

完全谈判手册

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

完全谈判手册

目 录

第 1 章	谈判通则	1
1.1	双方合作基础	1
1.1.1	设定位置	1
1.1.2	共同基础优先,对立问题居后	2
1.1.3	应促使对方注重整体利益	3
1.2	触角灵活敏感	4
1.2.1	谈判、说服的本质在于沟通	4
1.2.2	掌握对方的反应	5
1.3	诚意的重要性	6
1.3.1	辨识对方是否有诚意	7
1.3.2	诚意并不是必然的	8
1.4	身体语言艺术	9
1.4.1	抽烟斗者	9
1.4.2	擦眼镜者	10
1.4.3	松懈的对手	10
1.4.4	紧张大师	10
1.4.5	膝盖发抖者	11

1.4.6	凭直觉	11
第2章	谈判准备	13
2.1	探查虚实	13
2.1.1	考虑本身立场	13
2.1.2	先“高估”对手的实力	15
2.1.3	适度地让对方了解你的实力	16
2.1.4	稳住阵脚	17
2.1.5	洞悉对方的思考模式	18
2.1.6	让对方了解你的谈判内容	19
2.1.7	充分了解实际情况	20
2.1.8	不可轻信谣言	20
2.2	拟定计划	21
2.2.1	集中思考	22
2.2.2	确立谈判方向	22
2.2.3	计划的本质——目标	23
2.3	模拟实现	23
2.3.1	尝试“心中彩排”	24
2.3.2	让整场谈判在你脑中演出	24
2.3.3	以正确的想象演练为前提	25
2.4	时空选择	26

2.4.1	选择谈判地点	27
2.4.2	座位安排的重要	29
2.4.3	破解座位优势	30
2.4.4	谈判时间的选择	30
2.4.5	谈判议程其他考虑要项	31
2.4.6	避免分心	32
2.4.7	谈判日历	32
2.5	开场方式	33
第3章	谈判方法	36
3.1	善于假设	36
3.1.1	假设要根据事实	37
3.1.2	不做没把握的假设	37
3.1.3	不要轻易放弃原先假设	38
3.2	小幅让步	39
3.2.1	抱着“不大幅让步”的心态	39
3.2.2	巧妙地提出“交换条件”	40
3.3	坚持主张	41
3.4	减少犯错	43
3.4.1	发现错误,立即修正	43
3.4.2	勇于“认错”	43
3.4.3	不留痕迹地改变战略	44
3.5	透视原则	45
3.5.1	刑警与挟持人质的囚犯间的	

	对峙	45
3.5.2	永远不要假设对方是理性的	45
3.5.3	“没面子”	47
3.5.4	邀请作家应征大学教授	47
3.5.5	进行调查	49
3.5.6	向对方提出问题	49
3.5.7	运用沉默	50
3.5.8	确认暂定性的理解事项	51
3.6	态度温和	51
3.6.1	利用交涉的过程来配合需求	52
3.6.2	和谐或和解	53
第4章	各国谈判分析	55
4.1	美国式谈判分析	55
4.1.1	威胁、虚张声势、强硬手段	56
4.1.2	美式谈判容易造成误解、偏 见、心结的后遗症	56
4.1.3	强烈的个人主义	58
4.1.4	美式谈判特点	59
4.2	北欧式谈判分析	60
4.3	法国式谈判分析	61
4.4	日本式谈判分析	61
4.4.1	日本人采用双重标准	62

4.4.2	日本人的接待令人反感	63
4.4.3	日本式谈判的缺点	65
4.5	阿拉伯式谈判分析	65
第5章	谈判礼仪	67
5.1	电话礼仪	67
5.1.1	态度要热情,感觉要愉快	67
5.1.2	电话谈生意,要诚实待客	67
5.1.3	交谈要明确,不可乱吹扯	69
5.1.4	联络要主动,传言要诚恳	70
5.2	谈话礼仪	71
5.2.1	得理还须且让人,不要恶语 伤人心	71
5.2.2	话题选择要适宜,目光体态 有门道	72
5.2.3	听人谈话要认真,心不在焉 切勿有	73
5.2.4	别人说话尚未完,插嘴抢白 太无礼	73
5.3	服饰礼仪	74

5.3.1	云想衣裳花想容,整洁得体 究修养	74
5.3.2	服装配件慎选择,画龙点睛 添魅力	78
5.3.3	化妆复杂而有趣,浓淡相宜 添光彩	83
第6章	谈判禁忌	86
6.1	交际中的禁忌	86
6.1.1	称呼的禁忌	86
6.1.2	握手的禁忌	91
6.1.3	交谈的禁忌	95
6.1.4	使用名片的禁忌	100
6.2	谈判中的禁忌	103
6.2.1	谈判准备阶段的禁忌	103
6.2.2	谈判开始阶段的禁忌	112
6.2.3	摸底阶段的禁忌	115
6.2.4	磋商阶段的禁忌	117
6.2.5	交易达成阶段的禁忌	122

第 1 章 谈判通则

1.1 双方合作基础

1.1.1 设定位置

在进入谈判、说服前，必须先确认自己对对方的要求是什么，希望对方至少要做好哪些项目等。要想检测效果应从以下两点做起：第一，把要求的内容分成必须实现及可视情况有所让步两种，有人把前者称为“基本目标”，把后者称为“非基本目标”。第二，制定“最高上限”与“最低下限”，即最高限度可要求到什麼地步，最低限度可让步至何种程度。管理者将前者称为“开放位置”，后者称为“下降位置”。在进入谈判、说服前，应先设定自己的位置，即预先告知对方最高限度的要求事项——开放位置。当然，在谈判开始的时候，不要提及下降位置，必须等到妥协至不可能再妥协时才可说出。在此之前，即使对方有意表示想要知道，也应缄口沉默，严加保留。

现在看看想要说服营业部门的科长，使他答应由营业部负责主办新产品展销会的例子。展销会不由总公司的干部负

责,而改由直接与客户接触的营业部负责,这是首先必须强调的基本目的,除此之外的时间、地点、人员调配等则列为可视情况退让的非基本目的,经过这番确认后,在说服时,即应率先声明:“这一次的产品展销会,公司希望由营业部主办。日期自3月15日起持续展出三天,地点在纽约的帝都大厦会馆,至于人员方面,由营业部负责调派五名女性职员担任现场咨询服务。”

这是最高限度要求——开放位置,因此不可能完全被接受,但是谈判、说服正由此开始。

1.1.2 共同基础优先,对立问题居后

假定谈判、说服开始之初,基本目标已经发生对立,这时若彼此各自坚持、互不相让,事情很可能由此全面瘫痪,别说有任何进展了,甚至可能因此而造成更尖锐的对立,带来无穷的后患。在《我的生活技术》一书中,安德烈·莫洛瓦这样说:“从最简单的地方着手去做艰巨而复杂的工作,才是正确而聪明的作法。”假如一开始对立情形就非常明显,则所要谈判的事项可能因而变得复杂,为了不使情况恶化,发生对立的部分最好暂且搁下,改从其他的共同点着手进行谈判。比如例子中的日期,它取决于产品发售之日,这一点可通过沟通而获得一致的决议,可视为谈判的共同基础而灵活运用。关于地点,则不妨采纳营业部的意见,无须局限于纽约帝都大厦的原先构想,以示让步妥协。至于五名女性职员,如营业部无法提供适当人选,则可请求向其他部门调配,以示主动支援。努力使小

地方也能意见一致,如此将感受到内心想法的共鸣,从而缩短谈判双方的距离。或者设法在其他问题上取得协议,则使双方对立的主要问题,有可能出现让步的征兆。

“那么这样好了,由你那边负责主办,营业部会尽全力协助。”

“但是由非直接接触客户的部门举办,效果会大打折扣。”

如果对方仍然无法接受,则不宜进一步坚持,不妨搁置一旁,先就其他事项沟通二三次,建立共同基础以后,再重来一次。假如始终无法达成妥协,过去所花费的时间与努力就全然白费了,因此要把握最后的机会,再三叮咛:“无论如何请同意由营业部门负责主办,我们会全力协助。”相信这时对方会因为该坚持的都已经坚持过了,而接受下来。

1.1.3 应促使对方注重整体利益

部门不同,相关利益也不同,甚至互相对立,这是很自然的现象,但如果一味采取自我本位,恣意坚持自己的主张,势必将无以顾全组织的目标。管理者的原始角色即为解决对立,以使整体组织获得更大的利益,因此在互相坚持己见的对立之后,应超越“部门”的立场,注视公司整体的利益,以提高公司业绩为总目的。若能经常考虑到这一点,则可化解部门之间的对立情形。总之,应以更宽阔的视野来注视并强调共同点。

1.2 触角灵活敏感

1.2.1 谈判、说服的本质在于沟通

如果为达目的而以金钱收买对方,或采取权力强制及暴力威胁的手段,在根本上就与谈判、说服不符。要知道,谈判与说服的本质手段是通过“说”和“听”的交替过程以实现目的,而这种说与听的交换方式即为“沟通”。

在沟通的过程中,首先应掌握当时的状况,同时确定对方听懂你的话语。因为即使发出声音,假如不能让人听懂,也无法达到沟通的目的;此外,即使你自认确实很认真地讲话,但对方却开始就没有聆听的意思,或根本把你的话当耳边风,此类情况也不可能实现良好的沟通。所以,在开口说话之前,必须预先考虑对方所处的状态——尤其是周围情况。最常见的谬误是,当对方正在为工作忙得不可开交时,你却匆促地介入他的环境,说完必要的话之后随即转身离去,根本不顾及对方究竟听懂多少,这势必造成不必要的危机。当问题发生后,你怒气冲天地质问对方时,他的回答必然是:“我没有听到你的话。”结果,演变成“说了”与“没有说”的无聊争执,甚至必须从头展开谈判与说服的难分难解局面。为避免发生此种情况,除了应考虑对方所处的状态外,在谈话中也应时时注意确认重要部分,并在必要时加以重复。

1.2.2 掌握对方的反应

成为听众的对方,会不时产生各种不同的反应,或由言语传达出来,或经表情及动作显现。欲沟通的人必须能够敏锐地看出听者的反应,并将反应所得的结果用于下一次的沟通。一般说来,习惯于指挥或命令的“单向”管理者,往往缺乏了解对方反应的能力,在事情发生之后,自己仍感大惑不解。以某公司的一位业务科长为例,他在前一晚上与一位进入公司刚满三年的年轻部属一起到某处饮酒;趁着酒兴,这位科长非常感叹地表示,由于平时业务繁忙,无法与部属充分地沟通;接着他又说了很多有关推销员须知、开展工作的方法等。他自己很满意地认为,如此便可弥补平日的不足,免除疏忽照顾部属的愧疚,心情立刻大好起来,随后又带这位部属前往另一家卡拉OK店继续畅饮。次日上午,那位年轻的部属却向科长提出辞呈。“那么你为何不在昨晚对我说明?简直搞不清楚最近的年轻人是怎么想的!”惊怒的科长颓然地这么说。事实上这位科长前晚的沟通有问题,虽然他自以为做了很多,却只不过自以为是,喋喋不休罢了,完全忘记掌握对方的反应。虽然当时该位部属也曾吞吞吐吐地尝试表明辞职的意愿:“是这样的……”,“科长,我……”“那么,我……”。但根本无法领会,一味自顾自地讲话,结果部属只好暂时打消说明的意图。假如他能稍加注意对方的反应,一定可在当晚掌握住那位年轻人的心事。正如法兰西斯·培根所说的:“读书使一个人变得丰富,言谈则让人更加敏捷。”那样,从对方言谈中的反应便可掌握对

方的心理,并迅速地采取必要的行动。

1.3 诚意的重要性

在进行谈判之前,可先想想鸡、猪故事的寓意,将是极有价值的消遣娱乐。鸡和猪是两位决定合伙做生意的朋友。他们觉察到速食是个成长的产业。鸡兄决定他们最好开一家烧烤排骨肉餐厅。起初这两个朋友充满了新企业家的热情;但是在决定的次日,猪兄来找鸡兄,说他要退出。“为什么呢?你昨天是如此的热劲十足?”鸡兄问道。猪兄回答说:“我已经好好考虑过了,我目前要延缓一下合伙做生意的事。对你来说,这只是一项生意投资,但是对我来说,是全心的付出、倾力的投入。”的确,诚心的付出、诚意的投入是任何谈判的要素。除非谈判双方能专心地全力以赴,否则毫无谈判可言。在你为自己生意拓展或职业上的晋升所进行的谈判中,有一个你必须学习的技巧,是决定你的对手是否真有诚意。说来简单,做起来却不容易。不幸的是并没有判定对手是否诚意的捷径。这是一项必须由经验累积而学得技巧。更难的是,有许多人曾故意误导你。更不幸的是,就是有一大批人光说不练。有人只要房地产中间商带他们参观房子,可是根本没有购买意念,也没钱购买。同样地,有人根本没有实权决定公司里的人事任用,却是喜欢招考员工,并予以面试。最多的是那些喜欢给卖主提许多建议的公司员工,而实际上无权购买或无所影响任何事物。很明显地,与这些人谈判根本是一无所获,因为他们根本

不受任何承诺的拘束,只是空谈而已。

1.3.1 辨识对方是否有诚意

既使真正有权的人,对你想商谈的问题也未必有诚意。你或许有个构想,想为公司开创新市场,可是你没法经过谈判而为自己谋得有利职位,让自己的构想付诸实现,因为生产部门主管对于你的观念存在着封闭心态,虽然他不得不说一些场面话,可是不会真正地考虑此建议。许多时候有实权的人士不但懒,考虑也不够周全。他们不会直截了当地告诉销售员他们没有兴趣或他们的契约已经签定,采取的是不抵抗策略,以及不断的接受免费的午餐,不断地说他们还没有做最后的决定。另一种缺乏诚意的形式是众所周知的“踢皮球”。在公司中,有一种相当自然的现象:许多人会避免做决定,甚至避免决定由谁做。在谈判开始前,有时你必须先“挖出”谁是有权坐下与你谈判的人。与某人商谈时,很明显地,你发现他不是正确的人选,或是缺乏兴趣、没有权力来帮你,最好能选其他的人扩大你的讨论。希望其他人当中有人有兴趣和诚意正式地与你商谈。例如你可以这样说:“琼斯先生,我了解我现在的提议不是一个人可以决定的,我也了解你想建议你的其他同事处理此事。但是既然这不是件寻常的建议,我极想知道,当此事提出讨论时,可否安排我在场?”

当然,此方法的危险性是,你谈话的对象根本不热心为你传话。不过有时候他会,而此技巧证实有时候颇为奏效。不过,一般来说,找寻到真正具有诚意的人,是一段又长又苦的

路程,而且找到的也可能只是较次要的胜利而已。

1.3.2 诚意并不是必然的

并不是所有的问题都可谈判的。史密斯是某高中的学生,他想就读大学成为律师。为了筹备大学学费,他在一家速食餐厅找了一个工作。刚开始,他充满希望,可是日子一天天过去,他愈来愈失望沮丧。经理年纪不比史密斯大多少,自我防卫意识很强,对自己没有信心,常常恶言相向地拿员工撒气。史密斯被要求工作的时间特别长,时间表上列明史密斯不需工作的时候,也常常必须工作,而且工资又很低。不过史密斯坚持到底,在很短的时间内他便成为餐厅里的骨干员工。他费心思考如何把工作做好,并预先为经理做好准备工作,让经理省时省力。经证实自己的能力之后,他试图经过谈判为自己谋得较高的工资,较少的工作时间,不过他的商谈、恳求全被当做耳边风。他虽还年轻却已经感受到,看来不管他表现的多好都没有用,他和别人所享受待遇还是一样。了解这一决策后,他辞职了。从这例子来看,虽有谈判的目的也有谈判的诚意,但是经理的观点就不相同了,在他看来,还会有别的男孩会来取代史密斯的。最后必须说明,这经验很有价值。因为它教导史密斯有时候谈判的机会就是不存在,有些人虽年纪比史密斯大,却仍必须学这门课程。

在生意场上,最令人沮丧的是不真诚、不守承诺的人。这是不可避免的。这些就在你的周围,他们会浪费你的时间让你受挫垂泪,直到你看清了他们的面目,寻找到较有价值的人。

找出这些骗子并没有捷径,不过假使你小心留神,还是有迹可循。常常最空虚的人也是最爱说大话的人。留心那些轻诺寡信、大声吹牛、满嘴名人的人物。注意不像履行约会,不实践诺言等迹象。最重要的是,依赖你对对手的内在感觉。这实在不是大计划,但是你真能做到的也只有这些了。

诚意付出是谈判之轮,就如同它是成功之轮一样。除非你和谈判的对方都有诚意,不然谈判根本无法进行,所以当你面对面与怀抱同样需求的手进行谈判时,不要胆怯。

1.4 身体语言艺术

谈判是沟通,但并不一定是口头的。事实上,眼神、手势或姿势能比言语传达更多的信息。因此,留意并研究对手的身体语言所传达的有用信息,是有价值且有助于你谈判成功的。

1.4.1 抽烟斗者

抽烟斗者通常运用烟斗做为谈判的支持物。对付这类对手的策略是,不要和烟斗抢着吸引抽烟斗者的注意。例如,抽烟斗者伸手取火柴点烟时,这是你应停止谈话的时机。等他点好烟开始吞云吐雾时,你再继续你的谈话。如果你能很有技巧地去除此支持物,对你是有利的。最容易的方法是注视烟斗。所有烟斗终究会熄灭的,必须暂时放在烟灰缸或烟斗架上,在对方有重新拿起烟斗的冲动之前,给他一页数字、一本小册

子,或任何能令他参与你的谈话的东西。

1.4.2 擦眼镜者

你的对手在摘他的眼镜,开始擦拭时,这是当停止的信号。因为擦拭眼镜是擦拭者正在仔细考虑某一论点的信号。所以,当擦拭开始时,不要再施加压力,让你的对手有足够时间考虑,等眼镜再挂上鼻梁时,再重新谈判。

1.4.3 松懈的对手

有些人精神松懈。不好好坐直、不够专注、一副垂头丧气的样子。松懈并没有什么不好,问题是,如果意见的沟通过于不精确,会阻扰谈判的进行。使对手紧张、严肃一点的好方法,是用眼神的接触。你要谈判另一要点时,运用眼神接触并确定你的对手是否同意,不管是如何松懈的人,几乎都会对眼神接触有所反应的。

1.4.4 紧张大师

有些人对面对面的谈判有恐惧感。很明显的神经紧张。焦躁不安、甚至身子僵直。他们的谈话过于僵硬、不自然。此时你能做的是,放松对手的心情,让他有宾至如归的感觉。慌张不安常发生于没有什么商业背景的人。他们身处异地,不知道会发生什么事。你可以建议比较舒适的座位安排,或者采取主

动,松松你的领带,卷起你的袖子,来表示一切会很舒适轻松的。有些人太紧张了,结果如果你不小心的话,他们会让你也开始紧张不安。千万不要令这种事发生。记住,没人想紧张、焦躁。每个人都想拥有舒适愉快的感觉,所以如果你能消除对手的紧张不安,他会觉得好一点,对你心怀感激,这有助于谈判的成功。

1.4.5 膝盖发抖者

与膝盖发抖者商谈令人有挫折感,不过它有立刻呈现目标的好处;你必须让对方的膝盖停止发抖。如果你不这么做,谈判不会有任何进展。使膝盖发抖者停止发抖的方法是:让他站起来,去吃顿午饭,喝点饮料或散散步提提神。因为你知道现在你的对手坐着的时候会膝盖颤抖,所以你必在散步、走路时完成交易。顺便说说,美国国务卿亨利·基辛格是运用此技巧的佼佼者,也是“走路谈判”的大力提倡者。

1.4.6 凭直觉

人在商场上需要扮个大众脸,晚上在家中需要扮个隐私脸,很多人有此想法。没错,你在办公室和在自己的卧室所表现的大多不同,但是记住,不管你在哪里,你都是人。你不应该停止信任你基本的本能,不管你是在商业交易或进行有关个人的谈判。

直觉不是什么神秘的事物,它仅意味着一位有直觉的人

有极大的耐心观察细节和行为的细微差异。关心你的对手，注意他的行为举止，如果事情似乎不顺的话要有所警觉。常常任何迟疑、迟钝都可说是谈判失败的直接结果。如果真是谈判所谈问题造成的，对此障碍须采取必要的对策，试着从其他方式、角度来阐述你的论点。不过你的对手的反应，也可能因为其他因素，可能是你阐明你主张的方式态度不适当。如果你的个性很强，那么可能你的对手因此而感觉不舒适，因此对你们正在讨论的所有问题变得极端敏感。注意咳嗽、弹指、转笔以及其他不耐烦和紧张的信号。它们必须予以处理，谈判才能进行。简而言之，虽然在任何谈判时轻松地进行商议是最理想的，不过事实上你不可能真正轻松。你必须时时刻刻谨慎注意、观察你的对手，并不断地思考如何影响对方接受你的看法。不论你的对手是否由言语或揉弄头发向你传达了信息，你必须对此信息做适当的反应，以利于谈判的顺利进行。

第 2 章 谈判准备

2.1 探查虚实

四个起决定性作用的重点,关系着谈判的成败:第一、你自己的能力了解多少?第二、你对对方的能力又了解多少?第三、对方对你的能力有着什么样的了解?第四、对方对于自己的能力是否有正确而客观的评估?

面对同样的一件事,十个人可能会有十种不同的反应。谈判也一样,即使是站在同一立场的人,所持的观点也不尽相同。所以,掌握这一“个别差异”的事实,再将上述四个要点运用于谈判中,是谈判前必要的“准备工作”。

2.1.1 考虑本身立场

无论在谈判前的准备阶段或谈判进行当中,无论谈判的内容是单纯或复杂,也无论谈判期限的长短,都不能忘了一点:先看看自己是占了优势,还是处于劣势。你必须从各种不同的角度详细研讨有关谈判的内容和事实。大丰公司是零件制造厂商,振兴公司则使用大丰公司所生产的零件制成商品出售,而振兴公司正与包括大丰公司在内的多家零件制造厂

接洽承购零件事宜。大丰公司制造该类零件的历史相当久远，也熟悉同行之间的竞争情况与竞争方法。假设其他零件制造厂商所开出的价格无法与大丰公司竞争，而振兴公司也正与大丰公司积极地展开交涉，希望能购买到大丰公司所生产的零件。在这种情况下，占优势的，自然是大丰公司了。大丰公司如果了解自己的有利地位，那么，坚持自己所提出的交货时间、付款方式、以及其他有利于自己的条件，甚至还可以要求振兴公司，如果不接受所提出的条件，谈判便就此一刀两断。以振兴公司所处的“挨打”地位来看，除了乖乖接受外，是别无选择的余地了。但是，大丰公司如果未能充分坚持有利于自己的立场，低估了自己的实力，那么，必然不敢以强硬的态度来坚持其所提出的条件，谈判自然无法以“速战速决”的方式达成协议了。管理者从中可以了解到“正确地分析本身的实力”是何等重要了。在谈判进行时，便应该特别牢记自己所拥有的实力。因为谈判的局势不断在变化、在发展。谈判的主动权有时可能属于你，有时则转移到对方手中；有时你可以强硬起来，咄咄逼人；有时却只有挨打的份，毫无招架之力。所以，要正确地认识自身的实力，并随时掌握谈判的微妙变化，如此，才能适时地施展原定的战术和技巧。

另外，管理者还必须知道自己的谈判对象是否是个高手。若是个高手，那么，对于你所运用的种种策略或小动作，必须早已看得清楚明白。但是，情况纵然如此，管理者还是应该按原定计划行事，该使用的技巧还是照常使用，该坚持的条件更不必因此而让步，否则，对方或将以为你毫无准备，气势自然节节上升，如此，你获得成功的希望就更加渺茫了。

2.1.2 先“高估”对手的实力

至于对手的真正实力到底如何,这要等到谈判正式开始,再经过实际的交涉与观察才能获知。了解谈判对手的实力是非常重要的。如果不能完全了解,则无法拟定有效的战术和技巧,以化解对方的攻势。管理者通常会犯高估或低估了谈判对手的错误。这种错误,有时在谈判的准备阶段就已酿成;有时则在谈判进行中,因一时的失策而做了不当的判断。“谈判高手的经验”告诉管理者,当管理者摸不清对方的虚实时,宁可高估,也不要低估了他们。理由很简单,因为低估了对方的结果,对己方往往只有害处,没有好处。相反地,如果管理者高估了对方,而在谈判过程中,逐渐发现其“不过如此”,那么,当时所感受到的“惊喜”,则是笔墨难以形容的。比方说,假设买方与卖方正为某项商品的交易价格僵持不下。买方认为该商品有缺陷,卖方应该降价出售,但卖方却坚持不肯退回已收受的订金。最后,买方决定诉诸于法律,谈判于是宣告破裂。

但买方忽略了一项事实:卖方拥有雄厚的财力。一笔诉讼费用,对他们来说,不过是九牛一毛而已,而买方打的如意算盘却是,借着打官司来拖垮对方。总之,不管诉讼的结果如何,买方将陷于不利的局面,而这就是低估了对方的后果。如果买方能在开始时便对卖方的财力有正确评估,谈判又会演变成什么样的局面呢?既然对方财力雄厚,那么,就算诉诸于法,自己也无法获得什么好处;基于这样的认识,在谈判中,买方便会舍强硬而采取较温和的态度,如此一来,即使谈判失败,损

失也不会太大。如果买方认为卖方财力雄厚,而采取温和退让的态度,但在谈判中,又发现根本不是这么回事时,那又该怎么办呢?这就简单多了!买方不就可以趁机抓住卖方“财力不够”的弱点,再提出有利己方的要求吗?

预先“高估对方”,谈判的局面尚还存有扭转的余地,但若低估对方,一旦发现有误,则一切都将难以挽回了。谈判就像玩跷跷板,双方上上下下,要使自己保持“在上”,使对方“在下”,就要看你如何削减对方的实力了。

2.1.3 适度地让对方了解你的实力

在谈判前,管理者要预先评估本身的强弱与地位的优劣,并要设法探查对方对于自己的了解程度。完成了这两项谈判的初步准备,才能够于谈判时适时而有效运用谈判技巧。即使面对的是同一件事,每个人的反应也会有所不同,尤其在时过境迁之后,其中的变化更是难以掌握。这种因人而异,说不出所以然来的观念差异和随时可能有所变化的反应,是谈判者不可忽略的一个事实。如果对方高估了你的实力,这还算好。但对方若是个谈判高手,就不那么容易应付了。所以,最起码,管理者也必须设法让对方对于自己的实力有正确的了解。在电视广告中,有种“反复强调法”经常被使用。据专家统计,某商品广告在一分钟之内,竟然连续出现了十五次之多。这种强迫接受式的宣传手法如果安排得巧妙,观众是不会察觉到的。不过,反复的向谈判对手展示自己的力量,有时也会有“弄巧成拙”的危险,尤其当对方是个谈判高手时,“就像一部因故障

而轧轧作响的破车,反复地夸耀自己,等于暴露自己的无能”,情况不就更糟了吗?所以,在使用“反复强调法”以展现自身实力的同时,应特别注意切莫让自己陷入不利的立场,也不要让对方对自己产生误解。

2.1.4 稳住阵脚

在谈判桌上,多少都有可能遇到不讲理的对手,在不该大声喊叫的时候,偏偏叫嚣不停,甚至还拍桌子,百般威胁。不过,这一类的人通常不是虚有其表的纸老虎或紧张大师,便是还不够成熟,只要你稳住阵脚,其实是不难应付的。此外,有些谈判对手因自视过高、目中无人,非但对管理者提出无理的要求,甚至还强迫别人无条件地接受。事实上,这种人往往与前者一样,他们的能力并不如自己所想象的那么高。不可否认,当谈判对手过于自信,表现出盛气凌人的高傲姿态时,会使人不得不屈从。但是,面对这一类的对手时,如果管理者的姿态也与他摆得同样高,谈判则必然无法继续进行了。相反地,有时候,管理者也可能碰到对自己的能力缺乏信心的对手。也许对方的能力很强,但却因为经验不足、事前的准备不够、或其他种种因素,反而失去了信心。当对方自信心不足时,也将影响到整个谈判的过程。

所以,如果对方过于自信,就得设法挫挫其锐气,让他明白自身能力的极限,使谈判至少能在较平和的气氛中进行。不过,管理者也必须顾虑到一点,当一个人被指出“你的能力,其实并不像自己所认为的那么好”时,很可能因此恼羞成怒,这

么一来,如果谈判已进行到这种地步,也都难以继续了。某公司正与一名职员谈论有关重新订立聘用契约的事宜。这名职员的能力相当强,这是事实,但他所要求的待遇,却比公司方面原定付出的要高出许多,他颇自信地表示:“我对公司的贡献是无人能及的。所以,如果公司不能给予我合理的待遇,也就是我所要求的那个数字,那就太不公平了”,公司方面当然也不否认这名职员的表现。然而,根据测评的结果,他所要求的待遇,确实偏高了些。如何在承认这名职员对公司的贡献,但又不损及其自信心的情况下,使双方达成协议呢?很简单,只要告诉这名职员,公司方面目前还负担不起那么高的待遇,一切都可迎刃而解了。委婉的说明与温和的态度,是使对方的“过分自信”无用武之地的最好方法。

2.1.5 洞悉对方的思考模式

在谈判前的准备阶段,就应该通过各种方式,去了解谈判对手的自我评价如何。如果管理者以前曾与该谈判对手接触过,那不妨再翻阅一下当时的谈判记录。如果双方素昧平生,则可以从与对方谈判过的人那儿获得消息。另外,从图书馆或对方所属的机关,也能找到若干基本资料,如年龄、经历、教育程度、特殊专长等等,根据这些,一个人的轮廓大致便呼之欲出了。事前的收集资料,再加上由实际接触中的观察所得,这对判断一个人来说,应该是足够了。当管理者所面对的谈判对手是个太过自信的人时,如果只是一味的表面上附和他,可能会引起对方“你已经同意我了”的误解。而这种退让的态度,只

能有使其气陷更盛,所提出的要求更离谱。对付这种人,惟一的方法,是适时地提出足以销毁其自信的有力事实来。一个灌满了气的气球,是经不起一根细针轻轻一戳的。

2.1.6 让对方了解你的谈判内容

一家贸易公司正在召开业务会议;与会人士各执己见,几乎吵翻了天。只有一名干部,从头到尾静静地坐在那儿,一句话也没说。

“你真了不起,在刚刚那种乱哄哄的场合,居然还能保持冷静!告诉我你是怎么做到的?”

“其实也没什么,因为我根本不知道大家在讨论什么!”,这就是答案。谈判时,就算你的能力再强、资料再丰富,要是对方根本不知道你在说些什么,终究还是白忙一场,徒然浪费口舌。对方的沉默,往往是一种“我听不懂你说什么”的警告。所以,此时此刻,管理者就应该停止“发表高论”,再以各种方式,如直接询问或提出让对方不得不回答的问题,来探查其“沉默”的原因。而当以上两种方式都试过,但对方仍旧毫无反应时,管理者就可以肯定,对方十之八九是听不懂自己所说的了。这时候,管理者便应该改用另外的叙述方式,以更平易、更直接的说法来表达自己的意见,或者暂时停止谈判,再觅良策。谈判是一种双向的沟通,双方必须在彼此了解的基础上展开争议,如果管理者的表达方式令对方有“不知所云”的感觉,那么,就是再好的谈判技巧,也无用武之地了。

2.1.7 充分了解实际情况

从事谈判时,往往会因未能掌握与谈判有关的完整而正确的事实,而遭到意想不到的失败。这种失败,对管理者的谈判力来说,是一大损伤。就如同在沙滩上盖房子一样,即使房子盖得再好,大浪一来,顷刻间就化为乌有了。缺乏事实根据的谈判,只要对方一指出真正的事实来,你苦心架构的一切,瞬间即成泡影。而想再回头重新收集资料,力挽狂澜时,谈判的主动权早已落入对方手中,由不得你了。

2.1.8 不可轻信谣言

谣言毕竟只是谣言,而非确实可靠的消息,但谈判者却经常被谣言所误导,以致背离了事实。许多谣言,乍听之下仿佛真有这么一回事,但是,谣言都不能够相信。若轻易相信,管理者将成为最大的受害者。所以,不要把谣言和事实混为一谈,这是谈判的守则。

在谈判中,如果被对方识破自己所持的所谓“事实证据”是根据谣言而来,那么后果将会如何呢?很明显的,管理者的信誉必然从此一落千丈,而此次谈判对自己来说,则是必输无疑的了。相反地,如果管理者发现对方所持的资料是根据不正确的传闻而来,情况又将如何呢?只要管理者能掌握真正的事实,当场揭发对方的错误,那么,不管对方原来的攻势如何凌厉,也只能反攻为守了。在谈判中,如果对方只能“防御”,而无

法展开攻势,那时你是胜利在握。

在谈判之前,许多人往往因准备时间不够或者未曾意识到“收集完整事实”的重要性,而遭致意外的失败。所以,对于对方所引以为据的事实,尤其当该事实对谈判的成败具有决定性的影响时,管理者应该特别留意,如果可能的话,最好还是亲自查证。否则,如果为了一件子虚乌有的“事实”,而从谈判中败下阵来的话,那就得不偿失了。

2.2 拟定计划

一般来说,谈判的准备工作就是要制订一个简明、具体而又有弹性的谈判计划。谈判计划应尽可能简洁,以便洽谈人员记住其主要内容,使计划的主要内容与基本原则能够清晰地印在他们的大脑里,进而使他们能得心应手地与对方周旋,而且能随时与计划进行对照应用。

计划必须具体,不能只求简洁而忽略具体。既不要有所保留也不要过分细致。此外,计划还必须有弹性。谈判人员必须善于领会对方的谈话意图,判断对方的想法与自己计划的出入所在,进而灵活地对计划加以调整。这些当然都是纸上谈兵,实际情况往往迥然不同。在实际工作中,谈判人员要收集许多情况,阅读档案中相关的大量文件,同时尽量与这次谈判有关的人员交换意见,他们的见解往往会各不相同。当管理者乘汽车或飞机前往谈判的路上,要利用这有限的时间,把杂乱如麻的情况,抽条剥丝理出头绪。三个不同阶段中所使用的技

巧:

2.2.1 集中思考

集中思考的目的是迅速地归纳有关问题。同时理出自己思路。集中思考阶段分两个步骤:第一步把与谈判有关的想法,通通写在纸上;第二步是用另一张纸记下自己对于对方的判断和了解,包括他们在干什么?他们在哪里?他们的外貌如何?管理者了解了哪些有关他个人的情况?目前所知道他们在谈判中期望的是什么?管理者预测他的期望是什么,以及我们还需要掌握什么情况等。同样地,把这些有关对方的一些问题的想法及时记载下来。在集中思考阶段,如果管理者把有关谈判的临时主意和有关对方情况的估计与猜测,列成两张表写在纸上,管理者的头脑就清楚了,把它们放在一边,会对谈判产生重要作用,可供以后的谈判准备工作参考。

2.2.2 确立谈判方向

谈判方向是指谈判者希望通过谈判所要表达的“方向目标”。它是谈判者谈判的主导思想。但它有时会与经过双方共同协商制定的洽谈目标略有出入。谈判方面的备忘摘要文字表达要力求简洁,最多 15~20 个字,要是太冗长,就证明洽谈人员脑子里对于为什么来进行谈判,没有一个很清晰的概念。因此,此时谈判人员的头脑要清楚。如果用了 20 多个字都难以表达清楚,那他就必须整理一下思绪了,要对原来的谈判方

向进行删减和修改,直到最多用 20 个字就能完全表达出来为止。

2.2.3 计划的本质——目标

谈判的“目标”通常可以用一句话表达。比如“我们认为谈判目标是……”或者说:“我们声明谈判目标是……”有时候,目标不见得要和谈判方向完全一致。而准备工作的实际程序是:首先,经过开拓思路阶段想出各种应对办法,然后逐步地制定出己方的谈判方向,最后制定谈判议程表。值得注意的是,谈判议程表最多不要超过四个。如果必要,可把其他问题做为附属列在主题下。准备阶段的最大目的是为谈判人员提供一份在谈判大厅里放在他们面前的文件。要求文字简洁、易记,能对谈判人员起提示的作用,使他们在全部精力投入谈判的同时,能够把握住谈判流程。

2.3 模拟实现

世界著名的钢琴家约瑟夫·霍夫曼长年在世界各地旅行演奏,而他常常在奔赴下一个演出地点的车上,闭起双眼,靠在椅背上。“你在睡觉吗?”他的朋友曾经如此问他。“不,我正在练琴”。霍夫曼回答。美国红歌星克丽丝汀娜也使用和霍夫曼同样的方法来磨炼其演技。她说:“我每天晚上都会累得连走路回家的力气也没有。不过,不管再怎么累,都总不忘在脑

中做假想练习。我在脑中练习跳舞,练习唱歌,也练习呼吸的方法。这种练习的效果与实际在舞台上表演一样,只是不会发出声音而已。”

2.3.1 尝试“心中彩排”

正确的“假想练习”不但可以增进你的谈判能力,其效果甚至比实际练习还要大。因为就人类的深层心理以及神经系统而言,想象的经验和实际的经验,几乎一模一样,难以区别。所以,霍夫曼手不必触键,可以练习弹琴;克丽丝汀娜脚不必着地,也可以练习跳舞。在谈判正式展开前,要事先做好各种准备工作,这是毋庸置疑的。当然,在尚未谈判时,是不可能与谈判对手面对面进行“彩排”的。因此,惟一的办法,就是做“假想练习”了。“假想练习”虽然只是想象模拟,但其功用和效果却十分惊人。

有许多人每天都在脑中练习各种谈判,如售屋、买车、整修房屋、修理家电用品等等。只要拨出少许时间,先将谈判的各种可能发生状况演练一遍,管理者的谈判力必然会更上一层楼,甚至因而左右了谈判的成败。

2.3.2 让整场谈判在你脑中演出

如果你所想象的只是事情的结果,而非全部过程,这就不叫“假想练习”了。譬如,你是个希望能够“家喻户晓”的足球选手,但你在心中所描绘的,尽是一些接受记者的访问、观众的

喝彩声、成为杂志的封面人物,或是名字上了头条新闻等等这一类“美丽的结局”,那么,这不过是海市蜃楼般的白日梦罢了。没有实现的过程,就像旗杆的旗子,升不上来,也无法迎风飘扬。要能滴水不漏的在脑中想象谈判过程中的每一个细节,方称得上是有效的假想练习。梦想成为一个主控全场的足球后卫选手,就必须在脑中想象应该指挥在场的每一名球员,如何接球、如何传球、如何……为什么假想练习的效果反而大于实际练习呢?因为在想像练习中,每一个动作都是完美的,接球时不会漏球,传球时也不会误传。但在实地练习中,则难免有犯错的时候或是疏忽的地方,当这些失误一再地发生,而成为一种习惯时,就难以矫正了。所以,事先做好假想练习,再带着球到球场去,运用你在假想练习中已熟悉了的各种动作,就是实现梦想最好的方法。

谈判也一样,应该在事先想象与谈判对手面对面进行谈判时的整个过程。更具体的说,就是想象谈判的场所、想象谈判者的神情与反应、想象谈判双方的每一句对话,以及想象你所使用的战略和技巧等。在假想练习中,如果你自认为所使用的战术毫无漏洞,对谈判对手的反应也能完全掌握的话,那么,在正式谈判时,就比较不会遭遇意想不到的困难了。

2.3.3 以正确的想象演练为前提

人的潜意识和神经系统,对于想象的经验与实际的经验,是无法区分的。因此,正如前面所述,“假想练习”的效果,便等于或大于实地的练习,但值得注意的是,如果以错误的事实和

错误的战术作为前提,来进行假想练习的话,那么,在正式谈判中,便很可能也犯了相同的错误,而导致失败。再以练习足球为例,若在假想练习中,弄错了从四分卫处接过球来的时间,或是传球的方向与姿势不正确,则在正式比赛中,这一幕便可能重演。克丽丝汀娜若在她的假想练习中记错了歌词,那么,公开表演时,唱错歌词的机会就相当大了。总之,假想练习时,其所根据的前提一定要正确,才能发挥预期的效果。如果前提错误,不但给自己带来莫大的损失,亦将使谈判出现令人大失所望的结果。

2.4 时空选择

任何重要的事,不应采取成败中凭机会运气的态度。如果你研究成功人士的行为的话,你将发现他们很自然地会注意一般人不会注意的细节。例如,一位老练的销售员训练自己记住所有他引见过的人的姓名。他这么做不是为了炫耀记忆力,或让他新认识的人对他记忆力之强留下深刻印象。他这么做是因为他知道,如果他不注意,不记得对方名字、对方的地位,和其他重要个人资料的话,待一会儿在谈话中有良机来临时,他会处于错失与不利的情况。所以谈到谈判的重要性,管理者不可忘记了谈判的细节部分。而谈判会议的地点和时间,便是最基本的细节部分。在某些场合,谈判时间和地点的适当与否,对谈判结果有决定性影响。有位职业高尔夫球员同意抽出时间参加高尔夫球赛,为盲人筹款。他出现在慈善机构总部,

商讨有关他慈善比赛的细节,并会晤他的对手——一位双目失明的高尔夫球员。这位职业高尔夫好手当然是惊讶万分。赢了一位盲人有何光荣之处;如果他输了,面子全无如何面对大众。他决定优待对方,从其实际杆数中扣除一些杆数。让他很为难的是,他的对手不加思索便拒绝了这个建议。这位职业高尔夫球名家要求他的对手重新慎重考虑,可是这位失明的高尔夫球员坚持自己的决定。他说:“这样不公平,我不要任何特别的安排。”这位高尔夫球明星叹了一口气。他决定,虽然赢也不是,输也不是,他也别无选择,只好硬着头皮,与这位失明的对手面对面的打场球。他向他的对手说:“那么麻烦你至少选一下我们比赛的地点和时间吧!这是我待我任何对手应有的礼仪。”这一次失明的球员同意了,他选了一处他所熟悉地形的高尔夫球场。高尔夫球员同意他的选择。“至于时间,”这位盲者满意地微笑说:“我们将订在比赛当天晚上十二点”。你所选择的谈判时间和地点,或许不像此时那么具有决定性,可是还是重要的——最重要的就在于不可全凭机遇。

2.4.1 选择谈判地点

如果可能的话,在中立的地方谈判总是较合人意的。大规模的劳资谈判就是典型的不在总公司办公室或工会总部举行,而是选在中立的饭店或会议厅举行,原因是在“自己根据地”谈判的一方占了明显优势,促使前往谈判的客人心中生忿恨,故对成功的谈判造成损害。

当然了,许多时候在自己场所或对方场所谈判亦有其方

便之处。如果你是在谋求一家大公司的某一职位时,会晤地点可能是那家公司办公室或会议室举行。如果你是个自己经营的生意人或专业人士,那么谈判地点可能是你的办公室或者是对手的办公室。当然了,还要考虑其他因素。如果你是个独立的小承包商或顾问,在你的停车房或共用的办公室办公,那么把你的不富裕展示给你的对手知道,在绝大部分情况下,对你不利。因此可能的话,在对手的办公室或像餐厅这样的中立场所举行谈判较好。许多时候谈判会议可做如此安排:前往谈判的客队先拜访对手办公室,然后协同对手前往客队选择的场所会谈,通常是一家餐厅。可能的话找出你对手的饮食习惯,然后就近选择一家最擅长烹饪你对手最喜爱的食品的餐馆。假如你不清楚你对手喜欢的食物。首先必须检查一下你所选的食物和餐馆是否妥当。不要臆测你的对手和你喜欢吃同样的食物。记住各有所好,口味不同。有些人进行食物疗法节食,有人可能是素食者。所以,假如你觉得餐馆是良好谈判场所的话,务必事先告诉你的对手,你已经在某一家餐馆订好了位置,以及他们提供的是哪一种食物。在请问他是否满意之后,才能订妥座位菜单。不管你们会谈场所是在餐厅或办公室或会议室,有几项关键要领可资参考。首先,会谈场所必须尽量不受干扰,尽量避免分心。如果在安置有电话的办公室或没安置电话的会议室两者之中选择的话,选择会议室。即使你的对手已经通知他的秘书他“暂时不接”任何电话,但是坚持到底的来电者还是可能说服秘书请其老板听电话。完全避免此干扰的惟一方法是在没有电话的房间内进行谈判。会议室比你对手的办公室适宜做谈判场所,另一个原因是,一般来说,

办公室通常是座落在公司营业办公的地方。也就是说,公司每日业务会产生许多干扰,会影响谈判的进行。

2.4.2 座位安排的重要

如果谈判的地点是你对手的办公室的话,你或许会坐在气势较弱、属于下属的位置。典型例子是,你的对手会坐在他办公桌的大位子,而你则坐在旁边的椅子上,更糟的话,甚至坐在临时搬进来让你坐的椅子上。这种不利于你“一人高高在上”的情况可以避免,只要你挪到会议室谈判。在会议室谈判时各方围着桌子坐下,可放松心情,准备进行谈判。这一论点或许看来太明显太基本了,可是不容忽视。让你自己和你对手坐下来,准备开始谈判,绝非是你可以等闲视之的谈判。如果谈判各方能各就其位,准备进行谈判,那么已经朝谈判成功大道迈进一大步了。

你或许记得,当欲中止越战的巴黎和谈开始时,似乎有层层阻隔、重重难关无法突破,直到会议桌的外形让谈判双方皆感满意时,谈判才有豁然开朗之势。谈判双方都认为会议桌的座位安排必须给予某几位参与者以特别的承认和优势。在这个问题没有解决之前,别的问题只好搁置缓议,而越南方面会一直僵持下去。

谈判桌的形状,和会议室的便利一样,适于座位的安排也是需要留心的谈判技巧细节部分。管理者到坐在你对手办公桌对面的座位有下屈服从性。有些主管费心而故意安排他们办公室的摆设,让他们对手坐在较不利的位置和较不利的坐

席,以减低对手气势。过于低矮的座位会使得坐者必须挺直腰身讲话,制造说话者的不适和紧张,让对手有机可乘,再者,坐高座的人可以俯瞰低座位者,占尽地利;而低座位者不得不仰视高座位的人,其气势已弱。

2.4.3 破解座位优势

有一位朋友,每当别人企图对他施展座位策略时,他总以自己独创的方法予以破解。他来个反客为主,直接坐在他对手的桌子前。这一怪招一施展立刻转移权力重心,因为现在他的对手处于必须仰视他的位置。结果毫无例外,他的对手此时只好从他的办公桌位子站起来,建议在会议室会谈或许舒适些。另外一种可以达成同样目的,可是较周全的办法是,拒绝你对手要你坐下的要求,说明你的背不好,太低的座位对你身体有害。

谈判时调整座位的要素是悉听你自己的感觉。如果你开始觉得不舒适自在,受到对手威迫、控制时,而这感觉是源自你所坐的不利位子时,立即行动,很客气地扳回劣势,平衡双方的均势。不要担心此举会触怒对手。如果他在对你玩策略时,他自己内心明白得很——他会尊重你试图改变均势的努力。

2.4.4 谈判时间的选择

谈判的时间和谈判的地点一样重要。近来对生理反应的

研究方兴未艾。这新的学科研究重心的一部分是，一天中哪些时段个人的情况处于最佳状况，何时段又处最低潮，当然个人的生理物质必须予以讨论，但是一般的看法是，绝大多数人在上午大约十一点时，工作情况最佳。在这时候，早餐已经消失。开始处理了一些事，可是并不疲倦。生理系统也还未忙于消化、吸收丰富的午餐和二两浓郁的马丁尼酒。所以，如果你和绝大多数人一样的话，你效率最高的工作时间便在此时。自然还有其他因素须考虑。在上午较晚的时段，你的对手也可能正是神采奕奕的时候，这可能对你不利。有时候，假如你的工作时刻表将开始的较晚的话，那么你的最佳情况可能会是下午2:30分左右。此刻，你的对手可能已经忙了大半天，已有疲倦感了。所以，假使你在研究阶段发现此现象时，在下午安排谈判时间对你或许较为有利。另一方面，假如你知道你吃过中餐后，你的情况不佳，而你也将处于不利的状况，那么不要把谈判定在此时进行，应是对你有利的。

2.4.5 谈判议程其他考虑要项

谈判地点和谈判事项的性质，在决定谈判时间上扮演重要角色。每种行业有其特质。如果你的对手是个经纪人，那么谈判时间最好是安排在市场打开之前或关闭之后。在市场交易顶峰时刻，顾客会不断来电。证券交易所一片繁忙，经纪人此时也是全神贯注做生意。所以，除非你们会谈地点远离经纪人的业务所涉及之地，不受任何紧急电话的干扰，否则，把谈判约在这样繁忙时间举行，或许会极其不利的。

2.4.6 避免分心

谈判者的分心或漠不关心,对谈判的进行是最不利的。如果你要把谈判安排在特定时刻,你必须先问问自己,这段时间是否会让你分心。让管理者假定你要与你的主管商量某一程序的改变事宜。最明显的谈判时间是择于下班时间。此时你们两位都还在公司,也不会受到任何电话干扰。然而,此时真是你获得所需的最好谈判时间。经过一番检查、分析,结果是并非如此。你所提议的事项牵扯到相当的技术问题,你的主管既然已离开技术部门好几年了,自然需要全神贯注。也就是说,你可能不能迅速了解你所陈述的技术观点,而且必须全神贯注地听你解说。同时你也知道,你的主管刚搬到市郊而开往该市郊的火车班次又不多,你也察觉到他活在担心赶不上火车回家的日子里。如果他赶不上那一班次快车,那么两小时之后才有下一班快车。把所有搜集的资料予以分析后,你发现把会议时间定在下午较晚的时刻,对谈判是不利的。你的主管可能心不在焉,担心搭车的事。而你也没办法讲清楚你的观点,来让他明白。所以,你采取了主动,让谈判在工作日较早的时段举行。确实你必须与干扰公司的事物搏斗,但是至少你较有机会让他明了你的观点。

2.4.7 谈判日历

一天适当时刻的选择,对谈判来说很重要。所以同样的,

择定一星期中的适当日期,对谈判也很重要。任何生意人都会告诉你,在一星期中的前几个工作日去拜会对手,要比最后几个工作日有效的多。星期四晚上以后,很多人很自然地便开始想到他们的周末。他们星期五的工作常常便失去了兴趣,而且不专心。这一现象对受雇于人的员工来说,要比自己开业,不靠有固定工资收入的人士真实、普遍。不过不要多久,这些自己开业的人士也慢慢沾染上这些特点。因为他们已经被工薪阶层人士制约了,如果你是个独立作业的制造商代理,而你于星期五拜访 10 个买主,发现其中有 8 人不是在忙便是不在办公室。你不久会学到,你可以更善于利用你星期五的时间,而不是去拜访顾客。所以,当你在规划谈判会议时,把星期几也纳入考虑事项。把谈判时间订在一星期的开始,以及工作日的较早时段。这是一般的建议。最后,你会成为安排你自己最适宜谈判时间的最好审查者。

2.5 开场方式

开场进行的一切活动,一方面能够为双方建立良好关系铺路,另一方面又能够了解对方的特点、态度和意图。因此,在这个阶段,必须十分谨慎地对所获得的对方印象加以分析。不仅如此,还要立刻采取一些重大措施,用自己的方式对他们施加影响,并使这些影响贯穿于谈判的始末。管理者最好把准备工作做得既周密又灵活。当坐下来转入正式谈判前,应该充分利用开讲阶段从对方的言行中所获得的信息。在这个阶段中,

能够很快地掌握对方洽谈人员两个方面的信息,即代表他有丰富的谈判经验和技巧,可以顺利地发挥他的谈判作风。

对方谈判经验和技巧无须语言就可以反映出来。比方说:他的姿势、表情以及他“入题”的能力。如果他在寒暄时不能应付自如,或者突然单刀直入地谈起生意来,那么可以断定,他是谈判生手。谈判高手总是留心观察对方这些微妙之处。对方的谈判作风,同样的可以在开场阶段的发言中反映出来。一位经验丰富的谈判人员,为了谋求双方的合作,总是在开始时讨论一般性的题目,另一种具有不同洽谈作风的人员,虽然他的经验同样丰富,但其目的是为了对谈判产生影响,他显然会采取不同的措施。一进入谈判,他就极力探求双方的优势和劣势,探听哪些是自己必须坚持的原则,以及在哪儿问题上可以让步,他不仅要了解“自己”的情况,甚至对每一个己方人员的背景、价值观、以及每一个人有把握的和担心的事,以及是否可以加以利用等问题,都要搞得一清二楚。这些信息,对于那些玩弄花招的,以牺牲对方利益而谋取自己利益的人来说,是至关重要的。这些信息能成为他在以后的谈判中使用的武器。如果把谈判比作游戏,而且彼此商定,游戏以一方的胜利而告终,那么他的举动是无可非议的。当管理者一旦察觉到谈判中间将会发生冲突,就必须万分小心。虽然,管理者还无法判定谈判将会怎样展开,但是已经看见了“黄灯”。虽然,这并不等于表示“进攻”的“红灯”,但起码已显示出对方有些神经质或是经验不足,或是对谈判有些不耐烦了。也许对方十分好战,“黄灯”真正转成“红灯”,但对管理者来讲,这就极易做出相对的反应了,披上管理者的战袍,投入战斗。

如果在这个阶段,管理者还不清楚对方这些行动的意思,而管理者在谈判开始时,所采取的是与对方“谋求一致”的方针,这时就应该引导对方与自己协调合作,并进一步给对方机会,使他们能够适应自己的方针,同时,自己也应该有更充裕的时间和机会,把对方的反应判断清楚。

这时,管理者施展技巧的目的是努力避开锋芒,使双方走向合作。管理者应不间断地讨论一些非业务性话题,并更加地关注对方的利益。这是这段开场对话:

“欢迎你,见到你真高兴!”

“我也十分高兴前来这里。近来生意如何?”

“这笔买卖对你我都很重要。但首先我对你的平安抵达表示祝贺。旅途愉快吗?”

“这个问题也是我们这次要讨论的,在途中饮食怎么样?来点咖啡好吗?”

这并不是一个漫无边际的闲扯,虽然表面上它与将要谈判的问题不相干。但是,如果对方在这段谈话之后,仍坚持提出他的问题,管理者就可以认为“黄灯”有变为“红灯”的危险。如果能够接受这种轻松的聊天,虽然这并不能改变“黄灯”仍然亮着的事实,但它告诉管理者它有转为“绿灯”的可能。在这个阶段,管理者最容易犯的错误,是过早设定对方的意图。因为无论如何,自己已经掌握了一些信息,对于这些信息,管理者还要随着洽谈及实质性谈判的过程中,做出更深入的分析。

第3章 谈判方法

3.1 善于假设

所谓的假设,就是“暂定的事实”。过去发生的、现在存在的,或者未来可能出现的,虽然不会掌握确切的证据,但仍应该把它当作事实,而予以承认。譬如,当你过马路时,虽然无法了解整条路的路况,而只能依据红绿灯的指示,只要红灯一亮,即可假设正有车子在通过马路。此一假设,是根据“绿灯行,红灯停”的交通常识而来的。

当然,你的假设也可能错误:如果没有确切的事实做为根据,总是带着些冒险性的。而对于所假设的事实,我们也无法确认其是否已经发生,或者未来是否会发生。正确的假设确实能够使谈判力大幅度地增加。因此,在谈判进行当中,一旦你发现自己事前所做的假设无误的话,就该立即运用已制订好的策略,展开反击,则其结果自然对你有利。不过,如果你事先未曾准备好应对的方法,那么在仓促之间,必然更难以想出什么周全的法子,作为迎战的利器,如此一来,谈判就未必有利于你了。正确的假设对谈判的帮助非常大,但是却有一种法则,可以作为设定正确假设的依据。经验也许可以使你更容易正确的假设,但却没有任何谈判专家敢拍着胸脯保证:“我的

假设一定准确”。因此在谈判中,当你一发现自己做了错误的假设时,就该立刻悬崖勒马,以免事态更加严重,而蒙受巨大的损失。

如何才能提高假设的准确度呢?这儿提供一个方法:把假设的重点放在对方的想法及其可能采取的策略上,而不要老是在与谈判有关的主要论点以及其他细节中打转。不管谈判的主要论点或其他细节,它毕竟还是“人”——你的谈判对手。因此,对“人”而不对“事”,可说是在做假设时比较合理、也比较安全的一种思考方式。

3.1.1 假设要根据事实

再回过头想想红绿灯的例子。当信号灯由红转为绿时,则一定有车子通过。在这个假设中,“绿灯亮了”是惟一已知的事实,因此,只根据此一事实,便假设“有车子通过”,则就未免太草率了。如果在“绿灯亮了”之外,再加上“听到车子的声音”,那么,“有车子通过”的假设的正确性,就大大地提高了。

事实为假设的支柱,也是假设的基础。而已知的事实愈多,假设的正确性也就愈高。假设的提出,一定要有事实来作为根据。事实是拟订假设时不可缺少的基本要素,而它对谈判者更具有莫大的助益。

3.1.2 不做没把握的假设

如果是根据假设来做假设,则是非常不明智的。不错,原

来的假设也许有其事实的根据,但却仍未有确凿的证据足以证实其正确性。因此,以假设作为基础,来设定另一个假设,犹如盖在砂地上的房子,是经不起考验的。

下一年度的收益可能持续滑落,这是根据若干已知的事实所做的假设。若要根据此一假设,再提出另一个假设,如“该公司可能因为经营不善、财务状况不佳、而无法如期偿还贷款”,虽也未尝不可,但这种根据假设所做的假设,因为缺乏事实的基础,其预测准确度就低了、第一,该公司下一年度的收益只是“可能”,而“不一定”会“持续滑落”。第二,该公司的收益如果持续滑落,亦不见得便无法偿还贷款。因为或许公司方面已备妥一笔现金,足以还清贷款。第三,所有的款项并不一定非在一年之内还清不可。不过,如果该公司已公布其财务状况,那么根据此一已知事实,再做假设的话,“命中率”当然相对的就提高了。

3.1.3 不要轻易放弃原先假设

当你面对的是一位精明干练的谈判者时,你根据假设所拟订的谈判战略,以及假设所依据的事实,都极可能被对方看穿。在这种情况下,对方必定会想尽办法来愚弄你,使你自以为做了错误的假设。

阳明公司正计划与和泰公司合并,如果你是阳明公司的谈判代表,正与和泰公司进行谈判,而对方则一直将诉求重点放在其“所开发的新产品对阳明公司的收益必有极大的贡献”上。但是,根据你的调查,却发现和泰公司的新产品对阳明公

司并无多大的助益,那么,和泰公司的谈判代表为什么要特别强调这一点呢?你可以做如下的几种假设:①对方不了解新产品的真正功用。②想抬高该项产品的售价。③对新产品太具自信。④想借此来分散你的注意力。⑤对方已知你的调查结果,亦明白该项产品并无多大的利润,因此,便故意夸示其价值,作为逼使你放弃原来的假设的一种策略。以上五种假设都具有其可能性,而在经过研讨之后,若你认为第三项最有可能,那么,不管对方再怎么吹嘘其新产品的价值,你都必须相信自己所做的调查结果,不可轻易动摇,更无须因此而放弃原先的假设,或者改变战略方式。

3.2 小幅让步

3.2.1 抱着“不大幅让步”的心态

在谈判中,无论是哪一方先做大幅的让步,哪一方注定将失败。不管你站在多么有利的立场,也不管你的意见如何合理,一旦做了让步,将使对方对自己更具信心,也将使对方立刻改变他对你的看法。这样,在接下去的谈判中,你就难有“翻身”的余地了。

肯特想以一英亩 1000 美元到 1500 美元的价格卖掉一块土地。而在谈判中,他则先喊价 3000 美元,借此试探买方的反应。但买方事前已对这块土地进行过评估,也调查过附近的地

价,他认为土地的价格,应在每英亩 800 美元到 1000 美元之间,方为合理。由于急欲将土地脱手,因此,当买方一提出其所认为的合理价格,肯特随即同意把价钱降为每英亩 2000 美元,是原来的三分之二。结果呢?就因为卖方在谈判一开始即做了大幅的让步,所以,在接下来的谈判中,因而便失去了主动权,陷入了防卫的状态,任凭对方杀价,而毫无还手的能力。最后,土地自然是以“买方”所提议的价钱成交了。事实上,在上述的谈判中,肯特若不那么快地便做了让步,他的土地,至少可以每英亩 1200 美元以上的价钱卖出。

如何才能能在谈判开始不致做大幅的让步,而使自己蒙受不必要的损失呢?这就有赖谈判之前的周全准备了。在谈判之前,你必须掌握足以支持和证实你的主张的凭据,借此封锁住对方所带来的反驳资料,使其完全没有逼使你让步的机会。

3.2.2 巧妙地提出“交换条件”

即使是老练谈判专家,有时候也不得不做大幅的让步。不在这种极为不利的形势下,仍得设法应付,以保住谈判的主动权。但是要如何应付呢?当你在不得已的情况下而不得不做让步时,最重要的,就是应先向对方详细说明之所以让步的理由,让对方了解,你并非因为立场不稳,或是所提出的主张不够正当,才做让步的。

可能的话,在让步之前,应提出某个“交换条件”,告诉对方,“我知道了,关于这一点,我可以作让步。不过,我希望你也能……”这就表示,让步并非外单方的,而是谈判双方“各让一

步”。这么做,可以防止谈判的主动权落到对方手中。

再看看上述土地买卖的例子。肯特首先开价每英亩 3000 美元,但才在不久之前,附近的一块土地,每英亩 1500 美元卖了出去,这是买方已知的事实。在这样基础上谈判卖方的让步,是必然的。但是,肯特又该怎么做,才能减少损失呢?他可以先将每英亩价钱从 3000 美元降到 2300 美元,然后告诉对方,他不愿将土地以贱价出售,并附带说明土地之所以每英亩值 2300 美元的理由。这种做法则非常高明,因为它可以收到两种效果:第一,对方不会觉得你在漫天叫价,这足以使你保持谈判的主动权。第二,先提出“附近的某块土地以每英亩 1500 美元卖出”的事实,先发制人。这种以对方的筹码为筹码的作法,是反败为胜的绝妙高招。

3.3 坚持主张

人如玉一样,不经过磨炼,是不能成大器的。在谈判的过程中,你将面对许许多多的障碍和困难,正等待着你来解决。碰到困难时,每一个人的反应各不相同,而其中最令人不敢苟同的,则是闹情绪、发脾气,骂对方不肯合作这类的“负反应”了。欲使谈判能顺利地进行,双方都必须表现出积极的态度和诚意,共同致力于问题的解决。如果一碰到困难,便有着令人产生反感的反应时,谈判则必将陷入僵局。

也有人在谈判中遇到困难时,便表现出一副毫不在乎的样子。这种态度,或许有暂时勉强过关的效果,但从长远的观

点看,对一个想提高谈判能力的人来说,恐怕只有坏处,而无好处。总之,“解决困难的经验”是每一名谈判者非有不可的。而不敢面对困难,逃避现状,谈判能力就永远只能停留在一个阶段,难有长进。玛瑞开始从事律师工作时,曾碰到这样的一件案例。一个母亲给了她孩子一笔钱,但这笔钱究竟属“赠予”或属“借贷”,则成了该家族争执的焦点。该家族的人认为这笔钱属借贷性质,玛瑞则根据:没有借据,不必支付利息这两点,而持相反的意见。也正因如此,遂使得该家族人士对玛瑞愤恨,不但出语威胁,还扬言要上法院打官司。碰到这种棘手的情况,把谈判新手的玛瑞弄得不知所措,为了平抑这场纷争,玛瑞甚至一度考虑撤回自己的主张,无条件赞同对方的看法。然而,再深入调查的结果,玛瑞发觉那笔引发争执的钱,确实属于“赠予”,而非“借贷”。于是,玛瑞的态度便趋强硬,同时下定决心,不管谈判如何困难,都要坚持自己的主张。最后,经过一番努力,对方的态度终于软化下来。

事后,玛瑞即详细地分析该谈判案件的内容及整个谈判的过程。发现自己的态度非但有助于谈判的进行,更重要的是,它使自己谈判能力提高不少,而谈判能力提高,信心自然大增,这确是件令人极其欣慰的事,参与谈判的是“人”,而且是两个以上的“人”,既是如此,便难免产生种种的冲突与对立,而使过程充满曲折离奇的变化,但这不也就是谈判工作之所以吸引人的地方吗?

3.4 减少犯错

谁都会出错,即使是经验丰富的老手,也无法保证自己在谈判场上绝不犯错。若是犯错,谈判便难以继续进行,也难以使对方同意你的见解和主张。因此,为了使犯错的机会减少至最低程度,任何人都需要学习克服错误的方法。

3.4.1 发现错误,立即修正

根据统计,任何火警灾害,只要能在发生后的数分钟之内被发现,即能使伤亡的情况减低至最小的程度。而收集犯罪罪证工作也一样,案件发现得愈早,愈容易找得到线索,破案的几率自然就愈高了。谈判与火警、犯罪取证等的道理相同,如能尽早发现错误,尽早作修正,则越有成功的希望。

3.4.2 勇于“认错”

假设你在与某公司的谈判当中,指出该公司在已发行的股票内,有 100 万股是不合法的,但事实上,该公司只有 50 万股的违法股票。这时候,如果对方察觉你所列举的数字有误,便将连带的怀疑你的信誉和谈判能力,使谈判亮起红灯。谈判中所犯的 error,若愈晚被发现,对你则愈不利,甚至对方将因此而不相信你所举出的每一份资料。因此,在谈判中,你必须

随时保持高度的警觉性，一旦发现自己犯了错，或者被对方指出了你所犯的错，应该立即坦白承认，并向对方道歉，而后再提出正确的观点来，这么做，你的信誉非但不致受损，对方也将会因你的“勇于认错”或“及时发现错误”，而更加信任你、赏识你，同时，这对你的判断能力来说，也有另一种提高的作用。

3.4.3 不留痕迹地改变战略

运用了不当的战略，这是在谈判场中难以避免的。不过，除非是错得太过于离谱，否则，即使你本身已察觉到战略的使用不当，对方也未必会发现。而像“战略使用不当”这一类的错误，只要在谈判期间多留意对方的反应，便不难看出。当你使用了某种战略，而对方却没有表现出你所预期的反应时，则必须马上有所警惕，立刻检查。一旦发现错误的地方，便应及时采取应变的措施，以防止创口继续扩大，甚至演变成不可收拾的地步。

当你想改变战略时，最重要的，是要“不动声色”，让新的战略在不被对方轻易察觉的情况下，巧妙地运用谈判之中。另外，若是为了拟定新的谈判策略，要求暂时中止谈判，也不失为一种好方法。谈判战略是一种武器，一种只能在某种条件之下与某种范围之内使用的武器。因此，要知道谈判战略的使用是否适当，对谈判双方来说，都不是一件难事。所以，若能及早发现错误，并以巧妙圆滑的手法，不留痕迹地调整或改变战略，让谈判的主动权仍旧操纵在自己手中，便成了每一个谈判者的必修课程。此外应留意的是，当对方发现你所使用的战略

不当,必然会更加小心地监视你,使你难以随心所欲地进行谈判。

3.5 透视原则

3.5.1 刑警与挟持人质的囚犯间的对峙

现在你已经决定自己所能接受的最小极限和让步的最大极限,那么对方又是何种情形呢?你该如何评判他们的最大极限?当然,评判结果很可能会与他们口头上宣称的情形有所差异。

3.5.2 永远不要假设对方是理性的

所谓最大及最小的极限只对认同它的人具有意义。(即别以为对方会采取类似你在相同状况下所做的行为)。例如国外一名关在监狱的犯人挟持人质,提出了几项要求,其中之一是要州长亲自到监狱与他谈判。典狱长明智地向一位谈判专家求助。之所以采用“明智”之举,不仅是因为职业谈判者拥有一般人所没有的种种技巧,而且因为囚犯或许不信任典狱长监狱的其他官员,若由后者潦草交涉,很可能会触怒囚犯而伤及人质。谈判专家首先和州长办公室取得联系,一方面是因为他觉得应该向州报告这种状况,另一方面是可以光明正大地告

诉囚犯,说他是州长的代理。和州长的助理讨论之后,谈判专家前往监狱会见囚犯。囚犯一人占一整栋囚房,入口处隔着铁栅栏,他坚持只有州长本人才能进去。专家宣称他必须先见到人质方可会面,却被囚犯拒绝。

依当时的情况显示,囚犯的绝对最低极限是会见州长本人,至少这是他所宣称的最低极限。但是人们通常会因为自己宣称的最低极限不符合现实而加以变更。如此对喊了数小时,专家试图了解囚犯的真正想要的事物,他表示已经将囚犯的要求传达给州长,但需要进一步提供请州长研究情况,再定是否同意前来。最初囚犯依然坚持己见,后来开始提供有关他不满意的信息。专家逐渐明白其中一项不满是与蝴蝶有关。囚犯抱怨自己受到成群的蝴蝶骚扰,使他难以集中精神进行谈话。专家立即恍然大悟,原来这名囚犯有幻想症。因为当时并非蝴蝶出现的季节,且蝴蝶也不可能飞进牢房,于是他问对方是否愿意以释放一部分人质作为条件,交换一间蝴蝶飞不进去的无窗牢房,囚犯表示答应考虑。结果可想而知,当牢房门口的铁栅打开后,囚犯释放了几名人质,并且准许专家进去进展开讨论,最后终于在毫无损伤的情况下救出了其余人质。简而言之,在这场谈判里,囚犯真正的最小极限并非如他所说的与州长会面,而是从他的幻觉中获得解脱,或者说是保证获得解脱。当然,这名囚犯只不过是精神病的牺牲者之一,但事实上,许多精神健全的人在谈判中的表现往往会被对方视为不可理喻,只因和对方预期中的情形截然相反。你是否曾经认识或听说过,有人仅因上司或同事的一句无心的话而放弃极好的工作?是否听说过有人甘冒钱财损失或身体损害的危险,只为了

证明自己不畏惧某件事情?对管理者大多数人而言,这类行为相当不合理,但总会有人那么做。也许你的交涉对手其中正是之一。

3.5.3 “没面子”

大多数文明国家都非常重视个人的名誉,谈判则应照顾对方的“面子”。在此同时,名誉、信用或面子等等,不管你如何称呼它,对于不同的人具有不同的意义。有时候,被某人视为不光彩的事却反而是别人眼中成功的表率。譬如大多数人都相信利用旁人的弱点是不道德的事,但相反地,某些人却赞扬这种剥削能力。对于同一件事,这两种人会有截然不同的反应和评价。

价值观方面也一样,可是问题在于人们面临谈判时,往往会认定对方的价值观与自己的相同,而忽略了自己因此而受到的损害。

3.5.4 邀请作家应征大学教授

某大学计划加强其英文系管理,教务主任决定新设三个客座教授的职位,打算请美国知名的作家来担任。他列了一份包括数十位作家的名单,一一发函邀请他们来应征教授的职位。为了增添这份工作的魅力,校方给了丰厚的工资,并且享有种种优厚待遇。经过了一个月,应征的作家寥寥无几,而且都是名单上排名最末的几位。于是教务主任征得上级的允许,

又增加了其他优待条件,但作家们依然不是拒绝,便是毫无回音。某机构接受大学的委托调查这项状况。某机构打电话给其中几名未曾答复的作家,立刻明白原因何在。虽然他们的说法不一,但意思相同,不外乎是对他们必须(应征)职位之事感到愤慨,因为凭他们的实力、地位,根本不需去哀求一份工作,况且即使有兴趣,最后还是很有可能被淘汰。当然,对于教务主任而言,“应征”这个字眼不具任何负面含意,因为在学术界里,通常是由调查委员会邀请“候选者”来“应征”职位,仅仅被列为候选者也相当地光荣,最起码很多人连被邀请的资格也没有。但是对作家来说,“应征”一词意味着他们必须经过审核,判断合格与否,而谁也不喜欢受人鉴定的滋味。

后来,教务主任放弃寻找应征者的想法,改而选出他最想要的三位作家,分别“邀请”他们“接受”客座教授的职位,结果其中一人答应,而另外两人因已有了其他工作而婉拒。于是教务主任又另行邀请其他人,终于凑足三个名额,而且均是当初名单上的前几名作家。

如果教务主任未能及时明了他与作家们之间价值观的差异,恐怕便无法有如此圆满的结局。简单说,当教务主任寄“邀请函”给“应征者”的时候,他误判了作家的最小及最大极限立场,以为后者最关心的是优厚的待遇,但实际上,作家最关心的却是避开了他们认为侮辱性的事物。那么谈判者应该如何确定什么是对方的敏感处而避免触及?如何明白对方真正重视的是什么?

3.5.5 进行调查

这点似乎基本不需要多做说明,但是根据经验来看,许多人往往忽略了这项行动,而不知道谈判对手过去处于类似状况时是采取何种反应。譬如要求加工资的你,知不知道老板以往是如何处理其他员工提出的加工资事件?或者,对于你目前面临的诉讼案件,法院曾经做过何种判决?掌握愈多的信息,愈能帮助你推测对方的最小及最大极限主张。收集大量信息的方法之一,是请教其他曾经处于类似状况的人。除此之外,也可查阅相关的公开记录。如果你在未进入谈判之前收集到有用的信息,那么显而易见地,在谈判时你将可避免陷入不必要的不利状况。

3.5.6 向对方提出问题

管理者经常意外地看见许多人在进行谈判时,只顾着发表自己的主张,而从不询问对方的希望。事实上,使对方满意的最佳信息来源之一,正是对方本身。例如,对方是否坚持与州长本人说话?为何他如此坚持呢?(听着,如果你真的这么坚持,我大概可以替你安排。但在安排之前你必须知道,州长与监狱的管理方式没有任何私人牵连,所以如果你的问题是在伙食不好或信件被人拆阅方面,那么你应该找监狱官说话,而非州长……)作家是否排斥应征客座教授?果真如此的话,他们会喜欢何种安排?大学能否以别的方法吸引他们担任教

职？要求加工资的秘书是否觉得她比一年前对公司有更多的贡献？这些额外的贡献是什么？她相信这些贡献对公司具有何种价值？在此强调的是，不能把这些问题当作向对方的挑战，而是真心想了解对方的期望，以及对方为什么自认有资格提此要求。管理者不得不再强调“为什么”的重要性，因为只有获得这项问题的答案，你才能掌握对方的立场和兴趣所在，也才可以达成同时令双方满意的解决方法。

3.5.7 运用沉默

沉默是职业谈判者最厉害的武器之一。大多数人总是讨厌沉默，而试图以资料来填补它——这正是你所希望的情形。对方说：“我无法保证过了这个月初之后，仍能给你同样的价码。”你保持沉默。对方又说：“你真有意就在这个月之后订购更多的数量？”你依然保持沉默。对方继续说：“听着，本公司已经预定大幅涨价，如果你现在给我订单的话，我会给你一个令你满意的价格，过了这个月初之后，我可无法这么做啰！”当然，高明的谈判者了解沉默的价值，也知道高明的对手同样了解沉默的价值，若双方只是保持沉默，势必无法从对方那里引出大量的资料。你的对手会说：“如果你只是坐在那儿一言不发，那就别浪费我的时间，等你有话可说的时候再回来吧！”相对地，谈判劣手往往会泄漏出他们应该保密资料，只因为对方故意制造沉默，使其忍不住以额外的细节，争辩或游说来填补这难堪的沉寂。

3.5.8 确认暂定性的理解事项

每当对方给予你贵重的资料时,改用容易了解的言词加以解说,向对方确认你理解的内容无误。

(1)清楚地确认双方是在谈论同一件事。

(2)加强对方记忆,刚才自己所表达的理解事项人们常常会忘记自己所做的建议。

(3)和对方一起排除暧昧不清的。在重新解说的过程中,你也许会故意曲解对方的暂时性提议,或是发挥语言的修辞效果,把对方的主张加以讽刺性地扭曲一番。无论如何,请务必忍耐,压抑采取这类行为的行动。你即使能,也不应该以修辞技巧诱欺对方同意他们无意接受的事,毕竟你是在确认双方初步协议的范围,而非加深彼此分歧的根基。在上述的一切原则当中,最重要的是提出问题,并且以能让对方自由回答的询问为起点,然后再循序深入,一直问到你了解一切你想知道的事情,或是直到对方疲于回答为止。千万别忽略了,你的目的是探究对方能够接受的最小及最大极限立场的最低限度是什么?能够提供的最大限度又是什么?

3.6 态度温和

如何使谈判过程能和对方实现和解而到达互惠的结果呢?

3.6.1 利用交涉的过程来配合需求

在谈判之中，应该永远保持温和的态度，似鹅绒般的柔软，别像磨砂纸般的易于引起火花。适当地陈述你的理由，甚至边说边搔着头，像是你不能肯定自己所说的是对是错。要记得，“人非圣贤，孰能无过？而宽恕无知的人，是人的天性”，不要犹豫不决不肯说：请帮助我，我不懂这些问题。”巧妙地衬托出对方的权威性。即使对方的表现恶劣，面目可憎，一副拒人于千里之外的行为。试着以对方的立场及背景来分析问题的症结。尊重对方的发言，也就是说停止自己的辩解，让对方充分地表达他们的意见。别与对方发生摩擦，在激动下所说的言语，足以影响事情的结果。避免用绝对的口气作任何承诺，试着排练交涉的状况、应对进退的情节、说话的口吻、以及“我想，我听到你说……”，凭着“润饰过的态度”，可以软化你的语气，减少不必要的摩擦，依着这个方向进行交涉，可获得对方的合作，联合双方的力量寻求满足双方需求的答案。斯诺和同事去纽约出差。因为离预约前尚有一段时间，他们随意在路边摊用早餐。点过食物之后，同事到街上去买份报纸。五分钟后他空着手回来，边摇头边喘气，斯诺问：“怎么回事？”他回答：“这些鬼家伙！我到对面的报摊买报纸，拿了份报纸，给他一百块钱，他不找钱也不接钱，却伸手把我手中的报纸拿了回去。我还没反应过来，他反而先开口训了我一顿，说是他的生意只在不忙的时候才会为了一份报纸找钱给人家。”早餐后，他们又提到刚才的小插曲。同事将报摊老板视为傲慢自大的家伙，而且认定他不会接受任何人以一百块钞票去买一份报纸。因

为他讨厌找钱给别人。斯诺接下了他这项挑战,在同事的注视下,斯诺过街到了报摊的前面。当报摊老头注视着斯诺时,斯诺吞吞吐吐地说:“先生……对不起…不知道你可不可以行个方便。我刚到此地,什么也不熟悉,我想买份《纽约日报》,可是又没零钱,你可不可以找钱给我,我有一百元的钞票”,他毫不迟疑地拿了份报纸给斯诺并说:“先拿着吧,等你有零钱的时候再给我。”洋溢着自信,拿了战利品走回对街。在对面旁视的同事猛摇着头,怀疑地说:“真是奇迹!”我随手记下了这件事。“使用正确的战术,又成功地完成一项谈判。这都是因为使用了正确的接近方式。”

3.6.2 和谐或和解

非常不幸的,当人们处于竞争状态下,常与对方保持距离,甚至通过第三者来传递信息。以间接的方式表达意见、陈述要求、发表结论。因为双方都想增强自己的力量,因此对各项资料与实际状况都有所隐藏,他们担心一旦对方知道了自己的底细,会针对弱点予以打击。明显的,在这种观念下要想寻求满足双方需求的结果,是不可能的。然而,在明了每个人的需求不尽相同时,自然可以发现彼此的目标也会有所不同。依照这种观念,因此建立了公平与信任的基础,个人的感觉、态度、事实及需求,也因而有了转换的时机,可以与人分享资料,交换资料,互助合作,而使双方都是胜利的一方。在40年代中期,美国的霍华·休斯制作了一部动作片《法网之外》,女主角是珍·罗素,一位非常突出的美女。人们也许对电影的评价不高,但是它的广告却使人留下了深刻的印象。在那时,休

斯对罗素小姐非常着迷，与罗素小姐签了一年报酬 100 万美金的合约。12 个月后，珍说道：“根据合约的条款，该是你付我酬劳的时候了。”霍华提出现金周转困难，但是可以用不动产交换。问题是珍·罗素对不动产没有兴趣，她只想要现金。休斯一再提出目前的困难，请罗素耐心等待，但是罗素径直指着合约说：“上面写的很明白，时间到了你就要付款。”双方的要求看来是无法和解了，彼此对立的状态，使他们之间的交谈都通过了律师进行，以往亲密的合作关系，变成了彼此敌对的状态。谣言四处蔓延，说是这件事一定得对簿公堂才可能和解了。霍华·休斯是位神秘的富翁，他曾为了获得环球航空公司的控制权，付给律师的辩论费高达 1200 美元。若是这件事非得以法律解决，真正获得利益的人大概是律师们。他们之间的冲突是怎么解决的呢？是这样的，罗素与休斯明智地同意道：“你我生活在不同的环境里，我们生活的目标也不一样，在如此的情况下，我们的感觉、需求都不一样，或许可以试着找出彼此都信赖的方法。”之后，在共同合作的情形找出满足双方需求的方法。他们将原来的合约转换成 20 年的合约，每年休斯会 5 万现金给罗素，报酬的数目相同，形态却改变了。对休斯而言，避免了当时现金短缺的困境，同时可以在利息上得到好处，对罗素而言，分期取款，大大地降低了当年度应缴的所得税，并且有长期性的稳定收入，以专业面貌出现并不可靠。这样的结果除了保有“面子”之外，最主要的是她得到所要的现金，是站在胜利的一方。当你与特殊人物像休斯一类的人交易时，即使你合情合理合法，也不见得能获胜。对个人的需求而言，罗素与休斯都是胜利的一方。

第 4 章 各国谈判分析

4.1 美国式谈判分析

美国式谈判术是属于恐吓、威胁、警告、压力等等的强硬型谈判方式。不但超越亚洲人的理解范围,连欧洲人也无法接受。

英国评论家汤普生曾经这么批评美式谈判:

“美国总统的幕僚们极具危险性,他们拥有核弹似的爆炸性精神,却完全缺乏对方的相关知识,总是匆匆浏览一两页备忘录,便使足干劲地往返于各地的会议之间。”

正如汤普生所言,美国人不但崇拜力量,并且深信这套美国式的思考理论可以通用于世界各地。他们的观念就像西部片中典型的牛仔,认为只有自己的决定才是正确的,没有心情去聆听对方的意见。

人常常由于生性怯懦,总是以“是的”两个字来解决一切。而美国人恰好相反,是“不”字的爱好者。凡遇到犹豫不决之事,必定先说声“不”,这是典型的美国式作风。万一对方说的话不合己意,也如西部中常见的情景,动不动掏枪解决。这种蛮干的处事方法连欧洲人见了也会为之皱眉。

4.1.1 威胁、虚张声势、强硬手段

美国人在谈判时最常运用的三种方式分别是：威胁、虚张声势和强硬手段。

纵观所有美国讨论谈判方法的书籍，我们不难发现，它们的共同主张总是离不开虚张声势。万一上述两种方式失灵，就采取拒绝交易、抵制或诉讼等等的强硬手段。

但是我们必须说，这种做法实在是愚昧透顶，因为大家都知道，皮球拍得愈重，反而弹得愈高，没有一位谈判对手会默默忍受对方的欺凌压迫，否则便不能称之为“谈判”。一旦起了反感，谈判自然会陷于泥坑中，你威胁我，我也还以颜色，结果只会造成两败俱伤。

美国人素来擅长在谈判中表现出强硬手段，从一面猛捶桌子，一面滔滔不绝地大吼大叫，乱施文件的小伎俩，到对簿公堂、通知谈判破裂以及发出最后通牒之类的最后手段，无一不是只会触怒对方的做法，若是幸运地碰上胆小怯懦的对手，或许真会被逮住而吓得俯首认输。

但经验丰富的谈判者遇到这种场合，只会抱着“又来了一名乡巴佬”的心情泰然处之，不为所动。

4.1.2 美式谈判容易造成误解、偏见、心结的后遗症

美国的电子机械制造商（假设是华格纳公司），向台湾的

中小企业(假设是三友公司)提议双方共同研究半导体。

虽然三友公司规模不大,仅有两百名员工,但是它在这项专业领域中却开发出世界上最先进的技术。华格纳公司极欲得到这项技术,便以典型的美式做法向三友公司提出技术合作的要求。

华格纳公司的高级主管鼓起三寸不烂之舌,向三友公司的董事长游说这项研究的发展前景。三友公司董事长考虑周详,一来担心技术合作会消减自己技术开发的独立精神,而造成依赖华格纳公司的局面;二来忧虑将来若是达到生产的阶段,势必得由资金雄厚的华格纳公司来发号施令。

除此以外,三友公司董事长也慎重考虑到是否有技术合作的必要性。双方谈判了将近十个月,彼此互访对方的总公司,但是三友公司董事长仍然犹豫不决,问题在华格纳公司好在此时犯下致命性错误。

华格纳公司的副总裁是出自哥伦比亚大学的优秀人才,对于谈判的迟迟未获进展感到焦躁不满。

“事实上,本公司拥有足够买下三友公司的雄厚财力。”

他在会议上说出这句带威胁性质的话,实在不够高明。因为三友公司董事长一手创建这家公司,发明了数百种产品,不但深深引以自豪,更具有有一份浓厚的感情,他听到这句话之后便不再迟疑。

“很遗憾,我决定不与贵公司技术合作。”

以金钱利诱不遂,便企图采用威胁手段,却不幸招至反效果。

实际上,三友公司董事长若是能够对美国式谈判法多了

解一点,或许会产生不同的想法,他对于美国式作风多少有些误解和偏见。但是我们也不能否认,华格纳公司的作法的确容易让三友公司董事长感到不舒坦,心中留下芥蒂。这正是美式强硬谈判法的严重缺陷,换句话说,强硬谈判法成功则已,若不成功的话,必然会造成误解、偏见、心结的后遗症。

不!即使成功了,也会留下心结。力量薄弱的一方虽然不得不屈服于对方的胁迫,但是心中自然是忿恨难平,甚而伺机报复,对于长期性的合作关系而言,实是一大隐患。胜利的一方纵然能够得到眼前的小利益,却会因而失去更重要的稳定性和安全感。

4.1.3 强烈的个人主义

美国社会呈现出强烈的个人主义,以自我为中心,不择手段地利用他人以实现自己的理想。旁人的想法无关轻重,为了提高成绩,必须拼命地表现自己。同事之间也是竞争胜于一切,唯有如此,方能往上攀登,而失败者怪不了谁,只能怨恨自己比不上别人。当然,失败者的能力或技术不见得输给胜利者,但是问题在于他能否调整自己,适应周围的环境;总之,物竞天择的道理在美国社会发挥得淋漓尽致。

严格地说,在美国的个人主义中,旁人只分两种:一种是明确的敌人,另一种是潜在的敌人。除此之外,别无第三者。

4.1.4 美式谈判特点

美式谈判反映了美国人的性格特点。他们性格爽朗，能直接地向对方表露真诚、热烈的情感，他们充满了自信，随时能与别人进行滔滔不绝的长谈。他们总是十分自信地进入谈判大厅，不断地发表意见。美国人的这些特点，很多都和他们取得的经济成就有密切的关系。他们有一种独立行动的传统，并把实际物质利益上的成功做为获胜的标志。

他们总是兴致勃勃地开始谈判，并以这种态度谋求经济利益。在磋商阶段，他们精力充沛，能迅速把谈判引导至实质阶段。他们十分赞赏那些精于讨价还价，为取得经济利益而施展手法的人。他们自己就精于使用策略去谋得利益。同时也希望别人具有这种才能。

美国人谈判中的特点，可归纳为以下三个方面：

- (1) 热情奔放；
- (2) 颇有讨价还价的能力；
- (3) 对一系列交易感兴趣。

这些特点，在某种意义上可以从美国历史上找到原因。在美国历史上，开拓者曾经冒极大的危险，扩大疆域，开辟并建立了新的生活方式。

4.2 北欧式谈判分析

在谈判中,北欧人比美国人显得平静得多。在谈判开始的寒暄阶段,常常呈现出沉默寡言,他们从不激动,讲话慢条斯理。所以在谈判初期阶段,容易被对方征服。

他们在开场陈述时十分坦率,愿意向对方表明有关他的立场的一切情况。

他们很擅长提出建设性意见,并做十分积极的决定。

芬兰人和挪威人都有这种特点,瑞典人也这样行事,但他们受美国人的影响很深,并具有瑞典人特有的官僚主义。丹麦人如果来自沿海地区,则按斯堪的纳维亚人的风格谈判,如果来自尼德兰半岛,则具有德国人的风格。

斯堪的纳维亚人的这种特点,不难看出其文化渊源。他们严守基督教的道德规范,保持政治上的稳定,直到目前,他们还保存着农业经济和渔业经济。北欧人的长处在于他们在最终阶段很坦诚和直率,在谈判中他们能提出富有建设性的意见。他们不像美国人那样,在出价阶段谈的很出色,也不像美国人那样善于讨价还价。他们是比较固执的。

与北欧人谈判时,应该对他们坦诚相待,采取灵活和积极的态度。

4.3 法国式谈判分析

德国人与美国人的谈判方式完全不同。德国人的谈判特点是准备工作做得完美无缺。

德国人喜欢明确表示他希望做成的交易,完全确定交易的形式,详细规定谈判中的议题,然后准备一份涉及所有议题的计划表。

他们不太喜欢采取让步的方式。

如果经验丰富的谈判人员运用这种方式的话,它的威力是很强大的,比如说,在商场上,一旦由德国人提出了报价,这个报价就显得不可更改,讨价还价的余地会大为缩小。

与德国人打交道的办法,从程度上看,最好在德国人报价之前就进行试探,并做出自己的开场陈述,这样可以表明自己的立场。但所有这些行动,要做得快速。因为德国人已经做了充分的思想准备,他们会非常自然、迅速地把谈判引入最终阶段。

4.4 日本式谈判分析

说话本身便是一种谈判,不受时间或场合的限制。

遗憾的是,日本人说话话题空洞、毫无事前准备、缺乏服务精神以及广泛的社交性,顶多只能和自己的亲朋好友谈谈

家务罢了。

由于日本社会属于集团主义,任何事情均以团体行动为主,因此即使缺乏个人魅力,只需多和团体配合,也能攀上高位。换句话说,人们并不觉得有追求自我卓越的重要性,当然也就无意培养与此相关的技巧,难怪大家会一致公认日本人言语乏味了。

一些著名的音乐家如林昭亮等等亦曾提到,他们在世界各地表演的过程中,以日本的观众最沉默,连鼓掌都是安安静静,井然有序。

日本人一向以团结著称,其集体行动既一致,又极具效率,可是一旦碰上一对一的个人摊牌,却变得束手无策、一筹莫展。追根究底,最大的毛病不是语言问题,而在于他们根本没有“交际”的观念。

4.4.1 日本人采用双重标准

几年前,东京举行了一场别开生面的国际柔道大赛,这个比赛的目的之一是向外国人士展现日本的裁判方式,但与预期相反的是,后者对于日本裁判的评价很差。他们认为日本裁判有时过于严格,有时又过于宽松,标准不能统一。

某位法国记者举了冠军选手山下和加拿大的选手巴格之战为例。巴格从一开始便采取逃避姿态,根据规则,这种情况若持续20~30秒,应给予“指导”或“警告”,两分钟以上则处以“犯规”,判定失败。但是日本裁判只对巴格提出“注意”,而未再加以更重的处罚。换句话说,他对于巴格选手执行过于宽

松,对于山下选手却未免严厉。

“为什么日本裁判要对巴格如此宽大呢?”这位记者迷惑地访问有关人士。

对方回答:“或者裁判认为,山下若真是一位伟大的冠军,就应该凭自己的实力,而非靠对方犯规来获胜吧!”

这种答复令外国人无法理解。所依的规则应该是不分强弱,一律平等看待,怎能因期望山下选手光荣获胜,便故意不判对方犯规呢?这岂不是失去了规则的公平意义吗?

结果这次煞费苦心安排的国际大赛反而加深了国际观众对日本的不信任。

4.4.2 日本人的接待令人反感

我们一般人都以为日本人很善于接待客人。其实不然,对外国人而言,日本人有三大缺点:接待过度、缺乏幽默、以及送礼不当。

一位英国人到日本采购机器,以下是他的独白——吃完个人式火锅之后,原以为疲惫的一天终于可以告一段落,没想到又被邀往银座的俱乐部,日本人和他们熟识的女侍嬉笑作乐,我们外国人却只能坐在一旁干瞪眼。

日本人似乎对于我们的感受混然不知,接下来又拼命邀请我去卡拉 OK,太太还在旅馆等着。虽然很想回去休息,若是拒绝,恐怕会影响到明天的谈判,在身不由己的情况下,只好强颜欢笑随他们前往卡拉 OK 酒吧。

天哪!这种震耳欲聋的噪音!真不了解那颤抖的歌声有

什么可取之处,但是俗话说:“入境随俗”,尽管心里很不愉快,表面上仍跟着大家打拍子。不过这下子问题又来了,日本人以为你也玩得很高兴,就会请你上台露一手。

虽然一再地婉拒,日本人却纠缠不休,为什么总是无视对方的意愿,还强邀不停呢。

可是再怎么不悦,心里终究惦记着明天的谈判,只好勉为其难地表演一曲。

“太棒了?!唱得真好!”这些称赞虚伪得让人起鸡皮疙瘩。

对方的总经理不断吹嘘他的歌艺,一副自鸣得意的样子。这种日本发明的玩意儿,大概只有他们自己会乐在其中,却不知外国人一提到唱卡拉 OK,总是皱起眉头表示反感。

这份独白还没结束——

经过三天的谈判,双方总算是谈妥条件,结束这次出差。拍摄纪念照片的时候,前面提过的总经理送了一份包装精美的东西,说是给太太的礼物,拆开一看,是一件名牌雨衣,颜色还不错,至少不是太太讨厌的颜色,可是尺码太小了,日本人的 M 尺寸相当于西方人的 S 尺寸,太太根本穿不下。

怎么办呢?坦白告诉对方,要求换一件吗?这种话在日本大概是很失礼的吧?正在犹豫时,总经理开口了:

“这件外套是日本最高级的名牌,质料非常好,一定很适合你太太。”

他根本不认识我太太,怎么可以说出这种凭空瞎猜的话呢?心理虽然不高兴,脸上还是得装出笑容:

“非常谢谢你送给我这么好的礼物。”总经理听了这句话,显得很得意,他大概做梦也没有想到这份礼物非但没有让我

高兴,反而造成了反效果。

4.4.3 日本式谈判的缺点

谈判的场所不仅限于会议桌,尤其是遇到棘手的谈判,更需要制造良好的整体气氛。

所谓的气氛分为许多情况,例如初次见面、晚餐宴会或谈判中途的休憩时间等等,各有不同的特色,它们不但可以弥补会议桌上的不足,甚至影响到谈判的成败,可惜日本人往往忽略了这些最基本的条件。

处于上述的那些情况时,正是向对方展露自我魅力的最佳时机,尽管在谈判是再难缠的对手,可是实际上却另有迷人的性格。若能给予对方这种印象,无形中会超越不少谈判中可能面临到的障碍。

那么如何掌握那些气氛呢?首先必须具备的当然是谈话技巧。例如尽量保持轻松的态度,经常穿插一些幽默的谈吐,不着痕迹地表现自己的修养和专业知识等等。无论何时何地,只要处理得当,都可使它成为极为有效的谈判辅助利器。

4.5 阿拉伯式谈判分析

来自中东地区的谈判人员,具有沙漠民族的传统风格。他们喜欢结成紧密和稳定的部落。沙漠人主要特点是:好客、没时间观念,在他们眼里名誉最为重要,来访者必须首先赢得他

们的信任。

由此可知,他们特别重视谈判的开端。往往会在交际阶段(即广义上的制造气氛和寒暄阶段)花费很多时间。经过长时间地、广泛地、友好地来增进了彼此的敬意,也许会出现双方共同接受的成交可能性。于是,似乎是在一般的社交场合,一笔生意竟然做成了。

和中东地区的人做生意,首先要防止对方拖延时间和打断谈判。谈判大厅的门总是开着的,甚至当谈判进入到最后的关键时刻,突然有第三者进来找他们讨论与谈判无关的问题时,他们也仍要按阿拉伯的传统热情招待。

缺乏经验的欧洲人很可能为丧失成交的宝贵机会而感到懊恼,他应该适应这种情况,习惯漫长谈判的作法,同时也应学会在洽谈的时候把讨论重新引入正轨,创造新的成交机会。

与中东地区的人谈判,必须把重点放在制造谈判气氛和试探阶段的工作上。传统阿拉伯式谈判的最大长处,是可以大大缩短讨价还价和交涉阶段,尽快达成协议。

但是,由于石油革命,他们的传统文化习惯受到了挑战,因为日益增多的阿拉伯人到美国接受教育,他们已开始学习美国人的讨价还价的谈判方法了。

第 5 章 谈判礼仪

5.1 电话礼仪

5.1.1 态度要热情,感觉要愉快

说话时声调要显得热情、愉快。这样对方就会对你乃至你的公司留下好印象。美国电话电报公司,早在几年前,就将全部的接线员换成女性,听着接线员那悦耳动听的声音,顾客自然就会产生良好的印象。实际上,外国许多企业招聘秘书,其中最重要一个条件就是声音悦耳。当然,对于许多嗓音不足的人,不能强求所难,但力争做到口齿清晰,这并不难。打电话时,你应自然发声,不必故意做出嗲声嗲气的“假嗓子”。嘴要离开话简约一小手指的距离。

5.1.2 电话谈生意,要诚实待客

公司内的成员,都应该有年龄和职位大致是成正比的认识。对自己的工作和职称给予认同,并时时以最大的努力来完成交付的责任。因为每个人只能有一次人生。人生要过得有意义或悔恨交加,这完全要看今后每一天的努力情形,丢弃饱

温的甜蜜梦想,随时保持饥寒的战斗精神。

做人要忠诚老实,诚实不但是优秀社会人必备的条件而且是人一生最重要的资产。能彻底贯彻诚实的人,才能获得别人的信赖和尊重。

在电话上谈生意,时间观念强,珍惜每分钟交谈的成果。更要注意声音的大小,使对方听得清楚,这是很关键的。

如果要把对方的话做成备忘录,最好是一边重复对方的话,一边做记录,最后并把记录重诵一遍,请对方确认。当然,电话的用语要谦虚恭敬。

运用电话交谈做生意时千万不要信口开河,否则会对公司带来不必要的损失。下面就有这么一个例子:

“谢谢您的电话订购,明天中午前我们的服务人员就会把商品送到府上……”

朱明把为客人电话订购商品名称的条子转给了营业部。

“朱明,这个型号的东西,现在缺货,最快要一个礼拜才会有……”

糟糕,刚刚才在电话中信心十足地告诉客人,所要的东西应有尽有,现在却要作缺货通知,真是叫人难以开口,而且公司的信誉,眼看就要因为这个失误而受到伤害了。

接到和自己业务不相关而又必须当场给予答复的电话,除非自己确实有完整的资料,否则决不可信口开河,妄做决定。

与其信口开河以抓住客人,不如据实回答以保公司的信誉。

5.1.3 交谈要明确,不可乱吹扯

由于生意上的关系,利用电话进行交际、联络是很经常的事。为了把公司交代下来的业务工作做好,在未打电话与对方联络时,首先要把说话内容整理好。

由于电话的交谈,彼此只能靠声音传达意见或希望。于是除了接电话者要慎重地做记录备忘外,说话者为了要详尽有条理地传达意见,有必要事先把自己想说的内容做归纳整理。

清晰明确的电话交谈,才能达到打电话的效果,并且也可以说是体谅接电话者立场的礼仪。

接到找人的电话,最好先与当事人取得联络后再做回答。

打出去的电话要诚恳,声音明亮,简单明朗。是很容易达到预期的效果的。

但是,我们也会经常接到外来的电话,不管找谁,接听的人要注意到交转电话的礼仪。例如:

“……您找高主任吗?请等一下……”

“对不起,高主任外出还未回来……”

这是常会听到的电话对话。不管这位高主任是否真的不在,听电话的那一方总会感到“该不会是他想回避我吧”!

因为彼此只能根据声音话语来揣测彼此的“实况”,因此,像这种找人的电话处理不当,很可能招来不必要的误会。

“……海涛公司的余进先生,您要找高主任吗?对不起,高主任现在外出不在……”

接到打来找人的电话时,首先确认对方的身份,然后提高

声音把对方的身份以及他所要找的人的职位姓名,向被找的人大声地复诵出来,看被找的人有没有什么反应,然后再向打电话的人做回答。

这样即使“高主任”不想接电话,接电话的人也可从容不迫地做答,而且也不会引起对方的猜疑。

5.1.4 联络要主动,传言要诚恳

要追上社会潮流,就得改进,并拓展服务。因此要加强推销队伍及推销工作。在这种环境下,由于商业业务移动频繁,因此有人有在外面打电话联络业务的习惯。例如趁在咖啡店喝咖啡休息的时候打电话。

事实上这种习惯是不值得嘉许的。虽然有时这样做可收到随机应变的机动性效果,可是在等别人回电话,那可就麻烦了。因为在别人回电话前就不能离开咖啡店,或要有所移动就非再度联络不可,徒然造成自己行动的不方便。

另外要联络的对方,一听到等他回电话的人在咖啡店,就会产生“反正他可以在那里慢慢等,所以先把身边的事处理好再回他的电话吧!”的心理。如此很容易造成错失时机的遗憾。

不要在外面打电话做联络。万一真的有必要,通电话时应该避免让对方听到背景声音,例如咖啡店的音乐,另外在没有联络到对方时,要采取主动再联络的方法,而不要请接电话者留话要对方打电话过来。

主动地进行电话联络,是推销拓展业务的一种方法。就是接电话也是一种业务工作。为了给客人留下好印象,公司的职

员均要注意接传言电话的礼仪。例如：接到被委托做传话的电话时，一定要把自己的姓名告诉对方。

“……我叫高××，是陈科长的同事。您所说的事我一定传达给陈科长……”

如果接电话的人听完打电话者要求传话的内容后，就说：“好，我帮您传达好了，再见！”然后挂上电话，试想结果是不是会不一样呢？

由于彼此不能见面，所以电话中的对话应该要特别诚恳。尤其接到要求做传话的电话，接话人如果能把自己的姓名报出来，对方除了会感到特别亲切外，对自己要传达的事也会感到非常的安心。

传言电话应注意的事项：转交电话时要用手遮住送话头；做电话记录的要点要快速谨慎，传言电话不要忘记问对方的联络处和报出自己的姓名；让对方先挂断电话。

由于打电话可避免面对面的压迫感，可以畅所欲言，所以有人反而容易轻忽，殊不知正因为如此，经常造成因语气的疏忽而产生误解的情形，慎重而亲切的态度是打电话的基本。

5.2 谈话礼仪

5.2.1 得理还须且让人，不要恶语伤人心

有人谈话得理不让人，天生喜欢抬杠，有人则专好打破砂

锅问到底,没有什么是不敢谈、不敢问的。这样做都是失礼的。在谈话时要温文尔雅,不要恶语伤人,讽刺谩骂,高声辩论,纠缠不休。试问,在这种情况下即使占了上风,是得大还是失大呢?

5.2.2 话题选择要适宜,目光体态有门道

谈话时要注意自己的气量,当你选择的话题过于专,或不被众人感兴趣,或对自己的宠物阿猫、阿狗介绍得过多的时候,听者如面露厌倦之意,应立即止住,而不宜我行我素。当有人出面反驳自己时,不要恼羞成怒,而应心平气和地与之讨论。发现对方有意寻衅滋事时,则可对之不予理睬。

不论生人熟人,如在一起相聚,都要尽可能谈上几句话。遇到有人想同自己谈话,可主动与之交谈。如谈话中一度冷场,应设法使谈话继续下去。在谈话过程中因故急需退场,应向在场者说明原因,并致歉意,不要一走了之。

谈话中的目光与体态是颇有门道的。谈话时目光应保持平视,仰视显得谦卑,俯视显得傲慢,均应当避免。谈话中应用眼睛轻松柔和地注视对方的眼睛,但不要眼睛瞪得老大,或直愣愣地盯住别人不放。

以适当的动作加重谈话的语气是必要的,但某些不尊重别人的举动不应当出现。例如揉眼睛,伸懒腰、挖耳朵,摆弄手指,活动手腕,用手指向他人的鼻尖,双手插在衣袋里,看手表,玩弄纽扣,抱着膝盖摇晃,等等。这些举动都会使人感到心

不在焉，傲慢无礼。

谈话中不可能总处在“说”的位置上，只有善于聆听，才能真正做到有效的双向交流。

5.2.3 听人谈话要认真，心不在焉切勿有

听别人谈话要全神贯注，不可东张西望，或显出不耐烦的表情。应当表现出对他人谈话内容的兴趣，而不必介意其他无关大局的地方，例如对方浓重的乡音或读错的某字。

5.2.4 别人说话尚未完，插嘴抢白太无礼

听别人谈话就要让别人把话讲完，不要在他讲得正起劲的时候，突然去打断他。假如打算对别人的谈话加以补充或发表意见，也要等到最后。有人在别人刚刚一张嘴的时候，就喜欢抢白和挑剔对方。人家说明天可能下雨，他偏说那也未必。人家谈起《红高粱》确实是部出色的影片，他却说这部影片糟糕透了。这种“常有理”的人实在太浅薄了。

在聆听中积极反馈是必要的，适时地点头、微笑或简单重复一下对方谈话的要点，是令双方都感到愉快的事情。适当地赞美也是需要的。

参加他人正在进行的谈话，应征得同意，不要悄悄地凑上前去旁听。有事要找正在谈话的人，也应立于一旁，当他谈完

之后再去找他。若在场之人欢迎自己参加其谈话,则不必推辞。在谈话中不应当作永远的听众,一言不发与自吹自擂同样走的是极端,同样会令众人扫兴。

5.3 服饰礼仪

5.3.1 云想衣裳花想容,整洁得体究修养

在一般社交场合中,一个人的服饰是很重要的。“云想衣裳花想容”,美的仪表是美的心灵的体现,美的仪表是对社会和其他一切人的尊重。如果一个人的服饰不符合一定的场合所要求的服饰。是会引起误会的。国内一家效益很好的大型企业的厂长某日在车间里正参加劳动,忽闻某国一家公司的经理不期而至。这位精明强干的厂长为了表示友好之意,连满身油污的工作服都没顾得上去换,便驱车前往机场迎接。那位经理见到这位厂长上下打量了半天,非常不满意。他表示:一位连自己的衣着都“管理”不好的厂长,能够治理好一家大企业吗?后经解释,这个误会才得以消除。可见衣着在交际场合中的重要性。

在交际场合穿着大体上可以分为便服与礼服两大类。各式外衣,衬衣等日常穿着的服装均为便服,适合于一般场合、工作时穿着。而参加正式、隆重、严肃的典礼仪式,则应当穿着礼服或深色西装。

男士礼服一般有三种,白天参加仪式、婚礼,可穿晨礼服。晚间参加晚宴、音乐会可穿小礼服。极其郑重的场合则要求穿燕尾服这样的大礼服。目前,国际上正逐渐以黑色西装套服和灰色西装套服取代礼服,三件一套的黑色西装配以白色衬衫和黑色蝴蝶结,会给人以典雅高贵的印象,效果绝不亚于燕尾服。在正式场合穿西装,要精心选择衬衫和领带。白色衬衫将使男士精神焕发,领带最好选用丝质的,而且要注意使之与西装的颜色协调。除穿宝蓝色西服外,黑色领带几乎可同任何颜色的西装搭配。交际场合中男士的衣着不应有过多的颜色变化,大致以不超过三色为首要原则。在不同的场合穿不同的服装。西装被认为作男人的脸面,是公认的办公服装。其款式与颜色除讲究适合于个人情况外,还要注意工作环境、身份等因素。穿西装套服最好配上西服背心,因为让别人看到了自己衬衫与裤子的连接处是不应该的,也不雅观。有时不穿成套西服也可以,但西装上衣和西裤的颜色要一致,既不要看上去“头重脚轻”,也不要上下身的颜色不般配。

我国男士参加涉外活动可穿西装,也可穿中山装或民族服装。通常以西装和同色同质的毛料中山装为礼服,而以各种式样的其他中式服装和夹克为便装,参加正式的外交活动应穿礼服,普通的参观游览活动则可穿便服,民族服装在涉外活动中可以作为礼服穿着。参加涉外活动,要尊重外宾习惯与东道主要求。如果我方人员接到的请柬上注明请穿礼服,则应当依照要求去作。

要想有助于商业谈判的成功,就请不要穿皱巴巴的劣质西装,否则无论如何也不会有助于谈判的成功。要注意上班服

装与休闲服装的区别。在正式场合,穿着运动服、牛仔服或沙滩装是不允许的。业余时间里,穿夹克衫、运动服、牛仔服以及羊毛衫都是可以的。但不要过于随便或刻意追求式样的奇特与花哨。要注意自己的年龄与身份。

得体的衣着不但会有助于显现男士的气质与风度,而且会帮助他在事业上取得成功。

女士在社交场合中的着装应当体现出女士的职业特点、性格特征和女性的魅力,并且与具体的场景相协调。

在西方的交际场合中,一般要求女士穿礼服。女士的礼服也有三种。常礼服为质地、色泽一致的上衣和裙子。小礼服为长及脚背但不拖地的露背式单色连衣裙式服装。大礼服为袒胸露背的拖地或不拖地的单色连衣裙式服装。其他日常穿着的服装称为便装。

女士衣着上选择的余地是极为广阔的,既可穿最能展现女性魅力的裙装,西装套裙,又可自由自在地选择西装、夹克衫、牛仔装、衬衫、长裤等等。

职业女性在公司、企业上班,一般要穿灰色或蓝色的西装套裙,这样有助于提高自己的威信,选择色彩柔和一点的衣裙则显得平易近人一些,但是穿着显得过于散漫的运动服式牛仔装或野味十足的服装在社交、工作中则是不应该的。我国女士在涉外活动中,选择衣着的范围比较大,可以穿西装套裙、中式上衣配长裙或长裤,连衣裙,旗袍及其他民族服装。在比较正式场合,我国的女士通常穿着西装套裙,连衣裙或旗袍作为礼服。旗袍是中国女性最佳礼服,它既能把中国女性柔美婀娜的身姿最大限度地表现出来,又能使女性显得端庄典雅,

在社交场合中,女士穿旗袍参加往往会受到外宾由衷的赞美。

女士着装不但要干净、整洁、合身,而且要注意在不同的场合它所发挥的不同作用。参加宴会,要注意自己的衣着同宴会场所的色彩相和谐,而且要考虑同自己男伴的衣着相得益彰。参加婚礼时,不要穿同新娘的礼服同色的服装,本来是想去祝贺一对新人的,因为穿着不当很可能会引起别人的议论:你是想和新娘比一比高低。而参加丧礼时,宜穿黑色或颜色柔和的衣裙。作为女主人招待宾客的话,衣着应当比女宾的衣着朴素一点,这是体现自己作为主人对宾客的礼貌。不要企图在这方面去略胜一筹。

国外关于穿戴有所谓的“TPO 原则”,T 代表时间,P 代表地点,O 代表目的,“TPO 原则”要求穿戴必须与时间、地点、目的相适应。

在社交活动中,服饰不仅仅只是属于个人的事情了,它还关系到对他人的尊重与否。在社交活动中使自己仪态大方,同时还要遵从有关的礼节。

服饰的整洁是头等大事,参加社交活动前要换上整洁的内衣和鞋袜,领口、袖口不允许有污垢,衣服鞋袜上不允许有污迹,浑身上下不允许发出汗味或其他异味。

穿西装时,衬衫的袖子要比西装的袖子长 1~2 厘米,并使衬衫的袖口露出来。西装上衣外面的口袋切忌让它成为“实用”的口袋,上衣的袖口和下衣的裤脚是不能够在他人面前卷起来的,西裤在穿着之前一定要熨出裤线,这一类常识必须恪守。在社交活动中,不要主动地把他人的注意力吸引到自己的服饰上面来。假如有人赞美你的服饰,应大大方方地说一声

“谢谢!”但是不要在对方刚刚赞美了你的服饰后,就马上去赞美他的服饰。

在涉外活动中,一旦进入室内,就应当脱去大衣、风衣和帽子,但西装上衣、夹克是不能随便脱的。有的公共场所设有衣帽间,可自行去存放衣帽。有的地方有专门的接待人员或秘书为客人拿走刚刚进门时脱下来的衣帽,对此不要拒绝,而应当接受其服务,并表示感谢。在他人办公室或居室内,不要乱放自己的衣帽,只有当主人允许自己这样作时,才可以规规矩矩地放好。

注意以上各方面的修养,使你的服饰在社交活动中尽情地显露出光彩,增添您无尽的魅力。

5.3.2 服装配件慎选择,画龙点睛添魅力

服装的配件在人的整体装束中至关重要。一件用得好的配件,好似画龙点睛,可使您更加潇洒飘逸,而一件用得不好的配件,好比画蛇添足,只能够败坏您的形象。因此在交际场合中,对服装的配件应当给予必要的注意。

在正式场合穿礼服时,可配以黑色或白色领结。现在蝴蝶结在运动场上或比较轻松场合大受欢迎。打上蝴蝶结参加社交活动,给人的感觉就不严肃了。

领带被称为西装的灵魂,选择上应当下一番功夫。里根总统成名以前,服饰专家发现他头显得小一些,便建议他穿上领子较为宽大的衬衫,系大结的斜条纹领带。当他如此这般地出

现在众人面前时,这一缺点便没有人看得出来了。你看,系领带能很好地弥补人的生理缺陷呢!系领带不能过长或过短,站立时其下端触及腰带为好。穿西装背心或毛衣时,领带要塞进背心或毛衣里。在正式场合不宜松开领带,而假日休闲时则不必打领带。一位男士应当多备上几条领带,以供不同场合使用。例如参加婚礼时所系的领带,就不应该比新郎的领带更鲜艳夺目。

现在使用领带夹的人很多。它实际上是领带类、领带棒、领带针和领带别针的统称,起着固定领带的作用。在欧洲一些国家里,使用领带夹被当成一种坏习惯。那里的人认为,男士在行走中听任领带在胸前轻轻飘动,正是系领带的妙处,而用领带夹把领带夹得紧梆梆的,样子并不好看。如果使用领带夹的话,也不要粗劣的产品。领带夹的位置不能太靠上边了,以从上往下数衬衫的第4粒纽扣处为好。西装上衣系上扣子以后,领带夹应当是看不见的。它不能够用来夹在上衣的领子上。

男士的腰带有工作时使用和休闲时候使用之分。在工作中使用的腰带以黑色或棕色皮革制品为佳,宽度一般不超过3厘米。而配休闲服装的腰带,多么漂亮都是可以的。中年人腰围较大,可以系稍宽一些的腰带,其颜色和式样都不宜太醒目。系腰带不是扎绳子,因而不能太长了,通常以不超过腰带扣10厘米为标准。

女士系腰带应考虑同服装相配套。除此之外,作为装饰用的女士腰带还要注意体型问题。如果自己柳腰纤细,那么系上一条宽腰带,会更加楚楚动人。如果腰围太粗,可系一条环扣

粗大的腰带,外罩一件不系扣的外套或背心,使腰带的环扣成为他人瞩目的焦点。

许多大腹便便有身份的中年人喜欢使用吊裤带。吊裤带质地、颜色的种类很多,用哪一种是每个人自己的事情。但是在一切场合都不要让它露在外面,如果你觉得自己的吊裤带非常漂亮,那么只管自己去欣赏好了。

纽扣虽小,在服装上的作用却很大。女士服装上的纽扣式样可以千姿百态,变化叵测,而男士的纽扣则不应当追求新潮。西装上衣为双排扣的,穿着时一定要把扣子全系上。如果是单排扣的,还有2粒纽扣与3粒纽扣之分。前者应当系上面那一粒纽扣,后者应当系中间那一粒纽扣。把单排扣西装上衣的扣子全部系上,会显得土气。西装背心如果是6粒纽扣的,下面那粒不必系上。如果是5粒纽扣,则应全部系上。考究的西装上衣配上华贵的袖扣,如果选择得当,能使人显得稳重而有朝气。

穿西装套服者应当记住,在正式场合中,站立时应照规矩系上纽扣,坐下时才可以解开,而不是相反。在交际场合中穿中山装,扣子也要全部扣上,其中领扣、裤扣尤其马虎不得。

西方的女士穿长丝袜时,习惯以吊袜带来固定袜子,以防其下滑。吊袜带属于内衣的一个组成部分,所以是不可以让别人看到的。

男士在办公室或比较正规的场合可以选用纯毛或开司米的棕色、灰色、海军蓝或深酱色围巾,而在亲友聚会或度假时,可选用白色围巾或带有流苏的围巾。进入室内,男士应将围巾连同外套一同脱下来。女士的围巾多种多样,不但可以围在脖

子上御寒,而且可以扎在头发上和腰间作为装饰用。如果再以丝巾扣与丝巾配套,那就变化更多了。女士选用围巾的花色,式样要与身份和环境相适应。

手帕可以分为两种,一是为擦汗、擦手和擦嘴而随身携带的普通手帕,至少要带上两块,每天都要换。千万不可在人前使用弄脏的或皱巴巴的手帕。目前人们已开始使用香巾纸来取代普通手帕。

另一种手帕是装饰手帕。它是以各种单色手帕折叠而成的,式样很多。可在礼服或西装上衣的口袋里置放,并配合领带、衬衫的颜色进行变化。装饰手帕不能被当作普通手帕使用,它使用得当,可为男士增添体面与斯文。

眼镜选戴得好,可使人显得儒雅端庄。方脸的人要选大圆框、粗线条的镜框;圆脸的人宜选四方宽阔的镜框;而椭圆形的脸最适合选框型宽阔的眼镜。在交谈或行礼时,最好先把眼镜摘下来,过后再戴上。选戴太阳镜时,商标要揭下来,不要以商标向他人炫耀“此乃正宗之物”。

男士西装上衣和西裤的口袋是不适合放东西的,因此在公务活动中男士应携带一只公文包,它比那些小型或肩挎的手提包神气多了。选择公文包以深褐色或棕色皮革制的为上品,不要用灰色的,也不要用力光发亮、画满图案或广告的。手提箱只能带着去参加午餐约会。

女用手提包应套在手上,不要拎在手里摆来摆去。体态窈窕的女士不宜用大提包,而身材高大的女士则不能用小提包。用挂历制作的小姐包适合年轻女士在日常生活中使用,在正式场合拎一只花花绿绿的小姐包就不像样子了。

手杖式阳伞是生活中的必需品。把手杖或阳伞扛在肩头或挂在臂弯里都是不对的。把它拿在手中不要乱甩乱晃,要么握住手柄,要么让它随手自然摆动。女士们用的花伞男士不宜使用,年轻人最好不要拄一根手杖去装样子。

钱夹以皮制为好。又长又大的皮夹子被视为男士的“口袋秘书”,只能放在西装上衣内侧口袋里。其他类型的钱夹要注意不要塞得满满的。女士用的钱夹可随身携带,也可以放在坤包里。

金笔、手表、打火机被西方人一度看作男士三大配件,并被当作身份的象征。职业男性应携带至少一支钢笔和一枝铅笔,可放在公文包里,也可放在西装上衣内侧的口袋里,但决不能插在西装上衣外侧的口袋里。有身份的男士在交际中最好带一枝好一些的钢笔。

手表的佩戴因人而宜,但不论男士还是女士,在涉外交往中最好要戴机械表,不要戴潜水表、太空表或卡通表。

打火机可以当作装饰品,也可以作为礼品。但在社交场合瘾君子一定要记住,不要只顾夸耀自己的名牌打火机而冷落了其他人。

在正式场合,人们携带钥匙应使用钥匙包,并把它放在西装上衣内侧的口袋或公文包里。不要使用钥匙坠、钥匙链或把钥匙别在腰带上,走起路来钥匙直响,有些不成体统。

个别男士把 BP 机也当作一种配件,有事没事都把它挂在西装上衣外侧的口袋上,这种想法和作法都是不应该的。

5.3.3 化妆复杂而有趣,浓淡相宜添光彩

化妆是一门既复杂又有趣的艺术,通过恰到好处的化妆,可以更加充分地展示自己容貌上的优点。在参加交际活动之前,进行必要的化妆,首先是对来宾的尊重。当你容光焕发,神采奕奕地参加某个仪式的时候,谁能够说你认真的化妆不是对这一仪式的重视呢?

这里不研究化妆的具体技巧,而专门探讨一下化妆的礼节。

第一,化妆的浓淡要视时间、场合而定。必须记住:白天是人们工作的时间,即便自己的工作允许化妆,也只能够化淡妆。有的女士工作中喜欢在脸上涂上一层厚厚的粉底,嘴唇涂得鲜红,使人觉得她所关心的首先不是工作。还有的女士喜欢使用大量浓香型的香水和香粉,把自己搞得香气四溢,像一盘大蚊香一样。这种人在电梯和会议室等通风不良的地方非常容易触犯别人。化妆并没有错,但是只有夜晚才是公认的娱乐时间,届时夜色朦胧,不论浓妆还是淡妆,都是非常适宜的。

化妆的浓淡还应当考虑场合问题,人们在节假日大多是化妆的,但是如同身穿迷你裙、足蹬高跟鞋不适宜去游乐场玩一样,外出旅游或参加剧烈运动时,最好不要化浓妆。不然一出汗,你就会感到为难了。

第二,不能够在公共场所化妆。我们经常会遇见这样的女士,她们对自己的装束和形象十分在意,不论是工作、学习、上

街、社交还是赴宴，一旦有了空闲，不管三七二十一，马上就会掏出自己的化妆盒来对镜修饰一番，旁若无人。君不知，在众目睽睽之下化妆是非常失礼的。这样你既可能有碍于人，也不尊重自己。如果真的有必要化妆或进行修饰的话，要在卧室或化妆间里去作，切莫当众表演。就是你的化妆术的确高人一筹，也不一定非让众人知道。要是你经常在工作中如此这般的话，容易被他人当作不务正业的人。

第三，不允许在男士面前化妆。有些女孩子常常当着男同事的面化妆，你可能满不在乎，“大家都很熟嘛，随便一点好”。然而却不要忘了，古人云“女为悦己者容”，你大概不把这当作一回事，可要是男同事把这看成是你有意与他亲近呢？还有的人觉得在男朋友或丈夫面前化妆是无所谓的，这更是大错特错了。被你最亲近的人发现了你是怎样才变得如此漂亮的，你不觉得后悔吗？因此女士化妆一定要避开男士，就是男朋友或丈夫也不例外。这一段“距离”是必不可少的，要知道：从某种意义上讲，“距离”就是美。

第四，不要非议他人的化妆。由于民族、肤色和个人文化修养的差异，每个人的化妆不可能都是一样的。就拿我国来说，北方的女士偏爱浓装，南方的女士喜好淡妆。而外宾的化妆更是各具特色了，例如美国的一些老太太喜欢把脚趾甲涂得鲜红，东南亚一些国家的女士喜欢嚼槟榔，从而把牙齿染成黑色。对此我们不要少见多怪，也不要以为自己的化妆才是最好的。对外宾的化妆尤其不要指指点点，也不要同外宾切磋化妆术。

有个别女士以打扮别人为一大乐事，对熟人尚且可以如

此,要是与陌生人才结识,便主动要为人家化妆、修饰或改妆,便是强人所难和热情过头了。

第五,不去借用他人的化妆品。好朋友有了新的化妆品,一定会引起你的兴趣,使你跃跃欲试。你自己有时也可能忘了带上化妆盒,却偏偏要用。在这两种情况之下,除非主人心甘情愿为你提供方便,千万不要去借用人家的化妆品。因为这是极不卫生的,也很不礼貌。

目前,我国的男士们使用化妆品的越来越多了,化妆品已不再为女士所专用。在交际场合,男士稍事化妆是必要的。应当注意的是,男女有别,不要化妆以后真的让人家觉得你是“男扮女妆”了。一般情况下,男士使用化妆品不宜过多,以免给人以拒人千里以外的感觉。

第 6 章 谈判禁忌

6.1 交际中的禁忌

6.1.1 称呼的禁忌

称呼是人际交往最基本的行为之一。作为一名商务谈判人员,正确地称呼对方是十分重要的,因为它有助于缩小双方的距离,亲密双方的关系,从而有助于谈判。

1. 一般称呼的禁忌

(1) 记不住对方的名字。

(2) 叫错别人的名字,即张冠李戴。

记不住别人的名字或叫错别人的名字,都是极为不礼貌的行为,是商务谈判时的大忌。你一定要注意。

外国人的名字在发音、排列顺序上都同中国人的名字有很大差别,所以中国人往往会觉得外国人的名字难记。有时即使知道拼写,照着字母也不一定念出来。第二次见面时叫不出对方名字就很失礼。如果你忘了对方的名字可以问他:“我怎样称呼你?”宁可多问几次,也不要贸然叫错。

2. 世界各地称呼中的禁忌

(1)欧美人。英美人姓名的排列是名在前姓在后。如 John Smith 译为约翰·史密斯,约翰是名,史密斯是姓。也有人有中间名。中间名多是母姓或与家庭关系密切者的姓。如 John Smith Wilson,译为约翰·史密斯·威尔逊。约翰是名,史密斯是中间名,威尔逊则是姓。在西方,还有人沿用父名或父辈名,在名后缀以小(Junior)或罗马数字以示区别。如 George Wilson, III,译后乔治·威尔逊第三;John Smith, Junior,译为小约翰史密斯。

书写时常把名字缩写为一个字头,但姓不能缩写,如 G. W. Thomson, D. C. Sullivan 等。记不住或写错别人的名字都是失礼行为。

口头称呼一般称姓。称男子为先生,称女子为夫人、女士、小姐。不要对欧洲人直呼其名,除非他让你这样称呼。如果某人有头衔,则要正确称呼,这时姓可省去,如经理先生,秘书小姐等。如果不知道一位妇女是夫人还是小姐,那就假设她已结婚,用夫人称呼。对未婚欧洲妇女误用已婚妇女之称是一种小小的恭维,而对已婚妇女误用未婚妇女之称则是小小的侮辱。在美国有的妇女不愿别人知道自己的婚姻状况,她会告诉你称她为女士。

如果欧洲人在名片上印有学术头衔,你就要以看见的名片上的头衔来称呼。弗里茨·施密特,经济学家,是“经济学家施密特”,而不是“施密特博士”或者“施密特教授”或者“施密特先生”。在他请你去酒吧或其他什么酒店以前,一直要称他“经济学家施密特”。在喝过几杯以后,你也许可以称他“施密

特”，但是仍然不能称他“弗里茨”。

一个欧洲人的名片上可能有两个头衔，这在阿尔卑斯山以北地区是常见的，那里的经理对头衔特别注意。施密特的名片说他不仅是经济学家，而且是公司的董事。靠努力取得的学术头衔比授予的在公司所处地位的头衔更光荣。你可以光用学术头衔称呼，或者为了保险起见用两个头衔称呼，在用两个头衔时，要把学术头衔放在前面，这样施密特就成了“经济学家、董事施密特”，而不是“董事、经济学家施密特”。

除非你同一个欧洲人非常熟悉，否则不要请他对你直呼其名，也许他觉得直呼其名很别扭。大多数美国人说，他们凭直觉可以知道什么时候适宜直呼其名，如果有这种时候的话。欧洲人常常不认为有必要像我们认为的那样友好和随便。年轻的欧洲人可能互相直呼其名，但是他们很少参加谈判。欧洲经理可能并肩工作几十年而从不直呼其名。

法国人姓名排列和英美人相同，一般由二节或三节组成。前一、二节为个人名，最后一节为姓。有时姓名可达四、五节，多是教名和由长辈起的名字。但现在长名字越来越少。如：Henri Rene Albert Guy de Maupassant 译为亨利·勒内·阿贝尔·居伊·德·莫伯桑，一般简称 Guy de Maupassant 居伊·德·莫伯桑。

法文名字中常常有 le、la 等冠词，de 等介词，译成中文时，应与姓连译，如 La Fontaine 拉方丹，Le Gaff 勒戈夫，de Gaulle 戴高乐，等。

西班牙姓名常有三、四节，前一、二节为本人名字，倒数第二为父姓，最后一节为母姓。一般以父姓为自己的姓，但少数

人也有用母姓。如:Diego Rodniguez de Silvay Velasquez 译为迭戈·罗德里格斯·德席尔瓦—贝拉斯克斯。已婚妇女常把母姓去掉而加上丈夫的姓。通常口头称呼父姓,或第一节名字加父姓。葡萄牙人的姓名排列基本和西班牙人的相同。

俄罗斯人姓名一般由三节组成。如伊万·伊万诺维奇·伊万诺夫。伊万为本人名字,伊万诺维奇为父名,意为伊万之子,伊万诺夫为姓。妇女姓名多以娃、娅结尾。妇女婚前用父姓,婚后多用夫姓。俄罗斯人姓名排列通常是名字、父名、姓,但也可把姓放在最前面,特别是在文件中。名字和父名都可缩写,只写第一个字母。

俄罗斯人一般口头称姓,或只称名。为表示客气和尊敬时称名字与父名。家人和关系较密切者之间常用爱称。

匈牙利人的姓名排列与我国人名相似,姓在前名在后,由两节组成。有的妇女结婚后改用夫姓,只是在夫姓后再加词尾“né”,译为“妮”,是夫人的意思。姓名连用时加在名字之后,只用姓时加在姓之后。如:瓦什·伊万斯特万妮,或瓦什妮。妇女也可以保留自己的姓和名。

(2)阿拉伯人。阿拉伯人姓名一般由三或四节组成。第一节为本人名字,第二节为父名,第三节为祖父名,第四节为姓。除非阿拉伯人请你称呼他的教名,否则不要这样做。多数阿拉伯人大概会用教名和姓——例如哈桑·阿马尔——作自我介绍或由别人介绍,请称呼他“阿马尔先生”。

除王室成员、大臣和高级军官以外,阿拉伯人并不喜欢头衔。特别是海湾地区的阿拉伯人蔑视炫耀,其中包括头衔。

“谢赫”这个词可能造成混乱。通常用它来称呼特别值得

尊敬的人：师长、长辈、宗教领袖、王室成员。当你将一个在权力、声望或智慧方面真正称得上“谢赫”的人称为“谢赫”的时候，他可能谦虚地表示对他不值得用这样可敬的头衔。但是要继续称呼他“谢赫”，直到他明确要求不这样称呼他为止。

然而，一些自称为谢赫的阿拉伯人不是真正的谢赫。他们常常只是暴发户，光是财富不能使一个阿拉伯人成为谢赫。这样的人可能试图以头衔来引人注目，尤其是引起易受头衔影响的东方人的注目。但是，你大概会很快知道谁是真谢赫，谁是假谢赫。对这种冒名顶替，其他阿拉伯人是有反感的。尽管如此，即使一个谢赫是假的，也要用他想用的头衔来称呼他。

在波斯湾，对统治者——一般提及时经常称为艾米尔——当面称为“谢赫”，随后是教名，例如谢赫·哈桑。

现代阿拉伯人可能用教名和姓，而因循守旧的人则可能正式称为莫克塔尔·伊本·阿卜杜勒·伊本·穆罕默德·伊本·哈桑。伊本的意思是“某某的儿子”。在谈话中，你不必背诵一个阿拉伯人的整个家谱。虽然其他阿拉伯人可能称他为“莫克塔尔”，但是你首先要称他为“莫克塔尔先生”，即使莫克塔尔是教名而不是姓。如果莫克塔尔想略掉“先生”二字，他会告诉你。

(3)亚洲人。日本姓名的顺序和我国相同，但姓名字数常常比汉族姓名的字数多。最常见的是由四个字组成，但又由于姓与名字数不固定，二者往往不易区分，因而事先一定得了解清楚，在正式场合应把姓与名分开书写，如：二阶堂进，小林光一等。

在同日本人打交道时，不要叫他们的名字。口头上只称姓

加上先生就行了。第一次见面之后,通过晚间的娱乐活动,同你的日本伙伴有了进一步了解,并希望表示尊重,这时你可称呼姓加上君,如山田君。这会使你们的关系更近一些,但是,“君”不应加在根本不认识的人的姓后。如果对每一个人都以君相称,在日本人眼里就是一种不真诚的表示。可是,如果遇到的是一位日本经理,他的地位与你相同或比你高,或是一位明显比你年长的人,特别是老年人,你则不必等进一步熟悉,应一开始就尊称他为某某君。如果你是一位女性,对谈判小组里的任何一位男性成员都应尊称为君。

缅甸人仅有名无姓。我们常见缅甸人名前的“吴”不是姓而是尊称,意为“先生”。常用的尊称还有“杜”,意为“女士”,用于称呼有地位的女子。一般女子只称作“玛”,意为姐妹。

泰国人姓名是名在前姓在后,未婚妇女用父名,已婚妇女用夫姓。口头尊称无论男女一般只叫名字不叫姓,并在名前加一冠称“坤”,意为您。

6.1.2 握手的禁忌

握手已成为大多数国家通行的见面礼,即便是像最忌讳身体接触的日本人也逐渐认可了这种礼节。因此,注意握手的礼节是很重要的。你要记住握手的禁忌。

1. 握手八大禁忌

- (1)握手的时间过长或过短,是不礼貌的;
- (2)握手时冷而无力,缺乏热情;
- (3)抢先出手同妇女握手;

(4)握手时如果有几个人,而你只同一个人握手,对其他人视而不见,这是极端不礼貌的。

(5)握手时东张西望,一副心不在焉的样子,这也是不礼貌的。应当热情地望着对方。

(6)握手时用力过大,也是不礼貌的。捏得对方咧嘴呼痛,像扭送犯人一样,这是要避免的。

(7)握手时嘴巴紧闭,一言不发,一副不情愿的样子。应当寒暄几句。如“你好!”、“很高兴见到你”等等。

(8)握手也有先后顺序,应由主人、身份高者、妇女先伸手,客人、年轻者、身份低者见面先问候,等对方伸手再握。年轻人对年长者,身份低对身份高者则应稍稍欠身,双手握住对方的手,以示尊敬。男子与妇女握手时,往往只握一下对方的手指部分。多人同时握手时忌交叉,男子忌戴手套握手。握手时双目注视对方面带微笑,不要看着第三者。

2. 同世界各国人握手的禁忌

(1)同欧洲人握手时忌紧紧握住人家的手不放。欧洲人握手一般较轻,不那么紧。欧洲拉丁语系地区,握手时间较长,有五到七秒,是美国人握手时间的两倍。这时最忌讳你过快地把手抽出来,那就给人以拒绝握手的印象。法国人握手时间短,是干脆有力的一下。

(2)同阿拉伯人握手时忌讳只用简单的“喂”打个招呼,这会使人觉得缺乏诚意和热情。典型的阿拉伯式招呼可能会很长,就像这样:

“早晨好。你好吗?我的情况也很好。我的身体不错,你呢?我希望也很好。是吗?啊!那好。再次见到你很高兴。今

天天气很热,不是吗?你感到难受吗?我并不感到有什么不舒服的。刚才我在饭店里,现在我去……”

就这样不断问候的同时也要不断地握手。

阿拉伯人握手轻而无力,与美国人握手正好相反。握手动作很轻,只略微上下动动,忌讳使劲抖动。

阿拉伯人注意等级。在办公室里要首先同最重要的人握手。你会一眼认出他,因为他坐在屋子中央,周围是显然对他表示顺从的其他客人。如果你由一名当地翻译或代理人陪同,他会告诉你谁是地位最高的人。

不管你是男是女,客人都应该先向主人伸手。

如果房间拥挤,那没关系。在同主人握手之后,你必须依次向每一位客人问好并同他握手。向办公室里其他人笼统地点头示意是不礼貌的。内行的人同全屋人一一握手,注意不要把任何人漏掉,即使这些客人可能同你做生意没有任何关系而且你也可能不认识他们。

如果其他客人在你之后到达,房间里的人在进入时都站起来,你也应站起来,等待同他们握手问候。

你可能看到一些阿拉伯人用双手握手。这种握手通常用于老朋友,而不是新结识的人。但是要看你的主人行事。如果他用双手握住你的右手,你就要再握上左手。

(3)在大部分拉丁美洲国家,拥抱和握手一样普遍。男人和男人之间,女人和女人之间都可以拥抱。斯拉夫国家的人也是如此,并且拥抱的动作更大、更热烈。

(4)日本人大不习惯身体上的接触,如果你要表示友好,千万不要拍对方的背,表示问候时也不要两只手搂住他们

的胳膊,这在中国人看来是合情合理的事情,而日本人则认为这样是在公开表达喜爱之情,是令人讨厌的。虽然他们已经接受了握手,但觉得鞠躬更自在些。向对方鞠躬等于是向对方说:“鄙人很佩服您的资历与智慧。”日本人对你鞠躬的深度往往取决于你在公司的地位。特别是在高级业务的会谈中,鞠躬成了惟一的礼节。在和比你职位低的日本人相见时,他鞠躬时间长,而且比你鞠得深。如遇到你同级或年长的日本人时,你要多鞠一次躬以示尊敬。鞠躬时切勿手插口袋,眼睛要有礼貌地向下看,这样你才能看见对方的躬鞠到什么程度,就是在同日本人谈话时手也不能插进口袋里。

(5)在东南亚和南亚信奉佛教的国家,见面时多双手合十说一句:“愿菩萨保佑。”但是行双手合十礼时切忌点头,那样有些显得不伦不类。

(6)传统的朝鲜鞠躬是复杂的,不必去学它。随便握握手是普遍的做法,或者用稍微低头的办法来代替大部分的鞠躬。然而,对长者应以深鞠躬表示尊重。

在把你介绍给一位韩国妇女时,如果她把手伸给你,你可以同她握手。如果她不伸手,你不要伸手给她。因为这会使她很窘迫。

中国女商人在韩国应首先伸出手来。虽然中国妇女不一定非要主动握手不可,但是主动握手可以避免使韩国人慌乱和难堪。虽然妇女在韩国商业界也是受欢迎的,但是她们毕竟与男子不同。韩国妇女几乎没有决策者。由于当地的男人与女人之间鞠躬是普遍的习惯,而且女人鞠躬姿势显得更顺一些,因此与你打交道的韩国男经理人员可能会不知所措,不知

怎样向一个外国妇女鞠躬,因为这个外国妇女不同寻常,她竟像一个男人一样。那么你主动握手就是一个解决难题的简单办法。

6.1.3 交谈的禁忌

在工作之余,聊聊天对于生意伙伴来说,不仅可以增进了解,而且对生意的成功也有很大帮助。谈话的题目在非常熟悉的人中间是不难选择的,但对刚相识不久的人们来说就非常难选了。其实,谈话是一种普通的社交手段,除了对于来自不同地区的人的一些特别禁忌之外,还有许多在各国家都适用的禁忌。

1. 交谈的七大禁忌

(1)谈话时切忌面无表情,语无伦次。说话时应表情自然,语气和蔼亲切,不要做不适当的手势(这一点我们在下面还会谈到)或手势的幅度过大,忌讳用手指指对方的鼻子或指指点点议论别人。谈话的距离要适当,与美国人保持在一臂左右,而与日本人则要远一些,因为你们也许要相互鞠躬。谈话时不要拉拉扯扯,拍拍打打,更不要唾沫星四溅。

(2)同人谈话时要表情专注,耐心倾听。同日本人谈话时,往往你说一句话,他就答一声“嗨!”(是的意思)这并不表示他同意你的意见,而是礼貌的一种方式,表示他在专心听,他听懂你的意思了。在别人说话时,不要左顾右盼,心不在焉,或注视别处,也不能老看手表,或做出伸懒腰,打哈欠,玩东西等漫不经心的动作。

(3)参加别人的谈话时,要先打个招呼,别人在个别谈话,不要凑过去旁听。若有事需要与某人说话,应等别人说完。第三者参加谈话时,应以握手、点头或微笑表示欢迎。谈话中有事先行离开,应与对方表示歉意,打声招呼。

(4)与几个人谈话时,不要只同其中一两个人谈话而忽视其他人。要善于聆听对方的话,不轻易打断。同时应注意察言观色,如发现触及对方忌讳的话题,可及时转移。

(5)谈话中不应讥笑、讽刺他人,不要涉及他人的生理缺陷。

(6)男子一般不参加妇女圈内的议论,也不要与妇女无休止地攀谈,在许多国家,妇女的地位都同男子有差异,不要因此引起旁人的反感侧目。与妇女谈话要谦让、谨慎,不与之开玩笑,争论问题有节制。

(7)即使最熟悉的朋友,也要注意使用礼貌语言。在社交场合,不要高声辩论,对于幽默的使用要十分注意,每个国家都有不同的幽默方式,切忌乱用。

2. 同欧美人交谈的禁忌

(1)同欧美人在一起,不要吹嘘自己的成就,不要谈到钱,特别是女性,如果欧美人赞美你的衣服,只说声“谢谢”就可以了,不要大谈特谈衣服是从哪家商店买来的,花了多少钱,对于珠宝首饰也是如此,不然会让人觉得你俗不可耐。

(2)不要问欧洲人“生意怎样?”,正像不要问美国人“你一个月拿多少薪水?”一样,也不要问公司的纯资产有多少,税要交多少。

(3)欧美人一般不愿在休息时间谈工作,所以应避免谈你

们正在做的这笔生意,而非常泛泛的一些商业活动是可以谈的。

(4)欧洲人喜欢谈政治,这个话题有时是避免不了的。要尽量不使自己卷入其中。在使用两种语言的国家,不要问讲一种语言的人对讲另一种语言的同胞怎么看。对犹太人,忌讳谈第二次世界大战中犹太人被关在纳粹集中营的事。

那么,什么样的话题最保险呢?可以在同你的伙伴见面前多了解一些他所在国家的情况,谈论关于商业、艺术、音乐、体育等文化活动。赞扬他的国家值得自豪的东西最保险,比如每个欧洲国家都有著名的画家、诗人、表演艺术家、运动员、工艺师、食品和酒以及光荣的历史时期。但要认真做一番研究,否则做出错误回答或驴唇不对马嘴,就会说明你没有诚意,这会严重影响你的形象。

(5)同时,也应对自己的国家多多了解,考虑一下如何回答有关中国的问题,切忌回答问题时崇洋媚外,他们会感到你对祖国不忠,那么在谈生意时他们也就会怀疑你的忠诚可靠。

(6)此外欧洲人讨厌大声谈话,美国人谈话的声音会比欧洲人的高一些。如果谈话时注意听一听,让自己的声音同别人的和谐一致就行了。

(7)在同英国人谈话时注意不要总盯着对方看;瑞典人则喜欢交谈时你看看我,我看看你;在希腊,不准久久凝视别人是一条不成文的法律和沿袭已久的民族禁忌;地中海国家的人们认为呆滞的目光是不祥的。

3. 同拉丁美洲人谈话的禁忌

在拉丁美洲同在欧洲、美国一样,非工作时间,不要谈及

商业方面的问题。当然,如果对方主动谈起这个方面的问题则是一个例外。并且如果拉丁美洲人不主动谈起他的家庭情况,你也不要细问,但你可以谈一谈自己的家庭,特别是孩子的情况。这有助于把你们的商业关系转到个人关系上去。

其他的一些保险话题包括:你的业余爱好,你的美学兴趣,或历史古迹,宏伟的建筑,美丽的风景等等。这可以显示你广泛的知识 and 兴趣,给人以有良好教养的印象。

同拉丁美洲人谈话,忌讳发表个人对政治问题的见解,如对方谈起,你就提些问题,让他去谈。

4. 同韩国人谈话的禁忌

(1)同韩国人,最好的话题是历史。谈话之前,可以了解一下他们国家的历史情况。这里指的当然是光荣历史。在韩国人面前不必忌讳谈日本,但要尽量少谈,不要为了博得对方好感而贬低日本,这样韩国人会认为你不诚实,不利于建立信任。

(2)在用餐和喝酒的时候谈论生意是可以的,但注意不要许下任何诺言,韩国人同日本人一样,都受中国“一诺千金”的影响,诺言是一定要履行的。

(3)在韩国忌谈政治问题。这是政府禁止的,如果违反会给当地人带来麻烦。

5. 同阿拉伯人谈话的禁忌

(1)和阿拉伯人谈生意忌对他们提高嗓门,大喊大叫;忌公开批评或斥责某人。如果要指责,要把当事人叫到一边,悄悄说明你喜欢怎么做,如大声斥责对方,就会使你丢面子,谈

判就可能告吹。

(2)尽量少谈未来,阿拉伯人认为未来属于安拉,而不属于人类。过多地谈论明天会使你显得荒唐,使他们感到不舒服、急躁或不耐烦。

(3)在宣布你的公司同阿拉伯人的公司所达成的协议时,忌自做主张或凭自己公关人员般的热情大肆宣扬。阿拉伯人认为这是违约泄密,对真主不尊。最好让阿拉伯人首先宣布这项协议。

(4)同阿拉伯人忌谈他们之间的政治斗争,也不要谈伊斯兰教。

(5)如果你知道你的伙伴是一个有妻子儿女的人,在他把自己的妻子儿女介绍给你之前,不要问及他们身体健康或任何其他情况,绝对不能对他妻子的容貌大加恭维。

每天的谈话中一定要问及对方的健康状况,并要表现得真心实意。

(6)阿拉伯人可能问及你在专业上的成就和业余爱好,你回答时一定要谦虚。阿拉伯人认为自夸是庸俗的作风。

(7)阿拉伯人忌讳谈到狗,更不能大谈特谈吃狗肉。保险的话题是阿拉伯人的足球,但要忌讳表现出来比他们知道得多。另外你还可以赞扬富有成就的当地行业及其在历史上的成就,可是对沙特阿拉伯人不要赞扬他们的石油蕴藏量,不要赞美克娄巴特这样的历史人物,埃及人认为她是一个妖精。

(8)同阿拉伯人谈话时,一定要看着对方的眼睛,这在他们看来是起码的礼貌,如果目光旁落,则是侮辱他人的行为。

6. 同日本人谈话的禁忌

(1)与阿拉伯人相反,同日本人闲谈时,不要盯着对方,他们会感到不自在,认为这不礼貌。所以他们喜欢看对方的脖子。

(2)在社会上活动和工作的日本妇女,不少是不结婚的,因为一结婚,作妻子的就有侍候丈夫的义务,再继续工作是不大可能的。因此日本妇女忌讳问其婚配及年龄。中国人对年龄问题不大介意。所以喜欢问他人的年龄。这在日本是失礼的。

如因不了解日本的风俗习惯,问起对方有无婚配,对方已答独身,就要快转话题,如再问为何不结婚,就是错上加错了。如无意中问到对方的年龄,他们让你猜时,对女子要稍向年轻几岁猜,以示她年轻美貌,对男子要稍向大几岁猜,以示他成熟老练有风度。对年高的男子或妇女不要用“老人”等字眼,年龄越高越是忌讳。

6.1.4 使用名片的禁忌

现在,名片已成为人们在交往中不可缺少的结识工具。一张名片在手,对方的姓名,职位和联系地址就都有了。

1. 使用名片的一般禁忌

(1)在使用名片时,应把名片放在易于掏出的地方。不要装在屁股后边的兜里,这样别人看见觉得不尊重对方。不要把名片或其他杂物混在一起,也不要把自己的名片同他们的名

片混在一起。

(2)递名片时,目光要正视对方,用双手或右手递交自己的名片,切忌目光转移,漫不经心。

(3)接受名片时态度要恭敬,使对方感到你对他的名片有兴趣。并且一定要注意看一下,然后郑重放入口袋或名片夹内。切忌连一眼也不看,随手放在桌子上。如果要把名片放在桌子上,则不要在上面压别的东西,那会被人认为不恭。

在商贸交往中,对交换名片最好有所准备。知道自己的贸易伙伴是哪国来的,就可以在名片上印上两种文字,正面是中文,背面是对方国家的语言。

2. 在世界各国使用名片的禁忌

(1)在阿拉伯国家,名片印刷是否考究很重要,它代表着您的身份地位。交换名片时阿拉伯文的那面朝上。切忌不能用左手去交换名片,在阿拉伯,左手被认为是不洁的。

对方或许会给你一张他的名片。如果不给,你可以向他要一张,因为那上面可能印有你也也许需要并且很难通过间接手段找到的、未列入电话簿的电话号码和地址。

(2)在欧洲,学历高的人受人仰慕,特别是在北欧人中间,它不仅会带来专业声望,而且会带来社会声望。如果你有商业管理硕士学位或者与你商业领域有关的哲学博士学位,要打在名片上。在欧洲,这样做不是炫耀,而是为了给人以深刻的印象。它有助于建立你的信誉。

德国人、荷兰人和瑞士人敬仰历史悠久的公司。如果你的公司是一家老公司,那就把公司成立日期打在名片上。它给人的印象可能是你想象不到的。

从德国人的名片上,你可以知道对方的权利有多大。ppa 或者 prokurist,表明有签署的权力,是一个决策者;iv 或者 Vollmacht,则表明权利有限,ia 或者 Im Auftrag 就表示他不是决策者。

(3)在日本,交换名片是一项顶重要的仪式。你必须准备好几百张名片。如果日本人给你名片了,而你却没有名片给对方,就是最无礼的行为。

有一位美国商人在同日本人谈判开始前交换了 112 张名片,他整整花了 15 分钟才完成这个仪式。因为同每一个在场的人交换名片是一种不能低估的社会要求。你必须走遍房间的每个角落,不漏掉任何一个人。只有这样才能表现出尊敬和友好。

在自己的名片上,头衔要尽可能准确地反映出本人在组织中的地位,对日本这样一个等级森严的社会来说,即使是头衔的某些细节也是富有意义的。在日本,公司的一个部门里不会有二个头衔相同的人,不管他们的地位何等的接近,始终会有着某种细微的差别,如进入公司的年限,这就使两人有所不同。日本人十分注意这些细微的差别。美国人的那种人人平等的平均主义对他们来说是相当陌生的。等级制度是名片显得如此重要的一个主要原因。

当会见一个日本商人时,通常要把名片印有日文的一面朝上并伸直手去交换,微微地鞠躬后,双方各自把对方的名片接到右手上,并做出仔细阅读的样子。对于每一张接到手的名片都要仔细阅读,即使其中或许没有一个中文字。

读完名片之后,要再鞠躬,说声“很高兴认识您”。

在交换名片的顺序上,资历的深浅和职位的高低会再次起作用。交换是由职位高的人向职位低的人进行的。最好是按照这种惯例,因为日本人会把随便交换名片看成是失礼。人们希望主人能先递上名片,外来的客人就可以从一种费神的猜测中解脱出来,因为这样客人就无须再去猜,谁的资历更深一些,职位更高一些。

拥有一个名片夹,对于一个经常与日本人打交道的商人来说十分重要。如果你以前与一位日本人交换过名片可如今又忘了以前他们曾在一起开过会或忘了对方的名字,这会被日本人看成是对他们的一种污辱。在会见某个国家的人时,应事先查看自己的名片夹,想想曾会见过哪些人。

(4)拉丁美洲人在谈判前通常交换名片,但也不是总是这样做。如果他不给,你可以主动要一张。如果回国之后再想法弄清对方在拉美的地址、电话号码或电传号码,会比你想象的要麻烦得多。因此,在同不熟悉的拉美人谈生意时,弄到对方的名片是十分重要的。

6.2 谈判中的禁忌

6.2.1 谈判准备阶段的禁忌

1. 谈判调查中的禁忌

(1)不知己,低估或高估自己的谈判实力。

要正确评价自己的谈判实力。低估自己的谈判实力与高估自己的谈判实力一样,对谈判是有害的。我们有些谈判人员,由于参加涉外商务谈判较少,常常把双方国家之间的经济实力差距,以及企业之间的经济实力差距与交易谈判的实力差距混为一谈。比如说,我国在许多生产技术领域与发达国家相比有较大的差距,国家的总体经济实力也落后于发达国家;从企业实力的角度来讲,我们往往也弱于对方。因此,这些同志就认为我们的谈判实力也不如对方。这种看法是不科学的,有害的。我们前面讲过,谈判实力是由各种因素构成的,企业实力对谈判实力有影响,但并不等同。况且,企业实力与谈判实力也不是绝对的对对应关系,即企业实力强,其谈判实力并非就一定强。国家的经济、科学技术实力对谈判实力也是有影响的,但是这种影响基本上是间接的,其作用也是有限的。

对谈判实力的分析评价应该主要根据交易的具体情况。

要确信我方谈判弱点的隐秘性,不要假定对方对我们弱点了解得一清二楚。不错,对方在谈判之前会对我方谈判的长处和短处进行认真的分析,但是,除了显而易见的东西以外,我们的某些弱点的确是对方所不知道的。因此,我们在制订谈判的方针、选择和运用谈判的策略与技巧时,不要自我束缚,缩手缩脚。当然,为了安全保险起见,我们可以假定对方不知道我们的弱点,然后用适当的方法来试探这种假定的对错,再作行动。

(2)不知彼,对对方单位的情况毫无所知或知之甚少。

谈判的实质是要说服对方,和对方达成一致的协议,所以必须全面调查和透彻了解谈判对手。对此,在战国时代专门阐

述纵横术的《鬼谷子》一书称之为“揣摩”对手。谈判需要协调矛盾各方的利益关系,以达到各自的目标要求,这个任务是通过双方具体的谈判人员来完成的。谈判是双方主动的双向沟通过程,当一方确认自己有了谈判的必要之后,首要的一条便是寻找对手,了解对手,揣摩对手。

熟悉谈判对手一是要了解与之谈判对方单位的经营方式、业务范围、信用状况、供货能力、产品质量、技术装备和市场形象等,不仅要从横向角度剖析谈判对手的全面状况,还要用历史的眼光从纵向上分析对方在成长发展过程中成功的经验或失败的原由。谈判人员不仅要了解对方本身情况,还要通过与其打过交道,有过合作的单位,了解以往谈判协议的履行情况,有没有发生违约纠纷,违约方是谁,如何最终得到解决的。通过这些不同渠道不同方面的全面了解,以做到“知己知彼”,对谈判对手做出正确的评估,使谈判最后达成协议具有可靠的基础。

二是要熟悉对方参加谈判人员。要了解谈判对手个人的性格特征、兴趣爱好和擅长的谈判风格与谈判模式。有的人性格开朗直爽,说话开门见山,有的人性格内向,含而不露;有的人果敢泼辣,有的人犹豫不决;有的人沉着冷静,有的人容易冲动;有的对手是进攻型的,有的人是合作型的,这些都会影响谈判气氛和谈判过程,以至影响谈判时采取的策略和手段。不同性情的人在谈判桌上对接受别人意见的方式和敏感程度是不一样的。好胜的对手可用“激将法”,自负的人可用“推崇法”,性格怯懦的要设法增强他的自信心,胆小怕事拿不定主意的不能直截了当地摊牌,而用循序渐进的方法使之慢慢接

受。一个人的长处是他最熟悉、最了解、最擅长、最易理解的领域。在谈判的时候,要从对手的长处开始和他交谈,他才有话可谈,也容易谈到一起去,接受你的观点。谈判从他最感兴趣的地方入手,打开他的“话匣子”,也容易达到谈判的目的。

(3)对市场行情和谈判内容不了解、不熟悉。

对市场行情不了解,对谈判内容不熟悉,都会使自己在谈判中陷入被动,遭受损失。

谈判者要分析国内外市场发展形势,通过调查摸清己方产品所处的环境,掌握市场容量和销售量,从而有助于确定谈判目标。通过竞争情况的调查,使谈判者能够掌握己方同类竞争者的信息,寻找他们的弱点,有利于在谈判桌上击败竞争者,使自己保持清醒的头脑,掌握谈判的主动权。此外,对一般社会公众和消费者进行调查也具有重要作用。摸清消费者公众的需求心理,得以基本把握消费动态与发展意向,预测己方以及其产品的竞争能力,也有助于跟谈判对手讨价还价。

对有关谈判内容的客观情况进行调查研究,掌握大量的情报资料,这是进行谈判的重要基础工作。对谈判内容的调查包括对谈判问题的预测及其相适应的配套措施拟定。在谈判之前,谈判者要通过调查分析,预测谈判中可能遇到的问题,比如在价格上对方可能提出什么问题,在解决办法上对方会提出什么方案,在谈判目标上对方会提出什么要求等。针对此类问题,谈判者应当事先做出应付计划,收集有关解决这些问题的多方资料和信息,寻找说服对方的理由,提出解决矛盾的方案,做到有备无患。

掌握谈判内容和行情,其中报价就是一项重要内容。谈判

一开始,各方就要对一些实质性的问题提出意见,进而彼此磋商,交换意见。在谈判桌上如何报价,报价多少,怎样让自己在谈判订价中处于优势,所有这些都不是谈判者个人凭一时感情用事、灵机一动的结果,而是由于谈判人员对谈判内容作了大量预测调查,对各类情报资料进行整理、分析、比较、判断得出来的结果。

不同谈判的目标对象,决定了不同的谈判内容,也就有不同的行情资料需要调查分析。如在许多购销谈判中,要掌握该产品过去和现在的生产销售情况,以及现时市场行情、价格波动的幅度、影响价格变动的因素、预期价格的变动趋势、产品的包装装潢、运输方式和运价多少。加工协议的定作方谈判代表要熟悉原材料的消耗定额、市场要价水平等;仓储保管协议中的存货方谈判代表要了解仓储保管技术,不同的保管方法、保管质量和保管费用等。不论是哪一种谈判活动,都必须按其不同的具体要求对有关行情信息进行深入的调查了解,以便对谈判的具体内容和议程做出决策。

2. 谈判计划中的禁忌

(1) 谈判计划冗长、混乱、复杂、僵硬。

一般地说,谈判的准备工作就是要制定一个简明、具体而又灵活的谈判计划。

计划应尽可能简洁,以便洽谈人员记住其主要内容,使计划的主要内容与基本原则能够清晰地印在他的大脑里,从而使他能够得心应手地与对方周旋(周旋本身要花费相当大的精力),而且随时与计划进行对比。

这样简明的计划是很难制定的。

计划必须具体,不能只求简洁而忽略具体,既不要有所保留也不要过分细致。

然而,计划还必须具有灵活性。洽谈人员必须善于领会对方的讲话,判断对方的设想以及与自己计划的出入,从而机灵地对计划进行调整。

(2)谈判目标中的禁忌。

①期望过高,企求过多。在谈判过程中,目标决定着人们谈判行为的方向。通常,目标也是一个多层面的有机整体。目标可以分为大目标与小目标、长期目标与近期目标、总目标与具体目标、最高目标与最低目标。人们在实现这些不同类型的目标时,一般是有步骤、分阶段地进行的。不可能一下子就实现全部目标。同样,在谈判过程中,人们一般也应考虑这一因素,不能期望过高,企求过多。有的学者认为,遵循最低目标原则是谈判获得成功的基本前提,这是有一定道理的。在谈判中,双方在不违背总体利益和条件下,按照各自的意愿作些适当的让步和妥协,这应当说是明智之举。尤其是初次洽谈,人们最忌讳的便是过高的要求和苛刻的条件,如果对人过于苛求,那就难以有良好的合作前景,只有先确定一个最低目标,并进而加深了解,取得对方的信任,才有可能逐步地接近最高目标。

②缺乏弹性。分清谈判目标的不同内涵,区别掌握,灵活应付。谈判目标一类是限定目标,如价格方面,谈判者根据本厂的成本消耗、利润水平、供销情况和市场信息所确定的价格限度,从买方来说高于这个价格便不会购进,从卖方来说低于这个价格限度便不愿出售;另一类是弹性目标,即规定一个可

以机动浮动的幅度界域,最高争取达到多少,最低不能少于什么基数。这种弹性目标具有机动变化的余地,可由谈判者灵活掌握。当对方的谈判条件有所变化时,如提供原材料规格高低、付款时间的提前或拖后等,谈判的弹性目标也会随着变动。

谈判的弹性目标必须经过细致分析与再三斟酌。在谈判桌上,假使我们把谈判目标放在毫无弹性的情况下,成功的机会就可能变得微小;与此相反,如果谈判目标富有弹性,谈判者就能随机应变,获胜的可能性就较大。因此,对于谈判目标要事先商定好弹性目标的上限、中限和下限。以常见的贸易谈判为例,对于买方来说,理想的目标界限即为弹性目标的下限,强制性目标界限即为弹性目标的上限。

而对于卖方来说,理想的最优期望目标即为弹性目标的上限,最低限度的谈判目标即为弹性目标的下限,可接受的谈判目标即为弹性目标的中限。

(3)谈判目标保密不严,事先泄密。

谈判目标的“底数”与“死线”要严格保密。除了参加谈判的己方有关人员之外,绝对不能透露给其他人士。国外在一些重要的谈判场合,有的不惜花费重金聘请“商业间谍”刺探对方的底牌,摸清对手的底细,做到知己知彼。我们有些谈判者却对此重视不够,有的事先没有深入研究,心中无数,有的随意将自己的谈判“底牌”透露出去,造成不应有的损失。一旦谈判目标有重大的修改,己方要经过全面讨论商定,没有授权的谈判者要向有关单位及领导人请示,即使是具有决定权的谈判者也应与参加谈判的有关人员协调沟通,大家取得一致意

见后再加以变更。

3. 谈判小组中的禁忌

(1) 谈判小组的规模太大或太小。

有句俗话说：“一个委员会的最佳规模是一个人”。从某种意义上讲，贸易洽谈小组成员的合作问题、情报交流问题、每个成员在谈判中如何充当合适的角色等问题，都是谈判成败的重要问题。在洽谈中，对付谈判对方本来就够困难的，这样又会牵扯很多精力。一位经验丰富的谈判人抱怨说：“我们在墨西哥与当地的商人谈判遇到很大麻烦，但这与我们内部之间的矛盾比较起来，简直是小巫见大巫。”

但是，每次谈判通常需要大量的资料和专业知识，这是任何一个人所力所不能及的。例如，谈判将涉及商业知识、金融知识、运输知识，甚至需要有国际问题专家。在某些重要的国际贸易谈判中，常常需要 12~20 个人的融合，才能各自发挥作用。如果我方与对方分别派出 12 个人，加起来就是 24 个人。一个拥有 24 人参加的谈判，规模显然太大了。

那么，究竟多大规模合适呢？

专家认为，一个谈判小组的规划最好遵循下列规则：

① 谈判小组的最佳规模是四个人。

② 如果谈判需要更多的专家和专门人员，那么，这些人应该以观察员或顾问，而不是以正式代表的身份参加谈判。他们不应该有直接的发言权。

③ 谈判的主谈人可以从生产企业的各个部门中选派。同时，不仅让他们在谈判桌上起到重要作用，而且给他们自主决策权和执行权。

④专家、专业人员与谈判人员,同样需要经过一定的有关谈判知识的训练。

(2)小组领导人不理想。

小组领导人不理想,例如才能低于对方领导人;不能使整个小组有效地开展工作等,这种情况是贸易谈判的一大禁忌。

什么样的人理想的谈判小组的领导人呢?

谈判小组领导人必须有才能。他(或她)必须与对方的谈判组组长的才能不相上下。如果我方领导人的才能低于对方,那么,我方很快会被对方制服而处于劣势,处于被动地位,从而不得不采取应付措施。

除了才能之外,每个谈判小组都应有自己独特的工作方式。当然很难说哪一种工作方式是较好的。重要的是,整个小组必须在一起有效地工作,而小组的工作效率取决于小组长的工作方式,它是否为组员们所习惯,是否会被他们接受。如果某个企业的工作方式是:一切由老板掌握,决策由他一人大包独揽,那么,就应挑选具有这种工作作风的组长。他能负责做出谈判中所有的决策,其他成员只向他提出建议,以及就自己负责的领域提出解决问题的方案供组长参考和选择。而如果某个企业的工作方式较为灵活,这时选择的组长,应是对谈判掌握得不太严,能鼓励小组成员发挥最大的作用。

正是因为谈判组长的工作,要反映他所代表的企业的工作方式,所以没有哪一种谈判作风是“最佳”的,也没有特别规定担任组长的非要具备哪种谈判作风的人才最为合适。组长可以是业务部门的专业人员、市场管理者,也可以是主管财务的人。一般地,组长是由经营管理人员担任的,专业技术人员

担任的很少。经验丰富的谈判人都是在变化莫测的商业界久经锻炼的人,而不是那些刚从学校出来的大学毕业生。

(3)谈判小组与筹备小组不能有效地合作。

谈判小组需要有留在公司里面的人协助工作。这些人包括公司老板、同事、秘书和其他职员。

谈判小组出发前,需要首先与留在公司的筹备小组进行充分的讨论。他们需要明确知道他们同公司以及他们相互间在谈判中的职责范围,其中有正式的非正式的。谈判小组需要与筹备小组安排好联络工作。这样,虽然他们远在公司之外谈判,也能得到公司的帮助。

洽谈小组与筹备小组之间,可能会产生矛盾。人们对这些矛盾曾做过系统的研究。对付这些矛盾的方法,是洽谈小组与筹备小组经常进行面对面的接触。这种接触,可以是洽谈小组返回公司,与筹备小组讨论谈判已取得的进展,也可以是各方派代表轮流到对方交流情况。

6.2.2 谈判开始阶段的禁忌

1. 在建立恰当的洽谈气氛之前就迅速进入实质性洽谈

双方一见面,马上就进入实质性洽谈,这对谈判是相当有害的,应当视为禁忌。

为了使谈判成功,一开始需要建立一个融洽的洽谈气氛,为此目的,洽谈气氛必须有以下特点:

——诚挚

——合作

——轻松

——认真

取得一个相互合作的洽谈气氛,需要有一定的时间。因此,不能在洽谈刚开始不久就进入实质性洽谈。首先要花足够的时间,使双方协调一致——协调思想和行动。

因此,洽谈开始时的话题最好是松弛,非业务性的。比如,双方可以随便聊聊以下内容。

——会谈前各自的经历——应邀进行的游览,曾经到过的地方,接触过的人,等等。

业务外的话题还有:足球赛,冰球表演,高尔夫球等,甚至(只要不会给对方带来不快)早上的新闻摘要。

——私人问题。表现出真正关心他人的情况,不带任何威胁的语调。例如,开始可以这样说“你好!”然后谈一些仅限于私人间的话题,如:“我非常愉快,这个周末我钓鱼去了。我很喜欢钓鱼,你周末是怎么度过的?”

——对于彼此有过交往的,可以先叙述一下以往的共同经历和取得的成功。

这样的开场白可以使双方找到共同的语言,为心理沟通做好准备。

2. 个人形象差

个人形象差会影响洽谈气氛。应当避免出现下列现象:

第一,神态:紧张、优柔寡断、疲惫不堪;

第二,装束:肮脏、不整齐;

第三,握手:无力、冰凉;

第四,目光:躲闪、猜疑;

第五,身有异味。

3. 对双方的权力分配处置失当

对权力问题,人们常常特别敏感,处理不好,可能导致整个谈判的失败,至少也会破坏洽谈的气氛,因此必须特别予以注意。

这个阶段的关键问题是:

谁准备第一个发言?

谁在确定洽谈议程中起主导作用?

谈话时间如何在双方之间分配?

对这些问题的处理,我建议参考以下原则:

享受均等发言机会。至少,在双方尚未就需由某一方主导谈判这一议程达成协议之前,努力做到谈话时间与倾听时间基本相等。

提问与陈述要尽量简洁。在开谈阶段,双方要轮流做简短的陈述,切忌某一方滔滔不绝。

要乐意接受对方的意见。在开谈阶段,只要是合理、可行的,就应尽量同意对方的建议。通常,赞同对方的观点比反对对方的观点,其效果会更好些。

要有合作精神。给对方足够的机会发表不同意见,提出不同设想。只要有可能,尽量多提些使双方趋向一致的问题;反复重申已取得的一致意见并不断予以加强。

在开谈时,当双方刚坐定,有必要采取措施,使会谈有一个轻松的开端。然而,如果大家已坐稳,并等待对方先开口的话,就需要有人出来带头讲话。

除非客人很快主动站出来,在一般的情况下,都是作为东道主的洽谈人员首先开场,比如说:“我们可否先就会谈议程协商一下?”

6.2.3 摸底阶段的禁忌

陈述各自立场时的禁忌有:

- (1)试图猜测对方的立场;
- (2)发言冗长、繁琐;
- (3)倾听者把精力花在寻找对策上;
- (4)对对方的观点发表异议。

那么,怎样做才是正确的呢?下面我们举例进行分析。

例如,对方作如下陈述:

“这块地皮对我们很有吸引力。我们打算把土地上原有的建筑拆掉而盖起新的商店。我们已经同规划局打过交道,相信他们会同意的。现在关键的问题是时间——我们要以最快的速度在这个问题上达成协议。为此,我们准备简化正常的法律和调查程序。以前咱们从未打交道,不过据朋友讲,你们一向是很合作的。这就是我们的立场——我是否说清楚了?”

这种开场陈述的特点是:

(1)双方分别进行开场陈述。在此阶段,各方只阐述自己的立场,而不必阐述双方的共同利益。

(2)双方的注意力应放在自己的利益上,不要试图猜测对方的立场(这种猜测只能使对方恼火、引起混乱和敌意)。

(3)开场陈述是原则性的而不是具体的。一般地,其目的

是向着横向而不是纵向的洽谈发展。

(4) 开场陈述应简明扼要。要使对方能够很快提问。这样既可以使双方立刻交谈起来,又不至于使对方被冗长、繁琐的发言搅昏头脑。这里切记以简为贵。

陈述的方式(如何表达)应该是能够加强已经建立起来的协调的洽谈气氛。陈述应该是很正式的,商业味十足的,所以,应以诚挚和轻松的方式表达出来。结束语(如上例中的“我是否说清楚了?”一句)需要特别斟酌,其目的应表明,我方的开场陈述是为了使对方明白我方的意图,而不是挑战性地向对方提出我们的立场。这里切记以柔为上。

我们对对方开场陈述所做的反应,有两方面的内容:

倾听、搞懂和归纳;

提出我方的开场陈述。

“倾听”,听的时候不要把精力花在寻找对策上。

“搞懂”,如果有什么不清楚的地方,可以向对方提问。

“归纳”,思考理解对方所谈的关键问题。如上例,可归纳为,你们的意思是打算马上拆除并重建吧!

当我们确实搞懂了对方的立场后,再证实一下双方已同意的会谈步骤并做出自己的陈述。这里一定要注意我们的开场陈述是独立进行的,不要受对方开场陈述的影响。

例如,我方可做下列的开场陈述:

“那么,好吧,大家都同意下一步应由我们发表意见。我可以开始了吗?”

“我们非常愿意出售这块土地。但是,我们还有些关于在这块地皮上保留现存建筑物的承约,不过这一点是灵活的。我

们关心的是价格是否合适。反正我们也不急于出售。这是我们的态度,还有什么不清楚吗?”

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

这时,应是双方配合默契的洽谈人员求得共同利益的难得机会,到了双方共同配合制作最大和最好的“蛋糕”的时候了。反之,如果此时各谋各利,任何一方也得不到多大利益的。

为了取得建设性的成果,首先需要有想象力,随后要面对现实。如果我们不能首先创造性的想象,就拿不出面对现实的对策。

双方是以精心培养起来的合作态度开始洽谈,然后又分别做出陈述。现在需要做的是做出一种能把双方引向寻求共同利益的现实方面的陈述。

6.2.4 磋商阶段的禁忌

1. 出现僵局时的禁忌

- (1)不采取措施,而是一味地相互攻击、激烈地争吵;
- (2)为了打破僵局,在对方的压力下,轻易改变自己原来的立场,做出原则性让步;
- (3)玩弄花招,企图强硬地征服对方。

以上三点,是在贸易谈判中,谈判人员应极力避免的,否则会招致谈判的失败。正确的行动和方法如下:

当然首先是尽可能避免出现僵持局面。这需要使用我们

讨论过的在谈判开始及随后阶段所采用的那些技巧。

但是，一旦发现已经陷入僵局，就需要设法解决双方的真正分歧问题。

打破僵局的基本原则，必须符合人之常情。人们一旦坚定了他们在谈判中所持的立场，就很难轻易动摇。原因之一是，他们所处的地位（从他所代表的企业的意义上讲）使他们不得动摇自己的立场；同时，又因为一旦发生了动摇，他们个人的信誉就岌岌可危了。

这种“个人”的信誉指的是谈判人员的“面子”。他们总是竭力保住自己的面子、身份、信誉、尊严。我们必须始终注意确保对方在不丢失面子的情况下做出让步。这意味着在每轮磋商中，都要显示出谈判双方已经获得了好处，都在达成一项体面的协议。如果想通过玩弄手法，强硬地征服对方的谈判人员，那注定会以失败告终。

现在让我们回到各自存在的真正分歧这个问题上。它影响的不单是谈判人员的面子问题，而且还关系到企业的利益。

第一个解决分歧的原则，是采取灵活方式。我们以前举的例子都是关于价格方面的，这给人的印象似乎只有价格才可以变动。事实上，价格只是整个贸易洽谈中诸多可变因素中的一个。价格，对于一方来说可能意义重大，但另一方不一定把它放在首位，他更关心的可能是交货问题，他可能准备放松价格条件以换取交货条件的改善，从而双方可以避免尖锐的价格问题。

这种互相让步方式的谈判只有在横向谈判中，在双方全盘报价（价格、交货、质量、支付条件等）之后，才有可能。如果

磋商是垂直进行的,就不太可能了。也就是说,当焦点仅集中在一个议题(价格)上,出现了分歧,并且由于双方激烈的争吵,使大家动了感情,以至互相攻击,在这种情况下,就不可能使用上述解决办法了。所以,打破因真正分歧而出现的僵局的的首要原则,是保持灵活性。

第二个原则是寻找一条避开矛盾的道路。例如,谈判人员可能在价格上的分歧很深刻,面临陷入僵局的困境。但是如果仅在价格问题上存在争议,肯定会有其他避免陷入僵局的道路,如:

- 讨论贴现的问题。
- 讨论付款条件问题。
- 讨论变换产品规格问题。
- 讨论质量检验问题。
- 讨论老产品折价问题,等等。

第三,暂停谈判。这既可以用于一次性谈判的中间(休息),也可以用于谈判中间的小憩。在休息结束后(可能是一个小憩也可能是较长的间歇)提出可以接受的、能打破僵局的方案,开始重新讨论。这时,先制定一个双方一致同意的议程,然后逐步向摸底阶段过渡。

如果已经施用了这些技巧,仍不奏效,洽谈双方之间的争议仍有导致出现僵局的可能,怎么办呢?

一般地说,这些措施都不奏效的情况不会很快地产生。有经验的谈判人员在别人发现上述措施无效而有必要变换策略以前,往往已经走在前面了。

如果所有措施都宣告失败,不妨改变一下谈判气氛。

谈判小组长可以把谈判搬到“高尔夫球俱乐部”之类的地方去。双方谈判人员可以在开诚布公、坦率和诚恳的气氛中进行非正式交谈,这样,可以缓和谈判大厅里逐渐凝聚起来的剑拔弩张的气氛,特别是,如果谈判小组领导者本人还未卷入谈判大厅里的激烈斗争的话,他们可以举办一个冷餐会。如果这种方式可以使紧张气氛暂时缓和下来,则谈判局面就被控制住了;改变洽谈气氛的第二个办法,是调换一批谈判小组成员;第三,是把老板请出来;第四,是引入第三方作为中间人,或由第三方作为主席主持下一步的谈判。

2. 时间期限上的禁忌

(1)盲目地给自己一个谈判截止期,加重自己的心理负担;

(2)把自己的实际截止期告诉对方;

(3)缺乏耐心,焦躁不安,盲目采取行动。

以上三点是在贸易谈判中,必须予以避免的行为,可以视为禁忌。

有始必有终。任何谈判,哪怕是最困难的谈判,到最后总会有结局。不论这个结局是什么。假设谈判的开始点为A,把结束点标为E,那么什么时间最容易出现让步行为呢?在谈判时间序列A、B、C、D、E的哪一点上呢?实践表明,让步总发生在D与E之间,即在接近截止期时才会做出让步。而达成协议几乎都在E点,甚至在F点,即在截止期或超过截止期时。不论什么谈判,最有意义的让步行为和解决问题的关键活动均发生在截止时。原因很简单,越接近截止期,谈判者的压力就越重。可能因为到时还没有达成协议,产生了焦虑、失败感;

也可能因为长久在外地或异国他乡产生了厌倦。沉重的压力迫使他愿意做出让步,获得合同。

那么谈判的期限又是怎样产生的呢?一是双方在谈判前已经规定了时间期限,由此构成谈判时间的轮廓。二是开始时并未规定时限,但随后某一方单方面提出,谈判必须在某个规定的日期完成。三是双方始终不向对方公开自己的时间期限,谈判漫无尽头地进行着。实际上每方心中都有一个时间的限度。

在第一种情况下,即使双方有约定的期限,但可能有一方对此期限不以为然,而另一方却十分重视。换言之,表面上的期限与真正的谈判人员心里掌握着的截止期是不同的。在第二种情况下,一方提出截止期限,可能是那方真正想结束谈判的时限,也可能是一种战术,它构成对方的一种时间威胁。在第三种情况下,双方对时间似乎毫不在意,让谈判旷日持久地进行下去,但实际上,谁都不会真正地对时间抱无所谓的态度。

由此可见,如果知道对方的真正的截止期,而对方不知道或不让对方知道己方的截止期,那么就能掌握优势。据此,可得出关于时间期限战术的几个要点:

(1)永远不要给自己盲目地定一个截止期。应该知道,截止期本身就是谈判的结果。既然截止期是谈判得出的结果,那么结果是可以谈判的。

(2)在相互对立的谈判中,千万别向对方暴露自己的实际截止期。向对方暴露自己的截止期,就把自己的压力点告诉了对方。

(3)耐心观察和发现对方的实际截止期,即使对方表现得平静而冷淡,但他们总是有一个截止期的。要有忍受紧张压力的耐心,控制自己、掌握时机。当你不知道应该做什么的时候,最好的办法就是什么也不做。不相信最后期限具有冒险性。要考虑一下接近或超过截止期会带来什么危害。

6.2.5 交易达成阶段的禁忌

1. 交易结局即将明朗的禁忌

经过一番艰苦的讨价还价,该谈的每个问题都已经谈过,取得了不少进展,但也存在最后的一些障碍,交易已经渐趋明朗,谈判接近尾声,在谈判的最后阶段,应当有敏锐的谈判观察能力,如果对对方发出的成交信号反应迟钝,就会坐失良机。如果放松警惕,急于求成,对对方使用高压政策,则可能前功尽弃,功亏一篑,如果过分地表露自己的成交热情,就会迫使自己做出更大的让步。

收尾在很大程度上是一种掌握火候的艺术。通常会发现,一场谈判旷日持久,进展甚微,然后由于某种原因,大量的问题会神速地得到解决,双方在做一些让步,而最后的细节在几分钟内即可拍板。一项交易将要明确时,双方会处于一种准备完成的激奋状态,这种激奋状态的出现,往往由于一方发出成交信号所致。

各个谈判者使用的成交信息是不尽相同的,但常见的有以下几种:

(1)谈判者用最少的言辞阐明自己的立场。谈话中表达出

一定的承诺意愿,但不包含讹诈的成分。比如:“好,这就是我最后的主张,现在就看你的了。”

(2)谈判者所提的建议是完整的,绝对的,没有不明确之处。如果他的建议未被接受,除非中断谈判,谈判者没有别的出路。

(3)谈判者在阐述自己的立场时,完全是一种最后决定的语调。坐直身体,双臂交叉,文件放在一边,两眼紧盯对方。不卑不亢,没有任何紧张的表现。

(4)回答对方的任何问题尽可能简单,常常只回答一个“是”或“否”。使用短词,很少谈论据,表明确实没有折衷的余地。

(5)一再向对方保证,现在结束是对他最有利的。告诉他一些好的理由。

发出这些信号,目的在于推动对方脱离勉勉强强或惰性十足的状态,而达成一个承诺,设法使对方行动起来。这时应注意的是:如果过分地使用高压政策,有些谈判对手就会退出,如果过分地表示出你希望成交的热情,对方就可能会不进一步地向你进攻。

2. 最后一次报价的禁忌

(1)报价过晚,或者过于匆忙。

(2)让步幅度太大,显得过于慷慨,让步幅度太小,显得毫无意义。

有时,当谈判进展到最后,双方只是在最后的某一两个问题上尚有不同意见,需要通过让步才能求得一致,签订协议。在碰到这种情况时,怎样做出最后让步呢?

第一,最后让步的时间,不能过早,也不能过晚。

第二,最后让步的幅度,不能太大,也不能太小。

在让步的时间上,如果让步过早,对方会认为这是前一阶段讨价还价的结果,而不认为这是本方为达成协议而做出的终局性的最后让步。这样对方就会得寸进尺,继续步步紧逼。如果让步时间过晚,往往会削弱对对方的影响和刺激作用,并增加了前面谈判的难度。

为了选择最佳的让步时间,使最后的让步达到最佳的效果,比较好的做法是将最后的让步分成两个部分,主要部分在最后期限之前做出,以便让对方有足够的时间来品味;而次要部分作为最后的“甜头”,要排在最后时刻做出。这就犹如一顿丰盛的酒宴,最后让步中的主要部分恰似最后一道大菜,掀起一个高潮,也是最后的高潮,而次要部分的让步则似在大菜之后,酒宴结束时上桌的最后一碟水果,使人吃后感到十分舒心。

在让步幅度上,如果幅度太大,对方反而不大相信这是本企业的最后让步;如果让步幅度过小,对方会认为微不足道,难以满足。

那么最后的让步幅度多大为合适呢?在决定最后让步的幅度时,要考虑的一个重要因素是对方接受让步的个人在对方组织中的地位或级别。在许多情况下,到谈判的最后关头,往往对方管理部门中的重要高级主管会出面,参加或主持谈判,这时最后让步的幅度必须满足以下两项要求。

第一,幅度比较大,大到刚好能够满足该主管维持他的地位和尊严的需要。换句话说,要给他足够的面子。

第二,幅度又不能过大,如果过大,往往会使该主管指责他的部下没有做好工作,并坚持要求他们继续谈判。

在本方做出最后的让步之后,必须保持坚定。因为对方会想方设法来验证我方立场的坚定性,判断本方的让步是不是真正的终局的或最后的。

3. 成交协议的起草和签定时禁忌

(1)协议或条款与谈判记录不吻合;

(2)协议文字含混不清,模棱两可。

谈判的成果要靠严密的协议来确认和保证。

一般说来,协议是以法律形式对谈判结果的记录和确认,它们之间应该完全一致。但是,常常有人有意无意地在签订协议时故意更改谈判的结果,故意犯错误,在数字、日期、关键性的概念上搞小动作,甚至推翻当初的承诺和认可。因此,将谈判成果转变为协议形式的成果是要花费一定力气的,不能有任何松懈。在签订之前,应与对方就全部的谈判内容、交易条件进行最终的确定。协议签字时,再将协议的内容与谈判结果一一对照,在确定无误之后再签字。对一个谈判人员来讲,必须明白这一点,一旦在协议上签了字,生了效,那么协议就与以前的谈判无关,双方的交易关系一切都以协议为准。

4. 庆贺谈判成功时的禁忌

(1)过分地喜形于色;

(2)只为自己庆祝。

谈判即将签约或已签约,可谓大功告成,可能在这场谈判中你获得了较多的利益,而对方只得到较少的利益,聪明的谈

判人员此时是大谈双方的共同收获,强调这次谈判的结果是我们共同努力的结晶,满足了我们双方的需要,并且,还要称赞一番对方谈判人员的才干。这样做,会使对方因收获较少而失去一些平衡的心理得到安慰和恢复,他们会逐渐地由不满转为满足。如果你认为本次谈判的结果只是你个人或你这一方的杰作,只是庆贺自己的胜利,为自己的收获沾沾自喜,喜形于色,甚至将自己在谈判中所做的某些漂亮的动作“坦白地告诉对方”,以表现自己的谈判艺术,讥讽对方的无能,那么,你是在自找麻烦,对方会为你的行为所激怒,或者将前面已约定的东西统统推倒重来,或者故意提出某些苛刻的要求使你无法答应而不能签约;或者,即使勉强签了协议,对方在今后的执行过程中也会想方设法予以破坏,以示报复。