会在今天变成生活的一部分。我国随着经济改革发展到现在,也出现允许收小费的情况,但也要按一定的规定遵照执行,收取的金额和范围都有严格规定。

在美国以外的几乎任何地方,旅馆和饭店都习惯于在帐单里包括 10%—20% 的服务费(在一些南美国家更高些)。如果你发现在菜谱里或帐单上没有标明这点时,可问一下餐厅总管。如已包括服务费,通常的做法是多付帐单的 5%,如没包括服务费,那么守门人、搬运工、房间清洁工人都会盼望能够得到一些额外的收入,当然他们的要求有时并不高,你应尽量满足他们。

小费付得太多,在任何地方都是令人生厌的,尤其是在贫穷国家里。在印度,一卢比多一点的小费就足够了。小费付得太少,同样不适宜,并且这样的事是常因你不熟悉当地货币单位而发生的,例如,付给泰国人一铢就如同扔给一个守门人一个硬币一样。因此,当你不知究竟需付多少时,就最好什么都别给。

有时还会出现你不想用钱来付小费的情况。导游、司机、翻译、速记人员以及另外一些人,他们向你提供的服务较那些开门人、提箱人、倒酒者更具有个人服务性,他们通常具有更好的素质。这时,赠送缺少人情味的小费通常会伤害他们的感情。当你需要这类服务时,你会发现手头上有从本国带来的适当礼物是很方便的,从本国带来的东西要比从当地旅馆礼品商店买来的更会受他们欢迎。

付给出租汽车司机的小费,因国家不同而有异,有时甚至因司机而异,例如,在大多数的中东国家,司机们从理论上讲是不愿收小费的。但当你坐到后座上,就极有可能会发现,原已谈好的车费翻了一番。也就是说,你付给司机一笔相当可观的赏金:车费的 100%。

要注意不必付出租汽车司机小费的国家 and 地区有:丹麦、荷兰、芬兰、瑞士、中国、日本、新加坡、台湾、泰国以及除阿根廷、巴西、墨西哥外的大多数拉丁美洲国家。

在什么情况下给小费会成为贿赂? 在什么情况下的小费不会构成贿赂?

这个问题困扰旅游者几个世纪,所以如果你遇到了一个彻头彻尾的贿赂时,最好事先知道这在当地叫做什么。

Hordida: 西班牙语中,与贿赂同义,尤在墨西哥广为运用。字面意思是“小小的一口”。

Baksheesh: 在土耳其、埃及、印度和一些其他东方国家,这个字表示带有一点施舍性的赏金或礼物。

Dash: 在非洲的各个地区运用。指一件小的,可留作纪念的小礼物。当你得到任何东西或帮助时,比如签证、机票,对方都希望得到此类东西。

Jeito: 常在巴西听到,意思是“你帮我的忙,我也会帮你的忙”。当运用某人的影响去帮忙时,这个字也指“影响”,但这不一定要涉及钱的转移。

Kurnshaw: 在东南亚,这个字眼明确表示贿赂的意思。

Grease: 运用于包括美国在内的几乎所有国家。也称“方便费”,指向外国官员付的小笔的、合法的、被允许的费用,以便加快他们履行公务的速度。

当你在国外进行商务、旅游时,一定要注意以上字眼代表的含义,避免被误为贿赂之意。

六、因人制宜,因地制宜

直到目前为止,尚无人进行过对国际间礼物馈赠的广泛研究,1981年在派克公司资助,开展了这项工作,并对礼品馈赠给以充分肯定。政府礼宾司的一位官员曾表示,她以前从未见过有关礼品知识的如此详尽的介绍。下面介绍的有关不同国家馈赠礼品的礼仪,希望能为大家提供切实可行的帮助。

1. 日本:随时请送礼

日本的礼物馈赠。日本人利用一切机会和一些不成其为机会的机会送礼,有人曾将这种礼品的泛滥解释为“强加在接受者身上的好意”。其主要目的是为了制造出“一种潜在的责任感或责任心”。

报上有关各类丑闻的黑色的、谴责性的大标题可能已使礼品的价值有所降低,但送礼的倾向却没有丝毫减弱。事实上,一般的礼品,以及那些毫无价值的礼品,没有任何保留意义,只是造成了一件礼物多次送来送去的现象。

送礼大致可分为四种:

第一,带有真正感情色彩的个人馈赠。

第二,动机不明的馈赠,恐怕只能归入贿赂一类。

第三,集体赠予,即由公司或公司的代表团出面来进行的赠礼活动,这种活动也能在对方身上造成一种义务感,但使个人摆脱了应有所回报的感觉,从而使整笔交易不带任何个人色彩。

第四,强加在接受者身上的好意,为制造出一种潜在的责任感或责任心而馈赠礼品。

你所送的礼品不管属于上面的哪一类,你都需了解送礼的规矩与习俗。

第一,在首次会晤中,一般要送商务性礼物,但一定要注意,不要让你的日本对方成为在场的唯一受礼者,从而造成尴尬的局面。在一般情况下,最好先让其他人先送礼,但如果送礼是当地风俗中不可缺少的一部分时,为什么不抢先一步来取悦于主人呢?如果你没有准备够分发给在座所有人的礼物,要在与受礼者独处时再送。另外,你所还的礼不应在价值上明显地低于你所收的礼。

第二,送礼要选两个日子送最好,一个是在7月15日(中元节),另一个是1月1日(年末或年初),在这两个日子里,必须给有业务往来、或希望有业务往来的公司、客户送礼。

第三,不要因礼品的简单或不值钱而感到受了侮辱。对日本人来说,送礼做为形式比内容更重要。当然你作为送礼方,千万不要因此而随意地送旅馆里的诸如火柴、T恤衫、帽子、背面有胶条的小装饰物、廉价的圆珠笔等小件便宜物品。而且礼物上不能有大个的、醒目的、令人生厌的公司的名字。美国名牌商品很受日本人的青睐,日本人很崇拜美国物品,在送礼时,特别留意这些美国名牌商标名称。送最新电子玩具总是很受日本孩子及溺爱他们的父

母的欢迎。日本人尤其喜爱昂贵的白金属,如果你送金制品,其成色一定要高。其他受欢迎的礼物有进口苏格兰威士忌、法国白兰地和机场免税商店买的冻牛排等。

第四,日本人不会当着你的面打开礼物。同样,如对方没有说,你也不要当时就打开你收到的礼品,即使他们打开了礼物,也不会有什么热烈的反应,你也应同样,不要一味地期待对方热烈的反应。

第五,日本人喜好私自打开礼物,所以不要送他们任何没有包装的物品,即使是你公司的一支笔,一个小台历也要包装一下,否则送给别人未包装的礼物,一来不符合别人的习惯,这是不礼貌的行为。二来也不能给对方一个神秘感,当对方接受礼物时,可能会猜一猜里面是什么。然而,包装不好比没包装的后果更坏。如果你不知道如何进行包装(或没有包装用品),要到日本的百货商店去买,要么找懂包装的人来帮你搞好。如果你由自己来包装礼物,不要用从你的国家带来的绸带或蝴蝶结,绸带的颜色、纹路表示礼物的种类和价值。不要用颜色灰暗的纸来包装礼品,而要用颜色鲜亮的玻璃光纸包装礼品。为了表示格调高雅(也为受礼者着想),到日本后可买浅色宣纸来包装你的礼物。黑、白色的包装暗示悲哀,大红色也被认为不宜用来包装。

第六,日本人很少邀请你到他家去,如果你受到邀请,带一束花是很适宜的,但不能带16瓣的菊花,因那是皇室纹章的标记。礼物不能是4的倍数,数字4在日本有不健康、生病的含义。

第七,请客时,也许你比不上你的日本主人在艺馆里款待你时的奢华程度,但你也不能以快餐或便餐来招待对方。

2. 西欧和美国:西欧和美国送礼的方式大致相同

第一,第一次见面就送商务性礼物是愚蠢的行为。

第二,注意不要在礼物上留下你公司名字的大字,醒目的标记。这种炫耀方式是不明智的。所送礼物既不能太便宜,也不能太奢侈,礼物包装也一样。礼物里不要放进你的名片,而要在空白片上书写上你的名字,名片只是在会晤、见面时赠予,赠送礼品时不需附上它。

第三,高级巧克力和好酒是送给家庭的适当礼物,而且例如小瓷器,小的银制品(台灯、烟灰缸、烛台)这些精制的小礼品在需送一些精细的礼物的场合下,总是受人欢迎的。如果送其他的家庭摆设有可能使它与所在环境产生不协调感,你并不知受礼者的家庭环境是什么样,赠送了一件与其家庭环境不和谐的礼品,摆在那儿会长久地提醒人们,这是一件选择不当的礼物。只会让你尴尬。送给家庭的礼物,要在你一到达时马上送,千万不要拖到饭后,以免给主人造成付饭费的不良印象。

第四,一般说来,习惯上常以鲜花做为送给女主人的礼物。但最好提前一点儿送,以避免你到后,她还在摆花。另外还要避免与空手而来者遭遇,那样会造成不必要的尴尬局面。所送鲜花不能为13或任何偶数,那样是不吉利的。还有拉丁美洲的一些国家菊花是与丧礼相连的,视菊花为妖花,人死了,灵前才放菊花,房间里是不摆菊花的。生日、婚礼、探病等更不能拿菊花当礼物,否则,会引起对方的误会。玫瑰在许多国家是大受欢迎的。赠送亲友、情人约会,借以表达美好的感情。法国人与德国人认为,红玫瑰只能做情人间的礼物。但在印度

和欧洲一些国家,这种花却是用来悼念死者的。

第五,女用香水与男人用的古龙香水在做为商业交往中的礼物送给异性时,是适宜的。

第六,在德国,包装是很重要的,但不能用白色的或棕色的礼品纸及绸带包装。送花时,不能包装。

第七,在英国,人们常用午餐、晚宴、喝酒或看戏、看芭蕾舞的款待形式来代替送礼,要知道这一点。

第八,在法国,有鉴赏力与审美观的礼物是特别受欢迎的,如磁带、艺术照片。最常见的是书,尤其是那些最近出版的传记、历史、评论,及总统与政治家们的回忆录(本国的畅销书往往要经过数月,乃至数年后,才能在那里买到,所以要在本国事先买好)。

3. 阿拉伯世界:小心为是,送大礼物

你的格言应该是:小心为是,带大礼物。在那片有着极大财富的土地上,我们经常惊愕地发现难以与那里的慷慨相匹敌。阿拉伯人送大礼的同时,也希望收大礼,在那富庶的土地上,人们始终无法摆脱贪污、受贿的阴影(沙特阿拉伯人平均收入有几万美元)。

阿拉伯人通常对官方耻辱与个人怠慢很敏感。互赠被认为是尊重的问题,仅靠单方的热情是无法成功地建立相互友好关系的。

阿拉伯人总是尽量在慷慨方面超过你,当然他也会观察你怎么办。这种情况不仅体现在钱财方面,也体现在对他们的文化了解程度及对他们成功的尊敬程度方面。

第一,首先要切记不要以酒作为礼物,也不要宴会上索要含酒精的饮料,这是伊斯兰教所禁止的。

第二,不要在第一次见面时就送礼,那会被认为是贿赂的行为。

第三,不要用废旧物品或冒充物作为礼品赠与对方,礼物最好具有知识性,例如,艺术品、书、唱片、磁带等。办公用具也很受欢迎,如办公桌上的成套文具及袖珍计算器等。

第四,美国和德国的工艺品很受青睐。如果礼品中绘有动物的东西,这就暗示着某种厄运。公司礼品也应富有人情味,要么适合接受者的口味,要么有一些特别的意义。例如,由公司所在地的大理石或石头做的镇纸,或一个雕刻有圆花的碗。

第五,送礼时,不必有意寻找与受礼者单独相处的机会,除非他是你的个人朋友,否则这样做会使你们产生相互不信任感。不要向对方的妻子或妻子们送礼,如果送给孩子们礼物是受到热烈欢迎的。不要认为这些阿拉伯国家歧视妇女,这是那里的风俗,如果一定要赠给对方的妻子礼物,则会引起对方的不快。

第六,不要过分称赞阿拉伯人的任何东西,否则他会将这件东西送给你作为礼物。试想如果你在一位阿拉伯人面前称赞他的骆驼如何如何好,他要是将这只骆驼赠给你,你将多么地为难,怎么处理这头骆驼呢?如果你向你的东道主索要一本英文的穆罕默德的教导——《古兰经》,这会使你的主人感到高兴,并且对你了解穆罕默德其人也会大有帮助。在阿拉伯世界这个宗教严格控制的世界里,懂得《古兰经》教义会对你的商务交往活动大有益处的,起码你会多几个朋友。

4. 拉丁美洲：慷慨地赠予，大方地接受

如果一个人办事时，既不用脑力，也不用体力，而只用他的关系时，拉丁人羡慕地将他称为“安珠法都”(Enchufado)墨西哥人称他为“考尤特”(Coyote)。在巴西被称作“迪斯帕仓特”(Despechante)。但不管被叫做什么，圈外人在办事情时，一定要借助于圈内人的帮助。

这些表明讨好一个圈内的拉丁人是何等重要，而讨好他也并不难，他只需要你的友谊，并且现在就要。这一切实际上都很简单。但对于我们东方人这种含蓄不露的感情世界来说，这种即刻便可表现出来的亲密友好是虚假的、并难以接受的，但我们要尽量适应这种环境。另外一种发展关系的重要手段是慷慨的赠予与接受。不管这种慷慨是用钱款待还是礼品的形式来表示，都是圈外人走进圈内的一种途径。做这种事时，一定要以高雅和诚挚的态度来对待你的刚刚结交的“老朋友”。

下面是在拉丁美洲送礼时所要注意的问题：

第一，在建立友好关系前，不要送公务性礼品。

第二，不要在公务交往中送礼，最好的送礼时间是在商务谈判后的一个轻松的社交场合。拉丁人的既长又轻松的午饭为送礼提供了一个绝好的时机。

第三，到任何人家都不能空手去，不管你与受礼者是什么关系，你送礼时的第一考虑应该是礼品是否符合受礼者的需要和口味，而不是礼品的昂贵程度。有标记的礼品，其标记要与你所服务的公司有关，但不要将此礼品作为扩大你公司影响的工具。

第四，向妇女们赠送香水不会被认为是太亲密的表示。妇女们在向他们的男同事或男客户送礼时，一定要万分小心，甚至一个不带任何感情色彩的公务性礼品，比如镇纸也会给人一种表示亲近的感觉。

第五，避免送下列礼品：任何数目为 13 的物品（不走运的意思），任何黑色或紫色的物品（会使人想起阴郁的大斋期季节）。巴西人还忌黄色，认为人死如落叶，而落叶是黄色的，这一点与我国恰相反，我国人民把黄色象征为高贵显赫之意。刀子（隐含断绝友谊的意思）和手绢（往往与眼泪相连）。也是忌讳作为礼品的。

第六，不要过分热情地称赞拉丁人的东西，否则他极有可能坚持将此物作为礼物送给你。一位商人曾被迫接受他的客户费了毕生时间所收集的全部硬币所藏。

第十二章 世界各地的风俗与礼仪

在国际交往中,常常会接触到许多不同国家的人以及他们的风俗习惯,如果对有关世界各国的风土人情加以了解,就会在交往中避免许多尴尬和误解。

以下分地区加以介绍:

一、欧 洲

这里的欧洲包括西欧、北欧、南欧和东欧。东欧包括前苏联(现在的俄罗斯、乌克兰、白俄罗斯、以及波罗的海沿岸的一些国家)。

欧洲与美国的礼俗有许多是相同的,但相对来说,欧洲人比美国人保守,因而对礼节更加注重。在美国一些被认为稍有失礼的举止(如嚼口香糖、手插在口袋里谈话、腿随便地跷在家具上、拍后背等等),欧洲人则认为是极端的恶习。欧洲人称呼对方避免直呼其名而省略其姓,要在长期交往后才能这样做。一些有学位和学术头衔的人,希望你在称呼他们时冠之以这些头衔,以示尊敬。

除了欧洲的南部和东部地区,握手是标准的问候形式,但那只是轻轻地一碰,绝不像美国人那样,握手时胳膊上下摆动,甚至带动肩膀。在所有的商务会晤及大多数的私人交往中互换名片从礼仪上讲,是非常必要的。

另外约会必须准时,在北欧国家尤其如此,在饭桌上抽烟是令人生厌的,即使要抽也要等到上酒或咖啡的时候。送礼物最好是鲜花,它既适当又受欢迎。

在衣着上,在办公室、饭店及大街上仍有很多人穿西服。妇女在工作单位及在讲究衣着的饭店里,不穿长裤,只着裙装。

奥地利

奥地利人喜欢以自己的特性及成就被人认可。在奥地利的公共场合向人问候,即使完全是陌生人,也被认为是有礼貌的举止,注意不要将一个奥地利人称做德国人,尽管他们讲同一种语言,奥地利人与德国人各有其独特的风俗与不同的价值观。

在奥地利商业会晤要事先进行安排,并尽量做到准时。第一次拜访某人或去某人家赴宴时,最好带一些小礼物或一束鲜花。

在奥地利避免谈论钱、宗教及政治问题,除非主人作出要求。

比利时和卢森堡

在比利时,人们相见时要吻三次脸颊,并且要一边一下地吻。因此在那里看到男人们相互拥抱不要感到奇怪,在社交场合,人们习惯于以握手来向在场的每一个人问候或互道再见。

在比利时和卢森堡约会准时非常重要,在待客送礼时不要送菊花,因为菊花表示死亡。人们之间相互交谈时,应避免谈政治、宗教和异地语言(如法语与佛兰芒语)等。比利时人爱讲荷兰人的笑话,反过来也一样,但你最好不要卷入这种争端。

另外,在比利时和卢森堡,个人隐私受到极端的保护与尊重。

保加利亚

由于保加利亚是社会主义国家,因此不管你是称呼男人还是女人,都要在姓氏前冠以“同志”的字眼。

在保加利亚约会要准时,商务会晤要提前多日进行约定。如果你被邀请到别人家做客,要带一些花、糖果或酒作为礼物,交谈时要避免讨论政治和保加利亚的社会情况。

在保加利亚点头表示“不”,摇头表示“行”,这和我们国家截然相反。

捷克和斯洛伐克

进行商业会晤要提前多日进行约定,并且要准时参加。被邀请去别人家访问时,可带鲜花或酒(如威士忌和白兰地)作为礼物。谈话时最受欢迎的话题是体育运动,要避免讨论政治和社会情况。

丹麦

在丹麦乘出租车,不必付给出租车司机小费,人们见面时,不管男女,均以握手形式相互问候。

像所有的斯堪的纳维亚人一样,丹麦人喜爱夏天。你很难在7月和8月进行正常的业务活动或做成大笔生意,因为这个时间去谈生意会被认为是不体谅人的。此时在一些丹麦海滨胜地,穿着袒露面积很大的游泳衣的人到处可见。

在丹麦,约会准时是必须的。待客时,丹麦人喜欢出奇不意地以后劲大的烈性酒敬酒并将其戏称为“生命之水”,如果不注意,很可能被醉倒,到他人家访问时,带一束鲜花是很受欢迎的。

另外,丹麦的商界高层人士比其他国家更喜爱举行穿戴整齐的晚宴,所以到丹麦去的男士可以考虑带一件夜礼服。

英格兰、苏格兰、威尔士

在这些国家的商业交往中,情感极少得到表露,礼节受到极端的重视。不过你可以发现威尔士人和苏格兰人较英格兰人随便些。注意不要用“英吉利人”这个字,如果你用“不列颠

人”将不会得罪任何人。

人们见面称呼时,即使在熟人之间,大多数头衔也要被冠在名字的前面。最好的办法是先听别人是怎样称呼你的,然后仿之以称呼别人。

在这些国家里进行商业会晤或其他约会时,必须事先约定时间。你可以迟到几分钟,但不能提前10分钟。在宴会上不能喋喋不休地谈论工作,那样会使主人感到厌烦,因为一天结束,也就意味着全天的工作和业务的完成,再去讨论或说一些与工作有关的行话,会造成许多不愉快。

与大多数北欧国家不同,在邀请别人来家作客时,一定要提前数日通知。因此在你请客时,一定要提前发出邀请,被邀请的人,如果接到的请柬上写有“黑领带”或“抽烟”的字样时,这表示在出席这个舞会、晚宴或聚会时,男士要穿正式服装,并配有适当的领带及黑色丝袜,妇女们则穿长裙子。商务人员通常不被邀请到家中作客,因为大多数商务款待是在饭店进行的。然而,如果你被邀请到人家作客,在到那儿时,不要忘记送给女主人鲜花和巧克力。但切记不要送白色的百合花,因为它代表着死亡。你可以在为女王陛下健康干杯后抽烟,不能在那之前,各种款待形式,如午餐、晚宴饮酒、晚上去剧院或看芭蕾舞均可代替送礼。

交谈时,不要说有关君主制的闲话,也不要谈宗教。不能以“你是干什么的”做为谈论的开始,那被认为是个人私事,不宜进行讨论。

芬兰

在芬兰乘出租车,不必付给司机小费,要记住芬兰与另外三个被统称为斯堪的纳维亚的国家有着很大的区别。芬兰人见面问候时,双方要保持一定的距离,不能拥抱。约会要守时,并提前几天约定。去别人家做客或吃饭,最好为女主人带一束鲜花。晚宴上酒的种类很多而且量大,对于那些酒量不大的人,一定要小心。虽然芬兰人不太讲究形式,但吃饭前总要干杯的,除了吃饭外,主人还会邀请客人一起去洗桑拿浴,但一般没有男女混合的桑拿浴。

法国

法国人一般比较拘泥于形式并且很保守,当地人对其他人所说的话语总持挑剔态度。在法国赴约要守时,不然会被认为是缺乏礼貌的表现。法国人极少上门作客,除非是在主人的盛请之下,如果去别人家作客,要为女主人带一些花或巧克力之类的小礼品,以示你的谢意。在法国,一天之中午餐和晚餐是主要的,而且内容丰富,用餐时间较长。在送礼方面,那些品味高雅、有审美价值的礼物很受青睐,礼品上避免有大个的、醒目的公司名称。

在法国,平时谈话时不要以个人、政治或钱作为话题,那样会引起别人的反感。

希腊

在希腊老年人受到普遍尊重,公共场合老年人受到优先照顾,并有很大权威性。希腊人见面没有固定的问候形式,在第一次见面或每次见面时,均可握手、拥抱或亲吻,双方交谈要用礼貌的称谓。在希腊约会不必很准时,一般不必提前约定,若打个电话来预约对方,这种作法是很受欢迎的。

希腊人待客既真诚又大方,有时甚至有点过分。如果你到某位希腊人家作客,千万不要对某件特别的東西表示赞赏,否则主人会坚持将它送给你。另外登门作客时,不要忘记给女主人带一些花或一块蛋糕。

对希腊人交谈时要避免谈国际政治中有关希腊的有争议的问题。微微向上的点头表示“不”,希腊人只有在高兴时才微笑,但有时极端愤怒时也会微笑。

匈牙利

在匈牙利,若你被邀请到别人家吃饭,要带一些西方酒或经过包装的花作为礼物。与别人谈话时,可以谈一些食物、酒或者你所喜欢的东西,不要涉及政治及宗教。

在匈牙利切记不要对士兵或军事设施拍照,不要将反社会主义的印刷品或打猎用的武器带进这个国家。

冰岛

在冰岛,两个人见面要称呼对方的名字,而不要用姓来称呼,因为用姓来称呼别人是不礼貌的。如果上别人家作客,一般要为主人或女主人带一小件礼物。在冰岛进行商业会晤一般不必事先约定,而是借“正好路过”的名义进行。约会也不必太准时,另外注意不要轻意付约冰岛人小费,因为那是被认为不礼貌,甚至是侮辱人的行为。

爱尔兰

爱尔兰人的时间观念不是很强的,所以和爱尔兰人约会不必太准时,但商业会晤要提前数日约定。到爱尔兰人家作客,最好为女主人带些鲜花或巧克力,酒和奶酪也可以,但不要送带有商务性质的礼物。爱尔兰人谈话忌讳宗教和政治。

以色列

虽然以色列被阿拉伯国家所包围,但它的风格和阿拉伯国家完全不同。以色列有许多犹太教徒,其中东正教的教徒严守安息日(星期六)。安息日是从星期五的晚上持续到星期六的晚上。以色列人见面一般用“沙拉姆”(shalom)来问候。称呼对方时,加不加头衔不太重要。

如果你受到以色列人的邀请,最好马上作出反应,确定时间、地点和日期,最好准时到达。虽然以色列人对时间马马虎虎,但约会迟到是很失礼的。由于大多数以色列人都喜欢读书,所以书可以作为极好的礼物,它会引起以色列人的好感。

另外,在以色列,不要谈论宗教,以及美国为了这个国家的生存而提供的大量援助。

意大利

意大利人在路上见面一般是握手或简单打个招呼,称呼大学毕业生要加上他们通用的头衔。进行商业会晤要提前安排,但不一定准时,因为在社会活动中,准时并不被认为是意大利人的美德。

意大利人热情好客,如果你被人邀请,则不能拒绝,那样做是不礼貌的。午餐在一天中是

最丰盛的一餐,时间一般持续两三个小时,上意大利人家作客,不要忘了带一些花和巧克力作为礼物,不要带菊花,它只在葬礼上使用,另外,所带花的数目必须是奇数,偶数在意大利被认为不太吉利。在意大利,互相赠送商务性礼物也是很普遍的。

意大利人交谈的话题一般有足球、家庭事物、公司事务以及当地新闻等,避免谈美式足球和政治。

荷兰

荷兰人喜欢别人称赞他们的家具、艺术品、地毯和家庭摆设等。和荷兰人交谈可讨论政治、旅游及体育活动。而谈论美国政治、钱和价格会引起不快。

荷兰人喜欢别人作客送一些奇特、新颖的礼物。礼物要进行包装,但不要以包装的食品作为礼物,荷兰人喝酒干杯是在呷第一口之后。

在荷兰乘出租车不必付给司机小费。

挪威

挪威人见面喜欢谈个人爱好、体育、旅游及政治,诸如职业、工资、社会地位等等有关个人的话题最好不要谈论。

在挪威,7月、8月及9月份的上半月是冬季,所以不要在这个时间到挪威出差。在挪威进行商业会晤或日常约会,一般要准时。如你不能按时赴约,则一定要用电话通知取消或推迟会晤。挪威的商人时间观念十分精确。

在挪威,有关酒后开车的法律极其严厉。因此在社交聚会中,往往有一个人被指定为聚会后的司机,此人会滴酒不饮。到别人家作客或赴宴,要为女主人带些诸如鲜花、巧克力之类的小礼物。

波兰

波兰的经济体制是国家所有制,经济活动由国家进行操纵,所以在波兰会晤频繁以及迟迟不做出决定的情况时常出现。事先安排会晤是绝对必要的。

到波兰人家做客,即使只坐一会儿,也要给女主人送花。花递给女主人时不能有包装。这里需要注意的是,红玫瑰带有浪漫色彩,不宜作为一般礼品。

在波兰,烈性酒的饮用很普遍,在商业会晤或其他会晤中,你可能被强劝饮用白兰地。而且无论正式或非正式宴会上,都要干杯饮酒。

和波兰人交谈,不要谈二次世界大战中德国人和俄国人的问题。而谈及波兰的文化历史、美国的生活、你的家庭及家庭活动是最受欢迎的。

葡萄牙

在葡萄牙,男人们习惯以拥抱来互致问候——一种很热情的拥抱:互拍后背。在好友间,妇女们习惯亲吻双颊。

葡萄牙人不习惯在中午至下午3点之间安排会面。故这段时间内几乎全部活动都停止。

来访者应该守时间,会晤事先安排是很必要的。

如果你被邀请到某人家吃饭时,不一定要带礼物,但可以邀请你的主人去饭店吃饭作为回报。

在人们的日常交谈中,应避免谈论政治与政府。让人感觉到礼貌的作法是谈论家庭、葡萄牙的好的方面以及个人爱好、兴趣等等。

罗马尼亚

到罗马尼亚人家去作客的机会是很少的。如果你一旦被邀请,不要忘了为女主人带花。送给主人全家的礼物可以是香水、化妆品、牛仔裤或咖啡。送给官员们的礼物可以是那些非豪华型的、带有印记的笔或打火机。

罗马尼亚人对于约会是很准时的,所以你也不要迟到。他们谈论最多的话题是体育运动、旅游、音乐、时装和书。一般避免谈论政治。

西班牙

在西班牙,午休时间一般很长。午餐是一天中主要的一餐,通常是全家人一起吃。大多数办公室、商店在 1:30—4:30 不开门。

西班牙人的问候礼是拥抱。男人朋友间是紧紧地拥抱,妇女朋友则是轻轻地拥抱,并亲吻脸颊。

西班牙有其奇特的地方,那就是晚饭吃得很迟。饭店一般要在 9 点以后才开门,晚上 11 点是饭店最热闹的时候。去西班牙人家作客,可以带些糕点、巧克力和花作为礼物,但不能带太阳花和菊花,因为它们会使人想到死亡。

斗牛是西班牙的“国技”。在参加斗牛赛时,西班牙人将准时看得极为重要,而且谈话时,不要说任何关于斗牛运动的坏话,那样会激起人们的愤怒。

瑞典

瑞典人认为有思想的表示是了解瑞典、挪威、丹麦和芬兰间的文化区别,认识到瑞典人比其他人享有更多的社会自由和政治自由。

瑞典人在待客送礼方面有许多礼节。如登门拜访,要送女主人一束鲜花。在社交聚会活动中,要指定一个人作为司机,此人须滴酒不沾。因为瑞典对酒后开车的处罚非常严厉。在瑞典宴会上祝酒比其他斯堪的纳维亚国家正规得多,如果你能遵守以下几条规则,可能会给你的主人留下深刻的印象:

- 不要先向你的主人或任何在职位、年龄上高于你的人祝酒,要让他们先向你祝酒。
- 要等主人说了“干杯”之后,再去拿酒杯。
- 要想完全符合标准,整套干杯的动作是:将杯子从齐腰部位举起,抬至眼睛部位,看着对方的眼睛,说“干杯”,然后饮酒,最后冲你的主人晃一下酒杯,再把酒杯放回到桌子上。

瑞士

在瑞士进行商业会晤最好事先安排,约会也一样。准时会受到高度赞赏。会晤不要安排在7、8月份,在瑞士,那是度假的日子。

瑞士人喜欢别人送花或糖果,那些都是非个人性礼品。在送花时,不要轻易赠送红玫瑰,它是浪漫的象征。

和瑞士人交谈,受欢迎的话题是:体育、你所喜欢的瑞士的东西、旅游和政治。注意不要谈及控制体重与节制饮食(尤其在吃饭的时候),不要问一个人的年龄、工作、家庭或私生活。

土耳其

土耳其商人可能会邀请你到他家中去,但他更愿意带你到饭店度过一个轻松的夜晚。如果你被邀请到土耳其人家中吃饭,须带花、糖果或糕点作为礼品,如果你知道那个家庭有饮酒习惯的话,也可以带酒去。

在土耳其安排会晤提前数日并做到准时。谈话时不要涉及政治、共产主义以及塞浦路斯——希腊冲突。较好的话题是,那些没有争议的国际事务、家庭、职业及爱好。

德国

德国人见面打招呼互称头衔,如果对方不说,不要直呼其名。而且在接电话时要先通报你的姓。

和德国人约会须准时。如果你有事不能赴约,一定要用电话事先通知取消或推迟会晤。会晤一般要尽早安排。如果你被邀请到德国人家作客,那就是一种特别的优待。不要忘了登门时送一束花给女主人,进门时去掉花的包装,在和女主人互致问候的时候送上,但不要送红玫瑰,它代表着浪漫。

和德国人谈话可谈德国的乡村风光、个人爱好或体育运动,但不要谈论棒球、篮球或美式足球。

二、非 洲

非洲大陆分成三个主要地区,即北非国家、黑非洲国家和南非。其中北非国家被语言(阿拉伯语)、宗教(伊斯兰教或穆斯林教)和资源(石油)连在一起。阿拉伯世界正是由这些共有的东西组成。

非洲这三个地区的每一个国家都有自己独特的文化特点,当然这些特点有在很大程度上受其历史及它的前宗主国的影响。一般地说,北非国家遵循阿拉伯的礼仪、规则及行为准则,采用阿拉伯的手势语言及礼貌习惯;中非国家沿袭黑非洲的多种混和文化的特点,而南非在很大程度上受荷兰及英国影响。

下面分别介绍一下非洲国家的常规及风俗礼仪。

阿尔及利亚

阿尔及利亚人见面或分手时,一定要握手。当地人称呼外地来访者时用姓加头衔。在阿尔及利亚人之间,职业头衔被广泛运用。

进行会晤要事先安排时间,准时并不太重要。如不能按时赴约,可打电话通知推迟或取消。

和阿尔及利亚人交谈,比较适当的话题是提高工业化程度及土地改革。要避免谈论政治及工业中存在的问题。

埃及

在埃及,每周的工作日是从星期六到星期四,星期五是穆斯林的休息日。所有的人,要进入清真寺,都必须脱鞋子。

如果被邀请到埃及人家吃饭,习惯上带花或巧克力作为礼品,在送礼或受礼时,一定要用双手或右手去接,千万不能只用左手。款待埃及人,要用不含酒精的饮料。

埃及的社会活动开始的时间一般比其他地方晚。晚宴一般要到 10:30 或更晚些才开始。

在埃及,不要谈及中东政治情况。合适的话题有埃及的进步与成就、对埃及领导人的尊敬、以及他们的古代文明。

加纳

加纳由于民族众多,而且各地风俗有很大不同,所以很难说有哪一种风俗习惯在全国通用。

握手是见面与分手时的一般礼节。在加纳进行会晤要提前安排时间,并且要准时,尽管有时对方可能会迟到或根本不来。

象牙海岸

这个国家见面的礼节也是握手。

象牙海岸人喜欢访问者以本国的产品作为礼物。例如刻有印记的圆珠笔等等。

在这个国家,谈论时要避免谈政治及某些行业中的低效率,最好谈此国的经济成就和你对当地文化的兴趣。

肯尼亚

在肯尼亚,如果你想出售你的新产品,最好去拜访负责购进的主要官员。他们是最能够帮助你的人。在肯尼亚,斯瓦西里语是仅次于英语的最常用的语言。

在肯尼亚要事先安排会晤,不要谈论当地政治和 20 世纪 50 年代的“茅茅”时期。

利比亚

在利比亚安排会晤要尽量提前,并准时到达。但利比亚人对时间的运用很灵活,他们并不很遵守时间表上的安排。

邀请吃饭或参加招待会是一般的款待形式。制定有严厉的禁酒法律条文。如被邀请到利比亚人家吃饭,只有男人能参加,而且要为男主人带礼物,不能为他的妻子带礼物。

谈话时避免谈政治、宗教及其他有争议的问题。

摩洛哥

在摩洛哥,进入清真寺和进入摩洛哥人家,要主动脱鞋。

摩洛哥商人热情好客,他们会邀请你去参加丰盛的晚宴,但你极少有机会在晚宴上见到他们的妻子。

摩洛哥人一般没有准时的习惯,但安排会晤要提前。另外,握手在摩洛哥是一般礼节。

莫桑比克

很少以名字来称呼人,如果知道对方的头衔,在称呼时一定要用上。

尼日利亚

尼日利亚是个多民族国家,由于民族的风俗与文化不同,那里的生活方式也多种多样。

虽然尼日利亚人并不十分重视时间,但他们了解西方人的准时习惯。在尼日利亚进行会晤要事先安排,这一点很重要,尤其与政府官员会谈时,一定要准时,由于尼日利亚交通比较困难,所以要留出充裕的行车时间。

谈话避免谈政治、尤其是非洲政治,适合的话题有:他们的工业成就与未来的发展计划。

塞内加尔

塞内加尔人见面时,习惯于握手。

在塞内加尔,最好事先安排会晤时间,并准时到达,但要做好你的东道主可能会迟到一会儿的准备。

吃饭时不要用左手吃东西,在穆斯林文化中,那被认为是冒犯的举动。

谈话时一般不涉及政治与宗教,可以谈这个国家的成就和它的文化。

南非

在南非,存在严格的有关种族与肤色的习俗和社会成规,在这方面,你最好效仿你的东道主行事。

在南非很难避免谈到当地政治,尤其是种族隔离政策。你可以发现,当地人对这个问题看法不一。

多数南非人会讲两种语言,即英语和南非公用语(来源于17世纪的荷兰语)。

坦桑尼亚

人们习惯以握手互致问候。

东道主常在客人离开那个国家时,送上一份礼物作为报答,客人可在同时送上回赠的礼品,另外,在坦桑尼亚,交谈时不宜涉及政治问题,适合的话题是坦桑尼亚国家公园、非洲文化和国际政治。

乌干达

乌干达人对于准时看得不太重要,但要提前安排会晤时间。如你被邀请到某人家作客,要为主人或女主人带一份礼物。请柬中虽不写明,但包括对妻子们的邀请,除非特别表明只邀请男主人。

可自由地讨论大多数的话题。最一般的话题为事务和艺术。

赞比亚

握手在赞比亚是最普遍的礼节。双方见面时可使用礼节上的尊称,也可使用职业上的头衔。

举行会晤要事先安排,但这种安排并不保证会谈一定能够举行。

在送礼方面,不要向政府官员送礼。向国营公司的雇员赠送昂贵的礼品时,他们会感到尴尬不安。可以送小礼品,印有你所在单位的礼品是很受欢迎的。

在赞比亚,人们忌讳谈商店里的货物短缺、当地政治或你所感受到的那个国家的低效率。而喜爱谈论国际政治。

三、中 东

在中东,异性间适当的着装及得体的举止如同遵守民法条文一样重要。

当地的伊斯兰教要求一天中祈祷5次。当然,你不必同当地主人一样下跪,但在你主人这样做时,你不得干扰他,更不能表现出不耐烦。当祈祷结束时,向阿拉伯人做一个宗教姿势,这是表示赞许的最佳方式。用言词表示,是“银沙拉(Inshallah)”,意思是“真主的旨意”。

记住要尊重当地的斋月(伊斯兰教教历的第九个月)。在斋月里,午后不能干任何工作。

不要将海湾称作波斯湾,在当地,应叫作阿拉伯湾。伊斯兰教徒不能称为穆罕默德教徒。

在坐着的时候,不能以鞋底冲着当地的东道主,那是侮辱人的举止。

在外面,人们一般以握手表示问候。但当你到当地人家访问时,主人可能会亲吻你的双颊表示欢迎,你要以同样的形式进行回报。出门要带充足的名片,最好一面是英语,另一面是当地语。

在这些国家工作日,从星期六到星期四。星期四或星期五是穆斯林的休息日和礼拜日。尽管东道主可能会迟到,但对访问者来说,准时是很重要的。

即使某位阿拉伯人邀请你到他家,你也可能见不到他的妻子(或妻子们),尽管她(们)可能就在厨房监督饭菜的准备。询问她(或她们)是不礼貌的举止。如果你真的见到她,态度要热情而又适度。如她不采取主动(毫无疑问她不会)不要同她握手。

这些国家的人一般不喝含酒精的饮料,不吃猪肉,吃饭时用右手抓着吃,要效仿主人的这种做法。

书写用具在这些国家是很好的礼物。中东国家的人们都喜欢金色的外观,书写流畅的钢笔。

谈话时,避免谈你在家养的宠物——狗。也不要涉及宗教及政治。最保险的话题是你所在国的发展与成长情况。

海湾国家包括巴林、科威特、阿曼苏丹国、卡塔尔及阿拉伯联合酋长国。这些国家里有一个常规,那就是:当你与一位阿拉伯商人一起行走时,如果他抓着你的手,不要吃惊。他那样做只是为了表示友好。

人们见面时的习惯问候是:先说“苏拉姆哦累克姆”(salaamalaykum),然后一边握手,一边说“克夫哈拉克”(kaifhalak),再往后,你的东道主可能会把他的左手放在你的右肩上,并亲吻你的双颊。

在海湾国家,准时是很重要的。必须提前进行会晤安排,在会晤时你会发现有其他商人出席,随后你的主人会主持召开另外几个会议。

另外,到阿拉伯商人家吃饭,有必要先饿一顿,这样你就可以吃得很多,以表示你很喜欢主人家的饭菜。

你的阿拉伯主人是很豪爽大方的。你不要太热情地赞赏他的某样物品,否则他会坚持将那东西送给你,而你可能只得被迫接受,以免得罪主人。

在阿拉伯国家,送礼是很受欢迎的,但不是必须的。送的礼物不能是酒,也不能是诸如女人像片或雕刻之类的东西,那些都是违反伊斯兰教规的。

在这些国家,当地人特别感兴趣的话题是猎鹰和马。注意不要谈中东政治。

伊朗

到伊朗的访问者要用姓或学术职称或头衔来称呼他们的东道主,不能直呼其名字。在伊朗进行商业会谈要预约,准时受到人们的尊重。但在社会交往中,准时就显得不那么重要了。

伊拉克

伊拉克不同于其他阿拉伯国家,在那里你会发现,人们宴请宾客时备有含酒精的饮料。有必要对会晤进行事先安排。然而,如果你的东道主没能按时到达,大可不必为此焦虑,因为那是常有的事。

较聪明的是不谈宗教或中东政治。

约旦

在约旦销售方式不能是高压的,你可能有机会要参加和其他商人一同出席的集体商务

会议。任何会晤都必须提前安排。如果你的东道主没准时到达,不要对此而感到失望,和人们谈话时避免说中东政治、宗教、家庭和美国的援助。

黎巴嫩

黎巴嫩人喜欢别人对他们的家庭、食物及成就表示赞赏,他们准时看得极其重要。去作客最好带些花或糖果,不能以酒或香烟作为礼品,在吃饭时,不要谈论商务问题。

黎巴嫩人准时看得十分重要。人们之间说话时涉及生意、孩子、教育和旅游,而避免谈政治、宗教和性。

沙特阿拉伯

这个国家有一个特别的常规。就是与一位阿拉伯商人一起行走时,如果他拿起你的手,并且抓住不放,千万不要将你的手猛地抽回,因为他那样做,是一种友好的表示。

在沙特,正规的问候是很复杂的。你要先说:“苏拉姆哦累克姆”。然后要一边与东道主握手,一边说:“克夫哈拉克”,再后,一个沙特人会伸出他的左手放在你的右肩上,并亲吻你的双颊。

在沙特阿拉伯,大家都希望能准时。会晤有必要提前进行安排。但你会发现,会谈时,不仅有几个其他的商人在座,而且还可能同时举行其他几个会议。

当你被邀请到一位阿拉伯商人吃饭时,最好先饿一顿,以保持良好的胃口。对饭菜的赞赏要用吃得多来表现。沙特没有夜总会,没有电影院,只有为数很少的饭店。

当你在称赞你主人的东西时,一定要小心,阿拉伯商人是非常豪爽大方的。他会将你所称赞的东西送给你。如果你拒绝接受,就会得罪他。礼品在沙特受欢迎,但并不一定要送礼。不能以酒或其他违反伊斯兰教规的礼物作为礼物,比如妇女的像片或雕刻。

和沙特人交谈要避免中东政治及国际石油问题。

叙利亚

在叙利亚,当你到达会议地点时,你会发现你的对手已经在与别人谈上了,对此你不要感到吃惊。阿拉伯人习惯于与几个朋友及其他商人一起讨论商务问题。

有必要提前约定会晤时间,但对方不一定准时到达。

交谈时最好不要涉及中东政治及国际石油问题。

阿拉伯联合酋长国

阿联酋是一个国家,它包括下列酋长国:阿布扎比、迪拜、沙迦、哈伊马角、阿治曼、乌姆盖万、富查伊拉。适用于其他中东穆斯林国家的大多数礼仪及风俗,同样适用于阿联酋。

阿联酋坐落在阿拉伯湾,一定记住不能将这一水域称作波斯湾。除阿联酋外,其他的海湾国家有科威特、阿曼苏丹国、卡塔尔和巴林。

四、亚洲与太平洋地区

亚洲人很注重礼貌问题。在大多数国家,尤其是在东南亚国家,刚坐下来就开始谈生意是不礼貌的举止。虽然你从他们的表情上得不到任何启示或信息,但你可以肯定,你的亚洲对手正在注意你的表情、举止、服装及至你所用的书写工具等等。不管发生了什么事,都不要让对方丢脸,那样既不会被忘记,也不会被原谅。

在亚太地区进行会晤要提前安排,遵守已定计划,并且准时到达。当然,如果别人迟到,不必觉得受了侮辱。

在亚太地区,英语是商业用语。你的名片要一面印英文,另一面用当地文字印刷。商务人员会发现,在访问那里的每一个国家时,都要用大量的名片。

澳大利亚

在那个地区的所有国家中,澳大利亚恐怕是西方人,尤其是美国人感到最舒服自在的国家。澳大利亚人坦率,在穿戴方面较英国人随便,但在讲究形式与礼仪方面毫不逊色。那里的人喜欢充满热情地握手,并直呼其名。在澳大利亚,时间问题极受重视。有必要提前安排会晤时间。如被人邀请吃饭,可为女主人带花,或带一瓶酒。

孟加拉国

如果你被引见给一个男子时,习惯上要以握手作为礼节,当介绍给一位女士时,只须点下头或给以口头问候。准时在孟加拉国被看得很重要。东道主可能会在旅馆或俱乐部里款待你。妻子们极少陪同她们的丈夫们参加这类活动。说话时避免批评这个国家及它的政府。

斐济

习惯上,在进入斐济人家时,要脱掉鞋子再进。斐济人以微笑和抬眉毛来互致问候,握手也可以。准时对斐济人来说并不重要。斐济人喜欢别人送给礼物。习惯上,在进行访问时,要喝杯卡瓦酒,拒绝喝被认为是侮辱人的表示。

香港

香港人是含蓄、拘谨的。要避免发生冲突,因为那会使中国人觉得丢面子。蓝色与白色是举哀的颜色,要少用。

见面与分手时,握手是一般的礼节。

香港人一般都很准时。如果被邀请到别人家去吃饭时,要带些诸如水果、糖果或小甜饼干之类的礼物,并要用双手将礼品递给女主人。新年期间要互赠礼物。

注意避免对政治的探讨。

印度

印度教徒不吃牛肉,因为牛是圣畜。穆斯林教徒不吃猪肉,严格的穆斯林教徒还不喝酒。正统的锡克教徒披大头巾,不吸烟,不吃牛肉,不剪头发。印度人见面与分手时,男人们相互握手。如果一位男子被介绍给一位妇女时,他不应与之握手,而应双手合十,微微鞠躬,一个男子要尽量避免碰一位妇女,更不应在公共场合下与一无伴女子交谈。虽然传统的穆斯林妇女通常不让男人们看到,但丈夫们在被邀请参加盛大社交聚会时,要求与他们的妻子们同行。印度人要求永远用右手接取或传递食物,左手被认为是不圣洁的。去印度人家作客,可以带些水果或糖果作为礼物,也可以给孩子们带些礼物,印度人喜欢谈文化成就、印度传统、其他国家及人民。避免谈个人私事和政治。

印度尼西亚

在印度尼西亚,走进铺有地毯的房间和圣地——尤其是清真寺之前,要脱鞋。商业交易一般都要花费很长时间才能做成,其进展之缓慢,令人沮丧。在你第一次被引见给某人时,适当的做法是与之握手并点头致意。准时在印尼很重要,会晤最好提前安排。如被邀请到印尼人家中吃饭,带些花作为礼物是有礼貌的表示。尽管到印尼访问的人不必只用右手吃饭,最好还是避免用左手接触食物。印尼人并不一定盼望能收到礼物,但表示赞赏与欣赏的话总是很受欢迎的。交谈时要避免谈当地政治、社会主义和外国援助。

日本

日本人的一般问候形式是鞠躬而不是握手,要互换名片。不能用名来称呼日本人,只有家人和非常亲密的朋友才能这样做。称呼“某某先生”要使用他的姓,也就是在姓的后面加上一个“样”(发音“桑”)。

不管是商务会谈,还是社交聚会,都要准时到达。

日本人很少在个人家中款待客人。如被邀请到日本人家时,要在过厅摘掉帽子与手套,然后脱鞋。习惯上不为女主人带花,但要带一盒蛋糕或糖果。如果某位日本人向你送礼,你要表示感谢,但要等他再提一、两次后再接受。日本人喜欢接受礼品。礼品要用淡色包装纸包装,不系蝴蝶结。他们特别喜欢白兰地和冻牛排。如礼品的数目是2的倍数,这表示能带来好运。成套的链扣、钢笔和铅笔是很好的礼品。

到日本的访问者被他们的日本商业伙伴邀请到日本饭店或夜总会去参加豪华的宴会,这通常要花费数小时。

最好不要和日本人谈二次大战的事情。

马来西亚

在马来西亚,进入人家里前,要先脱鞋,并摘掉太阳镜。男人相互握手表示问候,但男女之间很少这样做,尤其是在老一辈人中,安排会晤要提前进行,而且大家都希望彼此能准时。

印度人和马来人用手和匙吃饭。印度教徒和一些佛教徒不吃牛肉,穆斯林不吃猪肉。款

待客人是商业活动中很重要的一部分,并可能在饭店举行。在穆斯林宴会上,不要用左手碰食品,要学着主人的样子做。

在马来西亚,送礼并不普遍,但你公司的产品或一些美国产的物品是很受欢迎的。

马来人喜欢谈话的话题有政治、家庭、体育和食物。

新西兰

新西兰人见面与分手时习惯于握手。如对方是妇女,要等她先伸出手来。在新西兰提前安排会晤时间是可取的。客人应该提前一点到达。访问者一般要邀请他的客户在旅馆或饭店共进午餐。另外,商业会谈要在东道主的办公室举行。如你被邀请到新西兰人家吃饭,你要带一些诸如巧克力或威士忌之类的小礼物。

新西兰人爱谈国家政治、国际政治、天气和体育。避免谈种族问题,不要将新西兰看作是澳大利亚的一部分。

巴基斯坦

一般的问候形式是握手,好朋友之间可相互拥抱。男子既不能与妇女握手,也不能在公共场合碰她。称呼巴基斯坦人时,要用姓和头衔。

虽然巴基斯坦人不注意时间,但他们希望他们的西方客人能准时到达。星期五是巴基斯坦人的休息日。

请客吃饭时,常常只邀请丈夫,而不邀请其妻子。即使请柬上写明夫妻同往,丈夫们也常常单身赴宴。有许多传统食品要用手拿着吃,但是,要记住拿取食物时只能用右手。巴基斯坦人不吃猪肉,但他们喜欢牛肉、羊肉和家禽。那里不鼓励人们喝酒。

较聪明的作法是交谈时避免对政治的讨论。

菲律宾

在菲律宾,美国的生活方式得到效仿。英语是官方、商业及教育用语。

不管男女,熟人间的日常问候是握手。男人们偶尔也会拍一下对方的后背。

在一些人家,习惯于进屋前脱鞋,作为客人,要学着主人的样子做。如果要送礼,比如花,要在一到达时就送。表示感谢的话一定要说。

不宜说的话题有政治、宗教、当地情况、腐败现象和外国援助。菲律宾人的家庭观念极强,很喜欢谈论他自己的家庭。

萨摩亚群岛

在会谈开始前,常有一个正式的欢迎仪式,这是萨摩亚群岛的常规。

根据当地风俗,进屋前要先脱鞋。客人要等主人在地板上铺了垫子后,才能进入萨摩亚人的家。客人们要盘腿坐在垫子上,虽然在萨摩亚人家里是用手指抓饭吃,但在大多数情况下,会向客人提供餐具。

饮卡瓦酒仪式在萨摩亚是一种神圣的、受到高度尊重的风俗。如果别人敬你卡瓦酒,在

喝前,要将杯子举到身前,向外倒出几滴。

新加坡

在新加坡,进入清真寺或进入他人家里时,要先脱鞋。由于对随便丢废物的严厉处罚,街道及其他地方都很清洁。所以一定要注意,你的烟头是否丢在了适当的地方。

由于深受英国人的影响,新加坡人相当西化。然而,各民族的风俗,习惯在那里并存,因此问候方式也各种各样。握手是最为普遍的问候形式,对东方人来说,还要稍稍鞠个躬。

在新加坡最好提前安排会晤时间,准时到达。

新加坡人常用午餐或晚宴来款待客人。如与马来人或印度人一起吃饭时,不要用左手。如果你被邀请到新加坡人家里吃饭,可带一盒巧克力或花作为礼物。

在与新加坡人谈话中,要避免涉及宗教与政治。易被接受的话题有旅游经历、所访问国家的新闻,及新加坡的经济成就等。

韩国

在任何情况下,在韩国都要避免大声说话或大声笑。朝鲜人尤其是朝鲜妇女,在笑时,常用手遮住嘴。在韩国,妇女解放概念尚未被普遍接受。进出门时,均是男人走在前面。进屋后,妇女要帮助男人脱大衣。当着别人的面擤鼻涕被认为是不好的行为。

男人们在互致问候时,稍稍弯下腰鞠躬,并作双手或右手握手,妇女们通常不握手。韩国人姓在名的前面。这点与西方不同。在朝鲜很难将男人名字与妇女名字区分开来。

安排会晤要提前,准时并不太重要。在那里,西方人常被认为会准时到达。

在进入朝鲜人家或朝鲜饭店前,常常要先脱鞋。公务款待被认为是非常重要的,但常限制在饭店和酒吧举行,很少有妻子们参加,各道菜同时上桌。如果你被邀请到朝鲜人家里作客,可带花或一件小礼物。要记住,送礼时要用双手,礼物不应当着送礼人的面打开。

不要谈社会主义、共产主义、国内政治,也不要批评政府。

斯里兰卡

由于斯里兰卡深受英国的影响,所以人们日常生活中英式问候很普遍。约会准时被认为是礼貌的表现。会晤有必要提前进行安排。

斯里兰卡人是好客、殷勤的。他们常在会议开始前向客人们提供茶水。茶是他们的国饮。

塔希提岛

大多数人在见面时握手。塔希提人在互致问候时,常互吻双颊。

如果到塔希提人的家里作客,你要表示出对主人及家庭的兴趣。但要小心,如果你对某件物品表示了过分的兴趣,他会把那东西作为礼物送给你。塔希提人进屋时要脱鞋。

泰国

在泰国记住不要踩门槛,根据泰国风俗,那是灵魂居住的地方。不要随使用你的脚指任

何东西,不管是站着还是坐着,都不要让你的脚引人注目,或见到鞋底。不要碰任何人哪怕是小孩子的头,脑袋被认为是灵魂的所在地。泰国商人用很长时间才能做出一个决定,因此一定要有耐心。

除非在较为西化的社团里,泰国人一般不握手。传统的及大多数的泰国人在向人问候时,是将两手合在胸前,做祈祷状。

有必要提前安排会晤时间,准时到达被认为是有礼貌的表现。

根据当地风俗,进泰国人家时,要脱鞋。一般说来,小纪念品是很好的礼物。礼品通常要包装。鲜花是较为合适的礼品。

交谈时要避免对政治、皇室和宗教的讨论。

汤加

在汤加习惯上握手时要加上口头问候。汤加人常以名来相互称呼。

送礼是适当的举止。但如果不是好朋友,可以不送。在汤加,花不认为是礼品。虽然在饭桌上也用餐具,但汤加人还是喜欢用手抓饭吃。

五、中美与南美

这里很重要的一点是:必须认识到拉丁美洲的多样性。阿根廷的风俗人情,交谈措词及行为举止可能会与哥伦比亚的截然不同。尽管如此,毕竟存在着一些各国共有的东西,下面是对这些通则的介绍。

通常情况下,拉丁美洲人在交谈时,彼此间的距离很近。如果想在那个地区开展业务的话,就要学会接受这种距离很近的谈话方式。在整个拉丁美洲,午饭是正餐。是否付小费视所在国情况而定。在大部分的中美与南美地区,人们通常在到达和离开时握手。人们的名片要用英语和当地语来印刷。会晤迟到 30 分钟是常有的事。

拉丁美洲人民是热情友好的,他们喜好请客。送礼是他们的传统风俗,向女士们赠送的礼物可以是香水和名牌物品;至于男士们,则可以送他们一些新奇的小玩意儿,或男人们随身携带的小物品,当然最好是名牌的。不管男女,都可向他们送具有你本国艺术特点或有历史意义的物品。当你被邀请到拉丁美洲人的家中共进正餐时,花或酒均可作为礼品带去。一般情况下,均要祝酒,但要由主人先祝。要穿戴适当的衣着(夹克和领带),即使天气很热,也要这样做。

交谈方面,谈话中可提及当地风土人情、历史上重要日子及民族英雄等。

阿根廷

男人们在长久的分别后,会紧紧地拥抱,妇女们则用双手握手,并互吻脸颊。

有必要提前安排会晤时间。

不要以个人性物品作为礼物,比如领带、衬衣等。如果在阿根廷人家受到款待,要安排商

店为女主人送去花或糖果。

阿根廷人特别喜爱客人对他们的孩子、饭菜及家庭致以褒奖之词。不要讨论有争议的问题,如政治和宗教。但可以毫无顾忌地谈论体育——尤其是足球和当地公园里的美丽景色。

玻利维亚

在玻利维亚,如果有可能,尽量用西班牙语说几句话,这会给主人留下好印象,握手是很普遍的,在朋友与熟人之间常采用口头问候的形式。

在会晤时,即使别人迟到,客人必须准时到达。

玻利维亚人希望客人吃光他们盘子里的东西。因此,在取食时,最好一样少拿一点儿。花和小礼品一般要送给男主人。习惯上礼物要在送礼者离开后再打开。玻利维亚人举行业务上的款待一般在饭店,妻子们通常不参加这类活动。

交谈方面总的来说,一切话题都可以谈,当然,最好避开政治与宗教。

巴西

巴西的常用语是葡萄牙语。巴西人民在表达他们的感情方面不会感到任何不好意思。他们会在大街上拥抱。不分男女,在见面和分手时总要握手。妇女们碰到一起时,则将脸颊贴在一起,同空气接吻。

如同大多数的拉丁美洲人一样,巴西人对时间和工作都漫不经心。不要在会谈一开始时,马上进入正题,除非东道主这样做。

巴西人待客是不断地向客人提供小杯的浓咖啡。如果在巴西人家里受到款待,有礼貌的做法是在第二天送去花及感谢信,要注意花不能是紫色的(那是死亡的代表)。

巴西人为他们的孩子感到自豪,对孩子们的注意与赞扬,常常会使主人高兴。巴西男子喜爱有趣的笑话,也爱笑,但要避免开少数民族的玩笑。不要谈阿根廷。

智利

在人们初次见面时,既可握手,又可吻右颊。智利男人可以热情地拥抱互致问候;妇女们则习惯于互吻脸颊。

会晤有必要提前安排。智利商人很注意准时。

业务款待一般在主要的旅馆或饭店举行。进行家庭访问时,客人要等在门外,等主人邀请后,再入内。送女主人一束花是适当的礼节。

不要谈地方政治与宗教。如果客人对他们的家庭,特别是他们的孩子感兴趣的话,智利人会很高兴的。

哥伦比亚

哥伦比亚商人愿意慢慢地考虑问题。他们喜欢在做成一笔交易前,一边喝着不掺奶的哥伦比亚咖啡,一边平静地进行谈判。到波哥大的第一天不要安排活动,要轻松地休息一天,因那里的高温可能会使你感到不适。

男人到别人家或加入一小群人之中以及在离开时,要与每一个人握手。妇女们通常相互间不握手,而是握前臂。

当你被邀请到哥伦比亚人家访问时,如果时间允许,习惯上在到达前要安排送去水果、花或巧克力。如果时间来不及,要在事后送去礼物与感谢信。礼品不应是个人性的,除非你们非常熟。那样你就可以送男人一条领带,送妇女香水。

如果你对体育(特别是足球)、艺术、哥伦比亚咖啡以及乡村美景感兴趣的话,主人会很高兴。斗牛在哥伦比亚很受欢迎,那里的人讨厌来访者对斗牛运动发表任何反对意见。

哥斯达黎加

哥斯达黎加的一般礼节是,男人之间相互握手,妇女们在亲戚、朋友间吻一下脸颊。在任何特别的日子里,人们频频地互赠礼品。

厄瓜多尔

到厄瓜多尔的第一天要放松休息。因为你要适应那里的高海拔,你可能会感到呼吸困难,大多数的商店在午休时关门,大约要持续两个小时。

人们在第一次见面时,一般采用握手的礼节。在好朋友之间,妇女们亲吻,男人们拥抱。

在厄瓜多尔人家吃过饭后,每位客人都要向主人或女主人表示真挚的感谢。

交谈时聪明的作法,是避免政治性话题及任何暗示美国强大的讨论。

萨尔瓦多

任何从美国到那里的人,如果介绍自己是“美洲人”(American),这是很没礼貌的。因为萨尔瓦多人也是美洲人。

人们一般的见面问候形式是握手,但有些人见面只点一下头。

客人应该对准备饭菜的人大加赞赏,尤其对女主人更要如此。

危地马拉

不要在危地马拉人的家中讨论公务方面的问题,这样的讨论要避免家人。

与某人见面时,要握手。如果有可能,再用西班牙语说点什么。男人们以握手的方式互致问候,好朋友间则采取拥抱的形式,并互拍后背。妇女好朋友间,通常轻轻地搂抱一下,并互吻脸颊。

客人在赴宴时可带一些小礼品,如花或糖果。

洪都拉斯

那里的人们普遍认为男人优于妇女。

亲密的人们常热烈地拥抱,一般情况下,见面时握握手就足够了。妇女在熟人间互吻脸颊。

墨西哥

去墨西哥的人出发之前不要过低估计墨西哥城的高海拔、烟雾及交通状况的严重性。稍不注意饮用水,就会出现腹泻,这在当地被称作“蒙特祖马的复仇”。然而,所有这些都会因为当地友好的、宽厚的以及随和的商业气氛而变得不那么重要。墨西哥人会对来访者尽量想说一些西班牙语的愿望感到高兴。

一般情况下,人们见面时握手是很受墨西哥人欢迎的。主人或女主人并不盼望你送花来。一般也不写感谢信,当然你写了,主人会高兴。如果你真的要送花,记住黄花暗示死亡,红花表示诅咒,白花则解除诅咒。

交谈时避免政治性和历史性话题,比如墨西哥——美国战争,非法外侨等。较保险的话题包括天气、时装和旅游。

尼加拉瓜

那里的人普遍认为男人优于妇女。

与人见面时,适当的作法是微笑、握手,说表示问候的话(如可能,最好用西班牙语说)。男人们通常握手,好朋友之间拥抱,并互拍后背。妇女们常轻轻搂抱一下,并互吻脸颊。

被尼加拉瓜人邀请吃饭时,要带些花或糖果作为礼品。

巴拿马

这个国家也普遍认为男人优于妇女。朋友见面时,点头,拥抱。在商界,握手是适当的做法。访问巴拿马内陆时,食品或小树苗是很好的礼品。

不要谈地方政治以及以前的运河区。

巴拉圭

人们在交谈时,彼此站得很近。男人见面时拥抱,妇女们则亲吻脸颊。如朋友在一起走,则挽着胳膊。

在到别人家作客时,客人一般都要用一小段简短、正式的话向主人致意,并要求被允许入内。

交谈的适当话题是家庭、体育、时事和天气。巴拉圭人为他们的水力发电大坝感到自豪。最好避开政治性话题。

秘鲁

秘鲁人很保守、拘谨。

人们见面时,不分男女,见面和分手时都可握手。男人好朋友间互相拥抱,妇女好朋友间互吻脸颊。

在任何场合下,都可用花作为礼品。大多数的晚宴是在晚9点或更晚些开始。在晚宴开始后半小时到达被认为是正常的,唯一要求绝对准时的事情是看斗牛比赛。

交谈时除了地方政治,任何话题都可以谈。

乌拉圭

问候一般采用握手的形式。

尽管大多数的款待在饭店举行,访问者有时也会被邀请到家里作客。记住,事先要为女主人送去花或巧克力。

交谈要避免政治话题。共产主义在当地是一个敏感问题,小心不要提及。乌拉圭人喜欢谈论体育,特别是足球。

委内瑞拉

见面的一般礼节是,男人们互相拥抱,妇女们轻轻拥抱,并互吻脸颊。握手也很普遍。

一般的委内瑞拉商人都很忙,在会谈时要直接了当,言必达意。

一般说来,委内瑞拉人只邀请他们极要好的朋友到家中作客。事先要为主人或女主人送去鲜花,要么亲自将花或糖果带去,或者在事后送去一封感谢信。男人们所喜爱的礼物是办公用品,比如一支高级钢笔,妇女们则喜欢收到兰花——他们的国花。

加勒比海地区

加勒比海地区既包括独立的国家,也包括一些领地,这些领地现在或以前与英国、法国、荷兰和美国紧密地连在一起。那里的种族、语言和文化种类繁多。到那个地方访问要注意下面一些常识。

英语是那个地区的主要语言,另外还要西班牙语、法语、荷兰语及几种语言。一般情况下,人们在见面和分手时握手。到那个地方去的人,要准备充足的名片,并用英语和当地语(如果有的话)印刷。会晤要提前安排,同时要遵守准时的原则,餐桌上的举止,礼仪极其随便。在大多数地区,热天的一般衣着都可接受。交谈时,可讨论经济、旅游业和天气,最好避免谈论地方政治、宗教及有争议的问题,特别是种族问题。

海地

海地人一般说法语,在上午8点和下午6点,要吹号升旗。如果你正好在附近,不管是步行还是开车,都要停下来。如开车,要走出汽车,并肃立。

第一次到那里去不必带什么礼物,但第二次要带。礼物不必很贵,从本国带去的,较有特色的东西都很受青睐。

避免进行政治讨论。谈海地艺术的惊人之类,既保险又容易。

波多黎各

若来访者能说几句葡萄牙语是很讨人欢心的,但几乎全部的波多黎各人都说英语。

人们见面时握手。好朋友之间拥抱。妇女们相互抓着对方的双肩吻脸颊。交谈时,彼此间站得很近。

送礼在波多黎各很普遍。礼物收到后,马上就被打开。

波多黎各人反对公开的批评、“多管闲事”和贪婪。他们喜欢谈他们的文化遗产和他们经济的快速增长。他们对美国洲级地位问题争论严重,众说不一。

六、北美

加拿大和英国等其他的欧洲国家以及邻国美国保持着密切联系。它人口中的很大一部分人说法语。尽管语言不同,说英语的加拿大人与说法语的加拿大人共同生活在这个国家里。

加拿大人比美国人要保守些。他们见面与分手时的适当举止是握手。在加拿大的大部分地区都要准时赴约。大多数的款待都在饭店或俱乐部举行。如果在私人家里受到款待,要为女主人送去或带去花,不要送百合花,那会使人想到葬礼。

要避免把法裔和加拿大人截然分开。加拿大人为自己的国家感到自豪,对将他们的国家与美国作过分的比较十分反感。对那里的人民及他们国家所做的肯定性的评论是最受欢迎的。

加拿大人说话坦率,热情冲动。非常守时,对时间非常吝啬。不要谈论种族问题。

七、世界各地的饮食习惯

了解世界各地的饮食习惯对于出国访问和谈判,或者在本国招待外国客人,都是很有益处的。

1. 欧美国家的饮食习惯

欧美国家的饮食习惯各具特色,这里主要介绍一下英、法、德、意、美等国的情况。

英国人很会保养,早上一睁眼就先喝“被窝茶”。以它冲去睡意后,麦片、牛奶、果汁、黄油点心、三明治、煮鸡蛋等还被逐一享用。他们的午餐、晚餐一般为一汤二菜,牛肉、羊肉、鸡、鸭、鱼、蛋等搭配使用,外加点心、水果和咖啡。一日三餐他们并不要求数量,但绝对讲求质量。要求清淡、鲜嫩、焦香,不要辣的。而且各种调味品一应俱全,自由挑选以配合自己的口味。

一日三餐外,英国人十分讲究“午后茶”。公私机关每天下午4点半,免费供应红茶,另加白糖、牛奶或少许点心。在上层社会,邀请朋友饮茶仅次于设宴,是一种社交方式。饮茶还往往被认为是“绅士派头”的标志之一。英国18世纪大作家约翰生嗜茶成癖,每天要喝40杯,认为这是“思考和谈话的润滑剂”。

据说以前英国贵族的上流社会中,有位叫柏福的公爵夫人。每天一到下午,她就懒洋洋的,于是便吩咐仆人冲上一壶红茶,加些糖和奶,并置备小点心若干。享用之后,柏福公爵夫

人顿觉精神倍爽,人也神采奕奕起来。自此,上流社会便仿而效之,流行午后茶了。

从17世纪起,所谓西餐一般都指的是法国菜。法国人喜欢吃肥嫩的猪、牛、羊肉和各种香肠、虾、鱼、蛋、禽、牡蛎、蜗牛以及新鲜蔬菜。烹调中喜欢用大蒜、香草、蕃茄、丁香等为配料,花色品种繁多,他们和英国人一样爱喝清汤。

法国是名酒白兰地、香槟的故乡。据说约在1668年,法国北部的香槟省有位叫当·派里朗的修士,他对酿酒很有兴趣。偶然一次,他觉得酿出的餐酒不够甜,便拿了些糖放进酒里。白糖不能完全溶解,他便将酒加热。岂料糖加热后放出二氧化碳,冒起小气泡。自此,香槟省便以名贵的香槟酒而闻名了。为了纪念这位修士,就以当·派里朗作为最高级最名贵的香槟牌子。

不仅酿酒业闻名世界,而且法国人还有“饮酒冠军”的美称。他们喝酒很讲究,一般吃肉类和家禽用舍利酒、麦台酒;野味儿用红酒;吃海味儿则饮白兰地;喝汤时配葡萄酒;各种水果和点心大都用甜酒。

德国人用餐大概最符合营养学家关于“早吃好,午吃饱,晚吃少”的建议。他们一向对早餐、午餐较重视,晚餐较简单。像其他欧洲国家一样,喜欢吃猪肉、牛肉、鸡鸭和野味,以及蛋糕、甜点和各种水果,尤其爱喝啤酒。慕尼黑是世界闻名的“啤酒城”。

然而德国人不大吃鱼、虾及海味,而且有一种吃鱼时不说话的风俗。他们也不喜欢过于肥浓、辛辣的食品,更忌食核桃。德国人在吃晚餐时喜欢关掉电灯,只点几根小蜡烛。幽幽烛光,酒香情浓,这种浪漫的情调恐怕并不亚于法国香榭里舍的风情。所以,谁能说德国人只会抽象思维呢?

意大利饮食的一个主要特点是以各种面食类如葱卷、馄饨、通心粉、炒饭等作为菜用,而不当粮食食用,吃著名的意大利通心粉的时候,千万不要用餐刀把通心粉割成小段食用。也不要用餐匙把粉送入口中。最合理的方法是用叉子把通心粉卷成团再吃。

此外值得一提的是意大利一种很有名气的面食——皮扎饼。它是用发酵的白面烤成的,上面带馅,其在意大利普遍的程度,就好像油条、麻花在中国一样。比较讲究的皮扎饼是在陶瓷砖上用木炭烤制的。饼上放的馅多为奶酪、火腿、香肠、西红柿、茄子等。刚烤好的皮扎饼香气扑鼻,令人垂涎欲滴。

由于历史原因,美国和英国的饮食习惯很接近。而且美国人也是很讲求质量,不要求数量。他们喜欢吃牛肉、猪肉、鸡、鱼、虾、蛋及各种新鲜蔬菜和水果。菜肴多用煎、烤、炸法进行烹调。像炸羊排、炸猪排、炸牛肉、炸仔鸡、炸明虾……这些东西听起来就够让人垂涎三尺的了。美国人一般不在厨房中用调料,而像英国人一样把各种调料一古脑放在餐桌上请君自便,真是既省了做饭人的事,又合了吃饭人的口味,两全其美。

美国人也是很讲究味道的,要清淡不腻,咸中有甜。蒜及酸辣食品一概不食,更不吃肥肉、清蒸和红烧食品,忌食动物内脏。

除此之外,美国人爱喝矿泉水、可口可乐、啤酒等饮料。而威士忌、白兰地等酒类平时则当茶喝,这倒是和英国人很不同。

美国人十分讲求时间和效率,他们对一日三餐的要求是既营养、又美味,还要快速方便。因此,快餐业便应运而生。如今典型的美国式饮食就是快餐。美国快餐中最受欢迎的食品是

“热狗”、汉堡包和炸面包圈等。

热狗就是面包夹香肠。据说是一位叫做汤姆·道更的漫画家,画了一幅会讲话的香汤的漫话,取名“热狗”,这个名字便不胫而走,传遍世界,成为这种食品的代名词。美国总统罗斯福出访英国时,曾在海德公园野餐会上把“热狗”介绍给英王乔治六世,从而轰动英伦三岛,在英国流行开来。

2. 东欧(包括前苏联的欧洲部分)的饮食习惯

前苏联及东欧国家的饮食习俗,同其他欧洲国家不无相似之处,但也有着自己鲜明的个性。前苏联是个地域辽阔、民族众多的国家,因而在饮食习俗方面既有共性,也有个性。在共性方面,主食一般均以面食为主,喜欢吃鱼、蛋、鸡、虾、猪肉、牛肉以及土豆、黄瓜、萝卜、洋葱等蔬菜。喜欢吃酸味食品,例如酸奶、酸黄瓜,喜欢焖、煮、烩的菜,炸、烤也可。

前苏联人还喜欢食用鱼肉、各种肉末、鸡蛋和蔬菜制成的包子,特别喜欢吃鲱鱼、鲑鱼、鳟鱼、烟熏过的咸鲤鱼等制成品及部分海味。但是,肉类、家禽等菜肴和各种肉饼,非要烧得很熟才吃。也许是由于气候关系,前苏联人口重,食物一般都咸而且油腻。

前苏联人很重视早、午餐,晚餐较简单。午餐要有汤,晚餐则不必。但是午、晚餐都少不了冷盘,前苏联人酒量都很大,爱饮烈性酒,伏特加就是他们最爱饮的烈性酒之一。

在个性方面,各民族都有自己独特的特点。例如哈萨克族不吃整鱼,有些民族不食海味,还有些民族不吃猪肉、鸡蛋等。最有意思的是亚美尼亚人的烤羊肉串。亚美尼亚人称自己为“海雅斯坦”,意思是好客的民族。他们生性豪爽热情,对客人总要设宴款待,餐桌上铺着雪白的桌布,摆满了水果和食物,室外的空地上一堆堆葡萄枝燃着熊熊大火,火上架着羊肉串。用葡萄枝烤熟的羊肉串,味香肉嫩,让人垂涎欲滴。人们边吃边谈,饭后还载歌载舞,真是令人难忘。

波兰人很有意思,他们口味要求清淡却不爱吃清蒸食品;临海却不爱吃虾及其他海味。和前苏联人正相反,他们对于酸、辣、油腻食品也是敬而远之。他们特别忌食动物内脏,肝除外。每星期五,天主教徒自觉地回避猪肉。但他们却和前苏联人一样爱喝酒,而且是饭前喝烈性酒,可谓善始善终。他们爱吃牛、羊、鸡、鸭、鱼等肉类,多用炸、煎、卤等法烹制,还爱喝牛奶、咖啡、红茶、啤酒、葡萄酒等饮料,爱吃水果和奶油蛋糕,面饼等甜点更是不在话下。

匈牙利人喜欢吃猪、牛肉及蛋类、鸡、鸭、鹅、鱼和猪肉、牛肝。蔬菜中喜食元白菜、西红柿、黄瓜、洋葱;爱吃甜点心尤其是巧克力做的点心;喜欢香蕉等热带水果,爱喝葡萄酒、啤酒。他们喜欢油腻较浓、甜而微辣的菜,汤中爱放辣椒粉,饭宴常以喝光咖啡为结束。不吃奇形怪状的食物,如海参和带骨的整虾、蟹。除夕夜最忌讳吃鱼类和飞禽类食品,认为这样的话,来年的吉祥就会像鱼儿一样溜走,像飞禽一样飞走。

保加利亚人和前苏联人的饮食习俗相似,爱吃牛、羊肉及鱼、鸡、火腿。早餐爱喝酸牛奶,重视午餐,茶量很大,但不喝汤,口味喜辣,较咸且油腻。保加利亚人对中国菜很感兴趣,象辣白菜、辣子肉丁、青椒肉丝、干烧明虾等都很爱吃。

罗马尼亚人主食为面食,和前苏联人一样重视午餐,不仅要求质量而且要求数量,喜欢吃鸡、鸭、猪肉。偏重辣味,喜食酸牛奶、酸菜、生葱、大蒜、辣椒等;但不喜油腻,而且蔬菜、鱼、

虾、海味等也吃得不多。蔬菜一般爱用奶油烧,其他食物一般都采取煎、炸、炒、烤等方法烹制。他们一年四季都离不开清凉饮料,喜欢汽水、啤酒、桔子汁等,盛夏时节饮料必须冰镇。

捷克和斯洛伐克人喜欢喝红茶、可可、咖啡、桔子水、蜜酒等饮料。吃的则偏爱肥猪肉、牛肉及各种做法的鸡。对吃很讲究,早点中麦片粥不可少,午餐、晚餐要有汤,喜欢酸甜、微辣、清淡的口味。有些人不吃鱼虾、羊肉及卤水牛肉等。

南斯拉夫人的饮料以土耳其咖啡为主,此外主要是红茶。黄油、果汁、冷火腿、门丁鱼、烤鸡、黑红鱼子为常见菜肴,主食为面包。

3. 日本人的饮食习惯

一提起日本人的饮食,大多数人便会联想到日本的生鱼片和茶道。其实,这只是日本饮食习惯的一个部分。

当今日本的饮食方式有3种:传统饭菜(又称和食)、中国饭菜(又称中华料理)和西餐(又称洋食)。早餐他们喜欢喝粥、牛奶,再配上面包。午餐和晚餐的主食则为米饭。他们喜欢吃瘦猪肉、牛肉、羊肉、鸡、蛋、笋、豆腐和各种新鲜蔬菜。

也许因为四面临海、靠海吃海的缘故吧,日本人对鱼、虾、蟹、蛎、海带等海味都格外青睐,尤其是生蛎肉、生鱼片,形成了日本饮食的独特风格。在日本,有“拚死吃河豚”的说法。因为河豚有剧毒,在过去的20多年中,有200多人死于食用河豚中毒。1975年1月,被日本政府推崇为“活国宝”的著名俳優座演员八代,就是吃了河豚后死于麻痹和抽搐。但由于河豚味美,食客们仍前仆后继。

日本人的饭桌上有两样菜是餐餐必备的。一个是泡菜,一个便是大酱汤。大酱汤以酱为主,与蔬菜、豆腐、香菇及紫菜等海味煮制而成。其主要原料是大豆,含有丰富的蛋白质,与蔬菜、海产一起煮,营养丰富,味道鲜美,但比较咸。用白米饭就酱汤吃,是日本传统式的早餐。日本人把大酱汤称为“母亲的手艺”。据说日本人平均每年每人喝400多杯酱汤。日语中有“傻瓜才喝三杯酱汤”的俗语,意为酱汤好喝,但不可暴饮。但许多日本人宁做傻瓜也要多喝酱汤。

在用餐中,日本人对筷子的用法很讲究,有“忌八筷”之说,其一,忌舔筷,即不能用舌头舔筷子;其二,忌迷筷,就是不要抓着筷子在餐桌上四处游寻,拿不定注意吃什么;其三,忌移筷,就是不能夹了一道菜又夹一道菜,而不吃饭;其四,忌扭筷,就是不要把筷子拿在嘴里来回转,去舔筷子上的饭菜;其五,忌插筷,即不能把筷子用做叉子,叉着菜往嘴里送;其六,忌掏筷,就是不要用筷子从菜的当中去扒开捡菜,应该从边上吃起;其七,忌跨筷,就是不要把筷子跨放在饭碗和菜碗上;其八,忌别筷,不能以筷子代替牙签来剔牙。

在同日本客人进餐时,要用公用筷子给大家夹菜。切忌把筷子垂直插在饭菜中。

日本人一般饭前要喝杯清茶。他们十分重视茶道、茶礼。所谓茶道,就是一种以茶会形式进行交际的礼法,同时也是一门煮茶、品茶的特殊艺术。看过电视剧《阿信》的朋友们一定还记得这样的场面:在一间面积不大却朴素典雅的茶室中央,放着用来烧水的陶制炭炉和茶釜。炉前排列着茶碗和各种用具。阿信按着一定规程用竹制小匙把茶叶放进碗里,熟练地用沸水冲沏后依次递给宾客品茗。

由于茶道的仪式十分繁琐,精于茶道便被认为是身份、修养的绝好表现。一般茶道中,饮茶方式有两种:一是每位客人各饮一碗,另一种是一碗菜每人只饮一口,由全体客人轮饮。

1987年6月,西方7国首脑在东京集会时,日本首相中曾根夫人茑子曾特设茶道,款待美、德、意、加4国的第一夫人们。里根夫人因不熟悉礼仪,还出了点小差错。一开始,中曾根夫人首先喝了专用茶杯里的茶,然后递给里根夫人。按礼仪,里根夫人应转动茶杯两次再饮。但她忘了,就着茶杯的另一边喝下一口又苦又涩的浓茶,还一面连声称赞茶杯上复杂的黑白图案与她的礼服满般配。

其实,日本这种饮茶的风俗还是由中国古代传去的。他们最初把茶当作药物和贵重饮料饮用,以后渐渐发展成茶道这种饮茶方式。

4. 东南亚的饮食习惯

东南亚各国的饮食习俗不尽相同,现简述如下:

泰国人早餐喜欢吃猪油糕、甜面包、水饺、沙丁鱼、汤面、西式点心、多士煎蛋、喝鸡粥、牛奶或咖啡。日常生活中以米为主食,爱吃鱼类,但不吃海参。喜欢喝葡萄酒、桔子汁。他们对我国的川菜及粤菜都较有兴趣。

缅甸人对中西餐都较喜欢。日常以牛肉、鸡、鸭、鱼、虾、鸡蛋和各种蔬菜为主,中餐尤要清淡的蔬菜或凉拌青菜。他们口味喜清爽、酸甜,调味常用咖喱、辣椒油等,尤其是辣椒油,餐餐必备。饭后要喝红茶和咖啡。他们不吃动物内脏,也不吃猪肉,还有些人吃4条腿的动物,大概是怕吃下后福气就会跑掉吧!

菲律宾的名菜有虾子煮汤、肉类炖蒜、咖喱鸡、炭火烤小猪等。他们烹饪时多用香辣调味品,风味受西班牙影响很大。

柬埔寨人的口味近似我国广东。喜欢吃明虾、生菜、鸡等,口味微辣。因为柬埔寨有许多人信仰佛教,忌讳杀生,所以珍视一切动物,不多食动物类食品,一般喜欢吃素。他们吃饭很有意思,不用桌椅,也不用碗、筷、刀叉、盘、杯等,脚向后席地而坐,以手抓饭。

老挝人口味也近似广东。一般都很喜欢吃豆腐和鱼、鸡、羊、猪、牛肉等。早上爱吃豆沙包、喝甜粥;中午吃香酥鸡;晚餐喜欢吃什锦菊花火锅,很少喝酒。

新加坡多华人,因而口味与我国闽、粤一带相似。以米饭或包子为主食。爱吃炒肉片、炒虾仁、油炸鱼等。

印度尼西亚人早餐喜欢吃西菜、喝新鲜桔汁。午餐、晚餐吃中国菜。主食为大米,一般爱吃辣的、炸的和较干的菜。特别爱吃动物内脏,如炸牛肚、炸肠、炸鸡肝等。烹调方法以烤、炸、煎、爆、炒为主,喜欢脆、酥、甜、酸、香,忌食猪肉。口味很像我国山东人。常用饮料为红茶、果酒、葡萄酒、香槟酒,不饮烈性酒,而且在国庆和重大节日也都不饮酒。

越南人喜欢吃鱼、虾、蟹、海参、鱼翅、广肚及其他海味和鸡、粉丝、通心粉、西红柿等。不爱吃甜点心、羊肉、豆芽。早点一般吃馄饨、咸包子。午、晚餐主食为大米饭,要求肉少菜多,口味清淡。平时以菜及咖啡为主要饮料。

5. 伊斯兰国家的饮食习惯

穆斯林是伊斯兰教信徒的通称。穆斯林国家主要就是指信奉伊斯兰教的国家。他们的饮食习惯基本相同,但这种饮食习惯的形式与伊斯兰教的教规有关。

在《古兰经》中,明文规定,凡是死物、血、猪肉以及非诵“安拉”之名宰杀的牲畜、禽类等 4 类为禁食物。《古兰经》的这一规定是古代阿拉伯民族生活习俗在伊斯兰教中的反映。早在伊斯兰教创立之前,古代阿拉伯半岛的游牧部落以及中东地区的一些古老民族中,就有不食猪肉的习俗。后来,公元 7 世纪穆罕默德创立伊斯兰教时,承袭并发展了这个古老习俗,把它写入教义成为教规。随着伊斯兰教的传播,这也便成为伊斯兰国家共有的饮食习惯。

除不食猪荤外,穆斯林还有禁酒的习俗。在《古兰经》的许多章节中都有规定,阐述了酒害大于益,因为酒醉后便不能礼拜,所以饮酒是魔鬼的行为,是罪恶。正由于饮酒会引起对“安拉”的亵渎和不敬,所以酒是绝对的禁物,比其他 4 类食物的禁忌更严格。教义规定,在饥饿的时候,非背叛、非越轨等而迫不得已的人,吃了禁食还可被恕为无罪,而喝酒就绝对不行了。

在穆斯林国家,左手被视为“不洁”的,因而吃饭时忌讳用左手。给客人端水、递茶也绝对不能用左手,否则会被认为是对客人的污辱。

从总体上讲,穆斯林国家的饮食习惯是以教规为根据,长期发展,根深蒂固的。其总原则便是:“净洁为相宜,污浊受禁止。”这在伊斯兰各国人民中有着广泛影响,成为他们饮食习惯最重要的特性。

6. 非洲人的饮食习惯

由于历史的原因,非洲一些黑人国家的饮食习惯和他原来的宗主国十分相似。

加纳、喀麦隆两国人的饮食习惯就与英法很接近。他们很喜欢西欧菜式,爱吃龙虾、牛肉、猪肉、鱼、鸡、花生等;爱喝咖啡和可可,口味较清淡。

刚果人一般都以大米为主食,爱吃猪肉、牛肉、羊肉、鱼、鸡、鸡蛋、花生、水果等,爱喝咖啡。他们的口味无特殊要求,以浓香、干炸为主,进餐时常吃烧鸡、猪排、牛排、烤水果。

特别值得一提的是有些黑人有吃毛毛虫的习惯。

在莫桑比克、津巴布韦、纳米比亚和南非的丛林地带,生长着一种矮树,非洲帝娥最喜欢在这种树上产卵繁殖后代。帝娥初春时节孵化,幼虫贪馋地嚼食树叶,6 个星期后便长得又肥又大,长达几厘米。这种背上布满彩色斑点、长相丑陋而可怕的帝娥毛毛虫却是当地人的一种风味佳肴。

毛毛虫的加工方法很多,可以油炸、红烧或红焖,也可以生吃或制成肉虫干。已经有研究表明,这种毛毛虫很有营养价值。当地妇女到树林里捉在低枝上的肉虫,1 个农妇 1 小时就可以捉到 20 公斤肉虫。她们把肉虫肚内气味刺鼻的脏物挤净,回到家中,立即将肉虫和番茄、洋葱、野菠菜一起焖煮,等 2 天再将焖煮过的肉虫晒干腌在盐水柠檬汁里,以备餐用。

在非洲,有些国家还有饮生水、吃生肉的习俗。典型的要属埃塞俄比亚。每逢节日或婚丧嫁娶,他们都要举办生肉宴。牛肉店或民族饭店,节日期间也供应生吃的新鲜牛肉。在一

些民族色彩浓厚的大型宴会上,鲜血淋漓的生牛肉还算是一道主菜呢!

在节日期间的一些非洲乡村,常看到这样的情景:牛被宰杀后,杀牛的人一面剔骨卸肉,一面随手撕下一片片牛肉往嘴里塞,还不断地递肉片给围观的人。无形中,屠宰场上便摆开了生肉宴。

人们吃生肉的方法主要有两种。一是剁成肉末、抹上作料,一把把地抓着吃;另一种方法就是把肉切成豆腐大的块,左手拿肉,右手持刀,再弄些辣椒面,割下一片片肉,蘸着辣椒面吃。有的人一次能吃1公斤多。

对于非洲饮食中的这些习俗,我们可以不参与,但不要流露出一不尊重,看不惯的表情。

第十三章 礼仪的象征

一、礼仪的颜色象征

紫色——正义、王权
青色——希望、虔敬、诚实
蓝色——和平、良心的安静、善事的爱好
金黄——光荣、力量
红色——殉教、慈善、圣爱
玫瑰红——殉教
银色——纯洁

蓝紫色——忏悔
白色——纯洁、节制、无邪气、信实
黑色——悲痛、死亡
绿色——信实、喜悦、长生
淡绿色——洗礼
灰色——困苦
郁金——告白者

二、礼仪的宝石象征

玛瑙——健康、财富、长寿
变石——永远的归依
紫水晶——纯洁至深的爱
红玉髓——可预防不幸
钻石——纯洁、保持和平、防暴风雨
祖母绿——长生、贞洁、罪的克服、爱的胜利
石榴石——力量、得自恩惠的确保
月长石——幸运

纹玛瑙——夫妇的幸运
蛋白石——希望、天真、纯洁、凶兆
珍珠——纯洁、天真
红玉——慈悲、威严、神力
蓝宝石——节操、真实、道德
红纹玛瑙——夫妇的幸福
黄玉——友爱、幸福、真实
土耳其石——繁荣、励志

三、礼仪的诞生石象征

一月——石榴石
二月——紫水晶
三月——血石
四月——钻石
五月——祖母绿
六月——珍珠

七月——红宝石
八月——红纹玛瑙
九月——蓝宝石
十月——蛋白石
十一月——黄玉
十二月——土耳其石

四、礼仪的国花象征

中国——牡丹
印度——荷花、玫瑰、罌粟
巴基斯坦——素馨花
斯里兰卡——兰花、荷花
缅甸——东亚花
日本——樱花
新加坡——卓锦、万代兰
马来西亚——扶桑
土耳其——康乃馨
埃及——睡莲
伊朗——郁金香
巴西——兰花
秘鲁——向日葵
苏格兰——蓟
芬兰——绣球花
美国——玫瑰、山杞
墨西哥——仙人掌、大丽菊
智利——红兰
乌拉圭——女神之花
巴拿马——巴拿马草

哥伦比亚——洋兰
利比里亚——龙葵
法国——菊花与百合花
德国——矢车菊
英国——蔷薇
意大利——雏菊
葡萄牙——雁来红
瑞典——白菊与睡莲
奥地利——椿花
希腊——橄榄
加拿大——枫叶
爱尔兰——白金菜
委内瑞拉——五月兰
比利时——虞美人
奥地利——火绒草
荷兰——郁金香
丹麦——冬青
瑞典——白菊、睡莲、孪生花
波兰——三色堇
南斯拉夫——铃兰

澳大利亚——金合欢花

新西兰——银蕨

朝鲜——木槿、金达莱

菲律宾——茉莉花

泰国——睡莲

坦桑尼亚——丁香

五、礼仪的花语象征

苕——慈母之爱

冬青——喜悦

杉枝——分别

红丁香——勤勉

白百合花——纯洁

蓝紫罗兰——诚实

紫藤——欢迎

杜鹃花——节制

黄郁金香——爱的绝望

松——哀怜

野丁香——谦逊

水仙——尊敬

黄毛茛——忘恩

白栎树——独立

野百合——幸福又将回来

长春藤——结婚

胭脂花——勿忘

红罂粟——安慰

白茶花——真美

黑桑——生死与共

野葡萄——慈善

大丽花——不坚实

万寿菊——妒忌、悲哀

重柳——悲哀

柠檬——挚爱

白桑——智慧

僧鞋菊——保护

五爪龙——羁绊

香罗勒——祝愿

菟丝子——战胜困难

红茶花——天生丽质

红菊——我爱

黄菊——微爱

鸡冠花——爱情

紫丁香——初恋

四叶丁香——属于我

红康乃馨——伤心

条纹康乃馨——拒绝

桦——繁荣

桂——光荣

樱草——青春

麦藁——结合在一起

乌不宿——慎重

刺玫瑰——优美

白菊——真实

翠菊——追念

薄荷——有德

红郁金香——宣布爱恋

白丁香——念我

豆蔻——别离

黄康乃馨——轻蔑

杏花——疑惑

橄榄——和平

枳——希望

金钱花——天真烂漫

榛——和解

蓟——严肃

第 六 篇

商 务 谈 判 与 谈 判 禁 忌

第一章 商务谈判交际中的禁忌

一、服饰装扮的禁忌

选择合适的衣服很重要。穿错一件衣服也许会被认为是对对方的侮辱,或者被认为不雅,甚至被认为轻浮、不道德。

(一)一般装扮七大禁忌

在涉外商贸谈判中,对服饰总的要求是朴素、大方、整洁。男子除了穿同色同质的毛料西装外,也可穿中山装、民族服装或两用衬衫及长西裤,配黑色皮鞋。在非正式场合可穿西装不系领带,或各式便服和长西裤,另配有颜色相宜的皮鞋或便鞋。女子可根据活动性质的不同酌情穿民族服装、中式上衣配长裤或长裙、旗袍、连衣裙、西服上衣配西裤或西服裙等。炎热季节也可穿长、短袖衫配裙子或长裤。

- ①穿西服,严禁上下衣及鞋帽杂配,正式场合必须戴领带,忌讳将衬衣的下摆露在裤外。
- ②穿中山装,严禁敞胸露怀或不系裤扣,领扣也要扣好,忌讳将袖头和裤腿卷起。
- ③穿短衫或港衫,严禁将下摆塞于裤内,严禁穿短裤参加涉外活动。
- ④在通常情况下,女子的衣服式样和花色切忌千篇一律。长筒袜的袜口忌讳露于裙外。
- ⑤在室内,男子忌戴帽子、手套或不脱外套。女子的纱手套、帽子、披肩、短外套等作为服饰的一部分则允许在室内穿戴。
- ⑥在家里或饭店内接待客人时,严禁光脚赤背或只穿内衣、睡衣、短裤。
- ⑦在正式场合,握手拥抱或友好交谈时,忌戴墨镜,忌戴口罩。如有眼疾须向客人或主人说明,或在握手、说话时将眼镜摘下,离别时再戴上。

(二)商界妇女装扮十三大禁忌

关于女性的化妆和首饰则更不能随心所欲。商界妇女一定要记住下列装扮的禁忌。

- ①眼影忌使用非自然色。要记住无论是在谈判场所还是在休闲娱乐场所,女性都应体现出和谐温柔的美。如果使用湖水蓝、湖水绿、鲜蓝等闪光眼影,就会破坏这种美。
- ②身上忌首饰过多,或戴叮叮当当的发声的首饰。这会给人以浮华和俗气的印象,破坏

谈判中女性应有的庄重感。

③香水味忌太浓,否则会使人觉得你俗不可耐。

④忌穿太高跟的鞋或如赤足般的纤细凉鞋。这都会使人怀疑你的工作态度。

⑤忌梳古怪或野性的发型,或长发不用发夹,作披动散发状。这会糟蹋自己的斯文相。

⑥忌在众人面前整理头发或涂唇膏、眼影。这会被当作有失检点的表现。在紧急情况下需要整理自己时,要到盥洗室去。

⑦穿衣忌有污迹或少了扣子。不要以为没人注意这些细节,要知道有些挑剔的男子甚至會注意到你的丝袜的质量。这些细节一旦被人注意,必被认为生活邋遢、随便。

⑧忌穿领口开得很低或其他性感的服装。这会使人怀疑你的敬业精神。

⑨忌讳露出内衣。有意无意暴露贴身衣物都会令人反感,掉出胸带自然更是难堪。透明衫裙没有底衫衬裙,是不自爱的表现。

⑩忌在上班时间内浓装艳抹。

⑪忌质量低劣的口红。要知道如果把一道清晰的口红印痕留在鸡尾酒的吸杆上,或者留在咖啡杯、高脚酒杯的沿口上,都是大煞风景、令人不快的事。现在,色调多样、着色持久的口红应有尽有,宁肯破费些,也应买一种质量优良的口红。此外女子选择口红时,应考虑哪种颜色跟自己的外貌和衣服的色调最为协调。

⑫身上的装饰品忌太多太杂。一套服装看起来之所以漂亮,往往正是因为配上了一副相宜的手镯或一条合适的项链。适当的首饰会有助于表现和突出一个人的个性特点。但凡事过犹不及。胸部不开口的短衫不宜戴项链,有长袖的短衫不宜戴手镯。胸部开口的连衣裙一般最适合别上一枚胸饰。戒指不宜多戴。这一点对男人比对女人更重要。除了订婚戒指,男人还可以再戴一个戒指,但不能更多了。

⑬个子娇小的女性忌穿太长的裙子和太夸张的衣服;体型瘦的人忌穿黑色服装;胖人忌穿白色。

(三)世界各地服饰装扮禁忌

此外,各国衣着的习俗不同。如澳大利亚人在晚宴时通常是白衬衣、黑礼服、黑领带。而美国人则以衣着随便著称,一些商人上班时西服笔挺,下班后马上换上很随便的衣服。这就难怪一位穿豌豆绿色的外衣和多方格裤子的美国人会在澳大利亚人举办的晚宴上成为人们目光的焦点了。

第一,欧洲人的服饰禁忌

在欧洲再也没有比英国人或法国人更注意对手的穿着打扮的了。

①不要合成纤维料子的服装,因为那样会被人认作乡巴佬。

②决策者忌穿棕色,甚至是深棕色。穿棕色衣服会被认为不够庄重,即使是在餐厅,也可能遭人白眼。一般穿深灰、深蓝或黑色为宜。

③衬衫口袋切忌装得鼓鼓囊囊。在英国,这是很不雅观的。

④女性忌带人造珠宝,要么带真货,要么不带。此外衣服要特别注意剪裁合体,具有传统的高雅气质——不要太时髦,始终要保守而不过分。

第二,阿拉伯人的服饰禁忌

①在阿拉伯国家,对女性的服装要求是严格的。覆盖踝节部的垂至地面的衣着是普遍认可的。两臂从肩到腕都不能裸露。上衣和罩衫应该宽大,能够盖住体形和突起的乳房。不要穿显出内衣或部分肉体的薄纱。不要穿宽松的裤子或妇女旅行服。头发在公开场合最好用三角头巾、方形披巾或围巾遮掩起来。因为露出头发可能也是一种失检行为。

②无论是男性还是女性,切忌配戴被人看作具有宗教意义的珠宝。

第三,拉丁美洲人的服饰禁忌

①拉丁美洲人的个性较为随便,但男人不应脱掉他们的上衣,除非在场的拉丁美洲人也已经这样做了,并且只有在请求得到允许之后才这样做。

②女性的打扮切忌突出性别,而要突出职业性。晚上穿的所有服装都不应是低开领的,裙子至少应长到膝盖。看起来漂亮但忌讳性感。否则会毁坏你作为一个能在男人世界里干男人工作的妇女的信誉。

第四,东方人服饰禁忌

东方人特别注重鞋,清真寺严禁穿鞋入内。在日本,除非主人坚持不让客人脱鞋,客人不要穿鞋进入主人的房屋和饭馆。在印度和印度尼西亚人家中,如果主人没穿鞋的话,客人也不要穿鞋。在主人家里时,鞋脱下来后要整齐地放好,鞋尖向着你进来走过的门的方向,这在日本尤其重要。

二、个人卫生六大禁忌

从事商务谈判的人,个人卫生是极为重要的。良好的个人卫生是有教养的象征,容易引起对方的好感,获得对方的信任。

作为谈判人员,请记住下列禁忌:

①皮鞋上忌有污迹,一定要打油擦亮,布鞋要刷洗干净。

②忌讳乱头发、长鼻毛、头皮屑。头发应适时梳理剪短,胡须要刮净,指甲要修剪,鼻毛应剪短,头皮屑太多应洗干净。内衣、外衣经常保持整洁,特别是领口袖口要干净,裤线要直。参加活动前应梳理打扮一下。保持外貌的整洁美观。

③在他人面前忌擤鼻涕、掏鼻孔、搓泥垢、挖眼屎、打哈欠、修指甲、剔牙齿、挖耳朵等。打喷嚏时,应用手帕捂住口鼻,面向一旁,避免发出大声。

④参加活动前忌吃葱、蒜、韭菜等辛辣食品,必要时可含一点茶叶,以除臭味。

⑤有病时不要参加外事活动。如感冒,在我国不算什么大病,但西欧、北美等地区的人对感冒很讨厌。脸、手、臂等外露皮肤有病的人也应避免对外接触,以免引起别人反感。有口臭毛病的人应注意口腔卫生。

⑥严禁随地吐痰、乱丢果皮纸屑。吸烟时,把烟灰磕入烟缸。吃食物时把骨、刺、牙签、餐巾纸等物放到盘中或桌上,不得随手丢到地下。个人不洁物品,应丢入垃圾桶,或放入自己的手帕或口袋中。吐痰应吐入痰盂,或吐在口纸、手帕中装入衣装。禁止用脚蹬踏家俱桌椅。进

入地面干净的室内,应先在门口踏擦鞋底再进入。雨、雪天应把雨具放在门外或前厅,不要把雨水、雪水、泥巴等带入室内。主人未吸烟,又未请吸烟,则最好不要吸烟。

三、称呼的禁忌

称呼是人际交往最基本的行为之一。作为一名商务谈判人员,正确地称呼对方是十分重要的,因为它有助于缩小双方的距离,亲密双方的关系,从而有助于谈判。

(一)一般称呼的禁忌

①记不住对方的名字。

②叫错别人的名字,即张冠李戴。

记不住别人的名字或叫错别人的名字,都是极为不礼貌的行为,是商务谈判时的大忌。你一定要注意。

外国人的名字在发音、排列顺序上都同中国人的名字有很大差别,所以中国人往往会觉得外国人的名字难记。有时即使知道拼写,照着字母也不一定能念出来。第二次见面时叫不出对方名字就很失礼。如果你忘了对方的名字可以问他:“我怎样称呼你?”宁可多问几次,也不要贸然叫错。

(二)世界各地称呼中的禁忌

①欧美人:英美人姓名的排列是名在前姓在后。如 John Smith 译为约翰·史密斯,约翰是名,史密斯是姓。也有人有中间名。中间名多是母姓或与家庭关系密切者的姓。如 John Smith Wilson,译为约翰·史密斯·威尔逊。约翰是名,史密斯是中间名,威尔逊则是姓。在西方,还有人沿用父名或父辈名,在名后缀以小(Junior)或罗马数字以示区别。如 George Wilson, III, 译后乔治·威尔逊第三;John Smith, Junior,译为小约翰史密斯。

书写时常把名字缩写为一个字头,但姓不能缩写,如 G·W·Thomson, D·C·Sullivan 等。记不住或写错别人的名字都是失礼行为。

口头称呼一般称姓。称男子为先生,称女子为夫人、女士、小姐。不要对欧洲人直呼其名,除非他让你这样称呼。如果某人有头衔,则要正确称呼,这时姓可省去,如经理先生,秘书小姐等。如果不知道一位妇女是夫人还是小姐,那就假设她已结婚,用夫人称呼。对未婚欧洲妇女误用已婚妇女之称是一种小小的恭维,而对已婚妇女误用未婚妇女之称则是小小的侮辱。在美国有的妇女不愿别人知道自己的婚姻状况,她会告诉你称她为女士。

如果欧洲人在名片上印有学术头衔,你就要以看见的名片上的头衔来称呼。弗里茨·施密特,经济学家,是“经济学家施密特”,而不是“施密特博士”或者“施密特教授”或者“施密特先生”。在他请你去酒吧或其他什么酒店以前,一直要称他“经济学家施密特”。在喝过几杯以后,你也许可以称他“施密特”,但是仍然不能称他“弗里茨”。

一个欧洲人的名片上可能有两个头衔,这在阿尔卑斯山以北地区是常见的,那里的经理对头衔特别注意。施密特的名片说他不仅是经济学家,而且是公司的董事。靠努力取得的学术头衔比授予的在公司所处地位的头衔更光荣。你可以光用学术头衔称呼,或者为了保险起见用两个头衔称呼,在用两个头衔时,要把学术头衔放在前面,这样施密特就成了“经济学家、董事施密特”,而不是“董事、经济学家施密特”。

除非你同一个欧洲人非常熟悉,否则不要请他对你直呼其名,也许他觉得直呼其名很别扭。大多数美国人说,他们凭直觉可以知道什么时候适宜直呼其名,如果有这种时候的话。欧洲人常常不认为有必要象我们认为的那样友好和随便。年轻的欧洲人可能互相直呼其名,但是他们很少参加谈判。欧洲经理可能并肩工作几十年而从不直呼其名。

法国人姓名排列和英美人相同,一般由二节或三节组成。前一、二节为个人名,最后一节为姓。有时姓名可达四、五节,多是教名和由长辈起的名字。但现在长名字越来越少。如:Henri Rene Albert Guy de Maupassant 译为亨利·勒内·阿贝尔·居伊·德·莫伯桑,一般简称 Guy de Maupassant 居伊·德·莫伯桑。

法文名字中常常有 le、la 等冠词,de 等介词,译成中文时,应与姓连译,如 La Fontaine 拉方丹,Le Gaff 勒戈夫,de Gaulle 戴高乐,等。

西班牙姓名常有三、四节,前一、二节为本人名字,倒数第二为父姓,最后一节为母姓。一般以父姓为自己的姓,但少数人也有用母姓。如:Diego Rodniguez de Silvay Velasquez 译为迭戈·罗德里格斯·德席尔瓦—贝拉斯克斯。已婚妇女常把母姓去掉而加上丈夫的姓。通常口头称呼父姓,或第一节名字加父姓。葡萄牙人的姓名排列基本和西班牙人的相同。

俄罗斯人姓名一般由三节组成。如伊万·伊万诺维奇·伊万诺夫。伊万为本人名字,伊万诺维奇为父名,意为伊万之子,伊万诺夫为姓。妇女姓名多以娃、娅结尾。妇女婚前用父姓,婚后多用夫姓。俄罗斯人姓名排列通常是名字、父名、姓,但也可把姓放在最前面,特别是在文件中。名字和父名都可缩写,只写第一个字母。

俄罗斯人一般口头称姓,或只称名。为表示客气和尊敬时称名字与父名。家人和关系较密切者之间常用爱称。

匈牙利人的姓名排列与我国人名相似,姓在前名在后,由两节组成。有的妇女结婚后改用夫姓,只是在夫姓后再加词尾“né”,译为“妮”,是夫人的意思。姓名连用时加在名字之后,只用姓时加在姓之后。如:瓦什·伊万斯特万妮,或瓦什妮。妇女也可以保留自己的姓和名。

②阿拉伯人:阿拉伯人姓名一般由三或四节组成。第一节为本人名字,第二节为父名,第三节为祖父名,第四节为姓。除非阿拉伯人请你称呼他的教名,否则不要这样做。多数阿拉伯人大概会用教名和姓——例如哈桑·阿马尔——作自我介绍或由别人介绍,请称呼他“阿马尔先生”。

除王室成员、大臣和高级军官以外,阿拉伯人并不喜欢头衔。特别是海湾地区的阿拉伯人蔑视炫耀,其中包括头衔。

“谢赫”这个词可能造成混乱。通常用它来称呼特别值得尊敬的人:师长、长辈、宗教领袖、王室成员。当你将一个在权力、声望或智慧方面真正称得上“谢赫”的人称为“谢赫”的时候,他可能谦虚地表示对他不值得用这样可敬的头衔。但是要继续称呼他“谢赫”,直到他明

确要求不这样称呼他为止。

然而,一些自称为谢赫的阿拉伯人不是真正的谢赫。他们常常只是暴发户,光是财富不能使一个阿拉伯人成为谢赫。这样的人可能试图以头衔来引人注目,尤其是引起易受头衔影响的东方人的注目。但是,你大概会很快知道谁是真谢赫,谁是假谢赫。对这种冒名顶替,其他阿拉伯人是有反感的。尽管如此,即使一个谢赫是假的,也要用他想用的头衔来称呼他。

在波斯湾,对统治者——一般提及时经常称为艾米尔——当面称为“谢赫”,随后是教名,例如谢赫·哈桑。

现代阿拉伯人可能用教名和姓,而因循守旧的人则可能正式称为莫克塔尔·伊本·阿卜杜勒·伊本·穆罕默德·伊本·哈桑。伊本的意思是“某某的儿子”。在谈话中,你不必背诵一个阿拉伯人的整个家谱。虽然其他阿拉伯人可能称他为“莫克塔尔”,但是你首先要称他为“莫克塔尔先生”,即使莫克塔尔是教名而不是姓。如果莫克塔尔想略掉“先生”二字,他会告诉你。

③亚洲人:日本姓名的顺序和我国相同,但姓名字数常常比汉族姓名的字数多。最常见的是由四个字组成,但又由于姓与名字数不固定,二者往往不易区分,因而事先一定得了解清楚,在正式场合应把姓与名分开书写,如:二阶堂 进,小林 光一等。

在同日本人打交道时,不要叫他们的名字。口头上只称姓加上先生就行了。第一次见面之后,通过晚间的娱乐活动,同你的日本伙伴有了进一步了解,并希望表示尊重,这时你可称呼姓加上君,如山田君。这会使你们的关系更近一些,但是,“君”不应加在根本不认识的人的姓后。如果对每一个人都以君相称,在日本人眼里就是一种不真诚的表示。可是,如果遇到的是一位日本经理,他的地位与你相同或比你高,或是一位明显比你年长的人,特别是老年人,你则不必等进一步熟悉,应一开始就尊称他为某某君。如果你是一位女性,对谈判小组里的任何一位男性成员都应尊称为君。

缅甸人仅有名无姓。我们常见缅甸人名前的“吴”不是姓而是尊称,意为“先生”。常用的尊称还有“杜”,意为“女士”,用于称呼有地位的女子。一般女子只称作“玛”,意为姐妹。

泰国人姓名是名在前姓在后,未婚妇女用父名,已婚妇女用夫姓。口头尊称无论男女一般只叫名字不叫姓,并在名前加一冠称“坤”,意为您。

四、握手的禁忌

握手已成为大多数国家通行的见面礼,即便是最忌讳身体接触的日本人也逐渐认可了这种礼节。因此,注意握手的礼节是很重要的。你要记住握手的禁忌。

(一)握手八大禁忌

- ①握手的时间过长或过短,是不礼貌的;
- ②握手时冷而无力,缺乏热情;
- ③抢先出手同妇女握手;

④握手时如果有几个人,而你只同一个人握手,对其他人视而不见,这是极端不礼貌的。你应当向其他人首肯致意。

⑤握手时东张西望,一副心不在焉的样子,这也是不礼貌的。应当热情地望着对方。

⑥握手时用力过大,也是不礼貌的。捏得对方咧嘴呼痛,象扭送犯人一样,这是要避免的。

⑦握手时嘴巴紧闭,一言不发,一副不情愿的样子。应当寒暄几句。如“你好!”、“很高兴见到你”等等。

⑧握手也有先后顺序,应由主人、身份高者、妇女先伸手,客人、年轻者、身份低者见面先问候,等对方伸手再握。年轻人对年长者,身份低对身份高者则应稍稍欠身,双手握住对方的手,以示尊敬。男子与妇女握手时,往往只握一下对方的手指部分。多人同时握手时忌交叉,男子忌戴手套握手。握手时双目注视对方面带微笑,不要看着第三者。

(二)同世界各国人握手的禁忌

①同欧洲人握手时忌紧紧握住人家的手不放。欧洲人握手一般较轻,不那么紧。欧洲拉丁语系地区,握手时间较长,有五到七秒,是美国人握手时间的两倍。这时最忌讳你过快地把手抽出来,那就给人以拒绝握手的印象。法国人握手时间短,是干脆有力的一下。

②同阿拉伯人握手时忌讳只用简单的“喂”打个招呼,这会使人觉得缺乏诚意和热情。典型的阿拉伯式招呼可能会很长,就象这样:

“早晨好。你好吗?我的情况也很好。我的身体不错,你呢?我希望也很好。是吗?啊!那好。再次见到你很高兴。今天天气很热,不是吗?你感到难受吗?我并不感到有什么不舒服的。刚才我在饭店里,现在我去……”

就这样不断问候的同时也要不断地握手。

阿拉伯人握手轻而无力,与美国人握手正好相反。握手动作很轻,只略微上下动动,忌讳使劲抖动。

阿拉伯人注意等级。在办公室里要首先同最重要的人握手。你会一眼认出他,因为他坐在屋子中央,周围是显然对他表示顺从的其他客人。如果你由一名当地翻译或代理人陪同,他会告诉你谁是地位最高的人。

不管你是男是女,客人都应该先向主人伸手。

如果房间拥挤,那没关系。在同主人握手之后,你必须依次向每一位客人问好并同他握手。向办公室里其他人笼统地点头示意是不礼貌的。内行的人同全屋人一一握手,注意不要把任何人漏掉,即使这些客人可能同你做生意没有任何关系而且你也可能不认识他们。

如果其他客人在你之后到达,房间里的人在进入时都站起来,你也应站起来,等待同他们握手问候。

你可能看到一些阿拉伯人用双手握手。这种握手通常用于老朋友,而不是新结识的人。但是要看你的主人行事。如果他用双手握住你的右手,你就要再握上左手。

③在大部分拉丁美洲国家,拥抱和握手一样普遍。男人和男人之间,女人和女人之间都可以拥抱。斯拉夫国家的人也是如此,并且拥抱的动作更大、更热烈。

④日本人不大习惯身体上的接触,如果你要表示友好,千万不要拍对方的背,表示问候时也不要两只手搂住他们的胳膊,这在中国人看来是合情合理的事情,而日本人则认为这样是在公开表达喜爱之情,是令人讨厌的。虽然他们已经接受了握手,但觉得鞠躬更自在些。向对方鞠躬等于是向对方说:“鄙人很佩服您的资历与智慧。”日本人对您鞠躬的深度往往取决于你在公司的地位。特别是在高级业务的会谈中,鞠躬成了唯一的礼节。在和比你职位低的日本人相见时,他鞠躬时间长,而且比你鞠得深。如遇到你同级或年长的日本人时,你要多鞠一次躬以示尊敬。鞠躬时切勿手插口袋,眼睛要有礼貌地向下看,这样你才能看见对方的鞠躬到什么程度,就是在同日本人谈话时手也不能插进口袋里。

⑤在东南亚和南亚信奉佛教的国家,见面时多双手合十说一句:“愿菩萨保佑。”但是行双手合十礼时切忌点头,那样有些显得不伦不类。

⑥传统的朝鲜鞠躬是复杂的,不必去学它。随便握握手是普遍的做法,或者用稍微低头的办法来代替大部分的鞠躬。然而,对长者应以深鞠躬表示尊重。

在把你介绍给一位韩国妇女时,如果她把手伸给你,你可以同她握手。如果她不伸手,你不要伸手给她。因为这会使她很窘迫。

中国女商人在韩国应首先伸出手来。虽然中国妇女不一定非要主动握手不可,但是主动握手可以避免使韩国人慌乱和难堪。虽然妇女在韩国商业界也是受欢迎的,但是她们毕竟与男子不同。韩国妇女几乎没有决策者。由于当地的男人与女人之间鞠躬是普遍的习惯,而且女人鞠躬姿势显得更顺一些,因此与你打交道的韩国男经理人员可能会不知所措,不知怎样向一个外国妇女鞠躬,因为这个外国妇女不同寻常,她竟象一个男人一样。那么你主动握手就是一个解决难题的简单办法。

五、交谈的禁忌

在工作之余,聊聊天对于生意伙伴来说,不仅可以增进了解,而且对生意的成功也有很大帮助。谈话的题目在非常熟悉的人中间是不难选择的,但对刚相识不久的人们来说就非常难选了。其实,谈话是一种普通的社交手段,除了对于来自不同地区的人的一些特别禁忌之外,还有许多在各国家都适用的禁忌。

(一)交谈的七大禁忌

①谈话时切忌面无表情,语无伦次。说话时应表情自然,语气和蔼亲切,不要做不适当的手势(这一点我们在下面还会谈到)或手势的幅度过大,忌讳用手指指对方的鼻子或指指点点议论别人。谈话的距离要适当,与美国人保持在一臂左右,而与日本人则要远一些,因为你们也许要相互鞠躬。谈话时不要拉拉扯扯,拍拍打打,更不要唾沫星四溅。

②同人谈话时要表情专注,耐心倾听。同日本人谈话时,往往你说一句话,他就答一声“嗨!”(是的意思)这并不表示他同意你的意见,而是礼貌的一种方式,表示他在专心听,他听懂你的意思了。在别人说话时,不要左顾右盼,心不在焉,或注视别处,也不能老看手表,或做

出伸懒腰、打哈欠、玩东西等漫不经心的动作。

③参加别人的谈话时,要先打个招呼,别人在个别谈话,不要凑过去旁听。若有事需要与某人说话,应等别人说完。第三者参加谈话时,应以握手、点头或微笑表示欢迎。谈话中有事先行离开,应与对方表示歉意,打声招呼。

④与几个人谈话时,不要只同其中一两个人谈话而忽视了其他人。要善于聆听对方的话,不轻易打断。同时应注意察言观色,如发现触及对方忌讳的话题,可及时转移。

⑤谈话中不应讥笑、讽刺他人,不要涉及他人的生理缺陷。

⑥男子一般不参加妇女圈内的议论,也不要与妇女无休止地攀谈,在许多国家,妇女的地位都同男子有差异,不要因此引进旁人的反感侧目。与妇女谈话要谦让、谨慎,不与之开玩笑,争论问题有节制。

⑦即使最熟悉的朋友,也要注意使用礼貌语言。在社交场合,不要高声辩论,对于幽默的使用要十分注意,每个国家都有不同的幽默方式,切忌乱用。

(二)同欧美人交谈的禁忌

①同欧美人在一起,不要吹嘘自己的成就,不要谈到钱,特别是女性,如果欧美人赞美你的衣服,只说声“谢谢”就可以了,不要大谈特谈衣服是从那家商店买来的,花了多少钱,对于珠宝首饰也是如此,不然会让人觉得你俗不可耐。

②不要问欧洲人“生意怎样?”,正象不要问美国人“你一个月拿多少薪水?”一样,也不要问公司的纯资产有多少,税要交多少。

③欧美人一般不愿在休息时间谈工作,所以应避免谈你们正在做的这笔生意,而非常泛泛的一些商业活动是可以谈的。

④欧洲人喜欢谈政治,这个话题有时是避免不了的。要尽量不使自己卷入其中。在使用两种语言的国家,不要问讲一种语言的人对讲另一种语言的同胞怎么看。对犹太人,忌讳谈第二次世界大战中犹太人被关在纳粹集中营的事。

那么,什么样的话题最保险呢?可以在同你的伙伴见面前多了解一些他所在国家的情况,谈论关于商业、艺术、音乐、体育等文化活动。赞扬他的国家值得自豪的东西最保险,比如每个欧洲国家都有著名的画家、诗人、表演艺术家、运动员、工艺师、食品和酒以及光荣的历史时期。但要认真做一番研究,否则做出错误回答或驴唇不对马嘴,就会说明你没有诚意,这会严重影响你的形象。

⑤同时,也应对自己的国家多多了解,考虑一下如何回答有关中国的问题,切忌回答问题时崇洋媚外,他们会感到你对祖国不忠,那么在谈生意时他们也会怀疑你的忠诚可靠。

⑥此外欧洲人讨厌大声谈话,美国人谈话的声音会比欧洲人的高一些。如果谈话时注意听一听,让自己的声音同别人的和谐一致就行了。

⑦在同英国人谈话时注意不要总盯着对方看;瑞典人则喜欢交谈时你看看我,我看看你;在希腊,不准久久凝视别人是一条不成文的法律和沿袭已久的民族禁忌;地中海国家的人们认为呆滞的目光是不祥的。

（三）同拉丁美洲人谈话的禁忌

在拉丁美洲同在欧洲、美国一样，非工作时间，不要谈及商业方面的问题。当然，如果对方主动谈起这个方面的问题则是一个例外。并且如果拉丁美洲人不主动谈起他的家庭情况，你也不要细问，但你可以谈一谈自己的家庭，特别是孩子的情况。这有助于把你们的商业关系转到个人关系上去。

其他的一些保险话题包括：你的业余爱好，你的美学兴趣，或历史古迹，宏伟的建筑，美丽的风景等等。这可以显示你广泛的知识 and 兴趣，给人以有良好教养的印象。

同拉丁美洲人谈话，忌讳发表个人对政治问题的见解，如对方谈起，你就提些问题，让他去谈。

（四）同韩国人谈话的禁忌

①同韩国人，最好的话题是历史。谈话之前，可以了解一下他们国家的历史情况。这里指的当然是光荣历史。在韩国人面前不必忌讳谈日本，但要尽量少谈，不要为了博得对方好感而贬低日本，这样韩国人会认为你不诚实，不利于建立信任。

②在用餐和喝酒的时候谈论生意是可以的，但注意不要许下任何诺言，韩国人同日本人一样，都受中国“一诺千金”的影响，诺言是一定要履行的。

③在韩国忌谈政治问题。这是政府禁止的，如果违反会给当地人带来麻烦。

（五）同阿拉伯人谈话的禁忌

①和阿拉伯人谈生意忌对他们提高嗓门，大喊大叫；忌公开批评或斥责某人。如果要指责，要把当事人叫到一边，悄悄说明你喜欢怎么做，如大声斥责对方，就会使你丢面子，谈判就可能告吹。

②尽量少谈未来，阿拉伯人认为未来属于安拉，而不属于人类。过多地谈论明天会使你显得荒唐，使他们感到不舒服、急躁或不耐烦。

③在宣布你的公司同阿拉伯人的公司所达成的协议时，忌自己做主张或凭自己公关人员般的热情大肆宣扬。阿拉伯人认为这是违约泄密，对真主不尊。最好让阿拉伯人首先宣布这项协议。

④同阿拉伯人忌谈他们之间的政治斗争，也不要谈伊斯兰教。

⑤如果你知道你的伙伴是一个有妻子儿女的人，在他把自己的妻子儿女介绍给你之前，不要问及他们身体健康或任何其他情况，绝对不能对他妻子的容貌大加恭维。

每天的谈话中一定要问及对方的健康状况，并要表现得真心实意。

⑥阿拉伯人可能问及你在专业上的成就和业余爱好，你回答时一定要谦虚。阿拉伯人认为自夸是庸俗的作风。

⑦阿拉伯人忌讳谈到狗，更不能大谈特谈吃狗肉。保险的话题是阿拉伯人的足球，但要忌讳表现出来比他们知道得多。另外你还可以赞扬富有成就的当地行业及其在历史上的成

就,可是对沙特阿拉伯人不要赞扬他们的石油蕴藏量,不要赞美克娄巴特这样的历史人物,埃及人认为她是一个妖精。

⑧同阿拉伯人谈话时,一定要看着对方的眼睛,这在他们看来是起码的礼貌,如果目光旁落,则是侮辱他人的行为。

（六）同日本人谈话的禁忌

①与阿拉伯人相反,同日本人闲谈时,不要盯着对方,他们会感到不自在,认为这不礼貌。所以他们喜欢看对方的脖子。

②在社会上活动和工作的日本妇女,不少是不结婚的,因为一结婚,作妻子的就有侍候丈夫的义务,再继续工作是不大可能的。因此日本妇女忌讳问其婚配及年龄。中国人对年龄问题不大介意。所以喜欢问他人的年龄。这在日本是失礼的。

如因不了解日本的风俗习惯,问起对方有无婚配,对方已答独身,就要快转话题,如再问为何不结婚,就是错上加错了。如无意中问到对方的年龄,他们让你猜时,对女子要稍向年轻几岁猜,以示她年轻美貌,对男子要稍向大几岁猜,以示他成熟老练有风度。对年高的男子或妇女不要用“老人”等字眼,年龄越高越是忌讳。

六、使用名片的禁忌

现在,名片已成为人们在交往中不可缺少的结识工具。一张名片在手,对方的姓名,职位和联系地址就都有了。

（一）使用名片的一般禁忌

①在使用名片时,应把名片放在易于掏出的地方。不要装在屁股后边的兜里,这样别人看见觉得不尊重对方。不要把名片或其它杂物混在一起,也不要把自己的名片同他们的名片混在一起。

②递名片时,目光要正视对方,用双手或右手递交自己的名片,切忌目光转移,漫不经心。

③接受名片时态度要恭敬,使对方感到你对他的名片有兴趣。并且一定要注意看一下,然后郑重放入口袋或名片夹内。切忌连一眼也不看,随手放在桌子上。如果要把名片放在桌子上,则不要在上面压别的东西,那会被认为不恭。

在商贸交往中,对交换名片最好有所准备。知道自己的贸易伙伴是哪国来的,就可以在名片上印上两种文字,正面是中文,背面是对方国家的语言。

（二）在世界各国使用名片的禁忌

①在阿拉伯国家,名片印刷是否考究很重要,它代表着您的身份地位。交换名片时阿拉

伯文的那面朝上。切忌不能用左手去交换名片,在阿拉伯,左手被认为是不洁的。

对方或许会给你一张他的名片。如果不给,你可以向他要一张,因为那上面可能印有你也可能需要并且很难通过间接手段找到的、未列入电话簿的电话号码和地址。

②在欧洲,学历高的人受人仰慕,特别是在北欧人中间,它不仅会带来专业声望,而且会带来社会声望。如果你有商业管理硕士学位或者与你商业领域有关的哲学博士学位,要打在名片上。在欧洲,这样做不是炫耀,而是为了给人以深刻的印象。它有助于建立你的信誉。

德国人、荷兰人和瑞士人敬仰历史悠久的公司。如果你的公司是一家老公司,那就把公司成立日期打在名片上。它给人的印象可能是你想象不到的。

从德国人的名片上,你可以知道对方的权利有多大。ppa 或者 prokurist,表明有签署的权力,是一个决策者;iv 或者 Vollmacht,则表明权利有限,ia 或者 Im Auftrag 就表示他不是决策者。

③在日本,交换名片是一项顶重要的仪式。你必须准备好几百张名片。如果日本人给你名片了,而你却没有名片给对方,就是最无礼的行为。

有一位美国商人在同日本人谈判开始前交换了 112 张名片,他整整花了 15 分钟才完成这个仪式。因为同每一个在场的人交换名片是一种不能低估的社会要求。你必须走遍房间的每个角落,不漏掉任何一个人。只有这样才能表现出尊敬和友好。

在自己的名片上,头衔要尽可能准确地反映出本人在组织中的地位,对日本这样一个等级森严的社会来说,即使是头衔的某些细节也是富有意义的。在日本,公司的一个部门里不会有二个头衔相同的人,不管他们的地位何等的接近,始终会有着某种细微的差别,如进入公司的年限,这就使两人有所不同。日本人十分注意这些细微的差别。美国人的那种人人平等的平均主义对他们来说是相当陌生的。等级制度是名片显得如此重要的一个主要原因。

当会见一个日本商人时,通常要把名片印有日文的一面朝上并伸直手去交换,微微地鞠躬后,双方各自把对方的名片接到右手上,并作出仔细阅读的样子。对于每一张接到手的名片都要仔细阅读,即使其中或许没有一个中文字。

读完名片之后,要再鞠躬,说声“很高兴认识您。”

在交换名片的顺序上,资历的深浅和职位的高低会再次起作用。交换是由职位高的人向职位低的人进行的。最好是按照这种惯例,因为日本人会把随便交换名片看成是失礼。人们希望主人能先递上名片,外来的客人就可以从一种费神的猜测中解脱出来,因为这样客人就无须再去猜,谁的资历更深一些,职位更高一些。

拥有一个名片夹,对于一个经常与日本人打交道的商人来说十分重要。如果你以前与一位日本人交换过名片可如今又忘了以前他们曾在一起开过会或忘了对方的名字,这会被日本人看成是对他们的一种污辱。在会见某个国家的人时,应事先查看自己的名片夹,想想曾会见过哪些人。

④拉丁美洲人在谈判前通常交换名片,但也不是总是这样做。如果他不给,你可以主动要一张。如果回国之后再想法弄清对方在拉美的地址、电话号码或电传号码,会比你想象的要麻烦得多。因此,在同不熟悉的拉美人谈生意时,弄到对方的名片是十分重要的。

七、打电话的禁忌

电话是现代化的通讯工具。它可以缩短人与人之间的距离。但如果不注意打电话中的禁忌,那么它就可能成为人们发怒的根源。

(一)打电话的一般禁忌

①打电话前最好收集并整理好必要的资料,因匆匆翻阅自己的笔记而造成对方等待是很不礼貌的,而且也会让人相信你是一个没效率的商人。预先把要讲的事情,根据恰当的程序简单地列出来,打电话时镇静而清楚地讲完。不能太相信自己的记忆力,更忌讲话颠三倒四。

②如果这个电话需要的时间很长,应一开始就讲明或问一个是否另找时间更为合适。

③如果回电话的人正在接另外一个电话,别人应问来电话的人是否愿意等一下。如果来电话的人选择等一下,而又等了好长一段时间,别人应拿起电话说:“对不起,他还在接电话。”千万不能一直放着电话,让对方有被遗忘了的感觉。

④挂断电话时的语气要委婉。不能用“对不起,他正忙着。”因为这句话的含义是“有比你更重要的人”,所以是不能接受的。

(二)在世界各地打电话的禁忌

①利用电话进行有效的联系是美国人的一个特性,他们可以在电话里同任何人谈话。欧洲人往往不是这样。电话并不会为你打开通往欧洲的大门。在不事先通知的情况下,只打电话向欧洲人推销产品,只能使他们感到吃惊,并觉得你很粗野。

在与一个欧洲人直接见面以后,你就可以给他打电话了。为了礼貌起见,你可以问:“如果我有问题,可以给你打电话吗?”很少有人会说不可以的。

欧洲人在电话里主要是安排将来的会谈,而不是详细讨论生意。在欧洲,如果一件事几分钟说不完,那大概应该当面谈。

给欧洲人打电话应特别注意他们的工作时间。瑞士人(包括高级经理)通常在上午七时半或八时上班。西班牙人上班的时间晚,大约上午十时,但是下班时间也晚。要了解当地上班的时间或上午休息喝咖啡、中午吃饭和下午用点心的时间,以及下班时间。在休息时间不要打电话。在北欧,上午十点或十一点左右也许是最好的打电话时间。南欧的商人从中午到下午三点可能在家里午睡,在那里,下午四点左右打电话最合适。一个拉丁语系国家的人即使上午十点坐在办公桌边,但可能要到下午四点左右才能处于正常工作状态。

即使你有一个欧洲人家里的电话号码并且确信他不会介意,也不要在工作时间以后或者周末给他打电话;如果你不是亲密的老朋友,绝对不要往他家里打电话。仅仅是朋友的朋友是不行的。

②拉丁美洲人认为在电话里长时间地讨论商务问题不太合适,他们主要是用电话问一些不需要作复杂答复的简单问题或者安排一些个人之间的会见以便进一步详细会谈。

如果你给秘书或助手留一个电话口信,不要以为这个口信会准确地转达,即使准确地转达,也不要以为就一定会得到回话。有些拉丁美洲人在回电话方面做得很好,有些人并不是这样。要坚持。如果坚持不懈的努力也没有结果,那无需等回话就知道对方的意思了。

③日本人最常用的传递和分享信息的工具是口头交流。同书面通讯交流或电话询问相比较,日本人更喜欢面对面的谈话。除非万不得已,尽量不使用书面交流或电话交谈。要安排好亲自与日本人会面,不要打个电话了事。不象美国人,日本人非常小心电话里的谈话内容。所以,只用电话来处理后勤事务和安排会议,永远不要用电话来讨论重要问题。

八、通信的禁忌

通信是人们日常生活和商务交往等方面双方信息交流的重要手段,也是社会交际的一种工具。注意通信上的礼节是重要的。

(一) 通信的一般禁忌

①不要使用质量低劣的纸笺,更不要使用肮脏的废纸。商业上用的信笺是很重要的。它往往是一家公司或一个商人对另一家公司或一个商人所能见到的第一个“印象”。廉价的信笺是不会激起信任的。

②业务信函不同于其它信函,从事业务工作的大忙人快速读完后,作出正确理解后就要付诸实行,所以写信者切忌用难字和难于理解的词语,切忌说空话。

③信的开头与结尾还应注意必要的礼貌用语。在写英文信时,严格地说,以“Dear Mr. / Miss Smith”(亲爱的史密斯先生/小姐)开头的信应以“Yours Sincerely”(忠诚于你的)结束;以“Dear Sir”(亲爱的先生)开头,则以“Yours Faithfully”(忠摯的)结束。“Yours Truly”(忠实于你的)现在很少用,除非写给商店或银行。

④一些已婚妇女为了事业,仍保持其婚前的姓名。给这样的妇女写信,如寄到她所在的办公处,则以“玛丽·本尼塔小姐”相称,如寄到她家里,则用“约翰·海里斯夫人”相称为好。

(二) 在世界各地通信的禁忌

①寄到拉丁美洲的信最好寄挂号信,这样收到的可能性会大一些。邮政编码最好写在城市名的前面,而不要象寄到美国的信那样,邮政编码写在国名后面,这样信收的可能性会大一些。

②在日本,较高级的信封多是双层信封,但对遭受火灾的公司发慰问信时,忌用这种信封。他们认为那是祸不单行的意思。

寄到日本的信要特别注意把邮票贴正。日本人忌讳收到倒贴邮票的来信。日本人在收

到信后,忌讳自己的名字被折叠得头朝下(他们写信习惯竖写),认为那意味着倒霉。

九、约会的禁忌

约会是人们日常生活的一个重要部分。在商务活动中,约会的作用更显重要。一定要遵守一般的礼节,注意避开某些禁忌。

(一)约会的一般禁忌

①选择的时间不当。不要在别人不方便的时候强行与人约会。对方碍于情面也许会答应你,但心里可能会表示不满。因此,约会之前要征求对方的意见,体谅对方的难处。

②把约会当成商务活动中可有可无的东西,轻视它的作用。因而在约会前不作准备,在约会时应付了事。

③爽约是最忌讳的。如果已经约好了,无特别的情况,千万不能爽约。如迫不得已,一定要事先打招呼,通知对方,并表示歉意。爽约对于一个商务人员来说是致命的过失。

④既已约好,来访者应准时或早一点赴约。如果访问一家大公司,最好提前五分钟到达,以便有足够时间找到相应的部门。一个来访者是不大可能早会知道这次约会要占用多长时间,所以精明的办法是见面语尽量简短明了,直截了当;不要让开场白占去很长时间。

(二)在世界各地约会的禁忌

①在欧洲拉丁语系地区,你可能在外面的办公室少则等几分钟,多则等一个多小时——即使你在事先约好的时间抵达也罢。尽管如此,仍要准时。你应该坐在那里等待。不要离开过一会儿再来。不要打开公文包忙着处理事情。坐着等就是了。你必须向一个拉丁语系国家的人表明,你十分重视同他会面的机会,乐于等待。他们的礼节正式而讲究。你的东道主让你等待也不一定表明对你提出的交易不感兴趣。即使你是一个大公司的负责人,也得同别人一样等待,切不可失去耐心。

作为耐心等待的报偿,你可以同你会见的人谈多少时间都行。一个拉丁语系国家的人可能让你等一个小时,但是会给你充裕的时间陈述你的观点。

②与此相反,阿尔卑斯山以北的人办事分秒不差。不要提前一两分钟出现。如果必须提前,那就在大楼门厅转转,眼睛看着表,绝不要迟到一两分钟。仅仅晚五分钟就会使许多北欧人皱眉头。

你也许住在希尔顿、海厄特或在欧洲的其他一些联号饭店。即使在现代饭店,通常也会有对该市情况了如指掌的老式看门人。请教他要多少时间才能到达你要去的地方,告诉他你必须什么时候到那里,了解在你准备使用交通工具时,什么交通工具最快。在车流高峰时,从饭店到办公室乘出租汽车可能并不是最快的。

要注意约会的时间不应太早,因为经理们往往住在远郊,上班的路程很远。如果约会时

间定在早上七八点钟,参加者为了准时赴约就不得不四五点钟起床,这打乱了他们正常的生活节奏,使这一天一开始就不如意。

③拉美的决策人肯定是很忙的;事先预约会见是必要的。当地人工作时间有两种不同的安排。因循守旧者每天开始工作的时间很早,早上九点钟以前就开始了。他们午餐休息时间很长,从中午十二点一直到大约三点钟,在家里吃完饭以后还要午睡一段时间。下午再上班,他们工作得较晚,常常到晚上八点以后。如果同你谈判的拉美代表中午午睡,你不要去打扰他,否则就是干扰私生活。约会最好安排在下午三四点钟以后,即午睡之后。

第二种时间是从早上九点开始工作,午餐在十二点左右,一天的工作时间在下午五点结束,中间没有午休。按照现代时间安排工作的拉美人在午饭前一小时左右的时间内大概最有可能找到。事先要了解你打算联系的公司采用的是哪种工作时间安排,并且要了解决策者个人工作的时间;他们的工作时间可能不一样。

④同日本人安排约会时,除了用电话约定时间之外,还可以用信或明信片去询问。要注意应随信寄去复信用的邮票或明信片。一般与自己同级的人都用明信片代替书信。如对方是上级,那么打电话时,最好不要直接把本人叫来接电话,而应该把事情告诉接电话的人,请他去征求被访人的意见。

最好的访问时间是上午九时三十分至十时三十分,下午二时至三时之间。不过如果私交很好,晚上去拜访也无妨。

到达的时间应提前一些,不过太早到达,反而会给对方添麻烦,所以以提前十分钟为宜。

在日本,首次会面,一般总在一个很大的会议室里进行。当客人们被单独留在房间里时,主要宾客就应该走向桌子中央的那个位子,这个贵宾位子是为主要宾客预备的,它正对着房间的入口。作为一种礼貌,客人应该一直站着等到日本人进来让坐。让坐是日本人表示礼貌的一种方式,根据这一点,随随便便就一屁股坐在贵宾位子上,就显得太冒昧了。一般日本人会在几分钟内就到,并走近每一位客人同他交换名片。

⑤同阿拉伯人约会是件不容易的事情,首先要了解一下他们的日历。他们的日历是从公元662年穆罕默德由麦加逃往麦地那时开始的,称作回历。它同我国的阴历一样是按月亮的周期而不是按太阳的周期推算的。

大多数阿拉伯人的通信——特别是政府信件和电传——都用回历日期。例如,公元1982年10月18日至1983年10月6日相当于回历的1403年。

阿拉伯的夏季酷暑难耐,所以阿拉伯人通常把他们的假期留到夏天,以便避开酷夏。这时,有一本回历在手,便可以知道这些有关你行期的实际问题了。决策人可能在夏季把办公地点移到伦敦或里维埃拉。在沙特阿拉伯,政府官员们常常搬到避暑城市塔伊夫办公,这是气候凉爽,四面环山的夏季首都。约会可能很难,即使经过事先安排,在夏季的几个月也许不能守约。

即使你的约会时间经过精心安排,也不要期望会丝毫不差地守约。过了预先安排的约见日期之后,你很可能还要等几天或一个星期才能同当地公司或政府机构进行初步接触。约会需要的时间总是超过新手的预料,每次办成的事情都不如预料的多,随后的约会可能难以安排。暂莫确定你的回国日期。

在中东,办公的时间因地而异,可能差异会很大。阿拉伯人通常每周工作五天或五天半。阿拉伯国家的周末是星期四和星期五,而不是星期六和星期日。星期五是穆斯林的休息日。有的地方星期四工作半天,这不是约会的适当时间。

银行的营业时间通常从上午八点到中午,每周还有一个下午营业。

象律师和会计师这样的专业人员以及服务机构的工作时间通常从上午九点到下午一点,下午二点到五点,这是典型的美国人的办公时间。

商店从上午八点营业到下午一点,然后从下午四点营业到晚上七点。这也是公司和政府的办公时间。下午一点到三四点是午休时间,这是天气最热的时候。不要在阿拉伯人休息的时候同他们进行联系。

许多阿拉伯人,其中包括高级经理,在晚上七点以后仍然办公。重要的工作常常在晚八点到午夜之间去做,这时天气凉爽宜人。但是,这不是正常的办公时间。不要在这个时间打电话。

在祈祷时间,虔诚的穆斯林会突然中断工作。祈祷仪式通常需要十五分钟到三十分钟,要去清真寺祈祷,时间可能更长。但是许多信教的穆斯林不去清真寺,而在办公室里私下祈祷。

一般认为,约会最恰当的时间是上午十点半或十一点(这时阿拉伯人通常都集中全力投入了日常工作)和蒸笼般的午后酷暑来临之前。

在阿拉伯国家,周末几乎做不成任何事情,但是,有经验的谈判者常常在那个时候到达,以便自己至少有一两天的时间消除旅途的疲劳。

十、宴会及餐饮的禁忌

在商务活动中,请人吃饭或者参加别人的宴会是有常有的事。不管是吃饭、喝酒,还是饮茶、咖啡,基本的礼节是一定要掌握的。这当中有许多忌讳的东西,你一定要注意避免。

这里我们不打算详细讨论餐饮上的问题,只列举几条这方面的通用禁忌。

(一) 餐饮一般禁忌

①如果你是被邀请者,你要准时到达。迟到和早到通常是不礼貌的。

②不要轻易拒绝主人送过来的食物。再难吃的东西多少要吃几口。

③不要贪杯。醉熏熏地尽出洋相是不可以的。

④如果你是东道主,不要以自己的爱好来为客人定菜。绝对不能给别人忌食的东西,如给穆斯林猪肉吃是极不礼貌的。要事先征求客人的意见。最好是让客人自己点菜。

(二) 世界各地餐饮禁忌

①欧美人的禁忌。在第二次世界大战前,英国人一直认为胡萝卜只配喂马,不能上餐桌。

20 世纪初,法国人认为吃土豆会得麻风病,所以拒绝食用。

对肉类食品,印度教徒吃猪肉,不吃牛肉;而伊斯兰教徒正相反,只吃牛羊肉,不吃猪肉。

在水产方面,伊朗人禁食无鳍无鳞的鱼。美国人认为一年中只有带“R”字母的月份才能吃蚝,而五、六、八月字母不带“R”,就不能吃蚝。

欧洲的每个地方都有自己喜欢的祝酒词。英国人说“为女王健康干杯”,法国人说“祝您健康”,德国人说“敬祝健康”,芬兰人说“干杯”。可能还有正式的祝酒仪式。在瑞典,传统的酒是斯堪的纳维亚人喝的一种烈性酒,一饮而尽以后,再喝啤酒。把小酒杯举向与你一起祝酒的人,相对而视,说一声“干杯”后一饮而尽,目光仍然注视着对方。

美国人烈性酒喝得比一般欧洲人多。如果多是一位女性,不必为自己能喝烈性酒而感到尴尬,因为美国妇女喝烈性酒的大有人在。在欧洲要苏格兰威士忌酒的妇女是罕见的。女经理或者男经理的夫人通常喝度数较低的葡萄酒、啤酒或开胃酒。要度数比较高的酒可能给男同行留下不好的印象。

在英国,人们喜欢喝啤酒、麦酒、杜松子酒,在饭前也许喝一杯雪利酒。法国人一般喝开胃酒,希腊人喝带松脂味的酒或茴香酒,西班牙人有他们自己的雪利酒,德国人有自己的葡萄酒和啤酒。当然,许多欧洲人也喝烈性酒,男人普遍喝苏格兰威士忌酒。

从传统上讲,欧洲人喝酒不放冰。除了白葡萄酒和香槟酒以外(啤酒不在内),冰镇酒也不常见。如果你得不到冷却酒或加冰酒,不要皱眉头。不然会使主人感到难堪。

有些时候可以边喝酒边谈生意,有的时候则不可以。它主要取决于个人,而不是文化习惯。聪明的人让主人定话题,或者在各谈各的时候稍加提醒。

如果你很能喝烈性酒,不要尽自己的酒量而不顾在场的欧洲人。即使在谈得特别投机时,也要注意一下对方喝多少。看他们喝多少,你就喝多少。

喝酒后,注意不要开车。特别是在斯堪的纳维亚。那里的法律很严格,如果你被警察截住,没有通过“呼吸测定喝酒程度的测验”,你可能被罚款、坐牢或者被迫参加喝酒注意事项教育会。三杯啤酒就足以使你通不过测验。

在欧洲正式的商业午宴上,你可能开始时喝开胃酒,接着喝白葡萄酒,继而喝红葡萄酒,“在午餐的最后则是白兰地或紫色浓甜的葡萄酒。”慢慢喝,不然你可能受不了。如果你不能或者不想喝那么多酒,你一定要接受,但可以不喝,必要时假装呷一口。如果你拒绝,那会使主人难堪,因为他们想喝,但是礼节要求他们顺从客人的意愿,特别在一群男人中有一名女客人的时候。如果你不喝,欧洲人觉得他们也必须停止喝,这就破坏了筵席的气氛。

在欧洲有许多产酒的国家,当地的人喜欢夸耀他们的酒多么多么醇香,让他们去讲,你洗耳恭听。如果你对酒一无所知,最好不要坦白承认。这也可能是不诚实,但是,告诉欧洲人你不了解他的知识,无法欣赏当地的好酒,也是不文明的。

不管你是不是懂行,如果由你点酒,那就选当地的一种牌子,即使在懂行的人不喜欢当地产品的地方(如奥地利、瑞士和希腊)也应如此。至于在欧洲的主要产酒国里,如果你在德国或意大利点法国酒,那就可能引起国际事件,反之亦然。

在同欧洲人打交道时,吃西餐是避免不了的。西餐的吃法和习惯同中国菜迥异,弄不好很容易失礼。

通常在吃西餐时可以相互交谈。无论你怎么腼腆害羞,都应该能够跟上自己周围的谈话,并尽力促进相互的交谈。在整个宴会上坐着一声不吭是不礼貌的。

谈话应在自己左右两侧的邻座之间进行。在整个宴会上始终背对一位邻座是极为失礼的。谈话应始终忌讳那种涉及对某一不在场者的恶语中伤、妄加菲薄或传播流言蜚语的话题。如果三个人聚在一起交谈,其中两人老谈着第三个人不认识的人或不知道的地方,那也是不礼貌的。此外客人对宴会或周围环境一定要加以愉快的赞赏,不然会被视为失礼。

通常拒绝一道菜是不礼貌的,但若理由充足,如对这种食品有过敏反应,则可以原谅。即使如此,在某些情况下,还是稍加接受,留在盘中,这样更礼貌一些。

拒绝别人为你斟酒时,简单地一声“不,谢谢”,或用手稍稍盖住酒杯,即可表示谢绝的意思。若要喝水,而席上又没有水壶和饮水杯,则不妨直言提出要求。

万一发生意外,应付的原则是“不要打乱了宴会”。比如,一个客人失手打翻了酱碟,应该婉言道歉,但不要大声嚷嚷,也不要没完没了地自责。侍者、仆人或女主人会尽快妥善将此处理干净。如果是女主人亲自处理,客人当然应该主动帮助收拾,但若女主人表示谢绝,则不宜坚持。

在进餐尚未全部结束之前,按理不能吸烟。除非男主人以某种形式带了个头,如向客人递上香烟或自己点燃吸了起来,否则在宴席上叼起烟卷是非常不礼貌的。

在宴会上,食品和酒尽管非常重要,但实际上都是作为陪衬。宴会的核心,当然在于谈话,从而促使各方面的因素融为一体,结出友谊的硕果。因此,良好的餐桌仪态,意味着掌握吃喝技巧,而不分散注意力。从而使晚宴的核心不受干扰。

用刀时,应将刀柄的项端置于手掌之中,以拇指抵住刀柄的一侧,食指按在刀柄背上——但食指决不触及刀背,其余三指则顺势弯屈,握住刀柄。

又如果不是与刀并用,则叉齿应该向上。持叉应该尽可能持住叉柄的末端,而不能抓在叉柄的下部,叉柄倚在中指上,中指则以外侧的无名指和小指为支撑。

在刀叉并用的情况下,持刀姿势不变,持叉姿势与持刀相似,叉齿应该向下。刀除了可用于切割食品(切下的每一片都应该吃掉),还可用来帮助将食品拨到叉上。有些食品,如米饭和豌豆,或可将叉背向上取食,或可将叉翻过来当匙使用,用刀把食品拨到叉上去。这样做时,必须用刀将食品拨到叉的内侧,而不是外侧,因为那样做可能会使自己的肘部碰到邻座。

持匙用右手,手指务必持在匙柄的上端。

如果暂停用餐,刀叉(或叉匙)应互成夹角置于盘上。如果已经用毕,则刀叉(或叉匙)应并排置于盘上,注意叉齿应该向上。

有些食品的吃法已逐渐固定下来。比如洋蓟(Artichokes)都是和酱汁一起上桌。吃法是用手指依次撕下洋蓟叶片,将叶片宽大厚实的一端蘸入酱汁。然后轻轻提起,咬下沾有酱汁的部分。咬剩的残叶可弃于盘沿。靠近洋蓟中心的叶片又小又薄,剥去这些叶片,可以看到一种须状物或“蓟状物”,用叉将这层东西轻轻刮去,即可得到一块最上等的洋蓟心了。吃洋蓟心时刀叉并用。

芦笋的吃法和洋蓟相同。如果根部太硬,不宜食用,可弃于盘沿。

吃奶酪时,每次切下一片。通常,切下的奶酪薄片可放在抹了黄油的面包片或饼干上用

手拿着吃。从一大块 V 字形奶酪上取用时,应该顺着 V 字的臂状部分向下直切,而不要在顶部横切。

对于吃鱼,究竟是先切后吃,还是随切随吃,人们有不同的看法。一般认为后者更合乎规矩,而前者便于取食。残鱼剩骨可放到专门的小碟里。倘若不慎咬入一根鱼刺,可以用手指取出,但必须尽可能不为人所察觉,取出的鱼刺可弃于盘沿。

在宴会上,苹果与梨的最正规的吃法是:切成四块,逐块去皮,然后用刀叉取食。这种方法对吃梨非常实用,因为梨多汁水,食用时极易弄脏衣服。但现在无论是吃苹果还是吃梨,大多数人都直接用手拿着去皮的四瓣小块进食了。

吃橙子要吃得干净利落是相当困难的,除非已掌握其中奥秘,则在正式宴会上还是以谢为妙。吃橙子先用刀除去外皮,接着用刀和叉将瓢从内皮剥下,然后再用叉取食。一种大众化的吃法是,先用刀去皮,接着分成若干块,然后用手拿着吃。

吃有核水果时,一手拿水果,另一手托在嘴边,将果核吐入掌中,然后弃于盘沿。要是吃布丁时,应悄悄将其中果核吐入匙中,再弃于盘沿。象桃子这一类水果的果核,则在将水果分成四块时剔出。

吃肉食时,若需切割,只需用一把餐刀即可。但餐刀还是一件十分有用的助拨工具。例如,取食排骨,烤牛肉和炸牛扒时,均需刀叉并用;取食鱼肉馅饼和炸牛肉球时,则单独用叉即可。

牡蛎上桌,通常留有一半壳,这时,可以用一手将蚝壳固定于盘中,一手持叉将蚝肉取出。吃下蚝肉,还可以拿起蚝壳,吮吸壳中汤汁。

通心粉一般不出现在正式宴会的食谱上,因为它既是一种家常食品,吃起来又邋遢。但它很可能出现在非正式的宴会上。面对一盘通心粉,可将叉插入,接着提起,即可分离出若干面条,然后将叉齿沾着盘沿,小心而快速地转动叉柄,面条就会在叉上缠作一团,而不致垂下,这是最理想的结果。

取食面包卷应该用手掰开,而不要用刀从中间切开。一小块一小块撕下来吃。

喝汤用汤匙。嘴应凑在汤匙的侧旁喝,而决不能凑在汤匙的顶端喝。手持汤匙,从汤碗近身一侧伸入汤里,再从汤碗远身一侧舀出汤来,这种吃法可使匙上所沾的汤滴落在汤碗里,而不至于滴在衣服上。喝至最后,不妨持汤碗向外侧稍稍倾斜,即可将汤舀净。如果盛汤的是大汤盘,食毕后应将汤匙置于汤盘中。如果盛汤的是大汤盅,则食毕后应将汤匙置于托盘上。

洗指碗可以同任何一道用手取食的食品一起上桌。用法是,拿起洗指碗(碗下若有衬垫,则应一并拿起),置于左侧叉的上方,将手指浸入水中,然后用铺在腿上的餐巾轻轻拭干手指。

入席后,即应解开餐巾,铺在两腿上。使用餐巾应该有所节制,拭手动作要轻,擦嘴只能稍触嘴唇。如需起身,则将餐巾放在桌上,不用折叠。

掌握这些技巧之后,还要注意吃态文雅,要以食进口,不能以口就食。咀嚼时闭嘴。汤或菜太热,不可用嘴吹,等稍凉后再吃。从你嘴里吹出来的任何东西都会让人感到讨厌。若咳嗽、打喷嚏,必须把头转个方向,用手帕捂住口鼻。使用餐具,动作要轻,不要相互碰撞。用过

后,应按原位放好,不要老是拿在手里。刀子是用来切东西的,不能用餐刀吃东西。用餐时不要跷二郎腿,但在快餐部、自助餐馆、酒吧间喝茶饮酒时可以例外。在任何场合吃饭时都不要发出声音。当牙缝被什么东西塞住时,请你忍耐一下,等饭后到洗脸间再剔。如果桌子上备有牙签儿,可以用手掌或餐巾遮住嘴角,在不引人注目的情况下剔。也不要随便往桌上吐东西。

虽然同样是西餐,但各国在餐桌上的举止标准都不一样。

美国人是右手拿刀,左手拿叉,把肉和一切应切的东西全部切完,然后把刀放在碟上,把叉子换到右手来吃菜。

在法国,两手放在桌面上,但不能把两肘也放上。法国人放刀叉时,一半放在碟中,一半放在桌布上,英国人对此总是不以为然。

在法国,要把碟中的食物吃完,否则会冒犯女主人和女厨师。不要用面包吸净盘子,不能以这种方式表示对汤汁的欣赏。在食用时应十分注意使碟内尽量干净。杯子半满时倒酒,但全部喝干时不再加。在上几种酒时,有时服务员把每道菜所配的酒杯收走,这样可以使无知者免犯一次缺乏美食知识的错误。

在欧洲,把法语作为第一语言的人认为烹调是人类最高形式的劳动之一。每个菜的味道都是特地为你调配的或者厨师会坚持说是特地为你调配的,如果你不相信他们的话,那就可能造成不愉快。所以轻易不要给肉之类的食品加作料。若这样做,法国人的妻子永远不会站在你的一边,她的丈夫可能要先得征得她的同意,然后才能告诉你可以加调料。

如果给你上了鱼,不要用切肉的刀。没有拿出吃鱼的专用刀,可用叉子把鱼骨去掉。

在阿尔卑斯山以北,土豆用叉切而不是用刀切。讲德语的人吃的面包是厚厚的大块,上面抹上很多黄油。不要把大块撕小或者切成小块,就吃大块。

挪威早餐很晚。冷餐是斯堪的纳维亚人(挪威人除外)传统的午餐食品。冷餐通常在特别的场合或周末吃。但是同中国人进行商业午餐可能是特别的场合。即使你第一次到那个地区,人们可能也会拿这种食品招待你。

冷餐用的桌子很长,上面可能摆上四十多种热菜和凉菜。拿一个盘子——桌子上会有一叠盘子——从冷菜开始:先是鱼,然后是沙拉和肉。此后是热菜,你愿意先尝哪样就可以尝哪样。一道菜你可以取两次甚至三次,但是一旦你从冷鱼转到冷肉或者从冷菜转到热菜,就不要再退回去。绝不要用用过的盘子再去取食。把它放在餐桌上,招待员会把它拿走。每次取食品都要从一叠盘子里拿一个干净的盘子。午餐可能持续到下午三点左右,注意控制你的食量,不然他们不得不抬你出去。斯堪的纳维亚人常常边吃饭边谈生意。

在正式宴会上,不管是在饭馆还是在家里,北欧人喜欢互相敬酒;为了表明你是文明人,你也应与他们一起敬酒,但是,不要向比你年长或位尊的人敬酒或者向男女主人敬酒,除非他们先向你敬酒。

如果你被邀请到斯堪的纳维亚人家中吃饭并且被安排坐在女主人的左边,那说明你是贵客,在宴席的最后要讲几句话,开头可以说“谢谢你们的款待”。女主人用刀轻轻敲敲杯子是你该起身的信号。

西班牙和葡萄牙的晚餐很晚才开始,常常在晚上十点以后。许多餐馆到午夜才开业,因

为商人来得晚,工作得晚。为了不致在午饭和晚饭之间饿肚子,大家都吃点儿小吃。传统的小吃店是塔斯卡或塔帕斯。大城市很多。每个小吃店都有一个长长的柜台,上面摆着几十种可以用手拿着吃的食品(塔帕斯),你可以边吃边喝当地的葡萄酒或者雪利酒。塔斯卡小吃店的规矩很简单,牡蛎壳、牙签、餐巾等所有不能吃的东西统统扔到地上。如果你不扔到地上,小吃店的主人或者你的同行会把它们扔到地上。这是很有意思的,但是不要吃得太饱或者喝得太多。你很容易忘了时间,以致吃得酒足饭饱,而接下去的晚餐可能还有六道菜和几种酒。

在第一次去欧洲谈生意时,你可能作客,也可能作东,但是这并不是绝对的。欧洲人像美国人那样大手大脚花钱的人很少,即使少数非常富有的人也没有美国人大方。

出于礼貌,欧洲人可能请你下馆子,尽管他内心并不愿意。有经验的谈判者意识到这一点,就给不是心甘情愿请客的主人一个自然下台阶的机会。妇女尤其会遇到这种情况,因为欧洲人常常感到必须款待她们。这时你可以这样解释:“我知道你干了整整一天的工作,希望在家里同家人轻松地度过一个夜晚。老实说,我也很累。请不要感到过意不去。我觉得这样挺好,真的。”

然而,结了婚的欧洲男子甚至可能不请妇女出去吃一顿简单的午餐,更不用说宴请了,因为他们担心同事说闲话。这样做也会使家庭气氛紧张。另一方面,如果欧洲人坚持要请你吃饭并且请你到饭馆吃饭,可以接受,也可以拒绝,你认为怎样合适就怎样做。婉言拒绝并非侮辱。但是请你到家里做客是对你的敬重,不应拒绝,你第一次旅行时可能得不到这样的邀请。不请你到家里吃饭并不是不祥之兆,但是得到这样的邀请则是吉兆。

在你第一次旅行中,除非你肯定谈判已经有了一个良好的开端,否则不要请欧洲人到饭馆吃饭。如果谈判还没有一个良好的开端,不要把请客吃饭作为改善关系的一种手法。这样做是不行的。

在欧洲日尔曼语系地区,如果你发出邀请,那就必须自己选择地方。迫使欧洲人选择不礼貌的。它表明你没有远见,有损你专业上和社交上的形象。问同行的秘书或助手,他一般喜欢到哪家饭馆。

即使你可以花一大笔钱或者款待欧洲一家大公司的高级经理,也不要带他到豪华的饭馆。欧洲的大饭馆要价很高——每人至少要花一百美元才能喝到酒,即使你付得起,挥金如土不是高雅的行为。

如果你是女主人,不要只请一个欧洲男人去饭馆吃饭。周围的人都会竖起耳朵听你们讲话。至少请两名男客人。

请客的女主人应该付钱,但绝对不要当着欧洲男人的面付钱。如果帐单拿到餐桌上,男客人就觉得非争着付钱不可,不然会丢脸。这是欧洲礼节的一个方面。你打电话到餐馆预定桌位时,事先同经理谈好付款的办法是必要的。

吃完饭,如果有男客人问起付钱的事,就说已经付过了,不要说:“我付了。”

不管你是男是女,如果男同行已经结婚,请他时,也要请他的夫人,让他决定是否带夫人。如果他已经当了父亲,不要请他的孩子。欧洲的孩子在饭馆里是非常顽皮的。

如果你被邀请到家里做客,要准时。如果他们说“七点”,你七点零六分到就晚了!在英国,请你七点去意味着七点到七点三十分是鸡尾酒时间,七点三十分准时开始。如果你到的

时间差一点,你必须作出解释。

被请的第二天应该写一封亲笔信,让人送去,不要邮寄(邮寄在美国是可以的)。对在饭馆的宴请、晚上的款待、特殊的照料或者殷勤的款待表示感谢,特别是对设家宴款待表示感谢。在欧洲千万不要打电话道谢,因为那样做不庄重。对于前一天晚上作为女主人款待你的欧洲同行的夫人,你的信可以这样写:

亲爱的某某夫人:

我要再次感谢你使我昨天度过了一个十分愉快的夜晚和享受一顿美餐。你真是一位杰出的烹饪能手和女主人。太美了。

真诚的某某

你不需要用更多的溢美之词。

②拉丁美洲人的禁忌。在拉丁美洲,商务上的款待通常是在旅馆、私人俱乐部或夜总会里进行而不是在家里进行。除非你知道你的拉美谈判代表每天从早上九点工作到下午五点,否则不应发出午餐的邀请。如果他回家午休,决不可去打扰他。

午餐通常是拉丁美洲人的正餐。晚餐很迟,最早也得到晚上八点,而在餐馆里,直到午夜可能仍是高朋满座。要准备熬夜。如果你设晚宴请客,要问男客人他是否愿意与夫人同来,由他去决定。

邀请妻子是很重要的,妻子在拉丁美洲是很有影响的人。一个妻子可以促使一笔生意成功或告吹。如果你留下了好印象,她会帮助你把你的公司的产品推销给她的丈夫。

那么,如果让妻子一个人留在家里,丈夫同你一起出去直到晚上十一点钟才回家,她不会认为他真的是在做生意。她会认为他是在同另一个妇女调情。当他回到家里的时候,他碰到的是冷冰冰的问话:“你为什么这样注意别人而不注意我?你应该更多地关心我。”

这会成为一场争吵。你会突然发现,你无意中把自己置身于一位拉丁美洲男人和他的妻子之间。由于你没有邀请妻子,你会造成他们之间的不和。在拉丁美洲,你可以百分之九十九地相信,一位妻子不会认为她的丈夫呆得很晚只是为了参加一个商业晚宴,因而是无辜的。

作为一个女性,你最好不要邀你的拉丁美洲伙伴共进晚宴,除非他们公司有其他人同他一起赴宴,否则你的邀请可能被误解。也最好不要接受男人的单独邀请。

为了留下一个好的印象,最好喝当地产的葡萄酒、啤酒和白酒。进口的白酒很贵,可能会使你的主人花的钱超出他的计划。本地产的葡萄酒肯定是可以引以为豪的特产。喝外国牌子的酒是不明智的。拉丁美洲妇女喝酒的习惯是很拘谨的,她们比较喜欢葡萄酒或开胃酒,不喜欢烈性酒。妇女可以喝她们想喝的酒,但是最好是入乡随俗。不管你是男是女,喝醉在那个地区的企业界上层人士看来是一种粗俗的行为。

③阿拉伯人的禁忌。在阿拉伯国家,那里的人非常好客。慷慨几乎比世界任何地方都更为重要。绝对忌讳说某个阿拉伯人吝啬,这会被看成奇耻大辱。好客是有来有往的,表示主人与客人之间相互尊重,实行互惠和承担平衡的义务,而主人将来也会到他的客人那里作客。

客人绝对不能拒绝阿拉伯人的慷慨,那在他们看来是一种侮辱,等于拒绝同主人所在的

团体发生联系。由于文化上的价值观念,阿拉伯人不仅有责任给客人——甚至陌生人——以食物和保护。如果原来的主人到他款待过的客人那里作客,被款待过的客人现在必须以同样的规格而不是更高的规格款待这位主人,以防止这种关系出现不平衡,从而使这位前主人丢面子。

不要拒绝阿拉伯人的好意,但过快地接受并不礼貌,要注意谦让的分寸。如果一个阿拉伯同事在办公室或外面请你喝咖啡、茶或软饮料,请你吃胡桃或枣,请你赴宴,送你一件礼品,那么,出于礼貌,你应该接受。你想不想要是另一回事。重要的是,发出邀请和接受邀请的象征意义,而不是邀请的内容或者你想不想接受。

最初,你必须按礼节表示拒绝,象接受一杯咖啡这样一件简单的事情,你就可以作出这种表示。在谈话中,邀请、拒绝和接受的方式如下:

“我想请你喝咖啡。”

“谢谢,但是我不想给你添任何麻烦。”

“请喝咖啡吧。”

“真的,我不想给你添麻烦。”

“这算什么麻烦。请你喝咖啡,我很高兴。我非请你不可。”

“既然如此,那就喝咖啡吧,谢谢。”

请注意,甚至最初的拒绝都是尝试性的,而不是明确的。经过一两次半心半意的拒绝之后,你终于作了让步,接受了邀请,这是你的主人期望的事。按礼节表示拒绝特别重要。不然你见到的那些陪伴主人的陌生人对你的行为说的话可能比你原来想的要多。

接着就是坐下来喝咖啡。不管你的座位是椅子还是地板垫子,都不要露出鞋底。脚在身体的最下端。它们接触脏地面。公开露出脚底是无礼行为。

当别人为你端来咖啡或者别的什么饮料时,要用右手去接。左手只在上厕所时用,不做其他事情。无论是接东西、送东西或拿东西——食物、饮料、香烟、文件、甚至笔,只要一用左手,就是一种侮辱。如果你是左撇子,而且必须在阿拉伯人面前用左手写字,首先要表示歉意,说明你不得不用左手,这样他们知道你没有侮辱之意。

如果饮料是咖啡,要把杯子拿到鼻子下闻一闻咖啡的香味,这表明你不是门外汉。

你不必咕嘟咕嘟地喝,但是如果你这样做,那很好。对阿拉伯东道主来说,客人咕嘟咕嘟地喝饮料说明很满意。

如果你的杯子空了,会有人给你重新倒满。不管你喝什么,都要喝一杯,然后至少请人再倒满一次,你必须品尝,但不必喝完。这表明你充分领受了阿拉伯人的好客。

当你喝完你必须喝的一杯半咖啡或茶以后,如果你不想再喝了,把杯子拿在右手里,当服务员过来时,轻轻地摇动杯子。

如果你让杯子重新倒满,你至少必须呷一口。每当你接受小小的好客表示时,都必须至少作出喜欢的样子。

不要在喝咖啡和闲谈非专业问题时提出做生意的问题。要有耐心。这种方法可以帮助你们建立信任,为以后谈判打下基础。

当你喝完第三杯阿拉伯咖啡之后,就不再给你斟咖啡了。要过一会儿再重新送来咖啡。

这段时间就是你会见的时间。它表明,不管你是否还有话要说,你的主人已听完了他现在想听的一切。在重复前面谈到的喝咖啡的礼节之后,要向主人告别而不要等主人请你离开。如果你的主人想要你留下来,他会一再要求你留下。

如果阿拉伯人邀请你赴宴,一定要接受,拒绝是不礼貌的。

由于虔诚的穆斯林在日落时祈祷,不遵守时间在阿拉伯文化中并不被视为无礼,因此在家里举行晚宴可能很晚才进行。虽然阿拉伯人自己去别人家里作客可能不遵守时间——常常迟到一个小时,但是作为一个外国人应遵守他们自己的时间准则,准时到达。

在中东,一般是男女分开参加社交活动。尤其是你的东道主是正统的穆斯林,可能没有女伴参加晚宴。

如果你携夫人旅行,你可问问是否也邀请了你的夫人。假如一个受过西方教育的阿拉伯人说是这样,他的夫人、也许还有其他男宾的夫人都包括在内,晚宴上男女将不分开活动。

然而,如果一个因循守旧的阿拉伯人作了肯定的回答,你的夫人大概会同这个家庭的阿拉伯妇女、可能还有其他男宾的夫人呆在另一个房间里。你可能要到离开时才能再与她见面。

进入一个因循守旧的阿拉伯人的住宅之后,要将鞋脱掉。你将发现房子是分隔的、设计得很灵活,任何一个房间只要把门打开或关上就能让别人进去或者不让别人进入。这可使家里的妇女做她们的事情而不被男客人看见。在中东,这很重要,所以千万不要贸然打开一个房间的门。

无论是吃西餐还是参加传统的阿拉伯式宴会,饭食通常都有三部分:咖啡、饭食本身、随后又是咖啡。两次送咖啡的时间就是宴会的时间。你刚到达后不久就送来第一次咖啡,常常还送一些红枣、无花果或坚果。这是进行谈话的时间。在最后一次咖啡用过之后,要表示感谢,向主人告别。

在传统的宴会上,要时刻注意自己的手和脚底。出于习惯性,中国人很容易双手齐上,脚底也会不自觉地展现在中东人眼前,那么你的主人脸色肯定好看不了。老式的宴会没有取食餐具,用右手吃。根据客人的多少,一只绵羊,一只山羊或一头小骆驼可能用来做主要的菜肴。肉不论烤烧都非常鲜嫩,用手一撕即开。将肉蘸上各种不同的调料,然后再吃。还会用紫铜或黄铜托盘送来许多热气腾腾的黄油米饭。用右手将米饭捏成小球,放到调料里浸一浸,然后吃下去。

同喝咖啡一样,在传统的阿拉伯宴会上,无论给你送来什么东西,马上接受都是失礼的。要首先彬彬有礼地拒绝两三次,最后再接过来。由于慷慨大方是穆斯林的美德,通常宴会上有丰盛的食物。第二次送来的食物不仅是接受的,而且是主人所希望的。你接受的好客情意越多,阿拉伯人越高兴。

阿拉伯人对他的客人慷慨大方,反过来他也希望在受你款待时,你也应该慷慨大方。所以,在你请客时,食物也要尽量丰盛,避免被人视为吝啬鬼。这一点恐怕同吃西餐正好相反。吃西餐时,食物以刚够为好。

在传统的宴会结束时,阿拉伯人通常打嗝,这是满意的表示。你不必仿效他们。

在阿拉伯人的餐桌上,或者围着传统的饭菜在地板上坐着时,不要吸烟,除非别的客人

已经把烟点着。他们大概不会这样做。要尽可能减少在各种公开场合吸烟的次数,无论在宴会上还是在大街上都应该这样。

在饭馆就餐结束时,人们通常出于礼仪争着付钱。但是发出邀请的人是主人,人人都知道最后还是由他来付,尽管如此,即便你是客人,你也要争两三次,表示你要付钱,然后再表示默许。如果你是主人,你的阿拉伯客人也会这样做。

④ 韩国人的禁忌。在韩国人的商务中,晚上的娱乐活动常常起关键的作用。在他们看来,让一个有可能同他们达成一大笔交易的外国人晚上孤独地留在饭店的房间里,既失礼又失策。

你受到的款待随着你访问的时间的长短而异。但你在离开之前一定要设法回请一次。只有建立起很好的关系,大概才有可能请你到韩国人家里去做客。

中国、日本和韩国用餐时唯一相同的一点是都使筷子。除此之外,连大米饭也不相同。在受款待以后,应在自己住的饭店的餐厅回请一次,而且最好不要用当地的传统方式。

你做东时,客人大概都是男人,韩国妇女几乎没有当经理的。不要要求一位韩国男人带他的妻子一起来。这是当地的习惯。同样,如果你的妻子或丈夫同你一起旅行,在那天晚上,最好让她或他自己单独去做点什么事情。在韩国,晚上的款待是谈判过程的一部分,只有参加谈判的人才出席。

在韩国,酒杯里只要还有酒,就不会往里加酒。韩国人始终注视着你的杯子,你一喝完了酒他们立即就给你重新斟满。如果你给别人斟酒,给没有喝完酒的酒杯加酒是很不礼貌的。

此外,韩国人还有一个特别的敬酒方式:一个人喝完酒之后把可能留在杯底的几滴酒倒出来,并双手把空酒杯递给在座的某个人。常常由主人代贵宾这样做。然后,主人重新斟满酒杯,双手捧着酒瓶。作为客人,在你面前现在有两杯酒,你自己的一杯和主人的一杯。正确的答复是喝完你自己杯子里的酒,然后把酒杯倒过来晃晃,再用两手递给刚才给你酒杯的那个人,他再用双手斟满酒杯。注意,这时你有喝醉的危险。

⑤ 日本人的禁忌。在日本,你会有同在韩国差不多的遭遇。

工作时间结束后的款待是日本人谈判的一个重要组成部分。如果事情进展顺利,会谈开始不久,你就可能应邀去城里度过一个夜晚。日本人有一种说法:“在晚上你能看透一个人的灵魂。”对双方来说,晚上的款待首要目的是了解相互的人品,以增进相互的信任。如果你的时间安排得很紧,那也不要拒绝他们的邀请。拒绝邀请是一种失礼的行为。

要让日本人首先作东,他们大概很快会这样做的,然后再回请他们。如果你首先发出了邀请,你会使他们感到有义务回请。不管怎样,日本人最不愿意感到对陌生人负有义务,因为你在他们的国家里是客人,这可能会使他们丢面子。面子在日本和在中国同样重要,所以要切忌使你的日本伙伴丢面子。

在晚上由你款待对方,最好不要请日本人的妻子,你自己也不要带妻子。特别是不要让妻子参加最初时这类活动。但在正式的宴会上,要请日本人偕夫人一同参加。如果想避免在晚宴上谈生意,最好也这样做。在日本人的夫人面前谈生意,会使他们感到尴尬。

你通常会同一家日本公司的一群人一起出去。因此,当你作东时,不要只请首席谈判人赴宴。要邀请谈判小组里最重要的一些成员。把邀请赴宴的人扩大到部课级负责人可能也

是必要的,虽然他们可能不出席谈判会议,然而,他们仍需要有令人信服的额外东西来证明你的建议很好,你是可以信任的。为你作最初引见的第三方,也可能是你的翻译,经常能知道公司里的谁能对你的谈判起促进作用。

日本晚间款待的方式通常是去餐馆里吃饭和去卡拉OK酒吧。有艺妓的招待会主要是为老朋友安排的。日本人也很少请新相识的人到自己家里做客。

许多日本人都会自然而然地把你带到中国餐馆去,认为你不会喜欢日本饭菜。如果你的确喜欢日本饭菜,那么告诉你的主人你更愿意吃典型的当地饭菜。如果你不提出这个要求,他不会感到受辱,但是,如果你提出了这个要求,他可能会感到得意。当然,在你作东时,最好把他们请到中国餐馆去。

你宴请的时间最好不要定在中午。通常日本人午饭时间很短,而且经常是在公司里的餐厅里吃。有许多人都是边吃午饭,边工作。

你给客人们点菜,他们会非常欢迎的,特别是在他们不熟悉菜单或中国的菜名,或者他们不懂得人们喜爱的带有地方色彩的菜名时。象所有的客人们一样,如果你把帐单拿起来,会给他们一个特别深刻的印象。但你动作要快。按照他们的观点,抢在主人之前把桌上的帐目表拿到手是一种风度良好的表现。

要记住,日本人的基本食物是谷物、蔬菜和海产鱼。他们一般避而不吃辣的,加有香料的食物,习惯吃少量的非常嫩的牛肉。

吃日本饭菜时,要让主人先点菜。如果请你第一个点菜,要礼貌地推辞。通常由餐桌上地位高的日本人第一个告诉服务员他想要什么,然后下属接着点。作为外国人,你最好和他们点同样的菜,不然,因为你吃的东西与众不同会使他们觉得不自在。

吃日本菜同中国菜一样都用筷子。用筷子时,要让筷子的三分之一在手心里,两根筷子要对齐。餐馆里的卫生筷是放在一个纸袋里的。把筷子拿出来后,不要把纸袋揉成团。吃完饭之后,再把筷子放进纸袋里。

与中国的筷子相比,日本筷子短,头尖。日本人用筷子同中国人一样也有忌讳,即所谓“忌九筷”,即:

第一,舔筷:忌用舌头舔筷子。

第二,游筷:忌在就餐时,犹豫不定吃哪盘菜而拿筷子在桌子上四处游寻。

第三,扭筷:忌扭转筷子,用舌头舔粘在筷子上的饭粒。

第四,移筷:忌挟了一个菜后,不接着吃饭,而又去挟另一个菜。

第五,插筷:忌插着吃菜。

第六,掏筷:忌用筷子从菜当中扒弄着吃,而不从一边挟着吃。

第七,跨筷:忌停吃的时候,把筷子跨放在碗或碟子上面。

第八,剔筷:忌用筷子代替牙签剔牙。

第九,泪筷:吃生鱼片和醋浸鱼肉丝时,不要把酱油和汤汁弄得滴滴哒哒的。

另外还忌讳一些不雅观的吃态。如犬食,就是不要低着头狼吞虎咽,发出咂咂的声音;接食,就是不要一接过碗就吃,先在桌子上一放,再端起来吃;瞪眼,不要一边吃喝,一边瞪眼,从这碗瞅到那碗。

吃米饭时,日本人是端起饭碗送到嘴边,但是耸起双肩或把脸直接盖过饭碗都是不雅观的。使用筷子的时候眼睛要注意自己的食品。不要向房间四周张望。

吃完晚餐之后,你大概会被带到日本的一家卡拉 OK 酒吧。

卡拉 OK 酒吧不仅能使日本人喝酒,而且还能使他们喝醉。日本的人均饮酒量是世界上最多的国家之一。日本人只有喝醉酒才能冲破那堵禁锢感情的、无法穿透的心灵之墙。只有让某些感情发泄出来,人与人之间才会建立起亲切关系。而这种关系在办公室里一本正经的气氛下是不可能建立的。它是建立感情上的信任的基础。

在这种情况下,同你的日本同事一起喝酒似乎是很重要的。喝一点之后,你就假装有点醉意。许多日本人只有在他们的脸上开始出现带有醉意的红晕——这是一种真诚的迹象——之后,才开始轻松自如地打开话匣子。

当日本人喝醉的时候,他们就装傻逗乐。一种普通流行的娱乐是把一块纸餐巾盖在一个酒杯上,然后把一枚硬币放在纸餐巾的中央。每一个人轮流用烟头在硬币的周围把餐巾烧一个洞。烧洞时使硬币掉进了酒杯的那个人必须喝一杯酒。此事看起来可能很愚蠢,但是每个人都乐不可支,然后再喝点酒,不一会儿,似乎每件事情都显得滑稽可笑。

在卡拉 OK 里,每个人都必须唱一支歌。如果你的嗓子不好,不要害羞。就象在同日本人谈判一样,过程比结果还重要。不要怕显得愚蠢。这是你向日本人表达人情味的一种方法。许多人唱他们自己的歌曲,并不比你唱得好。有些日本的经理人员为了掌握一二只歌曲以保持某种表面的自尊,就去上专业音乐课。

在唱歌和玩愚蠢的游戏时,通常允许谈论生意。经过一整天的讨价还价之后,在卡拉 OK 酒吧非正式的气氛中还可以继续交谈。在喝酒时谈生意常常比在办公室里更坦率。如果你在此时说了某些在白天不能说的显得粗鲁话,那大概也会得到原谅。在日本,对于喝醉酒的人,几乎一切都可以原谅。在正常情况下,日本人都避免身体接触,但在开怀畅饮的时候,他们也可能搂住你以表亲切。

然而,他可把喝酒当作在谈判中争取占上风的一种手段。有时候同去的六名日本同事中五人喝得酩酊大醉,只有一个人起作用。他就是开始谈生意的人。虽然你此时可能觉得可以比较随便地谈你的想法,但是在你再次清醒之前切勿作出任何承诺。在日本,许诺就是许诺,不管你是否喝醉酒。

日本人喝醉是为了说一些在清醒时不便说的话。不要以为他会醉到失去控制的地步。在这个时候,决不可把一切和盘托出。在日本,即使是在一个人醉了的时候,把一切都和盘托出几乎始终是一个错误。

晚上一起喝酒之后,当你第二天早上到日本公司时,你会发现仅在几个小时之前还在一起寻欢作乐的那些日本同事又恢复了那种通常的一本正经的保留态度,对此,你不必感到诧异。不要提醒他们在卡拉 OK 酒吧里说了些什么或做了些什么,也不要问他们喝醉后是否感到不舒服。他们个人的感情再次被置于厚厚的心灵之墙的后面。他们的个性再次同和谐的集体融合在一起,在这个集体中,个性是受压抑的。

其实你努力作出友好、真诚和值得信任的表示并没有被遗忘。日本人记住了你这些努力,在以后的谈判中你会发现,它起了很大的作用。

除了去餐馆和卡拉 OK 酒吧,近几年,打高尔夫球逐渐时髦起来,而且已成为一种礼仪。客人一定不能迟到,同时也不能早来,因为俱乐部老板有责任在入口处欢迎客人。打球的客人应该提早离开自己的饭店或家里,以便准时到达球场。但如果你来得太早了,就必须把车停得远远的,直到差不多该轮到你时,才能把车开过来。老板会陪着客人进入俱乐部,给你找个小放衣柜,然后送你一件小礼品。礼品通常是一盒高尔夫球和一些印有该老板公司名字缩写的球座。老板希望客人用这些球,而不用客人自己带来的球。

日本人把打高尔夫球看成是一件很严肃的事情,他们很想把球击入洞中。日本的高尔夫球手们总是一遍又一遍地计算距离、坡度和风向。对此,一个外国人如果表示出某种烦躁,那是不礼貌的。在打高尔夫球时讨论商业问题是一大忌,即使要谈,也得等到对方把球打进 18 个洞之后才能开始,而这必须是主人先提出。由于对击球次数需要加以精确控制,因此,通常吃午饭的时间总是安排在打完 9 个洞之后(午饭的时间可能是半个小时到九十分钟),这时,如果客人表示想要接着打下去,那完全是没有意义的。

最后,在进行了日本式洗澡(即先使劲地把浑身上下擦一下,然后进入澡缸,洗掉身上的肥皂沫,如果你心脏不太好的话,可要提防那热水)这个仪式之后,打球的人都会聚集在更衣室里。这时,客人就可以给老板一件小礼物(一个银制球座或一块高尔夫表)。老板很可能会送客人一些水果,让你带给你的妻子和孩子。

十一、馈赠礼物的禁忌

馈赠礼物是人际交往和商务活动中不可缺少的一环。在商务活动中,馈赠礼物本身不是大事,但如若送礼不当,其影响就非同小可了。送礼不当比不送礼物还糟。因此,掌握送礼的基本方法,特别是了解送礼中的禁忌,是非常重要的。

(一) 馈赠礼物的一般禁忌

馈赠礼物总的禁忌可以归结为:送礼不当。具体来说,如不分对象(宗教信仰、风俗习惯、地位高低、男女等)、不择时机(一见面就送礼,还是在谈判中送礼,亦或是谈判后送礼)等。礼物价值过轻或过重也是送礼的禁忌,特别是礼物价值过重,会被人怀疑你是在贿赂对方,尤其令人反感。礼物的颜色、数量、包装等也有禁忌

同样,作为礼物的接受者,也是有礼可遵的。不管别人的什么礼物都收下是不妥的。轻易拒绝别人的礼物也是不行的。受礼以后要不要回赠,这也是一个问题。所以接受礼物也是有禁忌的。

总之,送礼不当是危险的。送礼不当,还不如不送。

(二) 世界各地馈赠礼物的禁忌

在不同的国家,不同的文化背景下,送礼与收礼都不是无用的消遣活动。对这类事情的

敏感程度,各个国家之间有很大的区别,并深受这个国家的历史、地理、社会与宗教压力、当地风俗与偏见的影响。不吉利的礼物如同一支会爆炸的雪茄一样危险。

①欧洲:在欧洲的商业礼物可以随意挑选,但是给女主人的礼物不能随便。你的礼物可以在当天上午差人送去,或者在你自己准时到达时带去。鲜花是一种受女主人欢迎的礼物。但是是一些花在欧洲有象征性的意思,要谨慎。如欧洲许多国家认为红玫瑰是情人间的礼物,不能送给女主人。你要是送这种花,会使人难堪。菊花在法国、比利时和瑞士等讲法语的地区,多用于万灵节和万圣节,和丧礼相连,石竹花有招致不幸的意思。所送鲜花不能为13,那样是不吉利的。要带奇数的花。花是自然的一部分,而自然的美是不对称的。欧洲人认为,选择偶数的花缺乏审美感和鉴赏力。不要带很多花。五枝、七枝或者九枝就行了。把买花的用途告诉当地花店的人,让他安排适当的花束,他知道怎样合适。在讲德语的地区,除非花是用透明玻璃纸包装的,否则在送给女主人前要把包装去掉。鲜花在送人时应去掉人工的东西,保留自然状态。花的颜色也忌选花色和紫色。

在任何适宜送鲜花的愉快的场合,巧克力是合适的替代礼品。多数欧洲人喜欢果仁糖。买最好的,但是不要带一大盒。东西不在多少,而在于你想到了。在欧洲,任何东西给得太多都是笨拙的。除了鲜花、巧克力和果仁糖之外,好酒也是送给家庭的适当礼物。

在需送一些精细的礼物的场合下,小瓷器、小的银制物品(台灯、烟灰缸、烛台),总是受人欢迎的。

在晚上,看一看房间的陈设,从中找出一点线索,以便知道以后如果再来的话(如果有进一步谈判的必要的),可以带什么更带有个人色彩的礼物。室内放着什么书?家具什么式样?墙壁装饰怎样?艺术品怎样?如果有孩子,他们多大?成熟的程度如何?对房间的装饰要有一个总的概念,因为它反映了主人的个性。有经验的人回到旅馆就记下来。下次要带一件更有个人色彩的礼物时,礼物同接受者的爱好越相近,越能受到欣赏。如果所送的家庭摆设有可能使它与所在环境产生不协调感,摆在那儿会长久地提醒人们,这是一件选择不当的礼物。

送给家庭的礼物,要在你一到达时马上送,千万不要拖到饭后,以免给主人造成你在付饭费的不良印象。

女用香水与男人用的古龙香水在做为商业交往中的礼物送给异性时,是适宜的。但是忌讳向妇女送内衣,一般也不送香皂。

注意不要在礼物上留下你公司名字的大的、醒目的标记。

所送礼物既不能太便宜,也不能太奢侈,礼物包装也一样。

礼物里不要放进你的名片,而要在空白卡片上书写上你的名字。

在德国,包装是很重要的,但不能用白色的、空白的或棕色的礼品纸及绸带包装。送花束时不能包装。

在法国,有鉴赏力与审美观的礼物特别受欢迎,如磁带、艺术照片,最常见的是书,尤其是那些最近出版的传记、历史、评论,及总统与政治家们的回忆录。

在英国,人们常用午餐、晚宴、喝酒或看戏、看芭蕾舞的款待形式来代替送礼。

在意大利,千万不能送手帕。在传统习惯中,手帕是亲人离别时擦泪用的不祥之物。如

果你想送一件衣料给对方,也不能送带菊花图案的料子。因为意大利人习惯于把菊花送给死人。

名酒也是好礼物。由于这些礼物比鲜花和巧克力贵重(尽管并不比鲜花和巧克力更合主人心意),给女主人时要谨慎。不要在其他客人面前宣扬,因为有的客人可能没有带礼物或者给的礼物没有你的贵重。如果当着许多人的面送给女主人,女主人虽然心里希望留到以后喝,但是感到不得不立即打开,不然可能被人看作吝啬。

②阿拉伯地区:在阿拉伯,不论你看到阿拉伯人喝什么饮料,都不能以酒或含酒精的礼物送人。

在中东,这是伊斯兰教禁忌的东西。最好也不要拿食物送礼,这可能伤害阿拉伯人的好客感,阿拉伯人款待客人时强调以丰盛的食物来表示慷慨。送吃的东西对阿拉伯主人来说可能意味着你认为他吝啬,好象没有你的礼品,他不会有足够的食物。

不要在第一次见面时就送礼,那会被认为是贿赂行为。与一个阿拉伯人见过几次面,作为一种友好和亲善的表示,你可送他一件小礼品。不要送带标识的礼品,更不能送这样的礼品给阿拉伯上层人物。带标识的礼品被视为令人厌恶的强行推销。不要送太便宜的礼品,也不要送太贵的礼品。太贵的礼品可能被视为行贿。尤其是政府官员对奢侈礼品存有疑心。

不要向对方的妻子或妻子们送礼。然而,送给孩子们的礼物是受到热烈欢迎的。

礼物最好具有知识性,例如:艺术品、书、唱片、磁带等。办公用具也很受欢迎,如办公桌上的成套文具及袖珍计算器等。

绘有动物的东西,暗示着恶运。送给阿拉伯人的礼品不要带有星星的图案。因为星星是以色列的国徽,他们讨厌这个。

公司礼品也应富有人情味,要么适合接受者的口味,要么有一些特别的意义。例如,由公司所在地的大理石或石头做的镇纸,或一个雕刻有国花的碗。

送礼时,不必有意寻找与受礼者单独相处的机会。除非他是你的个人朋友,否则这样做会使你们产生互不信任感。

去阿拉伯人家作客时,要注意,不要过分称赞某件东西,否则他会将这件东西送给你作为礼物。为了避免出现可能使人尴尬的场面,要笼统地赞扬一个家里的布置,而不是赞扬家里的某一件东西。或者赞扬某件东西的房间内的摆法。

假如你无意中对一尊塑像表示了赞赏,而你的主人马上就要把它送给你,不要断然拒绝。阿拉伯人的好客是以有来有往为基础的。拒绝接受礼物等于拒绝送礼者,是一种侮辱。如果塑像看来贵重,要进行解释,说由于布置者的技巧,只有放在原处才显得好看。如果拿走,就会破坏这种雅致的格局。如果塑像看来不贵重,那就有礼貌地收下。为了做到有来有往,你在下次旅行时必须带去一件适于回礼的礼物。

如果主人吸烟,那么在做客时送一条中国烟或高级雪茄烟。或者送一些小礼物。大的礼物不是在预期之中,可能会使主人感到难堪,因为他觉得非还礼不可。

不管你是否决定送礼,派专人送去一封写给主人的感谢信还是适当的。例如:

亲爱的艾哈迈德:

谢谢你昨天使我过了一个快乐的夜晚。感谢你的殷勤好客和盛情款待。你是一位

出色的主人,使我度过了美好的时光。

真诚的某某

③拉丁美洲:在拉丁美洲,到任何人家都不能空手去。但是,第一次访问时,赠送礼品最好是质量比较好的公司纪念品,因为那时还谈不上送带有个人色彩的东西。

妇女们在向他们的男同事或男客户送礼时,一定要万分小心,甚至一个不带任何感情色彩的公务性礼品,比如镇纸,也会给人一种表示亲近的感觉。送给妻子的礼品只要不是显得太亲密都是可以的,虽然妇女在这方面选择余地比男人要大一些,特别是如果她们见过男同事的妻子并且知道她在香水、手提包等等方面的爱好的话,可是,这类礼品由男人来赠送是不合适的,除非在由你作东的宴会上送给一群太太们。

不管是男人还是妇女,当他们为孩子们带去礼物时,总是大受欢迎的。

不要赠送数目为 13 的礼物。13 被看成不吉利的数字。

不要赠送黑色或紫色物品。这样的礼品会使人想起阴郁的大斋期季节。

不要送刀子,包括开信的刀子。刀子意味着断绝关系。

智力性的礼品是受欣赏的,比如优秀古典音乐唱片,文学作品,尤其是诗集,等等。不要送来自西班牙的西班牙语作家的书籍——甚至包括塞万提斯和洛尔卡这样一些伟大作家的书籍,因为这可能会使对独立感到自豪的拉丁美洲人想起以前压迫他们的殖民者。

在建立友好关系前,不要送公务性礼品。标记的礼品,其标记要与你所服务的公司有关,但此礼品不应成为仅仅为扩大你公司影响的工具。不要在公务交往中送礼,最好的送礼时间是在商务谈判结束后的一个轻松的社交场合。拉丁人的既长又轻松的午饭为送礼提供了一个绝好的时机。

你要再度访问拉丁美洲,最好在临别前问一下你的拉丁同事,是否需要从中国为他们带一些他们特别喜爱的东西。一般说来,小的日常用具很受欢迎。

不管你与受礼者是什么关系,你送礼时的第一考虑应该是礼品是否符合受礼者的需要和口味,而不是礼品的昂贵程度。

在拉丁美洲同在阿拉伯一样,不要过分地称赞他们的东西,否则他极有可能坚持将此物送你做礼品。

④亚洲:韩国人同第一次见面的客人之间交换礼品是很常见的事情。为了保全自己和你的韩国谈判对手的面子,要让对方先送礼,然后你再回送。韩国人的礼品多是红参茶,这种茶在韩国很珍贵。或者礼品是具有地方特色的手工业品或者主人认为能代表他的国家的其他东西。

韩国人很喜欢有中国特色的礼品。不要送食品作礼物,因为它们可能不适合韩国人的口味。在送礼时还要注意礼品上不能有韩国制造或日本制造的标志。

日本是世界上办事过程中最喜欢送礼的国家。一位在东京工作过的美国人说:“即使只有一次最微小的送礼机会,日本人都会利用起来;如果没有机会,他们也会创造机会。”所以到日本去一定要带礼品。

对第一次到日本的外国人,日本人并不指望他们会带什么礼物,因为日本人有这样的习惯,对第一次来访的客人,应该是由主人向他们赠送礼物。然而,在第一次访问之后,外国人

若再到日本,他们就应该带上礼物分送给那些他们希望与其建立长期联系的日本人。有些人虽说是第一次访问日本,但他们已在国内见过某些日本人并与其建立了联系,那么通过送礼物来加强这种联系也很合适。赠送礼物既是一种问候对方的方法,也是巩固良好关系的方法。当日本人在国外时,主人向他们赠送礼物以表示他们是贵宾,也是很合适的。

你在日本通常不是同个人打交道;你将同集体打交道,所以在谈判开始,最好给集体送礼,送给整个公司。虽然带有标识的礼物是很好的,但是你可能得带上十几件,准备送给谈判小组的日本人,以及送给一些你开始不会碰见但以后你会发现是取得成功的关键人物的其他人。如果你没有足够分发给在座所有人的礼物要在与受礼者独处时再送。

送给集体的礼物应尽可能象征性地反映你公司的特点。送给集体的礼品不需要花很多钱,但是,你的礼品最好从一家有名望的商店里购买。送日本人的礼品应该有中国制造的明显标志,包装上最好印有著名商店的标志。

然而,要让日本人首先提出互送礼品。不要突然送礼品给他们。如果他们没有什么东西回送你,他们就感到丢了面子。并且送礼时应说明动机。动机不明的馈赠,恐怕只能归入贿赂一类。

日本人送你礼之后,不要马上把回礼拿出。应在以后的某次会谈中,把你的礼物拿出来。这样做的意义在于:早有准备,你是诚心诚意的。

送礼物时要用双手。如果是送给公司集体的礼品,应交给首席谈判代表。他会推让。如果一送礼品就马上接受,那会表现出一种过于急迫的心情,这在日本是不礼貌的。你要继续坚持送礼,同时表示礼轻情意重。日本人送礼品给你时,你也要谦让,不应立即接受礼品。在日本,你怎么谦逊和稳重都不会过分。当然,最后还要接受日本人的礼物。

你在送礼物时,不要大做文章。不要发表讲话。要不声不响地进行。根据不同的情况,有些日本人可能立即打开你的礼品,有些人则不会打开。即使他们打开了礼物,也不会有什么热烈的反应,这不是不礼貌而是不符合习惯。他不当着你的面打开礼物是因为,如果日本人不喜欢你的礼物,为了给你留面子,他会感到不得不违心地对你的礼物表示赞美。但是如果你表现出知道他是违心的,他就丢了面子。你也不必当着日本人的面打开他们的礼品。

即使在名牌商店里购买礼品,也要买比较便宜的东西。只要你的礼品购自名牌商店,它的名称比内容更重要。你花的钱越少越好。你所还的礼不应在价值上明显地低于你所收的礼。但是你送给日本人礼品的价值低于日本人送给你的礼品,总是比高于他们的礼品要好。你可能丢一点面子,但是如果必须有人在日本丢面子的话,那最好是你。因为你送了日本人贵重的礼物,他会觉得欠了你的情,就会买更贵重的礼物还你,这种情况会往复无穷。那么过不了多久,你的开支就会不可收拾了。

对所给的礼品留个清单是很有用的,因为礼物是不能重复的(当然这不包括苏格兰威士忌)。除非你保留一张已送出礼物的清单,否则你将很快陷入一种被动的局面中,在交换礼品数年之后,两方商人通常将清单输入到计算机内,因为如果没有这样的一种记录,那么在交换了几轮礼品之后,事情就会变得复杂起来。

在日本有两个日子,必须给有业务往来、或希望有业务往来的公司、客户送礼。一个是7月15日(中元节),另一个是1月1日(年末或年初)。在新年到来之前寄送张贺卡也是很好

的。

此外你送的礼品不能是饭店里的火柴、T 恤衫、帽子,也不能是背面有胶条的小装饰物、廉价的圆珠笔等小件便宜物品。

礼物上不能有大个的、醒目的、令人生厌的公司的名字。

日本人很少邀请你到他家去,如果你受到邀请,带一束花去是很适宜的。但不能带 16 瓣的菊花,因那是皇室纹章的标记。

其他的受欢迎的礼物有进口苏格兰威士忌、法国白兰地和机场免税商店买的冻牛排等。

如你送金制品,其成色一定要高。日本尤其喜爱昂贵的白金属。

因为他们喜好私下打开礼物,所以不要送他们任何没有包装的物品,即使是你公司的一支笔、一个小台历也要包装一下。然而,包装不好比没包装的后果更坏。如果你不知道如何进行包装(或没有包装用品),要么到日本的百货商店去买,要么找懂包装的人来帮你搞好。

如果你由自己来包装礼物,不要用从你的国家带来的绸带或蝴蝶结。绸带的颜色、纹路表示礼物的种类和价值。

不要用颜色灰暗的纸来包装礼物,黑、白色的包装暗示悲哀。大红色也被认为不宜用来包装。为了表示格调高雅(也为受礼者着想),到日本后可买浅色宣纸来包装你的礼物。

礼物不能是 4 的倍数。数字 4 有不健康、生病的含义。不要单独送梳子。在日文中梳子同“苦死”发音相同,意为极其辛苦。

日本人讨厌装饰着狐狸和獾图案的礼品,因为在他们心目中,狐狸是贪婪的象征,獾则意味着狡诈。

陶瓷、玻璃制品也不宜作为礼品。日本人忌讳“破损”,他们认为这是非常不吉利的。

日本人喜欢的中国礼品有:

食品类:中国的榨菜、松花蛋、粉丝、米粉、木耳、银耳、香菇、酒心巧克力等。

茶叶类:乌龙茶、铁观音、碧螺春、普洱茶等。因为这些茶不仅好喝,而且可以减肥,减少胆固醇。对香味较浓的茉莉花茶,则不大喜欢。

饮料类:日本人大都喜欢中国的一种酸葡萄酒。妇女喜欢加饭老酒。中国的烈性白酒一般喝不惯。

日常用品:贴花、补花台布、桌布、织锦沙发垫及桌台布;真丝衣、裙料、印花蜡染布衣料等都是受欢迎的。

文具类:日本人喜欢中国的文房四宝,特别是湖笔、宣纸、端砚、徽墨。对中国的印章材料特别是鸡血石、寿山石、玛瑙、松石、虎眼石、玉石、象牙等较喜欢。中国的硬木、大理石制作的文镇以及印泥也是受日本人欢迎的。

首饰类:大多为小巧的工艺品,有装饰作用和永久纪念意义的,日本人是欢迎的。

十二、手势与身体语言的禁忌

人与人之间进行交谈时,嘴自然是最主要的信息传播和交流器官,但并不是统一的。你

的双手、双脚、躯干、五官,以及整个身体,都是信息交流的工具。你的手一挥、脚一动、身子一摇,都可清晰地表达一个意思、一个信息。这就是所谓的手势和身体语言。正确的手势和身体语言,可以起到加强信息交流的作用。而错误的动作,则不但起不到这种作用,而且是非礼的,会引起误解,甚至发生冲突。

由于手势与身体语言是一种极具个性的交际手段或现象。因此本书对这方面禁忌的叙述方法与前面不同:一个一个地进行叙述,而不分国家和地区。

由于历史与文化习惯不一样,各国的手势差异很大。即使是相同的手势,也可能表达完全不同的意思。

自第二次世界大战之后,全世界都知道食指和中指比成“V”状表示胜利。但是在英国用这个手势要非常小心。即使是英国首相丘吉尔用这个手势时也很谨慎。必须手掌向着听众,手背对自己。如果相反,那就和美国单伸出中指一样,表示“搞那种关系”了。

在欧洲,正确的打招呼与再见时的手势是掌心向外,手与胳膊不动,手指上下摆动。一般的美国人则用整只手的摇摆表示否定。而在希腊这种手势是侮辱的意思,它将给你带来不必要的麻烦。在许多国家里,美国人拇指向外请求搭车的手式是一个非常粗鲁的手式。

接触是一件很敏感的事情。在大多数的拉丁国家里,从委内瑞拉到西西里岛,拥抱象握手一样普通。男人与男人之间,女人与女人之间,都是如此。在斯拉夫国家里,情况同样如此,只不过抱得更紧,动作更猛些。法国男人在拥抱中有时还拍拍对方的脸颊,以示亲热。

在美国除同性恋者外,男人和男人之间是不能手拉手一起走的。而在阿拉伯地区,男人之间手拉手走路则是一种无声的友好和新生的表示。

美国人对他们的自尊极为敏感,认为鞠躬无异于磕头。而在日本,鞠躬并不含任何降低身份或谄媚溜须的成分,它是日本传统的礼节,表示“我尊敬你的经验与才智”。在不知是否该鞠躬时,最好弯下腰,这在日本总是会给你带来好处的。

正确的鞠躬姿势是两手向双膝在身体两侧向下滑动,后背与脖子保持僵直,目光避免直视。只要注意手不能放在衣袋里和前文所讲的鞠躬的程度,你就是鞠躬艺术的内行了。

中国人用笑来表达高兴、幽默、愉快、嘲弄等。在日本,笑通常是表达窘迫、惶恐、沮丧,甚至震惊。在谈判期间,如果一个日本人笑了,它可能不是因为你说了什么好笑的事情,你最好立即找出使他发笑的原因,适当地表示道歉。

道歉实际上是随意穿插在日本人的谈话中。当你要求给予帮助时,在你提出问题之前,首先得请对方原谅。当你受到称赞时——这种情况大概会经常发生,你要说过奖了,或者谦逊地低头,并表示真诚的感谢。

如果你在一次会议上碰到沉默的局面,这可能是因为日本人正在心里盘算什么,打扰这种沉默是粗鲁的。但是出现沉默经常是因为日本人希望你猜他在想些什么。在他们感到捉摸不定或犹豫不决的时候,也可能出现沉默。要根据自己的判断去理解沉默的含义和打破沉默。

在阿拉伯,人们谈话时通常站得很近。随着谈话的热烈程度的增加,他们可能离得更近。这就挡住了听者周围的视线,保证他不分散注意力。并且阿拉伯人认为,谈话时眼睛自始至终直接看着对方是诚挚的表示,但不要凝视。

不要背对着阿拉伯人。这是失礼行为。

不要为了强调一个问题而用手指点阿拉伯人。

不要用手或手指招呼阿拉伯人。这是呼唤狗的手势。

不要拍阿拉伯人的后背,或者以绰号相称。

不管你是出于有意还是无意,都不要不断地看表,阿拉伯人认为,这表明你愿和他在一起,你显然想同别人在一起。

在中东,头猛然轻蔑地向后一仰、突然皱起眉头或者发出啧啧声,就是不同意的表示。而摇头在阿拉伯世界,这是同意的表示。在公开场合打喷嚏和擤鼻涕时要注意,尤其是如果你在国内这样做声音很大的话。阿拉伯人认为,在公开场合作这样的动作是极为鄙俗的行为。

千万不要从在公共场所祈祷的阿拉伯人面前走过。这是非常失礼的。在清真寺里,不要踩祈祷用的铺垫,一举一动都要恭敬而安静。

抬眉毛在汤加,表示“是”或者“我同意”。在秘鲁表示“钱”或“付我钱”。美国男人抬眉毛表示遇到漂亮的女孩子。

在台湾,冲人眨眼睛被认为是不礼貌的行为。

在澳大利亚,向妇女挤眼睛,即使是为了表示友好,也被认为是不适当的。

拉眼皮在欧洲和一些拉丁美洲国家,表示“当心”或“我有所提防”。

轻弹耳朵在意大利表示附近的一位男士女性十足。

同时抓住两只耳朵在印度表示忏悔和诚意。另一相似的姿势,用拇指与食指抓住一只耳朵垂,在巴西表示赞赏。

将典型的美国 OK 手势放在鼻子上,在哥伦比亚表示正在谈论的人是位同性恋者。

轻拍鼻子在英国,表示保密或机密。在意大利是一种友好的警告。

捏鼻子在日本是表示厌恶某一个人。用拳头对着鼻子是指吹牛。

大拇指放在鼻子上在欧洲是众所周知的手势之一,它表示可鄙或可恶,可同时用两只手来表示强调。

鼓动鼻翼在波多黎各等于在问“发生了什么事情”。

抚脸颊在希腊、意大利和西班牙表示“很有吸引力”或“很诱人”。在南斯拉夫表示“成功”。在另外一些地方还可表示“有病”或“消瘦”。

吻指尖(飞吻)在整个欧洲,特别是拉丁国家(还包括拉丁美洲)是一种很普通的手势。它意味着“啊哈,漂亮!”所指对象很广泛,可以是一位妇女,一种美酒,一辆名牌汽车或一场足球赛。这个手势可能起源于古希腊人和古罗马人,在他们进入或离开神殿时,要向圣物,比如神像和祭坛飞吻。

轻捏下巴在意大利是“不感兴趣”、“快走”的意思。在巴西和巴拉圭表示“我不知道”。

弯起食指在日本是表示不诚实。

在脑袋上划圈:在大多数欧洲和一些拉丁美洲国家,用一个手指绕着耳朵旋转表示“发疯”,在荷兰表示有某人的电话。

轻敲脑袋:在阿根廷和秘鲁,是“我想想”或“动动脑子”的意思。在其他一些地方,是“他疯了”。

点头在保加利亚和希腊表示否定的意思,而在其他大多数的国家,表示肯定的意思。

仰头:在巴拉圭,向后仰头表示“我忘了”。

甩头:在意大利南部,马耳他、希腊和突尼斯是否定的意思。在德国和斯堪的纳维亚,是召唤某人过去。在印度表示肯定。另外一些地方表示不熟悉。

将食指与小拇指伸直做牛角状,水平伸出。这个手势在大多数欧洲国家中表示自我保护,免受邪恶的侵害。在一些非洲国家,相似的一个手势——用食指和中指指人,可理解成用“讨厌的目光”看此人。因此用这个手势时,一定要谨慎。

上面那个手势不是水平伸出,而是向上指,在意大利表示你正与有夫之妇通奸。但在巴西和拉丁美洲的其他地区是好运的意思。

对大多数中东和远东人来说,仅用一个指头或几个指头召唤人,具有侮辱人的性质。在那里及葡萄牙、西班牙和拉丁美洲,适当的做法是掌心向下,手指与整只手一同摆动。中国习惯于只弯动手指,这一动作在英美是表示招呼动物的。他们招呼人时,是将手掌向上伸开,在中国却易被误解为招呼动物和小孩。

最为熟悉的美国OK手势。但在巴西被认为是粗俗和猥亵的手势。在希腊和俄国,这个手势也被认为是不礼貌的。在日本,它表示“钱”。在法国南部,它表示“零”或“不值钱”。

绕在一起的手指在欧洲有好几种含意,通常表示“保护”和“走运”。但在巴拉圭,这个手势是具有冒犯性的。

用单指指人在大多数的中东和远东国家,用食指指人被认为是不礼貌的举止,而要用伸开的整只手。在印度尼西亚,可用大拇指来代替。

猛抬前臂是表示或近似击拳头意思的姿势,尤其流行于地中海国家。然而在英格兰,暗示一种性赞赏,它相当于狼嚎。

拇指向上在澳大利亚是一种粗鲁的手式,在世界上几乎所有的其他地方都表示“很好”。

如你在哥伦比亚做了笔买卖,并想分享利润,其手势是一只手掌向下。另一只手在这只手背上做锯的动作。

在拉丁美洲和荷兰,向你的身体做搂或抓的动作,就像从桌上往下掸碎渣一样,表示有人在偷东西或拿走东西。这个手势在秘鲁表示“钱”或“付我钱”。

在希腊,向人摆手是对人的侮辱,手离对方的脸越近侮辱性越强。在尼日利亚,情况相同。尤其不能用这个手势召唤侍者、出租汽车司机。在欧洲,举起手、掌心向外,手指一起摇摆,是表示“再见”;整只手前后摇摆,表示“不”;在秘鲁表示“过来”。

在芬兰,搭在一起的胳膊是傲慢和骄傲的表示。在斐济,这个姿势表示不尊敬。

拍胳膊肘,在荷兰表示“他不可靠”。在哥伦比亚,表示“你很吝啬”。所以,在荷兰或哥伦比亚时,你的手最好是放老实点。

十三、世界各国日常生活中的禁忌

(一) 欧美日常生活中的禁忌

①不要当着人家的面剔牙。当着欧美人的面剔牙是不礼貌的,他们马上向你投来象见到野蛮人一样的目光。

②从嘴里吐出东西(打嗝儿,吐唾沫)是不好的。有些欧美人,打了饱嗝儿,就向周围的人道一声歉:“Excuse me(对不起)!”他们是很注意这类事的。

③不要当着人家的面提裤子,特别是在妇女面前提裤子的动作是很不礼貌的,让人忌讳。

④“蹲着”、“敞开腿坐”是令人讨厌的。蹲着,或敞开腿坐,都不雅观。在美国,这种姿势被认为是很不礼貌的。特别是在车内或机场等处,周围的人会觉得难为情。

⑤不要当着人家的面脱鞋。从电影中也可以看到,欧美人是到床边才脱鞋的。在公共场所,脱鞋或让人看到自己穿的袜子是不可想象的。不过,在长距离飞行的飞机中则可以穿拖鞋。

⑥国外很少有人喜欢别人抚摸自己孩子的脑袋。不管是欧美人,还是亚洲人,都讨厌别人摸自己的脸或身体。因此,一旦碰到了人家的身体,应当马上说:“对不起”。

⑦让孩子站着。在德国,宁让3岁的孩子站着,也不让孩子坐在大人的腿上。当然孩子有病时例外。过于溺爱孩子的母亲是被人笑话的。

⑧上自动电梯要靠右边站。如果没有急事,要靠在右边,给有急事的人腾开左边通路。

⑨不要用手指着人家的鼻子。比如:“唉,瞧那边,就是那个蓝眼睛的家伙,正朝这边发怒哪!”等等的举动是不好的。用手指着人家鼻子是不礼貌的。

⑩不要并排走路。走路时,要考虑到其他行人,几个人并排走路是让人忌讳的。在西方,稍微碰了别人的身体也要赔礼道歉,这时,应该说一声:“噢,对不起”(oh! sorry)或“请原谅(Excuse me)。”

⑪请不要忘记妇女优先的习惯。在门的入口处,如果看见妇女走来,要等着,让她们一个一个地先走过去,这是理所当然的事。上楼梯或登往上走的自动扶梯,则是男的先上。当人家让你夫人先走时,就不要夫妻一块儿走,总得谦让一番,说一声“请……”。

⑫在妇女面前要脱帽。在商店或公司等公共建筑物的电梯里,大家都可以戴着帽子。然而,在饭店或公寓等带有私人色彩的建筑物的电梯里,如果有妇女在场,就得脱帽。

任何人都做的事,如果不做,你就会被认为是不懂礼貌的人。所以,看到手提行李的妇女来到你附近时,就得帮助她放好行李。对方即使是个子高、看上去好象有力气的妇女,也要帮忙。

自己想吸烟时,特别应该向妇女问一声:“我可以吸烟吗?”或让对方看一看香烟,问:“OK”?对方就会明白。飞机、火车等还有禁止吸烟的座位。

⑬要帮助妇女脱大衣。在餐厅或俱乐部里,男的要帮助妇女脱、穿大衣。大衣要寄存在衣帽寄存处,牌号由男的带着。进餐厅或俱乐部时,如果有向导,就要让妇女先行。在自己选择座位的大众饭馆,男的要抢先找好座位,让妇女先坐下。

如果是能看见外景的餐桌,就让妇女坐在容易眺望外景的椅子上;看不见外景时,就让她坐在能看见整个餐厅的椅子上。其次,与服务员交谈也是男人的任务。

⑭彼此都是男的也要互让。在许多国家,彼此都是男的,人家也会让你先行。当人家让你先通行时,你要说一声“谢谢”,如果是带弹簧的门,则要用手为后来的人顶住。

⑮不要向谁都要求握手。男的不能向女的要求握手,即使握手,也只限于女的先把手伸出来的时候。对比自己身份高的人也是如此,过于热情的人要注意这一点。其次,妇女在与男的初次见面时,可以相应地以点头示意代替握手。

⑯不能一只手放在口袋里握手,不可点头哈腰跟人握手。要大大方方,面对面地握手,有些人马上会拿出名片来。但是,与业务无关时不需要拿名片。当有人要与你握手时,男的必须站起来,女的则可以坐着。不管是男的还是女的,在室外都可以戴手套握手。不过,握手时,男的还要脱帽。

⑰做介绍时,要先把男的介绍给女的。尽管是妇女优先,但绝不能先把女的介绍给男的。同性之间,要先把身分低的人介绍给身份高的人,与握手时一样,男的要站起来。

自己的亲属即使是女的,仍应当认为比客人身份低。

⑱用手捂着嘴笑会被人误解。这个动作,法国人认为是情人之间的秘密暗示,英国人则认为是嘲笑人。不管怎样,这不是好动作,还是不做这种动作为好。

⑲穿无袖上衣是不准进教堂的。妇女在身边带一条围巾去是很方便的,因为马上就能披在肩上,也可借男的上衣穿。在做礼拜时,一边哈哈大笑,一边看热闹是不行的。

⑳宴会时的小礼品。参加大型宴会是不需要带小礼品的。参加个人的宴会时,如果想送,要提前让花店送到主人家。也有的人是等到宴会结束后送。参加宴会的当天,本人带去也可以,但这不太时髦。据说在法国,石竹花有招致不幸的意思;在德国,蔷薇是恋爱的象征等。所以在选花时要注意。不送花,带点葡萄酒或自制糕点也是受欢迎的。

㉑对方让脱大衣时再脱。在欧美,按了电铃后要等对方开门,不要自己拧门把手。对方或许不想久留你,因此在对方说“请您脱大衣”之前,不要脱大衣。这跟在日本不同。在日本穿着大衣进屋是失礼的行为,所以,应在外边脱掉。

㉒在英国的日常宴会上。英、美等国在正式宴会时,男女主人坐在餐桌的两头。但是,在日常的宴会上似乎法国式居多。男主人的右边,坐最主要的女客人,女主人的右边要坐最主要的男客人。最近,为了方便起见,也有的女主人坐在离厨房近的座位上。

接到请贴后应马上回信答复。感谢信要寄给女主人。

礼品不要搞得太过头,如果送花,要避免菊花、白色的花、紫色的花(这些是葬礼时用的花)。在结婚仪式上客人不穿白色衣服,可以说整个欧洲都是如此。

把烤牛肉切成薄片是男主人的任务。男主人还要注意是否在座的所有人都分到了饮料。

在英国,先倒牛奶,然后倒红茶。主要是为了防止茶锈沾到杯子上。茶壶除了女主人外,谁都不要动。

(二)亚洲、大洋洲国家礼仪之忌

①菲律宾:整个国家都实行妇女优先的欧美风俗。

衣冠要整齐。

在餐厅里,不要把手放在口袋里。和欧美人一样,菲律宾人认为口袋里很脏。

②澳大利亚:在北半部,短裤可作礼服。由于这个国家的北半部比较热。在达尔文、布里斯班等北部城市,短裤被认为是礼服。当然,要系领带,而且还要穿长袜子。

③南太平洋各国是虔诚的基督教徒的国家。

星期天是礼拜日,在这几个国家都是假日。所以,星期天不要去登门拜访。

在西萨摩亚,有人每天上教堂两次。星期天,不论天气怎么热,人们都穿着白衬衣,整整齐齐地系着黑领带去教堂。在日常生活中,在正式场合下,穿带领的衬衣。好象不能穿短袖衬衣和劳动布裤子,可以穿白色裤子和凉鞋。地方不同风俗习惯也不同。半蹲半坐不雅观,盘腿大坐倒还可以。

在汤加,星期日禁止劳动。星期天是安息日。从教堂回来,中午美餐一顿之后,就可以舒舒服服地休息了。这一天,商店也都休息,没有人上街闲逛。据说有的村子还不让外人进去。

④东南亚:摄影时要注意礼貌。要给人拍照,一定要先问一下:“可以照像吗?”拍照人家悲伤的镜头,或追逐女人拍照,都是不礼貌的作法。有好多舞厅、剧场禁止使用闪光灯。

不要随便脱衣服。在东南亚、印度、中东地区,尽管在一起的都是男人,也不愿意让人看见自己的皮肤。

⑤新加坡:随地吐痰、吐唾沫要罚款。

在新加坡,嘴里叼着香烟走路的,在路上倒垃圾的,也都是罚款对象。

⑥马来西亚:狗是禁忌动物。马来西亚的伊斯兰教徒不用手摸狗,异教徒可以摸狗,但请不要用摸过狗的手递东西或握手,人们讨厌这么做。

⑦泰国:泰国禁止僧侣接触妇女或妇女接触僧侣,僧侣外出化斋时,也不能直接从妇女的手中拿东西。佛像、王家、僧侣是受泰国人尊敬的人。

很多人讨厌你把泰国说成“暹罗”。

不要在大庭广众之下训斥别人。也许任何一个国家都是如此。泰国人对此更觉难以忍受。而且,周围的人也瞧不起那些在大庭广众面前训斥别人的粗鲁的人。

⑧印度:在有的州,把牛撞死了要判徒刑。牛是印度教湿婆神的神圣使者。印度教徒当然是不吃牛肉的。严格的人甚至要求“进印度教寺院时不能穿皮鞋”。

露出肚脐但不露出脚。印度的妇女可以露出肚脐,但不露出脚。去印度旅行时,要准备长裙或长裤。如果把脚露在外面,叫花子会用手来摸你的脚。

不要用左手递东西。在印度以及中东地区的有些地方,左手被认为是不干净的。因此,用手抓饭或别人递东西时,绝对不能用左手。

⑨叙利亚、伊拉克等国家:在叙利亚等国家,穿脏衣服就要吃亏。

在阿拉伯国家,不要穿脏衣服出门。不然会被误认为是坏人。

不要轻易跟很年轻的妇女搭话,更不欢迎你给她们拍照。有好多阿拉伯国家,即使你被

邀请到家里做客,她们也不把脸部露出来。

在叙利亚,当你把手插在裤兜里,或抱着胳膊同人讲话,都会被认为是瞧不起他们。

十四、其他禁忌

(一)颜色的禁忌

不同的国家、民族,由于自然条件、社会历史以宗教等因素,各有不同的颜色爱好和忌讳。如果是对方忌讳的颜色,你应当避免使用,比如不要穿那种颜色的衣服,使用那种颜色的工具。不要送那种颜色的礼物给对方等。

泰国忌红色,认为红色是不吉利的颜色,因为写死者姓氏是用红色的。

日本人忌绿色,认为绿色是不吉祥的。

摩洛哥人忌讳白色,一般不穿白衣,因为白色是贫困的象征。

印度人视白色为不受欢迎的颜色。

巴西人忌讳棕黄色,认为死人好比黄色落下。

叙利亚人忌用黄色,认为它表示死亡之意。

埃塞俄比亚人穿淡黄色的服装,表示对死者的深切哀悼。

巴基斯坦人忌用黄色,因为那是僧侣的专用颜色。但黄色在委内瑞拉被用作医务标志,受到尊重和爱戴。

欧美许多国家平时忌用黑色,以黑色为丧礼的颜色。

法国、比利时人忌用墨绿色,因为这是纳粹军服色。

比利时人最忌蓝色,如遇不吉利的事都穿蓝色衣服。他们甚至认为,即使在梦中看到蓝色的东西,第二天也会碰到倒霉的事。在埃及蓝色也被看作恶魔。

土耳其人忌用花色,认为它是凶兆。因此,他们布置客厅、房间时,喜欢用素色。

(二)花卉的禁忌

花是美丽的。在日常交往中,人们往往以赠花示礼。然而,赠花时又要小心,不要送别人忌讳的花,否则是非礼的行为。

不要送绛紫色花给巴西人,因为这种颜色的花在巴西主要用于葬礼。

不要送黄花给法国人,因为法国人把这种花视为不忠诚的表示。

不要送菊花给意大利人和拉美人,因为在那些地方菊花只能用于灵前和墓地。

不要送给日本人荷花,因为在日本,荷花是不吉利的,它意味着祭奠。

(三)图案的禁忌

作为商务人员,你所带去的产品,或者你送给对方的礼品,上面所绘的图案千万要谨慎。

弄得不好,产品无法推销出去,礼物变成了非礼之物。

请记住:

英国人忌用大象图案,认为它是愚笨的象征。

美国人认为蝙蝠是凶神恶煞。

日本人对饰有狐狸和獾图案的物品很反感。

法国人把仙鹤作为蠢汉和淫妇的代称。

瑞士人忌猫头鹰图案,认为是死人的象征。

北非一些国家普遍忌用狗作商标。

伊斯兰国家忌用猪作图案。也不用猪皮制品。

(四)数字的禁忌

日本人对数字的吉凶概念很敏感,除前面谈到的“4”之外,日本人对“6”“9”“42”也很忌讳。日文中“6”的发音为“劳苦”;9有一种发音是“苦”,日本人经常把“9”与苦命联在一起;“42”在日文中可发“希尼”的音,也同“死”的发音相似,所以在剧场、影院、医院以及需要发号数的地方,一般都没有这个数。

欧美许多国家都忌讳“13”这个数字。在他们的观念里,“13”是不吉利的数字:宴会不能13人同坐一桌,也不能上13道菜,门牌、楼层及各种编号,都不用“13”这个数字。

如果13号又正好是星期五,那许多人就更惶惶不可终日了。不少迷信者认为,在这种日子不能换床罩,不能用餐,不能工作,不能实施新计划,否则就要倒霉。

(五)其他禁忌

依照伊斯兰历,第九月是封斋月,在此期间,只在日落到日出之间可以吃东西。异教徒虽然不必受这种限制,但是要注意切莫在封斋期间邀请回教徒吃饭或喝茶,如果一定要邀,只能在日落之后。此外,在封斋期间,不能以食品当礼物送给回教徒,否则,等于扰乱对方的封斋习惯,亦可解释为你在故意唆使他们违反戒律。

此外在日常生活中还有许多禁忌。如在英国一次不能给三个人点烟。据说在第一次世界大战期间,协约国的三个士兵夜间在战壕里吸烟,其中一人划着火柴给另二人和自己点了烟。由于火柴的发光时间较长,正好成了敌人从容瞄准的目标,结果第三个士兵被冷枪打死了。此后用一支火柴给三个人点烟遂演变成忌讳之举。

英国人还认为巫婆与黑猫是不祥之物,商品装潢忌用人像。在法国,核桃被视为不祥之物。捷克人认为红三角形是毒的标记。在匈牙利,如果有人不小心打破了玻璃,就会被认为是逆运的先兆。

第二章 贸易谈判的禁忌

一、谈判准备阶段的禁忌

（一）谈判调查中的禁忌

1. 不知己,低估或高估自己的谈判实力

要正确评价自己的谈判实力。低估自己的谈判实力与高估自己的谈判实力一样,对谈判是有害的。我们有些谈判人员,由于参加涉外商务谈判较少,常常把双方国家之间的经济实力差距,以及企业之间的经济实力差距与交易谈判的实力差距混为一谈。比如说,我国在许多生产技术领域与发达国家相比有较大的差距,国家的总体经济实力也落后于发达国家;从企业实力的角度来讲,我们往往也弱于对方。因此,这些同志就认为我们的谈判实力也不如对方。这种看法是不科学的,有害的。我们前面讲过,谈判实力是由各种因素构成的,企业实力对谈判实力有影响,但并不等同。况且,企业实力与谈判实力也不是绝对的对对应关系,即企业实力强,其谈判实力并非就一定强。国家的经济、科学技术实力对谈判实力也是有影响的,但是这种影响基本上是间接的,其作用也是有限的。

对谈判实力的分析评价应该主要根据交易的具体情况。

要确信我方谈判弱点的隐秘性,不要假定对方对我们弱点了解得一清二楚。不错,对方在谈判之前会对我方谈判的长处和短处进行认真的分析,但是,除了显而易见的东西以外,我们的某些弱点的确是对方所不知道的。因此,我们在制订谈判的方针、选择和运用谈判的策略与技巧时,不要自我束缚,缩手缩脚。当然,为了安全保险起见,我们可以假定对方不知道我们的弱点,然后用适当的方法来试探这种假定的对错,再作行动。

2. 不知彼,对对方单位的情况毫无所知或知之甚少

谈判的实质是要说服对方,和对方达成一致的协议,所以必须全面调查和透彻了解谈判对手。对此,在战国时代专门阐述纵横术的《鬼谷子》一书称之为“揣摩”对手。谈判需要协调矛盾各方的利益关系,以达到各自的目标要求,这个任务是通过双方具体的谈判人员来完成的。谈判是双方主动的双向沟通过程,当一方确认自己有了谈判的必要之后,首要的一条便是寻找对手,了解对手,揣摩对手。

熟悉谈判对手一是要了解与之谈判对方单位的经营方式、业务范围、信用状况、供货能力、产品质量、技术装备和市场形象等,不仅要从横向角度剖析谈判对手的全面状况,还要用历史的眼光从纵向上分析对方在成长发展过程中成功的经验或失败的原由。谈判人员不仅要了解对方本身情况,还要通过与其打过交道,有过合作的单位,了解以往谈判协议的履行情况,有没有发生违约纠纷,违约方是谁,如何最终得到解决的。通过这些不同渠道不同方面的全面了解,以做到“知己知彼”,对谈判对手作出正确的评估,使谈判最后达成协议具有可靠的基础。

二是要熟悉对方参加谈判人员。要了解谈判对手个人的性格特征、兴趣爱好和擅长的谈判风格与谈判模式。有的人性格开朗直爽,说话开门见山,有的人性格内向,含而不露;有的人果敢泼辣,有的人犹豫不决;有的人沉着冷静,有的人容易冲动;有的对手是进攻型的,有的人是合作型的,这些都会影响谈判气氛和谈判过程,以至影响谈判时采取的策略和手段。不同性情的人在谈判桌上对接受别人意见的方式和敏感程度是不一样的。好胜的对手可用“激将法”,自负的人可用“推崇法”,性格怯懦的要设法增强他的自信心,胆小怕事拿不定主意的不能直截了当地摊牌,而用循序渐进的方法使之慢慢接受。一个人的长处是他最熟悉、最了解、最擅长、最易理解的领域。在谈判的时候,要从对手的长处开始和他交谈,他才有话可谈,也容易谈到一起去,接受你的观点。谈判从他最感兴趣的地方入手,打开他的“话匣子”,也容易达到谈判的目的。

3. 对市场行情和谈判内容不了解、不熟悉

对市场行情不了解,对谈判内容不熟悉,都会使自己在谈判中陷入被动,遭受损失。

谈判者要分析国内外市场发展形势,通过调查摸清己方产品所处的环境,掌握市场容量和销售量,从而有助于确定谈判目标。通过竞争情况的调查,使谈判者能够掌握己方同类竞争者的信息,寻找他们的弱点,有利于在谈判桌上击败竞争者,使自己保持清醒的头脑,掌握谈判的主动权。此外,对一般社会公众和消费者进行调查也具有重要作用。摸清消费者公众的需求心理,得以基本把握消费动态与发展意向,预测己方以及其产品的竞争能力,也有助于跟谈判对手讨价还价。

对有关谈判内容的客观情况进行调查研究,掌握大量的情报资料,这是进行谈判的重要基础工作。对谈判内容的调查包括对谈判问题的预测及其相适应的配套措施拟定。在谈判之前,谈判者要通过调查分析,预测谈判中可能遇到的问题,比如在价格上对方可能提出什么问题,在解决办法上对方会提出什么方案,在谈判目标上对方会提出什么要求等。针对此类问题,谈判者应当事先作出应付计划,收集有关解决这些问题的多方资料和信息,寻找说服对方的理由,提出解决矛盾的方案,做到有备无患。

掌握谈判内容和行情,其中报价就是一项重要内容。谈判一开始,各方就要对一些实质性的问题提出意见,进而彼此磋商,交换意见。在谈判桌上如何报价,报价多少,怎样让自己在谈判订价中处于优势,所有这些都不是谈判者个人凭一时感情用事、灵机一动的结果,而是由于谈判人员对谈判内容作了大量预测调查,对各类情报资料进行整理、分析、比较、判断得出来的结果。

不同谈判的目标对象,决定了不同的谈判内容,也就有不同的行情资料需要调查分析。如在许多购销谈判中,要掌握该产品过去和现在的生产销售情况,以及现时市场行情、价格波动的幅度、影响价格变动的因素、预期价格的变动趋势、产品的包装装潢、运输方式和运价多少。加工协议的定作方谈判代表要熟悉原材料的消耗定额、市场要价水平等;仓储保管协议中的存货方谈判代表要了解仓储保管技术,不同的保管方法、保管质量和保管费用等。不论是哪一种谈判活动,都必须按其不同的具体要求对有关行情信息进行深入的调查了解,以便对谈判的具体内容和议程作出决策。

(二)谈判计划中的禁忌

1. 谈判计划冗长、混乱、复杂、僵硬

一般地说,谈判的准备工作就是要制定一个简明、具体而又灵活的谈判计划。

计划应尽可能简洁,以便洽谈人员记住其主要内容,使计划的主要内容与基本原则能够清晰地印在他的大脑里,从而使他能够得心应手地与对方周旋(周旋本身要花费相当大的精力),而且随时与计划进行对比。

这样简明的计划是很难制定的。

计划必须具体,不能只求简洁而忽略具体,既不要有所保留也不要过分细致。

然而,计划还必须有灵活性。洽谈人员必须善于领会对方的讲话,判断对方的设想以及与自己计划的出入,从而机灵地对计划进行调整。

2. 谈判目标中的禁忌

(1)期望过高,企求过多。在谈判过程中,目标决定着人们谈判行为的方向。通常,目标也是一个多层面的有机整体。目标可以分为大目标与小目标、长期目标与近期目标、总目标与具体目标、最高目标与最低目标。人们在实现这些不同类型的目标时,一般是有步骤、分阶段地进行的。不可能一下子就实现全部目标。同样,在谈判过程中,人们一般也应考虑这一因素,不能期望过高,企求过多。有的学者认为,遵循最低目标原则是谈判获得成功的基本前提,这是有一定道理的。在谈判中,双方在不违背总体利益和条件下,按照各自的意愿作些适当的让步和妥协,这应当说是明智之举。尤其是初次洽谈,人们最忌讳的便是过高的要求和苛刻的条件,如果对人过于苛求,那就难以有良好的合作前景,只有先确定一个最低目标,并进而加深了解,取得对方的信任,才有可能逐步地接近最高目标。

(2)缺乏弹性。分清谈判目标的不同内涵,区别掌握,灵活应付。谈判目标一类是限定目标,如价格方面,谈判者根据本厂的成本消耗、利润水平、供销情况和市场信息所确定的价格限度,从买方来说高于这个价格便不会购进,从卖方来说低于这个价格限度便不愿出售;另一类是弹性目标,即规定一个可以机动浮动的幅度界域,最高争取达到多少,最低不能少于什么基数。这种弹性目标具有机动变化的余地,可由谈判者灵活掌握。当对方的谈判条件有所变化时,如提供原材料规格高低、付款时间的提前或拖后等,谈判的弹性目标也会随着变动。

谈判的弹性目标必须经过细致分析与再三斟酌。在谈判桌上,假使我们把谈判目标放在

毫无弹性的情况下,成功的机会就可能变得微小;与此相反,如果谈判目标富有弹性,谈判者就能随机应变,获胜的可能性就较大。因此,对于谈判目标要事先商定好弹性目标的上限、中限和下限。以常见的贸易谈判为例,对于买方来说,理想的目标界限即为弹性目标的下限,强制性目标界限即为弹性目标的上限。

而对于卖方来说,理想的最优期望目标即为弹性目标的上限,最低限度的谈判目标即为弹性目标的下限,可接受的谈判目标即为弹性目标的中限。

3. 谈判目标保密不严,事先泄密

谈判目标的“底数”与“死线”要严格保密。除了参加谈判的己方有关人员之外,绝对不能透露给其他人士。国外在一些重要的谈判场合,有的不惜花费重金聘请“商业间谍”刺探对方的底牌,摸清对手的底细,做到知己知彼。我们有些谈判者却对此重视不够,有的事先没有深入研究,心中无数,有的随意将自己的谈判“底牌”透露出去,造成不应有的损失。一旦谈判目标有重大的修改,己方要经过全面讨论商定,没有授权的谈判者要向有关单位及领导人请示,即使是具有决定权的谈判者也应与参加谈判的有关人员协调沟通,大家取得一致意见后再加以变更。

(三)谈判小组中的禁忌

1. 谈判小组的规模太大或太小

有句俗话说:“一个委员会的最佳规模是一个人”。从某种意义上讲,贸易洽谈小组成员的合作问题、情报交流问题、每个成员在谈判中如何充当合适的角色等问题,都是谈判成败的重要问题。在洽谈中,对付谈判对方本来就够困难的,这样又会牵扯很多精力。一位经验丰富的谈判人抱怨说:“我们在墨西哥与当地的商人谈判遇到很大麻烦,但这与我们内部之间的矛盾比较起来,简直是小巫见大巫。”

但是,每次谈判通常需要大量的资料和专业知识,这是任何一个人力所不能及的。例如,谈判将涉及商业知识、金融知识、运输知识,甚至需要有国际问题专家。在某些重要的国际贸易谈判中,常常需要十二至二十个人的融合,才能各自发挥作用。如果我方与对方分别派出十二个人,加起来就是二十四个人。一个拥有二十四人参加的谈判,规模显然太大了。

那么,究竟多大规模合适呢?

专家认为,一个谈判小组的规划最好遵循下列规则:

(1)谈判小组的最佳规模是四个人。

(2)如果谈判需要更多的专家和专门人员,那么,这些人应该以观察员或顾问,而不是以正式代表的身份参加谈判。他们不应该有直接的发言权。

(3)谈判的主谈人可以从生产企业的各个部门中选派。同时,不仅让他们在谈判桌上起到重要作用,而且给他们自主决策权和执行权。

(4)专家、专业人员与谈判人员,同样需要经过一定的有关谈判知识的训练。

2. 小组领导人不理想

小组领导人不理想,例如才能低于对方领导人;不能使整个小组有效地开展工作等,这种情况是贸易谈判的一大禁忌。

什么样的人理想的谈判小组的领导人呢?

谈判小组领导人必须有才能。他(或她)必须与对方的谈判小组组长的才能不相上下。如果我方领导人的才能低于对方,那么,我方很快会被对方制服而处于劣势,处于被动地位,从而不得不采取应付措施。

除了才能之外,每个谈判小组都应有自己独特的工作方式。当然很难说哪一种工作方式是较好的。重要的是,整个小组必须在一起有效地工作,而小组的工作效率取决于小组长的工作方式,它是否为组员们所习惯,是否会被他们接受。如果某个企业的工作方式是:一切由老板掌握,决策由他一人大包独揽,那么,就应挑选具有这种工作作风的组长。他能负责做出谈判中所有的决策,其他成员只向他提出建议,以及就自己负责的领域提出解决问题的方案供组长参考和选择。而如果某个企业的工作方式较为灵活,这时选择的组长,应是对谈判掌握得不太严,能鼓励小组成员发挥最大的作用。

正是因为谈判组长的工作,要反映他所代表的企业的工作方式,所以没有哪一种谈判作风是“最佳”的,也没有特别规定担任组长的非要具备哪种谈判作风的人才最为合适。组长可以是业务部门的专业人员、市场管理者,也可以是主管财务的人。一般地,组长是由经营管理人员担任的,专业技术人员担任的很少。经验丰富的谈判人都是在变化莫测的商业界久经锻炼的人,而不是那些刚从学校出来的大学毕业生。

3. 谈判小组与筹备小组不能有效的合作

谈判小组需要有留在公司里面的人协助工作。这些人包括公司老板、同事、秘书和其他职员。

谈判小组出发前,需要首先与留在公司的筹备小组进行充分的讨论。他们需要明确知道他们同公司以及他们相互间在谈判中的职责范围,其中有正式的非正式的。谈判小组需要与筹备小组安排好联络工作。这样,虽然他们远在公司之外谈判,也能得到公司的帮助。

洽谈小组与筹备小组之间,可能会产生矛盾。人们对这些矛盾曾做过系统的研究。对付这些矛盾的方法,是洽谈小组与筹备小组经常进行面对面的接触。这种接触,可以是洽谈小组返回公司,与筹备小组讨论谈判已取得的进展,也可以是各方派代表轮流到对方交流情况。

二、谈判开始阶段的禁忌

（一）在建立恰当的洽谈气氛之前就迅速进入实际性洽谈

双方一见面,马上就进入实际性洽谈,这对谈判是相当有害的,应当视为禁忌。

为了使谈判成功,一开始需要建立一个融洽的洽谈气氛,为此目的,洽谈气氛必须有以下特点:

- 诚挚
- 合作
- 轻松
- 认真

取得一个相互合作的洽谈气氛,需要有一定的时间。因此,不能在洽谈刚开始不久就进入实质性洽谈。首先要花足够的时间,使双方协调一致——协调思想和行动。

因此,洽谈开始时的话题最好是松弛,非业务性的。比如,双方可以随便聊聊以下内容。

——会谈前各自的经历——应邀进行的游览,曾经到过的地方,接触过的人,等等。

业务外的话题还有:足球赛,冰球表演,高尔夫球等,甚至(只要不会给对方带来不快)早上的新闻摘要。

——私人问题。表现出真正关心他人的情况,不带任何威胁的语调。例如,开始可以这样说“你好!”然后谈一些仅限于私人间的话题,如:“我非常愉快,这个周末我钓鱼去了。我很喜欢钓鱼,你周末是怎么渡过的?”

——对于彼此有过交往的,可以先叙述一下以往的共同经历和取得的成功。

这样的开场白可以使双方找到共同的语言,为心理沟通做好准备。

（二）个人形象差

个人形象差会影响洽谈气氛。应当避免出现下列现象:

- 第一,神态:紧张、优柔寡断、疲惫不堪;
- 第二,装束:肮脏、不整齐;
- 第三,握手:无力、冰凉;
- 第四,目光:躲闪、猜疑;
- 第五,身有异味。

（三）对双方的权力分配处置失当

对权力问题,人们常常特别敏感,处理不好,可能导致整个谈判的失败,至少也会破坏洽谈的气氛,因此必须特别予以注意。

这个阶段的关键问题是：

谁准备第一个发言？

谁在确定洽谈议程中起主导作用？

谈话时间如何在双方之间分配？

对这些问题的处理，我建议参考以下原则：

享受均等发言机会。至少，在双方尚未就需由某一方主导谈判这一议程达成协议之前，努力做到谈话时间与倾听时间基本相等。

提问与陈述要尽量简洁。在开谈阶段，双方要轮流做简短的陈述，切忌某一方滔滔不绝。

要乐意接受对方的意见。在开谈阶段，只要是合理、可行的，就应尽量同意对方的建议。通常，赞同对方的观点比反对对方的观点，其效果会更好些。

要有合作精神。给对方足够的机会发表不同意见，提出不同设想。只要有可能，尽量多提些使双方趋向一致的问题；反复重申已取得的一致意见并不断予以加强。

在开谈时，当双方刚坐定，有必要采取措施，使会谈有一个轻松的开端。然而，如果大家已坐稳，并等待对方先开口的话，就需要有人出来带头讲话。

除非客人很快主动站出来，在一般的情况下，都是作为东道主的洽谈人员首先开场，比如说：“我们可否先就会谈议程协商一下？”

三、摸底阶段的禁忌

陈述各自立场时的禁忌有：

- ① 试图猜测对方的立场；
- ② 发言冗长、繁琐；
- ③ 倾听者把精力花在寻找对策上；
- ④ 对对方的观点发表异议。

那么，怎样做才是正确的呢？下面我们举例进行分析。

例如，对方作如下陈述：

“这块地皮对我们很有吸引力。我们打算把土地上原有的建筑拆掉而盖起新的商店。我们已经同规划局打过交道，相信他们会同意的。现在关键的问题是时间——我们要以最快的速度在这个问题上达成协议。为此，我们准备简化正常的法律和调查程序。以前咱们从未打交道，不过据朋友讲，你们一向是很合作的。这就是我们的立场——我是否说清楚了？”

这种开场陈述的特点是：

- ① 双方分别进行开场陈述。在此阶段，各方只阐述自己的立场，而不必阐述双方的共同利益。
- ② 双方的注意力应放在自己的利益上，不要试图猜测对方的立场（这种猜测只能使对方恼火、引起混乱和敌意）。
- ③ 开场陈述是原则性的而不是具体的。一般地，其目的是向着横向而不是纵向的洽谈发

展。

④ 开场陈述应简明扼要。要使对方能够很快提问。这样既可以使双方立刻交谈起来,又不至于使对方被冗长、繁琐的发言搅昏头脑。这里切记以简为贵。

陈述的方式(如何表达)应该是能够加强已经建立起来的协调的洽谈气氛。陈述应该是很正式的,商业味十足的,所以,应以诚挚和轻松的方式表达出来。结束语(如上例中的“我是否说清楚了?”一句)需要特别斟酌,其目的应表明,我方的开场陈述是为了使对方明白我方的意图,而不是挑战性地向对方提出我们的立场。这里切记以柔为上。

我们对对方开场陈述所做的反应,有两方面的内容:

倾听、搞懂和归纳;

提出我方的开场陈述。

“倾听”,听的时候不要把精力花在寻找对策上。

“搞懂”,如果有什么不清楚的地方,可以向对方提问。

“归纳”,思考理解对方所谈的关键问题。如上例,可归纳为,你们的意思是打算马上拆除并重建吧!

当我们确实搞懂了对方的立场后,再证实一下双方已同意的会谈步骤并做出自己的陈述。这里一定要注意我们的开场陈述是独立进行的,不要受对方开场陈述的影响。

例如,我方可做下列的开场陈述:

“那么,好吧,大家都同意下一步应由我们发表意见。我可以开始了吗?”

“我们非常愿意出售这块土地。但是,我们还有些关于在这块地皮上保留现存建筑物的承约,不过这一点是灵活的。我们关心的是价格是否合适。反正我们也不急于出售。这是我们的态度,还有什么不清楚吗?”

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

这时,应是双方配合默契的洽谈人员求得共同利益的难得机会,到了双方共同配合制作最大和最好的“蛋糕”的时候了。反之,如果此时各谋各利,任何一方也得不到多大利益的。

为了取得建设性的成果,首先需要有想象力,随后要面对现实。如果我们不能首先创造性的想象,就拿不出面对现实的对策。

双方是以精心培养起来的合作态度开始洽谈,然后又分别做出陈述。现在需要的是做出一种能把双方引向寻求共同利益的现实方面的陈述。

四、报价阶段的禁忌

(一)开盘价过低或者过高

卖方的开盘价绝不能开得过低,而必须是“最高的”,但必须合乎情理。

卖方的开盘价必须是“最高的”,这是因为:

①开盘价是最高的要价限度。开盘价一经确定,一般来说,就不能提出更高的要价了。更不能以为对方会接受更高的价格。

②开盘价会影响买方对卖方的商品或劳务的印象和评价。

③开盘价高,能为以后的磋商留下充分的余地。

④开盘价对最终成交水平具有实质性的影响。我们的要求和目标越高,最终能够得到的好处就越多。

有一个简单但极其富戏剧性的案例,来表明为什么应当把开盘价定得高一些。实事求是地说,这个例子的最终成交价格可能在 100000 英镑至 850000 英镑之间。当那些谈判人员用这个案例进行练习的时候,确实得到过上述两种极端的结果。有一次,A 组与 B 组的最终成交易价格是 850000 英镑,而在另一次练习时,其所有背景材料都保持不变,只更换了洽谈人员,结果他们以 100000 英镑成交。

当然,洽谈人员的谈判结果,大体上会落在一个平均值附近,这个平均值大约为 300000 英镑。但其结果,占百分之三十比例的成交却低于 200000 英镑或高于 400000 英镑,这是为什么呢?

原因很多。其中一个基本原因,是洽谈人员对价格的期望不同。如果 A 组一开始就以 300000 英镑作底价,那么,最终绝不会以比这个平均值低的价格成交。

不同的谈判人员的要价及其成交结果的重大差异,只能以他们对谈判结果的不同期望来解释。比较乐观的谈判人员,例如那位从 1000000 英镑开始报价的人,事后会惊叹他人竟会从低到 400000 英镑的报价开始谈判;较为悲观的谈判人员,例如那位从 300000 英镑开始报价的人,事后同样会惊奇地听说有人竟从高达 1000000 英镑的报价开始谈判。

开盘价要报得高些,但同时也必须合乎情理,要能够讲得通。如果报价过高、讲不出道理,肯定会有损谈判的过程。对方会认为这是一种冒犯;而且,如果在以后阶段的谈判中对对方提出质问,将无言可答,会使自己丢脸,丧失信誉,而且很快还得被迫让步。

报价的内容,通常要包括一系列内容。商务谈判的开盘价,不单是价格问题,还要包括交货条件、支付手段、质量标准和其它一系列内容。

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

(二)报价时犹豫含糊

开盘价要坚定而果断地提出,没有保留,毫不犹豫。这样才会给人留下我方是诚实而认真的谈判伙伴的印象。

报价要非常明确,以便对方准确地了解我方的期望。可以借助于直观的方法进行报价,比如,在宣读报价表的时候,拿出一张纸把数字写下来,并让对方看见,这样就能使报价更加明确无误。

报价时不必做任何解释或说明。没有必要为那些合乎情理的事情进行解释,也没有必要多做说明,因为对方肯定会对有关问题提出问题的。如果在对方提问之前,我方主动加以说明,会使对方意识到我们最关心的问题,这种问题,他们过去可能从未考虑过。

因此,应该按照以下三项原则报价:坚定,清楚,不加解释和说明。

(三)回价方要求对方解释报价的原因,并急于还价

为了对对方的报价做出适当的反应,首先要区别清楚。即:什么是“澄清事实”,什么是“证实合理”。

称职的洽谈人员,首先要使自己确切明白对方报的价格究竟是什么情况,而且非常准确。他总是向对方提出一切必要的问题,以便得到一幅正确无误的图景。在提问的过程中,他要使对方认识到,这些问题只不过是为了弄清他们的报价,而不是在要求对方解释如此报价的原因。当他感到满意了,就应当把自己对对方报价的理解进行归纳总结,并加以复述,以此检查双方之间能否有效地交换意见。

报价的一方对于对方要求解释报价原因,应予以回避。因为他已经报过价了,他完全有求对方做出反应,提出还价。再重复说一遍。还价的一方可以向对方提问题,要求他解释清楚他的报价,除此以外,他应当向对方还价,但不应当向对方提出诸如为什么这么报价,以及他们是如何计算这个价格的问题。回价方在未弄清楚对方的报价前,不要急于还价。

(四)进行报价解释时主动作答,用文字表达

进行报价解释时主动作答,用文字表达,既不必要,也不明智,应当极力避免。

进行报价解释时必须遵循下列原则,即:不问不答,有问必答,避虚就实,能言不书。不问不答是指买方不主动问不答,买方未问到不答,以免言多有误。有问必答是指对对方提出的有关问题要回答,并且要很流畅,很痛快地予以回答。因为既然要回答,却又吞吞吐吐,欲言又止,这会引起对方的怀疑,甚至穷追不舍。避虚就实是指对本方报价中的比较实在的部分多讲一些,比较虚伪,水份较多的部分少讲一些或不讲。能言不书是指能用口头表达和解释的,就不要用文字来写,因为当自己表达中有错误时,口语与笔写对自己的影响是不一样的。

五、磋商阶段的禁忌

(一)主观臆测对方的观点和动机,对对方的答复加以评论

在磋商开始阶段,千万不要主观臆测对方的观点和动机,千万不要代别人说话;不要对对方的答复加以评论。

磋商开始,需要采取两个步骤:

- ①明确对方如此报价的原因。
- ②对谈判形势做出判断。

磋商开始,必须清楚对方在谈判中的期望,即必须弄清楚卖方开出的是什么价,这点至少在报价阶段就应做到。但当时主要关心的是搞清报价内容,还不用考虑为什么如此报价。

在磋商阶段,就需要追根问底,需要逐渐了解怎样才能使对方得到满足,以及如何在谋得己方利益的同时,不断给对方以满足。

与此同时,还必须研究哪些东西对于对方来说是必须得到的,而哪些是对方希望得到但不是非得到不可的,对方报价中哪些方面的利益是比较次要的,而这些正是对方可以让步的。

为了搞清这些,应该做到:

①检查对方所报的每个项目的价格,询问如此报价的原因。询问该项目的重要性和可变性及可变动的灵活性。

②千万不要主观臆测对方的观点和动机,千万不要代别人讲话。随意推测会引起对方的愤怒,而其结论往往是错误的。臆测的东西没有丝毫参考价值,它不但不反映对方的真实情况,反而使自己陷入混乱。

③记下对方的答复,但对此不要评论。要坚持己方的立场,避免过深或过早地陷入到任何一个具体问题中。要先把谈判面铺得广一些。

(二)让步速度太快、幅度太大

在磋商过程中,双方都会作出一定的让步。但是无论哪一方,其让步速度不要太快,让步的幅度不要太大,不要作单方面的让步(即使单方面让步,也必须是有原则的)。

在磋商过程中,正确的让步原则如下:

一方的让步必须与另一方的让步幅度相同。

双方让步要同步进行。如果你先做了一些让步,则在对方做出相应让步前,就不能再让步了。

为了尽可能地给他们以满足,不惜做适当让步,但让步是为了换取己方的利益。

必须让对方懂得,己方每次做出的都是重大的让步。

要期望得高一些。

以适当的速度向着预定的成交点推进。“适当的速度”是指让步不要一下子让得太多、太快。但是也必须是足够的,使人能够看到最终成交的前景。

让我们举个例子。假设双方在价格谈判上发生了尖锐对抗,比如,买方对一块土地的报价是 100000 英镑,而卖方的要价是 200000 英镑。在第一轮报价后,双方都预计最后的成交领域是 140000 英镑,同时他们也估计到,实现这个目标非经过相当长时间的讨价还价不可,或许需要四轮报价。

首先假设我是买者,急于得到这块土地,便对卖方说:“好吧,我本希望以 100000 英镑成交,但是坦率地说,140000 英镑比较现实。”采取这样一下子让步的办法,未免太多太快了。即使第一次报价是 120000 英镑,这样的让步也是太多太快了。

但是我方的让步也不能太慢。因为双方的分歧很大,如果我的第三轮报价为 105000 英镑,那简直象是开玩笑。

那么,什么是理想的让步方案呢?合适的让步方案应是:

第一轮——买方报价 £100000

第二轮——买方报价 £114000

第三轮——买方报价 £127000

第四轮——买方报价 £135000

相应地卖方的要价为：

第一轮——卖方要价 £200000

第二轮——卖方要价 £175000

第三轮——卖方要价 £160000

第四轮——卖方要价 £147000

最后，双方都预期可在第四轮以 140000 成交。

上面已经指出了让步的幅度。下面再谈谈以哪些方式进行让步。

我认为，让步的方式是：

只有在最需要的时候才让步。经验丰富的谈判人员在可能让步的时候，是不明说出来的，而只为以后的行动露些口风。在这种情况下，他们惯用的行话是：“好吧，让我们把这个议题暂时放一放——我想，过些时候它就不再成为一个很大的障碍了。”对方既然这样说，就应当尊重他的意见，但是当然要确保得到他所承诺的让步。

以乐意换乐意，以让步换让步。比如，下列的谈话方式：“啊，现在再继续谈价格问题对我方来说是很困难的。如果你能谈谈交货问题，我想大概有助于我们重新考虑价格问题。但象现在这样是不可能的。你的交货条件是什么？先讨论讨论怎样？”

（三）出现僵局时的禁忌

- ①不采取措施，而是一味地相互攻击、激烈地争吵；
- ②为了打破僵局，在对方的压力下，轻易改变自己原来的立场，作出原则性让步；
- ③玩弄花招，企图强硬地征服对方。

以上三点，是在贸易谈判中，谈判人员应极力避免的，否则会招致谈判的失败。正确的行动和方法如下：

当然首先是尽可能避免出现僵持局面。这需要使用时我们讨论过的在谈判开始及随后阶段所采用的那些技巧。

但是，一旦发现已经陷入僵局，就需要设法解决双方的真正分歧问题。

打破僵局的基本原则，必须符合人之常情。人们一旦坚定了他们在谈判中所持的立场，就很难轻易动摇。原因之一是，他们所处的地位（从他所代表的企业的意义上讲）使他们不得动摇自己的立场；同时，又因为一旦发生了动摇，他们个人的信誉就岌岌可危了。

这种“个人”的信誉指的是谈判人员的“面子”。他们总是竭力保住自己的面子、身份、信誉、尊严。我们必须始终注意确保对方在不丢失面子的情况下做出让步。这意味着在每轮磋商中，都要显示出谈判双方已经获得了好处，都在达成一项体面的协议。如果想通过玩弄手法，强硬地征服对方的谈判人员，那注定会以失败告终。

现在让我们回到各自存在的真正分歧这个问题上。它影响的不单是谈判人员的面子问题，而且还关系到企业的利益。

第一个解决分歧的原则,是采取灵活方式。我们以前举的例子都是关于价格方面的,这给人的印象似乎只有价格才可以变动。事实上,价格只是整个贸易洽谈中诸多可变因素中的一个。价格,对于一方来说可能意义重大,但另一方不一定把它放在首位,他更关心的可能是交货问题,他可能准备放松价格条件以换取交货条件的改善,从而双方可以避开尖锐的价格问题。

这种互相让步方式的谈判只有在横向谈判中,在双方全盘报价(价格、交货、质量、支付条件等)之后,才有可能。如果磋商是垂直进行的,就不太可能了。也就是说,当焦点仅集中在一个议题(价格)上,出现了分歧,并且由于双方激烈的争吵,使大家动了感情,以至互相攻击,在这种情况下,就不可能使用上述解决办法了。所以,打破因真正分歧而出现的僵局的首要原则,是保持灵活性。

第二个原则是寻找一条避开矛盾的道路。例如,谈判人员可能在价格上的分歧很深刻,面临陷入僵局的困境。但是如果仅在价格问题上存在争议,肯定会有其它避免陷入僵局的道路,如:

- 讨论贴现的问题。
- 讨论付款条件问题。
- 讨论变换产品规格问题。
- 讨论质量检验问题。
- 讨论老产品折价问题,等等。

第三,暂停谈判。这既可以用于一次性谈判的中间(休息),也可以用于谈判中间的少憩。在休息结束后(可能是一个小憩也可能是较长的间歇)提出可以接受的、能打破僵局的方案,开始重新讨论。这时,先制定一个双方一致同意的议程,然后逐步向摸底阶段过渡。

如果已经施用了这些技巧,仍不奏效,洽谈双方之间的争议仍有导致出现僵局的可能,怎么办呢?

一般地说,这些措施都不奏效的情况不会很快地产生。有经验的谈判人员在别人发现上述措施无效而有必要变换策略以前,往往已经走在前面了。

如果所有措施都宣告失败,不妨改变一下谈判气氛。

谈判小组长可以把谈判搬到“高尔夫球俱乐部”之类的地方去。双方谈判人员可以在开诚布公、坦率和诚恳的气氛中进行非正式交谈,这样,可以缓和谈判大厅里逐渐凝聚起来的剑拔弩张的气氛,特别是,如果谈判小组领导者本人还未卷入谈判大厅里的激烈斗争的话,他们可以举办一个冷餐会。如果这种方式可以使紧张气氛暂时缓和下来,则谈判局面就被控制住了;改变洽谈气氛的第二个办法,是调换一批谈判小组成员;第三,是把老板请出来;第四,是引入第三方作为中间人,或由第三方作为主席主持下一步的谈判。

(四)时间期限上的禁忌

- ①盲目地给自己一个谈判截止期,加重自己的心理负担;
- ②把自己的实际截止期告诉对方;
- ③缺乏耐心,焦躁不安,盲目采取行动。

以上三点是在贸易谈判中,必须予以避免的行为,可以视为禁忌。

有始必有终。任何谈判,哪怕是最困难的谈判,到最后总会有结局。不论这个结局是什么。假设谈判的开始点为A,把结束点标为E,那么什么时间最容易出现让步行为呢?在谈判时间序列A、B、C、D、E的哪一点上呢?实践表明,让步总发生在D与E之间,即在接近截止期时才会做出让步。而达成协议几乎都在E点,甚至在F点,即在截止期或超过截止期时。不论什么谈判,最有意义的让步行为和解决问题的关键活动均发生在截止时。原因很简单,越接近截止期,谈判者的压力就越重。可能因为到时还没有达成协议,产生了焦虑、失败感;也可能因为长久在外地或异国他乡产生了厌倦。沉重的压力迫使他愿意作出让步,获得合同。

那么谈判的期限又是怎样产生的呢?一是双方在谈判前已经规定了时间期限,由此构成谈判时间的轮廓。二是开始时并未规定时限,但随后某一方单方面提出,谈判必须在要个规定的日期完成。三是双方始终不向对方公开自己的时间期限,谈判漫无尽头地进行着。实际上每方心中都有一个时间的限度。

在第一种情况下,即使双方有约定的期限,但可能有一方对此期限不以为然,而另一方却十分重视。换言之,表面上的期限与真正的谈判人员心里掌握着的截止期是不同的。在第二种情况下,一方提出截止期限,可能是那方真正想结束谈判的时限,也可能是一种战术,它构成对方的一种时间威胁。在第三种情况下,双方对时间似乎毫不在意,让谈判旷日持久地进行下去,但实际上,谁都不会真正地抱无所谓的态度。

由此可见,如果知道对方的真正的截止期,而对方不知道或不让对方知道己方的截止期,那么就能掌握优势。据此,可得出关于时间期限战术的几个要点:

①永远不要给自己盲目地定一个截止期。应该知道,截止期本身就是谈判的结果。既然截止期是谈判得出的结果,那么结果是可以谈判的。

②在相互对立的谈判中,千万别向对方暴露自己的实际截止期。向对方暴露自己的截止期,就把自己的压力点告诉对方。

③耐心观察和发现对方的实际截止期,即使对方表现得平静而冷淡,但他们总是有一个截止期的。要有忍受紧张压力的耐心,控制自己、掌握时机。当你不知道应该做什么的时候,最好的办法就是什么也不做。不相信最后期限具有冒险性。要考虑一下接近或超过截止期会带来什么危害。

六、交易达成阶段的禁忌

(一)交易结局即将明朗的禁忌

经过一番艰苦的讨价还价,该谈的每个问题都已经谈过,取得了不少进展,但也存在最后的一些障碍,交易已经渐趋明朗,谈判接近尾声,在谈判的最后阶段,应当有敏锐的谈判观察能力,如果对对方发出的成交信号反应迟钝,就会坐失良机。如果放松警惕,急于求成,对

对方使用高压政策,则可能前功尽弃,功亏一篑,如果过分地表露自己的成交热情,就会迫使自己作出更大的让步。

收尾在很大程度上是一种掌握火候的艺术。通常会发现,一场谈判旷日持久,进展甚微,然后由于某种原因,大量的问题会神速地得到解决,双方在做一些让步,而最后的细节在几分钟内即可拍板。一项交易将要明确时,双方会处于一种准备完成的激奋状态,这种激奋状态的出现,往往由于一方发出成交信号所致。

各个谈判者使用的成交信息是不尽相同的,但常见的有以下几种:

(1)谈判者用最少的言辞阐明自己的立场。谈话中表达出一定的承诺意愿,但不包含讹诈的成分。比如:“好,这就是我最后的主张,现在就看你的了。”

(2)谈判者所提的建议是完整的,绝对的,没有不明确之处。如果他的建议未被接受,除非中断谈判,谈判者没有别的出路。

(3)谈判者在阐述自己的立场时,完全是一种最后决定的语调。坐直身体,双臂交叉,文件放在一边,两眼紧盯对方。不卑不亢,没有任何紧张的表现。

(4)回答对方的任何问题尽可能简单,常常只回答一个“是”或“否”。使用短词,很少谈论依据,表明确实没有折衷的余地。

(5)一再向对方保证,现在结束是对他最有利的。告诉他一些好的理由。

发出这些信号,目的在于推动对方脱离勉强强或惰性十足的状态,而达成一个承诺,设法使对方行动起来。这时应注意的是:如果过分地使用高压政策,有些谈判对手就会退出,如果过分地表示出你希望成交的热情,对方就可能会不让一步地向你进攻。

(二)最后一次报价的禁忌

①报价过晚,或者过于匆忙。

②让步幅度太大,显得过于慷慨,让步幅度太小,显得毫无意义。

有时,当谈判进展到最后,双方只是在最后的某一两个问题上尚有不同意见,需要通过让步才能求得一致,签订协议。在碰到这种情况时,怎样作出最后让步呢?

第一,最后让步的时间,不能过早,也不能过晚。

第二,最后让步的幅度,不能太大,也不能太小。

在让步的时间上,如果让步过早,对方会认为这是前一阶段讨价还价的结果,而不认为这是本方为达成协议而作出的终局性的最后让步。这样对方就会得寸进尺,继续步步紧逼。如果让步时间过晚,往往会削弱对对方的影响和刺激作用,并增加了前面谈判的难度。

为了选择最佳的让步时间,使最后的让步达到最佳的效果,比较好的做法是将最后的让步分成两个部分,主要部分在最后期限之前作出,以便让对方有足够的时间来品味;而次要部分作为最后的“甜头”,要排在最后时刻作出。这就犹如一顿丰盛的酒宴,最后让步中的主要部分恰似最后一道大菜,掀起一个高潮,也是最后的高潮,而次要部分的让步则似在大菜之后,酒宴结束时上桌的最后一碟水果,使人吃后感到十分舒心。

在让步幅度上,如果幅度太大,对方反而不大相信这是本企业的最后让步;如果让步幅度过小,对方会认为微不足道,难以满足。

那么最后的让步幅度多大为合适呢?在决定最后让步的幅度时,要考虑的一个重要因素是对方接受让步的个人在对方组织中的地位或级别。在许多情况下,到谈判的最后关头,往往对方管理部门中的重要高级主管会出面,参加或主持谈判,这时最后让步的幅度必须满足以下两项要求。

第一,幅度比较大,大到刚好能够满足该主管维持他的地位和尊严的需要。换句话说,要给他足够的面子。

第二,幅度又不能过大,如果过大,往往会使该主管指责他的部下没有做好工作,并坚持要求他们继续谈判。

在本方作出最后的让步之后,必须保持坚定。因为对方会想方设法来验证我方立场的坚定性,判断本方的让步是不是真正的终局的或最后的。

(三)成交协议的起草和签定时的禁忌

①协议或条款与谈判记录不吻合;

②协议文字含混不清,模棱两可。

谈判的成果要靠严密的协议来确认和保证。

一般说来,协议是以法律形式对谈判结果的记录和确认,它们之间应该完全一致。但是,常常有人有意无意地在签订协议时故意更改谈判的结果,故意犯错误,在数字、日期、关键性的概念上搞小动作,甚至推翻当初的承诺和认可。因此,将谈判成果转变为协议形式的成果是要花费一定力气的,不能有任何松懈。在签订之前,应与对方就全部的谈判内容、交易条件进行最终的确定。协议签字后,再将协议的内容与谈判结果一一对照,在确定无误之后再签字。对一个谈判人员来讲,必须明白这一点,一旦在协议上签了字,生了效,那么协议就与以前的谈判成无关,双方的交易关系一切都以协议为准。

(四)庆贺谈判成功时的禁忌

①过分地喜形于色;

②只为自己庆祝。

谈判即将签约或已签约,可谓大功告成,可能在这场谈判中你获得了较多的利益,而对方只得到较少的利益,聪明的谈判人员此时是大谈双方的共同收获,强调这次谈判的结果是我们共同努力的结晶,满足了我们双方的需要,并且,还要称赞一番对方谈判人员的才干。这样做,会使对方因收获较少而失去一些平衡的心理得到安慰和恢复,他们会逐渐地由不满转为满足。如果你认为本次谈判的结果只是你个人或你这一方的杰作,只是庆贺自己的胜利,为自己的收获沾沾自喜,喜形于色,甚至将自己在谈判中所做的某些漂亮的动作“坦白地告诉对方”,以表现自己的谈判艺术,讥讽对方的无能,那么,你是在自找麻烦,对方会为你的行为所激怒,或者将前面已约定的东西统统推倒重来,或者故意提出某些苛刻的要求使你无法答应而不能签约;或者,即使勉强签了协议,对方在今后的执行过程中也会想方设法予以破坏,以示报复。

七、谈判中“听”与“说”的禁忌

（一）谈判中“听”的禁忌

①在对方讲话时,只注意与己有关的内容或只顾考虑自己头脑中的问题,而无意去听对方讲话的全篇内容。

在谈判过程中,人的大脑处于高速思维状态,很容易出现只考虑自己的问题而不顾对方说些什么。有时,在对方开始讲话时还能听一听,但过了一会儿,注意力就转移到自己头脑中的问题上来了,这是一种心理现象。从心理学的角度来看,与人际沟通和信息传递关系最密切的心理过程之一是注意。在谈判中,注意就是指对信息的注意。人们总是对感兴趣的事才加以注意,所以注意是有选择性的,同时,人们对信息刺激也是有选择地加以反应,即喜欢听自己想听的话,不喜欢听时,就会出现注意力转移的情况。

②精力不集中,或思想跟不上对方,或在某种观点与对方的看法不同时而对对方讲话内容少听、漏听。

谈判是一桩很费力的活动。如果谈判日程安排过于紧张,而谈判人员又没有得到很好的休息,特别是在谈判的中后期,如连日征战,谈判消耗则更大,此时谈判人员的精力处于低谷,很容易产生精力集中不起来而少听或漏听。洽谈人员的精力和注意力的变化是有一定规律的:谈判开始时,大家精力都十分充沛,但这过程的时间很短。如一个小时的谈判,开始的精力旺盛阶段只有5至8分钟,如一个超过六周的谈判,只有前三天为精力旺盛期,以后的五周多时间精力趋于下降。在双方将要达成协议的最后一二天的时间里,还会有一个精力充沛期出现。但旺盛的精力不久会明显下降,直到洽谈的最后阶段,人的精力的下降趋势才停止,当人们意识到双方达成协议的时刻就要到来时,精力会突然复苏、高涨,但时间也非常短促,以后,任何的拖延都会使精力处于零度以下的水平,而且无论如何再也高涨不起来了。

有时谈判双方属于两种不同思维类型的人,如一方的思维属收敛性的人;另一方的思维属于发散性的人,并且前者思维速度较慢,而后者思维速度较快,那么让思维速度较慢的收敛性思维的人去听思维速度较快的并属发散型的另一方的发言时,就会产生思路跟不上对方或思路不同而产生少听、漏听的现象。

③在听讲时,把注意力放在分析、研究对方讲话的内容以及根据内容而思考自己的对策上,所以没能听全对方的讲话。在碰到对方的讲话中有出乎于本方意料之事或隐含意义而一下子难以看清时更是如此。

④对听到的内容只根据自己的感情、兴趣来理解,往往曲解了对方的原意。特别是在谈判中,人们思想或意见的表达有的是很直接了当、准确的,有的则是比较含糊暧昧的,甚至是正话反说或反话正说,如果不注意分析就容易误解。

⑤受知识、语言水平的限制,特别是专业知识与外语水平的限制,而听不懂对方的讲话内容。

商务谈判总是就某个具体内容而言的,这将会涉及到大量的专业知识,如果对专业知识懂得太少,在谈判中一旦涉及到这方面的问题就难以理解。涉外谈判与国内谈判相比较还有一个语言问题,我国企业在涉外谈判中大多数都配备一个专门的翻译,问题是有许多翻译人员是从外语院校毕业而直接从事翻译工作,大部分人员缺乏专业方面的知识。这样一旦涉及到专业方面知识的翻译时,往往把握不准,只能译个大概,而对于某些精微细小的环节容易一带而过,正是这些环节往往有时又恰恰是理解对方讲话内容、把握对方立场和观点的关键。反之,如果谈判人员自己会外语,有时也会出现问题。虽然专业人员懂外语,对涉及专业方面的问题时比较有利,但语言本身的细微差别对未受过专门语言训练的人来说又难以体察得到。如英语中常用的大约 500 个左右词汇,但每个词起码有 20 种到 25 种不同的解释,也就是说只要有两个人,就可以把 500 个常用词做出 20000 多种不同的解释,可见这也会妨碍听的效果。

在谈判紧张激烈的情况下,各方都想极力让对方了解自己,极力阐明自己的立场。他们将注意力完全倾注在发表自己的意见上,根本听不进对方的观点,这在谈判中是常有的事,如两个人为某事发生争执,经常一方不等另一方把话说完、讲清,就打断对方而自己慷慨陈词,这样根本不可能听见或听进对方的意见和观点。

⑥ 选择的环境太差,使交谈严重受到干扰,无法听清楚对方的谈话。

交谈的环境千差万别,时常使人的注意力转移。如过往的行人,飞过的鸟,天气的突然变化等都会使倾听的人分心,有人做过实验,一个人同时听两个信息,他的选择注意只能复述一个而放弃另一个。所以荀子在《劝学篇》里说:“耳不能两听而聪。”

无论是由于客观的原因,还是出于主观的原因,听不清,听不懂,或听不完整对方的谈话,应视为谈判的一大禁忌,必须加以克服和改进。

那么,怎样才能克服以上的障碍而做到有效的倾听呢?

第一,有效地倾听关键在于精神集中,而精神集中除了受身体状况的影响以外,在很大程度上取决于倾听者的态度,即要抱着积极的,而不是消极排斥的态度去听,这样倾听成功的可能性就比较大。倾听时注视讲话者,主动地与讲话者进行目光接触,并做出某种表情,鼓励讲话者,如扬一下眼眉,微微一笑,赞同地点头,否定地摇头或不解地皱眉等等。

在谈判中,对方的发言有时不太合理,甚至令人难以接受,但作为一名谈判人员,应该有耐心地听下去,而不要塞住耳朵持拒绝的态度,因为这样做对谈判是不利的。

第二,使大脑保持警觉有助于集中精神,而身体保持适当的姿势则有利于大脑处于兴奋状态。因此,为了能够专心倾听,不仅要有健康的体质,而且要使身体的躯干、四肢和头部处于适当的位置。我们在生活中常有这样的体验:头脑本来比较清醒,但拿着收音机躺在沙发上或床上听一段音乐或其他什么节目时,人就不知不觉地感到发困并且想睡觉,甚至可能就这样在音乐声中睡着了。但如我们坐着或站着听同样的节目就很少会发生这种情况,这就说明,身体选择适当“听”的姿势,有助于保持大脑的警觉,有助于精神集中。因此,姿势对于倾听很重要。

第三,记笔记是听讲者集中精力的手段之一,人们即席记忆并保持的能力是有限的,为了弥补这个不足,应该在听讲时做大量的笔记,一方面有了笔记,不仅可以帮助自己回忆和

记忆而且也有助于在对方发言完毕之后,就某些问题向对方提出质询,同时自己也有时间作充分地分析、理解对方讲话的确切含义与精神,另一方面听众记笔记或者停笔抬头来看看讲话者,会对讲话者产生一种鼓励作用。

有些人过于相信自己的记忆力,而很少动笔作记录,这对谈判来讲是不利的。因为在谈判过程中,人的思维在高速运转,人的大脑接受和处理的信息量又很大,加上谈判现场的气氛又很紧张,同时对每个议题都必须认真对待,所以,能够当场记住,并且保持几天不忘的事是很少的。有的最多也只能记住大概,有的则干脆忘得一干二净。因此,记笔记在谈判过程中是必不可少的。

第四,说话的目的是为了对方听到并正确理解发言者的讲话内容及其含义。因此作为发言者,为了使对方能够有效地听取自己的讲话,并正确、全面地加以理解,应该注意口齿清楚、内容精练、重点突出;每次发言的时间不能太长,每句话之间应该有必要的时间间隔,以便于对方思路能够跟上。讲过一段话之后,应该停下来问一问对方有没有不清楚、没听到的问题需要解释的,还有,在讲话的语音、语调、语气上也应该注意变化,以吸引对方。经验丰富的讲话者能够注意到听众的表情,并能迅速地作出反应,及时调整自己的讲话,与听众建立良好的感情联系。

第五,选择一个适宜的谈判场所,使谈判现场有利于双方的交流。有利的场所能增强自己谈判地位和谈判力量。美国心理学家泰勒尔和他的助手兰尼做过一次有趣的实验。在实验中证明许多人在自己客厅里谈话,比在别人的客厅里更能说服对方。因为人们有一种心理状态,在自己所属领域里交谈,无需分心于熟悉环境或适应环境,而在自己不熟悉的环境中交谈,往往容易变得无所适从,导致出现正常情况下不该发生的错误。因此,对一些重要的谈判,能在自己熟悉的场所内进行是最理想的,但如争取不到这个场所,至少也应选择一个双方都不熟悉的中性场所,以减少由于失去“场地优势”而导致的错误,避免不必要的损失。

如果能从以上几个方面进行努力,谈判过程中“听”的障碍就可以减轻或消除,也就很少或不会发生因听不见,听不清,没听懂而使双方相互猜疑,争执不下的现象。当然,策略上的需要为例外。

(二)谈判中“说”的禁忌

①在使用礼节性的交际语言时,发言不逊,恶语伤人。在商务谈判中,融洽友好的气氛是谈判顺利进行的重要条件。因此,谈判者必须使自己的语言表达文明礼貌,言辞得体,使谈判双方始终处于一种尽可能的友善气氛中。任何出言不逊,恶语伤人,都会引起对方的反感和不满,从而给谈判造成障碍甚至导致谈判的破裂。

礼节性交际语言的特征在于语言表达中的礼貌,温和,中性和圆滑,并带有较强的装饰性。在一般情况下,这类语言不涉及具体的实质性问题。

礼节性交际语言的功用主要是缓和与消除谈判双方的陌生感和戒备敌对的心理,联络双方的感情,创造一种轻松、自然、和谐的气氛。

谈判中常用的礼节性的交际语言有:“欢迎远道而来的朋友”、“很荣幸能与您共事”、“愿我们的工作能为扩大和加强双方的合作作出贡献”,等等。

礼节性的交际语言在运用时,如果能根据情况适当地增加一些文学色彩,其效果会更好。

②在使用专业性的交易语言时,对专业性语言的理解不准确,措词不严密,逻辑性不强。

专业性的交易语言是商务谈判中的主体语言。该语言的特征表现为:专业性、规范性、严谨性。

由于交易在不同国家、民族之间进行,各国,各民族在文化、礼俗方面都有区别,为了避免在理解上的差别,就需要将交易用语用统一的定义和统一的词汇来表达,甚至其表达的形式也加以符号化、规格化,从而使其语言具有专用的特点,成为交易的专用语言。例如,国际商会编写的《国际贸易术语解释通则》中明确了“离岸价(FOB)”、“到岸价(CIF)”的定义及表达方式,等等。

另一方面,由于谈判是对双方的权力、责任、义务的划分,而谈判双方又处于不同的社会政治法律制度的管辖之下,因此,要使谈判各方的权力、责任、义务落到实处,确保执行,减少各种风险,只有用严格的措词,逻辑性很强的语句来对此加以描述和规定。这就使得专业性的交易语言具有严谨性的特征。

有些专业性的交易语言虽然有了有关约定俗成的理解,形成了某些习惯用语,但是,在个别国家和地区,仍然存在着对某些用语有与众不同的理解或在理解上的差异。因此,在谈判中对关键性的、涉及双方责任、权利、义务分担的专业性的交易用语,一定要向对方讲明确,并取得一致的理解,以避免以后的纠纷。

③说话不留余地,缺乏必要的弹性。辩证法告诉我们,世界上没有绝对不变的事物,对事物的发展要估计到有两种可能性,在谈判中运用留有余地的弹性语言能使谈判者进退有余地,并且可以避免过早地暴露己方的意愿和实力。如你和人家确定的约会时间,一般都要有些机动。你可以说“我尽量十点到”,或者“十点左右到”。相反,如你说得很绝对的话,很可能就会由于什么原因迟到而使你被动。在谈判中常因谈话的余地留得不够或弹性不足而过早的露了底。如有一次B向A方购买香料油,出价60美元一公斤。A方开口便要68美元,B方一听急了,连连摇手说:“不,不,你怎么能指望我出65美元以上来买呢?”A方立即抓住时机追问一句:“这么说您是愿意以65美元成交,不是吗?”B方只得说:“可以考虑”,最终以65美元成交。这一成交数字比A方原定的数字要高出数元。在弹性语言中,模糊语言是谈判中经常使用的留有余地的重要手段。模糊语言灵活性强、适应性也强。谈判中对某些复杂的事情或意料之外的事情,不可能一下子就作出准确的判断,就可以运用模糊语言来避其锋芒作出有弹性的回答,以争取时间作必要的研究和制订对策。如谈判中客方友好地邀请主方去他国访问,主方应按照礼节高兴地答应下来,但在具体日程安排上则常以模糊语言作答。如“我们将在适当的时候去贵国访问”。这个“适当的时候”,可长可短,具有相当的灵活性,这样既不使对方不快,又不使自己为难。再如对某些很难一下子作出回答的要求和问题,常以“我们将尽快给你答复”、“我们再考虑一下”、“最近几天给你们回音”,等等。这里的“尽快”、“最近几天”都有灵活性,留有余地,同时可使自己避免盲目作出反应而陷入被动局面。

由此可见,留有余地的弹性语言在谈判过程中的合理运用,可以使我们避开直接的压力而给我们的谈判带来主动。

④**滥用威胁性语言。**威胁性语言具有干脆、简明、坚定、自信、不容质疑、对抗性强、冷酷无情等特征。适当地运用,可以加速谈判的进程,使用威胁性语言千万要谨慎。

商务谈判始终围绕着利益上的得与失。谈判的某一方如失去其内在的平衡性,谈判者就容易产生急躁情绪,甚至表现出粗暴的行为,从而使谈判充满了一种“搏斗”的气氛。这样就促使威胁性语言进入谈判领域,主要是起强化态度,从心理上打击对方的作用,也用于振奋参加谈判人员的工作精神和意志。如在威胁对方时常用:“非如此不能签约”、“最迟必须在×月×日时前签约,否则我方将退出谈判”等等。可见,威胁性语言在谈判中排斥了模棱两可、犹豫不决,同时也给谈判双方创造了决战气氛,加速了谈判过程。

但威胁性语言在谈判过程中不要用得过多,因为这样做往往会强化谈判双方的敌对意识,从而使谈判变得更加紧张,最终对整个谈判是不利的。

⑤**不合时宜地乱用幽默语言。**在日常生活中,具有幽默感的人几乎毫无例外地受到欢迎,在谈判桌上也是一样。幽默性语言是思想、学识、智慧和灵感在语言运用中的结晶,它诙谐、生动,富于感染力,能引起听众的强烈共鸣。

在谈判中,幽默诙谐性的语言具有特殊的意义和功效。在谈判中我们常常会发现,有时本来双方正激烈争论,相持不下,气氛紧张,充满火药味时,一句幽默的话会使双方相视而笑,气氛顷刻松懈下来。比如,有一次中外双方就一笔买卖交易进行谈判。双方在某一个问题上讨价还价了两个多星期,仍是相持不下。这时中方的主谈人就诙谐地说:“瞧,我们双方至今还没有谈出结果,如果奥运会设立拔河比赛项目的話,我想我们肯定是并列冠军,并且可以载入吉尼斯世界纪录大全。我敢保证,谁也打破不了这一纪录。”此语一出,双方都开怀大笑,气氛立即缓和下来,随即双方各作让步,很快就达成了协议。

由此可见,幽默语言是以一种愉悦的方式让谈判双方获得精神上的快感,从而起到润滑人际关系、去除忧虑、紧张。心理学家凯瑟琳说过:“如果你能使一个人对你有好感,那么也就可能使你周围的每一个人甚至是全世界的人都对你有好感。只要你不只是到处与人握手而是以你的友善、机智、幽默去传播你的信息,那么时空距离就会消失。”因此,有人称幽默语言是谈判中的“高级艺术”。

但是,幽默语言也不可滥用,要因时因人而定,需要严肃认真的时候,你就不要用,或者尽量不用。对方心情不畅快时,用得不好,效果适得其反。过分严肃的人,他不一定喜欢幽默语言,他会把你的玩笑看作是不认真,不礼貌的行为。各人的文化背景、风俗习惯不同,有时你觉得很有趣,对方却觉得无聊、乏味,对信仰印度教的人开关于牛的玩笑,对穆斯林说涉及猪的幽默话,则不但无趣,而且会引起对方的愤怒。所以,幽默语言的运用也是要小心选择的。

八、谈判中“问”和“答”的禁忌

（一）谈判中“问”的禁忌

① 提问有关对方个人生活、工作的问题，以及涉及对方国家或地区的政治、宗教等方面的问题。

不应该提问有关对方个人生活、工作的问题，这对大多数国家与地区的人来讲是一种习惯。如对方的收入、家庭情况、女士或太太的年龄等等。也不要涉及对方国家或地区的政党、宗教方面的问题。

国内谈判则不一样。中国人既希望介入别人的生活圈子，也希望别人来关心自己。因此，问候对方个人生活及家庭情况往往容易博得对方的信任感、亲切感。

② 提出的问题含有敌意，具有挑战性。

不要提出含有敌意的问题。一旦问题含有敌意，就会损害双方的关系，最终会影响交易的成功。

③ 提出有关对方品质的问题。

不要提出有关对方品质的问题，例如指责对方在某个问题上不够诚实等等。这样做非但无法使他变得更诚实，反而会引起他的不愉快，甚至怨恨。事实上，谈判中双方真真假假，很难用诚实这一标准来评价谈判者的行为。如果要想审查对方是否诚实，可以通过其他途径进行。当你发现对方在某些方面不诚实时，你可以把你所了解到或掌握的真实情况陈述一下，对方自然会明白的。

④ 胡乱提问。不要故意提出一些问题，特别是与谈判内容无关的问题，以显示自己的“好问”。别人不会认为你“好问”是谦虚的表现。问得太多，对方也许会认为你浅薄、无知。

（二）谈判中“答”的禁忌

① 不加思考，马上作答。回答问题之前，要给自己一些思考的时间。谈判中对问题回答的好坏不是看你回答的速度，即不是回答问题的速度越快越好。这与抢答竞赛不一样。有的人在谈判中对方提问的声音刚落，就急着回答问题。这些人有这样一种心理，就是如果在对方问话与我方回答问题之间所空的时间越长，就容易给对方以我方对这个问题没有考虑和准备的感觉。而回答得快，“对答如流”，就显示出我方准备充分。其实不然。在对方问话之后，你可以借点支香烟，喝一口水，调整一下自己坐的姿势或椅子，整理一下桌子上的资料，翻一翻笔记本等动作来延缓时间，考虑问题。这些动作是很自然的。对方看得见的，完全可以减轻和消除对方的这种感觉。因此，在谈判中“对答如流”的心理是要不得的。

② 不完全了解对方提出的问题就急促作答。在未完全了解问题之前，千万不要回答。其原因不在于你可能回答得不完整或答非所问，而在于你可能把不该说的事情说出来了。在谈

判中,自己的任何一句话都近似于诺言,说出来的话一般情况下是很难收回的。因此,对问题一定要考虑充分以后再作回答。

③不管什么问题,总是予以彻底地回答,毫无保留。

不要彻底地回答问题。在谈判中并非任何问题都要回答,要知道有些问题并不值得回答。

在谈判中,对方提出问题或是想了解我方的观点、立场和态度,或者是想确认某桩事。对于应该让对方了解或需要表明我方态度的问题要认真回答,对于某些不应让对方了解的问题,可以用一句“无可奉告”来拒绝回答。还有的问题对方是明知故问,也可以不予理睬。总之,答话人可以自己将对方问话的范围缩小,或者对回答的前提加以修饰和说明。

有时候回答整个问题倒不如只回答问题的一部分。这主要是指提出某个问题包括几个方面,如果将这些方面的问题都回答,并不一定能够完全清楚地表明我方的立场和态度,或者在某一方面一下子难以说得清楚。而说不清楚的事勉强去说,反而会坏事。所以还不如选择其中的若干方面作出回答。

④不问自答。不问自答是最愚蠢的行为,除非需要,千万不要自作聪明回答一些并不需要回答的问题。不问自答很容易暴露自己的底细,对对方是求之不得的事。

⑤回答问题时留下尾巴,授人以柄。回答问题时要减少问话者继续追问的兴致和机会。即回答问题要特别注意不让对方抓住某一点继续发问。这时可以资料不全或记不清楚为借口暂时拖延。资料不全、记不清楚是一个堂而皇之的借口,对方往往无可奈何。不过,以资料不全为借口不能多用,否则对方会请你将资料准备齐全了再来谈判。

⑥滥用“无可奉告”。有些问题你可以直率地告诉对方“无可奉告”,但千万不能滥用这一词,过分直率、近于冷酷地拒绝回答对方的问题,会令对方不快。拒绝回答问题的方法要温和。

逃避问题的方法是顾左右而言它。有时,对方提出的某个问题我方很难直接从正面回答,但又不能用拒绝回答的方式来逃避问题。这时最好的方法是应付对方,跟对方讲一些与此问题既有关又无关的问题,东拉西扯,不着边际。说了一大堆话,看上去回答了问题,其实并没有回答,其中没有几句话是有用的。经验丰富的谈判人员往往在谈判中运用这一方法。看上去似乎头脑糊涂、思维有问题,其实他高明得很。

九、谈判心理上的禁忌

(一)遇到难题时举措失度

在不同场合,谈判会遇上各种对手,碰到不同的情况,如职员的质询、公众的抗议、协作单位的矛盾与误解,有为一点小事纠缠不清的;有思路与众不同而令人难以解释的;还有故意寻衅挑衅的;甚至碰到措辞刻薄的“生意人”,故而谈判者所要应付的局面、所要对付的局面和所要对付的人是五花八门的,难以预料的。因此谈判者自始至终应保持清醒的头脑,要

有“猝然临之而不惊,无故加之不怒”的气度。只要对方不是来肆意制造事端的,就应以礼相待,言谈举止和蔼可亲,这样有利于消除由于矛盾隔阂而产生的戒备心理,促使双方互相沟通,保证整个谈判过程始终洋溢诚挚、轻松的气氛。

最困难的谈判莫过于处在己方急于达成协议而对方却又没有诚意的时候。在这种场合下,谈判者切不可只想到自己有求于人而一味妥协、迁就,以致签订对自己利益损害太大的协议。这时应保持冷静,对于双方的利益关系作出透彻的分析,找出对手的致命弱点予以雄辩的揭示和申述,这样往往能使谈判的走向发生戏剧性的变化。要保持谈判者沉着、冷静,决不是一件容易的事情,尤其是当自己不能被人理解或别人对自己有过激的言行时,更应当保持冷静的头脑。能否保持沉着冷静的头脑,它与一个人的性格、涵养、气质具有密切关系。但是,即使性格暴躁的人只要经过长期的学习,有意识地改变自己的某些缺点,也能使自己做到“遇险不惊,遇乱不烦”。当然,在谈判中要使自己保持沉着冷静,重要的还在谈判桌外。在谈判之前做好充分准备,知己。

(二) 缺乏信心

在谈判中,特别是同强者的谈判中,缺乏求胜的信心,是不可能取得成功的。即使达成了交易,也必将付出巨大的代价。

成功的信念是人们从事一切谈判活动必备的心理要素。只有具备了成功信念的心理要素,才能使谈判者自身的才能得到充分展示,潜能得到充分释放。人们所以通过谈判来促进自身的发展,这完全受人们的需求动机所支配,将需要动机转化为需求行为,并使这种需求行为逐步得到补偿,就必须在成功信念的心理要素支配下开展谈判活动。

在形形色色的谈判活动中,无论谈判的哪一方,都有其所追求的目标和所要达到的目的,并且双方都力图不断调整需求的心理强度,巧妙地利用谈判艺术和应变策略,以达到自己拟定的目标。谈判的求胜信心就是为实现自身利益,从而灵活运用谈判策略,以实现预定的谈判目标的心理过程。

(三) 急躁鲁莽, 缺乏耐心

耐心是在心理上战胜谈判对手的一种战术与谋略,它在谈判中表现为不急于求得谈判的结果,而是通过自己有意识的言论和行动,使对方知晓合作的诚意与可能。耐心是提高谈判效率赢得谈判主动权的一种手段,让对方了解自己,又使自己详尽地了解对手。只有双方互相了解彼此信任的谈判才能获得成功,才能不因为某一句话或某一个要求而导致谈判夭折。如果谈判双方都通过细致踏实的准备工作,让对方了解自己相信自己,并且不厌其烦地倾听对方的陈述诉求,就可以精诚合作,互相默契,并在较短的时间内签署谈判协议。谈判人员的这种耐心,就是产生谈判效益的一种直接源由。

耐心是气质的体现。谈判人员的气质是其心理状态的具体表现。在谈判桌上,过激的语言攻势和超量的谈判要求应当尽量避免。但是,一旦这种有损谈判气氛和谈判成功的现象出现之后,必须立即采取回避和转换话题的方式,不使谈判桌上形成僵局,以缓和谈判气氛,然

后再运用适合对方心理承受能力的方式予以回击。只有在既考虑己方利益又考虑对方利益的情况下,做到“利己”又“利人”,谈判合作才成其为可能。

耐心是谈判者心理成熟的标志。急躁鲁莽是难以把事情办好的,必须对客观事物和现象作出全面分析和理性思考,然后作出科学决策,这才是成功者的奥秘所在。在各式各样的谈判活动中,在基本目标一致的前提下,遵循“求大同,存小异”的谈判原则,不必计较对方提出的种种细节问题,而对谈判的关键问题以及对手的心理活动进行准确分析和判断,对谈判趋势和未来可能出现的谈判结果作出合理预测,从而采取进一步的谈判谋略,这对于提高谈判效率和谈判效益是至关重要的。由此观之,“耐心”与“拖延”是截然不同的,如果说“拖延”是从谋划上战胜对方,那么“耐心”则是从心理上战胜对方。

耐心是谈判桌上人们决定达到某种预期目标而产生的心理状态,它溶于谈判者有目的、有意识的谈判言行之中,并且与谈判者的认识、情感和现实环境紧密相联的。耐心既是一种心理战术,也是一种心理素质。在谈判活动中,耐心体现在人们追求利益目标的过程之中,如在谈判桌上遇到某些挫折而失去信心,或者对利益目标的追求缺乏勇气等,都不可能产生良好的心理状态。谈判人员的耐心必须通过周密地分析和科学思考,并对谈判过程的每个环节、每个议程可能出现的问题作出合理预估与缜密安排,在充分阐述己方观点和材料的同时求得谈判对手的理解和配合,并努力促成谈判协议的产生。

(四) 过于热心

当与对方谈判时,很忌讳表现出你热衷于谈判的态度。如果对方看见你的热心和关怀会使他乐意和你交际。如果你过份热心的话,便容易暴露出你的缺点和愿望,所以,还是让对方多多地来关心你比较好。

谈判者对于对方的提案,不要表现得过于热心,只要表现出感兴趣,也就会增加你的谈判力量,因为,你的目的是让对方自然而然地迎你而来。但是,如果我们的谈判力较弱,应该先缓和一下两者之间的冷漠感,直接与对方见面,并且掌握住双方之间亲切的人际关系。

假设有个人,非常热心地想和你谈判,那么,那个人的谈判力就显得比较弱,而你的谈判力就显得比较强。事实上,我们一般人,本来就有一种倾向,就是对自己最喜欢而无法获得的东西,总会产生强烈取得的意念。对于谈判者来说,虽然有强烈取得的意念,但不可表露过于明显,更不可强求。否则,将使你的谈判力大大减弱,甚至要付出很大的代价。

当与对方谈判出现分歧或僵局时,可以把 A 公司放下,让它在一边“冷”一下,与此同时,可与 B 公司谈判,说不定 B 公司的条件,可能比 A 公司更优惠,或者 A 公司看到 B 公司也来参加竞争,其态度和条件也许立刻发生变化,使我方达到择优选取的目的。

十、谈判策略上的禁忌

（一）无原则地拖延谈判

在谈判中,有时作为一种策略,推迟成交的时间,这是可取的,但如果无原则的拖延谈判,表现出“恋战”的状态,则是不可取的。

对谈判者来说,拥有“时效感”是相当重要的条件之一。在正确与迅速判断之后,提出条件最理想的交易案,就能够趁对方不备之机,进行“迅速的猛击”,获得最大的胜利。也就是说,把握最佳的时机,提出使对方满意的条件,而让对方觉得你的提案很具有吸引力,这么一来,最初的提案才能变成最好的提案,使交易在完满的气氛中结束。

在提出提案时,必须给对方一个期限,例如说:“我所提出来的价格,已经低到普遍价格的一半了,以后再也不可能以这种价格交易。在 24 小时以内,我会优先考虑把这个大好机会让给你,请你尽快决定是否要买。”

然而,有时必须忍受那些长久僵持不下的谈判,以及进行好几次的面谈,这种方法并不是经常可以做到的。为了让对方能迅速明快的做出决定,有时不妨将谈判的压力加到对方身上。

因此,当谈判活动在进行的时候,为了达到效果,就必须拥有时效感,尽管也许有大部分的时间都会花在令人厌烦的讨论,或者交换情报,以及其他方面问题之上。

为了使谈判能向完满的结果迈进,必须有一方轻推另一方,但是,唯有双方都感觉到时机已成熟时,才可以再进一步谈判。

如果拖延谈判时间,就必须考虑到一些重要的问题,这样的拖延时间究竟会变成对你有利,还是对对方有利呢? 还有,你也应该了解,为了使对方能在你所希望的时间内进行交易,你是否影响对方的期待。必要时,你还可以使对方自然而然地倾向你所希望的方向。

谈判时间一旦拖延,双方的立场,就会产生象跷跷板一样的变化,而谈判的支配力,必然也随着时间拖延而变化。这好比一场体育比赛一样,赛场上领先分数的一方,其教练是不会叫“暂停”的,叫“暂停”的一方,教练的目的在于改变一下对方的气势和支配力。

因此,拖延谈判作为一种策略,应当审时度势,谨慎而为。

（二）只顾自己利益,不顾他人的需要和利益

这类方法是谈判者只顾自己利益,不顾他人的需要和利益动机,是一种你死我活的谈判谋略。在激烈的竞争过程中,采用这种策略的一方往往处于强者的主动地位,但更多情况是导致谈判破裂。如谈判者往往使用许多策略和诡计来占对方的便宜,这些伎俩可能是非法的、不道德的,或是令人不悦的,我们称之为“谈判诡计”。人们如果看出谈判者正用这种诡计对付自己,大多数人都会有下面两种反应:第一种普遍的反应是对它容忍,希望这次让步,会

使对方感到安抚而不会再提其他要求。这种迁就谈判对方的做法,有时候或许有效,但通常是会失败的;第二种普遍的反应就是以牙还牙,如果卖方(谈判者)漫天要价,你(谈判对手)就信口开河乱杀价。如果卖方固执坚持自己的立场,你也丝毫不做让步,其最后结果不是某一方屈服,就是使本次谈判归于破裂。所以在谈判桌上使用这种“谈判诡计”是不妥当的,因为它们违反了互惠互利的谈判原则。

所谓互惠互利的原则,就是让双方都能得到胜利或获得完满的结果。当然,就自己这方面立场而言,总希望尽量多赢得一点,不过,如果企图“赶尽杀绝”,变成一方得利,一方损失的情况,这笔生意很难谈成。假如万一谈成了这笔生意,大概对方只能上当一次,今后恐怕就免谈了。

(三)过早亮出自己的底牌

谈判者既不是圣人,也不是完全不懂得人情世故的人。一个成功的谈判者,是不会把自己的底牌全部泄露给对方,也不会把自己所渴望的事和理由说出来。但是,一个人的缺点和漏洞也是难以避免的,首先要对自己的不足有个真切的了解和准备。莎士比亚在《哈姆雷特》悲剧中有句“自知才能知人”的名言,对我们谈判者也很有启示。例如,一个一触即怒的人,很容易因为情绪激动而受人摆布,接受与其不利的协定。激动之中,他不愿意思考,特别容易为一个聪明对手的建议所左右。盛怒之下,即使他觉察到自己犯着荒唐绝顶的错误,也不会当即改弦更张。一个沉着冷静,心平气和的谈判者懂得如何利用情绪变化来取得预期的效果,而一个易于激动的人,只能让这样的谈判者随手摆布。也就是说,一个不冷静的谈判者,其底牌很容易被对方摸到。如果是这样,对方将占据比较有利的立场,从而迫使他做出很大的让步。

(四)获胜前掉以轻心

谈判获胜前,要特别注意不可太兴奋,如果你表现得很兴奋,对方就可能反击你。在谈判中,说不定对方会让步几分,使你高兴一番,但是,到了最后签字时,对方会突然找出取消让步项目的某些原因。这是一种高压战术,此种战术将成为严重争吵或者形成不公平的原因,而对方要能准确掌握时机,你将不得不让步。

如果对方开始谈判就对你施加压力,提出严格的要求,明知其不可为而为之的话,你就要特别小心的应付,让对方知道自己的让步已经达到极限。这时,对方或许为了试验你,也会使用战术。这种战术无论是对你或对谈判团体,都可能带来少许的侮辱。

如果是间接性地以态度来表示自己不能接受这种行为,就可以发挥相当的效果,打击对方。千万不要直接向对方反击,而且,在最初阶段不要威胁对方,因为这种处理方法必须在本身毫无缺点的情况下才能进行。买方在见面的时候,一开始就会提出很多条件。例如,房子必须再经过修理、油漆价格太贵等。卖方可以安静地回答:“我不太了解你的意思,交易双方最重要的是互相信赖,不知你是否有同感?喂!你要喝点什么饮料?”

这是一种非常绅士的做法,能获得一般人的肯定,然而,站在卖方的立场来看,这似乎是

对对方提出的一种警告。

（五）感情用事

不要感情用事，千万要控制自己，不可为了争执而影响自己的情绪。当你和对方面对面的争论时，或许有“震撼——恐怖”的反应，但心中一定要保持冷静。一个一触即怒的人，很容易因为情绪激动而被对手的建议而左右。

失败并不可耻，因为成功并不是每个人应有的机遇，它必须付出很大的代价，长时间的金钱花费、时间的花费以及精神的耗损，并不一定能换取百分之百的胜利。成功能获得多少好处？失败又能有多大损失？仔细计算，就会了解自己应该采取什么步骤，是主动去解决问题，还是顺其自然？

强对弱的协调性谈判产生不良影响时，就是造成冲突的原因。故应尽量避免运用强迫性的方法，而要耐心地以值得信赖的方法行动，遵守诺言。除了自己行动之外，还要有耐心地做最低限度的谈判。

假使不计较一切，完全将自己的力量显露出来，就容易演变成长期对立、争吵的情势，这样的话，对方将会做最坏的打算。

当然，有时利用第三者也能收到一定的成效。就是把解决问题的构想，透过第三者传达给对方，同时经由第三者，了解对方的要求。在不晓得对方的反应之前，不要明显地表明自己的态度，如果自己过早让步的话，对方的要求一定会更多。

十一、谈判禁忌总结

最后，我们把贸易谈判中的禁忌归纳一下，就是说，无论如何，你不要犯下列错误。

①不要低估自己的能力。大部分人真正拥有的能力要比他们所想象的大。只要经过有系统的分析，你才可能了解自己的能力。能力的根来自坚定的个性、激烈的竞争、提供的奖励或者惩罚的方法、承诺、学识、冒险的精神，勤奋的工作和熟练的议价技巧也是力量的来源。

②不要假定对方了解你的弱点，要假定他不知道你的弱点，再试探这种假定的对错，因为你的处境往往可能比自己想象的还要好些。

③不要被身份地位吓倒。我们常习惯于区分等级、地位，往往把这种态度也带到谈判桌上。要记住有的专家是伪装的，有的博士已经过时了，有的权威人士并没有能力；一个专家可能过于专精，以致于不熟悉本行以外的事情，有的人尽管拥有很高的地位或权力，却缺少或根本没有勇气证实自己的信念。对于这些小人物和大人物的复杂例子，不认识清楚是很危险的。

④不要被统计数字、先例、原则或规定唬住。有的决定是根据先例和陈旧无关的原则作成的，因此要保持怀疑的态度，要向它们挑战。

⑤不要被无理或粗野的态度吓住。假如你允许对方把你看作没有价值的人来侮辱，那就

错了。要假定对方所表现的无理乃是一种孤性的狡滑,所以不妨大声地当面斥责对方;你的自尊或许能赢得对方公司的尊重和信任。

⑥ 不要太早泄露你的全部实力,慢慢展现自己的力量,比马上透露出全部力量更有效。因为慢慢展现会加强对方的了解,促进意见改变的可能性,这使对方有相当的时间来适应和接受你的观念。

⑦ 不要过分在意你可能遭到的损失和过分强调自己的困难。因为假如谈判形成僵局,你和对方的行动同样会受限制。要专注于对方的问题上,它们才是你可以利用的机会。

⑧ 不要忘记对方坐在会议桌边谈判的原因是他相信可以从谈判获得利益。这个商谈不论如何渺小,都是对方目标中的主要工作。单单了解这点就能提供给你比情势所显示出来更大的议价力量,积极的进行商谈,假定对方和你一样希望达成协议。假如他不是这样的,就找出原因来。

⑨ 不要一开始就接近最后的目标。葛登·鲁尔曾说过:每个商议都必须假定(除非你是和年少者商谈)对方永远是先提最大的要求。同时最重要的是必须假定,除非你是和傻子打交道,对方无论如何也不会透露最低要求。

许多经验可以证明价格开得高是值得的,因此,不要不好意思要求更多的东西。

⑩ 不要假定你已经了解对方的要求。要审慎的假定你不了解对方的要求,然后耐心的试探和发现事情的真相。假如你根据自己未经证实的估计进行商议,已经犯了严重的错误。

⑪ 不要认为你的期望已经够高了。你的要求可能会太容易达成,对方也可能有一套和你不同的价值标准。

⑫ 永远不要接受最初的价格。假如第一次出价高过他们的期望,许多人常会立刻接受,但根据以下两个原因,我们最好不要如此冲动地接受对方第一次的出价,第一:对方可能会再作某些让步,第二:这样会使对方有一种摸不着头绪的感觉,以为自己似乎出价太低了。不管是在那一种情况下,太快接受出价者总是错的。

⑬ 没有得到某个交换条件,永远不要轻易让步。不要免费让步,或是未经重大讨论就让步。太容易得到的让步对任何人而言都绝不会像奋斗得来的让步一样令人满意。

⑭ 如果对方声称由于某个原则,某个问题不能妥协,不要轻易相信他的话。

⑮ 不要在重要问题上先作让步。多少次的实践证明,在重要问题上先作让步,结果常常是失败者。

⑯ 适当的让步,不但可以使对方的人无法团结,而且更进一步分化他们。一个成功的暗示会提高对方的期望。如何让步和让步的大小是同等重要的。

⑰ 接受对方的让步时,不要感到不好意思或者有罪恶感。克制住想告诉他作这个让步是如何聪明的冲动。要了解他让步的用意。

⑱ 不要忘记自己让步的次数;因为这关系到你的议价力量。要保持一份完整的记录。记住全部让步的次数是一件重要的事情。

⑲ 没有充分准备好讨论每个问题前,不要开始商谈。先要建立起自己期望的水准,那就是对于每个问题最初和最低要求的价格。

⑳ 不要花光你的“弹性”。“弹性”就象存在银行的金钱一样。每个让步虽然可能引导你

更接近某个目标,也使双方关系的变化减少了弹性。如果作了所有的让步,也就是说,当你无法再有弹性地调整双方的关系,而协议仍然无法达成,僵局就难于避免了。

②①你的让步形态不要表现得太清楚。每个让步都应该指向可能达成的协定,可是不能让对方看出你的目标所在。

卖主让步时,买主不应该也作相对的让步。买主应该坚持在让步以前,卖主先要将高价格降低一点。假如卖主无法做到这点,就应该在可能范围内作最小的让步。

②②在你了解对方所有的要求以前,不要作任何的让步。否则对方可能会得寸进尺。

②③不要执著于某个问题的让步。整个合同比各个问题更重要。向对方阐明各个问题上所有的让步要视整个合同是否令人满意而定。有些人常会不适当的执著于承诺过的让步,他们害怕被对方指责。这种执著的代价有时很昂贵。特别是对方毫无这种顾忌时。

②④不要作交换式的让步。让步并不需要双方互相配合。以少换多,以旧换新,以小问题换大问题,用含糊不清的项目来换清晰的项目,甚或以不能衡量的问题来换可能衡量的问题。

②⑤危险关头和谈判结束时所犯的错误。谈判快结束时所犯的错误常常在一刹那间发生,常等到会谈结束后才醒悟。

②⑥永远不要认定一个问题的触礁,会导致整个谈判形成僵局。假如有某个问题无法达成协议,不妨暂时撇开,继续讨论下一个问题。

②⑦不要被对方的最后出价策略唬倒了。他可能还会回心转意的。等到他有意重新议价时,记住要顾全他的面子。

②⑧僵局发生的时候谈判双方都会感到不快,并非只有你一个人感到不快。

②⑨即使快要达成协议,也不要害怕承认自己的错误。假如发现事实、判断或统计数字有错误,不要不敢认错,应该马上提出来请求更正。承认这些错误需要有相当的能力。所以有的人在错误并没有被对方察觉的时候,宁可将错就错。

③⑩不要提出最后的出价,除非你已确切想过不被对方接受时如何继续谈判。记住:除非你知道如何善后,否则不要吓唬对方。

③⑪对于威胁策略要有心理上的准备。如果僵局真的发生了或者对方拒绝履行合约,你若因事先未加防备而一时措手不及,对方就占尽了心理上的优势。

③⑫不要被限期所迫,而仓促地达成协议。人们很容易掉入时间的陷阱。对于所谓的“截止日期”要保持一种怀疑的态度。因为大部分的截止日期都是富于伸缩性的。

③⑬最后的协定并非一定公平或合理。当谈判双方认为已经无法争取或者需要冒很大的风险才能争取更进一步的让步,双方就会达成最后的协议。不必理会这项交易对于对方是否公平,况且通常也很难认定这项交易对你是否公平。双方都必须相信自己已从这项谈判中得到某些利益,否则对方绝对不会同意签约。

③⑭不要害怕使用某些手段来避免可能会形成的僵局。用滔滔不绝的谈话方式使对方全神贯注于你的陈述,这是一个很好的方法。记住:对于未来的利润或满足欲每个人都有着不同的价值判断。会计人员尤其如此。

③⑮假如在谈判的最后阶段,仍有“讨人喜欢”的念头,那就根本无法成功地达成目标。“危

险关头”对于谈判双方的意向和动机都是一项严厉的考验。其中任何一方如果仍希望“讨人喜欢”,将会付出很大的代价了。

有时候,双方立场的差异太大以致于谈判似乎无效,买主不愿和一个要价太高的卖主议价,同样地,卖主也不愿和出价太低的买主议价。这是我们大部分人常犯的错误。记住,不论人们之间的距离是多大,假如事情够重要,就必定能够而且应该进行商谈。

③⑥ 谈判并不是比赛。有时也许只要小小的努力,双方就可以同时达成一个较好的交易。

③⑦ 不要以轻视或无礼的态度和对方商谈。

肯尼迪总统说过:“礼貌并不是向对方示弱”,因此没有必要辱骂对方。谈判者如果攻击对方的人格或者藐视他的自我价值,会危害商谈的目标。假如你实在很生气,不妨写封臭骂对方的长信,信写得愈长,你的感觉就会愈轻松。等到你的情绪完全定下来的时候再撕掉它。

③⑧ 除非已经有充分的准备,不要和对方讨论任何问题。要抗拒“尝试”的诱惑,因为没有人能聪明到未卜先知。

③⑨ 不论你们之间的差异多大,不要畏惧谈判。因为双方都不可能知道交易将如何或在那一点达成。必须经过深入而广泛的讨论之后,才能看出最后的结果。肯尼迪总统说过:“永远不要由于恐惧而商谈,永远不要害怕商谈。”即使情势很暧昧,还是有希望会达成协定的。

④⑩ 不使用第二流的商谈小组。使用平庸助手的赌注太大了。商谈小组的领导者必需挑选有能力的人。挑选强有力的专家比挑选一个好人更重要。

④⑪ 作为公司的主管,不要轻易听信别人对你商谈者的批评。对方的批评可能就是你们一切进行顺利的一个表征。

④⑫ 没有准备好以前,永远不要商谈。没有考虑过如何应付对方的反对意见以前,没有一个计划是完整的。

④⑬ 不要专注于成本分析,价值分析更重要。要求对方提供品质、价格分析的资料,要求愈多,也会得到愈多。

④⑭ 不要认为对方已经知道他从交易中所得到的好处。要慢慢说出交易对他的每样短期和长期利益,说得愈清楚愈好。这么做将使他更容易向公司交待。

④⑮ 不要说个不停,要仔细的倾听。

别人所犯的愚笨错误,我们往往比较容易看见。知道确实可以改进议价的技巧。但是单单知道还不够,加深学识的最好方法是在每次商议后检讨。把你犯的错误记在小卡片上,偶尔翻翻愚笨错误的档案,特别是作大笔交易以前。你将发现这些努力是值得的。

顺便要提的是:永远不要让你的老板看到愚笨错误的档案。那是更愚笨的错误。

第三章 推销业务洽谈禁忌

一、强行推销

强行推销(又称倾力推销),是指为把产品销售出去,不惜采用违背顾客意愿,损害顾客利益的推销方法和技巧的一种推销方式。

倾力推销的全盛时期是第一次世界大战刚刚结束的时候。当时,特别是在美国,有这样一种信条:一个最理想的推销员,必须能够冲破一切销售阻力,征服买主,成功地向任何人推销任何产品。这种信条的产生,可能是战争的产物。在训练时,推销经理就是让推销员掌握这种倾力推销法。让推销员冲破各种形式的销售障碍,甚至采取最极端的作法,不择手段地进行推销。在他们眼里,推销就象一场职业性的心理拳击搏斗。在这场拳击搏斗中,顾客是必须被击倒的对象。而拳击搏斗的目标就是争夺定单。只要达到这一目标,无论采取什么手段都是正确的。他们认为,顾客只要对所购买的产品略感满意,就会很快地把推销员究竟采取什么方法把产品推销给他们的事置于脑后。事实上,推销经理们的这种推理纯粹是作茧自缚,到头来只能自食其果。顾客很快就学会了怎样保护自己。他们瞬间垒起了一堵抵制推销的壁垒,任何人也难以攻破。一些公司干脆拒绝推销员的来访。吃一堑长一智,吃过亏的顾客总是处处留意,谨防第二次吃亏上当。对推销员来说,一九二九年经济危机前后的岁月是最难熬的。人们对推销员产生了严重的信任危机,这些都大大损害了推销员的职业声誉。当然,这种信任危机相应地也使推销工作变得更加困难。

只有一种办法可以恢复人们对推销员的信任,那就是,推销员在推销产品时改变作法,采取温和推销法。这种温和推销法是符合职业道德的。任何一个正派的推销员都必须具备这种商业道德。推销员所做的一切必须有利于他的顾客或他所代表的公司企业。只有这样推销员才会立于不败之地,也只有这样,他的推销才能有益于自己。因此,世界各地的推销机构开始把这种职业道德观付诸实施。这是进步的推销训练时代的开始。这种新时代的训练目标就是指导训练那些来自商业信誉比较好的公司的推销员,教他们怎样较好地使用对顾客负责的推销方法。

现在有了环境保护。顾客也同样得到保护,推销工作也受到各方面的影响,经受着来自各方面的压力。所有这些都会对推销工作和推销员产生影响。前几年人们能够接受的一些作法,现在已被人们视为是不道德的。顾客和推销员,他们讨厌那些尔虞我诈的推销和值得

怀疑的销售方法。在从事推销工作的时候,认真地思考一下这些变化和发展是很有益处的。这些发展是对过时的推销方法的鞭鞑。

最重要的一条商业道德原则是:对顾客无益的交易也必然有损于推销员。

请注意:倾力推销与强力推销是有区别的。作为推销员,他必须是强者,要坚韧不拔,并且必须把他具备的一切贡献给推销事业。他应当采取诚实的办法因势利导,促使顾客购买自己所推销的产品。在推销员对潜在顾客进行第一次业务拜访,而顾客又拒不相见的情况下,推销员也不应该灰心丧气,放弃努力。推销员要表现出坚韧不拔的气质。不过,他必须认识到,并且任何时候也不要忘记,他的崇高职责是为顾客服务。任何时候,他只有在满足顾客的真正需要之后,才有可能在推销工作中获得成功。“一次性交易”是一种不道德的商业作法,不应提倡。推销技术是“怎样赢得顾客”的技术,而不是强迫顾客的技术。

在洽谈业务的过程中,推销员如果发现他所推销的产品可能对顾客无用,即使顾客完全信赖你,你也不应该强迫他们接受你的产品。以强迫手段获得的定单,是某种形式的倾力推销。它可能会带来意想不到的严重后果。比如,在签订合同时发生争执,撤消合同,据理强争的索赔,费用的折衷办法,这些对推销员的声誉都会有损害。任何时候推销工作都应以符合商业道德为标准。并以此为准绳同顾客洽谈生意。只有这样他才能心情舒畅地对顾客进行反复拜访,做到问心无愧。另外,这样作还会促使顾客帮助推销员向其它顾客进行推销。

二、强加于人

强加于人,指的是推销员为了推销自己的新技术、新产品,强迫顾客改变他们的购买习惯。这是推销中的一大禁忌。

不要强迫别人改变他们的习惯。不要企图强迫一个因循守旧的顾客成为新事物和新产品的支持者。即使你能促他转变态度,那也仅仅是为社会作了贡献,不一定能够增加你的销售量。

有些顾客已经养成了一种购买习惯,他们只向自己的老供应商定货。任何人想改变他们的习惯作法都是枉然。即使经验丰富的推销员遇到这种情况也会感到束手无策。但是,他们也并不是不可以改变的。只有你有天使般的耐心,有淘金者的恒心,那就一定会获得成功。这种情况迟早会出现在你的面前。当然,你必须给顾客一些好处。你准备向顾客提供的产品,在某种程度上应该比顾客过去购买的产品更具有吸引力。有些时候,你可以说服顾客试订你的新产品。应该让顾客认识到,在当今这个变幻莫测的年代里,仅仅依靠一个供应商是不明智的。顾客向你订货这一举动,对他的老供应商来说就是一种刺激。但是,推销员同时也必须清楚地认识到:顾客做只利于他人,而无利于自己的事是非常困难的,甚至是不可能的。

三、总推销价格昂贵的高档产品

推销员推销什么,这本没有什么限制的。昂贵的、便宜的、高档、中档、低档的产品都可自由地去推销,别人也不会多言。但是,你如果老是向顾客推销最高档、最昂贵的产品,就有可能招致失败。

所以,不要总是向顾客推销最高档的产品。如果你对此不注意,不重视,顾客就会怀疑你的推销动机,就会认为你之所以这样做完全是为了增加收入。在同时向顾客推销几种产品的情况下,不要一开口就讲你的高档产品。但是,如果你从蛛丝马迹中发现顾客确实需要某种高档产品,就应该不失时机地坦率地向顾客介绍。

四、对小顾客另眼相看

大顾客生意大,利润多,推销员都喜欢和他们打交道,拼命地巴结他们,奉承他们,而对于小客户,由于生意小,利润少,有些推销员就对他们不感兴趣,另眼相看,采取冷淡或蔑视的态度。这是推销员成功的一大禁忌。

对小客户不要冷淡或蔑视。尽管有些公司根本不懂得“为顾客服务”一词的内在含义是什么,但它们还是把大量的钱财花在向人们宣传为顾客服务的政策方面。所以推销员必须身先士卒,以实际行动向顾客宣传这种“服务”政策。请记住,随着资金周转额的不断增加,一些小客户终究会成为大客户的。向顾客提供服务,帮助顾客维修所推销的产品往往会促进交易,增加成交额。同时,也提供了较好的销售机会。比如:一位顾客开着一辆旧汽车来到市郊的一个汽车加油站,他需要灌注一加仑汽油。这时,加油站的工作人员可以主动地与顾客攀谈,了解一下汽车的耗油情况,帮助检查一下汽车的主机和其它部件运转是否正常等等。为了达成更多的交易,作一些这方面的工作是值得的。任何时候都要记住,小客户往往对推销员的冷漠态度以及倾力推销最敏感。另外,顾客小批量地向你定货也可能是有意识地对你进行考验,只要你经受住了考验,他很快就会向你大量定货。千里之行始于足下。你可千万不要小看这小批量金额的定单。理想的销售量就是从小到大逐渐积累起来的。

顾客是推销工作的对象。赢得顾客是推销员努力推销的目标和结果。推销员应该认识到,你和你所代表的公司的前途取决于顾客的态度。推销员的薪金和报酬来自顾客,并非来自你为之服务的公司。与此同时,也应该让本公司的非推销部门的工作人员充分认识到这一点。这样做有利于造成一种推销的工作环境,这样做对公司的任何一个人也只有百利而无一害的。

五、滥用自己的垄断地位

垄断地位,就是由于你产品的质量,技术或者价格在市场上占有绝对优势,从而对该产品的市场流通渠道取得了支配,或者垄断的地位。这本是好事,是求之不得的大好事。但是,滥用这种垄断地位则是危险的。

当你已经控制了某产品的市场流通渠道时,要格外慎重,切莫利用你的垄断地位随意摆布他人。某种产品奇缺或者某种产品的需求量急剧增大的情况下,千万不要摆出救世主的姿态,把向顾客销售看作是一种怜悯行为。上述情况是不会长久的。你的垄断地位可能会丧失,产品供产情况可能会好转,市场情况迟早也会发生相应的变化,替代品可能会很快进入市场,特权可能会消失,定单可能会突然减少。不搞好与顾客的关系,推销员和他的公司的日子是好景不长的。无论是顾客向你乞求定货,还是你向用户尽力推销,都应该使顾客有这样一种感觉:他是你的顾客,你很珍惜这种关系。由于最近几年出现了卖主市场,这一原则往往被践踏了。在对推销员进行日常训练的时候,应当把这一原则列入训练中去。尤其在你的推销工作一帆风顺的情况下,更应该如此。

六、轻易许诺

千万不要为了诱引顾客定货,而向顾客许下不能履行的诺言。这样做产生的后果是不堪设想的,你应尽量少许诺,多做实际工作。当你以实际行动而不是以许诺方式满足了顾客的需求时,顾客是会感激你的。假如你没有履行诺言,没有在规定的交货期内交货,这次你可能会得顾客的定单,不过,下次你再想得到他的定单就不那么容易了。

任何时候都应该记住,不论摆在你面前的情况如何,决定你是否得到定单的重要因素是顾客对你信赖,而不是你的销售谈话。就交货日期而论,如果顾客已经相信你能够按照你提出的交货日期交货,你即使再许诺,也不会有多大作用。假如你不能接受顾客提出的交货日期,你可以根据实际情况,提出能够兑现的交货日期,并且让顾客认识到公司的信誉是可靠的。应当告诉顾客确切的交货日期,并指出那是最晚的期限,然后再向顾客保证,你将力争提前。在向顾客推销工业产品的时候,要讲究方式,说话要有分寸。因为顾客可能会根据你所提供的情况制定他们的购买计划,并且让你对所产生的后果承担直接责任。随便许诺的严重后果比你想象的要严重得多。注意不要让一些精明强干的顾客把你的许诺扩大化,使你处于被动地位。如果你发现顾客把他们的一些看法与你的看法掺杂在一起,统统视为你的看法,你应当把你说过的话重申一遍,借以纠正顾客的看法,以免产生误解和使顾客感到失望。事后,你还可以给顾客写一封确认信,明确你所承担的责任和义务。

如果出现可能无法按期交货的情况,千万不要坐等事态的发展,等闲视之,而尽快地通知顾客。在进行推销工作的时候,往往从一些小事情,遵守小小的诺言方面,就可以看出一个

人是否讲信用。总之,守信用在推销工作中是非常重要的。

七、盛气凌人

盛气凌人是推销的最大禁忌之一。对推销来讲,这样做绝对没好处。

不要装腔作势,把自己看成一个超级推销员。传说中的超级推销员被看成是极其能干、进取心强、不达目的决不甘休的人,这恰好说明,所谓的超级推销员根本不考虑别人。传说中的超级推销员被说成能通晓天下事,那只说明他是一个招摇撞骗的江湖骗子;传说中的超级推销员被说成“能言善辩”,那只说明他说话不通事理,口吐狂言。一个成功的推销员在说话时,应当言简意赅。如果他想说明某种看法和观点,他只需用几句话就可以把意思表达得清清楚楚。他说话应有分量,有感染力,能引起顾客的共鸣,这样才能达成交易。说话越多,对顾客产生的影响反而越小。

千万不要在顾客面前摆出一副神气十足的架式,使他产生一种错觉,认为他的作用就是屈从于推销员为他安排的命运。推销员应与顾客一起研究顾客的需求。在与顾客洽谈业务的时候,只有推销员头脑里没有既定的条条框框,就一定能赢得对方的信任。千万不要让顾客觉察到,你一定要使他屈服。过分自信的推销员会促使顾客采取抵触行动来表达他自己的意愿和决心,如:提出反对意见,批评、争吵。

要让顾客感到,他到了你的公司就象在自己家里一样无拘无束,随随便便。

八、谈论竞争对手

在与顾客洽谈业务时,不要谈论竞争对手的情况,要把它视为禁题。例如一家成功的汽车制造商,禁止他的推销员谈论竞争对手的任何情况,甚至不让推销员提起对方的汽车牌号。当顾客提及竞争对手的 XYZ 牌汽车时,推销员在回答中不应该指出这种汽车的具体牌号,而应该说“你刚才提到的那种牌号的汽车”。有些推销员的作法更有过之,他们认为,即使在顾客把他们公司生产的汽车与竞争者的汽车进行错误地甚至有害的比较时,也应该心平气和,听之任之,最好不作任何反驳。因为争执起来势必使对方难堪,而且也浪费时间。如果与顾客谈论竞争对手的情况,这样就有可能使顾客对竞争对手和他的产品有更多的了解,影响你的推销。如果顾客想把你的产品 A 与竞争对手的产品 B 进行比较,你最好把你的产品与顾客的需要作比较。假如你不得不谈论竞争对手的情况,就要持客观、公正态度,甚至多谈竞争对手的优点,不谈缺点。请记住:只要你一提到竞争就会立即引起顾客的兴趣。你与对手的竞争越激烈,你就越应该集中精力搞好自己产品的推销工作。

但是,尽管在洽谈中不应该谈论竞争对手的情况,你也应清楚地了解你的对手、他的产品和他的推销方法等等。只有在了解你的对手正在干什么以后,你才能更好地制定你的推销策略和计划。所谓推销技巧就是:根据不同的情况灵活地运用各种有效的推销方法,达到预

期的推销目的。你再次采用的推销方法都应与竞争对手不同,与上次采用的不同,还要与顾客想象的不同。

九、摇尾乞怜

“推销员在任何时候都不应表现得象一个乞丐”,乞求顾客开恩来购买你的产品。你是否有时也从你的顾客身上发现有这种反应呢?如果回答是肯定的,那就必须立即采取措施,改变策略。

任何时候都应该让顾客认识到,是他在购买产品,而不是推销员在向他倾销。这样作,顾客就会从中得到安慰。当顾客对你说:“你不愧是个推销员!”这句话时,他并不是真想恭维你。一位成功的瑞典出口商在谈判完毕双方即将分手言别时,他总是说瑞典的商人连他自己在内,都是一般的商人,而与他打交道的外国人就爱听他说这句话。同样,一家大公司推销部门的负责人,从来不愿接受“推销经理”的头衔,总是以一名“总工程师”的身份出现。一些人就愿意以技术专家的名义而不愿意以推销员的身份同顾客洽谈业务。

通常有这样一种情况,即某些非推销人员,如专家、工程师、工作人员、机械师等等,他们比推销员更能成功地影响顾客。你能从中得出什么结论呢?

对顾客说:“请您帮帮忙吧!”、“长期以来我一直盼望得到您的惠顾”、“您可不能对我说‘不’字啊!”、“我们非常乐于得到您的照顾。”“别忘了,我是你的老朋友、老同志、老邻居。”向顾客乞讨定单,玩弄顾客的感情,央求顾客发慈悲,是倾力推销方法的另一种表现形式,应当尽量避免使用。

十、过早地提出或讨论价格问题

在业务磋商中,要遵循的第一条原则是,避免过早地提出或者讨论价格问题。不论产品的价格多么公平合理,只要顾客购买这种产品,他就要付出一定的经济牺牲。正是由于这种原因,起码应等顾客对产品的价值有所认识以后,你才能与他讨论价格问题。如果在此之前与顾客讨论价格,那就有可能打消他的购买欲望。产品价格本身是不能引起顾客的购买欲望的。顾客对某种产品的欲望越强烈,他对价格问题考虑得就越少。如果顾客主动到你公司购买产品,那就很可能会改变他原来的打算,而决定购买某种价格更高的产品。但有一点要注意,切不可马上征求他对价格的看法。随便询问顾客对价格的看法是推销员的通病。

什么时候提出价格问题最合适?只有在顾客问价格的时候才能提出,不能过早。当顾客询问价格的时候,就说明顾客已对所提供的产品发生了兴趣,这对你的推销工作是有利的。有时候,你可能会认为顾客是在讨价还价,或认为顾客过早地提出价格问题。如果你觉得顾客确实是在讨价还价或过早提出价格问题,你应该怎么办?

你可以假装没听见,也可以晚些时候再讨论价格,还可以向顾客提出反问,以争取主动。

有些时候,你可以作出下列任何一种形式的回答:“那取决于你的特殊要求”、“那取决于你选择哪种型号”、“这要看你想节省多少资金”、“这要看机器的质量如何”。

但是,如果顾客坚持让你马上答复他的问题,你就不要拖延回答。即使在这种情况下,你的回答也应该是建设性的:“在考虑价格的时候,要考虑到这种设备的使用寿命。它的使用寿命是 X 年。同时,也不要忘记使用这种机器每天可以为你多增加 Y 个工作小时。它的价格为二百八十二英镑,只需要几个月的时间,你们就可以把成本赚回来。”在作出答复以后,你要若无其事地继续进行你的推销洽谈,不要让顾客进一步考虑价格问题。同时,你本人也不应继续同他讨论价格。

如果你准备在业务磋商的晚些时候再提出价格问题,你要信心百倍,胸有成竹地按计划进行。否则,顾客可能会得出这样的结论:你在价格问题上有隐瞒。这样就会促使顾客与你讨价还价。

无论什么时候在提出价格问题的同时都应该提出价值问题。处理这两者之间关系的最佳作法是:首先说明产品有价值的理由,尔后提出价格,紧接着再重复说明有价值的理由,而且还要列举出更多的理由。最后把先前提到的一切理由统统重复一遍。之所以这样作,是为了进一步加深顾客的印象。

十一、过分强调和依赖质量因素

人们常强调产品质量是企业的生命,高呼“质量第一”。这并没有错误。但是,在推销过程中,推销员过分强调质量,完全依赖质量因素,把质量当作无往不胜的致胜法宝,则是大错而特错,对推销有害无益。

质量是重要的,但是对顾客来说,实用性是比质量更为重要的因素。有时候,高质量也能吸引顾客。而有时候,中等质量,甚至是低劣的质量也会使顾客感到满意。质量是产品的内在特性或内在价值。实用性是产品对某种特殊需要的适应性。质量是一种客观事实,人们可以经常对它进行权衡和检验。因此,相对来说,把它当作促销因素就比较容易。实用性是一种主观事实,人们往往对它无法进行衡量。另外,实用性也会因人而异。因此,要把它作为促销因素就困难得多。

正是由于这种原因,人们错误地把质量因素放在首位。实际上,人们应该把实用性放在第一位。

如果顾客对某种产品不需求,那么,这种产品的质量再好也不足以构成一个优点。在决定是否定货的时候,一些工业产品的采购员往往把“价值分析理论”作为维护自身利益的一种措施。一种高质量产品的设计和加工往往会增加产品的成本,提高产品的售价,增加销售困难。如果产品是耐用品,上述问题就会更加突出。这是因为耐用品使用周期长,产品流通缓慢的缘故,有些产品的实用性是有限的,或者说其“时尚”是短暂的。因此,在生产这些时尚产品的时候,追求产品的高质量是得不偿失的。即使顾客需要高质量的产品,也往往需要经过别人的启发,才能感到有这种需要。这种启发工作就需要由推销员来完成。首先,应该向

顾客解释清楚他为什么需要高质量的产品,然后再着手于推销。

在进行推销洽谈时,推销员不应当过分强调质量问题。因为质量问题不是销售谈话的重点。业务洽谈的目的是向顾客推销产品的使用价值。推销员的任务是使顾客相信,推销的产品是适合他的口味的,并且能够满足他的需要。故此,销售洽谈的重点应该是产品的实用性和适应性,当然,也应考虑质量因素。

即使产品的质量再好,也有衰退过时之日。如果出现这种情况,推销员仍想通过顾客进一步施加压力来继续推销这些过时的产品,那么,顾客就会反过来对推销员施加压力,这是很自然的,人人都能接受的质量观是不存在的。当顾客有某种嗜好,而产品又与他的口味不相吻合时,那么,质量再好又能起什么作用呢?

要知道,推销洽谈的中心应该是顾客,而不应该是产品。不要过多地强调产品的现代化、高效率、操作问题、灵活、节省气力,而应该重点强调使用该产品就会变得摩登起来,可以提高工作效率并且可以节省钱财。这样做就能比较容易地吸引顾客的注意力,使其对产品产生兴趣。总之,你应该想尽一切办法使顾客发生兴趣。

当你把质量作为一种辅助因素的时候,最重要的一点就是要把你提出的要点限制在一定的数量上。顾客无须乎花心思、费脑筋,对每一件事都刨根问底,他们只是对一些主要问题感兴趣。不要增加顾客的负担,你给他灌输太多的东西,不但不能发挥积极的作用,反而会挫伤顾客的积极性,打消顾客的购买兴趣。如果推销工作就是简单地向顾客罗列一大堆产品的质量特点,那么,推销就是一种非常容易的工作了。推销艺术在很大程度上,是针对顾客的具体情况,强调那些使顾客特别感兴趣的质量特点的艺术。

十二、玩弄花招

在向顾客推销产品的时候,不要耍花招。今天的顾客再也不会被昨天的花招年愚弄了。这类花招有:露骨的假献殷勤;扯皮说谎;利用他人的幼稚无知;把重要的问题当作王牌,一直留到业务洽谈的最后阶段才亮出来,以所谓绝招吸引顾客。以上种种统统为耍花招。

玩弄花招最终对推销员是没什么好处的。推销需要的诚实和技巧,而不是花招。应当把玩弄花招视为推销的禁忌。

十三、说话速度过快或者罗嗦

说话速度过快,或者说话罗里罗嗦,都应为推销洽谈的禁忌。

在业务洽谈中,要根据顾客是否能理解你的谈话,及其对谈话重要情况的理解程度,来调整你的说话速度。在向顾客介绍一些主要推销要点和重要问题时,说话的速度要适当减慢,不要象打机关枪似的,那样就使它们失去重要性了。你要随时注意顾客的反应。如果顾客感到厌烦,那可能是因为你过于详尽地阐述了一些简单易懂的问题,说话罗嗦,或者一句

话里表达的意思太多的缘故。如果顾客的注意力不集中或者提出了很多反对意见,这说明你的谈话速度可能太快了,让顾客“坐了飞机”,不知道你谈到哪里去了。

十四、搞“一言堂”

对任何一个推销员来说,能说善道是非常必要的。只有这样,他才能迅速地、有说服力地、流利地和简练地表达他的意思。也只有这样,推销员才能对他从事的推销工作充满必胜的信念。任何一个人,只要经过系统的训练,就一定能够提高自己的表达能力。当然,推销员也可以从演说训练中得到好处。一些无所作为的推销员往往说话太多,他不愿意也不能够听取别人的意见。他们是失败的演说家。人们把这种推销员的演说视为“一言堂”,这是人们对这些推销员恰到好处的批评。应当让顾客发表自己的意见。鼓励顾客发表他们的看法并不是一件困难的事情。只要你在业务洽谈中,根据顾客的反应,适当作一些停顿,顾客肯定就能利用这一机会,抒发己见,打破沉默。

在与顾客洽谈业务时,不少推销员总爱搞“一言堂”,只是他一个人在那里滔滔不绝地讲个没完,不给顾客发表意见的机会,对此你可能没有认识到。大量的试验证明,我们往往低估了由于谈话而耗费掉的时间。有些推销经理一再坚持,在说话时,应当每隔三十秒钟停顿一次,使顾客可以对推销员提出的问题作出回答或者加以评论,也可以利用这一间隙向推销员提出某些问题。其实三十秒钟已经足够了。为了防止出现“一言堂”,建议你在业务洽谈开始时,把手表摘下来放在桌面上,并且向顾客说明作为什么要这样作。这有利于你掌握洽谈时间和避免出现“一言堂”的情况,而顾客对你的这种作法也会感到满意的。

十五、“我”为中心,言之无物

在推销中,有些推销员总是使用以“我”为中心的词句和一些言之无物的词句。使用这句词句虽无至于使洽谈无法进行。但对洽谈或多或少有不利的影晌。所以,作为一个一流的推销员,应把使用这样的词句视为禁忌。

在业务洽谈中,应当尽量避免使用任何形式的以“我”为中心的词句,下面一些词句就不利于推销员和顾客之间发展正常关系,不利于造成良好的洽谈气氛,不利于进行成功的推销。

“我认为……”

“我的看法是……”

“如果我是你的话……”

“依我看……”

“我要对你说的是……”

“我不会这样做……”

“我的意见是……”

“考虑一下我所说的话……”

如果可能的话,上述每一句话中的“我”字都应当改为“您”字。

要尽量避免使用下面一些言之无物的词句:

“我还想说……”

“正象我早些时候说过的……”

“我想顺便指出……”

“或者,换句话说……”

“确实……”

“事实上……”

“所以说……”

“是真的吗?”

“无论如何……”

“在不同程度上……”

“你不同意吗?”

“你可以相信它……”

在业务洽谈中,你应该注意正确地运用语言这一交流工具,有些词句有利于达成交易,有些词句对达成交易则毫无帮助。人们把这两种效果截然不同的词句分别称为“推销用语”和“非推销用语”。譬如“价值”一词要比“价格”一词好。“拥有”比“购买”好。

十六、滥用“行话”

什么叫“行话”?各行业和各公司都有自己的一套特殊语言。这些特殊语言就称为“行话”。顾客对这些特殊语言是感到陌生的。当然,有时也包括一些似乎为顾客所熟悉的语言。在使用这些语言时要特别小心。在日常推销工作中,有些推销员经常使用它,但是他们根本不考虑使用这些语言所产生的后果,根本不考虑顾客是否能够理解和接受这些语言。

“行话”的使用,对推销员是不利的,应极力避免滥用它们。

十七、夸夸其谈

销售谈话不是唱赞美诗。不要肆意夸张谈话内容。要避免使用语言的最高级形式。要避免使用一些毫无实际意义的词组和令人难以置信的词汇,如“极好的”、“最好的是……”、“无可比拟的”、“一流的”、“超级的”、“独一无二的”等等。要尽量少用形容词,因为把一长串形容词堆砌起来往往会使你限于进退两难的境地,处于被动地位。同时,也不要使你的销售谈话流于某种形式,不着边际地吹嘘自己的产品以招揽买主。总之,在推售谈话中使用好的

形容词并不能代替摆事实。

使用描述某种特性的形容词时,要格外谨慎,销售谈话不同于背诵台词,但也不要用于巴巴的事实向顾客作宣传。在谈及别的顾客使用产品的体会时,首先要摆事实,以理服人,另外语言也应当生动活泼,耐人寻味。为了能清楚地表达你所要表达的东西,你可在销售洽谈中利用说话时音调的升降和语调的抑扬,来使谈话更具有说服力。当需要强调某些东西时,使用“好”字就足够了。这要比使用“压倒一切的”和“超级的”等一类的词汇更富有说服力。要避免使用“很”和“很好”两词,因为这两个词同一些形容词搭配在一起,虽可以起到加强词义的作用,但也常常会产生反作用。最重要的不在于推销员说什么,而在于顾客相信什么。

十八、“教育”或“改造”顾客

在推销中,有些推销员对顾客的反反对意见根本听不进去,而是一味地同他们争吵,对他们进行“教育”并企图“改造”他们。这是推销的一大禁忌。

业务洽谈转变成了推销员与顾客之间的争论,这种争论又往往发展成争吵,因而导致业务磋商毫无进展的情况,是经常发生的。我们都知道在争吵中击败对方的人往往会失去达成交易的机会。我们不是靠同顾客争论来赢得顾客。同时我们也知道,顾客要是在争论中输给我们,就没有兴趣购买我们的产品了。对一些无益的繁琐小事进行长时间的争论有百害而无一利,它只会打消顾客的购买兴趣,即使是开始阶段顾客曾有过强烈的购买欲望。

任何人都不会喜欢那些自以为是的人,更不会喜欢那些自以为是的推销员。我们大家对那些自做聪明的不友好的建议都很反感。就是那些友好的建议,只要它不符合我们的愿望,有时我们也同样会反感。然而,有些推销员总愿意同顾客进行激烈的争论。可是他们忘记了这样一条规则:当某一个人不愿意被别人说服的时候,任何人也说服不了他。

要改变顾客的某些看法,推销员首先必须使顾客意识到改变看法的必要性。改变顾客的看法,要通过间接的方式,而不应该直接地影响顾客。方法要得当。要使顾客觉得是他们在改变自己的看法,而不是其他人或者外部因素强迫他们改变看法。一旦发现你的看法和顾客的看法发生冲突,你要格外小心。在业务洽谈开始的时候,要避免讨论那些有分歧意见的问题,而是强调那些双方看法一致的问题。只有这样,洽谈的双方才会有共同的话题。要尽量缩小双方存在的意见分歧,要尽量让顾客意识到你同意他的看法,理解他提出的观点。总之,要尽量避免讨论那些有争议的问题。在反驳顾客的这些观点之前,应首先问一问自己:“是否一定要驳斥顾客的某些观点才能达成交易呢?”

你越同意顾客的看法,他对你的印象就越深,业务洽谈的气氛就对你越有利。在业务洽谈的时候,气氛是相当重要的,它关系到交易的成败。如果你为顾客着想,顾客也就能比较容易地接受你的销售建议。有时候必要的妥协有助于彼此互相迁就,有助于加强双方的联系。推销员不应过多地考虑个人的声誉问题。一个过分担心自己地声誉受到损害的推销员很快就不得不担心他的推销。不要刺激顾客反对你提出的看法,这是愚蠢的做法。不要摆出一副先生的架势教训顾客。不要企图纠正顾客的某些偏见、癖性和看法。不要教育或“改造”顾客,

即使在一些似乎必要的情况下,也不要对顾客这样,因为与那些顾客比较至亲至厚的人们肯定尝试过,只不过没有成功罢了,顾客是不会任凭别人教育或“改造”的。

十九、回答自己回答不了的问题

一些推销员往往会干出这样的蠢事:他们总想回答一些他们回答不了的问题。如果你急于回答,就漏了嘴,就会将整笔交易断送。特别是当你面临着顾客的强烈反对时,自己不量力而行,企图作出答复,更是如此。

有些时候会有这种情况,当然并不总是这样,你抱着实事求是的态度,承认自己缺乏知识,承认不能马上答复顾客反对意见,虽然推迟了交易的达成,但是它却有这样一个好处,可以使顾客对你产生好感,更加信赖你。应该承认,你对顾客的反对意见不作及时回答可能会危及整笔交易,但考虑不周的回答要比不及时回答更有可能危及整笔交易。

二十、反驳不得体

在反驳顾客的意见时,有些推销员使用的反驳极不得体。这些不得体的反驳方式应视为禁忌,极力避免使用。

二十一、急躁,缺乏冷静,咄咄逼人

任何时候都要冷静地回答顾客。如果你带着愤懑的口吻回答顾客的反对意见,顾客就会认为你对他的反对意见是讨厌的。那么,顾客就会改变态度,要想说服他就困难了。作为推销员,任何时候都要泰然自若、若无其事、轻松愉快。说话时,要条理清楚,有说服力。所有这些都会产生不可估量的影响。尤其是在遇到顾客的强烈反对时,更是如此。

二十二、直接了当地反驳顾客

在任何情况下,也不要直接了当地反驳顾客,不管其意见多么错误,你都不要使用这种方法。直接反驳顾客是永远不可能说服他的,故应设法用间接的方式反驳顾客的意见。

二十三、一味强调自己的观点

尽量避免提出你个人的看法。不要说：“如果我是你，我就……”或者“我自己就使用过……”。如果顾客不需要你说明个人的看法，或者并没有把你当做行家来征求你的意见，你应当避免提出你个人的看法和意见。

二十四、罗里罗嗦

你的回答要简明扼要，不要偏离正题。如果你的回答长篇大论，罗里罗嗦，就很可能引起顾客的反驳。你的回答越长，就越有可能遭到反驳。

二十五、以抱怨对抱怨

随便拒绝顾客的抱怨，以抱怨对抱怨是推销的一大禁忌。

推销员普遍认为“顾客总是正确的”这样一句口号，比其他任何一句口号都难以接受。因为推销员知道顾客往往是错误的。当推销员清楚地知道顾客是错误的时候，他就极不愿意违心地承认顾客是正确的。推销员是否应该顺从地承认顾客是正确的呢？

从本身利益出发，推销员应该顺从地承认顾客是正确的。因为，顾客的抱怨提供了达成交易的良好机会。然而，推销员却往往以能够证明顾客是错误的为乐趣。他们作出的这种反应是有其历史背景和原因的。过去，当顾客提出一些无理要求或抱怨时，推销员只好忍气吞声地听着，不能反驳。不过推销员的这种反应往往有损于他们自己和他们所代表的公司。

推销员不思索，不分析，就随便拒绝顾客抱怨的另外一个原因是：他可能把顾客的抱怨看作是对他本人和对他推销工作的批评。假如推销员抱有这种态度，他会马上向顾客证明，顾客的指责是毫无道理的。他这样做的目的是要把别人的批评消灭在萌芽状态。正由于这个原因，主管部门应当跟推销员讲清楚，只要正确处理，顾客的抱怨并不是一个坏事。这样做有利于消除紧张空气。“顾客任何时候都是正确的”这句话可以被另外一句“让顾客正确是否值得？”来代替。假定顾客确实是正确的，当然这个问题就不存在了。事实上，任何事情都是错综复杂的。问题的关键不在于顾客是正确的还是错误的，而在于顾客在多大程度上是正确的，在多大程度上是错误的。

推销员或负责处理顾客抱怨的人发现，“让顾客正确是否值得？”为他们提供了一个可以接受的解决办法。在明知顾客是错误的情况下，他再也不会违心地承认顾客是正确的了。现在，他可以根据具体情况，充分考虑本公司的利益，然后作出决定，是否值得让顾客正确。一般说来，他只需考虑两个问题：其一，接受顾客的抱怨所产生的后果；其二，拒绝接受顾客的

抱怨所产生的后果。

如果推销员拒绝接受顾客的抱怨,他的公司可能会失去一位顾客或者许多顾客和许多潜在顾客(顾客的朋友和同事)。那些认为自己受到不公平待遇的顾客往往要发泄自己内心的愤懑。出于某种自私的原因,他总爱同他人诉说这种经历。令人遗憾的是,他们的诉说往往是很不客观的。

顾客可能是一个大买主。由于某种原因,他向推销员抱怨并提出索赔。不过,他提出索赔的金额比他全年订货的总金额小得多。在这种情况下,对顾客的索赔采取不让步的态度只会使你失去一位顾客。采取这样的作法是否明智?当你遇到类似问题时,可以从“让顾客正确是否值得?”这样的问题中找到正确的答案。

如果抱怨来自一个新买主,也是一个大买主,应当考虑这一点。在这种情况下,就应再问一句:“让顾客正确是否值得?”如果回答是肯定的,这样,你是否还会白白错过能够收回公司付出的费用的机会呢?有时候,顾客可能由于使用方法不当而误认为你的产品有问题。不过,有些时候,顾客本人还不知道他自己的使用方法有问题呢?如果遇到这种情况,你是否就让顾客从此对你的产品失去信心?你就放任顾客去劝说别人也不购买你的产品啦?由于对某件小事情处理不当,你是否会给一位重要的顾客留下一种不好的印象?使他觉得你们公司太小气,不可信赖;你们公司不相信他,也不听取他的意见。你们公司是否妄自尊大,忘记了“顾客至上”这一宗旨?

一般说来,公司对顾客的抱怨和索赔采取宽宏大量的态度和积极的解决办法是符合自己利益的。俗话说:善有善报。受到别人友好热情的款待,人们是不会忘记的,他还会告诉别人。由于采取了宽宏大量的作法,许多难以处理的抱怨和索赔都顺利地得到了解决。这些都是非常有说服力的例子。宽宏大量地对待顾客的抱怨往往就象一种粘合性很强的胶水,经过粘合的部位比未经粘合的部位牢固得多。当顾客的抱怨得到满意的处理后,他和推销员或供应商之间的关系就会随之得到加强。

对顾客的抱怨采取宽宏大量的处理方法并不需要付出昂贵的代价,它比人们想象的简单得多。实际计算一下索赔的费用,你就会发现,人们通常认为索赔金额大得惊人,实际上小得出奇。

在赔偿顾客的索赔金额以后,他们就不会撤消合同,并且还可以继续向你订货。这样,从以后的再交易中,你可以把这些赔偿费用追补回来。所以,这样做不但没有失去顾客,还可以继续进行新的交易。当然,有些时候,你有必要迁就顾客,有必要对顾客作出某些让步。

推销员经常怀疑顾客的抱怨,是因为他有这样一种坏习惯;或者在小问题上感到烦闷不堪难以倾泄自己的感情;或者企图采用一些不诚实的方法捞取资本,并以此来达到个人目的,有时作为一个旁观者,从客观的角度来看,同一个问题可以变得非常严重,小问题也可能产生严重的后果。

顾客的有些抱怨是根本没有原因的。这一点与推销给顾客的产品没有任何联系,顾客之所以这样做,无非是借题发挥罢了。这大概是顾客最近心情一直不舒畅,为某些事感到沮丧,精神受到刺激,情绪进一步恶化的原故吧!这样一来,你的产品就成了顾客抱怨的导火索。如果推销员想控制局面,就必须小心谨慎地劝说顾客冷静下来,恢复理智。一旦顾客心平气和,

他就会用理智而不是用感情来考虑问题,他的抱怨也就会随之而消失了。在遇到发怒的顾客时,推销员应假定许多原由当中的一条作为主要理由,大概是顾客的尊严受到某种程度的侮辱或伤害。只有这样,推销员才能比较容易地控制局面。

有些时候,推销员发现顾客的抱怨没有任何理由,因为产品完好无损,无懈可击,其实,顾客的不满并不在于产品本身,而在于产品的实际效用。你的产品可能不符合顾客的需要,或者你的产品过去符合顾客的需要,但由于某种情况的变化,现在已经不符合了。技术专家最容易忽略这一问题。因为一旦顾客提出抱怨,他们往往从产品本身查找原因。为什么会出现上述问题,道理是难以讲清楚的。可能是推销员使用了倾力推销法;也可能在推销产品或交货时没有给顾客一些必要的技术指导;也可能是顾客本人或推销员错误的判断了顾客的需要。你可以这样坚信,无论是哪一种可能,不管产品的质地如何,顾客都不会对产品感到十分满意的。即使在这种情况下,提出让顾客正确是否值得?的问题,也是恰当的。

二十六、拒绝接受顾客的反对意见

不要拒绝接受顾客对你的产品提出的反对意见,拒绝接受顾客的反对意见,会使你的整个推销工作毁于一旦。因为,如果你对顾客有反对意见时,顾客也不会相信你,有时候,推销员企图对顾客的反对意见一一加以驳斥,这说明他自己存在着一种恐惧心理。因为他觉得对反对意见不加以反驳就可能丧失成交机会,推销员之所以向顾客证明他的产品绝对可靠,其唯一目的就是表明他的一切努力都是为自己辩护,并证明他是正确的。因为对顾客来说,任何一种产品都有其固有的长处和短处,他也深知这一点。只有在产品的长处大于短处时,顾客才会作出购买决定。另外,固执的推销员往往也会使顾客变得固执起来。

二十七、践踏顾客的心灵

在推销中,有些推销员由于粗心或者素质太差,有意无意地触犯顾客的忌讳,践踏他们的心灵。这是应当极力避免的。

在推销中,推销员应当:

第一,避讳有关政治、宗教的谈论。

第二,勿谈顾客敏感的生理缺陷。虽说是玩笑,但在秃顶的人面前,不能带“秃”字;即便是恭维话,在面貌并不标致的人面前避讳谈容貌。要一见面就能发现对方的缺陷。

第三,勿讲不景气的话。商谈是靠经济景气来维持的。如果处于不景气的气氛中,商谈自然就谈不下去。

第四,不讲竞争对手的坏话。如果那样,顾客会认为此人在其他地方肯定会讲我们坏话,这样反而失去了顾客的信赖。

第五,不讲领导、同事、公司的坏话。如果那样,顾客会认为此人在公司威信低,讲话不受

重视,因而停止订货。

第六,不泄露其他顾客的秘密。如果那样会因此完全丧失顾客信任,虽说“我只告诉你……”但会招致反作用,并到处被散布。

以上销售的避讳,是向那些疏忽大意地践踏他人心灵的人发出的警告。

二十八、居高临下

这里指的是空间位置上的居高临下。

与顾客洽谈时,不要坐在居高临下的位置上俯视对方。

回想一下你被上级叫去,面对面地站着讲话的情景,大概就可体会到那种使人发窘的气氛。人是在无意识中受气氛支配的。最能说明问题的事例便是前一段时间曾受到人们指责的SF经营法。其方法是等顾客多起来后,使灯光变暗,尔后音乐声大起,商品被闪闪的灯光照得忽明忽暗,同时运用独特的甜言蜜语向人们发起进攻,如失去这个机会,就不可能在如此优越的条件下买到如此高雅的东西。

即便是再次推销的场合里,说“对不起,能否借把椅子坐坐?”若不是过于拙笨是决不会被人拒绝的。如一边说着:“科长前几天谈到的那件事……”,一边靠近对方身体,而进入了同等的“势力范围”,这样做即能从共同的方向一起看资料。如此,在别人看来,也非常亲近自然。不久,顾客本人也较快地意识到并增添了双方的亲密感。

空间上的演出是促进人与人之间关系的辅助手段。

二十九、问顾客是否改变了他原有的看法

在你遭到拒绝,再次拜访顾客的时候,一定要遵守这样一条原则:任何时候也不许问顾客是否改变了他原有的看法。顾客最忌讳这一条。你最好从其它方面打开突破口,尔后进行业务洽谈。

在某些情况下,当顾客本人提起上次你拜访的失败时(而你自己无论如何不应主动提起),你最好说:“上次之所以没有达成交易,是由于我的推销方法有问题,所以你没有购买。不过,我推销的产品有许多优点……”。

三十、向顾客发布“最后通牒”

要诱导顾客购买你的产品,不要向顾客发布“最后通牒”令。诸如:“你还不作购买决定?”、“你为什么不买这种材料呢?”、“我们能否今天就达成协议?”、“你是否接受我的销售建议?”上述种种问话,只说明一个问题,那就是你的推销方法欠妥。这种“最后通牒”方式往往

使顾客感到尴尬。为了摆脱来自推销员一方的压力,顾客会全部拒绝你的销售建议。另外,这种“最后通谍”也违反了销售心理学的一条规则:避免提问一些容易遭到反对的问题。以“最后通谍”的形成征求顾客的意见,只会招致否定的回答。“让我坐下来谈一谈你需要定哪些货吧!”这样的问题只会招致对方回答“不,我们现在不谈这个问题。”在文法上用否定形式提问效果就更糟糕。“你们对购买我们的食品罐头不感兴趣,是吗?”“你不喜欢使用我们的绝缘材料吗?”“你可能不想把你的旧工具折价换成新工具的?”在向顾客提问题的时候,提问的文法形式应该是肯定的。

三十一、放虎归山

一个推销用电子计算机控制的现金记录器的推销员,必须有善于为他的产品物色合适顾客的本领。他的推销对象是一些独立的零售商。这些零售商的经营金额完全可以使他们采用更高效率的设备核查销售金额,但是,他们目前仍然还在使用老式的现金记录器。开始,这位推销员的推销活动确实引起了许多顾客的购买兴趣,紧接着就遇到了顾客的反对。但这些反对意见对他来说并不陌生。如:他们无力购买电子计算机控制的现金记录器,或者他们不得不就现有的简易设备整修加固,继续使用。把话说明白一点,这些顾客需要等待时机,不愿意马上购买。为了不把事情搞乱弄僵,他认为有必要给顾客一定的时间进行考虑,以便于日后某些时候作出购买决定。于是,他对顾客说:“诸位再好好想一想,我明天再来。”但到了“明天”,顾客的购买欲望早已烟消云散,无影无踪了。所以,这个推销员极少获得成功。

每当顾客推迟作出购买决定的时间,推销员又处于无能为力的情况下,达成交易的时机就会相应减少。当他再次拜访顾客并且说:“喂,××先生,你考虑好了吗?”顾客就感到这句话特别刺耳,简直跟最后通谍差不多。由于推销员没有新的推销论点说明购买某一产品所带来的好处,就只好把前几次洽谈时说过的陈糠剩谷重复一遍。实际上是在打无准备无把握之仗。关于推销工作有这样一条古话“今天定单近在眼前,明天就会远在天边。”

不抓住会,等于是放虎归山。这是推销之大忌。

三十二、匆忙乞食布施少

在达成交易,签订合同时,慌慌张张,一副“匆忙乞食布施少”的形态,是推销的大忌。

为了避免“匆忙乞食布施少”的现象,推销员应做到以下七点。

- ① 绝对不可慌张,好不容易眼看取得成功,此时如果慌慌张张,往往会失去顾客的信赖。
- ② 不可讲多余的话。如果签正式合同,切忌再讲题外之话,集中一点尤其重要的。

③ 不要喜形于色。“终于卖出了”,这种紧张、喜悦的心情会导致再丢去机会。因此应极力隐藏这种心情,更不能给予顾客“自己很激动”的感觉。推销新手中,此种现象较多。这种心理活动往往被顾客看穿或引起无谓的臆测。

④快进入签订合同时,顾客会提出各种问题或提出种种意见。其中,甚至有因此发脾气的顾客,已临近签订合同,切不可与顾客争辩。因为要知道不论理由如何,争论毫无价值。

⑤对于交易条件没有软弱的必要。一旦时机来临,就不再考虑是否减价了,即使顾客提出减价要求。此时顾客的真实心理是如能减价,那就赚了,不减价也无所谓。

⑥不可长时间逗留。只要合同答订,重石落地,就不可长时间逗留。在顾客心目中,留下了已经购买的决心,同时还残存着付出钱的痛苦。“好不容易才睡着的孩子别把他叫醒”,应尽快告辞,以使顾客不改变已做出的决定。

⑦不可否定对方的发言。在此阶段中,否定对方的讲话要慎之又慎。即使应该进行反驳,也应“以点头称是”的方法答对,如说,“如果真如此”,“我理解你的意思”,“但应……”等等,避免讲出刺激对方感情的语言。

以上例举了签订合同阶段注意的事项,总之,不可性情急躁,给顾客以慌张之感,即“匆忙乞食布施少”。

第四章 同不同心理、性格的人谈判的禁忌

一、3种自我需求类型的顾客

根据人们的自我需求,我们把谈判对手分为三种类型:

- A: 进取型。以取得成功为满足。
- B: 关系型。以与别人保持良好关系为满足。
- C: 权力型。以与别人和对谈判局势施加影响为满足。

按照这种分类,我们可以分析不同的个人以及他们在谈判桌前可能采取的行动。同时我们在行动中一定要小心谨慎,避免触犯某些禁忌。

(一)与属于进取型,也属于权力型的人谈判

A 的需求是:

- 对成功的期望很高。
- 对“关系”的期望很低。
- 对权力的期望很高。

在贸易洽谈中,A:无所顾忌地争取凡是他个人认为重要的东西,而对他所代表的公司有时却不以为然。由于他在人事关系上不寄予高的期望,所以不在乎他的老板和同事的愿望。A 的目标可能定得并不高。这是进取型的谈判人员的特点。他们很精明,把目标定得低一些,这样,不仅使他们自己可以轻易地达到谈判目标,甚至可以很轻易地超过目标。

A 采取强权的办法求得利益,他急于求得最大利益,因此极力向对方施加影响。

同类似 A 这样的人进行谈判的对策是,可以让他负责进行谈判的程序的准备,以满足他对权力的需求,让他第一个做陈述,从而使他觉得自己获得了一种特权。但是,与此同时,我们必须很策略地控制住谈判进程,坚持要求有一个明确的谈判计划,并使这个计划贯彻始终。

由于他的取胜欲望的驱使,如果他把目标定得很低,那么对我们来说事情就好办了。我们可以让他实现这些目标,但必须使他经过艰苦斗争之后取得,从而使他有获胜的心理满足。

同 A 类人物进行谈判的禁忌是:

①不让他插手谈判程序的安排,不尊重他的意见。

②屈服于 A 的压力,轻以让步。

(二)与属于关系型的人谈判

B 的需求是:

——对成功的期望很高。

——对“关系”的期望很高。

——对权力的期望很低。

B 也醉心于带着他认为最值得骄傲的成绩凯旋。但是,由于他对“关系”的需求很高,他更加期望对他的老板和公司里的同事尽责,他希望带回去的成果,不但他自己而且他的老板和同事也认为是有价值的。他也较多地注重与对方的谈判人员保持友好关系。

他热衷于搞好“关系”而不追求权力,这就意味着他在谈判过程中更容易处于被动地位。

如果由一个与 B 相类似的人与他进行谈判,那么,我们可以很有把握地预计,他们在第二天晚上就能走出谈判大厅去庆祝某一具有高度创造性的、令人满意的谈判。但是,如果是一个权力型的人与他谈判,其结果将取决于 B 及对方谈判人员的训练水平。如果 B 受过较好的训练,他就会很好地利用谈判的每个阶段取得令人满意的结果,虽然他并不喜欢同这位权力欲极强的对手交战。如果权力型的对方受过较好的训练,那么,他将操纵谈判程序。这样,B 最多也只能够摆脱对方的控制,从而不致于过多地给予对方。

同 B 类人物进行谈判的禁忌:

①对 B 热情的态度掉以轻心;

②不主动进攻;

③过分苛求对方。

(三)与属于权力型的人谈判

C 的需求是:

——对成功的期望一般。

——对“关系”的期望一般。

——对权力的期望一般。

C 与众不同的特点是他对“关系”和对权力的要求相同,属于这种类型的人,对这两者要求过高是极少的,因为权力要求过高就可能使别人产生敌对情绪,因而不可能与别人保持很好的关系。C 对于“关系”和权力的期望都一般,他只希望能够影响别人而不是支配别人。

可以认为,象 C 这样的,能够与对方建立友好关系,也能够满足他所属于的公司和公司里的同事的要求。并且可以认为,他能够有力地控制谈判过程,能把自己的意志体现在谈判内容和谈判过程之中。C 对成功的期望是只要他带回去的结果能使他的老板和同事满意就行了,他随时准备在被强迫的情况下做出让步。他愿意达成一个勉强满意的交易,而不愿意使谈判破裂,最终毫无结果。而对成功期望很高的谈判人员,则宁可谈判破裂,也不愿做成一

个勉强令人满意的交易。

C 有成为最理想的谈判人的潜力,但必须是在他受过很好的训练,在充分发挥他的智慧的前提下。

同 C 类人谈判的禁忌:

- ①企图去控制他,支配他;
- ②提出过于苛刻的条件,压他作出过多的让步。

二、15 种性格类型的顾客

我们按性格、心理的不同把顾客分为 15 种类型。在与这 15 种类型的顾客进行洽谈时,你必须清楚地了解他们的心理,根据不同的心理采取不同的对策。要极力避免犯触顾客心灵中的禁忌。伤害他们的感情。

(一)顽固的客人

这种客人心理:

①无论如何也要固执到底。顽固的客人一旦那样说了,是无论如何也不想退后一步的。推销员面对这样的顾客,虽然自认倒霉,但仍要苦口婆心地说服他。可是,你越想说服他,他却更加固执地抵抗,不但不能达成一个协议,反而会造成不愉快。

②拘泥于形式。所谓顽固,主要是对某事拘泥于形式。他深信自己的所做所为是绝对正确的。如果深信的一切被别人修正,就会感到很不安,就会固执地坚持。

③很想多听听别人的意见。顽固的客人在和别人交往的时候,大多数会遭到对方的反驳,或许对方敬而远之。所以,他本人也讨厌这一点。也许他会由于本人的顽固,而逐渐地讨厌自己。如果他意识到自己顽固的行为,在和别人交往时相当不方便的话,他就会考虑听听别人的意见。

对付这种客人的方法:

对于这种客人,你不要奢望说服他。最好先做一位忠实的听众,这样一来,客人就会以为你已经接受了自己的想法,下一次就会有“应该多听推销员说”的心情。再顽固的客人,在他心里也会有接受别人意见的愿望。所以,你必须耐心,等到对方听你的话为止。

同这类顾客洽谈要禁忌:毫不顾忌地驳斥他的观点,企图压服他;缺乏耐心。

(二)高高在上的客人

这种客人的心理:

①你的嗜好和我不一样。这种心理,是“差别”的心理。也就是将对方和自己对照,藉以使自己的存在达到优越化,并且寻找自我满足。这种心理的形成,大概和他的性格、经历有很大的关系。可是,这并不是说和对推销员的印象完全无关,如果他对你没有好感时,就会强烈

地产生出“差别”的感情。

②想获得优越感。自己比别人优越的心理,是任何人都有的。但自己在某方面不比别人逊色,而自卑感又强的人也仍然存在。这种自卑感往往还带来贬低别人的心理。例如,“某个推销员看起来很聪明,但是态度不好,作风也有问题”。他会以这种方式将你贬低,从而得到“我比他好”的优越感。

③不想暴露缺点。一个以为高高在上的人,通常会让人有冷漠感。他这是为了保护自己而故作冷漠。因为他觉得自己很脆弱,如果轻易地和陌生人谈生意,可能会被乘虚而入。因此,他下意识地制造了不让人接近的气氛。这种类型的客人,极端讨厌自己受到伤害,但另一方面却期望别人对他有很高的评价。

对付这种客人的办法:

对这种不和气、自命清高且装模作样的客人,许多推销员都哀叹不能和他交谈或者开玩笑,对他毫无办法。但如果了解了他的德性,他就不是一个难于对付的人。

对于有点装模作样的客人,你要把他当作很高贵的人对待,不要轻易深入他的内心世界,而应以巧妙的维护其自尊心的方式——越谈越亲热的形式,与他结交。

同这种顾客洽谈要禁忌:不尊重他,伤害他的自尊心;轻易深入他的内心世界。

(三) 迟疑不决的顾客

这种顾客的心理:

①希望一切由自己作主决定。这类客人无论作什么事,都喜欢自己作主决定,不想借助他人(推销员)之力,他总是想一切根据自己的意志,凭自己的感觉来决定。他们头脑很好使,一旦对某事感兴趣,会考虑很多。其结果,也就是更加裹足不前。

他们有时也感觉到自己过于独断专行。唯有如此,才常为自己为什么变成这种人而思考、而苦恼。

②极端讨厌被说服。一般来说,任何人都不喜欢被别人说服。特别是自以为自己的想法正确的人,更是讨厌别人的说服。而且还认为,凡是被人骗,都是脑筋不好使的缘故。

③不让对方看透自己。任何人都有讨厌被别人看透私生活的心理。迟疑不决的人,尤其讨厌这一点。对方稍微靠近,他们就会敏锐地感觉到。

对付这种顾客的办法:

对这种类型的顾客,必须采取和蔼可亲的方法和他接近,绝不可以诉诸强迫。必须观察客人的反应(特别是非语言的),并掌握当时的气氛,与他保持一定的距离(心理上的,身体上的)。或者少说话,以行动来取胜。

同这种顾客洽谈要禁忌:企图说服他,强迫他接受你的观点;在心理上和物理上过分地接近他。

(四) 情绪稳定的客人

这种顾客的心理:

①原本情绪极佳。这一类型的人很受推销员的欢迎。因为他们情绪好,很轻易地能使买卖成功。而且更由于他们脾气好,即使不买也不会对推销员拒绝。所以,推销员一开始就可以和他们摆龙门阵,很殷切地介绍自己的产品。

②不想树敌。这类客人的心理,是绝不想和他人发生冲突。而这种想法更易造成情绪上稳定。所谓不想树敌,就是不给对方任何消极性的反应,并竭力控制一些令对方介意的举动。这样的心理,便造成了他态度上的暧昧。特别是对于没有信心的事,表现更为明显。

③言行不一致。人们有时会做出与内心相违背的行为。他们心中有数,但为不让别人看破他们的来意,反而做出格外亲热的样子。

对付这种顾客的办法:

对于过分热心的顾客,应该尽早看穿他们,掌握他们对自己热心的真正目的,然后再采取相应的办法。并且,要事先设防为妙。

同这类顾客洽谈要禁忌:轻易相信他们的热心;过分谨慎而缺乏热情。

(五)天气型的客人

这类顾客的心理:

①任性。一个人的任性,和这个人天生的个性和成长过程有极密切的关系。也就是说,这个问题的根源在于他幼年发育期环境不得当。幼年期接受的教育所留下的后遗症,将导致他不能成长得象个大人,而时常表现出幼稚的行为来。事实上,这对于他本人来说,也是相当痛苦的事。

②“高血压”时。这时候,他的心情特别爽快,甚至心中有股莫名的冲动,总好象要做件事情,老沉不住气。他的这种心情很自然地表露出来,对谁都是笑容可掬。

③“低气压”时。这种类型的客人,在心情不好的时候,是相当糟糕的,有时你会受到他粗言恶语的对待,这时他对于推销员的要求甚严,稍有点不顺心,其敏感的情绪就会作祟,几乎完全失去自控力。但是,话又说回来,他本人有时也为“自己怎么是一个这样的人呢?”这种想法困扰,而无可奈何。他也许会把这种现象归咎于生理作用。

对付这种顾客的办法:

对于这种客人,首先要了解他的“生活步调”。然后,应洞察此人今天是“高血压”呢?还是“低气压”?知道他心情舒畅时,便采取步步紧逼的方式谈生意。若是心情烦闷时,你最好“敬鬼神而远之”,尽量避免和他作正面的接触,而伺机以待,当他是“低气压”心理时,不管你费多少口舌,花多少功夫,结果都可能一事无成。

同这类顾客洽谈要禁忌:对他的生活规律缺乏了解;不善察颜观色,抓不住机会。

(六)不想会面的客人

这种顾客的心理:

①不想和推销员有任何瓜葛。他潜在意识里认为,推销员凭着三寸不烂之舌和自己讲话。如果应付不了,就会不知不觉地将东西买下来。因而这种不安或类似被害者的感觉。特

别在过去的交易关系中,若有本来一点也不想要的东西被强迫地买下来,他更会产生无论如何也不和推销员来往的心理,对推销员敬而远之。

②很讨厌和推销员说话。这种客人认为,自己不能巧妙地表现心理所想的事,所以,无法和别人(包括推销员)谈话。何况推销员是不请自来的,他就更不想说话。有时他会想,推销员既然来了,如果不说话,未免太不尽人情。有这种想法的人,却无法将这个心情在言行中表现出来。在这个时候,他总是会产生“我这个人为什么会变成这种人”的一种焦虑的感觉。

③因为不买,所以没有见面的必要。任何人都有这种心情。既然已经决心不买,所以不想使平静的心情被扰乱,只希望这种心情稳定下来。

对付这种顾客的办法:

这种很不想见面的顾客,以为一旦和推销员见了面,就会被强迫买下东西。这是不安感和不信任感根深蒂固的缘故。所以,推销时应避免煽动顾客这种非常敏感的感觉。有的给人良好印象的推销员,会采取令客人感觉比较温和的推销方式,特别是凭借服务等获得客人的信赖,取得重大战绩。

同这种顾客洽谈要禁忌:态度过分生硬或者过分热情;缺乏耐心。

(七)感情容易被伤害的人

这类顾客的心理:

①自尊心强。自尊心愈强的人,愈是要拼命地为维护其自尊心而努力。一旦自尊受到伤害,他就会非常不满,表现出不愉快。特别是敏感的人,往往为了一些微不足道的小事,耿耿于怀,认为伤害了他的自尊心。

②对一切确信不移。对一切都坚信不移的人,很容易被人伤害。例如:某推销员让人产生好感,而且办起事来很认真,于是获得了客人的完全信赖,一有重要的事情都会委托给该推销员,如果这个推销员辜负了他的信赖和期待,他会推翻以前所有的认识,因而受到的刺激也很大。

③认为凡事都是自己不好。当推销员违约时,他会认为自己是过于信任推销员的大傻瓜。会把一切责任和自己的行动联系起来并加以反省,这种行为有两个倾向:

其中一个倾向是,无法巧妙地找出“今天的结果并不是我的责任”这一借口,所以,只有认为自己不好。另一个倾向就是在受到别人咒骂以前,先责备自己,借此逃避别人的伤害。

对付这类顾客的办法:

对于感情脆弱而容易受到伤害的客人,必须注意聆听他所说的话,避免使用“这个好”,“那个不好”等容易让他误会的语言。最重要的是,不要让客人产生有被忽视的感觉。

同这类顾客洽谈要禁忌:不注意维护其自尊心;不愿倾听他的谈话;使用一些容易引起误会的词语;谈话扯得太远;忽视他的主人地位。

(八)罗罗嗦嗦的客人

这类客人的心理:

①不喋喋不休就无法心安理得。喜欢说话的人,大多数是自我显示欲极强的人。其内容大都是“我如何如何”。而且,说到最后也说不出个所以然。更糟的就是边嚷边离开现场。

其实,这种有强烈自我意识的人,内心都有不堪一击之处。于是,他就拼命地想用说话来弥补这个弱点。这种心理,会煽动起他们说个没完没了的冲动。

②把对方驳倒而感到愉快。这也不是、那也不是的人,使人感到非常头痛。看到推销员垂头丧气的背影而感到高兴绝不是稀奇的事。

可是,如果随意表示这种感情,肯定会遭到人们的指责,说他是一个卑鄙的小人、冷酷的人。因此,他必须选择攻击的对象,推销员便成了最好的人选。

③希望能和气一点。唠叨,可以说是这类人的习惯。但是,他也有心理净化的作用。凡是想说的都毫不客气地吐出来,心情自然就会开朗。同时,他们大多是老好人,虽然你是推销员,也很想和你多唠叨几句,对你表示一点好心意。

对付这类顾客的办法:

正如前面所说,爱罗嗦的人乍见之初似乎很难应付。但是,这种客人没有多少心机。他只要把自己想说的话全部吐出来,心情就会开朗。所以,绝对不可因为对方罗嗦个没完,就胆怯起来,索性让他吐出心中的不满,然后,你再顺着他的话题,慢慢地引导他进入你预定的阵地。这样,就会顺利地实现推销!

同这类顾客洽谈要禁忌:对顾客的罗嗦表现出不耐烦,遭至厌恶;胆怯、畏缩,赶紧开溜。

(九)爱究根刨底的客人

这类顾客的心理:

①我什么都知道。虽然不晓得自己是否真的什么都知道,而他却要装出一付无所不知的样子,为什么会有这种心理呢?

这类客人认为:承认“不知道”,就会被推销员看出弱点,有可能上当受骗。

在其内心里,他存有“我才不那么轻易地被骗”的意识,或“我是什么都知道”的自信,以及“我比你能干”的优越感。

②打破砂锅问到底。这种客人,不依赖任何人的看法,只想通过自己来把所有的事都弄个明白,并且,他坚持自己的看法,认为别人的道理不合逻辑。如果你想讲理,他就会与你展开争辩。如果他的理由无法驳倒你,他就会以歪理和感情来抵抗。

③不把对方驳倒心里就不安。这种心理,以把对方驳倒为主要目的。积极地把对方驳倒,看到推销员灰溜溜的样子,他心里就会有一种无法形容的快感。

对付这类顾客的办法:

对于这种客人,绝对不要拿道理和他辩论。即使你在嘴巴上胜过他,但在买卖上却无法胜过他。最好闭嘴听他的道理,让他尽量地说,尽情地发泄,这样他就会感到满足。说不定你们将愈来愈投机。总之,最重要的是,你要切实采用接受性的对话随声附和方式,对于他的质问,只是简明地给予答复。

同这类顾客洽谈要禁忌:有问必答;拿道理和他辩论较量高低。

（十）沉默寡言的客人

这类客人的心理：

①“不好应付”的意识很强。任何人都有不擅长于某一事物的缺陷。不善于说话的人，对于说话感到很棘手。人类本来是很喜欢说话的。因此不善于说话的人，常常闷闷不乐。他拙于言辞，生怕被误解或被小看。

这种想法以形成了他的支配观念，增加了他对谈话所产生的不安和恐惧感。尤其是无法说出内心想的事所产生的焦急愤怒，使得他拙于言辞的意识更加增加。

②怕说话。天生的就不想说话，而且一直如此，对于说话一事感到很麻烦，他从来不会因没有说话而感到不自在。

另外，这种人很注意倾听对方说话，所以自然而然地以听者自居。他认为说话并不是很必要的事，渐渐地更畏惧说话。而且，一上年纪，这种倾向会更明显。

③想用态度来表示想法。他很难用言辞来表达他心里想说的事，因而费尽心思用行动（表情、动作、姿势等）来表示。这时，你应当注意：他面露微笑、和蔼可亲的姿态，也许表达的是一种焦虑和不耐烦。

对付这种类型顾客的办法：

对于这种类型的客人，很难从他所说的话中探知他的欲望。你不仅不可忽视他的任何一个小动作，而且还要弄明白在他的动作后面究竟隐藏着什么要求。

同这类顾客洽谈要禁忌：不善察颜观色；以寡言对沉默。

（十一）怕生的客人

这种顾客的心理：

①没有自信。怕生的客人当中，有许多是因为没有自信，而逃避会晤。其中有不少人是由于内心深处有类似于自卑感的心理作祟，其实，自卑感本来是引导人们奋发向上的原动力，但是，完全被自卑感控制的人，会丧失自信心，毫无魄力，变得畏惧、矜持而远离与自身有关的事物。

②急于想逃避。在怕生的客人中，对于善恶反应极强烈的有很多。这种人对于事物的认识比较依赖直觉，在见面的那一刹那间，凭直觉就讨厌某位推销员，以至拒绝接洽，避而不见。

③希望好好地给予照顾。怕生的客人，有的是态度傲慢，对推销员爱理不理。其实，在他们的潜意识中，也会产生一种想为人做些事情的反常心理。只因为不能够爽快地作出反应，所以被认为是爱理不理的。

对付这类顾客的办法：

如果推销员特别和客人不投机，则另当别论。但对于在潜意识里，已经抱有要为人好好地做些事的客人，则不管其态度是多么地傲慢，也不要有所畏惧，而要试着以真诚的态度来沟通，并且连续不断。结果，你会发现他是一个很热心的人，他会给你照顾的。

同这类顾客洽谈要禁忌：强行与之接触；因顾客的态度冷漠而感到畏惧。

（十二）半桶水响叮当的客人

这种顾客的心理：

①讨厌麻烦的事情。对于任何事情，他总是感情用事地说：“唉，真是麻烦！”

他完全凭感觉来处理事物，一接触事物就马上下判断，甚至付诸行动。这种人或许一时会博得对方的好感。但是，他对于事情的反面考虑欠周全，其轻率的行动会留下许多后遗症。

②自信自满。反应快、理解快的人，一般都是过于自信的人。这种自以为无所不能的人，对任何事都抱着“好，我知道”的态度来处理。这样的客人，认识事物往往带有色眼镜，只要按照自己的标准，觉得可以就马上下判断。而且，他们自己也信心十足的认为不可能有差错，不想再听推销员的意见，甚至认为根本没有必要听意见。和这种顾客谈生意，遇到许多困扰就在所难免了。

③不愿有所拘泥。不愿受拘泥的人，个性外向者居多。性格外向的人，由于其精力充沛，而且多半在外与众人接触，自然而然地做起事来很有魄力。但是，他们往往会采取不加深思熟虑的轻率行动。

对付这类顾客的办法：

这时候，对凡与顾客有关的各项注意事项，也就是说，这笔买卖的任何细节，推销员都要尽量利用资料卡或书面记录来明确地加以说明，让顾客充分理解。

同这类顾客洽谈要禁忌：对产品的情况不加详细解说；急于达成交易。

（十三）情绪不稳定的客人

这种顾客的心理：

①好奇心强而又容易激动。他们爱买新产品，不论是什么，也不管是啥东西，只要是新奇的，就想抢购。特别是当你推销的是最新产品时，由于是第一次见到，也是第一次摸到，他们想拥有新产品的欲望更是被刺激到最高点。

②热得快冷得快。善变的顾客一旦开始对某件事感兴趣时，就会被该事完全吸引，全神贯注。但是，当他们对这件事的关心程度开始降低，或对其他事发生兴趣时，注意力又会马上随之转移。

这类客人，由于具有这种对事情全力以赴的特点，所以可能会造成精力的迅速消耗。到累得精疲力竭时，原本对事物由衷的热情，就会消失殆尽。随着对这事事的冷淡，他又去寻找其他乐趣。

③希望自己是独一无二的。他们往往会在心灵深处呐喊：“能够的话，希望自己是独一无二的。”同时，因为他们大多数情绪不稳定，容易见异思迁，所以不能交到比较亲密的朋友，更没有能够寄托心灵的知音。他们大都过着孤寂的生活。

对付这类顾客的办法：

对付这种心情不稳定的客人，你首先要紧抓住他的心，了解他对什么最感兴趣，对什么

事最热心。例如,他们对推销员的“诚实”有兴趣的话,那么你就要积极地在诚实这方面表现吸引力,在心理上征服这些客人。这种战略有利于招揽未来的生意。

同这类顾客洽谈要禁忌:抓不住他的兴趣所在;打持久战,丧失成交的机会。

(十四)撒谎的客人

这种顾客的心理:

①不希望被识破本意。无论任何人,对第三者总是不想把心中的真意吐露出来。因为如果吐露心事,就会被对方看穿。如果对方有受骗的感觉和念头,他本人也会感到不安。

②非保护自己不可。可以说,撒谎是客人为了生存所必需的生活艺术。站在买方的立场的人,都希望不受任何约束,自由自在地买下自己想买的东西。客人之所以对推销员撒谎,大多是由于这种心情而产生的。

③过于将柔弱挂在心上。会撒谎的人总有弱点的。不用说,世界上找不到没有弱点的人。但是,凡是谎话说得多的人,都会对其弱点耿耿于怀,因此而惴惴不安。例如,对市场行情不太了解的人,会在不知不觉中撒谎。他以为:如果所知道的事比推销员少的话,其后果不堪设想。另外,好装门面的人也喜欢撒谎,这是由于他非常希望受到别人高度评价的缘故。

对付这类顾客的办法:

具有这种个性的客人,大多数都感情丰富。所以你要多注意,不能胡乱地刺激其心灵,不要去扰乱他心理上的平衡。要多尊重对方的立场,以冷静的方式和对方接洽,这是最重要的。

同这种顾客洽谈要禁忌:胡乱刺激其心灵,打破他内心的平衡;不尊重顾客的立场,甚至谴责他。

(十五)疑心重的客人

这种客人的心理:

①不信任推销员。客人之所以不信任推销员,并非没有正当的理由。在过去的交易中,或许他曾经被推销员强迫买东西,受骗上当。这种痛苦的经验,便使客人对推销员持怀疑的态度。这样,怀疑就被客人作为保卫自己的一种手段。

②希望掌握确切证据。如果推销员的话不能令他相信,他就会要求拿出证据。你要注意这样一个事实:对你推销的东西完全没有兴趣的客人,绝对不会产生这种要求。如果没有关心的态度,信任也好,不信任也好,都与你没有关系,也就没有要求拿出证据的必要。要求拿出证据,是在客人有兴趣的情况下提出的。

③不愿意再受骗。心地再好的人,如果一而再、再而三地被骗,最后也会心灰意冷,不愿意再受骗,产生一种抵触推销员的情绪,让你为难。

对付这类顾客的办法:

对于这种客人,推销员应主动地拿出证据,特别是物证。这样就可以转危为安。例如,有权威的人证明,或者是国家机关的证明书等保证性很高的证明,都可以作为证据。有了这些东西,即使是疑神疑鬼的人也不能不相信。

同这类顾客洽谈要禁忌：拿不出证据证明自己的观点，或者对自己的观点拒绝加以证实；过分相信自己的谈话技巧；对顾客的疑心感到不快。

第五章 同不同文化背景的人谈判的禁忌

一、同西欧人谈判的禁忌

西欧,是一个具有悠久商业文明的地区。尽管现代资本主义发端于此,但西欧人从美国人的眼光看来自然是十分保守的。因此,同西欧人谈判的时候,一定要懂得并遵循他们的规矩。触人忌讳不仅是愚蠢,而且会导致生意的失败。

(一)同西欧人谈判的一般禁忌

①忽视或不重视同西欧人建立信任关系。信任在欧洲关系重大。欧洲人请律师和订合同的事越来越多,但是这些并不能取代谈判者互相信任的必要性。不过,除非先建立信任关系,否则律师和合同可能永远不会进入谈判之列。欧洲人如果不信任你,即使他们对你的建议感兴趣,可能也不会同你做生意。在欧洲,怀疑通常会打消赚钱的愿望。

所以,同西欧人谈生意的第一条原则是:先信任,后生意。

②等级不分。欧洲人的等级意识相当浓厚。专业人员不是上等阶级就是上等、中等或下等资产阶级,他们上过大学,爬上了公司或政府的高级职位。欧洲人也是很保守的。他们的服装高雅,但是没有鲜艳的颜色。他们在推销时不像美国人那样咄咄逼人,不那么富有竞争性。他们的开支帐目不那么自由,即使在上层也是如此。

欧洲人的谈判代表通常比较年长。作为决策人,他们比较谨慎,不轻易答应,不大愿意冒险,即使在很快取得很大一笔利润的诱人交易面前也是如此。

欧洲人不管是出身于名门望族还是个人奋斗起家的,根据所处社会等级,对什么是文明行动都有明确的概念。等级意识浓厚的欧洲人,尽管口头上几乎不说,但是却可能不会与举止粗野的外国打交道,因为这样做根本不合适。

判断你是否是能够与之来往的文明人,往往是欧洲经理人员最先考虑的问题。他们必然会根据他们脑海里已有的“丑陋的外国人”的形象来对你作出判断。欧洲人可能先要确信——通过同事和朋友的反馈证实——你的确是他发现的一个与众不同的外国人,一个真正文明的外国人,然后才能开始真正地把你看作伙伴、卖主或者甚至买主。

对欧洲人来说,社会承认与否可以决定交易的成败。

③不拘礼节。欧洲规定的各种礼仪是不能违背的,它们保留至今是为了得到遵守。因此,

欧洲人不会原谅违背当地礼节的行为,特别是社交场合令人尴尬的失礼行为,尽管这是由于你的无知造成的。在欧洲,无知是最不能容忍的借口。欧洲人可能因为你态度谦恭而不公开指出的你的错误,但是他会记在心上。

④ 过分热情。你或许是乐观的,充满了热情。但如果你与西欧做生意,请收起你的这份热情。

欧洲许多地方尚未适应宇宙生存秩序发生如此突然、剧烈和持久的变化的冲击。这往往使商人多疑、悲观,多少有些相信宿命论。欧洲人不一定郁郁寡欢,但也不过分热情。他们往往谨慎、冷静、善于分析、老成持重,不轻易作出承诺,记住过去的教训而对未来想得很远;他们最不喜欢压力。

欧洲人的思想根源在于他们想的常常是光荣的过去,而不是多事的现在和不安全的未来。许多欧洲人因为我们做生意的热情太高而打消了做生意的念头。我们的热情引起了他们的戒心,使他们想起我们拥有的而他们失去的财富和势力。瑞士一位银行家说:“每当我在这里看到美国人,即使是旅游者,就不禁会想‘他要向我推销什么东西?’”这句话表达了欧洲人的普遍看法。

我们去西欧是做生意,不是去炫耀我们的热情。

⑤ 轻视谈判前的闲谈。在西欧,闲谈不是谈判前的事情,而是谈判的开始。做不做生意往往是在喝咖啡的瞬间,甚至还没有讨论具体事情以前决定的。必须学会先谈一些无关紧要的小事,而后再谈重要的大事。

日尔曼民族国家的人希望听你讲述你的想法。他们会询问你的行业在中国的状况,你公司在本行业中所处的地位等等。

在拉丁语系的国家,不要拒绝主人在办公室里请你喝咖啡或茶。

同拉丁语系地区的人喝咖啡是轻松自如的,是对你耐心等待的部分补偿。品尝品尝吧。没有必要心急。文明人是不会特别心急的。你的同行希望听你谈你的业余兴趣并把他的兴趣告诉你。如果不和他们在一起喝点东西,你可能无理由就世界、人民、艺术、政治、体育、自然等话题进行交流。如果你想以后作生意,你心须首先就这些问题进行交流。这不是可有可无的事。这是建立信任所必须的。在这种时候谈论正事会显得不得体。

在阿尔卑斯山以北说话要坦爽、实在、详细、透彻,几乎是一种学术研究的态度,但是要简洁。恰如其分的形容要比麦迪逊大街的夸张方式能使日耳曼人、北欧人和英国人信服。强行推销使人讨厌,容易使人产生怀疑。如果你拼命加以宣传,而不是让其靠本身的价值去说话,欧洲人常常会怀疑你的建议有问题。在欧洲,大力推销不仅会使对方迟迟不表示同意,而且还可能很快表示拒绝。使你建议里的好处一目了然,但是不要作说明或者作结论。在葡萄牙、西班牙、法国南部、意大利南部和希腊,耐心是美德。绝对不要显出一副屈尊的样子,拉丁语系国家的人对此非常敏感。

在西欧,即使是闲谈也是严肃的,不允许轻浮。绝对不要说竞争对手的坏话,这是极其卑鄙的。欧洲人会想:“有一天他也会这样说我。”

不要传当地行业的闲话。欧洲人不喜欢议论别人的长短。他们不想知道竞争对手的丑事。如果你今天向 B 重述昨天与 A 午餐谈知的内容,他就知道不能信任你。

讲话声音不要太大,速度不要太快。避免给人以咄咄逼人的印象。

欧洲商界的许多人都喜欢按逻辑办事,喜欢在情绪——包括强烈的推销欲望和显示愤怒、失望、怀疑、惊奇、自负、优越的脸部表情——得到控制的情况下做生意。

⑥ 附属材料中的禁忌。中欧和北欧的商人是认真的。附属材料应该反映这一点。为他们设计的东西应该明快、整洁、清晰、精致,但要保守。北欧人特别讨厌杂乱。

避免用花花绿绿的颜色。要雅致而不花哨。深色比淡色好。黑白颜色的印刷品对讲究实际的德国人、荷兰人、瑞士人、奥地利人和斯堪的纳维亚人就挺好。你不必在色彩上花钱。钱最好花在优秀的撰稿人、艺术指导、翻译和印刷者身上,花的好纸张上。德国人和荷兰人很有条理,非常细致,因此给他们的附属材料最好是用索引标签(可以用彩色的)把长篇文件细分为几个部分。这会使他们感到你和他们一样井井有条和细心。

至于图表,不能纯粹是意象主义,否则,对推销产品无帮助。要用表格、图片和“分解”图,分解图要显示产品的各个部件,每个都要明显地标出名称以及如何组成整件。

拉丁语系地区的人喜欢比较绚丽多彩的颜色。你还可以用些美人照来增加推销材料的趣味性。绝不要过分。也可以在附属材料中加上一些罗马、米兰、都灵、日内瓦和巴黎等城市的照片。

尽可能少印翻译的材料。欧洲经理得到这些材料可能认为不错。但是,如果把它们分发给推销员、代理人或主顾,肯定会出毛病。特别是表现在翻译错误方面。

开始,附属材料在欧洲只有一个作用:帮助你陈述自己的观点。不要作为对欧洲人购买的额外刺激而同货物一起大量提供。这样做大概不会使他更容易地销售你的产品。最后你是白白浪费许多昂贵的纸张而已。

⑦ 过分重视律师的作用。在欧洲谈判通常是需要律师的。但这并不说明律师能起很大的作用,这一点同美国差别很大。即使建立了牢固的关系,在未来的欧洲谈到中可能也没有律师的位置。

在欧洲人们根本不习惯长篇累牍的详细文件。律师的介入有时会使生意一下子复杂起来,许多欧洲人会就此后退。

⑧ 热衷于打官司。那么在合同中出现分歧要不要打官司呢?实际上,在欧洲,到法院打官司并不那么容易。困难在于欧洲的文化传统。控告别人是不文明的。如果你同一家欧洲公司对合同有分歧,解决争端的办法更可能是由仲裁人在法庭外裁定,而不是由法官在法庭上判决。通常,有争论的双方坐下来自己设法解决。这是一种体面的制度,在欧洲行得通,所以能坚持下来。

即使你因为一家欧洲公司违反合同而把它告到欧洲一家法院,能不能打赢官司是另一回事。设在纽约的一家跨国公司的总经理说:

不要以为协议出了问题就能轻易地起诉。实际上是不行的。在案子中没有重罚一说,即使你正确也罢。你在欧洲不会像在美国那样可以得到三倍于损失的赔偿。

所以,在西欧,打官司是可以的,但不要过分热衷于此道。

⑨ 一些名称的禁忌。在欧洲切忌不能把国家、政治和其他一些名称搞错了。否则就有可能得罪欧洲人。

最好不要把英国人称为“欧洲人”，尽管严格地说他们是欧洲人。一般英国人认为自己在文化上和地理上同英吉利海峡的邻居是完全分开的。把英国人称为“欧洲人”不是侮辱，但是这样称呼使人糊涂，往往使人迷惑不解。英国人听了会一愣，脑子转一下，最后才无可奈何地认为你是对的。但这不会使他们对你有亲切感。

北爱尔兰是联合王国的一部分，而不是不列颠的一部分。联合王国是在英国谈生意时最常用的名称。

在挪威、丹麦和瑞典，人们不把芬兰看作斯堪的纳维亚的一部分。原因主要是语言。芬兰语起源于爱沙尼亚语和匈牙利语，不是德语。芬兰同原苏联有着牢固的商业关系，这更加深了其他斯堪的纳维亚人对芬兰的分离感。然而，芬兰人却把自己看作斯堪的纳维亚人，尽管有语言上的差别以及同苏联的贸易关系。在什么国籍的人所有的公司里，称呼“斯堪的纳维亚人”时要小心。

在希腊，咖啡对他们来说始终是“希腊”咖啡，土耳其“咖啡”或其他任何名称都可能是很大的侮辱。

比利时北部人可以称“佛来米希人”或者佛兰芒人。绝不能称他们“佛来姆人”。比利时南部人，包括布鲁塞尔人，在语言上和文化上可能同法国人有亲缘关系，但是他们不是法国人，而是比利时人。

⑩在欧洲驾车的禁忌。驾车是个应该注意的问题。在英国，汽车行驶方向和其它国家正好相反，你需要很长时间才会习惯。意大利的公路像是赛车跑道，司机根本不管身后发生的事，也不管自己的车是否会使用其它车被迫躲避。他们只注意前面，车开得飞快，不择车道，而且根本不等交通指示灯变化就先行开动。法国的司机在大公路上开得飞快，大卡车的时速达到 80 英里以上。德国的高速公路没有时速限制，如果你不让后边的车辆超过你，那么这些车就会从后面撞你。在西班牙、南斯拉夫和斯堪的纳维亚各国，如果出了事故，在原因没有查清之前，你可能会被拘留，特别是当你酒后开车时。

所以你在欧洲开车千万要小心。

（二）同德国商人谈判的禁忌

我们先从德国谈起。德国人以他们独特的方式代表了现代欧洲。许多人都承认他们是欧洲最老练的商人。这些人纪律性强、谨慎、保守、注意细微末节、说话简单明了。

①德国谈判者的个人关系是很严肃的，因此不要和他们称兄道弟。你要称呼他“史密特先生”或史密特博士，而不要直呼其名。如果对方是 20 岁以上的女士，则应呼她为“史密特夫人”。穿戴也勿轻松随便。很有可能在所有的场合都穿一套西装。无论你穿什么，不要把手放在口袋里，因为这被认为是无礼的表现。

②在谈判时切忌迟到。如果你在商业谈判时迟到，那么德国人对你那种不信任的厌恶心理就会溢于言表。因此，你要准时到达。

③在谈判之前，你要作好充分的准备，切勿匆匆上阵。这方面的准备包括：你公司的资信情况，你的建议是否反映出这种资信，以及你要购买或销售的这种产品的专业准备。德国人会有准备而来。特别是在资金问题上，他们特别保守，不愿冒风险。因为他们的企业融资多

依赖于银行,而世界上的银行都是小心谨慎的典范。

④除了在资信方面的问题外,还应尽可能地满足交易规定的各方面的一贯高标准。德国人有一种名副其实的讲效率的声誉,他们有巨大的科技天赋,对理想的追求永不停息。他们企业的技术标准极其精确,对于出售或购买的产品他们都要求最高的质量。如果你要与德国人做生意,你一定要让他们相信你公司的产品可以满足他们的高标准。在某种程度上,他们对你在谈判中的表现的评价取决于你能否令人信服地说明你信守诺言。

⑤德国有坚实的经济实力,以坚实的货币和强大的生产力为主要特征。而这种实力并不是建立在高度投机性的投资上的。他们希望建立长远关系,而不希望做一锤子买卖,因此和他们做生意,你要考虑到你是否提供的是一些当地没有的东西,而且不使德国的经济力量受到损害。德国人只对牢靠的项目投资,使用妥善的融资手段,从而稳固地获取收益。

不要以为德国人会轻易地买你那具有独特价值的产品。虽然这种产品是他们急需的。他们可能很渴望购买你的产品,但是从他们的谈判方式上,你绝看不出这一点。

⑥德国人非常擅长于商业谈判,他们一旦决定购买就会想尽办法压你让步。德国谈判者经常在签订合同之前的最后时刻试图让你降低价格,因此,你最好有所提防。或者拒绝,或者作出最后的让步。

要注意,德国人为你布置的谈判环境经常是很优美的。在一间能够俯瞰四周绿色田野的房间里,你也许会不知不觉接受了他们全部的条件。这些条件包括:按交货日期准时交货;同意要求严格的索赔条款;甚至于对你的产品使用期作出慷慨的担保。他们的理由或许非常充分,因为他们有极为严密的生产计划等等。他们还会要你提供某种信贷,以便在你违反担保时,他们可以得到补偿。

德国人最擅长讨价还价,这并不是因为他们具有争强好胜的个性,而是因为他们对工作一丝不苟、严肃认真。

他们常利用你的企业在你国家中的信誉,你的产品情况以及你面临的潜在竞争来使你在价格方面作出让步。德国人在开始讨论你的产品价格之前,会向你的技术人员和客户了解产品的情况。只要可能,还要让你的产品在他们的工厂或你的工厂中作实际演示。在德国做生意面临一个竞争的环境,谈判者会利用这一事实对你的价格施加压力,他们经常提到潜在的竞争,使你不至忘记这一点。由于他们和你做生意是因为他们目前不能在当地得到你的产品,所以他们会利用其他人的竞争来向你的产品进行挑战。竞争是真实存在的,而你对市场的占领可能只是暂时的。所有这些因素加起来,你必须下定决心才能避免在价格上作过多的让步。

为了打入德国市场,你一定要在各方面都干得十分出色,为了保住市场,你必须保持技术上的领先。最重要的是,你一定要达到并保持高质量标准。否则,你的技术就会被德国竞争者获得并加以改进。

只要你的产品符合合同上的条款,你就不必担心付款的事情。德国人对其商业事务极其小心谨慎,井井有条,是可以信赖的工作者。

（三）同英国人谈判的禁忌

英国这个联合王国是由四个民族紧密结合在一起的。虽然这四个民族有共同特征，但他们之间还是存在着明显的差异。

英国在夏季7月初到8月底的一段时间里，贸易活动不太多。另外，从圣诞节到元旦这段时间也是如此。英格兰从1月2日开始恢复商业活动，苏格兰则要到1月4日以后。

①在英国做生意时，不要拒绝同主人一起去打高尔夫球，因为很多合同就是在打高尔夫球期间签订的。

②同英国人交谈时，忌讳涉及到爱尔兰前途、共和制优于君主制的理由、北大西洋公约组织中承担义务最多的国家以及大英帝国的崩溃原因等话题。英国人很保守，沉默寡言，很流行的谈话题目是天气、英国的继承制度和皇室家族。但需注意，切忌将“女王”说成“英格兰女王”，面对威尔士和苏格兰人更不能这么讲。正规的说法应该是“大不列颠及北爱尔兰联合王国女王”。

③在同英国人做生意时应该注意不要滔滔不绝地讲下去。因为按他们的文化习俗，打断别人的讲话是不礼貌的。他们局促不安，眼睛发呆，失去了光泽，但外人往往注意不到。此外，英国人素有绅士风度，在交易中即使形势对他们不利，他们依然彬彬有礼，因此决不要只看到表面上的风度，而低估了他们。他们完全有可能像其他商人一样工于心计。

但英国人也有明显的弱点。他们对出口的几乎所有产品经常延迟交货。进口英国货物的商人对这一点一致抱有不满意的态度，并且世界各地的商人都知道这一点。英国人对这个问题已有很多论述，并且也作了很大努力去改变这一点。但是，英国依然没有什么改进，也没有采取什么有力措施，那种拖延意识依然牢固地存在于现代出口贸易中，要使这种局面改观，得需要好多年，所以，你在英国进口货物时，一定要考虑到这一点。

④英国谈判者有另外一个弱点，即除了说英语以外不会讲其它语言。把英语当作母语的人总有点傲慢自负，他们设想世界上其他人都会讲英语或想学讲英语。因此，和英国人谈判时，你最好会英语，或带英语翻译。

⑤他们在进行谈判时，事先准备得很差，在谈判的关键阶段又非常固执己见，也不愿花费很大力气。英国大部分有能力、有成就的企业家都不是在英国出生的，这并不是偶然的。战后许多外国人从国外移居到英国，许多人成了商店老板和小企业家，有的成绩显著，并成功地取代了当地的企业家，这一现象最好地说明了英国人经营管理能力的不足。

从英国谈判者的顽固态度中，可以看出他们缺少商业管理素质。他们采取一种非此即彼，不允许讨价还价的态度。因此，很多传统企业被新型企业家接管和重组，是不足为奇的，因为这些新型企业家了解世界的变化并准备尝试新的方法。投资不力、忽视质量、拖延交货和不守信誉不应该成为英国人骄傲的资本。所以，和英国人谈判时，一定要有耐心，急躁或指责对方是不行的。也不要热衷于讨价还价。

⑥在谈判桌上，英国人与对手建立人际关系的方式比较独特，开始时往往保持一定距离，而后才慢慢接近融洽。因此，谈判时不能操之过急。

(四)同法国人谈判的禁忌

法国人古怪偏执,过于讲究,吹毛求疵,神经过敏。民族优越感很强。任何人只要不赞赏法国人的欣赏标准和不折不扣地跟着学,就很容易使他们感到受了侮辱。即使有人想适应他们的情况,如上法语课,也不会得到赏识,而只会被看作是表明世界的野蛮程度已到了无可救药的地步的又一个迹象。

因此,和法国人进行谈判,一定要小心谨慎。

①法国可能是世界上最讲究穿戴的国家。你谈生意时穿的最好的衣服,在法国同行所穿的衣服面前也很可能相形见绌,因此,在会谈时要尽可能穿最好的衣服。

②在法国最好不要迟到。无论你去世界哪个国家,遵守时间都是一个好习惯。但法国人却是严以待人宽以律己。他们在很多时候不能遵守时间。并且总是准备好一大堆冠冕堂皇的迟到理由(交通不好是最常用的借口)。但是,如果你由于什么原因而迟到,他们就会冷淡地接待你(如果真能等着接待你的话),并且,只有他们需要你的时候才会在那里等着你。

在宴会上有一种非正式的习惯,那就是,不论是主人还是客人,身份越高,他或她的出现往往是越迟。但是不要以为自己是外国人就会有特殊的待遇。在法国,外国人并不重要。在社交中,你迟到了。别人并不会因为你是外国人就原谅你。如果别人迟到了,你不要发火,要学会容忍,你可以和准时出席的人随便交谈。法国人非常健谈并且喜欢健谈的人。在等人时不要喝酒,因为他们来到时,你可能已经醉了!如果渴就喝点矿泉水。

工作的宴会几乎都在饭店中进行而极少在个人家中举行。宴会本身由于重要主人或客人迟到的缘故,往往也要推迟半个小时开始。

③八月份是法国全国性的假期。几乎不可能谈生意。巴黎除了旅游者外几乎别无他人,法国南部海滩都挤满了人。法国人喜欢度假,任何劝诱都不会使他们错过或推迟一个假期而去谈判。甚至7月的最后一个星期他们的心思就已经从生意上转移了,因此你应极力避免在这一时期访问法国。如果你认为可以奉劝一个法国谈判者在度假时带着你的建议书并仔细研究,以便回来后就可以立即着手做下一步工作,那么你是徒劳的。你最好9月份后去法国谈生意。

④法国人在谈判时,即使会讲中文,也很有可能要求用法语来进行谈判。在这点上他们很少让步,除非他们恰好是在国外而且在商业上对你有所求。因此,如果一个法国谈判者对你说英语,那么,这可能是这一天你可能取得的最大让步。

⑤在大多数法国人看来,谈判是进行辩论和阐述哲理的机会。因为他们认为自己是哲学家,所以可能只是为了争论而争论。虽然他们很快就能谈生意,但是谈判可能没完没了地拖下去,陷入道义辩论之中而不能自拔。因此,你一方面要尊重法国人这种癖好,但同时又要小心提醒你的对手讨论正题。

⑥此外,最好不要拿自己的产品同法国国营公司的产品竞争。因为你可能连注册权都得不到。现在法国是社会党统治的国家,许多国有化工工业的公司已成为由政府管制的机构,但是他们仍然与私营部门抢生意。要成功地打入市场,要取得成效,必须说明你心里想的是法国人民的最大利益。强调你的建议将使失业的法国人重新得到工作,对法国有利,对利润则

要轻描淡写,尽管赚取利润可能是明显的目的。如果必须建厂,为了表示有诚意,要表示愿意建在法国,而不管法国是不是最佳地点。

⑦你必须十分注意你们的合同。如果你为了做成生意而做出让步并接受他们硬要加进的一些索赔条款,那么,如果情况有变,需要使用索赔条款时,你就要倒霉了。在这种时候,法国人是不会手软的。只要对他们有利,他们就会要求严格遵守合同。相反,如果合同对他们不利,他们可能会一意孤行地撕毁合同。总而言之,如果他们错了,他们会若无其事;而如果他们认为你错了,他们就会对你起诉。

⑧和法国人建立友好关系,需要做出长时间的努力。如果你和法国公司建立了多年的友好关系,互惠互利,并且未发生纠纷,那么会发现他们是很容易共事的伙伴。他们会热忱地与你交往,以美酒佳肴招待你,使过去的不愉快烟消云散。所以,同法国人做生意千万不要操之过急。

(五)同意大利人谈判的禁忌

意大利人热情、浪漫、懒散。同他们谈判时要注意下列一些禁忌:

①不要苛求意大利人准时赴约。如果说法国人有时候在出席正式宴会时不太准时的话,那么意大利人是欧洲最不遵守时间的民族。比不准时更糟的是,有时候他们根本不来赴约。所以最好在每次赴约前先打电话核实一下,看精心安排的会议是否如期举行。即使这样,也有可能在你坐上车去赴约的那段时间里,他们已单方面地推迟了会期!

②意大利人情绪多变,喜怒无常。他们做手势时特别激动,肩膀、胳膊和手随着说话声音的节拍挥动不止。看他们陈述观点时的样子简直是一种观赏,当然,最好是在他们脾气好的时候。如果他们生气,他们会近似于疯狂。

意大利成年人对儿童有很大耐心,你可能会发现饭店都能在某程度上容忍孩子们吃饭时调皮捣蛋,有时甚至任其为所欲为。如果你在用工作午餐时,一些孩子到处乱跑调皮捣乱,你不要生气,在任何情况下你都不要教训那些恶作剧的孩子。有时意大利同事觉得孩子们的行为并不过分,因此当你表现出恼怒时,他们会非常反感。因此,你要能忍耐意大利人的这些行为。

③意大利人比德国人少一些刻板,比法国人多一些热情,但在处理商业事务时,他们通常不动感情。除非你给他们做出决策的最后期限,不然他们做出决定的速度较慢,但同日本人不一样,他们不是去和同僚商量,而是不愿仓促表态。

实际上,意大利企业领导人与下属人员打交道时,非常独断专行,和企业外的其他人交往时,也无更多民主可言。在公司里,非常讲究地位与礼仪。因此,你应尽量与意大利企业的领导人打交道。

同意大利人做生意时要注意,政府机关下午不办公。政府工作人员一般都从事第二甚至第三职业。

④意大利人非常喜欢争论。如果允许,他们会整天争论不休,特别是在价格方面。奇怪的是,意大利人对产品质量、性能以及交货日期等事宜都不太关注,他们当然希望所购买或销售的产品能正常使用。德国人愿多付款来取得较好质量的产品和准确的交货日期,而意大

利人有一种节约的习惯,因此他们力争少付款。所以,你不要过于担心意大利人的争论,这没什么可怕的。

⑤要区分南部意大利人和北部意大利人。意大利的情况从南到北并不一样。越往南方,以现代意识看来,那儿的人越没有经济和商业头脑,他们只会在食品和住宿方面讨价还价。

不要低估意大利北部的人。在米兰和都灵等工业中心的人与他们南部的同胞有很大区别。他们完全不是那种典型的爱睡午觉的拉丁民族,而是欧洲最善于经商的老手。因此,对待他们要像对德国人那样。要准时,约会应严守时间,要将社交性闲谈减少到最低限度。简洁而客观地陈述你的理由,他就能客观地了解你的情况。

⑥单独去意大利南部经商的妇女要特别小心。除受到各种男人无理纠缠之外,还会受到当地妇女的野蛮对待。她们可能把外国妇女当做争夺当地男人的对手。很多意大利男人认为一个妇女单独搭乘别人的车或让别人搭乘她的车是表明她在寻求男伴,甚至仅仅问一下路也会引来此种想法,因此,如果这不是你的真实意图,你就应该用明确的否定语言或手势来拒绝。

意大利人狂热、效率不高、组织性不强,尽管匆匆忙忙,却仍然迟到。但只要你适应了他们的风俗和文化并适应他们的慢节奏,意大利还是一个有利可图的做生意的地方。

(六)同荷兰人、比利时人谈判的禁忌

荷兰人曾是欧洲最正统的民族,他们文化素养高并且很有经商经验。

①老一代荷兰人(指40岁以上的人)极爱清洁,并讲究秩序,他们希望做生意时也这样。他们喜欢花一些时间预先对商业协定和会谈做些计划,他们不喜欢你不通知就去拜访他们。你要想和他们会谈,你必须在到达荷兰之前就和他们约定好,而不能到旅馆后再和他们联系。

②同德国人一样,他们努力签订好合同。但注意他们在谈判中有时是非常不讲情面的。他们会利用自己的经济实力获得额外的利益。比如,人们批评荷兰的救助船船长,指责他们有时会一直等到遇难船主答应他的条件时,才动手进行救助。所以,在谈判时,你也不要心慈手软。

③比利时有两大部族,一个是居住在首都布鲁塞尔以北的佛拉芒人,他们是几个世纪以前来到这里的荷兰人的后裔;另一个是在首都以南居住着说法语的比利时人。多年来这两个部族积怨甚深,但这些事和你无关,最好避而不谈。

④比利时城市里的路标很少,你驾驶汽车寻找地址很困难,要寻找街道的名称,必须找到建筑物旁边的小木牌,而有一些木牌经常被一些激烈支持另一种语言的人涂掉。比利时人和法国人一样,无论什么时间和地点只要相遇或道别,都要握手和说“再见”。他们在离开办公室对同事也是如此,你在比利时(或法国)时,握手是多多益善。

⑤同法国人相反,比利时人爱把做生意和娱乐结合在一起。他们喜欢招待别人,也喜欢别人招待他们。你去这个国家应注意一下你的花销是否过大。

布鲁塞尔不仅仅是比利时的首都,也是欧洲经济共同体主要行政机构及北大西洋公约组织所在地。另外各种国际民间机构和军事机构都设在这里。随之而来的是大批工作人员,

使得食物价格变得很昂贵。

如果你的谈判对手邀请你去吃饭,不要像一周没吃饭那样拼命点菜,反过来,如果你邀请他们出去吃饭,你也只能指望他们同样手下留情。

⑥由于比利时人喜爱社交活动,所以你应注意在做成交易前不要因过多的社交而拖得精疲力尽,以保证谈判时精力充沛。

(七)同希腊人谈判的禁忌

希腊人是一个很有个性的欧洲民族,同他们进行谈判你应当注意以下一些问题。

①穿戴要简单庄重,但又不能以衣取人。去希腊做生意时,应注意那里的气候。特别是在雅典,这里似乎比其它地方更热。因此去那里时衣服要穿得合适,要简单轻便又较庄重。但是也不要通过希腊谈判者的穿戴来判断他们的财富和成就。一个穿着舒适但可能不整齐的衣服的希腊人,没准就是一个百万富翁或即将成为百万富翁的人。也不要通过一个希腊人的政治倾向来判断他的财富。很多富人支持极左派,而仅仅反对商业企业的社会主义改组。

②希腊的经济和共同体其它国家相比是不发达的,其做生意的方法还是传统的。讨价还价到处可见,甚至餐馆价格也可以讨价还价。在希腊几乎所有食物都放了橄榄油,甚至面包也不例外。除非你什么也不吃,否则你无法避开这些橄榄油。如果你不喜欢橄榄油以及这个地方的很奇特的食品,那你最好每样都少吃一点,并用当地的酒将它们冲下去,尽管希腊酒很不好。

③如果说意大利人不遵守时间,那么希腊人似乎根本不知道什么叫遵守时间。不论午餐安排在什么时间,都会用掉整个下午。谈判缺少时间安排,有时提前结束,有时拖延好几天。

从6月到8月,希腊的贸易活动很少。在星期三下午,你很难联系到任何人。

④在会谈中你不要提及土耳其。如果你谈论塞浦路斯,一定要让你的观点符合希腊人对这个令人为难和令人不愉快的纠纷的观点。土耳其和希腊都是北约的成员,但看来大多数希腊人似乎认为来自土耳其的军事威胁比前苏联大。无论这种感觉出自什么原因,你都不要加以议论,因为希腊人对此很敏感,并有可能错误理解你的评论。

⑤在希腊不要直截了当地陈述你的商业目的。否则他们认为你缺乏修养。希腊人常常请你去酒吧喝酒,谈天说地,就是不谈生意经。

在办公室,你要拐弯抹角地说明你的建议的一般原则。不要马上总结要点。希腊人喜欢交谈。有关交易的原则应该在交谈过程中不知不觉地自然谈及,不要迅速作出一清二楚的简明总结。

希腊人一般在一次会议上从一般原则谈到具体细节。因此,在希腊的一次会议可以持续很长时间,往往长达几个小时。因此你最好在到达后休息一天,再进行这种长时间的谈判。让下属在国内幕后处理具体细节在希腊是无益的。为了建立信任关系,希腊人希望所有事情都公开讨论,让所有人都听到。如果你不准备遵守他们的规则,那就可能引起怀疑。如果解释说你并不完全知道所有的答案,这也不成其为理由,只能说明你没有诚意和能力。

除了乘船、乘飞机和旅行以外,你和希腊人做生意的复杂程度要比和德国人做生意时低得多。你会感到希腊人在做生意时诚实可靠,但在履行他们的义务时效率不高。

（八）同西班牙人和葡萄牙人谈判的禁忌

①同西班牙人谈判时，注意穿戴要庄重。西班牙人与希腊人不同，他们在谈生意时总是注意穿戴，而且在许多其他场合也是如此。例如，穿着泳衣时，决不要离开海滩或游泳池到其他地方闲逛。

②在某种程序上，你把住在西班牙的都叫西班牙人是不对的。如果这么说的话，在有的地方你会遇到麻烦。这个国家是分成许多地区的，各地区都有自己的分裂主义的政治组织，它们在地方议会和马德里的国家议会中都有自己的代表。如果你打算和西班牙人做生意，最明智的做法是不要陷入其地方政治纠纷之中，甚至不要对斗牛运动发表意见！西班牙人也很崇拜他们的足球队。

③在谈判时，西班牙人有时傲慢甚至目中无人。他们的举止就仿佛他们是世界的主人或者是你居住的那个地方的主人。你不必介意。

④他们很强调个人信誉，你会发现他们签订合同后，一般都非常认真地加以履行。他们指望从你那儿得到的东西并不少，他们具有地中海人讨价还价的本领，做起来从不知道脸红，而且他们认为你也会如此。但是，一旦双方达成协议，则不能对合同进行丝毫修改。他们宁愿受点损失也不愿公开承认他们犯了错误。如果你认为他们在协议中无意地受到了损失而帮助他们的话，你就等于永久地赢得了他们的友谊和信任。

⑤西班牙人通常在晚餐上谈生意和庆祝生意的成功，而且要知道，西班牙人极少在晚上九点之前坐下来吃饭，那么如果你饿了，可以先吃点东西。在吃晚饭之前，他们很可能请你去酒吧，喝一点酒并品尝一些海味。晚餐通常要进行到午夜。

午休时间（下午 2 点到 4 点）不办公，在夏季，银行到下午 1 点半以后关门。

⑥葡萄牙人在某些地方很像希腊人，他们比较随便，约会时经常迟到，喜欢社交，并且除了少数人比较富有以外，大多数人较贫穷。他们穿得比希腊人讲究，尽管天气很热也穿着西装。你和他们谈判时，他们穿着上衣，你也应该穿上上衣，在工作和社交等所有场合你都应该戴上领带。

在葡萄牙做生意很费时间，他们在做决策时有拖延的传统。然而，这里是做生意的好地方，高尔夫球场比比皆是，海滩风景如画，膳食供应花样翻新。

（九）同斯堪的纳维亚半岛人谈判的禁忌

斯堪的纳维亚半岛人包括瑞典人、芬兰人、挪威人和丹麦人。他们大都属于日尔曼民族。同他们谈判的禁忌有：

①要讲究礼仪。你到了欧洲北部，会遇到同南欧全然不同的文化。丹麦人、瑞典人和芬兰人大概是欧洲最随便的。但这并不意味着你可以不系领带。

总得说来，斯堪的纳维亚人讲究文明礼貌，在与外国人的交往中也最讲礼仪，而当他们自己在一起的时候，则比较随便。瑞典人在社交场合非常准时，但是在商业问题上却常常不准时。你的信和电报可能得不到答复：提出的期限过了，但对方不说明原因。不应把这些问

题看得太认真。

②在斯堪的纳维亚,政府实行严厉的饮酒法,所以酒特别昂贵。这里的宴会比欧洲其它国家昂贵,酒就是其中一个原因。

你访问这些国家时,根据海关限额尽可能多带一些苏格兰威士忌酒,这种酒可以作为最好的礼物赠送给你的谈判对手。如果你第一次与对方谈判,在交易完成以后再送给他,如果你是他们的常客,那么事先就应赠送。当地苏格兰酒的价格高得使人不敢问津,你如果送谈判对手这种酒,他们会感激万分。如果他们提出要付款的话,你要坚决拒绝,而把这项开支记入公共关系支出。

③在一起吃饭时,你不要劝一个斯堪的纳维亚人多喝酒。无论喝的酒是多还是少,都不应开车,当局绝对禁止酒后开车。即使你是个外国人,警察和法院也绝不会同情你,你会受到监禁处罚。你不要劝一个斯堪的那维亚人酒后开车,这是极不得体的。无论他们私下里如何评价饮酒法,他们仍然是严格遵守的,因为他们就生活在这里。

④同斯堪的那维亚人谈判之前,你最好完全制定好建议后再提交给他们。因为他们不喜欢无休止地讨价还价。对你的建议他们往往只作一些小的改动。不要让他们看到你的建议中有大的漏洞。如果他们与你做生意,那一定是因为他们确认你的公司在市场上是优秀的,他们期望你的建议是他们所能得到的最好的建议。他们就会改变对你的企业水平的看法,并很可能转而与别人做这笔生意,而不是与你争论那些他们认为你一开始就不应该搞错的细节。

⑤斯堪的纳维亚各国的企业家现在都倾向于保持现有的生产规模,而不是扩大这一规模。瑞典或挪威的企业家在努力降低生产成本而不是建立新企业。

他们并不反对在新技术项目上大规模投资(如计算机和卫星),只要这种投资能帮助他们在已建立的市场上保持领先(如航海业)。

所以,你如果去那里投资的话,请记住以上这一点。

⑥斯堪的纳维亚各国工资水平较高,人民的实力很强,所以他们希望进口一些高质量的奢侈消费品以满足其富有居民的需求。但是由于税收和劳动力昂贵,他们会迫使你极力压低你的产品价格,以便在销售你的产品时可以弥补成本开支并赚取一点利润。

你可能会注意到,在商店里出售你的商品的价格比你卖给商店的高好几倍。不要生气,不要以为他们是在骗你的钱。如果你的行动过于激烈,很可能会损害你同该公司之间的友好关系。或许这次你的要求得到了满足,迫使他们提高购买价格,以后他们就会大量减少对你的订货。你可以把你的问题温和地提出来,给对方以解释的机会。如果没有必要的话,你就不要提出指控来冒犯对方。

⑦斯堪的纳维亚人喜欢桑拿浴,就像西班牙人、希腊人和委内瑞拉人喜欢午睡一样,这已经成了他们生活中的一部分。你应该在访问期间洗一次桑拿浴,这样至少你和他们谈判时就可以有话题可谈。大多数高级旅店都有桑拿浴室,你可以在安全的环境下沐浴。洗这种浴时,你会感到很热。所以,只要你感到不舒服,就应该马上出来,以便让身体冷下来。如果你在访问的前几天就自己去过桑拿浴室的话,那么当你的谈判对手邀请你去桑拿浴室时,你就会有所准备。邀请你去桑拿浴室,是你受到良好招待的明显标志。在芬兰,谈判以后去洗桑

拿浴几乎成了不成文的规定,因此你要准备尽情享受它给你带来的快乐。

但在洗桑拿浴时,在能忍耐的温度和时间上,你都比不上你的谈判对手。你比他先撤退,这不是什么丢面子的事,毕竟本地人多年来已适应了这种桑拿浴。你更不可能有足够的能力在浴室里进行谈判,所以也不必一试了。

斯堪的纳维亚人的感情是藏而不露的。等到你同他们喝酒、进餐或者进行其他社交活动以后,情况就变了。给他们机会,设法增加对他们的了解,你也许会发现他们同其他人一样热情友好。

二、同阿拉伯人谈判的禁忌

在阿拉伯国家,存在着同世界各地都截然不同的文化与习俗。在那里人们都很重视对家庭和朋友所承担的义务。这同他们生存的环境紧密相联的。在严重缺水的沙漠,一个只靠自己的力量是很难生存下来的。人们互相提供帮助、支持和救济。真诚的裙带关系在社会生活中占统治地位,或至少起着支撑作用。

作为一个外国谈判者,你同任何一个阿拉伯家庭都毫无关系,你是一个外人。在这种情况下,你要极力注意某些忌讳。

同阿拉伯人谈判的禁忌有:

①你绝对不可以轻视阿拉伯人的习惯、规矩、风俗,或者不尊敬他们本人。如果你做不到,你会发现你在同阿拉伯人发展业务关系时,很难取得大的进展。

②你绝对不可以不尊重伊斯兰教。亵渎伊斯兰教是致命的错误。因为伊斯兰教是阿拉伯人的一个重要的聚心力。虽然在阿拉伯国家以外也有许多人信奉伊斯兰教,但对大多数阿拉伯人而言,伊斯兰教使阿拉伯人保留着对自己的历史的活生生的记忆。伊斯兰教的影响遍及阿拉伯人生活的各个领域。许多阿拉伯国家实行政教合一的体制,宗教对世俗生活起着支配作用。

因此生活在阿拉伯人中间虽然用不着你去信奉伊斯兰教,但明智的办法是了解伊斯兰教,包括了解它的历史和内容,当你在他们生活中发现一些不寻常的举动时,千万别用语言或表情去嘲弄他们,千万不要用贬损和开玩笑的口气谈论他们的信仰和习惯。对他们的风俗习惯你应当尽量表现出理解和尊重。

如果遇到斋月,你的阿拉伯主人在太阳落山前,既不吃,也不喝,也不管你多么饥饿和焦渴,而你也应该尽量避免接触食物和茶,除非主人把食物和茶送到他的“迪瓦”(待客的房间)里招待你,这时,要是你拒绝,就会冒犯主人。即便得到了食物,你也要向主人表示,你知道这是他们的斋月,并只能慢慢地吃,决不能狼吞虎咽。

由于斋月是禁食月,阿拉伯人的脾气往往随着节日一天天过去而变得越来越坏,他们烦躁不安,动辄发火。你必须注意你在公开场合的一举一动。如果你在一个斋戒的阿拉伯人面前吃东西、饮酒或吸烟,你可能遭到白眼或大声训斥。

在斋月,阿拉伯人的办公时间可能重新安排,缩短,甚至停止办公。随着这个月的时间推

移,办事的速度越来越慢,常常停止。甚至高级政府官员每天也只工作很短的时间,从上午十一点到下午一点,那时他们可能不想接见外国商人。

③要遵守阿拉伯人的礼仪,并不是要你装做阿拉伯人。这种做法会被视为屈尊俯就,反而会使主人感到受辱。你只要表明你已做好了适应不同文化的准备就行了。阿拉伯人,特别是中青年人中,有许多受过西方教育,有美国或者英国某个著名大学取得管理硕士学位。他们很能理解你在用左手递文件给他或翘起二郎腿时并没有侮辱之意。

事实上在这些国际化的阿拉伯人身上也保留着两面性。当他们离开自己的国土到欧洲或美国的时候,他们身着卡丹设计的西装,喝烈性酒。而当他们一旦回到自己的国家穿起长袍,坐在铺垫上,他们又成了非常正统的阿拉伯人。

你按阿拉伯人的礼仪行事,要设法显得自然。同一个国际化的阿拉伯人打交道时,如果你十分清楚地显出你在努力只用右手递给他文件,他可能把你试图表示礼貌的做法误认为屈尊。在离开国内之前,请练习你最初可能觉得很别扭的阿拉伯人的一些基本礼节,这样,你的那种入乡随俗的动作就不会很显眼,否则在你的阿拉伯东道主看来就可能显得滑稽可笑、荒唐和笨拙。

④由于阿拉伯人非常重视同亲属和朋友的关系,即使他在同你就商业上的某一问题进行深入讨论时,他不会拒绝亲朋的拜访。他们可能一起喝茶谈话,你要等到这些人离开,谈判才会重新开始。但是,如果不是来了其他的一些朋友,这些人是不会走的。这种待客活动可以进行一整天,而你只能一直在那里陪着。目前,某些商业意识比较强的阿拉伯商人正在逐渐改变这种来者不拒的开门政策。

但在这种情况下,无论你的事情多么重要,你的时间多么紧迫,你都不能打断他们的谈话。你的主人这么做,其实并不是粗暴无礼。这只是他们的生活方式。

⑤在阿拉伯人看来,自然或人类的活动不能通过事先计划、以时间或者纪律来控制。这样的事情完全由真主决定,他的意志是不可知的,不可预测的。

如有意料不到的事使一个阿拉伯人不能去做他本来想准时去做的事情——例如在商定的日期办事,那是安拉的不可改变的意志。因此,这是不可避免的,也是人所无法控制的。

鉴于此,你就不要指望阿拉伯人能够像你一样准时赴约或迅速作出决定,他们大概只有在决定不信任你时速度是非常快的。

⑥阿拉伯人花很长时间对一个问题做出决定,有时还有别的理由。这个理由同他们不喜欢直来直去地说明意见有关。在做出决定时拖延也表明他们对你的建议有若干不满之处。并且他们已在同你交谈时暗示了哪些地方令他们不满,而你却被焦急蒙住了眼,没有捕捉到这些信号,也没有对这些信号做出积极的反应。如果你把自己放慢到他们做生意的速度,仔细倾听他们正在说些什么,你就会准确地发现问题,再以同样的方式修改你的建议,做出反应。如果你正确地找到了问题所在,你就会对双方随后达成协议的速度感到吃惊。所以,不要急于求成。

⑦同他们做生意时,要注意说话的方式。决不能只简单地对你的伙伴说:“这是我最后的报价,同意就同意,不同意就算了!”同阿拉伯人谈判从某种意义上讲不如说是和他们商量。说话尽量用商量的语气:“这是我所想到的建议,你对这一点是如何考虑的?”

⑧在阿拉伯只要你不以傲慢和目中无人的态度去惹怒他们,你最终可以有机会进行业务谈判。因为他们具有殷勤好客、讲礼貌的传统。对亲戚和邻居敞开的门,同样对你也敞开着。你从很远的地方去看望他们,他们为此尊重你。他们会主动地欢迎你,而不管手边还有多么要紧的事在等待处理。

⑨他们不喜欢刚和你见面就匆忙涉及业务问题。一见面就谈生意是非常不礼貌的事,他们希望能花点儿时间同你谈谈社会问题和其他问题,一般要占去 15 分钟或更多的时间,有时要聊几个小时,特殊情况下,甚至几次会面都在聊。

最好的办法,是把何时开始谈生意的主动权交给阿拉伯谈判者。在任何情况下,你都不要首先开始谈生意。如果会面明显地接近尾声了,你要有礼貌地感谢阿拉伯人的慷慨好客,问他你能否在另外的时间再来看他。他肯定不会拒绝再次见到你,所以你可以重新安排谈生的事。

要是你表现出对阿拉伯人的社会习俗很有了解,在你和东道主再次会面时,他就会比较愿意同你谈生意。但是,如果你再一次来见他时,他不在,或虽然在,但绝口不提做生意的事,这种情况表明,你必须等待下一次机会,或者表明,他这是以委婉的方式拒绝你(在你不知不觉中,他已经察觉你此行的目的了)。

这也是阿拉伯人不喜欢同外国人面对面地对峙和争吵的一个表现。这种交往方式有时确实是令人沮丧的。

⑩即使阿拉伯人问起你为什么去看他,你也不要直接了当地推销你的产品,或告诉他你为他提供了一个绝好的发财机会。阿拉伯非常讨厌你把他看成一个爱财的人。他很希望你把他看成一个值得尊重的人。因此,在谈及业务时,你要强调,你需要得到他的帮助。只要他以为你也是一个值得尊重的人,那么他一定不会拒绝你的请求。

⑪在某些阿拉伯国家中,妇女在政府、商业和政治生活中扮演着日益重要和公开的角色。在另外一些国家,妇女要想在直系家庭之外得到社会有限的承认,还要经过长时间的努力。

但无论你的想法如何,妇女及女权都是最忌讳的话题。

你可能会发现为阿拉伯人在妇女地位问题上进行辩护的可能正是那些受过良好西方教育的阿拉伯妇女。你也会意识到,你这个外来人简直对此问题一无所知。谈这个问题会让你下不了台的。

阿拉伯人不喜欢外国人干预他们的私人生活,特别是讨厌那些根本不了解他们的人来打扰他们。在他们看来他们的住宅,他们的家庭,特别是他们的女人都是他们的隐私。家庭荣誉是阿拉伯人最重要的价值观念之一。对它的最大威胁是一个家庭妇女在婚前失去贞洁或者已婚的女眷与别人私通。

过去很少允许妇女离开家门。这与其说是管束,倒不如说是保护。现在,在大城市里,妇女上街已经是司空见惯的现象了。但是,大多数妇女在公开场合仍然戴着面纱,全身裹在宽大的黑色长袍里,胳膊和腿都不露在外面。此外,即使阿拉伯妇女,特别是海湾国家的阿拉伯妇女已开始加入当地的劳动大军,一些受过西方教育的妇女穿着时髦的西式服装上班,她们仍然是敏感的目标,在交谈中最好避免谈论她们。

在阿拉伯国家中,几乎不可能出现女谈判者。因此,女谈判者要是去阿拉伯国家,一定要谨防在男人面前举止失当,哪怕是无意恶意的也不行,特别是在公共场合更要谨慎。所以,如果你是一个女性,你可以把自己如何处理阿拉伯男人的异样表示,当作检查自己职业资格的好机会。

无论如何,选一名妇女作为公司在阿拉伯世界的代表并不合适,因为这样做违反了阿拉伯人的文化上的传统习惯。它使阿拉伯人感到不自在。这是不尊重的表现,难以建立信任。

⑫一个公司的代表在去阿拉伯之前一定要对那里的市场予以足够的重视,进行彻底调查。这些彻底调查包括:

- 有关国家的基本政治目标。
- 今后一至三年里政治方向方面可能出现的事态发展。
- 起作用的社会经济和政治力量——军队、官僚、获得批准的政党、被取缔的政治集团、宗教领导人、宗教极端分子、中产阶级、工会、城市贫民、农民、青年等。
- 中短期的前景——国民生产总值的增长、通货膨胀、预算、储备、外债与还债、贸易和贸易平衡的前景、国际收支、货币等。
- 政府在企业——社会主义的企业、资本主义的企业、混合式的企业——中的作用以及它在预测阶段内可能出现的演变。
- 投资刺激和前景——税收减免、资本和红利、利润、汇款条件、进口关税保证、进口保护、劳动力供应和限制等。
- 抵销性要求——需要的技术转让、适合当地内容的利用情况、出口要求、投资批准障碍、使各种项目同发展重点相一致、对待得到外汇机会的态度等。
- 影响盈利能力的商业状况——劳工政策和工资趋势、税收、进口税和本国公司在中东所处的状况、得到外汇的机会、价格控制、本国公司的汇款经验、与从得到补贴的投入中受益的国营公司的竞争、向当地市场借款等。

⑬技术文献和宣传材料应该翻译成阿拉伯语。并且要请最好的翻译来译。在翻译时出现的错误可能是非常致命的。

同你打交道的阿拉伯人分两种:首先是决策者,随后是技术人员。

阿拉伯决策者是战略家,而不是战术家。他们要的是大体情况,而不是详细的技术细节。商业建议越短越好。十页的文件可能比五十页的巨著更有说服力。请把详细的技术报告交给下级专家,他们想看这些报告,受过专业训练,能够懂得它们的意思。

许多阿拉伯人不习惯买原始知识和统计数据,也就是说他们不会对无形的产品感兴趣。如果你的公司是市场研究、广告、公共关系或咨询专门知识等智囊型的企业,那你就该把那些抽象的服务项目变成具体有形受到赞扬的实体。这样才能适合阿拉伯人的口味。如果你所推销的东西只是印在纸上的图像或信息,你的商业建议应该首先毫不含糊地阐明这一点,在你的口头介绍中应该再次加以强调,费用应该讲清楚,还应该把收费的理由耐心地、仔细地、详尽地解释得一清二楚。

一个比较微妙的而有可能产生比较严重的反作用的问题是图片使用不当。阿拉伯语从右向左读,图片顺序也从右向左看。美国有一位洗衣粉推销商没有意识到这一点,按照美国

人看图片的习惯对阿拉伯国家设计了三幅图片组成的广告,脏衣服在左边,洗衣粉在中间,干净衣服在右边。对于从相反的方向看图片的阿拉伯人来说,广告上的意思是用洗衣粉洗干净衣服,洗完后衣服变脏了。

在你的图片中,绝对忌讳用“美人照”来加强宣传。这同你不能以妇女为话题是一个道理。穆斯林对妇女以任何形式公开露出肉体都极为敏感。伊斯兰教甚至不许妇女裸露四肢。

一家国际航空公司没有意识到伊斯兰教对饮酒的严格禁忌,在沙特阿拉伯报纸上刊登了机上服务员为旅客斟酒的广告,结果险些失掉通往沙特阿拉伯的航线。

此外,对未受过训练的人来说,身着民族服装的阿拉伯人的衣服都一样。但是各国的服装确实有差别,阿拉伯人看到本国同胞的照片或一个他们常常极为反感的邻国居民的照片时,一眼就能辨认出来。要是把画着叙利亚人的产品广告拿给也门人看,那就可能十分不利。像伊朗人或土耳其人这样的非阿拉伯人也穿着表面上类似阿拉伯人的服装,要是让沙特阿拉伯人看到他们的图片,谈判可能遇到严重阻碍。

为在阿拉伯市场进行有效推销而设计的图片不应该采用任何别出心裁的破格手法。阿拉伯人有强烈的民族主义观念,并且可能对他们的地缘政治邻邦疑虑重重。适合于各种用途的阿拉伯人照片是没有的。印有阿拉伯人图片的附属材料应该选用合适的阿拉伯人——沙特阿拉伯人适用于沙特市场,科威特人适用于科威特市场,否则效果会适得其反。

在你遇到专业人员的时候,你的数据和音像器材该拿出来了。阿拉伯工程师、设计师和工商业管理硕士同其他地方的工程师、设计师和工商业管理硕士一样懂专业和富有经验。他们精通本行,也期望你精通。

⑭甚至受过西方教育的阿拉伯人也喜欢用悄悄的、合乎情理的、友好说服的方法而不喜欢强行推销。谈判时,要直截了当。说明你的建议和你为什么认为他们应该接受这个建议。但是,随后要退一步,给他们一个喘息的机会。

谈判小组处于次要位置的妇女应避免直接同阿拉伯人对话。应该采取间接的方式。比如需要小组中的女专家发表意见,应由男性领导同女专家讲话,女专家回答他的问题,然后他把女专家说的话转达给阿拉伯方面。即使所有的人都能听清她的回答,也应该这样做。

不要使阿拉伯人感到你同他们的谈判只是一连串的议程上的一项,在阿拉伯世界,欲速则不达。不管实际情况如何,都要显得耐心、镇静。由于远远落后于原定的计划,你可能心急如焚,但在表面上却要显得不慌不忙。如果你使阿拉伯人感到你把他挤进你的繁忙的日程,你可能发现他会把你挤出他的日程。

伊拉克是个例外。海湾的各种礼仪通常不适用于伊拉克。在那里,在闲谈和其他礼仪上几乎不花任何时间。因此生意通常做得既快又卓有成效。

⑮几乎所有的阿拉伯国家的政府都坚持,无论你同私营企业谈判,还是同政府部门谈判,在做生意时,都必须通过代理商。这一政策给阿拉伯的国民们提供了有利可图的职业和良好的收入,并把部分利润收回到产生利润的土地。这是一个合理、明智的政策,非常有利于维护阿拉伯国家的利益。

同时,代理商对你也是很有用的。在涉及大生意时,他可以帮助你找到合适的关系,使你的项目可以得到政府的批准。他能使你加速通过冗杂的文牍壁垒(不过,所谓加速

也只是相对而言)。他还可以帮你安排劳动力、原材料、运输、仓储、膳宿供应,等等。最重要的,是能使你较快地收到生意中的进款(当然,也只是不那么慢而已)。要是没有合适的阿拉伯代理商,你不可能在生意中进展。

一个好的当地代理商,不仅仅是一个为你工作的人,他还是你生意中的好伙伴。你应该把他当做伙伴对待。他以佣金作为收入(一般为销售额的一定百分比)。他期望参与协商一切事情。所以,你向阿拉伯代理商透露的情况,一般多于你向自己的雇员透露的情况,包括价格政策。

在同代理商谈判佣金时,你绝对应该就百分比的零数进行讨价还价。你这么做,他认为是应该的,要是你不再讨价还价,他反而会心生疑虑。

你会发现代理商在谈判中是容易打交道的。在你同他谈判佣金问题时,可以摆在桌面上直接问他的一个问题是:“我付给你钱,你将为我做什么?”另一个问题也可以问:“你为其他重要项目担任过代理商吗?”

在谈判中,有必要经常考察你付了钱以后,收到了什么效果。如果你对他的工作不太满意,可以降低他的服务报酬,也可以增加他的工作量。

伊拉克政府就不鼓励外国人通过代理人同政府机构打交道,原因在于,代理制度存在着鼓励贪污和滥用影响的倾向。

在伊拉克,雇佣没有在官方正式注册的代理人是违法的行为。你硬要和这类代理人打交道,就可能被政府列入黑名单,禁止你在伊拉克再从事任何业务活动。在某些国家机构中,甚至不允许正式注册的代理商代表你参加谈判。

⑩阿拉伯人讨厌在讨价还价上花费太多的时间。他们在谈判中讲到价钱时,不喜欢先开高价,再慢慢减价。他们极力避免在讨价还价上折腾,大部分贸易谈判都采用招标的形式,根本就不给予你讨价还价的机会。所以,你如果想在价格上压低对方,最好把精力花在商谈开始之前的其他工作上。

三、同韩国人谈判的禁忌

韩国,即以前我们所称的南朝鲜。朝鲜战争以后,韩国经济飞速发展起来,成为所谓的“四小龙”之一。

韩国人同东亚其他人一样,受到了儒家文化的影响,但同时由于美国的影响,韩国人的商业习惯多少有点西方文化的味道。所以,同韩国人进行商务谈判,既要考虑到他们的传统文化的一面,又要考虑到他们的西方化的一面。

大多数韩国商人是最容易打交道的东亚商人之一。但你仍然应当小心谨慎,避免犯错误。根据同韩国商人有过丰富交往经验的美国商人的意见,你应当把下列行为视为你同韩国商人进行谈判的禁忌:

（一）不认识任何人就跑到韩国去

韩国是一个组织严密的社会。大家都相互了解。所有有影响的人物大家都熟悉。如果由这些人中的一位来介绍你与一家韩国公司进行接触,而不是冒然跑到那里,你就有了必要的信誉。

但是,随着近些年的经济发展,请双方都尊重的第三者进行介绍的习惯也有所改变。有时,给一位可能成为商业伙伴的韩国人去封信,简单介绍一下你的建议的好处,并没有任何坏处,然后再打个电话,要求约定一个时间进行面谈。

进行商业联系的最简单办法大概是通过韩国贸易促进公司。该公司的主要职能是:

- ①为外国商人提供有关韩国产品、出口和进口情况。
- ②帮助访问韩国的经理人员开展他们的经营活动。
- ③组织参加国际贸易展览会。
- ④支持以下领域的合作:韩国在国外联合企业中的投资和外国在韩国国内工业中的投资,雇用技术熟练的劳动力及技术转让。
- ⑤管理设在汉城的韩国展览中心,这个中心负责组织和主持国内和国际贸易展览。

（二）谈判一开始就进入正题

要让同你谈判的韩国人来决定会谈之前的说说笑笑在什么时候结束。韩国人常常是不知不觉地转入谈生意问题,要警惕。开始时简明扼要地介绍一下你将要讨论的问题,如果他们立即向你提出问题,不要惊慌。提出问题是一个好迹象,提问表明韩国人对你说的东西很注意,也很有兴趣。相反,如果你的一般性讲话只引起毫无表情的注视,不要着急考虑自己是否把话说清楚了。慢慢讲,避免使用本国俗话,逐步地谈到细节,这样可能会引起反应。

（三）强行推销或者讲话转弯抹角、含糊其词

韩国人讲话比较直率。他们的个性中既有有爱面子、受儒家思想影响很深的一面,又有独立性强、讲话直率的一面。

这一现象的形成同韩国的历史有关。19世纪,由于朝鲜被迫开放对日本和西方的贸易,出现了多年的动乱和动荡,在此之后,日本不仅把朝鲜视为商业目标,还把它视为军事目标,并于1910年吞并了这个民族。日本对朝鲜的统治一直持续到日本在第二次世界大战中战败为止。

在日本的残酷统治期间,朝鲜的传统文化被宣布为非法。儿童只能受日本化的教育,在公开场合只能讲日语。

结果,说话、行为和思想都像日本人的整整一代朝鲜人成长起来了。他们自己的语言和文化暗中保持了下来。但是经过了三十多年之后,朝鲜人的生活方式已日本化了。

第二次世界大战之后,朝鲜沿着三八线分为南北两部分,1948年8月15日,南朝鲜举行了大选,产生了大韩民国。

两年后,朝鲜战争爆发了。率领美国军队的道格拉斯·麦克阿瑟想使朝鲜文化美国化,就像他先前在美国占领的日本试图这样做而没有做成一样。然而,对南朝鲜人来说,这种尝试造成了文化混乱。

因此,韩国的文化,除了传统的朝鲜文化外,还深深地打上了日本文化和美国文化的印记。

韩国人可以说是在东南亚人中最直率的,在你介绍情况时,要客观地讲清事实。如果你面临的是沉默,你就停一会儿,然后问:“你们到底希望我提供什么情况?”不要问:“你们听懂我的话了吗?”这里有个面子问题。由于口音、讲话速度等原因而使他们听不懂你的话时,他们是不会承认的。如果你感到你正在失去听众,要巧妙地弄清原因。

(四) 过于咄咄逼人、言词激烈且带威胁性

在阐述你的情况时,不要过于咄咄逼人、言词激烈且带威胁性。关键之点应冷静地和有条理地阐述清楚。一位曾在汉城工作过的美国人说:“你在阐述一个做生意的建议时,可以让对方感觉接受或拒绝都可以,而不能让人感觉好像只有傻瓜才会拒绝,那么韩国人越有可能对你的建议作出有利的反应。”

如果你的对手提出的问题是关于你前面已谈到的情况,你不要拒绝再讲一遍,也用不着感到沮丧。这只是给你一个借题发挥的机会。这一现象表示你沟通了情况,并取得了进展,而不仅仅是在摸索。如果对方只是想要你回过头去证实某个主张或对某种思想倾向进行详谈,他会让你知道你不必从头开始重复所有的东西。

如果韩国人来找你谈某项交易,而你不喜欢这项建议,不要直接表明你的不喜欢。要记住韩国人对人的感情非常敏感。他们会注意你的感情,他们希望你与他们的感情协调起来。

一个很有礼貌的韩国人习惯于同外国人打交道并一直听你把话讲完而不打断你。他大概会认为他正在“操纵”你,也就是说,正在操纵或控制局面。在他看来,他占有上风。可是,如果他打断你的讲话,那通常是因为他急于进入更深入一层的会谈或者他忍不住要以自己的理解来阐述某个观点。在这种情况下发生时,面子就不太注意了。此时,他不在意谁处于上风。打断谈话有时使一些外国人感到不快,但常常是一些好迹象。打断讲话表明心急,心急意味着真心希望做成交易。

(五) 谈成之后总赖着不走

由于韩国在历史上屡遭侵略,韩国人的防卫意识很强。他们不想被人利用。韩国人不希望他们在他们国家里呆的时间比他们认为需要的时间要长。一旦一个项目上马,他们常常希望完全接管过来,由自己把它办完。

这种强烈的自力更生的思想意识是韩国的一个特点,韩国人是幸存者。他们对此既感到非常自卑,也感到极为自豪。他们喜欢听悲伤、凄惨的故事,因为他们本身的经历就一直是需要以令人难以置信的坚韧不拔精神与各种厄运抗争的历程。现代的韩国接触西方的影响也是比较新的,大多是在 1953 年以后才发生的。目前,他们在近代史上是第一次有机会以积极

的姿态出现在世界上,且无需抵御军事入侵者。这给他们的使命带来了巨大的动力。韩国人注意自己的使命,这就是他们对自己的国际形象十分敏感的原因。

(六)高声大笑和作过分的姿态

韩国人不喜欢高声大笑和作过分的姿态,也不喜欢喧闹的行为。虽然他们直言不讳,但不喜欢太鲁莽。他们珍视一种“内在”的气质。派到韩国去的代表应该是一些有修养、说话温和的人,这样才能把事情办好。

(七)谈话时目光游移不定

会谈以及其他时候,与对方进行眼光接触是重要的。它保证引起注意,显示诚意,并在个人之间形成一种微妙而有意义的联系。没有眼光接触,你在韩国可能被认为是一个不存在的人。由于同样的原因,汽车司机的行为也将会很粗鲁,对路上的陌生人毫不尊重。但是,如果你停在交通灯旁,正好一位韩国司机减速,你们眼光相遇,他会向你点头,微笑、友好地让你先走。

四、同日本人谈判的禁忌

在第二次世界大战中一败涂地的日本,目前已是世界上第二号经济强国。越来越多的日本人来到你的国家,而你也有更多的机会去日本,谈判也就日趋频繁。

日本是东亚国家,受儒家文化的影响很深。但同时由于同西方密切的关系和往来,西方化的程度也日日加深。然而日本还是有自己独特的文化,基本上保持了自己的传统。在这种独特的文化背景下,产生了日本独特的商业习惯。

在众多的工业化国家中,没有哪一个国家像日本一样存在着那样多独特的东西。这些东西在你不注意的时候,就成为你生意上的障碍。因此,同日本进行谈判的时候,你千万要小心谨慎。那里的忌讳是世界上所有国家中最多的。

为了节省篇幅起见,我们只列出了其中最主要的一些禁忌。你一定要记住。

(一)谈判前的禁忌

最初的面谈不找中间人,或者中间人选择不当,都是同日本人谈判中的禁忌。

如果你已准备好同要接洽的日本公司谈条件,你一定要设法通过中间人去办。不要自己直接找到那个公司。日本人对直截了当、硬性推销的做法感到不自在。所以,要想排除最初的障碍,就去找一位你和日本公司都熟悉和尊敬的第三者,让他来办会更有用。

- ①最好是男性。日本公司是个男性占统治地位的机构。
- ②中间人要对你的公司、你的产品或服务,及你所需进行的交易了如指掌。
- ③中间人一定要是第三方。这个人最好既不是你公司里的也不是日方的,而是你们双方

都熟悉的并得到日方信任的。在挑选中间人时,可以考虑一下某个很有信誉的贸易公司的代表、某个贸易代理人、某个同日本人做过生意的公司的代表、某个银行官员、或某个受日本人尊敬的工业或贸易协会代表。

④中间人要同将与之打交道的日方代表地位相同。如果他地位太高或太低,那么在一开始或在他以后起社交或娱乐作用时,都会造成社交的、也许是政治上的紧张局面。

亲日作家杰克·西沃德讲述过这么一个故事:一个美国人请他的一位邻居把他介绍给一家公司,他想与这家公司做生意,可是他没有认识到,这个邻居在这家公司中的地位比他要与之打交道的公司代表的地位低得多。结果多用了几个星期,最后才找到一个人,此人能做出安排,以便全面考虑这位美国人对公司所提供的服务。后来日本人不得不进一步打破礼节原则,让这位日本中间人参与以后与那位美国人进行的所有会谈,尽管有关的日本人感到不自在,因为有一个身份较低的中间人参加与他没有直接关系的讨论。这以后,这位中间人甚至被请去与他的上级一同出席会议和参加晚间娱乐活动,这些上级自然认为这是不合适的。这个故事的寓意在于你在选择中间人的时候要仔细小心,注意到中间人的身份。

总之,中间人应同中层管理人员接洽。他决不能同上层人物接洽,因为在日本公司里,一个决定形成是从中下层开始的,并一级一级地向上转。因此,中间人应将对方的打算告诉给日方的某位中层管理人员,后者会同他的同事讨论这个问题并向上级汇报。从这一步起,你就开始慢慢向真正谈判的阶段迈进了。

中间人与日方的首次接触一定要是面谈的形式。通信或电话联系一般都行不通。而且中间人最好是建议在某个中立的场所(如饭店等)会面。

(二)在等候谈判时缺乏耐心应视为禁忌

一旦你发出了邀请,你就坐下来耐心等待,让日本人有充裕的时间对你的“试探”做出反应。你最好的办法是给他这样一个好印象,即:你时间非常宽裕。因为急躁和没有耐心在日本人看来是软弱的表现。在你等待期间,日本人会通过自己的信息网来了解你是什么人。他们总是全面地了解了他们将与之打交道的人,然后再同他会面。你也许会说:“咱们坐下来谈谈,看看这些人是谁。”而日本人却是:“咱们先弄清这些人是谁再坐下来谈。”日本人还会对你的介绍信和委托书进行核查,这很重要。日本公司之间对与他们打交道的外国公司的情况都互相交流,所以他们要了解你过去的经历,直到满意为止。这当然很费时间。他们还会设法了解你与什么公司有贸易往来。对他们来说,你与谁做生意与你怎样做生意同样重要。

在这段时间里,你可以自己搞些调查。你肯定是已经做过不少的研究才决定同这家公司做生意的,不过你不要忘记,信息就是力量,在谈判桌上更是如此。所以,你最好从别处尽量多地了解对方。最好了解清楚日方的财政情况、公司的需求和优先权、其权力结构、资产和债务情况;如有可能,也了解清楚它与其它公司正在进行的交易,甚至包括哪些公司被拒绝过,原因是什么,等等。在日方快同意与你谈判时,你要设法从别处或该日本公司内部了解清楚和你打交道的是哪些人,并尽可能详细地了解他们。

日本人通常是通过中间人来向你表示“了解你”的阶段已经过去。这时,他们会指示其联络人员请你或你公司的代表团将你们的建议交给他们。到这一步,仍然不是全盘托出的时

候。相反,你应该把要达到目的全部目标写成摘要面交日方。这份摘要也许会成为第一次真正谈判的一个粗略的议程。你应通过口头形式而不是书面形式向日方转述。要记住,口头上的许诺对日本人来说同书面许诺一样神圣。所以,对你要说的话你要极为小心。如果你给人一个印象,好像你是为某事起誓,那么日本人会记住这点,而且过后还会提醒你说过这样的话。

① 不带附属材料或者轻视附属材料的作用,是同日本人进行谈判的一大禁忌。

不要忽视附属材料,它们的作用是很大的。日本的决策过程可能涉及数十人,其中许多人基本不懂外文。如果你不提供一流的翻译材料,那只会使大多数外国人已经认为慢慢令人心焦的过程变得更慢。

因为日语是表意文字,而表意文字是以形象代表词汇或概念的,所以日本人十分重视看得见的东西。因此,直观材料能帮助你有效地说明你的意思。样品、工作模式、图解、图表、表格、图片和绘画都可以随便地用来说明、强调、甚至代替书面材料。

同样,不同年龄和不同智商的日本人都喜欢漫画式的连环画。漫画常被用来宣传严肃的论理概念和把不易解决的道德难题用娱乐的方式戏剧性地表达出来。为商业目的设计的漫画——比如美国邮购记录俱乐部有时采用的那些漫画——也可以用来说明一些要阐明的关键点。

当你记起参加会谈的人主要是那些在质量控制圈中担任领导的日本中级管理人员的时候,使用连环画的道理就看得很清楚了。经过一次会谈之后,他们将会把你的附属材料在他们的质量控制圈成员中传阅,以便进行集体讨论。你的材料应该旨在把你宣传的东西清楚地传递给日本决策过程中最低一级的普通成员,而不是最高一级的成员。如果你们公司有广告宣传部门,那么把一位艺术负责人的宣传画(它通常用来作为更高级的宣传手段的基础,比如电视广告节目)简单地复制成彩色照片就行了,它的效果可能比成本比较高的影片更能传达你的意思。

当然,幻灯片、影片以及短片也是很有效的。实际上,它们在日本和东亚其他国家所产生的影响,也许比在世界其他地区要大。但是画外音和解说词应该翻译成日语。

你带的翻译好的附属材料份数不会嫌多。你不仅需要给日本谈判小组的每一个成员各送一套,而且如果你给控制质量圈的每一个成员各送一套供他们进行研究,而不是让质量控制圈的领导人把你送给他的那一套提供大家传阅,你还可能加快这一级作出决定的过程。此外,如果你放映幻灯片或影片,你就要准备把它们及放映设备留下来,以便让所有质量控制圈的成员以后能观看。

② 关于谈判团的禁忌:

其一,忌用主要行政官员和其他高级官员。公司主要行政官员和其他高级官员一般不是参加谈判最初阶段的最佳人选。如果要做出最后的决定需要他们参加,那他们可以再加入进来。与上层人物比起来,那些没有最后权威的人反而能更加容易、更令人心悦诚服地达成一笔交易。因为在谈判的初级阶段,重要的是交换意见,讨论条件和要求,将提案进行归纳总结,并随时准备做出让步。如果让你公司的总裁或高级行政官员来做这些事,那就有点大材小用了。

最重要的是双方的谈判人员在掌权的程度上要平衡。日本人及许多美国人都喜欢同与自己地位相同的人进行谈判。如果一方的谈判人员比另一方人员职务高,在自己公司里的权力和影响也超过另一方,那么这种不平等会对谈判产生不良影响。

所以,有两个关于对手的基本问题你要搞清楚:他们有多大权力?他们能做出什么决定?然后根据你了解到的情况来挑选你的谈判人员。

如果你为公司雇了一名职业谈判人员,那他就应该是日方所熟悉和信任的。他还应当对你的公司,要进行的那笔生意,以及将与之谈判的日方人员有一个全面的了解。

其二,不要在谈判过程中偷偷地增加人数。谈判团的人数总是个问题。因为无论你选了多少人,日方的人数总要超过你,所以你要对此有所准备。不要在谈判过程中偷偷地增加人数,因为日本人总是不甘落后的,最后你们就得把谈判挪到足球场去进行了。日本人愿意自己一方有很多人,主要是出于以下几个原因:其中很明显的一个就是心理作用——人数多会使对方感到紧张;不过,另一个更直接的原因是,日本人在做出决定时,需要各个部门、各个层次的雇员参加。参加谈判的人越多,那些以后将做出决定的负责人也就越容易达成一致的意见。

其三,代表团中忌用哪些人。只要有可能,谈判团里不要包括律师、会计师和其它职业顾问。日方的谈判团里也不会包括这些人的。许多日本人对律师总是抱着怀疑的态度,他们觉得那些每走一步都先要同律师商量的人是不值得信赖的。在他们看来,律师是骗人专家。这种观点在西方简直是闻所未闻!如果你让他们感到你在做出决定之前总是要同律师商量,那他们就会得出这样的结论,认为你对契约中附属细则的关心更甚于你对正在讨论的问题的关心。所以,只要你可以不用律师做主要谈判人员,就不要带律师。律师,或退一步说,会计师和顾问,都会妨碍谈判的进展。

另外,不要派孩子去干成人的事。美国中西部某家对日本不大了解的医药公司的一件事正说明这点的必要性。他们一直派出他们“最精明的人”来进行谈判,这个小组由一些敏捷的年青人组成,其中包括一名女士,这些人都是二十几岁或三十出头的。在遭受了一系列的挫折之后,他们来找当地美国驻日商会主席求教,他们要求他给予一些建议。他们已访问过日本三次,但他们甚至未能让他们合资企业的日方部门首脑听一听他们的意见,更不用说讨论他们本想与日方公司洽谈的条款了。他建议他们尽可能讲究策略,在他们的谈判小组里增补一名在公司任职二十五年以上的有经验的人员,其职位至少是副总经理一级。他们听取了他的忠告,此后,日方的态度,立即有了改变,情况变得明朗化了。日本人不愿意和年青人会谈,因为在日本,一个人只有为某个公司干上 15 到 20 年后,才会被授权代表其公司。除了日本社会上的年龄偏见外,这里还有一个附加的因素,就是日本人发现很难相信年青的洽谈者会有决策大权,因而他们感到要他们和“毛孩子”谈判,是浪费时间和有损其尊严的一种侮辱。对于这个包括一名妇女在内的小组来说,另一个有碍之处是典型的日本企业家所奉行的大男子主义。

其四,忌途中换人。不要中途更换谈判人员。要是你中途换人,那就意味着你软弱,没有一致性和诚意。按照日本人的脾气,他们就会觉得有必要回到了解你的第一个阶段。你当然是不愿意再回到第一个阶段的了!

③关于翻译的禁忌。日本人知道,没有几个外国人能讲他们的语言。如果你在日本同一个大公司打交道,它通常提供一个会讲英语的翻译。尽管如此,对大多数外国人来说,明智的做法是带上自己的翻译。日本的翻译可能讲不好英语。你自己的翻译能够帮助澄清双方的想法,而日本的翻译用英语表达思想时可能会无意识地说得模棱两可、不完整或不确切。

使交谈更为复杂的是,日语中充满了客套语,能将很简单的一句英语变成一篇演说。反之亦然,一个日语单“词”——即一种表意文字的口头表达——可以说有许多意思;用少数几个词就可以作长篇大论的描述。此外,许多日语表达方法不易在中文里找到类似词汇,因此即使在翻译人员中,把意思弄混的可能性也是很大的,因此两个翻译比一个翻译保险一些。

然而,自带翻译可能会使日本人以为你对他们有怀疑。为了消除这些疑虑,你的翻译在谈判中应起一个辅助作用,让代表日方的翻译担任大部分翻译工作。如果你雇用了一个高级专职翻译,那么在整个会谈中他应该做详细的笔记。会后,再从他那里了解谈话的真正意思是什么。日本公司的翻译可能只告诉你字面上的意思,而字面上的意思同谈话的真正意思在日本往往是两回事。

此外,在你通过翻译讲话时还应注意:

将谈判中很可能要提到的问题的术语事先告诉翻译,这就使他有时间在谈判开始前查一查字典。

避免使用那些很难翻译的成语和俚语。

说话速度要慢,说得要清楚,不要有长句子和双重否定。

尽量把你的话分成一段一段的,最长不要超过两分钟,好让翻译能在中间进行翻译。

使翻译有时间做些笔记。

如果翻译请你重复一下刚说的话,或是让你解释一下某个问题,你不要不耐烦。只要能保证翻译正确,多花点时间也是值得的。

要富于表情,可以用面部表情、声调、手势和肩膀的动作等来表达你所说的话的含义。日本人同你一样,也得等翻译把你的话译过去。如果他们能把你的面部表情和身体动作与你所讲的内容联系起来,他们就能更好地理解翻译要说的话。

翻译工作是很累的,所以每隔一两个小时一定要休息一下。如果你在吃午饭或参加晚会时继续使用翻译的话,那么对他来说,这仍然是在工作。

如果日本人说了足足五分钟,而翻译只用了五个字就概括了,这时不要觉得翻译是在骗人。你要记住,有些人说话是非常罗嗦的。而一位经验丰富的翻译却可以在不落下任何要点的同时,只用相当少的话就将别人的长篇大论非常准确地概括出来。

(三)谈判过程中的禁忌

①最初试探,切忌做出任何让步。你同日方的第一次会面很可能是非正式的,比如像晚餐和带有社交性质的聚会,这样,他们就可以探探你的意图,并实际地了解你的个性和可靠程度。这类聚会总是在日方正式同意坐下来谈判之前举行的,所以,如果日本人在这一阶段显得很虚假或爱问这问那,你不要感到吃惊。你最好的反应就是无论说什么,都含有这样的意思,如“这个建议不错,我们要好好考虑考虑”,或是“我现在还不准备对这个问题作出答

复,不过也许在其它方面我们可以再谈谈”。

如果日方逼得紧,你一定要明白任何准备阶段中的原则对以后的谈判都是有影响的。不得到些什么,就绝不做出任何让步。你如果付出什么代价,就要让日本也做出补偿。不过,要求要提得和缓。要知道,一般在这一阶段,日本人很可能还没有明确的目标。对于你所提议与之建立的贸易关系,他们并不完全了解能从中得到什么,这是他们的特点。所以对含糊的回答要有所准备。在准备阶段中,如果日方显得拿不定主意,那是因为他们确实拿不定主意。

日本人强烈感到双方中首先做出单方面让步的一定是弱者。他们会将你在诸如价格或送货方式上的让步看做是你更有求于他们。对他们来说,另外唯一的一种解释便是你这么早就轻易地做出让步是因为你没有诚意或言行不一致。这两种情况会使日本人不同你做生意。所以,最好是把事情安排好,使双方同时进行第一步让步,你要等待或促使它发生在一个适当的时刻,你不必担心日本人会认为你毫不妥协或固执己见。正相反,他们会觉得你在策略上是一致的,而且还会因此更加尊重你。

②介绍情况,切忌夸张。你向日本人介绍情况时应当是低调的,不要做任何夸张。只要回忆一下,美国影像中心谈判团由于采用美国传统的硬性快速推销方式,结果是怎样出师不利,你就该采取截然不同的方法。即使是在你刚进屋与人握手时,也不要使劲握,要表现出日本式的优雅。

③不要直率地陈述你的建议,亦不要在建议后把附加条款和条件列出来。

在日本开始谈生意已有一套公式。开始时不要直率地陈述你的建议,不要紧接着把附加条款和条件逐项列出来。

你应该为应邀同一家声誉很高的日本公司谈生意感到高兴,对正在发生的事情感到非常荣幸和愉快。这已成为一种客套。你谈话的关键主题,即一起做生意对双方的好处,要反复地加以论述,使其贯穿在谈话之中,成为一个明确的信息。日本人通常会致同样的答词。你们互相赞扬。你要宣扬自己公司的优点和日本公司的优点,宣扬双方做你提出的生意是多么合适,因此你认为双方将能在生意上进行理想的合作。

然后你谈一些富于哲理性的事情。做生意实际上并不是为了赚钱,而是为了彼此真诚相待。不言而喻,如果彼此真诚相待,就会赚钱,这是孔夫子的哲理。善有善报、恶有恶报。日本人认为,道德和利润缺一不可。把你和你的公司置于人、社会和道德的范围内是很重要的。你必须从人的品德和个人的忠诚这个角度来介绍自己。日本人表面上看起来可能无动于衷,但是他们不动声色的外表下面,蕴藏着丰富的感情。对待日本人,首先要把他们看成是人,然后才是经理。即使做生意,你一开始就必须确立一个十分明确的道德规范。这样才能使谈判顺利进行下去。

④介绍情况,切忌使用高压政策。在介绍情况时,你的策略应当是劝说,而不是施加压力。你应当使日方相信你的公司能够满足日本公司的需求和愿望。怎样才能做到这一点呢?你要说的很明了,并拿出证据。最主要的是,不要向他们施加压力,或让他们感到不接受你的条件就是愚蠢的。高压政策被日本人看作是无诚意的表现。

真正能表现你的诚意的作法是,将你对你的公司所做的介绍、你的公司产品情况、在过去你的公司使顾客满意及与其它公司进行公平交易的纪录打印出来。要是有助的电影、幻

灯资料也不错。如有可能,把打印出来的材料译成日文,保证日方代表团成员人手一份。会谈结束时让他们保留这份材料,这当然是包括图表及电影胶片在内的。

⑤当日本人做出反应时,你要有所准备,要冷静而有耐心,切忌作出某种愤怒和敌对的反应。

当日本人对你的情况介绍做出反应时,你要做好准备,因为他们会提一大堆问题,而有些问题和你所谈的简直毫无联系。你会觉得你在介绍情况时已经就他们的大部分问题做了回答。不过,你这是在同日本人打交道,所以多重复几次也无关紧要。你要耐心接受并尽力加以回答。你还要注意日本人一开始就站在怎样的立场之上,这种立场在你看来也许是非常极端和没有道理的,但那些具有输赢谈判风格的人却都会采取这样极端的立场。日本人就是如此。你不要不留心而做出某种愤怒或敌对的反应,而应冷静地对待这一切,总是面带微笑,向他们致射,并说你将考他们“极有意义的建议”,然后将这一切抛到脑后。

⑥讲话不要太冲,切忌过分咄咄逼人。日本人不喜欢谈判这一过程,而且认为自己并不擅长谈判。他们在谈判桌上感到不自在。此外,日本人多依靠对感情和心情进行解释的基础上建立论点。他们重视人胜于重视公司的形象。他们期望你作为一个人发表看法,而不光是冷冰冰地摆事实。如果论证的思想带有一个试图迫使别人接受自己的看法的味道,这与日本的国情是格格不入的。试图用强调的办法来影响别人的做法不符合日本人的习惯。因此,如果日本人感到你讲话太冲,过分咄咄逼人,他们就不会给你你想要的东西。

⑦谈判过程中,切忌透露过多的信息。日本人需要尽可能多的资料,虽然他们办事总是犹豫不决,说话也总是模棱两可,可他们干事却非常细致,而且总是要尽可能地对每一个例证、每一项情况进行研究。他们会问你某些问题的详细情况,而你也许会认为现在提这些问题很不恰当,或你手头根本就没有有关材料。比如说,他们想了解操作规则,而在你看来,这跟你们正在讨论的问题毫不相干,或根本就不关他们事。有时,在他们看来,两三年后运送机器的日期也很重要,而你却认为日期的问题完全可以在双方就实质性问题达成协议以后再做决定。他们也许还会要求看一看你们总公司就你们以前曾经讨论过的某些问题给你寄来的信。对你来说,这些信件是应保密的,而在日本人看来,这些信件都应该公开。他们不明白为什么他们的要求是对你私人权利的侵犯。总之,如果日方提出什么问题和要求使你感到很无礼,你也要尽量给以理解。只要不危及你的谈判立场,你可以随时向他们介绍情况。

在做交易、互相提要求的过程中,不要忘了谈判的基本原则:信息就是实力。最好不要轻率地透露出太多的情况。你的对手了解到的越多,他的地位就越有利。你所要精通的就是在答复他们问题的同时提出你自己的问题,并尽量从他们口中套出直接明了的回答。这可并非易事!不过要记住,你最好问问题,这通常要比你回答太多的问题好得多。

⑧切忌报价太高。在每次谈判中,一方或另一方都常常会考虑提高自己的报价。这要是在西方,通常会使谈判向前迈进。但是在日本,这种做法就行不通了。提高报价,日本人就会对你的诚意失去信心。对日本人来说,诚意和一致性比最低标准或最大利润都更为重要。对你及你公司的信誉和信心是一笔生意能否做成的关键。他们要知道的是你将是值得依赖的贸易伙伴。你在谈判桌上的言行以及你过去行为的历史比你改变要求或提出一个所谓“更好的建议”都重要。

⑨切勿暴露最后期限。赫布·科恩是位美国作家,他讲述过他第一次到日本谈生意的经历。他在机场受到日方公司代表的欢迎。豪华的大型小轿车在等着他。日本代表还衷心希望他在东京能过得很愉快。一切好像都是好兆头。有一位日本人甚至还告诉他可以为他预定一辆返回机场的轿车,好使他赶上回美国的班机。他心想:“他们考虑得真周到呀。”于是就把回国的机票给了他们,好使他们知道他抵达机场的时间。他没有想到的是,他这样做实际上就把公司允许他谈生意的期限告诉了日方。他把最后期限给暴露了,谈判当然是互不相让、你死我活的。结果日本人就一拖再拖,拉着他又是喝酒,又是赴宴,又是打高尔夫球,直到他要乘车去机场的时候。“我们挤进了轿车,还在反复研究那些条款。就在车闸拉到底的那一刻,我们终于达成了协议。”他回国后,他的公司在形容那些被弄得一团糟、让人惨不忍睹的谈判条款时,说这是“自珍珠港事件以来日本所取得的第一个大胜利”。

这个教训是很明显的。在谈判中,要想使对方放弃自己的条件,最好的办法就是把他逼到墙角,使他没有时间再拖下去。这时,为了不使谈判失败,他很可能会同意任何条件。谁也不愿两手空空地回去。实际上,很大一部分商业谈判都是在最后期限达成协议的,不管这期限是第一次会谈后的两天还是两个月。知道了对手的最后期限,你的谈判地位就会更加有利。

日本人肯定会到处打探,以得到你的最后期限。千万不要让他们知道。实际上,你要采取相反的策略。要装得好像你要多少时间就有多少时间似的,表现出漫不经心、满不在乎的样子。对方也是会这么做的。在谈判桌上,觉得对方时间充裕而自己的时间有限,总是在心理上处于劣势。所以,你要保持冷静,不要透露你的最后期限。如有可能,就别管什么最后期限,因为绝大多数的最后期限都是谈判的结果。只要你做到这一点,日本人就能与你进行谈判,而且你还可以常常同他们重新讲条件。

⑩不可忽视中级管理人员的作用。经常同公司高级职员打交道的谈判者应该谨防忽视日本公司的中级管理人员或越过他们直接去找高级经理。除非你的建议涉及到日方数额巨大的投资或者日本公司政策的重大变化,否则通常由中级管理人员向他们的上司介绍你的建议或者提出可能受到上级重视的拒绝意见。日本企业几乎毫无例外地根据一致意见作出决定。与某项决定有关的每一个部门的工作人员都要从自己的特殊角度——因为每一个部门都与某个问题息息相关——提出意见,从而使高级经理能够根据各有关部门的集体意见作出最后决定。

因此,中级管理人员在决策中的作用可能是至关重要的,他们方便了公司上下级之间的信息传递。一种做法是成立一个“质量控制圈子”,它的结构与整个公司的结构类似,每个圈子由工人组成,十个左右的工人分成一组,质量控制圈子由一个人——一个中级管理人员——领导,他帮助选定供估价的项目或讨论的题目,协调从不同角度(生产、推销、经营、发放许可证等)研究一个共同问题的不同圈子的活动,在需要时谋求获得新的专门技术知识。公司鼓励每个圈子制定自己的目标,作出自己的计划,管理自己的环节,控制自己的建议和工作质量。如果你的建议最初就引起日本公司的兴趣,那就会成立一个或几个质量控制圈子对你的建议进行详细的分析和评价,这些圈子将由可能参加面对面谈判的中级管理人员主持工作。

如果你的建议得到中级管理人员的赞同,那就会提交给一个质量控制委员会,然后再向上交给董事级机构。在向上呈交过程中的任何时候,建议都有可能被否决或搁置。或者说,公司董事们可能希望其他部长、课长、助理课长和工人再提出一些意见,要求再成立一些质量控制圈子。这可能使决策时间没完没了地拖延下去。谈判代表有必要亲自会见每一个担任圈子领导的中级管理人员,以便赢得他的信任或者解决他的圈子的成员发现的问题。虽然花时间做这项工作仍然不能保证成功,但是不花时间做这项工作肯定会做不成生意。

⑪不要低估了同你打交道的经理的能力和权力。对日本人进行判断的时候,不要低估了同你打交道的经理的能力和权力。日本人同美国人做生意的标准不同。日本人更强调通过参加公司的各种经营活动来取得经验,而不是仅在某一个方面干一辈子来使专长精益求精;更强调不破坏集体和谐和谦虚的领导品德;更强调发展和维护各级——无论是上级还是下级——组织人员之间的友好关系的能力。不太强调细小的专业化、个人的成就以及个人的动力。不要被日本人的礼貌或不能讲流利的英语的现象所蒙蔽。这种情况常常并不表明知识差、怯懦、缺少权力或会玩弄手段。

⑫处于僵局时的禁忌。谈判不可能总是按部就班,一帆风顺的,尤其是同日本人进行谈判时,如果你不是地于慷慨的话,谈判都很难是十分顺利的,很容易发生争论(尽管不会发生在言词上),并陷入僵局。这时,你应勿急勿躁、妥善处理。只要处理得好,僵局是有可能打破的。

出现僵局并不就表明谈判已经失败,但是一旦出现了这种情况,你就要格外小心谨慎,特别是在同日本人争论时,你更要多加小心。日本人不喜欢大胆的实力游戏,也不喜欢赤裸裸地显示自己的力量。他们更喜欢的是谈判就好像是双方有礼貌地互换礼物或茶杯,而不是象两个皮肤黝黑的摔跤者紧紧地抱在一起,双方都要将对方的肋骨弄折。所以,当你们陷入僵局时,你就应知道谈判进入了一个使日本人感到厌恶的阶段。当然,他们也愿意努力保持原有的和谐,因此希望有人能从中进行调解。

在这个阶段,重要的是保持交流渠道的畅通。尽管你们停止了正式会面,可是下面却有许多事可做。通过中间人这一非正式的途径,你们也许会重新回到谈判桌上来。中间人这时起的作用也许是决定性的。如果你能同日方代表团中其他你认识的成员谈谈,那也会是有所帮助的。问他们事情进展得如何,向他们征求意见。不过,不管这个危机将延续多长时间,你也不要丧失希望,因为同日本人谈判时,有时僵持的局面会拖上几个星期之久。

在出现僵局时,最重要的是保持表面的和睦,尽管此时的谈判已明显地毫无和睦可言。当日本人感到他们不得不改变以前的立场时,他们解释自己新立场时所采取的方式就会使你觉得这根本就不是因为你把他们打败了,而完全是因为他们自己想要这么做。他们会用夸张的语言来解释,使你觉得他们之所以做出这些变动(即:让步或放弃)是因为他们为了能与你达成协议,而且还是为了你的缘故。他们还会大谈特谈他们所做出的“巨大牺牲”,他们“为了妥协的无私奉献”,或他们为了“增进”双方间的“诚意”而做出的“英勇的奉献”。他们会用许多裹着糖衣的形式来甜化问题的实质。

最后达成的妥协很可能是通过中间人或其他日方特意为此雇用的调解人来实现的。日本人是不同意与你面谈的,因为那会显示出强权政治的威力,而使他们自己感到难堪。所以

为了保全双方的面子,人们会在正式会谈之外请第三方来帮助。当达成了最后的妥协,而双方也都重新回到谈判桌上的时候,就会显得没有一方是被迫做出让步的。和谐得到了保持!礼貌取得了胜利!

⑬不要建议日本人也做出某种让步。如果你做出了某种让步,不要建议日本人也做出某种让步,而让日本人自己去决定。这是他们的事,不是你的事。当然,你可能会说:“瞧,如果你在某项某项上妥协,我们就给你这种好处。”这么说并不错。可是,日本人喜欢自己提出一项建议,至少会谈时如此。你可以通过某个中间媒介或你的中间人私下里向日方转达你的希望,但是当日本人在你面前提出某项建议时,即使那主意是你的,你也要让他们显得那主意是他们想出来的。

⑭合同的禁忌。要避免合同行话。对于日本人的贸易方式来说,合同是个外来事物。日本人并不喜欢合同,他们倾向于这种看法,即如果对方没有私人信用和不正直可靠,那仅有一纸空文是无济于事的。许多日本人在签署合同前。甚至对看一遍合同都感到不耐烦,因为他们并不真的把这个看得非常重要。

在日本人认为情况的变化使得合同对他们“不公平”时,他们对于合同的傲慢态度,也常使那些认为一旦在纸上签了字就像刻石记铭一样可靠的外国人感到震惊。

以正式法律语言写成的高度文件化的法律合同意味着,当事人双方都需要保护自己,以防不测。现在,一些不测事件具有非常敏感的性质。如果在双方打算建立互利关系的一开头,这些不测事件就以赤裸裸的方式出现在日本人面前,你就面临严重冒犯日本人的风险。如果你感到需要防止日本人的不诚实行为,或者防止他们以某种方式不履行义务,他们很可能认为你不信任或不尊重他们。

一张合同与其说它是一个贸易协定,不如说它更像一个婚约。对于外国人来说,一张合同表明的是可能的销售额和他们能从中得到的利润。但对于日本人来说,尽管利润是重要的,但他们首先注意的是某项交易在日本贸易界内部引起的反响。确实可以说,这简直和可能得到的利润一样重要。日本人考虑生意经时,首先要考虑的是他所属的财团对于他同外商所签合同的看法,控制他的财阀会怎么说,以及他是否会赚钱赚得冒尖而引起他同行中的竞争者不满。事实上,日本人对于一个协议对他在日本贸易界内部的声誉,和他的企业可从协议中获得的金钱收益是同样看重的。

(四)不要忽视售后服务

日本消费者和生产者要求的销售前、销售时和销售后服务,可能超出了许多国家销售产品所需的服务范围。使人更加感到迷惘的是,这些服务的性质、程度和费用通常需要有创造性的推销战略。采取这样的战略首先要能意识到必要性。这些战略的依据是对竞争者所采取行动的研究。人们常常既没有这种意识,也不进行研究,也没有创造性的战略。

知道日本人购买商品时的想法非常重要。美国人通过谈判签订合同。日本通过谈判建立关系。同样,日本消费者认为,购买商品等于同制造商或供应者建立了关系。如果一件产品有毛病或者出现故障,日本人不是仅仅耸耸肩就算了。他们认为,这等于失去了信誉,如果不加以弥补,就是一个严重问题。

在日本,定期检修常常是免费的。人们期望你负责维修你销售的商品,而且不附带任何条件。在商品出现毛病或故障时,必须给予修理、更换部件,有时甚至在最初购买时提供备件,或者更换整台机器才能保持买卖两方的关系。是你承担全部费用,还是顾客承担全部费用,还是你承担部分费用,要根据不同的情况而定,无论如何,售后服务的范围一般说来在日本比在美国大得多。如果你是卖方,要料到日本人会把这个问题作为谈判事项提出来。

(五)谈判礼仪上的一些禁忌

注意不要公开批评日本人。如果他们在同事和你面前丢了脸,他们会有不安感。不要对日本人或其行为做任何评价。像“你想让我们做什么?你真是疯了!我说,你以为我们都是傻瓜吗?”这样的评语肯定会使你的对手感到羞辱,而谈判也会因此终结。

在谈判的各个阶段,最重要的就是不要发脾气或显露出敌意。你不得不学会怎样既表示你不同意,又不显得不通情达理。日本人当然也没打算你会同意每一件事,可他们确实是希望你能保持冷静。要记住,非语言的交流常常比你说的话更能说明问题,特别是当你不知道该如何解释那些手势时,更是如此。所以你要注意,不要用手指在某人面前晃动,不要捶桌子,也不要以拳击掌。这些动作都会被解释为是愤怒或有敌意的表现。

在谈判的关键时刻,你可以写些“表示理解的信”交给日方。在拖上好几个星期的谈判中,这样的信会是很有用的,而且它对提醒双方就哪些问题达成了协议也是很重要的。比如说,如果你觉得你们达成了某种协议(或甚至是有什么分歧),而自己又不能肯定是否每个人都与你的看法一致,这是不足为奇的。你就把你的想法写出来交给日方“加以说明”。如果你不知道你的想法会不会被接受,那你就同日方代表团中某个你认为可以接近的人谈谈。如果你的看法与他们的一致,你很快就会知道的。如果看法不一致,那你知道得就更快了。

对日美政府都不要进行批评。日本人会把拿政府做替罪羊看作是失礼的表现,所以,不要妄加评论,即使只是开个玩笑。因为通过翻译,你的幽默是定失无疑的。

无论你读过哪些有关靠威胁取胜的书,你也不要与日本人正面交锋或乘其不备。对于公开的挑战,日本人通常不会立即做出反应。他们对临时找借口感到不自在,还会由于你的话以及他们自己无法回答而感到难堪。所以,如果有什么问题使你感到不安或需要加以澄清,要在会谈之外正式地提出来。如果这是个非常棘手的问题,那就让你的中间人来提。这样的话,你肯定会得到一个答复,而且日本人也会非常欣赏你的敏感和机智。

对任何事情都要道歉,特别是对那些你最不感到遗憾的事情。本来看不出有什么错,却要假定有错误,这是日本人的一个习惯。比如说,一个日本人在路上捡到一个钱包,把它还给失主时,还要为没有早点把钱包送还而道歉。这是常有的事。日本人常常注意到我们很少说“对不起”,而这句话对他们来说简直就是挂在嘴边,正如我们有些人常说“祝你快活”一样。另外,你也要知道对方的道歉也并非出自内心。很有可能道歉的那个人反而正是一点儿也不感到有任何遗憾的人。

不要将未经解释或让人“莫名其妙”的行为当成是欺诈或骗人的表现。在谈判中,对对方产生怀疑,这是一种很自然的现象。你还要记住,日本人要怀疑你,就让他们怀疑好了,但你要相信他们对你真诚的。

另一方面,不要把礼貌误认为是友谊。礼貌只是一种特征,而不是个人感情的表露。

总是面带微笑,即使是不愉快。

要谦恭、温厚。

冷静、豁达、不威胁人。

避免表现出以自我为中心。

在感情方面要敏感。要记住,日本人是很有感情色彩的,不是逻辑论证所能说服的。所以,要了解他们的个人感情。

在做到对其感情很敏感的同时,要避免阿谀奉承,因为奉承之辞总是显得很空洞、很虚伪。

永远不要向一个日本人提出他或她所不能回答的问题。如果你绝对有把握他们能够给予充分的回答,你可以向他们直接提出问题。日本人喜欢提前知道你要问的问题,以便有足够的时间在集体中商量考虑所有可供选择的方案及其可能性,如果准备不充分,他们可能就会丢面子。

不管错误在哪一方,要找一位中间人去交涉令人不愉快的或不幸的事情。中间人经常是你最初的介绍人或者跟双方都很熟悉的人。

永远不要直截了当地拒绝日本人。如果你要拒绝他们,要说你还得进一步考虑考虑;如果日后你不得不否定某个建议,永远要以明确、连贯又不是威胁的态度来陈述你的理由。日本人的语言中没有绝对拒绝或否定的用语。要想弄清日本人确实是在否定某种建议,就必须学会辨别那些微妙的暗示。通常日本人不愿说明他们的否定态度,而是用支支吾吾的语言和犹豫不决的态度来表示。

日本人为了保全面子和维持和谐,几乎达到了荒谬可笑的程度。一次,一位日本朋友去拜访一对夫妇,发现他们正在吵架,吵得很凶。两个人正在摔坛子打罐子,互相说气话,显然这是个便登门拜访的时候。门一打开,一只盘子从这位朋友的头顶上“嗖”地一声飞过去,他立即就势行事,深深地一鞠躬(为了礼节形式的缘故,也过了躲避一只飞得很低的盘子),说道:“非常抱歉,我不该在你们打扫房间的时候冒昧登门。这是我的过错。并非你们的房子不需要整理,而是我没有考虑到晚上是清理房间的最好时间。无疑这是我所拜访过的最整洁的房子之一。打扰了,请原谅。”他鞠了一躬就离开了。

这件事情可能会有点牵强附会,但形式的所有成分都在里边。这位侵入他人住地的朋友为了不使夫妻俩感到难堪,装作认为他们是在打扫房间,而不是在吵架,并让自己承担了侵入的责任,尽管他是受到邀请来拜访的。当然这骗不过任何人,但是他们都很感激他,都装作认为那个家伙真的不巧碰上了他们打扫房子的时间。

当你的日本客人离开你的办公室时,你要陪他(或她)到门前,或是电梯旁。这同样表明了你的友谊和亲善。最后的友好姿态是替你的客人按下电梯电键,把电梯调到这里来。然后,当你的客人乘上电梯,转过脸来,再向他(或她)告别。

如果工作出色,也不要期望得到别人的赞扬。因为日本人特别注意集体,他们不喜欢把小集体中的某个人单独突出出来,并因其出色的工作而给予奖励。接受奖励的往往是整个工作小组。假如你单独奖励某个人的话,你有可能破坏他谦虚的形象。不要因为某个日本人个

人成绩突出或提出了刺激生产的计划,就单独给他奖励,除非他们都彻底西方化了,或者他们是在为一家美国公司工作。

无休止的讨论,出于礼貌的保全面子、围绕着问题谈来谈去、旁敲侧击——这些都是日本人为行为准则的重要成分,这些准则是基于保持和谐的愿望。在与日本人达成协议的过程中,如果保持集体和谐的条件被破坏,谈判就将遭到失败。如果日本人觉得你的行为对他们的和谐观念是一个威胁,他们就不会把你看作是一个不可靠的贸易伙伴,他们就不会信任你,对你就没有信心;日本人对你的公司的信任永远也代替不了他们首先对你的信任。在不牺牲个人和职业尊严的前提下,你必须和他们打成一片,而不只是作他们中的一员,这样做有利于建立有益的贸易关系。

五、同拉丁美洲人谈判的禁忌

拉丁美洲包括北美洲、中美洲、南美洲和西印度群岛中所有讲西班牙语、葡萄牙语和法语(加拿大除外)的国家。该地区由二十个共和国组成,它们是阿根廷、玻利维亚、巴西、智利、哥伦比亚、哥斯达黎加、古巴、多米尼加、厄瓜多尔、萨尔瓦多、危地马拉、海地、洪都拉斯、墨西哥、尼加拉瓜、巴拿马、巴拉圭、秘鲁、乌拉圭和委内瑞拉。拉丁美洲这个词还包括波多黎各、法属西印度群岛和西印度群岛中讲拉丁系语言的其他岛国。有些时候,伯利兹(英属洪都拉斯)、圭亚那、法属圭亚那以及苏里南也被认为是拉丁美洲的一部分。

同拉丁美洲人谈判的禁忌主要有以下这些:

(一)不了解和不尊重对方的等级和地位

了解拉丁美洲人上下关系对谈判取得成功是极其重要的。拉丁美洲人从孩提时代起就有一种强烈的社会地位感。社会等级森严,他们认为这是上帝安排的。由于每个人的命运都掌握在上帝手中,而不是掌握在人的手中,因此向上升是很困难的。在拉美,要改善一个人的命运,主要的办法是要与有影响的人建立关系以及越来越多地受教育。

拉丁美洲人受的培养主要就是在他们的生活中要尊敬那些关键的男性权威人物。早期要尊敬的人物是父亲、祖父和叔伯。晚些时候,尊敬的范围扩大到保护人、雇主、顶头上司或者有势力、有影响的领导人。这种尊敬并不像在美国那样是通过实际生活中的观察形成的。它是固有的,是拉丁美洲人对别人的个人人格至上主义和男子气概的钦佩以及需要依附于一个有影响的社会网来获得自己的地位的思想的自然产物。

尊敬等级和地位是维护面子的基础。为了维护、保住或得到面子,高级经理人员可能不同下属磋商以获得作出有依据的决定所需要的充分和准确的资料。相反,决定的作出可能主要根据直觉,而不是事实。由于作出决定的人有地位,因而凭直觉作出的决定也自然而然是最好的决定。他获得人们的信任,认为他的智慧超过了下属的理解能力;因为他有很高的地位,所以他与上帝更接近。

决定一般都是以由个人人格至上主义所激发的鉴别力宣布的。这种戏剧性的做法是为

了加强这种感觉：即决定是正确的，作出决定的人是值得尊敬的。如果以后证明决定是错误的，那也是由于上帝易变的意志。人间作出决定的人是不应受责备的；由于对他地位的尊敬，因此理所当然地认为任何人在同样的情况下将会犯同样的错误。

所以，你不要随便指责对方，不能对对方谈判负责人的某一判断表示不尊敬的意思。你必须有礼貌地、巧妙地和间接地使对方的下属人员相信，你的公司提出的方针对大家都是最好的。你只能这样做，别无他法。如果你取得了成功——这个过程不能赶时间，他们反过来将会采取迂回的说法和策略去劝说上司，设法使他接受你使他们相信是正确的那种方法或建议。

（二）追求美国式的快节奏

正如阿拉伯人对时间有一种穆斯林的宿命论观念一样，拉丁美洲人对时间也有一种天主教的宿命论概念。在美国，时间是以分计算的，是可以控制的。但是在拉丁美洲，时间不是金钱；它不是一种能够节省、消费或很容易用来适应人的意念的有形商品。拉丁美洲人自然不会相信有志者事竟成。唯一起作用的意志是上帝的意志。如果某件事情不能“按时”完成，符合逻辑的看法是：上帝的意志压倒人的愿望，它始终是一种不可预测的但却是可能发生的事情。

每件事情最终都在上帝的控制之中，这种观念使许多拉丁美洲人不愿意事先作出计划。这种观念所表示出来的意向可能只看已经实际做的事情，而根本不考虑未来的事情，也不把作出的许诺同履行许诺的能力进行比较。此外，由于家族和朋友比商业更重要，因此对最后期限承担的义务可能因为与应效忠的人所承担的更重要的义务发生冲突而放弃。如果这是必要的话，那也是上帝的意志。

所以，你同一个拉美商人进行谈判的时候，应该把办事的节奏放慢。拉美人最忌讳你用“快！快！这可是一笔好买卖”来催促和折腾他们。

你来自一个大国，并不知道小国的情况。那里的商人可能和你考虑问题的步调完全不一致。当你已急着想落实规划时，拉美人却刚开始认识你。当你想大展鸿图时，他们却刚想怎样开张。当你想让你的绝妙产品占领整个拉美市场时，他们却只关心在国内领土上自己掌握的那一小部分打开销路。你要懂得，一个人考虑问题的范围小，是因为他的交易机会比较少。你要学会适应那里的情况，如果你多花点时间，并学会放慢业务活动的节奏，那么，比起你的快节奏，达成的交易可能性更多。

（三）居高临下同拉美人谈话

你也许来自一个大国，一个强国，但不要大国的优越感去刺伤拉美人。你同他们做生意，并不是对他们的一种恩赐。拉美人对自己的国籍非常自豪，他们对祖国非常有感情，甚至对自己的明显不足和其他一切也要袒护。因此，切忌以一种居高临下的态度同他们谈生意。

下面这个例子可以说明采取居高临下的态度会有什么样的后果。一位阿根廷商界领导人访问美国国会，会见了对于美、阿持亲近、支持立场的几位参议员。有一次，他同一位在推动

美国和阿根廷商界领导人建立良好关系方面久负盛名的参议中的几位助手会面。

他们很快就谈起了阿根廷经济问题,谈起了困扰阿根廷经济的高通货膨胀率。这位阿根廷商界领导人解释了阿根廷的问题,说明了军政府在解决实际问题上的不称职。

这时,一位助手告诉来访者:“如果让我们管理你们的国家 18 个月,就会把形势整个扭转过来。”对这番话,阿根廷来访者采取了沉默的态度。这位助手以为这是对他的一种邀请。让他继续谈美国人如何能比阿根廷人更有效地管理阿根廷。这位助手当时没有意识到他这番话的后果(当然后来参议员先生把这点解释的很清楚)。这样的声明足以在 10 分钟里严重损害美国同阿根廷的关系,其作用可能要大于某些抨击阿美关系的阿根廷批评家一生的努力。就算参议员的助手把福克兰群岛叫作马尔维纳斯群岛,也抵偿不了这番贬义的话的影响。

阿根廷人同其它地方的大多数人(包括北美人)一样,决不会恭恭敬敬地对待污辱他们的外国人。

(四)带种族偏见或对当地种族妄发议论

在拉美,存在着各种混血人种、混血民族。有欧洲人的后裔,有纯美国印第安血统的后裔、西班牙人与印第安人的混血后裔、具有非洲血统的人、亚洲印地安人以及黑白混血的后裔。

同你谈判的对手,无论是男是女(女性比较少见),无论是单一血统还是混合血统,他或她都是在自己的国土上与你谈判。由于他们是富人(因为只有富人才有财力和外国谈生意),所以他们在自己的社会里是受到尊敬的人。在拉美,皮肤的颜色无关紧要,关键在于拥有财富和地位。

拉丁美洲不仅有复杂的种族,还有复杂的历史和政治背景。因此你最好把你对他们的看法埋在心底,特别是不要乱管闲事,去教训人家该如何把国家管理好。你去那里是为了推销或购买商品,而不是去从事改革事业。商业任务已经够困难的了,再过问政治完全是劳而无功。

(五)不了解当地各国的商业法律和法规、税收制度以及海关程序

在拉丁美洲,各国的商业法律和法规、税收制度以及海关程序完全不同。各国的货币有的在名单上听起来一样,但实际上也相差很远。再加上各国不同的国内通货膨胀率,使得各种外国货币和美元的汇率变得更加复杂。

从外国谈判者的角度,最好用美元作为交易货币,把通货膨胀和汇率浮动的问题完全留给对方。还应该使用 FOB 条件,让进口者或航运公司负担运输费用。

某些国家(如巴西)的海关条例规定,不管使用何种贸易条件都要按商品的 CIF 价格征税。如果你“错误地”低估了商品价值,只要他们抓住你或怀疑你,你就会被罚交加倍的关税。在某些国家,你必须在发票上同时注明 CIF 价格和 FOB 价格,而不论买卖是以何种条件成交的。

不论情况如何,谈判者必须坚持用美元进行交易。装满外国货币的皮包按今天的汇率看起来还可以,但一年以后,也许就成了一包废纸。

拉美的一些国家实行进口许可证制度,不管你认为自己卖给他们的高新技术和产品对他们的国家多有好处,或对他们只有好处,没有坏处,进口许可证制度都不会放过你。

典型的做法是:你的谈判对手必须把向你购买的商品的比索价值的 40% 到 60% 存进中央银行。只有先支付这种进口保证金,商品才能通过海关,到达买方手里。

这样就限制了进口商进口没有确实把握能够卖掉的东西。同时也导致了在谈判中关于价格的争执。

进口保证金的做法使进口商无法预先支付你的货款。除非你接受他用当地货币支付你的货款,否则他决不会傻到用美元支付进口保证金的程度,而你要是同意以当地货币支付货款,那你也太愚蠢了,或是走投无路了。

你的贸易伙伴必须在他的国家银行中交存各种证明文件,包括他在订购商品之前必须得到的进口许可证、发票(一定不能有任何差错,包括打印错误,所以必须保证西班牙语译文准确无误)、以及由他的银行副签的证明信,说明你向他交付了货款,他为此欠你何种数额的美元,到这时,也只有到这时,你才算看到了付款的前景。

但是离真正拿到钱还远着呢?进口商要向外汇管理办公室申请外汇许可证,得到批准之后,向银行支付协助他进行交易的佣金,并向银行交纳超出保证金数额的未付商品余款。这时,离他支付保证金和商品到达港口的时间(也就是你完成交易的时间),可能已过去了几个月。

并且,他在国内以何种速度销售商品,不由你控制,而由他控制。因此,如果销售疲软,他自然会缓办进口手续和外汇手续,而你只好干着急。

你可以选择使用信用证交易方式,但是选用这种方式要付给银行一笔酬金。并且,使用信用证最少要 90 天才能收到货款。到底怎样才能最快地收到货款,只有事后才能够知道。

许多拉美国家都采取限制进口的态度。为了让你的商品能在他们市场上销售,你还要交各种各样的税。

在拉丁美洲做生意,最好进行大宗商品或劳务贸易。要想成就数量较大的交易,你应当同大的贸易伙伴(像跨国公司的子公司)或国家政府部门做生意。

如果你认为拉美进口商支付货款的前景难于把握,希望从其它地方寻找业务机会,那么你也许应该考虑那些有其它资金来源的拉美国家,从事更有保障的交易,也就是说,他所使用的钱,既不是你的,也不是它们自己的。比如说世界上的一些发展机构批准给予的经济援助。

这些发展援助的好处在于,你可以把产品送到购买产品的国家,然后直接从贷款机构(如世界银行或其它机构)取得货款。你用不着再去为这个国家的海关机构或金融机构冗长的行政程序烦恼。如果世界银行交给你一个合同,让你将产品提供给阿根廷,那么,你用不着争得脸红脖子粗,美元就会贷记在你的银行帐户上。

援助机构定期发行招标项目书,你可以进行投标。如果你能亲自访问这些机构,与那里的人建立个人关系,这对你的业务很有好处。这些人是有能力向你指点哪个政府机构正在寻

求进口你这类产品的,因此,最好能和他们见面,这比你仅仅用无懈可击的西班牙文或葡萄牙文写信去要强得多。

同拉丁美洲国家进行国际贸易,除去由世界援助机构提供贷款,或直接同政府或国营公司进行交易,一般都要通过某种形式的代理来进行。

一定要小心翼翼地挑选一个称职的代理商。当然,实际做到也不容易。那些渴望成为你的代理商的人会表白自己在巴西的每一个角落都有代表。拼命声称他有一批进出当地喜来登饭店最高级套间的分代理人在为他工作。对此,你需要作彻底的审查。

为了最好地保护你自己的利益,必须把代理人的地位搞清楚。你必须作现场考察,比如派一个常驻代表。如果这个代表去巴西,他或她应会讲葡萄牙语,如果去其它地方,应会讲西班牙语。要制定优惠的鼓励条件,使代理人只为你的产品工作,而不要为你的竞争对手进行工作。要核对一下,确认他没有同时担任同类的其它名牌产品的代理人。

(六)不尊重拉美人的习俗

对他们社会习俗的不尊重不是劳而无功,就是到处碰壁。

巴西人以好娱乐闻名。在交易风格上,巴西人重视个人之间的良好关系。如果他喜欢你,就会同你做生意。不过,他决不会让做生意妨碍他享受闲暇的乐趣。所以一定要避免在狂欢节中去谈判,起码,那震耳欲聋的嘈杂声就使你根本听不见对方在说什么。

到智利、巴拉圭、乌拉圭和哥伦比亚做生意要十分注意你的礼节,不要穿你休息时喜欢穿的衣服。因为那里的人还是很保守的。起码你应该注意在谈判场合一定要穿西装。

秘鲁人在不守时方面,比希腊人毫不逊色。厄瓜多尔人更是如此。对此,你应善意处之。不要发怒。耐性是绝对需要的,特别在同政府谈判者打交道时,更是如此。

虽然当地人会不守时,但你作为外国人应该准时赴约,以防万一主人按时到时,会对你的迟到感到气恼。

(七)首先要强调的是友谊而不是利润

同拉丁美洲人做生意时,除了要注意以上社会背景的因素以外,还应注意个人因素。

同拉美人打交道时,千万不要触犯他们强烈的自尊心。拉丁美洲人在生活中最关心的是加强和保护人的自尊感:个人人格至上主义。个人的独特性是拉丁美洲人作为人的尊严的来源。为了维护自尊心,他们会不惜一切代价。即使是牺牲一些做生意的实际机会也不会在乎。

拉丁美洲人不愿立即谈生意问题也体现了这一点。他们首先把注意力放在业余爱好的方面。他们是想让你了解他们在生活中真实的一面,以便建立起信任关系。一个老谈判代表把在拉丁美洲做生意比作一种正式的、老式的结婚。首先有一个求爱的阶段。这个阶段是一个考验时期。如果两人终于相爱,其他一切就都好办,谈判自然会一帆风顺。如果你没有一段罗曼史,你的婚礼很可能会告吹。生意会被那些有耐心首先建立起信任关系的竞争者夺去。

个人人格至上主义应常常在谈判过程表现出来。

拉丁美洲人办事可能拖拉,主观而欠客观,凭藉感情上的直觉而不是靠逻辑推理,不注意借以作出决定的精确数据。他们还可能很罗嗦,常常喜欢用华丽的词藻夸夸其谈,不像一个企业家在讲话,而像是一个政治家在演讲。商业关系的性质可能用理想的语言、而不是用现实的语言来阐述。谈判的过程要比结果更重要。这种象征性的个人人格至上主义的表演可能超过客观事实的重要性。

在拉丁美洲,那种推心置腹的交谈是建立和谐关系所必须的。它为成为密友铺平了道路,而密友关系的和谐程度可以使相互信任、友谊和忠诚的感情接近于一个家庭成员之间的感情。建立和谐的关系需要时间,还可能需要使拉丁美洲之行的时间大大延长,远远超过所需要的正常时间。但是从长远来看,它是达成协议和使工程项目卓有成效地执行的最好保证。密友是不会让对方失望的。

为了建立起这种人和人之间的友谊而不是公司之间的友谊,你可能不得不做出一些国内总公司听了会皱眉头的事情。比如要频繁地和长时间的商务旅行,以便联络感情和建立信任,提供一些你的拉美对手可以用来提高社会或专业方面声望的“好处”(比如商业情报),以及在最后期限已过时要表现出耐心等等。

你会看到,你在拉丁美洲认识人比了解情况更重要。他们之间通常是通过家族和友谊的关系来巩固自己的地位。一位拉丁美洲人努力为他的公司或部门工作主要不是出于对公司的忠诚,而是出于对他的保护人——常常是他的顶头上司的忠诚。同样,如果组织的需要与应该效忠的人的需要发生冲突时,首先考虑的是家族和朋友。

在拉丁美洲,要想按照紧凑的时间安排行事,最保险的办法是花一些时间使自己成为一个拉丁美洲人感到值得效忠的人物。要做到这一点,就要表达你的仁慈、真诚、忠实和友谊,而不要强调利润。接受该地区的正常经商进度也是极其重要的。比如,拉丁美洲人的礼仪都是正式的、讲究的和广泛的,并且,由于拉丁美洲人强调人际间的和睦关系,因此所有的人,即使是街上过路偶然认识的熟人,都可以做出比招手或点头更多的表示,而对北美人来说,招手或点头已经足够了。拉美的商人长期的毛病就是行动迟缓。

然而也有例外的情况。在墨西哥城、圣保罗和布宜诺斯艾利斯这样一些较大的商业中心,由于商业文化接受了比较多的国际影响,因此谈判的速度正在变快,效率正在提高。事实上,在同一个国家里,不同城市的拉丁美洲人的谈判风格也不大相同,即使在巴西的圣保罗和里约热内卢仅仅相隔几百英里的城市里也是如此。

(八)女商人在拉美的禁忌

由于拉美讲究男子气概(个人人格至上在男子身上的体现),使得去那里经商的妇女处在一种十分特殊的地位。

拉美的一些商业老手通常是衣冠楚楚、举止文雅,颇有教养和彬彬有礼的人。然而,在拉美冠冕堂皇的上层社会里,你可能也会遇到性追求的信号。即使在结了婚的拉美男人中,继续拥有情妇是很普遍的事情,有些人时刻都在注意征服新的异性。要警惕的信号是:持久地盯着你看,在桌子下面用腿碰你,不断恭维你的美貌,老是把把你当旅游者而不是专业人员对待(办法是没完没了地谈风景、名胜和商店,避而不谈商业),邀请你晚上单独作伴。

如果你要保证你良好的商业信誉,最好的办法就是拒绝。比如在对方大谈风景和购物时,你用打开公文包来打断他。这就等于是给了他一个明确的回答。

如果就你一个人而不是随一个谈判小组一起去的,并且被邀请晚上外出,要是你担心有性的骚扰,你就不要在只有一个男的陪同下外出。如果这位拉丁美洲男人已经结婚,你就要求他带着他的妻子,或者邀请几个男人一起去;有许多人在一起是安全的。

(九)翻译中的禁忌

把一些推销宣传品和其他文件翻译成拉美人使用的语言时,常常会犯一些错误。

不要把译成西班牙语的材料送给巴西人,这是一种侮辱行为,因为巴西人的语言是葡萄牙语。

不要以为拼写相同的西班牙语词汇在整个拉美地区有相同的含义;其实有许多是不同的。美国派克笔公司为一种圆珠笔设计了广告,叫做“波拉”,以便在那个地区销售。“波拉”在字典上的简单意义是“球”。然而,在不同的国家有不同的含义。它的意思可能是革命(从无政府这个意义上讲)、谎言或猥亵行为。幸运的是派克笔公司及时发现了错误。其他一些公司却没有发现;结果可能失去了市场,玷污了形象。

为了避免造成混乱和可能产生侮辱的情况,还是雇用职业翻译为好。只有职业翻译才会发现像“波拉”这样的问题。一个墨西哥或波多黎各的当地人不一定知道“波拉”在哥伦比亚、阿根廷或智利是什么意思,所以很容易造成误解。通过邮件或电传进行洲际间联系时,用同样的语言回答拉美的信件是礼貌的做法。

即使你知道对方精通你使用的语言,也应用相同的语言做答复。

(十)要做一个耐心的听众

在谈判会议上,你也许同一个人打交道;也许同一个谈判小组打交道,这种小组由一名上司和他的下属组成,不可低估这些下属对首席谈判代表的影响,即使他们在会谈中可能是被动的听众;谈判小组也可能由一些具有决策权的高级经理人员组成,这些人提出的问题最多。

由于个人人格至上作祟导致了每个小组成员都想突出自己,甚至在牺牲小组目标的基础上提高自己的声望。因此你常会发现拉美自己人中间达成一致意见比同他们的谈判对手达成一致还要困难。

在这种情况下,你最好做一个耐心听众,你还可以把发生的事情报告给总部,省得他们不公平地认为你们这个谈判小组不能胜任这项工作。

(十一)谈判中陈述阶段的禁忌

如前所述,拉丁美洲人不愿见了面之后马上进入正题。他会请你喝咖啡(你最好不要拒绝),并给你提供一些线索,帮你选择陈述意见和建议的方式。

喝咖啡的时候通常谈一些非商业问题,使双方互相了解,主要是个人之间的了解,而不

是专业方面的了解。你可以花十五分钟到半个小时的时间谈论天气,当地的风景,体育运动,对个人不会敏感的世界事务以及其他一些不会引起麻烦的内容。谈论家庭并不是一个安全的题目,除非对方先谈这个问题。

在这种情况下,要轻松自如,利用这个机会显示你的个性,既听又谈,设法启发对方说话,在此时要把公司的最后期限和压力抛在脑后,看手表只会起副作用。

以后的会晤可能在办公室之外的地方进行。有时是一边散步一边交谈。具有传统思想的拉美人在作好准备的时候会主动谈起商务,这意味着他已决定欢迎你,愿意考虑同你建立关系。这时要表现得有分寸。不要为讨人喜欢而故作姿态,那会被认为是不真诚的表现;也不要迫不急待地逼迫对方,那会被认为是不文明的行为,反而会使主人怀疑你,同你疏远。

当你最后得到了开始谈正事的信号时,你最好用充满人情味的、理想主义的调子谈你的建议。你的对象对通过你的建议建立的关系来提高他的声望和增强他的力量可能同对赚钱一样感兴趣。

在拉丁美洲你也可能遇到现代商业的行家,他们公事繁忙,办事效率高。很有可能你在尚未喝完咖啡时,他们就开始问你对生意的想法了。同他们你可以进行和北欧人谈话时一样有效的陈述。

同拉美人生意切不可只提利润是多少多少,而应将谈判的重点放在建立关系,进行合作上。另外绝不要装腔作势,拉丁美洲人对此极为反感。你应该让他们感到你是一个讨人喜欢、有知识、可靠、效率高和实实在在的人。在让他们了解你优点的同时,也可让他们了解你的缺点。让他们了解到你生活中的一个人,而不是代表公司的一个人。当然作为生活中的人,你也可以谈你的职业,你的公司。这等于是宣传你的公司了。

在介绍公司时,避免用“我们的公司”这个词,而要用“我的公司”。在拉丁美洲,重要的是个人,而不是团体或公司。要让对手知道你个人取得的某项成就,你的实际工作是什么,你在公司中的地位和声望。说明这些,对于一个女商人尤为重要。

遵守传统方式的拉丁美洲人喜欢拐弯抹角地谈问题而不喜欢直截了当地把基本事实说出来。他们常常不愿意给你一个直率的否定回答。这被认为是不礼貌的。你遇到的情况可能是不着边际的侃侃而谈。可是有传统思想的拉丁美洲人如果时间允许将会以他们认为是礼貌的方式给你否定的回答,这样不至于使你感到失望,特别是如果他们喜欢你的话。如果你对这种可能性很敏感,你可以设法把对方的话引出来,使空洞的回答变成具体的答复。

(十二)一味压对方让步、妥协

在谈判时,拉丁美洲人不喜欢妥协。对于他们来说,妥协意味着某些东西。个人人格至上主义使一个人必须留意捍卫自己所有的一切,什么都不能放弃。男子气概使拉丁美洲人认为,妥协具有消极的含义,也是缺乏男子气概的一种迹象。进行妥协是消极的不是积极的,会牺牲个人信誉和尊严。在制定你的谈判战略时要记住这一点:尽可能根据预测,决定你愿意不附加任何条件地给予拉丁美洲人的东西,以换取你想要的东西。

（十三）要正确理解合同与信任的关系

由于做生意的愿望是以信任为基础的，它影响到传统合同的性质。虽然已西方化的拉丁美洲人签订的合同可能是非常具体的法律文件，但是它们常常只是以理想主义原则的措词来表达一种商务关系的性质；它们并不涉及过程、时间和法律责任的具体细节。这些细节随后在整个这种关系的过程中由有关各方在特别的基础上进行谈判。

（十四）要懂得法律与律师之间的关系

在整个拉美地区，法律是很严厉的，执行也是很严格的，但是在幕后执行起来却是灵活的，只要有亲戚和朋友能够从内部施加影响。

多种文化训练专家艾莉森·拉尼尔在委内瑞拉《当代》杂志上阐述说：我们比较容易违反小的法律条款（比如超速行车等），但是一旦被抓住，我们大多数人都不想用不正当的办法去影响司法机构。我们认为“施加影响”或者“收买法庭”都是很坏的事情。可是我们制定的法律有留有余地的地方。如果我们每小时超速行车只超过一英里，一般不会被捕——如果法律某项条款还没有开始实施，我们就可以通过辩白来摆脱一些小问题的解决。对大多数南美洲人来说，情况恰恰相反。法律中没有任何松动的余地，即使稍有违反也要被抓住。然而，在逮捕之后，余地就出现了，家族可以施加压力、行贿等等。这是一种基本的文化区别。它可能会导致在任何一个案件中双方都大动感情。

这并不是说律师在拉丁美洲不重要。他们可能是极其重要的，特别是因为他们知道怎样使当地具体禁止某些行动的法律变得通融一些，也知道通过接近谁和怎样接近他们才能实现所希望的结果。在谈判过程中，他们作为中间人帮助友好地解决分歧，这种作用也是很大的。可是，他们的主要目的是使做生意变得容易一些，而不是使已经很复杂的问题变得更复杂。

六、同美国人谈判的禁忌

美国人的谈判方式，在世界上恐怕是最有影响的，许多论著对他们的商谈特色都大书特书，从而使许多人群起仿效。

美国人的谈判首先反映了美国人的性格特点。他们性格外露直率，能直接地向对方表露出真挚、热忱的情绪；他们充满了自信，随时能与别人进行滔滔不绝的长谈。他们总是十分自信地步入谈判会场，不断地发表自己的见解和权益要求。美国人的这些谈判特点，很多都和他们取得的经济成就有密切关系。他们有一种独立行动的传统，并把实际物质利益上的成功作为获胜的标志。

他们总是兴致勃勃地开始谈判，乐意以积极的态度和诚意来谋求自己的经济利益。

美国人的个性一般是自信、果断，因而谈判人员进入谈判室时总是充满信心的，谈话时

又是明确肯定的,美国人对于谈判结果的物质利益是极为关心的。由于美国人具有这种特点,他们非常重视谈判的磋商阶段。

美国人对“一揽子”交易非常感兴趣

美国人在谈判活动中的特点,可以归纳为以下四个方面:

- 态度热忱,外露奔放
- 业务上兢兢业业
- 富有讨价还价的能力
- 对“一揽子”交易感兴趣

美国谈判者表现的这些特点,在一定意义上可以从美国历史上找到原因。在美国历史上,大批拓荒者曾经冒着极大的风险,从欧洲大陆来到新世界,他们期待着大西洋彼岸的自由和发展机会,凭借着顽强的毅力和勇敢的开拓精神,在那里开辟并建立了新的生活方式。同时由于深深受到犹太民族追求商业利益的秉性的影响,他们乐于吸收新事物新思想,少传统少束缚,重实际重功利,勇于冒险勇于创新,守信用,重视效率。在谈判过程中,他们把这些美国人的性格特点带到了谈判桌上。

鉴于美国人的这种谈判风格或者特点,你如果愿以他们作为谈判对手,那么你应当是一位谈判高手。而作为一位谈判高手,在谈判中你不应当有下列行为,应该视以下行为为禁忌。

(一)缺乏信心,过高地估计对手的能力

美国人信心十足,是谈判中的高手。但美国人并不是难于打交道。相反,他们是非常易于接近的,是很好的谈判伙伴。过于低估自己的能力,缺乏自信是没有必要的,也会令对方瞧不起。美国人自己是高手,他希望你也是高手。

(二)缺乏热情,躲躲闪闪

美国人热情奔放,真诚、坦率、感情外露。他们不喜欢对方拐弯抹角、躲躲闪闪。你没有必要一定学美国人的那种风格,那种风格也未必是最好的。但应当有热情,冰冷冷的会导致对方的不快。你热情一点并不会使你失去什么,相反却能获得对方的好感。同美国人谈判,你也用不着含糊隐瞒,一幅莫测高深的样子。躲躲闪闪,除会令人不快外,也并不会让你得什么。

(三)准备不充足

准备不足是任何谈判的大忌,同美国人谈判尤其是这样。美国人非常重视磋商阶段,并迅速地把谈判引向实质性磋商。在磋商阶段,他们想了解对方的一切,也希望对方了解自己的意图。他们对于“一揽子”交易兴趣十足,他作为卖者希望买方谈判者按照他的要求做出“一揽子”说明;他作为买方希望卖方谈判者提出“一揽子”条件。这里所说的“一揽子”这个

词,主要说明它包括的不仅是产品本身,而且还要介绍销售该产品的一系列办法,该企业的形象信誉,素质实力和公共关系状况。

在这种情况下,没在充足的准备是不行的。

(四)办事拖沓,缺乏效率

美国人有句谚语:“不可盗窃时间”。美国人对时间非常吝啬,在他们的观念中,时间也是商品。他们常以“分”来计算时间,比如月薪十万美元,每分钟就值八美元,他们在谈判过程中连一分钟也舍不得去作无聊的会客和毫无意义的谈话。假使你占用了他十分钟时间,在他的观念就认为是你偷了他多少美金,因此“不可偷窃时间”成了每一位美国谈判者和生意人的格言。在美国人看来,你如果浪费了他的时间,也等于偷了他的钱。美国人的时间观念很强,遵守时间,珍惜时间,因而保证了谈判的高效率。

美国商人喜欢一切井然有序,不喜欢事先没有联系,突然之间闯进来的“不速之客”来洽谈生意。美国商人或谈判代表总是注重预约晤谈,几时几刻,在何地方,谈多长时间,都是预先约定的。双方见面之后,仅作稍事寒暄,便开门见山,直接进入谈判的正题,很少有多余的废话。

(五)把降价作为同美国人达成交易的王牌

货好不降价。“大酬宾”、“大减价”、“买二送一”、“有奖销售”等等,在美国人的心目中,认为这是对自己的商品缺乏信心的表现,是自己的商品不过硬,或是根本不懂经商赚钱的无能做法。

在一般贸易洽谈过程中,干嘛要减价?干嘛要恳求人家买?美国人认为我的商品好,质量高,就是要出高价,便宜不卖,但他们也不是把脚翘得老高,等待顾客上门,而是积极采用各种方式进行宣传,使消费者和买方谈判代表知道他们的商品好在什么地方,并且心甘情愿地出高价买下来。

当然,这并不是说同美国人谈生意,只要货好就没有必要讨价还价了。相反,你应当有高超的讨价还价技巧。美国人是讨价还价的高手,他们经常玩弄一些手法。他们“玩弄手法”的目的,是让他的谈判对手也同他一样注重利益,做出合理让步。他们十分赞赏那些精于讨价还价,为取得经济利益而施展手法的人。他们自己就很精于使用策略去谋得利益,同时希望别人也具有这样才能。

(六)轻视律师和合同的作用

这也是同美国人谈判的一大禁忌。美国人非常重视律师和合同的作用。在谈判时,他们总带有尽可能多、尽可能好的律师参加谈判。他们崇敬合同,严守合同信用,他们不相信人际关系,只承认白纸黑字,有法律保障的合同契约。

所以,你同美国人谈判时,要带上你的律师,而且要带好律师。签订合同时也应小心谨慎、考虑周全。美国的法律纷繁复杂,法律的执行也极为严格。因此,律师一定要熟悉美国的法律。签订合同时,一定把合同条款仔细推敲,使之既符合本国法律,又不与美国法律相抵触。

重视律师的作用和小心地签订合同是同美国人谈判的要诀。它既可以保障谈判的成功,又可以防患于未然。

七、同犹太人谈判的禁忌

犹太人是世界著名的赚钱能手,当今世界的大批财富就掌握在他们手中。国外流传这样一句话,所谓“智慧在华人的脑子里,金钱在犹太人的袋子里”。

犹太人有自己独特的文化,犹太人赚钱也有与众不同的绝招。犹太人做生意,采取彻底的“现金主义”。他们认定唯有现金才能保障他们的生命和生活,以对抗天灾人祸。谈判做生意的一切诀窍,归根结蒂要讲现金,他们是坚持现金交易到底,连银行存款都不相信。

犹太人的谈判风格与众不同,因此,同他们谈判应当了解他们的这种风格。

同犹太人谈判的禁忌有以下几点。

(一)“是”和“否”必须表示清楚

讲清“是”和“否”,这是谈判的基本要求,也是最重要的一件事。犹太人在商谈中,对方提出的订单无法接受时,就要明白地告诉他“不能接受”,而含糊其辞,使谈判对手存有希望。

倘若有商量的余地,犹太人便会据实告诉谈判对手,待后作答,这样的谈判就不会有纠纷了。

在处于受责备的纠纷或争议谈判中,犹太人绝对不说出如下的言词:

“那就那么办吧!”

“尽量想办法照你的意思去做吧!”

“对不起,这应该我们负责。”

这些是足以使谈判对手坚信他们有理的暧昧之辞,犹太人在谈判桌上不会轻易地承认自己有失误之处,如表示愿意负起责任的态度,直到追根究底,确凿己方有误时才负起责任处理。

为了使谈判得以和谐顺利进行,犹太人信奉唯一的办法是在谈判中的“是”和“否”要表示清楚,同时表示出我方愿意妥协的态度,面对面地让对方了解我方对解决争议的诚意。因此犹太人认为在谈判过程中,最好亲自访问对方,面对面地交谈,不要用电话,因为电话的交易过于模糊,对方也不能看到我方诚恳的态度。

（二）谈判场合发生争议时，绝对不要笑

谦虚而慈善的中国人在同别人争论时，为了不刺激对方，缓和紧张气氛，尽管内心很愤怒，脸上却仍然笑容可掬。同中国人自己可以这样，同犹太人谈判却绝对不可以。

犹太人认为，万一在谈判场合发生争议，就要注意谈判的态度必须认真诚恳，重要的是绝对不可以笑。这是因为，装出笑容会使对方更为生气，甚至等于自认理亏了。

所以，长着一幅笑呵呵的弥勒佛一般脸面的人，最好不要派出同犹太人谈判，如果谈判肯定是棘手的活。

（三）语言功夫差的人，最后不要去同犹太人进行谈判

笨嘴拙舌，是同犹太人谈判的一大禁忌。语言功夫是谈判者做生意的本钱。犹太人认为善于讲话的人是最好的生意人，要进货，要推销，少不了靠语言本领。说得好不好，中听不中听，大有讲究。吹牛皮不足取，但是当哑巴，或说话枯味乏燥，或不分对象、场合乱讲一通，那也是做不好生意，赚不到钱的。

若做国际商人，谈判者头一关就得讲一口流利的英语，能讲两种或几种外语则更佳，犹太人认为谈判做生意，语言与金钱是两位一体不可分的，就算是哑巴，也要巧妙运用手语才是。

（四）警惕性不高、心肠太软、不精明，这也是同犹太人谈判的一大禁忌

犹太人与你谈业务时，总是满脸笑容，生动地向你问好，即使是天色阴沉的早晨，他也会笑眯眯地朝你说：“你早，先生！”

可是，你别以为在谈判时犹太会轻易地接受你的条件。有时谈判结果和协议，常常会费尽口舌才得以勉强通过，尤其是讲到价钱，犹太人的眼睛就会即刻瞪大，至少是紧紧盯着你。他们对于获得的利润，每一分钱都斤斤计较，对于合同、协议之类文件，一字一句都十分细心，决不马虎。有时会争得面红耳赤、满嘴的唾沫，但是过后一转身，尽管对方余怒未消，犹太商人仍然笑容可掬地向你问候早安，好像从来没有和你争吵过。有时对方表面上虽然也装得平静，可是心里的冲动却难以抑止。犹太人鬼得出奇，精明过人，他早已看出你心理活动，于是及时掌握主动权，连连向你发起谈判攻势，记你心乱如麻，甚至不知不觉中已经乖乖地接受了犹太人的谈判条件。

你要牢记：犹太人是世界上最精明的生意人，是世界上最难对付的谈判对手。任何一点疏忽或者粗心大意，都有可能给你带来致命的损失。一般而言，犹太血统的商人谈判做生意是比较苛刻的。曾经有过这样的例子，有位日本商人接到犹太商人的订单，因为订购数量很大，而且又订妥了契约，那位日本人便放心地扩大生产，以便如期交货。结果半途被废了约，弄得不可收拾。那是因为后来由于市场情况的变化，犹太商人确信这次谈判贸易无利可图，

虽然订了契约,也千方百计找出毛病毁约了。因而为了不使犹太人有隙可乘,你应该宁可多花点钱聘请一位律师,不要到了发生问题才去请律师,在谈判过程中就每一细节进行磋商落实,防范纠纷发生于未然。

第七篇

国际商务谈判策略与技巧

第一章 如何与外国人做生意

一、同外国人做生意的原则

(一)“我是外国人”

世界是一个相互联系的、统一的大家庭,但这种联系和统一是相对的、动态的。由于地域的分割和种族的遗传等因素的影响,作为这个统一大家庭成员的各个不同的国家、不同的民族又各有自己相对独立的民族性格、文化传统和生活习惯、自然背景。人类各个民族散居在地球的各个地方,是因为他们的祖先在那里定居,并且成功地适应了当地的气候和生存环境。先辈们把在当地生存的最有效的手段传给子孙后代,使他们在“物竞天择”的生存竞争中优胜劣汰。因此,当你走出国门,跨越大洋,到一个你完全陌生的国度里去进行商务访问、开展商业交往活动时,有益的开端就是把一个社会中传统的东西和现代的东西区分开来,从中了解和把握当地的商业行为方式。对于居住在那些地方的人民,无论他们的生活方式和习惯与你多么不同,也无论你对这些不同感到多么别扭和不适应,那都完全是自然的和正常的。因此,当你显得对此无知而格格不入时,他们就会自然而然地认为你是外国人。但对你来说,则必须有意识地牢记记住自己是外国人。否则,你就可能会在与外国人做生意的过程中闹出笑话甚至出现失误。例如,如果你在东京与日本人谈生意使用与在北京同样的谈判方式,将会不得不离开东京而到其他地方去寻找生意机会。如果你仅仅由于阿拉伯人对你的建议说了一声“是”就将货物发送到了埃及,他很可能还要原封不动的把货物运回来。另外,在一种文化背景下,如果你谈判的节奏过快,你付出的努力就可能不会有收获,而在另一种文化背景下,如果你谈判的节奏过慢,你就没法在竞争中取胜。

出现上述情况的原因固然很多,但最主要的原因就是你忘记了自己的外国人身份。在异国他邦,也许距离世界上你最熟悉的部分千里之遥,也许你在陌生的环境中感到惴惴不安。因为你面对的是一个与自己的祖国完全不同的新的环境。你应该认识到,是你对环境不熟悉,而不是环境不适合你。所以,你一定要花时间和精力去设法弥补,你要站在一个外国人的角度,尽最大努力去熟悉和了解你打算与之做生意的人们。

牢记自己是外国人,当你去与外国人谈判做生意时,就会主动地去了解对方的文化传统、生活习惯和行为方式,去分析对方国家的商业交易习惯甚至学习对方国家的日常生活语

言。而当你做出这些努力时,你就不仅可以使你在异域的活动减少很多障碍,而且还可以向你的生意对手表明,你比那些对当地国情一无所知的外国人少一些外国人的味。这是向你的生意对手表示尊重的第一个有效的步骤,在这种互相尊重的后面,你会做成不止一桩生意。所以,当你与外国人做生意时,你首先要牢记自己是个外国人。

(二)尊重自己

当你身处国外时,你是一个真正的外国人。你有与当地人不不同的生活方式,脱离了当地人的行为规范,举手投足显得笨拙,你会成为引起好奇心的目标。结果你忘记了自己是个外国人,没有考虑到这些问题,那么,要想做成你认为应该做成的生意,就要花费更长的时间,经历更多的周折。例如,你作为一个中国人,你热爱自己的祖国,也希望那些与你做生意的外国人像你一样热爱或尊重你的国家,这是完全合理合情的,也是可以使他人理解的。但是,你决不应要求世界各地与你谈判的人都像你一样发自内心地去热爱你的祖国。因为在他们眼里你只是一个外国人,你和他不是一个祖国。在这种情况下,你的希望可能只是一种良好的愿望,只要外国人尊重你的人格、国格,你就完全有理由与其成交。如果你以一种盛气凌人的态度,强迫外国人和你一致,这不仅是一种失态,而且对听者来说也是一种不尊重,特别是当听者对自己的国家怀有同样深厚的感情时。因此,对于你说来,为自己的国家感到自豪并不是坏事,但把自己的意志强加在外国人身上,则完全是不行的。特别是这会妨碍你做生意。即使你的国家经济实力雄厚,也决不是人类全部成就的集合点。其他的地方和其他的国家,都对人类的进步和文明做出了贡献。

(三)不要冒犯外国人

如果你不能牢记自己是外国人,有意无意地去冒犯外国人,那么你就难以做好生意。特别是当今世界上,到处都对国家尊严和个人尊严的问题极为敏感,那怕是含蓄的侮辱都很引人警觉,更不必说明目张胆地去冒犯人家了。有些不当行为,只是出于疏忽,而不是故意,表面看来无伤大雅,但实际上足以制约你生意活动的成功。在这种情况下,也许应当以幽默和宽容来取代此种敏感。身体疲惫、情绪激动的谈判者,无论他们来自哪个国家,都令人厌烦,但他们的过分敏感的对手也让人感到不愉快。不过,请你千万牢记,一个对你来说只是有些粗俗的玩笑,也许在世界上其他地方会使你遭到监禁,或者被驱逐出境,甚至更糟。

有些人在与外国人谈生意时,往往不自觉地带有一种近似民族主义的自傲,特别是在与一些落后国家的商人进行谈判时,往往不加掩饰地炫耀自己国家的优越性。这种行为方式,不仅会使你的交易对手感到不愉快,而且可能会酿成公开的磨擦,影响你的生意活动。另外,有的谈判者在谈判中往往控制不住自己的情绪,尽管他们很想掩饰自己的情绪,但当他们在饭店中和其他外国公司的同行在一起的时候,内在的感情还是通过激动的大嗓门表现了出来。

上述两种情况出现的根本原因就在于你忘记了自己的外国人身份,而仅把对方当成了外国人。因此,你在同外国商人的交往中,千万不要忘记:在对方的眼中,你的确是一个外国

人。为了生意的成功,你应尽量避免流露出高人一等的态度,少说或完全不说冒犯对方的话。否则,你就会得罪你的客户,从而危害自己的生意活动。

(四)努力适应当地国情

一位中国某公司的业务员到西班牙的巴塞罗那去谈一笔服装出口生意。在一次双方参加的晚餐上,这位业务员花了大量时间批评自己的国家。在谈判时,自我贬低已经是一种明显不合适行为,然而更糟的是,他在批评自己国家的同时,还夸张地吹捧西班牙。他重复地对对方说:“住在西班牙是多么美妙呀,我真希望在西班牙多住几年。”这位业务员满以为自己的恭维会使谈判取得成功,但事实上,这种不得体的褒贬几乎使他失去了这次生意机会。因为西班牙东道主恰好是一位对本国的经济政治状况怀有不满情绪的人。业务员的话向对方表明,他根本不知道自己在谈些什么。如果他牢记自己是外国人,他就不会把在国内人们习以为常的自贬谈话方式用于西班牙,更不会不加思索地盲目去赞美西班牙。

因此,作为一个外国人,当你走下飞机,踏上异国的土地,开始你的生意活动时,你就必须记住自己的外国人身份。要注意你的行为举止,并且要习惯于当外国人。要打破“外国人都是指别人,我们自己不是外国人”的观念,主动去了解和适应当地的国情。

(五)做个当地人

“牢记自己是个外国人”,在你的整个生意活动中不是目的,而仅仅是一种手段或原则,为了实现你做成生意、获取利润的愿望,你还必须从“牢记自己是个外国人”走到“努力做个当地人”。其中的深刻道理,读完下面的例子,你就会不言自明。

小王是国内某专业外贸总公司的外销员,他在公司工作了近十年,建立起了一面庞大的公关网络。有时只要多打几个电话就可以解决生意中的问题。他的出色成就,受到了公司老板的赏识。于是他被派往意大利,接替别人经营总公司在意大利设立的一个分公司。虽然他在国内时就已经和海外代理商打了多年的交道,但他同“外国人”的谈判联系大部分是通过电话和电传进行的,并没有直接在国外工作的经历。公司认为小王作为公司的老外销员具有丰富的经验,为人诚实可靠,资格老,完全有能力完成管理驻意大利分公司的工作任务。然而,结果恰恰相反,小王调到意大利分公司后的工作越来越不顺利,时间过去半年竟毫无起色。消息很快就惊动了总公司领导。经过再三研究和分析,公司最后不得不在小王到任后的第八个月将其召回国内,另派他人接替小王在意大利的工作。

是什么原因导致小王的工作失败了呢?问题其实很简单,原因就在于小王对意大利人做生意的方法以及其他任何事情都完全看不惯。而细究起来,无非是些鸡毛蒜皮的小事。如他认为意大利人在做生意时反复无常,争论不休;不准时到会、生活节奏慢、工作效率低等等。甚至对意大利雇员放错笔记本、档案卡一类小事也抱怨不休。特别是面对银行、政府办公机构以及其他机构的混乱状况,小王更是气得几乎要发疯,尽管意大利人对此并不在意,而且实际上这种混乱也没有多大的根本危害。上述这些所谓意大利人的问题,始终困扰着小王。只要他认为对方缺乏适当的礼貌,没有耐心倾听他的要求,他就大发脾气。他对具有工作关

系的“外国人”没有一丝感情,甚至不加掩饰地把意大利人看成“可恶的外国人”,完全不可救药。这种情绪完全支配着他的全部生活,使他忘记了自己到那里的任务是什么。其实,他的任务就包括与当地朋友友好相处,因为分公司要在当地有所发展,就必须适应当地的各种工作方式和习惯。由于小王自始至终与当地习俗格格不入,甚至对意大利的任何个人或整个民族都抱着一种过分挑剔的态度,就使得他的工作效率比他所批评的意大利人更糟糕,无法完成自己应该完成的工作任务,最后只能打起行李回总公司了事。

从上面的例子看,小王之所以失败,并不是因为他作为子公司的一名管理人员不称职,也不是因为他缺乏责任心或工作不认真,而是因为他不善于当一个外国人。因此,作为一个跨出国门、参与国际商战竞争的外国人,“牢记自己是外国人”除了上面已经涉及的四个方面的意义外,还有更深一层的涵义,就是努力适应当地的风土人情、生活方式和行为习惯,争取做一个“当地人”。

二、接待外商

(一)迎接来客

外国商人来华洽谈生意,首先就要做好迎接工作。做好迎接工作的最起码的要求是热情周到,让外商一踏入中国的国土就有一种“宾至如归”的感觉。除此之外,还要做到:

1. 安排好住宿。最好在对方尚未来华以前就先通过电话或传真问清楚。假如是受托安排住宿,即代为预订旅社房间。如果对方是初次来华,或者不常来华而对中国的情况较为陌生,最好是代为预订闻名国外的旅社;如果弄不清哪些旅社闻名国外,既省事又安全的办法,就是预订一流的旅社,这肯定不会出现错误。

2. 迎接客人。是否需要到机场或火车站迎接客人,要视具体情况而定。假如对方是重要的客商,又是初次来华,而且事先曾经要求我方前往迎接,那么理所当然要前往迎接。否则,就不必前往迎接了,这是不会失礼的。特别是对于欧美的商人来说,他们大都习惯外出旅行,是会自行叫出租车去旅社的。另外,在到机场或车站迎接外国客商时,只要派出与对方身份相称的人,带领少数几个适当的人员前往迎接即可,这样可使来访者自然轻松地走出机场或站台。有些公司在接待外商时,往往不看对象地由总经理带领着一大群随员,在出口处举行盛大的欢迎仪式,这不仅浪费了人力物力,而且可能使外商感到不自在。

3. 给外商的房间送花。在外国客商尚未到达旅社以前,预先将花篮送到旅社的房间,给他们一个意外的惊喜,是很得体的做法。但送花篮只能限于夫妇同来,或者是只有女性的场合。假如对方是男性,那么送花篮反而是失礼的。若对方是夫妇同来,那么送花篮的人也要夫妇联名;若对方只有女性,送花篮的人就只能用太太的名义。这些虽是细微小事,但如不注意,很可能会弄巧成拙。此外,应该送哪一种花也是很有讲究的,特别应注意有关国家的禁忌。对此,有关人员需注意学习。

4. 日程安排。将外商接回后,首先需要办的事是安排外商在华的日程。但这时应体谅对

方旅途的劳顿,尽量让对方休息。所以,外商来华的当天,最好只谈一下翌日的行动计划,翌日再详细商量其余的日程安排。

(二)“欢迎参观!”

外商来华做生意,安排必要的参观活动是应该的。特别是对那些初次来华的外商,更应该通过参观让他们了解一下中国的文化传统和风俗习惯。这对做成生意是很有意义的。

安排外商参观,可以参观风景区、建筑群等名胜古迹,也可以参观公司办公大楼或生产工厂。特别是对工厂的参观,更要妥当地安排好。因为外商通过参观,可以了解工厂的经营情况,从而促进生意洽谈的顺利进行。在安排外商参观工厂前,首先需要了解外国客商参观的意图是想亲眼观察工厂的全部生产情形,还是只想看一下主要的生产环节,从而根据实际情况考虑参观路线。

在客商来工厂参观前,必须备妥英文的“公司简介”。专做出口生意的公司,应把英文手册当做不可缺少的生意工具,而且务必避免短缺。英文说明书的内容,必须具备外国客商所急需知道的资料,否则,这份说明就可能成为毫无意义的废纸。那么,应该具备哪些资料呢?最重要的是“关于员工的情况”(人数、男女比例、平均年龄、服务年限、平均工资等)、产品特点和性能、设备情况和技术水平等等。这些内容都是外国客商所急需了解的。相反,对公司的沿革或现状的冗长说明则是不必要的,外商对此往往不感兴趣。所以,一份好的说明书,应该有所选择地对必须加以说明的事项巧妙地做出简明扼要的安排。

为了表示主人的热情,应该在工厂的适当地方竖起外商所在国的国旗和我国的国旗。在外商尚未到达以前,工厂内的布置和准备应着重实际而不夸张。比如,在会客室内,不要为了招待茶点、致欢迎词和聊天而花费太多的时间,而应使外国客商有充分的时间参观工厂。总之,欢迎要简朴而热情,没必要追求过分的豪华。当然,在接待与引导外商的人员中最好安排一些技术人员,以便回答外商提出的技术问题。

此外,担任引导参观的人,应注意以下细节和礼节:

1. 行走。由于参观者对工厂内的情形不熟悉,所以引导人应走在参观者的左前方。如果为了表示敬意而让参观者走在前面,反而会使他们觉得不知如何走才好。上下楼梯时,引导的人应该靠扶手走,而让参观者靠墙壁走。

2. 交谈。和客人交谈时,应自然地注视对方的眼睛,通过翻译人员和客商交谈时,礼貌上也应该注视对方的眼睛,有些人由于不习惯和外国人接触,只顾向翻译人员讲话,而不看交谈对象——客商的脸,这是很不礼貌的。另外,担任引导的公司经理或其他人员,可以从正面看着外国客商的眼睛,自然地用中国话交谈,而让跟在旁边的翻译人员及时翻译。有些翻译人员喜欢“多嘴”,不待领导讲话,就自己讲个不停,这是十分不应该的。因此,翻译人员的选任很重要,事先应取得默契,妥为约束翻译人员。

3. 休息。在厂区转了一圈后,客商可能会感到疲劳,所以应趁此机会稍作休息,一边端出饮料,一边询问外商“有何疑问”、“对工厂印象如何”等,这种巧妙的安排可以使厂方领导尽快了解外商的态度。当然,这时应有能够回答问题的人员在场,不要等出现问题,才去找他们,更不要让负责人抱着卷宗在外面走来走去。必要的资料,也应像前面已经提到的“公司简

介”一样,事先准备好。

4. 午餐。在参观过程中,如果碰巧到了午餐时间,可招待外商吃午餐,但做到简单、方便即可,不必要特意从外面叫来好菜,也不必要到工厂外面的高级餐厅去招待。在工厂内的餐厅吃午餐就完全可以,招待过于豪华,反而会使对浪费经费很敏感的外国客商产生不好的印象,从而事与愿违。

5. 接送。大多数人在接待外商参观时,都很注意客商到达的时间以及事前的准备和有关在本厂的参观事宜。这是非常必要的。但与此同时,人们却往往疏忽了另一个问题,就是参观完毕后,应该在何时接送参观客商到何地。我们应该为客商想得周到一点,考虑他们的日程和交通情况,照应他们能够在参观之后,尽快地顺利去往下一个目的地。不要参观完后就对客商不管不问。更不要故意拖延时间,减少外商与其他厂家的接触机会,这样反而会使客商产生反感。

6. 细节。在接待外商来厂参观时,有一些十分重要而又常常被人忽略的细节问题要认真注意。这方面的内容很多,有些就是一些日常生活小事,但如不加以注意,也可能影响你的生意。例如,一位大厂的厂长在引导外商参观时,很不在意地随地吐了一口痰,恰巧被外商看到,结果,即将签署的一份生意合同中途夭折。因为这位外商想,一位工厂的厂长随地吐痰,他的工厂一定不会管理得太好,与这样的工厂做生意是有风险的。因此,对于这类生活中的细节,绝不可掉以轻心。

(三) 洽谈的学问

生意洽谈是一门很深的学问,与外国人谈生意,其中的学问更大。目前,社会上关于如何与外国人谈生意的书比比皆是,如果你了解这方面的知识,可借来阅读。在此,笔者只就洽谈时的谈吐问题略作论述,以供你在接待外商时参考。

洽谈时,最重要的一件事就是必须将“可”与“否”表示明白。无论是买或卖的任何情况下,都必须坚持这个重要的原则。你不能因为“不便刺伤对方的感情”而含糊其词,尤其是在应该说“否”时,言词暧昧,使对方误认为是“可”,结果,事后还得忙于解释,给洽谈造成不必要的麻烦。因此,不能接受时,就应该明白地说“否”。举个例子:某进出口公司从日本进口一批化肥,谈判代表在和日本客商磋商付款办法时,就对方所提议的付款日期未明白地表示“否”。结果到了“付款”日期,筹不足货款而不知所措,差点造成贸易纠纷。显然,“暧昧”的言词不能用在和外国人谈生意的场合。

所以,当你和来华的外国商人谈生意时,如对方说:“这个产品不坏,不过,这个地方不能再加工一下,这样会增加商品的价值……”。如果你认为对方说得有道理就说“是”,并进而与对方探讨一下究竟应如何改进。假如你认为外商说得没有道理,你又碍于面子,不明确表示“否”,而是唯唯诺诺,一直说“是,是”,或者说“是这样的”,那么,对方很容易认为你能够按照他的意思加以修改,待到交货时,结果会因产品与约定不符,出现拒收或索赔等一系列麻烦。因此,在这类生意洽谈中,切不可碍于情面,不当面明确地表示反对而一味唯唯诺诺。相反,明白地告诉对方,不能照他的意思做,并简要地讲清理由,才是对对方的尊重,也才不会在日后出现纠纷。

必须记住,与外国人谈生意,不是日常生活中与朋友的聊天,应该钉是钉、铆是铆,那些你平常使用惯了的模糊用语:“是”、“对”、“不错”、“也许”等等,常会被误认为“可”;而“大概可以吧”之类的顺从之词,也很容易被曲解。对此,应倍加注意,养成能够明确表达自己意见的谈话习惯。

另外,和来华的外国客商谈生意时,还必须注意如下的有关事项:

1. 在进入洽谈之前,必须调查清楚来访者的身份和权限。俗话说:知己知彼,百战不殆。洽谈也是如此,只有知己知彼,才能百谈不殆。了解清楚对方的身份、权限及对这次生意洽谈的重视程度等有关问题,你才能够做到心中有数,据此决定洽谈时能达到的目的,否则,毫无准备地去谈,往往会导致意想不到的失败。

2. 在洽谈时,必须尽量多留些回旋余地,以示弹性。尤其是对于那些外语水平不高的人来说,更要注意这一点,否则,可能会越谈越僵,终致无法继续谈下去。外国客商中,有的会伪装阔绰吓唬人,有的则会不停地盘诘,使你疲于应答。一般说来,老练的商人是会沉着应付,造成有利于自己的情况的。其中很重要的一点就是不要自惭不会外语或外语水平不高,或者不惯于和外国商人交往而吞吞吐吐。这样,很容易为对方所乘,以致于在不知不觉中上了对方的当,而盲目认为对方真的是重要的客商。例如,你可能会觉得,万一应付不当,便会失去机会,因而坐立不安,以致明知不利而接受,草草结束洽谈,事后后悔莫及。

当然,谈判的技巧千变万化、多种多样,有预留回旋的余地以便继续交涉者,也有一开始就步步为营进行洽谈的。例如,外国公司中,半官半民的公司的谈判方法,就常常是直截了当。因此,和这类公司的来华客商谈生意时,就应老老实实、开门见山。另外,在洽谈中采取先谈到某一程度,而于日后的洽谈中再作折中的手法也是常见的,这类成功的例子也可以信手拈来。

因此,究竟采取那种洽谈方式好,并没有固定的标准和模式。关键的问题是如前面已经讲过的,要调查清楚来华洽谈的人员的性格与权限,更要彻底地调查洽谈对象的公司的背景。这样才能看客下菜,使洽谈顺利地取得成功。

3. 在和某些发展中国家的交易中,尤需小心。洽谈前,必须研究一下对方国家的政治情况。因为这些国家的政权往往不够稳定,政权易主的事时常发生,政策多变。否则,盲目洽谈,到了实际成交阶段,很可能会发生意想不到的纠纷。曾经有过这样的例子。在洽谈中,对方政权易主,虽然双方做了很大努力,谈得比较顺利,但最终无法达成交易。当然,真正了解并把握对方国家的政治情况是不容易的。但有一个很重要的原则可供你遵循,那就是对一些发展中国家总统大选前后的一段时间应特别注意。因为,这些国家的政治组织不稳固,政府的官员一般会随着总统的更迭而全部或大部变动,而变动前所作的洽谈往往会被视为无效。

4. 洽谈时,无论你的外语能力多强,最好还是通过翻译人员进行。其道理可从下面的例子中看出来。

有一家专业外贸进出口公司的经理,曾在德国长住过10年,讲一口流利的德语,但在举行贸易洽谈时,却很少讲德语而主要使用汉语,通过同席的翻译人员与德国客商交谈。相反,在洽谈后的宴会上,却用纯正的德语和对方谈笑风生。新来的职员觉得奇怪,便问:

“为什么刚才洽谈时,您不用德语直接和他们交谈呢?”

这位经理回答说：“在一宗买卖洽谈中，包藏着许多微妙的变化和问题。往往事后才发觉讲错了话，然而，已无法挽回了。若通过翻译人员进行商谈，就可以减少这种失误，万一受到对方的攻击也容易避开。比如，对方觉得奇怪而责问‘这不是矛盾了吗？’时，你便可以装糊涂而反问：‘翻译人员是这么讲的嘛？’这样，简单的一句话就可以使你解围了。”

从上面的例子我们不难看出，对于重要的洽谈，一定要使用翻译人员。其道理就在于翻译人员在给对方解释或翻译的时候，主谈者有足够的思考时间，也可以观察对方的反应，以应付种种不测或难题。当然，翻译人员的选任也不是一件简单的事。有的翻译人员不能完全准确地表达谈判者的意思，有时候看起来翻译得很起劲，但仔细一听，只翻译了其中的一部分，而将一些最重要的内容给漏掉了。这样就会为日后的纠纷埋下种子。那么，选任翻译人员时，应该注意些什么呢？最重要的还是要看翻译人员有没有这种能力。不要以为某个职员在大学时对外语下过很大功夫，也到国外学习过，就可以做一个合格的翻译了。事实上，光有学历还不代表就一定有水平。最适当的人选，应该是那种在洽谈中具有很强的“数字观念”的人。

5. 在洽谈中，对于同意的事项，最好不用客气，而应该明白无误地请客商签字。不要觉得这样做会对外国客商不礼貌。其实，这样做对双方都是有利的。否则，事后双方去争论“讲过”或“没讲过”，就会演变成讲不清的纠纷，损伤彼此的感情，可能洽谈也会因此破裂而前功尽弃。所以，对于双方确认的事情，还是要有经过双方签字的契约为好。另外，这个契约双方必须过目。这是因为，弄得不好就有可能被愚弄。所以，要注意防范，认真过目，反复推敲每一项内容，直到认为无懈可击时再签字。否则，匆匆忙忙签字，事后发现被作了手脚再提出异议，就为时太晚了。

关于洽谈的注意事项，绝非仅有上面几条，还有许多内容需要洽谈者去学习和注意。限于篇幅，无法更多地列举。在此，笔者推荐中国青年出版社出版的《实用谈判学》（田志华、陈坤荣、章宏益著）一书，你不妨抽时间读一下该书，那里也许会有你需要的知识。

（四）看人下菜碟——招待的技巧

招待是接待外国客商活动中的一个必不可少的环节。但招待不一定要山珍海味、满汉全席。那种只要招待就要花天酒地、大摆大办的做法是不恰当的，效果也不一定理想。因为，尽管你花很多钱，办得很热闹，如果不能使客人高兴，那也是毫无意义的。所以，在迎接一个与我国风俗习惯、风土人情都不同的外国客商时，切忌如此铺张的招待。

那么，应怎样招待外国客商才算适宜呢？

首先，应当熟悉客商的国情，“看人下菜碟”。我们所说的外国人是一个包容了各个国家的非中国人的人种概念，事实上，在这些被统称的外国人中，随着国家的不同，其语言和生活习惯是有很大差异的。比如水果，在日本美龙瓜是很贵的，而对南美的人来说，美龙瓜则只是一种“很便宜的水果”。了解这方面的内容对于搞好招待工作是十分有好处的。

其次，应弄清楚客商是否初次来华及客商留华期间的日程安排。如果对方多次来华，已经走过中国标准的观光路线，再度招待他们去游览同样的名胜古迹，那就显得太笨拙了。当然如果对方对某地有特别的喜好而要求旧地重游，那则是另一回事。如果对方是初次来华，

招待他们游览一下中国的名胜古迹,观赏一下中国的名山大川,对外商来说实在是一种美好的享受。另外,还必须问清楚,客商留华期间的日程以及其团体行动之外的自由活动时间,以便作出妥贴的安排。总之是要以对方的方便为首要因素,绝不可强行加上我方拟定的日程。特别是在同一个客商由几家公司分别招待的情况下更要注意妥当安排。若各个公司各行其事,就有可能使客商对重复或类似的招待感到索然无味。这时,可事先问清楚,客商将接受哪家或哪几家公司的招待,然后由各公司负责招待的人员互相联络,共同制定出富于变幻的日程和形式。在编排日程时,还要考虑到天气的变化而准备两套方案,以免到时天气不好还让客商勉强驾车遨游,使客商产生不满情绪,这时,应换成室内活动。

下面,谈谈在接待客商过程中,招待吃饭时应注意的事项,对于你来说,了解这方面的知识十分必要,因为宴会几乎是招待外商活动中不可缺少的内容。但愿笔者的介绍能给你有益的启迪。

1. 选择好招待地点。一般说来,不适宜在外商所住宿的旅社举办宴会。这是因为,外国人往往把自己所投宿的旅社当做自己的家一样看待。所以,在客人的家里招待客人,是不适当的。除此,可选择具有一定的民族风格或风味餐厅招待客商,不一定非到多么高级的大餐厅去举行宴会。另外,对于在华逗留时间较久、比较熟悉的外商来说,如果接二连三地在餐馆、旅社、高级餐厅等一流场所招待他们,他们就会逐渐感到索然无味了。这时可以换个地方,在家里举办家宴招待他们。不要以为我们中国人的住房比较紧张,家里的设备比较简单而担心在家中招待会冷落了客商。其实,外商并不在乎这些,反而以家宴招待为上礼,到中国朋友家做客,他们会觉得很荣幸,觉得很高兴。这可以增加与外商之间的亲密感,沟通双方的关系,促进生意的成功。

2. 招待时的礼节。无论在家里,还是在饭店招待客商,都要注意一些基本的礼仪礼节。这方面的内容也很多,在此举其要点如下:

(1)招待携夫人的客商时,主人的夫人应该在宴会厅的门口迎接客人,并给来宾夫人的胸部挂上小花。这样不仅可以使宴会充满喜气,客商的夫人也自然会兴高采烈。

(2)举行正式的宴会,需要特别注意的是红葡萄酒和白葡萄酒。这是因为,外国客人对葡萄酒很挑剔。他们往往根据送上来的葡萄酒的品级来判断你。如果送上来的葡萄酒是便宜货,那么,他们对你的诚意的估价就一落千丈了。这时,不妨干脆换个口味,用温性地方酒代替白葡萄酒。这样,一方面主人可以免于为葡萄酒的品级而担心;另一方面客人因尝到新鲜的美酒,反而会感到新奇和高兴,可说是两全其美了。

(3)举办站着进食的招待会时,无论男女,都不能把外国客人放在一旁,而自己人聚集在一起。即使不会讲外语,也不可以这样做。否则,外商感受到了冷落,就失去了招待的意义了。因此,应该充分利用招待会的会期尽量和客商接触,这样可以学习外国语言,而且会沟通双方的情感。特别是在客商中有黑人时,更要公平招待,不要冷落黑人客商,而只和白人客商交谈。

(4)无论在什么地方举办招待会,都要做到气氛轻松、自然。假如气氛沉闷,或者过于严肃,或者使客人觉得是特别为他花了很多钱而感到很拘束,那么这次招待就是不成功的。有的人认为在自己家中招待外国客人时,全家人都应该西装革履、花枝招展。其实不然,整整齐

齐地穿着便服招待,反而不会使对方感到拘束;也有的人认为,招待外国人,必须端出满桌的山珍海味。其实无此必要。自己烧的菜虽然比不上大饭店的饭菜档次高,但由于出自主人之手,客人反而会觉得另有一番风味。所以,只要诚心诚意,真诚地招待,同样会使客人永远难忘。总之,不必为招待的方式而费神。有时顺便招待一下,反而会使对方高兴。譬如,在旅社用完晚餐后,顺便请他到家中来喝杯茶,聊聊天,也是很漂亮的招待方式。

(5)在家中招待外国客人,要介绍全体家人和外国人见面。另外,中国人习惯于家庭主妇下厨作菜,所以绝少出来见客人,偶尔出来一下,也大多马上就走开了。而一般说来,外国客人在未见到主妇就座和大家共同进餐之前,纵然桌上已摆满了美味佳肴,也不会马上动手的。因此,在家中招待外国客人时,应在客人来访之前,就把菜肴准备妥当,以便客人一到,马上就能将菜做好。而且主妇们最好不要频频离席。

(6)有关公司规模比较大的活动,如企业合并或技术合作契约的签订时,直接影响到公司的发展。因此,为这类活动举办的大规模的宴会不能办得过于简单,否则,对接受招待的人就显得不太礼貌了。因为,这时接受招待的外国客商,一般都是有生意往来的公司或政府机构的高级人士,而且,很可能许多都是夫妇同来。因此,这种招待要办得隆重。同时,主办方最好能有和来宾夫人同人数量的夫人出席。中方出席招待会的女性应选择带有东方风格的服装,比如中国旗袍等,这可以调和宴会的气氛。

(7)在举行一些重要的招待活动时,应选择好女招待员,以增添气氛。有些人往往为了图省事,找有关部门推荐的人担任女招待员。这样虽然简单,但却并不十分理想。最好的办法是由自己公司内的女职员担当。这样可以增加主客人之间的亲密感,增加招待会的欢乐气氛。

总之,作为生意活动重要的组成部分的招待活动,对你做好生意是十分重要的。你切不可等闲视之。应根据你的招待对象的实际情况和你所具备的条件,努力使你的客商有宾至如归的感觉。

(五)如何送礼

赠送礼物是生意活动中常见的做法,特别是在接待外国商人中,赠送礼物更是免不了的。向客商赠送一份恰如其份的小小的礼物,可以加深双方之间的友情,有利于巩固彼此的交易关系。但是,向客商赠送礼物,有很深的学问,不宜草率从事。否则,即使你好心好意花钱送礼,也可能会弄巧成拙。那么,应该怎样选送礼物呢?一般来说,应该注意下面几个方面的问题:

1. 赠送的礼物要符合客人的身份。你不要误以为贵重的礼物就一定会受客人的欢迎。相反,过于贵重的礼物,可能会使客人觉得过意不去而难为情。倒不如送点能够表达你的心意和感情的小礼物,这样可能更容易使客人欣然接受。

在选购礼物时,首先要考虑的是对方有没有来华的经验,再了解一下对方的国情和喜好,投其所好选购礼物,就不难使外商感到高兴。其次,要注意礼物的体积和坚固性。因为外国客商大都是乘飞机来回的,因此,体积过大和易碎的物品都不宜作为礼物送给客商。

2. 赠送的礼物要有民族特色。民族性越强的东西越能使外国人感到新奇。中国文化渊

源流长,瑰丽多彩,赠送具有民族特点的礼品,可以使外商了解中国的优秀文化,增强他们来中国做生意的兴趣。例如,赠送图案精美、手工精细的中国首饰、工艺品等,都是再好不过的选择。

3. 赠送礼物要注意礼节。赠送礼物也有礼节,而且在世界各国往往有很大的不同。在此略举几条供你参考:(1)原则上,没有收到客商的请柬时,不要贸然登门送礼。有些人没有收到请柬,却从旁获悉,往往为了“利用这个机会加深生意关系”而自行送礼,其实这是失礼的。(2)赠送给未同来的客商的夫人的礼物,就要以赠送夫人的名义赠送;若是夫妇结伴来华,则应该以赠送人的夫人的名义,将礼物赠送给客商的夫人。(3)遇有外商的喜庆之事,例如结婚纪念日、在华设立办事处或在华投资办的工厂落成等等,就要赠送喜事礼物。喜事礼物效用重于价值。通常,人们最感头疼的是不知道送什么东西为好,也就是不知道送什么东西才能最合当事人的心愿。这时,你可以直接问清对方的意思。因为,当你同外国人到了需要送礼的程度,那一定是交往比较亲密了。有时候,外商委托自己的中国朋友代为受贺礼,这就更好办了,你可以事先与外商的这位好友商量,咨询一下究竟送什么东西最好。

4. 赠送礼物要注意外国的禁忌。不同的国家、民族,由于历史传统、宗教文化等因素不同,各有特殊的礼节和仪式,也有各自不同的禁忌。例如,伊斯兰教徒忌谈猪,天主教徒忌讳“十三”这个数字,尤其是“十三日星期五”等。因此,当你要向外国客商赠送礼物时,务必要了解一下对方所在国的禁忌,不要轻易用事,弄巧成拙。例如,有的国家菊花是祭丧事用的,如果你不了解这一点,在外商喜庆之时送菊花,那就必然要闹出笑话。这种费力不讨好的事情不仅会使双方感到尴尬,而且会影响你的生意。

总之,在国内与来华外商做生意,可以减少你远离祖国、漂泊异乡的孤独感,使你有一种脚踏实地的主人感,这毫无疑问有助于你的生意成功。然而,作为东道主,对远道而来的外国客商,你也应尽地主之谊。不要仅仅把外商看成是自己生意上的竞争对手,还要把他们作为自己的合作伙伴和友好朋友来对待。要以诚相待,热情迎接,尽量为对方提供舒适、方便的生活、工作条件。这种对外商的服务和与外商在情感上的沟通,同样是你生意成功的不可缺少的重要因素。

三、出国做生意者须知

(一)准备吃苦

对于那些腰缠万贯的款爷来说,偶尔去国外旅行一次,是件很惬意的事情。只要你有钱,你可以到加拿大的尼加拉大瀑布前去忘情地欣赏那波澜壮阔的宏伟气势,也可以到欧洲的某一处你喜欢的海滩上轻轻松松地晒晒太阳。但常规性的商务旅行可是完全不同的另外一回事,特别是对那些囊中并不饱满、一心想出国发财的首次出国者来说,旅途生活除了单调和枯燥外,并无多少乐趣可言。尤其是当你周游列国,绕了半个地球之后,还没有实现自己的发财梦的时候,其中的苦涩是不难令人想象的。

尽管科学技术的进步缩短了人类的空间距离,但无论你选择哪一种类型的交通工具,旅行本身无疑都是一件非常枯燥的事。即使你有权坐头等舱或商务舱旅行,但也不能完全解决劳顿问题。因为无论坐那种舱,旅途的颠簸和时差都是完全一样的。另外,出国做生意的代价还不仅仅是你支付的费用。你要忍受的有往来机场路途中的种种不便,有飞机上的乏味单调,有异国他邦语言不通的尴尬,还有下榻旅馆的种种令人不满之处。如果你生意谈成,其中喜悦不言自明,但如果你生意失利,“赔了夫人又折兵”,你承受的将不仅仅是肉体的损劳,还有心理的压力和心灵的折磨。因此,对于你来说,当你开始做你的出国发财梦之初,你就应该做好吃苦的心理准备。除了做好忍饥挨饿、风吹日晒的打算,还要有承受风险、不怕失败的准备,这是你走出国门,到国际商战中畅泳遨游的必要条件。

(二)轻装上阵

做好吃苦的心理准备后,你注意的下一个目标就是准备你的旅行行装。大多数人的观念总是多多益善,其实,这并不科学。因为带的行李越多,手里的负担越沉重,担心和麻烦也就越多。

毫无疑问,出国做生意不是去荒无人烟的南极洲进行考察,那里除了冰天雪地和企鹅什么都没有,当然需要带些东西。而出国做生意是去地球的另一个地方,无论这个地方是处在欧美发达国家,还是处在亚、非发展中国家,在当今这个时代,都不可能物资匮乏到不能给外国旅行者提供基本的生活保证。所以,你如果非要带上足够的衬衣,以备一天数次更换,非要带上足够一个季节用的西装和其他服装,那就实在是不可理解了。曾经有这样一位商人,从北京去美国的纽约做生意,由于首次出国,他大小皮箱带了好几个,但不幸的是,他装衣服的大皮箱子在旅途中丢失。这位商人十分着急,生怕影响下飞机后不久就要举行的一次约会,他冲机场管理人员大嚷大叫,然而无济于事。他只好穿着皱巴巴的西服和衬衣走出了机场。当他乘坐计程车到达一个大的超级市场时,他才恍然大悟:像纽约这样现代化的大都市,在任何地方都可以买到自己需要的衣服和用品,到服装商场很快地转一圈,你马上就可以得到全套像样的衣服。直到这时,这位商人才明白,自己为丢失行李怒气冲冲实在可笑,而大包小包、背着沉重的负担走上飞机就更加可笑。

从上面的例子可以看出,你只要一到达目的地,你就可以随时买到自己所需要的任何东西,毫无必要自己携带全套的行装受肌肤之苦,忍精神之劳。因此,对于你来说,最好从初次出国做生意时就养成“轻装上阵”的良好旅行习惯。

那么,如何培养自己的旅行习惯呢?最好的办法是从具体的细节开始做起,其中主要应注意如下诸条:

1. 服装。出国洽谈生意时,最伤脑筋的事情之一大概就是服装问题。尤其是要同时经过寒冷的国度和酷热的地区时,更不知道应该带些什么衣服。一般说来,准备两周的旅行,你所需要随身带的东西实际上不会超过普通旅行包所能容纳的东西。女士们有点儿特权,尚可免费把提包带进机舱。而男士则不然。因此,对于出国洽谈者来说,一般只要带上一件深色的衣服,加上旅行装、运动衫和替换的裤子,再穿黑色的鞋子,就可以充分地应付各种场面了。商务旅行乘坐飞机的时候多,必须经常考虑到重量的限制。因此,服装的准备要减少到必需

的最低限度。但上飞机时,应该穿上正式的西服上衣,配上比较随便的裤子。可把西服裤子整齐地叠放在旅行包里。一旦坐上飞机,再将西服上衣叠放在头顶上的小橱里。需要你记住的是,千万不要坚持带上你所有的衬衫和内衣,因为你旅行的目的是去谈生意,决不是为了使旅行受到一大堆衣服的拖累。当然,如果出国作商务洽谈旅行时所经过的国家不只一个,或者只有一个,但是预计要长期留驻,那么就不得不多带些衣服了。这时,最少要有深蓝色的衣服、深色衣服、旅行装等三套衣服。

最好的变通办法就是,不管季节而选用通用的无衬里衣服。这样就能够轻便地旅行了。因为现在不管在哪里的大旅社,都是有冷暖气设备的,而且,在旅行目的地商谈时,大都是坐在车子里,往返于旅社和公司之间者多,因此,除非特别地酷热或寒冷,否则,无衬里衣服确是可以通用的。这里需要特别考虑的是在冬天出国时外套的处理。若要将厚重的外套塞入行李袋内,那就无法再装入其他想带的东西了。所以,惯于旅行的人会把外套带在手上,而不是把它装入行李袋内。这时,不必要因为要到比中国更寒冷的国度,就换成特别厚重的衣服。最好准备一件三季外套,下雨时也可以穿。对于冷热变化特别敏感的人,则可以加减内衣来适应。而要到中南美等早晚气候变化很大的国家时,就需要带上毛背心了。

在服装方面,鞋子最容易被疏忽。但是,外国人,尤其是欧美等发达国家的人,对鞋子的颜色是很挑剔的。在日本,夏天偶尔会看到穿着浅蓝色或黄色鞋子的人走在大街上。但是在其他国家,几乎没有人会穿上这种鞋子。所以日本人在国外如果照样穿着这种鞋子的话,是会遭人异议的。所以,若是想穿带不同颜色的鞋子,那么就一定要带深色的鞋子。不过,一定要带一双黑色的鞋子才保险。

另外,你无论到达哪个国家后,都应及时把应洗的衣服送到洗衣房,而不要积攒一大堆。你永远都不会知道什么时候会出现突然情况。这种情况一旦出现,你需要立即改变旅行计划。因为你带的衣服不多,如果仅有的其他衣服正在等着送往洗衣房,遇有急事,你就可能会措手不及。

2. 日用小物品。你在商务旅行中需要的一切物品,如肥皂、洗发剂、香皂、爽身粉、洁面剂、喷发胶、牙膏及一次性使用的简易刮胡刀片、牙刷等,都可以在你下榻的饭店附设的商店中买到,不一定非要随身携带。如果你担心这些物品不能保证供应,可以带点应付紧急情况的必需品。这些必须的日用小物品必须是少而精的,不能给人一种看起来要去长期服刑的样子。

至于毛巾和浴巾,你更用不着担心,一般的饭店中都会免费提供。当然,在一些经济相当落后的国家,比如在非洲的一些落后地方,期待免费供应毛巾之类的零用品是靠不住的。但是在欧洲、澳洲、日本、拉美和南非等某些国家或地区,旅馆的收费中包括了提供零用品。到这些国家或地区去经商,如果你非要坚持自己带一切物品就显得有些愚蠢了。

3. 业务文件。出国谈生意,少不了必要的文件。业务文件自然应该放入旅行包里,但也应当尽可能地减少。无论你怎么打算,在飞机上你都不可能像在办公室里一样处理有关的文件。所以,你没必要带着办公室的工作去旅行。一个繁忙的经理,或称之为无条理的经理,如果以为自己能够利用飞行时间和饭店中的夜晚来处理公司的预算帐目,阅读其他部门的业务报告,审阅其他合同方案,那他纯粹是在幻想。对于个体生意人来说,想利用飞机或汽车上

的时间干更多的事同样也是徒劳的。倒不如好好利用这些时间,闭目沉思一下,为生意洽谈做好准备。

(三)准备名片

名片是自己的敲门砖,是商业活动中不可缺少的。特别是在现代商业交易活动中,名片的作用不可低估,它可以为你的商业活动提供许多方便。

在人与人的交往中,从礼貌、礼节上讲,应该先拿出自己的名片,表明自己的工作单位和职务头衔。生活中我们常常会看到这样一种场面,访问者想拿自己的名片给被访问者,摸来摸去,找遍全身的口袋也找不到。于是只好连忙向对方道歉,解释自己忘了带名片。由于中国人现在习惯于在初次见面时交换名片,所以忘记了带名片时,就觉得有些失礼了。

西方国家与我们不同,他们只是将名片看成一张传单,并不像中国人那样,一见面就迫不及待地掏出自己的名片。所以,他们一般不轻易交换自己的名片。尽管有些常来中国或久居中国的外国商人近年来也染上了中国人见面时急于交换名片的习惯,正所谓“入乡随俗”。然而,你千万不要将这种现象推而广之,更不可到处去推行我们的作法。特别是对于首次出国经商的中国人来说,尤其需要注意按照当地的习惯进行经商活动。否则,就难免碰一鼻子灰。当然,在现代社会,任何习惯做法都在被变革、被同化。因此,当你在与外国人做生意时,仍然要注意名片的使用。

印制名片不能太随便,要注意选用艺术字体,公司名称要印得大些,一般比较常用的配置形式有两种:一种是将自己的名字放在中央,而把公司名称印在左上角;另一种是将公司名称放在中央,而把自己的名字放在左上角。有些国家或地区,也有把公司领导干部的名字印在中央,而把普通职员的名字印在左上角的做法。但中国目前流行的名片尚很少有这种做法。

名片的印制,外国人和中国人有很大的差异。在我国,名片是不分商业用和交际用的。而且名片上往往将自己的所有职务、头衔一古脑儿都印在名片上,好像那是一种了不起的资本。但是,外国人却不一样,他们一般都将商业用和交际用的名片分得清清楚楚。商业用的名片记载着公司的名称和职位,私下交际用的名片则只有自己的名字。

在我国,无论在什么场合,人们都使用同一种名片,而外国人则不然。他们仅止于生意的往来时,才使用商业用名片。然后,从生意的往来渐至有了私交,开始有了应酬,终于成为朋友,而在宴会席上被介绍给另外的来宾时,或者为了生意上的事而私下送礼时就用私人的名片了。另外,交际用的名片,有像前面所讲的只印自己名字的,也有夫妻连名的。

当然,说明外国人的习惯并不意味着让你去按照外国人的习惯行事,只是需要你注意尊重外国人的习惯。你大可不必在出国时特意印制私人名片。除上述事项外,在印制出国用名片时应该注意的事项,还有如下几项:

第一,使用的纸张要精。印制名片,要用上等质料、厚度较薄的纸张。但是不要用仿木等特殊纸张,而且一定要用直边直型的。因为切成波浪型状的名片,其周边容易损坏,不够实用。

第二,印刷的方法要恰当。可能的话最好用铜版印刷,这样效果较好。虽然铜版印刷的

名片较贵,但是为了做生意,多花些钱在“门面”上也是值得的。如果不用铜版印刷,使用凹版印刷也可以。因为,纸上浮起的印刷字也有一点厚度,可给人一种立体的感觉,形式也很适中,能够使接受名片者加深对你的印象。

关于名片上的字体,前面已经讲过,要选用富于艺术感的字体。但切忌为了追求艺术效果而使用奇形怪状的字体。否则,就像一个文人雅士穿了一件奇装异服那样给人一种不舒服的感觉。

另外,对于与外国人做生意者来说,名片一定要一面印上中文,另一面印上英文或有关国家的文字。

第三,名片的使用方法要科学。在名片使用中,最忌讳的是像发传单那样使用,这会给人一种不严肃、随便的感觉。在我国,事先已经约好的访问,见面时也会自然而然地拿出名片来给对方后再坐下来交谈,似乎名片是一块永恒的敲门砖。但是在国外,则如前所述,是没有这种逢人便交换名片的习惯的。

在国外,常常会见到这样的情形,我国的商贸工作者穿着笔挺的西装去赴约时,站在门口按了门铃,恭恭敬敬地等着。等对方出来开了门,便迫不及待地递出事先准备好的、放在上衣口袋里的名片,自我介绍,并说:“可以握手吗?”然后,频频地点头握手,也不管对方的反应如何。这样一副傻头傻脑的样子,弄得外国人啼笑皆非。其实,这样做不仅不会使外国人觉得你热情,反而会被对方看成“乡下佬”。因为,一般在访问时,都是事先约好才去的,对方不会不知道他等的是谁。因此可以直接握手,随即进入商谈,而不必拿出自己的名片。如果想用名片加深对方的印象,可以在临别时顺手拿给对方。不要忘了在自己的名片上,写上投宿的旅社名称、房间号码、电话号码等。

在有介绍人介入商谈的场合,也不要像我们通常的做法,忙于交换名片。应该在经过介绍、握手之后,随即进行商谈。这时,如果想让对方记住自己的名字,那么,你可以模仿外国人的做法,在临别时递上名片并告知地址。

名片还有一种用法,就是在旅行途中,临时往返时,可能会因没有预约而扑空。这时,可将名片的右上角折返留下。对方回来后,看到你留下的右上角折返的名片,便知道你来了。这时,假如预定停留天数,便可以在名片上写上旅社的名称和电话号码,这样,就可以和外商联络上了。

另外,一些贸易拓展团等团体出国时,名片的印制要将团员的名字、职业、职务等内容连同个人的照片,印在名信片大小而稍厚的纸上。领队在寒暄之后递给对方。这样,对方在接到这张大名片后,和团员进行个别交谈时,就可以随时对照着照片,直呼团员的名字,而无需经人介绍。既可省去一一介绍的麻烦,还可以增添彼此间的亲密感。

(四)乘坐飞机

与外国人做生意,乘坐飞机出国旅行是经常的事。而旅行就像任何运动一样耗费精力,特别是乘坐飞机出国,尽管能够节约大量宝贵的时间,但也绝不像在家中看报喝茶那样自由自在。例如,无论在哪个国际机场上,人们都会看到成群的贸易谈判商在上下飞机,或者等候换乘飞机,他们都带着自己公司的期望和嘱托。这些人到达目的地后所做的事情,可以决定

他为之服务的公司是否可以生存下去,或是否生存得好。

出国做生意者的旅行都是经过精心计划的,如果能碰到同行,他们会兴高采烈地互相讲述以前的生意并展望着下一次的生意。他们互相讲述故事、笑话和他们认识的商人的各种轶事趣闻。这一方面表示了他们对自己工作的自豪,另一方面也是因为他们不能过多地透露商业交易的内容。而那些初次出国谈生意的新手,却总是紧张地反复检查他们的飞机票和其他证件,他们总愿意别人和他们谈话,以便可以透露自己的身份,这样就似乎更有信心。毫无疑问,乘坐飞机出国做生意并不是一件轻松的事情,有许多值得注意的地方。其中最重要的有以下诸多方面。

1. 选择航线及航班的方法

(1)基本选择方法:其一,尽可能取最近路线。为了缩短旅行时间,减少飞机起落次数,尽可能选择直达航班,或过境停留次数较少的航班;其二,选择声誉好、安全纪录高的航空公司,并且优先选择机型先进的航班;其三,避免中转换飞机,或尽可能减少中转次数;其四,如果各种条件差不多,应该争取价格便宜的机票。

(2)中转的选择方法:其一,航班的衔接前后要紧凑,但又要留有足够的衔接时间,以便办理中转手续或误机后办理改换航班手续。如前段航班飞行距离短,衔接时间可偏短些。如前段航班飞行时间在七八小时以上,过境停留次数不多,那么衔接时间应偏长些。合适的衔接时间以在二到四小时之间为宜;其二,白天航班多,夜间航班稀少。为了避免误机后换不上其他航班而被迫就地过夜,应尽可能选择在白天中转;其三,中转地点要尽可能选择过往飞机较多的城市,这样,改乘其他航班的机会较多。如在小地方中转,机动余地相应地较少,遇到误机或因访问日程临时发生变化而需要更换航班的情况时,也许就不能及时换上飞机;其四,弄清前后衔接航班起落机场的名称。如,巴黎有两个国际机场,一个叫戴高乐机场,另一个叫奥利机场,两者各在巴黎一端。如果从奥利机场降落,要去戴高乐机场换飞机,就必须先在奥利机场办理入境手续,然后乘车去戴高乐机场办理出境手续。一进一出不仅手续麻烦,时间至少在三小时以上,而且还必须办法国过境签证。由此可见,应尽量避免在同一城市的不同机场中转。

2. 其他注意事项

(1)当你购买好或拿到预定的机票,应注意检查一下航次、班机号和日期是否对,如有问题应立即去售票处解决。

(2)按机票上指定日期、班次去售票处乘航空公司交通车,买车票上车或凭机票(一般费用已含在机票内)上车去机场,也可自己乘车前往。最好提前一些时间到达机场,以便有足够的时间办理乘坐飞机前的各种手续(如查验证件、安全检查等),免得时间仓促造成漏乘或误机。

(3)登机前,机票应交航空公司查验。随机托运的行李要过磅,并将重量填到机票上,航空公司撕下由其承运段的一联后,将机票、行李卡、登机卡一起交还乘客。乘客凭登机卡上飞机,凭行李卡到目的地机场领取行李。直接托运的行李,在换班机时,应关照一下,行李是否

转到换乘的班机上。

(4)上下飞机时要向站在机舱口的空中小姐简单打招呼或点头致意。

(5)随身物品可放在头顶上方行李架上,有的物品也可放在座位下面。

(6)在飞机上如感到闷热可打开吹风阀,也可解开外衣或将外衣脱掉。但不要脱衬衣穿背心。

(7)座位顶上和上方有聚光灯和呼叫招待员的按钮,有事可按此钮呼叫招待员。

(8)飞机中途着陆加油时,乘客一般下机休息。重要小件物品可随身带着,别的物品放在机上。如发过出境登机卡,有时可凭卡在过境候机室喝咖啡、汽水(有时也收费)。旅客不得随意离开过境候机室,以免误机。

(9)到达目的地前,飞机通常广播地面天气情况,下机时可参照穿着。特别是去热带或寒带地区,要注意增减衣服。

(10)乘飞机万一丢失行李,可找机场行李管理人员或所乘航班的航空公司协助寻找。一时找不到,可填写申报单交航空公司。果真丢失,航空公司会照章赔偿。

(11)乘飞机,同乘火车、轮船、汽车时一样,飞机上的设备,不要随意触动。如各式各样的灭火装置、安全设施、紧急制动阀、钮等。

另外,还有一个值得出国做生意者注意的问题,即机票不等于座位。得到了机票,到了飞机场,不见得你就能上飞机。航空公司对每次航班都保留超量预订的权利。这种做法有可能把你拒之于检票口之外,使你的旅行计划成为泡影。即使你已经上了飞机,有时也可能会因超量预订而被赶下飞机。

除了上面的问题,对于那些出国去做生意的人来说,还有许多细节需要你在乘飞机时加以注意,遗憾的是笔者不能在本书中拿出更大的篇幅向你详细介绍。好在这方面知识的读物到处都能找到,你可以到图书馆或书店去查阅一下。这里,只向你推荐东方出版社出版的《对外开放咨询手册》一书,你不妨借来一读。

(五)如何“打的”

走下飞机,步出机场,碰到的第一个问题就是出租车的问题。在饭店住下,到外面游览,与外国人谈生意,碰到的还是出租车的问题。一些国家的飞机场出租车常常出现骗人的情况。当你乘坐出租车时,千万要注意避免上当。大多数飞机场有醒目的告示牌,警告来访者一定要搭乘正规的出租车。在一些飞机场,当乘客通过入境检查时,当地的警察会分发关于出租车敲诈行为的印刷品。

谁如果对这些忠告不以为然,谁就是十足的傻瓜。在国外,除非人身受到暴力袭击,只是仅仅为了付款问题而发生争执,警察是不会管闲事来帮助你的。至多,你可以经过讨价还价,把价格降低一点儿。但对于你这个异乡客来说,与其同“的士”骗子讨价还价,还不如预先避免不必要的麻烦。

在一些城市,你可以搭乘有许可证的“的士”。你只须花费到飞机场的正常价格的二分之一或四分之一的钱就可以了,只要你允许司机再接受其他的乘客。例如,在希腊,出租车司机总是想方设法同时搭乘多位乘客,而且也不征求你的意见,后来当地政府规定这种行为为非

法。因此,当你搭乘“的士”时,如果可能,你可以动员“的士”司机去载其他乘客。当然,并非所有国家的“的士”司机都喜欢骗人,特别是在竞争日趋激烈的当今社会,各国“的士”司机的服务态度和质量不断改善,你完全没有必要时时处处心存芥蒂,把所有的出租车司机都作为骗子对待。笔者之所以在这里写下上面这段文字,只是为了提供给你作为参考,也许对你没有任何实际价值,如若如此,那无疑是你我共同的心愿。

(六)选好旅社

对于到国外与外国人做生意的人来说,旅社也是商务生活的重要组成部分。有些人往往把旅社的选取看作是再简单不过的事情。其实,这是一个十分重要的问题,旅社选得是否合适,可以有助或有碍于你的商业旅行,稍一疏忽,就会在异国他乡落得走投无路。因此,最好的忠告是,不要费力去研究什么样的饭店最经济。在可能的情况下,你应该根据自己的经济条件选择四星甚至五星饭店,最好是国际连锁饭店,比如哈特、希尔顿、大陆、假日等饭店。

在连锁饭店里,你知道你花了钱以后可以享受到什么样的服务。在紧张的生意活动中,你大概无暇顾及潜心于文化探讨,更顾不上去探幽揽胜。你的休息时间十分有限,工作又非常疲劳,所以最好住在比较熟悉的饭店里,而不要去追求新奇。而且,连锁店纠正错误的能力比较强。另外,你远离国内公司外出做生意,需要良好的通讯条件,即需要畅通的电话或电传,最好有国际直拨电话。但应该注意饭店对电话的收费标准,电话费一般是相当昂贵的,除非你同电话公司为你所有的电话定一个标准的收费率,但这需要你固定去住某个国际连锁饭店。

不要忽视电话服务质量的重要性,有些国家的电话系统几乎使你不可能从事任何业务活动。当你处在工作压力之下时,如果能够随时与家人或你的公司联系,你的压力就会减轻很多。小旅馆往往不具备有效的电话设施。有些小旅馆的电话装在大厅里,而不是装在房间里。当你要商谈业务机密时,不仅会泄露商业机密,还可能会误事,而连锁店的电话系统就完全不是这样的。

连锁饭店一般比较安全,较少失窃。当然,你对安全问题的关心程度,也取决于你带的行李是什么,以及你是被偷过或离上次被偷间隔了多长时间。假如你从来没经历过被小偷光顾的滋味,你也许想不到要采取任何防范措施,直到一些不知名的小偷教训了你。特别是在一些落后的小国家里,社会治安较差,你就更要加倍小心,不要仍然像在自己的家中那样依然对某些事抱着一种不以为然的懈怠态度,否则,就一定会后悔莫及。例如,一位公司的外销员到非洲某个国家去做生意,到达目的地的第一夜就被小偷连护照带钱包一块偷走了。就连英国的外交大臣杰夫里·豪也在火车上锁着的包厢里被人偷走了一条裤子和裤子里面装的100美元,而火车当时正以每小时一百英里的时速行驶在素以遵纪守法著称的英国。所以,千万不要“大意失荆州”,要记住,你的钱包、护照或手提包之类的东西根本不会受到圣灵的庇护。

当然,如果你是个体老板,或者你的公司效益不佳,你还是应该选择便宜一些的住所为宜。但也应该以当地一流旅社的便宜房间为选择对象。不要随随便便住进那些二流或三流的小旅馆中。但是,在一流旅社预定房间是比较困难的,特别是预定一流旅社的便宜房间,既

要一流,又要便宜,就更加困难了。所以,要委托本国公司在当地办事处的人员代劳。但选择代理人时,要考虑到那个人的能力。否则,万一受托人和旅社的关系不怎么好而不能保留房间,到时,难免就要住进不合格的旅社了。有一位中国商人到墨西哥去做生意,事先委托某公司在当地的办事处人员代为预订旅社房间,结果因为没有确认房间,等他下了飞机,才发现未能预定指定的旅社,而预定到的旅社则条件很差,但此时却也不得不住进去了。结果,不便邀请商谈对方到旅社来,因而眼看着生意从自己的眼皮底下溜走了。

所以,委托代理人代办时,也应该想到在旅行中可能遇到的情况,而不厌其烦地重复查问清楚所有的疑点,直到完全了解为止,在临出国之前再打电报或发传真确认。因为外国的旅社都有限制最晚进住时间的规定,如果赶不上这个时间,在很多地方都是会被取消预定的房间的。所以,不要完全信赖代理人,一定要在上飞机前,事先用电话或电报通知即将投宿的旅社:“坐某次航班,于某天某时某刻到达”。不然,说不定会碰上不得入其门的情况的。因此,一定要把这件事牢记在心,这是你外出做生意成功的一个重要因素。

笔者之所以忠告你要选择一流的旅社,不是怂恿你追求奢侈,而完全是为了你生意的成功。因为住进一流的旅社,你才可以大大方方地邀请你的商谈对象到旅社来洽谈生意。同时,也可以增加对方的信心,可以说这是一条十分有效的洽谈技巧。而且,住进一流的旅社,外出返回时只要把旅社的名字告诉“的士”司机,他就能够把你送进旅社,因此,你完全可以不担心会迷路。

当然,选择旅社时,是否一流并非选择的唯一依据。更重要的还是要以是否适合商业活动、交通、电信、电话等基本条件是否方便为依据。对此,前面已经有所阐述,没必要再加以重复。

选择合适的旅店,对做好自己的生意是十分重要的。但还有一个重要问题,就是要注意在旅店投宿的一些规定和习惯做法。笔者曾因公住进境外的一家一流旅店,满以为像这样高级的旅店一定会无微不至地提供服务。但实际上满不是那么回事,她们一天只在早晨送一小暖瓶开水,此后一天就再也不见有开水送来。这对于习惯于喝茶的我来说实在是有些不适应。百思不得其解,问及原因,才知是因为没有送小费。

在美国,男服务员帮你把行李拿到房间时,要给 0.5 美元的小费;而在港澳地区,你每天早晨外出时,要放 0.25 美元左右的小费在写字台上,算是送给打扫房间的服务员的小费。在有些地方,晚归回来乘电梯时,还要付给电梯的服务员小费。这些,对于首次出国做生意的人来说,大概是不大习惯的。

另外,国外大旅社的住宿费标准是不固定的,平时和节假日不一样,一般说来,周末和节日的收费要高于平时收费。特别是在狂欢节等盛大庆典时,旅社的住宿费会涨得更高。除此之外,住旅社还有其他许多礼节、习惯,限于篇幅,笔者不便多谈,但这方面的读物汗牛充栋,你可以借来认真阅读。

(七)注意日常礼节

在国外做生意,决不像在自己家中看电视聊天那样随随便便,必须“入乡随俗”,遵守、尊重所在国的礼仪、礼节。其中最主要的有如下几点:

1. 约会

与外国人做生意,约会是少不了的。但约会要注意方法。出国以前,应该预先给要访问的对方发书信,告知访问的目的和预定的日程。到达旅社之后,马上用电话和对方的秘书联络,约定确实的日期和时间。要注意,和对方的秘书联络时切勿像在国内那样轻视秘书。因为外国公司总经理秘书的权限是很大的,而他在安排见面时间时,自主权也是很强的。所以,只要和秘书商量,决定确定的日期、时间就可以了。如果你是初次与对方打交道,不知道你住的旅社和对方公司之间的距离有多远,那么最好问一下秘书:“我现在住在某旅社,坐车的话,要多长时间才能到达您那里?”这样,才不至于迟到失礼。

关于日期、时间的确定,不要因自己出国在外而过多地考虑自己的日程安排。事实上,对方也有自己的日程计划,甚至他的安排比你还要紧凑。因此,应该尊重对方的日程,不要自做主张和强人所难。假如你的日程安排得很紧张,无法做到这一点,那你最好委婉、礼貌地告诉对方:“我的日程是某日到某日,请您关照。”这样先让对方了解你的日程,对方会酌情做出恰当的安排。但千万记住,不要硬性指定某日某时会面。

2. 电话

打电话有很多礼节,要注意礼貌。特别是在外国用电话进行商务联络时,常会遇到对方讲话听不清楚,而不知如何是好的情况。即使经常在国外旅行的人,也会遇到难以了解对方的意思而费神的情况。遇到这种情况时,可拜托旅社的服务员代劳帮助听一下。假如你只会讲英语,而对方接电话的人不大会讲英语,这时你不必勉强猜测,还是请旅社服务员代劳为好,这样通过服务员间接交谈,才不至于闹出笑话。另外,用电话联络时,应该将对方所讲的日期、时间、地点重复告诉对方,核对准确以免出错。

3. 介绍

介绍是有先后之别的,特别是在国际商务活动中,更要加以注意。应先把身份低、年纪轻的介绍给身份高、年纪大的,把男子介绍给女士。若是数人同访一个公司,一般都是访问者的领队向对方一一介绍。这时就顺着身份的高低、年龄的长幼依次介绍。介绍时,我们的习惯是说:“某某公司的某某。”外国人则不同,他们一般不提所属公司的名称,而只介绍名字,等到以后有机会时再告诉对方所属公司名称。

介绍后,往往要寒暄并握手,有些人往往先深深地鞠一躬后再握手,其实这是很难看的情形。正确的做法,是在握手时注意对方,稍微弯下上身就可以了。要尽量做得洒脱一些。需要提醒你的是,不要错以为被介绍后一定要握手,因而在对方尚未要求握手时就急忙伸出手,自行要求对方握手,这是不正确的。应在对方伸出手要求握手时再伸出你的手去握对方的手。这些小小的细节,不要不以为然。

假如是贸易拓展团,许多人一起做商业旅行,又必须在会餐席做介绍时,最好还是按照前面讲过的方法,把印制记载着团员名字、公司名称并附有照片的一览表事先交给对方。这样介绍起来比较方便。

如果在会餐席上谈得正起劲时,忽然有朋友插进来,一定要做介绍。正确的介绍方法是:“这位是某人,他是做某事务的。”而且对他从事的行业也要加以说明,以便引起话题来。因为只知道对方的名字是无从攀谈的,那样,每一个想和他交谈的人,都还得先问他是从事何种职业的。

既然你想在外国做生意,那就必须习惯某些场合的社交活动,主动和对方打成一片。因此,在遇到介绍的场合时不要退缩而不让人介绍。对于这种能够接触更多外国商人的机会,你不仅不要回避,而且要抱着积极的态度,主动请人介绍。

在进行生意商谈时,先谈些有趣的话题轻松一下再来谈生意固然需要,但如果因此而把正事放在一边,不停地讲些无关紧要的事,反而会使对方感到不悦。特别是在当今社会,人们的生活节奏日趋紧张,无论是对你来说,还是对你的商谈对象来说,日程都安排得很紧凑,所以谈正事之前的聊天要尽量简短,并适时抓住机会切入正题。

4. 赴宴

在国外接受邀请参加宴请,从应邀到抵达到用餐,都有一套约定俗成的礼节,对此,许多书籍都有论及,要了解这方面的知识,只要读一下有关书籍就可略知一二。在此,只就我们容易犯的错误,对在国外赴宴时的一些餐桌规矩加以简要说明。

(1) 抵达旅社的餐厅或者高级饭店时,不要看到有空位子就自行趋前坐下,要等服务员来带路才可以。

(2) 被邀参加宴请时,餐桌上的座次,主人是有所安排的。所以要听从主人的安排坐在指定的位子上,不要客气。拖拖拉拉地互让座次,反而难看。

(3) 坐定之后,有些人觉得松了一口气,想轻松地吃一顿,便会不顾左右地一下子脱掉上衣,又拿下或松开领带,这是很失礼的。礼貌的做法是整装用餐。即使周围都是熟悉的朋友,也不要毫无顾忌地脱得七零八落。

(4) 久等无人来点菜时,不要大声叫“小姐”而惊扰周围的客人。在欧美诸国的一流餐厅里,服务员都是受过专门训练的,懂得在和客人视线相遇时应即趋前听候吩咐。所以,不必叫出声,多等一会儿,自然会有视线相遇的时候。也可以用手势,将右手食指轻轻地往内弯,这也是对服务员的招呼。

另外,在有些国家,菜肴的服务员是不管酒类的。遇到这种情形时,点完菜之后,就得另外叫负责酒类的服务员来点酒。菜肴和酒类,每个人都有自己的喜好。但是,参加大宴会时,菜肴是由主方事先安排好的。这时,如果遇到自己不喜欢吃的菜肴,可以在服务员分餐时婉言谢绝。一旦将菜肴接到自己的菜盘上之后,留着不吃就不礼貌了。遇到有难下手的菜肴时,老练的人会干脆把它辞掉不要,免得端到盘上之后翻来复去,出洋相。

酒也是一样,如果一滴也不想沾,干脆就不要让服务员倒了。自己点酒,若吃饭前酒,这时应考虑主菜,选择较为淡薄的酒为妥。吃海鲜时,应该叫白酒,吃红肉时叫红酒。饭后,喜欢吃辣的人可叫白兰地,这是一般的原则。

饮酒时不要端起酒杯猛地一口喝下去。要等酒倒好后,被邀请的人应该拿起酒杯并注视着酒杯,慢慢地把它转动,以欣赏酒的颜色,使酒的芳香四溢,然后再慢慢地喝下去。这即所

谓的饮酒艺术。

另外,上酒习惯是一定从客人的右边倒,而菜肴则是从客人的左边端的。因此,在遇到席位较挤时,要记得把上身侧向相反的方向。这样可以使服务员便于服务,也可藉以表示对服务员的一种关心。

(5)吃东西时要文雅,闭嘴咀嚼。喝汤吃东西不要发出声音。如汤、菜太热,可稍待凉后吃,切勿用嘴吹。嘴内的鱼刺、骨头不要直接外吐,要用餐巾掩嘴,用手取出,或轻轻吐在叉上,放在菜盘内。

无论是汤或菜,都应该等到大家都端妥,与主宾一道开始吃。我们的习惯是要客人趁热吃,西餐则恰恰相反,要等到各人的盘子都端齐了才吃。吃的速度也应尽量配合大家的速度,不要太快,当然更不能太慢。

在用餐时,难免会把手放在餐桌上来。但仅可以放上手腕部分,要避免把肘放在餐桌上,更不可以用手托住脸,也不可以用手摸嘴、摸脸、挠头等,这些动作都是失礼的。假如鼻子奇痒难忍,就用手帕和揩嘴布擦试一下。所以,应经常把烫得好好的手帕放在口袋里。另外,吃的姿势也有很多讲究。依我们的习惯,是将上半身向前弯到餐桌上,脸几乎贴近了菜盘,这是很难看的。应该保持正常的姿势,用刀叉将菜送到嘴里。口里含着食物讲话是很难看的。有时口中的食物会喷出来,实在是最难看不过了。应该先把食物咽下去再讲话。所以,在用餐时彼此畅谈虽然好,但需考虑和对方讲话的适当时机。

宴会中由于不慎,会发生意外情况,如用刀过猛使刀叉发出声响、餐具摔落在地、打翻酒水等,应沉着不必着慌。餐具碰出声音,可轻轻向邻座或主人说声“对不起”。万一不慎,将叉刀落在地上时,绝对不要自己弯身去捡起来。这时可以不慌不忙地叫服务员拿干净的来。这样的麻烦人,是不失礼的。同样,如果盐、胡椒等调味品不在自己的面前时,也可以请最靠近调味料的人传过来。即使是长辈的人,请他们传递调味料也没有关系,不算失礼。相反,自己起身伸手去拿妨碍了别人用餐,才是无礼。

5. 酒会

外国人招待客人的做法和我们不完全相同。在有些国家,商谈告一段落后,便请客人到商人俱乐部里饮酒。在那里双方可尽情地说笑,增进友谊。这种轻松的气氛,使得先前洽谈时紧张的心情缓和下来,看起来其乐融融,好不热闹。

由于商人俱乐部是属于男人的天地,因此,讲话声音大,且无所不谈。为此,就应该准备几个趣谈以应付这种场面,这是社交上所必须的。但是在有女性的餐厅,就不可以大声讲了。当然,讲话的内容也不能完全和只有男人时所讲的那样无所顾忌,不然会遭白眼的。

此外,也会遇到被邀请到对方家中的情况,对方是以请到家中为上礼,所以除非有特别的理由,拒绝邀请是失礼的。请到家中招待时,有光喝茶的,有吃饭的等种种情形,这就务必要先弄清楚,否则可能会闹出笑话。特别是按照我们的习惯,请到家中就一定是请吃饭,其实在西方并不完全是这样。曾经有一位中国商人在美国做生意,有一天晚餐时接到对方的邀请去对方家中,他满以为是请吃顿饭的,便空着肚子赴会。结果只有酒,肚子饿得咕咕叫,也不便告诉对方,酒则一杯接一杯,最后喝得酩酊大醉,因而影响了次日的活动。

另外,有时在接到对方邀请时,对方也早已请了邻居或亲戚等着。虽然这种情形往往只有在小都市商人家庭才有,但假如你拒绝了邀请,宴会就无法开起来,发邀请的主人也就很没有面子了。所以,在接到邀请时,就得排除困难尽量赴约。

四、与日本人做生意

(一)待客之礼

与日本人做生意,由于市场主要是在中国国土之上,我们扮演的往往是主人的角色。日本人一出国做客就深感不自在,它与欧美人乐于独自游历世界形成鲜明对比。因此,中国人要做到日本客人“宾至如归”,就必须比对待其他“老外”更细腻、更周到、更注重待客之礼。

1. 迎候客人

日本人与欧美人极不相同,他们大多没有自己搭“的”去会见主人的习惯,或者说,在他们看来,主人如果没有前往机场、车站、码头迎接,是轻视他们,自己感到受了污辱,是主人的一种失礼,因此,主人方面必须前去迎接。当然,不必过于夸张,弄得兴师动众,大张旗鼓,全家出动。只要提前到场,派地位同等或代办人就可以了。如果不是特殊的客人或特殊使命,把迎候工作搞得过大,就会使客人受宠若惊,变得不自在,尴尬甚至惭愧。

2. 交换名片

大多数日本成年人都有名片,这是为了顺利进行社交,减少尴尬局面,达到相互认识的最方便之法,省去了诸多言语不通、译释不确切的麻烦。中国近几年名片较为时兴,可不少人却常常是把它放在抽屉里,而忘记随身携带,或者只有中英对照版的,没有中日对照版的。我们自己可以想象一下,如果你既不懂日文,亦不懂英文,而收到一日英对照版的名片,肯定是陌生之感顿生。相反,如果你在东京,看到一中日对照版名片,如果你不是汉字文盲的话,肯定倍感亲切。因此,你最好是备有含日语的名片。当然,即使你对收到的名片一字不识,也必须双手接过名片后,装出仔细看和读的动作,同时微笑点头,并两眼平视对方,说上一句“见到你很高兴”之类的客套话。否则,把收到的名片随装入口袋或塞进公文包,就意味着你没有把对方放在眼里,就是故意使对方丢尽脸面。在对方掏取名片之时,您最好也拿出名片,双手捧着印刷面点头微笑。日本人在交换名片时要行鞠躬礼,而且由于对象不同,会有 15° 、 30° 、 45° 不等的鞠躬度,男女鞠躬要求又存有不同,细节很复杂,要用相当时间才能学会。当然,中国人不必舍弃自己的现有友好方式,硬做邯郸学步状,弄得不伦不类,但一定要有所表示,其实日本人期望的就是对方表示出愿意遵循其风俗而已。由于日本等级制度极为森严,因而在交换名片时必须遵循职位大小、资历深浅的秩序,否则会被日本人认为没大没小,不懂规矩,致使大者受辱气愤,小者受宠脸红。其中,纵使日本来客有一百人,你也绝不可只发九十九张名片,你必须“面面俱到”,换句话说,“宁可枉发一千,不可使一人漏网”。另外,你得

建立有关的个人档案。忘记了以前交换过名片的人或想不起他的名字,会被认为蔑视其人。有了名片档案,如果因为过多过杂给你造成麻烦的话,你有必要在名片背面记下对方的特点及初次和再次会面的时间,以免出现不必要的差错。

3. 食宿娱乐

谈到“食”,很多人都急于了解日本人的口味。那么日本人喜欢什么呢?论其种类,种类确实繁多,诸如烤肉排蘸蒜泥、干酪煎肉丁、日本素烧鸡、章鱼、鲍鱼或生鱼等等。论其讲究,那就是深爱自己的烹调方法,欣赏古色古香,对本土几百年历史的烹调极感骄傲。鉴于此,您不妨在餐桌上来点日本风味的饭菜,或干脆到一家日本饭店宴请客人。如果不具备以上条件,您也不必挠头抓腮。第一,出国的日本人都有这样的思想准备:让自己适应环境,而不是试图让环境适应自己。第二,日本人历来极为敬重和欣赏中国式的饭菜,而且其引以为自豪的烹调之法多源于中国,大同小异。第三,即使吃到不太对口的饭菜,也会产生一种新鲜感,自觉领略了异国风味。在食的问题上,您勿需为口味而煞费心机,您亦无需大操大办,搞得鱼肉如山,否则会令本来爱拘谨的日本客人更觉难堪,而且亦不符合他们节俭的习惯,甚至把您看做只懂吃喝的饭桶。谈生意期间的邀请宴会和便餐必不可少。以日本人的习惯,如果商业会谈期间,主人没有邀请宴会或便餐,那么他们便会以此断定他们的某点建议尚未被主人接纳,或者说主人毫无诚意。而且,日本人在反客为主,邀请您参加他们举办的宴会时,您绝对不可拒绝,否则就是对他们极大的冒犯。饮料作为“食”中的一个重要组成部分,您亦应稍加注意。很多服务人员觉得一年全是春天,不论春夏秋冬,一律奉上冷饮软包装。试体验一下,大冬天喝冷饮——您是铁石心肠?因此,饮料必须有所选择,应以气候、季节而定,不要弄出不合时宜的尴尬笑话。有关住宿事宜,您应在日本人到来之前,安排妥当。那么日本人的住宿有何习惯呢?他们习惯睡在“榻榻米”的草席上,席上有一类似睡袋的睡筒,枕一类似石头硬的睡枕。中国主人不必理会,把他们领到一流宾馆便可,只是不要忘记客人的门牌号,您要经常礼节性地光顾,以示关照之意。娱乐方面,有关参观游览,前面章节已有详述,在此不多言。需讲的有以下两点。第一,日本人喜欢打高尔夫球,高尔夫球几乎成了日本商界的一种宗教仪式。您可以陪客人进入俱乐部,给他找一个更衣橱,再送上一件小礼物,如一盒高尔夫球或几个带有主人公司名字缩写字母的球座。客人应使用这些球,而不用他自己的。日本人打高尔夫球十分认真,每击一球都要苦思冥想,稳扎稳打,一丝不苟,这时您不要着急催促,否则就会失礼,易被对方认为没有耐心和诚意。在高尔夫球场上一般禁谈生意,否则日本客人就会觉得您不是特意请其娱乐,而不过是玩弄娱乐伎俩达到拉拢对方的虚伪友善。打完球之后,您要领客人沐浴。一切完毕,您可赠客人一包水果,带回家中。第二,短途旅行亦是日本商界礼节性的活动。为了使这种短途旅行有意义,其间通常组织些下棋比赛、打高尔夫球、游泳等活动,使日本客人尽量做到身心放松,以尽主人之客道。通过短途旅行,可以使客人领略异国风土人情,了解一些通过板板正正的渠道所了解不到的东西,从而体现宾主情感的融洽,消除正式场合接触形成的陌生感觉,增添些生意中的人情味和情调。

4. 送“礼”之礼

这里的“礼”，指的是礼物，与通常意义上的请客送礼，行贿受贿不可混为一谈。这里所讲的送礼，是在遵循国际经济法的前提下，为融洽感情、出于礼节需要表示友好与合作的一种行为。日本人在涉内、涉外贸易活动中，常有送礼的礼节。中国商界这种送礼情况不太盛行，为把同日本人的生意做得更好，我们在送礼上应有所讲究，以免出力不讨好，赔了夫人又折兵。

选择礼物。中国有句老话，叫做“礼轻情义重”，这也特别适用于把恩主视为债主的日本人。以薄礼相送，既经济又不至使客人产生“无功受礼，受之有愧”的想法，陷入“受之有愧，拒之失礼”的两难境地。否则，主人如果以厚礼相赠，客人必将因投之以李，而报之以桃，如此循环往复，不可开交，势必给双方造成沉重的物质负担和精神负担，把本来一件轻松愉快的事无谓地引向复杂化。礼不在贵，但选择时要讲点特色，有一定的纪念意义。中国有五千年的文明史，有广博的领土，找点有特色的东西作为礼物，并非难事。您可以弄些古董、书画，具有地方风味的特产，或者印有您的公司标志的特制品等。如果您是再次接待同一日本客人，千万注意，除威士忌酒以外，其他礼品切勿重复赠送。为此，您有必要做一送礼记录，还可以将记录输入计算机加以保存，否则多次交换礼物之后就难免在选择上出现重复现象。此外，您必须注意所选礼物不可触犯其民族禁忌。比如，您在以书画为礼时，不要选夕阳风景，不要有“落日”字样等。为此，亦为妙体客人心意，您可提前了解一下日本客人的详细情况，或通过中介人揣测、问明日本客人在礼物上的某些具体要求等。日本人十分注意商品的牌名，如果您在送礼时选择了较为合适和受欢迎的商品牌子，或体现了对其本人、对其公司的尊重的话，那肯定是件上好的礼物。这里，日本人同中国人一样，讲求吉庆。

看好对象。对象不同，礼物的档次应有所区别。在中国，出于平等的社会制度也好，出于平均主义也罢，往往存有官兵一致的情况。像国内的商业洽谈会上，老总和司机得到的往往同是一只公文包，没什么两样，中国人亦习惯于此。而在日本人看来，地位不同，得到的必须是不同档次的礼物。如果您送给日本总裁的礼物跟送给副总裁的礼物没有差别，那么前者就会觉得受辱，而后者觉得难堪。当然，对礼物的档次评估是一件不易做的事，存在着主客感觉上的差异，在很大程度上取决于当时的具体情况，但并不是没有补救的办法，您可以在赠送礼物时细心窥视对方心理，及时做出巧妙的解释。日本商界女性较少，不过也可能会偶尔遇到。为表示对女性的尊重，您最好是准备好送给女性的礼物，比如吉温思香水、科隆香水或具有中国妇女特色的一些用品等。这里应该注意的是，送给日本女性客人的礼物，应由女性来送，如果男客人不是夫妇同来，您又欲表示对其夫人的敬意，就必须解释清楚，以免产生误会。

把握时机。礼物通常应在社交活动时赠送，如午宴上、会议后等。按日本人的习惯，主人应向初次会面的客人送礼，但并不要求初次来访的客人非要带上礼物不可。送礼是为了向客人表示问候或巩固良好的关系。因此，当日本客人来访时，您应赠送他们礼物，以便表示他们是您的贵宾。送礼时间没有过死的限制，但要掌握火候，以期达到事半功倍的效果。一般是在交往正酣时，而且要显得随意、轻松、自然（除非正式场合）。

5. 家中做客

家,意味着亲密、融洽、和谐。正因如此,凡能够邀请到家中做客的人,不是亲戚,便是要好的朋友。家,作为社会生活中最基本的一隅之地,您在生意场上必须懂得如何充分而有效地利用它。邀请家中做客,对重视情感的日本人来说,至关重要。我们知道,在日本人的观念和做法中,个人相互之间的关系占据了统治地位。个人关系大大超过了一份合同书。如果拉不成关系,就像化学反应过程中出了毛病一样,休想签订业务合同。他们愿意逐渐熟悉与他们做生意的人,并愿意同他们建立长期友好关系,而且在谈判中总是为“老朋友”保留特殊的位置,也就是我们常说的“熟人好办事”、“朋友易信”。他们习惯于靠关系做生意,认为跟“陌生人”做生意不愉快、没把握。尽管日本人从不邀请商界客人(特别是外国人)去家里做客,但这并不意味着您邀请他们去家里是犯忌。相反,他们认为这是极大的荣誉,是个人关系上的一件大事,从而大大增强了双方之间的关系,减小生意谈判中的难度。

既然家中做客被日本人视为个人关系中的最高礼遇,那么您就必须认真对待它。为此,您应注意这样几点:

不要急于邀请。尽管邀请日本客人到家中做客,是改善人际关系的捷径,而建立亲密关系的速度又在极大程度上决定着你是否做成生意,能够做成多少生意,但是您不可过于着急。如果第一次见面您就发出这样的邀请,那么这种善意之举就会失掉意义,丧失应有的效力,因为日本人认为这种邀请必须到双方都互相尊敬,并且商谈的业务关系有真诚态度之时才有必要。否则,这种邀请就显得过于生硬和冒失,与所谓的家的气氛形成反差,使日本客人产生这样的感觉:被陌生人逼进了陌生的角落,甚至怀疑主人的诚意。

不要刻意招待。也就是说,邀请日本人到家中做客,您不要把家庭宴会搞得类似国宴那么琳琅满目、正经八板,而要力求自然得体,充满家庭情调,让客人就像到了自己的家一样轻松愉快。当然并不是说,您为了显示自然,而像平时那样可以不修边幅,客厅像平时一样乱糟糟一片,饭菜只是一如您的只有豆腐、咸菜的早点。这里要遵循的原则是,体现家庭最佳时的气氛,体现家庭最有特色的风味。

忌谈生意。在日本人看来,家本不是公司。再者,既然是家庭宴会,老婆、孩子都在场,不宜谈生意。因为日本的经理几乎都是男性,妇女一般都呆在家里,妻子都不掺和任何生意场合,日本人不愿当着妻子的面讨论业务,觉得很难为情,主要是怕在女人面前掉身份,所以,您最好不要在自己的地盘上打破他们的这套陈规,而且日本客人也乐于守此规矩。

谨慎谈论女人、小孩。如果日本客人不是夫妻同来(商业谈判中常常如此),您最好不要向其妻子问好,而是由您的夫人表示或代送件礼物。谈话中,日本人总是赞扬对方而贬低自己,特别客气的日本人总是赞扬别人的孩子而斥责自己的孩子,即使他的孩子是个懂礼貌的模范而他人的孩子是个调皮鬼,他仍要抱怨自己的孩子如何如何。这时,您不要借此对自己的孩子褒扬一番或介绍起管理孩子的经验,而要表现出同等的客气才好。也就是说,如果您对此讲究直话直说,就会被认为涵养不深。

接待工作虽未正面触及生意本身,但您热情而有分寸的“繁礼缛节”,已经使日本客人通过接待的前前后后,感觉到了您的真诚与友好,这也意味着您在整个的生意中已获得了一半

的成功。

（二）会客之礼

会见日本客人,并不像我们在电视上常看的总统级的握手,然后再面向摄影机就算完事。它需要您真正费点功夫,切莫像总统般地只准备两个动作,有很多实际问题您要安排和考虑。在日本人看来,您的这些安排和考虑是对他们的一种礼遇。

1. 会见地点

日本人到达时,您应派一名秘书或接待员迎接并领入一间无人的会议室。一般说来,把日本客人领入主人的办公室是不礼貌(即便您的办公室比会议室豪华)。因为日本的办公室只是工作场所,办公室里的事即是公事,不参有个人情感,在这里会见初次见面的人,就意味着你不注重个人情感,不是把他当作一位客人,而只是将两者关系视为生意中的买方和卖方;再者,既然是在您的办公室,您那显贵的办公桌和高级坐具,平添了一道界沟和居高临下的感觉,即使你的办公室备有双人茶几沙发,仍会使初来乍到者不太自然。因此,您应预备好会议室。跟日本公司的首次会晤一般是在一间大会议室里。室中有一个大会议桌,周围至少能坐 24 人。一个漂亮的接待员把客人陪送进室里然后退出。这时主客可走到桌子正中的椅子就坐,这张椅子正对着门,是对主客的尊敬表示。作为礼貌,日本客人不会马上就坐,而是等着您把他领到那里再坐,否则,日本客人便站立不安,面面相觑,出现失礼。您更不能未等客人下坐,而一屁股坐下去。

当然也会有在办公室会见客人的情况。比如,谈生意中的个别谈话、顺便邀请等。这时,您要尽量热情一些,尽量减弱日本客人在您办公室中不自然的感受。但是,您绝不可为拉近近乎故意拍着客人的肩膀,说些“老朋友”、“老相识”之类的话,握手时也不要象对待其他“老外”那样紧紧相握,而应轻轻握一下。最好在客人未进入您的办公室之前,尽量多地了解有关他公司的情况,并在您的办公桌上摆几份他们公司的年报,那么,对方就会认为您非常关注他们的公司,从而因看到自己熟悉的东西,而打消不少陌生感,并产生对您的良好印象。

2. 谈话内容

在专门的会客和谈判之初,都少不了一番“废话”。这里所说的谈话内容,其实质不过是一种客套话,然而日本客人却需要它。日本人为了这种“废话”,往往不惜花费老半天,尽管日本人很注意时间和效率。您为了表明“见到您很高兴”的意思,您必须从客人的各个方面寒暄一遍,并耐心地将每一方面的寒暄用几个同意句三番五次地表达。如果您平时不是一个“婆婆妈妈”的人,您更应注意。您要从日本客人打背包出发一直谈到客人坐在您面前,从公司的领导一直谈到公司的某个职员,甚至退休工……总之,您越“罗嗦”越好。再者,如果您不懂日语,也要“不懂装懂”,当日本客人对您讲话时,您要微笑着向日本客人不住地点头。会话时您亦不能为了近乎而在大庭广众(即便两人交谈)之下直呼其名,而要以“某某先生”,“某某女士”相称,否则他们会认为您公然冒犯他的尊严,使之当众难堪而窝火。

3. 会客衣着打扮

除前些章节所讲,您必须做到之外,您还应了解,在日本人眼里,穿着西装不打领带,就像您看到的同事错扣了衬衣扣一样滑稽、不修边幅,鲁迅先生笔下的藤野就是如此。日本虽为东方民族,在使用西方的东西时,却比西方人更讲究这种配套。否则就被他们认为是衣冠不整,邋遢,并由您个人引向对您整个公司的认识。日本人不喜欢将自己的头发弄成卷发或者棕黄,他们不会为了所谓现代西方化而丧失传统民族特色,当然他们对同为亚洲人的中国人亦会持同样态度。保持东方民族的特色,尤其是中国人,更会给他们增添“似曾相识”的感觉。

会客之礼,由上可知,它较之接待客人之礼更为讲究,更为正式,因而要求您一定不能忘记其中任何一个方面,加之更贴近于谈判,具有谈判之前的近因效应,是万万马虎不得的。

(三) 谈判之礼

与欧美人相比,日本人在谈判过程中掺杂着诸多的情感因素,并通过彬彬有礼的形态及含混其辞的礼貌语言等形式表现出来。日本客人的谈判之礼,可能会给您带来一些错觉,并有可能造成双方的误解,影响谈判的进程,甚至使本可谈成的生意擦肩而过,令您大惑不解,莫明其妙。为此,您有必要了解日本客人的谈判之礼,并透过“礼”的迷障,把握其切实意图,从而采取相应的措施。

1. 才不外露,“弱者”不弱

中国儒家文化中的“温文尔雅”准则,是日本神道产生的源头,神道形成了日本生活的较恒定的基础,它集中表现在日本人外表十分温和、谦恭的举止上,这种外表的温和、谦恭就是用来保持人际关系的融洽和社会融洽的。军阀统治时期的武士道精神又被揉进神道之中,形成了日本人残忍和愚忠的武士道行为准则,延至今日,形成了日本人刚柔相济的矛盾特征。您要清醒地意识到,越是表现懦弱、点头哈腰的日本客人,您越不可等闲视之。实际上,日本公司中地位越高的人表现越是谦恭,日本管理人员总是极力掩盖自己的抱负和能力,绝对不让人视为强硬的领导。这种人似乎见了外国人都感到不自在,像是羞于启齿、人云亦云、束手无措。然而,这只是礼貌使然。在日本人看来,这一切正是外柔内刚、心有城府的表现。相反,那种“不废话”、有话直说、不饰真情、情形于色的人,则被视为没有头脑、软弱无能,是粗俗无礼的表现。随着谈判的逐步深入,您就会明显地发现,日本客人的骨子里充满着钢铁般的意志,他们绝不会在关键问题上哪怕是微小细节上轻易放过,绝对地做到不厌其烦,表现出惊人的顽强。日本人是一头类似的绵羊的狮子,然而您绝不可仅仅把他看作一只绵羊,而把自己扮演成牧羊人悠哉游哉。您绝不可麻痹大意,否则会漏洞百出。

2. “不”难出口,似“是”而非

日本人不愿对任何事情说“不”。因为他们认为直接拒绝会惹怒对方或使对方难堪,是极大的粗鲁无礼。因此,即使日本人在谈判中有保留意见或不同意的看法,他们仍是“嗨”个不

停,始终不直接表达真正的意思。尽管在字典上“嗨”的意思是表示同意的“是”,但请您千万别因此上当,想当然地以为进展顺利,万事大吉。当日本客人除一个接一个的“是”,就是沉默的话,那么只能说明谈判肯定是失败的。您应该知道,日本客人不住地说“是”,只是出于礼貌,其通常的意思是“我明白你的话了”,或者是“我正在听你讲,但我不信”。也就是说,在很多情况下,“是”等于“不”。那么,您可能要问,“是”未必是,怎样才算他们真正同意、达成协议呢?一般说来,即使您的翻译有天大的本领,也只不过能译出原话意的三分之二,何况日本的“是”又如此隐晦、复杂。为此,您必须善于观言察色,体会谈判气氛,懂得日本客人的语言的或非语言的暗示、信号。

您应不时地请求日本客人发言。日本客人绝不会“反客为主”,而是耐心地等待主人给他以发言机会。如果您只顾自己方面高谈阔论,日本客人当然不会明显地持不满足意见或表露任何不满情绪,但结果绝对令您在“是”中大失所望。因此,您应及时请其发言,并能耐心地听讲,决不中途打断他。如果您能够不厌其烦地让日本客人尽量多地讲下去,自己只表示“是”,“对”,“很好”,那么最后的结果可能会使您兴奋不已。在听日本客人讲话时,您记住他所说的“如果如何如何……就更好了”的内容,这就是他的真正意见。

体会一些与“是”意思相近词句的细微差异。当“嗨”的语气较重时,表明有些希望;“对,说的对。”实际上只是用来鼓励对方继续往下讲;“同意”,这很有希望是实际同意讨论内容的某一点了,这时您最好把该点核实一下;“没问题”,谈判中双方都可能用它来表示原则上同意所建议的活动过程、协议条款或合同的某一部分。

注意腹中语言。在商业谈判中,腹中语言的同义词是无言的意志战,是在外表的笑容和客气话后面进行的。日本人把腹中语言看作是人际交流的最高形式。一个需要朋友帮助的人不能也不愿直截了当地说出来,而只是暗示一下。关系越好,需要帮助越大,那么暗示就越加含糊。朋友一方也觉得不必硬要他直接讲出来,而是靠心领神会。要真正掌握日本客人的腹中语言,最需要遵循的一条原则就是以诚相待,并让对方感受到您的诚意。这就意味着您必须善于观察对方的举止、眼神和行为表现,会场气氛的冷与热。正因为日本客人常“是”未必是,并把腹中语言视为上乘,所以日本人并不相信嘴里说的话,它不仅包括己所言,亦包括他人所言。因而,您与他谈判时,既不要完全信任他所说的话,又要以诚相待,随时注意掩盖在表面下的真实情况。只有这样,您才能辨“是”之真伪,准确把握日本客人的实际态度,掌握谈判的进程及成功与否。

3. 情不和,合同如废纸

日本人喜欢相信人而不信任契约,从日本人的经商方法看,合同无关紧要,至关重要的是相互间的信任和诚实。他们从不把合同放在眼里,许多日本人在签订合同时甚至懒得将合同读上一遍,他们极其讨厌崇尚法律并事事都以白纸黑字的形式表达的“老外”,他们甚至不屑于在合同问题上讨价还价。例如:一家香港航运公司需要更新部分大型运输船,在订货之前,这家公司开始同日本造船所谈判。当涉及到延期交货的赔偿条件时,日本人让香港经理在合同里写上:“可以要求任何数量的赔偿,我们决不对索赔数额提出任何异议。”这使香港谈判者大为吃惊,怀疑日本人在开玩笑。然而日本人正色说道:“我们当然不是开玩笑,如果

您愿意,填上整艘船的价格都行”。这不仅说明了日本人需要双方的信任和诚意,也表明了日本人对合同的轻视态度。如果此时您仅以合同相约,他们就认为您对其缺乏信任感,怀疑他们借故投机,没有诚意。当然,只要他们认为情况对他们“不公”,即使签订合同,他们照样可以撕毁,甚至认为对方玩弄了暗渡陈仓的蒙蔽把戏,或是被人出卖了。由此可见日本人对合同的态度是多么不严肃,又是多么地注重双方人情。

不少中国“海”客已越来越习惯于“空口无凭,立字为据”,习惯于法定程序,恪守盟约,这是中国人的进步,亦是世界贸易的发展趋势,而且日本人在世界贸易的大趋势下,亦采纳了许多法律条文,并开始使用文字合同。然而,您必须清醒地记住:日本人并不喜欢合同。这就要求您与日本人谈合同时应注意如下几点。

求得理解,申明利弊。您必须明白:日本人之所以不喜欢合同,是因为他们重视的是要搞清您这位“外国”伙伴是否可靠,是否值得信赖,这样您便可以对症下药了。首先,就如前面所言,您应迅速建立较为稳定的友好关系,得到他们在个人关系上的认同,愈亲密愈好。再者,您应向日本客人解释清楚签合同的重要性,讲明利弊,再三论述它在保证长久合作问题的意义及作用,论述没有文字合同的危险性,同时赞扬日本人重友情不重合同的内在心理动机。这样,日本客人便会心甘情愿地提笔挥毫了。

订合同不喜欢法律干预。也就是说在涉及签订合同的谈判上,日本人会冷眼看待律师和法律性的合同,这是日本社会的思想及舆论导向问题。与美国的50万律师相比,日本则仅有1.1万名律师。此外,日本政府积极鼓励人们不使用法律程序解决纠纷,如东京出租汽车造成的人员伤亡或财产损失事故每年有两千多起,其中诉诸法律解决的只不过二三起而已。日本人在合同谈判中亦不愿携带法律顾问参加合同谈判,至多配一名“无证”法律助理。因此日本人认为,携带律师参加商业谈判,就是蓄意制造以后的法律纠纷,预示着谈判达不到预期效果,是一种不友好、不礼貌的行为。所以,日本人本就对“老外”不信任,如果您带去一名律师,那么他们就会加倍地不信任。唯一的方法就是反复重申我方了解他们的利益,尽量制造信任气氛。

寻求“第三者”插足。这里的“第三者”,指的是谈判双方的中介人,他既为您所信任,又为日本客人信任。如果您有了这样一位“第三者”,那么很多问题便可迎刃而解,他不仅能够帮您弄清日方对您的生意是真感兴趣还是出于客套,而且可以帮您了解日方的顾虑、要求和习惯等。事实上,日本人为了在签订合同乃至整个生意交往中,保住面子不失礼貌,避免双方因意见相左而出现难以下台的局面,普遍使用这种“第三者”。“第三者”可谓您的万能钥匙,您将从他那里受益匪浅。

4. 重群体,切莫只身闯“江湖”

日本人的群体观念十分严重,他们不喜欢个人主义和自我为中心的人,不管是公司内的还是公司外的,哪怕是最轻微的个人主义也会受到白眼,因此在谈判过程中,且莫将自己扮演成“孤胆英雄”或“江湖侠客”的角色,以一人“战群儒”自鸣得意。即使您有这般本领,亦应率团参加谈判,至少等同于对方的人数。不然,他们会怀疑您的能力及代表性,而且会认为您这种孤军奋战是因为在公司内个人关系不好,孤立无援,是位光杆司令,甚至认为您蔑视群

体,热衷表现自我,把对方不放在眼里而随意对付,是极大的失礼。因此,在谈判中要尽量采取日本人的群体谈判方式,显示您的自量、谦恭,并在需要和适当的时候表现出镇静的自信和魄力。为减少谈判中不必要的麻烦,您还应在群体问题上注意如下两点。

女人失去魅力。不少中国老板习惯于使用女性参予商业谈判,因为女性的魅力往往超过一本产品质量说明书,可以使谈判较为顺利地进展。然而,面对日本客人,这种做法的效果却恰恰相反。日本社会仍坚持按性别划分职业,女人极少出现在谈判席上。否则,他们会为此深感奇怪,并觉得和女性面谈生意,实在难以后齿。归根到底,他们歧视女性,认为女性不应具有男性的同等地位,根本不具备谈判的能力和素质。由此,日本人会对您的谈判团失去信任感。所以,您应尽量减少女性在谈判团中的比例。

嘴上无毛,说话不牢。日本人不喜欢跟年轻人谈判,日本人也从来不让一个工龄不足 15 年或 20 年的人员来代表公司谈判。在日本人看来,多年的媳妇才能熬成婆,只有年长者,饱经风霜,才真正具有丰富的经验和深厚的阅历,才真正拥有权力,说一不二,义无反顾,值得信赖;而那些嘴上无毛的年轻人,则办事毛手毛脚,涉世不深,缺乏力度,肯定手无寸权,言不足信。他们认为与年轻人谈判是浪费时间,而且与年轻人平等谈判,有失自己的尊严。这一点与中国不少人的看法较为相似,但随着中国干部的不断年轻化,少壮派不断涌现在领导席上,那么在今后与日方谈判时,倒应备加注意谈判团的年龄比例与搭配。

谈判是生意的关键环节,谈判之礼可谓谈判运转的润滑油,甚至在谈判中会起到决定作用,不注重谈判之礼,可以说,与日本客人的谈判简直不可想象。

总之,同日本人做生意,您最需注意的就是“礼”字。“礼”字当头,生意中的许多问题都可由难变易,逢凶化吉,您在生意场上便可左右逢源,游刃有余,收到事半功倍的效果。

五、与阿拉伯人做生意

(一)阿拉伯与中国

阿拉伯半岛位于亚洲西南部,是世界上最大的半岛。它是一块干燥的高原,大部分地区被沙漠和草原所占据,只有为数不多的绿洲围绕半岛,绣织出聊以慰藉的“靴子”花边。半岛西部、南部有高山环抱,阻止了惬意的海风,内地由此而显得干燥酷热。这里,正是阿拉伯人的故乡。由于半岛的咽喉位置,古阿拉伯人很早便以海陆贸易闻名世界,同亚非欧诸国进行着频繁的经济、文化、政治交流。尤其是在公元七世纪,阿拉伯商人、宗教鼻祖穆罕默德在生意途中突发奇想,创立了伊斯兰教,随后又缔造了气势磅礴的阿拉伯大帝国,加之后继者的进一步扩张,它地跨亚非欧三洲,西达西班牙,南达北非,东与唐代的中国为邻,幅员广阔,威风凛凛,与中国并称为当时地球上的两个超级大国,真可谓八面来风,盛极一时。据统计,伊斯兰教徒(穆斯林)至今约有 80000 万,仅次于基督教。穆斯林在亚洲 40 多个国家中人数过半。在 20 多个国家中,伊斯兰教被定为国教。随着伊斯兰国家在国际政治生活、经济生活中发挥着日益重要的作用,伊斯兰教呈现出发展的趋势。毋庸置疑,穆斯林不等于阿拉伯人,然

而它却与阿拉伯人有重大干系；伊斯兰国家不等于阿拉伯国家，然而却有着诸多宗教、风俗习惯等方面的相同性或相似性。现在我们通常讲的阿拉伯是指除伊朗、阿富汗、土耳其、以色列、塞浦路斯以外的中东地区。

中国与古代阿拉伯人的交往可谓源远流长，从唐代算起，至少已有 1300 年的历史。唐帝国与阿拉伯帝国，除在天宝年间曾为争夺今天的塔什干发生过小小冲突外，长时间彼此通好，甚至在“安史之乱”非常时期，唐王朝曾向阿拉伯的大食等国借兵平叛，可见关系非同寻常。阿拉伯人曾沿着古老的丝绸之路，经天山南北、河西走廊，风餐露宿，来到长安；在海上，他们扬帆万里，从波斯湾的阿拉伯海出发，过马六甲至南海、东海，也曾在今日的广州、泉州、扬州等开放城市留下足迹。阿拉伯国家不断派使节正式访问，不少普通阿拉伯商人也开始漫步京华。当年的长安有“波斯邸店”，许多阿拉伯人被许长住，与当地居民通婚，甘愿来而无回；阿拉伯的巴格达亦设有专卖中国货物的市场，来自中国的丝绸及瓷器走俏于阿拉伯社会。

递至宋代，我国同阿拉伯的交往，特别是海上贸易十分兴盛，来华穆斯林有增无减。北宋在广州等地还设立“海关”，即市舶司，以缓解政府巨大的收支不平。一些大食商人资雄厚，由此不仅握有经济实力，而且提高了在华政治地位，影响进一步扩大，阿拉伯人带来的伊斯兰教，在传播上处于客观的有利地位。

五代北宋之际，伊斯兰教已濒临我国西北边陲，被维吾尔人所接受，随后波及蒙古人和哈萨克人，十四、十五世纪之后已成为维吾尔、哈萨克等全民族信仰的宗教。元朝统治者对伊斯兰大加推广，使得“元时回回遍天下”，渐渐形成“大分散，小集中”的特点。

明朝统治者曾派回人郑和七次“下西洋”，为中阿人民间友好往来与文化交流作出杰出贡献。再者，统治者实行民族同化政策。但由于伊斯兰教的强大牵引和凝聚，无论回族与外族人是男娶还是女嫁，客观上不仅未能限制回族的发展，反而使回族人口迅猛增加，改宗的汉人为数不少。在满清统治时期，由于政府的闭关锁国，中国与阿拉伯的交往出现中断，但中国境内的穆斯林自身发展仍很迅速，在反清斗争中亦做出了不少贡献。中华人民共和国成立后，尤其是改革开放以来，对内坚持民族平等、信仰自由，对外坚持和平共处五项原则，注重与发展中国家的交往。由此使得中国同阿拉伯的交往日趋频繁，民族的历史情谊得以发扬光大。

（二）宗教

宗教，是一种社会意识形态，同时又是无情世界的感情，它不仅反映了信教者的情感，也体现了一个民族的自尊，绝不容许人们任何形式的冒犯。在阿拉伯社会里，人们以信奉伊斯兰教为主，伊斯兰教即我们常说的“清真教”，它控制着阿拉伯人的日常生活，并渗入政治、经济生活等领域。我们中国当今的“老板”、“海客”，多是无神论者，不屑于“牛鬼蛇神”，这本是好事，但却往往易走向另一极端：由不信宗教转向忽略宗教的现实作用。然而，您应明白：宗教是虚无缥缈的，宗教的作用则是俯首可见。疏忽了宗教，您马上便会失去一份“晚餐”，不得不从阿拉伯的谈判桌旁撤离，至少也会让您的生意一波三折。因此，在从事商业活动之前，您必须借本《古兰经》拜读半天，掌握些起码的回教知识。

伊斯兰教是犹太教、基督教以及阿拉伯半岛上的原始宗教、哈尼夫教的揉合体。《古兰经》是伊斯兰教唯一神圣的经典,是伊斯兰教信仰及宗法制度的源泉,是伊斯兰教法以及伊斯兰国家立法的根本原则,是指导穆斯林社会生活及个人一切行为的最高准绳,也是伊斯兰世界各种学说和思潮的出发点及理论依据。穆斯林十分重视《古兰经》的诵读,尤其是“万物非主,唯有真主;穆罕默德是主的使者”这两句基本信条,更是像和尚的“阿弥陀佛”禅语而常挂嘴边;《古兰经》中使用的阿拉伯文字、文法、修辞、风格都成了阿拉伯语文的规范,在阿拉伯文化史上占有极其重要的地位。此外,随着社会的发展、变化,该教亦出现了许多教派,不同教派在阿拉伯社会中扮演着不同的角色,这亦应引起您的注意。下面就具体谈一谈伊斯兰教义及教派对商业活动的影响。

1. 伊斯兰基本教义

教义由三部分组成,即宗教信仰、宗教义务和善行。信仰属世界观、理论和思想方面,宗教义务和善行则属实践和行为方面,两方面的结合就构成了伊斯兰教理。对商业活动影响最为明显的莫过于实践和行为方面,即礼、斋、朝、善行等教规。

“礼”闲下士,不可嫌弃。也就是说,“礼”常常会使正忙于工作的阿拉伯人,突然停下手中的活计,像是偷闲或偷懒。您对此种现象千万不要阻止,更不能显出不屑一顾的神态。因为这不是工作人员有意捣鬼,而是“礼”使之然。“礼”即礼拜,是阿拉伯的伊斯兰教徒们对神感谢与服从的表示。虽然,由于国家或教派的不同存有一定差异,但原则上是日出前后各一次,中午一次,日落前后各一次,共五次。伊斯兰教徒借此向安拉表示归顺、感恩、赞颂、恳求、禀告等,从而保持心灵纯净,祈福消灾。逢伊斯兰教重大节日,穆斯林们一般要到当地清真寺举行集会会礼。以上这些时间您必须牢记,就像您使用计算机时的病毒时间一样,取消活动打算,否则也只能是白费心机。例如,一日本商人曾与一阿拉伯司机到苏伊士运河参观旅行。中途,这位日本商人遇急事需马上返回驻地,然而那位阿拉伯司机似乎听而不闻,竟大摇大摆地从车上走下来,一屁股蹲在早已预备好的席子上。因为,这时正赶上日落礼拜的节骨眼上。日本商人也只好眼睁睁地旁边呆着,无计可施。这时,绝不可因为交通关系阻止对方礼拜,亦不能有任何不耐烦或嫌弃的表示,否则就会即刻失去信赖,让您乘“11”路步行回府。又有一次,当阿拉伯人卸下从日本运来的机械时,其中一人便把抬着的机械当场放下,蹲到一边礼拜。偏偏那部机械是不可随地乱放的,险些出了大事。所以,您在同阿拉伯人做生意时,要达到既不影响生意,亦不得罪阿拉伯人的效果,您就必须牢记礼拜时刻,提前调整好商业活动时间计划。

“斋”而志异,亦莫犯忌。就是说,每逢斋戒之日,阿拉伯的穆斯林们在思想、精力、体力上与平时大不相同,白昼毫无精神,且忌讳较多,您千万不可贸然犯忌。斋,即每年伊斯兰教历9月斋戒一个月,此间每日从黎明至日落禁止饮食和房事等。起因为:纪念《古兰经》在该月首先“降示”穆罕默德受安拉之命为使者;也是在该月,穆斯林在白德尔(624年)中取得了第一次军事上的重大胜利。对穆斯林来讲,斋的最大意义在于可以赎罪,挽救或得以赦免以前的过失,以便在末日审判中有好去处。绝食是斋戒的主要内容,当然,绝食并非整个月里不吃、不喝,而只是在白天除了禁止烟火之外,不喝水,不吃任何有形的东西而已。待日落西山,

他们便可吃香喝辣,悉听尊便了。然而,我们的商业活动一般都安排在白天,而阿拉伯人其间白天完全不吃东西,工作起来自然力不从心,无精打采,商业活动的效果可想而知。尤其是现场劳作,如卸装货物等繁重工种,更是难以正常进行,事倍功半。再者,在阿拉伯人绝食期间,您白天吃东西或明火时要小心为妙,更不能在光天化日之下,面对大庭广众,大吃大喝,狼吞虎咽,狂吸滥抽,犯其忌律。一位有名望的日本商人,在访问阿拉伯的日本驻外机构时,就曾闹出了不大不小的麻烦。这位日本商人在进谒沙王,圆满完成礼节拜访之后,坐进等候在外面的车子里,长长松了一口气。舒心之余,顺便架起一支香烟,美美地品味起来。这位得意的客商长吸短吁,吞雾吐云,一头明暗相间,一头口中飘香,感觉着实良好。岂料当地居民隔着汽车的挡风玻璃却亦能明察秋毫,马上发现了车内发生的一切,于是乎喧嚷的人群向着车子蜂拥而来。他们手指点点,呐喊声不绝于耳。可怜这位日本客商不懂阿语,司机因提冷却器不在现场,面对如此状况,他怎么也搞不懂事出何因。后来,聪明的日本人顿觉茅塞大开,以为这帮居民肯定是出于好奇,聚众瞧个热闹而已,于是改以笑脸相迎,主动“哈喽”起来。结果,居民们更以十倍的狂呼乱叫相对应,事态变得不可收拾。最后惊动了警察。经解释才知当地居民是在指责他抽烟,犯了戒规,而他不明就里,反以笑脸回报。居民们便顿觉受辱,以至火上加油,火气平添三丈,使问题愈显复杂了。所以,对斋规一窍不通,非但生意难做,恐怕横祸亦会展翅飞到您的袖口,令您拂袖而难去。

“海客”弄“朝”,朝前不朝后。也就是说,经商者需弄清、把握“朝”的时间,生意应做在“朝”前头,而不应在“朝”过后再下手。“朝”即朝圣,朝觐圣地。伊斯兰教规定,凡身体健康,旅途方便,并具有经济能力的男女成年穆斯林,一生中至少应去麦加朝觐克尔白一次。麦加城中心的克尔白是座立方体的石头建筑物,东隅墙角上镶有一块黑石,被穆斯林视为圣物。克尔白经历代重建、扩建,如今已成为当代最宏伟、最壮观的清真寺。朝圣分为正朝和副朝,我们这里所讲的是指正朝,也是人们一般意义上的理解,时间定于每年回历的十二月上旬。朝圣活动是全世界穆斯林共同的巨大盛会,藉以表示穆斯林的坚定信念,表现普天之下穆斯林的团结与友爱。近年来,每年前往麦加朝圣的人数不下 200 万人,对于具有天时地利的阿拉伯人而言,非但一生一次,甚至是年年不断,而且不少阿拉伯人还要全家出动,尤其家庭主人更是非去不可。从生意角度来看:第一,朝圣季节是生意最好的时期。因为依阿拉伯人的习惯,在前往麦加参拜时,都会买许多家庭用品或衣服等,实为购物的黄金季节。因此,您应及时赶在朝圣季节之前,办妥货物,一般是以日用消费品为主。第二,本地签证此时难上加难。每逢朝圣季节,本地人为赶去麦加,纷纷涌向签证处,挤得一塌糊涂,周围水泄不通,您很难找一立锥之地,纵使想施后门之计,可惜后门亦是人头攒动,令您难于接头。遇上此时签证,您会愁得挠头不已。第三,人走楼空人再回,生意难做事难成。阿拉伯人进行朝圣,犹如蚂蚁大搬家。至少家庭主人离家而走,虽不至使阿拉伯(除麦加外)出现“千里无鸡鸣”的局面,但因朝圣期过,许多商品就会滞销,尤其是人们重返本地后,更是购买欲和购买力大大下降。那么,这里的商品就难以推销,许多生意亦不太容易做成了。由此可见,在同阿拉伯人做生意时,您必须把握好朝拜季节的时间,掌握火候,切莫“赶晚集”。

多施“善行”,少遭其难。“善行”,就是指穆斯林在宗教上必遵的道德规范。善行具有很多内容,最为主要和普遍的就是献金。按照阿拉伯人的理解,富有的人应给穷人或寡妇施舍,

这样才符合神的意思,同时它也是人们赎罪的最好时机。因此,富有的阿拉伯人应乐于施舍金钱,穷人或寡妇亦可毫无愧色地“无功受禄”,并完全可以主动要求陌生人献金。这条教规在现代阿拉伯社会普遍适用,而且根深蒂固。据载,安拉的使者、信徒的先知穆罕默德出身贫寒,而且生前丧父,幼时丧母,为伯父所养,长大后受雇于麦加富孀赫蒂彻,后深得她的钟情并成婚,从此生活走向富裕、安定,为其日后的创造活动提供了条件。这种人生经历以及其后团结下层人们取得胜利的需要,也许就是献金的由来吧,穆斯林可能会为此涂加些神秘色彩。但无论如何,这条教规已经潜移默化,成为上千年来阿拉伯人的共同想法。这条约定使尚未习惯于当地生活的人们感到困惑,然而即便您觉得困惑,仍必须遵守。否则,就会同阿拉伯社会的这种共同想法相脱节,被视为没有善行的人,从而遭人冷遇。有位刚被派驻贝鲁特不久的日本某企业的经理,正埋头工作时,一妇女幽幽然飘进办公室。这位不速之客穿着入时,体态高雅,落落大方,看起来是位贵夫人。经理纳闷之余,亦觉好奇,于是搁下工作,端坐而望。只见那妇女突然向他伸出手来,未有一点心理准备的经理大为吃惊,不知这位妇女到底卖的啥药,便问她想干什么事。这时,她才说了一句:“请给我施舍吧!”那位经理怎么也想不通,如此女人为何向陌生人伸出乞求之手,莫非是位职业乞丐,以乞致富?他没有给这位妇人任何施舍,而是用话打发出去。事后才恍然大悟,后悔不迭。因此,遇到献金之事,您需了解他人,不可视之如乞丐,或居高临下掷去三瓜两枣,或视而不见,置之不理,切莫因惜小钱,而失去赚大钱的机会。

2. 宗教派别

就整个阿拉伯社会而言,存有伊斯兰教派、基督教派、犹太教派等,尽管伊斯兰教处于主导优势,但在某些国家和地区,亦会出现其他教派与之平分秋色,甚至略占上风的现象;就伊斯兰教本身而言,又可分为什叶派、逊尼派、神秘派等。其中,逊尼派是伊斯兰教中人数最多的主流派,由于逊尼派曾获得历代大多数哈里发和统治者的支持,故亦被称为“正统派”,我国穆斯林就多属此派;什叶派信徒约占全世界穆斯林总数的15%—20%,影响亦是很大,在也门等地居主导地位。逊尼派与什叶派相互对立,分歧较大,不时体现在阿拉伯社会政治、商业活动中。以黎巴嫩为例,领土虽小,派别却是林立,而且在政治生活中分得相当清楚。总统一定由基督教徒担任,而且是从基督教徒中宗派实力最强的马隆派内选任。首相则从伊斯兰教中的逊尼派人选任,大臣从希腊正统派人中选任。由此可见,阿拉伯社会的宗教派别之多,而且同类宗教又有诸多派别,在社会中分别扮演着各自的角色。因此,您必须弄清您的对手所属宗教派别,免得因不识庐山真面目,而误入阿拉伯人之间派别纠纷之中,做出不识时务的愚蠢之举,而被阿拉伯人逐到帐篷之外。

没有宗教,阿拉伯社会生活就无法进行,宗教是其生活的极其重要的组成部分。在商业活动中,您必须充分认识阿拉伯宗教的作用,必须做到一定程度的了解,并真正地尊重它。尊重宗教,就等于尊重了阿拉伯人的人格,就是维护了他们的尊严。只有这样,才能赢得他们的尊重和信任,从而才能进行商业活动。

（三）风俗习惯

阿拉伯社会的风俗习惯颇多,总体看来,多源于宗教。对于一个老外来说,一个地区风俗习惯愈多,进行活动时就愈艰难,总有缩手缩脚,生怕碰钉子的感觉。这里,笔者就一些阿拉伯社会较为常见、中国人又容易犯忌的风俗习惯,简单介绍一下,以期将误会减小到最低限度,从而有助于生意的顺利进行。

1. 饮食有讲究,请客避斋日。伊斯兰教徒禁食猪肉及动物血液是妇孺皆知的。《古兰经》上多次强调禁猪,认为“猪”是一个最脏、最恨、最忌讳的词。不食自死物及动物血是原始人经验的积累,食血被视为“渎神”行为。目前穆斯林可食用的动物是性情温和、反刍的牛、羊、驼、鹿等;可食的禽类是食谷的鸡、鸭、鹅、鸽等;可食的鱼类是有头尾、脊有刺、腹有翅、身有鳞的鲫、草、鲢等。所有这些动物需经阿訇之手方可,此外还有两条原则性与灵活性结合的规定:①食用时不可过分和毫无节制。②“凡为势所迫,非出自愿,且不过分的人(虽吃禁物),毫无罪过。”因此,您不要轻易破此戒规,免得引出不快。如果您是请客,除注意食物种类外,还必须把握好时间,千万不要安排在斋期,如出于特殊情况,非请阿拉伯人吃饭或饮茶,那也只能在日落之后再发邀请。

2. 斋期不送食品礼,平时不送“娃娃”礼。在斋期,不能以食品当作礼物送给穆斯林,否则,等于扰乱对方的封斋习惯,亦可解释为您在故意教唆他们违反戒律;中国人平时常以“洋娃娃”做为礼物送与对方,然而阿拉伯人却不会接受。阿拉伯人严禁偶像,偶像一类形状的东西,都不可以膜拜,因此,洋娃娃等外形类似人像的东西,也禁止放在家中当装饰品。他们会解释说:放在家里,天天观看,日子一久便成偶像了,就是对神的不恭。

3. 小孩的脑袋摸不得。按照中国人的习惯,见到孩子通常用手抚摸其头部,以示亲昵。然而阿拉伯人则认为头是一个最为神圣的部位,随意触摸他人的头部是极大的不恭,小孩子的头只允许自己的父母抚摸,他人是动不得半点的。即使理发师,在动手为小孩理发时,也必须诵上两句经,然后才可理发。

4. 进入伊斯兰教堂的忌讳。进入清真寺不像您进和尚庙,可以谈笑风声,不修边幅,而是要求极为严格。因此,如果您遇到这种场合,就应做到:进入教堂前须脱下鞋子;头上必须有一件东西,如帽子、手帕之类;女性不能穿超短裙;从肩膀到膝避而不露;妇女必须穿戴胸罩;衣袖不能短到露肩或露出腋下。也就是说,穿着不要太“露骨”。

5. “IBM”的妙用。由于阿拉伯人受现代商业洗礼的时间较短,在他们身上仍存有不少本地区本民族的商业习惯。阿拉伯人是世界上公认的慢棋手,在生意场上喜欢“闲庭信步”,从来不会雷厉风行。第一、二次的接触中是绝对不可以谈生意的,一切也只能从三开始。他们不遵守约定,而且常常使用“IBM”(阿语中的三个字头)的通词,您应有所心理准备。

“I”是词语“因夏拉”,意为神的意志。“I”是阿拉伯人处于困窘或不利条件下的灵丹妙药,而对对方来说这简直是无稽之谈,而且相当可怕。譬如,在商谈中订立了某项约定,如果随情况变化阿拉伯人不想执行时,就可以毫无愧色、不容解释地说,这是“神的意志”,于是约定的执行便被阿方名正言顺地取缔。违约金更是无从谈起,令他方大伤脑筋。

“B”是词语“波库拉”,意为“明天再谈”。古代帝国的博大与宗教的神圣感形成了阿拉伯

人的“自我中心”性格,常常只顾自己的得失利害,讲出一厢情愿的话来。事情好不容易呈现点端倪,当您想进一步促成时,他们却忽然冒出一句:“明天再谈吧!”他们的真正目的就是,拿时间做武器,随意破坏对方良好势头,等待自己的好感觉。待形势对阿拉伯人不利时,所谓的“明天”就到来了。

“M”是词语“马列修”,意为“不要介意”。当遇到上述两种情形,或对方恼怒时,他们并不去追寻自身的原因,而只是轻松地拍着您的肩膀说:“不要介意,不要介意”,实在令人啼笑皆非,难以对答。

6. 王顾左右而言他,只为广招天下客。好客是阿拉伯人最突出的品性。与阿拉伯人谈生意少不了喝咖啡,按其习惯,咖啡味调得又香又苦,兴奋作用甚强,客人不喝咖啡就是对主人不太恭敬。但喝也须讲究礼节,不宜连饮三杯以上,且在饮用时常须咂嘴出声,啧啧称赞。然而他们的好客有时也会触怒客人,那就是常常“王顾左右而言他”。有位日本商人,曾到阿拉伯籍的经理办公室里拜访。因为另有客人在,等了好久方才见面。就在他与那位经理交谈的中间,又来了一位访问者,经理遂又与后来者攀谈起来,这日本客人顿感失落,但出于礼貌,只好强忍气火,心中却老大不高兴。其实,阿拉伯人的这种做法随处可见。譬如您到商店里买东西,阿拉伯的店员会同时与好多个客人讲话,巧妙地应付着每位来宾,并不认为冷落了哪位客人,相反还以此为能耐。您必须把握住这种好客心理,要惯于插入,不可为之动怒。

7. 孔雀开屏晴方好,垂柳迎客悲添伤。阿拉伯人的所处环境及独特经历,使之赋予自然万物以独特的情感,有着自己的一番讲究。阿拉伯人认为孔雀、骆驼、花卉图案是幸福吉祥的象征,而垂柳却暗示着悲伤和死亡。另外,广袤的沙漠使阿拉伯人更觉绿色的奇妙与珍贵,清洁卫生的习惯使其更加崇尚白色,相反,粉红色、紫色和黄色则被视为消极的颜色;因与以色列的长期敌对,使阿拉伯人对十字图案及六角造型极为反感,因为这正是以色列的国旗图案的象征。因此,您在商业会晤及谈判中,在选择和使用物品上,不妨投其所好,以博得对方好感。

8. 一朝麦加城中过,“哈支”替代“密斯特”。阿拉伯人到麦加,就像中国人出国一样,一旦回来,就如同镀了金,身价倍增,非同凡响。因此,您需特意称之,以显其不一般。凡到麦加参拜过的人,都会得到“哈支”的尊称,意为“虔诚高贵的人”。如果您能及时将惯用“密斯特”(Mr)改为“哈支”,对方会为之欣喜不尽。

9. 止谈风月获信誉,二郎吁烟失体统。很多中国业务人员很擅长于侃大山,为显示自己的博才多学,见多识广,往往只侃得天覆地翻,天昏地暗方才收起舌簧。健谈是件好事,但与阿拉伯人谈业务和聊天时,需时刻把握分寸,不要涉及中东政治,也不要谈论国际石油政策以及宗教上的敏感问题,忌称伊斯兰教徒为“穆罕默德”,忌称“阿拉伯湾”为波斯湾,不能称“波斯湾”时可简称“海湾”。只有这样,阿拉伯人才会认为您诚实可信,非搬弄是非之人,从而赢得信誉。在交谈过程中,您不能架起二郎腿,不能跷腿,更不能将鞋底对着谈话者。这样的姿势,在阿拉伯人看来,比用手指着对方还要严重。与其谈话时抽烟是不严肃的表现,更不可在长者或权威面前乱燃烟火,否则,生意就会随您那悠然的烟缕飘忽而去。

阿拉伯地区是一充满习俗的王国,是落后也好,是特色也好,您若疏忽大意,一切都将大事不好。习俗是炊具下的片片磷块,稍一磨擦,便能升成烈火,顿时将最后的晚餐蒸熟。

阿拉伯地区幅员广阔,同为阿拉伯人,其思维方式、交往习惯、风土人情等也因地而异。一般来说,城市里西方化程度较高,如埃及、黎巴嫩、叙利亚、阿尔及利亚、伊拉克等,某些传统的东西已开始衰亡,只是在农村及落后地区仍有保留。但在沙特阿拉伯、科威特及其他海湾国家,传统色彩仍较浓厚。再者,阿拉伯地区存有产油国和非产油国之分,二者的经济情况是迥异的。非产油国的经济情况较差,其农业以生产棉花为主,如苏丹、叙利亚、也门等,这些国家的农业人口约为70%。另外,阿拉伯各国人口大都很少,市场亦较狭窄,尽管期望与发达国家合作发展产业,但由于自然条件较差,且战火连绵,进展速度不大。总之,中国人同阿拉伯人的商业交往必将是友好的、长期的,商业交往的内容定将逐步扩展。因此,我们必须较为全面地了解阿拉伯人,尊重他们在商业中的传统东西,免除不必要的误解和隔阂,从而发展中阿贸易协作。

六、与美国人做生意

(一)了解美国

有这么一个家庭,祖父是英国人,祖母是荷兰人,他们的儿子同一位法国女子结婚,四个孙子分别有四个不同国家的媳妇。你能猜出这是哪国的一个家庭吗?毫无疑问,答案是美利坚合众国。自由的美利坚,年轻的美利坚,富甲天下的美利坚,令天下人瞩目的美利坚,在经济、军事、政治、贸易、对外关系等各个领域以自己独特的魅力发出熠熠的闪光。如何与美利坚做生意,逐渐成为越来越多的人所关注、谈论的话题,年轻的、年老的,正在与美利坚做生意而不得要领的,还没有机会与美利坚做生意却坚信会有那么一天的,研究世界上这一超级大国的,等等。形形色色的人在期待着这个问题的答案。

美国很大。不仅指它的地域宽广,也不仅仅指它的种族繁多,而且还包括它的驳杂。由于历史上的原因,美国很难找出南方,北方,东方,西方之间统一的传统。由于地理上的原因,美国也苦于各地有自己的习惯,商业上的和生活上的,都有自己的为人处事、待人接物的特点。所以,和美国人做生意,最重要的一点就是:把美国分成不同的地域,分别地研究美国商人的心态、处事方式、商业习惯,才能在做生意时得心应手,驾轻就熟,即所谓“知己知彼,百战不殆”。

(二)中西部的传统

美国的中西部地区,包括俄亥俄、明尼苏达、密苏里等十二个州,主要是以福特、奇异等汽车、电机、钢铁工业,以及其他制造业为中心,到现在,已经占据了国内工业全部生产额的大半。本地区还有以伊利诺州、俄亥俄州、爱达荷等州为中心的农业区域,是美国产业的心脏地带。在本地区,交易的产品主要是半成品或零件,交易的对象是直接的用户。中西部活动的商人,相对比较保守,但是他们比较朴素,和蔼可亲,喜欢交往。所以,有些国外的商人,很

聪明地抓住这一点,常常邀请他们去高尔夫球场等娱乐场所,以朋友身份款待他们,那么,在此之后再与他们谈生意,他们就会有如欢迎多年的老朋友,而不再仅是生意场中人了。

在中西部做生意,最令人头痛的也许就是运输了。首先,由于它距海较远,所以运输方式有所局限,多是利用空陆运输;其次,由于长途货物往往需要由陆转海上运输,或者相对较麻烦的陆转陆,所以往往造成货物的“不翼而飞”或“安错了家”,伊利诺州的用户在苦苦等待的货物,已经在俄亥俄州的某地长眠数月;再次,一旦运输安排不当,运费就会有相当可观的增加,主要原因就是其处于内陆,运送距离太长。

中西部地区的商业习惯是,每年9月至11月,把一年所需的进货合起来一次采购,所以,如果外国人要同他们做生意,就要盯住这段“黄金时间”,错过了这段时间,不仅贸易机会大量减少,而且谈判起来陡增许多困难。

中西部的商人,没有预付款的习惯,所以整天担心货交不完即拿不到货款,仅就这一点而言,中西部的人们似乎是有些“顽固不化,因而“自寻烦恼”了。

(三)西部人的信用观

美国的西部地区,即太平洋沿岸,有着一系列新兴的城市。这一地区最突出的特点就是年轻。由于年轻,所以商业习惯还未完全定型;由于年轻,所以少了许多束缚和羁绊——来自政策的或是传统的;由于年轻,所以有许多的开拓贸易的机会,生意相对比较好做。如果一个外国人想开拓国外市场,开拓美国市场,西部地区无疑是一个极好的选择。

由于西部地区和东部、中部隔了落矶山脉,一大片的沙漠,还有内华达山脉,加大农场地带,所以在东方眼中,西部带着极浓厚的地方性经济色彩。西部以电子、飞机的制造厂为首,在其下面聚集着众多的各种中坚、中小、零细企业。而且,由于它本身是沿海地带,所以大多数企业具有国际贸易的意念。自然,西部地区南北狭长,跨纬度较多,南北方也有所差异,南方比较开放,北方比较保守。

现在西部地区的公司经理们,多是一百年前开发西部的东部人的第一代子孙。商业经验比较浮浅,在这一地区内,洽谈成功一笔生意,用得最多的是商人的两只脚,只有亲自访问,亲自洽商,认真地和对手谈判,才能够有良好的结果。那些“懒惰的”或者过于相信现代化的通讯设备的人,希望以电话洽谈成交,在西部地区往往行不通。正是基于上面这一点,想短时间内迅速地拍板成交一笔生意是不可能的。在西部做生意,正应了中国人的一句俗话:“心急喝不了热粥”。

做生意,基本的一点就是要讲究信用。对于西部人而言,他们看待这一点则更加认真,近乎苛求。如果万一有违背信誉的行为被他们发现,他们就在心中把不守信用者判了“死刑”。若想挽救这一切,在另外的交易中试图说服他们,真是“难于上青天”啦!所以,不牢牢地记住这一点,和外国商人做生意就会跌跟头,而且会跌得很惨,让你很难爬起来,即使爬起来,也会留下“后遗症”,一瘸一拐地走路,速度肯定就会慢下来许多。在你追我赶,今天你为王,明天我第一的时代里,落后也就意味着被淘汰,甚至失去生存的权利……

西部地区的商人,比较欣赏东部地区的繁荣和成熟老练的生意技巧,所以,有以东部地区之马首是瞻的习惯。如果西部有一公司在东部设有分公司,它的信誉就会大大提高。它在

别的同行的心目中的形象,也会瞬间高大起来。

正如前文所讲,西部由于其谈判方式的保守,生意很难在短时间内成交。但是,从另一个角度讲,西部的企业历史较浅近,公司组织的规模也比较小,遇到推销产品时,很容易见到适当的人。生意方面的事情大多是由总经理或副总经理等高级负责人兼办的,能很快作出决定,少费许多口舌,少经许多的程序。用中国的话讲,也就是机构精简,避免了许多官僚作风和人浮于事的弊端,不用到处求爷爷、告奶奶,一个一个的“佛”依次“拜”。从这点讲,在西部成交一笔生意,又有其便利的一面。

(四)南部人和南部的工业

美国南部地区,有着自己鲜明的个性,南部人常常以自己身为南部的后裔而自豪,这有历史上的原因,早在南北战争以前,南方就以其发达的庄园经济培养出一批骄傲的但是却极有教养、有着优良传统的美国人。在许多部小说中,都体现出这一点。一个在得克萨斯州出生的人会坚持“我不是美国人,我是得克萨斯人”。这句话并不是因为他不爱自己的国家,或者不认为自己做一个美国人很光荣,而是因为他觉得做得克萨斯州人,一个南方的美国人,更加光荣。但是,千万不要想当然地以为南部地区的人们都孤芳自赏,他们同样地和蔼可亲。他们待人很殷勤,正如小说家藤岛泰辅在《南北战争》内所描述的“south hospitality”(南部式的殷勤)一样。

南部地区的人比较直爽,但有的表现得稍微性急一些。如果你——作为一个外国人——想和他们做生意,千万要能够忍受这一点。如果你某一天收到一个气势汹汹的电话,言词激烈,怨声不断,你千万别生气,也别以为你前去会被他骂个“狗血喷头”,一旦你到达那里,和他面谈,你会发现他并不怎么凶,谈完了事情,他还会笑脸相送。南部地区的人,不太容易记恨别人。你如果明白了这一点,也许就能应付这时而“暴风骤雨”时而“和风细雨”的变化了。

南部人较保守,一般需要长久的时间才能建立商业关系。和西部类似,依靠电话是很难做成一笔生意的,必须面对面促膝交谈。所以,学会耐心地推销,细致入微地劝说,在南部地区是非常重要的,但是,你只要做到这一点,让客户相信你,并且能够做到以绰号称呼你,他将是你的长久的贸易伙伴,以后长期的业务关系中,你会收到事半功倍的效果。

南部人比较随和,当你走在美国南部地区的大街上有人冲你轻轻地打招呼时,你不用吃惊,因为这是他们自然地流露。当外国商人催缴逾期未付的货款时,他们一般不能忍受签署备忘录确定付款日,你邀律师交涉很容易惹怒他们,但是,只要他们答应付款日,到那天时,他们会连本带利息一下子全部付清。

对于南部人有了大概的了解,还应该了解南部地区的工业。南部地区,包括得克萨斯以东的北卡罗来纳,田纳西,阿肯色,俄克拉何马等州,及以南的各州,共十二个州。达拉斯是一个繁荣的城市,以产棉地为背景而繁荣起来的。但是,随着时代的变迁而发生的产业构造上的差异,达拉斯逐渐被以太空产业闻名全球的休斯敦所取代。到1968年,休斯敦的储金总额已超越达拉斯,成为金融产业的中心地。

近些年来,工业群往南部发展,其主要原因就在于:南部劳动力丰富,因为在历史上这里有众多的种植园,有密集的劳力。正因为以前是广大的种植园,南部人对土地有着深深的、强

烈的眷恋,所以劳动力又有固定性。大部分人喜欢积贮小钱,过一种舒适的生活,不喜欢流动,不像西部人那样轻易地变换职业。而且,南部地区广袤的土地资源,也为工业建厂提供了有利条件。当然,工业向南部发展,还有丰富的石油产量的吸引,得克萨斯州、俄克拉何马州、路易斯安那等地的石油产量,占全美的60%。美孚、海湾、经古萨固、易速等大的石油公司,就在休斯敦附近落脚。除了石油精炼、石油化学及其他石油关联企业外,海洋开发产业及众多的关联企业也开始在此生根。

(五)小心犹太血统的美国人

以纽约、华盛顿为中心的东部地区,在美国的政治、经济、金融、贸易中一直处于领导地位,而要谈东部地区,不得不谈谈犹太人,犹太人执东部事务牛耳。犹太人聚集最多的地区是纽约州,有“犹约”花名的纽约市,集中了二百余万的美籍犹太人,相当于以色列全国的犹太人口,并有世界上最大的“犹太”城市之称。如何跟犹太血统的商人打交道呢?一般说来,犹太血统的商人,做生意非常苛刻。如果你和他订了大批货物的买卖合同,准备增加设置,孤注一掷地全力保证如期交货,在临近交货之际,他会在合同中吹毛求疵,千方百计寻找理由毁约,原因就是国际市场行情发生变化,该种货物的价格急剧下降或出现了更为优秀的代用品。他全然不顾及你的苦衷,你的“血本”。所以,和他们签合同时,要绝对地注意用词的严谨,不让他们有隙可乘,站稳自己的立场。当然,如果真的有必要,就去请一个经验丰富的律师好了。中国人习惯于纠纷发生之后再去找律师,不仅容易“病急乱投医”,找一个并非研究国际经济法的国内律师临时抱佛脚,而且即便是找到一个好律师,也往往是费尽心思去考虑如何减少损失,订立的愚蠢的近乎可笑的国际合同在国内并不鲜见,律师纵有“回天之力”,也无法改变白纸黑字上的铁的事实。所以,在谈判的过程中,如果你不懂得法律,最理智地做法也许就是请一个内行的律师,就每一个细节认真研究讨论,把合同订得天衣无缝。这不仅是和犹太商人做生意时应该做的努力,和其他外国人做生意也应当注意这一点。

犹太血统的商人,不仅精明,有着根深蒂固的商人特性,很难讨价还价,而且他们相互之间的联系也是极为坚固的,他们之间的关系网,既广阔又细密,在统一对外方面相当地团结和一致。如果你在和一家犹太人办的公司谈生意,你会发现昨天还和颜悦色的谈判对手一夜之间变得尖酸苛刻,并且会指责你曾经和另一家犹太公司作业务时的种种令他们无法接受的行径,甚至会因此拒绝谈判继续进行下去。你也许会很迷惑,搞不懂到底什么环节出了毛病,其实谜底很简单,就是因为昨天晚上他从另一家犹太公司那里得到了关于你们上次商谈生意的情报。外国商人也许对这一点极为反感,但是,中国商人之间那种“内战”,诸如“苕麻大战”“猪鬃大战”等,和他们这种同仇敌忾的精神比起来,不能不说是长于“计划”、善于“统一领导、协调”的中国的一大遗憾,中国的商人不妨学学这些犹太商人们,也许将来会给整个中国的对外贸易带来更大的收益。

(六)以质取胜——进军美国市场的武器

跟别人打交道是非常有意思的一件事情,尤其跟在美国的如此有个性的各个地区的人

打交道,更是其乐无穷。但是,要和头脑精明的老美做生意,却往往并不是一件开心的事情,尤其当你踌躇满志地在美国市场上发展,虽深谙老美的品性却接连碰壁,垂头丧气,怨天尤人,感慨命运时,殊不知,当你真正静下心来,好好地反思一下,就会恍然大悟、豁然开朗:原来自己像是一个无头的苍蝇,在茫茫商海中瞎撞,又怎能不栽跟头呢?要打开美国市场,怎么能够不了解美国市场的特点呢?要进军美国市场,又怎能对自己的优势毫无分析呢?

美国这个大市场,吸引着世界上如此多的国家的商人,最重要的原因也许就是它的容量巨大,进口的范围广泛吧!美国的经济潜力,能承受来自加拿大、日本、南韩等的贸易逆差。它对于自己大量地进口造成的贸易逆差,并不惊慌,如同一个股票的大玩家,输赢赢赢,进进出出,又能奈何?美国的产品质量很高,但是,它依然不“排外”,从原料性商品到制成品,从普通制成品到高级技术产品,从普通消费品到高档奢侈品,无所不有,无所不包。不管你想出口什么,都能在美国找到市场,只要你的商品能够吸引老美,能够跟来自世界其他地区的“兄弟”产品相竞争。

以前,美国先进的技术产品在国际市场上是独领风骚的,随着日本聪明地把美国的高科技应用到实用工业中生产的电子产品等的增加,美国不得不在此领域“含辱忍让”,开始从日本、香港、台湾等进口诸如电子产品及部件、办公室自动化设备,以及科学仪器等。美国之所以要进口大量的普通消费品和奢侈品,是因为美国是个高收入、高消费、高浪费的国家。美国年收入在 100 万美元以上的就有二百万人口,中等家庭收入也在 25000 美元左右,与保持着勤俭、节约传统的中国人不同,他们很少储蓄,甚至借钱来消费。他们淘汰自己的用品如此之快,以至于在美国的大街上拾一台电视机,搬一套家具,丝毫不足为怪,更不用提他们扔掉的旧服装。当然,美国不是天堂,它的贫富悬殊如此明显,以至当一个有钱的小姐不惜用十万美元买一个项链时,广大贫民在贫民窟捡拾着垃圾,以填饱自己的肚皮。广大的贫民,只能购买价格便宜的低档货来维持简单的日常生活。所有这些,使得外国的出口商可以为自己的普通消费品、或是高档消费品找到一席之地。

但是,千万不要以为美国市场如此“慷慨”,美国的“上帝们”对商品质量要求极高,商品稍有缺陷就会被弃之“角落”,减价处理。而且,如此“开放”的市场必将引来无数的国外同行,群雄角逐,竞争如此激烈,使得暂时占优势的出口商整日提心吊胆,怕突然出现一匹“黑马”,搅了自己的发财梦。美国人还有一个特点,喜欢名牌,最有代表性的也许就是全球闻名的“雅皮士”了。自然,人们“迷信”名牌的心态在全球也许是共有的,所以,一定要创造自己的名牌商品,亮出自己的“王牌”。

(七)投“季”取巧

美国市场的变化很快,销售季节性很强,美国人喜欢猎奇,喜欢并且有能力赶时髦,时兴起来一阵风,低档商品可卖高档价,不时兴时高档货色也一钱不值,只能“挥泪甩卖”、“低价抛售”。所以,出口商品一定要赶上流行势头,眼观六路,耳听八方,不断更新产品,不断创新,不断推出有个性的新产品,安于现状等于失败。永远不能用“老牛拉破车”的速度来对待这件事。日本之所以能如此成功地打入国际市场,打入美国市场,使美国人“耿耿于怀”“心中极不痛快”,正是它的勇于创新,不断推出新产品,时刻走在别国的前面。它的精工手表,就有一千

多个花样。

什么季节卖什么货,在美国市场上非常明确,如果错过销售季节,商品就要减价处理。美国大百货公司,超级市场的销售季节是:一月至五月为春季,七月至九月为秋初开学期(主要以销售适合学生用品为主);九月至十月为秋季;十一月至十二月为假期,即圣诞节时期,这时又是退税季节,人们手里有钱,一般人都会趁机添置用品,购买圣诞节礼物,这是一年中的销售旺季,销售额占全年的三分之一左右。

美国的商人对商品每个流通环节都扣得很紧。什么时候订货,什么时候运输,什么时候销售都计算得很精确,一般是距销售季节半年左右时间订货,中间有二、三个月的运输期。因为货来早了,要开信用证,要存放仓库,费用必然增加;货来晚了,错过了销售季节,流行货变成滞销货,损失则更大。对于那些节奏慢的商人来说,教训将会极其惨痛,如果圣诞节礼物在圣诞节前运到,可能会大赚一笔,晚一天就可能卖不出去,一块钱的东西也许只能卖两角钱,一赔一赚之间的差距,不是用几位数字能够概括得了的。从事对美贸易、国际贸易,务必慎之又慎,才不至于“一失足成千古恨”。

(八)遍地开花的连锁店

美国市场的销售渠道也是错综复杂的。它们在流通中长期存在,不能完全相互代替,如同一个机器上的各个零部件,各自发挥着自己的作用。美国有经销商、代理商、进口商,百货公司、超级市场、连锁商店、折扣商店、杂货店、零售店等,如何运用这些销售渠道,科学地合理地选择,直接关系到你在美国市场上能否立稳脚跟。一般来说,大的经销商、代理商、进口商等中间商,在全国都设有分支机构,对当地的市场、客户比较熟悉,又有一批有经验的推销员,通过他们可以把商品推销到全国去。想让自己的商品在美国各地“开花”,运用他们不失为一良策。有的大百货公司或超级市场、连锁商店既是零售商,又是直接进口商。如美西尔斯、凯马特等连锁商店都设有进口部,专门进口商品由本店经销,因此,根据不同的商品、不同的对象,学会利用他们的力量最有效地扩大销售量和降低销售成本,是聪明的外国商人的聪明的选择。有些人抱着艰苦创业的决心,自己单枪匹马地在美国打天下,自己搞零售、批发,精神固然可佳,但很难被美国人认同、接受,实在是一种出力不讨好的方法。有一部电影,名字为《人在纽约》,其中一个华人女老板虔诚地在每天晚上打开其居所的所有的窗户,希望能与美国的地气接通,以助她事业有成,财运亨通。我认为,中国的商人们,只要真正领会了上面所写的美国市场的特点,与美国人做生意,开拓美国市场,“地气”会自然接通,而毋须每日晚上冒得重感冒的风险了。

(九)我们的缺陷

对于美国各个地区的市场、美国整个的市场“胸有成竹”之后,剩下的事情就是要开始行动了。中国对美的贸易已经有了良好的基础,并且自从中国实行改革开放,发展迅猛。当然,还远远没有赶上美国宏大市场的需求,如何在这个巨大的、充满活力的大市场上挖潜力,充分发挥优势呢?

正如前文所述,美国的市场需求非常广泛,针对这一点,中国的商人们应该采取的首要策略,也许就是建立以优势产品为骨干的出口产品系列,大面积占据美国市场了。中国出口到美国的纺织品、服装声誉一直很高,而且是中国对美出口的主要产品。然而,不幸的是中国的生产商过于自信,不肯“居安思危”,花色品种更新慢,对于更新技术并不太热心,产品质量问题也没有当成一件“大事”来抓,必然的结果就是在美国市场上的竞争力下降,而中国的商人们拖沓的工作作风,较差的时间观念,各种出口手续的繁杂,又使得运往美利坚的商品经常“迟到”,逐渐“失宠”,而亚洲“四小龙”生产的同类产品,乘虚而入,潮水般涌入美国市场,给我国的商人们敲了警钟。可以算作中国的纺织品服装出口的福音吧,从1989年1月开始,美国取消了亚洲“四小龙”的普惠待遇。中国应该趁机牢牢占据市场,自然,中国应从事大量艰巨的工作,积极地更新技术,提高产品的质量,从根本上解决出口商品本身的问题;要加强公路、铁路、港口、能源生产设施、通讯、仓储和工业设施的建设。交通运输是经济发展的生命线,也是对外贸易的生命线。能源是生产发展的后备军,通讯、仓储、工业设施的建设,构成了促进经济发展、促进对外贸易的不可缺少的条件,使它们逐步完善,朝着有利的方向发展,必然会使中国对美贸易出现突飞猛进的发展;与此同时,还应改革供求体制,增强小批量、短周期生产的机动性,防止一次性出口量过大,加强非价格竞争。

除了纺织品、服装是中国出口美国的优势产品之外,轻工产品同样有其自身的“魅力”。美国市场上的轻工产品,主要依赖进口调节,诸如自行车、金属器皿、日用五金、鞋类、箱包、皮件、玩具、家用电器、纸张、纸制品、体育用品等轻工产品,均受到美国的“垂青”。但是,中国的轻工产品的生产和出口仍存在着一些亟待解决的问题;生产的厂家普遍素质欠佳,多是集体小厂,生产设备、技术水平差,在原材料和劳动力使用等方面存在着严重的浪费,生产成本加大,直接影响到产品在美国市场的竞争能力;出口的厂家看到此类生意好做,纷纷“八仙过海,各显神通”,管理失控,在国内抬高价格争货源,在美国多头竞销,好货卖贱价,敌我不分,以至造成“亲者痛,仇者快”的局面。对外违约现象太多,被克以罚金、违约金事小,损害了外贸的信誉事大。为解决这些问题,应当做好以下的工作:国家在原材料等方面支持国营大中型企业,发挥名牌、信誉好的骨干企业的作用,为集体小企业的发展埋下路标,并且带动和促进集体小企业的生产;进一步优化出口产品结构,降低生产成本,使轻工产品以物美价廉取胜;在货源组织和收购上,适当集中、合理调配、保证重点、统筹兼顾,避免“自相残杀”、“同室操戈”;在签约、履约方面,加强管理,职责明确,奖罚分明,对损害我国外贸信誉的“蛀虫”坚决地予以“清除”。

(十)改进措施

为了建立出口美国的产品系列,还要进一步发展食品、土畜产品和工艺品的生产和出口。中国的食品早就被美国人所接受,越来越多地出现在美国人的食谱中,这也许与美国众多的华人,林立的华人餐馆的推荐介绍有关。中国的豆腐,在美国已列为最富营养的主食。豆腐及豆腐系列食品,已普遍为美国人所喜爱。中国是大豆的主要生长国,如果在此寻求发展,得天独厚。青岛啤酒享誉美国,多年来畅销不衰,成交额逐年增加,我国罐头食品以及按传统工艺制作的糕点、糖果等,在美国市场上也是抢手货。我国出口的食品大部分属未经加工的

原料性产品,半加工、粗加工的产品,属于精加工、深加工的食品和最终产品品种不多,只有各种水果罐头、花生制品、乌龙茶、酒、各种面食品等。但是,从美国市场食品消费趋势,发展食品出口贸易的要求出发,必须由数量型转变为质量型,原材料型转变为成品型。

我国土畜产品和工艺品在美国市场上的激烈竞争中,同样处于有利的地位。对“外表丑陋”的猪鬃、猪羊肠衣、皮革、羊毛和农副产品,美国人“情有独钟”。而中国的工艺品,反映悠久华夏文化的景泰蓝,显示心灵手巧的中国人的传统技艺的风筝等,常常使有幸得之的美国人引以为豪,还有中国的国画和装饰品,常可见于美国人的书房、客厅,成为一种身份的标志,显出它们的主人的情趣。紧紧地抓住这个优势,在这个领域大显身手,应该是中国商人的期望。

继续发展资源型产品的生产和出口,也是建立出口产品系列的努力之一。美国除了能满足本国经济发展和国防安全需要的一部分的非燃料矿产工业外,很大程度上要依赖进口某些战略矿产品。美国是高度发达的工业化国家,对资源的需求量不断地增加,而自己开采矿产以及加工本国和进口矿产的力量在逐步减弱。所以,对外贸易便有了良好的机会。我国要充分利用美国石油生产下降和世界市场对原油需求增加和石油价格上涨的有利时机,大力发展石油生产,扩大对美出口。但是,尽管中国的原油产量较高,品质较好,检验手段和技术都还与提高石油制品质量的要求有一定的差距。美国对进口的成品油,要求化验几十项指标,我国检验设备相对比较落后,满足这项要求有许多困难。所以,中国必须努力提高检验技术,生产高质量的成品油,才能“如愿以偿”,在美国市场上有所发展。同时,中国目前对美出口的铝、锡、锑等有较强的竞争能力,也应当大力发展。

我国出口的一个战略产业是机电工业,机电产品不仅可以促进中国出口产品结构趋向合理化,而且还可以为我国各部门生产提供现代化生产手段,推动我国国民经济各部门物质技术条件的优化。美国应发展高科技的需要,注重对微型电子计算机、尖端电子设备的生产,一般电子产品的生产则关注不够,因此需要进口大量普通电子产品和零配件。我国生产的电视机、收音机、电冰箱及其零配件有些已达到国际先进水平,开始走入美国市场,而作为生活在汽车轮子上的美国人,汽车进口量同其他机电产品进口量相比更是名列前茅。我国应积极创造条件占有较大的美国汽车市场的份额。我国的机电产品,同样有需要改进之处。出口商品中 91% 属于耗能、耗材料的初级产品和劳动密集型产品,附加价值很低,必须向高级化发展。我国机电产品质量不稳定,外销后,无销后服务维修点,在检验、包装、运输等方面也存在一些问题,妨碍进一步对美出口。中国应采取的相应的对策:重点保护和扶植出口机电名优产品,增加机电产品生产,加强对美国标准产品设计和生产研究,注意搞好销后服务,增强用户使用中国产品的信心。

一件商品,中国人最关心的恐怕是它的价格吧!美国人则不同,他们最关心的一是商品的质量,其次是包装,最后才想到价格。1989 年,美国联邦食品药品监督管理局,因美国消费者食用中国罐头,发生了三宗食物中毒事件,而撤消了同我国签订的大量进口家庭装磨菇罐头的合同,并要求承担民事责任,中国的生产商在此变故发生之后,慌了手脚,连忙补救,但是,事已至此,又能如何呢?中国出口因产品质量问题,受到美国客户的非难,不知发生过多少次,不仅损失了大量外汇赔偿,而且对于中国的商品在世界的信誉,造成了不可估量的坏的影响。

响。所以,在广大的中国厂家中培养质量第一的意识,提倡质量竞赛,在什么时候都是不过分的。

提高产品质量,不仅要提高产品的内在品质,而且还包括产品的外观设计。体现一个国家消费文化状况,并且决定能否刺激消费的很重要的一条,就是外观设计的优劣。当今世界产品的外观设计逐渐趋向现代化、个性化、趣味化。有人说,工业品的美术设计花费一美元,可以直接带来一千五百美元的利润。可是,直到目前为止,并不是所有的人都清醒地认识到这一点。

包装是出口商品的服饰,如果有一个美好的包装,会使商品骤然生辉,对商品销售者来说,就获得了售卖成功的一半,美国人非常讲究包装,它和商品质量的本身处于平等的地位。当然商品的包装的意义不仅在于它的美观性,还在于它的实用性,例如食品包装,美国消费者格外注意包装上是否标明食品中所用色素、添加剂、防腐剂的具体成份。另外,几乎所有超级市场上出售的包装食品袋或盒子上都有一个约一寸见方的由宽窄不同的颜色条纹构成的图案(又称普线),代表该商品的代号,以便于电子计算机自动识别、计价。

(十一)产品未到,广告先行

一种产品要投放市场,首先开始的就是大张旗鼓的广告宣传,中国的商品要进军美国市场,同样需要“锣鼓”开道。美国人对广告往往表现出十二分的热情和虔诚,而且广告已经成了他们生活中的必不可少的一部分。中国人要使自己的广告宣传独树一帜,千万不能雷同。根据我们最初分析的美国各个地区的不同的特点,根据消费者不同的性别、年龄、收入水平、职业等,相应地决定广告的特色,不可以一个面孔出现在美国的各个地方。当然,进行广告宣传有许多途径,可以利用广播、电视、报刊,也可以利用重大的国际活动,如博览会、展销会、订货会、文化交流活动、体育比赛等。假如说自己没有把握设计出符合美国人心态的广告,也可以委托美国的大的广告公司开展广告宣传,增强宣传的效果,提高商品的知名度,达到广告宣传的目的。

(十二)美国的法律

美国是贸易保护主义比较严重的国家之一。通常采用进口配额限制和反倾销的方针推行贸易保护主义。而作为我国出口优势产品的纺织品、服装、轻工产品等,受到美国的贸易保护主义的限制最严重,我国在美国压力下不得不先后签订几个关于纺织品进口美国的限制协定,人为降低对美国的进口。面对日益强化的保护主义,我们应当怎么办?首先,要熟悉美国的贸易政策和进出口管理规定,培养专门的人才,避开对我国商品的扣罚。其次,要根据美国市场变化快和需求多样化的特点,采取小批量、多批次对美出口的办法,灵活机动地及时提供货源,供应市场需求。最后,针对美国对进口商品限量不限价的规定,对批量大、价格低的出口商品,如纺织品、服装等,适当控制产品数量的增长幅度,并在提高产品质量的基础上提高产品附加值,既提高创汇金额,又可以不受反倾销调查。与此同时,还可以联合国际社会的积极力量,有力地制约保护主义,将它对国际贸易的损害作用,限定在最小程度。

美国是立法比较完备,法治较严的国家,美国人的法律意识也普遍较强,所以,中国的商人在和美国人打交道时,一定要掌握相关的法律。有这么一个例子,某省的17家公司集资买了洛杉矶的一幢旅馆作办公楼,而许多房客控告我方侵犯居住权。结果耗资一千四百万却无法进驻办公。原因就是不了解美国居住权法。中国商人要特别注意美国的反倾销法、反补贴法,还有产品责任法。美国的产品责任法远远走在其它国家的立法的前面,对保护消费者非常有利,而对厂家则十分不利。中国出口厂家在设计时必须充分考虑安全问题;获取“UL”安全认证;在说明书、包装箱及设备 on 尽可能多地提出安全警告。譬如,在自行车说明书上写上“骑车水平不高或天气不好可能摔倒”。看似多余并且可笑,但遇到起诉时却能保护制造商。

(十三)细节问题

在美国市场上和美国人做生意,还有一些细节问题:样本纸不能太软,印刷质量要高,颜色要淡雅、柔和,切忌用红、绿、黄色,封面和封底不要出现风景画。要从“实”的角度突出产品,全部用英文,不写与产品无直接关系的内容。和美国人打交道时,必须清楚介绍自己的职务,因为美国人非常注重行政职务,一般销售人员最好也有个头衔,否则,即使有高级职称也会被认为是说话不算数的人。介绍产品主要讲清功能、优点和与同类产品的差异,尽量多用数据说话。

1993年,《中国经营报》列出了中国在美国市场上有竞争力的商品,具体如下:

一、资源产品:包括锡、铝、硫磺、聚乙烯、重铬酸钠、氢氧化钠、石油及石油产品等。

二、稀土产品:过去美国主要从非洲和南美洲进口,目前这些地区政治不稳,中国可乘机挤入。

三、电子产品及电子计算机软件:中国的电子秤、电子消费品、扬声器、电子游戏机零件或整机、制首饰用微型轴承、汽车防窃报警器等。中国软件先进、价廉,亦有出口的条件。

四、丝绸纺织品:中国的举重用露指手套、海绵、高级针织品、工业用雨衣、毛线衣、领带、围巾、手帕、腰带、婴儿袋、皮衣等,美国人很喜欢。

五、食品和饮料:青岛啤酒、豆制品和蔬菜制品畅销,美国也需要中国的热带鱼和高级蛋糕。

六、机床和小五金:中国的磨床、钻床和铣床,质好、价廉,有很大吸引力。美国对日用五金实施自由进口政策,要求是质量高、中档、多功能、携带方便、花色品种多、讲究包装。

七、科学仪器和医学用具:如显微镜、电压互感器、电流互感器、变阻器、万用表、商业和家用开关装置、机动液压泵等在美国大、中学校和实验室均有市场。其他如诊断医疗器械(手套、针、注射器)和外科用手套等也很需要。

八、工艺美术品:中国临摹古画和仿古名人字迹,实用工艺品,如景泰蓝、文具、灯具及室内装饰挂件等,美国家庭都很欢迎。

之所以清楚摘录上述商品,是为有志于出口开拓美国市场的中国商人作参考。如果产品适销,就会获重利。前不久,中国贸促报登载了一则消息《中国手工艺品在美成为抢手货》,其中写道:一种纸糊的工艺首饰盒在美成抢手货,一次展销美商就签订了20万美元的合同。1992年,在芝加哥世界贸易中心展览会上,不到三天时间,鞍山市太平洋集团美国有限公司

展出的鞍山市产的岫岩玉工艺品、草编制品、碎布被面、工艺首饰盒等几千件展品抢购一空。美商要求增加订货量,有的甚至提出一次签订价值达 50 万美元的供货合同。

七、与拉美人做生意

(一)这就是拉美人

拉丁美洲是指美国以南的美洲地区。包括墨西哥、中美洲和南美洲,共有 24 个国家。它东临大西洋,西濒太平洋,由于很早以前是属于拉丁语系的西班牙和葡萄牙的殖民地,所以称拉丁美洲。拉丁美洲与我国相距较远,商业交往也开始较晚,联系不多,所以相对而言对于中国商人来说比较陌生,中国的商人们也往往不喜欢和他们做生意。这固然与拉美人本身一些于做生意不利的因素有关,但是,对于拉美国家的人们缺乏必要的了解,也不能不说是个极其重要的原因。拉美人到底是什么性格的人呢?他们又如何对待和外国人做生意的呢?外国的商人如何趋利除弊,开拓拉美市场呢?

大部分拉美国家,由于历史上的原因,经济比较落后,经济单一化严重,贫富两极分化明显。大多数外国人——经济比较发达和政治相对稳定的国家的人们,和拉美人谈起拉美的经济和政治,总是以为自己有能力、有资格加以评论,往往在不知不觉中显出“优等”民族的优越感,殊不知,对于这种趾高气扬,自以为是的外国人,拉美人是最为痛恨的,他们的自尊心常会受到严重地伤害。如果如此这般表现之后,还想和拉美人做成生意,沟通感情,简直是不可能的。

曾经有一位美国人,和阿根廷的商人已经谈得很融洽,得意忘形的美国人不知不觉中露出自己的本性,当他们谈到困扰阿根廷经济的高通货膨胀率时,阿根廷商人解释了历史上的和现实的原因;历史上是由庇隆年代遗留下来的问题;现实中是由于军政府在解决经济问题上的失误。这个美国人听罢不以为然,告诉阿根廷商人,“如果让我们管理你们的国家 18 个月,就会把形势整个扭转过来。”听到这句话,阿根廷商人以沉默表示了抗议。且不说一个美国人如何能把一个发展了如此长的时间的国家在 18 个月的时间内改变过来,这样的语气,包含了多少对阿根廷人能力的否定,对拉美人的蔑视。没有一个人会恭恭敬敬地对待污辱他们的外国人,和这么一个高高在上的、毫无平等可言的外国人做生意,是更加不可能的事。毫无疑问,这个美国商人,由于自己的“居高临下”,使自己丧失了,也许是永远丧失了和阿根廷商人做生意的机会。

拉美人并不是带着纯粹的羞辱感来看待自己的历史,尽管拉美的社会和政治制度在某些方面阻碍了拉美的的发展,但是,他们依然把这些看成历史遗产的组成部分,拉美国家的历史是悠久的,当到达北美的第一批移民与当地印第安人度过第一个感恩节时,拉美国家的首都城市就早已经存在了。拉美国家在历史上有相当繁荣的时期,并且曾经为人类的文明作出过巨大的贡献。弄清楚这一点,在和拉美人打交道时,做到尊重他们的人格,尊重他们的历史就不再是常常被忽略的一件事情,对于交易的达成来说,就已经迈出了最基本的也是最关

键的一步。

拉丁美洲商人的性格,比较开朗、直爽,和处事敏捷的北美商人不同,拉美的商人比较的悠闲,比较的恬淡,比较的“放得开”。比如,拉丁美洲的休假很多,秘鲁的劳动法就有这样的规定:工作一年,就可以请一个月的带薪假期。往往在一笔生意的商谈中,洽谈的人,突然请了休假,因此,商谈也不得不停下来,外国的商人要耐心地等待洽谈的人休假归来,洽谈才能继续进行。所以,和南美人做生意,不得不放慢节奏。性急的外国商人们试图速战速决,忍不住催促他们“快!快!这是一笔好生意”,这会使拉美人非常恼火,甚至会使他们更加停止不前,甚至“向后转”了。

当你——一个外国人已急着想落实规划时,拉美人却刚开始认识你,当你想大展宏图时,他们却刚想怎样开张;当你想让你的绝妙产品占领整个拉美市场时,他们却只关心在国内领土上自己掌握的那一部分打开销路,所以,会出现这样的情况:一些美国公司在世界市场上的销售额,比一些拉美国家的国民生产总值还要大。

由于拉美的这种慢节奏处理事务的情况,“感情”的因素就显得很重要。因此,彼此关系相熟、成为知己之后,有事拜托时,便会优先办理,也会很善解人意地考虑对方的要求,商谈也就很顺利地进行下去。当然,这一切首先取决于你的态度,冷酷无情,公事公办的态度是不适合当地的商谈气氛的。

目前,拉美的商界里,增加了不少知识阶层的人士,以前那种教育水准普遍较低的情况有所改变,尤其一些年青人,受到良好的美国商业教育,整个商业环境有所改善,逐渐向先进的国家靠拢。

(二)频繁政变的副产品:处事不惊

在拉美,政变是家常便饭,有人曾主张把它看成西方的政党派系之争。政变如此频繁,以至于人们都司空见惯,即便发生了政变,也不再紧张骚动,街上仍旧是平平静静的,秘鲁曾经发生一次政变,只持续了 15 分钟就结束了。正在做商务旅行的外国人甚至不会因此而误了飞机。政变对一般的商业交易几乎没有影响,不过,一旦涉及政府的交易,影响则不可轻视,必须小心。碰巧的是,南美 13 个国家中,大部分都是军事独裁的国家。譬如,巴拿马、秘鲁、阿根廷、巴西等。但是,外国人并不能因此而一味地指责他们。因为,在这些贫富相差悬殊,巨富和政权相勾结,一般人知识水平偏低的情况下,独裁的强大牵制力是必然的结果。强制维持秩序的政权能够安定,是经济发展的关键。

也许正是这频繁的政变,从另一个角度讲,培养出拉美人处事不惊的悠闲的性格。在谈判过程中,常常会听到“阿斯他·马尼西那”这句话,意思是明天再办。但是,你千万不能相信他的话,明天再去时,常常会又推到“明天”,稍微夸张一点,他们讲这句话,就如同说“早上好”“晚安”一样地随意,他们的工作时间,比较地松懈和短促,当然,这也与他们那里的气候有关,早上起得晚,午餐后必须睡午觉,中午的休息时间,平均是从中午 12 点钟到下午 3 点钟。回家前,他们还喜欢去喝酒,去看戏。剧场一般是晚上 10 点钟才开演,到了 12 点钟或 1 点钟散场。真正回到家上床时,已经早上 3 点钟了。银行往往中午 12 点才开门,而到下午 3 点钟就关门了。

过分的悠闲气氛,有时会变得毫无责任感。比如,你搭乘国内航线飞机时,明明预订了座位,而该次班机临时因故停飞时,也不想尽早宣布。而要等到该次班机起飞时刻已到,乘客实在等不及而催问时,才慢吞吞地告诉你:那次班机已经取消。而且说这些话,丝毫没有惭愧之意。从这一个例子就可以想到他们会如何对待国际贸易了,他们不会坚守付款日期,而且对于金钱,也缺乏考虑利息的敏感。

问起曾经跟拉美打过交道的商人们,十有八九都会提到拉美商人没有信用,信誉极差。所以,要想和拉美人做生意,开拓拉美市场,必须准备充分的周转资金。贷款的回收期,往往都会拉长,有关这一点,一位银行家曾经这么说:他们是会付的,只是生性懒散,不把当初约好的付款日期当一回事而已。不过,这也无可厚非。因为,他们对时间的观念很淡薄。倒是在这个时候,若是性急而认真起来穷催的话,他们依然会把它当做耳边风,而无济于事。甚至,再沉不住气而逼得过火时,终究就要打起架来了。事实上,只要好好地催付,是无须担心会倒帐的。

(三)复杂的进口手续

拉丁美洲由于在 19 世纪早期发生的反抗西班牙和葡萄牙的独立战争没有导致建立一个西蒙·玻利瓦尔等人所希望的南美联邦,而是出现了众多独立的分散的国家,每个国家都有自己独立的国家机器,这就意味着每个国家有自己独立的海关,独立的国家货币和不同的法律制度。如果你想把自己的产品出口到拉美,你就必须面对二十多种不同的商业法律和法规,二十多种不同的税收制度和二十多种不同的海关程序。而且,仅仅是搞清楚他们国家的货币及其汇率,就足以使你晕头转向的了。这些国家的货币中,有听起来非常相似,实际上截然不同的,如玻利维亚、智利、哥伦比亚、乌拉圭和阿根廷的货币——比索。有名称和性质都不同的,如秘鲁的索尔、厄瓜多尔的苏克雷、巴西的克鲁赛罗、巴拉圭的瓜拉尼、委内瑞拉的博利瓦,等等。还有一些国家的货币与发达国家的货币名称差不多,像法属圭亚那的法郎、圭亚那的元、苏里南的盾等等。由于不同国家不同的国内通货膨胀率,这些货币和美元之间的汇率变得错综复杂,一般来说,外国商人总会要求以美元作为交易货币,而且,在谈判的时候,还要考虑产品的美元价格,在什么地方和什么时间支付,以何种汇率支付,以及由谁以外币支付有关的服务费用。如果你过于“自信”,觉得对方虽按他们的货币付款,但金额很大,按今天的汇率你会大嫌一笔而接受了这一满皮包的外国货币,一年之后,等到一拖再拖,最后终于得到他们的付款时,这一满皮包货币也许已经变成了一包废纸。

由于拉美国家经济发展相对落后,属于发展中国家,所以自己的商品在国际上缺乏竞争力,因而造成国家的进口大于出口,外汇比较紧张,并且进口如果过大,会影响本地区工业的发展,所以,采取了奖出限入的贸易保护主义政策,通过的一些法律,也以此为根本出发点,所以,就这一点而言,对试图和拉美人做生意的外国人非常不利。

对于外国商人来说,使他们最为头痛的是拉美国家复杂的进口手续。一些国家实行进口许可证制度,如果你没有取得进口许可证之前,千万不能擅自将货物卖给拉美人并且积极发运,因为这可能意味着,你的货物无法再收回,即便允许你再运回,那么你也已经枉付了高额的运输费用,有时甚至超过货物本身的价值,因为和拉美做生意,交易量一般不大。

下面举例说明一个外国商人出口一批商品到哥伦比亚,要如何地“过五关斩六将”,有多少潜伏的危险,而每一个危险都可能使出口“夭折”,使这个“勇敢”的出口商赔掉血本,为他的“勇敢”付出惨重的代价。

首先,你把商品运到哥伦比亚港口,完成严格的正式的报关手续,然后这些商品才能通过海关。就这一步来讲,没有什么好埋怨的,世界上大多国家都会如此。不同的是,你的谈判对手必须把你购买的商品的比索价值的 40% 至 60% 存进中央银行,支付了这种进口保证金,你的商品才能通过海关,到达买方手里。

这项措施看似平常,实际上是很厉害的,一方面,你的谈判对手必须是敢于承担风险的企业家,因为如果他稍不自信,考虑到也许进口的商品不会受到拉美人的普遍欢迎,将来这种商品也许卖不出去,那么,他就会打消了进口的念头,因为没有一个人在还没有进口之前就能事先保证会卖掉。当然,这也造成了谈判的困难,他们在和你谈判时会尽力压低你的价格,正是因为考虑到这一点。所以,外国的商人们不要总是嘲笑拉美人的“小气”和“斤斤计较”,假如你处在他们的位置,你也许会有过之而无不及的。

另一方面,进口保证金的做法无法使进口商预付你的货款。除非你傻得足以肯接受他用当地货币支付你的货款。

这时,你的货物还呆在拉美的仓库里,而你却分文未得,此时,你会坐立不安,夜不能寐,因为是你一个人在承担货物损失的风险,而你却只能“坐以待毙”,唯一能做的也许就是祈求上帝的帮助了。如果你没有足够强的心理承受能力或者你实在不愿意“玩这种危险的游戏”,那么,你就不会再去拉美冒险,而改向其他地区“淘金”。这正是贸易保护主义者的最终目的。

你的进口商——贸易伙伴,必须在他的国家银行中交存各种证明文件,包括他在订购商品之前必须得到的进口许可证、发票,以及由他的银行副签的证明信,说明你向他交付了货物,他为此欠你何种数额的美元。到这时,你才可以看到一点点“曙光”。而做到这一切——正如前文所讲——也需要你的耐心,因为拉美人总是那么慢节奏地处理这些事务,全然不知你整日心急如焚,惶惶不可终日。

但是,这仅仅是一丝曙光,你依然没有得到钱!大约三个星期之后,进口商向外汇管理办公室(或其它类似机构)申请外汇许可证,以支付你的货款。你要再等几个星期,甚至更长时间,才能等到被批准的条文到达你的贸易伙伴那儿,你的贸易伙伴在此时才被允许购买外汇,汇款给你。

此后,你的进口商要向银行支付协助他进行交易的佣金,并向银行交纳超出保证金数额的未付商品余款。这时,离他支付保证金和商品到达港口的时间,可能已过去了好几个月。假如你能“支持”过这几个月的考验,你也许会觉得世界上已经没有什么事情让你感觉到难以忍受了。

在这几个月中,时时可能会出现麻烦。你不仅没法让进口商预先向你支付货款,哪怕是少量的保证金,而且一旦进口商申报并完成清关手续,你连货物的所有权都保不住。如果进口商预见到货物难于出手,市场正在疲软,他自然会缓办进口手续和外汇手续,而你只能干着急,毫无办法,你一旦向进口商露出些强硬的态度,其结果不难想到了。

当然,你有权选择信用证方式,但是,许多拉美的商人,对如何使用信用证并不了解。而

且,选用信用证付款,要付给银行一笔酬金。

看到上述的描写,也许相当一部分的外国商人会头皮发麻,准备转身逃走了。但是,如果你能够冷静下来,仔细地分析一下,你就会发现众多不利因素中的有利之处,看到拉美人在做生意方面的进步,假如你再“聪明”一点,采取相应的对策,那么,你就会成为开拓拉美市场的众多外国淘金者之中的佼佼者,为各位同行所称道。

(四)一些小技巧

当你和拉美商人做生意时,你常常会收不到货款,借口往往是冠冕堂皇的,总是以“行政命令”(不可抗力)为其最常见的理由。当然,这种可能性并非不会存在,但决不都如善于找借口的拉美商人所说。所以,你——一个外国商人,必须寻找实力雄厚的对手谈生意。具体来说,指那些比较大的拉美企业和确实有进口需求的产品,比如政府合同项目下的贵重机器,如果能享有某种“政治保护”或外交支持,那就更加稳妥了。

商人们在收不到货款时常常会惊惶失措,所以,很容易做出傻事来。比如,降低合同项下货物的价格。他们总是信奉“聊胜于无”,收到一些货款总比什么也得不到强。而拉美的商人们,总是会利用这一心理,迫你重新谈判价格,诱使你压价。你只好流着眼泪,忍痛降低价格,直到你符合了他们的要求。其实,聪明的你在知道这种“伎俩”之后,应该想到在交易价格上掺入些水份,当然,你不能把你的价格订得太高,这样,你会失去竞争力,甚至会失去交易的机会,但是,适当的掺入水份,并非不能做到。商人们在维护自己的高价格方面都有极好的证据支持,诸如“我的商品质量高”“我的商品在哪些方面进行了改进,具有同类产品不具备的优点和性能”等等。你不妨把这些证据借来一用,那么,拉美商人对于你的商品价格稍高,就会“见怪不怪”“处事不惊”了。等到你为收不到货款而被迫降价时,拉美商人以为自己取得了胜利,赚了一笔,殊不知降价后的价格比商品本身应该订的价格还要略高一些。

还有一个很重要的技巧,也是开拓拉美市场很独特的一个:同有其他资源来源的拉美国家做生意,因为他所使用的钱,既不是你的,也不是他的,所以你就不用担心拉美进口商支付货款无望了。几乎每一年的每一天,世界上的一些发展机构都在批准给予这个或那个发展中国家经济援助。这些发展援助对于外国出口商的好处在于,你可以把产品送到购买产品的国家,然后直接从贷款机构(如世界银行或其他机构)那里取得货款。那么,这个国家的海关机构或金融机构冗长的行政程序就不会再使你烦恼。举例说明,世界银行交给你一个合同,让你将产品提供给乌拉圭,那么,你不用争,也不用吵,货款就会自动贷记在你的帐户之中。如果能抓住这样的机会,该会是多么轻松和稳妥的交易啊!你如何去寻找这样的机会呢?

近些年来,为商业交易提供贷款的各种机构发展迅速,并在拉美国家建立了办事机构。你会在这些机构中找到初步的销售线索。援助机构总是定期发行招标项目书,你可以进行投标。当然,你如果有心,亲自访问这些机构,并且与那里的人建立私人关系,事情就会对你更加有利。他们能够向你指点哪个政府机构正在寻求进口你这类产品。如果你能使援助机构注意到你的产品,援助机构的地区办事机构就有可能敦促有关部门向政府提出要求,使政府同你所在国的援助机构联系,由援助机构提供贷款来购买你的产品。这个过程听起来仿佛很复杂,但某些数以百万美元计的交易就是这么完成的。那些外国的谈判者常径直去拜访援助

机构的地区办公室,然后和坐在办公桌后面的工作人员混熟,接下来就是谈生意。于是,形成了最后的贷款计划。

(五) 选择代理商

在拉美做生意,寻找代理商,建立代理网络是非常重要的。因为,同拉美国家进行国际贸易,除去由世界援助机构提供贷款,或直接同政府或国营公司进行交易外,一般都要通过某种形式的代理进行。也许你会说:“我自己派出常驻代表不就行了吗?”但是,即便你有自己的常驻代表,你也必须通过当地的代理网进行工作,你不可能不通过代理网中的任何人。

你到拉美后的第一场谈判的对手,很有可能是一个愿意正式担任你的代理商的当地人,尽管他可以不出面。你一定要非常用心地挑选一个代理商。凡是想成为你的代理商的人总会标榜自己在该国各个地区的业务活动能力,你不能听信他们掺了很多水份的表白,你要作彻底的审查。你可以不要求他能在全国开展业务,但是,你必须要求他能够在你想重点推销的地区开展业务,比如这个国家的首都或主要的商业城市。

你必须谨慎地选择代理商还有另外一个原因:你很难摆脱一个不称职的代理商。有时候,你看到当地的代理商手中不能握有一份订单,你即便是气愤之极,却也无可奈何。因为法律对你有种种限制,而这种种限制,都体现出了当地法律对当地代理商的保护。在委内瑞拉或厄瓜多尔,对代理商起诉要花费相当一笔钱,而在法庭上,你还会因为“随意”解雇当地代理人,被要求赔偿一笔相当大的金钱,全世界每个国家的法院几乎都把对本国公民的任何解雇称为“随意”解雇,所以,你起诉当地代理商,并不能得出令你满意的结论。当然,有些国家还是保护你的利益的,如乌拉圭不会因你解雇代理人而让你支付赔偿金,秘鲁在你和当地代理商发生争执时也保护你的利益,但是,这些国家的贸易量又实在太小了。

代理商分为两种:全力为你工作的和部分时间为你工作的。你必须搞清楚你的代理商属于哪一种,为了让他全心全意地为你工作,你应该制定优惠的鼓励条件。因为,你支付给他高一些的佣金总比他同时为你的竞争对手代理更好些。你必须确认他没有同时担任同类的其它名牌产品的代理人。

(六) 拉美国家的法律和拉美人的风格

选好代理商之后,你还要熟悉当地的有关的法律。在巴西,要是你的代理人同第三方达成了对你有约束力的交易,你就有义务为你因此而取得的利润向巴西政府纳税。委内瑞拉也有法律规定,你的代理人就是你的代表。

在你同当地人签订代理合同时,要清楚明确地写明他以你的名义可做哪些事,不可以做哪些事。还要规定,对于他争取来的交易,他有权获得什么报酬,对于未经他的而直接由你经手的交易,他有权获得什么报酬。

掌握了同拉美人做生意的技巧,你还应了解拉美人做生意的风格。一个国家进行交易的方式,常常会反映出这个国家的社会习俗。拉美是地中海文化和当地土著文化的结合体。拉美的商业风格多少有一点北欧的味道。比如说,阿根廷人是讲西班牙语的,而同时又认为自

己是英国人和意大利人。

巴西人喜好娱乐,举世闻名的科帕卡巴纳海滨离里约热内卢很近,那里风景秀丽,令人陶醉。巴西人不会让生意妨碍他享受闲暇的乐趣。千万不要在狂欢节中去谈判,你会被当作不受欢迎的人,即使巴西人凭着私人交情和你谈判,嘈杂的城市中震耳欲聋的狂欢声也根本不可能让你听清楚对方在讲什么。巴西人在交易风格上,重视个人之间的良好关系,你应该做得让他们喜欢你。

阿根廷人比南美大陆上的其他国家的人民显得正统一些,非常欧洲化。你和他们做生意商谈时,千万不能忘记握手,并且要随时准备握手。一见面就不停地握手,也许会让你感到讨厌、罗嗦,但这绝对不是多余的。

智利、巴拉圭、乌拉圭和哥伦比亚的生意人非常保守。你必须彬彬有礼,千万不能穿着你休息时喜欢穿的随意的衣服去正式的谈判场合,西服也许是你很明智的选择。你应该知道,当你给了他们一个粗鲁的第一印象,就很难想象生意能够做成。

秘鲁人和厄瓜多尔人都不守时,除非你真正地握到对方的手,你别设想任何人会遵守约会。正如前文所讲,你千万要制怒,应善意处之。而作为外国谈判者,你一定要守时,千万不要入乡随俗。

另外,你要明白,中美和南美国家有许多相似之处,他们有许多共性,但他们又有许多方面极不相同,并且,他们在顽固地保留这些区别。永远不要对他们的社会结构问题指手划脚,耐心学会适应他们国家的做生意的节奏,那么,你最终会成为一个成功者,在别人都不敢想象的拉美市场闯出自己的一片天地,一方乐土。祝你成功!

八、与欧洲人做生意

(一)同英国人做生意

一些经常与外国人做过生意的中国商人大都有这样的体会:美国的商人,即使是到昨天还是未曾见过面的陌生人,今天一认识,就会像多年的知己那样亲热地直呼你的名字,甚至可能当天就做了一笔大生意。而英国人则完全不同,两三年的交情,就作相当于两三年交情的交往;五六年的交情,就作五六年的交往。他们总是在开始时与对方保持一定的距离,然后再慢慢地接近对方。

当然,在遇到必须决定问题的时候,他们也会不客气地当面决定。而遇到纠纷的时候,他们也不会轻易地道歉。即使犯了错误、甚至在陷于艰苦境地的时候,他们也决不会轻易地给人道歉。这是因为英国人都有一种“曾经称霸过”世界的大国民意识,他们都自信自己的行为完美无缺。

英国人很注意逻辑,譬如在学生的辩论大会等场合,遇到所辩的事物结论已经很明显的时候,他们仍旧会滔滔不绝地展开富于逻辑的雄辩,而在场的听众也会听得津津有味,欣然接受。而且,凡是自己所想的事,他们总是要想方设法合乎逻辑地表达出来,即使是明知自己

已经错误的东西,也要运用逻辑推理加以说明。

由于英国是一个由四个民族组成的联合王国,因此,虽然英国各地区有某些共同的特征,但各地区又有自己的一些特点。一般说来,我们在提到英格兰时,往往本意就是指联合王国。而且大多数英国人自己在谈论英国时也用英格兰代替。这是因为英格兰是英国最主要的民族,但有时这样做并不适当,这会不自觉地漠视了苏格兰、威尔士和爱尔兰人的情感。因此不要把英国人叫做英格兰人。

英国人有许多优点,大都具有所谓的“绅士风度”。但和世界上的任何一个民族一样,在英国文明中也有自己的弱点。例如,英国商人有一个共同的特征,这就是他们对出口的几乎所有产品经常延迟交货。进口英国商品的商人对这一点一致抱不满的态度,并且世界各地的商人都知道这一点。尽管英国人自己意识到了这一弱点并且做了很大努力去改变这一点。但是,依然没有什么进步,那种拖延意识依然牢固地存在于现代出口贸易中。这一被世界各国商人都耿耿于怀的缺点,使英国的商人在对外商务谈判中总是处于被动的地位,经常不得不接受一些本来是过于苛刻的交易条款。外国的商务谈判者往往会在与英国商人的谈判合同上就交货订立索赔条款,因为只有这样才可靠。

另外,英国人的经营方式缺乏正规的标准,和国外的经理相比,他们的素质较差。特别是在和外国商人的商务谈判中,他们的事先准备往往很差,在谈判的关键阶段又非常固执己见,也不愿花费很大力气。这种非此即彼、不允许讨价还价的、顽固的谈判态度,突出地表现了英国人缺乏经营管理之道的弱点。

但是,英国人的上述缺点,绝不应该成为你与英国人做生意的阻碍。毕竟,英国曾经是第一个进入工业化的国家,曾经是世界的头号经济大国。虽然近些年来英国的经济增长率低,经济实力下降,但它仍是一个和美、德、法等并驾齐驱的工业国,仍是一个贸易大国。因此,对于中国商人来说,英国仍是一个值得争夺的市场。对于你来说,关键的问题不在于要不要和英国人做生意,而是如何更有效地与英国人进行生意洽谈和交往。在此,笔者建议你阅读一下美国人凯文·肯尼迪编著的《怎样在国外做生意》一书。根据该书中的有关内容,结合中国的商业交易习惯,向你提出以下几条建议:

1. 和英国人交谈时,要注意不涉及爱尔兰的前途、共和制和君主制的优劣、乔治三世、治理英国经济的方法以及大英帝国的崩溃原因等政治色彩浓的问题。还要注意不要说“英格兰的女王”,尤其在威尔士和苏格兰更不能如此说。要说“女王”或正规地称“大不列颠及北爱尔兰联合王国女王”。安全的话题是天气、英国的继承制度和皇室家族等,这些话题在任何场合谈论都不犯忌。

2. 节日、假日最好不要去和英国商人做生意。英国人的家庭生活比较优裕,喜爱旅行,礼拜天往往一家人出去旅行。一年冬、夏两季共有 3 至 4 周的假期,所以,英国人往往是刚过完圣诞节,马上就作夏季假期的计划,过了夏天就又要忙着作冬季假期的计划了。在这段时间里,他们大多作旅行,而且是出国的旅游,往往会旅行到很远的国家。因此,在夏季(大约从学校放假的 7 月初到 8 月底)以及从圣诞节到元旦这段时间里,英国的贸易活动不太多。英格兰从 1 月 2 日开始恢复商业活动,而在苏格兰,则要在 4 日以后。所以,当你准备与英国人做生意时,除非不得已,最好不要选择对方的节假日。

3. 准时赴约。英国是一个珍惜个人生活的国家。反之,日本人则工作至上,因此在私下和人约好之后,也常常会因为工作上的关系而爽约改期。对此,英国人往往觉得难以了解和无法接受。他们认为,一旦约好之后,就应该排除万难赴约。因此,和英国商人交往时,一定要准时赴约。另外,到了交往较深之后,日本人和英国人约会的时候,假如所约的时间是在很久以后的事,那么被邀的英国人,回答就会支吾其词了。这时他们可能会误认为,你的意思是很久以后的事现在就约好,可以受到优先考虑,因而觉得莫名其妙。所以,和英国人交往,一定要把握住讲话的适当时机。

4. 受到英国商人款待之后,一定要写信表示谢意,否则就会被认为是不懂礼貌的人。要约会的时候,假如过去未见过面,一定要写信告诉他面谈的目的,然后再约时间。总之,凡事都要规规矩矩才好。你若不懂礼貌或不受约束,和英国人办事是绝对难以顺利的。

5. 不要和英国商人过多地讨价还价。英国商人在生意谈判中往往采取非此即彼的态度,不允许讨价还价。所以和英国商人洽谈生意,要委婉一些,不要硬碰硬地讨价还价。

6. 英国公司相对于他们的竞争对手来说不善于从事日常的业务访问。因此,如果你要在出口市场上保持较高的销售量,经常派出高级经理人员去各国访问是极其必要的。这样不仅加强了和客户的联系,而且也是间接提高了你在当地代理机构的地位。

7. 英国谈判者有一个弱点,即除了说英语以外不会讲其他语言。这是因为英国人的母语就是英语,他们总以此为自豪。所以,在与英国人做生意时,你最好尽可能地使用英语。

(二)“边跑边想”的法国人

法国人生性乐天,而且非常勤劳。他们的工作安排很紧,而工作态度也极为认真。这是长期驻在法国的外国人的普遍感受。正如日本的笠信太郎对法国人的评价,法国人是“边跑边想”的人。

法国人是传统性地充满着人情味的。所以人际关系是用信赖的链条牢牢地互相联结的。而且这种传统的人情味也影响到商业上的交往,但法国人大都着重于依赖自己的力量,而较少考虑到集团的力量。所以,有人说法国人的“个人主义”色彩比较浓厚。

根据法国人的性格特征和商业习惯,与法国人做生意要注意以下几个问题:

1. 建立友好关系。法国人很珍惜人际关系,而这种性格也影响到商业上的交往。一般说来,在尚未交成朋友以前,是不会跟你做大宗生意的。因此,你必须和法国人建立友好关系,虽然这需要做出长时间的努力。如果你和法国公司建立了多年的友好关系,互惠互利,并且未发生纠纷,那么你会发现他们是很容易共事的伙伴。

2. 学习法语。法国人有一个习惯,当他与你进行谈判时,即使他的英语讲得很好,他们也可能要求用法语来谈判,而且一般会让步,除非他们恰好是在国外而且在商业上对你有所求。因此,你如果想和法国人长期做生意,最好学习一些法语。至少,你在谈判时应选择一名好的法语翻译。当然,如果你即懂英语又懂法语,那是再好不过了。

3. 遵守时间。和德国人不同,法国人的时间意识是单方的。在商业交往中,他们迟到是经常的,但他们却总能找到一大堆冠冕堂皇的理由加以解释。但是,如果你由于什么原因而迟到,他们就会很冷淡地接待你。所以,在和法国人交往时,你不要迟到,否则,你不会被原

谅。相反,如果法国人迟到了,你千万不要发火,要学会容忍,你可以和准时出席的人随便交谈,以耐心地等待你的客人。

4. 谈话内容要广。在你和法国人洽谈生意时,假如你只顾谈生意,往往会被对方讥为“多么枯燥无味的人啊!”除了最后做决定的阶段可以一本正经地只谈生意外,在这之前的生意洽谈中,你可以多谈一些关于社会新闻或文化等方面的话题,以活跃谈判的气氛,这样更容易使洽谈获得成功。

5. 穿戴要尽量考究。穿在法国,举世闻名。法国的男士和女士都穿戴得极为考究。你谈生意时穿的最好的衣服,在法国同行所穿的衣服面前也很可能相形见绌。因此,在与法国商人洽谈生意时,你要尽可能穿上你最好的衣服。

6. 仔细检查合同。假如法国人在谈判时有足够的经济实力逼迫你让步,他们是不会手软的。如果协议有利于他们,他们会要求你严格遵守协议,如果协议对他们不利,他们就会一意孤行地撕毁协议。因此,你在签字前,必须仔细检查合同。如果你为了做成生意而做出让步并接受一些他们硬要加进的索赔条款,那么,如果情况有变,需要使用索赔条款时,你就会看到自己处于何种境地。因为如果法国人错了,他们会若无其事,而如果他们认为你错了,他们就会对你起诉。因此,你必须慎之又慎,仔细检查后再在合同上签字。

7. 避开商业淡季。法国人喜欢度假,8月的法国一片寂静,全国都在放假,几乎不可能谈生意。特别是巴黎,除了旅游者外几乎别无他人。任何劝诱都无法使法国人错过或推迟一个假期而去谈生意。甚至7月的最后一个星期他们的心思就已经从生意上转移了。因此,你应尽力避免在这一时期访问法国。你也不要奢望法国商人在度假返回后能够立即着手与你做生意。你最好9月份以后去法国做生意。只有到了这个时候,法国商人才会从温馨的假期生活中重新回到生意场上。

(三)同意大利人做生意

意大利和法国有很多共同之处。尤其是在做生意方面,意大利和法国一样是以个人对个人的关系为基础的。所不同的是意大利人的国家意识要比法国人淡薄。法国商人常常夸耀本国的好处,而意大利商人则不习惯提国名,而总提故乡的名字。

在欧洲,意大利人是最不遵守时间的。他们比法国人的不准时更糟糕,因为有时候他们根本不来赴约。尤其是在处理商业事务时,他们通常不动感情,而且做出决策较慢。所以,尽管意大利人狂热,但却不讲效率,组织性较差。

意大利存在着大量的商业机会,可以从那里购买或向那里销售零部件及制成品。如果购买的产品正是他们的技术所能生产的,这些产品一般都具有很高的质量。意大利人热衷于与国内企业打交道,而对和外国人做生意的热情不高,因为他们觉得国内企业和他们存在共同性。意大利由于历史和传统的原因,形成了比较内向的社会性格,不太注意外部世界。虽然意大利近些年来也实行了对外开放,但他们的开放程度有限,并不主动向外国的风俗习惯和观念看齐。

在与意大利人进行商业交往时应注意以下几点:

(1)注意政治因素。在意大利,以教会和财界为背景的基督教民主党是第一大党。但因

势力不够强大,在组阁时仍需与其他政党合作。因此政局往往因合作对象的不同而发生摇摆。所以,当你与意大利人做生意时,不得不考虑政治因素。特别是涉及到去意大利投资的项目时,更要慎重从事,先调查清楚你的合作对象的政治背景。否则,万一遇到内阁成员发生变动等其它政治动荡,你就难免遭受重大损失。

(2)和交易对手友好相处。意大利的商业交往大部分都是公司之间的交往。但实际上在这种交往中起决定作用的是代表公司出面的个人。所以,同这个人相处的好坏是决定因素之一。因而你要注意和自己的交易对手友好相处。

(3)选择可靠的交易对象。有国家资本参与的企业一般是没有问题的。如果是民间企业,尤其是和南部地区的开发有关联的企业,则要认真考虑一下它们的可靠性了。在洽谈中,你首先必须注意,那家公司里的领导集团在政府机构里是否吃得开。当你与拉丁系的商人交易的时候,更要加倍注意,不要轻易为他们爽快的作风所吸引而疏于防范。因为他们虽然表面上爽快,而实际上他们对生意是绝不马虎的。因此,你在与意大利商人交易时,一定要选择比较靠得住的交易对象。

(4)不要介入意大利人的争论。意大利人和西班牙人一样喜欢争论,并且有过之而无不及。如果允许,他们会整天争论不休,特别是在价格方面。如果你看到两个意大利人争得面红耳赤,你大可不必介意,更不要去介入。因为他们可能正在争论这次轮到谁请客了。

(5)寻找有利可图的生意。意大利存在着大量的商业机会,独特的产品为数甚多。因此,稍微注意这些独特的产品群,是不难找到有利可图的生意的。但你必须牢记,意大利人善于社交,生活浪漫,他们与你的谈话总是很投机,但是不见得就能够立刻做到成功的生意。当然,如果你适应了他们的风俗和文化并适应他们的慢节奏,找到有利可图的生意还是不困难的。

(四)重视个人信誉的西班牙人

巴塞罗那奥运会使西班牙的声名大震,从而也使得素有傲慢性格的西班牙人更加目中无人。无论在什么地方进行生意洽谈,西班牙人的行为举止都仿佛他们是世界的主人或者是你居住的那个地方的主人。

西班牙人属于拉丁血统,天性驯良而开朗,当然这也不能一概而论。其实,同是西班牙人,北部的巴斯克人朴实而稳健,而南部的卡达兰人,则因自古就从事商业的关系,大多是地地道道的商人。

西班牙人热爱自己的工作,如果公司工作繁忙,就算已经请好了假,只要公司有所要求,也可以延期休假甚至取消假期。但是,西班牙的多数商人性格属于现实主义,也和别国的商人一样不愿负什么责任。而且,他们中的一些人都有坚持己见不愿认错的毛病。此外,由于社交上的习惯,他们认为拒绝是失礼的,因此一般会说“不”字。

与西班牙人做生意,最值得注意的问题有如下几个方面:

(1)不要陷入其地方政治纠纷。在某种程度上,你把住在西班牙的都叫做西班牙人是不对的。如果这么说的话,在有的地方你会遇到麻烦。因为西班牙是分成许多地区的,各地区都有自己的分裂主义的政治组织,他们在地方议会和国家议会里都有自己的代表。如果你打

算和西班牙人做生意,最明智的做法是不要陷入其地方政治纠纷之中,甚至不要对斗牛运动发表意见。

(2)了解他们的生意习惯。西班牙人通常是在晚餐上谈生意和庆祝生意的成功,而且你应该知道,西班牙人极少在晚9点以前坐下来吃饭。晚餐经常到午夜才结束。另外,午休时间他们不办公,在夏季,银行到下午1点半以后关门。对这些商业习惯,你必须加以了解。

(3)不要用诱导式语言谈生意。如前所述,西班牙人一般不说“不”字。例如,如果你向西班牙商人索取有关他公司的资料时,他们就会连声说“给”,但是,过了很久也不会有消息。催他们一下,就说“好!”但是仍然石沉大海。这是因为他们总是在心里强调自己的事情太多,你不必那么性急。因此,你不可做诱导式的询问,不要用诱导式的语言进行生意洽谈。如果你问西班牙商人“你能不能帮我做这件事?”那么他一定会说“不能帮你。”即使他说“能够帮你。”也只是“可以考虑考虑”的程度而已。所以,当你与西班牙进行商业交往的时候,必须牢记这一点。否则,就难免发生纠纷了。

(4)赢得友谊和信任。无论世界上哪个国家的人都渴望友谊。西班牙人也不例外。他们很强调个人信誉,他们签订合同后,一般都非常认真地加以履行。即使合同使他们受到一些损失,他们也不愿公开承认他们犯了错误。如你认为他们在协议中无意地受到了损失而帮助他们的话,你就等于永久地赢得了他们的友谊和信任。这对你与西班牙人长久地做生意具有重要意义。

(5)平等磋商。西班牙也实行对外开放。现在,外资在50%以内的企业可以自由设立,而超过50%时,只要是和国防无关,并且不会威胁到现有的产业,也是容许设立的。遇到磋商合营事业的时候,他们由于是用自己的资金,当然是很认真的。同时出面磋商的人也具备绝对的决定权。所以,我方也必须派遣相当的人员前往洽谈,否则他们是不予理睬的。如果为了想和工厂里的员工增进友谊,而降低身份和他们平等交往,他们就会因此而不尊重你,也不会认真听你的话了。因此,有时你需要摆出一点架子,让他们懂得你的身份是高于他们的,而是勉强地在跟他们交往的。这样,更有利于生意的成功。

另外,需要提醒你的是,西班牙有一种投机性的捐客。因此,在西班牙从事商业活动的时候,你要小心分辨,以免上当受骗,造成损失。

(五)天生的荷兰商人

荷兰是以对外贸易起家的商业国,对贸易的认识特别深刻。从传统上看,荷兰人善于赚钱而且善于理财。他们善于进行贸易谈判,虽然有时候他们有点不讲情面,他们仍然认为自己可以很好地和外国人相处。

与天生就会做生意的荷兰人做生意,你必须注意下面这些问题:

(1)事先预约。荷兰人很讲究秩序,这甚至直接渗透到了他们的生意经中。他们喜欢花一些时间预先对商业协定和会谈做些计划。他们不喜欢你不通知就去拜访他们。你如果想和他们会谈,你就必须在到达荷兰之前就和他们约定好,而不能到达旅馆后再和他们联系。

(2)不要涉及政治是非。虽然荷兰人愿意谈论政治和政府中令人眼花缭乱的党派,但这完全是荷兰人自己的事,他们并不渴望接受你的友善意见和批评。因此,你最好不要涉及荷

兰人的政治是非问题。

(3)不要嫌市场小。无论是从荷兰的商业传统看,还是从荷兰商人的商业道德看,与荷兰人做生意都是比较容易的。但荷兰人口较少,市场也显狭小,往往被人忽略。而对你来说,应该看到荷兰市场的优势,不要嫌荷兰市场狭小。你完全可以将荷兰作为你开拓欧洲市场的一个据点,这对你是有利可图的。

九、与非洲人做生意

(一)入国问禁,入乡随俗

了解非洲各国和地区的民族风情和习惯,是开展对外贸易与交流的一个重要环节。要顺利地与非洲人谈生意,很重要的一点就是要尽快地熟悉客商所在国的市场情况,例如,生活习惯,产品需求以及传统爱好等等,而不能将我们民族的那一套强加于人,否则,即使是一片好心,也是会办坏事情的。

非洲大陆各民族有着不同的语言、习惯和文化。就是在一个国家里,各个部落之间也是千差万别的,很难寻找出适应于所有国家的注意事项来。非洲大陆我们在习惯上把它分为五大部分,但在民族习惯上,我们也可以把它分成三个大的区域:北非地区、黑非洲和南非地区。三个地区的各国,都有自己的文化传统,但他们的传统文化在历史上都曾受到殖民国家的影响。一般地讲,北非地区,70%左右的人口是阿拉伯人,讲阿拉伯语,信奉伊斯兰教,因此,这些国家都遵守阿拉伯礼仪、手势、规矩和行为准则。中非、西非(即黑非洲)有各种各样的黑人传统。而南非则继承了荷兰和英国的文化。

当你进入非洲大陆时,被介绍给当地人时,通常的习惯也和我们相同,与对方握一握手,但需注意的,即使是对方人很多,在握手时也千万不要伸出左手来,在很多非洲国家左手被认为是不洁的,如伸出左手,则被认为是对对方的不礼貌。在打招呼时,如对方把你当做贵客,则称呼你“爸爸”,这时你也不必感到不自在。在推销商品时,特别是小商品,尤为要注意。针是缝纫的重要工具,中国的针在非洲市场上销路很好,但在非洲的埃及,你可以卖,但不许说或提起,特别是对埃及妇女说针字。因为,在埃及妇女中,针是骂人的词。北非的妇女,信奉伊斯兰教,崇尚丰盈,鄙视柳腰。如果对她说针,她就痛心疾首,尤其是一位清瘦妇女,就更认为是一种奇耻大辱了。

非洲诸国国内部族中的对立意识很强。各部族人的思想大都是倾向于为自己的部落出力,而顾及国家的感情则较为淡漠。因此,非洲诸国的执政者们的施政重点也偏重于国内,而如何维持各部族间的和平共存,即成为他们施展政治手段的重点了。他们在集会时,常常叫出“哈兰贝”(做个朋友吧)的口号。因此,在非洲,与当地人,无论是政府官员还是一般商人,尽量地避免谈论所在国的政治以及其他有争议的问题。即使要谈,则可谈论世界国际政治和所取得的成就。

非洲诸国人民的权利意识极其强烈。就调薪来讲,曾经发生过这样的事,有位日本籍的

当地分公司负责人,有一次,在有意无意中,口头上答应给在该公司工作的当地雇员加薪,但却忘记了。本来,这种说法是可有可无的,并没有法律上的约束。不过,这在当地是讲不通的。雇员们对这一事情,采取了强硬的态度,最后直接地告上了法庭。因此,在非洲如没有完全的把握,千万不要做任何允诺。否则就会自找苦吃。非洲的权利意识,还表现在见面的称呼上,如见面时不在姓前加上他们的头衔,他们会很不高兴,认为你对他们不尊重。

非洲各部族内的生活,是带着浓厚的大家庭主义色彩的,在非洲各国,可以看到这样一个有趣的现象。每每在发薪的第二天,就有许多人在一上班时就来预支下一个月的薪水。“昨天才发过薪水,怎么今天就会跑来要求预借了呢?”你常常可以听到这样满不在乎地回答:“没钱可以给太太了。”原来是亲戚们算准领薪水的日子,一拥而上要求给钱。因此,支持一家生计的钱,就一下子化为乌有了。假如手头上没有钱,那么亲戚拥上来时,就可以坦白地说没有钱,或也与亲戚们一起,拥到有钱的人家去要。这样也无所谓,反正是彼此彼此了。可能就是这种金钱在部族内的流通方式所致,就业的人数极少,只有10%多一点。只要亲戚中有人就业,就不愁没有钱花。因此不必积极地谋职,就业所得会给族人分掉,更减低了谋职的兴趣。在他们认为,有钱的帮助无钱的人是天经地义的事情。

这种状况所带来的另一个后果,就是工作效率极为低下,办事能拖就拖,时间观念极差。如果你要找某人,最好是事先联系,他们会要求你必须准时赴约,过时不候。但你准时赴约时,他们则很少按时赴约,有时甚至不到。即使到后也很少马上就开始谈论正事,往往海阔天空地瞎谈一气。就是你生气,也是没用的,只会给你的生意带来麻烦,因此,与非洲人谈生意,要学会忍耐。

(二)必不可少的礼物

非洲国家不承认贿赂是它们的商业特征,但这是个现实存在的问题,并且广泛地存在于整个社会的每一个角落,几乎成了社会生活中人人接受的准则。对于这个问题,在去非洲谈生意时,要做好充分的思想准备。因为,在这一社会中,每一个人的权利欲望是非常强烈的,每一个有某种权力的人,哪怕这种权力很小,都会利用这种权力索取或多或少的报酬。在出入海关或在某地验证你的护照时,如果你在护照中夹点钱,你就会很快顺利地办好一切手续。否则,即使你第一个达到,他们不管你合理还是没理,把你拖到最后一个。在海关、移民局和行李认领处到处都存在这种情况。

你要想预定飞机票,也必须对机票预定处的工作人员施点小恩小惠。任何需要盖章的事情,都是掌管图章的人乘机发财的机会。在加纳,你只有递上100塞地,才有可能订到旅馆,但如果你之前有人已经递上200塞地,你的努力就有可能落空。如果你自己已经订好了面向海洋,景色优美秀丽的房间而忘记向柜台的服务员表示一些意思的话,那么等待你的,将会是一间面向电梯大门的房间,当你想去餐馆吃饭时,如果你在进门时忘记给领班一些好处,那么,即使餐馆空桌很多,除了紧靠厕所或紧靠大门的桌子外,你不要指望可以使用其他的桌子。

在非洲的很多国家,即使你和官方打交道,你也要支付当地的“税收”。如果你拒绝支付,你就要等待,也许要永远地等下去。

行贿、受贿风气一直流行于非洲社会的每一个角落并且成为了一种生活方式。那么,作为一名来访者,你要在那里做生意,就必须面对这个现实,承认这个现实。但行贿也并非是无能的,即使你花了钱,有时也还会有风险。比如,如果你对一个诚实的商人行贿,则他会把你同当地的奸商等同起来,认为你并没有做生意的诚意,如果你对一个诚实的官员甚至一个诚实的警官行贿,你则可能会遇到很大的麻烦。在任何特定的时期内,这些国家都总会关着几个企图向官员行贿的商人。不论这些人是国内商人还是国外客商。有关当局的这些做法,无非是出于公共关系的目的而想改善自己的形象,在外表上表明自己的清正廉洁。也或许是因为外国商人在谈判中行贿数额太少,因此,当地官员感到受到了侮辱而把他们投进监狱。

初到非洲大陆,最为行之有效的办法就是在你进入这些国家时,要根据他们的喜好和特点,准备一些必不可少的礼物。

因为送礼是广交朋友,沟通情感,增进友谊,促进友好交流的一种必不可少的重要的方式。但在为友谊而赠礼与为引诱别人而赠礼之间,并没有什么明显的界限。也没有什么人对这个问题的回答。怎样送礼,什么场合送礼,送什么样的礼物,在什么时间送礼最合适,如果在事先不了解这些“规则”,就会给自己带来不必要的麻烦,直至影响到你的生意以及与当地人所建立起来的友谊。当然,收授礼物是在生意场上一个非常微妙的问题,只有具体情况和当事人的目的才真正能够决定这种互换礼物的性质。当我们受到某种特殊关照或者是想要得到某种特殊照顾时,我们经常以某种方式给予报答。如写感谢信以及反复表示谢意等等。在埃及,当你应邀到一个和你谈生意的朋友家吃饭时,最好要带上些鲜花或者是巧克力,但绝对不能带酒。无论是送他人礼物或是在接受礼物时,请时刻牢记要用双手或用右手去接,千万不要用左手。在利比亚,和你做生意的人都期望能够收到一些礼物,但送礼只能送给男人,如果你好心多备了份礼物给女主人,它将给你带来说不清的麻烦,造成很大的误会。因此,无论在什么场合,你都不能送礼给妇女。在赞比亚,无论你做什么,最好不要给政府官员或者国营公司的职员送贵重礼物,否则,你就脱不开妄图行贿的嫌疑,搞不好还会上法庭甚至去坐牢。

还可以举个例子说明送礼的重要性,虽然这是一种带有明显的行贿色彩的行为。上海丝绸公司的某外销员,在非洲某国推销针织运动服装,遇到了一位爱占小便宜的采购员,由于掌握到这一特点,在报价时,按全价向他的公司提供服装,作为得到第一次订单的回报,为这个采购员留有余地作为回扣,结果很快地就达成协议。之后,双方都认为合作很有诚意,结果生意越做越大。

(三)周密了解市场特点

到一个遥远而神秘的大陆去做生意,必须对当地的市场特点和贸易习惯有透彻的了解,这样才能保证能够顺利进行双边贸易。下面就简单地介绍一下非洲市场。

从商业和产业方面来观察非洲,在产业化和商业化的努力方面,多少有些进展的国家,首推南非共和国,其次是西非、北非、东非和中非,还有中非地区,虽然国家不少,就市场的观点来讲,一般而言,缺乏吸引力。

(1)东非。提起东非,首推坦桑尼亚、肯尼亚、乌干达三国,由于三国形成了经济共同市

场,因而各国的经济实力得以迅速提高,商业活动较为繁荣,但是经济共同市场进行得并不十分顺利。坦桑尼亚、肯尼亚、乌干达三国曾有过这样的约定,当一国从事某种事业时,另外两国就不要再插手,但是这一约定,却一直未被认真地遵守过。三国共同市场步调一致的,只有铁路和通信。其他则另当别论。例如,建纺织工厂,其中一国建厂之后,另外两国并不会因此购买其产品,或者利用其工厂来发展相关联的产业,或者诱导建立新产业,而是相继竞相建立纺织厂。互相竞争的结果,是互相削弱了企业的力量。虽然现在三国共同市场已经是欧洲共同市场的准加盟国,但由于上面所说原因,对外国产品重重阻挠,使得外国商品很难进入市场。如今,虽然当地商业活动已经渐渐抬头,但是由于经验和商业阅历简浅,加之人口较少,所以推销网也是很不可靠的。因此,到当地从事商业活动不能草率从事,否则说不定会弄得不好收拾的。

(2)北非。北非国家人口大部为阿拉伯人,信奉伊斯兰教,属阿拉伯世界(详情参见“与阿拉伯人做生意”)。

(3)西非。西非的地理疆域广阔,有 10 多个国家,政治上各自独立,经济上相互依赖,边境贸易十分活跃,是个很有潜力的市场。历史的演变,传统的联系,文化的渗透以及商人的串连潜意识地形成了西非市场的特点及其贸易的惯例。

第一,法国在西非具有特殊的地位,其商品在这一市场上占有相当大的优势。西非诸国约有 30%—40% 的进出口贸易是同法国进行的。

第二,西非大多数国家除人民生活必需品被国家垄断外,一般产品均有私商经营。但多数是中小商人。此外,西非一般均执行“自由竞争”的外贸政策,按大致相平衡的税率征关税。

第三,消费水平悬殊,需求不一。少数“洋人”和高薪阶层对高级消费品有需求,但数量极其有限。城市大多数居民和广大农村消费者喜欢经济实惠的日用品。可以说,价廉物美的低中档商品支配整个西非日用消费市场。

第四,进口商品转来转去,流向不定。如我国蜡染花布在象牙海岸很吃香,最好年景销售达 150 万米。这些花布不少是转往其他国家的。又如我国出口的绿茶可以通过科托努力转入尼日尔,然后再经过尼日利亚进入乍得。再如我国销往象牙海岸的绿茶又可能转到洛美,再转到尼日尔或上奥尔特去。轻工、纺织产品在边境上转口倒卖也很普遍。据说,多哥首府洛美 70% 的贸易是过境、转口和走私。

第五,偷税多,逃税多,走私多,盗窃多。这“四多”主宰着西非整个国际贸易。货物在西非被盗窃已达骇人听闻的程度,所以尼日利亚商人往往要求加保或者是提高此类险别和险率。

第六,除科特迪瓦等少数国家在进口中习惯使用信用证外,许多国家均要求使用托收的方式。在多哥经商一般习惯一手交钱,一手交货单的做法,又称为现场现款现货交易,往往是在激烈的讨价还价后拍板成交。

第七,订货数量少,要货急,假象多,对合同缺乏严肃性,多数商人经营无专业性,市场需要什么就搞什么,不执行合同或赖帐屡见不鲜。

第八,非洲商人“货比三家”,不轻易落单。此外,很注意商标牌号,一经销开便不轻易改变,如我国的 G101 绿茶, K426“蓝宝石”文化衫,象牌电池,美加净牙膏等已被该市场接受,

其他同类产品很难再插足。

第九,凭样交易在西非尤为突出。他们对日用消费品的内涵,并不十分苛求,但对外观却很注意,习惯于“依样画瓢”,中意就买,更乐意于推销库存现货,图方便,讲实惠。

第十,普遍使用法语,西非市场上的大买卖一般由法国人、英国人和当地特权者垄断。中、小贸易有相当数量的印度人、黎巴嫩人以及中国人(台湾及香港)所经营。边境贸易及地域的批发业务则多由当地人控制。

在西非,有两个国家是令人瞩目的潜在市场,一个是尼日利亚,另一个是象牙海岸。

象牙海岸,1986年1月1日改名为科特迪瓦,是个农业国,农产品出口在对外贸易中占有重要的地位。主要产品有:可可、咖啡、木材、棉花、香蕉、菠萝、棕榈油等。主要进口商品有:石油产品、机械仪器、大米、纸张纸板、电气设备、奶制品、药品、海鲜鱼、化工产品、汽车零件、水泥、轿车、棉布、陶瓷、玻璃制品、大小卡车、工具小五金、日用消费品、鞋、成衣、蔬菜、水果罐头等。近年来,由于科特迪瓦政局稳定,政府实行开放的经济政策,以及交通方便,金融发达,商业繁荣,因而获有“黑非洲的小巴黎”之美称。

尼日利亚,人口约8000万人,80%为农民,是世界有数的花生和棕榈油输出国之一。近年来,由于低含硫量的石油被开发出来后,工业有了较大的发展。尼日利亚不为本国产品所牵制,巧妙地运用关税政策,低价进口外国产品。并且,尼日利亚绝大多数官员是法语系人,且大多毕业于法国大学,在欧美受过教育,因此在经济上搞得很活。

(4)南非。从狭义上讲,主要是指南非共和国。这个国家在非洲是最具经济实力的国家,它盛产黄金和钻石,这两种产品构成其经济的最大支柱。其中,黄金占世界流通量的75%,而钻石则占90%,享有“世界宝藏”之誉。乍听之下,因为南非在非洲大陆的南端,故总会觉得气候一定很炎热,其实则不然,因为南非处于海拔1200米的高原地带,因此,住起来很舒适,全年只需穿无里西服就够了。尽管南非享有地利,经济富裕,但还是处于发展阶段。加之南非的经济基础只来源于丰富的农产及矿产,依赖国际市场的程度甚深。因而进口比出口多,有时会产生国际收支的赤字。不过,南非自有它的绝招,它可以用黄金和钻石轻易地把赤字消掉。

在对外贸易方面,无论从订约、交货还是从付款方式上看,它偏重于英国系的形态,交货一般由负责人决定,权力较为集中。此外,南非商人在谈生意的签约时与非洲其他国家大不相同,那就是非常遵守约束,并且在付款方面也很规矩,和先进的国家完全相同。因此南非的商业环境在非洲可以说是最好的。值得注意的是,南非人进口商品时有一个这样的特点,他们的制造厂、批发商、进口经销商等直接用户,观念还相当的“保守”。一般说来,他们进口国外产品宁愿通过当地的代理商,由代理商负责与供应商相联系,抽取佣金50%,并且直接由用户开具信用证进口。

从广义上讲,南部非洲还包括与南非共和国邻近的莱索托、史瓦济兰、波扎那、罗得西亚等国家。由于各国之间有关税联盟,货物在地区内流通不收关税,也不需出示输入许可证,加之,该地区购买力极强,因此,市场极为广阔。

（四）因地、因人、因时制宜

从总体上看,非洲大陆的经济是比较落后的,因而市场容量不大,而且专营商少,综合商多,他们的订货要求一般是批量小,品种多,货物全。

从非洲的常用服饰来看,非洲妇女的头发自然卷曲,稠密不长,所以多用假发。而我国广东、上海等地生产的假发,品质属上乘,如在推销上多花功夫,不难占领非洲市场,非洲妇女特别喜爱美丽的裙子。在街上,看不到她们穿同花色、同款式的裙子。她们的裙子,是两块2米长布料,既没有扣子,也没有什么带子,先在身上围上一块,用手在腰部一按一搭,然后用同样方法再覆盖一块。上身穿一件月牙背心或圆领汗衫。还有,她们的裙子是用长短两块花布组合的。长的一块披在身上,短的一块齐腰一围,头上再包上一块花布。这就使得全棉花布在非洲销路很大。印花以浓艳大花朵的最好销。色彩以红、白、绿、黄、蓝、青为主,形成一种色泽鲜明的“非洲美”。因此,在推销时,象小碎花或色彩较暗的花布,成批量的成品裙就很难在非洲打开销路。

猎装和T恤衫是非洲男士最为心爱的服饰。前者穿着者大多为政府机关、工商企业、学校工作人员,他们认为身着猎装,既符合身份,又表示强悍的性格;既显得洒脱,又有轻松舒适的感觉。猎装的颜色大多以中浅色为主。如驼色、米色、灰色等。T恤衫、文化衫是非洲人长年累月的服装,所以消费量很大。我国生产的猎装、T恤衫虽属中低产品,但价格低廉产品实用,很受非洲人喜爱。

非洲人热情奔放,能歌善舞,每遇喜庆、节假,总要庆祝,通常是昼夜歌舞,通宵达旦。这就使得我国的爆竹能在非洲找到较为广阔的市场。

非洲地区虽然物产丰富,但经济落后,尤其是轻工业,因此,他们对产品的需求并不在花色、包装、质量上,他们更重要的选择是物美价廉。因此,我国的轻纺工业产品在非洲市场上有着强大的竞争能力。

（五）躲避贸易中的风险

（1）艰难的谈判过程。在非洲的绝大多数国家里,政府官僚主义严重,腐败现象蔓延社会的每一个角落。对于进出口许可证,无论是政府官员,还是普通商人,都把它作为倒卖、获得转手差价的一种手段。有一个加纳商人,买到了生产衬衫的许可证,但他并没有生产衬衫,而是坐等其他用高价将生产许可证买走,通过这种方法他所得到的利润,比他投资生产所赚的利润还要高很多。在这种情况下,你想要通过贸易谈判推销你的商品,就不仅仅是找一个谈你的计划,让他就商业可行性作出评估的问题了。你无法知道对方对你的计划是否抱有严肃的态度,是否真想按计划去做,他感兴趣的,可能只是让你搞到必要的许可证,然后他再把这个许可证卖掉。如果你要同政府或公司的高级官员谈判,至少有一点是可以肯定的,即如果你的计划得到批准,这个项目或这笔生意就很有可能最终成为现实。但你也有可能遇到这样的情况,即他们从你那儿得到启发,发现他们自己也能做,并且可以自己取得盈利,那么最终,你可能只是给对方提供了一个好主意,而自己却成了不受欢迎的人。

由于非洲人没有时间性,对约会从不准时,因此,谈判过程将是漫长的,也可能最终谈成,即将签约,而这时供货的时间早已过去。

再就是非洲国家法律不健全,做生意假象多,许多商人都积极主动地找你谈生意,在谈判过程中,他们可能会接受你的计划,并向你索取商品的各类样品,当你将商品样品送出后,就将再也找不到他们了。遇到这类情况,你也只好自认倒霉。

(2)选用保险的支付方式。获得做生意的机会只是你经营成功的一个部分。最重要的一点就是你必须保证你的商品得到对方的支付。如果没有一些手段来确保进口者向出口商付款的话,在生意上你必将会受到重大损失。因为很多国家的法律或不健全、或偏袒本国商人,而多数商人对合同缺乏严肃性,不执行合同已成为普遍现象,如果发生拒付的事,无论是否胜诉,受损失的也必然是你自己。因此,选择一个保险的贸易支付方式是很必要的,但有许多仍是防不胜防。

非洲国家在对外贸易的支付上,一般是采用托收和信用证的方式。所谓托收方式是出口人在货物装出并取得装运单据后,根据发票金额开具汇票,连同全套货运单据,交给出口地银行,委托出口地银行通过它在进口地的分行或代理银行向进口人收取货款。而托收方式属于商业信用。所以,如果付款人拒不赎单提货,银行也没有义务代为保管货物,出口人仍要关心货物的安全,直到对方付清货款为止。由于托收基本上是实行凭单付款原则,在付款交单条件下,进口人在没有付清货款之前,领不到货运单据,货物的所有权仍在出口人手中,所以,如果进口人到期拒不付款赎单,出口人虽然仍可把货物另行处理,但要承担额外的费用和 risk。在非洲这样一些商业信用极低的国家中,不易采取此类方式。

支付货款较稳的方式就是买方向卖方开立信用证。信用证是由银行开给出口人的,开证银行是首先付款人。由于信用证支付方式有开证银行的付款诺言,以银行信用代替商业信用,对出口人来说安全收汇比较有保障。由于非洲国家政局总是动荡不安,为此,你应该要求信用证以不可撤销的方式开立,并消除买方的自由裁定权。为此,你还应要求此种不可撤销的信用证由一个可靠的、可信任的银行保兑和支付,并且最好是在你自己的国家支付。这种方式虽然较为安全,但也不会绝对消除风险,它只会减少损失,但也总比全部损失强。

(3)进行必要的出口商品保险。千万不要因节约保险费用而冒风险。因为一旦发生意外,你将得不到任何补偿。

第二章 各国商务谈判风格

一、日本商务谈判风格

(一)历史文化背景

在国际市场上,日本人获得了“最难对付的谈判对手”的美誉。美国谈判学专家罗伯特·M·马奇认为,日本的谈判方式具有东方特色,与美国相比,“第一,谈判方式不同。美国人自我主张性强,说话合情合理,具有重点,同时直截了当,富有竞争性;日本人个性很强,说话间接含蓄,待人接物彬彬有礼。第二,发生争论时双方所持态度相异。美国人期待争论,日本人则不然,即使美国人摆出一副争论架势,他们也不去进行那激烈的争论。第三,谈判过程中双方首当其冲、最先裸露的当推各自所属的文化。”日本文化在许多方面令西方国家的谈判者迷惑不解。异国文化之间的工商谈判,不仅仅是一种理性经济过程。因此,只有联系日本的历史和民族文化,正确地认识日本人的特性,才能客观地揭示出日本工商谈判的特点。

(二)日本的历史文化背景和日本人的特性

日本是东方文化类型的国家。日本工商谈判的风格深受其历史文化的影响。历史上,日本是单一种植型经济。千百年来以种稻为主进行农业耕作,这种劳作方式从播种到收获都需要整个家族及邻人的互相协助,从而倾向于发挥集体的智慧。公元7世纪,日本传入了中国的儒教文化,接受了儒教中的等级观念、忠孝思想、宗法观念等,逐渐形成了具有大和民族色彩的文化。因此今天被西方国家称之为“儒家资本主义”。儒家思想文化、道德意识已深深积淀于日本人的内心深处,并在行为方式上处处体现出来。又由于日本是个岛国,资源缺乏,人口密集,民众有危机感,所以,日本的领导人历来强调社会各组成部分——个人、家庭、团体和政府的信念要一致,使民族统一、向心力大。外向型企业经济发展是其国策。文化传统和现实特点,使日本人养成了以下特性,即:进取性强,工作态度认真,等级观念强,不轻信人,注意做人的工作,考虑交易的长远影响,善于开拓新领域,他们慎重、规矩、礼貌、耐心、自信,活跃在国际工商谈判的舞台上。

（三）日本商务谈判的特点

综观日本企业与各国企业进行的工商谈判,可以发现日本人的谈判方式有以下特点:

1. 彬彬有礼地讨价还价

日本人在与外国人面对面谈判时,对年长者、某个地方强于自己的人彬彬有礼,殷勤谦恭,充满崇敬之情。在国外,他们恪守所在国的礼节和习惯。然而在这背后却隐藏着“一定要赢”的战略。在国际工商谈判中,日本人经常说说笑笑地讨价还价,这反映了一种“礼貌在先”、“慢慢协商”的态度,使谈判在友好的气氛中进行。为了与谈判对手建立起信赖感,日本人在谈判时,首先不厌其烦地介绍自己公司的历史和成绩,向对方表明其好意,说明将来双方合作的可能性,然后再进行一些个人间的杂谈,以便建立起相互间的亲密关系。杂谈往往以“您是第一次来日本吗?”、“旅行愉快吗?”等一些基本性提问开始,接着双方亲密地谈起各自家族成员情况、双方的共同兴趣以及对两国友好城市发展的看法。这样逐渐使对方放松了戒备,为其讨价还价做好了心理上的准备。一些有地位的日本谈判者,如会长、社长之类的人员十分注重这种“笑脸式谈判”,如某商社社长,已是七旬老人,他在谈某个合同条件时,却大讲中国的古典哲学,巧妙地诱导对方的思维,表现出了较高的文化修养和个人涵养,使对方在不知不觉之中,进入日本人的圈套,失去利益。因此,欧美国家的一些谈判者在总结同日本人谈判的经验教训时,都称日本人的彬彬有礼是“带刀的礼貌”。

2. 协同作战,配合默契

日本企业的谈判团多是由以前曾经共过事的人员构成,彼此之间相互信赖,并有着良好的协作关系。即使是初次共事的成员,相互之间也配合默契。日本人在同外国企业谈判时,都喜欢与自己地位相同的人交往与谈判。当谈判发生纠纷、事态恶化时,日本谈判团内的年轻成员开始七拉八扯,年长者则令人生厌地一个劲地向对方提出非分要求。其谈判团头面人物(即决策者)则一言不发,等待时机,以使用“权力”解决问题。因为拥有实权的决策者如果拘泥于一些细碎小事,那么整个公司就会给人一种吝啬小气的印象。因此,日本谈判团内角色分工是很明显的,等级意识也很严重。总是谈判组成员努力奋争、讨价还价,最后由“头面人物”出面稍作让步,达到谈判目的。这样,既表现出他们心胸宽广,又提高了企业的整体声誉。

3. 固执、坚毅、不轻易妥协

日本人在国际工商谈判时,几乎毫不退让地坚持原有条件。一次又一次地商谈,他们始终重复原有的主张,提出同一个目标,日本人那谦恭的外表下隐藏着誓不屈服妥协的决心。从谈判开始时起,日本谈判者就不妥协,因为他们的企业没有给他们随意妥协的自由,在提出新建议前,须征得企业中有关部门的同意,重要的条款还需经各部门主管传阅一致认可方能提交谈判桌上。日本人的这种坚定耐心也是终身雇佣制的结果。日本雇员,无论地位高低,都清楚地意识到他自身的成功最终与企业的成败息息相关,因此他们唯恐在谈判中做出坏

的交易而给企业带来无端的风险。日本人在谈判中固执己见,还由于他们相信坚持不懈能克服多数障碍。在日本企业中有一流行说法:坚毅能攻破任何堡垒。此外,日本人还认为他们的不屈不挠会使谈判对手厌倦并同意妥协。美国谈判学专家马奇曾评论说:日本人“即使是微不足道的区区小事,也要强调‘付出了莫大努力’、‘付出了极大牺牲’、‘在难以妥协的情况下作出了让步’。其目的在于使自己的最终行为正当化”。“他们顽固地相信,只要能寻找到合适的谈判人员和恰当的交流方式,或者能够一对一地进行讨论,推心置腹地进行交谈,开诚布公地交换意见,那么谈判必定会取得成功”。所以,日本谈判者不到最后失败,只要能找到一点办法,他们就认为有可能突破敌阵。

4. 保持沉默,静观事态发展

在许多场合,日本谈判者不愿率先采取行动表明自己意图,而是长时间沉默,采取静观事态发展的战术。在遇到出乎意料的问题时,日本人对任何要求都不作答复。日本人认为:“沉默是金”、“祸从口出”,只要保持沉默就可避免麻烦。只要不将自己的意见告诉别人,就是一种贤明。当日本谈判者对一些不愿回答的问题必须回答时,他们多半回答:“这是一个很好的问题,反过来我想问一下你是怎样认为的”。有时他们也会摇摇头,微微一笑说:“对这个问题我一点也不明白”,“实际上我也搞不清楚”或者“此事还是问一下别人为好”。日本人在故作镇静、掩盖事实和感情方面是很高明的,他们把能否将心事不表露在脸上而隐藏在内心作为衡量谈判者是否成熟的标志。

5. 注重最后期限,有耐心

日本谈判者特别有耐心,他们认为,不耐烦是一个人的严重缺点,只要耐心等待肯定会有效果,许多合同、协议都是在最后期限签订的,因此,日本谈判者多会通过各种渠道千方百计地打探谈判对手的最后期限。如美国一家公司的谈判代表赫布·科恩到日本谈生意,在机场受到日方公司代表的欢迎,豪华的大型小轿车在等着他。日方代表还衷心希望他在东京能过得愉快,并告诉他可以为他预订返回机场的轿车,好使他赶上回美国的班机。赫布·科恩想:“日本人考虑得真周到呀!”,结果把回国的机票给了他们,好使他们知道他抵达机场的时间。美国谈判代表没有想到的是,这样做实际上就把公司允许他谈生意的期限告诉了日方,他把最后期限暴露了!谈判当然是互不相让、你死我活的,结果日本人就一拖再拖,拉着他又是喝酒,又是赴宴,又是打高尔夫球,直到美国谈判代表要乘车去机场的时候,才达成协议。事后才发觉上了日本人的圈套了。类似的许多情况都表明,日本谈判者为使对方放弃自己的条件,使用的最好办法就是把对方逼到墙角,使对方没有时间再拖下去。因此,同日本人谈判,要保持冷静,表明自己有充裕的时间。

6. 尽量避免诉诸法律

只要有可能,日本谈判团里就不要包括律师。日本人觉得每走一步都要同律师商量的人是不值得信赖的。当合同双方发生争执时,日本人通常不选择诉诸法律这一途径。日本在很长的历史中,不是靠法律而是求助权贵的仲裁来解决争端。在日本人看来,美国人遇事都付

诸法律的本能简直就是那种带有血腥臭的鲨鱼似的反击。当然,日本公司在今天的市场竞争中也越来越多地使用法律来保护自己的利益了。但由于日本缺少足够的法官和律师,要法院受理起诉很不容易,并且诉讼时间经常被拖延,诉讼费也特别昂贵,所以,日本谈判者都很善于捕捉有利机会,也很喜欢短而且含糊其辞的合同,以便随着形势的变化作出不同的解释。值得注意的是,在国际工商谈判中,日本谈判者经常会主动地承担某些协议或合同的整理任务,他们不顾疲劳、夜以继日的工作精神是令人敬佩的,但日本人对其中某些文字、用词的细微的变化就会使原意差之千里,因此,面对日本人的勤勉,应既持赞扬态度又应保持对其成果的“审视”态度,否则就会产生误会、甚至吃亏。

7. 善于利用策略,打折扣,设埋伏

日本谈判者在国际工商谈判中,善于利用各种谈判策略。“打折扣吃小亏,抬高价占大便宜”是日本人谈判的典型特征之一。为了讨好买方心理,日本出口商便以“折扣”吸引对方,早已抬了高价,留足了余地,如果对方以“习惯性折扣率”判定价格必会上当。在产品更新换代方面,日本人往往会埋下伏笔。如某产品前景不佳,不久就将换代(如彩色电视机用四块集成电路的结构将让位于两块集成电路的结构),而中国企业买了前者。当换成二块集成电路的结构时其整机成本又降低,前者在中国市场及国外市场均会被后者扼制,为了改变市场占有率,中国企业必然要求再购买后者以保证前者的引进线还能发挥作用。这种情况防不胜防。所以同日本人谈判应该注意看货论价,不会看就请行家协助,要善于比价,解析成本,不可简单从事。应尽力将专用件改为通用件,以减少对日方的依赖性,对产品的更新换代更要事先有所估计——时间差多少。估计自己未来产品的生命时限,这完全取决于谈判者敏锐的判断和娴熟的业务。

8. 重视人际关系

日本谈判者搞人际关系可谓“专家”。他们利用不同层次的人出场与谈判对手不同层次的人交际,从而探听情报、研究对策、施加影响、争取支持。一般地,在谈判前,日本人会通过自己的信息网来了解你是什么人。欧美国家的谈判者也许会说“咱们坐下来谈谈,看看这些人、这个公司怎样。”而日本人却说:“咱们先弄清这些人、这个公司怎样再坐下来谈。”日本公司之间对与他们打交道的外国公司的情况都互相交流,直到有了满意的了解为止。日本人把与谁做生意与怎样做生意看得同样重要。他们认为信息就是实力,在从别处尽可能地了解谈判对手情况的同时,极力发展人际关系。如日本人深知我国国内的规定,诸如“送大件要上交”之类的规定,他们很清楚,他们会找到让你既能接受、又无“思想顾虑”的方式,表达对你的友善,赢得你的好感与支持,同时也解除你的戒备。在谈判中,日本人会尽力避免直接争论,因为在激动时会说出不得体的言辞,而导致个人冲突,这对双方皆无利。通常日本人不会直截了当地拒绝谈判对手的建议,使对方难堪,他们总是老练地运用彬彬有礼和模棱两可的态度来消除意见的分歧。重视发展人际关系,把生意关系人性化,这是日本在国际工商谈判中屡获成功的重要保证。

(四)同日本人谈判的要诀

美国学者韦恩·卡肖研究了日本工商企业的谈判方式,向外国谈判人员提供了以下谈判要诀:

(1)只要是正式的谈判,就不能让妇女参加。日本妇女是不允许参与大公司的经营管理活动的。日本人在一些重要的社交场合也是不带女伴的(可以理解,这一点很难被欧美的职业妇女们接受)。

(2)千万不要选派年龄在 35 岁以下的人去同日本人谈判。美国一位技术公司的高级经理这样告诫人们:“你派一位乳臭未干的年轻人去同日本的高级经理人员谈判,人家都已经是 65 岁的老头了,这不是存心戏弄人家吗?”

(3)不要把日本人礼节性的表示误认为是同意的表示。在谈判中,日方代表可能会不断地点头,并且嘴里说:“嗨!”(是)。但是日本人这样说往往是提醒对方,他在注意听。这种表示方法同英语中的“阿哈”或是“我懂”之类的表示方法是一样的。简言之,“是”这个词不总是表示“同意”的意思。

(4)当日方谈判代表在仔细推敲某一个问题时,总是一下子变得沉默不语。这一点常常叫一些外国人“丈二金刚摸不着头脑”。滑稽的是,每当日方代表沉默时,西方人就容易掉进圈套,等他们醒悟过来时,已是后悔莫及。如美国国际电话电报公司与日本一家公司进行一项商业谈判,在一切都谈妥后,美国国际电报电话公司就在双方均已认可的合同上签了字。可是当这份合同送到日本那家公司总裁面前请他签字时,这位总裁却坐在那里一动也不动,沉思默想。见此状,国际电话电报公司的经理以为日本公司的总裁不肯签字,于是急忙同意再付给日方 25 万美元。其实,国际电话电报公司的经理只要再耐心等待几分钟,他就能为自己公司省下这一大笔钱。

(5)故意含糊其辞,是日本谈判代表的又一大特点。日本人自己总是不愿明确表态,喜欢屈从上司的旨意。他们常常对自己的谈判对手说:“我想听听贵公司的意见”,这一手就足以将外国谈判代表诱入歧途。

要想在同日本人的谈判中取得成功,国外学者概括的要诀就是:千万不要把你心中想的告诉给对方,要不动声色;要有无限的耐心;尽量使自己显得彬彬有礼。一句话,就是要象地道的日本人一样。

二、美国商务谈判风格

(一)美国人的性格特点

国外有些学者把世界不同国家和地区人的思维方式分为几种类型,其中,以美国为代表的一些西方国家的人具有“硬核”思维结构,即其思维外层是低度的,人们很容易进入其“软

层”，而其思维中心却很坚硬。当人们初次遇到美国人时，他们表现得十分友好和开放，但要想进入美国人的“核心区”则很难，一旦触及此区域，美国人会变得十分冷淡和警惕。当两个美国人在一起时，他们会相互尊重对方的“硬核”，决不会把他们的硬核合并为一。

因此，从总体上说，美国人的性格是外向的，表现为直率、自信、果断，而且充满幽默感，能直接地向对方表露出真挚、热忱的情绪，随时能与别人进行滔滔不绝的洽谈，即使是与陌生人刚相识，也会表现出好象久别老友重逢那样的亲热之情。

美国人身上表现出的这些特点，同其历史文化传统是有联系的。在美国历史上，大批拓荒者曾经冒着极大的风险，从欧洲来到美洲，寻求大洋彼岸的自由和幸福，顽强的毅力加上乐观自信、勇于进取的开拓精神，使他们在一片完全陌生的土地上开辟并建立了新的乐园，形成了新的、独有的生活方式。他们性格开朗，乐于吸收新事物、新思想，受传统束缚较少。同时，由于深深受到犹太民族追求商业利益的秉性的影响，他们重实际，重功利，事事处处以成败来评判每一个人。在国际工商谈判的过程中，他们把这些美国人的性格特点带到了谈判桌上。

（二）美国商务谈判特点

1. 谈判方式灵活多样

过去，曾有一种不正确的理解，以为美国谈判者很死板，丝毫不讲人情。其实，有着根深蒂固的商人秉性的美国谈判者，为取得谈判成功，总是会采取不同的策略和手段的。比如，在谈判开始之前，他们会兴致勃勃地步入谈判会场，他们的表情仿佛在告诉对方，对于谈判的成功他们有着充分的信心和把握，从而收到了一种先声夺人、从气势上压倒对方的效果。谈判中，他们语气明确、肯定，“是”与“非”保持得一清二楚，通过不断地发表见解和提出权益要求，以积极的态度和诚意来谋求己方的经济利益。他们精力充沛，头脑灵活，能在不知不觉间将一般性交谈迅速引向实质性洽商。在谈判桌上，美国人“玩弄手法”、利用策略的目的，是让我的谈判对手也同他一样注重长远和整体利益，希望他们在某些方面也适当作出合理让步。他们不但不认为“玩弄手法”是什么见不得人的事，而且十分欣赏那些精于讨价还价、为取得经济利益而施展策略的人。他们自己就很精于使用策略去谋得利益，因此希望别人同样也具有这样的才能。

2. 珍惜时间，重视最后期限

美国人有句“不可盗窃时间”的谚语，从中人们不难看出，对于时间，美国人有着异乎寻常的珍视。这一点，在工商谈判中自然也不例外。在美国人观念中，时间是一种特殊的商品，其价值是可以估算的。他们常精确到以“分”来计算时间，比如，月薪 10 万美元，每分钟就值 8 美元。美国谈判者连一分钟也舍不得去作无聊的会客和毫无意义的谈话。假使别人占用了他 10 分钟时间，在他的观念中就认为是偷了他多少美金，可以说，“不可偷窃时间”成了每一位美国谈判者和生意人的格言。因此在国际工商谈判中，许多美国谈判者约好时间，走进办公室，坐下来就谈正事。他们认为直截了当就是效率，是尊重对方的表现，它表明自己知道对方很忙，不愿意浪费对方的宝贵时间。所以他们很坦率，没有什么东西不愿用语言表达。在

谈判中,最成功的谈判人员就是能熟练地掌握把一切事物用最迅速、简洁、令人信服的语言表达出来的艺术的人。美国谈判者一般不拐弯抹角,因为那样也需要时间。不过,他们对时间的态度却有两重性,例如,作为公司职员,他们个人的时间可以自由支配,而公司的时间则是非常重要的。如果处理公司业务的时间比预料的长,他们就加班加点,牺牲个人时间。他们认为这是每个人不得不做的,因为所有企业都有一个共同的目标,即人人用最少的时间、干最多的事情,以使用最少的成本赚最多的钱,而这个目标正是美国谈判者愿意去完成的。因此,在国际工商谈判中,美国人总是直截了当,按事先安排的议程行事。然而,他们却常常吃惊地发现:时间在全世界并非都是金钱,许多国家如此,而且,这些国家的谈判者对效率标准的认识同美国的也不一样。于是为了谈判的成功,他们有时不得不耐下心来,尽量试着去适应对方的谈判节奏。当然,这并非讲美国谈判者只是一味无原则地等待,他们的期望值就是不超出自己心目中的最后期限。美国人往往把三年后赚钱的项目看作是长期项目,甚至一年的时间在许多美国人看来也似乎太长远了,与此相对的短期交易却有着利润来得快、风险小、资金周转迅速的好处。因此,相应地,美国谈判者为自己规定的最后期限,往往是既短,又具有严肃性,一旦突破此期限,谈判就很有可能破裂。

3. 重视利润,积极务实

在许多美国谈判者看来,谈判做生意的唯一目的就是获取利润,一家公司要想长期存在,必须有可观的收入源源而来。他们认为在设法使一家公司跻身于最成功者的行列的过程中,如果能做些有利社会或者促进美国人与外国人之间的和平共处的事情,那很好,但是利他主义不是美国人做生意的主要动机,而是意外的副产品,只有利润才是至关重要的。对他们而言,关系最大的是谈判,而不是来谈判的人。在多数情况下,双方素昧平生,并不需要互相认识。若能建立起良好的个人关系当然最好,但那往往要花费宝贵的时间。只要对象合适、条件合适、时间合适,就可以进行洽谈。除非谈判者非常无能或者特别令人讨厌,否则他们的人品一般不会在美国的工商谈判中起重大作用。如果事情办妥了,或者看起来有可能再次在一起做生意,那么双方也许会决定继续进行交往,但这是在生意做成之后,而不是之前。这一点,同许多国家的人也不一样。在其他一些国家,以互相信任为基础连续性、稳定性和安全感往往比美国人赖以飞黄腾达的短期利润更重要,缓慢地、耐心地同未来的伙伴之间建立一种友善持久的关系以保证在多年内顺利做成一次次交易,可能比迅速地做成(也许是成问题的)一锤子买卖要有价值。诚然,美国人有并且尊重自己的传统,但是这些传统并非根深蒂固,他们只有在传统不干扰生意或者不给他们造成不便的情况下,才遵循传统。否则,美国人就把他们撇在一边。如果采取某种做法有利于合理而有效的目标,他们就那样做。但是,他们采取这种或那种做法并不是因为他们的祖先曾这样做过,更不是因为他们这一行的前辈这样做过。如果出现另一种能使生意做得更好的办法,他们立即改变自己的方法。他们把提高效率 and 取得进步看得比为保持旧习惯而保持旧习惯更重要,特别是如果那些旧习惯减慢获取利益的速度时更是这样。因为在美国只要一个人在经济中取得成功就会受到人们的敬重。因此,能否取得巨额利润,始终为他们所关注。

4. 律师在谈判中扮演着重要角色

在日常生活当中,美国人的一些行为常常被外国人看作是自相矛盾的。如在对待个性的问题上,当强调个性适合他们的利益时,他们便可能崇尚个性;当强调个性不适合他们的利益时,他们又会成为一帮人,从而想方设法逃避掉一些个人应负的责任。这种矛盾性同样也体现于工商谈判中,在信守诺言的问题上表现得尤为突出。

众所周知,不遵守诺言或搞欺骗,是经济社会中普遍存在的现象,作为进行工商谈判的双方,总是希望此类事件不要发生在自己身上。因此,美国谈判人员在同外国人进行谈判时,一再要求对方完全信守有关的承诺,不要出现哪怕一点失信行为,在这时,美国人往往会作出这样的假设,即假设外国人会象美国人那样做生意。事实却恰恰不然,不同的历史文化传统和社会环境,决定了外国人不会像美国人那样做生意,于是他们便得出结论,认为外国人多半不守信用。而反过来说,许多外国谈判人员在确信某人值得信赖以前往往不愿与之进行谈判,更不会因一时心血来潮而作出某种承诺。他们认为,谈判对方的承诺一经作出,一套包括期望、责任、惩罚等内容在内的复杂而严肃的规则就开始生效了。而美国人此时却往往不这样想,他们在谈判中对一些条款有时不作全面透彻的考虑,就轻率地表示同意,并以此作为一种谈判的策略。他们知道有些条件其实无法满足,不过,在人人都有出尔反尔的劣根性之时,为什么要因为一些以后可以再行协商的小事而误了这笔有利可图的大生意呢?他们此时往往作出这样的假设,即谈判中双方言必失,作为一些承诺而言不应是一成不变的。然而不幸的是,外国谈判者常常对这一点不能接受,由此导致了许多纠纷的出现。在吃了很大的苦头以后,许多美国人开始认识到,要想在经济社会中取得成功,必须要借助某种方式,既约束对方,同时也保护和提醒自己,于是律师开始走入美国人的经济事务之中,并且发挥着越来越重要的作用。凡有工商谈判,特别是到国外的谈判,美国人一定要带上自己的律师,一俟谈判协议达成,必须请律师到场,如果律师没有从一开始就参加谈判的话,还得帮他熟悉了解有关情况,并且在协议中加以说明,以备后考。履行完这项程序以后,将来一旦发生争议和纠纷,想靠友好商谈的办法解决争端的可能性大大减小,最常采用的办法只能是诉诸法律。

在国际工商谈判中,美国人在尚未由信任铺平道路的时候就带律师参加谈判的做法,常会令许多外国人感到受了侮辱,如在日本是极力反对带律师参加谈判的。虽然每个国家都有律师,但是他们不会像在美国那样重要到足以取代建立信任的程度,特别在有些国家,信任的建立还可能影响到合同的形式,有时甚至可能不用签合同,即使有一个契约,也不用象美国那样搞成详细的法律文件。但不管怎样,既然美国人是这么做的,那么想同他们进行工商谈判的人就应接受这一点,并尝试着利用律师来维护自己的正当权益。

5. 注重担保

在美国的外国谈判者,不能像在其他国家那样,利用所住旅馆的房间电话,同没有见过面的当地企业界人士或政府官员安排谈判时间。因为许多人在同未曾谋面的人通话时异常谨慎,有时甚至拒绝通话,更谈不上亲自会见一个完全陌生的人,除非对方有为该美国人所

熟知并受其尊重的第三方——一个为外国谈判者的声誉提供担保的人或公司的介绍,此时美国人的疑虑方可消除。

在美国,可以为外国谈判者提供担保的包括政府要人、社会名流、大的贸易机构、金融财团、企业集团、社会团体等等。除此以外,一些外国驻美贸易机构也可以做担保人,因为这些机构的工作人员一般在其所属国家较有影响,经济实力也一般比较雄厚。如果外国谈判者为图在美长期发展而想设立驻美办事处,倘能将办事处设在一个有名望的地方,则很快便会发现,在以后同许多陌生的美国人谈判时,自己的可信度大为增强,因为办事处所在地便是一个极好的担保者。在许多美国人的心目中,对方能长期在一个有名的地方设立办事处,说明他有着雄厚的实力和广泛的影响,是个真诚的谈判者而非投机分子,与之谈判是可以放心的。倘若美国人要赴国外谈判,事前一般都要作一次详细调查,了解以下的情况,即谈判对手所代表公司的经济基础是否牢固,是否在当地有着良好的声誉;银行资信状况如何,在按时付款方面是否可靠。如果该公司看起来可以成为不错的生意对象,那其领导结构怎么样,近期内会不会发生大的变动;如进行谈判,谁将是主要决策者,其对公司经营方面的影响力有多大,其前途如何,等等。为了获得可靠的第一手材料,美国公司的谈判人员要么亲自出马,要么委托一些咨询调查机构代劳。如果这一切都不曾做,那么美国谈判人员会选择在谈判日期的前两三天抵达目的地,进行一些力所能及的调查。

6. 民族优越感较强,谈判不轻易让步

美国人有着一一种几乎是与生俱来的优越感,他们一向瞧不起外国人,自认为什么都好,什么都是正确的,直到今天,美国人还想主宰整个世界。这种优越感在谈判者身上的集中体现,便是对自己谈判的方式坚信不移,认为这是最顺应自然、合乎逻辑的,所有的人都该采纳,全世界都应赞同。他们希望外国人通过电话谈判,希望外国人白天黑夜的任何时刻都谈生意,指望外国人对他们雷厉风行的高效率工作作风作出良好反应,并指望外国人能在短期内给他们带来可观的利润。谈判时,他们不喜欢听到外国人否定的回答,特别是当他们认为自己的道理十分正确的时候,他们不仅希望别人同意,而且希望别人当场同意。在前去进行第一次谈判时,他们甚至就带着空白合同,随时准备签约。要是他们看出外国人对与他们的谈判感兴趣,但尚未下定决心,他们可能给其尝点甜头,如主动介绍情况,打消对方的疑念;提供种种便利条件等等,以便把犹豫不决的外国人拉到谈判桌上来。但他们在正式的洽谈中,却很少做出诸如减价等让步,在他们的心目中,一味地在谈判中让步,不是因为缺乏信心,害怕自己竞争不过别人,就是根本不懂怎样运用谈判策略。他们认为自身的条件就是比别人优越,因此就应居于优势地位。当然他们也并非一味地坐等别人屈从于他们的条件,而是积极通过开展公关、广告宣传等方式,拢络对方的感情,树立自己的形象,使自己的种种优势昭然于大庭广众,从而使谈判对手心甘情愿地接受他们提出的各种条件,取得谈判的最后成功。

随着时间的推移和国内、国际形势的发展,许多美国人开始意识到不同民族间的重大差异,开始懂得在世界各地有许多本可以成为美国人谈判伙伴的富商巨贾,他们拥有上亿甚至几十亿美元的购买力,只是因为看不惯美国人的自高自大,不能容忍美国人对其他民族风俗

习惯及价值观点的轻视,从而拒绝同美国人进行面对面的工商谈判,这样一来,美国人便可能失去巨额的利润。因此,血统中商人的秉性促使他们开始考虑逐步淡化过去那种民族优越感,同时努力尝试着在工商谈判中作出某些适当的妥协和让步。

7. 不同地区谈判风格迥异

在美国,随着所处地区的不同,东部、中西部、西部、南部等地区的谈判习惯,至今仍存在着不小的差异。

美国东部特别是东北部,是美国现代文明的发祥地,200余年的发展,使这儿成为美国政治、经济、文化中心。这一地区的人们深受现代文明的熏陶,在工商谈判中,严格按照国际惯例办事,运用现代科学技术,随时掌握全球经济动态,在谈判中左右逢源;谈判节奏较快,雷厉风行;谈判桌上,寸利必争,谈判场外,他们重视社交,善于利用社交聚会场所发布和获取各种信息,结交新朋友,积极寻找合适的谈判对象。该地区人的谈判条件往往是异常苛刻,有时几近吹毛求疵,全然不理会对方的苦衷,讨价还价的余地非常小,此外,这儿的人之间联系得极为坚固、紧密,特别是犹太血统的人在统一对外方面更是相当地团结一致。外国人常会发现,昨天还和颜悦色的谈判对手一夜间变得尖酸苛刻,甚至会拒绝使谈判继续进行下去,因为另一家美国公司刚向其通报了外国谈判者的有关情报。

美国中西部地处内陆,以汽车、电机、钢铁工业及制造业生产为中心,形成美国产业的心脏。这儿以北欧血统的人居多,保守思想相对较重。该地区大多数人和蔼朴素,易于交往,将谈判对方当成朋友,谈判中兴之所致,忽然会拉着谈判对方去打上一天的高尔夫球,而绝口不提谈判业务。倘若对方谈判者好好珍惜这份情感,那么接下来的谈判会异常顺利。

受中西部工商业习惯的影响,每年的9到11月,是工商洽谈的黄金季节。鉴于中西部所处的地理位置,此地区人在谈判中对水、陆、空等各种运输方式综合利用的便利情况关注较多。倘若他们是商业交往中的供应方,则会在交货时间上留有充足的余地,以保证万一出现运输衔接失误,也能按时将货物交完。此外,他们一般没有收取预付款的习惯,经常担心不能按时拿到货款,因此在谈判中常常格外加以强调。

美国西部的商业习惯尚未定型,是美国最容易做生意的地方,产业以电子、飞机制造等为主。西部的工商企业家们特别重视自己以及谈判对方的信誉,他们往往把事物想象得极为合理,在同他们打交道时,绝对不能有轻易毁约的事情发生,否则,今后将难以在此地区立足。同东部相比,西部无论是工业企业还是商业企业规模都比较小,企业的最高层领导往往亲自负责谈判的决策,中间环节小,信息传递快,因而能很快作出最终决定,从而大大节约了用于谈判的时间,提高了效率。现在西部的工商企业家,多是100年前开发西部的东部人的第一代子孙,谈判经验同东部人相比,显得有些浮浅,因此,对每一项谈判,他们都持审慎的态度,充分利用自己的两只脚,亲自访问,亲自洽商,反复谈判,方才同意达成某项协议。那些“懒惰的”或者过于依赖现代化通讯手段的人,希望能通过电话取得洽谈成功,结果却往往事与愿违。也正是基于以上所言,想在很短的时间内就谈成一桩事务几乎是不可能的,这也正应了中国人那句“心急喝不了热粥”的俗语。

美国南部地区的人待人比较殷勤,和蔼可亲,直爽无欺,不记仇。他们以身为南部人而自

豪,辛勤工作,积蓄些钱,将来买一块牧场,过舒适的生活,是他们中许多人所期望的,由此也决定了他们工作追求稳定,流动性较差。和北部及中西部相比,南部相对落后,企业规模更小。

南部人较为保守的性格特点,决定了他们的谈判节奏相对较慢,需要较长时间才能同谈判对方建立起良好的关系,同那种商业气息浓重、公事公办的谈判方式相比,他们更喜欢一种面对面的、朋友般的促膝而谈,一旦他们认定面前的谈判者是值得信赖的伙伴,他们甚至会亲密地以绰号相称。

南部人大多数是随和的,但也有一部分人性情耿直,脾气急躁,尤其是在感觉到受了侮辱的时候。比如,当外国谈判者唯恐他们会逾期付款,让他们在按期付款的备忘录上签字时,特别是对方邀请律师的做法更容易惹怒他们。其实,他们是讲信用的谈判者,只要答应付款,到时他们会连带利息一并付清的。

(三)同美国人谈判的要诀

(1)同美国人谈判,“是”与“非”必须保持清楚,这是一条基本的原则。当无法接受对方提出的条款时,要明白地告知对方,而不应含糊其辞,使对方存有希望。有些人为了不致失去继续洽谈的机会,便装着有意接受的样子而含糊作答,或者答应以后作答而实际上又迟迟不作答复,都会导致日后纠纷的产生。

(2)如果在同美国人的生意往来中出现了纠纷,在商谈解决办法时应格外注意谈判的态度,必须诚恳、认真,绝对不要笑,因为在美国人看来,当因出现了纠纷而争论时,双方的心情都不好,此时的笑容必定是装出来的,这会使得对方更加生气,甚至至于认为你已经自认理亏了。

(3)在解决己方负有责任的纠纷的谈判中,有人常会因觉得自己处于理亏的境地而这样来表示:“就那么办吧!”“尽量想办法照你的意思做吧!”“对不起,我们应该负责!”等等。因为这些讲法,都足以使对方坚信自己是完全正确的。最恰当的做法应该是追根究底,一直到证实己方在哪些方面确有失误而对方亦应负何种责任为止,然后再相机处理。

(4)同美国人谈判,绝对不要指名批评某人。指责对方公司中某人的缺点,或把以前与某人有过摩擦的旧话重提,或把作为己方竞争对手的公司的缺点抖落出来进行贬抑等,都是绝对不可以的。美国的谈判者在触及这类话题时,会讲得很婉转,他们会说:“工业界、商业界之中,有着各种各样性格的人,比如有个这样的例子……”而对那个例子,他会讲得很含糊,你要追问其具体的情形,他是不会讲的。这是因为美国人在谈到第三者时,都会顾及到尽量避免损伤其人格,亦即“我尊重你的人格,请你也尊重我的人格”,此点,请务必牢记于心,否则是会被对方蔑视的。

(5)美国的谈判者,包括犹太血统的人中,不少都会讲一口流利的中文,因此,在谈判时,不要以为他们听不懂中文而大意地用中国话讨论对策,此时他们很可能会装出听不懂的样子而专注聆听着,这就会在无意中让他们摸清了我方的底牌从而掌握了谈判的主动权。

(6)除非特殊需要,同美国人谈判时间不宜过长,因为美国公司每月、每季都必须向董事会报告经营利润情况,如果谈判时间太长,就会对美国人失去吸引力。因此,只要报价基本合

适,谈判进行了二三个回合,就应抓住时机拍板成交。同时,美国人一般不搞请客送礼,也不喜欢对方如此,甚至有时会为此产生误解,因此,同他们做生意,类似的开支自然可以节省下了。

三、德国商务谈判风格

(一)德国人的性格特点

德国人素有“契约之民”的雅称,他们纪律性强,谨慎、保守,说话简单明了,做事雷厉风行,有军旅作风。德国人考虑事情周到细致,注重细枝末节,力争使任何一件事情都完美无缺,是典型的理想主义者。

德国人敬业精神很强,工作积极性非常高,一心一意想着怎样使工作效率提得更高,取得更大工作成绩,有时不惜压缩自己生活、休息、享乐的时间。与此相联系的是,他们的社会规范十分严格,对社会秩序有着较高的要求,政府各部门以及各公司、企业更是有着严明的纪律,不合格者很容易遭淘汰。德国能在短短几十年的时间内在世界经济领域再度崛起,取得目前举足轻重、咄咄逼人的地位,可以说,同他们民族的这种自强不息的奋斗精神是分不开的。

(二)德国商务谈判的特点

德国人同其他国家人的谈判风格有所不同,谈判者身上所具有的那种日耳曼民族的性格特征在谈判桌上得到了充分的展现。

1. 重视搜集谈判对手的资料,准备周密

德国人谈判前的准备工作做得非常充分和严肃认真。在跟对方谈判以前,不管其业务开展情况如何好、经济实力如何雄厚,他们总要不厌其烦地索取有关公司业务开展情况、银行资信情况、经营组织状况的资料及其他一些参考材料,如果可能,还会索要其产品在国内客户那儿使用情况的鉴定以及潜在市场的调查情况。他们会想方设法同对方的技术人员及使用其产品的顾客进行交谈,掌握大量翔实的第一手资料。所有这些事情做完以后,再坐到谈判桌前,他们便立足于坚实的基础之上,处于十分有利的境地。

2. 自信心强,讨价还价余地小

在国际工商谈判中,德国谈判者常常自觉不自觉地拿本国产品作为衡量的标准;总是强调自己方案的可行性,不大愿意向对方作较大的让步,有时甚至显得十分固执,毫无讨价还价的余地。一般而言,德国人让步的幅度不会超过 20%,由此也暴露出他们性格中审慎、稳重有余而适当妥协的灵活性不足的一面。正因如此,与德国人打交道的方法,从程度上看,最

好在他们报价之前也进行适当的相应摸底,并首先作出自己一方的开场陈述,其中对将成为双方争论焦点的问题应予以尽量客观的分析,并体现出对谈判对手真诚的理解,这样,便可以用一种为对方所容易接受的方式,阐明自己的立场。但所有这些,应做得快捷迅速,因为既然德国人在谈判以前已经做了充分的思想准备,他们会很快将谈判引入实质性磋商阶段,一旦德国人抢在前面提出了报价,这个报价就会显得不可更改,讨价还价的余地就会大大缩小。

3. 谈判果断,不拖泥带水

德国人通常认为“研究研究”、“考虑考虑”、“过段时间再说”等等一些代表作风拖拉的言辞,对一个谈判者和想在事业上取得成功的人而言,无异于一种莫大的耻辱。他们的座右铭是“立即考虑”“马上解决”。在卓越的德国人的办公桌上,绝看不到搁了很久、悬而未决的文件,他们认为一个国际工商谈判者是否有能力,只要看一看他经手的事情是否得到快速而有效的处理就知道了。

谈判桌上的德国人喜欢明确表示他希望达成的交易,准确地框定交易的方式,详细地列出谈判议题,提出内容详尽的报价表,并对谈判中一些不可知因素加以预测。在谈判过程中,不论是对问题的陈述还是报价都非常清楚、坚决和果断,毫不拖泥带水,从而使得谈判按日程规定,环环相扣,有条不紊地向前推进,避免了那种因无休止的拖延和无所谓的纷争而导致的时间浪费。

4. 注重发展长久关系,求稳心理强

德国谈判者希望通过做某一笔生意,与贸易伙伴从此建立起长久的关系,而不喜欢做一锤子买卖。他们是不知疲倦、井井有条、可以信赖的工作者,但不是劲头十足的个人至上主义者和冒险家。德国经理常常采用的做法是:在生意正式敲定以前,利用共进午、晚餐,共同到社交场合娱乐及到郊外度假等方式,同你个人多熟悉一些,一旦他认定你是一个可以信赖之人,那你在生意上取得成功的机会将大大增加。从此意义上讲,以上种种社交活动其实是谈判活动的继续,对这些活动同样不可忽视,尤其是不要显出因急于成交的不耐烦,说起来,这同德国人雷厉风行的特点有点矛盾,但这只是因为你们彼此不熟,等关系发展到一定阶段,自然各方面障碍将大为减少。因此,若想在德国长期立足,适当的感情投资是必不可少的。

5. 诚实守信,重视合同履行

受宗教及其他因素的影响,德国人比较注意遵守各种社会规范和纪律。在商业往来中,他们尊重合作规定,严守合同信用,努力按合同条款一丝不苟地去执行,不论发生什么问题都不会轻易毁约。在德国商人中很少有背信弃约之人,同德国工商企业签订的合同或协议,履约率几乎是世界上最高的,也正因为如此,德国人在谈判桌前和贸易市场上有较好的信誉和形象。与此同时,德国人诚实守信的性格特点也使得他们对他人的要求同对自己的要求同样严格,合同一经订立,即要求对方认真履行,除非有特殊情况发生,其对贸易伙伴在交货日期、方式及付款日期等方面提出的适当宽限的请求或事后的解释均不予理会。

德国人守信的性格特点在工商业中的另一体现是,多以信用交易为主,不经常使用支票进行结算支付,他们一般是在交货 30 天或 40 天后付款的赊销。倘若为了免除赊帐的麻烦而要求他们开具支票,除非有特殊情况,否则他们是不会同意的。

(三)同德国人谈判的要诀

(1)做好充分准备。德国人在进行谈判前要进行充分的专业准备,因此,和德国人谈判,一定也要做好充分准备,以便回答他们关于公司和其他方面的详细提问,用满意的回答表明自己的实力。另外,德国谈判者经常在签订合同之前的最后时刻试图让对方降低价格,因此,更要有所提防,要么拒绝,要么作出最后的让步。

(2)尊重德国人的商权。德国人极度珍惜自己的商权,在德国的法律条文中,关于保护商权规定得严格而明确。例如,取消代理契约的时候,就必须付给 5 年期间的年平均交易所得利益。因此,在未付给补偿金以前就不能取消代理契约。所以,在与德国人进行洽谈时,要切记商权的处理千万不可大意。

(3)务必要守时。德国人不管是工作还是干其他事情,都是有板有眼,一本正经。因此在同他们打交道时,也应努力适应他们这些特点,不仅谈判不能迟到,其他社交活动也不能随便迟到,因为谈判对方一旦迟到,德国人的厌恶常常就会无情地流露出来,破坏谈判的气氛,令外国谈判者处于尴尬的境地。

(4)正确看待谈判对手。德国经济高度发达,其在国际贸易中所占份额也比较高,因此,人们往往容易产生一种错觉,认为德国谈判者都具备国际经济技术合作和贸易方面的专业知识和丰富经验。其实他们中有些人甚至把 L/C 当作 LETTER OF COLLECTION(收款单)。因此对他们不仅不能盲目崇拜,甚至不能估计过高,在洽谈时,千万不能想当然地以为“这种事情凡是谈判人都应该会了解的”而不对细节详加规定,以免为日后纠纷的产生留下隐患。

(5)尊重契约。德国谈判者订立契约之后,一定会履行,例如,尽管有时他们在发票上未签字,到了付款日期,也一定会汇款过来。因此,要保证成功地同德国人打交道,外国客商不仅要同意遵守严格的交货日期,可能还要同意严格的索赔条款。只有认真履行谈判合同,才能牢固树立在德国人心目中的形象,增强信誉。

(6)不能太着急。德国人在同谈判对方正式签约之前,会一丝不苟地搜集、了解一切可能得到的信息,此外,他们还要与谈判对方进行一系列的讨价还价,这都需要一定的时间,因此,在国际工商谈判中一定要耐着性子,不要过于急躁,以免使他们产生不信任感。

(7)尽量不在晚上进行谈判。德国人工作起来常常废寝忘食,但他们对家庭生活也看得很重,尤其到了晚上,家人团聚,共享天伦之乐。除非特别重要,与德国人的谈判不要安排在晚上。谈判者个人也尽量不要因公务晚上去打搅他们,甚至就连礼节性拜访也应尽量减少,时间尽量缩短,不然会让人觉得此人是个不知趣的客人。

四、阿拉伯国家商务谈判风格

（一）阿拉伯人的性格特点

阿拉伯人性情固执,脾气倔强,不轻易相信别人,比较保守,家族观念很重。在他们的社会中,等级制度至今依然根深蒂固,比如主人绝对不做佣人的活(即使这个活极为轻而易举),封建主义的色彩十分浓厚。

尽管不同的阿拉伯国家在观念、习惯和经济力量方面存有较大差异,作为整个民族来讲却有着较强的凝聚力,其中,阿拉伯语成为最突出的凝聚力量之一,虽然它也有不同的方言口音,但其文字语言和词源在整个阿拉伯世界是通行的。

（二）阿拉伯商务谈判的特点

1. 谈判节奏较为缓慢

在阿拉伯国家进行工商谈判,不可能象在其他国家那样指望一通电话就可以谈妥某项事务。从某种意义上讲,与阿拉伯人的一次谈判只是部分地同他们进行一次磋商,因为,他们往往要花很长时间才能作出谈判的最终决策。他们特别重视谈判的早期阶段,在这个阶段,他们将很大的功夫下在打破沉默的局面、形成谈判的气氛上。在这个相互试探、摸底的过程中,他们其实已就谈判中的一些问题间接地与对方进行了讨论,这种社交式的、内容泛泛但气氛良好的会谈,使得正式谈判取得成功的可能性大大增加,随之而来的结果可能是在突然之间,协议便达成了。因此,如果外国谈判者为了寻求合作前往拜访阿拉伯人,第一次很可能不但得不到自己所期望出现的结果,而且会被阿拉伯人的健谈所迷惑,有时甚至第二次乃至第三次都接触不到实质性的话题,这是阿拉伯工商谈判的一大特点。

2. 不速之客常常会使谈判中断

经常去阿拉伯国家进行工商谈判的外国人通常会遇到以下这种令人不知所措的事情,即同阿拉伯人的谈判正在紧张地进行时,对方的亲朋好友突然来到了他的办公室,此时,他们一般会被请进屋内边喝茶边交谈,而外国谈判者却被冷落到了另一边,只有在客人们离开后该阿拉伯人才会坐回到谈判桌前,重拾刚才的话头。缺乏经验的谈判人员很可能会因为丧失掉了将谈判引向深入的宝贵时机而深感懊恼,同时还会产生一种被怠慢的感觉。但在阿拉伯人看来,这没有什么不正常的,更不是一种失礼,相反,如果因为工商事务缠身而冷落了自己的阿拉伯弟兄,那才是最大的不敬。

3. 中下级人员在谈判中起着重要作用

在阿拉伯国家,谈判的决策是由上层人员负责的,但中下级谈判人员向上司提供的意见

及建议却也是被高度重视的。阿拉伯工商企业的总经理和政府部长们往往将自己视为战略家和总监,而不喜欢处理日常的文书工作及其他麻烦的琐事,因为许多富有的阿拉伯人的决策者地位是靠金钱及家庭关系,而不是依靠自己的能力获得的,因此,他们的实际业务经验少得可怜,有的甚至对公司各方面的运转情况一无所知,不得不依靠自己的助手和下级工作人员。到了海湾国家,特别是在人烟稀少的沙特阿拉伯,就连实际的决策者都可能不是当地人,他们雇佣巴勒斯坦人、巴基斯坦人、埃及人甚至英国人和德国人做主管和顾问,直接参与各项决策。因此,外国谈判者在谈判之中,常常需要同两种人打交道:首先是决策者,其次是专家及技术人员。前者只对一些宏观性的问题感兴趣,较少顾及到技术细节,尤其不喜欢看到对方提供的长篇大论的陈述报告。而后者,却希望对方尽可能提供一些结构严谨、内容详实的技术资料和附属材料,以便加以仔细的论证。

4. 从事代理谈判得心应手

几乎所有阿拉伯国家的政府都坚持让外国公司通过阿拉伯代理商来开展业务,不管该外国公司的生意伙伴是个人还是政府部门,从而为阿拉伯国民开辟了一条财路,提供了一个理想职业。当然,此举在一定程度上也为外国公司提供了便利,一个好的代理商对业务的开展会有裨益,比如,他可以帮助雇主同政府有关部门取得联系,促使他们尽早作出决定;快速完成日常的文书工作,加速通过冗杂的文牍壁垒;帮助安排货款收回、劳务使用、物资运输、仓储乃至膳食等事宜。多年来先后有许多阿拉伯人不仅成功地充当了外国公司的代理,而且在同雇主进行有关代理的谈判中也积累下了不少的经验。比如在谈判佣金标准时,他首先会列举出他从事代理工作的成绩及佣金标准,然后详述一旦被雇佣,他将在哪些方面为雇主提供服务,最后提出他期望的佣金标准,同时说明同以往相比,他要求的报酬不算高(一般为每一笔成功业务利润的4%—9%不等)。为使雇主放心,他们甚至主动建议将代理谈判的内容予以记录,明确双方的责权利并到公证机关进行公证,双方各执一份,以备后考,从而消除对方的所有疑虑。

(三)同阿拉伯人谈判要诀

1. 尊重阿拉伯人的宗教习惯

在阿拉伯国家,伊斯兰教一向被奉为国教,是除阿拉伯语以外他们民族的又一重要凝聚力量。尽管伊斯兰教现在对阿拉伯国家以外的许多人而言只不过是一种宗教形式,但对于绝大多数阿拉伯人来说却是他们历史的活的记忆,它的痕迹遍及整个阿拉伯社会,并在许多伊斯兰国家里对现实生活起着重要的支配作用,特别是伊斯兰教教规中规定的一些特殊活动和时间,如礼拜、献金、绝食、朝圣等,在阿拉伯人眼中是至高无上、神圣而不可侵犯的。因此,尽管没有必要为了工商谈判而皈依伊斯兰教,但学一点有关伊斯兰教的知识,了解其产生发展的历史及教义并对其表现形式予以尊重是十分明智的。也就是说,如果对阿拉伯人的举止感到奇怪,千万不要用言语或扮鬼脸来加以嘲笑,绝对不能对他们的信仰或习俗发表任何贬低的或者开玩笑性质的言论。在以往的日子里,有不少谈判者正是因为忽视了这一点,结果极大地伤害了阿拉伯人的感情,谈判告吹自不必说,对方从此还对其产生了很深的误会乃至

怨恨。

2. 放慢谈判节奏

在谈判中,阿拉伯人看了某项建议后,会将它交给手下的技术专家以证实是否有利可图并且切实可行,如果感兴趣,他们会在自认为适当的时候安排由专家主持的下一会谈,以慢条斯理的节奏,推动谈判的进展。在此请千万记住,同阿拉伯人打交道,往往是欲速则不达,因为他们喜欢用悄无声息的、合乎情理的方式来开展自己的业务,而不喜欢那种咄咄逼人的强行推销方式。因此,不管实际情况如何,都要显得耐心、镇静。倘若原定计划不能实现,也应在表面上显得从容不迫,如果阿拉伯人感到某外国公司把他挤进了繁忙的日程中,他很可能把该公司挤出他的日程。

3. 讲究拜访策略,注意不断增进彼此的感情

阿拉伯人好客和讲礼貌的传统,使得他们对亲戚邻居所敞开的大门对外国客商同样是敞开的。对远道而来并且亲自登门拜访的外国客人,他们十分尊重,不管手头有什么别的紧要事情,他们都会想方设法来表示欢迎。但是,假如阿拉伯人问及拜访他的原因,千万不要一开始就讲这样的推销行话:“如果我们谈判成功了,我们将给你一个发财致富的机会。”这些适合其他国家谈判者的言辞在此效果不佳。最好的表达方式是告诉阿拉伯人,来拜访他是为了得到他的帮助。因为,对方不一定想要变得更加富有,并会对认为他想变得更为富有的说法感到愤怒,但他不会拒绝“帮助”某个已逐渐被他尊重的人。在首次拜访行将结束之时,要有礼貌地感谢他的热情接待,并借机询问是否可以改日再来拜访他。一般来说,他是不会拒绝客人再访的请求的。但这仅是第一步,即使谈判有了一些进展,也不见得能一直稳定地发展下去。因为在阿拉伯国家,只有客商在当地时,阿拉伯人才会考虑其要求,一旦客商离开,他们便可能去处理其他问题,直到客商下次返回。当一个合同已开始生效时,拜访的次数通常可以减少,但是定期重温、巩固和加深已有的良好关系是在阿拉伯国家取得成功的关键,它使崇尚兄弟之情的阿拉伯人看到与之打交道的外国客商是重信义、讲交情之人,而这种印象往往使客商在以后的谈判中获得意想不到的回报。

4. 在谈判中采取数字、图型文字相结合的方式,增强说服力

如果某家公司出售的是像市场研究成果这样的无形产品,那请记住:许多阿拉伯人不习惯花钱买原始知识和统计数据,他们不欣赏不能实际摸到的产品。也正因如此,许多服务公司和智囊公司看准了这点,同有形物制造商密切合作,采取多种形式,将抽象服务项目变成可以看得见、摸得着的有形实体,收到了较好的效果。如果某公司推销的东西正是印在纸上的图像或信息,那商业报告应该首先毫不含糊地阐明此点,然后在口头介绍中再针对阿拉伯人的疑问逐一进行强调说明,以形象直观的形式向他们讲明收费的标准、依据以及可能带来的巨大盈利。

5. 按阿拉伯的文化要求,做好翻译工作

因为阿拉伯人不欣赏抽象介绍和说明,而假如在工商谈判中又确实需要提供一些附属材料,那么必须要做的一件事是:按照阿拉伯人的风俗习惯,将这些材料进行精细的翻译。哪怕成本高些,也应尽可能地雇佣最好的翻译,因为有时聘用二流翻译可能造成灾难性的后果。在翻译时,作为翻译人员和策划人员应注意的事是:除了注意使用恰当的语言外,还应注意翻译的文种是否符合需要,因为在盛产石油的阿拉伯国家有许多外籍工人,他们可能成为最主要的产品或劳务的消费者。例如:在阿拉伯联合酋长国的迪拜,只有大约10%的人讲阿拉伯语,大多数居民是巴基斯坦人、印度人、伊朗人、印度尼西亚人、南朝鲜人等,他们只能讲本国语言和看懂本国文字。

6. 留心图片的使用是否正确

如果附属材料中有图片,那么应当注意一下图片的顺序是否正确,因为阿拉伯人浏览图片的顺序是从右向左。同时,还应注意以下一些微妙的问题:一是尽管表面看来阿拉伯人的服装没什么区别,但差别是确实存在的。阿拉伯人常常一眼就能辨认出一个他们常常极为反感的邻国居民的照片。要是把画着叙利亚人的产品广告拿给也门人看,那效果就可能适得其反。另外,像伊朗人或土耳其人这样的非阿拉伯人也穿着表面上类似阿拉伯人的服装,要是让沙特阿拉伯人看到印有他们的图片,谈判就可能遇到严重阻碍。其二是为在阿拉伯市场进行有效促销而设计的图片不应采用任何别出心裁的破格手法。阿拉伯人有着强烈的民族主义观念,并且对于他们的地缘政治邻邦疑虑重重,适用于各种阿拉伯人的图片是没有的。

7. 最好不要派妇女前往阿拉伯国家谈判

在许多阿拉伯国家,妇女是不能在公开场合抛头露面的,在同这些国家进行工商谈判时,如果谈判小组中有妇女,她应该在谈判中处于从属地位。当她有意见要发表时,应该采取间接的方式,由谈判小组的男性领导人从中进行沟通,亦即如果需要女专家与对方商谈,她可以先同本方男性专家讲话,然后由他转述给阿拉伯方面,以示对他们民俗的尊重。

五、拉美国家商务谈判风格

(一)拉美人的性格特点

固执、个人人格至上和男子气概是拉丁美洲人最突出的性格特征。他们特别不喜欢妥协,对他们而言,妥协意味着放弃,意味着屈服,意味着牺牲个人的荣誉和尊严。倘若他们对某件事情持有不同意见,或者对别人的某种请求感到不能接受,那一般很难令他们转意。不过在他们表达意见的方式上,人们却又看到了古老的拉丁美洲人的传统,即宁肯转弯抹角绕一个大圈子、而不愿直截了当地阐明意见。因为在遵循传统的拉美人看来,直截了当地给予

别人否定回答,是很不礼貌的。他们的这种性格特点常令初到拉美的工商谈判者感到不知所措,分辨不出他们不着边际的侃侃而谈究竟表达的是何种意思。不过,倘若面对的是一向较为熟悉的谈判者,在对方的一再要求下,他们也会以自认为礼貌的方式尽快给予否定答复,从而不至于使对方心存侥幸,徒耗时间。

(二)拉美人商务谈判的特点

1. 非常自信

固执、不妥协的性格特点体现于拉美人的工商谈判中,就是对自己意见的正确性坚信不移,往往要求对方全盘接受,很少主动做出让步。他们不喜欢折衷性的谈判结果,更不喜欢别人以某种方式将意见强加于他们身上,有时甚至谈判对方仅仅提出一些附加条件,他们也会产生一种受屈感,认为自己宝贵的自尊受到了侵害,从而以更为坚决(有时甚至是偏激)的方式加以捍卫。

2. 重视谈判者个人的地位和作用

个人人格至上使得拉美人特别注意的是对方谈判者本人而非其所隶属的公司或团体。在谈判中,当谈判对方作有关公司发展情况的介绍时,他们表现出来的兴致,远不及听到谈判对方讲述个人奋斗史时来得强烈。他们往往根据对方谈判者讲话的神情和语气来判断此人在公司中的地位及个人能力。他们一旦认定对方是一位取得过重大成绩、有丰富的工作经验和较强的工作能力并且在公司中很重要的人物,便会对他非常尊敬,大有英雄相惜的感觉。自然而然,以后的谈判便顺利得多了。

3. 不喜欢同女性谈判

对男子汉气概的崇尚使得拉美人瞧不起妇女,这从哪怕是很小的事情上都看得出,比如同样的事实出自男女二人的陈述,在拉美人看来其可信度便大相径庭。因此,在拉美,女性有着额外的信誉障碍需要加以克服。拉美人更不愿意同女性进行讨价还价的工商谈判,认为这样做有损于一个男子汉的体面,会被其他人看不起。当然,有时或因形势所迫,或出于自身业务的需要,他们也能勉强地坐下来同女性洽谈,但总会给人一种满不在乎的感觉,而且会冷不丁给对方出个难题。当然,他们不总是这样,例外的情况也有,那就是女性谈判者用带有权威性的、不容置疑的语调以及大量的事实向他们表明,她同他们一样,有经验,懂技术知识,在胜任自己业务方面甚至做得比他们都好,令人信服地向他们展示自己的能力。拉美人知道,在世界上有千千万万个成功的女性,倘若他们认定面前的女性正是她们之中的一位,那他们是不会吝啬自己的尊重的。此时,对个人奋斗的崇尚,对成功者的景仰使所谓的男子汉气概暂时退到了次要地位。

4. 谈判节奏缓慢,时间利用率低

同其他国家的谈判者不同,拉美人比较悠闲、恬淡,由此导致了他们处理事务的节奏相对较慢。诚如人们所分析:同时着手一件事情当别国人已急着想落实行动规划时,拉美人却

刚开始制定;当外国人想大展宏图时,他们却刚刚开张;当外国人想让自己的产品占领整个拉美市场时,他们却只关心在国内领土为自己的产品打开销路。所以,有时会出现这样的情况:一些美国公司在世界市场上的销售额,比一些拉美国家的国民生产总值还要大。

拉美人的工作时间比较短促,早上起得晚,午餐后必须睡觉,中午的休息时间,平均是从12点到下午3点。银行往往中午12点才开门,而到下午3点钟就关门了。此外,拉美的休假很多,秘鲁的劳动法就规定:工作一年,可以请一个月的带薪假期。往往在一项谈判进行之中,洽谈之人突然请求休假,因此,谈判不得不停下来,外国的谈判者要耐心地等待他们休假归来,洽谈才能继续进行。所以,和拉美人谈判,不得不放慢节奏。性急的外国人试图速战速决,这会使拉美人非常恼火,甚至会使他们更加停止不前。

5. 不太注重谈判协议的严肃性

跟拉美人打过交道的谈判者十有八九都会提到拉美人不讲信用,仅就货款回收而言,往往期限会被拉长。有关这一点,一位银行家曾说:他们是会付钱的,只是生性懒散,不把当初约好的付款日期当回事儿而已。在这个时候,即使性急而认真起来猛催,他们依然会当做耳边风,甚至,再沉不住气而逼过了火,有时会打起架来。事实上,只要多花一些时间耐心催促,倒是无须担心他们赖帐的。

(三)同拉美人谈判要诀

1. 处理好同拉美人的私人关系。同与美国人谈判不一样,在同拉美人的谈判中,感情的因素显得很重要。因此,尽管他们一向习惯于慢节奏处理事务,但当彼此关系相熟、成为知己之后,遇到谈判对方的一些事情,也会优先、快速地予以办理,也会善解人意地考虑对方的要求,使谈判顺利地进行下去。所以,对待他们,冷酷无情、公事公办的态度是绝对行不通的。

2. 切忌居高临下。拉美独立前一直是外国的殖民地,至今许多国家经济仍很落后,但拉美人并不是带着纯粹的羞辱感来看待自己的历史,他们有着强烈的民族自尊心。弄清楚这一点,在和拉美人打交道时,尊重他们的人格,尊重他们的历史,对于谈判的成功来说,就已经迈出了最基本的也是最关键的一步。

3. 贸易谈判之前应尽量熟悉拉美的保护政策。拉美国家经济发展相对落后,产品在国际上缺乏竞争力,造成进口大于出口、外汇比较紧张,因此,采取了一系列奖出限入的贸易保护主义政策,通过的一些法律,也以此为根本出发点。就此而言,作为同拉美人进行工商谈判的外国人,必须深入了解这些情况,以免陷入“泥淖”。比如,拉美许多国家规定,外国货物运抵港口,即使履行完各项严格的手续,仍不能顺利过关,此时,拉美的买主必须向自己国家的中央银行交纳进口货款面价格的40—60%作为保证金。这种做法阻碍着商人们进口销售把握性不大的商品,也无法向出口方支付预付款。这样,一旦货物结关,出口方对货物的所有权也就失去了,如果销售不景气,可能很长时间收不到货款。了解了这些情况,在与之谈判时便做到了心中有数。为避免上述麻烦,谈判领域应积极向开展多边贸易、补偿贸易等方向发展,并加强航运、保险、宣传等方面的工作,坚持发展多种业务,做到东边不亮西边亮,在谈判中立于不败之地。

4. 同拉美代理商的谈判不可大意。在拉美做生意,寻找代理商、建立代理网络是非常重要的。尽管也可以向这些国家派出常驻代表,但他们同样必须与当地代理网打交道,因此,外国人在拉美的首次谈判很可能发生在同期望成为其代理商的拉美人之间。之所以讲同代理人谈判不可大意,是因为在拉美,解雇一名无能的代理商不是一件容易的事。一些拉美国家的法律禁止随便解雇代理商,在另外一些国家里,即使能够解雇,雇主也必须赔偿由于其“任意”解雇而给代理人造成的损失。因此,这首次谈判的目标必须是与所选代理人签订一份雇佣合同,在其中明确规定他对自己的义务应履行到何种程度,可以做哪些事,不可以做哪些事,并应写明他同因他而获的订单和那些未经他手的订单的关系,规定他据以提取佣金的只是因他而获的那一部分,以免日后产生纠纷。

5. 寻找靠得住的谈判对手。所谓靠得住的伙伴分为三种,一是经时间检验已证实了的;二是那些规模较大、对某些商品的需求较为明确的拉美企业以及执行政府有关政策而开工的企业或者干脆就是政府所辖的国有企业;三是享受国际金融机构贷款支持的企业。这样做的目的是使得谈判结果在政治上有依靠,外交上有影响,经济收入上有保障,从而降低了风险性。

6. 适应拉美人的习惯。同他们谈判,除了应始终保持理解和宽容的心境外,还应注意避免工作与娱乐发生冲突。因为拉美人是享乐至上主义者,即便是谈判做生意,他们也不愿因之而使一些娱乐活动受到妨碍。如果拉美人发现外国客商所做的一切只是为了赚钱,是个典型的工作狂,那他们对其的信任将大打折扣。因此同他们的工商谈判应尽量避免他们的狂欢节等盛大节日及一些重大体育比赛,如有兴趣与之同乐效果更佳,在双方均很愉快的心境下,谈判成功的可能性最大。

六、北欧国家商务谈判风格

(一) 北欧人的性格特点

由于对基督教的信仰、政治局势的稳定以及过去农业和渔业经济长期在国民经济中占据举足轻重地位等原因,北欧人形成了心地善良、为人朴素、不急不躁、和蔼可亲的性格特征。他们工作计划性很强,没有丝毫的漂浮不定,凡事按部就班,规规矩矩。其中,芬兰人和挪威人性格中北欧的特色较为典型,瑞典人的风格虽也与此极为相似,但同时又部分地受到了美国人风格的影响。丹麦人中,如果是来自海岛的,则倾向于北欧风格,倘若是来自日德兰半岛的,则更多的倾向于德国风格。有人曾作过如此的评价:让挪威、瑞典、丹麦三国人合开一家企业的话,则挪威人管思考,瑞典人搞制造,丹麦人去推销。由此可见,挪威人重理论,善于从复杂事物中理出头绪,富于创造性;瑞典人善于模仿应用,动手能力较强,精于产品制造工作;而丹麦人善于揣摩他人心思,在经商方面高人一筹。

（二）北欧人的谈判习惯

1. 谈判节奏较为舒缓

正如北欧人的性格特点所体现的，他们在同其他国家商人的谈判中要沉着、冷静得多。在刚开始谈判时，北欧人往往言语不多，说话时轻声细语，从容不迫，谈吐坦率，有问必答，乐意帮助谈判对手，使他们及时而准确地获取同自己有关的除商业秘密以外的信息。他们谈判的特点是按部就班，有条不紊，按议程顺序逐一进行，所以谈判一般进展比较缓慢。然而，他们的处事平衡、从容同他们的反应机敏并不矛盾，他们的长处正在于善于发现和把握达成交易的最佳时机并及时作出成交的决定。

2. 不喜欢进行激烈的讨价还价

北欧人在谈判中非常讲究文明礼貌，善于同外国人搞好关系。他们一般不喜欢进行长久的价格争论，他们希望对方的建议在提交给他们之前是经过全面考虑的，他们要求修改的地方最好是次要的甚至是微不足道的，他们往往对对方期望甚高，把对方的公司看成是经验丰富的专业性公司，因而期望对方所提出的建议是最合理的。如果北欧人在对方的提议中看到了明显的漏洞，他们将重新评估对方的职业作风和业务能力。他们认为，与其同对方争论那些第一次就应该解决的琐碎问题，还不如把生意拿到别处去做。

3. 过于保守

作为性格保守的表现，北欧人倾向于把精力用于保护他们现在所拥有的东西，而不愿致力于开拓新领域。这种现象体现于经营中，便是各国公司更多地在奋力压缩现有生产线的成本，而不是致力于开发大有发展前途的新兴产业。体现在工商谈判中，便是更多地将注意力置于怎样做出让步方能保住正在谈判中的某项合同，而不是着手准备另一个备选方案以防止做出最大限度的让步也保不住合同的情况出现，他们仿佛认识不到恰恰正是后者才真正能使得他们在谈判中立于不败之地，使得签订的合同更加有利、有益。但是，这并非讲他们只是一味保守、守旧。如果现代社会的各项新的科学技术能够帮助他们在已经占居优势的市场里处于更加有利的地位，他们也决不会吝惜大笔的投资。

4. 商务谈判侧重点明显

北欧人生活水平普遍较高，有着强大的市场购买力，但各国普遍推行的高福利政策，在很大程度上使得国内劳务费用和其他商品生产成本居高不下，被迫大批进口那些比自己生产更为合算的外国产品。但在进口商品的选择上，他们的侧重点比较明显，体现在谈判中就是，凡涉及到档次高、质量优、式样奇的奢华消费品，他们都表现得兴致盎然，千方百计想谈成生意，对于那些一般性消费品，则不是不屑一顾，就是提出种种苛刻的条件，使谈判者知难而退。

（三）同北欧人商务谈判要诀

1. 力减铺张。如前所述,北欧人一般比较朴素、实在,表现在社交方面就是工作之余的交际相对较少,特别是在瑞典和挪威。当然,为了不断增进友谊,他们也常常招待客人们,但晚宴通常在家里进行,很少到外面餐馆去。午宴尽管经常在大饭店预先安排,但却从不铺张,有时他们的招待甚至只有三明治和咖啡,决不会因为对方是老主顾而大加铺张。因此,作为客方,必须在了解他们性格的基础上,对他们的做法表示理解,对他们来讲,这不仅不是不重视对方,恰恰相反,这正是把对方当成朋友的友好表示。同样,如果客户为了答谢他们而作东请客,也同样不要大手大脚,否则,只会引起他们的一些误解,毕竟,他们同其他国家人的习惯不尽相同,事情虽小,却关系到能否给他们留下一个好的第一印象。

2. 对谈判对方持宽容态度。北欧人特别是瑞典人在社交场合非常准时(可能同他们社交活动相对较少有关系),但在商业交往中却常常不怎么准时。有许多公司发出的商业性信函和电报可能得不到如期的答复,合同规定的履约期限已过,他们才匆匆尽完自己的义务,而且往往连起码的解释都没有。每当遇到这些情况,只要不会造成严重后果,都不应将其看得太重,更不要轻易流露出一不悦的表情,更多的时候,用一笑置之来展示自己的洒脱是较为明智的。否则,倘若被他们看成一个斤斤计较、生硬古板、缺乏生活情趣之人,那将在此后的生意中处于不利的境地。当然,如果因这种不准时而造成了损失,那亦应理直气壮地追究其责任。

3. 注意选择谈判时间。北欧地区所处纬度高,冬季时间较长,所以,那里的人们对太阳特别珍惜,夏天和冬天他们分别有三星期和一星期的时间去度假。在这段时间里,几乎所有公司的业务都处于停顿状态。因此,当远赴北欧进行商务洽谈时,应设法避开这些假期,已经进行的交易最好赶在假期开始之前办妥。当然,在有些时候,也可以拿假期逼近作为借口来催促对方成交。

4. 努力去尝试他们的某些生活习惯。在北欧人的日常生活中,蒸汽浴是必不可少的一部分,它简直相当于西班牙人、希腊人和委内瑞拉人的午睡,在那里,大多数宾馆都有蒸汽浴室。假如北欧的生意伙伴向外国谈判者发出去蒸汽浴室的邀请,不要以为这是一件荒唐的事,这充分说明了该谈判者是很受对方欢迎的,特别在有的国家,交易过程中或交易后的蒸汽浴几乎是强制性的,在这种情况下,尽管外国谈判者可能不习惯蒸汽浴,但不论理由如何充分,最好还是不要使他们觉得扫兴,须知,有许多谈判的协议正是在令人神经松弛的蒸汽浴室中达成的呢!

七、东南亚国家商务谈判风格

（一）性格特点、谈判习惯及与之谈判的要诀

在东南亚,由于国别的不同,人们体现出多样化的性格特点,从事商业性谈判的方式也

有所不同。

印度尼西亚人中 90% 是伊斯兰教徒,他们严格遵守教规教义,不论是在工作上还是在日常生活中,都非常推崇和强调一种兄弟般的互帮互助精神;他们为人极有礼貌,绝不轻易讲其他人的坏话,与人交往也很谨慎小心。不过,这些特点并不影响他们的热情好客,他们特别喜欢有人到家中造访、做客,而且几乎不论什么时候都很欢迎。因此,在刚开始同印尼人进行商业洽谈时,除非是深交,否则一般很难听到他们的真心话,有时虽然在表面上看起来气氛极为友好,洽谈非常投机,但很可能他们心里所想的与表现出来的恰恰相反。同样,作为一个外国人,想通过他们了解到其他印尼公司或商人的真实情况往往也是极为困难的。所以,同印尼人打交道,一定不能性急,要给他们一段时间,让他们慢慢进行了解,随着时间的推移,如果能成功地同他们建立起一种推心置腹的关系,那他们往往在以后的许多年内都是极为可靠的合作伙伴。如果谈判因种种原因导致了僵局,也决不要气馁,可以利用他们好客的特点,选择适当的时间和方式登门拜访,一般情况下不会遭到冷遇,而这往往成为一个契机,使中断的商谈得以继续进行。

在新加坡的总人口中,华人占了 70% 左右。他们有着浓重的乡土观念,同甘共苦的合作精神异常强烈,勤奋、能干为世所公认。他们一般都很注重信义,比较珍惜朋友之间的关系,同时又有着一个共同的、特别是同中国大陆同胞极为相似的特点——爱面子。它表现在商业交往中就是十分看重对方的身份、地位以及彼此关系等因素,尽可能使交易以体面的方式进行,许多经谈判达成的合作往往不写成书面形式的字据,而是口头上达成协议——“有了你的话就够了,反正大家彼此不是外人”。当然了,这种口头协议的履约率也一直是比较高的。对偶尔出现的背信行为他们非常痛恨,但也仅限于以后不再将对方列为合作伙伴而已。

泰国人的性格同新加坡华人的性格较为相近,他们崇尚艰苦奋斗、白手起家,不愿过分地依附于别人。他们一般能互相帮助,但却不会形成一个稳定的组织来共担风险。此外,他们比较注重节俭,很少出现铺张的行为。因此,在同泰国人进行商务谈判时,要尽可能多地向他们介绍个人及公司的创业历程和业务开展情况,以此获得他们的好感;初次同他们交往,切忌操之过急,要使他们能有时间对有关的情况进行了解,在这段时间里,作为外国谈判者应尽可能地显示出诚实、善良、富有人情味的性格特点,而不仅仅是一位精明能干的商人,这点至关重要,毕竟,他们同美国人有很大区别。一旦他们认为对方值得信赖,他们会同其结成一种较深厚的友谊关系,当对方遇到困难时,他会设身处地地为其着想,想尽办法积极帮其通融,使许多问题迎刃而解。此外一点就是力诫奢侈,注意节约。他们懂得创业的艰辛,因此,对某些显得“小气”的行为不仅完全理解,而且会大加赞赏,如果为了要面子而大肆铺张,反倒会引起他们的误解,有时甚至会使他们对对方的人品产生看法。

菲律宾的国民共分 42 个种族,其中马来系和印尼系的占到 90% 以上。菲律宾人天性和蔼可亲,善于交际,作风落落大方。他们在商务活动中应酬较多,在家中举行的聚会也十分频繁。如果某公司是在同菲律宾人谈生意,那么最容易同他们取得沟通的途径是“入境随俗”,融合到这个岛国的风土人情之中。在公开的社交场合,应尽可能做到应酬得体,举止有度,言行中展现出良好的修养和十足的信心。当然,偶尔也不妨显露一下自己的社交手腕,试想,又有谁不想同一个品行端庄、看起来左右逢源的绅士做生意呢? 如果应邀参加他们的聚会,在

服装的选择上,倘若没有必要穿西装,那么最好挑选一件既合体又能体现当地特色的衣服,这也是入境随俗的具体表现,说不定正是因为它,外国谈判者会受到意想不到的热烈欢迎,而这,也许是迈向成功的第一步,须知,正是这种商人们的聚会,才创造出了数不清的洽谈、成交的机会。

印度人特别是商界和企业界人士较为保守,有时甚至显得疑心重重,在没有利害关系时,他们一般较好相处,但一旦有了利害冲突,他们往往判若两人,会层层设防,处处猜疑,因此,即使假以时日,也很难同他们建立起一种肝胆相照的关系。在商务谈判中,印度人因性格原因,往往不愿作出存在风险的、有责任性的决定,而一旦业务中出现了问题,他们喜欢找出种种借口来洗清自己,有时甚至借狡辩来逃避责任。因此,在同他们洽谈时,要能够拉得下面子,先小人后君子,凡合同条款的制定,一律务求细致严密,奖惩措施更应无懈可击,力求消除日后产生纠纷的隐患。除此以外,在印度调查有关公司的资信等情况是非常困难的,这里面有印度人性格方面的原因,更主要的是他们的税率较高,许多公司为了逃税,隐瞒、虚报盈利的成分较大,有时候很难分辨调查所得数据是否真实,所以同印度人进行商谈,事前最好委托掌握情况的驻外机构进行认真调查。

巴基斯坦和孟加拉国的人大部分是伊斯兰教徒,他们的社会生活带有浓重的宗教色彩,绝大部分人严格遵守禁止享乐的教规教义,洁身自好,清心寡欲,大多数人不抽烟,不喝酒,家庭以外不近女色。他们不提倡女性在公开场合抛头露面,甚至不主张让妇女就业,因此,在他们日常性的聚会以及商务洽谈中,人们所见到的都是清一色的男性。在同他们进行工商谈判时,首先应了解这两个国家的社会风俗习惯和有关宗教禁忌,以免无意之中冒犯对方,使谈判计划告吹。其次应注意切不可用电话同他们进行商谈,通常这被认为是不礼貌的,必须亲自访问对方,促膝交谈,谈判方能有所进展。第三是任何约定都必须当面写好字据,以免日后产生纠纷。最后一点,在这两个国家进行工商谈判的对手往往是处于管理职位上的人,这些人生在上流社会,而且以留学欧美者居多,因此,最好也能讲一口流利的英语,否则会被认为没有受过良好教育而遭到蔑视。

(二) 东南亚华侨的谈判特点

由于历史和地理的原因,东南亚地区成为华侨最大的聚居地,在有的国家,他们甚至占了人口的绝大部分,多年以来,我们同东南亚国家的贸易往来,很大程度上其实就是同华侨进行的。尽管同祖同根,但由于所处环境和经历不同,他们的谈判习惯同我们大陆人也有所不同。华侨谈判术与犹太经商术一样,成为海外世界竞相学习借鉴的标本,在谈判桌上,华侨卓越的才能和独特的谋略,往往令对手在惊叹之余,不得不给予高度重视。

1. 作果果断,不拖泥带水。在谈判当中,许多华侨之所以成功,很重要的一个原因,就在于从不优柔寡断,看准了就干,同时将功利主义的传统进行了发扬光大,有利就图。敢干而善干,正是在市场竞争中出奇制胜的法宝。他们同形形色色的对手斗智斗勇时,以开朗、乐观的精神状态,做到了在气势和心理上战胜他们。他们敢于正视困难,对前途充满了信心,在“看准了就干”的务实原则指导下,取得了一个又一个的成功。他们致富的艰难历程表明:想赚钱,既要有坚定的信念和不懈的努力,同时又必须有果敢的气魄,要善于抓住每一个稍纵即

逝的机会。

2. 善于讨价还价。这是华侨在谈判桌上表现出来的又一个特点,这在世界上是出了名的。他们有一套巧妙的报价办法,从不以一次降低为满足,总是一而再、再而三地讨价还价,直到该商品实在不能再降价为止。也许有人以为,这样的谈判是既不地道也不长远的,但华侨却十分明白,在谈判竞争中象俗语所说的“吃小亏占大便宜”的事情是不多见的。他们认为谈判双方都十分精明,不可能有太多的便宜可占,谈判的时候应该有小便宜就占,否则错过这一村就没有那个店了。华侨认为吃亏与占便宜是不能连在一起考虑的,二者之间并无必然的联系,有时候吃一点小亏,不一定将来能赚到大钱。在谈判桌上如果因吃点小亏就期待着对方的回报,大多会失望,因为这是行不通的。大多数华侨认为这种听天由命、被动等待的谈判方式应当摒弃。

商场如战场,处于各种各样的商业环境,面对形形色色的谈判对手,华侨们励精图治的敬业精神和积极稳妥的现实风格,使得他们在创业的道路上一往无前,硕果累累,为世人所共同瞩目。

第三章 国际商务谈判策略

一、心理与情感策略

现代心理学的研究表明,作为万物之灵的人的行为是非常复杂的。在人类各种各样的行为之中,并不只是理性支配着一切。即使是纯粹从经济学的角度对人的行为进行分析,我们也要对传统经济学关于人的“完全理性”的不现实假设加以修正。现代经济分析尽管仍然假定人是理性的,但它已用效用最大化替代了传统的利润最大化假定,理性被理解为人能根据自己所面对的约束来作出反映一系列欲望、期望与偏好的选择,且所作出的选择宁愿更多,而不是更少。因此,人的经济行为是复杂的。举个现实生活中的例子来说明:有些人买冰箱是为了满足贮存食品的需要,而有些人买冰箱则绝对不仅仅是为了这种需要(他们天天上菜市场买新鲜菜,只把冰箱当作摆设)。

人类的行为无一不包含着复杂的心理与情感因素,总是表现为理性与情感的统一和结合。同样,国际工商谈判交锋的过程,也自始至终都有心理与情感的对抗与交流。因此,如果在谈判过程中忽略谈判主体的心理与情感因素,错误地认为谈判者的行为和表现要么是合乎理性的,要么是违反理性的,那将很可能导致谈判的失败。

在国际工商谈判策略体系中,涉及谈判主体心理与情感因素的具体策略是很多的。本节将采用结合谈判实例的分析方法,介绍几种典型的、基本的心理与情感策略。

(一)投其所好

所谓投其所好,是指在谈判中故意去迎合对方的喜好,使其在心理或情感上得到满足。在双方建立了共同的感情基础之后,再进一步提出自己的要求和条件,使对方易于接受和认可,进而使得自己的谈判目标得以实现。

心理学的研究表明,如果你在一个人所关心或爱好的事情上能成为他的伙伴或者支持者,那么感情就容易沟通,就会互相产生信任 and 好感,从而乐于合作。这种现象在心理学中称为“相似性”,它是“投其所好”这一谈判策略的心理学基础。

在国际工商谈判中,运用投其所好策略的具体方式很多,比如通过给谈判对手提供美好的令人难忘的款待,恰如其分地施以小恩小惠,赠送礼品,陪同谈判对手观光旅游等形式,达到满足对方心理或情感需要的目的,为谈判奠定良好的感情基础。

另外,投其所好策略的运用还有一种重要的途径,就是通过了解、谈论甚至参与谈判对手所关心和喜爱的活动,使自己主动介入对方独特的文化或心理氛围,以此来打动对方的心,使其产生相似性感应,在心理上得到满足,从而在谈判协议上容易达成共识,有利于实现双方的合作。

这里可以举一个具体的谈判实例来说明该策略的这一运用途径。

美国纽约杜维诺面包公司生产的面包质量高,信誉好,价格也很适中,吸引来很多长期客户。但奇怪的是,纽约一家大饭店始终不订购该公司的面包。面包公司的经理杜维诺为了把自己的产品打入该饭店,用尽了各种推销手段,包括每天给饭店经理打电话介绍自己所产面包的特色与优点,每周去拜访这家大饭店的经理,甚至还在饭店里开了个房间,住在那里谈生意,但所有这些都无济于事。于是,杜维诺经理决定另辟蹊径,发誓一定要把自己的面包打入这一饭店。他通过多方打探和搜集饭店经理的个人爱好,了解到该经理是美国某一饭店协会的会员,十分热衷于这一协会的活动,并且被选为饭店协会的会长。不管协会的会议在什么地方召开,他都不辞劳苦地前去参加。在了解了这一重要情况之后,当杜维诺再去拜访饭店经理时,绝口不提推销面包之事,而以饭店协会为话题。这果然引发了饭店经理的极大兴趣,双方的心理距离一下子拉近了不少。饭店经理兴致很高地和杜维诺谈论了半个多小时,而且还欣然邀请杜维诺加入这一协会。

几天之后,饭店的采购部门突然给杜维诺打去电话,让他立刻把面包的样品及价目表送去,饭店准备订购该公司的面包。以那次谈话为转机,杜维诺历时四年的推销努力终于获得了成功。

从杜维诺公司同大饭店经理的营销谈判经历可以看到,尽管面包公司产品价廉物美,尽管各种外部性的推销手段都已用尽,但都未能推动谈判走向成功。而相反,尽管杜维诺公司并没有改进面包的质量,尽管杜维诺公司并没有降低谈判的价格水准,但仅仅由于其抓住了饭店经理所关心和感兴趣的问题,形势就大为改观,赢得了谈判的成功。

在谈判过程中,投其所好策略还表现在针对对手的谈判风格,迎合其口味,使其得到心理满足。比如,“感情型”的谈判对手有时为了顾及“人缘”而不惜代价,希望得到对方承认,受到外界认可,对于这一类型的谈判者,要适时抛出一些赞美、颂扬的话语。对于“虚荣型”的谈判对手,针对其自我意识强,好表现自己的心理特点,可以为他创造自我表现的机会,让其尽情表现……。究竟采用什么方式投其所好,这要视对方的需要和爱好的具体情况而定。所以,在谈判之前必须充分了解谈判对手的个人情况,灵活运用这一策略。

(二)道德与同情

道德是人对其自身行为的一种内在约束。尽管有时这种约束显得软弱无力,但是一经唤醒之后,就往往会变得异常的强大和持久。因此,唤起谈判对手的道德和同情本身便是一种特殊的谈判策略和独特的力量。

“恻隐之心,人皆有之”。人在本性上不愿乘人之危,尤其是面对一个完全孤立无助的对象。因此,在谈判中即使对方占尽上风,优势在握,完全有能力取得最后胜利,你也可能借助道德的力量,利用人类本性的这一弱点来获得同情,从而冻结对方的攻击力和咄咄逼人之

势。在国际工商谈判中,这一策略尤以日本厂商最常采用。它的影响力往往非常显著,有时很能动摇谈判对手的信心。人毕竟都是有感情的,谈判对手的可怜话、可怜相很容易引起自己情感上的共鸣,而自己一旦稍有心软,使感情因素在交易谈判中超过应有的程度,对方的策略就已奏效。

运用这一策略必须注意:一是它一般只适合相同文化价值观念的人,而不同文化价值观念对于道德与公正的理解可能是非常不同的。比如有些国家的谈判者就认为谈判是强者之间的较量,弱者的眼泪是感化不了他们的,相反只会让他们更加鄙视你的谈判地位。二是要注意防范对方对这一策略的有意无意的运用,防止其“情感渗透”。比如,当对方告诉你,为了集中精力实现和你的合作,他们已经辞去了和他人的交易;或者为了表示诚意,已专门为你做了什么的时候,他可能就是在运用道德的力量来增加你的负疚感。馈赠小礼物,感情款待,其实也是在调动你的道德因素,因为无功受禄、知恩不报都会使人感到内心不安。

(三)异常情感策略

简单来说,所谓异常情感策略,就是指谈判者运用情绪突变或爆发等非理性表现,来动摇对方正常的谈判心理状态,打破对方建立起来的理性的心理平衡,使其不知所措,从而使己方在谈判中占据心理优势,取得主动地位。

情绪的突变或爆发依具体谈判场景的不同,有多种表现形式。比如前苏联人的“爆发式激动”策略(联合国安理会在1969年的报告中便曾指出,前苏联人在谈判时情绪上常有非常突然的激动表现,这成为他们在国际谈判中的一种标准“俄国式”策略)。另外,在谈判中的突然发怒往往能使对方胆怯而退缩让步,流泪能够换来对方的同情,恐惧往往能够拉近双方的心理距离,冷漠则能够使对方莫测高深。总之,不论是态度强硬的感情冲动,还是情真意切的感情软弱表现,这些情感的强烈流露都会给对方心理以巨大的冲击,引起对方情感上的共鸣。谈判场犹如舞台,而一个高明的谈判者就如同技艺娴熟的演员,依据谈判场景的不同需要变化自己的情感,以影响对方,从而控制整个谈判进程的情感气氛。

从另一方面来说,面对谈判对手采取的这种令人措手不及的策略,最好的应对方法便是以静制动,以柔克刚。对方情绪爆发的一刻,正是考验我们谈判决心和自信心的最好时机。唯有处变不惊,不因对方之喜怒而喜怒,才能使己方在谈判中处于超然地位,摆脱掉对己不利的感情因素的影响,从而保证谈判不致偏离自己既定的方向,这样对手的策略就难以得逞。

(四)心理陷阱

人性有很多弱点。由于人的“有限理性”,人们往往无法在外界因素的复杂影响下做出正确的判断。而且即便是做出了正确的判断,也往往由于心理、情感等方面所存在的人性弱点,导致人们不能做出最优化的选择。所谓“心理陷阱”,就是在谈判中充分利用人心理上的弱点,巧妙地诱导对方的判断,使谈判对手不知不觉地进入自己设置好的“心理陷阱”之中,最终做出非理性的选择。

美国作家马克·吐温在他的《傻子出国记》里,就曾以第一人称的手法诙谐、夸张而又淋

漓尽致地描述了这一谈判策略的运用。文中有这样精采的一幕：

我、谭和船上的外科大夫三人，在轮船抵达直布罗陀后，上岸去附近的小百货店去买当地出产的精美羊皮手套。店里有位非常漂亮的小姐，递给我一副蓝手套，我不要蓝的，她却说是我这种手戴上蓝手套才好看呢。这一说，我就动了心，我偷偷看了一下手，也不知怎么的，看起来倒果真相当好看。我左手戴上手套试试，脸上有点发烧。一看就知道尺寸太小，戴不上。

“啊，正好！”她说道。

我听了顿时心花怒放，其实心里明知道根本不是这么回事。我用力一拉，可真叫人扫兴，竟没戴上。

“哟，我瞧您肯定是戴惯了羊皮手套！”她微笑着说，“不象有些先生戴这手套就是笨手笨脚的。”

我万万没有料到竟有这么一句恭维话。我只知道怎么去戴好手套。我再使一下劲，不料手套从拇指根部一直裂到掌心去了，——我还拼命想遮掩裂缝。她却一味大灌迷汤，我的心也索性横到底，宁死也要知抬举。

“哟，您真有经验！”（手背上开口了）“这副手套对您正合适——您的手真细巧——万一绷坏，您可不必付钱。”（当中横里也绽开了）“我一向看得出哪位先生戴得来羊皮手套。这样戴真大方，只有老资格才戴得来。”（照水手的说法，这副手套的全部后卫都“溜”了，指节那儿的羊皮也裂穿了，一副手套只剩下叫人看了好不伤心的一堆破烂）

我头上给戴了十七八顶高帽子，没脸声张，不敢把手套扔回这天仙的纤手里去。我浑身热辣辣的，又是好气，又是狼狈，可心里还是一团高兴；恨只恨那两位仁兄居然兴致勃勃地眼看我出洋相，巴不得他们都见鬼去。我心里真有说不出的害臊，面子却开开心心地说：“这副手套倒正好，恰好合手。我喜欢合手的手套。不，不要紧，小姐，不要紧，还有一只手套，我到街上去戴。店里头真热。”

店里是热。我从来没有到过这么热的地方。我付了钱，好不潇洒地鞠了一躬，走出店堂。我有苦难言地戴着这堆破烂，走过这条街，然后，将那丢人现眼的羊皮手套扔进了垃圾堆。

马克·吐温用幽默、夸张的笔触所描述的这一幕，实际上是为我們提供了一幅小小的生动的谈判场景。文中潇洒的“我”正是在那位漂亮小姐温柔的心理陷阱里才“人仰马翻”的。漂亮小姐针对那些自诩为绅士的先生们的心理弱点，展开了一个又一个的心理攻势，使“我”吃了哑巴亏。作为一篇文学作品，文中的描述是夸张的，但其蕴含的策略内涵却是深刻的，给我们的谈判工作以有益的启示。在实际的国际工商谈判中，心理陷阱也常常出现，并且其表现形式是多种多样的。但它们都有一个共同的特点，就是直接针对谈判对手的心理弱点作文章。而且一旦切中要害，这种策略在实际的工商谈判中就能起到非常显著的效果。

二、需要与利益策略

心理学认为，行为是生物体为了减轻需要的压力而作出的反应。人的一生，就是一场为

满足需要而拼搏的持久的斗争。我们也可以对工商谈判的过程作出同样的理解：处在不同国度、不同文化背景下的不同的人或团体进行工商谈判，就是为了实现各自不同的需要，而这些不同的需要通过谈判双方达成某种商业化目标的方式得以实现。一旦这种需要得到满足，谈判者便获得了某种利益。从某种意义上来说，这才是国际工商谈判的真正实质。从表面上看，谈判所谈的可能是一宗地产，一项合同或合作计划，但归根结底，最后都要归结为谈判者的利益。利益是国际工商谈判的目的，它通过需要的满足来实现。因此，在谈判中直接针对对方的需要和需要的满足，这本身就是一种有效的谈判策略。

国际工商谈判过程中所表现出来的需要是十分复杂的。著名心理学家马斯洛提出了作为人类行为基本要素的七种需要类型，他指出，人的需要可分为：生理的需要、安全感的需要、受尊重的需要、自我实现的需要、认知和理解的需要、美感的需要等七种类型。这些不同的需要依次以层梯的形式分布，强度不同，位于底层的需要比高层的需要更为强烈。较低层次的需要得到满足（当然不是百分之百满足）之后，较高层次的需要才会成为人们追求的目标。在七层次需求结构中，各种需要可能交叉重迭，人的欲望重点经常转移，这就使任何一种基本需要都不能达到充分满足的境界，需要的层次愈基本，要满足的欲望也就愈强烈。而利益是以特别强烈地和比较持久地满足一定需要为目的的。也就是说，并不是人的所有需要的满足都成为利益，只有那些引起人的最强烈的情绪和感情的需要的满足，或需要的满足是不充分的，并因此唤起他的持久注意和他对充分满足这种需要的追求，才能真正成为利益。因此，依据需要理论，谈判中所满足对方的需要越基本、越充分，或者这种需要对对方来说越迫切，也就越能获得成功，对方所得利益就越大。

需要理论为我们在工商谈判过程中的策略运用提供了一个基本框架。掌握需要理论，能使我们找出与谈判双方都相联系的需要，一旦了解了这些需要，我们在谈判中就能对症下药，选择最佳的谈判策略，以便顺应、抵制或改变对方的动机与需要，得到最佳的谈判效果。下面我们就对谈判过程中的各种不同的需要关系与利益关系加以分析。

国际工商谈判的利益主体一般可分为个人、企业（团体）和政府。国际工商谈判的利益主体不同，谈判人员所代表的利益和需要也不尽相同，可能是代表个人的追求，也可能是代表企业或国家的利益。当个人代表企业或国家去参加谈判时，企业和国家的利益是高于一切的，企业和国家的需要也应高于个人的需要。这样，从马斯洛的需要层次出发，对国家的或企业的以及个人的需要进行分析可以发现，当谈判人员代表企业或国家进行工商谈判时，这种总体需要中包含着两个层次：企业或国家的需要和谈判人员的自身需要。两个层次的需要并非完全一致，但它们之间是可以互相协调和互相补充的。假如谈判人员是代表本企业与对方为签订一项新的合同进行谈判，本企业在谈判中的需要假设是既希望圆满地按自己的预期签署合同，又希望同对方建立起良好的长期合作关系。再假设通过谈判人员的努力，该企业的这一需要得到了充分的满足，既圆满签订了合同，又同时与对方建立了伙伴关系。那么，随着企业需要的实现，谈判人员自身的需要也将得到较大程度的满足。因为在谈判中为企业取得的成功，将给他们带来金钱（工资、奖金）、提升、表彰、社会声誉等多种“外在性”的奖励，从而满足其自身的需要。因此，从这个意义上来说，个人需要的满足依赖于企业和国家需要的实现，后者是前者的前提和保障。

但是,除了“外在性”奖励带来的需要满足之外,谈判者自身还存在着其他特殊的需要,即还需要“内源性”奖励带来的满足,体现在谈判中就是希望获得谈判对手尊重的需要和强烈的成就欲望。这是一种高层次的需要,它与自身的感受有关。而且它所带来的激励作用往往要比“外在性”奖励大很多。这一点在谈判过程中必须加以高度重视。

另外,在谈判过程中还必须认识到谈判班子内部需要与利益的均衡问题。在通常情况下,谈判的每一方内部都不是铁板一块,对于大型的、长期的国际工商谈判来说更是如此。谈判班子内部成员有各自不同的价值观,有各自不同的个人需要与利益,它们可能会产生尖锐的冲突和对立,从而影响到共同目标的达成。因此,必须对这些存在于谈判班子内部的各种不同需要加以协调、制约,以达到均衡。有时候,这种内部的协调制约工作所花费的时间与精力会远远超过和谈判对手进行谈判时所花费的时间与精力。所以,在国际工商谈判中,既认识到对方的利益冲突也认识到自身内部存在的需要矛盾,是一个十分重要的问题。

最后,一旦将注意力放在谈判双方各自需要的相互关系上,那么问题就变得更为复杂。谈判学家尼尔伦伯格对这一问题进行了分析,提出了六种可能的选择:

1. 谈判者顺从对方的需要。比如 1965 年,《纽约时报》(“对方”)发生罢工,另外六家日报(“谈判者”)便一齐停止出版,以协同《纽约时报》。在这一事例中,六家日报正是顺从了《纽约时报》的需要。

2. 谈判者使对方服从其自身的需要。例如 50 年代,伊拉克石油公司 95% 的股份为美国、荷兰、法国和英国等外国投资者所掌握。伊拉克政府(“谈判者”)为了从这家由外国垄断的公司夺回控制权,就迫使该公司(“对方”)服从其必须在伊拉克采油这一需要,成功地取得了谈判的胜利。最后,该公司只好同意把一半利润上交伊拉克政府。很快,其他那些由外国人控制的公司也被迫作出了同样的让步。伊拉克政府在谈判中取得了巨大的利益。

3. 谈判者同时服从对方和自己的需要。相互竞争的公司常常通过组织行业协会的形式而同时服从各自的需要。因为通过组建行业协会,可以集中整个行业的实力,实现利益均沾,风险共担,“一荣俱荣,一损俱损”,从而可以有效地提高整个行业的竞争力和声誉。这种选择可以为各行各业的竞争者(“谈判者”和“对方”)所运用。

4. 谈判者违背自己的需要。例如,当欧洲共同市场建立之时,法国和德国很快就工业品的自由贸易达成了协议,但对于农业和农产品,由于两国的需要与利益不同,在谈判中产生了很大的分歧。德国希望维持现状,因为这对德国农业有利,表现在谈判中就是它迟迟不同意就农产品的自由贸易达成详细规定和具体安排。而法国则是不断施加压力,要求对农产品贸易确立一项与工业品政策一样具体和详细的共同政策,因为这是法国农业需要的要求。在历时四年的讨论和争吵之后,法国政府威胁:假如德国不能够在一个确定的日期内履行关于农产品价格的最初谅解,法国就将退出共同市场。在这一事例中,为了同德国(“对方”)就农产品贸易的具体安排达成满意的协议,法国(“谈判者”)采取了违背自己归属需要(退出共同市场)的策略。

5. 谈判者损害对方的需要。比如,在某种情况下,谈判者可以一下子向对方提供多得使他无法接受的信息,从而损害他的认识和理解的需要。在谈判过程中故意使对方理不清思路,无从掌握谈判的具体细节。而且,谈判者一面向对方倾泻出过多的信息,一面又可以设法

隐瞒许多关键的事实。政府为了通过财政预算,常常采用这种谈判策略。股份公司为了不让股东了解过多的内部情况,在编制公司年度报告时,也偏好于这一策略。

6. 谈判者同时损害对方和自己的需要。比如罢工手段的采用,就会同时损害工人和厂方(“谈判者”和“对方”)各自的需要。罢工会造成工厂生产停顿,陷于瘫痪,使厂方遭受损失;但同时工人也就得不到工资,利益也受到损害。

从以上多方面的分析中可以看出,谈判双方的需要关系是十分复杂的,在运用需要理论考虑工商谈判的策略时,谈判者充分利用各个方面和多种选择。在谈判中,一项具体策略的运用往往涉及到不止一种需要、不止一个层次和一种关系。因此,上面分析到的各个方面都包含着许许多多具体的谈判策略,由每一方面再构成的不同组合更是难以计数。总之,在谈判中要根据对方特定的具体的需要来选择最为恰当的策略,你所抓住的需要越是准确,越是基本,在谈判中获得成功的可能性也就越大。

(一) 香饵钓鱼

所谓香饵钓鱼的策略,就是前面所提到的同时服从自己和对方需要。在谈判中如果只是一味地追求自己的利益,而忽视对方的需要,往往会招致谈判的失败。只有兼顾双方的利益和需要,才会取得良好的谈判效果,这就是该策略的本质所在。但要注意的是,考虑和满足谈判对手的直接需要和间接需要只是一种手段,维护和实现己方的利益和需要才是最终目的。前者只是“香饵”,而钓到“大鱼”才算是成功。而所钓“鱼”的大小,则取决于所做“香饵”的功夫和水平。香饵太少,试图牺牲微小利益以获得对方的巨大利益,不大现实;而香饵过多,付出了很大的代价,做出了很大的让步,得到的却不是“大鱼”,也是不足取的。

这里,我们把中国上海仪表工业公司(SIIC)和美国福克斯波罗公司之间所进行的合作谈判作为这一策略运用的成功范例。这一谈判从 80 年代初期开始,1982 年 4 月 12 日双方在北京签订了为期 20 年的合资协议。上海一福克斯波罗有限公司(SFCL)作为这一谈判的成功结晶,成为美国和中国最早成立的技术转让合资企业之一。而且更值得一提的是,它是首家涉及高技术转让的美中合资企业。

应该说,这场谈判从一开始,双方实力与地位的差距就是悬殊的。美国福克斯波罗公司创建于 1908 年,到 1985 年,它已成为在各种型号和不同复杂程度的气动和电子操纵仪器以及计算机控制系统方面领先的全球供应商。1984 年,福克斯波罗的销售额超过 5 亿美元,业务范围涉及全球 100 多个国家,是一家规模巨大的跨国公司,在世界生产过程—控制设备市场拥有最大份额。而 80 年代初期的中国,刚刚走上改革开放的道路,市场机制还很不健全,在高技术机械产品领域尚处在落后状态。而且,由于这一谈判涉及极为敏感的高新技术转让,并且受美国对华歧视性贸易政策的影响,所以美国政府出口管理部门严格限制福克斯波罗公司向中国转让的产品和技术的种类。因此,对于中方谈判者来说,谈判对手的实力是强大的,谈判中所存在的阻力与障碍又将使谈判的进行困难重重。要想取得谈判的成功是非常不容易的。

为了将谈判一步步向成功的方向引导,中方谈判者在充分了解对手和分析对手需要的基础上,首先向美方抛出了第一个“香饵”:中国国家仪表和自动化局和美方进行初步接触并

向美方发出邀请,请他们组成代表团到中国进行实地考察。在考察过程中,中国方面巧妙地利用各种方式向美方展示了中国在机械和汽车产品领域的光辉前景。中国力求使美方确信,双方如果合作成功,将使福克斯波罗公司顺利地占据这一世界上最后一个,同时也是最大的一个在电子操纵设备和计算机控制系统等业务方面尚未被开发的市场,而这一点则是福克斯波罗公司所迫切需要的。通过考察,他们已经被这一诱人的“香饵”所深深吸引。紧接着,中方谈判者又不失时机地抛出了第二个“香饵”:为了表示合作的诚意,中方为美方特意选择了一个最佳的合资伙伴——上海仪表工业公司。这使美方既省去了进行选择的成本费用,又深感满意。正如福克斯波罗的一位高级职员所说:“中方在上海为我们挑选了一个很好的伙伴,也许现在中国所有好的电子企业的 40—60% 均建于上海,上海仪表工业公司可能是中国最具实力的单位,这真是我们的好运。”随着谈判进入实质性阶段,中方谈判者又拿出了第三个“香饵”:根据中国法律,合资公司将享受最优惠的税收减免待遇。头两年再投资导致的税收完全豁免,以后三年里再投资将使税收减半。正是这一系列“香饵”的作用,才使中方逐渐扭转谈判初期的被动局面,并把这一历史性的谈判一步步地推向成功。付出了“香饵”,得到了“大鱼”:通过成立合资公司,中方获得了先进的过程——控制仪器生产技术。这将使中国在高技术机械产品方面达到一个新的水平,从而缩短赶超世界先进水平的进程。

如果我们从谈判的另一方——福克斯波罗公司的角度出发,再来考察这一谈判,就会发现,美方在谈判中也同样巧妙地采用了这一策略。在双方刚刚接触的时候,福克斯波罗公司也不是没有竞争者。当时赫尼威尔(Honeywell)、费舍(Fisher)控制公司以及其他同行业的跨国公司也正虎视眈眈地盯着中国市场,都有与中国大陆合资合作的意向。而中方最终选择福克斯波罗公司而撇开了其他竞争对手,其原因一方面当然是由于该公司在技术方面的先导地位和丰富的专业化经营管理经验,另一方面则是由于该公司抛出了诱人的“香饵”:福克斯波罗公司使中方确信,美方将保证使合资企业获得最先进的数字技术(而这恰恰是中方所梦寐以求的),并且美方向合资企业提供的“学习产品”(即最初转让的产品)是投入应用仅九年且仍处于更新换代中的先进产品——电子模拟生产线 200 型(Spec200)。正是这些针对中方迫切需要的诱人“香饵”,才使福克斯波罗公司最终甩开了其他竞争对手,获得了中国大陆这一富有潜力的巨大市场,为公司的长远发展开辟了道路。

从以上谈判范例可以看出,一个高明的谈判者在谈判过程中总是尽可能地通过满足对方的需要,进而满足自己的需要。投桃报李,以合作换取合作。这样,双方都通过主动满足对方的部分或全部需要,从而使自我的更大需要也得以满足,实现了良性循环。

(二) 满足特殊需要

根据谈判的需要理论,可以清楚地了解到,在整个谈判过程中表现出来的需要是多层次和十分复杂的。在不同的谈判背景下,人们的需要也表现为不同的形式,有时甚至表现为十分特殊的形式。这种特殊形式的需要往往压倒其他一切需要,成为谈判者的基本需要,直接影响谈判的进程与成败。因此,在谈判中善于敏锐地发现这种特殊需要,并采用特殊的形式满足它,就成为工商谈判的一种基本策略。

美国著名谈判学家荷伯曾谈到他所亲身经历的这样一个谈判实例:

荷伯曾代表一家大公司到俄亥俄购买一座煤矿。煤矿主人是一个强硬的谈判者,他的开价为 2600 万美元,荷伯还价 1500 万美元,但矿主坚持 2600 万美元的原始报价不变,态度十分强硬。

于是谈判进入长达几个月的艰难的讨价还价进程。荷伯几次做出让步,将还价提高到 2150 万美元,但矿主始终保持强硬态度,拒绝作丝毫退让。于是谈判陷入僵局,双方形成互不相让的对峙局面。显然,这时只把目光集中于 2150 万美元与 2600 万美元两个价格的对峙是远远不够的,表面对峙的背后肯定还隐藏着更深层的原因。必须发掘出更确切的需要信息,才有可能打破僵局,使谈判顺利进行下去。

答案必须从谈判的主体——人的需要出发去寻找。为什么卖主不肯接受这个显然公平合理的还价呢?荷伯耐心地与卖主进行了反复接触。终于,卖主对耐心的荷伯透露了其真实想法。他说:“我兄弟的煤矿卖了 2550 万美元,外带一些附加条件。”至此荷伯才明白矿主坚持原始报价的真正原因。他是在与他的兄弟进行攀比,这一特殊需要已压倒了其他需要而占据首位,买方则恰恰忽略了卖主的这种特殊需要。

了解了谈判对手的特殊需要,也就找到了解决它的途径。针对矿主的特殊需要,荷伯及其所代表的买方形成了新的谈判思路:首先应搞清楚矿主的兄弟究竟确切得到多少,然后对矿主提出买方的建议,这一建议必须能够满足卖主的这一特殊需要,这跟决定价格的市场行情已没有多大关系。荷伯运用这一新的谈判思路与卖主重新开始谈判,很快就打破了僵局。不久,双方达成了协议。最后的买价没有超过买方的预算,但是付款方式和附加条件都使得卖主感到自己干得远比他的兄弟强。显然,矿主的特殊需要也通过这一灵活的解决方式得到了满足。

在国际工商谈判中,还有很多其他形式的特殊需要。它们不象带有物质利益性的需要那样,满足程度可以通过谈判最后达成的结果例如合同、契约等的内容来体现,它们的满足程度主要通过参与,即通过谈判的过程得以体现。比如人格的需要、心理的需要、尊重的需要等,都可能是属于这一类的特殊需要。而且更为重要的是,这些特殊需要如果在参与谈判的过程中得不到满足的话,则很有可能影响代表物质利益性需要的谈判最终结果。例如,美国在进口墨西哥天然气的谈判中,自恃大国地位,而且由于当时墨西哥的天然气不可能有其他买主,美国能源部便以为谈判对手肯定会屈服于美国,因此无视墨西哥代表在谈判中的作用,武断地拟订了自认为对双方都很公正合理的价格。这种做法使墨西哥人参与谈判过程的特殊需要受到践踏。墨西哥人所热切关心的是,不仅要为他们的天然气争个好价钱,而且要求对他们尊重和平等对待,而美国人的作法显然是无视墨西哥人的这一特殊需要。结果,墨西哥人宁可把天然气白白地烧掉也不卖给美国佬,双方的谈判只能以破裂告终。

(三)以退为进

国际工商谈判中的以退为进,是一种机智的妥协策略,它巧妙地运用了需要理论的精髓。即在谈判中面对谈判对手咄咄逼人的攻势和要求,在形式上满足对方的需要,从而化解对方的攻势,在实质上则没有放弃自己的利益和需要,而是使自己的需要迂回地得到满足。从明里看是对方满意,而暗地里却是己方得利。因此,这是一种十分高明和机智的谈判策略。

从第二次世界大战以后到今天,日本松下电器公司的迅猛发展已经成为日本战后经济发展中的一个奇迹。作为当今世界最大的电器公司之一,日本松下公司能有辉煌的今天,其背后包含着公司创始人松下幸之助当年艰辛的创业。

1952年,日本松下电器公司为了引进荷兰飞利浦公司的先进技术,同飞利浦公司进行谈判。当时谈判双方的实力悬殊很大,飞利浦公司作为世界驰名的大公司,凭借其雄厚的财力与技术优势,在谈判中态度强硬,气势咄咄逼人。虽然松下幸之助经过很大努力,把飞利浦公司所要求的占销售额7%的技术援助费压低到4.5%,但飞利浦公司将专利转让费定为55万美元,并且必须一次付清。而且所草拟的合同几乎完全偏向荷兰一方,如规定日方若违反合同,或在执行合同时出现纰漏的话,要接受某种处罚,甚至被没收机器等等。而飞利浦公司的违约责任则含糊不清。因此,合同的条件对于松下电器公司来说是相当苛刻的。

当时,松下电器公司的资本总额不过5亿日元,而55万美元的专利转让费已相当于2亿日元,几乎已占到松下电器公司全部家底的一半。这样,松下幸之助就陷入了一种两难选择:如果答应对方的谈判条件签署合同的话,那么将使松下电器公司陷于极大的风险之中,如果出现意外,就有可能使松下电器公司元气大伤,一蹶不振。但如果不答应对方的谈判条件,使谈判破裂的话,那么公司将失去这次良好的合作机会,以后的发展就更加举步维艰。松下幸之助不愧为“经营之神”,经过深思熟虑,他终于下定了决心,决定冒险。飞利浦公司的研究机构力量十分雄厚,拥有3000名研究人员和先进的设备,一旦双方签约,松下电器公司就可以充分利用这一技术资源,而这一技术资源则是2亿日元的代价所绝对买不到的,一时的妥协与退让,可以换来自己长期的需要与利益,虽然风险巨大,但冒险也是值得的。因此,松下幸之助毅然决然同飞利浦公司签了约。这样,2亿日元和巨大风险的代价,就成为松下公司日后迅猛发展的基础。

松下幸之助同飞利浦公司的这场谈判,形势对于日方来说是非常不利的。松下运用了以退为进的策略,作出了极大的妥协与让步,接受了对方的苛刻条件,满足了对方的需要,但同时也为松下公司长期利益与需要的实现,开辟了一条曲折但又充满希望的道路。

(四) 寻求共同利益

美国谈判学家罗杰·费希尔和威廉·尤里在他们所进行的哈佛法学院谈判项目的研究过程中,提出了一种与众不同、卓有成效的谈判方式——原则性谈判方式。

两位专家认为,简单地说“谁赢了”,并不一定是谈判的最终目的或最重要的问题。“在大多数情况下,问谈判者‘谁赢了?’就象问夫妇俩谁赢得了婚姻一样不得体。”他们认为,任何一种谈判方式都可用三个标准进行公正的评价:(1)在可能取得协议的情况下,它应能取得一项明智的协议;(2)它应该是高效率的;(3)应能改善或至少不损害谈判各方的关系。而谈判所取得的协议是否明智,取决于以下几项条件:应尽可能满足谈判各方的合法利益;应公正地解决谈判各方的利害关系;应稳定持久并考虑到公众的利益。他们指出,最常见的谈判方式一般都表现为这样一种过程:连续不断地提出——放弃——再提出一连串的观点,谈判各方都把注意力过多地集中于观点争论之上,这样很容易将谈判各方的关系与谈判的实质性问题置于冲突之中。于是,达成明智协议的可能性就会大大减少,即使最后达成协议,也只

不过是谈判各方最后观点分歧的折衷,而不可能是一个经过仔细推敲、能够满足各方合法利益的解决办法。因此,合理的谈判方式必须能够克服观点争论。两位专家认为,他们所提出的原则性谈判方式可以满足这一要求,即能够高效率、低代价地处理谈判中的人际关系。具体来说,哈佛原则性谈判方式可以概括为四个基本要点:

谈判者:将谈判者与谈判问题分开。

利益:把谈判的注意力集中于如何实现双方的合法利益,满足双方的需要,而不是将注意力花费在观点争论上。

选择:在达成明智协议之前,为谈判各方的共同利益与需要设想出多种可供选择的解决办法。

标准:必须把协议建立在不受双方真实意志支配的标准上,而这一标准同时又是公正的、客观的。

从这里可以看出,要将谈判者与谈判问题分开,必须把注意力集中于双方的利益与需要;而达成明智协议的选择过程,必须以公正客观的标准为基础。由此可知,哈佛原则性谈判方式实质是建立在我们前面所提到的需要理论之上的,其核心就是寻找谈判各方的共同利益以及如何确定一个客观公正的标准去体现各方的共同利益与需要,从而最终达成一个明智的协议。因此,我们可以把体现在哈佛谈判方式中的这一基本精神分解为两个基本策略:寻求共同利益策略和建立客观标准策略。这里我们首先分析寻求共同利益策略,建立客观标准策略将在下面论及。

寻求共同利益包含的精神是,虽然工商谈判从表面上来看可能是表现为双方一系列观点的争论,比如说交货方式、合资企业管理人员名额的分配、价格高低等等。但事实上,谈判的实质性问题并不在各方冲突的观点上,而在于各方的需要、愿望、关心和忧虑,所有这些就是谈判者的利益。而这些利益才是谈判各方所提出的相异观点的源泉,才是能够真正影响谈判者的因素。着眼于谈判各方的利益,避免观点争论,就有可能寻找到解决实质性问题的途径。对于谈判者来说,每个利益通常可能有几个可以使之满足的观点,而谈判者往往坚持最显而易见的观点。因此,在你透过相对的观点去寻找那些根本利益时,常常会发现一个可取代前者而又符合双方利益的观点。所以,与其在双方观点之间进行折衷与妥协,不如寻找双方的共同利益并用新的选择把利益统一起来。这就是该策略运用的基本思路。

下面我们先以一实例来说明这一策略的具体运用。某英国矿产公司有一家设在非洲的子公司,子公司雇佣了大量当地工人,由于工作的特殊性质,其中有80%为黑人女工,她们来自这一非洲国家的各个部落。公司加入工会之后,工会就女工的福利待遇问题向公司提出了这样一个要求:黑人女工的产假应定为四个月,并在此期间照发75%的工资。可是公司的调查表明,由于受文化和民族风俗的影响,非洲人都有养儿防老的观念,并且该国的法律也允许重婚而禁止节育。因此,一旦接受工会所提出的这项要求,会使大批女工享受这一福利待遇,而这将严重影响公司的正常生产和成本费用支出。于是,公司与工会之间开始了一场谈判。在谈判中工会方面坚持他们的观点,不肯做出让步。

除了双方所争论的观点之外,还有没有其他选择可以满足双方的共同利益呢?该公司决定透过对方的观点与要求,认真研究双方文化的差异性,以求找出真正的事实。经过调查,公

司了解到女工在生育之后,必须把婴儿送回部落接受抚养与照顾,而75%的工资则是被用作抚养与照顾的费用。这样一来,公司就找到了女工和工会的真正需要:不在于工资的多少和产假的长短,问题的关键在于如何真正解决婴儿的抚养与照顾问题。因此,公司经过周密的考虑,从女工和工会的真正需要出发,找到了一种能够满足劳资双方共同利益的灵活方案,这个方案的主要内容就是由公司成立一个免费的托婴中心,以彻底解决女工照顾和抚养婴儿的问题。这个方案很快被工会接受,而女工对公司则更加尽心尽职。

在这个实例中,谈判中的冲突之所以能圆满解决,关键就在于公司透过双方观点的分歧,找到了隐藏在观点背后的共同利益之所在,并通过灵活的解决方式满足了双方的共同需要,使谈判最终达成了高效率的、圆满的协议。

寻求共同利益在谈判中是必要的,而且往往很容易奏效。但是,如何透过观点去寻找共同利益呢?这是一项具有相当难度的工作。因为虽然谈判各方在谈判中所争论的观点是具体和明确的,但隐藏其后的利益与需要却很可能是复杂的和模糊的。而且有时候观点与需要之间的关系还可能模棱两可,甚至自相矛盾,更令人难以捉摸。

在谈判中正确地寻求共同利益,必须以需要理论作为科学的指导。这里,我们必须回到前面所提出的需要理论。首先我们要善于识别与摒弃围绕双方观点所出现的各种假象,把自己放在对方的位置上,设身处地地去理解这些观点所表示出来的对方的需求、愿望、担心或欲望,然后再看看究竟是对方的什么利益在起阻碍作用,阻碍他作出有利于己方的决断,进一步考虑对方可能的选择,找出对方之所以没有按照己方愿望作出决断的原因。我们在做以上所有工作的时候,必须以需要理论作为指导,即要认识到谈判者的需要与利益是有层次的和复杂的。

一旦透彻地理解了对方的利益与需要,你也就找到了对方真正的利益与需要之所在,接下来的问题就是要努力创造一种能够统一双方共同利益的选择,使对方最终做出决断。这是一项极富创造性的工作。因为在任何一个具体的工商谈判中,所能做出的选择都是有限的,谈判者往往面临着一种比较艰难的选择:或者明显地有利于己方,或者明显地有利于对方,绝对的公平在实际谈判过程中是不可能达到的。但事实上富有创造性的选择还是存在的,不过这要求谈判者必须使自己的谈判思维跳出常规的圈子,立足于双方真正的需要与利益,从整个谈判全局出发考虑问题。一般来说,双方除了在避免共同损失方面存在共同利益之外,在整个谈判过程中,几乎总是存在着使双方获得共同利益的可能性。正因为这种可能性的存在,所以也几乎总是存在有利于双方关系发展的形式或以提出创造性的解决方法来满足各方利益的形式。

根据罗杰·费希尔和威廉·尤里两人的研究,在大多数谈判中,通常限制谈判者创造性地提出多种选择的障碍主要有四种。第一,过早地判定问题。谈判者对问题的过早判断和提出批评意见会阻碍他们解决问题的想象力。第二,谈判者在谈判中倾向于一开始就寻找单一的最佳解决方案。他们认为,谈判的过程只是缩小双方观点差距的过程,而不是提出多种可行的选择。谈判的最终结果只有一个单一的协议,而漫无边际的讨论与选择只会拖延谈判时间和搞乱谈判程序。第三,“固定馅饼”的假定。谈判者往往把谈判形势视作非此即彼的选择——不是我从争论中得利,就是你从中得利。比如说你的卖价提高几美元,就意味着买方

的收益减少几美元,对方利益的增加就意味着己方利益的减少。但“馅饼”一定是固定的吗?我们为什么不积极地自己动手想方设法把它做大一点呢?第四,认为解决对方的问题是他们自己的事情,谈判者一般只关心自己的眼前利益。而且谈判者在心理上还常常不愿意承认对方见解的合理性。他们忘记了,作为一个谈判者,要想达成一项能够满足自身利益的协议,就必须创造出一个兼顾对方利益的解决方式,而目光短浅、只顾自己的做法只能导致谈判者产生偏袒的观点、进行偏袒的争论和提出片面的解决办法。

因此,只有在谈判中有意识地克服上述障碍,才有可能找到创造性选择,以吻合对方的利益与需要,同时也实现自己的谈判利益。谈判双方必定存在差异,而共同利益则恰恰存在于双方的差异之中。两位专家强调指出,谈判各方之所以可能取得满意的协议,正是因为他们所要达到的目的不同,换句话说,正是由于谈判各方存在差异,才导致了问题的解决。而不是象一般所认为的,问题是由谈判各方的不同目的引起的,协议常常是建立在双方意见不一致的基础之上的。我们可以拿股票交易的情况作类比,如果谈判者总是认为应该以根据事实达成协议的做法开始谈判,那就象股票买方努力使卖方确信股票行情可能上涨一样荒谬。事实上如果卖方真的认为股价可能上涨,那他就不会卖了。做成这笔交易的问题可能在于买方认为股票价格将会上涨而卖方则认为价格将会下跌。正因为买卖双方对股票行情的看法上存在差异,才会为股票交易提供了基础。因此,我们在谈判中所要做的就是,首先必须承认谈判双方在各自利益和对问题看法上的差异,然后想方设法来吻合这些差异,即通过谈判双方的差异来达成创造性的协议。

最后,以联合国海洋法公约谈判过程中的深海采矿问题的解决方式为例,做一具体说明。在谈判中,私人采矿公司要与国际海底管理局就海底采矿权达成契约关系,即私人采矿公司要想取得海底采矿权,就必须向国际海底管理局支付一定的特许使用费,以作为国际性采矿实体——企业部的资金来源。谈判中双方的利益差异是很大的。由于深海采矿是一种投资大、见效慢的项目,私人采矿公司基于对风险的考虑,他们首先要权衡的是在获得利润之前如何避免重大损失。而国际海底管理局关心的则是企业部的开办资金的来源问题,双方存在着分歧。但这种分歧的存在反而能较容易地找到合作利益。私人采矿公司担心的是风险问题,但他们手中拥有巨额资金;国际海底管理局方面不存在风险问题,但他们所需要的是解决资金来源问题。利用双方对风险反感程度的差异,就使得风险换取资金成为可能。正是基于这种思想,才在这场谈判中创造性地产生了累进矿区特许使用费制度,即随着时间的推移不断提高矿区特许使用费。在私人采矿公司收回投资之前(或者说,还面临着较大风险时),只向他们索取低额特许使用费;此后,随着他们面临的风险逐渐减小,所收取的特许使用费也随之增加。并且,私人公司付款越早或越多,就给予其越大的开采权。这一解决方式由于其巧妙的创造性而获得谈判各方的一致通过。

(五) 确定客观标准

根据上面谈到的寻求共同利益策略,我们在谈判中要透过观点分歧挖掘出共同利益,然后从共同利益出发,利用双方利益与目的的差异性提出创造性的选择,以吻合双方的共同利益,从而最终高效率、低代价地达成协议。但是,不论你对对方的利益理解得如何透彻,不论

你设法提出的吻合双方利益的选择多么巧妙和富有创造性,也不论你对发展中的双方关系如何高度评价,你几乎总是要面临一个有着尖锐利害冲突的严峻现实:谈判中的差异毕竟是客观存在的差异。你要求卖方立即发货,而卖方则要求下星期发货。技术引进国千方百计要降低引进技术的成本,而技术转让国要达到的目标则恰恰相反。在这里,主观性的评判往往是无济于事的,共同利益的实现与否必须用某种客观的标准来衡量。

由于工商谈判是在人与人之间进行的,人作为谈判的主体,谈判目标的客观差异中必然隐含着谈判各方需要、利益等意志关系的冲突。因此,谈判各方在试图消除各自目标与观点的分歧时,往往很容易把谈判过程演变为各方谈判者意志的对抗与冲突。从谈判者意志关系的相互作用中得出谈判结果的做法,往往要付出重大的代价,而且容易使谈判偏离实质性问题,因此所达成的协议也不可能是高效率的。

所以,如前所述,在利用谈判双方存在的差异来最终达成协议这一过程中,我们必须摆脱掉谈判各方意志的支配。这就需要引入这样一种策略:确定客观标准。即寻找并确定一种不受谈判双方意志支配的客观标准,然后按照这一客观标准去寻找和构造创造性的选择,以统一双方的利益。最终高效率、低代价地达成明智的协议。即在谈判中立足于需要、利益等意志关系,但又必须跳出这一关系,站在客观标准的高度去解决客观存在的差异性。

运用客观标准进行工商谈判的例子是很多的。比如,国际工商谈判中所采用的国际贸易惯例、行业惯例以及合同和契约中的国际标准条款等都属于一种客观标准,它们有利于工商谈判中差异的解决和谈判的顺利进行,并且能够保证谈判协议的有效性和公正性。再比如,如果把国际招标看作一种特殊的工商谈判,那么招标本身(标书、标底)就是一种确定最终协议如何达成的客观标准。

用以说明该策略运用的经典例子仍然是我们前面所简单提到的海洋法公约谈判,这里我们将展开介绍。当然,这场谈判并不仅仅涉及国际工商谈判方面的内容。作为迄今为止国际社会最复杂的谈判之一(涉及到 160 个国家、历时近 10 年),要想达成最终协议的难度是可想而知的。如此规模巨大的国际谈判,涉及众多的谈判主体,需要与利益关系错综复杂,相互间的差异也多种多样,因此采用观点争论与意志对抗的谈判方式去解决各国间的分歧与差异几乎是行不通的。事实上,正是由于客观标准的确立和提出,才使这一国际谈判在旷日持久的利益冲突与对抗中获得了突破性的进展。

海洋法公约谈判中最关键的问题有两个。一个是私人采矿公司向国际社会付款(费用、矿区特许使用费和利润分成)的财务制度,即未来的采矿者必须按此制度的规定向有关国际组织付款以换取海底采矿权。另一个关键问题是为一个国际海底采矿实体——企业部筹集开办资金的方法。以上两个问题被称为海底采矿的“财务安排”,它成为海洋法公约谈判的核心与焦点。围绕这一焦点,在参加谈判的 160 个国家之间产生了复杂的需要与利益关系以及多种多样的差异。这主要表现在:具有先进技术优势的发达国家的利益;不能生产相应矿产品的发展中国家的利益;自己不准准备开采国际海底宝藏并希望得到一些发展中国家好感的东方集团国家的利益;相应矿产品的陆地生产国家,既包括发达国家(如加拿大)又包括发展中国家(如赞比亚)的利益;等等。围绕这些复杂的利益关系,又产生了多种多样的分歧与差异。其中主要是大多数发展中国家与大多数发达国家之间的分歧与差异。而这一分歧则主

要表现在美国和印度分别就“财务安排”所提出一揽子方案的鲜明对照上。美国站在发达国家和私人采矿公司的利益立场上,在方案中提出不要有订约后先收的一次性付款,以避免私人采矿公司的投资风险。而印度则站在发展中国家的立场上,提议对私人采矿公司应一次性征收 6000 万美元的开发管理费,并建议征收 20%(占总营业收入)的矿区特许使用费和 1500 万美元的有效年费(按每年 300 万吨的开采量计算),双方各持己见,互不让步,使谈判陷入僵局。

正是在这个时候,美国麻省理工学院(MIT)的一个研究小组所开发的计算机应用模型被引入了海洋法公约谈判。这种计算机应用模型可以模拟对比在不同条件下一个假设的国际海底采矿系统的经济效益。该模型运用外部提供的大约 150 个数据(主要是各项成本开支和未来的矿产品价格),对海底采矿经营的损益、风险等状况进行定量分析。由于模型本身所具备的科学性,它逐渐被各国谈判代表所接受,成为检验各种尝试性的海底采矿财务安排的一个客观标准。研究小组运用这一模型对印度代表的财务安排提案进行了分析,结果表明,在商业性生产开始之前的大约五年里,征收 6000 万美元的开发管理费和 20%的矿区特许使用费,将给私人采矿公司带来破坏性的财务冲击以及极大的商业风险,其结果只能使私人开采公司放弃开发。相反,对于美国提案的分析则表明,在正常的和可允许的范围内,一定程度的投资风险私人采矿公司是能够承受得起的,也就是说,私人公司缴纳适当的初期开采费在经济上是办得到的。两种客观的分析结果使双方谈判代表的态度都发生了改变,均表示要基于这一客观标准重新进行选择,谈判出现了转机。在这一客观标准的基础上,经过国际海洋法会议的进一步磋商,终于达成了符合共同利益的财务安排方案,其主要内容就是上面所提到的矿区特许使用费的累进制度。

在这个谈判案例中,麻省理工学院的这一模型就起到了客观标准的作用。无论是印度代表,还是美国代表,他们在任何情况下都决不会承认对手的观点的正确性而改变自己的态度,也决不会顺应对方的意愿和需要而作出妥协和让步。但他们却可以向一个局外的、比较客观的分析结果妥协,并以此作为改变自己原有态度的理由。从而使双方都认为新的选择是合情合理的,谈判也就自然而然地走向了成功。

将客观标准运用于工商谈判之中,关键在于根据特定的、具体的谈判内容寻找和确定切实适用的客观标准。一般说来,一项切实适用的客观标准必须具备以下条件:(1)它确实是客观的。真正客观的标准应当不受谈判各方意志支配,只有这样才能在谈判中不偏离实质性问题,有效地达成明智的协议。(2)它必须对谈判各方都适用,即应是合理的和实际的。因此,客观标准的选择一般都满足人们通常所公认的或科学的公平标准和公平程序。(3)它应该具有较强的可操作性。

关于工商谈判中的公平标准和公平程序,国外谈判学家做了有意义的研究,提出了不少可资借鉴的谈判公平理论。比如,他们指出,谈判中的公平标准可以有市场行情、国际工商惯例、职业或行业标准、效率、法院裁定、道德规范、同等待遇、人类心理习惯、互惠等等。而谈判中的公平程序则可以由“分割——挑选法”、朴素法、拍卖法、随机法以及斯坦豪斯(Steinhaus)公平分配法等等来确定。

（六）需要均衡策略

美国的谈判专家约翰·邓洛普曾经指出,双边谈判通常需要达成三项协议——一项是谈判桌上双方需要达成的协议,另外两项则是每一方内部需要达成的协议。这种说法是很有见地的。它说明在一个复杂的国际工商谈判系统中,围绕着整个谈判会产生出一个同样复杂多变的人的需要系统。而谈判的需要均衡策略,则是从这一内在的有机统一的需要系统出发,围绕着最终的谈判目标,采取种种手段加以均衡。一旦需要系统内部达到均衡,那么谈判也就离最终的成功不远了。这种谈判策略一般适用于牵涉利益主体较多,谈判的物质条件、信息等比较复杂以及谈判过程比较长的大型国际工商谈判。

认真地分析和掌握需要均衡策略,或许对我们会有所启迪。这一策略要求我们在谈判中必须把涉及到的种种需要与利益看作一个有机的系统,成功的谈判者应该使对内谈判与对外谈判协调一致。反观我国工商界,在国际经济交往中往往正是因为不能恰当地运用这一策略,而导致谈判的失败。由于政治的、体制的等多方面因素的影响,我方内部在谈判中往往政出多门,企业、银行、外贸等各部门之间的需要与利益很难协调一致,从而产生“内耗”,削弱我方在谈判过程中的力量,使谈判难以达到预定的目标。事实上,谈判的每一方内部都不是铁板一块,都有可能因为需要与利益的分歧而产生尖锐的冲突和对立。对于复杂的国际工商谈判,谈判者用于协调内部利益与需要的时间与精力甚至会超过与对方的谈判。此时,必须注意运用需要均衡策略。

我们用典型案例来说明需要均衡策略在国际工商谈判中的运用。巴拿马运河谈判就是一个典型的例子。巴拿马运河谈判实际上是包括两个时期的一系列谈判的总称。

第一个时期是美国政府同法国巴拿马运河公司在上一世纪末到本世纪初所进行的谈判。当时美国政府准备从法国人手中购买巴拿马运河,以作为连接太平洋和大西洋的地峡通道。谈判开始时,双方报价差距很大,而且互不相让。为了达到各自的谈判目标,双方都各施谋略。在谈判中美国人施放了一个烟幕,故意泄露了沃尔克委员会(地峡运河委员会,被美国国会授命研究航运路线的选择)给总统的秘密报告,该报告建议实施开凿尼加拉瓜运河以取代巴拿马运河,并通过美众议院煞有介事地宣布准备考虑和批准开凿尼加拉瓜运河的议案,以给法国人造成谈判压力。恰在此时,法国巴拿马运河公司内部发生了危机,公司局面难以维持。在这种情况下法国代表只好在谈判中妥协,报价一下子降到了美国人可以接受的程度,双方达成协议已不成问题。但此刻谈判的矛盾又转到了美国的内部。由于美国所精心制造的烟幕太过逼真,连许多美国参议员都对尼加拉瓜议案信以为真,结果造成美国内部的矛盾难以协调,直到参议院将要进行表决的一周前,仍然没有足够多的巴拿马提案的支持者。美国总统罗斯福为了使参议院通过这一提案,做了大量的说服工作。经过费尽周折的一番内部协调工作,才使参议院在1902年6月19日以8票的微弱多数通过了巴拿马提案,至此美法之间的巴拿马运河协议才算最后达成。

巴拿马运河谈判的第二个时期是本世纪60—70年代美国同巴拿马政府就运河争端而进行的谈判。美国方面的谈判代表是埃尔斯沃思·邦克大使,对他来说,这是一场极其艰难的谈判,不仅仅由于谈判对手的强硬态度,而更主要的是因为他所面对的本国内部针对谈判

的尖锐利益冲突。这场谈判涉及到美国对巴拿马运河的防御权、使用权、发展权、补偿权以及管辖权等一系列问题,而这一系列问题又同美国国防部、国会及各种非政府集团的利益密切相关。因此,为了使谈判走向成功,邦克不仅要与谈判对手巴拿马政府达成协议,而且必须同时协调美国国内各种相互排斥的力量和各种需要与利益之间的冲突,使它们达到一种均衡,否则谈判将难以进行。

为了均衡各方面的需要与利益,邦克做了一系列的内部协调工作。首先,为了减缓国防部强硬坚持维持现状的态度,邦克让国防部的代表参与谈判全过程,给予其发言权,使他们能具体阐述美国国防部的谈判立场。为了协调国防部参与谈判,邦克还特意在国务院成立了一个“援助小组”以拟订美国可能采取的谈判立场,援助小组由国务院的代表和国防部一个特别任务小组组成。其次,邦克还设法影响和改变美国参众两院对谈判所持的反对态度。因为在任命邦克出任谈判代表之前,参众两院就已经提出了几项议案,反对签订任何有损于美国运河区统治权的条约。最后,邦克还必须考虑到各种工商集团的商业利益。因为这些集团都是对国会有重大影响的有势力的院外活动集团,如果得不到它们的支持,那么谈判协议的达成将困难重重。例如,美国商业海运学会就十分担忧巴拿马人获取运河服务费用的定价控制权,因为这将可能使运河通行费提高,并最终导致美国通过巴拿马运河的海运贸易无利可图。为了了解各个既得利益集团的需要,邦克带领政府官员同他们一起开了许多次研讨会,以互相沟通,促进彼此了解。

在谈判的所有议题都已明确之后,邦克又聘请了一家决策设计有限公司(DDI),来帮助谈判代表制订谈判的战略与策略,以更准确地均衡各方面的需要。在揉合了各方的观点与需要利益之后,他们编制了一套评分系统(价值函数),对各方面需要与利益的重要性进行了量化处理,并通过该系统分析了如何把各方面的需要恰如其分地(同时又能使对方接受)体现到谈判协议中去。同时,邦克还特意援请福特总统和国务卿基辛格作为调停人。当某些需要与利益确实无法很好地均衡和兼顾时,由他们出面调停,以避免在谈判中内部产生尖锐的冲突。正是由于采取了这样一系列针对均衡需要的策略,埃尔斯沃思·邦克大使才把这场复杂的国际谈判一步步地推向了成功。

巴拿马运河谈判案例清楚地向我们表明,在工商谈判过程中,必须注意不断地协调和解决内部的利益冲突。在这种情况下,运用需要均衡策略就成为一种必要。并且在谈判中运用该策略去协调内部需要与利益的时候,往往需要一位强有力的调停人。这样在面临内部冲突的僵局时,内部的调停人就能够利用手中的“大棒”和“胡萝卜”使冲突中的一方做出让步,以有利于谈判者更专注于与对手的谈判。

三、价格策略

关于价格的谈判,是国际工商谈判的一般过程中的核心。许许多多工商谈判的内容,都涉及价格问题。价格是价值的尺度,在谈判过程中,谈判人员用它去衡量需要被满足的程度和衡量谈判是否取得进展,因此,国际工商谈判中的价格谈判过程往往是双方争夺最激烈的

阶段,也是双方谈判实力得到最充分体现的阶段。

国际工商谈判中的价格是一个很复杂的问题。影响价格的因素很多,首先是国际市场行情影响。众所周知,国际市场风云变幻,其行情的种种变化,都会通过价格这一灵敏信号的涨落和波动表现出来。这就要求参加价格谈判的谈判人员必须熟知国际市场行情,能够随时随地了解价格的最新动态,并且能根据拥有的大量信息资料准确地推测价格的走势和市场动向。只有这样,才能在价格谈判过程中居于主动地位。

除了市场行情之外,影响谈判中价格的因素还有:

1. 价格与谈判者的主观评价有直接的关系。如果谈判者认为谈判目标对自己的效用比较大,那么他心目中的价格标准就会比较高。相反,如果谈判目标给谈判者带来的效用比较小,那么价格标准也就相应地比较低。

2. 与谈判标的物的复杂程度有关。如果产品比较复杂,制作技术和生产工艺也比较先进,那么价格标准的伸缩性也就比较大。

3. 大宗交易或一揽子交易比那些小笔买卖或零担交易更能减少价格在谈判中的阻力。在大宗交易中,价格差异在几万元也可能算不了什么;而在小笔交易中,蝇头小利也显得不可放弃。在一揽子交易中,国际工商谈判中的发盘人往往将不同品种或不同品质的商品搭配在一项发盘中发出,其中既有畅销商品,也有滞销商品,受盘一方要么全部接受,要么全部拒绝,此时也不容易就价格问题提出异议和挑剔。

4. 价格的高低与谈判时机的选择有关。如果谈判时机恰选在该商品的畅销时期,那么价格就会偏高;相反,如果选在滞销时期,价格就往往很容易被压低。

5. 参与谈判的企业的知名度、产品的声誉和谈判者的信誉会对谈判中的价格产生影响。在国际工商谈判中,人们尤为注重谈判对手的知名度及其产品的声誉。名牌产品往往会在价格的谈判中居于主动地位。

6. 谈判标的物价格所附带的物质条件、服务项目等,往往也能减轻价格谈判中的阻力。在国际工商交易中,工业服务和商业服务已成为商品价值本身很重要的一部分,谈判者对这点往往很重视。

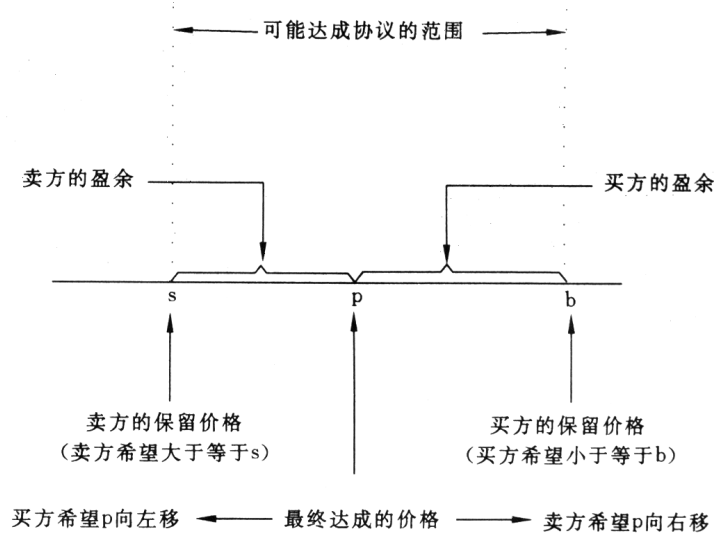
7. 与价格相关的支付方式。不同的支付方式,会影响同一商品的价格。在谈判中如果能提出易于为对方所接受的支付方式,将会使自己在价格谈判中占据优势。

影响谈判中价格的因素还有很多,在此不可能一一列举。我们在工商谈判中必须综合诸多因素对价格产生的影响进行分析,争取在价格谈判中能够居于主动地位。

一般来说,国际工商谈判中的各方在进入价格洽谈阶段之前,都会根据谈判的具体情况,综合考虑和分析各种影响因素,以设法确定出各自最佳的价格备选方案(Best Alternative to a Negotiated Agreement for Price)。同时谈判各方也会分析如果在价格谈判中达不成协议可能带来的后果,确定出各自的临界价格(即讨价还价中的最后保留价格),并且会根据各种因素来分析和推测对方的保留价格。我们用下面的图来说明价格谈判的基本内涵和策略依据。

在图中,卖方的保留价格(临界值)为 s , s 表示卖方愿意达成协议的最低售价;买方的保留价格为 b , b 表示买方愿意达成协议的最高买价。 p 表示双方达成协议的最终价格,即卖方

愿意以价格 p 将商品卖与对方,而买方也愿意付出价格 p 。如果价格 p 小于 s 或者 p 大于 b ,都会使卖方或买方退出谈判,除非谈判中的一方或双方愿意调整自己的保留价格,否则双方达不成协议。也就是说,能够使谈判双方都接受的价格 p 必然在 $s—b$ 区间内。在这种情况下,我们把 $(p-s)$ 称为卖方在谈判中获得的盈余,而 $(b-p)$ 则是买方在谈判中获得的盈余。获得的盈余越多,意味着在谈判中取得的物质利益越多,因此,双方在谈判中都会千方百计地增大自己的盈余。



(注:如果 $b < s$, 则谈判双方不存在可能达成协议的范围)

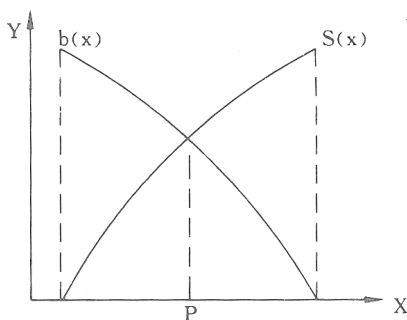
如果在图中 b 小于 s ,即买方愿意出的最高价格比卖方愿意出售的最低价还要低,这时谈判本身已不能合理存在,除非谈判一方作出让步,否则双方不可能达成协议。因此,我们把 在卖方保留价格 s 小于买方保留价格 b 的条件下,所形成的 $s—b$ 区间称为价格谈判的合理范围。但这一合理范围仅仅是谈判双方可能达成协议的范围,因为即使在价格谈判中存在一个合理的 $s—b$ 范围,谈判双方仍然有可能达不成协议,即双方不能在这个合理的范围内找到一个双方都能接受的最终价格 p 。

从工商谈判策略的角度来看,价格谈判中的 $s—b$ 合理范围也正是谈判双方运用价格策略的出发点和焦点。谈判双方如何根据各种信息和谈判形势的具体变化,去确定自己的保留价格 s (或 b),并且还要估计和推测对方的保留价格 b (或 s),从而判断出双方价格谈判的合理范围;同时还要使用种种手段加以伪装、掩饰、误导等,以引诱对手对合理范围作出错误的判断。更为重要的是(同时也是最为激烈的),双方还会在价格谈判的合理范围内各施计谋与手段,为己方赢得尽可能大的盈余,使自己获取最佳的利益分配结果。所有这些表现为一系列价格策略运用、变化、组合的复杂过程。所以,价格谈判的合理范围就成为我们讨论价格策略的依据和基础。

（一）报价

报价标志着双方价格谈判的正式开始,同时也标志着双方的物质性要求在谈判桌上的“亮相”。报价是价格谈判过程中非常关键的一步,它将给谈判对手带来第一印象,是能否引起对方兴趣的前奏。而且,如上面所述,报价实际上与双方在价格谈判合理范围内的盈余分割息息相关,因此,报价得当与否,对实现自己既定的经济利益具有举足轻重的意义。报价的分寸掌握得好,就会把对手的期望值限制在一个特定的范围内,同时使对方在谈判中的盈余得以控制,这样己方在以后的讨价还价过程中就占据了主动有利的地位,从而直接影响到谈判磋商的最终结果。反之,如果报价不当,就会助长对方的期望值,使其有机可乘,从而陷己方于被动境地。所以,在报价时必须坚持明确的原则,采取审慎的态度。

报价水平的高低不是由报价一方随心所欲就可以决定的。报价只有在对方接受的情况下,才能达到预期的效果。报价的有效性首先取决于双方价格谈判的合理范围,同时还受到市场供求状况、竞争以及谈判对手状况等多方面因素的制约。因此,谈判一方在报价时,不仅要考虑己方所能获得的利益,还要考虑对方对这一报价的认可程度,即报价有效的可能性。所以,报价所应掌握的基本原则是:通过反复分析与权衡,尽量以己方所得物质利益与报价被接受可能性之间的最佳结合点作为报价的依据。我们可以用图把这一基本原则形象地表示出来,如图所示。



报价原则示意图

在图中, x 的大小表示报价的高低, $S(x)$ 表示在价格谈判中卖方报价高低与所得盈余的关系, x 越大, $S(x)$ 就越大,卖方所得盈余就越多,但同时买方所能接受的可能性也就越小。类似地, $b(x)$ 表示买方报价高低与所得盈余的关系, x 越小, $b(x)$ 就越大,买方所得盈余就越多,但同时卖方所能接受的可能性也就越小。两条曲线的交点所表示的报价 p , 就是价格谈判中的最佳报价。

但是,这仅仅是就价格谈判的一般原则所进行的分析。在实际的国际工商谈判过程中,由于谈判双方的状况以及谈判环境条件的复杂性,很难找到这样一个最佳的、理想的报价 p 。但谈判人员应把握这一原则的精神实质,尽可能精确地估计对方可接受的报价范围(这一范围肯定在价格谈判的合理范围之内),并围绕这一范围,根据不同的形势运用具体的报价策略,力争在实际谈判过程中逼近理想的报价 p 。

1. 空城计

按国外谈判专家的定义,国际工商谈判中的“空城计”专指以“开最高的价(作为卖方)、出最低的价(作为买方)震惊对方”的报价策略,即在价格谈判中做到报价要“狠”。形象一点说,可以把这种策略称之为“狮子大张口”。

从对策论的角度讲,实际谈判中的双方在提出各自的物质性要求时,一般都含有策略性虚报(strategic misrepresentation)的部分。这种作法其实已成为国际工商谈判中的惯例。因为在价格谈判中,双方报价之后往往都要经历一番讨价还价的过程,因此在报价时一般都必须为讨价还价过程留足充分的余地。而且,从心理学的角度看,谈判者都有一种要求得到比他们预期得到的还要多的心理,并且研究结果也表明,倘若买方出价较低,则谈判双方往往能在较低价位成交;倘若卖方喊价较高,则双方往往能在较高价位成交。举个简单的例子说明,假如你所提的物质性要求是“增加 15%”,对方往往只会在 0~15%之间接受这一要求;但假如你开始所提的物质性要求是“增加 30%”,对方虽然不一定直接接受这一要求,但双方却很有可能在 15~30%之间达成协议。这一结果显然比 0~15%要好。

这种报价策略的作用主要表现在以下几个方面:

第一,“喊价要高、出价要低”的策略可以有效地改变谈判对手的最初要求,使其物质性要求较之报价之前有所降低,从而使自己的谈判要求可以得到更多的满足。当卖方报价较高并且有理有据时,买方往往会不得不重新估价对方的保留价格。这样,价格谈判的合理范围便会发生变化,很显然,这种变化是有利于卖方的。同样的道理,当买方报价很低时,卖方往往会被迫重估对方的保留价格,于是,价格谈判的合理范围便会发生有利于买方的变化。

第二,卖方的高报价为买方提供了一个评价卖方产品的价值尺度。因为在一般情况下,价格总是能够基本上反映产品的价值的。在一般人看来,一分钱货一分货,高价总是和高质量联系在一起,低价却可能与低质量联系在一起。

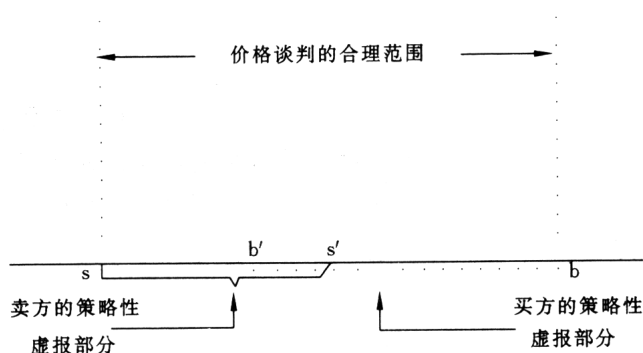
第三,策略性的虚报部分,为下一步双方的讨价还价提供了回旋余地。因为,在讨价还价阶段,谈判双方经常会出现相持不下的局面。为了打破僵局,推动谈判的进程,有时候需要谈判双方或一方根据情况适当地做出让步,来满足对方的某些要求,以有利于打破僵局或换取对自己一方有利的条件。所以,谈判开始的“高索价”或“低买价”,就为讨价还价过程准备了很有用的交易筹码。策略性虚报部分可以有效地造成己方作出让步的假象。此外,在受到对方“攻击”时,也可根据需要逐步让出策略性虚报部分,作为防御和缓和对方攻势的有效手段。

第四,开始的报价对于谈判者最终所获得的物质利益具有不可忽视的影响。较高的卖价或较低的买价,倘若能够有根有据,坚持到底,那么在谈判不致破裂的情况下,往往会有很好的收获。

“空城计”的策略技巧在谈判实践中运用很广。它不仅已经成为国际工商谈判中的惯例,而且在一些重大的国际谈判中也常被采用。1975 年 12 月,撒切尔夫人在柏林召开的欧洲共同体各国首脑会议上关于巩固支付欧洲共同体费用的谈判中,就成功地运用了这一策略。在这次艰难的各国讨价还价的过程中,撒切尔夫人向会议提出:英国对欧共同体负担经费过多,

要求将英国负担的费用减少。各国首脑们原来以为英国政府可能希望减少 3 亿英镑,于是就提议可以考虑削减 2.5 亿英镑。可是,撒切尔夫人张口就要求削减 10 亿英镑,令各国首脑瞠目结舌。在此之后的讨价还价过程中,撒切尔夫人坚持己见,始终表现出不与他国妥协的姿态,逐渐地将欧洲共同体各国首脑的期望加以改变并逐渐转向自己所期望的目标上。谈判的结果,欧洲共同体各国首脑不得不同意将英国对欧共体每年负担的经费削减 8 亿英镑,即使是欧共体经济不景气的时候,也要每 3 年削减一次。至此,撒切尔夫人在谈判桌上利用“狮子大张口”的策略为英国赢得了极大的物质利益。

在价格谈判的过程中,“空城计”策略的运用要注意分寸,切不可盲目地漫天要价或胡乱杀价,而必须根基于事先确定的合理价格范围之内。如果策略性虚报部分过分夸大的话,就可能使谈判的气氛遭到破坏,甚至会导致谈判的失败,失去成交的机会。更为严重的是,还可能破坏交易双方长期的合作关系。(参见图)



如图所示,谈判双方本来存在着价格谈判的合理范围(即实际可能达成协议的范围),但由于双方的策略性虚报部分过大(s' 、 b' 分别为卖方和买方的报价),使得 $b' < s'$,这样就不存在可能达成协议的范围,双方的谈判也很有可能走向破裂。

2. 先出价

先出价就是在价格谈判中争取由己方抢先报价的策略。绝大多数谈判专家认为:先报价好。第一,先报价比反应性报价显得更有力量。在进行了详尽的研究分析并做了科学的估计之后,由己方首先做出果断而自信的报价。这样的报价会显得分外有力、坚定,并且具有极大的说服力,同时也向对方明确地表达了己方所要达到的目标。因此,可以说先报价是己方展示雄厚的谈判实力的表现。第二,首先报价的价格为以后的讨价还价设立了一个界区。这个界区把对手的期望限制在了一个特定的范围内,并会对谈判全过程中的所有磋商持续地起作用。心理学的研究表明,人们的判断和行为存在一种“固锚效应”(anchoring and adjustment),即人们在处理信息方面的理性是有限的,人们的判断常常更多地基于直觉而非优化,往往是先有一个参照目标,然后进行调整。而抢先报价的用意就在于首先为谈判对手设立一个有利于自己的参照目标,使对手的判断和行为有意无意地受其影响,并偏向于己方的谈判目标。

但是,在价格谈判中采用先报价策略,除了以详尽的调查研究作为基础之外,还必须有

充分的准备防备谈判对手“后发制人”。

(1)谈判对手有可能根据本方提供的详细资料和自己掌握的各种信息充分地调整自己的策略和期望值,从而使自己抢先一步占据谈判中的主动地位。

(2)由于先报价的一方首先亮出了手中的“牌”,使自己处于明处,这就有可能让对方乘机寻找漏洞、失误,从暗处着手反戈一击。

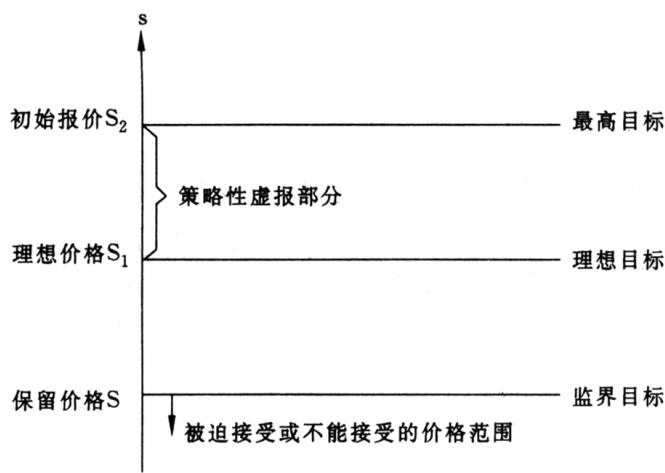
所以,先报价策略的运用必须辩证地来分析。在自己谈判实力不甚雄厚、对价格掌握不很明了的情况下,让对方先报价可能反而对己方更有利,这样至少可以从中了解对方的想法。总之,先报价策略的运用,必须视具体的谈判情况而定,不可拘泥。

(二)讨价还价

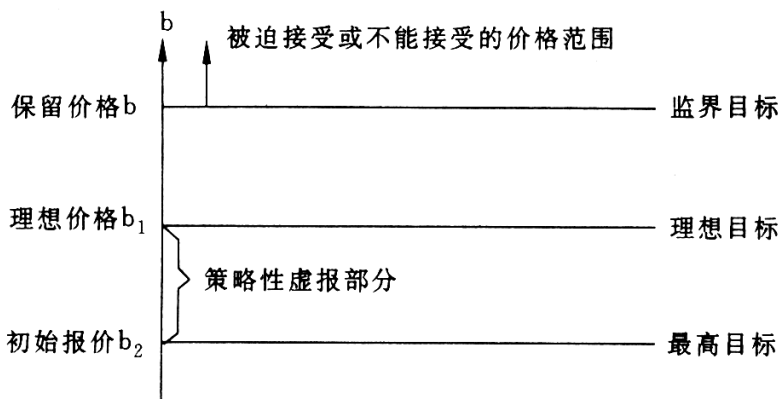
讨价还价的过程,就是在特定的工商谈判系统中谈判主体之间分割物质利益与需要的过程。这一过程中的媒介是工商谈判系统中的“物质流”——价格、信息、物质条件等的变化。讨价还价的核心是价格问题,但却不仅仅是价格数额的升降。价格谈判中双方的实力、谈判者的态度和行为、所做准备工作以及所运用的策略等对讨价还价的成败都至关重要。因此,从这种意义上说,讨价还价实质上是一种包括各种复杂力量关系在内的交换过程。

下面,我们先从理论上对价格谈判中的讨价还价过程进行一般性分析,以便为讨价还价策略的讨论设定理论依据。

首先,在价格谈判开始之前,双方都将为己方准备几种价格选择方案,并确定出己方的价格目标。谈判者的价格目标一般可分为三个层次。(参见图 A、B)



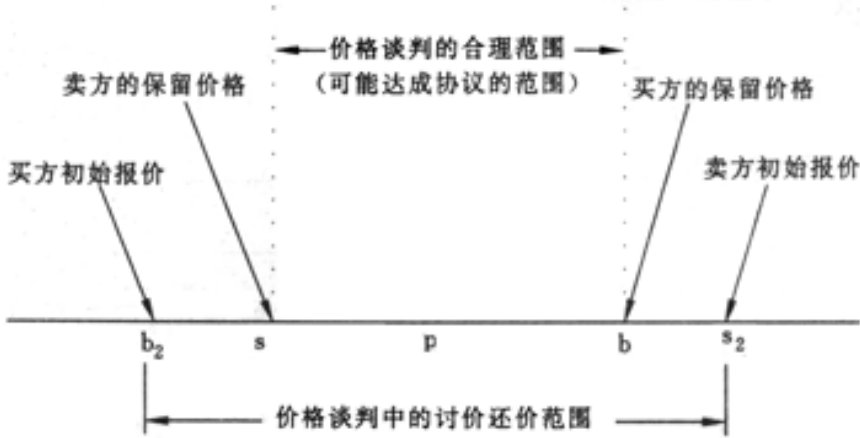
A 卖方的价格目标



B 买方的价格目标

如图 A、B 所示,谈判双方的价格目标都可分为三个层次。第一个层次是双方的保留价格。我们在前面已经提及,它将确定价格谈判的合理范围,这往往是谈判双方所坚守的最后一道界限,一般是不能突破的。第二个层次是双方的理想价格(s_1 、 b_1),即谈判双方在各自的最佳价格备选方案(Best Alternative to a Negotiated Agreement for Price)中所确定的价格,这也是双方价格谈判中所期望达到的目标。第三个层次是双方的初始报价(s_2 、 b_2),即双方的最高目标。它是在双方理想价格的基础上,加上策略性虚报部分形成的。在一般情况下,双方的初始报价将构成讨价还价的界区。(如图所示)

一般而言,双方的初始报价 s_2 、 b_2 之间肯定存在着分歧(这也是产生讨价还价过程的原因)。而且,初始报价一般都是不能被对方所接受的。于是,谈判双方开始展开一系列的讨价还价(几次或多次的让步或交换条件),逐渐向最终的合同价格 p 逼近,直至最后达成协议。只要协议能够达成,那么最终的合同价格 p 肯定会落在谈判的合理范围 $s-b$ 区间内。在讨价还价过程中,买方会运用各种手段(包括初始的报价)去影响卖方的理性判断,尽量减低卖方对于己方保留价格的预期和估计;而卖方则会千方百计地提高买方对于己方保留价格的预期和估计。于是,在一系列讨价还价所组成的谈判过程中,双方心目中所判断的谈判合理范围会不断地变化,从而双方的可妥协范围也会不断地发生变化。因此,在谈判中谁能够有力地影响或引导对方的判断,使对方的可妥协范围向着有利于己方的方向变化,谁就能够赢得主动,并控制整个价格谈判的进程。而要做到这一点,则主要依靠讨价还价策略的正确运用。



讨价还价示意图

必须指出的是，一般情况下，即使双方在价格谈判的合理范围内就某一合同价格 p 达成了协议，双方的利益分割也往往是不相等的，即价格 p 往往不会是 $s-b$ 区间的中点。我们把这种情况称为价格谈判中盈余分割的非对称性。造成这种非对称性的因素是很多的，除了初始报价和采取的策略不同之外，非对称性还取决于双方谈判实力的差异；拖延时间需付出代价的不同；所做边际估计的不同；双方需要的不同；等等。所有这些因素都将导致双方在讨价还价过程中让步的不平衡性，从而最终形成谈判中盈余分割的非对称性。

1. 讨价策略

讨价指谈判中的一方首先报价之后，另一方认为离自己的期望目标太远，而要求报价方改善报价的行为。这种讨价要求既是实质性的，也是策略性的。其策略性作用是误导对方对己方的判断，改变对方的期望值，并为己方的还价作准备。

讨价策略的运用包括讨价方式的选择和讨价之后对谈判对手的分析。

采取什么方式讨价，取决于价格谈判的内容和报价方的报价方式。国际工商谈判中的报价方式一般可分为两种。一种是“简略式”报价，即在报价中只简单明了地涉及包括价格在内的主要几项交易条件。对这一种形式的报价，讨价方可要求报价方从整体上改善报价。另一种是“草案式”报价，即报价方案就相当于合同草案，内容十分全面。针对这种形式，可分情况进行讨价。如果讨价方对报价方的价格解释持否定态度，可要求对方再全面报价或从总体上改善价格。对于总体的重新报价，必须要求对方给出价格细目的调整说明。如果讨价方对报价方的价格解释持基本肯定的态度，只是有些部分明显地不合理，虚头、水分太大，那么，就针对这些不合理的部分要求改善报价。

讨价方在做出讨价表示并得到对方反应之后，必须对此进行策略性分析。若首次讨价，就能得到对方改善报价的反应，这就说明对方报价中的策略性虚报部分可能较大，价格中所含的虚头、水分较多，或者也可能表明对方急于促成交易的心理。但是一般来说，报价者开始

都会固守自己的价格立场,不会轻易还价。有经验的报价方,当对方讨价时,他们会毫不心软地引证那些比他报价还要高的竞争对手的报价,而且还会不厌其烦地解释其报价的合理性,以证明报价不可改变。另外,即使报价方做出改善报价的反应,还要分析其让步是否具有实质性内容。只要没有实质性改善,讨价方就应继续抓住报价中的实质性内容或关键的谬误,并盯住不放。同时依据对方的权限、成交的决心、双方实力对比及关系好坏,制定或改变讨价策略,进一步改变对方的期望。

2. 还价策略

价格谈判中的还价,实际上就是针对谈判对手的首先报价,己方所做出的反应性报价。还价以讨价作为基础,在一方首先报价以后,另一方一般不会全盘接受,而是根据对方的报价,在经过一次或几次讨价之后,估计其保留价格和策略性虚报部分,推测对方可妥协的范围,然后根据己方的既定策略,提出自己可接受的价格,反馈给对方。如果说报价树立了讨价还价范围的一个边界的话,那么还价将树立起与其对立的另一条边界,双方将在这两条边界所规定的界区内展开激烈的讨价还价。

还价策略的精髓在于“后发制人”。要想发挥“后发制人”的威力,就必须针对对方的报价作出周密的筹划。首先,应根据对方对己方讨价所做出的反应和自己所掌握的市场行情和商品比价资料,对报价内容进行全面的分析,从中找出突破口和报价中相对薄弱的环节,作为己方还价的筹码。其次,根据所掌握的信息对整个交易作出通盘考虑,估量对方及己方的期望值和保留价格,制订出己方还价方案中的最高目标。最后,根据己方的目标设计出几种不同的备选方案,力求使自己的还价既要给对方造成压力,以表示己方的力量,影响或改变对方的判断,同时又要使对方有接受的可能性。还价的目的不是仅仅为了提供与对方报价的差异,而是应着眼于如何使对方承认这些差异,并愿意向双方互利性的协议靠拢。

(三) 让步策略

如果说讨价——还价策略的目的是为了给讨价还价过程设置合理界区的话,那么,接下来双方要进行的就是在界区内的一种“谈判舞蹈”——一系列的让步与交换。让步与交换将使讨价还价的界区不断缩小,直至最后成为价格谈判合理范围 $s-b$ 区间内的一点——最终的合同价格 p ,“谈判舞蹈”的舞步即告停止。

在讨价还价过程中,让步是一种必然的、普遍的现象。如果谈判双方都坚持自己边界的话,那么协议将永远无法达成,谈判中的物质利益也就无从分割。价格谈判的每一方都不仅要明确他们追求的最终目标,而且同时必须明确为了达到这个目标他们可以或愿意做出哪些让步。让步本身就是一种策略,它体现了谈判者用主动满足对方需要的方式来换取自己需要得到满足的精神实质。如何把让步作为价格谈判中的一种基本技巧与手段加以运用,这是让步策略的基本意义。

在价格谈判中,让步的基本精神实质是一定的,但是,具体的让步方式是多种多样的。下面我们通过一个卖方实例来说明不同的让步方式。

假设价格谈判中的一位卖方,初始报价为 160 元,他的理想目标为 100 元。如果这一卖

主要想在价格谈判中达到他的理想目标的话,那么他的最大让步值为 $160-100=60$ 元。我们假定双方共经历了四轮让步(或交换)。那么,针对这 60 元,最常见的让步方式可概括为八种。(见表)

让步方式	第一轮让步	第二轮让步	第三轮让步	第四轮让步
1	0	0	0	60
2	15	15	15	15
3	8	13	17	22
4	22	17	13	8
5	26	20	12	2
6	59	0	0	1
7	50	10	-1	1
8	60	0	0	0

第一种让步方式:这是一种较坚定的让步方式。它的特点是在谈判的前阶段,无论对方作何表示,己方始终坚持初始报价,不愿作出丝毫的退让。而到了谈判后期或迫不得已的时候,却作出大步的退让。这种让步方式容易使谈判形成僵局,在谈判的前阶段往往让对方觉得己方缺乏诚意,甚至可能因此导致谈判的失败。我们把这种让步方式概括为“冒险型”。

第二种让步方式:这是一种以相等或近似相等的幅度逐轮让步的方式。这种方式的缺点在于让对方每次的要求和努力都得到满意的结果,因此很可能会刺激对方坚持不懈地继续努力以取得己方的进一步让步。而一旦让步停止,就很难说服对方,从而有可能造成谈判的中止或破裂。因此我们把这种让步方式称为“刺激型”。但如果双方价格谈判轮数比较多,时间较长,这种“刺激型”的让步方式也可以显现出优越性:每一轮都做出微小的、但又带有刺激性的让步,把谈判时间拖得很长,往往会使谈判对手厌烦不堪不攻自退。

第三种让步方式:这是一种让步幅度逐轮增大的方式。在实际的价格谈判中应尽力避免采取这种让步方式,因为这样做的结果会使对方的期望值越来越大,并且会认为让步方软弱可欺,从而助长对方的谈判气势,使让步方很有可能遭受重大损失。这种让步方式可以概括为“诱发型”。

第四种让步方式:这是一种让步幅度逐轮递减的方式。这种方式的优点在于:一方面显示出让步方的立场越来越强硬,暗示对手虽然己方仍愿妥协,但防卫森严,不会轻易做出让步;另一方面让对方看来仍留有余地,使对方始终抱着把交易继续进行下去的希望。因此,我们可以把这种让步方式称为“希望型”。

第五种让步方式:这种让步方式的特点是,开始先作出一次巨大的退让,然后让步幅度逐轮急剧减少。这种方式的优点在于:它既向对方显示出谈判的诚意和己方强烈的妥协意愿,同时又向对方巧妙地暗示出己方已尽了最大的努力,作出了最大的牺牲,因此进一步的

退让已近乎不可能,从而显示出己方的坚定立场。我们把这种让步方式称为“妥协型”。

第六种让步方式:这是一种巧妙而又危险的让步方式。开始所作出的让步幅度极大,但在接下来的谈判中则坚守己方的立场,丝毫不作出让步,使己方的态度由骤软转为骤硬,同时也会使对方由喜变忧,又由忧转喜,具有很强的迷惑性。开始的巨大让步,将会大幅度地提高买方的期望。不过接下来的毫不退让和最后一轮的小小让步,会很快抵销这一效果。这是一种很有技巧的方法,它向对方暗示,即使进一步的讨价还价也是徒劳的。但是这种方式本身也存在一定的风险性。首先,它把对方的巨大期望在短时间内又化为泡影,可能会使对方难以适应,从而影响谈判的顺利进行。其次,开始作出的巨大让步可能会使卖主丧失在高价位成交的机会。如果买方的保留价格就偏高的话,那么卖方就可能损失一笔本可以不损失的利益。因此,我们把它概括为“危险型”。

第七种让步方式:这种让步方式代表一种更为奇特和巧妙的让步策略,因为它更加有力地、巧妙地操纵了对方的心理。本来第二轮让步已经到了极限,但在第三轮却安排小小的回升(对方一般情况下当然不会接受),然后在第四轮里再假装被迫做出让步,一升一降,实际让步总幅度未发生变化,但却使对方得到一种心理上的满足。我们可以把这种方式称为“虚伪型”。

第八种让步方式:这是一种比较低劣的让步方式。在谈判一开始,就把己方所能做出的让步和盘托出,这不仅会大大提高对方的期望值,而且也没有给己方留出丝毫的余地。下几轮的完全拒绝让步,显得既缺乏灵活性,又容易使谈判陷于僵局。所以这种让步方式只能称之为“低劣型”。

除了以上所描述的八种让步方式之外,还有一种极端化了的让步方式。即在价格谈判中排斥让步,首先就提出自己的理想目标价格,然后就坚守立场。国外谈判专家将其称之为博尔韦尔策略。(这是因为美国通用电气公司前副总裁莱米尔·博尔韦尔在工资谈判中很少做出过让步;他总是首先提出一个他认为是公平合理的建议,然后就坚持下去。这种做法通常也称为博尔韦尔主义。)但采用这种策略的一方在谈判中必须握有很大的优势或者居于主动地位,否则,往往会起到不好的效果。因为它直接排斥了谈判对手对于讨价还价过程的参与,很容易导致对手的不合作。

从以上所示的八种让步方式,我们可以看出:不同的让步方式可以传递不同的信息,起到不同的心理作用。对方的判断和心理反应取决于己方的让步幅度、速度以及速度变化的快慢。谈判专家们的实践表明:在讨价还价的过程中,成功的谈判者总是较能控制自己的让步程度,特别是在谈判即将陷入僵局的关键时刻更能表现出他们掌握让步分寸的火候。他们所做的让步通常都比对方小,并且善于在谈判中恰如其分地不断改变自己的让步方式,令对方难以揣测。而不成功的谈判者,往往无法控制住自己的让步程度。他们在谈判刚刚开始的时候只肯做极小的让步,甚至丝毫不肯让步。但是在快要形成僵局的时候,便把持不定,一退而不可收拾,甚至因此做出一连串的让步。另外,要想在价格谈判中取得成功,还必须避免这样一种不良的倾向,即不能客观地分析和看待双方让步的不对称性,认为己方和对方相比在上一轮谈判中做出了过多的让步,因而感到恼怒和窘迫不安,于是下决心在以后的谈判中不惜牺牲自己的利益向对手报复。而对手却基于自己对让步的不对称性的看法,可能觉得自己

的行为是非常合理的。这样两种心理的对抗,势必会对下一轮谈判产生不良的影响。

在实际的价格谈判中,最为普遍采用的让步方式是上面提到的第四种“希望型”和第五种“妥协型”的让步方式。其让步幅度是单调递减的——即每两个相邻的报价值之间的差距越来越小,以此向对方暗示你正在逼近让步的极限值(它并不一定是你的保留价格,而可能是你的理想价格)。下面用一实例对这种普遍的让步方式作进一步介绍。

我国某口岸机械进出口分公司准备从国外订购设备。在经过了对众多报价单的筛选之后,我方选择了拥有先进技术和设备的某西方国家公司做进一步的洽谈。在价格谈判中,我方的初始报价为 10 万美元,而对方坚持他们在报价中的 20 万美元的初始报价。

我方在对有关数据资料和对方报价进行分析的基础上,对谈判对手的保留价格和可妥协范围做了推测,预计双方有可能成交的价格范围在 14 万美元到 15 万美元之间,基于以上种种因素的考虑,我方设计了一套比较稳妥的让步方案。而对方不谋而合,也采取了类似的让步方式。下面是双方在价格谈判中前四轮讨价还价的情况。(见表)

谈判轮序	卖方出价 (万美元)	买方出价 (万美元)	卖方让步幅度 (万)	买方让步幅度 (万)
第一轮	20.0	10.0		
第二轮	17.5	11.4	2.5	1.4
第三轮	16.0	12.7	1.5	1.3
第四轮	14.7	13.5	1.3	0.8

从表中可以看出,买卖双方谈判中都采用了类似的让步方式,即让步的幅度越来越小,并逐渐向双方的可妥协范围内逼近。

必须指出的是,在实际的价格谈判中,由于交易的性质不同,双方谈判实力存在差异,使得让步没有固定的模式,而通常表现为几种或多种让步方式的组合。并且这种组合还要在谈判进程中根据具体情况不断地进行调整。但是,无论具体情况如何变化,让步模式的选择都要注意遵循以下原则:

(1)要注意使己方的让步同步于对方的让步。尽量避免无谓的让步,用我方让步的许诺来谋求对方也同样作出让步。让步的目的是为了换取对方在某些方面的相应让步或优惠,因此,让步必须最终体现出对己方有利的宗旨。

(2)要注意让步的时机选择和时间效果。让步要让在刀刃上,让得恰到好处,使得己方的较小让步能给对方带来较大的满足,以求得较大的回报。有些让步在谈判的前期给予对方,对方可能不以为意,而同样的让步在谈判后期的关键时刻做出,对方却可能感激万分。

(3)在重要的关键性问题上要力争使对方先做出让步。而在一些不重要的问题上,己方可以考虑主动做出让步姿态,并及时记下己方主动做出的每一让步,以此作为下一步交易的筹码,增加与对方讨价还价的力量。

(4)不要承诺做出与对方同等幅度的让步。例如,如果对方在某一价格项目上让你

40%，并以此要求你在另一项目上也让他 40%。同样是 40%，但却不可轻易做出让步的许诺。因为让步幅度虽然相同，但双方由此得到的实质性内容却不一定相同。对此必须做出慎重考虑，而不能单纯受让步幅度的迷惑。

(5) 一次让步的幅度不宜过大，让步的节奏也不宜过快。要有步步为营的计划性，把一系列的让步组织成一个巧妙的链条。一次让步过大，会把对方的期望值迅速提高，从而容易使己方在谈判中陷于被动境地。在这种情况下再想让对方做出大的让步就很困难了。

(6) 不要让对方轻易从你手中获得让步的许诺。没有经过努力就能获得的结果人们往往都会不加珍惜，而且在价格谈判中无条件地接受对方的首次让步要求是非常危险的。因此，即使己方已做出让步的决定，也要让对方付出重大努力后才慢慢得到，这样对方就会珍惜我方所做出的让步。

(7) 让步要有明显的导向性和暗示性，应该通过让步有意识地表达己方的态度和决心，力避做出意义含糊不清的让步。

(8) 如果己方做出让步之后，又觉得考虑欠周，想要收回，也不要不好意思。因为这毕竟不是最后的协议，完全可以推倒重来。不过最好找个借口，好让对方觉得你的反悔是合理的。

(四) 抬价策略

抬价策略也是一种有利的价格策略。它的一般表现形式是：在经历了一番讨价还价之后，谈判双方已经就最终价格项目达成了共识和初步的协议，但在即将进入谈判最后签约的关键时刻，其中的一方却又以种种合情合理的借口推翻前议，抬高对这一价格项目的要求（或作为买方降低要求），迫使对方回过头来重新谈判。这一策略在国际工商谈判中经常被采用。它可以看作是上面所提到的“虚伪型”让步方式（见“让步策略”中的第七种让步方式）的一种变化了的特殊表现形式。当然，从某种角度来说，这种策略可能是不道德的，但却往往是十分有效的。在谈判中，每一轮目标，都是双方经过深思熟虑和艰苦努力才能得到的。而且人们往往都有这样一种心理：如果对于一件事情患得患失，那么他就不会轻易作出决定，可是一旦决定以后，他就会使自己认为所作出的决定必定是很好的，因为无论如何，这是经过了一番努力后才作出的决定，并且也是所承认的好决定，于是更不愿意轻易就推翻了整个交易，使一切都得从头开始。如果在作出决定的过程中，他曾经向其他人保证过，这是一个公正而合理的交易，那么即使在遇到对方“反悔”的意外情况下，他也很难使自己改变已作出的决定。抬价策略正是巧妙地利用和操纵了人们在谈判中的普遍心理，所以才常常奏效。

我们用一个简单的例子来说明这种抬价策略的运用。假如，你作为卖方想出手一辆汽车，初始报价为 1200 美元。一位买主有意购买，双方经过一段时间的艰难的讨价还价，你很不情愿地答应以 1000 美元的价格成交。买方留下 25 美元的订金给你，可是，第二天他所带来的却是一张 925 美元的支票，而不是按协商结果应付的 975 美元，并且用很多合情合理的借口向你恳求、解释，说明他只能筹措 925 美元。在这种情况下，我想大部分的人虽说心里不情愿，但最终还是会接受这张支票的。

当然，在价格谈判中我们也可以采取合乎道德的手段来运用这一策略。这时候我们的基本目的就变成了用改变前一轮（或几轮）谈判既定事实的手段来遏制对手在下一轮谈判中的

要求。比如,有这样一个例子:罗伯特准备购置一幢别墅。在同别墅主人进行了一番讨价还价之后,双方就房价达成了一致。因为根据别墅所在地加利福尼亚州的法律规定,卖主在出让房屋前必须自动将其打扫干净,所以卖主又主动提出付给罗伯特 100 美元作为房子的清扫费用。到了签约那天,罗伯特在和对方见面之前打算向对方再提一些要求,例如别墅的壁炉和电冰箱都是旧的,而房主要搬到田纳西州去,不可能把它们带走,因此罗伯特决定在签约前向房主提出附加要求,希望把这两样东西列入双方交易的一部分,留下来供别墅的新主人使用。但还没等罗伯特提出要求,房主就先转移了他的注意力。房主推翻了原来的协商结果,表示不同意付出 100 元的清扫费用。这就迫使罗伯特必须暂时放下壁炉和电冰箱的问题,回过头来重新与对方讨价还价。最终,罗伯特又重新说服了卖主维持原议。另外,后来罗伯特也得到了壁炉和电冰箱,但并不是如他想象的那样包括在原协议中,而是额外加价得到。不过,虽然如此,但由于罗伯特重新说服了对方维持原协议,心理上仍感到很满足。

在这个例子里,卖主正是利用不再负担 100 元清扫费用的抬价策略,巧妙地操纵了罗伯特的心理,封锁了他更进一步的要求。罗伯特也因此不知不觉地降低了自己的期望,落入了对方的圈套,其要求也被对方成功地加以遏制。

抬价策略往往能带来令人意想不到的收获。那么,在价格谈判中如何破解对方的这一策略呢?我们给出以下几条建议:

1. 充分了解该策略常被采用的场合以及运用的形式。一旦遇到对方的“反悔”行为,就加以对照分析,识破对方隐藏的不良用意,直截了当地予以指明,假如对方也同样愿意达成交易的话,那么在这种情况下他一般会重新回到合作的道路上来的。
2. 订出自己的最低预算标准(作为买方则订出最高预算),然后努力争取。如果自己不愿意成交,则应尽量克服那种常见的心理障碍,不要勉为其难。
3. 在合同没有最后签订之前,不要不好意思要求对方的某种保证,以防止他反悔。这样就可以为最后合同的顺利签订增大保险系数。

(五) 假出价策略

假出价是国际工商谈判中的一种典型的“价格陷阱”。在实际谈判中这一策略的主要表现形式是,买主利用出高价手段(或者卖主利用报低价的手段),排除交易中的其他竞争对手,优先取得交易的权力。但等到准备达成交易的关键时刻,买主便大幅度压价(或卖主大幅度提价),洽谈的讨价还价过程才真正开始。在这种情况下,一般是假出价的一方占据了交易的主动地位,而另一方则由于失去了选择的机会,而且在讨价还价中已经投入了不少的时间和精力,已无心再推翻交易重来,所以往往只好忍痛割爱,自认倒霉。

从假出价策略的表现形式来看,它与上面所提到的抬价策略有类似的地方。但假出价策略不同于抬价策略之处在于,假出价一方在交易的开始就针对对方的基本需要(即作为卖方想要高价,作为买方想要低价)施展策略,排除竞争对手,而且策略一旦奏效,就会使己方在交易中占据主动地位,对方在某种程度上已陷于进退维谷的境地,只能听任己方摆布。让对方有种“明知已经上当,但也只好吞咽苦果”的感觉。因此,假出价策略运用起来比抬价策略更为露骨,也更加不道德。

有这样一个实例：一汽车卖主在报纸上登出广告，愿以 30000 美元的价格出售一部汽车。广告登出后，好几家感兴趣的买主前来洽谈，都有谈成这笔交易的意向，于是交易就呈现出“竞买”的态势。在讨价还价的过程中，有一客户愿意出价 28500 美元并预先交付 500 美元订金。由于还价明显高于其他买主，所以该汽车卖主便欣然接受，并当场回绝了所有其他买主，等待订金的交付者交来余下的 28000 美元，便即达成交易。可是一连等了好几天，却丝毫没有那位买主的消息。又过了几天，买主才打来电话，很遗憾地向卖主说明，由于合伙人不同意，所以无法继续完成交易。并且，在电话中还特别指明他们之所以不同意继续交易的原因，是由于他们已经调查并比较了一般的市场价格，认为这种汽车的价格最多不超过 25000 美元……这个电话对卖主是一沉重打击，他自然非常生气，因为他已经回绝了其他可能的买主，甚至连他们的电话号码都扔掉了，这几天所做的一切就是等待最后成交。如果这笔交易不成，那么这些时间和精力统统白费，卖主还得再去登广告，再去和买主接洽，再去做令人厌烦的讨价还价，总之一切又得重新开始。何况重新开始交易的结局就更难预料。因此，这位卖主虽然明知自己落入了对方的圈套，但权衡再三，只好自认倒霉，将汽车按照对方认同的价格卖了出去，结束了这场不愉快的谈判。

假出价策略虽然不甚道德，但在工商谈判中却是屡见不鲜。虽然国际工商谈判的基本精神是合作与坦诚，但由于国际市场行情变化莫测，利益关系错综复杂，所以在谈判中也不乏尔虞我诈，因此假出价策略也常常以各种意想不到的表现形式运用于实际的谈判过程中。所以，在工商谈判过程中，既要抱着合作的态度，又要保持高度的警惕，不可轻易相信对手的优惠许诺和保证，以防自断退路，使对方阴谋得逞。

为了防止谈判对手玩弄假出价策略，我们在价格谈判中可以有针对性地采取一些预防和破解策略：

第一，买卖双方在谈妥价格条件后，最好当场完成交易，以免留下后患。

第二，在价格条件已谈妥，但不能马上成交的情况下，应把双方对交易的继续达成所承担的责、权、利给以明确界定和硬性的约束。比如，要求买方预付大数目订金，并规定如因买方反悔而交易无法达成，则订金不再返还。而如果卖方不守协议，则订金双倍返还。

第三，即使交易不能马上达成，双方也应商定出交易有效的截止日期，以防谈判一方故意拖延，使对方陷于被动。

第四，在交易正式达成之前，应为己方留出回旋的余地，比如仍可与其他可能的客户保持联系，以备不测。千万不可自断退路，让自己丧失选择的机会。

第五，对于价格条件过于优厚的交易，不要过分信任，应使自己保持清醒的头脑，作出冷静的分析，保持警惕和慎重的态度，这样，就能在很大程度上免于落入对方的“假出价陷阱”。

四、信息策略

在国际工商谈判系统中，信息是系统“物质流”的组成要素和主要成分。从现代管理理论的角度来看，国际工商谈判系统对外界的反应，内部的有机运行等一系列过程，都可以分解

为一系列的谈判决策。谈判主体所做出的每一个决策,将决定谈判的方向、进程以及战略和策略。而正确的信息则是做出科学决策的基础。因此,信息这一“物质流”,也就成为整个国际工商谈判系统有机运行的基础。对对方需要与利益的分析,对市场行情的估计,对交易前景的预测,对价格条件的评价,等等,都离不开信息的获取。从某种意义上说,一场工商谈判的成功,在很大程度上取决于高质量的、准确及时的谈判信息的收集和掌握。

以上是站在整个谈判系统的角度来说明信息对于谈判的重要作用。而我们下面所要介绍的则是特定意义上的信息策略(广义上的信息策略其实可以涵盖整个谈判策略系统,而且在实际谈判中信息策略的运用总是和其它策略相辅相成的)。这种信息策略的含义可以包括这样三个方面:第一,谈判信息的巧妙运用;第二,谈判过程中即时信息的获取;第三,制造信息假象,设置信息陷阱,迷惑对方。

在这里,我们省略掉了谈判双方在进入谈判系统前的谈判信息的收集获取以及加工、整理、筛选的过程。我们把这一过程看作我们实施和运用信息策略的基础(其实它也是支撑整个谈判系统的基础)。

(一)妙用信息

正如我们上面所提到的,谈判双方在进入正式的洽谈过程之前,一般都经历了一个收集和整理谈判信息的阶段。它是谈判准备工作必不可少的组成部分。因此,谈判双方都拥有关于整个谈判系统的各种类型的信息。比如,关于国际市场行情的信息,关于技术、专利、商标等方面的信息,关于法律、法令、政策、国际惯例等方面的信息,关于谈判对手具体情况(包括对方的谈判实力、合作欲望、供需能力、付款方式和条件、资信状况、谈判目标、谈判班子履历、谈判对手性格、作风、需要与利益,等等)的信息,等等。但掌握了对方的谈判信息,并不等于谈判就获得了成功,信息的威力体现在谈判中的巧妙运用上。在谈判进行的每个阶段,必须审时度势,把众多的谈判信息加以巧妙组合,有针对性地运用,才能充分地发挥信息在谈判中的作用。

在谈判中巧妙地运用各类信息,应该注意以下几个方面:

第一,看起来微不足道的信息,如果能加以巧妙运用,也会对谈判的进展起重要作用。例如,日本人在这方面曾经做出过极为出色的范例。60年代中国独立自主出产原油的消息令西方工商界极为震动,他们都迫切希望了解有关中国石油开采和生产方面的确切消息。然而,当时中国大庆油田的确切位置以及开采、生产情况都是保密的,外界无从知道。无孔不入的日本人便从一些公开的、微不足道的信息入手。他们分析了当时《人民日报》上关于“铁人”王进喜事迹的通讯报道。从通讯中的一张照片看,王进喜身穿皮袄,头戴皮帽,背景是漫天大雪,日本人根据照片并结合季节气候因素便判断油田可能在东北。通讯中又说油田设施是工人们从车站用人工拉到油田的(油田肯定离铁路线不远),而且一路泥泞……综合这些微小的信息,日本人便推断出了今天大庆油田的确切位置。并且,还大致估计了油田的生产规模。据此,他们认为中国需要架设输油管道,便领先一步,随即通过各种途径探听中国人是否愿意购买日本生产的符合中国油田要求的输油管道,从而占据了谈判中的主动权。微小的信息起到了关键的作用。

第二,在谈判中运用对方提供的信息来反击对方,“以子之矛,攻子之盾”,会取得强烈的谈判效果,也更显得有理有据,具有更大的说服力。例如,在日本和苏联关于渔业资源的谈判中,日本方面始终处于被动地位。其原因就在于苏联不仅在谈判信息的掌握上占据了优势,而且常常用日本官方提供的权威性信息作为己方的论据来攻击日方,令日方在谈判中无法自圆其说,十分被动。在谈判中,日本不怎么清楚苏联渔业方面的动态,而苏联则把日本水产厅的资料、全国各地的报纸等每天不断地运往莫斯科,随即译成俄文,直接送到谈判桌上。曾经发生过这样一件事情,苏方谈判代表渔业部长依什科夫在一次谈判中突然发火,冲日方谈判代表拍案叫道:“冈安诚长官,您说日方只按协定的数量捕捞了你们的那一部分,可这份日本报纸却证明,你方的捕获量已大大超过了规定的指标!如果你再坚持这种态度,那么谈判就无法进行下去!”原来,他刚刚接到一份日本的《水产新闻》,这份报纸详细地报道了日本钏路和根宝港几天来的捕捞量。而日本谈判代表面对这种来自自己方内部的确凿证据,只能是哑口无言,毫无招架之力。双方谈判的结果也就可想而知了。

第三,在谈判中信息的运用必须有针对性。有经验的谈判者即使掌握了大量的准确信息,也常常是不动声色,待对方充分表现或弱点充分暴露之后,才后发制人,给对方以关键一击,从而极大地发挥出己方所掌握信息的威力。例如,全国有色金属工业劳动模范、南平铝厂厂长高泽瑞于1987年赴意大利与该国的伯勒达公司就我国引进该公司的先进技术设备的有关事宜进行谈判。对方的谈判代表包括该公司的总裁、副总裁及两名高级设计师。谈判一开始,意方即对我方代表表示出十分轻视的态度,居高临下地报出自己的初始报价。这一报价明显地高于世界市场价格。并且意方代表对自己公司的技术水平十分骄傲和自豪,在谈判中不时引用各种数据和论据证明该公司生产的挤压型材料技术设备性能卓越,具有世界一流水平。高泽瑞厂长在谈判中泰然自若,胸有成竹。他耐心地倾听意方谈判代表的陈述,一边有礼貌地点头表示同意,一边记下对方在介绍中所提出的各项数据和性能指标。待对方发言完毕之后,高泽瑞沉着而又很有礼貌地向对方说:“我们中国人是最讲究实事求是的,还是请你们把图纸拿来给我们看看吧。”待意方把设备图纸送来以后,高泽瑞在图纸上比比划划,指指点点,运用己方掌握的信息,对照意方刚才所提供的各项数据和指标,不慌不忙地分析出设备的哪些地方比较先进合理,哪些部位又不如德国,哪些数据和性能较实际又有多大的偏差……高泽瑞有理有据的分析,令意方代表面面相觑,叹为观止,先前的轻视和骄傲态度已经消失得干干净净了。听完高泽瑞的发言,意方代表都被深深折服。他们惊叹中国人对技术信息掌握得如此准确,更为己方的论据被驳倒而心服口服。在国际工商谈判中最令人推崇的就是真正的行家。意方首席代表当即表示中方的一切要求都可以从优考虑。谈判的结果,南平铝厂以优惠价格引进了一系列先进的铝加工设备。准确的信息,巧妙而有威力的运用,换来的是巨大的谈判利益和经济效益。

(二) 获取即时信息

谈判中信息的获取可以分为两种情况。一种是我们上面已经提到的,即谈判前信息的收集和整理阶段,它是整个谈判的信息基础。另一种情况就是在谈判的进程中,随时随地获取对方的各种信息,通过了解谈判对手的这种即时信息来校正谈判前所获的既定信息的偏差,

从而为各种谈判决策和策略的实施提供更确切信息依据。这种即时信息可以在谈判过程中通过多种渠道获得,其中最常见的是利用发问的技巧和方法。

在国际工商谈判中,获取对方即时信息的一般手段是提问。通过提问,除了可以获得众多的信息之外,还能够从中分析和发现对方的需要,这对谈判有很大的指导作用。

不同的谈判过程,获取信息的提问方式也不同。一般情况下,我们可以将提问方式归纳为七种类型:

1. 一般性提问,可以刺激对方思考。“你能不能考虑这个交易呢?”“你有把握吗?”等等。
2. 直接性提问,如“谁能解决这个问题?”等等。
3. 引导性提问,如“这不就是事实吗?”“请你解释给我听好吗?”等等。
4. 发现事实的提问,如“何处?”“何人?”“何时?”“何事何物?”“……如何?”“为何?”之类的问题。
5. 探询性提问,如“是不是?”“你认为……”等等。
6. 选择性提问,如“是这样,还是那样?”等等。
7. 假设性提问,如“假如……怎么样?”等等。

这七种类型的提问方式,是十分有用的谈判工具。为了获取有用的即时信息,我们必须审慎地、有选择地、灵活地运用这一工具。

在利用提问方式获取对方信息的时候,必须注意以下几点:

第一,提问要恰到好处,因为提问方式最能体现出谈判的语言艺术。在谈判中应力求避免提出包含某种错误假定或带有敌意的问题。并且,提问方式必须讲究措辞,不同的措辞会引起对方不同的反应,起到不同的效果。不要随便提出问题,必须等待适宜的机会提出适宜的问题。

第二,提问要有针对性。一个问题的提出要把问题的解决引到某个特定的方向上去。例如,当对手犹豫不决时,应有针对性地提出一些引导性的问题:“你愿意出价多少?”“你对于我们的产品有什么不满意的地方?”……然后再根据对方对这些引导性问题的回答,找出理由来说服对方,促成交易。

第三,要有勇气提出对方可能回避但又涉及到关键信息的问题,因为对方对这些问题的反应,足以暗示你许多信息。如果对方的回答意犹未尽甚至避而不答,要有耐心和毅力继续追问到底,直到己方满意为止。

(三)信息陷阱

“信息陷阱”是指谈判者充分利用谈判中信息交流的深浅状况和对方急于获取信息的心理,采取种种手段制造一些符合逻辑的假象,迷惑对方,使对手所获信息失真,从而影响对方在谈判中的判断和决策,达到己方的谈判目的。这是一种以虚为主,虚实结合,以信息为手段的策略。在实际的工商谈判中,这类“信息陷阱”比比皆是,表现形式也多种多样。下面我们选取两种典型的表现形式加以分析说明。

1. 数字陷阱策略

在谈判中,双方总是千方百计收集尽可能多的信息,以便获得制胜的法宝。而在实际谈判中所要处理的信息量往往是非常巨大的。尤其是对于比较复杂的工商谈判,总是不可避免地要接触到各种数据资料和统计资料,如价格、成本、利息或设备的各项性能指标等等。巨大的信息量和人类处理信息的有限理性之间就会产生尖锐的矛盾,而且在面对面的谈判进程中,形势变化多端,精神高度紧张,使谈判者往往难以对复杂的数据作详细的计算与论证,同时也难以马上对其真实含义做出正确的判断,因此错误就会不可避免。而数据陷阱的设置者恰恰是利用了这一点,他们特别善于在谈判过程中利用数据作文章,真真假假,虚虚实实,诱使你跌入他设置的数字陷阱。

所以,在国际工商谈判中必须时刻小心对方设置的数字陷阱。不可盲目相信对方陈述的任何数字,不论他声明这些数据具有多么大的权威性。也不要盲目轻信对方的“门户开放政策”(指允许谈判对手查阅自己的全部资料,但这些资料可能有用,也可能没有作用,甚至可能暗藏陷阱),必须经过详细的研究,谨慎地把对方提供的资料与其他资料相对照,才能有充分的了解。对于谈判中出现的各种数据不光要求准确,而且还要努力挖掘,以发现它隐含的深层意义。因为隐藏在数字里的,可能是故意制造出来的事实、解释、假设、习惯以及人为的错误等等,如果你不多问几个“这是什么意思”,你就无法透过数字表面敏锐地发现其中暗藏的陷阱。

2. 混水摸鱼策略

在国外有关谈判方面的书籍中,这类信息陷阱也被称之为“炒蛋策略”。它的特点是,在谈判中故意把各种类型的信息搅和在一起,把有序进行的谈判加以无序化,迫使对方为了获得准确的信息而不得不更加辛苦地工作,使对方在复杂而混乱的信息面前丧失正确的判断。而已方则可以混水摸鱼,趁机从中渔利。

这种陷阱可以有多种不同的表现形式。例如,搅和可能发生在谈判初期。有的谈判者在洽谈刚开始就把各种信息搅和在一起,会谈开始了没多久,他就要讨论新的送货日期、服务、品质标准、数量、价格、包装等各项条件的改变,将事情弄得十分复杂。这样一方面可以打乱对方谈判前对信息的准备,另一方面则给对方在谈判中搜寻即时信息制造障碍,使谈判对手不能迅速有效地做出正确的判断。有的谈判者则喜欢在谈判进行到最紧张、压力最大的时候把信息搅乱,因为这时每个人都已精力不支,运用这一策略可以使对方对信息的有限理性变得更加有限,从而增加己方混水摸鱼的机会。

要对付这种策略,必须在谈判的自始至终努力使自己保持清醒的头脑和足够的自信心。以下这些步骤可以有效地对付这种策略:

- (1)要有勇气说“我不了解”,尤其是在你真正了解之前。
- (2)坚持事情必须逐项讨论。
- (3)当对方试图把信息搅乱时千万不要让他得逞,你可以坚持用你自己的方法来讨论。
- (4)在信息混乱时,要警觉你可能会犯的错误。

五、争取物质条件策略

谈判的目的就在于尽可能多地获得物质利益。在国际工商谈判系统中,能够体现物质利益分割的两种主要的“物质流”,一是价格,二是谈判中的物质条件。谈判双方交换物质条件的过程,就是双方物质利益的分割过程。而每取得一个物质条件,就等于多获得了一份物质利益。但是,由于谈判双方都抱着同样的目的,因此在实际谈判过程中物质条件的取得往往是十分艰难的。这其中包含着一个取之有方的问题。下面的几个典型策略都是有关物质条件如何争取的谈判策略。

(一)“意大利香肠”策略

“意大利香肠”策略(Salami tactics)一词据说得自于前匈牙利共产党总书记拉科西·马加什。他曾经形象地解释过这一策略:“假如你想得到一根意大利香肠(Salami),而你的对手把它抓得正牢。这时,你一定不要去抢夺。你先恳求他给你薄薄的一片,这样,对方才不会在意,至少不会十分计较。第二天,你再求他给你薄薄一片。第三天还是如此。这样,日复一日,一片接着一片,整根香肠就会归你所有。”拉科西·马加什的形象解说揭示了“意大利香肠”策略的精髓。一般来说,人们对对方比较小的要求容易给以满足,而对对方较高的要求就会感到比较困难。因此,高明的谈判者在谈判中绝不会一开始就提出己方的所有要求,而是在谈判过程中把自己所需要的物质条件一点点地向对方要求,这样累加起来,最终就能取得比较优惠的物质条件。

拿这一策略和前面提到的价格让步策略相比较,我们就会发现两种策略有着极其相似的精神实质,虽然两者形式上是截然不同的:一个是一点一点地进逼,而另一个则是一点一点地后退,但最终目标都是为了取得最佳的物质利益。

在此举一个抵押保险行业的例子来说明这一策略。保险公司有一项重要的业务,即房屋抵押贷款保险。其服务对象为向银行申请分批贷款购买住宅的客户。客户加入此项保险之后,一旦遇到不可抗因素导致贷款人死亡或其他变帮到期不能缴纳银行的分期付款时,保险公司可代为缴纳,以分担银行和贷款人双方的风险。有一家保险公司在这方面的业务比其它同行慢了一步,但雄心勃勃准备打入并占领这一市场。在经过一番周密的策划之后,便派出代表与银行接洽,说明自己公司在该项业务中将推出一种崭新的服务办法,这种服务方式将给银行的贷款业务提供极大的便利,并能够使贷款风险大大降低。而保险公司对银行方面所提出的要求则很简单,也很容易办到,银行方面只需向保险公司提供一份尚未加入保险的客户名单。对于这样的要求,银行没有理由拒绝接受。在得到了银行方面的同意之后,这家保险公司便开始展开它的下一步行动。在经过了一番努力之后,新的服务方式获得了极大的成功。保险公司占领了房屋抵押贷款保险业 90% 的份额。在取得了这一步的成功之后,这家公司又开始向争取新的要求努力。它派代表到各大银行去游说,他们告诉银行:“目前我们公司已经占据了 90% 的市场份额,你看我们该不该争取 100%?”于是,这家公司终于成为当地唯

一受市立银行协会所指定的保险公司。紧接着,他们又在全国各地利用同样的策略与各银行谈判成功,最终一步步地成为全国受银行指定最多的保险公司。

在这个实例中,这家保险公司为了实现自己的最高目标,在与银行谈判的过程中,第一步,保险公司首先从银行那里得到尚未参加保险的客户名单,用新的服务方式使越来越多的客户向自己投保,初步占领了市场。第二步,以初步的成功再向银行提出新的要求,使其成为当地唯一受市立银行协会指定的保险公司,从而争取到当地抵押贷款保险市场份额的100%。第三步,保险公司以前面的胜利为基础,采取同样的策略向全国出击,最终成为在同行业中遥遥领先的公司,从而实现了自己的最高目标。从这里我们可以看出,这家保险公司的胜利,关键就在于在谈判中成功地运用了“意大利香肠”策略。

在工商谈判中,双方一般都有自己既定的最高谈判目标。为了实现自己的最高目标,双方都会在谈判中千方百计地竭尽全力以争取到利益最大的物质条件。而“意大利香肠”策略则启示我们,在工商谈判中,与其把自己的目光总是盯着最高目标,倒不如从最基本、最容易实现的物质条件开始,一点一滴地去争取。正如一把就从对方的手中把香肠全部夺过去一样,对方无论如何也要同你争执到底,到头来自己可能连一片香肠都得不到。因此,“意大利香肠”策略的运用,关键是要有耐心,要循序渐进,在己方立足己稳的情况下,使自己对物质条件的要求一步步地得到满足。也正因为这样,所以有经验的谈判者往往将自己的全部物质条件加以分解,使一部分物质条件在这一步的谈判中得到满足。这样一步步循序渐进,自己的全部物质条件在谈判结束时将最终完整地得到满足。

另外,在谈判中使用“意大利香肠”策略时,必须避免让对方看穿你最终的真实意图。要诱使对方逐渐介入,同时施以辅助手段来分散对方的注意力,使己方的最终要求在对方没有察觉的情况下得以全部实现。在谈判中一旦让对方意识到你每一步的真正企图在于得寸进尺,那么对方就会戒备森严,对你的很微小要求也会不轻易松口,此时你再达到最终目的的难度就会将大大提高,“意大利香肠”策略也很难奏效了。

(二)一对一交换策略

这种策略是指在谈判中你要求我一个物质条件,我也相应要求你一个物质条件,坚持在谈判中互换条件的做法。

在工商谈判中,双方物质性要求的侧重点,往往是不同的。己方要求的侧重点可能在于价格,而对方的侧重点则可能在于技术指标。于是物质条件就成为双方谈判中的“交易筹码”。一对一交换策略的要点就在于以对方所想要得到的物质条件作为交易的筹码,去换取己方所需满足的物质条件,而不是白白地让掉自己的每一个条件。比如,卖方要求降低技术性能,买方就要求降低价格,买方要求提高技术指标,卖方就可以此为借口换取“降低合格率”的条件。

在一对一交换条件的过程中,必须注意尽量做到以小换大,灵活机动。因此,这就要求谈判者要善于找出可以交换的条件随时准备利用,以交换更好的条件。

（三）先苦后甜

这一策略是指在与对手进行物质条件的谈判时,运用欲取先予的原则,即己方迫切需要得到某一物质条件,而为了成功地从对方那里获得这一物质条件,己方先主动做出让步,给予对方以物质条件,然后再提出自己的条件,对方便难以回拒。即先“忍痛割爱”,然后再享受“割爱”带来的果实。

先苦后甜策略在工商谈判中经常被采用。例如,买方急迫需要卖方提供数量较多的某种产品,但又估计自己若不在价格上作出相应的让步,对方很可能难以接受这个要求。而买方又不想在价格上做出较大的让步。于是,买方便采用了先苦后甜的策略,除了价格之外,他同时在几个方面,如质量、货款的支付、运输条件、交货期限等,提出了一个较为苛刻的方案,作为谈判的蓝本。在双方的讨价还价过程中,买方主动地向卖方做出让步,答应了卖方一系列的物质条件,使对方尝到了甜头。然后,在卖方比较满意的情况下,买方便适时地提出了自己要求增加购买数量的物质条件。对于买方此时提出的物质条件,只要不是十分苛刻,卖方一般都会答应。因为卖方觉得自己已经从对方那里得到了许多,占了便宜,此刻应该是“回报”的时候了。于是,买方就成功地运用先苦后甜策略得到了对于自己来说很关键的“甜头”。

需要指出的是,在运用先苦后甜策略时,己方开始做出的牺牲有可能是真实的,也可能是虚假的(比如上例,有些“让步”是买方本来就打算给予卖方的)。在后面一种情况下,要注意开始中提出的方案不要过于苛刻(即过于虚假),否则的话,将有可能使对方觉得你缺乏诚意而退出谈判。

（四）争取最后一个条件

这一策略的含义是,在谈判的最后关键阶段,双方的正式讨价还价已经结束,价格以及各项物质条件都已谈妥,双方即将签约的时候,再寻机向对方提出最后一个额外的物质条件,既不破坏整个交易的最后成交,又能使自己获得额外的谈判利益。其表现形式也多种多样。最后一个物质条件,有时是在双方握手成交的时候提出;有时往往还会在拿起笔来准备在合同的最后文本上签字的当口,又把笔搁下,提出“最后一个条件”;有时甚至是在签完合同之后,又向对方提出“最后一个额外要求”,等等。

在国际工商谈判中,有这样一种说法:与其作一个被争取的谈判者,不如作一个富有攻击性的谈判者。而“争取最后一个条件”就是一种很有攻击性的策略,并且常常奏效。其原因是多方面的,首先,在实际的工商谈判中,绝大多数人都缺乏足够的耐性,他们都希望能尽快结束这笔交易,好再去忙其它的事情。尤其是在经过了漫长而又艰难的谈判之后,双方已经达成协议的时候,面对对方提出的最后一个条件就更加缺乏耐性去重新讨价还价。其次,由于人们都希望能被人所喜爱,所以他们一般都倾向于答应对方的最后一个条件,以借此表现自己是如何的大方、公正,而能和对方建立起长期的业务关系。最后一个原因,也是最主要的一个原因,一般而言,对方所提出的最后一个物质条件和整个交易比较起来,实在是太微不足道了。当谈判的一方要求最后一个条件时,另一方在心理上早已认定这笔生意已经成交,

况且经过复杂的谈判过程所有的障碍都已克服,重要的物质条件都已谈妥,而所有阻碍这笔交易的仅是小小的障碍——一个微不足道的物质条件而已。面临这种形势,这种最后的额外的要求一般都会被接受的。

谈判中的买方和卖方都可以采用这一策略。买方经常利用下列办法来争取最后一个条件:延迟付款,未经卖方同意擅自打折扣,要求特别的送货或者仓库服务,要求供给品质较合同规定稍佳的商品,要求额外的文件证明或发票,设法免费使工程改变,要求额外的顾问和免费的训练。而谈判中的卖方则常常利用这样一些方法来争取最后一个条件:送去的货量超过订单,供给品质稍差的商品,不履行许诺的服务,延迟送货,加入特别的费用等。

“争取最后一个条件”的策略运用的好坏,关键在于掌握火候,即掌握对方的忍耐能保持到什么样的程度。运用得好,既不影响整个交易的成功,又能使自己得到额外的利益;运用失当,把对方逼过了头,则会有使整笔交易功亏一篑的危险。

当然,这种策略也是可以采取适当措施来有效地加以抵制的。对付这种策略时首先必须认清,由于所提的最后要求和条件往往都是额外的,所以提出方一般都会有点“心虚”,只要遇到顽强的抵抗,他们就会放弃了。因此,虽然“最后一个条件”的提出有极大的成功机会,但是由于提出方往往不够坚定,所以不管是买方还是卖方都足以阻止对方的企图。下面是几种应付这种策略的常用方法:

1. 有礼貌但明确无误地表明,自己作为公司的谈判代表没有向对方提供额外优惠的权力。(权力有限法)
2. 另外印好一张价格表和公司的政策,尽量向对方说明公司的规定。
3. 重新与对方讨价还价,以足够的耐性说服对方放弃这种企图。一旦你针对对方的“最后一个条件”表现出足够的耐性,对方一般都会主动放弃的。
4. 询问对方是否在开玩笑,这就可能会使对方基于获得尊重的需要而变得不好意思,更加削弱其本来就不够坚定的信心。
5. 坚持自己的立场。强调额外条件就是额外条件,不能算作整个交易的一部分,因此必须把额外要求的价值重新计入总值中。
6. 运用一对一交换策略,若对方提出额外要求,则己方也针锋相对,相应提出自己的额外条件,对方的策略就会不攻自破。

六、时间策略

时间因素在国际工商谈判系统中的影响与作用主要体现在以下几个方面:谈判的期限,即时间的长短和延续性;谈判的各个不同阶段或不同重要程度的议题在时间轴上的位置,即谈判阶段和议题的时效性;谈判决策实施的时机选择,即时机性和瞬时性。国际工商谈判中的时间策略正是针对这几个方面所进行的策略组合、变换与创新等。

不同的工商谈判对谈判期限有不同的要求,但是一般而言,国际工商谈判很难有一个精确而固定的期限。谈判期限即时间长短的变化会对谈判系统中的其他因素产生影响。比如,

谈判期限的变化对谈判主体各方产生影响,并且影响程度不同,有些谈判者往往希望速战速决,不喜欢打持久战,因此如果谈判期限拖得过长,就会引起其情绪波动,影响其谈判的决策。而有些谈判者则恰恰相反,喜欢在谈判中稳扎稳打,步步为营,习惯于长时间的磋商与交流,而对于速战速决的办法则往往很难适应。而且,谈判期限的变化也会对谈判双方的心理与情感产生微妙的影响。另外,谈判期限的变化将对工商谈判系统中的物质流产生影响。随着时间发生变化,市场行情、价格、信息和物质条件等都会发生变化,从而有可能在谈判进程中不断地影响谈判双方的实力对比和物质利益需要的变化。

谈判的各个阶段或不同的议题在谈判时间轴上的位置与安排,称为谈判阶段和议题的时效性。例如,谈判中的议题是先难后易,还是先易后难;在整个谈判过程中不同的阶段还要有不同的时间安排,这些都属于谈判时效性方面的问题。时效性对于整个工商谈判的进程和最终结果也有重要的影响。管理学权威彼得·卓克尔曾经提出过“90—10 原则”,这一原则用在管理学中,是指一个公司 90% 的销售,只有 10% 是通过产品本身的力量;购买的人却把 90% 的注意力,全放在产品的本身了。在国际工商谈判中,我们也可以用“90—10 原则”来说明谈判的时效性。例如,谈判中不很重要的议题或不甚关键的阶段往往占去了谈判时间的 90%,而关系全局的议题和谈判的关键阶段却可能只有全部时间的 10%。也就是说,谈判中约有 90% 的时间通常都花在讨论一些无关紧要的事情上,而占总值约 90% 的交易,却往往是在剩下的时间内谈成的。越到谈判的关键阶段,所允许你考虑的时间也就可能越少。而此时你做出的每一个决定,却可能直接影响 90% 的交易或 90% 的物质利益分配。

工商谈判中的时机性和瞬时性主要是指谈判决策时机的选择和对有利时机的把握。能够对谈判中转瞬即逝的有利时机迅速予以把握,然后适时地做果断的决策,使己方有所行动,往往能够使工商谈判系统中的物质流因素发生有利于己方的改变,从而引起整个谈判进程的飞跃,迅速地取得谈判的最后成功。

工商谈判时间策略的内容是十分广泛的。下面,我们将针对谈判系统时间因素的三个主要方面,结合实例介绍几种典型的时间策略。

(一) 拖延策略

拖延策略就是在工商谈判中充分运用谈判系统内的时间期限因素,施展各种手段使其延长,耐心等待谈判系统内的其它因素随着时间的拖延而发生有利于己方的变化,从而使己方获得较好的谈判结果。

国外谈判专家的研究表明,在双方的讨价还价过程中,可能达成协议的范围越小,以及谈判双方所希望的补偿越多,那么通常为达成协议所耗费的时间就越长。同时,时间期限因素在这种谈判中所起的作用也就越明显。他们的研究还发现,在谈判中愿意等待较长时间,而又有耐心不断探索和看起来并不热心急于解决问题的谈判者,总是能比较成功。正如谈判专家霍华德·雷法所指出的,在很多情况下,谈判策略的实质就在于故意拖延,以最大限度的自我克制(克服自己的窘态)来拖延。

在很多实际的国际工商谈判中,由于对手掌握着时间主动权,所以谈判者就会经常遇到拖延时间策略的骚扰。许多缺乏经验的谈判者往往不会应付这种情况,掌握不住谈判进程的

节奏,在谈判时间一分一秒的流逝中逐渐失去耐心,他们不仅忧虑漫长谈判中的各种不确定的问题,担心发生不可预料的事情,“夜长梦多,事久生变”的思想将随着时间的推移而越来越重地束缚着他。并且,没有经验的谈判者对于谈判中长时间犹豫不决所造成的暂时停顿和对时间的浪费会感到不自在。在这种情况下,他们往往无法做到最大限度的自我克制,而由于过于急躁而丧失最终达成一笔尽量完美的交易的机会。

工商谈判中拖延策略的运用是多种多样的,依据谈判具体场景的不同,表现为各种具体的形式。

1. 持久战策略

这一策略由谈判中掌握时间主动权的一方运用最为合适。谈判者在运用此策略时,千方百计把战线拉长,用“持久战”战术与谈判对手周旋。而时间可以改变一切,谈判的漫长过程将把对手彻底拖垮。

心理学研究成果显示,拒绝改变是人的本性,人们在接受新事物或新观念,特别是那些不大为人所欢迎的观念时,总是需要一定时间的。计价还价之所以常常是一个漫长的过程,就是因为双方都要有一个逐渐适应的过程。在交易中买方要接受卖方的高价格,卖方要接受买方提出的低价格,这中间如果没有足够的时间来充分考虑和逐渐适应,双方是很难达成协议的。持久战策略之所以能够奏效,就在于它提供了足够的时间让对方去接受这种改变。另外,持久战策略的作用还在于它能够有效地降低谈判对手在谈判开始时的较高需要,消磨对方的精力和斗志。

有这样一个实例:某人在车祸中受了伤,由于他已经投保,根据规定保险公司应支付他6000元,但是,钱并没有按时送来。每当他询问原因,保险公司不是告诉他事情正在处理之中,就是还要等某人批准,……此人让保险公司拖得欲罢不能,心灰意冷,想要告保险公司违约,又怕律师费用过高反而得不偿失。过了几年之后,保险公司才把钱送来——4000元,并且向他解释为什么无法照原规定支付的原因,这个受害人不但没有怨言,反而感激得不得了。

这是一个典型的运用持久战策略拖延谈判时间以谋求己方物质利益的例子。在这个例子中,保险公司握有时间主动权,在谈判中充分发挥持久战策略的威力,使己方在谈判中处处占据主动,并且成功地使对方的需要降至了最低限度(受害人只要能够得到保险费,不管多少,都已心满意足)。

在运用持久战策略时必须注意的是,己方手中必须握有控制谈判时间的主动权,也就是说己方能够拖得起,并且战线拉得越长,时间拖得越长,就对己方越有利。另外,运用持久战策略并不意味着要降低谈判的效率,决不能把持久战策略的运用看作是单纯地拉长谈判的期限。例如,中方的某些企业或部门在与外商进行工商谈判时,谈判期限确实拉得很长,有时一个审批报告要等几个月,几个公章要盖半年,但这样做只能显示出谈判效率的低下,而并不是真正意义上的谈判持久战策略的运用,其结果也只能是把外商吓跑,使谈判陷于破裂。

2. 车轮战策略

车轮战策略也是一种拖延时间的谈判策略。它是指谈判的一方采用不断更换人员的办法,迫使对手重复进行谈判,从而使对方疲于应付,筋疲力竭。

车轮战策略的运用方式常常是这样的:故意将己方参与谈判人员的权威一层层地提高,并且谈判达成的协议也要一层层地请示批准,通过这种方式迫使对方一再谈判。比如双方经过长时间的讨价还价之后,终于达成协议,而谈判中的一方却提出协议必须报请上一层领导批准。向上一层领导申报协议时却未获通过,于是谈判的另一方必须重新与对方的上层领导进行长时间的讨价还价,而且每到一层都得就同一问题重复陈述自己的观点,这可以说是一种对谈判者身体和心理的双重折磨,很难有谈判者能够经受得住对方运用车轮战策略制造出的马拉松式谈判,谈判者的期望值和自信心将会在这种马拉松式的谈判进程中一点一点地被降低。

针对谈判对手的车轮战策略,我们可以采取以下措施来对付:

(1)及时揭穿对方的企图,直接向对方的上级抗议,必要时甚至可以用退出商谈来威胁,以敦促对方停止使用车轮战策略。

(2)以其人之道,还治其人之身。以相同的策略来对付对方,同样引出己方高层人员与对方谈判。

(3)对更换上来的谈判对手拒绝重复以前的陈述,应以静制动,听对手替你陈述。这样做一是可以挫其锐气,削弱对方策略的威力;二是可以使己方得到保存精力的机会。

(4)如果对方新换上来的谈判代表否认过去的协议,那么己方也同样可以否认自己以前所做出的承诺。

3. 磨时间策略

这种策略特别适合于占据主场谈判东道主优势的一方使用。它是一种以谈判进程中时间的直接拖延作为论战武器的策略。比如在谈判过程中,双方争执不下时不是寻求新的解决办法,而是长时间地保持沉默,给对方心理造成压力。或者在一定的时间内坚持同一观点和立场,在“无能为力”、“无可奈何”的表示之后听任谈判时间在钟表的滴答声中流逝,耐心地等待对方的改变。

这种策略的运用会直接造成谈判双方在谈判时间上的胶着和僵持状态。对于远赴异地进行工商谈判的谈判代表来说,这一策略无疑会具有更大的心理压力。因为与东道主比起来,他们在谈判时间上是耗不起的。

(二)速战速决

速战速决策略与拖延策略恰好相反。如果说后者是利用尽量拖延谈判期限的手段来达到使己方物质利益最大化这一目标的话,那么前者就是充分运用一切手段,千方百计缩短谈判进程,以争取最佳的谈判目标。两种不同风格、不同形式的谈判策略,一个是拖延忍耐,一个是兵贵神速,从表面上看似乎挺矛盾,但从实质上说,都是巧妙地运用工商谈判系统中的

时间延续性因素,以达到改变谈判对手、使整个谈判系统朝有利于自己的方向发展。

速战速决策略在有些工商谈判中显得十分必要。由于国际市场行情瞬息万变,竞争激烈。在这种形势下进行国际工商谈判,如果反应迟钝,信息传递和决策缓慢,就不能适应国际市场的要求。商场如战场,兵贵神速。随着现代谈判中通讯、交流等辅助手段的先进程度不断提高,国际工商谈判系统中物质流的更新与流动速度也随之不断加快,“兵贵神速”的特点在谈判中也体现得越来越明显。

确切地说,速战速决策略应包含两层含义:第一,要“速决”。从瞬息万变的市场行情中迅速地捕捉住己方所需的信息并分析得出精确的情报,然后据此当机立断,迅速作出谈判决策。第二,要“速战”。只要己方作好了充分的谈判准备,那么就当快则快,力争在尽可能短的谈判期限内达到预期目标,以防止“日久生变”。

1984年,中国天津市在从德国慕尼黑购进一家著名摩托车厂的谈判过程中,就成功地运用了速战速决的谈判策略。

1984年9月底,正在德国考察的天津代表团获得一项信息:慕尼黑市一家生产名牌纯达普(ZUNDPP)摩托车的工厂宣告破产,正急于出卖整个工厂。这一信息对于想引进德国摩托车生产技术的天津市来说极为重要。有关部门迅速作出反应,在不到半个月的时间内就完成具体考察、论证等工作,并于10月12日通过电传迅速地将购买意向告知德方,同时国内开始作谈判前的紧急准备。市政府领导决定:以最快的速度组建一个15人的专家团,赴德国进行全面技术考察,商谈购买事宜。出国的各种手续和准备工作压缩在15天之内完成,11月2日启程出国。

然而,正当国内紧锣密鼓地进行谈判准备时,事情却发生了突然变化。10月19日,从德国方面传来紧急消息:伊朗商人抢先一步签署了购买纯达普厂的合同。事态的突变虽然出人意料,但天津方面仍未放弃最后争取的希望。国内与德国方面更加强了信息传递,以迅速而确切地了解事态的进一步发展。到10月20日晚,我方得到了更为明确的信息:伊朗商人与德方所签合同所规定的付款期限为10月24日,若24日下午3时前伊朗方面付款未到,所签合同即告失效。

在紧迫而又严峻的形势下,天津市领导冷静分析研究了整个情况,认为伊朗方面虽然签订合同占先,但能否按期付款尚属悬案;如果逾期款项未到,那么我方仍有最后争取主动的机会。于是,10月22日上午10点作出决策:迅速通知一直没有停止准备的专家团成员,想尽一切办法立刻办好出国手续,赶往首都机场,乘当晚国际航班飞赴慕尼黑,务必于24日前赶到,以便相机行事。市政府还特别授权专家团:有权签署购买合同,可简化手续,开放绿灯。从作出决定到登机前的11个小时里,专家团神速地做完了一切准备工作,例如出国审批手续、出国护照,使馆签证,提取经费,买机票,赶往机场等等,并于10月23日当地时间上午11点半,奇迹般地到达慕尼黑市。旅途共经历17个小时航程。专家团悄悄住进旅馆,以等待有利时机的出现。

10月24日下午3时,好消息终于传来,伊朗方面未能按时付款,合同失效。按照我方预定计划,谈判组成员立即出发,要求与德方代表进行洽谈。中方代表如此神速,如此准时的出现,令德国方面大为惊讶,十分叹服中国人的高效率。经过双方紧张磋商,迅速达成了合作意

向,25 日清晨,中国专家对纯达普厂的设备状况、机械性能、工艺流程进行了全面技术考察,对购买全厂的可行性做出了肯定的结论。10 月 25 日深夜,中德双方签署了合同。此时距离市政府做出出国决策的 22 日上午 10 点,仅仅过去了 3 天时间。

在这一谈判案例中,中方在开始进入纯达普厂购买谈判这一系统时,可以说处于比较险峻的劣势地位。伊朗商人在签署合同上已经占先,等待中方代表的只能是不确定的因素。然而,由于中方领导的果断决策,赴德专家团的神速行动,充分运用了谈判系统中的时间因素,从而使得系统内的其他诸要素终于发生了有利于中方的改变,这一改变又能够被中方适时地捕捉住,速战速决,谈判最终才取得了成功。在这一紧张的过程中,专家团行程上万里,而时间却以分秒计,真可以说差之毫厘,都有可能断送成功的机会。

(三)最后期限

为了促成谈判的成功,在谈判中占据有利地位,在谈判期限因素上除了可以使用故意拖延和速战速决的策略之外,还可以通过制定最后期限,规定出谈判的截止日期,借以向对方施加无形的压力以达到目的。这种谈判技巧和手段,我们称之为最后期限策略。

大多数的谈判,基本上都是到了谈判的最后期限或者临近这个期限时才达成协议的。在整个谈判过程中,谈判各方总是就利益冲突问题争来争去,不断地讨价还价,只要不到谈判最后结束,谁都不肯放弃努力,即使双方都早已明白最后的结果如何。从谈判者的心理角度分析,他们这样做一方面是为了尽到谈判者的责任,要善始善终;另一方面也是为了在有限的时间里尽可能争取到一个更好的谈判结果。针对谈判者的这一心理,在谈判过程中对于某些双方一时难以达成妥协的棘手问题,不必操之过急地强求解决(过早地强求解决一般也不大可能),而要善于运用最后期限策略,规定出谈判的截止日期,在最后期限不可避免地来临之时,谈判者迫于这种期限的无形压力,就会放弃自己的最后努力,甚至会迫不得已地改变自己原先的主张,以尽快求得问题的解决。

在国际工商谈判中还存在一种虚假的,人为的最后期限,可以称之为“最后期限陷阱”,也常常为谈判者所采用。比如有这样一个例子:一位客户要求美国一家保险公司偿付一笔赔偿费。保险公司开始答应得很慷慨;并且,保险公司的清算赔偿人还特意告诉客户,他下个星期一就要去度假了,所以建议客户最好在星期五把所有的资料都带到保险公司,他们稍作检查后,就马上开支票给他,以了结这宗赔偿案。这位客户信以为真,于是加班加点,终于在星期五下午把一切资料都准备妥当。到了保险公司,当清算赔偿人检查完资料之后,很抱歉地对客户说还必须向上级请示一下。等他请示回来之后,却遗憾地对客户说,公司只能赔偿所要求数额的一半。这位客户顿时感到不知所措,因为他面临一个十分不利的谈判形势,要么他马上同保险公司谈判,匆匆作出决断,要么他必须苦苦等待清算赔偿人度假回来再作打算。其实那个清算赔偿人根本就不打算去度假,这只不过是一个“最后期限陷阱”——用来“冷却”客户的赔偿要求。保险公司借助于一个虚假的建议和一个虚假的最后期限,就在谈判中把客户置于十分窘迫的被动地位。

人类的每个交易行为,几乎都包含着时间因素,而人类本身对于最后期限的限制,几乎都已经有了不自觉的反应。因此,在实际的工商谈判中,真实的、虚假的、潜在的、直接的,种

种类型的最后期限,随处可见。谈判中的买方和卖方都常采用这一策略。

谈判中的买方常采用的最后期限实例有:(1)我方6月30日以后就无力购买了。(2)在明早8点以前,我必须知道一个确定的价格。(3)我方要在星期三之前完成全部订货。(4)如果你不同意,明天我就要找别的卖主商谈了。(5)请你方将价格全部估出,明天我方必须将价格项目报上去。(6)这笔交易需经我们老板批准,可是他明天就要出国去考察了。(7)这是我的生产计划书,假如你不能如期完成,我只好另找高明。(8)我星期一要外出度假三个星期。(9)采购委员会明天就要开会,你究竟接不接受这个价格呢?

工商谈判中的卖方常采取的最后期限例子有:(1)从7月1日起价格就要上涨了。(2)大拍卖将于6月30日截止。(3)存货不多,欲购从速。(3)如果你方不能在6月1日以前给我们订单,我们将无法在6月30日前交货。(4)有艘货轮将在本日下午两点开船,你方如能马上购货,还能赶上这艘货轮。(5)如果我方这星期收不到货款,这批货物就无法为你方保留了。

谈判中的最后期限有一种无形的力量,它能促使人们快速地做出决定。但是,在实际的工商谈判中,谈判者很难确定出哪些最后期限是真实的,哪些又是人为虚设的,因此也就无法正确估计出,如果己方拒绝对方的最后期限则可能会有什么样的损失。所以,谈判者一般都无法摆脱掉谈判中的时间和期限的压力。因此,谈判者应全神贯注于对方的最后期限。以下的三个问题能帮助你躲开“最后期限的陷阱”。

1. 不管是个人的或公司的最后期限,我是否会真正因为这些时间限制而使谈判发生困难呢?

2. 我个人的或公司的最后期限是否真的不可改变?我是否可以和己方人员商议延长这一期限?

3. 对方的最后期限究竟是什么呢?

另外,在国际工商谈判的实践中,最后期限策略还有其他多种表现形式,我们可以把它们视为最后期限策略的变异类型。例如,最后通牒策略(在谈判陷于僵持阶段时,某一方宣布某个新条件作为对合同成败的最后决定条件,迫使对方做最终答复),最后出价策略,等等。

(四)掌握谈判议程

工商谈判中的议程安排是非常重要的,它将确定出谈判中的各个阶段和不同议题在整个谈判时间轴上的位置和长度,并且由议程可以窥见谈判的目的和方向以及谈判过程中每个阶段和议题的重要程度。因此,谈判的议程是一种能够影响整个工商谈判系统的力量。谈判中的一方如果能够掌握谈判的议程,从某种意义上说他也就掌握了整个谈判系统中的时间环境因素。能够控制议程的一方,往往能够明确而有系统地陈述问题,并且能够在适宜的时机作出决策,影响整个谈判的方向。

在谈判中掌握议程的一方能够根据己方的需要,把谈判时间分配得恰到好处。例如,他可以把大部分的时间都花在那些小问题上,而只给对方留下一点点的时间来讨论对手所关注的大问题。掌握了谈判的议程,也就控制了己方不愿谈到的问题,从而隐藏己方的动机。掌握议程的一方既能够使谈判正常进行,也可以使其远离正题;既可以使双方迅速完成交易,

也可以使谈判变得冗长而索然无味。

因此,在谈判正式开始之前,必须注意到议程的价值。要拟好议程之后再行谈判,它将帮助谈判者占据谈判的主动地位。以下是这一策略提供给谈判者的几个重要原则:

1. 未经详细考虑后果之前,不要轻易接受对方所提出的议程。
2. 要仔细考虑己方在谈判中最为关注的问题及其在谈判进程中提出的最佳时机。
3. 在安排议题的主次之前,要给自己以充分的思考时间。
4. 详细研究对方所提出来的议程,从中探寻是否有什么问题被对方故意摒弃于议程之外,或者被对方用来作为拟定策略的参考。
5. 千万不要显示出你的要求是可以妥协的。你可以早点表示出你的决定,避免把它排入谈判议程中。

(五)妙用时机

由于外界因素的影响,国际工商谈判系统中的诸要素是在不断发展变化的。妙用时机策略要求谈判者必须在这一发展变化过程中能够迅速而准确地把握住有利于己方的时机,并果断地做出谈判决策,控制住整个谈判系统,使整个谈判进程朝着有利于自己的方向前进。

工商谈判中的时机选择包括多种含义,其中选择适当的时机同对方进行谈判,在谈判过程中选择最好的时机阐发自己的建议和要求,以及选择适当的时机退出谈判等是谈判时机选择的主要内容。

一般来说,当谈判对手具有强烈的合作需求,或者谈判对手面临的外界压力(时间压力、经济压力、政治压力等)大于己方时,选择这样的时机与对手进行谈判往往容易取得较好的谈判效果。例如,商店的降价大销售往往选在节假日或者圣诞节前。再如,购买汽车时若把谈判时机选择在对方急切希望汽车早日出手以便还债之际,则肯定能大有收获。

有这样一个实例:1983年9月,以美国为首的国际银行和国际金融机构,同阿根廷政府进行双边经济谈判。当时阿根廷国内经济形势严峻,迫切需要获得新的贷款,以解燃眉之急。在谈判中,国际银行和国际金融组织便利用阿根廷政府面临严重经济压力的大好时机,向阿根廷提出了两个条件:第一,迫使阿根廷修改现行的《破产法》,以使外国债主处理破产案件时享有优先权;第二,要求阿根廷的国营企业在同外国债主签订外债续借合同时,必须接受债主提出的条件。虽然这两个条件都是极不公平和十分苛刻的,但阿根廷迫于国内的经济压力,不得不在谈判中做出巨大的让步。

在这一谈判实例中,由于国际银行和国际金融组织抓住了谈判对手阿根廷面临严重经济危机的极好时机进行谈判,因此也就完全掌握和控制了谈判的主动权,迫使对方接受他们的苛刻要求,获得了一般情况下所不能得到的谈判利益。这一谈判实例也可以充分体现出谈判时选择有利时机的重要作用。

在谈判过程中选择最佳的时机,做出适宜的反应,对于推进整个谈判进程也是极为重要的。在谈判中要随时保持警觉性,捕捉到各种时机:该认真或冷淡的时候,该让步或坚持的时候,该细心观察或态度缓和的时候,该给予或索取的时候,等等,所有这些在谈判过程中稍纵即逝的时机,我们不仅要及时地、敏锐地捕捉到,而且能够迅速地做出恰当的反应,或者利用

这些不同的时机表达自己的态度和意见。这种灵活掌握谈判中的时机性的做法,对于谈判的进程甚至谈判的最后结果都有着巨大的影响。

七、空间策略

除了时间因素之外,空间因素是国际工商谈判系统中另一重要的环境因素。对于选择当面磋商形式的国际工商谈判来说,空间因素尤其显得重要。在当面磋商的过程中,充分运用空间因素能够巧妙地创造出一种为整个谈判服务的,特定的环境和氛围。美国总统杰佛逊曾经针对谈判环境说过这样一句意味深长的话:“在不舒适的环境下,人们可能会违背本意,言不由衷。”而英国政界领袖欧内斯特·贝文则说,根据他平生参加各种会谈的经验,他发现,在舒适明朗、色彩悦目的房间内举行的谈判,大多比较成功,可见,空间因素对于谈判的作用之大。

任何一个有丰富实践经验的谈判者,都十分重视对于谈判空间环境的选择。国际工商谈判中活动环境和氛围的重要性并不亚于浴血战场和体育竞技。正如《孙子兵法·地形篇第十》中所指出的:“夫地形者,兵之助也。”“知彼知己,战乃不殆;知天知地,胜乃不穷。”这里孙子所说的“地形”、“天”和“地”,都是指战争中的空间环境因素。而工商谈判也同样需要讲究特定的环境和气氛,只有在谈判过程中了解掌握并充分运用各种空间环境因素,才能使谈判者真正做到“胜乃不穷”。

工商谈判中的空间环境因素从狭义上来理解,可以是一个地点,一个会客厅,甚至一张谈判桌,但从广义上来说,我们可以把谈判中的空间因素理解为包含特定的谈判地点、谈判场景等要素在内的一种特定的空间环境和氛围。特定的工商谈判系统就在这一空间环境和氛围中变化和运动。并且,随着谈判地点、场所的转移,谈判场景的变化,谈判中的空间因素也会随之变化。

对于当面磋商这种形式的工商谈判来说,由于谈判地点的不同,空间因素对于谈判各方所造成的影响是不同的。主场谈判中的空间因素,对于东道国来说是熟悉的,而对于客人来说则是陌生的;中立地点谈判中的空间因素,对于双方来说,则可能都是陌生的。

正因为谈判的空间环境对于谈判本身十分重要,因此空间因素的运用也就成为工商谈判的基本策略之一。不少谈判者都在谈判之前或者谈判进行之中针对空间环境大做文章,力求通过环境制造出一种特定的场景和氛围,以有利于谈判的成功。

(一) 东道主策略

对于工商谈判中的东道主来说,运用空间环境因素可以说最具有得天独厚的条件。孟子有云:“天时不如地利,地利不如人和。”但是,工商谈判中的东道主如果能巧妙地运用“地利”之便,使空间环境因素真正发挥其作用,也同样能够达到“人和”的境界,有效地促进谈判走向成功。

在工商谈判中,东道主的“地利”之便主要体现在这样几个方面:首先,谈判者在自己熟

悉的环境中没有丝毫的心理障碍,要比在其他环境中进行谈判更能应付自如,从而容易在心理上形成一种安全感和优越感。其次,东道主在通讯、联络、信息等方面占据优势。谈判代表可以随时向各级领导和专家请示和咨询,还可以很方便的检索各种谈判资料并予以充分利用,因此能够在谈判中保持灵活的态度。第三,由东道主身份所带来的空间环境的主动权,也会使东道主在处理各种谈判事务时都显得比较主动,等等。

东道主对于空间因素的利用,首先体现在对于谈判地点和环境的精心选择与巧妙安排上。东道主通过这种精心的选择和安排,创造出一种有利于达成协议和取得谈判成功的气氛。这一点受到中外诸多谈判名家的重视,并且这方面也有很多成功的例证。1972年,美国总统尼克松访华,中美双方将要展开一场具有重大历史意义的国际谈判。为了创造一种融洽和谐的谈判环境和气氛,中国方面在周恩来总理的亲自领导下,对谈判过程中的各种环境都做了精心而周密的准备和安排。在客人拟去的各个地方,刷去了带有政治意味和敏感色彩的标语,恢复了北京店铺的一些传统老字号名称。甚至对宴会上要演奏的中美两国民间乐曲都进行了精心挑选。在欢迎尼克松一行的国宴上,当军乐队熟练地演奏起由周总理亲自选定的《美丽的亚美利加》时,尼克松总统简直听呆了,他绝没有想到能在中国的北京听到他如此熟悉的乐曲,因为这是他平生最喜爱的,并且指定在他的就职典礼上演奏的家乡乐曲。敬酒时,他特地到乐队前表示感谢,并要给他们发奖,此时国宴达到了高潮,而一种融洽而热烈的气氛也同时感染了美国客人。一种小小的精心安排,赢得了和谐融洽的谈判气氛,这不能不说是一种高超的艺术。

在现代国际工商谈判中,东道主除了利用环境因素为整个谈判创造一种和谐融洽的气氛之外,还必须充分发挥空间环境因素的作用,为谈判的顺利进行创造积极的条件。比如,东道主应努力使谈判环境具有便利的交通和通讯条件以及良好的生活条件,包括伙食、住宿、卫生和安全保卫条件等。具备了这些良好的谈判条件,才可能保证谈判富有效率地顺利进行。在这方面,我国某些企业和部门在招商引资过程中不乏惨痛的教训。把外商请到国内来,洽谈引进外资、合作办厂事宜。但由于谈判环境不够理想,交通不便,通讯设施落后,外商由谈判环境可以想象投资环境,因此合作的欲望大大降低。即使谈判前制造的气氛再融洽、再和谐,谈判也不一定能够顺利进行。另外,创造谈判和谐氛围必须适宜,要综合各方面因素周密考虑,不可脱离具体情况妄加渲染。否则,矫枉过正,过犹不及,反而起不到好效果。比如,邀请外商来国内进行合作谈判,为了尽地主之谊,显示出东道主的好客与合作诚意,便极尽铺张,动辄大摆宴席,上档次,讲场面,出手豪阔。不料想这么做反而吓跑了外商。如此铺张浪费,如果和这种人合资办企业,又怎能让人放心?

最后,我们用一个谈判实例来说明国际工商谈判中东道主策略的成功运用。

日本的铁和煤炭资源贫乏,而澳大利亚则以铁矿和煤炭资源丰富而著称。日本为了发展钢铁工业的需要,急需从澳大利亚购买煤炭和铁矿石,而澳大利亚的矿产品在国际贸易中却占据着卖方市场的有利地位。如果按照常理而言,日本在这场谈判中的地位是不利的。但是,日本人却极其精明地把澳大利亚的谈判代表请到国内来谈判。于是,日本人便成了这场谈判中的东道主,双方在谈判桌上的相互地位也就发生了微妙的变化。根据澳大利亚人的习惯,当他们居于客人身份的时候,一般都比较谨慎,讲究礼仪,不会去过分地侵犯主人的利益。而

且,澳大利亚人过惯了富裕的舒畅生活,因此他们的谈判代表到了日本后不过几天,就急于想回到故乡别墅的游泳池、海滨和妻儿身边去,所以在谈判桌上常常表现出急躁的情绪,显示出对于谈判环境的极不适应。而作为东道主的日本谈判代表则沉着应战,不慌不忙地与之讨价还价,自始至终掌握了谈判桌上的主动权。结果,日本人在这场本来己方实力不占优势的谈判中,取得了按常规难以得到的胜利。东道主的策略终于获得了成功。我们可以想象,如果这场谈判是换在澳大利亚举行的话,那么结局对于日本人来说肯定就不会这么乐观了。

(二)制造逆境

谈判中空间环境是谈判者增强自己谈判地位的一种无声的“武器”。一般情况下,谈判空间环境的安排与布置,以和谐、融洽、不使谈判对方感到有思想压力和心理障碍为宜。但在某些情况下,也可以反其道而行之,巧妙地安排谈判中的空间因素,故意陷谈判者于不利的空间环境之中,以显示己方在谈判中的实力,从气势上压倒对方,使其心理上有畏难情绪,干扰对方正常的谈判思维。这正是制造逆境策略在谈判中的威力所在。

身陷逆境中的谈判者所承受的心理与精神压力是巨大的。人们对于环境因素的反应往往是很敏感的,而且很容易将这一反应扩散到自己的每一个行动中去。在不利的谈判环境中,谈判者的情绪将受到抑制,思维也会受到束缚。当然,在这种情况下进行的谈判将是异常艰难的。正如美利坚合众国《独立宣言》的签字仪式。也许大多数数人都会认为,在《独立宣言》上签字的美国开国元勋们都是凭着满腔的爱国热情,主动自愿地签下自己的名字的。然而事实并非如此,参加签字仪式的代表之一托马斯·杰佛逊在写给朋友的信中说:“举行签字仪式的独立厅就在马厩的隔壁,七月的天气非常闷热,到处都是苍蝇。代表们穿着短马裤和丝袜参加会议,一边发言,一边不停地用手帕赶去腿上的苍蝇,苍蝇扰得代表们心烦意乱,恨不得立刻在《独立宣言》上签字,以便尽快离开那个鬼地方。”正是由于那次亲身体会,托马斯·杰佛逊才说了上面我们提到的那句话。

在一些谈判中,谈判者采用种种手段制造逆境,故意把谈判对手陷于不利的环境之中。国外谈判专家从工商谈判的实践中总结出这样一些制造谈判逆境的实例:(1)使谈判者坐在面朝着太阳的椅子上;(2)使谈判者坐在摇动不稳的椅子上;(3)在嘈杂混乱的环境中进行谈判;(4)在闷热的天气里,谈判场所却没有冷气设备;(5)彻夜不眠的商谈;(6)不断地更换谈判的地点;(7)安排在三流的旅馆住宿;(8)酒醉头昏脑胀仍继续谈判。

当然,以上所列举的只是一些具体的例子,制造逆境的其他手段还有很多。比如,劳资双方在针对罢工的谈判中,如果资方代表一方面同工会代表讨价还价,一方面耳边还听得到窗外传来的罢工工人的示威声,那么这一逆境对于资方代表所造成的心理压力将是巨大的。

从另一方面来看,当谈判中的一方处于对方设置的不利环境时,或者受到对方无理对待时,应当马上作出反应,要理直气壮地向对方提出抗议并进行交涉。否则,对方将会变本加厉;而且,这一不利因素将会一直纠缠着你,直到谈判结束。

必须指出的是,这种制造逆境策略要视谈判的具体情况慎重采用。因为它极容易破坏谈判的合作气氛。即使采用这一策略,也要注意加以掩饰,不露人为痕迹。否则,一旦对方认识到你是故意为之,就毫无益处,因为对方很可能寻找机会,从谈判的其他方面向你报复。

（三）谈判座次

在当面磋商形式的谈判中,谈判座次的安排也是影响空间环境的重要因素之一。商场谈判如两军对垒,座次安排将形成谈判双方空间上的界区。谈判双方一旦在各自的位置上坐定,谈判的气氛就随之形成。座次的安排代表了许多用言语难以表达的意义,其细微之处,有可能会对谈判者的心理产生明显的影响,同时也会对整个谈判氛围产生微妙的影响。因此,谈判的座次安排是准备工作中不可不慎重考虑的内容。

安排谈判座次,首先要考虑谈判桌的选择。选择适当的谈判桌是安排好座次的前提。在前面讨论“个体空间”时,已经说明:在团体谈判的情况下,长方形、正方形和圆形会议桌都可供选择。圆形谈判桌将使座位的设置围成圆形,不分主次,比较适合于多方参加的谈判或合作性较强的谈判。而对于具有较强竞争性和对抗性的谈判,则大多选用长方形或正方形的谈判桌。这样座次的安排各占一边,双方对等。还有一种选择方式,就是不采用谈判桌,双方谈判人员团团坐定,围成一个圆圈,便于减少隔阂,同时也便于交换意见,沟通彼此的思想感情。当然,究竟选择哪一种方式最为适宜,没有任何定式可循,谈判的组织者应当根据谈判的性质、谈判的规模以及谈判参与者的具体情况来灵活掌握,不必墨守成规。事实上,在古今中外的谈判实践中也不乏富有创造性的灵活安排方式。例如,1991年10月在西班牙马德里举行的举世瞩目的中东和会,组织者为此谈判精心设计和安排了谈判史上前所未有的“T”形谈判桌,使以色列及其阿拉伯邻国在经历了40多年的交战状态和五次战争之后第一次坐在一张谈判桌上进行谈判。再比如,1969年在巴黎举行的由四方代表参加的尽早结束越南战争的谈判中,就创造性地采用了椭圆形谈判桌,从而巧妙地解决了四方代表的座次安排问题。

谈判桌形式选定以后,就要考虑谈判座次如何安排的问题。一般来说,在国际工商谈判中最为常用的座次安排方式是,谈判双方各居一方,面对面而坐。谈判的首席代表居中而坐,己方的其他成员分坐在首席代表的两边。双方的首席代表应该坐在平等而相对的座位上,同时还要能够用眼神和其他成员交换意见,或者能够低声与副手进行商量。这种座次安排方式的好处是,有利于谈判双方和一方内部的信息传递和交流;同时,也可以使同伴接近,以产生一种心理上的安全感和实力感,有利于团结力量,提高士气。但是,依这种方式来安排谈判座次,也有不利之处:谈判双方在空间环境中各据一方,界区分明,就犹如战场上两军对峙、阵线鲜明一样,容易造成谈判双方的冲突和对立感,不利于谈判的合作气氛。但是,只要谈判双方始终抱着合作的态度,并注意加强谈判过程中的交流,这种空间环境上造成的不利之处是完全可以避免的。正因为如此,上面这种座次安排方式也就成为现代国际工商谈判中最常采用的方式。

上面我们所介绍的只是谈判中座次安排的一般原则,有时候,在工商谈判中大胆地超越常规,对一般性的座次安排策略加以创造性地发挥,也可能会取得令人意想不到的好效果。

美国著名的谈判专家尼伦伯格有一次被邀请去参加工会与资方之间的谈判。作为资方代表中的一员,在互相介绍之后,尼伦伯格却一反常规,与工会代表们同坐在一边。工会代表们十分奇怪,示意他坐错了位子,可尼伦伯格却不予理睬。谈判开始后不久,工会代表们就好

象忘记了尼伦伯格是资方代表的一员,他们仔细地倾听尼伦伯格的分析、意见和建议,就象是对待他们自己一方的意见和建议一样,一点也不产生抵触情绪。工会代表们对尼伦伯格的接纳态度,使他的意见和建议顺利地得以采纳,谈判很快就获得了圆满成功。

在这个实例中,为了减小工会代表们的对抗情绪,尼伦伯格有意识地打破劳资双方的空间界区,主动地坐在谈判对手一边,使自己进入对方的空间界区。这就无形中使对方对他的意见和建议给以充分的重视,并且在认真考虑的基础上加以采纳。试想,如果尼伦伯格不是采取这种打破常规的做法,而是坐在工会代表的对面。那么在工会代表的心目中就会认为,尼伦伯格是作为谈判对手出现的,他的建议和意见是代表资方的利益的。因此,工会代表可能就会表现出截然相反的态度,他的意见和建议恐怕就难以被接受和采纳。因此可以说,这场谈判的圆满成功,与尼伦伯格创造性地运用谈判座次策略是分不开的。同时,从这一实例中我们也可以看出谈判策略的艺术性,谈判策略的基本精神是固定的,但运用之妙,存乎于心。

第四章 国际商务谈判技巧

一、随行就市——报价技巧

价格是谈判的核心问题,一般如果在价格上取得了一致,那么其它方面便会迎刃而解,整个谈判也将取得成功。

卖主喊价较高,买主出价较低,都会造成对自己有利的结果。良好的谈判者必须知道下列三点诀窍:

- (1)倘若买主出价较低,则往往能以较低的价格成交。
- (2)倘若卖主喊价较高,则往往能以较高的价格成交。
- (3)喊价高得出乎意料的卖主,倘若能坚持到底,则在谈判不致破裂的情况下,往往会有很好的收获。

运用这种策略的八字诀是“喊价要高,让步要慢”。所以,假如你是买主,出价要低,假如你是卖主,喊价要高。不过,出价喊价务必合理,不要失之轻率而丢掉了整个交易。

我们不妨将上述两种出价称作“低价主义”和“高价主义”,来分析一下二者的利弊。

低价主义是报出一个合情合理的价格,并公开声明,决无二价,决不讲价的方法。利处在于保持谈判者声誉,建立了一个自信、坚持原则的谈判形象。而弊端在于它迫使对手承担所有的让步,使其感到利益尽失。同时,你的低价落入对方可以接受的范围,使你减少利润。所以,低价主义一般应适用于重复性谈判,竞争性指标,开拓新市场,联系新客户等情况。

高价主义利处在于往往使开价者获得更大的赢利,一个高价只要能够成为谈判的基点,就是开价者的成功。利处之二是在讨价还价中具有较大退让余地,这种退让使用得好,也可以表现你对谈判的诚意和对对手的善意。它的弊端是延长谈判时间,降低谈判效率,增加了谈判开支,使你的竞争对手有机可乘。高价主义一般适用于一次性谈判、垄断性供求关系和时限较宽的情境之中。

对于价格的拉锯战,应审时度势。一杯水对于沙漠中饥渴的人的价值远远高于黄金,人们深深懂得“物以稀为贵”的奥秘,在确定价格时,买方应考虑卖方的货物是畅销或积压,能够转卖或单一买主,货物所处销售时机,卖方是否有资金周转的需要等等;而卖方则要考虑买方的支付能力,买方对品牌的嗜好程度等等。只有综合一切因素,才好报价。

最后需要特别提出的是要学会算帐,好的谈判专家、律师也应是一名出色的会计师。知

已知彼,往往要通过算细帐才能做到,不仅要算自己的帐,还要算对方的帐,算帐时也必须把所有因素都考虑进去。算出合理的帐目,谈判才能做到平等互利。

二、从容不迫

美国商人们谈判常常以一种打乒乓球的方法来进行。匆忙的买主和卖主各以几个快攻和几个反攻,就把交易谈成或结束了。但资深的谈判专家们说,迅速完成的交易不是好交易。有时间思考的人,会想得更周到,事情也会做得更美好。

在不知道如何取得充分的思考时间以前,不要和任何人商谈。要让自己有缓冲的时间来思考,才不致因被迫而仓促作出决定。

以下的 17 个方法,将是对您非常有帮助的:

(1)利用充分的准备来争取主动。时间的压力迫使谈判者作出匆忙的决定。谈判高手总是事先采取行动,比如,安排好与领导的联系方式,估计对于可能要求的让步,对于可能发生的技术性问题,事先准备好资料供对方咨询。

(2)在回答问题以前,让对方把问题先说清楚。可以要求对方“再说一遍”。

(3)预先安排好一个打岔的机会:如利用电话来争取时间或在关键时候,安排某一要人来访。我方代表做出暗示,秘书进来讲有要人来访,这样即大方又天衣无缝。

(4)谈判老手常突然要求去洗手间,泻肚子已成为一个常用而不错的借口。

(5)突然感到口渴。

(6)临时要求替换谈判小组人员,打乱对方在议程中占据的主动权。

(7)利用助手来争取时间,当遇到对方提出的棘手问题时,先征求助手的意见,拿到纸条后再做正式答复。

(8)以搜集资料困难为借口,不要立刻提出有支持作用的证据或文件。

(9)勇于讲“不知道”,以此为托辞,争取较多时间来了解内情。

(10)以一时找不到专家顾问为理由来争取时间。

(11)提供一大堆不太重要的文件,其中掺杂几份重要文件,置对手于“文山”之下,你就可以干你想做的事了。

(12)请一位第三者任翻译或解释。可以是一位技术人员、律师或本公司老板。利用译员时,可以“懂装不懂”,谈判过程中可以语言障碍,或文化差异为由,争取时间。有时,你即使懂得对方的语言,也可以找一位译员,这样,有充分时间来思考,取得谈判的胜利。

(13)利用款待争取时间。谈判桌上,是“宴无好宴”,如果对手经过长时间旅行,马上被宴请,无时间休息,精疲力尽,头脑木呆,睡眠不足,第二天你便可以派精兵强将前去谈判,力争征服对手。

(14)要先计划好如何防备对方的问题。一般来说,把所有问题先引向领导者,尔后让其他人进行思考,不失为一个好的方法。

(15)休会。休会是不得已而采取的方法。因为休会也给对方争取到了时间。高明的排

球教练叫“暂停”，往往趁球在己方之手时喊。所以休会应选择在对方应当回答问题的时候，不要被对方穷迫猛打无法应付时要求休会。

(16)在谈判班子里安排一位活跃者，这位要善于短话长说。当你需要时间时，就让这位善于短话长说者发言。

(17)灵活对待谈判的截止时间。时间不受人控制，但却在影响着谈判，每一位谈判者在谈判开始前都会给自己一个时间约束，在大多数谈判中，重要的让步及决定行动，都是在接近截止时限才发生。如果你知道对方的时限，你就处在有利的地位，如果你的截止时间有弹性，那你就能够让对方作出进一步让步。

所以，不要愚蠢地为自己限定“铁定”的时限，更不要盲目去遵循一些期限。如果卖方谈判者在国外谈判，尽管外国风光有一定魅力，但长期国外旅馆生活会感到厌倦的，希望尽早谈判成功返回故里，此时买方就可以要卖方作出重大让步，取得意想不到的成果。

三、以退为进——让步技巧

俗话说“退一步，进百步”。机智的让步策略是迂回致胜的关键。

理想的让步模式是从试验中得出的：

开价较低的买主，通常能以较低的价格买入。

如果买主一次就做大笔金额的让步，会因此引起卖主对价格坚持。所以买主在让步时必须步步为营。

愿意以较高价出售的卖主，通常就会以较高的价格售出。

一次只做少许让步的人，结果也较有利。

在重要问题先让步的人，一般说来都会失败。

如果把己方的预算告诉对方，往往能够促使对方快速地作出决定或协定。

太快完成的交易，对于谈判任何一方都不利。

要做合适的让步，无损己方为原则。在商业谈判中，不妨设法在提高对方满意程度的情况下，作一些没有任何损失的让步。假定一个售货员，经理指示在谈判中不能在包装等条件上让步，同时却要尽量使顾客满意。于是就可以作以下的没有任何损失的让步：

- (1)注意倾听对方所说的话，尽量给予圆满的解释。
- (2)要温和而有礼貌，再三地作解释。
- (3)尽量重复指出这次交易将会提供完善的售后服务。
- (4)说明其他有能力及受尊敬的人也做了相同的选择。
- (5)如果可能，要保证未来交易的优待。
- (6)让公司的高级主管亲自出马接待，使买方感到受重视、满意和更有信心。
- (7)让顾客亲自去调查某些事情，并了解商品优点及市场情况。

让步给对方一个好处，要花掉某些成本，所以让步要做适合的让步，给对方不同方面的满足，以下便是你在让步时可以做的选择：

(1)时间的选择:让步的时间可以挪前或挪后,选择的要诀在于让对方能够马上就接受,没有犹豫不决的余地。

(2)好处的选择:适当让步可以同时给予对方公司、公司中的某个部门、第三者、或者谈判者本人某些好处。

(3)人的选择:让步的内容应以使对方满足或者增加对方满足程度为标准。人们可以以讨论中的问题和问题有关的事情,或不相关的其他人那里得到满足或增加满足程度。

(4)成本的选择:由公司、公司中的某个部门、第三者或由谈判者负担成本上的亏损,让步的实质比表面上更微妙。它牵涉到受益人、用什么方法、什么时候及什么来源;唯有全盘考虑周详后,才能更有效地运用。

双方求得一致,必须搞妥协。妥协的范围真正的只有三种:

(1)买主所希望的一种;

(2)卖主所希望的一种;

(3)假如买卖双方把他们心中所希望的每件事情都告诉一位中立者——这可能是解决一切问题的最好方法。

相信以一种现实的态度来了解谈判的妥协范围是有益的,虽然一个人突然改换一种崭新的态度难免会有困难,可是你将会发现这还是非常值得的。

妥协的范围应该定义为:买主估计卖主所能够接受的最低限度和卖主估计买主所愿付出的最大限度二者之间的差距。所谓的“范围”,主要是依照双方对于情势的估计而定的,并不是根据实际的情况而定的。买主可以尽量减低卖主付高价的期望和估计;卖主也可以尽量改变买主对低价的期望和估计。所以在你提出要求时所运用的每一个策略和措施——所用的方法、所要求的多寡、所采取的让步方式,以及如何设下最后一道防线等,都非常重要。每一样都足以影响到对方对你的估计,并且足以改变对方心中所想的妥协范围。

四、期限的力量

卖主由经验中知道:某些最后期限能够促使买主决定购买。以下的十个方法,可促使原本无心购买的买主决定购买:

1. 七月一日价格就要上涨了。
2. 这个大优待只在十五天内有效。
3. 大拍卖将于六月三十日截止。
4. 存货不多,欲购从速。
5. 如果您再不惠顾,我们就要倒闭了。或者是:结束在即,大拍卖,机不可失。
6. 如果你不在六月一日以前给我们订单,我们将无法在六月三十日以前交货。
7. 生产这种货物,整整需要八个星期的时间。
8. 唯有立刻订货,才能确保买到你所需要的货物。
9. 有艘货轮将在本日下午两点开船,你是否马上购货,赶上这班船呢?

10. 如果我们明天收不到货款,这批货物就无法为你保留了。

卖主对于时间的压力非常敏感,也许比买主还要敏感些。以下是买主用来刺激卖主完成交易的十二个最后期限:

1. 我六月三十日以后就没有钱购买了。
2. 在明天以前,我需要知道一个确定的价钱。
3. 我要在星期三以前完成订货。
4. 如果你不同意,明天我就要找别的卖主商谈了。
5. 我不接受六月一日以后的估价单。
6. 请你把价钱全部估出来,明天就把估价单给我。
7. 星期五以后,我就不一定会买了。
8. 这次交易需要经过我们老板批准,可是他明天就要到欧洲去考察了。
9. 这是我的生产计划书,假如你不能如期完成,我只好另找高明。
10. 我们的财务年度在十二月三日就要结束了。
11. 我星期一要去渡假三个星期。
12. 采购委员会明天就要开会,你究竟接不接受这个价格?

五、最佳投手

棒球比赛中最佳投球手并不是擅长投快速球的人。能够在球场上控制调度,投出各种速度球的,才是最佳的投手。商业竞争场上同样如此。

谈生意的时候,要随时保持警觉性,把握各种不同的时机:该认真或冷淡的时候,该坦诚或神秘的时候,该说话或保持静默的时候,该让步或坚定的时候,该细心观察或态度和缓的时候,该给予或索取的时候。我们应该懂得各种变化球,也就是说我们必须抓住各种稍纵即逝的时机。

面对谈判的敌人时,切不可直率地表露出自己的愿望或动机。这个原则是建议谈判者要很有耐心地保持那种若即若离的态度,让对方感到焦虑不安,不知道交易能否顺利完成。使对方象捕手一样,在得失之间摇摆不定;使他对于投手变化无穷的球速永远没有把握。

六、劳逸待劳

最好是在自己的家中与他人商谈。罗伯特·阿垂尔在他所著的书《重要的领土》中,对于他的新发现曾有过这样的叙述:他发现动物在自己的领土里,最有办法防卫自己。洛杉矶的道奇公司便是最佳实例,他们曾在家中赢得许多次商场上的胜利。

人类乃是一种有领域感的动物,和自己所拥有事物有着密不可分的联系。他的坐椅,他的办公室以及其他资产,对他而言,都有着很特别的意义。有句俗话说:“家即是堡垒。”也

许是因为最大的力量都是从家中产生的。

在家中商谈的人,能有规律的起居、饮食和睡眠,同时也握有更多的力量资源,例如:他能随时向专家和上级请教等等。阿·托夫勒在《未来的震荡》这本书中指出:变迁中的人们都会感到身心震撼的双重痛苦。在陌生的地方,即使是上厕所也变成一个问题。有的时候,光是为了赶奔商谈地点,我就先浪费了许多精力,以至身心疲惫。

只有在某些情况下,谈判者要远离家园到别的地方去谈判才是比较有利的;当我希望亲自去查看和验证某些事情,或者为希望延迟作决定;或者因为这笔生意即使在别的地方谈判,也不会有什么大问题。而且到别的地方商谈时,我们比较容易借口自己的资料在急着离开办公室时,忘记带来了。

假如商谈不得不在别的地方举行时,下列这些预防措施对你将有所帮助:

1. 挑选一个中立的地方。
2. 让别人代你执行日常的工作。
3. 携带足够的助手。
4. 携带一架计算机。
5. 预先订好房间。

谈判可说是商业行为中一项相当艰难的工作。所以谈判者应该享有较优厚的出差费,一流旅馆以及谈判期间应得的待遇。

他们应该保持从容和舒适的状态。如果让我选择,我宁可在家中商谈。不过这样也有危险存在:家中或公司的人可能会时常打岔,致使对方占得优胜。

七、出其不意

有一位先生下班回家,他的妻子在门口笑脸相迎,并且告诉他有件令他惊奇的事。于是她带着蒙着眼睛的丈夫到饭厅,然后要他在餐桌边等一会儿,虽然肚子由于中午吃的豆子发酵而感到稍微的不舒服,但他还是很有耐心地等待着。

他缓缓地吐出一口气,使自己舒服些。一会儿后,他的妻子回到他的身边问道:“你准备好了吗?”他回答说:“我当然准备好了。”她拿掉蒙眼睛的手巾,呈现在他眼前的是一个非常漂亮的生日蛋糕以及 12 个客人。

日本人曾经偷袭珍珠港,获得全胜,但是最后却无条件投降了。开始时它引起美国人惊恐、慌乱,接着它使美国人感到非常生气。令人惊奇的事情曾经在战争中扮演了很重要的角色,也许它同样可以运用在议价的过程中。不过,我认为把它当作商业谈判中的一个策略是对它估计过高了。

话虽如此,许多谈判者仍认为使对方惊奇乃是保持压力的一个好方法。我曾经遇到很多次令人惊奇的事情,在短时间内它确实有震慑我的力量。在能够抵抗这种震惊以前,你最好先知道可能会遇到的各种问题。

1. 令人惊奇的问题:例如新要求,新包装,新让步,高明的战略,谈判地点的改变,对方

的坚持,风险的改变以及争论的深度。

2. 令人惊奇的时间:例如截止的日期,短短几天的会期、速度的突然改变、惊人的耐心等待、彻夜和星期假日的商谈。

3. 令人惊奇的行动:例如退出商谈,体会,推拖,放出烟幕,情感上突发的激动,不停的打岔,坚定的报复行动,力量的展现。

4. 令人惊奇的资料:例如争论的深度,特别的规定,新的具有支持性的统计数字,极难回答的问题,别致的回答,传达消息媒介物的改变。

5. 令人惊奇的表现:例如突发的辱骂,愤怒,不信任,以及对于个人智力和正直的人身攻击。

6. 令人惊奇的权威:例如拥有令人惊异的莫大权威。

7. 令人惊奇的专家:介绍著名的专家或顾问。

8. 令人惊奇的人物:例如买主或卖主的改换,小组中新队员的加入,有人突然不见,高阶层主管的出现,地位高低不同的差别,老板的出现,高大而令人生畏的人,好人与坏人的策略,女的商谈者,黑人商谈者,畸形人等。

9. 令人惊奇的地方:例如漂亮豪华的办公室,令人不舒服的椅子,没有冷气或暖气的房间,有洞孔的墙壁,嘈杂的地方,许多人的大集会场所等。

我不喜欢令人惊奇的事物,原因是由于它们往往会制造出不信任或恐惧的气氛。它很可能会阻塞双方意见的交流。当然,这并不是说谈判者应透露秘密,秘密都是很重要的。我所忧虑的是:令人惊奇的事物会使对方感到没有面子,而使对方陷入尴尬的处境。假如事情演变成这样,我们双方就有麻烦了。

遇到令人惊奇的事物时,克服惊奇最好的方法是让自己有充分的时间去想一想。多听,少说话,再暂时休会。谈判并不是宣战或在法庭上打官司。在没有适当准备之前,最好不要有所行动。

八、重点攻击

当买方迫使卖方愿意减价时,就要马上开始和他付价还价;而相反,卖方在交易开始前,应该尽量地提高售价,这样才有讨价还价的余地。但这并不是说要乱杀价或者漫天要价,它应在合理的范围内进行。这是一个很好的原则,但是一般人在紧要关头时,却常常把它忘掉。

当你买东西时,不要强调货物的质量不错、服务周到或者交货迅速等优点,这会使你杀价困难。卖东西的人假如知道你很满意后,就会抬高价,而且不愿意降价了。一个成功的买主要使卖主从谈判开始直到出价时,一直忧虑能否做成这笔生意,所以你要尽量挑剔产品的缺点,这样会使他出价较低。至于你需要快点交货或者特别的售后服务,慢点再谈也不迟。

这是为什么呢?因为一旦价格和卖主议定,他就不会因为交货、服务或者品质上的小问题,而失去整笔的交易。所以把握住这个原则后,你不但能获得品质好、交货迅速、服务到家的产品,而且还可以便宜的买进,这不就是为你省钱吗?

九、黑脸白脸软硬兼施

我们大都可以从电影里知道如何运用好人和坏人的策略。当嫌疑犯被捉到后,第一个审问他的人,用强烈的探照灯照着他,粗鲁地问他一些问题,然后这个冷酷的人走了。接着来了一位和气的人,他先把探照灯关了,再给这个嫌疑犯一支雪茄,让他放松点。不久,这个嫌疑犯就会全部招供了。而好人和坏人的策略也就奏效了。

谈判时,这个好人和坏人的策略该如何使用呢?先要有一个人采取强硬的立场,做狮子大开口的要求。而他旁边的人则是友善的老史密斯,在谈判中一直很少开口说话,过了一会儿,这个坏人闭口不说,让好人接替下去。而他提出的条件和前个人比较之下,似乎是很合理。为什么不是呢?和这么一个和气的人交易要比和那个讨厌的家伙交涉要愉快多了。你会不由自主地想到,事情本来是会更糟糕的。

坏人们常以各种不同的面目或形式出现在谈判中,他们可能是人也可能是事情,可能是真的也可能是假的。估价的人、律师、会计人员甚至老板都会扮演很称职的坏人,他们也很容易为人所相信。委员会、管制团体和银行家常站在强硬的路线上。而不属于人的“坏人”角色则包括一些事情例如:公司政策、标准的条件和情形、赔款原则和各种各样的程序。终究,假如你不喜欢我们公司的政策,你要去和谁诉说呢?甚至连我自己都不知道是谁制定我们公司的政策。假如我有疑问,它也自然成为你的问题。

如果你碰到了坏人,以下是你可以采取的对策:

1. 让他说,他们到最后是会换另外一个人上阵的。
2. 向对方的上级抗议。
3. 退出商谈。
4. 当着大家,责备对方。
5. 采取相同的策略,扮演坏人反击回去。
6. 商谈时,暗示坏人的出现,这将缓和对方的气势。
7. 找出对方的仙人掌,再挑掉他们的刺。

最佳的防御是心理上认清楚好人和坏人都是属于同一阵线,两者的最终目的地都是想从你身上得到他们想要的东西。而好人和坏人的策略就是他们所使用的方法。

十、情绪的爆发

曾经见过赫鲁晓夫美国人将永远也忘不了他——这样一个强而有力的苏联领导者,竟会如同一个小孩子似地,拿起脱掉的皮鞋往桌子上猛敲。此后,在和苏联代表谈判的场合里,这种突然的情绪爆发可谓司空见惯。联合国安理会在1969年的报告中便曾指出,苏联人在谈判时,情绪上有着非常激动的表现。这成为他们在谈判中所使用的一项标准战略。

在谈判的过程中,人们往往无法忍受这种突然的情绪爆发,因此,这种战略是非常有效的。在日常生活里,我们早已学会了忍耐,把愤怒、恐惧、冷漠或者绝望等情绪深深地埋藏在心底,因此当对方将这类情绪毫无忌憚地全泄出来时,我们便不知所措了。

当人们自己的行为引起对方的情绪激动时,总是怀疑自己是不是做得太过份了,甚至害怕整个局势会因此而失去控制。其实,在日常生活中,情绪的流露必然会引起对方的共鸣,唯有懂得使用这种战略的谈判者,才能随时取得主动的地位。就另一方面而言,这种令人措手不及的手段,往往能够考验我们的决心,动摇我们的自信心或者强迫我们重新估计自己的目标或形势。

情绪具有各式各样的作用:愤怒往往能使对方丧胆而让步;流泪能够换得对方的同情;恐惧将人们的心拴在一起;冷漠则表示出漠不关心的态度。情绪好比一个万花筒,只要放入一些强烈的字词或观念,人们便往往搅不清其中的真真假假,假假真真了。

当对方的情绪突然爆发时,最好的应付办法是冷静。倘若你无法保持冷静而被他搞得心烦意乱,则所谓的会议便会变成一连串的争论了。唯有那能够处变不惊的人,才是个了不起的人。意大利便把这种人称为“令人尊敬的人。”

当对方将一切诉诸感情的时候,我们要尽量避免涉及情绪的争论,同时把话题尽量地引回实际的问题——客气地重复对方所说的话,表示你已充分地了解了他的观点,然后宣布暂时休会。只要我们能够固守城池,对方就难以得逞。

无论如何,你必须记住,确实有人能够演出他并没有感觉到的感情,做为沟通意见的一种方式,也有人能够非常到家的掩饰内心真正的感情。因此你要时时保持着怀疑的态度,务必冷静。在被他的表演打动以前,你必须先搞清楚到底是怎么回事。在这世界上,确实有很多好演员。

十一、苛求的功效

大部份人都曾经告诉过自己的孩子:“假如你的目标定得高,你的成就就会更大。”

一般人在日常生活中,也常抱有这种观念。如果把这个观念应用到商业上去,把谈判的目标定得高些,结果是不是会更好呢?

有两位教授针对这个问题做了一个实验。他们在买卖双方之间设了一道屏障,使双方无法对视,讨价还价是在桌子底下用字条进行的。如此设了两组,对于两组的指示是一样的,只有一点例外:其中一组所接到的是“以 7 元 5 角成交”的指示,而另一组所接到的则是“以 2 元 5 角成交”的指示。实验的结果如何呢?被指示以 7 元 5 角成交的那一组以将近 7 元 5 角的价格成交,而被指示以 2 元 5 角成交的那一组则以将近 2 元 5 角的价格成交。

所以,一个人在制定及修正目标时所持的态度往往就决定了他的做法。人们往往会在不自觉的状态下为自己定下了某个目标。例如,当我们选择某个居处,参加某个团体或教堂,多少都说明了我们已选择了与目前处境相应的目标。

一个公司的主管可以从职员的言行及那些和他交往的人看出他的目标。在人生的旅程

中,我们不断地订立目标,然后再根据结果来修正我们的目标。个人愿望的高低,代表着他所要努力的目标。目标已不再只是一个希望而已,它同时也代表了个人心中坚定的意向,如果不幸失败,就意味着个人自尊的丧失。所以当人们被问到:“下一回你‘喜欢’得到什么分数?”不如被问到:“下一回你‘希望’得到什么分数?”来得实际些。前一个问句并没有包括个人意向在内,只有极少的约束意味,后一个问句不但显示出个人的意向,同时还意味着极强的约束力。

愿望的高低、冒险的大小、成功的可能性,三者可说是息息相关。人们选择目标时,要先估量出成功所能带来的有形和无形的报酬,失败的可能性以及所要投注下去的本钱。人们无法很确切地计算出这些来,他们常常是根据过去的经验来判断成功或者失败的可能性。

愿望常常随着成功和失败而升降,目标的制定,如同人生的目标一样,人们也会根据成功和失败的经验来不断地修正。

每一次谈判过程都是一次完整的反馈行为。当买和卖方各自按自己的目标,互相表示出自己的愿望后,接着便是一连串的反馈,每项要求、让步、威胁、延迟、最后的底价、权威的限制以及彼此的印象都会影响到双方的期望。价格也随着每次的交谈而升降,朝着新目标推进。

谈判中,那些目标较高且约束力较强的人,往往比那些愿意以低价成交的人,有更好的成果。但是应注意到这样做也有着较高的冒险性:期望愈高的人固然可以得到愈多,但也有更多相持不下的僵局会发生,因而导致谈判破裂。因此唯有凭藉着良好的判断力才能减少这种危险的发生。

十二、撑竿跳——越过死胡同

买卖双方往往为了一些鸡毛蒜皮的小事情而相持不下,双方的交易也就自然而然地陷入了僵局。其实,这个现象本身并没有什么错误的地方:一个卖主如果觉得价钱不合适,当然有权利停止交易,而一个买主当然也可以利用这种僵持不下的局面来达成他的目标。因此,我们所要讨论的只是那些我们所不希望有的僵局。

如何避免或者打破这一类僵局呢?这里为各位提出 15 个可行的方法:

1. 改变付款的方式——一次付出;时间不等的分期付款;或者其他不同的付款方式;只要所付的总和一样,什么方式都没有关系;
2. 更换商谈小组的人员或者领导者;
3. 另选商谈的时间。例如彼此约定好再商议的时间,以便讨论较难解决的问题,因为到那时也许会有更多的资料;
4. 改变冒险的程度。愿意分享未来的损失或者利益,可能会使双方重新开始谈判;
5. 改变预订的目标;
6. 改变售后服务的方式;
7. 改变交易的形态。使互相竞争、对立的情况改变为同心协力的团体。让交易双立的老

板、工程师、技工彼此互相牵扯,使他们不得不共同讨论谋求解决问题的办法;

8. 改变合同的形式;

9. 改变百分比的基数。例如基数较大、百分比较小者和基数较小、百分比较大者互换一下,可能会使事情更容易谈判;

10. 找一个调解的人;

11. 安排一次高层次会议或者热线电话的交谈;

12. 让对方有更多的选择余地。即使你的建议根本不会被对方所选用,也会使一个近乎破裂的谈判缓和下来;

13. 特定一些规格或者在条件上稍作修改;

14. 设立一个由双方人员组成的研究委员会;

15. 说些笑话,缓和气氛。

这些打破僵局的方法所以行得通,是因为它们能使对方再度开诚布公地和我们商谈。这些方法就好比破冰机,创造出一种新的气候和气氛,僵局一旦打破,一些新的方式就可以继续施展出来。令人惊奇的是,新的解决方式有时比原来的还要好。

人们碰到僵局时,常常迟疑不决,应该立即采取主动呢?还是等待对方采取行动来打破僵局。常识往往告诉我们,应该由对方率先采取主动。可是问题在于你并没有把握他一定会采取行动,而僵局的持续只会徒然带给双方很大的压力,况且,即使他不采取主动,私下里却可能非常欢迎你如此做。因此你所要做的便是,事先想好如何说、如何做,用一种既能保全面子又能打破僵局的办法,使对方愿意听从,让谈判能够再度展开。如果我们能在僵局完成之前,便早有腹案,则更能妥善处理这一类的问题了。

僵局的发生并不完全是由于重大的原因或者价格的不一致造成的。就我以往的经验来看,许多僵局的发生都是因为其他的事情,例如:双方人格的差异、害怕失去面子、公司自身内的问题、和上司的关系不佳或者因为个人没有力量作决定。因此,任何想要打破僵局的尝试,都必须先考虑人的因素。决定性的重点在于你如何做,而不在于你要做些什么。

十三、“炒蛋”战略

把事情简单化要比使它复杂更聪明。可是“炒蛋”却刚好相反。有人以此为战略,故意把事情搅和在一起。这种搅和可能会形成僵局,促使对方必须更辛苦地工作,然后提出哀的美敦书,迫使对方屈服或者借此机会反悔已经答应的让步,有时候,甚至可以趁机试探对方在压力下保持机智的能力。虽然谈判通常应该以一种有秩序的方式进行,但是懂得“炒蛋”战术的人却知道没有秩序的状况反而对他有利。

爱搅和的人常常会利用人们困惑时所犯下的错误——突然间事情无法加以比较,甚至连成本也无法比较了。当事情被搞得乱糟糟的时候,大部份的人就想撒手不管,特别是当他们疲劳不堪或者还有其他烦恼的时候。

对付搅和者的人必须具备自信心。以下这些步骤对你会有很大的帮助:

1. 要有勇气说：“我不了解”。
2. 在你真正了解之前，你要继续说：“我不了解”。
3. 坚持事情必须逐项讨论。

4. 当搅和者和你讨论时千万不要让他得逞，你可以用你自己的方法来讨论，并且要让他倾听你的理由。

5. 记住，他也很可能和你一样感到困惑不解。
6. 警觉到你可能会犯的错误。

防卫的要诀就是：在你尚未充分了解之前，不要和他讨论任何问题。耐心和勇气会帮助你对付善于搅和的人，把事情一件一件地弄清楚，不要让他有混不摸鱼的机会。

十四、不要以“假设”来作茧自缚

永远不要相信你的假设，它们可能是对的，也可能是错的。曾经有位教授在每个学期刚开始的时候，就在黑板上写下“假设”两字，然后对我们说：“‘假设’会愚弄我们大家。”

销售员往往会作一些自作聪明的假设。例如“他不会付那么多钱的”或“竞争太激烈了”或“他没有足够的钱”或“自从上次占他便宜后，他不会再和我们作生意了”或者“我确信我们所出的底价太高了，我们将无法得标”等等。这些假设事实上可能是大错特错的，可是却使得销售员在开始交易以前便气馁了。

假设可能会引导我们误入歧途；它们可能会使买方高价买入事实上只要低价就可以买到的东西，它们也会诱使卖方将货物低价卖出，同时在对方提出条件时，很快让步。假设会诱我们去相信这个价钱就是最便宜的价钱，不能再讨价还价了。

其实不然，耐心才是最好的策略，它可以支持我们继续和对方谈下去。

可是谈判的实质使得我们仍然不得不为对方作假设，我们必须尽最大的努力去评估对方可能或者将做的事情、他们愿意冒险的程度，同时还要推敲哪一项是对方用来做决定的标准：究竟是价格、送货的方法、货物的品质或者是服务的态度？但你务必记住，这一切只是你为对方所作的假设而已。

不要被自己的假设所害，反而被愚弄。记住：所有的假设在证实以前，既不是对的，也不是错的，仅仅是假设而已。

十五、面子的挽回

一般人都认为东方人要比西方人更爱面子。这句话实在没有道理。其实，美国人和世界上其他人一样爱面子，只是把这种心里掩饰得比较巧妙，但它依然存在。阿瑞尔·哈曼曾经被视为一个卓越的谈判者。某位外交家曾经如此描写哈曼：他在处理国际问题的时候，常常想法子顾全双方的面子，他确实是这方面的专家。在每一次的谈判里，他把如何顾全面子视

为最大的问题。

人们从两个方面来进行商谈？个人方面和商业方面。一桩被公司认为不佳的交易对于个人来说可能并不坏。只要能找个好理由让他向公司解释清楚，也许可以维持住公司对他的信任。相反的，商谈中一个人如果感到丢了面子，即使是最好的交易也会留下不良后果。

每一个人都想要证实自己的价值。而别人的反应正是自我评价的一面镜子。假如别人认识我们的价值，我们也就比较容易接受自己。如果别人无法认识到我们的价值，那就麻烦了。

当一个人的自尊心受到威胁，他就会变得像刺猬一样充满着敌意。有的反击、有的躲避，有的则会变得十分冷淡。姑且不论他们的反应如何，他们胸中的怒气终有一天会爆发出来，而且，我们的实验也显示出，当人们的自尊心受到攻击时，只要有机会，他们一定会报复的，甚至会不顾一切地进行报复。研究资料清楚地告诉我们：失掉面子的人都会从交易中撤出，对方攻击越打中要害，丢脸的人撤退得愈彻底，没有一点商量余地。如果是在他的朋友或者对他有重要意义的人面前，使他没有面子，事情就会更加严重了。

商业谈判不能不问对方的意见而探求他的假设和愿望。但是这些探求不应该针对人，应该针对商谈的公事。我发现下列用语在询问对方时，可以缓和紧张的气氛：

1. 根据你的假设，我可以知道你的结论。但是你有没有考虑到……
2. 有一些资料，你可能还不晓得。
3. 我们彼此间的观点相差并不大，可是……
4. 我想贵公司的生产人员可能使你产生了一个错误的印象。
5. 也许还有一些我不知道的原因。
6. 我们换个角度来说吧……
7. 这当然是可以公开谈的，但是我相信……

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

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

无论你是如何地气愤或是为自己的立场辩护，都不要直接攻击对方，这是很危险的。要永远替对方设想，顾全他的面子，这一点十分重要。

十六、踢皮球

有一个演员的经纪人和史科拉斯兄弟电影公司谈判时，先是和弟弟会谈。经过长时的讨价还价，等到双方终于达成协议，向哥哥请示批准时，哥哥却不同意。于是他又要和哥哥重新展开长时间的谈判。经纪人中只有极少数具有这种耐力和精力，经得起这种马拉松式的谈判。

抬高权威的目的是要一层一层的递上去,请求批准,逼使对方一再谈判,或者至少每到一层都得重复陈述他的论点。这对他而言,将是一种身体和心理上的双重折磨。这个战略可以试验出谈判者的自信心,它能使双方的希望和要求被打的粉碎。

这个战略使谈判者陷在双方和自己上司的夹缝里,无法动弹。同样的道理,它也可以使买主或卖主陷入和那个经纪人同样困窘的境地。

以下是对付这种战略的措施:

1. 以其人之道,还治其人之身。以相同的战略反击对方,同样引出己方的高阶层人员与对方商谈。

2. 随时准备退出商谈。

3. 直接向对方公司的上级抗议。

4. 不要太早或者太快引起己方公司对自己的期望,不要作拍胸脯的保证。

5. 使己方公司时时保持警觉:对方可能会使用这种高权威的战略,来降低我们的期望程度,迫使我们让步。

6. 不要到对方公司的每个阶层重复陈述一遍你的论点。你只要静静地坐在椅子上,让对方的人替你作报告。

抬高权威的战略不只适用在电影事业里,也适用于汽车经销商。在抵御这个战略的时候,每个人都应该懂得分层负责的道理,恪守着自己的岗位,决不越限,让己方各阶层的人员分层对付他们。弄清楚自己的地位之后,还要有勇气以机智取胜对方——洞察对方的诡计并予以适当地反击。

十七、对大人物不必惧之

身份地位就同商品一样,常常被人们评头论足。而一个地位高的向一地位低的人说话时,由于某种心理因素,总会占得种种优势,因而在不同的地位之间,总会存在十分微妙的关系。

人们通常会把那些身处高位的人划在自己的世界之外。一个售货员很少会和购货主管接触,买主也总是和同地位的卖主谈生意。在公司中,下级面对上级时,常会感到忸怩不安。商业谈判场上尤其注重平等地位的关系。忘记这点的主管就麻烦了。

等级地位使人畏惧,不习惯到大公司或者某某总部的人,常常会被那种鸦雀无声的假效率吓住,而这种场面对于一个公司的主管而言,却根本不是一回事。其实,那些坐在桃花心木办公桌前面的人,只是被他们自己的职位所控制着,他们和我们不过是一样的人罢了。

这一切和所谓的“商业谈判”又有什么关系呢?这表示,当买主和副总裁谈判时,总会不那么舒坦,普通人多半不愿意以专家为对手。事实上,不论是否如此,人们都认为地位高的主管总是以我为中心、武断和独立。身份地位的不同常常会影响到人们的行动和对策。身份地位是促成交易过程中的一部分,而且是交易本身的一部分。

当你必须面对地位较高的人的时候,接受他们作为你的对手。你和他们谈判,反而要比

和地位低的人谈判更有取胜的机会。地位高的主管们常常准备得不够充分,而且比较缺乏充裕的时间。你可以用一种“人对人”,“一个问题接着一个问题”的方式来向他挑战。你准备得越好,知道得越多,则双方地位的悬殊也就越没有意义。不要被“大人物”吓住了,只记住:要更勤奋地工作。

十八、场外交易

不论正式的谈判或非正式的谈判,实际上都只是买卖双方在进行交换意见而已。在非正式的谈判中,大家可以无拘无束地谈话——可以谈双方公司里不合理的规章,也可以聊些增进彼此感情的话题,如:孩子、太太和偏高的税金等。这些谈话就像润滑剂一样,可使问题得以顺利解决,同时还能在非正式的情况下,评估对方的人品。

非正式的谈判还有一项常被忽略的好处:借着它,谈判双方的幕后主持人得以私下交谈。比方说,公司指派张三为采购小组的领导人,但实际上却由工程师李四执行,因为李四对于货品的了解面比张三丰富,而且能以更便宜的价钱洽购。在非正式的谈判里,李四就能够从容出面商谈,而又不致牵扯到身份的问题了。

当正式谈判触礁时,非正式的谈判更是不可缺少的了。在会议桌上,实在难以启齿求和,可是,在酒醉饭饱的时候,只要几句话就能把愿意妥协的态度全部表现出来。此外,为了要研究问题的细节,一连串的社交活动也是必不可少的——这种公私兼顾的方法,既能解决问题,又能不失面子。

任何一位优秀的谈判者,都深晓场内谈判和场外谈判的力量。可是,由于每件事情都有好坏两面,因此我们也必须了解场外谈判的危险性,同时还要采取下列的预防措施:

1. 小心谨慎,不要作单方面的告白,免得泄露了己方的秘密。
2. 爱喝酒的谈判者是很常见的。我认识一个常常使用这种策略的人,因为他比一般人的酒量都好,所以千万不要被对方骗住了。
3. 有些谈判者非常希望得到别人的欣赏,在气氛很好的时候,他们会变得十分慷慨。
4. 进行场外谈判的时候,要提高警觉,因为对方可能不是真心的,对方很可能在轻松的气氛里,趁着人们没有防备的时候,轻易地使你相信了虚假的消息。
5. 场外谈判并不是什么特例,它在谈判的过程中占有极重要的地位。凭借这座桥梁,双方得以沟通意见、了解彼此的要求并且研究出可行的解决办法。并非所有事情都必须在会议桌上提出讨论,一个优秀的谈判者应该了解到这一点。

十九、步步为营

仅仅知道策略还不够,如果整个战略布署失当,则根本无法使得谈判成功。策略的目标和策略的施程序要比策略本身重要多了。历史上有许多伟大的策略,就因为布署失当而搞

砸了。所以策略的本身和策略的布置是相辅相成的,二者并不相同。

弹性地运用策略是心要的。因为此时适用的策略,未必适用于彼时。适用于你的策略,未必适用于他。在谈判刚开始时,使用合适的策略,也许在以后就不适用了。昨天有效的策略,明天就不一定有效。

不断地评估策略的适宜性是件非常重要的事情。在每次的谈判中,谈判者应一次又一次地问自己这些问题:

1. 我能不能融入新的策略,求得更好的成果?
2. 此刻是否是变换策略最适宜的时刻?
3. 对于不道德的策略,是否应该加以惩罚?
4. 对于我所使用的策略,对方会有怎么样的反应或解释?
5. 对方会不会反击?
6. 假如我的策略被人识破时,我会不会因此而失掉面子或者失去讨价还价的力量?如何才能将损失减少到最低的程度。

策略的选择往往牵涉到道德问题。在商业或政治上的成功,并不能证明所使用的手段是正当的。不管你喜欢与否,每个生意人在选择策略时,都有他个人的爱好。

在选择策略时,不应该忘记的原则是:除非你已经仔细想过对方可能采取的应付方法,否则不要轻易使用任何一种策略。你若是忘记了,你的处境很可能就会和我所认识的一个购买者一样,他告诉卖主:除非这个价格,否则我就不买。结果他被老板开除了,因为卖主把整个经过都说了出来。所以,任何一个优良的策略,都必须有弹性地运用,此外还得配上良好的商业判断力。

二十、吹毛求疵战术

买主通常会利用吹毛求疵的战术来和卖方讨价还价。买主先是再三挑剔,接着提出一大堆问题和要求。这些问题有的是真实的,有的却只是虚张声势。他们之所以要这么做,是为了要达到下面四个目的:

- ①使卖主把卖价的标准降低;
- ②买方才能有讨价还价的余地;
- ③让对方知道,买方是很精明的,不会轻易被人欺骗;

④这个战术使销售员在以低价卖出货物时,仍有借口向老板交代。当他向老板报告时, he可以说,买方在移掉母牛和鸡之后,已经非常满意了!也就是说,买方已不再挑剔我们货物的许多缺点了,现在我们大家可以松口气了!不然事情可能会比现在还要糟糕,即使以这个价格,货远不见得卖得出去呢!

这种吹毛求疵战术在商场中已被证明是行得通的。我和许多人曾做过许多次的试验,证明双方在交易开始时,倘若要求得愈高,则谈判的结果愈好。工会的谈判者也同样从实际经验里学到,倘若要求得愈多,则所得到的也就愈多。因此他们总是一而再再而三地运用这种

战术。

但是,若从相反的立场来说,则身为卖方或者资方代表的人,又该如何对抗这种吹毛求疵战术呢?

1. 必须很有耐心。那些虚张声势的问题及要求,自然会渐渐地露出马脚来,并且失去了影响力。

2. 遇到了实际的问题,要能直攻腹地、开门见山地和买主私人商谈。

3. 对于某些问题和要求,要能避重就轻或视若无睹地一笔带过。

4. 当对方在浪费时间、节外生枝,或作无谓的挑剔或无理的要求时,必须及时提出抗议。

5. 向买主建议一个具体且彻底的解决方法,而不去讨论那些没有关联的问题。

不过,千万不要轻易让步,以免对方不劳而获。对方的某些要求很可能只是虚张声势而已,因此卖主应该尽量削弱买主的声势,不要让他轻易得逞。同时,卖主也可以提出某些虚张声势的问题来加强自己的议价力量。

吹毛求疵战术能使你在交易中,充分地争取到讨价还价的余地;如果你能够巧妙地运用它,必然会带来无穷的好处。

二十一、趁热打铁

你如何结束商谈呢?我们知道,如果彼此都认为对方的让步已经达到极限,无法再有新的进展时,那就是该做最后决定,结束谈判的时候了。这需要靠事实或直觉来告诉我们,重要的是双方的愿望已经妥协,生意可以成交了。

以下是十一个用来暗示对方作最后决定的方法:

1. 我们应该从正面进攻,重复签订合同的要求。例如说:“我们已经互相同意每件事情了,如果现在不签合同,要等到什么时候呢?”

2. 要结束商谈时,话不要说的太多,我们只顾说话,常会忽略了倾听对方的意见,过多的谈话也会被对方看成一种焦虑的表示。

3. 假如对方不同意签订合同,要询问他问题所在,如果我们给他一个说话的机会,他可能会解释给我们听。

4. 要一再向对方保证,现在结束是对他最有利的,告诉他一些好理由。

5. 大胆地假设一切问题都已解决了。如果你是买主,可以向卖主借一只钢笔来草写协定或者询问他喜欢那一种形式的支票。如果你是卖主,可以询问买主愿意将货物运到哪个地方去。

6. 和对方商议细节问题。例如:协定如何草拟,和送货的地点。表示出主要的问题和价格都已经谈妥了。

7. 采取一种结束的实际行动。售货员可以开始写售货单,买方可以给卖方一个购货单的号码,开始和他握手。这种实际行动有助于加强已经议定的承诺。

8. 告诉对方如果不快点签订合同,因此而可能会发生利润损失。有的人虽不为利润所动,却尽量的要避免损失。作为买主,你可以向卖主指出,你做的这么一个慷慨的提议,已经超出极限之外了,如果延迟,你的老板可能会不同意的。买主也可以向卖主阐明如果早日签订合同,一切都能够做得更好些。卖主则可以用种种方法,例如时间上的限制,存货可能会不够!来向买主暗示,快快做成决定。

9. 提供某项特殊的优待作为赶快签订合同的鼓励。例如:打折扣、分期付款、附送零件或者特别额外的服务,迟了就没有了。

10. 说个故事,暗示有人因为错过机会而陷入困境,让对方充分了解现在是交易最好的时机。

11. 除非对方告诉过你许多次不愿意现在就结束谈判,不要轻易放弃努力。一个很著名的销售员有一次说:他永不轻言放弃,一直到对方至少说了七次“不”。

这些方法几个世纪以来,一直被全世界的谈判者广泛地运用着,他们带着愉快、坚韧、主动但并不傲慢的态度,暗示对方赶快结束商谈,完成交易。

二十二、拒绝的技巧

商业谈判的过程可以说是互相削弱对方的反对意见的过程。如何面对反对的意见,往往关系到交易能否成功。当遇到错误的、于己不利的意见时,要敢于大声说“不”,这对谈判、对自己都是有利的。应注意下面几点:

(1)在谈判之前先搞清自己的商品和其他参加竞争商品的优缺点,做到“胸中有数”。

(2)记下一切所想到的,可能被买方挑剔的产品缺点或服务不周之处,研究买方心理,做到“知己知彼”。

(3)当客户提出某项反对意见时,在回答之前要了解关键所在。

(4)当问题比较棘手,可以用“可能存在着这方面的缺点”的语气先缓和一下气氛,而马上提出产品更有利于对方的大量优点让其利弊相衡。

除了面对反面意见以外,当买主坚持要求卖主提供资料或成本分析时,卖主倘若用了以下方法,即使是最坚持的买主也会让步的:

(1)为公司的政策所禁止。

(2)无法得到详细资料。

(3)以某种方式提供资料,使那些资料根本不起作用。

(4)找借口长期拖延下去。

(5)向对方解释无法提供的原因,例如防止商业秘密或专利资料外泄。

(6)解释:倘若要拼合成本和价格分析表的话,往往需要很高昂的费用。

(7)使买方公司的某个高级人员替卖方说明,卖方的价格一向很公道。

一声坚定而技巧的“不”对自己是相当有利的。

二十三、不放松“思想工作”

谈判的对手往往是顽固的,想要说服他们是不容易的。不过,做“思想工作”正是我们的长处,我们应使用各种技巧,力争以理服人。

(1)谈判开始的时候,要先讨论容易解决的问题然后再讨论容易引起争论的问题。

(2)如果能把正在争论的问题和已经解决的问题连成一气,就较有希望达成协议。

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

(4)假如同时有两个信息要传递给对方,其中一个是比较悦人心意的,另外一个则较不合人意,则先让他知道那个较能投合他的心意的消息。

(5)强调双方处境的相同要比强调彼此处境的差异,更能使对方了解和接受。

(6)强调合同中有利于对方的条件,这样才能使合同较易签订。

(7)先透露一个使对方好奇而感兴趣的消息,然后再设法满足他的需要。这种讯息千万不能带有威胁性,否则对方就不会接受了。

(8)说出一个问题的两面,比单单说一面更有效。

(9)等讨论过赞成和反对意见后,再提出你的意见。

(10)通常听话的人比较记得对方所说的头尾部分,中间部分则比较不容易记清楚。

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

(12)与其让对方作结论,不如先由自己清楚地陈述出来。

(13)重复地说明一个消息,更能促使对方了解、接受。

说服别人的过程,即是推销自己观点的过程。人们总珍惜自己的观点,也希望别人同意自己的观点。推销观点,使对方接受,从而拍板成交,这也可以说是商业谈判的全过程。谈判就是相互推销观点。假如你能用自己的观点有效地说服对方,必须记住以下五个要诀:

(1)少说多听。上帝造人,造就了一张嘴两只耳朵,就是要人多听少说。人们却往往希望表现自己。你先尽量保持沉默,注意倾听对方的意见,先让他把话说完。这样,你可以首先掌握对方观点,而等你发表意见时,他自然也就欣然聆听了。

(2)不要打岔。打岔会令对方生气,而且也不容易充分表述自己的意见。

(3)不要争吵。人们往往尊敬说话温和的人。你说话态度温和,别人会以相同的态度回报。如果你态度严厉,出言不逊,只能使对方产生抵触情绪而变得更加固执。争吵根本无助于改变对方的观点,反而使谈判者变得更加僵硬。因此对对方的观点,一般不要采取正面反对的方法,多用迂回策略对付。

(4)礼貌复述。人们都喜欢被别人了解。在你发表意见之前,先把别人说话的要点复述一遍。这既是一种礼貌的表示,又能够借以利用对方的话说出你的观点。

(5)抓住主题。在倾听对方发言时要记住内容重点,避免在讨论中遗忘。讨论中要扣紧与主题有关的问题。为了不致离题,可以暂时撇开某些次要问题不予争论,也可以暂时休会,

以便调整讨论的方向。必要的时候,还应提醒对方不要离题太远。

说服别人,语言运用是上乘的技巧。培根说过“谈判是发掘事情的一个过程”,在面临难题的时候,一定要把握住回答问题的原则:这就是什么该说和什么不该说。避免贸然作答,取得圆满回答的秘诀如下:

- (1)回答问题之前,要给自己一些思考问题的时间。
- (2)在未完全了解问题之前,千万不要回答。
- (3)要知道某些问题并不值得回答。
- (4)有时候回答整个问题,倒不如回答问题的某一个部分。
- (5)回避回答问题,理由是主客观情况所限。

要想做出巧妙回答,除了举几个例子,必须有些分析,得出原则性结论,这样才能最具有说服力。

二十四、“再多就没有了!”

这个技巧非常有效,实行起来既简单,又符合道德标准。一个有技巧的买主倘若利用这个战略,往往能使得买卖双方皆大欢喜;同样地,一个有技巧的卖主也能够善加利用这个技巧来争取增加利润的好机会。

为什么这个技巧会有效呢?因为,每当买主说:“我非常喜欢你的产品;问题是我只有这么多钱。”的时候,卖主就被卷入买主本身的问题。而且在这个时候,他和买主之间也就只剩下这么一点小问题需要解决了。

所谓的“协议”就是双方因理解、同情而由互相对立的局面改变为同心协力的一体。卖主知道买主都是有购买预算的,当他看到买主被这种既无意义又无感情的预算缠绕着,多会不由自主地予以同情,甚至会用另一种新的眼光来看买主的真正需要,渐渐地便会发现原订的价格还是有调整余地的;至于买主,虽然在预算的限制下,还是会稍做调整以求达成协议的。双方互相合作来达成一个共同的目标——预算。

购买小组要算是最善于使用这个技巧的人了。由于上司总是要求他们以估计成本的 50~80% 的价格,购进某些繁杂的货物,使得这种包括购货、工程、生产各部门的购买小组,不得不聚集起来讨论这个看来似乎行不通的办法。

但是,令人惊异的是购买小组却往往都能如期地完成任务。就理论而言,要使不同部门的许多人在一起工作是很困难的。但是购买小组却不然,他们的士气总是十分高昂——他们所要做的乃是使一个一个的卖主卷入他们的问题,然后只要答应稍微改变一下规格,降低一点品质,再消除一些无谓的争执,便能取得卖主的合作,而最终取得以低价买入还不错的产品。

这个技巧之所以如此的有效,部分是由于牵涉到了卖主的“自我”。人类天生就喜欢帮助别人达成愿望。而这个战略却恰好给了卖主一个最佳的表现机会,使他既能表现得十分精明内行,又能充分地发挥那份牺牲奉献的精神。

当买主使用上述手段的时候,卖主能够对抗吗?能够反过来使得整个情况对他也有利吗?答案是肯定的。以下就是卖主所必须注意的:

1. 要大胆地试验对方的战略;大部份的买主虽然采用了这个战略,但他的实际价格还是有弹性的。
2. 必须在他和他商议之前,预先准备好另一份不同的价格。
3. 假如买主在你没有事先准备的情况下,突然地使用了这个战略,你可以要求他给你足够的时间,好好研究一下。
4. 找出真正的决策人,看他是否曾经作过买主所说的预算。也许你会发现他所作的决定和你的建议刚好一样,因而你的计划根本不需要修改。
5. 建议改变付款的方式。如果买主钱不够,也许可以分期付款。
6. 找出付钱的人。
7. 让买主修正自己的计划来迎合他自己的战略。以其人之道,还治其人之身。

只要卖主事先有了应付这种手段的准备,则这种手段不仅无效甚至还会成为对卖主有利的机会。凭着这个机会,卖主仍然可以供给买主所需要的产品以获取更多的利润。在与对方谈判之前,卖方应该先反问自己:“假如买主使用了这个战略,我应怎样应付呢?如果他处理得当,非但可以作成一笔很好的交易,而且还很可能使对方不觉得被占了便宜呢!

二十五、如何宣传自己的观点

卖主就是一位谈判者。他有自己的观点并且还想说服买主相信他的观点。而买主也有一套自己的想法。彼此观点的交换就是一次商谈——一个非常费力的商谈。因为观念就象个人所有物一样,人们都不喜欢和它们分开。

假如你希望自己的观点能够有效地说服对方,则必须注意下面八个要诀。它们都非常容易实行且不易忘掉。

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

第二步:不要打岔。通常打岔会令对方生气,以致阻碍了意见的交流。

第三步:不要太好争论。人们往往尊敬说话温和的人。如果你以严厉、大声或嘲笑的态度说话,只是徒然使对方变得更加固执而已。相反的,假若你以温和而有节制的态度待人,则对方将会比较愿意和你商谈。说话态度温和的人,可以使得别人以相同的态度回报。好争论者根本无法改变对方的任何意见,只会招致相反的结果而已。

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

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

第六点：抓住重点牢记在心，避免争论时遗忘了它们。

第七步：讨论时避免双方脱离主题。以下三种方法能使对方不致离题太远：A. 暂时同意某些不太重要的问题，以避免无意义的争论。B. 暂时休会，延后讨论。C. 提醒对方不要离开主题。

第八步：不要正面反对对方的某个观点。

人们都喜欢保持合作的态度，而不愿意彼此冲突。上述的几个要点就是为了使读者能遵循这个方向而行。不妨想想：推销观点、售出产品和赢得争论，这三者不都是一回事吗？

二十六、最后通牒

“接受这个价格，否则就算了”本身就是一种谈判策略。许多情况适合使用这种战略。谈判时，这种策略是正当的。

通常旷日持久的工会谈判并不使用这种策略。但通用电器公司却采用了二十年。这家大公司在谈判刚开始的时候便提出了一个铁定的价格；不过这家公司也很审慎地提交了一大堆详细的分析表、统计数字和事实，来支持他们最后的出价。从1947~1969年的二十九个年头里，这个策略一直很有效。但1969年后就行不通了。电气工人们终于决定：“算了！”接着就发生了使通用电器公司损失惨重的大罢工。

所以，任何想要采用这个策略的人，都可以从通用电器公司的经验中学到这个教训：这种策略会引起对方的敌意，使对方无法维护尊严，进而迫使对方陷入毫无选择余地的处境——等于剥夺了对方选择的自由和自尊。由于这种挫败感的累积，才引发了1969年的大罢工。那次罢工实在是一场神圣的战争，因为他们不单是为了利益而战。

美国的商业界，大部份都是在这个“要不就接受，否则就算了”的基础上进行的：譬如，店铺中都是不二价——有的价钱确实公平，可是大部份的价格就像电话费一样，早就因规定而成了固定的价格；许多工商业产品和服务便是以相同的方法，以相同的价格卖给所有的顾客。无论如何，它们代表了卖主的价格政策，也是一个便利买主的方法。何况它们都是老少无欺的。

在某些情况下，“接受这个价格，否则就算了”还是挺有道理的：

1. 当你不想和对方继续交易时。
2. 避免由于对某个顾客减价，而导致对所有的顾客减价。
3. 当对方无法负担失去这项交易后的损失时。
4. 当所有的顾客都已习惯于付出这个价钱时。
5. 当你已经将价格降到无法再降的时候。

假如你不得不采取这种策略，要尽量设法消除对方的敌意。首先，你必须尽可能委婉地拒绝，因为单单是这种语气就能使圣人都冒火了。假如我们能够以法律为后盾，就不致触怒对方了；当某个价格得到公平交易法、印行的价目表、标签或者商业惯例的支持，就比较容易被接受了。同样的道理，坚定不移的价格如果能配上委婉的解释和令人信服的证据，也能减

少对方的敌意。若要减少对方的敌意,时间是很重要的因素;因为任何改变都需要一段适应的时间。

“接受这个价格,否则就算了”是谈判中的一个正当的策略。许多对此感到新奇的人往往会欢迎它。因为这样可以减少讨价还价的麻烦。假如你要运用它,必须注意两件事情:第一、让对方有讨论的时间;第二、要事先告诉你的老板,你将运用这个策略。

如果有人以坚定而又礼貌的态度对你说:“接受这个价格,否则就算了。”你该怎么办?应付的办法虽然很多,但是,我还是要劝你先试探对方的意思。也许他的立场并不像表面上那么坚定。

试探对方最好的方法是改变交易的性质。例如:增加或减少订货,改变对品质的要求,要求更多或者更少的服务,要求更慢或更快地送货,改变产品种类的比例,增订一些新项目或备用产品等。然后再和对方谈判新的底价。

除了这个方法外,你还可以用以下的方法试探对方的决心:

1. 退出谈判。
2. 向对方的上级抗议。
3. 让对方老板立据证明,这的确是最后的出价了。
4. 继续说话,就好像你根本没有听到他所说的话。
5. 尽力找出能够降低对方价格的方法。

试探的要诀在于找出一个能够顾全双方面子的方法,使对方能够不露痕迹地主动让步。假如你能做到这点,这个问题便会迎刃而解了。略做试探是非常有价值的,对你也不致有些什么损失,何不试试?

二十七、旁敲侧击

每个商谈都有两种交换意见的方式。一个是在谈判时直接提出来讨论。另外一个则是在场外,以间接的方法与对方互通消息。

间接交流的存在是因为有实际的需要。一个谈判者可能一方面必须装出很不妥协的姿态给己方的人看,而另一方面又必须在对方认为合理的情况下和对方交易,以达成协议,不管是买主或者卖主都会有这种双重压力的困扰。这也就是谈判双方会建立起间接谈判关系的原因。

并不一定每一件事情都要在会议桌上提出来。彼此建立起来的间接关系,能使消息在最少摩擦的情况下传达给对方。假如对方拒绝这个非正式提出的条件时,双方都不会有失掉面子的忧虑;倘若这个条件在谈判时被正式拒绝了,则很可能会引起对方的指责,而导致双方感情的破裂,造成不良的印象。

所以,间接的沟通方式,可以帮助谈判者和公司在不碍情面的情形下,悄悄地放弃原先的目标。而某些偏差了的目标也可以借由半正式或非正式的沟通方式加以修正。以下所列的方式足以用来弥补正式会谈的不足。

1. 有礼貌地结束每一次的谈话。
2. 在正式谈判之外,另外再秘密地讨论。
3. 以跌价来探测对方的意见,或者故意放出谣言。
4. 故意遗失备忘录、便条和有关文件,让对方拾取而加以研究。
5. 请第三者作中间人。
6. 组成委员会来研究、报告和分析。
7. 通过报纸、刊物或广播的媒介。

二十八、投石问路

投石问路是一个策略,由此买主可从卖主那儿得到一般不易获得的资料。知道成本、价格愈多的买主,就愈能作出更好的选择。

这个策略的运用:我们假设一个买主要购买 2,000 件衣服,供给全国的销售网点,于是他要求卖主分别对 200 件、2,000 件、10,000 件、25,000 件衣服估价,一旦卖主的标价单送来,敏锐的买主就能从中得到许多资料。他可以估计出卖主的生产成本、设备费用的分摊情况,生产能力、经验丰富与否以及价格政策。由于绝大多数卖主都不愿意失去比 200 件还要多 10 倍的生意,因此买主就能得到比直接购买 2000 件衣服更好的价格。

以下举出很多例子,它们都能问出很有价值的资料,引导出新的选择途径。

1. 假如我们订货的数量加倍,或减半呢?
2. 假如我们和你签订一年的合同呢?
3. 假如我们将保证金减少或增加呢?
4. 假如我们自己提供材料呢?
5. 假如我们自己提供工具呢?
6. 假如我们要买几种产品,不只购买一种呢?
7. 假如我们让你在淡季接下这份订单呢?
8. 假如我们自己提供技术援助呢?
9. 假如我们买下你全部产品呢?
10. 假如我们改变合同的形式呢?
11. 假如我们改变产品的规格呢?
12. 假如我们要分期付款呢?

任何一块“石头”都能使买主更进一步了解卖主的商业习惯和动机。

投石问路这个策略似乎有点残酷,它迫使卖主和他的公司进退两难。每块“石头”都使买主在他公司的工程人员、生产人员和计价人员眼中变得更令人讨厌(因为面对许多买主提出的问题看似无害),卖主想要拒绝回答是很不容易的,所以大多数卖主宁愿降低他的价格,也不愿意受这种疲劳轰炸式的询问。

聪明的卖主在买主投出石头、要求“假如”的资料时,要仔细考虑后再答复,以下的劝告

就是帮助你如何给买主更好的答复：

1. 找出买主真正想要购买的东西，因为他不可能作那么多选择，购买那么多产品，你不妨询问你方的生产人员，他们会告诉你有关这方面的知识。
2. 永远不要对“假如”的要求，马上估价。
3. 如果买主投出一个“石头”，最好立刻要求对方以订货作为条件。
4. 并不是每个问题都值得回答。你可以要求对方提出“保证”，这乃是整个交易的一部分，如果没有公平交易的法律或其他人的同意，对方不得不提出保证。
5. 有的问题应该花很长的时间来回答，也许比限制买主的截止日期还要长。
6. 反问买主是否准备马上订货。当他了解后，也许就会接受大概的估价。

一个精明的卖主，可以将买主所投出的“石头”变成一个很好的机会。针对买主这种想知道更多资料的要求，他也可以趁机向买主提出三年的合同最有刘，也可以采取所谓“请你考虑”的策略：乙等品质的产品、数量更多的订货，购买备用零件，改变规格或去年的模型……等。

投石问路和请你考虑可以促使买主和卖主达成更好的交易。

二十九、火上浇油

仔细看看某个拍卖会，你会发现总是有几个人使价格一再上涨，假如你早一点抵达拍卖会，你可以很容易就认出他们来，因为他们是为拍卖会的主管单位工作的，任务就是刺激人们出高价，他们是一群煽动者。

煽动是非常古老的策略，买主和卖主做生意时常常会不自觉地运用它。房地产经纪人用它来刺激买主购买房屋的兴趣。当买主抵达时，经纪人的某个朋友刚好也来看房子。土地开发公司就会向卖主表示靠近湖边的 34 号土地刚巧卖给琼斯先生了，以引起买主购买的兴趣。可是假如认真去查询，你就会发现这位琼斯先生也是这家公司的雇员。这个策略有时是很不道德的，不过并不是所有煽动都是不道德的。

煽动有三个目的：提高价格、刺激买主的兴趣和创造竞争。以下是买主和卖主运用煽动策略的例了。

我们先看看买主煽动的例子：

1. 让竞争的卖主们聚集在会客室里。
2. 让买主的秘书无意中说出，几天以后和买主会面的其他卖主的名字。
3. 即使只有几个卖主合格，也要尽量送出标价单给其他卖主，使卖主确实感到其他竞争者的存在。
4. 假如价钱不合意时，告诉卖主将向别的卖主订货。
5. 同时和两个卖主在不同的房间商谈。
6. 让卖主知道他必须让步，并且在此时让步最有效。

我们再看看卖主的煽动：

1. 向买主表示其他买主已经参观过工厂,并且准备购买所有的产品。
2. 向买主指出存货不多,欲购从速。
3. 向买主说:我们只剩下这批存货,新的产品还要一个月的时间才能生产出来。
4. 让买主知道,由于不赚钱的缘故,公司正考虑要撤除某条生产线。
5. 劝告买主最好在罢工以前赶快订货,以免缺货。
6. 告诉买主由于商品供不应求,价格可能就要上涨了。
7. 拿出其他买主的订单给买主看。
8. 让买主亲自去参观了解所有的生产设备都已开足了马力,无法再增产了。

煽动策略常用来向卖主试探价格是否可以再降低。假如船舶商人运用煽动策略试探卖主对于较低价格的反应,他会先说出某人的价格较低来减少卖主的期望,然后再提出一个稍微高一点的价格,卖主相比较后,会觉得这个价格还不错。

古董商人运用煽动策略来提高古董的市价,这个方法非常有效。例如,有一个买主正对某张标价 350 元的古老书画流露出特别的兴趣,这时有两个矮小的老妇人刚好从旁边经过,其中一位对另外一位说:“好可爱的一幅画!它的价值真不止 350 元,那幅画还是 150 多年前或更早以前的咧!如果我有钱就好了,我会马上买下来。”你知道呢?那张 350 元的画,实际上可能只值 200 元。买主在不知不觉中已受了不道德的生意人的煽动。

抵抗煽动策略最好的方法是保持冷静的怀疑态度,因为事情并不象表面上那么简单。在做生意前,你要多加提防。

三十、十条准则

除了上面已经讲到的那些内容外,在本章的最后,笔者还要向你提供十条具有普遍价值的有益准则。因为无论你到哪个国家去做生意,也无论你与之打交道的是哪个民族的商人,下面这些准则都有助于你的生意成功。

1. 你必须习惯于做一个外国人,应该表现出谦逊的态度,这一点对于你生意的成功至关重要。但你也没必要走向另一个极端,去说自己生错了地方。你应该做到不卑不亢,坦然大方。你不欠对方什么,没有必要唯唯诺诺,只是你作为一个外国人,必须接受所在国的规定;同样,对方也不欠你什么,也没有必要向你讨好。你能从你的谈判对手那里得到多少东西,将取决于他们认为能从你这里得到多少东西,双方的利益是平等的和对等的。

2. 到国外去做生意,应该把自己安排好。要想取得成功,你最好乘坐飞机的头等舱,住高级旅店,只拿随身必备的行李。不要在长途旅行中大吃大喝,并且应该适当地对待时差问题,按当地时间作息,不要一下飞机就蒙头大睡。

3. 你必须了解与你谈生意的商人的风俗习惯和生活方式,你不能设想在自己国家的文化中可以接受的东西,在其他国家也一定会被接受。另外,你最好掌握一点与你做生意的国家的语言,这样,对方会更容易接受你。

4. 调整你的谈判节奏以适应对方。遇事太急躁、太匆忙是不利于生意成功的。

5. 掌握世界上通用的谈判技巧并充分加以运用。谈生意之前要作充分的准备,要比对方更了解和熟悉业务。这样,你才能够控制整个洽谈过程,实现自己的意愿。

6. 无论在什么地方,与哪个国家的商人做生意,都不要去签署那些不能满足你基本利益和长期利益的协议。否则,你可能会作茧自缚,自作自受。

7. 无论你是否喜欢谈判对手的处事方式或谈判方式,你都要表现出对对方的最大尊重。只要你尊重对方的人格,即使生意上的观点不一致,他也会在心理上接受你。

8. 你必须养成一种习惯:不讨论或评论任何一个国家的政治、宗教、生活方式、商业道德、种族纠纷、法律制度等政治和社会问题。也不要讨论其他国家的私人道德规范、舆论自由、两性关系等敏感问题。要记住,你只是一个与对方做生意的商人,而不是政治家和改革家,你的许多政治见解都要让它留在心里。否则,你可能就会成为不受欢迎的人。

9. 尽最大努力、千方百计地履行你同意并签订的合同,促成这笔交易的完成。久而久之,你的信誉就会越来越强,成功的机会也就越来越多。

10. 多向有经验的人请教各国的情况,多倾听别人的见解,多学习别人的长处,虚心处理每一笔交易,尽量多花一点时间分析自己经历的每一个步骤、成功和失败。从他人和自己的经验教训中寻找成功之路。

第 八 篇

商 务 谈 判 实 战 100 例

战例 1: 明星妙策化干戈

1972 年,美国总统尼克松应中华人民共和国总理周恩来的邀请访问北京,他宣称“我是为了美国人民的利益来到中国的。”但是,中美双方之所以从相互敌视到坐下来谈判协商,共同发表《上海公报》,根本上却也在于中美两国的利益有共同性。它表现在中国方面,就是历经深刻的历史反省之后对于现代化的奋力追求,以及为此而需要的相对稳定安全的国际环境;表现在美国方面,远在珍珠港事变后,美国就认定在西太平洋的长远利益在于有一个既稳定繁荣又与美国友好的中国,中国的现代化,其潜在的巨大市场对于美国都有着特殊的意义。

——这也是共同的利益使得双方明智地采取合作的态度。

另一方面,合作也能满足双方利益的需要。这不仅在于双方的共同利益需要合作来满足,而且,谈判各方有不同的利益,合作有助于这些利益得到最大可能的满足。因为基于合作的愿望,双方往往会努力寻求既维护自身的利益,同时又可满足对方利益的替代方案。

40 年代,美国有个电影明星叫珍·拉塞尔,她曾与制片商休斯签订一个一年 100 万美元的雇用合同。12 个月之后,拉塞尔找到休斯:“我想要我合同上规定的钱。”

休斯声明他现在没有现金,但有许多不动产。女明星当然不听这些辩辞,她的要求合理合法,她只要她的钱。休斯继续向她说明他现在现金周转不灵,要她等一等。而拉塞尔一直指出合同的法律性,上面清楚说明年底付款。

双方的争执越来越大,甚至发展到通过律师解决问题,看来似乎只有诉诸公堂了。但是事实上,拉塞尔突然改变主意。她很聪明地对休斯说:“啊,你我不同的人,有不同的奋斗目标,让我们看看我们能不能在一起互相信任的气氛下分享信息、感觉和需要呢?”他们正是这样做了,于是彼此合作,创造性提出了一个能满足双方需要的方案。

修改后的合同改为每年付 5 万,分 20 年付清。合同上的金额不变,但时间变了。结果休斯解决了资金周转困难的问题,并获得本金的利息;另一方面,拉塞尔的所得税逐年分期交纳,并且有所降低。演员的职业是不很保险的,有了 20 年的年金收入,她就不必为每日的财务问题操心了。她既保住了面子,又摆脱了与休斯的诉讼纠缠。休斯可是个宁愿花上百万美元打官司的人。要记住,跟这样的怪人打交道时,即使你对,你也胜不了。但是合作却满足双方的不同需要。

战例 2: 从理想到现实:一家旅馆的迁移

“史蒂夫是爱姆垂旅店董事会成员。该旅店专门面向 18 岁至 25 岁的青年。这些青年人需要得到富有同情心的帮助和专业上的指导,以使他们能轻松地完成从学校走入社会的转变。旅店的许多旅客或者已是精神分裂者,或者已到精神分裂症的边缘,或者刚从吸毒的不

幸经历中解脱出来。但是旅店的地理位置实在不理想,它位于波士顿郊外一个名叫萨默维尔的工业城中,可容纳约 20 名旅客。它的隔壁是一家交通中转站,有些人说这种环境不利于旅店的前途,另有一些人说有利于旅店的发展。显然由于吵吵闹闹的环境,它决不是一个理想的住所。不过旅店也并非一无是处。它的占地面积还是挺大的,有一个一英亩大的庭院。以前还有一片美丽的榆树林,尽管已经枯死了许多,毕竟还有活着的。

董事会曾委派一个小组委员会,调查了将爱姆垂旅店从萨默维尔迁到一个安静的、半居住性的社区的可能性。合适的迁移地点是:布莱克莱恩市、梅德福市或奥尔斯顿市区。但从财务上看,迁移是不可行的,因而搬迁的想法就勉强被打消了。

几个月以后,一位名叫威尔逊的先生来找爱姆垂旅店的经理——彼得斯夫人。彼得斯夫人和她的丈夫、孩子就住在旅店内。威尔逊表示他的公司(一家建筑开发承包公司)愿意买下爱姆垂旅店。这个情况太突然了。爱姆垂旅店并未公开对外宣布过想要搬迁。彼得斯夫人当时回答道,她从来没想过要卖旅店;但是如果价钱合适的话,董事会也许会考虑。威尔逊留给彼得斯夫人一张名片,并告诉她,如果有成交的可能性,他以后愿意继续谈这笔交易。

董事会委派史蒂夫去办理这项有希望的交易。董事会的其他成员是临床心理学专家、医药学专家、职业介绍人、牧师等,然而除了史蒂夫以外,谁也不对这种商业谈判感兴趣。而且既然他们都充分信赖史蒂夫,也就基本上委托史蒂夫全权代理旅店。当然,如果没有董事会的正式批准,任何具有法律约束的交易都不可能最后完成。

史蒂夫找他的朋友,一位谈判家帮忙,看看他应该怎样与威尔逊先生取得联系。他们决定先给威尔逊先生打个非正式电话,尔后,史蒂夫接受了参加一次鸡尾酒会的邀请,酒会在附近的一家酒店里举行。届时他将与威尔逊先生讨论成交的可能性。他决定在第一次会谈中,先不谈任何财务问题——只是去试探一下威尔逊的看法,看看他心里是怎么想的。他坚持要自己付自己的帐单,他的朋友认为此举是合宜的,并使他确信,他甚至不应向威尔逊暗示,董事会正在寻找别的地点准备搬迁。

根据首次会晤的结果和对威尔逊商业往来所做的一些深入调查,史蒂夫确认威尔逊是一位有信誉的合法商人。史蒂夫认为,威尔逊的公司想买爱姆垂旅店,可能是想在这里建造公寓。威尔逊希望马上讨论价格问题,而史蒂夫则需要二个星期来做些谈判准备工作。所以他借口说,他需要得到董事会的批准,才能开始实质性的谈判。

在接下来的 12 天里,史蒂夫做了几件事。首先,他想要确定爱姆垂旅店的保留价格或能够轻易成交的价格——即卖方能够接受的最低价格。既然保留价格要取决于是否可以找到合适的搬迁地点,所以很难确定下来。史蒂夫得知,在所有以前曾确定的地点中,位于布鲁克莱恩的那个不能再用了,而位于梅德福和位于奥尔斯顿的两个地点还是可以用一个合适的价格得到的。史蒂夫分别和这两块房产的所有人谈过了,他得知:梅德福的那块房地产可以以 175000 美元的价格买来,奥尔斯顿的那块可以以 235000 美元的价格买来。

史蒂夫断定,爱姆垂旅店搬迁到梅德福至少需要 220000 美元,而搬迁到奥尔斯顿则至少需要 275000 美元。这笔钱包括:搬迁费、小修费、保险费和一小笔风险贴险费。奥尔斯顿的那个地点(需 275000 美元)比梅德福的那个(220000 美元)好得多,而后者又比现在爱姆垂的这个好。所以史蒂夫决定,他的保留价格是 220000 美元,低于这个价格,他就不干了,而

且盼望能高一些——足够买下奥尔斯顿那块房地产。这个简单的调查研究花费了他大约 6 个小时的时间,或者说 2 个晚上。

与此同时,史蒂夫的夫人玛丽,与几位房地产经纪人联系过,她想找些其它的地点。有那么几个地点,但是并没有发现任何特别合适的。

下一步该干什么呢?

史蒂夫下一步又调查了,如果在市场上公开销售,爱姆垂旅店能有几个钱可卖。通过考察附近地区的销售价格,以及与本地的房地产经纪人和房地产专家的谈话,他了解到爱姆垂旅店可能大约仅值 125000 美元。他觉得,如果没有威尔逊参加,它的售价在 110000—145000 之间的概率是 0.5,并且售价低于 110000 美元和售价高于 145000 美元的可能性是一样的。多么令人失望呀!这项调查又花费了他 4 个小时的时间。

下一步该干什么?

威尔逊那方面有什么情况呢?很难判断他的保留价格——即威尔逊愿意出的最高价格,这不是暂时的策略性行为,而是最终的决断行动。史蒂夫和他的朋友都没这方面的专业知识。他们请教了一些房地产专家(其中几位在哈佛工商管理学院),还询问了波士顿地区的两家承包商。他们指出,售价的高低很大程度上要取决于这些开发者的意图。能够允许他们在这块地基上建造多高的建筑物?以及,他们是否还要买别的地基?史蒂夫发现,后一个问题的答案是肯定的。事情要比以前所想像的复杂得多。在他们进行了十多个小时的调查之后,他们得出结论:再不能对威尔逊的保留价格含含糊糊,而应作出估计了。在还有两天就要进行谈判之前,史蒂夫断定,威尔逊的保留价格是在 275000 美元至 475000 美元之间。

做完了这些准备后,史蒂夫和他的朋友一起讨论了他应采取的谈判策略。早已商定,会谈在某一酒店内举行,威尔逊的公司在那里包套房间。对这次会谈的地点,史蒂夫和他的朋友都没有想出好主意;爱姆垂旅店的餐厅太吵了,他在大学的办公室也不合适。

考虑到史蒂夫在会谈中需要一位助手帮助提些法律细节方面的建议,他决定邀请哈里·琼斯参加谈判。哈里·琼斯是波士顿的律师,以前曾是旅店董事会会员。琼斯接受了邀请,在谈判之前,史蒂夫又用两小时时间,向他简要介绍了情况。

卖方还认为,让彼得斯夫人参加谈判是一个好主意。她是最熟悉爱姆垂旅店的人,而且可能还有助于启发威尔逊的社会同情心。大家一致商定,只由史蒂夫一个人去谈价格问题。彼得斯夫人负责协助讨论有关城镇之间旅店的重要社会作用和证实爱姆垂旅店的搬迁并不能解决这方面的问题,除非周围的环境有可观的改善。她常说:“您知道孩子们出外旅行是多么地艰难吗?想一想爱姆垂旅店的旅客,这些年轻人将要受到多么可怕的影响?”彼得斯夫人实际上并不希望搬迁,因而她很容易对搬迁计划提出反对意见。

史蒂夫应采取什么样的开局策略?谁应当首先报价呢?如果威尔逊坚持让史蒂夫首先报价,史蒂夫应该怎么办?如果威尔逊开价 X 千美元,史蒂夫应该怎样还价?有没有任何明显的圈套应该避免?

史蒂夫和他的朋友都感到,他们对威尔逊的保留价格作出的估价太粗了,以致很容易出错,他们的首次报价很可能就比他的实际保留价格低。但是如果他们一开始漫天要价,比如说 900000 美元——远远地高于可能成交的价格,那么就会破坏谈判的气氛。

史蒂夫决定试着让威尔逊首先报价；如果不成功，或一开始就被迫首先报价，他就使用大概的价格 750000 美元，但他准备使这个报价有较大的灵活性。史蒂夫曾想过一开始就报出 400000 美元，并在一段时间里坚持不变。但是经商量后他们认为只有 40% 的概率，这个价格会低于威尔逊的保留价。如果威尔逊首先报价，史蒂夫将不让他有时间仔细考虑他的报价，而将迅速作出反应，立即给出一个还价，比如说 750000 美元，让对方在心理上觉得他的报价太低了。

史蒂夫的朋友告诉他，一旦两个报价都拿到了桌面上来——每方一个，那么自然可以预料到，最终的合同价格就在这两个报价之间。假如威尔逊的报价是 200000 美元，史蒂夫的还价是 400000 美元，则最终价格一般为 300000 美元——当然，这个价格要在可能达成协议的范围之内，即在史蒂夫（卖方）和威尔逊（买方）的真正保留价格之间。作为先开价者，史蒂夫认为最后能卖到 350000 美元就很不错了，而且他当然记得自己的保留价格只是 220000 美元。

他们曾经商量的了时间的作用。现在，如果威尔逊最近的报价是高于 220000 美元，史蒂夫是否应该离开谈判桌，暂停谈判呢？他的朋友提醒史蒂夫，对这个问题没有客观的标准。他将面临一种典型的不确定情况下的决策问题。而且，在试探了威尔逊的态度之后，再对他的保留价格作出估计，会比以现有资料作出估计有用得多。暂停谈判的危险在于，休会时期内，威尔逊可能会继续寻求别的机会。当然这种危险在于他们是怎样停下来的。

当第一轮谈判结束后，史蒂夫认为他简直经历了一场灾难，而且往下想，他甚至不敢断定会有第二轮谈判。彼得斯夫人干得漂亮，但是不起任何作用。看来威尔逊不会把他的报价提到旅店的保留价以上了。谈判一开始，双方说了几句幽默的笑话和几句客套话。接着威尔逊就说：“请告诉我，你们能够接受的最低条件是什么。好让我看看是否能再做些什么。”史蒂夫早已料到了这样的开场白，没有直接回答，他问道：“为什么不告诉我们，你愿意出的最高价格，好让我来看看是否能再削减点价格。”幸运的是，威尔逊被这个答案逗乐了，他最后报出了他的开盘价格 125000 美元，而且首先讲了在萨默维尔那个地区许多房地产买卖的实例作为支持他的证据。史蒂夫立即回答说，爱姆垂旅店完全可以卖得比这个价格高，再说他们一点也不愿搬迁。只有当他们能够搬到更安静的地方去，他们才可能考虑搬迁。但是在环境安静的地方，房地产价格是很高的。史蒂夫最后提出，只有售价 600000 美元，才可能抵消这次麻烦的搬迁。彼得斯夫人赞同这个价格。史蒂夫之所以选择这个价格，是因为他心里盘算着 150000 和 600000 美元的中间值，高于所盼望的 350000 美元。威尔逊反驳道，这个价格根本不可能被接受。双方让了一小点儿步，最后决定休会，双方都暗示，他们将再作一些调查。

史蒂夫找他的朋友商量，应怎样重新评价和判断威尔逊的保留价格所用的分布函数。史蒂夫的明确印象是，600000 美元实际比威尔逊的保留价格高得多。他的朋友提醒他，威尔逊是这方面的老手，假如他的保留价格比 600000 美元高，他就会引导史蒂夫向别的方面想问题。他们决定等一星期以后，史蒂夫告诉威尔逊，旅店董事会愿意把价格降到 500000 美元。

但是两天以后，史蒂夫接到了威尔逊的电话，他告诉史蒂夫，他的良心受到了责备，他做了一个梦，梦到了彼得斯夫人和她给这个世界带来的社会福利。他被感动了，尽管不是出于商业上的考虑，他还是应该将他的价格提到 250000 美元。史蒂夫忘乎所以了，脱口而出他的

第一个错误：“现在这个价格比较接近他了！”但是马上恢复了镇定，说道，他相信他能说服理事会把价格降到 475000 美元。他们商定两天后再次会见，并希望那是最后一轮谈判。

刚与威尔逊通完电话，史蒂夫就告诉他的朋友，他没留神，让威尔逊知道了 250000 美元的报价就足够了，但是史蒂夫觉得，他的 475000 美元也较接近威尔逊的保留价格。并且认为，这似乎就是威尔逊提出再进行最后一轮会谈的唯一原因。他们进一步商定了以后应采取的策略，并且进一步商定了以后应采取的谈判策略，另外还修正了一些概率估计。

在以后的两天中，双方各作了一些让步。威尔逊逐渐地将报价提高到 290000 美元，最后停在确定的报价 300000 美元上。史蒂夫则从 475000 美元降到 425000 美元，又降到 400000 美元，然后当威尔逊强硬地停在 300000 美元时，他又“费力地”降到了 350000 美元。史蒂夫最后停止了谈判。并告诉威尔逊，他将必须与董事会的主要成员取得联系，看看是否可以突破 350000 美元这个界限。

现在 300000 美元不仅突破了史蒂夫的 220000 美元，而且使爱姆垂旅店有可能买下奥尔斯顿的房地产。在这一点上，他成了一块“有油水可榨的肥肉”。朋友问史蒂夫，他是否认为威尔逊将会把价格提高到 300000 美元以上。他回答道，他认为可能需要采用一些保全面子的花招，这样威尔逊是可能提高报价的。他感到，问题是如果威尔逊还做着别的交易，一旦其中一项成交了，那么威尔逊会很快决定放弃爱姆垂旅店的交易。

随后，史蒂夫作了两件事。首先，为了准备购买奥尔斯顿的那块房地产，他请哈里·琼斯为签订一份合法的合同作全面细致的准备。琼斯第二天就汇报说，除了需要超出原预算再花费 20000 美元，对房子作一些必要的修理，以达到奥尔斯顿的防火标准外，一切都与原计划一样。300000 美元仍然能满足这个需要。其次，史蒂夫和彼得斯夫人商量，旅店可以用余下的 25000 美元或 5000 美元干点什么。彼得斯夫人说，任何一笔额外的钱都应拿出一半放入“财务援助基金”之中；这个基金是为了帮助那些不能完全负担起爱姆垂旅店的住宿费的旅客的。还要用这笔钱来买一些“必要的奢侈品”，为此她列了一张清单。随着热情不断高涨，她的小单子也不断加长——但是只要做一点合理的压缩，10000—20000 美元就足够了。随着彼得斯夫人的侃侃而谈，她变得醉心于这些鸡毛蒜皮的小事，而不是搬迁到奥尔斯顿，她十分希望能获得 350000 美元。

第二天，史蒂夫给威尔逊打了一个电话，向他解释说，旅店对是否接受 300000 美元的报价有不同意见（这当然是实情）。“您的公司能不能再多出一点儿？如果咱们的买卖做成了，您的公司能否免费为爱姆垂旅店新买的房子做相当于 30000 美元或 40000 美元的维修工作？要是这样的话，我可以接受 300000 美元的报价。”威尔逊回答说，他非常高兴董事会能明智地接受他的 300000 美元的慷慨报价。史蒂夫没说什么。接着，威尔逊又解释道，他的公司有一项一贯的政策，就是不让自己卷入免费承包这种限制性的交易之中。他并不想让史蒂夫难堪，但是这个建议根本行不通。

“那么好吧，”史蒂夫回答道，“如果您的公司能为爱姆垂旅店提供一笔免税的赞助，比如说 40000 美元的赠款，这笔钱将放入旅店的“财务援助基金”中，专供帮助急需的旅店之用，这也确实是一种帮助。”

“噢，这倒是个主意！40 个格兰德是太多了（grand，美俚一千美元），但我可以问问我们

的律师,是否捐赠 20 个格兰德。”

“25 个怎样?”

“好吧,就 25 个。”

结果,根据法律,威尔逊的公司要直接付给爱姆垂旅店 325000 美元。这样威尔逊既保全了面子又巧妙地突破了他自己的最终报价。而爱姆垂旅店则通过曲折道路充分满足了自己的需要。

战例 3: 钟声变奏曲

人的需要是多重的,人的渴望通过谈判来满足的需要也有可能是多方面的。我们的眼睛不能只盯住一点,把其余的都给忽视了。

有一对夫妻,花了三个月时间找到了一只他们异常喜爱的古玩钟,他们商定只要不超过 500 美元就买回来。但是,当他们看清上面的标价,妻子却犹豫了,“哎哟,”妻子低声道,“钟上的标价是 750 美元,我们还是回去吧。我们说好了不超过 500 美元,还记得吗?”

“我记得。”丈夫道,“不过我们试一试少点卖不卖。我们已经寻找了这么久了。”他俩私下商量了一下,由丈夫任谈判代表。尽管他认定 500 美元买到这只钟的希望是小的。

他鼓起勇气,亲自去对钟表售货员说:“我看到你们有只小钟要卖,我看了上面的定价,我还看到价标上有许多尘土,给它增添了古董的气氛。”顿了顿,他又接着说道:“我告诉你我想干什么吧,我想给你的钟出个价,只出一个价,就这个。我肯定这会使你震惊,你准备好了吗?”他停下来看看效果,“哎,我给你 250 美元。”

钟表售货员连眼睛也没眨一下:“给你,卖啦!”

丈夫反应怎么样? 夫妻俩欣喜若狂了吗? 不,事实的结果是难以想象的。“我多傻,这钟本来恐怕就值不了几个钱……或者肯定是里面的零件少了,为什么那么轻呢?”丈夫越想越懊恼。

后来,尽管他还是把钟摆到了家里的中厅,而且看上去美极了,似乎走得也不错,但是他和妻子总觉得不放心。

等他们退休后,俩人每晚都要起来三次,为什么? 因为他们断定自己没有听到钟声。日夜不安的结果使他们的身体很快地垮了,并且患了高血压,其原因就是那个钟表售货员居然以 250 美元把那只钟卖给他们了。

夫妻买钟,看来唯一的利益是钱。其实至少还有信任的需要,它是不自觉的,隐含着的,却绝对不是单单靠满意的价格所能提供的。售货员的错误在于他没有注意到对方需要的多维性。他不知道简单的成交虽然使那对夫妇省了钱,但由此却带来了更大的精神痛苦。类似的错误也有可能发生在买主身上。比如在正常情况下你用两元的大票向别人买下仅值几角的鸡蛋。卖鸡蛋的会欣喜若狂吗? 未必。说不定他会怀疑你拿走的是个价值千元的金蛋哩。“文革”中,一位老艺术家被当作牛鬼蛇神赶出城市,一天,在僻远乡村的集市上,他竟意外发现一把 17 世纪的名贵的意大利小提琴。地摊的卖主索价 10 元,老艺术家爽快就答应了。卖

主心里却嘀咕：“卖了几年也没人要的旧琴，隔也不打一下就卖了……”于是试着提高一倍价，老艺术家也答应了；不想由此却引起了一连串的提价。一直升到了在当时当地算得上是天文数字的 200 元……过了几天，老艺术家凑足了钱去拿琴。几天功夫，小提琴被漆得白白像夜壶似地挂在墙上——地摊主怎么也想不出那破玩艺儿那儿值钱，不惜工本给漆了一遍。算是再添加上附加值吧——可是这样一来小提琴却一文不值了。在这里，我们也发现了讨价还价的特殊价值。它其实是彼此建立信任的过程，无论是售货员还是艺术家，也无论是买主还是卖主都应该把眼光放远些。要考虑到谈判对象的多维需要性。

自然，就另一方面来说，买钟夫妇对信任的需要是不自觉的，它虽然会因不满足而遗憾却不会影响当时的谈判过程。但是，倘若谈判的一方明确意识到自己的多维需要而另一方竟然毫无所知，就极可能直接使谈判陷入僵局，即使是身负盛名的大谈判家也不例外。据美国谈判家荷伯回忆说：

几年前他代表一家大公司去到俄亥俄州购买一座煤矿。矿主是个强硬的谈判者，开价要 2600 万美元。荷伯还价 1500 万美元。

“你在开玩笑吧？”矿主粗声道。

“不，我们不是开玩笑。但是请把你的实际售价告诉我们，我们好进行考虑。”

矿主坚持 2600 万美元不变。

在随后的几个月里，买方的出价为：1800 万、2000 万、2100 万、2150 万。但是卖主拒绝退让，于是形成僵局，双方都无活动。情况就是 2150 万与 2600 万的对峙。显然，在此情况下，只谈结果就不可能取得创造性结果。由于你没有有关需要的信息，就很难重拟谈判内容。

为什么卖主不接受这个显然是公平的还价呢？令人费解。荷伯一顿接一顿地跟他一块吃饭，每次吃饭时，他都要向矿主解释公司做的最后还价是合理的。卖主总是不说话或说别的。一天晚上，他终于对荷伯的反复解释搭腔了，他道：“我兄弟的煤矿卖了 2550 万美元，还有一些附加利益。”

“哈，哈！”荷伯心里明白了，“这就是他固守那个数字的理由。他有别的需要，我们显然忽略了。”

有了这点信息，荷伯就跟公司的有关经理人员碰头。他说：“我们首先得搞清他兄弟究竟确切得到多少，然后我们才能商量我们的建议。显然我们应处理个人的重要需要，这跟市场价格并无关系。”

公司的官员们同意了，荷伯就按这个路线进行。不久，谈判达成协议，最后的价格没有超过公司的预算。但是付款方式和附加条件使卖主感到自己干得远比他的兄弟强。

谈判中，有没有注意到对方需要的多维性，区别就这么大！

战例 4：麻省模型

浙江义乌小商品市场号称“东南亚最大的小商品市场”，人流连踵接背，熙熙攘攘，讨价还价之声也此起彼伏。

.....

“这件毛衣多少价?”

“77 元。”

“如果买 3 件你便宜吗?”

“哪,每件 67 元。”

“65 元。”

“你真精明,不过,你既然已准备花 200 来块钱,多 6 元不是也无所谓吗?”

“话可不能这么说,一分钱一分货嘛,我看这件毛衣最多值 65 元。”

.....

这是顾客与卖主的一段对话,双方讨价还价,总想争取对自己有利的结果,漫天要价,就地还钱自然是常见的一法,不过认真地看,作为谈判者你该如何让对方感到你出的价格是公平合理的呢?前面的对话抽象地涉及了这个问题,即,要言之有据方能使人感到言之有理,进一步而追问,该以何为据方不失公平?曰:“以客观为据。”因为在人的心目中客观是不偏不倚的,下面是一些真实案例。

约翰为建造房屋而与承包商签订了一份承造合同,价格确定,而且明确要求必须以钢筋水泥做基础。但是合同却没有明确规定基础该按多深为标准,承包商认为有 2 尺足够了,而约翰则认为此类房子一般需要 5 尺左右。可承包商有他的理由:“当初是你自己同意采用较浅的基础的,而且我还记得,我也同意在屋顶也采用钢梁。”显然,在此情况下,约翰如果明智的话不会和对方进行折衷的付价还价,他想了想,说:“可能当时我错了,2 尺也许够,但我所要的是稳固的基础,它足以承受整个房子的重量。政府在这方面订有标准规范吗?在这个地区中的其他房子是采用多深的基础?这里的地震风险如何?你认为我们应该到何处去寻找解决问题的标准?”

.....

就这样,约翰将谈判双方主观立场上的讨价还价,演变成寻求客观标准的努力,最终也取得了积极的结果。

再看另一个真实案例,它选自美国费雪等著的《哈佛谈判技巧》一书,杰克的汽车意外地被一部大卡车整个撞毁了,幸亏他的汽车保过全险,可是确切的赔偿金额却要由保险公司的调查员鉴定后加以确定,于是双方有下面的对话:

调查员:我们研究过你的案件,我们决定采用保险单的条款。这表示你可以得到 3300 元的赔偿。

汤姆:我知道。你们是怎么算出这个数字的?

调查员:我们是依据这部汽车的现有价值。

汤姆:我了解,可是你们是按照什么标准算出这个数目?你知道我现在要花多少钱才能买到同样的车子吗?

调查员:你想要多少钱?

汤姆:我想得到按照保单应该得到的钱,我找到一部类似的二手车,价钱是 3350 元,加上营业和货物税之后,大概是 4000 元。

调查员:4000 元太多了吧!

汤姆:我所要求的不是某个数目,而是公平的赔偿。你不认为我得到的足够的赔偿来换一部车是公平的吗?

调查员:好,我们赔你 3500 元,这是我们可以付出的最高价。公司的政策是如此规定的。

汤姆:你们公司是怎么算出这个数字的?

调查员:你要知道 3500 元是你可以得到最高数,你如果不想要,我就爱莫能助了。

汤姆:3500 元可能是公道的,但是我不敢确定。如果你受公司政策的约束,我当然知道你的立场。可是除非你能客观地说出我能得到这个数目的理由,我想我还是最好诉诸法律之途,我们为什么不研究一下这件事,然后再谈?星期三上午 11 点我们可以见面谈谈吗?

调查员:好的。我今天在报上看到一部七八年的菲亚特汽车,出价是 3400 元。

汤姆:噢!上面有没有提到行车里数?

调查员:49000 公里。为什么你问这件事?

汤姆:因为我的车只跑了 25000 公里,你认为我的车子可以多值多少钱?

调查员:让我想想……150 元。

汤姆:假设 3400 元是合理的话,那么就是 3550 元了。广告上面提到收音机没有?

调查员:没有。

汤姆:你认为一部收音机值多少钱?

调查员:125 元。

汤姆:冷气呢?

.....

两个半小时之后,汤姆拿到了 4012 元的支票。

在上述数例谈判成功,都是采取了以客观根据为公平的标准,结果是双方满意的。

运用客观标准的好处是,它将双方主观意志力的较量(这往往是两败俱伤的事)转换成双方共同努力,变“对方是否愿意做”为“问题该如何解决”,变双方以各种方法竞争上风为彼此有诚意的沟通。1976 年的国际海洋法会议上,印度等代表第三世界国家提议,每个深海探勘矿源公司每开发一个探勘区要缴初期费 6000 万美元,美国则反对缴纳任何初期费。双方一度形成了谁也不松口的意志力的较量。后来,其中有代表找到了麻省理工学院研究的被逐渐公认有客观性的深海采矿的经济学模式,为谈判提供了客观的价值标准,这个模式显示:印度所建议的收巨额初期费的做法会破坏采矿公司的正常营运;模式也表明:某些初期收费在经济上是可行的。在理性的公断面前,印度人和美国人都改变了自己的立场,它既不使谁难堪,也不使任何一方显得软弱,就将双方导向了达成协议的正确道路。

为了更有效地运用客观标准,有几个方面似乎是应该注意的:

第一,尽量发掘可作为协议基础的客观标准。一般说来,这种标准往往不止一种。譬如:市场价、先例、科学的判断、专业的标准、效率、成本、法院的可能决定、道德标准、同等待遇、传位、互惠原则等等。发掘越多,越有可能择取好的标准并帮助达成公平协议。

第二,所引用的客观标准至少在理论上应能使双方都感到合适,而且要独立于双方的意志之外,否则也会使人感到不公平。一个著名的例子是,在国际谈判中,有不少人坚持自身

拥有民族自决的权力,却不承认对方也有同样的权力,结果,反倒败坏了民族自决这一原则的名声。

第三,让双方都共同努力来寻求客观标准。譬如购买房地产的谈判,你开始可以说:“你想卖高价,我想卖低价,让我们看看公平的价钱是多少?最适当的客观标准是什么?”如果是对方先阐明立场,定了价,你可以问:“你是怎么得到这个数字的?你的理由是什么?”对方如果提出了标准,只要可行,你便可以按照他的标准提出你的看法,借以说服他,这通常是很难抗拒的。

第四,始终保持冷静的理性态度。谈判的实际情况毕竟可能是复杂多变的,你的对手可能只从自己的利益出发提出某种标准,甚至进而将它发展为不可让步的原则立场。这时你要冷静。首先,客观标准本身有多元性,你不一定非采纳不可,别的更为公平的标准也可能存在的。应该通过比较来共同决定取舍;其次,如果几个客观标准都必不可少,是否可考虑妥协协商的方式以打破僵局。如我国许多单位的住房分配便综合了多种标准:工龄、职称、职务、学历……等等,然后将它们折算成可相加的分值。再次,如有必要,亦可邀请双方都认为公平的第三者,把所有标准交给他,由他进行仲裁。

第五,不屈从压力。贿赂、威胁、摆老资格、以人格担保、拒不让步等等都是压力。坚持客观标准就意味着决不屈从压力,无论对方如何千变万化,回答都一样:请说明理由,明确双方认可的标准。除非对方真的不让步,否则,只要还能谈下去,你就能取得优势,因为你的力量不仅在于意志的坚强,还在于合理合法的态度和真诚地希望公平解决问题的良好意愿。

战例 5: 比三个商人还要精明的人

美国有位谈判专家想在家中建个游泳池,建筑设计的要求非常简单:长 30 英尺,宽 15 英尺,有温水过滤设备,并且在 6 月 1 日前做好。谈判家对游泳池的造价及建筑质量方面是个外行,但这难不倒他。在极短的时间内,他不仅使自己从外行变成了内行,而且还找到了质量好价钱便宜的建造者。

谈判专家先在报纸上登了个想要建造游泳池的广告,具体写明了建造要求,结果有 A、B、C 三位承包商来投标,他们都拿给他承包的标单,里面有各项工程的费用及总费用。谈判专家仔细地看了这三张标单,发现所提供的温水设备、过滤网、抽水设备、设计和付钱条件都不一样,总费用也有差距。

接下来的事情是约这三位承包商来他家里商谈,第一个约好早上 9 点钟,第二个约定 9 点 15 分,第三个则约在 9 点 30 分。第二天,三位承包商如约而来,他们都没有得到主人的马上接见,只得坐在客厅里彼此交谈着等候。

10 点钟的时候,主人出来请第一个承包商 A 先生进到书房去商谈。A 先生一进门就宣称他的游泳池一向是造得最好的,好的游泳池的设计标准和建造要求他都符合,顺便还告诉主人 B 先生通常使用陈旧的过滤网,而 C 先生曾经丢下许多未完的工程,并且他现在正处于破产的边缘。接着又换了 B 先生进行,从他那里又了解到其他人所提供的水管都是塑胶

管,他所提供的才是真正的铜管。C 先生告诉主人的是,其他人所使用的过滤网都是品质低劣的,并且往往不能彻底做完,拿到钱之后就不管了,而他则是绝对做到保质保量。

谈判专家通过静静的倾听和旁敲侧击的提问,基本上弄清楚了游泳池的建筑设计要求及三位承包商的基本情况,发现 C 先生的价格最低,而 B 先生的建筑设计质量最好。最后他选中了 B 先生来建造游泳池,而只给 C 先生提供的价钱。经过一番讨价还价之后,谈判终于达成一致。

竞争者都想尽自己最大的努力来争取这项工程,然而鹬蚌相争,真正得利的还是渔翁!

战例 6:在异国招标会上

中国建筑承包总公司经理崔光星带着刘开济总工程师走进会场,所有目光一齐朝他们射来,惊诧、讥讽、敌意……这不是在摄影棚里,尽管我们多次在银幕上欣赏到中国代表智胜外商,扬眉吐气的精彩画面。但是,这一次确确实实是中国第一次派人参加异国他乡的 A 国建筑机构招标会。

会场前面,一排高台桌旁,一溜儿坐着 A 国建筑机构的官员、专家,简直就是个考场。

A 国方面负责主谈的官员——一位气度不凡的高级工程师,用他那老练而又在行的目光将两位中国人盯了许久,问道:“你们谁是主谈?”

崔光星站起:“我,中国建筑承包公司总经理。”随即指着刘总说:“这位是我的副手,刘总工程师。”

会场上顿时一片骚动,招标席上的官员和专家们也在互相交换着眼色。因为通常情况下,各公司的主谈人都是由总工程师担任,这是一个对业务水平要求很高的场合,如同学生应考,只有学业极好的人才能答出满分。而中国的所谓经理,人家认为实际上就是共产党安排在这个位子上做管理工作的官员。对于中国的工程师,许多外商都不以为然,何况一个官员!

但,崔光星是自信的。

投标开始,项目是数百套高级住宅,一块肥肉。

A 国方面的主谈人在开场白中说道,“世界上都以为以色列人会做生意,但如果我们同以色列人谈成平局,就算是我们输了!”

一个下马威。言简意赅,是说给在座各位的。

崔光星没慌,静心听着各承包商的报价。

承包商们好像要有意在中国人面前显示一下,如斗鸡似的,报价逐次压低。

三环公司的代表不时地向崔光星瞟过来一眼,那意思是说:怎么不吭声呀?怕了?

报价已经到了最低线,再压下去,承包便无多少利润可得了。会场安静下来,暂时由三环公司得标。

这时,崔光星才站起,不慌不忙地报出了比三环公司还要低一些的价。

所有承包商都震惊了,当三环公司的代表反应过来这是真的时,几个人私语了一阵,又

大声投标,报价压到了零点。

这些承包商们,到这里是来赚钱的,没利可图的买卖绝不会干。

“好吧,那就让给他们。”让崔光星算准了,三环公司见他不上圈套,忙推卸道:“啊。我们想起来了,崔先生新来,需要有点事干,这套项目的投标就依崔先生的吧,我们收回刚才的报价。”

中建承包公司中标。

招标席上的 A 国主谈人兴奋却又迷惑不解地望着崔光星:“请问崔先生,按您的报价,只能得到极少的利润,这么低,您为什么要干?”

“我们到这里来,当然不希望赔钱,但也不只是为了赚钱。贵国和中国同属发展中国家,需要相互帮助,能有一点利润,对我们来说就够了。如果通过合作进一步加深了两国人民的互相理解和友谊,那这笔利润是无法用金钱来代替的。”崔光星答道。

A 国的官员和专家感动了,纷纷向他点头致意。

随后,是一连串的技术问题:你们的施工方案? 材料来源? 质量数据? 完工期限? 以至一个单元使用多少公斤水泥……

崔光星一一应答,迅速,准确,有数有据。

招标席上的官员和专家无不惊愕,一个接一个地走到崔光星跟前,同他握手,拥抱。对方的主谈人说:“没想到中国有崔先生这样的人才,了不起!”

这种场面,在 A 国的招标谈判场合还是第一次出现。

艰难的第一步,终于迈出去了。

战例 7:“我不知道……”

美国一位著名谈判专家有一次替他邻居与保险公司交涉赔偿事宜。谈判是在专家的客厅里进行的,理赔员先发表了意见:“先生,我知道你是交涉专家,一向都是针对巨额款项谈判,恐怕我无法承受你的要价,我们公司若是只出 100 元的赔偿金,你觉得如何?”

专家表情严肃地沉默着。根据以往经验,不论对方提出的条件如何,都应表示出不满意,因为当对方提出第一个条件后,总是暗示着可以提出第二个,甚至第三个。

理赔员果然沉不住气了:“抱歉,请勿介意我刚才的提议,我再加一点,200 元如何?”

“加一点,抱歉,无法接受。”

理赔员继续说:“好吧,那么 300 元如何?”

专家等了一会儿道:“300? 嗯……我不知道。”

理赔员显得有点惊慌,他说:“好吧,400 元。”

“400? 嗯……我不知道。”

“就赔 500 元吧!”

“500? 嗯……我不知道。”

“这样吧,600 元。”

专家无疑又用了“嗯……我不知道”，最后这件理赔案终于在 950 元的条件下达成协议，而邻居原本只希望要 300 元！

这位专家事后认为，“嗯……我不知道”这样的回答真是效力无穷。

谈判是一项双向的交涉活动，每方都在认真地捕捉对方的反应，以随时调整自己原先的方案，一方干脆不表明自己的态度，只用“不知道”这个可以从多种角度去理解的词，竟然使得理赔员心中没了底，价钱一个劲儿自动往上涨。

既然来参加谈判，就不可能对谈判目标不知道，“不知道”的真正含义恐怕是不想告诉你你想知道的吧。这是一种不传的传。

日本商人偶尔也会运用这种手段，只是他们把“我不知道”改成了“我不懂”，同样收到很好的效果。

三位日本商人代表日本航空公司来和美国一家公司谈判。会谈从早上 8 点开始，进行了两个半小时。美国代表以压倒性的准备资料淹没了日方代表，他们用图表解说，电脑计算，屏幕显示，各式的数据资料来回答日方提出的报价。而在整个过程中，日方代表只是静静地坐在一旁，一句话也没说。终于，美方的负责人关掉了机器，重新扭亮了灯光，充满信心地问日方代表：“意下如何？”一位日方代表斯文有礼，面带微笑地说：“我们看不懂。”

美方代表的脸色忽地变得惨白：“你说看不懂是什么意思？什么地方不懂？”

另一位日方代表也斯文有礼，面带微笑地说：“都不懂。”

美方发言人带着心脏病随时将发作的样子问道：“从哪里开始不懂？”

第三位日方代表以同样的方式慢慢答道：“当你将会议室的灯关了之后。”

美方代表松开了领带，斜倚在墙旁，喘着气问：“你们希望怎么做？”

日方代表同声回答：“请你再重复一遍。”

美方代表彻底丧失了信心。谁有可能将秩序混乱而又长达两小时半的介绍重新来过？美国公司终于不惜代价，只求达成协议。

也许日本商人确实不懂，但这种可能性实在太小，素以精明著称的日本商人决不会如此不了解谈判内容的，“我们不懂”的真正意思大概就是：我们根本不同意你们的算法。这种不说“不”的不比直截了当的拒绝更显其威力吗？

战例 8：艾柯卡成功密决

美国汽车业“三驾马车”之一的克莱斯勒汽车公司拥有近 70 亿美元的资金，是美国十大制造企业，但自进入 70 年代以来该公司却屡遭厄运，从 1970 年至 1978 年的 9 年内，竟有 4 年亏损，其中 1978 年亏损额达 2.04 亿美元。在此危难之际，艾柯卡出任总经理。为了维持公司最低限度的生产活动，艾柯卡请求政府给予紧急经济援助，提供贷款担保。

但这一请求引起了美国社会的轩然大波，社会舆论几乎众口一辞：克莱斯勒赶快倒闭吧。按照企业自由竞争原则，政府决不应该给予经济援助。最使艾柯卡感到头痛的是国会为此而举行了听证会，那简直就是在接受审判。委员会成员坐在半圆形高出地面八尺的会议桌

上俯视着证人,而证人必须仰着头去看询问者。参议员、银行业务委员会主席威廉·普洛斯迈质问他:“如果保证贷款案获得通过的话,那么政府对克莱斯勒将介入更深,这对你长久以来鼓吹得十分动听的主张(指自由企业的竞争)来说,不是自相矛盾吗?”

“你说得一点也不错,”艾柯卡回答说,“我这一辈子一直都是自由企业的拥护者,我是极不情愿来到这里的,但我们目前的处境进退维谷,除非我们能取得联邦政府的某种保证贷款,否则我根本没办法去拯救克莱斯勒。”

他接着说:“我这不是在说谎,其实在座的参议员们都比我还清楚,克莱斯勒的请求贷款案并非首开先例。事实上,你们的帐册上目前已有 4090 亿元的保证贷款,因此务请你们通融一下,不要到此为止,请你们也全力为克莱斯勒争取 4100 万美元的贷款吧,因为克莱斯勒乃是美国的第十大公司,它关系到 60 万人的工作机会。”

艾柯卡随后指出日本汽车正乘虚而入,如果克莱斯勒倒闭了,它的几十万职员就得成为日本的佣工,根据财政部的调查材料,如果克莱斯勒倒闭的话,国家在第一年里就得为所有失业人口花费 27 亿美元的保险金和福利金。所以他向国会议员们说:“各位眼前有个选择,你们愿意现在就付出 27 亿呢?还是将它一半做为保证贷款,日后并可全数收回?”持反对意见的国会议员无言以对,贷款终获通过。

艾柯卡所引述的材料,参议员们不一定不知道,只是他们没有去认真地分析过这些材料。艾柯卡所做的一切只是将议员知道的一切再告诉他们,并让他们真正明白他们所知道的。成功的奥妙就在这里。

战例 9:在莫斯科决斗场

出售奥运会电视转播权,一直是主办国的一项重大权益。1980 年奥运会在莫斯科举行,苏联人当然不会放过这一机会。

在苏联人出售莫斯科奥运会电视转播权之前,购买奥运会电视转播权的最高价格是 1976 年美国广播公司购买的蒙特利尔奥运会转播权,其售价是 2200 万美元。那么苏联人该怎么干呢?

早在 1976 年蒙特利尔奥运会项目比赛期间,苏联人就邀请了美国三家电视网的上层人物到圣劳伦斯河上停泊的苏联轮船阿列克赛·普希金号上,参加了一次十分豪华的晚会。苏联人的做法是分别同三家电视网的上层人物单独接触,提出的要价是 21000 万美元现金!这个价可比历史上最高的奥运会转播权的售价要高出近十倍。不管别人如何想,苏联人就是这么出价的。之后,苏联人就把美国国家广播公司、全国广播公司和哥伦比亚广播公司的代表请到了莫斯科。请他们参加角逐,用美国广播公司体育部主任茹恩·阿里兹后来的话说:“他们要我们像装在瓶子里的三只蝎子那样互相乱咬,咬完之后,两只死了,获胜的一只也被咬得爬不起来了。”

这一招似乎很灵,三只蝎子互相乱咬的结果,在谈判进入最后阶段时,三家电视网的报价分别是:全国广播公司 7000 万美元,哥伦比亚广播公司 7100 万美元,美国广播公司 7300

万美元。

这时候,一般人认为美国广播公司会占上风。因为他们以前搞过奥运会转播十次中的八次,经验最丰富,而且这时的报价也最高。可是哥伦比亚广播公司突然从德国慕尼黑雇来一个职业中间人鲍克。在鲍克的帮助下,1976年11月苏联谈判代表同哥伦比亚广播公司主席佩里进行了会晤。会晤时达成了一项交易,哥伦比亚广播公司同意把价格再次提高,甚至还提出了更多的让步条件。

谈判进行到这个阶段,人们都认为哥伦比亚广播公司已稳操胜券了。可是苏联人在12月初又宣布了另一轮报价。哥伦比亚广播公司的经理们坐立不安了。于是又返回莫斯科准备最后摊牌。

最后摊牌的日子是12月15日,苏联人向三家电视网表明:时至今日所得到的结果只不过是每家都有权参加最后一轮报价。这使美国人极为愤怒,苏联人的这种蛮横无礼的做法一时把美国人气跑了。

可是苏联人还是有办法的,第一,它宣布转播权已名花有主,属于美国SATRA公司。这是家极小的公司。苏联人的话听起来就象宣称大美人已与一位两岁的婴儿订婚那么荒唐,苏联人就要的就是这个,它又使众多的追求者看到希望。第二,请中间人鲍克再次与三家电视网接触,鲍克能言善辩,长于周旋,是个架梯子的老手。经过这一番努力后,奄奄一息的斗士们终于又爬回了竞技场……。

最后,苏联人以8700万美元的价格把1980年莫斯科奥运会的转播权售给了美国国家广播公司。这个价格是上届奥运会的四倍,比苏联人原先所实际期待的还要高出2000万美元。

战例 10: 认同,烫手的电器

谈判的一方通过巧妙的提问,让对方不断地说“是”,使对方在不知不觉中被诱导到他所希望的结论中去。这就是一种倡导认同策略。

阿里森是美国一家电器公司的推销员。一次,阿里森到一家公司去推销电机。这家公司的总工程师一看到他就不客气地说:“阿里森,你不想让我多买你的电机吗?”原来,这个公司认为不久前从阿里森手里购买的电机发热超过了正常指标。阿里森仔细了解了情况后,知道对方的说法是不对的。但他没有跟对方强行争辩,他决定以理服人,让对方自己改变态度,于是,他对这位总工程师说:“好吧,斯宾塞先生,我的意见和你的一样,如果那电机发热过高,别说再买,就是已买去的也要退货,是吗?”“是的!”斯宾塞先生作出了肯定的回答。

“当然,电机是会发热的。但是,你当然不希望它的热度超过全国电工协会规定的标准,是吗?”对方又一次作了肯定的回答。

在得到对方的两个肯定回答之后,阿里森开始讨论实质性的问题了。他问斯宾塞:“按标准,电机的温度可比室温高72°F,是吗?”

“是的,”斯宾塞说,“但是你们的电机却比这个指标高出许多,简直让人无法用手摸。难

道这不是事实吗？”

阿里森没有与他争辩，他继续问道：“你们车间的温度是多少？”

斯宾塞稍微想了一下，回答说：“大约 75°F。”阿里森兴奋地拍拍对方的肩膀说：“好极了”。车间温度是 75°F，加上应有的 72°F，一共是 140°F 左右。请问：要是你把手放进 140°F 的热水里，会不会把手烫伤呢？”对方不情愿地点了点头。

阿里森接着说：“那么，你以后就不要用手去摸电机了。放心，那热度完全是正常的。”

最后，阿里森不仅说服了对方，消除了对方的疑虑，而且又做成了一笔生意。

在这里，阿里森提出的一系列问题，都是对方所赞同的，使对方在一连串的“是”的反应中，不知不觉地否定了自己的看法，从而获得了谈判的成功。

战例 11：宁愿买贵的

下面是一位卡车推销员和买主的对话：

卖主：“你们需要的卡车，我们有。”

买主：“多少吨位的？”

卖主：“四吨的。”

买主：“我们需要的是两吨的。”

卖主：“你们运的货每次平均是多重？”

买主：“一般来说，大概是两吨左右。”

卖主：“有时多些，有时少些，是吗？”

买主：“是的。”

卖主：“到底需要哪种型号的车，一方面需看你的货是什么，另一方面要看汽车是在什么路上行驶，是吗？”

买主：“是的，不过……”

卖主：“如果你的车在丘陵地区行驶，而且你们那儿冬季较长，这时汽车的机器和本身所承受的压力是不是比正常的情况下大一些？”

买主：“是的。”

卖主：“你冬天出车的次数比夏天多，是吧！”

买主：“是的，多得多。”

卖主：“有时货物太多，又是在冬天的丘陵地区行驶，汽车是不是经常处于超负荷状态？”

买主：“是的，你说的不错。”

卖主：“你在决定购车型号时，是不是应该留有余地？”

买主：“你的意思是……”

卖主：“从长远的眼光来看，是什么因素决定买一辆车是否值得？”

买主：“当然是看它的使用寿命啦。”

卖主：“一辆车总是满负荷，另一辆车却从不过载，你认为哪辆车的寿命长？”

买主：“当然是马力大的、载货量多的那一辆。”

经过这样的讨论，最后买主决定，多花 3500 元买一辆四吨卡车。

在这里，高明的推销员用的正是倡导认同的力量。这种力量使人身心轻松，愿意与你合作。关键是要诱导得法，要抓住对方的需要，表达要浅明，更重要的是结论要让对方自己得出。据说古希腊的大哲学家苏格拉底也常用这一方法呢！

战例 12. 董事长奇论惊人

数十年前，当某公司第一次制造电灯泡时，他们的董事长就到各地去做旅行推销，他希望各地的代理商仍能本着以前的友善态度来尽力帮忙，使这项新产品——电灯泡能顺利地打入各个市场。

董事长召集了各个代理商，向他们详细介绍这项刚刚问世的新产品，他说：“经过多年来的苦心研究和创造，本公司终于完成了这项对人类有大用途的产品。虽然它还称不上第一流的产品，只能说是第二流的，但是，我仍然要拜托在座的各位，以第一流的产品价格，来向本公司购买。”

听完董事长的一席话，在场的代理商都不禁哗然：“噢！董事长有没有说错？有谁愿意以购买第一流产品的价格来买第二流的产品呢？我们这些惯于经营的代销商又不是傻瓜，怎么会做这种明摆着亏本的买卖呢？莫非是董事长说急了搞糊涂了呢？董事长你本人都已承认它是第二流的产品了，那当然应该以第二流产品的价格求交易才对啊！奇怪，董事长你怎么会说出这样的话呢？难道……”大家都以怀疑、莫名其妙的眼光看着董事长。

“各位，我知道你们一定会觉得很奇怪，不过，我仍然要再三拜托各位。”

“那么，请你把理由说出来听一听吧！”

“大家都知道，目前制造电灯泡业可以称为一流的，全国只有一家而已。因此，他们算是垄断了整个市场，即使他们任意抬高价格，大家也仍然要去购买，是不是？如果，有同样优良的产品，但价格便宜一些的话，对大家不是一项福音吗？否则你们仍然不得不按厂商开出来的价格去购买。”经过董事长这么一说，大家似乎有了一点儿了解。

“就拿拳击赛来说吧！无可否认，拳王的实力谁也不能忽视！但是，如果没有人和他对抗的话，这场拳击赛就没有办法成立了。因此，必须有个实力相当、身手矫健的对手，来和拳王打擂，这样的拳击才精彩。不是吗？现在，灯泡制造业中就好比只有拳王一个人。因此，你们对灯泡业是不会发生任何兴趣的，同时，也赚不了多少钱。如果，这个时候能出现一位对手的话，就有了互相竞争的机会。换句话说，把优良的新产品以低廉的价格提供给各位，大家一定能得到更多的利润。”

“董事长，你说得不错，可是，目前并没有另外一位拳王呀！”

“我想，另一位拳王就由我来充当好了。为什么目前本公司只能制造第二流的电灯泡呢？你们知道吗？这是因为本公司资金不足，所以，无法做技术上的突破。如果各位肯帮忙，以一流产品的价格来购买本公司第二流的产品，这样我就会得到许多利润，把这笔利润用于改良

技术上,相信不久的将来,本公司一定可以制造出优良的产品了。这样一来,灯泡制造业等于出现了两个拳王,在彼此大力竞争之下,品质必然会提高,那么,毫无疑问地,价格也就会降低了。到了那个时候,我一定好好地谢谢各位。此刻,我只希望你们能帮助我扮演‘拳王的对手’这个角色。但愿你们能不断地支持,帮助本公司渡过难关,因此,我要求各位能以一流产品的价格,来购买这些二流产品!”

一阵热烈的鼓掌声淹没了嘈杂的声音,董事长的说服产生了极大的回响。“以前也有不少人来过这儿,不过,从来没有人说过这些话。我们很了解你目前的处境,所以,希望你能赶快成为‘另一个拳王’,因为,以一流产品的价格来购买二流产品,这种心情总是不会太好的!”经过大家的决议之后,他们推出一位代表这么说。“谢谢!谢谢!我真是太感动了!各位的好意我永远都不会忘记的,总有一天我会好好报答各位……”

这天晚上,谈判就在这种愉快而感人的气氛中结束了。一年后,这家公司所制造的电灯泡终于以第一流的品质而推出,那些代理商也得到了很令他们满意的报酬。

按照常理说,一流产品的价格比较昂贵,而二流产品的价格当然应该便宜一些。而董事长竟然能说服大家,这当然不是一般谈判方法所能解决的。成功的秘诀首先就在于董事长的惊人奇论,它先引起了谈判对方的注意和兴趣,而后娓娓道来,妙语解疑,豁然开朗。这便是谈判心理战中的特殊谋略——语惊法。

战例 13: 印度人夺气攻心

苏轼曾写道:臣闻善用兵者先服其心,次屈其力,则兵易解而功易成。这就是说,优秀的军事家首先不是用武力征服对方,而是动摇对方的军心,瓦解对方的士气,这样就容易获取战争的胜利。谈判亦如两军对垒,谈判双方开始常处于对立状态,情绪抵触,甚至敌视。此刻你若对其讲道理,由于对方逆反心理的关系,对方则“固若金汤”,连针也插不进。因此,聪明的谈判家便避其锋芒,不做正面接触,不谈正题,设法消除对方的敌对情绪,然后心平气和地倾听你的论述。这就是谈判谋略称之“先服其心”的过程。

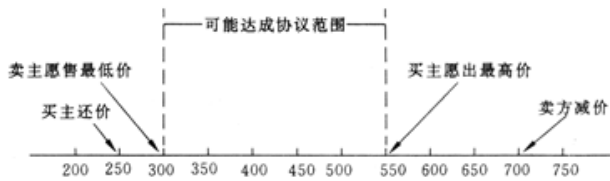
有一次,在比利时画廊里,一位美国画商正和一位印度人讨价还价。当时,印度人的每幅画出价在 10—100 美元之间,而唯独美国人看中的三幅画,印度人每幅要价 250 美元。谈判在进行之中,美国人对印度人的敲竹杠行为很不满意,不愿成交。岂料印度人气冲冲地把其中一幅画烧了。美国人眼看自己喜爱的画被烧了,心里颇为可惜,又问印度人剩下的两幅画最低价是多少钱,印度人仍然坚持要每幅 250 美元,美国人仍不愿意买下。这时,印度人又烧了一幅画。酷爱收藏名人字画美国人终于沉不住气了,他乞求印度人不要再烧最后一幅画。最后竟以 500 美元的高价买下了它。

夺气攻心的关键在于利益的得失,只有抓住对方利益所在,使其有遭受损失的可能,对方才会改变主张,作出利于己方的选择和让步。例如,美国某航空公司要在纽约建立一座巨大的航空港,要求爱迪生电力公司按优惠价供电。电力公司认为彼有求于我,占有主动地位,便故意推说公共服务委员会不批准,不予合作。在此情况下,航空公司主动中止谈判,扬言自己

建厂发电比依靠电力公司供电更合算。电力公司得知这一消息后,担心失去赚大钱的机会,立刻改变了态度,还托公共服务委员会前去说情,表示愿意以优惠的价格给航空公司供电。在这笔大交易中,处于不利地位的航空公司巧于打草惊蛇,形成主动地位。这样,不费一枪一弹,便得到了很大的利益。

战例 14: 把蛋糕做大

同一个问题到了数学家那儿,有时就象流浪儿换上了西装革履,显示的形象硬是不同。譬如谈判双方的讨价还价,在什么情况下可能达成协议? 拿一件古董来说,卖方要价 700 元,实际上,他内心认为只要不低于 300 元即可出售;买方还价 250 元,而他自己决定只要不超过 550 元即可买下,对此情形我们可作一几何图形:



如图所示,买方愿付最高价实际高于卖方愿售的最低价,这桩买卖在理论上可以成立。而 300—550 之间则为可能达成协议的范围,最终确定在哪一点上,要看双方的技巧了。

不是所有的谈判都有如此现成的可达成协议的范围。假如卖方愿售最低价不是 300 而是 500 元,买方愿出的最高价却为 400 元,则已无成交的可能。换言之,这也显示了单因素谈判的局限性。那么,我们能不能再换个角度,把蛋糕再做大些呢? 即把单因素的谈判转化为多因素的谈判,下面是一个例子:

史密斯正考虑把他的公司转卖给海伦女士。他偏爱现金支付,最低保留价是 7200000 美元。海伦女士则认为只有低于 6600000 美元,购买史密斯公司才有利可图。双方进行了真诚的谈判,但是毫无疑问没有取得结果,他们没有意识到不存在可能达成的范围。

最后,史密斯先生提议请一位调停人米尔女士。在充分了解情况之后,米尔女士发现双方在单因素的情况下不存在可以成交的范围。然而她也了解到,海伦女士购买公司是否有利,在很大程度上取决于史密斯先生一项发明专利在市场上的最初反应如何。假设有四种可能的反应(A、B、C、D),它们分别对公司的盈利有不同的影响,而对其中某个状态出现的可能性两位当事人有不同的估计,——这样,米尔女士——甚至在没有米尔女士的情况下,史密斯和海伦已经看到了通过签订一项应变合同来详细说明一般的额定合同的可能性。据应变合同,海伦女士当下付给史密斯的款额为 X_0 ,一年之后,再根据 A、B、C 或 D 的发生情况再付给史密斯 X_A, X_B, X_C 或 X_D 。于是,一个有代表性的应变合同也许是:

$$X_0 = 4000000 \text{ 美元}$$
$$X_A = -1000000 \text{ 美元}$$

$$X_B=0$$

$$X_C=5000000 \text{ 美元}$$

$$X_D=8500000 \text{ 美元}$$

它们的意思是：海伦女士即刻付给史密斯 4000000 美元，一年以后，若 A 发生，则史密斯追还 1000000 美元；如果 B 发生，不需付款；如果 C 或 D 发生，则海伦女士再分别付给 5000000 美元或 8500000 美元。

这样，谈判便从原先的死胡同里走了出来，不可能达成的单因素协议变成了双方利益都满足的多因素协议，不管最后结果怎样，反正，史密斯先生和海伦女士的谈判舞蹈可以继续美妙地跳下去了。

战例 15：珍珠港事件后的最大收获

大多数的谈判，基本上都是到了谈判的最后期限或者临近这个期限才达成协议的。谈判过程中，对于某些双方一时难以达成妥协的棘手问题，不必操之过急地强求解决，而要善于运用“最后期限”的策略，规定出谈判的截止日期。在最后的期限到来时，人们迫于这种期限的压力，会迫不得已地改变自己原先的主张，以尽快求得问题的解决。

在美国某乡镇有一个由 12 个农夫组成的陪审团。有一次，在审理了一项案件之后，陪审团中的 11 个人认定被告有罪，另一个人则认为被告不应判罪。由于陪审团的判决只有在所有成员一致通过的情况下才能成立，于是这 11 个农夫花了一整天的时间，想说服那位与众不同的农夫改变初衷。此时，天空中忽然乌云密布，眼看一场大雨就要来临，那 11 个农夫都急着要在大雨之前赶回去，好把放在外面的干草收回家去。可是，另外那个农夫却仍旧不为所动，坚持己见，11 个农夫个个都急得像热锅上的蚂蚁。他们的立场开始动摇了。最后，随着“轰隆”一声雷鸣，这 11 个农夫再也等不下去了，他们转而一致投票赞成另一位农夫的意见：宣告被告无罪。

这位农夫运用了“最后期限策略”，向另外 11 位农夫展开心理攻势，赢得了这场看似无望的判决的胜利。谈判结束的时间被称为“死线”。在一般情况下，谈判者都要保密自己的最后期限和“死线”，因此在谈判中，往往会出现这样一种情况：双方都希望摸到对方在谈判中的死线，以争取主动；与此同时，都对死线严格保密。日本商界曾在一次谈判中对此作过出色的表现。

一位美国商界代表被公司派往东京进行一次为期不长的谈判，这个期限自然是保密的。当他走下飞机时，已有两位日本代表在等候他了，并帮助他顺利地通过海关，引导他坐入一辆豪华舒适的礼车。对这一切，他十分感动。在车上，日本代表一再表示，谈判期间将会对客人的生活尽力照顾。紧接着问道：“你回去的时间确定了吗？是否已经订好了回程的机位？我们可以先将礼车准备好，送你到机场。”美商觉得他们真是善解人意，就毫不犹豫地从小口袋里拿出回程机票交给他们，好让对方安排车子。但他没有想到，因为这一举动，日本人轻而易举地获悉他来日本只限两个星期的死线，并开始筹划如何利用这一最后期限。下榻之后，日本

人并没有立即开始谈判,而是花了一个多星期的时间陪他参观并游历日本礼仪及文化,游览名胜古迹,甚至还安排了一项英文讲授的课程来说明日本人的信仰!每天晚上还安排四个半小时的日本传统宴会。

美商几次问起谈判开始时间,每当这时,日本人总是答道:“噢,还早嘛,有的是时间啊!”

谈判终于在第 12 天开始。但日本人提出会议必须提早结束,说是为了让客人能去打高尔夫球。第 13 天,又说会议必须提早结束以便参加为他举办的欢送宴会。最后,第 14 天早上,终于谈到重点。正当谈到关键时刻,送他去机场的礼车已经到达。日本人建议在车内一路继续交涉。美商没有时间再继续与对方周旋了,但又不愿空手而回。结果就在礼车到达机场之时,他答应了对方的条件,签订了协议。他事后才知道对方的老谋深算。此后许多年,每当他的老板提起这件事时总是哀叹道:“这是日本人自偷袭珍珠港后的最大的一次收获!”

当然,最后期限有时会对谈判双方都造成一定的压力,在这种情况下,高超的谈判者会利用这种压力,采用灵活的态度,主动作一些小的让步,给对方造成机不可失,时不再来的感觉,以此来说服对方,效果往往都不错。中国前驻美大使章文晋曾谈起基辛格秘密访华谈判中的这样一个插曲,颇能说明问题:

“1971 年 7 月,基辛格秘密访华。会谈最后,进入双方声明的字句谈判。

“当时他们为声明准备了一篇稿子,内容很简单,头一句只说他到北京和周恩来等人会谈。这当然没有什么问题。第二句是关键字句。他们的草案内容是:‘中国政府向尼克松发出访华邀请,尼克松表示乐于接受。’我们不接受这种句子,我们希望改成:‘尼克松愿意访华,我们就提出邀请。’美方不同意。双方谈了几个小时就僵在那儿。这时候,留下黄华和他谈,我去向周恩来汇报。

“第二天早上,会谈再度进行,基辛格有点儿着急了。因为他中午就得离开。在华期间又不能和美国通话。如果声明没谈成,就都吹了。这时,周恩来也急了,马上召我去汇报。他一看草案,就说:‘这问题很简单,在美方的字句前面加上“获悉”两字,把句子变成:获悉尼克松总统愿意访华,周恩来总理代表中国政府发出邀请。’基辛格很高兴,马上同意,吃了午饭,搭机离华。”

战例 16:“纯达普”远嫁中国

天津市从德国慕尼黑买进一家著名摩托车厂的故事,非常富有启发性。

1984 年 9 月底,正在德国考察的天津代表团偶然得知,慕尼黑市有一家工厂,生产名牌纯达普(ZUNDPP)摩托车,现已债台高筑,突然宣告破产,正急于出卖整个工厂!

这个消息,对于想引进德国摩托车生产技术的天津市太重要了。为了能买下这家工厂,天津市有关部门在不到半个月的时间内就完成了具体考查、论证等工作。

10 月 12 日,一个电传通过国际线路将购买决定通知了德方。

10 月 17 日市政府领导决定,以最快的速度组建一个 15 人的专家团,赴德国进行全面技术考察,商谈购买事宜。组团出国的各种手续和准备工作压缩在 15 天内办完,11 月 2 日

启程出国。

然而,遥远的欧洲那边传来电波,事有突变,情况紧急!

10月19日,联系人从联邦德国发来告急电传:伊朗的商人抢先一步签署了购买纯达普厂的合同!

事情发生令人猝不及防,但在这突然变化的情况中,是否还有回旋的余地?我方即刻回电:请摸清情况详告,以作对策。

20日,联系人又发来电传:伊朗商人所签的合同上,规定的付款期限为24日。

21日晚,我方得到更为明确的信息:24日下午三时前,伊朗方面若付款未到,所签合同即告失效。

在紧迫而又严峻的形势之中,天津市领导冷静地分析研究了整个情况,认为虽然伊朗方面签定合同占先,但能否付款尚属悬案,如果逾期款额未到,那么我们仍有争取主动的机会。于是,10月22日上午10点作出决策:迅速通知已确定的15名出国人员,想尽一切办法立刻办好出国手续,赶往首都机场,乘当晚国际航班飞赴联邦德国,以便相机行事!市政府授权专家团:有权签署购买合同,可简化手续,开放绿灯。这意味着从作出决定到登机时刻,只剩下11个小时了。11个小时要办完原定15天的出国准备工作。出国审批手续、出国护照、使馆签证、提取经费、买机票、赶路程等等,困难就不用说了。但是,10月23日当地时间上午11点半,中国专家代表团竟奇迹般地到达慕尼黑市。旅途共经历17小时航程。之后,他们默不作声地住进当地一家设在市区边上,价格便宜而又不引人注意的小旅馆,等待着可能会出现的偶然性。

24日下午3时,时机终于来了,伊朗方面未按时付款,合同失效,等待着的人们大为振奋。按照预定计划,谈判组的人员立即出动,跳上汽车,向纯达普厂方向急驰飞奔。

“中国人突然到来,要求商谈购买纯达普厂设备!”消息传开,德方人员甚感吃惊:这些中国人躲在哪里?竟如此准时地冒了出来!

慕尼黑市债权委员会主管倒闭企业事务的米勒先生,马上在厂里会见了中国谈判小组。

在联邦德国,凡宣告破产的企业,均由政府机构组成的债权委员会接收处理,出售或拍卖企业的全部财产,以便清理企业所欠的债务。米勒这位慕尼黑市的前任市长,现在正是主管处理纯达普厂财产的负责人。

“你们要购买纯达普厂吗?很好,很好,非常欢迎!”米勒先生面带着友善的笑容,与中国谈判小组的人一一握手,态度热情,彬彬有礼。他从未与中国人做过交易。

当进入实质性谈判,米勒先生就变得极为精明,利益问题上分寸极严。

经过中方代表紧张而又“得体”的周旋,双方迅速达成合作的意向。

10月25日下午2时整,中国专家团进行全面技术考察后,中德双方举行合同谈判。

25日早晨7点,纯达普厂的大门口就闪现出15位中国人的身影,接着他们便出现在生产车间。发动机、电气、机械、工艺管理等方面的中国专家各负其责,对全厂的设备状况、机械性能、工艺流程进行了全面考察。

时间已到中午,专家们经过考察得出了最终结论:买下全部设备非常合算!

25日深夜,中德双方签署了合同。

三天,创造了中国谈判史上的奇迹。

战例 17. 中日索赔谈判

引子:我国从日本 S 汽车公司进口大批 FP—148 货车,使用时普遍发现严重质量问题,致使我国蒙受巨大经济损失。为此,我国向日方提出索赔。

9 月 30 日,中日双方在北京举行谈判。

首先是卡车质量问题的交锋。

日方深知,FP—148 汽车质量问题是无法回避的,他们采取避重就轻策略:如有的车轮胎炸裂,挡风玻璃炸碎,电路有故障,铆钉震断,有的车架偶有裂纹……

果不出我方所料,日方言辞谨慎,所讲的每一句话都是经过反复研究推敲的。毕竟质量问题与索赔金额有必然的联系。我方代表用事实给予回击:贵公司的代表都到过现场,亲自察看过,经商检和专家小组鉴定,铆钉非属震断,而是剪断地;车架出现的不仅仅是裂纹,而是裂缝、断裂!而车架断裂不能用“有的”或“偶有”,最好还是用比例数来表达,则更为科学准确……

日方怦然一震,料不到自己的对手是如此精明,连忙改口:“请原谅,比例数字,未作准确统计。”

“贵公司对 FP—148 货车质量问题能否取得一致看法?”

“当然,我们对贵国实际情况考虑不够……”

“不,在设计时就应该考虑到中国的实际情况,因为这批车是专门为中国生产的。至于我国道路情况,诸位先生都已实地察看过,我们有充分理由否定那种属中国道路不佳所说的说法。”

室内烟雾弥漫,谈判气氛趋于紧张。

日方转而对这批车辆损坏程度提出异议:“不致于损坏到如此程度吧?这对我们公司来说,是从未发生过,也是不可理解的。”

我方拿出商检证书:“这里有商检公证机关的公证结论,还有商检拍摄的录像,如果……”

“不,不,不!对商检公证机关的结论,我们是相信的,无异议,我们是说贵国是否能作出适当的让步。否则,我们无法对公司交待。”

对 FP—148 货车损坏归属问题上取得了一致的意见。日方一位部长不得不承认,这属于设计和制作上的质量问题所致。

初战告捷,但是我方代表深知更艰巨的较量还在后头。索赔金额的谈判才是根本性的。

我方一代表,专长经济管理和统计,精通测算。在他的纸笺上,在大大小小的索赔项目旁,布满了密密麻麻的阿拉伯数字。这就是技术业务谈判,不能凭大概,只能依靠科学准确的计算。根据多年的经验,他不紧不慢地提出:“贵公司对每辆车支付加工费是多少?这项总额又是多少?”

“每辆 10 万日元,计 58400 万日元。”日方又反问:“贵国提价是多少?”

“每辆 16 万日元,此项共 95000 万日元。”

久经沙场的日方主谈判淡然一笑,与助手耳语了一阵,神秘地瞥了一眼中方代表,问:“贵国报价的依据是什么?”

我方将车辆损坏的各部件,需要如何维修加固,花费多少工时,逐一报出单价。“我们提出这笔加工费不高。如果贵公司感到不合算,派员维修也可以。但这样一来,贵公司的耗费恐怕是这个数的好几倍。”

日方对此测算叹服了:“贵方能否再压一点?”

“为了表示我们的诚意,可以考虑。贵公司每辆出多少?”

“12 万日元。”

“13 万如何?”

“行。”

这项费用日方共支付 77600 万日元。

中日双方争议最大的项目,是间接经济损失赔偿金,金额高达几十亿日元。

日方在谈这项损失费时,也采取逐条报出。每报完一项,总要间断地停一下,环视一下中方代表的反应,仿佛给每一笔金额数目都要圈上不留余地的句号。日方提出支付 30 亿日元。

我方代表琢磨着每一笔报价的奥秘,把那些“大概”“大约”“预计”等含糊不清的字眼都挑了出来。指出里面埋下的伏笔。

在此之前,我方有关人员昼夜奋战,液晶体数码不停地在电子计算机的荧光屏上跳动着,显示出各种数字。在谈判桌上,我方报完每个项目和金额后,讲明这个数字测算的依据。在那些有理有据的数字上,打的都是惊叹号。最后,我方提出赔偿间接经济损失费 70 亿日元!

日方代表听了这个数字后,惊得目瞪口呆,老半天说不出话来,连连说:“差额太大,差额太大!”于是,进行无休止的报价、压价。

“贵国提的索赔额过高,若不压半,我们会被解雇的。我们是有妻儿老小的……”日方代表哀求着。

“贵公司生产如此低劣产品,给我国造成多么大的经济损失呵!”继而我方又安慰道,“我们不愿为难诸位代表。如果你们做不了主,请贵方决策人来与我们谈判。”

双方各不相让,只好暂时休会。

即日,日方代表接通了北京通往日本 S 汽车公司的电话,与公司决策人密谈了数小时。

接着,谈判又开始了。先是一阵激烈鏖战继而双方一语不发,室内显得很沉闷。

我方代表打破僵局:“如果贵公司有谈判的诚意,彼此均可适当让步。”

“我公司愿付 40 亿日元,这是最高突破数了。”

“我们希望贵公司最低限度必须支付 60 亿日元。”

这一来,使谈判又出现了新的转机。但差额毕竟是 20 亿日元的距离呵!后来,双方几经周折,提出双方都能接受的方案:中日双方最后的各报金额相加,除以二,等于 50 亿日元。

除上述两项达成协议外,日方愿意承担下列三项责任:

——确认出售到中国的全部 FP—148 型卡车为不合格品,同意全部退货,更换新车;
——新车必须重新设计试验,精工细作和制造优良,并请中方专家试验和考察;
——在新车未到之前,对旧车进行应急加固后继续使用,日方提供加固件和加固工具等。

一场罕见的特大索赔案终于公正地交涉成功了!

战例 18. 漫长的合资谈判

总额涉及 500 万美元的合资谈判使得赵光裕——这位久经涉外谈判沙场的老律师沉思良久。谈判一方是天津制药工业公司,另一方是美国的 S 公司。资料表明双方此次合资办厂对双方都有利且利益巨大。问题是如何维护我国厂家的正当权益。

首先是谈判文本的谈判,S 公司草拟了一份合同交给天津制药公司,要求作为谈判文本。

但是赵光裕看过合同之后,认为其中很多地方不是平等互利,而是要求美方的超额利润,而且很多条款是与中国法律相冲突的,那么应该要求修改呢,还是干脆拒绝?

赵光裕多次担任过涉外经济谈判的法律顾问,他深知一个判断,甚至一种态度在谈判中的份量。

赵光裕坐到桌前,又读了一遍他和助手吕常胜、俞云鹤写的合同审议意见书,然后郑重地写下了最后意见:

“我方应根据中国法律重拟合同,并电告美方:谈判需以我方合同文本为基础,否则不必来津。”

会谈在天津友谊宾馆一号会议室进行。

“请问,”会谈一开始,美方代表杰克便提出了问题,“为什么要用你们的合同而不用 S 公司的?”张经理看看赵光裕,示意请法律顾问回答。

赵光裕看了看并排放桌上的两个文本。抬起头来说道:“比较一下两个文本就可以看出,S 公司的文本有些地方含混不清,而且很多地方与中国法律相冲突。这些问题在我方的文本中是没有的。”

“请举个例子。”杰克不放松地说道。

此时赵光裕的面容端庄稳重,但却没有一丝笑容。他不慌不忙地说:“签订合资合同,必须先明确当事人,也就是我们是和谁合作。在 S 公司的文本中,有时是 S 公司,有时又是 S. E 制药厂,这种作法是模棱两可的。那么到底由谁来承担本合同的权利、义务和责任呢?”

“嗯。”杰克想了想。“还有吗?”“《中外合资经营企业法》第四条已规定,合资企业的形式为有限责任公司。有限责任公司是不能发行股票的,而贵方合同却要求发行并且可转让股票,这合适吗?”如果股票转移到某些我们不承认的政府手里,那就成了我们与他们的合作,这将严重损害我国的外交立场。不过这些话赵光裕没有说。用不着说,谁心里都明白。

“是这样?是的,是不合适。”杰克打开两个文本核对着。

“还有,贵方要以工业产权进行投资,这是可以的。但依合资法第五条规定,它的价格要由各方评议确定。现在S公司的合同稿中却单方面地规定了价格和计价方法,这也是不合适的。而且,如果以工业产权作为投资,那么这一过程中的技术指导、技术咨询和检查,都是投资方的固有责任,不能另外计价。”

赵光裕坦然地放下文本:

“类似这样的问题,在贵方文本中有29条之多,所以我们认为,以贵方文本作谈判的基础文本是不方便的。”

说完,赵光裕便看看杰克,等待着他的反应。杰克却低下头去看文本。过了片刻他才抬起头来,带着一丝微笑说道:“因为没有参加前一段的双方接触,加上对中国法律了解不够,所以拟制的合同草案的确不合适。你方的草案确实比我们的好。那么,就以你们的草案作为谈判基础本吧。”

赵光裕微微一笑——原来如此。这不轻不重的第一回合是试探我们力量虚实吧。

“那么,就这样吧。”他说。

于是,双方主谈人就商业问题开始逐条地交起锋来。

经过5天时间,双方结束了第一轮会谈,11月18日又开始了解决实质性问题的第二轮谈判。

在铺着白色提花布的长桌两边,双方依次坐好,担任翻译的唐工程师用流利的英语向麦休斯问道:“Are you ready? (你们准备好了吗?)”

“O. K.”麦休斯答道。

双方都“沙沙”地翻开文本看起来。

“关于投资构成问题,”杰克首先说道,“我方要以专利、专有技术和商标等工业产权作为合资企业的投资构成。这是合乎中国的合资法的。”

我方主谈人、制药公司副经理孙绍武想了想,没有立即回答。如果对方以这些作为投资构成的一部分,那他们要少拿出一大笔钱来,而每年还要照样分红。

“我们的商标在国际上是有信誉的,”麦休斯也说道,“这有助于推销合资公司的产品。而且这个商标是在中国注册的,必须受到保护,使用必须付费。”

一时间,中方代表全沉默了。如果这样,中方的损失就太大了。

孙经理看了看赵光裕:“这个涉及法律的问题,是不是请赵律师直接答复?”

赵光裕凝思片刻,沉着地说道:“美方商标已经在中国依法注册,当然应当受保护,非经议妥代价,任何人无权使用。但是,”他顿了一下,看看麦休斯,“这和本合同无关。双方经理已经商定,合资企业产品的45%由美方负责出口外销,55%由中方负责内销,内销产品不用美方商标。至于外销部分用什么商标,那是美方的事,反正产品是美方负责销掉。如果美方为了自己销售方便,外销部分采用自己的商标,这怎么能要合资企业付费呢?”

赵光裕扫视了一下对方人员。麦休斯端坐不动,杰克也是全无表情。他又继续说道:“关于专利问题,你们的大部分专利都已经过期了;至于专有技术的补偿,我们可以在技术合作合同中进行研究。”

麦休斯仔细地看看赵光裕,仿佛在研究他是怎样一个人。最后,他点了点头,勉强露出了

一丝微笑,再没说什么。

“还有一个问题,”杰克说,“合同要求美方保证合资企业技术的先进性,这个美方无法保证。因为使企业达到国际标准的因素是多方面的,美方无法单方面控制。这个条款是不是可以订为:美方努力确保技术的先进性和达到国际标准。”

那么,赵光裕想,这就成了不可靠的弹性条款了——如果对方不提供先进技术,企业达不到标准,他们还会说责任在中方,是中方没建设好。

“杰克先生的意见很有启发,”赵光裕说,“但技术的先进性还是要确保的。是不是可以分成两个问题:第一,美方应保证其提供的设计和技术的先进性。根据合资法,这是合作的前提。第二,双方尽最大努力来保证企业最后达到国际标准?”

杰克迟疑了一下:“可以的。”

“我还有一个问题,”赵光裕说,“关于仲裁问题,我们原订的是斯德哥尔摩商会,为什么改成了国际商会?请杰克先生解释。”

“国际商会是世界上很著名的仲裁机构,”杰克侃侃地说道,“在德国,在法国,在很多地方都设有分支机构。我们选择它来仲裁是合适的。”

国际商会确实是世界上著名的仲裁机构,但我们与它还未建立关系,由它仲裁对我们是很不合适的。

“杰克先生,我们原已认定在斯德哥尔摩商会仲裁。”

“据我所知,斯德哥尔摩商会只仲裁其国内经济纠纷。”

“不对吧?”赵光裕胸有成竹地说。

“确实是。”

“请你看看这个。”赵光裕的助手、律师俞云鹤拿出一本英文版的《瑞典的仲裁》递过去。“这是斯德哥尔摩商会编的。他们也仲裁国际间商业、经济企业的经济纠纷。”

杰克接过书去,草草看了看,点了点头,一本正经地说道:“对不起,我没有国际仲裁的经验,只在美国国内处理过一起资产的仲裁。”

停了停他又说道:

“那么,可以接受你方所提的仲裁机构。不过回国还要确认一下。”

“欣赏此种认真态度。”赵光裕微微一笑,又一个回合结束了。不过他知道,这一切还只是初步交锋。这次谈判将会是漫长而艰苦的。

商业谈判从来不会一帆风顺。

1983年3月,杰克一个人来津,在谈判桌上,他突然在一系列重大问题上推翻已达成的协议,全面后退,并提出了新的要求。谈判面临危机。

但是,赵光裕对此已有准备。他事先已请助手吕常胜与制药公司联系,根据推算,美方已经可以在合资企业中取得合理的利润。据此他断定,只要我方能坚守住原有协议,美方就会自动退回。

因此,在此后数日的谈判中,他与对手逐条、逐句、逐字地辩论,争夺非常激烈。好像守卫防线,这里退回来,那里突过去;好像黄河筑堤,水高一尺堤高一丈;好像防守城池,兵来将挡,水来土掩;一时黑云压城城欲摧,一时又不可越雷池一步。经过久持的苦战,终于使协议

基本保持了原状。而这时,赵光裕却又从容说道:“关于销售净额一条应补充几个字。销售净额指的是扣除税款后的数额。”

杰克一听就叫起来:“为什么要扣除税款?为什么你不早提出来?这样我们专有技术的提成要少很多。”

对于“销售净额”的定义问题,赵光裕事先特别请教了有关专家谭勉励,因此他胸有成竹地说道:“销售净额的定义,在贵国就是如此,我只是使它更为明确罢了。而且这一条款是你们草拟的,我一直在等你们自己去纠正这一疏漏,所以拖到现在才提出来。”

“这个,我回去要确认一下。”杰克狠狠地皱了皱眉头。

仅此一项,赵光裕就使制药公司在合同期间能够避免 30 多万元的不合理负担。

1984 年 2 月 27 日,双方经过旷日持久的协商、较量和激烈的讨价还价,最后互相让步,达成了协议:先合资建立一个 500 万美元的制药公司,再尽快合资续建一个原料工厂。双方合作到 21 世纪。

1984 年 4 月 7 日,双方终于走完了漫长的艰难的谈判路程,在天津举行了隆重的签字仪式。

战例 19:对弈:俄国人长岛斩将

一些谈判学论著往往会提到这么一件事:苏联人想购买美国长岛北岸的一块地皮,准备用它为使馆人员建一座娱乐中心。这块地皮的售价,当时是在 36 万到 50 万美元之间,估产定价是 40 万美元。然而苏联人报的最初价格却低得惊人,他们的出价是 12.5 万美元。而且,他们要求秘密谈判、以不公开为条件、付出少量贴水,获得了一年期的独家选择权。借此可巧妙地排除了任何可能的竞争对手,使自己在场谈判中处于有利地位。谈判过程中,卖主明明知道 12.5 万美元的出价荒唐得可笑,可是由于前面的限制,他别无选择,他的谈判对手只能是苏联人。

经过三个月艰苦的磋商,苏联人不情愿地表示:“我们知道这个报价是荒唐可笑的,也许我们可以增加一点。”这样卖主把要价从 42 万美元降到 36 万美元。可是苏联人并没有把 6 万美元的让步看作是一种慷慨的表现,反而把这种让步看作是对方的软弱。他们没有因此而作出丝毫的让步。只是又过了 5 个月之后,他们才十分小气地真的增加了一点点,把 12.5 万提到了 13.3 万美元。请注意,尽量迫使对方首先让步,而自己却不作出相应的让步。当对方让步后,得到的仅仅是象征性的回报,这就是“对弈”。就这样,直到临近截止期四个月之时,苏联人对这块地皮的出价仍然是 13.3 万美元。此后就一直没有什么进展。

随着截止期的一天天临近,苏联人的出价开始逐步上升:

在截止期满前 10 天,苏联人的还价升到了 14.5 万美元;

在截止期满前 5 天,还价涨到了 16.4 万美元;

在截止期满前 3 天,加到了 17.6 万美元;

在截止期满前 1 天,又加到 18.2 万美元;

在截止日这天,苏联人报的价格也只有 19.7 万美元。

从苏联人的这一连串的报价中可看出,苏联人的真正有意义的活动都压缩在截止期前五天的时间内。以前漫长的谈判只不过是一种象征性的活动。他们的目的是要让卖主在这漫长而艰苦的谈判中,投入大量的时间和精力,增大他的负担,使他不轻易地放弃同他们的谈判。苏联人很明白,对方在谈判过程中投入越多,自己方就越有利。因为对方是绝不情愿眼看着大量投入成为毫无结果的浪费。在这种心理压力下,对方可能会作出很大的让步。而这正是苏联人所盼望的结果。

截止期过后,苏联人和卖主都陷入了毫无希望的僵局,双方的差距仍然很大。一个要价 36 万美元,而一个只愿意出 19.7 万美元。于是卖方只好自认倒霉准备结束同苏联人毫无意义的讨价还价,把这块地皮交付市场公开出卖。可是,当房地产代理人正要把这块地皮公开出卖时,苏联人又找上门来了,时间是截止期刚过一天。卖方因为同苏联人已进行了长达一年的漫长而艰苦的谈判,花费了大量的时间和精力,总希望最后有个结果,于是双方又坐到谈判桌旁。又经过一个星期的激烈的谈判之后,苏联人愿意以 21.6 万美元的现金成交。由于周转困难而迫切需要现金的卖方只好硬着头皮,咬牙切齿地同苏联人成了交。

然而让卖主更可气的事情还在后头呢。差不多在一年以后,苏联人又决定卖掉他们这块用 21.6 万美元购进的地皮,成交价格是 37.2 万美元。

一个是绝对的大赢家,一个是绝对的倒霉蛋——这就是对弈式的谈判。在某种意义上这也是很多人所认为的谈判。

在对弈式谈判中,一方丝毫不用考虑另一方的需要,为了达到自己的目的可不择手段。谈判如战斗,须得分出胜败,谈判又如弈赌,赢的拿走一切,输的脸面扫尽。合作的气氛是不存在的。当然,一场谈判并不就等于一盘棋赛,掠夺性的谈判会带来很大的副作用:第一,它使双方会后的关系遭到了几乎无可挽回的损失。第二,很难说谈判有个真正的了结,除非达成的协议在某些方面有输家的用意。否则,输家便会设法改变这种局面。也就是说,这种“对弈”孕藏着自我毁灭的祸根。在美国,一位俱乐部的总经理以强硬著称,他凭借“不能跳槽”的保留条款一直迫使球队的一位著名运动员签订低于应得报酬的合同。后来,有人帮助这位运动员,提出了一个巧妙的对策:退出体育界。因为那项“保留条款”只能限制他跳槽到别的球队去,却不能阻止他退出体育界。

这样一来,那个总经理慌了手脚。他知道如果这位著名的球员退出球队,球迷们就会闹个天翻地覆,他的生意就完了。于是他不得不作出让步……。然而,他的更大的失败还在后头呢。到了下一个赛季,这个球队的其他球员也都效法那位著名球员的做法,他们都毫不留情地尽最大的可能向总经理漫天要价。这位以强硬、胜利者面目出现的总经理,终于不得不吞下自己种下的苦果,成了彻底的失败者。

战例 20:太公钓鱼

在价格谈判之中,特别是谈判市场上的紧俏物品,卖主往往掌握有极大的主动权,想卖

多少价格,卖给谁等都是由他决定的,吃亏上当的似乎总是买主。而事实上,买主也不是那么容易上当的。

有 A 先生想出售一套房子,按照市场上的情况可以卖 3 万元,于是他要价 33000 元,并花了 300 元钱在报纸上登了一则广告。不少想买这套房子的人跑来洽谈,他们都坚持 3 万元成交,其中一位 B 先生却愿意出 31000 元,并且当场拿出 100 元钱作为预先付的定金。A 先生自然乐于接受,便回绝了其他的竞争者,只等 B 先生拿出现金成交。可是一连等了几天,却丝毫不见动静。当 A 先生有点等待不住的时候,那位 B 先生有了回音,很遗憾地告诉他说最近自己一直在与妻子争吵,妻子不同意这么高的价格买进这套房子,并且他已经对房子市场作了详细调查,发现自己的定价是太高了,最多值 29000 元,因而要求重新谈判。A 先生自然很气愤,因为他已经回绝掉其他买主了。经过一番紧张激烈的讨价还价,最后的价格只能是 29200 元。A 先生开始让步了,因为他想到市场上的价格也许确如 B 先生所说的那样,他也不愿意一切重新开始——再去登广告,和众多的买主接洽以及再从事那些琐琐碎碎的事情。他别无选择。

谈判对手向你提供价格信息,而这价格信息后面可能隐藏着某种策略,对此必须慎之又慎。对方固然不是敌人,但也绝非就是朋友。对于某件过于优惠的交易,一定要持怀疑的态度,不加分析地轻信对方就意味着失去谈判的主动权,钻进“假出价”的圈套。

这是以买主为主的策略,姑且可以称作是“买主策略”,而日本好些商人喜欢用的是“卖主策略”。

日本商人在国际谈判中经常是很难对付的。他们作为卖主的时候,先通常报个低得出奇的价格,吸引买主坐下来与之谈判,谈判的结果是买主以比市场上低得多的价格买到了自己想要的东西,但东西到手之后,买主便会常常发现少了些配套附件,没有这些配件机器就无法运转,而日本的机器只能用日本的配件,至此只好又向他们购买,等待你的是漫天要价。结果他们不仅把原先的“损失”夺了回来,还大大地超过了正常的赢利。更绝的是他们把完整的机器卖给你,使你完全放下心来,然而当出现故障需要修理的时候,机器也只肯接受日本货,而那些零配件的价格是极高的,创造出部分相加远远大于整体的奇迹。

“假出价”的策略你也经常碰到:一件看似值 100 元的衣服标价 50 元,名之曰“跳楼大贱卖”,因为“商店租赁期到了,急于处理”;一辆半新的旧面包车只要 2 万元,因为“急于用钱,否则绝对不卖”。凡此种种,理由看来合情合理,但如果你决定去做这笔交易,那结果多半是不美妙的。

战例 21: 吉斯莫圈套

识别对方所提供的数字的真假,又是一件令人头痛的事情。一般说来,人们都不怎么擅长于处理数据,在谈判时面对着一大堆关系复杂,令人眼花缭乱的数字,你没法避免犯一些愚笨的错误。

有个叫萨姆的人为了工作问题去找吉斯莫先生谈判。吉斯莫告诉他说:“我们这里报酬

不错,平均工资是每周 300 元。你在学徒期间每周得 75 元,不过很快就可以加工资。”然而,萨姆在工作了几天之后,就要求见厂长,并同他进行了如下的对话:

萨姆:你欺骗我!我已经找其他人核对过了,没有一个人的工资超过每周 100 元,平均工资怎么可能是一周 300 元呢?

吉斯莫:啊,萨姆,不要激动。平均工资是 300 元,我会向你证明这一点的。这张表上记录了我付出的酬金,我得 2400 元,我弟弟得 1000 元,我的 6 个亲戚每人得 250 元,5 个领工每人得 200 元,10 个工人每人 100 元。总共是每周 6900 元,付给 23 个人,对吧?

萨姆:对,对,对!你是对的,平均工资是每周 300 元,可你还是蒙骗了我。

萨姆确实受了骗,他掉进了谈判中的“数字陷阱”。

在经济谈判中,我们一直接触着无数的数据。成本计算、折旧率、管理费、毛利润、纯利润以及投资报酬率等等数据一古脑地向你涌来,稍不留心,就会掉进数字的陷阱。即使是位富有经验的谈判家,面对着这些名目繁多的数据也极感头痛。

战例 22: 提问的魅力

在谈判中,获得信息的一般手段是提问。为了解对方的想法和企图,必须十分机警,利用各种方法和技巧去探知对手的需要。为了达到这个目的,与人沟通的方法,是不容忽视的问题。谈判的老手,总是密切注意对方的“心理过程”,因为这一线索足可显示对方的动机。发问可以说是“心灵之窗”。通过提问,除了可以从中获得众多的信息之外,还常常能发现对方的需要,知道对方追求什么,这些都对谈判有很大的指导作用。不仅如此,提问还是谈判应对的一个手段。

不同的谈判过程,获取信息的提问方法不同。为了便于认识,我们可将提问形式归纳为七种类型:一是一般性提问,如“你认为如何?”“你为什么这样做?”等;二是直接性提问,如“谁能解决这个问题?”等;三是诱导性提问,如“这不就是事实吗?”等;四是发现事实的提问,如“何处?”“何人?”“何时?”“何事何物?”“如何?”“为何?”等;五是探询性的提问,如“是不是?”“你认为?”等;六是选择性提问,如“是这样,不是那样?”等;七是假设性提问,如“假如……怎么?”等。这七种类型的提问方式,是有用的谈判工具,我们必须审慎地、有选择地、灵活地运用这一工具。

提问题要恰当,如果提问题规定的回答方式能够得到使对方接受的判断,那么这个问题就是一个恰当的问题,反之就是一个不恰当的问题。例如,在经济合同的再谈判过程中,需方与供方在交货问题上激烈辩论。因供方晚交货两个月,同时只交了一半货。需方对供方说:“如果你们再不把另一半货物按时交来,我们就向其他供应商订货了。”供方问:“你们为什么要撤销合同?如果你们果真撤销合同,重新订货,后果是不堪设想的,这些你们明白吗?”供方的发言激怒了需方,需方立即撤销了合同。在这里供方提出:“你们为什么要撤销合同?”这是一个不恰当的问题,因为这个问题隐含着一个判断,即需方要撤销合同,实际上需方并没有说一定要撤销合同。这样,需方不管怎样回答,都得承认自己要撤销合同。这就是强人所难,

逼人就范了,谈判自然会不欢而散!所以,在磋商阶段,谈判者要想有效地进行磋商,首先必须确切地提出争论的问题。力求避免提出包含着某种错误假定或敌意的问题。下面这个故事可以说明提出恰当问题的重要性。有位牧师问一位长老:“我可以在祈祷时吸烟吗?”他的请求遭到严峻的拒绝。另一位牧师再问同一位长老说:“我可以在吸烟时祈祷吗?”因为提出问题的措词不同,使得同一问题变得恰当,投长老之所好,他被允许了。

提问题要有针对性。在谈判中,谈判者提出的问题要有针对性,也就是说一个问题的提问要把问题的解决引到某个方向上去。

在磋商阶段,一方为了试探另一方是否有签订合同的意图,是否真正需要这种产品,谈判者必须根据对方的心理活动运用各种不同的方式提出问题。

比如,当买主不感兴趣、不关心或犹豫不决时,卖主应问一些引导性问题:“你想买什么东西?”“你愿意付出多少钱?”“你对于我们的消费调查报告有什么意见?”“你对于我们的产品有什么不满意的地方?”“你是不是担心我们卖的衣服会缩小?”……提出这些引导性的问题后,卖方可根据买方的回答找出一些理由来说服对方,促成对方与自己成交。

例如,卖方看到买方对他们生产的洗衣机不太满意,就问对方在哪些方面不满意。买方答:“我不喜欢产品的外型,乍看上去不结实。”卖方说:“如果我们改进产品的外型,使之增加防腐能力,你会感到满意吗?”买方答:“就这一点而言,那当然好!不过交货时间太长了。”卖方向:“如果我们把交货时间缩短,你能马上决定购买吗?”买方答:“完全可以决定。”这样,卖方向买方的要求,提出一些可供商榷的问题,使买方接受了自己的观点。

提出问题是很有力量的谈判工具,因此在应用时必须审慎明确。问题决定商谈、讨论或辩论的方向。适当的发问常能指导谈判的结果。好像转动水龙头控制水量一样,发问也能控制收集情报的多寡。问题刺激你的对手去思考,并且开始慎重地考虑你的意见。当我们需要特定的答案时,我们只提出特定的问题,诸如“现在几点?”“你喜欢吃西瓜吗?”类似的问题很容易回答,答案明确,但本质上我们仍引导和控制对方的思考。如果我们不这样做,而问对方:“你为何要那样做?”“你是怎样做的?”答案就困难多了。为了答复你的问题,你的对手不得不想得深入一点——他会更谨慎地重新检视自己的前提,或是再一次评估你的前提。

审慎运用问题,使你能轻易地引起对手立即的注意,和对问题保持不辍的兴趣。此外,还可将会谈引导至你所希望的方向。经常地借着问题,你的对手会被导向你所期望的结论。

战例 23.54 街上的奇迹

我的一位同事去曼哈顿出差,由于在那天早上的第一个约会前有一点时间,我可以吃顿从容的早饭。点完菜之后,我的同事出去买份报纸。过了五分钟,他空手回来了。他摇摇脑袋,含糊不清地小声骂街。

“怎么啦?”我问他。

他答道:“他妈的这些人!我走到对面那个报亭,拿了一份报纸,递给那家伙一张十美元的票子。他不是找钱,而是从我腋下抽走了报纸。我正在纳闷,他开始教训我了,说他的生意

不是在这个高峰时间给人换零钱的。”

我们一边吃饭，一边讨论这一插曲，我的同事认为这里的人傲慢无理，都是“品行恶劣的家伙。”他以后再也不让任何人给找十美元的票子了。饭后，我接受了这一挑战，让我的同事在饭店门口看着我，我横过马路去。

当报亭主人转向我时，我虚心和顺地说：“先生，对不起，我不知道你能不能帮个忙。我是个外地人，需要一份《纽约时报》。可是我只有一张十美元的票子，我该怎么办？”他毫不犹豫地把一份报纸递给我道：“嗨，拿去吧，找开钱再来！”

我兴高采烈拿着“胜利品”凯旋而归。我的同伴摇摇脑袋，随后他把这件事称为“54 街上的奇迹”。

战例 24：墨西哥披肩毛毯

你知道披肩毛毯是什么东西吗？它是一种围巾，即拉着长穗的披巾，是墨西哥人把它搭在肩上的一种鲜艳的毛毯。更奇怪的是大部分披肩毛毯都以昂贵的价格卖给北美的外国佬了。

在我把我的购买情况告诉你之前，先让我给你说一说我的背景和需要。说实话，我从小就没有想到要一件披肩毛毯，以后也没有想过渴望过有一件披肩毛毯。在我奔放的幻想中我也没有看见过我身上披了一件披肩毛毯，没有披肩毛毯我照样生活。回首往事，我对自己说：“你看，这不是生活得很好吗？”情况的确如此，那么我这个人从来不曾知道的需要是怎样萌芽并得到满足的呢？

七年前，我同妻子去了墨西哥城。我们正在马路上观光，她突然把我的胳膊肘碰了一下道：“我看到那边有什么东西在闪亮光！”（她就是这么个说话方式，我懂她的意思。）

我嘟哝道：“唉，不，我们不去那儿。那是一个坑骗旅游者的商业区，我们来游玩并不是要到它那儿去。我们来这里是领略一种不同的文化风俗……，参观一些未见过的东西……，接触一些尚未被污染的人性……，亲身体会一下真实……，遛遛这些人如潮涌的街道。如果你想进那商业区里的话，你去吧。我在旅馆里等你。”

我的妻子一贯是不听劝说，独立自主的人，于是挥手再见，一人去了。我穿过人潮起伏的马路，在相距很远的地方看见一个真正的当地土著居民。当我走近以后，看到他在大热的天气里仍披着一件披肩毛毯，实际上他披了好几件，并呼喊道，“1200 比索！”

“他在向谁讲话呢？”我问自己，“绝对不是向我讲！首先，他怎知道我是个旅游者呢。其次，他不会知道我在暗中注意他，甚至在潜意识要一件披肩毛毯！”因为我前面说过，我从来没有想到要买一件披肩毛毯。

我加快脚步，尽量装出没有看见他的样子。我甚至用他的语言说：“朋友，我确实敬佩你的主动、勤奋和坚持不懈的精神。但是我不想买披肩毛毯，请你到别处卖吧。你听懂我的话吗？”

“是，”他答道。说明他完全听懂了。

我继续向前走,只听到我背后有他的脚步声。他一直跟着我,好像我们系在一条链子上了。他一次又一次说道:“800 比索!”

我有点生气,开始小跑。但是他紧跟着一步不落。这时他已降到 600 比索了。到了十字路口,因车辆横断了马路,我不得不停住了脚,他却仍在唱他的独角戏!“600 比索……500 比索……好吧,400 比索,怎么样!”

当车辆过尽后,我迅速横过马路,希望把他甩在路那边。但是我还没有来得及转过身,就听到他笨重的脚步声和说话声了,“先生,400 比索!”

这时候,我又热又累,身上一直冒汗。他紧跟着我使我很生气,我气呼呼地冲着他从牙缝里挤出这句话:“妈的,我告诉你我不买。别跟着我了。”

他从我的态度和声调上懂了我的话。

“好吧,你胜利了。”他答道:“只对你,200 比索。”

“你说什么?”我叫道。我对我自己的话吃了一惊。

“200 比索!”他重复道。

“给我一件,让我看看。”

我为什么要看披肩毛毯呢?我需要吗?我想要吗?或我喜欢吗?不,我认为都不是。但是,也许是我改变了主意。

别忘记,这个卖披肩毛毯的土著居民最初要 1200 比索,而现在他只要 200 比索了。我甚至不明白自己在干什么,而在某种程度上讲,我把他的讨价还低了 1000 比索。

当我们开始举行正式谈判时,我从小贩那里得知,在墨西哥市的历史上以最低价格买到一件披肩毛毯的人是一个来自加拿大温尼培格的人,他花了 175 比索。但他的父母出生在墨西哥的瓜达拉贾拉。而我买的这件花了 170 比索,使我在墨西哥历史上创造了买披肩毛毯的新记录。我将带回家去参加美国建国 200 周年纪念。

那天天气很热,我一直在冒汗。尽管如此,我还是把披肩毛毯披到了身上,感到很洋气。把它摆弄得当后,这样就突出了我的身体轮廓,甚为优雅。在我回旅馆的路上,我一直欣赏着从商店橱窗里反映出来的身影。

当我回到旅馆房间,我的妻子正大伸着四肢躺在床上读杂志哩。我抱歉地说道:“嗨,看我弄到了什么?”

“你弄到什么了?”她问道。

“一件漂亮的披肩毛毯!”

“你花了多少钱?”她顺口问道。

“是这么回事,”我充满信心地说:“一个土著谈判家要 1200 比索,而一个国际谈判家,就是周末有时同你在一屋的这个人,花 170 比索就买到了。”

她讪笑道:“嗤,太有趣了。我买了同样一件,花了 150 比索,在壁橱里。”

战例 25 罗恩斯坦精明过人

提起谈判,不少人会想到唇枪舌剑、你输我赢。然而,这并不全面,也不深刻,比如我们可以从一滴水知晓所有的水滴,然而却不能从一片树叶知晓整个泰山,虽然树叶也来自泰山。

谈判的奥妙在于人们的需要!

唇枪舌剑、你死我活是为了需要;满面春风、携手共庆也是为了需要。故布疑阵、暗渡陈仓是为了需要;开诚布公、坦率直陈也是为了需要;委曲求全、言辞卑怯是为了需要;义无反顾、慷慨激昂也是为了需要……需要,还是需要。需要是旋转谈判的魔方;需要是谈判运作的答案;需要是人类谈判的目的;需要,同样也是一种谈判的谋略。

让我们先看一个故事:姐妹俩共享一只桔子,一人一半。妹妹吃肉扔了皮,姐姐正相反,她只是要桔皮做蛋糕。如果她们明白各自的需要,最佳的方案可能是妹妹吃整个桔肉,姐姐拿走全部桔皮,两利相衡择其大、争取满足最大需要。

再看一个真实的故事:达尼尔·斯瓦罗斯基家族的玻璃制造在奥地利享有盛名。不幸的是,它在二战期间曾奉纳粹德国之命制造军需品;更不幸的是,战后它的公司将因此而被法国当局依法接收。一个叫罗恩斯坦的美国人知悉上情后,立即与达尼尔·斯瓦罗斯基家族交涉:“我可和法国交涉,不接收你的公司(法军不能接收美国人财产),不过条件是:交涉成功后,请将贵公司的代销权让给我,收取卖项的百分之十好处,直到我死为止,阁下以为如何?”

这个算盘打得太精了,斯瓦罗斯基家族大发雷霆,但结果呢?还是接受了罗恩斯坦的要求。——罗恩斯坦未花分文便设立了赚大钱的代销公司,而斯瓦罗斯基家族两害相权择其轻,也是有利的。

谈判的本质便是通过不同的利益交换来满足自己的需要。或者,交换自己不需要的东西而得到自己需要的东西,“一个人的垃圾可能是另一个人的财富”;或者,拿自己不太需要或不迫切需要的来交换自己更需要的东西。这也就是为什么流浪汉可能不得不用金元宝去换面包的道理。

我们每个人的需要各有不同,一个人不同时期也有不同的需求,这便使交换有了可能。像《悲惨世界》中的孩子,最大的需要是满足“我饿了”;得意的暴发户最需要的是上层社会的面具;《红楼梦》中贾母和刘姥姥同游大观园,前者满足了至尊的需要,后者因此而多得了不少财物。当然也有一些需要是共同的。一个笑话说,某地一位非常富有的犹太人,遗嘱要求将金钱装满棺材,“我要拥抱着现金到极乐世界去!”在送葬的途中,富翁的一位好友得知有巨款陪葬,便立刻启开棺盖,双手伸进去捧出一大团现钞,开进一张自己的与现钞同额的支票,并且顺手拍拍老友的肩膀道:“喂,老兄,换一张同额的支票给你,想你在九泉之下该会感到同样满足吧!”瞧,也实现了满足各自需要的交换。

所以,谈判的谋略就在于弄清双方的不同需要,并以此为基础寻求最大的利益。

战例 26: 多情男子正经女

西欧有位客商有一次到东南亚某国去谈判一笔交易,开始时双方气氛热烈,谈判进行得很顺利,当谈判结束,双方签订协议时,西欧的那位客商由于兴奋得意而架起了二郎腿。谁知此后形势急转直下,对方冷着脸要求与西欧客商重新谈判,弄得客商莫名其妙。

在世界各地,人类与生俱来的各种姿势都相差不多,但溶进了各自不同的文化特征之后,“身体语言”可就大有差别了。西欧客商的二郎腿在传达着自己兴奋得意的信息,而对方把对着别人翘二郎腿视作是对别人的恶意。就像东南亚人不怎么会理解欧洲人为何如此忌讳“十三”这一数字一样,欧洲客商也搞不清楚一个如此平常的动作怎么会使得对方大动肝火。

同样的信息符号在各自的文化背景中能解析出不同的意义,这使得国际谈判常常出现困难。有位美国妇女去法国商谈,回来后告诉自己的同胞说,法国的男人很不尊重妇女。其实,这又是来自文化的误解。在美国,两个关系一般的人之间谈话的距离通常保持在 18 到 20 英寸之间,假如他是和不怎么熟悉的女人谈话,距离还得再向后挪动 4 英寸,而法国人说话的距离通常是 13 英寸,男女都差不多。因此在巴黎,美国女人与法国男人谈话时总觉得有压迫感,如果美国女人后退到 24 英寸的距离时,法国男人就会不自觉地慢慢向她靠近。难怪有些美国妇女认为法国男人天生都是好色的。

日本人和外商谈判时有一个原则:既千方百计保护自己不受损失,又尽量不伤外国人的感情,不使对方丢脸。甚至在处理国与国之间的大事时,日本人也以“不丢对方面子”为准则。

1970 年,美国与日本的经济贸易出现了比较大的逆差,美国总统尼克松多次要求当时的日本首相佐藤主动限制向美国出口纺织品。佐藤在去美国访问之前,日本一些著名人士一再劝告他“不要向美国屈服”。在这场“日美纺织品战”中,尼克松为了逼迫佐藤限制纺织品出口,步步紧逼。最后,佐藤回答说:“我一定妥善解决。”

“胜利了!”尼克松赶紧向新闻记者宣布,新闻界也为之振奋。

可是过不了多久,美国报纸却又抱怨佐藤背信弃义,因为实际情况并没有什么改变。其实,日本根本就没打算主动限制对美国的纺织品出口。佐藤最后说的那句话,应该说既是表示了否定态度,也是出于给美国总统“留个面子”。日本人的这种思考方式可以从日本著名社会学家铃木明说过的话中得到证明:“日语中的双关键词,是日本民族要求和睦相处的产物。要是我们说每一句话都开门见山,那势必会整天相互间争论不休。”

战例 27: 方鸿渐的教授梦

话说《围城》,假洋博士方鸿渐情场失意,祸不单行,受聘三闾大学不受校长赏识,连说定的教授也成了个副的。看着鸿渐抓耳挠腮的窘态,中文系的汪主任倒给出了个主意——“跳

槽”。

“你在本校升不到教授,换个学校就做到教授,假如本校不允许你走,而旁的学校以教授相聘,那么本校只好升你做教授。旁的学校给你的正式聘书和非正式的聘信,你愈不接受,愈要放风声给本校当局知道,这么一来,你的待遇就会提高。你的事包在我身上,春假以后,我叫华阳哲学系的朋友写封信来,托我转请你去,我先把信给高校长看,在旁打几下边鼓,他一定提升你,而且全不用自己费心。”

用谈判的语言说,这叫“引起竞争”,是谈判者可资运用,行之有效的基本策略。

美国开凿巴拿马运河的初期谈判,其策略也是典型的“引起竞争”,而且谈判双方都是如此。

谈判的一方是美国,另一方是法国巴拿马运河公司。最重要的问题是美国付给这家法国公司多少钱以取得开凿并管理一条运河的权力,这家法国公司虽然已开凿失败,但它在巴拿马却拥有相当可观的资产,30000 英亩土地,巴拿马铁路,2000 幢建筑物,大量的机械设备、医院等等——法国人估价 1 亿多美元。他们开价 14000 万美元。美国人的开价仅仅是 2000 万。后来双方分别让步到 1 亿和 3000 万美元,但就此停了下来。

美国人的战略是声称另找一块地方挖运河,他们选中了尼加拉瓜。美国众议院宣布它准备考虑支持开凿尼加拉瓜运河。

法国人也很精明,它们摸透了美国人非常想要一条运河来沟通两洋的心理,而且也料到美国会用尼加拉瓜来与巴拿马竞争。它们也要了花招,暗示法国亦同时与英国与俄国人谈判,以通过英俄的贷款继续运河的开凿。

又是相持不下。

但是,法国人的信心很快动摇了,因为它们获得一份美国有关委员会给总统的秘密报告,报告真诚赞美了巴拿马通道的优越性,然而又认为购买法国公司的费用过高,不如实施尼加拉瓜方案。原先双方都想争取主动,现在,法国人却真的忧心忡忡地卷入了竞争。不久,美国人运气也来了,巴黎爆发了一场危机,法国公司的总经理辞职不干,股东大会乱成一团:卖给美国吧,什么价钱都可以!一夜之间,法国的报价骤跌至 4000 万美元,大大落入美国实际可接受范围之内。

此事还有个小插曲,美国人为了想使法国人确信美国偏好尼加拉瓜,设计了种种的策略和方法,搞过了头,连许多美国参议员也信以为真,只是做了大量的说服和辩论之后,最后,1902 年 6 月 19 日以 8 票的微弱多数通过了巴拿马提案。

战例 28: 最后 8 小时

人的犹豫产生于对未来的希望和对现实不肯舍弃的矛盾之中。打破对方对未来的奢望,就能击败犹豫中的对手。其中“最后通牒”是极有效的策略。

美国汽车界的传奇人物艾柯卡在接手管理濒临绝境的克莱斯勒公司后,感到必须压低工人的工资。他首先降低了高级职员工资的 10%,自己的年薪也从 36 万美元减到 10 万

美元。随后他对工会领导人说：“17 美元一个钟头的活有的是，20 美元的一件也没有。现在好比我拿着手枪顶着你们的脑袋，你们还是聪明点。”

工会并未答应艾柯卡的条件。双方僵持了一年。最后，形势迫使艾柯卡发出了最后通牒。一天晚上 10 点钟，艾柯卡找到了工会谈判委员会，对他们说：“明天早晨以前，你们非做出决定不可。如果你们不帮我的忙，我也要让你们不好受。明天上午我就可以宣布公司破产。你们还可以考虑 8 小时，怎么办好，你们看着办吧！”

最后，工会答应了艾柯卡的要求。

“最后通牒”以极强硬的形象出现，人们往往不得已而用之。它的最后结果可能是中断谈判，而这也有可能促使它的成功。因为一般地说，谈判双方都是有所求而来的，谁都不愿白白地花费精力和时间空手而归。特别是在经济谈判中，任何一个商人、企业家都知道，自己一旦退出谈判，马上就会有許多等在一旁的竞争者会取代他的位置。

战例 29：哈默放心了

人的思想是复杂的，对某一事物不理解、想不通，往往是疑虑重重，远非一点即通。在谈判中，有时对疑虑重重、一时想不通的对手，就需要像剥笋一样，把握脉络，层层递进，穷追不舍，说服对方。

美国西方石油公司董事长兼总经理哈默博士 18 岁那年接管了父亲的制药厂，当上了老板。由于管理有方，制药厂买卖兴隆，收入大增。几年以后，22 岁的哈默就成了百万富翁。1921 年，他听说苏联实行新经济政策，鼓励吸收外资，就打算去苏联做笔买卖。他想，在苏联目前最需要的是消灭饥荒，得到粮食。而这时美国正值粮食大丰收，农民宁肯把粮食烧掉，也不愿以这样的低价送往市场出售。而苏联有的是美国需要的毛皮、白金、绿宝石，如果双方交换，岂不是很好吗？哈默打定了主意，来到了苏联。

哈默抵达莫斯科的第二天早晨，就被召到列宁的办公室。列宁和他作了亲切的交谈。粮食问题谈完以后，列宁对哈默说，希望他在苏联投资，经营企业。哈默听了，默默不语，为什么呢？因为当时西方对苏联实行新经济政策，搞了许多怀有恶意的宣传，到当时的苏联经商、投资办企业，被称作是“到月球去探险”。俗话说，谣言如火炼金。哈默虽然做了勇敢的“探险”者，同苏联做了一笔粮食交易，但对在苏联投资办企业一事，不能不心存疑虑。

列宁看透了哈默的心事。他讲了实行新经济政策的目的，告诉哈默：“新经济政策要求重新发展我们的经济潜能。我们希望建立一种给外国人以工商业承租权的制度来加速我们的经济发展。”列宁说：“美国和苏联可以互相取长补短。苏联是个落后国家，资源丰富而未经开发。美国可以在这儿找到原料和销售机器的市场，以后还可以在这里推销工业产品。总之，苏联需要美国的技术和方法，以及美国的工程技术人员。”列宁拿起一本《科学的美国人》杂志。

“瞧，”他说着，很快地翻着杂志，“这是你们人民作出的成绩。这就是进步的含义；高楼大厦、发明、机器、发展机器材料来代替人的双手。今天的苏联很像你们美国在开拓时期。”

经过一番交谈,哈默弄清了苏维埃政权吸引外资办企业的平等互利原则,很想干一番。但是说着说着,又动摇起来,想打退堂鼓,当列宁听出哈默担心苏联政府机关办事人员作风拖拉时,立即安慰说:“官僚主义,这是我们最大的祸害之一。我打算指定一两个人组成特别委员会,全权处理这一事务,他们会向你提供你所需要的帮助。”

列宁看哈默的眼神里还流露着不放心的意思,就索性把话说得一清二楚:“我们明白,我们必须确定一些条件,保证承租的人有利可图。商人都不是慈善家,除非觉得可以赚钱,不然只有傻瓜才会在苏联投资。”没过多久,哈默就成了第一个在苏联经营租让企业的美国人。

列宁对哈默的一连串的疑虑,像剥竹笋一样逐个加以廓清,斩钉截铁,干脆利落,毫不含糊,把政策交待得明明白白,使得哈默的心像一块石头落了地,踏实了。

战例 30: 打开天窗说亮话

门户开放是近年来很多谈判专家日益重视的一种策略。其基本特点是:开诚布公,坦言相告。其妙诀在于获得对方的同情和信任。

我国北方的一个城市曾与美籍华商洽谈一个合资碳化硅的项目。开始时,商人对这个城市的合资项目兴趣不大,只是在国内亲友的一再劝说下,才同意与有关方面进行接触。这个城市的洽谈小组由副市长领导。在会谈的过程中,他们对华商态度十分友好,而且十分坦率。他们把自己的实际情况,包括搞这个项目的目的,该项目对当地冶金工业的影响,独资兴办这个项目存在较大的困难,以及他们对华商的期望等等和盘托出。这个华商觉得对方非常坦率,很受感动,就提出了许多有价值的建议。最后,双方经过坦诚的会谈,很快签定了意向书,会谈取得了很好的效果。

怎样决定门户开放的取舍呢?一般见解是在谈判的探测阶段行将结束之际最后决定。因为在这个阶段,对方的策略、目的、态度、风格等各方面的情况你都有所了解了。至于开放到什么程度才算得上是真正的开放?一般情况下,你把自己的情况的百分之八、九十告诉对方就称得上很开放了。当然,开放也要看对象,开放的成功取决于对方的合作,如果你向那些一味地谋求自己单方面利益的人和盘托出,是有致命的危险的。在这个意义上,门户开放也具有一定的冒险性。

战例 31: 示假隐真

在某次商业谈判中,实力雄厚的乙方先发制人,出人意料地提出一个条件,亮出了底牌,而这“底牌”又是极为苛刻的。乙方急于催促甲方表态,这使甲方陷入窘境,因为一时间无法断定接受此条件能否获利。这时,工于心计的甲方代表非常冷静,他抬头看看,发觉窗外有位女士在打电话,便顿时来了灵感。他把眼光移向墙上的壁钟,故意站起致歉:“实在对不起,我现在有个约会电话,几分钟就好,失陪了,请稍等。”说完,他走向窗外,拿起电话筒,胡乱拨了

个号码。然后掏出笔和记录本,迅速计算起来。三分钟后,他回到谈判场合,向乙方表示:“你们的条件不能接受。”因为他已明白,接受此条件要吃亏。乙方虽实力雄厚,但也不愿放弃这笔生意,便改变条件,作了让步。

这里,甲方代表巧妙地利用电话,而且天衣无缝,顺理成章。他去打电话是假,计算能否赢利是真。计算时,对方却以为他在记录电话内容——这就是示假隐真。

战例 32. 踏破铁鞋无觅处

有句俗话说:“事情是事情,友情归友情。”但心理学证明二者有着必然联系。如果你在一个人所关心或者爱好的事情上能成为他的伙伴或者支持者,那么感情就容易沟通,如果彼此有感情,那么彼此也希望在一些事情上能有共识,这就是心理学上所谓的“相似性”。

谈判是否也可考虑借用相似性呢?美国纽约杜维诺面包公司推销面包给一家大饭店的故事很能说明这一点。

杜维诺面包公司远近闻名,他们的面包质量好,信誉好,价格也便宜。杜维诺一直试图把面包推销给一家大饭店,可是一连四年,他每天给这家饭店的经理打电话,甚至还在饭店开个房间,住在那里谈生意,但是饭店经理就是不买他的面包。杜维诺是个意志坚定,不达目的决不罢休的人,他看自己四年的努力毫无成效,就另想法子。他开始多方了解饭店经理所关心的事情,不久,他了解到经理先生是一个美国饭店协会的会员,他十分热衷于这一协会的活动,并且被选为饭店协会的会长。不管协会的会议在什么地方召开,他都不辞辛苦地前去参加。了解了这些情况之后,第二天,杜维诺去拜访经理先生时,绝口不谈面包的事,而是谈论那个协会。经理先生十分高兴,跟他谈了半个多小时,而且还兴奋地要求杜维诺先生也加入这一协会。几天后,这个饭店的采购部门给杜维诺打来电话,让他马上把面包样品和价格表送去。杜维诺喜出望外地赶到饭店,饭店的采购部门负责人笑着问他道:“我真猜不透你使了什么绝招,使我的老板赏识你。”杜维诺这时可真是有点哭笑不得。他想,我们公司的面包远近闻名,价廉物美,可是我努力了四年连一粒面包屑都没有推销给他,现在仅仅由于我对经理先生所关心的事情表示了关注,形势竟完全改观了。

瞧,事情有时候就是那么奇怪,你花了许多的时间和精力,却是“踏破铁鞋无觅处”,然而,当你用了巧劲儿,激起了他对你的信任和好感时,却是“得来全不费功夫”。

战例 33. 总裁·教授·工会

声东击西是兵家奇策,也是谈判奇策。具体地说,就是有意识地以自己不太关心不太重要的内容吸引对方,并和对方不断地讨价还价,然后,通过在这一问题上作出较大的让步,来换取对方在自己真正关心的问题上的让步。

美国著名的冲突管理专家,贝勒大学教授佛瑞德·杰特在代表一家公司与工会进行谈

判时就运用了这个策略。这家公司的总裁在与工会领导人进行谈判时发表了不当的言论,记者把这些言论广为传播,这使工会领导人极为愤怒,他强烈要求公司总裁必须公开道歉,而且声称这是没有谈判余地的要求。事实上,公司总裁也觉察到了自己的失言,已经准备公开道歉,但佛瑞德·杰特教授却是这样对工会领导人说的:“我了解道歉之事的重要性,我一定尽力去帮你们的忙,但我不能保证。不过,如果你们希望我去争取这件事,你们是不是应该在其它事情上与我合作?”

杰特教授故意拖延了几天,用以表示争取让总裁公开道歉有一定的难度。接着他又把他提出的条件明确化了。他说:“如果我能为你们争取到总裁的公开道歉,有关××问题和××问题,你们是否同意我的看法?”工会领导人觉得杰特教授的要求是合情合理的,只要能让那个至今“不肯”公开道歉的总裁做他应该做的事,他们愿意作出让步。结果,公司总裁以公开道歉换取了工会在工资和福利上的重大让步。

战例 34: 故意误会的丹麦人

巧装糊涂可以有各种各样的做法。下面故事中的丹麦人故意误解便是其中一例。

丹麦一家大规模的技术建设公司,准备参加联邦德国在中东的某一全套工厂设备签约招标工程。开始时,他们认为无法中标,后来经过详细地研究分析,在技术上经过充分的讨论,他们相信自己比其他竞争对手有更优越的条件,中标是很有希望的。

在同德方经过一段时间的谈判后,丹麦公司方面想早点结束谈判,抓紧时间争取早日达成协议,尽早和对方签约。可是,德方代表却认为应该继续进行会谈。在会谈中,德方一位高级人员说:“我们进行契约招标时,对金额部分采取保留态度,这一点你们一定能够理解的。现在我要说点看法,这可能很伤感情,就是请贵公司再减 2.5%。我们曾把这同一个提案告诉了其他公司,现在只等他们回答,我们便可作出决定了。对我们来说,选谁都一样。不过,我们是真心同贵公司做这笔生意的。”

丹麦方面回答:“我们必须商量一下。”

一个半小时以后,丹麦人回到了谈判桌旁,他们故意误解对方的意思,回答说,他们已经把规格明细表按照德方所要求的价格编写,接着又一一列出可以删除的项目。德方看情况不对,马上说明:“不对,你们搞错了。本公司的意思是希望你们仍将规格明细表保持原状。”接下来的讨论便围绕着规格明细表打转,根本没有提到降价的问题。

又过了一小时,丹麦方面准备结束会谈。于是就向德方提出:“你们希望减价多少?”德方回答说:“如果我们要求贵公司削减成本,但明细表不作改动,我们的交易还能成功吗?”这一回答其实已经表明了对方同意了丹麦公司的意见。于是丹麦公司向对方陈述了该如何工作,才能使德方获得更大的利益。德方听了之后表现出极大的兴趣。丹麦方面并且主动要求,请德方拨出负责监察的部分工作,交由丹麦公司分担。这样一来交易谈成了,德方得到了所希望得到的利益,丹麦公司几乎也没有作出什么让步。

在谈判中,当对方发现你误解了他的意思时,往往会赶紧修正,这样一来,对方便在无意

间承受到说明自己情况的压力。这时候优势往往会跑到你这一边来,使你在谈判中处于有利的地位。

战例 35: 铁女人的“铁”滋味

在欧共体的一次首脑会议上,撒切尔夫人又一次让人们领教了她的坚毅刚强的意志力的“铁”味。她在会上表示,英国在欧共体中负担的费用支出过多,英国投入了大笔资金,却并未获得应有的利益。她强烈地要求将英国负担的费用每年减少 10 亿英镑。这个高得惊人的要求使各国首脑们脸色发青。他们认为撒切尔夫人的真正目标是减少 3 亿英镑(其实这也差不多真的是撒切尔夫人的真正意图)。于是他们提议只能削减 2.5 亿英镑。他们认为这个数字是解决问题的。可是撒切尔夫人是一个有着坚强意志力的刚毅的女性,她不为 2.5 亿英镑这个似乎是各国首脑公认的数字所动,她仍坚持自己的立场。这一下,会谈陷入了僵局。一方的提案是每年削减 10 亿英镑,另一方却只同意每年削减 2.5 亿英镑,差距太大,双方难以协调。

这种僵持状态的出现是撒切尔夫人意料当中的事。她的真实目标并不是 10 亿英镑,但她的策略就是提出相当多的要求,并顽强地坚持自己的立场,用以改变各国首脑的预期目标。然而对方并没有轻易地改变自己的立场,他们仍然只能同意 2.5 亿这个数字,双方处于相持阶段。这时英国和法国这个在欧共体中处于领导地位的国家相互使用了威胁的手段。撒切尔首相告诉下议院,原则上按照她提出的方案执行,暗示出并无选择的余地,同时也是在含蓄地警告各国。而这种作风,又可对法国产生压力。而法国则用另一种手段加以报复。法国开始在报纸上刊登批评英国的文章,说英国在欧共体各国中采取低姿态,企图以此来解决问题。

撒切尔首相知道,要让对方走近她说定的目标是很困难的,因此必须让对方知道,无论他采取什么手段,她都不会改变自己的立场,绝不与对方妥协。她坚强的意志力、顽强的作风,终于迫使对方作了很大的让步。一旦对方的立场发生了动摇,撒切尔夫人就逐渐地把欧共体各国首脑的期待转向自己所期待的目标。最后,欧共体各国终于同意每两年削减 8 亿英镑。撒切尔夫人的真实目标得到了实现。她的高起点的策略取得了应有的效果。

战例 36: 马克·吐温买书

一天,马克·吐温走进一片书店,他从书架上取出一本他自己写的书,问了价,然后对小职员说:“鉴于我出版了这本书,我理应得到 50% 的折扣的权利。”小职员同意了。“同时,我又是这本书的作者,”马克·吐温又说,“我应该得到优惠 50% 的折扣。”小职员点头屈从。

“还有,我作为这家书店店主的私人朋友,”马克·吐温继续说,“我相信你一定同意给我平时通常能有的 25% 的便宜。”小职员点点头又同意了。

“那好吧，”马克·吐温一本正经地说，“根据这些条件，我认为我理所当然可以拿走这本书，那么，税是多少？”职员拿起笔，很快算了起来，算罢，结结巴巴地说：“我大概算了算，先生，我们应该给您这本书。除此之外，还欠 37.5%。”

马克·吐温买书，虽说是个玩笑，但是却是典型的得寸进尺，“一点一点啃。”有位精明的顾客去店里买录像机时，也将这一策略运用得淋漓尽致：

“我信赖你的诚实，我认为我了解你，你出的数字我决不还价。”（先以道德的压力使对方公平出价）

“等一等，如果我还要买这台带遥控的索尼，会不会在总价上打点折扣？”（以一揽子交易压价）

“还有一件事我要给你提一下，我希望我付给你的价格是公平的——一次双方都获益的交易。如果是这样的话，三个月后，我的企业也要买这么一套，现在就可以定了。”（以远利压价）

“对了，你刚才说你们的现金周转不灵，这使我有个主意，我原先没有想到，我本来打算记帐，现在我给你付现金，你看是不是对你更方便点？”（以近利压价）

就这样，他每次赶在对方报价之前提出新的条件，不动声色地使得店主一再压价，虽不见得像马克·吐温那么大占便宜，但确实得到了非常划算的价格。同时也给我们以后发：让对方逐步让步的理由是非常宽泛的。

战例 37：“任何事情都是可以解释的”

在某次贸易洽谈中，双方都很激动、紧张、争执……谈判终于陷入了僵局。这时，一个上了年纪的老先生慢慢讲了一个故事：

有一个在越南服役的美军，历经四年艰难后退役回家。他拍了一份电报给家中的妻子：将在星期六下午两点到家，迫不及待，我爱。

当他星期六下午一点半钟到家时，一切却都静悄悄的。他发现后门没关，就从那儿进去了。接着他听到卧室有动静，他心里想，她一定正在准备中，于是他冲到房门口，想给她一个惊喜，却见她正和一个男人躺在床上。这个退役美军不由勃然大怒，他跑出了屋子，直接到他双亲的家去，告诉他的父亲，有关他常年在海外所受的苦楚，那封电报以及他的妻子的不忠。

他的父亲是一个很有哲学味的人。他相信任何事情都是可以解释的，所以他就上媳妇家，看看到底是什么缘故。一个小时后，他父亲满面笑容地回来了。“发生了什么事？”满怀怒气的儿子问他：“到底是怎么了？”他的父亲说道：“我告诉你，任何事情都是可以解释的，她根本没有接到你的电报。”

老先生的笑话引起了哄堂大笑，而且奇怪的是，谈判的气氛也随之缓和起来。你很难想象居然彼此也都开始认真倾听对方的“充分解释”。

战例 38: 棉里藏针

1923 年 5 月,柯伦泰被任命为苏联驻挪威的全权贸易代表。当时,苏联国内急需大量食品,柯伦泰奉命与挪威商人洽谈购买鲱鱼的生意。挪威商人十分清楚苏联的情况,想乘机捞一笔,索价昂贵。柯伦泰竭力与挪威商人讨价还价。由于双方距离较大,谈判陷入僵局。柯伦泰心急如焚,怎样才能打破僵局,以较低的价格成交呢?低三下四地向对方哀求是无用的,态度强硬更是只能使谈判破裂。她冥冥苦索,终于想出了一条可行之计。

这天,她又与挪威商人会晤,以和解的姿态,主动作出让步。她十分慷慨地说:“好吧,我同意你们提出的价格。如果我的政府不批准这个价格,我愿意用自己的薪金来支付差额。”

挪威商人被她的态度惊呆了。

柯伦泰继续说:“不过,我的工资有限,这笔差额要分期支付,可能要支付一辈子。如果你们同意的话,就这么决定吧!”

挪威商人们从来未听说过这样的事,也没有见过这样全心全意为国效力的人,他们被她的行动感动了,经过一阵子交头接耳之后,终于同意降低鲱鱼的价格,按照柯伦泰原先的出价签署了协议。

柯伦泰的忠诚和才干,特别是她在不利的谈判形势下采取的棉里藏针的谈判策略,不仅赢得了这场鲱鱼谈判的胜利,而且也赢得了苏联政府和人民的赞扬。第二年,她被任命为苏联驻挪威王国特命全权大使,成为世界上第一位女大使。

战例 39: 红脸与白脸

美国富翁霍华·休斯有一次为了大量采购飞机与飞机制造商的代表进行谈判。休斯要求在条约上写明他所提出的 34 项要求(其中 11 项要求是没有退让余地的,但这对谈判对手是保密的)。对方不同意,双方各不相让,谈判中冲突激烈,硝烟四起,竟发展到把休斯赶出了谈判会场的局面。后来,休斯派了他的私人代表出面继续同对方谈判。他告诉自己的代理人说,只要争取到 34 项中的那 11 项没有退让余地的条款就心满意足了。这位代理人经过了一番谈判之后,争取到其中包括休斯所说的那非得不可的 11 项在内的 30 项。休斯惊奇地问这位代理人,他是怎样取得如此辉煌的胜利的。这位代理人回答说:“那简单得很,每当我同对方谈不到一块儿时,我就问对方:‘你到底是希望同我解决这个问题,还是要留着这个问题等待霍华·休斯同你解决?’结果,对方每次都接受了我的要求。”

显然,休斯之所为与他私人代表之所为分别地看没有什么,合二为一则产生了奇特的妙用,就是俗话说的白脸红脸。这种策略的做法是,先由白脸出场,他采取咄咄逼人的攻势,提出过分的要求,毫无妥协的余地,他在场上表演的时间很长。他傲慢无礼,立场僵硬,让对方看了心烦,产生反感。然后,红脸出场,他以温文尔雅的态度、诚恳的表情、合情合理的谈吐对

待对方,并巧妙地暗示,如果他不能与对方达成协议而使谈判陷入僵局,那么白脸先生还会再次出场。这番话会给对方心理上造成一种压力。在这种情况下,对方一方面会由于不愿与白脸继续打交道,另一方面会由于红脸的可亲态度而同红脸达成协议。

战例 40: 场地优势

对于日常谈判活动,最好能争取在己方地点与对方进行谈判。许多人在自己熟悉的环境中比在其他环境中更能应付自如。这正是一个精干的外交家力图在他的办公室里举行会晤的重要原因。第一次世界大战议和,法国总理克利蒙梭一定要设法争得以凡尔赛宫作为和会的地点,其用意不言自明。美国洛杉矶的道奇公司也精于此道,他们曾在家中赢得许多次商业谈判的胜利。

不仅如此,在自己熟悉的地点与对方谈判所赢得的优势还很多,诸如各方面都感到比较习惯,可以随时向各级领导和行家里手请教,生活起居、饮食睡眠都不受影响,而且处于主人东道主的身份,处理各种谈判事务都比较主动等等。日本人在与澳大利亚进行的煤铁贸易谈判中就充分意识到这种“场地优势”的重要性,千方百计使自己占有这种优势,掌握谈判的主动权。

日本的钢铁和煤炭资源短缺,而澳大利亚则盛产煤、铁。日本渴望购买澳大利亚的煤和铁,在国际贸易中澳大利亚一方却不愁找不到买主。按理来说,日本人的谈判地位低于澳大利亚,澳大利亚一方在谈判桌上占据主动权。可是,日本人却把澳大利亚的谈判者请到日本去谈判。一旦澳大利亚人到了日本,他们一般都比较谨慎,讲究礼仪,以不致于过分侵犯东道主的权益,因而日本方面和澳大利亚在谈判桌上的相互地位就发生了显著的变化。澳大利亚人过惯了富裕的舒畅生活,他们的谈判代表到了日本后不过几天,就急于想回到故乡别墅的游泳池、海滨和妻儿身旁去,所以在谈判桌上常常表现出急躁的情绪。但作为东道主的日本谈判代表,却可以不慌不忙地讨价还价,他们掌握了谈判桌上的主动权,结果日本方面仅仅花费了少量的款待作“鱼饵”,就钓到了“大鱼”,取得了大量谈判桌上难以获得的东西。

战例 41: “时间会改变一切”

“时间会改变一切!”

当一位普通的司机开始明白这句古老的格言时,他足足花了好几年的时间。

——那是与保险公司的事故交涉:他在车祸中受了伤,根据规定保险公司必须支付他 6000 元,但是,钱并没有按时送来。每当他询问原因,对方不是告诉他事情正在处理之中,就是还要等某人批准,……此事拖得他心灰意冷,他想告状,又怕律师费用过高反倒得不偿失。过了几年之后,保险公司才把钱送来——2000 元,并且解释为什么无法如数支付的原因。这个受害人反而感激得不得了。

这就是拖延时间的圈套,先诱使对方陷入困境,然后强迫他接受一些不利的条件,手段很卑鄙,确实应该提防。

当然,就公正的意义上说,时间所带来也决非仅仅是不道德的结果,我们任何观念的改变也确实需要时间。讨价还价之所以花时间,就是考虑到双方都要有足够的适应过程,故而过于迅速的让步反而可能导致事与愿违。

谈到时间,不仅有量,还有个质的问题,“春宵一刻值千金”,此刻的时间就尤为珍贵。“人生的道路虽漫长,关键的却只有一、二步”,说的就是时机。机不可待,抓住时机兵贵神速。商店的降价大销售往往放在节假日,显得合情合理,随便选个日子就莫明其妙了。谈判也一样,我们一般不要直率地表露出自己的愿望或动机,要让对方不断捉摸、焦虑不安,然后,再选择恰当的时机提出来,一举打动对手。

忍耐与神速看似矛盾,其实都是巧用时间,争取主动,改变对方。

战例 42:宴无好宴

“到日本进行商业谈判时,日本商人都是亲切的主人。只要踏上日本,他们就会以亲切的态度来赢得你的赞赏。经过十几个小时令人筋疲力尽的飞行之后,你唯一的想法不外乎找家旅馆好好地睡一觉。可是,一下飞机,便有一位眼睛有神、穿着整齐的年轻人跑来欢迎你,并且告诉你,他已经替你安排了一个美妙的夜晚。即使你告诉他你有多么疲倦也没有用。他会说:“喔!不,已经全部都预订好了。我们将有一个充满乐趣、刺激的夜晚。”你不愿意伤害他高昂的情绪,只好和他一块儿去了。

“在晚宴上,会让你吃得很好,喝得很多,直到很晚才回到旅馆。说不定你还会庆幸自己确实度过了一段非常美好的时光。可是,第二天一早,谈判者就来敲门了。坐在谈判桌边的是另外一位眼睛有神、穿着整齐、口齿伶俐的年轻人,准备开始和你一项一项地讨价还价。

丰富的食物和宿酒未醒,使得你的脑筋不太灵活,再加上睡眠不足,你注定是要失败的。处在这种情况下,即使你原本是一个很坚强的谈判者,也会被对方征服了。”

西方一位商人谈及日本同行精于安排和选择谈判时间时,曾深有感触地作了如上描述。日本人的做法不无道理,确实,经过长时间的旅途飞行,再加上紧凑的议程以及陌生的环境,疲倦的谈判者往往比较容易被打动,从而犯下许多愚笨的错误。许多喜欢在晚上谈生意的人都有这样的体会:在清晨三点左右所进行的交易,大都会有十分完美的成果。

谈判决策者应尽量避免选择不利于己的谈判时间,比如酒醉饭饱的盛宴之后,舟车劳顿、身体不适时,飞机起飞的时刻,度假的日期临近时,固定的假日等等。否则,你会陷入被动的境地。

战例 43. 王光英兵贵神速

大军事家拿破仑有一句名言：战场上的形势瞬息万变。商场就是战场，兵贵神速。

我国著名的实业家王光英先生，几年之前，就是以这种大将风度，卓越地指挥了一场闪电般的谈判，一举为国家节约了 2500 万美元的外汇。事情是这样的：

1983 年 4 月香港光大实业公司成立不久，一份重要情报摆在董事长王光英先生的办公桌上：“南美智利一家铜矿倒闭了。矿主在矿山倒闭前订购了美国的‘道奇’、西德的‘奔驰’牌各种型号的大吨位载重车、翻斗车共计 1500 辆，全部是未曾启用的新车。为了偿还债务，矿主决定将这批新车折价拍卖。”

年过花甲的王光英先生看到这里，精神为之一振。可以想像得到，此时此刻，内容大致相同的报告，很可能也摆到了全世界的许多实业家的桌面上被研究。1500 辆新的二手车！这是一笔相当诱人的财富！这是我国“四化”建设急需的设备！王先生知道，这是千钧一发的时刻，时间就是胜利，时间就是金钱。王先生当机立断，组织采购人员，出国谈判。经过一番激烈的讨价还价，使 7 吨以上、30 吨以下的载重车以原价 38% 的低价成交，不但节约了大批外汇，而且仅用 3 个月的时间！

王光英先生的成功，一是信息抓得快，从得到最初消息到分析出精确情报仅用几天时间；二是决策拍板快，当机立断。非常时期“将在外，君命有所不受”；三是谈判时机正好选择在对方急切希望汽车早日出手以便还债之际，既准又快。这三快使得王光英先生排除其他对手，捷足先登。

战例 44：“囚徒疑难”的启示

先请你参加一次模拟谈判，规则是：假如你和对方彼此都采取了合作态度，那么双方都得 5 分，假如你合作而对方欺骗则对方得 10 分；你损失 10 分；反之，则你得 10 分；假如双方彼此都采取欺骗态度，那么每个人都得扣除 5 分。另外还有个条件，谈判双方在知晓结果前不能联络。请问，你将在这类谈判中采取什么态度？

这便是著名的囚徒疑难 Prisoner's Dilemma Game——或者称囚犯式进退两难的对策。

诱使你作出决定的因素可能很多。

首先，与谈判的轮次有关。假如仅有一轮谈判或者不考虑其它各轮的因素，那么，为了在本轮中设法取得最大的利益，最佳的选择是欺骗。对于你来说，无论对方选择合作还是欺骗，你都将处于有利地位——在前一种情况下你可能赢得对方的 10 分，在后一种情况下，至少，你不会比对方损失更多。与此类似，对方在此种环境中，欺骗也是他的最佳选择。结果是这类的谈判差不多的结果都是双方各损失 5 分。这也可以理解为什么日常生活中许多“一锤子买卖”的谈判，彼此戒心颇重，结果往往或一方痛悔另一方得利或买卖不成各受损失。因为在

“一锤子”条件下,欺骗确实可能是最有利的。社会愈缺乏信任和信用(其实是社会联系纽结的断裂),欺骗愈可能成为人们之间交往的最佳决策。

但是,如果改变条件,假如不只是一轮谈判,而是有更多轮次的过程,在此情况下,欺骗的决策便并非最佳了。完全有这样的可能性,双方彼此合作,结果彼此都赢利。许多模拟谈判也证明,在几轮重复之后,谈判双方常常会采用心照不宣谋略——每一方都选择合作。这不仅使得各方以均衡的比率得分,而且,一方因为不愿意对方下一轮的报复,会压抑自己欺骗以赢利的愿望。这样,双方的关系就稳定在不稳定的彼此合作状态下。轮次的约束力是显而易见的。为了这一点的证明,我们可以作出限定,假定只有二十轮谈判,模拟谈判表明,开始和中期双方合作的决策占上风,愈临近终轮采取欺骗的可能性就愈大。但是,如果不限定停止的轮次,那么双方都会努力学会合作下去。这也说明:在日常生活中,谈判双方彼此的利益满足愈具有连续性,合作与信用便愈成为双方恪守的准则。

囚徒疑难的启示还不限于此。

1979年,著名学者 Robert Axelrod 呼吁组织了一项特殊的计算机比赛。他要求每个参赛的博弈论专家根据“囚徒疑难”的规则,各自设计一种程序,并让一种程序和另一种程序交战 200 次,看谁得分最高?计算机模拟证明,得分最多的是被称为“一报还一报”的计算机。它的行为规则是:(1)不首先欺骗对方;(2)如果对方采取欺骗,你一定报复(也搞一次欺骗)。(3)要宽恕,即一旦报复过一次后,重新采取和对方合作的态度,不怀恨在心。

更有意思的是, Axelrod 将以“一报还一报”的行为规则引入一系列竞争中与那些以欺骗和耍手段为主的恶劣程序相比较,它具有明显的甚至遥遥领先的优势。Axelrod 就此写了一本著名的著作《合作的演化》,这本书探讨了在一个由自私自利个体组成的群体中合作行为的起源问题。Axelrod 在这些方面的工作引起学术界的广泛重视,并被授予 1981 年度的 Newcomb Cleveland 奖金。

由此看来,如果我们讨论谈判中如何合作,就不仅仅是一个道德或价值取向问题,它是需要,是利益,也是谋略和方法。

战例 45. 在鳄鱼遍布的河沿

某个外国公司在赞比亚境内开采铜矿,工人都是从附近的省招来的。这些工人和眷属都住在刚果河附近的临时工寮里。公司向工人保证很快就会建成现代化的住宅,临时工寮相当简陋,不只摇摇欲坠而且没有自来水,只能用河水。工人及眷属必须到河里洗澡、提水。令管理人员担忧的是:已有好几个妇女小孩在鳄鱼满布的河流里失踪了。很明显,解决的方法是立刻装抽水机,这样就没人去河里了。

当管理人员公布这个消息时,却令他很惊讶。工头告诉他:“嗨,我们不要抽水机。”“理智些,”管理人员说:“已经丧失那么多人了,就暂时接受那些抽水机吧。我们还要消毒水质,杀掉寄生虫,你会对它感兴趣的。我们事事为你们着想,工头先生,你们为什么不要抽水机?”

工头拒绝讨论这个问题。管理人员只好私下调查,结果发现工头认为若安好抽水机后就

不会盖房子了。因此,除非这些管理人员有压力,否则他们就不想集资盖房子。工头和工人一致认为他们宁可冒人命的损失,保持现状以给管理人员以压力,迫使其盖房子。

管理人员决定不顾工头的抗议,还是把抽水机建起来了,没想到两周后所有的抽水机都被砸得粉碎,人们仍跑到河里用水。后来管理人员发现,原来工头造谣说:“消毒剂含节育的成分,由于管理人员不愿女工旷工,才出此下策。”

虽然管理人员想再向工头晓以大义,但都没用,工头以不妥协的态度,迫使管理人员加速盖房子,管理人员觉得不可思议,工人为了能住上现代化的住宅,竟然会不顾一切,甚至不惜冒妇女和小孩丧生的危险。没办法,这就是不同的利益观,这就是现实。

战例 46. 圣商——瓦那美卡

竭诚恳恳为顾客着想,卖东西之前必须首先展现自己高洁的人格,给顾客良好的印象,与顾客产生感情,这样才能无往而不胜。

一天,一个妇女走进百货商店向女店员问道:“有没有灰色手套?”“抱歉,已经没有了。”女店员虽然说了声抱歉,但态度冷漠,使这位妇女大为失望。这时一位老者直截了当地对女店员说:“小姐,刚才如果是我,就能把白色手套卖给那位妇女。”“如果卖不成怎么办?”女店员一肚子不高兴。恰巧又有一位妇女上来问:“有没有银灰色的手套?”这时只见老先生主动上前,以爽朗的声音回答:“很抱歉,刚刚卖光,再过几天才能进货。进货前,能不能用白色代替呢?”“但是……”“白色手套更醒目,与您的时装更相衬。最近,许多顾客对白色手套有兴趣。”这位妇女面对老先生恳切之情说:“好,我买白色,但是白色容易脏啊!”老先生笑眯眯欢悦地说:“对,白色确实容易脏,这样就要勤洗,我想,如果再有一付可以换的,就更方便了。”老先生声调柔和,诚恳之情溢于言表,有着无比的吸引力和令人难以抗拒的魅力。这位妇女听了立即绽出愉快的笑容,高高兴兴地买走了。

女店员一天卖不出去一付的白色手套,这位老先生不费吹灰之力,瞬息间就能将两付卖给一个人,女店员眼看着这件意外之事,不禁目瞪口呆。这位老先生就是一位贫穷砖瓦工人的儿子,后来成为世界著名百货店大王,被人称为商业道德的创始者,圣商——瓦那美卡。

战例 47. 说话的艺术

一句话说得人家跳,一句话说得人家笑。同是一句话,不同的说法,效果大不相同。

食品推销员马休正想以老套话“我们又生产出一些新产品”来开始他的销售谈话,但他马上意识到这样做是错误的。于是,他改口说:“班尼斯特先生,如果有一笔生意能为你带来1200英镑,你感到有兴趣吗?”“我当然感兴趣了,你说吧!”“今年秋天,香料和食品罐头的价格最起码要上涨20%。我已经算好了,今年你能出售多少香料和食品罐头,我告诉你……”然后他就把一些数据写了下来。多少年来,他对顾客的生意情况非常了解,这一次,他又得到

了食品店老板班尼斯特先生很大一笔定货,都是香料和食品罐头。

战例 48: 以情动人

电视广告多有理性诉求和情感诉求两种主要表现方式。理性趋于说教,情感多需体验。

近几年来雀巢咖啡的电视广告尽其所能,在“情”字上大作文章,令观众在种种温馨、关怀之中自然地把联结这种情谊的纽带——雀巢咖啡的形象树立在心中。

友情。“朋友情谊,贵乎互相帮助……”一杯热气腾腾的咖啡,使广告迅速充满温情,混乱、紧张的气氛瞬间变得轻松、宁静,并使在工作中受挫的同事重振精神。雀巢咖啡,真挚友情的体现。

婆媳情。未来的儿媳初见公婆,难免有些紧张、不安。婆婆端来一杯香浓的咖啡,尴尬顿时化解为笑语。雀巢咖啡,家庭和睦的象征。

情侣情。通过情侣在钢琴上的四手联弹,生动、贴切地喻示了咖啡伴侣与咖啡相辅相成的共融关系。雀巢咖啡与伴侣,两心相悦的写照。

邻里情。楼宇相邻的两个青年,分别用中西两种乐器演奏雀巢咖啡的主旋律,一拍即和,美妙动听。雀巢咖啡,中西文化和情感交融的媒体。

真情才能动人,奇情更富记忆。

战例 49: 卖玉米人的口才

顺理成章地在“褒扬”对方的幌子下,使对方陷入跟自己相同甚至比自己更难堪的境地,从而使自己的难堪得以缓解或解脱。

有个卖玉米的,棒子特大,摊前围了一群人,其中一个买主在挑拣。说来也怪,几乎每个棒子上都有虫。那人拿出一个虫特别多的棒子,大惊小怪地说:“伙计,你这棒子倒不小,只是虫子太多,你想卖玉米虫呀,可谁爱吃虫肉呢?你还是回家去吧,我们到别处买好啦!”他一边说还一边做滑稽动作,把众人都逗乐了。卖主见状,一把夺过那棒子,面带微笑却又一本正经说:“这位老客,我说你从来就没吃过玉米棒咋的?我看你根本不懂好坏,棒子上有虫,正说明棒子好吃,说明棒子里没农药,可你这人不识货。”他又转过脸对众人说:“各位都是有见识的,你们说说,连虫子都不愿吃的棒子就好么?比这小的棒子就好么?价钱比这高的棒子就好吗?你们再仔细看看,我这些虫子都很懂道理,只在棒子上打了一个洞,这还是个好棒子。真没见过他这样的人。”说到这儿,他又转向那个人说:“那你就到别处去买吧。不过,到时候可别后悔。其实……”他顿了一下,探过身子,把嘴凑到那人耳边,故作神秘地说:“这么大,这么好吃的棒子,我还真舍不得这么便宜就卖了呢。”卖主这一席话,就把他的棒子个大、好吃,虽有虫但价低的信息传递给了众人,同时也表达出了对众人的敬重,众人也被他机智幽默的言行征服了。他的秤杆很快就忙开了。

战例 50: 略施小惠

商谈时,食物的好坏对买主往往有所影响。几乎每个精明的卖主都知道这点。凡是带客户出去吃饭的卖主都做到了。

略施小惠往往会有利地影响到重大的生意。一个专门买卖荒地的公司在“赌城”拉斯维加斯,便曾以十块钱的小恩惠赚回了大笔的金钱。

我向该公司的负责人请教,为何要把钱白白地送给别人呢?他告诉我,他是根据下列四个原则才这样做的:①因为每个人都喜欢贪小便宜。②而且都喜欢用不劳而获的金钱去赌博。③可是他们又决不愿意平白无故地接受别人的东西。④因此他们就会以聊听义务的态度来参加土地销售会,甚至会敞开胸怀来倾听对方的解说。唯有如此,他们才会觉得受之无愧。而一切结果也正是如他所说的,“那些平白接受了小惠的人往往会假意地告诉自己和那些土地推销员,他们是因为真正对土地感到兴趣,才来参加这次土地推广销售会的。”只不过区区十块钱,便使原本怀疑的大众变成了积极的听众。

一顿美味佳肴、一个美好的夜晚以及一些小恩小惠并不是贿赂;提供这些平常的招待,也不是败坏道德的事情。目的只是要使买主更能接受卖主的讯号而已。那些吝惜支出餐费和酒吧费的公司,只会徒然增加销售方面的困难。相比之下,不肯花费这些钱的卖主,实在是不太高明。

战例 51: 青蛙与草坪

科学家做过一个实验:把一只青蛙投入沸水中,青蛙会猛然跃出;但是,同样是这只青蛙,若先置之冷水中,然后慢慢加温,情况就完全不同了,青蛙会很惬意地在水里游弋,即使加温后也满不在乎,然而当水温足够高时,青蛙却再也跳不起来了,因为它已经被逐步解除了“武装”。

社会心理学家也做过一个实验:把一块大广告牌插到邻近路旁的私人草坪中。如果一开始直接了当地那么要求,多半会遭到拒绝。一个比较行得通的办法是,先请求允许把广告牌插在路旁,之后,再请求挪到私人草坪的边缘,这多半也会同意,然后,再下次再请求往里挪一些。……靠着这步步渐进的方法,许多原先拒绝的人们到最后竟会很欣赏地打量起刚从草坪中“长”出的大牌子。

两个实验,目的不同,但是如果暂且撇开其中的道德意义,那么我们就不得不承认两者之间有着某种共同的启发。这种启发已被人们用于谈判活动之中,即:诱使对方逐渐介入和逐渐让步。

通过对方点点滴滴的让步而汇总为大让步,主要是应有耐心,加大对方的投资,对方在这个问题上花的精力和时间越多,便越愿意为了总的协议而让出“小利”。反之,如欲防范对

方也来这一手,也有两种方法,一是以客观的理由加以拒绝,比如“授权有限”、“无权更改”、“没有先例”、“规定如此”等等;二是一笑了之,不当一回事。比如笑着称赞对方娴于此道,请他再来一遍,用这样的方法将对方的要求归于嘻笑之列。

战例 52. 诱人的盒子房

80 年代初,某国的一家公司向我方提出向我国低价出售一批盒子房。这种盒子房是用工业化方式生产,然后到现场吊装起来的。对方的报价很低,我方认为很合算,于是双方的谈判人员开始了谈判。我方的有关领导示意谈判人员努力谈成这笔生意。可是,谈判人员在谈判过程中发现,“盒子房”的重量大,我国建筑业不具备如此大负荷的专用吊车,也不具备把盒子房从港口运到工地的专用运输车辆。某国的这家公司表示可以帮助解决专用吊车和运输车辆,但价格十分昂贵。我方的谈判人员还发现,这批盒子房要从港口运到工地,沿途的道路、桥梁都必须加固或者重造。这样把所有的这些费用都加起来,盒子房的价格就高得令人咋舌了。于是,我方的谈判人员便及时地停止了这一买卖谈判。

这场贸易谈判,某国的这家公司使用的是低姿态策略,而我方人员也很机敏。这说明低姿态策略也是可以有效应付的,下面一些措施会给你有益的帮助:

1. 了解自己的真实需要,不要冲动地接受自己实际上并不需要的交易。
2. 不要贪小利,须知交易中没有心甘情愿吃亏的人,不要被表面的低价所诱惑。等发现“豆腐价已变成肉价”就后悔莫及了。
3. 事先要求对方详细说明他的全部的价钱,要他把所有的加价全部计算进去。可能的话,你可以要求对方把全部价格详细地列表。
4. 悬崖勒马,一旦发现自己会上当,就不惜停止交易来免受损失。

战例 53. 售价一美元的大酒店

提起美国芝加哥的大都会酒店,恐怕许多人都曾闻其名。这是一套 12 层共有 300 个房间的大建筑,地处市南,地位极佳,在 20 年代初因被意大利裔黑手党头目卡邦租用其中两层 50 个房间作为总部后,大都会酒店更是声名遐迩。只是好景不长,1947 年卡邦死于梅毒,之后,黑手党开始没落,大都会酒店也空置至今。1991 年曾有传说酒店里藏有珠宝,可经挖掘搜寻后,只找到一堆尸骨,给大都会酒店又增添了一层神秘的气氛。……此后,芝加哥市政府先后采取了一系列措施:查封该楼,不准入内;列为古迹,不准拆除……而最为令人吃惊的,则是于 1992 年宣布出售大都会酒店,售价一美元。而且至今尚无人问津。

一美元可买下一家大酒店,这不是天方夜谭式的大笑话吗?

当然不是。其实,像这样廉价的房屋在全美各州均有买卖,房屋大多外表破败不堪,房主已无法出售或抵押而由政府收回统一处理。但是根据美国有关法律,购买这类旧房不准拆

卸,必须由买家在购入后一年内将其翻新,且至少使用五年以上方可转手。前不久,一名失业男子花一美元在维珍尼亚州的一个小镇买了一所两室的住房,而在室内拾得 73 美分,实际上,只用 27 美分便得到了这所住房。但是,他的整个翻修工程却花去了 3000 美元。

大都会酒店也是一样,它虽年久失修但不准拆除,只许翻新,以求重现该楼及其附近当年的繁荣旧貌。据预算,它的修理翻新需要耗资近一亿美元。

问题就在这里!

一美元买下一家大酒店固然令人神住,再要用一亿美元在购入一年内翻新大酒店则使人望而却步、咋舌不已。这正应了中国一句歇后语:老鼠拖扫帚——大头在后头。

在商业谈判中,也常常有这种情况。卖主常以比较低的价格与买主签订一份合同,为了图一利,买方也愿意选择最低价的商品的卖方,却忽视额外项目的开支。买主在签约之后,会发现还必须在修理、改装、零配件供应、技术咨询等方面付出更多的费用,否则,买进的商品根本无法使用。卖主却从这些增加的额外费用中赚足了钱。

当然在商业交易中,买主也可以经常摆出低姿态,以吸引卖主。例如,他们可以在口头上承诺一大笔订货,实际上却大打折扣,提出一些看似容易,其实却十分困难的条件;他们答应按期付款却是一拖再拖;他们许诺长期向卖方购买零配件,实际上却另寻卖主等等。这是一个买卖双方都可运用的策略。

战例 54: 候选人·夫人·狗

美国前总统尼克松在 1952 年作为艾森豪威尔的竞选伙伴参加美国总统竞选,竞选刚开始,就发生了“基金事件”危机。据报道,尼克松在当参议员期间,每年有 2 万美元的津贴,是由 100 个加利福尼亚企业家提供的。各民主党的报刊,如《纽约时报》、《新闻周刊》等借此大肆攻击尼克松。民主党候选人艾德莱·史蒂文森自然更想让此事成为全国性的问题。基金问题越闹越大,甚至共和党一家最大的报纸《先驱论坛报》也发表社论,认为尼克松应该退出竞选,艾森豪威尔也感到了这件事情的压力,他亲自和尼克松通话,告诉他说既不会逼他退出竞选,也不会公开支持他继续竞选,要看事态的发展及尼克松自己的决定。尼克松陷入了极其困难的境地,他决定向全国坦白一切。在半小时的电视演说中,尼克松孤注一掷,向公众公布了自己的财产收入情况,包括收到的竞赛支持经费及个人收入,又详细列出了自己的开支,然后告诉大家自己只有夫人帕特和一只可爱的狗,并要求电视观众向华盛顿的共和党全国委员会寄信或拍电报,以表示对他去留的意见。演说获得了意料不到的成功,共和党全国委员会 138 名委员中,有 107 名委员赞成尼克松继续参加竞选,后来正式就任美国副总统。

尼克松终于渡过了难关,关键在于他用极其诚恳的态度向公众传递了关于自己的信息,颇得人们的同情。

与隐瞒的“传”一样,坦白的“传”在谈判中也有奇效,如何选择这种传通方式,完全取决于谈判的时机和面对的是怎样的人。

战例 55. 出乎意料的结局

巧妙传播是作家的特长。但是对于法国小说家吕西安·里歇来说，他的家庭生活看来太平静了……

他每天回家的第一件事是拥抱一下妻子，亲亲她的前额，说一句几乎总是一成不变的话：“亲爱的，我希望我不在家时你没有过于烦闷，是吗？……”

得到的回答差不多也是一成不变的，“没有，家里有这么多事情要做呐。但看到你回来，我还是很高兴的……”里歇太太每天负责打印丈夫定期在《里昂晚报》上发表的短篇小说。

20 多年来几乎天天如此！

但是万万没有想到的是，奥尔嘉·巴列丝卡闯了进来。这是一个刚离了婚的漂亮、奔放甚或有点寡廉鲜耻的女人，她降服了小说家，她要求跟他结婚。

他必须先离婚。“唔，这件事应该容易办到。结婚已经整整 23 年，大概妻子不再爱我了，分开可能不会痛苦。”想法不错，可是个性格腼腆的丈夫该怎么摊牌呢？

小说家毕竟是小说家，他想出个妙主意。他编了一个故事，把自己与太太的现实处境转托成两个虚构人物的历史。为了能被妻子领悟，他还着意引用了他们夫妇间以往生活中若干特有的细节。在故事结尾，他让那对夫妻离了婚，并特意说明，既然妻子对丈夫已经没有了爱情，就一滴眼泪也没有流地走开了，以后隐居南方的森林小屋，有足够的收入，悠闲自得地消磨幸福的时光……

他把这份手稿交给里歇太太打印时，心里不免有些不安。晚上回到家里时，心里嘀咕妻子会怎么接待他。“亲爱的，我希望我不在家时你没有过于烦闷，是吧？”话里带着几分犹豫。

她却像平常一样安详：“没有。家里有这么多事情要做呐。但看到你回来，我还是很高兴的……”

难道她没有看懂？吕西安猜测，兴许她把打印的事安排到了明天。然而，一询问，故事已经打印好，并经仔细校对后寄往《里昂晚报》编辑部了。可是她为什么不吭声呢？

故事在报上发表后，闷葫芦才打开。原来，妻子把故事的结局改了：既然丈夫提出了这个要求，夫妻俩还是离了婚。可是，那位在结婚 23 年之后依然保持着自己纯真爱情的妻子，却在前往南方的森林小屋途中抑郁而死了。

小说家震惊了，忏悔了。当下就和那个不知底细的女人来了个一刀两断。但是，如同妻子不向他说明曾经同他进行过一次未经相商的合作一样，他永远没有向她承认自己看过她的新结论。

“亲爱的，我希望我不在家时你没有过于烦闷，是吗？”他回到家里时问道，不过比往常更加温柔。

“没有。家里有这么多事情要做呐。但看到你回来，我还是很高兴的。”妻子一面回答，一面向他伸出手臂。

战例 56: 妙用电脑

上海有一家工厂同外商谈判合资问题,在确定谈判地点时,外商提了一个问题,厂内能不能提供苹果微机?厂方说可以,于是谈判就在这家工厂内如期进行。

在谈判的过程中,涉及到价格、市场趋势、外汇平衡等问题时,这个外商总是把事先带来的软件盘放入苹果机,进行资料检索和计算,并根据电脑显示的数据来回答问题,表明态度,这时,在场的中国企业家才明白外商为什么要在确定谈判地点时,问能否提供苹果微机的问题。他们暗地里佩服外商的精明,同时也为外商的电脑知识和操作能力所折服。在这种情况下,对外商报出的数字,在场的中国人很少再提出异议。因为他们都觉得这是根据电脑计算的结果作出的决定,所以是无可非议的。其实,电脑的计算程序是外商根据自己的利益来制定的,有些不太好说的话,外商利用电脑说出来,则更为有效。

战例 57: 生米煮成熟饭

“生米”煮成“熟饭”,是大家都熟悉的一句话,在谈判中一方为了达到自己的目标抢先采取行动,造成某种既成事实,用以加强自己在谈判中的地位,然后等待对方采取对策。这是非常普遍的情况。

例如,两家公司准备合并,但是司法部门不同意,两家公司并不理会,还是采取行动实行合并,先造成定局,然后说:“我们已经合并了,你们看怎么办?”在这种情况下,司法部门可能会觉得合并虽不合法,但拆散它们比容忍却要麻烦得多,于是只好睁一只眼、闭一只眼,将就它们了事。

在以下这种情况中,运用既成事实策略也颇为有效:如果你拟定的合同对方不同意,这时最好的办法就是把双方不同意的条款划掉,签上名字,然后把合同寄给对方。在这种情况下,对方不得不接受这种事实;要么把合同寄回给你,重新开始谈判,要么接受已修改过的合同。一般来说,对方会接受修改过的合同。

还有一个聪明的厂商,他是这么运用既成事实策略的:他用电报通知所有的客户,说他的产品单价即将上涨 5 角。过了不久,他开始同每一家客户谈判,结果,大部分的客户都乐于接受少于 5 角的涨价幅度。这个厂商的既成事实策略获得了成功。

这种行动会影响双方权力的平衡,它的力量在于:已造成的事实是很难再更动的。

战例 58: 知州买马

以轻松自若的神情参加谈判,就等于把问题的包袱扔给了对方,这往往有助于你达到既

定的目的。政治谈判、军事谈判是如此,商业谈判也是如此。

我国的明朝有一种杂役,即官府将官马分派给民户饲养,过段时间再由民户向官府交纳验收。由于各州县都不能自己繁殖小马,要靠马贩子从外地贩过来,马贩子往往奇货可居,开价很高。开州地处各县之中,买马就更困难了。开州知州陈霁岩了解这种情况后,心生一计,佯作不愿,要等马贩子到齐之后才出来看马。他又提前一天,把负责解送马匹的差吏叫到公堂。了解行情,然后又悄悄对他们说:“我心里现在很急于买马,但明天看马时,要装作不着急,这件事我让你们心里有数。”差吏们原先怕完不成任务遭冤挨打,听了都叩头感谢。第二天,马贩子都跟着管马的差吏把马带来了,有的马很是雄健,陈知州却表示一概不要,并对他们说:“马的高矮就怕比较,我宁可要矮一寸的马。我已经发文通知太仆寺(朝廷负责马政的官署),说这是自己繁殖的马驹。”众差人却说,再过三日到临濮的集市上去选购,一定能买到这种马。陈知州答应了,对谁也没有责备。马贩子们很失望,争着把马贱价出卖,结果,这年开州要的马两天就买齐了,且价钱没有超过二十金一匹。而在周围的州县,为了争早日完成任务好得到官府的保荐,争相买高马,马价竟有的涨到了四、五十金一匹。

陈知州买马,心急面不急,所以能争取主动,这也给我们以很多的启发。我们对在谈判中该如何争取从容不迫、轻松自若,有三点建议:

1. 最好不要为自己的事亲自谈判,人们总关心自己的利益,会觉得问题重大而易丧失客观、从容的立场。
2. 多换些角度看问题。有个笑话说:两个人看到半瓶啤酒,一个说:“唉,半瓶空了。”另一个说:“啊!还有半瓶。”前面是个悲观者,后者就要乐观得多。隋朝的“大雅君子”牛弘有个弟弟叫牛弼的,好酒贪杯,一次醉后竟射死了牛弘驾车的一头牛。牛弘回家听了妻子告状,只说了一句话:“正好可做牛肉脯。”此等心态确实显得轻松豁达。
3. 干脆把问题想透了,把心上的石头放下来。用卡耐基的话说便是:“大不了……”“难道谈不成就不活了吗?”总之,最好以豁达的态度进入谈判。这样,你便会觉得精力充沛,不会紧张,充满自信地把握自己的命运。

战例 59: 刘邦弃父

无疑,我们与别人谈判,是觉得对方可以影响你的利益,这同时也给予了对方酬报或惩罚的权力,而如欲谈判成功,仅仅这么一种意识远远不够,它会造成你在谈判中的奴隶地位。事情有两个方面:客观上愈觉得与对方有利益关切,愈有谈判的必要,主观上,愈希望能达成理想的结果,便愈要让对方觉得他并不重要——即在感觉上尽可能地削弱对方的谈判地位。这后一个方面,便是谈判者的主观心态问题,谈判毕竟不同于交朋友。

我们常常看到,一些平时水平很高的运动员,每逢比赛的紧要关头却精神紧张举止失措,反而失了水准。谈判也如是,你愈表现得重视(不管事实是否果真如此),你要付出的代价也就越大,因为你已将自己放到了绝难还价的地位。反之,情况就不同了。楚汉相争,项羽拿住了刘邦的父亲作人质,要刘邦投降。不料刘邦却说:“你我是结拜兄弟,我的父亲也就是你

的父亲,你若杀了做成肉汤也让我喝一碗。”中国是个讲孝顺的国家,可刘邦不想表现为孝子。试想,在这么个无赖面前,项羽的人质还有什么价值呢?

由此可见,一个人在谈判中的地位和力量,在很大程度上取决于他给对方造成的感觉。尽管事情可能确实非常重要,但是如果你能够成功地在对方面前贬低这种重要性,表现得很轻松,那么于无形之中也就摆脱了对方的要挟和控制,你就有可能处于有利的地位。

战例 60. 雷伯闯入报界

她名叫赫斯特·考利,年纪在 30 岁上下。她虽然称不上美貌出众,但那张面孔却很讨人喜欢,丰腴的体形显出典型的女性美。对兹比来说,她则属于那类可望不可及的纽约妇女。兹比有时看到她从眼前走过,但他不敢抱任何奢望,就像他不敢幻想自己买下帝国大厦住在里面那样。第一天晚上,兹比瞧见雷伯在离他 20 步远的地方向赫斯特·考利走去,猛地撞了她一下,把她从金贝尔大楼走出时一直挟在腋下的纸袋撞破,里面的东西撒在 33 号路的地面上。开始她非常恼火,但她看到雷伯俯身为她捡东西时那种笨手笨脚的样子,心情很快就平静下来。她开始微笑,接着又笑出了声。随后两个人并排走了。雷伯为她拿着纸袋,陪她在佩恩车站等火车。兹比站在远处,看到两个人在不停地笑着。

第二天晚上,他同她一起坐上了车。

第三天晚上,雷伯在外面留宿,次日上午十点以后才回来,身上散发出一股淡淡的女性香水气味。就在这一天,1950 年 7 月 22 日的下午,雷伯带着兹比来到东 42 号路一家最大的报社。兹比已经为这家报社卖过多年报纸。他们乘电梯登上报社经理办公的那一层。”

.....

这是《绿色王国》中的一幕。《绿色王国》是法国企业家保尔一鲁·苏里策尔根据真人真事而写的一部小说,小说风靡世界。小说中的主人公雷伯有着高超的谈判谋略。文中开头的那一节,正是雷伯设计征服了世界上最大的报界老板的女秘书,通过她,雷伯得以成就了报界的大业。他用的方法,就是感情投资,确立认同,然后取得对方的帮助。

战例 61. 奥妙无穷的谈判舞蹈

谈判中的交锋与妥协,有人形象地称之为谈判舞蹈:双方各自作出某些让步,最终达成协议。

怎么让步才算得上明智可取呢?

具体地看这个问题比较复杂,涉及到谈判双方的心理、性格、市场行情等等方面。但是一般地说来,如果问题仅仅涉及单因素谈判,如只是因为价格,大致可有八种让步类型。现在我们假设你决定在谈判中让步 60 元,那么下面便是你有可能跳的八类舞蹈。

第一种:0/0/0/60

——开始时坚决不让,到最后突然作大的让步。这是一种坚定的让步。先让对方一直以为妥协无望,如果对方是个软弱的人早就放弃了讨价还价;但如果对方意志坚强,他在等到重大让步后可能会更加斗志昂扬。故而这种类型不可取,它既抛开了本来有可能成交的软弱的对手,又为强硬的对手造成继续施加压力的可乘之机。

第二种:15/15/15/15

——步伐平均,极易刺激对方的更大期望。第四次让步后若坚守阵地则可能让对方失望而达不成交易。

第三种:8/13/7/22

——大踏步前进大踏步后退,容易诱发对方不切实际的要求并给自己造成很大损失。

第四种:22/17/13/8

——立场越来越坚定,暗示虽愿妥协,但防卫森严,不会轻易让步。

第五种:26/20/12/2

——有强烈妥协的愿望,不过同时也告诉对方让步是有限的,更进一步的让步是不可能的。

第六种:59/0/0/1

——巧妙而危险,它可使对方由喜到忧又由忧变喜,但是因为开头一下让步太大,容易失去在较高价格上成交的有利时机。

第七种:50/10/-1/1

——富于机敏,让中有取,在其中安排小小的回升,如果对方再坚持压价,便又回到60元,让对方有心理上的满足。

第八种:60/0/0/0

——与第一种相反的极端型,易使对方先大喜过望继之大失所望,容易失去交易机会。

以上即为八种让步类型之大概。当然,很难绝对说谁好谁坏,可能在不同的场合有不同的适用,但一般(仍然是一般)地说来,理想的让步应该注意三点:

1. 让步要有计划性,应该将一系列的让步组织成一个巧妙的链条,除非奇策,切忌大起大落。
2. 让步要有导向性,应该通过让步有意识地表达自己的态度和决心。
3. 让步要有针对性,应该能争取对方的心理满足。譬如售糖粒,称完后再添一点,顾客就很满意,称完后再扒点下来,顾客的心情就不同了。

战例 62:“那是因为你比我先到地狱”

西德前总理阿登纳于1955年秋天访问莫斯科,与赫鲁晓夫举行了会谈。他去莫斯科是想要缓和苏联对西德的好战态度,也许还希望苏联放松一下对东德的控制。赫鲁晓夫在这些问题上毫不妥协。赫鲁晓夫对阿登纳经常表现得粗鲁无礼。阿登纳通常以钢铁般的忍耐来对待他。任凭他大喊大叫,始终保持冷静沉着的理智态度。但是在一次会谈中几乎没有任何

办法时,阿登纳命令他的座机从法兰克福飞到莫斯科来,准备打道回府,这时苏联人的态度大为缓和了。

在阿登纳和赫鲁晓夫整整一周的对抗中,他们进行了反复的较量。阿登纳并没有一味地忍耐,有时候他也采取针锋相对的办法。有一次,赫鲁晓夫在回答阿登纳的一项建议时说:“在我同意你的这一项建议时,我肯定看到你在地狱里!”阿登纳回击说:“如果你看到我在地狱里,那是因为你比我先到地狱!”另外有一次,当赫鲁晓夫愤怒地对阿登纳挥舞他的拳头时,阿登纳突然腾地站起来,挥舞起他的两只老拳。阿登纳很欣赏他与赫鲁晓夫的比赛,他没有从令人不愉快的对垒中退缩不前。

尼克松评论阿登纳是个有很强自制的完全不露声色的表情严肃的人。他有着顽强的、钢铁般的忍耐力,在谈判中和辩论中,他习惯性的做法不是在一开始就去压倒对手,而是先耐心地听别人说什么,当他最后讲话时,他用冒险家的直觉回避对他不利的方面,而集中在他能取胜的方面。然而,即使像他这样具有钢铁般的忍耐力的人在面对粗暴无礼的威胁恫吓时,也不时一味地忍让,他的有时突然的针锋相对的反击,反而加强了力量。可见,谈判是多么需要艺术性啊!

战例 63. 小站上的狗雕塑

一家日本公司想与另一家公司共同承担风险进行经营,但困难的是,那家公司对这家公司的信誉总不大了解。为了解决这个问题,有关人员请两家公司的决策人在一个特别的地点会面谈谈:这是个火车小站,车站门口有一座狗的雕塑,在它的周围站满了人,但几乎没有人看这件雕塑,只是在等人。为什么都在这儿等人呢?原来这儿有个传说故事,故事中有一只犬名叫“巴公”,对主人非常忠诚。有一次主人出门未回,这只狗不吃不喝,一直等到死。后来人们把它称为“忠犬巴公”,把它当成了“忠诚和信用”的象征,并在这传说的地方为它塑了像。所以许多人为了表示自己的忠诚和信用,就把这儿当成了约会地点。当两个公司的决策人来到这里时,彼此都心领神会,不须太多的言语交流,就顺利地签订了合同。

谈判地点的选择确实是颇有讲究的,它往往能体现谈判者的种种心态。

战例 64. 马廐隔壁签署的《独立宣言》

大部分的人都相信,在《独立宣言》上面签字的美国开国元勋们都是凭着满腔的爱国热情,主动自愿地签下自己的大名的。事实如何呢?托马斯·杰斐逊在暮年写给朋友的信中说:那时签字的独立厅就在马廐的隔壁,七月天气非常闷热,到处都是苍蝇。代表们穿着短马裤和丝袜参加会议,一边发言,一边不停地用手帕赶走腿上的苍蝇,苍蝇扰得代表们心烦意乱。杰斐逊说,最后,他们决定立即在《独立宣言》上签字,以便尽快离开那鬼地方。杰斐逊几年之后曾如此说道:“在不舒适的环境下,人们可能会违背本意,言不由衷。”

在一些谈判中,谈判者可能会有意或者无意地使谈判对手处于令人不快的环境中。比如让对手坐在面向太阳的椅子上,或者坐在摇动不稳的椅子上;在嘈杂的房间里谈话;在闷热的天气里,没有冷气设备;在三流的旅馆住宿;不断更换商谈场所;彻夜不眠的商谈;酒醉头昏脑胀仍继续谈判;一再地打岔;尖刻的人身攻击等等。当然,尽管这种无理的待遇有时会让对手作出违心的让步,但往往会造成损人又害己的后果。因此,最好还是不要用这种愚笨的策略对待对手,否则,一旦被对方识破,就毫无益处,而且只要一有机会,对方也会如法炮制,立刻报复。

战例 65: 古老的假设

这是一个古老的假设:

欧内斯特接受了一项任务,要在 100 名妇女之中挑选出那个最漂亮的。自然了,如果两位妇女同时出现在他面前时,他能毫不含糊地指出哪一位比较漂亮,但是现在的要求是,这 100 名妇女按照一个随机编好的次序依次出现在欧内斯特眼前。如果他看过一位妇女,而并没有指出她就是那位最漂亮的,那么他就不能再回过头来挑选她了。假定他放过了第一位妇女。显然,她被指为最漂亮女人的概率是 0.01。可是,欧内斯特无法回答他找到了那位最漂亮的女人(因为只有一个人,无法比较)。要是他指出谁是第二漂亮的女人,他不会得到任何奖赏。第二名妇女现在又走到了他面前,他把她与第一位相比较。如果她不如第一位漂亮,显然他不会挑选她;可是,即使第二位确实比第一位漂亮,他还是可能愿意放过她,而把她作为一个标准去衡量下一位。如果欧内斯特现在已放过了 X 位妇女,那么,在前 X 名中最漂亮的那位就将作为判断第 $(X+1)$ 位的标准。在做出选择之前,他应该放过多少位妇女呢?他有什么样的概率可以挑到那位最漂亮的女人呢?

后来,还是数学家们作出了回答。答案是:欧内斯特应该让 38% 的候选者通过,并且应该挑选下一个比前 38 位都更漂亮的妇女作为他的选择。如果他采用这个方案,那么他选中那位最漂亮的女人的概率为 38%。考虑到条件的苛刻性,这已是一个相当好的结果了。

这个假设又可有“挑选最好的秘书”或“挑选最大的麦穗”等等的变形。现在的问题是,它与我们的谈判也有关系。

譬如说,有人急于想出卖一件东西,如一幢房子。假定他暗自定下了保留价格,低于 3 万元不卖。又假定他的时间很紧,出于筹集资金或债务等等的考虑,必须在一个月内出手。好,现在空气放出去了。第一天就有买主上门,他出的价格是 1.5 万,后来又提到了 2 万,三天后,第二位买主来把价格提高到 3.5 万,他还应该等下去吗?而且,第二位买主暗示他同时也在找别的房子,如果这几天没有回音,就意味着已另有选择了。他可能决定还是冒些险。第三位买主是难以接受的 2.8 万,又过了几天,第四位买主出现了,开价是 4 万……现在,已是十几天过去了,他能定下来吗?

显然,这个问题面临了许多不确定的因素。首先,卖主不知道会出现几位买主;其次,他不知出价最高买主的概率分布;第三,他也不知道造访过的买主是否还会回头与他讨价还

价。

战例 66: 公开的秘密

对于大多数的谈判者来说,如何收集对手的情报资料是件极其困难的事,有人甚至认为只有无孔不入的间谍才能干得了这件事。间谍固然是专职收集信息情报的,但毕竟有些名不正言不顺,其实,用合法的手段也同样可以收集到许多有用的情报。

1935 年 3 月 20 日,有个名叫伯尔托尔德·雅各布的作家被德国特务从瑞士绑架了。因为这位人物引起了希特勒的极度恐慌。他曾出版了一本描述希特勒新军里的组织情况的小册子,这本 172 页的小册子描绘了德军的组织结构、参谋部的人员布置、部队指挥官的名字、各个军区的情况,甚至谈到了最新成立的装甲师里的步兵小队。小册子列举了 168 名指挥官的姓名,并叙述了他们的简历。这在德国属于军事机密。希特勒勃然大怒,他要求情报顾问瓦尔特·尼古拉上校弄清楚雅各布的材料是从哪里窃取的,上校决定让雅各布本人来解决这个问题,于是便发生了上面这次绑架。

在盖世太保的审讯室里,尼古拉抓住雅各布盘问道:“雅各布先生!告诉我们,尊著的材料是哪里来的?”雅各布的回答却大大出于他的意料:“上校先生,我的小册子里的全部材料都是从德国报纸上得来的。譬如我写的哈济少将是第 17 师团指挥官,并驻扎在纽伦堡,因为当时我从纽伦堡的报纸上看到了一个讣告。这条消息报道说新近调驻在纽伦堡的第 17 师团指挥官哈济将军也曾参加葬礼。

雅各布接着说:“在一份乌尔姆的报纸上,我在社会新闻栏里发现了一宗喜事,就是关于菲罗上校的女儿和史太梅尔曼少校举行订婚礼的消息。这篇报道提到菲罗夫是第 25 师团第 36 联队的指挥官,史太梅尔曼少校的身份是信号军官。此外还有从斯图加特前任参加婚礼的沙勒少将,报上说他是当地的师团指挥官。

真相终于大白,雅各布不是间谍,却在做着被认为是间谍才能做到的事情。在这个传媒极其发达的世界上,只要你留心,许多“秘密”其实早就不是秘密了。日本商人在这方面也有一件十分得意的事。60 年代,日本人从中国报纸上看到了中国生产石油的消息,就迫切想知道油田的地点,以判断出中国是否需要输油管,好与中国做生意。日本人首先从报纸上刊登的照片分析,王进喜身穿皮袄,头戴皮帽,背景是漫天大雪,便判断油田很可能在东北。报上又说,油田设备是工人们从车站拉到油田的,从而进一步推断,油田肯定离铁道线不远。报上还说在油田的路上很泥泞……综合了各种信息之后,日本人断定油田在北大荒,据此,他们认为中国需要架设输油管,随后通过各种途径探听中国人是否愿意购买日本的油管。

战例 67: 奇智与邪谋

一阴一阳之谓道。谈判谋略之运作在根本上可简单归结为如何向对方增加压力和如何

减轻自己的压力,然而在形式上却是数不胜数。其中有许多可能并非合乎公认的伦理原则,但只要它们经常出现在谈判桌上,我们至少有了了解的必要:

——一个买卖荒地的公司在“赌城”拉斯维加斯召开土地推广销售会,对前来与会者巧妙地赠与价值仅 10 元的小恩惠,结果却使原本怀疑的大众变成了积极的听众,公司赚了大笔的钱。公司负责人直言:这是看准了许多人内心都爱贪小便宜而又不愿无功受禄。是为略施小惠之计。

——丰盛、热情而不容拒绝也难以拒绝的招待、美味佳肴、通宵达旦、吃饱了、喝足了但你却没有睡足,谈判开始了……吃了还兜着。

——每当他走在路上时,都是别人给他让路,因为他是个很有威望的人。一天,一个小女孩迎面骑车而来,显见得是个新手,老远就招呼他站住……结果还是撞上了。他站起说:“姑娘,难怪老远让我站住呢,原来是拿我当靶子!”但自此之后,他见了刚会骑车的必定退让三舍。初生牛犊不畏虎,愚笨就是聪明。

——英国在殖民时代用英语向当地土人谈判。它并不在乎几个人能听懂,关键是大声叫喊、高嗓门怒骂,使你畏缩害怕,不战而降。此为情绪骚扰计。

——1974 年,美国哥伦比亚广播公司播放一部电视片,名《受害者的呼声》。主题是,一位遭受强奸的妇女为控告侵犯她的人,历经了警察局细细的盘诘追问,这种折磨比强奸还要痛苦得多。此后几个星期,强奸受害者向警方报案的数量大大减少。找出对方个性的弱点,缠绕诘问确实能造成极大的心理压力。

——肉摊老板硬要给顾客再搭上块骨头,理由是“没有骨头那来的肉”;轿车刮翻了路旁的草莓筐,司机反倒喝问:“是我的车值钱还是你的草莓值钱。”诸如此类的诡辩不绝于谈判。当然你也可以类推:“我买骨头吧,你给搭块肉,没肉要骨头干什么”,至于后者,他得提防哪天别让“奔驰”、“林肯”之类的名牌车给撞了。

——法国人说,“细节里有魔鬼”,最周密的契约也会有漏洞,千万别将解释权拱手相送,许多律师也正是靠那玩艺儿吃饭的。

——房东要把违约的房客赶出去,房客镇静地告诉说:如果被迫逐出,房子的内部陈设就会被破坏得一塌糊涂。是为“人质”战略。

——一位统计学家保存有非常完备的资料档案,他能熟练地处理各种价格,并总能挑选出对他最有利的数字。例如,“飞机比汽车安全,因为飞机每飞行一亿公里死一个人,而汽车每五千万死一个人”,也可以说:“汽车比飞机更安全,因为飞机每 20 万小时死一个人,汽车每 200 万小时死一个人”。这就是统计数字的陷阱。

——有许多人认为雅尔塔会议对罗斯福不利,因为他太疲倦了;审讯犯人,清晨三点是最佳时刻,因为此刻人的精神最为沮丧;善钓大鱼者,总得把它“溜”翻了才起杆……这些在谈判上皆称“疲劳轰炸”。

——一位四川人到广州索取货款,谈判中,对方竟走马灯似地换了 8 批人,……他只能屈服于对方的车轮大战。那是一家投机公司。

——南美某国的审批手续慢得惊人,但是只要找对了路子,给好处费就快多了,此为暗盘交易。

——有个人想以 3000 元卖掉一艘船,闻声前来的一名买主谈定价格 2850 元,于是便排除了其它买者。数日后,买主声称此船至多只值 2500 元,要么接受,要么重新做起,而那对于卖主是太烦琐了。此为假出价。

——在一项采办中,有位卖主的喊价是 50 万元,买方认为只要 40 多万元就可成交,于是在经过充分准备后开始谈判,不料卖主一开头就先说明他原先的喊价有错,现在要求 60 万元。这反而使得买方不禁对自己原先的估计起了怀疑。此为真抬价。

——人们常常竭力避免与他人关系破裂,害怕自己陷于孤立,也害怕自己的声誉受到影响,谈判僵局有可能使得上述综合症总爆发。当局者迷。借此机会反客为主,诱使对方签定不利的合同,因为他相信宁愿歪曲事实也不愿失和朋友,或者宁愿一个坏合同也比僵局更易于向上司交差。

——“请想像一下,当一块十万年前的冰块在你面前滋滋溶化,是何等享受!”一家日本饮料公司如是说,一块南极冰溶成的水与普通的水似乎也没什么不同,但是“十万年”却大大增加了它的附加值,犹如一条平常的狗被证明为“名门之后”之后。此为发掘“潜在价值”,可是谁又知道世界上有多少伪劣假冒货呢?

——“一共是 108 元 2 角 1 分”。“给 100 元吧。”此为凑个整数。

——买主对卖主说:“我很中意你的建议,但是我所有的钱加起来也没有 3000 元,总共只有 2400 元,再多就没有了!”注意,真的“再多就没有了?”

——有位经理与主管单位签定承包合同,本来约定分成以总收入计,可他改成了净收入的百分比,这样他就可将更多的费用计入成本。此事后来被及时发现,但他一直坚持没错,直到最后才被迫承认他实在不喜欢原先的合同,此谓故意出错。街头小贩也常因计算错误而道歉,但几乎每次错误对他都是有利的。

——袁世凯篡权后,闻知议会将对他的项决定实施否决,便特邀议会某要人至寓所面谈。在此之前,他急令下人整理出该要人某些违法行为应予惩处的报告,放在会客办公室。某要人久候袁氏不至,无意中翻出此报告,不禁大为失色。袁遂出来见面,只字不提报告,唯希望对方做通议会工作。要人自然诺诺,数日后决定通过。真可谓旁敲侧击,要挟有方。

——美国一家最大的家庭储蓄兼贷款公司在合同中规定:如果抵押借款尚未付清(通常为 20 年或 30 年)而把房子卖给别人,就必须付给公司根据总借款数额计算的六个月利息。许多人在付清借款(一般 15 年)后,打算卖掉房子时才对这项规定感到惊讶。因为即使他们早已还清了借款,也还要交付罚金(抵押期未过)。公司的人早就了解人们在购买一栋新房子的兴头上,是根本不去考虑日后的罚金的。这条规定尽管不公平,可看起来却很诚实。

——街头小贩都知道,有几个帮着争货提劲的,东西就卖得快;你正为一件艺术品犹豫不决,身边恰好经过两位挺有风度的老人,其中一位对另一位说:“这件东西真可爱,价钱也公道,真希望我有钱就好了,我会马上买下来。”随处可见的商店启示:“存货不多,欲购从速”。诸此等等,或许都可归结为两个字:煽动。

——在自选商场买东西总比平常多一些,在校的学生用代粮券、单位菜票购买香烟、啤酒时,显得比用钱更不在乎,当我们在谈论百分比、每顿价格、工时、效率时,心情总比直接谈钱要轻松些,所以,有很多的绕道进项是就此得手的。比如:“你要求每斤 5 角 7 分,我们给 5

角 6 分,少 1 分算什么呢?”可是如果你每年要出售 100 万斤,利润将整整少了 1 万元。

战例 68:削弱反对意见

每件事情都有两面,每一次的交易都会有满足和不满足的因素在内,双方总会产生一些需要克服的反对意见。交易能否成功,可能就在于你如何去面对反对的意见。

买主和卖主可以采取同样的方法来处理反对的意见。就卖主而言,常常因为害怕触怒买主,所以解决问题比较棘手,而买主的问题就简单多了。

最近我曾和一位珠宝商交涉,他对于我所提出的反对意见,处理得非常好,他确实是这方面的专家。我妻子的视力不好,她所使用的手表的指针,必须长短针分得非常清楚才能看见。可是这种手表非常难找,费尽了心力,总算找到了一只她能够看得很清楚的手表。坦白地说,那只手表的外观实在难看,很可能正是这个缘故,而一直卖不出去,就此而论,200 元的定价似乎是贵了点。

我告诉这个珠宝商,200 元似乎是太贵了。他告诉我这个价格非常的合理,接着又告诉我,这块手表精确到一个月只差几秒钟而已。我告诉他时间精确与否并不很重要,为了证明给他看,我还拿出了我妻子的天美时表让他看,“她戴这块 10 元钱的天美时表已经有 7 年了,这块表一直是很管用的。”他回答我说:“喔!经过 7 年之后,她应该戴块名贵的手表了。”议价时,我又指出这只手表的样子不好看,他说:“我从来没见过这么一块专门设计得使人们这么容易看的手表。”最后,我们以 150 元成交。一旦你抓住了要诀,就可以很圆滑地处理对方的反对意见了。

战例 69:人质战略

在美国,每个月我们都会从报纸上看到,某日某时某地不幸发生了绑架事件,某人被绑架并且被囚禁了起来,必须等到付清赎金之后,才能释放。那份赎金实在太多了,可是如果不付的话,所要牺牲的代价更高。

在商业竞争中,“人质”战略也是司空见惯的,只是受害者不同罢了。商场交易永远不会以人做为人质,它所采用的乃是某种有价值的东西。通常可充作“人质”的东西,包括了金钱、货物、财产或者个人的名誉。勒索者总是这么说:“假如你不答应我的要求,我就会撕票。”

昨天我在下班的途中,便陷入了这种“人质”的情况。我的汽车突然发生了故障,必须送去修理,汽车修理工先移开了汽车的传动系统,同时还估计了一下修理费用,约需 35 元。第二天当我一到修理厂的时候,我便知道整个传动系统必须重新装配了,因为整个传统系统有一半已经被拆散了,地上都是拆散的零件。修理工给我一个选择的机会:我可以付转盘的 35 元加上将传动系统拼凑回来的费用,或者换一个 300 元的新传动系统。和大多数人一样,我选择了后者。在汽车的传动系统拆散后,这个修理工知道他在商谈中已经占了上风,因为他

握有车身——作为人质。

我有一个朋友和人打官司,他的银行存款在财产税到期的前一天被法院查封,他被迫必须解决这个困境。因为假如他不和对方妥协,付税的一些支票会被银行退票,而且不付税的罚金将会很重。

我认识一个房客用这个方法勒索了一间房子。原来房客想破坏租约,他有计划地换掉房子所有的锁,然后拒绝付出租金。晚上他又在房里击鼓,吵得四邻都不得安宁,房东威胁要赶他出去,他镇静的告诉房东:假如他被迫逐出,房子的内部陈设就会被破坏得一塌糊涂。这个房东最后只好投降和他谈条件。

一个供应商如果不能看准时机,趁机勒索的话,就会损失掉一大笔钱。当他得知买主迫切需要零件完成一项急活儿时,就会狠狠地敲他一笔,买主为了这急活,不得不忍痛照付。

战例 70. 无声的谈判

选择时间是很重要的。律师和保险公司对于这一点特别了解,因为他们对处理个人伤害的例子非常有经验。一年之中,人们有许多特别需要花钱的时刻。商人们知道,若在付税以前,假期以前,圣诞节过后或者大学注册时,举行大拍卖,一定可以乘机赚上一笔。律师们也知道保险公司在诉讼开始后或者个人受到伤害之后,就能占尽便宜地“和被害人”和解。而在法官尚未判决之前,便是最好的和解时机。

时间可以借着许多微妙的方法,来传达紧急信息。飞机起飞时刻、度假时期、法定假日、公司的组织改组或者欢送退休人员的宴会等,都可能促使犹豫不决的对方接受协议。我有一个朋友便曾因时间问题而中了保险公司的圈套。保险公司先是答应给他一项很慷慨的赔偿费,同时,该公司清算赔偿人也告诉我的朋友,他下个星期就要去度假了;所以他建议我的朋友最好在星期五把所有的资料都带到他们公司去,他们稍作检查后,就马上开支票给他,以了解这宗案件。于是,我的朋友很辛苦地工作,终于在星期五下午把一切事情都准备妥当。到了保险公司,清算赔偿人满脸笑容地接见他。当对方把资料接过去后,却很抱歉地说他还得向上级请示一下。等他请示回来之后,却对我的朋友说,公司只能偿付一半的赔偿费。我的朋友顿时感到不知所措;为了要赶上星期五的期限,他在焦急的状况下暴露出自己不利商议的形势。其实那个清算赔偿人根本就没有去度假。这只不过是一个利用时间的策略——用来冷却原告的赔偿要求。借着一个高价的假提议得到一个虚假的时间限制,保险公司便赢了这场谈判。

战例 71. 暗盘交易

贿赂是人类生活丑恶面中的一种,虽然不应该,但又事实如此。伊利诺州的州议长保罗·波维尔死后,人们在他的保险箱里发现了 80 万美元。在韩国月薪只有 300 元的政府官员,

却住价值 30 万元的房屋。

在谈判的过程中,是否也会有贿赂的行为呢?这个答案当然是肯定的。每个谈判都会有暗盘交易。阿提·史密斯是一个议院游说者,他常说“只要用面包和烤熟的马铃薯来行贿”,他就可以动摇加州议院的每一个议员。而阿提·史密斯后来之所以被关到监狱里去,并不是因为贿赂,而是为了说谎的缘故。

我认识一家卡车公司的副总裁,他手头时常存有 2 万元的现金。我告诉他我正在写一本与商业谈判有关的书时,他觉得很有趣,笑了笑,告诉我说:“每当我与工会的谈判陷入低潮时,我就打电话给旧金山的顾问,然后再由他拿起电话打给‘某人’。我送给‘某人’5000 元后,问题就轻易地解决了。何不把这个事实写进你的书里?”这位副总裁是一个非常热爱家庭的人,并且几乎每个礼拜天都要上教堂。他决不认为自己是坏人;对他来说,贿赂只不过是商业上必然存在的一个事实而已,而且他相信所有的商业都是如此运行的。

战例 72:故意犯错

有人会故意犯错:例如数字的加错或乘错,歪曲本意,漏掉字句或者作不正确的陈述。他们这么做都是为了一个目的:想骗人或者想让人迷失方向。

我曾经见过一个故意犯错的事,就是使金额多出了 10260 美元,直到两年以后,政府在无意中才发现这个错误。在这个例子里,计价的人错算了其中一个项目,本来 3×380 应该是 1140,他却把它写成了 \$ 11400,所以就多出了 10260 美元。由于总数是 842000 美元,所以没有人注意到这个错误,对方也假装没有算错。

犯错的机会是很多的,尤其在紧张的时候更会如此。数字的加错、乘错或者遗漏,即使是非常的谨慎,有时仍然会发生错误。那些心怀鬼胎的人,更是期望对方会紧张得忽略掉这个错误。假如谈判者事后才发现这个错误,就必须鼓起勇气向他的上级报告,说明自己由于在重大的压力下,不慎忽略了检查的工作。这无疑是需要常人所没有的勇气。假若不就道德的观念来看,这种故意犯错误的战略是相当有用的。因为当这些错误被察觉的时候,做弊的人仍有可能取得对方的谅解,毕竟任何人都可能犯下相同的错误。例如把总收入的 5% 写成净收入的 5%,或者把数字加错了。采用这种战略,处罚小而报酬大,何乐而不为呢?一旦这种错误被发现了,则可以找些借口重新谈判。我曾经见过一个人在谈判时价格并没弄错,却悄悄地改变了合同第 10 页的规格,来符合自己的利益。

当谈判遇到这种情况时,应该一口咬定对方在行诈施骗,作最强烈的抗议。千万不能默认,更没有理由就此罢休。

战例 73:威森终于顿悟了

人,尤其是成功的人都有一种教育人的冲动,若能有机会去教育别人,那确实是一件很

开心的事。

于是,做为一个推销员,我们完全可以以一个学生的形象去与客户打交道,在满足对方的“教训欲”中获得对方的好感,从而实现推销的目的。

有一个叫尤金·威森的服装设计师,他为一家服装设计室提供草图。三年来他每个星期天都去拜访设计室著名的服装设计家,那位设计家从不拒绝他的造访,但也从不买他的草图。他总是很仔细地看看草图,然后摇摇头说:“不行,威森,你的东西太叫人失望了!”经过一百多次的失败,威森终于明白自己的方法太墨守成规了。于是,他潜心思考一番后,终于来了灵感。有一天,他随手抓起六张未完成的草图,冲进那位设计家的画室。

“帮帮忙”,他说,“希望你帮我一个小忙。这些草图都没有完成,请你指导一下,我应该如何把它们完成?”

设计家默默地看了一阵草图,然后说:“威森,把它们放在我这儿,过几天你再来。”

三天以后,威森又去了。他获得了某些建议后,立刻把草图带回自己的画室,按照买主的意见修改起来。结果呢?这六张草图破天荒地第一次被设计家接受了!

从那时候起,这位设计家订购了威森的其它许多图案。这些图案最终都是根据他本人的想法完成的——而威森却净赚了一千六百多元的佣金。

过去威森只是催促设计家买下自己认为他应该买下的东西,而后来威森变成了学生,通过向设计家请教,满足了设计家的“教训欲”,并让他觉得这些草图似乎就是自己的创造,从而形成了对威森的好感和对图案设计的好感,因而威森的推销成功了。

因此,我们没必要在客户面前证明我们有多聪明,你应该让客户觉得,好的想法都是他自己的。同时你愿意虚心接受他那高明的想法,这时,你就可以得到客户的好感从而为推销产品铺平了道路。

战例 74:凑个整数

凡是简单利落的事物都有一种微妙的力量,能够很快地取得人们的欢心。人们都喜欢简便,喜欢容易解释而且容易了解的事情。而这种心理也往往不为人知地促使生意成交。

倘若要求事情速战速决的话,我们便得把重点放在数目字上面了。我们都知道把饼平均分成四份,然后分给四个小孩,是最直截了当的事;事实上,如果不把它平均分成四份,则要怎样分才算公平呢?

人们常常根据经验来解决问题。有时候,即使那些经验与目前的情况没什么关联,还是可以帮助双方找出一个解决的办法。例如:在找不到适当价格的情况下,我们就会参考 30 呎长的船来为 40 呎长的船定价。假如一艘 30 呎长的船价值 5000 元,而另一艘 40 呎长的船却价值 40000 元,我们会觉得很难相信;可是,如果只是 20000 元和 25000 元的差异,我们便会觉得它十分合理。

我喜欢约简的数字。汤姆士·雪利曾在哈佛作过一项叫做“焦点力量”的研究。他发现并且证实:整数比较能够令人愉快而且比较能够吸引人们的注意。例如,1 元、10 元、100 元、

1000 元、10000 元和 1000000 元要比 96 分、9.65 元和 96.43 元的标价,容易被人接受。和大多数人一样,除非用 10 做乘数,否则我从来没有很快地做出乘积来。

当卖主开价 102400 元的时候,为何不建议他干脆以 100000 元卖给你。转瞬之间,你便很可能赚到 2400 元了。所以说,约简后的数字往往是令人愉快的数字。

简捷的解决方法强调了讯号的力量,它们不断地放出讯息:“假如这不是答案的话,什么才是答案呢?”暗示人们早作决定,而这也不是它们力量之所在。

战例 75:“拍马屁”的艺术

每一个人都有渴求别人赞赏的心理。并且,赞美之辞如同照耀人们心灵的阳光,失去它,便会失去生机。为此马克吐温说:“我能为一句赞美之辞而不吃东西。”可见赞美的威力。

赞美的内容多种多样,外表、衣着、谈吐、气质、工作、地位以及智力、能力、性格、品格等等。只要恰到好处,对方的任何方面都可以成为赞美的内容。

有一个推销员走进银行经理办公室推销伪钞识别器,见女经理正在埋头写一份东西,从表情看情绪很糟,从烟缸中满满的烟头和桌上的混乱程度可以判定经理一定忙了很久。推销员想:怎样才能使经理放下手中的活计,高兴地接受我的推销呢?观察发现,经理有一头乌黑发亮的长发。于是推销员赞美道:“好漂亮的长发啊,我做梦都想有这样一头长发,可惜我的头发又黄又少。”只见经理疲惫的眼睛一亮,回答说:“没以前好看了。太忙,瞧,乱糟糟的。”推销员马上递上一把梳子,说:“我洗过,梳一下更漂亮,你太累了,应休息一下。”这时经理才回过神来问:“你是……。”推销员马上说明来意,经理很有兴趣地听完介绍,并很快决定买几台。正是由于赞美,使经理产生了好感,而接受了推销。

战例 76:赞美你的谈判对象

美国华克公司承包了一项建筑,要在一个特定的日子之前,在费城建一座庞大的办公大厦。开始计划进行得很顺利,不料在接近完工阶段,负责供应内部装饰用的铜器承包商突然宣布:他无法如期交货了。糟糕,这样一来,整个工程都要耽搁了!巨额罚金!重大损失!只因为一个人!

于是,长途电话不断,双方争论不休。一次次交涉都没有结果。华克公司只好派高先生前往纽约,到狮穴去擒他的铜狮子。

高先生一走进那位承包商办公室,就微笑着说:“你知道吗?在布洛克林巴,有你这个姓氏的人只有一个。”

承包商感到很意外,“这,我并不知道。”

“哈!我一下火车就查阅电话簿想找到你的地址,结果巧极了,有你这个姓的只有你一个人。”

“我一向不知道。”承包商兴致勃勃的查阅起电话簿来。“嗯,不错,这是一个很不平常的姓。”他很有些骄傲地说:“我这个家庭从荷兰移居纽约,几乎有 200 年了。”

他继续谈论他的家族及祖先。当他说完之后高先生就称赞他居然拥有一家这么大的工厂,承包商说:“这是我花了一生的心血建立起来的一项事业,我为它感到骄傲,你愿不愿到车间里去参观一下?”

高先生欣然而往。在参观时,高先生一再称赞他的组织制度健全,机器设备新颖,这位承包商高兴极了。他声称这里有一些机器还是他亲自发明的呢!高先生马上又向他请教:那些机器如何操作?工作效率如何?到了中午,承包商坚持要请高先生吃饭,他说:“到处都需要铜器,但是很少有人对这一行象你这样感兴趣的。”

到此为止,你一定注意高先生一次也没有提起此次访问的真正目的。

吃完午餐,承包商说:“现在,我们谈谈正事吧。自然,我知道你这次来的目的;但我没有想到我们的相会竟是如此愉快。你可以带着我的保证回到费城去,我保证你们要的材料如期运到。我这样做会给另一笔生意带来损失,不过我认了。”

高先生轻而易举地获得了他所急需的东西。那些器材及时运到,使大厦在契约期限届满的那一天完工了。

上例说明,出自肺腑的赞美,总是能产生意想不到的奇效。人一旦被认可其价值时,总是喜不自胜。因此,做为一个推销员,必须经常以找出对方的价值为首要任务,这样,便会使推销在友好、和谐的气氛中形成高潮。你时刻不忘向对方的价值讲述,还要设法使对方觉得那价值实在值得珍惜。对方会因此而对自己向来忽略的价值有了新的认识,从中创造出崭新的自己,你就等于扮演了鼓励他、帮助他、创造出自己的角色。对方对你的好感就会越来越强烈。

战例 77: 杜维诺终于找到了突破点

当你同客户谈起他最感兴趣的事情时,马上会激起对方的兴奋,而滔滔不绝地打开话匣与你攀谈起来。当你们在他感兴趣问题上强化了共同感受,甚至有了知遇之感时,那么推销就水到渠成了。

曾有一位叫杜维诺的先生经营着一家高级面包公司,他一直想把面包推销给纽约的一家大饭店。一连四年,他天天给那家饭店的经理打电话,甚至在饭店里订了个房间,住在那儿以便随时同经理谈生意,但是他一无所获。

“我已经没有信心了。”杜维诺先生说,“可是有人提醒了我,使我下决心改变策略,于是,我打听那个人最感兴趣的是什么,他所热衷的又是什么事物。”

杜维诺终于发现他是一个叫做“美国旅馆招待者”组织的成员,不止是成员,由于他的热心,最近还被选为了主席。不论在什么地方举行会议,不管需要不需要他参加,他一定出席,哪怕是跋涉千山万水。于是杜维诺再去见他时,一开始就谈论他的组织。哈!得到的反应真是令人吃惊,他跟杜维诺谈了半个小时,关于他的组织,关于他的计划,语调充满热情。告别

时,他还“卖”了那个组织的一张会员证给他的“客人”,几天之后,他饭店的大厨师突然打电话给杜维诺,要他立刻把面包样品和价格表送去。那位大厨师见到他的时候,迷惑不解地说:“我真不知道你对那位老先生做了什么手脚?他居然被你打动了!”

想想吧!杜维诺先生缠了饭店经理四年而没有解决的事情,却在一个早上解决了,他究竟做了什么手脚呢?没有,他只不过用心地找到了那位经理的兴趣所在而已。

从杜维诺的例子看出,如果你要你的客户喜欢你,一定不要忘了谈论客户感兴趣的事。

战例 78:狡猾的史伯德

有一个叫史伯德的工程师,他希望房租能够减低一些,但他知道房东是个难缠的人,这一点很难办到——许多房客曾经试过,都失败了,史伯德决定用自己的方法试一试。他写了一封信给房东,通知他说:“合约期一满,我就搬出去。”房东一接到信,就同秘书一起来找他。史伯德非常热情的在门口迎接他们,他并没有一开始就谈论房租,他说他十分喜欢这间房子,“住在这里我感到十分愉快。”他极口称赞房东管理有方,表示很愿意再住几年,只是没有办法,因为房租实在负担不起。

这位房东,显然从未见过一个房客对他如此热情。他简直不知道该怎么办才好。他开始诉说他自己的苦衷,抱怨房客一点也不通情达理,他说:“有个家伙给我写了十四封信,有些话太侮辱人了!还有一位天天威胁我,说如果不能制止楼上那位房客打鼾的话,他就要退租。史伯德先生,如果房客都象你这样,我就轻松多了。”接着,他自动提出来可以减收一点租金,史伯德一边道谢,一边说出一个他能负担的数字,房东一句话也没说就同意了。离开时还关心地问:“房子有什么需要修理的地方吗?”

假如史伯德采取的是另一种方式,也象其他房客一样用激烈的措词同房东争吵,指责他敲诈房客,或者用暗示的语言指出房东的房租过于苛刻,那会出现什么情况呢?恐怕只能受到和其他房客同样的待遇。

人们不喜欢改变自己的决定,一般不可能在强迫和威胁下同意别人的观点,但他们愿意接受态度和蔼而又友善的开导。

战例 79:平均分担? 不!

这个策略是一种快速的解决办法。我们大家都有使用这个方法的倾向,因为人们早已习惯在家里、旅馆中、生日宴会上等各种场合平分所得到的东西。而从中间分开成为相等的两份则是最简单不过的事情了。假如不从中平分,就有问题了。这会引起一个很难解决的问题:假如不从中平分的话,要从哪儿分起呢?

“哪儿?”是一个很有趣的问题。假如法律没有认定夫妻拥有相同的权利,则离婚所引起的问题要比现在的问题更多更复杂。假如美国不允许参加世界棒球锦标赛的选手拿同样多

的报酬,则选手们在赛后很可能会彼此生怨。但是,事实上每个人对于比赛的贡献并不相同,为什么要平分钱呢?看来许多平等的事情并不一定就是公平的。由中间对分,表面看来似乎十分平等,实际上,却很可能是不公平的。

我认识一个擅于使用这个策略的买主。在谈判刚开始的时候,他先提出很低的价钱,稍后再把价钱略为提高,然后就说:“好吧!让我们彼此各让一步,这种价钱上的差异就由我俩平均分担吧!”买主知道卖主在这个时候对于这么一个合理的要求一定很难拒绝。而被这个策略唬住的卖主,事后常常会发觉:他让步得太多了。当然,假如这种差异十分小的话,卖主很可以答应买主的要求,完成交易。

假如再有人向你要求:“让我们平均分担价钱上的差异吧!”的时候,你必须试着说:“不!”则你将会很惊奇地发现,你所得到的要比一半多上许多。

战例 80. 故布疑阵

能够不露痕迹地表达你的意愿的最佳方法,便是故意在走廊上遗失你的备忘录、便条或文件,或者把它们放在对方容易找到的字纸篓里。外交消息常常就是用詹姆斯·邦德——007 式调换手提箱的方法来完成的。而军事上的秘密计划却常常在战场上死亡将士的身上发现。

由间接途径得来的消息比公开供给的资料更可靠。所以失掉的备忘录、便条和被偷去的文件,通常都会被对方逐条地仔细研究。可是在谈判桌上公开递过去的相同资料,他可能连瞧都不瞧一眼。电影制片人希望电影检查处攻击他所制作的电影有暴露镜头,这种代宣传反而会带来很好的票房收入,虽然,那很可能只是一部实际上没什么价值的影片。

我认识一个经营机器生意的人。他常故意遗留某些资料让对方去发现,因而赚了不少钱。他曾经作过一笔很大的生意;他承包了太空公司机器方面的工作后,便马上以较低的价格分包给其他的商人。每当一个投标者来拜访他时,都会很意外地发现到一张手写的竞价单。因而所有投标者所必须做的就是,出更低的价格来得到这笔生意。却不知这张竞价单乃是买主故意放在那儿的,他会托词离开房间几分钟让卖主无意看见。这些看到竞价单的卖主都知道很少买主能够抗拒低价的诱惑;所以他们都不得不把价钱压得比竞价单上的价格还要低些。

有一回,我的对手也使用类似的战略。他故意将某些想让我知道的事情,用大字写出,那些字写得如此之大,所以坐在桌子对面的我,即使倒着看也一目了然。起初,我感到相当的得意,一直到我想起了他的动机后,我才开始怀疑起来。我认识很多买主有时会让卖主从桌子对面偷看到他们的资料。

所以不要信任太容易得来的资料。对方并不是一个傻子。有的资料是故意要将你导入歧途,使你产生错误想法的。有的则是有意试探卖主是否会卖出,或者买主是否会购买。下回你如果发现到对方不慎遗失的 007 式手提箱及箱内的所有文件时,千万要提高警觉,人的一生中不付出代价的事情很少。特别是有用的好资料。

战例 81: 远利的诱惑

谈判者就好象证券市场中的投资者,都是为了利润而投资。只不过在谈判中所谓的利润是指欲望的满足,不仅仅是金钱的获得。

当投资者拥有 1,000 元时,他将如何投资呢?他将会预计 10 年中股票的红利和价值。假如这个投资者还算聪明地话,就会做机率的估计,因为价格并不是永远上涨的,如果公司经营不佳,当然就不会有红利了,这些都是投资者所必须冒的风险。投资者最后总会得到两个结论:姑且不论以后 10 年内流回来的钱是否仍值 1,000 元,把未来的价值折算成现价以后,他的决定不外是购买这种股票,或选择另一种股票,或保有 1,000 元不作任何投资。假如真要投资的话,他也会算出未来的利润(或损失),并和其他的选择途径相比较后才作决定。

同样,一个谈判者也必须这样做,只不过他一般都有自己的看法。他要决定未来满足(和不满足)的现值,并且比较不交易或者和别人交易的得失。

这使我们了解了谈判中基本而微妙的特点,即任何交易所产生的未来满足或不满足完全在于谈判者自己的看法。有的谈判者对于未来是乐观的,有的则是悲观的;有的谈判者希望马上完成交易,有的希望能等一段时间再说。

银行很早就洞悉这一点了。在抵押借款时,人们往往比较关心能够得到的借款数额,不太关心利率。因为利息是经过一段很长的时间,一个月一个月累积计算的。他们很少会考虑到以后他们要卖房子时,将会发生什么事情。

一家世界最大的家庭储蓄兼贷款公司,在合同上写了一项条款,说明抵押借款尚未付清以前(通常是 20 年或者 30 年)如果把房子卖给别人,就必须付给他们根据总借款数额计算的 6 个月利息。许多人在付清借款(即 15 年)后,打算卖掉房子时,才对这项规定感到惊讶。因为即使他们早已还清了借款,他们还要付出罚金来。家庭储蓄兼贷款公司了解人们在购买一栋新房子的兴头上,根本不会考虑要付出一笔过高的罚金。这虽是一项诚实的行为,可是却不太公平。

从现实的观点来看,这件事情告诉卖主在找寻短期或长期的享受时,卖主可以向买主保证未来的现值将比现在高,甚至比买主所希望的还要高,他还可以向买主保证未来不太可能发生损失。

买主作为投资者应对未来满足;假如他是一个悲观者,你要使他乐观。每个谈判者都要扮演一个相同的角色:他的工作就是要提高对方对未来的满足的现值,同时另以远利来诱使对方作决定。

战例 82: 财务策略

有几家大公司正在试用财务策略。买主召集所有卖主开会,所有的竞争者都坐在一起商

谈交易,会场坐满了激烈讨论的人。

买主先拿出去年年度购买合同,再和所有卖主讨论他所希望改进的事。举例来说,假如去年的付款条件是 10 天内付款,有 2% 的折扣;今年便要求在 15 天内付款,有 2% 的折扣。假如去年的最低订货额是 50 美元,今年他便希望最低订货额是 25 美元。假如去年接受乙等品质的商品,今年便要求接受上等品质的商品。假如去年他自己租赁仓库贮存货物,今年便希望由卖主储存。去年他没有得到任何折扣,今年他便希望打九五折。在场的每个竞争者都有机会表示对这些新要求看法。

在会议中,买主一再叙述订货数量可能会如何的大,引诱卖主们考虑每个新的要求。使得竞争者在离开会议室时,都忐忑不安,深恐其他的卖主可能会答应这些要求。

等到买主和卖主们具体讨论这些新要求时,卖主唯恐不答应便会失掉这笔生意,因此,虽然很不情愿,但在竞争的压力下,最后往往不得不屈服。这样,买主常常能成功。

对付这种压迫策略,最好的方法是参加会议,但是只倾听而不承认任何事情,然后照常投票,不过这很不容易做到。有的卖主干脆联合不去参加会议,来对付这种压迫的策略,他们宁可不知道买主对竞争者所提出的新要求,以免使他们的价格政策受到不良影响。

这种压迫策略并不是新的手段。至少已被人们运用了 100 多年。一家大公司决定要发行大量公司债时,就邀请一群承销人到会议室来,对买主提出的各种要求加以讨论。

假如公司债数额很大,承销人离开会议室时,必然都会带着一肚子的困惑——不愿意答应,可是又怕不答应带来的不良后果。不用说,这家公司一定是一个受益于财务策略的佳例。

战例 83: 设上下限的标价

如果想知道你所购买物品的价格是否公道,最好的方法是参考某个固定的标价。但是,有时生产程序包含不确切的因素,很少有人愿意提出一个固定的标价,在这种情况下应该怎么办呢?

你所要做的是:让每个卖主提出他所能提供的最高和最低的标价,并且写明人工、物料费用和工作时间的算法。然后再找出各卖主一致忧虑的问题。

当一位承包商说:我的收费是在 600 元和 700 元之间时,情况变得很有趣,同时有两种不同的谈话:买主认为价格是 600 元,并且以此告诉他的老板,卖主则以 700 元为标准。他们彼此想的,就作为商议的基础进而达成协议。

买主虽然满怀希望,但仍然会预算高些,他的预算可能早就定在 700 元,所以最后账单寄来时若是 690 元,他甚至会觉得省了 10 元钱。

卖主则以 700 元作为收入的目标,700 元早已计入他脑中的银行存款了。他知道买主已经作好 700 元的预算,因此假如价钱订在 690 元,买主一定很高兴;若卖主能够进一步向买主说明本来价格应该是 750 元,那么买主便会更相信他做成了一笔好交易,甚至还会慷慨而爽快地付出其他额外的费用。

当卖主说:价格是 600 元到 700 元之间时,他是将价钱寄托在 700 元上。他知道若向买

主讨价 710 元一定会把买主气得发疯,卖主会聪明地避免这种不愉快。600 元的下限则是估价的最低价格,由于卖主不愿失掉这笔生意,机灵的买主便可以利用这一点。

战例 84:使你更上一层楼的一句话

只要一句话就能使卖主狂热地做事。这句话就是:“你必须做得比这个更好”。

想想看,假设我是一个卖盐的商人,市场上的竞争非常激烈。对于 10 万磅的盐,我方出价每磅 1 元,乙方出价每磅 1.02 元,丙方出价每磅 1.04 元,其他价钱都远比这三个高。现在买主试着还价,他对这三个出低价者只要说一句:“你们必须做得比这个还好才行。”

他们会不会降价呢?我可以打赌,他们一定会的。事实上如果这个买主再做更进一步要求:“你们必须做得比那个更好才行。”他可能会得到更低的价钱。

为什么这句话会如此有效呢?这和大部分公司的价格制度有关。一般的标价都没有计算得恰恰好,还留有很大的弹性。即使卖主提出一个很接近底价的数额,买主也很少会马上接受。议价实在是一门大学问。成本会计人员的数字和出价根本是两码事。一个诚实的计价人员的计价和市场上的价格也会有差异。所以即使是标价最低的卖主,心理上还是愿意在万不得已时再度降价,这一点也不令人惊讶。

卖主听到买主说这句话时,心里会认为买主已经有意购买。这笔生意十有八九是可以成功了。而他所必须要做的只是再降低一点价格,一切就会非常顺利。但事实却未必如此,他还得和其他同行竞争,因为他们的心理和他是同出一辙,自然也愿意降低价格。这个买主只说一句话就扭转了整个势态。

战例 85:大卫的鼻子

英国作家萧伯纳有一句颇有深意的俏皮话,他说:如果要想不朽,最好的办法是请著名艺术家为自己塑像,这样便是双保险,即令自己的作品不能流传后世,自己的形象也可借艺术家的杰作而千古流芳。毫无疑问,意大利文艺复兴时期一位巨人——米开朗基罗——便是如此一位艺术家。譬如他的雕塑作品《大卫》气质传神,形态生动,成功地再现这位古代勇士充满自信,生气勃勃的形象,至今仍是人类艺术宝库中不可多见的珍宝。

谈起米开朗基罗和他的《大卫》,还有一件趣事:

据说,塑像完成之后,各地来观摩、欣赏络绎不绝,也赞叹不绝。唯有一位自命为颇通艺术的官员,摇头晃脑看了半天,竟认为大卫的鼻子稍高了些。米开朗基罗一言不发,悄悄地抓起一把碎石屑,便爬上梯子、装模作样对鼻子比划了几下,然后问,这样行了吗?官员眼见“落下”纷纷的石屑,不由大为高兴,连声称赞:“好,好,现在它可以说是完美无缺了。鼻子的高低正合适,我敢说,它是人类有史以来最伟大的杰作。”

后来,这件事逐渐为人们所知晓,米开朗基罗的智慧也因此广为流传。此类幽默在许多

文化大师那儿都有。几年前报章披露,某建筑师受命设计一座大教堂时,依据精密计算,破天荒地在大厅不设立柱,但是,此事却为教会以不安全为由坚决反对。建筑师只好再加上。过了数百年,人们维修教堂时却惊奇地发现,四根立柱都是上不接顶,有 10 公分的空隙——真正的形同虚设。

这种智慧,大概可称之为妥协的智慧,在引申意义上,或许也可以认为是一种机智的谈判策略:即在形式上满足对方的需要,实则不放弃自己的利益和权利,甚至否定对方的利益,化消对方的需要。

战例 86: 斯宾诺莎“争财”记

斯宾诺莎以其著名的哲学思想影响整个世界,他的生活态度也一直广为流传。斯宾诺莎一生贫困,以打磨镜片为生,他的镜片做得很好,他并不常做,只够换饭吃就行了。据说他每个季度都要仔细算一次帐,以便把钱不多不少正好花到年底。他常把自己比喻为一条用嘴咬住尾巴的蛇,意思是到年底他剩下的只有一个零。然而也是同一个斯宾诺莎,有一次竟然与亲姐姐打起了财产官司。

事情的起因是,他的姐姐偷偷地占有了原本应属于他自己的一部分遗产。斯宾诺莎不肯把这个问题轻易放过,一直弄到诉诸公堂,终于得回了遗产。但是,当法庭判决之后,斯宾诺莎又公开宣布将所有遗产赠与姐姐。自己仍然靠打磨镜片为生。

这场起因正常,结果却很有趣的财产官司,几百年来一直是人们谈论的题目。

从结果上看,斯宾诺莎打与不打一样,依然什么财产也没有,但是他又显然得到满足。那便是自尊和人格的需要。这种需要在诉讼谈判的过程之中(也只有在过程中)得到了满足。

中外谈判家都已指出,谈判者的利益是多重的,作为结果的协议可能满足部分的需要,但有些需要的满足绝对离不开谈判过程本身。设想一下,一个单方面大包大揽作出的某些对方很优惠(即使事实确实如此)的协议,与让对方在共同参与下作出的协议,两种情况谁更能为对方所接受呢?显然是后者,因为它增加了满足对方需要的机会——借着把对方引入谈判过程而满足他的人格的需要。包办婚姻和自由恋爱比起来,不见得后者的结果必定比前者幸福,而是,自由恋爱实现了男女双方的充分参与。爱情往往是参与的结果但未必是结果后的参与。甚至不是有名言曰:“结婚是爱情的坟墓”吗?

而且,参与过程决定了谈判者人格需要的满足是其一,辩证地,它也影响了谈判结果的满足。历史上,曾有南非白人温和分子积极讨论中止种族歧视法,但整个拟定过程却把黑人排除在外。美国在进口墨西哥天然气的谈判中,某部门曾自作主张规定了看来对对方不错的价格,结果,墨西哥人宁可把天然气白白地烧掉也不卖给美国佬。在这个意义上,排除了对方的参与,实则也难以达成满意的协议。

战例 87: 穷人与富人

对策论专家经常爱用一个著名的例子,它于我们讨论的公正理论富有启发:

两位谈判当事人——一位穷人和一位富人——该如何共同分享 200 美金?

方案 1: 按 150:50 的比例分配,富人拿多一份,因为在心理上 50 美金对于穷人来说是个大数目,穷人失去 50 美金要比富人失去 150 美金更加伤心。这是以心理承受为标准,也不是毫无道理。譬如新加坡政府反其意而用之:一改过去定额罚款的办法。对破坏环境卫生者按其拥有的财产比例罚款。让穷人和富人都感到心痛。

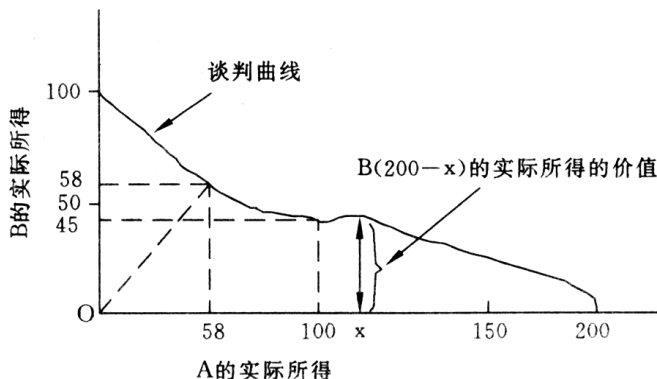
方案 2: 上述比例不变,但是让穷人拿多一份,它对于双方的实际需要来说是合理的。法国哲学家卢梭便说过这个大道理。卢梭认为,包括贫富在内的社会差别在提倡社会机会均等之前便已出现了,我们再不能容忍让一个跛子和一个正常人同时起步,其貌似公正,实则跛子被越甩越远。真正的公正是让跛子先跑一程,然后让正常人起步,即通过对跛子的“补偿”,让他与常人同时到达终点之后,跛子的后代与常人的后代在第二轮竞赛时可同时起跑,而之前,必须对弱后者实行“补偿原则。”

方案 3: 按 100:100 的比例平均分配,各得一半。富人依然反对穷人多得,他会争辩说:“凭什么要我救济这个穷人呢?决不能把商业事务和慈善施舍错误混同,我要求平均分配。我宁愿首先得到我那公平合理的一份 100 美金,然后再拿出一部分去救济比他更穷的人。”

从对策论看,相对于待分美金的数目来说,方案 3 的对策是均衡的。

方案 4: 平等所得。富人律师介入此事,他精通税法,认为以方案 3 的平均分配会导致实际各人所得的不平等,双方实际分到的钱应该以纳税后之数目为准,因为相对来说,富人的税率比穷人高,所以,富人最后所得比穷人少。如欲双方所得平等,富人应该多分些——新的不平均分配。

我们可将律师的异议描绘成形象的对策曲线如图:



设:以 A 为穷人,B 为富人,又设 A 可免于纳税(分配之数即为实际所得),而 B 须经由复杂的税收才能得出实际所得。再设 A 的分配之数为 X,则 B 的分配之数为 $(200-X)$,那么

B 的实际所得即数量为 $(200-X)$ 的美金从水平轴上 X 点垂直向上,交到谈判曲线上那一点的值。

如图所示:当 A 分配之数为 100 时实际所得也是 100,而 B 的分配之数 $(200-100)$,虽然也是 100,但经纳税后实际所得却仅仅只有 45 美金,为了所得平等,B 要求对称分配,即根据对称曲线 A 只能得 58 美金,B 分配得 $(200-58)$ 为 142 美金。该 142 美金经由兑换曲线,B 实际所得亦正好是 58 美金。

当然,以穷人和富人为例,多少有道德的压力,而实际上,我们所注重的是由此引发的对策研究。它饶有趣味,可以使我们设想谈判中更为复杂的情况。比如 B 方确实面临更为复杂的兑换规则,或者每一方包含着不同数量的人,诸此等等,这些情况都应该在谈判协议中予以注意。

战例 88: 权力有限

尼尔伦伯格在《谈判的艺术》一书中说了这么一件事:他的一位委托人安排了一次会谈,对方及其律师都到场了,尼尔伦伯格作为代理人也到场了,可是委托人自己却失约了。等了好一会儿,也没见他的人影,这三位到场的人就先开始谈判了。随着谈判的进行,尼尔伦伯格发现自己正顺顺当地迫使对方作出一个又一个的让步或承诺,而每当对方要求他作出相应地承诺时,他却以委托人未到,他的权力有限作为理由,委婉地拒绝了。结果,他以一个代理人的身份,为他的委托人争得了对方的许多让步,而他却不用向对方作出相应的让步。

从某种意义上讲,受了限制的权力才会成为真正的力量,一个受了限制的谈判者要比大权独揽的谈判者处于更有利的状态。例如,他可以优雅地向对方说“不”,因为未经授权,这往往使对方大伤脑筋,迫使对方只能根据他们所拥有的权限来考虑问题。如果对方急于取得成效,虽然明知会有某种损失,也不得不妥协拍板,否则就得冒谈判失败的风险。

战例 89: 指出缺点, 赢得信任

推销商品,就是告诉顾客这种商品能给顾客带来什么好处,从而使顾客购买。能给顾客带来好处的就是商品的优点所在。所以推销员在推销的时候,总是极力强调自己产品的优点,尽可能避免提及产品的缺点。这当然是常识,没有哪一个推销员傻到只讲自己产品的缺点而不讲优点。但是任何商品都不可能完美无缺,有优点,也有缺点,只是程度不同而已。所以,推销的时候,如果你把商品说得完美无缺,顾客未必会相信你,相反,你如果在某一点(不可过多)上找出商品的缺点,反而会赢得顾客信任,从而达成交易。

举个例子。事情发生在日本横滨市。A 君是不动产推销员,有一次他负责推销横滨市南区的一块土地,面积有 80 坪(一坪等于 36 平方尺),靠近车站,交通非常方便。但是,由于附近有一座钢材加工厂,铁锤敲打声和大型研磨机的噪音不能不说是个缺点。尽管如此,A 君

打算向一位住在川崎市工厂区道路附近,在整天不停的噪声中生活的人推荐这块地皮。原因是不但其位置、条件、价格都符合这位客人的要求,而最重要的一点是他原来长期住在噪音大的地区,已经有了某种抵抗力。他对客人如实地说明情况并带路到现场去看。

“实际上这块土地比周围其他地便宜得多,这主要是由于邻近工厂的噪音大,如果对这一点你不在意的话,其他如价格、交通条件等都符合您的愿望,买下来是合算的。”

客人看过现场后说:“你特意提出噪音问题,我原以为这里的噪音大得惊人呢,其实这点噪音对我家来讲不成问题,这是由于我一直住在 10 吨卡车的发动机不停地轰鸣的地方。况且这里一到下午 5 点噪音就停止了,不像我现在的住处,整天震得门窗咔嗒、咔嗒响,我看这里不错。其他不动产商人都是光讲好处,象这种缺点都设法隐瞒起来,您把缺点讲得一清二楚,我反而放心了。”

不用说,这次交易成功了,那位客人从川崎市搬到了横滨市。

战例 90: 不要把质量当法宝

两个卡车推销员同时希望得到一家运输公司的定单。纳尔逊先生相信他能获得定单,并对此确信无疑。因为他的卡车无论在质量上、速度上,还是造型上都超过了竞争对手。在与顾客洽谈业务时,纳尔逊分别从十三个方面论述了卡车的质量。他清楚而且很讲究谈话技巧地介绍了卡车质量方面的优缺点,顾客反应良好。在整个谈话过程中,顾客对纳尔逊没有提出任何异议。尽管顾客没有马上定货,但纳尔逊对这次业务洽谈的结果感到相当满意。他抱有这样一种信念:顾客迟早会向他定货的。几天以后,纳尔逊得知他的竞争对手获得了运输公司的定单,这使他和他的老板感到十分惊讶。这是什么原因呢?

诚然,顾客在作出购买决定时,往往会考虑质量问题。但是,促使顾客作出购买决定的因素,却不单纯是质量问题。在推销工作中,推销人员往往忽视这一点。他们经常地、甚至是过多地强调质量,把质量当作促进销售量的重要法宝。以为只要质量好,他的产品就是皇帝的女儿不愁嫁,结果却遭到失败。纳尔逊先生就是过份迷信质量的威力,把质量当成他的法宝,所以他就输掉了那场竞争。

战例 91: 找出真正的老板

真正的老板,指的是真正有权决定购买的人。在推销过程中,洽谈对象是否有权购买这一点非常重要。对于既没有决定权,又没有能力去说服上级的人,无论你做多少工作,费多少时间,说多少好话,最终只能是仅仅谈谈而已。结果,犹如走两条平行线,永远不会相交一样。你若不信,偏要试一试,充其量,也只能是被花言巧语所迷惑而浪费时间。那些推销老手回忆起来也定会有同感吧。

有一个生动的例子,你听后也许会有很大启发。

大约在 20 年前,黑岩正幸先生已是全日本有名的推销员了。他曾两次拜访过一位顾客,但没有做成什么生意,当他抱着极大的希望第三次来到这位很有可能做成买卖的顾客家里时,受到了主人的欢迎。夜深了,黑岩先生上厕所,当上完厕所来到走廊时,他听到了似乎是老太婆的沙哑声音:“老实说,我让人讨厌了。前天那人来了,今天又来了,却连一句‘你好’都不问候我。即使说买东西我也决不花钱从他手里买。我省着钱,连一条电热毯也舍不得买,我可没有那么多钱呀……。”

这位老太太的声音是从刚才黑岩先生所在的房间传来的。“这不分明是指着我说的吗?”黑岩先生想,“真是意外的伏兵,我受到了极大的阻力。我作梦也没想到是老太太掌管财权。”黑岩先生觉得那天不易久呆,不久便告辞了。

究竟是怎么搞的呢?怎样才能缓解老太太的不满呢?第二天,整整一天黑岩先生都在思索这件事。当路过一家电器商店门口时,他突然有了一个新想法。

黑岩先生马上来到村公所查阅了那户人家的户口卡片,得知再过 20 天将迎来老太太的七十大寿。

他觉得再没有必要罗嗦什么了,便以“祝贺您七十大寿”为名向老太太赠送了一条电热毯。因为那天晚上老太太叨唠着自己省钱舍不得买它。

意想不到的暗中反对者——老太太拿到生日礼物电热毯时由惊变喜,给了黑岩先生好脸色,但对于黑岩先生来说却出了一身冷汗。

黑岩先生原以为做出购买决定的人应是他家的户主,即 43 岁的主人(老太太的长子),但实际上老太太却是幕后决定者,是真正的老板!

战例 92. 趁火打劫

当你明白你的要求在强硬的对方那里靠肯求不可能实现时,那你不妨换换脑筋,用另一种方法试试,即抓住对方的要害拼命压榨。这方法要求要早作准备,亦步亦趋,利用你的计划创造一个可以趁火打劫的机会,削掉对方的锐气,在他处于惶惶不可终日时,再提出你的要求,往往会很轻松地拿到你过去拿不到的东西。

在金融业发达的巴黎市场上有一家小银行,这个银行有一个比较重要的客户,戏就在银行与这家客户公司之间展开了。

公司的经理很想从银行那里得到一笔可观的贷款,而银行却不欲为他提供这个方便,公司经理在事前对此已有所了解,他撇开了一般的常规作法,没有用恳求的方法,他制定了一套天才的计划,并立即着手实施了,事实证明他成功了。他让自己的会计打电话问,银行提出谴责,抱怨他们的一些小过失,当然是要言过其实才行,业务原本有些清淡的银行果然表示了歉意。接着,当一次银行对公司的业务稍有延误后,会议又一次发生抱怨,如此在持续的一段时间里银行不断听到这家客户表示不满的声音。气氛已造就,银行主管以为必须亲自去向公司经理道一次歉才过得去了。这时,公司经理又抓住一次好机会,公司的一笔收入银行未能及时记入公司账户的贷方,这是个不太小的错误,于是公司经理亲自出马了,他用电话向

银行主管传送了无比愤怒的信息,银行主管有些坐卧不宁了,不知道会有什么厄运等着他。

这时,公司经理觉得时机已成熟,他向银行表示希望得到一笔贷款,要求利率比市场利率要优厚一些,而银行这时实在有些像惊弓之鸟,害怕受到另外的打击,自然很爽快地答应下来,随后这笔交易就达成了。公司经理长时间精心准备的讨价还价战术终于得到了回报。

战例 93: 避实击虚

当对方有强烈的反对意见向你提出,请花一点时间好好思考一下。反复地分析这些问题,从中寻找进一步的信息,请对方作出解释,让他告诉你他希望要什么,所有这些信息都有助于加强你的讨价还价地位而削弱对方的地位。

把分析过的问题加以筛选,避开绝大多数的压力作用点,而仅仅处理那些你有足够把握处理的问题,认真地加以研究、解决,通常情况下对方也就不会在其他问题上追究了,对于对方的观点或反对意见不应毫不留情地一概反驳,这样会激怒他们,为讨论设置障碍。

在一次投标中,一家美国建筑公司相信自己在技术方面占有优势,他们与工程主持人召开会议讨论这一问题,主持方很圆滑地说出一番于美国建筑公司不利的话:“我们非常愿意与你们合作,说心里话,我们是很倾向于你们的,虽然其他几家公司情况也很不错。我们希望能让总的成本再降低 10%,这可能会给你们带来一些损失,关于这一点我们已通知其他公司,但迄今为止,我们还未作出决定。你们是否乐于接受这个提议呢?”美国公司没有立即作出回答,他们要求暂时休会了。

当大家再次回到会议桌前时,美方公司并没有就主持方所提问题作出回答,而是建议修改一些工程项目,缩减一些他们认为可以避免的开支,这建议引起主持方的反应,他们要求不能作任何改动。于是讨论围绕工程项目的问题展开了,显然,工程公司在这方面还有发言权,他们仔细地讲解应如何改变工程项目,从而使主持方在不受任何损失的情况下,使成本降低到超过 10%,得到的好处很明显是要比单纯降低付给承包工程的公司的价钱还要多。主持方开始饶有兴趣地倾听这些建议了,当会谈结束时,双方都达到了自己的目的。美国公司在价钱方面未作丝毫让步,主持方也获得了自己所希望得到的额外利润,这可以说是个皆大欢喜的结局。

在谈判中,工程公司很好地使用了避实击虚的战术,他们装作没听懂主持方的意思,而绕开了对他们不利的一面,把对方吸引到自己的势力范围之内,以合作的态度,认真的工作推出他们合理的方案使双方都能乐于接受,显示了其诚意,也取得了对方的好感,最终达成了协议。此时,可以说是蓄意误解帮了工程公司的忙。

战例 94: 严守机密

要非常注意你的谈判小组的保密问题。在漫长而艰巨的商谈过程中,前前后后可能要涉

及到许多的人,掌握一些关键性信息的人也难免会多起来。而对方的任务则是侦察你的信息,并利用探得的信息有效地对付你,他们一定会这样做。如果你不采取必要的保密措施,一次气氛融洽的宴会或一次洋溢着热情的谈话都有可能使请客的人或谈话的另一方得到原本不属于他的好处,这就意味着你的损失。当然也许这得利的一方是你,但那是对方保密不严造成他们的麻烦,而绝不是你的问题。

事情发生在美国一家生产家用厨房用品的工厂和他的采购商之间,合同即将签订,一切都仿佛可以顺利进行了。然而有一天工厂接到了采购负责人打来的电话。“真是很遗憾,事情发生了变化,我的老板改了主意,他要和另一家工厂签订合同,如果你们不能把价钱降低 10% 的话,我认为就为了 5% 而毁掉我们双方所付出的努力,真是有些不尽情理。”

工厂慌了手脚,经营状况不佳,已使他们面临破产的危险,再失去这个客户就像濒于死亡的人又失去了他的救命稻草。他们不知道在电话线的那一方采购负责人正在等着他们来劝说自己不要放弃这笔生意,工厂的主管无可避免地陷入了圈套,他问对方能否暂缓与另一家工厂的谈判,给他们以时间进行讨论。采购负责人很“仗义”地应允下来,工厂讨论的结果使采购负责人达到了目的,价格被压低 10%,要知道这 10% 的压价并不象采购负责人在电话里说的那样仅仅是 10%,它对工厂着实是个不小的数目。

如果我们能看清这场交易背后的内幕,就会发现工厂负出的代价原本是不应该的,那么采购方是如何把这笔金额从工厂那里卷走而只留给他们这项损失的呢?

事情还要追溯到合同签订的前一个月,工厂的推销员在一次与采购负责人的交谈中无意地给工厂泄了底。他对精明的采购人说他们的工厂正承受着巨大的压力,销售状况不佳,已使他们面临破产。对于他的诚实,作为回报,采购负责人并没有对他们寄予同情,而是趁机压榨了一下,因为他已知道工厂在价格问题上不硬。

一次不注意的谈话,使工厂被掠走大量利润。所以,讨价还价者们应时刻提醒自己提高警惕,对涉及己方利害关系的信息三缄其口,在这种情况下,如果再能讨得对方的信息,则是上上策了。

作为讨价还价的负责人,应严格控制其成员严守秘密,需要透露的重要信息只能由负责人送往对方。当涉及人员太多,负责人无法监督其成员是否能贯彻保密制度时,保密工作就更为重要了,利益攸关的关键信息只能由几个关键人物掌握。

战例 95: 各个击破

对讨价还价双方力量的估价是至关重要的,因为你可以由此确定讨价还价的策略、方式和需求的强度、方向性。

经过仔细分析对方队伍,确认谁是那“仙人掌”,然后从外围把他的战友争取过来,最后再拔掉那仙人掌的刺,抑或此时已不必你再出力,他的队员就会把他搬开。

有这样一家拥有实力的企业,生产的产品很有竞争力,但是有一段时期它受到了它的一群经销商的压迫,这些经销商结合成一个同盟,局势很明显经销商处于强者地位,讨价还价

对企业极为不利,当时这家企业的经理并没有把经销商老板们作为一个整体来进行谈判,而是逐个地瞄准那些老板们,把他们请到自己的工厂来谈判,而且是首先从最弱的老板开刀,然后一个一个地对付其他老板,把最强硬的那个老板留到最后,到这种时刻,深感孤单的那个最后留守的老板变得忧心忡忡了,他只好心甘情愿地投降。

任何人都知道集体的力量要远远大于个人的力量,如果当初企业的经理把对方做为一个整体对待,那么他恐怕要付出很大的让步了。

正确的决策,使这家企业摆脱了危机。分而治之,各个击破的战术,使讨价还价双方的力量发生了微妙的变化,强分化为弱,弱突出为强。但是这种战术的运用也和其他战术一样,有其先决条件,那就是广泛收集信息,正确剖析、判断对方的队伍,找出最强者和最弱者,从其内部打破他们的联盟。

战例 96. 手中的王牌干嘛不用?

一位房地产经营者拥有一家第一流的饭店,而保险公司握有对它的抵押契据。

由于这位客户长期拖延支付甚至不付保险金,保险公司被激怒了,一个星期五,他们派人去见房地产经营者,那位勇猛的代表直闯入他的办公室,理直气壮地丢下一叠法律文件,宣布保险公司在星期一将接管饭店。

“那么,我同意,但是,您想过没有,饭店前边那块停车场属于我”,客户镇定自若地说道。

“那又怎么样?”代表没明白其中奥妙。

“这就是说,从此后,你们饭店的客人的车不能被允许停在这里。一旦你们接管了饭店,我将用八英尺高的钢丝网眼栅栏把那空地圈起来。恐怕你大概没注意到这样一种情况:在三个街区范围内,这里是唯一一个可以用来停车的适当场所。

最后,保险公司决定还是接受房地产以前的付款方式。

这张没被注意到的王牌使狡猾的人有恃无恐。实际上,很多东西都可用作要挟,包括金钱、货物、财产、名誉等等。这种总是对你说“你想怎么做都可以。”可让人气愤的是,他手中的利器让你无法自由选择。

战例 97. 请先谈合同,价钱慢慢谈

这是一个古老的骗局,但却魅力长存。这一计策既可为买方所用,也可为卖方所施。

卖方可用它来拉拢需求急迫的顾客,他们没法获得买方最初对生意的首肯,随后买方就会发现自己无法逃脱这一承诺,或者发现自己已承诺了接受某种服务或保养的合同,或者是某种漫天要价了。

一位顾客来换新车,使他惊讶的是,车商对他那辆破旧的老爷车出了一个难以置信的高价,而购买新车的价钱则更优惠。到其他车商那儿转了一圈,觉得这桩买卖无懈可击。

车商拟定了协议,让那位顾客在协议书上签了姓名的首字母。

“就剩下最后一道手续了,”车商说:“还需要经理的认可。”他使劲按着内部传话装置说。

销售经理露面了,他把推销员拉出房间,让顾客等在那里干着急。车商回来了,说经理不同意这笔买卖。

于是讨价还价工作重新开始,最后的出价水准绝不再是优惠价了。那么顾客为什么一直呆在这里接受宰割呢?

因为他对那辆车在感情上已下了很大的投资,他原已准备在那儿成交,那辆车是他精挑细选出的上品。当他在室内与车商谈判时,他妻子已坐在方向盘后面,他的孩子们已在车座上上下下跳跃了。他已经告诉他工作单位的每个人,他是个多么精明的讨价还价者。

如果他不签上他的名字,就不得不另选轿车,从头开始一切,孩子又要哭闹,妻子对他露出烦恼的样子,再说,单位里的其他人就会嘲笑他……

他签了名,因为他不能不达成一个协议便离开那张谈判桌。

而买方的方法是对卖方许愿。如果卖方现在能给他一些好处,则将来还会有一笔好生意做,“你现在把价钱降一降,以后,我会经常来你这儿买东西的。”一旦现在的便宜到手,那些关于将来的生意的闲扯就会变成敷衍了。这是手法之一。

世界上有千百万种“先签合同,再谈价钱”藉以得逞的蹊径,你一定要小心,不要让自己陷入这种传统的骗局中。

战例 98:隐藏劣势

如果你在谈判中,不可避免地处于劣势,那就尽量弥补这种差距,起码让对方不要把你看得太低。

一个公司的董事长与一位投资银行家有个约会,他的公司有一点财政困难。投资银行家认为这对他们一家客户接收该公司有利,并且对于做成一笔大生意的前景十分兴奋。他想首先给对方一个条件相当差的发价,他的优势是明显的,他握有董事长急于想要的东西。

董事长在会面前,对此作了精心的安排。他去城里最好的饭店,亲自给领班打电话,说要在这里招待他的重要顾客,“届时,你不会感到遗憾的”。并把他的信用卡账号给领班,表示可以在账单上加上 20% 作为小费给服务员,但不要当场结账。他告诉领班他喜欢他们接待时直呼他的名字,他预定的座位要最好的,接待他们的服务员也应该是最好的。他要求不要提供菜单,只选择三四道那天的特色菜。他预先描述了一番他自己,以免发生误会。

就餐完毕后,他洒脱地说:“我们走吧。”同时,他仔细观察了银行家脸上吃惊的表情,他知道他的顾客正在琢磨他什么时候付账。

事先的安排使董事长得到了收获:城里最好的饭店成为他的私人俱乐部。

在交谈中,董事长又向银行家表示他的公司资金雄厚,给他看该公司最新的兴旺的经营成果。他还提出,他已拒绝了另一项关于接收的发价,一付充满信心和朝气的样子。

这位在人们心目中被认为会飞快抓住抛来财政救生圈的人所做出的反应,对银行家来

说可不是个好消息。他并不象他想象的那样困难。银行家现在不得不考虑一个比过去好得多的发价,以便吸引住这位董事长,董事长所做的是已经降低了银行家的期望。银行家不能达到他最高的“希望的”结果。这时他开始在心里盘算该怎么办,他怀疑自己的情况不够准确,他不明白董事长是否正在使用一些障眼法谈论这项投标。

他可以继续与之对话,向那位董事长的期望值靠近,或者可以礼貌地站起来走开,同时又让身后接触的大门敞开着,但这带有一种危险,有可能别人向董事长提出竞争的发价。这笔交易有可能丢掉。

假若这时银行家打算走开,董事长就会通过表明仍然愿意进一步谈谈而把他拉回谈判桌旁。不过只有当他看到银行家准备离开并且认为银行家真会这样做时,才有可能出现这种结果。如果他处于金融困难时期,时机可能于他不利,但他决不表露出这种情况,劣势已被他隐藏。

战例 99:如果他们陷入深渊,请递给他们一个梯子

如果谈判者的个人品质被别人喜欢,则会大大有利于讨价还价。在两个彼此喜欢和信任的谈判专家之间传递的信号是很容易被理解的。

而获得声誉的最好的途径是:如果他们陷入深渊,请递给他们一个梯子。当某人需要帮助时予他帮助,凭这一点,就可以使你得到任何金钱也买不到的忠诚。

哈里斯决定由谁供货时并不一定取决于产品是否符合规格,他是一个愿意递梯子的人。

巴斯特被人解雇了,他自己承办起一家公司,但公司承办之初几乎没有雇主,一切都让人灰心丧气。这时他接到了哈里斯的电话,请他承接一项业务。在此之前,他们只是在公共社交场合里谈过话。哈里斯要求巴斯特制定出具体的计划和各种材料,并要他把账单带去,巴斯特认为这很奇怪——绝大多数人希望他把账单寄出——不过,他自忖哈里斯可能想和他一起检查账单,所以他非常紧张,仔细地核计了他的财务报表,列出每一个项目,然后才去见哈里斯。

可哈里斯简直看都不看账单,他马上让秘书给巴斯特开张支票。离开大楼前巴斯特得到了报酬。

巴斯特不是这一带最有竞争力的代理人,但哈里斯却把这项业务送到他手中并预付所有账款,只因为巴斯特的生活艰难。这种关怀还一直延续了一段时间,直到哈里斯认为巴斯特的生意已兴隆,不再需要帮助。

用同样的方法,哈里斯还帮助过许多处于困境中的人,商业交往中这种充满人情味的帮助不会不使人感动,患难之中最见真诚。

巴斯特已多年不与哈里斯有业务往来,但哈里斯·罗杰德在关键时刻帮助过他,他从未忘记过这点,永远也不会忘记。在哈里斯需要他的时候,他会尽一切努力加以报答。这一点任何人都相信。

也许他们之间再也不会有业务往来,但是谈判者很可能会为他们永不会使用的特权付

出代价。每件事都会有它自身的价值,这里的投资有隐藏的价值——超实效的投资。

战例 100: 洛兰怪图

某国的水泥公司(SC)与其它两家公司:水泥有限公司(CC)和泰尔水泥公司(TC)共同占有着国内的水泥市场,它们的收益分别为 3200 万,2300 万和 600 万美元。现在三家打算进行正式合并。根据咨询专家的分析,如果三家合并成一家联合公司,它们能比现在三家的收益之和(6100 万美元)还要多赚 1600 万美元,即总为 7700 万美元。而且即使任何两家公司合并也一样会多赢利。例如,SC 和 CC 合并可赚 5900 万美元,而不是 5500 万美元——即原来的 3200 万与 2300 万之和,但是,在此种情况下,TC 的收益将从 600 万美元减少到 500 万美元。同理,如果 SC 与 TC 合并,总利为 4500 万美元,CC 则减少为 2200 万美元;如果 CC 和 TC 合并,总利为 3900 万美元,SC 则减少为 3000 万美元。这一大堆枯燥的数字对于精明的商人却是诱人的符号。

现在的问题是如何公平地分配那 1600 万美元的协作效益。

SC 谈判代表认为,应该按收益的多少分配,即:

$$SC: \frac{32}{32+23+6} \times 16 = 8.39 \text{ (百万美元,下同)}$$

$$CC: \frac{23}{32+23+6} \times 16 = 6.03$$

$$TC: \frac{6}{32+23+6} \times 16 = 1.57$$

这个提议将导致如下收益结果:

$$SC: 32 + 8.39 = 40.39$$

$$CC: 23 + 6.03 = 29.03$$

$$TC: 6 + 1.57 = 7.57$$

“这个不合理,”TC 的代表争辩道,“我最终的收益应该大大高于 757 万美元。”

“我不明白为什么。”SC 的代表反驳道,“由于联合,我们都能在我们以前的基础上提高大约 26%。”

“我来告诉您为什么。根据专家算出的数据,如果我的公司 TC 与 CC 合并,我们两家就能赚 3900 万美元——我们能够得到的比您在三方合并时给我们的要多。并且,当 TC 和 CC 合并时,SC 只能得到 3000 万美元,而不是您想要的 4039 万美元。”TC 的代表又对 CC 的代表说:“如果您与我联合,我们能够赚到 3900 万美元;您拿 3000 万美元,我得 900 万美元。”

SC 的代表大声地抗议道:“你们这两个家伙想干什么。我们到这儿是搞联合,还是干什么呢?”

“我宁可单干也不愿意与你们俩合作而只得 757 万美元,”TC 的代表说,“是我的公司创造了这种协作效益。”

CC 的代表介入了这场辩论:“我认为 757 万美元对您,对 TC 来说是公平的,可是 2900

万美元对我可有点儿低。请注意,如果您不同我们联合,您将只能得到 500 万美元。”

“是啊,可是你们俩总共也只能得 5900 万美元,而且我忧虑您,CC 是否能从 SC 那争得 2900 万美元,再说,如果你们俩合并成一个企业,你们可赚 5900 万美元,而那时我赚 500 万美元,加在一起我们一共赚 6400 万美元。所以,如果我们那时再联合,我们还能产生 1300 万美元(7700—6400)的协作效益。然后我们合理地平均分配这个协作效益:你们的联合公司和我,一家一半。”

“您是说,您想要 1150 万美元吗?要是那样的话,您可是太不实际了。”

这场争论继续着。最后,他们同意去请教一下咨询专家洛兰·查特,看他怎么想。洛兰喜欢用数学分析方法,他认为,要求他做的是要找出三个量: X_{sc} X_{cc} 和 X_{tc} ,这三个量的和为 77000000 美元,即: $X_{sc}+X_{cc}+X_{tc}=77(1)$,作为一个最小值,这三个量还应该满足下列不等式:

$$X_{sc} \geq 30 \quad (2)$$

$$X_{cc} \geq 22 \quad (3)$$

$$X_{tc} \geq 5 \quad (4)$$

$$X_{sc}+X_{cc} \geq 59 \quad (5)$$

$$X_{sc}+X_{tc} \geq 45 \quad (6)$$

$$X_{cc}+X_{tc} \geq 39 \quad (7)$$

不等式(2)、(3)和(4)表示相对于其它两家联合,每一家公司单独可得的收益;不等式(5)、(6)和(7)表示每两家联合可得的收益。

“首先,”洛兰说:“要看看是否能找到三个数,它们能使式(1)——(7)均成立,如果存在的话,我们再设法找出所有满足以上条件的三维数组,这是关键。如果我们找出了许多可行的三维数组,那么在这些三维数组中,我们就可以商讨决策方案。”

洛兰根据计算可绘出图表(见下页):

这个图比较奇怪,有必要加以说明:

水平轴表示 X_{sc} ,垂直轴表示 X_{cc} , X_{tc} 没有直接在图上标出来。但是,可以根据 $X_{sc}+X_{cc}+X_{tc}=77$ 导出。

图上有横竖斜共 6 条线。

线 a 表示 $X_{sc} \geq 30$ (X_{sc} 的分配下限)。

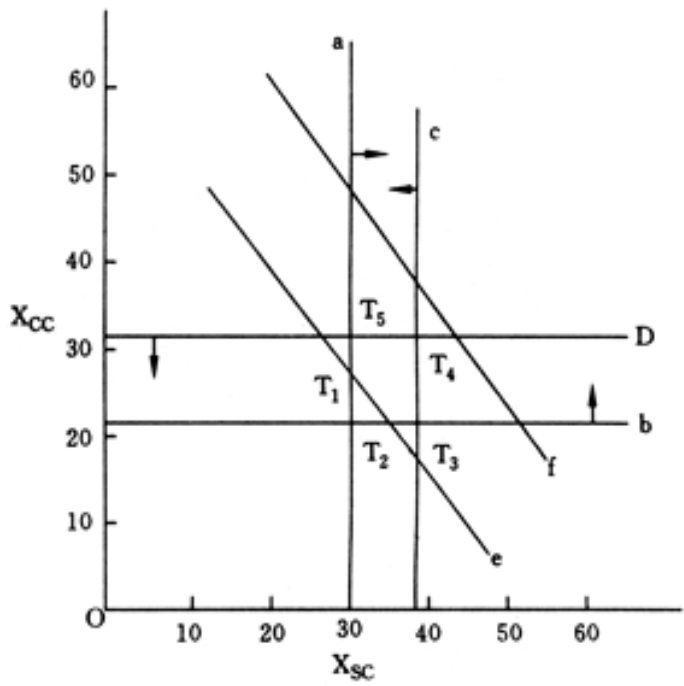
线 b 表示 $X_{cc} \geq 22$ (X_{cc} 的分配下限)。

线 c 表示 $X_{sc} \leq 38$ (X_{sc} 的分配上限)由 $X_{cc}+X_{tc} \geq 39$ 和 $X_{sc}+X_{cc}+X_{tc}=77$ 而得。

线 d 表示 $X_{cc} \leq 32$ (X_{cc} 的分配上限)由 $X_{sc}+X_{tc} \geq 45$ 和 $X_{sc}+X_{cc}+X_{tc}=77$ 而得。

线 e 间接表示 X_{tc} 的分配上限。由 $X_{sc}+X_{cc} \geq 59$ 和 $X_{sc}+X_{cc}+X_{tc}=77$ 而得。 $X_{tc} \leq 18$ 。间接地当 $X_{tc} \leq 18$ 时, X_{cc} 的最大分配额为 $X_{cc} \leq 29$ (X_{tc} 与 X_{cc} 之和必须保证使 $X_{sc} \geq 30$)或者 X_{sc} 的最大分配额为 $X_{sc} \leq 37$ (X_{tc} 与 X_{sc} 之和必须保证使 $X_{cc} > 22$),因此,点 T_1 为(30, 29)点 T_2 为(37, 22)。

线 f 表示当是 $X_{tc} \geq 5$ 的分配下限时情况。但是它不成立,因为 X_{sc} 与 X_{cc} 的最大分配额总和不得超出 70(38+32),故而必须 $X_{tc} \geq 7$,点 T_3 的情景(38, 32)间接表示了 X_{tc} 的



下限)亦即 X_{sc} 与 X_{cc} 的下限)。

不难看出,根据洛兰怪图,我们却真实地规画了一个可以成立的分配区域:(由 T_1 — T_5 所围成的阴影部分),其中的任一点的选择都是可以满足前面 7 个公式的要求。换言之,分配方案仍有多种多样。

三位当事人请洛兰提出一个建议。

洛兰想了想,回答说:“可能的话,是否可在可行域的中央部分选一个点。粗略地估计一下,我提议: $X_{sc}=35$, $X_{cc}=29$, $X_{tc}=13$ 。”

“我完全不赞成您的建议”,SC 的代表说,“我代表着最大一家公司,可我们公司只增加了 300 万美元,而 TC 却一下子增加了 700 万美元。”

“我们就折衷一下吧”,CC 的代表说道,“我们已有 SC 的最初建议和洛兰的建议。两种情况下我都得 2900 万美元。让我们来分摊差异值吧。我建议,SC 得 4039 万美元至 3500 万美元之间的中间值,即 3769 万美元;我得 2902 万美元;TC 得 757 万美元至 1300 万的中间值,即 1029 万美元。这样如何?”

SC 的代表皱着眉头:“我不太喜欢这个方案。但是为了和睦起见,我接受了。”

TC 的代表微笑着:“我也不太喜欢这个方案。但是我不能使你们确信我应该得到的更多,所以我也接受了。”

附 录

商 务 谈 判 与 经 济 合 同 法

附录一 经济合同法基础

经济合同法

经济合同法又称合同法,是关于合同的订立、履行、变更与解除等问题的法律。在西方国家中,大陆法系者一般均用成文形式表现合同法,其合同法一般包括在民法典或债务法典之中;英美法系者,其关于合同的法律原则主要包含在普通法中。我国的合同法见诸于《民法通则》、《经济合同法》、《涉外经济合同法》、《技术合同法》以及其它有关合同的单行法规:《民法通则》规定了合同法的一般原则,《经济合同法》适用于一切国内经济合同,《涉外经济合同法》适用于中国企业或其他经济组织与外国企业和其他经济组织或个人之间订立的涉外经济合同(但国际运输合同例外)。由于我国外贸公司实行外贸代理制,所以外销员一方面要熟知《涉外经济合同法》及世界各国主要合同法,以与外国经济组织或个人打交道;另一方面,外销员也要熟知中国《民法通则》与《经济合同法》以与中国经济组织打交道。所以在本章介绍国际经济合同法时,我们以中国的《经济合同法》与《涉外经济合同法》为主,联系各大法系的合同法与《国际统一商事合同法》,介绍外销员应掌握的基本知识。

合同有效成立

合同有效成立的条件有六条:第一,当事人之间必须达成协议,这种协议是通过要约与承诺而达成的;第二,当事人必须具有订立合同的能力;第三,合同必须有对价或合法的约因;第四,合同的标和内容必须合法;第五,合同必须符合法律规定的形式要求;第六,当事人的意思表示必须真实。

合 同

合同是双方或多方当事人之间订立的发生一定权利义务关系的协议。它有四个特征:①合同是双方或多方当事人的法律行为。这是说,合同作为一种法律关系,其行为主体——当

事人,必须是两个或两个以上。合同是双方的法律行为而不是单方的法律行为,单方法律行为,不能构成合同关系。②合同是双方或多方当事人意思表示一致的协议。在合同关系中,当事人各方是平等的主体,其间没有高低上下之分,在法律地位上是完全平等的。合同当事人各方彼此承认对方是同自己平等的主体,所以合同的成立,必须平等协商,达成一致同意,这是合同关系的基本特征,也是合同关系与行政隶属、财政税收等法律关系的根本区别。在行政关系中,行政命令的下达和执行却不以意愿一致为前提。在税收关系中,不论其意愿如何以及怎样表示,都不影响税收关系的成立。合同关系则不然,达不成协议,合同就不能成立。③合同是当事人各方明确相互权利义务关系的协议。合同关系,就是当事人各方的权利义务关系,任何一份合同都是明确当事人各方相互权利义务关系的协议。不论是确立、变更或终止相互权利关系,就其现实性而言,都是明确特定当事人之间的特定的权利义务关系。④合同是具有法律约束力的权利义务关系的协议。合同关系,是法律上的权利义务关系。合同作为明确当事人之间相互权利义务关系的协议,是具有法律约束力的协议。当事人的合同权利,受法律的保障;当事人的合同义务,受法律的制约;当事人违反合同,要承担法律责任。

合同法律约束力

合同的法律约束力,主要表现在四个方面:①合同一旦依法成立,即受国家强制力的保障,当事人各方必须严格恪守,认真履行,任何一方不得擅自修改或终止合同。②如果遇到特殊的情况,需要变更或解除合同时,必须按照法律规定的条件和程序,经过当事人各方协商,达成新的协议。③任何一方不履行或不按约定履行自己的合同义务,或者未经协商即擅自修改或终止合同,给对方实现其合同权利造成影响或使之遭受其他损害时,受害的一方可以申请仲裁机关或人民法院给予保护,强制对方履行合同义务或赔偿所受损失。④仲裁机关或人民法院在受理合同纠纷案件后,应以合同条款作为调解、裁决或判决的依据依法解决。

经济合同法律关系与经济债权债务关系

经济合同法律关系,同一切法律关系一样,属于意志关系,它既体现了双方当事人的意志,更体现着国家的意志,其权利和义务的内容必须符合国家制定的经济合同法以及其他有关法律的规定,而权利义务实现最终要由国家强制力予以保证。

民法学中的一般债权债务关系,是一种范围很广的法律关系。所谓债,就是指参与这种法律关系的一方有权要求另一方为一定的行为或不为一定的行为,而一方则相应地负有满足这一要求,即为一定行为或不为一定行为的义务。其中,享有债权的一方称为债权人,而负有义务的一方则称为债务人,所以债权债务关系又称为债务关系。

经济合同法律关系,是一种经济债权债务关系,并在经济债中所占比重最大,涉及范围最广,社会作用也最大。

法 人

所谓法人,是指有一定的组织机构,有独立支配的财产或独立预算,能够以自己的名义进行经济活动,享受权利和承担义务,并依照法律程序成立的企业、农村乡村、国家机关、事业单位、社会团体等组织。社会组织要成为法人,必须具备四个法定条件:

①必须具有一定的组织机构。要有自己的常设机构和负责人,有自己的名称、住所和组织章程。一切“挂名组织”都不能成为法人。

②必须有独立支配的财产或者独立预算。这是作为法人的社会组织能够独立参与经济活动的物质基础。全民所有制企业法人,以国家授与它经营管理的财产承担民事责任。集体所有制企业法人,以企业所有的财产承担民事责任。关于中外合资经营企业法人、中外合作经营企业法人和外资企业法人,以企业所有的财产承担民事责任,法律另有规定的除外。凡是没有独立支配的财产或独立预算的社会组织,各机关的科室、工厂的车间、村民承包小组等,都不是法人。

③必须能以自己的名义参与经济活动,承担经济责任。所谓以自己的名义参与经济活动,承担经济责任,是指法人以其统一组织的名义作为经济权利的享有者和经济义务的承担者,而不是以法人机构或负责人的名义、也不是以法人代理人的名义享有经济权利和承担经济义务。

④必须依照法定程序成立,经国家机关核准或登记。法人必须是依照法律程序成立的社会组织。法人的设置、变更和撤销都要按法定程序,经过有关国家机关的审查、批准和登记。未经国家机关核准或登记的社会组织,不得以法人身份进行经济活动。

合同主要条款

合同的主要条款就是合同的主要内容,也可以称之为合同的必要条款或基本条款。一份合同的主要条款就是认定合同有效的必要条件,合同的非主要条款则不是认定合同有效的必要条件。

合同的主要条款一般情况下是依法律的直接规定确定的,有些情况下也可以根据合同的性质和当事人的约定确定。合同的主要条款有:①法律规定的一般合同的主要条款;②法律规定的各种不同性质具体合同的主要条款;③根据合同的性质或者当事人约定的主要条款。

一般合同主要条款

根据《经济合同法》第十二条的规定,法律规定的一般合同的主要条款是:①标的。合同的标的,就是合同的当事人的权利义务指向的对象,它体现着当事人订立经济合同的目的。也是产生合同当事人的权利和义务的依据。不同的内容或不同性质的合同,标的也不相同。②数量和质量,数量和质量仍属于标的范围,也可以说是标的的具体体现或者说是标的的内容。因为合同的标的如果只是确定物或行为这些大的类别,而没有一定的数量和质量,当事人的权利义务也是无法确定的,合同更无法履行。所以,有了合同的标的,还需要确定标的的数量和质量。③价款或者酬金。价款或者酬金,是合同的一方当事人向交付标的的另一方当事人以货币形式支付的代价。标的如果是货物的,代价称之为价款;标的如果是劳务、工程项目的,代价称之为酬金。④履行期限、地点和方式。履行期限是合同当事人实现权利和履行义务的时间,或者说享有请求权的一方要求对方履行合同的时间规定。履行地点是一方当事人履行义务,另一方当事人接受对方履行义务的地方。履行方式是指合同当事人怎样履行义务,如交付标的物或完成工作的方法,以及支付价款或酬金的方式。⑤违约责任。违约责任是合同当事人违反合同规定时应该承担的经济责任。订立经济合同,对于双方当事人来说都是为了实现一定的经济目的。因此,在订立合同时应该明确规定违约责任,从而使合同当事人自觉地、全面地履行合同义务,避免因违反合同而承担责任,从而促进合同的履行。

经济合同基本形式

经济合同的形式就是合同当事人确立、变更、终止权利义务关系的表现形式,也是合同内容的外部表现形式。经济合同的基本形式有:①书面形式。用书面文字或图象表达双方当事人的意思而订立的合同,叫做书面形式合同。书面形式合同是多种多样的。我国计划供应钢材、煤炭、石油、机械产品等的供应合同,大多数有固定格式,订立合同时,只要按固定的格式填写清楚有关项目就行了。但实际工作中,不少的合同还是由双方当事人或者通过代理人起草拟定的。书面形式的合同,有利于工商行政管理部门和其他有关主管部门的监督,发生纠纷时有据可查,有利于分清责任。电报、无线电传真、电视录像也应看作是书面合同的形式。1980年4月11日由我国参加订立的《联合国国际货物买卖合同公约》第13条规定,书面形式就包括着电报和电传。②口头形式。当事人双方通过对话方式,即通过面对面口头交谈或者通过电话方式进行意思表示而订立的合同,叫做口头形式合同。它的特点是简便、迅速、易行。《联合国国际货物买卖合同公约》也确认国际货物买卖合同的口头形式。它的缺点是发生纠纷时举证困难,责任难以分清。③要式合同。需要履行特定的方式才能成立的合同,叫做要式合同。需要履行什么样的特定方式是由法律明确规定的,不同国家、不同时期对于要式合同的要求也不完全相同。目前各国的要式合同主要体现在要求采用书面形式。④非

要式合同。不需要履行特定的方式而成立的合同,叫做非要式合同。法律对这类合同的形式没有特别要求,可以采用口头形式,也可以采用书面形式,由合同的当事人自由选择 and 约定。

委托合同、信托合同和居间合同

委托合同,又称委任合同,是受托人以委托人的名义和费用在委托权限内办理委托事项的协议。信托合同也称经纪合同,是经纪人受委托人委托,以自己的名义,用委托人的费用,为委托人办理购销、寄售等业务并收取酬金的协议。居间合同是居间人按委托人的指示,为委托人与第三人订立合同提供机会或进行介绍活动,由委托人向居间人给付约定报酬的协议。

委托合同、信托合同和居间合同的相同之处表现在以下几个方面:①这三个合同中,委托人都是通过他人(受托人、经纪人、居间人)和第三人发生合同关系。②合同的标的都是提供一定劳务。③三个合同都具有严格的人身性质,都是建立在双方当事人相互信赖的基础上。

委托合同和信托合同的区别在于:①合同的标的不同。委托合同和信托合同虽均以办理一定事项为目的,但委托合同并不限定事项的种类;信托合同则只限于购销、寄售等法律行为,非此不能作为信托合同的标的。②对合同当事人的要求不同。委托合同的当事人双方可以是公民,也可以是法人。而信托合同的委托人同上,但受托人(经纪人)只能是经营信托业务的法人。非经营信托业务的法人及公民,均不能作为信托合同的受托人。③委托合同中的受托人应按委托人的指示,以委托人的名义和费用从事委托活动。而信托合同中的受托人只能以自己的名义处理委托业务。④委托合同的委托人与第三人从事委托业务所产生的权利义务直接归于委托人。⑤委托合同可以有偿,也可以无偿。有偿委托,为双务合同;无偿委托,为单务合同。而信托合同,都是有偿合同。

委托合同和居间合同的区别是:①在委托合同中,受托人以委托人的名义,由自己亲自进行委托活动,如订立合同,代理诉讼等。在居间合同中,虽然居间人也接受了委托人的委托从事委托行为,但他并未接受和享有代理委托人去订立合同的权利。无论在任何情况下,居间人都不是委托人的代理人,不能代委托人与第三人签订合同,而只能是居于当事人间起媒介作用的中间人。②委托合同可以有偿双务合同,也可以是无偿单务合同。居间合同则只能是有偿双务合同。

信托合同和居间合同的区别是:①合同的标的不同,信托合同的标的是从事购销、寄售等法律行为;而居间合同的标的则是为促使委托人和第三人签订合同而从事的一系列中间活动。②在信托合同中,受托人(经纪人)以自己的名义直接同第三人从事购销、寄售等法律行为。居间合同的居间人依委托人指示提供订约机会或充当订立合同的介绍人,都是具有沟通性质的中间活动。③从事居间活动的居间人可以是从事居间活动的国营或集体的生产资料公司或贸易货栈等法人组织,也可以是从事合法居间活动的公民。而从事信托业务的经纪人只能是法人而不能是自然人(公民)。

经济合同履行

所谓经济合同的履行,是指签约双方当事人按照合同规定,完成各自所承担的义务。全部完成合同规定的各项义务,即为合同的全部履行;只完成了合同义务的一部分,即为合同的部分履行。

经济合同的履行,对于各类经济合同来说,都有其不同的具体要求,但是,总结这些具体要求,可以归纳出一切经济合同履行都必须遵循的基本原则。这些基本原则就是:实际履行原则、适当履行原则和协作履行原则。

实际履行原则

所谓实际履行原则,也称实物履行原则。实际履行原则就是合同当事人按照合同约定的标的履行。其具体要求是:合同规定的标的是什么,义务人就给付什么,既不能用其他的标的来代替,也不能用金钱来代偿。义务人在违反合同的情况下,即使支付了违约金或赔偿金,也并不能免除其合同责任,只要对方需要并坚持,还必须按合同规定的标的继续履行。

采取实际履行的原则,这是我国经济制度的性质决定的,它是社会主义合同制区别于资本主义合同制的显著特征。社会主义生产的根本目的,是为了满足人民群众日益增长的物质文化需要,而企业利用价值形式实行经济核算,归根结底是为改善经营、发展生产服务的。因此,允许用金钱补偿的办法代替实际履行,是同社会主义生产的目的相违背的。在金钱万能的资本主义社会,企业之间订立经济合同的根本目的在于追逐利润,此其一。其二,我国社会主义经济是有计划的商品经济,重要的产品和项目都要由国家计划分配和规定,一切经济活动都要直接或间接地接受国家计划的指导,因而只有坚持实际履行的原则,才能使企业的正常生产经营得到物质保证。

适当履行原则

所谓适当履行原则,也称正确履行原则,适当履行是按照合同规定的条款原原本本地履行,不能够打折扣,也不能任意改变合同的内容,按照合同规定的主体、客体、期限、地点和方法等去履行。这里的“适当”二字,意指履约行为和结果同约定的条款要求相符合。认真贯彻适当履行的原则,从来就是一条重要的合同纪律。经济合同中的各项条款,本来是由双方当事人根据国家计划和经济核算的要求并考虑各自的具体条件,经过协商而确定的。因而,适当履行本身就意味着以较好的方式、较好的经济效益去完成国家计划,实现合同目的。

未履行部分定金

在处理当事人违反定金罚则的规定,不完全履行经济合同纠纷案件时,准确地计算与未履行部分相适应的定金数额,是处理好这类纠纷的关键。为了准确地计算未履行部分的定金数额,可以用公式表示:设合同中的定金数额为 A,合同标的总金额或折款额为 B,未履行部分的标的金额或折款金额为 C,未履行部分的定金为 X。根据数学原理,合同标的额与定金,以及未履行部分与未履行部分的定金额成正比例关系,便有:

$$B : A = C : X \quad \text{则} \quad X = \frac{A}{B} \cdot C$$

如果使用汉字表示,可为下列形式:

$$\text{未履行部分的定金} = \frac{\text{合同定金的数额}}{\text{合同标的总金额}} \times \frac{\text{未履行部分}}{\text{的标的金额}}$$

履行期限约定不明合同

履行期限约定不明的,债务人随时可以向债权人履行义务,债权人也随时可以要求债务人履行义务,但应给对方必要的准备时间。这样既保护了债权人的利益,也保护了债务人的利益,而且是合情合理,便于执行。“必要的准备时间”究竟多长,因各类合同特点不同,要求各不一样,只能从实际出发分别掌握。

履行地点约定不明合同

《民法通则》第八十八条第三款规定:“履行地点不明确,给付货币的,在接受给付一方的所在地履行,其他标的在履行义务一方的所在地履行”。除此之外,在实践中对于交付或者修缮建筑物的合同,一般是在建筑物所在地履行,这样做也是合情合理的。

价款或酬金约定不明合同

《民法通则》第八十八条第四款规定:“价款约定不明确的,按照国家规定的价格履行;没有国家规定价格的,参照市场价格或者同类物品的价格或者同类劳务的报酬标准履行”。

经济合同担保

经济合同担保,是签约双方当事人依据法律、经过协商而采取的旨在保证合同全面履行的法律措施。我国的经济合同,都有一定的担保形式。双方当事人在订立合同时,就合同的担保协商一致后,作为合同的内容确立于相应的条款,以促进双方自觉履行合同义务。违约金、定金、保证、留置权等,是我国一般经济合同担保的具体法律形式。

经济合同担保的作用在于,它从预防违约的角度,确定违约要承担经济责任,促使承担义务的一方当事人重视并认真履行合同义务,从而给享有权利的一方当事人实现其合同权利提供物资保证。这样,从整体上说,就可以更有利地维护合同纪律,保障经济流转的正常进行。经济合同担保的法律特征,可以从债权关系上得到解释。从债权关系上说,经济合同担保也是一种债,即担保之债,它是为保证合同之债的履行而设立的,因而跟合同之债的关系,是从债与主债的关系;它因主债的存在而存在,依主债的转移而转移,并随主债的消灭而消灭。担保之债之所以能对合同之债的履行起到担保作用,就因为它一经设立便在当事人之间形成一定的权利义务关系,可以借助这种权利义务关系的约束,促使债务人履行合同义务,从而保障债权人实现合同权利。所以,经济合同的担保,是对经济合同效力的加强和补充。

经济合同担保形式

经济合同担保的形式有五种:一是违约金。违约金是一种经济制裁,目的在于用经济制裁手段促使债务人认真履行合同义务。只要有不履行或不适当履行合同的法律事实发生,就要受到惩罚。二是定金。定金的作用,主要是为经济合同的履行提供担保。给付定金,主要是防止对方悔约。三是保证。保证在国际交往中使用较多。四是留置。留置具有严格的限制性。五是抵押。抵押担保形式主要在国际经济贸易中采用,在国内经济合同关系中也开始采用。

无效经济合同

无效经济合同,是违反经济合同法规行为的一种表现形式,它是与有效经济合同相对立的合同。也就是说,无效经济合同,是对当事人虽然订立,但国家并不承认其法律效力的经济合同。

根据我国《经济合同法》第七条规定的原则,属于无效经济合同的,一般是因主体不合格,内容不合法,手段不合法,代理不合法,主要有以下四个方面:

一、经济合同的内容违反法律和行政法规。遵守法律和行政法规是订立经济合同的基本

原则之一,当事人订立的经济合同,从形式和程序到内容上都要符合法律和行政法规的规定。当事人只有在法律和行政法规规定许可的范围内订立经济合同,才能取得预期的经济目的,否则,即属于无效经济合同,国家不予承认和保护。无论合同当事人主观上是否出于故意,法律都确认其无效。

二、经济合同采取欺诈、胁迫等手段订立而无效。订立经济合同是双方当事人自愿协商、真实的意思表示一致的结果。采取欺诈手段订立经济合同,是指一方当事人用歪曲、隐瞒事实真相,使对方当事人受骗而作出的意思表示,因而不具有法律约束力。所谓胁迫,通常有两种情况,一种是当事人用足以使对方在将来遭受损害的事实进行要挟,迫使对方不得不作某种意思表示;另一种是当事人上级机关利用职权,或以自己的优势地位迫使当事人作不合理的意思表示。因为这些意思表示不是一方当事人真实的意愿,因而不产生法律约束力。

三、由于代理人的不正当行为所订立的经济合同而无效。所谓代理人的不正当行为所订立的经济合同,一种是超越代理权限,即超越被代理人的授权范围所订立的经济合同,因而对被代理人不产生法律后果。另一种是代理人以被代理人的名义与自己或者同自己所代理的其他人所订立的经济合同。在这种情况下,合同当事人双方的意思表示,实际上是代理人自己一个人的意思表示,这就可能损害被代理人的正当权益,是滥用代理权的一种表现形式。因此,所订立的合同无效。

四、经济活动内容违反国家利益或公共利益无效。如购销淫秽书刊、录音磁带,均属无效经济合同。

确认无效经济合同

无效经济合同被确认后,就会产生一定法律后果,不仅关系当事人的切身利益,而且也关系国家利益和公共利益。因此,对无效经济合同的确认,必须持十分慎重的态度。为了正确确认无效经济合同,在审查经济合同是否有效的时候,应该从两个方面进行区别对待:

第一,从形式上和实质上加以区别。无效经济合同的情况相当复杂,应该把某些具备了基本有效条件,但还存在某种缺陷的经济合同和违反了有效条件,因而根本不能执行的经济合同区别开来。这就需要在审查经济合同是否有效的时候,从形式上和实质上加以区分。通过检查和辅导,把那些形式上无效的经济合同,转化为有效的经济合同。凡具备了有效条件,而存在某些缺陷的经济合同,应通过工作尽可能加以弥补和完善,使其转化为有效经济合同。但对违反法律和国家政策、计划,采取欺诈、胁迫手段订立和违反国家利益或社会公共利益的无效经济合同,则应坚决确认为无效经济合同。

第二,从部分有效和全部无效上加以区别。经济合同关系十分复杂,一份经济合同涉及许多方面的问题。因此,在确认无效经济合同的时候,如果只是部分无效,而这一部分又不影响其余部分的效力,就应该保留有效部分,允许继续履行,不能一概否定。

无效经济合同处理原则

无效经济合同,从订立时起,就没有法律约束力。处理无效经济合同,必须坚持实事求是、区别对待的原则。按照《经济合同法》第16条规定,分别情况,进行不同的处理:

一、终止履行。经济合同签订以后,在履行前被确认无效的,双方当事人之间的法律关系即行消灭。在通常情况下,这种经济合同被确认无效后,没有引起法律后果,终止其履行,可不再作处理。

二、返还财产。返还财产是使当事人的财产关系恢复到合同签订以前的状态。它是消除无效经济合同造成财产后果的一种法律手段。经济合同被确认无效后,如果当事人依据无效经济合同取得的标的还存在,则应该返还给对方;如果标的物不存在或者已被第三者合法取得而不能返还时,可用赔偿损失的方式抵偿。

三、赔偿损失。赔偿损失是过错方给对方造成损失时,应当承担的责任。在追究赔偿责任时,应注意区别三种情况:①属于一方过错造成的损失,应由过错方承担全部责任;②属于双方对等的过错造成的损失,应由双方共同分担责任;③属于双方不对等的过错造成的损失,应按照责任的主次、轻重来承担经济损失中与其责任相适应的份额。

四、追缴财产。追缴财产是对当事人故意损害国家利益或社会公共利益的行为采取的一种惩罚手段。如果双方都是故意的,应追缴双方已经取得或约定取得的财产。如果一方是故意的,故意的一方应将从对方取得的财产返回对方;非故意一方已经从对方取得或约定取得的财产,应予追缴。在追缴故意一方当事人的财产时,要注意保护非故意一方当事人的合法权益。

涉外仲裁

涉外仲裁,是指对外经济、贸易、运输、海事等有关争议的仲裁。它包括对外经济贸易仲裁和海事仲裁两个方面,是我国为适应对外经济贸易事业的发展,维护我国国家主权开展的一项工作。我国的涉外仲裁工作,由中国国际贸易促进委员会主管。

涉外仲裁机构

我国的涉外仲裁机构,是中国国际贸易促进委员会(1980年根据国务院的指示,改为对外经济贸易仲裁委员会)和海事仲裁委员会。前者由对外贸易、商业、工业、农业、运输、保险和其他有关单位,以及在法律方面具有专门知识和经验的人员中,选任若干名委员组成,并在委员中推选一人为主席,二人为副主席。后者由航海、海上运输、对外贸易、保险和在法律

方面具有专门知识的人员中,选任若干名委员组成,并在委员中推选一人为主席,二人为副主席。受理案件后,由委员三人组成仲裁庭或委员一人担任独任仲裁员,负责对争议作出调解或仲裁。关于仲裁工作有关事项的安排和一些程序性问题,由仲裁委员会主席决定。

仲裁庭的组成,与国内仲裁不同,仲裁员主要由争议双方人选定。仲裁庭是采取合议方式进行仲裁工作的,一切工作实行集体讨论,以少数服从多数的原则决定问题。独任仲裁员则独任仲裁工作。仲裁庭或独任仲裁员在仲裁工作中,为了搞清案情或了解某些专门性的问题,可以向某些人或专家进行查询和咨询,这些人可以是中国人,也可以是外国人。

经济合同标的

“标的”一词,按其文字,可以解释为法律行为所要达到的目的。经济合同的标的,指的就是双方当事人订立经济合同所要达到的特定经济目的,或者说,是双方当事人为实现一定的经济目的而确立的权利和义务所共同指向的对象。它可以是某种实物或货币,如购销合同的标的是某项产品,借款合同的标的是货币;也可以是某项工程或劳务,如建设工程承包合同的标的是某项勘察、设计、建筑、安装工程;还可以是某项智力成果,如科技协作合同的标的是某项科研成果。

经济合同的标的,反映了双方当事人订约的经济目的和要求,没有标的或标的不明确的合同,双方当事人的权利、义务就不能落实,合同也就无法履行。所以签约双方必须首先对合同标的达成一致协议,并在合同明确具体规定,如产品的名称,应该注明牌号或商标及品种、型号、规格、等级、花色、产地、是否成套产品等。

经济合同内容

经济合同的内容,是指双方当事人依照法律、经过协商一致而明确记载于经济合同条款中的权利义务总和。这就可以看出:①作为经济合同内容的权利义务,是签约双方依据法律,通过协商一致而确立的;②作为经济合同的权利义务,不是签约双方的部分权利和部分义务,而是签约双方的全部权利和义务;③作为经济合同内容的这些权利和义务,是明确记载于经济合同各项条款之中,并通过这些条款表现出来的。可见,经济合同的各项具体条款,是经济合同内容法定形式表示,它们反映了签约双方的目的和要求,确立了相互的权利和义务,是双方当事人履行合同、承担责任的法律依据。

经济合同主要条款

经济合同的主要条款分为基本条款和普通条款两类。所谓基本条款,是指判定合同有效

成立的必备条款。基本条款以外的其他条款,均属普通条款。基本条款分为标的、价金和期限。经济合同的标的,决定着经济合同的性质和类别,反映了双方当事人签约的经济目的和要求,是确立相互之间权利和义务的基础。没有标的或标的不明的经济合同,既无法履行,也不能成立。价金,是取得标的的一方向给付标的的一方所应支付的代价,如产品的价款,劳务的费用,等等。期限,是指合同的履行期限,它直接关系到经济合同在什么限期内履行的问题。

经济合同的普通条款分为两种,一种是根据法律、行政法规规定应该具备的条款,另一种是当事人一方要求规定的条款。所谓根据法律、行政法规规定应该具备的条款,是指经济合同法和各类合同实施条例,以及其他有关规定应该具备的条款。所谓当事人一方要求规定的条款,是签约双方在订立经济合同时,都可以根据各自的需要提出某些特殊的要求,只要这些要求是符合法律规定并为对方同意的,也应作为合同条款订入合同。如双方约定合同必须经过合同鉴证机关的鉴证或公证机关的公证方才有效,那么在未鉴证或公证前就不具有法律约束力。

把经济合同的主要条款分为基本条款和普通条款的意义在于:标的、价金和期限作为合同的基本条款,是合同有效成立的必要条件。经济合同缺乏基本条款之一,就没有约束力而又不能有效成立。但是,普通条款规定不明确,或者不够完备,或者有遗漏的,并不影响合同的有效成立,双方也应根据有关法律、行政法规的规定履行。一旦发生纠纷,有关法律、行政法规的规定也是处理纠纷的依据。但是,如果基本条款缺一条,就难以判断是非,处理纠纷就没有法律依据。因此,把合同的主要条款分为基本条款和普通条款是必要的。

经济合同标的物

经济合同标的物可分为四类:①流通物和限制流通物。流通物是指法律准许流转的具有一定的经济、文化、科学价值的物质资料和财富。限制流通物,是指依据法律和行政法规规定只能在特定主体之间流转的物,非经法定程序批准,不得作为经济合同的标的。②特定物和种类物。特定物是指具有区别于其他物的特征。不能为其他物所代替的物,或者说,是指由当事人依据物的独有特征所确定的不可代替的物。种类物,是指具有共同特征、能用度量衡计算、可用同一类物代替的物。如粮食、煤炭等。③主物与从物。如果两物或若干物必须合并使用才能发挥经济效益时,其中起主要效用的物就是主物,起辅助效用的物即为从物。例如,自行车与车锁、车灯等。④原物与孳息。孳息,是指基于自然和法律的原因而由原物产生的物或收益。能产生孳息的物即为原物。孳息可分为天然孳息和法定孳息。天然孳息是指原物因自然规律产生的收益,如土地生长的作物、树木结出的果实。法定孳息是指原物依法律关系产生的收益,如借款合同中贷款人依法收取的利息,等等。

经济合同意思表示

订立经济合同的意思表示方式,分为明示和默示两种。从经济合同法和有关规定以及经济合同实践中的习惯作法来看,当事人意思表示的法定方式主要是明示,但在一定条件下也承认默示的法律效力。

明示和默示的不同是:明示,是指当事人以积极行为所作的明显可知的意思表示。明示可分口头形式和书面形式。口头形式,就是直接借助语言进行意思表示。如当面谈判,电话商洽,等等。书面形式,是指最终要借助文字进行意思表示。以文字表达双方当事人相互权利义务关系的合同,即为书面经济合同。默示,是明示的对称,是无言的意思表示。默示是一种用逻辑推理方法和公认习惯原则从一定行为中推论而知的意思表示方式。默示可分为沉默和推定行为两种形式,沉默,是一种不作为状态,是当事人以法律所要求的特定不作为进行意思表示的形式。但是,只能在法规有明确规定的情况下,才能成为意思表示方式,具有默示效力。推定行为,与沉默不同,是一种作为,应有一定举动,指的是当事人以特定的作为进行意思表示的形式。推定行为的默示效力,往往并不以法规文件有无具体规定为条件,而主要取决于双方意愿是否一致。

经济合同订立

订立经济合同一般要经过要约和承诺两个重要步骤。

所谓要约,是指一方当事人向另一方提出签订经济合同的建议和要求。提出的一方称为要约人,另一方称为受约人。要约的内容包括:希望与对方订立经济合同的意思表示;按法定要求明确提出该合同的各项条款,特别是主要条款,以供对方考虑;一般还可规定对方作出答复的期限,这一方面可给对方提供必要的考虑时间,另一方面可以防止无限期等待,影响经济流转。

要约是一种法律行为,在要约规定的有效期限内,要约人受到要约的约束。一是要约人如接受要约,要约人有与之签订经济合同的义务。二是出售特定物的要约,要约人不能再向第三人提出同样的要约。也就是说,不得一物多约。如果要约人违背上述行为,就要承担由此而造成对方损失的法律责任。要约人在没有接到对方的承诺表示前,要约人随时有权撤回要约。对于超过要约有效期的承诺,可视为对方提出的新要约,原要约人有权重新考虑是否按原条件签约,而不受原要约的约束。

所谓承诺,即接受订立合同的提议。是指一方当事人对另一方提出的合同建议或要求表示完全同意。承诺的生效有两个条件,一是受约人必须无条件地全部赞同要约中的各项条款;二是必须在要约规定的有效期限内答复要约人。所以受约人对于要约人提出的合同建议不能单方修改某一条,否则不能认为是承诺,只能看作是提出的新要约。新要约提出后,原提

议人和接受人互换法律地位,原要约人则变成新的受约人,而原受约人则变成新的要约人。实际上多数合同都是由签约双方反复协商签约的。要约与承诺也是在一定时间内由双方反复多次的互换法律位置进行的。承诺也是一种法律行为,承诺人一旦对要约人表示承诺后,经济合同即成立,就不能反悔。承诺一旦送达要约人,合同即成立,对双方当事人均产生法律约束力。

必须指出的是,我国经济合同法并没有引用“要约”与“承诺”两个概念,而只是在第九条规定“当事人双方依法就经济合同的主要条款经过协商一致,经济合同就成立。”这种原则性的规定,意在强调双方当事人应充分协商,慎重签约,把合同的各项条款认真敲定,使签约程序服务于签约质量,在保证稳妥的前提下提高签约效率。

要约与承诺,是订立经济合同的两个主要程序,但不是全部程序。有的经济合同须报上级机关审核的,待审核批准后才能成立。有的经济合同依当事人协商实行签证或公证的,须待签证或公证后才能成立。还有一些经济合同,如涉及土地征用、房屋转让的经济合同,尚需经过有关主管机关核准才能成立。

经济合同标的条款

在签订经济合同时,签约双方必须首先对合同标的达成一致协议,并在合同中明确具体规定,如产品的名称,应该注明牌号或商标及品种、型号、规格、等级、花色、产地、是否成套产品等。如在签手表合同时,就必须将标的物——手表的牌号、品种、型号、花色写清楚,以便于执行和分清责任。要特别注意避免因为标的不明确或弄错标的而发生的合同纠纷,特别是有些技术性很强的工业产品,更要注意,以免造成损失。

经济合同数量条款

经济合同的产品数量是衡量标的的尺度。签订合同必须有准确的数量规定,如果没有数量的规定,双方的权利和义务就很难具体确定,一旦发生纠纷也难于分清责任。不管标的是物或劳务及工作成果,都必须以相应的计量方法来作出标的数量的规定。根据经济合同法规定:产品数量由供需双方协商签订。产品数量的计量方法,按国家的规定执行,没有国家规定的按供需双方商定的方法执行。

合同数量规定要准确可靠,计量单位一定要明确,不能用含糊不清的计算概念。如重量、长度一律用公制(1987年1月1日起实行国家法定计量标准,重量用千克、克,长度有米、厘米、毫米),不能用一堆、一袋、一车、一捆等含糊不清的计量概念。

对某些产品,必要时还应在合同中写明交货数量的正负尾差,合理磅差和交货途中的自然减(增)量规定及计算方法。对机电设备必要时还应在合同中明确规定随主机的辅机、附件、配套产品、易耗备品、配件和安装修理工具等。如为成套供应的产品,应明确成套供应范

围并提出成套供应清单。

经济合同质量条款

质量是检验标的内在素质和外观形态优劣的标志。合同标的质量标准,是经济合同中必须明确规定的—个主要内容。在实际工作中,关于经济合同由于质量问题而发生纠纷的,占相当大的比重。所以,对于经济合同标的的质量的技术要求和标准等,应力求规定明确具体。这不仅可以明确责任,防止纠纷,而且有利于贯彻质量第—、适销对路的方针,从而提高经济效益。经济合同法规定:产品质量要求和包装质量要求,有国家强制性标准或者行业强制性标准的,不得低于国家强制性标准或者行业强制性标准签订;没有国强制性标准,也没有行业强制性标准的,由双方协商签订。

供方必须对产品的质量和包装质量负责,提供据以验收的必要的技术资料或实样。

产品质量的验收、检疫方法,根据国务院批准的有关规定执行,没有规定的由当事人双方协商确定。

在签定具体质量条款时应注意:对质量技术要求的内容,—般有物理性能、化学性能、电磁性能、使用特性、稳定性、质量等级、表面质量和内在质量、工艺要求、质量保证以及有关的防护、卫生、安全要求等。在合同中要明确规定供方对产品质量负责的条件及期限。实行抽样检验质量的产品,合同中应该注明采用抽样的标准或抽样方法及抽样比例。有些产品在商定技术条件后需要封存样品的,应由当事人双方共同封存,分别保管,作为检验依据。值得注意的是,不少单位由于在合同订立时没有明确规定质量要求和技术标准,因而导致合同纠纷,造成了经济损失,应该认真吸取这些教训,在签订经济合同时牢牢把握质量条款关。

经济合同酬金条款

价款或酬金是签订经济合同的主要条款。这是以货币数量表示取得对方标的或接受对方劳务的—方,向对方支付的代价,包括产品的价款、劳务的费用、完成工作的酬金以及租金、利息等等,它体现了经济合同必须贯彻等价有偿的原则。当事人双方在签订经济合同时,必须对标的的价款或酬金协商—致,并要在合同中订明价款或酬金的计算标准、单价、金额总值和结算方式。《经济合同法》规定:产品的价格,除国家规定必须执行国家定价的以外,由当事人协商议定。如因对产品有特殊技术要求需要提高或降低价格的,由供需双方商定。任何—方不得单方调整价格。如果在签订合同时确定价格有困难的,可以由供需双方协商暂定价格,并在合同中注明:“按供需双方最后商定的价格(或物价主管部门批准的价格)结算,多退少补。”签订合同时是参考价的,必须在合同中写明确定正式价格的时间和方法。

在签订经济合同时,除标的物的价格(单位)和价格总值外,其他费用的承担以及总金额也必须规定清楚,否则会引起纠纷。各种费用的承担,主要包括产品的包装费、包装的回收

费、运输费、搬运费、保管费、押运费等。在订立合同时,如涉及上述某些费用时,其费用的总值和标的物本身的总值,合计为总额。

在签约时,要认真审查,反复核对,以避免写错价格而引起不必要的麻烦和不必要的损失。

产品包装条款

《工矿产品购销合同条例》规定,产品的包装标准和包装物的供应与回收,也是合同的主要条款。为了保证货物的运输安全,产品包装要按国家标准或专业(部)标准规定执行;没有国家标准或专业(部)标准的,可按双方商定并在合同中写明的承运、托运标准进行包装。产品包装有特殊要求或采用包装代用品的,应征得运输部门同意,并在合同中明确规定。

产品包装(包装物),主要是指盛装产品的容器以及所用的材料,也包括包扎商品的操作过程。包装容器有箱、袋、盒、桶、筐、瓶、罐等不同种类,包装材料有木制、竹制、藤制、纸制、荆条、金属、陶瓷、塑料等。包装标记,包括文字、图形、记号,一般印在商品的外包装最明显处。根据需要,可标明发货单位、收货单位、收货地点、品名、规格、数量、毛重、净重、皮重、体积、有效期限等字样。有的商品还得按其性能标明危险品、易燃、有毒、防潮、小心轻放、不可倒置等字样和图案。同时,产品包装时还必须附有装箱清单。产品的包装物,应由供方负责供应(除国家规定由需方供应者外)。可以多次使用的包装物,应按有关主管部门制定的包装回收办法执行;有关主管部门没有规定的,由供需双方商定包装物回收协议,作为合同附件。至于产品的包装费用,除国家另有规定者外,不得向需方另外收取。如果需方有特殊要求的,双方应当在合同中规定,其包装费超过原定标准的,超过部分由需方负担;其包装费低于原定标准的,应降低产品价格。

违约金

违约金,就是合同当事人由于不履行或不适当履行合同而依照法律规定和合同约定应当给付对方的一定数额的货币。法律所规定的违约金责任具有惩罚性和赔偿性两种属性。所谓惩罚性,是指当事人的过错行为致使经济合同不能完全履行或不能履行,就要承担一定数额的货币责任,即使对方当事人没有直接损失,过错责任方也要支付违约金。违约金分为协议违约金和法定违约金两种。

支付违约金的情况是:只要不履行或不适当履行合同的法律事实发生,违约的一方就必须给付对方以法定或约定的违约金,而不问这种违法行为是否给对方造成实际损失,无须对损失进行调查核实,受侵害的一方也不负举证责任。而且,当违约者给付违约金之后,只要对方需要并坚持,还必须履行合同义务。如果受侵害的一方能举证证明违约行为所造成的实际损失大于违约金数额,还有权请求违约者补偿不足的部分。

违约金应在明确责任后十天内偿付,否则按逾期付款处理。

赔 偿 金

赔偿金是指由于经济合同的一方当事人的过错行为,造成合同不能履行,而且给对方带来损失,过错责任方为了赔偿违约金不足部分而支付给对方的一定数量的货币。合同当事人是否应承担违约赔偿损失的责任,首先要确定是否存在构成违约赔偿损失应具有的条件。根据《经济合同法》第三十二条和三十五条规定,构成违约赔偿损失责任的,必须同时具备以下四个条件。也就是说,同时符合以下四个情况的,才支付赔偿金。一是要有未履行或未完全履行经济合同的行为。这是一个基本条件。因为未履行或未完全履行经济合同,就会损害对方当事人的利益。二是未履行或未完全履行经济合同的客观事实是由当事人的过错所致。也就是说,过错责任原则是追究赔偿损失责任的前提。三是过错责任方已经承担了违约金的的责任。四是受损害的一方的损失超过了过错责任方所支付的违约金的数额,当过错责任方所支付的违约金不能弥补对方的损失时。只有同时具备以上四个条件,才能要求过错责任方承担赔偿责任。

赔偿金应在明确责任后十天内偿付,否则按逾期付款处理。

定 金

《经济合同法》第十四条规定:“当事人一方可向对方给付定金。经济合同履行后,定金应当收回,或者抵作价款。”可见,定金,是签约当事人的一方为了证明合同的成立和保证合同的履行预先给付对方的一定数额的货币。它的作用表现在两个方面,一是经济合同成立的证明,二是具有担保效用。

定金与预付款的不同之处是:定金具有预付款的性质,当债务人履行合同后,定金作为给付的一部分抵作价款。但是,不能把定金与预付款相混淆。定金是为了担保合同履行,当事人一方如不履行合同,要受到经济制裁;预付款是在签订合同中规定一方先行给付另一方一部分价款,在合同履行后,预付款抵作价款的一部分;如果合同不能履行,预付款应该退回。预付款与定金不同,不具有惩罚性,即使支付预付款的一方不履行合同,对方也不能无偿地取得预付款的所有权;反之,接受预付款的一方不履行合同时,也没有加倍返还预付款的义务,只需将原款返还即可。定金的数额,一般以占合同总金额的5%—30%。

关于使用预付款的问题,目前有些企业在购销活动中,任意预收、预付货款,这种做法,违反了货款必须及时结清,不准互相拖欠的原则,影响了国家计划物资的流通和资金的分配,妨碍了企业的经济核算。应当继续贯彻1963年12月国务院发布的《关于严格禁止预收、预付货款的通知》和中国人民银行和财政部根据国务院通知精神于1964年2月8日发布的《关于目前允许存在的预收预付货款的规定》,只允许对预购农副产品、预收报刊等十一项使

用预付款。

定金法律特征

定金具有三个法律特征：第一，预付性。定金的给付一般是在订立合同时，也可以在订立合同之后未履行之前，但在违约时才支付。如果合同能履行，定金可作为给付货款的一部分。第二，惩罚性。定金与其他担保形式不同，它有明显的惩罚性。其他担保形式一般都是对由于债务人不履行债务而给债权人造成的损失进行赔偿，如债权人没有损失，也就不必承担责任。而定金则不同，给付了以后，当事人一方不履行债务，不论是否给对方造成损失，都要承担担保责任，即对定金作双倍返还，或者是无权请求返还。第三，互保性。其他担保形式都是当事人一方对另一方的担保，而定金则是双方互相担保，给付定金的一方保证履行义务，如不履行则无权要求返还定金；另一方一旦接受定金，实际上也就向给付定金的一方做出了履行其义务的担保，如不履行则应双倍返还定金。

定金的作用表现在三个方面，一是证约作用。证明双方当事人的权利、义务关系已确立。二是支援作用。接受定金的一方可将这笔资金投入生产，促进生产的发展。三是货款给付作用。当合同履行完后，定金可以抵作货款。

违约金与罚款、罚金

违约金是处理合同纠纷和贸易纠纷的一种法律规定，是对不履行或不完全履行经济合同行为和贸易行为的一种事前约定的经济制裁措施，具有惩罚和补偿的双重性质。罚款是一种行政制裁，其适用范围很广泛，诸如物价部门、公安部门、环保部门、工商行政管理部门等等，都可以使用罚款手段对违法者进行经济制裁。如果被处罚者不服，可以向有管辖权的人民法院的行政法庭起诉。

罚金是一个专门的法律用语，在我国刑法中属于附加刑。罚金是刑事制裁，除了人民法院刑事庭能使用罚金外，其他任何部门都不能使用罚金。在实际生活中有人把违约金与罚款、罚金混同，这是应该纠正的。

计算延期付款的违约金，在一般情况下应从合同规定的付款期满之次日起计算延付天数，每延付一日，就偿付一天的违约金。采用托收承付结算价款的，付款单位必须在承付期内结算。验单承付期限为三天，验货承付期限为10天。从承付期满的当天起计算延期付款的天数，按延期付款总额每日0.3‰计算违约金。采用支票、汇兑结算方式而发生延期付款的，延期付款违约金的计算应当根据经济合同规定的日期。凡是超过合同期限付款或付款单位发空头支票被银行退回的，均作为延期付款处理，要从合同规定的付款期满的次日计算延期付款的天数，也按延期付款总额每日0.3‰计算违约金。

定金罚则

定金罚则,就是对以定金为担保形式的合同当事人不履行义务的行为所给予的有关定金方面的处理。它有两个特征:一是只适用于以定金为担保形式的合同;二是对违约当事人的经济制裁,只限于定金方面,不包括交付违约金或赔偿经济损失。

《民法通则》第八十九条第三项对定金罚则的内容作了明确规定:“当事人一方在法律规定的范围内可以向对方给付定金。债务人履行债务后,定金应当抵作价款或者收回。给付定金的一方不履行债务的,无权要求返还定金;接受定金的一方不履行债务的,应当双倍返还定金。”这不仅是对接受定金一方当事人的惩罚,而且也是对其无偿使用对方定金而给对方造成损害的一种补偿。

在适用定金罚则时应注意两个问题:一是定金的处理不能代替违约金和赔偿金的追究。当事人违约要承担违约金,由于违约而给对方造成损失的还要赔偿损失。违约金和赔偿金是对违约行为的经济制裁,是违约方应承担的民事责任,它不以是否给付定金或是否给予定金处罚而变更。定金是一种担保方式,定金罚则虽然也是对违约行为的一种处罚,但其处罚的目的并不仅仅在于处罚本身,而主要的是为了起担保作用。如果没有定金处罚原则,定金也就丧失了其担保职能。因而,以定金为担保形式的合同,当事人违约后,除了按定金罚则处理外,还应依法追究其违约金或赔偿金。二是定金的处罚不能代替合同的继续履行。当事人由于违约而受到定金处罚后,当事人之间的合同并未解除,如对方当事人要求违约方继续履行合同,违约方应继续履行,不能以承担了定金罚则而免除其继续履行的义务。

保 证

保证是保证人与债权人达成的关于保证债务人履行债务,如债务人不履行,保证人负责履行或者承担连带责任的协议。保证,是一种从属于经济合同(主合同)的担保性合同。保证合同是一种从合同,它是以债权人与债务人之间的主合同的存在为前提的。如果主合同履行完毕,保证合同也自行解除。两个以上的保证人对同一债务人保证同一债务,叫共同保证。共同保证人之间有按份分担责任的,也有负连带责任的。按份分担是指几个保证人对债务人的债务中某几部分分份担保,每个保证人只对自己担保的那一部分债务负责,而对其他部分债务不承担保证责任。连带责任是指保证人中的每个人都对债务人向债权人承担保证责任。

保证人与债权人和债务人之间存在相互关联却又有不同的、可以转化的权利义务关系。保证人与债权人是保证合同的当事人。债权人也是保证合同的债权人,保证人是保证合同的债务人。当债务人不履行其债务时,保证人就应承担保证责任。这种保证责任有二种,一是代替债务人履行,二是承担连带责任。保证人只对保证合同确定的责任负责。保证人与债务人的关系,是保证与被保证的关系,保证人有权督促债务人履行债务。当被保证的当事人不

履行合同时,对方可以向保证人要求赔偿,保证人有义务先向对方赔偿损失,再向被保证人追究责任。保证人与被保证人之间的责任关系是相互关联的。

留置权

留置权就是按照合同约定,一方占有对方的财产,对方不按照合同付款越过约定期限的,占有人依法留置该财产,并以此抵偿自己款项的权利。留置权的特征有五点:

①留置权的产生必须以对方违约没有按时给付款项为前提。

②留置权人所留置的财产只能是其依照合同所占有的对方的财产。不是对方所有的财产或不是依合同所占有的财产,不能做为留置物。

③留置权不是所有权。留置权人留置他人财产的目的,是为了使自己应该得到而没得到的款项得到优先补偿。如果留置财产的款价大于留置权人应优先补偿的款项时,多余部分仍属于对方当事人。

④留置权人只能从留置财产中优先偿还根据本合同应该得到而没有得到的款项。对于对方以前所存其他债务,则不应擅自行使留置权。

⑤留置权人的行使必须依照法律的规定。法律无规定的,双方当事人不得自行商定。

留置权人

留置权人的主要权利就是对方不按照合同给付应付款项超过约定期限的,有权依法留置对方的财产并将其折价或者变卖优先偿还上述款项;同时还享有收取留置财产的孳息,以抵偿债权的权利;对因保管留置财产而支出的必要费用,有请求债务人偿还的权利。

留置权人除依法享有上述权利外,还有妥善保管留置物的义务,如留置物灭失或毁损应承担赔偿责任。留置权所担保的债权消灭时,有将留置财产返还的义务。

留置是一种使用范围有限的合同担保形式,主要在货物运输、加工承揽等合同中采用。这些合同的特点是:为了实现经济合同所预期的经济目的,需方(广义)都把一定财物交给供方(广义)临时占有,这是采用留置这种担保形式的前提。留置权具有严格的限制性,在法律有明文规定时才可使用。有留置权的一方对留置财物必须根据其特性加以妥善保管。

抵押权

抵押就是用财产担保合同的履行。抵押权是指债务人或者第三人为保证债务的履行而向对方提供一定的财产作抵押,如债务人不履行债务时,债权人依法以抵押物折价或者以变卖抵押物的价款优先得到偿还的权利。享有抵押权的权利人,称抵押权人。提供抵押物的债

务人或第三人为抵押人。

抵押这种担保方法因为有抵押物作保障,所以是一种可靠的担保形式。抵押的财产可以是动产,也可以是不动产。抵押合同签订后,抵押物可以交由抵押权人保管,也可以仍由抵押人自己保管。但是由谁保管应以能够担保抵押权人的债权实现为原则,在不影响保证债权实现的条件下,也可以照顾抵押人生产和生活的需要,仍由抵押人保管。抵押人将财产抵押后,并不丧失对抵押物的所有权。抵押人仍可以处分抵押物,但是在处分前应通知抵押权人,并征得抵押权人的同意,也不得向新的所有人隐瞒该物正在设置抵押权。抵押物转移所有权后不影响抵押权的存在,抵押权人的抵押权对抵押物的新的所有人仍然有效。由抵押权人保管的抵押物,在合同生效期内,抵押权人只有保管的义务,无使用和处分的权利。抵押权人因保管抵押物支出的必要费用,有请求抵押人偿还的权利。但是,由于抵押权人的过错保管不善造成抵押物毁损灭失的,应当负赔偿责任。

抵押权人和抵押人

抵押权人的主要权利是从抵押物的价值中优先受偿,同时还有权要求抵押人偿还因保管抵押物而支出的必要费用;对于抵押物由抵押人占有的,抵押权人有权要求抵押人采取必要措施,防止抵押物价值的减少。抵押权人的主要义务是保管自己占有的抵押物,如由于保管不善造成抵押物毁损时,应负责赔偿。在债务人履行债务后,抵押权人应向抵押人返还抵押物。

抵押人对于抵押物仍享有所有权,但在处分时应告之抵押权人,并征得他的同意。如果抵押物由抵押人自己保管时,抵押人有责任妥为保管。遇有第三人对抵押物提出追索时,抵押人应及时将情况通知抵押权人,以便使抵押权人可以优先从财产中得到清偿。

抵押权、留置权与保证

抵押权与留置权的主要区别是,留置权的对象留置财产是留置权所担保的合同的标的物。留置权的担保是依照法律规定采用的,一般不需要合同当事人的特别规定,如加工承揽合同的定作方超过领取期限六个月不领取定作物的,承揽方就可根据《经济合同法》第十九条第四款规定行使留置权,不管当事人双方事先有无约定。抵押权则不同,抵押权的对象抵押物不是合同的标的物,是由一方当事人或第三人特别提供的,以抵押物作为合同担保方式的,只能由双方当事人事先约定。

抵押权与保证的主要区别是,抵押权是以物担保,而保证是以人担保。与保证相比,抵押权是一种更可靠的担保形式,因为采用保证的担保形式。有时可能因保证人的财产状况和信用等原因,使债权人的利益得不到完全的保障,而采用抵押权的担保形式,因债权人始终掌握着抵押物,因而对其债权的保证十分可靠。

经济合同变更

经济合同的变更,是指当事人在经济合同订立之后,尚未履行或尚未完全履行之前,对原合同进行修改或补充所达成的新协议。经济合同的变更是经济生活中经常发生的现象,这是因为在实际生活中,实现经济合同的条件经常会发生变化,这样就使得一些经济合同不能按原订内容履行,从而必须及时变更原合同的某些条款,使之适合新的情况。

必须注意的是,合同的变更不是任意可以进行的,这是因为合同一经订立就具有法律效力,当事人应认真履行合

经济合同解除

解除经济合同,与变更经济合同一样,也是一种法律行为,是指双方当事人在法律规定的条件下,在原订经济合同的有效期内就提前终止经济合同所达成的协议。解除经济合同,同变更经济合同一样,是针对业已有效成立的经济合同而言的。当经济合同已经有效成立,但尚未履行或尚未完全履行时,经双方协商达成提前终止的协议,才是经济合同的解除。也就是说,法律认可的经济合同解除通常有两种情况:一种是合同尚未履行即告终止,另一种是合同没有完全履行而终止。已履行完毕的合同,则不是合同的解除。

导致解除合同的因素很多,既有客观情况变化的因素,也有合同当事人在主观上的因素,合同的解除也是经济生活中一种常见的现象。

变更与解除经济合同法定条件

合同的变更与解除不是任意的,也就是说,变更与解除合同需要遵循一系列法定条件,在我国,凡发生下列情况之一者,允许变更或解除经济合同:

- (一)合同双方经协商同意且不因此损害国家利益和社会公共利益;
- (二)由于不可抗力致使经济合同的全部义务不能履行;
- (三)由于另一方在合同约定的期限内没有履行合同;

但是,在下列两种情况下,不应当允许变更或解除经济合同:

- (一)一方当事人发生合并、分立时;
- (二)当事人一方法定代表人或承办人变动。

不可抗力

不可抗力是指人力无法抗拒的某种强制力量。无法抗拒通常包括主观与客观两方面因素：一是不可抗力的发生当事人所无法预料，也就是说，当事人无法知道事情要在何时、何地发生，也无法预先知道其发生的情况如何；二是不可抗力的发生 在当时、当地条件下，当事人所具备的物质条件与技术力量根本无法预防，即当事人本身的物质条件和预防措施，根本无法阻挡由于某种强制力量而产生的后果。如果能够预料而不采取措施，不能认为是不可抗力。如果从当事人的实际条件看，有能力预防或消除危险而不采取措施的，也不能认为是不可抗力。

不可抗力的形式多种多样，有时表现为自然现象，例如地震、水灾、旱灾、自然原因发生的火灾等；有时表现为社会现象，例如战争或其他类似军事行动等。无论哪种现象引起合同不能履行，只要属于不可抗力范畴，有关当事人就可依法部分或全部免于承担经济责任（已向保险公司投保，并能得到保险金的除外）。但是，对于不可抗力的认定，应根据国家有关规定具体情况具体分析加以确定，或由经济合同的双方当事人 在合同中具体规定。

当事人虽无过失但无法防止的外因

“当事人虽无过失但无法防止的外因”，是指这样一种情况：由于合同当事人事先所无法预料和无力防止的事件的发生，如政策调整、不可抗力的间接影响，以及其它意外情况，造成经济合同的不能继续履行。这种情形与不可抗力的最大区别在于：不可抗力只是形成上述情形的一个可能因素，上述情形只受不可抗力的间接而非直接影响，对比下列两例即可：甲、乙两烟厂均与商业部门签订了香烟购销合同，其中甲烟厂所在地发生地震，使厂房设备破坏，因而烟厂无法履行合同；乙烟厂所在地发生水灾，烟叶大量减产，使烟厂得不到所需原材料，因而烟厂无法履行同商业部门签订的香烟合同。在前述甲烟厂案例中，引起合同不能履行的直接原因是不可抗力，所以其归属于不可抗力引致的范畴；而后述乙烟厂案例中，引起合同不能履行的直接原因不是不可抗力而是不可抗力的间接影响，所以其归属于“当事人虽无过失但无法防止的外因”范畴。

经济合同的履行成为不必要

“由于一方违约，使经济合同的履行成为不必要”是指下列几个意思：（1）当事人一方变更或解除经济合同的权利，与另一方的违约行为互为因果关系，没有违约事实的存在，他方就没有变更或解除经济合同的权利。（2）违约方仍有能力继续履行合同，但对另一方来说继

续履行已无必要。(3)变更或解除经济合同的权利,只归合同的另一方行使,其目的是为了保护自己经济利益,而违约方并无变更或解除合同的权力,只有执行对方决定的责任。例如,延迟交付季节性商品,错过了销售季节,致使履行原先签订的购销合同成为不必要,商店有权变更或解除合同,工厂还应承担延迟交货的违约责任。(4)由于一方违约而使受损失的一方单方解除经济合同,通常只是在违约的一方使对方当事人受到重大的损失而又无法弥补的情况下才允许。这种受害当事人一方单方解除合同的作法须严格控制。

总之,对这句话要全面理解,不得滥用。一方违约是前提,没有一方违约,另一方认为经济合同成为不必要是不允许的。有了一方违约,还需要依据法律规定,认定经济合同对另一方已成为“不必要”。

变更与解除经济合同的程序和原则

变更与解除经济合同的基本原则是协商,不经协商而单方解除合同的作法是受到严格的控制的。并且,变更与解除经济合同需要遵循一系列法定程序:

(一)提议:当事人一方要求变更或解除合同时,应及时向对方提出建议,建议的内容包括:变更或解除合同的理由;变更后的合同条款;因变更和解除经济合同所造成的损失责任;答复的期限等。

(二)答复:这是对变更或解除经济合同的建议表示接受或拒绝所作出的回答。当一方接到对方变更与解除合同的通知书后,应在规定期限内予以答复,或再提出新的建议。

(三)手续:变更或解除经济合同须办理书面手续。合同变更,应达成书面协议;凡经过经济合同管理机关鉴证的合同,在变更或解除合同协议达成后,应报原鉴证机关备案,鉴证机关有权纠正乃至撤销该变更或解除的协议。

(四)期限:关于对合同变更或解除的提议给予答复的期限问题,一般是:凡有关主管部门对此有统一规定的,应按规定办理;凡有关主管部门没有统一规定的,由当事人双方协商而定,提议方应给另一方必要的考虑时间;若没有指明答复期限,可按商业惯例办理,一般在15天左右。

变更或解除经济合同时,在新协议未达成之前,原经济合同继续有效。

变更与解除经济合同责任方

因变更或解除经济合同,使一方当事人利益遭受损失时,应根据具体情况确定责任:

(一)因不可抗力的原因,使经济合同变更或解除的,不履行义务的一方不承担责任。但义务方应在规定的时间内通知对方,否则造成对方损失,仍要承担一定责任。

(二)经双方协商同意变更或解除的经济合同,其责任方一般是指要求变更或解除的一方,受损失的一方还可有权要求赔偿损失。

(三)因一方违约而使另一方继续履行合同成为不必要时,责任方显然不是提出变更或解除合同的一方,而是违约方。守约的一方不但可以要求解除经济合同,而且可以就对方违约行为以及不得不解除合同所遭受的损失,要求对方支付违约金和赔偿金。

(四)因合同已约定的变更或解除合同的条件已经出现而导致合同的变更或解除,当事人双方均不负责,除非合同另有规定。

(五)由于国家政策法律调整而引起的经济合同的变更或解除时,双方均不负责。在下列情况下,当事人一方可以依法免除变更和解除经济合同的责任,这些情况又称免责条件:

①不可抗力。在我国若当事人因迫于不可抗力而变更或解除经济合同,可依据实际情况部分或全部免除其赔偿责任。但是,若双方当事人在原订经济合同中曾明确约定不因发生不可抗力而免除赔偿责任,或者当事人是在延迟履行的情况下遇到不可抗力而变更或解除合同均不适用上述免责条件。

②由于一方违约使经济合同成为不必要时,受侵害的一方变更或解除经济合同可不负赔偿责任且有赔偿请求权。

③有关法律、法令所规定的其他免责条件。例如在财产租赁合同中,如果承租方擅自将财产转租或进行非法活动,出租方有权解除合同而不负赔偿责任;又例如在保险合同中,投保方如果隐瞒被保险财产的真实情况,保险方有权解除合同而不负赔偿责任,并可退还投保方已缴纳的保险费。

④合同约定的变更或解除合同的免责条件。在实践中存在这种情况:由于当事人一方坚持、另一方也同意,在订立经济合同时就明确规定在何种情况下可以变更或解除经济合同不负赔偿责任的条款。若在合同履行时出现了该种情况,由于约定在先,可以变更或解除合同而不负责任。

变更和解除经济合同期限

变更和解除经济合同如果没有时间上的限制,往往会产生许多矛盾与纠纷,同时,在处理这些纠纷时,常常由于没有期限规定而增加了合同管理机关和司法部门的工作困难。因此,需要规定变更和解除经济合同的期限。

变更和解除经济合同的期限,包括提出要求的期限和答复要求的期限这两方面的内容。前者是指任何一方在一定时间内,都有权向对方提出变更和解除合同的书面要求。后者是指接到提议的一方,在一定时间内有权作出肯定与否定的书面答复。超过一定时间,二者权利即行丧失。

变更与解除经济合同的期限,可以由合同当事人双方依据具体情况协商而定,也可由有关业务主管部门结合本部门的实际作出规定,还可根据商业惯例而定。

合同转让

合同的转让是指合同当事人的变更,合同的内容则没有改变。合同转让分三种情形:一是债权的转让,又称债权让与,指债权人将债权转让给第三人,受让债权的第三人成为新的债权人。二是债务的转让,又称债务承担,指债务人将债务转让给第三人,承担债务的第三人成为新的债务人。三是债权债务概括转让,又称概括承受,指某人的债权和债务改由另一人承受。例如,企业法人的分立、合并,它的债权和债务均由变更后的法人享有和承担。

合同在原则是可以转让的,但专属性债权债务不能转让。法律法规禁止转让的合同,不得转让。

合同一方将合同的权利、义务全部或者部分转让给第三人的,应当取得合同另一方的同意,并不得牟利。转让合同而牟利就是倒卖合同,这是为法律所禁止的。依照法律规定应当由国家批准的合同,需经批准机关批准。但是,法律另有规定或者原合同另有约定的除外,可以不经合同另一方的同意或者不另经批准机关批准而转让合同。

终止合同法律关系法律事实

合同的终止,就是当事人双方在法律上被赋予的权利义务的终止。引起合同终止的法律事实,就是合同终止的原因。在我国,终止合同法律关系的法律事实,有下列几种:

(一)经济合同因履行而终止。

(二)经济合同因抵销而终止。凡种类相同的标的物,并已到履行期限的两个以上的经济合同,可以相互抵销而使经济合同终止。例如,甲欠乙 1000 元货物,乙又欠甲 1000 元货物,履行期已到,经双方协商同意可相互抵销。

(三)经济合同因混同而终止。所谓混同,是指合同当事人双方的法律地位合二为一。

(四)经济合同因不可抗力致使经济合同无法全部履行而终止。

违反经济合同责任

经济合同一经依法订立,就具有法律约束力,任何一个签订合同的当事人不履行或不完全履行合同,就是违反了经济合同。违反经济合同就要承担责任,这种责任又称“违约责任”。我国用法律条款形式明确规定了经济合同的当事人违反经济合同所应承担的责任。这样,就可以从根本上保证经济合同当事人的合法权益在受到违约方侵害时,得到最大程度的补偿。它既有利于保障经济合同的履行,又有利于企事业单位的经济核算。规定违约责任是督促企业之间认真履行经济合同的保证,也是解决经济合同纠纷的重要依据。经济合同的核心是经

济责任制,如果违约方实施了侵害行为而不承担责任,那么经济合同就丧失了其法律效力。可以说,正因为签订经济合同的行为是法律行为,那么《经济合同法》就必然要制定有关违反经济合同责任的法律规定,在现实经济生活中,过去往往出现“签约随便,毁约自由”的现象,其中一个重要原因就是没有责任条款的约束。有些企业之间发生经济合同纠纷,长期得不到解决,也是因为经济责任不清。所以法律非常有必要规定违约责任。

违约责任承担

在各种经济合同关系中,经济合同当事人的违约行为、违约责任形式以及承担违约责任的条件,是具体的、特殊的、极其多样的。这里所说的,仅仅是当事人承担违约责任普遍适用的共同条件。一般说,当事人承担违约责任要具备两个条件:

(一)要有不履行经济合同的事实。这是指,当某一经济合同成立生效后,当事人一方或双方确实实施了完全不履行、不完全履行或不适当履行合同义务的行为。这是认定违约责任的前提条件。

(二)不履行经济合同的事实,必须是由当事人一方或双方的过错引起的,即不履行合同的事实同当事人的过错之间存在因果关系。过错责任原则,是认定违约责任的基本原则。当事人的过错,分为故意违约与过失违约两种,但无论哪种过错,当事人均需承担违约责任。

以上所讲的是违反经济合同应承担的违约责任。必须注意的是,违反经济合同有两种形式,一种是未给对方造成损害,另一种是给对方造成损害。这两种情形的违约责任是不同的。这里所讲的,只是适用于两者的共同点。

承担违约责任形式

经济合同当事人的违约责任形式,是指经济合同当事人承担违约责任的具体方式。需要指出的是,这些责任形式是特定的,即只适用于违约当事人,而不适用于有过错的上极机关和直接责任者个人。经济合同违约当事人承担违约责任主要有以下几种形式:

(一)违约金。违约金就是合同当事人由于不履行或不适当履行合同而依照法律规定和合同约定应当给付对方的一定数额的货币。

(二)赔偿金。赔偿金是指当事人一方因其违约行为给对方造成损失时,为了补偿违约金不足部分而应支付给对方的一定数额的货币。

(三)实际履行。实际履行就是强制合同违约当事人履行合同。

(四)单方解除合同。单方解除合同即所谓“由于一方违约,使经济合同的履行成为不必要”原则。

(五)定金制裁。定金制裁就是受侵害的一方当事人没收违约方预先交付的定金。

(六)价格制裁。价格制裁就是受侵害的一方当事人提高或降低合同约定的商品价格。

(七)信贷制裁。信贷制裁一般发生在借款类合同中,银行对违约的企业可采取提高利率、拒绝贷款、冻结帐户等制裁措施。

(八)补救措施。例如,保修保换、返工、改建、退货等。

协议违约金

协议违约金,又叫约定违约金,是经济合同双方当事人,在订立合同时,通过协商一致,用合同条款明确过错责任方所应承担的一定数额的货币责任。当事人双方约定的违约金额,既可以在法定违约金所规定的限度之内,也可以在法定违约金所规定的限度之外,具有很大的伸缩性与很广的运用范围。当然,协议违约金的规定要适度,要显示出公正,不能滥用滥用。

法定违约金

法定违约金是国家以法律的形式明文规定过错责任方所应承担的一定数额的货币责任。一般说来,如果在合同中未规定协议违约金,则一般采用法定违约金形式。实践中,我国以法定违约金为主要形式。法定违约金又可分为有确定数额的和有一定伸缩幅度的两种。确定数额的违约金,一般比照中国人民银行有关延期付款的规定偿付;有伸缩幅度的违约金,只规定应履行而未履行的合同金额有一定伸缩幅度的比例。至于具体比例则由双方订立合同时协商解决——有伸缩幅度的法定违约金已相当接近协议违约金。经济合同当事人因违约行为而支付违约金和赔偿金时,应按下列几点要求办理:

(一)违约方支付违约金、赔偿金后,并不免除履行合同的义务,若对方坚持要求,还应继续履行;如果确实无力履行,则应进一步赔偿对方损失。

(二)违约金和赔偿金,应从法律规定的经费项目即企业基金、利润留成或盈亏包干分成中开支而不得计入成本。接受违约与赔偿金的一方,应首先把违约金与赔偿金用于弥补企业的经济损失,有节余时,可作为企业其它基金。

(三)任何一方当事人都不能用自行扣发货物或扣付货款的方法来抵违约金与赔偿金。这是因为,这样做一方面激化双方矛盾,另一方面影响物质货币流通的正常秩序,其本身就是一种严重违法行为。

违反合同表现形式

违反合同的行为有下述两种基本表现形式:

(一)不实际履行。所谓不实际履行是指当事人一方根本不履行合同。

(二)不正确履行。不正确履行是指当事人虽然有履行合同的行为,但是没有完全按照合同的规定履行,表现在履行的主体、标的、时间、地点和方法上某个方面或某些环节上履行不正确。

实际履行

所谓实际履行是指一方当事人实施了过错所致的不履行经济合同的行为,除承担违约金、赔偿金及其他货币责任外,还应继续履行合同所约定的义务。例如,某县胶木厂与综合贸易商行于1988年10月1日签订一份100立方(每立方价500元)木材购销合同,规定1989年10月1日交货。但胶木厂违约未交货。经仲裁,胶木厂除应支付逾期交货的违约金300元外,还应向商行交付木材。这一事实,就是所谓的“实际履行”。这一原则所依据的基本原理就是:当事人应该全面履行经济合同。

过 错

所谓过错,是指当事人不履行合同时的主观心理状态,包括故意与过失。故意,就是当事人明知不履行合同将给对方造成损害或者影响社会的公共利益,仍然希望或听任这个结果的发生。过失,就是当事人应当或者能够预见不履行的后果,但是过分自信或疏忽大意没有采取必要的措施,至使合同不能履行。

根据过错原则,在处理合同纠纷时应注意如下四点:

- (一)只要有过错,不管是故意还是过失,都要同样承担民事责任。
- (二)当发生不可抗力或者意外事故时,由于当事人无过错,所以应免除民事责任。
- (三)由于对方原因或过错造成合同不能履行时,无过错的一方不承担违约责任。

(四)若造成经济合同不能履行或不能完全履行是由于当事人双方均有过错,则应根据双方过错大小等实际情况,由双方分别承担各自应负的违约责任。在双方都有过错时,应区分下列两种情况:一是双方的过错之间没有必然联系,另一种是双方过错连结在一起,对侵害结果均起作用。

无力偿还或拒不偿还责任

当一方无力偿还债务时,可针对具体情况选择以下三种处理办法:

- (一)分期偿还债款。对于产品积压、债权暂时收不回而一时无偿还能力的,待积压产品推销出去以后,或者外单位欠款回笼后偿还。
- (二)实物抵债。对于某些企业严重亏损,但尚未达到被宣告破产的地步,经双方当事人

协商也可以采取以产品抵债或退货等办法偿还债务。

(三)破产还债。对于那些资不抵债、通过整顿仍不可能恢复生产能力的企业,经有关机关按照破产法规定宣告破产后,按照还款顺序,按比例清偿债务。

当一方当事人有偿还能力,但到期拒不偿还债务的,经劝说无效后,而采取强制措施,例如冻结帐户,存款强制划拨或者变卖债务人财产等。

补救措施

补救措施是违反合同应负民事责任之一种(参见《民法通则》第111条),这种规定的目的在于尽量防止和减少因不履行合同可能给一方当事人造成的损失,同时通过采取必要的措施,尽量满足约定人的需要。常见的补救措施有:及时向对方通报合同无法履行或无法全部履行的情况;按质议价;修理或调换;无偿修理或返工等。采取补救措施不仅是违约一方的责任,而且也是合同另一方当事人的责任。因为只有双方共同采取的补救措施才能达到尽量减少损失的目的。

违法经济合同表现形式

利用经济合同为手段,从事各种投机违法活动的表现形式,是多种多样的。在我国现实经济发展条件下,其表现形式大体上有以下七种:

一、订立假经济合同,是当事人为掩盖一定的违法目的,订了经济合同并不履行。这种经济合同,可能是双方当事人合谋制造,作某种违法目的的掩护,从事某种非法活动。

二、假冒特定当事人签订经济合同,是当事人一方盗用某个法人的名义或假造一个根本不存在的法人名义,欺骗对方签订的经济合同,从中骗取对方财物,并不打算真正履行。

三、转手倒卖经济合同,是经济合同的一方当事人为了牟取非法收入,将其合同的权利和义务作为标的卖给他人的行为。转手倒卖经济合同,是一种投机违法活动。

四、利用经济合同买空卖空,这种合同是双方当事人在形式上虽然签订了经济合同,但并不要求对方按约定的标的物实际履行,只是索取在合同签订时约定的价格和转卖时价格之间的差额,以牟取非法利润。

五、利用经济合同倒卖国家不准自由买卖的物资。如金、银、文物、炸药、剧毒品、土地、矿藏、票证等。

六、利用经济合同行贿受贿。就是利用职务上的便利,非法接受或索取财物归己而与对方签订违法经济合同。

七、其他利用经济合同危害国家利益和社会公共利益的违法行为。如代开发货票、代开证明、代开银行支票、代订经济合同从中牟取非法收入的行为。

查处违法经济合同程序

查处违法经济合同的程序主要有：

一、立案。对确认成立的案件,进行注册登记,查清后再明确责任,予以处理。

二、调查取证。这是处理立案案件的重要环节。调查取证,应该包括对当事人的询问和对有关情况的检查核对和落实,并取得必要的证据,搞清违法现象的真相。

三、定案处理。根据有关的法律、法规等规定,根据问题的性质和情节轻重,作出处理决定,并制作违法经济合同处理决定书。决定书应写明违法当事人的名称或姓名,地址;违法事实和施用的法律;处理决定;执行期限。

放弃追偿权利

所谓放弃追偿权利,是指当事人一方违约,对方当事人不依法追究责任,听任国家利益遭受严重损失的行为。因此,负有监督和管理经济合同责任的工商行政管理部门,就应该进行干预,予以适当处理,以挽回国家财产的损失,制裁违反法规的行为,严肃合同纪律。这种干预,是十分必要的。工商行政管理部门对于当事人一方违约,使国家财产遭受损失的,不能采取“不告不究”的态度,而应督促违约一方当事人依照合同的规定,依法承担违约责任;督促受害一方当事人依法追究对方当事人的违约责任。如果违约方拒不承担违约责任,而受害一方也拒不追究时,工商行政管理部门就应当依法追究,并将追缴的违约金和赔偿金予以没收,上缴国库。这样,可以起到双重制裁作用:一是对违约方的制裁,挽回国家财产损失;二是对放弃追偿权利一方的制裁。因为获得违约金与赔偿金本来是受害一方当事人拥有的权利,予以没收上缴国库,就意味着对这种权利的剥夺,实际上也是一种制裁。这样处理后,工商行政管理部门还应当对放弃权利的一方进行批评教育,如仍不认识错误的,应根据情节轻重,予以通报,责令检查,直至给予罚款处分。

放弃追偿权利行为的处理

工商行政管理部门对放弃追偿权利行为的处理,应该建立必要的手续制度。处理手续应该包括:查清合同规定的违约责任,确定违约金、赔偿金的依据资料,决定收缴的违约金、赔偿金的数额,对放弃追偿权利当事人的处理决定等。决定处理后,应分别制作处理决定书。决定书应包括:①违约当事人或放弃追偿权利当事人的名称,地址;②违约事实和收缴违约金、赔偿金所依据的法律和合同规定;或对放弃追偿权利人的处理依据;③处理决定;执行期限。

假经济合同

经济合同的当事人为了欺骗对方或国家,伪造证明、冒充其他法人订立的经济合同,或者在标的、质量、数量、价款等方面弄虚作假,隐瞒非法内容,订立与实际履行不相符合的经济合同,即为假经济合同。例如,某工厂与某林场勾结,违反国家计划和价格政策,私自计划在计划外购买等内木材,但却按烧柴和烧柴价格签订经济合同。

按照《经济合同法》第四十五条规定,对于利用经济合同危害国家利益、社会公共利益的违法行为,由县级以上各级人民政府工商行政管理部门和其他有关主管部门依据法律、行政法规规定的职责负责处理;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

经济合同公证

经济合同的公证,是国家公证机关根据当事人的申请,依法对经济合同的真实性和合法性所作出的证明。这是国家对经济合同的订立和履行实行监督的法律制度。

申请公证,当事人应当到国家公证机关即公证处提出书面或口头申请。委托他人代理的,必须提出有代理权的证件。申请公证时,应当提供草签的合同和有关证明材料。经审查,真实合法的经济合同,公证处应出具公证书;对不真实不合法的经济合同,应拒绝公证。公证处或他的同级司法行政机关或者上级司法行政机关发现已发出的公证文书有不当或者错误,应当撤销。

经济合同违法行为

通常有以下几种表现:(1)为不法分子提供合同文本、公章、委托证件、帐号、牟取非法利益;(2)利用经济合同,倒卖批件、统配物资分配指标、物资调拨单、提货单,牟取非法利益;(3)在履行合同中以假充真、掺杂使假等牟取非法利益;(4)利用合同买卖国家禁止或者限制自由流通的物资和商品,牟取非法利益;(5)利用合同炒卖外汇,牟取非法利益的行为。

鉴证与公证

鉴证与公证的相同之处是:

第一,法律效力相同。无论是工商行政管理机关鉴证,还是公证机关公证,都具有同等法律效力。

第二,目的相同。鉴证或公证的目的都是为了维护社会主义经济秩序,保护合同双方当事人的合法权益,提高经济效益,保证国家计划的执行。

第三,范畴相同。鉴证与公证都是属于社会主义法律的范畴。合同一经鉴证或公证,就视为合法合同,就受到国家法律的保护。

第四,性质相同。它们都能代表国家机关对合同行使监督管理的职能。

鉴证与公证的不同处是:

第一,作出证明的机关不同。鉴证是国家工商行政管理机关对经济组织之间签订的经济合同,依照法定程序对经济合同的合法性和真实性作出的证明。而公证则是国家公证机关依照法定程序对经济合同的真实性和合法性作出的证明。

第二,管理的范畴不同。鉴证的范围较小,工商行政管理部门只负责对经济合同的鉴证和管理,而其他合同则不属于工商行政管理部门鉴证的范围。公证的范围较大,它不仅公证经济合同,而且还负责证明委托、遗嘱;证明继承权、财产赠与、分割;证明收养关系和亲属关系;证明身份、学历等。

第三,出证机关对证明对象的审查角度不同。鉴证机关在审查经济合同时,不仅认定合同的真实性和合法性,而且还要对合同的内容的合理性、可行性进行审查、核实,如果认为合同内容有修改的必要,有权要求当事人双方重新协调,加以修改。而公证机关对合同的审查一般只限于合同的真实性和合法性。

第四,出证机关对合同能否履行的职责不同。鉴证机关对合同鉴证后,还有监督当事人履行合同的职责,因此,鉴证具有行政监督的特点。也就是说,工商行政管理机关统一管理经济合同,对不同部门之间所订立的经济合同负责监督、检查和合同纠纷的调解与仲裁,查处违法经济合同,督促检查各有关部门管理好本系统的经济合同,而公证则不具有这一特点。公证机关对经过公证的经济合同,不负责履行的监督检查,也不解决履行中的问题,但经过公证的经济合同,就取得了可靠的证据效力,如果发生纠纷到法院进行诉讼活动,公证书就是最可靠的证据。

第五,鉴证与公证产生的基础不一样。合同鉴证,有的是出于当事人的自愿,也有的是法律强制的,而公证则完全出于双方当事人的自愿。

第六,收费标准不同。公证费用较高,而鉴证费较低。

经济合同审查和鉴定

经济合同鉴证,一般由经济合同签订或履行地的地、市、县工商行政管理机关负责。在鉴证的过程中,应该着重审查和鉴定下列六个主要方面的内容:①签订经济合同的当事人,是否具备法定的合同主体资格,合同主体是法人的,其签约人是否具有法人代表资格;②经济合同的标的是否符合国家法律、法令、政策和国家计划的要求;③经济合同的条款是否贯彻平等互利、协商一致、等价有偿的原则;④经济合同的条款是否齐全,意思表示是否明确,文字解释是否清楚,手续是否完备;⑤当事人双方是否具有行使权利,承担义务的能力;⑥经

济合同有无明确的违约责任的规定,是否需要保证条款。

通过审查和鉴定,符合上述要求的,应及时予以鉴证。对于不符合上述要求的经济合同,工商行政管理机关应及时通知双方当事人协商作必要的补充和修正后,才能予以鉴证。对有意隐瞒真实情况,有违法行为的经济合同,不仅拒绝鉴证,还应视其情节依法处理。

仲 裁

仲裁也称公断,是解决争议或纠纷的一种方法。当事人双方对某一事件或问题发生争议时,提请无直接利害关系的第三者居中调解,按照一定的程序作出对双方当事人都具有约束力的判断或裁决,从而解决双方的争议。这种解决争议的方法,称之为仲裁。

仲裁起源于道德规范,历史上最初表现为人民群众中发生争议的双方把他们之间的争议交给公正的有权威的第三者评理。评理的第三者往往是当地一定范围内德高望重的人。评定的结果就是我们现在所说的仲裁裁决。靠第三者的威信进行裁决,并自愿服从裁决,是由道德规范来约束的,不是由法律强制力来保证强制执行的。

仲裁方法被法律作为一种解决纠纷的方法,就形成了法律上的仲裁制度,一方当事人如不执行裁决,对方当事人就可以请求法院强制执行。

仲裁完全是第三者的行为,该第三者或为双方选定的仲裁人(亦称‘公断人’),或为行政机关组织的仲裁机构。现在在世界范围内,仲裁制度的应用越来越广泛,从普通公民间的民事争议到法人间的经济争议,甚至国家间的政治争议,都可以用仲裁的方法解决。

用仲裁方法解决经济纠纷,在国际上有着悠久历史,远古在罗古时代,就有采用仲裁方式解决经济纠纷的做法。英国在公元 1347 年就有关于仲裁的记载,到 1697 年正式制订了第一个仲裁法案。14 世纪中叶,瑞典有些地方方法典就承认仲裁是解决争议的一种合法形式,1887 年制定了第一个有关仲裁的法律。在一些资本主义国家,现在不仅有比较系统的仲裁法规,而且还有比较健全的仲裁机构。有些国家,虽然没有专门的仲裁法律,但在民事诉讼法中有专门的仲裁篇,对仲裁制度作了相应规定,承认仲裁的法律地位。我国仲裁制度,也有较长历史,并正向不断完善的方向发展。从仲裁的解决的争议性质来看,大致可分为五种:第一,国际仲裁,即国家间发生争端的仲裁;第二,劳资仲裁;第三,国内商事仲裁;第四,国际商事仲裁;第五,海事仲裁。

经济仲裁与经济和解、经济调解、经济审判

经济仲裁与经济和解、经济调解、经济审判的区别是:

一、经济仲裁是由第三者参加并作出裁决。经济和解没有第三者参加。经济调解虽然有第三者参与,但第三者不对争议双方施加压力,不做出裁决。

二、选择解决争议的方式法律有不同的规定和要求。发生争议的当事人如果选择经济和

解或经济调解的方式解决,必须是双方共择,不能由一方当事人单独选择决定,只要有一方不同意,另一方也就无法采用。如果当事人选择运用仲裁的方式解决,只要一方当事人提出起请,而另一方当事人未在此之前向人民法院起诉,仲裁机关即可受理。而经济审判,只要当事人一方起诉,人民法院即可受理。

三、受理案件的机关性质不同。经济合同仲裁机关是国家工商行政管理局和地方各级工商行政管理局设立的经济合同仲裁委员会。经济审判是通过人民法院经济审判庭依法对经济纠纷案件进行审理的诉讼活动。前者是由国家行政机关进行的,后者是通过司法机关进行的。

四、解决纠纷必经的程序不同。经济仲裁不是解决经济合同纠纷的必经程序,经济合同发生纠纷不能协商解决时,任何一方均可向国家规定的合同管理机关申请调解或仲裁,也可以直接向人民法院起诉。经济调解无论是在仲裁程序中,还是在经济审判中都是必经程序。仲裁机关在处理案件时,应当先行调解。人民法院在审理经济纠纷案件时,也应着重进行调解。只有在调解无效时,仲裁机关和人民法院才应及时裁决或判决。

五、调解书、仲裁决定书和判决书依法生效后都具有同等的法律效力。但三者 in 生效时间上,又有所不同。调解达成协议的,应制作调解书。调解书一经送达,即具有法律效力。调解未达成协议或者调解书送达前一方或双方翻悔时,仲裁庭或人民法院应及时进行裁决或审判。我国经济合同仲裁实行一次裁决制度。当事人一方在规定的期限内不履行仲裁机构的仲裁决定的,另一方可以申请人民法院强制执行。人民法院经济审判庭审理经济纠纷案件,实行两审终审制,因而判决和裁定发生法律效力的情况就有所不同。基层人民法院、中级人民法院、高级人民法院经济庭审理的第一审经济纠纷案件,所作的判决或裁定,除另有规定外,当事人不服,可以依法向一上一级人民法院上诉。上诉的案件,一审判决或者裁定不发生法律效力。中级人民法院、高级人民法院、最高人民法院的第二审经济纠纷案件,所作的判决或裁定,是终审的裁定或判决,当即发生法律效力。

经济合同仲裁基本原则

经济合同仲裁法规的有关规定,是我国经济合同仲裁机关处理合同纠纷程序的基本依据。这些原则,综合起来主要是:

①以事实为依据,以法律为准绳的原则。也就是在仲裁工作中,一是认定事实,二是在适用法律上一律平等。

②当事人仲裁诉讼权利平等的原则。这一原则包含两层意思:一是经济合同当事人在仲裁活动中,申诉方和被诉方享有对等的诉讼权利。二是双方当事人在仲裁活动中诉讼权利平等,是经济合同仲裁法规赋予当事人的一种民主权利,仲裁机关应保障当事人平等地行使这种权利。

③先行调解的原则。就是说不论是仲裁前的准备阶段,还是开庭仲裁时,都要进行耐心细致的工作,贯彻始终,尽可能以调解方式结案。

④一次裁决的原则。就是仲裁机关对经济合同纠纷实行一次一级仲裁,对仲裁不服的,任何一方当事人都可在法定的期限内向人民法院起诉,通过人民法院最终解决争端。

⑤合议原则。是指仲裁机关在经济合同纠纷案件的审理活动中一般要组成仲裁庭。实行合议制,它是与独任制相对应而言的。

⑥回避原则。是指合同当事人在符合法律规定的条件下,有权申请更换承办本案的仲裁员和其他人员。申请回避的时间,一般应在仲裁活动开始时提出,也可在仲裁庭进行辩论终结前提出。

⑦辩论原则。这一原则贯穿于仲裁的全部过程。其形式既可以是言词辩论,也可用书面形式。在辩论中,当事人有义务接受仲裁员的指挥,遵守仲裁秩序。

⑧处分原则。是指合同当事人在法律规定范围内,有权处理自己在经济合同仲裁中享有的权利。如经济合同在履行中发生纠纷,当事人是申请仲裁还是向人民法院起诉,由当事人自己决定。申请仲裁后,申请人可以变更申请;被诉人可以承认或反驳;在审理活动中,可以调解,也可以请求仲裁,等等。这些活动,都是当事人对自己享有权利的处分。

⑨国家干预原则。是指仲裁机关代表国家依法对当事人的经济合同纠纷仲裁诉讼行为的监督,以保护国家和社会的公共利益。

⑩就地原则。就是就地办案原则,是指仲裁机关就经济合同纠纷发生地或当事人所在地办案。就地办案是我国人民司法工作的一项优良传统,审理经济合同纠纷案件,自应借鉴。

当事人

所谓当事人,是指在仲裁程序中,申诉人与被诉人的统称。

共同当事人

所谓共同当事人,是指当事人一方或双方是二人以上的,称为共同当事人。共同当事人的形成,有的是二人以上共同申请仲裁,有的是申诉人申请仲裁后,他人参加到申诉人一方,而形成共同申诉人;有的是被诉人被通知后,他人参加到被诉人一方,而形成共同被诉人。

必要共同当事人

所谓必要的共同当事人,是指当事人一方或者双方为二人以上,其争议标的是共同的,称为必要的共同当事人。

所谓争议标的,是指双方当事人争议的、申请仲裁机关裁决的经济合同权利义务的关系。

所谓争议标的是共同的,是指当事人在权利义务关系上有共同的利害关系,必须合并审理。争议标的是公共的,是形成必要的共同当事人的必备条件。如在物权关系上的财产共有人,在债权关系上的连带债权人或连带债务人等。仲裁机关在合并审理时,确认其经济权利义务关系,应合并作出裁决。

普通共同当事人

所谓普通的共同当事人,是指当事人一方或者双方为二人以上,其争议标的是同一种类,仲裁机关认为可以合并审理的,称为普通的共同当事人。普通的共同当事人对争议标的,并非有共同的权利义务,而是争议的标的属于同一种类。这样,共同当事人是可分可合的,是否合并审理,由仲裁机关决定。如发包人和几个承包人分别签订的基本建设经济合同,如果几个承包人未按期保质保量地履行合同,发包人对几个承包人向仲裁机关申请仲裁时,几个承包人就是普通的共同当事人。仲裁机关可以决定分案审理,也可以合并审理。

第三人

仲裁诉讼的第三人是指对经济合同纠纷当事人之间的争议的诉讼标的,具有独立的请求权,或虽无独立请求权但仲裁机关处理的结果同他有法律上的利害关系,当事人要求他或仲裁机关依照职权通知他参加诉讼活动的人,称为诉讼中的第三人。诉讼中的第三人分为两种:有独立诉讼请求的第三人和没有独立诉讼请求的第三人。对当事人争议的诉讼标的,第三人认为有独立请求权的,有权提起诉讼,成为诉讼当事人。当事人争议的诉讼标的,虽然没有独立请求权,但是案件处理结果同他有法律上的利害的人,称为无独立请求权的第三人。如:甲乙两方签订一分购销合同,甲方向乙方购买一台机床,甲方认为制造机床的钢不合格,从而产生纠纷。甲方向仲裁机关申请仲裁,要求乙方赔偿损失,而乙方制造机床的钢是丙方供应的,很显然如果乙方败诉,这时丙方就应参加到仲裁活动中来,提供证据,证明供应的钢是合格的。丙对甲、乙方之间的诉讼标的,并无独立的请求权,而是因为乙方败诉与其有法律上的利害关系,而作为第三人参加诉讼。

有独立请求权第三人

所谓有独立请求权的第三人,是指第三人以独立的实体权利人的资格,对当事人之间有争议的标的全部或一部分,提出请求而参加仲裁的人。如果不是独立的实体权利的人,而是对当事人的争议标的有共同权利义务的人,则是共同当事人,而不是有独立请求权的第三人。如果虽有独立的经济实体权利,而不是参加到当事人的仲裁程序中提出要求,则是另一

个独立的申诉人,也不是有独立请求权的第三人。

有独立请求权的第三人,在仲裁程序中的地位,相当于申诉人。因为他既不同意申诉人的主张,也不同意被申诉人的主张,他认为不论是申诉人还是被申诉人,都侵害了他的合法经济权益。他为了保护自己的合法经济权益,以独立的实体权利人的资格参加仲裁,实际上是提出一个新的仲裁申请。

无独立请求权第三人

所谓无独立请求权的第三人,是指对当事人之间的争议标的,没有独立的实体权利,而案件上的处理结果,同他在法律上有利害关系,为了保护自己的合法经济利益,站在一方当事人的立场上参加诉讼。他参加仲裁活动,形式上是维护一方当事人的利益,实际上是保护自己的利益。

代理法

代理法是规定代理制度的法律总和。在国际贸易中,许多业务工作都是通过各种代理人进行的,其中包括普通代理人、经纪人、运输代理人、保险代理人、广告代理人等,离开了这些代理人,国际贸易就无法进行。在西方各国,有专门的代理法,但大多数有关代理的法律均包括在民法或商法中。我国有关代理的法律主要包括在《民法通则》之中。

代理、代理人、被代理人和代理权

代理,就是一方(代理人)以他方(被代理人)的名义,在授权的范围内,与第三方进行某种对被代理人直接产生权利和义务的法律行为。依照他人的授权,并以他人名义从事某种法律行为的人,称为代理人。授权他人以自己的名义从事某种法律行为,自己直接承担权利和义务的人,称为被代理人。被代理人授与代理人进行某种法律行为的权利称为代理权。例如,甲厂委托乙厂代购一台柴油机,乙厂按照甲厂的授权要求与丙厂达成协议,以甲厂的名义与丙厂签订了柴油机购销合同。在上述关系中,甲厂是被代理人,乙厂是代理人,他们之间的关系是代理关系;乙厂代甲厂与丙厂订立柴油机购销合同,是代理行为。

法定代理和指定代理终止

法定代理和指定代理终止的条件是:

- (一)被代理人取得或恢复民事行为能力。
 - (二)被代理人或代理人死亡。
 - (三)代理人失去行为能力。
 - (四)指定代理的人民法院或者指定单位取消指定,指定代理人就失去了代理资格。
 - (五)由其他原因引起的被代理人和代理人之间的监护关系消灭,代理关系即终止。
- 只要具备上述五个条件之一者即可。

委托代理终止

所谓委托代理终止就是委托代理关系的结束。其条件如下(参见《民法通则》第 69 条的规定):

- (一)代理期届满或者代理事务已经完成。
 - (二)被代理人取消委托或者代理人辞去委托,代理关系即告终止。
 - (三)代理人死亡。
 - (四)代理人丧失民事行为能力。
 - (五)作为被代理人或代理人的法人终止。
- 只要具备了上述五项条件之一,委托代理即告终止。

法定代表人及委托代理人变动

法定代表人及委托代理人的变动,不能导致经济合同的变更或解除。这是因为订立经济合同是法人之间的一种法律行为,法定代表人及委托代理人都是作为法人的代表被授权以法人名义从事工商活动的人,其代理活动中,并不是以个人身份出现。因此,合同一经依法订立即对法人产生权利义务,只要该法人存在,就得认真履行经济合同,而不管法定代表人及委托代理人的变更。否则,如果依其变更来变更或解除经济合同,那么法人之间的关系就处于一种非常不稳定的状态,不利于建立稳定的经济秩序,不利于经济的发展。

委托代理

委托代理是代理人根据被代理人的委托,在代理权限内,以被代理人的名义实施法律的行为。

委托代理,在代理人员的选择上有它的随意性。例如,张三进行民事活动要找代理人,他可以委托李四,也可以委托王五为他的代理人进行民事法律行为。在代理关系上,被代理人

与代理人有相互的信任性,只要双方达成协议,代理关系即可成立。

委托代理的形式,可以采用口头的或书面的两种。口头形式通常是对一些比较简单的事项而采用的。它的好处是简便易行,被代理人只要把委托事项和权限口头向代理人交待就行,不需要文字表述。口头形式也有它的不足之处,即一旦对代理发生争议往往不好取证。书面形式,一般是对一些比较重大的事项或法律规定必须用书面形式授权委托而采用的形式。采用书面授权代理,可以责任明确,即使是发生争议,也有据可查,便于解决。

委托代理人有五个问题要注意:①委托书授权不明的,被代理人应当向第三人承担民事责任,代理人负连带责任。②代理人和第三人串通,损害被代理人的利益的,由代理人和第三人负连带责任。③第三人知道行为人没有代理权、超越代理权或代理权已终止还与行为人实施民事行为给他人造成损害的,由第三人和行为人负连带责任。④代理人知道被委托代理的事项违法仍然进行代理活动的,或者被代理人知道代理人的代理行为违法不表示反对的,由被代理人 and 代理人负连带责任。⑤委托代理人为被代理人的利益需要转托他人代理的,应当事先取得被代理人的同意。事先没有取得被代理人同意的,应当在事后及时告诉被代理人,如果被代理人不同意的,由代理人对自己所转托的人的行为负民事责任。但在紧急情况下,为了保护被代理人的利益而转托他人代理的除外。

授权委托书

授权委托书,又称代理证书、代理委托书。它是由被代理人制作的指明代理资格的法律文件。

由于代理人是根据授权委托书中的授权内容,在代理权限内,以被代理人的名义与第三人进行民事法律行为,所引起的法律后果由被代理人承担,所以,我国《民法通则》第六十五条第二款规定:“书面委托代理的授权委托书应当载明代理人的姓名或者名称、代理事项、权限和期间,并由委托人签名或盖章”。授权委托书内容的记载是否明确无误,不但关系到被代理人的利益,而且也关系到代理人和第三人的利益。同时也是在代理发生纠纷时可出示的有力证据。

转托代理

转托代理,是指委托代理人为了被代理人的利益将代理权转托他人代替自己实施民事法律行为。例如,某乙受某甲委托为代理人后,某乙又将代理权转托某丙代为行使代理权。在这里,某乙是转托人,某丙是受转托人。某乙与某丙的转托关系,即为转托代理。

关于转托代理的条件及其责任的承担,按照《民法通则》第六十八条的规定是:①代理人为被代理人的利益需要转托他人代理的,应当事先征得被代理人的同意。已取得同意的,转托代理产生的民事责任,应由被代理人承担;②事先未取得被代理人的同意,应当在事后及时告诉被代理人予以追认,若被代理人追认,则转托代理产生的民事责任由被代理人承担;

- ③ 如果被代理人不承认转托代理,那么就由代理人对自己所转托的人的行为承担民事责任;
- ④ 在紧急情况下,代理转托人所实施的行为引起的法律后果仍然应由被代理人承担。

代订经济合同

经济合同法规定,法人之间可以代订经济合同。所谓代订经济合同,就是代理人以被代理人的名义,并按照被代理人的授权权限,与其他法人订立经济合同。代订经济合同,是一种代理关系。因为法人之间的经济往来活动,十分广泛频繁,不可能全由企业的法定代表直接进行,有时需要委托代理人进行代理活动,这有利于发展经济,提高效益。

代订经济合同涉及的经济关系比较复杂,为了明确相互责任,保护各方的合法权益,经济合同法对代订合同提出了明确的要求。这些要求是:第一,代他人签订经济合同,必须有委托单位(即被代理人)委托他代其签订经济合同的书面证明。下级向上级呈报的物资申请表等,不能视为委托书。未经委托代他人订立经济合同,对被代理人无法律约束力,代订单位自己承担经济责任和法律责任。第二,代理人必须在被代理人授予的代理权限内代订合同,才对委托单位直接产生权利和义务。未经被代理人同意,超越代理权限订立的经济合同,对被代理人来说是无效的经济合同,由代理人承担法律责任。第三,代理人不能以被代理人的名义同自己订立经济合同,也不能以被代理人的名义同他代理的其他人签订经济合同。这样做,往往忽视或损害被代理人的经济利益,因此为《经济合同法》所禁止。订立这类经济合同,也是无效的经济合同,对被代理人无法律约束力。

委托证明书应当载明代理人的姓名、职务、年龄、代理的事项(委托范围)、授权权限、有效期限、委托日期,并且由单位行政负责人签字(盖章)并加盖委托单位的公章,或合同专用章。下级向上级呈报的物资申请表等,不能视作委托书,应有授权签订合同的法人委托书。

无权代理

无权代理是指缺少代理权的人所作的代理行为。无权代理的产生主要有以下四种情形:第一,不具备默示授权条件的代理;第二,授权行为无效的代理;第三,越出授权范围行事的代理;第四,代理权消灭后的代理。

代理关系终止

宣告代理关系终止有两种情形:一是根据当事人的行为,另一种是依据法律。前一种情况又包括下列三种情形:第一,若双方当事人在代理合同中订有期限,则代理关系在合同规定的期限届满时终止;第二,若双方当事人在代理合同中未订有期限,则经过双方同意可终

止其代理关系；第三，本人可以在代理关系存续期内撤回代理权，但本人在终止代理关系时，必须事先在合理时间内通知代理人，否则本人须赔偿代理人的损失（佣金损失或其它损失）。后者又包括下列两种情形：第一，本人死亡、破产或丧失行为能力；第二，代理人死亡、破产或丧失行为能力。

代理权

代理权产生的方式有两种：一种是法定代理，另一种是意定代理。凡不是由于本人意思表示而产生的代理权称为法定代理，它包括以下三种情形：第一，依据法律规定而享有代理权（例如父母对未成年子女的代理权）；第二，依据法院选任而享有代理权（例如法院指定的清算人、重整人与破产人）；第三，依据私人选任而取得代理权（例如家族选任的遗产管理人）。而意定代理是指由本人的意思表示而产生的代理权，这种意思表示可以采用口头形式亦可采用合同方式；可以向代理人表示，亦可向同代理人打交道的第三人表示。以上关于代理权产生的划分是大陆法系的法例，不同于英美法系，而我国遵从于大陆法系法例。

代理人义务

代理人义务如下：第一，代理人应勤勉地履行其代理职责。第二，代理人应诚信、忠实地对待本人。这包括以下诸方面：（1）代理人必须向本人公开他所掌握的有关客户的一切必要情况以供本人决定是否与该客户订立合同；（2）代理人不得以本人名义同代理人自己订立合同，除非事先征得本人同意；（3）代理人不得与第三者串通损害本人利益或有其它有违于本人利益的行为。第三，代理人不得泄露他在代理业务中所获资料与情报。第四，代理人必须向本人申报帐目。第五，代理人不得转托代理权，除非经本人同意。

本人义务

本人应尽下列义务：第一，支付佣金；第二，偿还代理人因履行代理义务而产生的费用；第三，允诺代理人核对其帐册。

外贸代理制

所谓外贸代理制，是指由我国外贸公司充当国内供货部门与用户的代理人，代其签订进出口合同，收取一定的佣金或手续费。外贸代理制是近年的改革措施，在此之前出口方面实

施的一律是收购制：即由外贸公司用自有资金收购出口商品，然后由外贸公司以自己的名义自营出口、自负盈亏。这样做有利于国内生产部门了解国际市场行情，使其积极参与国际竞争，提高产品的竞争能力，提高资源的宏观与微观效率。目前，我国外贸公司在推行外贸代理制时，基本做法如下：第一，代理出口：由外贸公司受国内供货部门的委托，以外贸公司自己的名义作为卖方，同国外买主签订出口合同，收取约定佣金；第二，代理进口：由外贸公司接受国内用货部门的委托，以外贸公司自己的名义作为买方。同国外卖方签订进口合同，收取约定的佣金或手续费。在我国外贸代理制中，外贸公司须对进出口合同负责。因为在现行外贸代理制中，外贸公司都是以自身的名义作为买方或卖方，同外商签订进出口合同，而不是以被代理人的名义（国内供货或用货部门）订立合同。很显然，我国的外贸代理制中的“代理”一词意义与代理法中“代理”的严格意义是不一致的，我国《民法通则》有关代理的规定不能完全适用于外贸代理。

附录二 中华人民共和国合同法

1981 年 12 月 13 日第五届全国人民代表大会第四次会议通过
根据 1993 年 9 月 2 日第八届全国人民代表大会常务委员会第三次会议
《关于修改〈中华人民共和国合同法〉的决定》修正

第一章 总 则

第一条 为保障社会主义市场经济的健康发展,保护经济合同当事人的合法权益,维护社会经济秩序,促进社会主义现代化建设,制定本法。

第二条 本法适用于平等民事主体的法人、其他经济组织、个体工商户、农村承包经营户相互之间,为实现一定经济目的,明确相互权利义务关系而订立的合同。

第三条 经济合同,除即时清结者外,应当采用书面形式。当事人协商同意的有关修改合同的文书、电报和图表,也是合同的组成部分。

第四条 订立经济合同,必须遵守法律和行政法规。任何单位和个人不得利用合同进行违法活动,扰乱社会经济秩序,损害国家利益和社会公共利益,牟取非法收入。

第五条 订立经济合同,应当遵循平等互利、协商一致的原则。任何一方不得把自己的意志强加给对方。任何单位和个人不得非法干预。

第六条 经济合同依法成立,即具有法律约束力,当事人必须全面履行合同规定的义务,任何一方不得擅自变更或解除合同。

第七条 下列经济合同为无效:

- 一、违反法律和行政法规的合同;
- 二、采取欺诈、胁迫等手段所签订的合同;
- 三、代理人超越代理权限签订的合同或以被代理人的名义同自己或者同自己所代理的其他人签订的合同;
- 四、违反国家利益或社会公共利益的经济合同。

无效的经济合同,从订立的时候起,就没有法律约束力。确认经济合同部分无效的,如果不影响其余部分的效力,其余部分仍然有效。

经济合同的无效,由人民法院或者仲裁机构确认。

第八条 购销、建设工程承包、加工承揽、货物运输、供用电、仓储保管、财产租赁、借款、

财产保险以及其他经济合同,除法律另有规定的以外,均适用本法的规定。

第二章 经济合同的订立和履行

第九条 当事人双方依法就经济合同的主要条款经过协商一致,经济合同就成立。

第十条 代订经济合同,必须事先取得委托人的委托证明,并根据授权范围以委托人的名义签订,才对委托人直接产生权利和义务。

第十一条 国家根据需要向企业下达指令性计划的,有关企业之间应当依照有关法律、行政法规规定的企业的权利和义务签订合同。

第十二条 经济合同应具备以下主要条款:

- 一、标的(指货物、劳务、工程项目等);
- 二、数量和质量;
- 三、价款或者酬金;
- 四、履行的期限、地点和方式;
- 五、违约责任。

根据法律规定的或按经济合同性质必须具备的条款,以及当事人一方要求必须规定的条款,也是经济合同的主要条款。

第十三条 经济合同用货币履行义务时,除法律或者行政法规另有规定的以外,必须用人民币计算和支付。

除国家允许使用现金履行义务的以外,必须通过银行转帐或者票据结算。

第十四条 当事人一方可向对方给付定金。经济合同履行后,定金应当收回,或者抵作价款。

给付定金的一方不履行合同的,无权请求返还定金。接受定金的一方不履行合同的,应当双倍返还定金。

第十五条 经济合同当事人一方要求保证的,可由保证人担保。被保证的当事人不履行合同的,按照担保约定由保证人履行或者承担连带责任。

第十六条 经济合同被确认无效后,当事人依据该合同所取得的财产,应返还给对方。有过错的一方应赔偿对方因此所受的损失;如果双方都有过错,各自承担相应的责任。

违反国家利益或社会公共利益的合同,如果双方都是故意的,应追缴双方已经取得或者约定取得的财产,收归国库所有。如果只有一方是故意的,故意的一方应将从对方取得的财产返回对方;非故意的一方已经从对方取得或约定取得的财产,应收归国库所有。

第十七条 购销合同(包括供应、采购、预购、购销结合及协作、调剂等合同)中产品数量、产品质量和包装质量、产品价格和交货期限按以下规定执行:

一、产品数量,由供需双方协商签订。产品数量的计量方法,按国家的规定执行;没有国家规定的,按供需双方商定的方法执行。

二、产品质量要求和包装质量要求,有国家强制性标准或者行业强制性标准的,不得低

于国家强制性标准或者行业强制性标准签订;没有国家强制性标准,也没有行业强制性标准的,由双方协商签订。

供方必须对产品的质量和包装质量负责,提供据以验收的必要的技术资料或实样。

产品质量的验收、检疫方法,根据国务院批准的有关规定执行,没有规定的由当事人双方协商确定。

三、产品的价格,除国家规定必须执行国家定价的以外,由当事人协商议定。

执行国家定价的,在合同的交付期限内国家价格调整时,按交付时的价格计价。逾期交货的,遇价格上涨时,按原价格执行;价格下降时,按新价格执行。逾期提货或者逾期付款的,遇价格上涨时,按新价格执行;价格下降时,按原价格执行。

四、交(提)货期限要按照合同规定履行。任何一方要求提前或延期交(提)货,应在事先达成协议,并按协议执行。

第十八条 建设工程承包合同,包括勘察、设计、建筑、安装,可以由一个总包单位与建设单位签订总包合同,也可以由几个承包单位与建设单位分别签订合同。国家的重大建设工程项目承包合同,根据国家规定的程序和国家批准的投资计划、计划任务书等文件签订。

勘察、设计合同中,应规定双方提交勘察、设计基础资料、设计文件(包括概预算)的时间,设计的质量要求以及其他协作条件等条款。

建筑、安装工程合同中,应明确规定工程范围、建设工期、中间交工工程开竣工时间、工程质量、工程造价、技术资料交付时间、材料和设备供应责任、拨款和结算、竣工验收、双方互相协作等条款。

建设工程的竣工验收,应以施工图纸及说明书、国家颁发的施工验收规范和质量检验标准为依据。

第十九条 加工承揽合同,应根据定作方提出的品名、项目、质量要求和承揽方的加工、定作、修缮能力签订。除合同另有规定的以外,承揽方必须以自己的设备、技术和劳力,不得把接受的任务转让给第三方。定作方应当接受承揽方完成的物品或工作成果,并给付报酬。

承揽方对定作方提供的原材料,应及时检验,发现不符合合同规定时,应立即通知定作方调换或者补齐。承揽方对定作方提供的原材料不得擅自更换,对修理的物品不得偷换零件,违反的应承担赔偿责任。

承揽方修缮房屋或者加工成批非标准化物品,应接受定作方必要的检查和监督,但定作方不得妨碍承揽方的正常工作。承揽方承揽的复制、设计、翻译和物品性能测试、检验等任务,定作方要求保密的,应严格遵守。

定作方超过领取期限六个月不领取定作物的,承揽方有权将定作物变卖,所得价款在扣除报酬、保管费用以后,用定作方的名义存入银行。

第二十条 货物运输合同,由托运方和承运方协商签订。

凡涉及联运的,应明确规定双方或多方的责任和交接办法。

托运的货物按照规定需要包装的,托运方必须按照国家主管机关规定的标准包装;没有统一规定包装标准的,应根据保证货物运输安全的原则进行包装,否则承运方有权拒绝承运。

第二十一条 供用电合同,根据用电方需要和电力可供量签订。合同中应明确规定电力、电量、用电时间和违约责任等条款。

第二十二条 仓储保管合同,根据存货方委托储存计划和保管方的仓储能量由双方协商签订。零星货物的储存,根据有关仓储规定签订。

仓储保管合同中,应明确规定储存货物的品名、规格、数量和保管方法,验收项目和验收方法,入库、出库手续,损耗标准和损耗的处理,费用负担和结算方法,违约责任等条款。

保管方应按照合同规定的包装外观、货物品种、数量和质量,对入库货物进行验收,如果发现入库货物与合同规定不符,应及时通知存货方。保管方验收后,如果发生货物品种、数量、质量不符合合同规定,由保管方承担赔偿责任。

存货方应当向保管方提供必要的货物验收资料,否则,发生货物品种、数量、质量不符合合同规定时,保管方不承担赔偿责任。

第二十三条 财产租赁合同,应明确规定租赁财产的名称、数量、用途、租赁期限、租金和租金交纳期限、租赁期间财产维修保养的责任、违约责任等条款。

出租方应按照合同规定时间和标准,将出租的财产交给承租方使用。如果出租方将财产所有权转移给第三方时,租赁合同对财产新的所有方继续有效。

承租方因工作需要,可以把租赁物转让给第三方承租使用,但必须事先征得出租方的同意。

租金的标准,国家有统一规定的,按统一规定签订;没有统一规定的,由当事人双方协商议定。

第二十四条 借款合同,应当遵守国务院有关规定。合同中,应明确规定贷款的数额、用途、期限、利率、结算办法和违约责任等条款。

第二十五条 财产保险合同,由投保人提出保险要求,经保险人同意承保,并就合同的条款达成协议后成立。保险人应当及时向投保人签发保险单或者其他保险凭证。

保险合同中,应明确规定保险标的、座落地点(或运输工具及航程)、保险金额、保险责任、除外责任、赔偿办法、保险费缴付办法以及保险起迄期限等条款。

投保方应当维护被保险财产的安全。保险方可以对被保险财产的安全情况进行检查,如发现不安全因素,应及时通知投保方加以消除。

被保险财产的损失,应由第三人负责赔偿的,如果投保方向保险方提出要求,保险方可以按照合同规定先予赔偿,但投保方必须将追偿权转让给保险方,并协助保险方向第三者追偿。

第三章 经济合同的变更和解除

第二十六条 凡发生下列情况之一者,允许变换和解除经济合同:

- 一、当事人双方经协商同意,并且不因此损害国家利益和社会公共利益;
- 二、由于不可抗力致使经济合同的全部义务不能履行;

三、由于另一方在合同约定的期限内没有履行合同。

属于前款第二项或第三项规定的情况的,当事人一方有权通知另一方解除合同。因变更或解除经济合同使一方遭受损失的,除依法可以免除责任的以外,应由责任方负责赔偿。

当事人一方发生合并、分立时,由变更后的当事人承担或分别承担履行合同的义务和享受应有的权利。

第二十七条 变更或解除经济合同的通知或协议,应当采取书面形式(包括文书、电报等)。除由于不可抗力致使经济合同的全部义务不能履行或者由于另一方在合同约定的期限内没有履行合同的情况以外,协议未达成之前,原经济合同仍然有效。

第二十八条 经济合同订立后,不得因承办人或法定代表人的变动而变更或解除。

第四章 违反经济合同的责任

第二十九条 由于当事人一方的过错,造成经济合同不能履行或者不能完全履行,由有过错的一方承担违约责任;如属双方的过错,根据实际情况,由双方分别承担各自应负的违约责任。

对由于失职、渎职或其它违法行为造成重大事故或严重损失的直接责任者个人,应追究经济、行政责任直到刑事责任。

第三十条 当事人一方由于不可抗力的原因不能履行经济合同的,应及时向对方通报不能履行或者需要延期履行、部分履行经济合同的理由,在取得有关证明以后,允许延期履行、部分履行或者不履行,并可根据情况部分或全部免于承担违约责任。

第三十一条 当事人一方违反经济合同时,应向对方支付违约金。如果由于违约已给对方造成的损失超过违约金的,还应进行赔偿,补偿违约金不足的部分。对方要求继续履行合同的,应继续履行。

第三十二条 违约金、赔偿金应在明确责任后十日内偿付,否则按逾期付款处理。

第三十三条 违反购销合同的责任

一、供方的责任:

1. 产品的品种、规格、数量、质量和包装质量不符合合同规定,或未按合同规定日期交货,应偿付违约金、赔偿金。

2. 产品错发到货地点或接货单位(人),除按合同规定负责运到规定的到货地点或接货单位(人)外,并承担因此而多支付的运杂费;如果造成逾期交货,偿付逾期交货的违约金。

二、需方的责任:

1. 中途退货应偿付违约金、赔偿金。

2. 未按合同规定日期付款或提货,应偿付违约金。

3. 错填或临时变更到货地点,承担由此而多支出的费用。

第三十四条 违反建设工程承包合同的责任

一、承包方的责任:

1. 因勘察设计质量低劣或未按期提交勘察设计文件拖延工期造成损失,由勘察设计单位继续完善设计,并减收或免收勘察设计费,直到赔偿损失。

2. 工程质量不符合合同规定,发包方有权要求限期无偿修理或者返工、改建,经过修理或者返工、改建后,造成逾期交付的,承包方偿付逾期的违约金。

3. 工程交付时间不符合合同规定,偿付逾期的违约金。

二、发包方的责任:

1. 未按合同规定的时间和要求提供原材料、设备、场地、资金、技术资料等,除工程日期得予顺延外,还应偿付承包方因此造成停工、窝工的实际损失。

2. 工程中途停建、缓建,应采取措施弥补或减少损失,同时赔偿承包方由此而造成的停工、窝工、倒运、机械设备调迁、材料和构件积压等损失和实际费用。

3. 由于变更计划,提供的资料不准确,或未按期提供必需的勘察、设计工作条件而造成勘察、设计的返工、停工或修改设计,按承包方实际消耗的工作量增付费用。

4. 工程未经验收,提前使用,发现质量问题,自己承担责任。

5. 超过合同规定日期验收或付工程费,偿付逾期的违约金。

第三十五条 违反加工承揽合同的责任

一、承揽方的责任:

1. 由于保管不善,致使定作方提供的材料和物品损坏、灭失的,负责赔偿。

2. 未按合同规定的质量、数量完成定作方交付的工作,应无偿进行修理、补足数量或者酌减报酬。如果工作成果有重大缺陷,还应承担赔偿责任。

二、定作方的责任:

1. 未按时、按质、按量向承揽方提供原材料,造成工作延期的,负责赔偿损失。

2. 超过规定日期领取定作或修理的物品,应向承揽方给付逾期保管费。

3. 超过合同规定期限付款,偿付逾期的违约金。

第三十六条 违反货物运输合同的责任

一、承运方的责任:

1. 不按运输合同规定的时间和要求配车(船)发运的,偿付托运方违约金。

2. 货物错运到货地点或接货人,应无偿运至合同规定的到货地点或接货人。如果货物运到逾期,偿付逾期交货的违约金。

3. 运输过程中货物灭失、短少、变质、污染、损坏,按货物的实际损失(包括包装费、运杂费)赔偿。

4. 联运的货物发生丢失、短少、变质、污染、损坏应由承运方承担赔偿责任的,由终点阶段的承运方按照规定赔偿,再由终点阶段的承运方向负有责任的其他承运方追偿。

5. 在符合法律和合同规定条件下的运输,由于下列原因造成货物灭失、短少、变质、污染、损坏的,承运方不承担违约责任:

(1)不可抗力;

(2)货物本身的自然性质;

(3)货物的合理损耗;

(4) 托运方或收货方本身的过错。

二、托运方的责任：

1. 未按运输合同规定的时间和要求提供托运的货物，偿付承运方违约金。

2. 由于在普通货物中夹带、匿报危险货物，错报笨重货物重量等而招致吊具断裂、货物摔损、吊机倾翻、爆炸、腐蚀等事故，承担赔偿责任。

3. 由于货物包装缺陷产生破损，致使其他货物或运输工具、机械设备被污染腐蚀、损坏，造成人身伤亡的，承担赔偿责任。

4. 在托运方专用线或在港、站公用专用线、专用铁道自装的货物，在到站卸货时，发现货物损坏、短少，在车辆施封完好或无异状的情况下，应赔偿收货人的损失。

5. 罐车发运货物，因未随车附带规格质量证明或化验报告，造成收货方无法卸货时，偿付承运方卸车等存费及违约金。

第三十七条 违反供用电合同的责任

一、供电方的责任：

供电方要按照国家规定的供电标准和合同规定安全供电。因故限电，应事先通知用电方。如无正当理由限电或由于供电方的责任断电，应赔偿用电方由此而造成的损失。

二、用电方的责任：

用电方要根据合同规定用电。因特殊情况需要超负荷用电或不能按规定时间用电时，应事先通知供电方。如无正当理由超负荷用电或不按规定时间用电，应偿付违约金。

违反供用水合同、供用气合同的责任，可参照本条规定处理。

第三十八条 违反仓储保管合同的责任

一、保管方的责任：

1. 货物在储仓期间，由于保管不善而发生货物灭失、短少、变质、污染、损坏的，负责赔偿损失。如属包装不符合合同规定或超过有效储存期而造成货物损坏、变质的，不负赔偿责任。

2. 对危险物品和易腐货物，不按规定操作或妥善保管，造成毁损的，负责赔偿损失。

3. 由于保管方的责任，造成退仓或不能入库时，应按合同规定赔偿存货方运费和支付违约金。

4. 由保管方负责发运的货物，不能按期发货，赔偿存货方逾期交货的损失；错发到货地点，除按合同规定无偿运到规定的到货地点外，并赔偿存货方因此而造成的实际损失。

二、存货方的责任：

1. 易燃、易爆、有毒等危险物品和易腐物品，必须在合同中注明，并提供必要的资料，否则造成货物毁损或人身伤亡，承担赔偿责任直到刑事责任。

2. 超议定储存量储存或逾期不提时，除交纳保管费外，还应偿付违约金。

第三十九条 违反财产租赁合同的责任

一、承租方的责任：

1. 由于使用保管或维修保养不当，造成租用财产损坏、灭失的，负责修复或赔偿。

2. 擅自拆改房屋、设备、机具等财产，负责赔偿由此而造成的损失。

3. 擅自将租赁财产转租或进行非法活动,出租方有权解除合同。

4. 逾期不还租赁财产,除补交租金外,还应偿付违约金。

二、出租方的责任:

1. 未按合同规定的时间提供出租财产,应偿付违约金。

2. 未按合同规定质量提供出租财产,负责赔偿由此而造成的损失。

3. 未按合同规定提供有关设备、附件等,致使承租方不能如期正常使用的,除按规定如数补齐外,还应偿付违约金。

4. 出租船舶、车辆等大型工具,如因出租方操作不当或服务人员的过失,造成租赁逾期,按合同或有关规定偿付承租方违约金。

第四十条 违反借款合同的责任

一、贷款方的责任:

贷款方不按合同规定及时贷款,应偿付违约金。

二、借款方的责任:

借款方不按合同规定归还贷款的,应当承担违约责任,并加付利息。

借款方不按合同规定使用政策性贷款的,应当加付利息;贷款方有权提前收回一部或全部贷款。

第四十一条 违反财产保险合同的责任

一、保险方的责任:

对于保险事故造成的损失,在保险金额的范围内承担赔偿责任。被保险方为了避免或减少保险责任范围内的损失而进行的施救、保护、整理、诉讼所支出的合理费用,根据合同规定偿付。如果不及时偿付,应承担违约责任。

二、投保方的责任:

投保方如隐瞒被保险财产的真实情况,保险方有权解除合同或不负赔偿责任。

投保方对被保险的财产发现有危险情况,不采取措施消除,由此发生事故造成的损失由自己负责,保险方不负赔偿责任。

第五章 经济合同纠纷的调解和仲裁

第四十二条 经济合同发生纠纷时,当事人可以通过协商或者调解解决。当事人不愿通过协商、调解解决或者协商、调解不成的,可以依据合同中的仲裁条款或者事后达成的书面仲裁协议,向仲裁机构申请仲裁。当事人没有在经济合同中订立仲裁条款,事后又没有达成书面仲裁协议的,可以向人民法院起诉。

仲裁作出裁决,由仲裁机构制作仲裁裁决书。对仲裁机构的仲裁裁决,当事人应当履行。当事人一方在规定的期限内不履行仲裁机构的仲裁裁决的,另一方可以申请人民法院强制执行。

第四十三条 经济合同争议申请仲裁的期限为二年,自当事人知道或者应当知道其权

利被侵害之日起计算。

第六章 经济合同的管理

第四十四条 县级以上各级人民政府工商行政管理部门和其他有关主管部门,依据法律、行政法规规定的职责,负责对经济合同的监督。

第四十五条 对利用经济合同危害国家利益,社会公共利益的违法行为,由县级以上各级人民政府工商行政管理部门和其他有关主管部门依据法律、行政法规规定的职责负责处理;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第七章 附 则

第四十六条 涉外经济合同和技术合同,分别适用《中华人民共和国涉外经济合同法》和《中华人民共和国技术合同法》的规定。

第四十七条 本法从 1982 年 7 月 1 日起实施。

附录三 关于《中华人民共和国合同法修正案(草案)》的说明

国务院法制局局长 杨景宇

委员长、各位副委员长、各位委员：

我受国务院的委托，现就《中华人民共和国合同法修正案(草案)》作如下说明：

《中华人民共和国合同法》是1981年12月13日五届全国人大四次会议通过、1982年7月1日起施行的。十年多来，经济合同法对保护经济合同当事人的合法权益，维护社会经济秩序，促进社会主义商品经济的发展，起了重要作用。但是，这部法律毕竟是在改革初期制定的，随着改革的不断发展和深化，有些规定与现实经济生活已经越来越不相适应；在一些重要问题上，同后来制定的民法通则、民事诉讼法、涉外经济合同法、技术合同法也存在若干不协调、不一致的情况。因此，修改经济合同法势在必行，也是各方面的普遍要求。

1990年7月，国家工商局、国家体改委向国务院报送了经济合同法(修订草案送审稿)。国务院法制局收到此件后，即分送八十多个中央有关部门、专业总公司、专业银行、法院和地方政府以及几十位民法、经济法专家征求意见，并先后召开了四次规模较大的论证会。根据各方面的意见，总结实践经验，并参考国际立法例，对送审稿作了七次重大修改、补充，形成了经济合同法(修订草案)。有关方面和专家认为，这个修订草案总的看基础比较好，但是仍嫌单薄、原则，主张以此为基础起草民法典合同篇式的合同法。特别是党的十四大把建立社会主义市场经济体制确定为经济体制改革的目标，八届全国人大一次会议通过宪法修正案后，主张制定合同法的呼声更加强烈，认为这是调整社会主义市场经济关系的重要法律，立法条件也已成熟，应该抓紧起草，尽快出台。经全国人大常委会法工委共同商议，认为上述意见是有道理的，但是起草比较完备的合同法涉及复杂的民事权利、义务关系，即使抓紧工作，也不是一朝一夕就能完成的，而现行的经济合同法在若干重要问题上显然已经不能适应发展社会主义市场经济和转变政府职能的要求，甚至同宪法修正案不一致，有关条款需要立即调整。因此，在立法上势必分两步走：首先，只对必须尽快修改的加以修改，暂不作全面修改，可改可不改的暂不改；与此同时，组织力量，尽速起草比较完备的合同法。现在提请审议的经济合同法修正案(草案)，就是按照上述考虑，经同法工委共同研究，根据前一段工作中各方面提出的意见，并再次同国家工商局、国家体改委磋商后提出的，现就草案中几个主要问题说明如下：

一、关于经济合同法的适用范围问题

经济合同法规定：“经济合同是法人之间为实现一定经济目的，明确相互权利义务关系的协议。”“个体经营户、农村社员同法人之间签订经济合同，应参照本法执行。”许多部门、地方和专家提出，随着改革的发展和深化，从事市场经营活动的主体不仅有法人，还有大量非法人经济组织。按照上述规定，本法的调整范围过窄。因此，草案将上述规定修改为：“本法适用于平等民事主体的法人、其他经济组织以及个体工商户、农村承包经营户相互之间，为实现一定经济目的，明确相互权利义务关系而订立的合同。”

此外，经济合同法具体规定了十种有名合同，其中包括科技协作合同。该法第五十五条还规定：“涉外经济贸易合同参照本法的原则和国际惯例另行制定。”考虑到全国人大常委会已经先后于 1985 年和 1987 年制定了涉外经济合同法和技术合同法，草案删去了经济合同法中有关科技协作合同的规定，并将该法第五十五条修改为“涉外经济合同和技术合同，分别适用《中华人民共和国涉外经济合同法》和《中华人民共和国技术合同法》的规定。”

二、关于经济合同与计划的关系问题

八十年代初期制定经济合同法时，我国实行的还是计划经济，在实行计划经济的前提下，发挥市场调节的辅助作用。当时的认识是，经济合同是调节经济中的纵向和横向联系的，它既是使国家计划具体化和得到贯彻执行的重要形式，又是制定计划的重要依据和必要补充。为此，这部法律除在“总则”中明确制定本法的目的之一就是要“保证国家计划的执行”，规定订立经济合同必须符合国家和计划的要求外，并在有关条文中具体规定：属于国家指令性计划产品和项目的经济往来，必须按国家下达的指标签订经济合同；属于国家指导性计划产品和项目的经济往来，参照国家下达的指标，结合本单位的实际情况签订经济合同。显然，这些规定已经不能反映当前的实际，不能适应社会主义市场经济的需要，也不符合八届全国人大一次会议通过的宪法修正案对宪法第十五条的修改精神，必须加以修改。有些部门和专家还提出，经济合同法属于民法范畴，它是调整从事市场经营活动的平等民事主体之间横向财产、经济关系的。这不排除国家通过一定范围的指令性计划等手段对社会经济生活进行必要的宏观调控、管理。但是，第一，这种宏观调控、管理属于纵向经济关系或者行政管理关系，主要应由有关的经济法、行政法调整，经济合同法可以不作规定，尽量避免把两种不同的法律关系混在一起；第二，指令性计划如运输计划、信贷计划等，就特定市场经营主体如铁路、银行等来说，是对其经营活动实行总体控制的，不是、也不可能每项经营活动如每次运输、每笔贷款等都有计划指标，按指标订合同；第三，《全民所有制工业企业转换经营机制条例》体现改革精神，对国家下达指令性计划和企业执行指令性计划作了新的具体规定，已经不是经济合同法所规定的那样，要求企业无条件地按计划指标订合同，依照《条例》规定解决国家计划问题是切合实际的。因此，草案除对经济合同法个别条文根据《条例》加以修改后予以保留外，删去了经济合同法中有关国家计划的规定。

三、关于购销合同与国家物价管理的关系问题

经济合同法规定：购销合同中“产品价格，按照各级物价主管部门规定的价格（包括国家订价、浮动价）签订。政策上允许议价的，价格由当事人协商议定”。按照物价管理体制改革的的原则，草案将上述规定修改为“产品的价格，除国家规定必须执行国家定价的外，由当事人协商议定。”

四、关于上级机关过错造成违约的责任问题

经济合同法规定：“由于上级领导机关或业务主管机关的过错，造成经济合同不能履行或者不能完全履行的，上级领导机关或业务主管机关应承担违约责任。应先由违约方按规定向对方偿付违约金或赔偿金，再由应负责任的上级领导机关或业务主管机关负责处理。”这主要是针对当时政企不分、行政机关干涉企业经营自主权的问题而作出的规定。有些部门和地方提出，现在情况已经有了很大变化。无论法规，还是政策，都是保护企业经营自主权不受侵犯的。至于现实生活中这类问题还时有发生，那要依法处理，不能在经济合同法中为它提供“合法”存在的前提和依据。因此，草案删去了上述规定。

五、关于企业关闭、停产、转产是否允许变更或解除经济合同的问题

经济合同法规定：原来当事人一方由于关闭、停产、转产而确定无法履行经济合同的，允许变更或解除经济合同。有些部门和专家提出，按照民法原则，企业关闭、转产、停产不能履行经济合同的，如果单方面提出变更或者解除经济合同，必须承担违约责任。法律上不应将这种情况与不可抗力并列，允许变更或者解除经济合同而不负违约责任。因此，草案删去了上述规定。

六、关于无效合同的确认问题

经济合同法规定：“无效合同的确认权，归合同管理机关和人民法院。”在几次有实际工作部门、法院和专家参加的论证会上，普遍不赞成合同管理机关（工商行政管理部门）确认经济合同的无效。主要理由是：（1）合同的有效或者无效是一种民事法律关系，判定合同的效力是司法机关的职权；（2）工商行政管理机关确认合同无效，使行政法律关系与民事法律关系交织在一起，特别是在行政诉讼法施行后，当事人不服工商行政管理机关的决定而提起诉讼时，程序十分繁杂，造成一案多审，增加当事人的负担；（3）工商行政管理机关干预合同的效力与政府转变职能的改革方向也是相悖的。因此，草案将上述规定修改为：“工商部门无权确认经济合同的无效，由人民法院或者仲裁机构确认。”

七、关于解决经济合同纠纷的制度问题

经济合同法规定：“经济合同发生纠纷时，当事人应及时协商解决。协商不成时任何一方

均可向国家规定的合同管理机关申请调解或仲裁,也可以直接向人民法院起诉。”“当事人一方或双方对仲裁不服的,可以……向人民法院起诉”。这种对经济合同纠纷既裁又审的制度比较烦琐,一场纠纷往往久拖不决,不适应市场经济体制的要求,而后来制定的民事诉讼法和涉外经济合同法、技术合同法规定的对合同纠纷实行或裁或审的制度则比较简便,也符合处理合同纠纷的国际惯例。因此,草案将上述规定修改为:“经济合同发生纠纷时,可以通过协商或者调解解决。当事人不愿通过协商、调解解决或者协商、调解不成的,可以依据合同中的仲裁条款或者事后达成的书面仲裁协议,向仲裁机构申请仲裁。当事人没有在经济合同中订立仲裁条款,事后又没有达成书面仲裁协议的,可以向人民法院起诉。”“当事人一方在规定的期限内不履行仲裁机构的仲裁决定的,另一方可以申请人民法院强制执行。”

八、关于对经济合同的行政管理问题

经济合同法规定:“各级业务主管部门和工商行政管理部门应对有关的经济合同进行监督检查,建立必要的管理制度。各级业务主管部门还应把企业经济合同的履行情况,作为一项经济指标进行考核。”在征求意见中,许多部门和专家认为,经济合同的订立和履行是平等民事主体为实现一定经济目的而实施的一般民事法律行为。根据民法原则和政府转变职能的需要,政府部门不宜对这种一般民事关系进行过多的干预。从实际情况看,全国每年订立的书面经济合同十亿份左右,这样大量的合同,涉及的关系十分复杂,行政机关也很难管得了、管得好;即使进行必要的监督检查,也要严格加以限制,淡化对订立和履行经济合同的行政管理。因此,草案将上述规定修改为“县级以上各级人民政府工商行政管理部门和其他有关主管部门,依据法律、行政法规规定的职责,负责对经济合同的监督检查。”

九、关于经济合同法的实施条例问题

经济合同法第五十六条规定:“国务院有关部门和各省、市、自治区人民政府可以根据本法制定实施条例,报国务院批准施行。”近十年来,按照上述规定,国务院有关部门制定了十二个规范不同种类合同的条例或者实施细则,报国务院批准施行,属于行政法规;九个省、市制定了执行经济合同法的地方性法规或者政府规章。有些部门和专家提出,参考国际上的通行做法,合同法作为调整民事关系的重要法律,应当尽量规定得具体一些,以便于执行。至于各类合同的具体问题,通常都是由行业协会这类民间组织根据合同法制定标准合同来解决的。从我国的实际情况考虑,上述已经制定的有关行政法规、地方性法规和地方政府规章对执行经济合同法起了重要作用,在比较完备的合同法出台前,一时还不能废止。问题是,本修正案经全国人大常委会审议通过后,这些行政法规、地方性法规、地方政府规章理应作相应的修改,但这样做的工作量很大,最好在修正案中按照法规、规章服从法律的原则作适当处理,这些问题留待下步制定合同法时统一研究解决。根据这些意见,草案删去了经济合同法第五十六条,同时规定:“本修正案施行前,依据《中华人民共和国合同法》第五十六条规定制定的有关行政法规、地方性法规、规章,其内容与本修正案相抵触的,以本修正案为准。”

我的说明完了,请审议。

附录四 中华人民共和国经济合同法

原条文与修改后条文对照表

原条目	原 条 文	修改后条文
第一条	为了保护经济合同当事人的合法权益,维护社会经济秩序,提高经济效益,保证国家计划的执行,促进社会主义现代化建设的发展,特制定本法。	为保障社会主义市场经济的健康发展,保护经济合同当事人的合法权益,维护社会经济秩序,促进社会主义现代化建设,制定本法。
第二条	经济合同是法人之间为实现一定经济目的,明确相互权利义务关系的协议。	本法适用于平等民事主体的法人、其他经济组织、个体工商户、农村承包经营户相互之间,为实现一定经济目的,明确相互权利关系而订立的合同。
第四条	订立经济合同,必须遵守国家的法律,必须符合国家和计划的要求。任何单位和个人不得利用合同进行违法活动,扰乱经济秩序,破坏国家计划,损害国家利益和社会公共利益,牟取非法收入。	订立经济合同,必须遵守法律和行政法规。任何单位和个人不得利用合同进行违法活动,扰乱社会经济秩序,损害国家利益和社会公共利益,牟取非法收入。
第五条	订立经济合同,必须贯彻平等互利、协商一致、等价有偿的原则。任何一方不得把自己的意志强加给对方,任何单位和个人不得非法干预。	订立经济合同,应当遵循平等互利、协商一致的原则。任何一方不得把自己的意志强加给对方。任何单位和个人不得非法干预。

原条目		原 条 文	修改后条文
第七条	第一款	一、违反法律和国家政策、计划的合同；	一、违反法律和行政法规的合同；
	第三款	无效经济合同的确认权，归合同管理机关和人民法院。	经济合同的无效，由人民法院或者仲裁机构确认。
第八条		购销、建设工程承包、加工承揽、货物运输、供用电、仓储保管、财产租赁、借款、财产保险、科技协作以及其他经济合同，均适用本法的规定。	购销、建设工程承包、加工承揽、货物运输、供用电、仓储保管、财产租赁、借款、财产保险以及其他经济合同，除法律另有规定的以外，均适用本法的规定。
第十条		代订经济合同，必须事先取得委托单位的委托证明，并根据授权范围以委托单位的名义签订，才对委托单位直接产生权利和义务。	代订经济合同，必须事先取得委托人的委托证明，并根据授权范围以委托人的名义签订，才对委托人直接产生权利和义务。
第十一条		属于国家指令性计划产品和项目的经济往来，必须按国家下达的指标签订经济合同；如果在签订时不能达成一致意见，由双方上级计划主管机关处理。属于国家指导性计划产品和项目的经济往来，参照国家下达的指标，结合本单位的实际情况签订经济合同。	国家根据需要向企业下达指令性计划的，有关企业之间应当依照有关法律、行政法规规定的企业的权利和义务签订合同。
第十三条	第一款	经济合同用货币履行义务时，除法律另有规定的以外，必须用人民币计算支付。	经济合同用货币履行义务时，除法律或者行政法规另有规定的以外，必须用人民币计算和支付。
	第二款	除国家允许使用现金履行义务的以外，必须通过银行转帐结算。	除国家允许使用现金履行义务的以外，必须通过银行转帐或者票据结算。

原条目		原 条 文	修改后条文
第十五条		经济合同当事人一方要求保证的，可由保证单位担保。保证单位是保证当事人一方履行合同的关系人。被保证的当事人不履行合同的时候，由保证单位连带承担赔偿责任损失的责任。	经济合同当事人一方要求保证的，可由保证人担保。被保证的当事人不履行合同的，按照担保约定由保证人履行或者承担连带责任。
第十七条	第一项	一、产品数量，按国家和上级主管部门批准的计划签订；没有国家和主管部门批准计划的，由供需双方协商签订。产品数量的计量方法，按国家的规定或主管部门的规定执行；没有国家和主管部门规定的，按供需双方商定的方法执行。	一、产品数量，由供需双方协商签订。产品数量的计量方法，按国家的规定执行；没有国家规定的，按供需双方商定的方法执行。
第十七条	第二段	二、产品质量和包装质量，有国家标准或专业标准的，按国家标准或专业标准签订；无国家标准或专业标准的，按主管部门标准签订；当事人有特殊要求的，由双方协商签订。	二、产品质量要求和包装质量要求，有国家强制性标准或者行业强制性标准的，不得低于国家强制性标准或者行业强制性标准签订；没有国家强制性标准，也没有行业强制性标准的，由双方协商签订。
第十七条	第三项	三、产品的价格，按照各级物价主管部门规定的价格（包括国家订价、浮动价）签订。政策上允许议价的，价格由当事人协商议定。 执行国家订价的，在合同规定的交付期限内国家价格调整时，按交付时的价格计价。逾期交货的，遇价格上涨时，按原价格执行；价格下降时，按新价格执行。逾期提货或者逾期付款的，遇价格上涨时，按新价格执行；价格下降时，按原价格执行，执行浮动价、议价的，按合同规定的价格执行。	三、产品的价格，除国家规定必须执行国家定价的以外，由当事人协商议定。执行国家定价的，在合同规定的交付期限内国家价格调整时，按交付时的价格计价。逾期交货的，遇价格上涨时，按原价格执行；价格下降时，按新价格执行。逾期提货或者逾期付款的，遇价格上涨时，按新价格执行；价格下降时，按原价格执行。

原条目		原 条 文	修改后条文
第十八条	第一款	建设工程承包合同,必须根据国家规定的程序和国家批准的投资计划、计划任务书等文件签订。	(第一款、第二款合并为一款) 建设工程承包合同,包括勘察、设计、建筑、安装,可以由一个总包单位与建设单位签订总包合同,也可以由几个承包单位与建设单位分别签订合同。国家的重大建设工程项目承包合同,根据国家规定的程序和国家批准的投资计划、计划任务书等文件签订。
	第二款	建设工程承包,包括勘察、设计、建筑、安装,可以由一个总包单位与建设单位签订总包合同,也可以由几个承包单位与建设单位分别签订合同。	
第二十条	第一款	货物运输合同,根据货物调拨计划、运输能力和运输计划签订。零星货物的运输合同,根据国家的有关运输规定签订。	货物运输合同,由托运方和承运方协商签订。
第二十四条	第一款	借款合同,根据国家批准的信贷计划和有关规定签订。合同中,应明确规定贷款的数额、用途、期限、利率、结算办法和违约责任等条款。	借款合同,应当遵守国务院有关规定。合同中,应明确规定贷款的数额、用途、期限、利率、结算办法和违约责任等条款。
	第二款	贷款利率由国家规定,中国人民银行统一管理。	(删去)
第二十五条	第一款	财产保险合同,采用保险单或保险凭证的形式签订。	财产保险合同,由投保人提出保险要求,经保险人同意承保,并就合同的条款达成协议后成立。保险人应当及时向投保人签发保险单或者其他保险凭证。

原条目		原 条 文	修改后条文
第二十六条		科技协作合同(包括科研、试制、成果推广、技术转让、技术咨询服务等)根据上级主管部门或有关部门的计划签订;没有计划的,由当事人双方协商签订。 科技协作合同中,应明确规定科技协作的项目、技术经济要求、进度、协作方式、经费和物资概算、报酬、违约责任等条款。	(删去)
第二十七条	第一款 第一、二、三、四、五项	一、当事人双方经协商同意,并且不因此损害国家利益和影响国家计划的执行; 二、订立经济合同所依据的国家计划被修改或取消; 三、当事人一方由于关闭、停产、转产而确实无法履行经济合同; 四、由于不可抗力或由于一方当事人虽无过失但无法防止的外因,致使经济合同无法履行; 五、由于一方违约,使经济合同履行成为不必要。	一、当事人双方经协商同意,并且不因此损害国家利益和社会公共利益; (第二项、第三项删去) 二、由于不可抗力致使经济合同的全部义务不能履行; 三、由于另一方在合同约定的期限内没有履行合同。
第二十七条	第二款	当事人一方要求变更或解除经济合同时,应及时通知对方。因变更或解除经济合同使一方遭受损失的,除依法可以免除责任的外,应由责任方负责赔偿。	属于前款第二项或第三项规定的情况的,当事人一方有权通知另一方解除合同。因变更或解除经济合同使一方遭受损失的,除依法可以免除责任的以外,应由责任方负责赔偿。

原条目	原 条 文	修改后条文
第二十八条	变更或解除经济合同的通知或协议,应当采取书面形式(包括文书、电报等)。协议未达成之前,原经济合同仍然有效。	变更或解除经济合同的通知或协议,应当采取书面形式(包括文书、电报等)。除由于不可抗力致使经济合同的全部义务不能履行或者由于另一方在合同约定的期限内没有履行合同的情况以外,协议未达成之前,原经济合同仍然有效。
第二十九条	经济合同的变更或解除如涉及国家指令性计划产品或项目,在签订协议前应报下达该计划的业务主管部门批准。	(删去)
第三十条	变更或解除经济合同的建议和答复,在双方协议的期限内或有关业务主管部门规定的期限内提出。	(删去)
第三十三条	由于上级领导机关或业务主管机关的过错,造成经济合同不能履行或者不能完全履行的,上级领导机关或业务主管机关应承担违约责任。应先由违约方按规定向对方偿付违约金或赔偿金,再由应负责任的上级领导机关或业务主管机关负责处理。	(删去)
第三十四条	当事人一方由于不可抗力的原因不能履行经济合同的,应及时向对方通报不能履行或者需要延期履行、部分履行经济合同的理由,在取得有关主管机关证明以后,允许延期履行、部分履行或者不履行,并可根据情况部分或全部免予承担违约责任。	当事人一方由于不可抗力的原因不能履行经济合同的,应及时向对方通报不能履行或者需要延期履行、部分履行经济合同的理由,在取得有关主管机关证明以后,允许延期履行、部分履行或者不履行,并可根据情况部分或全部免予承担违约责任。

原条目		原 条 文	修改后条文
第三十六条		违约金、赔偿金、企业应从企业基金、利润留成或盈亏包干分成中开支,不得计入成本;行政、事业单位应从预算包干的节余经费中开支。	(删去)
第三十七条		违约金、赔偿金应在明确责任后十天内偿付,否则按逾期付款处理。任何一方不得自行用扣发货物或扣付货款来充抵。	违约金、赔偿金应在明确责任后十天内偿付,否则按逾期付款处理。
第四十五条	第一项	一、贷款方的责任: 人民银行、专业银行、信用合作社,未按合同规定及时贷款,应偿付违约金。	一、贷款方的责任: 贷款方不按合同规定及时贷款,应偿付违约金。
第四十五条	第二项	二、借款方的责任: 借款方不按合同规定使用贷款,应按有关规定加付利息;贷款方有权提前收回一部或全部贷款。	二、借款方的责任: 借款方不按合同规定归还贷款的,应当承担违约责任,并加付利息。 借款方不按合同规定使用政策性贷款的,应当加付利息;贷款方有权提前收回一部或全部贷款。
第四十六条	第一项	一、保险方的责任: 对于保险事故造成的损失和费用,在保险金额的范围内承担赔偿责任。被保险方为了避免或减少保险责任范围内的损失而进行的施救、保护、整理、诉讼所支出的合理费用,根据合同规定偿付。如果不及时偿付,应承担违约责任。	一、保险方的责任: 对于保险事故造成的损失,在保险金额的范围内承担赔偿责任。被保险方为了避免或减少保险责任范围内的损失而进行的施救、保护、整理、诉讼所支出的合理费用,根据合同规定偿付。如果及时偿付,应承担违约责任。

原条目	原 条 文	修改后条文
第四十七条	违反科技协作合同的责任 一、受托方或技术转让方的责任： 受托方或技术转让方不履行合同，应根据具体情况，部分或全部退还委托方或技术受让方所拨付的委托费或转让费；拖延进度，应偿付因此所造成的额外费用。 二、委托方或技术受让方的责任： 委托方技术受让方不履行合同，所拨付的委托费或转让费不得追回，并偿付受托方或技术转让方善后处理所支出的各项费用。	(删去)
第四十八条	经济合同发生纠纷时，当事人应及时协商解决。协商不成时，任何一方均可向国家规定的合同管理机关申请调解或仲裁，也可以直接向人民法院起诉。	经济合同发生纠纷时，当事人可以通过协商或者调解解决。当事人不愿通过协商、调解解决或者协商、调解不成的，可以依据合同中的仲裁条款或者事后达成的书面仲裁协议，向仲裁机构申请仲裁。当事人没有在经济合同中订立仲裁条款，事后又没有达成书面仲裁协议的，可以向人民法院起诉。 仲裁作出裁决，由仲裁机构制作仲裁裁决书。对仲裁机构的仲裁裁决，当事人应当履行。当事人一方在规定的期限内不履行仲裁机构的仲裁裁决的，另一方可以申请人民法院强制执行。

原条目	原 条 文	修改后条文
第四十九条	调解达成协议的,当事人应当履行。 仲裁作出裁决,由国家规定的合同管理机关制作仲裁决定书。当事人一方或双方对仲裁不服的,可以在收到仲裁决定书之日起十五天内,向人民法院起诉;期满不起诉的,裁决即具有法律效力。	(删去)
第五十条	经济合同当事人向合同管理机关申请调解或仲裁,应从其知道或应当知道权利被侵害之日起一年内提出,超过期限的,一般不予受理。	经济合同争议申请仲裁的期限为二年,自当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日起计算。
第五十一条	各级业务主管部门和工商行政管理部门应对有关的经济合同进行监督检查,建立必要的管理制度。各级业务主管部门还应把企业经济合同的履行情况,作为一项经济指标进行考核。	县级以上各级人民政府工商行政管理部门和其他有关主管部门,依据法律、行政法规规定的职责,负责对经济合同的监督。
第五十二条	人民银行、专业银行、信用合作社应通过信贷管理和结算管理,监督经济合同的履行。 人民银行、专业银行、信用合作社应当按照结算制度的规定办理结算,并处理承付、拒付以及扣收延付款项。 经济合同当事人对调解书、仲裁决定书或法院的判决,在规定期限内没有自动履行的,人民银行、专业银行、信用合作社在收到人民法院的协助执行通知书后,应当从当事人帐户中扣留或划拨需支付的款项。	(删去)

原条目	原 条 文	修改后条文
第五十三条	对于订立假经济合同,或倒卖经济合同,或利用经济合同买空卖空、转包渔利、非法转让、行贿受贿,以及其他危害国家利益和社会公共利益的违法行为,由工商行政管理部门负责处理,需要追究刑事责任的移送司法机关处理。	对利用经济合同危害国家利益、社会公共利益的违法行为,由县级以上各级人民政府工商行政管理部门和其他有关主管部门依据法律、行政法规规定的职责负责处理;构成犯罪的,依法追究刑事责任。
第五十四条	个体经营户、农村社员同法人之间签订经济合同,应参照本法执行。	(删去)
第五十五条	涉外经济贸易合同条例参照本法的原则和国际惯例另行制定。	涉外经济合同和技术合同,分别适用《中华人民共和国合同法》和《中华人民共和国技术合同法》的规定。
第五十六条	国务院有关部门和各省、市、自治区人民政府可以根据本法制定实施条例,报国务院批准施行。	(删去)