

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

公关谋略与技巧

 **eBOOK**
内容资料 非药品

公关谋略与技巧

第一章 永不倾覆的利益大厦

一、以茅屋为宫殿的帝王

很久以前，有一位叫尧的人当上了帝王。大臣们纷纷给他提议，要他建造一座金碧辉煌的宫殿。有的说，宫殿要以金为地，以玉为阶，宫殿的柱子要用美丽的大理石来做；有的讲，宫殿的顶部要用最好的木料搭成，并包上闪闪发光的金皮；也有的提出，顶部要镶嵌上银制的日月星辰。总之，要把宫殿建造得无比雄伟壮丽，显示出帝王的气魄和人民对帝王的无限敬爱。

尧静静地听完了大臣们的建议，沉思良久，才缓缓说道：“你们的心情可以理解。但是，现在人民生活仍很艰苦。若建造太好的宫殿就拉大了我和人民之间的距离。因此，我建议，应该把宫殿建成茅屋。”

大臣们一愣，一齐跪在尧的脚下，异口同声地说：“陛下英明、仁慈！”

于是，尧率领大臣们亲自动手，从山上采来木头和茅草，盖了几间茅屋，算是寝宫，又盖了20多间相连的大茅屋，就算是和大臣们议事的大殿了。

宫中的厨师给尧端来山珍海味，尧摆了摆手，让厨师送给70岁以上的老人们吃，自己喝野菜汤，吃糙米饭。

宫中的裁缝要用绫罗绸缎给尧做衣服，尧摆了摆手，让把这些衣料发给准备结婚的少男少女们。而自己却穿粗麻布衣服，仅在天冷时披上一张兽皮。

一位大臣于心不忍，对尧说：“你的生活太清苦了。身为帝王，理应比一般人生活得好一些，人民也是理解的。但是，你现在的的生活连一个守门小官都不如哩！”

尧笑道：“我和你的想法不一样。我想帝王不应该只想比人民生活得好，而应该想法让人民生活得好一些。守门小官天不亮就起来，半夜才能睡，晚上有急事需要开门时还得起来，比我辛苦，也理应比我生活得好一点。”

那位大臣感动得热泪纵横，说不出话来。

于是，大臣们纷纷效仿尧，都过起了俭朴的生活。甚至鬼神也纷纷给人们托梦，让人们献祭品时必须从俭。

尧的时代可以说是距今已是好几千年了。而关于有德之君尧的传说，其意义又是如此深远。尧的时代，或者说更早于尧的时代，原始先民之间发生的关系尽管较为单一，但他们为了生存本身不得不结成一定形式和规模的社会群体，以共同适应于严酷的自然条件。人们需要在思想上获得沟通，在意志及行动上得以协调。因此，他们在求取生存的过程中，存在某种思想互动、情感互动和行为互动，行为也就具有一定的目的性、自觉性、协调性和一致性。这种原始的协作关系既是人类各种社会关系赖以发生发展的社会基础，又是公共关系这种特殊的社会关系得以形成和进一步获得发展的必要社会条件。从尧的传说中，我们已看到，随着生产力的不断发展，社会的组织化程度得以进一步提高。人们可能从事不同的社会劳动、承担不同的社会角色或职能。因而就使人们失去原始状态下进行思想、情感相互交流与协调的天然条件和机会。从一定意义上讲，这也造成了人们相互之间的疏远与隔离；但同时也使得人与人之间的相互沟通与协调显得更加迫切和必要。尧的“以茅屋为宫殿”及一系列“贤明之举”，赢得了人民的爱戴。其以自身榜样行为，起到的沟通与协调效应也非比一般，以致于作为中国历史上的一位“有德明君”，其“美誉度”几千年盛传不衰。

由于社会历史条件的局限性，在上世纪末至本世纪初，对于公共关系的状态及变化的一般规律，人们仅是在各种社会交往中表现出一定的公关意

识、趋向，而并没有系统认识、把握。

公共关系在人类早期的各种领域中，已开始发挥其重要作用。在我国，带有公关意识、趋向的事例很多，特别是在春秋战国时期，由于各国间战火不断，作为统治者为了争位夺利，维护本集团利益，巩固政权，纷纷雇用口才奇佳之人四处游说，宣传各自主张，这些人在当时被称之为“士”，“士”便是那一时期的公关从业者。他们的职责在于协调各诸侯之间的关系，尽力为本国君主树立最佳形象，各为其主地谋求本国政治经济和军事的不断发展壮大。例如，大力宣传“合纵”主张的东周洛阳人苏秦，他周游列国游说，终使当时的齐、楚、燕、魏、韩结成联盟。而相传是苏秦同门师兄的魏人张仪，则同样凭借自己那摇山震岳之舌极力宣传自己的“连横”主张，从而以各个击破的策略彻底粉碎了六国“合纵”的政治军事同盟。又如，为了巩固孟尝君的政治地位，以“焚券”和“市义”的策略使孟尝君“为相数十年，无纤介之祸”的齐国人冯欢，以及三国时诸葛亮七擒七纵孟获和赤壁之战中的“伐交”，还有商鞅变法“令出必行”，子产不毁乡校等，都是人类早期公共关系活动的先行者。

早期的公关意识及行为还涉足于经济活动中，尤其是商业活动。如汉朝张骞的西域之行，这不但是人类的一次冒险活动，而且是中国古代一次艰苦卓绝、规模极大且卓有成效的国际公关活动。它开辟了中西文化交流之先河。又如那些“如假包换”、“童叟无欺”、“和气生财”、“百里飘香”的古店招牌，及“酒店门前三尺布，过来过往导主顾”（《元曲·后庭苑》）的言辞，都带有浓重的公关色彩。还有明代的郑和七次下西洋，28年间周游了30多个国家，他以中国的丝绸瓷器换得大量的当地产品，不但加强了与亚非各国的经济、文化往来，而且对中国的经济发展起到了极大的促进作用。这是我国在世界公关史上写下的精彩一页。

被西方公共关系学者视为人类历史上最早的公关著作——古希腊著名学者亚里士多德的《修辞学》，强调了宣传者的可信度，认为通过使用能够深入打动听众的呼吁，来影响他们，并提出修辞便是影响和争取听众思想和行为的艺术。尽管《修辞学》的观点不免偏颇之处，但在某种程度上说明了作为一种意识观念或客观社会现象的公共关系，在早期的人类文明中，就是一缕阳光。据说在古希腊，社会的各个阶层都必须推崇沟通艺术，一些精于此道的演说家往往因此而征服听众，被选为首领。又如古罗马的独裁统治者儒略·凯撒，每当烽烟要起之时，他就通过大量散发传单来达到自己的大规模宣传目的，从而获得民众的支持。他为了标榜自己，达到宣传的目的，还专门写了一本记载其丰功伟绩的纪实著作《高卢战记》，此书被现代公关专家喻为“第一流的公关著作”。

中国先贤孟子说过：“天时不如地利，地利不如人和。”（见《孟子·滕文公下》）亚圣把追求“人和”、创造获取一个良好的人事环境与组织环境放在首要地位，恰恰同现代公共关系及活动遵循的基本原则与追求的美好目标相一致。或因如此，有人把公共关系称为一种“人和”的艺术。这也可见公共关系学这门科学之历史的客观联系性及延续性。

二、一个婴儿的诞生与发展

假如我们把现代意义上的公共关系比作一个婴儿，那么这个婴儿的诞生之地就源自于美国。而美国的独立战争时期，又正是其公共关系——这个婴儿的大力发源时期。在那个到处充满着严重分歧和斗争的特殊时段，无论是以杰克逊为首的边疆垦荒者同以尼古拉斯·比德尔财团为中心的政治团伙之间，还是以杰克逊为首的种植园主、农民集团和以亚历山大·汉密尔顿为首的商业界、金融界之间，都为了极力压倒对方而想方设法地争取民众的支持。特别是在美国南北战争时期，双方的军事、政治集团为了争取民众的支持而同样竭尽全力，并以此作为工作的重点。与此同时，在其他领域中，也相当盛行利用出售土地、筹措资金、扩大人物知名度等公共关系及手段来促进其事业的快速发展。其中尤具代表性的有哈佛大学倡议的“用系统的努力来筹集资金”。当时，刚成立五周年的哈佛大学为了解决办学经费不足之问题，派了三位牧师组成了名噪一时的“游说使团”外出活动。为了使游说工作便于开展，他们印制了一本名叫《新英格兰的第一个成果》的小册子到处散发，从而对他们的游说工作起到了很大的推动作用。因而现今都还有很多人幽默地将公关人员称作为“带哈佛口音”做事的人。当然，严格地讲，这一时期的公共关系活动在内容上较之公共关系的史前期并未有什么实质性的改变，但前后相比，它却已具有了一定的深远意义和作用。毕竟，它所取得的成功，是现代公共关系在美国产生和发展的直接原因。自此，公共关系在走过了不同的历史阶段之后，获得了极其迅猛的发展。

1. 巴纳姆时期 19 世纪中叶，在美国风行一时的代理报刊宣传活动是公关史上最早的有组织性的活动。在 19 世纪 30 年代，美国的不少财团、公司专门聘请一定人员制造具有煽动作用的新闻、舆论，从而达到美化自己的形象、夸大自己的实力，因而，在当时以大众为对象、大量印发适合普通读者的“便士报”也不失时机的为他们吹捧、宣传。而这一切，也正是迎合了中下层读者的心理需要。于是，一种互惠互利的报刊代理活动便应运而生。其中最具代表性的报刊代理人菲尔斯·巴纳姆，便是以善于制造舆论、推动马戏演出而路人皆知。这个马戏团的老板，把报纸作为最佳宣传手段而四处散发经大力渲染过的马戏神话。例如马戏团中有一个矮小的“汤姆将军”，曾在多年前率领一群侏儒赶着一群马车去拜见维多利亚女皇；有一个戏团的黑人女奴，曾在 100 年前养育过美国第一位总统乔治·华盛顿将军等等。于是大家在好奇心的驱使下，纷纷到马戏团一饱眼福，从而使马戏团的生意红红火火，收入扶摇直上。当大众在一阵失望再清醒过来后，各种批评指责都扑向了报刊宣传活动。同时，大家也因此而意识到报刊宣传活动实质是一种对公共关系的进一步形成和发展有着极大推动作用的行为。也正是由于类似马戏团之流的宣传形式介入，给公共关系在这一时期的发展蒙上了一层可怕的阴影。因而这一时期又被人们称为“公共关系倒流时期”、“公共关系最黑暗的时期”。诚然，任何事物都具有其两面属性，这一时期的公共关系除了给世人留下一片可怕的阴影之外，也同时促使人们引以为鉴，从而加强了人们在公共关系活动中的公正、诚实和一切都要维护公众利益的公共信条。此外，在报刊宣传代理活动时期的 1882 年，一篇题为《公共关系与法律职业的责任》的精彩演说由美国著名律师、文官制度的倡导者多尔曼·伊顿在耶鲁大学法学院发表。“公共关系”这一概念也由此被正式提出。1897 年，由美国铁路

协会编写的《铁路文献年鉴》中也正式使用了公共关系这一名词。

总之，不论这一时期光彩与否，它在整个公共关系发展史中，都起到了承上启下的重要作用，并为日后公共关系的飞速发展奠定了坚实的基础。

2. 艾维·李时期艾维·李曾是《纽约日报》、《纽约时报》和《纽约世界报》的一位记者。他于1903年在美国创办了标志着现代公共关系问世的首家公共关系事务所。从此，公共关系进入了一个飞速发展的崭新阶段。

针对巴纳姆式宣传活动的局限性，艾维·李提出了“说真话”的宣传思想理论。他说，一个集体、一个组织、一个企业若想获得良好的名声和影响，唯有把实情公之于众，把与公共利益相关的一切情况都亮相给公众，而不是通过说假话愚弄公众或者对公众封锁消息等手段，来赢得公众对组织的信任。假如把真实情况公之于众的确不利于组织，那么就应积极调整公司和组织的行动，同时还要向公众解释，而不是去隐瞒真相。由于某些企业管理人员不注重与大众相互沟通，而导致了企业与员工或其它社会组织的关系紧张。所以，要“说真话”才是建立优良的公共关系和创造有利于生存发展环境的最基本信条。

在实际的公共关系运作中，艾维·李还将自己的思想充分运用于实践中，并且做得非常成功。他向洛克菲勒财团建议请出劳工领袖解决劳资纠纷，大量进行公共慈善事业，成功地改善了洛克菲勒财团面临公共关系极端恶化而声名狼藉的不良形象。他又在一次处理宾夕法尼亚铁路公司发生的伤亡事故中，公开事故真相为受伤人员支付医疗费、向遇难者家属提供赔偿、向社会各方公开诚挚道歉，再次取得了良好效果。由此，他赢得了“公共关系之父”的美誉并最终成为知名的公关关系专家。

经过艾维·李的不断努力，公共关系在逐渐成为一种独立的社会职业的同时，也不断地趋于科学化。

3. 伯内斯时期

具有诸多实践经验的伯内斯，在1923年、1925年和1928年，先后出版了论述公共关系的理论著作《舆论明鉴》、教科书《公共关系学》和《舆论》，从而使公共关系的基本理论和方法形成了较完整的体系。他曾于1913年担任美国福特汽车公司的公共关系经理。一次世界大战期间，又受聘于由威尔逊总统成立的官方公共关系机构“克里尔委员会”，负责向全球新闻媒介提供最新的美国参战情况的背景资料。之后携夫人在纽约开办了公共关系公司，从而总结了丰富的公共关系经验，为他日后撰写系列的公关著作奠定了坚实的基础。

伯内斯在理论上的贡献，对公共关系学的形成和发展起到了非比寻常的推动作用。在大学课堂开设公共关系课程是伯内斯为公共关系迈向科学化和职业化进程注入的新的活力。在他的《舆论明鉴》中，首次提出了“公共关系咨询”的概念。他认为公共关系咨询的功能在于：“一、把工商业组织执行的合理政策，采取的有益活动及行为广为宣传，从而帮助工商企业组织树立良好的形象、赢得公众的信任、好感和支持。二、向工商业组织推荐它们应采纳的政策，从而促使其行为顺应于社会利益。”由此可见，伯内斯明确地肯定了公共关系的职责不仅是向社会作宣传，同时也是向组织提供政策咨询。因而他严谨地制定了公共关系活动由计划到反馈直至重新评估的几个基本程序。另外，“投公众所好”也是伯内斯公关理论的重要组成部分。他指出，在有一定科学理论指导下进行的劝说活动具有无穷的力量。同时，他还

非常重视各门社会科学研究成果的立体交叉运用，因而可以说是伯内斯引领着人类的公共关系学科向前迈进了一大步。

另一公共关系科学化的标志是美国《芝加哥论坛报》于 1924 年发表的一篇社论，其中指出，已成为一种职业的公共关系既是一门新兴学科，又是一门管理艺术，因而社会各界都应予以高度重视。因而同时有人认为，这篇社论也标志着公共关系理论和实践正步入系统化的进程。

4. 现代时期

公共关系的理论和实践进入全新的现代发展阶段是在 20 世纪中叶。

1955 年，简称 IPRA 的国际公共关系协会在英国首都正式成立，这是公共关系迈入世界性行业的重要里程碑。

这一时期：（1）诞生了《市场学、广告学和公共关系学词典》、《有效的公共关系设计》、《公共关系学》、《公共关系与市场管理》、《公共关系与成功企业管理》、《有效的市场战略》、《广告学》、《广告学概论》等大批累积了无数公共关系实践经验的著作。这些书籍由英国著名的公共关系专家弗兰克·杰夫金斯撰写；（2）美国著名的公共关系专家卡特利普和森特在这期间提出了成为现代公共关系标志的双向对称“公共关系模式”。同时出版了《有效公共关系》、《公共关系咨询》和《当代公共关系导论》等许多重要的著作；（3）随着二战后日趋复苏和快速发展的国际间技术、经济及劳务合作，公共关系逐渐开始运作、引进最新的科技手段，使工作方法更趋于科学化。如现代卫星通讯和大型电子计算机，都是帮助公共关系步入现代化的极佳工具。公共关系不断发展的过程中及时吸纳了传播学、心理学和行为科学的有机养分，使公共关系在策划公共关系工程、协调组织的内外部关系、研究公众舆论及公众心理等领域发挥着更为巨大的作用。

三、请你从误区中走出来

《佛经》上曾记载过一个故事：从前，印度有一位国王，他家里养着许多大象。有一天，他正坐在象身上游玩，忽然看见一群盲人，在路旁歇息，便命令他们走过来，对他们说：“你们知道大象是甚么样子吗？”盲人们一齐摇头，说：“陛下，我们不知道。”国王笑了：“那你们就用手去摸一摸吧，然后向我报告！”盲人们赶紧围着大象摸起来。过了一阵子，他们开始向国王报告。

摸到象牙的盲人说：“大象好似一个又粗又长的萝卜。”

摸到象耳朵的盲人说：“大象同簸箕一样。”

摸到象脚的盲人说：“大象和舂米的石臼一样。”

摸到象背的盲人说：“大象好似一张床。”

摸到象尾的盲人说：“你们说的全不对，大象原来跟绳子一样。”

国王听了哈哈大笑。

或许盲人摸象这个成语故事，对于众多的人来讲，并不算陌生。但其给予我们的启示，却是深刻和久远的。对事物了解上的不充分，导致认识上的片面性，在生活中经常都得以见到。这就需要我们，以“盲人摸象”为戒，充分了解把握事物的整体及全部，做到认识上的客观性、全面性，才能避免闹出类似于“盲人摸象”的笑话来。

在我国，随着公共关系的传播、推广及运用，其显著功效，越来越得到社会各界的认同。但同时也应该看到，由于人们在认识上存在的偏差，对公共关系缺乏全面、正确和科学的认识，以至于在一部分人中，陷入了观念、行为上的误区。首先，是人们在观念上的误区，把公共关系加以简单化甚至于庸俗化的认识。例如，一些人认为，“公关、公关，吃吃喝喝”，“公关部等于吃喝玩乐部”；更有甚者，直接把公共关系与色情圈定在一起，等等。这既缺乏对公共关系内涵的科学认识，又缺乏对其外延的正确把握，把公共关系与不正当人际关系直接划等号。这种误区的存在范围相当广泛。其次，由于不正确观念的误导，致使一些社会组织、个人步入行为实施上的误区。一般表现为，在公共关系的运作实施中，缺乏总体上的调查和规划，少有科学的实施及评估手段，仅凭“跟着感觉走”，不得其法，弄巧成拙，盲目追求短期行为效果。同时，在公共关系部的配置及公关人员的选择上，存在主观性、随意性，并且往往侧重于某一方面的考虑，而忽略了整体及全面的考虑。编者曾经在现实生活中，遇到过一些“公关部”的人员，其往往由于文化程度偏低、知识结构单一，道德水准不高，加之对公共关系本身知之甚少，从而导致公共关系活动收效甚微，甚至于收到与愿望相反的效果。

误区的存在，提醒我们，有必要在更为广泛的社会领域，加大加深对公共关系科学的宣传与教育力度，消除人们在观念中的误解，真正全面地科学地认识公共关系，并行之有效地运用这门科学，促进社会文明的不断进步。

四、汉斯的奇谋妙计

有一年，规模宏大的世界博览会在美国芝加哥举行。会上陈列着世界各大厂家的产品。美国赫赫有名的 57 罐头食品公司汉斯先生，将自己公司的罐头食品也送去参加展览。但是他万万没有想到，博览会的会务人员派给他一个会场中最偏僻的阁楼。尽管前来博览会参观的人摩肩接踵，但却几乎没有人光顾汉斯先生的阁楼。整整一个星期过去了，汉斯终于想出了一个绝妙的计策。

在博览会开幕的第二个星期，会场中参观的人常常从地上拾到一些小小的铜牌，铜牌上刻着一行字：“拾得这块铜牌，就可以拿它到阁楼上的汉斯食品公司换取纪念品。”数千块铜牌陆续在会场上发现。不久，汉斯先生那座无人问津的小阁楼，便被挤得水泄不通。这下，会场主持人怕阁楼会倒塌，不得不请木匠设计加固。从那天起，汉斯公司的阁楼，成了博览会的“名胜”，参观者络绎不绝。直到地上的铜牌绝迹，亦盛况依然。

这一实例告诉了我们什么呢？众所周知，谁都想借助博览会，一是展示自己企业的产品，二是展示自己企业的形象，最后达到促销盈利的目的。而汉斯先生，恰恰在这样的大好时机，得到“一个会场中最偏僻的阁楼”，导致公共关系学中所讲的“传播障碍”，阻碍了汉斯公司及产品与公众的交流。当然，如果这种“地利”上的被动继续下去，汉斯公司也就失去了参加这次博览会的意义。为此，汉斯运用谋略技巧，巧妙使用“铜牌”这一传播媒介，诱导公众注意力，变被动为主动，最后达到“汉斯公司的阁楼，成了博览会的‘名胜’，参观者络绎不绝”的特殊效果。从现代公共关系学来看，正如国际公共关系协会曾给公共关系所下的定义：公共关系是一种管理功能。它具有连续性。通过公共关系，公立的和私人的组织、机构试图赢得同他们有关的人们的理解、同情和支持——借助对舆论的估价，以尽可能地协调它们自己的政策和做法，依靠有计划的、广泛的信息传播，赢得更有效的合作，更好地实现它们的共同利益。

意外情况的出现，给汉斯公司带来极为不利的状况：“几乎没有人光顾”；迫使汉斯打破常规、改变做法。在一周后，“依靠有计划的、广泛的信息传播”，不仅获得了广大公众，而且还赢得“会场主持人怕阁楼会倒塌，不得不请木匠设计加固”的“更有效的合作”。

在通常状况下，我们该怎么办？是去找主持人，协商调整参展位置？或是大闹一通，甚至负气撤出博览会？或许，汉斯的做法及谋略技巧，在处理公共关系中的运用，能给予我们某些启示呢！

第二章 公关帝国 谋事在人

一、人才是事业的“擎天柱”

孙子高度重视将才在战争中的作用，《孙子·谋攻篇》：“夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。”《孙子·作战篇》又曰：“故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。”他指出了将才关系到国家的安危强弱，及百姓之命运。的确，中外战争史上有许多事例，证实了这个论断。孙武本人的军事才能被吴王阖闾了解后，用他为将。其后，孙武率吴军向西击破强大的楚国，攻入楚国都城郢；北面威震大国齐、晋，从而为吴国建立了霸主地位。楚汉相争时，萧何月下追韩信及后来刘邦拜韩信为大将军，亦是如此。刘邦拜韩信为大将，亦才有了其后的“明修栈道、暗渡陈仓”，直至十面埋伏，让“力能拔山兮”的霸王自刎乌江。汉高祖刘邦获取天下，可以说是与“人才”分不开的。正如刘邦与群臣问答所言：“吾何以得天下，项羽何以失天下？”群臣回答皆不得要领。刘邦说：“吾之所以有今天，得力于三个人，运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如张良；镇守国家，安抚百姓，不断供给军粮，吾不如萧何；率百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三位皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”（见《中华谋略宝库》）三国时，刘备三顾茅庐聘请诸葛亮，传为千古佳话。诸葛亮这位千古奇才出任军师后，刘备的力量得以迅速发展，建立起蜀国，终于按诸葛亮“隆中对”所提出的谋略决策形成三国鼎立的局面。上述这些，都足以说明人才的重要性。

无论是政治、经济、军事及社会的各个领域都需要人才。现代商战的风云突变、艰险复杂，亦是需要各方面的人才。在公共关系这一领域，人才的调配、使用得当，往往亦是至关重要的。它既需要博学的通才，又需要具备特殊才能的专才，它的整个运转亦可以说是智慧与才能的运转。在万千风云的公共关系中，从个体目标到整体目标的实现，无不与人才的因素相关联。从一定意义上讲，公共关系的一分高下，也可说是人才的较量。

北欧航联原来因受第二次石油危机的冲击，客运行情不佳，经营亏损，前景不妙。扬·卡尔森在危机中出任经理仅两年，就扭转了颓势，转亏为盈。而在此期间，世界与欧洲民航业一派萧条，不少公司亏损严重。卡尔森以“招徕乘客，重于一切”为目标，及时调整公共关系，并采取灵活多变的经营方式。当他了解到，下属的瑞典国内民航公司购置的一批喷气式客机载客量不足，其中正午时间航班的乘客尤少。于是卡尔森决定把正午空闲时间的班机机票价格削减一半以上，廉价的机票、广泛的公众信息传播，吸引了大量去瑞典湖区、山区的滑雪者和登山野营者，形成了这些旅游者排队购买该公司正午航班座票的局面。国内民航公司因此转亏为盈，并获得相当丰厚的利润。卡尔森还针对商业旅客因商务在身，没有时间及早预订飞机座票，无法享受一般旅游者优惠票价这一状况，决定北欧航联开设欧洲商业旅客专舱，从而吸引了不少商人乘坐该专舱，提高了北欧航联业务收入。

卡尔森的成功，一方面说明了人才的重要性，正所谓得人才者昌；同时，从另一方面说明，卡尔森既是民用航空营运业的专才，又是深谙公共关系等的通才。他对“公众至上原则”的把握，公众对象的区别对待，既满足了各种公众的需求，同时通过南来北往的旅客媒介及其它媒介传递，树立并拓展了自己良好的公众形象，也为总体目标的实现铺平了道路。

二、善择人才，定国安邦

公共关系从目标设定、评估、策划直至计划目标的实现，与“才”是密不可分的。一个缺乏智慧与才能的人，既不可能拿出奇方妙策，也不可能在实施中创造性地操作。因此，在公共关系的重要环节及部位，选拔优秀人才是非常重要的。孙武讲过善战者能择人。范蠡这个曾官拜越国上将军的弃戎经商的成功大商人，也说：“故善治生者，能择人而任时。”他们都把择人与因顺时势作为善于竞争的两个基本要点。从一定意义上讲，公共关系也就是顺时势，以达天人合一的工作目的。择优选才，事业就兴旺发达；反之，则事业衰落。一部中国古代王朝兴衰史，就是能否举荐贤才的历史。纵观古今中外，任何事业之兴衰都与能否得到人才相关。

1. 求贤若渴

首先要“爱才”，然后才是求才。古代圣王明君，没有不爱才和善于择人才的。上古时代，尧因舜贤，提拔并禅让帝位于舜。舜后来又选拔了禹。殷高宗武丁，力图复兴，日夜思得贤才，以至梦得贤才，后终于在傅岩地方寻找到了贤人傅说，立即提拔傅说为相，而使殷商大治。周文王遇吕尚，刘邦重用韩信，李世民倚重魏征，朱元璋礼贤刘基等人，这些都是有口皆碑的史事。反之，那些身败名裂、断送大好江山的无道昏君，往往是既无惜才之心，又无容才之量，更少待才之礼。也就理所当然，成了历史的反面教材。

马克·麦考马克在《在哈佛商学院学不到的经营之道》中指出：“要雇用比你更机灵的人。”美国已故钢铁巨头卡内基非常注重组建一个强而有力的经营管理班子，他死后的墓志铭是：“这里躺着的是一个善于使用比自己更能干的人来为他服务的人。”美国数百位创业者谈的“企业家创业入门要诀”，有一条“雇用精明能干的员工，不但有助于业务的拓展，而且自己也可向他们学习”的要诀，认为经营者雇用能干的员工，于业务于己都大为有利。

韩国三星集团董事长李秉哲谈及人才选拔时说：“远在1957年，三星就成为南朝鲜第一个用公开考试来甄选人才的企业。这个制度一直实施到今天。公开甄选的特点就是人才的录用依据智能、人品与健康，也就是注重一个人的完整性。一旦录用之后，三星就投入大量资本来训练他、培养他，进而发挥他的才能。”

2. 唯才唯贤

选择人才的标准必须任人唯贤，以德才为择人的标准。公共关系执著追求的就是公众形象的树立及美誉度的提高，而组织任人是否唯贤唯才，直接关系到这一目标的实现。一是唯贤唯才与否，直接关系到组织整体组合的素质、形象；二是直接关系到公共关系对客体实施的效果。组织择人的唯一标准是人才素质，而不是其它。

日本的家族企业在1970年左右，那些明治年代出生的企业创始人都到了退休年龄，因此曾有一次交棒热潮。不少公司为了企业的百年大计，传贤不传子。例如，1975年素有“经营之神”雅誉的松下公司创业者松下幸之助提拔名不见经传的家族之外的人——山下俊彦担任社长，山下俊彦原在26个董事中名列第25，但因他能在董事会上毫不畏惧地直言无隐，而受到松下幸之助的器重。65岁的原任社长松下正治（松下幸之助之婿）转任董事长，而不是由松下正幸（松下幸之助的长孙，当年30出头）来接班。这项人事安排曾

使财经记者们瞠目结舌。后来的情况证明，提拔外人这一用人策略，松下幸之助是完全正确的。山下成功地把公司从单一生产家电产品扩展到也生产电子科技产品，从而奠定了松下稳步迈向 21 世纪的坚实基础。山下出色的经营才能和松下幸之助对其充分的信任，促成了山下掌权的成功。

日本石桥轮胎公司的石桥正二郎也深刻体会到应选择更有才华的外人担负公司重任，因此让儿子做董事长，由柴木重理执行经营实权。

本田公司之所以能坐上继丰田、日产之后的日本汽车界的第三把交椅，很大程度上有赖于公司决策者们的深明大义，任人唯贤。创始人本田宗一郎曾明确表示：“家庭归家庭，事业归事业。”他甚至从未打算将自己和老支藤泽武夫的这片心血交给儿子。他们约法三章：自家子弟绝不允许进入公司服务。本田宗一郎还曾声音哽塞地恳请弟弟和自己一起退休，以便任人唯贤，给公司注入更多的活力。当这位明智的老人把奋进的接力棒交给 45 岁的河岛喜好后，河岛也继承了这一优良的传统，在任 10 年后将职位让给 51 岁的久米是志，正是这几位决策者的无私豁达，传贤不传子奠定了本田四轮汽车事业的基础，使本田公司蒸蒸日上。

相反，日本乐器公司的川上源一为保全儿子的地位，不惜将威信能力高于儿子的代理社长河岛博挤走、让儿子接任。其子任职后，不但财政出现赤字，而且事故接连不断，甚至发生了 14 人死亡的瓦斯爆炸事件，给家族事业蒙上了难以抹去的阴影。东急集团的创业者五岛庆太也犯过同样的错误，他撇开能人不用，不顾众人反对，提拔工作能力还显稚嫩的儿子作社长，气得处事精明的“内务大臣”大川博拂袖而去。事实证明，任人唯亲的作法，最终将导致企业的衰落。

3. 优胜劣汰

要识千里马，就让它试跑一下。要识公共关系人才，也要以其德才和实际成绩来识别。故优秀的公共关系人才要通过淘汰制的竞争来考察，并最终以公共关系实施运作的实际表现来证实之。公共关系人才，也要经过社会竞争风浪的考核，才能脱颖而出。当初孙武，先呈兵法十三篇于吴王，让吴王了解自己的兵法理论。吴王接着又让孙武小试以吴娃演兵的实事，孙武才被吴王信用为将。人才的识别，并不在于他做了多少事，而在于做成了多少事，尤其是他做成了多少他人没有做成的事。这要以在公共关系这个大舞台上的成绩来进行判别。

松下幸之助用《吕氏春秋》“六验”的方法，从被考察者喜怒哀乐惧苦的不同反应中来考察人才。他说：“《吕氏春秋》‘六验’中的名句，曾帮助我物色了众多人才。”其实，松下幸之助这一考察人才的方法，很值得我们借鉴于对公共关系人才的考查。因为“喜怒哀乐惧苦”，在整个公共关系实施运作中，都随时得以表现，在一定意义上讲，它们本身就是从个体到整体，以分散到集合的组织形象塑造原件。公共关系人员，在这几点上的表现是否良好，也直接影响到公共关系的整体质量。日立公司考察人才惟看其工作成果；索尼公司选拔人才也是如此，该公司为了避免论资排辈，还干脆销毁了全部职工履历表。择才的根本点就是看其实绩的优劣与否。日本著名的经营管理学家士光敏夫说：“撑杆跳的横杆总是要不断往上升的，不能跳越它的人，就应尽快离开竞技场。”真正的经济人才都是在市场竞争中考验出来的，故而他们具有使生意在艰难处境中起死回生的能力，能够使生意长久兴隆。公共关系从整体目标的范畴和利益来看，它是实现组织利益目标的一

种手段，这种手段的应用，既可能是组织启动时的推进剂，又可能是在陷于困境中的救生圈。脱离主体根本利益目标的公共关系运作是不存在的。也就是说，公共关系如运用于生意场上，使组织生意长久兴隆，也就是它的最终目的所在。换言之，公关也是整个经营活动的重要组成部分。因此，公共关系人才的识别、考验，往往也是放在组织根本利益的大范围内进行的。

人才是商战中值得珍惜的首要财富。日本一些企业家认为：“过早指定某人是干部接班人加以培养的办法并不高明，是赔钱买卖”，“在人事选用上，最忌急于求成”。好的干部固然是被提拔的，也是自然形成的。管理学教授乔治·奥迪约姆认为，识别企业里的人才，使之不被埋没主要根据两点：（1）明星人物有超乎其所担负任务的工作能力；（2）通常他能完成更多的工作，且取得更好的成绩。即主要根据工作能力和工作成绩来识别和发掘企业明星人物，使之巨大的潜力能得到充分的施展。同时，一位美国学者认为：“只有进行艰苦磨炼和取得实际工作经验，才能充分培养和锻炼出我这里所讲的那些经理素质、才能和优点。”现代社会，各个领域的激烈竞争，决定了公共关系人才的选拔同样是优胜劣汰。

三、十年树木，百年树人

由于公共关系越来越广泛的应用及高速发展，因而更加需要源源不断的人才。培养和锻炼是形成人才的关键手段。公共关系对人才特别是高层次人才的要求是全方位的，而且要求越来越高。在我国，1990年6月，北京市公共关系学会专科学校，率先在国内提出了公关人员（积分等级制）岗位资格培训的教育项目。规定会员必须参加岗位资格培训，培训课程包括：公共关系应用文书、舆论学、商业谈判导论、传播学、市场营销学、管理学基础、广告学、公共关系实用英语。凡通过一门考试，便可获得相应分数，当学分累积满10者，则可拿到该协会的公共关系人员岗位培训四级资格证书；满20分则为三级；满30分则为二级；满40分则可获一级资格证书。又如英国公共关系协会参与的传播、广告、市场教育基金会（缩写为CAM）考试，考试分为两个等级。第一等级的考试科目有：调查与行为研究、媒介、市场、广告、传播实践、商业与经济环境、公共关系。作为广告、市场营销和公共关系的从业者，通过其中6门考试，便可获得CAM的传播研究证书。然后才有资格参加第二等级的考试。第二等级又分为两类：其一针对公共关系人员，其二针对广告和市场营销人员。针对公共关系人员的考试课程包括：管理资源、公共关系战略、非商业组织的公共关系、商业组织的公共关系。凡通过其中3门课程的考试，便可获得CAM公共关系文凭。已被英国各界普遍承认的由英国CAM考试所认定的从业者资格证书，均会由英国公共关系协会在其会员证上注明其所获证书或文凭的符号。

可以说，公共关系人才需精通经济领域的知识，掌握经商和公关技巧，长于谋略，有较高水准的文化素养，出色的才能，坚强的心理素质，良好的道德修养。并需经过商场及公共关系实践的磨炼，拥有较丰富的社会经验。

纵观全局，人才的培养是关系到一国经济或一个企业的长远发展问题。《管子》曰：“十年树木，百年树人。”（《中华五千年智谋宝库》）日本理光社社长植武夫的座右铭是“与其种田，不如种树；与其种树，不如树人”，表现了对人才培养问题的深刻认识。日本著名企业家松下公司总经理山下俊彦说过：“人事安排不是技巧。作为一个领导者，如果忘记重视人才、培养人才这一基本原则，那只能说他是个外行。”激烈的商战，需要各类人才构成的集合，才有可能获取胜利。

从公共关系看，在80年代初的美国，公共关系公司就有近2000家之多。美国政府不惜工本，每年雇佣公共关系人员12000多人，经费开支近10亿美元。与此同时，欧美其他各国及许多发展中国家，也都纷纷掀起了公共关系热潮。公共关系不仅在工商企业界而且在诸如工会、大学、宗教组织、政府机构乃至立法和司法机关等，都得到广泛的关注和应用。与此同时，许多国家也投入大量的物力、人力，用以公共关系人员的培养和教育事业。但从根本上讲，公共关系人才的造就，其后备力量仍来源于基础教育的发展提高。在一个国民素质普遍偏低的国度里，任何一门科学的推广运用，都会受到一定程度的限制甚至扭曲。因此，巩固并发展基础教育、提高整体素质，是大到一个国家、小到一个部门的根本。一个组织，除了要有具备相当素质的公共关系人才，还应当注重普通员工的教育培训。因为，组织内每一个员工的一言一行，都将构成组织的整体形象，事关组织的荣誉度。因此，组织除了加强对员工岗位技能的培训外，还应该注重员工其它素质的教育培训。这样，

才能在整体上树立良好的组织形象，从根本上解决问题。

四、金无足赤，人无完人

三国时曹操、孙权、刘备在择用人才上各有千秋，而曹操在这方面尤为突出。他任人唯才，能贵其长而忘其短，能不记私人恩怨和赦人之过。官渡之战，曹军以弱小胜强大的袁军。在打扫战场时，曹军缴获书信一束，里面全是曹营里人暗与袁绍相通的书信。曹操的左右建议，把这些有通敌行为的人通通除掉。但曹操却认为：“当绍之强，孤亦不能自保，况他人乎？”他命令把这些书信统统付之一炬，不予追究。（见《三国志》），曹操此举大得人心，赢得了爱才的美名。为此，那些原有过失的人对曹操感恩戴德，更加忠心地为他效力。一批贤才也慕名前来投奔曹操。

孙权也是一位善于选用人才的人，他提拔人，以优点为主，不挑剔缺点。他先后破格提拔重用的年轻人周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊等均非完人，但均具才气。由于孙权慧眼识才，使他们成了东吴的栋梁之才和三国时期的风云人物。

刘备待人宽厚，思贤若渴并善于笼络人才。而诸葛亮择才时过分严格拘谨，察人密之又密，待人更是严之又加。对于一些有缺点的人才，诸葛亮往往因小而弃大，过分地苛求。如魏延虽有勇有谋，但诸葛亮抓住其“不肯下人”的缺点不放，并一直因魏延过去的经历而怀疑其易于背反，故而不被诸葛亮信用，其才干也不能充分施展。从刘备在世时蜀国人才阵容可观到诸葛亮治蜀时人才寥若晨星，可见诸葛亮在择才上过分谨慎和苛求。

美国著名的现代经营学大师彼德·杜鲁克深知经营管理者的用人之道，“倘要所用的人没有短处，其结果至多只是一个平平凡凡的组织者。所谓‘样样都是’，必然是一无是处。才干越高的人，其缺点也往往越突出。有高峰必有深谷，谁也不可能样样全能”；“一位经营管理者如果仅能见人之短而非着眼于展其长，则这样的经营者本身就是一位弱者”：“只注意到部属的短处，而不注重其长处，这种人决不能担任经营者，这是因为只认清别人无法胜任的事情，反而不认得他能做之事，一定会挫抑组织内部的士气”。从某种意义上讲，经营管理上的强者，其本身就是能自我调节内部公共关系，善于用人的人才。

中国B省D制药厂，可以说是在中国最早把公共关系学运用于企业管理的典型。该厂能大胆地吸收和使用人才。该厂1973年创建时只有40多名员工，3台老式压片机，生产穿心莲药片一种产品。到1985年就发展成拥有180多名技术人员，2000多名职工，能生产100多种药品的企业。该厂产值和经济效益大幅度上升，其成功的经验之一就是内部、外部公共关系良好的运用。该厂属农垦系统，当时分配不到制药专业的大学生，因而严重缺乏专业技术人才。于是该厂把目光移向社会，大胆招收各种有用人才。对其中曾有过过失的人，该厂也力排众议，客观辩证的给予看待，并委以重任，使他们的才能得以充分发挥。

我们说，选择人才的唯一标准是德才兼备，但现实世界中人无完人。过于苛求，务求完善无瑕之完人、全才、则会失去人才。所谓“人无完人，金无足赤”；“水至清则无鱼，人至察则无徒”，讲的就是这个择人之理。如何选择人才、善待人才，这是公共关系的需要，也是组织整体利益的需要。

第三章 任凭风浪起 稳坐钓鱼台

一、得意澹然，失意泰然

俗话说，“任凭风浪起，稳坐钓鱼台”，讲的就是人的心理素质、涵养问题。作为公共关系人员来讲，面对来自四面八方的各种复杂因素，必须具备这种坚强冷静的心理素质。现代社会的各个领域，充满了激烈的竞争。为了达到成功的目的，就要具备不受外界情况和自身欲望的支配及干扰的心理条件。遇胜不骄傲，遇败不沮丧，能够比较洒脱、冷静、理智、客观，并要有不随波逐流的独立判断能力和远见。正如《孙子·九地篇》讲了将帅在艰险复杂的情况下应有的心理素养，“将军之事，静以幽，正以治”。曹操注曰：“渭清净幽深平正。”梅尧臣注曰：“静而幽邃，人不能测；正而自治，不能挠。”（见《中华谋略宝库》）

二、主不可怒而兴师，将不可愠而致战

公共关系直接与利益相关，其运作有利大与利小、盈与亏之分。因为情况多变，“得不偿失”的情况也会时有发生。为了取得公共关系的成功，必须保持心中的冷静安宁，遇到最大的事也要有能力自制、保持心中平正。这样心中就不会受外界情况的扰乱和受自己的贪婪或胆怯、骄傲或自卑等种种心理活动的支配，在公众和对手面前，保持自己心理上的客观性和主动性，这也正是一个成功公关人员的心理必备条件。前不久，笔者看过一部叫“总统套房”的电视剧，其中有一段剧情就充分刻画了在意外情况下公关人员的心理素养和应变能力。当时，因一则广告，专程从广州到北京，住进扬帆宾馆总统套房观雪的一位小女孩，经医院检查，突然发现患有艾滋病。其悲痛欲绝的养父母，乔装打扮后从病房里偷回了身患绝症的爱女。走，又怕伤害女儿一颗纯真无邪的心；不走，又怕有伤宾馆的声誉，连累曾给予他们一流服务的好人们。可怜的养父，跪地求苍天，祈求能马上下一场大雪，以满足来日无多的女儿的心愿。他们关闭了总统套房所有通向外面的门，深怕宾馆在知道实情后，让他们走人。终于，一阵阵喊话声从扬声器里传来（大意是）：“x先生、x女士，你们现在的处境和心情，我们理解。请原谅，我们来晚了！请打开房门，你们需要帮助……我们不会拒绝您们的请求，也不会赶您们走。我们会尽我们的力量全力帮助您们，您们听到了吗？”经过几番如此至诚的喊话，总统套房的门终于打开了。与此同时，宾馆人员迅速而有序地（在不惊动客人的前提下），对宾馆全面消毒；对接触过小女孩的人员，进行体检。这一场应变的处理正是公共关系人员素养的体现，是洒脱、冷静、理智、客观的综合反应。事件的处理，既体现了“公众至上”的原则；又体现了“病毒”不容忽视，以及理智地采取相应措施。一切都在有理有节、有序中进行。

在公共关系中，切忌无法控制自己的感情，要防止因感情用事而不能客观地判断事物，以致误了大事。孙子兵法中多次讲到了这个问题，《孙子·火攻篇》说：“主不可怒而兴师，将不可愠而致战。合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦；亡国不可复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。”这就告诫君主和将帅切不可从利己的私欲出发，而应从客观的利害关系出发；否则因感情用事的后果不堪设想。相反对于敌人，则应“怒而挠之，卑而骄之”（《孙子·计篇》）。即使敌方将帅盛怒而扰乱其心志，故意显示自己卑弱而使敌军将帅骄傲，以此克敌制胜。

日本山下俊彦很注意心理修养，他把中国明朝崔后渠的名言“得意澹然，失意泰然”作为自己的座右铭之一。“澹然”即淡然的意思，指在人生得意，或者某件事情得以圆满解决的时候，要看得很平淡，保持谨慎、冷静。而在失意、落魄之际，也要安心，决不能伤心气馁，乱了方寸。山下在当空调机事业部部长时，曾吃过一次大败仗。那年空调机事业部年产量从10万台增长到50万台，可没想到那年夏天气温较凉生意惨淡。对此意外的沉重打击，山下非但没有泄气，反而亲自举办盛大宴会，鼓励职工重新大干，做到了“失意泰然”。

日本某商事株式会社华人女董事长x，其恒心和毅力惊人。有一次她为了某要事找一位教授，找了107次没找到，当第108次登门找到时，那位教授衷心惊叹，“这种恒心与毅力，真是世上少见！”

良好的心理素养，是从事公共关系人员的必备条件。公共关系本身，从目标确立到实施计划及运行的全部，就是为了追求“最好”“最佳”；从事公共关系人员的素质、涵养也贯穿于全部过程之中。素养的优劣好坏与否，直接影响到施行的效果。如从事公共关系的人员在言语行为、处事的观点、情绪等，都无时不在体现着其素质、涵养，这也关系到公共关系从个体到整体的形象塑造。

三、五德皆备，所向无敌

《孙子·计篇》说，为将者需要具备五种品质，“将者，智、信、仁、勇、严也”，只有具备这五种品质的将才，方能率军在决定国家和百姓生死存亡的战争中取胜。五德可解释为：智者，先见而不惑，能谋虑，通权变也；信者，号令一也；仁者，惠抚恻隐，得人心也；勇者，徇义不惧，能果毅也；严者，以威严肃众心。五者互为联系缺一不可也。作为兵家的孙武尚智，他把智放在首位。战争作为敌我双方实力的竞争，首先是智能的竞争。故《孙子作战篇》云：“知兵之将，民之司命，国家安危之主也。”大将富有智慧就能正确地判断情况，想出克敌制胜的计谋，并能因情况变化而灵活变通；只有守信，令出必行，士卒才能听命令；而仁则能得人心；勇敢也是为将所必备的品质；而严明法纪，才能整肃全军。这五者相互联系，共同起作用，缺一不可。

孙子所讲的为将必备的五德，有较广泛的适用范围。被尊奉为我国古代生意人祖师的白圭，就把孙子的兵法原则运用到生意上，并提出要成为一个精明强干的生意人必须具备智、勇、仁、强四个条件。他说：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙、吴用兵，商鞅行法是也。是故其智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣！”（见《经营谋略库》）其所讲的做一个成功的生意人必备的四种品质，与孙子所讲的五德何其相似！孙子讲的五德也应是当代商战激烈竞争中优秀者应具备的品德。

智：一切竞争性活动，首先条件是智慧，这是无可怀疑的事实，这当然也包括公共关系活动在内。试想，一个缺乏智慧灵感的人，是否有可能调研权衡纷繁复杂的各类关系，拿出切实可行的措施、方案，并在实施中加以创造性的运作、完善。实际上，在公共关系中，没有一成不变的客观条件，也没有固定的模式、计划可取。公共关系人员的操作，也并不是一种机械照搬的运动。从目标的设定、方案的策划到有效的实施，这一切。无不是智慧的体现。再则，意外突发事件的出现，更需要公共关系的从业人员，在极短的时间内，拿出相应的对策、措施，这更是对其智慧的严峻考验。其实，这类例子举不胜举，下面仅举一小例，或许就足以说明“智”的重要性。也许你会说：“我是一个普通的售货员，总没有什么智可言了吧。”其实不然，请听一位食品公司糖果柜老售货员的经验之谈：

我当着顾客的面秤糖果，从不向秤盘里一下放进过量的糖果，然后不得一点一点往外拿。而是舀取不足量的糖果，再一把一把往里加给顾客看。

果然，顾客都爱在他那里购买糖果。这里面难道没有令顾客产生满足感的公关谋略与技巧吗？这就是“智”的体现。

信：自古经商之道在于一个“信”字。信，对于公共关系来讲，更是一个原则性的前提条件。从《国际公共关系道德准则》，到许多国家具体实施的“公共关系准则”，无不把信作为一条重要原则。中国以前不少店铺上书有“童叟无欺”或“货真价实”之类的字样，以取得顾客信任，从而树立公众形象。传说中国古代季布很守诺言，故有“得黄金百斤，不如得季布一诺”之语（《史高·季布传》）。日本商人很重“季布一诺”的信用，享有“世界商人”之称的犹太人是世界上最精于做生意的民族，其生意经中重要一条是讲信用守契约。日本商人藤田田研究学习犹太人生意经有术，他与美国犹

太商人的生意，宁可亏本也要按合同规定时间内交货，因而赢得了“银座犹太人”的称誉，整个犹太生意界都信任他并与其大做生意，他因而大发其财。常言道：“无信不立”，良好的公共关系是以信为根本的。

仁：是中国传统道德的一种，也是儒家思想的重要内容。在通常意义下，是各正其名、各守其本，断绝非分僭越之念，讲究上下协作，友爱团结，使各种关系和谐化。从这个意义上讲，公共关系并非单一的人际关系，它是若干个分系统组成的大系统，它的协调运行关系着整体的功能发挥。因此，“仁”的品质，是重要的组成之一，也是组织向心力、凝聚力产生的重要因素及条件。

勇：无论是军事斗争还是商战，成功者往往都是勇于决断，善于决断。战争的特殊性，决定了胜利者必须是具备勇气和信心的。一个缺乏“勇”的人，就有可能遇事当断不断、举棋不定，坐失良机。已故的世界第一船王——包玉刚，就是一位敢于独树一帜、有勇有谋的智者。1956年由于埃以两国的战争爆发而关闭了苏伊士运河，使海运业务蒸蒸日上。有人建议包玉刚也去吃这块“肥肉”。但独具慧眼的包玉刚仍牢牢抓住东南亚的货源，避免与西方船主面对面地竞争。正如包玉刚所料，十几年后，埃以双方熄灭了战火，苏伊士运河重新开通，于是造成了大批的商船闲置。而包玉刚因置身中国大陆与东南亚之间，占尽天时、地利、人和，因而事业节节上升，大有锐不可当之势。

严：任何组织的有机运转，都必须要有严明的纪律。这一点，公共关系也不例外。公共关系不是一盘散沙，公共关系部及人员，是以组织这个主体为核心在从事工作，工作的有效与否，直接关系到组织整体的利益。因此，组织对公共关系人员本身，应该有严明的纪律要求；同时，公共关系从业人员，自身也应对己有一个“严”的自我约束。

第四章 抱团打天下

一、齐心协力可移山填海

组织内部公共关系的和谐一致，能使组织领导与成员、成员与成员之间，相互合作、互相支持，组织整体团结一致就能产生巨大的力量，在商战的险风恶浪中就更有希望达到目标。现代欧美工商企业界，广泛重视公共关系学在企业的研究运用，在追求外部公共关系协调的同时，也力求实现内部公共关系的和谐。一些企业家把自己与职工的关系看成是伙伴关系，开展全员经营，让所有职工参与管理等等。

在日本和亚洲新兴工业国家及地区，由于具有儒家文化传统，因此，在吸取欧美现代管理先进方法的同时，又具有东方文化的特点，如“团队精神”、“集体主义”。东方文化重视人伦关系，把企业看成是个大家庭，而企业领导者无疑是家长。每个企业的成员与企业整体融为一体，而企业的整体利益高于个人利益。这种模式在日本式企业管理体制中充分体现出来。多数日本公司对职工实行“终身就业制”、“年功序列制”，及一系列福利制度。日本员工与企业主的矛盾较缓和，员工平时努力工作，忠诚于企业，企业不景气时也能与公司共患难，克服难关。许多美国学者认为，日本的经济奇迹可归于日本的“同一性”文化；并认为，“‘大日本公司’这个词表达了这样一种信念，即整个日本是一个统一的社会，在这个社会中，政府、政治团体、工商界领袖、劳动者及全体国民都为着共同的利益携手合作。”确实，日本企业的内部公共关系处理，带有浓厚的东方文化特色，其雇主与员工的关系是比较融洽的。内部团结的日本企业，生产出了大量高质廉价的商品，以至在世界市场的竞争中处于优势。同样，亚洲新兴工业国家和地区的经济成就，也是与其集团主义理念有相当大的关系。日本和亚洲四小龙无一例外，在历史上是受儒家文化影响的地区。儒家思想提倡仁义，重视人与人之间以及等级之间关系的和谐；提倡整体主义，把天下、国家看成是一个大家庭，每个人都是这个大家庭的一员。而孙子兵法在军事管理上，主张将帅必须具备的品质之一是“仁”，提倡将帅与士卒的意见一致，主张爱护士兵。这与主张组织上下团结合作的企业管理思想是相符合的。

实际上，现代任何先进的学科，都不可能与历史文化脱节，其研究运用也应与不同地区的文化传统习俗相联系，互取其长，互补其短。公共关系学的研究运用也不例外。这样，才有可能获得真正的功效。

二、爱部属犹如爱儿女

吴起，是古代一位与孙武齐名的军事家。据《史记》记载：吴起做将军时和最下层的士卒同衣共食，睡觉不铺席子，行军不骑马坐车，亲自背干粮，和士卒共担劳苦。士卒中有人生疮，吴起用嘴为他吸脓。该士卒的母亲知道这事后大哭起来。别人问她为什么哭，这位母亲说：“往年吴公为他父亲吸过疮上的脓，他父亲作战时就敢于拼命，所以战死了。现在吴公又为我儿子吸疮上的脓，我不知他又将死在何地。”吴起如此爱护士卒，与士卒同甘共患难，故在作战时，士卒能奋不顾身地与吴起同赴生死，冲锋陷阵。

《孙子·地形篇》云：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”确实，如果将帅与士卒离心离德，要想让士卒们跟随将帅到战场上去与敌军作生死相搏是不可能的。美国《国家商业》杂志刊登了美国数百位企业家谈自己企业的亲身经历和经验，归纳为二十一条。其中有一条是关心员工的成长及需要，企业管理者应资助员工修习管理课程式参加研究讨论会等。另一条是每天坚持和员工共进午餐，由此发现、解决问题并促进创意的交流，以及有利于相互学习、提高。也就是要求管理者深入到员工中去，增进与员工的友谊，拉近其心理距离，并关心员工的需求、愿望。

美国的一家小企业——国民罐头公司，在激烈的竞争中以惊人的速度发展起来。其两条成功经验之一是管理者关心职工生活。公司的总经理康赛丁非常关心职工。他常常深入到工人中间，了解他们的生活情况，想方设法为他们解决问题。在1977年，该公司还两次将职工家属请来参加有茶点和丰富节目的联欢会。康赛丁的哲学是：劳动生产率源于职工的忠诚，而忠诚，源于管理者对职工福利的关心和重视。而对于管理者而言，关心，是耗费不了多少金钱的最有效的投资。

德国的泰斯财团是由著名的女企业家霍尔曼领导。她之所以被评为原西德最优秀的五位企业家之一，也正是由于她和职工打成一片，一起进餐、跳舞，每年举办一、二次职工聚会等等，从而使内部公共关系一直处于良性循环状态，公司从未发生过罢工事件，企业效益也不断攀高。

从以上可以看出，“视卒如爱子”地爱护部属，是一种情感投资，它所产生的功能与效应有时是直接的，有时又是隐形的。但其归结是有百益而无一害。这也是内部公共关系所要达到的意境。

三、风雨同舟，共创财富

《孙子·计篇》曰：“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”孙子认为，所谓得道就是要使百姓与君主的意愿相同，这样可以使百姓与君主一起出生入死而不畏危难，如此也就奠定了可以作战的基础。

组织的管理及组织内部公共关系中，要上下同心，使管理者与员工有共同的意愿，上下沟通相互对话，相互理解，达到相互一致，上下协调。要做到这样，关键在于对上下的利益进行协调，兼容组织领导层与广大员工的正当需求和利益。在这一基础上才能做到上下的意见一致，众人皆在自己的岗位上尽心尽责，从而使广大员工的个体目标与组织的整体目标达到了高度一致，这样的组织在商战中才有获胜的把握。因此，协调是公共关系追求的目标之一，也是组织管理的首要工作。

列为全美国 62 家最成功企业的共同经验之一是“善于利用全体员工力量”。这些企业很重视吸收一般员工的意见。国际商用机器公司的董事长华逊说，最重要的信条是“我们尊重每一个人”，“视员工如伙伴，待之以礼，处以尊重”。三角航空公司所获利润，在它的同行中一直名列前茅，因为该公司“有大家庭气氛”。而规模庞大的电子产业帕卡德·休利特公司对员工做到推心置腹。这 62 家最成功企业还有另一个经验，那就是“消除隔阂”。例如国际商用机器公司对任何员工提出的不满诉愿，董事长都要亲自答复。

美国企业联合会重视发挥雇员的积极性，努力创造一种使雇员们上下一致发挥工作能力的环境。该会所属的一些公司让雇员拥有股票，以使他们的切身利益同公司经营好坏密切联系起来。其中美国广播公司的雇员们掌握着公司将近 30% 的股票。美国第二大企业通用汽车公司，有很好的职工待遇。其员工是美国工业界工资最高、受到最好照顾的员工之一。这种慷慨的待遇是向员工心中注入一种观念，那就是公司坚如磐石，稳若泰山，让员工全力为公司服务。美国数百位企业家谈自己创业的体会时，其中有“倾听员工意见。你之所以雇用员工，是基于其长处及知识。所以，你应注意聆听员工的心声。”

日本本田汽车公司取得了很大的成功，以至美国通用汽车公司董事长认为，今后最大的竞争对手是本田。而本田式经营之精髓就在于尊重员工的意见。世界最大的日本 MK 出租汽车公司的经营方法是两条：“体察下情”，“切忌奢侈”。其实，这两条对公共关系的建立，组织形象的塑造，都有着不可估量的作用，难怪 MK 出租汽车公司在 1986 年获纯利高达 18 亿日元，大大超过一般制造业。

第五章 公关的神奇功能

一、不战而屈人之兵

“东道主”一词，到如今还常挂在我们的嘴边。但是，真正了解“东道主”来历的人，恐怕还为数不多。说来，它已有两千多年的历史。《左传·僖公三十年》中记载：“若舍郑以为东道主。行李之往来，共（供）其乏困，君亦无所害。”仅看这几句话，恐怕还是不甚了然。如果翻阅《东周列国志》第四十三回“智宁俞假鸩复卫，老烛武缒城说秦”，就比较清楚了。

晋文公在城濮之战大败楚军后，决定对他在流亡期间怠慢过他的国家进行报复，郑国当年对流亡之中的重耳（即后来的晋文公）不曾礼遇，因此，郑国也在晋文公的讨伐之列。当时秦晋两国关系很好，晋文公便邀请秦国和他一道攻郑。公元前 630 年（鲁僖公三十年），晋秦军队包围了郑国的都城，郑国处于危急之中。

二雄兵临城下，郑国国君知硬碰硬是无法粉碎秦晋大军的，于是打定主意通过外交斗争来使自己转危为安。一日深夜，身负重任的关大夫烛之武缒城而出，来到秦军营地，凭其震天撼地之舌，惊魂动魄之理，向秦穆公发动了一场凌厉的心理攻势。首先，烛之武使其明白即使攻下郑国也于秦无利，接着又揭露了秦之联盟晋的贪婪面孔，又用晋曾借虞灭虢，之后灭虞的事实来揭示秦穆公，你就是第二个“虞”！这一席震撼人心之词，说得秦穆公点头称是。接着，烛之武又不失时机地表示，如果两国结为友好，那么愿意当秦国的“东道主”。意思是说秦国要向东发展，难免会有使臣往来。那么位于秦国向东必经的郑国，则可为其使节提供衣食住行的便利。这也是“东道主”一词的由来。

秦穆公和晋联手攻郑的打算终于被烛之武彻底瓦解，秦穆公不但和烛之武歃血为盟，而且留下杨孙、杞子、逢孙几员大将助郑一臂之力。而自己，则率大军悄然回秦。晋国也因势单力薄而放弃攻城。由此，秦晋的友好关系宣告破裂。

郑国没动一刀一枪，没用一兵一卒便解了城下之危，全靠烛之武的一番言说，也就是“攻心”的巨大作用。“攻心”必须对事物具有深刻的洞察能力，能够揭示事物的本质及其发展趋势。秦穆公的“心”之所以被烛之武“攻”破，原因在于烛之武说清了攻郑与否对秦国的利害关系。现代公式公共关系学，在一定程度上讲也是一场“攻心”战。它通过一定的媒介，达到主客体的交流，或者说是主体对客体的感召，彼此产生一种心理共鸣，实现定位及最终达到主体的形象塑造。郑国与秦国之间，通过烛之武的沟通，从敌对到同盟，这种瞬间变化，艺术地体现了“不战而屈人之兵”的兵家最高原则与境界。“东道主”之说，又巧妙的告之对方，郑国是一个讲礼仪而好客的国家，数语之间既分化了敌方阵营，又巧妙的树立了己方形象。这对于我们研究运用现代公共关系，是很有启发意义的。

现在，让我们回到现代社会中来，看一看日本麦当劳汉堡店是如何做的。该店记载了约 60 万个小朋友的生日，在每个小朋友生日的前几天，汉堡店便寄去电脑生日卡。到了生日的那一天，小朋友便持卡到店里来。按一般公司的做法，是先向小朋友祝贺生日，然后再送些礼物。但麦当劳汉堡店却截然不同，他们在祝贺小朋友生日快乐的同时，全体员工用掌声向他们表示欢迎。孩子们平常可能得到他们所要的东西，但不一定能得到掌声。这热烈的掌声使孩子们霎时认清了自己存在的价值，感到自己正处于这周围世界的中心。

许多孩子的父母看到自己孩子被掌声湮没，个个激动得热泪盈眶。相应，该店也获得较高的美誉度。

当我们跨越时空，把上述两例联系起来思考的时候，我们会发现它们相通的地方。如果讲公共关系功能，那就是公共关系对社会组织及个人、对整个社会所发挥的积极独特的作用。当人类社会智慧谋略及技巧有机地结合运用时，其功能的确可配以“神奇”二字。

二、楚庄王“绝纓”建业立功

有诗道：“暗中牵袂醉情中，玉手如风已绝纓；尽说君王江海量，蓄鱼水忌十分情。”（见《东周列国志》第五十一回）

话说周定王元年，楚庄王平定叛乱后，大宴群臣，并让爱妾许姬为大臣们敬酒。一阵轻风，吹灭了厅堂内的灯烛。黑暗中，有个人拉着许姬的衣袖调情。许姬不从，顺手扯下了他的帽纓，并告诉庄王，要求掌灯后立即下令查出帽子上没有纓的人。庄王哈哈大笑，立即发话：请百官们都把帽纓去掉，以尽情痛饮。待大家都把帽纓扯下，庄王才下令点灯。这样，究竟谁是行为不轨者，已无法分辨。许姬不理解，庄王说：酒后狂态，乃人之常情，若察而罪之，必伤将士之心。后来，在吴兵伐楚的战争中，有个人奋不顾身，英勇杀敌，为保卫楚国立了大功。此人名叫唐狡，也就是“先殿上绝纓者也”。

古往今来，千古风流，凡是有大作为的人都有大的度量和远见卓识。楚庄王的举措，无不包含着高深的“公关谋略与技巧”。从政治远见出发，他深知，他的行为效果，针对的并非仅仅是“绝纓者”一人，而是一大群文武百官，甚至影响到更广的范围，他没有因小失大。其次，他也没有按常规，不究其事不了了之；而是巧妙的让众人去掉帽纓，既让对方消除疑惧，吃了定心丸；又给自己找了台阶下。这里，楚庄王施为的直接功能虽然是针对“绝纓者”，但间接功能却是文武百官。在日常社会里，人们往往注重公共关系的直接功能，而忽视了间接功能及其产生的效果。

三、齐顷公戏客险遭亡国

公元前 589 年，晋、鲁、卫、曹四国结成同盟，组成联军向齐国进攻。在交战中，齐师大败而溃，齐顷公险些成为俘虏。难以想到，这场战争的导因，竟是由齐顷公戏弄四国的使臣引起的。

公元前 592 年，晋国大夫郤克在访问鲁国之后，鲁国的大夫季孙行父又偕同他一起访问齐国。两人行至齐国边界，又与卫国的使臣孙良夫、曹国的使臣公子首不期而遇。于是，四位使臣结伴而行，一起来到齐国的国都临淄。事有凑巧，这四位使臣生理上都有缺陷：晋国的郤克只有一只眼睛，鲁国的季孙行父头上没长头发，卫国的孙良夫一条腿有残疾，曹国的公子先天驼背。齐顷公接见他们之后，回到后宫就把这四个人的长相向他母亲萧太后描绘了一番。萧太后好奇心重，硬要亲自看看。齐顷公为博得其母欢心，打算戏弄一下这四位使臣。他让人从国内找来一个独眼龙，一个秃子，一个瘸子，一个罗锅，分别对号入座为四位来宾驭车，定于第二天来花园做客。上卿国佐谏曰：国家之间的外交是件大事，人家朝聘修好而来，我们要以礼待之，千万不要耍笑人家。齐顷公仗着自己国大兵多，别国对其无可奈何，遂不听劝告。第二天，当四位使臣在四位齐国仆人的陪同下经过萧太后居住的楼台之下时，萧太后与宫女们启帷观望，禁不住哈哈大笑。郤克起初见给他驭车的人也是一只眼睛，以为是偶然巧合，没有在意，等听到戏笑声，恍然大悟。他草草饮了几杯，就同三国使臣回到馆舍。当他探听到台上戏笑的是国母萧后，不由得火冒三丈。另外三国的使臣也愤愤地说，咱们好意来访，齐顷公竟把我们当笑料供妇人们开心，真可恨之极！郤克说：我们受此侮辱，如不报仇，就不是大丈夫！三位使臣也表态说，只要晋国挑头伐齐，我们一定全力相助。四国使臣歃血为盟，对天起誓，决心协力同心，伐齐报仇。四人商量到深夜，不辞而别，各回本国准备去了。

由于晋、鲁、卫、曹存在的各种内部矛盾，当时没来得及立即起兵，但对齐国仇恨的怒火并未消失。第二年，齐国借口鲁国归附晋国，出兵伐鲁，并顺手牵羊在卫国边境地区捞了一把。晋国为了保住霸主的地位，来了个新账老账一起算，汇集四国军队大举伐齐，直打到临淄城下，迫使齐国签订了盟约。

因“戏客”引起战乱，甚至差一点遭到亡国之祸，教训是深刻而让人深思的。

从现代公共关系的角度来看，主体自身“知名度”、“美誉度”的获取，首先应该是在重视及尊重客体的前提下进行的。对客体的轻视甚至至于心理伤害，是不可能获得“美誉度”这一公共关系追求目标的。当然，“知名度”有可能扩大，但已是遭自我败坏了的名誉。正如常言所说：“好事难出门，丑事传千里。”齐顷公戏客的教训，从另一面，提醒我们在处理外部公共关系时，不应凭一时冲动及兴趣，以损害别人的自尊、自爱之心来满足自己无聊的快乐。通过心理学家的研究证实，受尊重是人这种有思维、有感情的高级动物最重要的心理需求之一。正如常言所说“人活脸、树活皮，打人不打脸，揭人不揭短。”齐顷公为图自己一时之快，把外国使臣的生理缺陷作了笑料，岂能不让人恼怒、愤恨。在使臣看来，齐顷公辱没的不是使臣本身，而是其所代表的国家，于是盟国反目，昔日的朋友成了敌人。堂堂的一个大国因一个不该有的玩笑，弄到如此尴尬境地，岂不是可悲至极。

自古以来，那些深谋远虑的政治家、军事家，总是以审慎的严肃态度对应外交事宜。为防止树立过多的敌对面、引发两线甚至多线战争，他们不惜以谈判为手段，尽量缓解和对方的矛盾，为了达到化干戈为玉帛之目的，有时甚至要作出必要的妥协。对于别国使者，不论是来自友好国家，还是非友好国家，甚至是敌对国，都应一视同仁，以礼相待。无论是虚情假意、半心半意还是真心真意，面子功夫总是要的，言行应有风度、讲自力更生、善节制。在商战及现代公共关系的处理上，亦理应如此。如果像齐顷公那样失之于礼，的确是不明智的做法。这不仅不能发挥公共关系正面功能的作用，相反产生负效应，走到与愿望目标相反的路上去。

第六章 千里之行始于足下

一、从“赛马”看公关运筹

战争是双方实力的抗衡，即敌对双方的一定数量关系（兵力、火力的多少）和空间形式（编组、部署、设防等）的相互较量。从一定意义上讲，军事谋略不过是对这些诸种因素进行周密、精细的运筹计算，用“数”和“形”所显示出来的主意、计谋。春秋战国时期，兼并战争连绵不断，施谋定计层出不穷，运筹计算丰富多采。战国时，齐威王与田忌赛马虽不是战争双方的争逐，但体现古代军事运筹思想却是很典型的。据《东周列国志》第八十八回记述，有一天，田忌引孙臆到赛马场观看他与齐王赛马。孙臆发现，田忌的马力与齐王之马相差不大，但上马对上马，中马对中马，下马对下马，只能甘败下风。孙臆对田忌说：“君明日复射（赛）臣能令君必胜。”孙臆向田忌建议：用相对优势的上马和中马对齐王的相对劣势的中马和下马，而以绝对劣势的下马对齐王的绝对优势的上马。这样，三场赛完，总体上处于劣势的田忌，取得了两胜一负的胜利。比赛结束，齐王不解，田忌奏禀齐王：“今日之胜，非臣马之力，乃孙臆的妙算。”

尽管公共关系不同于赛马、不同于战争，但隔行不隔理。从能否选择最优决策这一点来说，是彼此相通的。《孙子兵法·计篇》中所指出的：“多算胜，少算不胜，何况不算乎？”胜与负、成功与失败，往往在于算与不算、算得正与误、自觉与不自觉之上。从公共关系整个策划的过程看，也是一个“运筹”的过程。从目标的确立、主题的把握到媒介、时机的选择和经费预算等，无不需多算胜。算得周密与不周密、正确与错误、自觉与不自觉，正是衡量某一公共关系策划优劣与否的重要标志。

公共关系策划，一般按以下几步进行（如图 1—1）：

其实，公共关系策划是以公共关系人员为主体，进行的一种艰苦细致、复杂有趣的创造性思维活动。以客观的公众分析为前提，以最好的活动效果为目标，是公共关系工作的核心。策划的好坏，直接影响着公共关系的效果和水平，也体现了公关人员的素质和能力。

二、标新立异，先声夺人

目前，仍应该看到，在商业竞争中，一些厂家、商家，为了自身利益或者说眼前利益，采取一些对公众不负责任的做法。如，或利用广告手段，夸大其产品、商品性能、质量，引诱公众上当；或不兑现承诺，拒绝承担售后服务；甚至虚拟事实故设骗局等。这些从本质上来讲，是与公共关系学相对立的。也不为公共关系学所容。但其作为一种客观存在，干挠、阻碍着公共关系整个体系的健康、正常发展，又不得不引起我们的高度重视。这就不得不对我们提出主体公共关系的策划及建立，应该遵循什么样的原则和基本要求的問題。

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE, !00700470_0054_1.bmp}

1. 公众利益优先的原则。就是在考虑组织利益与公众利益关系时，始终把公众利益放在首位，在二者利益兼顾的情况下，获得公众好评。

2. 尊重客观事实的原则。就是坚持以客观事实本身为依据，不以猜测和想象代替基本事实，也不以点代面、以部分代替整体。

3. 计划性与灵活性相统一。就是既具有明确清晰的计划；又为实施留有调整、回旋、完善的余地。

4. 与组织整体计划相一致的原则。如与组织整体计划相悖，其只能是徒劳的，再绝妙的策划也只能是空想。

5. 独创性与连续性相统一的原则。就是在动态的各类社会条件下，不仅要与自己过去的活动不同，更要与竞争对手有所不同，以求标新立异、先声夺人的效果。同时，要达到承前启后的作用。

三、实施也是一门艺术

战国时魏国有一个信陵君，采用各种方法招揽天下贤士。魏国有个名叫侯赢的隐士，年已七十，只做大梁城看守东门的小吏，家境十分清贫。信陵君亲自去拜访，馈赠给他贵重的礼物，可他都婉言谢绝。于是信陵君大宴宾客，等酒宴摆设好，客人坐定以后，亲自帝着随从车马，亲往东门迎接侯赢。侯赢上车并不谦让，直接坐在尊位上，一面暗自观察信陵君。信陵君驾御着马车，态度更加恭敬。过一会儿，侯赢对信陵君说：“我有个朋友在屠宰场里，希望能委屈您与我一同去看望他。”信陵君就将车驾到市场里，侯赢下车会见自己的朋友朱亥，故意站着和朱亥谈话，很久不理睬信陵君，并继续观察他的反应。信陵君的脸色更为温和。这时信陵君家里高朋满座，等他回来开宴。市人都好奇地观看信陵君驾车，信陵君的随从暗骂侯赢。侯赢看到信陵君始终和颜悦色，态度诚恳恭敬，于是告辞朱亥回到车上。到家后信陵君请侯赢坐上尊位，并向他一一介绍在座的将相、宗室，这使宾客都为之惊讶

.....

从上述信陵君的态度、言语、行为已不难看出，他确实是一位礼贤下士的人。现在，我们探讨的是“实施也是艺术”，而信陵君的所作所为也正是一个实施的过程。他针对的对象是侯赢，地位如此悬殊，其忍人所不能忍，实属可贵。

宴会上信陵君站起来，到侯赢席前敬酒祝寿，侯赢趁这机会告诉信陵君说：“今天我让您为难得够多了。我不过是一个守东门抱门问的人罢了，然而您却亲自驾着车马，迎接于大庭广众之中。本来是不应该让您这样做的，但您却这样做了。我为了成就您礼贤下士的美名，所以我故意让您和车马久立于市区，使来往的人围观您。但你的态度愈加恭谨，于是市人都认为我是小人，而盛赞您是一位能礼贤下士的长者。”这是侯赢受到尊重后对信陵君的第一个报答。接着侯赢向信陵君推荐朱亥，这是对信陵君的第二个报答。后来信陵君在侯赢和朱亥的帮助下击退秦兵，完成了御秦的壮举。

从实施过程这个角度，侯赢为了报答信陵君，并没有像常人那样说一大堆赞美之词等，而是反其道而行之，以实施过程中的牺牲自我为“小人”，换取信陵君的高大。他们之间实施行为的反差，也正是侯赢希望达到的目的——成就信陵君礼贤下士的美名。

公共关系实施，是在策划被采纳、确定后，把其内容变为现实的过程，它是解决问题的中心环节。讲实施也是艺术，是想说明实施并非是机械照搬的过程，它同样需要谋略与技巧。实施过程的适当与否、高超与否，直接关系到整个公共关系策划的效果。

四、必须克服沟通障碍

1. 语言障碍

语言是以语音为物质外壳，以词汇为建筑材料，以语法为结构条理而构成的符号体系。语言与思维密不可分，为人类所独有，是一种特殊的社会现象。人们只有借助语言才能表达情感、交流思想、协调关系。所以说，语言是人类最重要的沟通工具。我们所说的语言障碍，通常是指，一种是由于不同语种、语系导致的语言障碍；另一种是同一语种、同一语系之间交往时的“词不达意”或对同一词语多种认定理解造成的障碍。如下面两例就说明了这两种状况：

一是有一位讲法语的朋友来到东方国家某宾馆，他要求住单间客房，并说“我是部长”。由于服务员仅懂几句常用法语，对“我是部长”这一关键的词语不熟悉，因而导致不愉快。

二是有一次，一位新警员在办案过程中发现某人有嫌疑，立即向警长报告。警长指示，“可以搞来审查一下。”于是新警员马上把那人铐到警所。审查后，证明此人与案件无关。这下新警员为难了，又去请示警长如何处理。警长火了：“谁让你把他铐押起来的？”新警员回答：“你不是说‘可以搞来审查一下’吗？又没说过不能铐来。”……这里，发出“搞来”这样一个令人可以这样或那样理解的指令，是导致沟通失误，造成被动局面的直接因素。

2. 习俗障碍

“入乡随俗”是我们国家的一名俗语。所谓习俗，是指风俗习惯，它是在特定的文化、历史背景下形成的用以调整人际关系的具有固定特点的社会因素。当然，习俗不同于法律，但是习俗可以通过某一社会群体利用舆论作为武器进行监督，从而使得人们入乡随俗，无论人的地位高低都不例外。由于不重视习俗这一因素致使沟通失败的事也屡见不鲜。比如在台湾，初次登门的美国女婿为了显得轻松随意，特意穿上麻制的休闲装，怎料刚走进中国岳母的家，就被岳父母满脸的阴云吓了一跳。原来这个可爱的小伙子不知中国的老年人心中都留有“披麻带孝”这一历史悠久的习俗，在心底里，他们是忌讳的。

3. 心理障碍

心理障碍是指人的认知、情感、态度等心理因素对沟通造成的障碍。在实施交往中，往往由于一方误解了另一方的意图或没弄清事实真相产生曲解。一方或双方钻进了隐蔽假设的牛角尖难以自拔，这是从认知的角度看。同时，情感失控、态度欠妥等也是导致沟通障碍的因素。

除了上述几种沟通障碍外，还有观念障碍、组织障碍、政治障碍、生理障碍、技术障碍等，这里就不一一阐述了。在实施中应重视并克服障碍，以达实施最佳效果。

五、知己知彼方能百战百胜

其实，评估的过程也就是一个既要知彼又要知己的过程。它是以提供关于既定公共关系工作的各种信息为基础。如果我们是公共关系的策划者或实施者，那当然就希望获得有关整体效益的信息。这样，心里才有一个底。这犹如打仗一样，当军事指挥员在军事计划付于实施后，总希望及时、准确地得到战事信息，以便得知判断、评估其计划制定得是否正确合理，实施展开的程度、范围及效果如何，计划实施的方法、程序、布置是否得当等。公共关系活动也同样如此，在得到信息后，可以及时调整、修正，以达到目标的实现。公共关系评估，是公共关系活动的重要内容，它伴随公共关系的全过程。如果从中国那句老话“人贵有自知之明”来讲，评估也就是让一个组织，有正确对待公共关系的自知之明。评估，可以是在公共关系活动之前，也可以是在实施过程之中和以后。因为，组织的某一项公共关系活动，可以用时空来加以界定，但组织公众形象的树立却是长期的。一项具体公共关系的结束，并不意味着组织公共关系的结束。我们需要了解过去、现在和将来。通过评估知道：在既定的各种条件下，为成功地达到战略目标，哪些实施策略、方法最为有效；哪些要素的有效结合能得到最好收效；哪些方法和技巧可以有效地排除各种障碍等。

公共关系评估，一般程序为：1. 设立统一的评估目标；2. 取得组织最高决策者的认可，并将公共关系评估过程纳入公共关系计划中；3. 在公共关系部门内部取得对评估的一致意见；4. 站在可观察与测量的角度将目标具体化；5. 选择适当的评估标准；6. 寻找确定搜集证据的最佳途径；7. 持有完整的计划实施记录；8. 评估结果的有效使用。

评估的误差大小，往往取决于信息的客观准确性和评估的实事求是与否。评估既不要偏高，也不应偏低，因为偏高或偏低都不利于公共关系活动的开展。

六、著名公关案例的重要启示

案例，有个例、实例、个案等几种提法。最初起用“案例”一词，是医学界对医案及个别病例的统称。具体讲，就是对病情诊断、处理方法的记录，以便有据可查。根据案例，我们可以对相关问题进行深入的研究分析，挖掘发现，从中寻找带有规律性、普遍性的成份，这是应用性学科最快捷、准确的研究手段及方法之一。目前，在心理学、管理学、教育学及医学、法学等的学科中，案例分析早已成为最行之有效的研究工具。而作为应用性极为广泛的公共关系学，其案例分析研究同样在整个体系中占有重要位置。但关于公共关系的案例，到目前还未见到一个得以被公认的定义。在这里，我们认为，公共关系案例，是指对某一特定的公共关系活动内容及过程进行的客观再现或介绍。

1. 内在要素

(1) 主体要素。公共关系案例是对公共关系活动的一种反映。而公共关系活动总是由具体的社会组织策划和实施的。离开了社会组织这一主体要素，案例本身也就显得毫无意义了。因此，社会组织是公共关系的主体，是公共关系活动的主导方面，也是公共关系案例中所必备的主体要素。

(2) 客体要素。公众是公共关系活动的对象，也是构成公共关系案例的客体要素。

(3) 形象策划要素。公共关系活动的基本目的及主要职能在于塑造良好的组织形象。因而也可以说塑造形象是公关案例的重要目标因素。而决定公共关系活动成败的关键及其工作重点则是策划。优秀的策划，有利于公共关系活动的顺利进行以及良好组织形象的树立，从而促进其生存发展。形象策划作为公关案例的重要成份，在公关案例反应其活动目的策略过程中发挥着积极显著的作用。

(4) 传播媒介要素。从实质来看，公共关系活动是以传播为手段，在主客体之间进行信息交流的过程。在各不相同的公共关系活动中，主体采用预先策划好的某种传播方式与手段，选择具有特殊性适用性的传播媒介把信息传播给公众，并使其接受，这是决定公关活动成败的重要因素。因而传播要素的分析也是公共关系案例研究分析的重要组成部分。

(5) 环境要素。这是指公共关系活动所处的政治、文化、经济环境。它是制约、影响公共关系活动的一个重要客观因素。所有的公关活动都不可避免地要与特定的社会历史条件相接触，为了避免与之发生恶性碰撞、公共关系活动或多或少地带有特定的时代与环境气息，所采用的内容及方式必将带有相当的适应性融合性。因此，在分析公共关系案例时，对环境要素的分析必不可少。

2. 外在要素

所谓案例的外在要素，是指案例编排的结构与程式，又称格式要素。格式本属形式问题，而形式是内容要求的适应者和服从者。尽管各种案例所反映的现实各不相同，编写的风格与目的大都带有一定的个人色彩，因而无法形成统一的格式，但仍可从中寻找一些带有普遍性及约定俗成的编写习惯，作为借鉴。

(1) 标题。即案例的名称。最常见的标题就是案例所涉及的主体及组织名称。应注意的是，案例不同于文学艺术作品，在使用标题时不能带有浪漫

色彩，一般以点明组织名称或关键性问题为宜。

（2）正文。这是案例的主体与精华，它反映案例的基本内容。对正文一般要注意把握住两个基本方面：一是情节材料，即写出案例情节的变化和发展、事件本身的矛盾和冲突以及解决问题后各方面的反映和社会的、经济的效果；二是背景材料，即介绍相关的历史背景和现实环境，把整个事件发生的时空条件交待清楚。在案例正文的写作手法上，应以朴实无华的文字叙述为主，尽可能将事件写得准确、鲜明、生动，具有较强可读性。案例引用的材料，必须真实。对具体事例可作适当的增删裁剪。

（3）结尾。这是对案例正文的精辟总结。

根据情况，有时还可在案例中加篇首、注释、脚注、图表及附录等。

案例的类型

公共关系案例的分类多种多样。由案例所表述的公关活动的主体性质而分，可分为企业组织安全、营利或非营利组织案例及政府职能部门案例等。由篇幅又可分为大型和小型，一般大型案例的篇幅较长，矛盾复杂多样，公共关系的诸多问题多侧面、多层次、多线索地反应出来。一般用于解决繁复的公关问题。不言而喻，一般小型的案例规模相对较小，层次分明，线索简单，篇幅短小，用以解决简单的公共关系问题。

另外还有一种科学实用的区分方法，着重突出案例的学习功能，将其区分为“分析/问题型”“描述/评审型”两种，前者将一定的问题隐埋于案例描述过程中，要求案例使用者在分析过程中将问题逐一挖掘出来，分清主次，探究原因，拟定对策，做出决定。这有利于提高案例学习者的全面分析判断能力。后者介绍某一公共关系活动的全过程，有现成的方案或计划，要求案例使用者对之进行评审，指出它的长处和高招，也点明其疏漏与不足，并以公共关系的基本理论作论证依据。这种案例可以描述发现与处理问题的全过程，使案例学习者收到扩大实际知识面、验证与加深理解公共关系理论的作用。

中卷 谋略篇

第一章 骑马要骑千里马

一、成功之路离不开正确的目标

其实，当我们走近这场没有硝烟的战争时，就已经嗅到了它特有的气息。我们该作出何种反应、判断，确立什么样的策略、目标？除非我们麻木不仁或者逃避这场战争。但实际上，我们想介入这场战争，并且想成为战争中的胜利者。在生意场上，竞争的各方均欲战胜对手，以获取市场和顾客。而竞争中的胜负往往决定于事先经过调查和考虑后定下的商战目标与策略正确与否。正如《孙子·计篇》中所提出“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。”主张在战争开始之前，必先在战争的目标决策上胜过对方，才能保证战争具备取得胜利的把握性。只有运筹帷幄的决策先行，才有决胜于千里之外的战争在后。现代商场如战场，只有正确的商战目标确立与决策运筹于先，而后才会有竞争的胜利。公元前 512 年，吴王（阖）庐准备攻打楚国。孙武、伍子胥以“未战而庙算胜”为出发点，认为此时出兵，获取胜利的条件不成熟，把握性不大。根据敌我力量对比，建议做以下几件事情：

第一，充实吴国的兵力，加紧军事训练。

第二，使吴国人民休养生息，大力发展农业生产，藏富于民。

第三，把吴国军队分为三部分，轮番对楚军进行骚扰，使楚军时刻处于临战状态，日夜不得安宁，疲惫不堪；吴军则有劳有逸，三班轮换出兵，并不感到劳累。

第四，针对楚国大将囊瓦十分贪婪，强迫唐国、蔡国两个属国给他奉献金玉珠宝、骏马轻裘，甚至把两国的国君唐成公与蔡昭侯扣留在楚国三年，引起唐蔡两国怨恨的情况，吴国要利用两国人民对楚国的不满情绪，结成吴、唐、蔡三国反对楚国的同盟。

吴国围绕总体目标，划定的分期目标及谋略策划，经过长达六年充分准备，于公元前 506 年，吴军在孙武、伍子胥率领下远征楚国，并采用卷迹藏真，示形作伪的军事谋略，先在唐、蔡国境内潜伏，尔后三国联合兴兵，五战五胜，最后攻入楚国的都城郢，迫使楚昭王仓皇外逃。

从这个史例中我们可以看到，长远目标、整体目标及相应谋略的“未战而庙算胜”是何其重要。同样，在公共关系中，社会组织都有一定的目标，而公共关系的目标便是社会组织目标中的子目标、分目标。公共关系也应当紧紧围绕着社会组织的总体目标来制定自身的特定目标。离开了组织的大目标及整体目标，公共关系的子目标、分目标也就显得毫无意义。所谓“皮之不存，毛将焉附”，也正在于此，总体战略目标的制定正确与否，对子目标、分目标的制定是至关重要的。作为战争这个特殊的手段，其所要达到的目的及设立的目标，有可能是彻底征服乃至灭亡敌对方，或者侵占敌对方局部利益如领土、资源、市场，还有可能仅仅是为了第三方的关系而威慑敌对方等。不同的大目标或整体目标，也就决定了子目标、分目标的不同。上述史例中所提到的“四条”具有针对性的策略，其实也就是围绕“战胜楚国”这一大目标的子目标、分目标。分目标、子目标的逐步具体实现，又将最终促成总体大目标的实现。

商战中的较量，决定于谁的目标明确、决策高明，而决策的正确和高明与否又决定于智慧的多少与思谋之深浅。《孙子·计篇》云：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而

况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。”主张预先谋划深远，必能有高明的克敌之计，故未战而已先胜。若谋虑浅近，则所得之计拙劣，故日未战而先负。纵观国际商战，日本人深谙孙子兵法，他们的经营决策多遵循“多算胜”的原则。日本人决策的过程是自下而上的，集中了众人智慧，而后决断。而美国人决策是由上层少数智囊人物和主管作出的。因而日本人在市场竞争中大多胜于美国人，用孙子的说法是“多算胜，少算不胜。”日本国土狭小，资源贫乏，其优势资源是有较高文化素质的国民。这一优势，是与战后日本大力发展国民教育，提高科学文化素质的方针密不可分。日本列岛资源贫乏，无论是生活资料还是工业原料，大多依靠进口，因而成为名符其实的加工厂，这也是日本主要靠出口工业产品维持其发达经济的重要原因。由于对外贸易已成为了日本的经济命脉，因而为了确保并扩大其对外贸易量，日本正凝聚着举国智慧，从事争夺海外市场的战斗。通产省，自企业决策者，至普通职员，都在为夺得更宽广的商品市场倾力而为。日本通过各种渠道获得的经济信息都汇集于通产省，再经广泛听取各界智能杰才的意见，经综合分析论证后制定出指导性战略，供各经济实体参考。日本其他地区企业的重大决策同样要向通产省咨询，征得意见后才付诸于实践。通产省还制定日本所有企业在海外的协调行动计划，以求达到官民合作、企业合作一致对外，使日本在海外市场上处于常胜态势。

再让我们看一下原来只有 400 名员工的美国硅谷专业公司，其对于是强大而有竞争实力的半导体器材公司。面对强有力的竞争对手，硅谷专业公司经理经过反复思谋，意识到在能源紧张的形势下，节能是个具有重要意义的问题。于是他们开发出燃料控制专用硅片，以供汽车制造业使用，果然大受汽车制造商的欢迎。这里，硅谷专业公司“多算胜”站在发展战略的高度，依据客观事实及发展趋向，制定出目标并加以实现，在其它大公司之前抢占了市场，取得了丰厚的利润。

因此，无论是总体战略目标及策略的制定，还是公共关系的分目标、子目标的确立，都应谋算在先，充分考虑到市场、对手及自身种种情况和可能出现的趋势，深思熟虑、权衡利弊，才能在商战中处于主动地位。

二、运筹于帷幄之中，决胜于千里之外

公共关系目标，也就是组织通过公共关系和实施所希望达到的形象状态和标准。确定目标，就公共关系这个范围来讲，仍然是十分重要的。

首先，公共关系目标是指导和协调公共关系工作的依据。犹如一场战役，需要获得什么样的战役效果，采取何种谋略与战术手段动用的人力、物力、财力多少等都需要加以协调。同样，公共关系活动的开展，需要许多部门和人员配合，在实施过程中也与战争一样，会有偶然性、突发性及意外情况的出现。有一个明确的目标，可以指导人们的行为，并为人们处理意外情况提供依据和要求。其次，公共关系目标还是评价行动方案实施效果的标准。策划的好坏、成败，最终只能用所确定的公共关系目标来衡量。就此而言，它与军事战略、战役目标确立相类似。

公共关系目标体系包含了不同类型的各种目标，一般分为四类：长期目标、近期目标、一般目标和特殊目标。

长期目标——这类目标涉及到组织长远发展和经营管理战略等重大问题，它与组织的整体目标相一致。长期目标比较抽象地反映组织在公众中应有的形象以及能够对社会所起的作用，是组织理想的信条，一般不是短期就能实现的，时间跨度在五年以上。

近期目标——这类目标是围绕长期目标制定的具体实施的目标，它内容具体，有明确的指导性，对公共关系工作有实际的指导作用，时间跨度在五年以下。我们常见的是年度工作目标，它依据每年度的日常工作、定期活动、专题活动的内容，确定年度工作目标和步骤。

一般目标——这类目标是依据各类或多数公众的要求、意图、观念或行为的同一性制定的。例如，增加某项产品的销售量是企业员工、股东、政府、顾客等公认权益要求中的一个共同点，所以，“促进产品销售量的增加”就成为公共关系工作的一般目标。

特殊目标——所谓特殊目标是针对那些与组织目标、信念、发展以及利益相同或相近的公众的特殊要求制定的。这类目标具有特殊的指向性。例如，某商场为了另辟捷径独树一帜，既要树立良好的公众形象又需达到提高营业额的目的，决定改变销售结构，商品供应以老年人、残疾人为主，制定了“敬老助残之途，春风送暖之道”的特殊目标，加以实施后，成功地塑造了组织的特殊形象。

同时，公共关系目标还有其它一些分类方法。例如，按公共关系活动的类型分为：传播信息、改变态度、联络感情、引起行为；按公共关系活动的作用分为进攻型目标、防守型目标等。这一些分类方法都较有利于具体工作目标的确定。其实，就公共关系策划而言，其所依据的目标越具体越明确越好。如下列几种：

（1）开辟一环路与二环路之间的新市场，新产品或推销服务之前，在新市场区域的公众中宣传组织的情况，提高知名度。

（2）争取政府对本企业集团的发展程度、规模及需要得到帮助的情况有所了解，并给予一定的支持。

（3）突遇变故或危机时刻，采取各种适当的方式，获取有关公众的支持。

目标的分类取舍以及选择的角度，这要根据自身组织的实际情况而定。认识了解目标的几种类型，将有助于我们加深对公共关系目标确立的认识，

而不是机械地照搬和套用。实际情况往往要比我们想象的复杂得多，任何目标的确立，都还需与相应的措施、手段配套；不然就只能成为一句空洞的口号。但是，没有目标的选择与确定，一切又将显得盲目和被动。在这里，我们借用罗斯福总统夫人的一则小故事来说明这一点：当时，罗斯福总统夫人在本宁顿学院念书时，想在电讯业找一份工作，她父亲为她约好了当时担任美国无线电公司董事长的萨尔洛夫将军。罗斯福总统夫人回忆说：将军问我想做哪种工作，我说随便吧。将军对我说：“没有一类工作叫做‘随便’，成功的道路是目标铺成的。”

这里，我们也想说公共关系“成功的道路是目标铺成的”。运筹帷幄之中，决胜千里之外，首先离不开目标，离开了各种目标的追求与实践，良好的公共关系状态也就无从谈起。

三、量体裁衣，对症下药

一个善于运用公共关系的决策者和公共关系从业人员，在组织目标及大目标确定后，同样要对自己方面的公共关系状况有一个全面的调查评估。只有在了解己方的实力、长处及公众形象等的前提下，才能制定比一个相应的公共关系目标及计划来。常言说，“量体裁衣，看菜吃饭”。做什么事都应在自己能做的范围内，做力所能及的事。这种目标也才能既可望而又可及，也才有可能成为现实。

日本有位经营旅馆业的聪明商人，根据自己旅馆的实际情况，别出心裁想出发掘潜力的好办法，结果达到了双重目标的实现。当时该旅馆面临来客日益增多，但客人休闲活动空间又太小的问题。此际，旅馆后山倒有一大片山地未开发利用，但若全面开发再种植树木，又缺乏资金。于是经过谋划，他在旅馆内贴一海报，上写：“亲爱的旅客您好！本旅馆后山有片土地，宽阔而幽静，专门留作为植树的预定地，如果你有兴趣，不妨亲手种下一棵小树，本馆特派员拍照留念，并立下木牌刻上你的大名与植树日期。如果您再度光临时，这棵树苗已枝繁叶茂，你着了一定非常高兴，因为它是您亲手种植的，纪念性非凡。仅收树苗费用日币 2000 元。”此一颇具魅力的海报一经贴出，许多到此度蜜月或结婚周年纪念的夫妻，或毕业结伴而来旅游的学生，莫不跃跃欲试，每个人都想亲手种下一棵既在山地上又在心灵上属于自己的树，以作永久纪念。不用多久，后山上种满了树，环境也整理得非常整齐雅致。旅客回家后对此事广为宣传，有的还不忘常常回来看看自己的杰作。而旅馆的生意日益兴旺，并带动了该地区的旅游事业。

从这位聪明商人的例子我们不难看出：一是从自身旅馆所处的实际情况出发，即：（1）客人体闲的空间太小；（2）后山有一片空地，可供开发种植树木；（3）缺乏资金。二是围绕实际情况谋划看似较低实则绝妙的目标计划，运用的传播媒介又是造价极低的自制海报。尽管如此，其获得的效果却是事半功倍的。首先是“借鸡下蛋”，用客人的钱和力，替自己开发种植了树木，实现了有形的目标；其次，是引来了大量客人并为以后准备了大量回头客；再次，在无形中实现了扩大知名度树立美誉度这一公共关系所要追求的目标。其实，等众多客人再回头看到的，当是这位聪明商人事业上的“枝繁叶茂”。

从公共关系学来讲，组织形象的基本指标有两个，即知名度和美誉度。所谓知名度是指一个组织被公众知道、了解的程度，以及组织社会影响的广度和深度。它是评价组织名气大小的客观尺度。知名度主要衡量舆论评价“量”的大、小，不涉及舆论的“质”的价值评断。所谓美誉度是指一个组织获得公众信任、赞美的程度，以及组织社会影响的美、丑、好、坏。它是评价组织好坏程度的指标。美誉度主要衡量舆论评价“质”的好、坏。美誉度高不一定知名度高，美誉度低也不意味着知名度低。良好的组织形象将知名度和美誉度都视为其追求的目标。知名度与美誉度达到什么程度，并且期望通过公共关系的运作实施又将达到何种程度，这是我们根据客观情况所要考虑制定的目标以及围绕目标实施的一系列计划与措施。目标计划的制定既不可太高也不要太低。太高，同样也是偏离客观实际，不利于组织形象的树立。同时，公共关系活动的目标必须围绕着组织的总目标，支持组织总目标的实现。组织的公共关系计划实质上始于决策层。作为组织的决策者，他们

对于自己组织形象期望水平，对于组织目标和组织信念的形成，对于组织形象的选择和建立，具有决定性的意义。因此，组织的决策层要站在战略的高度“未战而庙算胜”，而公共关系策划及工作者首先应该详尽研究决策者所拟定的各项目标和政策，领会决策者的决心和意图，研究他们的言行和经营管理手段，测定他们对组织形象的期望水平和具体要求，并以此作为设立公共关系目标及设计组织形象的重要依据。

综上所述，我们现在可以把公共关系的目标确定及需注意的问题归纳如下：

首先，目标应明确、具体。明确是指目标的含义必须十分清楚、单一，不能使人产生这样或那样的各种理解；具体是指所提出的目标是可直接操作的，有明确的内容和任务要求；而不是泛泛的、抽象的口号。如，“把本公司商品销售量从现在的40%提高到70%”的目标就要比“进一步提高产品销售量”的目标明确、具体得多。

其次，目标的提出要具有可行性和可控性。所谓目标的可行性，是指确定的目标要现实，既不能太高，也不能太低，经过一定的努力可以达到。所谓目标的可控性，是指所确定的目标要有一定的弹性，要留有充分的余地，以备条件变化时能灵活应变。从一定意义上讲，这里同样贯穿了兵家“未战而庙算胜”的思谋原则。

四、前人栽树，后人乘凉

1. 盛田昭夫的独脚戏

日本索尼公司，对于我们来讲并不陌生。但你知道这家大公司的创始人盛田昭夫吗？

盛田昭夫毕业于日本大阪大学理学部物理专业，其对理工专业怀有远大理想和信心，且自身素质也很高。因此，他不顾家人劝告，违背父命，抛开家传三百余年的酿酒业，走上了自己创业的道路。这也是他人生目标的一次重大选择。

索尼公司创办之初，企业小，也毫无名气可言。但盛田昭夫根据市场信息，勤于思考，确定了公司的发展战略和经营思想，即“基本上按市场需要制造产品，但有时也要根据产品性质来制造市场”，并以此出发确立了当时的主攻目标。他认为录音机可在家庭教育上派上用场，并经分析，预言录音机必将成为“今后家庭的必需之物”。于是他想方设法降低录音机制造的成本，并不断提高质量，以适应公众需求，从而使销路迅速打开，让录音机走进了千家万户。这一目标达到后，他又预定新的目标，认为：1976年将会被后人称为“录相机元年”。当时，世界性的石油危机刚刚过去，索尼公司决定发展家用录相机。很多人都讥讽他是在唱“盛田昭夫的独脚戏”。然而没过多久，录相机不仅在日本，同时在世界各国都堂而皇之地进入了家庭，极为畅销，讥讽者吃惊之余，不得不佩服盛田昭夫独脚戏唱得好。盛田昭夫在他给“公司训言”里有一句话：“誓做开拓者。”开拓，就必须不断探索、创新、求异、求变，不能跟在别人后边亦步亦趋，更不能因循守旧，要敢为天下先，敢于冒尖，及在预期目标实现后，以领先一步的姿态，确立新的奋斗目标。

2. 领带大王金斗植

一项未被采纳的目标建议，让他痛下决心也从此成就了一番大事业。他就是南朝鲜的金斗植。

在20世纪的70年代，南朝鲜的领带市场充满着由合成纤维制成的低档货，光彩华丽的丝绸领带的市场份额还不足5%，而且一般人也不敢问津，被那高高在上的价格挡在了门外。任职于阿斯领带公司的金斗植，当时仅是一个小职员，当他的目光一次次被外国人脖子上的真丝领带吸引时，他深感这种看起来很华丽的领带定会大有市场。于是他建议公司自己生产，但老板并不采纳，失望之余，他决定辞职自创家业。1976年10月，他租下了一间不到10平方米的地下室，专门销售丝绸领带。随着经济的快速发展，看起来让人显得风度翩翩，颇有气质的真丝领带销路越来越好，金斗植的生意自然也不断扩张，尔后开办了克里福特公司。该公司经营的真丝领带的花色品种日益繁多，批量也越来越大，不但占有了国内市场的领先地位，而且逐渐走进了国际市场。公司的年销售额均在120亿韩国元（约1.2亿人民币）以上。

3. 钟表—炸弹—钟表

二战以前，美国有一家瓦塔波里钟表公司，专门生产一种一美元一块的英格塞尔牌怀表。由于质量不过关，且市场也不景气，到1942年，这个公司已临近破产的边缘。就在此时，莱霍姆科尔临危受命，走马上任该公司总经理。他首先把目光放在了世界各种势力的大摩擦大重组的战前气氛上。在对市场状况和公司特点作了大量细致的调查研究后，公司决定停止处在下坡路

上的怀表生产，并确定新的目标，转而生产炸弹上用的定时信管。结果，该公司很快成了战时美国最大的定时信管生产公司，公司的财务状况得到了根本性的扭转，公司规模也大大增加了。

然而，时移势变，二次大战的结束使得定时信管的需求量一落千丈，公司又面临新的危机。在这种情况下，该公司又果断作出选择：重新生产钟表。但在当时的市场上，美国人都盯着瑞士的廉价手表。精明的莱霍姆科尔深知人们已不再需要售价一美元的英格塞尔手表，开发质优价廉的产品已迫在眉睫。于是高度的机械化技术和二战时生产炸弹定时信管时用的精密加工技术成为了莱霍姆科尔的法宝。经过工程设计人员的几番努力，泰亥梅克斯高级手表诞生了。一经推向市场，便引起了轰动效应。由于这种产品比瑞士表的精确度更高、工艺更为先进、结构更加简单，因而迅速在中高档钟表市场站稳了脚跟，而这些完全归功于公司“走时准、价格低、大批量生产”的明智方针。

4. 办“超级书店”的胡佛

美国的加里·胡佛的经营目标很明确。以少年儿童为服务对象来经营书店。仅在短短五年内，他就在全国开了几家分店。并且是在美国其它书店越来越不景气的光景下，使书店生意兴隆。当人们问胡佛成功之道时，他说：“无他，把书店办成超级市场而已！”

胡佛把主要的销售对象放在儿童、少年顾客上。他的书店，把“少年读物”一类的畅销书，放在最引人注目的地方，并且是把儿童、少年的书，专门安排在相当于他们身高的书架上。胡佛认为：让书店先在小顾客心目中建立形象，日后他们必是你的常客，而且父母们为子女的教育着想，也必然乐于给孩子们买大量的书。

胡佛还以低价出售各类书籍的方法来优待小读者。采取凡是在《纽约时报》上介绍的畅销书精装本，一律以七五折出售。而其它各类书籍，除期刊外，一律以九折出售。此外，只要愿付出9美元，任何顾客都可以申请一张“读者优待证”，可以获得更优厚的折扣。

胡佛的书店和一般书店还有区别，就是地方宽敞。美国一般书店有2500平方英尺左右的面积，出售25000本书籍，而胡佛的书店，却有9200平方英尺的面积，出售了35000本书，让顾客在选购时，感到舒服自在。

前不久，胡佛花了30万美元把一家电影院改造成一间大型书店，立即成为最受休斯顿市民欢迎的购书中心，开业不到一年，便出售3100多万本书。

从上述四例“成功的目标选择”中，我们可以看出：一是都以公众需求、利益为前提，以市场走向为要素，通过客观调查、研究、预测，明确奋斗目标；二是在目标明确后，排除各种外部干扰，坚定不移地向预定目标挺进；三是始终把公共关系作为考虑问题、调节自我、优化措施等的重要内容。同时，我们可以看到，整体目标与公共关系目标的一致性，为其标明了成功的箭头。

第二章 读万卷书行万里路

一、每战心胜的致胜原则

《孙子·谋攻篇》提出：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼、不知己，每战必殆。”孙子的“知彼知己”的至理名言，不仅是谋求战争胜利的真谛，而且能普遍适合于人类一切实践活动，它更是作为公共关系活动中必须遵循的原则，贯穿于整个公共关系活动的始终。

在商战及公共关系领域中，“彼”是指与公共关系主体相对的客体。“彼”狭义讲是指市场，既包括了公共对象又包括了竞争对手的全面情况。“己”是指公共关系主体，是公共关系主体的全面情况。由于公共关系活动与政治法律、科技文化、道德意识、风俗习惯等社会因素相关，并且还与时地地理这些自然因素相关，因此，广义讲的知彼包括认识尽可能广泛的公共关系活动的对象情况。可以说，凡是直接或间接与我们公共关系活动有关系的事物都属于“彼”。孙子在《地形篇》中说：“故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。”他把知彼扩展到知天文地理及更广泛的客观事物范围。

当代公共关系领域并非是一个简单划一的领域，而是一个庞大的高度发展的复杂集合。其中的各个因素、环节处于相互联系相互作用的状态中，并且其又与外部其它领域发生相互联系和作用。作为一个高明的公关人员及决策者，必须及时了解尽可能多的各方面信息，才有可能作出相应正确的分析、判断和策划。

常言说“人贵有自知之明”，除了“知彼”还要“知己”。了解自身的经济实力、组织状况、商品的性质和经营水平，正确的评估自身的公众形象等，才能不脱离主体实际本身去做自己力所能及的事，才能避免主客不符导致公共关系活动受挫的状况出现。

日本人就很注重对公众的调查及信息收集。松下公司的山下俊彦曾对自己的部下讲过一个故事，以说明信息收集与调查的重要性。“伊势的特产是洪福饼。这种饼只能当天做当天卖，不能保存。假如近畿铁路出了事故，或者天气不好，来伊势的游客减少，那么当天做的饼卖不出去，就会坏掉。为此，饼店老板对各个火车站售票情况进行预先调查，根据游人多少来决定一天做多少洪福饼。这个方法，我们不妨也学习一下。”

日本人为打进美国市场，对美国公众在多方面的爱好、需求等上下过一番苦功。他们广泛收集信息，科学分析论证，并对症下药，拿出相应的措施与方案。例如，丰田汽车公司从50年代起就通过各种途径了解美国人对汽车的爱好特点，1973年又在加利福尼亚开办一个设计中心，按照美国人的爱好设计和改进汽车，从而设计出符合美国市场需要的丰田汽车。这种丰田汽车得到了美国用户的喜爱，大批美国汽车公司的老顾客被丰田汽车拉走。到80年代初，当美国街上到处行驶着丰田车时，美国汽车制造商才如梦初醒。当时美国汽车制造业一直偏重设计制造大型豪华汽车，但这种大型轿车随着美国汽车数量的增长，已显得不太灵便，并且油耗大。日本汽车业通过对这一信息的处理，针对美国对手的弱点，制造出一种小巧、廉价、维修方便、速度更快、美观舒适的小汽车，从而树立起了自己的产品形象，深受美国公众的好评及顾客欢迎，成功地进入了美国小汽车市场。仅至1989年日本小汽车就已占领了30%的美国汽车市场。

现在美国企业界也很强调公共关系学等有利于市场竞争的科学，加大了“顾客投资”的力度。福特汽车公司根据信息收集与反馈，改进了其新试制

的汽车，从而打开了销路，并与日本丰田汽车展开竞争。美国企业联合会中一批大中型企业，被称为美国 ABC 企业，是美国当前国际竞争力最强的企业，其顾客主要分布在世界的富裕国家。为适合富裕顾客的需要，美国 ABC 企业重视产品的花色新颖，质量优良，并在国外设立研究机构，请一流研究人员，不断推出国外富裕国家公众喜爱的产品。

知彼知己是作出公共关系活动及整个组织行为适合对策的基本前提。它保证了公共关系策划和组织决策者能冷静客观地分析、权衡各方面的情况和可能的趋向，从而寻觅到切实可行的最佳对策与途径，以便扬长避短运用相应的谋略手段出奇制胜。因此，即使是弱小的市场竞争者及公共关系主体，只要能知彼知己。就可能找到可行的措施、适当的办法，获得公众，争得市场，并且还有可能创造出以小胜大、以弱胜强的奇迹。

二、基本的调查方法与手段

在社会实践的广泛领域，经过人们长期的实践探索，总结出了许多各具特色而又行之有效的科学调查方法。就公共关系调查而言，其并不在于去独创一个新方法体系，而是借用方法宝库中的若干方法，结合组织形象管理的需要，加以具体应用。从这个意义上讲，公共关系调查的“方法借用”具有广泛性。但它又必须与公共关系本身相符具有适用性。因此，从下列归纳的方法来讲，它们应该是在常规及普遍意义下的运用，但并非是说，只能这样或不能那样。科学的方法与手段的取舍，往往在于它们与事物相联系的紧密程度。现代科技的运用与古代谋略、技巧的运用，其理当如此。现在，我们在介绍公共关系调查基本方法与手段之前，有必要先介绍一下公共关系调查的过程。用图（2—1）显示：

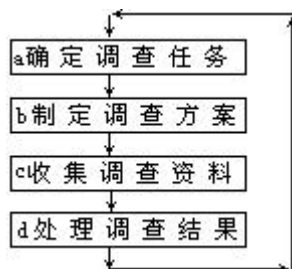


图 2—1

a. 确定调查任务。这是公共关系调查的第一步。它是由调查的内容确定的，我们根据不同的调查内容，可以确定不同的调查任务。调查任务不同，在调查中所使用的方法、技术手段和测量指标也有所不同。

b. 制定调查方案。根据调查任务的需要，设计一个详细的调查提纲，调查提纲是调查任务的具体化、指标化。如，你要对组织整体形象作一个调查。毕竟，组织形象这时仅是一个抽象的概念，它要通过具体的指标显现出来，经营方针正确、办事效率高、服务态度良好等等。这些指标就可以显示出组织形象，调查提纲就是要将所需调查的问题全部详尽地列出来。同时，在调查方案中还应确定具体的调查范围、调查对象及调查对象的选取办法。

c. 收集调查资料。这实际上就是调查方案的实施过程。在这一过程中，应注意技术手段恰当合理地运用。其合理与否，直接影响所要收集资料的数量与质量。

d. 处理调查结果。它包括两项内容：其一是整理调查资料；其二是形成调查结果。整理调查资料就是对调查中所取得的全部资料进行检验、归类、统计等。通过检验工作，排除虚假的资料，补充缺漏的资料。形成调查结果就是将经过统计的数据列成图表，用形象地位差距图或舆论模型图显现出来，并对此进行文字分析，最后形成一份完整的调查报告。调查报告形成后，就对调查结果和整个调查过程进行一次总体评价，就调查的科学性、准确性给予必要的说明。

在对公共关系调查的过程有一个基本了解后，让我们再回到基本调查方法与手段上来。

1. 访谈调查法

这一方法是社会调查中最常用也是最古老的方法之一。它是需要获得某类信息资料的人员，通过与调查对象进行交谈所采取的方法。例如：“鲁僖公十三年（公元前 647 年）冬，晋国再度发生饥荒。派出使节向秦国求助粮

食。秦穆公问秦大夫子桑：‘给他们吗？’子桑回答：‘如再次施恩于他们而报答我们，您还要求什么呢？再次施恩于他们却不思报答，他们的人民也会离心。我们趁其人民各怀二心之际讨伐他们，失去了百姓的支持，必败无疑。’秦穆公又问百里说：‘给他们吗？’百里回答：‘天灾发生，每个国家都会赶上。救助灾荒、赈济邻邦，这是仁道。实行仁道，必获福佑。’平郑的儿子豺当时正在秦国。他主张趁机伐晋。穆公说：‘我厌恶晋国国君，可是他的人民有什么罪？’于是秦国向晋国运送粮食，运粮的队伍自雍城到绛城首尾相接连续不断，被称为‘泛舟之役’”。（原文见《春秋左传正义·僖公十四年》）这类访谈，在古代多见于士大夫或智士能人之间。这里，暂且不说这段文字所潜藏的公共关系及谋略意义，仅就访谈而言，其具有面对面的方式和直接性、灵活性、适应性等特点。当然，现代意义上的公共关系访谈，可以不受文化程度、价值观念、个人性格、年龄等的影响。在访谈调查中，要尽量排除收集的主观化和归纳的杂乱无章。在公共关系中，访谈法又可按访谈提纲的方式分为结构性访谈与非结构性访谈；按访谈的场所分机关访谈、街头访谈、家庭访谈和公共场所访谈；按访谈的人数分集体性访谈和个别访谈；按访谈的时间分一次性访谈和跟踪访谈。

访谈，实质上是一种人际互动过程。这个过程是通过双方面对面交谈来实现的。公共关系人员是按事先拟好的表格或提纲向受访人提出问题。受访人则根据自己的理解和分析判断来给予答复。从公共关系与谋略技巧来看，这既是一个宣传介绍组织的过程，又是一个调查获取信息而“知彼”的过程。在后面的“实战”中，我们还将涉及这一问题。

2. 问卷调查法

这是指为统计和调查所用的、以设问的方式表述问题的表格，是调研者用这种控制式的测量对其调研的问题进行度量，以搜集到可靠资料的一种方法与手段。它的优点在于标准化和成本低。

从此种方法的使用条件来看，一是就调查的范围而言，其调查面较广，不易当面访谈；二是就调查对象的文化水平而言，如文化水平不高，对问卷看不懂，则不适合用此法；三是就问卷的灵敏度而言，如其所要调查获取的材料是常识性的事实、行为或态度，可采用此方法，毕竟在此种情况下，回答者不会因顾虑而拒绝回答。

问卷法一般分为封闭型和开放型两种。

封闭型问卷——所谓封闭型问卷，就是指不仅问题是相同的，而且每个问题都事先列了若干个可能的答案，由被访者根据自己的情况，在其中选择认为恰当的一个答案。例如：

a. 您对旅游公司的服务满意吗？

很满意——

满意——

无所谓——

不满意——

不满意——

很不满意——b. 你经常外出旅游吗？

经常——

偶尔——

难得——封闭型问卷其优点在于，回答标准，材料便于统计分析，对不

同的公众可作对比。就回答者来讲，也易回答，因此材料的可信度较高。不足之处是，因对答案进行了限制，没给回答者提供自我表达或发挥的机会，因而不利于发现新问题。

开放型问卷——指问题虽然对每一被访者是同一的，但并不事先作出任何选择答案，被访者可根据自身情况自由答卷。

例如：您对×××公司有何评价？

此类问卷多用于探索性研究，它能给回答者以较多的创造性或自我表现的机会。但是，它也可能导致搜集无价值和不相干的材料，并且回答的内容非标准化，难于进行统计分析。同时，开放型问卷一般需要回答者花较多的时间和精力，容易引起较高的拒答率。

3. 引证分析法

所谓引证分析法，是指调查人员对各种媒介所传播的有关组织形象的信息进行调查分析的一种方法。它也属于定量研究，是对媒介所传播信息的数量、质量、时间、频率等进行数据统计。通常来讲，一个组织的信息被媒介引用的次数越多，这个组织的影响就越大，知名度就越高。这一方法的关键就是设法获取信息材料。

a. 文字资料——用文字的形式记录并传播有关组织形象信息的一种永久性资料。它包括报纸、杂志、书籍、各种文件和统计资料，以及各界名流的题字、赠言、公众来信等。

b. 声像资料——是指脱离文字形式，记录并传播有关组织形象信息的声音和图象的即时性资料。它主要包括广播、电视、录音、图片、电影等。

在取得这些材料后，要进行引证分析。一是内容分析，即对信息本身作系统化，数量化的统计分析，如所传播的信息是关于组织哪一方面的，是局部的还是整体的，何种用词等。从性质上讲，对组织的评价是好还是坏、是高还是低，信息传播的影响是大还是小的形式认定。二是进行形式分析，就是对信息的传播形式作统计分析，如信息传播的时间、版面频率、媒介级别等。尔后，将检验结果迅速提供给组织的有关人员。

4. 抽样调查法

抽样法是一种科学地从调查总体中选取调查样本的方法。总体是指所要调查对象的全部；样本是指从总体中抽取出来调查的那一部分。抽样必须要遵守随机性原则，就是讲在抽选调查对象时，应保证总体中的每一个被抽选的对象机会均等。这也是进行统计推论的前提条件。抽样法又可分为。

(1) 简单随机抽样——即从总体单位中不加任何分组、排队，完全随机地抽取调查单位。总体的每一单位被抽中的机会是均等的。

(2) 等距抽样——也叫机械抽样，是指把总体的所有单位按照一定的顺序排列起来，然后按相等间隔或距离抽取必要的单位数目的抽样方式。抽样距离 K 是以总体 N 除以样本单位数 n 。具体他说，在含有 N 个单位的总体中，从 1 到 N 排列，要求从中抽取 n 个单位的样本。方法是：在最初 K 个单位中随机抽取一个单位，以后顺次在每 K 个单位中抽取同样次序的单位。

(3) 分层抽样——分层抽样也就是将总体单位按其属性特征分为若干层，然后在各层中随机抽取样本单位，而不是从总体中直接抽取样本单位。

(4) 整群抽样——也称成组抽样，就是在总体中抽取调查单位时，不是一个一个地抽选，而是成群成组地抽选，然后对被抽选的各群（或组）中的全部单位进行调查。

（5）多级抽样——也称复合抽样，它把抽样过程分为两个或多个阶段来进行。即先从总体中进行分层抽样或整群抽样，然后再从抽得的层式群中随机抽取若干调查对象组成样本。

采用抽样法，在调查中具有周期短、资料准确可靠以及节省调查经费等优点。

商战中的俊杰也是识时务者。古代范蠡做生意的方法是“择人而任时”，既识时势也识人。商战中及公共关系的情况是复杂的多样的，有时机问题，有市场和顾客的情况，还有竞争对手的动向，都需要大量地收集信息并加以客观正确地分析。掌握了准确的客观情况，就能拿出相应的对策、在商战中就能得心应手。埃兹拉·活格尔在《日本名列第一》一书中说：“日本人一旦看到某一个问题非常重要，就努力去搜集一切情报，不管它重复白费也好。”这正是日本人成功及可贵之处。

伊藤忠商社是日本第三大商社，该公司顾问濑岛龙三被称为“诸葛亮”。他注重搜寻国际信息，并抓住有利时机加以利用。1967年埃及以七日战争爆发前，濑岛龙三根据埃及当地发出的电报称苏伊士运河疏浚工程无限期延搁，并有苏联集装箱运货船出入其间（可猜测会有军火）的信号，于是他发出指示给伊藤忠在伦敦及巴黎各分支机构，进一步全面进行综合性的信息收集和分析研究工作，最后推断出埃及将发生战争，而且在一个星期左右结束。伊藤忠商社据此大量承租货船。以备不久将出现的大批武器装备运输的需求。事态的发展，果如濑岛龙三所料，伊藤忠商社从中发了一次大财。这一事例，所给予我们的启示是深刻而久远的。

三、获取商战情报的秘诀

孙子认为用间是用兵之要诀，《孙子兵法》中《用间篇》专门论述了用间之事。孙子指出不会用间，会造成“兴师十万，出征千里”，每日耗费千金，全国骚动，百姓疲于奔命，荒废耕作，双方相持数年，结果仍因不知敌情而败北。

《孙子·用间篇》曰，“故明君贤将，所以动而胜人。成功出于众者，先知也。先知者、不可取于鬼神、不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。”孙子认为，明君、贤将之所以能战胜敌人，取得出众的成功，在于事先知道敌情。而欲事先掌握敌情，既不能向鬼神卜问，亦不能类比揣测，也不能以观察皇象来判断，而必须向了解敌情的人去取得。这说明了在战争中致胜的关键在于掌握敌军动态，而要真正了解敌军的信息，只能靠人去获取。

现代商战中，情报和信息是决策的重要依据。现代公共关系，它不可能是离开社会背景、条件本身的“纯公共关系”。它的运用，是以某一组织利益、目标为前提的。离开了主体本身，公共关系也就无从谈起。也可以这样说，在现代商战中，公共关系活动是依附于经营活动本身的，是经营活动的有机组成部分。经营者要取得市场竞争胜利，就要经常了解相关行情、顾客的信息，摸清竞争对手的各类情况，使各项措施、各种活动切实有效，当然也包括公共关系活动。而经济情报和信息的取得，要靠使用各种方式去加以收集。这种情报和信息的收集既是组织整体活动的一个重要内容，也是公共关系活动所必需的。

随着当代国际政治军事形势的缓和，各国之间把竞争的重心均放在经济上，因此在国际交往中，经济间谍已约占世界间谍总数的百分之七八十以上。这些经济间谍往往以旅客、记者、商人、侨民、演员、代表团成员、驻外国机构人员的身份纷纷在不同的场合出现和活动，主要收集经济与技术情报、信息，为本国或本公司的利益效劳。

早在明治初年，日本大富翁下村善太郎就认为自己致富的途径来自于收集经济情报，“我的做法是来自孙子兵法，在战场上最重要的是情报，做生意最重要的也是靠情报”。而当代的山下俊彦则说：“自己动手去收集、判断信息，是铁的规则。我正努力自己建立一个信息情报网络。”在许多国家，不少公司建有刺探工商情报的机构，在世界各地窃取、探听经济情报和科技成果，特别是竞争对手的机密和新技术，以取得最大的经济利益，击败竞争对手。世界上各跨国公司都拥有自己的情报信息系统，有些公司搜集情报不择手段，包括采用收买政府官员和其他间谍手段，以取得经济竞争的胜利。在美国，据对 1558 家公司的调查表明，其中有 1224 家公司承认常对竞争对手搞工业间谍，这些公司中三分之一以上拥有自己的情报网。而法国仅在 1980 年，警方发现工业间谍盗窃案 58562 起，经济损失达数十亿法郎。

可见，用间是当代经济领域竞争的重要手段，防间和用间是商战活动的一个重要内容。因此，在公共关系活动中，既要“眼观六路，耳听八方”，及时有效的收集、整理各类信息、情报；又要注重保守组织秘密，防止有损组织利益的情况发生。

四、巧施反间计

公元前 237 年，秦王政斥逐了相国吕不韦，亲自掌握国政，加紧策划灭亡六国的战争。根据当时六国的具体情况，决定先打力弱易攻的韩国，再攻赵、魏；灭了三晋之后，举兵攻楚；打败了楚，再收拾燕、齐。但是，当时韩国已纳地为秦东藩，赵国也入秦“置酒”，为了师出有名，便改为先攻魏国。在发兵攻魏的同时，派王敖去魏国游说。王敖对魏王说，秦国大军压境，魏国危急万分，你为什么不把邺地割给赵国、让赵国帮助你抗秦呢？魏王耽心赵王不干，王敖谎称他认识赵王宠臣郭开，是老朋友，他可以通过郭开使赵王同意。魏王于是便让王敖带着国书去赵国交涉割让邺郡三城请赵出兵抗秦之事。王敖到赵国用三千金贿赂了郭开，赵王果然答应了魏国的请求。当赵王以兵去接受魏国的割地时，秦军便向邺地发动了进攻。这样，秦军便与赵军干了起来。秦军拔邺，连破九城。众人建议赵王起用名将廉颇抗秦，由于郭开从中作梗，使廉颇不复见用。当秦军进逼邯郸，赵王不得不调守边地名将李牧从代地回来。但此时郭开又接受了王敖的七千金，已经成了名副其实的內奸，其依照王敖之言多方离间李牧与赵王的关系。郭开散布谣言，说李牧私下与秦讲和，商定破赵之日在代地称王。赵王信以为真，遂将李牧杀害。秦军见劲敌李牧被除，加紧攻城，大败赵军，俘虏了赵王，灭了赵国。王敖在秦王面前得意他说：“我以一万斤黄金收买了郭开，又以一个郭开结束了赵国！”说起来也算是一笔赚钱的买卖。

这段“间以亡国”的历史既精彩又深刻。它是“间”在多方关系下的连环运用，并且是从整体到细节，涉及的利害关系又是多国关系。如果说从公共关系的角度看，它属于间在“史前公共关系”中的典型运用。要说现代公共关系，谁又能保证不出现王敖这样的“公关人员”，不出现郭开这样见利忘义的人呢？在公共关系中“师出有名”不是常提到的事吗？另外，李牧被害，让我们想起现代竞争中发生的事。有甲、乙两公司，在市场竞争中势均力敌、旗鼓相当。甲、乙双方都想方设法击败对方。后来，甲方通过对乙方的全面细致了解，发现乙方与之抗衡的重要因素是，乙方有一位能力超群、才干出众且富有经验，善于开拓市场的销售经理。于是，甲方对症下药，先开始在与乙方人员交往中，有意无意的抬高该销售经理，在乙方上层决策者中造成“功高盖主”的心理。尔后，利用第三方丙方，设置的特定场合，以佯装不知乙方有人在场，故作神秘地泄漏该销售经理暗与甲方合作的“事实”。结果可想而知，其虽不至于像李牧那样掉了头，却也渐渐不为乙方所重用。最后，尝蒙在鼓里的该销售经理，负气带精干部下多人以及相应业务关系若干，“倒戈投诚”到甲方。甲方以厚礼相待并举杯相庆；乙方也为除却了一名“內奸”而庆幸。不到两年，甲方销售额递增，乙方败北而去。

历史与现实往往存在着某种巧合，现在虽不说“间以亡国”，但用间以亡掉一个公司什么的，或许并不少见。因此，在公共关系的运用处理中，吸取历史的经验教训的确是必要的。

五、使用五种间谍克敌制胜

《孙子·用间篇》曰：“故用间有五，有因间、有内间、有反间、有死间、有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪。人君之宝也。”孙子指出这五种间谍一齐使用，就可使敌人莫测高深，这种神秘的要领是人主制胜的法宝。

所谓因间，是指用熟悉情况的普通当地人为间。“因间者，因其乡人而用之。”故孙子有时又称因间为乡间。在当代经济活动中。一些企业为掌握某国、某地区市场的情况及有关新技术、新产品的情报、信息，常在当地聘请、雇用一些个人或单位代为观察、收集并汇报有关的情报和信息。这是一种较有效的情报收集法。

孙子讲的内间，是收买敌国的官吏为间。”内间者，因其官人而用之。”内间因能够接触内部重要机密情报，因此其提供的情报更加具有关键意义。当今世界上经常发生一些政府部门官员或企业较高级人员被人收买，甚至为了掳取金钱而主动出卖经济技术情报；或者是明在一方职位上，暗中却为另一方办事，为获取另一方厚利而为其效劳。在这里，值得一提的是，唐代杜牧曾指出，有7种官吏可能被敌人收买利用：

- (1) 有一定才能但已失掉职位的人，这种人满腹牢骚，忙于寻找出路。
- (2) 犯了错误而受到惩罚的人，这种人深感委屈，怨气冲天。
- (3) 深得上级信任但又很贪财的人。
- (4) 嫌职位低下而感到大材小用的人。
- (5) 由于种种原因而失掉上级信任的人。
- (6) 声名狼藉而又不甘寂寞，急于显露自己才能的人。
- (7) 朝秦暮楚，胸怀诡诈，翻手为云、覆手为雨，一贯搞两面派的人。

所谓反间，就是我方将计就计，收买或利用敌方派来的间谍为我方所用。“反间者，因其敌间而用之。”杜牧注曰：“敌有间来窥我，我必先知之，或厚赂诱之，反为我用；或佯为不觉，示以伪情而纵之，则敌人之间，反为我用也。”在当代经济情报战中，使用反间是常见的手段，用重金为报酬收买对方间谍使其效劳。当然也会有一些双重经济间谍，以经济、技术情报为商品的掮客，只要谁出高价就为谁搜集、提供经济技术情报，西方有一些专门为客户调查、刺探有关商业情报的公司。

所谓死间，是指故意散布假情报给敌人，敌人上当受骗后，往往会被处死的间谍。“死间者，为诳事于外，令吾间知之，而传于敌。”（见《孙子兵法·用间篇》）在经济领域中，由于经济技术竞争加剧，当企业在市场中风险很大时，为求企业的生存、发展，国外的一些企业有时也会挺而走险，采取非常手段，包括使用死间。现代经济间谍范畴内的死间，一般指冒极大的风险去对方处窃取机密情报的间谍。其基本使用非法手段，并具有强烈的冒险性，也极易被抓获而受到惩罚。在一些国家，常有窃取经济技术机密的死间落网之事发生。但由于经济竞争的尖锐性，一些国家及一些企业仍在不断训练和使用死间，冒险以求一逞，以便取得对方重要的经济技术情况，以获得竞争中的优势地位。

所谓生间，是指派遣到敌方侦察后能活着返回并报告敌情的间谍，孙子说：“生间者，反报也。”一般来讲，生间具有较少的危险性，使用的手段亦不全属非法，因而生间的做法是较普通、易行和方便的。例如，参观访问、

旅游观光、学术讨论、技术交流、贸易交往、求学进修等等。生间既可以是负有专门任务而派遣出去的，也可是因事外出时兼而做之。经济技术情报和信息大量来自生间的汇报。

了解“用间有五”，一是有利于我们加深对公共关系活动中情报信息重要性、必要性的认识；二是有利于帮助我们在日常公共关系中识别那些对组织构成威胁的用间行为；三是有助于我们在适当范围内采取适当的“用间”手段，促进组织公共关系活动的有效开展，为实现组织利益创造良好条件。

六、近水识鱼性，近山知鸟音

《孙子·用间篇》曰：“昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将，能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。”孙子认为，从前商朝兴起，是由于伊尹在夏朝很久；周朝兴起，则由于姜尚在殷朝很久。明君贤将若能以最有才干的人去做间谍，就一定能成大功。这是用兵作战之要，全军都依靠其情报而决定行动。孙子又讲过：“明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。”可见使用颇具才干或了解敌人内情的间谍，可以胜敌，可以兴邦，可以建立超群出众之功业。

在现代商战中，用间成功与否，也能决定商战的成败兴衰。当代国与国之间，尤其是西方发达国家之间的贸易故非常激烈，谁能掌握对方的商业机密和新技术情报，谁就能在商战中相应地得以增强自己的实力，而击中对方的虚弱要害之处，从而在商战中获胜。在企业与企业之间的竞争也是同样，彼此千方百计地侦探对方的机密，得到一个有价值的情报可以使濒于破产的企业起死回生；相反，则足以让一个企业经营失败。日本商人重视信息资料的收集分析，使日本在世界贸易和日美商战中战果辉煌。同样，前苏联较高的工业技术水平，以及高科技产品，大量得益于其遍布西方世界的间谍网，工业间谍们窃取了许多有价值的先进科技情报，从而使前苏联的高科技工业和重工业，尤其军工企业，技术上始终处于与美国相似的水平，使得前苏联具有与美国抗衡的经济技术实力。对于一个企业的经营活动来说，经济情报和信息也是至关重要的。企业成功的活动依据于正确的经济情报和信息，只有掌握了市场和竞争者的经济、技术情况，才能使企业有正确的经营对策。企业公共关系活动，是企业经营活动的重要组成，公共关系活动本身，始终贯穿着信息、情报的收集、整理、研究和分析，它具有接收和传播信息的双重职能作用。用间的研究运用，有利于公共关系活动“知彼”具体化，从而促进公共关系作用功能在商战中的发挥，增强组织在商战中获胜的把握程度。

第三章 审时度势机变应敌

一、忽必烈征川与《班师议》

随机应变进退自如

所谓反馈，是指把施控系统的信息作用于受控系统后产生的结果再输送回来，并对信息的输出发生影响的过程。反馈是控制论中的一个重要概念，也是公共关系目标计划实施中的一个重要概念。由于公共关系处于动态之中，其计划也不可能是一成不变的，反馈后获得的认识，可以调整整个公共关系计划实施活动。

元宪宗八年，蒙哥因在四川与宋军作战不力，令闲居开平的忽必烈统率蒙、汉军，由东路攻宋。九年，忽必烈大军自开平南下。他认为此次出征可一举灭宋，建功立业的时机到了。他的重要谋臣郝经多次提醒他，灭宋的时机尚未成熟，现在空国出征讨伐，屯兵坚城之下，势必给诸侯造成窥视权力之机。他不断地对忽必烈讲“知进退存亡而不失其正”的道理，认为“时之一字最当整理”。忽必烈虽然对郝经的见解表示赞赏，但他急于建功立业，岂肯就此罢兵。八月，大军渡过淮河，各路兵马陆续抵达长江沿线。此际，忽然传来宪宗蒙哥病死于四川前线的消息。忽必烈本应立即班师，但是，他错误地估计了战场上的形势，被眼前的胜利所迷惑，以为只要攻克南宋重镇鄂州，便可顺江而下，一举消灭南宋。因此，他置后方的安危于不顾，一意进兵，突破南宋长江防线，兵围鄂州。然而战局的发展，正如郝经所预料的那样，鄂州城防守严密，宋军拼死抵抗，元军经过两日的急攻，仍无进展，进军受阻。正当忽必烈为此忧心之际，又收到了王妃派密使送来的急报。一波未平，一波又起，阿里不哥正在漠北漠南紧急调兵遣将，图谋不轨想自立为王。于是忽必烈急忙同群臣商议对策，郝经为忽必烈制定了后称为《班师议》的“断然班师，亟定大计”的策略。

郝经直言无讳，他要求忽必烈先派精兵截断江上的交通，再遣使到宋国议和发兵，之后轻骑驰归。忽必烈大惑不解，郝经又仔细地分析形势，由于忽必烈盲目指挥，“师不该进而进，江不该渡而渡，城不该攻而攻”，因而造成今日之久攻不下，而此刻国内兵力空虚，一些偷窥皇位之奸逆小人，一直在寻找机会，而塔察国王也与李行省狼狈为奸，正在我背后构成巨大威胁，漠北诸王窥视关陇，阻隔了旭烈大王与我方联系，而宋人，虽积聚了大量兵力与我抗衡，在心底却畏惧大敌且缺乏战略眼光，更不敢谋攻我国，因而一旦形势有变，各种威胁将会扑面而来，使我方腹背受敌，如此一来，大势必去。而阿里不哥现正以皇帝的名义发号施令，如果他称自己手握大汗遗诏而自立为可汗，领诏于中原，行赦令于长江前线，到那时恐怕我方已无计可施。英明睿智的忽必烈，被这席话说得冷汗淋漓。郝经接着说：“这正如金世宗海陵王的历史教训。因而我方应与宋人和谈，之后乘驿传快马直抵燕京，而那种威胁，自会随我师意想不到的从天而降而冰释瓦解，不攻自破。同时应派精锐之师迎蒙哥枢收帝玺，遣使诸王附马会丧和林，差官于北京、成都、西京、京兆、汴京、东平、西京，安辑抚慰，召真金太子坐镇燕京，这样一来不但汗位可立，江山社稷也安而无忧了。”忽必烈及群臣都认为此策略极佳，因而立即采纳，派使节与宋以和，火速回燕，一举粉碎了阿里不哥的帝王梦，并于次年登上汗位，是为元世祖。

从这一段史实中我们不难看出：（1）战略目标选择的时机及重要性战略目标的正确与否直接关系到整个计划的实施与实现；（2）主观冒进急功近利，

时机选择不当导致实施的被动性；（3）在接收各类信息反馈后，及时的调整从宏观到微观的目标计划，有效的变被动为主动，以致达到最终目标的实现。

无论是古代战争的攻守进退还是现代商战的纵横驰骋，客观地分析形势，当进则进，知难而退以及分清事物的轻重缓急，摆正主次关系，抓住问题的关键所在，有效地调整，修正目标计划是至关重要的。其实，站在公共关系的角度来看，上面这个例子，也是成功运用谋略的“古代公共关系”范例，是由被动经“调整”变为主动的典型。

在公共关系中，反馈调整的过程是：公共关系计划制定者确定公共关系目标，根据公共关系计划的目标制定具体的实施方案，实施方案制定好后，组织有关部门和人员对方案进行评估，然后，把评估结果与原定的公共关系目标进行比较，发现问题后再重新修订整个公共关系计划。这是第一步。在第一步工作之后，则开始将经过修订后的公共关系方案付诸实施，实施后再将实施结果与原定的目标进行比较，以影响、调整下一步公共关系计划的制定与



图 2—2 反馈调整图

实施。见图（2—2）：

由于公共关系计划实施的环境、目标和公众的情况是复杂而变化的，因此，在实施过程中，应不断把公共关系计划在客观环境中实施的结果与公共关系目标相对照，如有偏差，应及时对计划、行动及目标作出相应的调整；要依靠各种形式的信息反馈渠道，把方案实施的各种信息及时、准确地搜集汇总，经过研究分析，作为采取调整行动的依据。一项公共关系计划的制定与实施，并非是仅作一次反馈调整便可解决所有问题，它往往需要经过多次循环反复的反馈、调整，使实施不断完善，直至完成公共关系计划，实现战略目标。

二、两次“背水列阵”的成败看机械照搬者的悲剧

《三国演义》中，在曹操和刘备争夺汉中时，徐晃不予审时度势，机械搬弄背水阵迎战蜀军，就是食古不化而导致失利的典型例子。书中写道：

徐晃、王平引军至汉水，晃令前军渡水列阵。平曰：“军若渡水，倘要急退，如之奈何？”晃曰：“昔韩信背水为阵，所谓‘致之死地而后生’也。”平曰：“不然。昔者韩信料敌人无谋而用此计；今将军能料赵云、黄忠之意否？”晃曰：“汝可引步军拒敌，看我引马军破之。”遂令搭起浮桥，随即过河来战蜀兵。

徐晃背水列阵，从早晨开始挑战，直到黄昏，蜀军一直按兵不动。待到魏军人疲马乏，欲向回撤时，黄忠、赵云突然从两面杀出，左右夹攻，将徐晃打得大败，魏军兵士纷纷被逼入汉水，死者无数。

为何同是背水列阵，韩信能高奏凯歌，而徐晃则惨招失败呢？现在就让我们来看看韩信的背水列阵，你或许就会明白许多了。

据历史记载，公元前204年，刘邦令爱将韩信领兵攻打魏、赵、齐等国。当韩信奇兵袭击魏都成功后，刘邦因荥阳战事紧迫调走了一部分精兵强将，所以韩信只有率领余下的几万兵力会同张耳进攻赵国。当时，赵军号称二十万，因而双方力量十分悬殊。战前赵军中一位谋士李左车向主将陈余献计，利用深沟高垒，只守不攻，拌住汉军，然后由他率领三万精兵，走小路阻截韩信的粮草辎重，最后与赵军主力来个双风贯耳、前后夹击。但是，陈余是个非常自负的人，认为倚仗自己的兵力优势就能击败韩信。因而放此良计不用，坚持要与汉军在井径口决战。老谋深算的韩信得知这一消息，万分高兴，马上行动，先派少数兵力将赵军车引出营寨，再将主力背水列阵开来与之激战。与此同时，他又派精锐骑兵两千人迂回敌后，偷袭赵军的“老巢”，最后大获全胜。

我们来分析比较一下这两例“背水列阵”，就可知道为什么会是一胜一败的结局。一是，韩信在敌方主将放弃良计的情况下，采用奇正互变之法，一方面背水列阵，同时又出奇招，即派奇兵袭击赵营。而徐晃，只是生搬硬套地使用“背水列阵”之战术，而不考虑当时的实际情况。二是，对“置之死地而后生”观点的理解及运用。韩信非常明白《孙子兵法·九地篇》中“以患为利”的用兵策略，正如书中所说：“投之亡地然后存，陷之死地然后生。”所谓的“死地”、“亡地”，孙子是这样解释的：“疾战则存、不疾战则亡者”。从把握时机的程度来说，韩信做得非常成功，因而使众多的新兵老将都有决死斗志。而徐晃呢？敌方明智地坚守而不出击，部队从日出战到日落，兵疲气衰，不但没有达到预想的效果转患为利，反而促成大祸。

这两个“背水列阵”的例子，其教训是深刻的。此一时彼一时，在现代商战及公共关系活动中，我们可以借鉴古人与今人一些好的做法和经验，以免少走弯路。但并不是说，我们就可以不论当时、当地的客观条件，只是去机械照搬。那样，再好的经验及教训，都难起到应有的促进作用。其实，在现代商战及公共关系处理中，我们仍可以不时见到“背水列阵”的影子。如，一些大的集团企业，在赢得公众争夺市场的对抗赛中，或“不惜血本，把商品市场价压到成本价以下”，或，在对某项公共福利捐赠时，竞相抬高价档等。我想，无论你采用哪一种措施、手段，都不要忘了谋与利相一致的原则和审时度势、机变应敌。

三、一场关键性的拍板话“健力宝”当机立断

在商战及现代公共关系活动中，宝贵而难得的机遇往往稍纵即逝，你应该紧紧抓住，审时度势，即刻作出决断。

1985年，中国国家女排试饮健力宝后，效果甚佳。中国国家体委训练局向健力宝集团董事长李经纬提出：能不能长期免费向乒乓、举重、跳水等十二支国家运动队员提供健力宝？那时，健力宝刚刚投产不久，全年销售额不足100万元，如果为国家队全体运动员免费提供健力宝饮料，每年要开支24万元，搞得不好，企业会倾家荡产。

李经纬经过一个不眠之夜，反复思索。终于下了决心，拍了关键性的一板，同意国家体委训练局的要求。以后的事实证明，由于提高了知名度、美誉度，公共关系效应转化为巨大的经济效益。此后，健力宝集团与国内外客商签订了大批购货合同，所得的盈利当然也大大超过了赞助的24万元。

此例从分析看，1.“国家女排试饮健力宝”，这说明“健力宝”既有的公共关系活动，希望借国家女排之冕而播自身之誉；2.试饮之后“效果甚佳”，这不仅达到了其初衷，而且引出了为“十二支国家运动队员提供健力宝”的机遇选择。这说明了公共关系活动的可变性。3.决策者面临新的要求及机遇，反复思考，权衡利害。这可以说是审时度势机变应对的过程。这个过程一般有：得与失的权衡，风险系数及获胜的把握，拒绝或拥抱该次机遇可能产生的公共关系正负效应等。

朋友，在公共关系活动中，当新的机遇与挑战来临时，切当审时度势以作出正确的选择及决策。

四、众人拾柴火焰高

“脑际风暴”法在收集信息，了解情况告一段落后，应以此为基础，进一步深入地研究信息，全面地分析情况，以求拓展思路、探奇创新，拟定出各种准备选择的公共关系行动方案。在 18 世纪的欧洲战场，拿破仑首先在军队中建立参谋机构。在他的领导下，参谋机构分析研究战场上的实际情况，拟定各种作战方案，预测军事行动中可能出现的各种变化，并对军队内部的各个部门的工作进行协调。这对拿破仑纵横征战、威震欧洲，取得许多战役的胜利发挥了很大的作用。当然，这也是“冷兵器时代”转为“热兵器时代”的一种客观需要。这种参谋机构，把古代“谋臣”的功能更加专业化、具体化。它是集思广益在近现代战争中的再现。

美国卡内基梅隆大学教授、决策学派的代表人物、诺贝尔经济学奖金获得者赫伯特·西蒙说：“决策人要找出全部可供选择的方案，而且知道每种方案实施的后果，必须拟定多种方案才能提供选择，如果只有一个方案，不能选择，当然也不可优化。”法国思想家查提尔也反对决策只有一个方案或只有一个设想。他说：“当你只有一个点子时，这个点子是再危险不过了。”前不久，在成都电视台的新闻节目中曾有一则报道，介绍了成都外北公路立交桥的设计者某工程师，其设计方案准备了几套，并广泛征集各类专家学者意见，经分析比较各种方案的长短，最后确定了该方案。报道称，该工程师在整个设计过程中的资料、草案可用卡车装载。即使如此，在交付施工后的全过程中，该工程师仍随时身临现场，及时调查了解各种情况，以便加以修正和完善。目前，这座大型公路立交桥已投入使用，获得普遍好评。当然，公共关系活动的策案，不可能达“车载”的程度，但具科学性的集思广益作风却是可以吸取的。

这里，笔者不禁又想起了眼下人们颇为关注的“脑际风暴法”。其简称为 B.S.，原意是精神病人的胡言乱语。后来引申为无拘无束地思考问题，尽量发挥想象能力，海阔天空，畅所欲言，百无禁忌，然后从中筛选出积极有用的东西。脑际风暴法是美国企业家奥斯本首创。是指工作中遇到难题，召集一些人无拘无束地议论，群策群力，各抒己见，相互启发，不受任何条条框框的约束，围绕议题的中心，每一个人都用脑力去冲击，形成脑际的思想风暴，最后从中找寻到解决问题的方法。

在北京，有一些青年作家、影视剧作家、导演，如王朔、李晓明、尤小刚、鲁晓威等，他们创作的《渴望》、《编辑部的故事》、《北京人在纽约》、《过把瘾》等收视率较高的电视剧，就是采取集体策划的方法。一开始，大家一起海阔天空地“神侃”、“神聊”，从中得到启迪，尔后形成创作成果。这种集体策划类同于脑际风暴法。

美国谈判协会主席尼尔伦伯格非常赞赏脑际风暴法。他说：“人脑互相启发，彼此感染，你一言，我一语，谁也不甘示弱。不拘一格的交谈气氛，集体思考的强烈刺激，思想空前活跃，会产生许多富于独创性的想法，这绝非刻板的老一套的议事会议所能相比的。”其实，脑际风暴法，不妨可以在公共关系活动尤其是策划过程中加以运用。但这种运用，必须以公共关系主、客体本身的实际情况为基础。它应该是不脱离事物本身的“脑际风暴”，是有规律可循并具有实际意义的艺术升华。否则，任何意义上的风暴，都只会导致飞沙走石、迷失方向和座标轨迹。

决策不是组织最高领导人的个人独断，应借助各种“外脑”，如智囊团、参谋部、幕僚班子、点子公司等进行集思广益。多谋善断，要善断必须多谋，充分发挥多数人的聪明才智，出主意、想办法、提建议。集思广益必须体现于组织公共关系策划的各个环节上，贯穿在策划的全过程中，“庙算”就是集思广益进行总体性战略决策及各阶段措施策划的良好形式。

五、诸葛亮治蜀的教益历史是一面镜子

在《三国演义》第六十五回中写道，刘备在夺取成都后，重赏文武有功之臣，一一加封定爵；然后“杀牛宰马，大饷士卒，开仓赈济百姓”，使蜀中“军民大悦”。接着，刘备为了实现西川的长治久安，又委托诸葛亮拟定“治国条例”。此际，在如何治蜀这个问题上，诸葛亮和法正产生了分歧。诸葛亮坚持以法治蜀，在拟定的治国条例中“刑法颇重”。对此，法正谏道：“昔高祖约法三章，黎民皆感其德。愿军师宽刑省法，以慰民望。”但诸葛亮并没有因法正劝谏而“宽刑省法，以慰民望。”他对法正说：“君知其一，未知其二：秦用法暴虐，万民皆怨，故高祖以宽仁得之。今刘璋暗弱，德政不举，威刑不肃；君臣之道，渐以陵替。宠之以位，位极则残；顺之以恩，恩竭则慢。所以致弊，实由于此。吾今威之以法，法行则知恩；限之以爵，爵加则知荣。恩荣并济，上下有节。为治之道，于斯著矣。”诸葛亮这段话，有理有据，将汉高祖治国的历史经验和当时西川的现实情况分析得头头得道，法正听后心服口服。诸葛亮坚持以严济宽、以猛纠弘治理西川，果然，“自此军民安堵。四十一州地面，分兵镇抚，并皆平定”，使惨遭战争破坏的西川，社会秩序逐步安定，生产迅速得以恢复和发展。

无论是政治家、军事家还是现代企业家，他们大都对研究策略的古书籍爱不释手，习惯于从中探寻成功经验，这充分证明了历史具有的无穷魅力。但对决策者而言，同样不可或缺的是审时度势的清醒头脑，如果只注视历史的经验而忽视飞速变化的时势，如果不明智地看到岁月的流逝，客观事物的变化已使历史经验相对“贬值”，那么只能墨守成规，不可能有大的作为。正如古人所云：时移则势异，势异则情变，情变则法不同。正是在这样的思维方向下，我们把“公关谋略与技巧”联系起来加以思考、阐述，其目的正是要强调从微观到宏观，从某个细节到局部直至整体的全面性和不可分割性。无论是治理国家，还是地区；无论是企业，还是军队，唯有审时度势，才能称之为是一个精明的决策者。

诸葛亮治蜀，给后人留下许多深刻的启示。现在每当我们步入位于成都南郊的武侯祠时，就能见到，清代代理四川盐茶使赵藩敬于光绪二十八年（1902年）冬游鉴成都武侯祠时，曾撰写的一幅著名的对联：“能攻心则反侧自消，从古知兵非好战；不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思。”这幅对联可以说是对诸葛亮入川后平定西南和治理益州的经验总结。时至今日，我们仍可以从其中汲取许多教益。如果仅就微观而言，站在公共关系的角度看，其对组织内部公共关系的处理，意义尤为深刻。

第四章 攻心

一、心诚则灵

1. 以诚心换得天下归的刘秀

异地投资就地用人的松下公司

平定西汉末朝混乱局面的刘秀，有一天展开地图，对身边的邓禹说：天下如此辽阔，如今我只平定了其中的一小部分，要等到哪一天才能完全平定呢？我一点把握都没有。邓禹说：的确，如今天下群雄纷起，战乱不已，前途难测。但是万民都盼望明君出现，自古以来兴亡在仁德的厚薄，而不在土地的大小，请不要心存悲观，只要抱着王者之德就可以了。

半个月之后，刘秀击败称为铜马的武装力量，对这些投降的将领，刘秀不但以德相待，并且封为诸侯。但是降将反而不敢相信，心中充满疑惑和排斥感。刘秀得知这一情况后，就让降将各自回营，统卒旧属，一个人时常单骑往来巡视军营。此时、如果降将想杀刘秀，那是一件轻而易举的事，但是众将都为此而感动，异口同声他说，“刘秀赤诚待人，真是一位度量宽宏、德性高超的长者。怀疑这个人真应该感到惭愧，万死不足惜。”（参见《中华五千年谋略宝库》）

从此以后，这些降将都成为刘秀忠良的部属。

刘秀军队继续向前推进，大军到中山一带时，众将献以天子的尊号，但是刘秀不肯接受。军队进击到南平棘时，部下又推崇刘秀为天子，对秀仍然不肯接受，这时名将寇恂也和众将一起同声进言：“将士们抛弃亲情、骨肉、土地，跟随君主奔走天下，不外希望君主能掌握天下，将士各遂其志。如果君主一再逆众望，那么将士都要失望离散了。”连温顺敦厚的冯异，也附和寇恂的意见：“希望君主能从众议。”

这时候有一位叫强华的儒生，也从长安奔来，手中拿着“刘秀是真天子”的预测语。刘秀不得不顺应众望，称帝天下，成为东汉的第一位皇帝，即汉光武帝。

古往今来，皇帝在中国历史上，就是最高权力的象征，是统治者集团最高利益的集中体现。当天下大乱之时，也就是各种利益进行再分配之机。依附于各种集团的人们，都希望其所投靠的集团获胜，希望集团的领袖成大器登上皇帝的宝座，自己也能受封领赏福及子孙。当然，人们在投靠依附之时，也要择木而栖。这就要求集团首领具备吸引天下俊杰的“德才”，所谓“得人心者，得天下”，就在于此。刘秀对降将降卒的姿态，正是以德换心的具体做法，是以诚心换取众心的攻心术。从现代公共关系的角度看，刘秀当然代表了组织及主体，众多降将卒则是客体，其主客体之间所产生的，既有内部的又有外部的效应。以诚心相待、扩大了刘秀的知名度、美誉度、产生了一种以主体为核心的凝聚力，达到了一致受拥戴且非为皇帝不可的地步。刘秀真的不想当皇帝吗？那只不过是一种“诚”的谋略罢了。

进入现代社会，在激烈的商战中，人们为了协调各种公共关系，类似于刘秀的做法仍常以得见。下面就谈一个日本松下公司的事例。

日本松下公司从 1971 年至 1972 年，出现了一个新的趋势，就是在市场、资源和劳力等三方面最有前途的国家和地区创办工厂。当时的总裁山下倡议在马来西亚生产空调机，然后输入日本。开始松下公司一些职员对此不太理解，认为这样做似乎对日本不利。当时任公司空调机事业部出口课长的国永昌彦说，“那时日本松下一年出口 2 万台空调机，再让在马来西亚建立年产

10 万台的空调机工厂，并且要求其中 90% 出口到包括日本在内的各国。为此，我们非常吃惊。我想这样太不合算！可上面强制性让干，又不能不干。拼命干吧！幸亏当地劳动力便宜，如今还不错，在质量上完全可以与日本媲美。1982 年产 20 万台，除美国外向世界上一百多个国家出口。”山下在马来西亚建立空调机厂，利用当地大量而便宜的劳动力资源，并对当地人委以重任。山下坚持认为：“在那里担任松下电器领导的应该是生长在那片土地上，并受到当地人尊敬的人。”为此，在工厂开办的第四个年头，他精心挑选了当地人沙亚尔为经理。该人是当地电力公司经理，王族成员。山下授于国外各区域性子公司负责人以经营权，人事权。这样松下公司既促进了当地经济力量的发展，也增加了当地人的就业机会和财税收入，并使松下电器产品的生产成本得以降低，在世界市场上更具有竞争力。

将松下公司的案例与前面刘秀的案例相比较，我们可以看到他们相通之处，就在于“以诚心待人”。刘秀的以诚待降将卒与松下以诚心待异地人，都是为了缩短相互之间曾经有过的“距离”，以求达到主客体之间的认同。以诚相待，不仅缩短了相互之间的距离，而且获得一种“同欲”的巨大精神动力。把“外人”转化为“自己人”，而自己人能不为自己的组织去拼搏吗？同时，松下的产品销往本国，也是一种“诚”的谋略，随着因“诚”而建立的公共关系及良好企业形象，“自销”的比例也并非不可调整。因此，不论是战争，还是商战，“诚”都是相对的，是有条件和利益可讲的，只不过决策者应登高而远望。

2. 以诚感人者，人亦以诚相投

· 凯特皮纳公司的实惠服务

古人曾云：“以诚感人者，人亦诚而应。”这句话意思是说，我们用诚实的态度对待人，那么别人也会用诚实来回报我们。这是人们在长期人际交往中得出的至理名言，作为组织行为也应该以此作为借鉴。在组织内部关系和外部关系中，如果能诚实地对待对方，必定会得到客体的信任。所谓“诚能生信”，就在于此。在公共关系的处理中，“诚实的宣传”配以诚实的行动，才能得到“人亦诚而应”的效果。行动是最好的“诚实”证明。

美国凯特皮纳公司就是用公共关系的特殊媒介——实惠服务，来密切和买主的关系的。该公司首先在广告中说：“凡是购买了我公司产品用户，不论在世界上什么地方，只要是需要更换零配件，我公司都将保证在 48 小时内送达。如果送不到，那么我公司的产品就白送给你们。”随后，他们以自己的行动，实现了对用户的承诺。有时候为了往边远地区送一件价值 50 美元的零件，不惜花掉一两千美元的运输费；有时候因故无法在 48 小时内把需要更换的零件送达用户手中，他们就兑现诺言，把产品免费赠送。真诚的服务，为凯特皮纳公司赢得了信誉，也换取了业务上的经久不衰。

当然，类似于凯特皮纳公司的以诚待人，在世界的许多国家和地区，都能得以见到，如“实行三包”、“上门服务”等。只不过，有的组织做得好，属于“货真价实”的以诚待人；有的组织做得不尽人意，甚至有的组织“卖羊头挂狗肉”，以“诚”骗人。不言而喻，类似于凯特皮纳公司的诚实服务，其结果，定会顾客盈门。与此相反的那种“杀鸡取蛋”行为，是很难让顾客再次踏其门槛的了。诚然，以诚相待的意义是双向的，只有组织对公众以诚相待，才能使公众以诚相回报。如果一方背离了诚实的原则，那么互相信任的关系就会遭到破坏。

公共关系中的诚实性原则，要求组织如实地向社会公众介绍情况，包括优点和不足，不可报喜不报忧。一位西方公共关系专家说：“诚实是最好的公共关系政策。”

3. 英国莱克航空公司起死回生

· 山一证券公司财源广进

《孙子佚文·吴问》曰：“王者之道，厚爱其民者也。”王者和兵家之道在于爱民，生意之道也同样是爱民。要满足顾客需要，使顾客满意，除了需要适当的经商技巧外，经营者还得具有一颗对顾客的爱心，具备一种诚心为用户服务的精神。

弗雷弟·莱克创办的莱克航空公司于 1977 年开辟飞越大西洋两岸的廉价机票航线，这是航空史上首次实行降价售票的私营航空公司。这家航空公司为大西洋两岸的中下层人们探订访友提供了机会，因而受到广泛的舆论赞扬、被认为是实实在在地为社会中下层人民作了一件大好事。1982 年初，当这家公司破产时，人们自愿捐款，并要求政府拨款以挽救该公司，从而使莱克公司在 1982 年 2 月又迅速得以宣布，准备成立一家“人民航空公司”。

山一证券公司的创始人小池同样是借助以诚赢得顾客而起家的。他在 20 岁时，曾开了一个小商店，同时为一个机器制造公司当推销员。有一段时间，他推销颇为顺利。一次，仅在半小时内就签订了 33 份合同，并收取了顾客的定金。可是，不久他即发现他推销的同样产品比别的公司价钱高，为此心理很不平静。他很快做出决定，带上合同和定金，三天内逐个找到 33 家订户，十分诚恳地告诉订户他所推销的机器比别家的昂贵，现在退还定金，并请求撤销签订的合同，还表示了真诚的歉意。他的做法使订户深受感动，结果 33 家订户仍照原来的签约，没有一家退掉的。这件事很快就成了新闻，不胫而走。小池的商店，来购物的，定买机器的络绎不绝，门庭若市。诚信忠厚使小池财源广进。他最后成为企业界名人。

小池在后来曾生动而深刻他说：“诚实就好像是树木的根，如果没有根，树木就下会有生命。做生意要想成功，不能没有诚实这个根。”这段发自肺腑的话也可说是他成功的经验之谈。

从英国莱克航空公司的起死回生到小池的成功，无论是机票降价还是主动退定金致歉，都充分体现了诚实二字。中国有句老话“君子爱财，取之有道”。从一定意义上讲，“道”亦包含着诚与爱。在现代商战中，越是竞争激烈情况复杂，越应坚持基本的经商和公共关系原则。那种靠欺骗公众，损伤对方利益而达到自身目的的行为和做法，尽管能获利于一时，但最终将是搬起石头砸自己的脚。失去了诚与爱，“顾客就是上帝”亦即公共关系的建立，就会成为一句空话。对“上帝”无诚意，无爱心的主体，“上帝”是不会关照甚至会在某一时机惩罚他的。反之，其不仅会得到回报，而且会因此获得广泛而长远的利益。

二、信誉至上

1. 商鞅城门立信

· 面包大王的成功之道

先秦时期的商鞅在变法初期，为了在群众中树立自己言而有信的形象，搞了一次“城门立信”活动。他令人贴出布告，谁要是能够把一很大木头从城南搬到城北、便可得十全赏钱。布告一出，人声喧哗，然而，看者无数，却无人响应。因为大家都对此感到怀疑。商鞅见到这种情况，果断地把赏主提高到五十金。终于有一个人做了，商鞅即给了他五十赏金。这件事轰动了整个秦国，以后商鞅颁布的法令，人民都很遵守。

言而有信，信而无欺，是组织领导者影响，号召下属的方略之一；同时，也是公共关系活动的一项原则。良好的知名度、美誉度与“信”是不可分割的。当然，商鞅城门立信是与其特定的历史条件、背景分不开的。其旨在确立朝廷对其人民的“威信”，为新法令的执行奠定基础，以便“有法必依，执法必严”。所谓“威信”二字，无“信”也就无实在意义上的“威”可言，或者说产生人们通常讲的“口服心不服”的效果。从心理学上讲，从立信到守信，前者固然重要，但关键还在后者。守信的重要性在于它关系到下属对领导者的期望。领导者一言既出，承诺了某一件事，下属就会对领导者产生期望。如果承诺不能兑现，其结果就是导致下属的失望，领导者也就失去了影响力。立信和守信，这在公共关系中是一条很重要的原则，“信”的确立，直接关系到组织形象的塑造与确立。

其实，商鞅城门立信，是属于古代公共关系活动的一个比较典型的例子。他的城门立信，时机选择在新法颁布之前，地点选择在人来人往的城门口，对象是最基层的民众；媒介，是古代常用的布告及人体媒介（搬木头的行为）。当然，还用了点超预算资金。很显然，商鞅的“五十金”代价，并非为了“搬木头”本身。其归根结底的目的，是在于“信”的形象确立。在现代公共关系活动中，类似于“城门立信”的活动，也时有所见，例如“朋友，你如按规定的时间填好这张表格，您就可前往我公司在××大街所属××商场，换取一份精美的礼品”等等。下面，我们再举一个靠“立信”而发财的例子：

从厨房里闯出来的美国面包大王凯瑟琳·克拉克，标榜她自己的面包是“最新鲜的食品。”为了取信于消费者，她在包装上特别注明了烘制日期，保证绝不卖存放超过3天的面包。

起初，这项规定给她带来巨大的麻烦。因为一种新产品上市，销路不可能马上好起来。存货一多，其要严格执行“不超过3天”的规定就相当困难了。尤其是各经销店大都怕麻烦，虽然过期面包由凯瑟琳回收，但他们不愿为此去天天检查、换来调去，而宁愿把过期的面包留在店里卖。许多人还抱怨凯瑟琳未免太认真，一个面包放3天也坏不了，为什么非要3天换一次不可？

凯瑟琳认为，吃的东西，新鲜度是项重要的基本条件。只要在消费者心目中树立起良好的信誉，自己的面包就不同于别人的面包，就成功了一半。

针对经销商方面的问题，凯瑟琳实行了一套新办法。

由公司派人把烤好的面包用车直接送给经销商，按地区排了一个循环表，每3天送一次，同时把经销店剩下的面包收回。如果有的店不到3天就把货卖完了，可以随时用电话通知，马上就送货上门。

这样的办法，麻烦了自己，方便了经销商，但却使自己的原则“超过3天不卖”得以坚持实行，保证上市面包的新鲜。

由于凯瑟琳一贯坚持“信誉诚实”的保证面包的新鲜，并以此严格要求自己的职工，命运之神终于赐给她一次戏剧性的公关良机。

在一年秋天，一场水灾使粮食非常紧缺，面包自然也常常脱销。但凯瑟琳公司的送货员仍按照公司铁定的“不超过3天”的制度进行工作。一天，送货员开车从几个偏远的商店收回一批超过时限的面包。返回的路上，被一群抢购面包的人团团围住，提出要购买的要求。

送货员为了坚守公司的制度，不肯出卖过期面包。而在抢购者看来，不但无法理解，而且怀疑送货员存有私心，想把面包分为己有。正巧此时，有几名记者加入其中。

万般无奈之下，送货员继续给这些人解释：“请你们相信我，是公司的制度太严格，决不是我想囤积居奇。车上面包全是过期的，如果老板知道我把过期的面包卖给顾客，我就会被开除。因此请你们原谅。”

由于大家迫切需要面包，这车面包最后还是在双方的“默契”下，很快被“强买”一空。

几位新闻记者将获得的这一独家新闻，着力渲染，登在报上，成了轰动一时的新闻。凯瑟琳公司的面包新鲜，诚实守信，给公众留下无比深刻的印象。

正因为如此，凯瑟琳只用了短短十几年功夫，就把一个家庭式的小面包店完全变为现代化大型企业，每年的营业额从2万美元猛增到400万美元，跻身于世界经济强人之列。

从面包大王凯瑟琳的成功看，虽然离不开那次洪水带来的偶然机遇，但从总体而言，如果没有凯瑟琳在此之前的“立信”战略布局。战术实施调整及始终如一的“有信原则”，该次机遇也就无从言了。所谓“机遇是对有备者而言的”，就在于此。既然凯瑟琳选择了“保证绝不卖存放超过3天的面包”的公众宣传，形象树立本身也就要求她必须兑现承诺及“君无戏言”；否则，事物将走向反面。正如西方著名管理学家帕金森所说：“关系到一个人未来前途的许诺是一件极为严肃的事情，它将在长时间中被一字一句地记住。因此，领导者绝不要应允任何自己不能兑现的事，并确实让所有人都认识到，你从不许诺任何不能兑现的事。”从商鞅“城门立信”到凯瑟琳的立信必践，都足以说明公共关系中守信原则的重要意义。

2. 想不通到想通的齐桓公

· 看“吃亏”的日本旅馆老板

齐桓公得到名相管仲辅佐，国力日强。战胜了宿敌鲁国，在柯（今山东阳谷东）举行了和会。

当鲁庄公正想签署降书时，鲁国将军曹沫突然跑到阶上，用匕首指向齐桓公说：“请齐王归还夺去的土地。”

齐桓公元可奈何他说：“好吧！”

齐桓公一说完，曹沫马上丢下匕首，走下阶来，深深鞠躬。

齐桓公虽然答应了这个条件，但却不甘心，费尽心思想杀曹沫，并否认这个承诺。管仲知道齐桓公的心思后，就劝阻他：“现在杀了曹沫，这是背信行事，追根究底，不过是一时气愤罢了。何况这么做，一定会在诸侯间失去信用，为天下人所看不起。”

齐桓公想通了，就遵守曹沫的约定，把夺来的上地都归还给鲁国。听到这件事后，天下人都称赞齐桓公：“齐桓公真是一位守信用的君主，和齐联盟也就可以放心了。”

一年之后，齐桓公被天下诸侯推举为霸主。

言而有信，是将帅之本。姜大公认为将帅应具备 5 种美德：“勇、智、仁、信、忠。”孙子也说：“将者，智信仁勇严也。”一次，子贡向孔子请教政治的目标，孔子答道：“确保粮食的充康，军备的充实，以及对人民的信义。”“三者如果要舍其一，应该放弃哪一条呢？”“军备。”“不得已再舍其一，又该如何？”“粮食。人难免一死，但如果信用全失，不讲信义，根本与禽兽元异，这时话着又有什么意思呢？”上述可见“主”的重要地位。当然，无论是在古代“史前公共关系”中，或是现代商战及公共关系中，都难免不出现类似于齐桓公那样的被迫“承诺”及“立信”。如何处理这一状况呢？要么以被迫为理由而“背信弃义”，要么就践诺守信，二者必择其一。齐桓公在管仲的规劝下，由想不通到想通，的确不失为明智之举。下面，再让我们看一看，一件发生在日本某旅馆的事。这对加深理解或许是很有益处的呢？

在初夏的一个周末，日本部分饮食行业举办了规模空前的高尔夫球联谊会。高尔夫球赛完毕，全体人员住进了附近温泉小镇里的旅馆。

这里的每个房间都有一个接待人员，为了安全起见，他们送来了专门存放个人贵重物品的袋子，准备让客人把需要存放的东西集中到大袋子里，统一送往帐房保管起来。

小镇环境优美，这些在球赛时大汗淋漓的代表们舒舒服服地洗了温泉浴，又饱览了周围美丽的风景，心里有说不出的畅快。尽管接待人员苦口婆心再三提醒他们把贵重物品装入袋子存放起来，但他们只顾谈天说地，把接待人员的话置于脑后，有的还向接待人员开玩笑、寻开心。结果，谁也不去存放物品，接待人员无可奈何地退了出去。

不久，全体人员汇集到宴会厅，盛况空前的宴会使他们无比陶醉、忘乎所以，在能歌善舞的艺妓陪伴下，一直玩到夜里 10 点左右，才意犹未尽恋恋不舍地离开那里。

大家红光满面陆陆续续回到了房里，眼前的情景使他们不禁大吃一惊。只见房间拉门大敞大开，挂在衣柜子里的西服和裤子散落在各处，连贴身衣服也被扔了出来，“榻榻米”上到处都是脚印，一眼就可看出，是小偷光顾后留下的形迹。所有房间竟无一幸免，装在西服衣袋里的钱包自不必说，连裤兜里的零钱也被洗劫一空。大家好像被人突然浇了一头冷水，心情顿时降到零点，个个呆若木鸡。

旅馆老板和负责接待的人员闻讯而来，非常诚恳地向大家道歉，逐一了解损失情况、并察看现场。虽然旅馆老板明知有人夸大了损失的金额，仍然面不改色，并一再恳请大家的谅解。

接着老板请来警察、调查取证，希望能够破案，并对大家的配合深表谢意。大家都心情沮丧地回到房间，没办法自认倒霉吧。

第二天清晨，大家去饭厅用早餐时，老板夫妇及旅馆全体接待人员并排坐在末座，再次向客人赔礼道歉，并根据每人所投的损失金额进行赔偿，同时拒收全部的住宿费用。

大家都明白，被盗是由于自己的大意疏忽，对旅馆存放贵重物品的再三

叮嘱充耳不闻造成的。于是大家又面带愧色地提出要如数交纳住宿费用。可盛情的老板只说了一句话，“是我们的防范措施不严才造成的麻烦，实在对不起。”予以恳辞。

一个多月后，小偷因另外犯案而被警方捕获，通过审讯，小偷如实交待了盗窃旅馆的经过及金额。

结果，小偷实际盗得的钱财，远远不及住客们所投的总数。但旅馆老板却保持沉默，不久，还给每位客人寄去了信及当地土产，通知他们小偷被挡获的消息，同时再次深表歉意。

老板所做的一切，不得不让大家叹服，他的胸怀度量，他的热情周到，使大家更乐于在此投宿。

这个旅馆，直到今日都是天天客满，事业兴旺。

日本旅馆的案例，可以划入危机公关的范畴。毕竟，让客人在自己的旅馆被偷，然后扫兴高去，并非一件好事。在“被偷”发生后的公共关系处理中，“旅馆主人及其夫人，再加上全体接待人员”，可以说这个组织全体，集诚、信、情于一体，不惜“吃亏”也要挽回或者说提高公众形象。旅馆主人，查询每人被盗金额的行为本身，其实就是一个“暂无语言承诺”的行业立信过程。如果此行为过后，没有出现第二天的赔款行为，顾客就有可能产生其在“装模做样”等的连带反应。结果恰恰相反，聪明的老板既用行为立了信，也用行为守了信（这里的前提行为，可说是一种无声媒介传递）。随后更妙的是，在盗案查获后，老板“人情做到底”的公共关系处理，起到了锦上添花的最佳效果。

3. “季布一诺”与“银座犹太人”

· 精明不失诚信

《史记·季布传》载：季布是楚国人，很守诺言，故楚人有谚语曰：“得黄金百斤，不如得季布一诺。”可见，季布信守诺言的程度，达到了至上境界。在现代社会里，日本生意人很提倡“季布一诺”的信用。

日本商人藤田曾写了一本《犹太人赚钱绝招》的书，记载了他有一次同犹太人打交道的情况，大意如下：

1968年美国石油公司向他订购了300万把餐刀和叉子。交货期为9月1日，交货地点是芝加哥。该公司是犹太人的公司，藤田与之签订了合同。藤田请一家日本厂家赶制这批订货，但该厂家延误了完成这批产品的日期。藤田考虑到这是与犹太商人做买卖，一旦失约一次，犹太人绝不会再信任自己了。于是决定用昂贵的运货代价按期交货。当时，租一架飞机飞往芝加哥需3万美元，以此来运300万把餐刀和叉子明显不合算。但他还是租了波音707货机飞往芝加哥，按期交货。由于他信守合同，第二次该公司又向他订购600万把餐刀和叉子。但是这批货的制造厂家又不能按期完成任务。于是藤田只好再次租用飞机。两次租用飞机使藤田在经济上蒙受了极大损失，但却换来了犹太人对他的信任。

藤田不顾个人经济损失，两次租飞机运货，恪守合同上的一切规定，这消息很快传遍了犹太人所在的世界各个角落，他们都举起拇指称他为“银座犹太人”，意即日本唯一遵守契约的商人。出于信任，犹太人向他订货的越来越多，他的生意也越做越兴隆。

中国古代的季布与日本现代的藤田，可以说都是靠“信誉至上”而财运亨通。信用是经商生命线所在。受别人信任，有良好的守信形象。才会有人

愿与你交往及扩大交往。信誉至上，是公共关系的重要原则。在公共关系活动中，通过各种媒介体，立什么信及如何去守信、这是相当重要的。在公共关系策划及传播的过程中，如果估计做不到什么，就不要去“有言在先”。强行施力，其结果只能是破坏组织公共关系的建立，损伤组织形象，得到与愿望相反的结果。这就首先需要在策划过程中，首先把好不“乱而言之”情况的出现。当然，由于公共关系的长期性、多变性、复杂性的存在，或由于公共关系实施中的漏洞，某一环节出现意外等，也应当从长远利益着眼，尽量采取补救措施，甚至不惜像藤田那样“赔钱换信誉”，维护“守信”形象以赢得更大利益。

三、投其所好

1. 晋灵公与赵穿

· “塌塌米”换成了“席梦思”

晋灵公是一位荒淫暴虐的君主，常以弹丸打人、斩杀仆人为乐。宰相赵盾屡屡进谏，劝他礼贤远佞，勤政亲民，可他非但不听，反而把赵盾看成恣意行乐的眼中钉，在奸佞屠岸贾的窜掇下，竟派人刺杀赵盾。幸亏行刺之人是个正义之士，不忍心杀赵盾，乃自杀身亡。晋灵公和屠岸贾又设圈套，诱赵盾进宫看剑，借此给他强加个欲行刺的罪名。赵盾在家臣提弥明的掩护下逃得性命。赵盾父子出城时碰上打猎归来的赵穿。赵穿是先王晋襄公的附马，灵公的姐夫，与赵盾同族。赵穿知道了事情的经过，就让赵盾暂避一时，说宫里的事一切由他安排。

赵穿跑去见晋灵公假惺惺他说：我们赵家人有罪，请主公罢免我的官职，再治我的罪吧。晋灵公以为赵穿真诚，就是说赵盾屡欺寡人，与你无关，好好供职吧！赵穿又投其所好，说当国君就应及时行乐，否则当国王有什么意思。当年齐桓公满宫的美女，除正宫娘娘外还有六个老婆；先君文公妾媵无数，六十多岁时还纳姬呢！您现在年富力强，何不多选些美女进宫？晋灵公被赵穿说得心里痒痒，问这件事让谁去办，赵穿接口道，办这种事没有比屠岸贾大夫更合适的人选了。灵公遂命屠岸贾到民间物色美女。

赵穿支开了屠岸贾，又对晋灵公说：“主公常去桃园游玩，为安全起见，我给您选些卫戍士兵吧！灵公高兴地同意了。赵穿回家，精选了可靠的甲士二百名，对他们进行了战斗动员和具体部署。赵穿回禀灵公，警卫部队选好了，请您在桃园检阅吧。灵公登台阅兵，见人人精勇，个个强壮，心中大喜，即留赵穿侍酒。酒刚喝到兴头上，赵穿使个暗号，二百名甲士一声呐喊，晋灵公还没反应过来，就被甲士们搯死了。由于晋灵公平时在百姓中积怨甚多，所以他的被杀并没有在晋国引起大的混乱。不久，赵盾回来主持国政，立晋文公的小儿子当了国王，即晋成公。

如何看待这个投其所好、曲意逢迎的案例呢？站在公共关系的角度看，我觉得应该分两层：一、正如民间有句话，“千穿万穿，马屁不穿”，是人都喜好顺耳之言，这本身就是人性的弱点之一。作为一名组织的领导者，难免身边不会有两个“投其所好”的人。如果真有，那就应当注意，不应与这种人过分亲密而影响了与公众的关系，给人造成一种“亲小人，远君子”的感觉。当然，你身边的这种人，肯定首先不应该是道德品质上判断的真正“小人”。也不应当是危及你切身利益的阴谋家。你应当对这种人有足够的控制能力，并注意场合上的亲疏远近处理。现在常有领导者感叹“听话的不能干，能干的不听话”。在组织内部公共关系的处理中，这话细想之下，其味深长。但真正的深谋善断者及具有领导艺术的人，正是要把组织内各种性格、特长的人有机的调动起来为组织服务的人。就是能够协调驾驭各种关系，争取让“听话的能干起来，能干的听起话来”。当然，也不要忘了“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行”的古训，要善待那种敢于直言犯上，勇于提出不同意见或建议的人。二、现代商战中的公共关系有时极为复杂艰巨，曲意逢迎、投其所好，往往是战胜对方的一种谋略、技巧。不懂变通，一味刚直不阿，并不一定能带来你需要的好效果。

日本有一个推销员叫伊藤光雄，他有一次最成功的推销活动是在爱知

县。爱知县人大都有着最传统的习惯：睡“榻榻米”。

伊藤先生是被派去推销法国“沙发床”，“沙发床”又叫“席梦思”。很明显，伊藤一到爱知县，就感到问题的棘手。然而，他并不就此罢休，而是进行广泛调查。在调查中他发现两点：一是爱知县人没有一个了解法国沙发床的特点；二是当地居民都缺少家具，大都有买沙发的打算或愿望。据此分析，他认为以“沙发床”为目标是可以在爱知县打开销路、占领市场的，关键是不能直统统地问要不要买外国沙发床，那肯定会吃闭门羹。首先要让人了解“沙发床”的特点，先占领居民们的思想，然后才能占领市场。

于是，伊藤先生在宣传沙发床的优越性方面，狠下了一番功夫。他对爱知县居民宣传说：“这种家具，白天可以当沙发用，接待客人，使人感到既美观大方，又舒适；晚上又可当做床，睡觉舒服，使用方便，再没有像这种一举两得的美事了。”

伊藤的宣传十分奏效，这个仅有 5 万人口的纤维工业城的居民们，都争相购买沙发床。继而伊藤又推销了双人床和双层床。爱知县市场终于被伊藤打开，两年后这里又专门设立了公司的经营部。

站在公共关系的角度看，伊藤的促销活动首先面临的的就是公共关系概念上的“习俗障碍”，爱知县人偏爱也习惯于“榻榻米”，而不知“席梦思”为何物。这时如果伊藤不知变通，不尊重爱知县的习俗，仍一味按常规宣传其商品，事情的结果肯定是另一回事。尊重公众习俗，在心理上投其所好，尽量寻找“席梦思”与“榻榻米”的相通处，并且巧妙暗示“席梦思”在某些方面超过“榻榻米”的优越性，这样也就达成了心理共鸣，从而获得成功。

纵观古今，曲意逢迎、投其所好，也并非全属“小人”所为。在一定情况和条件下，也不失为“君子”获胜的谋略技巧。从某种意义上讲。公共关系活动正是在一定条件，原则前提下的“投其所好”。试想，一个不投公众之好的公关广告或一项活动，能够吸引公众吗？

2. 从希尔顿大酒店到“丽卡娃娃”

· 投桃报李

一天，法国巴黎的希尔顿大酒店来了一位美国女宾，她衣着讲究，行色匆匆，简单地安顿了一下行李，就去参加商业洽谈了。她的到来引起了值班公关经理的注意。值班公关经理在女宾走后吩咐服务员马上重新布置来客的房间，把房内的地毯、窗帘、床罩和桌布统统换成大红色。美国女宾忙了一天回到酒店，对自己房间的变化甚为惊讶，怀着好奇的心理去问公关经理为什么这样做。经理说：“我看见您的皮鞋、提包和帽子都是红色的，猜想到您对红色一定有兴趣，于是就做了这样的布置。您的商务繁忙，更希望休息得好些。这样的环境，您喜欢吗？女宾听了非常满意，当即取出支票本，开了张 10000 元的支票，作为小费赠送。

投其所好，留意顾客的衣着举止，使希尔顿大酒店赢得了顾客的青睐和信誉。

充分了解、分析顾客心理，从而投其所好，是“丽卡娃娃”深受儿童欢迎，大获成功的关键。

日本主物公司在 1967 年推出“丽卡娃娃”时，充分考虑到儿童心理特征，塑造了“丽卡娃娃”那让所有儿童都十分满意和向往的“身世”：丽卡娃娃名叫“香山丽卡”、出生于 5 月 3 日，O 型血，是一个成绩中上的五年级女生，她的最佳成绩是小朋友们都喜欢的国语和音乐，而且和所有孩子一样讨

厌数学。她有一个作时装设计师的妈妈，而严肃的爸爸在很远的法国作乐团指挥，于是她常和孪生妹妹想象着暑假去找爸爸的有趣情景。这个故事塑造了一个让小朋友仍感到非常亲切的生动形象，因而深受他们的欢迎。

“丽卡娃娃”已经诞生 20 多年了，但销售量仍然很好。其奥秘之一，就在于宝物公司善于探索儿童心理，迎合消费者的口味，并常常推陈出新，如改变“丽卡娃娃”的居家环境，交往的朋友和爱好等等，从而使她的形象不断更新。时间在悄悄流逝，而“丽卡娃娃”的魅力不变。

从西尔顿大酒店到“丽卡娃娃”的成功经验看，他们都注重公共关系学在实际经营中的运用及探索。只有把目光放到公众身上，加以了解、分析和研究，才有可能投其所好地服务于公众，满足公众的物质需求和心理需求，才能使公共关系在商战中真正具有价值。

3. 牛仔装的变革成功

· 请君入瓮

1975 年，香港成衣制造商莫汉·梅真尼经过仔细的考察论证，得出了促使牛仔装变革的正确诊断：牛仔装的销售量虽占美国成衣销售量的 50%，但是，这种时装仅是男人的专利。与女人无缘，这是一个营销上的不平等。在美国这个“女权运动”闻名遐迩的国度里，这种不正常的营销倾向一定会被打破的。

莫汉·梅真尼根据自己这一论断、详细制定了科学有序的产销计划，并加以实施即：1. 高薪聘请了擅长女装制作的美国设计师、裁剪师和缝纫师，根据美国女性的身材、制作出适合上流社会名媛淑女穿着的新型紧身牛仔装；2. 莫汉·梅真尼不惜血本与美国著名性感女明星罗莉亚·范德比特签订了用其姓作为牛仔女装的牌号，以追求一种明星商品效应，以占据具有巨大潜力的美国时装市场；3. 不失时机见缝插针作广告。莫汉·梅真尼果敢地向牛仔装不能做电视广告的风俗发起挑战，花费巨资在电视黄金时间和收视率极高的电视节目中穿插播出“范德比尔特”牌牛仔女装的系列广告。这样，莫汉·梅真尼以 200 万美元的营销开支开发出女性牛仔装市场，取得了年营业额过三亿美元大夫的超值利润。

从莫汉·梅真尼及其在牛仔装上的变革成功可以看到，公众“所好”并非是一成不变的。某些既定成俗的东西，随着一定环境条件等的变化是可以改变时。并且，“所好”同样存在着“公开”与“潜在”的因素。而莫汉·梅真尼正是根据美国“女权运动”导致的心理走向，挖掘出这种“潜在”所好，周密调查、客观分析，通过对牛仔装的变革，使这种“所好”的最终形成成为现实。

可见，在公共关系活动中，“投其所好”也并非机械或被动式地进行。尊重客观实际本身，发现规律、认识规律，并加以科学的把握运用，“所好”同样可以通过正确引导而形成。

四、恩威并重

1. 汉光武帝明罚暗赏

· 摆脱“两难”境地的思谋

东汉光武帝的姐姐湖阳公主，年轻守寡，所以汉光武帝对她特别优厚。有一次湖阳公主的仆人在外面杀人，逃匿在公主的行宫中。负责追缉的捕快到湖阳公主宫中谈判，想要捉拿犯人。但是犯人藏在公主宫中，这个问题不是一下子就能解决的，更不能闯进去拿人，捕快们都觉得很棘手。

当时的洛阳令董宣听到这个消息后，就打定了一个主意，趁这个仆人陪同湖阳公主外出的时候，把仆从车上拉下来打死。公主看了非常生气，立刻到汉光武帝面前告状，汉光武帝看到自己最敬爱的姐姐遭受这种待遇，大为愤怒，立刻下诏召见董宣，准备赐死。

董宣来到殿前，不慌不忙地辩解：“皇上，你饶恕了罪证确凿的犯人，怎么能向天下昭示法律的尊严呢？不过微臣也知道对公主无礼，应该陪罪，用不着皇上处置，微臣现在就以死谢罪。”

说时迟那时快，董宣就把脑袋撞向宫殿的柱石。皇上听董宣说得有理，却碍于在湖阳公主面前不好交代，正不知如何是好。突然想到一个主意，立刻叫左右近侍压住董宣的头，要他向湖阳公主陪不是，了却这件事。

董宣却把两个手按在石柱上，死也不肯把血淋淋的头低下来向公主陪罪，硬是挺直脊梁，弄得满脸通红。汉光武帝莫可奈何，只好说了一声：“董卿的颈子真硬。”

随即命令董宣退下去，心中却很赞赏董宣的刚直和节操，并以三万钱奖赏他。

从这个案例我们可以看出，汉光武帝一下处在了“公共关系”的两难境地。一边是亲情所系的敬爱姐姐；另一边是为维护其统治而秉公执法的臣下。情与理孰轻孰重，让当事者一时难以作出明确决断。作为古代封建皇帝的家天下，我们很难要求其斩断亲情，绝对偏向法和理。在特殊的背景条件下，作为皇帝的汉光武帝，以“明罚暗赏”的谋略技巧来处理此事，的确不失其高明之处。这既给了湖阳公主面子，从而维护了姐弟之情，又挽救了属臣的一条命，并通过“暗赏”施恩于受委屈的部下，以特殊的媒介“三万钱”，无声传递着一种赞许或歉意。至于该案例中，或湖阳公主或洛阳令董宣，各自的偏颇就不多加评述了。

在现代公共关系的活动中，类似于该案例的情况还是有可能发生。如，当组织成员与外界发生冲突之时，为了维护组织整体的形象和利益，组织领导者极有可能首先“责罚”属丁。即使是明知“错罚”，但为了对付危机顾全大局，也要这样做。这犹如有的家长，当自家的孩子与邻里孩子发生冲突后，为了不扩大事态及因孩子波及家长之间的关系，总是采取先“罚”自家人的做法，待紧张空气得以缓和再关起门来，明辨是非、“昭雪冤屈”。当然，“明罚”之后切记不要忘记“暗赏”，即使是没有实物奖励，几许安慰宽心话也总应该有。这样，你才能与下级获得心理上的沟通，才能得到理解和支持，才能得以在以后树立起“理解要执行，不理解也要执行”的威信。

2. “图穷匕见”到师史经商

· 礼遇之恩

据《史记》记载，公元前239年，燕国太子丹在秦国当人质，秦国对他

很不友好，太子丹对此怀恨在心，偷偷逃回燕国，于是秦国派大军向燕国兴师问罪。太子丹势单力薄，难以与秦兵对阵，为报国仇私恨，打算招纳敢死勇士，去刺杀秦王。

他首先以友善和恩惠，打动了勇士荆轲。而后，又对一位逃到燕国来的秦国叛将樊於期以礼相待，奉为上宾。二人对太子丹感激涕零，发誓要为太子丹报仇雪恨。

荆轲虽力敌万钧，勇猛异常，但秦廷戒备森严，五步一岗，十步一哨，且有精兵护卫，接近秦王难于上青天。于是，荆轲对樊於期说：“论我的力气和武功，刺杀秦王不难，难在无法接近秦王。听说秦王对你逃到燕国恼羞成怒，现正以千金悬赏你的脑袋，如果我能拿到你的头，冒充杀了你的勇士，找秦王领赏，就能取得秦王的信任，并可乘机杀掉他。”樊於期听罢毫不犹豫，拔剑自刎。

荆轲带着樊於期的人头和督元地方的地图，去见秦王，这两件东西都是秦王想要得到的东西。但他未能杀掉秦王，反被秦王擒杀，只为后人留下了“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复还”的悲壮涛句和“图穷匕见”的故事。

樊於期之所以能“献头”，荆轲之所以能舍命刺杀秦王，都完全是为了回报太子丹的礼遇之恩。诚所谓“士为知己者而死”也。“投桃报李”、“滴水之恩，涌泉相报”，足以说明“恩惠”对人心感化的巨大作用。

据《史记·货殖列传》记载，西汉时期从事转运贸易的商人虽然很多，但只有师史一个人能发大财到“七千万”，成为拥有运输车辆以百计的大商人。

师史是今河南洛阳人，据传当时的洛阳人很吝啬，师史尤其厉害。然而，师史对于给自己跑买卖的伙计，却非常大方，舍得花钱。洛阳城里的穷人因没有本钱而无法独立做生意，只好到有钱人家当学徒。师史就利用同乡或宗族的关系去笼络这些人，经常询问他们有什么困难，并适时的施以小恩小惠，以满足伙计经济的、心理的需求，消除与伙计之间的障碍；并且，他辽经常鼓励伙计们以长期在外经营为荣。这一切，强化了伙计对雇主的向心力和内驱力，充分反应了“恩”对人的心理效应。

在现代商战中，许多地区或企业，为了广纳人才、吸引人才，同样也在“恩”字上做文章。比如，以优厚的工资、奖金，优先考虑子女升学、就业，优越的住房条件等来吸引人才。一些企业，在逢年过节对员工的慰问，在员工生日送上一份精美的礼品以及在员工遇到具体困难后的关怀帮助等。这些，都可以说是在一个“恩”字上做文章。虽然，现代企业极少需要荆轲那样的“死上”行为，但凝聚力、向心力的形成，对组织是非常需要的。“恩”字上的文章仍不失为攻心良策，也是公共关系所必需。愿君在“恩”字上做出大文章，成为大手笔。

3. 乐毅征齐厚施恩德

· 广得人心

公元前 284 年，燕国大将乐毅、秦国大将白起、赵国大将廉颇、韩国大将暴鸢、魏国大将晋鄙，各率本国兵马，按约定日子会合一起。燕昭王命乐毅为上将军，统领五国兵马，浩浩荡荡杀向齐国。乐毅身先士卒，五国兵马奋勇争先，把齐军打得溃败而逃。这时，秦、赵、韩、魏四国军队分路收取齐国边城，不愿前进了。唯独乐毅带领燕军，长驱直入，继续攻齐。仅半年功夫，燕军就取城七十八座，只剩下宫和即墨两处仍在顽强抵抗。乐毅认为，

单靠武力收取不了齐国的民心，民心不服，即使将齐国攻下，也难以巩固。眼下齐国这二城，均在掌握之中，成不了大事，不如“以恩结之，使其自降”。为此，乐毅采取了一系列措施。

在进军途中，乐毅向齐国军民广为宣谕恩德，安抚百姓。他带兵一人临淄就申明军纪，并用官爵争取齐国上层人物的归服。后来乐毅领兵打到画邑，他听说齐国太傅王烛年老辞官归故里，其家就在此地。为了借助这位德高望重的太傅去收服民心，乐毅传令军中，画邑周围三十里以内不许侵犯。同时，派人携重金前去相聘。但王烛称年迈多病，推辞不往，遂自杀身亡。乐毅闻而叹息，命厚葬之，并为其树碑立传。

每占领一地，乐毅就下诏废除齐国的暴令，为人民宽其赋役；尊重当地群众的风俗习惯，保持他们固有的文化；优待地方上的名流，访求逸民；给已故的齐桓公修建庙宇，郑重地进行祭祀。齐国军民见到燕军如此厚施恩德，深为感动，争相奔走传告。

在围攻宫和即墨的过程中，为了使城里的齐国军民“感恩悦服”，乐毅下令把围城的军队撤退九里。他辽命令燕军将上说：“城中民有出樵采者，听之，不许擒拿。其有困乏饥饿者食之，寒者衣之。”于是齐民皆喜。遗憾的是，后来由于燕国君臣从中破坏，乐毅这一谋略未能贯彻始终。

从上述可以看出，乐毅征齐，深知人心背向的作用及“自古知兵非好战”的道理。面对一个在军事上被征服了的国家及人民，展开了一系列的争取人心工作，取得了“齐民皆悦”的效果。这在当时齐国还有一定实力的情况下，如果不采取这样的策略和措施，要想兵分五路迅速占领七十余城是很难做到的。尤其是在围困莒和即墨的战斗中，在特定的条件限制下，采取争取人心的办法，实在不失为明智之举。倘若燕国的君臣能够信任乐毅，使他的“以恩结之”策略实行到底，或许莒和即墨的抵抗不会长久。

乐毅“以恩结之”的谋略，在现实社会里仍具有很深的意义。在现代商战中，由于种种因素而导致企业与企业之间，相互兼并的情况时有发生。如你面对被兼并企业的员工，这时的确是一个值得思考、值得研究的问题。一般情况下，被兼并企业员工，往往会有一种被“征服”的感觉或者说错觉。他们对新的组织管理机构和领导层，也会有一种看待“入侵者”的体会。他们往往相当注意并敏感于新组织的任何举措。因此，新组织的领导层，在忙于兼并带来的一系列繁复工作的同时，不应忽视对被兼并企业原有员工的“以恩结之”（当然，还配有新制度、新纪律的严格管理）。应当及时了解情况，启用并信任原有员工中的人才；发挥好原有员工中那种德高望众，具有影响力人物的“头羊”作用。对广大员工，动之以情、晓之以理，帮助他们解决好生活中的实际困难。尽快消除他们在心理上的鸿沟，达到感情上的认同。对于因某种原因，需要辞退的原企业员工，应慎重妥善的给予安排，以免消极面波及过大造成有损新组织形象的情况出现。

“以恩结之”的谋略，贯穿着“攻心为上”的精神。古人曰：得人心者得天下，失人心者失天下。为将之道，可以夺心。用兵打仗，最重要的不能算是消灭对方的肉体、瓦解对方的军事，而在于征服对方的心。现在企业之间的兼并，似乎是应当连心也兼并，其方为胜者。

五、宽以待人

1. “将相和”

· 看公关沟通平衡理论原则

人们常讲，以和力贵。这对组织的领导看来讲，和之所以为贵、皆因为它对孕谋施计、决策定论至关重要，并且还难能为之。因此，古往今来经国治军的智士名将，无不围绕一个和字而大作文章，谱写出战争史上的传奇篇章，闪烁着军事谋略思想的奇光异彩。被人们广为传颂的“将相和”史事，便是较典型的一例。而我们对公共关系平衡理论原则的探讨，也正是为了达到在现代组织中“和”的根本目的。

《东周列国志》的作者在第九十六回中，以典型对比的手法，生动形象地描写了赵国相国蔺相如和大将廉颇的忘高计远、加强团结的动人事迹。自蔺相如在渑池会上羞辱秦王和“完璧归赵”以后，赵惠文王更加信任和爱慕他的智勇，遂拜为上相，位居廉颇之上。廉颇不服气，认为自己是赵国的大将，“有攻城野战之大功”；蔺相如出身微贱，只是以口舌微劳而居高位。廉颇对其门客们扬言：“今见相如，必击杀之！”蔺相如闻知此情，不愿与廉颇见面。每遇公朝，便称病不往，不肯出席。偶一日，蔺相如乘车外出，正好碰上廉颇的车子对面驶来，就赶忙吩咐赶车的人避匿于傍巷之中，待廉颇车过方出。蔺相如的门客见他对廉颇步步退让，大抱不平，认为他胆小怕事，畏惧廉颇。陶相如劝门客们说：当今秦王之威，天下诸侯都不敢相抗，而我蔺相如却敢在朝廷之上当众叱骂之，怎么唯独害怕廉将军呢？我想到，秦国所以不敢攻打赵国，是因为有我和廉将军在的缘故，如果我俩互相争斗，那就危险了。我对廉将军一再退让，是把国家安危放在首位，不去计较个人恩怨。门客们听后，个个心悦诚服，更加尊敬蔺相如了。后来，赵国的一位名士虞卿向廉颇讲述了蔺相如的恢廓大度和“将相和”的重要性之后，他反省自悟，深感惭愧，觉得自己狂妄无知，心胸狭窄。于是，他赤露上身，背着荆条，到蔺相如家里去谢罪。廉颇跪倒在地，眼泪纵横，连连向蔺相如赔礼道歉，求其用荆条抽打他。蔺相如连忙扶起廉颇，两人结为生死之交。从此，他们同舟共济，互谅互让，亲如兄弟。赵国的将相之和，一时名闻列国，威震四方，连强秦也因此不得不对赵国有所顾忌。

战争是一个由多种条件、因素融合而成的有机整体。商战也同样如此。指挥员、经营决策者谋略的孕育产生和付诸实施，往往是集体智慧、胆识的聚光点，需要上下级和同级之间的相互信任、协调与配合，充分发挥“和”的台力。“将相和”的故事，不仅表现了蔺相如“引车趋避”、“宽以待人”的可贵品德和廉颇“负荆请罪”的自我反省、自责精神，而且展示了他们远见卓识的谋略思想和蔺相如处理“不和”谋求沟通，达成共识的技巧。蔺相如“引车趋避”正是为了“暂避其火”，待机寻求沟通。通过对门客们的一番话，表达了自己的见解及心意，利用众门客的媒介传递，扩散出去，最终是希望传到廉颇的耳中。事实证明，蔺相如选择的媒介传递方式是高明的，它强过用语言正面开导，是特殊情况下的特殊处理。我们讲公共关系沟通的平衡理论原则，就是说信息的发出者利用“相似性”的人际吸引为中介，通过沟通，与接受者产生认同，达到协调的原则。

平衡理论也叫“A—B—X”模式。由美国纽科姆(T.M.New—Comb)提出。A是一个认识主体(如，蔺相如)，B是另一个认识主体(如，廉颇)，X是

一个对象、一种观念或一则信息（如，对“将相和”与不和的认识）。A 与 B 是否协调，不仅决定于他们之间相互的认识程度和吸引程度，而且与他们对 X 的态度是否一致密切相联系。不一致就会引起紧张。不协调（如，“今见相如，必击杀之！”）；而通过沟通能改变他们的态度，使紧张消除，求得平衡（如，“负荆请罪”并结为生死之交）。如图 2—3 所示：

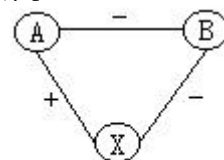


图 2-3

（A：陋相如与 B：廉颇之间关系不和“-”，也未达成共识，这里主要是 B 对 X 的“-”反应）。

通过沟通，发生变化。如图 2—4 所示：

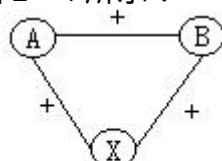


图 2-4

这里，通过沟通 A、B 之间达成对 X 的共识，也可以讲 B 明确、强化意识到“将相和”X 观念的重要性，导致 A、B 之间的关系由“-”变“+”。

现在，我们作另一种假设，如果 A、B 之间本来关系较好，因对 X 的意见不一致，通过沟通，将可能发生的变化。如图 2—5 所示：

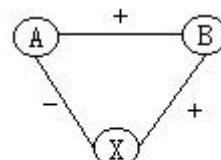


图 2-5

（图 2—6）是王二麻子副经理放弃开辟太空市场的主

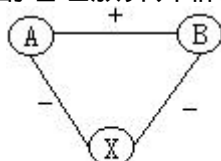


图 2-6

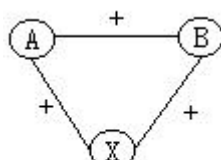


图 2-7

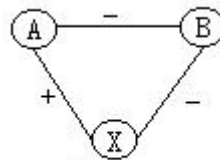


图 2-8

张，求得二者之间的和谐。

（图 2—7）是张三经理放弃反对开辟太空市场的意见，获得与王二麻子副经理的和谐。

（图 2—8）是王二麻子由此产生对张三经理的反感，改变原来对张三经理的良好印象，使二者关系进一步恶化，甚至要求走人。

从上述图例看，（图 2—4）与（图 2—7）是较为理想的沟通效果。

我们讲，人与人之间的不平衡状态是客观存在的，生活中的平衡也是相对的。也正因为这样，使得沟通不仅仅是一种可能，而且是非常必要的。沟通的过程也正是由不平衡走向平衡的过程。在公共关系中，应以“最小努力”的原理及选择一条时间少、精力小、耗资低的途径去获取平衡。在谋求“将相和”中，蔣相如的途径选择，可算是称妙的。

当然，“和”是有原则的，其应当是以整体利益目标为前提的。尤其是组织内部中人与人关系的处理，更是如此。蔣相如之所以“宽以待人”谋求“将相和”，是因为他认识到“强秦所以不敢加兵于赵者，徒以吾两人在也。今两虎共斗，势不俱生，秦人闻之，必乘间而侵赵。吾所以强颜引避者，国计为重，而私仇为轻也”。此一番真知的见，以国家兴亡和军队胜败出发，从国计军谋着眼、揭示了“将相和”的根本。这也是文武和睦的思想基础。

在任何组织内部，不和是一种具有反作用力的内耗，它对于领导者筹谋用策，对于执行目标计划妨害甚大。所谓“二龙相争皆损，两虎决斗俱伤”的古谚，说的就是这个道理。蔣相如正是鉴于此种情况，出自克服内耗的动机，从而忍辱含羞，对廉颇进行让步，表现了“宰相肚里能撑船”的博大胸怀。《吴子兵法·图国第一》指出：“不和于国，不可以出军；不和于军，不可以出陈（阵）；不和于陈、不可以进战；不和于战，不可以决胜。”但愿，我们都能从“将相和”中得到启示与教益。

2.反话正说“借刀杀人”

· A—A 式平行沟通

在各种纷繁复杂的人与人关系中、宽以待人、以和为贵是非常重要的。在人与人的交往中，采取何种姿态，使用什么样的沟通方式，有时甚至会达到致命的效果。《韩非子·内储说下六微》里曾讲了这样一件事：

齐国有个殿廷侍从官名叫夷射，一天待奉齐王饮酒喝得大醉从殿廷出来，靠在廊门上。守门人是个受过刖刑的人，向夷射请求说：“您不能赏给我一点吃剩下的酒吗？”夷射斥骂道：“滚！受过刑时人，怎么胆敢向尊长讨酒喝！”受过刖刑的守门人就退走了。等夷射离开以后，守门人把水倒在廊门屋檐下承接两水的地方，好像人尿过一般。第二天，齐王出宫门看见以后呵叱守门人：“谁在这尿的？”守门人回答说：“我没有看见。不过，昨天中大夫夷射曾在这站过。”齐王因此责罚夷射，并杀了他。

此例使我们不难看出，“夷射糊涂丧命”于守门人“借刀杀人”的报复行为。的确，人是一种报复心理极强的动物，你强加于对方的，对方也可能要在适当的时候回报与你。从某种意义上讲，“树怕剥皮，人怕伤心”、“打人不打脸”，出自本能的报复也属正常。那么夷射在有意无意中将罪了一个并不起眼的小人物，结果却丧了命，或许他至死都不会明白这究竟是怎么回事。

现在止我们站在公共关系学的角度看一看。我们讲 A——A 式平行沟通，其来源于人格结构的 PAC 沟通理论。PAC 沟通分析，是人的三种自我状态的简称。其中 P（Parent State）表示父母状态；A（Adult State）表示成人状态；C（Child State）表示儿童状态。在这里，父母、成人、儿童并不是实际的指标，而是抽象意义上的概念。

P 状态以权威和优越感为标志，其言语和行为往往是支配性的、评价性的、批评性的，甚至是跋扈的。如夷射就属于该状态。

A 状态以理智和稳重为标志，其言语和行为往往是不卑不亢的充满自信和理性，富有教养，并具有分析、理解和平等等精神。

C 状态以冲动和变化无常为标志，其言语和行为往往是创造性的、自发性的，有时是任性或粗暴的，表现为遇事无主见，要么感情冲动，要么绝对盲从。

在一个人的性格结构中，哪种心理状态占优势，在沟通中就会出现哪种心理状态与沟通行为。例如，守门人请求说，“您不能赏给我一点吃剩下的酒吗？”可能有下面的沟通方式：

(1) 没问题，拿去喝吧！

(2) 滚！受过刑的人，怎么胆敢向尊长讨酒喝！

可以说，(1) 的沟通方式是 A——A 式的平行沟通，沟通双方关系是相对平等的。如果夷射宽以待人，善待“下人”，从而沟通可以继续。(2) 的沟通方式是非 A 式交错沟通，沟通双方的关系处理由非预料中的回答而引起对抗，火药味十足、空气紧张，沟通也就无法继续。甚至带来大患。这种沟通方式，可以说是公共关系沟通中的大忌。上面讲的两种沟通方式如下图 2—9。

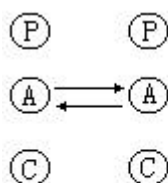


图 2 - 9

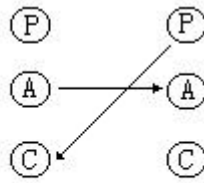


图 2 - 10

在这里，需要提一下的是，守门人由于自身社会地位所决定，其“卑下”的请求应算是适当的。分析时应考虑这一因素。现在，我们以现代社会为背景试举一例，假设有人问：一季度贵商场营业额有多少？沟通方式如下：

(1) 别开玩笑，一个小职员怎么知道？这要问老总才清楚。

(2) 经初步统计，大约在三百六十万左右。

(3) 这是你不该打听的，无可奉告。

很显然，这里的(1)虽然也会使沟通无法继续进行，但不至于引起对方不满产生对抗心理。而(3)不仅使沟通无法继续进行，还会造成紧张气氛，引起不满和对抗。

这里的(2)分明是 A——A 的平行沟通。尽管回答及沟通涉及到商业秘密的问题，但具体数额的真实成分可视需要增减，并非是绝对不能沟通的。或许这正是商战施谋定计，传播某种或虚或实信息的时机呢？

可见，要在公共关系及人际交往中实现 A——A 平行沟通，达到沟通的理想效果，首先应具备一种宽以待人、与人为善及“以和力贵”的精神品质，不应以情绪，偏见代替理性。夷射糊涂丧命的教训是相当深刻的。下面让我们来看一下，一个与夷射完全相反的沟通案例：

一个炎热的下午，一位顾客在滨海的一家私营饭店门前摔了一跤。酷暑盛夏，本来就热得心烦意乱，加上跌倒在地，丢人现眼，他怒气冲冲地闯进饭店老板办公室，指着老板的鼻子，出言不逊：

“你的地板太滑太危险，刚才我出去买香烟，在门口滑倒，摔伤了腰，你必须马上把我送医院检查治疗！”边说边用手扶着腰部：“哎哟！痛死我

了……”

老板笑脸相迎。

“唉呀，实在抱歉，腰伤得厉害吗？请您先稍坐一下，我马上就去医院联系，叫辆的士把你送去。”

正好一辆的士送客来住宿，老板叫司机稍候，有人到医院。

老板拿着一双拖鞋来到那位顾客面前。

“请您换上这双拖鞋，我已经和医院联系好了，现在就送您去，外面有出租汽车。”

当那位顾客离开办公室时，老板把他换下来的鞋交给伙计并悄悄地说：

“顾客穿的鞋，鞋底都磨光了，你马上把它送到外面的修鞋处订上橡胶后跟，快去快回。”

在医院就诊检查后，顾客回来了。结果是，腰部无异常发现。

老板拿着医院的检查报告单对那位顾客说：“没有发现什么异常情况，真是万幸。走回饭店休息休息，喝杯冷饮解解暑。”

此刻，那位顾客才对自己的做法感到有点内疚，并解释说：

“地板刚冲过水、很滑，实在危险，我只是想提醒你注意一下，别无它意。”又为自己找台阶下说：“这次摔倒的是我，要是摔倒了上年纪的人怕就麻烦大了。”

经理拿来已修好的鞋子说：

“请不要见怪，我们冒昧地请人修了你的鞋子。据鞋匠说，鞋底都磨平了，若是穿着它在楼梯上滑倒，那可就太危险了！敝店门口天天有人进进出出，说实在的，您是第一位滑倒的人。”

那位顾客面带愧色，接过修好的鞋子，不好意思地说：

“给你们添麻烦了，实在感谢，多少修理费？我按数付钱，不能让你掏腰包。”

“哪里的话，这是对您表示的歉意，你要付钱，就见外了。”

那位顾客被老板的宽容所感动。上前紧紧握住老板的手说：

“请原谅我的无礼和粗鲁，我真对不起你！”

从此以后，那位顾客经常与人谈起这件事，他和他所影响的一批人成为这家饭店的常客，老板也与他结为莫逆之交。

常言说：“人上一百，形形色色。”在日常公共关系交往中，有的人粗暴无礼，无端挑剔，明为己过，却要倒打一耙，推卸责任，诿过于人。遇到这样的人时，切忌“以牙还牙针锋相对”，而应首先持以冷静和理智，让“沟通”得以继续。上面案例中的老板，宽以待人，以德报怨，但又不失巧妙的应对。其最终既明辨了是非，又给该顾客以感情上的震撼，确实不失为最优选择。这也应是从正面给予我们的一种良好启示。

3，息事宁人以和为贵

·并非无原则的做法

汉宣帝时，渤海（今沧州地区）及附近各郡闹灾荒，百姓们没饭吃，纷纷造反，当地的郡守根本管制不了。宣帝打算派一个能干的人去治理渤海，丞相、御史都推荐龚遂，宣帝便任命他为渤海太守。当时龚遂七十岁了，宣帝召见他，见他长得又瘦又矮，不像个能干的人，心中便有些瞧不起他，于是便问道：“你有什么办法平息造反呀？”龚遂回答说，“沿海地区地处边远，不沾教化，百姓们饥寒交迫，可官吏们却不加抚恤，致使陛下的子民偷

着拿陛下的武器在小水他边耍弄着玩。陛下是让老臣去战胜他们呢，还是安抚他们呢？”宣帝听了龚遂几句话，觉出龚遂是个人才，便正色回答：“寡人选任贤良，当然是安抚百姓了。”龚遂说：“老臣听说，治理乱民如同把搅乱的绳子整理好一样，不可操之过急。臣愿丞相、御史且不要用那些法令和规划来约束臣，让臣得以按照具体的情况自己处理事情，”宣帝答应了他。龚遂便走马上任，前往渤海郡。郡里官吏听说新任太守来了，便派军队前去迎接，以保证安全，都让龚遂给赶了回去。龚遂马上传令各属县：撤销所有捉捕盗贼人员，凡手里拿着锄、镰等农具的人都是良民，任何人不得干扰，拿着兵器的人才是造反的盗贼。之后，龚遂自己不用任何人护卫来到郡府。造反的百姓听到了龚遂的号令，便各自解散，扔掉了兵器，又拿起农具种田去了。于是渤海郡得以安定。

“息事宁人”往往是在因某种原因导致公关关系激化时，所采取的一种应对策略和方法。它一般是为了避免关系的进一步恶化，把损害降低到最小限度。从一定意义上讲，这也属于宽以待人、“以和为贵”的攻心战。从此案例可以看出：一是龚遂的“息事宁人”，是根据渤海郡当时的具体情况而制定的，具有很强的针对性和“安抚”目的。而不是凭空盲目的主观判断。二是，龚遂的“息事宁人”是有条件的。这种条件来自两方面：一方面是官府撤销所有捉捕盗贼人员，形成一个“宽和”的气氛；另一方面，暗示“公众”只要现在放下兵器。拿起农具，官府将不予追究。这两方面的条件成熟，也才有可能达到“息事宁人”的效果。三是，龚遂的“息事宁人”是在谋略技巧支配下的一种能动行为。具有较强的计划、步骤和实施计巧。如，“赶走来迎接、护卫的军队”，“马上传令撤回捕盗人员”，“宣布凡是拿着农具的都是良民”以及“不用任何人护卫来到郡府。”

其实，龚遂的“息事宁人”仍然是以“攻心为上”为指导思想的。这是在特殊情况下的一种特殊处理。在现代社会的公共关系中，“息事宁人”有时不仅是一种需要，而且是一种必要。“息事宁人”的策略及方式也时有所见。例如：

沿海某外资企业，由于忽视了中方员工有着浓厚的“春节习俗”，在未作任何沟通的情况下，仍要求员工按常规上班，从而引起了员工的不满情绪，同时也出现了消极怠工的现象。当然，管理人员在未查明原因的情况下，按照严格的管理制度，对未完成当班定额的员工进行了处罚。这下，更使矛盾激化、气氛紧张。相当一部分员工聚集厂部，要求辞职。这时，远在西半球的董事长闻讯后，立即在电传中指示：尊重当地风俗，向员工赔礼道歉，发放节日加班费，对完成定额者予以奖励，对辞职人员以礼相送，并将此电传公告全厂。不日，该董事长亲自赶往该厂，对员工进行了慰问。事情过去后，不仅没有一人离开该企业，而且，那一部分未完成当班定额的员工，还主动交纳了罚金。同时，该企业当月生产指标得以超额完成。试想，如果没有这一番“息事宁人”，结局又当如何呢？

下面，让我们再看另一案例：

美国的提多玛毛织公司是世界上少有的大公司之一。在它创立初始之时，一位从芝加哥专程飞到纽约的顾客，冲进董事长朱利安·F·提多玛的办公室，火气十足地说：“你公司职员去函催款，说我亏欠15美金，根本没有这回事。”声明要和提多玛公司断交。待他把气话说全，情绪平稳了，提多玛和颜悦色地说：“您特意从芝加哥赶来，我真不知道应该如何感谢您，能

听到您的意见，我很高兴。对于属下打扰您，我非常抱歉。实际上，应该我去访问您才对。而且错误也许就发生在我们这边，这 15 美金就算了。”之后，两人共进了午餐。午餐后，这位顾客竟自动提出再向提多玛毛织公司订货的要求。回到芝加哥以后，顾客仔细检查帐目，发现了错处，补寄了 15 美金支票和道歉信。他和提多玛毛织公司成了亲密的合作朋友。

如果董事长当时不采取“息事宁人的态度”暂避其锋，不以“宽以待人”的姿态对待该顾客，其结果可想而知。提多玛毛织公司，正是一贯地采取“以和为贵”的友好态度，并以此树立了良好公众形象，它才逐渐发展成为世界闻名的大公司。

六、无声之言

1. “飞将军”带兵到“肥城桃”自述

· 小议无言、有声与公关

李广是汉武帝的一位将军，大约和司马迁同时代，他在与北方的匈奴战争中屡屡立下大功，所以匈奴人称他为“飞将军”，非常敬畏他。但是，他似乎又是一个时运不济的将军，虽然战绩显赫，却一直难展抱负。而且，最后的下场也着实令人惋然。他励志扬鞭远征匈奴，但在行军中，因作战计划龃龉迷了路而引咎自戕。

李广虽是以悲剧告终的一位将军，但他在带兵上，却是很成功的。据史书上讲，在他自杀后，从上将到士卒，每个人都为他的死哀悼。不仅全军如此，听到了他死讯的老百姓们，无论是认识他或不认识他的人，不管是老是少，每个人都悲痛万分。

不错，李广是一位穿虎裂石的好射手，也曾为抗击匈奴历经百战，且创下不少辉煌战绩。但部下和百姓对他的敬慕爱戴不仅仅因为这些。更为主要的是，他以“无言之言”紧紧抓住了公众——士兵、百姓的心。

李广淡泊于金钱，皇帝所赐予的奖赏，他全部分给部下。平常的饮食也都和士卒一样，并且常拿出自己的津贴，接济有困难的部下及百姓。直到他死之前，作为历经四十多年，食有二千万俸禄的他，家里仍然没有半点恒产，而且，也没有听到过有关这方面的传闻。

行军中，饥渴难当时，如果发现了泉水，在所有的部下没有喝完以前，他决不去喝，粮食不够供应给部下时，他也从不自己吃。

正因为如此，李广的部下都忠心拥戴他，士卒也甘愿在他的率领下，英勇作战效命沙场。司马迁在写李广的传记之时，曾引用《论语》“其身正则令行，其身不正则令不从”之语，接着说道：“此为李将军之谓也，睹李将军悛悛如鄙人，不与道口辞”。意思是说，他言行举止虽像个乡下的农夫，却不是平庸凡俗之人。《史记》中有这么一句话：“桃李不言下自成蹊”，意思是说，桃树和李树，一点也不会替自己宣传，但她们美丽的花朵，甜美的果实，自然而然地吸引人们前来并踩出一条道路。当然，值得提醒的是，主体或人或物的自身“不言”，并不意味着他人“不言”。善“攻心”者，往往是用自身的行为表现来达到“此时无声胜有声”的效果。如果绝对的把“无言”或“不言”，理解成根本性的“无”与“不”，那就有失偏颇了。如果用道家的“无为”思想来解说，其“无言”或“不言”就大可玩味了。

站在现代公共关系学的角度来看，现代公共关系既需要“无言”，又提倡“有言”，二者的使用是以主体的客观需要而确定的。这与在战场上，由于敌我情况的互变，有时需要偃旗息鼓、暗设伏兵；而有时又需要大张旗鼓、四面出击是同一个道理。从媒介传播这一点来讲，有时我们需要无声媒介传播；有时又需要有声媒介传播，但往往无声与有声是同时进行相辅相成的。

“李广的不言”，是以自身的榜样代替过多的语言，是一种无声的“言”。其例提示于我们，在公共关系中，无论是公关从事人员个人，还是公共关系中的组织，应当首先注意主体自身的素质提高，把握主体的质量，才有可能在根本上确立良好的公共关系形象。如，对于一个生产性企业来说，首先需要注意的是产品质量的合格与否；一个学校也如此，首要的是教学质量的优劣、教师和学生综合素质的高低，然后才谈得上其社会公共关系中所产生

的效应，树立的形象地位。当然，“酒好也怕巷子深”，在各行各业竞争激烈的现代社会，我们不仅要加强主体的不断自我完善。自我提高；而且还要加强对主体的自我宣传，利用各种信息传播渠道与手段，扩大主体的知名度。美誉度，让“不言”与“要言”，“无言”与“有言”有机的结合起来，以推动主体的不断向前发展。

下面，让我们看两个例子的对比分析：

1. 阿道夫·库尔斯当年是一个孤儿，为逃避征兵，从法国逃到美国。经过 13 年惨淡经营，创建了一个库尔斯啤酒酿造公司。这家公司的啤酒味纯，清爽适口，液体明澈，被誉为“独特啤酒”，曾得到总统福特和国务卿基辛格的交口称赞，享誉美国各大州，经久不衰。要说他造酒有什么绝招的话，那就是他在生产过程中选料严格，确保质量。其中选用纯净的落基山泉水，并与农民签订合同专门培植大麦，且蛇麻子也用法国进口的，整个酿制程度既科学又规范。与此同时，啤酒都是在接近结冰温度时严密装罐，再用冷藏箱运往冷库，由冷库外运时也必须用冷冻车。推销者必须有冷库才能推销，而且保证三天内取出，以免搁久使其独特风味消失，尽管其成本比别的啤酒高，售价仍不超过其他啤酒，货真价实，使库尔斯啤酒名声远扬，一直倍受顾客喜爱。

2. 经营山东特产“肥城桃”的商人在香港做了一则广告。这则广告紧紧抓住香港人民“每逢佳节倍思亲”的心理，将山东特产“肥城桃”比拟为乡土气息浓厚的山东姑娘，并以娓娓动听的叙述口吻抓住了正在准备过中秋节的香港人民。

广告内容是：

“我叫肥城桃，这次来香港，还是第一次，所以也难怪各位看见我就直叫‘啊呀’了（谁叫我大得那么惊人呢？）。在俺们家乡山东，我可是早与莱阳梨、香蕉苹果齐名了。人们只要一提起山东水果的一绝，总不会忘记提到我的‘小名’。

我之所以迟迟不出‘闺门’一步，并不是因为我架子大，更不是因为我见不得人——丑怪，恰恰相反，我生得一点也不丑，不是说大话，可能比莱阳梨好看得多哩。就是比香甜吧，我也不比他们两位差。讲内在呢，在某些方面，我还比他们强得多，什么维他命 A、B、C……我都有，而且很丰富。只有一样，我始终没法跟它们比，那就是我生来身子（皮）单薄，而且越到好吃的时候，皮越加薄，汗更多，谁只要用指儿一挑，我就完蛋——汁就会流个涓滴不剩……”

见此广告，香港人争相购买肥城桃，以求先尝为快。

从上面两个例子看，库尔斯根据啤酒的竞争特点，首先抓住质量这个关键并贯穿于整个经营活动之中，让“不言之言”达到让公众代替其言，甚至取得美国总统替其“言”的效果。最后获得“广而言之”大言而特言的公众效应以及良好的经济成效。而香港“肥城桃”的经销商，则根据“肥城桃”第一次到香港及初出闺门的特点，以及众所周知桃这种水果不宜久放且易烂的特点，及时有效地进行自我宣传，以求在短时期内产生好的公众效应。如果此时的经销商再坐待“不言之言”，那么，时过事易，变了质的“肥城桃”又能告诉人们什么呢？换而言之，如果“肥城桃”不具备与莱阳梨、香蕉苹果媲美的内在素质，广告宣传也难取得好的效应。即使人们信其真、一尝之下也会大失所望，惊呼上当。

所以说，“言”与“不言”，“有言”与“无言”，是相对而言的。它们是相辅相成的有机整体。在公共关系活动中，是一对你中有我，我中有你，交替出现的好伙伴。

2. “呆若木鸡”

· 看转变竞选策略的尼克松总统

《庄子》中有这么一则故事：

从前一位名叫纪渚子的斗鸡师，对调教斗鸡很有心得，是个斗鸡名人，他的名气也很高。有一次，周宣王派人送来一只鸡，希望这位名人好好调教。

十天过去了，宣王已无法再等待，就问纪渚子：

“已经可以用了吗？”

纪渚子恭敬地答道：

“还不可以，它过度虚张声势，只会逞强。”

之后又过了十天，宣王又来询问。纪渚子道：

“还不行，它对其他的鸡的声音和影子会突然摆起架势。”

又过了十天，宣王再来催促，纪渚子道：

“还是不行，它一接近其他的鸡，就精神抖擞，使劲地瞪眼。”

之后又过了十天，宣王又来催促，纪渚子回答道：

“现在可以了，即使听到其它的鸡的叫声，它也不会表示任何反应，从远处看，简直就像一只木头做的鸡，完全集德于一身，其它的鸡只要看一眼就会逃走，没有一只鸡胆敢面对它。”

现在，人们多把“呆若木鸡”用来形容因恐惧或惊讶而发楞的样子，视为贬意。若从这则寓意深刻的故事看，其实不然。按纪渚子训鸡的意图看，正是要使这只鸡达到“呆若木鸡”的“无我无敌”之最高境界。姑且不计纪渚子用什么方法把一只开始时逞强好胜、虚张声势的“斗鸡”，训练成一只“木鸡”的。仅这份意境和目标追求，的确不愧为名师，或许在日常公共关系活动中，你或他都曾有这样的体会，当谈判桌的对面，坐着一位“知无不言，言无不尽”的对手，你并不会感觉到心理上有多大压力。但当面对的是一位沉默寡言的对手时，或又当别论了。所以说，在公共关系活动中，有时是需要这种理智的“木鸡”的。在公关部门的人员配备上，甚至也需要配备这种类似于“木鸡”的人。也可以说，是一种性格需要。同时，人们在公共关系活动中。应因背景、条件、对象等的不同，调整自己的策略及姿态，或静或动，或言或少言或不言。下面让我们来看一下，尼克松在竞选总统失败后的策略调整。

1960年美国总统的选举，尼克松和肯尼迪是二位竞争激烈的对手，尼克松以其现任副总统之职，在开始时占强大的优势，但选举的结果，肯尼迪扭转了情势并获得胜利。据说尼克松的败北是由于他在四次辩论会上的方法错误，肯尼迪的辩论重点完全针对所有的“美国人”和美国的“未来”，给听众以鲜明的印象，而尼克松的辩论则是攻击性的，只能给人留了不安定的阴影。这两种印象的不同，分出了这次总统大选的胜负。

1968年，尼克松再次竞选美国总统，他记取上次失败的教训，为了彻底改变形象，其采取的对策之一就是无言战略。

这次的选举对尼克松来说，情势远上次更艰难，首先，他必须在总统选举之前，打败洛克斐勒等强劲的对手，赢得共和党的提名。所以，尼克松在迈阿密的共和党大会中，尽量保持沉默稳重，表示对自己很有信心，意在

给其他党员留下“尼克松强”的印象。他说话时，除了强调“法和秩序”以及“尽力达到最完美境地”外，决口不提其他具体的策略，希望能借此完全的无言战略，给人以信赖感，彻底改变他“败犬尼克松”的形象。他的战略成功了，不仅以些微之差获得共和党的提名，且在总统大选中，大败民主党候选人约翰福利，洗雪 1960 年的耻辱。

显然，尼克松总统并不是一位自甘沉默的人，但为了“公众的需要”，他调整改变了自己的策略，以不言取代多言，追求近似“木鸡”的效果，最后实现自己的目标。

愿君在实际需要的时候，也能做一只集智、勇于一身的“木鸡”！

3. 谢安收揽人心

· 此时无声胜有声

在中国历史上，采用“不言之言”作为自己的政治态度，在无言中成功地收揽人心者，首推东晋宰相谢安。

谢安生长时的中国，是历史上称为“五胡十六国”的时代，异民族在北方黄河流域兴建的十六个国家，不断上演着激烈的并吞，兴之迭更，而汉民族的正流王室东晋，则退居南方的长江流域，维系着汉族的命脉。显然，这是一个乱世。

出生于东晋名门贵族之家的谢安，年轻时就集众望于一身，朝廷也频频催促他出仕做官，但他总是伪装生病而拒绝，每天仍过着悠然自得的生活。尽管如此，众人还是对他寄予很大的期望，交相谈论着，“安石（谢安的字）不出，教苍生如何是好？”

谢安不负众望就任东晋宰相时，北方有一个叫前秦的国家，势力发展迅速，不久就把矛头直指南方的东晋。谢安身为宰相，最大的任务，就是要设法阻止前秦的扩张，图谋东晋的安泰和存续。他举贤不避亲，起用了自己的侄儿谢玄做将军，以防备前秦的攻击。

不久，前秦动用了百万大军进攻东晋，而东晋的兵力，只不过八万而已。东晋都城康（现今的南京）的百姓们，个个人心惶惶，甚至许多官吏都丢下了工作，惟独宰相谢安一个人显得非常沉着。

谢玄要赴前线抗敌之前，去拜访他的叔叔谢安，希望得到他的指示。谢安的态度“夷然”，亦即完全和平常没有两样，他对谢玄的问题回答道：“这事我已经想过了。”之后就沉默不言。不得要领的谢玄，不得已只好引退，但却依然放心不下，再次派遣部下去见谢安，希望获得他的指示。然而谢安已经出门，到别墅去和朋友们宴次去了。

因此，谢玄乃闯入了别墅。谢安捉住谢玄要求和他比赛围棋并且以此别墅为赌注。谢安平常的棋技稍逊谢玄，但是那天的谢玄，无论如何是不会获胜的——因为他认为当时根本就不是下围棋的时候。结果可想而知。

谢安之所以在危急关头泰然自若，并不是因为他胸中有什么破敌秘策。而是他自身的素养提示他，身为宰相该当如此。其实，这种泰然自若的姿态是以“不言之言”暗示于谢玄，“身为大将，当镇定对敌”。换言之，这也可以说是谢安的一种谋略技巧。如果身为宰相的他和身为大将的谢玄，此际显得惊慌失措，整个人心，军心就会更加动摇甚至崩溃。那将何战而言呢？

与敌接战后，身临前线的谢玄，积极果敢，挥军首先打败敌人的前锋部队。由于这个制敌先机的胜利，使军心大振。谢玄挥军节节获胜，终在“淝水之战（公元 383 年）中，大获全胜。

下面，让我们再青一位日本明治维新时的人物——西乡南洲。

在日本人当中，一提到彻底实践“不言之言”的人，大家都不会联想到西乡南洲。姑且不论他所完成的政治任务等深奥的问题，就人物外表这一点来看，他怎么也未表现出是个响当当的人物。

他不修边幅也非常甘于朴素的生活，这个习惯直到维新以后，在他登上日本陆军总司令、近卫都督的宝座时依然如故，他住在月租三万元的房子里，穿着萨摩和服，系着兵儿带（男人或小孩用的一种整幅布料捋成的腰带），就是出席宫中的宴会，也是这种打扮。

他不喜欢和别人争辩，完全就是个“不言之言”沉默寡语之人。出身士佐，勇破征韩论随之下野的后藤象三郎，曾这样形容西乡：

“如果和西乡讨论，他一直都保持沉默，所以令对方觉得自己胜利了，但事后仔细思考，你会发现输的是你自己。”

西乡南洲的沉默实在是不可思议到极点。

有一次，西乡南洲参加宫中的宴会，当他离席走到上下车的台阶时，发现自己的木屐不见了，他不问任何人，就这样赤着脚走在雨里。在城门口，警卫甚感怪异，于是盘问他姓名官职。

“陆军大将，西乡南洲”。警卫并不相信这个赤脚泡在雨水里的是陆军大将，于是不许他通行。

如果是普通人，此刻定会解释争辩，而这个“不言之言”的人，就安静地站在雨中，等能够证明其身份的人过来。后来乘着马车的右大臣岩仓具视经过，才使其得以脱身。

明治维新杰出人物之一的坂本童马，是这样评论西乡南洲的：

“西乡是个憨愚的人，但他憨愚的宽度有多大却不知道，轻轻敲他就轻轻地回响，重重地敲他就大声地回响。”

的确，西乡南洲的“憨愚”也正是他的理智与聪明，他之所以被前辈同僚推崇，令部下和后辈心服，不用说是由于他这种“人的魅力”和“金属声音的大小”的缘故。在公共关系活动中，对于谢安和西乡南洲这类“不言之言”的对手应引起高度重视。同时，应吸取其长处。

七、激发需求

1. “魔鬼的苹果”

· 公关中以对方需求为中心的激发术

相传法国的牧师原来一直认为马铃薯是“魔鬼的苹果”，人们视其为是毒害身体的“不祥之物”。

法国农学家巴蒙蒂埃在德国当俘虏时曾吃过马铃薯，他被释放后将马铃薯带回法国，宣传马铃薯可以吃，要求人们去种植它，但他始终不能说服别人。

后来，他想出了一个办法：他要求国王派遣武装士兵，为其守卫马铃薯地，白天守卫，晚上撤回。禁止的结果，换来了人们的好奇心，他们纷纷趁夜间偷挖了马铃薯，并移植到自己的菜园里。就这样，马铃薯在法国传播开了。

需求是指有机体由于其生理或心理因素不足而产生的与周围环境的某种不平衡状态。社会性需求是社会生活所必需的事物的反映；生理性需求是指有机体为了延续、发展其生命所必需的事物的反应。心理学专家之所以对需求理论感兴趣，也正是由于它能对驱动智谋行为的压力作出解释。因而需求理论也是公共关系研究不容忽视的问题。

当人处于饥饿状态时，看见了可口的食物应当会大量分泌唾液；当垂钓的时候，我们用小虫吸引鱼儿；鲁迅先生笔下的阿Q产生同吴妈睡觉的想法等等都属于生理需求。

豪华大巴的座椅舒适柔软，乘务小姐态度和蔼，服务细致，让旅客倍感舒心，但如果前方突发险情，旅客们马上感到心惊肉跳，乘务小姐那训练有素的笑容也被惊恐掩盖，这些是安全的需要。保险公司的业务之所以兴旺发达，完全有赖于人们的这种需求。

当一个小孩被同伴欺负，回家便要在母亲怀里撒撒娇；当人到了成熟的阶段，就会渴望有一个志趣相投的伴侣长伴左右……这些是爱和归属的需要。

某图书馆管理员一天对馆长说：

“馆长，这些书从来没有人借阅。”

馆长说：“这好办。把这些书集中起来。放到一个地位居中的书架上，并贴上醒目的纸条，上写：专供高级知识分子阅读。”

果然，这些书很快就被借光了。

人有被尊重的需求。懂得这一需求，在公共关系活动中，就能对客体施之以礼。

1986年诺贝尔化学奖获得者李远哲教授说过：“获得诺贝尔奖金的荣誉无疑是崇高的。然而，对于一位志愿为科学而献身的科学家来说，奖金不是重要的，重要的是他所从事的工作被人们所认识、所承认，知道了科学家是用怎样的毅力和科学手段，把人类文明的车轮推向前进的。”这充分体现了人的自我实现需求。

从上述几种需求可以看出，需求基本上可分为物质需求和精神需求两大类。有针对性地研究公众的需求，通过掌握需求，就能有效地开展公共关系活动。两类需求相辅相成，这就需要在激发客体需求时，必须两类兼顾。通常，一般人运用“激发需求”的谋略计巧，不外乎三种方式。

- 只站在自己的立场，根据自己的需求去考虑；
- 以自我需求为中心，但也考虑到对方的需求；
- 以对方的需求为中心，但也考虑到自己的立场。

“法国人吃上‘魔鬼的苹果’”，巴蒙蒂埃最初用的是“自我中心”方式，没有能唤起人们种植马铃薯的需求。后来利用人们力求认识某种事物和渴求了解真相的意识倾向（通常讲的“好奇心理”）使之成为自身的需求。也就是运用第三种“激发需求”的方式获得成功，所以运用“激发需求”的谋略，先要了解对方的观点，立场、探求出对方喜爱的是什么，接纳和引用对方的想法，作为公关的先导，逐步表露出自己优异于对方的一面，使对方欣然接受。善于寻找对方认为最有价值的事，针对它而收双方互利之效。公关人员以此力出发点，在公共关系活动中，则无往而不利。

探求了解对方的需求，做到有的放矢，还只能说属于一般的公关能力。若是处在找不到对方的需求，或者说连对方也不明确自己的需求是什么时，能够加以激发，让其产生强烈的需求，这就需要获助于谋略技巧的力量了。

2. 不受公马“勾引”的母马

· 先送热豌豆后卖冰品的商人

安史之乱，朔方节度使、兵马副元帅李光弼奉命平定史思明。公元 859 年，史思明与李光弼隔河安营扎寨：史在南岸，李在北岸。史思明有一千多匹好马，他为了显示力量，恐吓对方，每天都让部下赶这些马到河边沙洲上洗澡，并一批一批轮番循环出现，向李光弼冒充马的数量很多。李光弼想用自己的母马将河对岸的那些公马诱引过来。可是两性的马是互相吸引的，这边的母马也会被对岸的公马“勾引”过去，随敌方的公马“私奔”的。怎么办呢？

李光弼心生一计，让士兵找来 500 匹哺乳期的母马，赶到河边，将小马驹留在城里。母马因惦记小马驹，叫个不停，一心眷恋城里的小马驹，想跑回城去。而河对岸的公马听到母马的叫声，误以为是对它们发出“情感的呼唤”，迫不及待地游过河来与母马亲近。李光弼的士兵毫不费力就将史思明的战马引回城去。

这里举“马”的例子，并不是想有意把马的需求与人的需求混为一谈。当然，作为高级动物的人与其它低级动物，还是有相通之处的。在这里只是想说明，在古代战争中，像李光弼这样的将帅，为了战争的胜利，连“马”的需求都考虑进去了，而且考虑得很细，更何况我们在现代商战中，对人的需求思谋呢？应该说，李光弼与史思明在这场围绕马的斗智斗谋之中，正是因为李光弼，充分分析考虑了马的需求，才变被动为主动，获得了胜利。下面我们来看一下另一件案例。

一年冬天，由于美国水类食品的需求量升高较快，因而造成了“冰激淋、冰棍市场将继续扩大”的假象。冰商们便大量地囤积冰激淋、冰棒，冷饮以备后用。由于冰商们的蜂拥而至，致使市场供大于求，冰商们的资金周转不灵，顿时这一经营面临着严重危机。其中一个冰商眼看着这一切，心急如焚地四处奔走，但收效甚微。

一天，他由一张马戏团的海报引发灵感。于是立刻和马戏团联系。当戏团演出时，在剧场入口处送一份炒热的豌豆给观众。人们一边看着马戏，一边吃着热豌豆。等到演出休息时，观众已是口干舌燥。而这时，由冰商安排的一群孩子正背着冰棒箱穿梭于座位间，引得人们争相购买。短短 5 天，令

冰商大为头疼的积货全部卖光，他不但没有陷入企业倒闭的悲惨结局，反而赢利甚丰。

从这个案例不难看出，精明的冰商同样是运用谋略手段，激发公众的需求或者说诱导了公众需求而为我所用。这与李光弼施谋有一定的相似之处。只不过，一个诱导、激发的对象是马，而另一个是人而已。

3. 要马喝水，先让它吃点盐

· 一位推销员获得的启示

日本旭光电脑公司推销员大村博信初出茅庐，工作满腔热情，谁知事与愿违。因为他推销时只知口若悬河地陈述产品的性能如何好，而顾客往往沉默不语，推销成绩很不理想。他沮丧地踱进公司餐厅，独自喝着闷酒，脑海里塞满一个又一个问号。正在此时，他无意中看见邻桌上的一件事，心里顿觉“豁然开朗”。

邻桌上是 S 太太带着她的两个孩子在进午餐。男孩叫小胖，有什么吃什么，长得很壮实；他的妹妹叫小芸，爱挑食，发育不怎么好。刚才 S 太太要小芸吃菠菜，劝说：“妈妈希望你多吃菠菜，不注意营养怎么行？”小芸执意不听。S 太太反复说了多次，一点也不见效，几乎要发怒了。大村博信叹了一口气，自言自语道：“这位太太的菠菜象我的电脑一样，‘推销’不出去了。”

这时但见服务员 A 走近小芸，在她耳边只轻轻说了两句什么话，小芸对小胖“哼”了一声，于是大口大口地吃起菠菜来。S 太太觉得奇怪，一定要问 A 对小芸说的是什么，怎么这样灵验？A 笑了一笑，说：

“如果你养的驴子不想喝水，那么死拉话拽都是没有用的，但如果让它先吃点盐，那么也许不用你拖，它也会乖乖喝水的。您带孩子来过好几次了，我常看见小胖欺负妹妹。所以刚才我对小芸说：‘吃了菠菜，会长得很结实，那样小胖就不敢欺负你了。’”

大村博信低头沉思：给驴子吃盐就会主动喝水，盐就起到激发需求的作用：A 的话激发了小芸“长得结实、不被欺负”的需要，而 M 太太，要求小芸吃菠菜仅是自己的需要，而非小芸的需要。看来掌握激发需要的技巧，才是成功推销的关键。愁云从大村博信的额头散去，顿觉食欲大增。

于是大村博信借鉴了 A 服务员的激活需求技巧，在顾客面前他再也不滔滔不绝地宣传产品，因为他已经明白，不抓住顾客的需求，一切只能是缘木求鱼，他只问对方：

“贵公司现在有什么为难的事吗？”

他的热情关心总能引得顾客倒出苦水。有一次一家纺织公司采购部的负责人对他说：“我们正为如何减少存货，提高利率而大伤脑筋。”

大村博信回到电脑公司后，和专家们研究如何使用自己销售的电脑来帮客户解决上述问题。将这些资料全部整理好后，带到纺织公司，一边出示资料，一边详细讲解。采购部负责人说：“原来这一大堆让人头疼的问题在电脑面前均可迎刃而解。谢谢你的资料，我会立刻呈报给公司，协助你推销电脑……”

聪明的读者，在你的公共关系活动中，能否也借用一下大村博信“激发需求”的谋略技巧呢？我想，一定能。

第五章 正合章

一、师出有名

1. 齐、楚、魏三国伐宋

· 古代“檄文”与公关广告

檄文，是古代用于晓谕、征名、声讨的告示，特指声讨敌人叛逆的文书。站在现代公共关系学的角度看，它属于史前公共关系中的一种重要的媒介传播方式，在古代复杂多变的政治、军事斗争中，曾发挥过特殊而有效的作用。

《东周列国志》第九十四回所讲的，齐、楚、魏三国伐宋，就是以檄文的形式公布宋王“十大罪状”，来公开进行谋略攻心的一个典型战例。

自宋公子偃杀了他哥哥而自立为君之后，拼命整顿军队，训练兵马，国势渐强。随即，向东进攻齐国，夺取了五座城镇，向南侵犯楚国，占领了一百多公里的领土，向西灭了滕国又抢占了魏国的不少地盘。在对外扩张的同时，对内凶残暴虐，杀良臣，抢民妻、无恶不作，简直成了阎王爷了。公元前 268 年，齐湣王采纳苏代的建议，遣使者约楚、魏，共同出兵伐宋。齐军先至宋郊，楚、魏两国的军队也陆续前来会师。三国大将即时研究伐宋计谋。魏将芒卯说，“宋王淫虐，人民离怨，我三国皆有丧师失地之耻，宣传檄文，布其罪恶，以招故地人民，必有反戈而向宋者。”齐国大将韩聂和楚国主帅唐昧都赞成这个办法。他们立即在宋国各城镇贴出了告示，公布宋王十大罪状：

（一）逐兄篡位，得国不正；（二）灭滕兼地，恃强凌弱；（三）好攻乐战，侵犯大国；（四）革囊射天，得罪上帝；（五）长夜酣饮，不恤国政；（六）夺人妻女，淫荡无耻；（七）射杀谏臣，忠良结舌；（八）僭拟王号，妄自尊大；（九）独媚强秦，结怨邻国；（十）慢神虐民，全无君道。

宋国的老百姓看到檄文，更加怨恨宋王无道。三国兵马打到哪里，哪里的宋军就不战而逃，老百姓都出来欢迎。这样，三国军队便轻而易举地攻下了宋国都城睢阳。杀了宋王偃，分了宋国的土地。

宋国这个在当时有相当军事实力的国家，之所以不堪一击，除了政治方面的原因之外，主要是军民听信了三国“十大罪状”的宣传，此宣传从根本上暴露，损伤了宋王的形象，军民对其完全失去了信任。可见，战争不仅是敌对双方军力、经济实力的较量，也是获取公众、争取人心的较量。“檄文”这种“广而告之”的对敌宣传手段，尽管不能直接毁灭对方的物质财富，也不能直接从肉体上消灭敌人，但它却对敌人的精神、心理和思想感情等方面进行冲击，继而对作战部队的行动和武器的效能发生巨大影响，起到武器装备不能起到的作用。因此，有人把这一形式称作是“不见血刃的战线”，“没有硝烟的战场”。明智的将军在激励己方士气的同时，都非常重视“檄文”一类的对敌宣传，以求瓦解敌军的战斗意志，为获取战争的胜利，创造有利条件。

从一定意义上讲，“檄文”是古代公共关系的特殊广告，其目的在于既毁灭一种形象，又树立一种形象。如，告之天下，己方是伐无道的正义之师等。其核心是对人心的征服，而人心的向背又决定了战争的最终胜负。它同以往的一般攻心术的最大区别是它的公开化。这也就是说，它是不靠某个使臣在上层活动或靠说教、诡辩等去征服对方，而是靠公开的摆事实征得军心、民心。事实是最有说服力的。谁要想求得最佳宣传效果，谁就必须十分重视宣传的真实性、准确性和现实性，否则就会适得其反，弄巧成拙。从这一点

看，“檄文”是与现代公共关系所把握的真实性原则相一致的。三国军队公布宋王“十大罪状”之所以能在宋国老百姓中发生巨大影响，重要的原因就是它言之有据，句句是真情，顺乎公众民意，与人民的思想发生了共鸣，从而导致了宋国人民与宋王的离心离德。显然，三国军队在代宋之前，对宋国的国情民情和宋王的所作所为是作了认真调查研究的，否则便不会那么准确地道出事实真相。从这一点讲，在现代公共关系中，要使公共关系广告具有很强的针对性，必须摸清各方面的情况，真正了解把握好公众的物质的、精神的需求，才能做到有的放矢，也才能师出有名取得好的公共关系效果。

公共关系广告与一般的商品推销广告不同，前者旨在为组织树立形象和创造声誉，着重于介绍组织的观点、政策，使公众了解本组织的情况，增强对本组织的信任，并给予支持和合作。后者是为了推销某一商品或某项服务。简而言之，前者是“要人爱我”，后者是“要人买我”。作为一个组织来讲，公共关系广告的主题内容有：组织的声誉，如，连续三年获重合同讲信誉百强企业称号等；公共服务项目，如，冶金矿山机械加工；经济贡献，如，年上缴利税 2000 万元；员工关系，如，有一支讲团结肯吃苦，高技能的员工队伍；特殊事项等。

常见的公共关系广告形式有：

（1）在开张开业、组织纪念的广告中，宣传介绍本组织的目标、方针和经营思想。

（2）节假日利用广播、电视、报刊向公众致意贺喜。

（3）向公众披露自身的实力、技术装备、人员素质和经营发展状况。

（4）在不同场合利用各种媒介向广大公众或其他组织致谢，以及向社会公益事业提供赞助等。

无论是古代战争中的“檄文”，还是现代意义上的公共关系广告，其无不体现了“攻心为上”的原则思想。古代战争中的善战者利用“檄文”这一有效方式“攻心”致胜；在现代商战中，公共关系广告的有效运用，同样不失为我们的“攻心”良策和致胜武器。

2. 从先礼后兵看《与陈伯书》

· 书信在公关中的作用

陈伯之，梁时为江州刺史。于梁武帝天监元年叛降北魏，官持节散骑常侍，都督淮南诸军。天监四年，梁武帝命临川王萧宏率军北伐，陈伯之领兵相抵。临川王萧宏在伐兵之前，先事伐交，命丘迟写信给陈伯之。丘迟以陈伯之的前途和乡思之情打动对方，软硬兼施，恩威并用，终于打动陈伯之，使之从寿阳率众归梁。此书对于现代商战及公共关系处理很值得借鉴（参见《中华谋略宝库》）。以下是丘迟的《与陈伯书》的译文：

陈将军足下：别来无恙，幸甚幸甚，将军勇敢，三军第一，方略超群。但愿能丢弃燕雀之志，追慕鸿鹄而展翅高飞。过去顺应时变随相应变弃齐而归顺梁之明主，立功于大事，开国封爵，乘着华丽的车、拥旆持节，统治万里之地，气派是多么雄壮！想不到成为逃跑的投降者，听到响箭大腿颤抖，对着北魏的蒙古包而屈膝投降，这是多么下贱呢！推想你离开梁投奔北魏之时，并非有其他缘故，只是自己内心不能反复考虑罢了，又受到外面流言影响，迷惑而不知所为，以至于此。

梁赦免你，只要立功赎罪，放弃过错而录用你，推诚于天下，使疑惧不安的人定下心来，这些你是知道的，不须我再一一细谈。朱鲋曾参与杀害汉

光武帝之兄，但光武帝还是无条件地接受他的投降而不以为疑；张绣刺杀曹操的爱子，投降后魏武帝待之如归。他们尚且如此，何况你（陈伯之）没有这些人的罪过，而在当时有功劳呢？所以迷途知返，是先哲也赞许的；走得不远而返回，古代经典《易经》也认为做得高明，梁主屈法令申张恩泽，曾连吞舟之大鱼也让其漏于法网之外。将军祖坟没有受到破坏，住宅没有受到损害，爱妾们还在，对此你只要仔细想想，还有什么可以说的呢？今天梁国的功臣名将的排列得雁行有序。佩紫带挂金印，在帷幄中出谋献策，乘着使者的招车，接受赴疆场的重任，杀白马以立誓，建功立业，传之子孙。而将军独自强颜苟活，为北魏君王奔走效劳，难道不悲哀吗？

南燕主慕容超逞一时之强，最终还是送至刑场；后秦主张一时之盛，终了还是绑到西都长安。故天地之间，不长异类，周汉兴邦，不容外族。北魏窃取中原，已经历多年，恶积祸盈，已经到了崩溃的地步，更何况北魏宣武帝肆虐昏愤狡猾，自相残杀，部落分裂，将相猜疑有二心。他们正当馆邸以绳系颈，到京城砍头示众之时，而将军还游鱼于沸鼎之中，筑剿在飞动的帷幕之上，难道不糊涂吗？

现在正当暮春三月，江南已春草萌长，藤绕树生，群莺乱飞，见到故国的旗鼓，感慨往日之平生，抚摸弓弦登上城陴，难道不凄惨吗？之所以廉颇思复为赵将，吴起离开两河而痛泣，此乃人之常情，将军独无情吗？愿将军早定归梁之策，自取幸福。

当今皇上圣明，天下安乐，四方归顺。白环从西方献来，栳木从东方献来；夜郎滇池一带，都解散辫子谋求职位；朝鲜和西域，叩头接受梁国的教化。唯有北魏怀有野心，起于沙漠之间，想苟延残喘。中军临川殿下（萧宏），有好品行，是皇上的至亲，统领这次军事重任，慰问洛阳一带受迫害的人民、讨伐秦中有罪之人，如果仍旧不改，应当想想我的话。

可以看到，丘迟的一席话，写梁朝对陈伯之的优待，以历史上的事实和北魏内部矛盾说明陈伯之处境之危险，叙述梁朝的强盛，并以陈伯之的前途和故国之情打动对方，具有很强的感染力。果然，陈伯之幡然悔悟，率众归梁。

当然，无论是军事谋略上的先礼后兵，或是现代商战中的“先礼后兵”，都是以一定的实力为后盾的。否则，礼再重，理虽深，也会无济于事。作为书信，这一源远流长的人类沟通方式，曾在社会历史中发挥过重要而特殊的作用。可以说，时至今日其仍然有着其它沟通方式所无法取代的独到之处。如，在现代公共关系中，有时组织与组织、人员与人员之间，由于某种原因，无法进行面对面沟通时，一纸书信既能避免正面的直接“火爆”冲突，又能于情于理感化、说服对方，或者起到《与陈伯之书》那样先礼后兵，攻心为上的效果呢！下面让我们来看一类似于古代《与陈伯之书》的现代公共关系书信。

各位作者（译者）朋友们：

大家好！值九七新年即将到来之际，成都汉湘文化实业发展有限公司总经理皆全体同仁谨代表台湾汉湘文化事业股份有限公司董事长胡明威先生，向各位致以新年最诚挚的问候，恭祝大家新年愉快。生活幸福，事业兴旺发达！同时，感谢各位在我公司创业初期，对我们工作的巨大支持、信任与厚爱。

成都汉湘文化实业发展有限公司，系由台湾汉湘文化事业股份有限公司投资赞助成

立，具有独立法人资格的国内新型文化经济实体，并作为台湾汉湘、汉禾、汉字、普全、同心、青少、汉轩书苑（股）、骏新等八家海外出版企业在国内独家总代理机构。公司自1996年初即进入筹备阶段，近一年的时间，通过与各位的愉快合作，我们已总计撰写，翻译了1800多万字的优秀图书资料，检索整理出近500万字极具参考价值的重要数据和历史文献，这些不仅是我们大家共同努力的结果，同时又是对我们即将拓展的文化出版事业奠定了坚实雄厚的基础。为此，我们将一如既往地秉承诚信、负责的态度，与各位一起共创汉湘文化辉煌的未来。

九七年，是汉湘文化发展规划中第一个五年计划的第一年，在这一年中，我们计划要完成出版各类优秀图书一百八十余个品种，创产值千万元以上。这就意味着在这一年中，按每人每两月脱稿一次，至少要有近300名作者（译者）为我们撰写（翻译）各类书稿（译稿）。而截止目前，我们的队伍仅刚近百人。所以，我们坚信与各位的合作是长久的，各位与我们的合作更是可信的。

近一年的风雨历程，短暂而又艰辛，我们虽然做出了一些成绩，但也反映出了不少问题，尤其是部分作者（译者）在与我们的初次合作过程中单方面毁约现象较为突出，有的签约借书后便一去不返，有的签约了30天以上，又才单方面告知因各种原因需终止合作；更有甚者，不仅自己不能履行合约之相关规定，还借故搪塞、故意找茬，使我们的正常工作秩序受到干扰；我们不仅因此而失去许多宝贵的版权书籍，更改了许多重要的出版计划，更严重的是，因这极个别的人的言行举止，已逐渐影响到我们与众多作者（译者）的交往与合作，使汉湘文化蒙受污损，丧失信誉。为此，经公司再三考虑，权衡利弊，在九七新年到来之际，我们进一步充实了公司的编辑队伍，调整了部分作业程序，拟定了[作者（译者）合作须知]的相关规定事宜。我们的最终目的是：规范双方行为、加强合作了解、诚实守信待人、互惠互利发展。因此，希望各位新、老作者（译者）朋友们、能履行我们这些新的要求，给予我们更多的支持和理解，我们在此表示衷心地感谢！

最后，再次恭祝大家新春愉快，合家欢乐，万事如意！

成都汉湘文化实业发展有限公司

一九九六年十二月

这封书信看似一封节日慰问信，实则不失为一封“致作者（译者）书”。可以说，是利用书信方式，对公共关系处理较成功也较典型的案例。其做到了有礼、有节、有据还有理。既介绍了组织的背景、实力，计划的实施，未来目标的追求，以及合作的情况，又阐明了组织的立场、观点、态度和最终达到的目地；同时，还指出了存在的问题及组织需要与公众对象——作者（译者），在某些方面进行的协调。它读起来让人感到诚恳、亲切、严谨而又倍受鼓舞。

我想，上述两封公共关系书信，应给予我们不小的启示。它们都充分体现了“攻心为上”的谋略最高原则。“先礼后兵”的巧妙对待组织所要对待的“公众”对象，动之以情、晓之以理，取得了良好的效果，也证明了书信在公共关系中的价值和应有地位。

3. “庆父不死，国难不已”

· 引蛇出洞

从《东周列国志》二十二回可以看到，一个好端端的鲁国，由于庆父作祟，竟被搞得内乱迭起，国无宁日，于是遂有“庆父不死，国难不已”之说。这一典故，后来在比喻清除内奸的重要性时，经常被人提及。从谋略技巧和公共关系学的角度来考察，齐桓公翦灭庆父之策比之庆父作乱的伎俩，更需

要引起我们的重视。

鲁庄公晚年，他的同父异母哥哥庆父觊觎君位，收买刺客杀死了他的长子公子般。庄公死后，庆父让庄公一个年仅 8 岁的儿子公子启继承了君位。他应当是闵公，而实权则操在自己手中。闵公是齐桓公的外甥，他向桓公诉说了庆父内乱之事，请求齐桓公帮他解决这一难题。齐桓公便把在陈国避难的庄公的同母兄弟季接回去，立为国相，辅佐闵公。同时派大夫仲孙湫前往鲁国，了解庆父的动静。仲孙湫调查后的结论是：“不除庆父，鲁国未已！”齐桓公想派兵去把庆父干掉，仲孙湫考虑到庆父干的坏事外边还很少有人知道，杀死庆父，人们一下子搞不清是怎么回事，建议最好等庆父再干坏事时，“乘其变而诛之”。庆父果然按捺不住，不久又派刺客杀死了闵公。鲁人听说闵公被杀，都很憎恨凶手庆父，当天举行罢市，上千的人包围了庆父住宅，越聚越多，要杀死庆父。庆父一看不妙，装成病人逃到莒国躲避。齐桓公派兵三千，去鲁国立公子申为君（即鲁僖公），庆父知道自己的罪恶暴露，无奈上吊自杀了。

齐桓公平定鲁国内乱与他帮助燕国驱逐山戎一样，使他在诸侯中进一步赢得了威望。他在除掉庆父这一祸根时，采取的是“罪张而诛之”的策略。这与老子所讲的“将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之”的精神是相一致的。从现代公共关系学和“深谋远虑”的眼光来看，从古到今，类似于庆父这样的人仍大有人在。常言道：“一颗老鼠屎搅坏一锅汤。”但在“老鼠屎”中，往往有暴露充分和藏匿较深之分。也就是说，前一类人的罪行丑态是昭然于社会公众的，后一类往往善于伪装，用一种“好的姿态”展现在公众面前，借以掩盖其丑恶。如果对这类隐藏伪装较深的人，直接采取“兵而代之”的手段，就有可能引起公众的不解、误会甚至于激烈的不满，就有可能使事情砸锅，或者在除掉“老鼠屎”的同时，也严重损伤了主体的公众形象，落得两败俱伤的结局。

当然，齐桓公实施“罪张而诛之”，由于受制于特定的条件和情况，从实施到实现目的的过程中付出了外甥生命的代价。或许人们要问，为什么不“防患于未然”，而要等罪张而诛之呢？当时，庆父的乱国已经发生，公子般已被他杀害，他不过是躲在幕后而把罪过归于他人，使公众难以识破。他贿赂了桓公宏信的竖貂，使齐桓公并不清鲁国的实情。等齐桓公从他的外甥闵公那里知道庆父的罪行时，“防患于未然”已经不现实了，庆父不轨之事“已有”，鲁国内政“已乱”。在这种情况下，能够采取的办法当然还有其它，比如直接派兵去抓获庆父，或以武力夺取鲁国，但这些都将影响齐国的形象，也不利于齐桓公的霸业。这也可以说是局部利益服从于整体利益，眼前利益服从于长远利益。“宁鲁难而视之”（《左传·闵公元年》），其观察到庆父如不完全控制鲁君或篡夺君位或完全控制鲁君是不会善罢甘休的，同时季友也决不会让庆父的阴谋得逞，到一定时机鲁国还是要向齐国臣服的，于是只能等庆父罪张而诛了。仲孙湫已经断定庆父“难不已，将自毙”，事态的演变、发展证明这一推断是正确的。

齐桓公“罪张而诛之”的案例，可以说是以“公共关系”考虑问题的古代典型案例。其把诛庆父与“公众形象”及整体利益联系起来考虑，师出是否有名，武力诛之是否有利？贯穿于谋略策划之中。当然，我们讲施谋与运用应该是以具体情况、具体条件而定的。凡事不可一概而论，也不可机械照搬。“罪张而诛之”仅是诸多谋略中的一种，应根据实际公共关系性质、

情况而言。

二、大道直行

1. 看周亚夫惊人的胆量

· 公关中的坚持原则

汉文帝后元六年，匈奴聚集重兵，大规模地进犯汉王朝的北部地区，朝廷就加派宗臣刘礼做将军，驻扎在灞上；派祝兹侯徐厉做将军，驻扎在棘门；派河内守周亚夫做将军，驻扎在细柳。他们分别守卫京城长安附近的三个战略据点，防备匈奴的进攻。

接着，文帝亲自到各地慰劳军队。在灞上和棘门两处，劳军的车驾入军营，都毫无阻拦，长驱直入，将军以下的军官都骑着马迎送。后来，劳军的车驾来到细柳营，那就不一样了，军官与士兵都披坚执锐，刀枪擦得雪亮，张开弓，搭上箭，完全处于戒备的状态，来车一律被阻盘查。

不一会儿，文帝的车驾到了，却也照样被挡在军营门外，不能随即入营。文帝就派人拿了凭证，进营去向将军周亚夫传话：“皇上要进营劳军。”这时周亚夫才下命令打开营门，放劳军的车驾进营。守卫营门的军官还是那么郑重地通知随从军官：“将军有规定：军营内车马不许乱跑。”文帝听了，也只好吩咐放松僵绳，慢慢地前进。到了营部，只见周亚夫穿着全副军装，手执兵器，威风凛凛地站着。他见了文帝一面拱手迎接，一面说：“戎装在身，不能下拜，请允许我以军礼相见。”文帝听了，大为震动，脸上立刻显得严肃起来，就靠在车前的横木上答礼；同时又派人上前致意道：“皇上慰劳将军！”劳军仪式完毕，文帝才离开军营而去。

出了细柳营门，随从的臣子们都感到惊诧。文帝却赞不绝口，说：“啊！这才是真正的将军啊！前些时候，我看到灞上和棘门两处的队伍，就像孩子们做游戏，如果敌人偷袭，俘虏他们的将军，也很容易；而周亚夫，敌人可动得他分毫吗？”

后来文帝临终时，又嘱咐他的儿子刘启，说：“假如国家遇到紧急事故，周亚夫是真正能够担当统率军队的重任的！”

常言说：“伴君如伴虎”，周亚夫的一番言行，可谓大胆之极。尽管军情特殊，战事紧迫，但敢对至高无上的君王如此，的确需要无私的胸怀和敢于坚持原则的勇气。试想，如果面对的不是理解属下并知人善任的明君，再有几颗人头也会搬家。周亚夫之所以如此，他坚持的是兵法原则：将在外君命有所不受。同时，大敌当前，敌人很可能偷袭，而周亚夫常备不懈，治军严明也是合乎理义的。这与宋太祖当年为将之时，为防敌军夜间偷袭而“拒父入城”是同一个道理。但宋太祖当年毕竟还遭到其父的误会和兄弟的责难。所以说，类似于周亚夫这样的坚持原则未被上司责罚而反被赞扬，应该具备一定的条件：一是以大局为重，自身正直坦荡，无私无畏。理直才能气壮，义正方能词严。二是上司也同样能以大局为重，不以个人面子为重。同时，信任自己的属下，理解支持属下的坚持原则。三是具备相应的特殊情况。作为下属，不可能不分时间、场合，以“坚持原则”为由，不给自己的上司以应有的尊重，可以说这也不是我们公共关系所倡导的。在公共关系活动中，应把原则性和灵活性相结合，既不是呆板的坚持原则，又不是无原则的灵活；上下级之间如此，与其他组织人员交往也应如此。例如：

有一次，一个医生和某家电影公司进行谈判。电影公司要求这个医生为他们写一部训练医生的影片，而医生坚持两个主要原则：1. 影片发行时，不

能使用他的名字，以免违反医生的职业道德；2. 保持影片最后剪辑的权利。因为假如没有适当的处理，可能会损害医生的名誉。电影公司不同意这两个原则，他们争论说这已经不是主要原则，而是整个电影的重要原则。电影公司的谈判者非常坚决和固执，到最后反而是医生被说服：为了双方的重要原则，而放弃我们的主要原则。

谈判双方各有各的立场、观点与看法，要使谈判成功，就要寻求双方都能接受的条件，以便使问题得到解决。不然的话谈判就没有任何意义。坚持原则是对的，但也必须倾听对方的意见。原则有大原则与小原则之分，大原则不能作丝毫让步，小原则则服从大原则。只有这样，双方才有可能谈判到一块儿，问题才能解决，否则就是一阵空谈。

作为公共关系本身，就具有其一系列相应的原则，如，对公共关系从业人员必须遵守的职业道德原则；公共关系策划的原则等。另外，还有在公共关系活动中，不同组织以自身利益为出发点，所必须坚持的原则等，有些原则是不可变通的原则，有的原则是可以变通的原则，这就需要在公共关系中，加以明确和区分。对于大原则，也就是说不可放弃或变通的原则，应理直气壮地坚持；对于一些可以放弃或变通的小原则，则可以在有利于组织整体的前提下，适当放弃或加以变通。同时，从另一个角度讲，公关谋略与技巧的运用，往往也是为了促使客体尽可能多的放弃其固有“原则”，使事物朝着有利于主体的方向发展。

2. 高歌猛进

· 歌曲在公关中的作用

或许你会问，音乐一般是供人消遣、愉悦、欣赏的，怎会与军事谋略和现代公共关系有关呢？有的。其实，在古代军事斗争和现代公共关系中，运用音乐施谋的都不乏其例。

春秋时期辅助齐桓公第一次称霸诸侯的著名政治家和军事家管仲，就是一位极善以歌施谋的太师。在《东周列国志》第十六回和第二十一回，两次讲到管仲发挥歌的神通，从而推难克障。一次讲管仲离开鲁国之时，靠歌的帮助逃得性命。公元前 685 年，刚刚即位的齐桓公在鲍叔牙的谋划下，在今山东临淄西南一带打败了鲁庄公的部队，逼迫鲁国杀死与他争位的公子纠，交出公子纠的老师管仲。鲁国的君臣认为，管仲是位天下奇才，若让他活着回去，一旦被重用，齐国必然称霸天下。于是准备将管仲杀死，交个死尸给齐国。幸亏齐国的使者隰明用计哄骗鲁国，说管仲射伤齐桓公，桓公要亲自杀他解恨，鲁庄公才把管仲装在囚车里交给齐国使者押走。管仲在囚车里想，让活着回去，准是好友鲍叔牙的主意。鲁国虽然放走了我，可要是他们翻悔了。派兵追还，我的性命还是难保。为了加快行进速度，早早离开鲁地，管仲心生一计，编了一曲悠扬、激昂的《黄鹄之歌》，一句一句地教着推囚车的役仆唱了起来。他们且歌且走，乐而忘倦，车驰马奔，越走越带劲，不到一天时间竟走了两天的路。鲁庄公放走管仲之后，果然后悔，可等派兵追至齐鲁地界时，管仲他们已出鲁国地界多时了。

还有一次是管仲辅佐齐桓公北伐山戎之时，靠歌鼓舞了士气，克服了山高路险、行动费力的困难。公元前 663 年，齐桓公应燕国的请求，出兵代山戎诸国。部队进入孤竹国境内，顽石嵯峨，草木蒙茸，大军难以顺利机动，齐军只好凿山开道。此时，管仲又运用他当年的经验，编了两支歌，一支叫《上山歌》，一支叫《下山歌》。《上山歌》的歌词是：

“山嵬嵬兮路盘盘，木濯濯兮顽石如栏。云薄薄兮日生寒，我驱车兮上巉岵（chán、wù），形容山势高而秃）。风伯为驭兮俞而操杆，如飞鸟兮羽翰，跋彼山颠兮不为难。”

《下山歌》的歌词是：

“上山难兮下山易，轮如环兮蹄如坠。声辘辘兮人吐气，历几盘兮顷刻而平地。捋彼戎庐兮消烽燧，勒态孤竹兮亿万世。”

军士们唱起这两首歌，你唱我和，轮转如飞，大大加快了施工进度和行军速度，把个齐桓公乐得手舞足蹈：“寡人今日知人力可以歌取也！”

唱歌对于作战行军，为什么会有这般神奇的力量呢？齐桓公当年曾针对这个问题请教过管仲。管仲答道：“凡大劳其形者疲其神，悦其神者忘其形。”其意思就是讲，人的体力消耗必然带来精神的倦怠，而精神上的欢快愉悦，则可以使人忘记疲劳。

根据近代心理学家研究表明，情感在人的实践活动中发挥着相当大的作用。积极的情感可以使人焕发出惊人的力量去克服艰难险阻，反之消极的情感则会大大影响人精神的振作和力量的发挥。音乐往往恰好是人的情感的催发剂。不同的曲调与歌词，导致人乐，或使人悲，使人精神振奋，或使人意志消沉。可以这样说，人的七情：喜、怒、哀、乐、悲、恐、惊，是可以通过不同的曲子、歌子来调动和焕发的。看来，管仲堪称为古代对心理学颇具研究的行家，正像齐桓公称赞他所说：“仲父通达人情，以致如此。”

奥运会，亚运会有会歌，国有国歌、军有军歌，在现代许多企业还有“企业之歌”，音乐与组织有着不解之缘，从公共关系来讲，对内它能凝聚一种组织的意志和力量，沟通、焕发出组织公众对组织的情感共鸣；对外，它能体现出组织的精神面貌以及目标追求等，其实，以音乐这种形式进行沟通，在我国民间也并非鲜见。人与人、村社与村社之间的对歌，这是为人们所共知的。这种沟通方式，至今仍流传甚广。在现代公共关系中，由于现代科学技术的发展，在有声媒介如广播、电影、电视等中，音乐的运用几乎是必不可少的。因此，在现代公共关系中，如何更好地利用音乐服务于公共关系的建立和公众形象的塑造，应该是我们加以考虑的范畴。

在我国历史上，以音乐激励斗志者，克敌制胜并不鲜见。据《史记·刺客列传第二十六》记载，战国末年，燕国擅长击筑（乐器名）的音乐家高渐离，亲自击筑，为荆轲刺秦王悲壮送行。荆柯随筑声和歌，唱出“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复返”的不朽绝句。两人一唱一和，时而“变微之声”（较低音），动人心弦，时而“慷慨羽声”（较高音），催人泪下，将士们“皆瞋目，发尽上指冠”，无不受到激励和感染。唐太宗李世民也可说是一位喜欢作歌破敌颇具雄才大略之主，传说他曾亲自制作《破阵乐图》，由音乐家兼哲学家吕才为之配的音律。但是，要说最闻名于世的莫过张良利用楚歌，即“四面楚歌”的典故了。《史记·项羽本纪》载：公元前202年，项羽败退到垓下（今安徽省灵璧县东南），被汉军团团围住。夜间汉军四面皆楚歌。项王乃大惊曰：“汉皆已得楚乎？是何楚人之多也！”部队分崩离析，英雄盖世的楚霸王自此精神彻底崩溃，遂别姬自刎于乌江。

用音乐激发部队斗志，瓦解敌军的士气，在国外战史上也大有其例。例如法国的《马赛曲》（后为法国国歌）。这支诞生于法国资产阶级大革命时代的歌曲，是一位叫鲁日·法·李尔的革命者，于1792年法国革命面临奥地利、普鲁士武装干涉的危机形势下创作的。歌曲的内容表达了法国人民争取

民主，反对暴政的革命意志和爱国热情。它最初名叫《莱茵河军队战歌》，因是马赛营的志愿军们在进军巴黎时首先唱起了这支歌，因此又取名《马赛曲》。后来，这支歌传播到法国全军，为整个部队战斗力的提高起到了不可估量的作用。英国著名军事理论家利德尔·哈特说：《马赛曲》在所有的战争歌曲中，是最能激奋人心的一首。

综上所述，音乐及歌曲不仅可以鼓舞激励己方士气，而且还能瓦解对方军心，其作用不容忽视，在公共关系中应予以有效利用。

3. 出人头地

· “佐贺主妇之店”

公共关系的宗旨是内求团结，外求发展。外求发展就是要树立形象，树立一个让顾客信赖的特殊形象，以求得顾客的关心和支持。在当代信息爆炸、团体林立的社会，各团体、企事业单位都要把有关自己形象的信息传播出去以影响社会，一句话，就是要力争出人头地。

上海公共关系协会成立后，通过举办各种社会公益活动，使它在全国各团体活动中处于领先地位。在1986年10月，他们和上海永久自行车集团公司联合举办了永久——公关自行车拉力赛，其赛程从北京到上海纵横千里，沿途通过举办文艺演出、广告宣传、体育比赛等活动，将本协会的形象广加宣传，给人们留下了深刻的印象。另外，他们还根据公众审美心理的变化趋势，在上海举办了全国化妆品展览会，获得了成功。同时还举行公关系统知识竞赛，向社会表明公关系统职工的辛勤和繁忙。该节目在电视台播出后，受到上海市民的普遍欢迎。正因为上海公关协会把自己的形象传播给人民群众，人们称它为“阿拉的贴心人”。

上海公共关系协会通过“大道直行”一系列大张旗鼓的活动，树立了良好的公众形象，使人们认识它，了解它，进而支持它。（参见《公共关系报》）

日本的“佐贺主妇之店”在树立公众形象方面也堪称一绝。该店是由几位家庭主妇创办的。从创办伊始，商店总经理牛岛国枝就把组织的特殊形象方位确立在给家庭主妇提供方便上。她提出的口号是：“我是主妇的代言人。”而且运用大量可行而有效的方法和手段，促使这一口号成为佐贺主妇之店的经营方针。这一区别于他人的形象使她轻而易举当选为市议员，并被人们称为“当今的阿信”。佐贺主妇之店长期坚持以低价出售优质商品。在其商店里，牛奶商品都要注明生产日期，规定超过4天即为处理品，必须大幅度降价出售。她店里最显眼的地方都摆放着无农药污染的新鲜蔬菜瓜果，让人看着舒服、吃着放心。所有这些都让人感受到，在佐贺主妇店里购买物品“比任何地方都便宜，比任何地方都新鲜”。可想而知，佐贺主妇之店的形象极大的增强了公众的信赖感，所以顾客盈门，生意兴隆。

更值得一提的是，佐贺主妇之店有效地开展“互相接触”活动，其内容是顾客每买1000日元商品，售货员便递上一张盖有标记的卡片，顾客手中的卡片积累到一定数量时，可以到店换礼品。这种办法不仅刺激了顾客到店里买东西的兴致，更重要的是密切了与顾客的关系，培养了固定的主顾，使佐贺主妇之店财源茂盛，众多竞争者只能对此瞠乎其后。

佐贺主妇之店只不过是一片小店，之所以能闻名日本，甚至让许多大企业也争相效仿其经营方法，就是因为它能全方位着眼树立自己的特殊形象，使自己能于千孔一面的众多小店之中“出人头地”。

三、明察秋毫

1. 汉藏联姻的求婚使者

· 公关中的“第三只眼睛”

在我国汉藏两族关系史上有一段千古佳话：唐朝文成公主与藏王联姻。当时，藏王派遣以聪明机智著称的禄东赞充任求婚使者，迢迢万里来到长安。唐朝有人提出要对禄东赞进行“测试考评”。于是叫人把禄东赞带到有 500 匹马的一个马群中，要求禄东赞辨别指认各个小马是哪匹母马生的；随后又让人搬来一根两头一样粗的巨木，要求禄东赞辨认哪一头是根，哪一头是梢。

禄东赞应该如何办呢？

禄东赞沉着地叫人搬来许多上好的马料喂母马，让母马尽量吃饱。当母马吃饱后，就昂首高叫，呼唤自己的小马去吃奶。小马驹是难以认错“母亲”的，这下都各自向母马那里跑去，于是禄东赞也很快就把这些马的“母、仔”关系弄清楚了。

禄东赞又让人把巨木放到御河里去。御河水流缓慢，木头缓缓地飘浮在水面，他即刻指出前面的是梢，后面的是根。

禄东赞平日的观察及经验，已经掌握了母马吃饱后一定要唤仔驹吃奶的基本原理，把特殊性与普遍性相结合运用到母马和仔驹混合在一群的具体情况，从而找到确认“母与仔”关系的新结论；由于他平时懂得树木的根部比梢部要重，浮在水面时一定是轻的在前，重的在后的常识，就能鉴别巨木的根部和梢部。这里可以看出，用“察”而不是“看”，正是因为“察”包含了更深层次的意义与更重要的内容。换句话讲，它具有留意审视、察颜观色、战胜错觉、鉴别真伪、透视隐秘等从一般到特殊的识别功能，已与一般意义上的“看”有重大区别了。

这所谓“第三只眼睛”功能的发挥，在公共关系活动中，也是非常必要和重要的。它对于我们正确看待问题、分析问题、寻找解决问题的最优方案和最佳途径是不可缺少的。

2. 一位让学生尝尿的教授

“挂倒了的国旗”

那些富有航海经验的领航员有一种说法：“我们不仅必须远望，而且还必须细看。”由此而讲，明察秋毫的先决条件就是养成对环境和客观事物留意审视的习惯。可以说没有平时的观察了解及经验积累，也就无从谈“潜在”功能的发挥。据传有一位心理学教师讲到“观察力”问题时，带领学生走向街头。他突然提出要求学生注意观察对面走来的一个中年男子，看他的外表有什么异常特征。结果是没有一个学生能够给予正确回答。这个教师后来告诉他们：这个中年男子的呢上装是翻过面的，因为他的纽扣钉在左边，扣眼移到右边了。这说明什么呢？可以说，不少人对眼前事物存在的某些反常熟视无睹，习以为常，甚至于对一些常见的事物现象及状况也缺乏观察了解，导致自我在临事决断上显得举止无措应对无方。

明察秋毫，首先要排除虚幻现象的干扰，具有自我克服错觉的能力。从一定程度讲，错觉是一种非正确的、被歪曲了的知觉。据说曼彻斯特中医学院有一位教授，在教学时相继让学生用手指蘸糖尿病人的尿来尝。学生一个个愁眉苦脸，面有难色。但在教授催促下，他们也只得勉强尝一下，并全部说尿是甜的。这时教授才笑着说：“我这样做是为了提醒你们注意细节的重

要性。假如你们看得仔细，也就会发现我刚才伸进尿里的是中指，放进嘴里舔的是食指。”

这些遵从师命尝尿的学生仅凭一种经验推断得出：一般情况下人们用什么指头蘸东西，放进嘴里舔的首先也是这个指头。这种经验使得他们在主观操纵下产生了错觉，错觉掩蔽了所观察事物的真实细节。因而防止错觉的产生，探求细节的真实性，也可说是提高审视能力的一个重要方面。同时，也是公共关系中应引起高度重视的问题。

有一天，某港海关检查人员从一名英国水手的挎包中，发现一包可疑的止痛粉，后经鉴定确认是超级毒品可卡因。公安部门立即传讯了这名“水手”。

“你是否知道你带的是何物吗？”

“哦，对不起。这不是我本人的，是一位华侨乘客托我带的。”

“他是在什么时间，什么地方交到你手中的？”

“那是在前天晚上，当时我正在甲板上升国旗，忽然发现国旗挂倒了，正要重新挂时，他走来交给我的。”

“你升的是哪国国旗？”

“我们是英国商船，当然是升英国国旗。”

审讯人员说：“够了，先生，你编造故事的水平太差了！”于是将这个所谓的“英国水手”而实际是贩毒分子的罪犯逮捕入狱。

看到这，你或许想问审讯人员何以看出破绽而扣留这名“英国水手”的呢？

“其实英国水手”的供词中有两处破绽：首先是轮船上早晨升旗、晚上降旗已成定例，由此断定水手说晚上升旗是谎言；再则是英国米字旗也无所谓正和倒。

从上述可见，在对抗性矛盾的处理中，双方都力图用诡诈之术欺骗迷惑对方，稍疏忽大意，就要上当。因此，明察秋毫识别真伪是很关键的。

3. 前沿阵地的波斯猫

· 树立顾客信心的录音带

在第一次世界大战德、法交战期间，德军一个参谋人员在观察战场过程中，发现每天早上八九点钟，都有一只波斯猫在法军阵地后方的一座坟包上晒太阳。德军参谋人员根据科学分析，获得如下判断：

第一，这只猫不是野猫，野猫不可能在炮火纷飞的阵地上定时出没；

第二，周围没有人家，波斯猫的栖身之处就在坟包附近，很可能是在一个地下掩蔽部；

第二，波斯猫是名贵品种，在战斗中仍有条件养这种猫的人，决不是一个普通军官。因此，那个掩蔽部是高级指挥所。

德军据此立即采取措施：集中6个炮兵营的火力，对那里实施袭击。事后查明，法军的一个旅司令部地下指挥所人员全部阵亡，波斯猫当然也难以幸免。

这个案例，可以说是军事斗争中“明察秋毫”的突出例子。其先经过认真细致的观察，然后运用“第三只眼”加以识别、判断，进行科学的推理，得出结论并采取相应的措施、手段。下面让我们再看一个现代商战及公共关系的案例。

美国一名叫纽曼的家庭妇女为了方便照看孩子，仿效很多美国人一样，在家中开设商业服务公司，专门替顾客处理文件。渐渐地，她发现在电话中

与顾客谈业务时，家中孩子的吵闹声、电视机的嘈杂声，往往影响了客户对她的信心。于是，她想出了一个妙招，灌录一盒 60 分钟的录音带，其中集合了响个不停的电话铃声，打字员的打字声，开文件柜声。任何人拨通电话，都会在听到纽曼热情而有礼貌的回答“我可以帮你的忙吗”的同时，还会听到这种忙碌的声音，都会相信那是一间业务繁忙的办公室，产生一种“该公司职员众多，业务十分繁忙”的错觉。其实，那只是纽曼一个人在屋子里唱着独角戏。

后来，纽曼办公室的录音带隆重推出，《纽约时报》免费代为宣传。不出两个星期就售出 3000 余盒，订单还继续滚滚而来，纽曼也因此而发了笔财。

上述两个案例，正如爱因斯但的名言：“你能不能观察眼前的现象，不仅仅取决于你的肉眼，还要取决于你运用什么样的思维。思维决定着你到底能观察到什么。”就是纽曼，刚开始时，看到的是“在家开设商务公司”这一现象，还不足为奇；在她自己也开办类似的公司之后，她观察到这么一个现象：家庭噪声，影响了通过电话和她联系的客户对她的信心，并由此构思出新的经销项目。这个现象同样也发生在别的开设在家中的商务公司里，可别人却对此习以为常，熟视无睹，并未引起注意。纽曼的成功是得益于“明察秋毫”。当然，作为一种谋略，明察秋毫还只是起着一种奠基性作用。要取得成功，还得像纽曼那样，在观察到别人尚未观察到的现象之后，迅速制定出相应策略，从而领先一步，到达成功的彼岸。

四、授而有制

1. 有职无权事与愿违

· 内部公共关系“责、权、利”

领导是职和权的统一，有职无权不能立威，有权无职不能正名，而赏与罚又是职与权综合的具体表现。善赏可以激励部下，发奋图强；会罚可以警示部下，严明纪律。所以，赏与罚的结合就是领导艺术中恩与威的结合，二者缺一不可。我们讲“授而有制”，并不是说只授与部下有名无实的权力，而是就防止侵权行为发生而采取的谋略。可以说，相信别人、委托别人和身体力行是一对既矛盾又统一的相互依存的概念，只信己不信人，什么事都由自己做必然事倍功半，而且容易使自己孤立起来；全部委托别人，自己置身事外又容易失去对事物进展的控制，造成尾大不掉的局面。那么如何有效行使职权呢？既授权他人发挥群策群力的能量又要有所制约的“授而有制”，而不是像《韩非子·内储说上七术》里讲的乐池一类的任人——有职无权：

中山国的国相乐池带着一百乘车出使赵国，选了一位有智谋的门客作为一行人的管理者，可是到了中途行列就散乱了。乐池说：“我以为你有智谋，所以让你做这一行人的管理者，现在中途行列就散乱了，这是为什么呢？”

门客因此而辞去说：“您不知道管理的道理。有威信就足能够使人归服，有利益就足能够激励人，这样才能管理好。现在的我只是您的下等门客。由年轻的管理年长的，由地位低贱的管理地位尊贵的，而又不能掌握赏罚的权柄来制约他们，这就是队伍行列所以散乱的原因。假如您能让我有这样的权力：行列中表现好的我能封他为卿相，表现不好的我能杀他的头，哪有管理不好的道理！”

从上面这段文字里，已不难看出“管理出现混乱”的根本原因所在了。辩证的看，聪明的领导者总是十分注意是否发生了权力旁落的现象，是不是有人在侵权。一旦发现，立即采取相应的谋略手段加以禁止，保证属于自己的权力不致于他移。而不是像乐池这样，一来就授人予虚权，造成事与愿违的情况发生。应该说，既能掌握对下属的统御之权，又不致陷于事务堆里，这样的领导者才是最高明的。先秦时期的改革家商鞅就说过，英明的君主，总是处箴席之上，闻丝竹之声，驱使天下百姓，指挥千军万马，真可谓悠哉游哉，怎么会终日忙忙碌碌不得闲呢？

无数事实证明，组织的领导者超脱一些，轻松自如地驾驭部下不是不可能的。其办法当是，在保证大权在握的前提下，将不必由自己掌握的权力，交给下属，授权下属，即有所不为然后才能有所为。应该说，“责、权、利”的协调，是内部公共关系实施的一门高超艺术，处理合适、授之得当，将会大大有利于组织的发展壮大。否则，反之。

日本松下幸之助就很明智，他主张公司尽可能地分散权限，“只要坚持经营的基本方针，有使命感，下面于什么都可以，没有必要限制，这样可以提高效率”。其继承者山下俊彦也主张“不能一切都包办独揽”，操纵一切结果是会自己害自己。山下还认为：“总公司并不是发出指令的指挥机构，而应该是为各事业部更好地工作提供方便的服务性机构。”山下是位优秀的大企业家，但他也坦率地承认：“我做过很多不合时宜的错误决定。”因此，领导者应允许下属在自己所熟悉的业务范围内，拒绝接受上级的错误决断，这正是孙子所讲的“君命有所不受”。只要对组织有利，上级主管的指示亦

不应束缚下属的手脚。这种情况在商战中最明显。由于市场情况经常更新变化，许多情况不在原来计划之内，如果巧遇机会，而不及时间抓住，则会丧失良机。这时便不能事事向上级主管请示后才做。因此，正确理解运用“授而有制”，让下属拥有相对充分的权限无疑是组织经营管理的一个重要方法，也是组织内部公共关系协调的一项重要内容。“授”与“制”是一对相对概念，应在度量上加以平衡。

2. 陈平答西汉文帝

· 各司其职

西汉文帝有一次询问右丞相周勃，一年之间所发生的刑事案件数目，周勃无法回答。又问国家税租的收入，周勃还是答不出来。为此周勃吓得满身冷汗，惊惶地退出。

汉文帝召来左丞相陈平，询问相同的问题，陈平说：“这些事情臣不甚清楚，皇上所问的问题各有主管。刑事案件由廷尉负责，国家税收则是由治粟内史所掌管。”

汉文帝以为丞相应该熟知天下之大事，所以对这两位丞相的回答极为不满，不悦之情表露无遗。

“既然如此，丞相的职务是什么呢？”

“丞相的职务上至辅佐天子，调节天地阴阳，让春夏秋冬四时顺利运行；下至调息禽兽草木虫鱼，天下万物都能顺利生长；在外，镇抚各国使四方臣服；在内，则使万民服从，官吏适才而用，尽其所能。一国的丞相要尽到这些本份，下面的人才能完成任务，阴阳调和，天下太平。否则天地异变，天下也会大乱。”

汉文帝觉得陈平说得很有道理，从此再也不向丞相询问琐事。周勃心里也觉得：“我的才能实在不及陈平”，深以为耻，于是称病辞官。

从上面陈平答汉文帝的询问可以看出，上下级之间，各有其权限职责，并不是说身为丞相，无权或不该去管下属分管的事情，而是讲各司其职、各负其责。在现代组织的内部公共关系中，如果下属的人员有才干，就应让他们有充分的自主权，以便独立地做好其本职业号。一个人的本领再大也是有限的，如果能发挥下属人员的智慧和才能，就能把组织搞好。陈平在这里讲的“天地万物阴阳调和”，在很大程度上包含了“公共关系”平衡发展的因素。如果失调“天下也会大乱”，从另一面也阐明了协调各种关系，当然包括内部外部公共关系的重要性。要发挥下属的才能和积极性，必须把一部分管理或经营权分给他们，使他们有权在自己的职责范围内依据情况而权变、决断，这样才能干出成绩来。如果组织主管者权力独揽，对下面统得太死，则下属的聪明才干不能充分发挥。下属也不能见机行事或尽力工作。

一些领导者因担心授权他人会危及自己的职权，因而事无巨细，都要自己揽起来，不仅吃力不讨好，而且影响工作效率。明智的领导者，应知道如何授权他人并仍保持控制。日本华人女企业家刘秀忍，在日本拥有三家公司，往来客户遍及日本、美国、加拿大、欧洲、东南亚等地。此外，她在东京拥有7栋办公楼，用来出租；在美国德州有一个带停车场的超级市场；在台湾也没有分公司“双安”。她拥有如此庞大的产业，不可能事事亲自过问。她靠的是知人善用，放权于下属。她对属下的信任及宽宏慷慨，颇使职工们折服。可见在领导者面临的所有工作中，除掉一些不必要或无关紧要的工作，剩下来的有两种：一种是你作为领导者所必须做的，另一种是你的部下应该

做的。你下一步就是把所有你的部下能做的工作恰到好处地委派给他们。

3. 《三国演义》合肥之战

· 用人也是一种艺术

在《三国演义》中，当孙权拿下皖城之后，乘势直逼合肥。而曹操手下三员守城大将张辽、李典、乐进“皆素不睦”，因此在商讨破敌之策时，各说不一，从而加剧了形势紧张的程度。在这至关重要的时刻，曹操忽然遣薛梯从汉中送来一个木匣，上书“贼来乃发”四字。曹操在密匣的书中指出：“若孙权至，张、李二将军出战，乐将军守城。”由此引出了三将军同心协力守合肥，张辽威震逍遥津的战争成功史话。

按常理讲，曹操同是又饱读兵书，深谙“将在外，君命有所不受”的用兵思想。但曹操是个较能以实际为出发点的领袖人物，他不但了解张辽、李典、乐进平时互有隔阂，而且还对这三位将军的用兵特点、性格修养、作战能力有较深了解。从而，在大敌当前之际，已预料到三位将军难以形成统一的决策，料到他们难以互相协同，各扬其长。在《三国演义》中罗贯中艺术地刻画及再现了三个历史人物的不同个性特点。在拆开密匣后，张辽坚决执行曹操以攻为守的指令，力主自己亲自出战迎敌，表现出豪迈的气概、宽广的胸怀。李典开始表现为沉默，后来被张辽的行为所感动，表示“愿听指挥”，弃乱犯以应敌。作为模棱两可角色的乐进，对张辽、李典则都不愿也不敢得罪，并带有点怯战思想。正因为曹操密匣书中的谋划调度合理以及张辽的积极主动，使三将之间由“素皆不睦”变成了团结对敌协同作战。

关于曹操送密匣一事，在《三国志·张辽传》中是这样记载的：“太祖征张鲁，教与护军薛梯，置函边曰：‘贼至乃发’。俄而权率十万众围合肥，乃共发教，教曰：‘若孙权至者，张、李将军出战，乐将军守护军，勿得与战。’”由此可见曹操虽没有派人送过木匣。但教帖的内容却是与此相一致的。

由此可见，无论是古代军事斗争中还是在现代商战竞争中，知人善任，择人任势，是将帅组织指挥艺术的重要组成部分。正如《武经总要》上所讲：“夫大将受任，必先料人，知其材力之勇怯，艺能之精粗，所使人各当其分，此军之善政也。”而历史上一些不明此理的将帅，常常让善攻的来防守，派多谋的去硬拚，叫性格鲁莽的迎战敌方智谋型将领这样的做法，必然会导致调遣失度，交战失利。此篇从更深一层意义上讲，在一个决策指挥班子或者说公共关系部中，最好由各种不同性格、不同知识结构、不同思谋方式的人物组成，以便于互相取长补短，异中求同，使公共关系活动和施行更加科学化。同时，在“授”与“制”上来讲，二者也是互为因果，互相联系的。上级对属下的“授”与“制”不能偏向走极端，既不过多地进行干预也不能放任不管。在一定情况下，应及时洞察属下情况，调整战略、战役布置，解决部下之间协调上可能出现的问题，最终获得组织整体目标的实现。

五、借力制胜

1. 孟尝君送狐裘借美人脱险

· 《吹牛》相声吹出宇宙牌香烟

齐湣王（湣，音 m n 敏）时，孟尝君田文使秦，被秦昭王软禁起来。孟尝君身陷危境，十分惊惶。为了使秦王改变主意，好让他离秦回国，他通过关系找到秦王宠爱的樊姬，送上一件银狐裘，求她多多关照。樊姬在秦昭王怀里“唔唔”了两声，秦昭王终于放回了孟尝君。

借力制胜，借力于无形。像狐假虎威、隼翼鸚批，都是从旁间接借助外力于无形之中的计谋。“借力制胜”的谋略，或为外力本身并未知晓，而实际已获得向外力求助之功；或为外力未便正面干预，只是从旁示意，使之却收间接协助之效。在公共关系活动中，借力制胜的研究运用，确实是在纷繁复杂的各种人际关系处理上大有益处。它既可以运用于小范围，又可以运用于大范围。其运用的功效、价值正引起人们广泛的关注。

1983年春节，中央电视台举办的联欢晚会上，著名笑星马季说了一段《吹牛》的相声，讽刺做假广告推销“宇宙牌”香烟的推销员。当时并没有什么“宇宙牌”香烟，在马季的艺术虚构中，“宇宙牌”只不过是无边无际、虚无缥缈的意思。然而黑龙江省某雪茄烟厂厂长笑过之后，却沉浸在智谋的酝酿之中。突然他的脸上涌现出会心的微笑，决定将艺术虚构引入现实生活，借助马季的相声大做文章，将该厂研制成的一种优质烟定名为“宇宙牌”。这种香烟一上市，消费者立即联想起马季幽默、风趣而又含蓄的艺术形象，引起极大兴趣，并受逆反心理的驱使，争相购买。

1985年1月8日，该厂又请马季为他们题词：“祝宇宙牌香烟青云直上，有口皆碑。”随后该雪茄烟厂又引进技术、引进原料，使“宇宙牌”香烟质量更上一层楼。现在“宇宙牌”香烟进入国内许多地区，供不应求，并且置身国家高级会议特供香烟之列，从而成就了真正志在“宇宙”之抱负。

本来，《吹牛》相声中的“宇宙牌”名声很臭，但知名度很高。知名度如同数学中的绝对值，正负都一样。从公共关系角度讲，知名度高不一定美誉度就高；反之，知名度低不一定美誉度就低。而公共关系所追求的正是知名度与美誉度的有机结合。而黑龙江省某雪茄烟厂借的是“宇宙牌”的知名度，同时借马季之名誉，加上为社会提供的却是与《吹牛》相声中“宇宙牌”相反的优质产品，因此，便惜“臭名远扬”而“香飘万里”了。

的确，在我们悠久的传统文化氛围里，在我们灿烂的谋略宝库中，一个“借”字其味悠长，其意深远，闪耀着谋略智慧之光。在激烈的对抗性斗争中有借刀杀人；在中国功夫中有借力打力；在政治斗争中有借风振翎；在生意场上有借鸡下蛋等等。作为现代公共关系而言，不可不在“借”字上考究一番呢！

2. 看伯乐“下海”做广告

· 公关中的权威效应

刘向的《战国策·燕策》中曾记载了这样一件事：

一个人在市场上卖马，虽然他卖的都是体健善驰的骏马，但由于识别马的优劣是一种专门技术，一般人看不出哪匹马好，哪匹马劣。所以，卖马人在市场上卖了3天，仍然没有一个人来买他的马。

卖马人非常着急，不卖吧，马变不了钱，卖吧？又只能便宜卖，且赚不

了几个钱。卖马人急得吃饭不香，睡觉不甜，坐卧不安。

俗语曰：急中生智，卖马人终于想到伯乐。伯乐善于相马，经他相过的马，跟马的实际质量总不会相差多大，他说哪匹马好、一般都是骏马，他说哪匹马劣，一般都是劣质马，人们也很相信他的相马术。当时，伯乐因善于相马而闻名遐迩。伯乐在人们的心目中是相马的行家里手，是相马的权威。

卖马人想到的办法自然不是喊伯乐来相马，如是这样的话，他的马也同样卖不出好价钱。毕竟他知道，自己卖的骏马虽然是好马，但并不是伯乐所能看中的日行千里，夜驰八百的罕见的千里马。卖马人去找伯乐，一再苦求伯乐到马市上围着他的马转一圈，然后赞许的点点头，临走时再回头看看，显得恋恋不舍，想走不走的样子。卖马人还许诺伯乐，如果你愿意这样做，我愿把一个早上赚的钱全部送给你，作为辛苦费。伯乐同意了，照着他的话做了。

那些买马的人看到伯乐围着马转了一周，还不时点头，临离开的时候又一步三回头。这样，人们终于相信了马的质量，纷纷掏钱抢购，马的价格立即提高了 10 倍，卖马人除了付给伯乐的钱之外，还大大地赚了一笔钱。

那个卖马人不愧是一个非常精明的商人，凭着他能想到请伯乐帮助这一点、就堪称商人中的一杰。其实，卖马人所想到的就是我们现代公共关系所说的权威效应。道理很简单，伯乐是人们崇拜的相马大师，经伯乐看中的马必定是良驹，所以他出面围着马转了一圈，就必定会有效果。

权威效应之所以有效，是因为人们对权威有一种自然的依赖感，乐于服从权威。伯乐相过的马，人们之所以很相信而不怀疑，是因为伯乐曾经成功地选出许多千里马。卖马人正是看准了这一点，才忍痛拿钱去特意请伯乐。在现代商战的公共关系活动中，类似于伯乐“下海”的权威效应时有所见，并且已不局限于某某著名专家、学者个人，其还扩展到代表某项技术权威性的组织。如，医学、保健、饮食糖酒等等。当然，借权威之名、求权威效应，应该有一个前提，就是组织本身推出的产品或商品应该是好的，而不是以劣充好。否则，即使造成一时的“权威效应”，也会终困其劣而致昙花一现；不仅会损伤组织自身的公众形象，而且还会损伤权威的形象。在这个问题上，应坚持基本的诚信原则，尔后借权威效应树立公众形象。

3. 珠宝店巧借黛安娜王妃之名

· 公关中的名人效应及活动

黛安娜王妃是英国家喻户晓的人物，她举世无双的美貌和高雅、脱俗的仪表令英伦三岛无不为之倾倒和敬仰的人甚至崇拜到了“爱黛安娜王妃之所爱，学黛安娜王妃之所为”的地步，成了“黛安娜迷”。

针对这一社会现象，伦敦有家曾经门可罗雀，无人问宝店，为了摆脱行将倒闭的厄运，煞费心机地导演了一出绝妙的以假乱真的闹剧。该店主千方百计地找到了一位酷似戴安娜王妃的替身，从气质、神态、举止和发式、服饰都进行了精心琢磨和模仿。

一天傍晚，夜色朦胧，月明星稀，这家珠宝店则张灯结彩，披红挂绿，老板红光满面，衣冠楚楚，站在台阶上恭候“嘉宾”。不一会儿，一辆高级轿车缓缓地停在珠宝店门前，戴安娜王妃从小车里走出来，她嫣然一笑，亲切地向行人招手致意。“戴安娜王妃来了！”消息不胫而走，人们蜂拥而上，争先恐后地想一睹王妃的风采，久久不愿离去，珠宝店门前人山人海，气氛异常热烈，路边的警察也急忙过来维持秩序，防止围观者影响“王妃”的正

常活动。老板笑容可掬，感谢王妃光临此店，随即引“王妃”向柜台走去。售货员拿出项链、钻石、耳环、胸针等贵重首饰任其挑选，“王妃”面露喜色，爱不释手，连声称好。这一切表演得维妙维肖，天衣无缝，毫无破绽，而预先安排的电视录相机则将此景此情一一摄入镜头。第二天，电视台播放了这段戏中戏，虽然自始至终没有一句解说词，但珠宝店的地址却十分醒目，因而立即轰动了整个伦敦城，那些“爱屋及乌”的黛安娜迷们，纷纷赶到珠宝店，珠宝店一时车水马龙，人们抢着购买“黛安娜王妃”所赞赏钟爱的首饰。老板满面春风，亲临柜台，应接不暇，仅几天的营业额就超过了开业以来的总营业额，老板由此发了一笔横财。这件事成了众人谈论的重要新闻。皇家发言人曾为此发表声明：“经查日程安排，王妃那天没有去过珠宝店。”但皇家又无法追究那家珠宝店的责任，因为电视从头到尾只配有音乐，而未置一词，并未道明来珠宝店的是黛安娜王妃。尽管我们不难看出，这里借名人以制胜，纯粹是一个“假黛安娜”。但其效应并不假，借也借得巧妙。仅从法律角度讲，这可算是一场经过精心策划的公共关系活动，既产生了名人效应，又避免了法律纠纷。其利用假与真的相似，以假乱真、取而代之。对公众而言，不是我说她是黛安娜，而是你们说她是黛安娜。这种以无声胜有声的媒介传递，有效地利用了人们的错觉和思维习惯，获得了与真黛安娜出场一样的名人效应。

名人效应是现实社会存在的客观现象。各式各样的“名人”，由于他们在各自的领域里享有较高的声望，深受公众关注与推崇。因而，他们的言谈、举止，甚至他们的衣食住行，都可能引起公众的注意，进而成为众人模仿的对象。在社会组织的公关活动中，为了推销某种产品或服务，常常借助“名人效应”来扩大组织和产品的影响，这便是“名人公关活动”。

名人公关活动是公共关系专题活动中有一定难度的活动。其原因在于：社会组织的需求是千差万别的，以这种千差万别的需求求助于名人，困难是较多的。一般问题是：如何选择适合本组织需要的名人？如何与名人取得联系？如何使名人能够或愿意按照社会组织的要求去做？如何处理由此而产生的其他问题（如解决纠纷等）。解决这些问题，正是公共关系从策划开始就要面临的问题。

开展名人公关活动，必须以组织的实力为基础。如果组织的产品或服务不能保持良好的状态，即便是名人捧场，也难有广泛而持久的效应。开展名人公关活动，不一定需要本组织专门搞一个规模性活动，它可以借助于任何场合，例如有名人出席的会议，进行采访或赠送自己的产品请其使用，并且拍照、录像，只要名人一示首肯乃至一经使用，传播于社会，使其成为大众的话题和舆论上的热点，从而吸引公众对社会组织或其产品的关注。当然，开展名人公关活动是一项策略性很强的工作。既要使社会组织充分利用名人的影响，促成自我目标的实现，又要注意这种“借力制胜”不致过分影响名人的个人权利和生活，引起不必要的纠纷。

六、以和为贵

1, 夏翁尤翁的故事

· 公关中的“忍”字

明朝，冯梦龙《智囊》时智部卷五中曾经济了这样两件事：

夏翁是江阴的一个大富豪。一次他乘般从集市里的桥下经过，有一个人挑着粪，把粪从桥上倒进夏翁的船中，溅到了夏翁的衣服上。那人夏翁以前认识，夏翁的仆人气得要打他。夏翁说：“他这样做是不知道我经过这里，如果知道他怎么肯冒犯我呢？”于是安慰他几句就让他走了。夏翁回家以后，查看账本，这个人原来是欠他三十两银子无以偿还，想故意冒犯夏翁，以求一死了之。为此，夏翁知道实情后为其把借据毁掉了。长洲的尤翁开了家典当铺子，大年底，听到外面闹哄哄的，出去一看，是一个邻居在吵闹。经手典当的伙计上前向尤翁诉说：“他将衣服当了钱，现在空着手来取衣服，反而还骂人，您说有这样不讲理的吗？”面对尤翁的那个人仍然蛮横无理，尤翁口气和缓地对他说：“我知道你的意思，不过是为过新年打算而已。这样的小事情，还用得着吵吵闹闹吗？”于是让伙计查查他原先典当的衣服，找出四五件来。尤翁指着棉衣说：“要御寒可少不了它。”又指着一件道袍说：“这个给你拜年的时候穿，其它几件不是急用，就先留在这里。”那人拿到两件衣服，没说什么话就走了。当天夜里，他死在另外一个人家，为这事打了好多年的官司。大概这人因为负债太多，没法偿还，事先已服下毒药，他知道尤翁有钱，可以敲诈，目的没能达到，就换到另外的一家。有人问尤翁：“你怎么能预料到那人的用意而暂且容忍他取闹呢？”尤翁说，“凡有人无理取闹，他必定是有恃无恐，想要达到某种目的。如果在小事上不能容忍，那么大的灾祸就会立即随之而来了。”人们都佩服尤翁的见识。

忍小恶而消大祸，夏、尤二翁的故事所给予我们的启示是深刻的。从这个意义上的“以和力贵”已不仅仅局限于修身养性的范围，而且包含了较高层次的处事谋略。常言道：“人无远虑，必有近忧”，小不忍则乱大谋，因小失大，才是愚蠢的行为。当然，这一谋略的运用与实施，是离不开主体自身修身养性为基础的。没有平和的心境、坦荡的胸怀和深谋远虑的智慧，要做到“忍”是很困难的，往往做要比说难得多。社会这个公共关系大舞台，五花八门无奇不有，我们往往可以要求自身坚持这样或那样的原则，遵循这样或那样的道理，但我们往往无法去要求别人怎么做。类似于夏尤二翁面对的人物，在现代社会里并非没有。因此，在公共关系活动中应当具有相应的谋略技巧知识。以备解决好，处理好各类突发事件。而‘以和为贵’“忍”字当头，则是众多谋略技巧中的一项必不可少的内容。为了加深对这一问题的认识，笔者举一个现代商战中的实例：

前两年，笔者的一位朋友，曾在成都某处黄金口岸经营皮鞋。由于进货渠道不一样，采取的经营策略也不一样。他采取“名牌高价位中低档薄利多销”的方法，生意做得十分红火。但是，他忽略了与相邻皮鞋商店的关系平衡，引起同街同行的不满。一天，他因商务去了广州。一位“顾客”上午来买了双女式高跟皮鞋，下午又找上门来退货。按理说，这事也并不复杂，按常规“三包”处理就行了。可是，他店里那位卖出此鞋的售货员接过皮鞋一看，大呼：“这双鞋不是我们这里卖的”，对方并不示弱，把该店开出的发票与“三包卡”朝柜台上一拍连吼带骂，“据理力争”，双方都攻击对方是

“骗子”。等老板娘闻讯赶到时，双方已是披头散发扭做一团。围观者不下百人。事也遇巧，电视台记者刚好路过，对该事进行了曝光。令人可恼可悲的是，在记者现场采访时，围观者中有数人挺身作证，指责该店经常发生此类事件，呼吁有关部门严惩该店。等这位朋友从广州返回成都时，老板娘已被迫交了罚款，付了对方医药费。凭心而论，这位做皮鞋生意的朋友，历来奉行诚信原则，那双足以致命的皮鞋也的确不是该店的。但冤也好怨也罢，生意却江河日下，最后不得不另择其地重新操练。可是无论如何，其生意都难达到当初的红火劲头。

过了很久，这位朋友才从旁人嘴里得知，那次纠纷，纯属同行冤家精心设置的圈套：先以一个“铁姐们”以偷梁换柱的手段，用冒牌货做引线，“点燃”对方，然后暗中通知记者“有人欺骗消费者、辱骂殴打顾客”等，并以多人貌似公正的姿态出现，作伪证以达到损伤其公众形象的目的。很显然，对方的行为是极不道德和光彩的，可以归为商战中的“阴谋诡计”范围。但我们试想，如果该店当初能冷静处之，以“忍当先”“以和为贵”，像夏、尤二翁那样不给对方以可乘之机，至少不让事态扩展到无可救药的地步，或许，这位朋友的生意还仍然红火呢？

因此，从上述事例不难得出：“忍”、“以和为贵”，在公关中不仅是需要，而且是一种必要。

2. “和为贵”在日本

· 步入现代管理中的“和”

日本最早的较为完整的宪法《十七条》出现于公元600年左右，该宪法的第一条即为“和为贵”。到如今，“和”已经成为日本企业文化的最主要内容。

日本企业“和”的文化表现在总经理与职工的融洽关系上。总经理没有声势逼人的派头，而是经常深入基层，与工人谈心和开玩笑。总经理的谈话，是事先准备好的。例如，遇到一个工人，又遇到一个“管工”（类似于工头），总经理就拿管工开玩笑，说他怕太太，或者说，管工睡得太晚，今天显然还未洗澡，就匆忙返厂等等。

总经理几乎天天要和工人谈笑一段时间，哪有那么多的话柄呢？原来，每天晚上，管工都要到总经理家中一次，把自己的生活缺点提出来，叫总经理明天到车间取笑自己。同时，管工也向总经理提供工人的秘密，例如某女工最近有男友，每天下班都到公园去。总经理就会对她说：我在公园看见了你们。女工听了后自然惊喜不已，庆幸总经理这样地关注着她。

另外，日本经理还要能熟记每一个工人的名字，并且记下他们家属的情况，如遇到结婚纪念日等喜庆之事，公司还会寄去礼物。

从上面可以看出，日本经理为达到“和为贵”，有计划、有步骤地与员工进行沟通。这种在内部公共关系中的“情感投资”，既能使领导者及时有效地了解下情，又能使员工随时感受到组织的关怀与重视，从而增强对组织的向心力。从整体上来讲，形成主客体之间的相互认同，达到政通人和的良好境界。从日本古代宪法《十七条》的“和为贵”到日本现代企业的“和为贵”，都充分体现了“和”在东方文化中的地位以及力求得“和”所采取的谋略手段、运用技巧。我国古代亚圣提出的“天时不如地利，地利不如人和”，时至今日仍是我们治世经商不可遗忘的信条之一。“和”也是内部、外部公共关系活动所要追求的目的。因此，无论何时何地，首先要“以和为贵”为

前提。

3. 度过艰难的希尔顿饭店

· 微笑是一种需要

在美国，希尔顿饭店总公司已是家喻户晓。但是，它曾经历了一个艰难的创建时期，曾经战胜过经济萧条带给它的灾难。究其成功的奥秘，其中之一，就是希尔顿的服务员总是带着美好而自信的微笑。

本世纪三十年代，美国饭店爆发全面经济危机，整个美国的旅馆濒临倒闭的达 80%。当时希尔顿饭店也困顿难支，一度负债达 50 万美元。董事长希尔顿告诫员工要共度难关，千万不可把愁云摆在脸上，让微笑永远属于顾客。在经济萧条过后，希尔顿饭店进入其发展的黄金时期。

有一次，希尔顿召集全体员工开会，他对大家说：“现在我们饭店新添了第一流的设备，你们觉得还应该配备何种第一流的东西，才能使顾客更喜欢希尔顿饭店呢？”对员工们的各种回答，希尔顿并不满意，他笑着摇摇头：“你们想想，如果饭店只有第一流的设备，而没有第一流服务员的微笑，顾客会认为我们提供了他们全部最喜欢的东西吗？如果缺少服务员的美好微笑，好比花园失去了春天的太阳与春风。假如我是顾客，我宁愿住进虽然只有破旧的地毯，却处处见到微笑的地方。而不愿意走进只有一流设备但不见微笑的地方。”希尔顿还经常到设在世界各地的希尔顿饭店视察，他询问得最多的一句话便是：“你今天对客人微笑了没有？”

这已成为希尔顿旅馆的经营名言，靠着它，希尔顿的资产增加了几十倍，由初创时的一家发展到几十家，遍布五大洲的各大城市。

当今商海，“微笑”已引起人们的广泛关注，公关更不例外。可以说已成为一种公关手段，是“以和为贵”的外在表现形式之一。它直接关系到主体与客体之间进行沟通的效果，也可以说它本身就是一种“无声的沟通”。它是一门说似简单看则深奥的学问与艺术。谁不会微笑呢？但持之以恒的保持微笑，在困难处境下也能够微笑，实则又是一件不易的事情。因此，这就需要我们随时注重心理调节，视微笑为一种必不可少的需要，并保持一种微笑的习惯。

相信，“微笑”不仅能使希尔顿旅馆业走出低谷迎来发展，同样也可以助君获得事业的成功。

七、未雨绸缪

1. 一首寓言诗的启示

· 看美国航空公司的应变计划

“未雨绸缪”出自古代的诗歌总集《诗经》。《诗经》分风、雅、颂三部分，“风”主要是民间歌谣，“雅”是周朝官吏的诗歌，“颂”是王侯祀祖先、神灵的乐歌。

“风”按地域分为十五国风，邠风是邠国的民歌，其中有一首名《鸛鸣》（音：吃消，猫头鹰）是一首寓言诗，其内容是：猫头鹰呵！猫头鹰！你已经吃了我的幼鸟，为什么还要毁掉我的窝巢？！趁天还没有下雨，赶快用桑树皮与泥土把窝做好，还开一个小窗户。我要把窝做得很坚固，树下的人们，我也不怕你们的侵害了。“未雨绸缪”、“绸缪”是用桑树皮缠绕鸟巢，引申为制造、修建。这句成语的意思是：随时做好准备，防患于未然。

相传，这首诗是周朝的宰相周公所写。当时的皇帝周成王是周公的侄儿，周公写这首寓言诗，以教育周成王要时时勤劳、谨慎、兢兢业业，努力办好国家大事，遇事不可麻痹大意。

孔子在称赞这首诗时说：这首诗的作者懂得居安思危、未雨绸缪的道理，遵循这个原则去治理国家，谁还敢来侵犯和欺侮！？

孟子也就该诗感慨地说：一个国家的领导人在天下太平之时，应当抓紧既无内忧、又无外患的和平时期，赶快修明政治，一味吃喝玩乐，怠惰腐化，那只会自寻祸害，祸害和幸福都是自己招徕的。老天爷降下的自然灾害还可以躲避，自己制造的罪孽想逃也逃不了。

常言说得好：“晴带雨伞，饱带干粮。”“未雨绸缪”这句成语在中国源远流长，影响深远。明代的朱柏庐在《治家格言》中说：“宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井。”凡事都要预先有准备，不能事到临头才手忙脚乱地去应付。这个道理同样适用于公共关系活动。实际上，公共关系的建立，在策划和过程当中，就可以是几种方案的设定。在这些方案中，应该有针对性，并因某种情况的变化，而采取相应变化的方案，以保证公共关系活动的顺利进行。

“未雨绸缪”防患于未然，这在公共关系中是非常必要的。它既可以增强公共关系计划的科学性、严密性、防范性，又可以为可能出现的公共关系危机的处理，奠定良好的基础。

目前，美国各大企业都有应变计划，针对危机出现的不同情况，制定应急的处理方式和步骤，如组织力量、调动人员、采取措施等。

作为航空公司，随时都要准备对付可能发生的坠机、撞机、歹徒劫机、恐怖分子炸机等危机。为此，美国联合航空公司制定了一英寸厚的应变计划书。该计划的内容包罗万象，有急救单位（抢救伤员）、吊车公司（吊起飞机残骸）、殡仪馆、火葬场的电话号码，有各个岗位的工作人员在危机一旦发生时的应变，采取何种措施，有哪些步骤的详细规定，可以说是“未雨绸缪”工作中较为突出的一种借鉴。

2. 弭兵不可忘战

“停战”后的思考

在东周晋、楚争霸的年代，宋国先后出了两个很有名气的人物，一个是宋共公时的大夫华元，一个是宋平公时的大夫向戌。他们的生卒虽隔几十年，但却都利用私交，分别办了两件同类事情：弭兵盟会。

公元前 579 年，华元奔走于晋国和楚国之间，使晋卿燮与楚公字罢会盟于宋国西门之外。盟曰：凡晋，楚无相加戎，加恶同之，同恤灾危，备救灾患，若有害楚，则晋伐之，在晋，楚亦如之，交贫往来，道路无雍，谋其不协，而讨不庭，有渝此盟，明神匹之，俾队其师，无克昨国（《春秋左传注》）。这可算是山盟海誓，确有弭兵和好睦邻之意。事后不过 4 年，两国便发生了鄢陵之战，晋军败绩。从此，晋楚之间又打了 30 多年仗。直到公元前 546 年，两国都感到精疲力竭了，开始酝酿停战。这时华元早已不在人也。宋国大夫向戎“欲弭诸侯之名以为名”。他首先到了晋国，晋卿赵武赞同弭兵的倡议；接着去楚国，楚王果然也同意。后来，他又去齐国和秦国，齐秦也都答应了。当时这四大诸侯国操纵一切，他们都同意了，其他一些中小国家自然也不可能反对。是年 5 月，晋、楚等 13 个诸侯国和东道主宋国的卿、大夫或国君，会盟于宋。会期拖拖拉拉开了 2 个月，最后总算是议定了彼此间不再交战的盟约。这也便是历史上有名的“向戎弭兵”。也可以说，是一次成功的古代公共关系活动。

在诸侯林立、战争频繁的春秋时期，这种“弭兵”公共关系活动的成功，其原因：一方面因为连年的战争，给中原地区造成了极大破坏，给人民带来了极大的灾难和沉重负担，同时，一些诸侯国的统治者的利益也遭到很大损失，渴望和平成为一种普遍愿望；另一方面则因为当时正处在由诸侯争霸向大夫专权转变的时期，各国大夫忙于国内的夺权斗争，无暇外顾，（如：晋国的韩、赵、魏、范、中行、智等几家专权，卫国的挂名国君，楚国的王权衰微等，都属于这种情况。）非常需要一个较为缓和的外部“公共关系”环境。这种客观的政治形势，使向戎的“弭兵”及“公关活动”成为可能。但是，正如一位现代名人所言：“我们没有永恒的敌人、也没有永恒的朋友，只有永恒的利益。”各路诸侯的“弭兵”、只不过是重新划分势力范围作准备，因此弭兵之时也恰是在酝酿着更大的战祸。弭兵盟会之后，向戎自恃有功，请求宋国国君封给他六十个邑，他拿着成命竹简（封邑必有文件）要向司城（宋国把司空称司城）子罕显示一番。子罕不仅没有称赞其功，反而批评他糊涂。子罕说：“军事是从来就有的，它是威慑不法行为、伸张正义的工具。没有这种威力就会有人肆无忌惮，一定会出乱子，国家必定灭亡。你却努力去废除它，这不是骗人吗？用谎言去蒙蔽诸侯，罪责是很大的。不惩罚你算是便宜了你，你还要求赏赐，真是贪得无厌！”说完，便把封邑的成命竹简砍掉，丢在地下。向戎在子罕的严厉训斥下，只好辞去赏邑。从子罕的话里可看出，其为了维护自身所处“组织”的利益，竭力倡导强化战争机器，仅把弭兵看作是权宜之计。历史事实也证明，春秋时期的两次弭兵不久，待双方国内矛盾趋于缓和，或者出于政治上的某种需要，便又大动干戈，狼烟直起。从而弭兵不可忘战，只有居安思危，未雨绸缪才能在突然事变面前立于不败之地。宋国和晋国在“弭兵”“公关活动”中费了何等功夫，而且也确有诚意，中原许多小国自弭兵之后，都把军队解散了。后来当楚国毁约，灭了陈国又打进蔡国，晋国想集合各诸侯国与楚国作战时，谁也无从征战了。兵书《司马法·仁本》云：“天下虽安，忘战必危”。《百战奇略·忘战》讲：“夫安不忘危，治不忘乱”，都强调了在和平时不忘记发生战争的危险。作为现代商战中的公共关系而言，尤其对竞争双方而言，握手言欢往往是暂时的权宜之计，争夺市场却是永远的。因此，当你在“弭兵”之际，切不可忘记或忽略“备战”，只有在不断增强组织自身经济实力的情况下，才有可

能言及其它。自古道：“弱国无外交”，说穿了，公共关系活动往往是组织实现整体战略目标的一种方法和手段，而并非组织的最终目的。“弭兵”是竞争双方激烈抗衡的缓冲或暂停，谁安于“弭兵”而“忘战”都有可能像陈、蔡等国那样遭受灭顶之灾。因此，在公共关系中，哪怕是处于一种平和的气氛中，或者说自我感觉不错的情况下，也当谨防危机的出现，做到居安思危，未雨绸缪。

3. 郭子仪“免遗笑祸”

· 公共中把握好角色特征认定

唐朝大将郭子仪，曾在平安史之乱中立过大功，后来又平定了濮固怀恩的叛乱，官至太尉、中书令。郭子仪作了大官，在每次会见客人时，都有一大堆侍女爱姬跟着。一次，手下报告说，有个叫卢杞的来见大人。郭子仪一听，马上屏退了所有陪侍的妇女。郭子仪的几个儿子见此都很奇怪，便问他说：“以往父亲见客，总是姬侍满堂，怎么卢杞来了，父亲就赶走她们了呢？”郭子仪便告诉他们说：“你们不知道，卢杞这个人长得丑，面色发蓝，女人们见了他，没准会因而嗤笑。可卢杞这个人很阴险，要是有一天他得了志，为这一笑之仇，咱家便会被斩尽杀绝的。”后来，卢杞果然当了宰相，也果然陷害了不少人，唯独郭家是个例外。

这则事例看似简单、但却包含着发人深省的道理。估且不说公共关系交往活动，即使是在普通人的生活往来之中，常言讲，“人上一百，形形色色”，各种社会角色的角色特征都不尽相同。有君子也就难免会有小人。同样的一件事或者说处理方式，在用于不同的人物角色上都有可能产生不同的后果。像郭子仪让众女避于卢杞，就可见其对卢某人这一角色知之甚深，“未雨绸缪”防患于未然。照理说，在当时，郭子仪功不可说不高、位不可说不显，大可不必有此顾虑。但其过人之处也就在于能够洞察并防患于未来可能出现的问题而预先采取防范措施。俗话讲“船到江心补漏迟”，在社会公关交往中，主体应随时保持清醒的头脑，认识把握好一些看似小事的东西，尤其对交往中客体成员的角色特征，要有一个基本的认识，以免给组织今后公共关系的交往留下隐患。诚然，公共关系本身也要求我们按照平行沟通的原则进行交流，对交往中那怕是对次要角色也应给予基本的尊重，从这个意义上讲，这种尊重也可为今后免去一些可能出现的问题。

第六章 奇胜

一、以奇制胜

1. 旷古奇观三百人阵前自杀

· 勾践设奇计

谋略技巧，贵在多变，妙在设奇。奇与不奇，是衡量谋略、技巧水平高低的重要标志之一。

吴王阖闾自败楚之后，威震中原，不可一世，俨然以霸王自诩。阖闾上了年纪，性格怪戾，脾气暴躁，动不动就要对邻国诉诸武力。周敬王二十四年（公元前 496 年），他拒绝了伍子胥等人的忠告，趁越国国王允常逝世，世子勾践新立之机，率精兵 3 万，兴兵伐越。越王勾践亲自督师抗击。吴、越两军相距 10 里下寨，几经交锋，不分胜负。阖闾大怒，遂督众列阵以待，准备等越兵稍有懈怠，即进行猛烈攻击。勾践远远望见吴军队伍严整，戈甲闪闪，便对诸将说，吴军兵多势振，不可轻敌，必须以计破之。他先组织了一支 500 人的敢死队，敢死队员各持长枪大戟，一声呐喊，杀向吴军阵中。可敢死队连续突击三次，吴军阵脚全然不乱。勾践见不能奏效，正在犯愁之时，麾下大将诸稽郢给他出了主意：罪犯可使也。一句话提醒了勾践。第二天，他密传军令，放出军中所携带的死囚 300 人于阵前列队。死囚们分作三队，每个人都袒胸露怀，把手持的大刀架在脖子上，迈着不太整齐的慢步走向吴军阵前。当距吴军阵脚仅几码之地时，为首一囚走上前去说道：吾主越王，不自量力，得罪于上国，使上国举兵讨伐。我们愿以死代越王恕罪。致言完毕，300 囚犯就一个接一个地割下自己的脑袋。吴军将士何曾见过这种场面！一个个地睁大眼睛看玩艺，彼此间还交头接耳，议论纷纷，全然忘了交战之事。突然，越军阵中鼓声大作，左司马畴无余、右司马胥犴各率领一敢死队，呼啸一声，杀向吴军。吴军顿时大乱。勾践随后督统大军掩杀过来。大将诸稽杀吴军就像切西瓜一般。吴王阖闾的脚被灵姑浮砍了一刀，吴国大将专毅也负了重伤，3 万精兵死伤过半。吴王连惊带吓，败归途中伤发而亡。

可以说，在当时不论是国力还是兵力，都是吴国强而越国弱，然而弱越却战胜了强吴，可说是奇谋发挥了重大作用。300 人的群体于阵前自杀，可谓旷古之奇观。在周敬王元年的吴楚之战中，吴军也曾用过罪犯打头阵，但那是为了隐强示弱，让无组织无纪律的罪犯们胡乱冲打一阵以麻痹对方。这次越军使用罪犯，则别出心裁。当这帮子罪犯在吴军阵前顺序砍头抹脖子的时候，既迎合了一部分人的好奇心，又震慑了一部分人的胆气，转移了吴军将士们的注意力，也就削减了其战斗力。这一形式奇特的行动，为越军一鼓作气击败吴军创造了条件。

以奇制胜，前提是设奇。在现代公共关系中“奇”字的运用很关键，尤见于公关策划、公关广告制作及活动。一项公关活动是否能吸引公众，从而树立组织形象，与“奇”是分不开的。后面，我们将作逐步介绍。

2. 闹市里的“断崖绝壁”

· 看寓于经营活动中的公关

能村龙太郎做生意独具慧眼，高人一筹。有一天，他见一群年轻人结队到野外去登崇山峻岭取乐，而其中有些人却担心会招致意外，因为自己从来没有搞过登山训练，所以退下阵来，不敢随队前往。看到这种情况，他忽然灵机一动，脑海里刹时出现了一幅坐享其成的“断崖攀登练习场”生意蓝图。

过了一段时间，能村龙太郎在东京新建分行，就利用十层大楼的外壁，别出心裁地建成“断崖绝壁”，供年轻人做登山练习时使用。

从远处看去，这座“断崖攀登练习场”，花树苔藤、荆棘遍布，宛如巍然耸立在东京车水马龙、热闹繁嚣的大都市内的一座深山。在它刚刚竣工的时候，人们便纷纷奔走相告，那些喜爱登山的年轻人，更是欢呼雀跃地成群而来，争先恐后地在“断崖”上爬上爬下……

当然，这些敢于冒险的年轻人爬到这座“断崖”的尽头，他们眼前不会出现迷人的群峰叠障和变幻莫测的云海，而是一座座高耸入云的商业大厦。不过，能让成千上万的围观者看着自己爬上这都市闹区中难得寻觅的一景，就会产生一种自豪感，颇具趣味的。另外，他们感到登山不用到野外，既方便省时，又安全可靠，当然是很过瘾的事情。

能村龙太郎从此财源滚滚，被人们称之为“突击奇招、引人入胜、生财有道”的社会名流之一。后来，能村龙太郎又乘机新招迭出扩大经营范围，在隔壁开设了一家登山用品店，生意也日益兴隆，获得丰厚利润。

搏击商海，就是要能够出新出奇。能村龙太郎能想他人所不能想、做他人所未能做之事。闹市区的“悬崖绝壁”既是一项有利可图的经营活动，本身又是一巨大的公关广告标志。其所设奇，可谓一举多得。其登山用品店，正可谓得益于这幅“奇特的广告”，或许，其他组织为树立公众形象，还要借助于“悬崖绝壁”呢。可见，能村龙太郎的确“奇”出了水平。

3. 小猪仔成了“大明星”

看突破既成观念的公关

美国海洛德公司在伊利诺斯普林菲尔德市举行了一次别开生面的产品促销会，吸引了当地大批顾客蜂拥而至。

主持这次促销会的是该公司前任广告经理罗伊·霍尔丁。

促销会开幕的那一天，罗伊·霍尔丁带着一群活泼可爱的小猪仔来到了举行开幕式的会场，一个喜剧性的场面开始了。原来，他的目的是在事先准备好的场地上举行一个“小猪运动会”，这些活蹦乱跳的小猪将参加 85 英尺短跑赛和跨栏比赛（栅栏高度为 11 至 14 或 16 英寸）。1000 多位观众把跑道外围挤得水泄不通。都想一睹这场别开生面的比赛。

比赛开始了，场内叫声、口哨声和“运动员”的哼哼声响成一片，摄影师手忙脚乱地抢拍镜头，气氛十分热烈。比赛结果，一头名叫“哈克勒伯利”的小母猪获得了冠军，以 4 分 48 秒的成绩打破了纪录。每个“运动员”都得到了巧克力奶油饼的奖励。观众也获得了一件别致的钥匙圈纪念品。

早在七十年代中期，为了打开产品销路，富有经营理念和公关意识的霍尔丁就向海洛德公司的董事长建议，举办小猪短跑赛来吸引顾客。当他的建议很快被采纳后，他便认真钻研俄国生理学家巴甫洛夫的学说，运用“条件反射”的原理，仿效巴甫洛夫训练狗的方法对小猪进行训练。经过反复训练，霍尔丁终于把这些颇不驯服的小猪训练成了“运动健将”，并在展销会上获得了成功。这项公关营销措施，使公司名声远播，产品销售逐步上升。

可见，做生意要善于公关宣传和活动，其手段、方式也要不断推陈出新。不能邯郸学步，落入俗套。尽管巴甫洛夫有训练狗的方法可借鉴，但那毕竟是充满灵性的动物（在常人眼里）。而猪历来被人们视为“蠢笨”、“懒惰”的象征，可罗伊·霍尔西正好与这种习惯心理反其道而行之，一举突破这种既成观念，以“奇”获得了成功。

二、欲取先予

1. 智伯覆灭的故事

· 公关中的“取”“予”

将欲取之，必先与之，是军事、政治斗争中一种暂作让步、待机索取的策略，也是现代商战及公共关系中，人们经常采取的一种谋略手段。

在中国古代东周的历史上，及在著名的“三家分晋”之战中，魏国国君成功地运用了这一策略。晋国是周成王的弟弟唐叔虞建立的，到晋文公重耳，成为春秋五霸中有名的霸主之一。晋襄公死后，公室日弱，卿大夫渐强。后来，晋恒公复霸，也只不过是一种回光返照，其后的君主一代不如一代。到了春秋末期，晋国各种矛盾更加尖锐化，“盗贼公行”，民不聊生，六卿（智氏、范氏、中行氏和韩、赵、魏）专权，形成“戎马不驾，卿无军行，公乘无人，卒列无长”的四分五裂局面。公元前454年，范氏和中行氏又被智、韩、赵、魏所兼并，晋国的命运完全掌握在“四家”手中。从“六卿专权”到“四家掌政”，智伯得到的“油水”最多，一跃成为四家中最强的一家。他不满四家主宰晋国的局面，时刻想着把其他三家吃掉，以便独占晋国。于是，智伯打着加强公室的幌子，要三家各拿出一部分土地和庶民给晋君。实际上是想借此削弱别人的势力，扩大自己的地盘。智伯先去威逼韩国国君康子。康子本想拒绝，宰相段规说：“智伯贪得无厌，假君命以削吾地，若用兵，是抗君也，彼将借以罪我，不如与之。”

彼得吾地，必又求之于赵、魏。赵魏不从，必相攻击，吾得安坐而观其胜矣。”韩康子接受了段规的建议，把一万户的土地割给了智伯。

智伯又袭用逼韩之法，要魏国也割地给他。魏国国君桓子认为，智伯欺人太甚，想加以拒绝。宰相任章劝说道：“君予之地。智伯必骄而轻敌，邻邦必惧而相亲，以相亲之兵，待轻敌之国，则智伯之命不长矣。《周书》曰：‘将欲败之，必姑辅之，将欲取之，必姑予之’。”魏桓子听了任章的话，觉得有道理，也就把一万户的土地割给了智伯。

两次要地成功，使智伯尝到了“甜头”，胃口越来越大，遂派其兄智宵到赵国，要求赵襄子割让蔡和皋狼两地。但这次却遭到赵襄子的严辞拒绝，智伯大怒，便邀韩、魏两国，一起兴兵伐赵，并相约灭赵之日，三分其地。赵襄子慑于大兵压境，弃城逃到晋阳。智伯便率领貌合神离的三国军队，包围了晋阳。三国联军围困晋阳达三年之久，未能攻下。于是，智伯引晋水淹城，企图迫使赵国投降。大水灌进晋阳城，全城民众撤到高处，仍然坚持奋战。智伯一方面维系三国军心，继续攻赵；另一方面以水淹晋阳为例，威胁韩、魏的国君，让他们服服贴贴听从自己指挥。在晋阳城十分危急之际，赵襄子的家臣张孟谈建议利用智伯与韩、魏的矛盾，联合韩、魏，消灭智伯。赵襄子便派张孟谈暗中去见康子和桓子，讲明了“唇亡齿寒”的道理，并提出在打败智伯之后，除了归还他们被智伯强占的土地之外，将智家的土地三家平分。三国遂订立了联合攻打智伯的同盟，赵襄子先派人乘夜消灭了看护河堤的晋军，决堤放水淹了智伯的军队；接着，韩、魏两国军队从左右两翼夹击，赵国军队从正面攻击，一举打败了智伯率领的晋军，杀死了智伯并灭其族，瓜分了智氏的全部土地。

“取”与“予”是一对矛盾。“将欲取之，必先予之”的运用，首先要具备相应的哲学思想，加以客观辩证地看待。战争也好商战也罢，许多事物

往往存在这样的情况：在条件不具备时（如：市场未打开），要想夺取或保存某种东西（如：占领、巩固市场），必须暂时交出或放弃一部分利益（如，公关费用、让利销售、赠送产品等），在“交出”或“放弃”的过程中，等待时机，创造条件，最后再把它夺回来（如，获得更大的盈利）。在“取”与“予”的关系问题上，“取”是目的，“予”是手段，手段是为目的服务的。韩、魏割地给智伯，都是为了纵其骄横轻敌，使之四处树敌而处于孤立的境地，一旦时机成熟，韩、魏、赵三国即联合起来，共同对敌，共灭智氏。因此说，“予”是为了最后夺取胜利创造条件所必须的。但是，应该指出，如果让这种必要性扩大到伤其元气的地步（如，屈膝投降或商战中的公关投资过大），那么“取”也就无从谈起。在“取”与“予”上，只能是局部的“予”，这种“予”是为了全局的“取”。同时，在运用“将欲取之，必先予之”谋略时，应周全考虑是否“取”得回来，否则会造成“肉包子打狗，有去无回”或得不偿失的状况出现。从这一点来讲，在公共关系活动中，要根据对客观情况的认真分析、预测，把握好“取”与“予”的尺度，严格预算并掌握公关费用，以获得“取”的实际价值。

2. 重金买死马

· 女骗子引人上当

刘向在《战国策·燕策》中记载了一则十分有趣的故事。

古代有一位君王，一心想得到千里马，愿用千金来购买，但布告贴出去后过了3年，仍然没有买到千里马。

一天，一个外地人找到君王，对他说：“我去给你买。”君王十分高兴，派他去买千里马。

经过3个月的寻找，这个外地人总算找到了千里马，可惜的是千里马在他找到时已经死掉了。外地人就用500金买了千里马的头，带回来向君王交差。

君王听说买马的回来了，马上亲自迎接。只见买马者手提一个死马的头站在那儿，便勃然大怒，说：“我要的是活马，你怎么买来死马，还花去我500金！”

“死马尚且要用500金买，何况活马呢？不过，因为我用500金买了死马。天下人一定会认为君王善于买马，看着吧，千里马不久就会送上门来。”外地人不慌不忙地回答。

果然不到一年，就有三匹千里马送来了。

其实，外地人买千里马，关键是在“取”“予”上做文章，大搞“公关”宣传活动，以花500金买死马的“奇”特做法，加速传播速度、扩散传播面。其以貌似“傻瓜”的行为，吸引千里马的持有者，以达到君王三年未能达到的目的。从公共关系而言，不是燕国没有千里马，而是没人相信君王，不愿意前来卖马。他花重金买死马，就是要使人们相信君王是真心买马、爱马如命，人们消除了疑虑，自然也就愿意将马卖给君王了。下面，让我们来看一看女诈骗犯的“公关”手段。

有一位妇女从许多家庭主妇、小商店老板那里借得许多资本而成立了一家公司。有一天她突然被逮捕，警方说她犯了诈骗罪。这位妇女既没有可观的财产，也没有很高的社会地位，她是怎样筹集得这一笔巨额资金的呢？

原来，这位妇女在筹集资金时，就是在“取”“予”上做文章，还用信守小的承诺，以利诱之的欺诈术。她刚开始向他人借钱时，都是50、100的

小金额。这对于被借的人来说，即使不还，也懒得去计较。而她却用每 10 天 12% 的利率按期偿还。如此经过几次之后，一般人都对她放松了警惕，不再提防。她也由此在她的公众对象中树立了“守信誉”的形象。待时机成熟，她乘此借款数越来越大，从过去的几十、成百增加到成千上万，且仍然以支付利息的样子，出现在人们面前。当然她只不过是借张三处借来的钱还给李四，又将李四处借来的钱还给王二，如此转来转去罢了。待她越借数目越大，面也越广时，难寻其踪的人们才惊呼上当。

这位女诈骗犯之所以得逞，在于她好巧地掌握了人们喜贪小利的弱点，“予”之以利，“予”之以“信”，逐步诱之而不是一次到位，最后大“取”特“取”。显然，这种计谋施为是与其开始时的地位相适应的，也就大别于君王重金买死马了，但其谋略思想是一致的。这一案例，有助于我们提防在公关活动中上当受骗。

3. 优惠大酬宾

· 推销中的诱之以利

中国人的传统佳节之一春节将近，但见蓉城满中都是“优惠大酬宾”、“让利销售”、“清仓大减价”、“半价优惠”等一类招牌。说穿了，这都是以“利而诱之”为出发点的取、予之计。并且，有的商家是否真的打折、让利还得打个问号，不过其在公众对象的心理上，产生一种“有利可图”的念头。即使如此，这一招也还真的起了作用，让商家在节日期间赚了一笔钱。

国外一些公司以往只在季节性变化或急需资金时，才实行大减价，而现在有些公司规定每个星期日或节假日都实行一定的“优惠”。优惠的花样繁多，有的实行大减价，有的搞大抽奖。曾有一家洗涤品公司搞了一次大抽奖，最高奖品是一个单元 4 间一套的住房，其它等级的奖品有全自动洗衣机、彩电、电冰箱等，顾客只要买一块这个公司出产的香皂，在包装纸上填上姓名，就可参加抽奖。结果，购买者空前踊跃，这家公司因此也发了大财。

欲取先予、以利诱之是一种较实用、有效果的公关谋略技巧。其适用性较广、“攻防”效能兼备，既可大张旗鼓，光明正大使用，又可悄无声息、暗地施为。可谓仁者见仁，智者见智，小人施为遗害非浅。了解它、认识它，将有助于我们全方位的认识社会，有效地开展公共关系活动。

三、以柔克刚

1. 动之以情 太监撕借据

· 面临退货的美国西屋公司

明朝时，梅衡湘担任固安县（今河北）县令。固安县有很多人净身当了太监，不少人在朝中颇有势力，这些人在固安横行霸道，蔑视县衙，历任县令都深受其苦，有人稍稍与之抗争，这些人便肆意纠缠，争斗不休。梅衡湘当了县令，对这些人总是心平气和，客客气气的。有一次，一位太监带了些猪蹄看望梅衡湘，想请他逼迫债务。梅县令命家人烹制猪蹄，摆下酒宴，和这位太监共饮。席间，梅县令命人将那位欠太监债的人叫了来，责问他为什么欠了债不按期纳还。欠债人诉说家中实在贫困，一时间无力偿还。梅县令大怒，喝斥他道：“贵人的债是什么债，你竟敢以贫困作为托辞赖帐不还？今天你必须将所欠债务还清，否则本县便让你死于杖下！”欠债人大哭而去，那太监见此情景，心中颇为惻然。梅县令看在眼里，又让人将欠债人叫了回来，愁眉苦脸地劝他说：“本县当然知道你家中穷得很，可也没有办法宽待于你。你赶快回家去卖掉妻子儿女，拿钱来还帐吧。本县身为你的父母官，又怎么忍心让你们骨肉骤然分离！姑且宽限你一天，晚上回去和妻子儿女诀别，今生今世再别相见了！”欠债人闻言哭得更是死去活来，那太监也被梅衡湘一番话和欠债人的悲哭所打动，流下了眼泪，当场表示不需欠债人还债了，并立即撕毁了债券。从此后，固安县的太监们讨追债务，都对欠债人放宽了条件。

古往今来，凡是自认依恃力量和刚性的人最终会败在对手脚下。例如，英雄盖世的楚霸王项羽其失败，就是最充分的说明。而柔让则可以保持力量，积蓄气势在守势中持久，水至柔、石至刚，而滴水可以穿石就是这个道理。梅县令“讨债”正是以柔克刚，动之以情以弹性方略牵制、转换事态发展趋向。较好地运用发挥以柔克刚，可以说是公共关系活动中，一条至关重要的方略，并为人们广泛运用。

美国西屋公司遇到这样一件事：使用该公司马达的用户要求退货，理由是马达散热度过高，工人无法接触。公司销售员阿里逊前往交涉。他并没有直接反驳对方，只是说：“如果真有这种情形发生，我们绝对不敢要求贵厂购买。你们应该选择散热量小的马达，对不对？”这个开场白，避免了针锋相对。接着，他又以询问的话语启发用户：“按规定，在室内马达的温度是不是可以比室温高 22 ？”对方回答：“是。”在柔和含蓄的询问后，阿里逊又推进一步问：“工厂的室温是多少？”回答是 25 。阿里逊看到水到渠成，便直接亮出观点：“工厂室温 25 ，马达的规定温度 22 ，加起来 47 。如果用手去摸，是不是会被烫伤呢？”

一句话，马达散热度高的说法被推倒了。对方不仅不再要求退货，而且还预定了西屋公司的产品。试想，如果不采取这种“以柔克刚”的方式，结局又会是怎样的呢？

2. “乡情难忘”

· 首相总统如何打动公众的心

1954 年 6 月，英国首相丘吉尔在英美关系紧张的状况下，毅然飞往美国，企图打破对峙，促成合作。在机场上，丘吉尔发表了演讲。他的演讲不带公文式的套语，而是以乡情感动人，他用自己的母亲曾经是美国人这一事实来

赢得听众。他演讲的第一句话就是：“我为从我的祖国来到母亲的国家而感到由衷的高兴。”话一出口，掌声雷动，让美国人感到很亲切，也为他的访美提供了良好开端。

菲律宾总统科·阿基诺应邀来中国访问，在与中国领导人会见之前，先是访问了自己的祖籍——福建省龙海县鸿渐村。每到一处，科·阿基诺都流露出对故里对乡亲的深厚感情。科·阿基诺对随行人员和村民们说：“我来中国不仅是为国事，也是为个人家事，因为我既是一国首脑，在某种意义上来说，又是这个村庄的女儿。”女儿回娘家，自然情深意长，祭祀祖先，拜会长辈，结识新交，共叙情谊，格外亲切。

科·阿基诺在前往北京之前，先去访问自己的故里，攀叙乡情，追念故旧，以此作为此次外交活动的先导。这次成功的公共关系活动，缩短了中菲两国之间的感情距离，为她北京之行创造了有利条件。

从以上两例可以看到，“柔”的运用，同样被身为一国首脑的强者所重视。但从古到今，也有那么一些人，自视“强硬”或“堂堂男子汉”对“柔”的运用不屑一顾，而往往导致失误甚至失败。众所周知，二战时期的丘吉尔，在未担任首相之时，就属于英国政界、军界的强硬派人物，后又身为世界反法西斯四大领袖人物之一，其硬的一面曾让同盟者和敌人刮目相看。即使如此，他都还多有“柔”的运用，上面提到的仅是其中之一。可见，在公共关系活动中，在一定条件和情况下，“刚”与“柔”是可以互相转换的，以柔克刚不失为良谋奇策。

在社会公共关系交往中，初次见面总有一种陌生感。消除陌生感，缩短彼此之间的心理距离，除了在交往中进一步增进了解外，细心寻找双方的各种亲情关系，不失为“套近乎”的好办法。“同乡”、“同学”、“同事”等关系，都可以成为建立交往、发展友谊的契机。发现彼此的联结点，在情感上与对方靠拢，是非常必要且重要的。上面两个案例中的英国丘吉尔首相和菲律宾总统科·阿基诺，正是在于此。

四、制造假象

1. 霸王中计谋弃范增

· 偏向的“谋略链”与公关

楚汉相争时，范增是项羽的主要谋臣，满腹谋略且被霸王项羽称为亚父，刘邦一直很想除掉此人。有一次，项羽派遣使者来到汉营，劝说刘邦早日投降。刘邦传令，按照古代诸侯遣使的最高规格，宴飨楚王使者。刘邦还亲自率厨役抬着丰盛的饭菜和美酒来到楚使下榻的地方。一见楚使，刘邦故作大吃一惊，欲进又退，责备左右：“我原以为是亚父范增派来的使者呢，原来他是项王的使者。你们怎么不早说？”左右诺诺而退。刘邦示意厨役：“统统撤回。”不一会儿，厨役又拎着几样极为简单的蔬菜干饭进来了，没有肉，也没有酒。刘邦冷淡地对楚使说了声：“请用吧。”然后就转身退出去了。刘邦这种“厚此薄彼”的举动，使使者受到了极大的侮辱，其恼羞成怒，连饭也不吃就跑回去了。

回到楚营，使者将这些情况报给项羽。项羽生性多疑，心想：范增必定和刘邦暗有往来。第二天，范增来见项羽，劝说他尽快进攻荥阳。项羽冷笑着说：“难道你和刘邦设下什么圈套真要害我不成？”范增不知真相，听了此话，告老还乡。结果在归乡途中连气带累而死。

其实，这是刘邦与张良策划的谋略技巧，不费吹灰之力就除掉了范增。其方法就是用故露假秘，先制造假象，由此使项羽形成一个错误的判断，最后做出有利于刘邦的行为：不信任范增，同意他告老还乡。

历史往往有着惊人的相似之处，明末也曾发生了与历史上刘邦设计除范增类似的一件事。清太宗皇太极攻克沈阳、辽阳，明军节节败退。明将袁崇焕受命于危难之际，率领明军打了一系列胜仗，使清军闻风丧胆。但崇祯皇帝是一个好大喜功、刚愎自用而又生性多疑的人，加上魏忠贤余党多次诬陷袁崇焕“拥兵纵敌，怀有异心”加剧了崇祯对袁崇焕的怀疑。

皇太极了解了明朝廷内部的这些情况后，决定施用故露假秘术，达到让明朝皇帝杀掉袁崇焕的目的。他设法抓获了明朝两名太监，将他们监看起来，然后吩咐手下两个副将坐在一旁故意悄悄耳语，说道，“今日撤兵是与袁崇焕袁巡抚事先有密约的。待我军后退，他就率兵前来投降。”此时，两太监假装睡着了，实际上在偷听他们的谈话。待天亮后，清军故意将太监放回。两太监即将听到的话告诉崇祯。崇祯轻信诬词，立即将袁崇焕召回来杀死。由此，皇太极故露假秘之计谋得逞，不费刀刃之功就将其强劲对手置于死地，为他日后推翻明朝扫清了障碍。

故露假秘何以有如此功力呢？揭示这一点，有助于我们在商战及公共关系中对各类真假信息的认真识别、判定，趋利避害不至误入误己。剖析故露假秘这一谋略的内在机制，我们就会发现，主要有以下两个原因：

一是改变了“谋略链”的流向。人的谋略程序是以得到信息为起点，以实现谋略目的为终点，即：得到信息→思维判断→付诸实施→实现目的。在这条链状的程序中，有任何一个环节偏离了轨道，都可能得到偏离了设想中的目的结果。故露假秘就是在人们得到的各种信息中（包括入的各个感觉器官所接收到的，即听到的、看到的、摸到的等），掺入假的东西，由此，改变了“谋略链”的流向，出现另一种结果。如图 2—11。

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE,!00700470_0248_1.bmp}

二是利用了人们对事物作出判断时的心理障碍。人的心理总有这么个障碍，对于无意中听到的秘密，总是不加置疑。这主要是因为透露秘密的人没有直接对自己传播，给人的感觉是不带任何自身目的；同时由于是秘密，人们受逆反心理影响，对于神秘兮兮的“内幕”总是想当然地相信它的真实性。这里举一个现代例子来说明。前两年，由于我国“股票”的复苏，炒股热随之兴起，然而，由于股票操作的相应法规尚不健全，且大多数涉股者对股市缺乏科学认识，多带有盲目性，投机性等不健全心理。就此，一些“大户”或“善用谋者”的“炒股行家”，便利用股民的这种不健全心理，用“故露假秘”的谋略手段大获其利，成为炒股暴发户。像曾火红一度的成都红庙子股市，时常传出各类“内部消息”。“可靠人士透露”等消息，加之，又用“千万别告诉别人”之类的告诫，把个股市弄得沸沸扬扬、一日数惊，造成股票暴涨暴跌，以便从中获利。

商战险恶，各种谋略手段无所不用其极，花样翻新层出不穷。我们的公共关系面对的不是一杯“纯净的水”，奉行诚实信用的原则并不意味着不去了解识别各种可能出现的情况以及对手的谋略手段，只有这样，我们才有可能有效的开展好公共关系活动。

2. 二战“肉馅行动”

· 轻信假象带来的后果

1943年初，举世瞩目的第二次世界大战已发生了决定性的变化，曾不可一世横扫东西欧的德国军队，在各个战场上相继遭到惨败。为了加快战争的进程，尽早结束这场灾难，英美联军决定向西西里岛发起进攻，扫清地中海交通线的主要障碍。对意大利军队施加压力，迫使其早日投降，继而进攻德国本土。

可是，西西里岛地势险要，易守难攻。岛上驻有30多万德意守军，修建有14个飞机场，近百个炮阵地，配备了1400多架作战飞机和几千门大炮。如果强行进攻，也可能取胜，但得付出巨大的代价。经过周密研究后，英美联合作战司令部决定，以欺骗的手段造成德军的错觉，让其相信盟军将进攻撒丁岛和希腊，从而诱使其将兵力调出西西里岛。这个计划说起来容易，做起来却十分困难。联合作战司令部经过慎重考虑后，将任务交给了英军谍报部队。

英国海军谍报部伊凡·蒙塔古少校接受任务后，同军官们详细研究了行动计划和可行的方案，决定将盟军进攻撒丁岛和希腊的假作战企图，以特殊的方式“无意”泄露给德军，让德军误入歧途，并将这次行动命名为“肉馅行动”。于是，他们找来一具死于肺炎，肺中有大量积水的男尸。然后用冰块将尸体保护起来，存放在特制的铅皮圆筒中。谍报部队给死者起了个名字叫威廉·马丁。但是仅有名字还不够，马丁还得有个性，以及身份。于是谍报部队的专家们，又给马丁伪造了一整套能证明其身份的材料。包括银行的存折，赊购订婚戒指的帐单，未婚妻的情书、在伦敦大戏院看戏的戏票存根，以及马丁本人的身份证和战时特别通行证。同时还精心准备了专门用来欺骗德国人的“正式”文件和信件。

1943年4月19日下午6点，经过周密的准备，“肉馅行动”开始了。马丁由英国海军谍报部队的潜艇“天使”号载离了他的祖国。4月30日，在加的斯海一个古老的摩尔人渔镇韦尔瓦附近的海面上，“天使”号按预定计划浮出了水面。这里距离西班牙的海岸已经依稀可见。

此时已是黎明时分，淡淡的晨光下，湛蓝的海水掀起了粼粼波光。潜艇像一条巨鲸，静静地躺在水面上。在艇长的指挥下，装在圆筒内的马丁被抬上了甲板。接着，特种情报部队的队员打开筒盖，抬出了尸体。装有假文件的黑色牛皮防水公文包用一根细链子牢牢系在尸体上。一个队员给马丁的救生衣吹足了气，然后将他轻轻地放进了冰凉的海水中。当地的潮汐情况也很适合这次行动。当“天使”号向深海驶去时，海浪把尸体推向了岸边。

天亮了，尸体被西班牙当局发现。他们迅速将此事通知了德国谍报局在当地的情报站。原来，西班牙和德国正暗中勾结，签定了交换情报的秘密协定。从尸体上的文件和物品中发现，死者名叫威廉·马丁，36岁，是英国皇家海军的上尉（代理少校）军官，同时也是联合作战司令部的参谋。5天前，他在由伦敦去北非途中的地中海上空，由于飞机失事而被淹死。马丁少校身上带有英国元帅蒙巴顿勋爵写给美国五星上将艾森豪威尔的信，信中谈到两国联合作战的问题。更为重要的是英国总参谋部副总参谋长阿契巴尔德·奈将军，写给负责实施“爱斯基摩人”计划（即进攻希腊的计划）的指挥官亚历山大将军的信件。信上内容清楚表明，盟军打算利用意大利的西西里岛对撒丁岛和希腊实施登陆。

其实，早在3个月之前，美国总统罗斯福和英国首相丘吉尔，就在摩洛哥时卡萨布兰卡举行秘密会谈，商讨北非作战胜利后，下一步进攻的目标是西西里岛。“肉馅行动”计划的实施，正是为了实现这一战役企图。与此同时，英国驻西班牙大使馆人员故意表现得“惊慌失措”，要求西班牙帮助寻找“飞机残骸”，驻使馆海军武官还特地赶到西班牙海军部进行交涉……

这些天衣无缝的“表演”，果然使德国统帅部上了圈套。他们得到这些重要的“情报”，如获至宝。经过一番仔细研究后，认定马丁少校确实是英国军官，因飞机失事身亡，对他携带的文件内容也深信不疑。于是他们很快将西西里岛的德意守军调往希腊，甚至连陆军元帅隆美尔的指挥部也一起搬到了希腊。此时，西西里岛只留下了很少的兵力把守着。

“肉馅行动”两个多月后，即1943年7月10日，盟军突然发起攻击。以2万人的伤亡，夺取了具有战略意义的西西里岛，全歼了守岛的16万余敌军，取得了辉煌胜利。

其实，像类似于“肉馅行动”的施谋行为在现代商战中也多有运用。如商界谈判中，双方都想了解对方的底细，以便争取主动。有人利用这种心理，故意在桌上翻开记录本，或者“忘”了拿走重要文件，或者把草稿丢入字纸篓等。一部分人看到这些文件记录后如获至宝，深入研究对策，殊不知其中有诈。这种故意遗失的手段，使许多相当精明的人都可能上当受骗。人们总是认为，由间接途径带来的消息比公开供给的资料更可靠。往往对于谈判桌上公开递过去的相同资料，显得并不那么重视。殊不知、有的资料是故意要将你导入歧途，使你产生错误的想法。有的则是有意试探卖主是否会卖出，或者买主是否会购买。

偶然得到的资料都是被人们认为是有价值的，要知道“机遇”并非随时可遇。尤其是那些价值高昂、事关重大的谈判材料，也绝非轻而易举、唾后可得。因此，在拾到、偷看到对手材料的时候，一定要提高警惕、反复思量，谨防变成《三国演义》中的蒋干第二、第三……

3. 石油大王的照片

· 公关中的“后光效果”

在美国金融中心华尔街，一位商学院的实习生，利用以假代真、制造假象的谋略技巧在短期内发了大财。在他办公室的墙中央挂着美国石油大王洛克菲勒的照片作装饰。虽然他从来没有见过这位石油大王，但照片使人联想到他与石油大王也许有密切关系；更有人认为，他是一位知道经济界秘密情报的消息灵通人士。这位大学实习生利用人们的心理错觉将计就计，与很多大富翁交往，在他们的帮助下，生意走红也就不足为怪了。人们在心理上对权威的认识能力有限，心理学上把这个现象称为“后光效果”，若巧妙地加以运用，往往可以造成对方的判断错觉。

曾经有一位朋友，接待客人的方法是：一旦判断对方为重要客人，有利用价值，就会请客人到平常自己也不敢进入的超一流酒吧或俱乐部去热情款待对方。为了加强效果，他事前会先到酒吧结识经理或服务人员。当与客人前来时，便会寻找机会与经理或服务人员寒暄甚至开玩笑。被招待的客人，会认为他是常出入一流酒吧的人，定非凡人。显然，在接下去的交往中，客人或许会为自己判断上的错误付出代价。曾经引起新闻界轰动的某公司诈骗案，就是利用上述方法，而且利用得更好，更复杂。其大概情节如下：一家面临破产的公司为了骗取借款，在飞机场故意安排一辆超级豪华大汽车。客人下飞机后，公司代表迎上前并用这部车送客人，使彼接人心里吃惊。车到公司后，一进门就看见地板上铺着进口名贵地毯，客厅沙发是用最昂贵的鳄鱼皮制成，房间内一切摆设都是超级品。公司利用“后光效果”使客人产生完全的信赖感，然后提出借款，客人轻率地答应了。还有带客人进一流酒店，让客人产生我方是一流人物的错觉，或利用事先安排的环境，抬高自己的身份，以及巧妙借用亲朋同事或物质环境的优越性，来衬托、抬高自己的形象，以达到目的。

上面这些案例，不仅是让我们增强防骗的能力，同时，从反面告之我们，只要动机和结果不是以骗为骗，“后光效果”就应该在我们公共关系中加以利用，即使你的公司是一个堂堂正正的公司，但往往由于“外在形象”一般甚至更糟，造成客体的同样不信任。或许你会说“路遥知马力，日久见人心”一类的话，但激烈的商战往往时不待我，因此，这一点应该引起足够重视。

五、家丑外扬

1. 张飞借“丑”败张郃

· “扬丑”在公关中的奇效

在罗贯中的《三国演义》中，张飞与酒的趣话颇多。他逢酒必饮，每饮必醉，每醉必出事端，不是打人，就是误事，应该说这是张飞自身的一大弱点。这一弱点，在他斗智用谋辽未成熟的阶段，常常会给对手留下利用的空当。例如在《三国演义》第十四回里，当张飞守徐州时，刘备曾一再叮嘱张飞不饮酒或少饮酒。但刘备刚走，张飞就大饮特饮起来，酒后又痛打曹豹，结果吕布乘机杀进城来，他的酒还没醒，就把徐州丢掉了。然而，随着张飞在战争中渐渐成熟，他的弱点却变成了麻痹迷惑敌人的一种招数。张飞宕渠山战张郃就充分表现了这一点。

《三国演义》第七十回中写道，张飞在山西一带战败张郃后，挥军乘胜追击，一直赶到宕渠山下。张郃利用有利地势据山守寨，坚持不出，一连“相距五十余日”。张飞无计可施，于是在山前扎驻大寨，每日饮酒；饮至大醉，坐于山前辱骂。刘备得知后，大惊失色，急忙找孔明商议。诸葛亮不但不惊慌，反而立即派魏延送去三车好酒，还在车上插着“军前公用美酒”的大旗。张飞得到美酒之后，不但自己更加嗜酒无度，还把美酒摆在帐前，“令军士大开旗鼓而饮”。那张郃在山上见此情景，再也按捺不住杀敌的心情，便带兵乘夜下山，直袭蜀营。当张郃冲进大寨，见张飞在帐中端坐，举枪便刺。谁知，刺倒的竟是一个“假张飞”——草人。结果，魏军误中了张飞埋伏，张郃被打得大败，曹军的宕渠寨、蒙头寨、荡石寨全被张飞夺得。

或许，在刚看到“家丑外扬”时，你就会觉得奇怪，公共关系追求的不正是知名度与美誉度，何以要“家丑外扬”呢？“扬丑”不正是损伤了组织形象吗？其实不然，在具体条件下的“扬丑”正可以起到适得其反的效果。在商战或者说公共关系中，有时也会难免出现僵持不下、“多家齐名”的状况（如，经营同类商品的公司、商场或生产同类产品的企业等），那么，要争取公众获得利益或者说达到一枝独秀的效果，谋略手段可以是多样的，而像张飞那样能够正确的看待自己，利用自身存在的弱点诱敌上前，也不失为好计谋。公共关系中的“扬丑”或“示弱”，其归根结底仍然是为了以“与众不同”的奇妙手段，获得扬名获誉的效果。

我们知道，瑞士可以说是钟表的王国。在这样一个国度里，钟表行业的竞争也就可想而知了。有这样一家钟表店，生意萧条、门庭冷落，长期陷入不景气的境地。一天，店主贴了一张公关广告：“本店新购一批手表，走时不太精确，二十四小时慢二十四秒，劝君买时要深思。”广告贴出后，钟表店一下热闹起来，生意兴隆，销完了库存积压的手表。可见，恰如其分的“家丑外扬”也并非不是件好事。从公共关系上讲，它还给公众以“以诚为本、以诚相见，以心换心”，设身处地为顾客着想的良好形象呢！

2. 美、日两公司“扬丑”

· 公关中的逆反效应

如果受传统文化观念支配，我们是较忌讳“家丑外扬”的。在商战的公共关系中更是如此。“王婆卖瓜，自卖自夸”，“卖瓜的不说瓜苦”（苦瓜除外），为了提高销售额，厂商一般都是广泛宣扬自己的产品，“质量第一，性能最佳，国优部优，誉满全球”，如此种种。这种千篇一律的公关广告宣

传，加之往往又言过其实，时间一长，公众也就不太感兴趣甚至产生厌恶感。

“家丑外扬”则恰恰相反，它巧妙地利用公众的逆反心理，对顾客适当地“纵”，这样比直接“擒”反而更具有吸引力。它直接站在消费者立场上，设身处地为顾客着想，主动披露产品存在的问题，以诚为本，以诚相见，以心换心，在人们心目中树立起诚实可信的企业形象，以此获得公众的青睐，不断扩大市场占有率。当然，家丑外扬同样需要组织有充分的准备和勇气。

美国亨利食品加工工业公司总经理亨利·霍金士先生突然从化验鉴定报告单上发现，他们生产的食品配方中用来起保鲜作用的添加剂是一种含毒的物质，其含毒量显然不大，但长期服用对人体仍有一定害处。如果去掉又会影响食品保鲜度。显然，这一发现事关同行业诸多关系的平衡与公众健康之间的两难选择。

然而，考虑到公众身体健康，他还是毅然向社会宣布：防腐剂有毒，对身体有害。

这一举动让所有从事食品加工的老板联合起来，用一切手段向他发起了攻击，指责他别有用心，打击别人，抬高自己，一起抵制亨利公司的产品。亨利公司到了濒临倒闭的边缘。

这场争论及抗衡持续了4年之久。霍金士在接近倾家荡产之际，其名声在美国也家喻户晓。这时他终于得到了政府的支持，产品也成了人们放心的热门货。亨利公司也在很短时间里恢复了元气，并且规模扩大了两倍。该公司一举登上美国食品加工工业的第一把交椅。

日本美津浓体育用品公司生产的运动衣口袋里，无一例外都有一张这样的说明书：

“这件运动衣在日本是用最优秀的染料，用最优秀的技术染色，但是我们仍觉得遗憾的是，茶色的染色还没达到完全不褪色的程度，还是会稍微褪色的。”

如今，在日本，“美津浓”已成为体育用品的代名词，可想该公司是如何享有盛名了。而且，在各种运动场所，至少有一半人穿的是美津浓公司的产品，销售额每年达40亿日元之多。

从上面两个例证我们多少可以有所体会：显然，在公共关系中必要的“王婆卖瓜，自卖自夸”是需要的。但我们切不可忽视了“逆反心理”这一公众普遍存在的心理。适当的“家丑外扬”，正是要利用这一心理，以求得逆反效应，使组织在公共关系的“正”、“反”两面达到殊途同归的良好效果。

六、独辟蹊径

1. 孙臆计赚齐王上山

· “魔方”资料话公关

孙臆被齐使从魏国救出，到了齐国，齐威王十分高兴。他早就从田忌那里听说过，孙臆精通兵法，智谋过人，是个不可多得的人才。不过，齐威王辽没亲自领教过。为此，他想找一个机会试一试孙臆的智谋。

一日，齐威王在田忌和其他几位大臣的陪同下，与著名军事谋略家孙臆一起来到一个山脚下。齐威王对身边的人问道：“你们谁有办法让我自己走到这座小山山顶上去？”

面对齐威王所提的这一古怪题目，大家面面相觑难以置词。过了一会儿，田忌说：“现在正值秋季，叶落草黄，在周围点起一把火，陛下就得往山上走。”

齐威王听了田忌的话说：“你这种用火攻的办法太笨了。”另一个大臣说用水淹，齐威王摇摇头，没吭声。很明显，齐威王对这两种方法都不满意而大摇其头。

“以引外国军队打进来，包围这片地区，陛下就不得不上去。”一个大臣心中暗想，可没敢说出口。大家思来想去，都说实在没有什么办法，能让他自己走上山。

大家有些尴尬地站在那里，谁也不吭声。这时，齐威王问一直沉默不语的孙臆：“你有什么办法让我走上山吗？”机智聪明的孙臆欲言又止十分为难他说：“我没有办法让你自己从山脚走到山顶上去。可是，你要是在山顶上，我倒有办法让你自己走下来。”“真的？”齐威王疑惑他说。“陛下若不信，您可以试一试。”孙臆认真他说。

于是，齐威王由田忌和大臣们簇拥着往山顶上走去。齐威王一边往上走，一边琢磨：“孙臆能用什么办法让我自愿走下去呢？”大家也都是边走边想：“孙臆能用什么妙法呢？”

不知不觉中，一行人已经来到了山顶上，孙臆谦虚地对齐威王说：“陛下，请饶恕我的冒昧，我已经让你自己走到山顶上来了。”这时人们才明白过来，已中了孙臆的计谋。

我们现在暂不先说孙臆，先看一个现代商战公关案例，70年代末期，西欧人创造了“魔方”，当香港各企业从报刊上看到西欧人玩“魔方”的消息后，许多塑料制品厂家几乎都捕捉到了仿制“魔方”填补东方中场空白的机遇，纷纷闻风而动，急不可待地要派人去西欧考察。这时香港一家化学有限公司在四家电视台同时播放了广告：“你想生产魔方么？我公司将为你提供全套技术资料。”原来这家公司的老板敏锐地发现争着要生产“魔方”的厂家太多了，倒不如为这些厂家创造条件，才是最好的机遇，便迅速让他的哥哥从西欧将生产“魔方”的技术资料电传香港，并大量复制。广告发出后，上百家塑料厂上门争购，一度萧条的这家化学有限公司，一夜之间便转衰为兴，赚了一大笔钱。”

从以上两个案例来分析，笔者认为：无论是“孙臆让齐威王上山”，还是“魔方”资料出售的成功，都有一个以打破常规思维“独辟蹊径”为前提。这种反常规思维突破了顺序思维，或者说常规思维走向的局限性。在别人陷入苦思不得其解的“牛角尖”中时，另辟蹊径，“旱路不通走水路”，从而

一举成功。这种思维方式在商战及公共关系活动中，往往是必需具备的。其功效奇绝，效果尤佳。

2. 卖水比挖金矿能更快生财

· 谈经营决策前的公关意识

上个世纪中叶，美国加州发现金矿的消息在迅速传播着。众多的人们似乎认为机不可失，时不再来，而纷纷奔往加州。年仅 15 岁的小农夫亚默尔也加入这支庞大的找金热的队伍。他历尽艰辛赶到加州，可经过一段时间，他也同多数人一样，没有能挖到一两金子。淘金梦是绚丽的，山谷旷野中艰苦的生活却难以让人忍受。尤其是气候干燥、水源奇缺，让寻找金矿的人尝尽了无水喝的痛苦滋味。许多人一边寻找金矿，一边不停地抱怨。

皮克喃喃：“谁让我喝一壶凉水，我愿给他一块金币。”

戴维宣布：“谁让我痛饮一顿，挨千杀的才不给他两块金币！”

哈尔森发誓：“老子出三块金币！！”

这些人发完牢骚又埋头挖掘起金矿来，而亚默尔却陷入了沉思。经思量权衡，他毅然放弃于找金矿，将手中的铁镐由掘金矿变成挖水渠。他从远方将河水引进水池，经过细沙过滤，成为清凉可口的饮用水。然后将水装在桶里，运到山谷一水壶一水壶卖给找金矿的人们痛饮。当时有人嘲笑他胸无大志：“千辛万苦跑到加州来，不去挖金子发大财，却干这种蝇头小利的生意。这种小买卖在哪里不能干，何苦老远跑到这里来？”亚默尔为此毫不介意，继续卖他的饮用水。结果许多人深入宝山最后是空手而归，有些人甚至忍饥挨饿，流落异乡，而他却在很短的时间内靠卖水赚到 6000 美元。要说在当时这已是一笔相当可观的财富了。

亚默尔的“弃金卖水”给予我们什么样的启示呢？显然，这同样是审时度势，发现并利用潜在机遇，独辟蹊径的成功案例。同时，笔者想借此说明一下。亚默尔“舍本求末”的选择，也可以说是对“公众需求”的一种选择。谁不想挖到金子、但又非人人都能挖到金子。然而客观自然条件——酷热缺水，造成人人都急需在挖金时得到水，却是必然的趋势。独辟蹊径——“以水换金”，也就成了突破常规思维“小生意在哪里不能干”的格局，一举获得成功。

从另一个意义上讲，亚默尔的成功告诉我们，在商海沉浮的大舞台上，公共关系活动或意识，在你整个经营活动尚未启动时就应该具备了。你将面对什么样的公众关系及公众需求？你如何去处理好与他们之间的关系？运用什么样的谋略技巧手段去争得“众人捧柴火焰高”的市场？等等。而并不是说，公共关系仅仅是你经营活动中的被动施为，它应该是贯穿于你整个经营活动始终，既是你经营决策的重要依据，又是你经营成功的重要手段。

第七章 机变

一、狡兔三窟

1. 狡兔三窟话冯谖

· 公关的启示

《战国策·齐策四》，“狡兔有三窟，仅得免其死耳；今君有一窟，未得高枕而卧也；请为君复凿二窟。”这是齐人冯谖为孟尝君出谋划策时说的一段话。《史记·孟尝君列传》和《东周列国志》，虽然没有重提“狡兔三窟”一语，但却生动具体地描述了事情的全过程。

冯谖原来是一个穷得叮当响的光棍汉，除了一把随身宝剑之外，几乎一无所有，他投身到孟尝君的门下，由于无法表明有“特殊才能”，开始被列入最低等的门客之列。冯谖不服，便以剑当琴，屡次弹着剑唱着歌发牢骚。孟尝君倒也能体谅迁就他，竟把他从下等客升到中等客，又从中等客升为上等客。冯谖受到器重，就准备伺机报效孟尝君。有一次，孟尝君派冯谖到封地薛城去收债。冯谖到了薛城，不但没有催逼百姓交钱纳粮，反而打着孟尝君的旗号，将百姓的债券一把火烧个精光，冯谖空着两手向孟尝君交差，言称为之收回了最缺少的“德”。孟尝君碍于面子，口里说谢谢，可心里老大的不高兴。一年以后，齐闵王听信谗言，免去了孟尝君的相国职务。孟尝君垂头丧气地回到薛城，没想到，薛城的百姓扶老携幼，跪在路旁欢迎他，口口声声称孟尝君为大恩人。孟尝君这才颇有感触地对冯谖说，先生为我收的德，我今天总算是体会到了。这时，冯谖说出了本文开头那段“狡兔三窟”的话，并表示要再去为孟尝君凿两个“窟”。

冯谖驾车西入咸阳见秦昭襄王，说齐、秦“雌雄之国也，势不两立为雄，雄者得天下矣”（见《史记》）。秦王问他有什么法子使秦为雄而不为雌。冯谖说，齐王之所以重天下者，是靠孟尝君之贤，今齐王惑于谗言，收其相印，如秦国能把孟尝君请来，齐地可得也。秦王大悦，遂遣车十乘，黄金百镒去迎孟尝君。冯谖先走一步，疾驰归齐，直接去见齐王，说秦王决定请孟尝君到秦国为相，齐国危险了。齐王将信将疑。遣人至边境等候，果然遇上了秦国的使者。齐王的人按齐王预先吩咐，复告孟尝君已复相位，并且又加封千户，秦国使者只好悻悻而归。经冯谖这么一周旋，出现了齐、秦两大国争相录用孟尝君的局面。冯谖这才对孟尝君说：现在“三窟”已成，您可以高枕无忧了（这里需说明一下，此事的经过《史记》与《战国策》基本一致，但地点有别。《史记》讲冯谖至秦，说秦昭王；《战国策》说是至魏，说魏襄王，至今说法不一，尚无定论）。

就公共关系而言，“狡兔三窟”是古代公共关系比较具有典型意义的案例。其一，从冯谖初授孟尝君言：其看似无一技之长，被列为下等门客，其实，卓越的政治远见，强烈的“公共关系意识”及谋略手段，正是他的“无长之长”。他的公关意识及活动的特别之处，就是事先预谋，超前安排，这对于那些对公共关系只会“闲时不烧香，临时抱佛脚”、“头痛医头，脚痛医脚”的人来讲，是一种警示。从一定意义上讲，冯谖正是孟尝君的高级公共关系人才，在当时孟尝君所处的特定条件下，充分显示了搞好内外部公共关系的重大作用。其二，洞察时局了解情况，凭借孟尝君在列国中已故有的知名度，利用齐、秦争雄、渴望人才归附的欲望，借彼之力以抬高孟尝君的身价，把“公关”与谋略有机的结合在一起。其三，在公关活动的各个环节上，策划周密施行巧妙，最终实现所要达到的目标。

总的来讲，“狡兔三窟”的谋略体系，已广泛运用于社会生活的各个领域。其在广义上的“狡兔三窟，谋士三策”，给予了人们更厚重的教益和启示，也可以说是我们对待现代公共关系，值得借鉴和深思的课题。

2. 路易丝“出售丈夫”

“谋士三策”与公关

在美国圣路易斯有一个名叫艾丽丝的护士，年 38 岁，由于她对丈夫约维翰长期迷恋狩猎和钓鱼非常反感，1992 年 8 月特意在当地报刊上登了一则出售丈夫的广告，以威胁约维翰先生。广告上写着：

今出售我的丈夫约维翰，价格优惠。他随身将带来良种猎狗一条，外加钓鱼用具一套。其人身材适中、品貌兼优，唯一爱好是狩猎和钓鱼。为此，每年约有 7~9 个月不在家。

其丈夫见报气得周身发抖，说不出一句话来。当约维翰的朋友 K 先生得知情况后，劝他大可不必为此生气并为他策划了一系列谋略实施方案：

在广告刊出后的第一个星期，艾丽丝收到了六封不同名姓、不同笔迹的信，她们都说明生平最喜欢吃鱼，愿出两倍于路易丝开的价格买下约维翰先生；

在广告刊出后的第二个星期，相继有不同名胜，不同口音的十二位自称寡妇的女士打电话给艾丽丝，声言她们的居室狭小，只能放下革人床，刚好需要一位难得回家团聚的丈夫，为此愿出三倍于艾丽丝的要价，收买约维翰先生；

广告刊出后的第三个星期，又有 16 位求偶女郎，恰好都是“狩猎者爱好俱乐部”的会员，希望能与约翰先生结为终身伴侣，这样彼此有了共同语言，就可以双双骑马驰骋在深山密林，那将是莫大幸福，所以愿出十倍的代价。只渴望早日得到志趣相同的丈夫；

广告刊出后的第四个星期，艾丽丝又在门边捡到一张约维翰与某一位比艾丽丝貌美而又年轻的姑娘，在河边垂钓时相依相偎，如胶似漆的合影。这对艾丽丝的震动，不亚于在她身旁爆炸了一颗重磅炸弹。艾丽丝迫不急待地去报社再登广告撤销“出卖丈夫广告”。但为了女性的尊严，广告是这样写的：

本人现决定不出售丈夫。因为欲购者意在在我家良种猎狗，而不在丈夫。

看了这则妙趣横生的案例，在开怀捧腹之余，我们不仅想到，即使是在处理“特殊家庭情况”下，也在有形或无形中贯穿了思谋技巧。自古道：“狡兔三窟，谋士三策”。所谓三策，通常是指上策、中策、下策。在一定条件下，根据有利原则，首先争取代价小，战果大，能决定全局的上策；不能有效施用，就采取经过某种程度的努力，仍可获得成功的中策；倘若各方面都难以尽如人意，实行中策也没有希望，还备有下策可以从容退步，避免损伤。当然，说“狡兔三窟，谋士三策”，并不是说“兔”只能有三窟，谋略只能有上、中、下策。谋策多多益善，公共关系接触点越多面越广越好，以供优选备用。原“三策”不行，还有新“三策”，这样才能牢牢把握公关的主动权。所谓“东方不亮西方亮，黑了南方有北方”就是这个道理。从谋略角度来讲，该案例属纵向型多角化范畴，其由浅入深地表明这些愿意做约维翰夫人的女性，从一般需要到特殊需要，从特殊需要到热恋，使得路易丝不得不举双手投降。这种思谋方式对于我们公共关系策划，同样具有启发意义。

3. 速冻水饺的兴起

· 小议独窥潜流

几年前，我国北方某城市的一家实业公司发现，随着人们生活节奏的加快，许多人不愿再过多的把时间花费在家务事上，希望在工作之余有更多的学习和娱乐时间。于是，快餐食品成了热门货。该公司通过市场调查得知，方便食品虽然不错，但西式东西居多且不大适合中国及北方人的口味。而东北人逢年过节、喜庆吉日，几乎都吃饺子，为亲人送行也要以吃饺子祝福平安。可是饺子好吃却制作麻烦，包顿饺子要占去全家人的大半个休息日。为此该实业公司决定生产速冻水饺，办起了第一家速冻水饺生产厂，以日产3500公斤的产量投放市场，且销势极好供不应求。

“速冻水饺”的成功，应该说在于把地方特色与现代特色相统一，有效地解决了公众在需求与制作时间上的矛盾。如果说该实业公司具有超前意识，那么这种超前意识也并非凭空捏造，而是在客观状况下的超前，是探寻规律独窥潜流的超前。从这个意义上讲，广义的看“狡兔三窟”在公共关系上的运用及“窟”的成立前提，要求主体

自我能独具慧眼、独窥潜流，透过某一特定现象寻找“窟”的成立条件并营建实在意义的“窟”。

现代公共关系学的主要功能之一就是要塑造良好的组织形象。就企业而言，产品形象可视为整个企业形象的基础，毕竟绝大多数公众是通过企业产品来认识企业的。因此，任何新产品的开发或者说“新窟”的营建，都不仅需要独窥潜流的科学探测，而且不能草率行事。就此而言，随机应变是有条件的，任何一个“新窟”的建立也应是以客观规律为出发点的。

二、虚实互济

1. 从“双雄比箭”到现代“空城计”

· 预防“虚”的侵害

《东周列国志》第五十一回，在说到楚庄王平定叛逆斗越椒时，详细地叙述了一段“双雄比箭”的故事：

楚庄王设下假退兵之计，引诱斗越椒追至清河桥。斗越椒过桥后方知中计，企图返回，可桥已被庄王拆掉，断了后路。在桥对面，楚将乐伯高喊：“叛逆越椒，快投降吧！”越椒令士兵隔河而射。这时，乐伯军中站出一号小军官，大声对斗越椒说：“河阔如此，箭何能及！闻令尹（越椒原任楚国令尹）善射，吾当与比较高低，可立于桥堵之上，各射三矢，死生听命。”这位军官姓养，名田基，由于精通射艺，被军中称为“神箭养叔”。

越椒问过对方姓名，见是无名之辈，也就不放在眼里，为显其能要求先射对方三箭。养叔依之。斗越椒第一箭射来，养叔用弓轻轻一拨，那箭便落入河中；第二箭射来，养叔只把身子一蹲，那箭便从头顶擦过。斗越椒见两箭落空忙喊到：“不许躲，躲了不是好汉！”养叔说：“这次一定不躲。”话音刚落，第三箭飞来，养叔镇静自如地将箭接在手中。接着喊到：“大丈夫说话算数，不得逃走，看箭！”斗越椒三箭未能射中养叔，心里早有些着慌，听得弓弦响，赶忙向左边一闪。其实养叔只是虚拽弓弦，并未放箭。他笑着说：“不要慌张，箭还在我手上哩，你不是讲过躲闪不是好汉吗，为何躲闪？”说着又虚拉一弓。越椒听得弓声，又急忙向右闪去。就在斗椒向右一闪的瞬间，说时迟那时快养叔放手一箭过去。斗越椒不知箭到，躲闪不及，那箭正中脑门，倒撞下马倒在桥头。斗越椒的兵马见主帅阵亡军心大乱，不是纷纷逃命就是就地投降。养叔一箭射死斗越椒，荣立大功，庄王厚加赏赐，并委以重任。

实则虚之，虚则实之，虚虚实实，实实虚虚，此无一定之规，也无蓝本可循，这也是战争的一个显著特点。我们讲所谓兵不厌诈，就是说用兵作战要运用各种方法迷惑、欺骗敌人。在相互用诈的战场上，敌对双方如果谁不善于欺骗敌人，则必然被敌人所欺骗；如果谁不能及时识破敌人之欺诈，也就难免陷入敌人的圈套之中。养叔之所以一箭中的，正是以假代真以虚晃两箭欺骗了对手。

虚实互济是否可运用于公关之中？这的确是一个值得探讨的问题。从狭义的“欺骗”来理解似乎是与公关诚信原则相矛盾，但商战是一场“无硝烟战争”，它同样具有战争的特殊性和普遍性，有时竞争的双方甚至多方，仍可达白热化程度。从这个意义上讲，即使是“欺骗”也就不足为怪了。笔者在生意场上曾遇到过这样的情况：一次在西郊的某钢村市场购买 12 号圆钢，谈好价格之后，由于要量较大，需要到仓库验货。某公司副经理，在陪我前往验货的途中，“胸有成竹、落落大方”的大讲该公司，“实力如何雄厚，货源如何充足”。并且希望我能在验货后，就把资金入到该公司的帐上。到了仓库，这位副经理一本正经的向我指明了该公司的那堆 12 号圆钢，并且谦让的表示，由于货大多，不得不大量堆放于露天，已有了些水锈，可再适当降价给我。当时，我的确也为他的诚恳所感动。第二天，我带上支票前往购货。在中途，我突然多了个心眼，驱车直往该公司仓库。一到那里，库管员问我是否提货，我谎称其公司没人开票。那位库管员吃了一惊说：“我们这

么个大单位，那边二楼上那么多搞业务的，怎么会没人开票？”经询问，事情终于真相大白，那家公司的 12 号圆钢纯属子虚乌有。在惊出一身冷汗之余，还得感谢那位副经理让我购到了比预计价低得多的 12 号圆钢。

另外，我们还能遇到一些仅开张十多天的公司，墙上却挂满了顾客赠送的锦旗或上级发的奖状等。其实明眼人一看就知其中奥妙。从上述这些，既可以看到商场虚实互济，现代“空城计”的推出，导演不乏其例，从而增强防患于未然意识；同时，又可以在公共关系活动中，获得一定的启示。

2. 罗斯福、丘吉尔与“地图事件”

· 公关中的“假亦真来真亦假”

第二次世界大战初期，希特勒的纳粹德国侵略军，在欧洲横冲直撞，战火一直燃烧到英伦三岛，英国处于危急之中，然而，美国国会却笼罩在浓厚的孤立主义氛围里。为了促使美国直接参加反法西斯战争，罗斯福与丘吉尔，是谁利用了“地图事件”呢？

1947 年 10 月 27 日中午，为庆祝美国海军节，罗斯福总统出现在为此而举行的盛大宴会上。在欢快的乐曲声中，罗斯福总统与为美国海军事业作出了卓越贡献的将军们一一握手。随后，他缓步走上讲台。整个大厅里顿时安静下来，人们都注视着他，很想听听总统对当前时局的看法，更想聆听总统对海军的赞美和希望。可总统表情沉重，才一走上讲台，便从衣兜里掏出一幅地图，一边用手挥动了几下地图，一边以十分严肃的语气向大家宣布：

“今天是海军节，本来应该说几句赞美的话，可是我手里这幅地图使我失去了这个兴趣！这是我们刚刚获取的一幅希特勒政府绘制的中南美洲地图，上面还附有文字说明，它明确地将中南美洲的 14 国的疆界重新划分。例如：将阿根廷和巴西的领土都扩大了；将委内瑞拉、哥伦比亚和巴拿马合并成一个名叫‘新西班牙’的国家；把与我国利害攸关的巴拿马运河以至整个拉丁美洲，都纳入德国的势力范围。也就是说，希特勒的刺刀即将伸向我们的‘后院’……”

会场鸦雀无声，大家都竖起耳朵聚精会神倾听罗斯福的讲话，并目不转睛地盯着罗斯福手里拿着的那幅在台下根本看不清的地图。罗斯福讲完话，轻轻地把地图折好，装进西服内口袋里，向大家点点头，离开了讲台。

这幅在盛大宴会上众目睽睽下展示出来的地图，很快在美国土地上掀起了一股反法西斯战争的浪潮。公众纷纷谴责德国的狼子野心，并支持政府向德国宣战。一个星期后，参众两院废止了中立法案，罗斯福被授权在北大西洋对德国潜艇进行公开战争行动，同时为英国的运输船队护航。陆军迅速扩编，空军、海军作好出征准备。

“地图事件”创造了前所未有的奇迹。当时美国人只知道“地图”可能带来的危险，而从未加以考虑过地图的真伪。结果，这幅小小的地图，竟然使美国公众对欧洲战争的态度，发生了急剧变化。尔后，在日军偷袭珍珠港之后，美国正式决定与中、英、法等国结成同盟，共同抗击德意日法西斯。

时过境迁，前几年两位美国历史学家，在查阅大量的英国情报活动的文件时，偶然发现了那幅震惊美国的“希特勒地图”，经考证，根本不是希特勒政府绘制的，而是英国情报机关精心炮制的。“地图事件”是罗斯福知道了这个真相而假戏真唱呢？还是他被蒙在鼓里而中了丘吉尔的计谋呢？这至今还是个谜。但有一点可以肯定，无论谁是主谋，都可以说是一次虚实相济的公共关系的特殊处理，也是成功之作。当时，希特勒称霸全球侵略扩张的

野心及已经展开的战争，人所共知，也就是“实”情。至于希特勒是否在下一步，是否有“地图”所指的侵略意图，最多只能作为一种战略预测，其介于“可能有——可能没有”该“地图”之间。而谋划者正是利用了这一“真亦假来，假亦真”的效应，利用虚实互济的谋略手段，以“地图事件”为引线，点燃了当时尚处于浓厚孤立主义氛围中的美国公众，的确是公共关系活动的得意之作。

3. 一个发生在列车上的故事

· 小议虚实互济与自我保护

相传，在成昆特快列车上曾经有这样一个故事：一位身着便服的侦察员C走进厕所去小便。冷不防一位艳装的妙龄女郎也一闪身挤进了厕所，反手将门关上，说道：“先生，把你的手表和钱包给我。不给，我就喊你侮辱我！”

事情发生得太突然了。侦察员C知道，在厕所里没有其他人，声张求援是不可能了；稍一迟疑，这个女人立即会使自己身败名裂。陷入困境的侦察员临机应变，突然张着嘴巴，指着耳朵，不停地“啊，啊！”装成一个聋哑人，表示不知道她说些什么。女人为难了，赶忙打手势。侦察员C仍然大摇其头，焦急地“啊，啊……”。女人失望了：真是倒霉，偏偏碰上个哑巴。她正准备转身离去，此时“哑巴”一把抓住女人，抽出钢笔递给她，打手势要她将刚才说的话写在手上，并将手掌伸了过去。

女人忽见有了转机，不禁转忧为喜，接过笔来也不加思索，在侦察员C手掌上写下：“把你的手表和钱给我。不给，我就喊你侮辱我！”侦察员翻转手掌，抓住女人说话了：“我是便衣警察，你犯了诈骗罪，这就是证据。”女人目瞪口呆……

从这个故事里可以看出，在侦察员战胜女诈骗犯的过程中，含有诡诈及虚实互济的成分。在这种危急关头，想以光明磊落扭转被动局面，已是十分困难，只有此种选择才可能算是计出万全，也才能制服坏人。从这个意义上讲，虚实互济并非是坏人的专利，只不过一些谋略计巧的施行必须以对象、条件来定。在现实社会生活中，我们不可能要求客体对象的一刀切，对于一些特殊对象，如果也予以东郭先生似的迂腐，只能是导致对主体更深重的伤害。在公共关系的研究中，应把普遍性与特殊性共同加以考虑。对于一些个别的、特殊的情况加以认识了解，增强识别能力、自我保护能力、应变能力是完全必要的。

三、应变有术

1. 由汉高祖“脚趾”受伤说起

· 谈稳定军心及公关

话说楚汉两军相持，汉王与项羽隔着武涧对话。项羽要与汉王单身挑战，汉王不睬他，历数项羽十大罪状之后说：“我统率正义的军队，跟随各路诸侯，诛伐残暴的贼人，只要让那些受过刑罚的人杀你就可以了，我何苦与你挑战。”

项羽听了大怒，让埋伏在旁的弩手射汉王，汉王胸部受伤，但他却摸着脚说：“这个贼，射中了我的脚趾！”汉王身受重伤，躺倒在床上。为了安定军心，不让敌军乘机取胜，张良请他强起慰劳士兵，汉王到军营巡视以后则伤更重，就回成皋养伤。

从这个事例来看，在楚汉相争中，霸王的确善斗“勇”，加之缺乏容人之量，身边善谋者日见稀少，更加剧了他有勇少谋的悲剧。而与之相比较，汉王刘邦“勇”难与霸王相敌，但他却多几分谋略计巧，加之具有“客人之量”及利用人材的手段，因此，“谋”与“勇”都人材济济，从这个事例中，以小见大不难看出二人各所依重的观点，也体现了刘邦“应变有术”高人一着的谋略意识。须知，在古代争战中，主帅，就是该组织的标志，主帅的祸福存亡、一言一行，都关系到该组织——政治、军事集团的军心与“公共关系”是否稳定，良好。刘邦列举项羽十大罪状，其旨在动摇对方军心，破坏对方公共关系；而胸部受伤却言脚趾受伤直至第二日带伤巡营，其目的也就在于安定军心、维护自身及组织形象，不给敌方以可乘之机。其实从这个事例可以看出，尽管在古代还没有专门的公共关系学科，但是，在许多政治、军事、经济等活动中，都无不显示出“公关”的意识与行为，并且往往与谋略技巧紧密相联系。

汉高祖刘邦在上述事件中，至少可以给我们这样的启示：商场尤如战场，在各种情况都可能发生的商战中，组织领导者除了具有整体观念，能把握全局的谋略思想外，还必须具备处变不惊、应变有术的能力。遇事惊慌、举步无措，一是对解决问题于事无补；二是影响下属情绪，动摇“军心”，产生混乱，损伤自身和组织形象，造成全局不利的局面。

2. 李允则“见火不救”

“第三者”认罚

李允则是宋英宗时守边的名将，处事一向机警、细心。他在任雄州（治所在今河北雄县）知州时，有一次设宴招待众将，刚刚开宴，突然来报兵器库着火了。李允则听后，不动声色，照旧和众将喝酒作乐，过了一会儿，火便扑灭了。李允则事后暗中派人拿着公文到邻近的瀛州（治所在今河北河间），用运茶叶的箱子装上兵器盔甲运回雄州，不到十天，军械便已补充丰足了，可外面的人却丝毫不知。这事传到京城，枢密院弹劾李允则饮酒作乐，不救库人，宋真宗说：“李允则一定有他自己的一番道理，姑且先问问他吧。”李允则果然答复说：“藏有兵器军械的地方，一向是十分重视防火问题的。我刚刚开宴便起火，一定是想闹事的坏人干的。如果我停止宴会前去救火，便会发生难以预料的事情。”李允则不但避免了一次坏人作乱，而且还暗中补充了军械，再有什么不测，也可以应付裕如了。

从这个案例中不难看出，李允则处变不惊、应变有术。在这里需要强调

一下的是，要做到处变不惊、应变有术也非易事。他首先需要为“将”者具有“大将风度”，具有超人的胆识与充分的谋略；其次，才谈得上应变的措施、技巧。下面，我们来介绍一个应变的有趣案例：

有一个中年妇女，在英国迈克斯亚洲的法庭上与丈夫闹离婚。理由是她的丈夫有了外遇。

她向法官哭诉道：“我20岁嫁给他时，他曾指天指地向我发誓，再也不和那鬼东西来往了。可是，结婚还不满一周，他便偷偷摸摸到运动场幽会去了。我警告他，他听不进去，我忍气吞声地过了20余年，如今他已50多岁了，照旧迷恋那个可恶的妖精。近来他无论白天黑夜幽会越来越多，他不管怎样劝阻都要去运动场与那‘第三者’见面。”在场旁听群众闻之无不为之动容。

法官问她：“第三者是谁？”她气愤但却直爽他说：“‘第三者’就是臭名远扬、家喻户晓的足球。”法官对她的控词啼笑皆非，只得加以劝说道：“足球不是人，你只能控告生产足球的厂家。”哪知这位中年妇女果不其然向法庭控告一年生产足球20万只的宇宙足球厂。更出人意料的是：宇宙足球厂居然极愿赔偿她孤独费10万英镑。轻易让这位太太在法庭上大获全胜。

怎么会是如此结局呢？原来，宇宙足球厂老板抓住这一机会，“处变不惊、‘闻过则喜’、应变有术”。通过新闻媒介大肆宣传。他对记者说，“这位太太与其丈夫闹离婚，正说明我厂生产的足球魅力所在。而且，她的控词为我厂做了一次绝妙的广告。”宇宙足球厂产品销量因此剧增，压倒同行大获其利。

这前后两个案例，一个看起来“见火不救”，损失了一定量的兵器，但却避免了给敌人以可乘之机，以造成更大的损失；另一个蒙受“不白之冤”，承受了莫许有的罪名，损失了10万英镑的资金，但却赢得了良好的公共关系，获得了更大的收益。从以上可以看到，在突发事件来临时，应保持镇定的姿态，周密权衡利害得失，拿出相应的方案和措施，这才可能最大限度的减少损失，甚至变害为利。

3. 永森公司应变有术摆脱困境

· 话危机公关处理

所谓公共关系危机是指社会组织由于突发事件或重大事故的发生，导致其面临强大的公众舆论压力和危机四起的社会关系环境，使组织形象严重受损，公共关系处于危机的状态。它具有四个特点：一是偶然性；二是突发性；三是破坏性；四是紧急性。

永森制果公司是日本一家颇具规模的食品生产企业。1985年9月，公司连续收到了几封内容相同的恐吓信。信中宣称：凡永森公司的制品，都有可能被换成有毒食品。在永森公司收到这些恐吓信的同时，一些大众传播媒介也收到了内容相同的信件。当这些信件在大众传播媒介上公布后，立即在整个日本引起了极大的震惊和恐慌。一时间，消费者不敢问津永森产品，一些长期经销永森产品的经销商、批发商和零售商，纷纷要求解除同永森公司的合同，银行机构也决定终止对永森公司的贷款，永森公司股票的市面价格一落千丈。这一切，使永森公司陷入了生死难卜的境地。

面对这一突如其来的打击，永森公司很快制定了三项应急措施：

第一，设置了以公司总裁为首的对策本部，明确制定了4项处理原则。

(1) 把消费者的安全放在第一位；

- (2) 要求公司全体同仁与公司共存亡；
- (3) 积极协助警方开展侦破工作；
- (4) 不排除避开警方与恐吓者达成私下交易。

第二，决定由公司的副总裁担任对外新闻发言人，利用各种新闻媒介，公开披露事件的真相，并以记者招待会的形式，发布与事件有关的各类消息，以求得舆论界的支持与合作。

第三，公司对策本部每天都以“本部通令”的形式，将公司的各项决策与指示以及各种情况和信息通过传真机迅速地发送给各地的分公司及产品的销售点，让全体公司员工及时了解情况及发展趋势，以统一公司内部的动作，加强公司的内部团结。

在上述三项应急对策制定之后，首先获得一个明显的效果，那就是公司内部在处理事件方面有了明确的分工。同时也强化了公司内部职工与公司密切合作、共渡危机的意识。

时至10月份，有毒的永森食品终于在东京的超级市场上露面，永森恐吓事件进入了白热化阶段。针对这一情况，公司广告部与对策本部紧密协作，决定将超级市场上的所有永森产品一律撤掉，并动员职工及其家属开展街头销售活动。同时，广告部进一步加强了宣传攻势，全力向社会各界陈述了这样一个事实，即倘若永森公司由此倒闭的话，那么今后此类犯罪活动就会频繁发生，这将危及到其他企业的安全和社会的安定，其后果不堪设想。可以说这种宣传获得了极大的收效，也引起了社会舆论对永森公司的同情、理解与支持。同时，也促使日本政府及各界公开表示全力支持永森公司与恐吓者的斗争。纷纷行动起来的一些社会团体和组织，开展了声援永森公司的运动。在强大的舆论压力下，在永森公司全体职工团结一致精神的震撼下，恐吓者不得不表示退步及宣布永森恐吓结束。

在永森这起公关危机处理案例中，我们感受到：一是及时有效的制定了相应对策，处变不惊忙中有序；二是“对症下药”寻找契机，与政府和广大公众产生心理共鸣，获得社会舆论的同情支持；三是强化了内部公共关系，达到了“全体同仁与公司共存亡”的高度团结等。通过努力，永森公司终于度过危机，起死回生。

四、势易时移

1. 攻无不克到拒绝出战

· “机不可失，时不再来”与公关

《东周列国志》第九十九回，为我们提供了一个错失良机的案例。秦、赵长平之战，白起坑杀赵卒四十余万，震惊了赵国朝野。此时，白起准备乘胜进军，一边命王龄攻武安，命司马梗夺太原；一边亲留上党，请秦王增兵，作灭赵大计。赵国看到了形势的严峻，为救亡图存，派苏代携重金赴秦，游说秦相范雎。苏代主要从范雎的个人利害方面离间范雎与白起的关系。苏代说：“今亡赵，秦王王，则武安君（白起）必为三公，君能为之下乎？”（《史记·白起王翦列传》）不甘居白起之下的范雎果为苏代言所动，即以秦师在外日久劳苦为由，建议秦王撤兵，让韩、赵割地求和。秦王遂下令撤兵。白起在长平之战后，又拔武安，占太原，连战皆捷，正欲进兵赵都邯郸，忽闻班师之诏，乃摇头长叹，错过了一举灭赵的大好时机。

常言道：机不可失，时不再来。任何的机遇，都处在特定的时空范围内，过了这个村就没有这个店，错过的机会是不可挽回，难以弥补的（在公共关系中，也非常讲究一个时效性，失去了时效性，许多看起来不错的东西也会显得无意义了）白起返秦后就发泄怨言，说邯郸城中，一夜十惊，若乘胜进攻，不过一日可拔，可惜失此机会！秦王听了，也很后悔。公元前259年，秦昭王因赵国未如约割地，复使白起为将伐赵，由于白起患病，秦王命王陵率军进攻邯郸。王陵兵屡次受挫，秦军五校战死。秦昭王要病愈的白起挂帅伐赵，白起推辞不去。秦王奇怪地问道，长平战后，你在我国疲惫之际，主张增兵灭赵；现在兵多粮足，你为什么打退堂鼓了？白起说：前者赵惨败之初，百姓震恐不宁，此时进攻，彼守则不固，攻则无力，拔邯郸是有把握的。如今不同了，赵国经过两年的休养生息，其痛已定，国力增强，又有燕、魏、齐、楚等国的援助。现在攻邯郸，我势必处于“赵应其内，诸侯攻其外”的不利境地。当范雎奉秦王命劝白起伐赵时，白起又分析形势说，赵在长平败后获得了喘息时间，目前“臣人一心，上下同力”，如攻赵，“挑其军战，必不肯出；围其国都，必不可克；攻其列城，未必可拔；掠其郊野，必无所得”（《战国策·中心策》）。白起料机已失而下贾复得，托病不应伐赵之命。可是不知机之奥妙的秦昭王命大将王龄接替王陵继续进攻邯郸，激战数月，损兵折将，仍不能胜。秦昭王第三次强令白起攻赵，白起誓不从命，被罢官赐死。秦王又命郑安平率精兵五万增援王龄。赵国联合魏、楚等国，于邯郸城下大败秦军。王龄率残部逃脱，郑安平率两万人降赵。接着，魏、楚联军于河东再败秦军，迫使秦军退回河西。放弃了长平之战后夺得的河东（属魏）、上党（属韩），太原（属赵）等地。

要说白起堪称是位攻必克、守必坚、战必胜的名将，当他意识到错失良机，伐赵已无必胜把握时，宁可抗拒王命，也不贸然进兵，体现了一个军事家非凡的洞察力。而秦昭王一不能识别机会，二不能把握机会，而只是一意孤行，刚愎自用，以致使秦军在长平大捷后获得的大好局面，功亏一篑，毁于一旦。这里值得一提的是，敌方赵国在生死存亡的关键时刻，遣使赴秦，以私利说动秦相国范雎，一举打破了对对方内部关系的平衡、协调，在“公共关系”中用间成功，使本无主见及谋略的秦昭王，犯了决策上的重大错误——班师之诏。

任何事物都并非处于静态都在不断发展变化之中，任何“机”都不可能是孤立静止的。无论军事政治斗争还是商战公关，机遇时隐时显，来去匆匆。它们都在一定的条件下向相反的方向转化。秦国得机，本应乘胜攻赵却收兵罢战于中途，造成了错机和失机；赵国失机，且通过苏代说范雎游说行间于秦，从而赢得了恢复国力军力的时间，正所谓造机和转机。这里，秦国主观指导方面的失误和赵国主观驱动下的正确行为，是促使机变的先决条件。

从公共关系上看，公关活动的开展，往往就是围绕组织利益目标，借机和造机的过程，千万记住，“机”对公共关系是相当重要的。

2. 无盐氏敢于放贷

· 话公关时机把握

汉景帝当政时，曾发生了以吴王刘濞为首的七位诸侯发动的“吴楚七国之乱”。首都长安的大小贵族为了表明自己效忠朝廷，急于参加出征去平息叛乱，但由于他们的领地多在叛乱区，只好暂时向高利贷者借贷来购买武器和战马。一般商人因战局不明，不肯轻易放贷，只有无盐氏料定当局会很快取得平叛的胜利，敢于冒险，筹集“千金”出贷，并订下借贷者要支付相当于本金10倍利息的苛刻条件。贵族们虽心有不满，但迫于形势，只得取贷。三个月后，战乱果真平定，无盐氏轻而易举地赚到了“万金”之多的利息。

在我国古代，一些著名的商人都善于分析市场行情，根据市场供求变化的时机，果断地采取相应措施，取得最大限度的效益。孔子的弟子子贡是位大商人，他很善于抓住时机，买贱卖贵，从中取利。司马迁称他善“与时转货货”（《史记·仲尼弟子列传》）。战国时的两位大商人范蠡和白圭，也都是善于审时度势、掌握时机。范蠡曾说：“从时者，犹救火……唯恐弗及。”意思是说，要抓住时机，就如同救火一样，不能错过机会。白圭也是善于“乐观时变”，及时预测行情的波动变化，当机立断，发财致富的人。当然，在现代社会这样的例子是举不胜举的，就让我们暂看一例吧：

1977年底，被中国银行总行派往英国伦敦深造的龙金到了伦敦这一有世界各国400多家银行聚集的著名国际金融中心，他密切注视世界各国重大政治、经济事件，通过复杂的社会现象捕捉商业信息，以此获取博击的最佳机遇。

1981年3月30日晚上，他下班回到住处后，正在餐厅里用晚餐。突然，电话铃响了起来。一位美国朋友告诉他一个惊人的消息：“美国总统里根遇刺！”

他浑身一震，立即意识到倘若这一消息被证实的话，肯定会影响金融交易市场，而且会使世界几家著名的金融交易所处于不同的交易势态，这无疑是极好的经营机会。在短短的几分钟里，他通过紧张的思考、分析、判断，最后作出决断，先后通过电话为我国以较低价格在纽约黄金市场购进了大量黄金，当刚购进第一笔黄金时，里根遇刺的消息就传遍了全世界，人们拼命抢购黄金，金价立即像决堤的洪水，冲破了他购买时每盎司780美元的大关。当金价跳到每盎司800美元时，他又果断地将几分钟前买进的大量黄金全部抛售出去。短短的十分钟，他就为国家一下赚取了大量外汇。

从前后两个案例看，有着惊人的相似之处，一，特定的因素——战乱，总统遇刺，打破了某种平衡（这里主要指公众心理平衡），也带来了相应的“机”——放高利贷、抢购黄金获利。关键是，他们把握住了时机，客观而科学地预测了结局，敢为人所不为，敢为人先，从而获得了巨大的收益。

五、示形致胜

1. 减灶增灶给予的启示

· 公关中的“示弱”与“示强”

公元前 342 年，魏国联合赵国去攻打韩国。韩国急忙求救于齐国。齐国派田忌为大将，孙臆为军师，起兵救韩。孙臆又使用“围魏救赵”的老办法，直向魏国都城大梁进军。魏军主帅庞涓听到这个消息，立即率军回救。这时，孙臆向田忌建议说：“魏军一向强悍，轻视齐军，以为齐军胆小，不敢与魏军正面交锋。我们可以利用敌方这一弱点，示之以弱，诱敌中计。”他举出兵法之言：“百里而趋利者蹶上将，五十里而趋利者军半至”，说明可以用减灶之计诱敌深入。孙臆遂对“减灶诱敌”作了具体部署，即在与魏军接触之后，便佯败退却，退却中第一天挖十万人用饭的炉灶，第二天减少为五万人用饭的炉灶，第三天减少为三万人用饭的炉灶，让魏军误认为齐军每天有大量士兵逃亡，战斗力锐减，从而不顾一切地来追赶。战幕拉开，庞涓果然中计。他见齐军炉灶天天减少，便以为是齐军士气低落，逃亡严重，遂决定率精锐轻骑，兼程追赶。孙臆根据对魏军行动的周密判断，在道路狭窄、地形险要的马陵道（今河南范县西南）埋伏下一万多名弓箭手。黄昏时分，庞涓至此，齐军万箭齐发，魏军大乱而溃。庞涓智穷力竭，自知败局已定，愤愧自杀。马陵一战，齐军歼灭魏军十万余人。在马陵之战四百五十年之后，东汉大将虞诩创造性地运用了孙臆减灶的计谋，以增灶之法惊退了羌军。东汉年间，羌军进攻武都（今甘肃武都），虞诩奉命领三千人马抗敌，行至肴谷（今陕西宝鸡以东）与羌军遭遇。虞诩兵少势卑，便下令停止前进，故意散布消息说，朝廷援兵指日可到，等援兵到了再向武都进发，并以种种方法显示驻守待援的姿态。这样一来，倒真把羌军给迷惑了。他们放弃了对汉军的堵截，分兵到各地捞掠财物去了。这时，虞诩乘机疾进。宿营时，令官兵每人做两个炊灶，并逐日倍增。部属对其反孙臆减灶之计而行之，十分耽心，虞诩就以“兵行诡道，自古皆然”的道理说服大家。果然，羌军得知汉军突然西进，赶忙集中主力追赶，乃至发现汉军炊灶遍野，连绵数里。炊灶日益增多，便以为汉军援兵已到，于是不战而退，虞诩的部队胜利挺进到武都。

减灶与增灶的奥妙何在呢？田忌、孙臆重兵在握，却认怯敌，示以虚形，用减灶的办法诱敌上钩，而后出奇制胜；虞诩自思兵力不足，却以强敌，用增灶的办法吓退了羌军。其理，在虞诩答复部属的询问时对此说得十分明白。他说：“孙臆见弱，吾今示强，势有不同故也。”意思是，视情况不同而灵活用兵。可谓“运用之妙，存乎一心”，这也就是“增”与“减”之间的奥妙所在。减灶与增灶，反映了两个相反方向的量的变化，但却说明了一个道理：用谋设计，必须基于战场的客观情况灵活用兵，不可拘泥于一格。刻舟求剑不知变，势必丧师败旅。从这个意义上讲，也是我们“机变”一章所要告诫提醒朋友的。实际上，在现代公共关系中，“减灶”——示弱与“增灶”——示强，常为人们在有意或无意中运用。显然，在大多数情况下，组织的公共关系活动都是在“示强”如：“货卖堆山”、“展示质量”、“名牌取胜”等；当然，也能见到一些因特殊情况“示弱”的组织，如：为了获得上级的同情支持等，故意示以“帐上无钱、周转不灵”，以获得贷款；甚至有的为了逃避财务、税收等检查，以达到少交或不交的目的，示以虚假之帐以掩人耳目；还有对上门债主示弱，以缓延付款期限等等。

在公共关系活动中，“减灶”——示弱与“增灶”示强，可根据组织的利益需要而定，如、“救济院”、“养老院”、“收容所”等一类组织，可能永远不会在经济上“示强”吧？而一些组织却不得不时常“打肿脸充胖子”以示其强。这些主要把握“机变”的主导思想，就能因地、因势、因情、因时而运用。

2. 祖逖以沙代粮与茅台酒飘香巴拿马

· 话公夫从整体到局部的“示形”

东晋时，祖逖北伐中原，与后赵石勒的大将桃豹在浚仪（今河南开封）对峙，各占城的一半，相持40余日，双方军粮都将告罄。祖逖心生一计，每天派1000余士卒从城外把沙子装入袋中挑回，假装运粮；又故意派少数人挑米在路边休息，引诱桃豹的军队前来抢粮，抢去的都是白花花的大米，桃豹以为祖逖军粮充足；石勒用1000头毛驴给桃豹送粮，中途被祖逖的伏兵抢走，桃豹闻知军粮被抢，连夜弃城而逃。

这可以说，又是一个用示形欺骗敌方的成功范例。在现代公共关系中，示形往往有着特殊而重要的作用，如：时装模特表演、举办展销会、召开新闻发布会、现场服务等。下面我们就来看一件曾发生在巴拿马世界博览会上的“示形”趣事：

1915年在巴拿马世界博览会上，各国送展的商品琳琅满目，美不胜收；中国的茅台酒包装简陋，放在一个冷僻脾角落，无人问津。面临此景，有一位中国的工作人员想出一个巧妙的主意，拿一瓶茅台酒走到展厅最热闹的地方，假装失手，酒瓶摔碎，酒香四溢，外国客商这才认识了茅台酒的真面目，使茅台酒在会上被评为世界名酒，获得巴拿马世界博览会的金奖。

“示形”贯穿于整个公共关系之中，从全局来讲，公关本身就是组织“示形”于公众，至于以什么姿态、方式、手段、技巧，来达到“示形”所预期的目标，这又是从整体到局部以至于环节所必须认真对待的问题。当初的巴拿马世界博览会上，茅台酒处于“示形”的不利位置上，而由于工作人员思谋设计，变被动“示形”为主动“示形”，以特殊巧妙的手段，跨越了常规示形的模式，从而收到了异军突起、一鸣惊人的效果。从这一点看，每个公关从业人员，不仅要在整体上把握公关，而且有必要注意每一个局部与细节，达到整体的有机性。

3. 岳飞“泄漏军事机密”

· 小议谈判中的“示弱”

据《南史·岳飞传》记载，广西岭表的曹成不接受朝廷的招抚，岳飞率兵征讨曹成，曹成防御甚为严密。一天，岳家军抓住了曹成的间谍，趁岳飞升帐议事之机，巡逻兵按岳飞的布置将间谍绑到帐下。当时管事的人正向岳飞报告：“军中断粮，怎么行动？”岳飞故意说，暂且撤退到茶陵、等待补给。此时岳飞假装无意中看到间谍，有意露出因泄密而悔恨发急的神情，跺着脚进去了。接着又关照看守虚留空隙，让间谍逃走。岳飞估计间谍正回去报告，曹成在派兵追击之前，必然放松防御警惕，夜晚便偷偷地率领部队越过山岭，赶到敌人营垒的侧后，让众军突然高喊：“岳家军来了！”并趁势发动猛攻。曹成军惊慌失措，连连溃败，陷入困境，不得不接受招降。

在这里，岳飞“泄漏军事机密”是故意“示弱于敌”以使对方放松戒备趁虚而入。“佯装示弱”在古代军事史中并不鲜见。在现代商战中尤其是在谈判中，更是一种经常被加以运用的谋略技巧。谈判术之一，就讲究诱导对

方心理平衡，并且让对方承认自己所说的话是对的。通常状况下，在谈判中对方往往会在心理上筑起坚固的防御。必要时，要装着说出自己的缺点，让对方一时产生优越感。但应注意的是“装着”，而不是真正把自己的缺点说出来。否则，会画虎不成反类犬，成了真正的示弱，让对方抓住弱点，进行有力地攻击。佯装说出自己的缺点，可操纵对方的感情，也可以掩饰自己的不足之处。往往提出自己的弱点，对方就不再注意你的弱点，这在心理有一种谦让产生的“迷惑”作用。即使是再强硬的对手也会因此而提高姿态，以保持感情上的平衡，形成对你有利的局势。当然，这种“佯装示弱”仍然有一个度的把握，适当的运用不会使主体的利益受到损失，并且可以增进与对方的互相理解，使利益、感情二者兼得；失之于度则会产生不好的负作用。

下卷技巧篇

第一章 秘不示人的公关技巧

一、从“单数还是双数”到武藏获胜

· 公关中的“知人”

知人是公共关系的基础，也是整体谋划获胜的关键。美国侦探小说的鼻祖埃德加·坡写的《被窃的信件》中描述道：“我认识一个小学生，他八岁时由于特别会玩‘单数还是双数’而受到大家的赞扬。这个游戏很简单，玩的是石子，一个人手里攥着几个石子，另一个猜双数还是单数，猜对了赢一块石子，否则输一块。我说的那个小男孩在学校里战胜了所有的同学。他无疑掌握了某种原则，那就是观察和估计对手的机灵程度。譬如，一个十足的糊涂虫攥着石子问：是单数还是双数？如果我们的小同学说‘单数’，结果输了，第二次肯定就会赢，因为他这样考虑：这个糊涂虫第一次弄了个双数，凭他那脑袋瓜，第二次肯定是个单数，我就再说个单数。他说了‘单数’，结果赢了。如果对于比糊涂虫稍微聪明一点，他就这么想：这位老兄记得，他第一次出的是双数；那么他跟那个糊涂虫一样也想把双数换成单数；但这时候他会认为这样太简单了，还是跟第一次一样来个双数吧。所以我应该说双数。于是说了‘双数’，结果赢了。那么，请问，这个大家都称为‘幸运儿’的小同学，他用的究竟是什么思维方法呢？……小同学回答说：为了弄清我的对手聪明或愚蠢到什么程度，善或恶到什么程度，弄清他在想什么，我尽力模仿他的面部表情，然后注意我自己在这种情况下会出现什么样的想法或感觉。”

如果进一步将这种方法运用于公共关系实践，公关人员把自己设想成对手，把自己放在对方的位置上，弄清他的智力水平等，努力想象自己在与对手类似的情况下会如何反应及行动，将助益于公共关系活动的开展（如，谈判等）及公关能力的提高。设身处地的推断技巧，是置身于对手的立场、处境的易位思考。这种思考不是主观臆断，而是建立在充分掌握信息基础上的符合实际的预测。问题在于您是否充分掌握了有关信息（包括察言观色），是否具有拓展信息的能力。

日本剑法名家宫本武藏在与佐佐木小次郎决斗前，为多争取一分获胜的把握，不惜工本多方搜集有关对方的资料。小次郎是细川家族的兵法指导，而细川家族中的一个工作人员则刚好是武藏的旧友，他便从此人处打听小次郎在剑法上的秘密。小次郎曾在京都参加过剑术比赛，武藏立即拜访了当年担任裁判官的门生，以获悉比赛的详情。当他听说小次郎将在福智山中的瀑布旁颁发合格证给他的门生，便又赶去，以观察他从未见面的对手。同时，又前往比武的地点勘察地形。做了这一切后，他又拿着木剑设想推断小次郎的身法剑招，进行不厌其烦的练习。

终于，比武的时刻来临了。果不其然，小次郎的剑法迅疾如电闪，灵巧如燕舞，要不是事前对他作了充分了解，此刻的武藏必然手忙脚乱。当小次郎以迅雷不及掩耳之势对武藏砍下第一剑时，武藏知道此时自己作出反射性的躲避，正好给对方再度出手的最佳时机，小次郎就会立即抽起点地的长剑，纵身一跃，用难以让人置信的速度凌空而下，而将自己的下颌削成两片，武藏就在小次郎砍下猛烈的第一剑，反身跳起之前，以快捷的手法，挥出他长达1.3米多的长剑，小次郎招架不及，中剑倒地，武藏及时再补上一剑，小次郎便魂断当场了。武藏的胜利正得力于对信息的缜密搜集整理以及临场应敌的充分发挥。

结合公共关系学来看上面两例，在沟通过程中，作为信息载体的媒介是多样的。最基本的沟通媒介是语言，同时作为非语言的人体动作也是一种重要的沟通媒介。它具有替代、辅助和强化语言的作用，并在沟通中产生立体性的整体效应。如下图：

比如，某公关小姐向前来参观的客人介绍本公司的领导，她边微笑边以手示意：“这位是本公司经理李先生！”经理立即笑着握住来宾的手：“您好！欢迎！欢迎！”几秒钟内，多种媒介同时传递了几个信息：微笑（表情语，视觉刺激），握手（动作语，触觉刺激）、问候、介绍（有声语、听觉刺激）等，整个沟通过程给来宾以立体性的综合感觉，留下了良好的第一印象。

显然，“知人”在公共关系中是必须的。至于谋略技巧行为是在自己和别人的交往中产生、展开并趋向结局的，如果彼此站在同一立场，有着一致的目标，而没有任何局部的分歧，相互不构成冲突形势，一般不存在“竞技”状态，也就不必故弄玄虚了。因此，利用媒介，既可以传递给对方某种信息，获得常规意义上的沟通，也可以通过媒介传递及反馈、了解对方以获得致胜的前提条件。

二、从主体走向成熟的正确评估

· 战胜自我是心智的升华

古希腊一位叫德谟克里特的大师曾说过这样一段话：“和自己的心进行斗争是很难堪的，但这种斗争的胜利则标志着他是一个深思熟虑的人。”对公夫人员个人或组织而言，作为主体，强调其自身价值、体现自身利益，这是客观到主观的需求。同时，主体还有向自我挑战、超越自我，实现社会价值的需要。只有能超越主体自身，才能战胜“自我”。因而超越自我是主体存在价值的高层次体现，战胜自我是心智的升华，是强者的动力源泉。一般来讲，主体在现实的“我”与理想化的“我”之间，不同程度地存在着距离。距离的大小，反映主体本身成熟的程度。从这个意义上讲，公共关系评估，对组织这个主体而言，恰当与否也正是体现了这个组织本身的成熟程度。战胜主体自我正是为了努力缩小现实与理想化之间的距离，使主体逐渐成熟，这是公关与谋略技巧的重要课题。

美国迈阿密州某球队一位名教练，在缅因州的一个小镇度假。在一个阴雨绵绵的日子里，他带着妻子和五个孩子去镇上唯一的一家剧院看电影。当他们全家走进剧场的时候，只见灯光仍亮着，剧场中稀稀拉拉地仅坐着 13 个观众。当看到他们进来，这些观众就高兴地鼓起掌来。教练顿时笑容满面，向他们挥手答谢，并对妻子说：“哎呀，迈阿密州距这里有 2000 多公里，想不到他们居然认出我来了。并且还如此热烈地鼓掌欢迎我。我猜想他们一定在电视里看到过我们的比赛。”

他们刚一坐下，有一个人向教练走来，并向他伸出了手。教练紧紧握住他的手说：“谢谢，谢谢，非常感谢。真没有想到你们会知道我。”对方回答道：“我所知道的是，就在你们进来之前，剧院方面刚宣布，如果观众仍然不满 20 个人，这场电影就不放映了。”

显然，这位教练的“公共关系评估”出现了偏差，其自我荣誉感，大大超过了公众给予他的荣誉，还不包括公众给予他的荣誉同他的实际才能和贡献是否相称。因此，在公共关系中，主体的自我评估、外界（公众等）评估是相当重要的，它是主体不过高或过低认识自我、超越战胜自我的重要条件，主体且应具备公正评估自我的素养，这将是真正强者的体现。

三、中国大油田与日本人的设计方案

· 公关中的“见微知著”

在四川盐亭县，一天晚上在老车站广场放映电影。附近一条小巷，宽四尺半，两边都是高墙。这时，南来一个推自行车的，是放映队的工作人员老陈，车后架上横放着四展桌，宽四尺，准备送到广场搁置放映机用。同时北往的是推童车的妇女小王，是推着孩子去看电影的观众。到了巷中他们都要往前走，根本没有谁考虑退回去，可也没有发生争吵，都挺顺利地走出了小巷。

您能猜想出老陈和小王是如何过去的吗？

您是否注意：一是，一个“南来”，一个“北往”，两人同一方向；二是，都要去老车站广场，也说明是同一方向。只须两人一前一后走就能通过，不需要谁退回去。如果，一开始您曾被“虚幻现象”或称“假象”迷惑，那么训练自己克服错觉，排除干扰是非常必要的。要达到“一叶落而知天下秋”的境界，是公共关系中“致人而不致于人”的重要条件。

在现代商战及公共关系中，信息虽多，但不善于进行分析、拓展，就难以体现信息的价值。因此，在通过多种手段获取信息之后，还必须学会对信息作多角度、多层次的立体剖析，深度加工以作为构想谋略整体方案的依据。这也就是“一叶落而知天下秋”的技巧。

20 世纪 60 年代，日本从中国报纸上看到中国生产石油的消息，就迫切需要知道油田的地点，以便判断中国是否需要输油管，好与中国做生意。他们找到画报封面王进喜的照片，只见他头戴皮帽，身穿皮袄，背景是漫天大雪，于是分析油田可能在东北，否则不会有这么大的雪。他们找到《人民日报》一条新闻报道：王进喜到了马家窑，说了声“好大的油田呵！我们要把中国石油落后的帽子甩到太平洋去！”日本人高呼：找到了，找到了！马家窑就是大庆的中心。又看到《人民日报》报道大庆的设备不用马拉人推，完全是肩扛人抬，他们就知道，马家窑离车站不会太远，远了扛不动。1966 年王进喜参加了全国人民代表大会。日本人知道后说：出油了，不出油王进喜当不了“国会议员”。继之他们根据《人民日报》刊登的一幅钻塔照片上钻合手柄的架式算出了油井直径。再根据中国国务院的工作报告套算，把全国石油产量减去原来的石油产量，剩下的就是大庆的产量。据此，日本石油化工设备公司进行了设计。中国大庆出油后，向世界各国征求设计方案，美、英、德都没有谈成，而日本人则因早已作好准备，因此一谈就获成功。

日本人在此案例中的成功，已深刻而形象的对“一叶落而知天下秋”的技巧作了注解。实际上，注意观察、分析身边那些“并不起眼”的事物“直至把握每个细小的环节及变化”，往往是获得成功的重要因素。

四、公关中，提醒人们“自知”

· 新型控制论传播模式与公关

一位公共关系学者主持了一次会议，与会诸君各自坚持自己的立场及主张，反复申辩他们的意见是有根据的。并且相互责难，随着又用尖锐、刻薄的语言刺激对方，一时火药味甚浓，使会议主题毫无进展。会议主持人建议大家休息一下，以便使会场换换新鲜空气。

约二十分钟过后，人们激烈的情绪稍稍得以平息，绷紧的神经也稍有松弛，当大伙都回到会议室，那位会议主持人宣布：“在没有继续讨论前，让我们再听一遍刚才的争辩。”于是他很快打开了录音机。（刚才这架录音机是在人们没有察觉的情况下，录下了所有参加会议者的辩论。）于是每个人都仔细地 from 嘈杂喧嚣的争辩中寻找自己的声音，人们似乎都难以相信自己竟会如此粗暴无礼、失去常态。一位颇具绅士风度的某广告公司经理居然从自己的吵骂中分明听出有“×他妈的×”一句不堪入耳的话，惊骇地摸了一下自己精心梳理过的头，连连摇头自叹。此时，会议主持人说道：“好了，让我们继续讨论吧！”会议于是在彬彬有礼、富有教养的发言中将讨论继续下去，并终于达成了共识，收到了预期的效果。

认识自我是我们在公共关系中运用谋略技巧的先决条件。所谓认识自我，是心理学上的自我意识问题，即作为主体对自身的认识，对自身与周围关系的认识。对自己要有正确的认识和评价，求得主观上的自我与客观上的自我一致。此类问题，我们在前面谋略篇中，已作过探讨说明。这里，着眼于：创造一定的条件，让人认识自我的技巧说明。从上面这个案例中可以见到，会议主持人不愧是一位公共关系学学者，其运用反馈原理及心理学等，成功的给与会者“照了一次镜子”，让人认识自我的失态，以达到“自知”而调整的目的。

美国学者韦尔伯·施拉姆提出的——新型的控制论传播模式（见图 3—1），也正好从另一科学的角度，证明了这一技巧的可行性。

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE, !00700470_0306_1.bmp}

这种模式是一种双向的循环式运动过程。它与传统线性传统模式的根本区别在于：第一，它引进了反馈机制，将反馈过程与传受双方的互动过程联系起来，把传统理解成为一种互动的循环往复的过程；第二，在这一循环系统中，反馈还对传播系统及其过程，构成一种自我调节和控制，传与受双方要使传播维持、发展下去，达到一定的目的，就必须根据反馈信息，调节自身的行为，从而使整个系统基本上始终处于良性循环的可控状态。

那位会议主持者的技巧高明之所在，通过录音机收集了客体（相对主持者言）自身的语言信息，而又反馈于客体本身，使其达到“自知之明”进行自我调整。现在，根

据新型控制论模式理论，公共关系学界设计了公共关系传播模式，其包含了拉斯韦尔的“五 W 模式”中的基本要素，用图形 3—2 表示如下：

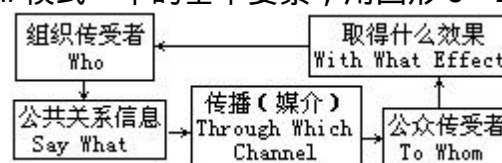


图 3—2

公共关系的传播模式表明：信息来源是组织；传播的内容是为了实现组织公共关系目标的信息；传播渠道是人际传播媒介、大众传播媒介等；传播对象是组织所面临的公众；根据反馈的信息，不断调整、修改下一步的传播计划，目的是树立良好的组织形象。

综上所述，有效地利用媒介传播及反馈原理，既可对主体本身进行自我调整，又可对客体进行“自知”调整，这一技巧的有机运用，的确有利于公共关系活动的开展。

五、从弦高应敌说起

· 技巧运用须具备当机立断的素养

事到临头，是当机立断还是优柔寡断，这往往是谋略与技巧成败的关键。当机立断的依据，是异常状态下的果断；当机立断的关键在于瞬间对谋技方案的抉择；当机立断的效果靠预测来权衡，历史上有不少当机立断的事例。

如春秋时期，有一次秦兵企图偷袭郑国，大军已开到高郑国不远的地区，而郑国还蒙在鼓里。这时，郑国有一名叫弦高的牛贩子得知这个消息后，急中生智，当机立断。他一面派人星夜赶到郑国国君那里报信，一面假扮成郑国的使者，挑选十头肥羊，乘着一辆车，迎着秦兵而去。与秦兵将领相遇后，弦高自称是受郑国国君之命，备了点薄礼来慰劳秦军，并称国君正厉兵秣马、训练军队。秦军将领一听，大吃一惊，以为郑国早有了准备，便改变计划班师回国了。

再如，汉武帝晚年时也学秦始皇，派人四处寻找长生不死的秘方。某日一个以探求长生不死方术来骗人的方士，向汉武帝献上一坛“长生不死酒”。这件事给东方朔知道了，他果断地将这坛酒喝个点滴不剩。自然他被太监押到汉武帝面前。汉武帝大怒，喝令将东方朔斩首。东方朔仰天大笑。汉武帝问：“死到临头，因何发笑？”东方朔说：“如果‘长生不死酒’是真的，我喝了它，您是杀不死我的；若是我死于刀下，那不死之酒便是假的。您为一坛假酒而杀人，不值得，到那时人头落地，不能复生，证明圣明君主居然受了方士的欺骗，岂不被天下人耻笑？”汉武帝终于省悟，收回杀东方朔的旨意，而将方士抓了起来。

面临敌国入侵，弦高当机立断作出了两手应变措施：一是向郑国国君报信；二是“假托王命”慰劳秦军，拖延秦军进兵速度，并示形于敌，故显有备。而东方朔在汉武帝即将受骗之际，“快速反应”策划，即汉武帝饮下这坛“长生不死酒”，在其没有寿终正寝前，谁也无法证明这坛酒并无长生不死的效果；一旦汉武帝驾崩，也顾不得追究方士的欺骗行为了。因此，东方朔当机立断采取了上述的谋略技巧行为，终使汉武帝省悟。尽管此技巧看似弄险，但毕竟经过“快速反应”策划，达到了有惊无险的预期效果。

在瞬息多变的现代商战及公共关系中，当机立断，更是商海搏击者的基本素养之一。例如，当 IMG 同麦克唐纳公司商谈对世界一项运动锦标赛承担义务的同时，发现麦克唐纳公司确实不愿意继续订合同。另外，发现他们刚答应为 1984 年洛杉矶奥运会建筑游泳馆，IMG 经理面临不利的形势下，当机立断提出了一个新方案，建议将三项运动计划暂时搁置起来，先谈一件新的，但概念上却与潜水锦标赛很相似，它每年在麦克唐纳新建的游泳馆内举行。结果此项协议得以顺利地签下合同。

当机立断的关键问题，在于要求人们根据谋略技巧的理想目标，对一种技巧行为方案迅速决定取舍，或从多种方案中及时比较权衡，进行优选。这是主观意志行动的时机选择问题，其反映了抉择中的趋利原则和敢于承担责任的意志品质，是“智”与“强”的有机结合。

六、朱胜非巧拒不法之请

· “智圆行方”与公关

《淮南子·主术训》里讲道：“智欲圆而行欲方”，要求为人处世的智谋要圆通灵活，行为要方正不苟。在道义之前提下去谋取利益，这是运用谋略技巧所必须具备的基本素养，也是所有公关人员之必备素质。

宋高宗时，苗傅，刘正彦发动叛乱后，各地纷纷组织勤王兵马前来救援朝廷。宰相朱胜非多方周旋，使宋高宗又恢复了帝位。高宗下诏，任命苗、刘二人为淮南两路制置使，率领所部赴任。当时朝廷希望他们快快离开京城，苗、刘的同党张达出点子叫他们向皇帝请求赐予保证其世代享有特权的铁券。苗、刘二人上朝辞行后，到宰相那里递上请赐铁券的札子。朱胜非叫属吏拿来笔墨，在判事文书上写道：“同意上奏赐给铁券，命令所属主管官员详查典章先例，依照规定办理”。苗、刘两个叛逆十分高兴。

第二天，上朝之前，郎官傅宿敲开漏院的大门说有急事相告，朱胜非命人快快请他进来。俞宿说：“昨天收到您下达判事文书的堂帖，要赐给两位将领铁券，这是非同寻常之大事。现在是否能执行呢？”朱胜非拿过傅宿带来的堂帖，叫主管官员一起在烛光下观看，忽然转头问道：“查到有关的典章先例了吗？”主管官员回答说：“没查到。”又问：“依照规定办理，规定是什么样的？”回答是：“不知道”。朱胜非又说：“那么铁券能赐给他们吗？”主管官员们都笑起来，傅宿也笑了，说：“我已经明白了。”随即告退。

很显然，这里妙就妙在不当面拒绝两位叛将的不法之请，避免直接的对抗性冲突。试想，如果是腐儒，一定会引出一大段道理来争辩，那就于事无补了。但是，朱胜非没有一“圆”到底，只是以“圆”争得时机和主动权，在“铁券”予否的重大原则问题上是没有让步的。这就是“智圆行方”的体现。在现代，有人将旧时铜钱造型设计的意义作了有趣的发挥。说铜钱的造型外圆内方，这就表明古人早就提醒我们要辩证地处理好义与利、内部与外部的关系。外圆内方比喻做人要外表平易随和，灵活适应环境，而内心却很严正，时时不放弃原则，不违背义的社会道德准则。“智圆行方”的圆，本身并不是作圆滑的贬义解释，是指圆通、圆满的意思。运用谋略、技巧处理问题圆通、灵活一点，用它办事圆满、周全一些，有助于方正行为目标的实现。智圆行方要求做到圆中有方，灵活性不脱离原则性；方中有圆，不刻板、不教条，一切从实际出发。

对公共关系活动而言，“智圆行方”相当重要。公关人员尤其应当具备此素养。

七、诸葛亮计胜老师的传说

· 情绪控制的重要性

在古老的民间传说中，相传着一则诸葛亮胜师的故事。据说，早年在水镜先生处读书的诸葛亮，推出了一段智胜老师的绝妙佳话。当时，经几年用心传授，水镜先生决定举行出师考试。其考题别出心裁：从现在起到午时三刻止，弟子中谁能得到老师允许，走出水镜庄，谁就算及格，也就可以出师了。

十几个弟子中有人突然从外面奔进来呼叫：“大水涨到了水镜庄！”另有人惊慌失措喊道：“庄后失火！”水镜先生一动不动尽管闭目养神。徐庶还算略有心计，他暗中写了一封假信，对水镜先生哭着说道，“今天早晨家里有人送信来，说我母亲病重，我情愿不参加考试，请允许我立即回家探望。”水镜先生微微一笑说：“午时三刻以后请自便。”庞统的计谋更胜一筹，走上前禀道：“要我得到老师允许从庄里出去，我显然无能为力。但是如果让我站在庄外，设法得到老师允许走进庄来，我倒还是有办法的。”水镜先生说道：“庞士元休得耍这些小聪明，给我一旁站下。”而此时诸葛亮已伏在书桌上睡熟了，鼾声大作，水镜先生大皱眉头觉得不成体统，要是在往日早就将他赶出去了。今天只好忍耐。

眼看午时三刻就要到了。诸葛亮打个呵欠，啧有烦言。水镜先生厉声问道：“你在说些什么？有话当面说来！”诸葛亮也忍不住粗声粗气地顶嘴道：“你不考四书五经，却出这种古怪题目。窗友们煞费心机，全是徒劳无益，因为在任何情况下、午时三刻以前你不可能叫任何人出去。原来我们以为你学富五车，从今天这种考题看来，幼稚可笑。我不以做你的弟子为荣，而以做你的弟子为耻。你还我三年学费，今后我们视同陌路人。我再去找有真才实学者为师。”

试想、水镜先生是天下名士，谁不尊敬呢？想不到如今受到学生侮辱，气得浑身打颤，连唤庞统、徐庶：“快将诸葛亮赶了出去！”诸葛亮拗着不走，庞统、徐庶死拉硬拽，才将他架出庄去。一出水镜庄，诸葛亮哈哈大笑，庞统、徐庶这才恍然大悟，也跟着笑得前仰后合。此时，诸葛亮却转身匆忙跑进庄去，跪倒在水镜先生面前：“冲撞恩师，罪该万死！”水镜先生一愣，猛然省悟，转怒为喜，扶起诸葛亮，说：“你可以出师了。”诸葛亮恳求道：“徐庶、庞统也是老师叫他们出去的，理应出师。请老师恩准。”水镜先生勉强答应了。

这个案例，无论其历史的真伪与否，都给予了我们一种较深的启示：即使是尤如水镜先生这样的名师（学富五车，计谋高深声名远播），也难免存在着人性的弱点及战胜自我的问题。诸葛亮计高一筹，正是抓住了这一弱点，拨动对方情绪，让对方以情绪代替理智，从而达到控制、左右对方情绪，为我所用的目的。因此，在公共关系交往活动中，一方面，主体应努力战胜自我、超越自我，不为对方在情绪上所控制，始终以理性的姿态对待问题、处理问题；另一方面，掌握人性的弱点（如：虚荣心、逆反心、同情心、侥幸心等），在特定情况下采取控制对方情绪的措施，以达到公关的目的。

第二章 明智选择的公关技巧

一、一个只赢不输的聪明孩子

· 多层次、多方位思谋

40年代初期，湖南长沙岳麓山下顾家村有一个名叫顾慧儿的孩子，异常聪明。一次，驻扎在那里的国民党军队甲、乙两个士兵下棋，将顾慧儿唤到跟前说，“人们都说你很聪明，你能否猜出这盘棋谁输谁赢吗？如果猜对了，我们就赏你一个苹果；要是猜错了，你就让我们各打十下屁股。你看怎么样？”

顾慧儿暗想这事不好对付：要是我说甲赢，甲有意输给乙；而我说乙赢，乙有意输给甲，今天不就白白挨打吗？他略一思索，说道，“好吧。”顾慧儿当场铺开纸，一边写一边念道，“甲赢乙输”。

果不其然，甲听了就接二连三地车、马、炮送给乙，不一会儿，甲就给乙“将”住了。甲对顾慧儿说：“你看见了吧，快去找块板子来挨打吧！”

顾慧儿说：“别忙，我并没有猜错呀。”跟着他摊纸拍着上面四个字念道，“甲赢乙？输！”甲一听，果然没错。顾慧儿赢了一个苹果。

甲和乙根本不服气，接着再下第二盘棋。顾慧儿还是写上那四个字。这一回棋，甲可认真了，乙也配合默契。不多会工夫，乙兵败如山倒，输了。甲得意洋洋地说：“顾慧儿，这回该要挨屁股了吧？”

“不，我又猜对了！”于是顾慧儿换了一种方式，念道：“甲赢，乙输。”顾慧儿又赢了一个苹果。

甲气急败坏地说：“那好吧，我们再下最后一盘。这次你要是猜不准，让我们各打30下屁股！”

顾慧儿把那张纸一扬，毫不退却地说，“好啊，我还是这四个字。”

甲与乙这次下成和局。甲、乙异口同声嚷着：“这回顾慧儿错了吧？”殊不知顾慧儿笑咪咪地说：“这个结局我也猜对了。不信你们看这四个字不是写着：甲赢？乙输？也就是说，你也不会赢，他也不会输，是一局不分输赢的和棋。”

甲与乙面面相觑无法置辩，只得看着顾慧儿捧着三个苹果蹦蹦跳跳地跑回家去。

聪明的小孩顾慧儿何以只赢不输？或许有人会说，这是玩弄“小聪明”或是一种投机取巧的“文字游戏”等。其实不然。顾慧的“赢棋”在很大程度上启示我们，谋略技巧的策划实施，不能忽视与时间、空间条件的多种可能的联系。即应将策划构思的主体，与其运动的持续性、顺序性和广延性的存在形式统一起来作多方探讨。比如，我们在对组织内部公共关系及组织成功应具备的基本要素分析时，首先可以是多角度的。（见图3—3）



图 3-3

这种分要素又有可能是由多种构件所组成，呈放射型的等。又如在对内

部公众的某些指标调查显示分析时，又可是多层次的。（见图 3—4）



图 3-4

这样才能防止谋略策划方案和技巧运用顾此失彼、挂一漏万。从上述意义上讲，顾慧儿的“只赢不输”，不仅仅是技巧的胜利，而且是整个谋略策划思维体系的胜利。就此书而言，谋略与技巧是有机的整体，即使是作了分类，也仅仅是从相关事物在宏观与微观，或者说是“战役”与“战术”上的划分，究其根本，其流同源。“公关谋略与技巧”需要我们运用联系的观点，从横向到纵向，从局部到整体，在运动中把握已经出现或可能出现的情况和问题，进行分析处理，只有这样，才有可能像顾慧儿一样，成为一个“只赢不输”的聪明孩子，至少也可以保持公共关系中常胜的态势。

二、观中日气功师“斗法”

· 公关最佳技巧方案

1986年11月17日，日本东京新大谷饭店灯火辉煌，日本气功界人士正在设宴款待中国气功科学研究会代表团。席间全日本气功科学研究会理事长、日本久负盛名的气功行家古冈顺先生，向中国代表团团长张震寰诉说其陈旧性肘关节韧带损伤已有5年，几经多方医治，亦无明显好转。张震寰心里自然明白，这是想试一试中国气功大师的本领。于是他把手一招，从中国代表团座位中立即走出一位身材瘦小，皮肤白皙的青年气功师。他就是重庆市中医研究所医师严新。这位严新，少年时代学习武术，曾拜海灯法师等高手为师，集医学、气功、武术之大成，为人治病常收到那种神秘玄妙、奇特异常的效果。张震寰说道：“严新，你给古冈顺先生敬上五杯酒。”张震寰不提治病的事，却只说“敬酒”。严新已是心领神会地点点头，双手将一小杯白酒恭恭敬敬地递给古冈顺。

古冈顺可说嗜酒如命，在平日斗酒千盅也毫无醉意，并因其海量号称“酒豪”。一小杯白酒，显然不在话下。只见他兴致勃勃，咕嘟一声，干了！——且慢，这位大酒豪怎么今天有些飘飘欲仙的感觉呢？怎么会莫名其妙地出现了醉意？他喃喃自语道：“怪啊，我，我已经有点醉了。受不了……”在座日本朋友素知他的酒量，不免个个脸露诧异之色。古冈顺见严新还要斟上第二杯，此时在大庭广众间也顾不得昔日“酒豪”的英名，要求第二杯不再喝白酒，改喝啤酒，这可说是他有生以来头一遭在喝酒上讨饶。

严新若无其事，也就恭恭敬敬送上一杯啤酒。古冈顺接杯在手，稍一定神，似乎已经知道严新在其中施了“法术”，谁说得准啤酒的度数不比白酒还高呢？可此时已是骑虎难下，欲罢不能了。于是乎只得讨价还价，提出这杯啤酒要分四次喝，算是凑足五杯之数。古冈顺皱了皱眉头，刚喝下四分之一杯啤酒，只见他红光满面，并举起手臂使劲晃动几下。连呼：“奇迹，奇迹，真是不可思议的奇迹！”五年来的陈旧性肘关节韧带损伤顿时消失，他接着高兴地宣布：“不痛了，一点也不痛了！严先生功夫真了不起！”

公共关系活动有时错综复杂，谋略技巧应用千变万化。不同的环境、条件、公众对象，往往需要主体在较短的时间内作出反应和选择。试想，我们再假设另两套技巧方案，看一看可能产生的效果又如何。

一是发放外气为古冈顺治病；

二是表演一套武术气功。

如果采用第一种方案，古冈顺或许仅仅只是说：稍微好了一点。治疗效果不十分理想，虽占其理而难获利，如何？采用第二种方案，当中国气功师表演之后，日本气功界也走出一位气功师表演其拿手杰作，出现双方旗鼓相当的局面。这权作交流观摩还不说，假如形成两雄相争的对峙局面，又与眼前宾主言欢的氛围格格不入，既无理又不利，怎么样？可以说只有前面施行的那种方案——“敬酒”最为理想。如果治疗效果不明显，这是“敬酒”，本来也没有说帮你治病（已预留退路）。张震寰深知严新的功力，既能使古冈顺这样的大酒豪被啤酒醉倒，又能叫滴酒不沾、甚至间见酒香就要晕头转向的人，能与酒仙一较酒量高下。他不仅能使酒力升降，还可以让各种饮料，无论是白开水、矿泉水，变成医伤治病的良药（这是“知己”）。一般敬酒是“三杯通大道，一斗合乾坤”，张震寰唯恐三杯之数还不足以祛除古冈顺

多年的陈疾，也难以使这位日本久负盛名的气功行家领略中国气功师的功力，所以定为五杯（这是计出万全、有备无患）。哪知一杯多酒，已经是妙手回春，使古冈顺对中国气功师佩服得五体投地了。

可见，在公共关系活动中，谋略技巧整体的活动，也存在一个优化选择的过程，在坚持有理又有利的原则基础上，以内驱力推动智慧作出快速反应及选择最佳方案是相当重要的。其往往是临场公共关系活动的关键。

三、王子婚礼，推赚钱最多

· 应运而生的公关技巧

1981 年英国王子查尔斯和黛安娜准备耗资 10 亿英镑，在伦敦举行轰动全世界的婚礼。消息传开后，伦敦城内和全国各地的许多厂商都绞尽脑汁，想趁此机会发一笔大财。盛典之时，从白金汉宫到圣保罗教堂，沿途挤满了近百万群众。参加这次商业竞争的糖果工厂，将王子和王妃的照片印在糖果盒上；纺织、印染行业为产品装潢设计了具有纪念意义的图案；此外还有出售纪念章的、叫卖蛋糕、冰淇淋甚至望远镜等五花八门的。

英国王子的婚礼，无疑给人们带来了巨大的财运，但赚钱最多的却是一家经营望远镜的商号。在这近百万观众之中，固然需要购买一枚漂亮的纪念章，需要吃上一块蛋糕或一盒冰淇淋等等。可是整整九层近百万群众，站在后排的人们正在焦虑，在这关键的一刹那，如果看不见或看不清王子和王妃，才是最大的憾事。此时突然从人们背后传来了一阵叫卖声：“请用望远镜观看盛典。一英镑一个！”“有了望远镜，王子和王妃就像站在你的面前。一英镑一个！”长长的街道两旁，在同一时刻，数百名儿童手里拿着用马粪纸配上玻璃镜片制作的简易望远镜跑过来，顿时人们蜂拥而上，一大批望远镜抢购一空。这家商号发了一笔大财。

其实，这是一个公关⇌谋略⇌技巧三位一体的实施过程。其成功之处就在于，把握了“英国王子婚礼”这个大好时机，并在此基础上，从公众诸多需求中，抓住了主要需求——公众渴望目睹本世纪最豪华婚礼盛大场面的根本心理，一举成功。

所谓应运而生，就是要善于审时度势，及时发现潜在机遇，探寻公众主要需求，舍末求本。机遇往往转瞬即逝，它可说是谋略技巧活动中的命运之神。其从来不肯给斗智双方以平均施舍，而是择智而从，见愚而疏。唯智者才能见机，借机，乘机，获先机之利，无往而不胜。主体的强弱与否，看其是否能在顺境中觉察危机，失败时预知胜利，“处晦而观明，处静而观动”，事先构想谋略，技巧方案，安排回旋余地，不是应变而变、而是先变而变。

四、凯旋而旧的战斗英雄

· 公关的嫁接技巧

美国海军军官霍布森是西班牙——美国战争中的战斗英雄，在芝加哥庆祝大会上，首先有两个年轻的妇女上去热情地吻了他，此举感动了其他妇女，她们纷纷仿效。以后他每到一个地方，都有成千上万的妇女吻他。报纸宣传他是被妇女吻得最多的男人。

作为公共关系的需要，作为主体的您，可以借此做些什么呢？当时美国一家糖果公司利用这个信息，生产一种取名为“霍布森的吻”的奶酒硬糖。一时在美国大为风行，利市三倍。为了迎合消费公众仰慕风云人物、爱赶时髦的心理，吻与奶糖本来看似风马牛不相及之事，但通过嫁接将吃糖这种生理需求和吻的精神需求组合在一起，使女的吃了奶糖就像吻了霍布森；使男的吃了奶糖也像霍布森一样，接受了成千上万妇女热情的吻。

将思考对象的有关部分，在思想上重新组合，从而找到一种新的思维成果。通过组合，变一用为多用，从旧的效能变成新的效能，在思维上称为嫁接思维，在运用上可称为嫁接技巧。显然，技巧的成功首先取决于思维前提的具备。英国大师培根曾说过：“我们不应该像蚂蚁，只是收集；也不要像蜘蛛，只从自己体中抽丝；而应该像蜜蜂，既采集又整理，这样才能酿出香甜的蜂蜜来。”事实上，公关谋略与技巧基本原理的掌握运用，或是某一信息的来临及处理，都应能动地举一反三，“嫁接”正是其技巧之一。

五、苏菲的“电灯泡”

· “同类互比”的公关技巧

银河公司一位叫苏菲的姑娘，结识了一个男青年，很快进入角色开始相爱。苏菲深知自己的容貌太一般，唯恐男友对她的感情不巩固。怎么办呢？

在高参的指导下，苏菲为了增强男青年对自己的好感，在开始几次与男友会面和游玩时，总是带一位不如她漂亮且甘愿做“电灯泡”的女友一起，让男友通过“同类互比”，越发觉得他的女友苏菲可爱。

其实，利用“同类互比”，在公共关系活动中并非没有。例如，A 公司总经理在与 B 厂进行业务洽谈时，带上实力与 A 公司相差甚远的 W 公司经理，在许多双方贸易问题上，W 公司都显示其弱，有意无意抬高 A 公司身价，以促成 A 公司与 B 厂达成有利于 A 公司的协议（这在皮包公司中尤为多见）。这与苏菲选择女友同赴约会一样，就是从“同类互比”中，借绿叶以衬红花，突出“比下有余”的优势，消除“比上不足”的心理压力。如果苏菲与 A 公司经理的做法正好相反，后果是可想而知的了。那只能说明主体缺乏自知之明，而不能怪其他。

当然，作为公共关系的一个组织，不排除 B 厂与 W 公司具有特殊关系（如，长期具有合作及作用关系）有 W 公司强于 A 公司的情况存在，且充当中介等。这又当别论。

显然，任何谋略技巧的施行，都是根据“己”和“彼”的客观情况而定的，切忌机械照搬。

六、变小了的雕像鼻子和手小鸡蛋大

· 掩人耳目的公关技巧

欧洲文艺复兴时期，意大利雕塑家米盖郎琪罗，有一次应佛罗伦萨市政长官的邀请，将一块巨型的大理石雕成人像。他在两年多的时间里，精心塑造了一座怒视前方、准备投入战斗的战士塑像。这件极有价值的艺术品揭幕了、那天佛罗伦萨市万人空巷，来参观的人都赞不绝口。唯独市政长官站在雕像前端详再三，沉下脸来说：“我不喜欢这座雕像，那鼻子太长了。”

米盖郎琪罗深知这个不懂艺术的市政长官在装腔作势，于是他说：“先生，我立刻让他改变形象，使您满意。”说完，就爬上雕像，在雕像的鼻子上忙个不停，只见他手中的大理石粉纷纷撒落下来。当他从雕像上爬下来时，中政长官立即高兴地说：“这下好了。你照我说的这样一改，雕像好看多了！”

其实米盖郎琪罗并没有改动雕像的鼻子，只是趁市政长官的眼睛盯着雕像时，抓了一把大理石粉，爬上雕像，在雕像的鼻子上揉来揉去，将粉撒下来，以示在修改。雕像还是原来的样子，米盖郎琪罗利用市长的视觉尤其是心理上的错觉，以“掩人耳目”的技巧，保护了自己的艺术成果。

话说美国财团的祖宗老摩根，在其刚创业时，也是运用这一技巧而发了小财。

摩根当初开设的小杂货铺，以经营日用品为主，每当有人来买鸡蛋时，总让她老婆来拣鸡蛋。并不是老摩根懒，原来他颇有心计，因为他老婆的手指纤细小巧，当她用手拣鸡蛋时，可以把鸡蛋反衬得大些。这样，巧妙地满足了顾客的心理，生意也越做越兴隆。

在现实生活中，人们往往并不太注意主体到底做了什么，而去关心其做了没有。换言之，也就是在一些场合，忽视了行为结果反而重视行为本身，这就给公关活动提供了运用“掩人耳目”的条件和机会。因此，对于客体要求您去做的哪怕是“无意义”的事，您也不妨一试。

七、李乐“自选”充军地

· 反向求异的公关技巧

明朝隆庆年间，给事中李乐，遇见民间有什么不合理的事，敢于向皇帝直言进谏，明神宗朱翊钧（翊，音 yì 亦）觉得厌烦，找机会将他充军。李乐一听充军的旨意，急忙向皇帝跪下，故意说道：

“皇上开恩，若要充军，其他地方都可以，千万不要充到乌镇北栅头。”

神宗问道，“这是为了什么？”

李乐奏道：“唐代丞相裴林，曾在乌镇北栅头建造府第，造起了很长的廊房。这种廊房飞檐翘角，向外延伸，将一些街巷遮蔽得连太阳都照不着。至今还流传着两句民谣：乌镇北栅头，有天没日头。”

神宗听说李乐不愿去乌镇北栅头，偏偏传旨将李乐充军到那里。

其实，乌镇北栅头正是李乐思念不已的故乡。

“反向求异”的技巧，就是看似与主体目标愿望相反，或者说“背道而驰”，但往往由于客体等综合因素，恰恰达到了“正向”无法求得的效应。

这里，让我们来看一看现代公共关系活动中，“反向求异”技巧的运用：

1990年，某国一汽车推销商刊出了一则汽车广告，画面上展示的是一堆汽车残骸，旁边写着一行醒目的标题：一辆“SAAB”（汽车名字）将会牺牲它自己以拯救你的生命。以下是广告的详细说明：“1990年4月的一次撞车事故，使这部小汽车永远不能再开动，但当时司机却安然无恙地走出了驾驶室。原来，车头和车尾是特殊构造的，是可压缩的部分，当剧烈的碰撞发生，它们会凹陷下去，以吸收和缓冲冲击力。介乎车头和车尾中间，是用强化钢板保护的驾驶室和乘客坐舱。”

一般状况下，推销汽车，理应展示它的诱人风姿，但这则广告却以破烂汽车的广告形象，显现在广大公众面前，其意何在？其实，这正是“反向求异”技巧的运用，此举能激发公众非弄清事实真相不可的欲望，更重要的是以“破烂”从反方向证实它“救人”的优越性。这则“奇”与“妙”相结合的公关广告，给人留下了深刻的印象，产生了非同凡响的效果。

第三章 出奇制胜的公关技巧

一、声势浩大烟台啤酒初进上海滩

· 公美中先声夺人的技巧

《左传·昭二十一年》“军志有之，先人有夺人之心”。（先人，指行事在别人之先）先声夺人是一种攻心战，以声势给人以强烈的震动，并引导公众达到预定的目标。公关策划中至公关活动的先声夺人，就是要先造成强大的声势，给人留下深刻的印象。

30年代初，外国啤酒垄断了上海市场，山东烟台啤酒厂为了闯进上海滩，打破这种格局，决定在进入市场之前大造声势，以提高烟台啤酒的知名度、美誉度。

他们在征得“新世界”经理同意后，相继在上海各大报上刊登启事，X月X日，只要按平常价格购门票，进入新世界后，由烟台啤酒厂赠给洗脸毛巾一条（上印“烟台啤酒厂赠”红字），免费喝“烟台啤酒”，喝酒最多者奖一只大银鼎，二、三名各奖一只小银鼎。消息发布后，人们议论纷纷，争相转告，于是烟台啤酒厂的名字也随之进入了千家万户。举行活动这一天，人流如潮，其声势之大，可谓空前。新世界内，人们尽情地喝着优质的烟台啤酒、在一片赞扬声中，烟台啤酒深入了人心。这一天，共喝了500箱（每箱48瓶），次日，各报又对这个啤酒盛会作了报道，从而轰动全市。

时间仅隔一月，该厂又在报纸上登出一条消息：定于X月X日，在半淞园内隐藏一瓶特殊的烟台啤酒，能找到者，奖给烟台啤酒20箱。到该日，半淞园内人头攒动，到处寻找这瓶啤酒，引起了人们的极大兴趣，又一次加深了人们对烟台啤酒的印象。

这一公关活动的成功之处，就在于运用先声夺人的公关谋略技巧，以喝啤酒比赛和找啤酒活动这种别开主面的方式，为烟台啤酒在以后的进军上海滩营造了强大的声势。

二、蒙哥马利奇怪的军帽

· 获取认同的技巧

大千世界，众多的民族，风俗不同，习惯各异，因此人们所戴的帽子也是花样百出。不过对军人戴的帽子，历来在各国都有严格的规定。可是在战争史上，曾出现过一顶与众不同的军帽，这就是第二次世界大战时，英国元帅蒙哥马利所戴的缀有将军和装甲兵两枚帽徽的军帽。

蒙哥马利元帅何以要戴这样一顶军帽呢？人们对此曾经有过种种揣测。有的人认为他是故意猎奇，自我夸耀；有的人认为他是以此显示自己特别重视装甲兵的作用。其实，他的这一举动，却出于在战争这一特殊条件下的一种具有特殊价值的动机（公共关系实际需要）。早在第一次世界大战时，他曾担任过排长和上尉参谋，他对自己在战争期间从未见过总司令而深感遗憾，认为这是英军士气低落，战斗力不强的重要原因之一。由于他深刻地体验过这一点，因此当他成为著名将帅后，决不愿那些盼望见到他的官兵失望。他认为：一个统帅人物要在部队中具有威信和感召力，必须使下级官兵经常能够在前线看到他。他还说：“我有了这顶军帽，部队官兵看到了，就知道我来了，就知道我对他们所作的一切都非常关切，就知道我不只是坐在安全的后方，高高在上地发号施令。”事实也确实如此，有了这顶特别的军帽，部队官兵很容易辨认他，他走到哪里，就给那里的官兵带来了鼓舞，带来了信心和荣誉，下级军官和士兵们都为能亲眼见到元帅，而感到欣慰。

《孙子·计篇》说：“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”多缀钉一个帽徽，看似举手之劳，但却体现了蒙哥马利体察下情的敏锐目光，稳定军心，鼓舞士气，平衡关系的谋略技巧。领导者往往是一面旗帜、一种象征。领导者在组织内部的公共关系中，也往往起到特殊而重要的作用。但愿蒙哥马利的这两枚帽徽能给我们另一种无声媒介传递——获得认同，上下同欲。

三、猴子与皇帝的理解类同吗

· 笑谈心理暗示技巧

在《庄子·齐物论》里有一则寓言，一个养猴子的老人用橡子喂猴子，早晨给每只猴子 3 个，晚上各给 4 个。众猴子都不高兴；老人改变了一下：早晨给每只猴子 4 个，晚上各给 3 个。众猴子皆大欢喜。

好笑的是，人类——这一自然界最高等级的动物，却也有这则寓言中猴子般的心理。

据传，在晚清时期，曾国藩率领湘军与太平军作战，连连失败，伤亡惨重。而按规定历次战役情况必须据实奏报皇帝。当曾国藩在奏折上写下“臣屡战屡败，请求处分”等字样，可又为必将受到皇帝加罪而焦虑。此际身边一个幕友看了奏章，沉吟片刻说：“有办法了”。只见他提起笔来，将“屡战屡败”改为“屡败屡战”。曾国藩连连称妙，拍案叫绝。照此呈报上去，皇帝看了奏折，果然认为曾国藩忠心可勉，很是赞扬了一番。

很明显，老人每天喂猴子的橡子仍为每只猴子 7 个，数量并没有增加，可猴子对“朝三暮四”和“朝四暮三”的理解可说不一样。“朝三暮四”，猴子的感觉是饿了一夜，好不容易盼到早上，才给 3 个，还得再等到下午，才有 4 个，因此而不满；“朝四暮三”，猴子认为早上已经吃了 4 个，下午还有 3 个，所以乐意。

假如皇帝看见的是“屡战屡败”几字，肯定要认为曾国藩统军作战无能，自然要加罪；可皇帝对“屡败屡战”的理解就明显不同了，认为曾国藩是百折不挠，斗志顽强的良将贤臣，当然要给予嘉奖了。

“朝三暮四”换成“朝四暮三”，“屡战屡败”换成“屡败屡战”，可见猴子理解的侧重点在前，认为四比三多，而皇帝理解的侧重点在后，认为虽败犹战。猴子与皇帝都同样接受了同等要素，不同组合的心理暗示，也就形成了多与少、功与罪相互变换的心理效应。

如果举一反三，您能找到身边的心理暗示事例吗？

其实，“心理暗示技巧”在公共关系活动中具有较强的适用性。比如：当您代表公司前往某公司就某项合作协议进行谈判时，不妨先听取对方的意见，尽量提出并探讨对方关心的问题，或者先诚恳的关心对方的某些局部利益等。让对方首先感觉到您是在替其着想并对合作具有相当诚意，然后再谈己方的实质性利益。或许这样比一开始就围绕自身利益进行谈判，效果要好得多呢。

另如，假如您是一个企业的领导，为了让您的员工加大工作量、加快生产进度，决定动用一笔资金进行补贴和奖励。您觉得是先发放好呢，还是待进行了一段时间发放好？显然，先进行补贴、奖励（或语言表示），员工就会产生“发这点钱，就是要让我们卖命”的想法，而先工作后进行补贴、奖励，就会是“因为我们干得不错付出了努力，领导给予补贴、奖励”的看法。

同样，在广告设计中也必须懂得心理暗示所产生的效应对公众感受和情绪的影响。如，有一张绘制精美的宣传减肥药的广告，将一个妇女减肥前后的形象作了对照。广告的主题在于说明减肥药的功效，无疑是正确的。虽然一般妇女喜欢自己变得苗条而富有曲线美，她们却还是不喜欢这张广告。因为画面上减肥前啤酒桶似的腰围大大刺激了她们的自尊心。她们自然会想：“我难道是这样丑陋的吗？”这张广告给她们的心理暗示是：如果我去购买

这种药，不就等于承认自己像画上的那个“啤酒桶”吗？由于广告给予她们的这种莫名的难堪，所以不愿去购买减肥药。试想，我们如果现在把那位减肥前的“剧照”去掉，用另一种图形及语言代替，“无论您对昨天的您如何不满意，今天的您都如此美丽”等效果或许又当别论了。

综上所述，心理暗示所带来的效应，的确是我们在公共关系活动中不容忽视的问题，且暗示技巧的把握运用。又可以助益于我们公共关系活动的有效开展。

四、交易会上天天变化的招牌

· 引鱼上钩的技巧

商代最后一个君主纣王，暴虐无道，荒淫无度，骄奢淫逸，甚至无故杀害百姓，寻欢作乐。传说他手下有个大臣，名叫姜尚，又叫姜子牙。他见纣王如此胡作非为，便弃官而逃，隐居在渭水之滨。此处是诸侯姬昌的势力范围。

姜子牙知道姬昌胸怀大志，渴求人才，就在渭水边“钓鱼”。一般人钓鱼用的是弯钩，弯钩上面挂着鱼饵，然后把鱼钩放入水中，诱骗鱼儿上钩。可是姜子牙钓鱼却下这样，他的鱼钩是直的，上面不放鱼饵，而且离开水面足有三尺高。他一边高举钓竿，一边自言自语地说，“不愿活的鱼儿，你要找死就自己上钩吧！”他这种奇怪的钓鱼方法，很快传到姬昌那里。

姬昌觉得这个人很古怪，就派士兵去叫他。姜子牙见士兵前来，根本不理，边钓鱼边说道：“钓，钓，钓！鱼儿不上钩，虾米瞎胡闹！”士兵见此情景，只好回去报告姬昌。姬昌更加觉得这个人古怪不凡，于是派当官的前往迎请。姜子牙见当官的来了，仍然不加理睬，他一边钓鱼一边说，“钓，钓，钓！大鱼不上钩，小鱼瞎胡闹！”当官的见此情形，赶忙回去报告姬昌。姬昌觉得这个人一定是个非凡的人才。于是，他带上厚礼，亲自去聘请姜子牙。姜子牙见他求贤确实是诚心诚意，便答应替他出力。

姜子牙入朝后，被姬昌封为太公，作自己的军师，以后又提升为丞相。

后来，姜子牙辅佐文王、武王讨伐纣王，终于消灭了纣王，建立了周朝。

此故事记载于《武王代平话》一书，书中说：“姜尚因命守时，直钩钓渭水之鱼，不用香饵之食，离水面三尺，尚自言曰：‘负命者上钩来！’”

“太公钓鱼，愿者上钩”，姜太公到底要钓什么样的鱼，在这则故事里已不言自明。其实，在这种人际交往中，太公以“钓鱼”并且是“直钩钓鱼”的独特方式，吸引了“公众”关注，扩散了知名度。通过一定的媒介传递，让“大鱼”获得信息；在“大鱼”派虾兵虾将前往了解，论证时，并不急于收钩，而是借此信息传递——提高美誉度及“大鱼”对“香饵”的好奇、渴求，最终上钩。“太公钓鱼，愿者上钩”贯穿了一种谋略思想和施行技巧。

C市某家用电器公司1992年参加G城举办的秋季商品交易会，开始时因为该公司名气小，前来订货的人很少，于是推销人员借用“引鱼上钩”之计，第一天挂出“第一季度订货完毕”招牌，第二天挂出“第二季度订货已满”，第三天挂出“九三年订货没有了”，第四、第五两

天又挂出“请订九四年货”的牌子。这样一来，顾客盈门，纷纷订货。

当然，“引鱼上钩”的“饵”首先应是香的、好的，即主体的“质量”要没有问题，只不过是借谋略技巧，引起公众客体对主体本身的兴趣及重视，在心理上逐渐趋向接近认识主体并与之建立关系。

五、假炮变真炮与“真虎”后的广告

· “以假乱真”的技巧

1942年9月，在非洲阿拉曼战场上，英军拟定了一个代号为“轻盈”的反攻计划。为了达成战役的突然性，英军对战役准备采取严密的谋略技巧策划、实施。

阿拉曼地处沙漠，一片旷野，在德军阵地上可以一目了然地看到前方的重要目标。怎样隐蔽地做好进攻准备？连步兵隐蔽都不那么容易，就甭说炮兵了。英军为此动了一番脑筋。战役开始前，他们首先让工兵筑起“三个半野炮团阵地”，不过在掩体里的“大炮”是用伪装网罩起来的电线标子。“大炮”进行了严密的伪装，却又故意露出一些破绽。

当德国侦察机偷拍的相片冲洗出来之后，德国谍报人员围坐在桌边分析起来。年过半百的党卫军谍报专家泰恩手持放大镜，对着桌上的图片，仔细研究着，并很自信地说：“我认为，这个所谓的火炮阵地，不过是英国故意设置的假象。诸位请看，此处伪装网罩下的那东西决不是炮管，而是电线杆。”谍报员们经泰恩这么一提醒，再在放大镜下仔细观察那张照片，不由纷纷称是。于是，一份关于英军在沙漠地带设置“假炮阵地”的侦察报告呈到了德军司令官的桌上。从此，德军再也不去注意那些“假炮阵地”了。

然而，就在德军自鸣得意之际，英军悄悄地把真炮开了进去，一夜间，把假炮换成了真炮，在德军眼皮底下做好了进攻准备。一场大规模的战役很快打响了，德军司令部无论如何也没有料到，经过再三论证，屡次侦察证实的英军的那个沙漠地段“假炮阵地”，竟然对德军发射起猛烈的炮火来，打得德军措手不及，陷入了极大的恐慌之中。

英军在炮火支援下顺利突破德军防线，使战役获得胜利。

原来，德军谍报专家泰恩从侦察机偷拍的照片上发现的“机密”，正是英军经过精心设计的圈套。英军指挥官们充分估计了敌人的空中侦察能力，而故意用许多电线杆在沙漠地区的掩体里当“火炮”，巧妙地伪装起来，同时又露出一些破绽，让德军侦察机在偷拍照片后，能从照片上分析出“真假”来、从而形成一个英军在沙漠地带设置了一个迷阵的概念。而当战斗打响的前夜，英军却悄悄地把真炮开了进去。英军的巧妙施为、果然使德军中了计。

虎年春节期间，在中国A城某大酒店大厅一侧的假山上，出现了一只从形态、皮毛到神态都酷似活老虎的大老虎，冷不防会使人大吃一惊。当众多的宾客和参观者在穿过大厅时，都会发现有一只老虎与他们共处，由吃惊转而趋前仔细端详，虎年见虎，触景生情，纷纷同“真虎”合影。与此同时，一条醒目的横幅“恭贺新禧，大酒店全体同仁向您鞠躬！”便摄入其中了。这是一幅构思巧妙的祝贺广告，它把这家中外合资宾馆尊重中国民族传统，热情周到并不断求新以娱乐大众的形象深印在公众心中。

原来，在春节前一个多月公关部就开始了筹划，他们发现一般的挂横幅、设置象征性动物的作法大部缺乏真实感，难以给人留下深刻的印象。于是决定借只“真虎”放在大厅，于是便借来了一只逼真的老虎标本。这一下使大酒店庆春节的公关活动，高出于其他酒店，产生了广泛的影响。

从上面两件案例可以看出，从谋略体系出发，无论是在战役还是战术上，以事物的一面掩盖事物的另一面，运作于虚实之间，以假乱真、真假互换，起到了出奇制胜的效果。

六、太史慈搬救兵与一则诗谜广告

· “瞒天过海”几人知

三国时，孔融被敌军包围，太史慈准备突围求援。他手执马鞭，背着弯弓，只带两名骑士作随从，并让他们一人拿着一个靶子。

他们打开城门出来，无论是城内的士兵还是城外的敌人都吃惊不小。太史慈却自顾自地牵马走进城边的壕堑里，插好了靶，练习射箭，射完箭，回城去。

第二天又是如此这般。围城的士兵有的起来看热闹，有的仍然躺着不动。这样天天例行公事，围城的士兵竟看烦了，后来再没有一个有起而观赏的雅兴。

至此，一日太史慈三下五除二地打点好行装，坐在草垫上用过早饭，便鞭抽坐骑，直接冲向敌人的包围圈。等到敌人反应过来，他早已跑得无影无踪。

瞒天过海，是以用非常公开的形式“示形”于众，而往往在其间又蕴藏着非常机密的内容。

香港一商家为了在当地推销化妆品，在当地某大报登出一则诗谜广告，谜面是唐代诗人张祜的《闺怨》：“故国三千里，深宫二十年。一声何满子，双泪落君前。”其后注明：“猜一电话号码，最先猜中者奖足金首饰二两，谜底三日后由本报揭晓。”

此则诗谜广告一经登出，迅速传遍港澳，众多精通唐诗的女士和男士纷纷加入竞猜行列，然而竟无人猜中，这就更引得人们兴趣大增。三天后广告谜底揭晓：XX公司预约购买化妆品电话号码——300020—1288。使用本公司化妆品助你征服爱人，庶免闺怨。说明，“三千里”扣“3000”，“二十年”扣“20”，“一声”“双泪”扣“12”，“88”形容双泪串落。可见此项广告的策划者将一般广告直接传达的信息加以变通及艺术处理，以诗谜的形式出现，且是在间隔三日后才出结果，这就吊起了人们的胃口，也使公众留下极深的印象，从而达到组织的整体目的。

七、“军旗上的语言”与反谍报教官上当

· 正反激励技巧

在一次至关重要的战役中，拿破仑手下有两个兵团打了败仗。这两个团原来都是拿破仑属下的精锐，他一直视为肱股。同时又强调，拿破仑召集两个兵团的士兵，发表沉痛的演说，感谢这两个兵团战士以往的英勇，但这次：“你们不应该在慌张中放弃自己的坚固阵地。”拿破仑说着，命令身边的参谋长在这两个团的军旗上写上“我们已不再是拿破仑的士兵”的字样。这两个团的士兵全部痛哭流涕，羞愧难当，他们哭求拿破仑再给他们一次做他士兵的荣誉。在下次战役中，这两个团的士兵果然个个奋勇杀敌，赢回了荣誉。

拿破仑这一在战争情况下的公共关系处理方法，是以什么样的技巧收到成效的呢？

其实，这正是一种“反方向激励”的技巧运用。激励，能产生刺激，给人鼓舞，使人奋发，强化人的心理压力，最大限度地调动被激励者的主观能动性，使之在实现目标活动中，发挥最大效能；或者进攻一方故意挑逗、刺激，使对方情绪受到干扰，而不能理智地分析问题，未及认真考虑后果就盲目行动。前者称为正激，一般用于公共关系主体内部活动之中，如，表彰有功者、领导示范等；后者称为反激，适用于不同对象，不同场合及不同目标。正与反的运用，相对而言，反激的难度要大一些。但其往往能收到其它技巧难以达到的功效。

伯尼·费德曼少校是美国陆军反间谍队的一名高级教官，因在一次插入德军防线的特别任务中受伤被俘。德国审讯人员用尽各种方法：严刑拷打、心理压力、耍弄诡计、给以在德国情报官员俱乐部里享有全部特权的厚遇，但他们都难以使他漏出一点情况，无论是关于他的指挥部，或者是关于他最有研究的“情报员无线电网的管理”课题。有一个德国审讯员在战后受审时说：那位伯尼·费德曼当时大概愿意受折磨，这样可以成为英雄。

但是德国人最终还是击中了他的要害也利用了其弱点。他们把这位高级教官送到德国的一所培养初级间谍领导的干部学校里，将他配属给一个并非高明的教官。可此人自以为在搞情报网的课题上，比费德曼要懂得多。费德曼每天都得坐在他身旁听课，听他那带着日耳曼式的自信向学员们讲述错误百出的东西。终于有一天费德曼实在忍无可忍，情不自禁地顶撞了德国教官一通。他滔滔不绝地谈了英美情报机关怎样搞情报员通讯网的情况，并且还纠正了德国人在通讯网方面存在的问题。显然，费德曼中了

德国人的“反激”之计，终于在客观上泄漏了自己熬尽苦难所要坚守的一切。

值得引起注意的是，在内部公共关系处理中，对自己人尽量多用正激，少用反激。毕竟反激往往难以掌握语言的分寸。语言的刺激强度不够，起不了激励作用；而过于尖锐、刻毒将激起客体的反感，造成行为挫折，使之丧失目标信心，产生消极情绪，甚至由心理“自卫机制”带来“负强化”。同时，在公共关系的某些活动中，如谈判等，要注意对方的反激之计。

八、帮囚犯“劳动”与总统的相机

· “树上开花”的技巧

国外某地有一个农夫，妻子体弱多病，仅仅靠他一人耕种，因收成欠佳交不起税金，被关进了监狱。一天他的妻子来监狱探望他，说：“快到春天了，该种马铃薯又没有人挖地翻土，你说这日子该怎么过？”说着掩面而泣。妻子走后，农夫急得一夜难以合眼，总算到天亮时给他想出一个主意来。他给妻子写了一封信，将信交给监狱看守，要求将信发出，当然，监狱看守对犯人的信是要拆开检查了才寄出的。

几天过去了，农民收到了妻子的回信，信上说：有十来个人把咱家的地深翻了一遍，现在已经种上了马铃薯，咱们都可以放心了。

这是怎么回事呢？

原来，农民在给妻子的信中写道：“千万不要找外人帮忙翻地，祖上的传家宝埋在那里。”于是获悉此情的监狱看守一下去了十多个人，将那块地仔细深翻了一遍，结果显然是一无所获，只不过帮囚犯进行了一次“义务劳动”罢了。这就是“树上开花”谋略技巧的运用。在公共关系中，的确不失为一条好的谋略技巧。

1985年夏天，法国许多报刊刊登了一幅密特朗总统手持照相机的新闻照片，这张普通的照片触发了日本照相机代理商罗贝尔广告公司一位推销员的职业灵感。原来，他发现总统手里拿的是一架日产潘太克斯 Ke 型照相机，经过一番策划，几天后巴黎《解放报》以整版登出广告，是一封致总统的公开信：“感谢您对潘太克斯照相机的信任，为此，我公司将赠给您一架最新型的潘太克斯 A3 型照相机，聊表谢忱。”广告左上角印着那幅总统手持相机的新闻图片和一架 A3 型相机的特写照片。当天下午，一位日本相机进口商到爱丽舍宫，将相机赠给密特朗总统。

从以上两个事例可以看出：“树上开花”就是在公共关系中“借局布势、力小势大”。借用其他力量为自己所用。

九、竹园宾馆的“竹文化”氛围

· 制造情境的技巧

D 市竹园宾馆在开展公共关系活动中，运用制造情境的技巧方法，营造出一种“竹文化”氛围，独树一帜，声誉鹊起。

竹园宾馆的馆旗，员工佩带的馆徽，大堂正中的迎宾屏、插花的花瓶以及其他许多用具物品上，都有竹子的形象。并引用“宁可食无肉，不可居无竹”的古人名句作为广告用语，吸引旅客来此陶冶性情。

竹园宾馆还举办了 3 次集中性的“竹文化”活动来扩大宾馆的影响。第一次是“江南竹制工艺品展览”；第二次是以“竹文化”为主题的书法绘画活动；第三次是开设“竹园画廊”，搜集展览了近百幅写竹佳作。三次活动更加增添了宾馆的“竹文化”气息。

“竹”与中华民族结下了不解之缘。自古以来，竹子一向是被文人骚客歌咏和画家轻描重彩的对象。竹园宾馆名为“竹园”，地处“竹林”，本身就具有较高的观赏价值。用“竹文化”来塑造企业形象，条件得天独厚（也是选馆址建馆时的谋略考虑）。因此，竹园宾馆的竹子和“竹文化”，像磁石一样吸引着客人，宾馆也拓展了市场，取得了良好的社会效益和经济效益，这应该说是得力于公关策划及活动制造的情境了。

再如专门经营宫廷风味菜点的仿膳饭庄（像同仁堂“药膳饭庄”等）营造出一种古典美的氛围或中国皇帝吃过这些饭菜的氛围等，来吸引顾客。

“制造情境”的技巧运用，其实就是“攻心为上”的延伸或者说具体施行之一种。其借助一种氛围，暗示于人，产生一种心理上的认同及亲近感。同时，与现代化生活的繁华、嘈杂形成一种反差，让人有一种回归自然的舒适感。当然，这是指上例而言。如果是青年人聚会的某些场合，如迪斯科舞厅一类，那又当别论了。总之，主体根据不同的公众对象，制造相应的情境，是完全有益于主体本身的。

十、越王献西施与“女船王的婚变”

· 防备“性爱诱惑”的技巧春秋末期，越王勾践在夫椒被吴王夫差战败，当了俘虏，忍辱做了夫差的侍臣，后被赦免回国。勾践回国后，卧薪尝胆，十年生聚，十年教训，锐意灭吴雪耻。为了让吴王夫差思想麻痹，他不仅进贡给吴国大量珍宝，而且用三年时间专门教习美女西施、郑旦，献之于夫差，使夫差沉于酒色，日事游乐。而后乘吴王夫差北上争霸，国内遭到旱灾，经济和军事实力空虚之际，发兵袭吴，一举将吴国打败，迫使吴王夫差自刎。

上例是我们较为熟悉的“美人计”，其实，在中国古代军事、政治斗争中，“美人计”的施行并不乏其例。早在“越王献美女”之前的大约公元前660年，就有过较典型的类似计谋施行。当时，晋献公打败骊戎（西方的部落，住陕西临潼一带），收下骊城进献的美女骊姬。由于她年轻美貌，温情脉脉，即立为夫人，生下一个儿子叫奚齐。骊姬为了报晋灭骊戎之仇，欲废太子申生，立奚齐为太子。于是，骊姬先是设下“蜜蜂计”声称申生不轨，要调戏她，在晋王面前把申生的名声搞臭。而后假称申生生母托梦于她，要太子申生祭母于曲沃（今山西闻喜县东），归胙（音：作，古代祭祀时所用的肉）于献公。骊姬暗地派人置毒于胙中，诬太子要谋害晋王，逼太子自杀。晋献公死后，果然由奚齐继立。后来奚齐虽被晋卿里克所杀，但晋国却从此一蹶不振，重耳（晋献公次子，后来的晋文公）流亡国外长达二十年之久。

可以说，“性爱诱惑”是腐朽的，但从古到今作为一种谋略技巧又是现实的。公共关系学从原则上是反对“性爱诱惑”的，更反对那种把公关与“性爱诱惑”相提并论的误解与偏见。但在复杂的现代商战中，我们又不得不提到它、了解它，以此谨防主体自身受其侵害。“性爱诱惑”，在现代社会里，它不仅为弱者效仿，强者也广为袭用；它不仅运用女人的机变，男人也可以发挥他的长处。上海出版的《航海》1980年第5期刊登了一篇题为《女船王的婚变》的文章，称：1978年的一天夜晚，希腊女船王克里斯蒂娜从希腊首都的雅典大剧院观看芭蕾舞剧演出后，乘汽车回公寓的途中，行经伯尔美大街时，只见对面一辆黑色的奔驰车飞速向她的汽车冲过来，只听见一阵猛烈的撞击声。当她睁眼一看，原来她的汽车完整无损，自己也没有受伤，只见那辆奔驰车却与另一辆黑色的雪佛莱车相撞，已经起火，冒出一股浓烟。克里斯蒂娜才知道是雪佛莱车见她的汽车即将被撞，便顶了上去，在危急关头救了她。

救她的人名叫考佐夫，是一位苏联人，为救她其胸部受重伤，经医院多方抢救得以脱险。考佐夫出院后便被这位女船王请到属于她家产的科皮奥斯岛上去疗养。事隔不久，克里斯蒂娜不顾自己家族的反对和舆论压力，于1978年8月1日与考佐夫结婚。但不幸的是她又于1980年5月同考佐夫离婚了。因为她了解到当年考佐夫“舍身救人”的撞车事件，是苏联克格勃精心策划的。考佐夫是克格勃成员，目的在于以此手段打动克里斯蒂娜的心，使她坠入人情网，从而攫取她10亿美元的财产、500万吨的油轮船队，尤其是位于地中海北端具有重要军事价值的斯科皮奥斯岛。

应该讲人的“性行为”本应是带有高尚情感的行为，男女间的互相吸引，也是大自然赋予人类的一种本能属性。但人类往往出自政治的、军事的、经济的斗争需要，利用了这一本能。在古今中外的史册上，利用性爱诱惑为手段以达到从精神上瓦解对手的事例并不少见。我国古代兵书《六韬·文伐》

中就有对于直接用军事行动不能征服的敌人，可以采取进献美女、用靡靡之音迷乱他们心志的策略。后来的《三十六计》将“美人计”列为败战计之首，其实从现代来看其已不限于败战韬略，强者也有作为进攻谋略技巧加以袭用的。

记住，美人计易对意志薄弱者生效，如俗语所说的“英雄难过美人关”也就是这个道理。既然英雄都难过“美人关”，那么现代公共关系中的凡人更当小心，以免给组织带来名誉和经济利益上的巨大损失。夫差与船王之鉴谨当记取！

十一、从郑庄公解围到东芝机床公司应变

· “各个击破”的技巧

在《东周列国志》第五回中看到，刺死其兄卫桓公而自立为君的州吁，为了在国内外“立威”，决定攻打和卫国有隙的郑国。但郑国和齐国结有石门之盟，郑国被攻，齐必来救，那样卫国便有一对二的危险，立威不成，反而可能失威了。为了万无一失，卫国组织了五国联军，其谋略手段就是利用矛盾，多方拉拢大搞“公关”。鲁国的兵权当时在公子翬手里，而不在鲁隐公手里，卫国便对公子翬进行了重赂，公子翬因而同意鲁军参加代郑。宋国当时内部也多有难题，宋穆公死时把君位传给了其兄之子与夷，其亲生儿子冯对此极为不满，逃到郑国避难，宋君早都想除此心腹之患，卫国一来相约，宋国正求之不得，马上参加了伐郑行列。陈、蔡两个小国向来忠顺于周王，但郑国新近与周王有了矛盾，卫国利用这一点轻易地使陈、蔡两国同意共同攻郑。这样，以卫国为主，由宋、鲁、陈、蔡参加的五国联军便组成了。他们总共集中了甲车一千三百乘，于公元前 719 年春把郑国都城的东门围了个水泄不通。

情况危急，如何解五国之围呢？郑国的大臣们七嘴八舌，众说纷坛，战和不一。可是郑庄公却临危不惧，胸有成竹，他笑着说、各位所讲，都不是好办法。他分析说：“州吁刚刚篡了其兄的君位，尚未赢得民心，所以托言和我们有旧怨，借兵四国，前来攻打我们，其目的是想以此立威压众（“立威”——是古代公共关系的重要内容，也是一种形象树立）。但是其它四国情况不同，各有心思，鲁公子翬贪图的是卫国的贿赂，陈、蔡与我们郑国无冤无仇，这三国都没有一定要和我们打仗的意思，只有宋国。因为有公子冯在我们这里，宋君殇公害怕我们支持公子冯回国夺取君位，所以援助卫国。如果我们把公子冯移居长葛，那么宋军必然也会移向那里。这样，真正想和我们打一下的就只剩卫国了。只要我们派兵五百人，出东门专门找卫军打一打，然后诈败而还，让州吁落个战胜之名，满足他立威的愿望，他的目的达到了，又担心国内不稳，一定会很快撤军回去。”群臣们都感到言之有理，紧张的空气顿时和缓。

事态的发展果如郑庄公所料。郑国把公子冯护送到长葛安顿停当后，派人去对宋殇公说：“公子冯逃难来到敝邑，我们不忍心将他杀死。现在我们令他伏罪于长葛，希望您自己去那里解决你们的矛盾吧！”宋殇公听到此话，真的移兵围长葛去了。蔡、陈、鲁三国之兵，看见宋军离去，军心发生动摇，都想回去。这时，郑军出了东门，单找卫军交战。蔡、陈、鲁三国军队一看没自己的事儿，都登上壁垒观战，在那里袖手旁观。卫国的上大夫石厚引兵与郑军打了几个回合，郑军便佯败而去。石厚追至东门，郑军已被门内接应而入。石厚无法再追，也不愿再追，便将东门外的禾稻尽行割去，慰劳军士。鲁、陈、蔡三国，都来祝贺胜利。不久，各国便班师回国，卫君自感“立威”的目的已达到，石厚命令卫军高唱凯歌，拥着州吁归国而去。郑国被合围不过五天功夫，便巧妙地解围了。

这个案例，与其说是一场成功的战争，不如说是一场成功的“公共关系活动”。其间，双方各尽拉拢与分化、合围与解围之能事。尤其是郑庄公，从客观实际出发，找出事物的主要矛盾及发展规律，正确地对敌、我双方进行“评估”，以相应的策略手段对五国联盟予以各个击破，写下了“古代公

共关系”极为精彩的一笔。下面，让我们再看一个现代公共关系活动中，各个击破谋略技巧的运用。

日本东芝机床公司私自向前苏联出售制造潜艇桨叶用的高精度数控机床，违反了欧共体巴拿马统一规定，事发后引起美国的强烈不满。美国国会准备提出法案，制裁东芝公司。东芝每年出口美国的产品约值 100 亿美元，如果实施制裁，将会给其带来灭顶之灾。

在此危机面前，东芝公司竭尽全力，进行了一系列的公共关系活动，出高价请华盛顿地区的几家律师事务所代为游说。同时也请了几家公关公司进行活动，把触角一直伸向美国国会。这些人同美国政府和国会有着千丝万缕的联系，他们为该公司进行的活动，对美国的外交，外贸政策影响甚大。

东芝公司还通过各种渠道，动用一些政府官员，为他们游说那些主张制裁东芝公司的美国参议员。由于东芝公司和日本政府全方位的公关活动，最后，美国国会决定只封锁价值 1 亿美元的东芝产品，东芝公司从而避免了巨大损失。

当然，“各个击破”并不仅仅限于处理公共关系危机，即使是在日常公关活动中，找出主、客体之间存在的主要矛盾及主要矛盾方面，按事物及公共关系的轻重缓急，区别对待、分层解决，或是予重点解决，以求总体目标值的最佳实现，也是完全必要和重要的。从这个意义上讲，“各个击破”技巧的运用，能够有效地促进公共关系活动的开展。

十二、“死诸葛吓退活司马”

· “草木皆兵”技巧

“草木皆兵”这一典故出自《晋书·苻坚载记》。公元383年，苻坚率兵南下，攻打东晋，看见东晋军队布阵严整，对面八公山上的草木，都象人形，非常惧怕。造成对手的极度惊恐，利用其错觉，进行心理干扰，也是一种旨在攻心的谋略技巧。

在中外著名的军事活动中，不难找到运用“草木皆兵”技巧，对敌方产生慑效应而制胜的案例。

例如：蜀汉建兴十二年（公元234年）八月，诸葛亮死于五丈原，终年54岁。大将姜维、长史杨仪按照诸葛亮的临终部署，秘不发丧，蜀军将领没有将他去世的消息透露出去。于是把尸体裹着放在车里，整顿军队，有秩序地开始向汉中撤退。司马懿从老百姓那里听说诸葛亮已死，立即率军追赶。刚过五丈原，长史杨仪遵照诸葛亮的遗嘱，命令蜀军倒打旗帜，猛擂战鼓，一齐呐喊假装要进攻司马懿。这时，从树林里突然推出一辆小车，车上端坐着一尊诸葛亮的偶像，羽扇纶巾，鹤袍皂绦，缓缓而来。司马懿见孔明犹在，大吃一惊，他怀疑自己老眼昏花，但鉴于以往多次因追击而吃亏的教训，深恐诸葛亮未死，是诱兵之计，于是急忙退回营中。蜀军得以从容退去，进入斜谷后，才发布讣告。从此民间一直流传着“死诸葛吓退活司马”的笑话。显见，已经死去的诸葛亮，他的仪表、风度和足智多谋的形象，仍然深深印在司马懿的记忆里，再加上诸葛亮用兵诡诈，司马懿多次上当，眼前的偶像自然产生心理威慑效应，使得司马懿真伪难辨。

当然，说到“草木皆兵”在现代公共关系中的运用，通常情况下，其追求的效应正好与战争中“草木皆兵”。所追求的效应相反。不是威慑——惊惧，而是认同——亲近。是以在主客体之间，增进了解、强化组织形象，使主体得以通过“草木皆兵”，建立良好公共关系。

振华公司——上海最大的中外合资出租汽车企业，是拥有1300多辆面包车和小车的企业。该公司要求全体职工牢固树立公关意识，把每辆车都视为活广告，每位司机都是公关员，要以优质服务取信于乘客，以此塑造企业最佳形象。

该公司精心策划了一项项公关措施，以调动职工的全员公关意识：

——“退一、奖三、罚十”：司机不按规定收费，乘客投诉到公司，退还全部车费，给予三倍奖金，处以当事人十倍罚款。

——遇到危险病人，停车送医院抢救不收费。

——乘客不满意可以拒付车费。

这一系列措施实行以来，1000多名司机的公关意识得以进一步加强，服务态度、服务语言、服务艺术都跨上新台阶。比如，公司制订了乘客不满意服务拒付车费的“八项理由”，但拒付车费的投诉两年之内只有5起，而且两起还是由于发生了意外事故。车车宣传，人人宣传，“草木皆兵”的全员公关使振华公司做了一个不花钱的公关大广告，企业声誉不断扩大，经营日益兴旺，经济效益扶摇直上。职工们说：“在‘振华’工作称心。”乘客们说：“坐‘振华’的车放心。”

这一技巧的运用说明，一个组织的形象是通过组织全

体人员来加以体现的，是组织全体成员形象总和的集中反映。从一定意

义上讲，公关并不仅仅是少数专职公关人员的事，要运用“草木皆兵”，倡导全员公关，强化每一个成员的公关意识。组织的良好形象是日积月累建立起来的，而形象的败坏可能仅仅由于某个成员的一言一行，所以对此决不能掉以轻心，要时刻注意培养全体成员良好的公关素质，这是“草木皆兵”全员公关成功的关键。

“草木皆兵”是从战略到战术，整体到环节的有机运行，它将使组织的形象更趋完美。

十三、双战象棋高手的奥妙

· “借鸡生蛋”的技巧

当年，中国象棋代表团从日本载誉归来，代表团中有两位象棋高手应邀在市劳动人民文化宫公开观摩表演。这时从观棋的人群中钻进一位小棋手，眼睛盯着棋盘说：“两位叔叔，我想跟你们下一盘棋，行吗？”

这不由引来众多围观者的一片笑声。“这孩子真是不知道天高地厚，”不知是谁这样说了一声。

两位高手也禁不住相视一笑，上上下下打量着小棋手。心里想：初生之犊不畏虎啊！

小棋手两手拉住裤腰往上提了提裤子，带着几分固执地大声嚷道：“你们别笑嘛！好，这样吧，我和两位叔叔同开两盘棋，不双双战平，至少也要一输一赢！”

口气倒不小！两位高手瞬间也愣住了，围观的棋迷惊呆了。两位高手决定试一试。于是两盘棋在彼此相近的两只石桌上摆好了，小棋手穿梭于石桌间，和A高手下了一步棋后，再对B高手下一着。一时间，这边车马纵横，那边炮来卒往。小棋手悠闲自如举止潇洒，无半分紧张的神色；反倒是两位高手全神贯注，不敢稍有懈怠。

果然，第一盘小棋手赢了A输给B，后又与双方和棋一盘。

这位小棋手是怎么同时双战两位高手的呢？

原来小棋手搬用A高手下的下法对付B高手，又同样用B高手的下法对付A高手，实际上仍是两位高手兵来将往对奕两盘：一盘一胜一负，一盘双方下了和局。

在这里，我们如果要佩服小棋手的话，那不是他的棋艺，而是佩服他“借鸡下蛋”的谋略技巧。其实，在现实生活中我们常常可以见到并运用“借”的技巧，公共关系也不例外。“借鸡下蛋”也是公关技巧中的一种，如：

1990年9月，上海E宾馆即将开业。为了宣传宾馆，销售公关部仔细研究了1990年下半年上海外事活动计划，最后选择了“90上海——自贡金秋艺术灯会”作为进行公共关系活动的环境空间。这是因为：第一，该灯会为新中国成立后上海举办的最大的一次灯会；第二，灯会尚未揭幕，已经引起上海市民和新闻传播媒介的普遍关注；第三，利用免费为灯会提供宾馆级水平服务的机会，与上海各界广泛接触，影响面大，传播速度快。

E宾馆主动与灯会主办单位联系，愿义务承担灯会所有的迎送宾客、引导解说等服务。灯会期间，近百名身佩“E宾馆预祝灯会圆满成功”中英文字红绸带的服务人员提供了高水准的服务，获得了整个上海城的一片赞美。E宾馆成功地借灯会这只“鸡”，生出了知名度和美誉度这个“蛋”。

这种“借鸡下蛋”的技巧实施，往往使主体以较小的投入，获得巨大的收益，值得我们在公共关系活动中借鉴与研究，使之服务于组织的公共关系活动之中。

十四、“元首的头像哪里去了？”

· “偷梁换柱”的启示

第二次世界大战中，相互敌对的双方曾围绕邮票进行过一场特殊的战斗。

当时，德、英、美等国都曾进行过仿造邮票的攻心战。他们各自的情报部门都绞尽脑汁仿制敌国的邮票，通过巧妙的“偷梁换柱”手段改变邮票上的一些图案或文字，使之变成了大同小异的另一种象征意义的邮票。然后从空中、海上、陆地多种渠道，把它们散发到敌国后方，甚至传送到敌军的军营中、阵地上，用以涣散军心，削弱对手的战斗力，达到不战而胜的目的。

一次，英国为了对德国的邮票宣传战进行报复，战时内阁首相丘吉尔不甘示弱，亲自授意情报部门，要用邮票给不可一世的希特勒一点麻烦。

计划在秘密进行着。没过多久，在德军前线的一个阵地上，几天之内先后收到了一些来自后方家里的信。不细心看，这些信不过是普通的信封和邮票；然而待他们仔细地看过邮票之后都惊叫起来：“怎么搞的，元首的头像哪里去了？”邮票上本来是元首希特勒的头像，而现在却一下子变成了希姆莱的头像！一时间，士兵们议论纷纷，产生了许多疑惑：柏林是不是出了事？是不是发生了政变？于是，士气就象瘪了气的气球，决了口的堤坝。就在这时，英军发起了攻击，没有费多大劲就一举攻占了德军阵地。

这枚改头换面的邮票，使大特务头子希姆莱的日子也不好过。事过了3天后，他被希特勒叫到阴森森的元首府。当希姆莱刚一跨进元首的办公室，希特勒就生气地把一叠贴有希姆莱头像邮票的信封甩在他的脸上。还未等希姆莱解释，希特勒就气急败坏的骂道：“我的希姆莱将军，这是你干的好事，整个帝国的将士都在为你的工作而脸红！我命令你，3天之内查清此事，否则你就别来见我！快给我滚！”

希姆莱知道是英国情报部门搞的鬼，可是有苦难言，在挨了一顿臭骂之后，耷拉着脑袋“滚”出了元首统帅部。

3天过去了。希姆莱动用了他最得力的助手，但仍没有弄清楚这批邮票是从什么途径流传到德国，又是怎么流传到阵地上的。

一波未平，一波又起。正待希姆莱身处窘境的时候，英国情报机关搞的另一枚邮票在德军内部，甚至就在希姆莱的眼皮底下出现了。

这枚邮票模仿德国1943年发行的希特勒政变10周年纪念邮票。它把原画上的冲锋队员，变成了曾参与推翻希特勒的行动，及已被处死的德国陆军元帅维茨本的头像。这枚邮票好象一颗定时炸弹在德军部队里爆炸了。当时，希特勒的军队在欧洲战场上遭到了一个接一个的惨败，德国人民反希特勒法西斯专制统治的浪潮高涨，一枚小小的邮票起到了瓦解敌人士气，鼓舞人民信心和斗志的巨大作用。

希特勒的统治摇摇欲坠，他在一连串邮票战的打击下，气得脸色铁青。他几次都想把查办无力的希姆莱枪毙掉，但因此举最终也还是无助于邮票案的解决而作罢。

战后，英国把这几种屡建奇功的邮票，装在非常精美的集邮册里，存放在大英博物馆内，供游人观赏。

在这场特殊的战斗里，英国人以“偷梁换柱”的技巧，使小小的邮票变成了“巨大”的公关广告。只不过这个广告，是反方向的，其不仅要塑造一

个形象，而且要摧毁一个形象。通过邮票这一特殊媒介传递，以无声胜有声，给予敌方以极大的心理震撼，以达到攻心的目的。

这一案例就公共关系而言，应给予我们如下启示：1.重视无声媒介传递（广告、组织标志、产品包装等）；2.谨防并制止组织可能遭受到的“偷梁换柱”式的侵害。

十五、从孔子的反感到特制金瓶

· “招摇过市”的技巧

《史记·孔子世家》书中说：“居卫月余，灵公与夫人同车，宦者雍渠参乘，出，使孔子为次乘，招摇市过之。”“招摇”，是张扬炫耀、故意显示以引起别人注意。

原来，孔夫子有一次到了卫国，住在蘧伯五家。卫国卫灵公有个夫人，名叫南子，她听说孔子到了卫国，很想见见他，就派人去与孔子说：“天下各方的君子，凡是愿意与我的君主以兄弟相称的，必定来见见我，而我也很高兴会见他们。”孔子婉言谢绝了她的邀请，不想见南子。可是南子不肯，又派人去请，孔子没法，只好去拜见南子。孔子进了她的门，向她施了礼。南子隔着帷帐，向孔子答了礼，满身佩带的珠宝发出一阵叮当声。孔子说，“我一向没有拜见你，今天见了，以礼作答吧！”孔子在卫国住了一些天。有一次，卫灵公同夫人南子乘着一个车，还有宦官陪侍。孔子坐在后面的一辆车上。他们张张扬扬地在街市上走过、引起许多人的注意。孔子看到卫灵公这个样子，很有感触地说：“人们是这样喜好女人，而不喜好德行啊，我还没见过重视德行像重视女人这样的人呢！”

孔子对卫灵公的行为很厌恶，便很快离开卫国走了。

但所料不及的是二千多年后的今天，“招摇过市”这个历来带贬意的成语，却成了商战公关中必不可少的技巧甚至于谋略体系。那种怕担“招摇”之名，自信“酒好不怕巷子深”的传统思维格局，正在被国人突破（当然，那种以炫耀个人为目的的“招摇”仍难以为公众所接受）。作为公共关系活动，在很大程度上，尤恐“招摇”不及。“招摇”不够。人们围绕“招摇”大做特做文章。下面，让我们还是看一例西方人的“招摇过市”。

法国有一家香槟酒厂在其成立 200 周年之际，特制了一只价值 10 万美元的金酒瓶。金酒瓶瓶身形状、大小与一般香槟酒瓶无异，不同的是瓶颈套着 24K 黄金做的金网，金网上下扣着金环，环内镶着 102 粒共重 8 克拉的钻石，瓶身还附着用钻石、黄金、黑、青金银珠宝嵌成的刻有厂名、酒名的大勋章。

他们在世界上许多国家巡回展出了这个金酒瓶。每到一处巡回，各地报刊都大肆描绘、渲染这只高贵的酒瓶，同时也涉及到了该厂的生产等各方面的内容，从各个角度曝光了这家酒厂的良好形象。因此，周游五大州的金瓶子成了一个光彩夺目的“全球性”广告产品，为这家酒厂做了一次很好的公共关系广告。

现代商战，无所不用其极，在公共关系中，有时需要“羞答答的玫瑰静悄悄的开”，有时又需要珠光主器“招摇过市”。掌握公众对象，把握公众心理，在坚持公共关系原则的基础上，无论选择何种技巧，只要是有利于组织公众形象的树立，都将是可取的。

十六、雍正帝微服私访的启示

· 访谈的技巧

1728年（雍正六年）元宵节，清政府内阁的官员、听差大都回家过节了，只有一位姓蓝的供事留在阁中。他摆下酒菜，自斟自饮，观赏着天上的明月。

一会儿，有一人来到内阁。来者身材魁伟，面容富态，衣冠华丽讲究。蓝某以为此人是内阁官员，要在这里值宿，便急忙起身相迎，请他入座共饮。来者便大大方方地坐在蓝某对面，与他边饮边聊起来。

那人询问蓝某许多问题，如姓甚名谁，任什么职务，管什么事情，有多少同事，今夜他们都做什么去了，等等。当问到别人都放假回家，蓝某为何独自留守时，蓝某说：“内阁是朝廷最重要的部门，不能一刻无人，一旦因疏忽而出了意外，责任可就大了。”来者听着，脸上露出满意的微笑。他又问蓝某，在内阁当差有何要求。蓝某说，“将来差满，只希望朝廷能给委派一个小官职。”来者让他说得具体一些，蓝某说：“如果运气好，能够在广东河泊所当官，就心满意足了。”来者笑着点了点头，又饮了几杯酒，便告辞而去。

翌日上朝，雍正帝问大臣们：“广东河泊所有官缺吗？”吏部尚书答有。雍正帝说，“内阁供事蓝某勤于公事，忠于职守，可以补授这个缺。”大臣们心里纳闷，皇帝怎么对一个供事都了解得那么清楚。后来得知：正月十五日晚上，雍正帝微服访察了内阁办公处。当蓝某得知那天晚上与自己对酌交谈的，竟是威严天下的皇帝时，惊讶极了。

“处晦而观明，处静而观动”（苏轼《朝辞赴完州论事状》）。微服私访作为雍正从政的一个习惯和驾驭群臣的手段，帮助他直接了解到许多真实情况，从而考察臣属们的优劣忠曲，使他们不敢行为放肆，从而尽心竭力地为朝廷效忠。“微服私访”，往往是由于主体身份地位的特殊性及所要达到的目的不同，而采取的一种技巧手段。“微服”才能克服主体与客体之间由于地位悬殊所产生的沟通障碍，也才能获得较为真实的信息。在现代公共关系中，虽不言“微服私访”，至少访谈对于公关是相当重要的。它既可以是主体获取信息、了解情况的一种手段技巧；又可以是主体与客体之间，进行沟通、互相了解、增进感情、达成共识等的一项重要手段。

“访谈”对于主体公共关系的建立，是必须的也是非常重要的。“访谈”应该根据主体的主、客观需要，经常的予以进行。如，征求客户意见、消费公众心理调查、与部属平衡关系等。“访谈”本身的进行，也存在一个技巧的问题，首先是要消除沟通障碍，针对客体的具体情况，有效地开展“访谈”工作。像雍正帝的“微服”、问寒问暖以及关心对方前途等就是一种技巧的运用。

