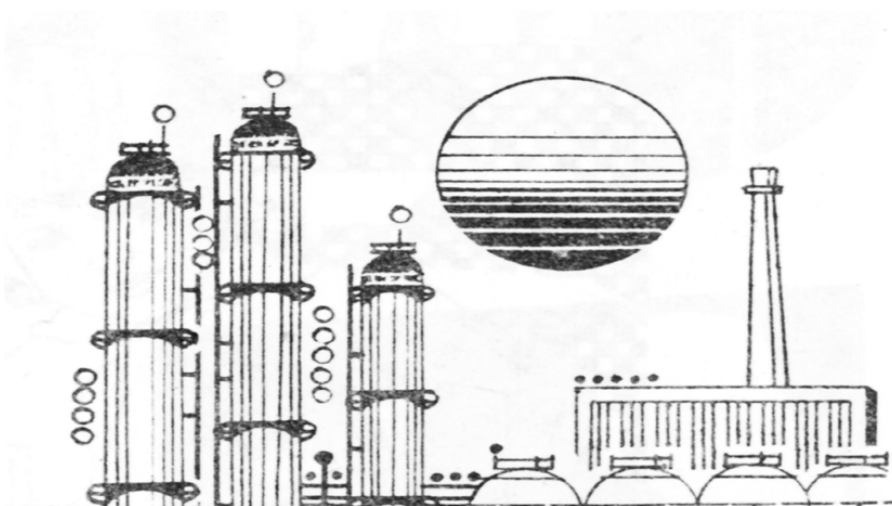


# 现代经理手册 (十七)

马敏 主编



# 目 录

现代经理谈判分析 .....	1
一、各国谈判分析 .....	1
二、谈判对手分析 .....	13
现代经理会议通则 .....	47
一、会议准则 .....	47
二、会议过程 .....	60
现代经理会议要点 .....	90
一、会议发言要点 .....	90
二、会议倾听要点 .....	95
三、会议答复要点 .....	99
四、会议发问要点 .....	99
五、会议结束要点 .....	104
现代经理会议准备 .....	106
一、会务准备 .....	106
二、设备准备 .....	128
现代经理会议问题分析 .....	135
一、与会者发难 .....	136
二、与会者分心 .....	137
三、与会者争议 .....	138
四、与会者拒绝参与 .....	138
五、与会者情绪变化 .....	140
六、少数人垄断会议 .....	140
七、主席自己离题 .....	141
现代经理会议处理方案 .....	141
一、建立正确心态 .....	142
二、回避失效会议 .....	142

三、有准备地赴会 .....	143
四、作好会前疏通 .....	145
五、谋求沟通方法 .....	147
六、重视活用数据 .....	148
七、树立良好形象 .....	149
八、保持积极态度 .....	150
九、协助控制会场 .....	151
十、核对会议清单 .....	152

## 现代经理谈判分析

### 一、各国谈判分析

#### 美国式谈判分析

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

英国评论家汤普生曾经这么批评美式谈判：

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

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

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

#### 1. 威胁、虚张声势、强硬手段

美国人在谈判时最常运用的三种方式分别是：威胁、

虚张声势和强硬手段。

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

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

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

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

## 2. 美式谈判容易造成误解、偏见、心结的后遗症

美国的电子机械制造商（假设是华格纳公司），向台湾的中小企业（假设是三友公司）提议双方共同研究半导体。

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

华格纳公司的高级主管鼓起三寸不烂之舌，向三友公司的董事长游说这项研究的发展前景。三友公司董事长考虑周详，一来担心技术合格会消减自己技术开发的

独立精神，而造成依赖华格纳公司的局面；二来忧虑将来若是达到生产的阶段，势必得由资金雄厚的华格纳公司来发号施令。

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

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

“事实上，本公司拥有足够买下三友公司的雄厚财力。”

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

“很遗憾，我决定不与贵公司技术合作。”

以金钱利诱不遂，便企图采用威胁手段，却不幸招到反效果。三友公司董事长认为美国人做事鲁莽蛮横，没有一点风度，实在不能做为长期技术合作的伙伴。

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

不！即使成功了，也会留下心结。力量薄弱的一方虽然不得不屈服于对方的胁迫，但是心中自然是忿恨难平，

甚而伺机报复，对于长期性的合作关系而言，实是一大隐患。胜利的一方纵然能够得到眼前的小利益，却会因而失去更重要的稳定性和安全感。

### 3. 强烈的个人主义

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

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

### 4. 美式谈判特点

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

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

美国人谈判中的特点，可归纳为以下三个方面：

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

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

#### 北欧式谈判分析

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

他们在开场陈述时十分坦率，愿意向对方表明有关他的立场的一切情况。

他们很擅长提出建设性意见，并做十分积极的决定。

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

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

与北欧人谈判时，应该对他们坦诚相待，采取灵活和积极的态度。

### 法国式谈判分析

德国人与美国人的谈判方式完全不同。德国人的谈判特点是准备工作做得完美无缺。

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

他们不太喜欢采取让步的方式。

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

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

### 中国式谈判分析

中国人的谈判具有以下特点：

- (1)顾全面子；
- (2)具有专门知识；
- (3)对西方人不信任。

“面子”问题十分重要。在谈判中，中国人希望对方把他看作掌握大权的或关键性人物。如果在开谈时态度强硬，要迫使对方作出让步时，千万注意不要使中国人在让步中丢面子。同样地，如果从原来的强硬立场上后退，也不必在中国人面前硬撑，这对谈判程序来说也是极为重要的，最后的成交协议，必须是被他的同事认为是保住了他的“颜面”，或为他增光的协议。

中国人常把许多专家带到谈判中来。技术专家、金融专家、运输专家和或其他专家。这样不可避免地会拖延谈判时间，因为每个专家都要在谈判中维护并争得自己的“面子”。

这里有一个很实际的经验数据，十万美金的交易，两个人用一周的时间即可谈成，而同样一笔交易，由五个人组成的谈判小组来谈，则要花上一个月的时间。

中国人对西方人充满不信任的情绪。他们尤其对西方人企图使谈判带有政治色彩极为反感。但中国人喜欢西方人对他的家庭发生兴趣。送个礼物给他的儿子，即使是一个小小的不太高级的礼物，意义仍是重大的，对他来讲是非常有价值的，甚至一个盛大的宴会仍比不上这个礼物。

#### 日本式谈判分析

说话本身便是一种谈判，不受时间或场合的限制。

遗憾的是，日本人的说话能力几乎等于零。话题空洞、毫无事前准备、缺乏服务精神以及广泛的社交性，顶多只能和自己的亲朋友谈谈家务罢了。

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

当美国前总统福特访问日本时，随行的某位高级官员曾耸肩表示，在后宫举行那顿晚宴是他参加过最无聊的一次宴会，因为周围的日本人均始终保持闷声不响的态度，气氛僵硬得令人难受。

一些著名的音乐家如林昭亮等等亦曾提到，他们在

世界各地表演的过程中，以日本的观众最沉默，连鼓掌都是安安静静，井然有序。

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

#### 1. 日本人惯于相当随便地做出口头承诺

例如，每当日本高级官员访问美国之际，对于美、日之间所存在问题，日本官员总是满口答应“一定更加努力”，或“尽力加以改善”。但是开出来的支票必须兑现，这是世界共通的常识，日后美国人理所当然会提出具体的要求，希望日本能够遵守承诺，口头承诺便等于契约。

然而，这类要求往往令日本人感到愕然，因为人们从一开始就无意兑现那张“空头支票”。举例来说，卡特执政时，日本方面曾“保证”增加9.5%的国防预算，但实际上仅仅增加了7.6%，此时便激怒了卡特政府。

更遗憾的是，诸如此类的事件层出不穷，日本人过于喜欢开“空头支票”，过于轻易地做出承诺，不懂得何谓“一言九鼎，君无戏言”。

我们不妨再看看一项最近发生的事件：纽约大学有意设立一座日本经济研究中心，设立基金预定为三百万美元，其中的一百五十万美元打算向日本募捐。他们派了一位代表前来日本游说首相和财界领袖，结果获得积极而热诚的反应。

“我们认为设立这座中心极具意义，不但可以消除贸易摩擦，促进美、日两国的相互了解，对于日本式经营的体系研究更是极其必要，我们绝对会努力协助它的

实现。”，这是日本人给这位美国代表的一致答复。

说这些话的日本人只不过是随口敷衍罢了，但美国人认为这是日方给予他的“保证”。

因此当美国方面开始募集预定目标的一百五十万美元时，问题立刻出现，因为日方连一毛钱也不肯捐出来。

愤怒的美国代表马上拜访日本驻美大使，强烈指责日方的出尔反尔。

“日方说要加强美、日之间的交流，和共同致力消除双方的贸易摩擦等等，全是一派胡言。他们嘴里说得冠冕堂皇，其实却是一毛不拔，满脑子考虑的是如何赚取他国的外汇。若是不愿意，大可一开始便坦然拒绝，无须假惺惺地故做姿态！”

虽然日方或者有其为难之处，但是这种伪善的态度实在要不得。若有拒绝之意，应该开诚布公地表达出来，即使无法立刻做决定，也应该告知对方“一年之内再回复等等。”

日本式谈判的最大缺点是言行不一致，尽管口中答应，却并不认为它代表某种承诺。

## 2. 日本人采用双重标准

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

某位法国记者举了冠军选手山下和加拿大的选手巴格之战为例。巴格从一开始便采取逃避姿态，根据规则，这种情况若持续二十——三十秒，应给予“指导”或“警告”，两分钟以上则处以“犯规”，判定失败。但是日本

裁判只对巴格提出“注意”，而未再加以更重的处罚。换句话说，他对于巴格选手执行过于宽松，对于山下选手却未免严厉。

“为什么日本裁判要对巴格如此宽大呢？”这位记者迷惑地访问有关人士。

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

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

结果这次煞费苦心安排的国际大赛反而加深了国际观众对日本的不信任。

### 3. 日本人的接待令人反感

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

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

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

天哪！这种震耳欲聋的噪音！真不了解那颤抖的歌声有什么可取之处，但是俗话说：“入境随俗”，尽管心里很不愉快，表面上仍跟着大家打拍子。不过这下子问题

又来了，日本人以为你也玩得很高兴，就会请你上台露一手。

虽然一再地婉拒，日本人却纠缠不休，为什么总是无视对方的意愿，还强邀不停呢

可是再怎么不悦，心里终究惦记着明天的谈判，只好勉为其难地表演一曲。

“太棒了?!唱得真好!”这些称赞虚伪得让人起鸡皮疙瘩。

对方的总经理不断吹嘘他的歌艺，一副自鸣得意一的状态。这种日本发明的玩意儿，大概只有他们自己会乐在其中，却不知外国人一提到唱卡拉OK，总是皱起眉头表示反感。

这份独白还没结束——

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

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

“这件外套是日本最高级的名牌，质料非常好，一定很适合你太太。”

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

“非常谢谢你送给我这么好的礼物。”总经理听了这句话，显得很得意，他大概作梦也没有想到这份礼物非但没有让我高兴，反而造成了反效果。

#### 4. 日本式谈判的缺点

谈判的场所不仅限于会议桌，尤其是遇到棘手的谈判，更需要制造良好的整体气氛。

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

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

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

#### 阿拉伯式谈判分析

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

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

和中东地区的人做生意，首先要防止对方拖延时间和打断谈判。谈判大厅的门总是开着的，甚至当谈判进

入到最后的关键时刻，突然有第三者进来找他们讨论与谈判无关的问题时，他们也仍要按阿拉伯的传统热情招待。

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

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

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

## 二、谈判对手分析

### 防御型

当你遇到一名提出请求或要求的强硬对手时，最好警觉他会随时掉头不理，仿佛没有什么值得谈判的。

也许你是名要求加工资的员工，或是一名觉得自己被敲了竹杠的顾客，也有可能是比利时发现莫斯科方面正沿其边界布置导弹。

强硬派谈判者一副悍然的态度，把你当作苍蝇似的一巴掌挥开。

“你要加工资？你一定是疯了。”

“你是什么意思？被敲竹杠的价钱是全市最公道的。”

“移走导弹？少来这套。”

强硬派谈判者经常干脆一口拒绝你，否则就是根本什么也不说，或仅仅说他将会考虑看看，如果他说将会考虑，则往往是从此音讯全无，除非你打电话过去，不过他多半不会接你的电话，即使接了，也是对你说：“不。”

这类硬派对手赌的是一项众所周知的事实——大多数人都愿摊牌，甚至宁可让人一次又一次地占他们便宜。

被强硬派型谈判者拒绝的人们当中，十之八九永远不会再来烦他，而仅余的一、二个人引起他的注意，而进行远逊于他们原本可能达成的有利交易。

事实上，我并不认为强硬派谈判是个好主意，它纵然可以带来一时的优势，但长期下来，对方不是不满，便是不服气，吃亏的仍是自己。

相对地，当对方采取这套谈判模式时，你必须准备应付他们。

有时候，强硬派谈判者依据上级的指示而行动，他们往往会告诉你“这是我们的方针”，这名话不仅是挑战式用语，同时也具有极端不逊和宣战的含义。假使说出这类话的人是替别人工作，那么你最好放弃雄辩或其余的说服方法，直接去找老板，假使说话者就是老板本人，那么你就不得拿把刀架在他的脖子上——当然，象征式的——逼他屈服，直到你能够和他讲道理为止。

如何令这种人屈服呢？

方法十分明显，但是拥有实践这种方法的耐心与勇气的人实在不多。

### 1. 控告

没错，雇佣律师的确所费不菲，但是没有律师照样可以提出诉讼。也许你必须花费大量时间思索诉讼文书