

哈佛管理全集

之 管理沟通

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

哈佛管理全集

管 理 沟 通

目 录

第一章 管理沟通基础(一)沟通形态与网络

- 一、管理沟通的概念、目的和作用 (3)
 管理沟通的概念/沟通联络的目的和作用
- 二、组织内的沟通渠道——正式沟通与非正式沟通 ... (8)
 正式沟通/非正式沟通

第二章 管理沟通基础(二)沟通过程分析

- 一、沟通的原则与方法 (18)
 沟通的原则/管理沟通的方法
- 二、沟通联络的障碍与控制 (21)
 沟通联络的障碍/沟通联络的控制
- 三、组织角色与沟通 (24)
 地位与角色/组织角色对于沟通的影响/上级与下属间的
 沟通关系
- 四、促进有效的组织沟通 (28)
 沟通途径及媒体的组合/选择沟通方法要考虑的因素

第三章 企业外部沟通(一)公共关系策略

- 一、公共关系的定义与特征 (33)
 公共关系的定义/公共关系的特征
- 二、公共关系的工作程序 (37)
 调查研究/制订计划/策动传播/评估效果

三、外部公共关系的处理	(55)
企业与顾客的关系/企业与供应者以及经销者的关系/企业 与新闻界的公共关系	
四、企业公共关系技巧	(63)
企业内部日常事务文书的写作技巧/企业公关人员处理 电话通讯的技巧/公共关系演讲的技巧/怎样做广告/召 开记者招待会的技巧	

第四章 企业外部沟通(二)CI 策略

一、沟通良策——CI 系统	(78)
塑造 IBM,CI 初显锋芒/“雪中送炭”与“锦上添花”/企业 标志——CI 系统的核心/差异性、同一性与稳定性/CI 系 统是促使企业标志产生精神功能的“催化剂”	
二、三足鼎立——CI 系统的组成	(81)
MIS——理念识别系统,企业之“心”/BIS——行为识别 系统,企业之“手”/VIS——视觉系统,企业之“脸”	
三、CIS 策划	(83)
企业导入 CIS 的程序/问题及注意事项/日本美能达公 司的 CIS 策略	
四、CI 的设计	(101)
设计的核心/产品形象设计/质量形象设计/竞争形象设 计/胜战实例/小企业成功秘诀	
五、CI 决策	(122)
塑造公司新形象/CI 要素/企业力和形象力/探究形象资 产的构造/CI 的企划/企业名称和标志/从设计到管理/ 自我革新的方向	

第五章 企业内部沟通:倾听与对话

一、内部沟通是员工的需要	(203)
--------------------	-------

- 二、内部沟通的策略：倾听与对话 (205)
把听取内部意见列作首要任务/使用多渠道的内部联系/
鼓励双向交流/及时反馈
- 三、内部沟通的技巧 (208)
你将怎样办/赠送颜色笔/让我们交谈/大字报方法/对讲
电话组/好主意部/不署名的要求回答意见/你打电话了/
通过发放工资征求意见/举行开放会议/很高兴认识你/
一件就很好/周五论坛/新手咨询/六百万个理由/每时每
刻传递信息/列队讲话/二十五万份强有力建议/当天解
决——是或否/摄像机前的微笑/周五扩音机/把计划制
订出来

第六章 会议管理技巧

- 一、会议的沟通功能——开会要领 (216)
会议的真谛/会议的种类/出席人数/主席的职责
- 二、如何主持销售会议 (225)
举行销售会议的十大原则/会而有议,议而有决——成功
的会议/解决问题的会议/获得解决方案的原则/产生观
念的会议

第七章 商务谈判技巧

- 一、商务谈判过程 (232)
询盘/发盘/还盘/接受/签订合同
- 二、谈判目标的选择 (237)
最优期望目标/实际需求目标/可接受目标/最低目标
- 三、商务谈判的准备 (241)
谈判前的一般市场调查/对方经济情报的收集/谈判前有
关资料的掌握/谈判人员的“T”字型知识结构/谈判人员
的品质要求/谈判人员的气质、性格/谈判人员的仪表/谈

判人员能力结构/谈判的理想人数及构成原则/谈判人员的层次构成	
四、商务谈判的艺术	(257)
谈判人员的倾听艺术/商务谈判人员的察言观色技术/商务谈判人员的表演艺术	
五、商务谈判的策略	(265)
避免争论策略/抛砖引玉策略/留有余地策略/避实就虚策略/沉默策略/忍耐策略/多听少讲策略/情感沟通策略/最后期限策略/先苦后甜策略	
六、商务谈判的技巧	(271)
入题技巧/阐述技巧/提问技巧/答复技巧/说服技巧	

第一章

管理沟通基础（一） 沟通形态与网络

《管理沟通》

哈佛商学院 MBA 教程系列

作为福特公司的董事长,我告诫自己,必须与各界确立和谐关系,不可在沟通上无能为力。

——亨利·福特

没有人与人之间的沟通就不可能实行领导。事实上,企业高级经理每天所做的大部分决策事务,都是围绕沟通这一核心问题展开的:与上司、下属、社会公众的交流无时不在。

管理沟通既指组织信息的正式传递,又包括人员、群体间的情感互访。沟通是技术性的,但比技术更为有意义的是因此而建立起来的那种关系:相互了解,相互尊重,使人能彼此坦率讨论个人感情和个人问题的信心和信任,等等。这种关系往往正是管理者求之不得的。

沟通联络(Communication),就是我们通常所说的信息交流。这在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用。沟通可以是通讯工具之间的信息交流(这是通讯科学技术所研究的课题,例如通讯卫星、电视、电传、电话等);也可以是人与机器之间的信息交流(这是工程心理学所研究的课题)。沟通还可以表现为组织之间的信息交流,人与人之间的信息交流(这既是社会心理学、行为科学及管理心理学的研究课题,也是现代管理学研究的内容之一)。

本章着重从管理学的角度,特别是从执行指导与领导工作职能的要求,阐述有关沟通联络的问题。

一、管理沟通的概念、目的和作用

□ 管理沟通的概念

沟通联络有时也简称为沟通,也就是信息交流。确切地说,所谓沟通是指将某一信息(或意思)传递给客体或对象,以期取得客体作出相应反应效果的过程。根据这一概念,沟通包含着以下三个含义。

(1)沟通是双方的行为,而且还要有中介体。其中“双方”既可以是“人”,也可以是“机”,因而就有三种表现形式,即:

①人—人之间的沟通。例如主管人员(或下属)发出情报,通过联络人员进行组合编排、整理,然后传递给下属(或主管人员)。

②人—机之间的沟通。将各种情况通过人或其他手段,将人的语言转变为机器的语言,使机器接收并执行,例如自控车床。

③机—机之间的沟通。例如电传打字机等等。

由于在管理过程中各种信息的交流、沟通都是相互关联、不可分开的,所以主管人员把各种信息的交流过程看成是一个整体,称为管理信息系统(Mamgerial Information System,缩写为 MIS)。

显然,这并非本章所研究的主要内容。因为,对人—机、机—机之间的沟通,已有众多的“工程学”加以研究,并且在本书的“控制工作”一章中将有所涉及,所以,本章主要阐述人—人的交流形式,并把着重点放

在组织内部的信息沟通。这是指导与领导工作的重要组成部分。

应当指出,人与人之间的沟通过程有不同于其他沟通过程的特殊性:①人与人之间的沟通主要是通过语言(或语言的文字形式)来进行的。②人与人之间的沟通不仅是消息的交流,而且包括情感、思想、态度、观点的交流。③在人与人之间的沟通过程中,心理因素有着重要意义。在信息的发出者与接收者之间,需彼此了解对方进行信息交流的动机和目的,而信息交流的结果是会改变人的行为的。④在人与人之间的沟通过程中,会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不仅是由于信息渠道(即传递)的失真或错误,而且还是人所特有的心理障碍。例如,由于人的知识、经历、职业、政治观点等不同,对同一信息可能有不同看法和不同理解。这些特性表明,在研究人与人之间的沟通过程时,需要研究其特殊规律。

(2)沟通是一个过程。完整的沟通过程包括七个环节。

①沟通主体,即信息的发出者或来源;②编码,指主体采取某种形式来传递信息的内容;③媒体,或称沟通渠道;④沟通的客体,即信息的接收者;⑤译码,指客体对接收到的信息所作出的解释、理解;⑥作出反应,也即体现出沟通效果;⑦反馈。

沟通联络过程如图 1.1 所示。

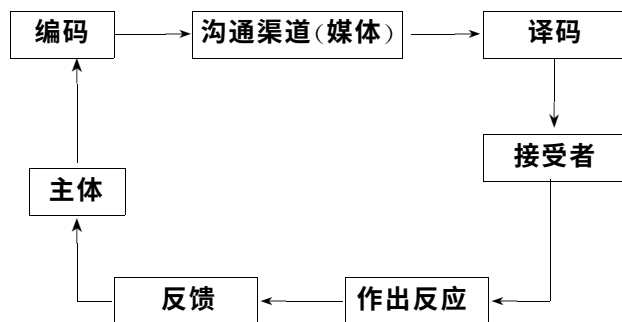


图 1.1 沟通联络过程

(3)编码(Encoding)、译码(Decoding)和沟通渠道(Channel)是沟

通联络过程取得成效的关键环节,它始于主体发出信息,终于得到反应。用语言、文字表达的信息,往往含有“字里行间”和“言外之意”的内容,甚至还会造成“言者无意,听者有心”的结果。

☐ 沟通联络的目的和作用

1. 沟通联络的目的

从广义上讲,组织中沟通的目的是促进变革,即按有利于组织的方向左右组织的行动。由于组织规模的大小和社会环境的变化,不同类型组织和不同规模的组织对沟通联络的着重点也有所不同。譬如说,在“企业主”也参加劳动,规模很小的工厂(或工场)中,沟通几乎全是对外。小企业主需要从外部获得情报,以便利用它来使自己的事业兴旺发达。他们着重注意社会环境的信息,从而注意社会的变化,以确定他们的产品、生产方向、方式等问题。由于社会的发展,大型组织的出现,使大型组织的主管人员不仅只是注意同社会环境的沟通,而且把相当大的注意力放在组织内的沟通联络上。因为在员工众多的组织中,要对外界输入的信息立即理解,并见之于行动是有一定困难的。人的因素需要特殊对待。因为他必须首先理解,然后才能采取行动。组织中的人员越多,问题涉及就会越广,而且有些事情不一定会得到完美地解决。

使组织中每一个成员认识沟通联络的目的是至关重要的。不仅是最高主管人员发出信息,其他人接收信息;也不仅是下级发出信息,上级主管人员听取信息。事实是,组织中的每个成员既是信息的发出者,又是信息的接收者。这取决于组织中的职权关系、职能关系和协作关系。这就是说,组织中的任何人都需要知道传递的是什么信息、向谁传递、何时传递,以及传递信息的有效方法。组织要求其每个成员都有沟通情报的技能,为此也要求组织必须经常培养主管人员及其下属的这种技能。

2. 沟通联络的作用

(1)使组织中的人们认清形势。“认清形势”在这里是指,为明智的行动提供必要的情报。在开始向所有新来的人员介绍他们所处的物质环境和人员情况时,更重要的是简单介绍当前的和长远的组织活动情况。显然,一个人对自己的工作和工作环境知道得越多,就能工作得越多。这包括三方面的工作:

①使新来的人员认清形势。这项工作可以由人事部门来做,但从管理的角度来看,更应该由顶头上司即上一层的主管人员来做。其内容包括:现在组织的处境,例如物质条件、环境因素、人员情况、组织发展的未来等等,更重要的是要介绍即将要派给他们的有关任务的主要情况,鼓励他们用一些可考核的方法来理解他们的职务和目标;讲解他们的职务与其他工作的关系,明确他们的职责范围以及相应的权力界限;使他们了解如何汇报工作,如何使工作顺利,如何与其他人们进行交往、联系和工作。

②不断地认清形势。这是指在确定目标以后,在实现目标的过程中,主管人员不断地讲解和引导,使下级人员领会、认识、明确他们的各项工作,尤其必须经常地对新的或修改过的目标、任务、组织工作的变动情况(与政策、组织、服务对象等有关)以及主管人员的变动认识清楚。

不断认清形势的困难是:人们对必须重复做的、而且能完成的工作渐渐不感兴趣。使一个新来的人员很快而且准确地认清形势很较容易的,而主管人员要不断地认清形势则要有坚韧的毅力。

③使主管人员认清形势。如果上级对形势的认识不足,甚至常常认为没有必要去认识,这会给工作带来很大的困难。当然,上级可以通过控制报告和会议使自己了解情况,但这是很不够的。

上级应该主动去认清形势,与此同时,每个下级应经常向他的上级汇报情况,并且准确地理解上级的需要,以便对报告的内容进行选择,使上级从情报资料堆里摆脱出来,而对于他们自己的有不利影响的情报也决不擅自删改。

(2)使决策能更加合理和有效。主管人员要根据情报作出决策。任何组织机构的决策过程,都是把情报信息转变为行动的过程。准确可靠而迅速地收集、处理、传递和使用情报信息是决策的基础。

为决策目的所需的信息流,同组织层次有密切的关系。信息由基层一级向上传输,各部门的主管人员把收到的信息进行总结、消化,并在自己的职权范围内采取行动。然后,他们又把信息向更高级传输,在那里再进行总结,采取行动,并传输到最高主管部门。最高主管部门对收到的信息进行总结归纳,并用来进行决策。

在决策过程中,由上而下地传输信息要考虑传输的时间、范围和方

法。通过各级组织层次由上而下地传递情报要花费时间,而延误时间会铸成失败。因此,大部分机灵的高级主管人员都坚持把情报直接送到需要它的部门。

(3)稳定员工的思想情绪,统一组织行动。从一个人被招聘到组织内某一岗位(或职位)开始,直至退休(或调出),有效的沟通都是极其重要的。在招聘过程中,进行沟通可使未来的员工相信在本组织中工作的好处,主要是使他们对组织整个状况有所了解,并产生一个好的印象。同时,还要使他们了解组织的内部政策、习惯做法、结构,以及他们的岗位等,从而使他们在进入岗位之前,在心理上有所准备。

在趋向性方面,情报沟通就是要使员工熟悉他们的工作,使他们感到其工作安全。人们认为,使员工在精神上感到满意,他们的工作就更有效果,就愿意留下来工作。

员工要做好工作,就需要有充分的情报。经验表明,繁琐的指导和严密的监督对有文化的、肯负责的员工不是行之有效的办法。他们能对自己的工作负责并做好,他们需要了解他们的工作同整个工作的关系,以及对组织的重要性等方面的情况。

在个人考评方面,上级主管人员评价其下级对组织所做的贡献,并将此评价传达给下级是十分重要的。因为这有利于使下级了解自己的地位,了解上级对他们完成任务的看法,了解他们如何改进自己对组织的贡献,以及了解他们的未来前途等。如果这种考评是明智的,将会大大激发员工的士气。

每个人,特别是每个员工都承认在有组织的活动中需要纪律,在这方面进行情报沟通就是使员工了解组织的各项规章制度,以使他们能遵守这些制度,从而保持组织的统一性。

二、组织内的沟通渠道

——正式沟通与非正式沟通

在一正式组织内,成员间所进行的沟通,可因其途径的不同分为正式沟通与非正式沟通两种系统。正式沟通是通过组织正式结构或层次系统运行。近年已发展为具体的信息系统。非正式沟通则是通过正式系统以外的途径来进行的。

☐ 正式沟通

正式沟通一般指在组织系统内,依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。

根据古典管理理论,沟通应遵循指挥或层级系统进行。严格地说,越级报告或命令,或不同部门人员间彼此进行沟通,都是不允许的。因此,在组织内只有垂直(纵向)的沟通流向(Vertical communication flow),很少有同一水平的横向沟通流向(horizontal Communication flow)。实际上,按照这种模式进行沟通,不但是不可能的,而且不能符合组织的需要。因此产生了委员会,或公文抄报之类的措施,以便在同级之间的横向沟通,但这仍然属于组织正式结构所安排的路线,仍属正式沟通性质。

1. 正式沟通

(1)下向沟通。这是在传统组织内最主要的沟通流向。一般以命令方式传达上级组织或其上级所决定的政策、计划、规定之类的信息,有时颁发某些资料供下属使用等等。如果组织的结构包括有多个层次,则通过层层转达,其结果往往使下向信息发生歪曲,甚至遗失,而且过程迟缓,这些都是在下向沟通中所经常发现的问题。

(2)上向沟通。主要是下属依照规定向上级所提出的正式书面或口头报告。除此以外,许多机构还采取某些措施以鼓励向上沟通,例如意

见箱、建议制度、以及由组织举办的征求意见座谈会、或态度调查等等。有时某些上层主管采取所谓“门户开放”政策(open-door policy),使下属人员可以不经组织层次向上报告。但是据研究,这种沟通也不是很有效的,而且由于当事人的利害关系,往往使沟通信息发生与事实不符或压缩的情形。

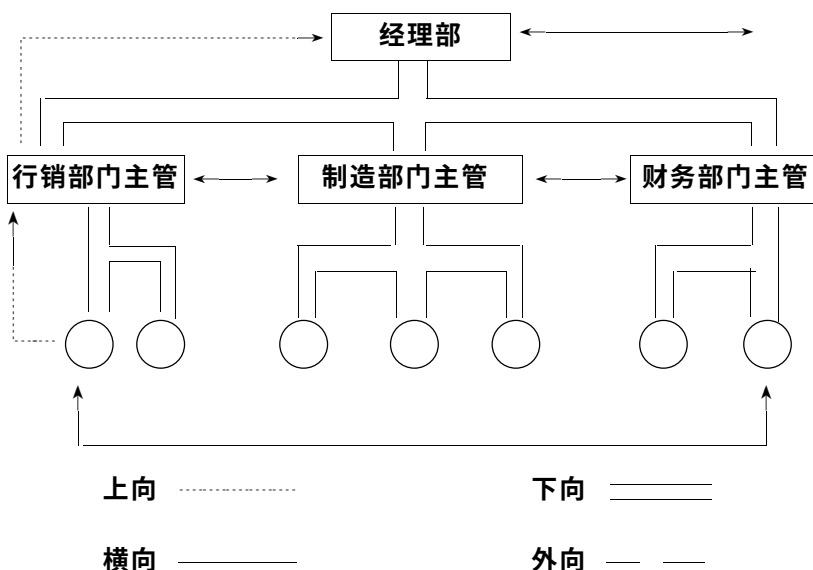


图 1.2 组织正式沟通流向

(3)横向沟通。主要是同层次,不同业务部门之间的沟通。在正式沟通系统内,一般机会并不多,若采用委员会和举行会议方式,往往所费时间人力甚多,而达到沟通的效果并不很大。因此,组织为顺利进行其工作,必须依赖非正式沟通以辅助正式沟通的不足。

正式沟通的优点是:沟通效果好,比较严肃,约束力强,易于保密,可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达,组织的决策等,一般都采取这种方式。其缺点在于,因为依靠组织系统层层传递,所

以很刻板,沟通速度很慢,此外也存在着信息失真或扭曲的可能。

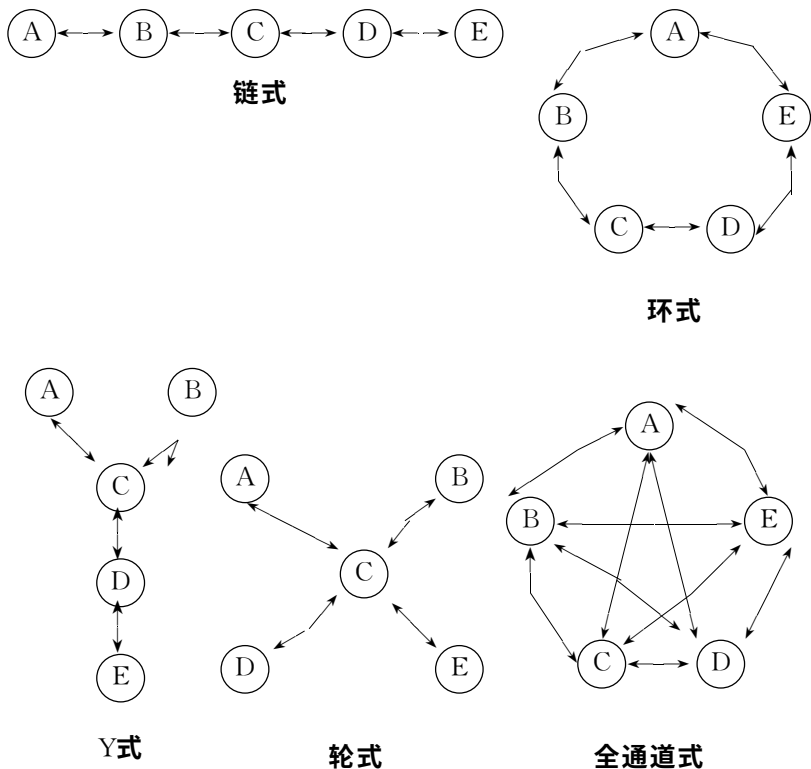


图 1.3 五种沟通形态

2. 正式沟通的形态

(1) 链式沟通。这是一个平行网络,其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系,居中的人则可分别与两人沟通信息。在一个组织系统中,它相当于一个纵向沟通网络,代表一个五级层次,逐渐传递,信息可自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中,信息经层层传递,筛选,容易失真,各个信息传递者所接收的信息差异很大,平均满意程度有较

大差距。此外,这种网络还可表示组织中主管人员和下级部属之间中间管理者的组织系统,属控制型结构。

在管理中,如果某一组织系统过于庞大,需要实行分权授权管理,那么,链式沟通网络是一种行之有效的方法。

(2)环式沟通。此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构,表示5个人之间依次联络和沟通。其中,每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中,组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低;畅通渠道不多,组织中成员具有比较一致的满意度,组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标,环式沟通是一种行之有效的措施。

(3)Y式沟通。这是一个纵向沟通网络,其中只有一个成员位于沟通内的中心,成为沟通的媒介。在组织中,这一网络大体相当于组织领导,秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。这种网络集中化程度高,解决问题速度快,组织中领导人员预测程度较高。除中心人员(C)外,组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重,需要有人选择信息,提供决策依据,节省时间,而又要对组织实行有效的控制。但此网络易导致信息曲解或失真,影响组织中成员的士气,阻碍组织提高工作效率。

(4)轮式沟通。属于控制型网络,其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中,大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高,解决问题的速度快。主管人(当然是C)的预测程度很高,而沟通的渠道很少,组织成员的满意程度低,士气低落。

轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急攻关任务,要求进行严密控制,则可采取这种网络。

(5)全通道式沟通。这是一个开放式的网络系统,其中每个成员之间都有一定的联系,彼此了解。此网络中组织的集中化程度及主管人的预测程度均很低。由于沟通渠道很多,组织成员的平均满意程度高且差异小,所以士气高昂,合作气氛浓厚。这对于解决复杂问题,增强组织合作精神,提高士气均有很大作用。但是,由于这种网络沟通渠道太多,易造成混乱,且又费时,影响工作效率。

上述种种沟通形态和网络,都有其优缺点。作为一名主管人员,在

管理工作实践中,要进行有效的人际沟通,就需发挥其优点,避免其缺点,使组织的管理工作水平逐步提高(见表 1.1)。

表 1.1 五种沟通形态的比较

沟通形态 评价标准	链式	轮式	Y 式	环式	全通道式
集中性	适中	高	较高	低	很低
速度	适中	1. 快(简单任务) 2. 慢(复杂任务)	快	慢	快
正确性	高	1. 高(简单任务) 2. 低(复杂任务)	较高	低	适中
领导能力	适中	很高	高	低	很低
全体成员 满足	适中	低	较低	高	很高
示例	命令链锁	主管对四个部属	领导任务繁重	工作任务小组	非正式沟通 (秘密消息)

□ 非正式沟通

非正式沟通和正式沟通不同,因为它的沟通对象、时间及内容等各方面,都是未经计划和难以辨别的。已如上述,非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的。其沟通途径是通过组织内的各种社会关系,这种社会关系超越了部门、单位以及层次,如图 1.4 所示。

在相当程度内,非正式沟通的发展也是配合决策对于信息的需要的。这种途径较正式途径具有较大弹性,它可以是横向流向,或是斜角流向(Diagonal flow),一般也比较迅速。在许多情况下,来自非正式沟通的信息,反而获得接收者的重视。由于传递这种信息一般以口头方式,不留证据、不负责任,许多不愿通过正式沟通传递的信息,却可能在非正式沟通中透露。

但是,过分依赖这种非正式沟通途径,也有很大危险,因为这种信息遭受歪曲或发生错误的可能性相当大,而且无从查证。尤其与员工个人关系较密切的问题,例如晋升、待遇、改组之类,常常发生所谓“谣言”(rumors)。这种不实消息的散布,对于组织往往造成较大的困扰。

但是,任何组织都或多或少地存在着这种非正式沟通途径。对于这种沟通方式,主管者既不能完全依赖用以获得必需的信息,也不能完全

加以忽视,而是应当密切注意错误或不实信息发生的原因,设法提供组织人员正确而清晰的事实,加以防止。

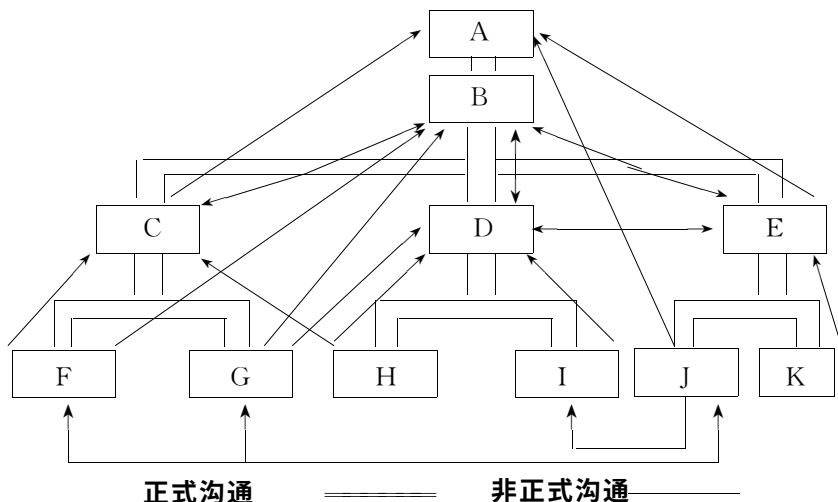


图 1.4 组织内非正式沟通流向

1. 非正式沟通的意义及性质。所谓非正式沟通是指通过正式组织途径以外的信息流程序。这些途径非常繁多且无定型,例如同事之间任意交谈,甚至透过家人之间的传闻等等,都算是非正式沟通。所以非正式沟通和个人间非正式关系,往往平行存在。很多研究者认为,由于非正式沟通不必受到规定手续或形式的种种限制,因此往往比正式沟通还要重要。在美国,这种途径常常称为“葡萄藤”(grapevine),用以形容它枝茂叶盛,随处延伸。

(1)非正式沟通的产生,可以说是人们的天生的需求。通过这种沟通途径来交换或传递信息,常常可以满足个人的某些需求。例如人们由于某种安全的需求,乐意探听有关人事调动之类的消息;朋友之间交换消息,则意味着相互的关心和友谊的增进,借此更可以获得社会需求的满足。这种消息对于组织成员来说,往往是他们最感兴趣可又是最缺乏的消息。因此,对依靠非正式沟通可以获得这种信息的环境,组织成员

是会感到满意的。

(2)非正式沟通的优点:沟通形式不拘,直接明了,速度很快,容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础是组织中良好的人际关系。其缺点表现在:非正式沟通难于控制,传递的信息不确切,容易失真,而且,它可能导致小集团、小圈子,影响组织的凝聚力和人心稳定。

(3)非正式沟通具有以下几个特点:①消息越新鲜,人们谈论得就越多;②对人们工作有影响的,最容易招致人们谈论;③最为人们所熟悉者,最多为人们谈论;④在工作上有关系的人,往往容易被牵扯到同一传闻中去;⑤在工作中接触多的人,最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通的这些规律,主管者应该予以充分注意,以杜绝起消极作用的“小道消息”,并利用非正式沟通为组织目标服务。

2. 非正式沟通的类型。上述沟通的五种基本形态,是指在实验状况下,由研究者设计和控制所造成的。那么在自然状况下,非正式沟通是以什么流通形态出现呢?人们发现有四种形态,如图 1.5 所示。依照最常见至较少见的顺序分别为:①集群连锁(cluster chain)。即在沟通过程中,可能有几个中心人物,由他转告若干人,而且有某种程度的弹性。如图 1.5(a)中的 A 和 F 两人就是中心人物,代表两个集群的“转播站”。②密语连锁(gossip chain)。由一人告知所有其他人,犹如其独家新闻,如图 1.5(b)。③随机连锁(probability chain)。即碰到什么人就转告什么人,并无一定中心人物或选择性,如图 1.5(c)。④单线连锁。就是由一人转告另一人,他也只再转告一个人,这种情况最为少见。

3. 非正式沟通在管理上的意义及对策。在传统的管理及组织理论中,并不承认这种非正式沟通的存在;即使发现有这现象,也认为要将其消除或减少到最低程度。但是,当代的管理学者知道,非正式沟通现象的存在是根深蒂固,无法加以消除的。应该加以了解、适应和整合,使其有效担负起沟通的重要作用。例如,主管者可以设法去发现在非正式沟通的网状模式中,谁居中处于核心和“转播站”的地位,也许通过这种沟通网可以使信息更迅速传达。他也可以设法自非正式沟通中去发现所流传的信息内容。不过,这些做法也有其危险或代价;过分利用非正式沟通的结果,会冷落或破坏正式沟通系统,甚至组织结构。而设法自非正式沟通中探听消息,其结果会造成组织背后的一套“谍报网”和打

“小报告”者,从而带来管理上的问题。

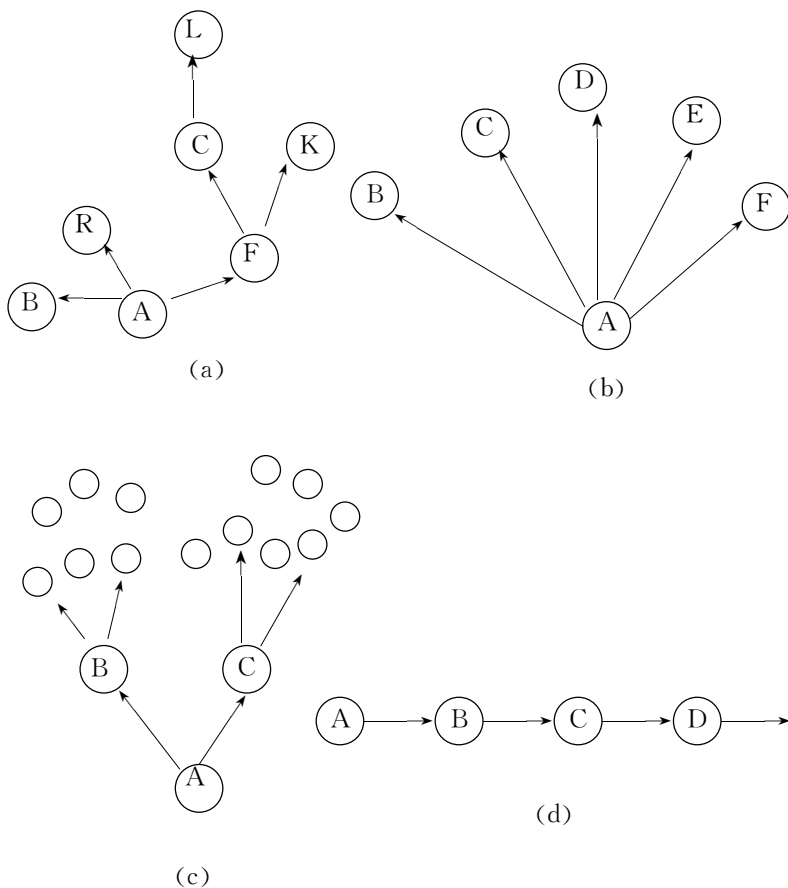


图 1.5 非正式沟通(葡萄藤)之形态

我们认为,对于非正式沟通所采取的立场和对策是:

(1)非正式沟通的产生和蔓延,主要是由于人员得不到他们所关心的消息。因此,主管者愈故作神秘,封锁消息,则背后流传的谣言愈加猖

獭。正本清源,主管者应尽可能使组织内沟通系统较为开放或公开,则种种不实的谣言将会自然消失。

(2)要想予以阻止已经产生的谣言,与其采取防卫性的驳斥,或说明其不可能的道理,不如正面提出相反的事实更为有效。

(3)闲散和单调乃是造谣生事的温床。为避免发生这些不实的谣言,扰乱人心士气,主管者应注意,不要使组织成员有过分闲散或过分单调枯燥的情形发生。

(4)最基本的做法,乃是培养组织成员对组织管理当局的信任和好感,这样他们比较愿意听组织提供的消息,也较能相信。

(5)在对于组织主管人员的训练中,应增加这方面的知识,使他们有比较正确的观念和处理方法。

第二章

管理沟通基础(二) 沟通过程分析

《管理沟通》

哈佛商学院 MBA 教程系列

一、沟通的原则与方法

☐ 沟通的原则

1. 准确性原则

当信息沟通所用的语言和传递方式能被接收者所理解时,这才是准确的信息,这个沟通才具有价值。沟通的目的是要将发送者的信息能够被接收者明确,看起来似乎很简单,但在实际工作中,常会出现接收者对发送者非常严谨的信息缺乏足够的理解。信息发送者的责任是将信息加以综合,无论是笔录或口述,都要求用容易理解的方式表达。这要求发送者有较高的语言或文字表达能力,并熟悉下级、同级和上级所用的语言。这样,才能克服沟通过程中的各种障碍,而对表达不当、解释错误、传递错误给予澄清。

当然,在注意了准确性原则之后,沟通并不一定能正常进行,这是由于要注意的信息太多,人的注意力有限,所以接收者必须集中精力,克服思想不集中,记忆力差等问题,才能够对信息有正确的理解。

2. 完整性原则

当组织中的主管人员为了达到组织目标,而要实现和维持良好的合作时,他们之间就要进行沟通,以促进他们的相互了解。在管理中进行沟通只是手段而不是目的。这项原则的一个特别需要注意的地方,即信息的完整性部分取决于主管人员对下级工作的支持。主管人员位于信息交流的中心,应鼓励他们运用这个中心职位和权力,起到这个中心的作用。但在实际工作中,有些上级主管人员忽视了这一点,往往越过下级主管人员而直接向有关人员发指示、下命令,使下级主管人员处于尴尬境地,并且违反了统一指挥的原理。如果确实须要这样做,则上级主管应事先同下级主管进行沟通,只有在时间不允许的情况下,例如紧急动员完成某一项任务,下令撤离某一危险场所等,采用这个方法才是必要的。

3. 及时性原则

在沟通的过程中,不论是主管人员向下沟通信息,还是下级主管人员或员工向上沟通信息以及横向沟通信息,除注意到准确性、完整性原则外,还应注意及时性原则。这样可以使组织新近制定的政策、组织目标、人员配备等情况尽快得到下级主管人员或员工的理解和支持,同时可以使主管人员及时掌握其下属的思想、情感和态度,从而提高管理水平。在实际工作中,信息沟通常因发送者不及时传递或接收者的理解、重视程度不够,而出现事后信息,或从其他渠道了解信息,使沟通渠道起不到正常的作用。当然,信息的发送者出于某种意图(例如物价上涨时,调整员工的心理承受力),而对信息交流进行控制也是可行的,但在达到控制的目的后应及时进行信息的传递。

4. 非正式组织策略性运用原则

这一原则的性质就是,只有当主管人员使用非正式的组织来补充正式组织的信息沟通时,才会产生最佳的沟通效果。非正式组织传递信息的最初原由,是出于一些信息不适合于由正式组织来传递。所以,在正式组织之外,应该鼓励非正式组织传达并接收信息,以辅助正式组织做好组织的协调工作,共同为达到组织目标作出努力。一般说来,非正式渠道的消息,对完成组织目标有不利的一面。但是,小道消息盛行,却反映了正式渠道的不畅通。因而加强和疏通正式渠道,在不违背组织原则的前提下,尽可能通过各种渠道把信息传递给员工,是防止那些不利于或有碍于组织目标实现的小道消息传播的有效措施。

□ 管理沟通的方法

沟通中的方法是多种多样的,除了前面所述的沟通形态等具体的方法外,还应包括发布命令、会议制度、个别交谈等。沟通的方法运用要随机制宜,因人而异。

1. 发布指示

在指导下级工作时,指示是重要的。指示可使一个活动开始着手、更改或制止,它是使一个组织生机勃勃或者解体的动力。

(1)指示的含义。指示作为一个领导的方法,可理解为是上级的指令,具有强制性。它要求在一定的环境下执行任务或停止工作,并使指示内容和实现组织目标密切关联,以及明确上下级之间的关系是直线

指挥的关系。这种关系是不能反过来的,如果下级拒绝执行或不恰当地执行了指示,而上级主管人员又不能对此使用制裁方法,那么他今后的指示可能失去作用,他的地位将难以维持。为了避免这种情况的出现,可在指示发布前听取各方面意见,对下级进行训导,或将下级尽可能安排到其他部门工作。

(2)指示的方法。管理中对指示的方法应考虑下列问题。

①一般的或具体的。一项指示是一般的还是具体的,取决于主管人员根据其对环境预见的预见能力以及下级的响应程度。对授权持有严格观点的主管人员倾向于具体的指示,而在对实施指示的所有周围环境不可能预见的情况下,大多采用一般的形式。

②书面的或口头的。在决定指示是书面的还是口头的时候,应考虑的问题是:上下级之间关系的持久性、信任程度,以及避免指示的重复等。如果上下级之间关系持久,信任程度较高,则不必书面指示。如果为了防止命令的重复和司法上的争执,为了对所有有关人员宣布一项特定的任务,则书面指示大为必要。

③正式和非正式的。对每一个下级准确地选择正式的或非正式的发布指示的方式是一种艺术。正确采用非正式的方式来启发下级,用正式的书面或口述的方式来命令下级。

2. 会议制度

指导与领导工作的实质是处理人际关系,而人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流,采取开会的方法,就是提供交流的场所和机会。会议的作用表现在:

(1)会议是整个组织活动的一个重要反映,是与会者在组织中的身份、影响和地位等所起作用的表现。会议中的信息交流能在人们的心理上产生影响。

(2)会议可集思广益。与会者在意见交流之后,就会产生一种共同的见解、价值观念和行动指南,而且还可密切相互之间的关系。

(3)会议可使人们了解共同目标,自己的工作与他人工作的关系,使之更好地选择自己的工作目标,明确自己怎样为组织作出贡献。

(4)通过会议,可以对每一位与会者产生一种约束力。

(5)通过会议,能发现人们所未注意到的问题,而认真地考虑和研究。

3. 个别交谈

个别交谈就是指领导者用正式或非正式的形式,在组织内外,同下属或同级人员进行个别交谈,征询谈话对象对组织中存在问题和缺陷提出他自己的看法,对别人或对别的上级,包括对主管人员自己的意见。这种形式大部分都是建立在相互信任的基础上,无拘无束,双方都感到有亲切感。这对双方统一思想、认清目标、体会各自的责任和义务都有很大的好处。在这种情况下,人们往往愿意表露真实思想,提出不便在会议场所提出的问题,从而使领导者能掌握下属人员的思想动态。在认识、见解、信心诸方面容易取得一致。

总之,沟能的方法是多种多样的。前面所述的沟通的形态和沟通的网络都属于沟通的方法,除此之外,还应包括发布指示、会议制度、个别交谈等。

二、沟通联络的障碍与控制

☐ 沟通联络的障碍

一般来讲,沟通联络中的障碍主要是主观障碍、客观障碍和沟通方式的障碍三个方面。

1. 主观障碍

(1)个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别,使信息在沟通过程中受个人的主观心理因素的制约。

(2)在信息沟通中,如果双方在经验水平和知识结构上差距过大,就会产生沟通的障碍。

(3)信息沟通往往是依据组织系统分层次逐级传递的。然而,在按层次传达同一条信息时,往往会受到个人的记忆、思维能力的影响,从而降低信息沟通的效率。

(4)对信息的态度不同,使有些员工和主管人员忽视对自己不重要的信息,不关心组织目标、管理决策等信息,而只重视和关心与他们物质利益有关的信息,使沟通发生障碍。

(5)主管人员和下级之间相互不信任。这主要是由于主管人员考虑不周,伤害了员工的自尊心,或决策错误所造成,而相互不信任则会影响沟通的顺利进行。

(6)下级人员的畏惧感也会造成障碍。这主要是由于主管人员管理严格,咄咄逼人和下级人员本身的素质所决定。

2. 客观障碍

(1)信息的发送者和接收者如果在空间距离太远、接触机会少,就会造成沟通障碍。社会文化背景不同,种族不同而形成的社会距离也会影响信息沟通。

(2)组织机构过于庞大,中间层次太多,信息从最高决策层到下级基层单位,而产生失真,而且还会浪费时间,影响其及时性。这是由于组织机构所造成的障碍。

3. 沟通联络方式的障碍

(1)语言系统所造成的障碍。语言是沟通的工具。人们通过语言、文字及其他符号将信息经过沟通渠道来沟通。但是语言使用不当就会造成沟通障碍。这主要表现在:①误解。这是由于发送者在提供信息时表达不清楚,或者是由于接收者接收失误所造成的。②歪曲。这是由于对语言符号的记忆模糊所导致的信息失真。③信息表达方式不当。这表现为措词不当,词不达意,丢字少句,空话连篇,文字松散,句子结构别扭,使用方言、土语,千篇一律等。这些都会增加沟通双方的心理负担,影响沟通的进行。

(2)沟通方式选择不当,原则、方法使用不活所造成的障碍。沟通的形态和网络多种多样,且它们都有各自的优缺点。如果不根据组织目标及其实现策略来进行选择,不灵活使用其原则、方法,则沟通就不可能畅通进行。在管理工作实践中,存在着信息的沟通,也就必然存在沟通障碍。主管人员的任务在于正视这些障碍,采取一切可能的方法消除这些障碍,为有效的信息沟通创造条件。

□ 沟通联络的控制

在每个组织中,所有的主管人员都能体会到实施沟通控制的实际困难,所以仅仅描述沟通的方式和原则、方法是无济于事的,这就需要对沟通进行控制,以便使管理工作能更健康、更有效地进行。信息沟通

离不开信息的收集、加工处理以及信息的传递,因而对沟通的控制也应从这几个方面入手。

1. 收集工作

信息收集是进行信息沟通的前提,也是进行管理决策的前提。没有信息就无法进行决策。因此,在沟通的控制中,首先应在收集工作上下功夫。

(1)在管理中,要收集到及时、有用的信息,关键在于信息员的素质。因此,要提高信息沟通的水平,首先要提高信息员的政治方面、知识方面和能力方面的水平,建立一支反应灵敏的信息员队伍。

(2)在收集信息时,要开辟尽可能多的渠道,力求所收集的信息完整齐备,而且,在疏通这些渠道时,又要求树立全面观念、政策观念、时效观念和求实观念。

(3)信息收集工作要求信息来源真实可靠,原始记录准确无误。切忌使用模棱两可的信息。

(4)在信息收集过程中,常常会遇到“报喜易、报忧难”的情况。因此,对信息收集工作进行控制的关键是如实报告。

2. 加工处理信息

对收到的信息进行加工处理也是对信息沟通进行控制的一个重要环节,而且,只有通过加工处理过的信息,才能进行传递。

(1)信息的加工处理必须遵循准确、及时、系统和对实际工作具有指导意义的要求。

(2)在对信息进行加工处理时,要依据其来源、时效的不同方式,归口处理,以提高工作效率。

(3)对信息加工处理的反馈。这是确保信息准确性的一条可靠途径。这种反馈是双向的,即下级主管部门经常给上级领导提供信息,同时接收上级领导的信息查询;上级领导也要经常向下级提供信息,同时对下级提供的信息进行反馈,从而形成一种信息环流。

3. 传递的控制

信息的生命在于传递,所以,要有效地控制信息沟通,必须努力做好信息传递工作。

(1)信息传递要贯彻“多、快、好、省”的原则,这是一般要求。在信息传递中,这几方面互相联系,互相制约,要加以协调控制。

(2)传递信息要区分不同的对象,选择信息传递的目标,确保信息的效用。同时,在提高信息传递的针对性时,注意信息的适用范围,考虑到信息的保密度,防止信息大面积扩散、泛滥。

(3)要适当控制信息传递的数量,但要注意信息过分保密和随意扩散的倾向。

(4)要控制越级传递和非正式渠道的沟通,尽可能地使之成为对层层传递和正式沟通渠道的补充,共同完成组织目标。

三、组织角色与沟通

□ 地位与角色

在组织内所发生的沟通现象,往往受到组织成员的地位或角色所影响,因为每一个人都会根据他的地位或角色,对于所流通的信息,给予不同的理解和解释。

1. 地位

一般是指某人在某一层次系统中所处的位置,因此有高低之分。在任何组织中,都会发展出这种地位现象:有人较高;有人较低。地位可分“社会地位”(social status)及“组织地位”(organizational status)两种:

①社会地位指某人在某一社区或社会中的声望(prestige),常常决定于年龄、家庭、职业等因素。②组织地位指某人在组织内的层次位置,常常表现在不同名衔、职位上面。

2. 角色(Role)

是社会学的概念,一般是指对于居于某种位置的人(不管是谁)所被期望表现的某类行为。例如在一非正式群体中,常常会渐次发展出不同角色,由不同成员担任;有人担任倡议者;有人担任附和者;有人担任质疑者;诸如此类。角色一旦形成以后,很自然地,其他人都期望担任某种角色的人会表现特定的某种行为,或不会表现某种行为。又如,一个经常总是唱高调、提反对意见的人,如果某天忽然会立即附和—一个非常现实的意见,其他人都会感到奇怪,因为这不符合他的角色行

为。同样地,在一正式组织内,居于不同地位或位置的人,也会由于他所居地位或位置而表现出某种特殊行为型态。例如,一位总经理会怎样说话和表现怎样的态度;一位营销经理会采取怎样的立场,不待真正发生,大家都事先有了某种期望。否则,就会有“望之不似人君”的感觉了。

严格说来,虽然地位和角色代表不同的观念,但在本节讨论中,由于我们限于组织环境以内,为方便起见,都称为组织角色(organizational role)。

□ 组织角色对于沟通的影响

在组织内的每一个人,都有其不同的组织角色。例如上层管理者、中层或基层管理者,其组织角色不同;又如不同职能部门的工作者,也会由于本身属于销售、生产或财务部门,表现为不同的组织角色。

由于所担任的组织角色不同,就会产生不同的态度和观点与不同的利害关系,因而每逢接触到什么新的信息时,就会依本身的态度或利害加以评估,因此导致不同的意见和结论。这说明了,为什么在企业组织内,不同职能部门间会产生那么多的争论。曾经有人利用一次中级主管训练场合,要 23 位经理人员就一个案例分析主要的问题所在。结果是:83%的销售经理认为,这个案例中最重要的问题在于销售方面;80%的生产经理认为是在组织方面。这也显示了,虽然他们所获得的,乃是相同的信息,但这些信息所代表的意义,却受每人组织角色的影响而不同。

有关组织角色对于沟通的影响问题,最为严重的是主管与下属之间的组织角色关系所造成的。

□ 上级与下属间的沟通关系

(1)上级和下属之间,往往不能像平常人们一样的沟通,因为他们具有特殊的组织角色关系,因而发生种种问题。下属在组织内的发展前途,在相当大程度内,操之于上级之手。这使得下属在与上级接触的时候,很自然地会怀着一份特别的心理状态,影响了他与上级间的整个沟通过程。一方面,从下属上向沟通而言,他不愿意在这上面发生对自己有什么不利的影响,因此对于沟通内容不免加以选择和控制。他可能会尽量掩盖对自己不利的事实,或者如果必须报告,就企图加以有利的解

说：即使与自己没有直接相关的消息，为投上级之所好，也倾向于只挑选上级喜欢知道的部分，提出报告。这都使得其间沟通发生歪曲现象。另一方面，下属对于上级所传达给他的“下向沟通”也同样会因上级和下属关系而发生歪曲。由于下属想从沟通中得到更多或微妙的信息，每每从字里行间去揣测可能的涵意，往往捕风捉影，自以为是。上级一句非常漫不经心的话，可能被一位下属解释为带有特别的意义（即“言者无意，听者有心”），以致造成“庸人自扰”或“自我感觉良好”的结果。

（2）上级方面也不是没有问题的。由于上级所接触的范围较广，知道的事情可能较多，因此在与下属接触的时候，往往一个人滔滔不绝，变成单向的沟通。甚至有些上级在心理上就认为，在上级和下属之间，上级就应该担任“讲”的角色，下属只有“听”的份。这也不能认为是有效的沟通。

当然，并非所有上级和下属之间的沟通，都会发生上述情况；或即使发生，也未必会达到相同的严重程度。这取决于上级和下属之间的原来关系如何而定。例如，凡是属于权威型的领导，愈可能发生上述情况；反之，如果上级一般表现为能容忍下属某些错误，自己又能接受某种程度的批评，也许可使沟通所发生的歪曲程度大为减少。但是，最基本的，还是上级不要忘记或疏忽在沟通中还有“听”的一面。

（3）“听”的一面。在社交生活中，我们常常听到一些有经验的人的忠告，不要只顾“讲”，还要讲求“听”或“听的艺术”。在上级与下属的沟通关系中，这一忠告也同样可以应用在上级身上。不过，这种“听”不是“听听”就算了，而是能够设身处地（站在说的人的立场）去“听”，或称为“倾听”（empathetic listening）。这种倾听的要点是，先不要有什么成见或决定，应密切注意讲的人所要表达的内容及其情绪。这样才能使后者畅所欲言，无所顾忌。而后听的人才能得到比较真实而完整的沟通意义，供他做为判断和行动的依据。

根据临床心理学及心理治疗的研究与经验，可以把这种“倾听”的技术，归纳出以下几条要求：

- ① 即使你认为对方所讲的无关紧要或者错误，仍然从容而耐心地倾听。虽然不必表示你对他所说的都赞同，但应在适当间歇中以点首或应声之类举动，表示你的注意和兴趣。
- ② 不仅要听对方所说的事实内容或说话的本身，更要留意他所表

现的情绪,加以捕捉。

③必要时,将对方所说的予以提要重述,以表示你在注意听,也鼓励对方继续说下去。不过语调要尽量保持客观和中立,以免影响或引导说的方向。

④安排有较充分而完整的交谈时间,不要因其他事而打断,更不要使对方感到这是官式谈话。

⑤在谈话中间,避免直接的置疑或反驳,让对方畅所欲言。即使有问题,留到稍后才来查证。此时重要的,是获知究竟对方怎么想法。

⑥遇到某一你确实想多知道一些的事情时,不妨重复对方所说的要点,鼓励他做进一步解释或澄清。

⑦注意对方尽量避而不谈的有哪些方面,这些方面可能正是问题的症结所在。

⑧如果对方确实想要知道你的观点,不妨诚实以告。但是在“听”的阶段,仍以了解对方意见为主,自己意见不要说得太多,以免影响对方所要说的话。

⑨不要自己在情绪上过于激动,此时尽量要求了解对方;不管赞成也好,反对也好,稍后再加评论。

可以想象这些要求的正确运用属于管理或沟通的艺术范畴,有待主管者不断尝试、磨练及体会。但是“听的一面”的重要性,是毋庸置疑的。

倾听,并不是任何情况下都能应用,或应用之后都能生效,还须考虑以下条件:

①主管者是否有这么多的时间用于倾听,或者说,是否值得投下较多时间于倾听下属的意见或反应。如果没有这种时间,则不可能做到上述地步。

②必须认识到每个人都有每个人特殊之处,包括他的态度、价值观念和情绪之类,这样才会去注意和发掘各个人的特点和问题。

③主管者本身要有适当的修养,保持冷静和客观。

④在讲的一方,也要有说的意愿。否则,吞吞吐吐或沉默不语,则场面势必变得十分尴尬和冷漠。

四、促进有效的组织沟通

为促进有效的组织沟通,必须从正式沟通与非正式沟通两方面同时考虑或配合运用。以下讨论这两种沟通间的关系及其运用的有关问题。

□ 沟通途径及媒体的组合

要将某种信息传递出去,存在有许多不同的途径和媒体,一般情况下总是视当时哪种途径或媒体比较方便,就使用哪种。事实上,沟通途径和媒体的结合方式甚多,仅就书面、语言、正式、非正式等可能加以组合,就可以有 16 种之多,如表 2.1 所示。

表 2.1 沟通途径及媒体之组合

途径 媒体	正 式	非正式	先正式后非正式	先非正式后正式
书面	1	2	3	4
语言	5	6	7	8
先书面后语言	9	10	11	12
先语言后书面	13	14	15	16

在讨论正式沟通理论时,一般多针对表中第 1、5、9、13 四种组合,而主要偏重第 1 种,这也就是经由书面文字媒体的正式沟通。而讨论非正式沟通时所描述的,一般也就是表中第 2、6、10、14 四种组合,而主要偏重第 6 种,这也就是利用口头或语言传达的非正式沟通。

□ 选择沟通方法要考虑的因素

当主管者面临某种沟通需要时,究竟应该采用哪种沟通方法(途径及媒体)为适当?这是一个相当复杂的问题,没有哪一种方法绝对有效,

也没有哪一种方法可以应用于所有情况。不过以下所列举的四方面因素,可以提供主管者考虑时参考。

1. 沟通的性质

所谓沟通的性质,是一种相当广泛的说法,因此我们可以按不同的标志对沟通的性质予以分类。

(1)按照沟通任务的复杂性分类。按由简而繁的顺序,可以分为:①传达命令;②给予或要求信息或资料;③达成一致意见或决定。当意见分歧时,第③种沟通的任务尤其复杂。此时,似乎先行分析不同意见间有何共同之点,通过非正式沟通先行协调,然后再将私下(非正式)商量的结果,经由正式途径加以肯定;反之,如果一开始便企图经由正式途径讨论,可能使分歧意见公开化,使得不同意见双方的立场和态度硬化。即使由于正式职权的行使,勉强达成决议,但因此可能造成关系上的裂痕,影响以后的合作。

(2)按沟通内容的合法性分类。①沟通内容是依照规章或惯例行事,大家视为当然;②沟通内容与法规或惯例颇有出入,例如对于公司政策采取变通或弹性的措施之类。在这种情况下,究竟应采取正式或非正式沟通、或以书面或口头为宜?也是颇有讲究的,但是似乎并无一种标准的答案。

(3)按沟通所涉及资源动用的多少分类。如果一项要求、命令或决议,涉及大量人力和财力的动用时,将来必须有人负责这种资源支出及其效果。因此,有关人员为求责任分明,就希望此种沟通能通过正式和书面的途径进行。当然,这种希望的程度,又和上述沟通内容的合法性有密切关系,愈是属于变通或弹性的处理性质时,可能愈要求有正式和具体的根据。

2. 沟通人员的特点

所谓沟通人员,是指信息发出者、接收者、中间传达者(媒体),以及他们的上级主管人员。这些人的特点,对于沟通方法的选择也有密切的关系。主要的特点如下:

(1)目标或手段导向。有人做事的基本导向,是以达成目标或任务为主。在这种导向下,可以变更或不顾规定及手续。但是有人却坚持必须合乎规定或手续,甚至到后来,以规定及手续作为工作的目的。如果属于后类人员,则倾向于正式和书面的沟通;反之,对于目标导向的人,

则比较愿意采取非正式和口头的沟通方式。

(2)能否信任的程度。这是指沟通的媒介者或接收者,对于所沟通的信息,能否正确解释并促成其有效沟通,甚至增添某些有用的信息。如果在沟通过程中能找到这种媒介,将可增进沟通效能;反之,如果媒介者不能正确了解和传送沟通信息,那么就要设法避开他,而要靠书面和口头并用加以补救。

(3)语文能力。沟通者的语文能力,是选择沟通方法的重要因素。除此之外,语文能力也影响到沟通的内容及其表现方式。

3. 人际关系的协调程度

这是指沟通过程所涉及的人群间存在怎样的关系。高度协调者,表示成员间接触频繁,关系密切,互助合作,在这种状况下,沟通常常采用口头而非正式的方法;反之,如果各人间极少往来,互不相干,则沟通只有依赖正式及书面的方法进行。

4. 沟通渠道的性质

所谓沟通渠道的性质,主要有以下几项:

(1)速度。不同渠道的沟通速度相差颇大,例如,一般认为,口头及非正式的沟通方法,就较正式与书面的沟通速度为快。

(2)反馈。利用不同沟通方法,所得到的反馈速度和正确性也都不同。例如,面对面交谈,可以获得立即的反应;而书面沟通,有时却得不到反馈。

(3)选择性。这是指对于信息的沟通,能否加以控制和选择及其程度。例如,在公开场合宣布某一消息,对于其沟通范围及接收对象毫无控制;反之,选择少数可以信任的人,利用口头传达某种信息则富于选择性。

(4)接收性。同样信息,却可能经由不同渠道,造成不同的被接收的程度。例如,以正式书面通知,可能使接收者十分重视;反之,在社交场合所提出的意见,却被对方认为讲过就算了,并不加以重视。

(5)成本。选用不同渠道,也可能涉及不同的人力物力费用。例如,在地区相隔遥远而分散的情况下,利用口头亲自传达,就可能费用高昂;但利用信件则所费无几。

(6)责任建立。随着信息的沟通,常常也代表责任的付托,例如动用资源,完成任务之类。随着所使用渠道的不同,这种责任的建立或交待

的严格程度也会不同。利用正式书面所传达的责任。其严格与清晰程度最高,所以有时即使为了快速的需要,开始先利用非正式的口头沟通,接着仍需利用正式书面的渠道再加确定,这就是为了建立明确的责任。

第三章

企业外部沟通（一） 公共关系策略

《管理沟通》

哈佛商学院 MBA 教程系列

一、公共关系的定义与特征

公共关系一词,是由英文“Public Relations”翻译而来的,简称“公关”或“PR”。在英文中,Public 具有不同词性的两种含义。它既可用作形容词“公共的”,又可用作名词“公众”。因此,公共关系亦可称为“公众关系”。由于公共关系一词已经广泛流传而被人们所接受,因而也就成了约定俗成的概念。公共关系是企业进行外部沟通的重要手段。

□ 公共关系的定义

公共关系首先是一种状态。因为在社会生活中,一个组织无论是否意识到公共关系,是否从事公共关系活动,它总是与其他组织和个人存在着广泛的联系,因此,任何社会组织都存在于良好的、平衡的或紧张的公共关系状态之中。这是不以人们的意志为转移的客观存在的现象。当社会组织没有明确意识到这种状态存在,没有自觉地为改善公共关系而展开活动时,它们所形成的是自发的公共关系状态。相反,社会组织意识到这种状态的存在并自觉地进行改善公共关系状态的活动,其所形成的则是自觉的公共关系状态。其次,公共关系又是一种活动。当一个社会组织意识到公共关系状态的存在,并认识到这种状态对组织存在和发展的重要性时,就会采取措施,有目的地进行改善公共关系状态的活动。在改善公共关系状态的活动中,那些社会组织成员人人都能做到的公共关系活动称为日常性的公共关系活动,而那些需要完整的计划和专门性的技术才能进行的公共关系活动称为专门性的公共关系活动。可见,公共关系学作为专门从事公共关系研究的学科,是研究社会组织如何通过有效的公共关系活动去改善自己的公共关系状态,从而达到顺利发展的目的的科学。

对公共关系的定义有着各种各样的表述。这些定义大致可以分为以下几种类型。

1. 侧重于将公共关系作为一种管理职能

国际公共关系协会提出的定义为：“公共关系是一项经营管理的功能，它具有连续性与计划性，通过公共关系，公私机构与组织试图赢得与其有关的人们的理解、同情与支持。亦即依靠对舆论的估计，尽可能协调其政策与措施，依靠有计划的、广泛的信息传播，争取建设性的合作，以获致共同利益。”

美国《公共关系新闻》杂志认为：“公共关系是一种管理职能，它评估公众的态度，检验个人或组织的政策、活动是否与公众利益相一致，并负责设计与执行旨在争取公众理解与认可的行动计划。”

哈洛博士在美国公共关系研究与教育基金会的赞助下进行广泛研究后，对公共关系下的定义为：“公共关系是一种独特的管理职能。它帮助一个组织建立并维持与公众之间的交流、理解、认可与合作；它参与处理各种问题与事件；它帮助管理部门了解民意，并对之作出反应；它确定并强调企业为公众利益服务的责任；它作为社会趋势的监视者，帮助企业保持与社会变动同步；它使用有效的传播技能和研究方法作为基本的工具。”

美国贝逊企业管理学院公共关系系主任康菲尔认为：“公共关系是一种管理哲学，在所有决策和行动上，都以公众利益为前提，此项原则应溶于政策之中，向社会大众阐扬，以获得谅解与信任。”

2. 侧重于将公共关系作为一种信息传播活动

英国公共关系学会的定义是：“公共关系的实施是一种积极的、有计划的以及持久的努力，以建立及维护一个机构与其公众之间的相互了解。”

《大英百科全书》公共关系条目的定义是“公共关系是旨在传递关于个人、公司、政府机构或者其他组织的信息，以改善公众对他们的态度的政策和活动。”

《韦伯斯特新国际辞典》第三版公共关系条目的定义为：“公共关系是通过传播大量具有说服力的材料，促进社会上人与人之间，或人与公司之间，或公司与公司之间亲密友好的关系。”

美国学者艾吉等合著的《大众传播学导论》一书指出：“公共关系是一个公司或机构为与它的各类公众建立有利于双方关系而采取的有计划、有组织的行动。”

美国学者约翰·马斯顿认为：“公共关系就是运用有说服力的传播

去影响重要的公众。”

美国学者柯特利普和森特认为：“公共关系是以相互满意的双向传播为基础，以好名声和负责任的行为影响舆论的有计划的努力。”

英国学者弗兰克·杰弗金斯在《公共关系》一书中认为公共关系的定义应该是：“一个组织为了达到与它的公众之间相互了解地确定目标而有计划地采用一切向内向外的传播方法的总和。”

3. 侧重于将公共关系作为一种社会组织维护公众的利益以获得公众认同的行动

世界公共关系协会 1978 年 8 月在墨西哥大会上通过的定义为：“公共关系的实施是分析趋势，预测后果，向机构领导人提供意见，履行一连串有计划的行动以服务于本机构和公众利益的艺术和社会科学。”

美国学者赛得尔认为：“公共关系是一个连续不断的过程。在此过程中，管理部门对外设法争取顾客及社会各界的谅解与信任，对内则不断自我检讨与纠正。”

美国普林斯顿大学希尔兹教授认为：“公共关系就是我们所从事各种活动、所发生的各种关系的统称，这些活动与关系都是公众性的，并且都有其社会意义。”

日本学者小林太三郎认为：“公共关系是维持企业组织的营利性与社会性的平衡。”

美国柯格德大学的鲁克博士认为：“所谓公共关系，就是一个人或是组织，为使其他个人与团体获得更多的利益，而适当运用其本身的政策、劳务服务与活动。其次便是说明其政策、劳务服务、活动，使社会能正确理解，并加以适当的评价。”日本公共关系专家田中宽次郎认为：“公共关系就是良好的公共关系状态。亦即与社会保持良好的关系的技术。以企业的经营而言，若不能与外界社会保持良好的关系，就不可能持续经营下去。”

□ 公共关系的特征

公共关系定义的多样性，说明公共关系这一事物自身的复杂性。这些表述不同的定义固然有助于我们从不同侧面来认识公共关系，却又令人无所适从。要使公共关系获得一个相对稳定的含义，必须抛开其扑朔迷离的表象，抓住它最本质或者说是最基本的特征，这是正确认识和

把握公共关系的必要前提。

1. 公共关系是社会组织同相关公众间关系的组合

首先,公共关系的双方,一方是一定的社会组织机构,如企业、机关、团体;另一方是与该组织相关的社会公众。这就是说,公共关系是不同社会群体间的关系,而不是个人同个人的直接的私人关系。

其次,它是指该组织的整个社会关系网络。所谓“相关公众”,即是指那些对该组织的生存与发展具有一定的影响与制约力的关系对象。组织机构的活动形成了这些关系,这些关系亦反过来影响和制约着组织的活动,构成该组织生存的社会环境。一般说,组织机构和社会环境可分为内环境和外环境两部分,内环境指企业或组织与其内部公众的各种关系。外环境指企业或组织与其外部公众的各种关系。公共关系实际上即是一个组织赖以生存和发展的内部与外部社会关系的组合。这种关系结构的特点是,它是网状的,不同于那种个人与个人之间简单的线性关系。以上是公共关系的第一个基本特征。

2. 公共关系是创造良好的公共关系状态的活动

公共关系概念,如从不同角度去理解,有既相联系又相区别的两重涵义。即从静态的角度看,公共关系是一种客观状态;从动态的角度看,它又是一种活动,是主观见诸于客观的一种社会实践。

作为后者,任何公共关系活动都是以追求良好的公共关系状态为目标的。所谓“良好的公共关系状态”是指该组织机构在社会公众中享有美好的形象和声誉,并处在有利于自身发展的最佳社会环境中,这种环境具体表现为和谐的人事气氛和良好的社会舆论,以及社会各界的支持与合作。离开了这一点,任何公共关系活动就失去了它本身的意义,这是公共关系的第二个基本特征。

3. 公共关系的基本原则

公共关系是以一定的利益关系为基础的,由此为纽带的关系双方,特别强调平等相待,互利互惠。即它不能以某一单方的群体利益为基础,而必须是以组织和公众双方的共同利益为出发点。它强调关系双方利益的平衡协调,根据双方利益的共同点建立起平等互利的合作关系。

另外,在平等互利基础上,公共关系强调公众利益第一。组织与公众都依靠公共关系而获得利益,因此公共关系是一种获利行为。但是组织获利的一个最基本的前提是,首先使公众获利,然后组织才能获利。

因此,首先考虑到公众的利益,即组织要“讨好”公众,是组织获利的一个基本点。公众利益第一,也就是说公共关系首先要让公众觉得有可能获利才成。这是公共关系的第三个基本特征。

4. 公共关系的基本方法

公共关系作为一种人类的交往活动,其活动形式具有以下两个特点:其一,它是双向的,而不是单向的。它一方面获取舆情民意以调整改善自身;另一方面,又要对外传播,使公众认识、了解自身,实现双向的意见沟通。其二,公共关系的主要手段是通过各种传播媒介维系组织与公众间的信息交流,以达到平衡、协调组织与公众的关系。它不同于人际关系中那种与组织无关的个人与个人间的直接交往,也不同于运用行政、法律、经济等手段以协调组织与公众关系的方法。公共关系正确综合了人际关系中公与私的关系。任何一个组织的公共关系,可以说就是这一组织本身及其有关人员所造成的印象的总和。组织是抽象的,而人是具体的,每个组织与其有关人员的仪表、言论和行动都构成了公众对该组织的印象。可以说,个人形象、个人交往与组织形象和组织与公众的交往是结为一体的。这是公共关系的第四个基本特征。

二、公共关系的工作程序

企业公共关系工作的重要目标,就是要在公众中树立良好的企业形象。为此,企业的公共关系工作必须有周密的计划,必须制定、遵循一定的程序,即基本步骤或环节。虽说企业公共关系活动形式多样,且是一项不停歇的事业,但大体上可分为调查研究、制订计划、策动传播和评估效果等四个环节(或阶段),它们构成一个完整的公共关系实施程序。

☐ 调查研究

调查研究是企业开展具体的公共关系活动的第一阶段,这个阶段的目标,就是了解与企业的政策和行为有关的意见、态度与反应,为制

定公共关系活动方案提供信息依据。

1. 调查研究的必要性

公共关系学专家格鲁尼格教授把现代社会组织分为两大类，一类是“开放的、解决问题的组织”，另一类是“封闭的、受命运支配的组织。”前一类组织是积极地对待自身与环境的交互作用，及时地了解环境的变化，了解公众对自身行为的反应，从而调整自己下一步的方针。后一类组织使自己处于与外界环境割裂的状态，世事的变迁——技术的进步、市场萧条，竞争者的新产品、公众需求的改变——对它们没有触及，它们依然是“我行我素”。可是，到头来，“受命运支配”，幸者适存，不幸者亡。调查研究是企业开展公共关系活动之先导，是整个公共关系活动之“轴心”。正如 R·西蒙所说，不论人们如何表达公共关系活动的流程，调查研究都是举足轻重的。如果把公共关系活动流程视为一个“车轮”，调查研究便是这个“车轮”的“轮轴”。

R·西蒙把公共关系调查研究的作用清楚地表现了出来。人们可以得出这样一个结论：倘若缺少了调查研究这个“轴”，企业公共关系活动这个“轮”就无法轻松自如地运转起来。因此，作为企业的公共关系部门，要充分认识到开展企业公共关系调查研究的重要性，不仅要把调查研究作为一种经常性的工作来抓，还要注意在处理任何一种公共关系问题以及纠纷时，都应把调查研究视为正确，妥善地解决问题和纠纷的基本前提。

有一家宾馆新设了一个公共关系部，开为伊始，该部就配备了豪华的办公室、漂亮迷人的公关小姐，现代化的通讯设备……但该部部长却发现无事可做。后来，这个部长请来了一位公共关系顾问，向他请教“怎么办”。于是这位顾问一连问了以下几个问题：

“本地共有多少宾馆？总铺位有多少？”

“贵宾馆的‘知名度’如何？在过去三年中，花在宣传上的经费共多少？”

“贵宾馆最大的竞争对手是谁？贵宾馆潜在的竞争对手将是谁？”

“去年一年中因服务不周引起房客不满的事件有多少起，服务不周的症结何在？”

对这样一些极其普通而又极为重要的问题，这位公共关系部部长竟张口结舌，无以对答。于是，那位被请来的公共关系顾问这样说道：

“先搞清这些问题,然后开始你们的公共关系工作。”

2. 调查研究的内容

公共关系人员开展调查研究工作一般可以围绕两个方面进行:自我认识和公众认识。或者说,调查研究就是找出组织自我认识与公众认识之间的形象差距,做到“知己知彼。”

(1)自我认识。常言道:“自知之明”。对企业自身形象的正确评价,是确立恰当的公共关系目标的基础。那么,怎样实事求是地评价企业自身的形象呢?这就必须对下列问题进行调查研究。

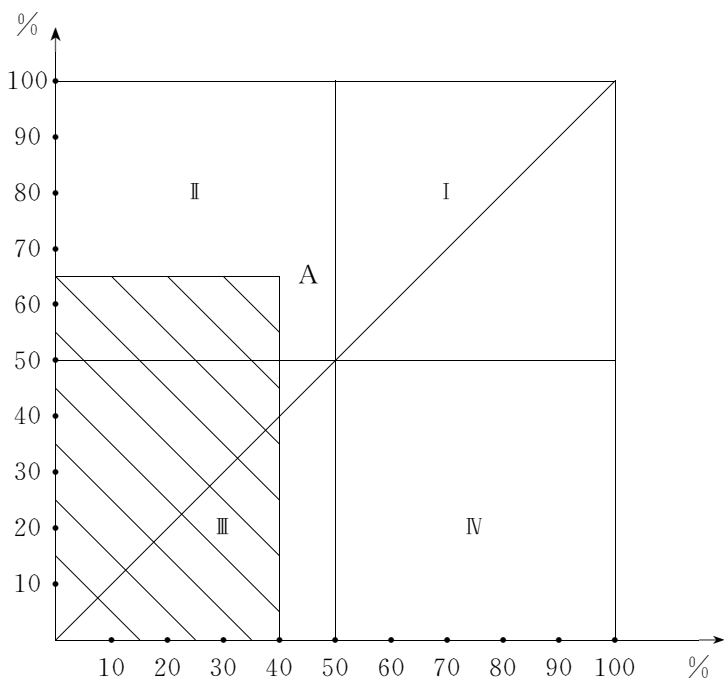


图 3.1 企业的知名度与美誉度

第一,企业的知名度和美誉度。即从各种不同的公众和各个不同的角度得到的对企业形象的反应,最终归结起来,就是对企业的知名度与

美誉度的评价。如图 3.1 所示：

图中的纵座标代表美誉度；从下至上，最低为 0。最高至 100。横座标代表知名度，从左至右，也是从 0 至 100。这些数字的单位为百分比，如 50 即 50%。由图可知，企业的知名度为 40%，美誉度为 67%，知名度和美誉度在座标上的交点 A，则为企业形象的座标图示，上面所举的企业形象为 A 点，图中斜线显示的区域，称为“企业形象最佳区。”

第二，经营管理情况。调查企业成立以来的一些重大事件及其在社会上、在舆论界的反响；企业的经营目标；企业对社会的贡献；企业市场分布、市场占有乃市场竞争情况；企业产品、服务、价格特点；企业管理特点；企业外观、厂名、商标特点等等。

第三，职工队伍的情况。企业职工队伍变化情况；目前职工的状况，如年龄、性别、文化程度、爱好特长等；企业主要负责人的情况等。

第四，消费者对产品（或服务）的评价。包括各类用户对本企业和其它生产同类产品的企业在交货期、技术服务、售后对产品的负责情况、信用情况等方面的评价以及对产品宣传的反应。

（2）公众的认识。企业的自我认识还只是一种自我评价，要找到“形象差距”，还必须了解公众的认识，切实掌握企业在公众心目中“是什么？怎么样？”可以说，这是更重要的一方面。

所谓公众的认识，是指与企业的政策、行为有关的社会公众的意见、态度和反映。公众认知不外乎是两种：一是与企业自我认识接近或一致；一是与企业自我认识相反。而相反的态度正是企业公共关系部门所要了解的东西，以便致力于促进相互了解、同情、支持。公众可能持有相反的认识，一般有以下几种情况：

其一，敌视。这就要了解：有人敌视吗？敌视到何等程度？表现怎样？为什么会出现这种情况？

其二，偏见。由于公众的家庭教育、社会教育、个人经历、社会环境乃至传统习惯等而产生种种偏见。这是一种较为普遍的现象。因此，表现为对某种事物（如新时装等）总抱有保守、观望的态度。

其三，漠不关心。这是“了解”的最大敌人。为此，需要采用生动有趣的方法，以激发起人们的兴趣。

其四，无知。在科学技术日新月异，生产力飞跃发展的时代，需要了解的东西实在太多，人们的确是难以知道所有的东西。因此，作为公共

关系人员要使你所宣传的东西在人们的心目占据一席也是不容易的。

此外,还必须了解社会环境方面的情况,诸如市场状况和变化趋势,社会经济形势及其与本企业有关的国家法律、命令和政策情况,原材料、能源供应情况,金融情况以及所在社区的情况,乃至社会风气和时尚情况等等。

2. 调查研究的方法

公共关系的调查研究方法很多,主要的有以下几种:

(1)“案头资料研究法”。利用手头可以找到的历年统计资料、档案资料、样本资料乃至报章杂志刊登的工商广告之类的第二手资料进行研究分析。

《日本企业强化情报研究所工作》一文中,也提到“样本是日本企业收集最多的一种情报。虽然样本的内容比较简单,但直观性强,有经验的技术人员常从样本中获得启示。”美国一家情报处理服务公司收藏有产品样本、技术规格与标准,政府出版物等资料,1981年总收藏量已超过800万页,是世界上最完整的情报资料库。工业发达国家之所以如此重视次级资料,正是因为他们懂得案头资料研究的价值。

(2)直接接触调查。直接与公众接触就是面对面的访问。这种调查方法运用得比较广泛。其优点:一是回收率高,二是反馈迅速,三是灵活性强。其缺点是:与公众虽可预约,但碰面机会较难,且调查范围也受一定限制。因此,这种方法比较适宜于公众相对集中、数量不太多时采用。直接接触调查可分为与公众代表座谈和单个面访调查两种形式。

公众代表座谈会,这是我们比较熟悉的方法,是经常采用的一种面对面的访问法。如举行消费者代表座谈会。这种座谈会首先要注意代表的选择,应尽量选择最有代表性的人来参加。其次,要注意会议议题的确定和表述,议题要明确,表述要清楚,使代表听了“心领神会”。座谈会的主持人应审时度势,随时发问、善于诱导,使会议气氛融洽,做到互相启发,畅所欲言,共同探讨,必要时还要录音、录像,便于会后研究。

单个面访,就是选好对象,安排时间进行访问。就某一中心问题征求被访公众的意见。如药厂对医生进行访问,带上药品的样本和说明书,请医生使用。使用后,按事先拟定的需要征求的意见表,按顺序向该医生询问。访问还可以选择典型对象、人物进行典型调查,在不同时间、地点反复多次就某一问题进行调查询问,从中分析发展趋势和相应的

公众反映,以进行异同比较。

为了了解公众作出某一决定的深层心理和情感原因,公关人员还可以选择一些对象进行深度访问。这种方法类似记者采访新闻人物或新闻事件的有关人物。访问者访问前必须经过深思熟虑,对怎样提问,先问什么,后问什么,都必须事先拟好,并且要在无拘无束放开谈的气氛下进行,只有这样,才能获得深度信息,甚至还可以收到意料之外的宝贵资料。不过深度访问不适于调查对象分散的地区。

(3)抽样调查。社会经济调查,通常有两种方法:一种是全面调查,又叫普查;一种是抽样调查。全面调查就是对需要调查的对象进行逐个调查。这种方法所得资料较为全面可靠,但调查花费的人力、物力、财力较多,且调查时间较长,不适合一般企业的要求。全面调查只在产品销售范围很窄或用户很少的情况下可以采用。对品种多、产量大、销售范围广的产品,就不适用全面调查,而可以采用抽样调查。抽样调查是从需要调查对象的总体中,抽取若干个个体即样本进行调查,并根据调查的情况推断总体的特征的一种调查方法。抽样调查可以把调查对象集中在少数样本上,并获得与全面调查相近的结果。这是一种较经济的调查方法,因而被广泛采用。

常用的抽样调查方法有以下三种:

①简单随机抽样法。这是指用纯粹偶然的方法去抽取样本。例如,想调查某市一万个家庭中拥有电冰箱的数量,预先抽取 5% 即 500 户作为调查的样本,这 500 户是任意确定的,经过调查得知,这 500 户中共拥有电冰箱 50 台,即占 500 户中的 10%。再按这个比率推算,就可以得出某市 10000 户中拥有电冰箱的数量就是 1000 台。这种方法一般适用于样本差异不大的情况。

②标准的抽样法。这是指用一定的标准去抽取样本。这一定的标准,多数情况下为中等水平。例如,为了调查 16 毫米放映机在全国的需要量,可选择在一个在全国处于中等人数、中等经济状况的县为标准样本,由此获得调查资料。标准抽样法适用于样本有重大差别的情况。此法的优点是调查的对象有一定的代表性,但标准的确定往往带有设立者的主观偏差,因而,在确定标准时,要慎重、客观,在选定样本时,应审查样本是否有代表性。

③分层抽样法。该方法是把调查的全体对象分为若干组,每组各有

自己的代表性,综合起来反映全体。调查时从各组中随机抽出个体来进行调查。例如,上面提到的 10000 户家庭中,拥有电冰箱的调查,可按收入的不同,将 10000 户家庭分成若干组,再从各组中抽出一定户数进行调查。采用此法进行分组的标准,要根据调查的目的和对象来确定。这种方法既有代表性,又有随机性,它吸取了上述两种调查方法的优点,因而被广泛采用。

(4)问卷法。问卷法也称民意测验法。它的发源地是美国,其起源可以追溯到一个半世纪以前,现在乃被许多组织所广泛采用,象哈里斯组织、美国民意研究所杨科洛维奇组织和罗帕组织等等。该方法是书面提问的方法,直接了解公众的需要,了解他们对企业或产品,或某一个问题的认识和看法。实际上这也是一种舆论研究。这里的民意,简言之,就是社会公众意见。民意可以推动公共关系工作目标的实现,进而帮助企业树立良好的形象。

民意测验一般包括以下步骤:确定调查目的、拟定调查表、确定调查方式和整理资料等,具体做法与上述方法大同小异,不再重复。

艾瓦特保险公司从成立那天起,就发行了一份名为《艾瓦特拥护者》的报纸。35 年来,公司从来没有调查过职工对报纸的态度及评价。于是,艾瓦特公司的公共关系部部长凯瑟琳·维伯决定举办一次调查,以确定职工对这张报纸的看法,以便根据职工的意见,来改进报纸的质量。为了使这次调查能够取得预期的效果,凯瑟琳·维伯按下列步骤筹划出一种调查计划方案。拟定了调查样本。该样本由 50 个部门的职工代表组成。由每个部门的负责人派 3 名职工代表供公共关系部门进行采访;

其次,确定提问方式。维伯决定采取自由提问方式,亦即由这些职工代表自由地发表对《艾瓦特拥护者》报的意见;

再次,采取团体访问的方式。每次访问 15 个人,代表 5 个不同部门的意见,然后再进行集体讨论;

最后,访问及讨论结束以后,整理成访问和讨论概要,然后对概要进行分析,以寻求出共同的意见和建议,供该报参考。

凯瑟琳·维伯主持的这项民意调查活动,就是一种典型的公共关系的调查研究活动。

□ 制订计划

经过调查研究,弄清了问题是什么,就有了明确的工作目标。根据目标,就可以制订公共关系活动计划。这是难度最大,也是最为关键的一步。

公共关系工作是一项与组织共存的永不间断的事业。良好的组织形象的建立和保持,既符合组织总体发展目标、又与社会公众利益一致的公共关系活动和公关人员持续不断的努力。因此,在制订公共关系活动计划时,必须与企业整体计划保持一致。公共关系专业人员在制订计划时,应作通盘考虑,使公共关系活动不但有助于实现企业生产经营计划,而且有助于树立企业的整体形象。同时,也符合公众的利益,符合社会公众的行动准则。

1. 公共关系活动的计划体系

企业公共关系活动计划一般包括长期计划和短期计划两种。

长期计划是与组织总体发展目标一致的战略计划,它是全面而起决定作用的基本计划,即与生产、推销、经营管理等所有管理活动一致的、决定企业发展方向的计划。

短期计划则是针对某一个具体的问题而制订的计划,或是为意外的突发事件而准备的后备计划。如推出一个新产品、企业开张、庆典等。短期计划还包括预防性计划和治疗性计划两种。所谓预防性计划,是指万一发生什么问题,事先的准备措施。这种计划一般是根据组织不同阶段发展目标,事先针对下一阶段目标制订的一个超前的公共关系计划。所谓治疗性计划就是指组织出了问题或发现问题后所采取的应急计划。这两种计划应当以预防为主。

长期计划须经过长时间才能有收效;短期计划可以及时收到效果。就企业而言,两者都是不可缺少的,它们共同构成企业公共关系的计划体系。

可见,重大公共关系计划,必须周密筹划,在确认问题的基础上对整个公关活动进行分解和细化,按不同情况,分层次按步骤地制定一整套计划方案,作为整体行动的依据。

2. 制订计划的几个技术环节

(1)分析公众,确定目标。通过调查研究,手中有数据 and 资料,胸中对企业存在的问题,对公众的情况有了“数”,就可以分析公众,从而

确定公共关系目标。这是制订公共关系活动计划的基础。

在进行公众分析之后,就应确定企业公共关系目标。确立什么样的目标非常重要,它不仅关系到公关人员行动的方向,同时也是公共关系行动最终成功与否的关键。

为此,首先必须明确指导思想,把公共关系目标与企业总任务联系起来。由于类型不同,因此,公共关系的目标也就有所不同,即便是同一企业,在不同的时期也会有不同的任务。如果不把公共关系与组织的总任务联系起来,那就失去了公关活动的意义。

其次,公共关系目标,具体可分四类:①传播信息。这是最基本的公共关系目标。初创时期大量的公共关系工作几乎都是围绕传播信息这一目标展开的,对于改变公众的态度、行为等问题都还未列入议题。②联络感情。感情投资既是一个企业的公共关系部的长期方针,也是一种在较短时间即可见效的方针。③改变态度。不管现代公共关系理论有什么新的发展,在实践中“改变态度”始终是公共关系的主要目标。④引起行为。这是公共关系的最高目标,或最终目的,也是最容易检验的一种目标。比如,一家电视机工厂的公共关系部在一个时期内的目标可能是吸引消费者购买该厂最新推出的产品,如果通过一段时间的工作,购买者仍不过百数,那么该厂的公共关系就没有达到引起行为的目标。目标的选择要根据具体情况确定。

(2)选择传播媒介和渠道。

①选择传播媒介。传播媒介的选择要根据公共关系目标和对公众的分析来决定。由于各种传播媒介的性质、效率的差别,它们分别拥有各自相对稳定的公众对象,企业在选择传播媒介时应考虑如下几个问题:

第一,媒介是否与公众范围相符。即传播媒介所拥有的那一类公众与企业公共关系目标直接关联的公众类型应尽可能相符或相接近。

第二,所选择媒介的节目或栏目是否与公众范围相符。传播媒介本身往往包含有多种具体形式和内容,如人民日报就分成“经济”、“政治”、“要闻”、“理论”、“国际时事”、“体育”、“文艺”等版面和栏目,每个版面和栏目都拥有不同的公众;电视也有不同的节目,同样各个节目也拥有不同类型的公众。因此,企业选择传播媒介时,还要注意选择好传播媒介中与公众范围相符的节目或栏目,才能收到理想的效果,实现公

共关系的目标。

第三,运用媒介的时间是否合适。选择传播媒介时还要注意根据不同类型公众的作息时间来安排具体传播时间。

第四,考虑媒介本身的影响力和效率。电视、广播、报纸等传播媒介影响广泛,效率也高,为大家所注意选择的渠道。但产品目录、产品说明书一类的传播媒介较少受人注意到。应该说,这一类传播媒介如运用得当,同样可以获得好的效果,而且比电视、广播更为经济,可以更好地节约人力、物力和财力。

②选择传播渠道。为了有效地实现目标,还需选择最佳传播渠道。当前可供选择的传播渠道主要有:人际传播渠道和大众传播渠道。

人际传播渠道,包括个人之间的会见、书信往来和电话电报联系等。

大众传播渠道,包括报纸、杂志、广播、电视、录像等。

可见,传播媒介和渠道多种多样,各有特点,每个企业往往都有自己独特的传播模式,每一种公众也有自己最常用的传播媒介。因此,选择最佳传播媒介和渠道,必须经过充分的论证,不然就会造成人力、财力和物力的浪费。

(3)编制预算。开展企业公共关系工作是要花费人力、物力和财力。“巧妇难煮无米之炊”。在制订公共关系计划时,必须将费用开支进行大概的预算,进而察看企业是否具备足够的承担能力,并权衡对实现公共关系的目标来说是否值得。企业公共关系的预算主要包括如下几个方面:

①费用开支。编制企业公共关系预算,就是要为企业公共关系目标、并为达到这个目标,提供一笔经费开支。编制预算可以预测全年的活动经费,以便进行考核。

企业公共关系预算,是根据如下两个因素作出的:一是公共关系机能的范围;二是在公共关系计划之中,公共关系预算中所需经费额与企业所能承担的能力相平衡。

编制公共关系预算的基本方法有两种:即“销售方法的百分比”及“目标作业法”。其它方法均是这些方法变化的组合。

销售方法的百分比,即按照过去或将来的销售量总体的百分比或一定的纯销售量作为公共关系的预算,这种方法的优点在于能很快决

定预算,缺点是缺乏弹性,不一定适合实际需要。

“目标作业方法”则首先要制定所要完成的公共关系目标,然后对预计要达到目标需花费多少费用作出预算。这种方法的优点在于弹性好,但要预算准确。

公共关系费用,大致分为两类,一是基本费用,二是实际活动费用。

基本费用包括人工报酬,以公共关系人员的工资为主,包括企业任用它自己的人员或借用外界的顾问,大约 2/3 的预算用于此。基本费用还包括办公费用、器材费用、各种传播工具的成本,摄影,美工,宣传册等。

实际活动费用包括招待费、庆典活动、商业广告、影片制作、印刷、照片、外出活动的交际费用等。

科学技术的发展,为现代传播技术的提高提供了条件,与此相适应的费用也会有大幅度的增长。因此,经费及其来源,就成为公共关系工作的一个重要问题。在国外,据 1960 年美国公共协作的调查,125 家公司之中有 60% 的年度预算在 10 万美元以上。目前已有 80% 以上的公司有独立的公共关系预算,典型的中型企业,每年预算是 11.7 万美元,其它的预算从 5,000—1,000,000 美元以上不等。在国内,一般来说公关经费主要来自企业拨款,另一种来源是按公共关系的每个阶段的所需费用进行预算,专项拨款。国内开创“公共关系部”先河的白云制药厂,每年平均拨出总产值的 1% 作为“信誉投资”。

② 人力方面。企业对整个公共关系计划的实施需要投入多少人力,需要什么样人员结构,是否需要借用社会上力量,要有一个基本的考虑,作出初步的估算。

每一个公共关系人员的工作量,就是一年中他所能工作的小时数的总和。由于其工作性质的关系,不能限制他在办公室里工作多少小时,但应要求他花费的时间与所要求的公共关系人员应该完成的工作量基本相符。

③ 时间方面。首先应当考虑企业整个公共关系的实施需要多少时间完成,各段的分工、具体任务完成需要多少时间,企业能否抽出时间来开展工作,同时,还应考虑到公共关系计划开始和结束的时间安排何时最为恰当,能否和其他的工作同时进行而不发生冲突,是连续进行,还是分段进行更为适当,等等。要特别注意避开“时间陷阱”,即表面看

来工作开展费时不多,但由于计划不周,工作开展后不能速战速决,耗时费力,不能自拔。因此,最好列一张工作时间表。

此外,发表一个信息,举行什么活动……不仅有个顺序上的问题,实施时间的选择也十分重要。同样的行动,在不同的时间进行,其效果可能会截然相反。例如,一家企业利用广播宣传卫生用品,整个计划设计是很精彩的,但由于单方面地认为利用晚上黄金时间播出效果最佳,结果当电台播出时恰是一般家庭用晚餐的时候,使人听了大为反感而关闭了收音机。假如,它不是在用晚餐的时候播出,效果就一定会很好。

④起草书面报告。职业化的公共关系工作须建立自己的完整的文书档案。每一项具体公共关系计划都必须见诸文字,这不仅便于总结工作,而且也可以向企业的决策层报告。书面报告的内容主要包括:背景概述、公共关系目标、传播媒介渠道的选定、费用预算、时间安排等。

最后,我们再看一个有趣的例子,看看制订公共关系活动计划还应注意哪些问题。

某宾馆为解决客房出租率偏低、客源不足的问题,准备开展一次大规模的宣传攻势。为了使这种宣传攻势达到预期的结果,该宾馆的公共关系部决定首先拟定一份公共关系活动方案。经过公共关系部全体从业人员的努力,一份周密详尽的公共关系活动计划方案产生了。在这份方案中,确定了这次活动的具体目标与主题,选择了传播媒介与传播方式,对所需的经费及活动日程做出了精确的估算。这份计划被提交给宾馆的总经理,立刻得到了批准。于是宾馆的公共关系部开始按照这份活动计划方案开展活动。但由于这个方案把一切活动的细节规定得太细,使他们在实施这个方案过程中出现了许多预想不到的问题。譬如,原订于某日召开的座谈会所邀请的各界人士,有一多半因各种事务缠身而未能出席,然而为了按计划进行,座谈会还是如期召开,可是效果并不理想。再譬如,在这个计划中规定了在广播和电视媒介中向广大公众宣传该宾馆将准备在某日举办一次顾客联谊活动。当广播稿和电视广告录象送交广播电台和电视台时,广播电台和电视台的负责人告诉公关部的负责人说,近期内电台和电视台将有一次重大的政治新闻报导活动,在这个时期播放该宾馆的广告可能效果不好。但这位公关部的负责人却说:“这是我们早已订下来的计划,也同您们打过招呼,因此,必须按计划进行。”结果,虽然广播电台和电视台如期播送(放)了该宾馆的

广告,但从效果来看是很不理想的。……当这项公共关系计划实施完毕以后,所有的人都发现,这次活动所取得的成果甚微。而那位负责制定计划的公共关系部部长,也不得不承认这次活动是一次很不成功的活动。

由此得出结论计划固然能够促使公共关系活动顺利开展和实施,但它有时也会给这种活动的顺利开展和实施制造障碍,有时还会导致这种活动走向失败。这是因为,首先,计划过度繁琐,细节过于冗杂,往往会限制人们的主动性和创造性;其次,计划执行过于僵化,也不会有好的效果。计划只是公共关系活动的“蓝图”,再精确的计划也不能囊括公共关系活动过程中可能出现的各种情况。因此,企业公共关系从业人员应当把计划视为行动的指南,而不应当把它当作绝对必须执行的东西,否则,一旦在执行计划方案的过程中出现一些未曾料想的问题,他们就会感到措手不及和无所适从。总之,企业公共关系从业人员在制定公共关系活动计划时,既要计真细致,又不要过分迷信,既要按计划积极开展工作,又要具有能随时根据情况变化来改变行动计划的魄力 and 能力。这样才能做到有备无患,万无一失。

□ 策动传播

公共关系的目标和计划一经确定,一系列的传播活动就开始出台了。要及时、准确、充分地把信息传递给公众,包括所有可能受到影响和能够提供重要支持的人解释和宣传所选定的方针、计划。这是整个公共关系工作程序中最为关键的环节。因为这一环节乃是把企业与公众之间的意见、看法、态度甚至情感,都能够沟通,进行双向交流,以期达到相互理解、支持和舆论的配合的过程。

美国凯洛哥公司是一家生产谷类食品的国际性公司。在世界各地,“凯洛哥”是“早餐”的象征,它之所以获得这种形象,是该公司向世界各地推行“早餐有益”这种观念的结果。早在1961年,凯洛哥公司人员发现,许多国家(主要是指西方国家)的早餐只是咖啡加面包,这很不利于人们的健康。于是,凯洛哥决定向销售公司产品的所有国家开展一次大规模的传播活动,让这些国家的人们相信吃早餐有益于身体健康的观念,并借机大规模地推销凯洛哥的产品。为了使这一传播计划得以顺利实施,凯洛哥公司主要进行了以下三个方面的工作。

首先,凯洛哥公司在凡购买自己产品的国家成立了“凯洛哥营养委员会”,由当地的知名的营养专家所组成,其主要任务就是向广大消费者公众讲授有关营养的基本问题和内容,编写有关营养学方面的资料向当地媒介及公众分发;

其次,凯洛哥公司指令该公司的公共关系协调人汤普森定期准备有关讨论营养问题的新闻稿,把它译为八国文字向不同国家的新闻媒介传递,并监督新闻媒介对该新闻稿的各种反馈信息。1976年,凯洛哥公司估计当时欧洲及拉丁美洲读过凯洛哥新闻稿的读者超过了2.2亿人。

再次,凯洛哥公司制作了一部名为《向良好健康问早安》的影片。该影片被发往世界各地,估计观众已达数百万人。同时,它又专门为青年人制作了一部名为《营养天地漫游》的影片,于1976年发行。发行两年间,观众就已达520万人。凯洛哥的公共关系从业人员还同学校、医疗单位、青年团体、青年主妇协会、托儿所、政府机构以及一些以教育为主要内容的电视台联系,经常到它们那里放映这两部影片。

经过以上这些大规模的宣传活动,凯洛哥公司终于实现了自己的公共关系目标,即使许多人都相信了吃好早餐特别是食用以谷类为主的各种早餐食品,从营养学的角度来看是最合理的。

凯洛哥的成功表明,大规模的传播活动,是实现企业公共关系活动目标的基本手段。如果一个公司或企业制定了开展公共关系活动的目的,却不策动相应的传播活动,那么,这些目标只能是公共关系部门的主观愿望,决不会产生任何实际结果,换句话说,传播活动是实现企业公共关系计划与目标的唯一途径与手段,除此而外,一切其他的方法与手段,都无助于公共关系计划及其目标的实现。

为了成功地进行策动传播活动,需做好以下几个方面:

1. 统筹全局

由于公共关系工作的阶段性和多向性,在展开公共关系的过程中,往往会出现过分重视整个计划中的某一阶段或某一方面的工作,而忽略整体目标的现象,甚至有时也会把次要的阶段和局部的工作误作整体的目标来对待。这种现象的产生,是因为对整个公共关系工作的统筹和协调不够所致。这种情况虽然会较好地甚至出色地完成公共关系的局部工作,但却会影响整体目标的实现。为此,在公共关系展开过程中,

必须非常敏锐地察觉这种只看局部忽视整体的倾向,并及时予以协调和纠正,以确保整体目标的圆满实现;应当时常提醒本企业的公共关系人员,让他们记住局部的工作目标是为了实现整体的目标,从而防止在公共关系工作展开过程中偏离原先设定的目标,造成无效劳动。总之,只有在公共关系展开中注意统筹全局,才能使企业的公共关系工作紧扣目标,按预定计划发展,取得实际的成效,激励公共关系人员的士气,发挥他们的才干。

2. 掌握进度

公共关系工作展开以后,还要不断地及时地掌握进度。这是从量的方面统筹公共关系目标和计划全局的需要。在公共关系工作展开过程中,往往会出现多方面工作不同步的现象。譬如,某项赞助活动在电视台和报刊已经传播开了,但赞助的纪念品尚未制作完成,就会造成工作脱节,延误赞助的正常进行。因此,在公共关系工作的开展过程中,应经常地检查各方面工作的实施进度,及时发现超前或滞后的情况,注意在人力、物力、财力等方面予以协调,以求在总目标的引导下,使各方面工作达到同步和平衡发展。

为此,在开展公共关系的整个过程中,必须做好计划的控制工作。在计划编制过程中,实行预先控制,使计划的制定符合实际;在计划执行过程中,深入实际,直接地进行检查和监督,实行现场控制;在计划执行结束时,及时了解计划执行情况及存在问题,并进行分析,提出对策,以便指导未来的行动,实行反馈控制。

3. 调整计划

对公共关系计划的调整、修正,也是企业公共关系工作展开过程中十分重要的内容。由于客观环境包括所面对的公众都是在不断的发展和变化之中,情况的发展,势必会与原订计划之间出现不一致的问题,加上计划制定过程中,免不了与实际有一定的出入。因此,在执行具体计划时,公共关系计划与客观实际之间总会存在这样或那样的矛盾。为了排除实施计划过程中的各种障碍,就必须经常对工作进行监督和检查。

检查内容大致有如下几个方面:

(1)消费者方面的问题,如消费者指出的问题是否属实?如果属实,应采取什么措施予以解决?是否存在引起消费者反感的潜在问题?是

否为解除消费者的苦恼而制定了规章制度？等等。

(2)产品制造方面的问题,如:产品质量如何?是否有需要修正的地方?是否对职工进行了提高产品质量的教育?产品的外观如何?是否安全?

(3)销售方面的问题,如广告是否准确、公正?产品销售方面是否标明价格多少、保修期多少?等等。

检查之后,就必须对计划进行调整修订。在对计划进行调整时主要从两方面考虑:一是当主客观因素发生了比较大的变化时,原定计划在实施一段时间后,明显脱离实际,不进行调整就不能起指导生产经营活动的作用,当然计划也就完不成;二是编制一定时期的计划时,没有做到瞻前顾后,对以后的情况考虑不周到,不易保持前后期的衔接。在主客观因素变动较大时,执行计划会遇到一些困难。因此,在调整计划时,可参考采用“滚动式计划修订法”。

此外,由于传播沟通本身的障碍,加上社会及公众的复杂性(尤其在海外),某项计划、某个行动的执行,常常会受到谣言的威胁或干扰,竞争对手还会故意制造谣言,引起混乱,混淆公众视听。为此,要非常敏锐地察觉并迅速将其真情向公众说明,以正视听,取得社会舆论和公众的理解和支持。

公共关系活动计划的实施,主要通过公共关系传播技术,包括编写新闻稿、举行记者招待会,组织各种报告讨论会、座谈会、午餐会,举办图片或实物展览及展销活动、谋划媒介事件、制作新闻电影、电视录像或广播讲话、撰写年度报告、向公众开放接待参观等等。

□ 评估效果

评估效果,亦即对公共关系活动的效果进行评估与估价。这是整个企业公共关系活动流程的最后一个阶段。这个阶段同调查研究阶段首尾相连,使企业公共关系活动呈现出一个有始有终的完整过程。

1. 评估的方法

公共关系活动计划实施的结果如何,是公共关系人员和企业决策部门所共同关心的,必须进行反思评估并作出一个恰当的评价,也就是看看“我们做得怎么样?”这是公共关系工作实施的一个不可少的环节,也是最后一个环节。这个环节与第一个环节“调查研究”可谓首尾相接,

而且很可能前一个公共关系项目的评估结果就是后一个公共关系项目的调查研究。通过评估分析,既可总结经验提出下一个目标,又可以通过反馈信息来调整修改原定目标,使之更符合企业与公众的一致利益。从认识论来说,是又一次飞跃。因此,评估效果这项工作应当引起公共关系人员的重视,这对于改进工作、提高业务水平是很有帮助的。

进行评估效果时,其方法一般跟第一阶段的调查研究相类似。包括公共关系人员的自我评价、公众评价和公共关系顾问的评价等三个方面。因此,为准确评估效果,可以通过抽样调查、公众代表座谈会、典型对象连续调查、深度访问等形式收集各方面的反馈信息。此外,象顾客的批评信、新闻媒介的报道等,也是收集公众反应的信息渠道。不过,这类反馈是外“赐”的,可以利用,不能依赖。应主要靠公共关系人员积极主动的深入调查,在此基础上认真分析评估,看目标是否实现,实现程度如何,“形象差距”是否缩小;策动传播活动是否有效、公众的不利态度是否得到转变,是否为企业目标的实现提供了一个良好发展的外界环境等。

2. 评估内容

评估公共关系工作的效果,有如下几个主要内容。

(1)检查原定的公关目标是否达到。比如:原先企业设定的目标是提高企业的知名度,并在量上规定把知名度从 20%提高到 50%的标准。就是说,要与企业原有的计划目标中的组织形象进行对比,看看是否达到了计划目标所期望的组织形象。

(2)检查实施公共关系计划所用人员、时间及费用,是否与原计划的预算基本相符,并且分析所花费的人员、时间和费用是否值得。这是在国外进行评估分析时,所特别强调的一项内容,应当引为借鉴。为了节约开支、合理使用经费,并使之充分获得应有的价值效益,管理人员必须定期检查每项工作的效益。作为企业的领导人,有权问:你这个部门花了这么多钱,得到了些什么?是否值得?这是很重要的。一项公共关系活动结束后,一定要去收集反映,了解效果,要从质和量的分析得出经济效益方面的结论。如果没有充分的依据说明效果,企业领导人可以不予支持。

(3)对传播媒介作出评价。对此,要求弄清各种大众传播媒介是怎样报道有关企业的政策和活动的,弄清在影响新闻媒介方面公共关系

人员起了多大的作用。企业还专门雇佣企业外的人员来分析媒介对企业活动的报道,要求分清哪些报道是企业公共关系人员努力的结果。最后还要弄清哪些报道对公司是有利的,哪些是不利的,哪些是持中立态度的。

(4)对与雇员关系的评价。企业要进行年度调查,弄清多少雇员购买公司的有关出版物,多少人能记住文章的内容,以及了解出版物的可读性等问题。

(5)通过公共关系计划的实施,为下一阶段公共关系目标的设定提供了哪些可供参考的依据。

此外,还需要对社区关系和教育关系方面加以评估。

3. 评估工作的步骤

一般来说,评估公共关系工作可分四个阶段。

(1)重温公共关系目标。公共关系目标是评估公共关系效果的标尺。根据这把尺子,来检查公共关系目标是否实现了。在评估时既不要抬高标准,也不要降低标准。

(2)收集和分析资料。公共关系人员可以运用在上文中介绍的调查研究的方法,收集关于公众的各项资料(如知名度、美誉度资料、态度资料和行为资料)然后进行分析比较,看哪些达到了原来的目标,哪些还没有达到,哪些甚至超过了预期的效果,原因何在?

(3)向决策部门报告分析结果。负责评估工作的公共关系人员必须如实地将分析结果以正式报告的形式报告决策部门以至企业的最高决策层。

(4)把分析结果用于决策。这是企业公共关系工作评估的最后一个步骤,也是最终目的。分析的结果,一方面用于别的或将要制定的公共关系项目,另一方面用于企业总目标、总任务的调整。

企业公共关系实施的四个环节,是一环扣一环并不断循环的,每一循环都是一次进步,不断累进直至达到公共关系的最高目标。

评估效果也是为了总结成功的经验,分析失败的教训,为以后开展的公共关系活动提供可资借鉴的材料。

三、外部公共关系的处理

□ 企业与顾客的关系

由产品经济向商品经济转变,越来越多的企业成为独立的经济实体。社会上逐渐形成竞争性越来越强的市场。企业树立完美的形象与它的经营、获得更大的经济利益关系甚为重大。企业与市场的关系,最主要、最根本地表现在企业与顾客的关系相处的如何。因为对于“顾客就是上帝”的商品经济的市场法则来说,企业失去了顾客信任,它的生命也就停止了。

1. 企业与顾客关系的意义

顾客关系不仅仅指市场上生活资料的消费者,也包括生产资料的购买者和消费者。还包括了某种服务和精神产品的消费者。顾客关系有时也可称消费者关系,即代表了工业品用户和商业顾客。

在现实生活中,可以看到一些日用消费品制造厂家从不深入了解消费者的需要和意见,而长期将大量式样陈旧、质量低劣的产品投放市场;对用户的不满意和经济损失采取不闻不问,提高商业服务质量是多年来社会的呼声,但顾客受到的冷漠、斥骂的现象仍屡见不鲜。这种现象的根源在于商品经济不发达,市场上呈卖方市场形式,消费者为了维持生计,不得不以他们不满意的价格,忍受他们不满意的待遇,购买他们不满意的消费品。所以,在市场发育不完全、商品短缺的情况下,工商企业即使同消费者关系恶劣,却也可以照常维持生意。在单一的产品经济条件下,工商企业只要对上级主管部门负责,甚至年年亏损也可由上级主管部门出资继续支撑着,甚至可以长年累月无忧无虑地存在下去。这样,由于消费者并不构成对企业生存的威胁,要不要同消费者建立良好关系也就成了一件无所谓的事情。

企业与消费者建立良好的关系,只有在完成由产品经济向商品经济的转变之后,普遍的社会环境、市场机制已经形成之后,由“卖方市场”向“买方市场”转变之后,消费者对企业的态度和意见,构成了企业

生存、兴旺、发展的影响因素,甚至起到决定作用时,企业才不得不认真对待与消费者的关系问题。这就是企业同消费者进行公共关系工作的出发点和客观必然性。

因此,企业与顾客的关系,是企业自我评价的一种主要途径。

企业与顾客良好关系的出发点有以下两个方面:

(1)公平合理是首要的保证。企业与顾客的关系(包括成交和未成交的顾客),企业与顾客在交换和分配的过程中,两者要同时接受利益分配。顾客向企业投入货币(购买券等),企业向顾客分配结果(商品、劳务、服务)。企业与顾客各自付出和获得的比例相等,则交易是公平的,否则是不公平的。如果感到自己和他人的关系出现不公平时,一方就会因这种不公平产生不愉快的感觉,于是就要想办法改变不公平。改变不公平的有效途径就是企业的公共关系工作。

如果对于企业来说是不公平的,意味着企业支出大于付出,利润减少,导致企业再生产出现困难。影响到企业的经营。这时企业的公共关系部门就需要通过一系列的比较有说服力的调查与说明,向顾客阐明自己经营中的失误,以及时调整价格,获得顾客的理解,赞同企业的经营的改进。

如果对于顾客来说是不公平,意味着顾客支出大于所获的商品,或是质次、价高、名不符实。顾客对此会有不满情绪,或发牢骚、提意见。这时应该由公共关系部门,在尽可能快地弄清事实真象的情况下,向顾客承认自己经营中的失误。在可能的情况下,通过赔礼、道歉、甚至补偿等措施,使不公平交易所带来的对顾客的影响减少到最低限度。不公平感往往产生于交易之后,公共关系工作也往往在交易之后加以弥补,使下一次的交易处于公平的状况之中。若没有企业公共关系的努力,对于企业和顾客关系的协调是很不利的。只有企业与顾客之间处于公平的状态之中,两方才能获得最大的利益和满足。

(2)完善的服务。“没有顾客就没有企业”,反映了企业经营的宗旨。我国许多企业和组织对消费者关系这个极其重要的问题不予重视。没有体会到,企业的生命线是掌握在顾客手中的。一家商店,如果光临的顾客越来越少,最终只会关闭。一家工厂生产的产品在市场上销售量越来越少,无人问津,最终也难以维持再生产。完善的服务,包括了提供最优质的产品、提供最优秀的服务,及时解决顾客的需求,最大限度地满

足顾客的需要。日本实业界在实践中坚持的两条简单明了的经商原则：

- ① 顾客就是上帝；
- ② 顾客就是效益。

对于我们正确处理好经营中与顾客的关系也是极有借鉴意义的。

那么，是否顾客的每一个要求都是正确的。顾客对企业 and 组织任何时候都是公平的。事实上，挑剔的、不太讲理的顾客也不乏其人。但如果我们能正确地对待和思考为什么顾客的要求提高了，口味为什么变得挑剔了，为什么顾客感到受到了委曲和不公平的待遇。依据这些以找出企业产品和服务质量与顾客所希望的差距有多大，及时加以改进。从这点出发，企业应感谢顾客对它的新的要求和提法，它隐含着顾客的需求是企业奋斗的目标，以逐步改进自己产品的设计、服务的方式、方法，为顾客排忧解难，以求得企业的长远发展。所以企业在消费者中建立信誉和争取支持，而不是直接为企业赚取利润，一切相应的公共关系实务工作，都要以此为中心来开展。

企业希望达到的目的，主要表现在改善服务质量、介绍产品和服务、树立企业信誉、同消费者联络感情。

2. 改善与顾客关系的主要做法

既然企业与顾客的关系好坏关系到企业经营目标的问题，那么就要注重改善两者之间的关系，并采取一系列切实可行的措施。

(1) 要制定切实可行的规章制度：这些制度可分为事前、事中、事后。

① 事前要制定出接待顾客的具体方式、方法；

② 事中指企业职工与顾客交往的过程中，职工的态度代表企业的形象，要有礼貌、热情、耐心使顾客满意。碰到特别挑剔的顾客，也要努力安抚和耐心解释，切不可发脾气，以免把事情弄到不可收拾的地步；

③ 事后，当企业与顾客交往之后，要反馈顾客对企业的态度和顾客对企业产品、服务的意见，同时不可忽视售后服务。通过良好的售后服务争取顾客的信任感。

有一次，一位女士因搬家，一时疏忽没有及时收到一张特廉价机票，而由于某种原因这种价格已经不再有效了。于是她打电话对三角洲航空公司表示不满，结果三角洲航空公司的总裁亲自过问这件事，并且及时赶到机场，在登机门旁迎接她，亲手递给她一张新机票。

鲍勃先生是纽约某饭店的常客,一次他像往常一样又在该店预订了一星期的房间,但只住了一夜便拂袖而去。临走前他留下了一封投诉信,对该店的服务提出了意见,并留下了自己的地址。3个月后该店才有回信,鲍勃先生拆开信一看,原来他的投诉信被退了回来,该店经理在这封信上批语道:“把那个该死的家伙的投诉信退回去!”

两家企业对待顾客投诉的不同处理方法,对企业带来不同的影响。三角洲航空公司由此赢得了顾客的依赖,而纽约那家饭店则名誉扫地。因此,善于倾听顾客的意见,是企业改善同顾客关系的重要内容。企业的公共关系部门在这时起着举足轻重的作用。

(2)收集顾客的信息。顾客只是一个总体的概念,它是由各个不同的顾客群所综合的:不同的年龄群(老、中、青、少);不同的性别(男、女);不同的职业群(工、农、学、知识分子、干部、军人等);不同的兴趣、爱好(地区不同、民族习俗不同、个人爱好不同)。不同的顾客对产品的看法有一定的差别。他们对产品的性能、质量、颜色、样式、包装、价格的评价以及要求不同。这些信息通过由企业公共关系人员及时地从顾客中获得,加以分类、归纳,成为企业生产、经营和决策的原始的材料和依据。

(3)强化顾客对企业的了解。顾客对企业生产、经营往往是不够了解的。这就需要企业通过各种有效的传播手段和服务项目向顾客报道,阐述企业的发展历史、经营项目、营业状况、产品性能规格及销售方式、售后服务的具体标准和方式等。这些信息应迅速、准确地输送到顾客这方面来,争取顾客的支持和信任。

(4)尊重顾客的权利和利益。顾客应该拥有的权利,有以下几个方面:

- ① 有权不买不喜欢的产品;
- ② 有权挑选商品的式样、颜色、种类、规格;
- ③ 有权了解商品的制造、使用和维修方面的知识和信息;
- ④ 有权对商品的质量、款式、性能、价格提出自己的看法和建议,并有权要求这些意见被有关的工商企业所取;有权向消费者协会或有关机构投诉;

⑤ 当使用不良的商品受到损害时,有权要求得到补偿。

顾客的以上权力是正当的,也是民主经营的重要方面。但往往在现

实生活中,顾客的这些权力不被受到尊重。造成企业与顾客之间难以沟通的信任。因此,工商企业若要想同消费者建立并维持一个良好的相互关系,就必须主动地、尽可能全面地尊重消费者的权利、维护消费者的利益。只有在消费者感到自己的权利和利益得到企业的尊重的情况下,才会对该厂家表示信任和好感。所以工商企业对消费者的公共关系实务工作的基础,就是要尊重顾客的权利和利益。这是从根本上维护了消费者的利益。

以上几个方面的工作,是企业公共关系工作的基本做法。通过这些方法,使顾客既获得了物质上的满足(购买到所喜爱的商品),又获得了精神上的满足(获得了良好的服务以及采购商品的乐趣)。花钱花得高兴,心理上也得到了满足。这样,企业与顾客之间的关系一再得到协调,企业的真诚和文明经商的态度和以顾客为中心的经营宗旨,赢得了顾客对他的信任和喜爱。企业在市场上拥有了越来越多的顾客,在激烈的市场竞争中,处于有利的地位。

□ 企业与供应者以及经销者的关系

企业与供应者和经销者的关系,是最好的商业伙伴的关系。商品经济高度发达,生产社会化成为必然趋势,分工愈来愈细,对协作的要求也愈来愈高。企业与供应者和经销者也就是一种分工、合作,以谋求共同利益的关系。虽然供应者和经销者不一定投资于企业,但他们之间的物质利益联系甚为密切。这一切,构成了他们之间密切合作、建立良好关系的前提。由于他们之间业务往来十分密切,也便于企业公共关系的开展。

1. 企业与供应者之间的关系

供应者是指对于企业的生产和经营供应各种生产要素(原材料、能源、机器设备、零部件、工具、技术和劳务服务等)。供应者所提供的要素的质量、数量、价格,直接影响到企业的生产的好坏、成本的高低、产品质量的优劣。因此,企业与供应者的关系应该着眼于以下几个方面:

(1) 让供货商了解企业的生产程序和生产能力,使供货商能够清楚地知道企业需要产品或原料的期限、质量和数量;

(2) 向供货商提供自己的经营计划和经营策略的必要措施,使供应商明确企业对自身的希望,以便自己也能随时反映对企业要求所能达

到的程度；

(3)企业与供货商要明确双方的责任,并各自向对方负责。使双方明确共同的利益所在,并为此而共同努力,团结一致；

(4)企业与供货商要签订不同期限的合同或协议。在合同中要拟定好具体的合作方式、订价方法、检查、验收方式、结算方式、解决发生争端的方法。以避免出现问题时争吵不休、束手无策。应严肃地按合同办事。

2. 企业与经销商的关系

经销商指企业产品生产出来之后,除少数企业有直接的流通渠道外,多数企业的产品往往不是由自己直接投入市场销售,而是批发给经销商去出售。随着商品经济的发展、流通市场的扩大、分工极细的批发和零售销路的状态也在缓慢地发生着变化。

经销商指那些通过代购代销企业的产品,而获得回扣的批发商和零售商。促进批发和零售代销的重要性,随产品类型和厂商打算进入市场的规模不同而有很大的不同。如少数高档化妆品制造厂,只希望在少数特别商店中经销时,可以把产品直接送到百货商店或专营商店,就需要调动这些商店的积极性,采取特制的刺激措施。而一般大众化的产品进入市场的规模较大,与本企业有联系的批发商和零售商的规模也就较大。由于经销商直接肩负着企业产品顺利地通过流通领域,实现其价值和使用价值的重任,企业与经销商建立广泛而密切的关系就是十分迫切的。

企业与经销商公共关系的准则主要在于：

(1)企业首先必须提供给经销商货真价实、质量好、造型新颖的产品；

(2)让销售商了解企业的革新创新能力,培养销售商对企业的新产品为公众接受的信心；

(3)让销售商了解企业的市场营销战略、产品或商标的形式。让销售商了解企业的资源、组织、领导、设备、财务等情况,树立经销商与企业长期合作的信心；

(4)企业与经销商要建立合作、互利互惠的原则；企业要使经销商在经营该企业的产品时,所获得的利润并不低于经营其他厂家同类产品

(5)企业与经销商要共同具备对消费者负责的责任心,认真对待消费者的投诉,替消费者排忧解难;

(6)学习日本零售商代销商品的做法:如果零售商卖不掉的购进的商品,保留向批发商退货的权力;批发商虽然在某种程度上承担厂商方面的风险,也可以向厂商退货;

(7)企业应通过多种渠道,了解从经销商处所获得的市场信息和顾客的需求变化状况,并及时了解企业在公众中的形象、信誉、产品质量、服务状况等信息。

总之,企业为了加强和发展这种联系和友好合作、促进批发商和零售商销售,通过多种渠道和途径打开产品的销路,如若不充分开展促进和批发商、零售商的代销活动,产品就无法进入流通领域。利用宣传媒介促进销售,只能引起人们对产品的注目。要使产品真正到达顾客手中,以及助其创立良好的产品和商标声誉,还离不开经销商的努力和合作。

3. 企业对供应商和经销商开展公共关系的具体实务

企业对供应商和经销商开展公共关系的具体实务,主要有以下的途径:

(1)年度报告。如年终总结和企业经营的报告会,请供、销双方都参加,以增强企业的透明度。

(2)大型的集会。如举办招待会、联欢会等,与供、销单位交流和培养感情,开展友好往来。

(3)产品展览、展销会。使供、销单位了解企业的产品类型和质量等情况。

(4)日常业务的交谈、洽谈、接待来访和互访。

(5)为供应商和经销商提供业务咨询、广告服务,提高他们的知名度。

(6)安排供、销等商业伙伴参观企业,以便让他们亲眼看到企业的工作情况和生产工艺流程。

□ 企业与新闻界的公共关系

新闻界是指专门掌握和运用大众传播媒介的社会专业组织和机构。报纸、杂志、广播电台、电视台是新闻界最主要的实体,被人们称为

新闻界的“四大支柱”。

企业与新闻界的关系主要是媒介关系。但新闻界对企业来说具有双重身份和人格。首先,新闻界是实现该企业公共关系目标的主要媒介;其次,新闻界又是企业公共关系的公众,而且是特殊的公众。因为它代表了社会舆论,也代表了顾客的心愿,因而成为企业界必须争取的重要公众。企业必须正视、利用新闻界的这两重身份。

企业公共关系与新闻界有其一致性的特点。企业需要新闻界通过新闻媒介传播自己的产品情况和扩大影响、树立良好的形象。而新闻界也需要企业报道经营情况,及时、准确地提供新闻素材,以便加以整理,及时向社会报道。所以说,企业公共关系事务与新闻界一样充当了中介人的角色。公共关系人员充当企业组织和社会公众之间的中介,企业组织与新闻界的中介;新闻界人士是传播者与受传播者的中介,是政府和社会大众的中介。另则,二者都扮演了一种“喉舌和耳目”的社会角色:公共关系人员是企业组织的喉舌和耳目,为组织搜集各种民意民情,将组织的有关信息发布出去,同时也充当公众的喉舌,向组织传送公众的意见。而新闻界人士,既是政府部门的喉舌和耳目,又是公众的喉舌和耳目。当然,二者在功能上略有区别:新闻界人士只是通过某些信息告知公众,而公共关系人员则是通过宣传来说服公众。

一般地说,随着现代科技进步、传播技术日益发达、先进。新闻界是具有影响社会舆论的权威性机构和组织。新闻界对社会的影响力是任何一个企业都无法攀越的。如美国新闻界可以独立地左右整个社会的舆论,被称作对社会经济、政治局势的变动具有独特作用的一根支柱。在国外,公共关系人员的第一要务就是与新闻界打交道,保持良好的关系。新闻界的工作具有信息量大、时效性强、反应敏捷、可信度高、传播面广等特点,构成企业与公众之间信息交往的加速器和放大器。因而凡是具有远见的企业领导人都乐意同新闻界打交道,并善于利用媒介关系来树立良好的企业形象。

企业与新闻界的公共关系主要有以下的重点:

(1)企业要与新闻界保持密切、长期的联系,并要及时地向新闻界提供新闻,主动地争取公众的注意。可派专门的公关人员负责,凡遇重大事情,应通知新闻界来单位采访,并帮助新闻界了解企业的技术性较强的问题,使新闻界能准确及时地向社会报道。

(2)由于新闻界包括的范围较多,企业的公共关系部门应采取一视同仁、礼貌、周到的态度,而决不可因为新闻单位名气大小、级别高低不同,而采取截然不同的态度。尽可能使它们获得平等的信息量、采访企业经营状况的机会。让新闻界对企业的情况和发展心里有数,对企业抱有好感。当企业发生了重大危机情况时,新闻界能以公正、客观的态度和立场采访和撰写新闻报道。

(3)坚持尊重事实的原则。既要尊重新闻界的新闻道德,不用拉拢、贿赂、请客、送礼等手段压制和胁迫新闻界发布欺骗社会的假新闻;同时也要坚持自己的原则,不能为了讨好而一味地迎合新闻界的口味。反映、提供的消息要依据尊重客观事实的真实性原则。在新闻界矛盾较大时,任何组织都有权利向新闻媒介阐明自己在某一问题上的立场,并有权对媒介提出批评(特别是中肯的批评)。这样做不仅不会破坏关系,相反会把关系建立在更牢固的基础之上。

(4)企业公共关系人员要培养对新闻媒介的兴趣,积极响应由新闻界发起的有益于社会的集会活动和必要赞助。这样做也会加深新闻界对企业的好感、信任感,提高了企业在社会上的知名度。

(5)企业公共关系人员应同新闻界、编辑之间建立起个人友谊,这样做使新闻传播界及时了解企业政策和行动的意义,对扩大企业影响、争取公众支持都是十分有益的。

四、企业公共关系技巧

要想成功地利用公共关系进行外部沟通,不仅需要熟习企业公共关系基本理论及方法,还需要掌握从事公共关系活动的基本技巧。这些基本技巧包括日常公文写作、公共关系演讲及举行记者招待会等。

企业公共关系在协调企业与公众的关系时,除了使用大众传播手段以外,还常常应用适应范围较小,但形式较为灵活的组织传播和人际传播。熟习组织传播及人际传播的特征及应用技巧,也是企业公共关系从业人员必须做到的。

□ 企业内部日常事务文书的写作技巧

企业内部日常事务文书,是一种信息决策、执行配合、审批手续、立此存照、公务联系、宣传教育、工作依据、规范指导等一系列重要手段的媒介体裁。为此,企业的公共关系从业人员必须熟悉相应的文体,把企业日常事务文书的撰写,提高到具有内容上鲜明准确、效能上具有权威性和行政约束力、形式上程式化、规格化的水准上来。

1. 公文格式

(1)标题。公文标题,应当准确简要地概括公文的主要内容,一般应标明发文机关和公文种类,除批转法规性文件外,一般不加书名号。标题应包括三部分:发文机关、事由、文种。

(2)签发人。发到哪一级的公文,应注明签发人。

(3)主送机关。即负责承办的受文单位。

(4)正文。由开头、主体、结尾三部分组成,或由依据、说明、决策三部分组成。要条理层次清楚,文字简练确切,标点符号精确无误,篇幅短小一目了然。

(5)发文机关落款。俗称“下款”。发文机关应写机关全称或规范化简称,几个单位联合发文,将主办单位排在前面。

(6)发文时间。用公元,小写汉字数码,不能省略“年”、“月”、“日”,也不能省略数字。一个单位单独成文的,按签发人签发的日期;几个单位联合制发的,按最后一个单位的签发人签发日期。

(7)附件。补充说明主体内容的附件,与正文构成一份完整的文件。

(8)印章。公文一律加盖印章。这是正式成文的标志。印章盖在单位名称和日期上。落款单位要与印章一致,否则,失去法定存在权。

2. 简报

简报即情况的简要报道,其性质和消息差不多。也可称为“情况反映”、“信息交流”、“内部情况”等等。

简报,可以及时地将各职能部门的工作情况提供给决策部门,也可把决策部门的意图、指导性意见传达给各职能部门,并可以把本企业内部的情况告知公众,鼓励成绩显著人员,及时发现问题,警示他人。

简报一般有业务简报、情况简报、会议简报三类。从时间上划分,还可有定期和不定期简报两种。

简报的格式是固定的。有报头、正文、报尾三个部分。

报头应有：名称、顺序编号、编发单位、印发日期。正文分为标题和正文内容两部分。报尾应注明本期简报发送单位及位数，以备查找和发送。

简报正文的写作，与我们前面讲的新闻十分接近，这里再着重强调三点：①内容单一集中；②客观准确地反映事实；③语言要朴素简洁，篇幅要短小精悍。

一篇正规的企业简报如下所示：

简 报

第×期

×××微型汽车公司 ××××年×月×日

正文

印发×××单位 共印×××份

3. 会议纪要

会议纪要，是一种根据会议的宗旨、议程、决议、文件和记录等基础性材料，整理编写出的反映会议概况、会议基本精神的应用文体。它经常出现在比较重要的会议之后，并被作为重要文件下达。有的会议纪要，还通过新闻媒介介绍给整个社会，被称为会议“公报”。

对于一个企业的公共关系人员来说，筹备、主持、总结某次会议、撰写会议纪要，是一项经常性的工作。下面我们介绍一下这种应用文体的格式和写作要求。

(1)会议纪要的格式。可分为标题、概况介绍、正文、结尾四个部分。

①标题。会议纪要的标题应至少包含两个要素：一是会议名称，二是文件名称。会议名称是指纪要所记叙的会议的全称，如“某某企业集团 1988 年董事会全体会议”，文件名称，是指的纪要的具体名称，凡是完整叙述会议精神的，可称为“会议纪要”，凡是以整理发言讲话内容为主的，也可称为“座谈发言纪要”。

②概况介绍。在会议纪要的标题之后，正文之前，应有一段落作为会议概况的介绍，以简洁的语言把会议的指导思想、时间、地点、中心议

题,参加会议的单位或代表、召集单位以及会议的总评价,概括地介绍给读者。

③正文。会议纪要的正文是纪要的核心部分。它以阐述会议精神和会议成果为主要内容,要根据会议的精神提出会议对今后工作的要求。会议正文的写法有三种。

第一种:发言记录形式。这种会议纪要的写法多用于座谈会纪要。它把会议上的发言加以整理,择其精要,如实又有侧重地写入纪要。写作顺序可按发言者的顺序来进行。这样写的好处在于可以较详细地记述会议的主要内容,使会议纪要有很强的资料价值。

第二种:概括阐述方式。写这种会议纪要,需要有较好的综合能力,要把会议的主要内容高度概括集中起来,加以阐述,或者把众多纷繁的会议材料,以一个核心题目为统领来阐述,准确、集中、简明地阐述会议形成的决议和精神。这样的写法,对读者来说,有利于理解和接受,对于作者来说,则意味着要有较高的政策水平、较强的概括写作能力,要有对全局的准确把握和广阔的视野。

第三种:分拟小标题的形式。这种写法,可以将会议上的发言按其内容(意见倾向或者论题)分类,拟定一些小标题,打乱发言者的发言顺序,按小标题分类述要。这样写的好处是使问题及其讨论更为具体,也可删免一些发言中的重复。这种写法,要求作者有较强的类别划分的能力,能清晰地辨别出众多发言之间的异同,并据以拟定恰当的题目。这种写法能使读者直接在某个具体问题上,看到不同发言者的相同、相近或者相反的意见,便于比较和鉴别。

会议纪要的正文写作,还可能有其他形式。但无论何种形式,集中准确简明地阐述会议精神这一点不会有大的变化。

④结尾。会议纪要的结尾,可有可无。如需对整篇纪要予以总结,使会议的主旨和精神得到重申并留给人们更深的印象,可以加一个结尾。但一般是在正文采用分拟小标题写法的会议纪要后,有这样的结尾,比较合适。

(2)会议纪要的写作。会议纪要在写作要求上,与新闻报道、简报的写作要求十会接近,下面我们就其特殊要求讲两点:

①会议纪要的写作者一定要认真研究会议的文字材料,并亲自参与会议的全过程。这样才能抓住问题的要害,切实理解会议精神。

②熟悉与其他文体不同的常用语汇。如“会议认为”、“会议讨论了”、“会议听取了”等等。

□ 企业公关人员处理电话通讯的技巧

现代科技的发展,把电话、电报、传真以及电脑引进了企业的管理之中。而在企业日常的公共关系工作中,电话是最常用、最普通、最快捷、最方便的信息传递的工具,几乎与公共关系工作密不可分。

但是,在我们这个被称为礼仪之邦的国家里,有许多公关人员,对如何利用电话这个特有的传播工具树立企业形象重视极为不够,甚至缺乏应有的常识和礼节。

每当你拨通对方的电话,听到的是亲切和蔼的“您好,这里是××公司”时,你会感到一种无形的信任感,有什么需要表达的,也会很舒服地说出来。

相反,当你拨通对方电话,听到的是“喂!不在!”等生硬的话语时,总会感到对方是一种不合作的态度,有什么事情也很不愿意说出。

但是,也许对方丝毫没有不合作的意思,只是态度就是如此,认为接电话无需什么客套。孰不知,这样的公关人员,从一开始就破坏了本企业的形象,使对方产生了不良的感觉,即使双方见面交谈,也很可能出现尴尬局面。

很可能许多客户永远见不到面,但他对你的企业却十分有利。很可能你的一个生硬的接电话的方式,便吹跑了一大宗生意或定货。因此,接电话、打电话的技巧,对于公关人员是应加强训练的。

1. 规范化

公关工作人员可以向企业推荐一个规范化的接、打电话方法。

如:接到电话,在上午,应有以下的几句话:

“早晨好,这里是×××公司,您有什么事情,好,请等一下,谢谢,再见”等;

如若在下午,就应规定为:“下午好……”

这种规范化的方式很简单,关键是要教育企业内部的人员,遵守规范化的要求,给外部公众留下一个队伍整齐,精神面貌很好的感觉。这里的道理很简单,为了树立企业形象,必须严格遵照执行。

向外打电话,应口气和缓,先报出自己企业的名称,然后,再说出要

找的人。

这些方法,要根据本企业的实际情况,做好认真的教育工作,由公共关系人员制定出具体的实施方案,然后严格贯彻执行,所有涉外人员必须遵守。

2. 口语亲切化

为使通电话对方与本企业的公共关系工作人员加速接近,公关人员就应该有严肃却又幽默的语言表达能力,加强自己的口语训练,即要吐字亲切清晰,又要坚持练习普通话,使对方领略到本企业公关人员的高素质和良好的修养。

如:当电话发生故障断线,或者因不得已的情况下被外界打断,或者思路有障碍一时表述不清时,应首先向对方道歉,表示出由衷的歉意后,再想办法补救。

又如:对方假如在某些方面与本企业利益相关,就应该找出其共同点,即共同语言,来密切与企业的关系,甚至培养私人关系,在礼节上允许的范围内加快接近对方。

3. 最难以让人接受的接电话方式

电话铃响:“喂!不在!”啪地一下放了。

电话铃又响:“喂!告诉你不在!”啪地一下又放了。

电话铃响:“喂!不在,我?!我不知道!”啪!

这种不礼貌的接电话方式,是一种对企业的潜在危险。因此,不管是谁,职务有多高,只要是企业中的一员,必须受到严厉的指责。

容易让人接受的方式如:

“早晨好,这里是××公司。您找的先生,在技术部,他的电话地是2456,现在他不在,有什么事,如果方便的话,请让我转告他。好,不客气。”

总之,电话是我们现代企业中最常用最普通的通讯工具,企业的公关人员必须灵活严肃地教育本企业的职员工,对电话这个特殊的信息传播工具进行充分的认识,对使用的方法应有严格的要求。

□ 公共关系演讲的技巧

演讲,在企业公共关系活动中起着重要的作用。如果说公共关系是传播,是沟通,是信息的交流,演讲就是传播、沟通、信息交流的工具或具体方式。

演讲人通过语言的表达,把自己的思想、对某一具体事件的看法,同时也把自己的情感,作为强有力的信息传播给公众,使公众对演讲人及其所代表的企业有更深入的了解。使公众在一定程度上接受自己的观点和感情。

在企业的公共关系活动中,演讲是一种传播和沟通的好形式。它的形式简单,无需繁多的道具,也无需一定规则的场地。现代化的传播手段普及之后,演讲人可以走进广播电台、电视台,使演讲形式变得更简单,人们打开收音机或者电视,就可以听到演讲了。聪明的演讲人会利用这种传播工具使自己或所代表的企业组织与公众的距离缩短并赢得好感。

演讲这种简单易行的公关活动形式,还有思想明确、传播信号清晰的特点。对于企业来说,演讲是与企业外部公众进行信息沟通与交流,与企业内部公众联络情感、建立良好关系的举足轻重的手段。不仅仅是公共关系人员,而且每一个领导和决策人也应该学会演讲。

首先,演讲是演讲人通过口头语言表达自己的思想见解和感情的过程,并通过这种过程作用于公众。因此一个演讲人,必须具备特有的素质。

其次,演讲者的思想、观点、学识、感情溶为一体,形成一个有机的文化修养基础。这种修养的形成,来自长期多方面的积累及对社会的深刻理解。

再次,演讲是口语表达的艺术,但需要一定的文字准备。当然,在演讲中,演讲者如拿着讲稿,照本宣科,往往会引起听众的反感,甚至进而对演讲者的能力表示怀疑。

在实际生活中,即兴演讲,也是从事公共关系工作的人经常遇到的。出席某一个会议,主持人或者公众,推举某位公共关系人员做演讲,递条子通知:“下一个请你讲。”公共关系人员的推辞往往会失去一次很好的公关活动机会。这时,只有登上讲台,做即兴演讲,才是他的正确选

择。

□ 怎样做广告

众所周知,广告在今日企业的经营活动中扮演了相当重要的角色,是公共关系从业人员搭起的一座生产者与消费者的桥梁,但是,唯有了解广告所扮演的角色,充分掌握做广告的技巧,才不至于盲目地为做广告而做广告,才可以不步别人后尘,而刻意创新,更好地为本企业服务。

美国的肯尼思·罗曼和简·马斯分别是一个跨国广告公司的客户主任和广告撰稿人,他们集多年之经验,给我们提供了很有启发的方法和技巧。

1. 怎样做最好的电视广告

如果你请一个制作电视广告的专业组来为你拍摄一套符合你企业发展推销战略的广告片,但你并不知道什么是标准,为此,你可以这样来解决这个问题。

首先你审查他们的广告拍摄提纲(画稿或图片)。画稿可以有很多形式,但必须具备三个主要条件:广告片中的主要动作画面,观众看到什么和将听到什么。然后,你需要知道一些拍摄术语,如:远景,中景,特写,大特写,以及画外音等。这些只要平时稍一注意便可记住。

提高电视广告片效果的十个方法是:

(1)画面必须说明广告内容。在审查画稿时,试一下把广告文字盖起来,看这张图片要说的是是什么,究竟有没有一个信息?这是很容易做到的,也是很关键的。

(2)找“中心画面”。一个有很多场景的广告片,在看画稿时可能很有意思,但小小的电视荧光屏毕竟不是一个电影院,简单的拍摄提纲在纸上看来可能很没兴趣,而使你产生错觉。因此,真正好的广告片力求简单并有一个“中心画面”。

(3)抓住观众的注意力。一套广告片,一出来的前五秒钟最重要。观众的兴趣就决定在这五秒钟内,后面便会逐渐减弱,因此,最初五秒钟,要全力以赴不留余地地向观众进攻。

(4)目标单一。好的广告片是直截了当、毫不复杂、决不使观众太费思索。

(5)使人记住你的产品名称。观众往往记得你那套广告片,而记不

得你的产品牌名,这个问题对新产品尤其麻烦。因此,单在银幕上演出商品的包装,报告它的名称是不够的,必须再花些工夫使你的产品名称印入观众的脑子里。

(6)不要只给观众看物,要让他看到人。人都对人有兴趣。如果在电视上出现的不只是产品,而是同你的产品在一起的人,那样能使你的广告有更多的要点令人记入心中。

(7)具体示范。要做给观众看你的产品确实具有如你所说的功效。比如,片中看到一位主妇在欣赏洗出衣服的洁白,一个刮胡子的人,在抚摸他的光滑面颊等。

(8)广告语调必须能反应你的产品个性。广告要为产品的牌子建立个性,凡与此不合的内容,均要断然舍弃。因此,推出一个新产品时,必须先为你的产品定一个调子,并且从此以后就很难改变观众对产品的想法了。

(9)电视广告不可罗嗦。找一段最简单最容易记住的话来介绍你的产品对消费者的好处,必须字字有力,切中要害。

(10)建立广告系列,不要只是制作单个广告片。在审查你的产品新广告时,必须使拍摄提纲有一个重要的主题,以后会用同一主题去拍摄许多广告片,以构成一个宣传运动。

另外,需要注明一点,即广告片的娱乐价值。许多最受欢迎最为人喜爱的电视广告并未有助于产品的推销。而有些“最被人讨厌”的广告片却能使产品打开销路。所以娱乐价值和销售成绩之间并没有一定的关系。关键是不要让幽默、音乐、舞蹈、泳装等补充的刺激成份,冲跑了推销的内容。

2. 怎样使电台广告做得更好

(1)要使人发挥想象力。人的声音和其它声音都可以唤起人们的想象。

(2)要使人听到一种难忘的声音。要有与众不同的噪音,令人易记的广告歌曲,同时还要能为听众解决某个问题。

(3)只提出一个主题思想,听收音机时注意力容易转移,所以讲话要直接明确。

(4)要迅速选定你的听众,使他们来不及转到别的台上去。

(5)要及早说出你的产品的商标名称及优点。商业广告节目能做到

这一点就会更引人注意。不止一次地提到商标名称和商品优点,就更能加深人们的印象。

(6)利用形势。利用电台的灵活性,密切地结合人们一时的爱好和风尚,以及新闻大事或天气。

(7)利用音乐。注意用简单的押韵的话、简单的歌词,配以音乐,不断重复你的商标名称和它的优点。不要让曲压倒词。对青少年做广告宣传,音乐特别有效,但一定要简单。

(8)“黄金时间”的选择。例如星期天早晨 8 点—10 点,恐怕是推销咖啡、麦乳精以及各种家用电器的好时光。

(9)审查电台广告决不要看稿子,而要听撰稿人念给你的声音。

(10)收听广告效果,不要用高档的音响设备来听,而要用一个最普通的收音机来听。

3. 怎样做好户外广告

所有户外广告,从公路旁的巨型广告到小商贩兜售汽水平板车,都有一个共同点:向流动着的观众做推销。

消费者在你的广告旁经过,你只有几秒钟的时间(一般来讲,只有 10 秒钟时间)来传达你的讯息。在这短暂的时间里抓住观众,要掌握以下窍门:

(1)要有一个好的创作意念。户外广告是一种引人注目的传播媒介。不需要说什么深刻的话。你所需要的是一见就能使人记住的图事广告,一种使看到的人注意到的“视觉刺激”。

(2)要简单。删去一切不相干的文字和图画,集中在主要点之上。

(3)用黑体字,不要用草书体铅字。文字至少要 10 厘米高,要在 30 米之外能辨得出,如果要在 100 米之外看得出,字母至少需要 1 米高。

(4)要用艺术扩大感应力,用色彩使人分辨,用人情味或有感情的内容使人们记住。

(5)你的电视广告主要镜头是什么?设法把它变成户外广告牌。

(6)尽可能指名道姓。即使广告使用的时间不长,也应标出具体的经销商及厂家的名字。

(7)把你的户外广告缩影成 10 厘米的照片,放在办公桌的一头去看它,就如驱车在 30 米外看到的大小一样。

(8)驾车去视察你的户外广告的展出。要体验什么广告好什么广告

不好,唯一的办法是绕市区一遭,你会看到你的广告牌在雨中,在阴影里,部分被建筑物或卡车挡住时的情况,再以这些认识加以判断。

4. 怎样做好印刷媒介的广告

在报纸、杂志等印刷品上做广告的要求比电视、电台上的广告更容易被别人挑剔,因为很多人都觉得自己是内行,认为此事十分容易。其实并不然,要注意以下几点:

(1)把你的信息写在大标题上。

标题应该说明整个情况——包括产品名称和为消费者提供的主要承诺,不要用复杂而费解的标题。有人做过研究,如果让广告内文去说明问题,等于浪费了 80% 的广告费。

(2)用标题向你未来的顾客打招呼。你要选择对象,要使看广告的人感到你的产品和他的利益有关。如果广告是专对某一种人推销,在标题中就应单把这一顾主提出来。

(3)在标题里提出产品的一个优点。

(4)在标题里加入新闻,你的产品只能新一次。如果你有一个新产品或对现有的产品有了改进,要大张旗鼓地来宣布。

(5)不要怕标题太长。

(6)照片比图画更好。经论证,照片比图画平均增加人们记忆的 26%。

(7)避免说外行话。

(8)制订统一的广告设计模式。

(9)做推销广告,先宣传你的赠品,在有赠品的推销广告中先讲赠品,在标题上应突出这一点。

(10)力争使每个广告都完全能达到销售目的。每个广告都应是独立的,完整的,假定它是读者所能看到你所做的唯一的广告。

如果这些规则,你都忘记,但千万记住一条,你的印刷广告仍旧可以成功。这就是必须把你的讯息在标题上写出来。

□ 召开记者招待会的技巧

记者招待会与新闻发布会不同,但是招待会和发布会结合在一起,却会起到很好的作用。发布会可以开得严肃而认真,招待会也可开得融洽友好,工作关系和私人感情相辅相成,最后达到预期的目的。

记者招待会是企业与社会联系、传播信息的良好机会和方法,作为本企业的公共关系从业人员,实际上也是本企业的“新闻官员”,就要同记者打交道,发布日常新闻,主持记者招待会,安排记者采访,答复记者或其他外界人士的提问。

但是筹备一项社会活动,如与本企业有关的展览、研讨、学术交流、产品宣传这些记者招待会,最感头痛的事莫过于组织联络及后期工作了。从拟名单、发请柬,到联系食宿、接待、发新闻稿、印发资料等,事无巨细,一点没考虑到,就会带来不好的后果。这对于一些毫无经验的部门或单位,尤其是公共关系从业人员来说,轻则带来遗憾,重则会给企业带来不必要的损失,花钱办坏事的情况也会出现,此事令人十分伤脑筋。

我们先介绍一个成功的研讨会的案例:

香港一家公司最新研制出一种新的“XT”牌电影胶片。为了打开产品销路,这家公司举办了一次别开生面的新闻发布会。该公司的公关人员在会议请柬上冠之以“研讨会”,其目的在于提醒与会者这次会议的主要内容是,就“XT”牌电影胶片的质量问题进行科学论证。同时,他们认为,既然是宣传电影胶片,就要显示出它与电影界的联系,争取电影界的合作与支持。因此,他们除了邀请新闻媒介的记者参加之外,又特意邀请了香港电影界的一些老板,著名编导与演员出席。在研讨会上,当技术专家就“XT”牌胶卷的质量问题进行了详细科学论证后,公司放映了一部用“XT”牌胶片拍成的电影,片名为《梦中人》,是由一位著名摄影师拍摄,由香港最受欢迎的林青霞和周润发主演。

研讨会结束后,公司公关部又在香港一家最豪华的酒店举行晚宴。他们将宴会厅原来的坐椅全部搬走,换上一种由他们专门设计的导演折椅,使华丽的宴会厅增添了摄影棚的气息。来宾们对此感到非常新奇、意外。宴会结束以后,折椅作为礼物赠送给了来宾,当许多著名电影编导和影星兴高彩烈地捧着折椅走出宴会厅时,这给大大小小的报纸提供了许多精彩的特写镜头。

从这个案例中,我们可以悟出公关人员用心的良苦,它对我们有一定的启发。

(1)目标准确。你开会的目的何在,要达到何种目标,这是首先要注意的,就好像是一种目标管理方法,即为了某种目标而选择方法和策

略,如果你这次会议是本企业的创立纪念日,显然与推销胶片就有明显的不同。

(2)方法得当、标题醒目。“XT”的公关人员采用研讨会的方式,并为与会者放映了用“XT”胶片拍摄的电影,从科技角度来论证本企业产品的竞争力。而倘若你要推销服装,则就应该用服装模特的精彩表演来烘托气氛。决定一个醒目的标题或令人耳目一新的口号,既要带有本企业的哲理性和深刻的内涵,又要使公众易于接受,发出公众的心声,引起广泛的兴趣。

(3)服务对象明朗。“XT”是电影胶片,要争取电影界的支持与合作,在晚宴中又邀请了电影界的知名人士。假如,你是推销食品,就应多请食品批发商。

(4)刻意求新、精心筹划。在晚宴前,“XT”的公关人员,大胆地将原来酒店的椅子搬走,而换上一种特别的导演折椅,然后相赠与每个到会人员,使他们又惊奇又欢喜。这样一来,即使时间过了很久,客人中还会有人在某种场合下炫耀此次宴会的经历,并且使新闻记者们抓住这些导演、影星们搬椅子的精彩场面,作出与众不同的新闻报道。

(5)选择恰当的时机。记者招待会一般都是为公布与解释企业的重大新闻而举办的,通常是在十分必要的情况下才能召开,也就是说举办记者招待会和新闻发布会,对于企业来说,是一项重大事件。为此,必须选择最恰当的时机。如,你若在国家或民俗的重大庆祝活动前后召开,很可能就会被节日的气氛冲淡,而也可能是锦上添花。关键要看你开会的目标是否能与这些事物有内在的联系,并且要详细准确地掌握气象、交通等客观因素的影响程度,有备无患地进行选择。所以,企业的公关人员要精心地筹划,抓住最佳时机。

(6)精选会议工作人员。招待会或发布会,是企业向外界洞开的窗口,它反映企业的精神面貌及各方面的素质。因此,对与会的工作人员要严格挑选,并注意“异性效益”的选择。从外表到自身的修养均要合格。很可能因为一个工作人员的失误就造成会议的重大损失。

(7)准备充分的发言和报道提纲。公关撰稿人要全面搜集资料,写出通俗、准确、生动的书面发言稿,并应将宣传要点和背景,整理成详细的资料即报道提纲。资料要系统、简洁,用事实说话,印刷时不要出现错字漏字现象。要将该资料在会议开始时及时发给与会的有关人士和新

闻记者。

(8)会议主持人。会议主持人,一定要具备很高的修养,最好是一个有幽默感和责任心极强的人。他既要尊重别人又要把握住会场,不使大家离题太远,并且准确地掌握各个环节的进展,切实把分分秒秒都充分利用起来。千万不要请一个说话没有蚊子声大,一贯严肃拘谨的主持人。主持人要有相当强的应变能力和好人缘。

(9)布置会场。选择一个良好的环境,又气派又节俭,这关键就要看公关人员把会场布置得如何了。气温、灯光、噪音等等问题要考虑周全,千万选一个富于时代感的公关设计人员来布置会场,使会场既体现了企业精神,又使客人们产生宾至如归的感觉。

(10)具体事务的安排。为了开好招待会和新闻发布会,公关人员要预先筹备好各种类型的视听辅助设备,如图表、图片、产品实务、模型样品、幻灯、电影、电视录像带、录音带等。但不宜使与会人员过长地把精力放在这方面。与此同时,公关人员要及时抓住与会者中的各种新闻媒介的记者,请他们在活动中进行采访、录像、摄影,并为他们提供方便,以求取得生动的报道。

第四章

企业外部沟通（二） 策略

《管理沟通》

哈佛商学院 MBA 教程系列

一、沟通良策——CI 系统

随着企业识别系统(CI 系统)的兴起及导入,企业形象设计已成为企业管理中的新兴领域,正逐步形成应用性很强、使用范围甚广、形式各样的一套可操作的方法与技巧。它是企业塑造形象,获得竞争优势的有效工具。是社会公众识别企业和企业向外展示风貌的一座桥梁。CI,是英文企业形象识别(Corporate Identity)的简称,台湾 CI 设计权威林磐耸先生把其定义为:“将企业经营理念与精神文化,运用统一的整体传达系统(特别是视觉传达设计),传达给企业周边的关系或者团体(包括企业内部与社会大众),并使其对企业产生一致的认同感与价值观”。

企业识别系统简称 CIS(又称为 CI 系统),它是英文 Corporate Identity System 的简写形式。它是现代企业通过企业形式的设计和宣传,树立企业形象,增强企业公众(包括企业员工)归属意识的完整体系。

□ 塑造 IBM,CI 初显锋芒

50 年代初,美国 IBM 公司总经理小汤姆斯·华生采取公司名称=商标名称,首次推出一整套企业识别系统。这一措施使 IBM 公司获得了极大成功。当时 IBM 公司的总裁是小汤姆斯·华生,小汤姆斯·华生认为 IBM 公司有必要在世界电子计算机行业中树立起一个巨人形象,这一形象要涵盖公司的创造精神和开拓精神,从而有利于市场竞争,跻身世界性大企业之列。设计师把公司的全称“INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES”浓缩成“IBM”三字,选用蓝色为公司的标准色,以此象征高科技的精密和实力,创造出富有美感的造型,通过 CI 设计塑造了 IBM 公司企业形象,并使之成为美国公众信任的“蓝巨人”,在美国计算机行业长期居于首屈一指的霸主地位。但 CI 系统到 60 年代初才在美国真正兴起,近二三十年来,随着人们对企业形象的日益重视,营销观念发生了很大变化。即营销不再是简单地针对产品,

而提升到行销自己的形象。正是这种新的观念导致了 CI 系统的广泛应用。在现代“白热化”的商战中,企业的辉煌,常伴随着 CI 的辉煌。

□ “雪中送炭”与“锦上添花”

CI 系统使许多面临困境的企业起死回生。意大利最大的国营电力公司 Edison 先前与代表化学、人造纤维的权威公司 Montentctini 合并为 Montedi—Son 之后,聚集了近百家各类企业,实力和规模足可以称为世界级企业集团。然而,由于目标、行为诸方面的不一致带来的混乱,又使它陷入严重的危机。经过聘请专家实施 CI 系统数年之后,情况有了明显的好转。日本著名跨国企业 KENWOOD 音响的前身,曾是一家濒临倒闭的企业,也同样得益于 CI 系统才免除了灭顶之灾。

如果说 CI 系统对于面临困境的企业是“雪中送炭”的话,那么,对于业绩优秀的企业则是“锦上添花”。众所周知的麦当劳、可口可乐、富士胶卷等世界著名企业都曾得益于 CI 系统的实施。

□ 企业标志——CI 系统的核心

CI 系统在企业形式的众多认识属性中,选择了最为典型的特征,包括:企业标志、标准字体、企业色彩、企业口号等。这些典型特征通过办公系统、产品系统、包装系统、服饰系统和广告系统等媒体反复地宣传,给人们造成感觉冲击,使企业形象易于被人们记忆。

□ 差异性、同一性与稳定性

创造与企业竞争对手之间的差异性,这是取得 CI 成功的关键。在当今竞争激烈,对手如林的环境中,企业如果不能因势利导,标新立异,就可能被淘汰。纵观 CI 的历史,大凡成功者,都敢于开拓创新。因而,企业应设计出一个独特、鲜明的企业标志,给人以视觉上的先入感。

标志的空间视觉识别,据国际检测标准,已缩小到了毫米仍要有辨认性。日本三菱公司的企业标志,德国奔驰汽车的星形标志都设计得非常成功,明快、简洁、远视效果极好。

CI 系统还强调企业形式的同一性。实施 CI 系统的企业,其企业标志与商标应是同一的,且有如下原则:

(1)如果企业标志是文字标志,则 CI 要求,企业标志=企业名称

(简洁的)=商标名;

(2)如果企业标志是图形或图文标志,企业标志的图案应与商标图案一致。

以上原则是基于这样的经营策略:产品的力量是来自企业的力量,一个优秀的企业,它的所有产品都是可以信赖的。

目前,世界上一些著名的商品都遵循了上面提到的原则。如,德国的奔驰汽车公司生产的汽车是奔驰牌,日本索尼电器公司生产的彩色电视机是索尼牌,同样可口可乐牌饮料是由可口可乐公司生产的。这绝不是偶然的巧合,而是为了识别企业的精心安排。

CI 的基础系统在较长时间内应保持一定的稳定性。以企业标志为例,“可口可乐”的商标一百年来外形基本上没有什么变化,只是在原设计的文字商标下增加一条波纹线。因为,变更频繁不能给人以深刻印象。

在剧烈的商品市场竞争中,我们可以体察到,一种产品由名不见经传的企业生产,销路往往不畅,一旦产品冠以著名企业的商标,立即会身价百倍,供不应求。事实上,消费者购买甲商品而不买乙商品,在某种情况下主要取决于某个企业、某个品牌的综合印象,这种印象综合了企业历史、规模、产品品种、功能、质量、技术水平、价格以及售后服务诸方面的内容,如果企业或产品品牌得到社会公众的广泛信任和赞许,该企业标志就会具有某种精神功能,给予消费者以某种荣誉、某种感情、某种性格上的满足。人们惯于从一辆轿车的品牌来判断车主人的社会经济地位。服装的商标也是如此,对于许多年轻人来说,著名企业的商标具有很强的感召力。

□ CI 系统是促使企业标志产生精神功能的“催化剂”

CI 系统是企业有计划地运用各种媒体,宣传企业标志为核心的企业形式的完整体系。其目的是为了提高企业和产品的知名度和美誉度。因此,CI 系统的实施,可以促使企业标志的识别功能向具有象征意义的精神功能转化。

国外 CI 系统的理论研究及实践比我国起步要早,例如美国、日本等工业发达国家每年都要评选最佳 CI 系统。近几年来,我国也重视了有关 CI 系统的理论研究与实践,提出了诸如企业文化、企业精神和企

业广告等 CI 系统范畴的概念并进行了一定的实践。但总的来说我国在 CI 系统研究方面,往往只是重视了 CI 系统的外层,即视觉识别系统(VI),而忽视了理念识别系统(MI)及活动识别系统(BI)。形象的说,是只重视了企业的“脸”,而忽略了企业的“心”和“手”。

从企业的生产经营活动方面来看,CI 系统就是企业将经营思想、企业文化、企业精神,运用整体传达系统,尤其是透过视觉传达设计,传给企业公众(包括企业内部员工),使其对企业产生统一的认同感和价值观。CI 系统从设计的观点来看,就是将现代化设计观念与企业经营管理理论结合起来,以塑造企业的个性,突出企业精神,使消费者产生深刻的印象和认同,以达到企业的经营目标。

二、三足鼎立——CI 系统的组成

CI 系统由三部分组成,有理念识别系统(Mind Identity System——简称 MIS)、行为识别系统(Behavior Identity System——简称 BIS)及视觉识别系统(Visual Identity System——简称 VIS),三者相辅相成,缺一不可,是 CI 系统的三个支撑点。

□ MIS——理念识别系统,企业之“心”

MIS 是指理念识别系统,它是 CIS 战略运作的原动力和实施的基础,也是属于企业的最高决策层次。完整的企业识别系统的建立,有赖于企业经营理念的确立。理念识别包括经营观念、企业文化、精神标语、方针政策等。其中企业口号是它的具体表现之一。

例如国际商用机器公司,即 IBM 公司确定“以人为核心,并向用户提供最优服务”为企业精神,从而把该公司贯穿于生产经营全过程的基本风貌、传统习惯、经营伦理学的基本特色以及获得成功的基本经验画龙点睛般地概括出来。

□ BIS——行为识别系统,企业之“手”

BIS 是指行为识别系统。理念识别系统是它的基础和原动力,它规

划着企业内部的管理、教育以及企业对社会的一切活动。对内的活动包括：干部教育、员工教育（这里又包括服务态度、服务技巧、礼貌用语和工作态度等）、工作环境等项目。对外活动包括：市场调查、产品销售、公共关系、广告宣传、促销活动等。各企业积极参与社会事件和公益文化活动，也属于活动识别的范畴，其目的主要在于赢得参与活动的社会公众的认同。

一切 BIS 活动，应该是从人出发，再回到人本位，使活动充满人情味，有关心人的亲和感。这对包括公关、促销等活动，是非常重要的。同时，应当让企业的宗旨、企业精神及形象设计渗入到生活领域中去，因为生活领域比销售领域更宽广，更有潜在影响力。CI 渗入到生活领域应当不是强制性的，而是让人们在不知不觉中接受的，默默地体味到企业的关怀，树立起良好的企业形象。例如福特汽车的关怀是这样向世人传达的：在汽车的斑马线上，一位白发苍苍的老人正准备过马路，但车水马龙，谁也不肯停下一会儿，这时画外音：“人人都有老时”。这是一则成功的广告，虽未直接推销自己的产品，却给人留下了深深的思考，并留下了关心他人的福特汽车的企业形象。

而在行为识别系统中对内部员工进行的教育训练等活动一定要通过媒体传达出去，才能起到双重效果。例如，某商场为适应商品市场的竞争，在本商场员工中，推出了主要内容包括有：①店史及未来发展规划教育；②商店仪容、仪表和道德规范教育；③销售技术（迎接顾客，提示、介绍商品，包装、捆扎商品，商品结帐，欢送顾客）教育；④收付款方法；⑤商品知识；⑥商品管理，商品分类，商品补充，商品整理，盘点等；⑦商品陈列；⑧采购业务；⑨票据的使用和填写等的“岗前教育计划”，然后通过广播报刊的宣传，就为企业树立了良好的服务质量形象。

□ VIS——视觉系统，企业之“脸”

VIS 是指视觉识别系统，它是理念识别的具体化和视觉化。它是通过组织化、系统化的视觉表达形式来传递企业的经营信息。视觉识别的内容较多，涉及面广，效果也最直接。它的基本要素有企业名称、名牌标志、标准字和标准色等，并把它应用于产品、包装、办公用品、交通工具等处。

所有这些视觉因素，一方面组成了企业的视觉系统，另一方面又直

接影响人们的视觉角度,以及留下什么样的企业形象。

三、CIS 策划

□ 企业导入 CIS 的程序

CIS(Corporate Identity System),意即企业识别系统,是一种刻划企业形象的系统方法。它将企业的经营观念与文化,运用统一的整体传达系统(特别是视觉手段的表达),传达给与企业有关系的团体或社会大众,使其对企业产生一致的认同感。从内容上说,企业 CIS 系统的建立应包括三个部分:企业理念识别,企业视觉识别与企业行为识别。

企业导入 CIS 的基本程序,可分为五个阶段:

1. 策划准备

(1)CIS 策划的准备。以公司经营者为中心的筹划委员会,先研究 CIS 计划,慎重讨论企业必须实施 CIS 的理由,了解实施 CIS 的意义和目的。然后,再决定 CIS 计划的大概范围:是只改良企业标志、象征造形呢?还是要彻底、重新检讨整个企业理念?

CIS 筹划委员会的成员,一般而言都是从公司内各部门的中级主管中选出,以 5~10 人为最适合。同时,企业还可以请专家来公司演讲,或派人到已经实施 CIS 的企业。

一旦决定要实施 CIS,就要组织 CIS 委员会,以设计今后计划的预定时间表,并同时决定由哪一家专业 CIS 设计公司负责。一般 CIS 计划的导入时间约需一年半左右,最短也须一年的时间。

(2)企业现状分析。现况分析包括企业内部环境和外部环境。

关于企业内部环境的分析,必须先进行意识调查,企业最高负责人必须与各部门主管进行会谈,甚至和员工面谈,再进行企业形象调查、视觉审查……等活动,找出公司当前面临的课题,使 CIS 计划中的主题明确化。

企业外部环境的分析,是指对现代社会的分析,如当前市场状况的分析、其他企业的形象分析……等相关分析活动,以确实掌握本公司在行业中的地位,并探索、检讨公司今后的存在位置。

(3)理念和领域的确定”。根据第二阶段对现状的把握,便可进而重新检讨企业理念和事业领域。

以企业的经营意志和社会、市场背景等为基础,预测十年后、二十年后的情况,以确定公司的事业领域。同时,将现存的企业理念和现在、未来相对照,据此而规划出企业的活动范围。

(4)企业结构的调整。根据企业理念、事业领域来检讨企业内部的结构后,着手改善企业素质的工作就必须紧接着展开。

在外界 CIS 专业公司或幕僚人员的协助下,设定企业内的组织和体制,以及讯息传递系统,以塑造新的企业素质。

(5)表现整合。“表现”包括行动表现和视觉表现两方面。

行动表现是指透过企业结构的调整过程,必然会表现出来的新企业活动,关于员工行动方面,可积极推行内部促进运动,展开全公司的企业理念浸透计划,使企业整体的行动统一化。

其次,企业在视觉媒体上的表现,也必须加以统一。根据统计,在人的生理性情报的摄取机能中,视觉情报约占 80%,所以必须特别重视。

设计表现的综合是传递企业形象的利器,和讯息传递的效率化,媒体制作的效率化,也有密切关系。

这个阶段的工作,更可细分为:基本设计要素的开发、应用设计系统的开发、实施设计和实施系统的开发等几个阶段。

基本设计要素包括标准字、企业标志、公司名称标准字等视觉要素。在过去,企业标志是必然要重新开发的项目,最近更出现一种新的趋势,即利用公司名称标准字的标准化,而达到象征的效果。

例如:SONY 公司并未设计企业标志,而以标准字作为标志来使用。一般而言,将公司名称的英文标准字设计成标志的形式时,大致以 4~5 个字为限。

制作应用设计系统时必须考虑,企业主要是采用哪一种讯息传递

媒体来表现日常的企业行动。如果是制造厂商,则产品和产品包装是主要媒体;如果是连锁企业,则以各店铺为主要媒体;如果是运输业,主要媒体当然是车辆。其他一般的应用项目包括事务用信封、信纸、识别标志、制服,以及宣传、广告的各种媒体等。

整体而言,企业要一口气改善所有的设计并使之统一化,的确不太容易,还必须考虑到费用和时间的问题。所以企业可以根据优先顺序,逐步变更之。至于 CIS 计划的过程和重点,则随各公司的情况而异,不能一概而论。

以上五个阶段,只是 CIS 计划的基本程序。CIS 计划中各阶段和程序的配合,依各企业情况而异,企业一定要考虑公司本身的需要和状况,才能发挥 CIS 的效果。

2. 调查与分析

建立 CIS 的过程,是一连串相当细密的作业。在这一过程中,必须确立 CIS 的施行步骤,以作为日后实施的依据;而调查与分析,就是 CIS 导入作业的第一步。

(1)企业实态调查。调查的第一步作业,是展开“企业实态调查”,调查最主要的内容大致有下列几个要点:

- ① 社会大众对公司的印象如何?
 - ② 社会大众对公司形象的评估,是否与公司的市场占有率相符合?
 - ③ 和其他同业的企业活动比较起来,公司的企业形象中最重要的项目为何?
 - ④ 哪些地区对公司的评价好? 哪些地区的评价较不好? 理由为何?
 - ⑤ 和公司保持往来的相关企业,最希望公司提供的服务为何? 对公司的活动有何意见?
 - ⑥ 公司的企业形象有何缺点? 未来应塑造出何种形象?
 - ⑦ 公司目前的市场竞争力如何?
 - ⑧ 公司对外界发送的情报项目中,在讯息传递方面最有利的是什么?
 - ⑨ 公司的高级主管对公司未来的发展有何计划? 目的为何?
- 对于企业目前的实态调查工作,可从企业内部与外部两方面着手。有关企业内部的调查工作,包括企业经营理念、营运方针、产品开

发策略、组织结构、员工调查、现有企业形象等,都需要逐一加以检讨、研判、分析,整理出企业经营的理想定位。再由外部方面进行调查。

企业内部调查的重点,主要是和高阶层主管人员的沟通,应以相互信赖和共同发掘问题为基础,将企业经营的现况、内部的组织、营运的方向……等正负面问题深入检讨,将开发设计导入正确的方向。

方向确定,才能针对现有的缺失,开发完整的规划作业——从如何设定企业经营的目标、战略的设计和形象的表现等方面,来创造对企业本身有利的环境。

内部员工的认知,也是调查作业的工作重点之一。因为员工的忠诚度、归属感、向心力等意志的贯彻与否,足以决定企业经营的成败。

员工对于内部作业环境、待遇福利、作业流程、管理体制等问题的反映与看法,也是开发新 CIS 最佳的参考资料。因此,进行企业实态调查的工作,必须包括和公司最为密切的员工。

对外方面,有关消费市场与特定对象的分析研究,尤其是竞争厂商情报的收集与分析,是开发作业前调查工作的重要方面。

首先,必须寻找出消费者对于企业现有的产品与服务,具有何种程度的印象;然后再来依照市场需求与未来走向设定相应的战略,并兼顾竞争企业的经营战略和形象定位,分析研判其相关经营问题点,采取相应的措施,创造有利的经营环境。

调查工作是否完善、确实,是决定 CIS 成败的重要关键。因此凡是想要引进 CIS 的企业,应先组织优良的调查系统,再根据调查结果进行设计开发作业,确立施行方针。

(2)企业形象调查。塑造良好的企业形象,是 CIS 作业的主要任务之一。但在展开作业前,必须了解对本公司而言,什么样的企业形象才是“良好”的?而形成信赖感和好感的具体因素又是什么?

另外,对目前市场的活动情况及特色,也应仔细研究、分析,进行广泛的调查工作。完备而客观的事前调查,将有助于了解未来 CIS 作业的方向,不但能增加工作效率,也是 CIS 成效的有力保证。

企业形象的调查,可以运用“关键词”(Key Word)法:让取样的消费者参考以下 24 个形象项目,选择适合该企业的关键词。

表现企业形象的关键语有：

(1)技术优良	(13)对新产品的开发很积极
(2)新鲜感	(14)善于宣传、广告、促销
(3)未来性	(15)具有健康的形象
(4)积极性	(16)研究开发能力很强
(5)企业规模大	(17)国际竞争力很强
(6)传统性	(18)对顾客的服务很重视与周到
(7)信赖感	(19)认真考虑到消费者问题
(8)稳定性高	(20)销售网相当完善
(9)合乎时代潮流	(21)希望子女在此公司任职
(10)公司风气良好	(22)想购买此公司的股票
(11)具有现代感	(23)对社会有贡献善尽社会责任
(12)经营者很优秀	(24)对防治公害工作很热心

根据这些关键词，我们可以将构成企业形象的因素归纳为下列七种：

(1)市场形象：认真考虑消费者问题，对顾客的服务很周到，善于宣传广告，销售网相当完善，国际竞争力强。

(2)外观形象：富信赖感，稳定性高，有优良传统，企业规模大。

(3)技术形象：研究开发能力很强，技术优良，对新产品的开发很热心。

(4)未来性形象：合乎时代潮流，积极性，未来性。

(5)经营者形象：经营者很优秀，有魅力。

(6)公司风气形象：具有健康清洁的形象，具有现代感，公司风气良好，员工和蔼可亲有礼貌。

(7)综合形象：一流的企业，希望子女在此公司任职，想购买此公司的股票。

3. 用“归纳法”定位

对市场活动作初步的“企业机会的评价”(Assessment of opportunity)，是活用企业形象调查的最普遍情况，广告行销业界称之为“定位”(positioning)。

首先，企业应先确认本身在社会分工的体制中所扮演的角色，然后

再将角色内容广泛地让一般民众了解。透过企业的讯息传递活动,大众才获得“某某企业是属于某一种行业的企业”的形象,之后就自然会会以此种企业形象来设定自己的行动。

企业形象模糊不明的公司,一般人也就无法了解它对社会有何功用,发展自然受到局限。

如何将企业加以定位呢?一般的经营者一定会用演绎法来解决这一问题吧!其实,直接观察竞争市场而作出归纳性的决定,也是一种很合理的方法。理由之一是:大多数的企业并未建立起明确的形象;第二个理由是:根据归纳法导出形象战略的方向,能使企业更了解本身应以技术或外观或规模等形象,做为日后加强的目标。

到目前为止所整理出来的调查报告,可以归纳成下列两种报告:其一是资料明细报告,这是调查小组所做的第一次报告,说明各个调查的明细资料,当然也包括小组间的比较资料。另外一项是以明确报告为基准的调查概略报告,概要列出调查种类、及提出简单结论的资料。

3. 企划方案

企业参考事前调查的结果,来重新评估企业理念,构筑新的企业经营战略——也就是形成 CIS 计划的方针,并作为未来的管理作业的方向,这一连串的构思,统称为“总概念”。

CIS 范围的扩大、成就、效果好坏,完全取决于 CIS 总概念的整理、企划方法。

总概念报告,就是有关 CIS 的初级企划书,主要是根据公司的客观事实,再构筑出适合于公司的企业理念,也可说是对公司最高主管的建议书,因此必须具有解决问题、改善体质、引导方向的功能。

总概念必须能针对调查结果,表达出正确的判断,进而提供有关 CIS 的活动指针和改良建议,深入浅出地指出未来企业应该具有的形象,并明示往后一连串的 CIS 作业和管理办法。

总概念的内容大致如下:

(1)调查结果的要点:加以扼要地整理出事前调查的结果,对其中的重点加以解说。

(2)企业的 CIS 概念:包括公司未来的作风、理念、形象、活动领域、方针、重要概念……总之,必须把公司未来的概念作完整而扼要的叙述。

(3)具体可行的策略:为了具体地表达上述概念,所以应列出实际可行的做法。

(4)CIS 的设计开发要领:具体而详细地记载 CIS 设计开发计划,使它能立刻展开作业。

(5)和 CIS 有关的补充计划:为了顺利达成 CIS 的目标,除了必须设计开发计划外,还得配合公司对内、对外的讯息传递计划,以及各种相关计划。

总概念的整理作业,可交由公司内部的幕僚来进行,或是聘请外面的专家,但无论执行者是谁,真正的重点在于内容。

(1)企划案的重心。总概念报告完成后,接下来,就必须根据这份报告画出 CIS 的蓝图——也就是企划案。CIS 企划案由三大部分所构成:

①企业实态的检讨和分析,也就是事前调查阶段。

②根据调查结果,展开企划和规划的作业,CIS 的设计开发也属于这部分。

③实施管理作业。

企业经营者在推行 CIS 时,应按照上述的三大部分,循序渐进,确实执行,才能真正发挥 CIS 的效果。

在提出 CIS 企划案的构想之前,我们会先自问一个问题:引进 CIS 的真正目的是什么?是不是认为公司本身存在着某些问题,必须加以改善?换个角度讲,我们可以说已经看出 CIS 能解决公司所面临或即将面临的问题。

因此,企划案的内容应该清楚地标示出“问题”和“解决办法”两大重点,并且对具体的实行步骤、方法和预期成果加以说明,如果能列出公司目前的问题,并加以精采详细的说明,相信就更能打动经营负责人的心。因此,一个完整的“引进 CIS 企划案”,必须包括下列项目:

①标题。

②提案的目的。

③引进 CIS 的理由和背景。

④引进计划。

⑤CIS 的计划方针。

⑥具体的施行细则。

⑦CIS 计划的推动、组织、协办者。

⑧实施 CIS 计划所需的费用与时间。

在这八个项目中有两大重点：提案的目的和引进 CIS 的理由与背景。尤其是引进 CIS 的理由，一定要说明清楚，因为它可能决定了公司对 CIS 系统的运作方向。

这里要特别提醒你：不能只是针对公司目前的缺点，还要根据时代趋势、企业界和同业间的现况，提出周延的看法，并以远大的眼光来检视问题。

CIS 的计划方针也是企划案的重心之一。这部分必须根据前项所列的问题、背景，提出推行 CIS 的基本方针。当然，CIS 的计划方针必然会牵涉到施行方法、活动时间、经费、推行单位、营运技术等问题，各方面的配合是否得当，便决定了 CIS 成效的好坏。

(2) 执行工作大纲。良好的企业形象不是一朝一夕就能塑造出来的，而是需要经长时间累积培育而成。企业在引进 CIS 作业的提案前，须先行针对下列的调查重点做深入的了解：

- ①企业要将自己塑造成什么样的形象？
- ②企业发展的方向重点在哪里？
- ③与同业间各企业相比较，本身是属于哪一层次的定位？
- ④企业体本身知名度如何？在哪一地域的显示性最强？
- ⑤企业体本身形象上有哪些缺失？原因何在？
- ⑥企业体对外的形象，最能被社会大众接受的是什么？

这些事前的调查作业完成之后，CIS 规划的方向就会浮现出来。根据这些调查结果，拟出具体化的概念，并提出提案内容；在提案内容确定之后，即可进行研拟 CIS 引进作业的执行方案。

以下是执行内容的大纲：

①主题明确化。每一个企划案都必须有其魅力标题，当然也可以只用“关于本公司 CIS 引进大纲”为主题，但仍以拟定出企业体具有代表性的魅力话题较为妥当。例如：“为实现公司业务积极活性化与市场扩大占有率的提升”；或是“迎接创立周年庆纪念”。

另外，在拟定方针时需有充分周密的思虑与研讨，千万不要因为追求流行时髦而导致判断错误，影响公司整体性的发展。

②拟定具体实施活动办法。经研讨分析后的结论，认为有必要导入 CIS 时，则需将主题、着眼点、背景等，一一予以评估，因为在导入作业

实施的每一阶段,每项工作都环环相扣,因此在全盘作业大纲分类后,须依需要性拟定各种不同活动方式来配合推动。

③ 编列导入时间预定表。CIS 导入作业不是短期的作业,同时在进行中也必须有许多事项的配合,因此要将作业阶段进行的项目与日程时间,进行充分的掌握调配,才能增加作业进行的顺利推展。

④ 明订作业组织功能。用什么方式来推动与推选出适合人员来执行导入作业,是不可忽视的事。组织机能必须明确化,例如,在内部设置 CIS 委员会来负责,工作任务做有效的分配执行等。

另外,CIS 导入作业的规划,不妨聘请外界专家协助参与,因为企业形象的塑造是希望能获得社会大众的认同与喜爱,如果全部由内部自己人员推动的话,恐怕会受限于企业本身的主观偏好,而造成闭门造车的缺失。

⑤ 编列经费。通常在企划阶段,对实施作业经费的多少是比较不容易掌握的,但如果提案对成本没有一些具体的评估,实施的可行性就微乎其微了,因此需要先行研拟出概算的作业项目与经费。

一般而言,所需经费包括调查企划费用、视觉设计费用、各种类项目实施作业费用、内外沟通作业费、评估与管理费等等,可分由上述各项作业内容预估出大略的金额。但通常在进行 CIS 作业时,项目的或增或减是避免不了的事,所以在预估经费时要保留一些弹性。

整体来说,CIS 的投资费用大致可分为四方面:

① 企业实态调查及企划费用。

② 设计开发费用。

③ 实施管理费用。

④ 其他费用,如推行计划时的花费,公司内部讯息传递的经费等等。

请注意我们使用的字眼:引进 CIS 所花费的金钱,并不是“开支”而是“投资”,并且是一种“开发性的投资”,企业经营者必须将 CIS 计划的费用视为企业的一项重要资产。

CIS 是创造企业形象,使企业再生的活动。所谓 CIS,是指控制、调整企业形象的经营技术;但是换一个角度来说,光是改变企业形象而未设定发展方向,也绝非可行之道。

根据 CIS 企划,找出引导企业迈向成功的形象要素,然后加以培

养、发挥,最后再展开控制企业形象的作业,才是最完整、最有效的概念。

4. 设计开发

由于 CIS 是以塑造企业形象为主,彻底掌握视觉上设计系统的一种技法,因此在以往所做的调查、企划,最后若不能以视觉开发计划的方式来表现,将会失去意义。

在企业的最高负责人批准 CIS 企划案后,即可展开 CIS 的作业。此时公司内部最关心的,当然是导入 CIS 后,“企业问题”能否解决,以及用什么方法来推行 CIS 等。因此,企业可能会设置“CIS 推行委员会”,并派遣专人来负责此事。

进入 CIS 的设计开发阶段后,前面各项作业所设定的识别概念、经营理念,都将在这个阶段中转换成系统化的视觉传达形式,以具体表现企业精神。

(1)基本与应用设计。在 CIS 开发计划上,首先必须从企业的第一识别要素——也就是基本要素——的开发着手。基本要素各自的定义和考虑的重点如下:

①企业标志:

- 代表企业全体的企业标志。
- 对生产、销售商品的企业而言,是指商品上的商标图样。
- 抽象性的企业标志、具体性的标志、字体标志。

②企业名称标准字:

- 通常是指公司的正式名称,以中文及英文两种文字定名。
- 以全名表示,或是省略“股份有限公司”“有限公司”的情况亦可。
- 依企业的使用场合,来决定略称和通称的命名方式。

③品牌标准字:

- 原则上是以中文及英文二种来设定。
- 足以代表公司产品的品牌。

④企业的标准色:

- 用来象征公司的指定色彩(如富士软片的绿色、柯达的黄色等)。
- 通常采用 1 到 3 种色彩为主,也有采用多种颜色的色彩体系。
- 可以考虑让这种借以传达公司气氛的色彩常常出现,或利用辅助色彩制造更佳的色彩。

⑤企业标语：

· 对外宣传公司的特长、业务、思想等要点的短句（如声宝的“商标就是责任”，统一超商的“您方便的好邻居”等）。

· 与公司名称标准字、企业品牌标准字等附带组合活用的情形也很多。

⑥专用字体：

· 包括公司主要使用的文字（中文、英文）、数字等专用字体。

· 选择主要广告和 SP 促销等对外印刷情报所使用的字体，并规定为宣传用的文体。

· 商品群、品牌、公司名称，对内对外宣传、广告的文字。

至于 CIS 的应用设计，则包括公章类（如名片、旗帜、徽章等）、文具类（如文件、信封、信纸、便条纸等）、车辆运输工具等，服装制服、企业广告、宣传、征才广告等也是。

（2）设计与开发。CIS 的设计与开发，包括下列三点：

①设计开发的委托方式：包括总括委托方式、指名委托方式、指名设计竞赛方式、公开设计方式。

②设计开发的作业分配方式：包括基本设计要素及基本设计系统，应用设计要素及应用设计系统。

③CIS 设计开发的程序：

A. 制作设计开发委托书；

B. 说明设计开发要领，依调查结果订立新方针；

C. 探讨企业标志要素概念与草图；

D. 企业标志设计案的展现；

E. 选择设计案及测试设计案；

F. 企业标志设计要素的精致化；

G. 展现基本要素和系统提案；

H. 编辑基本设计要素和系统提案手册；

I. 企业标准应用项目的设计开发；

J. 一般应用项目的设计开发；

K. 进行测试与打样；

L. 开始新设计的应用；

M. 编辑设计应用手册。

(3)问题及注意事项。重新塑造理想的企业形象,使公司的内部与外在环境能契合地运作,是 CIS 的目标。可是,一般对 CIS 的内涵认识不够的人,根据风格设计公司负责人廖哲夫等专家的观点,往往容易产生以下的误解:

①认为 CIS 只是标志和色彩的设计问题。因此有人说:本公司在十年前早已完成 CIS。这句话的真正意思,是说公司的企业标志和标准字已经换新,但并不代表 CIS 计划已经彻底实施了。

②对于 CIS 赋予过高的期望与意义,超出了 CIS 本身所能涵盖的理念。因此有人说,本公司所施行的 CIS,主要是取其精神理念,与设计完全无关。

③仅将 CIS 视为视觉统和的活动,甚至将 CIS 视为万灵丹,反而忽略了企业本身的体质改善与基础的扎根工作。

④由于认识不够深入,大部分业者都要求设计者在最短的时间内完成作品,希望达到一蹴可及的效果。

⑤对于“雷同”的认定,并无一定的客观标准,这在 CIS 开发的过程,容易带来困扰。

⑥可能因为经费的不足或执行的偏差,致使厂商在 CIS 的导入过程中,往往未能彻底实行,使成果的品质不能达到预定的目标。

⑦目前一些失败的个案实例,也使企业界对 CIS 作业的效果产生怀疑。

针对上述的误解或偏见,有心发展 CIS 的人,专家建议应朝下列几个方向改善:

①企业界与相关业者,应设法加强 CIS 教育。由于目前相关书籍和资讯仍不足,对于 CIS 设计开发流程——如调查、企业诊断、目标制定、方向设定、视觉开发、导入,以及员工共识教育的必要性等,都亟待加强。

②对于设计单位选择和能力评估,可参考下列方式:

第一,根据过去的实绩来做判断。

第二,从提出的企划案内容与结构来做判断。

第三,从业者背景与口碑来做判断。

第四,从设计单位的组织健全与否来做判断。

③视觉设计的时间限制,往往是开发者的一大困扰。以企业标志的

开发为例,需经由繁复多样的构想与筛选的程序,一旦选定后,还必须
有时间加以精致化的作业。也就是说,若没有充分的时间,就不能产生
优秀的作品。因此,事前作业时间的预估绝不能太乐观。

④成立一个 CIS 开发设计者组织。成员可包括设计公司、广告商、
企管顾问公司、市场调查公司等。这个组织最主要的功能,除了可将
CIS 作业导入正轨、加强会员 CIS 正确的观念外,还可以制定一些共同
的约定,并举办心得交流活动及讲座,以及运用传播媒体以专栏或个案
报导方式来配合宣导。

⑤CIS 开发设计者有义务让厂商了解,CIS 的导入与执行若有偏
差,将会对实施的成效产生重大的影响。

⑥在未来的开发设计作业,不管是在市场调查、资料分析、方向研
拟、视觉开发设计的过程,都应利用电脑辅助设计系统。

其他应改变的观念,如在设计上,应考虑企业经营情况、市场掌握
程度以及企业文化、企业理念等种种无形因素,不应只是修饰外表或强
调视觉印象的美观与否等有形符号的呈现。

另外,一般的企业经营者,总认为引进 CIS 计划的最大障碍是经
费问题,其实真正的理由可能在于企业经营者对 CIS 的成本有不同的
看法;这些人将 CIS 的投资看做是一项费用,而不是把它视为一项无
形资产。

有些企业在商标、知名度、企业形象方面的反应不佳,但在企业内
部检讨上,却完全不把 CIS 放在眼里,最主要的原因,就在于主管只注
重企业力中的两个要素:商品力与销售力,而忽略了第三要素:形象力。

类似这种情况,CIS 的投资已是刻不容缓的课题了。可是,很多问
题企业往往对引进任何措施都采取拒绝的态度。于是,在恶性循环下,
企业的活动力愈来愈低,经营力下降,亏损情形愈来愈严重。

事实上,这种公司最需要 CIS,因为当公司决定推行 CIS 时,单是
从调查或规划这些初期的动作中,就可以发现公司内部的重大缺点,而
加以改进。

☐ 问题及注意事项

很多企业相信 CIS 是企业活动所不可或缺的,但是在实施 CIS 的
同时,却发现并没有产生相对的效果,推敲其理由,可能有下列几点:

(1) CIS 和高级主管的管理作业有密切的关系。当员工按部就班地推行 CIS 计划时,他们会发现一事实:CIS 活动中所发现的企业缺点越多,得罪主管的危险性也越大;这个事实,自然使推行 CIS 的阻力加大。

一般而言,高级主管比较不会当面拒绝员工的建议。一个聪明的主管,在了解 CIS 的重要性后,一定不会责怪提案者的建议或批评。因此,要使 CIS 的成效大彰,首先要得到高级主管的了解与赞同。最简单的说服概念是:上司期待的是公司的发展和进步,因此对员工有利于企业的提案,当然应该欢迎。况且,CIS 施行成功后,最先受益的还是高级主管。

(2) CIS 涉及多种不同性质的科学技术的结合。企业在决定方针、方向、战略之后,活动领域立刻会衍生浓厚的感性问题,因为包括视觉性的设计开发,和判断、选择、适用、及调整公司内的工作情绪等,都是需要感性和人性的工作。新的 CIS 提案要得到大家的接受与认同,确实须花费一番功夫。

因此,要使这类理性、感性交杂的作业能顺利进行,并逐渐强化,最后达到使公司内外、甚至竞争企业也一致赞美的成功境界,就必须仰赖高度的管理技术。

(3) 企业体本身往往成为推行上的障碍。CIS 是企业本身企业形象的革新,要使自己由消极转向积极,由老化转向年轻,这是不容易做到的。最根本的症结是,大多数的企业并不知道自己的老化程度。

在 CIS 的科学技术中,“设计”会带来年轻的力量,消灭老化现象,使人有焕然一新之感。换言之,我们可以利用 CIS 设计造形的力量,潜移默化,以造形来改变企业形象。

CIS 的价值在于它内含的资产价值。CIS 活动,是一种从头到脚彻底改变企业体质的行为。借着新企业形象的推出,来改善企业的现况,这样一个充满野心与信心的计划,任何企业应该都不会有拒绝的理由。

也正因为如此,CIS 更需要企业全体员工在意识形态上的改革,因此如何使员工进行自我革新,也是一项极为重要的工作。

企业若能克服上述种种困难,必能收到 CIS 所给予的惊人成效,企业远景也必将充满活力与希望。

(4) 计划阶段注意事项。CIS 导入计划有它预定的实施期限,其中

包括许多复杂的项目,因此必须循序渐进,才能得到合理有效的结果与良好的视觉设计系统。所以,要产生良好的 CIS 作业,在计划阶段应注意下列事项:

①不可仓促进入实施阶段。在企业确认 CIS 的导入方针前,如果匆促而机械地勉强排定实施计划,反而会产生反面效果。

②设计开发作业的时间必须有弹性。CIS 的设计开发作业中,最重要的是在基本设计开发期间,必须由参加设计者充分地检讨。为了能提出优秀的构想,在设计开发作业的最初阶段中,必须预留足够的检讨时间。

③重视逻辑性,循序推进 CIS 作业。在进行 CIS 计划时,有关企业问题的探究、调查工作,及根据调查结果作判断的过程,如果进行得不理想,对往后内部人员与外界沟通时易产生偏差,也会使得 CIS 的成效不彰。因此,不论高级主管如何地要求赶工、赶时间,CIS 作业都必须步步为营,重视逻辑性、整合性,循序渐进地推行。

④变更公司名称、品牌、商标时,必须赶办法律手续,制定充足的作业时间。由于各种法律手续繁琐程度不一,又常常容易被忽略,尽早办理,正可避免进行 CIS 作业的延误。

⑤发现 CIS 计划不合理时,应尽快重新制定。CIS 计划的流程安排,必须考虑前后作业间的关联性,因为前面的作业必然会影响到下一步的作业。因此若发现 CIS 计划中有任何一个环节不合理时,应尽快重新制定。

□ 日本美能达公司的 CIS 策略

1. 开发 CIS 的动机

1978 年 8 月为 MINOLTA 相机创业 50 周年,并已确立立案商标的信誉。可是在使用方面却没有固定的规定,使愈来愈多的广告活动产生困难。

(1)使用没有统一的标志。最令人为难的是印刷物与商品上的字体不一致。相机上过小的字体即是一例,结果无论是宣传、广告上,往往有二种不同字体出现,对公司确立统一性制度有不利影响。

(2)需要新商标。基于上述情况,各地经销商往往自行解决这种困境;如果倾向继续下去,对世界市场必会产生损害。MINOLTA 原为专

营照相机的公司,其后事业扩大,生产办公用机器,多角化经营后,又制造医疗机器及天象仪(Planetarium)。因此,商业界交往的对象和使用目的也愈多彩多姿。为告知社会大众 MINOLTA 现有的企业状况,以及避免分散企业形象,必须制定新商标。

一般而言“与其他公司差别化”是 CI 的大目标之一。为达此目标,必须有相关的市场系统化活动,而此活动核心象征是商标。因此,新商标的必要性,引起公司主管的关怀。

(3)统一集团中各公司的意识。最后所要声明的是 MINOLTA 集团各员工必须有统一意识:为达成 MINOLTA 的目标和意识统一,必须有适当的方法。

依上述情形,总公司终于发表对世界各国 MINOLTA 分支机构或代理商店,禁止私自变更字体,并决定开发世界通用的统一性字体和标志。

2. 成立 CI 委员会

1979 年 2 月,由开发、生产、销售、广告、宣传、管理各课派课长级人员,以组织 CI 委员会。委员会直属常务董事会,会中针对各课所提意见而讨论,并接受常务董事会指挥,如此相互配合。

(1)从选择设计者着手。有关开发单位应从企业设计观点选择设计者。但是营业有关单位乃提出必须使 CI 与销售有密切的连系设计,然而因此所产生的视觉性设计,易带有个人嗜好,故需追加权威性。选择外国一流设计家时,该公司从欧美著名设计公司得到各种估价单,并对这些设计公司的资格和与 MINOLTA 公司的交情加以检讨。结果选择由映像界富有盛名的世界级平面设计权威苏尔·巴斯(Saul Bass)先生负责。

(2)与高级主管会谈订立设计契约后,苏尔·巴斯公司开始分析 MINOLTA 的种种情况。与一般名设计公司作法相同,首先拜会各级主管以听取意见,配合日后的设计基准。

原本要同时进行的企业形象调查,由于公司广告单位已有数年持续调查和与同业数家公司比较的丰富资料,可以立即使用。

苏尔·巴斯公司于日本早已设立总代理商,名为“海外资料服务公司”。由于此公司的协助调查,已掌握“颜色”和“形象”的关系,这些调查结果对标准色有决定性作用。

3. 设定设计标准

从以上分析结果,对公司的 CI 观感上有如下决定,也成为 MINOLTA 公司的独立设计基准。

(1)Vision:对一切视觉情报挑战的企业。MINOLTA 原本就重视视觉情报的品质,而这种品质的原点是“光”。

(2)Innovation:革新的企业。技术革新之外,MINOLTA 于以讯息传达为重心而展开的市场革新上,也有领先的地位。

(3)Technology:高超崭新的技术。以光学为核心,配合精密机械技术,又导入电子尖端技术,以开发独创性的产品。

(4)Quality:商品品质。MINOLTA 公司产品优良,而且价格便宜,整体制作非常理想,表现出高品质。

(5)Conmos:世界性和协调性。超越语言、历史、国民性等,有效的通用于各国,表现此公司的国际性协调形象。

为应付世界各地市场需要,设计工作快马加鞭地进行。1980 年 3 月底,于大阪总公司将公开设计案件提案给高级主管。

会议上代表各单位的委员,针对设计进行检讨。有人提议设计方案必须像机械般精密与准确,也有人要求能应用于电视节目或室外广告塔的弹性设计;总之意见众多,构成要素显得很复杂。巴斯先生说“此项设计对 MINOLTA 公司各方面都会有提高形象的要求”。如果轻易地将这种新设计用于替代旧标志,必产生不太好的效果,也因此会有内部各种的意见。但是 MINOLTA 仍毅然地对新设计挑战,因而得到最后的承认。

以此事为踏板,MINOLTA 终于在各方面迈向更高的领域。

承认新设计的同时,开始修饰设计和制作标准手册,并设定对外界发表的日期(V-DAY)。由于 MINOLTA 是制造厂商,因此 CI 委员会认为对外界发表时,必须商品或多或少有关联性。立刻将新产品计划和 V-DAY 计划配套整合,就是介绍发表新产品与 CI 同时进行,其时间决定为 1981 年二月初旬。

除新产品外,一系列的物品均导入新商标。为达成目标,应比 V-DAY 更早订立标准手册的内容,而此工作必须仰赖负责人和巴斯公司密切联络进行。由于选择照相机作为发表的新产品,对此项产品所出现的空间狭小问题,巴斯先生经过多次思虑及会谈而慎重检讨。

4. 导入的三项重点

依上述计划,MINOLTA 于 1981 年 2 月 5 日对外界导入 CI 系统的消息。基本上采取三阶段导入方法:

- (1)当日所需准备的统一性物品。
- (2)须依照顺序导入的部分。
- (3)须充分时间检讨方可导入的部分。

这种方法可避免一时性的开支及使作业集中,有充分时间检讨技术问题,不致留下考虑不周的遗憾。尤其是招牌、车辆的表示等,应考虑耐用年数、契约期限,以免浪费,也可以确立技术基准而统一设计,才合乎 CI 的作法。

MINOLTA 导入 CI 的动机,是为了作为市场活动的手段;因此导入的新的标志,当然以与市场有关的部分为优先方针。原来作为市场活动工具的产品说明书、海报、展示、包装等,均须重新制作或意识性地改变,以便将店面外表视觉统一化,应注意的是,新企业标志必须从市场上现有的工具,更进一步使所有推销物品能作为大的注册商标;凡此均需有一贯性设计政策。以往在简单作为标准字体的感觉下,随意插入媒体中,如今就有类似目的的使用。因此,处理此问题的员工必须改变过去的处理态度,只要推行 CI 政策时,员工能深入了解,即可期待持续性的展开。

事务用帐票及办公用表格作为市场活动工具的色彩较淡,可以迟缓进行;当这些表格的库存品用尽时,则必须换新。CI 委员会成立时,非常注意这些库存品,其中事务用帐票类库存过多,但不致妨碍 CI 实行的作业,可继续使用到无库存量为止。虽然速度迟缓,但作法很妥当。

CI 活动是全公司性的活动,全体员工开诚布公地参加才能成功。要使员工有参加意识,对他们身旁的物品有新设计才能发挥;因此,员工使用的名片、胸章、制服上的标志等,都是最好的目标。

尤其是推销单位的员工,拥有新标志的名片,不但可作为市场活动工具,也能加强他们参加的意识。制定新 MINOLTA 胸章,颁发予全体一万多名员工;由于设计优美,受到大家欢迎,有益于达成目标。

生产部门和管理部门的工作原则,是依照原来的作业手册进行,但是创造性的营业活动就无法记录于作业手册,因此,欲进行新活动时,应展开于新构想之下。营业活动、宣传广告、推销活动等、在工作分量少

的时代,并不会有什么问题;可是若在现代,依创造活动的原则,必须有标准手册。

CI 推行与创造活动的自由程度,总是不太能配合得宜,保留创造性作业中有创造变化的部分暂时保留,而只将其中机械性部分手册化,对 CI 中的大部分 VI(视觉同一性)而言,是不可或缺的作法。如此才能将精神集中于创造性的部分,期待真正的创造性。

MINOLTA 公司 CI 程序中的最后项目,是以提高员工道德正义感为目的,关于此点已于前文说明。CI 是全体员工的活动,为达成果,必须让 CI 给员工某种利益;如果舍此不谈,而只求员工参加,也许效果不佳。因此,在确认企业理念和行动方针的同时,重新整理公司内的组织、改善员工待遇和人事制度问题,以提升员工士气和期待感,推行 CI 也将成为更受欢迎的措施。

四、CI 的设计

□ 设计的核心

1. 标志——商业传播的符号

台湾著名的 CI 设计大师、台湾登泰设计顾问公司经理林磐耸认为在 CI 设计的开发作业中,以标志、标准字、标准色的创造最为艰巨,是整个 CI 识别系统的核心,也最能表现设计能力。标志、标准字和标准色三要素,是企业地位、规模、力量、尊严、理念等内涵的外在集中表现,是视觉形象设计(VI)中的核心,构成了企业的第一特征及基本气质,同时也是广泛传播,取得大众认同的统一符号,CI 中视觉形象识别皆据此繁衍而成,因此这三者便成为 CI 设计中的核心与重点。

标志,又可分为企业标志和品牌,是企业或商品的文字名称、图案记号或两者相结合的一种设计,用以象征企业或商品的特性。标志经注册后,国家以法律形式加以确认。

标志作为一种特定的符号,是企业形象、特征、信誉、文化的综合与浓缩,它虽然只是一个代号,但却传播着十分丰富的内容。

标志要发挥传播作用,使被传达者在理解标志这一符号的本义后

产生主动行为(如使消费者增添对企业的好印象,使投资者感觉到信心等等),就要求“制码”和“解码”的过程中信息都不失真,即不损害标志所代表的原意。由于被接受者的“解码”过程是被动的,他只是以自己的价值观和自觉的标准来理解,这就给传达者——标志的设计者提出了更大的难题。一方面他必须深刻地理解标志所代表的象征和意义;企业的地位、规模、宗旨、理念、战略、风格等等内容;另一方面他还必须将所设计的标志切中被传达者的心理,唤起他们的共鸣。

为了达到这两方面的要求,设计者最要紧的是具备一种建立于人的视觉经验、心理经验上的创造性的思维实践,即创意。这一设计的创意表达了他在理解了传达内容后所产生的意念,它不仅仅是只靠感性认识就可以完成的,而是一次有依据、有理性的创造。

标准字是指由特殊铅字组成或是用经过特别设计的文字来表现的企业厂名或品名。现在,国外用普通铅字简单地排出企业名称或商品名称的标准字几乎没有,很多国外名牌企业在进军大陆市场时,也都将其品牌译成汉字并用独特的字型予以表现,如Coca-Cola公司就从四千多个中文译名中煞费苦心地翻译为“可口可乐”,并选用特定的字型加以表现,给中国消费者以独特的视觉识别。

2. 标准字——美感与均衡的表现

标准字作为一种符号和标志一样,也能表达丰富的内容,因而在设计时也决不能掉以轻心。

设计专家们发现:

- “由细线构成的字体”易让人联想到纤维制品、香水、化妆品类。
- “圆滑的字体”易让人联想到香皂、糕饼、糖果。
- “角形字体”易让人联想到机械类、工业用品类。

在标准字的设计中,最主要的是要注意各字的协调配合,均衡统一,使之具备美感和平衡。

3. 标准色——企业竞争的手段

标准色是企业经过特别设计选定的代表企业形象的特殊颜色,一般为1~2种,不超过3种为宜,广泛地应用于标志识别、广告、包装、制服、建筑装饰、展品陈列、旗帜、事务用品等等应用设计项目上,是企业视觉识别重要的基本设计要素。

近年来,有一个民间社团组织正在逐步引起公众的关注,这便是绿

色和平组织,除了人们社会环境意识的提高外,绿色和平组织能迅速崛起,在世界造成巨大影响力,其中有一成功要素也不容忽视,这便是绿色和平组织采用的色彩战略。绿色和平组织以绿色作为组织的标准色,将它统一用在招贴画、宣传车等上面,再加上绿色意味着自然,象征着和平、宁静,结果给公众留下很深的印象,形成极大的号召力。

心理学家经调查研究发现,各种颜色对人的感觉、注意力、思维的个性都会产生不同的影响。五彩缤纷的色彩,也就为组织视觉形象的识别提供了基础,成为组织塑造个性形象的有效手段之一。CI 中的 VI 部分色彩的选择,也便成为企业形象竞争的重要武器。

标准色设计应遵循以下原则

(1)企业的标准色设计应当突出企业风格,体现企业的性质、宗旨、经营方针

又如美国航空公司,在其广告、公司员工服装、飞机内部以及机票上都使用红、白和蓝的公司标准色,这三种颜色正好是美国国旗所使用的颜色,这清楚地表明了公司作为美国运输者的地位。

(2)标准色的设计要制造差别,鲜明地显示企业的独特个性

(3)标准色的设计应当有利于企业产品的销售促进,打开市场,与消费者的心理相吻合

如日本第一劝业银行,以心的形象为中心,公司的各种标识,统一使用标准色红色,象征着热情周到的服务。而美国 TCBY 连锁店,以经营各种酸奶为特色,所有连锁的分号一律以绿和灰黄相间搭配装饰,TCBY 选择这两种颜色的原因是“它们象征着天然和健康”,十分有利于吸引顾客前来饮用。

又如日本大阪煤气公司也选用蓝色为标准色,煤气是火的根源,是危险的,出售危险商品的企业都渴望安全,为人信任,蓝色是水色,有灭火的形象,同时蓝色的形象镇定、平静,这样大阪煤气公司以蓝色为标准色,显示着安全可靠,能博取人们好感。

(4)标准色的设计应当迎合国际化的潮流。现在世界上企业的色彩正在由红色系渐渐转向蓝色系,追求着一种体现理智和高技术精密度的色彩象征,日本设计界认为:“日本企业正一步步向国际化前进着,不仅以红色的热情而且以蓝色的理智作为目标的现象正明显地出现。”

□ 产品形象设计

企业是靠产品生存的,它因能向社会提供必需的产品而存在。对企业来说,一切宣传都围绕产品,使产品能销得出去,为社会所接受。只有企业自身的劳动最终转化为社会劳动,才能取得效益。在这里,首先要靠产品本身的品质来赢得消费者。所以,从一定意义上讲,产品形象就代表了企业形象。企业必须以产品为中心,树立良好的产品形象。

1. 产品是企业的名片

企业,不论规模大小,机械化自动化程度高低,都有一个共同的基本特征:商品经济中的市场主体。企业既是生产者,又是经营者。它们通过自己有目的的活动,把生产过程与流通过程,资金运动与物资运动,物质转换过程与价值增殖过程,增加盈利与满足需要有机地统一起来,成为宏观经济运行中极为活跃的具有旺盛生命力的细胞。它们有自己的经营目标,有自己独立的经济利益,有达到目标的各种手段。随着改革深化,它们还将全面地具有自我激励、自我约束、自我改造、自我发展的内在机制。它们以产品的运动为中心,开展各种生产的、技术的、管理的、经营的活动。企业的各个系统、各种组织、各个方面、各个环节、各个层次、全体员工,一切工作都围绕着产品这个中心开展活动,即都从各自的职责、不同的角度出发去直接或间接地致力于产品的优化运动。产品运动的优化,表现为把性能好、质量优、成本低,又适销对路的产品生产出来并推销出去。企业的经营目标是通过产品的运动来实现的,它拥有的各种生产要素、手段、条件,包括人、财、物、技术、信息、知识产权等等,都必须在产品的运动中发挥各自的作用,才算物尽其用,人尽其才、配置合理。企业综合素质的优劣,只有最终凝结在产品上,才能显示出来。所谓“文如其人”,产品也可以说是企业向社会推销自己的名片。企业的产品是否具有较强的竞争能力,在市场上是否具有真正优势,决定着企业的兴衰存亡。

2. 产品命名的艺术

众所周知,企业及企业产品的“牌子”对消费者的选购是有直接影响的,企业产品命名的好坏,与产品销售之间有极大关系。命名恰当,可以扩大影响,增加销售;命名不当,则可能减少销量。日本学者山上定也指出:“现在销售商品的条件是什么?一是命名,二是宣传,三是经营,四是技术。”他把命名列为畅销商品的第一条件。他又说:“一个能够表明

制品的特征和使用方法、性能的命名,往往能够左右该商品是否畅销的大局。”

对企业产品进行命名,必须注意以下要求:

(1)产品的命名要适应时代经济生活的明快节奏,提高响亮度。

(2)产品的命名要易于传播,不致被混淆。产品命名的目的,就在于使这一产品与那一产品区别开来,使消费者容易认准牌号购买。如某产品命名易于同别的产品混淆,就会给消费者认购造成困难,势必影响产品的销量。

(3)产品的命名要新颖。新颖,才能振聋发聩,给人留下深刻的印象。目前命名常采用比喻法、双关法、夸张法、直陈法、形容法、颂祝法、借光法、反映法、创词法等,无论采取哪一种,都应务求新颖,不落入俗套,不与人雷同。

(4)产品的命名要能给人以艺术的美感,让人在欣赏夸饰巧喻的愉悦中,达到记忆的目的。

(5)产品的命名要能告诉或暗示消费者产品的特征和所能给消费者带来的好处。

(6)产品的命名要有伸缩性,可适用于任何新产品。日本有一个产品叫“味王”,开始是用于味精,后来又用于酱油、食品罐头等,以产品种类来看,“味王”二字极适合于食品类。

(7)产品的命名要字音和谐,韵味悠长。

(8)产品的命名要研究消费者的喜好和禁忌,尤其是在出口商品上必须了解消费者所在国家和地区的习俗,切勿犯忌。例如我国的“山羊”牌闹钟,“山羊”在英国是被喻为“不正经的男子”,“山羊”如果出口英国,尽管这种闹钟价廉物美,仍会无人问津。

总之,一种产品要打开销路,占领市场,不仅要求质量高,而且不能忽视牌名的作用。起一个既符合产品性能特征,又符合消费者心理需求的名称,无疑会提高产品的知名度和竞争力。

3. 商标选择的艺术

国际最早的商标是公元1473年出现在英国街头的印刷标记。著名美孚石油公司历时6年耗费巨资,从一万个商标中选出该企业的商标,这算是一枚最昂贵的商标。

(1)适应性原则。所谓适应性,首先是指商标设计要符合产品行销

国的法规和风俗。各国的商标法对什么样的商标能够注册,都有明确的规定,如果你选择的商标设计,违反了有关法规,就不能在该国注册,当然也得不到该国法律的保护。如果你选择的商标设计与产品行销国的习俗相左,也会使你的产品滞销。如菊花形的商标,不宜在意大利使用,因为意大利人习惯将菊花献给死者。荷花牌商标在日本也不相宜,日本人亦将荷花视为献给死者的花。所谓知识性,还指商标形式要适应产品行销地消费者的文化水平。如果你的产品消费者,不少是文盲,那就不宜选择文字商标,而应选图形商标。如果你的产品是高技术产品,产品消费者文化层次极高,当然宜用文字商标。如果你的产品消费者分布面很广,既有高文化者,又有低文化者,还有文盲,那就应当选用适应面广的组合商标。

(2)可呼性原则。所谓可呼性,就是商标可以用语言来称呼的性质。目前我们常见的文字、图形、组合商标中,最具有可呼性的是文字商标。因为文字是语言的符号,凡用文字构成的商标都能被人用语言称呼,具有可呼性。有可呼性才便于消费者问购,这对促进产品销售十分有利。例如,一位消费者想买 SONY(索尼)牌电视机,走进商店,便可以问售货员:“请问,这里有 SONY 电视机吗?”售货员一下就能明白,他要的是什么牌子的电视机。如果电视机的商标是一种图案,我们就难以称呼了。图形商标可呼性不如文字商标,可呼性不强就不便问购,也不便于宣传,必然影响销量。当然,这里不是绝对否定图形商标,因为不少图形商标同样具有可呼性。如:日本三菱公司的“三菱”商标,对这个图形我们可以一下叫出:“三菱”。还有许多图形,也可以很快称呼它。一只公鸡图形,可叫:“雄鸡牌”,一只白兔图形,可叫“玉兔牌”。一条鳄鱼图形,叫“鳄鱼牌”。一顶皇冠图形,叫“皇冠牌”。由此可见,图形商标仍然有可呼与不可呼的问题。图形商标并非绝不能用,若设计得好,则它比文字商标有更广的适应性。英文文字商标,对不懂英文文字的中国人也不起作用。但画条鳄鱼、画只雄鸡,中国人、外国人都认得,都可用不同语言去称呼,可呼性都很强。所以关键不在于用什么形式的商标,而在于商标是否具备可呼性。为了使商标具有更广泛的可呼性,许多企业采用文字与图形相结合的组合商标。懂文字的消费者,按文字称呼;不懂文字者,可按图形称呼。这样,商标的可呼性、适应性会更广泛一些。但是,组合商标由于文字、图形一齐使用,势必造成商标图案的繁杂、累赘,降

低商标的醒目性。寸有所长,尺有所短,采用什么样的商标,还得看情况而定。

(3)易识性原则。所谓易识性,是指一个商标容易被人识别、被人记忆的性质。大量事实证明,越是简洁的商标越容易在人的脑海中留下深刻印象。日本的 SONY 商标、三菱商标,都有简明易识的特点。

(4)美观性原则。美观性当然要建立在适应性、可呼性、易识性的基础之上。不具备前三性的商标,再美观也不好,因为它不能促进产品的销售,就如好看不好吃的食品一样。但是,在前三个原则充分满足的前提下,美观性亦不容忽视。只有适应性、可呼性、易识性而无美观性的商标,犹如一件漂亮的衣裳,在显眼处打上个难看的补丁,实在有伤大雅。在衡量商标美观性的时候,不能只考虑好看不好看,还得考虑商标设计风格与产品风格是否统一。一般来讲,传统商品宜用传统风格的商标,现代商品宜用现代风格的商标。如果计算机上贴一个怪里怪气的商标,造型古朴的瓷器上绘一个洋里洋气的商标,那就有点不伦不类了。

4. 产品包装策略

在市场上,当消费者不知某商品内在质量如何,也无其他根据来判断其质量好坏时,往往只能凭借对商品包装的印象来决定是否购买。因为它能使消费者在扫描货架上商品的一刹那,留下深刻的印象。

通过销售包装进行促销已经成为企业销售竞争的一种重要手段。当前国内外销售包装的策略,真可谓蔚为大观。

在此仅精选较为经典的几种包装策略以飨读者。

(1)创新包装策略。这种包装策略,就是企业产品的包装,尽量不搞仿制,不与别的包装雷同,而采用新材料、新工艺、新图案、新形状,给消费者以耳目一新的感觉。例如,有些企业对食品采用“复合包装”。对人们未用完的食品,这种包装能自动复合。这种新颖包装,既能减少消费者对未用完食品包扎的时间,又能确保食品的卫生。所以,当这种包装的食品一投放市场,便深受消费者的欢迎。

(2)系列包装策略。这种包装策略可以说是类似包装策略的一种形式。系列包装是指一种商品采用风格统一,而在造型或装潢上略有差别的包装形式。将这些单个包装摆在一起,犹如一个阵容庞大的包装大家族,形成一个包装系列,可以提高商品的整体效应,比起单一的包装更具有强烈的视觉冲击力。

(3)趣味包装策略。趣味包装或称幽默包装,也是目前国际市场上较为流行的一种销售包装。这类包装主要是在造型及装璜上采用比喻、夸张、拟人等手法以及别出新裁的构思设计,增加包装趣味性和幽默感,强化对顾客的吸引力。例如,台湾有家饮料公司,在每包饮料的包装上印有一则动人的,富有诗意的爱情故事,很快吸引了众多的男女青年,他们边喝饮料边欣赏包装上的小故事,产品销路由此打开。美国也有一家食品公司,在水果罐头的罐盖上印有谜语,并注明打开罐头,吃完东西,谜底就在罐底。

(4)透明包装策略。透明包装是采用透明的塑料玻璃纸及材料,使内装物品一目了然,既能体现商品的自然美感,又便于顾客识别、选购。因此,这类包装形式在国际市场上盛行不衰。透明包装有全透明的,亦有非全透明的,如一些开窗式纸盒包装,纸板式泡罩包装袋等。

(5)名牌包装策略。这种包装策略,就是通过知名度较多的名牌包装,促进产品销售的一种包装策略。企业采用名牌包装策略,途径有二:一是自己创造。即通过自己努力。提高产品质量、使用合理价格、讲究信誉,逐渐将牌子创出来。二是设法借。有些企业产品质量较好,但经营时间短;有些企业为将产品进入国际市场,一时又无代理商等,这类企业就可跟名牌商品的生产、经销单位商榷,花一定代价借用名牌商品包装,促进产品销售。但决不可随意假冒名牌商品包装。

□ 质量形象设计

1. 质量是企业的生命

质量是产品的基本属性,消费者在购买商品时,总是希望它的质量好,性能可靠,否则他们会对该产品及其生产厂家产生反感,所以企业只有产品质量过关了,才能给消费者留下良好的印象。现在企业的质量观念则要求更广泛,它是指企业全面管理强调的质量,包括产品质量、服务质量和工作质量等各个方面,这也正是质量形象设计的主要内容。

在全世界享有盛誉的企业,无一不把质量作为企业的生命而加以高度重视。

德国“奔驰”汽车在买主中一直享有良好的声誉。“奔驰”600型高级轿车虽然在生产了2677辆之后停止了生产,但这种车已是世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具及接待用的专车。即使在经济

危机的年代,奔驰车仍能“吉星高照”,在激烈的国际竞争中求得生存和发展,成为世界汽车工业中的佼佼者。在大量日本车冲击西欧市场的情况下,奔驰车不仅仅顶住了日本车的压力,而且还增加了对日本的出口。尽管一辆奔驰车的价钱可以买两辆日本车,但奔驰车却始终能在日本市场保住一块地盘。

奔驰公司之所以能取得这样的成就,重要的一点在于它充分认识到公司提供给顾客的产品,不只是一个交通工具——汽车本身,还应包括汽车的质量、造型、维修服务等,即要以自己的产品整体来满足顾客的全面要求。于是,这个公司千方百计地使产品质量首屈一指,并以此作为取胜的首要目标,为此建立了一支技术熟练的员工队伍及对产品和部件进行严格的质量检查制度。以产品的构想、设计、研制、试验、生产直至维修都突出质量标准。

奔驰汽车公司还能大胆而科学地创新。车型不断变换,新的工艺技术不断应用到生产上。现在该公司生产的车辆从一般小轿车到大型载重汽车共 160 种,计 3700 个型号,以创新求发展已成为公司上下的一句流行口号。

奔驰汽车公司还有一个完整而方便的服务网。这个服务网包括两个系统,一是推销服务网,分布在德国各大中城市。在推销处,人们可以看到各种车辆的图样,了解到汽车的性能特点。在订购时,顾客还可以提出自己的要求,如车辆颜色、空调设备、音响设备、乃至保险式车门钥匙等。服务网中第二个系统是维修站。奔驰公司非常重视这方面的服务工作。这个公司在德国有 1244 个维修站,工作人员 5.6 万人。在公路上平均不到 25 公里就可以找到一家奔驰车维修站。在国外的 171 个国家和地区奔驰公司设有 3800 个服务站。维修人员技术熟练、态度热情、车辆检修速度快。奔驰车一般每行驶 7500 公里需换机油一次,每行驶 1.5×10^4 公里需检修一次。这些服务项目都能在当天办妥。在换机油时,如发现某个零件有损耗,维修站还会主动打电话通知车主征求是否更换的意见。如果车子意外地在途中发生故障,开车人只要向就近的维修站打个电话,维修站就会派人来修理或把车拉回去修理。

质量、创新、服务等虽然并不是什么秘密,但在生产经营的产品与质量、创新、服务等有机结合上,各企业却有所差异。奔驰汽车公司正是杰出地树立贯彻整体的观念,才使自己成了世界汽车工业中的一颗明

星。

所谓服务质量,就是意味着减少企业与顾客双方买卖的不便,创造一个优异的印象,也就是说销售人员对顾客态度客气,服务愉快迅速;交易场所清洁有序,光亮美观;推销员接待顾客时,穿着整齐,出落大方。同时在销售活动中,必须尊重顾客的社会风俗习惯,并努力造成一种满足顾客的印象。

2. 销货始于售后

“我坚信,销货始于售后。”这是德国汽车经销商吉拉德的著名信条。吉拉德经营十几年来,他每年卖出的新车比任何其他经销商都多。解释他成功的秘诀时,吉拉德说:“我每月要寄出一万三千张以上卡片。”

为什么要从吉拉德谈起!因为他的秘诀同样也是 IBM 以及其他许多杰出公司成功的秘诀,说穿了,就是服务,压倒性的、无懈可击的服务,尤其是售后服务。吉拉德观察到:“有一件事许多公司没能做到,而我们却做到了,我坚信销售真正始于售后,并非在货品尚未出售之前……顾客还没踏出店门之前,我儿子就已经写好‘铭谢惠顾’的卡片了。”一年之后,吉拉德不仅会代表顾客亲自跟服务部门经理保持联系,而且还继续维持两者之间的沟通。

吉拉德是不会让他的顾客买了车之后,就把他抛至九霄云外的。他们每个月都会收到一封不同大小、格式、颜色信封装的信。“这样才不会像是一封垃圾信件,还没被拆开之前,就给扔进垃圾筒了!”吉拉德透露,顾客们会打开来看,信一开头就写着:“我喜欢你!”接着写道:“祝你新年快乐,吉拉德贺”。二月,他会寄一张“美国国父诞辰纪念日快乐”的贺卡给顾客;三月,是“圣·佩翠克日快乐!”顾客都很喜欢这样的卡片。吉拉德自豪地说:“你该听听他们对这些卡片的赞美。”

吉拉德对顾客的关怀是贯彻到售后的。他说“顾客再回来要求服务时,我尽全力替他们做到最佳服务……你必须具备医生的心肠,顾客的汽车出了毛病,你也替他感到难过。”

乍看之下,吉拉德的一万三千张卡片策略,俨然像是一种促销的噱头,但就和杰出公司一样,吉拉德对顾客的关怀似乎是发自内心的诚意。如同吉拉德自己说的:“国内真正出色的餐馆,在厨房里就开始表现他们对顾客的爱心了;同样的,顾客从我这买走一辆汽车,将会像刚走

出一家很棒的餐馆一样,带着满意的心情离去。”

企业始终要注意的第一个目标是其顾客和他们不断变化的需求和欲望。由于购买力的增加,顾客有权自由选择销售商。同时,由于顾客的口味变得越来越挑剔,他们常常处于不满的状态。

你以为是稳定的顾客可能会随时随地不辞而别。这些用户,加上你的竞争对手,可以使你精心设计、十分畅销的产品一夜之间变成滞销货。所以,不进行新产品的开发,不进行技术革新的企业会被顾客抛弃。

许多企业表面提倡让顾客满意,而实际上并不把顾客当作一回事,但在最佳企业的企业文化中,顾客则处于至高无上的地位。最佳企业常常彻夜不眠,苦想冥思如何满足顾客的需要,并预测顾客的期望和欲望,其目的是为了不让顾客落入旁人之手。如日本丰田公司亚洲分部将其顾客关系部改成顾客挽留部。这个部门的经理认为该部门真正的任务是无限制地留住顾客。这样:①顾客买的第二辆和第三辆汽车也是丰田汽车;②顾客的亲朋好友也都会买丰田车;③每隔四年,顾客会再买一辆新丰田车。

另外,我们也要看到,要使顾客满意,有时可能会失去一笔交易。因为顾客可能对已购买物品的质量与功能,没有满足他实际所需而要求退货。对此,企业应理解,宁可失去一笔交易,也不可失去一位顾客的信心,更不能因为一位失望的顾客,而影响大家的印象,所以,必须及时答应退货,以消除这种购买错误而导致的不满。

更有代表性的,让我们看看日本松下公司的“上帝诀”:

对顾客不可怒目而视,也不可有讨厌的心情。

注意门面的大小,不如注意环境是否良好;注意环境的良好,又不如注意商品的良好。

销售前奉承,不如销售后服务。只有这样,才能得到永久的用户。

资金缺少不足虑,信用不足最堪忧。

对一元钱的顾客同百元钱的顾客一视同仁,是商店兴旺的根本。

遇有调换商品或退货时,要比卖出商品更加客气。

销售优良的产品自然好,将优良产品宣传推广而扩大销售则更好。

如果没有随赠之物,笑颜也是最好的赠品。

缺货是商店的失败,道歉之后,应询问顾客住址,并说“马上取来送到贵处”。

对商人而言，没有繁荣萧条之别。

最佳企业的一切活动，包括计划、预算、促销、广告和投资等，目的是使顾客满意。不管企业的哪一项决策，其基准是：“这会不会让顾客更高兴？”把顾客放在首位的企业总是有盈利的，其员工的工作总是积极努力的。

最终评判一个企业提供的产品和服务质量优劣的是顾客。顾客的评决是神圣不可侵犯的。每一家企业都应集中精力制定一项如何向顾客提供比竞争对手更好的产品和服务的策略。

服务的意义对顾客来讲，就是人们对企业服务质量的信心，亦即企业为顾客提供服务方面，实践诺言的程度。这包括及时的修改、修理，甚至退换，只要顾客不满的理由正确。甚至有的零售商店，对于退换商品无需顾客提出任何说明。

服务还意味着使顾客对自己所购设备充分利用，预备随时接受顾客咨询。即使是在购买较长时间以后，为保持商品的功效，必要的仍应代为修理，以使顾客满意，增强顾客对企业服务质量的信心。

在素以文化之都著称的巴黎，游客们最流连忘返的恐怕要数巴黎圣母院、卢浮宫、凯旋门与埃菲尔铁塔，然而对美食家来说，最迷恋的则要数马克西姆饭店了。

马克西姆饭店为顾客提供的服务是无可指责的。这是它获得成功的“秘诀”之一。本世纪初，这个饭店有一位叫阿尔贝尔的领班，他以精良的服务赢得广大顾客的称赞。就像舞会上的大明星拥有崇拜自己的一群观众那样，阿尔贝尔的崇拜者是一群名流显贵。他的服务技巧十分娴熟，经常是没等客人提出要求，便主动而又亲切周到地予以招待，使客人仿佛在朋友家中做客一样。他成为法国的知名人士，现在巴黎格里文博物馆中还陈列着他的蜡像。

阿尔贝尔的作风现在已经成为马克西姆饭店的传统。餐厅值班经理罗日·维亚尔被顾客誉为“亲切的罗日”。在 1500 多名常客中，罗日可以叫出许多人的名字并知道他们的就餐习惯。往往顾客刚刚步入门厅，他便引导他们到自己常坐的座位上去。

在马克西姆饭店，从值班经理到餐厅领班，从斟酒师到服务员，分工十分明确，装束也各不相同。值班经理负责监督整个餐厅工作，接待前来订餐者或电话订餐者。领班负责专为客人订菜，监督服务人员按客

人进来的先后顺序招待。服务员负责更换餐具、上菜等。斟酒师专为客人斟酒。他们在客人面前总是和颜悦色,彬彬有礼,不卑不亢。一举一动都显示出受过良好的职业训练。

马克西姆饭店的用餐方法有一定之规,每道菜都由服务员在现场分份。一盘菜肴端来后,在分菜前要先请客人欣赏一番菜肴的颜色。每吃一道菜,便要更换一次盘子,不同的菜所配的餐具也不同。菜要从客人的左边上桌,碟子要从客人右边撤下去。如果菜的质量不符合客人要求,他们从不掩饰和辩解,在表示歉意后,立即更换。在用餐过程中,食什么菜饮什么酒,也有一定的讲究。例如,海味搭配白葡萄酒,肉类搭配红葡萄酒,最后吃点心时饮用香槟酒。每当酒瓶启封时,斟酒师总是先给客人斟上少许,请客人品尝味道是否纯正,待客人表示满意后,才给客人斟酒。

3. 售后服务——产品质量形象的再创

美国《幸福》杂志每年都评选美国“十佳”公司,从全国 30 多个行业 300 多家公司中评出 10 家最好的公司。评选的标准有八项:①管理质量;②产品和服务质量;③创新;④长期投资金额;⑤财务状况;⑥吸收培养人才;⑦对社会和环境所负的责任;⑧财产使用状况。其中,第二项的产品和服务质量就包括售后服务。

随着技术的进步和顾客需求变化,经济发达国家企业的销售技术也在发生变化,变化之一是售后服务越来越重要。有人把售后服务看作是新旧销售技术的区别。

经济技术发达国家重视售后服务,是一种必然的历史趋势,是技术发展的要求(高新技术产品,需要售后服务),也是经济发展的要求(售后服务好才有竞争力)。

要使社会尤其是企业普遍重视和做好售后服务工作,需要进行多方面的努力。首先要提高对销售服务的认识,这不是售后服务普及化的充分条件,却是必要条件。

(1)售后服务是提高产品质量的保证。售后服务工作是质量管理在使用过程中的延续,是实现商品使用价值的重要保证。现在强调产品质量问题,而产品质量只有在使用过程中才能完全表现出来。由于生产、运输、安装或使用中的种种原因,售出产品的使用价值可能遭到破坏。而售后服务作为一种补救措施,可以保证产品的使用价值和质量,为消

费者排除后顾之忧。在售后服务中,通过与用户的直接接触,不仅可以密切企业与用户的关系,保证已有的市场和设法扩大市场,而且可以把消费者对产品的意见和要求及时反馈给企业,促使企业不断提高产品质量,更好地满足消费者的需要。售后服务还是“保健医生”,可以为消费者提供技术咨询,帮助解决使用、维修、保养方面的问题。随着科技的不断进步,有些商品的结构性能越来越复杂,安全要求越来越高,这就更需要做好售后服务工作,充分发挥这些产品的作用。

(2)售后服务是重要的竞争手段。商品竞争表现在很多方面。一个重要表现是价格竞争,另一个重要表现是品种质量竞争。就质量竞争而言,如果说生产过程中的质量管理是“第一次竞争”,售后服务则是“第二次竞争”。经过市场优胜劣汰后,许多耐用消费品在质量、价格方面十分接近时,售后服务的优劣显得更为重要,作为竞争手段甚至具有战略意义。现在购买商品不仅要挑质量,挑价格,也要挑售后服务。售后服务不仅对商品质量起保证作用,而且使消费者对企业产生信赖感。有些产品的质量各个企业不相上下,推销手段也大同小异。但高明的企业由于售后服务好,便可争夺到消费者更多的“货币选票”。有些产品原来在消费中默默无闻,由于企业采用了服务促销的策略,便使这些产品成了名牌产品,企业也随之兴旺发达起来。

(3)售后服务可以满足消费者的需求。中国消费者协会根据国家有关政策法规,已正式提出消费者应具有6项权利:①了解和服务的权利;②选择的权利;③求得商品和服务安全、卫生的权利;④监督价格、质量的权利;⑤对商品、服务提出意见的权利;⑥受损害时要求索赔的权利。将来,消费者的投诉也会越来越多。这也对企业形成了一种压力,企业搞好产品的售后服务,可以协调和满足消费者在售后服务方面的要求。

□ 竞争形象设计

在现代社会里,竞争已涉及到经济、政治、军事、商业、教育和科研等各个领域。对企业管理者来说,竞争更是整个生活和工作的主题。企业员工一方面要为企业的生存、繁荣而竞争,另一方面也要为职位、薪水、住房而竞争。有的企业在竞争中获胜,有的企业则在竞争中宣告破产。有人把这种竞争形象地比喻为老鹰斗鸽子,一旦战斗开始,老鹰就

会不顾一切地进攻,直到老鹰或者是鸽子战败为止。

当然,现代竞争已不像过去弱肉强食、你死我活的斗争那么可怕,但企业想要战胜对手,在竞争中树立形象、提高知名度,在市场上站稳脚跟,也是要煞费一番苦心的。

1. 在市场竞争中赢得优势的绝招

在当今市场瞬息万变的情况下,企业如何才能驾驭市场,在激烈的市场竞争中赢得优势呢?

(1)树立正确的经营思想。这是企业在市场竞争中赢得优势的前提。经营思想是否正确关系到企业经营的成败,因此企业在经营实践中,应牢固树立“用户第一”、“顾客至上”、“质量是生命”的经营思想,树立市场观念、竞争观念、成本观念、利润观念、服务观念等一系列新观念,不断强化求实创新、灵活多变、居安思危、敢冒风险等经营意识,为企业在市场中取得主动权奠定良好的思想基础。

(2)决策求前。企业要在市场竞争中赢得优势,不仅要随着市场的变化作相应的调整 and 变化,更重要的是着手于未来市场的前景,了解和把握未来市场变化和发展的趋势,做出科学的超前决策。实现超前决策要做好三方面的工作:

①对竞争对手进行仔细的分析和研究,了解其经营战略,活动方式,正确估价其经济实力,从而制定出与其抗衡的对策。

②重视消费者的心理研究,摸准消费者的消费心理,把握消费者的消费动机,了解消费者的实际需求,从而制定满足与引导消费的对策。

③对市场进行调查和研究,掌握最新市场信息,摸准市场脉搏,对未来市场前景进行科学预测。

(3)产品求新。市场竞争实质上是产品的竞争,产品滞销,企业就会陷入困境;产品畅销,企业就会兴旺发达。因此企业就必须重视产品的创新。主要抓好以下几个方面:

①制订出一系列新产品开发规划,使产品开发规范化。

②依靠科技大力开发和生产具有独特风格,有时代特色,符合市场消费潮流,符合消费者购买力和欣赏水平的新产品。

③重视产品的设计,要在现有技术、设备、工艺、材料的基础上,重新构思产品的结构、性能、外观和使用范围等。

④要借助科研和教育部门的科研力量,实施“借脑”工程,进行新产

品开发。同时,加强企业自身技术力量的培养和提高。

(4)质量求优。企业要在市场竞争中取胜,最根本的是取决于产品的质量。如果产品没有质量做保证,即使能够卖出去,它只能奏效一时,最终也会受到消费者的冷遇。因此,企业必须重视提高产品的质量,创造出更多的名牌产品。主要抓好三个方面:

①不断强化员工的质量意识,提高员工的整体素质。

②强化质量管理,完善质量检测制度,采用先进的生产标准和检测手段,严把质量关。

③积极培养企业管理人才,搞好现有管理人员的岗位培训,更新管理知识,提高管理人员的业务素质。

(5)价格求廉。企业要在市场竞争中获胜,产品不仅要有高质量,而且也要物美价廉。产品价廉取决于低成本、低消耗。而要降低成本和消耗,就必须重视科技进步,不断吸收先进技术,加强对现有设备的技术改造,用先进的生产工艺改造旧的生产工艺;积极推广和应用新材料,提高产品的性能和质量;严格管理制度,加强劳动纪律,杜绝浪费,提高效率,增产节约,增收节支。

(6)商标注册求先。产品只有进行了商标注册,企业才能取得商标专用权,才能受到法律的保护。如果不重视注册,被自己的对手抢了先,就会失去商标的使用权,就会丢掉已有的市场,就会完全处于被动。因此,企业必须重视商标的优先注册,增强商标注册意识,善于运用法律手段保护自己的合法权益。

(7)推销求活。企业要在市场竞争中赢得销售优势,就必须注重搞活销售。

①重视广告宣传,提高产品的知名度,为销售打下良好的基础。

②建立推销网,有条件的企业可以多开办一些销售网点,不断扩大推销范围,以占据市场。

③采取灵活的推销方式,如薄利多销、分期付款推销、租赁推销、赊销等。

(8)服务求佳。售后服务在国外已被称之为“二次竞争”,在产品质量有保证,价格相差无几的情况下,谁能够提供最优质服务,谁就能够赢得用户,谁就能够抢先占领市场。因此,企业要在市场竞争中赢得优势,就必须搞好售后服务。

当今企业中强手如林,万家称雄,一些著名的企业就是在激烈的竞争中树立形象,脱颖而出。

□ 胜战实例

1. 出奇制胜

在美国,市场上出售的三只手表中就有一只是标有太麦克斯(Timex)商标的手表。在欧洲和非洲等地,太麦克斯手表抛到哪里,哪里的手表市场就受到猛烈冲击。原因何在?一是这种手表价格十分低廉。1950年男式手表零售价是6.95~7.95美元,1954年为12.95美元。1958年太麦克斯出售第一批整套女用手表(一只化妆用,一只打球用,一只普通用),全套售价50美元以下。这种低价手表成为人们的常用手表和在逢年过节馈赠亲友的礼品表。学生毕业、或圣诞节、或父母生日,都可以买一块。60年代该公司声称,它占有50元以下女式手表市场的36%。太麦克斯的成功还因为它的出奇的广告宣传方式。有报道说:“太麦克斯的推销方式完全按照马戏团吸引观众的形式来进行的”,这在保守的手表业中是前所未闻的。太麦克斯手表推销员访问零售店时,把手表猛摔在墙上,或浸入水桶里以证明其防震和防水质量……公司因其所谓的“拷打试验”而在国外享有盛名,它在做商业广告时,以实况进行电视转播,太麦克斯手表被拴在飞奔的马尾上,或从41.15米高处投入水中,或被缚在冲浪板上面和水陆两栖飞机之后,人们可以看到它继续走动不停……

太麦克斯的“拷打试验”广告术,不论在哪里使用,都获得成功。例如,1962年太麦克斯在非洲还是一个不知名的牌子。该公司发动了一场广告宣传战,仅1963年12月份太麦克斯便在非洲市场中出售了10000只,接着太麦克斯使用同样的绝招进入了法国市场。

无独有偶,日本西铁城钟表商为了在澳大利亚打开市场,提高手表的知名度,曾声称某月某日将在某广场空投手表,谁拣到归谁。到了那天,日本钟表商雇佣了一架直升飞机,将千余只手表空投到地面,当幸运者发现自己拣到的手表完好无损时,都奔走相告。于是,这种表的销路大开。应当说西铁城表之所以打进澳洲市场,是靠这种“出人意料”的“硬碰硬”的质量宣传赢得了广大消费者的信赖,树立起了“过硬”的产品质量形象。

2. 柯达与富士的角逐

多年来,在摄影器材市场上独占鳌头的柯达公司,面临着太平洋彼岸日本富士公司的挑战。

柯达公司创业 100 多年,是实力雄厚的老牌企业。拥有资产达 100 多亿美元。雇员超过 12 万人,在美国最大的制造业公司中,排名第 23 位。

柯达公司占有 56% 的世界胶片市场,彩色相纸的市场占有率为 40%,美国市场几乎是它在一统天下。

柯达公司利润丰厚,据 80 年代初统计,一年销售额达 106 亿美元,获纯利 12 亿美元。柯达公司良好的经济效益,使许多公司垂涎,包括美国的化工公司——杜邦化工在内的一些大公司,都曾想染指这一行业,但均未见成效。

然而 80 年代后期,柯达却遇上了前所未有的挑战。对手是日本的富士公司。

“富士”,是日本最大的彩色胶片和相纸的制造商,在日本市场占有率为 70%。近年来富士制定了向柯达挑战的目标。该公司的一位高级主管声称:“在不久的将来,要夺取柯达公司 12%~15% 的市场。”

这正像一场惊心动魄的“拳王争霸战”,老拳王“柯达”面临新拳击手“富士”的挑战。后者野心勃勃,意欲夺魁;前者决心卫冕,寸土不让,一场搏斗开盘了。“富士”的招数主要是:

(1)大搞宣传战。该公司在美国大作广告,1981 年广告费 500 万美元,近年来还在上升。

(2)质优价廉。“富士”产品针对柯达牌子老、信誉好、要价高的特点(比一般其他名牌产品贵 10%),采取了优质、低价的对策叩开了美国市场的大门。

(3)1984 年,就在柯达公司的故乡洛杉矶,富士悍然夺得奥运会的赞助权。这对柯达是一次真正的打击。“富士公司”因此名声大噪。

面对“富士”咄咄逼人的架式,“柯达”不敢再掉以轻心,决心给富士一点颜色看看,回击几乎重拳。主要有如下几点:

(1)大力开展非摄影产品,包括医疗器械、超高速影印机,以及其他利润丰厚的新产品。

(2)进行一系列收购行动,加速公司进入高科技领域,例如,他们

耗资 7700 万美元收购了著名的电脑公司——阿提斯公司。

(3)不断推出新型相机,保卫其在化学摄影方面的权威形象。

(4)开拓海外市场,包括日本、德国、中东、东南亚等国家及地区,并降低售价与日本厂商展开竞争。

商场如同战场,所不同的是战斗靠的是士兵和武器,而竞争靠的是人才、技术、产品、质量、战略、信息、售后服务等。然而两者在战术上是相同的,都是智力和实力的较量。

企业之间的竞争应该在公平合理的前提下,八仙过海、各显其能。然而在现实社会上都存在着种种不正当竞争行为。一些企业在经济活动中,违反社会公共利益和商业道德,采用虚假、欺诈、损公肥私和损人利己等不正当手段,牟取个人和小团体利益。

(1)以假乱真,假冒他人企业名称、商号、商标、包装,生产和推销其劣质假冒产品。

(2)竞购竞销、屯积居奇。

(3)垄断经营。一些地区为保护本地企业利益,实行地区封锁,采取高管理费、高税收等方式,限制外地商品流入本地销售。

(4)以贿促销,借助高额回扣等方式,拉拢诱惑采购人员;向政府实权部门或人物进行行贿。

(5)拖欠贷款。款到发货,收货付款,此乃商业道德的基本要求。一些企业不守商业信誉,任意拖欠贷款,给他人扩大再生产造成影响。

这些行为,虽能得逞于一时,却不能长久,终究是会受到相应的处罚和制裁及公众的谴责的,最终还是自食其果。

3. “花旗”的战略

数十年来,美国花旗银行一直是在日本开展业务的最大的外国银行,但由于外国银行在日本银行业务中所占的比重不到 3 个百分点,故花旗银行在日本所取得的成绩远远不能与其盛名相符。究其原因,人们不难发现,完全是因为数十年来几乎所有的外国银行中,没有一家把目标放到日本的小额存款业务上去的缘故,尽管这种业务十分赚钱。但是,这一情况终于有了变化。1984 年,美国花旗银行决定实行一种全新的策略,这一策略是向日本银行业的小额存款业务进军。

长期以来,日本一直有着这样一种习惯做法,就是在诸如银行这样的行业中拉帮结党,组成一个规模很大的财团,以使其成员有能力不让

外来的单个竞争者获得市场份额。因此,用提供富有竞争力的产品来打破这种结构,不仅会使现行银行制度受到冲击,而且会使整个行业的权力结构发生倾斜。但从花旗银行的观点来看,财团化损害了消费者的利益。因为当所有的银行都必须按同一的利率提供同一的产品时,输家肯定只能是顾客。然而日本政府官员和银行家们却都公开赞成这样一种理论,即银行业的竞争,不会使普通储户获益。因此,很难让一般的日本储户相信,花旗银行能比日本分属于各个不同财团的银行更能满足他们的需求。

要在日本设立一个储蓄网,对于花旗银行来说,存在许多必须加以克服的障碍。花旗银行的服务形象远比其日本竞争对手差,它只有为数很少的几家分支行,还没形成银行网络,而这在一个主要是以现金进行经济活动的社会中,是一个极为不利的因素。

但另一方面,花旗银行也有它自己的优势,它善于用战略性很强的市场营销原则去推进银行业务,同时,在银行储蓄业务所应用的软、硬件方面,它总是领先于他人一步,作为在日本最大的外国银行,花旗银行的一言一行都是有举足轻重的分量。如果把所有这些因素加在一起的话,那么花旗银行在日本的银行储蓄业务上所占的优势就能取得一个最大的值。

花旗银行对日本市场进行了周密的研究,并精心选定了它的目标:主要向那些倾向于将储蓄与流动资产进行投资的具有所谓的“世界性”意识的日本人下功夫。为了让这些人了解花旗银行,该行决定提供与其日本竞争对手不同的产品和服务,整个竞争战略可分为以下四个部分:

(1)用高收益进行竞争。由于日本没有任何法规禁止花旗银行为其外币存款自行订定储蓄利率,因此,花旗银行推出了美元储蓄;

(2)通过做广告,积极宣传其高收益优势,来自公众的反应是十分踊跃的,日本的银行家们和大藏省的官员尽管对此极为担忧,但却未采取任何禁止行动;

(3)为日本顾客创造一种全新的银行服务概念,花旗银行向其日本顾客推出了电话储蓄业务,这一极为便利的方法使花旗银行打进了许多它本身尚未开设分支行、而其日本竞争对手却有舒适的银行设施的地方;

(4)投具有超前意识与全球意识的日本人所好,花旗银行将目标瞄

准了日本市场中对其独有的与众不同的产品和服务最感青睐的那一部分日本人,这部分人包括:

①需要大量流动资金进行投资而不愿浪费时间等待的专业人员和企业家;

②日本大公司中的高收入人员,尤其是那些有海外生活工作背景的人,因为这些人习惯于“比较购物”,即用他们的钱去获得最佳收益;

③由于花旗银行所具有的美国形象及由此而来的对于日本人所产生的神秘感,会使日本妇女,尤其是那些在做生意时受到过日本社会特有的性别歧视之害的日本妇女,成为花旗银行的忠实客户。而且有研究表明,这些妇女对收益率情况极为敏感,且比日本男人更易于接受新产品。

花旗银行的这一战略结出了硕果。现在,该行的大部分零散客户均是日本人,尽管该行只有 6 家分支机构,但他们仍然选择了花旗银行,花旗银行保证其顾客能利用东京最大的 ATM 网络,因为该行同 13 家日本城市银行的自动提款机网络实行了并网运作(所有这些银行在全日本的 3000 家分支机构中拥有 20000 台自动提款机),这些又加强了顾客对在花旗银行提取现款的信心。

□ 小企业成功秘诀

日本东京的印刷业很发达。群雄并立,经营有术。如果把该行业群体比作森林,那么,大企业就是一株株根深蒂固的巨柏苍松。

然而,在这些大企业旁,仍然存在着一个小小的印刷店铺——“印刷侍者”。

就像它的店名一样,“印刷侍者”很小,就像巨人足下的小小“侍者”,那些苍松巨柏夹缝中的一棵小白杨。但它却充满生气。不仅站稳了脚跟,而且得以发展壮大。

“印刷侍者”成功的秘诀在哪里呢?形象地说,就在它的“店名”。

面对顾客,它真的把自己当作“侍者”,处处为顾客着想,诚心为顾客服务,这一切都具体体现在它的经营原则中:

它提出“印刷业也是零售业”的口号,强调礼貌待客。既然把企业看作是“零售店”,职员还不应该像营业员那样热情周到地接待顾客吗?

它强调对任何来者不拒。顾客进了门,绝不让空手走。印多印少,

大活小件,一律接受,包括像个人名片、请柬、贺年片、贺年信、舞会招待券这样的零星小生意也做,而且做就做好。对于小活零活,他们提出“少量快速”、“立等可取”。比如百张以下印刷品,顾客急需品,往往一杯热茶未尽,成品已经到手,只此一点,深受顾客好评。因此生意兴隆,顾客不绝于门。

为了方便顾客,顺应现代办公潮流,他们想了不少招数。如不惜工本,购买了文书编辑机、微型电脑、电子传真机等办公自动化三大法宝。提高了为小企业、小商店和市民服务的效率。同时兼带传授使用方法,招来了更多主顾。

“印刷侍者”经营很有成效,1980~1984年,营业额由3.5亿日元上升为6.5亿日元;利润相应由500万日元增至2500万日元,就是说,在5年的时间内,它的营业额增加了将近一倍,利润却增加了4倍。

综上所述,它的经营之道是以小为本,见缝插针,安于在大企业脚下拾遗补缺,而最根本的成功诀窍则在于尊重顾客,尊重企业经营对象——人。它使任何一位顾客,登门之后,无可指责。如此热情到家,服务到家,怎么能不兴旺发达呢?

小企业在强手如林的夹缝中求生存,求发展,确实是很不容易的。但是企业小,也有小的优势,关键就是在安于做小事,顾客的需要是多种多样的、有的看起来很小,实际上,如果能尽力满足他们的这种需要,就不是小事了。一个小企业如果使顾客感到离不开它,信任它,它也就站住脚,并逐步发展壮大起来。

五、CI 决策

☐ 塑造公司新形象

1. 迈向新的企业形象

首先介绍一个案例。鹿儿岛县的民营广播电台“南日本广播公司”(MBC),于1983年10月对外宣称,公司已决定导入CI。这家电台是1953年创立的,开始时只经营收音机的广播网,到了1981年才开始制作电视广播节目。与其他民营广播电台比较起来,MBC是属于历史悠

久的公司,也是当地第一家民营广播电台。由于 MBC 的创办者具有相当优秀的经营才能,所以这家公司一直稳健地成长着,至今已是鹿儿岛无人不知、无人不晓的高知名度公司,也是日本全国数一数二的民营广播电台。

南日本广播公司从创立初期起,就非常支持当地的文化教育事业。例如:派遣几位当地高中生到美国留学的制度,或培育初级的管弦乐团等。这些都与电台无直接厉害关系,但这家公司却一直很提倡文化事业,至今仍是如此。

在不知不觉中,一帆风顺的南日本广播公司,其经营环境已产生变化。首先,当地出现了新的竞争对手。原本,鹿儿岛已有第二家民营广播电台——“KTS”,但在 1982 年时,又增加了第三家广播电台——“KKB”。不久,“NHK”也跟着加入。于是,除了 MBC 外,鹿儿岛已出现了三家电台。

收视率的争夺与节目本身有关。电视台增加之后,很自然地,便会影响到各电视台在市场上的占有率,这是问题之一。而大部分的电视节目,都必须先经新闻局批准,再交由电视台来制作。所以,电视台想充分的控制节目并非易事,也无法再像以前那样地独占市场,更不能随心所欲地控制收视率。

第二个问题则是员工的高龄化。广播电台、电视台的设备日渐朝自动化的方向发展。在电视尚未出现前,收音机的广播工作是一项引人注目的社会新行业,而当时服务于广播电台的 20 岁青年,现在已经 50 多岁了。过去需要许多技术人员来控制广播的电波,但现今科学发达,采最新式的设备后,可以节省一半以上的人力。南日本广播公司历史悠久,有许多服务已达数十年之久的员工,这是一笔很难处理的人事费用。而新成立的广播电台、电视台,则没有高龄员工的问题,并且采用最新式的设备。

事实上,员工的高龄化或人数过多并非此公司的最大问题。南日本广播公司的主管指出:“最大的问题不是员工数量多或高龄化。其实,员工的精神老才是最危险的现象。”

到了八十年代,有一种新的媒体已从研究阶段逐渐步入实用期,而且当它出现时,可能会根本地影响了整个广播事业。这项讯息传出后,令南日本广播公司彻底的觉悟到:鹿儿岛历史最悠久的民营广播电台,

它过去的贡献和曾经缔造的光荣业绩,以及将来继续在此地求生存的保证等,都已变得虚无飘渺。

这家公司的领导人判断:“必须想办法建立合于潮流的公司形象,面对新时代的来临而重新出发。”

所以,南日本广播公司在 1982 年 4 月,终于实现已经讨论很久的方案“导入 CI 计划”。

2. 唯有改变自己才能突破

1982 年 7 月,南日本广播公司成立了“CI 准备委员会”。

首先,“CI 准备委员会”收集有关 CI 的情报,同时展开统合性的 CI 计划立案作业。另一方面,公司也鼓励员工多提出建议,表达与 CI 计划有关的期待和提案,或替 CI 计划拟出另一个名称,因为“CI”这个名词对他们来说,颇有听不习惯的感觉,所以希望员工能想出另外一个更具亲和力的名称。当然,透过这些活动,也让员工更加了解公司将要实施的 CI 计划。

结果,委员会共收集了 69 个有关 CI 计划的名称,最后决定采用其中的 PUM(power up MBC)。“CI 准备委员会”根据公司内部的意见,开始进行 CI 的团结工作,举办 CI 研修会,聘请外界的专家来讲解有关 CI 的问题。

当 CI 的实施计划正式得到主管的同意后,便开始作业。1982 年 11 月,他们以企划室为中心,着手调查 MBC 对内、对外的企业形象,亦即调查第三者对 MBC 公司的观感。首先,他们以鹿儿岛市的观众为对象,进行电视台形象的调查;之后,又针对观众代表、当地的有力人士、商业广告顾客等一一进行面对面的访问。

同时,为了确认经营者的方针,他们也和高级主管面谈,并对公司及其关系企业的全体员工作问卷调查。如此,经过一连串的调查后,得到各项要点如下:

①在鹿儿岛,南日本广播公司博得“亲切感”、“好感”、“亲和力”等良好评价。但是如果把观众的特性及生活样式先加以分门别类,再对评价内容作进一步的分析,仍能发现几项弱点。所以,MBC 未必能在广播界保持领先的地位。

②公司内部不仅出现老化现象的自觉症状,而且对外的活泼趣味也不足。

③依年龄和服务年资的不同,员工对公司形象的看法有相当大的差异。例如:随着年龄的增加,爱公司、偏袒公司的趋势也愈强大。所以,年轻员工的看法较客观,而老资格的员工则一味偏向公司,不论对错。

④南日本广播公司,在地域公共性的情报机构上,得到很高的评价,同时也负担了无法逃避的责任和使命,这些都是衍生自过去数十年的活动成果;当然,这已超过一家民营企业的责任范围了。

调查结果对高级主管产生很大的刺激,尤其从评论内容中,可明显的看出老资格而地位崇高的职员,由于偏爱公司而丧失了客观性。倘若持续这种情况,公司的活动会趋向保守,事事墨守成规。然而,此种情况目前是很难改变的,因为那些公司元老具有很大的权限。

于是,高级主管们集会展开详细的讨论,其中有人诚恳的说:“都是因为我们这些老资格的人太固执的关系,现在调查中已经显现这种情况了,所以我们必须改变观念和行动。”

“我们必须改变……”,听似简单的一句话,但是要将其付诸实行并非易事。然而,南日本广播公司还是毅然地选择了这条难行之路。

1983年3月,南日本广播公司的新企业理念经过会议讨论后,作出如下的决定:

- ①大胆的冒险。
- ②给鹿儿岛县民一家最具亲切感、亲和力的电视台。
- ③表现乡土爱,发挥指导性。

为了塑造未来的企业形象,他们采用的方针是:“富有知性的同时,也表现出大胆的决断作风和合乎时代的潮流感。”

南日本广播公司的主管会议,不但决定了公司企业的新理念,也决定以新的公司目标取代旧有的方向。因此,MBC公开对内征求精神标语,结果收到了很多员工的提案资料,公司参考这些资料后,终于正式制定企业理念体系。

另一方面,PUM委员会决定根据公司的企业新理念,重新形成新的MBC视觉形象,他们把这一份工作交给永井一正先生来负责、设计。

1983年5月,新的企业标志的原型、设计被呈示给高级主管,由他们从十几件草图中选出最合乎新企业理念的3件,再让公司职员以投票方式来作选择,以此结果为基础,由高级主管会议做最后的定案。

南日本广播公司及其关系企业的未来关系的表现,则选择最明快的设计。

至于对外的名称,还是以“MBC”优先于“南日本广播公司”。依据这次决定的原型,公司立刻展开设计系统的作业,进而决定了基本设计系统。之后,根据基本设计系统来进行更具体的应用设计。

在这段期间,PUM 委员会提出二首表现公司形象的歌曲,再由高级主管选择了其中一首。公司相当重视从耳朵听到的广播讯息,虽然开发视觉性的形象也很重要,但是听觉性要素的开发也不可忽略;亦即,这二者的开发必须在统合的政策下来决定。

公司在实施企业革新的同时,也着手于对外宣传的作业。此刻,另一项不太引人注目的改革,其基础作业也正在进行中。这是以实际改革 MBC 为目的,由公司员工自动参与讨论。大家为了将来的事业活动,都认真的加入这项活动。

CI 计划的情况、企业形象的调查内容和结构等,都记录于 1 个月发行 2 次、分发给员工的“PUM 新闻”中。所以,员工们都意识到“不可只停留在表面上的变革,我们员工也应跟着改变”,于是在这种情势之下,以公司中坚主管为中心的讨论曾进行数次。例如:第 1 次讨论中,其发表重点可归纳如下:

① 本公司经常召开毫无意义的会议,所以应该把会议制度合理化,而开会中所决定的事也应立刻付诸实行。

② 从调查结果来看,MBC 相当受到当地视听者的欢迎,但是根据我们自己的观察,事实与调查结果有一些差距。所以我们应该与当地媒体合作,更积极地推动县民的文化活动。

③ 我们应该提供县民更和蔼可亲的服务。例如:公司大门和客厅等地方应开放给观众参观。其他陈列图表也应让来此实习的人更易了解。

④ 公司各组织之间存有一层隔阂,应互相联系以追求公司的利益。例如:营业部门和制造部门应互相合作,来制作节目、宣传广告,如此不但会得到广告厂商的欢迎,也有助于营业。

⑤ 我们在 CI 的新观念上,已经自我设定了必须大胆改革的方针。我认为广播节目的编制,应有更大胆的作风,例如:收视率最高的黄金时段,为什么不放映自己制作的节目呢?为什么不用鹿儿岛方言报告新闻呢?

具体问题的讨论,立刻被记录而呈示给上司,并且很快地将可行部分付诸行动。此时,公司的高级主管会议正在讨论 MBC 关系企业的事业战略。如今,MBC 除了本身的传播事业之外,另有六家与传播有关的关系企业,今后应配合展开积极活动,才能更加发展整个企业集团的事业。讨论结果决定了如下方针:

①包含于 MBC 本公司的 MBC 集团,就是具有共同资源和共同思想的集团。必须把共同的思想更明确化,同时把共同的资源做适当的分配。如此才会使事业效果发挥至最大的极限,而且人的资源——人才的潜力也能得到充分的发挥。

②民营广播事业与当地地域有密切的关系,其事业效果也被限定于当地地域内。所以,MBC 关系企业部门必须负起超越地域界限的使命。

③采用这次设计的标志,作为 MBC 集团共同使用的企业标志。MBC 本公司实行 CI 之后,各关系企业也将逐渐跟着实行 CI,此刻也应尽量探究每一个企业的主体性和业务性。

3. 对自我宣战

南日本广播公司(MBC)在实行 CI 计划问题时,却发生了对此公司打击甚大的事件。在 CI 计划正式展开后不久的 1982 年 12 月,MBC 创办者,也是极有名望的本公司最高负责人 A 会长猝逝。不但如此,一星期之后,代替了 A 会长职务的松枝总经理也逝世了。在短短 1 星期之中,南日本广播公司连续举办了这 2 位最高指挥者的丧葬,因而使公司内部的人心动摇,产生极度不安的气氛。

在这种不安定的状态中,CI 计划发挥了某种支柱效果。曾有一段时期,公司因为受到这 2 位最高负责人死亡的影响,使得 CI 能否继续实施都已产生了问题。最后,经过高级主管会议的讨论,才决定继续进行 CI 计划。透过这次事件,也使得 CI 的意义和功用在本公司中的比重增大;员工们深深地感觉到,公司必须克服这次的危机才能革新,所以更热心的参与和 CI 有关连的各项活动。

MBC 实行 CI 计划的过程,可以提供给有意导入 CI 的企业做参考。MBC 原本预备在创业 30 周年纪念日时,发表 1983 年度的企业新形象,但由于 CI 计划的筹备时间过短,所以未能如愿以偿的实行。MBC 是最著名的民营广播事业公司,具有优良的调查机能,即使不倚

赖他人,也能靠公司本身的能力进行迅速、客观的调查活动。

虽然时间有限,但从调查到分析、从分析到概念的形成等,各阶段都做得很好。尤其令人敬佩的是,公司内部有相当周全的讯息传递活动,使全体职员对 CI 的了解和认识程度,都能维持一定水准以上。因此,MBC 不但对外表现出变革的决心,实际上公司本身的活动和讨论都能顺利的发展,且已奠定稳固的基础。

MBC 真的能革新吗?其结果不得而知。目前,MBC 针对本公司所实施的 CI 发表已告一段落,其关系企业的 CI 能否成功,亦无人可预知,当然也没有一定成功的保证。

但是不可否认的,此企业已经迈入正途。他们公开的找出自己所面临的一切病症,经过讨论,寻求应该进行的方向。不过,在进行变革之时,总会碰到许多需要自我克服的障碍,例如:自己在面对某些事物时,也许觉得那是无法改革的;也许会认为以往并没有这种例子;或许应该先报告上司,等他准许盖章后再来施行等。如果想要超越这些障碍,从某方面来说,必须从事自我的破坏,变革时的痛苦便是在此。借着导入 CI 的机会来革新形象的企业,当然也必须面对这类难题的挑战。

目前,外界有许多已经实行、或正在进行 CI 计划的企业。倘若 CI 计划真能为企业本身带来革新,则我们可以预知,这种计划的施行绝对不是很单纯的活动。

对企业界来说,CI 是一种问题解决学,必须先提出问题。所以,事前调查所归纳出来的结论愈有效,便证明公司本身存有愈明显的缺点,应尽速作修正弥补的工作。俗语说:“良药苦口。”从调查中得知自己公司的缺点及不足,并因此而受到指摘时,就如同喝苦药般产生不愉快的心情,可是为了公司的发展,必须忍痛——亦即必须变革。倘若不愿意改革,那么尽可在调查中只听信一些令人高兴的奉承话。

总之,MBC 以导入 CI 计划为机会而向自我宣战,其过程值得我们作为参考、借镜。

□ CI 要素

1. 对 CI 的两种误解

重新塑造理想的企业形象,使公司的内部及外围环境均适合企业的运作,此乃 CI 之目标。然而,一般人对 CI 的内涵往往认识不清,易产

生以下 2 种误解：

其一，认为 CI 是标志和色彩的设计问题。因此，有的企业笑称：“本公司的 CI 是早在 8 年前即已完成。”事实上，这句话的意思是指公司的企业标志和标准字已经换新，并不代表 CI 计划已被彻底实行了。

其二，赋予 CI 过高的期待及意义，超出了 CI 本身所涵盖的理念。这种人会说：“CI 是企业的活动原理，确立了企业的思想和企业的道德。所以，色彩或设计等都属于 CI 的枝叶末节。”有人甚至说：“本公司现在所实行的 CI，主要是取其精神理念，完全与设计无关。”

上述两种观念，都犯了极大的错误。CI 涉及企业形象——外界以何种眼光来看待公司，必然具有企业性的课题。因此，为了形成企业的形象而以设计开发为中心的活动，才是所谓的“CI”。

可是，正式进行设计作业时，应如何着手呢？最重要的是，设计应该合乎企业的活动目的，亦即事前必须先确认设计的目的和使命。反过来说，如果尚未了解企业真正的活动目的及其精神理念，就无法进行设计工作。同时，当设计依原定计划完成之后，也并不代表大功告成了。因为，负责完成企业活动的人，是公司里的员工，而非设计本身。为了达成公司的目标——即员工所确认的企业目的，他们必须继续活动。至于活动结果，是否符合当初的目的而改善公司的形象？就有待进一步的追踪调查了；这也属于 CI 的范围。

如此，CI 在程序上便有“设计前”、“设计”、“设计后”的 3 段考虑。

如果仔细地观察目前 CI 的发展情形，我们很容易发现：虽然 CI 已经成为当前的热门话题，广泛地引起大家的兴趣，但它却未必被实行得很好。更有人指出：“虽然 CI 是满不错的观念，但它需要一大笔经费。”事实上，说这种话的人，对 CI 的认识只停留在一知半解之间。我们应该先对 CI 有正确的认识，才能进一步考虑——对自己的企业公司来说，什么才是 CI？

2. CI 是问题解决学

即使是对 CI 毫不关心的人，也应该知道企业形象的重要性。譬如，业务员为了推销产品而到某地活动时，由于公司和商标的知名度低，得不到对方的信赖，因而无法把产品推销出去；这时便充分显现出企业形象的重要程度。另外，形象良好的公司容易征募到工作人员，而籍籍无名的公司则乏人应征，也很难找到公司想要的人才。有了这一层体验

后,更能感觉到如何提高公司在社会上的形象及知名度,实在是一件刻不容缓的事情。

企业界的人士大多对企业形象有正确的了解和判断,只是缺少了进一步探究或设计的行动,而往往等到形象问题影响到公司本身的运作时,才会重新研究对策。这时,如果你不是企业的高级主管或负责人,也许便会和同事们批评公司主管的无能,或找几位好友发发牢骚。

对企业形象尽量做合理性的思考,并将其结果予以累积——这正是CI的基础。做为公司的一分子,常会产生“如果公司如此……如此就好了”的疑惑,这种经验其实是很宝贵的,因为它已经关切到公司的企业形象,足以构成企业中极重要的问题意识。

倘若能再进一步地探究这个问题,例如:思考解决困境的方法;那就进入解决问题的层次了。CI正如一般其他的经营技术,以解决经营上的问题为目的。事实上,如果营运的问题得以解决,即可以改善企业形象,进而在市场上产生更好、更新的形象,极有利于企业活动的发展。同时,CI也促使企业内部推行合于本身形象的活动与想法,有助于企业理念的统合及道德观的加强。

歌拉美夫妇在其著作“企业识别之展开”(Developing a corporate identity)中,有如下一段记载:“当然,这件事并不会让人觉得意外!然而,对那些意图变更或已改革企业识别者,其目的都是为了解决某一具体问题。”

那么,CI所欲解决的问题为何?当然,问题的性质应依企业的内容而有所不同,但大致可归纳如下:

- 公司名称陈腐老旧,且易被误认、误解。
- 随着经营多角化的拓展,企业形象的一贯性、统合性逐渐丧失。
- 与其他公司合并后,必须重新统合企业形象。
- 公司名称与商品的形象不符。
- 与同业其他公司比较起来,本身的活动性似乎较差;在形象的竞争力及认知程度上,明显地处于不利的地位。
- 知名度过低。
- 企业形象不好,员工士气低落。
- 企业形象于最近受损,欲设法回复良好的形象。
- 旧形象成为打入新市场的障碍。

- 缺少能代表全公司的统一性标志。
- 公司的每一事业单位皆无强烈的企业形象。
- 某特定商品的形象,成为其他事业部门的障碍。
- 求才、录用的反应及效果,皆比其他公司差。
- 已上市的股票显示,公司正居于劣势或遇到障碍。
- 商品和商标形象之间,显现出不合理的分歧现象。
- 企业形象已产生低落、陈腐化的倾向。
- 赶不上国际化形象的潮流。
- 当前的经营战略与企业形象无法配合。

以上所列举的各种问题,并非单纯而个别的存在体——每一个问题往往指出更多的弊端。换句话说,它只显现了冰山的一角,其中还隐藏着许多内在问题。

如以“公司名称陈腐老旧,且易被误认、误解”为例:不恰当的公司名称使用很久而仍然不改,可能是公司组织出了问题;或者与市场活动有某种程度的关系也说不定。总之,一定存在着一些其他的理由,才会使公司整体的前进步伐迟钝,因此,这种公司在企业体制上必定有需要改善的部分。换句话说,变更公司名称并不足以解决真正的问题,必须先弄清楚旧名称所以能维持这么久的背景,运用 CI 的理念,改善整个企业体制,使公司的营运步入现代化、合理化的正途。

再如“企业形象不好,员工士气低落”一例,应该更进一步调查内部组织和活动体制、检讨讯息传递上的缺失等,因为这一切均与企业形象有密切关系。

总而言之,不管基于何种理由而展开 CI 计划,CI 提供了检讨及解决问题的机会。企业人士应善用此一机会,致力于企业形象的改善;如此,必定能创造出美好的企业远景。

3. CI 的三大支柱

CI 是一种问题解决学,但并不代表 CI 能解决企业的一切问题。

CI 有其特定的技术和领域。如果能计划性导入 CI,的确能解决许多企业方面的问题。然而,CI 并非无所不包的万能丹,它只是设计出解决问题的程序及方向,因此在大致规划完成后,其实际的运作仍有赖持续的努力。而有些问题仅能借 CI 的观念,提供参考意见及解决方针,有的甚至与 CI 完全无关。

那么,何种性质的问题适合导入 CI 呢?这主要依企业的个性和内容而有所不同。我不敢强调 CI 能解决所有的企业问题,更从未曾主张“CI 万能论”——以免期待过高,产生的失败感愈大。也许有人会问:“CI 所具有的特定技术和领域是什么?”关于这点,可以换个方式来回答,即构成 CI 概念的主要支柱有如下三项:

①企业应确立并明示其主体性;②企业为了塑造良好的形象而努力不懈;③传递企业经营的讯息,应具有视觉上的统一性。

亦即,CI 由“确立的主体”、“努力塑造良好形象”、“统一视觉表现”三大支柱所构成。这三者相辅相成,塑造企业独特的作风和形象,并可由此而确立解决企业问题的方针。所以,CI 的运作必须将这三大力量发挥至极限。

再进一步思考这三大支柱间的关系。例如:企业必须确立其主体性,是属于特殊情况?还是理所当然?同样地,企业应努力塑造良好的形象,以及视觉表现的统一性之要求等,究竟应纳入特殊情况或视之为理所当然?稍具有企业常识的人,一定知道这个道理的答案。

若能把这类常识再加以拓展、作深入的探究,便进入企业的 CI 理念了。事实上,进一步探究的成果往往影响了 CI 的好坏。

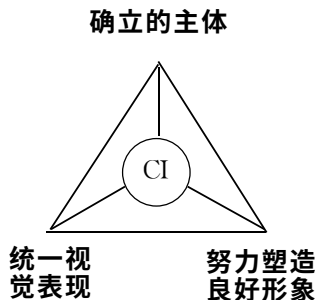


图 4.1 CI 的三大支柱

4. 企业识别的稳定性

构成 CI 的第一大支柱是“企业应确立并明示其主体性”。所谓“主体性”,亦即公司的统一性即自我的一致。也许很多人无法接受这个概念,甚至觉得它不可思议,但“统一性”是 CI 中非常重要的观念。譬如:

公司名称未能表现出公司的特性,那是缺乏“统一性”,亦即自我不一致。另外,两位隶属于同一公司、同等职位的员工,对外界发表不一致的谈话,那么这也是自我的不一致。再如公司提出的方针与实际活动不符,也是缺乏统一性、自我不一致的表现。而员工对公司的共同思想、理念、价值观出现分歧现象时,也属于自我不一致的表征。

Identity 亦含有“独立精神”的意思。举例而言,一个子公司独立后,应该靠自己的营运及活动力来发展,如果仍处处顾虑母公司的意见、处处依赖母公司,又怎么能具备自我的 Identity?

所谓主体性,即指能够对自己将要进行的计划负责,并对计划细节了若指掌。反之,连自己正要做些什么也不太清楚的人,就缺乏了主体性。

公司正在制造些什么?将展开什么活动?对这一切不太了解的主管着实不少。也许有人会反驳:“世界上怎么可能会有如此荒唐的企业?”其实,这种情形我见多了。例如:原本公司生产以 A 作品为主的系列商品,现在正准备开发另一项事业,此时有些主管就不太清楚开发新事业的理由或内容——企业界常会发生这类情况。

由于现代新技术的导入及发展,使得企业常必须改变其营业范围。例如:一家原本专门生产文具类的公司,为了适应时代潮流、求取生存,也开始生产工业用机器人。而另一家制造公司,去年总收入的一半却来自买卖交易的盈余,可见这家公司已将要改变其营业性质了。

这些企业的改变又意味着什么呢?企业本身必须重新检讨:自我企业的主体性为何?CI 的实施程序,便是先确立企业的主体性,再展开企业形象的作业。因此,应首先确定自我的企业性格,规划出经营信条、经营策略等,这些决策,至少几位高层次主管应有共同的认识。

欲确立企业的主体性,应先从企业理念的再确认开始。实施 CI 时,必须对这个问题提出解答,才能真正了解整个企业的系统及特性,这也是确立讯息传递的原点。

另一方面,讯息传递的原点也是“理念”及“识别”的问题。每一个人都需要自己的姓名,同样的,企业也需要第一人称的使用。宣扬女性主义、女性独立自主精神的诗人——与谢野晶子,曾完成一篇作品“第一人称”:

只用第一人称来行文,使我有如独处一隅的寂寞女人。

但我仍然沿用第一人称，我啊！我啊！

对企业本身而言，第一人称是指公司的名称及标志。这二者相当于人脑中发出讯号的两个侧面；一个侧面是理性，另一个侧面是感性。如果把企业标志视为右脑，则公司名称便是左脑。CI 是第一人称的确立、再定义，必须与企业精神紧密结合。

在 CI 计划中，首先应确认公司的营业性质为何？将朝那一个方向发展？换言之，即修正第一人称的识别，采用新系统。

5. 塑造良好的形象

构成 CI 的第二概念是“企业为了塑造良好的形象而努力不懈”，此观点的正确性是无庸置疑的。但是，何谓形象？我们必须先弄个清楚。

在现代社会中，当我们讨论到无法以数字言述的事物、或谈及没有立论根据的观点时，一般人常爱使用“形象”这句话来发表高见。譬如，不说“我认为……”，而爱用“就我素日所建立的形象来说……”，因为这种说法既不必负责，也不致得罪任何人。换句话说，形象在一般人的感觉中，只代表了对事物漠然的感情和印象。因此，有些人论及自己也不甚了解的事物时，总喜欢引用这二个字。

事实上，形象的意涵本来并非如此不可靠，更不应该以如此单纯、搪塞的方式来表达。譬如，意见调查或与论调查、电视的收视率调查等，都与形象有关。国会议员的选举，也是一种以形象为依据的投票方式；民众对候选人形象的抉择，最后会左右国家的施政方向。

曾经有人说：“形象建立于误解之上。”这句话说得好，我们的社会往往建立于庞大的误解之上。譬如，顾客在选购商品或参与活动时，已非常了解商品本身或活动内容者，实在不多见。大致上，基于“一时兴起的冲动、粗略的思考＝商品或活动本身的形象”来作选择者，占了大多数。

对“形象是什么？”这个问题，曾有人加以分析，并认为：企业形象是指对公司活动的整体评价。姑不论评价内容是否符合实际情况，总之，如果被评价为“那家公司颇获大众好感”、或“那家公司值得信赖”等，公司蓬勃发展的远景已可预见。而多数人对某事物的同一印象，往往形成与论而导致新的事实；由此可见形象力量之大。

那么，赢得大众的好感及信赖究竟有什么好处呢？不管是企业、标帜或人，如果能建立良好的形象，其效果有三：

其一为承认效果。博得大众之好感的人,一定很能顺利地推展新工作,当他和别人做同样的事时,也容易得到较高的评价。相反的,一个形象不好的公司或人,不管他做什么事,都容易遭致他人的怀疑。

其二为缓和效果。每个人都会有失败或犯错的时候,而一个形象良好的人常能得到他人的原谅,减轻错误所加诸于人的杀伤力。相反的,一个素行不良的“坏人”易受到夸大其辞的责难。

其三为竞争效果。顾客对形象良好的企业及其产品,总是优先考虑采用。因此,这类公司常能击败竞争对手,夺得先机。换言之,这就是企业形象竞争上的效率。譬如,成分相同的一杯咖啡,一流观光饭店所订出的价格虽比外面商店贵很多,却也无人提出抗议,其理由便在于大众对一流商店的信赖感。

企业形象的范围很广。譬如,某公司得到了良好的评价,但评价内容则依各人看法的不同而有差异,如“那一家公司的建筑物很美观”和“那一家公司的生产效率很高”就表现了不同的评价观点。再如“那一家公司的外观并不怎么好看,可是却很赚钱”,表示这家公司上市的股票很吃香,如果是“那一家公司的前途愈来愈被看好了”,那就暗示了公司未来的发展潜力不错。

由此可见,企业形象的内容繁多,不能一概而论。所以在塑造企业形象前,必须先作一番调查、整理的功夫,再导出对自己公司有利的行动。

如前所述,欲塑造出理想的企业形象,导入CI是很合理的观念。透过CI的推行,才能显现出企业识别、确立企业识别。

6. 消除企业情报的互异

标志是代表公司的主要符号。一件盖有公司标志的商品,既表示公司对此商品的品质负责,易使购买者安心。因此,公司的企业标志及标准字应统一化;然而,未达此标准的公司还很多。

企业的来往对象甚多,因此讯息或情报的互相传递便显得相当重要。企业的内部组织中,负责发出讯息或情报的单位很多,发送的路径也不只一条,发送的内容也不一,情况相当复杂,如果缺乏了完美的识别系统,易使企业形象分裂。

为什么传递企业经营的讯息无法统一呢?这个问题牵涉到企业组织的讯息传递,以及设计、识别的构想,情报和识别的处理方法等情况。

企业每天向外界发送许多讯息和情报,所以有人说:“企业活动就是在制造情报。”不仅公司内的宣传部门或广告组与情报有关,其实整个公司的员工都参与了情报活动。例如:和顾客交涉、打电话联络、和某关系人讨论公事、送货或收货,以及发送文件、接收资料等……这一切活动必然直接或间接地牵涉到讯息、情报的传递。企业向外界发送情报、讯息,传达企业理念,然后就可回收其成果,维持公司的业务。

然而,企业在从事这种活动时,需耗用一笔经费,如果传达出去的讯息未能统一,甚至发生互相抵触的情况,不仅浪费了宣传经费,更可能引起大众的困惑,造成无法弥补的损失。反之,如果能经由组织化、统一性的方法,传达企业经营的讯息,便可以塑造独特的企业形象,并增强情报、讯息的可信度。

企业在发送情报、讯息时,手中会留有原文(Text),这是一种具有标准规格、为企业内部所确认的情报之基本型态。原文有时候是高级主管的事业企划书,或公司的活动方针。总之,这些原文大致上是经过各负责人的商讨后才定案,并有装订成标准手册者。如果各原文间的内容、水准不一致,则对外界所发出的情报也会产生混乱的现象。一般说来,原文是依据企业内部讯息传递的水准而制定。

实施CI,必须制作系统化的情报及识别计划,借以统一企业情报,消除情报间彼此互异的现象。

CI的第三大支柱是“传递企业经营的讯息,应具有视觉上的统一性”,对于这个基本观念,我相信没有人会持反对态度。

企业所传达出来的讯息或情报,主要诉之于人的视觉。如果公司所使用的标志、标准字以不同的形状、大小或色彩,出现在印刷物、招牌或广告单时,容易使大众觉得困惑,甚至以为那是冒牌的标志。更何况,一般人往往特别在意第一印象,从名称或标志来评量企业、产品的优劣。

□ 企业力和形象力

1. 构成企业力的三主轴

CI活动以确立企业识别(Corporate Identity),加强企业形象的竞争力为目的。在此,我们将进一步探讨:企业形象具有何种功能?

每一种企业在讨论其活动内容时,必然已先预设了竞争对象的存

在。试问,如果想在同业的生存竞争中赢得胜利,其必要条件为何?也许有人会回答:“关键在于企业人才的运用。”或认为:“资金的多寡是决胜条件。”本书针对此点,划分表现企业力的3种因素——商品力、销售力、形象力。

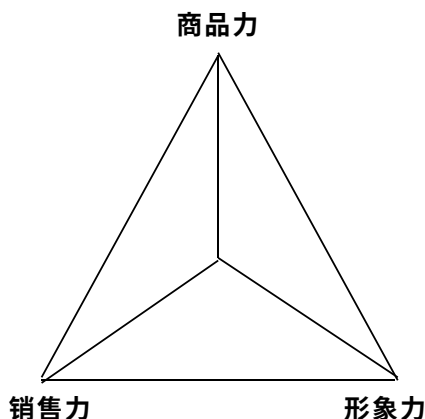


图 4.2 企业力的三主轴

任何企业均会牵涉到商品的销售。但“商品”一词,却未必指某种实体物,例如:服务业;并且也有以货币作为“商品”的行业。既然企业以提升商品的品质为使命,那么商品的好坏对公司必定有很大的影响;换言之,商品的竞争力可决定企业力的高低。倘若不注重商品的品质、不想改良商品的缺点、不愿意开发新产品,则公司的前途将会如何?想必大家心里很清楚。

然而,应如何来测定或比较商品的竞争力呢?最简单的方法是:在同一条件下,把性质相同的所有商品同时陈列出来,让顾客作客观的评价。当然,顾客的阶层或评价方法,可能会影响评价的结果,因而得出多种答案。但一般而言,从一定条件下的顾客反应中,应可看出商品的竞争力。

企业经营者面对这种商品的考验,如果获悉公司的产品因为某种

缺点,得不到良好的反应时,便应该针对这些缺点来改进品质,提升商品的竞争力。

商品的品质优良,其企业竞争力必然会所向披靡吗?其实不然,因为其中还牵涉到推销力等问题。换言之,在商品与消费者之间,如果缺乏了推销员或销售网的推动,即使商品本身的条件优良,其销售量也很难升高了。

什么是商品的附加价值?所谓“附加价值”并非商品本身所具有的性质,而是商品到了顾客手中后才附带产生的。例如:销售者对顾客说:“感谢您的购买!”而顾客基于对商品本身的信心及喜爱,不但愿意花钱买下它,并对提供商品的这家公司产生感谢的心理;这种来自购买的“谢谢!”便是附加价值的泉源。

由此可见,产生附加价值的基本力量是“商品+推销”。所以,当公司的推销力不足时,必须立刻加以补强。否则,再怎么优良的商品也得不到令人满意的利润。

除此,企业经营者也应该参考其他竞争对手的推销力,再商讨迎战对策。例如:营业人员数、营业据点数、每位推销员的平均推销量等,都可以比较。目前,许多公司都相当注重这方面的比较,知己知彼,借以实行强化对策。

照这么看来,只要商品力和推销力优于其他公司,就必能稳操胜券吗?其实不然,因为企业力还包括了另一要素——形象力。

2. 幼稚的形象观念

假设 A、B 是两家同业的竞争公司,其商品力、销售力均平分秋色,所以在商场上竞争得非常激烈。又假设 A 公司的知名度较高,大众对 A 公司的好感及信赖程度远高于 B 公司;那么, A、B 两家公司在商场上的活动,谁会处于更有利的地位呢?

大家都知道,形象良好的公司具有优越的竞争力。一方面,由于民众本就对该公司颇有好感,自然容易接受推销员的游说。另一方面,当公司遭受竞争对手的攻击时,“形象”亦可成为一道防护墙,博得大众的信赖。所以,良好的企业形象,等于为推销工作奠定了稳固的基础。商

品的销售并不是一种突发而独立的现象,它遵循着 AIDMA 的法则 (attention 注目, interest 兴趣, desire 欲望, memory 记忆, action 行动)——消费者从广告媒体认识商品到购买行动的一连串过程,循序而进。然而,许多企业经营者注重商品力的考验、销售力的检讨比较等,却常常忽略了企业形象的影响力,这又是什么原因呢?

例如:当公司的商品与其他竞争者比较起来,明显地暴露出某些缺点时,相信许多人都会立刻向上司或开发单位反应吧!再如,自己的属下在某地区应能稳操胜券时,却意外地输给了同业的竞争对手,这时主管应会表示一些意见吧!可是,当问题涉及企业形象或标志时,许多主管的态度却显得很暧昧。

不少主管对形象并没有明确的认知,也缺乏相关的客观资料,更没有说服他人的把握。大部分的企业经营者对于企业力中的二轴,亦即对商品力和销售力的问题,均能发表出精切的意见,但一论及“形象力”,却显出似懂非懂的幼稚态度。

请参阅所附图表,此表可看出企业形象和业绩之间,都有明显而密切的相关性。姑不论何者是“因”,何者是“果”,总之这二轴的密切关系,是非常值得重视的。

过去,企业界视企业形象如新生儿般,不认为它有什么决策力或影响力。换言之,企业经营者仅把与企业形象有关的资料作为参考,并没有视之为经营的指标。既然没有把企业形象当作企业的主要活动成果之一,当然也就不会以处理企业资产的态度来看待它。因此,过去企业界即使提到了有关企业形象的资料,也抱着可有可无的态度,仅作为经营上的参考而已。

现在,我们应该以冷静而科学的眼光,重新探讨企业形象的问题,并进一步调整旧有观念。否则,若只控制了企业力的另外 2 轴(商品力、销售力),却使第 3 轴因无人管理而退化落伍,那岂不是功亏一篑?

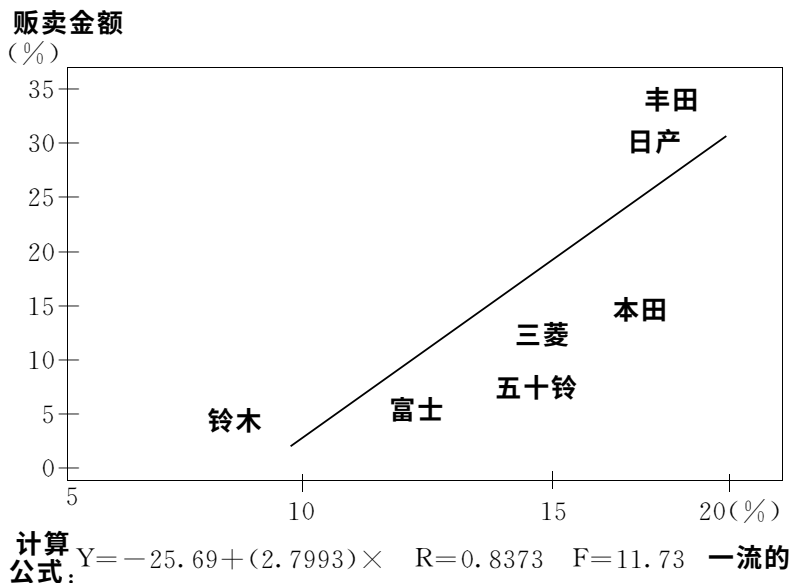


图 4.3 汽车业界企业形象与业绩关系图

3. 从一轴指向转变成三轴指向

旧有的商场,只要产品价廉物美,即使不作任何宣传或广告,也会非常畅销。但那种时代已经远离了。第二次世界大战之后,由于物资缺乏,一些粗劣的产品四处横行,根本没有人会在意品质的问题,倘若偶尔出现了几种精致的商品,一定会被视为具有特殊价值。在那种时代,产品供不应求,即使是粗劣品也会被抢购一空,根本不需要宣传广告。

虽然那是个不讲究商品品质的时代,但凡是当时能克服种种困难,不计代价地制作出优良产品的商人,现在都已成为企业界一流的经营管理者,仍然执着于“物美价廉”的观念。这最对商品第 1 轴的坚持,也是企业发展的最初阶段。

现在,商场的局势已经改观了。对一般商品而言,物美价廉已成为理所当然的事,不值得特别强调。如果市面上出现品质粗劣而价格奇高的产品,相信大家都会以不可思议的眼光来静观其变。接下来,我们要

探讨的是销售力的问题。

“生产价廉物美的东西,再凭着多数推销员的努力来取胜。”这种作风是“商品和销量”的第二轴指向。现代的商品样式愈来愈丰富,数量也愈来愈多,所以销售活动远比生产更重要、更不易做得好。因此,“物美价廉+多数优秀的推销员”是人才难寻的时代中,一个成功的法则。这便是企业发展的第二阶段。

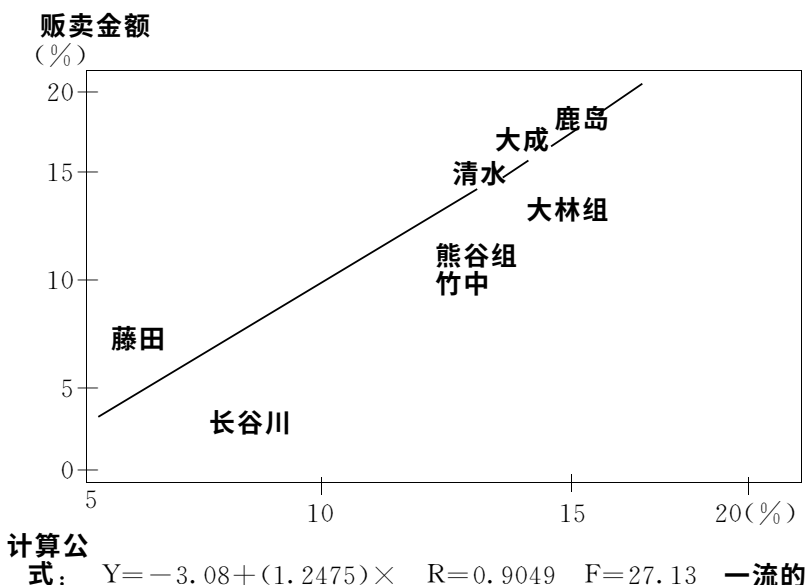


图 4.4 建筑业企业企业形象与业绩关系图

目前及即将来临的时代,会朝向什么方向发展呢?——当然是 3 轴指向的时代。这是使商品的制作与销售技术之间的水准,能迅速配合的时代。这时,倘若没配合企业形象的作用,那么企业经营者在构筑企业的统合竞争力之后(即商品力+销售力),想继续维持良好的业绩实属不易,因此必须调整脚步,从过去所坚持的一轴指向转变为三轴指向。这段企业的转换过程,可以说是和市场活动的发展呈相对应的变

化。

所附图表是一份问卷调查的结果,针对某三家竞争激烈的公司,以其同业中的关系者为对象作企业力之调查。由表中得知,A公司的商品力居上风,但销售力不理想,形象力最差。B公司的销售力很强,但商品力却得到不佳的评价。至于C公司,只有形象力高,商品力则得到恶劣的评价。由此可见,这三家公司今后应采取的对策和战略各不相同。另外,此项测验所以只调查第三者的评价,是为了避免受访者掺入不自觉的主观意见。在企业内部工作的职员,也许会认为自己很客观,但是他们其实都带有某种心理倾向;也可以说带着部分偏见和先入为主的价值观。也许有人会强调:“本公司的商品,保证品质零缺点!”但如果社会上的一般顾客、有关人员并未作出同样的评价,光凭一个人的呐喊是无济于事的。

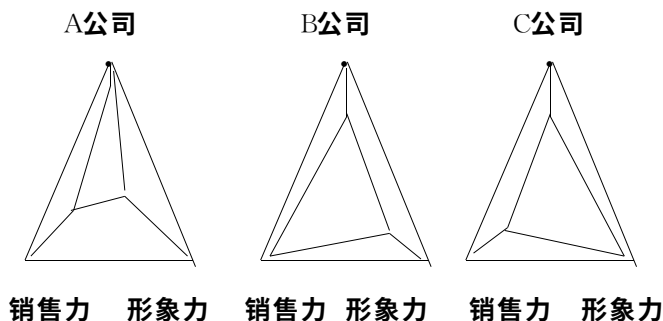


图 4.5 企业力调查比较图

请参阅所附的评价表。例如:商品力又可分为几个评价项目,而且这些项目依各行业间的差异而有所不同,所以各评价项目的比较也因之而有所分别了。如果把各轴的内容再细分,便可以比较、评价几家处于竞争状态的企业,进而客观地看出自己公司的缺点。再者,也可由互相比较的结果中,想出具体的对策。另外,本评价表以一般性的行业为例,只能供作参考,并非适用于每一种行业。不过,大家可以引用此表,以和公司有来往的关系者、外界的产品试用报告者为对象,为公司作一连串客观性的测验,倒也颇有意思。

表 4.1 企业力评价表

评价轴	公司名称	A公司	B公司	C公司	D公司	本公司
	企业评价					
商品力	品质的竞争					
	价格的竞争					
	多样化的商品					
	商品设计的很优秀					
	商品开发能力很强					
销售力	营业员的工作能力强					
	完整的营养服务网					
	促销的工作进行的很好					
	计划性的指导代理商					
	具有良好的商品供应系统					
形象力	企业或商标的知名度高					
	信赖性很高					
	获得大众的好感					
	具有未来性					
	具有明朗的气氛					

企业内部的自我评价无法得到大众认同的原因,可能是来自商品包装的问题,也可能是商品售价的问题,或销售网的建立、推销员的训练未臻完备等等。营业者为了加强企业的统合竞争力,应该对各项目采取调和性的投资分配,或先作重点式的巨额投资后,再改善各项目间的关系。为了避免投资时作出错误的判断或决定,所以必须确认与竞争对手之间各种“力”的消长关系。

如果以上述所附图表为例,形象力最差的 A 公司该采取什么对策? 我们应先探究形象轴中, A 公司表现最差的项目为何? 就这个评价表来说, 形象轴中有“认知度”、“信赖度”、“好感度”、“未来度”、“气质”等项目, 而外界人士认为 A 公司在这些项目中, 某部分或全部比其他二家公司差。足见 A 公司必须改善不如他人的项目, 才是恰当的作法。

只以为商品和销售活动最重要,忽略了企业形象的改善……是错误的经营态度。

4. 市场占有率和企业收益的关系

为什么每一家公司都很在意市场占有率呢?因为人类具有竞争心,不愿输给别人。尤其当竞争对手以一流的推销技术赢得胜利之时,则处处居于下风的企业更会想力求上进。不过,企业经营者也可能会出现如下的看法:如果以市场占有率为目标,能提供给员工一个努力的方向,增加活动效率,较易控制商品的价格。

最重要的是,市场占有率直接牵涉到经营的损益问题。原则上,随着市场占有率的扩大,利益率也会跟着提高;这是值得注意之处。当然,利益率与商品价格的控制、活动效率等,都具有某程度的关系。

譬如:在日本啤酒界,麒麟公司赢得市场占有率的第一名。从1982年的结算资料来看,平常利益率的顺位值与市场占有率的排名相同;市场占有率的第一位是麒麟啤酒公司,第二位是札幌啤酒公司,第三位是朝日啤酒公司。汽车业界也是一样,日产汽车公司的利益率总是赶不上丰田汽车公司。比较极端的是轮胎业界,市场占有率50%的石桥轮胎公司,不但排名利益率第一位,而且除了它的利益值为正数以外,其他厂商几乎没有商业利益可言。关于印刷业界方面,大日本印刷公司、凸版印刷公司、共同印刷公司的市场占有率和利益的排名相同。最能显现利益率和市场占有率之关系者,可能是证券公司和保险公司,因为它们的市场占有率与利益率的排名完全一致。

当我们考虑到市场占有率和企业形象之间的关系时,企业经营者应注意些什么?其实大家都很清楚,企业形象总是和企业利益有密切的关连。最成功的企业,往往是指它在同业间的经营市场上排名第一;所以,市场占有率的战略非常重要。

企业经营的成功与否,是不是完全决定于其企业规模的大小呢?其实不然,在现实社会中,也常可看到大公司经营失败的例子。更具体地说,大规模的企业可能出现亏损的情况,而同行的小公司可能反而较赚钱。如此说来,一定有人会反问:市场占有率的理论,也不见得百分之百的准确吧!

但一般而言,市场占有率高的企业,往往同时是获利较多、形象较佳的企业。所谓“市场占有率的战略”,其目的是取得某特定领域的优胜

地位,亦即确保该领域中企业形象的领先地位,而其关键就在于市场战略的运作;换言之,它不仅是企业经营战略,同时也是一种形象战略。

5. 对企业形象的必要投资

倘若你的公司已发展至相当成熟的阶段,却仍在这个迈入三轴指向的时代中,坚持着“物美价廉”的守旧观念,便明显的表示出公司的经营理念已经落伍了。同样的,如果经营者认为“只要给业务员打打气,业绩必然会提高”的话,这也是一种落伍的作风。在这个三轴指向的时代,企业经营者必须考虑各轴间的均衡关系,并准确地考核商品力、销售力、形象力(即三轴)的内容为何,再以具体的行动相互配合。

对于“形象”问题漠不关心的企业,表示它在市场的活动中,仍处于尚未发展成熟的阶段。这类企业,如果能勉强因应环境来从事市场活动,短期间内应还不致出问题;但如果环境已经不断在发展进步中,而公司仍然毫无警觉或采取因应措施的话,这个企业可就问题重重了。

许多公司在“商品”、“销售”、“形象”三大企业力上,都缺乏了强韧的竞争力。也就是说,当某企业的形象或标志都萎靡不振时,自然无法传达出强而有力的经营理念,连带地使三种企业力均缺乏竞争条件。对于如何提升企业形象?应秉持何种经营理念来促销商品?而公司的目标又是什么?……这些问题都显得很暧昧。

未来的企业活动,应该对“商品力”、“销售力”、“形象力”作适当而协调的投资,因为这三轴均具有相当的企业竞争力。而形象力的投资活动,便属于 CI(Corporate Identity 企业识别)、BI(Behavior Identity 活动识别)的问题,企业经营者除了学习经营技术外,还必须学习控制企业形象的技术,并加以活用。企业形象可能牵涉到企业本身的知性、文化性或风土性等,而这些性质都和企业的价值观、见解有直接关系。因此,我们在考虑形象力的投资和控制时,必须先认清存在于无形事物中的潜力,再想办法从中导出对公司最有利的运作方式。同时,企业讯息、情报所含有的主观意味,也不可以忽略。因为讯息、情报的说服力并非仅属于理性世界,其中也掺有感性的价值判断;那既是“快或不快”(客观的测量),也是“美或不美”(主观的感受)的问题。因此,企业形象的投资和其产生的结果间,并没有任何客观、绝对的保证。

虽然如此,企业经营者仍应积极地投入形象力的增强活动,才能在未来的发展中,赢得关键性的胜利。

□ 探究形象资产的构造

1. 企业形象和销售活动的结构

形象是影响企业力的第3要素,尤其在企业活动中,企业形象更占有举足轻重的地位。在此,我们将进一步分析企业形象和销售活动的结构。换句话说,企业形象就是企业潜在的业绩、无形的资产。当然,企业活动的目的就是透过商品的销售而获得利润,至于商品畅销的理由是很单纯的,大致如下所示:

商品的销售业绩,原则上应该和商品的知名度成正比。也就是说,顾客对商品有了认知度才会有购买的欲望,通过认知(Recognition)便可能产生好感和信心,然后才会有购买的行动。

对商品直接产生信赖与好感的消费者,才会有购买——销售的情况发生。消费者临时起意的购买行动,显示市场存有潜在性的顾客,这点必须要多加注意。例如:百货公司早上10点开始营业,但9点多就有人在门外等候;换言之,10点以前的这些消费者就是具有潜在支持意识的顾客。他们所预定要购买的金额,就是潜在性的销售金额。

又如,推销员在其负责的范围内推销而得到订单;这些订单其实是他上个月已经打好基础之交易行为的结果。由此类推销售行为的准备阶段,才会产生销售现象,所以推销活动并非一接触就能达到销售目的,应该事先做好市场调查,找到具有购买欲的消费群。否则,推销工作变成毫无目标,在彷徨中到处活动。商品的销售须依循某些固定程序,很难走捷径来完成。

如图所示,每日的企业活动是由对外界的讯息传递所形成。这种讯息传递活动须先做好认知工作,且须博得顾客的信赖感和好感,因为拥有这一类特质的顾客,才是可能成为购买商品的消费者。总之,讯息传递之目的是既要得到消费者的认知,又要得到消费者的信赖与好感。

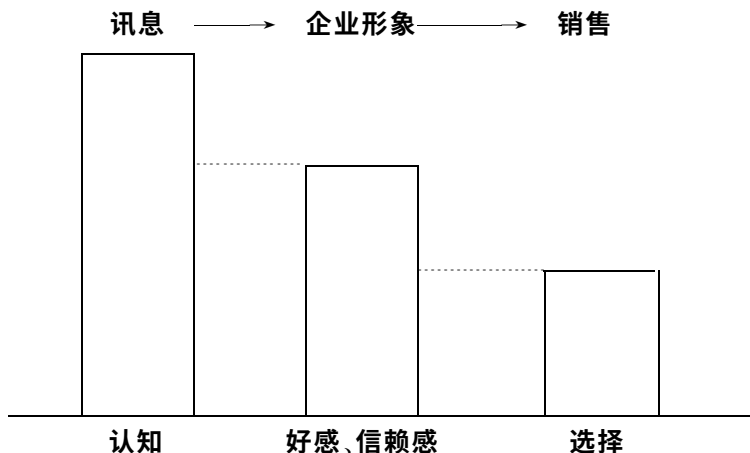


图 4.6 销售/购买活动的构造图

销售是讯息传递程序中的最终阶段。信赖感和好感的程度都不会超过认知度，亦即，购买者的产生也不会超过认知度。因此，要达到销售目的需先加强信赖感、好感的形象。当然，更要先加强商品的被认知度。所以，企业形象代表了一种潜在的业绩，也是销售前一步的销售活动。如果想控制销售，首先就要控制前一步的潜在销售活动。然而，许多营业状况不理想的企业，总是缺乏对这种简单理论的基本认识，譬如：营业状况很不理想时，售货员常会对进入店里的顾客采取紧迫盯人的方式；这种作法是为了能多卖出一些商品，亦即为了提高商品销售率。但此时更重要的是如何吸引更多的顾客进入店里？首先，须扩大“认知”的范围，然后再加强足以引发信赖感与好感的商品特质；也可以说是将公司的商业活动力量尽量扩大。

2. 企业形象的强弱

在一定的销售期间，商品的总销售金额扣除销售活动中所付出的费用，这就是“利润”。利润的多寡代表企业业绩，这就是商业活动中的损益概念。换个角度，我们来探讨潜在的业绩——企业形象对企业业绩的影响为何？和同业间的竞争对手比较起来，如果某公司的企业形象明

显地优于其他公司时,则它在下一回合的竞争中自然能得到胜利,业绩同时也相对增加。

再如同业间知名度高与知名度低的二家公司之比较,其下期的业绩很明显的将以知名度高的公司较占优势。而议员在选举之前所做的民意调查中,受欢迎程度的测定也是基于同一原理。企业形象是销售的先行指标,可以说是明日的销售营业额。但企业的业绩并非只以销售金额来表示,它也可以用附加价值来表达。附加价值,亦既企业所获得的附加利益,与企业形象有关。譬如消费者对商品的好感程度甚高,但销售的实绩似乎和好感程度不成正比;由引可推知,这家公司一定得到相当高的附加价值。

最可能的理由是,这家公司不要求销售总数量的增加,而是以利润的多寡为营业目标。如果购买商品者,比所供应的商品数量更多时,公司更能依照自己所希望的价格来出售商品,并且让消费者觉得很满意,所以才会产生很高的附加价值。

由此得知,企业形象不但是销售上的、同时也是附加价值的先行指标,更是未来的 P/L(损益计算表)。公司的实际资产表现在 B/S(资产负债表)中,而企业活动所得到的利润便成为资产的一部分。另外,企业资产也可以换算成会计上的货币财产概念。假设某企业的知名度已达举国皆知的程度,那么,此知名度或认知度就是一种企业资产。因为从该企业创办开始,直到目前建立了全国性的知名度,其间必然已经付出了巨额投资。

几年前,有人统计要在一个月内在全国人民都知道某一事实时,到底须准备多少经费?依其利用收音机、电视、杂志……等传播媒体广告宣传的计算结果,总计须花日币 30 亿圆左右。现在物价上涨,也许会超出 30 亿日圆也说不定;即使花费如此惊人,仍有被大众迅速遗忘的风险。因此,目前拥有全国知名度的企业,就相当于具有 30 亿日圆以上的资产,这种无形的资产不会被记录在资产簿或资产负债表上,但此企业单在“认知”度上的价值就不只值几十亿日圆了。所以,日本企业的信赖感或好感如能维持全国性的高水准的话,其财产总价值确实很可观了。

由此可知,企业是运用一种眼睛看不到的资产来活动,这种资产是无形、图表看不出来的。譬如两家形象不同的公司,在企业活动的推展上,企业形象良好的公司较占便宜;这是眼睛所看不到的无形财产。公

司在年度决算时不但应提出有形的损益计算表和资产负债表,也应具备另一种无形的 P/L 和 B/L。经营企业的人,绝不可以对这种无形的 P/L 和 B/L 掉以轻心。

3. 企业形象的测定

准备开始实行 CI 时,最重要事项是调查并了解自己公司的潜在销售力和企业形象。在形象方面,如果公司比竞争对手差,则应想办法来取胜,若有缺失则尽速弥补。企业形象是公司的潜在业绩,如果本身的企业形象比对手好,但实际的营运成果却没有反映出这种优势,则必有某种不良因素,应尽快采取对策。

在此我们要考虑 2 个问题。其一、如何测定代表潜在业绩的企业形象?其二、如何以一句话来表达“形象”的内涵和它所予人的印象?目前世界各国企业销售业绩的测定和衡量,都是以金额的多寡来表示,但企业形象就没有这种共用的测定尺寸,当然无法以金额来表达。

纵使把企业形象勉强换算为金额,也缺乏客观的预测换算标准。为什么会这样呢?首先我们必须知道,形象的资料是相对性的,要以和竞争对手的比较为原则。这也是形象资料的本质与企业经营上的其他数值,最根本的差异处。

对公司而言,竞争对象如何定位?竞争对手的定义为何?企业活动本来应该是一种竞争,一般的企业家和优秀企业家之间的差异,就在于他们对竞争的认识程度不同。优秀企业家不会对自己公司和竞争对手间的实力差距,做出错误的判断。

如上述,企业力由其竞争双方的相互关系来决定,而形象又借双方面的相对关系而衍生。至于竞争对手的定义,有的很简单就能确定,但也有无法下定义的公司,例如:公司 A 与 B 都生产相同的商品,但 B 公司同时又为 C 公司生产同一种产品,意即产生 OEM(original—equipment manufacturing)代工公司。对那些多角化经营、事业部门错综复杂的企业来说,其竞争对手的定义就显得复杂而不易下结论了。像这种企业,也许需要测定公司标志、各事业部门及每一种有关的商标形象,才能对它们有更清楚的认识。其他,竞争对手尚包括不久的将来,可能会成为竞争对象的公司。

表 4.2 事前调查体系

	定量调查	定性调查
外部环境调查	一般对象的形象调查 活动对象的形象调查	对集团的访问 打听消息 听取意见
内部环境调查	公司员工的形象调查 公司内风土调查	与高级方面谈 与主管面谈 项目调查 视觉的审查

假如竞争对象已经确定,便可进行 CI 事前调查的开发作业。如上所示,为一般性调查系统,调查对象依公司的行业、种类、企业内容而有所不同。生产的商品是以一般消费者为对象时,地区性的居民就成为调查对象;如果包含代理商或来往关系者,此阶层的人也成为受访者。大致上,企业形象的调查对象都有 2 个以上的管道,2 个以上的地区或地点。

调查工作应该同时对全体受访对象进行,才会得到接近事实的结果。由于调查工作的经费有限,所以调查系统的制定、调查对象的选定、调查设计的方针,应根据现实的正确推论,选择具有代表性、重点的项目。

问卷中与竞争对象、企业形象好坏的比较测定,包含如下数项:“你最喜欢的公司是哪一家?”、“你最信赖的公司是哪一家?”、“你会买哪家的股票呢?”——如这些问题。

根据问卷调查的结果,进一步分析公司与其他竞争对手的企业形象之差异,或知名度的高低。

4. 活跃企业舞台上的基本形象

企业形象是存于人心中一种模糊、朦胧的感觉,或存于脑中记忆的片断。为了加深印象,须设计能适当表现、代表这些记忆、感情的关键语;也可说,以关键语为媒介来启发或打开这种感情、记忆。

使用语言以外的东西为媒介也是一种方法,例如:照片、图案或色彩等,也可做为强调色彩的媒介。但不管采用的媒体为何,最后仍需以

关键词为主体,例如:在测定比较各企业形象时,常会问“对下列几家公司,你的看法如何?”或者“这里有几句话,其中哪一句最合乎你的感觉呢?”等。

关键词所传达的意念,属于企业的形象轴。在表现企业或商品的宣传语中,我们可发现各式各样的关键词;有些较为重要,有些则否。有些关键词对企业的发展,具有相当重要的影响力;但某些关键词却显得毫无意义。所以,关键词的选择对 CI 调查、及未来新形象的构筑而言,占有举足轻重的地位。有时,关键词代表某企业的思想、精神,如果关键词的选择错误,往往会迷失了 CI 的本质;可见关键词是非常重要的。

关键词也是说明复杂多端的企业形象之概念轴。多数的企业形象轴中最重要的概念,还是对于形象的“认知”。也许有人会疑惑,认知属于企业形象部分吗?他的理由是:认知只是收到讯息、情报而已,并未涉及感觉或评价,所以当做企业形象处理较不合理。

认知可分为好几种状况,例如:知道得很详细;或只停留于表面的认知,而不清楚内容;也有不是亲身体验,只是道听途说而得来的讯息;或者似懂非懂;另有虽然不很了解,但在商店中看到商品时,就能一目了然、触类旁通等等各种程度的认知。

即使只是朦胧的印象或记忆,但对于业务的推展往往具有很大的威力。人从身体感受到的一切情报(刺激),并没有均匀地被感知,而认知某情报(讯息)的意思就是把讯息经由过滤而存于脑海里。所以,不论是对事实的正确认知或似懂非懂式的认知,认知还是企业形象中最重要的部分。

接下来,我们要谈次于认知的重要企业形象——信赖。在这个阶段,认知透过讯息情报的过滤,成为人脑中确定的讯号;换言之,即使是有肯定的评价——“信赖”,也有各种程度和各个阶段。一般而言,认知的程度愈深,就更加加强“信赖感”。所以,信赖感的强度和企业实绩是互相呼应成正比的。

另一方面,“好感”和“信赖感”同是具有重要功能的形象概念。好感、亦是指商品或企业已经得到肯定的评价,而大众接受的程度也已经确定。认知程度愈深,将可增强好感。好感的含义与信赖感颇类似,有时二者会产生同一作用,只是好感较富于感性,大致和美丽、可爱、了不起、潇洒等形容词有相关性,可说是较主观的评价。

以上所提出的“认知”、“信赖”、“好感”等三句关键词,是很普遍的企业形象轴,适用于任何公司行业。这三者与销售额的占有率、市场调查的利用率间的关系,大致和业绩的高低有关。因此,我们称这种适用于每一行业跟业绩有关的形象轴为“基本形象”。企业应该保存这类有关企业形象的基本资料,做为市场活动的参考,也可借此了解潜在资产。基本形象对企业活跃在商场舞台上的范围和品质,将有决定性的影响。

5. 基本形象和补助形象

从调查结果中,了解了自己公司的企业形象,尤其是任何企业都很重视的基本形象后,接下来就必须针对这些资料提出对策、应付的策略、各类行动计划来出奇制胜,这是个很大的问题。

在设计调查问卷时,关于企业的信赖度涉及何种具体的因素,或如何从调查结果中得到启示、检讨的机会,都要在问卷中作适当的安排。

信赖感的高低也许和商品品质有关,或者也和销售方式及售后服务系统有关;如果知道具体原因,借以改善商品品质或销售的方式,就可以提高信赖度。信赖感和好感等基本形象,有时与其他形象有直接关连;找出其间的关连性,也是 CI 开发阶段中的重要工作。

表 4.3 某公司的基本形象和补助形象表

基本形象轴 补助形象轴	值得信赖	具有好感	具有未来性
积极性的进行广告	0.6543	0.7904	0.7832
完整的销售网	0.5434	0.7896	0.6658
美观的建筑物	0.8762	0.5923	0.2249
公司员工人数多	0.8463	0.6692	0.4430
热心于研究开发	0.5998	0.5450	0.8081
公司的经营者很有名气	0.8927	0.7381	0.6922

将某公司的基本形象和其他形象(称为补助形象)之间的关系,以相关系数数值表现出来;如图所示。表中的数字如果接近 1,表示基本形象和补助形象间有密切的相关性;即一方的数值愈高时,则另一方的数值也会随之升高。当表中数字愈接近 -1 时,则双方具有逆相关性;即一方的数值愈高,则另一方的数值就愈低。

基本形象轴和辅助形象轴之间关系密切;改变其中一轴,将会连带地使另一轴也受到波动。假如改变较易更动的一轴,也许会得到希望的结果也说不定。

“公司员工人数多”、“公司的经营者很有名气”等的关系密切。拥有美观的建筑物或员工很多等因素,并非每一家企业都可以立刻办到,但它们和大众的信赖感有相当密切的关连。依此调查情况而言,建筑物、员工人数、经营者的知名度,都是信赖程度的分析项目。

建设美观的办公环境并非完全不可能,而员工数量随着公司业务的发展也会不断增加,至于使公司经营者成为知名人物,对优秀的广告宣传人员来说亦非难事;以上项目都有实现的可能。

基本形象对企业本身或企业界来说,是一种很普遍的形象轴,与企业的业绩高低有密切的关系,也可认为它是企业成功的因素。但只了解基本形象,还无法对企业有全盘性的掌握。基本形象是许多相关的补助形象之集合体,所以企业经营者必须借助补助形象,具体地活用基本形象,设计出战略或行动方针。

6. 何谓关键形象

此处所提出之关键语群,可做为进行企业形象调查时的参考资料。当然,关键语依行业种类、公司、调查对象等而有不同。公司的营业成绩、市场占有率,以及和基本形象有密切关连的补助形象(关键形象),也是依企业间的差异各不相同。欲进行企业形象调查,描画出自己公司之正确轮廓时,应该选择适当的关键词,至于调查结果的测定和分析,也必须采用科学的研讨方式。

除了了解自己公司的形象,并作合理的处置外,同时也要考虑到有效的实行方法,1982 年日本能率协会设立“形象工学研究所”,对未曾以科学方法来检讨的企业形象做了一些科学上的基础研究,也接受外界人士委托进行研究。

(1) 总合评价轴:有关企业全体、事业范围、商标字体等要测定形象

特征时,所需要使用之关键语例。

有信赖感	没有亲切感
有好感	一付严肃的感觉
一流的	松懈的
明朗活泼	死缠活赖
和蔼可亲	不修边幅
强壮	平凡
公司纪律	停滞
很有个性	保守性
很会宣传	萎缩性
有发展性	黯淡
有未来性	小规模
坚实感	人材不足
规模庞大	抄袭性
文化水准高	拙于宣传
领先	不活泼
活泼	
知性	
技术水准高	
热衷于研究开发	
合乎时代潮流	
做事积极	
进步性	
国际性风格	
独特感	
有优秀的经营者	

(2)交易评价轴:评价商品和销售状况时,常用的关键语例——以有具体性交易的双方为对象。

绅士风格	不注重修饰
政策明确	目中无人
价格公道	没有政策
品质佳	没有节操

很有稳定感	品质不良
服务态度好	价格高
积极性	保守性
做事热心	反应迟钝
应对适当	应对不当
一切做的很周到	做事马虎
能力强	做事缺乏热情
技术水准高	能力不足
反应快	动作慢吞吞
活泼	没有特色
技术高超	动作轻率
有特色	水准低
对员工的教育成功	交货慢
交货迅速	员工缺乏训练
连细节部分都做得很好	不诚实
很遵守约定	
开发得很好	
企划好	
诚实感	

(3)感性的评价轴:进行企业、商标标志、特殊商品等调查时,为了了解顾客的形象评价而常用的关键语例。

喜爱	古板
现代性	落伍的
走在时代尖端	乡土味
都市性	有点愚蠢
简洁	不雅致的
明朗感	模棱两可
新的	黑暗感
知性	品质不良
纤细的	多才
强力感	不美观
意思清楚	老气横秋

品质好

令人嫌恶

外观美

摩登性

明快感

7. 企业形象对新进人员的魅力

以上是将企业形象和活动成果的关系,从销售、利益的立场来检讨。在此项目,我们将探讨来应征的新职员人数与企业成果之间的关系。

应征者数量的占有率,基本上与企业的认知占有率有关。刚毕业的学生当然不会到没有知名度的公司应征,如果想让学生来应征,先要在学生圈里打出公司知名度。但是认知占有率高,一定会有很多人来应征吗?并不见得。因为公司的竞争对手也会想办法打开其在学生中的知名度,学生从认知的公司中挑选数家来应征;此时,对公司印象的好坏就有决定性的作用。对应征者而言,最有效的关键形象是什么?感到最有魅力的是什么?很少企业会注意到这二点。

若只从销售的观点来考虑,亦即,先设定几家竞争对手来测定比较其企业形象的各项目,即可简单的找出此问题的解答。但在招考新职员的市场上,这种做法不一定行得通。例如:向保险公司应征的学生,同时也有向纤维公司或金属加工厂应征的可能,当然也有人甚至想往银行或贸易公司发展。

考虑招考新职员的问题时,首先在企业界要有固定的企业形象,否则很难在招考人才的市场里脱颖而出;换言之,每一家企业都要保持良好的企业形象。所以,在调查同业间的企业形象时,也应该同时进行以学生团体为对象的调查工作。学生毕业后将是市场上的生力军,也是市场形象的先行指标。

问题是,企业本身在自己行业占了领先地位,但和其他行业比较起来,无论是知名度或予人的信赖感都不如人时,该怎么办呢?各行业间形象竞争力的差异,是其企业活动积蓄下来的形象资产不同所使然,不是一朝一夕就能改变的。

然而,面对这种情况时不必束手无策;企业形象弱的对策与市场占有率弱的战略相同。换言之,不管领域大小,只要在有限领域中形成企业形象,还是能达到成功的目的。这种原则并不只局限于延聘人才方

面,也适用于各种情况。

□ CI 的企划

1. 提出 CI 企划案的方式

CI 计划由 3 大部分所构成:①企业实态的检讨和分析,亦即事前调查阶段。②根据调查结果,展开企划和计划的作业;CI 之设计开发也属于这部分。③实施管理作业。

企业经营者在推行 CI 时,应按照上述 3 大部分,循序而进、确实执行,才能真正发挥 CI 的功效。尤其在推行过程中,难免会碰到一些棘手的问题,而此时的处理和解决方法,往往形成企业日后独特的风格,对企业未来的发展方向具有决定性的影响。

在此,我们将根据构成 CI 计划的三大程序,进一步探讨 CI 由企划——形成整体概念的过程。首先,CI 计划的提案人,在公司里的地位为何?有 3 种可能的情况:①公司的最高负责人基于 CI 的了解、企业环境的认识,率先提出 CI 企划案。②由公司内部的幕僚们向主管提出。③因外界人士的建议,而决定导入 CI。

以上 3 种情况,何者对 CI 的推行最有利呢?这是很难下定论的。但如果缺少了最高负责人的认同和推动,则 CI 计划很难施展得开。所以,CI 企划、施行作业的良窳,与公司内部高级主管的态度有密切关系。

假设你正是想提出 CI 企划案的幕僚,此时,你建议导入 CI 系统的真正目的为何?是不是认为公司本身存在着某些问题,必须加以改善?也可以说,你已经看出 CI 能解决公司所面临或即将面临的问题,并且确信推行 CI 计划是最可行、最有效的方法。

这个时候,你所提出的企划案应该标示出“问题”和“解决办法”两大部分,说明具体的施行步骤、方法及其预期成果,如果能列出公司目前的头痛问题,并加以精采详实的说明,就更能打动最高负责人的心了。甚至于你可以把“CI”解决问题之有效性,具体地一一列述,借以引起最高负责人的兴趣。至于 CI 所需花费的时间、金钱等,也应忠实而负责地作出预估。然后,你的企划案便可能迅速地成为检讨对象,接着就会有“YES”、“NO”、或“保留”的结论产生。

2. 如何写出企划案

你所提出的“导入 CI”企划案,可能包括了下列要目:

①标题。②提案(Presentation)的目的。③导入CI的理由和背景。④CI的计划方针。⑤具体的施行细则。⑥导入计划。⑦CI计划的推动组织、协办者。⑧实施CI计划所需的费用。

此企划案的重点是“提案的目的”及“导入CI的理由和背景”。尤其是导入CI的充分理由,一定要说明清楚,因为它可能决定了公司对CI系统的运作方向;必须特别注意的是,不能只指出公司的缺点,而是要针对现代潮流、企业界、同业间的现况,提出鞭辟入理的看法,并以远大的眼光来检视问题。例如:

①公司的标志、商标、公司名称等未尽理想,因此降低了讯息传递上的竞争力。

②企业形象和标志不统一,不利于营业活动。

③公司的知名度低,外界对公司的实态缺乏正确的了解。

④由于公司营运内容、方向的转变,原本的企业形象已不适用。

⑤公司内部员工之合作意识薄弱,缺乏活力。

⑥商品的包装未经统合性的设计,缺乏竞争力。

⑦市场占有率的争夺战日趋激烈,必须比以前更强调企业间的差异性。

⑧借公司创业的周年纪念日,作为重新出发、改善企业实态的机会。

这些都是企业目前及未来所可能面临的问题,可以成为企划案中的提案理由。总之,企划案必须正确掌握问题的重点,并加上恰当の説明;亦可附上客观的参考资料,作为佐证。此为提案的第一重点。

提案的第二重点是“CI的计划方针”。这部分应根据前项所列的“问题”、“背景”,提出推行CI的基本方针。例如:提出讯息传递、企业体质等必须加以改善的“问题”时,其解决办法不应完全倚赖外部的专家,要从公司内部的检讨作起、建议改良的作法,视CI计划为公司全体的活动——这就是推行CI的基本方针。如果前项所提出的问题,偏重于商品开发或与市场活动有密切关连的话,则CI计划的推行方针就应强调这类问题的改善。

当然,CI的计划方针必然牵涉到施行方法、活动期间、经费、推行机构、营运技术等问题,而各方面的配合是否得当,便决定了CI成效的强弱。

3. CI 的投资问题

CI 的投资费用,大致可分为 4 方面:

- ①企业实态调查及企划费用。
- ②设计开发费用。
- ③实施管理费用。
- ④其他,如推行计划时的花费、公司内部讯息传递的经费等等。

这些经费及其总额的估计问题,往往让负责的主管伤透脑筋,难下决断。

我们应建立一个正确的观念,即导入 CI 所花费的金钱,并不是“开支”而是“投资”,并且是一种开发性的投资。就公司资产损益结算表来说,CI 投资属于延期性质资产投资或固定资产投资,不是短期内便可回收的,而通常是投资 2 至 3 年后才会发挥效果,数年后才会开花结果。同时,CI 与建筑物或机械设备不同,它是一种软体投资。因此,主管考虑了有关 CI 投资的性质后,也许会犹豫不决。可是,如果一开始就不敢投资的话,往后的工作自然也就无法进行了;或者为了节省经费而删除某些必要项目之预算,更会使 CI 工作错误百出。总之,CI 本身具有发挥十全十美之效果的潜力,可对企业理念、活动展露其润滑油般的机能。换言之,CI 本身并不是推销员,也不是购买者。

然而许多旧有的观念,不是一朝一夕可以完全改变的,CI 的情形也一样。有些企业认为 CI 值得导入,但 CI 是一种长期性的投资,除了投资金额的问题外,还得考虑公司愿不愿意编列长期投资的预算?经营者对这种投资的心态如何?最健康的投资观念是,把 CI 计划的费用视为一种广义的企业储蓄。

4. 企业实态的调查

当公司的最高负责人批准了 CI 企划案后,即可展开 CI 的计划作业。这时公司内部最关心的,当然是导入 CI 后,“企业问题”能否解决?以及用什么方法来推行 CI 等。所以,公司可能会设置“CI 推行委员会”,并派遣一位主管来负责此事。

建立 CI 计划的过程,是一连串相当细密的作业。在这段过程中,必须确立 CI 的施行细则,以作为日后实施的依据;成立直属于高级主管的推行组织,加强各单位间的沟通连络;选出一些人来负责事务局(总务)的工作。第一步作业是展开“企业实态的调查”,调查内容大致有如下数点:

- ①社会大众对公司的印象如何?

②与其他同业的企业活动比较起来,本公司的形象轴中最重要的项目为何?

③社会大众对本公司形象之评估,是否与公司的市场占有率相符?

④那些地区对本公司的评价甚佳? 哪些地区的评价不佳? 其理由为何?

⑤和本公司保持来往关系的企业,最希望本公司提供的服务为何? 对本公司的活动有何意见?

⑥本公司的企业形象有何缺点? 未来应塑造出何种形象?

⑦本公司对外界发送的情报项目中,在讯息传递方面最有利者为何?

⑧本公司目前的市场竞争力如何? 社会对此点的评价如何?

⑨本公司的高级主管对公司未来的发展有何计划? 其目的为何?

调查工作之完善、确实与否,是决定 CI 良窳的重要关键。凡是有志于导入 CI 的企业,应先组织优良的调查系统,再根据调查结果而进行设计开发作业、确立施行方针。

形成良好的企业形象,是 CI 作业的方向之一。但在展开作业前,必须了解对本公司而言,什么样的企业形象才是“良好”的?而形成信赖感和好感的具体因素又是什么呢?……这些问题都应慎重地加以研究。尤其对某企业的好感、信赖感,往往依受访对象而有所不同。另外,对目前市场的活动情况及特色,也应仔细研究、分析;亦即对于市场的一切活动,都进行调查工作。

乍看之下,这些调查作业似乎既繁杂又浪费。其实,完备而客观的事前调查,有助于揭示未来 CI 作业的方向,不但增加工作效率,也是 CI 成效的有力保证。

在企业实态调查的同时或更早一点,便应进行公司内部的宣导工作,让员工均能进一步认识并了解 CI 计划。至于宣导媒介,可利用公司对内发行的刊物、小册、海报、幻灯片、录影带等,透过各种方法让员工有参与感,愿意协力完成此 CI 计划;为 CI 的导入奠定稳固的基础。最后再强调一次:在导入 CI 计划时,绝不可忽略公司内部的讯息传递及连络工作。

5. 为什么无法导入 CI

一般人总认为导入 CI 计划的最大障碍是经费问题,其实真正的理

由可能在于企业经营者对投资 CI 的优先性,具有不同的看法,或是提案者未充分说明导入 CI 的必要性和紧急性。而一般公司在有限的资金下,其所决定投资的最优先项目,当然是属于最重要、最紧急的问题了。

有些企业在商标、知名度、企业形象方面的反应不佳,但在公司内部的检讨会议上,却完全不把 CI 放在眼里,其理由就在于主管对 CI 的认识不够;亦即忽略了企业力的第三轴——形象力的重要性。类似这种情况,当企业问题与企业形象、公司内外的讯息传递现状有密切关系时,对于 CI 的投资便是刻不容缓的课题了。

然而,许多“问题重重”的企业,往往对导入任何因应措施都带有自我拒绝的性质。于是,在恶性循环下,企业的活动力愈来愈低,成长力衰退,亏损问题愈形严重。事实上,企业对 CI 的认知度是另一个问题,肯接受 CI 提案的公司才有得救的希望。

最让人感到困惑的是,许多主管都知道导入 CI 的必要性,可是却没有人愿意率先提案;即使有人提案了,这些主管的反应也是模棱两可、暧昧不明。这种公司其实最需要 CI,因为当公司决定推行 CI 时,一定可以从调查或计划过程中,发现公司内部的重大缺点。

6. 决定 CI 成效的关键——总概念

当 CI 的事前调查工作告一段落后,对企业实态的认识也就更清楚了,例如企业的活动领域、经营战略等相关事项,都成为检讨的对象;其中也包括了构成企业价值观的经营方针、精神理念。这一切对构筑 CI 的中心课题——识别性相当重要。

参考事前调查的结果,重新评估企业理念,构筑新的经营战略——形成 CI 计划的方针,并作为未来的管理作业之方向,统称为“总概念”。CI 范围的扩大、成就、效果,完全取决于这种 CI 总概念的整理、企划方法。

总概念是有关 CI 的企划书,主要根据公司的客观事实,再构筑出适合于公司的企业理念;也可说是公司最高主管的建议书,因此必须具有解决问题、改善公司、指出未来方向的份量。总概念应能针对调查结果,表达出正确的判断,进而提供有关 CI 的活动指针和改良建议,深入浅出地指出未来企业应该具有的形象,并明示往后一连串的 CI 作业及管理办法。总概念的内容大致如下:

① 调查结果的要点:扼要整理出事前调查的结果,对其中的重点加

以解说。

②本公司的 CI 概念：包括本公司未来的作风、理念、形象、活动领域、方针、重要概念……总之，必须把公司未来的概念作完整扼要的叙述。

③具体可行的策略：为了具体地表达上述概念，所以应列出实际可行的作法。

④CI 的设计开发要领：具体而详细地记载 CI 设计开发计划，使它能立刻展开作业。通常在记载中会明示“设计规范”。

⑤与 CI 有关的补充计划：为了顺利达成 CI 的目标，除了必须设计开发计划外，还得配合公司对内、对外的讯息传递计划，以及各种相关计划。当然，这一切都须在总概念中详述。

7. 强调企业的独特个性

从 CI 的事前调查中，可获悉企业所处的客观环境及一些亟待解决的问题。这些问题或许和企业在导入 CI 时，所希望解决的问题有重复之处。因此，调查结果正客观地显示出某些真相。例如：企业经营者或员工本来认为亟待解决的问题，调查结果却指出问题的严重性不高。现在，我们就以 X 企业为例，说明此一现象。

X 企业内部的主管们大多认为：公司与同业的竞争对手比较起来，知名度太低、缺乏高雅的气质，大概很难给大众一个好的印象。后来经过实际的调查，才知道这种看法是悲观的；公司的知名度足以和其他竞争对手相提并论。有趣的是，调查结果却显示了一些主管们始料所不及的问题。

X 企业的几个竞争对手，都颇能让社会大众了解其公司所生产的商品性质（以问卷调查中的受访者为例）。但是，受访者却多半不清楚 X 企业所生产的商品和标志为何，对 X 企业的营业项目也一知半解。也就是说，X 企业的知名度并不很差，但企业实态并没有得到社会大众普遍的认识，亦即 X 企业的商品形象比其他公司弱。

既然 X 企业发现了这一重大的缺点，它应该如何处理呢？首先，必须做的是具体而系统的规划作业，彻底检讨公司的商品、经营方针和战略。X 企业原本致力于多角化经营的拓展，所以各事业部门开发出很多新产品，同时也产生了某些问题，譬如：A 事业部门和 B 事业部门所开发出来的新产品，无论从材料、形状或样式等来看，似乎互不相干，看不

出是同一家公司的产品；这种情况愈来愈严重。

如果商品 A 和 B 都来自于同一家公司的资源和创意，彼此算是姊妹品，应该会具有某种共同的特征，且易于为他人所察觉；正如兄弟姐妹般，具有相同的姓氏及类似的某些特征。倘若各种开发出来的产品间，能令人感觉到某一共通之处，而此“共通之处”就会成为公司的统一形象了，这便是企业形象的再塑造，也可以说是企业个性的再强调。

关于企业形象，大家应会赞同“企业形象绝不可暧昧不明”这一观点；换言之，要让大家清楚地知道“某公司的营业项目是什么”。如果连自己的姓氏都不清楚，那是不是件太离谱的事？同样的，一家无法清楚地表达、介绍自我的公司，又怎么能取得社会大众的了解和信赖呢？当然，也许有人会嘲笑这家公司缺乏识别性（Identity），但现代有很多企业也正濒临类似的危机。例如：有人问某公司的员工：“你的公司生产什么呢？”员工回答说：“喔！公司制造也几种东西呢！既制造××，也制造○○……”类似的情况并不难见。事实上，公司所处理或制造的商品，会随着时代的变迁而逐渐换新，没有一种商品是绝无变化的。所以，家电制品公司可能在不知不觉中，逐渐转变为电子公司；而某食品公司，后来也插手卫生材料的经营；也有原本只供应原始材料的公司，现在也开始制造半成品等。

处于这种变迁当中，应如何来介绍自己公司、说明公司的定位？如果连公司内的员工也无法了解公司的状况，又怎能传达出明确的企业形象呢？所以，企业应在变化中求其自身不变的原理——独特而统一的特性，在更高次元的理念下重新为公司定位。而企业形象便是社会大众对企业本身的看法、印象，所以企业必须先自我定位，才能传达出独特而统一化的企业整体形象。

8. 如何设定企业本质

旧时的店铺都把行业种类写在招牌上，如“米店”、“盐店”、“糕饼店”……等。现代大企业中，把商品列入公司名称内的例子也不少，似乎以商品的分类来决定企业的种类，是一种理所当然的作法。

现在，百货公司对商品种类的摆设方式，已经与几年前的情况不同了。过去的百货公司，多以商品的分类来设定各商品区，例如：食品区、家电制品区等。但是最近，百货公司开始尝试依生活方式或嗜好种类而设定各商品区，所以在与家庭生活有关的商品区里，便陈列着家具、食

品类、盐、油、糖、杂货类、电器制品等，以适当的组合方式展示出来。这种摆设方式，并非依家具类或电器制品类来分开陈列，而是依购买者的要求或习惯来设定柜台和展示。如果企业界能采纳百货业的这种新作风，或许更能突出企业个性，但企业本身必须具备新的观点。企业虽以供应某种商品为主，但现代企业的分类并非由商品的形状、材料来界定，而应涵括企业本身的思想，并合乎购买者的要求。

例如：供应医药品的厂商自下定义——“我们是以制药为目的的公司”。如果希望能表达出公司最主要的商品种类，则企业形象必须与商品配合一致，例如：任何人一看到“××眼药公司”时，便会知道这是专门生产眼药的公司。然而，眼药公司在10年或5年后，未必仍然专制眼药，也许随着公司业务的发展，还会生产感冒药或止痛剂也说不定。

因此，如果某家以生产眼药为主的公司，也把未来可能的发展列入考虑，当经营者决定公司名称时，就会出现多种想法。例如：考虑未来活动范围的扩大，而把公司定义为——“以眼药为中心的大众药品公司”；或许考虑到以后还想做一些眼镜、隐形眼镜的生意，就会声明——“本公司是强化眼睛机能的公司”；如果除了供应眼药之外，也将眼睛的护健列入公司的活动范围，那么可能的定义便是——“维护眼睛健康的公司”或“×××美眼公司”等。

看来虽像是文字游戏般，但这区区几个字，却可能使几百或几千位员工的共同意识随之而定位，并依其意涵而活动。因此经营者在考虑这个问题时，不可不慎重。

制定企业本质时的概念，其中便含有深奥的智慧和思想；不仅决定了公司形象，也是从根本来考虑公司的市场活动。

现代企业的市场活动，都由公司中各事业部门分别负责进行，使得商品开发和市场活动的整合问题日益严重。因此对许多企业来说，如何制定企业与其商品间的关系，使公司整体的市场活动系统化，已成为经营者的重要课题。面对这种新的企业形势、新的企业课题，在商品群逐渐变化的前提下，经营者如果缺乏充分的认识和因应之方，就无法处理企业形象的统一化问题。

如何让社会大众了解公司的经营理念和本质？首先，高级主管应检讨：公司内的员工是不是都了解本公司呢？而这种了解往往牵涉到员工对公司的忠诚性，或与员工的个性有关。一般而言，人处于社会中总会

考虑到:我是为了什么?又为了谁而辛勤工作。

9. 形成企业理念的系统

任何营运状况正常的企业,都具有 2 种不同的向量,其一是离心力,其二是向心力。

离心力指促使企业向外扩展的作用力,如销售、服务活动范围的扩大,商品的多样化等,有时亦包括处心积虑来驱逐竞争对手的活动。所以,离心力的作用方向是向外的。向心力则是一种向内部集中,借以强化共同体的团结力。由此可见,离心力和向心力的作用方向相反,但对企业来说,这 2 种作用力必须相辅相成,合而为一。

当公司随着业务的拓展(离心力增强),员工及分公司的数量也随之增加时,公司内部意见的连系便容易趋于薄弱;如果此时仍只强调向心力,很可能会使公司内部呈现分裂状态。这时,公司在经营策略上应加强向内部集中的作用力;即向心力。如此,在离心力和向心力的密切配合下,更能促进企业的蓬勃发展。

向心力的圆心为何?它既是企业理念,也是创业精神,以及企业固有的价值观,使命观,或企业活动的原点。企业理念从某种观点来说,能表现出企业成长发展的智慧。例如:标榜“顾客是神”的企业,其各种活动无不遵此一信条,把顾客当作神明一般地尊敬着。企业经营者为了把这种信念和智慧,永久地留存于企业,所以才会明订“顾客是神”的信条。

早期创业时所建立的企业理念,有的直至现代仍具有相当的威力。刚加入的年轻员工,多半不太了解公司所规定的经营信条,但随着服务时日的增加,便会逐渐培养出共同的意识。然而,也有一种已经被时代所淘汰的公司信条,易让员工产生反感;这种失去效力的企业理念,有如废话般多余落伍。

那么,落伍的企业理念应如何重新检讨呢?这是件非常麻烦的作业,即使是公司的总经理也不敢轻易地自行更改。把创业者留下来而倍受公司上下尊重的概念,毫不考虑的更改或删除,一定会被视为大不敬。所以,除非有充足而不得不如此的理由,任何人都不敢轻易地更改公司信条。

在 CI 作业程序上,必须判断旧有的企业理念,能否发挥有效的作用,然后再进行构筑新理念的作业。所以,CI 提供了建立新企业理念的

好机会。如果每一位员工能够重新对创业者的感情和观念,产生共通的认同感,这家公司的活力应会达到最高峰吧!问题是,如何再构筑新企业理念的系统呢?

如图所示,这是一个企业理念系统的模型,由“企业使命”、“经营理念”(公司方针)、“活动基准”(公司员工)、“活动领域”等四部分构成。这种企业思想和企业活动领域,应该清楚地规划完成,作为塑造企业形象之“核心”的准备。

表 4.4 企业理念系统

企业使命 commitment	活 动 领 域 domain
经营理念 management philosophy	
活动规准 policy of activity	

在 CI 的总概念中,包含了一些公司应有的形象,或未来新形象的有关事项,其中应可找出新的价值观及其相关因素而来构筑新企业理念。总概念原本即是一种提案书,未必能被百分之百的采用,但如果其中的新理念经过几次会议检讨后,又能与公司原本的价值观融合,那便是最理想的可行之方了。

10. 更大胆的 CI 概念

总概念的整理作业,可由公司内部的幕僚们来进行,或是聘请外界的专家来实行;但无论执行者为谁,真正的重点在于内容。

CI 计划是创造企业形象,使企业再生的活动。所谓 CI,是指控制、调整企业形象的经营技术。但是换一个角度来说,光是改变企业形象而未设定发展方向,也绝非可行之道。依据 CI 计划,找出引导企业步入成功坦途的形象要素,然后加以培养、发挥,最后再展开控制企业形象的作业。

假设有某家公司,时常注意其他公司的动态,等到对方开始活动之

后,这家公司才跟着慌慌张张地进行同一活动;这类活动方式,完全与 CI 活动的意义互不相容。在此,我想介绍一种更大胆的 CI 构想:考虑如何胜过对方?用哪一种办法能击败对手?利用 CI,提出有把握取胜的概念。

现今的企业界,同业间的竞争相当激烈。现在假设,我方的竞争对手已在某地区展开活动,而且它的活动资金也比我方强得多。这时,我方应采取何种活动概念呢?为了让大众的印象深刻,我方必须比这一家公司表现出更强烈、更鲜明的形象差异,最好具有超乎常人意料的大胆形象。这种形象并非单指形状或色彩方面的新鲜感,而是连服务或商品的供应方法等,也表现出与众不同的风格。

这种观念对于那些实力雄厚、占据市场优势的企业来说,也相当可行。就生成过程而言,CI 是企业战争的利器,是市场活动所不可缺少的战略之一。CI 使企业能引人注目,形成适合企业活动的市场环境,并配合各种情况,产生领先对手的观念和方法。所以,温和、不惹人注意、只重视表面的 CI 作业方式,便与原来的 CI 意涵相矛盾。由 CI 而引发的企业新形象,应能对竞争公司在市场上的活动产生冲击性的影响,而这种冲击的强度,可能会出乎我方的意料之外,甚至为之震惊不已。

如此大胆的 CI 计划,真的可以出现吗?……不要有这种怯懦的想法,应具有实行 CI 的决心。如果达不到预订的 CI 计划,等于是时间和经费的浪费,还不如一开始就放弃整个计划。从其功用来说,CI 的总概念必须具有革新性,亦即要有来势汹汹的进取性。

11. 摆脱困境再出发

这里介绍一个 CI 案例。主角是某广告公司,它在策定 CI 总概念时,计划了新的事业部门,使企业本质发生重大变化。这一家广告公司,过去也常帮其他公司作一些 CI 计划的设计工作。

齐美公司是近畿铁路系的广告代理商,本公司位于大阪市。1983 年 4 月,齐美公司在决定变更公司名称的同时,也准备导入 CI。齐美公司创立于 1920 年间的大阪市南区河原町,刚开始时只有 6 榻榻米大小的办公室。这是一家充满冒险精神的公司,由于创业者敏锐的眼光及热情的领导,使得公司一直顺利地发展着。1949 年,齐美公司加入近畿铁路企业集团,并把公司全名改为“齐美广告通信公司”。

之后,这家公司就有固定的业务了。除了近畿铁路沿线的各车站广

告,以及有关的交通广告外,也逐渐插手于商店的装饰、招牌、霓虹灯等的制作,以及企划设计等,事业范围愈来愈扩张。因此,齐美除了本公司外,也在大阪、名古屋、奈良、京都等地设立营业处,员工也从创业初期的4、5位增加到250多位。如果从营业金额的规模来说,齐美已算是日本中等以上的广告代理商了。而在近畿铁路企业集团中,齐美的收益额更名列前茅,成为名副其实的优良企业之一。

然而,由于受到经济不景气的影响,许多厂商愈来愈不愿出资广告,所以这家公司的业务也逐渐进入萧条时期。而另一方面,公司仍然年年调高员工薪资。于是在各种因素的影响下,愈来愈难以维持正常的营运状况。另外,建设公司的建筑物广告市场,也竞争得愈来愈激烈,而齐美公司长期受到近畿企业集团的庇护,很少在社会上与其他公司从事激烈的竞争,所以在这一方面的经验仍嫌不足。

面临这个渐变中的客观环境,齐美公司的主管们领悟到,如果公司再继续依赖近畿企业集团,便难以拓展活动范围;齐美应积极进取地向外界环境挑战——在这个明智的判断下,齐美公司尝试以各种方法来打开僵局。首先,齐美所面临的困扰便是公司名称的问题。

齐美公司的“CI概念手册”中,曾有下列一段记录:“……许多人批评说,齐美公司这个名称的发音容易与其他字混淆;也有人指出,齐美听起来像是葬仪社的店名。所以我们清楚地意识到,公司一定要摆脱各种障碍,否则即会影响未来的发展。经过几次会议后,有关导入CI计划的提案,终于通过了。再经过一段时间的研究,终于在1981年12月,得到董事会的批准,正式导入CI。从此,在全体员工的参与协助下,CI计划顺利地推展,到1983年4月才公开发表导入CI……”。

12. 测定事业领域

齐美公司决定导入CI计划后,由各单位推派代表来组织“CI委员会”,负责这项计划的总推行工作。接着,又成立了CI委员会事务局来总理实务。CI委员会经过审议而定案的各项事务,都交由事务局去办理。所以,事务局等于隶属于以企划调查课为中心的计画组织;即CI委员会的隶属组织。

CI计划的第一步是:“如果只依靠过去的商业交易范围,公司还会继续走下坡。现在的问题便是,以后应如何来拓展业务呢?”齐美便从市场活动的问题展开作业。

齐美聘请企业经营的权威——之矢矧顾问事务所，来策定公司未来的经营战略。先整理出各种可插手的业务性质、事业范围的构成概念后，又利用电脑来计算、分析；包括 PPM 分析、EPM 分析、RPM 分析等。各部门以这些计算或分析的资料为基础，探讨公司现存的问题及未来的基本方针，再选择出一些重要的战略项目。不久，这些战略项目又经过系统化的处理，组合成 5 项事业型式及其代替案。接着，将已拟好的经营计划先做模拟试验（Simulation），最后才决定事业内容和展开的方向。

在上述作业进行的同时，公司也决定了 CI 的处理方针——实施以本公司为主体的“自己调制的 CI”。首先，为了加强 CI 事务局和员工的连系，所以发行与 CI 计划有关的小册子“SUM”，做为传递讯息的媒体。并为了了解外界对本公司的观感，开始进行事前调查工作。调查对象是与公司有来往的关系者、一般企业界人士、齐美公司的员工；这是其中的定量调查。而在定性调查方面，则以面谈的方式，访问齐美的主要交易对象。

在这一连串的调查中，发现了几项令人难以接受的事实。在知名度方面，齐美公司仅在有工作来源的小范围内，具有一些知名度；亦即有来往的顾客，才听过齐美公司，一般人则不知道齐美公司的营业性质为何，对公司的评价也很不一致。

在以企业界人士为对象的调查中，也显示了一些很有趣的结果。首先，许多人对“齐美”的读音不正确，大概每 3 位顾客就会出现 1 种古怪的念法。而且，差不多每 5 位顾客中，就会有 1 位顾客以为“齐美”是葬仪社或清洁公司。

在对本公司一般员工的调查中，也发现了几项问题，例如：老资格职员和年轻职员对公司的评价，差异甚大。老资格职员趋向于赞美性的评语，但年轻职员却常有工作效率不佳、缺少研究精神等指责。

13. 迎向朝气蓬勃的企业远景

经过“战略模拟试验”和“企业形象调查”后，研究中新的企业形象就已得出大致的轮廓。

根据 CI 总概念，齐美公司的发展方向是“具有创造精神及新技术的市场讯息传递之企业活动”。所以，在充实旧有的各事业部门，也必须积极地进行新事业（暂定为与新媒体有关的事业）的扩大发展。其他，尚

包括齐美在近畿企业集团中的地位 and 职责,以及公司在未来的发展上所需整备的事项。CI 委员会详细地整理出上述各事项后,再呈现给董事会。最后,获得董事会确认的结论如下:

① 公司名称必须变更。

② 未来的发展方向:应转变为具有高度专门技术的事业集团(包括组织性的机构,有系统的员工教育部门,新媒体的处理部门等)。

③ 对交通广告媒体,作基础性的研究。

④ 向外界宣传本公司的营业内容,其宣传计划和制作都由公司亲自动手。

按照上述的决定事项,首先进行变更公司名称的作业。根据各种形象调查和新的企业方针,新名称的采用基准是“富有未来性、计划性,而且能暗示出新事业内容,予人印象深刻的名称”。基于此一理念,乃对外公开征求公司的新名称,结果总计收到公司内外 470 件提案。经过挑选,再把其中的 28 件交给公司的一些重要顾客、知名的企业人士,由他们进行复选。之后,经过企业集团 50 位主管的再复选,并开会讨论再复选所通过的提案,以避免新名称与其他公司的商标、名称互相冲突等。如此,经过数层过滤后,终于决定新的公司改称为“Media—art”。

“Media—art”,是由 media(媒体)和 art(艺术)联结而成,其内涵即为:现代的情报媒体,随着传播技术的进步而趋向多样化。新时代的讯息传递事业,必须多加利用并创造各式各样的媒体,才能合乎时代潮流。因此,以推行新技术、富含创造精神的市场讯息传递活动,来作为公司的新名称“Media—art”,确实很恰当。

新公司名称决定的同时,与之配合的企业标志、标准字等,也已展开基础的设计开发作业。这项工作是由图表设计专家——胜冈重夫,来负责办理。Media—art 在委托这位设计家时,附上一份“设计开发要领”,清楚地标示其具体的指示条件为“配合新时代讯息传递事业,具有新鲜感和识别性”。

在胜冈重夫所提出的九件设计案中,再经由 Media—art 内部的设计家们和主管们的挑选,终于选定一组以新象征为中心的设计系统。某位年轻职员说:“这组设计系统,充分表现了公司追求更立体化、更柔软、更创新的活动气氛。”

新的企业标志被采用后,员工更清楚地感觉到公司已真正的开始

变革了。刚看到新标志时,也有一部分员工觉得不大习惯,但不久之后,他们也逐渐产生了认同感。事前调查结束后,公司组织了“改革委员会”。此时,调查结果也已整理出结论,成为委员会的参考资料。公司的幕僚们编辑了应用设计手册。

另一方面,公司预计在 1986 年达成销售和利润倍增的目标。各部门在参考基本的经营战略后,也都有良善的计划和检讨。公司根据各部门的销售金额、投资额等年度计划,订出“5 年计划”,再经过详细的检讨后,完成了实施计划。

在 CI 的施行细则中,也包括对员工的训练补习及媒体的基准研究;这是为了加强员工的专业知识及团结意识而举办。而“Media—art”的企业实态,也借着杂志的发行而让更多的顾客知道,这是属于宣传广告杂志。

进行企业形象改革的同时,实际的营业性质也产生一些变化了。首先,成立新媒体事业部门;接着,也积极加入主要系统及近畿企业集团的联合情报系统;并为了拓展业务,展开了各种活动。另一方面,配合大众传播和交通方面的宣传广告企划,已接近定案阶段;以市场活动的企划为中心,配合各种媒体的复合性活动成果,也已出现。在开发部门,研究中的新产品如霓虹灯的新型招牌,也开始上市,并迅速引起各界的询问和订货热潮。原本分散于大阪市内的几家营业所,也为了使步伐一致,而成立了总营业所。

现在,Media—art 已按照自己所订出的革新目标,把以前没有经验过的各 CI 活动,展开一连串的实践过程。

□ 企业名称和标志

1. 色彩和标志的重要性

这里针对 CI 计划中的主要部分——企业识别要素和设计,来进行检讨。从事前调查结果可以得到很多讯息,当然包括有关标志和公司名称识别等重要情报。识别要素是企业的基本讯息,尤其是那些存有明显问题的企业,更要重视这类情报。有些企业平常认为自己公司的标志和公司名称没有瑕疵,但仍需调查现有的识别系统具有何种程度的竞争力,同时,也应了解自己员工对现有企业识别的看法如何。以这些资料为基础,进而策划将来的经营策略,确保充分的竞争力。

如果调查结果显示,原本使用的企业识别几乎没有竞争力,或者缺乏权威性、代表性时,不如变更标志和公司名称较适宜。如果是有力的企业识别,长期使用下来应该会得到很高的评价;假如情形相反,则显示其间必定存有某种缺失。

所谓企业的基本设计要素,包含如图所示各种项目。其中最重要的识别要素是公司名称和企业标志。公司名称是第一人称,足以影响企业活动结果的优劣,对员工的纪律、士气也会产生影响。

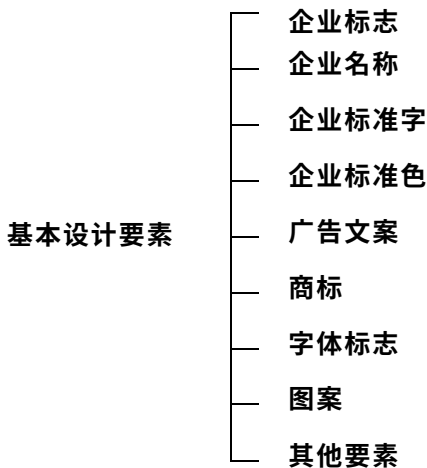


图 4.7 企业的基本设计要素图

公司名称是借文字来表现的识别要素,而企业标志则是借图案来表现的识别要素,两者的关系相当于人的左脑和右脑的机能关系。以前的企业界,大都对这二者的讯息不重视。例如:公司名称没有标准字或连企业标志都没有,类似这种情况确实不少。由此可见,有些企业人士以为公司的企业标志可有可无,更遗憾的是,当时的企业界也缺乏这方面的优秀设计作品。

开发 CI 前须了解一个观念,那就是“图案会影响人的观感”。当然,也有人持反对意见,他的看法是:“怎么会有人在看了色彩或图案后,就

改变自己的看法呢?色彩和图案只是替生活添加一些装饰而已,不能支配人的思想和感情。”他甚至会主张:“本公司最重要的不是色彩和图案,而是正当的经营理念 and 思想。如何使这种理念彻底的影响公司员工,才是我们最该努力的方向。将来如果有时间,还来得及检讨色彩和图案的问题。”——可见,这种人相信文字或数字的影响力,会远超过色彩和图案。

虽然图案和文字讯息所具有的说服力,其性质不同、表达的角度也不同,但是图案和色彩予人的影响力应该和文字或数字一样,受到重视。换言之,图案和色彩以不同的表达方式来感动消费者,具有另一种诱导力。

相信大家都会觉得,在家穿便服会感到精神上或身体上格外轻松;如果星期日没有外出时,很少人会严肃的穿西装、打领带,端正的坐在客厅里吧!但平常上班时,多数人还是穿着整齐,仪容干净,提起精神才出门。这就是穿着的“形”会使人精神焕发的心理效果。所以,如果有人说:“精神焕发后才穿西装打领带”的话,这种观念是错误的。打领带、穿着整齐,才会显得精神饱满。人和人之间寒暄的“形”,也有同样的含义。简单的说,两个人见面后,立刻很有礼貌的点头寒暄,心里不由得产生尊敬的念头。倘若有了尊敬的意念后再来寒暄,就会显得拘束。

CI 就是尽量利用色彩和图案所具有的力量,来诱发企业改革,也期待对外界人士和公司内部员工能有所启发。为了识别要素的开发与调整,CI 才有大力投资和慎重考虑的必要。我并非强调色彩和图案是万灵药,因任何优良的设计,如果不善加利用,就无法发生效果。所以,如何充实企业识别要素力量?能否按照期待的状况发挥效用?值不值得推行?这一切都是需要考虑的问题。

2. 适合讯息传递的企业名称

在企业的识别要素中,首先要考虑的是企业名称。例如:公司名称不雅致或名称很长不好记,或与其他公司名称相同容易被混淆等。在变更公司名称时,应设法同时施行 CI。公司名称的变更方法大致有以下三种:①删减全名,只留下一部分的公司名称;②将原来中文字的名称,改为英文或日文;③全部重换而且与原来名称毫无关连。

参考如图所示内容,这是同业间从事于同样宣传广告的几家公司,图表显示公司名称的文字多寡和社会认知度的关系。很明显的,公司名

称很长,亦即公司名称文字很多的话,将会影响知名度。虽然花同样的宣传广告费,但公司名称长的企业在认知度上较不利。

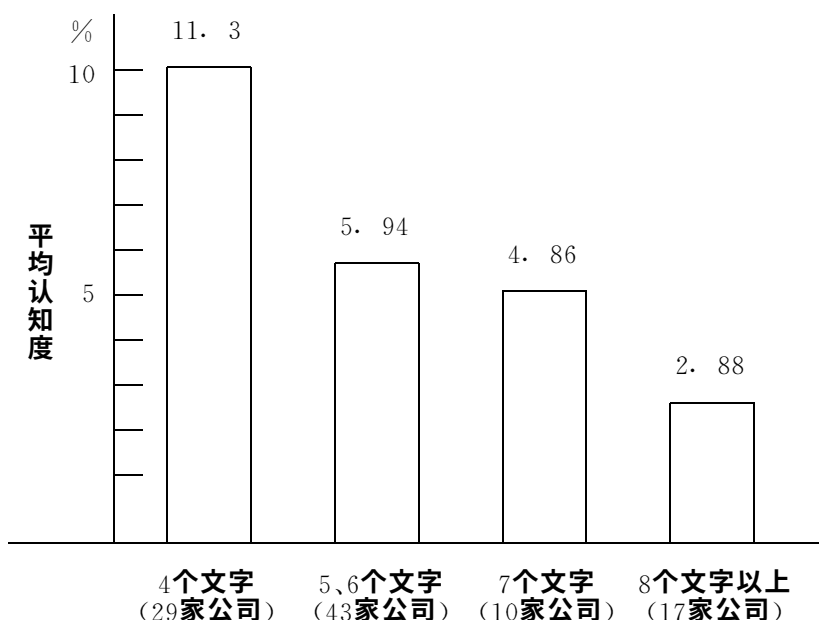


图 4.8 公司名称的字数与认知度比较图

在同样的讯息传递条件下,当然是公司名称的文字愈简短者愈占优势,如果文意相同,则笔划愈少愈方便,“轻、薄、短、小”是构成公司名称成功的条件。目前,采用简单而字少的片假名做公司名称而事业成功的企业很多,例如新力、山叶等公司名称;换言之,识别要素愈单纯愈好。

实际上,在变更公司名称而成功的企业中不少例子都是把文字数目缩短或把字划减少等。把长的公司名称缩短之例子如下:Fanac 公司(旧名是富士通 Fanac)、丸红公司(旧名是丸红饭田公司)、三菱公司(三菱电器公司)、龟甲万公司(旧名是龟甲万酱油公司)。以旧名简化的公司例子如下:京陶公司(旧名是京都陶瓷器公司)、帝酸公司(旧名为

帝国酸素公司)、揖斐川电公司(旧名是揖斐电器工业公司)、东尼公司(旧名是东洋尼龙公司)等。

这些名称变更的理由,都是为了适于讯息传递。欧美各国也把公司名称缩短或把称呼简化,认为如此才便于讯息传递。欧美的企业,大部分拥有讯息传递专用的公司名称(Communicative Name),和另外一个合法的公司名称(Legal Name)。例如:Minesota Mining and Manufacturing Company 即为合法的公司名称,只有在涉及有关法律意识的场合时,才使用这个全名。而在一般的商业活动中,它就使用讯息传递专用的公司名称——“3M”。

因此,容易发生误会、与旧公司名称混淆者,干脆就换新的,如此不但不会发生误会,也适于讯息传递活动。

3. 公司名称和商标的重要性

如果公司名称不适于讯息传递,将会影响商业活动。公司名称与公司实际经营状况不符合,也是变更公司名称时必须检讨的重点。总之,公司名称和企业的特性及其基本观念,都有连带关系。因此,许多公司由于业务内容变化而决定更改公司名称。正如换职业后,舍弃旧制服而改穿现任公司的制服。改变公司名称,以符合公司的业务内容,是从事CI开发的基本观念。换言之,公司名称要表现出公司的本质;公司名称是公司的人格,而借文字表现把公司形象化。

例如:某公司创立后,即面临二个问题;其一是在商场活动中,代表公司所有产品的企业标志没有统一;其二是公司名称太普遍,容易混淆。如果直接以公司名称做为标志,虽可以适用在所有的公司产品中,但是由于这个名称太平常、缺乏个性,单是以此名称登记在电话簿者,就有100多家。类似这种状况,当然不能把公司名称用于商标上;这时,最直接的作法就是更换新的公司名称,使其既合乎业务内容又具有个性,又可当作标志用于企业商品中。

尤其是那些供应物品的公司,更需考虑商标和公司名称的关系。公司名称可表现公司的实态和思想,而同样的标志会暗示一系列的商品理念。如果公司自己的商品能以某个标志来代表,则可考虑将公司名称设计成标志,此时的标志就完全能有效的代表这一群商品了。基于确保商标的有效权益,企业经营者必须把眼光放远,做好商标管理的工作。

4. 名称的机能与形象

我们把公司名称的文字,亦即名称的传达性和标志的关系,称为公司名称的机能。而把公司名称的标准字体,称为代表公司名称的形象。关于这部份,我们尤应注意年龄差距在判断价值上的变化。例如:从各种企业形象的调查中,显示出在以下“公司格”、“传统”、“一流评价”等项目的形象轴反应,年龄愈小则反应愈弱;但对于新的、知性的、流行性的、华丽感等形象轴之评价反应则相反。

由此可见,公司名称若含有呆板的句子、不精彩或无意义的语句,将会影响形象的好坏。日前逐渐出现以新鲜感的语句做为公司名称的趋向,而废除了旧有呆板、无意义的名称。例如:阿契里斯(旧名为兴国化学公司)、帝国资料银行(旧名为帝国兴信所)等。

有些企业不但排除陈旧感的语句,还使用从来没有听过的、新鲜感、具强烈形象的语句,做为新的公司名称,例如:艾克森(旧名是标准石油公司)、迪斯可(旧名第一制砥所)、劳克斯(旧名朝日无限公司)、罗姆(旧名为东洋电具制造所)等。这种命名方式在变更名称的企业中,属于最大胆而具积极性的例子。选择具有新鲜感的名称,而且能巧妙打出知名度,将会造成另一种企业的风格和个性。

在变更公司名称时,要考虑以下因素:以全然未出现过的语句作为新的公司名称时,企业形象无论往哪一方面发展,都容易被社会接受,并具有进步性。但是须冒着新名称在被大众习惯前,会有一段长时间让大家摸不着头绪的危险性,同时,在宣传广告方面也须花一大笔经费。

5. 感性的设计

检讨了公司名称后,CI计划就进入设计开发程序的核心——形象设计。此开发作业程序乃是以理性推测和逻辑概念为基础,表现出企业感性的一面,由设计家负责开发作业。在此,要先检讨现代企业和设计的关系。

商品的价值变化随着时代而不同。例如:粮食缺乏的时代,最重要的是食物供给量;度过粮食危机,大家都有足够食物时,人类就希望拥有干净、清洁、卫生的食物;物质更丰富的时代,社会又要求“营养充沛”的食物条件了。

上述要求都得到满足后,人类又从要求“无害”的食物,乃至追求高级口味,有口感的食物;进而又追求吃了不会发胖的低卡路里食品;为了食用方便而要求“24小时供应”;或追求奢侈的自然食品。由此可见,

商品的价值观和食物一样,随着时代潮流而变化。进步的企业应该眼明手快的应付这些趋势,才能在竞争社会中蓬勃发展。未来的企业更要敏捷视察,对价值的新基准洞察先知,随时采取应付的策略。

商品市场上,消费者对成熟商品要求的先决条件,概括而言,是指经过“设计”的商品。“设计”的含义很多,含预定实施的方法及其有关的观念;或是根据生产价值而决定商品形状、色彩、持久性、价格、经济性等问题的构思;另外也包含使用的材料和规格大小、尺寸的选择。

将来,迎合消费者所重视的喜好、趣味感,将会支配设计方向。换言之,今后设计的重点,将根据市场上流行性潮流的价值来判断。如果担心市场供应过剩、滞销问题,而不敢面对上述社会欲望挑战,也就不会有什么发展性。

例如:原本办公室、办公用品、电脑等,不需要摩登或流行性,只追求工作效益;但现代办公室的空间,不只用于工作需要,更要让工作者、来往客户感到生存空间弥漫舒适的气氛;感到在舒适的环境中工作更起劲,在美好环境下洽谈公事,事务会进展得更顺利。这种趋势随着时代潮流而逐渐强化。亦即,以办公室的外在形象是否合乎自己身份地位、好不好看、有优美感等为基准。时代潮流所趋,办公室不单纯只具办公功能或讲究生产性、经济性的地方,如此,员工和洽谈业务者能感觉到工作的好处或生存的价值,在优雅美丽的工作场所工作,本身就是一种报酬。

因此,设计意即“控制或调整感性给人的震撼、以及感受力快慢程度之技术”。现代设计的观念和过去的主要差异处在于现代的设计并非仅局限于事物的硬性规定(尺寸规格大小、颜色、价格……)中,而是以这种规定为前提,配合或传达企业与环境、人,以及人际关系等概念。

例如:在年轻一辈的设计群中,往往会有让成年人意外、觉得稀奇、别出心裁的设计;年轻辈很得意的把这种不新奇就称不上设计的作品向同辈展示,他们所谓的设计,就是透过此种适用于年轻社会的感性或文化性,互相沟通传递讯息。

无论是办公室或各种商品都有设计的必要。CI就是对企业全体进行设计工作;以企业全体的集团性活动做为设计的对象,使企业本身、个性的表现合乎时代潮流。

将构成某物的各要素加以组合,称为设计;亦可以称之为“系统”。

从理性方面来解释叫系统,从感性方面来解释叫设计;此处指的感性解释就是意识、好看的感觉,简单的说就是喜爱。一般消费者觉得企业活动是理性的行为,但是,决定购买的那一瞬间全赖心理的“喜爱”感觉。

喜欢棒球的人自然会选择转播棒球比赛的电视台;问他为何喜欢收看棒球,他也提不出合理说明。“喜爱”、“厌恶”等都是凭感觉,不牵涉到合理或不合理。所以,企业公司如果生产大家喜爱、欢迎的商品,一定能成功。

各种讯息传递的设计方式中,利用视觉性手法的表现方式尤占特别优势,所以,一般企业很重视这种视觉上可直接感动消费者的设计方式。基于此,我们将设计视为现代企业中的一项科学技术。轻视或不懂得利用此科学技术的企业,其前途发展将不乐观。

担任 CI 设计开发的设计家、新产品或新原料的开发研究人才,同属于需要高水准技术的专业人员。每一行业里人才优劣参差不齐,其间的差异在于:真正有创造性、启发性、时代创造性的设计,才能触动牵引人的感情;亦即,优秀的设计者,脑中蕴藏着能震撼感动人心的能量。优秀的设计可利用社会大众的力量,而为企业情报注入新生命和添加附加价值,如此才能合乎企业目的,并且活用商业活动中各种新的高级战略。

歌拉美夫妻在其所著书中谈到:“很多企业家,在开发导入 CI 时,延用外行的设计家,真令人遗憾。”因此,选择 CI 计划的设计开发负责人,是计划中最重要事项。

6. MINOLTA 开发 CI 的实例

在此介绍 MINOLTA 照相机公司邀请世界有名的设计家,来进行 CI 设计开发的例子。15 年前,MINOLTA 公司内部即有人指摘:“公司名称和标准字看起来没有魅力”、“公司的标准字,无法让消费者产生强烈的印象”。1978 年,MINOLTA 打算上美国电视的广告,欲打入美国的照相机市场,但同时也遭到相同的困扰——公司的标准字没有魅力。当时,MINOLTA 公司在日本有两种公司标准字:一种用于广告宣传,另一种是产品专用。从来不知何因,产品专用的标准字也用在广告或宣传单上;输出到外国的产品又将标准字稍加改变,结果出现日本、美国、欧洲等 3 种不同的标准字。由于这 3 种字体并没有统一使用而造成许多困扰,因而引发公司决心导入 CI 的动机。

CI 的导入,是 MINOLTA 公司纪念创业 15 周年的重要大事之一,并借此机会确立公司的企业形象,以及加强公司内部的活力和纪律。1979 年 4 月,成立 CI 委员会,设立事务局。翌年 9 月又设立 CI 推进室。

委员会在展开 CI 作业前,曾讨论是否要仰赖外界的顾问机构;后来得到的结论是:推行工作须靠公司员工努力,但设计开发作业要委托外界专家。——此决定可反映公司实施 CI 的决心,并打算对视觉性开发投下经费。实行 CI,最重要的是公司内员工的士气不能仰赖外界来提高;换言之,公司内部的问题,从使花钱请外界帮忙也起不了作用。

1979 年 9 月,委员会访问公司的高级主管,从这次调查访问的结果中,所确认的企业基本理念如下:

- Vision……向所有视觉性资讯挑战。
- Innovation……革新性的企业活动。
- Technology……高度科学化的新技术。
- Quality……高品质的产品。
- Cosmos……世界性和协调性。

MINOLTA 公司选定世界有名的设计家索尔巴滋氏来担任设计开发,其理由二,其一是:公司拥有世界国际性的市场,所以需要高度国际性触感的设计作品。其二是:企业标志必须出于知名度高的设计权威,才有充分的说服力,让公司全体员工一致接受。

新的企业标志以光为设计主体,它所传达的企业理念是:“透过以光为原点的视觉器材,来提高资讯品质,使人人都能享受、并实现创造的梦想”。

最初,公司某些员工对新的企业标志抱着不敢肯定、怀疑、踌躇的感觉。但听到外界人士对新标志的赞美后,信心油然而生;他们认为世界有名的优秀设计家,替公司设计出如此优越的标志,大家应该配合,为公司努力。

针对新企业标志的应用,首先成立属于 CI 推进室的 VIS 实施委员会,此委员会又由不同单位的 4 个小组组成。小组对应用项目进行研究,制作合乎自己单位使用的应用手册。实施委员会的每位会员搜集有关项目,加以整理,在 CI 委员会中提出讨论,借以开发品质高又具实用性的设计系统手册。

公司的员工,对 CI 推进室提出的报告、评价抱着冷淡的眼光,他们认为:“那是与主其事者有关的事,跟一般员工无关。”但是 CI 推进室利用公司内的海报、对内发行的刊物、根据 CI 推进室的资料,进行了很活泼的广告活动,这种活动反复又持续的推行下去,逐渐引起员工们对 CI 的关心,对 CI 的了解也逐渐升高。视觉性设计系统告一段落时,CI 推进室和广告部门合并,称为 CC 企划组。从此,以 CI 活动为基础,逐渐扩大活动范围。以下是 CC 活动(公司讯息传递活动)的内容。

① 包含大众传播在内的对外资讯管理。

② 设计管理。

③ 和 CI 直接有关的事物。

④ 对外的文化活动。

CI 推进室的委员回忆:“索尔巴滋先生的设计费虽然高,但我们仍然决定委托他来设计,事实证明我们的决定是对的。”MINOLTA 公司的 CI 开发作业,可以说是从企业标志着手,亦即以视觉性设计为 CI 的先行指标。从此,不但解决视觉性问题,公司的讯息传递活动也能顺利展开。

目前 MINOLTA 公司导入 CI 的评价,若说已经成功是言之过早,因为将来也许还会遭遇难以解决的问题,但至少已经让员工对 CI 有正确认识,热烈地参与各种 CI 活动。该公司仍在更积极的努力着,希望能扩展 CI 的活动领域,使 CI 形象革命能有更丰硕的成果。

7. 标志的功能

知悉有冬至和夏至的天文学者们,把月历制度呈现给 Julius Caesar(凯撒大帝),他们认为冬至是一年的开始,因为冬至这天起白昼逐渐变长。但是 Julius Caesar 却不这么认为,他把一年的开始定于冬至后即将来临的新月这天。虽然这个决定不合理,但是却显示出他是个善于运用象征的领导者。

因为当时的人习惯依月亮的盈缺来制订日历。一般民众对月亮较有亲密感,对它的盈缺很了解,反而对白昼的长短印象较淡薄,不容易感觉视察其长短的变化。而月亮的象征性深刻地留在人民心里,因此,Julius Caesar 就采用月亮做为象征。

关于这个议论的合理与否,亦即讨论此一决定是否适当的问题,是件不讨好的事,还不如利用大众尊敬的事物作为凭借来得恰当。对于这

点,法国哲学家阿朗也持相同看法。例如 Julius Caesar,他并非利用众人尊敬的月亮来蒙骗事实,而是认为:与其只要求合理性而不考虑其后果是否具有意义,还不如提出简单容易识别的目标或记法,反而能有好的结果。

企业理念是一种记号,也是经营的手段、工具。当此记号发挥有效功能时,无形中可对员工产生潜移默化、教导的作用,使员工能肯定自己在公司做事的意义,进而提高士气。同时,企业理念代表语言上的形象,企业标志和商标是视觉上的记号、形象,无论是指理念或标志,最重要的是须具备人人易懂的明快性。

CI 的企业标志,其功用如同观光旅行团的旗帜,如果不是高举那一面旗帜的话,如何能带领大批旅客来来去去?为了产生值得公司全体员工尊敬的企业标志,所以属于 CI 中心的作业,即无论语言或视觉的,都需要重新检讨,小心谨慎的进行。大家尊敬的标志就是大家有同感、相同意识的标志,这种标志才会得到有关人员的一致认同,被肯定的接受。

从事 CI 导入的实务工作人员必须注意:欲使新的标志获得认知,需经过相当复杂的程序。若任意省略一部分手续,则这种企业标志,必须经过很漫长的时间才能得到认知。

“标志”能否被接受、承认、端赖 CI 本身程序上的完善与否。CI 大致上分为二部分;一方面追求合理性,一方面也需要感性的润饰。基本上,企业活动属于理性层次,不能依照自己的嗜好而任性活动,应该在讨好顾客情况下进行,因此须先研究消费者的心理,了解消费者的喜好,才能有利于销售活动。

企业活动的结果,可以用数字的变化来表现。而且在合理的情况下,所有活动的结果都可追究出原因。因此,在 CI 方面,调查和企划的过程必须要合理化。

根据调查结果来塑造形象,而把新的标志规格化的过程,就需要感性的润饰。设计新形象并非开会就能讨论得出,那是需要特定个人的创造能力和表现力。

企业借一个人或数个人的创造力,来塑造新的形象,以新的形象为指标向前迈进。在导入 CI 计划时有许多幕僚人员参加,但属于设计开发中心的形象开发部分,只能依赖一位创造者的作品,不管作品具不具

备长期的生命力,都要有信心的采用,那是属于一种赌注、风险。

作品提出后,在开会审查和决定、或是采用后在社会实施时,其被认知的程度如何,企业都冒着很大的风险。公司的员工在喜爱、确定、并认知新的企业标志时,也要努力实现新企业标志所标榜的思想,遵守新的规定准则;如此,优越的设计作品不但能对外界发生作用,对企业内部也能产生强大的说服力。

例如:某公司推行 CI,其事务局也很努力的在进行计划,可是公司员工的态度却很冷淡;但当新的企业标志在公司内公开时,气氛显而易见的有很大改变,因为大家都很喜欢新的设计,结果使 CI 计划得到很大的回响和欢迎。

由此可见,调和的色彩、好的图案设计,往往能打动人心,得到很大的效果。如果对这种观念不了解、无法产生共鸣,那就是不用头脑,仍在冬眠的员工。

□ 从设计到管理

1. CI 的设计/管理

CI 的导入过程,促使企业重新检讨其经营战略,且其间必然涉及企业问题、企业理念、企业方针等多方面的思考。而在另一方面,CI 更与设计系统的开发、管理,具有不可分离的联属关系。企业形象是一种抽象的感情和统合意识,必须借着外界媒体的传播、感染力量,才能具体而直接地表现企业独特的个性。

因此,媒介物的运用,是每一企业所必不可忽略的课题。所谓媒介物,也就是传递企业讯息的情报项目。企业将情报项目做适当的整理及系统化后,便可依此来进行合宜的应用设计和管理作业。

CI 计划的设计/管理作业,必须从开发基本设计系统做起,再将之运用于应用项目中,最后才进入施行(implementation)阶段。换言之,CI 的作业程序必然涉及具体的设计项目,否则即不能达成 CI 的整体计划。所以,进入最后阶段的施行工作时,有关人员和设计家一定要相互配合,来共同完成 CI 作业。

虽然在进行 CI 计划时,可以把设计的开发和运用,委托设计家来处理,但企业活动所包含的项目繁多,并不是单靠设计家就能完成的。一般的方法是,先制作具有代表性的应用项目 and 设计范例,再将之规格

化并制成企业识别手册。如此,企业内部的设计制作和管理,便能以手册为标准,以进行实际的作业。

所以,欲使设计/管理准确精当,就必须编订内容充实的 CI 手册。CI 手册,原则上由“基本规定”和“应用规定”二大部份所构成。一般而言,大多数实行 CI 的企业,都把基本规定和应用规定编辑于同一本手册中;但如果内容过多,亦有分编成二册者。有些公司又把应用手册分为“固定用类”、“事务用帐票·样式类”、“招牌类”等,依识别物的种类而细分成几本小册子。

手册的编排形式并不重要,只要便于使用、说明清楚即可,那些外观精致而内容不实用的设计手册,其实毫无用处。此外,手册内容可能会有删除或变更的机会,所以在制作时必须考虑内容变动时的处理方法。不过,有些公司的设计手册的确很难使用,而且常把基本规定和应用规定混合了,让使用者时感困扰;这是缺乏一贯性编辑原则的手册。

从某种角度来说,CI 手册是一种“未完成”的设计。南加州大学的 CI 讲座教授 G·盖乌曾说:“过去,大部份的人都以为只要拥有一本手册,就可以轻易地解决任何问题。现在,大家已经晓得这是不可能的事,也不应该有这种想法,而应把 CI 手册视为富有机能性、发展性的设计应用要领。”然而,有些公司在进行 CI 手册的编制时,常发生半途而废的情况。这时,公司虽然已经实施了 CI,但并没有把 CI 的三大支柱(请参考第二章)加以标准化,则企业情报项目的设计开发,也就缺乏了统一的参考资料。由于 CI 手册的制作与实际设计项目不同,较难得到上司和关系者的了解,而其制作费用又特别庞大,所以常被搁置。

企业识别手册是 CI 工作的最后一个阶段,倘若未能成功地把握整体的 CI 观念,则不免功亏一篑。同时,在设计及识别的统一上,一定会产生破绽。如此,辛辛苦苦开发出来的标志被误良好的设计/管理,是达成 CI 成效的最终条件。为了达到此一目的,CI 手册的制作和管理甚为重要。

2. 进行各情报项目的革新

某公司在推行 CI 的过程中,曾发生如下事件:

公司内的某单位主管,拒绝执行 CI 手册中的规定。当公司内的营业用车,依照手册中的设计要领,全都要重新涂装时,这位主管坚持他所管理的单位用车,仍采用原来的涂装方式。可是,CI 委员会的事务局

不同意这种做法,便开始对这位主管进行游说。

这位主管理直气壮的说:“原本所施行的涂装设计,是我们累积数年经验才定型的,具有一定的颜色、图案。而这次新颁发的设计手册,其中规定了新的标志和标准字,在其应用方法上,以前公司也曾有过类似的尝试,但全都失败了。难道这一次,又要重新品尝失败的滋味吗?如果因为采用了革新后的设计,而使本单位的活动发生困难或影响了业务成绩,那么这个责任应该由谁来承担呢?”——从某个角度来说,这位主管的反驳理由也具有几分正确性。

另一家公司也发生了类似事件:

这家公司的 CI 委员会,决定把所有的讯息传递、记录用笺都统一为 A 版规格,但公司内部已习惯 B 版规格的员工,一致反对这项决定。B 版派的人表示:“公司使用 B 版已经有很长的一段时间了,所有文书文件类的型式都习惯采用这种规格,甚至连卷宗的型式和大小规格等,都配合 B 版来制作。现在把这类事务上的习惯改为 A 版,对公司有什么好处呢?那些发送至政府机构的文件,以后又该如何办理呢?”

类似的案例层出不穷。诸如新规格的公司用笺能否印上商标名称?或 CI 事务局未与各单位沟通,即自行设计事务用帐票类的样式,而各单位接到印刷好的新帐票后,却联合把帐票退回给 CI 事务局。这些案例反映出,CI 情报项目的设计/管理易生纠纷,因此和有关人员的沟通、协调,是作业过程中绝不可忽略的程序,也是 CI 成效的先决条件。如将上述案例加以分析,可以发现一些共同点:

- ①革新后的项目,在推广时出了问题。
- ②负责人员对公司内部所使用的旧有项目,作出不恰当的评估。
- ③选用新的设计项目之前,未与有关人员作适度的沟通。

推行 CI 的各项新设计时,必须先着手于企业情报手段的整理。此项作业,首先收集企业对外界所发送的情报项目,然后查验其使用状况和特性,最后再把这些全公司性的项目重新作一番整理。如果这项查验、整理的作业,做得不够彻底,则新设计被赋予的机能和条件就变得暧昧难明,而其应用方法亦会显得模糊不清。这类 CI 作业的缺失,也许一时无法察觉出来,往往到实际推广时,才发现新设计无法适用于某些重要项目,使得有关人员不知如何处理,倍增困扰。

企业对外界发送的情报项目,依其企业规模的大小而数量不一。但

一般而言,这类情报手段的数量通常都不少,在收集和整理时,必须花费相当多的时间。所以很少有企业经营者,会对公司的情报项目作整体观察、整理的工作。实行 CI 之后,便可按照预定的作业程序,将公司的情报手段作系统化的处理。之后,公司在编辑 CI 手册中的应用规定部份时,才能有完整的参考资料,以免忽略一些重要项目的适用条例。总之,项目的重新整理、组合,可视之为企业情报的革新,所以这类工作不可委托外界人士,而应由公司内部的主管们互相检讨,确立高效能的讯息传递系统。

完成企业情报手段的整理作业后,接下来便是应用设计的问题。关于此点,可整理出原则性的基本方针如下:

1. 各项目的定义应明确

企业内部各有关单位,对于平时所接触的情报项目,应先确认其特性、意义、机能等各层面的定义。当然,这项工作是在企业情报手段的整理之后,才开始进行。如果各项目具有统一而明确的定义,便不会引起无谓的议论,也不会发生识别上的纠纷。所附图表是某公司各情报项目的定义表;根据这些定义,来规定各基本要素的应用方法,以及各单位处理情报项目的原则。

2. 确认是否具有开发新项目的需要

目前所使用的情报项目是否恰当、必要?倘若废除其中某些项目,对企业活动所可能产生的障碍为何?而其短期、长期的检讨结果为何?如果把情报工作的结构合理化,则是否能废除一些项目?反之,如果新设某项目能发挥更大的传递效果,则设立这个项目需多少经费?能否利用旧的某些项目来代替呢?唯有重新检讨企业所使用的各情报项目,才能确定是否需要开发新项目,借以展开新形象的传递活动。

3. 识别内容、编排的修正

进行企业情报的整理作业时,最好亦能检讨各情报项目的识别内容。例如:由 CI 委员会及执行机构“形态检讨委员会”,配合各有关负责人来检讨事务用帐票、帐簿样式的识别内容或识别形式等。

有些事务用帐票或帐簿样式让人觉得很不对劲、用起来不顺手,却又不知道问题出在哪里。事实上,最可能的原因是内容的编排不当,或表格大小的设计不良。有些帐票无法按照指定的时间发送,其原因往往是规定的日期不合理,或者是事务用帐票本身的编排有问题。

表 4.5

	项目的分类	定 义
①	基本设计要素	内容包括有：公司名称、标准字、企业标志、商标和色彩计划等，能表达公司的统一性基本设计要素。唯需注意禁止任意变更其设计要素。
②	公司章	用于识别公司员工的项目，例如：徽章、员工识别证、名片、旗帜等。
③	文具类	在讯息传递的过程中，此类业务用品，应用公司专用信封、信笺……等具有增进企业信誉的功效。
④	帐票类	以公司名称来办理手续所需的帐票以及用纸、帐票样式。
⑤	交通用具类	运用公司所标示的设计使业务用车辆或运货车，均有标示公司的名称或商品名称，借以做为活动广告宣传之用。
⑥	推销用具	直接诉求消费者，推销产品如：印刷物、说明书、其它用具等。
⑦	招牌、标帜类	利用公共设施和建筑物为装置对象，在户外设置路标来指示本公司的位置和路线或加深公司本身的商品名称等，做为广告宣传的项目之一。
⑧	大众传播的广告	运用新闻、杂志、电视、收音机等大众传播系统所做一系列宣传广告。
⑨	包装用品类	属于本公司商品的各类包装用品。
⑩	制服	公司员工的统一业务用制服等。
⑪	其他	不属于上述各项的对外标示物。

事务用帐票、文件、日报的日期记录栏,应设计于固定的位置。文件类的打字原稿,有些编排得很美观,有些却粗俗不堪,如果能统一字间、行间的规格,一定可以改善这类情形。

4. 规格大小

企业文件具有标准化的规格后,优点甚多,惟需因应实际情况而作适度的调整。有关人员已经习惯了旧有规格,所以颁布新规格时应先与他们沟通、协调。另外,各招牌的大小规格的形状,也应使之统一化。

所以,企业情报手段的整理作业,绝不可马虎处理。应对每一项的实态作正确的把握,对每一媒体的特性也应慎重检讨。例如:舍弃老旧不堪的招牌,积极改换新招牌,这就是欧美人所谓“scrap and build”。同时,顺便可将各招牌之规格、大小、形状统合标准化,但这项作业必须经过耐心的制作整理过程。其他,瓦楞纸箱或包装盒之大小、规格的变化,也必须详细的重新检讨。一般而言,由于这些包装类均属于同一系统,其规格大小的变化多有规则可循,但亦可考虑是否应该使之更富于变化或增加其他规格。这类检讨,往往可得出合理的结论。

5. 素材、用纸

招牌、霓虹灯类的材料,用纸的选择等,原本都是制作时才当场决定。但如果把情报项目的素材、用纸标准化,不仅可收形象统合之利,也会降低制作成本。选择素材时,应考虑其耐用程度、成本、保养等性质,然后再进行标准化的作业。除此,形象的强化问题和VE的构想,也必须一并列入考虑重点。

6. 份量/数量/成本基准

某公司对储存的各种印刷物做定期的盘点,并且将库存量写成一览表,除以每月的使用份量,结果发现公司竟堆积了80年份的库存量,使有关人员大吃一惊。印刷物会随着印刷份量之增加而降低单价,如果采购人员完全以表面上的单价来做计算基准,则往往为了“便宜”的考虑,而导致上述那种令人吃惊的结果。另外,有些负责人员没有实际清查仓库的储存物,只检视帐本上的数量,以为公司的库存量还很多,结果等到这些印刷品被领出来使用时,才知道由于保养不良,印刷品已大多受损,甚至全部都不能使用。或者,由于公司的住址、电话改变了,许多库存的印刷品也因之而报废。

有些公司在内部使用的帐票上,印出印刷单价,提醒员工不可浪费

每一张帐票；这是一种强调原价意识的办法。成本基准的设定，实际上也有其必要，但不可只注意单价，而应该更注意印刷品的总额。

7. 管理系统/项目

企业情报项目的管理，包括标准设计的应用、品质水准的审查，项目的收支、项目的库存管理、保养、追加项目等，都是实施 CI 之后，仍然需持续管理的实务课题，且关系到企业形象及间接成本。CI 管理系统在整个企业组织中，居于重要地位，应明确地设定管理者和各项目之间的关系。同时，可以借着施行 CI 计划的机会，使每一位员工拥有“企业情报的生产者”之情报品质意识。在一定的要求标准下，如果想要维持高品质的情报系统，绝不可忽略公司内部的密切的讯息传递作业。

8. 日本出版业的开发实例

下面将介绍某家企业实施 CI 的案例，从其设计的开发、情报项目的整備和控制等方面，来探讨 CI 设计/管理的问题。

日本出版销售股份有限公司在 1981 年 8 月导入 CI，到 1982 年 9 月对外界发表。这一家公司是日本数一数二的书籍批发商号，它在 1982 年的市场占有率高达 40%。

受到日本经济不景气的影响，出版批发业的经营愈来愈困难；同时，日本新近出版的书籍倾向于多层面、少量化、精装化、便宜化，使得书籍的销售利润愈来愈低；过去，传递文化讯息的中心媒体是出版物，但随着时代潮流的进步多变，足以取代文字的各种新媒体逐渐抬头，使得传播环境也产生重大的变化。基于上述客观环境的转变，日本出版公司意识到加强市场活动和技术革新 (innovation) 的必要性；这种认识促进了公司决定实行 CI 的信念。

恰巧，公司在东京茶水地区新建大楼的第一期工程完工，正准备举行庆祝会，于是董事长下令：“公司全体上下应配合这一栋大楼的工作进度，重新提振风纪、开发 CI。”从此，革新的意识自然在公司内部抬头。日本出版公司配合高级主管所拟定的方针，首先组织 CI 委员会。委员会由各单位选出的 7 位代表所组成，另外尚有 9 位情报委员，协助公司内部 CI 作业。至于事务局的工作，则由 TQC 室负责。

TQC 室在日本出版公司，占有颇特殊的地位。公司原本为了加强组织的活力和活动效率，发起一些类似小集团的活动，称之为“阶级活动”。阶级活动从 1974 年开始，迄今已有 10 多年的历史。TQC 室便是

阶级活动中,主办一切事务的单位;亦即小集团活动的事务局。由于阶级活动以提高整体的经营品质为目的,所以 TQC 室与企业整体的战略,具有密切关连。

CI 委员会的第一步工作,便是向全体员工募集标语。委员会此举不仅明示出公司新形象的指标,并且能唤起员工的革新意识。果然不出所料,全体 2800 位员工中,共寄出了 3068 件的应征作品,经过委员会开会讨论后,选出最优秀的作品 1 件及 5 件佳作。在这件最优秀的作品中,它对业界所采取的标语是:“真诚地为读者服务”,对一般社会大众的标语是:“好书连系了世界各地”。这些标语在 1981 年 9 月,纪念日本出版公司创业 30 周年的典礼上,被公开发表。

CI 委员会的第二项工作,便是对基本设计的意识调查、需要调查,并听取各方面的意见。取样对象主要从公司内部,依各单位、各阶层、各年龄、性别选出约 100 位新产品试用报告者(monitor)。调查方式是把当时所使用的标志、标准字,以及事务用帐票、车辆、包装类上的设计等都记载在调查卡片上,分发给这些试用报告者,借以取得他们的意见、印象和期望。

调查结果显示,各界对这家公司的印象优劣互见,很不一致。在这个情形下,虽然旧有的企业标志颇得员工的喜爱,但为了加强外界对本公司的印象,所以主管们一致认为:企业标志必须改革、统一。

参考新产品试用报告者的意见和希望后,便展开新的企业标志之基本设计作业。这一项新设计的制作,是委托某专门机构办理。

经过一段时间后,设计师提出二件设计案。公司将这二件设计案交给那 100 位新产品试用报告者,征询他们的意见,选出最受欢迎的设计。在这件设计图中,条纹象征书页;而稍向右方升高的图样,则暗示出公司未来的发展;二条条纹代表“物的流通和情报的流通”,不但指出公司的业务性质,同时也是“连结出版社和读者的智慧之线”。

这件设计作品,立刻由委员会向公司内、外界公开发表。对外界的报导媒体,主要利用报纸、业界报、杂志等;并且由于出版业实施 CI 的例子很少,所以很多报章杂志上,都出现了对这家公司的专题报导。至于公司内部的宣导活动,则利用创业 32 周年的纪念典礼来发表,接着在公司对内发行的刊物中,也有更详细的报导。以上便是 CI 从开始到公开发表的一切过程。

1982年10月后,日本出版公司才展开主要的实用设计。例如:公司旗帜、瓦楞纸箱、信封、汽车、招牌等的设计。其中,尤其以瓦楞纸箱的设计最为重要。因为公司一律采用瓦楞纸箱来运装书籍,而每一家书店接到货源后,第一步工作便是打开瓦楞纸箱。所以,瓦楞纸箱是最重要的讯息传递媒体,绝不可让人产生误会或出差错。对于新设计的应用,必须特别慎重,避免所有可能产生的反效果,尤其是瓦楞纸箱。例如:以书信通知各书店,简述瓦楞纸箱的新设计内容,并在周刊上登载声明启示,还应派遣几位营业人员到各地拜访说明;如此,配合各设计的变更作业,公司员工同心协力的来完成这项工作。

4. 沟通是进步的保证

在日本出版销售公司实行CI的例子中,最值得注意者,是新设计项目的改订及应用作业。

设计系统完成后,TQC室便着手于实际应用项目的管理,并与有关人员沟通、协调。例如:关于公司信封的设计问题,TQC室应该与总务部门互相商量、研究;而事务用帐票类的问题,便先与营业部门沟通意见;倘若是瓦楞纸箱,TQC室的人员就应到本公司制作瓦楞纸箱的关系企业,交换各方意见。

这时,不但开始注意新标准字和标志的编排问题,甚至连素材、成本和发包等问题,也都一一被提出讨论。往往在讨论当中,又会有新的发现。例如:意外发现信封上的邮拨帐号,是已经报废的旧号码。也许,有关人员会建议在瓦楞纸箱上,加印严防受潮的“一支雨伞”图案。另外,在各项目的管理或保存方法上,可能有人会提出:“每次发包的数量应该限定为 $\times\times$,才能降低成本”等意见。或者,有人亦会提到有关保存及防止贮藏品变质的问题。

经由讨论,大家自然对新的设计产生进一步的了解。譬如:如何借着改善素材或设计,来提高各项的品质,或降低成品。所以,时常进行这类讨论,也能使大家更易了解CI和自己所属单位的关系,并使各单位之间的连系更密切。

日本出版销售公司在相当稳定的情形下,推行了企业革新。那些新产品的试用报告者分布于每一单位,似乎都成为提供意见的主持者。后来,TQC室改为经营企划室,更积极地推行CI。

□ 自我革新的方向

1. 革新的首要条件/掌握问题关键

当某机械企业要导入 CI 时,由调查结果得知,此企业欲获致成功的关键形象是“富有国际性和现代感”。公司主管根据这种形象背景资料讨论,他们认为必须想办法解决“国际性”和“现代感”二项因素,否则公司将很难生存到廿一世纪。

关于“具有国际性”的说法,参与会议的主管都觉得很有道理,因为国内市场几乎已达饱和,所以必须积极拓展海外市场。另外,由于他们自身对公司商品特性之了解,对报告上指出的“现代感”,也都颇有同感。

因此对视觉方面的改革,公司决定聘请国际性知名的设计家和一些策划的幕僚专家,来负责执行。所列出的经费预算,也很快得到上级的批准,于是导入 CI 的工作就此展开;大家对公司未来会变成具国际性又有现代感的展望,均抱着一份憧憬。类似此公司导入 CI 作法的例子,相当普遍。

由于 CI 是从变更公司的型态来开始,而视觉性的效果最能打动人心。因此,不可轻视设计,进行 CI 活动时,也不可漠视所设计的项目。

对于此机械公司而言,所谓现代感的范围为何?这是从产品设计开始,包含了推销方法、员工的起居生活等各方面问题,换言之,就是公司业务推行上的全面性问题。如果仅以冷眼旁观的态度来看设计工作的进行,将什么也无法革新。此公司被指摘批评缺乏国际性,而且在商业活动上没有现代感,如这些问题,只花一些经费来购买设计是不能解决问题的。公司的缺点被指摘、暴露出来后,主管的心里当然会不好受,但是如何针对公司缺失的部分,在会议中慎重审议弥补或强化的对策,才是最重要的问题。

大致上,公司改革时所抱持的心理与态度,正是企业本身所必须克服的大问题;这和公司组织、主管、管理、内部的互相连系等都有关。倘若公司缺乏现代感,那么必有使其呆滞、落后的原因。企业的活动性不足时,并非外因使然,而是公司内部的问题。如果本身不改变,按照原来的作风来从事表面的改革,只会产生相同的结果。因此企业必须从本身改变起,例如:导入新的活动方式。说是容易,但要确实做到并非易事,

更遑论获致改善的结果了。

创造新的企业形象并非只靠简单的包装,那只是一种能使表面光滑的“电镀”,终有表层剥落的一天,正如简单磨出来的刀口般不耐用。CI正是要弥补企业所不足者,强化企业个性,企业经过革新后方能脱离旧状,延续企业生命。

2. 如何推展优良的 CI

下面所谈到的,是如何来推展 CI 革新的企划活动,方能使企业真正的脱胎换骨。首先,对 CI 要有正确的观念。没有经过大众的认同,而自作聪明的解释 CI,自圆其说的为 CI 下注脚;或以推行上的困难为理由,而把不喜爱的问题搁置,甚至把重要的问题隐藏不露,没有呈示给高级主管,其结果都会使 CI 的活动方向偏差。

以下 4 项是推行“优良的 CI”时,该注意的事项及须考虑的问题:

- ① 公司员工必须团结而积极地参与,以推行 CI 为己任。
- ② 问题、工作范围以及主办单位等 CI 系统,都必须予以明确化。
- ③ 确实实行调查工作。
- ④ 对公司内部彻底的做宣传工作。

第一,公司员工必须以推行 CI 为己任。CI 的实施,主要是着眼于企业未来的考虑。因此,决定、计划或实行的方针都要由自己拟定和推行。但有些公司却缺乏这种概念,以为拜托专家办理后,一切都跟自己无关;或者,既然为 CI 付出惊人的费用来聘请专家设计办理,专家们当然要为公司负责到底;这些观念都是错误的。

为了推行计划,请教富有经验和实绩的顾问公司,较能获致良好的效果。CI 必须借第三者对公司的观感而来统筹企划,因此聘请有经验的顾问提供积极的协助是必须的阶段,但最后解决问题的仍是公司自己。换言之,主角是公司,而非聘请来的专家。确立公司内部 CI 管理主体性,由公司员工团结一致地推行计划,并充分吸收外界各种专家的做法、或资料记载的技术,一切都靠公司自己努力,才是正确实行 CI 的观念。

第二,调查工作要确实实行。许多公司的事前调查做得不完善,便慌张匆促的开始 CI 的设计开发。按照程序而言,一定要先做好事前调查,才能展开实际作业,因为在问题产生和系统明确化的阶段,所看到

的问题只是轮廓外表而已,不一定是事实。

经过实际的调查,往往会发现平时没有预料到的问题,因为想象和实地调查的事实不一定相同。只靠推测就匆促的行动,和经过再确认手续后才开始行动所得到结果,有相当明显的差异。尚未确认事实之前,就冒然的进行 CI 作业,容易形成只是大拜拜似的热闹,所决定的事项也缺乏充足的理由和立场来向员工说明;不经调查就进行计划作业,新的形象缺乏根据,容易流于表面化。事前的调查工作,是合理的步骤,也是企业的基本活动之一。

第三,使问题和 CI 系统明确化。在 CI 计划进行中,有些公司的员工仍然不懂 CI 是何物;也有计划作业即将完成时,才发现 CI 事务局策划人员的想法不一致;甚至计划进行到一半时,发现高级主管和 CI 事务局的看法、观点不同……有这些情况发生,当然无法办好 CI 工作。因此在一开始实施 CI 时,应先讨论研究出本公司所需要的 CI 重点,并确定本公司透过 CI 所欲解决的问题。

当公司有人提出导入 CI 的建议时,可能这家公司正面临着某些问题,例如:公司名称的认知度太低,或是给人的印象是生产便宜货的公司,或公司名称不雅致,不适合讯息传递活动……等背景问题。除此,另有一些无形的问题存在,所以必须经过整理而描绘出轮廓。如此,才能把期待 CI 来解决的问题和其工作范围拟定清楚。

为了使 CI 的系统明确化,可参考“研讨表”。此表是开始导入 CI 企划时,对公司各主管所进行的问卷调查,借以了解平常主管们所想的问题内容或跟 CI 有关的资料,依此做为参考,使 CI 作业的方向明朗化。

第四,对公司内部做彻底的宣传工作。实施 CI 作业时,需要企业全体员工的协助进行。员工是将企业形象传递给外界的重要媒体,如果员工的素质有问题,将为公司带来很大的伤害。例如:员工的态度、举止不像样;柜台人员对顾客态度不佳;营业人员不诚实;总机人员接电话不礼貌;有公司标志的车辆不守交通规则……等。

一般而言,高级主管比较懂礼貌,但偶尔也会出现态度不佳、目中无人般的举止行动、骄傲,例如:和客人约谈的聚会,无法准时赴约或讲话不负责;这种人不多,却能成为害群之马。若有以上情况发生,将对公

司形象造成伤害。

表 4.6 导入 CI 企划的研讨表

① 本公司能经营发展到现今局面的最大原因是什么？
② 整体而言，目前本公司需要解决的最大问题是什么？今后的最大问题又是什么？
③ 你对于企业本身的理念和业务之间的关系，认识有多少？
④ 你对于本公司的商品（商标）之竞争力有何评价？
⑤ 在公司的促销力方面，你有何评价？
⑥ 公司对外界的企业理念，你有何评价？
⑦ 对于公司内部的讯息传递、员工士气、纪律等，你有何意见和评价？
⑧ 关于本公司现今对外界所使用的识别系统（包括公司名称、标志记号、色彩计划或其他的表现等）上，你有何建议？
⑨ 和其他竞争对手比较起来，你认为影响本公司的市场占有率和业务成绩的决定性因素有哪些？
⑩ 你认为十年后的公司，其理想营运状况，应为如何？
⑪ 你对公司革新企业形象而决定实行 CI 的计划，有何建议？

虽然有些行为是属于私人举止礼貌问题，与 CI 无关。但是会带给客人恶劣印象的态度或行为，如果不革除，又何必侈谈改善企业形象呢？所以，将要实施 CI 的企业，必须将上述情况告诉员工，并详细说明企业形象和公司的利害关系，以及每位员工都是表达企业形象的重要份子。这些观念要经常传递给员工知晓，反复彻底的在公司每个角落宣传。

所以，应想办法收集能引起员工关心的情报、资料，或利用手段来强调 CI 的意识和宣传。CI 计划进行中所遭遇的问题，也应透过刊物让全体员工了解。如此从各方面着手进行，使员工逐渐培养接受 CI、了解 CI 的基础。

3. 加强对内的讯息传递活动

当天的报纸出现某公司实行 CI 的消息,其刊载内容并特别表达了欢迎各界人士莅临参观的报导。于是,有人打电话给该公司,声称极想拜访并报导该公司实施 CI 的情况;但由于总机并不知道当天报纸已经刊载公司对外发表 CI 的消息,所以在接听此类电话时发生不少误会,让打电话的人怀疑该公司员工是否知道此项消息?并认为公司内部的活动宣传太差。

发表 CI 当天,公司员工应该以同一步调、合适的态度,来接待外界的反应。当公司对外界宣布导入 CI 时,公司也开始变化和进步;推展 CI 需要公司内部员工的了解和协助,而这种进步与开始,是全体员工应有的责任。

从某方面而言,CI 也是对员工的一种教育,只是这种教育并非由老师直接讲述。高级主管扮演学生的角色来接受新观念,透过此计划得到新理念来行动;全体员工也应该如此。

导入 CI 时,员工的意识当然需要改革,但在这方面,公司的经营者或管理者,往往会犯了如下的错误:他们认为员工关心 CI 是理所当然的事,因此只需传达有关 CI 进行的消息给员工,员工的表现就会如同为提高业绩般的为提升公司形象而努力,而这一切企业内部的信息传递只是单向作业;亦即,公司只求将信息传达给员工,不计其回馈程度。

大家都承认,属于外界信息传递的宣传广告部需要投下经费,但对公司内部的信息传递,大部份人却认为只要达到全体员工都知道的程度即可。其实,高水准的信息传递活动,应该是对外界努力、宣传广告的同时,也能得到公司内部相同的认可;并不只是让员工知道,更必须得到员工诚心诚意的赞同。因此,对内部的传递,须投注经费。重新教育员工,而不要认为员工是自己人,任何事情都能自动为公司设想,以这种乐观想法为基础的行动,将来必有破绽发生。

但是,并非只对公司内部的信息传递投入大量经费,就能解决所有的问题,应该将有关 CI 方针的决定、启蒙、教育等步骤,及 CI 计划和员工教育系统的配合问题、公司内 CI 问题的宣传媒体……等,逐一作有秩序的检查,定出结论并付诸实行。

例如:对公司的第一现场、工厂的主管而言,CI 的意义就是借着提高形象、加强信息传递活动的活泼化中,使工作环境更开朗、又适宜。而这种环境是由工厂员工负责建立,也是员工自己来享受。

某公司对其工厂员工诠释 CI 的定义如下：

- ① 讯息传递的 3M (Smile 微笑、Speed 快速、Smart 现代)。
- ② 处理整顿(资料、讯息、事物的过滤)。
- ③ 清洁、美化(快适空间的创造、维持、扩大)。

类似这种例子,各工作场所都要自行考虑 CI 的意义,并让全体员工了解后,彻底实行,才能创造出优良的 CI。

4. 测验老化度

公司内部员工的行动水准,是企业形象基本的形成因素。员工的举止礼貌,是产生良好讯息传递的基本动作;而透过 CI 实践所表现出的要求水准,要比举止礼貌的水准更高。实行 CI 所表现出来的企业形象,应该是年轻、有朝气、开朗又富有勇敢、冒险性的挑战精神。

表 4.7 老化度测验表

	测 验 项 目	是 否				
1.	经常说:“反正做了……也差不多,没有用”。	0	1	2	3	4
2.	相同的自夸语重复说了许多次。	0	1	2	3	4
3.	时常穿着不大适宜的便服。	0	1	2	3	4
4.	腹部挺出。	0	1	2	3	4
5.	无论做任何事都有麻烦感。	0	1	2	3	4
6.	当坐下时,就觉得有舒服感。	0	1	2	3	4
7.	穿着的服装都是太太购买的。	0	1	2	3	4
8.	使用毛巾擦脸时,一定要连耳后都擦洗。	0	1	2	3	4
9.	喝了几杯酒后就开始对公司发牢骚。	0	1	2	3	4
10.	写“一处”就可以完成的部分,却要写“一个地方”。	0	1	2	3	4

	测 验 项 目	是	否
11.	自己用餐时总是到三流餐厅,可是申请公费时,却一定选择一流餐厅。	0	1 2 3 4
12.	不喜欢接触电动玩具或电脑。	0	1 2 3 4
13.	拿到卡拉 OK 的麦克风之后,一直占着不想放下。	0	1 2 3 4
14.	用餐后总是用牙签清理牙齿,不注意礼貌。	0	1 2 3 4
15.	喜爱看运动新闻。	0	1 2 3 4
16.	除了特定的周刊杂志之外,其他杂志都不想阅读。	0	1 2 3 4
17.	如果有人问:“最近有无阅读什么书?”就露出困惑的表情。	0	1 2 3 4
18.	在不合时宜时,使用俚语。	0	1 2 3 4
19.	写文章时,常常觉得肠枯思竭。	0	1 2 3 4
20.	嗜好方面,只有高尔夫球单项而已。	0	1 2 3 4
21.	连续几天携带着同一条手帕。	0	1 2 3 4
22.	喜爱盯着年轻小姐。	0	1 2 3 4
23.	心里想着要送贺卡,结果不知不觉中又忘了。	0	1 2 3 4
24.	如果业绩不佳,总会将原因归究于“景气不好”。	0	1 2 3 4
25.	与常使用英文的人难以相处。	0	1 2 3 4

自我测验:总计值 $\times 2$ =老化度%(因自我测验时,总会不知不觉的把分数提高)

拥有此种形象的企业,其每一位员工均表现面带微笑的良好举止、应对有礼貌,同时在精神上、活动上要有活泼及新鲜感。这一切并不是靠专家来设计完成的,必须人人自我革新。CI 计划就是这种团体精神和行动变革上的一种里程碑而已。

某公司在推行 CI 计划的过程中,发行“CI 消息”报导,其中,有附图所示的测验表,还有如下所述的记事:“我们协力推行 CI 计划,是为了使公司的形象更具年轻活泼感,更具勇敢的挑战精神,在市场活动上更受消费者欢迎,变成更令人信赖的公司。本公司如欲达到上述良好形象,首先大家都要成为有朝气又具年轻气息的人,亦即,不论自己实际年龄多大,也不会表现出老化的形象。

年轻的特性是具有冒险心、雄心、好奇心、CAN 构想、炯炯有神、发光的眼神等。老化和朝气是相反的形象,老化程度高的公司令外界人士感到没有魅力,缺乏开朗、活泼的朝气。如图所示的老化程度测验表,员工可利用此表做自我测验。如果测验所得超过 50 分,应自行注意。为了公司,也为了使自己更具年轻气息,一定要自我启发或自我改革。”

5. 执行委员会

CI 的最终目标是重塑企业形象,而 CI 计划的主要作业则在于视觉性情报的开发与标准化。同时,在作业过程中,随时要检讨可能出现的新问题,以免 CI 的实质意义与效果会有被淡化之虞。

CI 计划的实施过程中,常会出现有关的新问题,例如:公司内部相关的 CI 宣传活动、各项目整理挑选后的再筛选作业、管理或帐票类样式的统一问题、以及标准化、项目革新问题等;这一切均以 CI 委员会或 CI 事务局为主体来推动,不但要维持主要作业的正常进度,又须顾虑整体作业的统一问题,并随时处理新出现的问题;如此繁多的业务,使得工作人员有限的事务局,愈来愈忙碌,难以应付。

因此,小组或分科会的设立便应运而生,“执行委员会”即是这类协理 CI 各相关问题的研究、改善推行作业的小集团。委员会除了实际解决可能出现的问题外,并可让员工有机会参与 CI 作业,增加对 CI 的认识,俾使之成为日后 CI 活动的领导人物,发挥其才能。

执行委员会可能处理的问题和活动状况甚为繁多,在此仅列举几项事例说明之:

- 项目综合委员会——在项目、事项条目的整理作业后,负责将资

料整理、归类和分配给各单位。

- 制服委员会——针对公司女性员工制服的设计问题,参考各公司事例,研究制服的功能、条件等,然后对本公司女性员工进行问卷调查,再将调查结果和意见呈给 CI 委员会。CI 委员会根据此报告内容而开会讨论,将结论列为 CI 程序中,开发新设计时的参考基准。

- 事务用帐票样式整備委员会——搜集各单位未统一的事务用帐票类,将事务用帐票名称、规格大小、填表方式、记事栏等修改为统一样式;亦即帐票类之标准化作业。

- 包装标准化委员会——商品包装的规格大小没有统一时,易造成浪费,所以必须加以整理使之标准化。

- 职务手册委员会——各职务间常常发生职权区分不清的情况。为了矫正这种弊端,应编著有关职务分配的手册。

- 地区宣传广告委员会——当地工厂的宣传广告力不足,使得许多年轻人总是出外找工作。为了争取当地人才,所以必须加强与当地人士的交际,对当地的公共福利活动更要积极参与。

- 公司内部宣传广告委员会——让员工员工彻底了解 CI 活动的意义,以便将来发表新设计时,容易得到员工的支持,并团结而积极地进行各种活动。委员会的工作可分为二大系列:其一为专门收集公司内部意见,其二是把有关的情报、资料传递给员工。所以委员会设立了几个意见箱,收集大家的提案;并进行各种问卷调查,募集有关 CI 的论文;公司方面,定期发行 CI 的报导消息,在公司的主要场所张贴宣传海报。

诸如上述,有关 CI 的问题复杂繁多,必须要有多位员工共同协助。有些问题和 CI 主要作业有密切关系,须要争取时间,例如:公司会报或项目的整理作业、有关项目内容或条件等的记录。至于 CI 与主要作业可以完全分开处理的问题,大致上可当作自主性的改善研究活动来进行,以确实解决这些问题。

某公司 CI 委员会的每位委员,均分别担任各执行委员会的领导人,而他们所需要的助手,亦即执行委员会的一般委员,可由领导人选择聘请。执行委员会的活动目标和活动计划确立后,即向 CI 委员会登记;改善的研究结果有了结论,即可在 CI 委员会的会议上报告,经过大家的认可后立刻实施。有人把 CI 比喻成一种人工地震,为了重塑企业

形象,必须利用人工地震来加以诱导。若要产生人工地震,应先在企业各单位里埋下炸药——这是执行委员会的职责。执行委员会的活动,使炸药更有效的“爆炸”,让 CI 的推展能更强而有力的推行。

6. 克服 CI 作业中的种种问题

CI 是一种问题解决学,其构成要素是:

- ①企业应确立并明示其主体性;
- ②为了塑造良好形象而努力不懈;
- ③传递企业经营的情报讯息,应具有视觉上的统一性。

公司能明示其主体理念,正显示企业内部的情绪高昂;企业形象良好,才能使外界人士对公司具有好感和期待感,也可消除一些误解,让社会大众了解公司的营运性质及企业理念;企业情报标准化,亦即识别的统一化和标准化,则可减少视觉识别方面的开支。总而言之,CI 和社会性资产(知名度、好评、信赖感……等)的形成有密切关系。

所以,若明明知道 CI 是企业所实际而必需的作业,但却懒于检讨 CI 问题,或把正在进行的 CI 计划中断,或做一些自欺欺人的 CI 表面工作等,都容易对企业造成伤害。

CI 已被认为是企业所需要的活动,但往往在实行 CI 的同时,却发现没有相对的效果产生。推究其理由,可能有如下数点:

理由之一,CI 和高级主管的管理作业有密切关系。当员工们按部就班地推行 CI 计划时,一些企业现行问题或批评中所出现的缺点、指摘,等于是对高级主管的管理提出责难;亦即,CI 活动所发现的企业缺点愈多,得罪高级主管的危险性愈大,施行 CI 的阻力也相对地增加。如果是开明的高级主管,则在了解 CI 的重要性后,不会责怪提案者的建议或批评。一般而言,高级主管较不会当面拒绝员工的建议。所以,首先要想办法得到高级主管的了解和赞成。主管们所期待的是公司的发展和进步,因此对员工有利于公司的提案当然感到欢迎。更何况,CI 实行成功后,最先受益的是高级主管。

理由之二,是 CI 涉及多种不同性质的科学技术之融合。具体而言,在对企业形象现状的分析上,CI 能提供冷静而合理的解答。在资料的收集和解析上,则需要 CI 理论的支持,属于理论性的作业。如此,当作业过程中存有某些缺失时,较易为人所发现、改进。一旦决定方针、方向、战略之后,活动领域立刻会衍生浓厚的感性问题,因为接下来的视觉性设计开发及其判断、选择、适用,以及调整公司内的工作情绪等,都

是需要感性和人性的工作。新的提案要让大家认识和接受,须费一番工夫。如此,欲使这类感性、理性交杂的作业顺利推行,并逐渐强化,最后达到使公司内外、竞争对手一致赞美的成功境界,就需仰赖高度的管理技术。然而,优秀的人才实在不易网络,使得 CI 活动往往达不到预期效果。

理由之三,是自己成为推行上的障碍物。CI 是企业改革本身的活动,亦即,企业形象的革新。使形象老化的人去除原来阴暗晦涩、消极的行动表现,转变成活泼、年轻有朝气的行动方式;这是不容易做到的。有趣的是,大多数人不知道自己的老化程度,反而担忧他人会因老化而改变。在 CI 的科学技术中,“设计”会唤醒年轻的力量,消灭老化现象。因此,勿错失视觉性变化千载难逢的机会;换言之,利用 CI 设计“形”的力量,以“形”所具有之理想为范本,而改变自我的行动。

CI 的价值在于其“内含的资产价值”。花费一千万元的设计,可发挥一千万元的机能和功效,绝不落空。如果此设计富有生命力,则能长期支援企业活动,发挥推销等效果。也可以说,优秀的 CI 计划和系统,会使企业所蕴藏的理念清醒,带给公司一阵震动,使公司迈入极佳的境地,有如潜在性的推销效果,可使各工作岗位充满明朗气氛和活泼性。CI 活动,是一股由企业根柢涌起的震动。借着新企业形象的推出,来改善企业现状的手段,是个充满野心的计划,相信任何企业都没有拒绝的理由。同时,CI 更需要企业全体员工在意识型态上的改革,因此如何使员工进行自我的革新,也是一项颇为困难的作业。能够克服上述种种困难的企业,必能收到 CI 令人惊喜的成效,其企业远景也将充满希望及活力。

第五章

企业内部沟通： 倾听与对话

《管理沟通》

哈佛商学院MBA教程系列

一个成功的企业仅仅有外部沟通是不够的,道理很简单:生产力来自于企业内部,尤其是内部的人。企业内部沟通良好与否事关公司气氛、员工士气,影响组织效率进而影响生产力和生产率。

为此,企业内部必须建立起沟通与交流渠道,并使之畅通无阻。倾听与对话正是内部沟通的法宝。而这一切,正如通用电气公司总裁杰克·韦尔奇所说:“总而言之,我们要谈的就是重新解释老板与部下之间的关系。”

一、内部沟通是员工的需要

有一天,某公司一位接待员在当地报纸上看到一份招聘广告,聘请对象的工作完全和自己现在的任务相同。她感到有些奇怪和焦急,决定去和她的老板谈谈这广告的事。老板证实了她的顾虑:是的,公司正在登报招聘人来替代她。发生了什么反应吗?她拿出了在同一报纸上登载着的她自己的一份广告,上面写着“我辞职了”。当有人向这位老板问起这位接待员的行动时,他蛮横地说道:“她难道没有勇气直接来告诉我她要辞职吗?”

你觉得这位老板和他的员工有“交流”吗?你认为这个公司的内部关系是否建立在互尊互敬上呢?你觉得这位老板理解和关心这位接待员吗?这件事发生以后公司内其他员工能否再尽心尽力奉献呢?像这样的公司,员工们能对它热爱吗?类似的情况在你公司内会发生吗?

有时候我们的确感到和自己的公司或部门非常隔膜。正是这种隔膜使我们伤心。它撕碎了我们的心也使我们精神沮丧。它使人有被遗弃感和孤独感。被隔绝的员工由于不了解公司的情况也就无法和公司建立亲密关系。也正由于这种情况,员工们的奉献减少了,不关心和信任抬头,整个公司的生产力也就陷于停顿。

设想一个你和公司密切联系着的时候。当你成为公司一员时你是多么热情。你觉得你已是队伍中重要的一部分。你把你的全部时间、精力和心思都投入到重要项目中去。甚至在困难时候,由于你和公司相互了解就会奋不顾身地为公司目标奋斗。你会尽最大努力因为你觉得你

和公司相连的。

员工们渴望着和公司紧密相连,他们希望和公司的关系不仅是一张工资支票和福利待遇。他们需要成为“圈子内”的人深入到公司内部,能对公司各部门情况有所了解。他们更希望不只是被雇佣的“一双手”或仅是机器上的一个零件随时可被更换。员工们期望着来自坦诚交流而产生的那种特殊结合在一起的感觉。

你怎么知道你和你的公司已与员工们取得密切联系了呢?下面是一些明显的迹象:

(1)当你和他们交谈时,员工们能畅所欲言。他们知道他们的意见能起作用也能被重视。

(2)经常受到联系的员工深信自己能及时知道有关本部门和全公司的重大情况。

(3)交流使员工积极承担义务而不仅仅服从指挥。除非经理们努力设法和员工们交流思想,否则他们能做的往往只是服从命令听指挥。员工们如果感觉不到和公司心心相连就不会竭尽全力。在今天的市场上如需取得成功这些正是非常重要的。

(4)当你知道员工们需要什么时,正是你和他们有了联系时。只有公司和员工们间有了相互了解才能达到超高质量、优良服务和丰富的利润。总之,只有员工们才是质量、服务和利润的推动力。

过去传统上阻碍公司和员工间交流的情况正在逐渐消失,这不是因为某些大公司的复苏,而是业务竞争的绝对需要。集权统治和层层命令的管理方法已在逐步减弱。工作范围也在缩小,因此和员工们的交流,从理论上来讲也变得容易些了。

当今最新的科技手段,电子信箱和交互网络系统都是员工们和他所服务的公司进行交流的有效工具。新的通讯系统摧毁了不同层次、不同地区交流上的传统障碍。在电子信箱中是没有身份障碍的,在收发电子邮件时也不受地区限制。全球性的高科技通讯网络使世界上任何人,只要你有一架电话,一架传真机或一个电传号码,就能通过电子连在一起。有了这些奇妙革新的工具,今日人们之间的交往似乎不应再有什么阻碍,但是空白点仍然存在,而这一空白也是正在吞噬公司的真正精髓。也许在这些魔幻般的现代通讯工具中还是缺少了一条连接线。

走进美国任何一个工作场所,在牙医的诊所里、监管员的小室中或

修理工的车间里,你可以看到人与人之间的交往。它可能像一幅孩子的画稿或一张特殊的手写字条那样简单。但也可能非常正规,像一封装在镜架里的信件或一篇使人兴奋的个人传记。这种有力的信物代表着人情来往的需要,也表示对工作场所的感情。所有那些梦幻般新发现的电子通讯系统是永远无法代替人际间感情交往的。

二、内部沟通的策略:倾听与对话

当电子通讯系统遍布全球时,我们把自己关在屋子里和外界联系还是很容易的。但仅仅靠几份电子邮件或一些电讯传真是不足以建立人与人之间交往的。在这个人人都自称“我没有时间”的快节奏世界里,我们不能忘记在采用高科技通讯手段的同时还必须有感情上的交往。

要和员工们加强交往并得到他们的信奉,公司可以采取四方面战略。它们是:

- (1)把听取内部意见列作首要任务。
- (2)使用多渠道的内部联系。
- (3)鼓励双向交流。
- (4)及时反馈。

☐ 把听取内部意见列作首要任务

目前许多公司花了大量的时间和精力以便更好地了解顾客的想法、评价和行为模式。一般大公司都固定地投入数以百万计的美元进行观察研究、成立专门小组、分发征询赠券,甚至设立信息交流台以便深入了解顾客。一些最关心顾客的公司总是尽量了解柜台顾客的要求,其实这些做法可以用来更多地了解自己的员工。员工们直接接触顾客,能听到顾客的意见,你和他们也最接近,是很容易和他们交流的。所有一切对顾客现代化的调查研究所获得的资料都无法和一位第一线员工有意见却未被重视的看法相比拟。

现在已很少有公司听取员工们的意见。除了偶尔召开一次员工会

议或进行一次调查外,大多数公司忽略了向第一线员工学习和听取他们的意见的良好机会,其实正是这些一线员工做了大量实际工作。回想一下你在第一线工作的时候,你公司的经理、主管人或高级行政人员是否常来主动地征求和听取你的意见?

曾有一位懂得聆听内部意见的要人,他就是沃尔玛特连锁超市的创建人——已故萨姆·沃尔顿先生。萨姆是一个经常深入基层,和同事们直接交谈。听取和注意他们意见的狂热者。沃尔玛特超市伟大的传统之一就是他在1980年访问某分店时,听取一个同事叙述的故事后建立起来的。萨姆·沃尔顿在他的自传《美国制造》一书中说,有一次他去路易斯安娜州克劳列城的沃尔玛特超市,当也走进门时每眼就看见一位长者站在门口,那人并不认识萨姆,只听他说道“嗨,你好吗?欢迎你来到这里!如果你想知道这店的一些情况,请告诉我。”萨姆立刻感到这位长者站在门口这样讲话能达到两个目的:一方面他让进店的人感到温暖,另一方面也可以知道是否有人没付过钱就拿了东西出去。他立刻就开始在所有超市门口安排一个“迎宾员”。是否马上做到呢?说实在的,在经过他一年半不懈努力后,他才让所有他旗下的超市安排了一位迎宾员。他经常说:“我们99%的好主意都来自我们的员工。”

聆听内部意见能使第一线员工和公司建立直接联系。当那些直接和顾客接触的員工知道他们的意见和顾客的意见同样受到重视的话,他们的积极性提高了。在谈到聆听内部意见的重要性时,英国前首相温斯顿·丘吉尔说过一句话:“勇气能使你站起来的讲话,勇气也能使你坐下来和静听。”

□ 使用多渠道的内部联系

上层管理人员常常认为当他们把最近的通知单交给收发部门后,他们的任务就完成了。他们应该做的就是这些。只要发出通知,而且发给每一个应该发的人,就算完成。有时索性寄集体电子邮件这样既省时又节省邮票。许多经理曾在某些公文程式写作班结业,他们的确能写出很好的公文通知单。

但内部联系的方式绝不仅限于此,目前的员工来自许多不同方面,要和他们联系,经理们必须利用多种多样的通讯技能。小型和大型会议、专职小组和工作小组、录像和录音带、电子邮件和慢件、电视屏幕和

计算机屏幕、内部通讯和公文函件、简报通告和白板通告等等都可以用作有效交流工具。1994 年 1 月份的《会议杂志》曾报道说,美国最佳 500 家公司中 75% 具有召开室内电视会议的设备,他们可以召开各种会议,介绍产品以及发布公司通告等。甚至有些小企业也能通过备有这类设备的公司例如金可斯公司与斯普林特电话公司联网,能和连接 500 多个场所一起召开电视会议。

有效地使用多渠道内部通讯系统的关键是使信息简单化。公司没有必要装置一套用于学术会议颁大会上的现代化复杂设备。真诚、坦率和明确的信息才是最有效的,中间媒介工具倒无所谓。

☐ 鼓励双向交流

我们大家听到过管理专家肯·布莱查特所说的“海鸥经理”。他说的“海鸥经理”就是平时很少和员工交往,但有时突然来到工作场所和大家见上一面又突然走了。这样的经理没有和员工交流的愿望,也不会知道工作场所发生的真正情况。他们匆匆地来了,一言不发,又走了。结果显然他们和员工之间没有取得任何联系。

真正的交流只能在所有员工间有活跃的双向交流气氛时才能出现。对大多数公司来说,目前最大的挑战就是必须将传统的单向、由上而下的传达方式改变为灵活的双向运转。老传统不易改变。多少年来我们招聘和训练的男女看门人总是负有特殊使命似的把别人拒之门外。如果我们真正要和员工建立关系并使他们热诚工作,我们一定要从办公桌后面走出来,抱着真诚的愿望和他们相互交流。

实际上真诚的交流,真正做起来要比想象得容易。你只要不再写字条,从办公桌后面走出来,走到工作场所直接和你写字条的对象交谈就行了。走出办公室让大家看到你。让他们有机会直接看到你的反馈。对双向交流,不单单是希望,要真正需要它。要敢做敢为地做到,使这种交流不被人们忘记。如果有人不愿意,别急,要继续找他谈,直到他们的脸上改变表情。要显示你的任务是通过双向交流建立联系。

☐ 及时反馈

假定你正躺在手术台上,手术进行了一半。主刀医生发现他的助手在工作的某些方面不符合操作规程。你认为这位主刀医生发现这一情

况后应立即提出及时予以纠正呢,还是把这件事留待七个月以后为这位助手作年终鉴定时再提出来呢?

当员工们未能及时得到反馈时,他们往往会向最坏处设想。例如当你的女儿或儿子出去赴约迟了一小时尚未回家,你将怎样想呢?你是否猜想他们安然无恙正和朋友们一起欢笑呢?或者像我们大多数人那样,设想着发生了什么祸事呢?也许车子坏了使他们进退两难;也许有事被逮捕了;更糟的是也许出了车祸已被送往医院急救室?我们对未知的情况往往会从最坏的方面去想象。

不及时反馈情况还会产生谣言。你是否意识到多数谣言从何而来?谣言往往由于不能及时得到准确消息,由此产生不全面的猜想。及时反馈就能把谣言减少到最低限度。及时反馈可以缓和由于谣言引起的紧张关系。准时报告和及时反馈能建立领导和员工们之间的有力联系,更能防患于未然。

三、内部沟通的技巧

下面 22 个事例是说明公司如何和员工们坦诚交流建立密切关系的:

☐ 你将怎样办

这五个字是经理们可用于听取内部意见的最有力基础。许多高层领导例如杜邦公司的总裁爱特·伍拉德,大家都知道他经常问员工们一句话:“如果你处在我的地位,你将怎样办?”有时员工们有些创新设想,由于领导们高高在上,他们受传统方式的牵制或出于心理上的障碍不能畅所欲言。如果领导上能经常征求员工们的意见,那些障碍就完全去除了。

☐ 赠送颜色笔

根据过去的一句谚语“画能表达千言万语”出发,总部设在费城的罗森勃路斯旅游公司采用过去的老办法和员工们交流。有时员工们会收到一包东西,里面放着建筑用纸和一匣颜色笔,要求他们画一幅图说明公司在他们心目中的形象。许多积极和振奋的图就这样创造出来了。这种非传统办法能显示员工们的反面意见,有些还是深深隐藏着的。这办法被证明是有效的,因此罗森勃路斯现在还经常送一些纸和颜色笔给他们的客户以征求他们的意见。

☐ 让我们交谈

许多公司现在采用“城镇集会方式”,每季或每月召集大量员工聚在一起开会。电信界巨头摩托罗拉每季度召开面对面会议,让员工们了解公司最新情况。他们知道有些员工由于胆怯或腼腆不善于在大会上发言,就在大会过后再召集一些小型交谈会,名叫“交谈会议”。每次参加的人数不多,却能更有效地取得双向交流效果。

☐ 大字报方法

总部设在密歇根州的玻璃制造厂唐纳莱公司创造性地把过去一些原始交流信息方法(大字报)变成革新的通讯技术。在他们厂内所有的地方都贴着大型海报,上面列举十个问题,鼓励员工们问他们自己,也向同事,向领导提出问题。这些问题包括:“现在什么事使你着迷?”“什么事情时间花得太多?”“什么成本太高?”“什么事情显得愚蠢?”和“什么工作太繁琐了?”

☐ 对讲电话组

波士顿超市(前称波士顿鸡店)突出成就的部分原因是由于他们机智地使用了对讲电话双向联系办法。各级经理都投入到一个组内,通过计算机联网共商店务大事。他们聚在一起及时地修改公司计划、处理分配问题、解决顾客投诉和商讨公司扩展计划。这样,通过高科技传媒技术,波士顿超市内部建立起密切的联系机构。

☐ 好主意部

邦迪商店是一家个人保护用品零售商店，一向以采用先进和特殊管理方法而闻名。他们在公开交流中成立一个“好主意部”，集中听取员工们改进工作的意见。建议中还有管理部门如何使人类生命更有意义和促使人们精神焕发等设想。

☐ 不署名的要求回答意见

员工们之所以不敢直接或个别向高级行政人员提意见，主要是因为怕受到惩罚或被视作捣蛋鬼和抱怨者而被孤立起来。在田纳西州的通用汽车公司萨腾分厂的经理们知道有些员工思想上有意见却不愿反映，所以他们建立了电子通讯制度，让员工递送不署名的意见然后由他们作出及时回答。

☐ 你打电话了

有些地方正利电信作为交流工具。在伊利诺伊州摩林市有一家拖拉机制造厂名叫约翰·第尔公司，那里一位轮轴焊接工常常感到苦闷。他有时为了想得到一个需要的零件或作一些现代化更改，他必须走遍全厂去寻找，这样就浪费了他和他的同事们大量时间。怎么办呢？他就像其他焊接工那样去找老板，他要求买一只大哥大。他的老板马上答应了。后来增加的产量大大超过了原来的投资。在拖拉机厂内置办大哥大？十年前谁敢想象呢？

☐ 通过发放工资征求意见

新希望交通机构通过发放工资搞些新花样。他们在大多数工资袋中附上一张纸条，提出四个关键方面的问题，希望员工们回答：一是对目前工资数是否满意；二是对其他员工有什么想法；三是对自己目前掌握的技能有何意见；四是对整个工作有什么看法。然后工厂针对员工们提出的意见和需求及时给予答复，这是他们的创新方法。

☐ 举行开放会议

切削公司实行所谓的开放会议。这种会议没有议程，没有计划，也没有预定发言人。这一办法是由哈利森·欧文首创的，他是基督教圣公

会的牧师,也是一位管理顾问。他让所有与会者坐成一圈。任何人如对某一题目感到兴趣并愿意带头进行讨论,他就可以走到圈子中央自报姓名并提出讨论题目。题目写在一张图表上并张贴在墙上。将所有提出的题目列成一表后,每个人可选择自己愿意讨论的题目去参加,也可参加几个会议。来自各个不同部门的员工都有机会参加并讨论他们共同关心的话题。其他还有欧文·康宁玻璃纤维厂和赫纳韦尔厂也是采用这种办法的两个厂,他们都通过开放会议形式和员工们交流促进生产力。

☐ 很高兴认识你

埃德·卡特希望尽快和他所有的员工进行交谈。在他正式就任哈柴工程公司芝加哥办事处总裁前,他请 30 位高层干部先完成一个整体调查,作为他进一步深入举行 90 分钟逐一讨论的基础。他还安排每周邀请十位员工一起午餐。这样他在 12 周内和其他 140 个员工都有了有效的交流。

☐ 一件就很好

在拉斯维加斯的密拉奇旅馆有一位有远见的经理,她建立了经理和员工们之间一种简单的交流活动。每个月这位经理要问她的员工:“这个月我能为你做哪一件事呢?”等她听完并知道员工们意见后,她就对员工们说:“很好,这里也有一件事是这个月你们能为公司做的。”这样她就和公司所有员工为事业不断发展建立了良好关系。

☐ 周五论坛

在西梅脱里斯公司里,每周五早上 9 点,100 多位管理顾问聚集一起,作三小时的思想交流——一共三小时!受邀请参加的包括有潜力的新雇员,当前和未来委托人等。如果你想参加只须遵守一条规定:即你必须积极投入到活跃和激动的辩论中去。

☐ 新手咨询

《如果它没有破裂……打碎它》的作者罗伯特·克赖吉尔提供了通过部门之间的交流取得坦诚交往的方法。克赖吉尔建议所有员工都要参加“新手咨询”活动，每人必须花半天时间向新手辅导他们所不知道的业务。作为新手咨询者，他们必须注意同事们如何进行工作并提出每一个能想象的问题，问一下什么、为什么和如何进行这项工作。“你为什么要这样做？”“你怎么会做这些？”和“你过去有否想过要这样做？”这是一些典型问题。这种简单却有力的方法在打开双向交流通道中是有效的。

☐ 六百万个理由

另一个以聆听内部意见作为手段获得很好效果的事例来自美国技术公司，它是美国中西部地区一家电信通讯企业。公司总部办公室的财务部门带着一大堆公司材料走访每一个分支店的办公室。在面对面交谈中，总部办公室人员手持一份份材料问该分店的经理：“你们是否真的需要这些报告？”通过征询，知道有的报告是有用的，有些则被合并起来，更有许多索性被消减了。这个组还发现有位一心想干好工作且很努力的员工。每月要花整整五天时间制订和传递一份报告，可是竟没有人读它。现在通过这种简单的双向交流方法，他们发现竟可节省 600 万页报告的制作和流转。

☐ 每时每刻传递信息

通用汽车公司凯迪拉克分部在申请马尔科姆·鲍德奇质量奖过程中（最后他们获得了这项质量奖）采用创新且成本低的办法取消息。他们利用原来已有的交流渠道使员工们及时得到消息。他们公司原有广播中插入“鲍德奇备忘录”节目，经常传递实施情况的最新消息。这的确是传递重要情况最简便且有效的办法。

☐ 列队讲话

另一个鲍德奇奖的得奖者丽兹·卡尔顿旅店公司使用一种有效的沟通办法使他们公司经常保持世界级质量水平。全世界范围内每家丽

兹·卡尔顿公司的每一部门,每天上班前安排 15 分钟聚集一起,他们称之为“列队讲话”,集中交流该部该门当天该做些什么才能改进服务。有些部门也有下班时“列队讲话”的方式,以讨论当天取得的成就和安排第二天该如何改进等。这种内部双向交流和及时反馈不失为世界级的好办法。

☐ 二十五万份强有力建议

诺埃尔·戈泰特是法国汽车部件制造商瓦里沃的总裁。他把内部聆听和及时反馈结合在一起以引发改进生产的建议。他个人负责联系 2.5 万名员工,要他们每年至少提出十条改进工作的建议,每条建议在 10 天内必须得到管理部门的回音。当然有些人会问:“难道这里面没有不好的建议吗?”不过,你愿意把自己的前途和一个不图进取,不召开交流会议公司结合在一起,还是愿意和每年至少有 25 万份由员工提出改进意见的公司结合在一起呢?

☐ 当天解决——是或否?

我们多数人都理解在申请工作约期面谈后等待结果的几天甚至几周内的焦急心情。迪斯尼集团非常重视及时反馈,即使对高级雇员也如此。在观看了一段招待短片列举了雇佣要点后,应征者就填写一份申请表进行一次有关所任角色的面谈(在迪斯尼,公司不是仅仅给应征者一份工作,而是分配一个角色给他)。就在当天,所有申请人都能得到回音,或录用或拒绝。那些被拒绝者还能听到如何改进的介绍并被邀请下次再来申请。他们对应聘者,不论录用与否都立即给回音,这是迪斯尼集团的精神文明。它说明从一个正规的有长期历史的公司里可以得到迅速、负责和正确的答复。想下次再来申请吗?你将得到回音——当天!

☐ 摄像机前的微笑

赫尔曼·米勒董事会的行政人员在建立与员工交流方面的工作上,干得很有勇气。这家总部设在密歇根的办公室家具设计和制造商。把每月一次的董事会和行政会议情况都用摄像机录制下来,然后公开让员工们观看。利用这种易于使用的通讯技术,公开公司高级会议进行过程的做法,赫尔曼·米勒公司和员工们间建立了强有力的联系。

☐ 周五扩音机

国立证券交易所 A·G·爱德华兹·森斯父子公司的总裁本·爱德华兹华采用一种高明的办法以得到及时反馈。每个月的最后一个星期五,爱德华兹召开一次全国性的联播会议。会议开始他先公司情况的简短介绍,然后开放所有通讯网络让员工们提问题并立即答复。

☐ 把计划制订出来

通用电气公司有一个高超的建立联系的办法,就是把四个关键性战略联结起来,他们称之为“制订计划”会议。员工们聚集在一起深入讨论公司的关键性问题和生产计划。经理们不参加这些讨论。当提案成熟后经理们再参加进去。在传达介绍时再加各种报告、企业预算、图表、统计图、幻灯片及其他光学手段。然后,在全体参加人员前,经理必须作出决定——是或否(需要推迟作出决定或作进一步研究的一般很少,如果被推迟,30 天内亦必须答复)。内部交流是作出及时反馈的先决条件。在这种有力措施中,建立联系的四种关键性战略都结合在内了。

第六章

会议管理技巧

哈佛商学院 MBA 教程系列

《管理沟通》

一、会议的沟通功能——开会要领

□ 会议的真谛

从某个角度来看,会议的确可以满足一种人类的需要。人是社会的动物,从人类有文化以来,人就要经常做定期性的聚会。这种聚会通常是小型的,至于族与族之间较大型的聚会也间或有之。如果一个团体没有聚会,每个成员对它的向心力就会减弱,在这种情况下,他们只好利用工作之暇,在外头定期参与各项聚会。

很显然地,会议并不只是先前游牧聚会的遗迹而已,它的存在自有其必要性。迷信科技的人会一再幻想:身为机关首脑者足不出户,只消利用各种电子设备,就能把各种作业遥控自如,可惜这种世界只有在科学小说中才会出现。在现实社会中,人与人面对面的会议绝对少不了。尽管传播技术有革命性的发展,会议的功能依然不能完全由电子遥控取而代之。

如果我们针对会议胜于其他传播技术的优点来探讨,就更能了解会议的真谛。

(1)会议可以给与会者一种最简单而最根本的注脚:凡是参加的就是本会的一份子,反之则否。每个与会者只消环顾周遭,就可了解自己所参加会议的地位。

(2)会议是个集思广益的场所。通常每个团体经过成员的意见交流之后,就会产生一种共同的见解、经验、价值观念和习惯。这种见解、经验等的共同组合,不仅会使每个成员更能办事,而且会使彼此的联系更有效率。

(3)会议不仅可以使每个会员了解彼此的共同目标,而且可以让他们知道自己与旁人的工作可以对团体做怎样的贡献。

(4)会议可以对每个与会者产生约束力。譬如说,你原先反对某个议案,可是一旦做成决议,你就得服从,否则你只有退出这个团体。在一

个组织里,如果有人反对某项决议,他们真正反对的原因通常只有一分是反对决议的本身,九分倒是为了做决议时,根本就没有征求他们的意见。就大多数人而言,通常只要让他们有表达意见的机会就够了。就算是将来达成的决议与他们的意见不合,他们失望之余,也会尽可能接受。

(5)会议是每个会员较量地位的竞技场。在一个团体里,一味地要每个成员装着不在乎彼此的相对地位,事实上并没有任何好处。因为这种竞争的欲念也是人类本质的一部分。

通常会员只有在会议中才能看出彼此的相对地位,因此会员在会议中竞技就变成一种无可避免的现象。如果一个团体刚刚成立,领导者是位新人,或者组织成员是一批亟力争取升迁机会而工作又不能独当一面的单位主管,他们在会议中竞技的气氛就格外强烈,有时甚至于会妨碍会议的进行。至于成立已久,且经常定期会议的团体,这种现象就很少发生。

尽管会议可能会产生前述几种功能,可是谁也不敢保证在某种情况下,某种功能一定会产生。很可能一场会议开下来,不是浪费时间,就是妨碍团体达成某种既定的目标。因此必须指出一般会议的毛病出在那里,并且介绍一些开好会议的要领。

□ 会议的种类

在开会之前,首先要问的是:“要达成的目标是什么?”这个问题可以分几种角度来探讨——“如果本会不开,可能会导致什么效果?”“会议开完,如何判断它成功或失败?”——除非会议之前有个明确的目标,否则胡乱开一场会,只会白白浪费每个会员的时间而已。

一般说来,议程上的每项议案都脱离不了下述四种范畴。有些议案甚至于可以区分成好几部份,分别划归于好几种范畴。这些范畴分别是:

(1)告知性的。如果有事宣布,只消一本公文簿传阅即可的,就不必开会,否则就是浪费时间。但是如果这件事必需由某位特别的人物宣布,或是需要特别解释或评论,或与会员有深切关系者,最好能列入议程。会中既不需达成结论,亦不需采取行动,会议中需接受报告,加以讨论就行了。所谓“告知性的功能”就是包括接受和讨论报告,使团体中每

位成员随时知道自己所担负的工作现况,并且检讨已完成的方案,好让每位成员获致共同的评断,作为将来参考的资料。

(2)建设性的。有些会议专以讨论做什么为主题,这种会议就需要有新的创意,譬如商研一个新策略、新的销售目标、新的产品、新的市场计划、新步骤等等,全部属于这个范畴。这种策划除非每个有关部门的人员都参与,并且努力贡献力量,否则就会失之不当。

(3)执行性的。决定好做什么之后,接下来的问题是:“怎么做?”这时候那些人该做什么,就得在会议桌上分配清楚。在属于建设性范畴的会议里,会员最大的贡献是提供知识及见解;在属于执行性范畴的会议里,会员最大的贡献是担负执行的责任。由于他们的贡献与他们本身及下属都有极密切的关系,因此这种贡献显得格外有意义。

4. 立法性的

通常会议体制比前述几种功能来得重要,这种体制包括一些法规、惯例及议程,所有大大小小的活动都得按照这种体制进行。如果改变这种体制而径直引用新的组织或章程,有些委员就可能会觉得自己的地位受到挑战而惴惴不安。但是如果永远不改,它又无法适应时代的变迁。因此会议的体制在何时应做何等程度的修订,一定要得到有关部门的主管全力支持才行。

☐ 出席人数

当然,只要按照议程进行,一场会议就能同时产生上述四种不同的功能。主席有时不妨在议程上的每个项目旁边写下它预期的效果。这种练习可以帮助他了解讨论的重点在何处;如果那些人该出席会议,会中该问什么问题等等。

如果出席的人数太多,会议的效果就会大打折扣。一般说来,4至7个最理想,10个还勉强可以,12个就太多了。因此当主席的应该尽可能把与会的人数减至最低。除了能对会议有所贡献的人员之外,其余的一律不得参加。有些人有会必至,他们纯粹为开会而开会,这种人就应该摒诸会场之外。谢绝旁人与会本来不是件简单事,可是偏偏有些人经常以为自己在办公室已经够忙了,对于开会已不感兴趣,因此主席不要他们参加,他们反倒觉得求之不得。

如果开会的人数实在不能多了,主席可以试试下面几种办法:

(1)事先分析议程上的每一个项目,看看是否是每一项都与所有的出席者有关,如果不是,主席可以重新安排议程,以便部分会员中途退席或加入。

(2)问问自己是不是可以把一个大会分作两个小会会开?

(3)事先要一两个单位把他们自己的意见做成结论,届时只要推出一名代表在会中提出即可。

还有件事主席需要记住:如果你觉得某件议案由会员提出比自己提出好,或是不想让一件无关宗旨的议案在会中浪费大家的时间,你可以会议前一天找某位会员交待一番。如能这样,包可使会议效果提高。

议程表相当重要。如果设计得当,对于会议的进行助益良多。有些议程表写得过于简单暧昧,这种毛病实在大可不必犯。如果议程表上的每一个项目都是经过主席自己仔细分析后编列的,就不必怕它太长。当然,如果是漫无计划地增列,以致于在会议中不可能有时间详细讨论议题又另当别论。不管什么议案,一旦列在议程上,主席就应该尽可能地简单注明理由。如果有某项议案可能引起全体会员关心,主席最好特别提出。

主席还有一件事不能忘记,就是说明议程表上那一项议案只是告知性的,那一项需要讨论甚至做成决议,这样会员才能知道自己在那一项议决中应扮演什么角色。

最后主管不应该过早分发议程表,因为有些粗心大意的地员会把它遗失。除非议程表印得很多,随时都可以补发,否则最好在会议前两天分发。

议程表上每项议案排列的次序很重要。有些议案轩轻分明,层次清晰可以一目了然——大体而言,需要立即做结论的就排在最前头,可以留待下次再议决的只好排在后头。譬如说,如果装修计划还没有通过,就不必讨论装修费用。可是有些议案的性质不易划分,孰应先孰应后,就得费心思量一番。下述几点可以供当主席的参考:

(1)会议的前半部通过比后半部更有活力和创造力。因此,如果某项议案需要会员集中心力提供意见,最好就列在前半部讨论。同样地,如果有件议案很得会员关心,不妨将它稍微做保留,先让会员把其他正事办完后才提出。通常这种议案以会议进行了15分钟至20分钟之后提出最佳。

(2)有些议案可能会会员意见一致,有些却存在意见分歧。当主席的可以使会员先一致再分歧,也可以使他们先分歧再一致。最重要的是主席做选择时,心里要有准备。因为这两种相反的方式可能会使会议气氛变得迥然不同。一般而言,议程最后一项以能够导致各人的意见一致者为佳。

(3)许多人通常都会犯的毛病就是:在一些琐细但又似很迫切的问题上消耗太多时间,以致于忽略了另外一些虽然并不迫切,但影响却极为深远的问题,为了避免犯这种毛病,主席不妨在议程表上注明何时开始讨论这种有长远性影响的问题——并且要彻底执行。

(4)一场会议如果开上两个小时之后,就很难讨论出个有意义的结果来,通常只有一个半小时就足够把所有议案理出一个头绪了。

(5)会议准备在什么时候开始,什么时候结束,最好在议程表上注明。

(6)如果会议可能拖得太长,主要就应该把会议安排在午饭前一个钟头或上班前一个钟头举行。一般而言,只消简单说明即可议案,可以在预定结束的时间前十分钟提出。

(7)原则上,最好能事先分发会议记录及参考资料。这样不仅能节省时间,而且可以让与会者先想好问题。这些参考资料最好的能制成大纲。如果要分发,主席一定要在会议前先看过一遍——如果你事先没看,绝对不能让会员发现。

(8)如果须要印制某些文件供做讨论参考之用,务必力求简单扼要。只有傻瓜才会要求全体会员捧着一大叠印得密密麻麻的资料。至于只供参考而不必全部看完的金融和统计资料,则不在此限。这种资料最好在开会时每张桌子摆上一份。

(9)如果要使每个议案在会中讨论出个头绪,事前必须一一仔细思考。在议程表上乱列其他问题,无异是浪费大家的时间。如果有会员临时提出一项很迫切的问题,该问题本身又很直接了当的,主席则不妨在会中临时宣布增列该项议案。

(10)主席在事关研读各项议案时,如果自己有什么看法想提出来供大家讨论的,也可以注明在上头。

□ 主席的职责

假定你现在被推选为某某委员会的主席，你或许会谦虚地说自己是打杂的，甚至于会故意叫“好倒霉”。说归说，有一点倒不容否认：当主席多少是件体面事。不管是当什么会的主席，很少人能不窃窃自喜，甚至于感到骄傲的，许多会议就是因为这样才发生毛病。

因此推选主席一定要慎重，否则就可能选出下列几种蹩脚主席。第一种是“一朝权在手，便把令来行”之流。他认为既然当主席就有权控制会议，别人应该以他的意见为意见。全场会议只见他一个人滔滔不绝，偶而提出一两件看法，还不准别人有异议。第二种倒有点像童子军领队。他认为让团体自由活动就已经够好了，自己没有必要再做什么。他当主席就已经够好了，自己没有必要再做什么。他当主席就好像在不煮任何东西的营火上加炭而已，一点作用也没有。第三种更是差得可以，他打从开始内心就不稳定，又懒得思考。他从头到尾只顾着找寻别人支援，好叫别人为他自己的犹豫不决共同负责！只要议案一提出，这个他也表示反对，那个他也表示怀疑，目的无他，避免做任何决定而已。

当然大部分人不致如此。可是第一次荣膺主席，总是免不了会沾沾自喜一番。这种心理原没有什么不好，但是如果过分自喜，甚至于大有让全体会员分享他这份喜悦的趋势时，那就大错特错了。

最容易把会议搞垮的莫过于主席自己的过分得意。因此当主席的首先必须提醒自己，千万不可志得意满。如果主席发现自己在讨论过程中说个没完，就应该知道这是本身自鸣得意的征兆。

事实上，当主席只有一件事真正值得高兴，那就是：把会议开成功。这种喜悦一定要让每位与会者分享。从某些根本而原始的角度看，人类固然须要开会，可是唯有让所有与会的人知道会议的成果——而这种成果又是他们个人所无法达成的，会议才有它的价值。

如果主席确实想要会议达成某种目标，他最好在会中多扮仆人少扮主人的角色。唯有这样，他才能用最有效的方式解释议案，引导讨论，进而达成最理想的决议。这些决议或许部分会员不赞成，可是如果主席主持得当，他们会把这些决议变为众意而乐于接受。

若是有人在会议中唠叨不停，主席可以用许多种礼貌的方式表示自己已经有点不耐烦，譬如身子向前倾，眼睛盯着对方，眉毛向上扬，要

不然就略略点头,表示“阁下的高见我懂啦!”等到自己回答或评论时,更可以利用机会宣布讨论下一个问题,免得再罗嗦下去。相反地,如果对方的意见有独特之处,主席可以表示时间很多,让他继续阐明他的见解。

从另一个角度看,主席最好扮演社会领导者的角色,尽管他很想要大家拥护某个主张,他绝对不能忘记这个主张一定得由他人提出,他自己不等到辩论进行了一大半绝不稍露声色。或许他在听了许多正反两方面的看法之后,原有的主意会有所改变也不一定;即使没改变,他待会儿想表示支持某人也会觉得容易得多。最后他就可做结论,支持他喜欢的一方。

在委员会里促成一场辩论,似乎没有百分之百对或错的办法。一个问题提供出来,每个人各抒己见,最后不是做成决议就是中止辩论,如此而已。这种看法当然有几分道理,可是如果每项议案都一成不变地引用某种方式进行讨论,那就不对了。集体讨论有一定的逻辑程序,当然有时候不必绝对遵循。一般说来,绝大多数的会议都是依照下列的程序,这种程序就和病人去看医生的过程一样:

“哪里有毛病?”通常一项议案之所以列在议程表上,就好像病人在发现身体有不适的征兆之后,准备请医生医治一样。

“你发现这种症状有多久了?”医生用开始望闻问切,把所有有关的资料都引用出来,委员会要举行一场讨论,亦复如此。大家看法都一致的问题是达成决议的基本条件。要使大家达成决议,最好多问一点贴切的问题。

1. 吸取意见的精华

“请你躺下来呢!”医生接着就要检查病人身体,看看病人当时的症状,委员会也是一样,必须了解问题的现况。“你有骨折的迹象。”医生做完检查,就可以下诊断。有些经验老的医生诊断并不需要花多少时间。他的方法很简单,只消把一些不可能的因素排除,很快就能找到病源。同样地,委员会只要排除一些行不通的意见,就能理出个头绪。“拿这方子去药剂师。”医生诊断的结果是开出药方,委员会讨论的结果就是决定采取行动。

如果不知道那一种措施是可行,主席不妨请各人提出一种意见。不管意见本身如何,起初不可断然否决。主席只能在每个意见中撷取它可

行的一部分加以组合,直到最后归纳出几套不同的方案为止,除非能吸收各项意见的精华,否则不可冒然做出选择。

如果议案太复杂或特别重要,主席自己不但要先想好如何进行讨论,同时还得把它公布让每位会员知道。公布方式不妨采取板书,这样可以避免因为会员乱说题外话而浪费时间。

2. 主持的要领

正如司机的工作可分为两部分:一是依循方向前进,一是好好开车;主席的职责也可以分为相似的两部分:一是处理主题,一是应付会员。

这种工作最好能参照前述讨论的步骤进行;换言之,主席必须仔细聆听每位会员的发言,并且使会议达到预期的目标。

不管是那一项议案,主席一定要在开始辩论之初说明它预期的目标。那一项须要会员在会中做决议,那一项只消会员提出意见,那一项须要在会中报告,好让会员回去思考,那一项必须诉求外力解决,那一项会员必须赞同,主席都得先交待清楚。主席通常可以给会员有个选择的余地:“如果这次会议大家可以决定某议案该采取那一种做法,那当然最好不过。如果不能,我们不妨先成立一个小组,在召开下次会议之前,负责研究报告这项议案的进展。”

主席一定要让会员充分了解每个议案,并且知道为什么要请他们参加讨论。通常一件事之所以被列为议案,理由不难看出,否则,主席自己就必须做个简单的报告。如果主席会前会向某人解释,请他代为说明亦无可。说明内容不外乎讨论的理由、事情的现况以及需要会员解决和提供意见的地方。有时甚至要说明现有的方案及其正反两面的看法。如果讨论可能太长或太复杂,主席应该为大会先做好大纲,并且附上标题。

此外主席还要负责避免产生误解和困惑。如果主席一时听不清楚会员争论的重点或引证的资料,必须立刻请他重新解释。如果两位会员引用同一个字眼,彼引所指的含义却不一样,主席更要及时澄清。

当主席最最常犯的毛病就是不能及时终止辩论。有时候,辩论已经达成某种协议,主席却没有发觉,因而不能适时结束,结果徒然让会员多逞几分钟口舌,一点好处也没有。更有些人不晓得如何在达成协议之前终止辩论。也许有些主席会说,终止辩论的决心很难下,有时候甚至

会因此引起会员争论,导致不欢的气氛,凡此种种都不足以当作未能及时终止辩论的藉口。

议程表上的每项议案讨论过后,主席应该很简单扼要地把决议报告给全体会员听,并且可以要求记录在会议簿上。这样不仅可以使每项议案留下记录,同时还可以让全体会员知道每项议案各讨论出个什么结果。如果有些决议需要请某人负责执行,主席这时候还得正式征得他的同意。

唯一能使会议准时开始的方法就是时间一到立刻宣布开会。迟到的看到即使他们不来,会议依然准时揭幕,就会让他们记取教训。相反地,如果因为有人晚到,会议就要拖延个几十分钟才开始,原先等的人会员下回一定也要人等。

为了使下次会议大家都能准时出席,不妨把这次迟到和早退的都登记在记录簿上。这种办法一来可以让迟到的人知道了某议案做决议时,他并不在场;二来可以记这些习惯晚到几分钟的会员有所警惕:大名经常被登记传阅,毕竟不是件好事。

有许多人讨论过席次的安排可能在会议中产生的意义和影响。虽然这些人的看法不见得全对,下列几点倒有几分道理。

(1)让会员团坐在一张桌子两旁,面对面分庭抗礼,虽然不一定会使友好转变成敌对,可是容易使意见相佐倒是真的。谁应该坐在主席正对面,主席自己要事先想好。

(2)并排而坐反而会使冲突益形强烈。可是对主席而言,坐在身旁的人却是他拉拢的好对象。

(3)通常坐在主席旁边是一种荣誉和受宠的象征。尤其是当主席坐在一张狭长的桌子首座上时,这种意味更为明显。至于距离主席愈远者,身份愈低——正如中古时代阶级低的人坐在下席一般。

有些人在会议上一开口就是长篇大论,内容却空泛得可怜。身为主管,你这时候就应该暗示他长话短说,要不然你干脆请他改提书面报告好了。如果他演说瘾正好发作,你觉得非立刻打断不行的时候,你可以拿他刚刚讲过的话,随便那一句都行。转问别人,譬如说,他刚刚说过“无可避免的毁灭”,你就故意对另一个人说:“很奇怪,张先生,你同不同意毁灭会无可避免?”

3. 沉默者的反应

不管会议开得多好,在场的会员总是不吭声的多。有些人吭声是表示赞成,有些人是表示没意见,有些人是准备在自己发言之前多听听旁人的意见。这些人的沉默你都不必太在意,该担心的是下列两种沉默。

(1)害羞的沉默:有些人或许多极好的意见可提供,似乎又怕说出来别人不会接受,只好闷在心里。因此,一旦你抓住机会让这些人说出了他们意见,尽管你不见得赞成,千万别忘了表示你对这种意见很感兴趣,以使鼓励他们继续发言。

(2)敌对的沉默:有些人的沉默并不代表反对某项议案,而是反对你这位当主席的,反对会议本身,以及反对整个决议的过程。如果有人自始至终表现出一副爱理不理的样子,那就表示他心里憋着一股气,随时都可能发生。与其叫他这样别下去,倒不如给他一个机会宣泄一番。

就绝大多数现代化的组织而言,只有成员不断建议才能走上成功之途,问题是,能真心列举事实提出忠告的太少,藉机讽刺挖苦的倒是屡见不鲜。

因此,每当有人很诚恳地提出意见时,身为主席者务必显得格外亲切;相反地,如果有人在会中冷嘲热讽,主席则大可设法制止。制止的方法很简单,他既然东挖苦、西嘲讽,你只要叫他提出更好的办法来就行了,很少意见刚刚提出来就十全十美的,你可以摘取它较好的一部分,再请其他的会员斟酌损益,直到它全然可行为止。

二、如何主持销售会议

□ 举行销售会议的十大原则

所谓“销售会议”,顾名思义就是业务人员的会议,有时候又称为“业务会议”。销售会议可以不拘形式,不限制与会人数,可以在任何地方,以各种方式召开。其目的或在于激励业务人员,使其士气蓬勃,信心十足;或在于下达指示,使业务人员了解自己的工作,认清自己的任务。

举行会议有下列十个原则，否则这种会议，就容易造成“会而不议，议而不决，决而难行”的流产局面。

1. 声音要洪亮

声音洪亮、中气十足，这代表一种朝气，可以影响到业务人员，使得他们也感染到一种蓬勃的气息。此外，讲话的时候，避免咬着烟斗或香烟，手不要托着腮帮子，这些小节都有碍于声音的洪亮。

2. 不要夸耀自己的业绩

业务人员早已知道主管一定比他们能干，过去一定有相当辉煌的业绩，才会有今天的地位，因此大可不必在会议上大肆吹嘘自己的当年勇；他们想知道的只是主管为什么能创下这种业绩，用什么方法？有什么特殊的路径或推销技巧？他们要怎么做才能跟主管做的一样好？甚至做得更好？总而言之，他们要听的是如何才能做好，而不是听吹嘘能做得多好？

3. 让每一位业务人员发挥自己的个性

一般主管所常犯的大毛病之一，就是要强求别人也跟自己一样，他们总是希望自己的部属跟自己有相同的个性、看法和思想。事实上这是不可能的，每一个人都有自己独特的个性。例如说主管不可因为自己是个长于滔滔雄辩的人，就要求部属也变成喜欢抬杠的好辩之士；也不可以因为自己个性稳重肃穆，就要求部属也跟自己一样不苟言笑。每一个人有他自己的个性，让他们发挥自己的个性，并使其个性上之特质有助于工作。

在会议上，应该多举些例子来说明各种不同个性的人，都可以造就成伟大的推销员，以建立他们的信心，并协助他们发展自己个性上的优点。

4. 批评要有建设性

批评别人一定要有技巧，其基本原则是：先夸奖他，使他成为您的朋友，然后他才能听得进忠言，此外，批评一定要有建设性，让被批评的人了解不是在刮他的胡子，而是在帮助他把事情做得更好。

5. 加以引导

在群体讨论的时候，总是难免会产生一些小冲突，身为会议的主持人，一定要引导与会的人就事论事，而避免牵扯到人身攻击。如果必须拿某一位业务人员所做的某一错误事情来讨论时，最好不要使大众

知道当事人是谁,以免伤及他的自尊心。

6. 温习基本推销技巧

不要以为业务人员都是经验丰富的老手,根本不需要再讲授推销技巧一类的东西。事实上刚好相反,越是经验丰富的业务人员,越可能忽略基本推销法则,换句话说,他们干了一段时间之后,难免会老油条,想走捷径,于是乎就养成许多不良习惯,例如忽略小节,不重视推销前准备,对客户没有耐心等等,这些都是推销工作上的致命伤,但是当事人本身却不会注意到自己已经养成这么多坏习惯。要避免使他们造成这种坏习惯;或是要矫正他们这些坏习惯,唯有时常在销售会议上耳提面命,把一些基本的推销技巧拿出来演习,以帮助他们重新认识自己,重新教育自己。

7. 不要虚应了事

做为一个会议主持人,千万不能投机取巧,每次开会总草草应付一番了事,这种会议不但不能达成会议的目的,还会使业务人员感到厌烦,影响到业务人员的士气。

如果必须宣读通告时,应该摘要宣布,其余详细内容以书面方式发给业务人员自行阅读。非要演讲不可时,也应该尽量用视听设备(如放映机、摄影机、图片、模型……)或其他辅助教具来辅佐,使演讲生动。最佳的会议方式是讨论、示范、或实演,让每一位与会人员都兴致勃勃地想参与。当然,这种会议必须花很多时间来准备,而主持人也要有相当的技巧。

8. 举止态度要适当

不适当的说话态度会分散别人对说话内容的注意力,因此,在主持会议当中切勿有太多夸张的动作,同时也要避免自己因为紧张所引起的许多习惯性小动作:如推推眼镜,把眼镜拿下来擦拭,玩弄手上的铅笔或文具、搔首、抖腿,把手指关节压得咯咯作响等等。

9. 预留会后时间

在会议结束后,要留些时间让某些业务人员有单独交谈的机会。因为有些业务人员可能有些问题不宜在会中提出,想私下讨论;也可能有些话不宜当众说明,想私下表白,会后时间可以让这些人有机会跟主管做最好之沟通。

如果与会人员来自各种不同的分支单位或销售区域,他们平常很

少有机会可以聚在一起交谊，也可以藉着“会后时间”彼此相互认识，交换工作经验。

10. 事先要有妥善的准备

会议室要有足够的空间，但也不要空荡荡。座位要舒适，但不要舒适得令人引起睡意。通风要良好，让想抽烟的人可以尽情抽烟，不想抽烟的人不会觉得空气混浊，难以忍受。灯光要适度、视听设备应事先检查、图表或银幕上的字体必须大得让坐在最后一排的人也能看得清楚。茶水要先准备。会议应远离厨房、机器及嘈杂的道路，以维持适当的安排。如果会议时间较长，每一小时至少应该有十分钟的休息时间。

☐ 会而有议，议而有决——成功的会议

主管在开会时，常犯的错误的是：没把会议的目的说明清楚，有时甚至连自己也不清楚会议的目的是什么。清楚会议的目的很重要的，因为基本上会议可分为两种，两种会议的进行方式相当不一样。

一种是例行的、解决问题的会议；一种是应时的、产生观念的会议。解决问题的会议，主要的目的在尽可能有效地达成某种决策；而产生观念的会议，主要的目的在灵活运用脑筋，充分发挥想像力。底下的要点，能帮助你分辨这两种会议。

☐ 解决问题的会议

(1)大家期望在开完会后，能订出一定的行动步骤。例如，你开会讨论新产品的开发，就数种新产品方案来考虑，那么参加开会的人，希望开完会后，能确定要生产那一种新产品。

(2)最后的目标是清楚的。例如，你召开各部首长开会，因为部门间有摩擦的现象，或因为部门与部门的责任互相重叠。这个会议起实的目标显然是在改善部门间相处的情况，而最后的目标也许就转换成确定问题的症结所在。例如，大家认为有必要把发生摩擦的地方精确地指出来。但不管是想改善部门相处的情况，还是要确定问题的症结所在，目的能否达成，全看大家能不能讨论出解决困难的方法。

(3)有具体的、外在的限制——如时间、金钱、可用的人员、稀少的资源等等。这些限制使得解决方案有一定的范围。例如，你知道和你相互竞争的公司马上就要推出新产品，而你的公司需要一年才赶得上，这

时你自然不会在会议中大谈理论浪费时间了。你和你的行销人员也许就召开会议,紧急决定改变公司的销售重点,或者决定开发新的市场。

□ 获得解决方案的原则

在举行解决问题的会议时,应该牢记底下几个原则,才比较容易获得具体可行的解决方案:

(1)严密控制会议的进行。既然是最后的目标清楚,大家讨论便应该直接和目标的达成有关,主席的责任之一便在使讨论不离既定的目标。然而,一开始便把会议的目的说明清楚,参加会议的人,通常不必主席提醒,便能自动地把无关的事情剔开不谈。

(2)保持言语的简洁。主席的开场白应该尽可能地简洁,说话的内容也应不离既定的会议目标,这样能使大家说话说得明确一点,另外,还要保持相当的紧迫感,避免长篇大论。例如,某个人的观念被大家认好时,就不必再花时间去讨论它了。

(3)只考虑实际可执行的解决方案。既然会议已有一定的目标,任何实际上不能执行的观念,不论多么有创意,都应该放弃。做为一个主席,你的任务是把工作做完、做好,这诚然需要相当的想像力,但所有的讨论应该不离现实。例如,开会讨论削减预算时,你便该考虑每一个提案的后果。假如某个削减的提案显然地将使整个公司的业务停顿,那么根本不必浪费时间去争辩这个提案。

□ 产生观念的会议

产生观念的会议,应注意的原则,和解决问题的会议的原则非常不一样,它应在如下的情况下举行:

(1)至少有些部分的工作是要决定最后的目标是什么。例如,在拟定的公司长期目标的起初阶段,或在衡量数种激励员工方案的潜在价值时,深入地探讨基本的管理理论或公司的目的。对于达到预期的结果,不仅有用而且必要。

(2)会议的结果是开放的。例如,让一个本来运作正常的工作小组,开会讨论如何增进工作成效——这是一个很有效地预防问题发生的技巧。这时既然没有紧迫的问题要解决,大家注意的范围自然比较广泛,甚至看起来相当理想化的观念,也能在会议中提出讨论。

(3)会议的目的在处理以前没有碰过的事。假如你碰上没有前例可循的问题,那么你应该尽可能让参加会议的人有思考和表达的自由,以便探讨所有的可能性。假如你的公司或公司的产品,突然受到消费者团体的攻击。这时若想找出最有效的应付方法,就尽可能开放地去接纳各种意见,参考任何必须处理这些批评的人的看法。

产生观念的会议应坚持如下原则:

(1)平等的领导方式。不应该允许任何独占会议的场面,或限制讨论范围,应让团体的智慧出现。这表示参加会议的人必须克制住立刻批评的冲动,并且要花工夫使不成形的观念慢慢成形,让一个建议去加强另一个建议。

(2)高度的参与。有时候不同的思考和不同的方法需要相当的时间才会出现。因此,主席不应让口齿伶俐的人独占会议,以免因迟疑而未表达的意见被压抑。

(3)合作的精神。在说明会议的目的时,强调会议的结果仰赖每一个人的贡献。这样能使大家的注意力集中到工作上,避免暗地里互相竞争,或其他削弱团体表现的行为。

当所有参加会议的人事先了解会议的目的,以及应该遵循的原则时,大家便有了共同了解的基础。等到评断会议成功与否时,大家也将会用同样的基础来评判。当大家都明白会议的结果全靠大家的贡献时,大家贡献的意愿会增强,这样得到实际的解决方案的机会也就随着增加了。

第七章

商务谈判技巧

哈佛商学院 MBA 教程系列

《管理沟通》

一、商务谈判过程

商务谈判过程是由一系列谈判环节组成的。它一般要经历询盘、发盘、还盘和接受四个程序(环节)。其中,询盘不是正式谈判的开始,而是联系谈判的环节。正式谈判是从发盘开始的。中间经历的还盘是双方的讨价还价阶段,持续的时间较长。如果一项交易达成,那么接受就意味着结束。当然,达成交易的谈判可以不经还盘环节,只经过发盘和接受两环节。下面我们对谈判各个环节的基本涵义作详细说明。

□ 询盘

询盘是指交易一方为出售或购买某项商品而向交易的另一方询问该商品交易的各项条件。在国内贸易中,询盘一般没有特指的询盘对象,一般是利用报刊、广播、电视等公开询盘。在国际贸易中,由于距离远、信息传递不方便等,一般有特指的询盘对象。

了解供求情况,促进交易谈判。但它所起的作用,仅仅是笼统地询问对方能否供应或购买某种商品,具体、详尽的交易条件还需在沟通信息之后,根据双方的经常意图进一步洽商。询盘的主要目的是寻找买主或卖主,而不是同买主或卖主正式洽商交易条件。有时也是对市场作一次初步试探,看看市场和用户对自己的供或求有何反应。有时询盘者在急需解决自己的需求或销售的情况下,也可以在询盘时将自己的交易条件稍加评述,以便尽快找到买主或卖主。但询盘仅仅是对一项交易进行询问,是正式进入谈判过程的先导。询盘可以是口头表示,也可是书面表达,它既没有约束性,也没有固定格式。

□ 发盘

发盘就是交易的一方因想出售或购买某项商品,而向交易的另一方提出买卖该项商品的各种交易条件,并表示愿意按照这些交易条件订立合同。发盘可以由卖方发出,表示愿意按一定的条件将商品卖给对

方;发盘也可以由买方发出,表示愿意按一定的条件购买对方的商品,但在多数情况下,发盘是由卖方发出的。

一项发盘有两个关系人,即发盘人和受盘人。如果一项发盘由卖方发出,卖方就是发盘人,反之亦然。按照发盘人对其发盘在受盘人接受后,是否承担订立合同的法律责任来划分,发盘可分为实盘和虚盘。在商务谈判中,无论是买方或是卖方,明确实盘和虚盘的法律含义是十分重要的。

(1)实盘。实盘是对发盘人有约束力的发盘。即表示有肯定的订立合同的意图,只要受盘人在规定的有效期限内无条件接受,合同即告成立,交易即告达成。如果在发盘有效期内,受盘人尚未表示接受,发盘人不能撤回或修改实盘内容。实盘一般应具备四项条件:

第一,各项交易条件要极其清楚、明确,不能存在含糊不清的内容或模棱两可的词句。

第二,各项交易条件完备,商品品名、计划单位、品质、价格、数量、交货期、支付方式和包装等主要条件要开列齐全。

第三,无保留条件,即发盘人保证按提出的各项交易条件签订合同,达成交易。

第四,规定有限期限,即告知对方发盘的终止日期。这个有效期主要是约束发盘人的,对受盘人无约束力。受盘人可在有效期内接受,也可不接受,甚至在不接受时,也无通知发盘人的义务。同时,有效期也是对发盘人的一个保障,发盘人只在有效期内负责,如果超过有效期,发盘人将不受所发盘的约束。

在实盘的有效期内,如发现下列情况之一,按照国际贸易惯例即告失效,发盘人可以不再受这一项实盘的约束:

第一,过时。一项实盘超过了发盘中规定的有效期,所发盘自然失效,受盘人过期接受,发盘人不受约束。

第二,拒绝。实盘发出后,如果受盘人表示“没有兴趣”,“抱歉”,或直接答复“不能接受”,发盘的效力即告结束。假如受盘人表示拒绝后,又来电或函件表示接受,尽管后来的接受仍在原发盘的有效期内,发盘人也可以不承担原发盘的责任,只有再经过发盘人的确认后,交易才能成立。假如受盘人对发盘内容进行还盘,原发盘也立即失效。

第三,国家政府法令的干预。如果发盘人在发出实盘后,政府宣布

发盘中的商品为禁止进口或出口的商品,这项实盘即无效,对原发盘人的约束力地即告解除。

(2)虚盘。指对发盘人和受盘人都没有约束力的发盘。对虚盘,发盘人可以随时撤回或修改内容。受盘人如果对虚盘表示接受,还需要经过发盘人的最后确认,才能成为对双方都有约束力的合同。

虚盘一般有以下三个特点:

第一,在发盘中有保留条件,如“以原材料价格没有变动为准”,“以我方明确以确认为准”,或标注说明如“仅供参考”等。它对发盘人不具有约束力,受盘人若要接受这一发盘,必须得到发盘人的确认。

第二,发盘的内容模糊,不作肯定表示。如“价格为参考价”,“商品价格视数量多少给予优惠价”等等。

第三,缺少主要交易条件。有些发盘虽然内容明确、肯定,但没有列出必须具备的交易条件,如“价格、数量、交货期”等也属于虚盘性质。

作为发盘人,可以发实盘,也可以发虚盘,对二者如何选择,这要由自己的经营意图和谈判策略来决定。虚盘通常适用于我方货源尚未组织落实,或者对客户不十分了解,而对方询盘又很急的情况下。由于对某一时间内的国外商情和市场情况不明,也可以故意发出虚盘,以作探测。使用虚盘时,一般采用“以我方最后确认为准”的形式。

□ 还盘

还盘是发盘后的又一个谈判环节。还盘是指受盘人在接到发盘后,对发盘内容不同意或不完全同意,反过来向发盘人提出需要变更内容或建议的表示。按照这一规定,在原受盘人作出还盘时,实际上就是要求原发盘人答复是否同意原受盘人提出的交易条件,这样原受盘人成了新的发盘人,其还盘成了新发盘,而原发盘人成了受盘人,原发盘人的发盘随之失效。需要注意,既然还盘成了新发盘,那么,前面对实盘所作的法律含义和实盘的法律 responsibility 同样适合于还盘。这一点对于已经改变了地位的原发盘人来说,具有非常重要的意义。作为原发盘人,此时,一方面要明确自己的实盘已经失效,可不受约束;另一方面要分析对方的还盘是实盘还是虚盘,如果接受对方的是实盘,当然要求对方履约。另外,还要注意对方有时发来的表示,貌似还盘,其实不是还盘,这就不能表明自己的实盘失效。比如,对方提出某种希望、请求时,但在法律上

不构成还盘,发盘人即使同意这些“希望”、“请求”,仍不表明实盘失效。因此,发盘人一定要能判断出对方的表示是否真正构成还盘,以避免由于判断错误而发生纠纷或处于被动地位。

发盘人如果对受盘人发生的还盘提出新的意见,并再发给受盘人,叫做再还盘。在国际贸易中,一笔交易的达成,往往要经历多次还盘和再还盘的过程。

□ 接受

接受是继询盘、发盘、还盘之后又一个重要的谈判环节。接受,就是交易的一方在接到另一方的发盘后,表示同意。接受在法律上称为承诺,一项要约(发盘)经要约人有效的承诺(接受),合同才能成立。但一方的发盘或还盘一旦被对方接受,合同即告成立,交易双方就履行合同。

构成一项有效接受,应具备以下几项基本条件:

第一,接受必须是无条件的。所谓无条件是指受盘人对一项实盘无保留的同意,即接受的内容必须同对方实盘中所提出的各项交易条件严格保持一致,否则就不能表明为有效接受。例如,受盘人在向发盘人表示接受时,又同时对价格、支付、运输等主要条款以及责任范围、纠纷处理程序等具有实质性的内容提出不同意见,则表明受盘人不是无条件的,因而不能表明是接受。

第二,接受必须在一项发盘的有效期限内表示。一般来说,逾期接受是无效的。但也要具体考虑特殊情况。如由于通讯、交通等条件出现不正常事态而造成了延误;或是受盘人在有效期限的最后一天表示接受,而这一天恰好是发盘人所在地的正式假日或非营业日,使“接受”不能及时传到发盘人的地址等。上述情况下发生的逾期接受,可以认为是有效的。另一种情况,如果发盘人同意对方的逾期接受,并立即用口头或书面形式通知对方,那么此项逾期接受仍可有效。可见,一项逾期接受是否最终有效,取决于发盘人的态度。也就是说,发盘人根据此项交易在当时对自己有利或无利情况,可以承认,也可不承认,以决定此项交易可否达成。

第三,接受必须由合法的受盘人表示。这一点是对明确规定了特定受盘人的发盘而言。一项发盘可向特定的人提出,比如向某人、某单

位或他们的代理人提出；也可向不特定的人提出，如在报刊上公开发盘。对于向特定的人提出的发盘，接受的表示人必须是发盘指定的受盘人。只有指定的受盘人所表示的接受才构成有效接受。任何第三者对该发盘所表示接受均无法律效力，发盘人不受约束。

第四，接受必须以声明的形式或其它行为的形式表示并传达到发盘人。受盘人若要表示接受，必须以一定的表示形式才能证明表示接受。以“声明”表示，就是用口头或书面文字表示；以“其它行为”表示，就是按照发盘的规定或按照双方已确定的习惯做法（惯例）做出行为，比如以支付货款、发运货物等形式表示接受。

接受是达成一项交易的必不可少的环节。要么由我方表示接受使交易达成，要么由对方表示接受使交易达成。作为一个谈判者，无论是以发盘人身份还是以受盘人身份出现与对方洽谈，都必须对上述关于接受的严格含义非常清楚，同时，在此基础上灵活运用自己所做出的接受和应付对方所做出的接受。

☐ 签订合同

买卖双方通过交易谈判，一方的实盘被另一方有效的接受后，交易即达成。但在商品交易中，一般都可通过签订书面合同来确认。由于合同双方签字后就成为约束双方的法律性文件，双方都必须遵守和执行合同规定的各项条款，任何一方违背合同规定，都要承担法律责任。因此，合同的签订工作也是商务谈判的一个重要环节。如果这一环节的工作发生失误或差错，就会给以后的合同履行留下引起纠纷的把柄，甚至会给交易带来重大损失。只有对这一环节的工作采取认真、严肃的态度，才能使整个商务谈判达到预期的目的。对这一环节工作的基本要求是：合同内容必须与双方谈妥的事项及其要求完全一致，特别是主要的交易条件都要订得明确和肯定。拟定合同时所涉及的概念不应有歧义，前后的叙述不能自相矛盾或出现疏漏差错等。

二、谈判目标的选择

达到商务谈判目标是商务谈判的最终结果之一。商务谈判目标的内容依谈判类别、谈判各方的需求不同而不同。如果谈判是为了取得资金,那么就可能以获得的资金数额作为谈判的目标;如果谈判是为了销售产品,那就以某种或某几种产品可能的销售数量、质量和交货日期作为谈判目标;如果谈判是为了获得原材料,就以能满足本企业(地区或行业)对原材料的需求数量、质量和规格等作为谈判追求的目标。还有一些谈判是以价格水平、经济效益水平等作为谈判的目标。总之,商务谈判的目标因谈判的具体内容不同而有所差异。

由于谈判的目标是一种主观的预测性和决策性目标,它的实现还需要参加谈判的各方根据自身利益的需要、他人利益的需要和各种客观因素的可能,来制定谈判的目标系统和设备目标层次,并在谈判中经过各方不厌其烦的“讨价还价”来达到某一目标层次。

☐ 最优期望目标

最优期望目标是指对谈判某方最有利的理想目标,即在满足某方实际需求利益之外,还有一个增加值。然而在实践中,最优期望目标一般是可望不可及的理想方向,很少有实现的可能性。因为商务谈判是各方利益重新分配的过程,没有哪个谈判者心甘情愿地把利益全部让给他人。同样,任何一个谈判者也不可能指望在每次谈判中都独占鳌头。尽管如此,这丝毫不意味着最优期望目标在商务谈判中没有作用。最优期望目标是谈判开始的话题。如果一个诚实的谈判者一开始就推出他实际想达到的目标,由于谈判心理作用和对手的实际利益,他最终可能永远达不到这个目标。如在资金供求谈判中,需方可能实际只想得到 50 万元,但谈判一开始,需方可能报价 80 万元。这 80 万元是需方的最优期望目标。这个数字比他实际需要的 50 万元多 30 万元。用一个简式表达就是: $Y + \Delta Y = E$ 。这里的 Y 是需方的实际需求资金数额, ΔY

是多报价即增量,E是需方的最优期望目标。

但是,供方绝不会做提供 80 万元资金的慷慨之事。他根据了解的信息,如偿还能力、经济效益高低和利益等情况,或者明知对方实际只需求 50 万元,为了使谈判深入下去,使主动权掌握在自己手中,就能如意压低对方的报价,只同意提供 30 万元。如此这般,几经交锋,双方列举各种理由予以论证,谈判结果既不是 80 万元,也不是 30 万元,可能是略低于或略高于 50 万元。

如果一开始需方不提出 80 万元,或供方不提出 30 万元,谈判就谈不起来。为什么在谈判中形成这样一种习惯,其原因极为复杂,涉及到心理、信誉、利益,乃至历史成见等等。需要说明的是最优期望目标不是绝对达不到的。一个信誉极高的企业和一家资金雄厚、信誉良好的银行之间的谈判,达到最优期望目标的机会是完全可能存在的。

□ 实际需求目标

实际需求目标是谈判各方根据主客观因素,考虑到各方面的情况,经过科学论证、预测及核算后,纳入谈判计划的谈判目标。这是谈判者要调动各种积极性,使用各种谈判手段,要努力达到的谈判目标。如在上述例子中,取得 50 万元资金就是实际需求目标。这个层次的目标具有如下特点:

(1)它是秘而不宣的内部机密,一般只在谈判过程中的某个微妙阶段才提出。

(2)它是谈判者“死死坚守的最后防线”。如果达不到这一目标,谈判可能陷于僵局或暂停,以便与谈判者的单位或谈判小组内部讨论对策。

(3)这一目标一般由谈判对手挑明,而已方则“见好就收”或“给台阶就下”。

(4)该目标关系到谈判某方主要或全部经济利益。如,企业若得不到 50 万元资金,将无法更新主体设备,从而使企业在近期内可能停产,或不能扩大再生产等等。正因为如此,这一目标对谈判者有着强烈的驱动力。

☐ 可接受目标

可接受目标是能满足谈判某方部分需求,实现部分经济利益的目标。在上例子中,资金供方由于各种原因(如资金筹措能力、对方偿还能力等)只能提供部分资金(或 30 万元或 40 万元等),没有满足需方的全部实际需求,这种情况是经常发生的。因此,谈判者在谈判前制定谈判计划时应充分估计到这种情况的出现,并制定相应的谈判措施和目标。可接受目标对于谈判一方来说应采取两种态度:一是现实态度,即树立“只要能得到部分资金就是成功的谈判”的观念,绝不能硬充好汉,抱着“谈不成,出口气”的态度。这样可能连可接受目标也达不到。二是资金来源多样化。应多交谈判伙伴,就有可能达到需求目标的总体利益。

☐ 最低目标

最低目标是商务谈判某方必须达到的目标。它与最优期望目标之间有着必然的内在联系。在商务谈判中,表面上一开始要价高,往往提出最优期望目标,实际上这是一种策略,保护的是最低目标,乃至可接受目标和实际需求目标。这样做出的实际效果,往往超过谈判者的最低需求目标,或至少可以保住这一目标。然后通过对最优期望目标的反复“压价”,最终可能达到一个超过最低目标的目标。其所以如此,是因为如果没有最低目标作为心理安慰,一味追求高标准的目标,这种心理往往带来僵化的谈判策略。这样的结果会导致:

(1)不利于谈判的进程。谈判当事人的期望值过高,容易产生盲目乐观,往往对谈判过程中出现千变万化的情况缺乏足够的思想准备,对于突如其来的事情不知所措。最低目标的确定,不仅可以创造良好的应变心理环境,还为谈判双方提供了可供选择的契机。

(2)不利于所属成员和团体经济行为的稳定。如当某生产厂家对某项产品销售的谈判期望值要求过高(即销售量和销售价格的期望值过高时),并用这种过高的期望值去影响和诱发所属成员积极性的经济行为,尽管能起到一定的作用,但一旦在商务谈判中预定过高期望值或在某个方面没有达到时,势必影响所属经济行为的稳定性。然而,如果这个生产厂家把制定切合实际的销售谈判目标或以达到最低目标为合作的起点,对于该企业来讲,即使谈判达到了最低要求,也能产生较强的

群体凝聚力。

可以确定,最低谈判目标是低于可接受目标的。可接受目标在实际需求目标与最低目标之间选择,是一个随机值。而最低目标是谈判一方依据多种因素,特别是其拟达到的最低利益而明确划定的限值。如在上述获得资金的例子中,最低目标如定在 10 万元,那么可接受目标在 10 至 50 万之间。

实际需求目标又是一个定值,它是谈判一方依据其实际经济条件做出的“预算”。而最优期望值,是一个随机数值,只要高于实际需求目标就可以了,它是谈判叫价的起点,是讨价还价的“筹码”。

以上四个谈判目标层次,是一个整体,但各有各的作用,需在谈判前认真规划设计,不可临阵凭“拍脑袋”确定,那样只会给谈判带来麻烦。

在确定商务谈判目标系统或目标层次时,要注意坚持三项原则,即实用性、合理性和全法性的原则。所谓实用性,是要求制定的谈判目标要能够谈和可以谈。也就是说,谈判双方要根据自身的经济能力和条件进行谈判。如果离开了这一点,任何谈判的结果都不能付诸实施。如一个企业通过谈判获得了一项先进的技术装备,但由于该单位的职工素质、领导的管理水平和其它技术环境的配套上存在问题,该项技术装备的效能就无法发挥,这种引进设备的谈判目标就不具备实用性。所谓合理性,包含谈判目标的时间合理性和空间合理性。在市场经济条件下,市场变化万千,在一定时间和一定空间范围内是合理的东西,在另一时间、另一空间可能就有不合理性。同时,商务谈判的目标对于不同的谈判对象及其在不同的空间领域,同样也有不同的适用程度。除此之外,作为商务谈判的主体,也应对自己的利益目标追求在时间和空间上作全方位的分析,只有这样才能获得成功。所谓合法性,是指商务谈判目标必须符合一定法律规则。在商务谈判中,为达到自身的利益追求目标,有的采取对当事人进行行贿的方式使对方顺从,有的用损害集体利益使自己得到好处,有的采用经济压力强迫经济能力不强者妥协,还有的提供伪劣产品、过时技术和假信息等这些均属不合法的行为。

三、商务谈判的准备

□ 谈判前的一般市场调查

一般市场调查能提供有关消费者及其市场行为的各种资料,为市场营销和商务谈判提供决策依据。一般市场调查通常包括以下内容:

1. 市场总体状况

分析国内外市场总体状况属于全面市场调查,要调查市场的分布情况、地理地置、运输条件、政治经济条件、市场潜力和容量、某一市场和其它市场的经济联系,等等。通过调查大体上摸清本单位或本产品可以在哪些市场上销售,确定长期、中期及短期的销售发展计划,从而有助于确立谈判目标。

2. 产品销售情况

作为卖方,要调查本单位产品及其它企业同类产品的销售情况。作为买方,则要调查准备购买的产品的销售情况。包括:该类产品各种型号过去几年的销售量及价格变动;该类产品的需求程度及潜在的销售量;潜在的消费团体即未来的谈判对象;购买该产品的决定者;购买频率;季节性因素(等);消费者对本单位新、老产品的评价及要求;最能有效影响潜在顾客的广告媒体,等等。通过对产品销售情况的调查,可以使谈判者大体掌握市场容量、销售量,有助于确定未来的谈判对手及产品销售(购进)数量。

3. 产品竞争情况

产品竞争情况调查包括生产或输入同类产品的竞争者数目、规模及该类产品的种类;各重要品牌商品的市场占有率及未来变动趋势;消费者偏好的厂牌、型号及价格水平;竞争产品的品质、性能与设计;各主要竞争对手所提供的售后服务方式,顾客及中间商对这种服务的满意程度;各主要竞争对手使用销售组织的规模与力量;各主要竞争对手所使用的广告类型及广告支出的大小等等。

通过产品竞争情况的调查,使谈判者能够掌握与己方同类产品竞

争者的情况,寻找他们的弱点,更好地争取己方产品的广阔销路,有利于在谈判桌上击败竞争者。也能使谈判者预测己方产品的竞争力,使自己有清醒的头脑,在谈判桌上灵活掌握价格弹性。摸清竞争者和谈判对手的销售形式可以使己方在运输费用的谈判上具有机动权。

4. 产品分销渠道

产品分销渠道调查主要包括:主要竞争对手采用何种经销路线;当地零售商或制造商是否聘用人员直接推销,其使用程度如何;各种类型的中间商有无仓储设备;各主要市场地区的批发商与零售商的数量;各种销售推广、售后服务及存储商品的功能,哪些应由制造商提供,哪些应由批发商或零售商负担等等。

调查商品的分销路线,不仅可以掌握谈判对手的运输、仓储等管理成本状况,在价格谈判上心中有数,而且可以针对对方售后服务的要求和弱点,提供良好的售后服务或满足对方要求,争取谈判成功。

5. 消费需求情况

消费需求情况调查包括:消费者忠于某一特定厂牌为多久;消费者忠于厂牌的因素、条件、原因;消费者开始使用某一特定厂牌的条件和使用原因;使用者与购买者之间的关系;购买的原因和动机;产品的多用途;消费者购买的意向和计划;产品被使用的次数及消费量;消费者对产品的态度;消费者对企业市场活动的反应与态度;消费者喜欢在何处购买;新的使用者的情况及使用原因。

谈判者不一定是直接消费者,因此,调查消费者具有重大意义。摸清消费需求和消费心理,可以基本掌握消费者对本单位产品的消费意向,预测本单位产品的竞争力,也有利于同谈判者讨价还价。

☐ 对方经济情报的收集

(1)如果谈判对手是买方,卖方必须迅速了解对方的经营状况与财务状况,判断对方的购买能力、可能的付款期限、付款方式等。

经营状况与财务状况不完全一致,有的甚至有较大差距。其中,财务状况是指企业自有资金是否充裕,是否有足够的支付能力,盈利率高低,固定资产的现状及折旧程度等有关资金,盈利的总评价;经营状况是指产品的生产、销售状况等有关经营方面的评价。一般说,经营状况好的企业财务状况也好。但二者之间往往存在差距,在调查中要注意尽

可能详细地收集情报,分析比较。首先要比较销售额和盈利额。有些企业产品成本过高,虽然经济状况良好,但盈利率并不高,财务状况不佳。其次要比较盈利额和企业负债额。如果盈利率高、负债额大,每年必须偿还巨额银行贷款利息,那么,企业财务状况仍然较差。再次,要比较企业固定资产折旧状况和盈利水平。有的企业盈利水平虽高,但企业固定资产磨损状况严重,更新改造资金被大量挪用,表面看来盈利水平、工资、福利水平都较高,实质上潜伏着危机,企业财务状况并不真正好。判断企业经营与财务状况,目的是要分析企业总购买力中有多少具有现实支付能力,能否长期建立贸易关系,买卖的规模有多大等。这些经济情报都是谈判的必备资料,有助于确定谈判目标、谈判方式及让步程度。

在谈判之前还是摸清企业习惯于采取何种付款方式和付款条件。国内企业一般采取托收承付结算方式,只要己方产品质量、品种、规格符合对方要求,对方有支付能力,国家银行即可监督付款,直接划拨,没有特殊的付款条件。付款方式和付款条件对谈判的影响不大。但对外贸易谈判,付款条件和付款方式比较复杂,对方有可能利用付款主式和付款条件拖延付款日期甚至拒付,造成诉讼。为避免这种损失,必须在谈判前了解对方惯用的付款方式和付款条件,并在谈判中提出双方都能接受的条件。

(2)任何谈判都有一定的期限,重要的结论和最终成果往往在谈判结束前取得,因而有必要摸清谈判的最后期限。

日常生活中,我们可以看到许多交易行为都有时间限制。如,棉衣的交易要在天冷前完成;火车票必须在火车开出前买到;购买廉价展销品必须在展销结束前,等等。几乎每一个交易行为都包括着时间因素,受着交易期限的制约,人们对期限都有着自觉和不自觉的反应。交易期限在谈判中有着巨大的作用,最后期限往往能使买主决心购买。卖主可利用期限力量,如:“厂里要求我本周六前完成订货”,“我星期一要回去开会,你再不答应我的要求,这笔生意做不成了。”总之,最后期限的压力常常迫使人们不得不采取快速行动,立即作出决定。当我们掌握了对方的谈判期限后,就可以促使对方接受有利于己方的条件。

谈判前,双方都在调查对方的谈判期限,对此要注意几个问题:

①对方可能会千方百计地保守谈判期限的秘密。了解情况要尽早,

动手越早取得资料就越容易,但要不露痕迹地去探求。

②在谈判时,要通过察颜观色,抓住对方流露出来的情绪摸清期限。

③在对外贸易谈判中,谨防对方有意提供假情报。对方口头上有意无意地提供的期限,谈判者可不必尽信,但也不能不信。要通过各种资料综合判断其真伪。判断卖主期限的真伪,要调查卖主存货的数量、质量,卖主的生产计划及需求现金的情形等等。判断买主期限的真伪,要全面分析买主谈判期间的动态,有无同时和其他卖主谈判购买,买主的支付能力如何,买主对此种商品需求的程度如何,等等。只有掌握大量买主或卖主的情况,才能使判断准确。

④己方谈判期限要有弹性,可以由此避开对方利用谈判期限对你的进攻。无论己方是购买商品还是出卖商品,都要有计划、有节奏地进行,不能过于急迫。

⑤在对方的期限压力面前提出对策。任何谈判都要考虑到,对方可能会公开指定期限,己方必须在谈判前就要提出对策,排除期限的压力。

总之,谈判前必须对期限问题有充分的调查和准备,不能掉以轻心。

(3)摸清对方对己方的信任程度,以便更好地设计谈判方案,争取主动。

信任度包括对方对己方的经营、财务状况、付款能力、信誉、谈判能力等多种因素的评价和信任。对方若对己方有较高的信任度,可以促使谈判朝着对己方有利的方向发展。在商品价格、付款方式、运输方式、签订合同等方面易于达成协议。

☐ 谈判前有关资料的掌握

1. 有关技术资料

特别是引进设备的谈判,技术资料十分重要。它是选择技术和准确进行谈判的先决条件。取得这些技术资料大体上可通过如下几种方法:

- (1)阅读国内外有关专业杂志。
- (2)参观国内外博览会和各种专业展览会。
- (3)收集和熟悉国内外产品样本和产品目录。

- (4)旁听有关商务谈判。
- (5)查阅专利,了解技术发展现状及趋势。
- (6)向国内外有关咨询机构求助。
- (7)与发达国家有关情报中心取得联系。
- (8)与联合国等国际性情报机构联系等等。

2. 有关价格资料

价格条款是谈判中的关键性条款。买卖双方在谈判过程中如果价格水平趋于一致,这笔交易就成功了一半。所以,取得充分而准确的价格资料是谈判前准备工作的核心部分。如果是卖方,则需要了解所推销商品的市场情况,结合销售意图和产品成本,测算出符合国内市场或国际市场的价格水平,以便在谈判中做到心中有数。如果是买主,则要通过各种渠道取得多方面的价格资料,特别是要取得厂商的报价单,然后才有可能“货比三家”。

3. 有关法律条款资料

无论是国内贸易,还是进出口贸易,都需要了解有关的法律、法规。除了要熟知我国现有的法律外,如《经济合同法》、《专利法》、《商标法》、《国外企业所得税法》、《中外合资经营企业法》等等,还应了解国外的法律制度和国际惯例。只有这样,才能避免谈判中的一些失误。

4. 有关货单、样品的准备

做好货单、样品等准备,也是谈判商判一项必不可少的工作,尤其是在国内外商品博览会或是在海外市场推销、谈判中,货单必须做得具体、正确,这是家底,每个谈判人员对自己的家底必须心中有数。价格手册必须准备好,如果是在交易会上谈判,口岸之间、公司之间交叉经营的商品价格更应该核对好,不要相互有矛盾。谈判样品必须准备齐全,特别要注意事先准备好的谈判样品一定要与今后交货相符,即使是包装也应求其一致,以免今后处在被动地位。在准备谈判样品的同时,还可以备一些商品目录和说明书,以便顾客索取之用。

☐ 谈判人员的“T”字型知识结构

从横的方面来说,商务谈判人员至少应当具备以下几个方面的知识:

- (1)某种商品在国际、国内生产状况和市场供求关系。

(2)我国有关对外经济贸易的方针政策及我国政府颁布的有关涉外法律和规则。

(3)价格水平及其变化趋势的信息。

(4)产品的技术要求和质量标准。

(5)国外有关法律、法规知识。包括贸易法、技术转让法、外汇管理法及有关国家税法方面的知识。

(6)有关国际贸易和国际惯例知识。

(7)各国各民族的风土人情和风俗习惯。

(8)可能涉及的各种业务知识,包括金融,尤其是汇率、市场、期货交易等知识。

从纵向方面来讲,商务谈判人员应当具备的知识有:

(1)丰富的商品知识。比如,熟悉各种商品的性能、特点和用途。

(2)了解某种(些)产品的生产潜力或发展的可能性。

(3)熟悉不同国家谈判对手的风格和特点。

(4)懂得谈判心理学和行为科学。

(5)具备一定的外语水平。最好能够熟悉地掌握外语,直接用外语与双方进行谈判。

(6)了解不同国家企业、公司、联合体的类型和特点。

(7)有丰富的谈判经验与应付谈判过程中复杂情况的能力等。

以上各种知识构成了一个成熟的商务谈判人员所必需的条件,也是一个称职的谈判人员应具备的最起码的素质要求。一个不具备“T”型知识结构的谈判人员,往往会在谈判过程中出现某种盲目性,难以应付复杂的谈判局面。

□ 谈判人员的品质要求

作为一个商务谈判人员,首先应具有坦诚的品质,以取信于对方,但是坦诚与诚实并不是不讲策略,应该是二者结合起来。过去我国在一些涉外经济谈判中,遭到外商的坑骗而没能觉察,造成的损失是严重的。当然有些失误不是由于经验、诚实、坦率和策略方面的原因,而是由于少数经济谈判人员的政治素质和道德品质方面的因素引起,应当吸取教训,引以为戒。弗雷德·查尔斯·艾克尔在他的《国家如何进行谈判》中也曾说:“根据17、18世纪的外交规范,一个完美无缺的谈判家,

应该心智机敏,而具有无限的耐性;能巧言掩饰,但不欺诈行骗;能取信于人,而不轻视他人;能谦恭节制,但不刚毅果敢;能施展魅力,而不为他人所惑;能拥巨富,藏娇妻,而不为钱财和女色所动。”

□ 谈判人员的气质、性格

一个有效率的谈判人员,其良好的气质、性格应是:

(1)有敏锐的洞察能力。即能在谈判过程中通过种种细微的蛛丝马迹发现谈判对手的动向。美国的尼尔伦伯格在他的《谈判艺术》一书中认为:“老练的谈判家能把坐在谈判桌对面的人一眼望穿,断定他将作什么行动和为什么行动。”

(2)语言与文字水平强。谈判是各方意愿、要求、条件等要素的表达、交流和磋商的过程。谈判人员要有良好的表达能力,有雄辩的口才并具有幽默感。

(3)有决断能力。在谈判中不要事事请示、件件报告,实际上这样做时也是不允许的。所以,作为谈判者必须具有善于独立地处理问题的能力。

(4)有坚定不移的毅力、百折不挠的精神及不达目的决不罢休的自信心和信心。

(5)精力充沛。这就要求在选择谈判人员时还应考虑适当的年龄跨度。一般来说,年龄跨度在 30—50 之间最为适宜。因为这是一个人思维敏捷、精力旺盛的最佳阶段。但是详细分析又能看出,三种年龄段具有不同的特征:其一,作为跨度中的年龄的谈判人员正处于开创事业的早期,有理想、有抱负,注重确立自己的地位,敢闯、希望取得经验、得到提升机会。其二,年龄大些的谈判人员对自己和对社会有强烈的义务感,较能接受别人的意见,且稳健,注意保持晚节。其三,处于中年的谈判人员,工作有一定目标,积累了一定经验,精力充沛,兼有年轻和年长二类谈判人员的长处。

实践证明,年龄是一个人的经验、精力、成熟度、效率的标志,30—50 岁之间,可作为谈判人员最佳年龄区。但是,对此也不能机械对待,要根据谈判的内容不同、谈判要求不同,年龄结构也应随着实际情况灵活掌握。有时,雄风犹在的老谈判家和思想敏捷的“初生牛犊”参加,会使谈判更富有特色并充满戏剧性。

□ 谈判人员的仪表

仪表是谈判者的广告,给人的印象是初步的却是难忘的,仪表也是谈判的技术手段之一,用以动员对方向自己靠拢的措施,它直接影响对方洽谈的情绪,有时会影响交易成败。

仪表可反映在许多方面,如谈吐大方不做作;服装整洁不华丽;手势适当不过分;行动果断不拘泥;礼节周到不夸张等。在商务谈判中,仪表可集中表现在服饰、谈吐和举止三个方面。

第一,服饰。服饰是应该特别注意的,因为双方接触的第一个感性认识都是以服饰仪表开始的。服装整洁、挺括,仪表大方,给人一种认真、严肃和信心十足的的感觉。而服装不整洁、熨烫不平,使人感到不严肃、不认真,会引起对方心理上不悦、不信任等不良的反应,所以,每一位谈判者都应为自己塑造一个符合自己身份的形象。

谈判者的仪表至少应能使谈判对方感到舒服自然,这样才能吸对方的注意力,集中在谈判者的发言和所做的事情上面,谈判者切忌蓬头垢面不修边幅,或服饰过于华丽、新奇,以防止过分吸引谈判对手的注意,有碍谈判的正常进行,由于国内外服装业发展快,样式变化多,实际上无法准确列举所有理想的样式、颜色、饰物以及几者之间花色的理想搭配。原则上讲,任何服装至少应注意,服装整洁、挺直。衣服应熨平整、裤子应熨出裤线。衣领袖口要干净、皮鞋要上油擦亮。头发要洗净吹得理得体,男同志应当刮胡子,女谈判人员可适当擦点香脂、微量喷洒点香水,但不宜过浓。一般讲,好的服装及配饰与性别、年龄、职业、场合、地位相符,而发型、鞋、胡子作为不可少的辅助条件会影响服饰效果,因此也应处理得当。

第二,谈吐。在谈判过程中,谈判人员的谈吐要大方,语言、仪态既不能有傲慢之举,又不可表现为急于求成、有求于人之态,以免暴露自己的弱点,使对方提高要价,受制于人。具体讲谈判者的谈话应有分寸,这种分寸表现在谈话的距离、手势、音调、用语上。

(1)距离要求:一般应对面而坐、而立或至少有 90° 角度(会晤性、外交性谈话另当别论)。而距离远近会体现议题的矛盾大小、结局的远近。不过,有的谈判者说话嗓门很大,又易溅出唾沫,那么谈话的距离至少保持半米远。

(2)手势要求:谈判者的情绪可以通过手势反映,手势应与商谈的

主题相适应。谈细节时,手热要小;谈大事时,手势可加大。运用手势时必须考虑周围环境的大小,外界的空间越大,手势可以夸张一些,外界空间越小,手势越应收敛。

(3)手势的含意:平掌摇动表示不同意;手指敲桌子可以表示谢谢;双手搓动可以表示高兴或着急(视眼动而变);举手平掌表示别说了。也可随着话题,用手势加强语意。手抬高或双手外拉、掌心向内均表达大、小、强、弱、难、易、分、合等意思。而手指头又可表达数量、赞扬、批评、肯定、否定。谈判桌上手势运用很多。不过,手势过多者应注意手势的幅度,应超不过与对方相距的“中界线”,横不过自己的肩。

(4)音调要求:不同的音调可赋予同一句话不同的含义。所以,谈判者的音调掌握对准确表达自己的论点,让对方准确理解自己话中的重要意义。

(5)用语要求:用语是谈吐的基本因素。各种思维需要用语言而表达,谈判的整个过程就是谈判者的语言交换过程。任何一场生动活泼或有声有色的谈判,无不是由外交语言、商业法律语言、文学语言和军事语言溶汇而成。除此之外,用语还依谈判的阶段分为寒暄、开场、交谈、结束等用语。因此,在谈判中应掌握好用语。

另外,谈判人员发言时间的长短,也反映出谈判人员的素质。富有经验的谈判人员在谈判过程中决不滔滔不绝没完没了,而是比较简炼沉着阐明自己一方的观点,并静听对方的发言,以寻求达成协议的共同点。发言时,手势过分、语言高亢,对人造成一种咄咄逼人,难以对付的感觉,不利于造成良好的谈判气氛。同时,过长的发言,会使对方感到厌烦。

第三,举止。谈判人员的举止系指其在谈判过程中,立、坐、行和所持态度的表现及对谈判产生的效果。

(1)谈判者的站立表现出不同的情绪和心理。如信心、兴趣、疲惫、失望、冷漠、热情。好的谈判者应正确运用站立所表示的语言和思想。立:一般标准规范为两腿站开、相距一肩宽、双手相握放两腿间或背放身后,挺胸、抬头、目光平视对方,面带微笑,可以反映谈判者对所负任务的信心、兴趣,对谈判有进取的劲头。

(2)坐姿不同表达的内心世界活动也不同。一般来讲,双手放在桌上,挺腰近台而坐,反映对方的关注、兴趣、积极性及对谈判成功的信

心。

(3)行姿要区分主宾。当为宾时,缓步进门,环视房间主人站的位置,以确定自己走向,这可反映一种修养和稳重、信心及力量。当为主时,若自己先到房间,在迎过客人后,引客人入席,自己走在后面,轻步入席。这反映了礼貌、持重、信心。若晚到,应疾步入门,眼睛搜寻主宾,边走边伸手给主宾致意,这反映了歉意、诚意、合作的态度。

(4)谈判人所持的态度直接反映了自身修养并直接影响谈判双方情绪和谈判效果。

总之,举止是内在形象的外在表现,因此,在谈判活动中应尽力使自己取得最佳的仪表,以争取最佳的谈判地位。

□ 谈判人员能力结构

1. 观察判断能力

有经验的警察,能在一伙小偷中很快辨认出领头的,其依据是他们的眼神与手势有着细微的差别。一般的小偷对其领头的小偷都会在眼神中显现出某种敬重之色,而领头的小偷在眼神、手势等方面则会显现出某种权威。因此,对谈判过程中谈判对手姿势和动作的观察、分析,是谈判者获得谈判信息、了解对手的一个极为重要的方法和手段。

在谈判中,要善于察言观色,广东有这样一句谚语:“当一个人笑的时候腹部不动就要提防他了。”伯明罕大学的艾文·格兰特博士也说:“要留心椭圆形的笑容。”这是因为这种笑不是发自内心的,即皮笑肉不笑。手势、动作等无声语言传递信息的这种方式,其信息的发出者有时是难以控制的。因为语言本身是人们有目的、有意识地发出的,而姿态和动作虽然人们也可以有意识地去控制它,但它们更多地是在人们无意识之中,或是下意识之中进行的。这种无声语言所传递出的信息比用有声的语言传递出的信息更为敏感。

观色重要,察言也一样重要。不可轻视无声的语言,但更要重视有声语言。莫里斯说过:“要做一个善于辞令的人,只有一种办法,就是学会听人家说话。”

谈判中的听是谈判人员了解和把握对方的立场观点的主要手段和途径。只有在清楚地了解了对方立场和观点的真实含义之后,才能正确提出己方的方针和对策。

看和听并不是观察判断力的全部,关键在于对所见所闻的信息作出正确、迅速的判断。否则,视而不见,听而不闻,亦起不到什么效果。比如说,在法庭上,一个法官对他面前的律师和原告人、被告人眨一眨眼睛,皱一皱眉头,都会使对方神经高度紧张。他们的大脑会立即高速运转,对法官用动作和姿态传递的信息作出分析、判断和解释。而实际上很可能是:这位法官大人眨一眨眼睛、皱一皱眉是因为风将一粒沙子吹进了眼睛,或者是在审理案子时有这么个习惯,并不传递什么信息。可见,对所见所闻的信息作出分析判断具有很重要的意义。

2. 灵活应变能力

善于应变、权宜通达、机动进取是谈判人员的必备能力。谈判桌上,谈判双方为了各自利益展开唇枪舌剑,而每一方的利益又都十分具体,随着双方力量的变化和谈判的进展,谈判过程可能出现较大的变化。这时,如果谈判人员抱残守缺、墨守成规,那么谈判要么陷入僵局,耽误谈判时机,要么导致破裂,致使谈判失败。而谈判家则善于因时、因地、因事随机应变。

知识的渊博是随机应变的前提。唯此,才能以不变应万变,临危不乱,镇定自若。谈判人员不仅要具有良好的专业基础知识,熟悉谈判所涉及有关专业方面的内容,对商务知识和有关法律有较深的了解,而且还需掌握丰富的、多方面的学识。有时,商务谈判并不局限于商务、技术、法律方面的内容,可能还涉及到其它方面,这就要求谈判人员有多方面的知识来加以应付。

3. 语言能力

谈判贵在谈,谈判人员必须能娴熟地驾驭语言。得体的谈判语言能一言九鼎,力重千钧。从本质上说,谈判就是谈话的过程,它是由一系列的问题所构成的。谈判双方相互提出许多问题,彼此做出回答。提出一个问题,就等于一项请求;对一个问题的回答,实际上也是某种程度的让步,或者为做出让步提供机会。在问和答的过程中,使事情得以深入,使协议得以达成。

谈判人员也是一位出色的语言艺术家,在谈判桌上,为了尽力避免对抗,谈判语言必须讲究策略。沙特阿拉伯的石油大亨亚马尼深谙这种谈判艺术。有一位美国石油商曾经这样叙述亚马尼:“亚马尼在谈判时总是低声细语,绝不高声恫吓。他最厉害的一招是心平气和地重复一个

又一个问题,最后把你搞得精疲力尽,不得不把自己的祖奶奶都拱手让出去。他是我打过交道最难对付的谈判对手。”

4. 心理承受能力

商务谈判是语言的交锋。按说,谈判是对事不对人。然而,这种语言的交锋中,对手由于急躁或有意为难等原因,常常把谈判由对事不对人引伸为对事又对人,这时,谈判人员良好的心理承受能力就发挥了作用。培根有句名言:“逆境中的美德就是忍耐。”谈判中如果出现了困境或令人焦虑的事情,比方说,当谈判对手面红脖子粗时,如果己方亦满腹牢骚、激动异常,很容易导致谈判破裂。此时不妨忍耐一下,来个冷处理,让对方先发泄一番,效果一定会好得多。当然,良好的心理承受能力不是一味地迁就,这是一种韧的战斗,是一种有理、有利、有节的反击。

□ 谈判的理想人数及构成原则

商务谈判不是简单的个人之间的活动,而是涉及面广,需要大量资料和专业知识的,通过一定人员去进行的有组织的群体行为。那么群体规模即谈判的理想人数究竟应为多少最为适当?群体规模过大,调配不灵,必将产生内耗,增大开支,不利于谈判的进行;而人员少,固然有很多好处,但如果过于少,就会难以应付商务谈判中需要及时处理的问题,会拖长谈判期限,也不利于谈判的正常进行,这样就会丧失时机、失去市场。总的说来,谈判人员群体构成的理想人数应据谈判的性质、对象、内容、目标等方面综合决定。由于谈判对象不同,内容不一样,因而谈判组织规模的大小、人员的多少,规格的高低都不尽一样。因此,在筹建商务谈判班子时必须遵循以下几项原则:

首先,要依据谈判的性质和对象确定少而精的班子规模。由于谈判的群体构成没有一个固定模式和唯一的标准,这就必须要按照商务谈判的具体情况依据其性质、对象进行组建。假设就某项一般产品交易进行谈判的话,一般应有主管该项业务的人员参加就可以了。如果谈判涉及的项目多、性质复杂,或是重要交易,需要分成若干项目小组进行谈判,可比前项假设适当增加人员或组成谈判小组,由经理主谈,但小组成员最多不能超过8人。国内外商务谈判经验证实,一个谈判小组组长,最佳的领导效益约为3—4人,因为在这种规模下,最容易取得意见一致,最容易控制,因而也最容易发挥小组人员的集体力量。如果规模

偏大,就不容易取得整个组织在利益和观点上的一致。在谈判过程中,有时候要求在较短的时间内作出某项决定,以应付谈判中出现的情况变化,而人数较少的一方就较为容易做到这一点。

但是,在一些重要的国际贸易谈判活动中,由于需要的知识和资料都更为广阔,比如,不仅有商品知识、金融知识、运输知识,还必须懂得国际法知识、外国的民族特点以及风土人情等,有时还需要某些方面的国际问题专家。这种谈判班子组成,不仅规格要高,人数也比较多,甚至可超过 10 人,但规模一般都是严格控制在 20 人左右的最佳规模上。

其次,商务谈判人员要坚持层次分明、分工明确的原则。由于商务谈判往往会涉及到许多专业知识,所以,仅靠一个小组长是难以胜任的。因此,在选择谈判人员时,既要有掌握全面情况的企业经营者,还要选拔一些具有各种专业知识的人员以满足各专业知识需要的要求。在层次分明的条件下,分工一定要明确。这样才能成为一个强有力的谈判组织。

再次,谈判人员应赋予法人资格。商务谈判是一种手段,目的要达成协议,签订符合双方利益要求的合同或协议。整个谈判和签订协议的过程,都是依据一定的法律程序进行的。否则,任何协议都属于没有法律效力的一纸空文。所以,谈判人员都应有法人或法人代表的资格。但是,作为法人或法人代表,只能行使其权限范围内的权力,如有越权行为,应由本人负完全责任。

□ 谈判人员的层次构成

谈判班子的人员构成包括三个部分:

第一部分是谈判小组的领导人或首席代表即主谈人。谈判主要是在双方主谈人之间进行,因此,主谈人是谈判班子的核心,必须认真选好。作为主谈人,他首先必须具备两个最基本的条件:

- (1)除了应有的专业知识外,还要看他领导班子的能力如何。
- (2)他对谈判中出现的利害得失的自身责任心如何。

主谈人在思想上要突出政策观念与事业心;作风方面要能连续作战与团结协作;业务方面则必须精通本职工作并具有较宽的知识面和较强的组织能力。

总之,主谈人一定要政治水平高,组织能力强,精通业务,有经济、

法律头脑,具备解决各种复杂问题的能力。

根据以往的经验,就谈判的内容与谈判小组主谈人出任之间的关系,列表 7.1,以供参考。

主谈人选定后,应为其明确职责。主谈的主要任务是领导谈判班子的工作,其具体职责是:

- (1) 监督谈判程序。
- (2) 掌握谈判进程。
- (3) 听取专业人员的说明、建议。
- (4) 协调谈判班子的意见。
- (5) 决定谈判过程中的重要事项。
- (6) 代表单位签约。
- (7) 汇报谈判工作。

表 7.1 谈判内容与主谈人关系表

谈判的内容	谈判小组主谈人的来源
购买产品的原材料	原料采购员、厂长、生产经理
购买工厂设备的重要零件	采购部经理、总工程师、有关部门经理
重要的销售合同	销售部经理、资历较深的业务总管、指定担任此合同的谈判的项目经理、合同的争议项目经理、销售部经理、合同执行经理或其他曾参加过谈判的有关部门经理

谈判人员构成的第二部分(或第二个层次)是懂行的专家和专门人员。他们在谈判小组中分别负责某一方面的专门工作。有时由于工作需要,要增加某些专门人员,但又受到谈判组织规模的限制。在这种情况下,他们可以观察员和顾问的身份出现,而不以正式代表的身份参加谈判,他们在谈判中没有直接发言权。不过,无论是以代表身份或以观

察员、顾问身份出现的专家或专门人员,都需要经过必要的谈判知识的培训。

谈判组织中,专业人员也有一个构成问题,这叫谈判专业人员构成。如专业人员各层次构成合理,从而形成一个合理的人员构成系统,在谈判中将会发挥不可估量的作用,反之,如果专业人员的构成不合理,在谈判中往往会出现被动局面。例如,谈判小组没有精通生产过程的人员参加,就无法详细介绍本单位生产的产品性能、特点,也不能非常确切地回答对方所提出的问题,使对方得不到满意的答复,结果有可能影响协议的达成。过去我们在某些交易会的贸易洽谈中,由于以上原因造成洽谈甚多、成交寥寥的并不少见。所以,对谈判组织中主力军专业人员构成,应给予足够的重视。总的要求是要能适应谈判工作的需要,有利于谈判的顺利进行,既要有熟悉全部生产过程的计划、技术人员,也应有基层生产或管理人员,还要有了解市场信息、善于经营的销售、经管人员。专业人员的具体职责是:

- (1)阐明己方参加谈判的意愿、条件。
- (2)弄清对方的意图、条件。
- (3)找出双方的分歧或差距。
- (4)同对方进行专业细节方面的磋商。
- (5)修改草拟的谈判文书的有关条款。
- (6)向主谈人提出解决专业问题的建议。
- (7)为最后决策提供专业方面的论证。

在对外谈判中,翻译人员是谈判中实际的核心人员。一个好的翻译,在谈判过程中,能洞察对方的心理和发言的实质,既能改变谈判气氛,又能挽救谈判失误,在增进双方了解、合作和友谊方面,可起相当大的作用。

翻译应对外文、中文均要过硬,还要熟悉谈判业务,防止差错。翻译人员的具体职责是:

- (1)在谈判过程中要全神贯注,工作要热情,态度诚恳,翻译内容要准确、忠实。
- (2)对主谈人的意见或谈话内容如觉不妥,可提请其考虑,但必须以主谈人的意见为最后意见,不能向外商表达翻译个人的意见。
- (3)外商如有不正确的言论,应据实全部译告主谈人考虑。如外商

单独向翻译提出,如判明其无恶意,可作一些解释;如属恶意,应表明自己的正确态度。

翻译自始至终参加谈判的全过程,一般不宜中途换人,以防工作脱节,翻译如不称职,会坏大事,翻译工作辛苦,主谈人应予关心、爱护。

除此之外,还有经济人员和法律人员。经济人员常由会计师担任。如是外贸谈判,经济人员要熟悉国际间核算制度。经济人员的职责是:

- (1)掌握该项谈判项目总的财务情况。
- (2)了解谈判对方在项目利益方面的期望值指数。
- (3)分析、计算修改中的谈判方案所带来的收益的变动。
- (4)为首席代表提供财务方面的意见、建议。
- (5)在正式签约前提出对合同或协议的财务分析表。

法律人员是一项重大项目的当然成员。其具体职责是:

- (1)确认谈判对方经济组织的法人地位。
- (2)监督谈判程序在法律许可范围内进行。
- (3)检查法律文件的准确性和完备性。

谈判人员构成的第三部分(或层次)是必需的工作人员。如速记员或打字员。

记录人员不是谈判的正式代表,但应是谈判班子的工作人员,在一场谈判中,谈判代表要记住所有内容和细节是不大可能的。谈判代表兼做记录,分散注意力,影响本职的发挥,也记不完全。因此,配备良好的记录人员是很必要的。

记录人员要有熟练的文字记录能力,最好具备一定的专业知识,反应机敏。其具体职责是:准确、完整、及时地记录谈判内容,具体包括:

- (1)双方讨论过程的问题。
- (2)提出的条件。
- (3)达成的协议。
- (4)谈判人员的表情、用语、习惯等。

其他人员则根据谈判需要,安排一些从事资料收集、数据分析、文字打印人员及司机、服务员等。各方配合,使谈判工作有秩序地顺利开展。

通过以上组建过程,由主谈人、专业人员和工作人员共同组成了谈判小组。

四、商务谈判的艺术

□ 谈判人员的倾听艺术

法国著名传记作家拉罗斯福说过一句很值得我们深思的话：“我们与人交谈，总觉得知音难觅，和者鲜寡，其原因之一，就是人们几乎都对自己要说什么想得太多。”这句话不妨作为谈判者谈判时的一个座右铭。由此可见，谈判中的听十分重要。

听的第一个要领就是多听，这是谈判者所必须具备的一种修养。多听不仅是尊重对手的具体体现，而且是了解对手、获取信息、发掘事实真相、探索对方动机与意见的重要和必要的积极手段，是谈判中攻与守的重要基础和前提。有人说过，倾听是一种只有好处而没有坏处的让步，而这个让步给你带来的一定要比你付出的还要多，下面就是一个典型的例子。

有一次，日本一家公司与美国一家公司进行一场许可证贸易谈判。

谈判伊始，美方代表便滔滔不绝地向日方介绍情况，而日方代表则一言不发，认真倾听，埋头记录。当美方代表讲完后，征求日方代表的意见，日方代表却迷惘地表示“听不明白”，只要求“回去研究一下”。

几星期后，日方出现在第二轮谈判桌前的已是全新的阵容，由于他们声称“不了解情况”，美方代表只好重复说明了一次，日方代表仍是埋头记录，以“还不明白”为由使谈判不得不暂告休会。

到了第三轮谈判，日方代表团再次易将换兵并故伎重演，只告诉对方回去后一旦有结果便会立即通知美方。

半年多过去了，正当美国代表团因得不到日方任何回音而烦躁不安、破口大骂日方没有诚意时，日方突然派了一个由董事长亲率的代表团飞抵美国，在美国人毫无准备的情况下要求立即谈判，并抛出最后方案，以迅雷不及掩耳之势，催逼美国人讨论全部细节。措手不及的美方代表终于不得不同日本人达成了一个明显有利于日方的协议。

事后，美方首席代表无限感慨地说：“这次谈判，是日本在取得偷袭

珍珠港之后的又一重大胜利!”

这个案例说明,在谈判中采用多听少说的策略,对于洞悉对手实力,有的放矢地制定扬己之长、攻敌之短的决策具有多么重大的作用。正如维克多·金姆在《大胆下注》中所说:“你应该少说为妙。我确信,如果你说得愈少,而对方说得愈多,那么你在谈判中就愈容易成功。”

听的第二个要领是善听。所谓善听,不只是指听的动作本身,更重要的是指听的效果。在听的方面经常存在的问题是:有听的动作,但听的结果却不能令人满意。

一系列的试验表明,听对方讲话的人仅能记住不到一半的讲话内容,而其中只有 $\frac{1}{3}$ 的讲话内容按原意听取了, $\frac{1}{3}$ 被曲解地听取了,另外 $\frac{1}{3}$ 则丝毫没有听进去。谈判人员必须学会有效地倾听,即能够完整、准确、及时地理解对方讲话的内容和含义。为此,必须克服各种导致听的效果不理想的障碍。

障碍之一:在对方讲话时,只注意与己有关的内容或只顾考虑自己头脑中的问题,而无意去听取对方讲话的全部内容。

谈判者克服这一障碍的关键在于精神集中,而精神集中在很大程度上取决于倾听者的态度。即要抱着积极的而不是消极排斥的态度去听,倾听成功的可能性就比较大。在谈判中,对方的发言有时不太合理,甚至令人难以接受,但作为一名谈判人员,应有耐心听下去,而不要塞住耳朵持拒绝的态度,因为这样做对谈判不利。

障碍之二:精神不集中,或思路跟不上对方,或在某种观点上与对方的看法不同时而对对方讲话内容少听、漏听。

谈判者的精力和注意力的变化是有一定的规律的:谈判开始时,大家精力都十分充沛,但这过程的时间很短。如 1 个小时的谈判,开始的精力旺盛阶段只有 5~8 分钟;如一个超过 6 周的谈判,只有前 3 天为精力旺盛期,以后的 5 周多时间精力趋于下降。在双方将要达成协议的最后几天里,还会有一个精力充沛期出现。但旺盛的业务不久会明显下降,直到洽谈的最后阶段,人的精力的下降趋势才停止。当人们意识到双方达成协议的时刻就要到来时,精力会突然复苏、高涨,但时间也非常短促。此后,任何的拖延都会使精力处于零度以下水平,而且无论如何再也高涨不起来了。

为了克服这一障碍,谈判人员不仅要有健康的体质,而且在谈判中

要使身体的躯干、四肢和头部处于适当的位置。我们在生产中常有这样的体验：在我们的头脑还比较清醒时，躺在沙发上或床上听上一段收音机播放的音乐，人就不知不觉地感到发困并且想睡觉，甚至可能就这样在音乐声中睡着。但如果我们坐着或站着听同样的节目就很少会发生这种情况。这就说明，身体选择适当听的姿势，有助于保持大脑的警觉，有助于精神集中。

另外，记笔记也是听讲者集中精力的手段。人们即席记忆并保持的能力有限，为了弥补这个不足，应该在听讲时做大量的笔记。一方面，有了笔记，不仅可以帮助自己回忆和记忆，而且也有助于在对方发言完毕之后，就某些问题向对方提出质询，同时自己也有时间作充分地分析，理解对方讲话的确切含义与精神；另一方面，听众记笔记或者停笔抬头来看看讲话者，会对讲话者产生一种鼓励作用。

有些人过于相信自己的记忆力，而很少动笔作记录，这对谈判来讲是不利的，因为在谈判过程中，人的思维在高速运转，人的大脑接受和处理的信息量又很大，加上谈判现场的气氛又很紧张，同时对每个议题都必须认真对待，所以，能够当场记住、并且保持几天不忘的事是很少的。因此，笔记在谈判过程中是必不可少的。

障碍之三：受知识、语言水平的限制，特别是专业知识与外语水平的限制，而听不懂对方的讲话内容。

商务谈判问题就某个具体内容而言的，这将会涉及到大量的专业知识。如果对专业知识懂得太少，在谈判中一旦涉及到这方面的问题就难以理解。解决这个问题从两方面入手：一是谈判人员不断提高自己的专业知识水平，一是选派合适的谈判人员。

涉外商务谈判与国内谈判相比较还有一个语言问题。我国企业在涉外谈判中大多都配备一个专门的翻译，问题是许多翻译人员是从外语院校毕业而直接从事翻译工作，大部分人员缺乏专业方面的知识。这样，一旦涉及到专业方面知识的翻译时，往往把握不准，只能译个大概，而对于某些精微细小的环节容易一带而过，而这些环节往往有时又恰恰是理解对方讲话内容、把握对方立场和观点的关键。反之，如果谈判人员自己会外语，有时也会出现问题，虽然专业人员懂外语对涉及专业方面的问题时比较有利，但语言本身的细微差别对未受过专门语言训练的人来说又难以体察得到。为此，应注意翻译人员与专业人员的密切

合作,双方都应渗透到对方的领域内,以更好地协调谈判中的配合,从而提高听的效果。

听的第三个要领是恭听,也就是要在倾听时充分表达出对对方发言的尊重、关注和兴趣,要做到全神贯注地认真听,双眼注视对方,必要时应以适当的神情、动作来表示你的专注和反馈(如首肯、应诺、微笑等)。切忌漫不经心、显出不耐烦的样子、急不可耐地想打断对方的话、左顾右盼、不住地伸懒腰或看手表等。

□ 商务谈判人员的察言观色技术

在谈判中,有经验的谈判人员善于从对手的身体语言中捕捉到许多他们所需要的信息。

1. 眼睛的动作语言

爱默生关于眼睛说过这样一段话:“人的眼睛和舌头所说的话一样多,不需要词典,却能够从眼睛的语言中了解整个世界,这是它的好处。”目光接触,是人际间最能传神的身体语言。眼睛的动作语言传达出的信息主要有:

(1)与人交谈时,视线接触对方脸部的时间正常情况下应占全部谈话时间的30~60%,超过这一平均值者,可以认为对谈话者本人比谈话内容更感兴趣;低于此平均值,则表示对谈话内容和谈话者本人均不怎么感兴趣。

(2)倾听对方谈话时,几乎不看对方,那是企图掩饰什么表现。

(3)眼睛闪烁不定,是一种反常的举动,常被视为用作掩饰的一种手段或性格上的不诚实。

(4)瞳孔的变化是非常意志所能控制的。人们处于高兴、喜欢、肯定等情绪时,瞳孔必然放大,眼睛很有神;处于痛苦、厌恶、否定等情绪时,瞳孔就会缩小,眼睛必然无光。据说,古时候的珠宝商人已注意到这种现象,他们能窥视顾客的瞳孔变化而知道对方是否对货物有兴趣,从而决定是抬价还是降价。因此,有人在某些场合,为了掩饰自己的内心活动,往往戴上一副有色眼镜。

(5)在1秒钟之内连续眨眼几次,这是神情活跃、对某事物感兴趣的表现,有时也可理解为由于个性怯懦或羞涩、不敢正眼直视的表现;瞪大眼睛看着对方是对对方有很大兴趣的表示。

2. 眉毛的动作语言

眉毛一般是配合眼的动作来表达其含义的,但单凭眉毛也能反映出人的许多情绪。

(1)处于惊恐或惊喜时,眉毛上扬,即人们所谓的“喜上眉梢”。

(2)处于愤怒、不满或气恼时,眉角下拉或倒竖,即通常所说的“剑眉倒竖”。

(3)当困窘、不愉快、不赞成或者是表示关注、思索时,往往皱眉。

(4)表示赞同、兴奋、激动的情绪时,眉毛迅速地上下跳动。

(5)表示有兴趣、询问或者疑问时,眉毛就会上挑。

3. 嘴巴的动作语言

嘴巴是说话工具,也是摄取食物和呼吸的器官之一,它的吃、咬、吮、舐等多种动作形式,决定了它具有丰富的表现力,往往反映出人的心理状态。

(1)紧紧地抿住嘴唇,往往表现出意志坚决。如果紧抿嘴唇,且避免接触他人的目光,可能表明他心中有某种秘密,此时不想透露。

(2)嘴唇常不自觉地张着,呈现出倦怠疏懒的模样,说明他可能对自己、对自己所处的环境感到厌烦。

(3)撅起嘴是不满意和准备攻击对方的表示。

(4)注意倾听对方谈话时,嘴角会稍稍向后拉或向上拉。

(5)遭到失败时,咬嘴唇是一种自我惩罚的动作,有时也表示自我解嘲和内疚的心情。

(6)不满和固执时,往往嘴角下拉。

与嘴的动作紧密相关的是吸类的姿势。在日常生活中吸烟的姿势具有很强的表现力,它往往不自觉地流露出一个人的心理和情绪状态。

(1)将烟朝上吐,往往是积极、自信的表现,此时他的身体上部分姿势必然是昂首挺胸的。而将烟朝下吐,是情绪消极、意志消沉、有疑虑的表现。

(2)烟从嘴角缓缓吐出,给人一种消极而诡秘的感觉,一般反映出吸烟者此时的心境与思维比较曲折回荡,力求从纷乱的思绪中清理出一条令人意想不到的道路来。

(3)斜仰着头,烟从鼻孔吐出,表现出一种自信、优越感以及悠闲自得的心情。

(4)吸烟不停地磕烟灰,表明内心有矛盾冲突或焦躁不安。这时的烟成了吸烟者减缓和消除内心冲突与不安的道具。

(5)让烟烧着而很少抽,表示在紧张思考或等待紧张情绪的平息。

(6)没抽几口就把烟掐掉,表明想尽快结束谈话或已下定决心。

4. 四肢的动作语言

四肢包括上肢和下肢,通过对四肢的动作分析,我们可以判断出对方的心理活动或心理状态,也可以借此把自己的意思传达给对方。

(1)手臂交叉放在胸前,同时两腿交叠,表示不愿与人接触;微微抬头,手臂放于椅子上或腿上,两腿交于前,双目不时观看对方,表示有兴趣来往。

(2)握拳是表现向对方挑战或自我紧张的情绪,以拳击掌是向对方发出攻击的信号。

(3)用手指或铅笔敲打桌面,或在纸上乱涂乱画,表示对对方的话题不感兴趣、不赞同或不耐烦。

(4)在谈判场合,常常咬自己的指甲,说明他感到与对方的关系不肯定,或者彼此关系不佳、生疏。

(5)两手手指并拢放置于胸脯的前上方呈尖塔状,表明充满信心。手与手重叠放在胸腹部的位置,是谦逊、矜持或略带不安心情的反映。

(6)握手时对方掌心出汗,表示对方处于兴奋、紧张或情绪不稳定的状态;若对方握手力度大,表明此人好动、热情,凡事比较主动;手掌向下握手,表示想取得主动、优势或支配地位;手掌向上,是性格软弱,处于被动、劣势或受人支配的表现;用两只手握住对方一只手并上下摆动,往往表示热情欢迎、真诚感谢或有求于人。

(7)摇动足部,或用脚尖拍打地板,或抖动腿部,都表示焦躁、不安、不耐烦或为了摆脱某种紧张感。

(8)足踝交叉而坐,往往表示在心理上压制自己的表面情绪;张开腿而坐,表明此人自信,并有接受对方的倾向。

(9)架腿而坐,表示拒绝对方并保护自己的势力范围。而频频变换架腿姿势的动作是情绪不稳定或焦躁,不耐烦的表现。

5. 腰、腹部的动作语言

腰部在身体上起着承上启下的作用,腰部位置的“高”或“低”与一个人的心理状态和精神状态是密切相关的。同样,腹部位于人体的中央

部位,它的动作带有极丰富的表情与含义。

(1)鞠躬、弯腰,表示谦逊或尊敬之意。再者,心理上自觉不如对方,甚至惧怕对方时,就会不自觉地采取弯腰的姿势。

(2)腰板挺直,颈部和背部保持直线状态,则说明此人情绪高昂、充满自信、自制力较强。相反,双肩无力地下垂,凹胸突背,腰部下塌,则反映出疲倦、忧郁、消极、被动、失望等情绪。

(3)双手横叉腰间,表示胸有成竹,对自己面临的境况已作好精神上或行动上的准备,同时也表现出以势压人的优势感和支配欲。

(4)凸出腹部,表现出自己的心理优势,自信与满足感;抱腿蜷缩,表现出不安、消沉、沮丧等情绪支配下的防卫心理。

(5)解开上衣钮扣而露出腹部,表示胸有成竹,开放自己的势力范围,对对方不存戒备之心;重新系一下皮带,是在无意识中振作精神、迎接挑战的信号。反之,放松皮带则反映出放弃努力以及斗志开始松懈,有时也意味着紧张气氛中的暂时放松。

(6)腹部起伏不定,表现出兴奋或愤怒;极度起伏,意味着即将爆发的兴奋与激动状态而导致呼吸的困难。

(7)轻拍自己的腹部,表示自己有风度、雅量,同时也反映出经过一番较量之后的得意心情。

当然,在对身体语言作出分析和判断时,需要十分细心,因为身体语言所表达的意义随个人性格和文化背景的不同而不同,故而必须根据某个特定的个人在特定的场合下来领会其内涵意义,在谈判过程中,对方也可能会利用某些动作、姿态来迷惑你,但如果从其连续一贯的动作进行观察,或是与他前后所做的动作以及当时他讲的话的内容、语音、语气、语调等相联系,就可以从中找出破绽。懂得并学会运用身体语言,有助于我们在谈判中更好地表达自己,摸清对方底细并作出准确的判断。

□ 商务谈判人员的表演艺术

谈判人员为了达到某一目的,常常需要做一些类似表演的假动作,需学会逢场做戏。为了把戏演得真实、可信,必然要借助各种道具。“工欲善其事,必先利其器”,对于谈判人员也是如此。谈判道具种类繁多,五花八门。笔、笔记本、计算器、机票、打印的价目表、合同纸、电传、打火

机、某个签字或打印的文件、演算纸等都可以成为谈判者做戏好材料。优秀的谈判家善于利用这些材料，信手拈来，演技娴熟，表演得维妙维肖。

谈判道具并无严格规定，任一物品都可以充当，关键在于谈判者灵活运用，相机行事，将道具的运用与神态紧密配合。

1. 运用道具表示不满或愤怒

突然停住记录中的笔或者突然合上笔记本，抬头，睁大眼睛盯住对方的脸或眼睛可以较好地表示出不满；突然停住笔，抬头注视对手，目光有神，将笔一扔或将记录纸一撕，即反映愤怒；将笔杆在头发上快速擦几下，猛地抽回在桌子上敲两下，双目圆瞪，注视对方，作深呼吸使胸部表现明显的起伏，也使对手感到你的愤怒；将笔记本往一边或桌前一甩，闭紧嘴唇，咬着牙，睁睛正视对方，双手紧握，则凶相毕露。

2. 运用道具表示兴趣

双目注视对手的眼睛，时而用笔点什么，即使因时间久而变换坐姿，也是轻手轻脚，表示对对方的话感兴趣。埋头不停地做笔记也是感兴趣的表现。

3. 运用道具表示不感兴趣

拿着笔在空白纸上画圈圈或写数字、字母，说明已厌倦了；拿着打火机，打着火，观其火苗，也是一脸烦相；放下手中物品，双手撑着桌子，头向两边瞧，暗示对方没有多少爱听的，随你讲吧，反正没有关系；将桌子上的笔收起、本合上，女士则照照镜子或拢拢头发、整整衣裙，表明：没有我发言机会就算了，你爱讲就讲。

4. 运用道具表示该结束谈判

扫一眼室内的挂钟或手腕上的表，扣上笔帽或收进圆珠笔芯，合起笔记本，抬眼看着对手，似乎在问：“可以结束了吧？”给助手使个眼色或做个手势，不收桌上的东西，起身离开会议室或在外面抽支烟，也表明所云无望，可以暂时中止谈判，以后再谈。

5. 运用道具向对手施加压力

以一份假合同或价目单在对手面前晃动，或欲示欲盖地摆在桌上，暗示对手快签约；将机票拿出来放在对手的面前，宣称：返程机票日期已定，条件能否达成一致的时间仅限出发之间，给对方施加压力；从口袋里掏出一张纸片，假模假样地看一下，又按几下计算器，再以婉转的

措词否定对手建议,这种表演充分表示了关注之情,但无奈权力所限,不得已而拒绝。

谈判道具的运用,能使谈判人员寓其意于不言之中,避免了直接论战的锋芒,使谈判得以平衡,并在平衡中发展。

五、商务谈判的策略

□ 避免争论策略

谈判人员在开谈之前,要明确自己的谈判意图,在思想上进行必备的准备,以创造融洽、活跃的谈判气氛。然而,谈判双方为了谋求各自的利益,必须要在一些问题上发生分歧。分歧出现以后,要防止感情冲动,保持冷静,尽可能地避免争论。因为,争论不仅与事无补,而只能使事情变得更糟。最好的方法是采取下列态度,进行协商。

(1) 冷静地倾听对方的意见。在谈判中,听往往比讲更重要。它不仅表现了谈判者的素质和修养,也表现出对对方的尊重。多听少说可以把握材料,探索并揭示对方的动机,预测对方的行动意向。谈判的要害就是要掌握对方的动机,调整自己的行为。在倾听的过程中,即使对方讲出你不愿听的话,或对你方不利的话,也不要立即打断对方或者反驳。因为真正赢得优势,取得胜利的方法决不是争论。反驳时偶尔获得优越感,却永远得不到对方的好感。所以,最好的方法是让他陈述完毕之后,先表示同意对方意见,承认自己在某些方面的疏忽,然后提出对对方的意见进行重新讨论。这样,在重新讨论问题时,双方就会心平气和地进行。从而使谈判达成双方都能比较满意的结果。比如,在谈判价格问题时,当甲方提出:“你方的××产品价格太高,不削价无法达成协议”。这时乙方最好的办法不是立刻讨价还价,而是表示歉意,对对方说:“我们也认为××产品价格订得高了些,但由于它成本高,所以,报价时只考虑了自己的生产成本和盈利指标,忽视了你们的承受能力,这是我们的疏忽。对此,我们表示歉意。大家谁也不会为了亏本来谈判。

因此,我们愿就价格问题专门进行磋商”。这样一来,对方就不会觉得你是为了掏他的腰包,而是真诚地为了继续合作。在重新讨论价格时就显得十分宽容和大度。

(2)婉转地提出不同意见。在谈判中,当你不同意对方意见时,切忌直接提出自己的否定意见。这样做会使对方在心理上产生抵触情绪,反而促使他千方百计地来维护自己的观点。如果要提不同意见,最好的方法是先同意对方的意见,然后再作探索性的提议。

(3)分歧产生之后谈判无法进行,应马上休会。如果在洽谈中,某个问题成了绊脚石,使洽谈无法顺利进行。这时,聪明的办法是在双方对立起来之前,马上休会。如果继续下去,双方为了捍卫自己的原则和利益,就会各持已见,使谈判陷入僵局。休会的策略为那种固执型谈判者提供了请示上级的机会,同时,也为自己创造了养精蓄锐的机会。

谈判实践证明,休会策略不仅可以避免出现僵持局面和争论发生。而且可以使双方保持冷静,调整思绪,平心静气地考虑双方的意见,达到顺利解决问题的目的。“休会”是国内外谈判人员经常采用的基本策略。

□ 抛砖引玉策略

所谓抛砖引玉的策略,就是在谈判中,一方主动地摆出各种问题,但不提解决的办法,让对方去解决。这种策略一方面可以达到尊重对方的目的,使对方感觉到自己是谈判的主角和中心;另一方面,自己又可以摸清对方底细,争得主动。

但是,这种策略在两种情况下不适用。一种情况是在谈判出现分歧时不适用,因为在双方意见不一致时,使用此策略对方会认为你是故意给他出难题,这样对方会觉得你没有诚意,使谈判不能成功。第二种情况是在了解了对方是一个自私自利、寸利必争的人时不宜适用。因为对方会乘机抓住对他有利的因素,使你方处于被动地位。

□ 留有余地策略

这种策略实际上是“留一手”的做法。它要求谈判人员对所要陈述的内容应留有余地,以备讨价还价之用。

在实际谈判中,不管你是否留有余地,对方总是认为你会留一手的,你的报价即便是分文不赚,他也会认为你会赚一笔大钱,总要与你讨价还价,你不作出让步,他不会满意。因此,为了使双方利益都不受到损失,报价时必须留有让步余地。同样,对方提出任何要求,即使你能百分之百地满足对方,也不要一口承诺,要让对方觉得你是作了让步后才满足他的要求的。这样可以增加自己要求对方在其他方面作出让步的筹码。

这一策略从表面上看与开诚布公相抵触,但也并非是绝对的。二者的目标一致,都是为了达成协议,使双方都满意。只是实现目的的途径不同而已。不可忽视的是,该策略如何运用要因人而异。一般说来,在两种情况下使用该策略:①用于对付自私狡猾、见利忘义的谈判对手;②在不了解对手或开诚布公失效的情况下使用。如果对方对情况都很熟悉,使用此策略,反而会造成失信。

□ 避实就虚策略

该策略是指我方为达到某种目的和需要,有意识地将洽谈的议题引导到无关紧要的问题上故作声势,转移对方的注意力,以求实现自己的谈判目标。具体做法是在无关紧要的事情上纠缠不休,或在自己不成问题的问题上大做文章,以分散对方对自己真正要解决的问题上的注意力,从而在对方无警觉的情况下,顺利实现自己的谈判意图。比如,对方最关心的是价格问题,而我方最关心的是交货时间。这时,谈判的焦点不要直接放到价格和交货时间上,而是放到价格和运输方式上。在讨论还价时,我方可以在运输方式上作出让步,而作为双方让步的交换条件,要求对方要在交货时间上作出较大的让步。这样,对方感到了满意,我方的目的也达到了。

□ 沉默策略

谈判开始就保持沉默,迫使对方先发言。沉默是处于被动地位的谈判者常用的一种策略。从涉外经济谈判的实践看,大部分美国人较难忍受沉默寡言,在死一般的沉静之中,他们会感到不安,心乱,最后唠叨起来。这种策略主要是给对方造成心理压力,使之失去冷静,不知所措,甚至乱了方寸,发言时就有可能言不由衷,泄露出对方想急于获得的信息。同时还会干扰对方的谈判计划,从而达到削弱对方力量的目的。

运用沉默策略要注意审时度势,运用不当,谈判效果会适得其反。例如,在还价中沉默,对方会认为你方是默认。又如,沉默的时间较短,对方会认为你是慑服于他的恐吓,反而增添了对手的谈判力量。所以,运用这一策略的前提是,头脑要清醒,忍耐力要强,情绪要平稳。

有效地发挥沉默策略的作用,应注意以下两个方面的问题。

(1)事先准备。首先,要明确在什么时机运用该策略。比较恰当的时机是在报价阶段。此时,对手的态度咄咄逼人,双方的要求差距很大,适时运用沉默可缩小差距。

其次,如何约束自己的反映。在沉默中,行为语言是唯一的反映信号,是对手十分关注的内容,所以,事先要准备好使用哪些行为语言。如果是多人参加的谈判,还要统一谈判人员的行为语言口径。

(2)耐心等待。只有耐心等待,才可能使对方失去冷静,形成心理压力。为了忍耐可以做些记录。记录在这里可能起到双重作用。首先它纯系作戏;其次,记录可以帮助你掌握对手讲了些什么,没有讲什么,有助于你分析对手为什么讲这些而不讲那些问题的目的,致使沉默超出了本身的作用。

□ 忍耐策略

在谈判中,占主动地位的一方会以一种咄咄逼人的姿态表现自己。这时如果表示反抗或不满,对方会更加骄横,甚至退出谈判。在这种情况下,对对方的态度不做反应,采取忍耐的策略,以我之静待“敌”之动,以我方的忍耐力磨其对方的棱角,挫其锐气,使其精疲力尽之后,我方再作反应,以柔克刚,反弱为强。如果被动的一方忍耐下来,对方得到默认和满足之后,反而可能会通情达理,公平合理地与你谈判。同时,对自己

的目标和要求也要忍耐,如果急于求成,反而会更加暴露自己的心理,进一步被对方所利用。

忍耐的作用是复杂的,它可以使对方最终无法应付,也可以赢得同情和支持;可以等待时机,也可以感动他人。总之,只要忍耐,奇迹就有可能出现。

□ 多听少讲策略

一个处于被动地位的谈判者,除了忍耐之外,还要多听少讲。让对方尽可能多地发言,充分表明他的观点,说明他的问题,这样做既表示出对对方的尊重,也使自己可以根据对方的要求,确定自己对付他的具体策略。

比如,一个推销员为了说明自己产品的特性、用途,对其产品夸夸其谈。殊不知这样做的效果适得其反。因为类似的话人们听得太多了,即使是你的产品优点很多,很具特色,人们也会认为你是在自卖自夸,因而产生了一种负效应,引起了对方的逆反心理。因此,这种方法是不足取的。最好的办法是让对方先讲,以满足对方要求为前提,尽量调动对方的积极性,尽可能让对方多谈自己的观点和要求,待对方陈述完毕后,再将自己的产品进行介绍,提出产品的特色和优点,以及给对方能带来什么样的好处和方便。这样,可以大大减少对方的逆反心理和戒备心理。同时让对方多谈,对方就会暴露过多,回旋余地较小。而你方很少曝光,可塑性较大。二者的处境,犹如一个站在灯光下,一个站在暗处。他看你一团模糊,你看他一清二楚,你方自然就更为主动了。

□ 情感沟通策略

如果与对方直接谈判的希望不大,就应采取迂回的策略。所谓迂回策略,就是先通过其它途径接近对方,彼此了解,联络感情,沟通了情感之后,再进行谈判。人都具有七情六欲,满足人的感情和欲望是人的一种基本需要。因此,在谈判中利用感情的因素去影响对手是一种可取的策略。

灵活运用该策略的方法很多,可以有意识地利用空闲时间,主动与谈判对手一起聊天、娱乐、谈论对方感兴趣的问题,也可以馈赠小礼品,请客吃饭,提供交通食宿的方便;还可以通过帮助解决一些私人的疑难

问题,从而达到增进了解,联系感情,建立友谊,从侧面促进谈判的顺利进行。

□ 最后期限策略

处于被动地位的谈判者,总有希望谈判成功达成协议的心理。当谈判双方各持己见,争执不下时,处于主动地位的一方可以利用这一心理,提出解决问题的最后期限和解决条件。期限是一种时间性通牒,它可以使对方感到如不迅速做出决定,他会失去这个机会。因为从心理学角度来讲,人们对得到的东西并不十分珍惜,而对要失去的本来在他看来并不重要的某种东西,却一下子变得很有价值,在谈判中采用最后期限的策略就是借助人的这种心理定势发挥作用的。

最后期限既给对方造成压力,又给对方一定的时间考虑,随着最后期限的到来,对方的焦虑会与日俱增。因为,谈判不成损失最大的还是自己。因而,最后期限压力,迫使人们快速做出决策。一旦他们接受了这个最后期限,交易就会很快且顺利结束了。

在具体使用最后期限策略时,应注意以下几方面的问题。

(1)在采取最后期限策略时不要激怒对方,使双方关系变得紧张,甚至恶化。最后期限策略主要是一种保护性的行为,因此,当你不得不采取这种策略时,要设法消除对方的敌意。除了语气委婉、措辞恰当外,最好以某种公认的法则或习惯作为向对方解释的依据。假如你遵循的是公认的习惯或行为准则,或者你有一定的法律依据,对方在接受时就不致于有怨气。

(2)在采取最后期限策略时要给对方一定的时间考虑,以便让对方感到你不是在强迫他接受城下之盟,而是向他提供一个解决问题的方案。尽管这个方案的结果不利于他,但是毕竟是由他自己作了最后的选择。

(3)在最后的谈判中,处于主动地位的一方应在制定了最后期限之后,对原有条件也有所适当让步,使对方在接受最后期限时有所安慰。同时也有利于达成协议。

时间就是力量,就是压力,它使我们在商务谈判时无法忘掉这种压力。所以,我们总是全神贯注于对方的最后期限,它有一种无形的催促力量,即我们不需要,往往也会不自觉地接受它。这就是为什么它的效

果如此之大,它常会促使对方做出你希望他做的决定。所以,只要你处在谈判的主动地位,就不要忘记使用该策略。

□ 先苦后甜策略

在日常生活中,人们对来自外界的刺激信号,总把先入的信号作为标准用来衡量后入的信号。如果先入的信号是甜,再加上一点苦即为极苦;如果先入信号是苦,稍加一点甜即为极甜。先苦后甜的策略正是建立在人们的这种心理变化基础上。在谈判中先给对方提出全面苛刻的条件,造成一种艰苦的局面,恰似给对方一个苦的信号,在这一先决条件下再作出退让,使对方感到欣慰和满足。这就是该策略的基本含义。

先苦后甜的策略在商务谈判中经常被人们运用。比如,买方想要卖方在价格上多打些折扣,但估计到如果自己不增加数量,对方难以接受这个要求,而自己又不想在购买数量上作出让步。于是买方在价格,数量,包装,运输,条件,交货等一系列问题上提出了一个较为苛刻的方案,作为谈判的蓝本。在讨价还价的过程中,再逐步让步。卖方鉴于买方的慷慨表现,在比较满意的情况下往往会同意买方在价格上多打些折扣的要求。而事实上,这些“让步”是买方本来就打算给予卖方的。所以,先苦后甜的策略可以使自己获得更多的利益,也使对方感到互有得失,公平合理,使主要目标不受丝毫损失。

这里需要指出的是,先苦后甜的策略只有在谈判中处于主动地位的一方才有资本使用。同时,在具体运用该策略时,开始向对方提出的方案不要过于苛刻,否则,对方就会退出谈判。

六、商务谈判的技巧

□ 入题技巧

谈判双方刚进入谈判场所时,难免会感到拘谨,尤其是谈判新手,在重要谈判中,往往会产生忐忑不安的心理。为此,必须讲求入题技巧,

采用恰当的入题方法。

1. 迂回入题

为避免谈判时单刀直入、过于直露,影响谈判的融洽气氛,谈判时可以采用迂回入题的方法,如先从题外话入题,从介绍己方谈判人员入题,从“自谦”入题,从介绍本企业的生产、经营、财务状况入题等。

从题外话入题,通常可将有关季节或天气情况作为话题,将目前流行的事物作话题,以及有关社会新闻、旅行、艺术、社会名人等作为话题。通过上述题外话入题,要做到新颖、巧妙,不落俗套。

从介绍己方谈判人员入题,通常可以介绍自己一方人员的职务、学历、经历、年龄等,既打开了话题,消除了对方的忐忑心理,又充分显示了乙方强大的阵容,使对方不敢轻举妄动。

从“自谦”入题,如果对方是在我方所在地谈判,可谦虚表示各方面照顾不周,可称赞对方的到来使我处蓬荜增辉,或者谦称自己才疏学浅、缺乏经验,希望通过谈判建立友谊,等等。当然,自谦要适度,否则,将会被对方认为你是虚伪而缺乏诚意。

从介绍自己一方的生产、经营、财务状况等入题可先声夺人,提供给对方一些必要的资料,充分显示己方雄厚的财力、良好的信誉和质优价廉的产品等基本情况,从而确定对方谈判的信息。

2. 先谈细节,后谈原则性问题

围绕谈判的主题,先从洽谈细节问题入题,条分缕析,丝丝入扣,待各项细节问题谈妥之后,也便自然而然地达成了原则性的协议。

3. 先谈一般原则,后谈细节问题

一些大型的经贸谈判,由于需要洽谈的问题千头万绪,双方高级谈判人员不应该也不可能介入全部谈判,往往要分成若干等级进行多次谈判,这就需要采取先谈原则问题,再谈细节问题的方法入题。一旦双方就原则问题达成一致,那么,洽谈细节问题也就有了依据。

4. 从具体议题入手

大型商务谈判总是由具体的一次次谈判组成,在具体的每一次谈判会议,双方可以首先确定本次会议的商谈议题,然后从这一具体议题入手进行洽谈。

□ 阐述技巧

1. 开场阐述

谈判入题后,接下来便是双方进行开场阐述,这是谈判的一个重要环节。

(1) 开场阐述的要点。具体包括:

一是开宗明义,明确本次会谈所要解决的主题,以集中双方注意力,统一双方的认识。

二是表明我方通过洽谈应当得到的利益,尤其是对我方至关重要的利益。

三是表明我方的基本立场,可以回顾双方以前合作的成果,说明我方在对方所享有的信誉;也可以展望或预测今后双方合作中可能出现的机遇或障碍;还可以表示我方可采取何种方式为双方共同获得利益作出贡献等。

四是开场阐述应是原则的,而不是具体的,应尽可能简明扼要。

五是开场阐述的目的是让对方明白我方的意图,以创造协调的洽谈气氛,因此,阐述应以诚挚和轻松的方式来表达。

(2) 对对方开场阐述的反应。具体包括:

一是认真耐心地倾听对方的开场阐述,归纳弄懂对方开场阐述的内容,思考和理解对方阐述的关键问题,以免产生误会。

二是如果对方开场阐述的内容与我方意见差距较大,不要打断对方的阐述,更不要立即与对方争执,而应当先让对方说完,认同对方之后再巧妙地转开话题,从侧面进行反驳。

2. 让对方先谈

在商务谈判中,当你对市场态势和产品定价的新情况不很了解,或者当你尚未确定购买何种产品,或者你无权直接决定购买与否的时候,你一定要坚持让对方首先说明可提供何种产品,产品的性能如何,产品的价格如何等,然后,你再审慎地表达意见。有时即使你对市场态势和产品定价比较了解,心中有明确的购买意图,而且能够直接决定购买与否,也不妨先让对方阐述利益要求,报价和介绍产品,然后,你再在此基础上提出自己的要求。这种先发制人的方式,常能收到奇效。

3. 坦诚相见

谈判中应当提倡坦诚相见,不但将对方想知道的情况坦诚相告,而且可以适当透露我方的某些动机和想法。

坦诚相见是获得对方同情和信赖的好方法,人们往往对坦率诚恳的人有好感。

不过,应当注意,与对方坦诚相见,难免要冒风险。对方可能利用你的坦诚逼你让步,你可能因为坦诚而处于被动地位,因此,坦诚相见是有限度的,并不是将一切和盘托出,总的以既赢得对方信赖又不使自己陷于被动、丧失利益为度。

4. 注意正确使用语言

(1)准确易懂。在谈判过程中,所使用的语言要规范,要通俗,要使对方很容易听得明白。有时如确需使用某些专业术语,则应以简明易懂的惯用语加以解释。一些特别生僻难解的术语,更坚决放弃。一切语言均要以达到双方沟通,保证洽谈顺利进行为前提。

(2)简明扼要,具有条理性。由于人们有意识的记忆能力有限,对于大量的信息,在短时间内只能记住有限的、具有特色的内容,所以,我们在谈判中一定要用简明扼要而又有条理性的语言来阐述自己的观点。这样,才能在洽谈中收到事半功倍的效果。反之,如果信口开河,不分主次,话讲了一大通,不仅不能使对方及时把握要领,而且还会使对方产生厌烦的感觉。

(3)第一次就要说准。在谈判过程中,当对方要你提供资料时,你第一次要说准确,不要模棱两可,含混不清。如果你对对方要求提供的资料不甚了解,应延迟答复,切忌冲口而出。要尽量避免使用含上、下限的数值,以防止波动。

(4)语言富有弹性。谈判过程中所使用的语言,应当丰富,灵活,富有弹性。对于不同的谈判对手,应使用不同的语言。如果对方谈吐优雅,很有修养,我方语言也应十分讲究,做到出语不凡。如果对方语言朴实无华,那么我方用语也不必过多修饰。如果对方语言爽快,直露,那么我方也不迂回曲折,语言晦涩。总之,要根据对方的学识、气质、性格、修养和语言特点,及时调整我方的洽谈用语。这是迅速缩短谈判双方距离,实现平等交流的有效方法。

(5)发言紧扣主题。任何经贸洽谈的双方,都是怀着一定的目的,肩负着一定的使命来到谈判桌前的。这便决定了每次谈判必有一个主题。

由于时间有限,在谈判中,双方都要紧紧围绕主题进行阐述,与谈判主题无关的意见不要发表,以免使对方产生反感。同时,在谈判中也不要转弯抹角,意见暧昧,以免给谈判带来障碍。

(6)措词得体,不走极端。在谈判过程中,有时难免会发生尖锐、激烈的争论。但即使在这种情况下,也要尽量以缓和的语言表达自己的意见,不仅语调要温柔,而且措词要得体,适合场面需要。

有些过于极端的语言,易刺伤对方的自尊,引起对方反感,带来尴尬场面,影响谈判进展,所以,最好不说。有些语言可能会使对方对你的谈判诚意产生怀疑,致使谈判走上歧途,或者中断。所以,还是少说为佳。

(7)注意语调、语速、声音、停顿和重复。不同的语调可赋予同一句话以不同的含义,也可以表达说话者不同的思想感情。例如:“这价格不错”,若以平常的语调讲,则是一个肯定的评价,表达了说话者对这一价格的同意或赞赏。若以高调带拖腔的方式说出,则是一个带有否定性的评价,表达了说话者对此价格的不满。谈判者应通过语调的变化显示自己的信心、决心、不满、疑虑和遗憾等思想感情。同时,也要善于通过对方不同的语调来洞察对方肯定、赞赏、否定、不满等感情的变化。

语速要适中,不宜太快,尤其是在有翻译的情况下,谈判者说话的目的是让对方听懂记住。你说的太快,对方既听不清、也记不住,不仅达不到说话者预期的目的,还可能使对方产生你不尊重他的感觉。因此,如果你想让对方注意你的谈话,你就要把速度放平稳,慢慢地流畅地说。当然,速度也不要太慢,更不要长时间地吐单字。

谈判者声音的高低强弱,也是影响谈判效果的重要因素之一。声音过高过响,震耳欲聋,不会使人感到亲切,过低过弱,嗫嗫嚅嚅,不会使人感到振奋。因此,应当合理使用声音的强弱,最好有高有低。抑扬顿挫,犹如一幕戏,有高潮、低潮,还有收尾。要让对方感到自然舒适。

在谈判中,当你滔滔不绝地阐述观点、发表意见时,突然停顿或者有意识地重复某几句话,确能起到意想不到的作用。它可以引导听者对停顿前后的内容和重复的内容进行回顾、咀嚼、思考,从而加深双方的理解和沟通,停顿还可给对方机会,使之抒发己见,打破沉默,活跃谈判气氛。

(8)注意折冲迂回,避免一泻千里。折冲迂回,是指在谈判过程中转

换话题放弃对某些问题的讨论或绕弯子说服对方的技巧。这种技巧的运用,是掌握谈判主动权的必然要求。

折冲迂回技巧一般适用于下列场合:想避开对自己一方不利的话题;想回避某些问题;不同意某些观点,但又不便于直接否定对方;想拖延对某些问题作出决定的时间;想把问题引向对自己有利的方面;想转移角度阐述问题以说服对方等等。

折冲迂回的技巧主要表现在:当面临于我方不利的问题时,主动避开对方谈锋,将谈话重点扯回到对我方有利的问题上来,答非所问或不直接回答对方的问题;绕弯子解释或提出新问题;谈一些题外话,冲淡一下主题,或有意识地谈些意思不清的话,鼓励我方人员作不相关的交谈;改变原定程序和计划,忽然建议一个令对方不能马上接受的方案;提议某些问题要调查后再讨论;否认某些问题的存在等等。

有时遇到特大的难题或突然出现新问题,致使谈判无法继续进行,也可于谈判暂停后采取下列相应措施,提出更换新的谈判负责人,重新调整谈判阵营;提出更大的或全新的问题;提出扩大交易范围;提供更详细的资料,使对方难于纠缠,尽量拖延,借口要向上级汇报;借助新闻界的力量帮助我方宣传;提出改变商谈的场所;有意识地与对方的竞争者频繁接触等等。

使用折冲迂回技巧应当慎重,要区别轻重缓急。如在谈判比较正常进行时,可经常使用“可是……”、“但是……”、“虽然如此……”、“不过……”、“然而……”等比较和缓的转折用语,达到折冲迂回,使问题向有利于我方的方向转化的目的;在遇到对方无理纠缠,同时我方又不希望谈判破裂时,可适当采用上述折冲迂回技巧。

(9)使用解围用语。当谈判出现困难,无法达成协议时,为了突破困境,给自己解围,并使谈判继续进行可使用下列解围用语:

“真遗憾,只差一步就成功了!”

“就快要达到目标了,真可惜!”

“行百里者半九十,最后的阶段是最难的啊!”

“这样做,肯定对双方都不利!”

“再这样拖延下去,只怕最后结果不妙。”

“既然事已至此,懊恼也没有用,还是让我们再做一次努力吧!”

“我相信,无论如何,双方都不希望前功尽弃!”

使用这种解围用语,有时确能产生较好的效果。只要双方都有谈判诚意,对方可能会欣然接受你的意见,从而促进谈判的成功。

(10)不以否定性的语言结束谈判。从人的听觉习惯考察,在某一场合,他所听到的第一句话与最后一句话,常常能留下很深的印象。所以,在谈判中要注意,不能以否定性的语言来结束谈判。假如你忽视了这一条以否定性的话语结束会谈,那么,否定性话语将会给对方造成一种不愉快的感受,并且印象深刻。同时,对下一轮谈判将会带来不利影响,甚至危及上一轮谈判中谈妥的问题或达成的协议。

所以,在谈判终了时,最好能给予谈判对手以正面评价,并可稳健中肯地把谈过的议题予以归纳。例如:

“你在这次谈判中表现很出色,给我留下深刻的印象。”

“您处理问题大刀阔斧,钦佩,钦佩!”

“今天会谈在某问题上达成一致,但在某方面还要再谈。”

“对贵方某要求,将予以研究,待下次会议再谈。”

不论谈判结果如何,对参与谈判的人来说,每一种每一次谈判都是谈判双方的一次合作过程,因此,一般情况下在谈判结合时对对方给予的合作表示谢意,对对方的出色表现给予肯定,或者简要概括一下谈判的效果,既是谈判者应有的礼节,对今后的谈判也是有益的。

□ 提问技巧

谈判中常运用提问技巧作为摸清对方真实需要、掌握对方心理状态、表达自己意见观点进而通过谈判解决问题的重要手段。提问的重要作用在于:可以引起对方的注意,为对方的思考提供既定的方向;可以获得自己不知道的信息、不了解的资料;可以传达自己的感受,引起对方的思考;可以控制谈判的方向,使话题趋向结论。

1. 提问的类型

(1)封闭式提问。封闭式提问,是指在一定范围内引出肯定或否定答复的提问。例如:“您是否认为售后服务没有改进的可能?”

这种提问,可使提问者获得特定的资料,而一般情况下答复者也不需要太多的思考过程和时间即能给予答复。当然,这种提问有时会产生一定的压力。

(2)开放式提问。开放式提问,是指在广泛的领域内引出广泛答复

的提问。这类提问通常无法以“是”或“否”等简单字句答复。例如：“请问您对我公司的印象如何？”“您对当前市场销售状况有什么看法？”由于开放式提问不限定答复的范围，所以答复者可以畅所欲言，提问者也可以得到广泛的信息。

(3)婉转式提问。婉转式提问，是指在没有摸清对方虚实的情况下，采用婉转的语气或方法，在适宜的场所或时机向对方提问。这种提问，既可避免被对方拒绝而出现难堪局面，又可以自然地探出对方的虚实，达到提问的目的。例如，谈判一方想把自己的产品推销出去，但他并不知道对方是否会接受，又不好直接问对方要不要，于是便试探地问：“这种产品的功能还不错吧？您能评价一下吗？”如果对方有意，他定会接受；如果对方不满意，他的拒绝也不会使我方难堪。

(4)澄清式提问。澄清式提问，是指针对对方的答复重新措辞，使对方证实或补充原先答复的一种提问。例如：“您刚才说对目前正在进行的这宗生意可以作取舍，这不是说您拥有全权与我进行谈判？”澄清式提问不仅能确保谈判双方在同一语言层面上沟通，而且可以从对方进一步得到澄清、确认的反馈。

(5)探索式提问。探索式提问，是指针对谈判对手的答复要求引申举例说明的一种提问。例如：“我们想增加购货量，您能否在价格上更优惠些？”探索式提问不仅可以探测到对方对某一问题的进一步的意见，而且可以发掘更多的信息。

(6)借助式提问。借助式提问，是指借助权威人士的观点和意见影响谈判对手的一种提问。例如：“我们请教了某某顾问，对该产品的价格有了较多了解，请您考虑，是否把价格再降低一些？”采用这种提问方式时应当注意，所借助的人或单位应是对方所了解的、能对对方产生积极影响的，如对方不了解借助人，或对他有看法，就可能引起反感，效果适得其反。

(7)强迫选择式提问。强迫选择式提问，是一种以自己的意志强加给对手，并迫使对方在狭小范围内进行选择的提问。例如：“付佣金是符合国际贸易惯例的，我们从法国供应商那里一般可得到百分之三到百分之五的佣金，请贵方予以注意。”按理说，在提出这一问题之前，发问者至少应先取得对手将付给佣金的承诺。但是，这种提问却把这一前提去掉，直接强迫对手在给出的狭小范围内进行选择，可谓咄咄逼人。当

然,运用这种提问方式要特别慎重,一般应在我方掌握充分主动权的情况下使用。否则,很容易引起谈判出现僵局,甚至出现破裂。

(8)引导式提问。引导式提问,是指具有强烈的暗示性。例如:“经销这种商品,我方利润很少,如果不给百分之三的折扣,我方很难以成交。”“谈到现在,我看给我方的折扣可以定为百分之四,你一定会同意的,是吗?”这类提问几乎使对方毫无选择余地按发问者所设计的提问作答。

(9)协商式提问。协商式提问,是指为使对方同意自己的观点,采用商量的口吻向对方发出的提问。例如:“你看给我方的折扣定为3%是否妥当?”这种提问,语气平和,对方容易接受。而且,即使对方没有接受你的条件,但是谈判的气氛仍能保持融洽,双方仍有继续合作的可能。

2. 提问的时机

(1)在对方发言完毕之后提问。在对方发言的时候,一般不要急于提问。因为打断别人的发言是不礼貌的,容易引起别人反感。

当对方发言时,你要认真倾听。即使你发现了对方的问题,很想立刻提问,也不要打断对方,可先把发现的和想到的问题记下来,待对方发言完毕再提问。这样,不仅反映了自己的修养,而且能全面地、完整地了解对方的观点和意图,避免操之过急,曲解或误解了对方的意图。

(2)在对方发言停顿、间歇时提问。如果谈判中,对方发言冗长,或不得要领,或纠缠细节,或离题太远,影响谈判进程,那么,你可以借他停顿、间歇时提问。这是掌握谈判进程、争取主动的必然要求。例如:当对方停顿时,你可以借机提问:“您刚才说的意思是……?”“细节问题我们以后再谈,请谈谈您的主要观点好吗?”“第一个问题我们听明白了,那第二个问题呢?”

(3)在自己发言前后提问。在谈判中,当轮到自己发言时,可以在谈自己的观点之前,对对方的发言进行提问。这时提问,不必要求对方回答,而是自问自答。这样可以争取主动,防止对方接过话茬,影响自己发言。例如:“您刚才的发言要说明什么问题呢?我的理解是……。对这个问题,我谈几点看法”。“价格问题您讲得很清楚,但质量和售后服务怎样呢?我先谈谈我们的要求,然后请您答复。”

在充分表达了自己的观点之后,为了使谈判沿着自己的思想发展,牵着对方的鼻子走,通常要进一步提出要求,让对方回答。例如:“我们

的基本立场和观点就是这些,您对此有何看法呢?”

(4)在议程规定的辩论时间提问。大型经贸谈判,一般要事先商定谈判议程,设定辩论的时间。在双方各自介绍情况,阐述的时间里一般不进行辩论,也不向对方提问。只有在辩论时间里,双方才可自由地提问,进行辩论。

在这种情况下提问,要事先做好准备,可以设想对方的各种方案,针对这些答案考虑己方对策,然后再提问。

在辩论前的几轮谈判中,要做好记录,归纳出谈判桌上的分歧,再进行提问,不问便罢,一问就要问到点子上。

3. 提问的其他注意事项

(1)注意提问的速度。提问时说话速度太快,容易使对方感到你是不耐烦,甚至有时会感到你是在用审问的口气对待他,容易引起对方反感,反之,如果说话太慢,则容易使对方感到沉闷、不耐烦,从而也降低了你提问的力量。因此,提问的速度应该快慢适中,既使对方听懂弄懂你的问题,又不要使对方感到拖沓、沉闷。

(2)注意对手的心境。谈判者受情绪的影响在所难免。谈判中,要随时留心对手的心境,在你认为适当的时候提出相应的问题。例如,对方心境好时,常常会轻易地满足你所提出的要求,而且还会变得粗心大意,很容易吐露一些相关的信息。此时,抓住机会,提出问题,通常会有所收获。

(3)提问后,给对方以足够的答复时间。提问的目的,是让对方答复,并最终收到令我方满意的效果。因此,谈判者在提问后,应该给对手以足够的时间答复。同时,自己也可利用这段时间对对手的答复以及下一步的提问进行必要的思考。

(4)提问应尽量保持问题的连续性。在谈判中,双方都有各种各样的问题。同时,不同的问题存在着内在联系。所以,提问时,如果是围绕着某一事实,则提问者应考虑到前后几个问题的内在逻辑关系。不要正在谈这个问题,忽然又提一个与此无关的问题,使对方无所适从。同时,这种跳跃式的提问方式也会分散谈判对方的精力,使各种问题纠缠在一起,没办法理出头绪来。在这种情况下,你的提问当然不会获得对方的圆满答复。

□ 答复技巧

谈判中答复问题,是一件很不容易的事情。因为,谈判者回答的每一句话都负有责任,都将被对方理所当然地认为是一种承诺。这便给回答问题的人带来一定的精神负担和压力。因此,一个谈判者水平的高低,很大程度上取决于其答复问题的水平。

答复问题,实质上是叙述,因而,叙述的技巧对于回答问题通常也是适用的。但是,答复问题并非孤立的叙述,而是和提问相联系,这就决定了答复问题应当有其独特的技巧。

一般情况下,在谈判中应当针对对方的提问实事求是地正面回答。但是,由于商务谈判中的提问往往千奇百怪,五花八门,形式各异,却都是对方处心积虑、精心营构之后所提,其中有谋略、有圈套、有难测之心。如果对所有的问题都正面提供答案,并不一定是最好的答复。所以,答复问题也必须运用一定的技巧来进行。

1. 不要彻底答复对方的提问

答复者应将提问者的范围缩小,或者不作正面答复而对答复的前提加以修饰和说明。例如,对方询问我方产品质量如何,我方不必详细介绍产品所有的质量指标,只需回答其中主要的某几个指标,从而造成质量很好的印象即可。又例如,对方对某种产品的价格表示出关心,直接询问该产品的价格。如果彻底回答对方,把价格如实相告,那么,在进一步的谈判过程中,我方可能将陷于被动。所以,应该首先避开对方的注意力和所提问题的焦点,作这样的答复:“我相信产品的价格会令你们满意的,请允许我先把这种产品的几种性能作一个说明。我相信你们会对这种产品感兴趣的……。”

2. 针对提问者的真实心理答复

有时,提问者为了获取非分的效果,有意识地含糊其辞,使所提问题模棱两可。此时,如果答复者没有摸清提问者的真实心理,就可能在答复中出现漏洞,使对方有机可乘。因此,答复者在遇到这种情况时,一定要先进行认真分析,探明对方真实心理,然后,针对对方的心理作答。不可自信聪明,按自己的心理假设答复。

例如,对方在谈判时要求我方谈谈价格问题,我方首先应当弄清对方要了解价格的哪一方面的问题,然后再酌情答复。如果我方探明对方提这个问题是因为我方所报价格太高,那么,我方可依据对方的这一真

实心理,回答价格为什么并不算高。可是,如果我方在摸清对方真实心理的情况下,即想当然地介绍价格的计算,成本的高低,就可能落入对方的陷阱,给对方压低价格提供了理论根据。

3. 不要确切答复对方的提问

在谈判中,有时会遇到一些很难答复或者不便确切答复的问题,你可以采取含糊其辞,模棱两可的方法作答,也可利用反问把重点推移。这样,既避开了提问者的锋芒,又给自己留下了一定的余地,实为一箭双雕之举。例如:当对方询问我方是否将产品价格再压低一些时,我方可以答复:“价格确是大家非常关心的问题,不过,我方产品的质量和我们的售后服务是第一流的。”也可以这样答复:“是的,我想您一定会提出这一问题的,我会考虑您提的问题,不过,请允许我问一个问题……。”

4. 降低提问者追问的兴致

提问者如果发现了答复者的漏洞,往往会刨根问底地追问下去。所以,答复问题时要特别注意不让对方抓住某一点继续发问,假如你在答复问题时真出现了漏洞,也要设法降低对方追问的兴致,有时,也可用这样的答复堵住对方的口:“这个问题容易解决,但现在还不是时候。”“现在讨论这个问题为时还早,是不会有有什么结果的。”“这是一个暂时无法回答的问题。”

5. 让自己获得充分的思考时间

一般情况下,谈判者对问题答复的好坏与思考的时间成正比。正因为如此,有些提问者会不断的催问,迫使你在对问题没有进行充分思考的情况下仓促作答。在这种情况下,作为答复者一定要保持清醒的头脑,沉着稳健,谨慎从事,不慕所谓“对答如流”的虚荣,也不必顾忌谈判对方的催问,而是转告对方你必须进行认真思考,因而需要充分的时间。

6. 礼貌地拒绝不值得答复的问题

谈判者有回答问题的义务,但并不等于说谈判者必须回答对方所提的每一个问题,特别是对某些不值得回答的问题,可以礼貌地加以拒绝。例如,在谈判中,对方可能会提些与谈判主题无关或无大关系的问题,回答这种问题不仅是浪费时间,而且会扰乱你的思路。甚至有时对方有意提一些容易激怒你的问题,其用意在于使你失去自制力,答复这

种问题只会损害自己,因此可以一笑了之。

7. 找借口拖延答复

在谈判中,当对方提出问题而你尚未思考出满意答案并且对方又追问不舍的时候,你也可以用资料不全或需要请示等借口拖延答复。例如:你可以这样回答:“对您所提的问题,我没有第一手的资料来作答复,我想您是希望我为您做详尽并圆满的答复的,但这需要时间,你说对吗?”不过,拖延答复并不是拒绝答复,因此,谈判者要进一步思考如何来回答问题。

□ 说服技巧

说服,即设法使他人改变初衷,心悦诚服地接受你的意见。这是一项十分重要的技巧,一个谈判者,只有掌握高明的说服别人的技巧,才能在变幻莫测的谈判过程中,左右逢源,达到自己的目的;同时,这又是一项很难掌握的技巧,因为当你试图说明对方之际,你将处于同样的被人说服的地位,因而必将遇到重重阻力,你必须克服这重重阻力,才能达到说服对方的目的。

1. 说服技巧的几个环节

(1)建立良好的人际关系。当一个人考虑是否接受他人意见时,一般情况下,总是先衡量一下他与说服者之间的熟悉程度和友好程度。如果相互熟悉,相互信任,关系融洽,对方就比较容易接受你的意见。因此,如果要在谈判中达到说服对方的目的,必须先与对方建立相互信任、比较融洽的人际关系。

(2)分析你的意见可能导致的影响。

①向对方诚恳说明要他接受你的意见的充分理由,以及对方一旦为你说服将产生什么利弊得失。

②坦率承认如果对方接受你的意见,你也将获得一定利益。这样,对方觉得你诚实可信,会自然而然地接受你的意见,反之,如果你不承认能从谈判中获得一定利益,对方必定认为你话中有诈,缺乏诚意,从而拒你于门外,你将无法收到说服对方之功。

(3)简化对方接受说服的程序。当对方初步接受你的意见的时候,为避免对方中途变卦,要设法简化确认这一成果的程度。例如:在需要书面协议的场合中,可事先准备一份原则性的协议书草案,告诉被说服

者：“只需要在这份原则性的协议书草案上签名即可，至于正式的协议书我会在一周内准备妥善，到时再送到贵公司请您斟酌。”这样，往往可当场取得被说服者的承诺，并避免了在细节问题上出现过多的纠缠。

2. 运用说服技巧的基本原则

- (1) 不要只说自己的理由；
- (2) 研究、分析对方的心理、需求以及特点；
- (3) 消除对方的戒心、成见；
- (4) 不要操之过急，急于奏效；
- (5) 态度诚恳，平等相待，积极寻求双方的共同点；
- (6) 不要一开始就批评对方，不要指责对方，不要把自己的意志和观点强加于对方；
- (7) 说服用语要朴实亲切，富有感召力，不要过多地讲大道理；
- (8) 承认对方“情有可原”，善于激发对方的自尊心。

3. 说服的具体技巧

- (1) 谈判开始时，要先讨论容易解决的问题，然后再讨论容易引起争论的问题，这样容易收到预期的效果。
- (2) 多向对方提出要求，多向对方传递信息，影响对方的意见，进而影响谈判的结果。
- (3) 强调与对方立场、观点、期望的一致，淡化与对方立场、观点、期望的差异，从而提高对方的认识程度与接纳程度。
- (4) 先谈好的信息，好的情况再谈坏的信息，坏的情况。但要注意避免只报喜不报忧。要把问题的好坏两面都和盘托出，这比只提供其中的一面更具有影响力。
- (5) 强调合同中有利于对方的条件。
- (6) 待讨论赞成和反对意见后，再提出你的意见。
- (7) 说服对方时，要注意精心设计开头和结尾，以便给对方留下深刻印象。
- (8) 结论要由你明确地提出，不要让对方去揣摩或自行下结论，否则可能背离说服的目标。
- (9) 多次重复某些信息、观点，可增进对方对这些信息和观点的了解和接纳。
- (10) 充分了解对方，以对方习惯的能够接受的方式、逻辑，去展开

说服工作。

(11)不要奢望对方一下子接受你提出的突如其来的要求,要先做出必要铺垫,下下毛毛雨,最后再自然而然地讲出你在一开始就已经想好的要求,这样对方比较容易接受。

(12)强调互相合作,互惠互利的可能性、现实性,激发对方在自身利益认同的基础上来接纳你的意见和建议。