

焦点文库

企业
竞争

广东旅游出版社

胸有成竹的人
才能成为战场上的胜利者

人有了坚定的信念
才是不可战胜的

**XIONGYOU
BAIWANBING**

甘波 曲保智 陈东 著

● 市场竞争与企业公关

胸有百万兵

序

在计划经济体制下，企业的公共关系，不论在理论上还是实践上都是一个长期受到忽视的领域。改革开放以来、随着市场经济的发展和企业竞争的展开，这方面得到了越来越多的重视，企业的公关活动得到了相当迅速的发展，目前正有方兴未艾之势。如何使我国企业更好地认识和运用公关的科学手段，改变对这个方面的不正确认识和行为，走上正确有效地开展公关活动的道路，从而促进企业竞争力的提高，是一个很重要的问题。由于这一点，我们把企业公共关系与竞争力的关系，列为《企业竞争力研究》丛书中的一个内容。

由甘波副教授等三位作者撰写的这本书，对企业公共关系及其对企业竞争力的作用和影响，做了较为系统的介绍和分析。全书分为四个部分，共 15 章篇幅。

第一部分分析了企业公共关系与企业竞争力的一般关系。从现代企业公共关系的历史沿革，到近年来中国企业公关活动的发展态势，前者是一个由实践上升到理论的过程，后者则是一个由理论应用到实践的进展。企业公共关系究竟从哪些方面影响了企业的竞争力？在“形象竞争”的时代，企业的公共关系关系到企业的形象；凝聚力是企业得以发展和对外竞争的关键，企业内部的公共关系关系到企业凝聚力的形成；在市场营销中，企业公关关系到营销的成败和成效；在企业的危机管理中，企业公关起着重要的作用。国内外企业经营管理的大量实例表明，合理和有效地展开企业公关活动，能够直接或间接地、多方面地提高企业的市场竞争力。

第二部分介绍了企业公共关系的主要实务和相应技巧。企业公关是一种有计划的、长期性的行为，公关策划在其中起着关键性的、总括性的作用。企业的公关策划需要遵循一系列重要的原则、如公众利益优先、综合运用信息、计划性与灵活性结合、以及独创性与连续性统一等原则。公关策划的基本程序包括三个阶段、九个步骤。第一阶段是策划准备阶段，主要是进行调查分析和确定目标；第二阶段是策划制作阶段，包括设计主题、分析公众、选择媒介和预算经费；第三阶段是策划实施阶段，包括审定方案、组织实施，以及效果评价等几个方面。通过公关策划活动。对企业有计划地不断提高竞争力具有重要作用。

第三部分论述了行业公共关系的主要特点和操作要求。作者把企业分为生产性企业、商业企业和其他类型企业三个方面，其中生产性企业主要是指工业企业，其他类型企业包括运输、旅游餐饮娱乐、以及金融等行业的企业。不同行业企业的公共关系有不同的特点和要求，企业在开展公关活动中应当有各自的侧重点，运用有所不同的手段和技巧，才能有效地提高企业的竞争力。

第四部分介绍了企业公共关系的某些专题实务，并分析了企业开展公关活动应当注意的一些误区。对于开展财金公关活动的企业来说，要明确财金公关的作用领域，面对的目标公众，公关的主要内容，要合理地运用财金公关的操作技巧。企业在进行国际公关活动中，要明确国际公关的基本特征、基本原则，要弄清国际公关成功的关键因素，以及可能遇到的主要问题；日本企业国际公关的成功经验表明，国际公关是全方位的立体公关，要展开有

针对性的国际公关活动，要注重感情投资，要处理好与对象国传媒的关系，还要善于运用一些政治公关手段。同时，企业在各种公关活动中，要避免陷入认识上、操作上和技术上的一系列误区。以上几方面内容都具有较强的针对性，对于现阶段我国企业合理地开展公关活动，有效地运用公关技巧，可以说有着明显的启发和指导作用。

本书的作者虽然都很年轻，从事科研的时间不长，但已有了不少有关的科研成果，并为许多行业的企业作过公关策划工作，积累了不少实践经验。在这本书中，作者注重实务性、应用性的论述和分析，使他们的成果对企业具有较大的可操作性。同时，书中运用了大量的实例分析，可读性较强。

郭克莎

1996.7.30

前 言

市场经济的大潮正在席卷中国大地。所有主动和被动卷入这一历史性潮流的中国企业，无不面临前所未有的机遇和挑战——它们的市场从未像今天这样广阔，它们遇到的竞争也从未像今天这样激烈。尽快提高企业的国际和国内市场竞争能力，是中国企业的当务之急。

公共关系是现代企业参与市场竞争的有力武器。从公共关系 80 年代初期引入中国开始，中国大地涌起了多次“公关潮”。无论是公共关系的理论还是实践，都获得了极为迅速的发展。越来越多的中国企业意识到，公共关系可以极大地提升企业的竞争力。

本书正是从这一实际需要出发来编撰的。它既是最新公关理论的系统总结，又是公关实务的操作指南。它从不同侧面介绍国内外知名企业如何应用公共关系在市场经济中提高竞争力，分析它们的成功范例和经验，并加以理论化。

全书分四篇，共十五章：

第一篇，公共关系与企业竞争力。着重说明公共关系与企业竞争力之间的相互关系，主要从公共关系与企业形象、公共关系与企业凝聚力、公共关系与企业市场营销、公共关系与企业危机管理等几个方面阐明公共关系如何提升企业的市场竞争能力；

第二篇，企业公共关系实务及技巧。从公关实务的高度出发，运用最新策划理论，分三个阶段说明公关策划的操作程序和技巧，旨在从一般意义上阐明如何通过公关提升企业竞争力；

第三篇，行业公共关系。将企业按生产性、商业、运输业、旅游餐饮娱乐、金融企业分类，揭示它们各自的特点及公关操作中的不同侧重和技巧，它是不同行业企业通过公关提升自身竞争能力的有益参照；

第四篇，公共关系专题实务。主要介绍企业公共关系的几个特殊领域的技巧和方法，为企业财金公关和国际公关的展开提供借鉴。最后介绍企业公共关系的误区，分析企业公关活动在认识、操作和技术上的误区及避免之道。

本书融理论性、知识性、趣味性、实践性于一体，深入浅出，具有较大的可读性。书中选用了大量案例，富于信息量和新鲜感。

在本书的写作过程中，参阅了大量国内外公关领域及相关领域的专著和文章，同时北京图书馆、中国人民大学图书馆为本书的资料收集提供了大力帮助，在此一并表示感谢。

《企业竞争焦点文库》

总序

于光远

企业的竞争力，是市场经济条件下企业面临的根本问题。目前我国企业的竞争力至少在两个方面具有重要意义。第一，它关系到国有企业的生存和发展。计划经济下的国有企业，没有多少竞争的压力。随着改革开放和市场经济的发展，国有企业面临着越来越激烈的竞争，包括非国有企业之间的竞争和国有企业之间的竞争。总的说来，国有企业的经济效益差，亏损十分严重，主要原因是很多国有企业在市场竞争中处于劣势地位，国有企业如果不能尽快提高竞争力，就很难摆脱困境，获得生存和发展。第二，它关系到年资企业的生存和发展，对外开放的扩大。使年资企业受到国外进口产品和外商投资企业的双重冲击，特别是国外跨国公司的大量进入，普遍带着名牌商标和市场信息，在经济规模、技术水平、经营管理和产品质量等方面都具有明显优势，年资企业如果不尽快提高竞争力，将难以经受这种外来的巨大冲击，比如在饮料行业，目前在苦苦抗争的内资企业就已所剩无几。这样看来，通过出版图书的形式，系统地研究企业竞争力问题，多方面探索提高企业竞争力的途径，是有重大现实意义的。

《企业竞争焦点文库》包括《建造企业帝国——市场竞争与管理新观念》、《高人出高招——市场竞争与企业营销》、《名牌打天下——市场竞争与企业品牌人》、《企业全面出去——市场竞争与多角经营》、《胸有百万兵——市场竞争与企业公关》、《百战百胜——市场竞争与企业决策》、《企业家的雄才大略——市场竞争与企业领袖》、《托起辉煌——市场竞争与企业文化》等书，主要是从不同侧面介绍国外企业如何适应市场竞争和提高竞争力，分析国外企业的成功范例和经验，并加以理论化，概括出其中带有规律性的东西。这对于引导国内企业提高竞争力，是有一定指导意义或参考作用的。但是，上述这些方面只是从企业经营管理的角度研究企业如何提高竞争力，目前我国企业竞争力低的更深刻原因是体制问题的影响，国有企业从根本上说还应该从改革中探索提高企业竞争力的途径。我认为出版社和主编还应当考虑出一些研究“企业改革与竞争力关系”的书籍，把企业改革与经营管理结合起来研究企业竞争力，才能真正有效地、全面地促进企业提高竞争力。

郭克莎受广东旅游出版社的委托，主编这套《企业竞争焦点文库》丛书。他不仅负责丛书的整个设计，邀请有关的作者撰写书稿，还要写出每本书的审读意见和每本书的序言。现在他告诉我，他，丛书编委会和出版社都十分希望我能够为丛书写个总序。郭克莎是我的学生，我欣然答应。

胸有百万兵

第 1 篇 公共关系与企业竞争力公共关系就是通过有计划、
坚持不懈的努力以建立和保持一个企业
与其公众间的亲情与相互理解。
而理解则是公共关系赖以存在和发展的根本依据。

第 1 章 公共关系总述

第一节 公共关系概述

一、公共关系的历史

现代公共关系是 20 世纪的产物。作为一种专门的行业或事业，它的历史只有短短的几十年。然而它在今天的飞速发展和广泛应用，则是它的先驱者们——艾维·李、爱德华·伯奈斯、彭德尔顿·达德利、约翰·希尔和卡尔·拜奥尔等人所意想不到的。

艾维·李是现代公共关系的创始人。他是一位经济专栏作家。1906 年美国的无烟煤矿业正处在罢工的严峻时刻，由于公司在处理罢工事件时采用了暴力手段，引起了社会各阶层公众的指责，尤其遭到了新闻界的猛烈抨击。艾维·李建议公司要改善各种关系，特别是与新闻界的关系。他利用新闻工作的经验和作为经济专栏作家从工商界得到的知识，致力于更好地沟通企业界与报界的关系。他坚持要求他的当事人要对报社坦诚相见，无论是好消息还是坏消息，只提供真实的消息。他的真诚和实事求是的态度，获得了各方面的信任。在洛克菲勒财团面临严重劳资纠纷时，艾维·李遵循“讲真话”原则，改善各种关系，使这位世界上最富有的人（约翰·D·洛克菲勒）在公众心目中的形象从一位冷酷、贪婪的大亨变成一位乐善好施的慈善家，这显然是成功的公共关系的一个典型例子。后人称艾维·李为“公共关系之父”。

像许多其他的先驱者一样，约翰·希尔早年也是广告商，后来才成为知名的公共关系顾问，并创立了伟达公司，并著有《成为一名公关先生》一书。他发现，大多数工业公司的官员都不喜欢新闻记者，也不愿提供任何新闻，那些有新闻可提供的人又不知如何提供。这使得大多数公司需要在和新闻界关系方面得到帮助。希尔认为，企业家抱怨新闻媒介，对他们怀有敌意的原因在于他们对新闻界怀有敌意，所以需要的是更加开诚布公和坦率，换句话说就是需要更好的沟通，这就是公共关系的实质。

公共关系的发展离不开杜邦、通用等世界知名大公司的大胆实践。杜邦公司是最早设立公共关系部的公司之一。它以制造炸药起家，第一次世界大战后虽然也生产其他产品，但仍然被公众认为是一家军火制造商。公司在偶然发生爆炸事故时，又拒绝提供任何情况，因此很难改变公众的印象。然而在成立了新闻办公室后，它的形象开始改变。新闻办公室采取坦率和开诚布公的方针，甚至鼓励报界和公众来公司检查、参观，以证明它已经不再是军火制造商。杜邦公司现在已被承认是“通过化学为美好的生活生产更好的东西”的重要厂家。

1929~1933 年资本主义世界经济大危机中，艾维·李的名言“对公众有益的，从长远来看对企业也同样有益”和公共关系倡导的互利互惠原则，成为西方世界从大萧条的危机中获得生机的“科学良方”。这不仅推动了公共关系事业的大发展，也把美国的公共关系推向了西方世界。

第二次世界大战给社会环境带来了急剧的变化，从而促进了公共关系的大发展。公共关系在军队、工业和其他有关领域内的作用迅速扩大。

本世纪 40 和 50 年代，各国政府不断加强对工、商业的管理，过去由个人或私人机构负责的许多社会问题现在越来越多地由政府管起来。教育水平和公众参政意识的增强，引起争取公民权利、保护环境、保护消费者利益等社会运动。各种组织和机构越来越承认得到公众支持和公众对话的必要性。

这些因素推动着公共关系事业的飞速发展。

50年代以后，公共关系的面貌发生了许多变化，两个最显著的特点就是对学科化和职业道德的强调。到1960年，美国的公共关系从业人员从1937年的5000名猛增到10万人，公共关系咨询公司从1937年的250多家增加到1350家，75%的大公司设立了公共关系部。

到了80年代，迅猛的信息革命成为公共关系的主要推动力量。至1985年，全美职业公关人员已超过15万人，遍及实业界、政府、军队、宗教、教育及社会各类社团组织。公共关系公司已超过2000家。

二、企业公共关系的含义

以下给出的是一个应用较为广泛的定义：

公共关系就是通过有计划、坚持不懈的努力以建立和保持一个企业与其公众间的亲情与相互理解。

这是一个修正过的英国公关学会的定义。这一定义包括如下两个要点：

1、公共关系是有计划的活动。

成功的公关活动向来都是按照周密的计划有条不紊地进行的。许多公关活动之所以效果不好，是因为它们是偶然发生的，而不是精心策略规划的结果。公关活动的有计划性使它区别于其他一些类似的活动。

2、理解是公共关系的主要目标。

人们普遍对公共关系存在着一种误解，即认为公关的目标是借助于媒介，获得令人喜欢的形象、良好的舆论气氛或是赞扬。而实际上，大多数公共服务企业，如邮电局、供水供电部门等，经常要应付许多不利的局面。这些企业是为大众服务的，他们很难使所有的人在任何时候都感到满意。他们努力得到的并不是完全赞同，而是理解。

理解是人类社会在协调各种关系中所显示出来的理性状态。用哲学的术语来讲，理解是一种正确的、把握了事物本质的认识，而知道只是一种对事物表象的认识。理解是支持的基础。不理解一样东西，就不可能真正地维护它。夫妻双方如果缺乏理解，则很难真正维系一个家；股东对企业缺乏理解，甚至有误解，则企业可能因此而倒闭。公共关系的目的是为了在交流中获得公众的理解和支持，而理解则是公共关系赖以存在和发展的根本依据。

英国公关学会提出的“公关转变模式”，能够很好他说明企业公关的主要目标——理解。见下图：

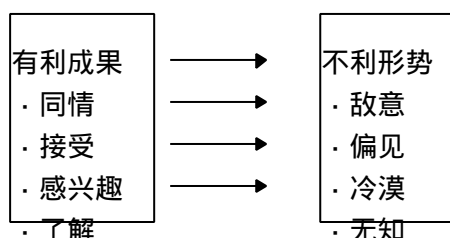


图 1.1 公关转变过程

当借助于信息沟通变不利形势为有利成果时，其成效正是公关的主要目标——理解。这一属性说明公关不同于销售、广告、推销等这些说服性的活动，而同时又说明它能够有助于企业的各个职能部门的成功，不管它是人事

部门，还是市场营销部门或是财务部门，因为缺乏理解的企业是很难生存发展的。

公众的敌意是最不利于企业生存和发展的因素。公关的主要目标之一就是努力降低企业受敌视的程度，变敌意为同情——某种容忍和理解的态度。敌意可能来源于多种原因：害怕、误解和错误信息。而公关则通过多种形式的信息传播，消除公众的此类非理性观念，使企业即使没有赢得所有人的支持，也得到了同情。电子计算机刚刚在市场上出现时，很多人对它持敌视态度。然而经过长期的宣传教育以及计算机本身的不断发展，人们逐渐意识到，这种操作越来越简单、功能越来越强的机器对工作、学习和生活的帮助非常之大。现在即使不是每个人都能熟练地操作计算机，也很少再有人对它持敌视态度了。

相对而言，变偏见为接受则要更加困难一些。偏见一般存在的时间较长，往往源自儿童期的教育、周围环境、受教育程度和其他一些非常强有力且很早的影响。达成理解需要双向交流，而偏见恰好就是这个双通道中的障碍，它使广告等传播方式很难对这些公众产生预定的影响，而公关在传播信息和教育方面的努力却可以疏通交流中的障碍，做得比广告更为成功。

冷漠常常来自于公众思维的情性或在社会压力下一种自卫性的抗拒。改变公众冷漠的态度，让他们愿意了解情况，这是企业与公众达成理解的前提，从而也是公关的基本目标之一。在这里，公关与广告等促销宣传之间的区别就表现得更加明显；除非广告对象已从消极态度变为感兴趣的积极态度，否则广告将没有任何效果。

很难期望每个公众都是企业所涉及领域的专家，无知常常是企业推销无名商品的主要障碍。这种障碍并不总是能够通过大量的广告投入而得以消除。媒介和广告公司获得巨大利润，而推销者收益甚微的情况时有所见。在这里，公关的市场教育作用能够做好市场准备，使市场更有可能对广告做出反应。

案例：英国的辛克莱尔公司在推出它的 C5 型电动三轮摩托之前，没有通过公关做好充分的市场准备，更没有注意到关于另外一家公司即将推出电动小汽车的暗示性报道。结果当这种 C5 型车的广告播出时，人们对它的期望已经破灭了。这个例子说明，做广告很难卖出不为人知的商品。

对一个企业而言，敌意、偏见、冷漠、无知这些不利因素几乎总是存在于其公众之中。公关的主要目标就是变这些不利形势为有利的成果，建立企业与公众之间的理解。

三、企业公共关系的基本功能

公共关系具有三大基本功能，即采集信息、传播沟通和教育说服。

1. 采集信息。

任何企业的生存和发展都离不开信息。在现代社会，信息已成为企业的基本构成和发展的必要条件。采集企业内外部环境信息是公共关系的基本功能。

公关活动所采集的信息内容十分广泛：

(1) 企业内部信息。主要指企业内部员工的素质、行为和态度等。对内部信息的采集和分析，可以使企业的内部管理工作建立在现实的基础上，有助于确立企业内部的和谐关系和创造良好的工作环境，增强企业凝聚力和向

心力，从而更好地发挥企业的各项功能。

(2) 企业形象信息。指社会公众舆论对本企业的全部看法和评价。只有把握了企业的整体形象，才能使企业对未来发展的决策建立在科学的基础上。广泛收集公众对企业正反两方面的意见，是公共关系活动的主要内容。

(3) 政策指导性信息。主要指与企业直接或间接相关的政府的各项方针、政策、法律、法规和—些规定、惯例以及政府部门、企业主管部门、财税、工商、金融、审计等有关部门的信息。这些信息的收集，对于企业的发展是至关重要的。

(4) 市场信息。在市场经济条件下，市场是企业得以生存和发展的基础，因而收集市场信息，对企业非常重要。这些信息主要包括：市场竞争方面的信息；消费者心理，消费习惯意见、态度等需求信息；市场价格信息；技术情报、收入变化、国际贸易等其它方面的市场信息。

(5) 其他方面的信息。企业所处环境的复杂性决定了环境信息的复杂性。教育、自然资源、生态环境、人口、军事、文化、科技等，都会对企业产生直接或间接的影响。这类信息也是企业必须收集的。

公关人员采集信息的方式多种多样，这也是由企业所需信息的广泛性所决定的。这些方式包括观察法、访谈法、问卷法、普查法、抽样调查法、态度测量法、个案法、实验法等直接的方法和通过各种现成的统计资料、调查报告、报纸、电视、广播、书刊、文件等获得信息的间接法。其具体内容在第二篇中会详加说明。

2. 传播沟通。

企业不可能孤立地存在，它需要公众的理解和支持，而这又主要取决于企业与公众的信息交流。传播沟通则正是企业将特定的信息准确地传达给公众。并使公众接受的过程。这是公共关系最基本的功能。

公关人员将企业的决定、意见、政策、措施等通过特定的媒介及时传达给有关公众，并对上述信息做出解释，以便公众能更好地理解。

媒体的选择对于传播沟通的效果至关重要。恰当地利用报纸、杂志、广播、电视、电影等传播媒介，是公共关系工作的一项重要内容。

公共关系的传播沟通功能与一般性的传播沟通的区别在于它的极强的目的性和计划性。首先，它是有目的的传播。企业希望通过这种沟通传播将它所希望公众获得的信息传播给公众，并能在公众中产生预定的（通常是有利于企业的）反应。同时，信息传播的计划性则是确保该目标得以实现的必要保证。任何有效的沟通传播都是周密计划和严格控制的产物。

3. 教育引导。

公共关系的主要目标是企业与公众之间的理解。这一目标在很大程度上是通过教育引导实现的。

公共关系的教育引导功能首先表现在对内部员工的教育和引导上。良好的企业形象与和谐的内部关系需要企业内部全体员工的共同努力。公关人员必须通过各种方式对企业成员进行教育和培训，特别是要进行公共关系技术和公共关系实务方面的教育。其主要内容包括：培养员工对企业的责任感和归属感；培养积极、主动、负责、勤劳的工作态度；培养坚韧不拔、勇于和善于克服困难的奋斗精神；培养组织性和纪律性；培养团队合作精神。

公共关系的教育引导功能还表现在对外部公众的教育和引导上，这即是通常所说的公共关系的市场教育功能。通过对外部公众的教育和引导，使公

众由怀有敌意到抱有同情，由坚持偏见到可以接受，由态度冷漠到较感兴趣，由对本企业无知到有所了解，从而达到企业与外部公众间的充分理解。这些目标很难通过单纯的传播沟通达到，而在很大程度上是一种教育引导。公共关系这种不可替代的独特功能使它成为广告、推销等方式不可替代的必要存在。

第二节 公共关系与中国企业的竞争力

一、世界公关格局中的“中国现象”

近二十几年来，公共关系事业在全世界范围内获得了突飞猛进的发展。在这样的国际大环境下，中国的公共关系事业虽起步甚晚但其发展之迅速却是世界罕见的。在短短十几年里，中国公共关系经历了由传播、兴起，到高潮，冷静反思，再到创新发展的巨大跨越。这样的发展轨道，在世界公共关系发展史上形成了独特的“中国现象”。它宛如世界公关发展格局中的一朵奇葩，正在引起国际公关界的广泛兴趣和普遍关注。

（一）公共关系在中国的传播和普及

随着国门敞开，萌生于西方世界的“公共关系”，带着浓烈的现代气息，漂洋过海输入到中华大地。80年代初，公共关系的观念出现在深圳经济特区的中外合资企业。不久，深圳大学率先开设了公关课程。现代公共关系，作为一门独立的学科被引入中国，并引起了人们极大的兴趣。

之后的几年是公共关系在中国广为普及的时期。据公共关系专家萨姆·布莱克教授估计，在中国约有100000人从事公关工作，大约有500000人接受过公关普及教育，几乎所有大城市都成立了公关协会。另据估计，目前我国公关的专门机构达上千个，全国开设公关课的各类院校约有408所，有13所高校设立了公共关系专业。全国性的公关组织已成立，几乎所有省、市、自治区、计划单列市都成立了公关协会。自1986年以来，中国已出版了200多本公关书，创办了《公共关系报》、《公共关系导报》和《公共关系》杂志等报刊，它们的影响日益扩大。

中国大地，涌起了一股“公关潮”。

（二）公共关系实践的大发展

中国新一代的企业，以其敏睿的洞察力很快就发现了公共关系在提高企业竞争力方面的巨大实践意义。在东部沿海城市的企业中出现了中国第一批公关小姐。人们由对公共关系的兴趣走向运用公关的手段，并使其商业化。一些有现代经营意识的大中型企业走在前面，而后发展到政府、商业、科技等各个领域。在此过程中，诞生了专业的公共关系公司。到1992年，这样的公关公司（事务所）已达到45家，其中一些已与海外公关公司建立联系，开展国际交往。

但是，中国公关事业的发展并不是一帆风顺的。由于“选美”风盛行和世俗偏见，高尚的公关事业随之发生扭曲。一些人基于对公关的浅薄理解，使公关活动在低层次上运作。在不少公众心目中、存在对公关的误解和抵制，甚至一些公共关系从业人员，在认识和具体操作上也存在不少误区和偏差。

改革开放十年春秋，年轻的中国公关在迅速成长，但也在“冷”和“热”的交替冲击中步履维艰。进入90年代，中国又出现了新的“公关潮”。在这期间，公共关系理论工作者和实务工作者，在冷静反思后逐步开始探索适合中国国情的、有中国特色的社会主义公共关系。

二、有中国特色的公共关系理论及实践的发展

近三四年来，公共关系的实务工作者和理论研究者。进一步重视在对外国的公共关系理论引进和借鉴的同时，对中国历史上的公共关系思想和

实践，特别是对中国传统文化中的精华和关系处理方面的案例进行研究，围绕为改革开放和发展经济、建立市场经济体制服务，注重发展适合中国国情的公共关系，不断总结经验，进行理论升华。

理论和实践两方面的努力已初步勾勒出有中国特色公共关系的基本模式：

（一）中国公关的目标特色

中国公共关系是以为经济建设服务、为改革开放服务为目标。中国的公关是伴随着改革开放的步伐发展起来的，中国经济建设需要公关为之服务，中国公共关系事业的发展，需要在中国经济建设中发挥出更大的能量。

（二）中国公关的思想文化特色

中国传统文化中早就具有的许多关于“公关”的思想，例如“民为邦本”的人文思想，“和为贵”的人际关系原则，“重文轻利”的劳动道德，“讲恕道”的待人美德，……它们是民族思想文化的优良传统，体现了现代公关的基本思想。它们是有中国特色公共关系的基础。

（三）中国公关中的职业道德特色

在我国，无论哪一种行业，都是社会主义建设的必要组成部分。因此，我国任何一个公关组织和公关人员的职业道德，都必须体现社会主义精神文明的本质特征，遵循社会主义道德规范。

（四）中国公关的媒介特色

在我国，大众传播媒体和国外有很大不同。新闻、出版、电视、广播、报刊，多具有官方和半官方的性质。传播、宣传等舆论导向是在党和政府方针、政策指导下的组织活动，具有真实性和相对权威性。一般说来，中国新闻媒体大多不是以盈利为目的，而是把社会效益、社会发展放在首位，因而大部分大众传播媒体具有较好的形象和社会影响力。

三、中国公共关系的未来发展

（一）90年代最后5年，中国公关展望

本世纪最后一个5年，将是中国公关事业理论与实践“双丰收”的黄金时期，中国公关将呈现出如下趋势：

1. 公关活动主体多元化。不但企业求生存发展需要公关，其他经济组织，政治组织、文化组织、群众组织和宗教组织，同样需要公关以内求团结、外求发展。公关活动的主体日趋多元化。

2. 公关从业人员专业化。公关人员需要具有必要的公关基础理论知识和具备娴熟的专业技能。从简单的新闻宣传到大型活动的策划，从协调政府关系到社会公益赞助，从危机管理到上市公司的信息传播，从时尚公关到高科技公关，从环境公关到艺术（体育）活动公关，公关内容无论在广度还是在深度上都会有相当的发展。而经验的积累，将大大提高公关人员的专业水准，并使他们熟练掌握有关公关操作技巧。

3. 公关业务范围国际化。中国对世界开放，世界对中国开放。今后5年，对外政治经济文化交流必将日趋频繁，世界经济一体化进程也将加快；同时，跨国性的争议和纠纷也会增加，中国公关的触角必将伸向世界各地。

4. 公关民族化。公共关系学作为一种文化，首先就要受到民族传统文化的影响，打上民族文化的烙印。中国公关的发展，必然体现中国国情，体现民族的特色，走同民族历史文化传统相结合的道路。

（二）中国企业公关大走向

在现代经济活动中，以传播、沟通为特征的公共关系，是决定企业成败存亡的重要因素，也是提高企业竞争力的基本手段。未来的中国企业公关呈现出如下走向：

1. 公共关系的形象管理功能将进一步加强。

中外公共关系实务发展的经验已经证明：公共关系具有形象管理的功能。1995年可以称为中国企业的“形象年”，一批走在市场经济前列的企业相继导入 CIS，并获得不同程度的成功。在今后几年中，中国企业将会更完整地理解公共关系的这一功能，视企业形象、信誉为自己的生命，并对其进行更专业化的管理。形象管理是一个过程，是一种有深度和广度的战略性工程。形象管理功能的加强，有助于将企业公关提升至企业的战略管理层，今后的公关人员将会就影响企业的社会、政治和经济等更广泛的问题，向企业领导人提供管理咨询。

2. 公共关系将与其他营销手段整合运作。

企业公关的最终目的在于提高企业的经济和社会综合效益。从西方发达国家的情况看，公关作为一种营销传播手段运用更加广泛。我国今后企业公关的一大趋势就是更加贴近企业的市场营销，它将与其它营销手段如广告、大型活动（事件），包装设计和直接行销等整合运作，直接服务于企业和产品的市场竞争。这也就是目前国际上流行的“整合市场（营销）传播”新概念，其最大优势在于协调一致地用一种声音说话，即用多样化的传播行销手段，向消费者传播同一诉求。这无疑有助于企业实现资源的合理配置，使其以相对低成本的宣传投入产出高效益。

3. 电脑新技术将走入企业公关服务领域。

随着国际互联网络 INTERNET、多媒体时代的到来，电脑新技术将对企业公关（传播）产生革命性的影响。未来的企业公关将得到多种电脑技术的服务性支持。如：编辑传送员工通讯、对外介绍企业、推出新产品和服务、市场调查、发布新闻、监测媒介等。企业与公众的双向传播交流将变得更及时、更充分。电脑新技术的发展有利于降低企业的传播宣传成本，并使企业公关的不少内容趋于规范和程序化。

4. 企业公关日趋职业化。

企业内部公关部的设立和专业性公关公司的出现标志着公关的职业化。社会将对公关行业进行法规化定义与管理，公关职业道德将引起社会各界的广泛关注。随着企业公关逐步向高层次、专业化方向发展，在我国企业内将出现一批懂得企业管理、精通公关业务、熟悉传播技巧的职业公关人，他们将是

中国特色的公关事业的实践者和创造者，也是推动中国企业走向现代化的中坚力量。

中国的公共关系事业方兴未艾，具有极其广阔的发展前景，是充满希望的豪迈事业。公关将会推动中国企业以崭新的姿态步入 21 世纪，并以辉煌的业绩屹立于世界企业之林。

企业形象是公众对企业产生的总的印象，

是公众的一种主观看法。

公共关系人员所做的就是把企业形象清晰地、准确地传达给公众，
增进公众对企业的了解和理解。

这样做有助于消除公众因无知而对企业产生的误解和敌对，
从而在客观上提升了企业在公众中的形象。

第2章 公共关系与企业形象第一节 公共关系与企业形象的关系

一、“形象竞争”时代的来临

美国哈佛大学一位学者曾经说过：“15年前企业是在价格上相互竞争，今天要在质量上相互竞争，而明天则是形象上相互竞争。”他的预言无疑应验了。在物质生活水平较高的西方社会，人们都已不太斤斤计较价格，产品的相似之处又多于不同之处。因此，公司的形象就变得比产品价格更为重要，成为企业竞争力的决定性因素。

在中国，随着改革开放的不断深化和商品经济的飞速发展，以需求约束为主的买方市场逐渐形成。面对竞争压力不断加强的市场，企业竞争的手段也越来越富于艺术性。现在一个企业的产品占领市场，被广大消费者所接受，单单“物美价廉”是不够的，还需要有良好的企业形象。中国的企业家们已越来越重视塑造和推销自己的企业形象。可以说，“形象竞争”时代已经来临。

所谓企业形象，就是指公众脑海中的印象而言。具体说来，企业形象是公众对企业的总体的、抽象的、概括的认识和评价，它是企业现实的一种理性再现，也是企业同公众进行信息沟通、联络思想的工具。

良好的企业形象将是“形象竞争”时代企业致胜的关键，这表现在：

（一）良好的企业形象使企业产品更具市场竞争力。

如果一个企业为社会公众所信赖，那么，消费者也自然会信任这个企业的产品以及服务。日本松下、东芝、索尼等电器公司在中国消费者心目中形象美好，从而消费者都比较信任这些公司的产品，因此它们的产品也相应地在中国市场上有较大的竞争力。

如果一个企业以往在消费者心目中留下了美好的印象，则这种预存的印象将会促使消费者在未使用该企业所推出的新产品时，就有对其趋于认同的态度。在决定购买时，经验、直觉和预存的印象往往起着主导的作用。日本索尼电器系列产品、美国宝洁洗涤系列产品之所以都能较快地被消费者接纳，是因为消费者信赖这些老字号的企业，并由此推及它们的新产品。

（二）良好的企业形象有助于稳定和吸引人才，形成企业的人才优势。

企业的竞争归根到底是人才的竞争，因此企业竞争力的根本源泉在于企业有高素质的员工。良好的企业形象对内形成良好的、有助于人才一展身手的企业的内部环境，对外形成良好的企业外部经营环境，展现出长远而动人的发展前景，从而对人才产生极大的吸引。日本松下电器、美国克莱斯勒汽车、德国西门子电子元器件……这些世界知名企业及其产品，之所以能够在市场上经久不衰，与他们内部各种高素质的人才密切相关。他们已有的声誉又进一步吸引高素质的人才加盟企业，形成良胜循环态势。中国的“四通”集团公司，作为一家民间企业组织，短短几年中能取得如此令人瞩目的成绩，固然是因为它起步于高素质人才，更因为它优秀的产品、周到的服务、高尚的职业道德所形成的良好企业形象有助于进一步集聚新的人才。

（三）良好的企业形象有助于取得社会各界公众的支援和帮助，使企业更具竞争力。

企业的发展，要与环境进行密切的接触，与各种人和组织发生方方面面的联系。企业要从上游企业采购原材料，要从资金市场和金融机构筹措资金，

要有经销商推销其产品,还要求有一定的自然生态环境、良好的社会治安……也就是说,企业的生存和发展,单靠企业本身是无法做到的,而是需要社会各界公众的支持和帮助。企业越是有能力获得这些支持和帮助,其市场竞争力也就越强、良好的企业形象能够帮助企业做到这一点。

案例:创造太阳神奇迹的魔术之手。

广东太阳神集团公司几年前还是一家默默无闻的乡镇企业,原名为广东东莞黄岗保健饮料厂,其产品市场销售平平。1988年,该企业的年产值为520万元,然而到1990年年产值增至4000多万元,1991年达到8亿元,1992年竟达到12亿元,四年间翻了两百倍!

太阳神经营的奇迹后面,是怎样一只魔术之手呢?那是企业形象的奇妙功能。

1988年,太阳神请专家对本企业的形象进行凝聚、提升、再创造,产品以红色圆形和黑色三角为基本定位的崭新形象出现在市场上,面目焕然一新,给人留下深刻的印象,迅速取得了消费者的认同,成功地开启了市场大门。

随着企业形象和知名度的提高,太阳神由以前的业务员上门推销转为代理商付订金、订货期两个月的局面,资金回宠可喜地迅速。其良好的企业形象也得到银行贷款的大力支持。结果太阳神的市场覆盖面更广,公众、政府的支持也更为有力。“太阳神”正向食品、药业、房地产、贸易等更宽广的经营领域迈进。

二、公共关系与企业形象

企业的理想是在所有面对的社会公众中都有良好的形象。当然,100%地实现这一理想是不可能的,它实现的程度取决于企业本身和公众两方面。如果企业本身的形象是好的,它在公众心目中的形象才有可能是好的,同时,企业只有将它本身良好的形象准确地传达给公众,才能在公众心目中树立良好的形象。换个角度来说,也可能一个企业在人们心目中有个坏的形象,这或许是因为该企业被人误解了,或许因为其实际就是这样。通过公关技巧能够消除公众误解从而改善企业形象,同时,公共关系也助于企业自身改变形象。具体表现在:

(一)通过公共关系工作的有效传播与沟通,增进公众与企业间的理解,提升企业在公众心目中的形象。

从一定意义上来说,企业形象是公众对企业产生的总的印象,是公众的一种主观看法。由于每个人对企业的了解和经验各不相同,企业形象也将因人而异。公共关系的任务就是要提高公众的知识和经验——这里我们又回到“理解”上来了——他们尽可能地使这个企业给人以清楚及正确的印象。这样做的结果并不一定导致钟爱,但它有助于消除公众对企业的误解和无知,导致互相理解和宽容。在企业的经营活动中,缺乏清晰的企业形象是冲突和误解的根源所在。有时在媒介与公关之间甚至也存在荒谬的敌对情绪,这正是由于双方均不了解对方的形象。

公共关系人员所做的就是把企业形象清晰地、准确地传达给公众,增进公众对企业的了解和理解。这样做有助于消除公众因无知而对企业的误解和敌对,在公众与企业之间形成相互理解和宽容,从而在客观上提升了企业在公众心目中的形象。

（二）通过卓有成效的内部公共关系工作和对企业领导者提出恰当的建议，提升企业自身形象。

在提升企业自身形象方面，公关经理和公关咨询人员常常提出应当如何改正的建议，他们的建议也往往是切中企业时弊的。以公共关系的信息搜集功能为例。

产品形象是企业形象的基础，产品形象的好坏，取决于产品自身的质量。用市场经济的观点来看，这里所说的产品质量是指产品能够满足消费者公众的某种需求所具有的特征，即产品的适用性。这种适用性并不是企业家主观臆断的，而是通过市场信息所掌握和了解的。不断开发新产品可谓是树立企业良好形象的又一基础工作。不断推出新产品是企业富有活力和具有竞争力的表现。在市场需求千变万化、竞争日趋激烈的情况下，开发新产品同样离不开市场信息，通过公共关系工作可以把握恰当的市场信息，使企业产品改良和开发立足于坚实的基础，从而有助于提升企业产品形象。具体而言，公共关系人员搜集企业原有产品在公众心目中的形象信息，发现企业产品形象的问题及其原因，并把它们同有关公众对产品的理想预期的信息一起提供给企业决策机构、使企业产品形象的改善有了恰当的方向和途径。

公共关系对提升企业自身形象的作用不仅表现在参谋和咨询方面，还表现在内部公关直接提升企业形象方面。企业外部形象是其内部形象的外在表现。企业内部各机构、人员只有精诚团结，上下一心，才有可能共同维护企业形象，并付诸努力提升企业形象。而且，企业内部强有力的凝聚力和向心力本身就是企业良好形象的一个重要组成部分，在这方面，企业内部公关能够发挥重大作用。

总之，有效的公共关系不但能够消除公众对企业形象的误解，形成宽宏和谅解，提升企业在公众心目中的形象，而且有助于企业自身形象的提升，因此公共关系对树立企业良好形象、提高企业竞争力是有力的推动。

第二节 公共关系与 CI

一、企业形象与 CI

“CI”（Corporate Identity）即企业形象识别。从理论上讲是运用整体传递系统，将企业经营观念和理念及时地传递给社会公众，是企业形象的统一设计，是塑造企业形象的一种方式或手段。CI 不仅是企业形象的战略，更是企业文化的战略，CI 将企业从表层视觉形象直到深层的经营理念都进行系统地规划，是一个帮助企业从经营宗旨、组织体系、市场策略、商品策略、公共关系、乃至人员素质方面，进行全方位综合治理的系统工程。

世界各国越来越多的企业导入了 CI，

CI 对确立崭新的企业形象产生了巨大的甚至是不可估量的推动力。1956 年，美国 IBM 公司率先问津 CI。30 多年来，象征“科技、前卫、智慧”的 IBM 公司通过 CI，在世界高科技领域中树立了“蓝色巨人”的形象，同时也体现了其经营哲学、品质感和时代感。这对 IBM 的常盛不衰起到了举足轻重的作用。继 IBM 之后，欧美许多企业纷纷效仿。日本的很多企业迅猛发展，也离不开 CI 的巨大作用。亚洲“四小龙”的不少企业在 70 年代末面临严峻的国际竞争挑战，也开始了 CI 的奋起直追。

80 年代中期，我国开始 CI 的整体策划，在十几年的尝试中，有些企业已迈出了可喜的第一步，比如“太阳神”、“燕舞”等集团公司，取得了较为突出的成绩，凭藉 CI 战略开创了较为光明的市场前景。

二、公共关系与 CI 的交叉性

CI 热的兴起大有取代这之前兴起的“公关热”韵势头。一些人认为，有了 CI，公关就处于从属地位了，公关是 CI 的方法之一。而同时又有一些人认为，CI 是公关的派生物，CI 应该服务于公关。

实际上，片面地夸大 CI 或片面地夸大公共关系的作用都是不恰当的。公共关系与 CI 之间存在着共同的内容，但二者不能相互替代，它们是相互交叉的两个系统，共同服务于提高企业竞争力这一目标。

首先，公共关系与 CI 的整体即 CIS（Corporate Identity System，企业形象识别系统）都与企业形象有关。在改善企业自身形象及其在公众心目中的形象方面，二者有着共同的目标和作用领域。

其次，公共关系需要企业形象识别系统，以加强公共关系工作的操作性、可视性。公共关系理论近年来发展很快，但在实践上不易操作，甚至有很多企业步入误区。其原因在于缺乏一套较为规范的操作方法，而企业形象识别系统恰好有助于弥补这一缺陷。

第三，企业形象识别系统也需要公共关系。企业形象识别系统在确定时要体现公共关系的基本原则，而且企业形象识别系统，需要被准确无误地传达给社会公众，让它们广为人知。公共关系在这方面可以发挥独特的作用。

案例：桑普电器公司通过公关活动树立企业形象。

北京桑普电器公司是生产小家电的知名企业。1995 年，该公司聘请北京凌波企业形象设计所为其导入 CI。恰逢意大利等足球强国的多支甲级劲旅访华比赛，在全国引起不小的轰动。在凌波企业形象设计所的策划下，桑普电器抓住这一机遇，大作“足球”公关文章：

在中国队与桑普多利亚队比赛之前，向国脚们赠送了足浴器，并将桑普净化器作为中国足协的礼物送给意大利大使馆和桑普多利亚队的官员；在国

安—AC 米兰之战中，设立了“桑普电器纪念杯”，组织啦啦队，赛后向国安队赠送了空气净化器；在国家队与佛罗伦戈队的比赛中，为了增强比赛的激烈程度，特设“罗马里奥——符宾攻守奖”，以刺激罗马里奥为荣誉而战；在国家队与佩那罗队比赛中特别设计的桑普电器卡通人在赛场上格外引人注目，它引队入场并进行了场间表演……一系列的活动引起了广大新闻界的极大关注。中央电视台、北京电视台、北京晚报、北京青年报、足球报、中国商报等多家新闻单位予以及时报道，使桑普电器树立了民族企业支持民族体育事业的新形象，从而极大提升了企业形象。获得了广大消费者的信赖和好评。

三、公共关系学与 CI 理论

美国的莱克斯·哈罗博士认为：“公共关系是一种独特的管理功能，它帮助一个组织建立并保持与其公众之间的交流、理解、接受和合作；它参与处理各种问题和事件；它帮助管理部门及时了解舆论，并对之做出反应；它明确并强调管理部门为公众利益服务的责任；它作为社会趋势的监视者，帮助管理部门与社会变动保持同步；它使用有效的研究方法和传播技能作为其主要工具。”公共关系学中传播沟通的技术、企业形象的设计、公共关系的程序与方法等构造了 CI 理论的基础。

公共关系强调以成功的人际关系、和谐的人事气氛、最佳的社会舆论，赢得社会各界的了解、信任、好感和合作，这同样也是 CI 的职能之一。

公共关系学认为：企业形象的形成主要取决于企业所提供的服务、企业的文化、企业的结构、企业的成员及企业的市场区域。企业形象形成后，会逐步影响公众对该企业的态度，而公众的态度将会支配公众对该企业的感情倾向、舆论和行为，而这一感情倾向、舆论和行为又反过来作用于企业形象。

公共关系理论中的沟通和传播技术同样是 CI 中的重要原理，如美国著名公共关系学者卡特利普和艾伦·森特在名著《有效公共关系》中所总结的 7Cs 原则，即可信性原则、归因性原则、有效性原则、清晰性原则、连续性原则、一致性原则、多样性原则、差异性原则，这些都是 CI 在传播企业整体形象时所应遵循的。

另外，公共关系中处理各种公众关系的方法（员工关系、顾客关系、社区关系、新闻界关系、政府关系等）；公关工作 I—P—D—A 的工作程序（即调查研究—制定计划—实施传播—评价效果）等等，也都是 CI 理论大厦的基石。

案例：40000000 美元买到的教训

雀巢（Nestle）公司是一家巨无霸跨国公司，总部在瑞士的沃韦。1982 年销售额达 136 亿美元，产品行销五大洲。作为一家饮誉全球的国际性公司，它的三大类产品是乳制品，速溶饮料和多种厨房用品。

雀巢公司的乳制品中，有一种供婴儿食用的奶食品，市场销售良好。不久，雀巢公司又向市场投放了一种糖质炼乳，这是一种为 6 个月以下婴儿准备的母乳替代食品。

二次大战后，婴儿食品的销售剧增。1957 年，发达国家出生婴儿 440 万，雀巢公司这年的销售额也创了纪录。70 年代，发达国家人口出生率降低，雀巢公司把开发和销售全力以赴转向第三世界，这里的人口正在急剧增长。

毫无疑问，雀巢公司对于许多第三世界国家来讲，都堪称是一家咄咄逼

人的市场营销商：张口大笑的白种娃娃图像昭示于婴儿食品筒的正面，劝诱年轻的妈妈们用这种食品喂养她们的宝宝。在各种广告和宣传资料中，婴儿食品被称为现代医学科学的象征，奶瓶喂养被尊崇为一种社会地位高的家庭的行为。

雀巢的促销活动，还扩展到内科医生和其他医务人员。它在许多国家雇佣妇女充当护士、营养师和助产士，这些人员被称为“奶护士”。她们走访婴儿的母亲，给她们送样品，说服年轻母亲不要亲自给孩子哺乳。她们身穿白制服，看起来一本正经，大大增加了人们对婴儿食品的信赖感。雀巢的代理商们还向医院、诊所免费提供样品、图片等，并组织医生护士讨论产品的质量和特点。

婴儿食品在发展中国家成了做广告最多的产品之一。这些国家的年轻母亲很容易接受广告的劝说。1951年，新加坡所有3个月的婴儿中，有80%是由母乳哺育的，到1971年只剩下3%。1966年在墨西哥，6个月内的婴儿由母乳哺育的，要比6年前减少40%。而雀巢公司生产的婴儿食品，销售额则以每年15~20%的速度增长。

但是，在繁荣中危机正在暗暗地酝酿：在第三世界中，卫生条件差，大量的年轻母亲文化素质也差，甚至看不懂这些新产品的使用说明。因此，滥用婴儿食品的现象非常普遍。她们从被污染的河里或井里取水，背回来存放在不干净的容器里。结果，婴儿食品与不干净的水相混合，再装进未经消毒的奶瓶，并使用了橡皮奶嘴。有些孩子的母亲为了“节约”，巴不得多加点水来稀释。由于细菌污染，营养不足等原因，1973年智利用奶瓶喂养的3个月以下的童婴死亡数。是母乳哺育婴儿死亡数的三倍。

同时，雀巢公司在第三世界开设的众多工厂，存在着严重的质量问题。1977年4月，哥伦比亚总医院早产病房里的婴儿死亡率突然上升。追根溯源，发现原因在于雀巢工厂生产的婴儿食品灭菌不严，但在原因查明之前，已有25个婴儿死亡。

同样是在1977年，澳大利亚卫生部报告，由于给婴儿喂食雀巢奶制品，134名婴儿得了严重疾病。政府官员估计，有2000万磅受到了污染的婴儿牛奶制品出口到了东南亚各国。

1974年，一个叫“向贫穷开战”的英国慈善组织，出版一本28页的小册子《杀害婴儿的凶手》，指责雀巢公司在非洲进行愚蠢的市场营销活动。不久，一个设在德国的“第三世界工作小组”又发行了德文版《杀害婴儿的凶手》指责雀巢公司的“不道德行为”。随着小册子的传播，公众开始认识到这个问题，并且日益关心起来。

面对指责，雀巢公司总部的高级职员大为恼火。他们自以为稳操胜券，便向法庭起诉，控告这些活动家败坏了雀巢公司的声誉。由此而进行的法庭诉讼持续了两年之久。引起了全世界对这本小册子的关注。关于一家赫赫有名的跨国公司控拆一个社会慈善组织的消息，成了各传播媒介争相报道的新闻。

最后，雀巢公司胜诉，但法院建议公司对自己的市场营销活动应有所检点。事后。公司的一名高级职员承认：我们打赢了这场官司，但我们的公共关系却遇到一场灾难。

随着两本小册子的发行以及雀巢诉讼案的出现，国际上形成了两个强烈反对雀巢的组织：“公司履行义务调查中心”和“婴儿食品运动联盟”。

与日剧增的困难迫使雀巢公司对其促销活动作出改变：产品信息必须承认母乳是最好的婴儿食品；促销和广告活动须征求专业医务人员的意见；护士制服只有专业护士才能穿。但是这种自我约束并不能减轻各方面的批评。自 1977 年以来，国际婴儿食品运动联盟登记在案的仍有 1000 多例违反上述“规定”的事件。1977 年 7 月，美国发生了一场联合抵制运动，并马上扩展到其他国家，持续了 7 年之久。

联合抵制运动得到美国 450 个地方组织的支持。在抵制最强烈的波士顿、巴尔得摩、芝加哥等地，成千上万的人签名抗议、呼吁从超级市场的货架上撤走雀巢公司的产品。

新几内亚 1979 年宣布一项严厉的法律，旨在抵制人造婴儿食品。世界卫生组织 1981 年 5 月制订了一项婴儿食品行业广告规定，不允许婴儿食品和其他断奶食品做广告或采取其他促销活动。

雀巢公司再也不敢忽视公众的谴责了。公司的公共关系部门被升级到公司职能办公室的位置。世界上最大的公共关系公司——希尔公司和诺顿公司也被雀巢雇来帮助解决问题。雀巢公司放弃辩白和对抗，采用一种新的措施：重新树立一个人道的、富于责任心和令人信赖的公司形象。

第一步，自觉服从世界卫生组织的市场营销规定，不再向母亲赠送样品，不再对公众进行产品广告宣传。

第二步，与药品管理组织合作，保证遵守其规定，停止向卫生保健行业进行婴儿食品推销。

第三步，谋求与新闻界合作。以前，雀巢公司与新闻界的关系一直讳莫如深。例如 1981 年的上半年，仅《华盛顿邮报》就发表了 391 篇批评它的文章。公司为了重新树立形象，对新闻界的批评变为：“开放门户，坦诚相待”。

雀巢公司最有效的补救措施，是成立一个 10 人专门小组，成员有深受众望的医学家、教士、群众领袖及国际政策专家，对公司执行世界卫生组织的规定进行公开监督；负责调查公众对公司市场营销活动的意见。

直到 1984 年初，历时 10 年的冲突和 7 年的抵制运动才缓和下来，多数抵制组织同意停止抵制活动。

这次抵制活动造成的损失难以准确计算。雀巢公司估计，因抵制受到的直接损失达 4000 万美元，加上其他相关的损失要远远超过这个数字。一家企业的公众形象如何，人们总以为是自然形成的。只是当灾难临头，不得不进行痛苦的反省时，才意识到“形象”乃企业之命脉，根植于公共关系之中。

雀巢公司无视公众，粗暴践踏企业形象，遭受灭顶之灾的事例，应该成为许多厂商的一针清醒剂。如果冲突涉及公共关系，坚持敌对立场是无济干事的。雀巢公司诉诸法庭的作法，虽打赢了官司，但只能是增加了对它的反面宣传。

公共关系学家帕根在分析该次事件时指出：“这一事件的教训是，任何一个组织不能缺少强有力的公共关系部门。如果一开始就重视公共关系技巧，就不至于闹出这场风波。”

公众形象问题只有依靠公共关系的原理解决。任何一个在公众敏感领域里开展业务的企业，都应当明确它对社会负有的责任。随时留心公共关系，才能有效防止各种形象问题。正是这些问题，多年来折磨着雀巢公司，使它难以解脱。

“公司公关项目必须与公司的目标相一致。”

应努力建立好的士气和好的态度。
所谓良好的公司与雇员（员工）的关系取决于公司对待雇员（员工）、公司
对待股东以及对待公司所接触的各商业团体的态度如何。

换言之，
公司工作的成效将取决于公司做事的方式以及可以
说明公司特点的方式。”

——罗杰·史密斯

第3章 公共关系与企业的凝聚力

第一节 内部公关与企业竞争力

一、员工凝聚力是企业之本

世界上一切人间奇迹都是由人创造的，人是企业最宝贵的财富。

这里所说的“人”指企业内部公众，主要是由企业员工组成。员工包括总裁以及仅次于他的第二、第三级管理人员，然后是大量负责基层管理工作的职能人员，最后是被称之为职员阶层的普通员工。他们从事法律、广告、金融、数据处理、公共关系等方面的工作，当然也包括那些企业临时性的雇员。

优秀的企业家都把员工看作是企业的财富，因为他们对企业的状况起着决定性的作用。罗杰·史密斯是美国通用汽车公司的总裁。当有人问他：“在通用汽车公司里，雇员（员工）是最重要的吗？”他回答说：“我们越来越善于同时与很多和公司有关的人打交道，而且不冒犯其中任何一个人。毫无疑问对公司来说，雇员（员工）暴起主导作用的独立群体，是企业的中心和动力。”

在早些时候的管理理论中，员工被视为同机器、厂房、土地一样的企业必要组成部分，他们是从属于生产线或工作的。企业的管理主要以工作为中心。然而，随着时代的发展，员工对企业的决定性作用越来越得到显现，以至于管理的重心已经由以工作为中心转向以人为中心了。如何鼓舞员工士气，充分发挥每一个人的积极性和创造性，如何使每一个员工都向着企业共同的目标努力，成为管理的首要任务。也就是说，员工的凝聚力是企业内部管理的主要追求。

日本的大多数公司都是让企业中每一个人都步步为营，设法把事情做得更好，以每一份微小的贡献促进公司的成功。这就像建造金字塔，或是观察蚁群移动一样：成千上万的“小个体”凝聚在一起，抱着同样的目标做“小事情”，结果可以创造出移山填海的奇迹。

二、公共关系与企业凝聚力

当美国企业向90年代迈进的时候，许多商业人士总是大谈特谈生产率一同，这是因为他们力图降低成本、保持盈利。

他们早就意识到生产率与凝聚力。凝聚力与企业内部公共关系之间存在着某种联系。

内部公关仅仅是为了通过增强凝聚力从而提高生产率吗？

实际上，这一过程不仅仅是出于实用主义的目的，往往也是为了“人”本身。

每个员工都是一个个体，每个人都会把自己所特有的个性、能力、技能、遗传特点和背景、个人的梦想、目标及所受到的挫折带到工作中来。员工总是希望能认同自己的企业，同时也得到企业的认同。他们是集体的成员，但每个人又是独一无二的，都有自己的荣誉和尊严，都有自我实现的愿望。

要在企业内部创造一种员工们都愿去为公司尽力工作的气氛，就要重视员工，重视他们的利益，重视处理好与员工的关系。这是内部公共关系的首要职责。

美国人埃德加·蒙森托·奎恩内是约翰·弗朗西斯·奎恩内的独生子。他的父亲于 1901 年创建了蒙森托公司。30 年代中期，埃德加成为他的圣路易·贝斯德公司公共关系项目的发起人。当时他的职责包括市场和广告两个方面。后来他成为总经理和董事长。1939 年，他在《组织与工作程序手册》中写道：“公司公关项目必须与公司的目标相一致。应努力建立好的士气和好的态度。所谓良好的公司与雇员（员工）的关系取决于公司对待雇员（员工）、公司对待股东以及对待公司所接触的各商业团体的态度如何。换言之，公司工作的成效将取决于公司做事的方式以及可以说明公司特点的方式。”

埃德加在 1934 年为公司内部出版物《时事》所写的一篇社论更能说明他的商业哲学：“每一个蒙森托的雇员（员工）都与本公司的命运息息相关。因此每个雇员都有权期望管理人员尽最大努力确保自己工作的长久性，并根据自己对公司福利和发展的贡献，给予适当的报酬。每个雇员（员工）还有更进一步的权利，即期望有一个安全、卫生和令人满意的工作环境。为了回报公司所做的一切，他必须每天诚实、忠诚地为公司工作。”

埃德加·蒙森托·奎恩内是一个为自己，同时又为公众谋利益方面的杰出人物。

具体说来，通过内部公关增强企业凝聚力主要围绕以下几个方面进行：

1. 以共同的信念和价值规范紧密团结各种各样有益于企业发展的人才，激励员工群策群力，上下一心。

共同的信念和价值观是对企业文化的高度概括。富有远见卓识的企业家把企业最深层的信念和价值取向凝炼成极具感召力、独创性的口号和精神标语，以此作为激励员工，增进团结的强大思想武器。实践证明，这种共同的企业信念和价值规范一旦形成，它把员工凝聚在一起的力量甚至要大过金钱和财富给人的吸引。正如美国国际商用机器公司（IBM）的总经理小沃森所指出的那样，任何一个组织要想生存并获得成就，就必须有一套健全的信念。一个组织基本的哲学、精神和原动力对公司成就的影响力远远超过技术、经济资源、组织结构、创新能力和时机等的作用。虽然后面这一切因素也具有很大影响力，但它们都比不上组织中的成员对基本原则的强烈信仰、诚恳笃行所产生的能量。

下表列出了日本四家著名企业的企业理念（见表 3.1）。

表 3.1 日本四家著名企业的企业理念

<p>日立制作的社训</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.诚...将优良产品贡献给社会 2.开拓精神...积极进取、独产自主。 3.和...尊重各人的意见、广与议论，不过以和为本。 	<p>CANON（佳能）</p> <p>目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.创造世界第一的产品、促进文化的提升。 2.创造成理想的公司，追求永远的繁荣。 <p>社风：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.拥有自发、自觉、自治的三自精神 2.以实力主义的格言，追求人才的运用。 3.互相信赖、促进了解，贯彻和的精神。 4.以健康与明朗为格言，促进人格涵养
<p>索尼精神</p> <ul style="list-style-type: none"> · SONY 是开拓者。 · SONY 的窗户永远朝未知的世界而开，充满活泼的气息。 · 做别人不做的事。 · 艰难、别人逃避的工作，SONY 勇敢地肩负，并将之企业化。 	<p>本田技研</p> <p>社规：</p> <p>本社立于世界的视野，应顾客之需求，生产价廉物美的产品。</p> <p>经营方针：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.常保梦想与青春。 2.重视理论、构想与时间。 3.热爱工作，使工作场所明亮清爽。 4.勿忘不断的研究与努力。

企业理念和企业精神是长期努力和积累的结果。公关人员的任务是帮助决策部门总结、提炼形成企业理念和精神，并以有效的方式对内对外广泛传播这一理念和精神，从而在企业内外普遍达成“理解”，这种理解对内有助于增强企业凝聚力，对外则有助于树立良好的企业形象。

2.通过创造良好的工作环境引导员工努力工作，并向着企业共同的目标奋进。

一般说来，企业内部工作环境包括：

（1）员工的成长环境。对员工而言，企业是他们成长的地方。奖励、升级、定期培训、任人选才等制度，为员工创造一种使他们健康成长的环境，使具有各种特长的员工能一展所长。

（2）信息交流环境。企业是一个信息富集的场所。要广设沟通渠道，形成企业内畅所欲言的民主气氛。通过座谈会、访谈、印刷品、录像、电视、幻灯、内部刊物等，形成信息广泛交流的内部环境。

（3）参与管理环境。让员工以主人的身份参与管理，有助于调动员工的积极性、创造性、增强企业凝聚力。在美国，设有全国性的建议制度协会，专为促进企业中的建议制度而工作。

（4）大家庭环境。员工的需求有多个层次和多个方面，因此，企业既要通过福利保障制度确保员工基本需求，又要重视情感的培养，把企业变成所

有员工的“大家庭”，使员工对企业产生真正的依恋，在企业中获得充分的满足。

创造良好的工作环境，其基本点是围绕人进行的。日本著名企业家松下幸之助曾经说过：“松下电器公司是培育人才的公司，并且兼做电器商品的生意”。这句话所体现的精神可以称作是企业内部公共关系金科玉律。

三、企业内部公关谋略

谋略1 “先为不可胜，以待敌之可胜”

企业在市场竞争中取胜的关键是首先使自己立于不败之地，然后抓住有利时机战胜对手。企业内部公关是企业“先为不可胜”的必要手段，为企业竞争致胜奠定基础。因此，企业内部公关应立足于整合企业内部整体价值观，为企业物质条件的完善，精神力量的提高创造条件，以强大的物质基础和良好的企业精神态势去征服公众，去赢得公众的赞誉。

谋略2 “上下同欲”

“同欲”即“人和”，指人员的团结、内部的和谐、观念的统一。一个企业的竞争力如何，人是决定性因素。企业内部公关如果能在企业内部创造出一种“上下同欲”的态势，使企业上下有一个强有力的统一的指导思想，有一种强有力的被全体员工认同、接纳的企业精神，企业活力，凝聚力就会不断提高，对企业内公众的感召力自然也会增强。

谋略3 “造势”

企业公关面对复杂、多变的环境和目标公众，要把公关的作用充分发挥出来，必须善于“造势”，善于根据企业内外部环境情况和变化，灵活机动地整合公众心理、心态为我所用。企业公关“造势”一般有两种形式：一是正向“造势”，即把企业有别于其他企业的特色、优势和长处公之于众，让更多的公众认识企业、了解企业，进一步实现整合内外公众心理的目的；二是“逆向造势”，运用“陷之死地而后生”计谋，成“因敌之利见我之害”策略，把企业所面临的挑战全部展示给企业成员或适当制造紧迫感。危机感，激发员工在危机中去争生存、求发展。

谋略4 “攻心为上”

现代企业竞争，归根到底是人才的竞争。所以，为更有效、更持久地聚集人才、吸引人才、激励人才，除须重视人才的物质利益外，关键还要运用好“攻心”策略。“攻心”按公关行话说，就是“感情投资”，充分利用情感因素，从而赢得“人和”。“人才”战略优势。市场如战场，善公关者莫不注重“感情投资”。

案例：惠普之道的启示

惠普公司的成功靠的是什么？靠的是那种重视人的宗旨，即独特的“惠普之道”。公司的创建人比尔·休利特说：“总的说来，惠普之道的这些政策和措施都是来自于一种信念，就是提供了适当的环境，他们就能办到这一点。惠普之道就是那种关怀和尊重每位个人和承认他们个人成就的传统……归根到底，那是一种精神、一种观点，人们感到自己是集体中的一部分，而这个集体就是惠普。”

还在40年代，休利特和帕卡德就决定，公司不能办成“要用人时就雇，不用时就辞”的企业。在1970年经济衰退、生意剧减的时刻，惠普公司一个人也没裁，而是全体人员（包括休利特和帕卡德在内）一律减薪20%，每个

人的工作时数也减少了 20%，从而在全员就业情况下，顺利地熬过了衰退期。

惠普公司这种重视人的宗旨不但源远流长，而且还不断进行着自我更新。公司的目标总是一再重新修订，但总是这样开头：“企业的成就是每位同仁共同努力的结果……”公司规定，身居显要管理职位者，不仅本人应满怀热情，还应甄选具备激励其部属积极性能者充任。这些观念一直是驱使公司获得成功的动力。公司宣言的引言部分说：“惠普应赋予全体职工以充分自由，使每个人得以按其本人认为最有利于完成本职工作的方式，为实现本公司的总目标做出各自的贡献……”

惠普公司信任员工。实验设备仓库是完全开放的，工程师们在这个放电器和机器零件的地方可以随意取用，而且还鼓励他们带回家去供个人使用。公司认为，无论工程师们拿这些设备去干什么事，无论在哪里使用，都会让他们学到一些东西，从而有助于他们在工作中创新。

公司管理人员经常走出办公室到第一线去与生产者、客户、销售人员直接见面交谈。惠普公司的交流沟通是多层次、多种形式的。经常是一群群的人坐在有黑板的房间里，在无拘无束地研究问题，参加者包括研究与开发、生产制造、工程技术和市场销售等方面的人员。

总之，惠普公司最不同凡响的是人人都齐心协力去搞好工作，所取的方法和所持的态度又都是始终一致的。不管你走到惠普王国的什么地方，你都会看到人们谈论着产品质量，对他

们自己的分部在这方面所取得的成就感到自豪。

案例：“惠普之道”包含着一种尊重人的精神：尊重员工的个性，充分信任员工。惠普公司是一个坚实的集体，它具有亲切、和谐的家庭式气氛，更具有荣辱与共、相互依存的极强凝聚力。

惠普公司本身又是一个巨大的、开放性的信息沟通的交流系统。惠普公司信息交流的频繁与深入给人留下深刻印象。员工与企业之间的相互信任与和睦相处，信息的广泛交流，人人都能发挥自己的才干。参与管理，企业的成功、乐观的前景等等这些良好员工关系的特征在惠普公司都有所体现。

内部公关已经深入到惠普公司的每一个层次，每一个角落。公司的上下左右都在自觉地进行沟通，而沟通所创造的理解正是建立良好员工关系的基础。当企业对每一个员工都产生深深的吸引、把员工凝集成一个整体时，企业在激烈市场竞争中的胜利就有了坚实的基础。

第二节 内部沟通

通过内部公关增强企业凝聚力，从而提高企业竞争力的最主要的手段是有效的内部沟通。有效的内部沟通能够确认、建立和保持企业和员工间的相互利益关系，建立企业文化并使新员工适应这种文化，这是内部沟通的基本目标。

一、内部沟通贯穿员工任用的四个阶段

有效的内部沟通，包括在对员工任用的4个环节之中：

1. 开始阶段：利用招聘广告、交谈、企业简介以及会面等方式，吸引、选择、教育新员工；
2. 工作阶段：在这一阶段透过多次直接和间接的沟通，提供指导、消息及与职业有关的信息；
3. 报酬与鉴定：包括对有关报偿、升迁、福利、特殊事项以及优胜奖励等的通知；
4. 解雇或工作中断：包括解雇、罢工、设备损坏、自然灾害、职务的裁减或单位的撤消。

其中第4个阶段是一个极具特殊性的阶段，需要特别注意和特别处理。下面的例子，有助于说明当企业希望裁员时，公共关系的独特作用。

案例：加拿大道耳化学公司（Dew Chemical Canada）打算关闭加拿大西部的一个小工厂。这家生产苯酸和酚的小工厂在决定关门大吉前已经负亏经营了很多年。虽然它只雇用了36名员工，但该公司为所有的员工都做了很好的退休准备金计划，另外还和当地社区负责人及媒体继续保持沟通，所以对该工厂不幸倒闭的理由，大家都能够理解。

加拿大道耳公司的资深经理，包括该公司西区的公关顾问都亲身向员工说明关厂的原因，并付给离职员工极为优厚的遣散费，甚至还代为寻找工作。正因为该公司将心比心地为员工提供协助，所以此关闭事件并没有危害到公司在当地的名望，也没有破坏目前仍在公司工作的员工与公司间的关系，而且少数取得遣散费的员工都表明对于该公司的处理方式十分满意。也十分感谢道耳公司为他们所做的一切。

在这个例子中，道耳公司运用有效的沟通手法，既保有了员工和当地社区的支持，又得以突破困境。

当然，每个公司都不希望碰到关闭公司这样的事。对于企业而言，更有意义的是在上述4个阶段中，沟通能使企业与员工（主要的内部公众）间建立起联系，并传播企业文化。

正如国际商用机器公司（IBM）现任总经理约翰·欧培尔（John Opel）所说：“我是IBM文化的产物”。他于1949年大学毕业后加入该公司，在成为总经理之前从事了19项不同的工作。“长期从事考察工业的专家发现，顾客对公司的忠诚是IBM工人良好服务态度的结果。这一点，从工人一进厂就开始实行教育。IBM创造了一种独一无二的环境，这种环境由于强烈的信心和原则而与众不同。它几乎绝对地影响着员工并间接影响着顾客。”

二、内部沟通的内涵

内部沟通的努力应从以下几方面着手进行：

1. 让每个员工都了解企业经营活动、存在的问题及追求的目标；
2. 让每个员工都了解和掌握企业或与他们有关事项的重大进展；
3. 对每个员工接受或离开工作，必须增进有效性；
4. 诱导和鼓励员工为改善经营状况出力献策；
5. 满足员工对经常保持信息畅通及参与企业经营的愿望。

要达到以上几个目标，需要信息在各个层次，各个小组中自由、坦率地双向交流。员工之间的沟通决不能任其自然或以非正式渠道为主，而是一项首要的、有计划的、长期的管理活动。哈佛大学教授丹尼尔·奎因·密尔斯 (Daniel Quinn Mills) 认为，沟通能避免以下 6 个基本问题：

1. 管理中对员工下命令过多，而听取员工的意见却很少；
2. 传达下去的指示几乎令人难以理解；
3. 大部分内容是与管理工作的紧密相联，而与工人无关；
4. 在员工沟通中宣传过多；
5. 缺乏坦率精神；
6. 不能反映变化了的情况。

那么，员工们希望从内部沟通中获得哪些方面的信息呢？见下表列出的调查结果：

表 3.1 员工希望从内部沟通中得到的信息

项目	感兴趣或非常感兴趣的比例
1.企业未来计划	95%
2.生产率的提高	90%
3.人事政策和实际情况	90%
4.与职责有关的信息	89%
5.职位提升的机会	88%
6.外部事件对自己职责的影响	88%
7.我自己怎样工作才能适应企业的要求	85%
8.本部门或所属机构以对外业务状况	85%
9.怎样应付竞争	83%
10.人事变动及提升	81%
11.企业沟通的内容	81%

项目	感兴趣或非常感兴趣的比例
12.对当前争议问题企业所持立场	80%
13.企业怎样使用效益	78%
14.广告等促销计划	77%
15.财务成果	76%
16.私人新闻(如生日、周年纪念日等)	57%

在所有企业中，都存在着大量混乱的信息。这些信息大都来自管理者方面，有的来自小道消息，有的则来自电视和新闻媒介等外部世界。在这种情况下，内部沟通系统的有效性就成了至关重要的问题。因为即使是一些流言

蜚语或者一件孤立的小事，也能引起内部公众的猜疑甚至不信任。

三、内部沟通体系

内部沟通的效果在很大程度上取决于企业内是否存在沟通渠道多样而且畅通的内部沟通体系。内部沟通体系包括向上、横向及向下沟通三个部分。

（一）向上沟通

管理者应该鼓励员工向上沟通。早期的由管理者控制交流方式的家长式作风已经不适合了。员工向上沟通也不再仅仅通过工会等代言人，或是只有当他们对什么事情感到不满意的时候才想到与管理人员沟通。灵活自然地与领导人交谈体现出一种归属、参与和贡献的才能，而不再是一群平庸之辈的抱怨。管理者应该明确，金钱不是一切，员工对工作的满足来自他对工作的热爱。以适当的方式激励员工积极向上交流，才能使他们真正参与到工作中来。参与到企业中来，也才能真正获得满足。

（二）横向沟通

横向沟通是员工之间的交流系统。在横向沟通受到重视的企业内，成员间关系融洽，他们都互相关心着别人的事。一个企业可能有許多分支机构，例如饭店集团公司或航空公司，成员间横向来往交流，有助于形成和谐的工作环境。

这样的横向沟通可以通过自办报刊、管理良好的布告栏、业务会议及社交集会来实现。另一个办法是：安排不同地区的工作人员互访或组织区域或商店销售人员参观公司生产该产品的工厂等。

（三）向下沟通

企业内部各种沟通手段和媒介不应仅仅成为管理者的讲坛，其中有许多传播渠道，他们能被用以使公司全体工作人员很好地了解发展情况、前景展望及资金来源等“上层信息”。管理者用以传递这类信息的方式正日益增加。

第三节 内部沟通媒介

公共关系人员大都运用书面、口头、图书以及它们的组合手段进行沟通活动。他们在使用这些手段时，以各种媒介实现组织与其众多公众的沟通。这里将要介绍的内部沟通媒介不同于第八章中将涉及的大众传播媒介，而是指公共关系人员对沟通的内容、方式、时间、对象能够掌握的媒介，这些媒介经常用于内部沟通，被称为“可控媒介”。

一、书面媒介

（一）企业报刊

在美国，各种组织报刊已达 10 万多种，其中 2/3 为内部或员工刊物。这些定期刊物已经由原来的辅助地位的措施变成一项主要的战略。

企业报刊与许多公众直接相联，它最普遍的用途是员工沟通。企业报刊的优势在于它能够向范围狭窄的特定公众提供专门的详细信息。正因为如此，许多企业编有好几种员工报刊，每一种都试图满足特定层次员工的信息需要。例如美国凯勒卫·伟尼亚兹公司的员工报刊用英语和西班牙语两种语言发行，因为约有一半员工操西班牙语。

所有的企业报刊都具有如下特性：它们为了满足企业的需要，公开发表自己的见解，向特定的目标公众进行信息沟通，以达到企业的目标。

现在，越来越多的面向全体公众的报刊正在被面向企业特定目标公众的专门报刊所取代。它的首要任务是与特定的目标公众沟通，因而这类企业报刊多把注意力放在兼顾企业的需要和员工的兴趣，而版式往往较简单。

企业报刊是内部公共关系活动的一个重要内容，是内部沟通的重要手段，公关人员必须掌握为企业报刊写作、编辑、照相、布置和设计的知识与技能。

（二）信件

私人信件是企业内外部沟通的重要手段，它越来越多地被企业用于与员工进行直接和迅速的沟通。

相对于企业报刊来说，私人信件是个补充，它为总经理提供了一个机会，使他能与员工以一种私人间交谈和新闻通报的形式进行沟通。其特点是经济性、直接性和私人接触性，给人印象深刻、速度快且能打动人。信件传递信息准确，它向收信人指出企业事务中哪些是重要问题，值得注意，这在大型企业中日趋重要。

（三）公告板和标语

公告板在企业内部沟通方面的应用历时已久。公告板为确凿消息的公开发表提供场所，并附带简短的要旨。它为驱散谣言、发布公正信息提供良好的机会。为了引起公众的注意，公告板的内容必须不断更新。在一些现代化的大型企业中，越来越多的员工在电脑终端工作，所以公告板也日益成为“电脑公告板”。

在企业内部随处可见的标语也是企业内部沟通的传统手段。这些标语内容十分广泛，它能反复强化员工对企业理念、精神、企业重大事务、安全等事项的印象。

二、口头媒介

（一）会议

会议把不同的人聚在一起，为他们提供一个双向沟通的机会。同其他沟通方式一样，开会必须有特定的目标。详细的计划和有效的组织。会议效果取决于主持人的指导和协调能力，因此应尽量由经过专门训练的人们充当这一重要角色。

一些大型的会议，特别是要把企业全部员工或重要的外部公众召集在一起，就必须要求公共关系人员制定详细计划。在美国，有许多企业（特别是大企业）与一些专门公共关系公司签订合同，为会议管理提供服务。

（二）演讲

在企业内部沟通中，如果能善用演讲，那么它将成为与目标公众进行有效会谈的良好工具。演讲是与听众进行面对面的直接接触，所以它是一种最直接最有说服力的沟通手段。演讲不但有助于为演讲者个人和企业赢得威望，向公众宣传企业的观念，还为演讲者和公众提供双向对话的机会，实现有效的信息交流。

公共关系人员在安排演讲时，应注意认真选择和辅导演讲人员，选择既能满足听众的需要，又能反映企业对有关重大问题的明确立场和观点的演讲题目。要为演讲者提供方便条件和具体的帮助，并采取适当的宣传措施，提高和促进公众对演讲者的可信性。

（三）闭路电视

通用汽车公司的每一个新装配厂都建有闭路电视系统，这一系统可以在同一时间内使将近 2000 名员工收看到电视广播、录像和电影。沟通领导人阿尔维·史密斯（Alvie L. Smith）说：“这样，可以使员工们产生一种强烈的集体意识，他们是为完成共同目标的任务小组。”工厂经理们也经常在电视中出现，以随时向各个岗位的员工通报生产进展状况。

“图森医疗中心”（TMC），是美国一家大医院，它已经采用闭路电视系统，实现与其 2000 多名员工的沟通。该中心的法兰克·里格斯（Frank Riggs）说，他们运用每月一次 15 分钟的新闻节目，为员工提供信息、使员工参与决策，并打破医院 32 个部门之间的隔阂。

三、图像媒介

（一）电影和幻灯

企业赞助、选择和委托制作电影，目的在于在观众中树立正确的观念、态度，促使他们产生合理的动机和行为。

美国奥尔斯塔特保险公司很长时间力图在新车的空气箱上安装一个小设备，使空气箱标准而安全，但遇到了汽车制造商的反对。奥尔斯塔特偶然发现好莱坞一部电影上的一组惨不忍睹的汽车碰撞镜头，遂以一辆空气箱上装有安全设备的新车换取了这一简短胶片的使用权，并将之命名为“坐在刀口上”。自 1976 年开始，头 4 年便放映了 125000 场，观众达 4600 万人。看了电影的人多数同意空气箱的安全设备。终于，福特汽车公司 1984 年为联邦政府生产的 5000 辆轿车都安装了空气箱的安全设备，许多其他用户也安装了该设备。

99% 的人认为，电影比出版物能够提供更多的、令人印象更深的信息。这一优势也适用于幻灯片。如果对信息的传播并不必需用电影，则幻灯片就成为一种有效的方法。

（三）陈列和展览

几乎所有的企业都有会客室、展览室、餐厅和休息室。这些场所从本质上说都是陈列和展览的空间。许多企业常常要接待有关人员的参观访问，并要举办一些各类性质的展览会。接待来访、筹备展览会和为会议服务是公关人员的重要的工作内容。

陈列和展览的一个重要用途是用于贸易展览和会议。对于一些特殊事件和地方会议，陈列和展览具有与电影和录像基本相同的作用。

公园、动物园、博物馆等其他吸引公众的地方已成了公共关系活动的重要场所，目标是诱使访问者在陈列前流连忘返，使他们长时间聚精会神研究陈列和展览，激发行动。一般情况下，陈列和展览是由专门的组织承办的，但展览的目的、含义以及信息则是公共关系计划和创造的产物。

以上介绍了众多的可供选择的内部沟通媒介。将这些媒介组合加以应用，以适当的沟通成本求得最佳的沟通效果，这是一门艺术。请看通用汽车公司是怎样做的。

案例：美国通用汽车公司是世界上最大的公司。它一贯强调雇员内部交往的重要性。公司董事长罗杰·B·史密斯把他的700000名员工视作最宝贵的财富，他把内部交往摆在第二位。他说：“管理部门和员工之间有效的双向交往是在激烈竞争中取得成功的关键。员工的理解、参与和合作，再加上商业信息来源，是我们取得成功的基础。此外，通用汽车公司还有责任使员工了解那些影响生产、经营和员工生活水平的重大事件。……最好的交往方式是面对面地交换信息，其他交往方式还包括：印刷品公告栏、给员工家里的信以及其他媒介，这些方式可以作为面对面交往形式的补充。……有效的员工交往对通用公司来说是至关重要的，每个人都要给予全力支持与合作。”

为了在整个公司里保持令人满意的员工交往水平，公司要求各个部门制订一个规范的、系统的与员工进行交往的计划；与全体员工进行经常的、定期的书面交往；提倡管理部门和员工共同参加的定期会议，一年至少两次；充分利用力建立双向交流而成立的“监督组织”，所有监督人员都应该理解向下级监督人员和员工传播关键信息的重要性；处理评估员工交往效果的定期调查，并提出进一步改进意见。

为了协调全公司的信息分布，每年制订一个员工交往重点问题的表格、内容包括：产品质量、遍及全世界的对通用公司的竞争与挑战、公司的技术领导能力、身为通用公司员工的利益。在确定如上公司重点信息基础上，各部门确定部门重点信息，包括工作标准、工作安排等等。

为了保证良好的内部沟通效果，公司广设沟通渠道，组合各种媒介，形成了高效的内部沟通体系：

1. 《通用汽车公司每日要闻简报》。主要内容：通用汽车公司工业、经济方面的新闻条目；
2. 《新闻发布》。所发布的公司新闻复制品，可以通过公关地区办公室获得；
3. 《现代化发行物》。每2~3周发行一次。内容：通用汽车公司最高官员关于现实问题的语录和声明；
4. 《公共关系计算机》。计算机储备的新闻包括：新闻发布、态度声明、最高官员发言、以及新闻媒介的问题答复；
5. 《官员发言》。通用汽车公司最高官员的讲话；

6. 《股东关系》。关于通用汽车公司股东利息方面的信息；
7. 《公共关系图书馆》。提供参考资料。期刊以及公司发行的材料；
8. 《今天》杂志。月发行量 635000 份，按员工的地址寄到他们家里。主要以报告文学形式出现，它涉及重大的政治和经济问题，还包括员工想知道的信息，如安全管理，质量管理、股票市场以及安全法规等。

这便是一个庞大的、分散的公司是怎样和员工进行交往的。对于一家普通的公司而言，在借鉴通用汽车公司注重内部沟通的经验的同时，也要明确，最有效的内部沟通体系必然是适合本企业的、体现本企业特点的。在确定媒介组合时，应根据企业的财力、规模、集中程度等实际情况和内部沟通的具体需要而定。

市场营销与公关都涉及人际关系问题，
它们之间有许多共同之处，
因而可在很大范围内协作以保证公司事业的成功。
如果市场营销和公关两方都能认识到公关可进入销售组合的每一方面，
公关经理就可为市场营销战略做出实际贡献。

——弗兰克·杰弗金斯

第4章 公共关系与市场营销

第一节 市场营销中的公共关系

一、几个市场营销失败的例子

市场营销的重要性早已被企业所认识。然而，在营销地位越来越高，营销手段日益多样的现代社会，仍有不少企业的营销管理人员，在制订计划和执行过程中，从未想到发挥公共关系的作用。

案例：一个新产品推向市场的失败。

某公司开发出一种新型油漆。经过市场调查，发现这种不流淌、单涂层的油漆因其特色独具而有着广阔的市场。经过一番周密计划，销售战役在复活节打响。这是十分有利的时机：对于那些喜欢自己动手布置小家庭的人们来说，这样的装饰产品正是所需要的。广告大量播出，油漆经销商也开始备货。但出人意料的是新型油漆的销售非常不理想。顾客们虽然受广告的吸引来到了经销这种油漆的商店，但很少有人真正购买了新产品。原因何在呢？原来，经销商虽然把这种新型油漆摆在了货架上，但他们对于这种单涂层的“非正宗产品”却知之甚少。相反，零售人员在使用底涂层和面涂层油漆方面却受过训练。因此，他们看不起这种“非正宗产品”。当顾客询问这种新型油漆时，这些劝说顾客的行家里手却尽力地去贬低它。结果，新型油漆被原封不动地留在货架上。

这给公司的销售经理一个教训，使他终于意识到利用公共关系去教育经销商的重要性。采取了适当的补救措施后，销售额开始上升。最后，连它的竞争对手也不得不开始生产这种产品。

案例：没有销路的“安全烟”。

某香烟生产公司经过市场调查，发现占半数的人都反对吸烟。该公司的市场营销部门据此认为，生产一种无害的“安全烟”一定会有不错的销路。公司采纳了营销部的建议，不久，一种以新型混合物取代烟草的安全烟被生产出来并推向市场。公司付出了一笔十分可观的广告费，然而推销的结果令营销部门及整个公司都很沮丧。营销部门发现他们犯了一个大错误。实际上，不吸烟的人根本用不着安全烟，而经常吸烟的人又喜欢纯正的烟草，并不顾及烟草中的有毒物质。最后，该公司不得不收回了大量这种新产品并加以销毁。

这家香烟厂商失败的真正原因在于，市场营销人员没有认识到吸烟的人需要教育，只有这样，当新产品问世时才会受到他们的欢迎。盲目地做广告是徒劳无益的。

无需更多的例子，就已可以看到这样一个事实：在市场营销过程中完全能够（也可以说是必须）运用公共关系来达到广告等营销方式所不能达到或不能充分达到的效果。正如英国著名公共关系学家弗兰克·杰弗金斯所说：“……公关产生理解力量，而非广告那样的说服力。……你不可能把一些尚未理解的人说服了。”

二、公共关系与市场营销

公共关系与市场营销的关系长期以来被人们所误解。很多

人（特别是市场营销人员）认为，公关不过是推销组合的一个部分，最多是免费广告和宣传。在被誉为“市场营销圣经”的《市场营销管理》一书中，著名市场营销专家菲力甫·科特勒教授把公关置于销售四要素（产品、价格、地点和推销）的第四者，即推销的范围之内。在这本书中，除在谈到这四要素（具体说是第四要素）时才涉及公关，其他情况下均不谈及公关问题。科特勒的观点可以称作是经典市场营销理论对公关认识的代表。在大多数营销专家看来，“营销经理更着重于第一线的工作，而公关专业人员则将其工作视作传播信息。”“公共关系必须同广告一起规划。”“借助于一部分广告费用，公共关系可以在公众知晓方面产生令人难忘的影响力。”有些市场学的讲学和教科书甚至把公关和推销这两类完全不同的活动混淆起来。

不难看出，把公关仅仅视为产品宣传活动的认识是十分肤浅的。实际上，即使是在工业和商业方面，许许多多的公关活动也与市场营销毫不相干。

当然，不能否认，市场营销是企业公共关系最为重要的作用领域。但问题在于，由于市场营销方面对公关的误解，许多营销人员在实际操作中没有充分利用公共关系去实现营销的目标。由于他们没有把公关看作是市场营销整体中不可缺少的部分，公关也没有成为营销经理日常思考的重要内容，因此许多本可以不发生的挫折变得不可避免，如上面提到的新型油漆和安全烟的例子。

关于公共关系与市场营销的关系，英国著名公关专家弗兰克·杰弗金斯在《最新公共关系技巧》一书中有精辟分析：“市场营销与公关都涉及人际关系问题，它们之间有许多共同之处，因而可在很大范围内协作，以保证公司事业的成功。如果市场营销和公关两方都能认识到公关可进入销售组合的每一方面，公关经理就可为市场营销战略做出实际贡献。……公关不是一项孤立的专门活动，它与一个组织所开展的一切活动，包括市场营销在内，都密切联系着。因此，就市场营销而言，应尽早地使公关发挥其应有的作用。”

杰弗金斯认为，为了更好地认识公共关系与市场营销之间的相互关系，应把市场组合的各种因素按时间先后顺序分开排列，而不是简单地把市场营销划分为意义狭窄的产品、地点、价格和推销四种要素。

市场组合的要素可以划分为如下 20 项：

1. 新产品的孕育、发明和改进。
2. 产品在产品生命周期中的位置。
3. 市场调查。
4. 产品的命名和商标。
5. 产品形象。
6. 市场分析。
7. 定价。
8. 产品组合、合理化及标准化。
9. 包装。
10. 经销。
11. 销售人力。
12. 市场教育。
13. 法人与金融公关。
14. 劳资关系。

15. 试销。
16. 广告业务。
17. 广告业务研究。
18. 推销。
19. 售后工作：售后免费保修服务、零配件、担保及说明书。
20. 吸引顾客。

对市场组合要素做如上的划分后，就可以清楚地看到公共关系在市场营销过程中发挥重大作用的诸多领域。说公共关系活动贯穿市场营销方案制订和执行的整个过程，也不为过。

第二节 公关作用于市场营销的若干重要领域

一、产品

在产品生命周期的各个阶段，公共关系都有其发挥作用的一席之地。

（一）产品开发

产品开发的首要步骤是市场需求调查。公共关系的“信息”功能在此经常发生重要作用，因而企业的公共关系人员常常能为新产品开发工作提供许多有益而及时的建议。

公共关系对于产品开发的作用不仅仅在于市场调查，还在于新产品的市场开发。在美国，“傻小女孩”玩具的销售取得了令人惊奇的成功，其原因并不在于作出了不足挂齿的50万美元的广告预算，而在于聪明地运用了公关宣传，其内容包括向住院的儿童捐赠玩具娃娃、在少年学生中发起接受“傻小女孩”玩具的聚会，等等。

（二）产品命名和商标

市场营销信息传播中，最基本最重要的一种即是产品的名称和商标。为企业的产品取一个合适的名称，对于产品的销售常常是至关重要的。目前，国际驰名商标、品牌，大都是经过反复研究精心选定的，如“IBM”、“SONY”，“Coco—Cola”等都是极好的例子。

在产品名称和商标确定方面，公关经理可以提出非常有价值的建议，因为他能看到一个新的名称可能产生的各种影响。名称的改变会影响各方面的态度，如员工、股票市场及新闻媒介。对于一个新的名字，公众有时会怀疑，有时则表示欢迎，其中涉及信誉、荣誉和信心。也就是说，公关需要在产品名称和商标方面做出更大努力，原因在于这涉及到与公关有关的许多方面，如相互交际、企业形象、行业与顾客关系等等。公关经理和公关咨询人员在这方面的知识、经验和建议，对于企业最高主管和市场营销管理人员都是非常宝贵的。

产品名称的确定首先要求易记，如果名字太难记，一切努力都将付之东流。最好产品名称能与某种良好形象的特征联系在一起，如“永芳除臭剂”，“永久牌自行车”等等。同时，产品名称与商标应尽量富有个性，与众不同，以便它能被很快认出并与其他产品相区别，如柯达(Kodak)、霍维斯(Hovis)等。

（三）包装

产品包装中的公关意识将使顾客感到满意、愉快、有帮助、干净或实用。

很少有什么东西能比产品的包装和外观更能决定是否取悦于顾客。包装最使顾客感到方便的产品，其销售量要比任何其他产品高出一筹，如小袋包装。泡状包装等都是典型的例子。喷雾瓶是价格昂贵的容器，但顾客却愿意支付这额外的费用，因为用它来喷洒杀虫剂和香水都使人感到非常方便。喷雾瓶是一种使产品畅销的令人满意的包装。

上述及其他许多优秀包装，很重要的一点就是其中体现出来的体贴他人的精神。在行销中事先估计并满足顾客和经销商的需要，而且从中获得益处，在这里公关与营销观念融为一体。

二、市场教育

市场教育常常被许多市场营销人员忽视，他们过于相信广告的力量，但

这样的推销常常遭致失败。

案例：英国索里森公司第一次把随时可以离靠岸的轿车式渡船引进英国，并开辟了南安普敦—瑟堡新航线的时候，推销是失败的。只有驾驶机动船的组织才使用这条航线，而多年来习惯于采取最近的海路穿过英吉利海峡的游客和旅游机构却不理解，甚至根本不知道它的存在。最后，索里森公司只得求助于深入细致的公关宣传活动，即在下一个旅游季节订票期到来之前培训旅游代理商。一艘渡船绕英国一周，把内陆来的旅游代理商带到渡船停泊的各个港口。到下一个旅游季节真正来临之时，英国的旅游代理商已经了解了索里森公司提供的所有服务项目。他们搞清了这种随时可以离靠岸的渡船所具有的特点，并理解了索里森所采用的航线。

索里森公司的例子说明，只有人们对所销售产品或服务有足够的了解之后才会对推销产生反响。如果市场不了解害虫的性质、害虫如何生长繁殖、其危害作用以及如何根除这种害虫，那么你怎么能够出售这种为防治虫害的服务和药品？兰托基尔（Rentokil）已成为一个国际上享有盛誉的公司，即使在经济衰退中也没有遭到多大损失，这是由于它曾制订了一项综合公关方案，利用一切技术和宣传媒介，集中30年的时间对市场进行教育。它花在广告上的钱却寥寥无几。

公关在市场教育方面的主要作用，在于把敌意、偏见、冷漠状态的公众转变为同情、接受、感兴趣和知晓的公众。在市场营销活动中，特别是在新产品打开市场的时候，带有公关性质的、计划周密的市场教育活动，常常比昂贵的广告要有效得多，彻底得多。

计算机业的兴旺反映了市场教育的重要作用。

案例：国际商用机器公司（IBM）首先认识到，要使顾客们、特别是公司总裁们，花上数万英镑来买计算机软件和硬件，首先就得对他们进行宣传教育。这种教育不断深入发展，一直到宣传办公室计算机和家用计算机的使用。

王安电脑公司的产品打入中国市场时，并没有首先大做广告，而是在香港办了一期电脑技术培训班，邀请中国电脑技术专家以及负责这方面工作的领导和各省市负责人，免费到香港参加学习，并宣称：“我的宗旨就是让中国大陆同胞都能掌握这一技术，对祖国做出贡献”。经过培训学习，技术学会了，没有机器设备不行，于是这些有决策权的领导学员们，纷纷提出购买王安电脑公司的电脑产品。

许多家用物品，从油漆到花园用品，从价格昂贵的室内装饰用品到厨具、保健品等，都受益于市场教育。

市场教育通常的手段和方式是印制精美的介绍产品的小册子，并免费分发给消费者和经销商，或举办产品展览、当众示范产品用法等，进行市场教育的一个较新的方法是提供免费录像带，使预期的买者能在家里或经销商那里看到市场教育节目。如博士伦公司就经常向经销博士伦产品的专营店免费赠送有关博士伦产品和相关眼睛保健知识的录像带，有时为了鼓励经销商经常地给顾客放映这样的录像带，甚至随录像带免费赠送放像设备。

三、经销商

长期以来，市场营销人员与经销商的合作仅仅限于工商业联合广告、贸易交往和促销合作。实际上，这是远远不够的。常有这样的情况：经销商由于对产品缺乏了解、缺乏信心，所以在销售中也没有多少热情。而同样是推

销一种产品，能深入了解产品特点、充满热情的推销员的销售业绩一定会比对产品一无所知、只关心推销一件产品能赚多少钱的推销员好得多。

处理好与经销商的关系是公共关系工作的重要方面。这类公关活动的一个重要目标就是使经销商增加产品知识、增进理解，增强经销商对本企业和产品的信心。

公关经理可以使用许多公关手段与经销商建立良好的关系，同时使经销商掌握必要的知识。这些手段包括：

1. 面向经销商的产品展览。

尽量邀请经销商来参加本企业产品的展览会，这是向经销商展示企业最新产品的好机会。公关人员应在展览会上有计划地展示企业的友好与善意。

2. 工厂参观。

请经销商到工厂里参观，让经销商可以亲眼看到产品是如何制作的，质量管理是如何进行的，无形中对经销商进行培训。日本商人总是带经销商到工厂访问，他们认为，亲眼看到产品生产过程的售货员能够为顾客提出更有说服力的建议。

3. 订货会。

订货会常常是销售部门的事。但如果有公关人员的合作，他们在组织会事。安排展示等方面的经验将会使订货会的效果更好。

4. 经销商竞赛。

在国外，这类竞赛曾非常流行。通常的做法是橱窗布置或店内商品布置比赛，参赛的店主要交一张他们布置情况的照片。竞赛也可利用经销商杂志。竞赛的目的是鼓励经销商参与从而促进商品的销售，既有公关效果，又达到营销的目的。公关人员在与营销人员共同推动这类竞赛时，主要是在竞赛组织、奖品选择、竞赛的对外传播宣传等方面发挥重要的作用。

四、广告

广告作为一种可以利用多种传播媒介进行信息传播的方式，早就被当作重要的营销手段广泛地应用。最初的广告主要被用于传递商品信息，目的在于说服消费者产生购买行为，这就是传统的所谓商品广告。但是，随着市场竞争的日益激烈，

各种各样的广告充斥市场，消费者对这种商业味十足的广告往往心生厌倦。在这种情况下，融合了公关意识的、与传统的商品广告有很大不同的公关广告应运而生。企业逐渐发现，这种公关广告常常效果更好、更长远。

公关广告既属于公共关系活动的一部分，又属于广告的范畴，它集公共关系的特点与广告的特点于一身，形成了一种特殊的广告。它与传统商品广告最大不同之处在于：公关广告着重宣传的是企业的宗旨、形象、经营方针，着眼于建立、改变乃至更新人们的消费观念，从而对企业的形象和企业的产品留下深刻印象。虽然它的最终目的同样是销售产品，取得利润，但由于它在表达方式上一扫商业广告的商业味，显得超脱。含蓄，具有艺术魅力，所以它比王婆卖瓜自卖自夸的商品广告更能获得公众的好感，容易让观众接受。

案例：日本精工表曾在北京火车站地下通道出口处做了一则这样的灯箱广告：“诸位，旅途辛苦了，欢迎您到北京来”。使见到广告的旅客无不心生暖意而对精工及其产品产生好感。东芝公司“为了社会更加繁荣，生活更

加舒适，东芝的家用电器愿贡献一份力量”的广告词，必然使顾客更乐于接受。

精妙构思是公关广告能够取得成功的关键，下面是公关广告构思中的常用技巧：

1. 变换角度。

以与公众产生情感交流的方式，使公众心甘情愿或在不知不觉之间对你的企业和产品产生好感。中国工业展览在美国洛杉矶展出时，广告设计师设计的广告词另辟溪径，从孩子倡议的角度出发，写道：“妈妈，我要到中国去。”这句广告词使人们仿佛看到了孩子拉着妈妈急迫地要去参观中国展厅的形象，给人印象深刻，吸引了众多的观众。

2. 出奇致胜。

富有独创性的广告更有吸引力。美国太平洋电话公司曾在重要的商业报纸《华尔街日报》上登出这样一则广告：占据整版篇幅的邓小平的照片，仅有的几行文字主要是介绍邓小平的业绩，称“邓小平是一位成功的改革家”。只是在最后，说：“美国太平洋电话公司是从美国电报电话公司独立出来的新公司，望各位新老主顾给予充分的信任与合作。”广告的目的不是宣传邓小平，而是借邓小平这样一位伟人来宣传公司成立及经营的宗旨与方针，驱使人们由邓小平的巨大成功联想到该公司的光辉前景。这则广告构思超凡脱俗，与众不同，是一则出色的公关广告。

3. 以“情”动人。

世界上没有什么比“情”更能震撼人心。公关广告要想达到预定的效果，还必须在“情”上下功夫，并由此而产生了一种“情调广告”。这种广告诉说人们日常生活的基本情感，强调情感享受的审美意味，并且以维系企业与公众的感情沟通为目的。虽然它不直接涉及企业提供的某种产品或服务，但实际上它涵盖了企业所有的和未未将有的产品或服务。

案例：日本三菱商事、三井物产曾在中国市场做过两则广告。先看看三菱商事的广告：

感动是忘不了的

童年的时代，在长大成人以后会消失到哪儿去呢？那满身大汗、全身泥巴，直到傍晚还在踢足球的日子！我们三菱商事珍爱日常生活的充实，同时也愿意向您提供丰富每日活动的美梦和感动。日常感受的幸福与珍藏于胸怀的幸福融合为和谐的新生活。

长大成人之后，感动是忘不了的。这就是我们每个职员纯朴心情。

再看三井物产的广告：

人类生息的行星——地球

有文化语言、历史风土互异的 200 多个国家，

风雨同舟，朝着更富饶的明天——

加深理解，齐心协力，

让全世界的孩子们胸怀光明的前景——

相信“明日胜于今日”。

三井物产将为此而继续迈步向前。

这两则情调广告，以优美、朴实的情感语言，唤起人们内心的情感体验，从而产生一种非功利的审美愉悦感受。广告诚心诚意，真实自然，达到了沟通企业与公众情感的效果。

第三节 营销公关——赢得竞争的现代化武器

90年代以来，随着公共关系与市场营销理论及实践不断发展，二者的关系也越来越密切，它们的交叉融合正在形成一个相对独立的、崭新的领域——营销公关。这一新领域的出现得益于营销专家、公关专家在理论上的努力，更得益于通用汽车、宝洁、IBM、麦当劳等大型跨国企业集团。在这些大企业中，公关与营销这二者的功能被整合加以运用，最终使营销公关成为企业攻占目标市场的现代化武器。

一、营销公关

90年代的市场竞争呈现出与过去不同的特点，非价格竞争成

了主要的竞争手段。无论是小公司、大公司还是巨型的跨国公司，都在努力赢得消费者的心。因为消费者心中的理想产品，不再仅仅是价格、质量，用途等几个简单要素的组合，而是一种更具感性的、综合审美的代表。

在这样的形势下，各企业的营销人员，必须绞尽脑汁，屡出奇招，营销人员必须知道如何建立消费者对品牌知名度及偏好的认同。在信息爆炸、沟通工具多元化、沟通行为及密度明显增加的情况下，如何使品牌形象的传播更有效率、更能吸引消费者的注意、引起他们的好感，成为营销人员考虑的首要问题。而在这方面，越来越多的营销人员发现，带有更多公共关系色彩的活动，诸如赞助文化艺术活动，主办慈善活动等，比单纯刊登广告等传统的促销方式更受欢迎。

美国著名市场营销专家菲利浦·科特勒这样形象地说：“营销公关(MPR，即 Marketing Public Relations)是营销与公关延续下来的第二代，它将使企业在充满各种信息的社会中，有重新引起注意的机会。”

过去，营销人员所关心的主要是如何在适当的时间、地点，通过适当的沟通及促销活动把产品信息介绍给目标市场公众。但是，近年来营销人员要把很多的时间和精力花费在与消费者、环境保护组织、政府官员、民意代表等不同的对象进行沟通上。所有这些企业行为，都使得公关与营销及企业公关间产生密切的关系。台湾公关学者蔡松龄将三者的关系概括为下表：

表 4.1 营销、营销公关与企业公关

营销(Marketing)	营销公关(MPR)	企业公关(CPR)
市场评估	产品消息企业	媒体关系
市场细分	赞助	投资人关系
产品开发	活动	政府关系
定价	公共服务	社区关系
分销	媒体活动	员工沟通
服务	媒体参观	公共事务
广告	印刷品	
促销		

二、营销公关与企业公关相辅相成

就企业公关的领域来看，它所涉及的目标公众遍及企业内外，远远超过

企业目标消费者群。同时，尽管企业公关与营销公关的关系十分密切，但它们的性质、功能、运作系统却有所不同：营销公关专业人员常向企业营销的最高主管负责，他们的工作主要是为更有效地达成营销目标；而企业公共专业人员则直接向企业最高主管报告。

有些公共关系专家认为，营销公关在将来可能会从公关的领域中分离出来，成为企业营销管理的一个环节，而营销公关专业人员的未来发展将更倾向于营销管理，企业公关人员则仍将直接向企业最高主管负责。

营销公关的这种未来发展趋势并不影响企业公关与营销公关人员间的密切合作关系，他们运作与技巧的接近使合作更容易进行。在合作中，双方不仅可以相互交换心得、互相促进，同时也有助于营销目标与企业整体目标的协调一致。

在 90 年代初期世界经济衰退和高竞争压力下，营销公关获得了长足的发展。无论什么行业的企业，也无论它的规模如何，全面性的营销沟通计划（Total Marketing Communication Plan）成为企业首要的战略决策内容。

三、营销公关策略

营销公关在实际操作中的策略可以归结为“推”和“拉”两种（Push and Pull Strategies）。“拉”的策略的目标对象在于最终使用者，具体方式包括通过大众或专业媒介的报道、媒介参观（Media Tours）、赞助活动等。此外，企业也可以通过经销商成销售点执行“推”的策略，特别是在目标市场细分程度越来越高、销售网络越来越密的情况下，诸如商品展销（Trade show）、发行经销商通讯（Trade News Letters）、产品报道摘录（Publicity Reprints）等营销公关活动可以成为营销活动的有力帮助。

营销公关融合了营销与公关的优势，因而日益成为行销业务中必不可少的内容。事实上，营销公关极少单独存在，它总是策略性地与广告、促销结合运用，它们相辅相成，使营销组合更加丰富多彩，更加富有效果。对于营销人员来说，善用、巧用营销公关，将使他们在工作上开创新的空间与成就。

案例：“丽卡娃娃”通过营销公关风行市场，赢得竞争优势

丽卡娃娃是日本宝物玩具公司推出的一种玩具。仅 1986 年，这家公司就卖出了 98 万个丽卡娃娃，再加上其他相关商品，营业额达数 10 亿日元。在丽卡娃娃巨大市场成功的背后，是营销公关的强大威力。

宝物玩具公司首先为丽卡娃娃塑造一个背景故事，娃娃的姓名、出生日、血型、年级、拿手与不拿手的功课、父母情况等一应俱全，活灵活现，给丽卡娃娃赋予了“真实”的生命。

然后是广为宣传。他们在少女漫画杂志和儿童电视节目上大肆宣传，特别在《少女之友》漫画周刊上，以丽卡为主角，制作连环漫画。使丽卡不仅有生命，而且有如生活在大家身边。

漫画推出后，引发了许多小女孩的好奇心，于是公司又在全国 35 个城市设立“丽卡娃娃专线电话”。谈话内容由雇请的职业童话作家撰写。宝物公司又设立了“丽卡娃娃之友”俱乐部，每年为小会员们发行 4 次《丽卡娃娃之友》杂志。此外还有《幼稚园》杂志，这些以丽卡娃娃为主角的连载照片专集专门发售给执有丽卡娃娃的“小顾主们”，以便跟他们建立长久的、稳固的联系。

宝物公司同时根据顾客、情绪的变化，推陈出新，丽卡娃娃的构成要素

除身世部分外，其余部分如生活的环境等不断求新求变，并相应推出一系列商品，使公司营业额不断扩大。

在这个案例中，很有经营头脑的日本宝物公司销售的已不仅仅是普通的玩具商品，而是赋予其更深远，更吸引人的内涵。销售这样一种商品，单靠广告等传统营销方式已远远不够了。在这里，营销公关显示出了其无可替代的神奇力量。

在现代社会严酷的市场竞争环境中，
无论何种规模和行业的企业，
都可能受到危机的冲击。

正如英国公共关系专家弗兰克·杰弗金斯所说：

“在充满传奇的世界上我们面对着无法顶见的恐怖，
这些恐怖事件能够破坏绝大多数有名气的公司的声誉和销售。”

第5章 公共关系与企业危管理

第一节 危机管理——公共关系的特殊作用领域

一、 全业危机管理

在现代社会严酷的市场竞争环境中，无论何种规模和行业的企业，都可能受到危机的冲击。火灾、爆炸、偶然事故、罢工和财务损失如亏本或接管，这些事件可能随时降临企业，并带给企业严峻的考验：一些有名的食品店、饭店和旅馆因出售不卫生的食品引起疾病甚至死亡而遭到谴责；一些药品由于对病人或他们的后代有致命或恶劣的影响而从市场上撤销。正如英国公共关系专家费兰克·杰费金斯所说：“在充满传奇的世界上我们面对着无法预见的恐怖，这些恐怖事件能够破坏绝大多数有名气的公司的声誉和销售额。”

哪些事件可以谓之为“危机”？韦氏字典(Webster's)说，危机是一件事的“转机与恶比的分水岭”，是“决定性的一刻”和“关键的一刻”，是“生死存亡的紧要关头”。危机通常具有这样的特征：

1. 突发性。危机常常是在当事者毫无准备的情况下在短瞬之间发生的，它会给当事人带来极大的混乱和惊恐；

2. 不可预见性。危机常常发生在当事人正常的活动情况下，很难预料。正是这种不可预测性，给当事人处理危机带来了种种困难；

3. 严重危害性。危机不仅给当事人带来巨大的损失，使当事者的正常活动陷于混乱，而且可能对公众带来恐惧与惊惶，有时甚至给社会造成直接经济损失；

4. 舆论关注性。危机常常成为社会舆论关注的焦点和热点，它更是新闻媒介最佳的“新闻素材”与“报导线索”，有时它还会牵动社会各界公众的“神经”。

对企业来说，危机是公司问题潜伏尚未爆发或开始爆发时的情形，常会伴随下列现象：

1. 企业遭遇的问题日益严重；
2. 受到新闻界和政府的密切监督；
3. 影响企业的正常营运；
4. 危害公司及公司高级职员的良好形象；
5. 伤害到公司的生存。

关于危机的类型，麦宁·塞尔维吉和李股份有限公司总裁、英国著名公关顾问罗伯特·斯莱特认为有两种：“已知道未知事件，不知道未知事件。”前一种情况是指有风险的产品或产业。知道问题的存在，但是不知道会发生什么故障，直到它实际发生。例如，飞机有可能坠毁，但是预先不可能知道怎样，什么时候或在哪儿坠毁。未知的未知事件是根本无法预测的，例如人们不能从大量的国际新闻中预测一个总统客人的暗杀行动。

总之，对企业而言，危机随时、随处都可能发生，而且其后果往往是严重的。这就决定了企业危机管理作为一项特殊的管理职能存在的必要性和重要性，它的基本任务是有个当危机袭来时迅速做出反应的、可信赖的预防和应对办法。它是成功企业的一部分，也是决定企业市场竞争力的重要因素。

二、 危机公关

公共关系在企业危机管理中起着无可替代的重要作用，有着崇高的地位。公关人员必须与企业管理部门密切合作以防止错误发生，并设计出当错误发生时能做出有效反应的措施。这已形成了公共关系工作中的一个专门领域，并且由于它最富挑战性而吸收了许多公关的精华力量。

然而，最初的危机公关曾给公关官员带来坏名声。因为最初当灾难发生时，公关人员常常是挥舞魔杖或施放烟幕，伪称灾难不曾发生。直到 1906 年，公关先驱者艾维·李应美国无烟煤工业及宾夕法尼亚铁道部门之请帮忙处理矿井塌崩和铁路事故而出现的公关危机，他不是变魔术的专家，他要求参加董事会了解事实真相，要求新闻界进入事故现场。他得到了完整和准确的报告，而不是原先发表的以道听途说的传闻为基础的夸张不实材料。

近年来，危机公关这一专业的技术和方法得到了再精炼，拥有成功危机公关经验的公司不断增加，然而相反情况的事例也层出不穷。

案例 1：青衣岛油库漏气事件，引起居民不满，向政府、汽油公司抗议。事件发生后，有关方面没有及时让公众知道原因与解决办法，只表示情况并不严重，也没有提供善后及今后安全措施。在这种情况下，公众采取抗议行动，要求汽油公司负责，甚至搬厂，而传播媒体也由于采访不到资料，未能做出全面报导。汽油公司管理层自漏气事件发生后，一直没有露面，并拒绝出席区议会召开的会议。

案例 2：1986 年 11 月，瑞士山达斯（Sandoz）化工厂发生火灾及漏气而污染莱茵河的事件，该厂马上作出承担责任及赔偿措施，并尽一切所能向传播媒体及公众澄清事件，从而挽回了信誉。

以上一正一反两个例子说明了处理危机公关时反差很大的不同作法和不同结果。正如韦氏字典所说，危机是转机与恶化的分水岭，两者的概率通常是各占 50%，决定大局的是当事人处理危机的方式。从这种意义上来说，危机公关使公关人员成为企业生死存亡紧要关头的关键人物。

由于企业可能碰到的危机各有不同，似乎危机公关也没有确定的操作方式，然而在各个成功危机公关事例中确实存在着共同的东西，那就是在危机来临前预做准备，在危机来临时恰当应对。预作准备使公关人员在危机来临时不至于手忙脚乱，而且每个人都知道该做什么；危机中的恰当应对则一方面取决于预先准备的情况，另一方面取决于公关人员的素质和他们是否在处理中遵循了适当的原则和规程。我们将在本章以下几节中进一步探讨这些问题。

第二节 事前危机公关

在许多公关人员心目中存在着这样的误解：危机公关是当危机发生后的事情，所以在事前是无事可做的，这种误解导致他们在一次不成功的危机公关后大惑不解：为什么有些公司总能恰当地处理危机公关，而自己虽付出了很大努力却效果不佳呢？实际上，这种差别的存在往往是因为危机前准备工作的充分与否。公关人员需要对危机持一种积极的态度，时刻准备在危机管理中把握机会，并分类分析企业潜在的危机的形态，制定种种预防危机的对策，为处理每一项潜在的危机制订具体的战略和战术。这种事前的工作往往是阻止危机发生和成功处理危机的有效手段——最有效应对危机的方法是预作准备。

案例 美国罗伯特·霍尔公司是纺织业和代理业的巨人联合产销公司(U.M. & M.)的子公司。1949年，罗伯特·霍尔公司就已成为美国第二大男式、女式和儿童服装连锁商店，它也是唯一一家以非传统方式经营的最主要的服装连锁商店。然而，尽管罗伯特·霍尔公司在40年代、50年代乃至整个60年代取得了辉煌的成绩，但在60年代末终于出现了一些危机，然而这些危机却没有被注意到。

60年代末，顾客日益希望使用赊购方式，而竞争对手正在提供这一业务。但当时的总经理罗斯纳固执地反对这种作法；

到60年代，购物中心成为主要趋势，而罗伯特·霍尔公司仍强调它左右无邻的独立的地理位置——大约有287家这样的商店，只有40家位于购物街上；

60年代，随着个人收入的提高，流行款式成为推销时装的重要特征，尤其是女式服装。但在消费者眼里，罗伯特·霍尔公司并不是一家时装公司，多数人认为它是一家男式服装店，以价格低廉的男式服装和轻便大衣知名；

在60年代和70年代，服装市场从保守型转为随便型。罗伯特·霍尔公司错过了这一转机，它的服装风格仍是保守型的……

罗伯特·霍尔公司危机意识之差，可见一斑。公司没有注意到由于环境变化而可能导致的潜在危机，也没有为此进行正式的危机调查和检讨，从而为危机的发展提供了温床，直至1974年，企业的危机彻底爆发了。当年，公司已没有足够的流动资金以及时支付供应商的货款。到1975年，发生了2160万美元的亏损，而1976年亏损达4180万美元，虽然总公司改组了最高领导层，但由于危机处理的时机已经错过，情况仍在不断恶化。这一联号的366家商店，在1977年6月30日被正式关闭，再也没能重新开张。它的母公司，也被拖入恶化的形势。到1977年，U.M. & M.公司有2.05亿美元未能偿还短期债务，2.20亿美元未能偿还的长期债务。罗伯特·霍尔公司的解体给U.M. & M.公司带来了大约6000万美元的损失。在1977年7月底，U.M. & M.公司按联邦破产法第11章请求破产整顿。

在商业世界里，可能没有一个短暂成功的例子能比罗伯特·霍尔公司更有代表性了。曾几何时，它还名声大噪，飞黄腾达，但在短短10年之后，便成了一枕黄粱。管理者面对不断恶化的危机，漫不经心，迟迟不采取行动，以至最后连补救也来不及了。

在企业危机管理中负有重要使命的公关人员应该从这一案例中吸取这样一个有益的教训：对危机最好的应对之策是预做准备，切不可忽视事前危机

公关。

事前危机公关的主要工作是危机调查和危机预测。

一、危机调查

进行危机调查，首先要回答以下 9 个问题，它们也是进行危机预测的重要依据：

问题 1：公司处于什么样的地位，是受到敌视、偏见和冷淡，还是人们对公司根本一无所知？

问题 2：当前最大的困难是什么？它将会有何新变化？有没有能力进行及时消除和补救？

问题 3：问题的发展有没有可能导致危机的爆发？这些问题会存在于哪些领域？有没有可能在公司疏忽的地方发生并迅速扩大破坏性？对于这样特殊的危机，公司有没有及时处理的能力？是否有一套专门处理不寻常危机的制度来遏止危机的扩散并减少损失？

问题 4：平时与新闻界的关系怎样？有无保持经常性的来往？如果发生危机，公司将会怎样与他们进行有效合作？

问题 5：如果危机有恶化的可能，它会恶化到什么程度？速度有多快？公司能够承受多大的危机？能够承受多久？你认为哪些因素代表“恶化”？接到一大堆愤怒的电话否？收到一大堆尖酸刻薄骂人的信件吗？遇到大批员工辞职吗？客户纷纷取消订单？公司承受多大的打击才倒闭、歇业或转行？

问题 6：危机发展到什么程度时才会引起别人的注意？公司是否受到严密的监督（例如新闻界或政府主管部门的监督）？

问题 7：某危机对公司的正常营运会产生多大的影响？它会影响产品准时上市吗？会使公司发生缺货或存货过多的情形吗？会损害公司定时发放工资或各种付款吗？你是否要花很多时间，处理这个危机，以致无法处理其他的例行性工作？

问题 8：如果危机发生，公司是牺牲品，还是罪魁祸首？公司的形象会受到多大的影响和损害？

问题 9：万一发生危机，公司（或某部门）的营运会受到多大的损害？

以上是危机调查的主要目标问题。至于危机调查的一般方法和技巧，主要是民意测验，形象研究和交往审计等调查研究的方法，而观察则是另一种方式。例如对新闻媒体进行监察，其目的就是了解它们在说些什么，说得正确不正确，对公司有利还是不利。此外，经销商、顾客、员工、同事、社会公众等以表扬、批评或建议的形式所提供的信息反馈也是很有价值的。这样，危机调查就有了三个主要的信息来源，即研究、观察和反馈。

危机调查中很典型的危机问题有：

1. 公司的名称暗示该公司是国外的，而实际上却是本国的；
2. 因为公司是跨国公司，所以它被认为是在侵犯本国（东道国）的利益；
3. 认为产品的价格太高，而事实上产品的优异质量说明这样的价格是合理的；
4. 人们只了解公司的一种产品，而实际上它在其他类型产品的经营中也很活跃；
5. 认为机构是政府操纵的，而实际上它是一个慈善团体或独立的法人企业；

6. 认为公司的地理位置不方便，而实际上它有许多便利之处；

7. 公司被误认为与某些丑闻或某种矛盾有关系，这可能是公司的名称或产品与之相似的缘故。

以上的例子表明，意想不到的情况可能会抵消市场营销、广告宣传和销售人员所做出的各种努力，从而影响到企业的成功。二、危机预测

做好危机调查之后，下一步应该是根据调查的结果，在危机爆发前作危机预测，以确定可能爆发的危机，为制定反危机公关措施做好前期准备，遏止危机发生或减少发生危机后造成的损失。美国德州石油公司主管策略企划的总经理马丁（Martin）说，建立一套预测危机的模式，“需要能够把假设状况及应变措施具体化，并以文字排列出来的人才来应付这种问题”。

危机预测需要在提出假设的基础上，把危机的影响和危机发生的可能性具体化。

将危机影响具体化的一种方法是测定“危机影响值”。所谓危机影响值，就是指危机发生后不去干预所产生的损害，以 0 到 10 表示危机影响的大小。

在危机发生前估算危机带来的损失，其做法与发生危机后估计损失的做法一样，可以由总经理和高级主管对全公司进行清查。评估危机影响值就是根据几个指标，对发生的危机，以 0 至 10 做主观的评估。

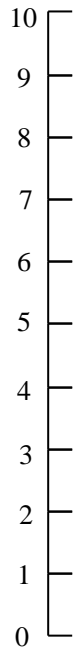
以刚才列举的 9 个问题为例，现在要根据调查的实际结果，给 9 个问题一一打分。原则是：危机造成的影响越大，则危机影响值也越大，反之，则越小。最大值为 10，最小值为 0，如表 5.1：

表 5.1 危机影响值计分表

分数	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
问题											
问题											
问题											
.....											
问题											
问题											
合计总分：											

把 9 个问题的分数加起来，再除以 9，就得到一个潜在危机的影响值了。然后再把危机影响值画在从 0 到 10 的垂直线上，如表 5.2：

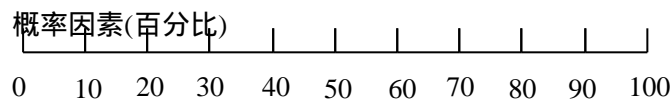
表 5.2 危机影响值



预测危机的第二步，就是一并考虑危机影响值和危机发生的概率因素。

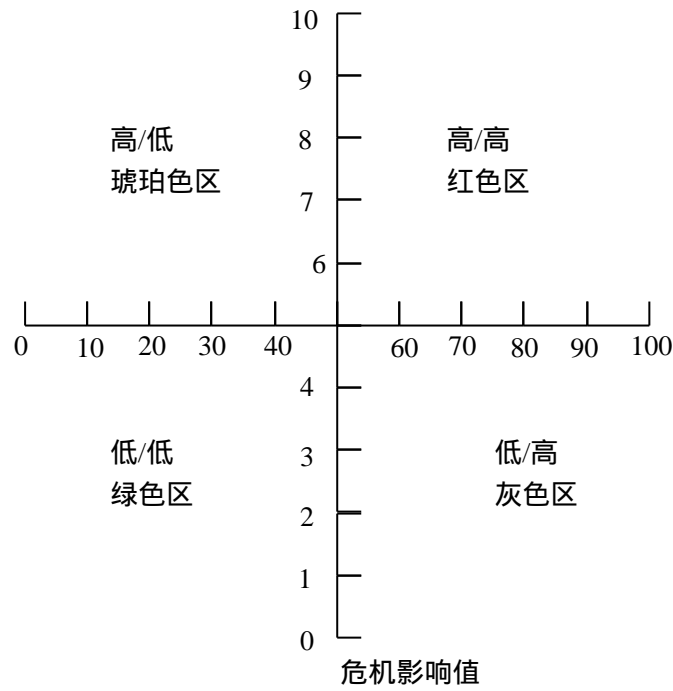
设法将“不太可能”、“绝不可能”和“绝对会”等加以量化采用数字表示，根据几个指标，尽量求得客观，以便确定潜在危机发生的概率。在一个从0（表示绝不可能发生）至100%（绝对会发生）的平行线上，假设危机发生的概率，如表5.3：

表 5.3 危机概率表



把二因素迭加起来，构成坐标系，形成四个象限的危机压力表，如表5.4：

表 5.4 危机压力表



利用危机压力表，可以精确地预测出危机的强度与爆发的可能性。如果发现潜在的危机进入了危险的红色区（危机的影响很大而且危机发生的概率很高），就需立即研究反危机措施，制订实施方案，直至摆脱危机。

总之，公司必须有一个危机应变计划，也就是说，在真正的危机发生之前，一切都很平静的情况下及早做准备。对危险的“红色”可能危机，更要预先拟定公关应对计划。

第三节 事后危机公关

在危机公关领域，更引人注目的是当危机发生后，公司采取何种应对措施来挽救（或是使事情变得便糟）。这两种结果的反差是如此之大以至于成功和不成功的危机公关常常成为最好和最差公关案例的代表。下面是两个危机公关案例，其中之一被称为“80年代美国最差公关案例”，而另一个则是“80年代美国最佳公司案例。”

案例1：埃克森公司原油泄露事件——80年代美国最差公关案例

1989年3月24日，一艘美国埃克森公司的巨型油轮“瓦尔代兹号”在阿拉斯加州威廉太子湾附近触礁，使得800多万加仑原油泄出，在太子湾海面上形成一条宽约1公里，长达8公里多的飘油带。

事故发生地点是一个原本风景如画的地方，盛产鱼类，海豚海豹成群。事故发生后，礁石上沾满一层黑乎乎的油污，不少鱼类死亡，附近海域的水产业受到很大的损失，纯净的生态环境遭受到破坏。

引起这起事故的埃克森公司却无动于衷。既不彻底调查事故原因，也不采取及时有效措施清理泄漏的原油，更不向当地政府道歉，至使事故进一步恶化，污染区域愈来愈大。地方政府、环保组织以及新闻界面对埃克森公司这种置公众利益于不顾的恶劣态度，发起了一场“反埃克森运动”。这场运动甚至惊动了布什总统，总统派专人前往调查。此时，埃克森公司油轮泄出的原油已达1000多万加仑，成为美国历史上最大的一起原油泄露事故。

调查结果表明，造成这起恶性事故的原因是船长玩忽职守，擅离职守。消息一经传出，舆论为之哗然。埃克森公司一下子陷入极被动的境地。公共关系危机出现了

埃克森公司是一家规模巨大的公司。在美国《幸福》杂志，1990年4月份所列出的全美500家最大的公司中，它名列第三位，仅次于通用汽车公司和福特公司。它的业务范围遍布全世界，在欧美市场大有霸主之势。但此次出现的公共关系危机，使埃克森公司大受损失。

事故发生在初春，海滩的清理工作十分费力，花重金请来的工人们辛苦劳作，但进展缓慢。埃克森公司仅为此一项就付出了几百万美元的代价，加上其他的索赔、罚款，埃克森公司的损失达几亿美元。另外，西欧和美国的一些老客户，都纷纷抵制埃克森公司的产品，埃克森顿感狼狈不堪。因为在人们心目中，埃克森公司成了个“破坏环境，傲慢无礼”的公司。

案例2：“泰莱诺尔”药物中毒事件——80年代美国最佳公关案例

以生产保健及幼儿药品闻名的约翰逊联营公司是美国最大的医药公司。1982年9月30日早晨，有消息报道，芝加哥地区有7人因使用约翰逊联营公司的一个子公司麦克尼尔日用品公司生产的“泰莱诺尔”牌镇痛胶囊，中毒死亡，据传另外有250人生病或死亡。这消息引起了美国使用“泰莱诺尔”牌镇痛药的约1亿消费者的巨大恐慌（后来查明这些人的生病和死亡与“泰莱诺尔”牌镇痛药无关）。

面对这种情况，约翰逊联营公司以1亿多美元的代价收回市场上3100万瓶这种胶囊。经过一段时间的调查，麦克尼尔日用品公司设计和生产了抗污染的药物包装，重新将“泰莱诺尔”牌镇痛药胶囊打回市场，为此该公司花了5000万美元向消费者免费赠送了这种重新包装过的药品。由此，约翰逊联营公司成了开抗污染日用品包装先例的著名公司。一年后，约翰逊联营公

司重获它在“泰莱诺尔”事件发生之前在市场上拥有的大部分股份，公司及其产品也重新得到了公众的信任。

在整个危机处理过程中，公共关系发挥了巨大的作用，与此有关的危机公关决策分为两个阶段。

第一阶段是危机阶段。公关部门在发生危机后立即采取的第一项关键性决策，是与新闻媒介通力合作，因为新闻界是向公众报警的关键。这一决策得到了公司管理部门的全力支持。由于中毒的发生，需要立即采取行动保护消费者，因而公司方面毫不迟疑地以完全坦诚的态度来对待新闻媒介。出于同一原因，公司还从市场上撤回了“泰莱诺尔”牌镇痛胶囊。在危机阶段、几乎所有的公关决策都是以稳妥、合理、向社会负责的原则为基础的，而这正是使公关产生最佳效果的奥秘所在。

随后立即开始的第二阶段是重返市场阶段。这一阶段以由 30 个城市参加、通过卫星传播的电视记者招待会开场。1982 年 11 月 11 日，有关新式包装的“泰莱诺尔”牌镇痛胶囊重返市场的消息，同时为美国各电视网、地方电视台、电台和报纸所报道。记者招待会上首先由约翰逊联营公司董事长伯克发表讲话，他感谢新闻媒介公正地对待“泰莱诺尔”悲剧，并向记者介绍重返市场的有抗污染包装的“泰莱诺尔”镇痛药，然后邀请记者提问。在现场播放了这种新式包装药品的录像。一次电视记者招待会获得了巨大成功，它被人们称为美国新闻史上“难度最大的”记者招待会。在这之后，电视记者招待会成了美国各大公关公司经常采用的工作手段。

约翰逊联营公司成功危机公关的关键所在十分清楚，那么，从埃克森石油公司的案例中，又能得到什么启示呢？

埃克森公司在处理危机过程中，至少存在以下严重过失：

- 反应迟钝
- 企图逃脱自己的责任
- 难以应付地方当局
- 丝毫没有准备（既无实践，也无计划）
- 傲慢无礼，特别是在同地方政府官员发生冲突时
- 抵制任何解决办法
- 想法根本不现实
- 玩忽职守
- 忽视了能够赢得公众同情和支持的机会
- 自以为已完全控制了事态
- 存有侥幸心理
- 自以为不负责任就可溜之大吉
- 错误地估计了事故的规模
- 丝毫没有自责感

而且，在埃克森公司处理危机过程中，错过了好几个重要的“机会之窗”。

第一，与新闻媒介沟通。大约有两三天的时间，新闻媒介还没有完全成为公司的敌对面，也未大动干戈。偶尔有几个记者光顾，也只是随便地拍几张照片，只不过是个一般性的泄油事件。但是，后来埃克森公司采取不理睬的态度，终于激怒了新闻界。他们从世界各地纷至沓来，运用了所有的媒介手段，像打一场战争似的，向埃克森发起总攻。在这么多新闻记者的敌意进攻下，再大规模的公司也抵挡不住。

第二，与环境保护组织沟通。环境保护组织开始并未向埃克森公司大发雷霆，只是表现出很伤心的样子，在事故刚发生时，埃克森公司应马上联系争取环境保护组织，说清事故原因，争取他们的理解与同情，并与他们一起尽早设计出问题解决的方案。

第三，同政府官员沟通。在危机刚开始的头两三周里，他们只是敦促埃克森公司尽快采取有效措施解决这一难题。而最后，官方的态度才转向了批评和完全地反埃克森。即使埃克森是家财大气粗的公司，也不应把各级官员不放在眼里，终于导致政府官员群起而攻之。

第四，与公众沟通。特别是指那些为埃克森公司清除油污的工人。这些工人是在极艰苦的条件下作业、进展缓慢。埃克森应不惜代价鼓励更多的人来清除油污，这样会加快清除工作的进行，尽早结束这场悲剧。

那么，如何才能避免失误，抓住“机会之窗”扭转危机？擅长危机公关的英国公关专家迈克尔·里杰斯特在他的著作《危机管理》中，提出了危机公关的一般思路和方法。至今为止，它们堪称事后危机公关的“金科玉律”：

一、做好危机管理方案

1. 任命危机控制和检查专案小组；
2. 确定可能受到危机影响的公众；
3. 为最大限度减少危机对企业声誉的破坏，建立有效传播的渠道；
4. 在制订危机应急计划时，可倾听外部专家的意见；
5. 把有关计划落实成文字；
6. 对有关计划进行不断地温习；
7. 为确保处理危机有一群专业人员，平时应对有关人员进行特殊训练。

二、做好危机传播方案

1. 时刻准备在危机发生时，将公众利益置于首位；
2. 掌握报道的主动权，以企业为第一消息来源，如向外界宣布发生了什么危机，公司正采取什么措施来弥补；
3. 确定传播所需的媒介，如名称、地址及联系电话；
4. 确定媒介需要传播的外部其他重要公众；
5. 准备好组织的背景材料，并不断根据最新情况予以充实；
6. 建立新闻办公室，作为新闻发布会和媒介索取最新资料的场所；
7. 在危机期间为新闻记者准备好通讯所需设备；
8. 设立危机新闻中心，以接收新闻媒介电话，若有必要，一天 24 小时开通；
9. 确保组织内有足够受训的人员以应付媒介和其他外部公众所打来的电话；
10. 应有一名高级公关代表置身于危机控制中心；
11. 如果可能的话，把危机控制中心设在一间安静的办公室内，以便危机管理小组的领导和新闻撰稿人能在那儿工作；
12. 准备一份应急新闻稿，留出空白，以便危机发生时可直接充实发出；
13. 确保危机期间企业电话总机能知道谁打来的电话，应与谁联系。

三、危机处理

1. 面对灾难，应考虑到最坏的可能，并及时有条不紊地采取行动；
2. 在危机发生时，以最快的速度建立“战时”办公室，或危机控制中心，调配经受过训练的高级人员，以实施控制和管理危机的计划；
3. 使新闻办公室不断了解危机管理的进展情况；
4. 设立热线电话，以应付危机期间外界所打来的各种电话，要选择接受过训练的人员来负责热线电话；
5. 了解企业的公众，倾听他们的意见，并确保企业能了解公众的情绪。如果可能的话，运用调研来调整企业的假想；
6. 设法使受危机影响的公众站到企业的一边，并帮助企业解决有关问题；
7. 邀请公正、权威性机构来帮助解决危机，以协助保持企业在社会公众中的信任度；
8. 时刻准备应付意外情况，随时准备改变企业的计划，不要低估危机的严重性；
9. 要善于创新，以便更好地解决危机；
10. 别介意临阵脱逃的人，因为还有更重要的问题要处理；
11. 把情况传给总部，不要夸大其辞；
12. 危机管理人员要有足够的承受能力；
13. 当危机处理完毕，吸取教训，并以此教育其他同行。

四、危机传播

1. 危机发生后要尽快地发布背景情况，表示企业所作的危机传播准备，准备好消息准确的新闻稿，以告诉公众发生了什么危机，正采取什么措施来弥补；
2. 当人们问及发生什么危机时，只有确切了解事故的真正原因后才对外发布消息；
3. 不要发布不确切的新闻；
4. 了解更多事实后再发布消息；
5. 宣布如开新闻发布会的时间，以尽可能地减轻公众电话询问的压力，做好新闻发布会的全面准备；
6. 记住媒介通常的工作时间。如果发生巨大的灾难，企业也许会接到世界各地（不同时区）打来的电话。如果必要的话，新闻办公室 24 小时工作；
7. 如果报道与事实有误的话，应予以坚决回击；
8. 建立广泛的消息来源，与记者和当地的舆论媒介保持良好的关系；
9. 要善于利用和控制危机传播的效果；
10. 在危机传播中，避免使用行话，用简洁明了的语言来说明企业对所发生的事的关注；
11. 确保企业在处理危机时，有一系列对社会负责的行为，以增强社会对企业的信任度。

第 2 篇 企业公共关系实务与技巧优秀的公共关系活动计划都是精心策划的结果。

可以说公关策划是决定公共关系活动成败的关键。

公关策划过程是一个内容非常广泛的过程。

从调查分析，

制作策划案、实施，

到评估与反馈等都包含在其中。

因此，公关策划是贯穿于公关工作始终的活动。

第6章 公关策划的主要内容

第一节 公关策划概述

一、公共关系活动是有计划的活动

从事任何活动都要先有计划，按计划去实行有关步骤。公共关系活动自然也不例外。

然而，也有很多企业，对公共关系活动的计划性认识得不够。它们在推行公共关系活动的时候，只凭直觉，或抱着随机应变的态度，绝无周详的计划布署，只追求活动多姿多采，而不计较最终能够获得什么效益。这样的公共关系活动类似于无舵之舟的瞎走乱撞。

一般而言，缺乏计划的公共关系活动是由以下原因造成的：

1. 优良的公共关系是由许多不可捉摸的因素所构成，公众的态度非常难测，而传播沟通的方式也复杂而多样，事实上，任何一项公共关系活动都需经过很多修改才能正式推行。因此，一般人就认为似乎不值得去多费脑汁，预先搞什么策划。其结果是往往不能引起公众预期的反应，从而也达不到公关的目标。

案例：香港某中资银行邀请名家为员工设计新制服，藉以树立新形象。但这家银行没有全面性地去推广所树立的形象，也缺乏整体配合，公众只知道银行的职员换了制服而已。银行的接触面广，这家银行注重形象的思路是正确的。但问题在于它缺乏一整套行动的规划和安排，所以才会有这样不太成功的公共关系活动。

2. 一般企业仍然存有认为公共关系主要是一种宣传工作的观念，它们以为只要可以使企业引起公众注意，就可以获得效益。这是错的想法，一个宣传方案只能在某一特定情况下引起公众的兴趣，并达到公关的目标，而在另一情境下则可能失去其效力。

案例：香港某促进职业安全及腔康的组织与一家传播机构合办关于安全健康的节目。为推广这个节目，由那家传播机构策划举行记者招待会，邀请该组织的负责人出席介绍节目的动机与目标。为了吸引公众注意，采用惯常的做法，即邀请某红歌星同时出席。记者招待会进行时，记者的注意力集中于某红歌星，却冷落了该安全及健康组织。第二天报纸大多数以显著篇幅报导那位红歌星的近况，有关组织及节目的报导反而较少。这一公共关系活动，实施前缺乏周密的计划，仅仅认为安排知名度高的人出席，容易吸引记者，但却被知名人士遮盖了原来所要传达的信息，没有达到公共关系活动的目的。

3. 很多人错误地认为公共关系是短期性的工作，不是长远的计划；它可以运用“纠正性”的方法，而不必运用“防范性”的方法。事实上，优良的公共关系是需要主动的，长远地用防范性方法去推行，才能获得效益。

4. 大多数公共关系人员专心于其日常工作，没有时间去思考、规划。他们应该明确的是，进行公共关系工作时，多花一点时间去计划一下，将来在实施时可能会避免更多的无效劳动。

总而言之，公共关系是一种有计划、积极的及持久的活动。有经验的公共关系人员必定在事前做出周详的计划，然后按照步骤实施。

二、公关策划的基本含义

优秀的公共关系活动计划都是精心策划的结果。可以说，公关策划是决定公共关系活动成败的关键。

目前对公关策划有各种不同的理解：

一是广义的理解，即把公关策划理解为公关活动中“四步工作法”的第二步。“四步工作法”包括调查、策划、实施、评估四步，公关策划则包含了第二步的全部内容，是在公关调查完成的基础上，做好一切公共关系实施前的准备。策划过程完成也就是实施前的一切准备完成。

二是中义的理解，即把公关策划理解为谋略和设计。以这种理解，公关计划就不算在其中。

三是狭义的理解，即把公关策划理解为公关设计，是指依据一定的目的和目标所实行的操作过程，是非常具体的。

实际上，公关策划过程是一个内容非常广泛的过程，远非设计、谋略、做计划那么简单。从调查分析，制作策划案、实施，到评估与反馈等都包含在其中。这四个步骤的全部工作才构成一个完整的公关策划。因此，公关策划是贯穿于公关工作始终的活动。

第二节 公关策划的基本原则

在进行公关策划时，需遵循以下原则：

一、公众利益优先原则

公众利益优先的原则，是公关策划的首要原则。实际上，这也是公共关系工作的基本指导思想。

公众利益优先原则，并不是说要牺牲企业的利益，而是说在考虑企业利益与公众利益时，把公众利益放在优先的位置。企业只有时时、处处为公众利益着想，坚持公众利益至上，才能得到公众的好评，才能使自身获得更大的、更长远的利益。

成功的公关策划，总是能够很好地协调公众利益与企业利益的策划。使公众利益和企业利益巧妙地结合，是公关策划人员的首要考虑。

二、信息原则

信息是策划的前提条件，离开了信息，任何策划都缺乏必要的基础。美国前总统卡特在 1979 年发表的一篇题为《照亮了的道路》的讲话中强调说：“信息就像我们呼吸的空气一样，同样是一种资源。精确有用的信息，就如同我们身体所需要的氧气。”在公关策划中，信息同样是一种必需的资源，从某种程度上来说，信息收集的多少，信息分析和综合能力的高低，决定了公关策划水平的高低。

公关策划应注意收集以下几方面的信息：

1. 环境信息。

包括国际环境信息和国内环境信息，例如国际政治和经济形势的发展和变化，国际市场动态，科学发展状况，产品的换代和发展趋势，公关投资额的走向等等政治、经济、自然、社会、人口、文化方面的信息。

2. 市场信息。

主要包括市场需求信息和产品供应信息。市场需求信息包括市场和用户分布与划分、生产者对产品的可供量和消费者对产品的需求量。产品供应信息包括产品的质量、数量、品种、规格、包装、以及产品所处生命周期。

3. 消费群体信息。

包括消费结构、消费习惯、消费态度等方面的信息。在收集消费群体方面的信息时，要收集政治、经济、科技、社会、文化、心理等因素对产品结构和消费者心理的影响。

4. 竞争对手态势的信息。

包括直接的、潜在的竞争对手的有关信息，如竞争对手的资金规模、技术力量、产品质量、新产品开发能力、服务水平、公关策略等信息。

公关策划人员不但要注意把握上述外部信息，还应注意收集本企业内的各个环节各个方面的信息，特别是制作内部公关策划案时更是如此。

三、计划性和灵活性统一的原则

公关策划的最后行动方案，将列入企业的整体计划中，形成企业整体运行计划的一部分。它的实施需要企业其他各单位的协调和配合，涉及人、财、物、信息等各个方面。因此，策划案一经确定，通常情况下就不应随意改动，

以免影响企业整体计划的推行。但是，由于企业的内外部条件始终处于不断的运动变化中，使得策划案不得不随之做相应的调整。因此，在策划公关活动中，要注意策划案的计划性和灵活性相结合。既要使方案有一定的计划性，又要留下充分的回旋余地，从而提高策划案的现实可行性。

四、独创性与连续性相结合的原则

各企业的内外部环境条件各不相同，而且都是不断变化的。因此，公关策划必须随客观条件的不同而各异，依企业的具体问题和目标而改变。也就是说，每一个公关策划案都要有一定的独创性。不能照抄照搬别人或过去的方案，因为最成功的公关策划也是特定情境的产物，不可能放之四海而皆准。要使自己的策划与对手有所不同，能够先声夺人、标新立异。

但是，值得注意的是，公共关系活动是一个连续、运动的过程。企业的形象不可能单靠一次或两次公关活动就能永久确立，而是需要一定的积累。因此，公关策划人员在进行公关策划时，不仅要考虑一次活动的独创性，还要考虑本次活动与从前的活动、未来将要进行的活动的衔接、配合，使独创性和连续性统一起来。只有坚持公关策划的连续性和独创性统一的原则，才能更科学地进行公共关系策划。

案例 1：“泛美”自背包袱。

美国泛美航空公司一贯认为。厂家只需同商家有联系，不需要同社会界有过多的联系，这是不必要的、亏本的“买卖”。

1980年，泛美公司进行技术改造，准备全面淘汰老、旧、费油的 20 架 BX0X 客机。经过一番比较，泛美公司选择洛克希德为配合泛美公司需要而特地改良的 L—0—500 型宽体客机。不久洛克希德公司开始交货。但就在此时，与 BX0X 性能相似，但成本更低的新型飞机纷纷上市。相形之 L—0—500 型飞机的单位飞行成本，无论是燃料还是航空员工的所需费用，都明显比新机种高得多。泛美公司为此后悔不迭。3 年后，洛克希德停止生产 L—0—各型飞机，泛美公司只得将已经落后的 L—0—500 型机队全部出售，但毫无所获。这样，泛美公司背上了一个沉重的包袱。

在这个案例中，泛美公司忽略了公关活动中的一个重要的原则：信息原则。泛美长期以来来注意收集包括环境信息、市场信息、消费群体信息、竞争对手信息等在内的各方面信息，企业公关呈“专业单一性”。可以说，正是缺乏各方面广泛信息的“单一公关”，使泛美公司自背包袱。

案例 2：独创性公关造就世界最佳饭店。

位于泰国曼谷市中心的东方饭店号称“世界最佳饭店”。这一成就在很大程度上要得益于总经理德国人库特·瓦赫特法伊特尔富于独创性的公关策划。

东方饭店历史悠久的“文化传统”举世闻名，不仅设有招待西方文人墨客的“作家之翼”楼，而且还复制出英国著名作家萨莫塞特·毛姆睡过的华盖式大床。这大大吸引了那些既可怀古，又能享受一番第一流服务的文人墨客前来投宿。虽然“作家之翼”楼狭小拥挤，但房间总是在一个月之前就已预订一空；虽然“华盖式大床”不如“席梦思”舒服，价格每晚高达 2000 美元，但要想睡上一夜，还得耐住性子等待半年。库特·瓦赫特法伊特尔就是巧妙地利用独创性的公关绝招，使东方饭店不仅成为住居的好去处，而且成为怀古的好场所。

在本案例中，东方饭店的公关活动力倡历史悠久的文化传统，同时以此形成东方饭店与众不同的特色之处，很好地体现了独创性与连续性相结合的原则。绝佳的公关策划使东方饭店跻身于“世界 300 家高级饭店”之列，并连续四次赢得了“世界最佳饭店”的殊荣。

第三节 公关策划的基本程序

公关策划的基本程序，包括 3 个阶段、9 个步骤，如图 6.1：

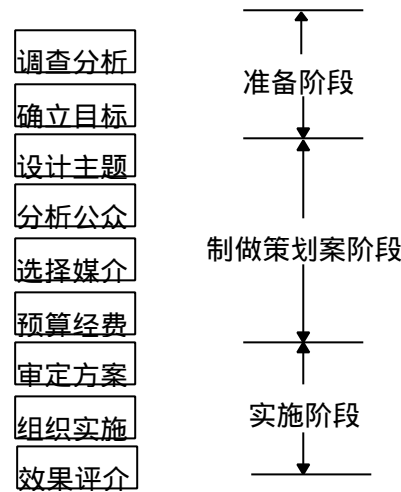


图 6.1 公关策划基本程序

公关策划的第一个阶段为准备阶段，这一阶段又包括调查分析和确立目标 2 个步骤。

首先要求公关人员进行公关策划之前，必须进行调查、分析，以掌握策划所必需的各类信息。调查材料必须真实、可靠，对调查材料要精心分析、审定，否则，再好的策划，也不会取得成功。

然后是确定公关策划的目标。确立目标是公关策划的前提。没有目标的公关策划是不可想象的；目标不明确的公关策划很容易偏离策划者的本意，劳而无功。公关策划所依据的目标要明确、具体，具有可行性和可控性。

公关策划的第二个阶段是制作策划案阶段，即通常所说的公关策划阶段。这一阶段又由设计主题、分析公众、选择媒介、预算经费等 4 个步骤组成。

公关活动的主题对整个公关活动起着指导作用。公关活动的主题必须与公关目标相一致，并能充分表现目标。主题的信息要独特新颖，有鲜明的个性。

接下来要分析公众。任何一个企业都有其特定的公众，确定与企业有关的公众是公关策划的基本任务。要及时掌握各类公众的需求，分析公众的特殊要求。

然后是选择媒介。公关活动可供选择的传播媒介多种多样，必须根据公关活动的目标、不同传播对象、传播内容及经济条件来合理选择媒介，要以较少的开支争取最好的传播效果。

最后是预算经费。企业作为一个追求利润的经济组织，它的任何活动都要经过成本——收益分析。公关活动同样需要花费一定的人力、财力、物力，通过准确的经费预算，可以掌握公关活动的整体和各环节的投入情况，为实施过程中的统筹兼顾和评估公关活动的效果提供依据。

公关策划的第三个阶段是实施阶段。通常实施阶段并不包括在公关策划之内。但最新的策划理论认为，策划的实施不仅是策划的必然和必要延伸，而且从策划的最初即把实施列入考虑之列，因此实施阶段实际上是策划的一个有机组成部分。公关策划的实施阶段分为三个步骤，即审定方案，组织实施和评估反馈。

公关活动的设计方案必须进行优化，决定最佳方案。方案提出后，需要由公关策划人员进行可行性论证。经过论证后，形成书面报告，由企业负责人进行审核和批准。

然后是组织实施。公关策划案进入具体执行。要有一定的实施方案的组织保障、人员保障，实施机构和人员须按照已经设计好的实施计划的程序，落实各项措施，并为下一步的效果评估做好相应的准备。

最后是方案效果评价。通过各种统计、搜集、调查、测验等方法，将公关活动实施的效果信息反馈至公关策划人员及企业负责人那里，总结经验和教训，为下一次公关策划活动提供有益的借鉴，同时也是正确评价公关人员业绩的依据。

综观以上公关策划的基本程序，既可见到公共关系活动的特性，又可看到策划理论在公共关系领域的基本应用。这里再一次显示出，公关策划是贯穿公关活动始终的过程，它是决定公关活动成败的基本要素。

案例：公关策划基本程序的实例。

美国芝加哥市一家房地产公司在密执安湖畔建造了几幢质量及设施均良好的豪华公寓。虽然售价合理，但开业3年来，只售出了35%的房屋，降价后仍不见起色。公司上层决定以公关活动来促进销售。

公关人员首先寻找滞销的原因。通过民意测验，发现在密执安湖畔居住的公众对公寓存有疑虑。例如：住进去是否太清静寂寞，交通不便是否会影响买东西，小孩上学怎么办以及缺乏娱乐和夜生活，等等。

在此基础上，该公司确定了公关策划的目标，即创造推销公寓的良好气氛，变滞销为抢手。在这一总目标下列出如下分目标：1.在公众中树立公寓内部设施与社会服务环境相配套的完整形象；

- 2.在公寓已有住房中建立融洽的内部环境与和谐的气氛；
- 3.改善公寓外部交通条件；
- 4.争取本地意见领袖住进公寓；
- 5.制造新闻，提高知名度。

由此，确定目标公众为：

- 1.潜在公众为各类公众中优先目标；
- 2.周围现有住户是推销公寓的主要目标；
- 3.一般大众和政府部门；
- 4.意见领袖；
- 5.新闻记者。

接下来在编制经费预算的同时，制定具体行动方案：

1.完善港湾的生活服务设施。例如，开设商店、音乐厅、酒吧、游泳池以及学校、幼儿园等；

2.选定感恩节开展各种活动。如通过已有住户向其亲友发贺年片、明信片，组织马戏团演出等等；

3.资助政府建造小岛屿和陆地联接的公路；

4. 组织政府官员、企业家、体育明星、电影明星等社会名流参观公寓；
5. 组织芝加哥历史纪念品大拍卖活动，向建筑教育基金会捐款；
6. 利用美国国旗制定 200 周年之际，在公寓楼前举行升旗仪式。

方案实施后取得了良好的效果。公寓楼频频在电视台、报纸等媒介上出现，甚至成了当地居民的骄傲。公寓的知名度迅速提高并很快销售一空。

在这个案例中，可以清晰地看到公关策划的基本程序。首先是民意测验，即调查分析的过程。接着，在促销的总目标下，列出公关活动的各分目标。然后是确定目标公众、编制预算，并形成具体行动方案。组织实施的结果是达到了预定的目标。这是一次成功的公关策划。

调查分析是公关策划的首要步骤。

调查分析常常能揭示出公关的需求。

但它不能自动地给出公关活动的目标。

一个周密的、对未来工作具有推动作用的公关计划，

其首要特征就是完整性。

因此既定的目标是计划公关方案的基础。

第7章 公关策划之一准备阶段

第一节 调查分析

调查分析是公关策划的首要步骤。但是，这一重要步骤常常被忽视。当“资金不足”或“时间不够”的时候，被省略的常常是这个步骤。然而这种省略的结果往往是严重的，甚至是灾难性的。

案例：胜家公司是美国首家国际性公司，它所生产的“胜家”缝纫机是风靡世界的名牌产品。然而，在1986年董事会却不得不忍痛宣布放弃它赖以成名的“胜家”。原因何在呢？原来，胜家公司成功后，不仅忽略了对市场的调查研究，也忽视了自己的形象设地，产品几十年一贯制，结果被激烈市场竞争所淘汰。

没有对环境的调查分析，公关人员就不能对形势有清晰的认识和把握，这样做出的公关策划有可能是极不成功的——从开始就是错的。如果对公众状况和公共关系状态的假设就是不合实际的，那么无论多么精妙的策划也都不会适合企业的需要。公关策划前的调查分析其另一个重要作用是减少策划过程中的不确定性因素。方案的不确定因素越少，方案就越具现实可行性。

正是从这些意义上来说，调查分析是公关策划的基础。

一、公关调查的内容

公关调查的内容可以分为以下几类：

（一）本企业的现状

“知己知彼，百战百胜”。公关策划前首先要“知己”，也就是说要掌握本企业的运营状况、内部员工的情况等基本信息。这类“内省”工作是调查的一项重要内容。

具体而言，这些信息包括：企业的经营目标和经营宗旨；企业对社会做过哪些贡献，正在做什么有益于社会公众的事情；企业的目标市场分布状况、市场占有率及市场竞争情况；企业的产品、服务、价格等特点；企业的管理状况及特点；企业职工队伍的变化情况；目前企业员工的基本情况；对企业做出重大贡献的员工的情况；企业主要负责人的情况等等。下面是某企业进行员工调查的例子，（见表7.1）。

表7.1 ××企业员工情况调查表

员工状况		员工年龄	18 - 25 岁	26 - 35 岁	36 - 45 岁	46 - 55 岁	55 以上
		员工人数					
文化程度	大学以上						
	大专						
	中专、高中						
	高中以上						
收入	1000 元以上						
	800 ~ 1000 元						
	500 ~ 800 元						
	500 元以下						
专业特长	经济						
	机械						
	电子						
	文秘						
	其他						
业余爱好	文娱						
	体育						
	书法绘画						
	其他						
	备注						

（二）企业形象

由于公关人员也是企业的员工之一，对企业大都有相当的了解，因而容易认为外界对企业的情况也应该了解。这是每个人都易犯的一种错误。公关人员在这种心理作用下可能会不自觉地把自己心目中的本企业形象作为企业在外界公众中真正具有的形象，并以此为基础进行公关策划。

然而，也许企业“公认的形象”与公关人员的幻想大相径庭。这样一来，根据各种类型的公众所持有的不同公认形象（假想的）而加以精心规划的公关活动很可能成为失败之举。

在公关策划准备阶段进行企业形象调查是必要的。简单来说，企业形象调查就是调查内外部公众对本企业的认知、态度和印象，包括调查企业在公众中的知名度、美誉度和信誉度等等，从而掌握本企业在内外部公众中的形象。

企业形象调查是发现企业现有形象与预期形象之间的差距的基础。正是在对此形象差距的比较和分析中确立了公关策划的问题与目标，并围绕如何填补差距展开策划。

图 7.1 是根据英国某家化学公司进行的一次形象调查研究绘制的：

该化学公司主要生产用于油漆业、造纸业及其他工业的一种添加剂。形象调查揭示出一个“守旧”的出人意料的公认形象，它与公司内掌握的形象

截然不同。

（三）活动效果

活动效果调查意在测定企业如果进行某种专门性的或重大的公共关系活动，其效果会如何。例如，如果公关活动可能通过所刊媒介来对外传播，就要首先通过调查了解该报刊的发行量、读者的数量、分布和构成，广告阅读率、广告实效率等等。如果可能通过内部刊物向内部公众传播，则要了解员工阅读内部刊物的数量、比例，读与不读的原因，读的效果等等。这样的调查所取得的信息将成为公关策划后续步骤如选择媒体时的重要依据。

（四）社会环境

社会环境调查可以从以下几个方面进行：

1. 政策环境。

了解政府的各项方针、政策、法律、条例等，特别是与企业有直接关系的经济合同法、企业法、税法、环境保护法等，以及政府近期内方针、政策的可能变化等。

2. 其他企业的公关经验。

应注意收集其他企业，特别是同行业其他企业公共关系活动的资料，以学习借鉴其他企业的成功公关经验，吸取公关失败的教训。

3. 社会问题。

包括社会经济的、政治的、思想的等各方面的问題，如：人类资源问题、生态环境问题、社会思潮问题等等。这些社会问题会影响公众的观点和意见，影响公众对某此产品的需求情况，从而间接地影响到企业的发展。同时，还应注意通过调查掌握社会对这些问题所采取的可能对策与措施，因为这些对策与措施可能会形成某种企业不可抗拒的趋势。企业公关活动必须努力去主动适应这种趋势，这样做也会有助于增进企业公关活动的效果。

二、公关调查方法

公关调查的目的是收集精确、有用的信息。怎样才能做到这一点？这就需要借助各种正式的和非正式的方法。所谓正式的方法是指设计通过科学地选取样本而提供更客观、更系统的资料的方法。它是一切调查几乎都会用到的规范的方法。而非正式的方式则是不同于上述科学方法的非规则化方法，但它在公关调查中同样占有相当的地位。

（一）正式方法

1. 邮件提问。

这种方法的优点在于能够节省大量时间和资金，而且不受被调查者时间安排、身份、保密要求等的限制，具有较大的灵活性。但这种方法的缺点是邮件的回收率较低，而且由于样本是随机抽取的，因而不能保证不发生样本偏差。即使只有 10%的人没有回答问题，调查结果也可能会发生严重偏差，因为这 10%的人可能是目标公众中最重要、最具代表性的部分。邮件提问的另一个缺点很难保证被调查者按其真实想法回答了问题。

2. 访问调研。

访问调研能够加强对被调查者的控制，提高回答率和回答的准确度，从而有助于弥补邮件提问方式的缺陷。但它也有一个明显的不足就是成本过高。然而，在有些情况下，调查必须及时准确地记录下被调查者的回答和反应，并根据情况调整提问的顺序，这时访问调研就成为最有效、最灵活的方法。

式了。

电话、计算机网络、卫星通讯等先进沟通方式的迅速发展为访问调研提供了在相互隐匿情况下达到面对面交谈目的的手段。但在目前的情况下，这些方式仍存在成本过高的问题。

3. 间接资料分析。

间接资料分析就是对他人所搜集资料的重复使用。在现代社会里，商业性社会调查机构越来越多，几乎已遍布每一个城市。一些主要的报刊、电视台及其他新闻机构也经常从事这种调查并报导调查结果。这些调查结果还经常按照地理、人口统计以及其他与公共关系有关的因素进行分类。同时，专业性的出版物和学术性的刊物也会走期公布一些调查结果。

对于已有大量上述间接资料的调查研究领域，公关人员有时不必再去重复无效地劳动，而只需注意收集这些资料并加以适当的分析。但同时应该明确的是，这类间接资料往往并不完全适合本企业的需要，在使用时要对它们按适用性进行认真地选择，最好再配合企业的直接调查。

（二）非正式方法

1. 个人接触。

优秀公关人员的特质之一是对公众认知、观点及态度的估计能力较强，他们经常到各种地方和各类条件下生存的人们之中随便走一走，很多有用的信息就在这种过程中被获取。

案例：有一位职业公关人员新到某生产药物的企业工作，他发现自己对药物的使用、效果及其他方面知之甚少。于是他使自己成为药物治疗中心的一个“病人”。花了3天时间取得药物使用者的第一手资料及他们的问题。其他时间他则坐在轮椅上感受一个残废人去咖啡厅、浴室及完成一些日常生活活动所遇到的困难。

展览、集会及其他能够聚集起各种各样公众的场合，都是公关人员直接接触公众、取得有用信息的好机会、股东大会更是公关人员在策划财金公关准备性调查中必到的场所。

案例：美国贝尔公司是这种方法最彻底的实践者。该公司派出人员在工作之余访问50 000个股东家庭，每年大约有8000名管理人员与股东进行关于公司业务的个人谈话。在贝尔公司成立的头20年中，公司拜访的股东多达100万人次。

2. 顾问。

许多公关人员都注意向编辑、记者、工会领袖、银行家或某一事件的领袖了解情况和讨论问题，有时还就某问题专门请教这一领域知名的专家、学者。以各行各业的资深人士为顾问，有助于集思广义，帮助企业深入了解公众的意见和观点，有时它们可以帮助公众取得这些挑选出来的有影响人物的理解、关心和支持。

目前，越来越多的企业设立了公共关系顾问委员会。例如，斯堪的纳维亚的保险行业成立顾问委员会和宣传局，根据消费者运动中的反应向政策制定者提供反馈信息；美国芝加哥的亚瑟·安德森（Arthur Andersen）公司成立了一个“公众观点委员会”，其职责是“向公司提供外部对其经营情况的看法”。

当然，企业并不一定要成立公关顾问委员会，如果公关人员能与特定的顾问保持相对固定的联系，在需要时取得他们的意见，那么效果也是一样的。

顾问的存在有助于公关人员与公众之间的相互联系。

值得注意的是，尽管顾问们能够提供有价值的情报或指导意见，但在很多问题上并不能代替广泛的目标公众调查，还必须辅以其他的调查方法。

3. 邮件分析。

定期分析企业收到的各种邮件是一种非常经济的调查方法。这种看似简单的方法实际上很能反映本企业在哪些领域是受人欢迎的、哪些领域是不理想的、哪些领域的信息还有待于进一步深入掌握。在分析过程中，要特别注意提出批评的人，而不是如公关人员通常所做的那样特别关注对公司的表扬。

案例：在福特汽车公司“倾听”运动高峰时，一个星期内收到 18000 封公众来信。这些信的——回复需要大量的人力与资金，但福特认为值得。福特公司的一位经理说：“这些信件使公司的经营与市场需求保持一致，并且改革了我们的经营方式。现在，这些信件的内容都被引用，分成建议、批评、评论等类存入电脑，供我们以后使用。这是一种非正式的、非结构化、非逻辑化与程序化的信息资源，然而却是非常好的一种资源。”

4. 公众热线电话。

随着电话的普及，热线电话日益成为公众表达意见的工具。

案例：宝洁公司(P&G)在关于：宝洁公司提倡对消费者采取恶魔行为”的谣言流行期间，在自己设立的热线电话系统中收到过 10 万多个电话。对于公关人员来说，这些电话信息不仅为他们提供了对谣言问题做出解释的机会，而且还是搜集有关消费者关心热点和反应的最新情报。

案例：通用电气公司的答复中心每天要接到 6000 次电话来访。纺织机械公司最初在 60 年代末安装热线电话，用来答复日益增多的消费者报怨。这家公司发现 1981 年它所接到的电话来访 70%是来自那些要求提供修理情报的消费者。

总之，无论是正式方法还是非正式方法，都有其特点和适用的范围，也都有其缺陷和不足之处。公关人员需要整合运用这些方法，并根据需要和企业的情况选择最佳的组合。

三、分析

分析是对调查所得的大量信息资料整理、统计、总结、归纳的过程，要求得出关于下列问题的概括性答案：

1. 目前企业的知名度和信誉度如何？
2. 目前企业在公众心目中是何种形象？
3. 企业在对公众关系上有哪些方面的工作需要改善？
4. 公众对企业有何具体要求？

知名度和信誉度反映了社会公众对企业的总体态度和评价，也是决定企业形象好坏的最主要因素。公关调查的重要目的之一就是要确认公众对企业知名和信任的程度。

在具体分析中，常用到“知名—信誉综合考评图”，它也是常用的“形象评估工具”之一。

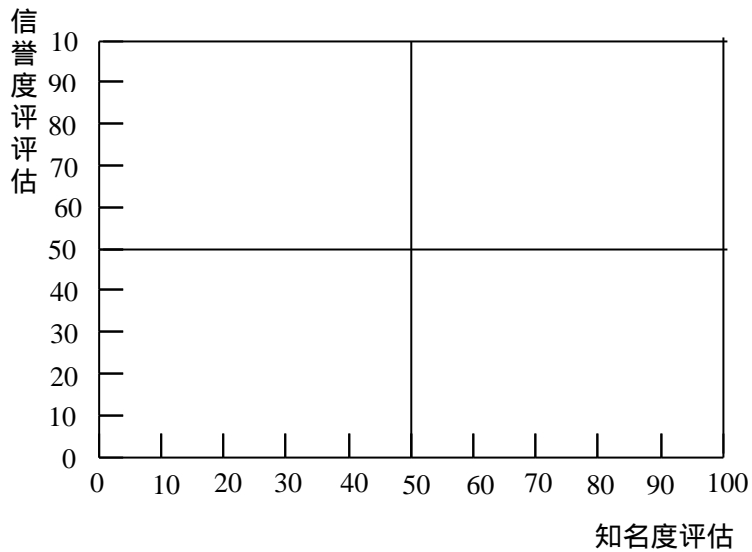


图 7.2 知名—信誉综合考评图

根据调查结果，评估本企业的知名度和信誉度(最高为 100，最低为 0)，并把考评结果标入如上坐标系。如果落在 I 区、说明企业有较高的知名度和较好的信誉，公关的重点应放在巩固和发扬光大上；如果落在 II 区或 III 区，则说明企业在对外沟通上存在一定的问题，公关的重点应放在提高知名度(如扩大传播范围)或增进信誉度(如举办公关活动)方面；如果落在第 IV 区，那么就意味着企业公共关系工作存在着严重的问题，需要进行较大的调整。

知名度和信誉度是形象的重要方面，但并不是全部。要全面把握企业在公众心目中的形象，还必须作更具体的分析。在实际操作中，常用填写“企业形象综合考评表”的方法来从整体上确认企业的形象。见下表。

表 7.2 企业形象综合考评表

调查项目 \ 评分	5	4	3	2	1	
经营方针恰当						经营方针不恰当
办事效率高						办事效率低
服务好						服务不好
业务熟练						业务不熟练
积极创新						不积极创新
规模大						规模小
有前途						没有前途

根据对表中各项目的调查情况，给每一个项目打分(最高为 5，最低为 1。用“ ”表示)，即能得到目前企业在公众心

目中的总体形象。表中的项目可以根据企业所处的行业、本企业自身特征等情况加以调整。

如果把企业对自身形象的期望也转化为评分列入表内，则更能凸现企业的问题和努力方向之所在。如表 7.2，“ ”表示企业对自身形象的希望值。将它与现有值比较、则企业形象的差距（与期望的理想状态相比）一目了然。这样的分析为确定下一步的公关活动目标提供了依据。

第二节 确立目标

一、目标的必要性

调查分析常常能揭示出公关的需求，但它不能自动地给出公关活动的目标。然而很多企业的公关策划准备阶段恰恰到此为止，也就是说，仅仅明确公关的需要，对公关策划的大方向有一个大致把握的时候，就匆匆开始制定具体方案了。

知道有公关需求但没有设定目标是危险的；把长期目标设定为短期目标，在公关的运用上更是可怕的事。

美国公关专家史考特·卡特李普认为，一个周密的、对未来工作具有推动作用的公关计划，其首要特征就是完整性，即包括为实现既定目标而进行的所有工作安排。因此，既定的目标是计划公关方案的基础。

案例：台湾某电脑厂商长期以来面向国外市场销售产品。但随着台币升值、关税降低，公司有意在台湾市场上有所发展。但由于总是面向国际市场，因而在国内没有什么知名度，在公众心目中也没有什么印象。这时，他们遇到的问题不是资金，也不是产品，而是如何进入本地市场。应该说，采取公关

活动的具体需要是明确的：不外乎扩展业务范围、发掘新的机会等。但这显然是不够的。要策划一次具体的公关活动，还需进一步明确，目标是建立企业、品牌知名度，还是建立良好的企业形象？是凸显产品特色，还是加强与特定公众的相互关系？或是强化品牌形象？等等。这样的目标设定工作是必不可少的。

二、目标管理

目前，越来越多的企业引入了“目标管理”的方法。这种方法将企业管理中的一切有效技术与手段进行系统的运用以达到既定目标，因而是一种达到积极效果的卓越的管理方法。较为普遍的定义是：“目标管理是将企业目标与个人责任相联结的一种管理方法，这种方法是把企业的整体目标分解为分目标，交给企业内的个体去实现与完成，并相应规定实现措施与评价方法。”

如果一个企业实施了规范的目标管理，那么在它的目标体系中，公共关系计划所规定的目标应占一席之地。同样地，公关人员所负担的责任也应有相应地检查与监督。总而言之，公共关系的目标与计划的完成，应该纳入企业目标管理运作的轨道中，而不应被认为是附属的或次要的部分。

有些企业没有实施明确的目标管理，但通常目标管理的思想在管理过程中是有一定体现的，即使它并不是很规范的。许多企业都将长期的和近期的目标和任务写成书面文件。公共关系人员在计划公关方案时，要自觉地了解和利用这些文件，公关活动的目标应从属于这些长远和近期的目标，公关计划应体现出与企业目标的一致性。

一般而言，公共关系人员和部门在企业整体目标体系中，负有如下职责和目标使命：

1. 应成为信息中心和进行与公众沟通的正式渠道；
2. 通过恰当的媒介、引人注目的事实、有说服力的观点引起公众重视，并对于需要公众理解和支持的企业政策进行解释；

3. 协调一般公众和特殊公众团体与企业的关系；
4. 搜集和分析关键的公众团体对企业态度的信息；
5. 规定实现上述责任及任务的计划和具体实施方案。

企业所处的行业、企业自身情况各有不同，因而目标体系必然各有特色，在这一体系中的公关目标自然也是个性化的、具体的。

案例：美国纽约心脏协会曾经由总体目标与具体目标的有机结合，归纳制定了它的公共关系计划如下：

- 总目标 1：增加公众对心脏疾病的知识。

- 分目标 1：在本财政年度末，增加电视与电台的宣传费用 25%；

- 分目标 2：在本财政年度内，通过电影宣传的时间与费用增加 100%；

- 分目标 3：在本年度内，开始利用新闻媒介大量登载有关宣传心脏病知识的文章。

- 总目标 2：对纽约心脏中心的所有部门给予促进和宣传的支持。

- 分目标 1：在本财政年度内，对该中心规划教育部的每位助理至少提供两个宣传项目的赞助与支持；

- 分目标 2：在资金筹集方面，至少为四个部门的资金筹集规划和活动向各个媒介提供宣传资料；

- 分目标 3：在该中心科研方面，至少规划和实施三个宣传项目；

- 分目标 4：在公众宣传方面，夏季前实现两个计划；增加员工对赞助事业的支持和组织对赞助事业的责任感。

- 总目标 3：增加公众对纽约心脏协会目标与任务的了解。

- 分目标 1：在本年内，出版两种宣传手册和一种画册，广泛向职员、捐献者和公众宣传纽约心脏协会；

- 分目标 2：在本年 12 月 19 日，利用授奖大会向公众汇报授奖资金的使用情况；

- 分目标 3：与所有医院的公共关系部主任保持联系，一年内不少于 6 次；

- 总目标 4：为了实现我们的目标与任务，发展和巩固协会与新闻媒介的良好合作关系。

- 分目标 1：在本年度内，与所有新闻媒介的公共关系负责人至少接触一次，了解他们对本协会的意见和要求，以促进进一步的协作；

- 分目标 2：在 12 月份，成立公共情报顾问委员会，每年至少开 3 次例会。

三、公关目标设定

任何可行的目标都有一定的主客观基础。企业运用公共关系，可以达到什么样的目标，从而公关活动的目标设定，必须依据企业的主客观条件。

公关目标应随时空的改变不断地做调整，不是一成不变的。目标设定不应妄自菲薄，也不应操之过急。举例而言，一个没有品牌知名度的企业或产品是不可能马上成为市场中的领导品牌的。因此，最重要的是设定适合于企业的公关目标。这是企业的经理、公关人员及公关顾问共同的责任。公关的目标从没有到有比较容易，但要在广泛的公关范围中设定当时对企业有帮助的公关目标，则是需要不断沟通、思考和集思广益的。

公关目标的调整具有连续性。也就是说，当原有目标达成或达成到某一个程度时，新的公关目标的雏形就隐然形成。

公共关系的主题是对公共关系活动内容的高度概括。

精彩、恰当的主题设计有助于公关策划目标的实现。

若想使公关活动达到预计的效果，
必须首先确定这一活动面向的公众群体。

此乃公关方案的基础。

而选择合适的媒介作为沟通的手段是至关重要的。

第 8 章 公关策划之二：策划制作阶段

第一节 设计主题

公共关系活动的主题是对公共关系活动内容的高度概括。它提纲契领，对整个公关活动起着指导作用。精彩、恰当的主题设计，能使公关活动更易为公众所关注、所记忆，甚至单从主题上就对企业产生亲切感和好感，从而有助于公关策划目标的实现。

因此，公关策划人员要为公关活动精心设计一个（有时也有多个）主题。当时过境迁，形势变幻，公关活动的细节已为大多数人所忘记的时候，它意义深远，动人心魄的主题却有可能使公关活动具有持久的生命力。

一般说来，公关活动的主题各自不同，极少有与其他企业公关主题完全相同的公关活动。然而这也并不意味着主题设计全无轨迹可循，它需要体现如下基本要求：

一、与目标相一致

公关活动的主题必须与公关目标相一致，并能充分表现目标，即使是一句话，也要是对目标的高度浓缩。

常有这样的情况：企业公关人员为了追求响亮、引人的主题，费尽心机，并最终选定自以为满意的主题时，却发现这一主题所宣传的重点已经偏离了公关策划的初衷——目标。远离

目标的主题即使再新颖、独特，也是南辕北辙。公关活动的目标是公关人员在设计主题时所必须把握的主线。

案例：日本精工计时公司，为使精工表走向世界，利用在东京举行奥运会的时机，进行了以“让世界的人都了解‘精工计时是世界第一流技术与产品’”为目标的公共关系活动，活动的主题是“世界的计时——精工表”。这一主题，紧扣公关活动的目标，以简炼的语句充分传达了精工计时的理想和气魄。

二、符合公众心理

公关活动的落脚点在于使公众产生预期的反应。为此，公关活动必须能够符合公众的心理需要，有让公众发生共鸣的能力。

公关活动主题的设计更要体现这一原则。只有适应公众心理需要的主题才能真正吸引人、打动人。公关活动的主题在符合企业目标的同时，还要关注公众的需要，也就是要根据企业的需要和公众的需要进行精心设计。

符合公众心理需要的前提是了解公众的需要，最好在公关调查中有意识地搜集这方面的信息，了解公众的兴趣点，并把它作为一条主线贯穿公关策划的始终。

案例：日本电通广告公司举行的一次公关活动，以周年和乔迁为契机，目的是向新老朋友致意，表示友好并炫耀实力。在 1976 年 7 月电通成立 66 周年纪念日这一天，电通公司由银座的；日址迁入筑地的新楼。当天清晨，2000 名员工在公司总经理的率领下，举行“谢谢银座各界人士过去的照顾”、“欢迎筑地各界人士以后多赐教”的旗帜，浩浩荡荡地由银座向筑地行进。沿街公众目睹了这一盛况，日本各大报和电视台也纷纷报道这一周年

纪念庆典和乔迁之喜，使电通公司闻名遐迩，给广大公众留下了美好的记忆。

日本电通广告公司公关活动的主题设计，充分考虑到了地方公众的心理需要，既贴切朴素，又富有激情，让公众在感到可信可亲的同时，也对电通的实力和气魄留下深刻的印象。

三、高度的概括和新闻效果

公关主题应是对公关活动内容的高度概括，字数不宜过多，使公众能迅速抓住活动的要领。拖沓、罗嗦的公关主题会令公众感到不耐烦，对公关活动失去兴趣甚至产生厌恶之感。

良好的标题设计要求公关人员具备新闻从业人员的若干素质。因为公关活动的标题设计与新闻标题设计在基本原则上是相通的。它们都要具有新闻性，能有立即吸引他人注意力的效果。

案例 1：1987 年 9 月 13 日，四川省泸州曲酒厂生产的泸州老窖特曲酒在泰国曼谷第二届国际饮料食品展览会上荣获金鹰杯奖，是继 1915 年国际巴拿马金奖后的再度殊荣，该厂公关部立即以“四百年泸州老窖飘香，七十年国际金牌不倒”为主题，策划了彩车迎奖、人民大会堂庆典等系列活动，刮起一阵“老窖旋风”。

案例 2：法国白兰地为了打入美国市场，公关策划人员精心构思，以“礼轻情义重，酒少情意浓”为主题，策划了一场别致的公关活动。在美国总统艾森豪威尔 67 岁寿辰，两桶窖藏 67 年之久的法国白兰地酒运抵白宫，并举行了盛大的庆典，发动了几乎所有新闻媒介，使法国白兰地一举打入美国市场。

在这两个案例中，公关活动的主题都非常简炼生动，引人注目，给公众留下了深刻的印象。

四、体现特色

表述公关活动主题的信息，要独创新颖，有鲜明的个性，突出本次活动的特色。在充斥各种信息的现代社会，只有有特色的信息才可能吸引公众的注意。

企业也有自身的特色。如果公关活动的主题中也能体现企业的特色，则更是上上之作。

案例：广州大酒店在实施“提高营业额”的公关项目时，拟定了一个反映该店先进而完善的服务特色的主题——“中外通商之途，殷勤款客之道”。向来华经商者传播了“来华做生意，便来广州大酒店”的信息。这一主题既生动亲切，中肯诚实，又体现了酒店的特色。

第二节 分析公众

一、界定公众是制订公关方案的基础

任何一项公关活动都是针对特定公众展开的，或者说，任何一项公关活动的对象都不可能是所有的公众。若想使公关活动达到预计的效果，必须首先确定这一活动所面向的公众群体，并根据他们的不同特点采用最适合的方式。界定公众是制订公关方案的基础。

1. 只有确定公众，才能恰当选择媒体。

不同公众其文化背景，兴趣爱好也各有不同，他们对媒介有不同的选择和爱好。因此确定目标公众，才能帮助公关人员进一步确定适当的大众传播媒介。例如，面向城市公众，报纸、电视等传播媒介效果较好。而农村的电视普及率较低，人均订阅报刊杂志的数量也较少，因此面向农村公众，以选择有线广播和人际传播等方式为佳。

2. 确定公众才能确定实施人员。

只有确定了公众，才能选定需要哪些人员来实施公关活动方案。如果仅是维系一般的顾客关系，则可由一般的公关人员来完成；但若是开拓国际市场，需要会见外方重要人物，那么最好是由企业相应身份的领导者出席。

3. 只有确定了公众，才能有效选定能被公众接受、富有实效的信息。

企业经常收到各种各样的信息，必须对这些信息加以辨识，筛选出合适的信息。这一过程的重要依据之一就是公关活动所面向的目标公众。这样才能对特定公众进行卓有成效地传播，而不是漫无边际地传播、造成不必要的浪费。

4. 只有确定了公众，才能确定如何使用有限的经费和资源，确定工作的重点和程序，科学地分配力量。

二、公众分类

公关策划人员首先需要明确企业的基本公众。一般工商企业的基本公众通常包括：

1. 员工
2. 潜在的员工
3. 顾客和用户
4. 经销商
5. 社区成员
6. 投资人及潜在投资人
7. 舆论、传媒
8. 服务和物资用品的提供者
9. 政府、行业协会等社会组织

由于企业所处领域、企业性质的不同，其基本公众的具体内容也各有特色。下面是两个企业的可能公众。

案例 1：保险公司的公众：

1. 员工——各种级别的员工
2. 潜在的员工——包括主修保险课程的在校学生
3. 学校、学院和大学里的职业指导教师

4. 现有的保险客户
5. 特种保险的潜在投保人
6. 保险经纪人
7. 同业联合会、专业团体
8. 政府官员
9. 经济学家和金融专栏作家
10. 金融机构、证券经纪人、投资分析家
11. 银行经理

案例 2：旅游企业的公众：

1. 员工——包括导游在内的各级员工
2. 潜在员工——包括主修旅游学专业的在校学生
3. 学校、学院、综合大学的职业指导教师
4. 过去的主顾
5. 索取旅游观光小册子的人
6. 旅游代理商
7. 同业联合会
8. 旅游专栏作家和度假节目的主持人
9. 从事全包旅游业务的旅馆老板及公关人员

对企业基本公众的分类可以按多种标准进行。例如，可以按纵向分为潜在公众、知晓公众、行动公众等；也可以按横向分为外部公众和内部公众。具体分类要依整体公关策划的目标和要求而定。

对公众分类后，还要作进一步的分析和鉴别。

三、公众需求分析

任何企业与公众之间都是在需求与满足中形成互惠互利的关系。因此，就企业而言，每一公众都对企业产生一定的需求，公关人员必须了解公众对企业的权利要求，在公众分类的基础上，列出各类目标公众的权利要求。一般而言，不同公众对企业的期望和要求如下：

（一）员工

就业安全与适当的工作条件；合理的工资和福利；培训和晋升的机会；和谐的人际关系；参与和表达的机会；人格尊重和心理满足；了解公司的内情；有效的领导；不受上级专横对待，等等。

（二）股东

了解公司的经营动态；参加利润分配；有权转让股票；参与股份表决和董事会的选举；优先试用新产品；有权检查公司帐目，增股报价、资产清理；有合同所确定的各种附加权利，等等。

（三）协作者

遵守合同；共同承担风险；为协作提供各种优惠和方便；平等互利；提供技术信息和援助等等。

（四）社区

赞助地方公益活动；保护社区环境与秩序；向当地提供生产性的、健康的就业机会；支持文化和慈善事业；以财力、人力、技术扶助地方小企业的发展；正规招聘、公平竞争等等。

（五）顾客

公平合理的价格；提供完善的售后服务；优良的服务态度；必要的消费

教育和指导；产品质量保证及适当的保用期；准确解释各种疑难或投诉；获取必要的产品技术资料及增进消费者信任的各项服务，等等。

（六）媒介

尊重新闻界的职业尊严；提供采访的便利条件；公平提供消息来源；保证记者采访的独家新闻不被泄露；有机会参加公司重要庆典等社交活动，等等。

（七）政府

遵守各项法律、法规、政策；公平竞争；保证安全；保证各种税收；承担法律义务，等等。

（八）竞争者

竞争中的相互协作；由社会或本行业确立竞争活动准则；竞争中的现代企业家风度；平等的竞争机会和条件，等等。

对不同公众的各种权利要求进行分析和概括，一是要分析各类公众对象的意图、观念、行动的同—性，概括出各种权利要求的相对共同点，作为制定公共关系一般目标和计划的基本参照；二是要评价公众对象的各种特殊权利要求，选定那些利益与企业的生存和发展休戚相关的权利要求，作为以后策划过程的基本依据。

要注意将不同的权利要求分出轻重缓急，一般应以与企业的信念和利益相同、相近或利益关系特别密切的公众为主。

第三节 选择媒介

确定了与目标相关的公众之后，接下来就需要考虑选用何种媒介来影响公众。媒介的选择对于传播沟通的效果乃至整个公关活动的效果有很大影响，而且与媒介有关费用经常占整个公关活动总预算的相当比例。因此，选择合适的媒介作为沟通的手段是至关重要的。这就需要公关人员对传播媒介有透彻的了解。

公关策划可供选择的传播媒介主要包括：

1. 个体传播媒介。

即面向个人的传播。其特点是对象明确，能深入、细致地解决一些特殊问题。缺点是传播面较窄。因此这类媒介主要适用于针对个别特殊的公众和关键公众，例如给公司重要股东和报刊的主编等人寄发私人信件。

2. 群体传播媒介。

即面向一群人所作的传播。通过群体传播媒介，可针对他们的特殊要求，解决他们的特殊问题，如报告会、演讲会等。这类媒介弥补了个体传播媒介和大众传播媒介的缺点，但在针对性上不如个体传播媒介强，在广泛性上不及大众传播媒介广。

3. 大众传播媒介。

即面向大众的传播媒介，如报纸、刊物、广播、电视等。它传播迅速、辐射面广、影响力大，有利于解决共性的问题。

对于公关人员来说，问题不仅仅在于如何选择已有的传播媒介，而且，还需要在没有现成的商业性的或官方的媒介时，创作自己的私人媒介，如电影、幻灯、录像带等。

一、大众传播媒介

媒介世界处于不断地运动变化之中，新的媒介不断产生，原有媒介也在新技术的推动下变得效果更好，影响力更强。而大众传播媒介的迅速发展则是这一领域中最引人注目的现象。在现代社会中，大众传播媒介已经无处不在，其影响也已无微不至。对公关活动来说，它越来越成为增强传播沟通效果的最为重要的有力工具。

大众传播媒介包括印刷媒介（如报纸、杂志等）和电子媒介（广播、电视等）两大类，其中报刊、广播、电视仍是当前最主要的三种大众传播媒介。掌握它们各自的优缺点，并能够据此在需要时善加取舍，是公关人员所需具备的基本素质。

表 8.1 列出了报刊、电视、广播三种主要媒介的基本特点。

表 8.1 主要媒体特点

	报刊	电视	广播
视觉特点	直观形象	视觉形象生动、逼真，可动画画面直接展示产品形态色彩、使用过程	形象性差
听觉特点	无法表现声音动态	听觉效果好	听觉效果较好
信息容量性质	信息量大，可表达抽象性能	信息量小，较难表现复杂而理智的信息	较大
保存性	较易保存，杂志尤好，重处长性高	不易保存	不易保存
成本	投入较小，产出大	成本较高	成本较低
目标受众	较稳定，但受众范围有限	受众面广、影响彻云霄较大	较稳定，知应面广不受年龄、文化水平限制
时效性、便利性	传达信息便捷且同时可将注意力有效分配到其他事物上		
其他特点	读者可随时、随地自由选择，但读者受文化水平、专业领域等的限制	观众选择收看内容光焕发受节目编排和时间限制	传播受电台时间和编辑限制，听众注意力低

总之，大众传播媒介的特点是传播范围广，传播速度快，但由于大众传播媒体的掌握者是专业传播人员，这使得企业与目标公众中间隔了一层。因此公关人员在善用大众传播媒介之余，还需要花钱创作私人媒介，以弥补其不足。

二、私人媒介

私人媒介通常由企业自行创作，因而能更直接、更彻底地表达企业所需传播的信息，如企业花钱自制的电影、幻灯片和录像带等等。

制作私人媒介须配合企业的实际需要，同时要要进行成本——效果评价。表 8.2 是英国公关专家弗兰克·杰弗金斯对不同私人媒介的模拟评价：

表 8.2 私人媒介评价表

	电影	幻灯片	录像带
动感	10	0	10
音响	10	10	10
颜色	10	10	10
制作耽搁的时间	5	8	7
更新的难易程度	4	10	6
具备倒放功能/放映设备	10	10	6
观众规模	10	10	5
影响	10	5	8
产生的印象	10	7	10
总分	79	70	72

然而并不是简单地选择评分最高的媒介，通常需要重点考虑到三种媒介的所谓“控制性因素”：

1. 制作电影需花的时间。
2. 幻灯片的静态特性。
3. 与幻灯与电影普遍具备倒放装置比，录像可能极少这种装置和费用。

从它们所需的费用来看，电影最贵，录像次之，幻灯片最便宜。此外还有其他需要考虑的因素，均可依照同一成本——成效分析的逻辑来评价，这些评价决定了最终的决策。

三、选择媒介的基本原则

上述各种传播媒介各有其优点与局限性，因此需要将它们组合加以应用。现代系统论的基本原理之一即整体大于部分之和，当多种传播媒介组合起来有机地运作的时候，这种组合效应会人于分散地利用它们的效力。

选定有效的媒介组合需遵循如下原则：

1. 以公关策划的目标为基本依据。

选择媒介应首先着眼于企业公关活动的目标。如果企业的目标是提高知名度，则可以选择大众传播媒介；如果企业的目标是缓和内部紧张关系，则最好是利用人际传播和群体传播媒介，以会谈、对话等方式加以解决

有些公关人员习惯性地以“接受信息的人越广泛越好”，“传播的效果越持久越好”这样的标准来确定媒介组合，从而过度地依赖大众传播媒介。实际上这些只是实现企业最终目标的中间目标，它们对于最终目标的实现并不总是必要的。公关人员应始终提醒自己公关活动的目标，这样有助于节省许多不必要的花费。

2. 不能单以金钱为衡量标准。

以金钱为代表的成本——收益分析常常在管理人员脑中根深蒂固。需要注意的是在公关活动中评选传播媒介时不能单以金钱为衡量标准，因为公关活动的结果并不能直接带来物质利益，而是着眼于企业的整体形象和总体利益。在这方面虽已发展出一些量化评价的标准，但总体而言仍需很大程度上主观评价。

3. 目标公众是考虑媒介组合时的主要决定性因素。

传播的最终目的是影响目标公众。在这方面，各种传播媒介都有其特点和侧重。因此，要想达到有效传播的目的，必须考虑到目标公众的经济状况、教育程度、职业习惯、生活方式以及他们通常接受信息的方式等，并据此确定媒介组合。例如，电视节目和卡通片最能引起儿童的注意和兴趣；喜欢思考的知识分子经常阅读报纸、杂志；对文化水平相对较低、电视普及率较低的山区农民最好采用有线广播和人际传播；而经常加班加点的出租车司机则更经常地收听广播。

此外，只对本地区公众有意义的信息就没有必要选用全国性的传播媒介；只对一小部分公众有意义的消息不需通过大众传播媒介来传播；对个别消费者投诉，只需要面约商谈或书信往来。

第四节 预算经费

公关策划制作阶段的最后一项工作是预算经费。这首先是负责审批项目的上级主管的要求；同时也是公关策划方案现实和可行的必然要求，因为任何公关活动的实施都需要有一定财力、人力和物力的保障，要求公关人员心中有数而且预作准备。另外，准确的经费预算也是评估该项目的花费是否值得、项目内各方面支出的比例是否合理的重要依据。

一、预算的主要内容

一项公关活动的实施需要有各方面的经费支持，其主要内容包括：

（一）人力支出

公关活动的实施主要依靠人力，因而人力支出经常构成公关项目预算的主要部分。国外一般的公关项目，大约有 2/3 的费用支付在人力上。

人力支出分为内部人员支出和外部人员支出两部分，这两部分的计算有所不同。内部人员支出指用于企业内部的专职公关人员和其他辅助人员如秘书、会计、招待员等人员的支出，这部分支出主要与这些人员的工资水平相关。外部人员支出主要指用于为该项公关活动而外聘的公关顾问、摄制组等人员的费用。这些人员的报酬通常以小时为单位计算，因而主要与他们工作时间的长短有关，又称工时报酬。

（二）物资支出

指用于公关活动各种物资的损耗。公关活动大量使用各种信息传播工具和媒介，才能有效地进行信息传播。这些工具或材料的使用费用，如邮费、各种印刷品的印制费、电教器材、展览设施、纪念品、照片、影视设备和材料、视听器材、美术装演器材和材料等是经费预算的重要内容。此外，与公关活动相关的行政费用，如办公室的租金、取暖、水、电、清洁、电话、通讯以及文具等费用也应计算在内。

（三）活动支出

与某项具体活动直接相关的除人力和物资以外的费用，如参观、接待、广告费、交通、旅馆、交际费用、膳食费等等。

（四）其他支出

除了人力支出、物资支出、活动支出这些较为具体的支出项目之外，在预算经费时还需考虑到其他一些支出项目。例如，连续性的公关活动常常是跨年度的，对于这一类的活动项目，公关人员在年度预算中需考虑适当增减；公关活动的灵活性较强，往往一些突发事件会改变或调整计划，如赞助、庆祝、公益一类的活动。公关人员在编制预算时，应事先设置临时应变费用，队资金上保证公关活动的应变能力。

二、预算经费的方法和技巧

编制公关活动预算的方法多种多样，常用的方法包括“经费承包法”、“比例抽成法”和“目标估算法”等三种。

（一）经费承包法

即按企儿常年的公共关系实务活动匡算出一定量的经费，作为公关活动之用，或是针对单项活动计划拨出专项经费。一旦划定了经费，就不能再增补或删减，而由企业的公关部门及人员在职权范围内使用。用这种方法编制

预算的优点是简单迅速，但常常是导致“一刀切”，经费承包总额的确定较为盲目，缺乏灵活性。

（二）比例抽成法

即按企业的正常收入抽取一定的百分比作为公关活动的经费，有的企业从年生产总值中抽取1%或0.5%作为公关活动经费或“信誉投资”。使用这种方法，经费预算比较明确，而且可随企业的财力状况而调整。缺点是缺乏弹性，有时不能顾及公关活动的某种特殊需要。

（三）目标估计法

即按企业确定的公关活动的目标，逐项列出细目，计算出所需经费。这种方法计划性强，开支项目清晰，但有时会因预测不准而造成经费过多或不足。

三种方法比较而言，前两种方法常用于企业公关活动年度预算的编制，第三种则更适用于某项公关活动经费的具体概算。

三、有关预算经费的三个实例

（一）公关部的年度预算

公关部因企业种类不同而在规模和职责上各不相同。下表是英国公关专家弗兰克林·杰弗金斯给出的公关部年度预算表的模型，它较为全面地包括了公关部可能的各种活动，企业在

实际操作中可据实际情况加以调整。

表 8.3 公关部的经费预算表

项 目	预算(英镑)
工 资：公关经理、其助手及秘书	× × × × ×
一般管理费：租金、地方税、照明、取暖、空调、清洁、 电话交换台等	× × × × ×
折 旧：家具和设备	× × × × ×
保 险：汽车保险、为设备、旅行、养老金、医疗所有风 险投保	× × × × ×
视听辅助手段：准备工作、制作、分发和保养影片、幻灯 片、录像带	× × × × ×
新闻稿：准备工作和发稿新闻简报的服务、对电视与广播 监听和监视的服务	× × × × ×
新闻特写：准备工作和出版	× × × × ×
信息服务：配备职员和装备	× × × × ×
自办报刊：编辑和印制	× × × × ×
教育性的文字：创作、印刷和制作	× × × × ×
赞 助：奖品和报道、招待	× × × × ×
讨论会：物资用品、饮食、租赁费	× × × × ×
照 片：拍摄、洗印	× × × × ×
运输工具：小汽车和货车	× × × × ×
设 备：照像机、放映机、录像机、电视机、录音机、文 字处理机、电子计算机	× × × × ×
文 具：专用信笺。新闻稿纸、照片说明文用稿纸、信封 等电话、电报、检索、传真	× × × × ×
邮 资：	× × × × ×
差旅费用：小汽车津贴、出租车、火车票或飞机票、旅馆 住宿	× × × × ×
应 急：按 10 % 计	× × × × ×
总 计	× × × × ×

(二) 公关项目预算

项目预算是针对一项公关活动编制的，所需经费的估算比较具体、准确，所需金额应与活动项目的内容与时间相配套。

以下是某企业召开一次记者招待会的预算表：

表 8.4 公关项目预算表

场地租金费	× × ×
交通费	× × ×
宣传资料费	× × ×
用品实物费	× × ×
招待费	× × ×
邮资、电话、电报费	× × ×
文具费	× × ×
劳务费	× × ×
公关人员工资	× × ×
其他费用	× × ×
总 计	× × × × 元

(三) 接受公关咨询服务的预算

公关咨询服务通常按工时计费，它的总额取决于公关顾问的小时价值和工作总时数。下表是模拟的公关咨询服务费用计算表：

表 8.5 公关咨询服务费用表

12 次例会	12*Y 小时*Y 镑/小时
12 次新闻发布会	12*Y 小时*Y 镑/小时
总部的正式开业	Y 小时*Y 镑/小时
准备年度报告	Y 小时*Y 镑/小时
编辑和设计内部杂志	4*Y 小时*Y 镑/小时
4 篇专访文章	4*Y 小时*Y 镑/小时
2 盒提供电台的录音带	2*Y 小时*Y 镑/小时
额外费用 10%	Y 镑
大致所需的材料费：	Y 镑
发布新闻	Y 镑
印刷年度报告	Y 镑
邮资、文具	Y 镑
磁带	Y 镑
总部正式开业的费用	Y 镑
额外费用金 10%	Y 镑
总计	Y 镑

审定方案是最后确定公关活动方案的过程。

它既是公关策划人员对方案的“自审”，
 又是按照决策者的要求调整方案以获通过的过程，
 而实施过程是最终决定公关活动成败的关键性步骤。

第9章 公关策划之三：策划实施阶段

第一节 审定方案

审定方案是最后确定公关活动方案的过程。之所以把它列入策划实施阶段，是因为对于一个公关活动方案来说，取得实施成功的第一步是方案最终形成并由上级主管批准通过。因在这一阶段受阻而束之高阁的公关策划方案是很多的，而这无异于方案实施的失败。

审定方案既是公关策划人员对方案的“自审”，又是按照决策者的要求调整方案以获通过的过程，它的基本内容包括：

一、形成明确的公关方案计划

简明清晰的公关方案计划是展芳公关活动的需要，也是让上级主管了解公关活动的需要。完整公关方案计划的基本内容是日程表和预算表，二者配合使用。

日程计划表需能详细列出安排一事情或活动的日程，英国公关专家弗兰克林·杰弗金斯提出一种D—日程表，该日程表虽然简单但却非常实用。

如果一件事情需要一个月完成，那么可以用D—30代表工作的开始，D—1日代表工作完成的日子。例如，举行某次记者招待会，从准备到召开需要30天，D—日程计划表如下：

- D—30 公关官员和总经理确定招待会的日期，计划会议日程。
- D—29 决定会议地点，如有必要先去看看。考虑邀请用语。
- D—28 列出客人名单，核对姓名。
- D—25 预定开会房间，设计请柬，讨论措辞。接受和同意印刷部门的报价，订购卡片和信封。
- D—24 收集供展览用的摄影作品，订样品。准备总经理的发言稿，并提交通过。订购带胶胸章、新闻用具袋、采访簿，预订麦克风等设备。
- D—23 接受已通过的总经理发言稿，写出新闻发布稿。
- D—20 收到印刷部门送来的卡片和信封，将请柬提前送交电台和电视新闻编辑。
- D—19 接收照片，并预订照片。
- D—18 预订工作性的工艺品，如发言人佩戴的标记、陈列品和指示牌等。
- D—15 在请柬上写清地址、姓名，然后发出。接收照片。
- D—10 记录接受和拒绝邀请的人数，向没有回音的或不愿参加会议的重要人物继续发出邀请。
- D—8 为电台和电视采访作出特别或单独的时间安排，如总经理亲赴电台接受采访。
- D—3 给搞招待、座谈的地方编号，安排房间的使用，接收工艺品。
- D—2 复印总经理发言稿，新闻发布稿，照片解说词。在照片上加标题，装配新闻工具袋。
- D—1 把材料和设备送至开会地点，布置会场，总经理和有关人员进行排练并录像。
- D—1日 召开记者招待会。

二、方案优化

如何从各种可能的方案中选定最优的方案？这就需要进行方案比选，即方案优化工作。方案优化是增强方案的目的性、可行性，降低耗费的必然要求，常用的方法主要有：

（一）优点综合法

任何方案都会不可避免地存在一定的优点和缺点。优点综合法就是把其他方案的优点尽量综合到入选方案中，以达到最优化。

（二）轮变法

在所有影响因素中，固定其他因素，只以一个为变数，考察这一要素的增减对方案合理值的影响。然后，换一个要素作变数，仍固定其他因素，做同样的考察，以此类推。在此过程中，不断提出问题：在可行性不降低、耗费不增加的情况下，目的性还可以增强吗？在目的性不降低、耗费不增加的情况下，可行性还可增加吗？在目的性和可行性不降低的情况下，耗费还可增加吗？

（三）反向增益法

反向增益法与轮变法不同之处在于，它研究的是一个要素的微小变动对其他要素的变动的的影响程度。例如，通常考虑的是如何降低成本，以增加利润，而反向增益法考虑的则是如何增加少量成本，同时大量增加利润。

（四）重点法

对同一个方案进行优化时，可先分析在目的性、可行性和耗费三个方面，哪个方面的增加或减少对该方案的合理值影响最大，即把影响最大的方面确定为重点；如果方案的目的性和可行性都很强，就是费用太高，可将费用定为重点；如果是目的性和耗费都很合适，只是可行性差，就应以增强可行性为重点。

三、方案论证

提案时，上级主管、相关专家可能会就方案提出一些问题；需要由公关人员进行可行性论证。要说明的内容包括：

1. 对目标进行分析，即分析目标是否明确。以及实现程度如何；
2. 对限制性因素进行分析。任何一项公关策划都会有内外部环境中的限制因素，因此需分析公关计划在哪些条件下可以实行，在哪些条件下不能实行；
3. 对潜在问题进行分析，即预测公共关系活动计划实施时可能发生的潜在问题和障碍，分析防止和补救的可能性；
4. 对预期结果进行综合效益评价，判断该计划是否付诸实施。

四、书面报告与方案的审批

公关策划方案经论证后，形成书面报告的形式。职业的公关策划需要建立自己完整的文书档案系统，每一项具体的公关计划都必须见诸文字。公共关系的书面报告包括：综合分析的报告、公关活动的计划书以及方案的论证报告。

公关策划方案一般需要由上级主管审核和批准，其目的是使公关策划的目标与企业的整体目标一致，使公关活动的推展与企业其他方面、其他部门

的活动相协调，相配合。这是一件需要谨慎对待的必要程序，而非例行公事。

第二节 组织实施

实施过程是最终决定公关活动成败的关键性步骤。为使公关活动能按计划一步步展开，需要对实施过程进行严密地组织。首先要为实施作好充分的准备，包括设计实施方案，制定对公众的行动，沟通计划，确定实施的措施和程序，建立或组成实施机构，训练实施人员并向他们介绍计划的内容和实施所必需的条件。然后是执行，实施机构按照已经设计好的实施计划的程序，落实各项措施。最后，实施者还要为下一步的效果评估做好相应的准备。

一、实施中可能遇到的问题

在组织实施过程中，可能的问题主要来自三个方面：方案本身的目标障碍、过程中的沟通障碍及突发事件的干扰。

（一）方案的目标障碍

这一障碍的成因在于公关活动的目标不正确，不明确、不具体。例如、因公关目标不符合公众的利益而使方案在实施中遭到公众的抵制；公关目标过低而不能唤起目标公众的合作热情；目标过高而使实施人员望而却步等等。

为此，公关人员需从以下 5 方面对目标进行检查：

1. 检查目标是否切合实际并可以达到；
2. 检查计划目标是否可以进行比较和衡量；
3. 检查计划目标是否指出了所期望的结果；
4. 检查计划目标是否是计划实施者在职权范围内所能完成的；
5. 检查计划目标是否规定了完成的期限。

（二）沟通障碍

公关活动的基本内容在于传播沟通。在此过程中，可能会遇到如下沟通障碍：

1. 语言障碍。

语言是最主要的沟通工具，但由于不同国度、不同民族的语言各异，可能对沟通构成障碍。即使是在同一国度面向同一民族的传播，也可能会因不同地区的语言习惯差异而影响沟通效果。

2. 习俗障碍。

风俗习惯是在一定文化历史背景下形成的，各地区、各民族的风俗习惯有很大不同。如果不能因公众的习俗而调整沟通内容和方式，则常会导致沟通的失败。

案例：一位德国工程师去日本蹉商合作问题，受到热情接待。当他提出问题时，日本对手微笑着频频点头。他回国后满怀希望地期待了 3 周之后，却得到几乎完全出乎意料的回音——他的意见有半数以上遭到否决，实际上，日本人的礼貌，决不是同意的表示。

3. 观念障碍。

观念由一定的经验和知识沉淀而成，是一定社会条件下人们接受、信奉并用以指导自己行动的理论 and 观点。观念本身是沟通的内容之一，同时又对沟通有巨大的作用。有的观念是促进沟通的动力，有的观念则会阻塞沟通。必须认真对待可能的沟通障碍。

4. 心理障碍。

人的认知、情感、态度等心理因素也会造成沟通的障碍。例如，在谈判中，常常由于一方误解了另一方的意图或没弄清事实真相而浪费大量时间。这类心理障碍是常见的。

5. 组织障碍。

常见的组织障碍包括：传递层次过多导致信息失真；机构臃肿造成沟通缓慢；条块分割造成沟通“断路”；沟通渠道单一造成信息量不足。

除以上五种，组织障碍还包括政治障碍、生理障碍、技术障碍、方法障碍等等。

（三）实施中的突发事件

实施中有时会遇到突发事件：一类是人为的纠纷危机，诸如公众投诉、新闻媒介的批评、不利舆论的冲击等事件；一类是不以人的意志为转移的灾变危机，如地震、水灾、火灾、空难等等。这类突发事件常常不易预测，而且往往使公关活动难以继续实施。

日本一位公共关系专家认为，面临突发事件时、在传播沟通上应注意以下问题：

1. 实事求是地发表消息。不清楚的情况要坦率地告诉对方，不要把主观臆测混在其中；
2. 发表的时机很重要。不能因过于慎重而延误时机，致使流言、谣言产生，引起混乱；
3. 发表消息时尽量统一形成文字，因为口头讲话容易被误传；
4. 为防止外界误传，宣传中要统一口径，不能随便发表言论；
5. 有些社会影响大的问题发表消息越早越好；
6. 一旦事故发生，应有专人联络新闻界，把情报工作抓起来，尽快平息混乱。

二、消除障碍的方法和技巧

在公关活动组织实施过程中，通常总会碰到一些障碍。公关人员必须利用各种手段，消除障碍，推进公关活动按预定计划展开。

案例：美国一家牛奶公司意欲将该公司的消毒牛奶打入日本市场，但却遇到一系列障碍：

1. 日本消费者对喝这种消毒牛奶是否有好处持怀疑态度；
2. 日本消费者联盟反对这种产品，担心消毒牛奶的安全问题；
3. 靠近大城市的牛奶场反对消毒牛奶的分销，害怕对他们构成竞争；
4. 由于有关利益集团的压力，几家大零售商表示不愿意经销这种牛奶。那些依靠国内货源而兴旺起来的牛奶专业商店，也反对消毒牛奶的引进。
5. 卫生福利部门和农林部门表示，他们首先将等待和观察消费者能否接受消毒牛奶，然后再决定赞成还是反对消毒牛奶广泛销售。

为了排除这些障碍，公司的第一步行动是与日本卫生部门联系，使之批准销售该产品，因为没有该部门的批准，公司就不可能实施下面的计划。此后，第二步是说服大零售商来经销消毒牛奶。第三步，与牛奶场取得联系。第四步，对消费者进行指导消费教育。每一步都是在上一步取得成功的基础上，逐步向目标推进的。

这种实施方法称为线性排列法，其优点是：当前一步工作没有取得成功的时候不急于开展第二步工作，以避免浪费人力，物力与资金。

此外，还有多线性排列法，雷达跟踪制度（RADAR 制度）、计划评估法等多种方法，这里不再一一叙述。总之，在公关策划实施中，要注意分析各种障碍因素，并采取适当方法排除。

第三节 效果评价

美国公共关系学者切斯特·K·罗素曾经说过：“许多公共关系活动的唯一致命弱点，就是没有使最高决策者看到这一活动的明显效果。”的确，在激烈竞争压力下的现代企业，必须对其所有经营活动进行严密的成本——效果分析。管理者越来越强调要对使用在公关项目上不断增加的资金进行经济效果分析，他们经常要求公关项目负责人以可测量结果说明公关投资的收益情况。

管理者们“效果导向”哲学的形式和电脑在项目跟踪管理方面的应用，也推动着对公关活动效果评价需要的不断高涨。正如美国的奥图·勒宾格教授所说：“由于目标管理概念在管理领域内的发展，效果评估变得越来越重要了。”缺少明确的效果评价方法，可能使公共关系人员在申请项目费用时没有足够的资料说明项目能够给企业带来贡献，从而受到主管人员的怀疑。

对于公关人员来说，如何评估公关成效也是他们最关心的问题，因为他们需要使客户或部门主管了解他们所花的心血。

然而，公关活动是很难精确测度的，其效果评价很早以前就已成为公关人员面临的一大难题、甚至到目前为止，与日益增长的评价公关活动效果的需要相比，有效的系统测量方法仍较为落后，这有待于公共关系的理论和实践的进一步探索。

一、效果评价需要解决的问题

美国公关学者罗西和佛里曼把公关活动效果评价需要解决的问题概括如下：

1. 公共关系活动达到预期的效果了吗？
2. 实现的效果是否包括计划外其他活动作用的结果？
3. 这项活动产生预料之外的影响了吗？
4. 成本收益状况如何？
5. 与可利用信息与媒介资源比较，这项活动充分利用这些资源了吗？

二、效果评价的基本程序

在1982年美国，《财富》杂志对芝加哥公共关系人员进行的一次调查中，竟得到了这样令人吃惊的结果：“大多数公共关系人员害怕效果测量，”他们中间多数人认为“评价”就是“一般的回顾”；还有一些人认为“评价是为了使企业上层管理者加深对公共关系的理解”。

之所以会这样，原因在于公关人员对公关活动效果评价这一工作的认识不够深刻，也可以说他们不知道怎样来评价公关活动的效果。

真实的、有效果评价应包括以下步骤：

1. 根据效果评价所要解决的问题确定评价的目标。这样有助于避免在调查中搜集许多无用的资料。在许多企业中，效果评价成了对公关人员已做了哪些工作的回顾。这是一种“虚假的评估”、原因就在于效果评价的目标不明。

2. 从可观察测度的角度将目标具体化。要将效果评价的目标加以分解，使它更加具体。例如，效果评价的目标之一是“确认公关活动是否已达到预期效果”，那么具体化的工作就是要明确：“公关活动的预期目标是什么？”

再如目标是“明确这项活动所产生的预料之外的影响”，那么具体化后的目标就应当进一步确认“何为预料之外的影响？可能有哪些？”

3. 选择适宜的评价标准。就是将需要评价的内容转化为可测度的具体指标，实际上仍是对步骤2的结果进一步具体化的过程，例如，如果公关活动预期的效果是“提高企业知名度”，那么就应以企业在公众中的知晓率为评价标准，值得注意的是要弄清目的与手段的关系。如果企业的目的是“让公众了解自己支持当地福利机构，以改善自己的形象”，那么评价这样的公关活动的标准就不应是了解公众是否知道当地报纸上哪一个专栏报道了这一消息。占用了多大篇幅，而应是了解公众对企业知晓率、好感度的变化。

4. 收集必要的资料，按照所确定的评价标准收集所需的资料，使标准具有反映事实的实际意义。调查是最常用到的手段，有时公关活动的实施记录也能提供这一方面的大量资料。

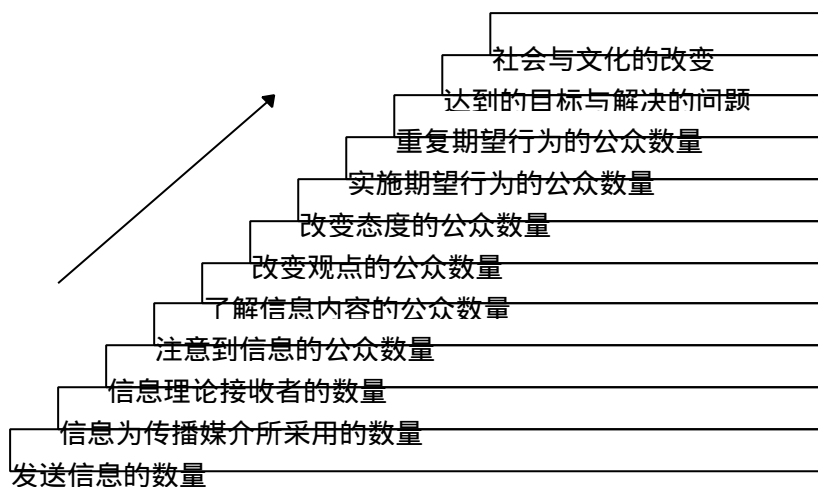
5. 资料分析。有了所需的各种资料，公关人员就能够得出对本次公关活动效果的综合评价。这一过程可能是某个定量化评价标准的计算过程，也可能是对某方面情况的定性过程。

6. 效果评价结果的运用。得出评价结果后，要将这一结果向企业管理者报告，这应成为一项固定的制度。因为这样做可以保证企业的管理者及时掌握情况，有利于进行全面的协调。同时，评价结果对公关人员自身也具有重要的意义。由具体项目效果评价所得到的信息，经过抽象化分析，可以得到对指导这一活动有普遍意义的思想、方法和原则，从而丰富公关人员的专业知识。

正如公共关系的先驱者埃瓦特·罗特桑恩早在1920就曾说过的那样，当最后的一次会议已经开过，最后一期宣传品已经散发，最后一项活动已经成为历史的记录时，就是你在头脑中将自己和自己所采用的方法重新过滤一遍的时刻。这样你就会清理出经验和教训，供下一次借鉴。

三、效果评价的层次

公关活动效果评价可分为11个层次，见图9.1：



图中的11个层次对于效果评价是必要的，尽管它可能并不是充分的。低层次的评价结果不能代替高层次的结果。例如散发新闻发布宣传单的数量，散发宣传手册的数量，以及参加会议的人数并不能代表公关活动的有效效

果。

四、效果评价的技巧与方法

发送信息的数量是效果评价的基础性信息，它反映公关活动中所进行的电视广播宣传次数、发出信件、其他宣传资料的数量等，通常在公关活动实施记录中可以精确得出这类数据。

信息为传播媒介所采用的数量更具有实际意义，因为公关人员制作的大量信息资料可能并未为传媒所接受；从而谈不到什么影响。这样的信息可经由简单地统计而准确获得。

根据信息为媒介所采用的数量和报刊、杂志的发行量等基础数据可以估算出信息的理论接收人数，而非实际接收人数。这是一个简单的计算过程，但结果往往是不准确的，甚至有时超过实际数字数倍。

了解注意到信息的公众数量要困难得多。目前已发展出一些先进的测量方法，目的在于得出尽量精确的数字。例如美国丹尼尔·斯塔奇创造的著名的印刷广告阅读程度测定方法，将人的阅读理解程度分为注意、认知、熟知三个层次；对广播与电视节目接收者进行调查以了解公众对广播电视的利用程度的日记法、表录法、电话访问法等，简单说来，它们是通过某种专门的电子仪器或立即的电话访问来得出有关收听率、收视率、阅读率等各种数据。这些方法仍在不断发展之中。

公关活动的目的是为了增进公众对企业的认识、了解与理解。公众对企业的了解程度，经常影响到他们对企业的行为和感情，因而必须明确，于了解信息内容的公众数量”。为此，就要对开展公关活动前后公众对企业的认识、了解和理解进行比较，这就意味着对同一组公众的重复测验，或是对开展与未开展公关活动的两组公众进行比较。

了解信息是“改变态度”的前提，但这并不意味着二者有必然的联系。公众的态度转变不是一件容易的事，而且需要一定的时间，不能仅根据一时一事就轻下判断。通常认为，公众的态度与知识之间有很高的相关性（但也非完全相关）；因而公众在经济知识测验中所得分数，常成为公众对待企业态度的最好的指示器。

“发生期望行为的公众数量——行为改变”，这是效果评价更高层次的一个指标。评估公关活动对公众行为产生的影响，可以利用自我报告法，直接观察法和间接观察法等三种方法。

自我报告法是被调查人自己说明行为的变化。它的缺点是有时结果并不符合实际，而是取决于被调查者的意愿。直接观察法则是利用各种会议似较大事件的机会，由研究人员对人们的行为进行观察。其结果的有效性取决于观察的时间和研究人员的调查分析能力。间接观察法则要利用各有关部门的记录。籍此推断人们的某些行为特点及变化。这几种方法各有其利弊，通常组合加以利用。但无论使用何种方法，都需较长时间的观察，并取得足以说明人们行为调整后不断重复与维持期望行为的有力证据。

“达到的目标与解决的问题”，可以说是对某次公关活动效果的最后总结，例如圣地亚哥瓦斯电气公用事业公司这样总结了他们某次宣传活动的成功：对市民来说，公司在节能宣传中的基本目的，是使用户们掌握每人每月节约 11 分瓦斯电费的方法。而调查结果显示，公司在这项活动中投入的成本与居民们节约费用的比例是 1：10

公关人员所推行的公关活动，客观上对社会与文化的改变是有关系的，当然这种影响可能是长期性的，复合性的。这一效果的评价可能并非公关人员的任务、但公关人员应该明确并坚信，在良好职业直德约束下的、优秀的公关活动必能对社会和文化的发展产主积极的影响。这同时也是公关人员所负担的社会责任。

第3篇 行业公共关系

所谓生产性企业。

是指向社会提供实物产品的营利性组织，
生产性企业的特征主要体现在企业集中生产要素进行生产活动，
以及围绕生产展开的采购、销售、服务等经营环节上。

生产性企业的公共关系应能反映企业的经营特点，
符合企业发展的要求。

第 10 章 生产性企业的公共场所关系

行业是企业的天然属性，不同行业的企业所面对的公众对象往往不尽相同。因此，不同行业企业的公共关系虽然都具备企业公关的一般性质，但又各有其行业特征。比如说，石油化工企业公关活动的对象、目标显然与宾馆、饭店的公关活动有所差别，二者所选择的方式、媒介也相应不同。这里把企业大略地分为生产性企业，商业、运输业企业及旅游、餐饮、娱乐业企业等几类，分别探讨其公共关系的特点。

本章重点阐述公共关系的一般原理在生产性企业中的发展和应用。所谓生产性企业，是指向社会提供实物产品的营利性组织，它包括对工业品原料、农产品原料进行加工的工业企业，也包括采掘各种自然资源的企业。生产性企业的特征主要体现在企业集中生产要素进行生产活动，以及围绕生产展开的采购、销售、服务等经营环节上。生产性企业的公共关系应能反映企业的经营特点，符合企业发展的要求。

第一节 生产性企业公共关系的特点

现代生产性企业是建立在社会化大生产、应用现代生产技术和现代管理技术基础上的，是现代公共关系发展和应用最为广泛、效益最为明显的一个领域。生产性企业的公共关系主要具有以下特点：

一、注重企业内部协调

生产性企业是一个既有精细分工，又有严密协作的复杂的生产体系。整个生产过程由一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节组成，每个生产部门和环节，又进一步划分为若干生产阶段和工序，分别采用不同的机器设备，配备不同的专业生产工人。任何一种产品，都是企业各个部门全体员工共同劳动的成果。例如一辆汽车有大约 15000 个零部件，需要经过众多工人、成千上万道工序才能装置成形。只有生产过程的各部分、各工序以至每个人的活动相互协调一致。才能保证生产过程顺利、高效的进行。

现代生产性企业往往还具备采购、销售、研究开发，财务等多个职能部门，这些部门是企业生产过程的必要支持或重要补充。企业经营的成功，有赖于各个部分精诚协作，共同努力。企业规模越大，组织结构越复杂，内部协调的重要性就越强。例如，信息技术工业的“巨子”IBM 公司有 13 个部，其中 9 个部负责制造与开发，4 个部负责全球范围的产品销售和服务。部门间各有分工，业务互不相同。比如阿德斯塔公司主要生产磁盘、磁带、光盘和存储管理软件等信息存储产品，程序系统公司主要生产各类办公室应用系统，Pennant 系统公司则负责大中型打印机以及相关软件的生产……其中每个公司又有技术开发、产品制造以及销售等多个部门。如此众多的部门是紧密结合在一起的，“牵一发”即能“动全身”。部门之间必须要有充分的信息沟通，相互扯皮只会造成生产和销售的损失。

因此，生产性企业的公关活动应注重加强企业内部的协调性，建立正式的或非正式的信息沟通渠道，改善部门之间、员工之间的分工协作关系，对生产经营活动起到“润滑剂”的作用。

案例：惠普公司的“周游式”管理方法就是一个典型。惠普公司让管理人员走出办公室到第一线去和生产者、用户、销售人员直接见面交谈。这种交流沟通是多层次、多形式的。在公司总部和工厂常可以看到一群群人在有黑板的房间里，无拘无束地研究问题。这些临时性的会议的参加者包括开发、生产、销售等各方面的人员。公司还有一个颇受职工欢迎的沟通方式即“饮咖啡聊天”，这种聊天每星期都有，人人都参加，许多问题就在聊天中迎刃而解。在这样一个开放性的、不拘形式的信息交流系统中，信息交流的频繁和深入是显而易见的。部门之间、员工之间的沟通理解简便快捷，不仅能有效而迅速地解决生产经营活动中的各种问题，省掉了书面或正式会议等的繁琐程序，而且营造出热烈、祥和、团结的内部氛围，极大激发了员工的工作积极性。

二、外部联系广泛、密切

现代生产性企业不仅发展了企业内部的分工协作，而且与企业外部各有关方面的联系也日益广泛、密切。这表现在整个工业生产可以按照各种不同的分工方式，建立起许多专业化的企业，分别担任各种初级产品、中间产品

和最终产品的生产，使得生产性企业既是大量工业产品的生产者，又是大量物质资料的消费者。同时，生产性企业还与农业、商业、交通运输业以及国民经济其他部门发生着多种多样的联系。企业的公关活动必须综合考虑同社会各部门、各企业千丝万缕的联系，协调好企业外部的分工协作关系，不断提高企业的生存能力和竞争力。

加强对外联系是企业发展的必然趋势。例如，生产性企业要独立开发一项产品或技术，就得承担极高的费用风险，而多家公司的业务协作则能使风险分散，使大家都得益，并且能在技术设施上取长补短。许多国际知名企业都十分重视加强对外合作。

案例：日本东芝株式会社与通用电气公司进行标准电池集成电路的共同开发；与美国电话电报公司(AT&T)进行战略性协作；增强东芝作为系统供应者的能力；在法国与罗内——波伦公司合资生产复印机；与麻省理工学院和休利特—帕卡德公司等领先机构互派研究技术人员；等等。开展广泛的交流与合作，使东芝公司既避免了在新的技术领域投资的风险，又掌握了必要的技术内容，进一步扩大了市场与产品范围。东芝公司的公共关系充分体现了其对外合作的战略导向。公司一直秉承“为促进人类社会的进步与发展作出应有贡献”的经营原则，树立世界观念，实现了国际化经营。公司还专门设立了一家东芝国际交流财团，以促进与世界各国人民的国际交流和相互理解，促进共同繁荣和协调发展。良好的公共关系有效推进了公司的对外合作，使东芝成为国际经济事务中重要而可信赖的成员。

三、以提高产品质量为基础

对生产性企业来说，产品质量是决定企业竞争力的重要基础。只有品质良好的产品，才能得到消费者的认可和信赖，为企业塑造起良好的公众形象，从而具备较强的生存、竞争能力。

力。

案例：我国著名电子企业四川长虹集团十分注重提高产品质量，该公司积极引进、开发先进生产技术，严格进行全国质量管理，彩色电视机的质量达到国际90年代先进水平，赢得了广大消费的厚爱，企业实力不断壮大，获得：“中国最大彩电生产基地”等称号，有关机构评诂“长虹”的品牌价值高达80多亿元。1996年，长虹以强大的实力和良好的质量为后盾，在全国率先实施彩电降价行动，降幅达8~12%，长虹彩电的市场占有率迅速上扬至40%多，令同行“大跌眼镜”。因此，提高产品质量、生产消费者信得过的产品是提升企业竞争力的基础，所以生产性企业的公共关系也要以提高产品质量为基础。

产品质量可分为主客观两方面。客观质量主要是由设计、技术和工艺来保证的。公共关系工作主要解决的是产品主观质量方面的问题。一方面要加强全面质量管理，强化员工的质量意识。必须动员企业全体人员都参加，从厂长到车间主任，从班组长到工人都要接受质量管理教育，在各自不同的工作岗位上运用现代质量管理的思想和方法，为提高产品质量而努力。

案例：德国戴姆勒——奔驰汽车公司一直以优质产品闻名于世，该公司的决策者就明智地认为，要提高产品质量，人是决定性的因素。

奔驰公司特别重视对员工的培训，他们不惜血本开设了众多职工培训中心。培训范围包括新招徒工的基本职业训练、企业领导力量的培训和在职工

人的专业提高等等。通过长年轮流培训,奔驰公司建立并稳定了一支技术熟练。工作负责的职工队伍,为生产优质产品奠定了坚实的基础。

另一方面,企业及公共关系人员要善于根据社会环境和用户心理等因素,通过多种形式的公关活动,传递良好的产品质量信息,使顾客感到信赖和满意。奔驰公司曾登过这样一则广告:“如果您在大街上发现奔驰汽车发生故障,被修理车推走,我们将赠送您一万美金。”企业对产品质量的自信令人叹服。如今,奔驰汽车在世界人们心目中已牢固地树立起一个“优质”的形象,是全球公认的名牌。虽然它的价格是一般车子的两倍以上,但却有骄人的销售业绩;买主并不嫌价格高,因为奔驰汽车耐用、舒适、安全、自1974年以来虽然经历了两次石油危机和几次周期性经济危机的冲击,以及日本汽车业的激烈竞争,奔驰汽车却一直在“得意的疾驰”。这不能不归功于它优越的质量形象。

可见,质量问题是取得用户信任和加强竞争力的重要一环,也是生产性企业公共关系活动的重要内容之一

四、以创新求发展

“质量是企业的生命,品种是企业的前途”,这早已被国内外企业的实践所证明。随着科学技术的进步和社会化大生产的发展,以及市场需求的变化,企业必须积极创新、开发新产品。企业如果根据科技的发展和市场的需要,不断创造出新产品,就能增强企业的竞争能力,获取更多利润,实现企业自身的进一步发展。反之,企业就缺乏竞争能力,陈旧的产品必定会失去用户、失去市场,最终将被市场所淘汰。

因此,企业的公共关系应与企业的创新活动相配合,形成有利于创新的内部条件和外部环境,首先要加强和用户的联系。在产品开发前,要充分了解用户的要求、爱好、不满和抱怨,积极进行调查研究;产品试制出来后,要进行试销和试用,征询用户的反馈意见,不断改进产品设计,保证产品具有令用户满意的质量,最终投入批量正式生产。加强与用户的联系,有利于实现成功的产品开发。许多汽车公司除继续研制全面改善汽车的安全可靠性能外,还适应形势要求从事研制节能和环保等方面的新式汽车,反映了企业对能源紧张、环境污染等经济社会问题的关注。这类新型汽车的开发不仅有良好的市场前景,而且有效地表现了企业的社会责任感,赢得了社会公众的广泛支持和赞许。

其次,要重视发挥本企业员工的创新积极性。企业的员工最了解企业的实际情况,工程技术人员和管理人员熟悉本单位的生产技术条件;销售人员和技术服务人员经常接触用户,最了解老产品存在的问题和用户的要求。所以、企业的对内公关活动要鼓励职工大胆提建议、设想,甚至包括幻想。进而筛选出有价值且可行的设想,予以采纳。

案例:著名的日本本田技研工业公司就有许多鼓励职工创造欲和参与欲的条例、制度。如职工给企业提出的合理化建议一经采纳,就按其建议的重要程度计分,当积分达到300时,公司免费送该职工出国旅游,如果一次建议获300分,可荣获“本田奖”。又如公司的研究人员只有资格等级,而无行政的上下级之分,奉行“在技术世界里人人平等”的精神,研究人员可以自由选择研究课题,自由组合“承包”科研项目。这些制度为本田公司带来了勃勃生机,产品创新层出不穷,成为世界汽车行业的佼佼者。

第三，要搞好与专业科研机构 and 科研人员的关系。企业除了自行设计、开发新产品外，还可以采取联合设计和委托设计的方法。联合设计即会同科研单位、大专院校等合作开发新产品。采用这种方法时；要明确各自的责任，加强协作，提高工作效率，避免出现差错和浪费。在委托设计时，要向承接设计的单位、个人讲清设计思想、产品性能的要求。在设计完成后，还要会同社会力量进行必要的评审和鉴定工作。

五、以促销为重点

在市场经济的条件下，企业的生存发展取决于产品的销售状况。生产性企业必须树立起牢固的市场观念，不仅要根据市场需求的变化来组织生产，更要积极开展促销活动。运用公共关系推动市场销售，是生产性企业的重要特点之一。

公共关系在促进产品销售方面起着非常重要的作用。良好的公共关系有利于企业稳定和扩大市场份额，使企业在市场竞争中立于不败之地。

案例：IBM 公司提出了“IBM 就是服务”的口号，把顾客的需求放在第一位，帮助用户安装调试、排除故障、定期检修、培养技术人员、及时解答问题等。IBM 主动、热情周到的服务既能帮助用户了解产品、用好产品，又建立起良好的顾客关系，保证和扩展了产品的销路。良好的公共关系能形成企业良好的社会形象，是企业最重要的无形资产。它不仅能吸引更多的顾客，打开销售市场，而且能招揽到优秀的人才，增强公司职工的向心力和归属感，吸引各方面的投资和资金，获得优质可靠的原料供应，从而提高企业竞争力，进一步推进销售工作。反之，不良的公共关系势必会阻碍产品的销售，这已被众多企业的实践所证明。

对生产性企业来说，公共关系可以从以下几个方面开展促销：

- 1、企业推出新产品时，要让用户和经销商对新产品有足够的了解，提高产品的知名度；
- 2、产品进入新市场时，谋求公众对本企业声誉、产品的了解，拓展良好的企业形象；
- 3、与广告、人员推销和营业推广等促销手段相互配合。使已进入市场的产品家喻户晓、深入人心；
- 4、吸引新闻媒介对本企业销售活动及其他市场营销事务的注意力；
- 5、当产品在社会上出了问题、造成不良印象时，要及时找出原因，勇于承担责任，使公众了解企业为解决问题所做的努力，重新争取公众的信任；
- 6、在产品脱销或供应不足时，做好与不能满足需求的公众之间的沟通，达成谅解，并积极确保及时供货；
- 7、搞好售前、售中和售后服务，增强用户的信赖感和忠诚度，巩固企业及产品在市场竞争中的地位；
- 8、企业转入新的生产领域时，“要改变公众原有印象，使企业形象与新产品相适应。

第二节 生产性企业公共关系的操作

生产性企业公共关系的操作，是各种公关技巧的实际应用，它既要遵循公共关系的一般原理，还必须体现生产性企业的特点，符合生产性企业所面对的公众群体的需要。

一、建立共同的价值观念

许多优秀公司的经验表明，共同的价值观念是企业经营成功的原动力。

案例：韩国第二大贸易及产业集团——大宇公司，创建于 1967 年，到 90 年代时已跻身世界 50 家最大工业企业，在激烈的世界竞争中稳步发展。大宇人把企业的成功归功于“大宇精神”。大宇精神是一种始终追求高目标和高水准的精神。大宇人认为：第一的位置非我莫属，第一的位置就是为我设置的；如果一开始就畏缩不前，认为“我不行”、“我无能”，那就什么事都干不出名堂来；不管生产什么产品，一定要使它成为世界公认的一流产品。大宇精神还是一种不断开拓创新的精神。大宇人认为：只有具备进取精神和挑战精神，敢于开辟新路，才能大有作为。他们不断对现状提出质疑：“现在是否最好、最高水平？”“能不能生产出更好的商品？”“有没有新的办法？”努力开拓新的事业。大宇精神还是一种牺牲献身的精神，公司要求员工具有历史的使命感，具有建设繁荣富强的国家和社会的坚强意志，具有赶上发达国家、为下一代创造幸福和树立自豪感的觉悟。大宇精神鼓舞着大宇人不懈奋斗，不断攀登新的高峰。

如果把企业活动比作音乐，那么共同的价值观念或企业精神就相当于在旋律背后更基本、更深刻的节奏。它像一只“指南针”，使员工行为自动保持与企业总目标的一致，确保企业内部生产协作的协调进行。它赋予企业以重大的社会责任，使员工的日常工作具有崇高的意义，要求企业从社会进步的高层次考虑经营管理问题，从而构成了企业良好公共关系的精神支柱。因此，在企业内部开展公关活动的首要任务就要建立共同的价值观念。

为了形成并贯彻共同的价值观念，可以采用以下几种方法：

（一）开展日常的宣传教育

案例：日本松下电器公司有一整套的宣传措施。职工在早晨正式上班后，利用几分钟时间，列队唱公司的“社歌”，背诵公司“七精神”，即“产业报国、光明正大、和睦团结、奋斗向上、礼貌谦让、顺应同化、感谢报恩”。最后，还要自我宣誓：“作为一个产业者，决不违背自己的本身。”下班前的几分钟，职工还要对照公司的“七精神”检查一天的言行。另外，还可以张贴标语、发行内部刊物、分发企业精神的小册子等等

（二）举办仪式、比赛等活动

企业可以举行企业年会、厂庆活动、运动会、集体郊游、征文、歌唱比赛等，传播企业价值观念。更可以举办生产竞赛、营业额表彰、创意竞赛等活动，直接促进生产。以创意竞赛为例，不仅可以培养员工的创新精神，使员工们脱离既定模式，自由发展构想，而且为企业注入了新的活力。有的创意可以直接转化为效益，转化为实用性很强的商品，有的创意则异想天开、引人注目。

（三）树立榜样人物

企业的领导本身应是体现企业价值观念的榜样式人物，才能引导企业成员

的正确行动，否则价值观也就沦为虚有其表的一种装饰。公关人员应当在建立价值观念上成为企业领导的得力助手，他们本身也应当是这些价值观的忠实奉行着。从生产第一线中产生的榜样，更是理想的偶像人物，成为企业员工清晰明确的模仿对象。榜样的力量是无穷的。但宣传榜样人物时切忌凭空拨高。虚构情节，要客观真实。正确对待。

二、营造良好的工作氛围

员工是企业生存发展的关键，企业要给予员工充分的信任和尊重，运用各种形式给员工的成长和发展提供机会。对生产性企业来说，员工是提高生产率的首要源泉，营造良好的工作氛围具有十分重要的意义。为此，可以采取以下措施：

1、“公告板”制度。在不少企业的大门口、厂房等显眼处，都设有“公告板”，及时向员工发布有关信息。“公告板”制度是让企业全体职工了解企业各方面情况的一项制度，并不仅限于公告板一种形式。

案例：纽约某公司通过公司举办的杂志，通报公关计划的实施情况，所有的文章都用员工所能接受的简短语言撰写；公司每年为员工编印特别年度报告，说明企业发展的有关情况，并且附有财务方面的摘要资料；公司领导经常利用进餐机会与基层干部对话，坦诚恳谈工作中的困难，并通过基层干部将公司计划带给他的部属；公司领导还发出一些“你听到过吗？”的特别函件，向员工报告公司更新装备、销量改进等最新消息，以鼓舞士气。

总之，企业内部的公关活动要重视信息的传递，不能报喜不报忧，让职工全面了解情况，并且以职工喜闻乐见，通俗易懂的方式来进行沟通。同职工切身利益相关的消息，一定要及时让所有有关职工知道。

2.“建议箱”制度。群众性的建议箱在不少企业中已成为经理室像闹钟一样不可缺少的工具，任何员工都可以把自己对改进工作的意见写下来，投入建议箱，建议一经采纳即可得到相应的奖金。而企业也可以根据建议改进工作、降低成本。

案例：美国柯达公司就有一套完整的“公司建议计划”，设有专职经理负责处理员工的建议。公司通过采纳员工的各种建议，激发了员工的使命感，减少了大量耗时费力的文牍工作，堵塞了无数工作中的漏洞。柯达公司有一次曾计划耗资 50 万美元，兴建一座大楼来改进镜箱装置机的安全操作，这时工人贝金汉提出一项建议，只须花 5000 美元就可达到同样的目的，这条建议的采纳为公司节省了大量支出。

当然，除了建议箱之外，企业还可以采用会议、座谈等形式鼓励员工对企业的经营管理提出各种建议、意见，甚至计划、方案。广开言路。加强沟通不仅能促进改善经营管理，提高效益，而且使每个人都树立责任感，去关注生产率的增长，并有机会积极展示自己的才华，从而加强企业的凝聚力和向心力。

3、提供培训。要对全体员工提供多形式、多层次的培训，使他们掌握必要的技术和知识，具备相当的素质，从而保证生产顺利进行、产品质量良好、销售服务完满，那些世界知名、业绩良好的生产性企业无不十分重视员工的培训。

案例：日本日立制作所在创立时就成立了“徒弟养成所”和“工业专科学校”培训技术工人，

1960年创立了“日立研修所”培训公司的干部，1973年又建立了“企业国际化人才培养网”，向国外派遣留学生。又如美国通用电器公司每年都有5000人在纽约克罗顿维尔培训一遍，学员包括所有的新经理和新招聘的大学毕业毕业生，有经验的经理和老资格的业务负责人也要经常接受培训，以不断加强实际工作能力。

显然，员工培训应该面向全体员工，并且是经常性的，才能符合企业不断发展的要求。不仅要培养员工的专业技能，而且要培养其积极向上的工作精神。有高质量的培训，才会有高质量的人才，才会有高质量的企业。

4. 奖励机制。要密切关注员工的工作表现和业绩，以各种形式给予相应的奖励，这是保持和提高员工积极性的重要手段。这种奖励可以是物质的，包括工资、奖金、福利等，如IBM公司在美国率先采取了终身雇佣制，消除了职工的失业之忧，并且工资明显高于其他大公司，福利花样繁多、十分周全，吸引并稳定了大批人才。奖励也可以是精神上的，如表彰，晋升等，多米诺皮扎供应公司就有这样一个原则：凡是职工的创新成果一律用该职工的名字来命名，并且将其照片和名字永久地陈列在创新大厅内的光荣榜上。公关部门应及时向主管领导汇报有关情况，协助其实施奖励，借此培养和增强员工对企业的忠诚度和工作积极性，使全体员工都来为提高企业竞争力做贡献。

三、提供完善的客户服务

服务是决定客户关系和销售状况的关键因素。只有主动、周到地为客户服务，在客户心目中留下良好的印象，才能从根本上开创产品销售的新局面。现代客户服务，已不仅仅局限于企业自身的销售活动，而且已延伸到产品的设计、生产阶段，延伸到与经销商的关系等方面，是全面系统的服务活动。主要有以下几个方面：

1. 积极的推销工作。推销发生在购买行为之前，是企业向潜在客户提供服务的活动，如主动提供样品、说明书、现场演示等。这是企业与客户之间沟通感情、交流信息的重要渠道。优秀的企业大都重视推销工作，如IBM公司就要求推销员要了解产品、了解市场、有演员才能、有牧师般的宗教狂热感，并能站在客户的角度，为顾客排忧解难。推销活动应做到主动热情、诚实耐心、细致周到、准确实际，使客户对产品有全面了解，并对企业产生信任感，从而强化购买欲望，引起购买行为。

2. 完善的售后服务。一个成功的企业，决不能只是把产品推销出去，就万事大吉了，还必须提供完善的售后服务，才能维护企业的形象和声誉。

案例：美国通用汽车雪佛莱公司实行了汽车用户保护计划，对产品在12个月内或行程1.2万公里以内的任何制造缺陷，除给予免费修理外，在修车期间还向车主免费提供出租车。良好的售后服务为雪佛莱公司赢得了大量顾客。

众多企业的经验表明，通过做好售后服务，以用户本身使用产品的事实，来宣传产品与企业的形象，要比企业自身工作的效果要大得多。不负责任的销售到头来还是损害了企业形象，削弱了企业竞争力。一般说来，售后服务的措施主要有协助封装运输、进行安装调试、培训操作人员、建立维修网点等，要做到服务热情、态度真诚、有求必应，切实解决客户使用的困难。

3. 加强客户管理。有条件的企业应设立客户关系委员会等专门组织，负

责协调各部门的行动，做好客户服务。

案例：雪佛莱公司专门设有车主公关部，其主要职责就是改善客户关系。他们从“雪佛莱”汽车用户中挑选出 1200 名作为公司的特别顾问，定期同他们函件联系，征询对雪佛莱汽车及服务的意见，并将这些意见提供给公司作业部门作为改进用户关系的指导。对于新用户，他们通过函寄问答题，了解用户购车的心理动机和决定购车的因素。

另外，企业还可以建立用户档案、组建用户协会等，及时传播有关产品、服务信息，针对不同用户的需要区别对待，从而稳定老客户，争取新顾客。当客户因产品质量、服务或其他问题同企业发生纠纷时，要本着为客户服务的宗旨，妥善友好地处理，勇于承担责任；那种“产品售出，概不负责”的面孔，只会引起客户的讨厌。

4. 根据客户要求，积极改进生产。这也就是要“以销定产”，一切服从顾客的利益和要求。

案例：德国大众汽车公司根据每年收到的 50 多万条意见，把汽车设计得更加舒适，功率更大、更经济、更可靠和更符合生态要求；为用户服务的重点，由过去以用户的汽车为中心，转向以用户本人为中心。奔驰汽车公司则尽力根据顾客意志，满足其对车辆颜色、内部装饰等的特殊要求。波音公司曾为了迅速满足意大利航空公司对波音 727 飞机的急切需要，倾尽全力用两个月时间完成了常规要两年才能完成的生产任务，把一架崭新的 727 客机送到意航手中，使客户深受感动；意航迅即取消了购买其他公司飞机的计划，向波音公司订购 9 架波音 747 超大型客机，价值高达 5.75 亿美元。“客户的愿望高于一切”已成为企业生产经营活动的首要宗旨。

5、处理好与经销商的关系。生产性企业的产品可以自行零售，也可以通过经销商间接销售。当间接销售时，经销商负责与客户打交道，它的行为直接影响到企业与客户的关系。为此，企业要处理好与经销商的关系，使它尽心尽力与企业进行协作。一方面，企业要向经销商提供质量优良、适销对路、价格合理的产品，并且供货迅速。另一方面，企业还应为经销商提供各种便利和服务，例如：技术服务，为经销商举办产品使用、维修技术训练班；销售服务，帮助经销商改进经销方法；管理服务，协助经销商建立、改建商店、仓库、以及改进送货方法；广告服务，帮助经销商吸引顾客，等等。

四、保持良好的外协关系

现代工业生产日趋复杂，企业之间的分工协作关系密切。企业的正常生产必须依靠其他企业提供各种原料、零部件、器材、工具以及能源，企业承接大量生产任务。进行科研开发也可以和有关企业、机构合作进行。例如，日本不少大企业都实行“下承包制”，即将部分订单或某一工序的生产任务转包给一些中小企业进行生产，通过提高专业化水平来提高效率、降低成本。又如，高新技术企业往往都与研究机构、大专院校保持密切的联系，积极把最新的科研成果转化为生产力。

要提高企业竞争力，必须建立并巩固良好的外协关系，处理好企业与供应商、协作企业、合作单位等的关系，保证生产经营过程的顺利进行。一般说来，企业应遵循以下基本准则：

1. 双方都是独立自主的主体，必须尊重对方的自主权，不能对对方的行动指手划脚、横加干涉。

2. 企业应负责将明确而充分的资料及要求告诉外协单位，使之明白自身的任务和职责。

3. 合作双方在从事商业活动以前，应该就交易的数量、质量、价格、交货条件和付款方式等问题达成公平合理的协议。协议中应预先确定一套双方认可的评价方法，明确处理争端的方式。

4. 双方的商业活动，必须时刻考虑到顾客的需要。

5. 双方应实施共同的管理标准，以保证产品的质量，使相互之间的关系维持和睦融洽。

6. 双方应加强互相了解与合作，建立经常性的沟通渠道，如年度的供应商会议。互相交换信息资料等。

五、重视环境保护工作

近几年来，环境污染问题日益受到世界公众的瞩目，要求生产性企业加强环境保护的呼声越来越高。提升企业的环保意识，积极采用先进的环保措施，已成为当前生产性企业公共关系的重要内容。

一是要积极采用新技术，尽可能地减少生产环节中的废料和污染。

案例：美国福特汽车公司在制造过程中采用新技术，在焊接电子线路板时不再使用对臭氧层有破坏作用的含氟氯烃，并在 1993 年底将新方法推广到全球各子公司。著名化工企业拜尔公司也认为，发展化学工业是为了给人类造福，绝不能让化学物质给人类赖以生存的环境带来危害，公司每年用于环保设备的投资达十几亿马克，在生产过程中尽可能地减少残余物质，向外排放的污染物不断减少。

这些企业的行动得到了社会公众的广泛支持和赞许，特别是对企业改善社区关系大有裨益。

二是改进产品，减少其对自然环境的破坏作用。

案例：从 1992 年起，福特公司开始在汽车空调器中不使用氟氯烃；

1967 年以来，福特汽车的碳氢化合物和一氧化碳排放量降低了 96%，氧化氮降低了 76%；福特公司还积极开发了使用天然气、液化石油气、甲醇、乙醇等低污染替代燃料的新型汽车，以及电动汽车、硫酸钠电瓶汽车等，在世界汽车制造业中居于领先地位。拜尔公司则积极对市场上的化学产品进行调查研究，弄清这些化学产品对环境的影响，并进而对自己的产品从生态学、毒理学的角度进行评价，做出改进。

三是要加强日常生产经营活动中的环境保护工作，例如原材料和废旧产品的再生利用、办公室和工厂固体废料的回收、工作环境的净化和美化等。

案例：整个福特公司都采取再生利用纸张的措施，所有的福特雇员阅读的报纸、工作考勤卡，代理人报告、季度报告。供股东阅读的年度报告等都能不断地重复再生利用，既节省了办公支出，又减少了污染。该公司还实行了许多计划以提高汽车回收技术，75%的材料都可以重复使用或再生使用。

四是要勇于承担对环境所负的责任。

案例：美国杜邦公司的实验室对员工接触的化学药品经常加以调查，并一直为员工和退休人员提供免费的健康检查。谢夫隆石油公司则经常给各种非赢利性的环保组织提供捐助，公司员工还自愿频繁参与环境活动——包括在约塞米提国立公园植树和对密西西比河、佛罗里达海滨等的清扫，树立了良好的企业形象。此外，当企业发生环境污染事件时，要迅速进行调查，寻

找原因，明确责任，及时扼制事件的进一步恶化，进行相应的赔偿，采取有效的治理和防范措施。

商业企业是专门从事商品流通、产品销售的经济实体，
是生产者和消费者之间的中间环节，
起着商品流通的桥梁和纽带作用。

搞好公共关系对商业企业具有十分重要的意义。

第 11 章 商业企业的公共关系

商业企业是专门从事商品流通、产品销售的经济实体，包括经销、代理、批发、零售企业和百货商店、贸易货栈、超级市场、杂货店、各类专卖店、连锁店以及从事商品进出口的中间企业。商业企业是生产者和消费者之间的中间环节，起着商品流通的桥梁和纽带作用。搞好公共关系对商业企业具有十分重要的意义。

第一节 商业企业与公共关系

一、商业企业经营与公关关系

任何商业企业的经营活动，都以商品购销为中心。商业企业只有通过市场调查、分析决策、商品购进、销售、服务及广告宣传、公关活动等一系列行为，有效地组织商品购销，才能在满足社会需要、促进生产发展的同时，获得较大的经济效益，实现自身的不断发展。

与生产性企业相比，商业企业的经营活动具有以下特征：

（一）经营内容单一

商业企业的经营内容不包括生产过程，直接由买和卖两种市场活动所构成；商品分类、编配、加工、储运、包装等业务操作，都是由买卖活动引起并服务于买卖活动的。

（二）经营环境复杂

商业企业与市场的关系更直接，联系更紧密，市场变动对企业经营的影响较大；而且商业企业除个别专业化程度较高者外，大都经营成百上千以至上万种商品，涉及面广，市场环境复杂。

（三）经营风险较大

这是由经营环境的复杂性所决定的。商业企业频繁地与市场发生联系，经营机会多，风险也多。发掘并把握机会、避免和减少风险，是商业企业经营成功的关键所在。

（四）服务性较强

商业企业经营本质上是一种服务性活动，向消费者提供高质重、百特色的服务是商业企业强有力的竞争优势。不同商业企业，在其他条件大体相同的情况下，经营好坏往往取决于服务水平的高低。

商业企业的这些经营特点，必然导致对良好公共关系的强烈需求。由于从事频繁的买卖活动，特别是零售企业直接面对成千上万消费者，商业企业公共关系的作用十分突出。如果说生产性企业经营受自然因素和技术因素影响较大，商业企业经营则受社会、文化、心理因素影响较大。这类因素往往比自然因素和技术因素更难把握，而公关活动正是协调这些因素、降低经营风险的有效手段。商业企业只有注重建立良好的内外部关系，积极开展公关活动，才能不断提高企业的竞争力、在错综复杂，多风险的经营环境中，搞好商品购销和服务，焕发出勃勃生机和旺盛活力。

二、商业企业公关操作的考虑因素

商业企业公共关系的操作不仅要遵循企业公关的一般原则，而且要把商业企业经营管理的特殊因素考虑进去，开展与企业条件相适宜的公关活动。具体说来，商业企业的公关操作一般要考虑以下因素：

（一）商品特征

商业企业可以经营多种商品，但往往都有所侧重。例如，一般的小杂货铺经营日常的生活用品，超级市场多经营各类家庭用品和食品，各种专业的代理商、专卖店、连锁店、进出口公司更是不胜枚举。客户和消费者对不同商品有不同的要求。如食品要新鲜清洁、包装完好；大件大宗商品要求能帮助运输、送货上门；各类机械电子产品要能得到方便及时的维修、更换、安装等销售服务；新技术产品要求能进行使用示范、提供培训；危险性产品要

求采取防范措施，承担质量保险……因此，商业企业要根据商品的特点和顾客的要求，提供相应的服务，这是建立良好顾客关系的关键。即便是经营多种商品，也应根据各类商品的特点，有针对性的提供花样繁多的服务项目。

案例：北京某著名百货商场对各类商品都采取了便民服务措施，他们对散装食品进行保鲜包装，对真丝、羊绒、真皮服装和制品提供鉴定服务和质量担保，所有的服装售出一周内如无污损都可无障碍退换，家用电器售出一月内可退换，售出一年内帮助联系维修，对礼品免费包装，对大件商品如家具、冰箱等可搬送到家，还可帮助安装空调、热水器等等。这些措施使商场刚一开业就火爆京城，赢来大量顾客和广泛称赞。

（二）地区特点

商业企业向社会提供的“产品”——商业服务，不同于一般的物质产品，它难以进行空间转移，较为集中地面向企业所在地的社会公众。零售业企业的这一特点更为突出。因此，商业企业公共关系的开展必须考虑到所在地区的特点，这些特点集中体现在当地公众的心态和行为上。只要细心观察，不难发现：不同国家、不同民族的聚居区、城市和乡村、发达地区和欠发达地区、平原和山区、内陆和沿海居民的消费心理和消费行为存在或多或少的差异，即便是同一城市中的不同街区也会有所不同。

案例：在一些发达地区，人们的环保意识较强，关注当地环境的美化，于是有的商场顺应时势打起了“治理垃圾污染公害”的大旗，淘汰了不易分解、长期污染的塑料袋，换用易腐化、低污染的新型包装袋。这一举措虽然增加了不少经营成本，但却提升了企业形象，吸引了更多顾客。但在环保意识薄弱的地区，这种行动很可能难以引起公众注意。这就如同在山城重庆卖不动自行车，在海南岛卖不动皮大衣——不符合地区特点的公关活动势必难以取得理想效果。

（三）顾客心理

在激烈的市场竞争中，商业企业也有必要根据市场需求和自身条件，确定自己的目标顾客，并根据目标顾客的心理特点，开展相应的公共关系活动。人们把顾客心理大致归纳为以下5种类型：

1. 习惯型。

有的顾客——主要是中老年顾客，往往习惯性地光顾熟悉的商店，购买固定品牌的商品，对陌生的商店和品牌不愿加以比较。有的顾客的购买习惯甚至几十年不变。商业企业应不惜花费人力、物力，经常不断地利用各种方式争取和巩固这类顾客。

2. 理智型。

消费者在实际购买前，要转过多个商店，对价格、服务等进行详细的比较，最后才决定在哪家商店购买。特别是对于一些高档耐用消费品的购买更是如此。对于这类顾客，商家要对产品进行客观详尽的介绍，不厌其烦地提供各种服务，帮助顾客下定购买的决心。

3. 经济型。

这一类型的顾客以价格是否低廉作为重要考虑因素，价格便宜是促成其购买行为的主要动因。对一般商店而言，这类消费者多是家庭妇女，购买的商品大多是日常生活消费品，表现出经常性的重复购买。价格的升降对这类顾客的购买数量产生直接影响。对此，商业企业可以采用降低成本平价销售，经常性地降价折扣，赠送购物券、优惠卡、小礼品等方法改善与这类顾

客的关系。

4. 冲动型。

这类顾客因受到商品外观、广告宣传、周围环境的影响，产生冲动的购买行动。这种状况在青年消费者中较为普遍，他们容易对商品“一见钟情”。商业企业可以通过改变商品外观、美化购物环境、加强广告宣传等方式，引起这类顾客的好感和购买欲望。

5. 感情型。

这类购买行为的发生通常是由商品所具有的象征性引起联想而触发的，出于感情获得满足的动机。例如心形的巧克力、各式各样的洋娃娃、古董式的家具、具有某种含义的鲜花等商品的购买大多出于情感动机。商业企业可以根据这类消费者的喜好，营造适宜的情感氛围，引起他们的关注。

研究分析顾客心理是商业企业公共关系的主要内容之一。只有充分满足顾客的心理需要，才能形成良好的顾客关系，有效地促进企业发展。

（四）经营方式

随着现代市场经济的发展，商业企业的经营方式越来越丰富。以零售商为例，就有挨门零售店、专营店、特产商店、百货商店、邮购商店、自动售货机、超级市场、折扣商店等等。采取不同经营方式的商业企业所面对的社会公众或公众对企业的要求也有所差别，企业开展公关活动时应该考虑到这种差别。例如，特产商店是向特需顾客提供独特产品的零售商店，这些商店的工作人员应对所售商品有丰富的知识，并能很好地了解其特殊顾客群，以便为他们提供符合需要的产品和优质服务。邮购商店则是通过信函销售商品，它用商品目录和报纸广告来吸引顾客，这种商店应确保产品质量并能迅速、准确地寄达商品，从而维护良好的企业信誉。再例如，超级市场面积庞大，商品数量多，顾客实行自我服务，往往购买量也较大，因此商家应积极为顾客提供各种方便措施，包括手推车、提篮、易携带的包装、免费停车场、免费搬运服务等等，此外还应加强商品质量监控：保证货物供应充足。

总之，商业企业应以自身经营入式的特点作为选择确定企业公关措施的一项重要依据。

第二节 商业企业公关操作的要点

商业企业经营环境复杂、经营方式多样，公共关系的具体操作也就千差万别、各有千秋。但一般说来，商业企业的公关操作应遵循以下要点：

一、确保商品质量

对商业企业而言，商品质量是指商品满足顾客消费需求的程度，它不仅包括商品本身的质量，还包括商品的品种、数量等。商业企业应该按照顾客的要求，为他们准备适销对路、品种齐全、质量优良、数量充足、花色款式丰富的商品，这是任何商业企业建立良好顾客关系的基础—否则，无论企业服务态度有多好，服务设施有多完备，顾客要是买不到付心如意的商品，就必然会转向其他企业，良好的顾客关系也就失去了它产生的基础和存在的意义。

要保证商品的质量，商业企业必须及时了解顾客需要。

案例：美国伦纳德公司为了了解顾客需要，经常召开以顾客为中心的小组会议。有一次，他们发现顾客嫌公司出售的鱼不新鲜，而实际上公司的鱼都是每天早上从鱼市运来的，当天运，当天销。究竟怎么回事呢？原来伦纳德公司的鱼都有塑料包装，被顾客认为不新鲜。于是他们立即采取了改进行动，增设了一个鱼柜，里面放上冰块，专门盛放不带包装的鱼，同时仍保留了有包装的鱼的柜台（因为还有顾客喜欢这样的）。这样做后，伦纳德公司不仅带包装鱼的销量没有丝毫减少，而且总销量扩大了一倍。

二、提供良好服务

服务水平的高低是决定商业企业经营成败的关键，也是建立良好顾客关系的重要内容。提高服务水平可以从3个方面入手：

1. 提高服务技术。企业人员应该熟悉本岗位的工作要求和工作技能，懂商品知识和使用方法，具备娴熟的基本功，掌握销售过程中的基本技能。例如，出售布匹衣料的售货员应能准确地鉴别各种布料，了解其各自的特点，并具备一定的裁剪知识；出售家用电器的售货员应能熟练使用有关商品，掌握相当的电工技能；各类售货员都应具备基本的语言表达能力，了解商品上货、盘点制度，了解收款、结算制度等。

2. 改善服务态度。企业人员应能主动、热情、耐心、周到地接待顾客，并做到质价相称、买卖公平，讲究商业道德。良好的服务态度能有效地引起顾客的好感，可以说是顾客最敏感的因素。

案例：常州有一家鞋店有一次不慎售出了7双劣质假冒皮鞋，他们没有掩盖自己的缺点，而是本着对顾客负责的态度，在店门口贴出启事，公开亮丑，向顾客致歉，请购买者前来退货。为了追回全部假冒劣质鞋，该鞋店甚至不惜花费，在市广播电台播出启事。这家鞋店诚实检讨自己的态度得到了众多消费者的赞赏和接纳，一时间全城轰动，顾客盈门。企业不仅没有丢丑，反而美名远播。

3. 优化购物环境。企业应尽可能地为顾客提供良好的购物环境，包括服务项目、服务时间、销售方式、销售手续等。此外，还应重视销售现场的采光，色彩协调、通风、调温、消音、防火等。有条件的企业还应为顾客解决停车场、休息室等问题。

案例：北京仟村百货商场为了方便顾客购物，专设了男士休息厅，温馨宝宝屋、儿童托管站、急救站、方便雨伞、双休日免费接送汽车等服务设施；几十人的店内店外服务队可随时为顾客提供帮助；店内照明充足，行走方便，温度适宜，并伴有人工瀑布的涓涓水声和柔美的音乐。该商场良好的购物环境赢得了顾客的交口称赞，吸引了大批的回头客，而新的顾客更是源源不断地慕名而来。

三、处理好与供应商的关系

商业企业是生产者和消费者之间的中间环节，不仅要形成良好的顾客关系，而且要处理好与供应商的关系。供应商可能是生产企业，也可能是批发商。他们是商业企业货源的直接供应者。商业企业要采购市场上适销对路、有竞争力的商品，就需要了解供应商的经营状况，产品销售形式等各方面信息。另一方面，商业企业还应收集顾客的意见和市场需求信息，及时反馈给供应商，以供其在经营决策中参考。

商业企业要处理好与供应商的关系，首先必须对供应商有充分的了解，才能确定适宜的公关策略。有关供应商的信息主要包括4个方面，

1. 商品信息，包括商品的品种、规格、质量以及新产品的开发状况；
2. 企业信息，包括企业的经营状况、管理能力、员工素质、技术水平、企业文化等；
3. 销售信息，包括供应商的销售业绩、销售范围、销售渠道及促销行动；
4. 竞争信息，供应商的市场地位、其竞争对手的实力、数量、市场占有率以及竞争行为。

其次，要遵守商业道德，建立相互信任的业务关系。本着以诚相待，公平交易的原则处理各项业务，并保持良好的工作态度和较高的工作效率。在开拓业务联系时，要真实负责地介绍本企业的情况，还可邀请供应商前来实地考察，使对方了解企业的经营能力。在确立业务关系时，要以务实、合作的态度进行谈判，合理划分双方的权益和责任。

建立业务关系后，要严格认真地履行合同或协议，承担应负的责任，确保及时付款和结算，发生纠纷时，要有理有节地进行处理，积极谋求对方的谅解。

在加深了解和相互信任的基础上，商业企业应积极为供应商反馈市场信息，包括市场需求量的大小、竞争对手的情况、顾客的改进意见等等，促使供应商及时适应市场变化，主动调整生产或进货，向商业企业供应适销对路的商品。这显然对双方都有利，不仅迎合了消费者的需要，而且加强了与供应商的伙伴关系。

案例：英国马狮百货公司就是良好供应商关系的典范。马狮百货是英国最大且盈利能力最强的零售集团，该公司的经营宗旨是：“为目标顾客提供他们有能力购买的高质货品”。他们不像其他零售商一样只考虑向制造商买什么回来，而是积极参与制造商的生产行为。马狮百货拥有自己的设计队伍，与供应商紧密合作，限据市场需求，一起设计或重新设计各种产品。这样，马狮百货的采购方法也就与一般的商店不同。一般的商店是根据自己的经验、技巧、见识和天赋采购商品，而马狮百货则是依据规格采购，即先把要求的标准详细地订下来，让制造商依据标准制造。由于生产马狮百货的订货不愁销不出去，会有可观的利润回报，制造商们都十分乐意与马狮百货建立

业务关系。马狮百货则凭借良好的供应商关系，为顾客提供充足。优质的畅销商品，经营久盛不衰。

四、更好地发挥人的作用

现代商业企业的管理应以人为核心，协调好企业内部人与人之间的关系，包括管理者与职工的纵向指挥与沟通关系，职工与职工之间的横向协作关系等。这是由商业企业经营活动的特点所决定的。商业企业经营的实质内容是商品买卖，商业职工在经营中虽然也借助于一定的物质技术设备；但主要是同人发生联系，商业采购人员要和供货人打交道，销售人员则处在销售第一线，无时无刻不与消费者发生联系。因此，商业企业要建立良好的供应商关系和顾客关系，需要所有职工的共同努力。要激发职工积极性、更好地发挥人的作用，就必须重视内部公共关系。只有具备良好的内部公共关系，才能促使职工向顾客提供高质量的服务，才会有骄人的经营业绩。

对商业企业而言，要搞好内部公关，除了遵循一般的内部公关原则外，还应特别重视以下几个方面：

1. 激发职工对工作的兴趣。销售工作平凡、枯燥，极易引起人们的厌烦。对此，企业可以通过使职工参与管理和决策，赋予职工具有挑战性的工作，增强职工的参与欲和成就欲；通过丰富职工精神生活，活跃群体气氛，减少其工作紧张状态；通过实行“工作丰富化”的措施，保持职工对工作的新鲜感，如周期性的轮换岗位，扩充工作内容等。

2. 加强感情投资，培养团体意识。销售人员之间的工作协作性较弱，业务联系松散，容易导致相互之间感情淡漠、团体意识差，不利于企业的发展。为此，企业管理者应注重与一线职工建立亲密的关系，并通过组织各种集体活动，增强职工的集体荣誉感和责任感，如开展职工联谊会、进行场史店史教育、组织业务技能比赛，开展唱歌、跳舞等集体娱乐活动。

3. 改善工作环境。要安排好商店的布置、设备、照明、通风、温湿度、减少噪音，使职工能在一个比较舒适的自然环境中工作，避免因自然环境不好引起的生理疲劳和心理烦躁。同时，应力求改善工作自身的条件，使工作性质、内容和作息时间等都能较好地与职工的心理特点、爱好、特长和能力相适应，尽量避免因工作自身条件不好给职工带来的厌倦情绪和不满情绪。

五、形成自己的经营特色

在日益激烈的现代商业竞争中，企业想要超群出众，给社会公众留下深刻印象，势必要形成和发展企业独有的经营特色，显示出个性化的企业形象。因此，商业企业的公关操作应追求别出新裁、新颖独特，创造经营特色，发展经营特色。

首先，企业的公关活动要突出自己的特色，服从于统一的形象特征。公关活动也需要定位，围绕统一的经营目标充分展开

案例1：日本著名的连锁店7-ELEVEN为了适应现代人生活的需要，把营业时间延长到深夜，为配合这一经营措施，他们推出了一则公关广告：“店还开着，很好！”相当成功地传达出了企业对社会的存在意义，吸引了许多的夜间活动者、小家庭和单身生活者、有职业的家庭主妇前来购物。

案例2：日本有一家专营店，东急HANDS，专门出售半成品，顾客把商品买回家后，还必须进行手工处理；该商店认为，他们销售的物品是为消费

者提供一个再加工的机会，满足一下人们潜在的创造欲望，从而开创了一个全新的商业观念，他们主张“艺术性的创造、知识性的创造”，经常性地组织各种创造竞赛，并把获奖作品陈列在店内，这些举措引得不少好奇的顾客前来购物和进行创造尝试。

由此可见，经营特色可能存在于商品、销售和服务的各个环节、方方面面，企业公关活动要善于挖掘经营特色，利用其大做文章，引起社会公众的瞩目，留下美好印象。

其次，公关活动本身也能构成企业的经营特色。

案例：苏州购物中心工业品商场积极投入“百城万店无假货”行动，专门创建了“顾客学校”，普及商品知识和商业法规。“顾客学校”每半月一次，每期以一个当令商品为重点，分别邀请有关专家讲课咨询，内容涉及食品、服装、鞋类、纺织品、家用电器等，以提高消费者的商品知识水平。“顾客学校”还讲授《产品质量法》、《消费者权益保护法》、《反不正当竞争法》等国家有关法规，教给顾客打击假货、保护自己的本领。“顾客学校”授课是免费的，并且提前3天通过《姑苏晚报》广而告之，吸引了大批听众，每期都有近200人前来听课。这一公关活动成为该商场的一大特色，博得了广大消费者的信任和好感。

面对经营条件和经营水平相若的竞争对手，公关活动更是塑造经营特色的重要手段。

案例：杭州的一家茶叶商店就巧妙地运用公关手段在众多商店中脱颖而出。杭州是龙井茶的产地，市内茶叶商店，柜台附拾皆是，竞争十分激烈。更有许多假冒伪劣茶叶混迹其中，使消费者对茶叶商店很不信任。而有一家商店针对这种情况，积极开展了公关活动。他们在店内设立了茶座，顾客可以亲自品尝各种茶叶；店内还开办了小小的“茶叶博物馆”，不仅有各种茶叶知识的详细文字介绍，还请茶叶专家进行顾客咨询；店内还提供各类有关茶叶书籍，供顾客随时查阅或购买。这些措施赢得了顾客的信任，许多外地游客还专门来该店购买正宗的优质茶叶，使商店的销售额和信誉“双丰收。”

第三，公关活动也要求新、求特。赠送小礼物、举办庆典活动等“千人一面”的公关活动，现在已难以吸引公众的注意力了。只有个性突出、别有新意的公关活动，才能在公众心目中留下深刻印象。

案例：上海有一家超市开张，既没有震天响的鞭炮，也没有名人的剪彩和四方贵宾的恭贺道喜，而是由营业员小姐用轮椅推送附近街道老年康乐园里的老人去逛超市。20多人的车队缓缓行进在大街上，车上坐着白发苍苍、笑容满面的老人。推车的营业员小姐身披绶带，小心翼翼地护送着老人。这一奇观立即引起过往行人的注目，人们纷纷打听是怎么回事。当了解到这些老人将成为超市的第一批贵宾，可以免费挑选价值100元的商品时，人们有的大为称赞，有的报以掌声，更有不少人跟着车队来到超市。上海电视台，新民晚报等媒体对此进行了迅速报道。这家超市新奇的开张仪式在周围居民中传为美谈，其知名度、美誉度迅速提高。

出奇制胜，是商业企业运用公关活动争取竞争胜利所不可不知和不能不用的方法。“新异刺激”是社会心理的普遍追求。在市场竞争中，许多有经验的企业绞尽脑汁，想出了许多新颖出奇、匠心独具的公关妙计，一举取得成功。这方面的例子不胜枚举。然而“出奇制胜”并不是要猎奇。公关活动应是出人意料之外，又在市场需要之中，要能迎合公众口味，被社会所接受。

盲目求新、求特是不明智的，虽可能惹人注目，但也会招致反感，反而得不偿失，恶化了公共关系。例如，曾有商店为促进香烟销售，举办了声势浩大的抽烟比赛，看谁抽的烟多，引起社会公众的强烈反对，纷纷指责这种有害健康的活动。所以企业在策划公关活动时，还必须考虑到社会公众的心态和接受能力。运输企业与社会生产、商品流通和人民的物质、文化生活息息相关，

是国民经济中的一个重要组成部分。

旅游、餐饮、娱乐业面向社会公众开展积极有效的公关活动，是旅游餐饮娱乐企业提高企业竞争力、谋求企业发展的重要途径。

第 12 章 其他类型企业的公共关系

第一节 运输企业的公共关系

运输企业是专门从事旅客和货物位置转移工作的服务性企业，为生产、生活提供各种运输服务。货物运输是商品流通过程中不可缺少的环节，货运企业则成为联接生产与生产、生产与消费的纽带。旅客运输是人们外出旅行的需要，客运企业为社会公众提供交通工具，以实现人们的异地往来。运输企业与社会生产、商品流通和人民的物质、文化生活的关系极为密切，是国民经济中的一个重要组成部分。

一、运输企业所面对的复杂公众群体

作为社会经济生活的“媒介”或“工具”，运输企业牵动着一个复杂而庞大的关系网，拥有最多，最复杂的公众。一方面，运输企业要积极争取客户，在生产性企业、商业企业、旅客等各类社会公众心目中留下良好印象；另一方面，运输企业要与运输设备的生产商、销售商、租赁者、维修企业和能源生产、销售商友好相处，以确保获得优质便捷的设备、动力供应和服务；同时，运输企业要加强与其他运输企业、仓储企业、旅馆和饭店等的协作关系，以便为客户提供配套服务，如水陆联运、铁路公路联运、旅客食宿安置。此外，运输企业还要与交通管理部门、运营线路沿线的居民、新闻媒介、企业内部员工及其家属进行交往，争取他们的理解和支持。

实践证明，如何处理好与各类公众的关系是交通运输企业必须解决的问题。任何一种关系处理不当，都会对企业的生存和发展带来或大或小的不利影响。运输企业公共关系的任务就是要与各个方面有效地联络沟通，处理好企业面临的错综复杂的社会关系，为企业的生存和发展创造一个良好的社会关系环境。同时，通过多形式的公共关系活动，广泛宣传本企业的优良服务和业绩，树立和传播良好的企业形象，不断提高企业竞争力，实现进一步的发展。

二、运输企业公共关系的中心环节——高质量的运输服务

运输企业属于服务性企业，运输服务的质量、水平是决定企业生存、发展的关键。提供高质量的运输服务能够直接、有效地改善客户关系，吸引更多的旅客或运货单位，从而实现良好的经营业绩。企业的各项公关活动应以高质量的运输服务为中心，对内提高员工的服务意识和工作热情，对外形成有利于提高运输服务质量的外部条件，并向外部公众传播高质量服务的信息。

这里把运输服务分为旅客运输和货物运输，分别予以介绍：

（一）旅客运输服务

客运企业尽最大可能满足社会公众旅行的需要，保证旅客安全、及时、经济、方便、舒适地旅行。要处处为旅客着想，树立“旅客第一、服务第一、信誉第一”的思想，积极、主动、热情地为旅客服务。具体说来，客运服务应注意以下环节：

1. 根据客流组织运行。客运企业应积极进行客源调查，了解旅客的分布、流动意向和流动规律，以便科学地安排运行线路和班

期，最大限度地适应旅客的需要。要根据客流规律，

合理安排到开时刻和中途膳宿时间。在保证安全的基础上，压缩旅客在途时间，提高运输效率。并且制定客班发车时刻表广泛公布，使旅客根据自己旅行的目的和要求，确定乘车路线，选择适合的班次购票。

2. 做好客运售票工作。售票是企业为旅客服务的开始，要采用多窗分线售票或预约售票、现场售票、跟车售票或送票上门等不同方式，尽量方便旅客。售票要问清到达站、乘座时间、票种和张数，点清收款数额，交待好班次、时间、车票、行包托运、应找余额等事项，做到热情、方便、准确、迅速。

如遇特殊情况旅客不能按班次乘车，运输企业可以根据有关规定和实际情况，耐心、负责地给予变更、退票等处理。

3. 加强旅客候车（船、机）服务。“把旅行中有关问题解决在候车室内”是客运工作中提高服务质量的一条重要经验，车站服务人员应在旅客候车期间解决好行李检查、托运、补票等问题，保证作业程序准时、顺利进行。为了做好服务工作，车站工作人员应做到：1. 热爱本职工作，熟悉客运规章制度，熟悉营运路线和班次、时刻；2. 宣传旅行常识和交通安全知识，严防坏人破坏捣乱；3. 了解本地情况，熟悉主要的单位、部门，以便答复旅客询问；4. 保持环境清洁卫生，提供饮水。

饮食等服务；5. 礼貌待客、主动热情、言语和气、举止大方，处理问题认真负责。

4. 做好旅途服务。上车（船、机）时，服务人员积极引导，保证秩序，并注意核对车票，防止错乘事件。上车后，要宣布旅行注意事项，把每一位旅客都安顿好。到站时，要向旅客唱报站名，提醒下车旅客带好随身物品，并照顾好旅客下车，解答有关询问。对乘务员的要求与对车站服务人员的要求基本相同，要熟悉业务、工作负责、态度良好。

5. 高度重视安全。在旅客运输的全过程，都要保证旅客旅行的绝对安全。这是客运工作的首要任务。凡用于客运的车辆（轮船、飞机等），必须安全可靠、宽敞、舒适、方便。驾驶人员必须经过严格考核、筛选，并且要经常教育他们遵章守纪、注意安全。

6. 积极保证运行正点。外出旅行者大都希望能迅速地到达目的地，他们对车船、飞机等能否按时出发和正点到达尤感兴趣。时间价值对旅行者来说非常重要。因此，运输企业要努力协调好运输过程中的各个环节，尽量避免各种阻碍，一旦出现问题要迅速解决，保证正点运行。

当然，各种运输企业的营运程序不尽相同，如出租汽车公司就可能没有售票和候车的环节。但是各类客运企业提高运输服务质量的基本思路是一致的。

（二）货物运输服务

货运服务的基本要求是“迅速、及时、完整、经济”地把各种原材料、工业用品、农产品及日常生活用品运到需要的地方或部门，满足工农业生产和人民物质、文化生活的需要。做好货运服务，要注意以下环节。

1. 积极组织货源。经常到物资生产、收购、供应、分配、调拨等部门进行调查研究，摸清货源、货流的情况，编制科学合理的运输计划，以满足客户的运输要求。为了争取货源，可以在时间上提前、推后，以配合客户的经营活动；可以在业务上多样化，采取推销、代购、代提、代办中转等多种服

务形式；还可以在重点客户派驻或发展货运联络员、代办员，建立货源情报信息网。

2. 保证货物运送的完整性。将货物完整无损地运到目的地，是货运的基本原则。为此，首先要了解货物的一般性能和包装要求（如耐温性、耐湿性、脆弱性、危险性等），注意货物有关标志。在运输过程中，要根据货物特点，严格执行操作规程，注意防止因储运不当引起的破损、污损、湿损、丢失等责任性货损。

3. 保证货物运送的准确性。做到装货地点准确，货物品名、数量、规格正确，卸货地点正确。为此，必须建立起一套有效的货运管理制度，严格货物受托、验货、配货、点件监装、中途交接、入库验收、仓库保管等整个过程，避免出现差错。

4. 确保货物运送的及时性。要能按照客户要求的合理期限，及时、迅速地将货物从起运地送达目的地。物资是否及时到达，直接影响工农业生产和流通部门的资金周转以及人民生活。运输企业必须对及时性予以充分的重视。要强化企业员工的责任感，调动其工作热情，要科学地进行货运调度，提高各个环节的工作效率。

三、运输企业的公关操作

面对着复杂、庞大的公众群体，运输企业要以高质量的运输服务为中心，开展积极有效的公关活动，以不断强化和巩固企业的竞争力。运输企业的公关操作，主要有以下几个方面：

（一）积极进行公关宣传

运输企业应善于利用各种新闻传播媒介，运用发布新闻、制作专题片、广告等形式，传播企业的形象信息。

案例：世界各国的航空公司都十分注重运用公关广告突出本公司的优越条件和特点。泰国航空公司的广告画面的主题是：“象丝绸一样平滑柔和”，画面上部是农民清晨在河中为大象沐浴，下部是机场人员清晨在擦拭飞机。另一则广告的画面上部为堆满嫩蔬菜的早市，一位泰国少女在出售新捕的大虾，下部则是泰国航空公司客机内景，身着民族服装的女服务员正为乘客端上刚烹熟的鲜大虾。这些具有浓郁民族气息的广告，强调泰航把温柔待客的民族传统与优良的技术水平相结合，向乘客表明了公司确认服务的重要性和对乘客的服务精神。顾客在欣赏画面的过程中，感觉到舒适和愉悦，不知不觉地领会了泰航的服务宗旨。公关宣传为泰国航空公司建立起独树一帜的形象，扩大了公司的知名度，获得众多顾客的接受和信赖。

（二）提升员工公关意识

运输企业应在条件许可的情况，尽量为顾客提供细致、周到的服务，并积极加强外部联系，与协作单位建立良好关系。

这需要企业全体员工的共同努力。要树立良好的企业形象，必须把公关意识灌输到每个员工的头脑之中，体现在每个员工的行动之中，贯穿于企业的每项活动之中。

案例：新加坡航空公司素以优质服务和完美形象闻名于世，赢得了“胜人一筹的航空公司”的美誉。透过新航“空中小姐”和颜悦色的面容、彬彬有礼的举止、周到细致的服务等表面现象，可以看出公关意识已深深扎根于企业员工的一言一行中了。登机后在座位上刚坐下，空中小姐就会手拿衣架

走到乘客面前，为乘客挂起外套，并递上热毛巾擦汗，紧接着又端上饮料和插有牙签的点心。飞机起飞后，又送来尼龙软革拖鞋和睡觉用的眼罩。飞机上还提供美味可口的食品，并能免费邮寄信件。轻松舒适的旅行、机组人员的关心和礼貌，给乘客留下了深刻印象，企业美名远播。即使在旅游淡季，搭乘该公司班机的乘客仍不计其数。

可见，运输企业每个员工。特别是服务第一线上员工的一言一行，都能直接影响到企业的声誉和形象，而且这种影响是非常牢固的。为此、教育和引导员工树立公关意识，自觉维护企业形象，促进其在服务上精益求精，妥善处理与各种顾客及众多协作单位的关系，是一项不容忽视的公关工作。

（三）营造良好的内部关系环境

良好的内部关系环境是运输企业对外提供优质服务的基础和保证。企业只有学会尊重每位员工，关心员工的福利事业，才有可能培育出一种向心的、友善的人际气氛，才能让员工以实现企业的经营目标为己任，从而从根本上改善服务质量，谋求良好的外部公共关系。

案例：纽约长岛铁路公司对特别有礼貌及提供特别服务的员工立即给予嘉奖。每封称赞员工的信都附有上级的便笺，转交给本人，祝贺他对改善公共关系的贡献。并将有代表性的称赞信定期在公司刊物上发表，员工的优异行为则撰写成报导登载在报上。这样不但提高了士气，而且使社会公众对该公司的服务精神刮目相看。

另外，运输企业还要注重增进与员工家属的沟通。运输行业工作时间不规律，对员工的家庭生活影响较大，所以企业应采取有效的公关措施，争取员工家属的谅解和支持，从而使员工保持良好的精神状态

案例：有一家铁路公司专门设立了火车司机妻子联谊会，有关部门领导定期与她们举行座谈，帮助解决生活上的困难，强化她们“照顾好丈夫，保证安全生产”的责任感，并且评选出“模范妻子”予以奖励，组织文娱活动加强相互交流。这些措施有助于改善员工的家庭关系，促使他们更好地完成工作。

（四）正确处理投诉和纠纷

运输企业的公关操作应特别注意妥善处理好顾客投诉和各种纠纷，维护企业良好声誉。要预先制定处理各种突发事件的方案，积极做好应变准备。

案例：纽约长岛铁路公司曾因火车经常晚点受到乘客的强烈批评。对此，该公司在努力保证正点运行的同时，开展了一系列的公关活动，以诚实的态度谋求乘客的谅解。火车误点，公司马上查明原因，尽快通知给乘客。有一次由于罢工，交通阻塞，车厢里每一个座位上写有一张短笺：“星期三夜里乘车可能有更多不便，其原因为……”这些举措在乘客中引起了良好反应，认为长岛铁路公司负责可信，有诚意改变经常误点的不良现象。

（五）塑造良好的公益形象

运输企业、特别是客运企业是有较高知名度的公用性行业，受到社会舆论和新闻媒介的普遍关注。展现企业对社会的责任心，塑造良好的公益形象，也是运输企业公关活动的重要内容。

案例：上海振华出租汽车公司在开业第二年就别出新裁地做出了“救死扶伤，不收车费”的公关决策，为突然患病、受伤的市民提供免费服务。公司还对因救死扶伤受到社会表扬的司机，给予物质和精神奖励。此后很快就涌现出一批救死扶伤的感人事迹，引起社会各界的强烈反响。公司还努力通

过各种新闻媒介手段来加深广大市民对“ 振华 ” 的认识，力求使 “ 救死扶伤有振华 ” 在市民中留下良好印象。如：公司向社会公开了 “ 监督举报电话 ” ，定期举办由新闻界、理论界有关人士参加的研讨会，经常保持与各大报刊、电台、电视台记者的联系，及时向他们反映情况，供给报道内容。振华公司以 “ 救死扶伤，不收车费 ” 为主题开展的各种公关活动，有效提高了企业的知名度和美誉度，创造了良好的社会效益和经济效益，受到表扬不计其数，多次荣获 “ 文明单位 ” 称号，年均创利也以 40% 多的幅度递增。

第二节 旅游餐饮娱乐业的公共关系

旅游、餐饮、娱乐业是直接面向社会公众的服务性企业。在现代生活中，到饭店吃饭、外出旅游、享受娱乐服务已成为遍及社会各个阶层的群众性消费活动。面向社会公众开展积极有效的公关活动，是旅游餐饮娱乐企业提高企业竞争力、谋求企业发展的重要途径。

一、消费者的决策

消费者在与旅游餐饮娱乐企业打交道时，必须做出许多有关的决策：到什么地方去，吃什么，怎么玩，逗留多久，花多少钱等等。这些决策决定着企业的每一笔业务，而众多消费者决策的总和就决定了企业的命运。所以，旅游餐饮娱乐企业公关的目标就在于影响消费者的决策，使之有利于本企业的发展。

消费者的决策或是根据自己头脑中已有的知识、经验和观念作出选择，或是借助外界可获得信息进行判断。影响消费者决策的外部因素主要有两方面：

（一）企业状况和行为

旅游餐饮娱乐企业的各种市场经营活动是试图直接影响、通知和说服消费者购买本企业提供的产品、服务。主要包括：（1）产品、服务本身；（2）在大众传媒作的广告、个人推销和其他的宣传努力；（3）价格水平；（4）企业在公众心目中的形象。

案例：位于湘西的张家界国家森林公园一度鲜为人知，近几年他们一方面改善服务水平，为游客提供“一条龙”成套服务，免除食宿、交通的后顾之忧，一方面利用电视、报刊、杂志等大众传播工具广而告之，详细介绍当地的景观特色、地理环境，风土人情，吸引了不少海内外游客。

（二）社会文化环境

社会文化环境对旅游餐饮娱乐业的消费者起着重要的影响。同事和朋友评价，家庭成员的意见、报刊的专栏文章，旅游指南的介绍等信息来源，都或多或少地影响到消费者对有产品、服务的评价、态度和行为。例如，近几年唱卡拉OK风行全球，众多消费者纷纷涌向歌厅，一唱为快。有关调查显示，至少有一半以上的消费者是在社会文化环境的诱使、推动下，选择旅游、餐饮和娱乐等服务的。

以上两个方面既是企业公关活动的立足点，又是公关活动的对象，为旅游餐饮娱乐企业的公关操作提供了基本的思路 and 方向。

二、旅游餐饮娱乐企业的公关操作

与其他企业相比，旅游餐饮娱乐企业的公关操作更应注意以下几个方面：

（一）良好的第一印象

人们对客观事物的认识总是从感知其外部形态开始的。旅游餐饮娱乐企业要建立良好的顾客关系，就应设法给顾客留下美好的第一印象。

企业从业人员的仪表是使消费者产生第一印象的基础。精神饱满、整齐清洁可以给消费者以安全、明朗的感觉，从而乐意与其接触和交往；反之，员工精神萎靡不振，蓬头垢面，则难以给消费者留下良好印象。同样，企业

员工文雅、庄重的风度，谦和可亲的态度能促进顾客的消费欲望；反之，举止轻浮，言谈粗鄙则会减弱顾客的消费兴趣。

案例：众所周知的美国希尔顿饭店之所以誉满全球，首先是因为它的微笑服务，而后才是饭店规模。无论任何时候，他们都始终恪守着“饭店服务员脸上的微笑永远是属于旅客的阳光”这一信条。世界最大的快餐集团麦当劳公司的员工行为规范中也明确规定：男士必须每天刮胡子，修指甲，随时保持口腔清洁，经常洗澡，不准留长发；女士要带发网，服饰整洁合体、美观大方。

营业环境和地理位置是给消费者留下第一印象的客观条件，是旅游餐饮娱乐企业能否取得成功的关键因素之一。例如，饭店设施应尽可能设计得优雅、舒适，饭店的墙壁、地板、天花板要色彩协调，照明柔和，音响避免噪音，空气保持清新宜人，气味芳香馥郁、温度宜人，这些都有益于给消费者留下良好印象。饭店、旅行社等设在市中心、著名风景区附近、交通方便的地方，并增设服务网点等，也可以诱发顾客的积极消费情绪。

（二）至善至美的服务

旅游餐饮娱乐业的消费属于精神消费，消费者希望通过食用、观赏、娱乐以及接受相关的各种服务获得精神享受和心理满足。因此，服务水平的高低是关系企业经营成败的关键。这类企业公关的重要任务之一就是宣传推广本企业为顾客服务的良好形象，提高声誉，以吸引、扩大客源。这种宣传除了运用各种媒介外，每一个服务细节、每一位员工的服务所体现出的顾客至上的精神，都是最好的公关宣传。

案例：泰国曼谷的东方饭店把饭店的“第一道门”设在机场人口处，游客一下飞机就受到饭店接待部经理和待者们的热诚欢迎，并可用专车把顾客直接送到饭店。饭店还别出心裁地为客人安排了乘船渡过泰国的“国王之河”——湄南河，每位住客都能免费游览一次，领略热带的旖旎风光，这大大诱发了旅客的住宿愿望。东方饭店素以服务周到而著称，他们尽心尽力地去满足顾客的一切合理要求，为旅客递送邮件、供应不合时令的果蔬和各种风味的饭菜，而且附设了银行、邮电通讯、航空业务代理、游泳场、弹子房、蒸气浴、游艺室……。对于顾客的意见和不满，饭店会立即向顾客道歉并迅速采取补救措施，使他们感到一种主人的威严和权力。种种周到细致的服务，使每一位顾客都产生“宾至如归”的心理感应，使他们住过一次之后还想再来，而且通过顾客一传十、十传百，让企业美名广泛传播，吸引了更多顾客。这也就是东方饭店价格高出同业 20% 却仍然顾客盈门的奥妙之所在。可见，至善至美的服务本身就是一种最好的公关宣传。

（三）全方位的宣传

宣传是公共关系的一个重要组成部分。旅游餐饮娱乐企业除了要提供满意的服务外，还应当运用各种传播媒介、途径进行全方位的宣传。企业可以适时举办各种形式的记者招待会、新闻发布会，举办有特色的专题庆典和社会活动，制作、散发各种宣传品，还可以利用运动会、展览会，知名人物来访、节庆日等各种机会进行宣传，扩大企业的影响，树立企业的良好形象。宣传的内容要细致周详、准确可信，突出企业的优势和特色。在激烈的竞争中，企业公关宣传应积极创新，善于抓住时机，谋求引人注目，争取更多顾客。这需要公关人员具有较强的创造力和公关意识。

旅游、餐饮、娱乐业的成功企业，无一不是十分注重并且善进行公关宣

传活动。这方面的例子很多。

案例：我国的旅游影片《西藏—西藏》、《三峡情思》以其精巧的艺术构思和出色的画面风靡海外，吸引了大批国际游客。北京长城饭店曾借助举办美国总统里根访华答谢宴会的机会，在各国政要、记者面前展示了第一流的服务质量，企业声名大振，世界各地的游客都乐意光顾曾接待过美国总统的饭店。

有的企业还十分善于制造新闻，如日本一家旅馆专门开辟空地请旅客种植纪念树，美国一家饭店允许顾客打工来充当住宿费，北欧一家餐厅全部用冰建造，这些独特的行为引来新闻媒体的报导和社会公众的关注，吸引了不少好奇的顾客。

（四）妥善处理抱怨和投诉

旅游餐饮娱乐企业面对的是来自四面八方、各种各样的顾客，收到抱怨和投诉是很常见的。顾客的怨言无论如何微小，都容易成为导火线，引起意外的麻烦。因此，平息顾客的抱怨，帮助他们解决问题并使他们满意而归，是旅游餐饮娱乐企业公共关系的重要内容。如果处理不好或不及时，就可能导致事态扩大，影响企业声誉。

妥善处理顾客的抱怨和投诉应注意以下几点：

1. 对顾客抱怨应予以充分的重视，应积极采取措施加以防止，防患于未然；如不能事先防止，抱怨和投诉发生后应慎重处理，做到有诉必复，绝不能不闻不问，敷衍了事。

2. 听顾客的抱怨要耐心诚恳，不要露出丝毫的不满、不耐烦；不能打断对方的谈话，更不能与对方发生争吵；即使对方出言不逊，也应采取容忍的态度。

3. 对顾客提出的合理投诉和要求，应及时、迅速的处理，切不可拖延；如果是属于误解，应耐心解释，视情况处理；对不合理的投诉和过分的要求，态度要和蔼忍让，晓之以理，动之以情。

4. 要尽量满足对方的自尊心和优越感，牢记“顾客总是对的”，切不可自以为是，更多地站在顾客而不是自己的立场上处理问题。

5. 可以设立专门机构和专门人员处理顾客投诉，保持与顾客良好的相互沟通。

总之，对顾客的抱怨和投诉如果不能予以足够重视和妥善解决的话，不仅会使他不再光顾这家企业，而且也会对企业的声誉和潜在的客源发生不可预知的消极影响。诚恳妥善地处理抱怨和投诉，则有可能产生意想不到的宣传妙用。

案例：日本奈良旅馆每到春天都会迎来大群可爱的小燕子在房檐下筑巢，但小燕子们随便排泄粪便，留下斑斑污渍，服务员们不停擦洗也无济于事，客人们怨声四起。于是宾馆经理就以小燕子的名义给客人们写了一封道歉信，信中写道：“我们是刚从南方赶到这儿来过春天的小燕子，没有征得主人的同意，就在这儿安了家，还要生儿育女，……我们的习惯不好，常常弄脏你们的玻璃和走廊，致使你们不愉快。我们很过意不去……请千万不要埋怨服务员小姐，她们是经常打扫的，只是擦不胜擦，这完全是我们的过错。请你们稍等一会儿，她们就来了。”客人们见到这封信。都给逗乐了，肚子里的怨气也烟消云散，留下了美好回忆。对抱怨的巧妙处理，使风波在欢乐中悄然平息，使顾客感到更亲近和更受欢迎，从而吸引了更多顾客。

（五）开展售后服务

旅游餐饮娱乐企业的售后服务是指顾客离开之后，仍同顾客保持经常性的联系，并继续提供一系列的服务。有人曾对饭店顾客进行调查，发现顾客不再光顾同一饭店最主要的原因就是：饭店缺乏售后服务，使顾客觉得他是否继续住进该饭店对自己或对该饭店来说都无所谓。如果没有做好售后服务，往往会使许多老顾客转向企业的竞争对手，从而影响企业的经营业绩。

由于售后服务的重要性，西方的旅游餐饮娱乐企业都十分重视售后服务，以争取每一位顾客。企业派专人在客人离开时主动登门访问，友好地交换意见，做好善后工作，使顾客感受到企业非常关心他们，产生好感。可以向返回的顾客寄送意见征询单，了解管理和服务的漏洞和顾客的需求，以便改进经营管理和售后服务。还可以采用向顾客写亲笔信、寄明信片、生日和节日的祝贺信等方法进行售后服务工作。

（六）同社会各界广泛接触

旅游、餐饮、娱乐业面对的是各种各样的顾客，需要满足顾客各方面的需要。因此在公关操作中，要注意同社会各界广泛接触，形成有利于企业发展的公共关系环境。

一是要注意搞好同政府机构的关系。在许多国家，政府不仅是旅游餐饮娱乐业的投资者，而且政府的许多社交活动、外事活动常在酒店、宾馆中进行。取得政府的支持，十分有利于企业的发展。如果能争取到一些重大活动在本企业举行，则更是扩大知名度的好机会。

二是要注意与新闻界的联络。仔细了解各种新闻媒介的特点，与编辑、记者们保持经常性的友好接触，及时、主动地向新闻界提供真实可靠的消息。要尊重新闻界人士及他们的工作，积极安排记者与企业的高层领导见面，开展有效的沟通。

二是与其他企业建立良好的合作关系。特别是同行企业之间除了激烈竞争外，还应建立相互协同、共同发展的关系。例如，各旅行社之间，各饭店之间，民航、铁路与旅行社之间，公共交通企业与游乐场之间，旅行社与餐厅、商店、宾馆之间等都有加强公关联系的必要。

第三节 金融企业的公共关系

金融企业是为整个社会经济活动服务的行业，包括银行、保险公司、证券公司、信托公司等。金融企业是国民经济各部门资金活动的枢纽和联结国民经济各部门的纽带，同各部门、各单位和社会公众发生密切的经济关系。随着经济的发展，金融业的竞争越来越激烈，公共关系的观念逐渐渗透到金融领域，不少金融企业积极开展公关活动，谋求提高企业竞争力。实践证明，金融企业的公共关系活动主要是要塑造良好的企业形象，处理好企业经营同各方面的关系。

一、塑造良好的企业形象

企业形象是贯穿金融企业经营活动全过程的重要因素。由于金融企业的业务具有高度的相似性，公众可以从任何一个金融企业获得相同的服务。即使一个企业开创了新的服务项目，其它金融企业也会立即效仿。这时，企业形象成为吸引顾客的首要因素。因此，金融企业竞争致胜的关键，在于树立并不断强化企业的良好形象。就银行而言，塑造企业形象应注意以下几个方面：

（一）贯彻正确的经营思想

作为一种服务性企业，银行应树立为顾客竭诚服务的观念，遵守职业道德；应树立法制观念，遵守金融法规和政策；要克服单纯营利的思想，注意社会效益。为此，必须加强对银行员工的思想教育，形成统一的价值观念和共同的信念，使企业成员凝聚成一个整体，并在工作中遵守企业的行为准则和道德规范。这是塑造良好企业形象所不可缺少的部分。银行可以通过自办刊物、传单、招贴、演讲、报告、竞赛、奖励等方向向员工灌输和宣传银行的经营思想，一旦形成统一的价值观念，银行必将受益无穷。

（二）提供优良的金融服务

银行的业务活动是体现企业形象的重要方面，直接影响着银行与客户的关系。因此，银行的员工要以积极饱满的热情，友好礼貌的态度，为客户提供优质服务；不刁难客户；不违反各项业务规章制度；不以权谋私，以贷谋私；不收受贿赂佣金；办理业务迅速、及时，不出差错，减少等候时间；发生差错，应查明责任，负责赔偿；在有条件的地方，开设新的服务网点等等。从而取得客户的信任。另外，还应积极了解客户的要求，在业务活动的各个环节尽可能地为客户提供方便，特别是在细小处也要能体现银行的服务精神。一般地，银行应在营业大厅内公布各项业务的详细规定及有关事项，提供介绍情况的小册子，设立专门的咨询人员和咨询设备，保持营业环境清洁整齐，提供纸、笔、墨水等文具，维护秩序，提供休息场所等等。银行的公关人员要善于发现客户的要求，提供特色服务，以实际行动谋求客户的好感。如有的银行向客户提供电话、饮水；有的银行规定“五分钟”制，即每笔业务在五分钟内处理完毕，大大节省了客户的时间；有的银行提出了“一米线”制，即每次只有一位客户在柜台前，接下来的客户要在一米以外排队等候，充分考虑到了客户的隐私权，赢得了一致好评。

（三）设计统一的视觉形象

视觉形象是企业形象具体化、视觉化的传达形式，其传播力量与感染力量最为直接。视觉形象以标志、标准字、标准色为基础，体现在办公用品、

招牌、衣着、建筑外观、橱窗等能被视觉感知的要素上。银行等金融企业的视觉形象应力求给人以信赖感，体现企业的雄厚实力和服务特色。

案例：美国安平银行（Security Pacific）的标志是由两个S组成，分别代表安全（Security）和服务（service），给人以安全、有保障的印象，强调了银行对客户的热诚服务；日本的第一劝业银行采用心型标志，使人有温暖、亲切、做事周到等好感；米兰银行以齿轮为行徽，表明致力于为工业服务的信念；劳合银行以黑马为行徽，表明追求发展的坚定信念。

银行建筑外观和内部装修大都十分考究，耗费大量资金，色彩多厚重朴实，设施力求先进完善，以体现企业的实力，增加客户的信任感。金融企业对职员的着装要求往往也很高，以表现出整齐、沉稳、端庄的形象。

（四）进行有效的公关宣传

公关宣传是金融企业树立企业形象的重要手段。金融企业可以通过各种媒介，采用多种方式，开展多形式的公关宣传活动。例如，可以赞助当地文娱和纪念活动、体育比赛，向慈善机关、学校、公共设施以及各种公益部门提供捐赠，向新闻界提供新闻素材，举行庆典，社会活动，在大众传媒上做公关广告……各种公关宣传应相互协调、讲究配合，保证内容的一致性，并且经常、持续地进行。

二、正确处理企业经营同各方面的关系

金融企业的经营活动涉及社会经济生活的方方面面，同时也受到各方面的影响，因而有必要处理好企业经营活动同各方面的关系。就银行而言，银行的经营者要善于处理与中央银行的关系，银行系统内部纵向与横向的关系，同业关系，银行同企业的关系，银行同当地政府部门的关系，以及银行内部的关系。

（一）遵守有关法规和政策

银行经营是一项政策性很强的工作，国家的经济政策和金融政策，如信贷政策、货币政策、外汇政策、利息政策、工资政策等等，规定了银行的经营方向。同时，银行经营既受法律的保护，又受到法律的约束。银行的业务经营要以有关法规和政策为准绳，做到有法必依、违法必究，决不经营违反法规和政策业务。

（二）处理好与国民经济各部门、各单位的关系

银行经营与国民经济各部门、各单位存在信贷和结算关系。企业单位的资金应在银行开户存储，企业需要资金由银行贷款供应。银行在办理结算业务时，必须坚持结算原则，执行结算制度，缩短结算在途资金，加速资金周转，为企业提供方便。在办理贷款业务时，必须坚持信贷的政策原则，事前进行仔细调查研究，正确客观地评价企业申请贷款的条件，加快审批速度；审批通过的要及时拨付资金，审批未通过的也要及时答复，给出合理的理由；经常注意贷款企业的经营情况，帮助企业改善经营管理，提高企业的还贷能力。

（三）正确处理与其他金融单位的关系

在银行经营活动中，由于资金的调节和融通，必然会同中央银行，银行同业，其他金融机构发生联系。中央银行是国家的金融管理机关，金融企业应接受中央银行的领导、管理、协调、监督和稽核，执行金融政策和法令。银行之间，银行与其他金融机构之间存在着同业拆借、资金往来关系，也必

须注意加强相互沟通联系，可以通过举行经常性的年会、联谊会，共同参加有关会议、学习等方式，互通信息，增进了解和好感。

（四）正确处理银行内部关系

银行内部各部门、各岗位及职工之间经常会发生各种矛盾，影响到银行的经营活动。为此，要做好银行内部的公共关系工作，激发职工的积极性、主动性和创造性，形成一支懂管理、会经营、责任心强的职工队伍，团结一致创造良好的经营业绩。要正确处理银行内部的责、权、利关系；积极培养人才，合理使用人才；充分尊重职工的“个人选择权”，尽可能达到银行工作需要与职工个人志向和谐统一；要用人不疑，予以充分信赖。激励职工努力工作；要关心职工生活，解决实际困难，丰富业余生活。

（五）正确处理同当地政府的关系

银行经营与所在地区的社会环境有着十分紧密的联系。要创造良好的经营环境，必须正确处理同当地政府的关系，主动向他们汇报银行经营的方向、目标和计划，说明国家的金融政策法令，反映当前工作中存在的问题，征求对银行工作的意见和要求，主动争取当地政府对银行工作的支持。

第 4 篇 企业公共关系的专题实务

公司企业作为经济实体，
它的第一需要是资本或贷款，
这也是企业赢得竞争的基本保证。
而今公司日益趋向大型化、联合化与国际化，
多处投资、吸收合并。
因此企业财金事务变得越来越重要、越来越复杂。

第 13 章 企业财金公共关系

第一节 企业财金公关概述

近年来，财金公关在世界范围内异乎寻常地发展起来。美国学者罗伯特·L·狄思达曾总结出促进其发展的主要因素，这些因素同样适用于中国：

- 证券监察委员会、股票交易听和其它立法机构制定了越来越多错综复杂的法规条例。这些法规条例主要与公开公司的财金问题有关；
- 越来越多的合资者追求高风险、高收益地利用资金；
- 投资市场的基本结构和机制发生了深刻的变化；
- 机构内的资金管理者起着越来越重要的作用，个体股票持有者们也越来越富有经验；
- 公司的管理者越来越深刻地认识到，为了公司将来能增加资金、扩大发展或独立生存，有效的财金交往也是十分重要的。

一、企业财金公关的目的

公司企业作为经济实体，并不按日常生活的常理行事。它的第一需要是资本或贷款，这也是企业赢得竞争的基本保证。在现代社会，公司日益趋向大型化、联合化与国际化，多处投资、吸收合并，所有权集中在多元的个体手中。企业财金事务变得越来越重要，也越来越复杂。

财金公关的主要目的，在于获取企业需要的财务支持，这些支持包括来自现有股东、潜在股东和整个投资环境等的支持。

二、企业财金公关的作用领域

(一) 投资建议

每一个企业都应问问自己：投资人为什么要投资本企业（购买本企业股票）？企业如何提出投资建议才能吸引投资人？在这两个问题上，财金公关发挥着无可替代的作用。

案例：TSB 集团股票上市 1986 年，由英国信贷银行组成的 TSB 集团，通过一场有计划的完善的公开募股活动，改变了公司的地位，同时也获得了 500 万张入股申请书。这次公开募股分成若干阶段。

首先在 1985 年中，TSB 开始大做广告，以建立人们对 TSB 所提供服务的认识，进而加强人们对 TSB 的印象，最后通过广告取得大众对 TSB 上市活动的支持。虽然后来 TSB 上市的行动，曾因政府担心 TSB 此举会影响存户权益而后延，但直到 1986 年 6 月 TSB 再次发起股票上市活动，这些问题都已迎刃而解。

此次股票上市的公众沟通专案全由 TSB 集团内部的成员自行管理。从一开始，TSB 集团成员每个月即会对潜在投资人的态度进行追踪调查。而到了最后阶段，则改成每周做一次调查。从 1986 年 7 月开始，已广泛采用了广告、记者招待会、海报、路边张贴、视听媒体等多种沟通宣传工具。在此之后，TSB 将申请成为 TSB 股东所有的权益细节及入股申请书刊登在全国性的报纸上，因而募集到 700 万张入股申请书。

根据事后的研究报告，一开始只有 29% 的人知道此项活动，有 22% 对购买该公司股票感兴趣。而在此次上市活动结束之前，却已有 81% 知道此项活

动，有 29% 的人说他们想买该公司的股票，如此推估该公司所收到的入股申请书应为 250 万张，但在 12 天实际的募股活动中，却出乎意料地收到 2 倍多的入股申请书。

这个例子说明股票上市公司募股时财金公关的投资建议作用。对一般企业而言，财金公关同样能起到投资建议的作用。如企业在争取银行贷款、发行企业债券等时候。

（二）投资人关系和员工关系

投资人又称为企业的股东。股东关系涉及到企业的“财源”，在竞争激烈的市场上，要增加企业实力必须增加投资。股东有表决权，可参加公司会议，也可委托代理人表决。许多企业鼓励员工购买本企业的股票，这使企业股东也可能是企业员工。在兼并招标期间，股东也可能受到引诱出售其股权，因此，他们的忠诚是至关重要的。

一般而言，投资者通过购买和保存企业的股份，表现了他们对某项事业、某个企业的信心与信任。要想维持企业与股东的良好关系，必须定期向他们通报情况，而不是仅仅向他们发送年中及年终报告和结算。企业财金公关对此负有主要责任。

在劳资关系中（无论员工是否是股东），一个重要的环节就是，要让全体人员了解公司的财务经营状况。因此企业财金公关同样是处理好企业内部员工关系的重要方面。

（三）稳定企业市场价值

企业的市场价值主要取决于公众对企业的信任程度。股票上市企业的市场价值有一种非常明确的信号：股票价格。企业市场价值是非常敏感的，股票价格更是像水银柱一样，似乎只要吹一口气就能激起其涨落。

财金公关通过稳定现有投资人、吸引潜在投资人来使公司的市场价值在平稳中保持持续增长。除此之外，财政金融界记者、投资分析家等人的活动也会对企业市场价值产生影响。建立与这些人及组织的良好关系，是财金公关的又一作用领域。

（四）面对接管等特殊作用领域

企业可能会陷入与财金事务有关的困境，从而给企业带来很大损失。在困境中，企业财金公关往往能阻止经营环境的恶化而帮助企业渡过难关。

在现代社会，企业面对不怀好意的接管或收购行动（hostile takeover bid）的可能性越来越大。在面对接管时，企业决策者及仓促形成的顾问团受到的压力之大可想而知，唯有依靠良好的财金公共关系才能渡过难关。英国餐饮集团艾立德—立昂斯（Allied -Lyons）的反接管案例有助于说明财金公关在企业面对接管时的作用。

案例：

1985 年，

Allie-Lyons 集团面临被接管的危险。该集团实施了成功的反接管行动渡过了困境。这次行动由“战时内阁”来领导，内阁由该公司旗下的银行家 S·G·Warbury 带领的团队组成，平均每周聚会一次，另外公司外聘的公关顾问和广告代理商都是战时内阁的成员。公司内还有股东政策委员会、沟通委员会，它们每周会面一次。而结合公司员工、顾问，专门负责团体投资控制权的普瑞特委员会，则和沟通委员会一起都负责和媒体、政治人物、内部管理团体、公司热租租赁者等内、外部事务。

起初公司的内部沟通十分不良，根本无法有效地向员工说明此次接管行动的缘起及发展状况。直到防御后期，公司的主席指出必须多花点时间来整合这些具防御功能的委员会，使公司能对每天发生的事予以适当的处理。公司高层主管会见了来自公司各部门 650 多名的管理人员后，情况有了改善。

至于外部沟通则通过广告高层主管与机关团体的投资人直接沟通等方式，加强全面防御的力量。在防御初期，公司曾通过对股东和公司执照租赁客户的问卷调查结果，来表明公司的立场和公司在此次接管行为的看法。

由 Allied-Lyons 的反接管案例可以看到，很多的防御行动集中在维护公司和重要团体间的关系，如个人和机构投资人、员工和媒体。

三、企业财金公关的目标公众

企业财金公关的目标公众是多层次的：股票持有者（投资人）、潜在投资者、证券经理人、职业证券分析人员、金融机构如保险公司、发行可随时兑换现金的股票机构、银行信托部门和养老基金会、政府条例制定者、雇员以及商业出版部门等。

（一）企业股东和潜在投资者

这无疑是企业财金公关最重要的一类公众。企业建立良好股东关系的基本目的，是争取股东和潜在投资者了解和信任企业的可靠性和发展能力，鼓励股东关心企业的经营活动，并使他们亲身投入到企业的活动中来；再是创造有利的投资环境和气氛，稳定已有的股东队伍，吸引新的投资者。

在公司面临接管或公司受到法律、规章制度方面的批评，问题悬而未决时，企业尤其需要股东的支持和信任。在很多情况下，股东还包括了部分企业员工，这使股东关系更为重要。

（二）金融机构

这类机构包括如保险公司、基金管理机构、银行信托机构等。它们积累了大量社会资金，从事金融商品的买卖活动，因而对投资有很大影响。

对企业而言，上述金融机构可能成为公司财务的重要支持者，所以它们也是一类重要的财金公关公众。

一般而言，任何一个金融机构投资于某个企业的原因在于对该企业的管理能力以及对公司利润前景的乐观估计。财金公关的作用是使金融机构接受尽可能精确的利润增长预测，从而买进或保有企业的股票，而不是卖出给那些对公司并不友好的个人或其它公司（这往往是接管公司的序曲）。

（三）投资分析人员及机构

随着证券市场的不断扩大和融资渠道的日益多样，投资分析专业人员和机关的咨询机构也越来越多。这些人员及机构的任务是分析企业和企业的证券，并做出详细的投资介绍。他们的工作成果常常为银行、保险公司、基金会或其它金融机构所用，并对在市场上买入、卖出股票的个体投资者的行为产生一定的影响。企业向他们及时通报企业的有关信息，建立良好的相互关系，有助于间接地赢得投资者的财务支持。

（四）股票经纪人

这类公众直接向有投资愿望的个体或机构提出投资建议，从而影响到他们的投资行为。经纪人的投资建议可能是立足于企业研究部门提供的数据，也可能搜集信息或是自己分析投资活动。企业及时向这类公众通报充分的信息，无疑有助于企业获得更多的财务支援。

四、企业财金公关内容

企业财金公关的基本内容在于向目标公众有效传达企业信息，正如英国金融界的公关顾问沃特·瑞文所说：“必须为小股东、团体股东、投资分析家和宣传媒介准备好重点各不相同的有关资料”，并及时有效地传达给他们。

公关人员的具体任务是：

1. 向目标公众（股东、经纪人、金融机构等）通报企业发展信息。

公众有了解企业经营情况的愿望，特别是与企业发展利害相关的公众。因此，公关人员应定期向目标公众通报企业政策、目标、经营战略的变化，经营状况的各种统计数字等方面的信息。

财金公关目标公众中不同领域的人员可能对企业发展信息有不同侧重的需求。因此在信息传达中也要据此做相应调整。同时，要想获取目标公众的充分理解和完全支持，必须如实向公众通报信息，即使企业目前的经营状况可能并不理想。否则，将失去公众的信任，这才是对企业最严重的损害。

2. 准备年度报告等有关财务信息资料。

有关企业财务方面的资料是股东、金融机构、分析家们最希望获取的资料，因而也是财金公关所要传达信息中最主要的内容。公关人员的任务是掌握公众对这些资料需求的内容、侧重和企图，并据此为不同公众准备好重点各不相同的有关资料。

3. 听取公众意见，并向决策者出建议。

股东往往有参与企业事务的愿望和要求，即使单个小股东的意见无足轻重，他们也可以通过某种组织形成以“集体的声音”来表达自己的意见，要想建立良好的股东关系，必须注重收集他们的意见，把握他们的需要，并在企业决策过程中加以适当地考虑。这是财金公关人员的任务。

其他目标公众也是如此。每个人都是有自身利益的个体，都渴望受到重视，这有助于保持他们对企业的支持。

4. 增进感情交流，维持良好关系。

企业财金公关也要注重“感情投资”。公关人员日常多与目标公众进行感情上的交往，有助于培养公众心中的情感倾向，巩固和发展良好的公众关系。

案例：美国通用食品公司，每逢圣诞节便准备一套本公司的罐头样品，分送给每一位股东。股东们为此特别礼品感到骄傲，结果也产生强烈的认同感。他们不仅极力向其他人夸耀和推荐本公司的新产品，而且在每年圣诞节前准备好一份详细名单寄给公司，由公司按名单把罐头作为圣诞礼物寄给他们的亲友们。因此，每到圣诞节前，通用食品公司总要收到一大批额外订单。

五、财金公关人员

财金公关是企业公共关系中较为特殊的一个领域。因为企业的财金事务通常是由少数人来处理的，有些公司倾向于对某些内容进行保密，而且处理财金公关事务需要具有足够的金融方面的专门知识。这使人们对财金公共关系由谁来管理有不同的意见，在实务中，究竟财金公共关系应该由财务主管？还是公关专家？亦或是身兼公关要职的经理人员？

通常的情况是：多数企业内部的公关工作者对财金公关所负的正常责任不会超出股东关系、撰写年度报告和结算，除非有股份问题、权利问题或涉

及兼并事宜，这时就可雇用一位专职的财金公关咨询人员。无论怎样，公司内部的公关人员都应当懂得金融市场是怎样运转的，都应当具备一定的财金专业知识和能力。

附：（英）伯森—玛斯泰勒的专著《投资思想》摘录：

发展投资思想

一个公司怎样推出投资建议——一种能获得投资结果的定向信息？

案例：休斯顿天然气公司是一家在能源领域开展多角化经营的公司。它有天然气管道、天然气和石油勘探、煤矿和其他业务。探讨投资思想开始于推测哪种核心信息是最有意义的。一种是公司在勘探上大量投资并获得好的勘探纪录，另一种是开展多角化经营和实现收支平衡，再一种则是预测在地下有大量的天然气。而进一步的思想来自这样一种观念，即最好的投资是那些在高度发展的市场上占有较大市场份额的公司。德克萨斯州在住宅和工业化方面在各州中持有最高的发展速度，并计划在未来 10 年中保持同一速度，而该公司业务中最大的部分是向德州提供天然气。

休斯顿石油公司将各种信息按照正式出版物的形式进行编排，配有标题和副标题，并提供给一系列核心组织和私人投资者。不必告诉投资者希望知道的关于休斯顿天然气公司的每一件事情，而且也不应当告诉；代替它的是提供投资思想，而这样做似乎更为有效。

确立投资思想后，公司应当把信息分为三个层次：第一是投资思想本身；第二是加强这一思想以及所有使公司吸引投资的其他要素，包括良好的管理、有效的战略计划、卓越的研究与开发；第三层次是确定什么是“敏感信息”——有关公司的易于引起反应的问题，并作出答复。

第二节 企业财金公关操作技巧

企业财金公关的基本内容在于交流与沟通，需要传播的信息是多种多样的：

- 公司对外开放，分散股本，安排增加投资；
- 及时宣布可能影响公司股票价值的新产品、新服务项目以及扩建与吸收资金项目；
- 定期发表财政结算报告，包括年终报告；
- 安排股东与分析家会议并准备会议有关进程的公开报告；
- 准备有关公司的宗旨、政策、目标、历史、周年纪念、经营范围及“个性”的特别文献。

与此相对的传播沟通手段也是多种多样的。而在具体操作中，究竟该选择何种传播沟通技巧呢？有时必须视公司重要群体对信息的需求程度而定。

案例：帝维·罗格森在 1989 年支持英格兰和威尔士自来水公司民营化时，曾向资料库借调资料，来确定私人投资人关心的利益所在。这次活动牵涉到许多公众，包括投资人、影响投资人行为的媒介、金融顾问、分析家及反对民营化的压力团体。

自来水公司是由许多家独立的公司共同组成的，因此要设计一套能广受支持的沟通方案，应包括：

- 设计（整个方案的发展过程）
- 小册子和传单
- 成立股票信息办公室来接受询问，并传送信息给 400 万民众
- 邮寄给 2000 万民众的宣传单
- 用电视在路边展示
- 全国性与区域性的媒体关系
- 员工的沟通
- 广告

公关人员精心设计各方式的组合，并追踪活动的成效。这次活动吸引了 270 万人前来申请入股，申请人数远远超过股票供应数。

越来越多的投资人公关方案引进许多相同的技巧，尽量将公司提供给公众的资料制作得有趣一些，方式更吸引人一些。这要求企业财金公关人员能巧妙运用各种财金公关手段。

一、年度报告

在企业财金公关运用的所有沟通技巧中，年度报告是最重要的企业沟通文件。它通常也被认为是一年中最重要的出版物，它应对一年中发生的重要事件进行坦率的说明，应解释公司的目标以及公司经营的原则。

年度报告所包含的信息量很大，它包括企业财务、生产、销售、人事行政等计划、数字。有些年度报告还包括国际市场机会分析、产品分析及相关社会问题的分析等内容。

年度报告除了要求包括必要的信息外，还要有较吸引人的形式。正如英国学者卡桑德拉·加代因在《企业》杂志上所说：

“许多公司仍然把年度报告看成日常杂务，公司秘书在业余时间完成即可，里面无非是些常谈的老调和一些含糊的数字。然而，谁在结算、文本或

设计构思，或者所有这三方面付出更多努力，谁就会发现这对其形象的好处远远超越其努力的程度。”

年度报告应是一份可读性强、信息量大的文件。这一文件不使用过多的法律术语，但又能为满足个大投资者的需要提供足够的业务方面和财金方面的详细情况。生动的文字、引人入胜的画面更能吸引人。总之，公关人员所写的这份文件应使投资者既感兴趣又觉得真实可靠。

美国著名的公共关系理论家卡特利普·森特和布鲁姆合著的《有效公共关系》一书认为，一个有效的年度报告应具备这样的特征：

1. 一个有特色的封面，以吸引注意力，并反映企业的特点与身份；
2. 如果报告过长，应将内容列成表格形式；
3. 要有一个简明扼要的总结；
4. 负责人的鉴定或证明；
5. 附有总经理的信函，对一年来公司的重大事件进行总结，强调公司的发展潜力及其义务；
6. 经营报表和平衡表；
7. 10年规划的财务重点；
8. 审计报表和结果。

在设计年度报告时，不一定要追求过分的独出心裁，这样只能给人不好的印象。当然年度报告同时又应是有特色的，能够体现企业的风格。枯燥的数字会令大多数人厌烦，过于复杂的专业术语和形式同样令普通人望而却步。年度报告设计的首要原则就是要简洁清楚。

如果公关人员能够在年度报告设计中设身处地地考虑读者的需求，那么这种重视读者的作法定会增进年度报告的沟通效果。无论是图表、图像，还是插入解释性的说明，都要以让读者理解和接受为目的。在任何时候，都不要因过于追求形式而偏离了这一目的。

二、季度报告

并非任何企业都须出版季度报告，只有那些在证券交易所注册的企业才必须这样做。企业发表季度报告有助于企业更频繁地与公众沟通，它是年度报告的有益补充。

季度报告的格式和内容，基本上需要遵循年度报告在这方面的要求。英国伦敦证券交易所对季度报告的格式和内容提出如下要求：

1. 文字简明扼要；
2. 在利润通知的文本前面，如有可能，最好有数字；
3. 要在正文与标题、参考文件及签名之间留出空白；
4. 尽可能采用“朴素清晰的”格式，避免在字下划线、用黑体字或改变字体；
5. 避免不均匀的间距并保证使每行都平直；
6. 文字四周至少留出一英寸的空边。

在制作季度报告时，应充分了解类似的规定与要求，并在实践中体现这些原则。

三、年度会议

股东大会并非仅是例行公事，如果善加利用，它就是推进企业财金公关

的良好机会。股东大会上，管理人员可以与股东直接接触，交流意见，管理人员还可以向股东及其他投资者以及新闻界人士简要介绍公司最近的发展及展望。

日本卡西欧计算机公司很重视这样的年度会议。总经理、专务董事、董事、股东代表及各部部长都参加会议，在一起分析研究各部情况，制定修改长期规划，巨额投资以及新产品开发、投放市场时间、价格、设备投资等问题。

为了弥补股东会议不能代表全体股东的缺陷，有些公司还采取一些附加、额外的手段使全体股东都了解到年度会议的情况。

案例：美国通用汽车公司的股东超过 140 万人，他们采用通信的方式争取股东的支持。每位新股东均收到董事长的欢迎信，信中列举公司的主要产品，并请多照顾。在给股东的红利中也附上一封信，写道，“通用”是您的公司——请您多多使用并宣传通用汽车产品。

四、其他活动

除了上述常用手段外，财金公关人员还可利用其他一些活动方式来建立和维持与目标公众的良好关系。

对于股票上市的企业来说，与证券分析人员保持经常的联系是有益的。美国有一句俗语：“华尔街最恨令人惊讶的事。”如果企业让证券分析人员吃惊，这除了使他们难堪之外，还会破坏他们与企业之间的信任，因为令人吃惊的事情往往意味着证券分析人员工作的失败。所以，会见证券分析人员，让他们通晓企业的发展，这一点对于企业财金公关工作十分重要。

许多企业邀请证券分析人员参观企业。这样的切身观感更能加深他们对企业的了解和感情。

案例：“格尔伯”巧妙运用财金公关技巧的一场成功的反接管之战。

“格尔伯”这个合成婴儿食品的代用词在美国是个家喻户晓的名字，美国 70% 的合成婴儿食品是由格尔伯公司出产的。

二战之后，格尔伯开始对外出售股份，不久格尔伯家庭成员将他们家庭所持有的股份降低到约总数的 17%。当地的企业、富有的当地居民，包括公司的行政管理人员都以现在看来极低的价格购买了格尔伯的股票。购买格尔伯股票的还有投资商行。到 70 年代，格尔伯总共拥有了 13 000 多家股东。这个有 1200 名职工和 1400 万美元工资发放额的公司，左右着国家经济。

但危机以迅雷不及掩耳之势到来。先是工会会员举行了罢工，提出三项要求：

1. 每小时增加 1 美元工资；
2. 制定按生活费用定期调整工资的条款；
3. 由公司为职工购买医疗保险。

两星期后，德克萨斯州一家食品公司安德森—克莱顿在《华尔街》杂志宣布，他们愿以每股 40 美元的报价购买格尔伯任何股份，乃至格尔伯的全部 810 万股股份，投资总额达 34 200 万美元。

格尔伯的董事们在第二天的一份备忘录中通知职工，董事会已决定不鼓励格尔伯的股东接受这一接管（收购）提议。几天后（4 月 25 日），公司向全体职工发布了一份新闻简报，要求股东们拒绝安德森—克莱顿公司的建议。在 4 月 28 另一份备忘录中，刊登了一封给全体股东的信，指出，这一收

买建议依照联邦反垄断法、证券法和密执安州的接收法，是有严重问题的。公司已向当地法院提出诉讼，并要求举行一次意见听证会。

4月29日，格尔伯发给职工每人一份刊有当天新闻简报的备忘录。在简报中，公司董事会主席批评了安德森—克莱顿在诉讼事件上进行的宣传。每个股东也收到了这份新闻简报。

事件引起了广泛关注。公司与工会首脑间的谈判陷入了混乱。芝加哥的《每日新闻》、底特律的《自由报》等传媒先后报道了此事。

法庭作出推迟期限的判决，规定安德森—克莱顿公司不得于7月7日前购买任何股份。格尔伯立即于5月18日写信给各股东，将法庭的决定通告大家。公司的职工每人又领到一份关于法庭决定的新闻简报。

6月，商会终于明确了自己的利益所在，在当地报纸上以整版刊登了阐述他们立场的广告。

7月，格尔伯在《时代报》上以整版篇幅刊登了题为“致格尔伯职工”的广告，以使职工及市民更了解安德森—克莱顿公司的管理现状。前言中说：

“你们的工会领袖一直在号召你们为安德森—克莱顿欢呼，并告诉你们假如对格尔伯接管成功，你们的日子会好过得多。

这里刊登的文章，报道了去年安德森—克莱顿公司的最大的食品制造厂之一的为期11周的罢工情况。”

前言以黑体醒目的口号结束：

“有人显然不了解事情的真相！

你们必须知道事情的真相！”

8月，格尔伯的罢工问题终于得到了解决。安德森—克莱顿公司依照股票市场的波动，将他们每股40美元的报价降到了37美元。9月，格尔伯公司的董事会主席向职工报告说，欧洲一家控股大公司主动向格尔伯公司询问吸收格尔伯公司股份的可能性。之后不久，安德森—克莱顿撤回了他们所作的收买建议。格尔伯管理部门将这情况通知了自己的职工与股东们。

最后，在9月20日，即事件公开5个月后，格尔伯董事会主席写信给全体职工，感谢他们在这5个月期间所表现出的“优秀的态度”。

案例分析：针对接管所做的防御工事。

格尔伯公司面对不怀好意的接管行为，打了场成功的防御战。在这场攻防战中，财金公关成为一项有力的武器。

格尔伯反接管的重要举措之一是与股东、职员、新闻媒介等保持频繁的接触和沟通，把事态的进展及时报告给公众，并随时申明公司的立场。这样的作法使股东、员工自然而然地产生集体归属感，并最终站到企业一边来。

格尔伯公司运用多种策略构筑起反接管的防御工事，其中包括散布“侵犯者”不良形象的消息（当然这些消息必须都是真实的），寻求法律的保护（如提起诉讼）、发布其他有意收购本企业股票的公司的情况等等，从而使“侵犯者”陷入困境。其中财金公关手段是最常用到的手段。财金公关人员必须做好以下工作：

1. 准备发布新闻，并回答记者的问题；
2. 准备写给与要价有关的股东的信件；
3. 准备付给报纸刊登管理人员报道的广告费；
4. 关于证券的适当的宣传；
5. 掌握所有适用的法规，应付可能的诉讼。

成功的反接管行动在很大程度上决定于企业有无充分的准备，也就是要预做防御工事：

1. 将可能发生的接管（收购）行为列入考虑，发展出一套危机管理方案，并提出解决方法的大纲；

2. 确保公司已将正确消息提供给重要的团体，以使公司的股价经得起市场波动的考验；

3. 通过公司股权登记书来审视股权所有者的更替，找出现正拥有公司股票股东；

4. 发展一套公开宣言，接管时期可用来和主要团体相沟通，并决定由谁代表公司对媒介、公司员工、分析师、供应商和顾客发言；

5. 使高层管理者对此危机管理方案有深入的了解。

企业国际公共关系是特定企业运用公共关系的原理、原则和方法，在其国家本土以外的各个领域开展的旨在与有关公众沟通的各种公共关系活动的总称。

它的产生和发展，
得益于跨国公司的全球化经营和公共关系理论和实践领域的不断丰富和扩展。

第 14 章 企业国际公共关系

第一节 企业国际公共关系概述

近年来，世界经济一体化浪潮席卷全球。在这股不可阻挡的潮流中，国际化经营越来越成为企业的必然选择。多数企业的视角已由单纯的国内市场转向广阔的国际大市场，企业发展面临前所未有的机遇。然而，机遇与挑战并存，企业同时也面对着国际市场更激烈的竞争。在这样的形势下，企业国际公共关系作为企业参与国际市场竞争的有力武器，越来越受到各国企业的重视。

企业国际公共关系是特定企业运用公共关系的原理、原则和方法，在其国家本土以外的各个领域开展的旨在与有关公众沟通的各种公共关系活动的总称。它的产生和发展，得益于跨国公司的全球化经营和公共关系理论和实践领域的不断丰富和扩展。

企业国际公共关系不是一般意义上公共关系在国际经营中的简单延伸，由于它本身具有的一些特征，它已形成一套独特的理论体系和实践操作方式，从而成为企业公共关系中一个特殊的领域。

一、国际公共关系的基本特征

1. 非本土性

各种公共关系活动都是企业在其所在国以外的国家和地区开展的。因此，企业国际公共关系面临的公众主要是外国人或侨民。有些人把面向本国的外国公众开展的公共关系活动也误认为国际公共关系活动的一部分。实际上，这类公关活动属于面向特殊公众的国内公关活动，而非国际公共关系。

2. 跨文化性

各国、各地区由于地理位置、交通条件、地形、气候等的差异，加之长期的历史沉淀，形成了丰富多彩的尺族文化或区域文化。企业跨国家、跨地区进行的公共关系活动，必然具有跨文化的特征。国际公共关系的成功，既有赖于对目标国公众文化的了解，又有赖于对目标国公众文化的主动适应或必要的诱导。

3. 针对性

这一特征是由国际公共关系的非本土性，跨文化性决定的。任何国际公关活动必须有的放矢，如信息沟通方式应视不同公众的文化背景不同而不同，公关主题应针对不同目标公众而调整等等。

二、企业国际公关的基本原则

由于企业国际公关的环境如目标国的政治制度、经济条件和语言习俗等都存在很大差异，因此，在国际公关中，必须注意遵守不同于一般公关工作的若干原则：

（一）维护国家尊严和利益原则

国家是企业走出国门参与国际竞争的后盾和基础。企业在国际市场上的活动也可以说在很大程度上代表了国家。因此，企业国际公关活动所要遵循的一个基本原则就是要维护国家的利益和尊严。

案例：上海某公司为引进一条生产线赴美国与 G 公司谈判。引进虽然是

由国家贷款支持的，但为了尽量为国家节省外汇，我方与 G 公司展开讨价还价。然而美国 G 公司代表 Z 先生不但态度强硬，而且还傲慢地说：“你们别搞错了，我们不是日本公司，也不是香港公司，而是美国公司，美国人是实打实的，一点没有水份。”听到这样的话，中方人员都感到很生气。怎么办？是忍辱负重继续谈下去，还是拍案而起中止谈判？

这时，一直没有发言的富有公关经验的中方邹先生开口了。他从 G 公司代表 Z 先生的广东口音中猜测他可能是广东人，于是问道：“Z 先生原籍是广东哪里？”Z 先生脸红了：“广东东莞”。既是广东人，那么 Z 先生刚才“我们美国人……”的发言就成了自打耳光。邹先生接着问：“我们在座的工、贸人员是这个项目的全权代表，我们说了是算数的，如果合同条款谈妥了，你能代表 G 公司签字吗？”Z 却没有这个权利，他只负责谈判，合同要让老板签。至此，G 公司代表的傲气荡然无存，结果是按我方价格签订了协议。

这则国际交往中的小小插曲揭示出这样的道理：企业参与国际市场所考虑的并不仅仅是经济上的因素，当涉及到国家尊严问题时，要自觉维护国家尊严。企业国际公共关系在兼顾这两者的问题上应发挥积极作用。

（二）充分了解公共关系对象所在国的风俗习惯、语言等文化背景。

不同国家和地区不同民族文化差异很大，如不进行深入了解，就无法制定有效的公共关系计划。文化背景包括以下方面：

- 物质文比水平。指经济发展程度和人们的生活水平；
- 教育普及程度。反映一国（或地区）的人民文化水平，它与消费结构和购买行为有着密切的关系；
- 语言文字。交流思想的工具，但也常常成为沟通的障碍；
- 宗教信仰。为人们树立道义准则和禁忌，直接影响不同社会、不同信仰的人们的生活习惯和消费行为；
- 审美观念。不同民族和国度的公众对音乐、舞蹈以及色彩、图案等有不同的理解；
- 价值观。指人们对事物和行为的心理评价标准以及认同崇尚的观念，不同民族和国度的公众对事物和行为的心理评价往往存在很大的差异。

了解公众的文化背景，有助于加强公关活动的针对性，更好地实现公关目标。

案例：南美地区的居民文化程度普遍较低，他们认为消费品的颜色越鲜艳，质量就越好。他们尤其看重金色，只要商品包装涂成金色，就很受欢迎。美国一家食品公司根据日本市民的消费心理，将咖啡的红色包装改成金黄色，结果销售量在两个月内增加了三倍。

（三）体现本国的民族特色

企业国际公共关系活动要尊重国外的风俗、语言，但又不能一味地迎合，而是要努力在活动中体现本民族的特色。“民族的就是世界的”，富有民族特色的国际公共关系活动才会产生巨大的吸引力，使活动的效果更好。

案例：1992 年 7 月，在芝加哥世界贸易中心展览会上，不到 3 天时间，具有民族特色的中国工艺品，如岫岩玉工艺品、草编制品、碎布被面、工艺首饰盒等几千件展品全部销售一空。日本松夏公司无论在世界的哪个市场，其富有民族性的精神、理念、口号始终如一。消费者在赞美松夏公司产品的良好质量同时，也深深被松夏公司独具民族特色的企业文化所吸引。

（四）平等待人，共同发展

在企业国际公共关系活动中，对待国外公众应当像对待本国公众一样，而不论其人种、国籍等方面的差异。只有平等待人，以诚相见，才有可能获得目标公众的理解和支持。任何傲慢无礼的活动都是必将失败的。美国一家名牌咖啡公司曾在日本开展推销公关战，虽然它花费了巨额费用，但由于不了解日本的劳资关系和商业习惯，处处想以美元压人，结果使推销公关战一筹莫展，毫无所获。

平等待人还要求企业在国际交往活动中考虑对方的要求和需要，在涉及经济利益的问题上要互惠互利，共同发展，这样做有助于建立双方的相互好感，促进双方的合作。只有坚持平等待人、共同发展的原则，才能在国际上树立良好形象，达到企业国际公关的目标。

案例：健力宝饮料走向世界市场的经历是一个以平等待人、共同发展的国际公关取得成功的典范。健力宝公司把香港作为打入国际市场首先要攻克的“桥头堡”。它首先与香港十大财团之一的香港利嘉安集团达成销售协议，双方携手合作，本着在第一年互不赚钱的原则，以 1000 万港元的巨资在香港展开大规模的宣传广告活动，推销 1000 万罐健力宝饮料。在签约仪式和后来的宣传活动中，香港许多社会名流和影视红星都应邀参加，宣传活动产生了理想的轰动效应。

健力宝在向国际市场进军过程中，灵活采取了不计成本的办法，使经销商觉得有利可图，甘心情愿自己出钱去为健力宝广告宣传树立信誉，从而形成了厂方与经销商之间的一种互助互利的良好合作关系。健力宝公司以这种成功的国际公关战略迅速打入了美国，加拿大、日本……等几十个国家和地区的市场。

第二节 企业国际公关成功的关键因素

日本企业是开展国际公关成功的典型。在世界经济大国贸易对垒的枪林弹雨中，日本企业却毫无顾忌的出入各国市场。其奥妙在于日本企业，巧用国际公关为其国际竞争取胜奠定了基础。

以下是日本企业挤占美国市场时所采取的国际公关策略，从中可以吸取许多有益的经验。

日本在第二次世界大战的废墟中崛起，成为世界经济的巨人。由于日本国内市场非常有限，因此，“贸易立国”，打入国际市场一向是日本企业的战略选择。接受二战失败的教训，日本企业一改过去“狂人”的形象，变成了面带微笑，怡然自得的巨商大贾。微笑的形象使日本“占领”了通过战争都无法占领的美国。1989年，日本对美国的贸易顺差突破500亿美元，引起了美国的很大不满。然而，一场激烈的贸易战之后，1993年，美日贸易逆差反而上升到531亿美元。于是有人惊呼：这是日本人用金钱收买了美国人的良心。

实际上，应该说日本人成功的国际公关收服了美国的人心更恰当些。日本企业恰当的国际公关战略为日本人树立了新的形象，创造了日本企业打入美国市场的条件。

（一）解囊助学术，一举多得

美国政府为了削减财政赤字，对教育和科研经费也进行压缩，美国的知识分子怨声载道。此时，日本乘机慷慨解囊，以各种方式资助美国各名牌大学、科研机构，智囊团和思想库，每年捐款上千万美元。其中，三菱公司每年向美国麻省理工学院捐赠400万美元，日本公司向斯坦福大学捐赠120万美元，此外还有50多家日本企业，每年各拿出10万美元作为各大学基金会会费。通过捐款，日本企业可以获得发表论文、接触实验设备的权力，甚至可以派人直接到尖端研究机构参加工作，连前首相中曾根和竹下登也分别获得为约翰·霍普金斯大学和哥伦比亚大学荣誉博士的称号。

投桃报李，日本人不仅在知识界获得乐善好施的良好形象，而且从知识界获得科技方面的报偿。他们可以从受资助的大学里获取最新的研究成果，并且很快付诸实施和应用，从而使日本产品在技术上一直领先，在市场竞争中处于不败的地位。这样，在贸易条件相同的情况下，优质的日本产品必然会带来巨大的经济效益，如此产生的贸易差，又怎能从经济谈判桌上来消除呢？

（二）挥款献传媒，投资感情

新闻界、舆论界是公关工作的重要对象，日本企业自然更重视与美国传媒的关系，毫不吝惜地花钱“买动”新闻传媒界的感情。美国人强调新闻独立、公正、客观，日本外务省不便与美国新闻界直接联系，就请日本新闻中心出面邀请数以万计的美国记者免费访问日本两周，安排这些记者参观日本政府和企业的各种机构，并且直接资助美国最有影响的记者，请他们到日本采写美日关系情况。同时，美日基金会也提供资助，邀请美方记者到日本作“实地采访。”

除了记者之外，日本企业还利用商业文化把情感的关系网有重点地撒向某些专家、顾问，通过他们直接影响传媒。在美国，几乎所有的日本问题研究机构的专家都受到日本基金会的赞助，许多退休的政府官员还破日本企业

聘为顾问，一旦争论起美日关系问题，美国新闻界评论和报道就会引用专家们的意见。美国公众很相信新闻界的公正、客观，都不知情感作用已使一些报界的专家们产生了对日亲善的倾向性，他们只会引导舆论形成亲日潮流，即使出现明显不利于日方的问题，他们也往往讳莫如深。

对于美国的影视界，日本人也十分重视感情投资。他们往往由日本企业或民间团体赞助影视界，与之合办专题节目，传播日本企业的新形象。现在，美国人可以毫不脸红地用日本人的钱拍电影，而日本人也就能毫无顾忌地在美国经商赚钱了。

（三）重金雇名流，遍地开花

有关资料表明，日本人投资数亿美元，一面广泛进行日美民间文化交流，一面重金聘用美国政府的院外游说人员、律师以及政府的公关人员。仅在华盛顿就有 150 多家日本公司雇有自己的利益代表，此外，在各个州、各个阶层也设法培植日本企业的支持者。通过美国的思想库影响高层决策，千方百计地消除美国人对日本企业的抵触情绪，为日本的政治、经济利益服务。

1987 年，美国政府决定将电子产品的关税提高一倍，而日立公司在俄克拉荷马州所经营的关键元件都不在提税之列。东芝公司在国际贸易中违禁出口高新技术，美国朝野纷纷要求对它进行贸易惩罚，结果立法的人被游说，在国会通过的贸易法案中，找不到惩罚的条款。

美日贸易的逆差主要因素之一是日本小汽车引起的，人们只觉得日本生产的汽车质量好、性能好、价格低，却不知其背景中的商业文化战。例如，丰田汽车公司希望在肯塔基建立一个特别贸易区，便于丰田汽车零件免税进口。经过一些政治家的安排，丰田公司的代表会见了当时的商业部长鲍德里斯，终于使商业部批准了丰田公司的请求。

在美日之间的国际公关战中，始终呈现向日本一边倒的态势。其根本原因在于，美国人在文化问题上，一贯持偏见和傲慢的态度。公夫关系虽然是从美国兴起，但由于美国人傲视东方文化，所以在国际公关中处于下风。日本则恰恰相反，巧妙的国际公关把日本人的新形象根植到美国人的心坎上，同时也轻易地敲开了美国市场的大门。

从日本企业的经验中可以看到，成功的企业国际公关须把握如下关键因素：

（一）企业国际公关是全方位的立体公关

许多企业认为，企业国际公关就是营销公关，目的是在国际上推销。这是一种标准的“短视”现象。任何一个着眼于在

广阔世界市场上的长远发展的企业，都应清楚地认识到，营销只是第一步。企业的国际公共关系应有一个长远的观点，它不仅仅是营销公关，而是全方位的立体公关。

所谓“全方位的立体公关”，是指企业应针对各方面的不同公众，通过营销公关、形象公关、政治公关等各种公关活动，以获得各方面公众的理解和支持。上例中的日本企业，正是在国际公关战中全面出击的典范。他们努力与科技界、新闻界、娱乐界及至政界等各界公众建立理解与信任的良好关系，因而在经营活动中广受支持。

因此，企业国际公关是各种公关活动的组合，这要求国际公关人员从长远观点出发，进行综合规划。

（二）为充分利用公众对象所在国的优势，展开有针对性的周际公关活

动

各国家、各地区均有自己的特色和优势所在。企业国际经营中要努力充分利用对象国的各种优势，为本企业的生产经营服务。企业的国际公共关系活动也应遵循这一要求。在策略规划中，应有意识地面向特定公众设计针对性的公关活动。

美国是一个科技水平世界领先的国家。如能充分利用这一优势，必将有助于提高企业的国际竞争能力。日本企业看准了这一点，所以他们在国际公关活动中把科技界人士作为重点公众，不惜慷慨解囊资助各名牌大学、科研机构、智囊团和思想库，这一作法不仅使日本有机会获得美国的尖端技术，还为日本企业赢得了关心教育、帮助美国发展科技的好名声，可谓一举两得。

（三）注重感情投资

国际风云变幻莫测。企业在国际经营中要想得到公众的一贯支持，必须注重感情投资。持续的感情投资有助于求得公众的理解和支持，在公众心目中形成并不断强化企业的良好形象。而良好的形象一旦形成，就具有一定的相对稳定性。在国际市场需求不断变化，竞争压力不断增强的环境下，公众的理解和支持及良好的企业形象是降低企业经营风险，求得持续发展的基础。因此，感情投资是一种立足长远的投资，其回报也是极其丰厚的。企业国际公共关系活动中能否巧妙利用感情投

资，是成功的关键因素。

在美日国际公关战中，日本取得成功的原因之一是进行了大量的感情投资。日本企业在处理与科技界、新闻界、政界、娱乐界等各界公众的关系时，注重感情投资，并为此耗费巨

资。当然其收益也是极其可观的：感情投资不但为日本企业赢得了直接目标公众，还通过这些较有代表性的影响力的人赢得了大量的社会公众。

（四）重视处理好与对象所在国传媒的关系

无论目标对象所在国的社会制度、文化传统如何，大众传播媒介通常都是广大社会公众取得信息、了解社会的主要渠道。特别是在西方发达国家中，新闻媒介的触角几乎伸展到社会的每一个角落。可以说，新闻媒介的态度在很大程度上左右了社会公众的观点和意见。拥有如此强大力量的组织，必然成为企业国际公关活动户首要的目标公众。如果关系处理得当，传媒将成为企业的极大帮助，反之则会对企业带来极为不利的，甚至是灾难性的影响。有经验的国际企业总是非常重视与传媒的关系。

在具体操作中则要视各国的社会制度、文化传统的不同而采取不同的方式。美国人强调新闻独立、公正、客观，因而过于露骨的直接“买通”必然碰一鼻子灰。日本企业则机智地采取了迂回的方式，以日本新闻中心出面邀请大量美国记者免费访日，参观日本政府和企业的各种机构。这种方式增进了日本企业与美国新闻界的了解和感情，使美国传媒成为日本企业打开美国市场的有力帮助。

（五）企业国际公关活动中要善用政治公关

企业在国外市场上通常以非本地企业的身份开展经营活动，这种身份虽然在某些时候有助于企业获得一些优惠的待遇，但也有可能成为企业经营的不利因素，特别是当地政府可能会因考虑到本地企业的发展而设置重重障

碍。因此，努力处理好与对象所在国政府之间的关系，以恰当的政治公关来求得企业发展的良好环境，成为企业国际公共关系活动的另一重要内容。

由于各国政治制度不同，而且政治上往往存在许多较为敏感的问题，因此在国际间的政治公关活动中更要格外小心。一般而言，当企业刚刚开始国际公关活动，对目标对象所在国情况的了解还未达到较深的程度时，最好不要冒然涉足政治公关。

在美国，高层决策是各利益团体协调妥协的结果。日本企业以重金聘用美国政府的院外游说人员、律师及政府的公关人员，作为自己的利益代表，使得美国政府的决策过程常常出现日本企业支持者的声音。在发生纠纷和有某种特殊需要时，成功的政治公关使东芝公司和丰田公司获得了他们想要的一切。

第三节 企业国际公关中可能遇到的几个问题

企业国际公关的基本步骤与一般的公关策划并没有什么不同，也是调查分析、确定目标、拟定计划、组织实施等程序。但是，企业在此过程中应注意一些特别之处，例如尽可能配合各目标国家不同的习惯、市场环境及品味；当地公关代理的选择与合作方式；国际公关活动的预算；与国际媒体的合作等等。这些特别之处，可能会构成企业国际公关活动中的问题。如果解决方式不当，将会影响到企业国际经营的顺利开展。这样的例子很多，如知名的美国杜邦集团为了在台湾彰滨工业区设二氧化钛厂搞得灰头土脸；加拿大北方电讯及食品业的 Milka 巧克力都曾经因“水土不服”、适应不良纷纷退出台湾市场，等等。

企业国际公关中可能遇到如下的一些问题：

一、企业国际公关目标如何设定

企业国际公关的目标通常是打开知名度，并希望形成稳定的市场占有率。通常的做法是首先参加国外的产品展览会，做广告，然后寻找代理商和经销商或者设立自己的销售机构。在此过程中，经常要支付一定的“学费”。企业预期的目标决定了方式的采用和花费的大小。

成本效益是企业国际公关目标设定的首要考虑。在此前提下，目标设定还应着眼于：目标市场分析、竞争环境、分销渠道、当地政策环境、本产品的特色及优劣势分析，预算多寡等的综合考虑来决定。

对于刚刚开始国际公关的企业而言，目标的设定不应太大，不要急于求成，最好从比较具体的目标着手，逐步发展，在不断积累经验的同时开展更大的国际公关活动。

二、公关代理、顾问及本企业驻外公关人员的分工及合作

开始进行国际公关活动时，一般都需聘用国外公关代理或公关顾问，同时本企业的公关人员也要介入。三者的关系处理问题是值得注意的。

要使上述三者能合理分工、密切合作、就需要三者之间有充分的沟通，相互间要了解彼此工作的重点及合作关系。有些企业把所有的事情都交给公关代理或顾问，这在经济上是极不划算的，也不利于企业长远战略规划的实施。在此仍要强调成本效益分析。对于国外公关代理或顾问，既要充分信任，全力支持，又要适当施压，强调效果。对于本企业驻外公关人员，要注意经常提供企业信息，其职责以例行业务的执行为主。

三、企业国际公关预算

企业国际公关的花费可大可小，弹性很大。举例而言，1989年文莱石油公司为了改变其石油暴发户的传统形象，在国际上树立新的形象，曾经花费高达400万美金委托公关公司协助他们。

如果企业经费并不十分宽裕，企业又是首次开展国际公关，那么就应宁可花费小一点，而集中火力于某一具体目标。与大手笔、高风险的公关预算相比，有计划的，持续的细水长流效果更好。在这方面香港旅游局取得了成功的经验，他们制定了阶段性的公关目标与预算，细水长流，使公关经验自成长中逐渐积累、与公关顾问的经验相辅相成。在国外，跨国公司与国际公

关公司间的合同一签数年乃至十几年的例子屡见不鲜。

四、媒介关系

企业在发展国际媒介关系时，要注意充分运用“两项资源”，防止“一项禁忌”。

两项资源，一是剪报服务，二是聘用当地的专业人士或熟悉当地政治、经济，文化的环境的公关公司。

所谓一项禁忌，指千万不要试图用钱买通或贿赂媒介。这种做法在任何国家都是不道德的，所以也往往取得效果完全相反的结果。新闻媒介是自由、中立的，它们有权选择与决定传播的内容和方式。

当然，这并不意味着不能以花钱的方式增进与国际传播媒介的了解与感情。如上节中所举的日本企业的例子，就是感动新闻传媒界感情的精巧之作。

案例：摩托罗拉进入中国。摩托罗拉是世界上提供无线电通信、半导体与先进电子系统。部件及服务的主要企业之一，业务经营立足于六大洲，在全世界的雇员有 142 000 多名。1995 年，总营业额达到 270 亿美元，在全球众多企业中列前 100 名，是美国 50 家最大的企业集团之一，其中增长最快的是亚洲。

由于被中国改革开放的大好形势及潜在的巨大市场机会所吸引，摩托罗拉进入中国。

- 1986 年 11 月，摩托罗拉前董事长罗伯特·高尔文率团到中国考察。

中国巨大的潜在市场、丰富的人力资源、稳定的政治经济环境都深深吸引了摩托罗拉。与此同时，资金短缺、工艺技术落后等因素仍严重制约着中国现代化的进程，经过慎密的调查研究，摩托罗拉毅然决定向中国投资。

- 1987 年，摩托罗拉在中国安家落户，并开始在华开展业务。

- 1992 年 3 月 25 日，摩托罗拉（中国）电子有限公司在天津首期投资 1.2 亿美元。

- 1994 年，继续投资 2.8 亿美元。

- 1995 年，投资 7.2 亿美元。

- 预计在 2000 年，总投资额为 12 亿美元。

· 1995 年，摩托罗拉在中国（包括香港）的销售额达 32 亿美元，占公司的世界范围总收入近 12%。并在中国开设了天津生产厂，北京总办事处，上海、广州、天津、哈尔滨、南京和成都分办事处，在北京的一个摩托罗拉维修厂和软件中心，以及在北京和天津的摩托罗拉大学培训中心。未来计划将在中国的另外 20 个城市设立销售和维修处，1995 年在中国的员工总数已达 5600 人。

摩托罗拉在中国取得的成绩，是令世人瞩目的，也增强了众多外商投资中国的信心，摩托罗拉在中国的成功得益于它成功的经营战略及国际公关，确切地说，得益于其经营战略及国际公关的中国本土化。

一、政府公关

“以礼待人，诚信不渝”是摩托罗拉在全世界经营的两个关键信念，在中国的经营中，化作了具体的、在中国发展的宗旨：

以不变应万变

以中国为家

与中国人民共创繁荣辉煌！

及在中国发展的四大业务方针：

1. 继续在中国投资。预计到 2000 年，总投资额将达 12 亿美元。
2. 加速从技术人员到高层管理人员的本土化进程。
3. 全力提高产品国产化成分，协助中国建立电子基础工业。
4. 以独资为基础，发展与中国电子行业的合资合作。

摩托罗拉不断发展、成长的基础，也是摩托罗拉为中国电子工业的腾飞而奋斗的基石。

摩托罗拉（中国）电子有限公司总裁赖炳荣先生说：

“9 年前，当摩托罗拉在中国改革开放政策的感召下前来投资之时，就决定成为中国投资者中最忠实、最诚信的一员。

9 年来，摩托罗拉始终铭记并感激中国政府的爱护与支持，竭力对此做出回报——摩托罗拉在中国所得利润已全部用于中国的再投资，在外商对中国电子业的投资中名列第一，这种投资还在不断追加、扩大。

今后，摩托罗拉的任务是全面本土化——管理人员本土化，产品国产化，使摩托罗拉成为一家地地道道的中国公司。”

中国高层领导人与摩托罗拉的最高决策者多次会晤，摩托罗拉的肺腑之言及强有力的行动，深得中国政府的认同及支持。

摩托罗拉花了五六年的时间，进行周密准备，终于成功地开启了中国市场之门。

二、公益形象，深得人心

“在我们所服务的社会中，无论是在世界何处，摩托罗拉都努力成为深受信赖和尊重的好公民。”

——摩托罗拉公司首席执行总裁盖瑞·吐克

摩托罗拉所尊崇的企业文化就是要“取之于社会、用之于社会”。

中国有句古话：“十年树木，百年树人”。摩托罗拉作为一个高科技公司，深深懂得基础教育对于培育人才，提高民族素质的重要性，因而，摩托罗拉的鸿愿就是要以教育为本，以教育兴国。

摩托罗拉响应“希望工程”的号召，公司是中国希望工程的最大捐款者之一，对于这项支持中国农村建立小学及帮助失学儿童重返校园计划，已捐赠了近 700 万人民币。摩托罗拉还积极支持中国的高等教育，公司为包括清华大学、北京大学、北京邮电大学、天津大学、南开大学和复旦大学在内的中国大学提供了 2000 个名额的奖学金，总金额达 170 多万元，鼓励学习优秀的大学生，并为清华大学和北京邮电大学订阅了 10 余种价值 40 余万元的优秀外文期刊。

摩托罗拉在中国大学还建立了 3 个微处理器/微控制器实验室及 5 个通信实验室，并将在今后 5 年中把这个计划扩展到 20 所大学，公司还为中国约 30 所大学提供了电子工具箱及技术手册。

此外，摩托罗拉热衷为中国环境保护事业作贡献。1995 年 11 月，摩托罗拉成为在中国的第一个外国公司与天津环境保护局共同举办了一个环境保护讨论会，邀集中国的政策制定者、管理者以及全国的学者和实际工作者针对中国环保专题进行研讨。

摩托罗拉以实际行动回馈社会，在公众心中留下良好印象。

三、与关系企业的沟通合作

摩托罗拉以“诚、诺、信”的精神要求自己，不断地努力提高产品国产化水平，为国内元器件工业及电子基础工业的发展尽一份力量，刺激和帮助中国原材料工业从技术能力到管理水平的全面提高。

首先，公司注重选择及培养中国本地的原料供应商为供应商提供培训，使其了解摩托罗拉供应商管理政策采购策略及摩托罗拉质量观念，同时评出最佳供应商。

其次，摩托罗拉注重向中国国内各方面的业务合作项目转让技术，输送人才。

摩托罗拉与乐山无线电厂、南京熊猫电子集团公司、上海无线电通信设备制造公司、杭州通信设备厂等进行包括生产技术合作的广泛合作，希望通过合资合作，帮助中国电子基础产业提高产品质量水平，走向国际市场作出贡献。

摩托罗拉组织电子工业部及其下属企业进行管理培训，将先进的管理方法介绍给中国企业家，同时加强公司与国内同行业的相互了解与合作。

四、内部管理人员本土化

“在中国开展业务，我们非常缺乏经验。我们需要依靠大批既熟悉摩托罗拉的产品、科技，也了解摩托罗拉的企业管理文化的本地优秀人才。”

——摩托罗拉总公司执行副总裁理查·梅茨

摩托罗拉注重“人的因素第一”的传统企业文化，以员工作为企业的灵魂。

1994年，摩托罗拉大学开始了“中国强化管理培训计划”（CAMP），这是对深具潜力的中国员工的一个强化的管理培训计划，cAMP的14个月的课程包括课堂培训和在职培训，以及为期两个月的国外轮流培训，其目的是培训一批很有潜力的中国员工成为公司的中层管理人员，同时，为将来的高层管理层输送后备军。

摩托罗拉总裁赖炳荣说：“我希望在5年之内，你们能把我请出去，让真正的本地员工来管理这个公司。”这一语道破摩托罗拉内部公关的秘密。

在众多的西方投资者中，摩托罗拉注重自身形象，并自觉起着表率作用，遵纪守法、公平竞争、善待员工，热衷希望工程等公益事业，并逐步开始向中国中西部投资，在共同富裕、缩短东西差距的行动中尽一份力量，成功地向中国政府、世界、公众，内部员工传达了良好的形象，建立了长久的、良好的关系。以中国为家，与中国人民共创繁荣辉煌，摩托罗拉在中国成功地扎下了根。

不要存在这种幻想：

公关是无所不能的。

如果一项公关活动涉及太多的公众，
有太多的预期达到的目标，
那么这样的公关策划必然是不现实的。

.....

第 15 章 企业公共关系的误区

第一节 认识上的误区

认识误区之一：每次公关活动都是为了盈利

在有些人眼里，企业公关活动的首要原则就是为企业盈利。贯彻这一原则的结果，是亏本生意不谈，利小的事情不干，无偿援助没门等等。

当然，企业作为有自身经济利益的实体，它的首要目标是盈利。从这方面来说，企业的一切活动都是为这个目标服务的。但是，这并不意味着每次公关活动的策划都是以盈利为目的的。这种认识上的“短视”常常使公关活动的结果适得其反。“钢笔之王”的衰落就是一个典型的例子。

案例：1982年，派克公司新任总经理詹姆斯·彼特森在对公司改革过程中，犯下一个严重错误，加速了派克笔走向衰落。

本来，派克笔是高档产品，人们购买派克笔，不仅是为了买一种书写工具，而更主要的是买一种形象，是一种身份的象征。而彼特森一上任便热衷于转轨生产盈利较高的每支售价3美元以下的钢笔，争夺低档钢笔市场。这样做，使派克笔作为“钢笔之王”的形象和声誉受到损害，这正中克罗斯公司等竞争者的下怀，他们趁机大举进军高档笔市场。结果，派克公司不仅没有顺利地打入低档笔市场，反而使高档金笔市场的占有率下降到17%，销量只及克罗斯公司的50%。

这个例子说明，高明的策划必然是放眼于企业长远利益的策划。公关活动如果没有长远的观点，而仅仅着眼于眼前的利益，那么很可能会对企业的长远发展造成损害。

认识误区之二：公关活动必须“战而胜之”

有些企业，特别是某些大型企业，自恃在公众中有较高知名度，在市场上有举足轻重的影响力，在公众中以“老大”自居，总是想“战而胜之”。这种公关活动中咄咄逼人的态度是极其有害的。

案例：上海第一百货商店是上海市商界的龙头老大，被誉为“中国第一店”。然而它连续三年状告一位顾客的事例成了公关活动的反面教材。

1991年8月5日，一位顾客在“一百”购买小天鹅8型全自动洗衣机一台。由于营业员的失误，错把小天鹅洗衣机以申花牌洗衣机的价格售出，少收货款210元。事后，“一百”马上找到该顾客，提出两种解决办法：补足货款差额，否则洗衣机将不能享受免费保修；退还洗衣机，商店承担洗衣机运费。协商未果后，“一百”便向顾客所在单位、居委会和派出所反映情况，请求“组织”协助做工作。此举引起顾客不满，认为商店的作法有损于自己名誉。再次协商仍没有结果。

1991年12月，“一百”向法院提起诉讼，诉请撤消该买卖行为。随后又于1992年4月向该顾客籍所在地南市区法院提起诉讼，要求该顾客返还不当得利210元和对该“小天鹅”洗衣机采取时令保全措施等。

从1991年到1993年，该案由一审到二审，历时长久。《中国消费者报》、《北京青年报》等媒介先后报道此次事件，在社会上引起了巨大的反响。

无论最终判决如何，上海“一百”在公共关系上已步入严重误区。这样的公共失误对企业形象的损害是不可估量的。

首先，在涉及企业公共关系问题时，切不可“威胁”。上海“一百”首次与顾客协商，就提出以不免费保修洗衣机为威胁，从一开始就站到了与顾客敌对的立场，从而使事情越弄越大。

第二，公共活动“以势压人”是极不可取的。“一百”在威胁失效后，将事情通知顾客所在单位、居委会和派出所，试图借助“组织”来压服顾客，这样做只能使矛盾进一步升级。

第三，公众不是敌人，不能与公众拼个“你死我活”。上海“一百”为了战胜顾客，达到追回210元钱的目的，诉诸法院，状告“上帝”。至此，“一百”与可称其为“上帝”的顾客公众的对立达到了顶峰，商店的形象破坏无遗。

在上海“一百”一步一步走入错误的死胡同的背后，实际上是“战而胜之”的错误公关认识在做怪。在这样的认识误区里，公共活动只能是与公共关系的初衷越离越远。

认识误区之三：庸俗公关误区

一些企业的公关活动，步入了庸俗关系的怪圈。主要表现在：

1. 认为公关是拉关系。在这种错误认识下，吃吃喝喝、重金送礼也被冠以“公关”的美名。如广东某企业在湖南开展业务，为了达其目的，不惜重金把对方经理拉进了高级饭店，酒足饭饱之后，又拖下舞池，最后再送一套高档景泰蓝礼品。这样的公关，不但不能起到提高形象作用，反而弱化了企业形象，而且还败坏了社会风气，损害了国家利益。

2. 步入选美误区。一些企业认为，公关就是给企业“充门面”，因而在选聘公关人员时把外在条件放在第一位，而对内在素质考虑很少。很多企业规定公关人员必须是女性，且有一套选拔标准，类似于选美。而实际上，很多发达国家企业已把公关专门素质放在选择公关人员标准的首位，并没有什么特别的性别偏好，在日本，年轻的公关先生相当多。

3. 步入纯粹社交误区。一些企业的公关人员，他们的全部活动似乎就是事务性的接待工作，无须调查分析，也无须策划专门的公关活动方案。长此以往，公关所起的作用仅与“交际花”的作用无异。公关需要以社交为手段，社交能力也是公关人员所应具备的基本素质之一，但公关的意义决不仅限于此。限于这类认识误区的企业活动，必然名不符实，似是而非。

庸俗公关误区更多地作用于中国企业，这一方面与企业管理人员自身素质较低有关，另一方面也与特定的社会环境，文化思潮相关。初涉市场经济激烈竞争的中国企业，要努力避开这一误区。

认识误区之四：公关无所不能

公关在一些企业中也有被滥用的趋势。无论是什么事情，似乎有公关的参与，问题就解决了。甚至有些公关人员在策划公关活动时，也常会不由自主地夸大公关作用的范围与效果。结果是作出的公关策划案无法集中焦点，缺乏一致性，多数时候公司的决策者甚至无法了解它的内容。在这里，公关人员对于一项多功能、多对象的公关活动太过乐观，低估了困难，而高估了效能。

日本有句谚语：“想以一技箭射两只兔子的人通常都要挨饿的。”而许多经理人员和公关人员却不断地犯这种错误。

不要存在这种幻想：公关是无所不能的。如果一项公关活动涉及太多的公众，有太多的预期达到的目标，那么这样的公关策划必然是不现实的。通常越直接具体的公关计划，越符合对象的需求，达到目的。

认识误区之五：公关对社会没有多少贡献

有一些公关人员认为公关完全是一项为企业谋利益的活动，对社会没有多少贡献。实际上，他们大可不必如此妄自菲薄。有 90% 以上的新闻都是由公关支持的，而且许多社区及消费者的活动是由公关发起的，它的功能及作用不容忽视。

案例：1976 年时，因为美国市场上重新压纹的再制轮胎需求太旺，外胎供不应求，企业界发生严重的供应危机，许多相关的小公司因而倒闭。公关人员临危受命，定出了下列三项目标：

1. 让消费者了解到汽车外胎供不应求的情形，进而大量提供旧的外胎以供再制。

2. 让各有关企业积极参与，共同解决短缺的情形。

3. 继续宣传再制胎的优点，并强调它在节约能源及环保上的功能。

首先举行的公关活动，是在丹佛市召开的记者招待会，会上准备了完整的资料，提供给各新闻传播媒介。除了丹佛市的电视、电台和报纸报道了这则消息，全科罗拉多州的报章杂志也刊登了这个新闻，一些全国性的商业刊物也有相关的报道。

童子军们也被召来加入行动，在丹佛市开展募集旧轮胎的工作。丹佛市市长宣布该月为“市立再制月”，以此宣扬再制胎在节约能源和环保方面的贡献。

在这项募捐活动中，童子军赚了 2500 美元，得以充作他们的军费。旧轮胎商也获得了 5000 个旧的汽车轮胎的外胎，是同时期正常供应量的 10 倍。童子军和旧轮胎商对于这项成果很满意，于是除了丹佛市外，全美各地也都开展了相同的活动。

除此之外，电视及广播电台方面也都有特别的节目向大众解释这一活动的意思及目的。各种性质的小册子也在全国各地散发给各阶层相关的对象。结果据估计，大约有 2000 万的美国人由电视或电台中接触到了这项信息。如果再加上小册子及报道杂志，总人数大约达到 2 亿人。

企业的一项公关活动使员工、地方社区民众乃至全国居民都得到了好处。

认识误区之六：“行政公关”的误区

“行政公关”主要表现在企业身在市场经济而观念仍停留在计划经济时期，借行政权力达到公关成效。企业处理与其他组织及本企业内部各门关系时，主要靠拉关系、走门路，表现出很强的行政性关系。这样的公共关系即使短时有成效，也无法抵偿给企业造成的长期性的损害，因为行政权力的变更是经常的。

案例：台湾总源色拉油公司是台湾最大的食用油加工企业，台湾的高级食用油 20% 来自该公司。在台湾提起总源，老幼皆知。1973 年，公司所有者陈书友为使企业管理现代化，决定将所有权与经营权分离，自己只任董事长，聘请日本人中川担任总经理，委托其全权经营管理。

中川虽有 20 多年的工作经验，但他没有全面管理一个企业的经验，加上中日文化和社会制度的差别，实际上他并非合适的人选。中川一上任，就照搬日本的企业管理模式，并推之以行政手段，搞乱了总源原有的章法，使各部门力量难以发挥。对外关系上同样是以行政性手段为主。

第一年，总源就出现了亏损，但陈书友本着“用人不疑”的原则，没有给予重视。第二年仍亏损。陈书友觉得这是经营转型期的现象，未做什么调整。当第三年继续亏损时，陈书友不得不正视这个问题了。经过检查，发现公司内部有些部门纪律松弛，帐目不清，代理商进货被索要回扣。进一步查帐，要中川主持公司业务的三年间，总源共亏损 252 万美元。

“行政公关”使总源公司数百万美元化为乌有。这样的教训足以让每个企业触目惊心。在激烈的市场竞争中，企业公关切不可落入“行政公关”的误区，否则损失可能非常巨大的。

认识误区之七：公关只是公关人员的事

这是一个广泛存在于企业员工心中的认识误区。既然企业有公关部，有公关专门人员，那么就应把有关公共关系的事务全都交给他们，由他们完全负责。难道这样的认识有什么错误吗？

请看“一口痰”的公关启示。

案例：中国长江医疗设备厂准备引进“大输液管”生产线。美国客商约瑟对该厂的范厂长很佩服。范考虑问题缜密，通晓生产线行情，不仅对设备的技术要求高，而且把价格压得很低。约瑟在中国似乎还没有遇到过这样有实力的对手，他已经决定要与范长期合作。双方决定第二天正式鉴定协议。由于天色尚早，范厂长请约瑟到车间参观。

车间秩序井然，约瑟赞许地点着头。突然，范厂长感到嗓子不适，本能地咳了一声，到车间的墙角吐了一口痰，然后连忙用鞋擦去，油漆地面留下了一片痰迹。

第二天一早，翻译送来了约瑟的信，信中写道：“尊敬的范先生，我十分佩服您的才智和精明，但是您在车间里吐痰的一幕使我彻夜难眠。恕我直言，一个厂长的卫生习惯可能反映一个工厂的管理素质；况且，我们今后将生产的是用于治病的输液管。贵国的成语说得好；人命关天！请原谅我的不辞而别，否则，上帝会惩罚我……”。

不少人会认为是无足轻重的一口痰，却葬送了一次重要的商业机会。问题何在呢？

范厂长在与客商商谈合作事宜时，无论他意识到与否，他客观上是在处理一项重要的公众关系——客户关系。遗憾的是，范并没有树立足够的形象意识，他的一口痰破坏了企业的形象，也损害了企业的公共关系。

国际公关协会的职业行为准则指出，要牢记，由于职业和公众的密切联系，个人的行为——即使是私人的——也会对事业的声誉产生影响。在公共关系方面，每个人都代表企业，每个员工都应注意企业的公共关系。特别是企业的领导人，他们是企业的代表，因而他们的行为更能决定企业的形象。范的一口痰虽然是个人行为，但由于他是企业极为重要的一员，因而他的行为在很大程度上代表了企业。范的个人行为损害了整个企业的形象和公共关系。

因此，企业的每位员工都应意识到公共关系的重要性，并付诸努力时刻注意维护企业的良好形象和公共关系，做到“全员公关”，才能使企业始终

保持良好的形象和融洽的内外部公共关系。员工公关意识的强弱，特别是企业领导者的公关意识，是决定企业形象从而决定企业竞争力大小的重要因素。

第二节 操作上的误区

操作误区之一：目标设定过于理想化

有许多企业对于新闻界的了解太少。新闻界是独立的团体，他们有自己的原则和选择发布什么样的消息的权利。不了解这一点的企业管理科总是随时指示公关人员在某刊物上立即发表某项消息，而且期望写那则消息的记者照他们的意思去做。他们将公关和花钱登广告看成一回事了。

切勿将公关视为广告。对于新闻记者，要采取说服的方法，不能强迫，更不能欺骗。大众传播和一对一的沟通是不同的。要配合实际情况准备一份精心策划的计划，并且应包括目的、对象、主题、媒体、时间、预算等各项必要因素。

操作误区之二：沟通设计中的误区

公关活动的核心内容在于传播沟通。如何设计沟通内容及沟通方式，是公关人员最重视、也是最感困难的内容。在这一过程中，公关人员应避免陷于如下常见误区：

1. 沟通内容令人生厌。

有些公共关系人员由于太注重沟通内容的完整性、全面性而忽视了“吸引人”这一重要原则，他们制作的新闻稿常常是富含大量信息，但却因不能引起足够的注意而效果不佳。

引人注目的形式能大大提高沟通效果。传递公关信息的主要形式是新闻稿，每个公关人员都应掌握写作新闻稿的技巧。

标题是新闻稿的首要要素。公众常要接触大量的信息，大多数人从标题上来分辨他们感兴趣范围内的内容。因此标题一定要能揭示出所要沟通内容的重点所在，让公众能立即把握住重点。但在实际操作中，标题常被公关人员所忽略。

首句是另一重要要素。它是新闻稿的精华，也是让公众接受基本信息的关键所在。要尽量以简洁的语句概括人物、时间、地点、事件等基本信息。有些公关人员写作新闻稿时首先就介入细节内容，这样常使公众在读到最后还抓不住其要领。

然后是细节。如果标题或首句能够引起公众足够的兴趣，他们可能会接下来了解细节。细节常常也是新闻稿的结尾。

2. 按自己的主观意愿去设计沟通的内容和方法。

在从事公关工作一段时间之后，公关人员常会形成某种“定式”。在设计沟通内容和方式时，往往套用自己熟悉的套路。这是企业公共关系中常见的另一误区，即没有按特定公众的利益和需要去设计沟通的内容和方式。

对于新闻媒介而言，他们有自己的利益和兴趣。如地方性报纸对与当地城市、社区有关的新闻最感兴趣，有些全国性的大新闻反而被他们忽略了。如果公关的新闻更能与当地相结合，那么被采用的机会就越大。因此，公关人员在选择媒介的时候，应注意分析媒体各自的风格和特点，它们感兴趣的内容，然后再据此设计和选择，那么沟通的效果会更好。

对于大众而言，每个人通常最关心的是自己的利益。因此任何的公关沟通，越能以读者的利益为着眼点，就越有可能让读者产生预期的反应。而有些公关人员则常因过于关心企业的利益而忽视了这一点。

案例：食品公司为使消费者接受其产品，常需对外公布一些食谱，借以

宣传本企业产品的品质与口味。但由于有关新闻媒介收到的食谱往往不计其数，大多数食谱都未予采用。

美国纳财公司以制造中国食品而闻名，它找到了解决这一难题的办法。他们的公关代理顾问建议以中国农历春节来打知名度。公关人员准备了一份剪报似的新闻稿，上面刊载着以纳财公司的酱油、调味料、罐头等为主要材料的食谱，并且附有精美的图片，和教导读者做中国菜的详细步骤。另外，还有对于中国农历新年的简介，包括了春联，十二生肖等。1980年正好是羊年，新闻稿上因此还附了一幅羊头的艺术造型。这份资料由公关人员发给全国各大报饮食版的主编，有许多大报一字不漏地刊登出来，使纳财公司的知名度大幅度提高。

除了报纸，各地的电视台也都接到了公关人员发出的信函，并提供四张食谱幻灯片，结果全美共有55家电视台播出这个消息。

春节本不是新闻，但经过纳财公司公关人员的巧妙设计，吸引了众多的媒介和公众。

操作误区之三：企业公关组织上的误区

企业公共关系涉及企业经营活动的各个领域，也可以说成，企业公关具有多种功能。如何合理组织企业公共关系的各种功能，并不是一个很容易的问题。通常一位负责广告的人员，顶头上司是企业的销售经理，而公关人员则直接向总经理负责。公司内部出版刊物和年度报表的职责又有可能完全在公关的范围之外。企业公关统一的各项功能可能分属公关及广告部门。这一问题还表现在以下方面：

1. 公关人员显然要为产品的知名度负责，但这同时也是销售的功能；
2. 广告通常由广告部门负责，但它的主要目的可能在影响投资人，政府立法人员或是选民、公司的新雇员工等，这又属于公关的范围；
3. 主持商品展，究竟应是公关人员，还是销售部门？等等。

结果可能是折衷式地随意划分权责，而没有将企业公关功能依目的和对象来组织规划，导致职权混淆和功能的弱化。

通常可以将企业，公关依以下5类加以有效组织：

1. 营销公关。对象是现实及潜在的顾客，目的在于扩大销售，形式包括促销、广告、宣传等。
2. 财金公关。对象是投资人、金融机构、分析人员等，目的是使企业获得更多的财务支持，形式有年度报表、年度会议、等等。
3. 内部公关。对象是内部员工、目的在于提升企业凝聚力、增强竞争力，可通过内部刊物，公告及其他方式。
4. 危机公关。面向突发事件的公共关系，是非常设机构，但要有预备方案，届时要能够提供充分的组织保证。
5. 其他公关。如面对政府立法人员、管材机构和一般大众等，目的在于减少不当干预和阻力，取得理解和支持。

总经理应把这些责任具体落实到部门，这样才会使企业公关功能不致因职权不清而延误。

操作误区之四：面对危机的公关误区

公共关系在企业应对危机中起着无可替代的特殊作用。然而在一些成功

危机公关的例子之外，还有许多并不非常成功的危机公关案例，其中重要原因之一就是企业处理危机公关时陷入了误区。

案例：当外界指控亨利·福特二世挪用公款，并向供应商索取回扣时，他召开了一次记者招待会，强烈否认这些指控。在最初的坏消息发表的几天之后，他又给了新闻界一个再次报导这件事的机会。更糟的是，最初看过坏消息的人现在因为受到提醒，对这些指控更加深了印象；第一次没看到这个新闻的人现在也都知道了。

企业（或其代表人）受到与实际不符的指责时，本能的反应之一就是尽可能广泛地反驳坏消息。然而结果可能是越描越黑。原因在于，他们错误地判断了危机的形势，以至于兴师动众，反而把坏消息渲染得尽人皆知。另一个原因是，企业不了解大众传播与一对一沟通间的差别。有人给亨利·福特事件算过一笔帐：由于大众传播基本上是单向的，对象庞大且不固定，因此，看了第一篇报道的人不见得会看到下一篇反驳的报道，而又有许多人本来不知道第一篇报道的存在，现在却又读到了第二篇反驳的文章。这前后两篇新闻的版面、报道方式、内容长短又都不同，最后统计下来，前后两篇新闻都看到的人不会超过 25%，另外有 75% 的人只看到其中一篇。

有时危机的影响范围还不是很大，企业完全能够以小范围沟通方式扼制危机，没有必要人为地去扩大它。

案例：美国一个联邦政府机构认为甲公司违反了进口法规，钻法律漏洞，应该提出来受舆论制裁，以惩一警百。但是用公司本身却认为那只不过是技术性的问题，双方都言之成理。

甲公司的高级主管和律师们最初的反应，是对于这一项即将发布的坏消息召开一场澄清的记者招待会，将公司这一方面的辩解公诸于世。如果他们这样做了，结局会像亨利·福特一样，把坏消息弄得人尽皆知，印象深刻。

公司的高级主管和律师们一心想改变大众，而忽略了记者。他们的公关代理则建议以记者为主要沟通对象，而且不是所有的记者，只针对那些可能会接受或发表这项坏消息的记者。沟通形式则采用立即的电话联络，将公司这一方面的说词提供给记者。有些记者听了之后觉得有理，干脆决定不用这则联邦机构提供的消息了，因为他们认为实情并不像联邦机构说得那么严重。而那些把消息刊登出来的记者也都在新闻中包括了甲公司的说词。这样一来，对公司的伤害就减少了许多。

当一项坏消息发布后，对企业造成损害是难免的，重要的是如何尽力减轻损害的程度。像上例中甲公司成功地将一项违反进口法的指控大事化小。而试图激烈反驳，如亨利·福特的做法，则是不可取的。

企业面对危机另一常见的公关误区是：顾此失彼。当危机发生时，很多企业如临大敌，调动全部力量来应对，并因此取消其他的广告和促销活动，似乎危机公关是危机中企业唯一重要的事情。

这样做没有任何的好处，它只能使得企业或产品在读者脑海中留下的最后印象就是那则坏消息（通常会导致不好的印象），连平常的广告信息都没有了。缺乏宣传广告的制衡，坏消息的影响只能是越来越大。

危机需要引起企业足够的重视，但千万不可顾此失彼，不能因危机就放弃了企业的长远规划和大政方针。这一点取决于企业居安思危的远见、临危不乱的素质和举重若轻的应变能力。

第三节 技术上的误区

技术误区之一：应对记者时的公关误区

公关人员经常要与大众传播媒介打交道，更直接地是与记者打交道。记者是一个独立的群体，他们的行为是有利于企业发展，还是不利于企业发展，在很大程度上要取决于企业与他们交往的方式。在这方面，存在着一些常见的公关误区。

有些企业把记者视作专提刁钻古怪问题的“讨厌的人”，对记者持敌视态度，即使迫不得以与他们打交道，也只是搪塞而已。事实上，记者有时的确会问一些令企业难堪的问题，但作为新闻从业人士，他们的目的不外乎发掘新闻。恰当的应对方式决不是愤怒的反驳。而是为他们提供一份详实、确切的资料，其中表明企业的立场和意见。

有时问题比较微妙，企业不太好回答记者的问题。这时很多企业采取避而不见的态度，对外称开会、出差去了。实在躲避不开，就以“无可奉告”挡驾。这样的态度是对企业公共关系的极大损害。当遇到记者的查询要求时，无论怎样应对都比“无可奉告”强。如果关起了沟通的大门，则理解和支持也会离企业越来越远。

企业要想获得记者的信任，就要首先尊重他们，不要把他们拒之门外或试图欺骗他们，以充分合作的态度对待记者，如果遇到确实不易明释的问题，那么可以和记者私下解释，要求他们勿将谈话内容公布出来。多数记者都会谅解并合作的。

应对记者还应注意及时性。最好在接到记者询问后的一、两个小时内给记者答复，不能马上答复时也要及时向记者告知原因。

技术误区之二：仅以单一方式与新闻界沟通

处理媒介关系的另一常见失误是仅以单一方式与新闻界沟通，例如给媒体邮寄新闻稿，而忽略了多种方式的组合，如召开记者招待会，电话沟通等等。

报刊、电视台通常每天收到大量的稿件，有时稿件还会错送到不合适的人手里，如果在寄出稿件后以电话确认一下，则会妥当得多。通过电话，还可预先询问对稿子是否有兴趣或是在寄出后询问关于稿子是否尚有疑问，是否需要更多的资料，这样稿子被采用的概率就要大得多。

记者招待会也是另一种与新闻界沟通的有效形式，但要注意保证主持人有良好的口才及应变能力，同时要准备好充分的文字资料。”

案例：美国纽约的《公司获利能力报道》是一本分析各公司的年度报表、股市行情和其他文件的双月刊。通常只有财务分析专家和职业投资人才会注意它。但它的编者发现，自己的刊物实际上有许多惊人的发现。它批评过的公司，股票迟早会跌落。经专家统计，肯定了这一发现。

于是刊物就请了一家公关代理来宣传这位专家的研究成果。公关人员认为，举办记者招待会是适宜的方式，因为：

- 研究结果极具新闻性；
- 专家和报道文章的作者可以直接回答记者的问题；
- 有专家列席，可强调调查结果的客观；
- 对这方面比较缺乏专门知识的记者可以经由其他记者的发问中获得更

多的了解。

记者招待会于午餐时间在市区一俱乐部召开。开始之前有鸡尾酒，之后供应自助餐。与会的财经记者除接到邀请函之外，在前一天也都分别接到电话再次通知。

会场中发的书面资料包括一份新闻稿。这份刊物包括两位主编的履历介绍、以及专家的研究成果、两本介绍这份刊物和研究方法的小册子。还有一期的《公司获利能力报道》。

第二天华尔街日报就以半张报纸的篇幅报道了这则消息，其他的报纸和杂志也都刊登了相关的新闻，有的附上了招待会的照片。这份刊物的订阅量立即大增。

技术误区之三：撰写公关文稿时过于拘泥格式

· 公关人员需要撰写的用于沟通目的的文件通常被分作三类：

1. 新闻稿的方式，用来照会、告知；
2. 要求对方有所行动的方式，以对方的反应和反响为目标；
3. “主角—困境”方式，用来取悦或者改变对方态度的，也称为说服方式。

每种方式的文稿都各有其常用的格式，公关人员出于不同的目的采用某一种格式。然而长此以往的结果是常使公关人员的思路被格式所限制，某种目的就固定地用某种形式，这样虽然省时又省力，但是效果却会大打折扣。

公关文件的写作要以“适用”为基本要求，决不可过于拘泥于格式。因为格式只是通常有效的形式，并不一定能满足每一种特定的沟通需要。

例如，公关人员要写二封信，回给一位向总经理抱怨的顾客，这时信件的目的是要改变顾客抱怨的心态。这封信不是新闻稿，也不是要求对方有所行动的文件，应属于说服性的。针对“改变顾客抱怨心态”的特殊需要，灵活调整写作的形式，可以采用如下的顺序：

1. 向抱怨的顾客表示，公司是站在他这一边的；
2. 给予抱怨的顾客一项利益，酬谢他并未因此而对公司采取敌对的态度；
3. 列举出支持这项利益的事实和观念；
4. 结尾表示出公司对这位顾客的期望，比如希望他对这种方式感到满意等等。

总之，公关人员熟悉文稿写作通常的几种格式就够了，不一定要完全拘泥于它，只要满足了沟通的需要，有品味富创意就行了。

技术误区之四：未能充分利用企业形象广告来达到公关目的

广告费用在企业整体预算中占着较大的比例，大多数企业又以产品广告为广告费用支出的主项，而企业形象广告则不受到重视或处于优先被压缩（企业常会因某种特殊需要而压缩广告费）的地位。实际上，从公关角度来看，优秀、连贯的企业形象广告能够帮助企业建立良好的公共关系，从而对企业的持续发展做出重大贡献。

在发达国家，越来越多的企业开始重视企业形象广告，通过它来达到企业公关目的。相关的调查研究表明，企业形象广告可以改变人们的看法与行为。美国《时代周刊》所作的一项调查发现，对于中等收入以上的家庭，企

业形象广告的效果最好，能使企业形象得到很大改善。

案例：在美国，

1968—1973 的 5 年间，大众对制铝工业的好感从 65% 下降到 39%。在这样的形势下，雷诺铝业公司下决心恢复它的形象，使公司继续得到大多数公众的理解和支持。如何达到这一公关目标呢？雷诺公司请广告代理商克林顿·福兰克来设计并推动一套企业形象广告。每年的经费预算在 200 万到 400 万之间。

经过调查发现，制铝业之所以形象恶化，主要原因在于制铝要耗费大量的电力。广告活动就针对这一点，向各界强调雷诺铝业公司不但不会浪费能源，还能够节约能源。

在全球一片能源危机声中，节约能源的主题非常能够吸引观众和读者的兴趣。他们设计的广告中，有一份的标题是这样写的：“雷诺铝业公司，帮助我们的爱车延长使用年限。”另外一份广告则用来称赞铝罐的好处，它能够节约能源，因为它的重量很轻，用它来装饮料，搬运的费用可以节省很多。铝罐不容易破，而且可以收回旧罐重新制造使用。另外，一段电视广告更显示出铝制的卡车和钢制的卡车重量的差别，并且解释到：“减轻重量所节省下来的汽油，可以让铝制卡车再多跑 6 年。”其他的广告则分别显示出铝制管、铝制房屋壁板等产品在节约能源上的功效。

影响所及，大众对雷诺铝业公司的好感从 1973 年的 39% 上升到 1978 年的 74%，增加了 35 个百分点，甚至比能源危机前的好感比例还要高。

技术误区之五：忽视公关代理商的作用或草率选定代理商

企业不一定要由自己来处理每一项公关事务，因为在公司内部维持一个能满足任何情况下公关事务需要的公关机构需要付出较高的人事费用。公关代理商的存在帮助企业解决了这一难题，使企业既不必在平时雇用太多的公关冗员，有需时又可以立即调兵遣将。

美国公关学者艾立克·班认为，雇用公关代理商有如下优点：

1. 客观。公司主管通常会因置身于企业而对它的优缺点缺乏客观的评价，即所谓“当局者迷”而“旁观者清”，公关代理商的看法则可能更加客观一些。

2. 专业才能。公关代理商往往是财金公关、政府公关。公关文件写作方面的专家，有些公关活动的推展必须借助于这些专家的专业才能。

3. 广泛频繁的媒体接触。公关代理商较之企业与新闻界有广泛和频繁的接触、他们更了解新闻媒体的特性和走向。

4. 自由坦率的意见。内部公关人员在不同意上司意见时会有所顾虑，相比之下，公关代理商更能自由坦率地提出意见，而且更易为经理所接受。

5. 作为缓冲。公关代理商作为企业与外界的缓冲，能够给企业赢得更多的时间，做出更充分的准备。

6. 节省费用。当形势变化，不需要这么多公关人员时，可随时解除与代理商的协议，而如果是内部公关人员则不能如此草率行事。

正因为具有以上优点，所以公关代理商可能成为企业公关事务既经济，又有效的帮助，但是，随着公关代理机构越来越多，他们各有专长，分工精细，同时也良莠不齐，所以在选择公关代理商时决不可草率行事。

有些企业在选择代理商时仅以其规模和作出的承诺为标准，这是一个常

见的误区。公关代理商的选择比广告代理商的选择更为困难，因为后者的水平可以从其广告作品中一目了然，而公关代理商的工作业绩则要涉及到多种因素，如企业本身的形象、产品、员工、企业与代理商配合的程度等等。

公关代理商的水平以其员工素质为主要代表，而且它的业绩可能集中于某几个公关领域，所以在选择中不但要关注其员工的情况，还要注意分析其专长，看它表现良好的客户是哪种性质的企业。然后结合本企业的实际情况和需要做出正确选择。

案例：美国韦恩宠物食品公司制造宠物食品的历史已经有多多年了。70年代，宠物食品市场大幅扩张，为不错失良机，公司推出新品牌的狗食 SOLO，企图打入广大的零售市场。当时零售市场有强大的竞争压力，许多大公司早就在干燥狗食上占有他们的一席之地了，而且他们的产品一向有强大的促销宣传为后盾。韦恩公司的主要问题是如何在竞争如此激烈的状况下，吸引消费者的注意。

因此，韦恩公司的公关代理商就致力于设计一套提高知名度的方法，这套方法必须能够：

- 让大众传播界普遍报道；
- 足以支持并配合产品的广告；
- 具新闻价值而且令人印象深刻。

公关代理商在 SOLO 狗食首度推出的广告中获得了灵感。广告中有一只会唱歌的狗，吃了 SOLO 食品之后，昂首高歌：“噢，我的 SOLO”。公关人员认为这个广告以诙谐风趣的手法，很巧妙地将产品名称 SOLO 表现出来，令人印象深刻。所以决定以此蓝本，设计出能够倍受各界注意的公关活动。

这项活动就“是 SOLO 狗歌唱大赛”。活动的步骤如下：

1. 比赛宣布的方式是通过报纸小块的广告及各地报纸的专栏作家。比赛在市中心的一家旅馆举行，由公关代理人员主持。比赛中引人注目的，是一只叫肯迪的歌唱冠军狗，它曾获得美国著名歌星强尼·卡森办的狗歌唱大赛冠军。公关人员在比赛前一天就通知了当地的电视及报纸记者，比赛前一天更不忘以电话和那些记者再次联络。

2. 公关人员安排肯迪和它的主人以及公司一位动物沟通专家在全美各地巡回上电视节目接受采访。综艺性的电视节目都非常欢迎这一安排，因内容新颖有趣，公关人员在这方面几乎未遇到任何困难。

3. 比赛前一周，公关人员就写好了新闻稿，备妥一切必要的资料，整理后装在信封中，寄给所有的报章杂志社。

这一方案首先在实验市场展开，并配合着公司的广告一起推动。6周之后，公司调查结果显示：这项产品在一般大众中的知名度达到 60%。

而在另一地区，除了广告以外，并未以公关活动来加强效力，当地的知名度就只有 30%。从这两个地区的反应结果来看，公关活动能够使广告的效率整整扩大一倍。

韦恩公司在另外 12 个重要地区的市场也开展了这项公关活动，后来不但当地的电视及报纸都刊载了这项狗歌唱比赛的消息，全国性的国家广播公司（NBC）、美国广播公司（ABC）也做了报道。

这则通过公关代理商取得巨大成功的公关案例说明，在激烈的市场竞争中，企业必须能够善于利用外部环境中的有利因素，通过“借力”来增强本企业的竞争力，并最终成为竞争中的胜利者。

后 记

在本书创作过程中，我们采访过许多人，许多朋友为我们提供了宝贵资料，为本书提出种种建议。在本书成书之际，我们向曾给予我们种种帮助的所有人，表示真切的感谢，尤其是摩托车托罗拉公司公关部经理周忆女士、桑普电器公司总经理何平山先生等。在日益激烈火的市场竞争竞争中，我们任重而道远。我们愿与所有关注公关的朋友，共同为提升中国企业竞争力铺路搭桥。对本书的建议和错误，希望读者能用书信，传真和电子邮件和作者联系，以便能在本书再版时修正。

甘波

北京朝阳区安贞里三区 26 号 427 室 100029

电话（传真）：（010）64242065

Internet:bjlingbo public3. bta. net. cn

