前　言

成功学大师卡耐基先生曾说:“一个人的成功,只有15%归结于他的专业知识,还有85%归于他表达思想、领导他人及唤起他人热情的能力。”“表达思想”、“领导他人”和“唤起他人热情的能力”——卡耐基提到的这几点,概括了成功者必备的几个重要因素,而这几个重要因素,恰恰是本书内容的四大板块。

本书共分四篇,每篇各有一个主题,分别是“有效沟通的艺术”、“高效做事的习惯”、“决定成败的细节”,以及“积极心态的力量”。每一篇章无不浸透智慧,引导你进入智慧的宫殿,掌握辉煌生活和事业的诀窍。

现代企业,人与人之间,部门与部门之间,企业上下级之间,以及其他各个方面之间,特别需要彼此进行沟通,互相理解,互通信息。然而,在现实生活中,人与人之间却常常横隔着一道道无形的“墙”,妨碍彼此的沟通。因此我们的目的就是帮你推倒这堵墙。

美国一家公司的总经理非常重视员工之间的相互沟通与交流,他曾有过一项“创举”,即把公司餐厅里四人用的小圆桌全部换成长方形的大长桌。这是一项重大的改变,因为用小圆桌时。总是那四个互相熟悉的人坐在一起用餐。而改用大长桌情形就不同了,一些彼此陌生的人有机会坐在一起闲谈了,如此一来。研究部的职员就能遇上来自其他部门的行销人员或者是生产制造工程师,他们在相互接触中,可以互相交换意见,获取各自所需的信息。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

而且可以互相启发,碰撞出“思想的火花”,公司的经营得到了大幅度的改善。

“有效沟通”是一门艺术,而沟通的情况又是复杂的、多元化的,要把握好这门艺术,我们就需要下很大的功夫。对于人际交往而言,“沟通”可谓最重要的一环,而对个人而言,习惯是最重要的。

习惯是一种顽强而巨大的力量,从某种意义上来说,它可以主宰人生。良好的生活习惯能使你脚踏实地地向着目标奋力前行,并且不会偏离轨道,能让你享受生活的乐趣与成功的自豪。

有良好习惯的人,办事有条理,不会手忙脚乱,这实际上就节省了时间。节省了时间也就延长了生命,你就可以利用有限的人生看更多的风景,做更多的事情,想更多的问题,享受更多的快乐,开拓一个美丽的新世界。

政治家的思考要有秩序,否则国家管理会出现混乱的局面;军事家的指挥要有章法,否则军队就是一盘散沙;教师的思考要有秩序,否则学生便不知所云;律师的思考要有秩序,否则就会弄错案情,不能伸张正义……一个人的思维品质由良好的学习习惯决定,一个人的办事条理由良好的生活习惯决定,一个人品格的好坏也是由这个人的习惯所决定的。要想拥有美好人生,就要有良好的习惯。

想成为一个高效能人士,良好的习惯也是必不可少的。而阅读这本书,恰巧可以让你明白“如何才能成为一个真正的高效能人士”,可以让你在短时间里迅速成功起来。本书所提出的一些原则,譬如说“不断学习”、“学会管理时间”、“脚踏实地的行动”等等,都给你带来了很多启示。

“天下大事,必作于细;天下难事,必成于易”。天下的难事都是从易处做起的,天下的大事都是从小事开始的。海尔总裁张瑞敏先生在比较中日两个民族的"认真精神"时曾说:如果让一个日本人每天擦桌子六次,日本人会不折不扣地执行,每天都会坚持擦六次;可是如果让一个中国人去做,那么他在第一天可能擦六遍,第二天可能擦六遍,但到了第三天,可能就会只擦五次、四次、三次,到后来,就不了了之。有鉴于此,他表示:把每一件简单的事

做好就是不简单;把每一件平凡的事做好就是不平凡。

的确,生活中处处有细节,往往成败就决定于细节。礼仪体现细节,细节体现素质。不积跬步,无以至千里;不积小流,无以成江河。文明行为的形成,需要养成习惯;良好习惯的养成,则需要平时细节、行为上的不断自我约束。爱情需要细节,家庭生活需要细节,同样,在职场中、在经营时都离不开细节。

所以,无论做人、做事,都要注重细节,从小事做起。正如汪中求先生在《细节决定成败》一书所说的:"芸芸众生能做大事的实在太少,多数人的多数情况总还只能做一些具体的事、琐碎的事、单调的事,也许过于平淡,也许鸡毛蒜皮,但这就是工作,是生活,是成就大事的不可缺少的基础。"所以,我们需要改变心浮气躁、浅尝辄止的毛病,提倡注重细节、把小事做细、做实。

看不到细节,或者不把细节当回事的人,对工作缺乏认真的态度,对事情只能是敷衍了事。这种人无法把工作当作一种乐趣,而只是当作一种不得不受的苦役,因而在工作中缺乏工作热情。他们永远只能做别人分配给他们做的工作,甚至即便这样也不能把工作做好。而考虑到细节、注重细节的人,不仅认真对待工作,将小事做细,他们还会注重在做事的细节中找到机会,从而使自己走上成功之路。这本书,就是想提醒每一个人,注意身边的细节,无论是生活中,爱情中,工作中,或是其他方面的细节。

我们每个人都随身携带着一种看不见的法宝,它的一面写着“积极心态”,另一面写着“消极心态”。积极心态能使一个懦夫成为英雄,能使一个人从心志柔弱变为意志坚强。

在人的本性中,有一种倾向:我们把自己想象成什么样子,就真的会成为什么样子。你就是你所想的那种类型的人,你的思想决定于你的心态——积极的,还是消极的。

你可以把你的法宝从“消极心态”的一面翻到“积极心态”的一面,从而排除心理障碍——消极的感情、情绪、酷爱、倾向、偏见、教条、习惯。

世界上最重要的人就是你自己,你的成功、健康、幸福、财富都要看你如

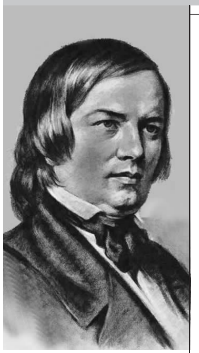
何应用你看不见的法宝——积极心态。

对于那些有积极心态的人来说，每一个逆境都含有等量或更大利益的种子。有时，“逆境”其实是隐藏的良机。决不能低估消极心态的排斥力量，它会阻碍人生的好运，从而让你无法受益。

“失望”也能给你带来好处——如果“失望”被积极的心态转化成励志的“失望”。重新处理你的态度，并又把今天的挫折转化为明天的成功。不要让你的心态使你成为一个失败者。成功是由那些抱有积极心态的人所取得、并由那些以积极的心态努力不懈的人所保持的。你得时时提醒自己保持积极心态。明确的目的加上积极的心态——这是一切成功的起点。

当你确定了一定的目标时，另外几种成功原则就会自动产生作用，帮助你实现这些目标。拥有了积极的心态，你就有了看清未来、看清自己、看清他人、看清内心的力量。而这也是本书要探讨的内容。

学会说话和做事，了解有效沟通的艺术，向高效能人士学习他们的好习惯，在生活中懂得注意细节——本书囊括了你所需要的生活和成功智慧，从成功的第一步“说话”开始，向你传授为人处世、完善自身的艺术，如果你正处于迷茫阶段，找不到成功的站台，那么，当你翻开这本宝典一样的书，就像走进了智慧的言论广场，遇到了无数顶尖级的老师，把数不清的智慧之果和妙计放到你的衣兜里，你不再没有重量，相反，你已经成为了一个重量级的拳手，不管将来的生活向你出了多么难以承受的重拳，你都不会轻易就被击倒在地。无论什么时候开始学习都不会晚，因此，亲爱的读者，抓住这把递到你手里的智慧钥匙吧!



第四课　经营的细节

·抓住经营中的细节

在为人处世上忽视细节，一个人会步履维艰；一个企业忽视细节，可能招来灭顶之灾。

作者汪中求提出："中国不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行者；不缺少完备的管理制度，缺少的是对规章制度不折不扣的执行。"在为人处世上忽视细节，一个人会步履维艰；一个企业忽视细节，可能招来灭顶之灾。这方面，沃尔玛的成功给人很大的启示。

在沃尔玛公司，员工要喝咖啡，自己要在旁边的储钱罐里放上 10 美分。你觉得这种管理可笑吗？不要忘了，这就是沃尔玛。

谁是这个世界上最富有的人？不是比尔·盖茨，而是沃尔玛的老板罗伯森·沃尔顿先生。谁是世界 500 强之首？不是微软，不是通用汽车，也不是 IBM 公司，而是沃尔顿家族的沃尔玛集团。

20 世纪 60 年代，在美国兴起了众多的零售商店，经过 40 多年的争斗搏杀，沃尔玛从美国中部阿肯色州的本顿维尔小城崛起，到目前为止，商店总数达到 4000 多家，年收入 2400 多亿美元，列全球 500 强首位，创造了企业界的一个神话。

沃尔玛成功的秘密就在于注重细节。对细节的重视贯穿在它经营活动的每个环节。

需要全本请访问 www.ertongbook.com



服务在于细节

一个顾客在沃尔玛店买了一个果汁机，不久出了点小毛病。他拿着机器和付款小票来到它的一家连锁店。营业员立刻给他换了一台，还告诉用户：果汁机又降价了，我们还需要退给你 5 美元。

沃尔玛全球 4000 多个店铺都装有卫星接收器，每一个消费者在其任何一个连锁店进行交易时，客户的年龄、住址、邮编、购物品牌、数量、规格、消费总额等一系列数据都记录下来，送进企业信息动态分析系统。沃尔玛认真记录分析每一个商业数据，调整自己的经营和服务。

山姆·沃尔顿说："我如果看不到每一件商品进出的财务记录和分析数据，这就不是做零售。"

降低成本靠细节

有一天，沃尔玛总裁山姆·沃尔顿在一家店面巡视，看到一位店员正在给顾客包装商品，随手把多余的半张包装纸、长出来的绳子扔掉了。山姆·沃尔顿微笑着说："小伙子，我们卖的货是不赚钱的，只是赚这一点节约下来的纸张和绳子钱。"

沃尔玛从来都是双面使用复印纸；

除非重要文件，沃尔玛从来没有专业打印纸；

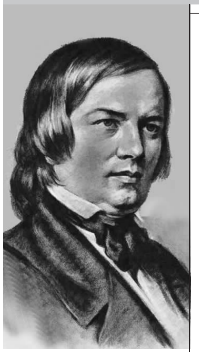
沃尔玛的工作记录本，也是用已用过的报告纸裁成的。

不论你是总裁还是经理，繁忙时都是店员。

美国人平时很忙，购物人数有限，而一到公休日、节假日，人们便涌进购物中心。这时，几乎所有的沃尔玛店面都感觉人手不够，于是沃尔玛从运营总监、财务总监、人力资源经理到各部门主管、办公室秘书，都换下笔挺的西装，投入到繁忙的商场之中，去做收银员、搬运工、上货员、迎宾员……

钱是省下来的

无论是在美国本土还是在世界上任何地方，沃尔玛都鲜有大手笔的广告，它的广告费只占总运营费的 0.4%，而竞争对手凯玛特却占到 10.6%。偶尔过节时发的彩页广告，细心人一看，里面的广告模特不是自家的店员，就



是员工的子女，而省下来的钱去哪里了呢？请记住：沃尔玛的商品零售价比它的竞争对手凯玛特平均低 3.8%。

许多世界知名企业员工出差都要求住四五星级宾馆，打的要高级汽车，而沃尔玛却没有。

山姆·沃尔顿外出，也经常和别人住同一个房间；

2001 年，沃尔玛在中国召开年会，世界各地的经理级人物住的都是招待所；

美国专家到中国建店，只住三星级宾馆，开店第二天立刻走人。

如此节约为什么？山姆·沃尔顿说："为顾客省钱。"为顾客省钱，终究是为了自己赚钱。

正是从服务到管理不漏掉哪怕再小的一个细节，沃尔玛才成就了今天世界上最强大的"巨无霸"。无论做人还是做事，想成功的人，都不应该忘记沃尔玛。

·营销细节决定成败

球是一脚一脚踢出来的。当每一脚球都趋于完美的时候，想不赢都难。而失败，往往是一脚臭球导致的。

曾经与某乳品企业谈起他们在某城市的推广活动，他们的营销副总介绍说："我们的推广非常注重实效，不说别的，每天在全市穿行的 100 辆崭新的送奶车，醒目的品牌标志、统一的车型颜色，本身就是流动的广告，而且我要求，即使没有送奶任务也要在街上开着转，多好的宣传方式，别的厂家根本没重视这一点。"我脑海中开始浮现这些流动的广告在城市中与消费者频频接触的场景，想像着它的默默的影响力。

然而，当我有一次与生活在这个城市的朋友谈到这个品牌的乳品时，朋友说："原来很多家庭都喝这个，后来，坚决不喝了。"问及原因，恰恰是送奶车惹得祸。原来，这些送奶车用了一段时间后，由于忽略了维护清洗，车身甩满了泥污，甚至有些车厢已经明显破损，但照样每天在大街上招摇。



“简直受不了这种视觉污染。每天都受这样的刺激，我们还能喝这种奶吗？”创意这种推广方式的厂家没想到：“成也送奶车，败也送奶车。”就是这样一个细节问题，导致推广失败。

同样的问题在新疆也遇到过。某新功能产品在举行上市活动时，举行了非常有创意也很有声势的宣传推广活动，对新功能进行全方位的传播。但是事后测评，市民对该产品已经知道，但对功能仍然说不清楚，更谈不上购买欲望。企业的老总问我：“还有没有更好的策划？是不是我们的创意还不够？”我看了整个策划方案后，要求企业的市场部经理把他们概括并努力推广的产品功能的 8 句话 32 个字说一遍，结果，市场部经理费了半天劲才勉强背出来。企业策划人员自己都记不住的东西怎么让消费者记住？事实证明，策划本身没有大的缺陷，细节部分存在很多类似问题。

同样的问题越来越多地出现的各个企业的营销过程之中。很多企业在营销出现问题的时候，一遍遍思考营销战略、推广策略哪儿出了毛病，但忽视了对营销细节的认真检核。导致这些问题的原因是多方面的，最根本的因素是企业营销思路受到了局限，并且缺乏细致务实的工作态度。

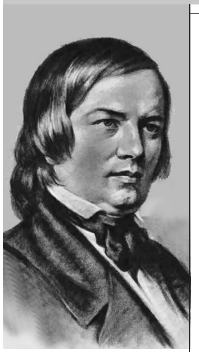
过度追求营销手段的创新使企业走入了误区

目前的大多数企业已经从原来的重生产轻营销的误区中走了出来，开始重视营销的策略与手段。可是，过分注重营销手段的创新，又使他们步入另一个误区。

当企业在绞尽脑汁地构想一个又一个的营销方案时、当营销手段越来越多越来越新时，终于有一天，企业发现，好像没有什么新招了，该想的招都试过了或者同行已经用过了。最典型的例子是保健品的促销活动。某保健品企业的营销总监曾为促销活动如何出新而大伤脑盘，喟然长叹：“义诊、赠药、买二送一、免费试用……该用的招都用过了，还能怎么做呢？”

这个时候，就意味营销正在趋于同质化，许多品牌的营销手段、尤其在促销环节，从形式与表相上看越来越相似。这个时候，细节的较量便极为重要。

营销过程是一个系统工程，应该把每一家客户、每一位消费者看作理性



的对手。

营销手段可以千变万化，而实质却是唯一的，就是沟通。营销的目的就在于通过对每一个销售环节细致入微的把握、通过各种方式的沟通最终战胜对手。如果说一个神来之笔的营销策划是通过“巧劲”战胜了消费者，那么注重营销过程中的每一个细节，则是这种“巧劲”的落实与体现。当种种的营销创新无法靠出奇靠出彩制胜的时候，就要商家靠扎实的积累与细节的掌控来赢得胜利了。

任何整体都是由无数个细节构成的，细节的完美是整体出众的前提。细节营销是赢得客户青睐的诀窍，在实际的商战中，每一个细节本身就是目标，一系列精致、到位的细节构成一个天衣无缝的销售过程。

上海战国策营销咨询机构曾经为某著名保健品企业策划一个新产品的上市方案。让消费者快速了解产品的功能，免费派送让消费者试用是直接的手段。但企业提出：“这种试用方法用得很多了，很多产品的试用效果不佳，怎么保证领取者都是目标消费者，这一点很难做到。这一次是否有更新的方法？”

我们坚持，新的方法当然有，但新产品的快速上市，免费试用最直接最有效，关键在细节如何把握。最后，我们在免费试用的细节设计上用尽了功夫，并以一个虚拟的新闻事件作为开端，引发目标消费者关注。结果到场领取者中，目标消费者占 98%。

木桶原理让企业忽略了桶缝的危害

每一位经营者都对经济学中的“木桶原理”津津乐道。这个原理的核心是说桶能装多少水是由最短的木板决定的，以此引导企业关注自己明显的缺陷。

但对木桶原理的流行使企业走入另一个误区，那就是容易头痛医头，脚痛医脚，对营销体系缺乏系统观和整体观，在某方面投入了大量资源恶补却仍然效果不彰。

因为有时看似短板得到加强，但箍桶的铁箍却松了，水一边注入一边从桶缝中跑冒滴漏，木桶内的水平线高低就要看水注入的流量与泄出的流量



哪一个大了。当营销进行微利竞争时代，如果不加强细节的控制，创造的利润不如泄漏的流量大，企业就会趋向崩溃。

营销系统工程不仅要做到没有明显的短板，还要保证每块木板结实、整个系统坚固、各环节接合部紧密无缝隙，也就是要将木桶打造成“铁桶”，保证营销的实效与成功。

某酒水营销企业最头痛的问题是市场启动速度太慢。于是在经销商利润空间、终端策略、广告支持上花了很大的本钱，目的在于补齐短板，以吸引经销商，并拉动终端销售，但效果不佳。经过营销诊断后发现：企业在营销管理方面存在许多细节问题，如对业务员开发经销商的激励机制不科学、业务员的巡店制度没有严格监督、终端建设表面漂亮实效不足、与经销商沟通没有制度化规范化、经销政策没有完全落实。细节的“漏水”导致了全局的失败。

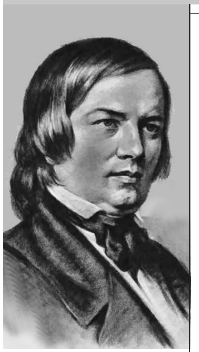
由于细节对营销管理的特别意义，许多成功的著名企业都非常看重细节的跟控，如宝洁、IBM、GE 等。而许多在市场竞争不充分的环境中成长起来的中国企业，也许是以往营销的成功来得太容易，他们认为，与宏伟浩大的企业战略、一招定乾坤的营销奇招相比，那些与日常管理工作相关的流程、制度只是细枝末节。

营销的过程是注重突破的过程，比起其他更理性的企业行为，营销的“感性、创造力”的色彩更浓厚一些。但营销毕竟是企业行为的一部分，营销就应毫无疑问地在制度化管理平台上运行，决定其生命力的仍是其自身体制和技术上的周密安排。是否关注细节桶缝的跑冒滴漏，其意义更大于对短板的关注，因为短板的显现较为明显，而桶缝的危害更隐蔽，对企业的危害更大。

只着眼于策划层面而忽视了执行层面

一个营销方案是否能取得预期效果，执行过程中的细节是重中之重。这是就还原创意和实现创意的过程而言。

如果从一个营销活动的推行而言，细节的意义更远大于创意，尤其是当一个方案在全国多个区域同时展开时，如果执行不力，细节失控，很可能最



终面目全非。而每一个疏忽，都可能对整体的成功形成“一票否决权”。

如某洗化企业，提出了终端制胜的口号，对各区域市场下令要强占终端，并对终端的大小、规模进行了严格的规定。但由于对商品陈列方面的细节要求不够细致科学，并缺乏指导与监督，各区域市场由于难度的问题而在执行中大打折扣，只是草率地按照大小、规模的要求完成任务，而陈列的位置、视线没有考虑消费者的购物路线，日常维护也没有到位，结果导致终端效果与竞争品牌相比大大失分。

在执行环节，不仅要细致到位，而且也要注重执行过程中的创新与突破。这种执行环节的创新虽然与整体营销方案的创新相比比较细微，但细微之处更能显现效果。

当年，在中国足球针对是否请洋教练而产生争议时，有一种声音引人关注：“中国球员连传球带球抢断射门都做不好，请来洋教头有什么用？”

营销细节的意义也在于此。当企业更多在考虑是打“433”还是打“451”的时候，不应该忘记，球是一脚一脚踢出来的。当每一脚球都趋于完美的时候，想不赢都难。而失败，往往是一脚臭球导致的。

·准备好谈判资料

谈判资料即为与谈判相关的所有情报，它是谈判的第一筹码，对谈判具有重要的意义。

在商业谈判的序幕正式拉开之前，一个成熟的谈判方案的提出，是建立在对相关信息资料的搜集与整理的基础之上的。谈判者对与谈判相关的资料搜集与分析得越充分，谈判的可行性研究工作就能做得越到位。这就要求谈判者在展开一场谈判之前，要尽可能多地掌握信息、占有信息，哪怕是暂时无用的资料、信息也不要放过。

对于商业谈判者来说，能够促成各种谈判成功的信息无处不在。在当今这个信息高速公路四通八达的社会，一个人或一个组织要想灵活、准确地把握可以改变自身状况的谈判机会，一个很重要的诀窍就在于要善于分析“公

需要全本请访问 www.ertongbook.com



开的情报”，比如：文献资料、统计数据、各类报表、书籍、报刊、杂志、年鉴，各类文件、图册、报告、广告、企业名录、产品样品、说明书等等，它们是普通谈判者获得谈判信息的重要途径之一。

下面我们就通过几个案例来看情报对于谈判的重要性。

【案例一】

买电视机时进行的价格谈判

一对夫妻去买电视机，他们问老板：“这台电视机多少钱？”“彩色的，几寸的你自己决定，3300 元。”老板说。这夫妻俩马上说：“3300！我们上礼拜跑了两家了，同一个规格，同一个品牌，没有一家是 3300 的，你这儿是最贵的。别的地方都是 3200。”

情景一：

这时候老板可能会这样想：“这对夫妻已经做了市场调研了，我恐怕不能咬住价格了。”于是，老板就以 3200 元的价钱把电视机卖给了他们。

这对夫妻正是在用情报筹码压迫老板让价。虽然他们的情报不一定是真的，但是，这并不影响向对方施加压力。

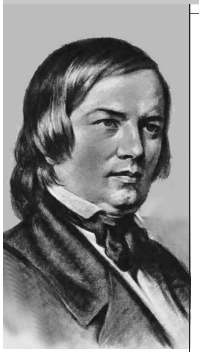
情景二：

老板不慌不忙地说：“我真佩服你们俩啊，买一台电视机这么认真，到处做市场调研，你现在可以当一个行家了！但是，你们不了解实情，展示的电视机可以便宜一点，所以你听到的 3200 元可以买的电视机肯定是展示品，不是新机。我们行业有这样一个规定，谁违反了这个价格游戏规则，就会被罚款 500 元，他不可能宁肯被罚 500 元也要给您便宜 100 元的。”

夫妻俩听了老板的话心里开始犯嘀咕，最后以 3300 元买下了电视机。

这个老板非常镇定，很快使用了反情报，并且让那夫妻俩心中接受了他的反情报，于是，老板说服了对方。当然，那夫妻俩还可以提出查看电视机编号的要求向老板提出反情报，这就要看谁更会利用情报筹码了。

下面是一个房产价格谈判的例子，你可以通过这简单的一段对话，看出灵活运用情报可以有效地增加说服力。



【案例二】

房产价格谈判

买主:这套房子怎么这么贵啊,80 多万呢!

卖方:装潢的材料好啊!

买主:什么材料?

卖方:长毛的地毯。

买主:老板我跟你说,长毛地毯不好。因为长毛地毯容易潮湿,容易藏污纳垢,所以不好清洗,我几个朋友曾经买过这样的房子,起初以为铺了地毯很高级,结果后来困扰很大,而且很多长毛还会引起呼吸道疾病。

虽然在多数谈判中,这种细致入微的了解有小题大做之嫌,但也只有把握对方各方面的情况,才能顺藤摸瓜,去探查对方的需要,并由此掌握谈判中的主动权,使谈判同时满足双方利益。

(1)估计对手实力

对可能入选的谈判对象的信誉、注册资金、市场地位、现实的经营状况及发展趋势要弄清楚。对对方的情况了解得越多,就越容易抓住对方的弱点、避开对方的锋芒,并能有针对性地找到突破口,以使己方在谈判中占据主动地位。同时,也可以避免上当受骗。

如果对方是一家公司,那么对手的实力包括公司的历史、社会影响、资本积累与投资状况、技术装备水平,产品的品种、质量、数量以及对方的人员情况等。

你可以以谈判人的身份向主人提出参观工厂、企业的要求,以了解情况,获取信息。首先,你要细致地了解企业的生产设备情况,了解企业员工的素质,看看原料库和成品库,如果前者空而后者满的话,应该仔细询问一下原因。而对谈判对方人员情况的了解就较为复杂了。要设法取得对方有关的背景材料,比如家庭状况、工作习惯、行为风格、目前工作的稳定性等,其他还有哪些人、哪些事会对他的行为产生影响?与他谈判过的人对他的印象、评价和感受如何?对方的文化程度、专业,是专业人员还是行政人员?对方的权限范围,是否有幕后老板在控制等等。



对于未来的谈判对手，了解越具体越深入，估量越准确越充分，就越有利于掌握谈判中的主动权。

(2)了解对方在即将开始的谈判中的需要

简单地说，也就是在双方即将开始的谈判中，是你有求于对方还是对方有求于你。事先对此有清楚的了解，能使你在谈判中主动地、恰当地调整自己的言行，采取有效的应对策略，促使谈判出现于己有利的最佳结果。

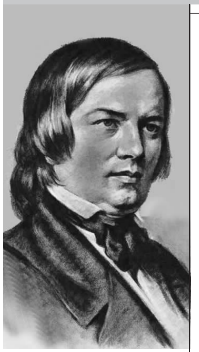
有很多方法可以帮助我们了解对方的需要。从提出的问题中，或是从对方的答复中，我们都可以了解对方的需要。除了发问和答复，我们还有许多方法可以充分地了解对方的需求，仔细倾听对方的谈话就是一个很重要的诀窍。如果你仔细地倾听。你就可以从对方的口头禅、表情、说话的态度及声调等，发掘出对方话中所隐藏的谈判目标。换句话说，也就是对方的需要。

对对方谈判目标的分析，并不仅仅限于谈判之前的那些准备，一个具有清醒头脑的谈判人员会在谈判之中继续发挥他的判断分析能力。比如，他能区分出性质不同的“拒绝”是真的拒绝、还是策略性的或者犹豫性的拒绝，根据观察推理，进而判断和发现更深一层的东西。

有时，在谈判前的非正式交往中，对方就会传达出某些表示不满意的信息，如对产品质量、报价、酬金标准、接待工作等表示出的不满。这种不满，有些是真的不满意，有些则是一种先声夺人的谈判技巧。对此，你可在谈判之前主动征求对方的意见或通过中间人及第三者去侧面了解，分析对方不满意的真假，预先想好应对策略，以防止在正式谈判中因措手不及而处于不利境地，影响谈判结果。

(3)分析谈判对对方的重要性

对团体来说，任何一次谈判都由行为主体（谈判人）和关系主体（企业、公司等团体）来进行，所以谈判人员所代表的利益和需求应该说是两方面的：他既可能反映个人的利益和需求，又可能代表企业或其他团体的利益和需求，总之，两种利益往往交织在一起，谈判对于他的重要性也具有双重性。因此，我们有从两个方面进行考虑的必要。下面这些问题将有助于你考察谈判的关系主体对此次谈判的重视程度：



①假如双方无法达成协议，那么对方会有什么损失？

②假如双方达成协议，对方会从你这里得到什么好处？

③本次谈判，你的对手究竟想从你这里获得什么？你知道他是否还有别的途径获得他想要的东西？

④此次谈判是否能达成协议，从长远而言，会对其所经营的业务的现状和近期的发展产生什么影响？

⑤双方谈判的协议是哪一方先提出来并且正式列入日程的？

⑥对方谈判的诚意有多少？对方是否有能力和诚意履行协议的义务？

接下来我们再对对方谈判人员对谈判的重视程度进行分析，大体包括以下几方面：

⑦如果圆满完成谈判，是否会给他带来诸如金钱奖励、提升级别等实实在在的利益？

⑧他会不会因此次谈判而在本公司声名鹊起？

⑨从他自己的性格、作风、工作特点来看，他是否希望谈判成功给他带来成就感？

你可以按具体的谈判情况再罗列出对你有用的材料，综合这两个方面的内容，作出自己的初步判断和对策。举个例子来说：对于一个乞丐，一块面包、一瓶水的价值是多少？而一台显然重得多的冰箱的价值是多少？他会选择哪一个？同样的道理，卖主所卖的机器，如果能使买者的工厂自动化、效率化，赚取更多的利润，这些机器对买者便有价值，而有关购买机器的谈判就会对买者十分重要。考察谈判对于对方的重要性，目的在于合理地调整你的作战方案。如果谈判对双方都很重要，那么，静下心谈便可以了。但如果谈判对于双方的重要性不是同等重要时，你就必须综合分析谈判对对方的重要性。

(4)掌握对方主要谈判代表本人的情况

对方主谈人的情况包括资格、地位、工作作风、决策权大小、文化素质高低、年龄、性别、性格特点、嗜好等等。

对方主谈人的详细情况在初次打交道时不太容易获得，所以要设法从



侧面去打听。通过寻访一些认识对方的熟人、朋友或中间人去了解，方式要委婉、含蓄。如果由于种种原因了解不清或效果不好，则可以采用延长正式谈判前社交时间的办法来直接观察，如多安排一些参观、考察、娱乐、旅游、宴会等活动，在各项活动中观察了解对方，发现其特点，特别是其弱点。

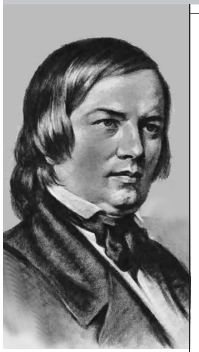
美国著名企业家麦克·麦高梅在事业上之所以成功，最重要的一点就是善于观察了解谈判对手，掌握其特点。当他在谈判前招待他的客户打高尔夫球时，他会通过观察对方对各种球的处理方法，来推断此人的商业行为。

比如，有些打球者拒绝所有的“保送”，坚持要自己打入每一杆球，并且正确记录下结果，那么，这类人在商场上要他们给予别人利益是相当困难的；而有些人则迫不及待地想得到“保送”，即别人的让步，这种人往往有很强的自我意识，认为自己随时都能控制全局，让球进洞，那么这种人在交易上也不愿意给别人帮助，只是期待别人来帮助他；还有一种人，当他们拿着球杆打球时，多多少少表现出漫不经心的样子，如果打进了，那很好，如果没进，他们就会说：“我没好好打。”那么这种人在商场上就很难获得他们的承诺，他们喜欢自欺，喜欢夸张，当他们有所改变时，他们也能自圆其说。所以，在商业交往中，特别是在谈判桌上，最难对付的就是这种能自己创造一种说法来解释事实，而且坚持不辍、最后反而成了“拥有真理”的人。

了解对方主谈人的情况，对谈判结果是有影响的，有时甚至会产生重大的效果。香港有位名律师曾代表一家公司参加了一次贸易谈判，对方公司的总经理担任主谈人。谈判开始前，这位名律师从自己的信息库里找到了一些关于那位总经理的材料，其中有这样一则笑话：这位总经理有个毛病，每天一到下午四五点就会心烦意乱，坐立不安，并戏称这种“病”为“黄昏症”。这位名律师灵感顿生，他利用总经理的“黄昏症”，制定了谈判的策略，把每天所要谈判的关键内容拖至下午四五点。此举果真使谈判获得了成功。

①了解对手的权限

双方经过针锋相对的舌战，都已经精疲力竭、“鸣金收兵”，认为交易已经达成的时候，对方的热情马上冷却下去。一旦你的谈判进入这样一种状况，你不得不在不同的对手之间换过来又换过去，你必须经受一种身体上与



心理上的双重折磨。此时可以肯定地说，你已经中了对方设计的圈套。对手的这一招“不能拍板”战略着实让你头痛，这种战略会使谈判者在很大程度上陷在对方及其上司的夹缝里，无法动弹。如果你在谈判之前。对于将要坐在你对面的谈判对手是否有最后拍板的决定权并不清楚的话，那么，常会发生这种情况，在你起身与对方就协议的初步达成而握手言欢的时候，对方也紧紧地握住你的手向你很真诚地说道：“你看，我还得向上级请示一下啊！”接下来，你被不可预知其结果的等待折磨得“为伊消得人憔悴”；再后来，你发现你竟然接受了一个最初你想都没有想过的条件。另一方面，你的对手抬高权威的目的，是想将谈判中的问题一层一层地递上去，请求上级的批准，从而迫使你一再谈判，或者至少每到一层都得重复陈述你的论点。这对你的谈判目标而言，将是一个遥远的梦想。

因此，是否了解对手的权限对谈判目标的实现很重要。在准备谈判之前，首先需要彻底研究与谈判对手有关的资料。最起码必须知道，对方组织内部做出决定的程序以及与己谈判的人员在谈判对方内部是否有决策的资格，即个人的地位、权威、力量等，这是非常重要的。了解谈判对方组织中的决定是怎样做出的，谁具有决定权，谁审查它们，资金从何而来，最后的决定怎样做出以及由谁来做出等非常重要。

西方有句谚语说：“在水中飞快行走的秘诀是知道石头在哪里，并且知道石头是否能绊倒你。”了解对手权限的意义正在于此。

②分析你的竞争形势和买方的选择

在报价和进入讨价还价之前，你应该分析你的优势和弱势。随时关注你的竞争者的报价并能回答下面类型的问题很重要。

A.哪位竞争者的报价和你的一样好？

B.对同一个问题，除了你以外还有谁能提出解决方案？

C.顾客有没有其他需要，在财经上，这些需要对他购买你的东西有多大影响？

D.顾客有延缓他的决定的选择吗？

E.他有根本不购买的选择吗？

需要全本请访问 www.ertongbook.com