



# 公关经理指南（三）

王羽晖 主编



## 目 录

公共关系谈判 .....	1
公共关系谈判总论 .....	1
公关谈判准备活动 .....	10
公共关系谈判艺术 .....	16
应对公关谈判陷阱 .....	39
公关危机 .....	47
现代企业危机管理意识 .....	47
公关危机预防 .....	54
公共关系危机应对 .....	60
公关危机处理 .....	67
公共关系危机善后 .....	80
公共关系效果评估 .....	94
公共关系评估基础 .....	94
公共关系评估流程 .....	103
公共关系评估方法 .....	109
公共关系评估实践 .....	113
公共关系开拓 .....	127
全球化竞争中的公共关系 .....	127
培育企业核心竞争力 .....	134
新客户关系 .....	138
环保公关策略 .....	154
网络公关 .....	161

## 公共关系谈判

### 公共关系谈判总论

谈判是解决争议、协调关系、争取合作所采用的一种活动方式。在公共关系中，谈判必不可少。谈判是互动的活动，公关人员在谈判中不但要防止落入对方的圈套，自己还要有出色的表现，这就要熟悉和掌握谈判的技巧。谈判的过程必然是一个艰苦地运用智慧的过程。

因此，作为现代企业公关人员必须对谈判有足够的认识，并且掌握相应的方法技巧，以应对不同的谈判对手。

#### 一、谈判的内涵

谈判是现代社会里经常发生的一种人际沟通方式。但究竟什么是谈判，似乎还没有一个统一的定义。有人认为谈判是参与各方通过协商达到互利的过程；有人认为谈判就是让对手接受自己的观点的一种行为；还有人认为谈判是谈判各方进行的一场智力和体力的游戏。

虽然很难给谈判下个准确的定义，但是能够得出谈判所存在的一些共性的东西。如谈判涉及两个或两个以上有利益关系的组织；彼此在利益问题上发生分歧或冲突；谈判总是以某种利益需求的满足为预期目标；谈判是一种从平等地位出发，以和平的方式，协商、解决彼此的分歧和冲突。

据此，可以把谈判定义为在利益发生冲突或矛盾的

组织之间，为了各自的利益或需要，以和平的方式，进行磋商，实现谅解，达成协议的过程。

谈判是双方的事，因此要把谈判展开直至结束，这个过程必须具备一些基本的条件。

#### （一）共同的利益

利益发生冲突的现代企业或者其他社会组织之间，之所以能平心静气地坐下来，以和平的方式就各自的利益进行友好、平等的协商，其根本原因就在于冲突的背后隐藏着多于冲突、分歧的共同利益，正是这种共同的利益使得谈判者之间总是能避免立场的对立，迅速寻找共同的利益或需求，并最终达成协议。所以，成功的谈判，其结果必然是参与谈判的每方都获得了某种利益，满足了某种需求。

#### （二）互利的结局

存在着利益关系的各组织，能够坐下来举行谈判、解决分歧，是因为通过谈判可开创一个对大家都有利的局面。谈判不存在单方面的施、给或单方面的受、取，谈判的结果必然是互利的。

#### （三）有谈判的愿望

谈判活动得以进行，总是以各方自愿参加为先决条件。这不但因为谈判起始于各方利益上的共同性，而且就其谈判的结果来说，又是互利的。凡谈判，其参与者都是自愿的，一方强求另一方坐到谈判桌上的谈判，必然是中途夭折。只有彼此都抱有谈判的愿望，谈判才可能进行下去。

#### （四）冲突与妥协

谈判的举行，是由于参与各方存在着利益上的对立和冲突，要借助谈判的方式化解矛盾，达成谅解，实现

合作。参与谈判的各方均抱有合作的诚意，若无合作的诚意，谈判便不会发生，即便举行了，也不会有结果。然而，这种合作又是以彼此间的冲突为前提的，正是因为产生利益上的对立与冲突，才需要谈判，谈判者之间在利益上必然处于对立和冲突的状态。参与谈判的任何一方，在实现自身的利益目标的谈判过程中，必然与对方发生冲突和矛盾。但仅有冲突而无合作，彼此不会发生为实现合作而进行的谈判；只有合作而无冲突，谈判就没有必要。任何谈判都是合作与冲突的统一。

#### （五）平等的地位

不论参与谈判的各方所处的地位、实力及谈判者的技巧有多大差距，以及谈判各方所获得的利益或满足需求的程度怎样的不同。只要在谈判桌上坐下来，双方的地位便是平等的。

总之，谈判之所以成立，是因为谈判的参与者都企望通过谈判能有所收获。这既是谈判产生的诱因，也是参与各方期待的结果。如果谈判只是一方获益，那么谈判既不能构成，也不会成功，对方感到无所获，就会中途退出而使谈判夭折，即使迫于某种压力达成协议，一旦有机会，受损的一方就会推翻协议。

### 二、公共关系谈判的要素

任何谈判都离不开信息、时间及权力三个要素，并且缺一不可。

#### （一）信息

任何谈判都离不开信息。没有信息，谈判就是“瞎谈”。谈判的过程就是传递、获取信息的过程。

#### （二）时间

在谈判中，双方受到的压力常常通过时间表现出来。

解决问题的关键也往往显示在咄咄逼人的时间上。大多数的谈判决议是在即将截至的时候完成的，有人就研究如何巧妙地利用截止期来为自己寻找解决问题的途径。

### （三）权力

谈判的权力是指有着为获得谈判成功而做出适当让步的权力。同时，谈判的权力意味你必须对企业的利益负责。谈判并不等于玩弄手腕，也不是对易于受骗的人的恫吓，而是通过分析信息，掌握时机，巧妙地来影响对方的行为，使事态按所希望的那样发展。在这个过程中，你的权力得到了充分地运用，而你也为己方争取到了相应的利益。

### 三、公共关系谈判的功能

在现代公共关系中，谈判绝不仅仅是你败我胜。在许多情况下，谈判双方的利益并不一定完全对立。如果能够把谈判的焦点由各方都要击败对方而转向双方共同解决存在的问题，那么最后就能取得“双赢”的结果。

现代公关谈判是为了改善组织形象，沟通人际关系。它与一般的谈判术还是有区别的，绝不是为谈判而谈判。它除了考虑到谈判的目的之外，还要注意把企业的形象传播出去。这样就给公关谈判带来了更为艰巨的任务。

公关谈判在公关活动中占有越来越重要的位置。它的功能随着现代经济、政治、文化事业的发展而日趋重要。其主要表现在以下几个方面：

#### （一）了解对方

这种谈判可称之为“存同存异”式。在现代社会中，人际关系有着千丝万缕的联系，企业与企业之间的关系也十分复杂。企业机构为了参与竞争，占领市场，就要了解各方的情况，调整自己的行为，这成为了企业的经

常性的工作。现在，这种了解行情的工作有多种渠道，有通过公开的报纸杂志来收集、整理的；也有通过情报人员的秘密渠道来取得的。

实践中，人们逐渐认识到在跟对手谈判时候，谈判的确能够比使用其他方式更能了解对方。随着社会的发展，谈判活动越来越多，这就给企业了解其他组织提供了更多的机会。

## （二）追求合作

竞争是现代社会的存在方式。但是竞争带来的结果并不一定是你死我活。现代社会为成功提供了许许多多的机会，双方为满足各自的需求而举行合作式的谈判是可能的。在双方都获得胜利的合作性谈判中，双方都对谈判的结果感到满意。

这种合作式的谈判就是要寻找共同点，克服不同点。在谈判一开始，就应注意这种合作的可能性，要表现出积极的态度和诚意和一种愿意建立信任关系的姿态，双方有了这样一个基础就会增加合作的可能性。在一些中外合资的谈判中，双方都明白各自的需求，国外商人有资金、有技术，但无市场、无廉价的劳动力；中方有大量的劳动力、有土地，但资金不足、技术水平较低，双方如能在这两者中找到一个最佳结合点，就能促使谈判成功。如果一开始就只想到一方的营利，而不顾对方的困难，就很难有成功的希望。

## （三）解决冲突

按照社会学冲突理论的解释，冲突在社会中是普遍存在的现象。人与人之间、组织与组织之间，由于各自的立场、观点、行为方式的不同，造成了相互之间的隔阂和矛盾，这是经常发生的事情。何况各企业机构在同

一个环境里生存，共同使用市场、资源(人力、物力、财力)等，所以，在社会供给发生不平衡时，冲突在所难免。

在解决冲突的谈判中，首先要对分歧、冲突有一个实事求是的态度；其次是在考虑到己方利益的同时，也考虑到对方的利益，避免走进你死我活的死胡同；最后共同来消除对双方都不利的因素。

#### 四、公共关系谈判的原则

公关谈判要遵守一定的原则，才能使谈判继续下去。无原则的谈判不是谈判而是争吵，最终只能是以失败而告终。一般说来，公关谈判要遵守以下基本原则：

##### (一)真诚合作原则

真诚是公关谈判的首要原则。没有真诚，双方连坐都坐不到一块，哪里谈得上谈判。真诚也指有诚意地寻找解决问题的方案。在有些公关谈判中，有人一上来就大吹特吹，把还没有办成的事吹得天花乱坠，给人以夸夸其谈、没有诚意的不好印象，结果谈判不成功，事情当然也就办不成。

##### (二)平等互谅原则

坐在谈判桌上的双方，不管是实力雄厚的一方，还是势单力薄的一方，他们都是平等的。想以自己的实力和势力来压制谈判对方，即使在谈判桌上得到了一些实惠，但也不能维持长久。

人们一提起谈判，往往马上联想到剑拔弩张、想方设法地支配对方、压倒对方、战胜对方。确实，这也是谈判中常见的一种态势，然而这只是形式。重要的并不是形式，而是谈判的结果。如果把谈判中的气势混同于谈判中的目标，势必会削弱谈判中对利益的关注，从而可能得到的只是虚荣，或者是谈判的失败。公关人员为

企业利益而进行谈判，所进行的是一种隶属于公关活动的谈判，所以更应该防止和避免以势压人、形成对垒。

### （三）适当让步原则

谈判都存在坚持和让步。有些谈判者总想固守自己的阵地，采用的是全攻全守的战略，这种谈判往往很难成功；有些谈判者过分地注重自己的面子，不能充分地让对方了解自己的立场、态度、困难、利益，在谈判中节节后退、全面让步，这样的谈判结果往往使己方不堪重负，内部埋怨，自己懊丧。所以，谈判者自始至终应该明晰自己的职责，同时也是谈判的原则——坚持是必不可少的，让步也是必不可少的。

坚持和让步是双向的。一般而言，谈判双方都会立足于坚持，因而谈判的技巧也主要是坚持的技巧。坚持是为了使对方让步，而让步是为了在主要的方面坚持，也是为了在主要的方面使对方让步。有坚持又有让步，这样的谈判才是真正有利于双方的谈判。

### （四）遵守规则原则

谈判要遵守法律和社会规范，社会是有一定规则的，谈判也不能超越这些规则。这些规则主要指法律和社会规范。对社会规范要有足够的重视。例如，在有的地方，请客送礼被认为是对对方的不欣赏，而在另一些地方，这些薄礼被认为是尊重人，对这些情况都应有所了解。不然的话，虽破费了财力、消耗了精力，但收效甚微，也可能与原意相背。

遵循该项原则，在谈判中应该做到以下三个方面：

#### 1 谈判的内容不得违背法律和道德

假如为了使谈判能有利于己方，而不顾国家的保密规定泄漏机密，或者假话连篇、杜撰事实，或者陷害无

辜的第三者等等，都有悖于法律和道德，都是不允许在谈判中出现的。

## 2 不得进行恶意攻击

谈判的双方实际上都是利益的代言人，谈判是关于利益的谈判。因此，谈判主要是对事而不是对人。在谈判中，有时因为受挫而迁怒于对方，甚至用攻击性的言语污辱对方的人格，这都是应当防止和避免的。

## 3 不得进行欺诈

为了使谈判的内容和结果受到法律的保护，也为了使谈判者能对其所在的组织有个可言的交代，谈判的内容和结果都应当有记录，并且要得到双方的认可。书面记录应当有双方的签字，特别重要的谈判还应当经过公证。

## 五、公共关系谈判的程序

各种谈判虽然没有明确的谈判议程，但是每次谈判都会按照一定程序来进行，一般地说，谈判需要经历六个阶段。

### （一）导入阶段

参加者通过介绍，认识对方。此阶段费时不多，最好在初次见面时，适当地寒暄或谈些社会趣闻等，使气氛轻松、友好，便于沟通，建立良好关系。

### （二）概说阶段

双方简略介绍谈判的目的、打算。内容应简明扼要，表达诚意，又要保留一些不想让对方知道的资料。谈完后由对方表态。这个阶段需保持友好气氛，不要引起对方的焦虑或愤怒，使谈判在开始就出现僵局。

### （三）明示阶段

谈判双方各自的需要之间存在着一定的矛盾或距

离，有经验的谈判者应在概说之后及早提出直接切入问题的核心，而不纠缠于细枝末节。在谈判中，为追求自己的需要往往站在本身立场上，然而，为达到此目的，适当满足对方的需求却是关键所在。

#### （四）交锋阶段

对立是谈判之所以存在的基础。对立的表现形式为交锋。交锋是在回答对方质询中，列举事实，说服对方接受自己的意见。双方的交锋不是一方压倒一方，而是利用给与取、施与受的原理，尽早让对方了解自己的情况及自己的条件，要求对方做出最低限度的让步，找出双方妥协的范围。所以交锋也可说是双方摸底、发现对方的真实需要、协商妥协限度的阶段。

#### （五）妥协阶段

交锋不可能永远继续，交锋的结束，便是寻求妥协的时刻，妥协是谈判中不可缺少的组成部分。妥协既指在某些方面让步，也指从另一些方面得到补偿，从而实现平衡。一味让步，得不到补偿，谈判就不会成功。

#### （六）协议阶段

经过交锋、妥协，双方认为已基本达到了自己的目标，就将其结果写成文词准确的协议书，并由双方代表签字以确认彼此的权利与义务，这时谈判才大功告成。

谈判达成的协议有三种情况：

第一，问题得到基本解决，双方都感到满意。

第二，部分问题得到解决，达成部分协议。这样有利于双方业务的进展，留下来的问题待日后继续谈判。

第三，问题基本上没有解决。但双方都了解了彼此的立场、观点，取得了一些共识，为今后的谈判铺平道路。

## 公关谈判准备活动

公关谈判是一项复杂的工作，只有在谈判前做好充分的准备，对谈判的对手、谈判的内容、谈判的目的有了详尽的了解，才能在谈判中做到游刃有余，达到理想的效果。

### 一、正确认识自身

无论是在谈判前的准备阶段，还是在谈判的进行过程中，无论谈判的内容是简单还是复杂，谈判的期限是长还是短，都不能忘记一点：考察自己是占据优势，还是处于劣势。必须从各种不同的角度详细研讨有关谈判的内容和事实。在谈判进行时，应该特别牢记自己所拥有的实力。谈判的局势在不断变化发展，正确地认识自身的实力，并随时掌握谈判的微妙变化，才能适当地施展原定的战术和技巧。

### 二、充分了解对方

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

面对同一件事，十个人可能会有十种不同的反应。谈判也一样，即使是站在同一立场的人，所持的具体观点也不尽相同。所以，掌握这一个别差异的事实，再将上述四个要点运用于谈判中，就是谈判前所必要的准备工作。

#### （一）了解对手的实力

对手的真正实力如何，要等到谈判正式开始后，经

过实际的交涉与观察才能获知。但事先尽可能地了解谈判对手的实力仍是非常重要的。如果不能对对方的实力有一定程度的了解，则无法拟定有效的战术和技巧去化解对方的攻势。管理者通常会犯高估或低估谈判对手的错误。这种错误，有时在谈判的准备阶段就已形成；有时则是在谈判进行中，由于一时的失策而做出了不当的判断。已往的经验告诉管理者，当管理者摸不清对方的虚实时，宁可高估，而不可低估其实力。

预先“高估对方”，谈判尚有可扭转的余地，但若低估对方，一旦发现有误，整个局面就将难以挽回。

### （二）适度地了解对方的实力

在谈判前，管理者要预先评估自身实力的强弱与地位的优劣，并要设法探查对方对自己的了解程度。只有完成了这些初步准备工作，才能够在谈判时，适时而有效地运用谈判技巧。管理者应设法使对方对自己的实力有比较合理的认识，甚至是适量超出实际的高估。在具体的操作中，可以借鉴广告公关中的“反复强调法”。这种强迫接受式的宣传手法如果安排得巧妙，可以充分展现自身实力，但切忌弄巧成拙，使自己陷入不利的境地或使对方对自己的实力产生不切实际的误解。

### 三、要有心理准备

如果在谈判中没有充分的心理准备，势必会影响谈判的成功。因此，以健康的心态去面对公关谈判，也是谈判取得成功的关键因素之一。

首先，要有取得成功的信心。有了信心，在谈判桌上就会表现出一种良好的精神状态。这不仅会鼓舞同伴的士气，也会进一步使对手的心理受到影响。团队士气高涨，就有动力积极地寻找解决问题的方案。如果方案

的设计者本身对方案持怀疑和消极的态度，那么提出最佳方案的可能性就几乎为零了。当然，有信心并不等于自高自大，所以也要切忌虚张声势。否则表面的强硬非但不会在谈判中形成优势，反而会暴露自己“外强中干”的虚弱本质，使对方在心理上战胜己方。

其次，对谈判的艰巨性要有充分的心理准备。任何谈判，解决问题的思路一般来说都是不一致的，在谈判桌上形成冲突是正常的，解决冲突就需要时间和耐性。因此，对谈判的艰巨性要有足够的认识。把谈判看得轻而易举，往往难以取得谈判的成功。这种失败的原因，不在于实力不足或谈判技巧不够，而在于心理上的失控。

再次，在参加谈判前，要排除其他心理因素的干扰。应避免将生活中的情绪带到谈判桌上，以免对谈判结果产生不良影响。

#### 四、做好业务准备

业务是公关谈判的立足点。如果谈判最终不落实到业务上来，也只能是“空中楼阁”。在参加谈判前，一定要在业务上有充分的准备。不但要了解己方、对方和市场环境的各种情况，还要做一些预测，以掌握谈判的主动权。业务准备分为三个步骤：

##### （一）要了解己方的业务情况

谈判是一种实力竞争，己方谈判人员对所拥有的有关谈判的物资的数量和质量必须了如指掌，做到心中有数，遇事不慌。但仅仅这样是不够的，还必须了解己方谈判事项在市场环境中的位置、作用和市场评价。因为谈判不仅是双方的竞争，还涉及谈判事项的背景，即其在市场中所处的位置。如果不了解这一信息，就不能正确把握谈判的进程，以致错失良机。

## （二）要尽可能详细地了解对方的材料

许多公关谈判的失败，就在于对对方的情况不够了解，以致做出了错误的判断。现代科学技术对信息的利用率越来越高，无论对方以何种手段进行保密，总会留下一些线索。线索一般可分为三类：第一类是无意流露的线索，即对方在行为或语言在无意中泄露的信息；第二类是语言线索，即声调和语气发出的信息；第三类是行为线索，即身体表达的语言，如身体姿势、面部表情、视线、手势、座位的分布等。

除了详尽了解对方可能涉及的问题的有关资料外，还有必要对参加谈判的对方人员的情况有所了解。如果知道对方的习惯、爱好和脾气，就能避免不必要的误会，从而提出一些使对方感兴趣的话题，以增加谈判的友好气氛。

## （三）设计出谈判的方案及预测谈判中碰到的问题

谈判是一个变化的过程，可能会出现许多意想不到的情况，但这些情况并非无规律可循。如果在谈判前不做一些准备，不设计几种方案以适应这些变化的需要，那么在碰到问题时就可能惊惶失措，乱了方寸。当然，也不可固守既定方案而拒绝做任何变通。理想的状态应该是：预先设计方案，根据面临的实际情况进行必要地改动。最好有几个方案备选，这样有助于谈判者增强灵活性，从而提高谈判的成功率。

## 五、做好物质准备

### （一）谈判地点的室内布置、必要辅助设备的设置

谈判是一件严肃认真的事情，谈判地点的室内布置要庄重、朴实、大方，切忌给人留下轻浮、不严肃的印象。遇到重大的谈判，室内布置不可太简陋，以免使对

方产生谈判主办者对这次活动不重视、无诚意的误解。谈判地点添置的辅助设备，要体现实用方便的原则。例如大型谈判，应设置传声设备，事前要认真检查，防止其在关键时刻出现故障，影响谈判的气氛。

### （二）谈判时必需的文件、设备的准备

在谈判过程中，可能涉及的文件与设备的范围很广。一些历史上的文件、法律文件和双方共同关心的书面材料以及一些工具书，应及早准备好，以便谈判能顺利进行。在一些涉及外事、外商的谈判中，可能需要计算机终端设备以及通讯设备。另外，一些小文具，如笔、墨、纸等，虽看似不起眼，但在关键时刻一旦缺失，也会影响谈判者的情绪。

### （三）后勤服务准备

在一般性的谈判中，这方面的工作还不是很多，但大型、重要的谈判的后勤服务却需引起高度重视。在特定情况下，主办者可能有意安排轻松的活动，以便谈判者愉快地寻求解决问题的方案。大型谈判有时要持续数周甚至数月，那么后勤服务就成了谈判过程中一个极其重要的组成部分。因此，周到的住宿安排、适当的娱乐活动、必要的参观访问等都是公关人员必须认真考虑的。例如，西方人对某些数字有特殊的忌讳，所以在安排房间、座位的时候，要考虑到这一点。

### （四）谈判者个人服饰的准备

参加谈判时的服饰能体现出谈判一方的精神面貌。首先，应遵循美观大方的原则。有些谈判者为了引起对方的注意，穿着十分时髦，却不知易给人以不易接近的感觉。但对此亦不可一概而论，在特殊场合，新潮流行服饰也许能起到特殊的效果；其次，服饰要符合身份。

谈判者在组织里担任的职务和地位各有不同，应根据身份穿戴服饰，切忌老年轻浮浪漫，少年老气横秋；再次，服饰要清洁。一个不注意个人卫生的人，很难受到人们的尊重。有人参加谈判只注意服饰的质量而不注意整洁，穿着非常昂贵的服装，却忽视了清洁、整齐，反而给人留下缺乏教养的印象。

#### 六、研究谈判内容

在正式谈判之前，还要对谈判的内容进行磋商。谈判内容主要包括五个方面：时间、地点、人员、事项和程序。时间主要指谈判的日期和谈判时间的长短，重大谈判往往还要分成几个阶段。合理安排时间是一项重要的工作，既要照顾双方的需求，又要体现工作效率；地点的安排也很有艺术性。谈判经常被安排在双方都能接受的第三方或公共场所，如宾馆、谈判大厦、贸易大厦等。应尽量避免受干扰，使双方能安心地进行谈判；事前确定参加谈判的人员名单和人员数量也是必不可少的一项工作，一方面应考虑到双方主谈者的身份、地位的对等，另一方面也要考虑谈判双方阵容的最佳组合；事项指的是谈判内容的安排，不可事无巨细地将其统统摆到谈判桌上，以至于分散谈判者的注意力，消耗不必要的精力；程序是指谈判要按一定步骤来进行。

#### 七、临场沉着冷静

在谈判桌上，谁都有可能遇到态度蛮横的对手，他们气焰嚣张，甚至对人百般威胁。这一类人通常不是虚有其表，便是还不够成熟，其实是不难应付的。此外，有些谈判对手因自视清高、目中无人，从而对管理者提出无理的要求，甚至还强迫对方无条件地接受。事实上，这种人往往与前者一样，能力并不甚高。面对这一类的