

高等院校经济学管理学系列教材

实用谈判技巧与 现代礼仪

Practical Negotiation Skills and

Modern Etiquette

俞宏标◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

高等院校经济学管

实用谈判技巧与 现代礼仪

Practical Negotiation Skills and

Modern Etiquette

俞宏标◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

实用谈判技巧与现代礼仪/俞宏标著. —北京:北京大学出版社,2014.1

(高等院校经济学管理学系列教材)

ISBN 978-7-301-23647-5

I. ①实… II. ①俞… III. ①谈判学-高等学校-教材 ②谈判-礼仪-高等学校-教材 IV. ①C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 315232 号

书 名: 实用谈判技巧与现代礼仪

著作责任者: 俞宏标 著

责任编辑: 刘秀芹 王业龙

标准书号: ISBN 978-7-301-23647-5/F·3804

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: law@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752027

出版部 62754962

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 13.75 印张 211 千字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

目 录

导言	(1)
第一章 谈判概述	(8)
一、谈判主体概述——人人可以谈判	(9)
二、谈判客体概述——事事可以谈判	(18)
三、谈判要素概述——时时可以谈判	(29)
第二章 谈判的概念	(35)
一、谈判的概念	(35)
二、谈判的原则性	(38)
三、谈判的灵活性	(54)
第三章 谈判的技巧	(63)
一、倾听与观察的技巧	(63)
二、回答与拒绝的技巧	(76)
三、争取与让步的技巧	(82)
第四章 谈判的过程	(85)
一、谈判的开局阶段	(85)
二、谈判的磋商阶段	(88)
三、谈判的成交阶段	(92)
第五章 谈判的谋略	(98)
一、谈判前的准备工作	(98)
二、谈判中的积极应对	(109)
三、谈判中僵局的处理	(115)
四、谈判结果的“双赢”	(121)

第六章 有“礼”的谈判	(128)
一、有“礼”的着装	(128)
二、有“礼”的接待	(136)
三、有“礼”的交谈	(146)
四、有“礼”的宴请	(157)
第七章 谈判中的禁忌	(168)
一、古今谈判禁忌之演变	(168)
二、东西方文化谈判禁忌之比较	(177)
三、巧妙应对禁忌	(188)
第八章 谈判的影响因素	(194)
一、主观因素对谈判的影响	(194)
二、客观因素对谈判的影响	(199)
三、文化对谈判的影响	(201)
四、美国人的谈判风格	(202)
五、日本人的谈判风格	(206)
六、欧洲人的谈判风格	(210)
参考文献	(217)

导 言

谈判,既是一门科学,又是一门艺术。说它是一门科学,是因为已形成了系统的谈判概念、原理、原则和方法等知识体系。它是在学者们总结谈判工作的客观规律的基础上形成,可以用来指导人们从事谈判实践。它有一套分析问题、解决问题的科学的方法论,时至今日,已形成了比较系统的理论体系,揭示了一些有价值的谈判规律,并总结衍生出许多谈判原则。把谈判比做一门艺术,是因为它并不能为谈判者提供解决一切问题的标准答案。它要求谈判者以谈判理论和基本方法为基础,结合实际,具体情况具体分析,以求得问题的解决,实现组织的目标。谈判是一门不精确的科学。谈判者必须在谈判实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜,将谈判知识与具体的谈判活动相结合,达到理论与实践的最佳搭配,才能进行有效的谈判。

自古以来,人和人之间存在着多种形式的交流,小到菜市场上的讨价还价,大到国际上的大国会谈,这种利益的接触在人们的生活中不断被改进、升华。在人类几千年的历史中,谈判所涉及的领域也在不断拓展,从最开始的商业上的交流,到后来诸国之间的相互出使,一直到如今。谈判已经从不同的角度被划分为多种类别,如商务谈判、国际谈判、军事谈判、经济谈判等。当今社会,各方面的竞争越来越激烈。生活在这样的社会里,我们如何才能在日常的工作中轻松自如地与人交谈,在政治谈判桌上滔滔不绝地辩论,在经济战场上英勇如虎地驰骋,在生活中尽情地挥洒和展现自己的才华,真正地体现自我,实现自我,挑战自我呢?要想做到这些,除了具备丰富广博的知识外,还要有把知识表达出来的才能。换言之,就是能将所学完全释放、表达。假如一个人缺少这种能力,平时总木讷寡言,即使他满腹经纶,也无济于事。这就好像是“茶壶里煮饺子——有嘴倒不出来”。这样的人在现代社会的竞争中往往处于劣势,因为他们不善于表达自己的真实想法,不善于展现自己的才能,不善于把自己推销出去,最后与很多机会失之交臂。相反,一个善于表达自己想法的人,往往能在

最困难的时候扭转局面,把握时机,变被动为主动,达到“山重水复疑无路,柳暗花明又一村”的效果。当然,如果一个人希望在每一次与人交往中都能略胜一筹,成为一名成功的谈判高手,除了应具备敏锐的头脑、睿智的眼光、高深的文化修养外,还应懂得有关谈判的礼仪规范。了解并遵守这些礼仪,不仅有助于自己在他人面前树立良好的形象,展示自己的人格魅力,更有利于自己在与人交往中赢得对方的尊重和信任。

礼仪是为人处世的涵养,是适者生存的守则,是不经意间的惊喜。通俗地说,礼仪就是告诉你工作时应穿什么衣服,打电话时要注意什么等等。看似浅显易懂,但真正要成为有礼之人,谈何容易。作为一个社会人,懂礼是基本。俗话说:伸手不打笑脸人。在日常生活和工作中,礼仪能起到润滑协调之功效。人们在交往时按礼仪规范行事,能为双方建立良好的合作关系,缓和或避免产生矛盾和冲突。一般来说,人们受到尊重、礼遇、赞同和帮助就会产生吸引心理,形成友谊关系,反之会产生敌对、抵触、反感,甚至憎恶的心理。能掌握这种心理,是在谈判桌上取得优势的关键。

中华民族素有“礼仪之邦”的美誉。儒家讲“修身、齐家、治国、平天下”,在这一过程中,“修身”是最基本的,而“修身”是通过学“礼”来实现的。在现实生活中,礼仪是普通人修身养性、持家立业的基础,是一个领导者治理好国家、管理好公司或企业的基础。在谈判中,有时候礼仪甚至比智慧和学识都重要。

礼仪具有凝聚情感的作用。它的主要功能在于对人际关系的调节。在现代生活中,人们的相互关系错综复杂,在平静中会突然发生冲突,甚至采取极端行为。礼仪有利于促使冲突各方保持冷静,缓解已经激化的矛盾。如果人们都能够自觉地遵守礼仪规范,按照礼仪规范约束自己,就容易使人们之间的感情得以沟通,建立起相互尊重、彼此信任、友好合作的关系,进而有利于各种事业的发展。心理学家指出,我们于别人心目中的印象,一般在 15 秒内形成。别人依据我们的衣着打扮、谈吐与行为来形成印象,然后推断我们的性格。要改变恶劣的初次印象并不容易,因此必须在客户面前建立一个良好的初次印象,才能赢得合作顺利。所以,对于谈判这种第一印象占主导地位的社会活动而言,礼仪成为了至关重要的一环。一个人讲究礼仪,就会在众人面前树立良好的个人形象;一个组织的成员讲究礼仪,就会为自己的组织树立良好的形象,

赢得公众的赞赏。现代市场竞争除了产品竞争外,更体现在形象竞争。

在商务活动中,礼仪产生的效果更是不可小觑。在商业谈判中,礼仪扮演着无可取代的角色。企业有两张脸,即两种公共形象——实力和礼仪。礼仪是企业形象、文化、员工修养素质的综合体现。在谈判桌上,只有遵守应有的礼仪规范,才能帮助企业在形象塑造、文化表达上得到一个令人满意的结果。一个具有良好信誉和形象的公司或企业,就容易获得社会各方尤其是谈判对方的信任和支持,就可以在激烈的竞争中处于不败之地。所以,商务人员时刻注重礼仪,既是个人和组织良好素质的体现,也是树立和巩固良好形象的需要。

礼仪在当代社会活动的各个方面都起着十分重要的作用。在一些商务谈判中,有时人的因素起到相当大的作用。因为,谈判者不是一方抽象的代表,谈判是由人组成的。人的因素涉及多方面,如首先应该承认人是具有感情的;有既定的价值观;不同的人具有不同的文化和教育背景、不同的观点,从而导致其行为有时的确会难以猜测。因此,在商务谈判中首先要解决人的问题。对于任何的商务谈判,若是将人的因素解决好了,将会在很大程度上促进谈判的达成。我们经常听到有些谈判者讲“生意不成仁义在”,足以看出谈判者对人的因素的重视程度。

首先,要了解对方,这是最基本的要求。每一次谈判所要面对的谈判对象都不同。由于他们来自不同的国家或地区,且各地区间的政治经济制度、历史、文化传统都会不同,那么他们的文化背景和价值观念必然也会存在差异,谈判风格也就迥然不同了。特别是在国际谈判中,如果不了解不同国家的谈判风格,就可能闹出笑话,产生误解,既失礼于人,又可能因此而失去许多谈判成功的契机。如果想在谈判中不辱使命,稳操胜券,就必须了解各个地方不同的谈判风格,采取灵活的谈判方式。一个成功的将军,从来不打无准备之仗,在谈判的“战场”上,同样需要准备。俗话说,“知己知彼,百战不殆”,谈判也不例外。了解对方,才能更好地认清谈判各方的关系,才能找到成功的方向。有人曾把谈判过程比做一次旅行,“当你要旅行时,你应该清楚从哪里出发,然后要清楚目的地,之后确定行程。”不难理解,在谈判之前,最核心的准备就是确定谈判目标,在大前提确定的情况下,其他的各项准备都是围绕着目标这一核心而运作的。当然,光确定目标是远远不够的,了解敌情也是在战场上必做的事情之一。

所应了解的内容可以说是事无巨细,大到对方的背景资料,小到对方喜欢喝什么,都可以事先了解。只有作好充分的准备,才能在谈判桌上事半功倍。

20世纪90年代初,某跨国公司的一位美方代表曾经说过:“中国伙伴在谈判桌上表现出与我们不同的文化价值观念,中国人对合同或协议的看法,对合作伙伴选择的标准,对知识和软件的看法等,都与我们不同,谈判有时会因此陷入困境……”由此可见,熟悉与掌握对方的习俗尤为重要,需要我们日积月累,网罗搜集。比如说,英国人不喜欢别人称他们为“English”,而愿意被称为“British”。又如,在大多数国家,人们认为绿色是青春、生机、平静、安全的象征,但是在日本人看来,绿色就是种不吉利的颜色。只有在了解这些之后,你才会在以后的谈判中有意识地避免提及对方不愿意听到的东西。假如你不了解这些民族习惯,很可能会按照自己本民族的习惯,怀着好意去反复提起恰好是别人不愿提及的东西,反倒弄巧成拙。

当然,光靠知己知彼是不够的,最好还能做到“二知”。这二知便是知同行、知环境。“知同行”,顾名思义,就是关注行业内其他企业的产品及经营状况。随着经济的发展,企业面临着国内外同行业的激烈竞争。也许当你正与谈判对手讨价还价之时,被忽视的“第三者”已准备坐收渔翁之利了。所以,必须以主动的姿态对整个市场该行业的经营状况及形势展开调查,从主要竞争者入手,了解其主要商品的类型、性能、质量、价格等信息,包括同行资信、市场情况及决策方式等。对比彼此的优势,找出相互之间的差距,便于本企业谈判时,以己之长较他之短,制定适于自己的谈判战略。“知环境”,众所周知,谈判不是一项孤立的经济活动,它总是在一定环境下进行,政治法律、经济建设、社会环境、自然资源、基础设施以及地理气候等都对谈判能否成功有重大影响。所以,应在谈判之前对它们尽量通盘了解,避免付出巨大代价才达成的协议,却因在履行中的某些客观因素阻碍而前功尽弃。前期的工作固然重要,但临门一脚的发挥,虽关乎运气,却也是成败的关键。足球场上,无论你怎么宣扬自己球队作了多少的赛前准备,现场发挥不佳却成为不争的事实。

其次,在谈判桌上要表现出应有的大将风度,不要把“榨干对方的最后一滴柠檬汁”作为自己的追求。所谓大将风度,是指融入骨子里的精明与视野,胸襟开阔、志在千里的一种处事态度。当谈判进入讨价还价阶段,双方难免会为各

自利益解释、反驳,甚至出现僵局。为了使磋商顺利进行,我们更需要彼此的微笑、友好,这样才不会因气氛的紧张造成合作的不快或失败。在谈判桌上言语相争的同时,应该注意到人与人每时每刻都在使用无声语言进行交流,面部表情、手势以及身体状况等细微的动作都能反映一个人的内心世界。当然,这也不是绝对的。所以,善于观察的我们还应善于倾听,将无声语言与有声语言等相关资料联系起来,进行全面分析,这正是我们通常所说的“察言观色”。要明白谈判需要沟通,尤其是讨价还价阶段,更是一个相互沟通、相互说服、自我说服的过程。当我们围绕着各项交易沟通时,千万不要忽视情感的交流。在“求同”的基础上,给对方一种舒适的感觉,让对方感到你并不是一味地“取”,而是在“给”的过程中获得“双赢”。

当然,每一次谈判的最终目的是为了尽可能多地获得自己的利益。大将风度并不意味着任人宰割。谈判桌上的大将风度,表现为虽不作过分之求,但同时也不给对方任何可乘之机。它更多的是指在与人说话的时候友好、和善的态度,以及面带微笑地处理一切难题的良好心态,因为这样有助于消除对方的反感、抵触情绪,赢得他们的尊敬和好感,促使问题的解决。另外,它还指善于倾听对方的意见,准确地把握对方的意图,以便作出适当的反应,切忌中途打断对方的陈述。态度粗暴,言词粗鲁,则会伤害或得罪对方,给谈判带来阻力和障碍。当然,在商场上,也不乏一些人本着“无商不奸”的原则,在利益的驱使下,用欺瞒、威逼、利诱等手段获得自己最大的利益。面对这样的谈判对象,拥有大将风度的人就会做到“以德报怨”,在谈判开始之前,揣摩透对方的意图和策略,以备在关键时刻击垮对方的非分之想。因为他们看到:人生或者事业,不是由一笔交易构成,而是由一笔笔的交易构成的。他们看到了对方为趋小利而放弃的长久的大利。他们在未探明对方决策之前绝不表态,在随意场合,不露声色,坚定主张,后发制人。他们懂得何时、何地作出何种回应,何时、何地需要耐心静观,不动则已,每动必有目的,必有结果。

最后,要选择一位德才兼备,善于灵活应变的谈判者。谈判是人与人的交往活动,最能体现一个人的思维能力、文化水平、道德修养等文明素质。文明的谈吐,说者修养良好,品位高尚,听者赏心悦目,如饮甘霖;粗鄙的谈吐,说者野蛮不堪,格调低下,听者耳不忍闻,退避三舍。一个高明的谈判者往往在具备卓

越的口才的同时,还具有敏捷的思维、清晰的思路、渊博的知识、出众的智谋、机警的反应、高超的口语表达艺术,尤其是具有良好的心理素质。谈判桌上双方对峙、风云变幻,谈判情况总是处于不断变化之中。为了使谈判进展更有效率,我们会将各谈判事宜拟订一个次序。一般来说,我们不会将较容易引起争议的问题放在开始,否则可能一开始就会形成抵触气氛。如果把较容易协商的条款放到最前面,双方必定容易达成共识。随着达成的共识越来越多,双方在某些问题上让步的可能性就越大,毕竟一开始付出了时间和精力,就希望可以成功达成交易。谈判活动的这种特点要求谈判者必须充分运用自己的经验、学识和智谋,在认真分析和预测对方策略变化以及可能影响谈判事态发展的各项潜在因素的基础上,随机应变,及时作出正确决策。

谈判中,常会碰到各种矛盾,有的甚至相当棘手。例如,当对方向你提出无理的要求或故意提出一些使你难堪的问题时,你不妨试试用幽默这把金钥匙,去开启严肃之门,使紧张的谈判氛围变得轻松愉快,使一触即发的对立态度变得和谐。幽默其实是一种机智、诙谐、风趣、含蓄的技巧,给人以智慧的启迪和美的享受。又如这样一则广告对白——男士:“Mind if I smoke?”女士:“Care if I die?”这就很巧妙地拒绝了该男士的吸烟请求,该男士当然就不会当着该女士的面吸烟了,否则的话他会为自己的行为感到羞愧。假如这位女士用很生硬的语气命令该男士不要吸烟,结果就可能大不相同了。这就是谈判技巧的妙用,也恰恰是谈判者所要学习的地方。有些人会把这种谈判艺术和巧舌如簧、耍嘴皮子、夸夸其谈、哗众取宠、强词夺理、无理诡辩联系到一起,这就与谈判的真谛大相径庭了,没有真正地了解其实质内涵。

从以上的论述中我们不难看出,要想在谈判中取得成功,规范的礼仪是不可缺少的。其实,不仅谈判中如此,在我们的日常生活中又何尝不是呢?礼仪是社会风尚和道德水准的重要标志,也是一个人的思想觉悟、道德修养的重要表现。得体的礼仪可以帮助人们追求事业的成功,从而获得更大的收益。就像西班牙作家塞万提斯说的那样:“礼仪不值钱,却比什么都值钱。”得体的礼仪还可以帮助人们织出一张大大的人际关系网,使你与父母、同学、老师、同事等相处融洽。同时,它也可以作为一个强有力的助力器来推动社会的发展。就像《管子》中说:“礼义廉耻,国之四维;四维不张,国之灭亡。”管子把礼仪放在首

位,足可见其在国家成立和发展中所起到的重要作用。

几年前,曾经有机构在我国的某一大城市作过市民礼仪问卷调查,结果发现:现代人礼仪水平的提高已经到了刻不容缓的地步。或许这一结论过于危言耸听,但从结果中,我们不难发现:无论是作为自然人还是社会人,无论是个人还是企业,礼仪都是必须掌握的一门技巧。“不学礼,无以立”,不仅个人要学礼,企业同样也要懂礼。很多的经验教训告诉我们,企业员工的不懂礼,会造成整个企业的损失。卡耐基说,一个成功的企业,18%依靠专业技术,82%依靠有效的人际关系的沟通。礼仪的运用不仅体现了个人的自身素质,也折射出所在企业的企业文化水平和管理水平。礼仪的运用具有共通性和差异性,要得体地使用礼仪,还需要根据所在环境适时地进行变通,不可一味地生搬硬套,造成不合环境、不融于世的情况。礼仪是一门社会科学,也是一种艺术的运用。现今全球经济一体化,社会竞争激烈,要比别人优胜,除了具备卓越的能力外,还要掌握有效沟通及妥善处理人际关系的技巧,而更重要的是拥有良好的专业形象和卓越的礼仪规范。相对于个人礼仪来说,如今的商务礼仪,不仅仅是从事商业活动的人学,在校的大学生,或者是刚步入社会的新鲜人,都争先恐后地学习,自身修养的砝码有时比专业技能的优势更加具有社会实用性。

第一章 谈判概述

在开始叙述之前,我想先问一个问题:你去过菜市场吗?如果你去过,那么,以下的交谈情景,你肯定不会陌生:

“鸡蛋多少钱一斤?”

“五块!”

“怎么这么贵?那边才四块!”

“这是自家鸡下的土鸡蛋,营养好!”

“这样吧,四块五,我买两斤!”

“行,行,给你袋子!”

.....

或许你遇见的,比这要难缠,买者非四块不买,卖者非五块不卖;或者比上面的交谈更加直接,就比如超市里的商品明码标价,顾客放入购物车就去付款。这些大家习以为常的事,冠之以名,即为“谈判”。

有些不可思议,对吗?对于大多数人而言,一提及“谈判”,纵然不会“谈虎色变”,至少也会有一种庄严、肃穆的场景浮现于脑海中。但是,一说到“商量”,大家都会觉得很亲切。假如我告诉你,谈判就是商量,你会怎么想?你或许会想:是不是真的?我该相信么?我相信了会怎么样?如果你真的这么想了,那么恭喜你,你又在“谈判”了,一场和自己的“谈判”。

绕了这么大一个圈子,其实只是想告诉大家,从要不要起床开始,到要不要睡觉结束,人的一天,几乎都在谈判。不是与自己谈判,就是与他人谈判。不管你喜不喜欢,你所处的现实社会,就是一个巨大的谈判桌,你就是局中人。小到居家琐事,大到国际政治,谈判无处不在。

本章将主要对谈判作一些大致介绍,以引导大家对“谈判”有一个感性的认识。对于一些概念、定义,以及技巧评述,将在后面的章节中进行具体分析。

一、谈判主体概述——人人可以谈判

人是谈判的主体。人人自处于谈判中,当然人人都可以谈判。然而,一个不争的事实就是人与人的差异。不同的人,在谈判中会有不同的地位、优势、作用及效果。而人与人最常见的差异就是:男女有别。

(一) 谈判有男女之别

谈这个话题的时候,我不禁想起了河南梆剧《花木兰》中那句唱词:“刘大哥讲话理太偏,谁说女子不如男。”设想一下,如果剧情放到现在,会出现一个什么样的结果?可能不是“梆剧”,而是“棒剧”了。现代社会的女性已经不太愿意承认自己是社会弱势群体了——然而,不得不承认,在谈判中有着一定的男女之别,而且,这个区别还非常富有“戏剧性”。比如谈判专家彼得·斯塔克就这么说道:“我们拍摄的多场谈判个案中都有这种情况:一位女士在阐述自己观点时不经意地碰了一位男士的手,这时,谈判的转折点就出现了。”^①

1. 太极两仪——阴阳调和万物生

现代社会,谈判桌上自然少不了女性,而且男女各有特色。一般来说,男性谈判者会对准某一目标,埋头苦干,争取最大的利益,所以极少会东张西望,看人家下一步会出什么牌,然后随时准备对策反攻。这样其谈判态度就会比较连贯一致,不会随外界变化而变化。不过,这也导致了其敏感度不够,可能会失去很多谈判转折点的契机。而女性在谈判时,为了怕别人说她是弱者,所以会表现得比正常的情形更为强硬,准备得也比男人更为周全,而且,女人往往比男人更为有耐心。

同时,西方有的研究者发现,女人比男人更会“欺压弱势”。研究表明,大部分女士认为,如果对方让步,就是示弱,是理亏;否则,没有必要让步。既然他知道理亏,让步了,那么自然要继续增加要求,步步紧逼。当然,女人也不是总这么强势的。研究表明,如果与“帅哥”谈判,女人的态度很可能一下子就趋于

^① [美]彼得·斯塔克等:《你也能成为谈判高手》,彭树林译,浙江人民出版社2005年版。

缓和。

谈判本来就被喻为“分蛋糕”，而在“分”的问题上，女人比男人更在乎公不公平。正如刘必荣教授在其著作中所提的案例：^①

夫妻俩同车旅行，结果不慎被另一车撞上，于是双方停下检查，并相互理论一番。丈夫在争了一阵子之后就让步不争了，结果太太不愿意善罢甘休，非要让先生去争个你死我活、水落石出不可。丈夫不去，妻子就一直骂他“没出息”。

这种情况在现实生活中很常见，也是男人和女人对“冲突”看法差异的典型表现。男人或许觉得双方各让一下步好了，自己还要去旅行，而女人却认为错在对方，一定要让对方全部负责。实际上，女人的想法和要求并不过分。所以有时候我在想，女人在购物的时候为了一两块钱斤斤计较、讨价还价时，或许是在追求公平，让物有所值，而不是追求一种杀价的快感，我们一直都“误解”了！

2. 以柔克刚——巾帼无须让须眉

在传统观念中，女性是阴柔的，是美的化身，只是，她们背负着“生儿育女”的使命，又承受着“男尊女卑”的压力，无怪乎在占人口总数 50% 的芸芸女性中，有所成者大大少于男性，伟大卓越者更是凤毛麟角。所以，能登上历史舞台的女性往往为人们所津津乐道，比如班昭、武则天等。我们来看一个大家可能会比较熟悉的例子。

公元前 167 年，齐太仓令淳于意犯罪，要受到刑罚。押赴长安受审时，淳于意面对着五个女儿叹息说：“可惜没有儿子，到了这关键时候没人能帮上忙。”不想他的小女儿缇萦一路服侍父亲到长安，并找到机会和汉文帝谈判，终于让汉文帝废除了残酷的肉刑，造就了中国法制改革上的一大进步。

当然，汉文帝在此之前早就有了废除肉刑的打算，缇萦只不过是在此基础上推了他一把罢了。但是，就算没有打算，我看汉文帝也未必不动心。这么一个娇小动人的女子，长途跋涉从山东走到陕西，又理直气壮地和自己辩论，就算不怜香惜玉，也会为其正气和才情所倾倒。何况这还是利国利民的千秋大

^① 参见刘必荣：《无所不在的谈判技巧》，中国发展出版社 2004 年版。

事呢！

从社会伦理角度来说,男性会比较谦让女性,女性的阴柔、细致,往往能在诸多场合中发挥作用,也许这就是所谓的“柔能克刚”理论。所以,上文彼得·斯塔克所说的现象,完全可以从理论上进行解释。前面刘必荣教授说,女性在谈判桌上遇到“帅哥”,态度会缓和,男性何尝不是“难过美人关”?在谈判桌上,这自然也成为女性的优势。当然,也有可能出现一些阻碍,比如西格蒙德·弗洛伊德在其著作《笑话及其与潜意识的关系》中提出:“笑话是唯一一种百无禁忌的社交方式,而女性不如男性幽默,她们更多地扮演一个被动角色。”虽然扎比内·里特尔在他的著作《男性和女性的差异》中对此进行了反驳,但本书还是比较认可弗洛伊德的观点。要知道,幽默在谈判中举重若轻。

其实,女性地位的提升,不过才是上个世纪的事情而已,整个社会观念也才刚刚改变没有多久。相信不久的将来,谈判桌上的女性会越来越多,而且会让男性刮目相看。

3. 略见一斑——于细微处见精神

关于男人和女人之间心理上的种种差异,可以从心理学家艾尔·特瑞西发表在英国《心理》杂志上的一些研究结果中略见一斑。

(1) 男性在年轻时会交很多朋友,但大部分女性过了中年以后才会有更多的朋友。

(2) 约有 25% 的男性,在第一次约会时就爱上对方,但女性到了第四次约会,才有 15% 爱上对方。

(3) 女性作决定的速度比男性快。

(4) 入学前到中学时期的男孩子比女孩子更爱支配别人。成年后,婚姻生活越长久,妻子就越成为被支配者。

(5) 男性时常害怕爱侣会被杀或自杀,而女性则常常害怕爱侣会遭受意外事故或年老死去。

(6) 男人喜欢冲锋式的工作,间隔休息,而女人则喜欢以同一个节奏工作。

(7) 大多数对成年人所作的调查都显示,男性和女性爱搬弄是非、制造谣言的程度是一样的。

(8) 阻止犯罪的研究显示,遇到坏人时反抗的女性比男性多 25%。

(9) 约有 $2/3$ 或 $4/5$ 的酗酒者是男性。十个丈夫中,只有一个会与酗酒的妻子生活;但十个妻子中,却有九个会继续与酗酒的丈夫生活。

(10) 犯罪的单身男性比已婚男性多,而犯罪的单身女性则比已婚女性少。

(11) 声称快乐满足的已婚男性几乎是单身男性的两倍。但已婚的女性却比单身女性更常表示不快乐,不管有无孩子。

(12) 关于做梦。男性较经常梦见陌生环境里的陌生男人,一般多与暴力有关,即使梦见女性,多半与性爱有关。女性在梦境中,总是梦见熟悉环境里的朋友和亲人。女性的梦境通常在户外,气氛大多友善,但在生理期到来前,女性做梦时会觉得懊恼和紧张厌烦。

(13) 女人喜欢隐藏她们最深的感情,而男性喜欢让对方知道。如果你问一个男人:“这个面包是哪里买来的?”他会告诉你答案。而把这个问题问一个女人,她通常会反问:“有什么问题吗?”

(14) 女人到家门口才掏出开门的钥匙,而男人早就掏了出来。女人划火柴时,总是把火柴划出,而男人总是划入,也许是女人怕烧到自己。

两性的差异,当然不能仅从上面这些心理上的细节中完全表明,更何况,在生活中,我们根本不会去在意这些差异。但是,一旦在谈判桌上进行与重大利益相关的谈判,留意一下对手的性别差异,或多或少对你有好处。

(二) 谈判有年龄之差

谈判本身并没有年龄限制。当年酈食其说服齐国七十余城降汉的时候,已经八十多岁了;而诸葛亮舌战群儒的时候,还不到三十岁。要说谈判有年龄之差,不要说你们,连我自己都不信。但不得不承认,年龄对谈判或多或少是有一些影响的。

1. 姜终归是老的辣

虽然说“有志不在年高”,但是“年高”的确是人生的一大优势。人生的阅历是最珍贵的财富。在人生的旅途中,我们不断地积累经验,我们的阅历与年龄成正比发展。而当我们面对一群“小毛孩”的时候,一句“当年我也是这样过来的”,多多少少有那么一点威慑力。

当然,好处不只这么一点。当年黄石公与张良的“谈判”,相信大家都知道。