



老板赢富阶梯

L A O B A N Y I N G F U J I E T I

# 做老板

麦迪 编著

# 必须懂点关系学



www.ichang.com.cn  
典藏

企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PRESS



老板赢富阶梯

做老板

必须懂点关系学

麦迪 编著

企业管理出版社



NGDIANGUANXIXUE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

做老板必须懂点关系学/麦迪编著. - 北京: 企业管理出版社, 2003.1

ISBN 7-80147-758-8

I. 做… II. 麦… III. 企业管理 - 公共关系学 - 基本知识  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 000555 号

### 老板赢富阶梯

---

书 名: 做老板必须懂点关系学

作 者: 麦 迪

责任编辑: 田晓犁 刘景山

书 号: ISBN 7-80147-758-8/F·756

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 世界知识出版社印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 大 32 开 8.75 印张 180 千字

版 次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 19.80 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



# 前言

决定企业成败的因素有很多，但作为一名经营者，是否懂得关系学无疑是非常重要的。

因为，每个经营者在进入商海后，不管愿意与否，都将自己置身于各种关系中。而事实证明，经营者若精于此道，处理好这些关系，就等于拿到了打开谋财之门的神奇钥匙，面对激烈的竞争就能得心应手，游刃有余，就能把握更多的发展契机，登临成功巅峰。而那些疏于此道，没有拿到这把神奇钥匙的经营者，则会经常陷于受制于人的处境。可见，关系学的力量是何其无穷。

但面对错综复杂，种类繁多的关系，不少经营者惶惶失落，无所适从。究竟应该怎样去驾驭这些关系呢？

本书以关系学的多个层面为出发点，深入浅出，以事喻理，进行深层次的探讨和剖析，全面阐述和揭示了关系学内在的运行规律。旨在使经营者从别人的实践中汲取成功的经验和失败的教训，真正领略关系学博大的内涵，更好地运用奥妙无穷的关系，在茫茫商海中，成功摘取诱人



的黄金果实。

因此，如果你正苦于缺乏协调运用“关系”的智慧，那么不妨翻翻此书，它将为你摆脱困惑，提高协调“关系”的能力；如果你固执认为自己有能力在波涛汹涌的商海中独臂撑天，那你更需要读读本书，它会让你明白：关系学，能此者大道坦然，不能者孤帆片舟。



# 目 录

## 第一章 企业内部关系

- 一 为何企业内部关系和谐与否对企业生存和发展  
有着决定性影响 ..... 3
- 二 企业亟待处理的内部关系有哪些 ..... 8
- 三 为什么说员工是企业的财富 ..... 14
- 四 企业如何重视人的作用 ..... 20
- 五 如何缩短企业主与员工间的距离 ..... 27
- 六 企业领导如何使员工感到自己的重要性 ..... 35
- 七 企业内部沟通不容忽视 ..... 42
- 八 如何发挥企业内部非正式群体的作用 ..... 48
- 九 企业为员工自我发展创造哪些条件 ..... 53

## 第二章 企业外部关系

- 一 顾客如何主宰企业命运 ..... 61
- 二 如何搞好企业同消费者的关系 ..... 66
- 三 企业与供应商间的关系应着眼于几方面进行 ... 73



四 企业处理与商业伙伴的关系应注意什么 .....	78
五 获得政府的理解与支持对企业有何作用 .....	82
六 企业如何处理与社区的关系 .....	87
七 新闻传媒对企业意味着什么 .....	94
八 企业与新闻传媒交往中的技巧 .....	98
九 企业如何巧妙通过“制造新闻”来吸引 传媒 .....	104

### 第三章 涉外交际

一 企业领导应掌握哪些涉外交际的技巧方法 ...	111
二 企业领导在涉外交往中把握哪些原则 .....	118
三 针对不同民族的谈判风格采取不同策略,争取 主动 .....	124

### 第四章 交际中的语言艺术

一 领导者怎样发表讲话 .....	133
二 领导者语言的权威性来自哪里 .....	139
三 怎样运用高雅的态势语言 .....	143
四 领导者常用的谈话技巧有哪些 .....	150

### 第五章 社交礼仪

一 企业领导应掌握哪些基本社交礼节 .....	161
二 企业领导应掌握哪些基本的外事活动礼节 ...	167
三 一般的公关礼仪活动有哪些 .....	176



## 第六章 企业公共关系活动的策划技巧

- 一 策划专题活动的技巧有哪些 ..... 189
- 二 策划广告的技巧有哪些 ..... 200
- 三 危机事件的处理技巧有哪些 ..... 209
- 四 企业如何进行公关调查 ..... 218
- 五 企业如何实施公关计划 ..... 228
- 六 企业怎样进行公关效果评估 ..... 231
- 七 企业公共关系实务有哪些 ..... 235

## 第七章 应用文书

- 一 怎样撰写柬帖与应用文 ..... 243
- 二 怎样撰写公关简报与演讲稿 ..... 248
- 三 怎样撰写新闻稿件与调查报告 ..... 253

## 第八章 企业公共关系部门的职责及人员素质

- 一 为什么说公关部是决策参谋部 ..... 261
- 二 公关部的职责有哪些 ..... 267
- 三 公关人员应具备哪些基本素质 ..... 270

# 第一章

## 企业内部关系





## 一 为何企业内部关系和谐与否对企业生存和发展有着决定性影响

“不先研究企业中的各种内部关系而想直接去洞察市场的运行规律和秘密是根本不可能的。”每个懂得经营的企业者，都深谙商场残酷如战场的道理。在无法对市场的天时地利苛求的同时，只好对在生产中起决定因素的人的力量和精神趋向取得一致，才能从市场拼搏中获得最大的利益，也只有这样，企业才能在激烈竞争中得以生存和发展。在国内外，很多厂家都很注重企业的共同利益，使企业的全体员工形成共识。韩国有一家生产卫生纸、卫生棉和婴儿尿布的工厂，在1983年实行了独特的“一日厂长”管理制度，让职工轮流当一天厂长管理厂务，目的就是让职工从实践中更充分更明确地理解厂长工作，从而大大增强了职工执行厂长决定的自觉性。这一制度的实施，使职工的向心力大大增强，积极性大大提高。对厂里的各项安排和要求，全体员工都能积极予以配合和支持。在实行“一日厂长”制度的第一年，工厂就节省了生产费用200万美元。厂方又把这笔钱作为奖金分发给全厂员工，极大地提高了员工的生产积极性。这是工厂领导者深悟员工齐心协力共



兴企业重要性的结果，也意味着，在商业竞争日趋白热化的今天，企业每个成员，每个层面必须和睦合作，才能产生无穷的利润，支撑企业的生存，并获得成就，正所谓“上下同欲而制胜”。

美国一位投资旅馆生意的人，当他被说服涉入一项旅馆上的投资时，他对旅馆业的经营一窍不通。不幸的是，刚签完合约，为他管理所有经营细节的伙伴，因心脏病突发住进了医院，整个生意落在了他的肩上。

他不知如何经营，但是，他想到了旅馆的500名员工。为了挽救旅馆，他安排了每个部门主管收集意见并与之面谈，让主管大胆地指出旅馆以前所犯的 errors 和必须改进的问题。

一连几天的面谈，他面前的建议书堆积如山，于是，他将这些建议付诸行动。结果，奇迹出现了，旅馆逐渐由亏损变为盈余。这就是全体员工群策群力、发挥智慧的结果。如果此时老板没有充分发挥全体员工的作用，相信旅馆中的员工自然会为了自己的利益，或辞职不干，或袖手旁观了。到时，旅馆的命运也只能是关闭了。

所以，企业的兴衰成败，决定因素在于人，更在于良好的企业内部关系。一个企业只有拥有了和谐的内部关系，全体员工从大处着眼，团结一致，企业才会有稳定的发展基础，才会在巨大的市场挑战下，更有信心和实力迎接挑战。对此，美国企业家拿破仑·希尔曾有精辟地论断：一个和谐的智慧团，就是一台制造黄金的机器。



一加一等于二，这是人人皆知的算术结果，可在企业中，如果内部关系处理得当，拥有良好的人际关系，那么，一加一则可能会等于三，等于四；反之，则可能会等于零，甚至可能会是个负数。这充分说明，在当前经济活动空前复杂，生产发展瞬息万变、企业竞争日益激烈的年代，要想获得胜利，首先必须使企业内部团结一致，加强企业凝聚力，发挥企业整体的力量和功能，因为企业内部的各种关系处理不好，就会影响企业的正常运转。

据说有一家棉纺织厂，为整顿劳动纪律，颁布了新的厂纪厂规。其中有上班时间洗澡罚款5元；工作时间打瞌睡、看报罚款2元等，五花八门，应有尽有。同时，厂内组织部门下车间“私查暗访”。但这一处罚之举让很多青工反感。有的青工不仅置“厂纪厂规”于不顾，而且“明知故犯”，干脆将2元钱往额头上一贴就打起瞌睡来，弄得“执法人员”啼笑皆非。更有甚者自发组成“反检查监督组”，去各部室“巡查”，结果是科室干部喝茶、看报有之，吸烟聊天有之，闭目小憩有之，真可谓千姿百态。职工们将这一结果张榜公诸于众，一时间，厂里干群关系非常紧张。这一年不仅没把生产搞上去，反而亏损260万元。新任领导上任后，实施了“让企业充满爱”的第一要素工作法，把“爱”融进生产和管理之中，用爱心去缓解人们在生产生活中的矛盾冲突，在企业内部创造一个和谐、融洽的人际关系。这样极大地激发了员工们的积极性。20世纪90年代在纺织业生产普遍滑坡的情况下，工厂的各项经济指标均创



历史最高水平，利税突破1000万元大关。真乃“天时不如地利，地利不如人和”。这就是把企业内部协调一致，把员工团结起来为企业的共同目标而奋斗的结果；也就是爱的力量即企业力量的真正体现。所以，企业中内部关系的优与劣，深刻地影响着企业的发展。只有企业内部具有良好的“和”的精神和人际关系，才能使整个企业抱成一团，坚不可摧，企业的发展才更具有稳定性和后劲。反之，也可看出，一个员工与组织格格不入，内部关系紧张的企业，在激烈的市场竞争中是显得多么疲软无力。

“不论投手投得多么快，一定要捕手接得下来，才能算是好球。”这是赫曼·米勒公司总裁麦克斯的“快球理论”。对这一理论麦克斯是这样解释的：“我们公司所以出名，是因为有优良的投手——产品设计师，这些人好比是明星投手；但公司之所以成功，则是由于我们有“铁捕”功能的生产、行销人员，来执行这些设计师的计划。”这一理论亦生动说明，如果企业是一条链，那么每个企业员工都是一个环，环环相扣，才能让企业的链坚实不断。否则，无论哪一环节出现波动，失去了正确、结实的衔接，都会影响到企业正常的运转。所以建立在每个企业员工间“和”之上的企业内部关系，对于企业的生存和发展是无比重要的。任何一个企业都必须清晰地认识到这一点，并要努力做到这一点，使企业真正坚如磐石，坚不可摧。



## 关系学经典术语解读：企业内部关系

企业内部关系是公共关系的一个重要组成部分，主要包括员工关系、部门关系、股东关系等。对企业而言，企业内部关系是一种必然而无形的存在，是无价的。其和谐与否对企业生存和发展的影响，犹如水质的好坏对人体健康的影响一样直接、强烈。美国里基·W·格里芬认为，企业内部关系越好，则企业团体内聚力越强，反之内聚力低，会使企业成员产生很大的离心力，使企业无法开展工作。足见，企业内部关系对企业生存与发展有着决定性作用，如人们常说的，“水可以载舟，亦可以覆舟”，这其中的“水”当然就是企业内部关系。



## 二 企业亟待处理的内部关系有哪些

首先，让我们对企业内部关系的种类做一简单的划分。对于这一问题，公关大师如此告诉人们：企业内部关系主要包括员工关系、部门关系、股东关系。所以，谈及企业内部关系和谐，达到企业内部的团结，实际上也就是这三种关系的团结。

### 员工关系

员工是企业赖以生存和发展的基础，是企业整体不可分割的一部分。主要是指企业的职员、工人，他们工作在生产第一线，是企业财富的创造者，所以，员工是企业内求团结的首要对象。

在企业的整体运行中，员工既能产生“正面作用”，也可导致“负面作用”。若员工之间人际关系良好，共同拥有一个目标，并为之奋斗，就将产生不可限量的力量，推动企业向前、向更高层次发展，增强企业竞争力。倘若企业员工人心涣散，人人为一己之私利纷争不已，企业的价值和目标将会落空，化为泡影。那么企业的前途也就可想而知了。因此，搞好企业内部关系的工作首先要增强员工



的向心力和内聚力，使员工组合成一个坚强有力的整体，与企业牢牢凝结在一起。

第二次世界大战以后，日本经济极为萧条，石川岛公司由于战后重整不力，面临倒闭。土光敏夫受命危难之际，出任董事长。他立即实行“挑战式经营”，从激励士气、改革公司入手，增强企业的活力。他一方面精简上层管理人员，降低董事工资，起用一些有学识并具有开拓精神的人员，通过改革促使上层领导进行意识革新；另一方面鼓起站在生产第一线的员工的士气，唤起公司全体员工劳动热情。他善于掌握员工大众心理，从而设法激发员工的工作意愿，培养员工对公司的归属感。他经常换上工作服去生产现场，见到员工就打招呼，并予以鼓励让员工们受到激励，大大提高了工作效率。在公司内部断然实行改革的同时，土光敏夫还连日到处奔波，推销产品，甚至亲自当推销员。董事长这种敬业精神，员工们都看在眼里，深受感染，职工们的精神被振奋起来。紧接着，土光敏夫又推行设备合理化、降低成本等许多措施，使石川岛公司重新充满活力，企业经营得到扭转，业务迅速壮大，利润成倍增长。1950年还是1.8亿日元的赤字，到1960年石川岛公司已向日本一流公司迈进。

1964年，土光敏夫68岁了，他辞去了石川岛公司社长的职务，准备安度晚年时，东芝公司极力请求土光敏夫再度出山，扶持面临困境的东芝。土光敏夫在东芝岌岌可危之时，以年近古稀的高龄，毅然担起东芝电器公司董事



长的沉重担子。经过冷静、仔细的观察，他认为目前是非常时期，当务之急是提高员工士气，革新他们的意识。他透彻地给员工分析当前东芝的情况，对员工们的精神世界产生了强烈的震撼，从而使沉睡的东芝变得精神焕发起来。

土光敏夫通过一系列激励措施，有效激发了员工的归属感和以公司为家的热情，增强了员工的自我负责意识和社会责任感，让员工全身心投入到工作中，让公司摆脱了经营困境。

## 部门关系

部门关系是指企业内部各职能部门之间的关系，即上下级职能部门关系和平行职能部门关系。而企业的上下级职能部门关系主要表现为领导与被领导、管理与被管理的关系，同时，部门关系问题很大程度上是部门领导人之间的关系问题，领导者之间的人际关系是否融洽，对部门影响很大。因此，在现代企业的生产经营活动中，迫切需要各部门之间密切配合，任何一环的脱节或贻误都会影响到企业的发展全局。

### 1. 领导者与员工之间

21世纪的企业经营理念，要求企业加强全体人员休戚与共的一体化意识。这就依赖于企业的领导者和员工之间的沟通和交流。这种交流所形成的牢固纽带，不是物质金钱可以比拟和替代的。领导者只有懂得员工不是在为你工作，而是在与你合作，同在一个企业共事，这样才能真心



关心员工，员工们才会吐露自己的肺腑之言，企业领导才能听到正确的反馈意见，真正做到耳聪目明、言路畅通、集思广益，汲取群体的智慧，真正激励下属，发挥其主动性和创造性，为企业的发展建功立业。

### 2. 领导者之间

企业的领导者，处于企业的中心地位，负责整个企业的发展 and 生存，权力大而责任重，因此，作为企业中坚力量的领导者，必须首先做到团结。俗语说“上梁不正下梁歪”。一个企业的领导阶层的关系协调不好，斤斤计较眼前的私利，各为所需，纷争不已，无法统一，企业中人心必然涣散，就会造成下属对上司的猜忌、背离。人心和谐是企业成败的关键；人心背离，就意味着丧失一切。

曾有“汽车王国”之称的美国福特汽车公司总裁亨利·福特在两次创办汽车公司均告失败后，1903年，他聘请了专家——詹姆斯·库兹恩斯担任总经理。库兹恩斯上任后，采取重大措施，如建立了世界上第一条汽车流水作业的装备与生产线。在不到7年的时间内，福特公司一跃成为世界上最大的汽车制造公司。

然而，老亨利·福特被繁荣冲昏了头脑，辞退了库兹恩斯，实行个人独裁。由于他一意孤行，使许多有才干的人纷纷离去，结果汽车大王的垄断地位由此而丧失。

福特三世上任后，对公司进行了改革，公司面貌焕然一新。可惜，好景不长，他重犯老亨利·福特的错误，先后辞去了蒲里奇、康德森、米勒等几位总裁。就这样，虽然



他掌管公司 50 多年，却也无力挽回公司昔日的雄风和荣耀。从公司上层领导的和与分造成的不同后果，不难看出，作为企业决策层的上层领导的和与分对整个企业起着举足轻重的作用，其影响力也是巨大而深远的。

### 股东关系

股东关系是股份公司所有者之间的各种关系。股东的切身利益与企业的经营状况息息相关，与企业的生存和发展息息相关，所以股份制企业必须处理好与股东的关系。目标有二：一是增强股东对企业的了解，唤起股东对企业的兴趣，以刺激他们保留股票作长期投资；二是争取在股东心目中树立良好组织形象，并通过股东提高企业的信誉和声望。

美国丹尼电器公司是由多个股东共同投资而建立的，他们十分注重处理好公司与各股东的关系，经常邀请一些大股东来公司参观，并定期向股东们报告公司的经营与财务状况，及时地满足股东的各种要求，从而维持了与股东们的良好关系。营业几年来，公司的原有股东不仅无一人撤股，反而有好几位股东都增加了自己的入股量并介绍自己的朋友前来入股。公司的资金来源得到了丰富与扩大，财源得到了保证，从而也促进了公司的壮大与发展。

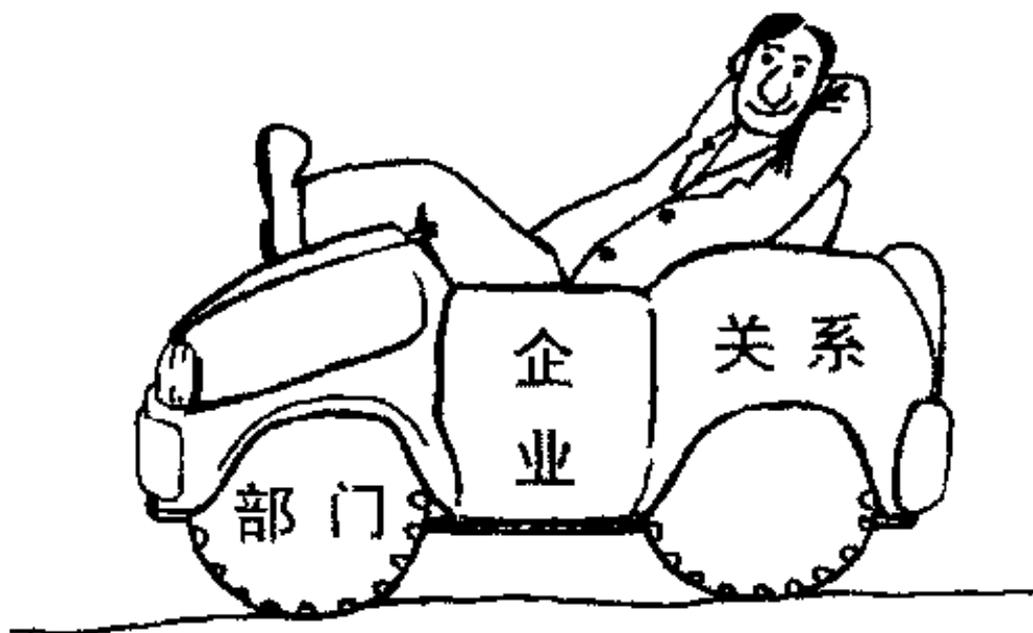
良好的股东关系有利于提高企业投资决策的科学性。

股东关系的正确处理，有助于促使股东为本企业的投资决策出谋划策，提供投资信息，这无疑有利于提高企业



投资决策的科学性，为企业的长远发展打下坚实的基础。

在以上几种内部关系中，总体而言，员工关系是较为重要的一种，因为他们还是企业与外部公众接触最广泛的媒介，他们的一言一行，都代表着企业，代表着整体。



### 关系学经典术语解读：部门关系

部门关系是指企业内部各职能部门之间的关系，即上下级职能部门关系和平行职能部门关系。融洽部门关系，加强全体人员休戚与共的一体化意识，树立一块人心向相的磁石，是对21世纪企业家的现实要求，它是企业中所形成的牢固纽带，其作用决不是金钱物质可以替代的。



### 三 为什么说员工是企业的财富

一位哲人曾经指出，在世界万事万物中，人是最可宝贵的。所以说，人的资源是企业最可宝贵的资源。

人是企业的核心，“人的发展是企业发展的核心”，这已成为现代企业家们的共识，并为越来越多的人所认同。美国百事可乐公司的产品在国际市场上长盛不衰。当有记者问公司总裁韦恩·卡洛韦如何取得这一成绩时，他肯定地回答只有一个字：人。

毋庸讳言，企业的成功及稳定恒久的发展在于人。企业经营的基础是人，企业出类拔萃的重要标志，也是那些平凡的员工在平凡岗位所做出的不寻常的努力。因此，员工之于企业，犹如肢体之于大脑。一个企业的好坏，以及能否借着企业的事业对社会有所贡献，取决于企业能否倚重和正确对待员工，把员工视为最重要的财富，尊重每一位员工。

#### “员工第一”的启示

企业是一个生命的有机体，每个员工就是这个生命赖以生存的血液。当所有员工意识到企业不仅是关系自身和



所有员工的利益共同体，还是关系所有员工的生存共同体、发展共同体的时候，定会将工作与生活有效地结合，上下一心，和谐奋斗，焕发无限热情，形成一股强大的力量，全身心地投入到企业工作中，推动着企业的迅猛发展。因此，广州花园酒店总经理提出了“员工第一”的口号。他认为，只有把员工放在第一位，尊重他们的劳动和尊严，使他们处处感受到自己作为“花园”不可缺少的一分子的“主人翁”价值，认识到“花园”的荣辱与他们的工作形象和经济效益息息相关，这个酒店才能成为成功的酒店。他制定出一系列协调员工关系、激励员工上气的措施。诸如，每月固定一天为“员工日”，届时高层管理人员一起下厨房为员工炒几道拿手菜；酒店公关部定期邀请员工亲属出席“酒店与员工家庭亲善会”，征询意见，争取“后院”的了解和支持；哪位员工工作有成绩，都会收到总经理签发的嘉奖信；酒店设立意见奖，最高管理层对有建设性的意见保证在三天内回答，并给予奖励……正如他所说：“优质服务和产品是酒店成功之要素，而服务和产品都是由员工劳动提供出来的，所以每位员工都是酒店最宝贵的财富。”

美国企业家迈克·布隆伯格曾如此感叹：对于最高层的那些经理来说，他们首要的任务是关心并养活公司最宝贵的财产——员工，包括设计一套报酬制度，以此鼓励合作、奖励承担风险的行为并吸引人们努力工作——这是总经理的头号任务。



## 员工智慧力量

一个人的才干再高，也是有限的。企业也如此，任何一个企业都不可能单靠一个或几个人的智慧和力量去拼搏、去发展。

企业要想长期立于不败之地，只有汇集群体的智慧，并将它们巧妙地融合为一体，组成无所不能的全才，使指向一致。而且事实证明，企业基层员工并非单纯的体力劳动者，从事实际工作的他们更是对如何工作最具发言权的人。美国的埃德温·兰德在谈及成功奥秘时说：“相信员工的智慧和创造力，相信它的潜力是无穷的，我们只要将它充分挖掘出来，就无事不成。”

“集合众智，无往不利。”

在西武百货集团所属商店的任何一间办公室中，都有一幅宣传画：一个巨大的头像，头顶上顶着一个铁塔，塔尖部的空中释放着许多闪电。这张令人费解的画是西武公司“热情发电图”。它的意思是说：“职工们对公司的热情会化为巨大的智慧，而巨大的智慧就像闪电一样，会对公司的发展起到有力的推动作用。”堤清二以此来激励员工“充分发挥才干”。西武公司为激励职工自我实现，制定了一系列管理措施。如“稟议制度”、“自我申告制度”等，帮助职工实现“自我实现”的愿望。曾有一位从事妇女服装销售工作的29岁的职工，在“申告书”中提出自己的特长是外语好，希望能有机会做海外工作。课长接到申告书后，



及时找他谈话，指出要做海外工作单外语好还远远不够，还必须具备外贸知识，并帮助他制订了一个学习计划，叫他边干边学习。在公司的激励和帮助下，他工作、学习更加起劲，后来终于如愿以偿。就这样，许多职工在实现自我的同时，反过来，更促进西武公司的发展。西武百货公司的“热情发电图”所发出的光芒照亮了企业的发展之路，它的一系列激励制度呼唤着和呼唤了员工的智慧，让员工散发出智慧的光芒。

由此足见，能否使员工充分发挥自身的能力和才智，对一个企业的成与败至关重要。

### 员工不是工具

“企业如人”，这是日本著名企业家松下幸之助用自己的成功经验给企业家们的启示。试想，一个企业如果单纯地将员工视为专门用来达到企业自身目标的工作机器，那么可坚信这个企业是不会持久发展的。而且，在这样的工作环境中，不管企业怎样连续让员工树立新目标，怎样向工作做挑战，制定怎样的经营激励机制，怎样的开拓创新，员工的思想倾向都将与其相背，结果必将事与愿违，企业的生命力也就可想而知了。

上世纪20年代末，松下幸之助任命一个初中毕业生、参加工作仅两年的年轻人作主任，让他带领两个学徒到日本西海岸的金泽市去开办营业所。当时他对那个年轻人说：“你已经20岁了，按说，20岁在古代已是武士到阵前取回敌

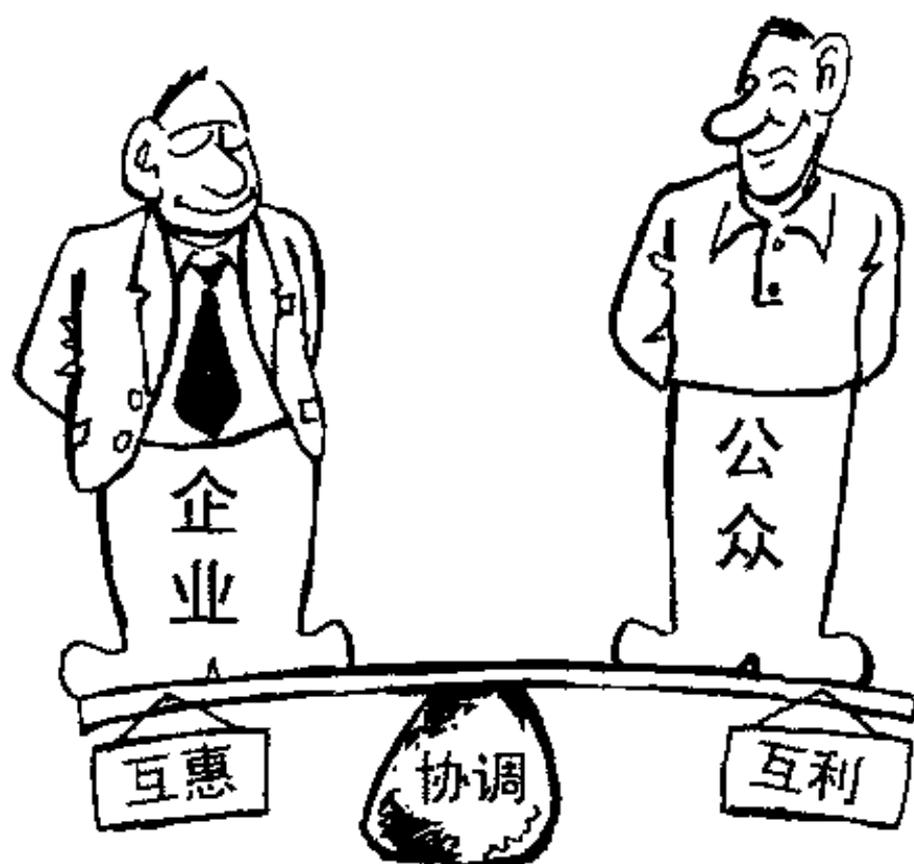


方大将首级的年龄了。你中学毕业后，又经历了两年见习店员的锻炼，有了一定的经验，一定可以胜任。至于做买卖的方法，你认为怎样做对就怎样做。你一定会搞好的，你要相信自己。”这个年轻人干得果然不错，推销工作开展顺利，两年后营业员增加到7名。

每位员工都具有巨大的推动力，都是企业一笔取之不尽、用之不绝的宝藏，只要让员工有了自觉性和责任心，就有力量完成乍看起来好像根本不可能完成的困难任务。

总而言之，一个企业的决定因素在于人，否则无论建立多么完善的组织，引进多么新的方法，倘若没有善于推动的人，就无法取得成绩，也无法完成企业的使命。

而且，纵观成功的企业，它们均拥有相同的特征：“和”、“同”、“忠”，即做事不为私利；采纳和聆听员工意见；培养员工的归属之心。这三者均体现了一个核心：重视人的作用，尊重人、相信人，因为只有员工才能为企业创造腾飞的经济。



### 关系学经典术语解读：协调

所谓协调，从字面上理解，即“协”与“调”的统一，协者，协商也；调者，调和也。关系学中的协调是公共关系最根本的职责之一。旨在沟通的基础上，经过调整，达到组织与公众互惠、互利的和谐发展，保持整体平衡，即通常双方共同协商讨论，坚持互惠、互利。在协调各种关系中，协调利益关系无疑是最重要、最敏感的，因为“利益”是保证企业生命之树常青之根本，没有“利益”的企业，只能是昙花一现。



## 四 企业如何重视人的作用

随着时代的持续演进，为了公司的前途和利益，经营者必须要有冒险的精神，即拥有“为所当为”的信念，当确信了一个人60%的能力后，便可适时地提升这个人，试用他担任另一个较高的职务。这20%来自判断，其余的40%则是经营者下的赌注。既然有赌注，结果就有输赢之别。如有一个不是很恰当的人选，他的处理能力并非最好，但他却可能会因公司的完全信赖和支持，不负众望，将交代的业务治理得井井有条。事实证明，升迁员工是非常有必要的。它最能激励员工，也将刺激和带动其他员工的努力，激起每个人都具有的进取心。

许多成功企业的事例证明，每位员工都是一匹“千里马”。而企业仅仅拥有员工是远远不够的，因为员工更需具有慧眼的伯乐，让他们能够人尽其才。企业对员工能否合理配置，对于企业的盛衰，及使企业臻于成功之境至关重要。

合理配置的目标简单至极：人尽其才。“人尽其才”并不是说每个职位都要选择精明能干的人来担任，这样容易造成排斥对立，反而会破坏绩效。比如把10个一流优秀人



才集中在一起做事，他们都会发挥自己的特长，坚定自己的主见，那么10个人就会有10种主张，根本无法决断，计划无法推动。但如果10个人中只有一两个特别杰出，其余的则才识平凡，这些人就会心悦诚服地遵从那一两位才智高者的领导，事情反而可以顺利进行。

### 懂得知人善用

知人善用，须做到用人时不娇宠，不用时不冷落。1915年，美国总统伍德罗·威尔逊想要派遣一名使者去欧洲，为正在那里进行互相厮杀的欧洲国家调停。国务卿威廉·詹宁斯·布赖恩是一个拥护和平的人，他渴望前往。他把这次出使看做能使自己流芳百世的机会。但是，威尔逊却指派了另外一个人——爱德华·豪斯上校。

豪斯上校不得不去把这一消息告诉布赖恩。布赖恩听说后，感到非常失望，说他原计划亲自前往欧洲。豪斯上校说，总统认为以官方名义去完成这项使命是不明智的，并且认为如果布赖恩前去将会引起广泛的注意。

豪斯的这番话实际是在暗示布赖恩，你太重要了，不适宜做这个工作，这样，让布赖恩觉得自己有更大的价值，心里就平静了。

但是，人员配置得当后，最好把某个人固定在一个位置上，否则树木长不高，频繁的人事调动会使这个人的才能来不及发挥，导致经营方针的动摇。要保持人才，首先要让人才对企业的忠诚树立“为所当为”的信念。



企业的稳定与发展，是以人才的稳定与发展为前提，但是经营者必须有大公无私的胸襟，在提拔人才时，不为私心所驱使，只要是有才之人，为了工作的需要，就加以提拔。

在早期，松下公司在人员的编制上，分为一等社员、二等社员、三等社员、后补社员四级。有一次，一位后补社员到松下办公室来说：

“自我入社以来，已服务了相当长时间，今天公司的业务已进入了轨道。现在若让我有三等社员的资格，我将感到很光荣。但是，到现在我还没接到升级的命令，如果是我的努力还不够，那就请对我多加指导，我一定会更加努力。但是不是你疏忽了那升迁的委任书呢？这样会打击我的积极性的。”

松下立即调查有关的人事，才发现正如此人所说，疏忽了这人的升迁手续，因此亲自把三等社员升级的委任书授予此人。同时，另外一个人通过他的上司申请辞职，他没有很清楚的说明辞职的理由，不过好像也是因为觉得人事的升迁不公平。因此，经营者在经营中应懂得如何让员工提出自己的看法，并要注意人事的委派。

### 积极培养人才

在“现今企业的发展需要发现人才，善用人才，更要培养人才”的强烈思想熏陶下，众多企业家开始大手笔地进行教育、培训投入，开启员工的智慧之门，从而使企业



获得丰厚的回报。

育物先育人。育人就是创造人性，使受教育者在智能、技艺提高的同时，不仅要用头脑，而且还要用心灵和身体去领会和感受，这是一种心灵的交融。

麦当劳对员工的教育培训事项的态度一直是严谨的。新上岗的员工得一项一项地在实践中不断学习，如一位工人说：“刚进店，就让我戴一顶写着‘学员’字样的小白帽，干的是最简单的炸法式土豆条。然后调我去搅牛奶冰淇淋。就这样干下去，直到让我掌管小圆面包和煎牛肉饼。我的工间休息是在一个小房间里，里面放有一台电视机和录像机，反复播放着在麦克唐纳快餐店所干活的方法。”作为经理人员，则必须经过“汉堡包大学”专门培训，成绩合格，授予“汉堡包大学”的学士学位，才能上任工作。麦克唐纳公司特设的“汉堡包大学”，共有18门课程，并有现场实习教学，如业务座谈、现场监控、市场评估、管理技巧等，都是为了使学员了解快餐市场的特点和态势，弄清麦当劳的成功秘诀，掌握经营管理和市场竞争的本领。从经理到工人，都经过认真挑选，严格培训，这样一支高素质的队伍，当然能以世界一流的服务，保证麦当劳长久不败的发展了。

另有企业家说：“因为工作忙碌，或是景气不好，所以无法去做教育员工的工作。”对此，松下先生反而说：那样的时刻，正是培养人才的好时机。他认为不景气的时候，处处都有不顺利的情况。无论如何要想法子克服，这就要



比顺利的时候动更多的脑筋，更加倍地努力才行，人才的能力就会成长。因此，情况不好的时候，才是给员工实施活教育的最佳时机。这也许就是我们常说的“逆境造就人才”。

总而言之，能不能培养出人才，关键不在于是中小企业、优秀人才不肯留下、缺乏教师等原因，而在于那个企业经营者本身的意志和认识问题。

### 创造舒适的工作环境

给员工一个适当的环境，也是让其发挥所长之必须。假定一个名厨，不给他必要的工具，叫他空手烹调，相信他会大叹：“巧妇难为无米之炊。”如果烹调的质量不高，追究责任，再干涉过多，薪水苛刻，那岂不太过“残酷”了点。若要员工发挥才能，必须要给他适当的环境，并让他感到公司迈着紧跟时代潮流、锐意革新的步伐。

员工选择加入某一公司，无疑都期望有较好的工作环境和保障。因此，巴基斯坦公司采取了许多措施，不断改善工作环境和生产安全条件。公司在工厂附近设立各种专用汽车和火车设施，方便职工上下班；设立弹性的工作时间，方便职工更妥善地安排工作、学习和生活；公司内有11家食堂和饭店，每年提供400万份膳食；每个工作地点都保持清洁、讲究卫生、为体力劳动者设浴室……巴基斯坦公司建立了一整套高标准的保证安全设施，分别由医务部、消防队、工厂警卫等专门负责。对全部劳动者都提供必要

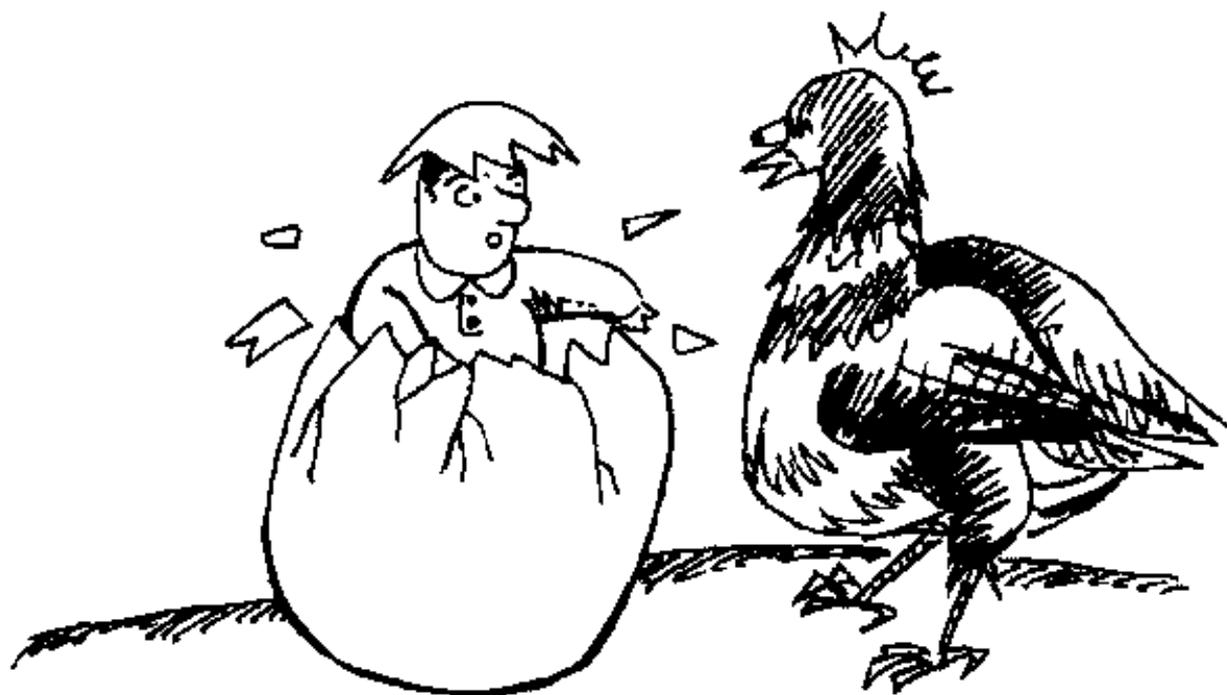


的防护措施，定时给予安全指导。公司配备精密仪器，日夜测量环境污染和噪声。各个大楼的每一层，都有两名受过专门安全训练的职工轮流值班，负责安全检查。对于意外事故发生率最低的车间，公司会发给安全奖。1984年，巴基斯夫公司在环境保护方面花了7亿马克，相当于公司销售净额的3.5%。这一系列措施，使职工感到又舒适，又安全，对公司的感情更深了。

面对锐意革新的今天，一个年轻人感叹说：“我们公司至今还没有引进计算机，令人非常担忧。我对上司说过：‘这在今天是令人不可置信的落后。’但上司回答说：‘我们当然是没有引进计算机，但并没有出现什么问题啊。’我总觉得这就是经理的想法。如果公司不出问题，他就不会改变这种态度。那么，今后还有什么希望呢？我连干劲儿都没有了。”

很快年轻人就辞去了这家没有希望、看不到未来的公司的工作。而这样的公司仅从这一点看，其未来成功的希望几乎近于零。

人非圣贤，各有优点，也各有缺点。一个企业只有充分了解每位员工的长处与短处，贵其所长，忘其所短，才能使员工有取企业一分，报以十分的业绩，这样，企业才能在市场经济争夺战中拥有立足之地，才能让自己不被竞争狂潮吞没。



### 关系学经典术语解读：育人

单纯为了提高智能而做的“教”是培育不出真正的人才，达不到“育人”的真正目的的。日本企业家塚本章对“育人”进行了更透彻的解说。他认为，所谓育人，就是创造人性。受教育者在智能、技术提高的同时，不仅要用头脑，而且，还要用心灵和身体去领会，这是心灵的交融。



## 五 如何缩短企业主与员工间的距离

谈到缩短企业主与员工之间的距离，也许有的企业主因无法窥知其中之奥妙，会对此嗤之以鼻，大不以为然：“我是领导，我怕谁。”但是，历史却清晰扣问这些人：有谁见过伟大人物都是“光杆司令”？他们的身边总是拥有众多的拥护者和支持者，企业领导必然也无一例外。另有很多企业领导虽懂得搞好与员工关系的重要性，然而，“知其为”与“知其应所为”有着天壤之别。

难道企业主与员工之间有着不可攻破的隔膜？企业主与员工之间永远产生不了“协和效应”？答案当然是否定的。

### 权力不等于合力

许多企业领导自认为登上领导岗位即登上“神坛”，高出员工数等，便自以为是，恣意行事，对员工更是颐指气使，动不动横加指责或发号施令。导致自己与员工之间隔阂甚深，“信任”两字更不必提，整体散如盘中之沙，大事小事皆很难顺利成就，削弱了企业生命力。企业发展需要的是合力而非权力，所以，拥有权力的企业主站在企业的立场，切勿用权力去驱使员工，因为这不但起不到真正



的效果,在执行工作时,反而会产生更大的困难。而且企业只要与员工融洽相处,建立紧密、真诚的关系,站在理解和信赖的基础上,对员工以诚相待,彼此就会和协相助,共谋发展。

因公司部门之间、企业主与员工之间缺乏默契与沟通,无法真诚合作而被自己公司的总裁诟病为“拥有有史以来《财富》500大企业中最差劲的生产线”这一劣绩的美国戴那公司,通过“把你想说的告诉主管”这一新的公司原则,开诚布公,坦诚相待,缩短企业主与员工的距离,使其在七年之中,迅速发展,恢复元气的成绩,证明了“把你想说的告诉主管”这一原则的可行性和有效性。

人,是企业中的第一要素。

在企业中提倡以人为本,做到以人为本,应是每个领导者都应重视和关注的。“领导者的任务在于创造远景,而不是逼迫部属。”柯摩根公司的史威盖特如是说。

①所有员工都是人才;②公司与所有成员一律平等;③所有成员都必须对企业有足够了解;④公司的成功所有成员分享;⑤公司的环境允许以上原则存在。坦顿电脑公司的创立人吉米·崔华格正是依赖于这一“人的哲学”获得成功,在IBM独霸的传统电脑市场中占有一席之地。

对此,全录公司价值10亿美金的办公系统部门的主管雷恩·翟菲罗斯指出:“主管如果想要成功地与员工共处,最重要的原则就是不可轻视员工。轻蔑不但会在个人的自我形象上留下烙印,也能摧毁个人的‘自我’。你可以批评,但不要轻蔑。”他道出了一个主管与员工所应持有的正确的



态度：尊重员工，尊重人格，尊重人员的“自我”。

让人头疼的“问题员工”真让人头疼吗？

在大多数的企业中，都存在着这样一些员工，他们与管理者要求不合拍，有的心怀不满，有的表现欲望过强，有的则结成小集团，与老板对抗。诸如此类，凡这种人，我们称之为“问题员工”。

“问题员工”在企业中虽少，但影响极大，作为企业主，面对这些“企业员工”，切不可冲动，或者一概“斩之”。其实，面对怒气冲冲的“问题员工”只需保持平静，弄清事情的来龙去脉，就不难发现：“问题员工”心中的怨愤，必定是因为企业中有一些缺点和不完善，不能真正满足他们工作和生活的需要。当他们不满时，便以种种“问题行为”表现出来。如何才能处理好企业主与“问题员工”的矛盾呢？松下幸之助有一套独特手段：松下在公司总管理处树立了他自己形象的皮人，如果工人对公司不满，除了提意见外，还可以抽打这个皮人，以发泄心头之火，待“问题员工”火气消尽，再进入解决问题的实质阶段。这就是松下为了和谐有问题的员工与企业领导之间关系，而采取的“给部下一个出气筒”措施。

宽容并不代表愚蠢，退步不等于软弱。

在解决问题的第一步，主动询问和倾听，让“问题员工”紧张的情绪放松下来，让他意识到：主管不是在找他麻烦，而是真诚的想帮助他，解决他的问题。

而对于需要道歉的事情，企业主如果不想让矛盾再度



升级，那就赶快道歉吧，这是化解职员内心的抱怨及重给员工以信心的重要条件。

珍是亚尔的秘书。亚尔刚进办公室，珍就进来，满面的急躁，想找亚尔谈谈。亚尔并不因为要忙着处理堆积了好几天的文件，而对珍的要求置之不理。他与珍约定面谈。

经过面谈，亚尔了解到珍正为工作的落后而烦恼。因为工作落后，珍不得不加班工作，就无法照顾孩子，这让她觉得无法忍受。

亚尔了解珍的情况，就与珍进行了协商，改动了珍加班的方式。事情就这样顺利地解决了。倘若，亚尔当时拒绝珍的面谈，不主动询问，以珍的情绪，就可能给日后的工作带来更大的困难。

当“问题员工”与企业主经过摩擦再到和平之后。企业主应给予“问题人员”充分的信任，对其在工作中提出的正确意见进行赞扬，并给予真诚而善意的忠告，这有利于“问题员工”与企业主之间进一步达成共识，加强企业的团结，更有力地促进企业的发展。

整个社会整体是因矛盾组成的，所以矛盾无处不在，无时不有。在企业中，当矛盾发生的原因、责任在员工时，领导应能够容忍谅解他们的错误，懂得适当地给予宽容，正所谓“得饶人处且饶人”，不可得理不让人。

领导在指出错误时要注意把握分寸，考虑员工的心理承受能力，为员工保留面子，别把关系弄僵，并让员工知道你为他所做的事情。而且，间接的指正比直接的批评更



易让人接受，它常将一触即发的矛盾融于无形之中，彼此化干戈为玉帛。比如说美国的一个企业家查尔斯·施瓦布，一天中午路过他的炼钢车间，发现几个工人正在吸烟，而在他们的头上就挂着一块写有“禁止吸烟”的牌子。但施瓦布并没有指着牌子训斥他们：“你们不认识字吗？”而是走到工人中间，递给每个人一支雪茄，说：“年轻人，如果你们到外面去吸烟，我将非常感谢！”

比起“你们识字吗”这样的训斥，这种方法是不是更让人容易接受呢？

另如美国通用电气公司曾经遇到一件棘手的事情：免去查尔斯·斯坦梅茨的部长职务。斯坦梅茨在电气工程方面是一个一流的天才，但是他当计算部门的负责人却是一个失败者。然而公司不能得罪他，因为他是公司必不可少的人物，而且十分神经过敏。因此公司给他一个新头衔：通用电气公司顾问工程师。头衔是新的，工作却是过去他一直在做的那份，部长职务由另一个人担任，斯坦梅茨很满意地接受了这一头衔。

通用电气公司这一招可谓用心良苦，效果也非常好——既留住了一位天才，又把他从不适合的岗位上换了下来。

## 企业文化的力量

在许多关键时刻，企业是在用一只无形的手，发挥员工的忠诚和创造力，将企业主与员工紧密连接在一起，形



成一股强大的力量，通过企业的集体活动，控制和引导着企业的发展，使企业在不断适应市场变化的过程中稳步前进。而这只看不见的“无形之手”就是企业文化。

企业文化是指在支配企业及其员工，在从事商品生产、商品经营时，向自然求索，同社会交往中所持的理想信念、价值取向、行为方式、道德准则等，其核心是共同的价值观。所以，有人说企业文化是一个企业内一切不言而喻事情的总和。其根本是激励员工团结一致，共同奋斗。

在幸福杂志的民意调查中，IBM通常被列为美国声誉最为卓著的公司之一。成功的原因之一在于从创业开始IBM就有了自己的企业文化。汤姆·华生与小汤姆父子二人都坚定不移地提倡IBM职员履行一个由三部分组成的使命，这个使命深深扎根于公司的每一个方面，其原则为：一、尊重个体；二、无与伦比的客户服务；三、优秀卓越的业绩。

IBM高层管理部门对这些原则非常重视。华生反复强调，把这些原则的重要性灌输到员工将得到奖励。有个故事叙述了这么一件事。一位IBM的销售代表要穿越城区为一位电脑出了毛病的客户送一个零件，但恶劣的天气封住了大部分桥梁，而仍然开通的桥则堵了几英里的车。这位IBM职员穿上溜冰鞋滑过桥梁，终于及时地把零件送到了客户手中。他以自己的行动为IBM公司的企业文化提供了有利的诠释。

展望未来，美国企业家亚历克斯·乔特曼告诉我们：



明天占主导地位的企业将属于植根于良好企业文化之中的企业。因为企业文化是企业形成凝聚力的根本要素。使员工了解企业文化，认同企业的价值观，远远胜于机械式的强加教育的结果。这是企业员工质的飞跃。

### 情系员工

最后，让我们充分利用“情感纽带”去维系和拉近企业主和员工之间的关系。索尼公司成功拉近领导与员工距离的秘诀很简单。比如，从老板到职员每个人都穿一样的夹克衫；每天在同一个餐厅里用自助餐。可别小看了这两条。首先，这表明索尼于细微处着力创造一种平等自在的“家庭气氛”，从而让人觉得是在为“自己家”干活。

纵观东西方企业成功的经验或失败的教训，人们可得出这样的结论：在一种融洽充满温情的家庭式氛围中，员工碰到困难可得到柔情式的关心和帮助，取得成绩的喜悦也有人与他分享。这种情感的满足，必能将企业主与员工紧紧团结在一起，形成强大的工作动力和献身精神，以真正出色的工作去赢得外界的声誉。



### 关系学经典术语解读：企业文化

企业文化是指在支配企业及其员工，在从事商品生产、商品经营时，向自然求索，同社会交往中所持的理想信念、价值取向、行为方式、道德准则等，其核心是共同的价值观。故而，有人说企业文化是一个企业内一切不言而喻事情的总和。其根本是激励员工团结一致，共同奋斗，在许多关键时刻，企业正是用企业文化这只无形的手，发挥员工的忠诚和创造力，控制和引导企业的发展步伐和方向。



## 六 企业领导如何使员工感到自己的重要性

“人”是一切活动之本。企业的发展 and 希望的基础就是员工同心，松下幸之助如是说。

1929年，世界性的经济大萧条使得松下公司举步维艰时，松下先生做出了让许多人不解的决定：让生产减少一半，员工上半天班，但发给全天的工资，决不裁员50%。他认为，这损失只是暂时的，而员工对企业的信念则意味着松下事业的明天。足见，员工对企业发展的重要性。

怎样才能使员工感到自己的重要性？

### 倾听的魅力

企业领导的倾听本身是对员工的一种回报。而且，企业的领导要让员工们知道，你在以一颗真诚的心，谦虚的心态听取他们的意见，让员工知道你尊重他们的种种看法和意见，并给他们以发表意见的空间。聆听过程中，领导者始终保持冷静的心态和从容的风度，即便是遇到令自己难堪的意见，也不要感情冲动，失去自制。实际上，作为一个领导者，如果经常认为自己才是对的，拒不听取员





工的意见，认为他的意见根本不值得听取，这是一种愚蠢而具有灾难性的做法。它的直接结果是领导无法汇集员工的智慧，势必只能靠自己有限的智力去思考、去经营，结果当然较容易失败。

美国企业家小托马斯·沃森为缩短工厂工人同领导阶层之间的距离，采取了“敞开大门”的做法。有意见的IBM员工最初可向他们的主管诉说对工作的提议和不满。如果无法得到满意的解决，他们还有权直接找到小托马斯·沃森倾诉，并将这些提议摆出来。虽然这些员工中10个有9个下级主管已作出正确的决定，但小托马斯·沃森还是认真听取他们的申诉。通过这扇敞开的门，小沃森对基层工人的问题有了充分了解，并对IBM存在的问题深有感触，从而使他能对IBM的健康状况做出准确的衡量，防止了企业中许多潜在的隐而未发的问题的发生，保持了公司长久有力的发展。

他认为，IBM公司之所以能在市场上长盛不衰，很大程度上得益于那扇门，得益于自己能够认真听取员工的申诉：“这里面有问题。”

### 委以重任

身为一个领导者，在明了员工的想法之时，对世间的一切事物以及人与人之间的相处之道，也应给予更深的了解，更多的宽容和接纳，并以宽严得宜的尺度，尊重员工的意见，切忌把员工培养成惟命是从的傀儡，一定要让他



们多思考，独立自主的工作。

每个员工都有自我实现的需求，都是为了需求的满足而工作的。在满足员工的这种需求后，他们会全力以赴，这一满足的最佳方法就是：委以重任。让员工感到自身的重要性，及自我价值的实现。

企业领导者在适当的范围之内给予员工适当的权力，让他们对自己的工作负责，让他们在没有任何顾虑的情况下，大胆工作，定会做出最有效的创造、发明，而如果让他们做不必负责的工作，就会抹杀他们的工作积极性，使工作迟延。

因此，发现员工的潜能，即时“下放”权力是调动员工积极性、让员工深切感受自我价值的重要手段。但领导在大胆地委托员工工作时，不可以怀疑的眼光对待员工，而应以坦然的态度信任对方，这样就会发现对方有更多潜在的能力。而员工最明显的心理需求是领导在明了自己的实力之后，信任自己，放手让他去做。即领导授权后要做到“授权并遗忘”。

这样，员工才能真正感到自己重要；才能出色地完成交给他的任务。

20世纪30年代中期，松下先生委任从福岛高等商业学校毕业、参加工作仅半年的斋藤周行为神户地区开展推销活动的主任。

当时斋藤仅23岁，松下幸之助对他说：“在松下电器公司，你是第一个有学历的推销员，你不单单是要开展推销



活动，而且还肩负着代表松下电器公司、作为我的代理人同用户打交道的重要任务。不要忘记，用户满意就是松下电器公司的成功，你自己便是公司的代表。希望你以这种精神努力工作。”

一想到自己“代表公司、代表公司总经理”，斋藤就精神抖擞，不知疲倦地在自己负责的地区内搞宣传，争取用户，和同行开展竞争，很快就打开了局面。1936年春天，在神户地区取得优异成绩的斋藤又被破格任命为新设立的东京营业所的主任，这一委任对斋藤来说太出乎意料了，因为按照当时公司的规定，见习职员要工作一二年才能晋升为最低一级的正式职工——三级职员，若干年后，才有可能被提升为主任，而他却由见习职员直接提升为营业所主任。

再次被委以重任的斋藤对工作更加尽心尽力了，到这一年的10月，他已争取了300家零售店加入松下电器公司的销售网。

### 避开人才发挥的阻碍：怀疑

有一位化学工程技术员最初在上海某厂工作，他认真钻研技术，但是该厂领导认为他年纪轻、资历浅，对他不信任，也不让他参加重大的工程项目，甚至连他的工作也不能稳定。后来，这位技术员调到安徽某化工厂，该厂领导大胆地让他主持有关化工产品的设计和生产。领导的充分信任和尊重，使这位技术员受到极大的感动，焕发出巨



大的工作热情。在他的直接领导和有效管理下，产品质量大幅度提高。不久，又获得全国质量评比第一名。此后，他又试制成功了好几种产品，使该厂获得了很大的经济效益。可以说，正是安徽化工厂的领导“用人不疑”，才使这位技术员“人尽其才”，最终，为厂里带来良好的经济效益。

这一鲜明对比的事例无疑提醒一些领导，对人才，一定要“用人不疑”。常“疑人”，受损失的也常是企业。而员工惟有处在信任的气氛下，才能面对风险，勇于开拓；也只有风险才能带来更好的成长、更高的奖赏、更多的自信。

### 最美的礼物：赞赏

对于工作中的赞赏和奖励，美国高级经营学家查尔斯曾如此说过：“要唤起员工热忱的能力，使他们始终处于施展才干的最佳状态，惟一有效的办法就是表扬和奖励。因为，没有比受到领导批评更能扼杀员工积极性的了……只要我认为某员工出类拔萃，就会由衷地给予称赞，并且不惜奉出所有的赞词。”对此，美国女企业家玫琳·凯也深有同感。在她公司里有位男同事常说：“表扬是很重要，不过我个人并不需要它。我是个自尊心很强的人，不需要这种安抚或鼓励——你还是把它留给别人吧。”坦率地说，玫琳·凯并不相信他的话。他同其他发表过这种言论的人一样，心里也渴望得到表扬。玫琳无意中发现，每当这位男经理受到表扬，他总高兴得手舞足蹈。他同公司所有人一样，也喜欢表扬。



所以，每个领导都应对员工尽量加以表扬，员工盼望领导的表扬就像久旱的禾苗盼雨一样，工作中再也没有比一个员工流血流汗后的结晶，竟不能被他人理解的情形更伤心的了。大家的努力，如果能被领导知道并予以当众表扬的话，他们的心里肯定很兴奋、很高兴的。因此，每个员工都需要表扬，作为领导者，不要吝啬自己的欣赏心情，利用每一个机会，给他们以诚心、诚意、诚挚的表扬吧，但秘密表扬并不起多大作用。

### 把目标告诉员工

在商业领域中，变革的节奏逐渐加快。企业的领导应本着每个员工都是企业不可缺少的人才的原则，让每位员工发挥主动性，领导潮流，鼓励员工参与企业上层的决策，使员工们感到，他们除了完成本职平凡工作之外，还有使其显露管理、决策才能的机会。同时，由于决策的执行，必然与员工们的本职工作发生联系，并不断使员工看到企业的总体目标，使他们人人明白整个企业的奋斗方向，就更能让员工明白本职工作与全局工作的意义。让员工参与的同时，他们的内心感到了安慰和被信任的骄傲，也使他们深深感到了自己劳动的价值。

当有些领导经常抱怨手下的员工没有干劲，殊不知，没有人会憎恨工作的。当员工说“累了，烦了，毫无兴趣”时，领导应积极协助员工了解共同目标，他们懂得工作的价值后，定会自我鞭策追求卓越。



### 关系学经典术语解读：问题员工

在大多数企业中，都会存在与管理者要求不协调的人，有的心怀不满，处处与管理者作对；有的表现欲过强，处处显示自我；有的则结成小集团，与领导对抗。诸如此类，凡这种人，我们称之为“问题员工”。此类员工多源于基层，虽为数极少，影响却颇深。但问题员工并非企业对手，他们的种种“问题”行为，旨在希望企业发现问题命脉和不足，完善自我，故“问题员工”也是企业的拥护者和朋友。



## 七 企业内部沟通不容忽视

一个企业得以成功和长期发展的内在保证是强大的企业内聚力；而强大的企业内聚力来自和谐的企业内部关系；和谐的企业内部关系则必须由良好的企业内部沟通才能形成。也就是说，企业要发展，努力协调上下级之间的人事关系，形成一种相互平等、尊重、透明度高的内部环境氛围，是必不可少的。但沟通不是一场类似演讲或企业内部发行的刊物。真正的沟通是一种态度与环境，是一个持续性与互动性的过程。企业内部沟通需要分分秒秒的投入，需要长时间面对面的往来，其最终目的在于创造一致性。

### “水能载舟，亦能覆舟”

企业内部沟通是企业内部协调、合作的必要条件，因为任何协调、合作，其首要条件都是相互了解、相互理解。它是企业中建立良好的企业内部关系，形成一个团结向上的集体氛围的至关重要的条件。而如果您忽视内部沟通，必然会导致许多意想不到的负面效应。因为企业中的许多误会、矛盾乃至冲突都源于人际沟通障碍。

1972年，美国通用汽车公司Lordstown工厂发生了一次





为期三周的罢工事件。这次罢工给了通用汽车公司以深刻的教训，他们开始意识到之所以出现这次罢工事件，是由于长期缺乏内部沟通，公司高层领导与员工之间产生严重的隔阂造成的。认识到这一点，复工之后，通用汽车公司采取了加强沟通的策略，厂长宣布“我们今天一切为沟通”的新原则，并亲自花费80%的时间用于在装配线上找机会与员工谈心。此外，公司在厂里实施了一整套促进沟通的计划，如新增工厂内部广播节目、设立沟通协调员职位等等。这一措施的实施，很快取得了显著的效果，如今的Lordstown工厂早已一跃成为通用汽车公司所属分公司中最有效率的工厂。

由此可见，任何轻视人际沟通的想法和做法都是非常愚蠢的。因为内部沟通是搞好领导与员工关系的核心环节，而良好的内部沟通可以让全体员工对事实都有相同的看法，使企业上下同欲同求、荣辱与共、互相和谐、互相补充，形成有着和谐相对关系的整体。

“单调难成曲，群孳要柱天。”

每个人都不可脱离支撑自我的扶持与基石。对企业领导而言，如果脱离帮衬自己的员工，失去了员工的支持和拥护，无疑给企业各项工作的开展埋下重重障碍，企业的发展自然也就举步维艰了。所以，不愿沟通、不重视沟通，抑或逃避沟通的领导，无疑是自己堵塞了管理的通道，失去指导员工的大好机会。而一个失去员工的领导对公司的发展又有何益呢？



针对领导“逃避沟通”的弊端，玫琳·凯在她的公司里实行了与员工进行“个人式沟通”的方法，保持了彼此间密切的个人关系，如公司新来的员工在第一个月即可得到玫琳·凯的亲自接见；公司员工有了什么烦恼或对工作有了良好的建议，也都可以直接找玫琳·凯诉说委屈或直抒己见。“个人式沟通”使公司上下形成一片和谐亲切的气氛，员工的能力与积极性得到最大限度的发挥，公司获得了最大的利润和成功。

试想，如企业领导只会坐在办公室深处的椅子上闻风不动或者临时抱佛脚，不等到紧要关头时，不会站起来指挥或是召集员工商量对策，可想而知，他们的努力是不会有结果的，何谈企业发展？！

### 人和万事兴

领导者与员工之间，更多相互沟通的目的是给予员工工作上应注意事项的重点指导，并听取员工对工作的反馈意见或建议，以了解工作中出现的众多问题的症结之所在。而且在工作中，每一个人特别是领导者，必须致力于建立正常的内部沟通，决不能对此掉以轻心，更不允许寄希望于事后的解释而不去避免已经意识到的、可以避免的沟通障碍。须知，解释问题不论是用语言或是用行动，应尽可能做到防患于未然。

实际工作中，沟通是解决问题的关键，是事业成败的关键。虽说沟通的方法很多，不过，员工迫切想知道和了



解的，很大程度上就是自己现在的工作状况，或所完成的业绩。松下电器公司过去在不公开的原则下，单凭领导好恶而评分的“考绩”，使员工大有被欺骗和不被重视的感觉，影响了企业内部关系的协调，大大降低了工作积极性。针对于此，松下电器公司的领导与员工双方根据业务目标，公开公平地评价。员工有生以来首次自我评估，同时也知道了多年以来亟欲知道的“上司对我的看法”。这在员工中的影响很大，员工有生以来第一次为业务目标的完成，必须选择自我启发的主题；也领悟了应如何将自我锻炼成为“能干的人”。成果的评价客观而具体的进行，使员工工作能力大大提高了，而且目标也都能圆满达成。

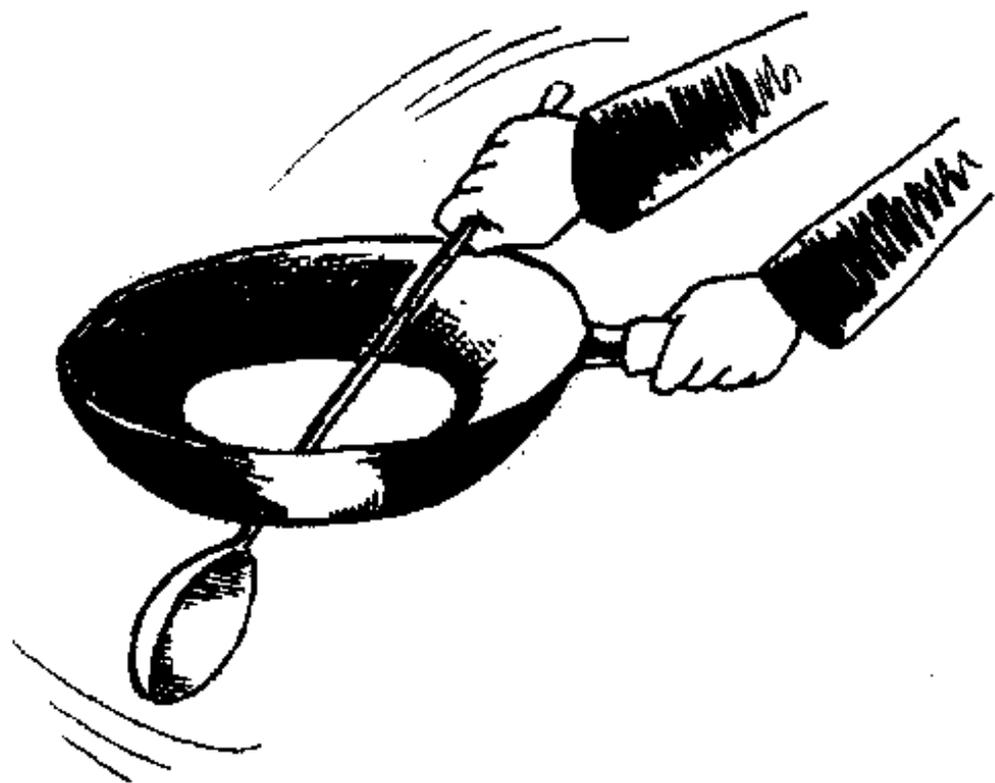
这一事实证明，领导者与员工长期在一起工作，难免磕磕绊绊，发生矛盾，产生思想上的分歧。“一个灶上抡马勺，哪有不碰撞的？”这时，不要回避问题，而是主动走近对方，敞开心扉，与对方进行思想上的沟通。通过思想沟通，发现问题、排除误解、消除障碍。领导可以对员工信任了，员工也可以了解领导的想法和真正意图。而正确认识这些想法和意图，可以帮助员工更好地完成领导交给的任务。

总之，人心总是相通的。企业领导者与员工之间的沟通，是形成互相信赖关系的关键，也是维持员工间和睦的关键，这些将主宰企业在市场中的命运。因此为增强员工对所在团体的向心力和归属感，加强组织纪律，美国IBM公司每年都要举行一次规模隆重的庆功会，对那些在一年



中做过突出贡献的销售人员进行表彰。在庆典中，公司的主管与那些常年忙碌、难得一见的销售人员聚集在一起，彼此毫无拘束地谈天说地，无形中加深了彼此心灵的沟通，尤其是公司主管人员的关心言语，让那些一线的销售人员“受宠若惊”。也正是在这个过程中，销售人员更增强了对企业的归属感和责任感。这样，他们才会更充满希望和信心，主动积极地去从事工作。

在市场激战之中，蕴藏着无限的商机和危险。如何让企业在起伏的商海中得以生存，则需要企业全体员工的群策群力，企业才能破浪前进。而企业群体力量的形成和秩序维持有赖于企业每一员工间的善意联系（沟通），只有这样，员工个人的幸福才能获得保障，而整个企业的生命，也才能得以维护。



### 关系学经典术语解读：沟通

“一个灶上抡马勺，哪有不碰撞的？”矛盾发生了，怎么办？敞开心扉，进行沟通无疑是上上策。然而，沟通不是一场类似演讲或企业内部发行的刊物。真正的沟通是一种态度与环境，是一个持续性与互动性的过程，其最终目的在于创造一致性。对企业而言，内部沟通是企业群体力量的形成、扩大和秩序的维持的有效依赖。



## 八 如何发挥企业内部非正式群体的作用

在一个企业内部，除了正式的企业机构，往往存在着共同协作中所产生的一套习惯性的人际关系。如一个技术高超、德高望众的老工人尽管不担任职务，但却能得到员工们的尊重，企业的车间主任、乃至厂长也要经常主动去争求老工人的意见和建议。这样，慢慢地由于有着共同的兴趣、共同的观点和共同的感情等，就以老工人为中心自愿形成了一个人际关系的系统。这是一个超越整体组织的非正式组织，人们将此称为“非正式群体”。

“非正式群体”的概念最早是由梅约在美国西部电器公司的霍桑工厂做“霍桑实验”时提出来的。它是指那些自发产生的、无明确规章且成员的地位与角色、权利与义务都不确定的群体。任何一个正式群体中都普遍存在着非正式群体。

在现在，越来越多的企业认为对企业内部非正式群体的了解与管理，是协调企业整体行为的最重要内容。

企业内部非正式群体有着企业整体所不能取代的功能。第一，广泛沟通意见的功能；第二，具有舆论功能；



第三，具有满足人们在企业中难以获得满足的众多需要的作用。不过，企业内部非正式群体也产生一些消极负面作用，特别是在非正式群体的活动倾向与企业目标相抵触，而管理者又不能正确处理好与非正式群体关系时，负面作用更为明显。因此，企业领导要善于与非正式群体的成员进行非正式的情感交流和沟通，使非正式群体发挥其应有的作用，使企业内部的各种关系处于良好的状态之中。

首先，非正式群体按其作用效果的不同，我们可将它简单地分为三种类型：有益的，有害的，无益也无害的。对于企业职工自发组织形成的学习小组、科技攻关小组等，这种非正式群体有利于企业的发展，增强企业市场竞争力，对这一类有益于企业的群体，应该大力扶持。另有一种群体总与企业唱对台戏，往往使企业上层的指示落空，对这类群体在了解它们形成的原因、思想主导及活动方式后，需积极对“症”下药，因势利导，尽力使非正式群体的思想倾向和努力方向与企业保持基本一致。如20世纪20年代，梅约在美国的霍桑工厂实行了计件工资制度，结果发现14名从事具体操作的员工工作效率只保持在中等水平上，且每个人的产量差不多，还不如实报产量。原来，他们为保证群体利益（干得太多，被裁员），自发约定谁也不能干得太多，也不干得太少，以影响全组的产量等等。这一调查发现，使该厂的领导者大吃一惊，他们赶紧实施一系列激励措施和保证措施，让员工有积极的进取心和安全感，企业产量因此很快得到提高。而无益亦无害的中间型非正式



群体，企业领导可不予十分重视，但也必须防止它们整体倾斜。如几个人经常聚在一起打扑克、下棋、跳舞等。所以，对于不同的非正式群体，企业领导要懂得区别对待。只有这样，企业才能正确引导非正式群体的发展方向，让它们发挥出自身的积极因素，推动企业的发展。否则，如果企业领导对其没能正确予以区别，不但满腔热情付诸东流，只怕所做的努力也只能适得其反，阻碍了企业的发展。

其次，每一个群体都有属于自己的、具有较强影响力和感召力的中坚力量，决定群体运行方向。非正式群体也如是。而其决定和引导其方向的中坚力量则常被人称为“意见领袖”。“意见领袖”的地位非强制所得，而是在人际交往中自然而然形成的。他们都有着超乎常人的一面而赢得成员的信任。“意见领袖”常比企业领导者更能听到员工的真实心声和内心呼唤。因此，企业领导者要想更好地引导员工朝着企业的目标方向努力，必须特别注意与“意见领袖”的沟通，坦诚对话，真诚相待，与他们交朋友，使他们的行为趋向保持协同一致，以了解更多的信息，掌握更多的实际情况。

日本某著名的玩具公司总裁突然卧病不起，一连十几天没有去公司上班，公司的经营状况十分险恶。于是，职工中间便传开了各种各样的猜测。公司副总裁为此特意召开全体职工大会，将总裁的病情和公司近期利润情况作了介绍，仍然无济于事，公司的经济效益急骤下滑。在关键时刻，公司一富有经验的领导闻知此事，立即将职工中的



“意见领袖”找了来，倾听他们的意见，然后带他们去医院探望总裁，回来后再把公司近期各种收支表摊给他们看。由于先做通了“意见领袖”的工作，不久，谣言便渐渐平息了。

第三，我们在前面提过，企业内部非正式群体有广泛沟通意见及舆论功能，通俗的说法就是对小道消息的控制和传播，这也是企业非正式群体的消极作用。在一个企业中，小道消息常常就像久旱后的甘霖，很容易侵入每个员工的心，企业领导者更不可小视它的力量。

俗语说的好：星星之火，可以燎原。小道消息的存在很易影响和干扰组织的正常决策和目标的实现。因此，企业领导者对小道消息万不可掉以轻心，任其传播。而应该迅速查清小道消息的出处，研究企业内部非正式群体中的员工人心向背的原因，掌握员工的思想动态。针对不利的小道消息有的放矢地作公开的解释，以澄清事实真相，并通过一些正式有效的传播抵消非正式群体的小道消息，阻止小道消息的进一步蔓延。

综上所述，企业内部非正式群体在一个企业中的影响和作用是不可忽视的。今天，越来越多的企业主已明白，对企业内部非正式群体的了解与管理是协调企业整体行为，推动企业整体发展的重要内容。



## 关系学经典术语解读：非正式群体

非正式群体的概念最早是由梅约在美国西部电器公司的霍桑工厂做“霍桑实验”时提出来的。它是指那些自发产生的、无明确规章且成员的地位与角色、权利与义务都不确定的群体。如一个技术高超、德高望众的老工人尽管不担任职务，但却能得到员工们的尊重，企业中，上至厂长，下至基层员工常主动去争求老工人的意见和建议，这样，就以老工人为中心自愿形成了一个人际关系的系统。这个人际关系的系统就是超越群体组织的非正式群体。总体而言，非正式群体既有正面效应，也有负面效应，而拥有相同或相近的兴趣、观点、感情等是每个非正式群体的共性所在。另外，非正式群体具普遍性。



## 九 企业为员工自我发展创造哪些条件

罗丹曾说：“这世界不缺少美，缺少的是发现。”

作为企业创造价值的员工，每一个人都有着他人无法取代的天赋特色，都有被众人赞赏的异他的能力，用它去取得一份骄人成就。因此，企业不应对员工过度管理，束缚他们的行为和思想，而应主动为他们寻求和提供发展的机会，确保他们获得发展的机遇，并使他们达到那些成果的机遇最大化，同时确保员工个人利益得到维护，让员工在最佳的条件下去创造最佳的产值，从而使企业臻于成功之境，所以说，鼓励和支持员工发展的最终结果就是企业的发展。与此同时，企业还须明白，伴随着无穷无尽的机会，员工的发展将是一个无休无止的探索过程。

### 1. 让最终的执行决策的人来制定决策，并对决策负责

人人都有专长，人人都有自尊心，人人都有争口气的思想念头，让最终执行决策的人——第一线员工参与企业决策的制定，无论在何时都是正确可行的。让他们大胆地制定计划，对各项提案可各抒己见，进行研讨。这不但可增强员工向上心、荣誉感和主人翁意识，还提高了企业上层工作的透明度，密切了干群关系，让员工的潜在能力得



到最大程度的发挥，工作效率达到最高水平，使企业获得巨大的竞争优势。对此，在强手如林的航空界保持长盛不衰的美国捷运航空公司深有体会。

该公司的经营方式独树一帜。公司里每个人都是公司的主人，没有雇员，只有“当家人”和“股东”，全公司300多名全职和兼职雇员都是“经理”；同时，每个人对公司的经营与形象都负有不可推卸的责任，如每位员工都担负一项以上的工作，其他航空公司称之为“班机乘务员”、“驾驶员”的人，在这里被称为“旅客服务经理”、“飞行经理”等等，由此可见，要使企业中每一位员工尽职尽责，就必须给员工以“主人”的权力，只有这样，员工才会把企业整体的使命当做自己的事，整体的目标才能达到。所以，企业必须赋予员工做重大决策的能力，让他们成为公司核心一员，这种参与感会使工作的趣味大大增加。今天，让企业内部的每一位员工都有参加决策的权力，应是每位现代企业领导者应具有的思想倾向。

## 2. 把你的建议说出来

企业为员工的自我发展和自我实现所创造的另一条件是“说出你的建议”。通过这一活动，不但能为企业带来巨大的经济效益，更重要的是让员工实现自我价值，从中获得成就感，唤起他们更高的工作激情。而事实证明，谁能比从事第一线工作的员工更具有发言权呢？

俗语说：“三个臭皮匠，顶个诸葛亮。”一个企业的主管如果仅凭自己的智慧去工作，往往会导致看问题片面的



不良结果，这也是导致决策失败的主要原因。所以，企业只有做到集思广益，集中全体员工的智慧，才能取得真正的成功，永立不败之地。

从20世纪50年代起，松下电器公司就开展了合理化建议活动，公司创办60周年时，全公司6万多名职工共提合理化建议17万条，平均每个职工提建议189条，多则上千条。这一活动的开展给松下公司带来良好的收益。与松下公司相比，我国企业对开展建议活动的意义认识有些不足，不过并非绝对。吉林造纸厂1989年企业面临危机时，就是通过和员工合盘托出企业困难，发动员工提建议、找门路，使得企业扭亏为盈，当年创经济效益523.8万元。由此可见，把问题带到员工中去，让员工讲他们的心得，倾听并虚心接受员工的意见和建议，给他们充分发挥自我的空间是十分有必要的。

在本田公司里，只要下级员工认为自己的做法比上级领导的高明、有价值，就完全可以坚持，并可批评上级领导。他们认为无论何种争执，均可让结果来作结论。

在时兴跳槽的今天，越来越多的人认为理想的大公司是那种最能让员工有效发挥自身智慧的公司。许多有识之士，如果建议得不到领导的接受，他们就会离开，到愿意接受他们意见的地方去。这样，本为该公司所拥有的智慧财富，也许将成为其强大的威胁。

日本万国商业机械公司有一位工程师，在工作中曾提出最精密的电脑系统的构想。然而，他的构想非但没有得



到重视，反而被公司内部的人称为疯狂的科学家，并受到多方排挤和不公正待遇。在这种无人信任、无人尊重的情况下，工程师一怒之下离开公司，来到了一家大型的电脑企业。由于工程师的构想在这个新企业中得到了研制、开发、生产和应用，从而挤占了万国商业机械公司的很大一部分市场。

### 3. 给有真知灼见、敢于反驳的人才铺路

对那些能为公司谋取发展，而坚持自己不同意见和建议的人，企业该如何处置呢？正确答案为：给予他们可充分开拓新的未知领域的自由，让他们一展身手，哪怕冒风险和失败。因为真正能为公司带来丰厚利润的人，恰恰是那些并非盲目自信而有智慧的人。而公司所给予他们的真诚的奖励是为其作出的贡献的最大认可——这是他们所最为重视的。

惠普实验室里，有一位聪明能干、积极努力的工程师查克·豪斯，他正在研制一种显示监视器，但上级通知他放弃这个努力，他没有理会，而是说服他的研究与开发经理把这种监视器投入生产。结果，惠普公司销售了17000多台这种显示监视器，为公司赚了3500万美元。

几年以后，在惠普公司的一次工程师大会上，给查克颁发了一枚奖章，奖励他“超乎工程师的正常职责范围表现出异乎寻常的藐视上级指示”。

“我并不想藐视上级或者不服约束。我是诚心诚意想使惠普公司获得成功，”工程师说，“我从未想到这可能使我



落得被解雇的下场。”这个工程师后来当了一个部门的主  
任，仍然保持他那种持不同意见者的名声。

同时，当你面对一位才华横溢，有超前思维的员工  
时，千万不要将他抓于手心，声称他是不可缺少的，阻碍  
他的发展，打击他的进取心，否则，时间久了，也许会磨  
平他思维的棱角，使其失去闪光点。而应尽最大努力为他  
们铺下前进的路，适时适当地放权委以重任，让他担任更  
高的职位。提升是最大的信任，可以给他们更多的自信和  
更强大且不可阻挡的毅力。当他们被提拔到相应的岗位上  
时，面对新的责任和更大的挑战，他会愈加渴望提高本领，  
扩大知识面，将大脑这个“贮水池”中的“水”贮得更多，  
释放得更多，出色完成上司交付的每一项工作。所以，让  
企业成为员工冒尖的重要场所，并对冒尖员工予以改善其  
个人职位与收入，擢升担任较好的职位是非常重要的。这  
不但是企业为员工自我发展所提供的最好条件之一，更是  
员工与企业共同发展的不竭动力。





### 关系学经典术语解读：人际传播

人际传播指的是人与人之间的沟通交流。沟通“双方”为两个人，即一个人与另一个人的交流。作为信息的传播方式和手段，人际传播是非常重要和必要的。其中传播主体——人，既是信息的传播者，又是信息的接受者。因为每个人在与人接触的每分每秒中，都有意无意地耳闻目睹各种信息，同时自觉不自觉地通过语言、书信、便条、表情等媒介将这些信息传递出去。故人际传播真挚亲切，具有不易“变形”之优点，说服力强，可信度也较高。

## 第二章

# 企业外部关系





## 一 顾客如何主宰企业命运

顾客又称消费者，指的是物质产品、精神产品及劳务的购买者和使用者。消费者对商品的消费活动是企业从事生产经营活动的前提条件。美国的杜拉克认为，企业的目的仅有一个有效的定义：创造顾客。

随着市场经济的高度发展，消费者在市场中的主导地位和对企业的决定性作用愈来愈明显，消费者对市场的消费需求很大程度上决定着企业的“生死存亡”。试想，一家商店，如果它的商品并非顾客所需求，那么光临的顾客必然很少，最终只会倒闭；一家工厂的产品，如果不能投顾客所好，哪怕质量再好，功能再多，也将少人问津，最终也难以生存下去。因此，在市场上，“消费者的需要就是企业的需要”、“顾客是主人”、“顾客是上帝”类似的话不胜枚举。

日本企业家浅野喜起曾告诫手下员工：“无论什么时候，无论企业规模有多大，都不应该忘记客户，即使已经门庭若市了，也不应忘记自己的饭碗是顾客给的，企业应树立起时刻牢记创业之初的决心以及必要时即使牺牲经济利益也不能置客户于不顾的经营原则。”毋庸置疑，顾客是企业



的衣食父母，主宰着每一个企业的命运。竭尽全力搞好与顾客的关系，已成为一个企业竞争取胜的法宝。

### 消费者的需求主宰企业的利益

让产品由滞销而畅销，企业由凄凉到兴旺，靠的是什么呢？惟有真正了解消费者的需求。消费者的需求是现实的，如果你的产品或服务不能满足他们的要求，他们就会转移目标，向别家以求所需的满足。消费者还有一种潜在的需求，这种需求，消费者可能还没有意识到，可能只是朦胧的感觉，企业若能先下手为强领先一步，具有超前意识，那就可获得消费者的高度认可，并为自己开辟新的财源，在激烈的商战中寻得缝隙，获得一块新的阵地。

1973年，吉列公司调查发现，随着妇女衣着日趋暴露，美国大约有6490万30岁以上的妇女为了保持自身美好的形象，要定期刮除腿毛和腋毛，而她们只能使用电动刮胡刀、脱毛剂来满足自身美的需求。根据这一调查结果，吉列公司设计生产了专门适合女性的“刮毛刀”。一炮打响，畅销全美。与此相反，美国福特汽车公司在人们已普遍渴望经济实惠、美观大方的小型交通工具时，仍固执己见，大批生产大型汽车，结果让付出的两亿多美元的投资统统石沉大海，营造了一幕现代营销史上的惨痛悲剧。这一成一败的事例说明一条铁的定律：把握好顾客的需求倾向与时代特征，才能有成功的销售和广阔的市场。而了解顾客，洞悉“上帝”，站在今天，想到明天，根据今天，预测明天，



已成为在市场风云变幻的情况下，企业家走向成功的基本素质。

善于经营者都千方百计地改善服务态度，提高服务质量，只有这样才会得到顾客好的回报；否则，一旦伤害了顾客的购买热情，影响了买卖关系，即使你的货再好，也卖不出去，结果导致门前冷落，生意萧条。

厂家需要顾客，顾客需要服务。在决定服务质量标准的问题上，客户享有最后发言权。

杭州新侨饭店是杭州一合资饭店。某天，一位美国女士伊丽莎白·安妮斯通过旅行社预订住宿这家饭店。在她到达机场时，人生地疏的安妮斯女士不得不在机场呆了三个多小时，她焦急地流出了眼泪。当饭店了解到这一情况时，立即帮助她入店住宿，送去了鲜花、蛋糕以示慰问。安妮斯女士又言及让旅行社预订回程机票，不知是否确定，饭店人员就专门送她去旅行社询问机票一事，还提前为安妮斯女士预订了去机场的出租车。安妮斯女士对饭店为她所做的一切深为感动，一再道谢，带着对该饭店良好服务的深刻印象，返回美国。细微之处见精神。如果一个经营者能够从小处着手，不放过任何一个可能对大局产生影响的细节，也会在顾客的心目中留下美好的印象，从而赢得良好的声誉，增加了回头率，带给企业的无疑将是一笔巨大的无形资产。

而且，当顾客将钱交到经营者手中时，他就有理由要求尽善尽美的服务，而经营者也有义务向他们提供尽善尽



美的服务。因为，为顾客实际上就是为自己。所以，聪明的经营者都善于做一去百来之生意，不做一去不来之买卖。事实证明，这也是在经济不景气的情况下，使企业获得重生的利器。

对此，英国企业家托洛·沃特林在其《管理艺术论》一书中写道：在一个市场经济的社会里，顾客和潜在的顾客是一个公司成功的关键，你的顾客是你的最有价值的财产。花时间了解他们的需要，要尊重他们。因此，对一个企业来说，只有当你对顾客尊重，顾客就对你尊重；你给顾客机会，顾客就给你机会；你给顾客报酬，顾客也就给你报酬；而顾客的智慧也就是商家成功的智慧。日本有个无主意的商人叫小柳茂孝，开了个商店叫“老板无主意”商店。而成功的商人哪个不是精明加聪明，所谓老板无主意，怎么办？他想了个最简单，最愚蠢看似最不可能的办法——请顾客帮忙给出主意：该进什么东西，从哪儿进？因此，这个商店特别受到富于开拓的青年人和许多业余发明家的欢迎。而任何一个富有创新精神的顾客都可以在这儿试一试，任何一个有意义的新产品也可以在商店里卖一卖。结果，“老板无主意”商店因产品新颖独特，一下子名声大噪，生意红火。看来，“上帝”的好奇心也可以让一个企业生存下去。当然，更关键的是经营者能否让“上帝”的好奇心保持恒久，让“智慧”的源泉成为不竭之源。



## 关系学经典术语解读：顾客公众

顾客公众，是社会组织中绝大多数赢利组织共有的公共关系对象，是重要的目标公众之一。它与企业组织有着直接的利益关系。顾客关系是企业市场经营的生命线，主宰着企业从事生产经营活动的倾向。而良好的顾客关系是建立在顾客公众与企业双向交流的基础上，其最终目的就是传播有利于企业自身及影响顾客公众的舆论。例如，企业若把顾客投诉当成市场信息反馈，将心比心，真心以待，不但满足了顾客投诉时的心理需求，无形中提高了企业的美誉，为企业铺下良好的发展基石。反之，若以怨对怨，必使“坏事传千里”，阻碍发展进程。故有人形象地比喻说：顾客公众是企业的“衣食父母”。



## 二 如何搞好企业同消费者的关系

透析经济发展的每个过程，不难发现其中的真谛：社会经济是以消费者的需求为中轴发展变化的。

我们知道，消费者是任何一个经营者的上帝，经营者所做的一切都是为消费者服务的，经营者只有懂得和牢记这一道理才能使企业持久发展下去，并在市场风云中独领风骚。美国企业家鲍勃·塔斯卡将自己的成功建立在满足顾客上。他如果得知自己的顾客不满意，就夜不能寐……建立一个良好的顾客关系，为顾客所喜爱，是一个企业发展的关键。

在市场经济条件下，企业生存的基本指导方针是在正确把握顾客的心理和需求的框架之上进行不断地革新，这也是建立良好顾客关系的基本条件。

一个企业如果能够站在消费者的立场上，将心比心，竭力创造、生产消费者喜爱的商品，必定会得到消费者真心的回报。如果仅凭自己的主观愿望和想像进行生产，忽视顾客的需求和心理，顾客必然会远去，良好的顾客关系自然也就建立不起来。

美国麦当劳快餐连锁店创始人雷·克罗克认为，真正把



顾客放在第一位,把握住顾客的心理与需求,钱就会像密西西比河的河水一样,滚滚而来。

美国人极为珍惜时间,讲究效率,克罗克所经营的麦当劳快餐店就在服务方面突出“快速”二字。为此,店内一律采取“自我服务”形式。所有的食物都盛放在纸盒或纸杯里,由顾客自行取走。柜台服务员身兼三职:照管收银机、开票和供应食品。顾客只需排一次队,就能取走他所需要的食物。为避免有些顾客在店内闲逛和消遣,店内不设公用电话、自动电唱机等装置,这样就大大提高了餐桌的周转率,即使在生意最忙的时候,也只一两分钟,热气腾腾的快餐就会送到顾客手里,在他的店里,一般是不会出现顾客找不到座位的现象。麦当劳快餐店还在高速公路两旁和郊区开设了许多分店,旅客可以一手交钱、一手取货,马上驱车上路。为了方便旅客旅途食用方便,特制备了塑料刀叉匙、餐巾纸、吸管、大纸袋等。这样,美国高速公路上的食品生意几乎为麦当劳一家独揽。

这一事例足以说明,承认“企业就是为满足顾客需求而经营”的观点,认真了解顾客的心理和需求倾向,树立“顾客永远是对的”思想,根据顾客的喜好安排和组织生产的产品,最能得到顾客的喜爱和青睐,这也是迈出了建立良好顾客关系的第一步。

一个企业如果想长期被顾客欢迎,得到顾客信赖,还必须始终不移地贯彻对消费者的质量保证。

所谓质量保证,日本学者铁健司对此有个很通俗的解



释：简单说来，质量保证就是使顾客对你的产品信得过，用时感到一种满足。一个企业只有以质量赢人，建立一个让顾客满意的质量体系，企业才会保持住旺盛的生产力。

20世纪80年代初，内地一家手表厂所生产的明星牌手表是质优价廉的国货精品。但由于当时人们对洋货的盲目崇拜以及对国货的怀疑心理，明星牌手表的销路一直不是很好。怎样才能使明星牌手表的质量被顾客认可，在消费者心目中占有一席之地呢？厂家想出了一个方法。在一次大型展销会上，厂家雇用了一架直升机，从高空中将手表抛下，抛下的手表竟丝毫无损。顿时，明星牌手表赢得消费者的青睐，销量大增。

有人说：“厂家的百分之几，千分之几，甚至万分之几的不合格率到了任何一个消费者手中都变成了百分之百的不合格率。”所以，企业追求的出厂合格率不是其他，而是百分之百，不能让一件不合格的产品混入市场，损害消费者的利益。因为，劣质产品就似一把无情的利刃，将会切断企业同消费者的联系渠道，它更犹如癌细胞，如果治疗不及时，待病症扩散至晚期，任何手术都将于事无补。

某天，四川长虹集团一质检员，因粗心大意将两台不合格的彩电混进了合格品的成品仓库之中。彩电不可能在库中停留多久，很快就会被装车发走。怎么办？不找，这么多台彩电难免出现两台坏的，想必消费者也不会介意，再说也不是什么大毛病。找吧，偌大的一间仓库，足有好几百台彩电，不知要找到何时，耽误了供货时间还得罚款。



找，一定得找！质检科的员工连夜将每台彩电拆封调试。最后终于将两台不合格的产品找了出来，从而避免了不合格的产品由于疏忽流入市场。四川长虹集团之所以如此，是因为他们深深懂得“质量是企业的命根子”，是联系顾客的重要纽带，用劣质产品蒙骗消费者，永远是自毁前途。企业只有“重视质量、提高质量”，才能保证自身的良好声誉，才能真正向消费者保证自始至终地提供优质的产品。

质量保证必不可少，然而企业要想建立一个良好顾客关系，还有一个不可或缺环节：完善的服务。

服务包括售前、售中和售后服务三个方面。如：售前给顾客有关企业的信息，争取顾客对企业的了解，热情、周到地接待顾客的光临，良好的服务等等。实质上，为顾客服务就是真正的销售，为顾客着想就是为自己着想，而善待顾客则是吸引更多顾客的最好办法。这也是不少企业界人士达成的一致共识。

日本东京一家公司有一个年仅20岁的小姐，专门负责为来往的客户购买车票。德国有个大公司因为业务联系多，经常来日本，当然，每一回也少不了这位小姐的关照。可久而久之，他却发现了问题：

他经常去的地方是大阪，每当他去大阪时，他的座位总是靠右边的窗口，而从大阪返回东京时，又总是坐在左边的窗口。每次都是这样。这是怎么回事呢？

那位小姐微笑着回答说：“因为车去大阪时，富士山在您的右边；而从大阪回到东京时，山却到了您的左边。我



想，我们都喜欢富士山的壮丽景色，所以我就特意给您买了不同位置的车票。”

德国经理听后十分感动。他想，事情虽小，却可以体现一个组织的精神风貌，在这样一些极细小的问题上都能考虑得如此周到，跟她的公司做生意还有什么不放心的呢？从此双方的业务发展得很快。

另有天马公司是杭州一家专业洗衣公司，该公司为更好地服务于顾客，开设了各种零散的干洗业务。当然，这对“天马”来说，不但无大利可图，有时甚至会亏损。然而，“天马”却在杭州市的长生路、朝晖等十几处设立了特约服务点为顾客服务，赢得了广大客户，并进一步扩大了企业的影响。

正所谓“细微之处见精神”。这说明，在竞争愈演愈烈的市场经济条件下，优质、完善的服务是吸引客户，进一步做成生意的手段。它不但是企业赖以生存发展的基础，服务质量还是区分一家公司与另一家公司、这件产品和那件产品的惟一因素。因为，没有一种产品会远远超过竞争对手，但优质服务却可以区分两家企业，使企业在竞争中更具优势。

企业尊重顾客的权利、保护顾客的利益，也是建立良好顾客关系的条件之一。

顾客具体拥有哪些权利呢？第一，有权不买不喜欢的产品；第二，有权挑选商品的式样、颜色、种类、规格；第三，有权了解商品的制造、使用和维修方面的知识和信



息；第四，有权对商品的质量、款式、性能、价格提出自己的看法和建议，并有权向消费者协会或有关机构投诉；第五，当受到损失时，有权要求得到赔偿。

威力洗衣机厂将一台由于1991年华东水灾而毁的洗衣机免费更换；英航只为一名顾客将波音747从东京开到了伦敦；双安商场所售商品一星期内包退不需要任何理由。看上去，他们都亏了，给企业造成一定的损失。但实际上，他们赚了个好形象，赚了金钱买不到的好声誉，赢得了更多的消费者。正所谓“吃小亏赚大便宜”。

市场经济在一定意义上是“消费者主权经济”，每个企业设身处地站在消费者立场上来规范自己的服务工作和思想，是市场对于经营者的诚恳客观的要求。

在市场中，顾客与企业间有时难免会发生一些令人不愉快的事。因此，如何看待顾客的批评及妥善处理与顾客的纠纷，也是企业建立良好关系的关键。

在处理纠纷时，任何一名工作人员都必须谨记“顾客永远是正确的”，这是处理纠纷的一把金钥匙。松下积60年的经验总结出了“销售服务30条”，其中就有“对顾客的批评应视之为圣洁的语言”。澳大利亚索非利波化妆品商店为顾客设立“怠慢服务奖”，顾客提出售货人员失礼之处，奖给现金或实物；如售货人员一周内有两次被顾客提意见，发给顾客的奖将从他的薪水中扣除，一周内有三次被提意见，便予辞退。试行一个月以后，商店的知名度大大上升，获得了充分的客源。



“褒奖是看客，贬低是买主”。顾客在购买过程中对商品的挑剔是自然的，无可厚非，企业不能把顾客的不满当成故意挑剔无理取闹。这关键要看商家能否真正本着“顾客第一”的原则，贴近顾客的心意，和善、耐心地对每个顾客解释，使顾客满意，买卖做成。

所以说，合理、和气地处理与顾客的纠纷，是最能体现企业是否真正把顾客视为上帝的标准。



### 关系学经典术语解读：企业外部关系

企业外部关系是企业同外部相关公众的关系，其相关公众包括客户、协作者、竞争者、社区政府、新闻媒体等，是企业公共关系目标中重要的组成部分。俗语说：“百金买名、千金买誉”。企业外部关系的根本任务，旨在稳实内部关系上提高企业知名度和美誉度。这两者有机结合体现了企业形象；而企业形象的高低直接关系到企业在市场上的竞争力大小，决定是兴旺发达还是衰败萎缩。所以说，企业外部关系是企业内部关系的拓展，是企业形象的要素之一。



### 三 企业与供应商间的关系应 着眼于几方面进行

在达尔文的《进化论》中，揭示了大自然有一条任何动植物都逃脱不了的生存“生物链”。与此类同，在市场大潮中，任何一家企业的诞生与生存同样也不可避免地被一条所谓“市场链”紧紧环扣。因为，没有一家企业能孤立地存在于市场，它们都是市场的“弄潮儿”。所以，市场中的每一家企业都有属于自己的多个合作伙伴，支撑其生存、发展。供应商就是其中之一。

所谓供应商，是指能向企业提供生产或经营必需的各种要素的单位或个人，这些要素有能源（包括燃油、燃煤、电力和水资源等）、原材料、零部件、工具、技术、机器服务和劳务服务等。在这些要素中，能源和原材料尤为重要，它们之于企业，如同血液、食物之于人。

俗语说：“巧妇难为无米之炊”。一个企业如果没有能源、原材料等这些要素，就无法保证正常的进行生产活动，就不能创造产品。当然，对于旅店类的服务性企业、对于商业企业等来说，它们所需的原材料等要素各有不同，但总体而言，如果没有这些要素的存在，任何一类企业都将



只能是一个没有“内容”的空壳，必将成为市场的弃儿。

企业对于能源等要素的需求是随着生产规模的变化而不断变化的，但其控制权并非掌握在厂家手中。这就亟待要求企业要加强同供应商之间的关系，这对一个企业的生存和发展有着举足轻重的作用。只有建立了良好的供应关系，企业才能获得使用权的相对自由。

四川省在小水电站建设时，需要采购大量各种专业设备，往往由于各企业生产产品之间的型号、规格不相配套，给企业带来很多困难。后来四川省内几十家生产小水电站不同设备的企业经过协商，联合成立了四川电站设备制造公司，形成了生产制造各种小水电设备的综合能力。自成立以来，因为自己的产品配套，安装方便，占领了小水电站设备的大部分市场。

所以企业在处理与供应商间的关系时，应本着平等互利的原则，注重自身企业的利益，也真心地为供应商着想。这样，才能真正与供应商之间建立融洽的关系。具体有四点：

第一，让供应商了解企业的生产程序和生产能力，使之能清楚地知道企业需要产品或原料的期限、质量和数量；

第二，向供应商提供企业的经营计划和经营策略，使供应商明确企业的经营目标；

第三，企业与供应商要明确双方的责任，并各自向对方负责，使双方明确共同的利益所在，并为此而团结一致，共同努力；



第四，企业与供应商要签订不同期限的合同或协议，在合同中要拟定好具体的合作方式、订价方法、检查验收方式、结算方式及解决发生争端的方式，并严格按合同办事。

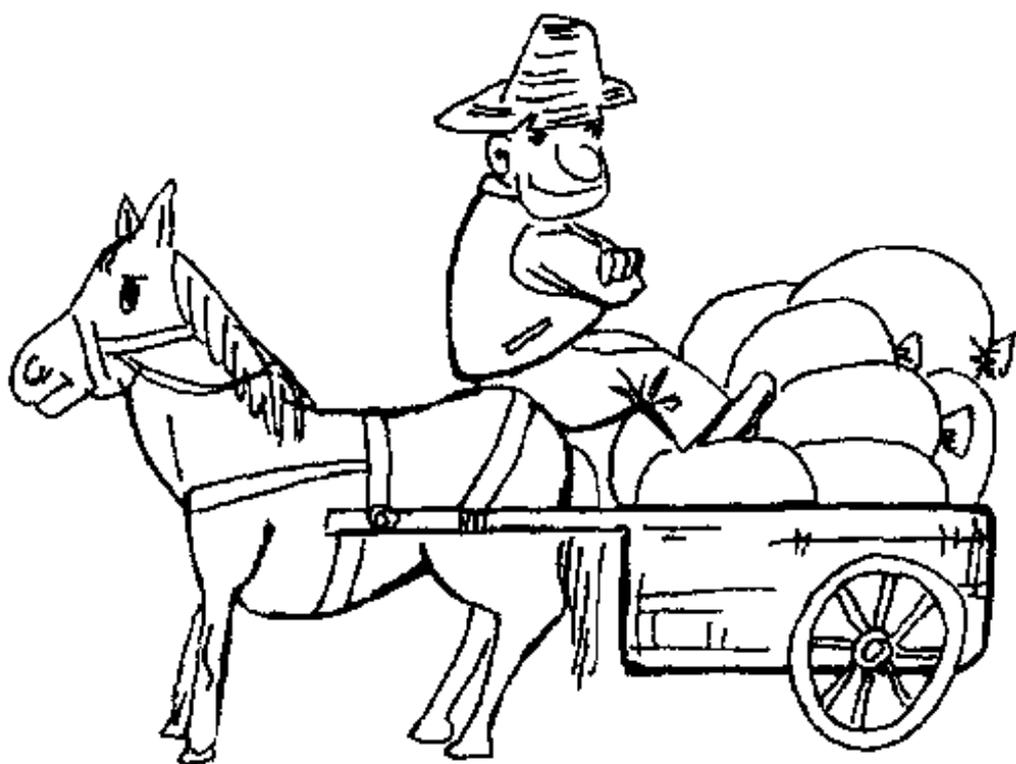
企业处理与供应商关系的案例：

湖北阳新县白沙镇金星建筑材料厂是一个镇办企业，但却办得兴旺发达。该厂设备先进，产品畅销。为了求得更快更稳地发展，该厂决心着重解决好原料供应问题。

金星建筑材料厂的领导们在得知邻县麦岭乡石港村有一座很理想的墨大理石山的信息后，经过厂部会议研究，决定力争买下这座山。谁知村民们听说要开发墨大理石山，惊慌得不得了。有的村民说这山是石港村的挡箭牌，挖了村里会遭灾的。村干部也对厂长表态说不愿出卖。厂长并不灰心泄气。他认为，要想达到目的，必须对村民们、尤其是村干部耐心地开导说服。于是，厂长一方面向村民们指出封建迷信思想是荒谬的；另一方面，又向村干部们指出，石港村远离城镇，交通不便，山多地少，经济落后，目前发现的自然资源只有墨大理石，如果不利用墨大理石来致富，石港村就只能受穷。厂长告诉村干部们：“我们可以用100万元买下这一座山，今年兑现全部资金的一半，明年全部付清。”村干部们认为厂长说得很有道理，而且听了一座荒山能卖100万元，欣喜异常。他们马上分头去做村民们的思想工作，决定同意出卖墨大理石山。厂长达到了目的，凯旋而归。



厂长一行回到厂里，立即开始研究开发墨大理石产品的方案。可是没过几天，突然接到麦岭乡乡委的来信，信中说墨大理石山不卖了，他们乡里准备筹集资金创办磨石厂，不久就要开工。这出乎意料的突变，使金星建筑材料厂的领导们大吃一惊，感到犹如一桶冷水迎头泼下来，可是厂长仍未泄气。他很快想出新的对策。厂长迅即带着几名技术员和干部趋车奔到麦岭乡，找到乡委负责人，并请来石港村的干部，跟他们商量说：“我认为你们建水磨石厂，条件尚未具备：第一，没有雄厚的资金基础。这种产品有严格的质量标准，必须引进一套完整的大理石割磨流水线设备；第二，缺乏专业技术人员、管理人员和熟练工人；其三，产品销路不清。这种产品目前市场在日本，但要得到日本的订货合同并非易事，不是能够实现的。而这3条正是我厂的优势所在。”厂长接着又说，“你们想办厂，我们可以协作联营，采石厂由你们自主经营，缺乏资金我们予以援助，我厂技术员可以不定期前来指导。你们进行粗加工，我们进行精加工。”厂长的这一席话，分析得很客观很透彻，言语很恳切。又把麦岭乡乡委负责人和石港村干部请到厂里观看了整齐宽敞的车间，现代化的机器设备，以及那会客厅里墙壁上挂着的大大小的奖旗、奖状，和日本商人来厂洽谈生意时的留影，他们叹服了。他们决定接受厂长所提出的建议。临走前，双方愉快地签订了联营协作合同。



### 关系学经典术语解读：供应商

供应商作为企业“市场链”中息息相关的一环，以自身特征支撑企业生存、发展。从某种意义上讲，供应商是指向企业提供生产或经营必需的各种要素的单位或个人。其中的“各种要素”有能源（电、水、力等）、原材料、服务等，它们之于企业，如司血液、食物之于人。俗语说：“巧妇难为无米之炊”。任何企业如果没有这些要素存在，就无法保证正常的生产活动，都将是一个没有“内容”的空壳。



## 四 企业处理与商业伙伴的关系应注意什么

就企业而言，经销商作为企业的另一个合作伙伴，直接影响和制约着企业的存在价值和物质价值。因为，企业作为一个独立的经济实体，迫切需要依靠经销商的推销才能从市场上解决企业产品供与销的问题，需要通过经销商走进千家万户。与此同时，经销商推销的商品货源则来自于企业。毫无疑问，企业与经销商两者是在相互依赖的基础上生存发展的，是一对天然的合作伙伴。

实际中，企业因受经销商的影响和制约，必须注意不论在何时何地都要同与自己销售有关的经销者以诚相待，应注意维护对方的利益，竭尽全力为对方提供方便，想方设法消除对方在经营中的后顾之忧，切忌过河拆桥。这样，企业才能与经销商之间结成亲密的商业伙伴关系，才能在经销商中树立良好的形象，从而赢得更多商家的信任。

首先，企业莫以自我为中心，应具有与经销商同兴衰、共存亡、相互受益的观念，否则只能是自断生路。

1989年，保定药材站进的100件九气拈痛丸，过了大半年都未卖出去，中药厂在获悉这一情况后，竟派车拉了回



来。对这种赔钱生意厂长又是如何解释的呢？厂长说：“商品怕积压，我给他们解除后顾之忧，凡卖不动的产品都可退货。用户信任你，以后别的品种也来你这儿订货。我让车去保定拉回滞货，保定又让带去几十件新货。这不是效益吗？”

但是，有的经销商为了满足本人无休止的利益欲望，使尽手段大搞利益垄断，占尽了企业的利益，却不让企业获得利益。面对这种情况，企业就没有必要无限度地礼让下去，而应当断则断，因为，这种经贸关系已不值得再保持下去了。

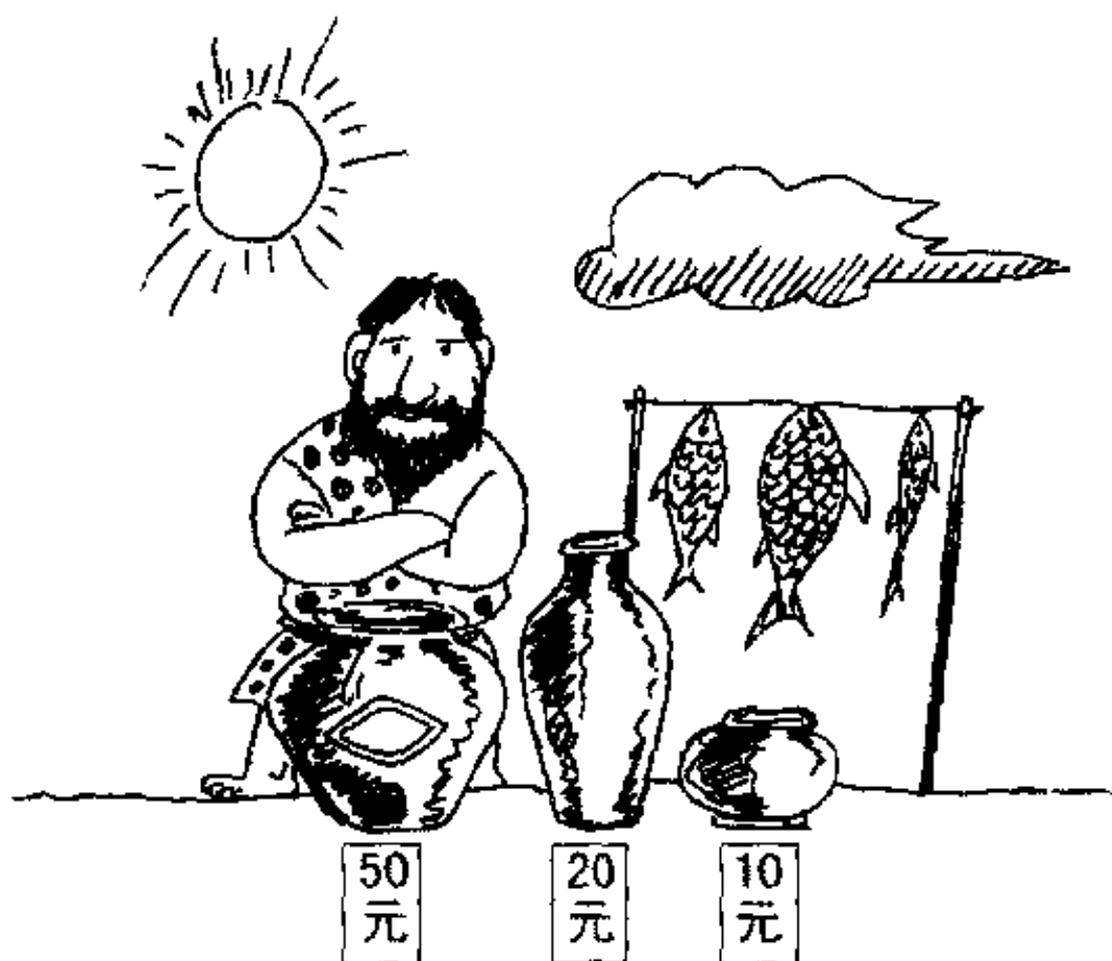
世界知名的日本八佰伴集团是世界上最大的零售商之一。它每年从各厂家的订货量是相当惊人的，所以各厂家都在出厂价的基础上又给予了一定的优惠。但是，八佰伴集团却总是认为各厂家的价格仍然过高，近乎盲目地疯狂压价，直至厂家无法接受，无奈纷纷中止了与八佰伴的合作关系。

其次，不论在产品滞销季节，还是在旺销季节；不论是大经销商，抑或小经销商，企业都应一视同仁，热情相待。

1988年下半年，神州大地掀起了购买电冰箱的热潮，冰箱供不应求。内蒙古一家商场的经理来到华日电冰箱厂，请求提供一批冰箱，这位经理本来是带着与别的电冰箱厂签订的合同和大笔货款来提货的，谁知都因无货可供而不被理睬，就到华日冰箱厂去碰运气。华日冰箱厂的有关人



员热情接待了他，尽管他事先与华日毫无业务联系，并且来厂提供的人都是带着现金排队等着，但厂有关人员还是让他在客户登记簿上登记，向他说明货源的紧缺和困难情况，同时想方设法满足他的要求，在一周内给他发出了50台冰箱。由于华日在本厂产品旺销时对前来订货的商业单位不冷淡不傲慢，尽力支持他们，所以，商业单位也投桃报李，大力推销华日冰箱。1989年市场疲软时，冰箱销量一落千丈，可是许多商家仍然订华日的货，并想尽办法进行推销。可见，企业与经销商关系是否融洽，对一个企业来说是举足轻重的。它不但直接影响到企业产品在市场上的销售额，还会影响到企业的生存和发展。



### 关系学经典术语解读：经销商

社会上的产品都因为需要而产生。企业作为生产产品的主体，因受本质的限制，难以从第一步——生产跨出，迈入第二步——推销，可仅做市场中一个手捧产品的匆匆看客，无疑又远远违背企业生产产品的初衷，于是，经销商应运而生。经销商因其本质作用直接影响和制约着企业的存在价值和物质价值。它通过推销从市场上解决企业产品的销售问题，使产品走入千家万户。在整个运行过程中，企业的“供”与经销商的“销”，无形中使两者成为一对相互依赖的天然合作伙伴。



## 五 获得政府的理解与支持对企业有何作用

随着经济发展的日趋复杂，许多企业因盲目发展而导致的社会经济问题，越发突显加强经济活动的组织性、实现资源的充分利用、协调彼此独立的企业经营者活动的重要性和迫切需要。所以，曾有人言：“在企业的公共关系中，企业与政府的关系是企业同外部最为重要的关系之一。”

政府是国家权力的执行机关，是国家进行统一管理的权力机构。对企业而言，政府既是社会管理机构，又是一类特殊的外部公众，企业与政府关系完全不同于其他外部公众的关系，它有着极为特殊的一面，搞好与政府公众的关系，得到政府的理解和支持对企业更是有着非同寻常的意义。克莱斯勒公司的东山再起就是一个典型的例子。

艾柯卡被陷入危机中的克莱斯勒公司聘为总裁。就在他走马上任的当天，克莱斯勒公司宣布了第三季度亏损近1.6亿美元，创有史以来最高纪录。

艾柯卡采取的应急措施之一就是主动出击，紧紧团结经销商，让他们开展游说议员活动，力争得到政府的支持。

经销商云集华盛顿，找自己熟悉的议员游说，阐明公



司破产将对社会产生的不良影响，更主要的是讲清公司的实力与前途。他们罗列了众多的材料证明，在全国235个选区中，只有2个选区没有克莱斯勒公司的经销点。这一细微的论证，产生了极大的反响，再加上工会等组织的有效活动，到了国会表决时，众参议院都以多数票同意通过拯救克莱斯勒公司的方案。

就这样，艾柯卡主动出击，积极与政府联系和建立关系，最后出师大捷，通过政府的支持和帮助，使克莱斯勒公司东山再起。

因此，建立良好的政企关系，企业应采取主动与合作的态度，让政府理解，请政府支持。这其中不仅要主动地为政府提供资料，让政府了解企业的发展前景，给政府以希望。还需要以积极的态度对待政企间的相互抵触，争取消除和弱化企业与政府之间的矛盾，达成共识。这就要求企业了解自身不足，对症下药，使问题得到圆满解决。

20世纪后期，环境问题越来越受到世界的重视，环境保护成为世界性的重要课题。其中氯氟碳（CFC）对大气臭氧层的损害因南极臭氧洞的发现而成为众矢之的。

作为欧洲最大的CFC生产者，英国化工公司（ICI）自然首当其冲，不难想它当时的公众形象。为了挽救ICI在全世界的声誉，它命令公关部门迅速解决这一切实存在的危机。

公关部经过调查之后，为ICI公司制定了以下目标：

努力证明ICI公司是个对环境负责的企业，它愿意为保



护臭氧层作出努力。

让政府和媒介明白,CFC作为一种用途广泛的重要工业原料,目前尚无替代品,因此ICI公司需要时间。

保持和加强ICI在氟利昂替代品研制上的优势并让公众了解这一点。

进而,公关部准确地为ICI界定其目标公众:政府和议会人士;专门报道环境问题的记者;科研团体;ICI员工和客户。

在伦敦,ICI公司召开全国性媒介的新闻发布会,使其在研制氟利昂替代品上的努力得到了首次的正面报道;ICI还邀请12名从事科技、化工报道的记者首次参观其研究开发活动,使其乐于报道客观、全面的事实;经过技巧训练之后的ICI发言人在电视、广播节目中频频露面。ICI在氟利昂问题上的努力得到报道,它在人们心目中成为保护臭氧层的积极行动者。

ICI的努力终于得到了议会中许多人的赞许,包括以前持反对态度者。

同时,企业如想恒久地得到政府的支持,还必须懂得在处理国家利益与企业利益上,应坚持以国家利益为主,树立全局观念。并严格遵守国家制定的政策与法规,自觉接受政府的指导与管理。而不能仅仅为片面追求企业利益,损害了国家利益,这样,终将失去良好的政企关系,失去政府的支持,势必为企业的生存发展无形中设下一重大屏障,影响了企业的利益开发,使企业只能“望利兴



叹”，败走“关系”了。

河北白沟是出名的小商品批发市场，开业之初，全国各地的商人都云集于此，买卖商品，生意红火非凡。但是，繁荣面前的白沟人未能保持清醒的头脑，见生意越来越好，有利可图，便开始用假货、劣货充斥市场，甚至因管理混乱，出现倒卖枪支的现象，严重违反了国家法规，损害了国家的利益。最后，白沟被停业整顿。整顿期间，白沟人正视自身的不足，积极改正，很快，以一副崭新的面孔出现在世人面前，生意再度红火起来。

日本住友银行在招考职员时曾出过这样一道考题——“当国家利益和住友银行的利益发生冲突时，你将采取何种对策？”一种人回答说：“我应坚定地站在银行的立场上。”这种人被认为会捅漏子，不能聘用。另一种回答是：“作为国家的一员，应保护国家利益。”这种人被认为只适合政府部门工作。第三种回答是：“当国家和银行发生利益冲突时，我要全力化解双方的矛盾。”这种人被认为具有协调性，结果予以录用。

鉴于政府在企业发展中起到重要作用，采取一切必要手段，协调和化解企业利益和国家利益间的矛盾与冲突，尽可能使两者可兼利，则成为是当今任何一个具有远见的企业与企业领导者所必须认识到的。因为，能否获得政府的理解和支持，对一个企业的发展与生存永远有着无可比拟的意义和无可限量的推动力，这将是一个永远无争议的结论。



## 关系学经典术语解读：政府公众

政府公众是指由政府及各职能机构、政府官员构成的公众，政府是非政府组织的外部公众之一，是公关活动的一个重要环节，与政府公众的公关目的，在于争取政府对组织的了解、信任和支持。对企业而言，政府有制定调整产业政策，指导发展规划；协调关系；维护生产秩序，保护企业财产；完善相关的公共设施基本职能。针对于此，曾有人言：“在企业的公共关系中，企业与政府关系是企业外部最重要的关系之一。”



## 六 企业如何处理与社区的关系

历史告诉人们：万事万物皆是在相互依赖中得以生存、发展和延续的。企业同样也无法摆脱“依赖”的命运。它的诞生与发展也是在包罗万象的社会中进行的。

具体而言，一个企业发展的最终目的就是占有和控制市场。在诸多情况下，对一个社区来说，它们的目的是纯粹地为了社区的发展和利益，维护社区居民的利益。两个不同的整体为了各自不同的利益，在同一领域内存在，彼此间难免会产生磨擦和冲突，而一个企业怎样才能社区的土壤中扎根，怎样让社区环境为企业生出丰厚的利润，关键要看企业是否用敏锐的洞察力和消除失误的主动性，整合企业与社区，达到和睦的“邻里关系”。

所谓社区，是指具有一定社会关系的人群共同生活、活动的聚集地或区域，如村落、城镇、小区、街区等。企业与社区之间是一个相对独立的生活共同体，它们在日常生活和有些工作中相互关联、相互影响，它周围的社会团体、社会单位和居民就是它的社区公众。

企业如想在一个社区内扎根，发展自我，壮大自我，需了解自身的优缺点，明白自己对社区的依赖性，懂得为



社区造福，这样做不仅不会损害企业自身利益，反而可以为企业的发展和扩大打下良好的基础，形成良好的循环。

“建立在别人痛苦上的快乐不是真正的快乐。”同样，企业建立在损害社区公众利益基础上的发展，也不是真正的发展，任何一个卓越的商者都十分清楚这一点。也就是说，企业须本着“与社区公众一同发展”的原则，才能兴旺繁荣。而如何让企业成为社区所需，成为社区的核心之一，不遭受社区公众的刁难呢？让我们先看两个事例。

从20世纪70年代起，麦当劳已经在国际同行之中遥遥领先，无坚不摧。但是到了80年代，随着世界环境保护运动的兴起，麦当劳又敏感地察觉到可能出现的危机——麦当劳采用的是“保丽龙”贝壳式包装，它虽然既轻巧又方便，但却难以进行再生处理，加上外带食品在麦当劳中占很大比例，在某种意义上，麦当劳确实每天在制造大量的垃圾。

麦当劳很精明，它既不推也不拖，而是主动与环境防卫基金会联系，共同改进环境保护。起初，麦当劳将环保的重点放在包装回收上，即将贝壳包装回收再制成塑料粒子以作它用。但是这项在技术上可行的计划，很快被证明在实际上行不通。那么多的店铺，那么多的外带量，岂是麦当劳所能控制的！于是，麦当劳改弦更张，宣布以夹层纸取代塑料。这是一个决定性的改变，它意味着环保的重点由回收变为减废。夹层纸虽然无法回收，但它所占的体积小，制造过程中耗能也低得多，使用后还可直接作肥料。



……到了1990年，麦当劳已使其垃圾的80%不用运到垃圾场堆掩埋了。由此，它赢得了“绿色麦当劳”的荣誉，更赢得了社区公众甚至社会的好感和信誉。

与此相反，1983年初，陕西省某县建成了一座电石厂，该厂坐落在距县城五公里的蒋刘村附近。在正常情况下，该厂年上缴利润可达200万元，是该县的重点企业。有一年秋冬，气候出现了异常的变化，该地区的树林及牲畜死亡率增高，特别是公路两旁的白杨树枯死严重。当地群众议论纷纷，认为这和电石厂排放的废气有关，于是不断地向厂方表示抗议。面对告状群众，束手无策的厂领导并没有及时采取任何调解措施。当地居民盛怒之下，断了通往工厂的惟一一条大道，致使工厂所需的原料和生产的产  
品无法运送，工厂只得关门停产。

这向人们阐述了企业与社区关系的好与坏，对企业自身的生存有着非同寻常的意义。美国公共关系学家罗伯特·L·狄恩认为：社区关系是企业外部关系中一个专门组成部分，值得特别考虑、计划与实施……因为，良好的社区关系将使公司受益无穷。而要深入社区公众的心，建立良好的睦邻关系。企业必须做到眼观六路，耳听八方，洞穿迷雾，观察前景，对自身的错误和缺陷，明察明鉴，具有领先意识，主动改进自我，以更好地获得社区公众的支持和理解，而不要让问题蔓延成汹涌不可挡的社区矛盾。否则，企业就会成为社区公众众所矢之的攻击目标，如陕西省的电石厂，人见人厌，惟恐消灭不及，到那时，悔之则晚矣。



另外，每一个成功的企业都将自己的企业与社区融为一体，其另一条行之有效的途径是加强与社区居民的沟通与服务。企业与社区居民沟通时，要让他们了解企业的情况，并表示愿意为社区的发展作出贡献的良好愿望；并主动邀请社区居民，征求社区居民的意见和建议。

托尼是一家冷饮店的经理。当初他把店铺建在这个地区时，曾受到该地区人们的强烈反对，因为该区素来以环境整洁优美而闻名。他们担心，托尼把冷饮店建在这里会严重地破坏该地区的形象。因为冷饮的销售很可能会增加本地区的垃圾：用来装冷饮的器具可能会被到处乱扔。

为了能融入这个社区，为自己的商品打开销路，并维持整个社区公众的形象，托尼特地花上一笔钱，在这个社区增加了垃圾箱的数量。这些垃圾箱被设计的形状颜色多种多样，既漂亮又使整个社区看起来很美观。

托尼的做法博得了社区公众的称赞，他们深为托尼的诚意感动，并接纳了托尼，托尼的商品很快成为这个社区喜爱的物品之一。这个社区还帮助托尼推销其产品，使托尼的产品在其他社区也占有了市场。为了表示对整个社区支持和协助的感谢，托尼在社区办了一个“儿童读书室”，使社区的儿童可以看到很多精彩的书，而不是把空闲时间白白的浪费过去。

总之，企业要想获得商业利润，先为社区创造价值吧。毕竟，企业作为“入侵者”，只有当其多为社区作出贡献和帮助了，才能更多地换取社区对企业的支持和配合。



也就是说，企业为社区所创造的价值其实也是在创造自己未来发展的潜在利润。

当然，深明此理者非此一家。还有不少企业，每逢厂庆或节假日，就举行各式各样的庆祝活动，纷纷邀请社区居民代表及单位代表参加，大家同乐同喜同祝贺。同时，还定期邀请这些代表座谈或来厂参观，开放自我，倾听社区公众的心声，注意同社区保持一种紧密、真诚的双向沟通，更进一步地融洽企业与社区居民的关系。而且，他们相信，这对他们永远是有所裨益的。

但企业如人一样，在这个社会中要生存、要发展，这就意味企业不能一味地贡献，它也有一定的需求。松下幸之助曾说过这么一句话：做生意一定要赚钱，就像下雨天一定要撑伞一样，合乎自然法则。所以，企业在对社区作贡献时，并非不讲求自己的原则。一般来说，这些原则有以下几点：

**互利性原则：**既不损害社区利益，也不能损害企业的利益。

**计划性原则：**作为企业外部公关的重要一环，企业对社区所开展的活动不能是盲目的。

**目的性原则：**在具体的活动中讲求目的性。

**持久性原则：**企业社区关系永远存在，处理社区关系必须持久进行。

**效益性原则：**尽量以最小的投资获得最佳的经济与社会效益。

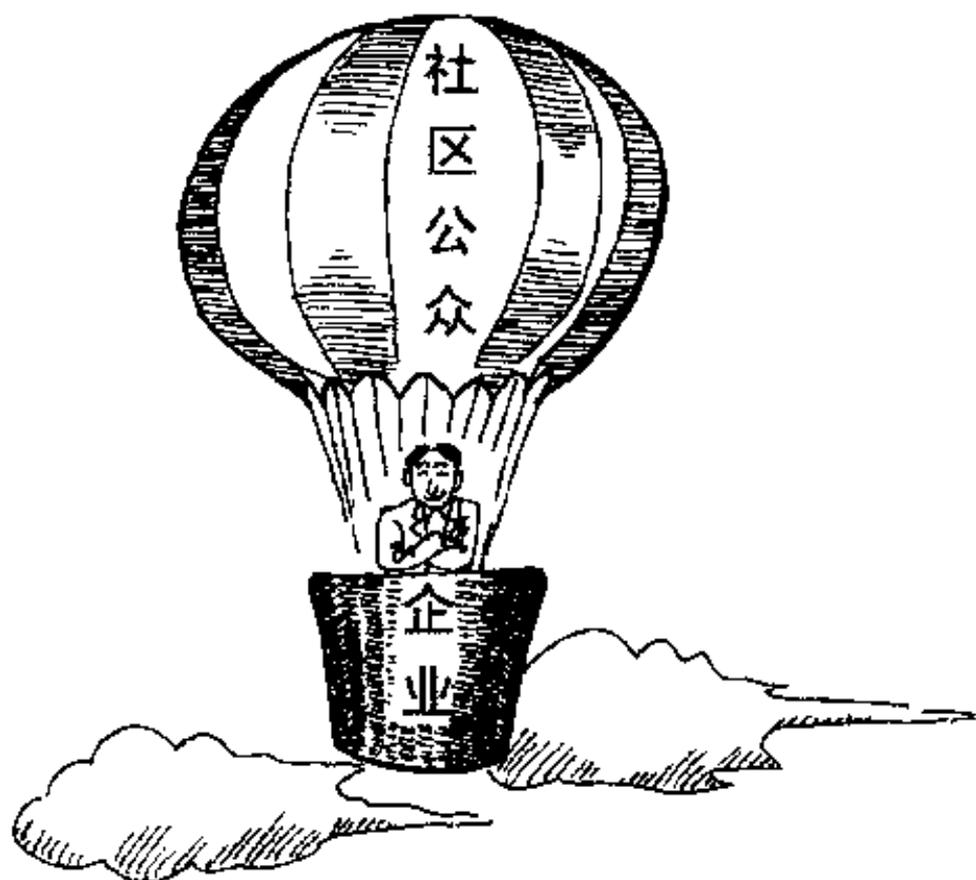


公开性原则：对社区的贡献应是法律和政策所允许的，不能私下违法地进行。

实际上，企业要与社区建立睦邻友好关系，首先应把自己视为社区中的普通一员。因为，任何社区都是不会允许那种无视社区需要，自私自利，一味只为营利的企业，在自己的“土壤”中生存扎根的，对这样众怒所归的企业，社区公众会群起而攻之，最终让其败走“社区”的。

对企业来说，发展很重要，但社会关系更重要。社区公众永远喜欢那种服务社区，开放自我，沟通公众，也能赚钱的企业。因为企业的发展也能带来社区的繁荣，为社区居民增添就业机会。因此，企业与社区之间惟有互惠互利、相互帮助，方能共同繁荣、共同发展。

综上所述，企业与社区的关系可以用一句话评述，那就是：分则败，和必荣！



### 关系学经典术语解读：社区公众

社区公众是指一定区域内的与特定组织相联系的机关、单位、企业、居民所组成的社会群体，是企业外部公众的重要组成部分。在一定程度上直接或间接制约和控制着组织的生存和发展。一个组织与社区的关系，形象地讲是“左邻右舍”的关系。这种关系的状态决定着一个组织能否立住脚、扎下根，是其在社区成活的根基，影响着组织的声誉和经济效益。如，对于一家商店而言，社区公众是较为固定的经常的消费群体，是其所依靠的衣食父母，若能深得社会公众的喜爱和支持，商店的生意必然兴旺繁盛。



## 七 新闻传媒对企业意味着什么

在大众传播高度发达的今天，新闻传媒以其有效、迅速的舆论手段，在社会中的作用和地位越来越突出，现代企业家也比以往任何时候都更清晰地感受到主动与环境相互协调的重要性。它是企业塑造良好形象，提高企业知名度的重要手段，也是企业与消费者之间发生最广泛联系的最有效的途径。新闻传媒不但可以使一家企业由“无名小卒”瞬间变成市场“红人”，也能使名噪一时的“红人”一夜之间威信扫地。

广州珠江啤酒厂在正式投产半年多，产品就打入国际市场，并且很畅销。其中一个重要原因，就是这个厂一开始就十分注重新闻媒介对企业的巨大影响力。在1983年举行隆重的奠基典礼时，就把新闻界请来，随后，又专门召开中外记者招待会。1985年正式投产后，又召开了一次记者招待会。请他们参观新厂房，品尝新试制的啤酒，回答他们的各种提问，并赠送纪念品和宣传材料。会后国内外一些报纸先后登载了珠江啤酒厂投产和产品特色的报道。以后，他们又通过各种大众传播媒介进行宣传，大大提高了企业的知名度和美誉度，使顾客源源不断地慕名而来。



当然，并不是所有的企业都如此幸运。《消费者》杂志社从保护消费者的利益出发，在杂志上举办了“害马杯”评比，由顾客提名，对企业的产品质量和服务质量进行评比。《消费者》杂志根据顾客的提名如实地给予刊登，推举出某企业“荣”获“害马杯”。该企业不予接受，并认为这个报道有损企业形象，是毁誉行为，于是提出起诉。不久，一家电视台播出了这家企业对《消费者》杂志的起诉消息。这则消息的播出无疑是变相地告诉人们，该企业改正错误的态度不好，一时间这家企业在顾客心目中留下了更糟糕的印象。

可见，有没有新闻界的渲染，新闻界对企业渲染的好坏与否，对一个企业来说意义重大。

1987年，杭州天马公司请杭州电视台为公司录像，并在当时轰动一时的墨西哥45集电视连续剧《坎坷》前播放，把“天马”的厂房环境、机器设备、工艺过程等形象地介绍给广大电视观众。杭州化纤厂、省外贸服装公司、市纺织进出口公司等企业从电视上知道了这家环境优美、设备先进的专业洗衣公司，而主动与“天马”取得业务联系。

新闻传媒很大程度上对企业意味着其能否与是否健康存在着。这都是由新闻传媒本身特性决定的。

首先，新闻传媒的接受对象数量大，涵盖面广。

新闻传媒的接受对象又叫“受众”，泛指报纸杂志的读者、广播电台的听众和电视的观众。在高科技的现代社会中，受众的人数不仅多，而且结构极其丰富，几乎包括



了各行各业所有的层次。

第二，新闻传媒对信息的传递速度很快，能借助现代科技手段，在短时间内将信息传播到全国各地，传播到全世界，消除空间的障碍。

第三，新闻传媒的传播信息具有可复制性。如电影、电视的复制“拷贝”，报纸杂志的广泛传阅、反复研究，也便于保存备查。可复制性使得信息的传播不仅广泛而且久远，成为影响和引导民意的主要力量。

第四，新闻传媒能够赋予被传达的信息以某种特殊的意义。每天发生的事无以数计，传媒所报道的是具有代表性的、典型的、有重要意义的部分事件。受众常把这些被报道的事件，特别是连续报道或在报道中给予特殊安排的内容，看作是具有重要意义的社会事件。因此，以新闻传媒方式进行的传播，其可信度高，传播效果也比一般的口头传播来的可信、可靠，效果自然更好，也能为更多的受众接受。

所以，面对新闻传媒掌中的如此神通的“如意金箍棒”，企业与新闻界搞好关系也就显得十分必要和重要。



### 关系学经典术语解读：企业形象

窥视成功企业的成功秘诀，不难发现，重视企业形象的塑造已成为其中不可或缺的一条。而所谓企业形象，是指社会公众对企业的整体印象和评价，也就是企业的表现和特征在公众心目中的反映，一定程度上企业形象虽是社会公众的主观形象，但其反映的内容往往是客观而全面的。通过一个企业形象的好与坏，可直接明了该企业的市场竞争力，确定企业的知名度和美誉度，即明白社会公众对一个企业的了解程度及信任和赞许程度。



## 八 企业与新闻传媒交往中的技巧

在众多的企业关系中，有一个敏感的部分，那就是媒介关系。“媒介关系”又称“新闻界关系”，它是指社会组织与新闻传播机构和新闻界人士之间的关系。万事万物都是相互联系、相互影响的。企业要想营造一个良好的社会舆论主环境，加深对社会影响的广度和纵深度，提高企业的知名度和美誉度，维护自身在广大公众中的良好形象，离不开融洽的媒介关系。而这种关系建立的基础，则是给予新闻传播媒介以充分的尊重。

首先，企业的有关人士在与新闻媒介公众打交道时要注重以礼相待，即对待各新闻媒介机构和记者要友好热情，为他们来企业采访写稿、核实工作等提供必需的帮助和服务。某企业在深化改革方面是一个试点单位，一家报社为作相关方面的报道，需要该厂提供有关情况。该企业领导十分注重加强与新闻界建立良好的关系。因此，当记者来到该企业后，企业领导给予热情招待，并对记者采访的问题，本着“公众需要被告知”的原则，积极主动地给予配合，尽可能做到有问必答，主动地提供有新闻价值的信息资料。这次采访，给记者留下了深刻印象，在文稿中给予



充分赞扬。

与此相反，浙江某家曾名噪全国的衬衫厂同上海某厂发生经济纠纷，诉诸法院裁决，浙江某衬衫厂败诉。事情发生后，该厂长不知是为了面子，还是真忙得不可开交，当某报社的记者远道赶去采访时，该厂长竟让人谎称厂长外出办事了，记者一夜等候，发现厂长并未外出，最后只得发稿说采访受阻。该厂长的这种回避或变相抵制的行为，不仅直接影响了公众对企业的信任程度，可以说这更是对新闻工作者的最大的不尊重。因此，企业以礼相待，是与新闻界建立融洽关系的有效方法之一。

其次，面对新闻界的采访，企业不但要以礼相待，还应对他们以诚相待。为他们的需求提供真实可靠的材料和数据，大胆讲真话。只要不涉及企业核心的秘密，一切均可奉告，但汇报企业成绩时，切莫自夸自大；对失误不能掩盖，更不能制假新闻，欺瞒蒙骗新闻媒介和大众。这是对他人不真实也是对自己的不忠。如果确系保密的技术等数据或材料，可以向有关新闻记者讲明利害关系，请他们酌情掌握处理。

第三，企业对新闻界采访的记者，不管大报小报，不分等级，要一视同仁，不厚此薄彼。尽可能使他们获得平等的信息量，拥有平等获得采访企业经营状况及其他情况的机会。这就是所谓的“平等相待”。

第四，当企业发生了一些不利于企业形象和声誉的危机事件时，因所处的立场、需要和动机的不同，往往新闻



界很感兴趣的新闻点与企业本身的希望相违背，他们甚至还会有意报道事件的阴暗面以期问题更快更好地解决。这时，许多企业为逃避媒介的“无情”报道，总是想方设法试图掩盖“家丑”，千方百计封锁消息。殊不知纸里包不住火，垃圾越捂越臭。对新闻界的采访更是不耐烦地予以横加指责。

如，国外有一家大化工公司，由于接连发生事故，又对外界封锁消息，结果无端背上了“杀人”的黑锅。所以，真正的智者都是本着虚心接受批评、认真查明事实真相、积极承担责任的态度与新闻界相配合，这即是建立良好的媒介关系的另一条有效渠道：严阵以待。

总而言之，企业应如何尊重新闻媒介，可以用十六个字加以概括总结：以礼相待、以诚相待、平等相待、严阵以待。

1988年夏，《北京晚报》曾刊发了一则名为“飞蝇聚车间，杂物堆墙角”的新闻稿，其全文如下：

“以生产酸梅汤而闻名京城的老字号X饮料厂，昨天竟因不卫生被市卫生防疫站食品监督人员处以1700元罚款。

市计算机一厂前不久购进1000瓶北京X饮料厂生产的山楂蜜果汁，几名职工饮后恶心、腹泻。市防疫站经检验后，通知禁止该厂产品出厂销售。

7月19日，市防疫站的监督人员到X饮料厂进行检查，发现该厂没有吸取教训，灌装车间苍蝇多，原料红果片中存在飞虫杂质，剩余饮料不倒，仍无成品库。监督人员要求该厂限期解决问题。昨日进行复查，卫生状况有所改进，



但改进不大：桂花酱桶盖上依然有虫，墙角乱堆杂物，房屋破损不堪，消毒池不及时放消毒液。”

消息见报后，引起较大反响，许多客户纷纷撤销了与X饮料厂的订货合同，撤销合同金额达60多万元，厂家被迫停产两个月。

嗣后，该厂厂长作为企业法人代表以《北京晚报》报道严重失实为由向区法院对《北京晚报》提出控告，其主要理由是：厂方从未向任何部门交过1700元罚款。此外，厂长在诉状中还指责该篇报道中有多处失实，并认为这篇报道的产生，是市防疫站监督员××挟私报复的结果。

法院受理此案之后，于9月26日开庭审理了此案，经调查确认：

(1) 《北京晚报》的批评报道基本属实。市卫生防疫站监督人员出庭作证：市卫生防疫站曾用电话通知对X饮料厂罚款1700元。《北京晚报》在发稿前曾用电话与市防疫站核实过。

(2) X饮料厂的卫生状况确实存在问题。

(3) 《北京晚报》的内容也有“言词不够确切，不够严谨”之处，今后要加以改进。

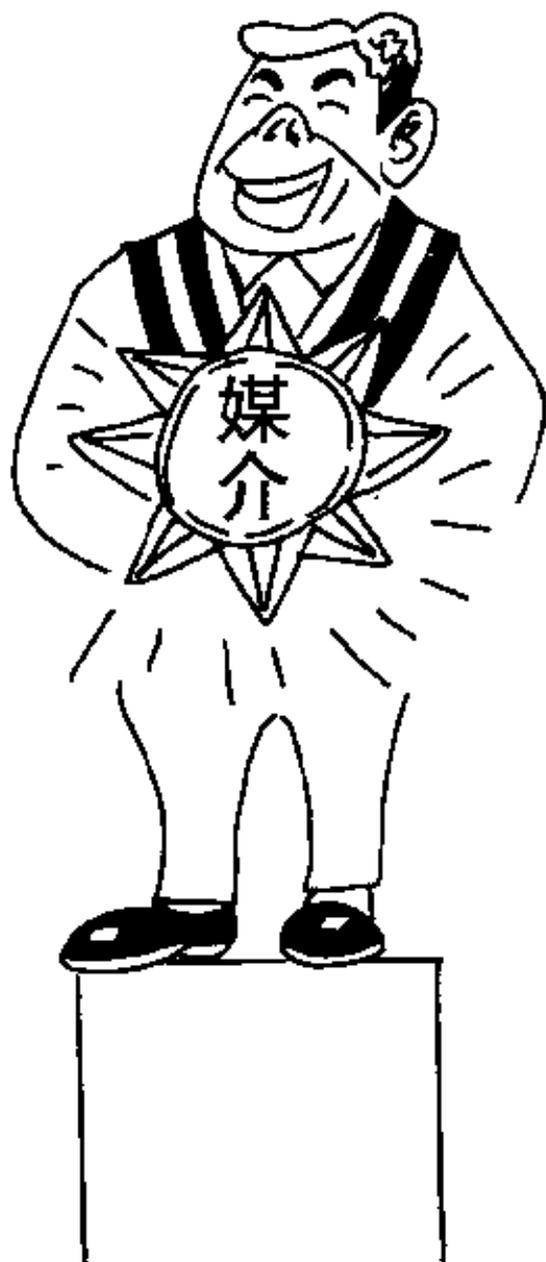
一审判决，X饮料厂败诉。

原告对一审判决不服，随即又向市中级人民法院提出上诉，市中级人民法院于1989年2月23日上午开庭公开审理了此案。经过法庭调查，市中级人民法院认为：《北京晚报》的报道属于正当的舆论监督，不构成对名誉权的侵害。于



是，市中级人民法院作出了终审判决：驳回X饮料厂的上诉，维持原判。历时7个月之久的诉讼案以X饮料厂败诉而结束。

但该饮料厂厂长的种种变相抵制行为，不仅严重损害了企业自身的形象，更直接影响了消费者对企业的信任和心目中的良好印象，阻断了企业的发展前程。但如果能利用好“家丑”，坏事并非不可变成好事，北京香山饭店就以自己的一次亲身经历对人们如是提示：北京香山饭店在这同一期间也遇到过这种情况。饭店刚开业不久，各方面条件比较差，管理又跟不上，受到新闻界批评。但是，饭店经理没有把批评当成“包袱”，而是把它当成一种动力：对内展开服务质量比赛，对外展开公关活动，及时沟通与新闻界的联系，取得新闻界的支持。经过一段时间的艰苦努力，香山饭店真正香起来了，赢得了中外顾客的好评。



### 关系学经典术语解读：媒介关系

媒介关系又名新闻界关系，指的是社会组织和新闻传播机构、新闻界人士之间的关系。媒介关系可以说是企业关系中最敏感的一部分，企业要想造成有利于自身的社会舆论，确定和维护自身在广大公众中的良好形象，都离不开融洽的媒介关系。



## 九 企业如何巧妙通过“制造新闻” 来吸引传媒

企业如何在厂家林立的市场中凸现自己的本色，证实自我，让更多人了解呢？动手制造新闻由头，如蜜引蝶，让新闻界主动觅上门来，从媒介的渠道进入大众之心可谓一妙举。

所谓“制造新闻”就是通过某项与众不同的活动，吸引新闻媒介的报道，以达到广告宣传的目的。新闻媒介的传播并非随意，它关注的焦点仅是有报道价值的人和事。企业如果能“制造”出好的新闻，不仅是对新闻媒介的一种“无私奉献”，向新闻媒介提供其必需的“新闻食粮”，同时，更大大提高了企业的知名度，树立良好的形象。所以说，制造新闻同时也是一种广告策略。

1984年4月28日，来自世界各地的500名记者从长城饭店发出一条重要新闻：美国总统里根在中国长城饭店举行访华告别宴会。

第二天，世界各大小通讯社以及报纸都刊发了这条重要的消息，同时，人们也注意到北京长城饭店。“长城饭店是怎样的一个饭店？”，“为什么里根的告别宴会选在这里？”



是的，在此以前，从来外国国家元首的告别宴会都是在人民大会堂举行的。长城饭店仿佛一下子赢得了与人民大会堂一样的声望，而且还让人多了几分好奇心。它在全世界名声大振，当外宾来到北京时，总是一下子就想起了它，都想光顾一下这家曾接待过美国总统的饭店。

一时间长城饭店是“车如流水马如龙”，生意兴隆……

这一切，当然不是闲来之笔，事实上，为了这一天，长城饭店的总经理和公关人员已经做了长时间的准备。他们要制造一个美丽的新闻。

于是，当长城饭店总经理和公关人员获悉里根总统访华的大致安排后，便决定争取里根总统在长城饭店举行告别宴会，以扩大饭店开张伊始的知名度。他们先频频向美国驻华大使馆官员发出邀请，让他们到长城饭店赴宴，请他们提意见，不断改进服务工作，提高服务质量。当美国驻华大使及官员对长城饭店的工作表示满意时，他们便单刀直入，直率地提出要求。经过反复磋商，最后终于达成了协议……

于是，便有了美国总统设宴那轰轰烈烈的一幕，这家与中国万里长城同名的五星级大饭店也因此扬名全世界。

同年11月，该饭店又利用美国总统竞选之机，与美国驻华使馆，同中央电视台合作，在饭店举办美国总统竞选实况电视转播会。会上邀请了在北京的各国人士和记者参加。举办这种活动，在北京还是第一次，自然，又成了新



闻媒介报道的重头戏。长城饭店仅提供了场地和招待费用，而饭店的名声却是又一次免费向世界各地传扬。

有“中国公关先生”之美称的铁流在解释“制造新闻”时说：“抓住机遇就是制造新闻。不凭借权力，不决定于政治首脑的手腕，也不凭借个人财富的多寡，只要凭借人的智慧，即可点石成金，化腐朽为神奇，造出令人瞩目的价值。”

美国联合碳化钙公司有一幢52层高的新的总部大楼竣工了，而如何尽快地将这个消息告知公众当然事关组织的知名度。可是新盖幢大楼，对该公司是一个大事，对于整个社会来说就根本算不了什么新闻了，根本可以不当一回事。

正在此时，有人报告说，有一大群鸽子飞进了一间房间，它们把那个房间当作了自己的家，鸽子粪便到处都是。

公司领导立刻找到了灵感。想想吧，一大群鸽子飞进52层高的大楼，这本身就是一件挺不错的新闻。如果再加以引申一下，说不定就能产生更大的轰动效应。于是，他立即下令关闭那个房间的所有门窗，不要让一只鸽子飞走了。接着，开始导演一场好戏：

首先，得将事情“放大”了，将这个有趣的偶然事件与人们正在关心的大问题结合起来。这样，它就可以获得不同以往的意义。他们还特意用电话与动物保护委员会取得联系，要求他们为了保护这些鸽子不受伤害，最好能迅速派人前来处理此事。动物保护委员会立即同意，还郑重



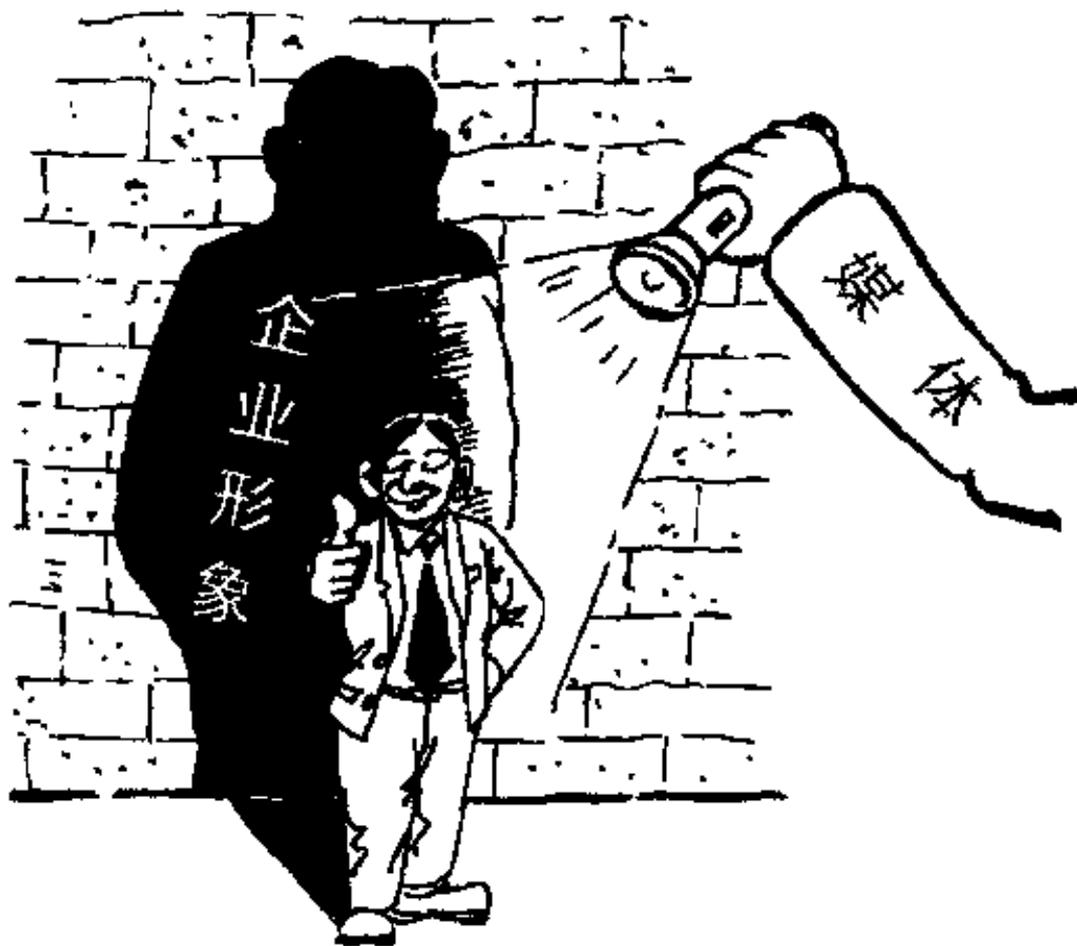
其事地带来了网兜，不然，为什么人家是专家呢？

好，如今这群鸽子已经不是普通的小玩艺了，它们已经受到了专门机构的关心，已经成了人们自觉保护动物、维护生态平衡的一种象征。有必要让更多的人知道这件事，告诉人们在联合碳化钙公司大楼即将发生的事情——动物保护委员会将亲自前来捉放鸽子。

无冕之王被惊动了。他们认为，如此多的鸽子飞进一幢大楼的事儿还真不多见，加上动物保护委员会这么重视，要采取种种保护措施，这的确是一条挺有价值的新闻。于是，电视台来了，广播电台来了，报社记者则早已闻风而动，想多捞些背景新闻。一时间，刚刚落成的联合碳化钙总部大楼前车水马龙，好不热闹。

动物保护委员会自然是保护动物的表率，他们在捕捉鸽子时显得十分小心、认真和仔细。他们用网兜一只一只捕，从捕捉第一只开始，到最后一只落网，前前后后共用了整整三天的时间。大众传播媒介呢，也连续进行了三天的报道。他们发消息、做特写、专题访问、焦点评论，不由得人们不注意，真比竞选总统还要热闹。结果，联合碳化钙公司大楼声名大振，公司领导还在荧屏上频频亮相，就这样，人们通过鸽子了解了联合碳化钙公司。

因此，当企业的新闻不足以引起新闻传媒的兴趣时，能否从非常平常的事中寻找非同寻常，借树开花，巧妙地用“小”放“大”，是让“小”新闻爆炸的关键所在。



### 关系学经典术语解读：制造新闻

“抓住机遇就是制造新闻，”“中国公关先生”铁流如是认为，“公关不凭借权力，不决定于政治首脑的手腕，也不凭借个人财富的多寡，只要凭借人的智慧，点石成金，化腐朽为神奇，创造出令人瞩目的价值。”广东“健力宝集团”利用美国总统克林顿夫人饮用健力宝大肆炒作，风头尽出，成为“制造新闻”之典范。可见，所谓“制造新闻”，就是通过某项与众不同的活动，吸引新闻媒介的报道，以达到广告宣传的目的。它既是一种有效的广告策略，换个角度而言，也是企业对新闻媒介“新闻食粮的无私贡献”。

## **第三章**

# **涉外交际**





## 一 企业领导应掌握哪些涉外交际的技巧方法

随着改革开放的进一步深入，中国已步入一个开放性的时代，经济也已开始走上了全球经济的舞台。来中国投资、经商旅游的外国人日益增多。因此，涉外交际也就不可避免地成为每个企业领导者交际中的一个重要方面。中央的一位领导人曾说：“外交无小事。”其意谓涉外交际关系国家的利益，关系到国家的整体形象，不能掉以轻心。足见涉外交际的重要性。同时，因各国各民族文化的观念、风俗习惯等存在着巨大的差异，这就迫切要求现代企业领导者，必须准确了解和掌握涉外交际中的技巧和方法。

### 涉外交际中的言谈

在涉外交际的言谈中，企业领导应从维护国家的形象与利益出发，注意自己的言行举止及其客观效果，并注意增强说话的影响力和说服力。切不可忘乎所以，信口开河。同时，涉外交际言谈因来自不同的地域，有不同的历史、习俗、文化背景，且其背景比较微妙，各方动机不尽相同，情况复杂多变，常遇到一些意想不到的情况和话题，或陷



入僵局，这就需要企业领导者随机应变，作出灵活的反应。否则，将影响彼此的正常交往和生意的成败与否。

国内有一位公司经理这样称赞一个外国公司总经理：“贵公司的上下职员重信用、守合同是非常难得的，八年来与贵公司合作，只要合同一签，无论市场行情如何变化，贵公司都按时、按量交货，从不毁约，也不拖延，这样的贸易伙伴我们最放心。”这位总经理听了，十分高兴地说：“是的，我们办企业的宗旨历来是信用第一，这个宗旨我们是永远不会改变的，你们放心好了。”中方经理的这段赞词就是以八年的事实为依据，没有任何修饰成分，朴素地表达了内心真诚的赞美之情。这样，既有利于融洽交谈气氛，促进了解，更能给对方留下良好的印象，以达到自己的目的，收到较好的交际效果。

另外，正确掌握在涉外交际中怎样称呼外国人也是很重要的一点，否则，会闹出笑话，贻笑大方。在与外国朋友交往中，一般称男性为“先生”，已婚女性为“夫人”，未婚女子为“小姐”，不了解婚姻情况的女性，亦可称“小姐”。在先生小姐的称呼前习惯冠以对方的姓名、职衔，但在夫人称呼前就必须冠以其丈夫的姓。对有专业学衔或职称的人上，可直接称呼其专业职称或学位；或同时前面可加上姓氏，后面可加先生。对军人，一般称军衔，也可在军衔前加其姓，在军衔后加上先生，如巴顿将军、将军阁下等等。

因此，我们在与外国客户交往时，应了解、尊重他们的风俗文化。



## 涉外交际中的馈赠

涉外交往中，礼尚往来是一个传统。所以，外国客户的来访有时免不了会给他们送一些礼品。中华民族向来以薄礼淳朴为本，以“鹅毛”表重情，既尽了主人之仪，同时还取得宣传广告的效果。

涉外交际的送礼很有讲究，选择礼物应因人因事因时而异，送礼方法也应合乎礼仪的规范。所以，送礼是向对方表示心意的物质体现，礼不在厚，送的得当便会给对方留下深刻的印象。

首先，礼品应有包装。其次，若送字画，一是画面要小。二是无需装裱好。第三，礼品不在贵重，而在于有中国民族色彩或企业色彩。

另外，送礼之前要了解客人所在国家的风俗。例如，英国人讲究外表，认为外表决定一切，应尽力避免感情的外露；德国人不喜欢虚饰或鲜艳夺目的礼品，价格适中，风雅别致的礼物最受欢迎。对法国人来说，初次见面就被送礼被认为不善交际，甚至行为粗鲁。南斯拉夫人爱鲜花，赠送鲜花是最常见的表示友好的。送礼是俄罗斯交际的一个重要方面，但礼品的实际价值并不像所造礼品本身那样重要。商务礼物一般在谈判结束时赠送，且不必奢华，一些具有地方特色的纪念品以及书籍都是赠礼的佳品。

总的来说，馈赠礼品时应遵循以下几项原则：

(1) 明确赠礼的性质。



(2) 摸清赠礼对象的身份、性格、喜好和习惯。选择适当礼物，达到预期的目的。

(3) 选择赠礼的适当场合和时间。

(4) 注重礼品的价值与价格的差别，礼品上如有价格标签，必须事先拿掉。

(5) 送礼的方法合乎礼仪的规范。

### 企业领导如何赴涉外宴请

涉外宴请，并不是普通的吃喝，它是一种比较正规的宴请，其中有许多礼节，大到宴请的地点、菜谱，小到赴宴者的衣着，都十分讲究。而且涉外宴请的衣着，都十分相同，必须对其了解，以免出现不合礼节规范之举，影响宴请效果。

首先，在着装上不应以没有西方人着装的习惯为由，随便着装赴宴，而应注意男士宜穿黑色或最深色的西服或中山装，女士最好穿上长旗袍，或长裙，切忌长裤或短装出席，衣着不可过于暴露。

开宴入席，一般是先女宾后男宾，先尊后卑，先长后幼，先主宾后次宾的顺序依次进餐厅就座。按外国习惯，席间是男女间坐。同时，西方人希望客人把每道菜吃得精光，除骨头、果核外。这表示主人订好的菜肴可口。在席间，不劝酒，更不灌酒。不喝酒也不为失礼。除非男主人开头，在宴席上抽烟是不礼貌的。

吃西餐时有很多知识，如餐具的摆法和用途，餐巾的



使用方法等等，不再多叙。

## 别有一番滋味的异国春风在心头

由于各国民族、文化、宗教的不同，各民族所表现出来的习俗也不尽相同，随着外国客商与中国经贸往来文化交流次数的日渐增多，简单了解和掌握他们的风俗习惯是十分有必要的。

### 1. 欧美礼仪

西方礼仪中有一个原则是：女士优先。注意关照女士是有修养的表现。在公共场合大声讲话、争吵是无修养的表现。乘自动扶梯时，一般站在右侧，尽量把左边让出，让有急事的人行走。在介绍别人时，要连名带姓地介绍，他们更喜欢别人直呼其名。在应酬活动结束后，他们不一定跟每个人握手道别。

比较熟悉的欧美人相见时常常拥抱、亲吻。辈分高的人吻辈分低的人的额头，辈分低的人吻辈分高的人的下颌，同辈分的朋友兄弟姐妹之间脸颊相贴。

### 2. 拉丁美洲礼仪

在拉美，要随时准备握手，这是良好礼貌和相互尊重的基本体现。在正式的应酬场合，要穿正式的西服。你要准时赴约定的商业会晤或正式应酬，否则拉美人会气恼。

### 3. 亚洲交际礼仪

日本人传统的问候方式是鞠躬或握手或两者兼而有之。当介绍别人时，要先把层次低的人介绍给层次高的人。



日本人的名字，第一个是家族的名字，第二个是自己的名字，对地位高的人，要用称谓。日本在两个季节里，企业界互送贺卡和礼物。一是中元节，即仲夏送礼季节。第二是年节，即年末送礼节。拜访日本人，不可带太贵重的礼物，否则会让对方为难。

韩国人在社交场合，男女分开进行活动，不要恭喜别人生了女儿。不要直呼韩国人的名字，而用头衔、职称等代替，已婚妇女多不随夫姓。韩国人对一个不了解的人接受很慢，因而最好让另一位与之相熟的作介绍。第一次见面时，最好等你的客户向你馈赠礼品后再递上你的礼品，见面要行鞠躬礼。另外，韩国人忌讳“4”。



### 关系学经典术语解读：人际关系

马克思在《关于费尔巴哈的提纲》一书中说：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实上，它是一切社会关系的总和。”人际关系为社会关系最古老的一类，是指在社会生活和社会交往中所表现出来的人与人之间的关系及其心理影响。其间，人际关系的实质即社会关系；人对人的“心理影响”及相应的行为倾向构成其具体表现。如单纯的顾客与售货员间的关系彼此没有产生心理上的影响，就无法构成人际关系，而一旦双方发生争执，其心理和行为上发生了联系和影响，便构成了人际关系。



## 二 企业领导在涉外交往中 把握哪些原则

随着21世纪的到来，经济全球化成为不可逆转的趋势，这无形中扩大了企业的“作战”规模，也使得愈来愈多的企业领导深谙：企业要想在竞争激烈的国际化市场中生存，必须吸取国外的先进经验和先进技术，与国外企业寻求合作，进行竞争，以发展自我。这不可避免地产生了跨文化、跨语言的涉外交往。

涉外，是指涉及与国外联系的活动和关系。在涉外交往中，因文化观念、社会背景等巨大的差异，制约着交往的效果。因此，企业领导者能否掌握好涉外交往的原则，并在与外商交往时能否灵活、巧妙地运用，是影响涉外效果的至关重要的最直接因素。而企业领导在涉外交往中应把握哪些原则呢？

### 维护国家尊严和利益

企业领导在涉外交往中，不论怎样的交往对象，以怎样的方式进行，不论是热情真诚的合作，抑或唇枪舌战的交锋，都必须坚定原则立场，表明是非态度，做到言之有



理，行之有据，面对有损国家尊严的言行，决不置若罔闻，更不要低声下气。牢记：此时，你所代表的不仅仅是企业，还有伟大的祖国。祖国是你进行竞争的最大依赖。实践证明，一个懂得维护国家尊严的企业领导，将永远会赢得对方的信任和尊重。

在涉外交往中，这种利益是双方的。维护国家利益，并非单纯的经济利益，它还包括政治、文化、科学等的利益。如，一企业领导在与外商洽谈合作项目的过程中，发现这个洽谈项目虽然条件十分优惠，经济效益十分可观，但项目实施后将严重污染当地的环境，且外商不同意对环保的投资，该企业领导思量再三，最后坚决予以回绝。这就是说：企业利益是建立在国家利益基础之上，是国家根本利益之所在。

### 寓理于事

如果说艺术的生命在于真实，那么涉外交往的生命则是事实。企业领导在涉外交往中，不知多言事实，少说空话的道理，盲目地自夸自大，总是大吹海螺，将自己侃得天花乱坠，什么“人见人爱”、“誉满全球”，是不会成功的。因为，每个人都有自己的判断力，他们不会被你热情的话语侃得失去理智，深谙“事实胜雄辩”道理的他们，所要的是事实，所要的感觉是言之有理。事实的力量是巨大的，具有一般议论不可比拟的可信性。所以企业家可用确凿的事实，让对方通过独立思考来肯定你所说事物的真



实性。也就是说，事实就是理。

### 以诚感人

列宁曾说过：“没有人的情感，就从来没有，也不可能  
有对真理的追求。”

在涉外交往中，虽然各自的背景、目的和态度不同。  
但“人非草木，孰能无情？”所以，真实、真情和真诚就成  
为涉外交往的重要前提和生命。这份真挚的情感须发自于  
企业领导的内心，即诚于心中，只有“诚于心中才可形于  
外”，让情感溢于言表。如果交谈对方认为陷入无法摆脱的  
困境，你们的交谈多半会一无所获。

### 内外有别

内外有别，是涉外交往中一个共同原则。所谓内外有  
别，从根本上来讲，就是从涉外交谈对象的特殊性出发，探  
究涉外交往的特点和规律，谋求用科学的思想和方法，获  
得涉外交往的最佳效果。

有的企业领导合作心切，与外宾交往交谈时，无内外  
之分，一味强调“内外同步”，面对外宾也知无不言，言无  
不尽，一一照搬，其效果决然不会好。但也绝不是说，企  
业领导面对外宾的问题，动辄就来个“无可奉告”，这未免  
又太过极端。所以，真正良好的涉外交谈，是企业领导在  
“尽”与“不尽”间恰当地徘徊。总体而言，内外有别要做  
到目光对外，吃透客情，权衡利弊得失，才可有的放矢，



切不可己度人。另外，在进行交谈之前，还要求企业领导信息调研面更具广泛性、准确性和时效性。有位企业领导在与外商洽谈时，开口本企业规模巨大，地位至高，闭口自诩产品“优质耐用，世界一流”。弄得外商哭笑不得，婉言拒绝，原因就是企业领导不了解发达国家衡量大小优劣的标准。

### 外外有别

古人云：“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。”企业领导在涉外交往中，在坚持“内外有别”的原则时，还要从不同的角度看待不同的外商，制定不同的策略，以不变应万变。这就是“外外有别”。

这里的“外”不是一条线就可分清的。即企业领导面对不同国家、不同民俗的外商，不可一概而论，而应一一区别，对待起来有针对性。如美国人的开朗，英国人的保守，德国人的谨慎，法国人的浪漫等等。如果掌握不好，话题选择角度倾斜，常会影响涉外交往的成败，对企业和企业领导自身都是不利的。因此，企业领导人在涉外交往中因人、因国、因地、因时，知情善语、善变，在一定原则的范围内，投其所好，从而取得成功。

### 不卑不亢、有理有节

陈毅曾对中国驻美大使王炳南说过一句话：“不卑不



亢，有理有节，此乃泱泱大国之风也。”其实，有理有节，不卑不亢也是企业领导在涉外交往中所应持有的态度。而企业领导的交往态度，很大程度上取决于他所代表的组织与对方组织之间彼此认知的友好关系和利益关系。它是指在交往言谈中表现出一种自信而不自傲、愤怒而不失控的态度。

有一次，外国某团到我国谈合资经营茶产品的问题。他们便不顾及我方利益，自恃其科技设备先进，以保护专利权为名向我方漫天要价，于是，我国的某位领导人在一次发言中，便给其重重一击，他说：“中国是个文明古国，我们祖先早在一千多年前就将指南针、造纸术、印刷术和火药等四大发明无条件地贡献给全人类，而他们的子孙后代，从未埋怨他们不要专利权是愚蠢的。现在中国在与贵国经济合作中，并不要求无条件地转让专利权，只要价格合理，我们一个钱也不会少给。”这场不卑不亢的精彩发言，赢得了与会者的赞赏，促使这个外国客商在以后的谈判中愿同我方携手合作，并由此达成协议。

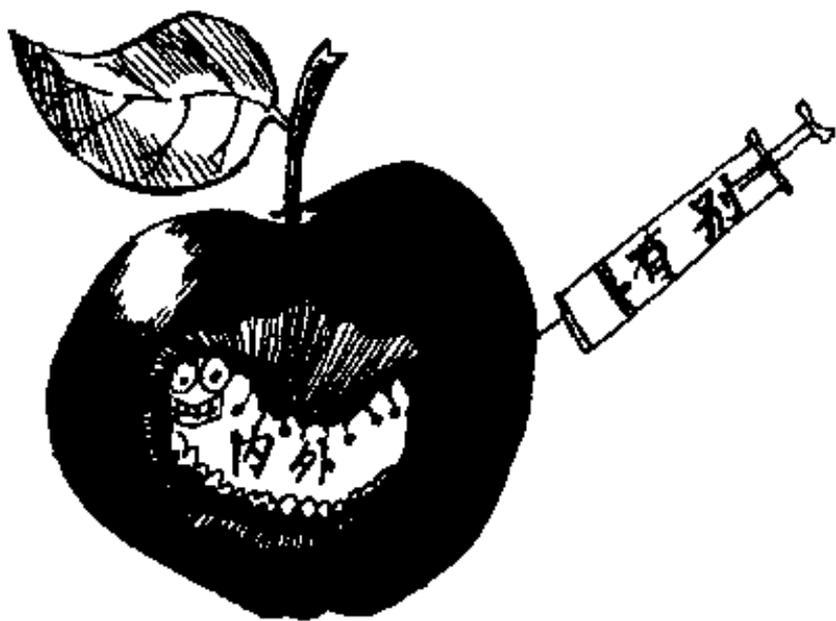
### 把握分寸，反应灵活

“外事无小事”。在涉外交往中，企业领导必须时刻注意自己的言谈举止，切不可因一时获利，兴之所致、忘乎所以、惹人耻笑，损害国家的形象和自身的利益，而应从交往的目的和客观效果着眼，明确分析所传递的信息对话是清晰回应，是含蓄模糊，抑或避而不谈，做到心中有数，



胸有成竹，本着“把握分寸，留有余地”的原则，与对方交涉。否则，一语失，全盘输，给对方留下不良印象，给企业和国家造成本不应有的损失。

同时，在涉外交往中，因交往对方的身份特殊性，使得交往背景比较微妙，再加上一些始料不及的转变，这就需要企业领导思维敏捷，反应灵活，慎重应付对手。



### 关系学经典术语解读：内外有别

企业领导在与外宾交往时，有两个禁区切莫涉足：一是“尽言”。因合作心切，一味强调“内外同步”，知无不言，言无不尽；二是“概不尽言”。采取绝对保守态度，动辄即来个“无可奉告”。其实，这两种态度是根本性的认识误区，其交往效果可想而知。如何才能获得涉外交往的最佳效果？那就是以把握好涉外交谈对象的特殊性出发，探究涉外交往的特点和规律，谋求科学的思想和方法，切莫一概而论。



### 三 针对不同民族的谈判风格采取 不同策略,争取主动

“您的现实世界就是一个巨大的谈判桌，不管您愿意与否，您都是一个谈判者。”谈判理论家荷伯·科恩如是说。

谈判，是有利害关系的双方解决争论、协调关系、争取合作所采取的一种活动方式。所以说，生意场上的谈判，既是竞争，又是一种变相合作。同时，谈判又是现代社会组织协调各种关系的一种基本手段，是组织与组织，组织与公众之间的沟通、谅解、合作的纽带，是企业在市场上生存和发展不可缺少的活动。

随着世界经济一体化和市场多元化日趋明显，面对谈判桌上来自不同国家、不同民族、风格迥异的谈判对手，如何才能尊重对手的同时，创造友好的谈判氛围，有的放矢，采取与其特点相适应的策略，驾驭全局，争取主动，夺取最后的胜利呢？

#### 知己知彼

所谓知己，就是要完全了解自己这一方的各种情况，明确自己在谈判中所处的位置，是处于优势还是劣势？了



解自身的薄弱环节，并根据自己一方在谈判中的相对位置，确定谈判的利益目标，准备方案。

所谓知彼，就是了解谈判对手的各种情况，即通过信息分析、处理、资料分析等调查方法充分了解对手。只有对对手了解得真切，摸清其底细，才能制定出有针对性的谈判战略和战术，做到“有效地对付对手”。

古人说知己知彼方可百战不殆。换一句话说，就是不打无把握之仗。这“把握”就是在谈判前洞悉己方和彼方的底情。避其强而搦其弱，只有这样，在谈判时才不会被动地应战，而可以用掌握的资料，主动进攻。在进攻过程中，可有意识地或多或少透露些对对方的了解，让对方产生被“偷袭”的恐惧感，其心理优势自会消失，攻击力就会减弱，借此契机，我方即可抓住其在惊慌遮掩中暴露出的缺陷，把成功的希望“做大”。

1987年，济南第一机床厂厂长孙宝君率领产品推销组来到美国卡尔曼公司总部进行谈判。一开始，由于双方在价格问题上互不相让，致使谈判出现“顶牛”，陷入了僵局。卡尔曼公司总裁提出要考虑考虑再谈。两天过去了，卡尔曼公司没有任何表示，我方有的成员产生了焦急情绪，但孙宝君厂长却丝毫也没焦急。因为临去之前，他对谈判对手的经营状况已做了详细的了解，得知由于美国保护本国对外贸易，对日本、韩国、台湾等国家和地区的进口商品提高了关税，卡尔曼公司因此而受到冲击。一方面是台湾商人迟迟不肯发货，另一方面是卡尔曼公司已与客户签



订了合同，开出了信用卡，急需机床。而济南第一机床厂生产的机床规格型号与卡尔曼公司所需的机床基本一致，这是对我方极其有利的情况。果然不出所料，经过一段时间的僵持，卡尔曼公司再也沉不住气了，打来订购150台机床的电话，这宗贸易谈判宣告成功。

### 遵守谈判原则

谈判有一定的原则，无原则的谈判不是谈判是争吵，而争吵的结果必然是无结果了。

谈判具体有哪些原则呢？简单而论，谈判原则应该包括平等、互惠、合法等内容。

平等原则。要求谈判双方无论实力和地位有何不同都必须平等以待，不能以强凌弱，以大欺小，藐视对方尊严。例如，一美国外商自身条件优厚，自视很高。谈判刚开始不久，该外商便想一锤定音，以咄咄逼人的态势，傲然说道：“好吧，开条件吧。”我方丝毫没直面理会这位外商好斗的无礼态度，而是紧接其言抛出一连串的问题，诸如我方的信誉保证等等，挫其锐气，并让他明白，谈判是双方自愿的事情，如果只一方坐在谈判桌旁，那么谈判将毫无意义，无果而终。“有理走遍天下，无理寸步难行。”

平等原则还包括谈判时必须以事实为根据，实事求是，以理服人。比如一个商人，如果他拿到谈判桌上的东西是不真实的，就是自己哄骗自己。犯这类错误的人最后常常是一无所获地离开。因为，一旦被对方识破，聪明的



对手就像牢牢坐在汽车驾驶员座位上那样驾驭着谈判。

互惠原则。它要求谈判双方既有所坚持，也有所让步。完美的谈判应当是利益均沾，共同受益，各有所得的。所以，有人说：“一场成功的谈判，每一方都是胜者。”如果谈判一方私心过重，禁锢自己的立场，总想将最终的所有利益一分不少的占有，这样，无法实现自己所需的另一方，是不会乐意奉陪的。意识到这一点，他们会随时结束谈判，分道扬镳。因为，谈判是双方的事，谈判的结果应是各得所需。如果把谈判当作一场一方全赢，一方全输的棋赛，结果双方都将失败。

合法原则。它要求谈判双方在谈判时遵纪守法，一方面，不能为了自身的利益而损害国家和民族的利益，如泄露国家机密；另一方面，为了使谈判的结果受到法律保护，也为了使谈判者能对组织有个可信的交代，对谈判的内容和结果都应有记录，书面的记录应当有双方的签字，特别重要的谈判还应当经过公证。

谈判者只有牢记这三项谈判原则，谈判才具有真正的意义，才能取得成功。

下面是一则谈判的精典案例。

北京。

中日关于EP—418货车质量问题的索赔谈判。

谈判正式开始。

日方承认有些车子轮胎炸裂、挡风玻璃炸碎、电路有故障、铆钉震断，有的车架偶有裂纹——措词谨慎果不出



中方所料。中方予以回击：“贵公司的代表都到过现场的，亲自察看过，经商检和专家小组鉴定，铆钉并非震断，而是剪断的；车架出现的不仅仅是裂纹，而是裂缝、断裂！而车架断裂不能用‘有的’或‘偶有’，最好还是用比例数来表达，更为科学准确……”

日方怦然一震，连忙改口：“请原谅，比例数字，未做准确统计。”

“贵公司对EP—418货车质量问题能否取得一致看法？”

“当然，我们考虑到中国的实际情况，因为这批车是专门为中国生产的。至于我国道路情况，诸位先生都已实地察看过，我们有充分理由否定那种属中国道路不佳所致说法。”

室内烟雾渐浓，谈判气氛的紧张度骤然上升。

日方对车损坏程序提出异议：“不致于损坏到如此程度吧？这对我们公司来说，是从未发生过的，也是不可理解的。”

中方拿出商检证书：“这里有商检公证机关的公正结论，还有商检拍摄的录像，如果……”

“不，不，不！对商检公证机关的结论，我们是相信的，无异议的，我们是说贵国是否能作出适当的让步。否则我们无法对公司交待。”

对EP—418货车损坏责任归属问题取得了一致意见。日方一位部长不得不承认，这属于设计和制作上的质量问题。



随即，围绕着索赔金额、报价、要价、提价、压价、比价，展开了一场拉锯战。

中方将车辆损坏的各部件需要如何维修、加固逐项说明，花费多少工时，一一报出单价。“我们提出这笔加工费不高，如果贵公司感到不合算，派员维修也可以。但这样一来，贵公司的耗费恐怕是这个数的好几倍。”

日方对此测算叹服了：“贵方能否再压一点。”

“为了表示我们的诚意，可以考虑。贵公司每辆出多少？”

“12万日元。”

“13.4万如何？”

“行。”

这项费用日方共支付7.76亿日元。

中日双方争议最大的项目，是间接经济损失赔偿金。因为这项巨款达几十亿日元呀！

日方在谈这项损失费时，也采取逐条报出的办法。最终日方提出支付30亿日元。

### 拉近心理距离

要想拉近距离，需要谈判双方相互间的信赖。但这里的信赖不再是通常意义上的信赖，谈判双方既然坐到谈判桌上，无疑给“信赖”加上了引号，这也并非说，要想在谈判中获得对方信赖，拉近彼此距离绝对没有可能。

——某企业在与某国外商谈判，整个过程都较顺利，



但到了最后快签约时，外商突然犹豫了，迟迟不愿签约。该企业从长计议，决定在公平获利的基础上给予外商以一定的技术优惠，愿意派出两名高级技术人员负责安装指导工作，且费用自负。当外商得知这一突如其来的优惠条件后，犹如一颗有分量的砝码，加进那本来就略有倾斜或接近平衡的天平中，心理得到满足，也使外商真正相信了我方的合作诚意，立即丢开犹豫，下定了签约的决心。

接近心理距离，取得对方信任的渠道很多，寻找对方感兴趣的问题或满足对方的某些要求，如给予一定的优惠条件，求同存异赢得对方好感等，都能帮助谈判取得最后的胜利。

## 第四章

# 交际中的语言艺术





## 一 领导者怎样发表讲话

作为一名领导者，因其所在位置的特异性，难免有时需对下属发表讲话。但在实际中领导的讲话不能仅是简单而生硬的条条框框，这样，下属便易因听之无味，而昏昏欲睡；也不能无头无绪、漫天胡侃，虽言之不绝，却空泛无物，让听者听起来丈二和尚摸不着头脑，浑然不知其味。因为下属对领导的语言非常敏感和重视，而且这也是衡量领导者的一个标准，体现了一个领导者的思想之深刻、思维之敏捷、思路之清晰、知识之渊博等诸多方面。

富兰克林曾说：“我们的言谈，随时会被别人当成判断我们的根据，我们说的话，显示我们的修养程度；它能让听者知道我们究竟是何出身；它们是教育与文化的证明。”所以，领导者讲话不但展示他本身的整体素质，更代表和影响企业的整体形象，领导者讲话应随着讲话形式、内容、对象、场合等因素的不同，而千变万化。但总体而言，领导者在讲话中应把握原则性与灵活性；信息性与情感性；深刻性与主动性的统一。



## 原则性与灵活性的统一

一个企业领导者在讲话时，首先应坚持政治原则，因为这时展示的不仅仅是领导者本身，它还代表企业领导集体，因此，在讲话过程中一定要贯彻企业的意图和方针，坚持企业整体的原则，从工作实际出发，力求谈话内容实事求是。

灵活性，就是企业领导者在坚持原则性的基础上，具体情况具体对待，适时适地有针对性采取灵活多变的谈话方式，尽最大限度展示自身的长处，克服短处，达到最佳目的。曾有两位外宾参观了我国的某企业后，企业经理虚心地向他们提出批评意见和建议，外宾欣然接受，分别谈了他们的意见，并各自提出了一些积极的建议。经理一听，觉得其中甲先生的建议思路很广，很有开拓精神，但有些方面不大适合中国目前的国情；而乙先生的建议很实际，易于在短期得到实惠，但缺乏长远的意义。两位外宾讲完后，爽朗地对经理说：“经理先生，用中国一句俗话说来说，我们这叫做‘下车伊始’、‘乱放炮’。对这两种意见请经理先生评判一下，好吗？”经理笑着回答道：“两位先生的意见都很好，用中国一句成语来概括叫‘各有千秋’，甲先生的意见比乙先生的意见思路更开阔，不失为长远之良计，意义深远；乙先生的意见比甲先生的意见更实惠，有助于解我公司的燃眉之急，很有现实意义。把两者结合起来，无懈可击；让我评分，我各打90分。两种意见我都接受了。衷



心感谢二位了！”两位外宾听了都十分高兴，回国后还分别寄来了对他们所提建议的可行性论证报告。这位企业领导恰到好处地谈话处理，使交际效果上升到一个新的高度。

领导者发表谈话可以以饱满的精神，准确的言词，严密的思维逻辑，动之以情，晓之以理，从正面阐述道理，讲明事情的发展倾向，说服听者。还可言隐于语，以一种“潜台词”式的表达方式，如“大家都知道的原因”就是隐含大量内涵的“隐语”，这是在讲话中避开敏感话题，缓和气氛的最佳方式。另外，领导者在谈话中把握时机，提出问题主动出击，让听者从自己的回答中寻找问题的答案。一次周恩来总理举行记者招待会，一个外国记者怀着讥笑的语气提问：“请问，中国人民银行有多少资金？”周总理当即回答：“中国人民银行的资金嘛，有18元8角8分。”在场的人都十分惊讶，总理解释说：“中国人民银行发行面额为10元、5元、2元、1元、5角、2角、1角、5分、2分、1分等10种主辅币人民币，合计为18元8角8分。中国人民银行是由中国人民当家作主的金融机构，有全国人民作后盾，信用卓著、实力雄厚，它所发行的货币，是世界上最具有信誉的一种货币，在国际上享有盛誉。”

如果在讲话中，企业领导想使听者放弃原来的观点，最有效的方法就是劝说。如果劝说也让你陷入尴尬的境地，那么就保持沉默吧。因为，沉默常常会产生奇异的效果。俗语说的好：“无声胜有声”、“沉默是金”。



## 思想性与情感性的统一

领导者讲话的思想性，是指领导讲话以能宣传、贯彻党的方针、政策，进行品德、理想的教育，有针对性地解决下属的思想问题，在群体或组织中把其优秀者吸引到自己周围。情感性是一种媒介和保证。两者的交融与统一，是取得良好讲话效果的保证。

领导者如在需要强制性控制的场合讲时，诸如发布命令、指示工作、宣布奖惩等等。其要求是：

(1) 要强调自己的身份、地位，申明自己所代表的组织、机关，造成居高临下的态势，充分发挥权力的职能作用。

(2) 态度严肃认真，语气抑扬顿挫，坚定有力，对所决断的问题能一锤定音，不拖泥带水，给对方留下犹疑的余地。

(3) 言简意明，准确无误，不出纰漏，不留疑点。

(4) 对要点应做必要的重复、强调，给对方打下深刻烙印。

而在企业上下沟通，需要交流思想感情的场合中，诸如征求意见、协调对话、个别谈心、调查询问、学习讨论等等。其要求是：

(1) 自觉地放下官架子，以平等的身份出现在员工面前，尊重员工。

(2) 态度谦和，待人热情，尽量消除对方的敬畏心理，在感情上打成一片，造成一种亲密无间的和谐气氛。

(3) 说话亲切和蔼，对讨论的问题不轻易下结论，以



自己的真知灼见对事物做深入、精细的分析，令人信服。

(4) 针对谈话中的情况，及时调节，运用肯定、鼓励、询问、岔题等手段，引导大家围绕既定的议题展开活泼生动的讨论，还可以用一些幽默、诙谐的话语调节谈话的气氛。

### 深刻性与主动性统一

“听君一席话，胜读十年书”。领导者要想达到这种效果，必须让自己的讲话具有深刻的寓意。而领导者讲话的深刻性，一是指讲话的内容要具有一定的理论深度；二是以高屋建筑之势统观全局；三是见解精辟。领导者可以在讲话中围绕讲话的主题，举一些主动的有代表性的实例，以服听者。同时，为给听者留下深刻印象，提高讲话的影响力，恰当机敏地使用诙谐幽默则不失为一大良策。而含蓄的表达可增强语言的内涵，吸引听者，提高语言的启发力、感染力，让听者深思。在谈话中，对于一些不便直言的，也可采取这种委婉、含蓄的方式进行。

另外，在掌握好这些基本原则的同时，领导者在讲话时还必须把握好自身的情绪，避免紧张情绪的产生。待情绪稳定，思路比较清晰之时，以较随和的方式开始讲话。如果在讲话之前，已有人发表过一番谈论，可以在开始进入正题之前提一下前面发言的人。在讲话中，领导者还必须运用好自己的声音。因为，讲话声音是否和谐悦耳，能否用清新适度的声音把自己的思想传达给听众，对讲话效果是有很大关系的。



一把钥匙开一把锁，一种方式解决一种实际问题，既分工又合作，相得益彰地显示出一个领导者的崇高威望。总之，能否在不同的场合选用恰当的方式巧妙结合发表讲话，对一个领导者来说是至关重要的。



### 关系学经典术语解读：谈判

谈判是现代社会组织协调各种关系的一种“基本手段”，是组织与组织，组织与公众之间的沟通、谅解、合作的纽带，是企业市场中生存和发展不可缺少的，是有利害关系的双方解决矛盾的一种活动方式。社会中，矛盾无时不有，无处不在，解决矛盾的谈判也无时不有、无处不在。故谈判理论家荷伯·科恩作如是说：“您的现实世界就是一个巨大的谈判桌，不管您愿意与否，您都是一个谈判者”。



## 二 领导者语言的权威性来自哪里

作为领导者，在正式场合下，其每一句话都被看作是对政策的权威的解釋，每一指令都关系到工作的结果，因此必须有充分的政策依据，否则，会引起下属对政策、指令的误解。而领导如何树立自己语言的权威性，使每一句话都产生最好的效果呢？那就必须从语言的力量、语言的选择性、语言的幽默感三方面提高自己的表达能力。

语言的分量对于担任领导职务的人来说是非常重要的。它包括词意和态度两方面。词意是指语言的本意，态度是指表达时的轻重缓急和表情。工作中，领导者在评价一个员工的工作情况时，语言分量处理不当，不但达不到启发人、震动人、教育人的目的，甚至会给员工背上沉重的精神包袱，让其萎靡不振，打击员工工作积极性。同时，性格也能够直接影响语言的分量。性格内向与外向的人在谈话时的语言和态度截然相反，这是众所周知的事实。但作为一个领导者，不论性情如何，其本身的工作要求他必须能主观地驾驭语言的分量。把握好语言的分量，有利于思想的准确表达。如“此事一定要办好！”“此事非办好不可！”这两句话因其词意上的差异，表达出所指事情严重性的差



异。

领导者怎样才能使语言产生最佳效果？还包括学会适时适地、合理地掌握发表语言的时机。勤奋于讲话，并不等于善于讲话，善于讲话的人都懂得“吝惜”自己的语言，不到“火候”不发表评论。正所谓：“言不在多，达意则灵。”如果领导者讲起话来滔滔不绝、语言泛滥，不但易让员工反感，还会使自己的威信严重受损。有一些企业的员工，对领导开长会很不满，送给一个雅号为“马拉松会议”。正如他们所说：“这些领导开会前议题不明确，开会时中心不突出，议论问题更是不着边际，仿佛不长篇大论就不能显示他的水平似的。”这样的讲话效果之差可想而知。因此，企业领导者在讲话时切莫让语言的杂质裹住了语言的锋芒，让语言丧失了应有的力度，让听者产生“兴趣疲劳”。

聪明的领导者在讲话时都懂得做“秘密调查”。对听者进行心理调查，分析他们的理解程度，并观察他们的表情反映等等，以进行有效的自我调节。

增强语言的逻辑性，也可使领导者的语言高度有效。逻辑的严谨结构可使语言形成一个坚实的整体，对此，斯大林曾说：“逻辑的力量虽有些枯燥，但是可紧紧地抓住听众，一步进一步地感动听众，最后把听众俘虏得一个不剩。”而引用典型的实例、有哲理意味的格言等都可形成和加强语言的逻辑力量。当遇到辩驳的解释性的讲话，语言就更需要逻辑力量。这就是为什么某些企业领导常常抱怨



自己的员工常与他打“口头仗”，其实问题也许就出在他自己的身上，因为他的话缺乏逻辑，有许多纰漏和“尾巴”，不能“一锤定音”。所以，领导在讲话之前，最好先把讲的话默记一遍，抓住重点，让语言接受逻辑的主宰和支配，讲起来干净利落，让人心悦诚服，因为逻辑是和真理联系在一起的，它常是真理的代言人。

但实际中，如果领导者满口“逻辑”、“因为所以”的严谨腔调，似乎让人甚感乏味。领导者应学会用轻松的话语来表达最严谨的逻辑。这样可促进与被领导者的思想、感情的交流，使员工更容易接受自己的观点和思想意图。

语言的幽默性也是领导者语言艺术的重要方面，企业领导者的工作，要求他广泛而紧密地团结企业员工，与他们建立亲密、和谐的人际关系，这既有利于指导工作，也增进了彼此间的了解。许多员工都明确表示，在一位言谈幽默、宏达乐观的领导手下工作，是一件非常快乐的事情。这无疑增加了员工的向心力和凝聚力。相反，那种在听取员工汇报时，只说“行”与“不行”、“是”与“不是”且语词生硬的领导者，则最能堵塞员工的思路，使员工敬而生畏，畏而远之。如此一来，虽然可增加领导者的威严，但靠心理威胁指挥员工，在现代文明高度发展的今天，已是缺乏智慧的做法。

N君是服务于日本最大广播电视台的首席播音员，当他见到许多新同事初来乍到，很是紧张时，N君便使用幽默使这些新人员很快消除了紧张的状态。



一天,N君对一位新同事说:“相川,你过来一下。”“是的。”“你既然能被本台录用,想必基本常识一定不错吧?”

“啊,是的,我想至少……不过……”

“好,你简单说出日本的三大牌坊。”

这时,相川显得非常紧张,心中七上八下地,怦怦直跳。经过一番思忖,相川终于鼓起勇气:“安芸的宫岛牌坊。”“还有呢?”“伊势的大神宫牌坊。”“还有呢?”“嗯,还有……还有……”“还知道吗?”“唔,真不好意思,我一下子想不起来……”相川提心吊胆,直冒冷汗。N君突然笑道:“告诉你吧,我所谓的三大牌坊就是威上忌(两名词的日语发音相同)”顿时,屋内笑声飞扬,相川也不禁轻松地笑出声来。

经过这场玩笑,新人员对N先生的个性有所了解,并对他平易近人的态度留下了深刻的印象,他的事业也因为大家默契配合而走向辉煌。

然而,语言的幽默性虽则能通过情感交流,使人迅速摆脱消极情绪,重新振作精神并心悦诚服地接受你的指教。但其运用也需讲原则,不能乱用和滥用。

当然,强求每个领导者都具有秉赋幽默的天性,是不现实的,但明白幽默的作用和对语言的“特异功能”还是十分有必要的,特别是对于那些既不能接受又不能直言回绝的事情,更是如此。因此,企业的领导者如果能让语言发挥更好的效果,那就抛开简单的语言概念,让其具备更多更丰盈的艺术性吧。



### 三 怎样运用高雅的态势语言

很多人认为，一个领导者只要拥有睿智的思想、见识，挥洒流畅、谈吐自如的演讲口才，就可以在一切公众场合成功地发表自己的见解，传达相关的知识。但事实证明，仅仅达到这些是完全不够的。现实中，许多领导者在讲话过程中，常感觉心中有一种言不尽其意的情况，它需要向听众表白。为能恰到好处地表述这份思想感情，有经验的领导者常常巧妙地借用灵活身体的一动一静和丰富表情的一颦一笑，达到“此时无声胜有声”的无声境界，从而更好地满足听众的视听觉，唤起听众更高的兴趣。专家研究表明：人与人之间的交际效果20%取决于有声的语言，80%则取决于无声的态势。足见，领导者在发表讲话时，如能正确衡量自己的思想实际和表达内容需要，在语言之上配之准确、高雅的态势语言，定能使自己的讲话更加传神生动，增强讲话的直接效果。

什么是态势语言？态势语言是人们的文化素养和审美能力的外在表现。主要包括人的手势语、表情及人体其他部位带有意义的某种活动或姿态。



## 面

脸，尤如心灵活动的一面直面镜，它那富有变化的纹路，表露着人们喜、怒、哀、乐等各种丰富多变的思想感情，领导者讲话时，如果将这些感情恰到好处地调剂一起，无疑可以与听众建立融洽的情感交流。

在讲话中，对领导者的面部表情惟一而最高的要求是自然。自然最真。罗丹曾说过：“不要扮鬼脸、做怪样来吸引群众。要朴素、要率真！”

例如，自然的微笑，是一种轻松友好的表示。而有着祥和微笑、态度谦逊、神采奕奕的面孔，给人以慈祥、可亲的感觉，最能使人倍感欣悦。这种亲密感可以消除下级对领导的敬畏心理，沟通彼此的思想感情，在感情上融成一片，造成亲密无间的和谐气氛，在这样的气氛中进行交际，常可以一帆风顺。而那种死板、拒人于千里之外的面孔、给人冰一样冷漠感觉的领导者，往往会让人产生被排斥的感觉，难以接近，甚至避之惟恐不及。

谈及五官之一的口，也许很多人立刻会自觉不自觉地在大脑里印现各式各样的口，以及在心中产生或美或丑恶的感觉。足见，口在人心目中所占有的重要地位。其实，之所以让人难忘，是因口形变化而改变的面部表情。大体而言，口角稍微向上，表示愉快、高兴、欢乐的情意；口角微微向下，则表示失望、不屑一顾、不满的情态；口紧闭而口角平，则表示出自自信坚定或警惕的心情；口微开而



口角平，表示出一种洗耳恭听或希望之感；口微开而口角向下，则为悲哀、痛苦之情；口微颤抖，表示激动不已、气愤异常的神情……

## 目光

眼睛是心灵的窗口。它被世人公认为最富表现力的一种“态势语言”。在讲话中，会“说话”的眼睛以自己独特的方式倾诉着领导者的奇妙微变的心曲。在传情达意上有着特殊的功能。比如，悲哀时，领导者可适当将眼皮下垂，渲染哀伤的情绪；兴奋时，则睁大双眼，让它散发出代表兴奋的明亮光芒……

当领导者走上讲台，发表讲话之初，为获得良好的印象，以热情友善、亲切宁和的目光坦诚地环顾全场，先与听众进行一次瞬间的无声交谈，增强听众的参与感，拉近与台下听众的空间距离。

讲话时，对善于发挥“眼睛的语言”艺术的领导者，为表示关心每位听众，常一边讲话，一边以专注的眼神注视听众，这不但起到审时度势的效果，还可以起到启发引导听众或调整、控制会场的作用，所以，领导者在讲话时，不应一直盯视讲话稿，最好采用似看非看、模糊不清的“虚视法”，借助视线的变化，领导者可适当放松精神，也可表现领导者讲话的价值。

领导讲话时值得注意的是，在所有的眼神中，眯眼是最具意味的目光。特别在交际场合，对不太熟悉的听众，最好不



做这种表情,因为,眯眼是对听者最不礼貌的表情。

## 手势

在所有的态势语言中,手势是讲话者运用最多,其表现力也是最为丰富、最易到位的一种,恰当而良好的语言搭配强有力的手势,有助于领导威望的上升,并把听众俘虏的一个不剩。苏联一名著名学者指出:“手势语言本身就像文字一样地富有表现力,特别是在言词少于思想,三两句话中蕴藏着通篇哲理的时候,尤其是这样。”足见,手势在企业领导者讲话中是不可低估的。

提到讲话中的手势,闻一多在《最后一次讲演》中,随着怒斥反动派暗杀李公朴先生的话语,他攥紧拳头捶击讲话桌。这个精炼的手势与话语配合默契,突显了闻一多先生的又痛又怒的复杂思想感情;而电视上臭名昭著的法西斯头头希特勒,相信其让人心有余悸的演说镜头,至今仍让很多人仍记忆犹新。他在做一些愤怒的讲话时,其伴有的极显个性的急速、频繁几乎使人眼花缭乱的手势,充满了极大的煽动性,让不明真相的青年为之疯狂、流泪、献身。

当然,领导者在讲话时的手势,必须有自己的特征和风格,不要一味地模仿,否则,模仿不成,弄巧成拙,惹人讥笑。

在讲话时,最常用的手势是手的姿势呈抓握状,而后五指用力绷直,向外缓缓展开。这常用来表示对某种事或某个问题的深思熟虑而做出的一锤定音的决断。可显示出



讲话者果断、坚毅的性格。而手指由外向里收拢，则表示某种事物相聚集中或某种力量的集合等意思；手指逐个屈或伸，常表示次递、计算数目，给人以条理清楚、思路清晰的感觉。手指用力向下收拢，表示抓紧、控制之意。伸小指，则表示微小、无关紧要等意思。手活动范围小且少变化，代表讲话者性格内向，反之，则性格开朗。

所以，领导者在讲话时的手势必须使之有度，用之有理，不可滥用一番，否则，你话也讲尽了，手势也用足了，效果却微乎其微，甚至适得其反。有的领导者在讲话时，不时伸出手指向台下听众指指点点，这是很无礼的表现。它常让听众感觉被轻蔑和瞧不起，从心里产生反感情绪，更不用说是否接受他的观点了。

### 站姿与坐姿

常言道：站有站相，坐有坐相。而所谓的坐相与站相，大体上讲似乎不外乎站立时身子要挺直，坐下时身体要端正，但实际却大不尽其然。领导者如想在讲话中树立自身良好的形象，必须懂得让自己的身体姿势自然得体，富有强大感染力。

与他人交谈时，领导者的姿势与对别人的态度是相呼应的。如开放自然的姿势，暗示对他人的宽容态度；局促不安的姿势，则常表达回绝的态度。

人人都说：“第一印象最为重要。”领导者讲话前成功的登台“亮相”，必须让听众有那种犹如戏剧演员粉墨上场



时，回眸一瞬间带给人们眼前一亮的感觉，这种感觉常会直接影响听众在开讲以后的主观情绪和接纳程度。

讲演时，稳健、挺拔的立势给听众以下练的印象和平等的感觉。对领导者来说，立势讲话能够扩大视野，易产生灵感，并可根据听众的心理、情绪调节讲话节奏的语气，与听众进行直接有效的交流，赢得更多的听众。而适当地走动和移步则可活跃现场气氛，增强感染力。

坐势给人们以老成持重的印象，由于坐势没有把讲话者的大部分身体露出来，所以，领导者不必花费太多精力用于姿势的调控。可以多在讲话内容和技巧上下功夫，增强讲话效果。有的领导者不顾维护和进一步优化自身形象，不顾听众的内心感受，为图舒服或想显示自我优势，肆无忌惮地趴在讲话桌上，两眼直视讲话稿，殊不知，自己惹人讨厌的“随便”切断了与下级听众的沟通，甚至达不到最基本的讲话目的。因坐姿常代表讲话者的态度和思想倾向，所以领导者讲话时，最好挺胸抬头、落落大方地面对听众。当讲话结束时，领导者离去的步态也需从容不迫，不可漫不经心地离去，也不可急不可待地匆匆离去。

## 仪表

仪表是人的外在形象，它能让别人更易看出一个人的内涵。在今天这个时代，这就犹如企业总是对产品包装投注极大心血，因为包装与品质同等重要。仪表主要指人们的容貌、体形、身姿，也指人们的服饰打扮。因此，作为



企业形象代表人的企业领导者，如果不注重自身的仪表，不但是对听众的不尊重，也将有损于自己和企业整体的形象。而他所佩带的饰物和所着的服装是否得体，同时也反映出企业者的审美情愫和修养，有利于增强员工对企业领导的好感与信任，以及企业整体的凝聚力和向心力。



### 关系学经典术语解读：态势语言

专家研究表明：人与人之间的交际效果20%取决于有声的语言，而80%则取决于无声的态势。什么是态势语言呢？态势语言是人们的文化素养和审美能力的外在表现。主要包括人的手势语、表情及人体其他部位带有褒义的某种活动或姿态。讲话时，恰到好处的运用身体的一动一静、表情的一颦一笑，可辅助语言思想含意的表述，使其更加生动传神，达到“此时无声胜有声”的无声境界，更好满足听者的视听觉，提高讲话效果。



## 四 领导者常用的谈话技巧有哪些

在总结企业发展的规律时，有人以辉煌的成就，也有人用惨不忍睹的悲剧向人们证明了一个不应是事实却是事实的道理：一些企业的成功与失败，竟然取决于企业领导者在社会生活中曾说过的话，甚至是某一次说话。这是不是有点危言耸听呢？事实证明，不是。因此，企业领导者要获得事业上的成功，必须具备应付自如的谈话能力。

谈话，作为领导者交际和开展工作的主要工具之一，在实际工作和交际中，其交谈语言的优劣直接影响着交谈效果的好坏。有水平有技巧的谈话不但让人心悦诚服，还是解决工作中所出现难题的有效途径。因此，正确地掌握和运用谈话技巧，对现代企业领导来说已是日趋重要。

### 话题选择的技巧

话题在整个谈话中起着定调此次谈话意义、价值和效果的作用。一个良好的话题可以为后面的展开作好铺垫，吸引对方的注意力，使大家都能更快地进入正题，将谈、听双方更好地融为一体。相反的是，因话题选择不恰当而导致整场谈话失败的事例也屡见不鲜。



俗语说，“看碟下菜，量体裁衣”，“见什么人说什么话”。在交际场中，领导者对话题切记避开自己不清楚或易起争论的事情，否则，无疑是作茧自缚。同时，还必须懂得“一把钥匙开一把锁”的道理，对于不同性格秉性和爱好的人，交谈的方式和话题也不尽相同，特别是，对于不熟悉的交谈对方，而时间又不允许你作太多的了解，可适宜地从平淡处打开沉默的缺口，再步步诱其深入，判断对方谈话的思想和心情，逐渐了解对方的理解力、性情和爱好，而不要冒昧地提出太深入或太特别的话题。最简单的是就地取材询问天气或当时的环境等，这几乎是一个万试万灵、永试不衰的话题。如在刚接触中，如发现对方神色不安，说句离题、调侃的话，可起到缓和对方情绪，活跃气氛的作用。

### 插话时机选择的技巧

在交谈中，说话要看对象，插话要看时机。不礼貌或时机不当的插话，是令人反感和不愉快的。所以，当别人讲话时一般是不应该插话的，但有时因一些客观因素的需要，又必须要求你插话，这就要看你能否把握恰当的时机了。

事实表明，谈话适时地插话，是不会影响对方情绪的。如恰到好处的补充发言，既可帮助对方思维，也能开拓话题，增强谈话内容的纵深度和广度，活跃谈话气氛。但插话时，插话者必须采用肯定的语气，简明扼要地表达，



且插话内容须给对方留有一定余地，切不可一概而论，或模棱两可，让自己的偏见从中作梗，使听者摸不着头脑。

## 问、答的技巧

真正的谈话是在反复的谈与听、问与答中进行的。常见的方式有直问直答。就是问什么答什么，直来直往，问的明明白白，答的干干脆脆。另一种是直问妙答。直问妙答是问方直接了当，答方委婉含蓄，意味深长。如一个领导者与员工谈话，员工问：“这次长工资我可以长一下吧？”问方的意思是探听一下口气，希望领导者马上表态。但是，这个态不好表，也不能表。所以这个企业领导人作了巧妙的回答：“这要问你自己，也要问所有的企业员工。”把对方出的一道难题转手交给对方去做。领导者如果掌握答疑解难的技巧，以应付谈话中出现的各种不测。而且这种婉转曲折的问答方式，可以给双方共同留有一定的余地。当然，还可以侧问侧答。比如，如果企业领导的谈话对方是生意场上的剑拔弩张的生意对手时，这要求你不但应具有一般的谈话能力，还应迅速作出反应，随机应变，尽可能快地适应对方种种试探性地问答，争取做到疏而不漏。但谈话的同时，还应保持友好而又真诚的态度，更多的还要委婉含蓄、注意谈话内容的机密性和特殊性。



## 走出僵局的技巧

谈话中，或因观点见解的差异，或因性格情绪的影响，或因谈话方式方法的错误，导致谈话中断，出现难堪的僵局。这时双方特别是主体方应积极寻找新的谈话契机，主动地打破僵持的局面，最有效的方法就是克服暂时的“情感危机”，求同存异，主动转移话题和对方注意力，千万不要被一个问题闷死。

当然，并不是所有的谈话僵局都能找到契机打破的。如果你屡试屡碰钉子，为不再破坏气氛，让自己自找没趣，这时，采取机警的中断无疑比无意义又无趣味的僵持好得多。在中断时，为尽可能消除彼此以后的不良印象，本着人类本性上爱被赞美的愿望，可适当加点人际交往的“润滑剂”，对本次谈话予以肯定，为下次进行友好谈话埋下良好的伏笔。另外，自嘲地幽默一番相信效果也肯定不错。

## 幽默使用的技巧

如果在谈话中，你一不小心触到了谈话的“地雷”，导致矛盾的出现，该怎么办？那就让智慧与爱心结伴同行的幽默来帮你一把，将气氛调和得轻松自然些吧。幽默所带来的笑永远可以成功地攻克人们的各种不良情绪。因此，企业领导不论在何种场合，都要尽力以幽默待人。幽默可



使企业领导在活动中游刃有余，不断成功。

在社交场合，如果企业领导看穿他人的想法，不妨自作轻松地幽默一下。譬如企业领导去赴员工新居乔迁的宴会，员工有点紧张，这时运用幽默语言向他开开玩笑以松弛他的心情。

这个领导向员工说：“我来的时候，办公室王小姐告诉我说：‘你得用手肘按门铃。’我问她，为什么非用手肘去按不可，她说：‘你总不至于空手来吧，会吗？’”

企业领导者在攀登事业顶峰途中，困难和障碍是难免存在的，但是如果具有幽默的口才，就可在事业上左右逢源，与人形成和谐的关系，赢得别人的信任和喜欢，那么他的事业也会获得发展。在美国，97%的企业主管相信，幽默在企业界具有相当的价值；60%的企业主管相信，幽默感决定着人的事业成功的程度。足见，领导者如果具有幽默力量，他就会成为交际场中永不言败的人，永远有力量激励企业员工去克服困难。

然而，幽默也并非是一把万能钥匙。对于初次相识者或者面对长辈，幽默一定要慎用，否则很容易让人感到一种突兀其来的亲密与庸突。结果，有悖于谈话者的初衷和良好的出发点，最终适得其反。

## 倾听的技巧

听是交流的一半，有这样一句名言：“宁可把嘴巴闭起来，使人怀疑你浅薄，胜于一开口，就使人证实你的浅



薄。”因此，静静地思考，耐心地聆听，有时候是领导者成功交谈的一大秘诀。

倾听表示尊敬，是褒奖对方谈话的一种方式。你所尊敬的人越多，你取得的成功也越大。一个商人愤怒地走进某公司的经理室，说：“我不但不偿还那笔3千元欠款，而且今后也不再买公司一分钱的东西。”总经理耐心地听他完所讲的话，然后微笑着说：“我感谢你到公司来告诉我这件事，你已帮了我很大的忙。但不可否认我们公司会计部做法有点不对，但他们工作认真，在账目上从没有出过差错，那里还有你亲自写的欠条。你现在不要激动，我很理解你的心情，但一旦你认真想一下，你就会对我们的做法表示理解了。如果你想以后不再购买本公司的东西，在这里我想向你介绍几家公司……”

终于，那位顾客不但寄来了一张3千元的支票，而且还寄来一封道歉的信，并说他以后还要购买这家公司的东西。可见，倾听的魅力之巨大。这也是为什么上帝让人长着两只耳朵，却只给了一张嘴巴的原因。

“言多必有失。”这句祖训让领导者懂得，在交谈中，少说多听，永不为过。但倾听并非无目的的。具体而言，包括两个方面：一是留心听自己的谈话；二是留心听对方的谈话。也就是说，谈话时，领导者要有意识分出部分精力，留心自己的谈吐、声音。对自己有个清醒的认识和理性的分析，做到谈话有“自知之明”，对其继续进行谈话大有益处。比如，通过自我倾听，可适当把握自己的语速、



知道自己讲话是否清楚，是否偏离中心，或让自己明白是否在旁若无人似地大声谈笑，让听者反感。

而如果领导者能耐心、静心倾听对方的谈话，则更为重要了。它可帮助领导者及时捕捉宝贵的信息，获取重要的知识和见解，了解对方的意图，给自己较为充足的时间思考自己该怎么说。

18世纪以前，没有麻醉剂，一次，莫顿偶然听化学家杰克逊说：“他在做实验时不慎吸入气体而中毒。为了解毒，他当即又吸了几口乙醚，顿时觉得异常轻松失去知觉……”听了此话，莫顿似有所悟，后来成功研制出了醚麻醉剂。

倾听对方谈话，要以一种“目不斜视，耳无他顾”的样子。而且，不管对方谈话的质量如何，是否有悖于你的看法，都要全神贯注地倾听，等对方把话说完，这个过程中，你内心的任何情绪都不可溢于形而露于行，破坏言者的谈兴。那种在谈话过程中心不在焉、左顾右盼，甚至无故离去的举止，均是不礼貌和让言者讨厌的。

总体而言，倾听对方谈话时，应着眼以下几点：

(1) 采用提问、赞同等方法，鼓励引导对方说下去，让他把话说完。如：“你的看法呢？”“真的吗？”“下面呢？”“后来怎么样了？”等等。

(2) 不要被对方遮掩或言语技巧方面的缺陷所误导，而应努力听出对方所要表达的真正意图，或实质性的问题。

(3) 不要在对方讲话的中途，就贸然地对谈话下决断性的评论。



(4) 细心研究对方在说什么，不要只单纯地听，对自己没听懂的话和问题，应随时询问，以备更好地回答对方的话。

(5) 谈话时，尽量避免因各种原因出现的令人尴尬的沉默。

### 结束谈话的技巧

当谈话进行到一定程度，或因其他原因不得不结束谈话时，领导者要主动征求对方的意见，以备结束谈话，万不可单方面作出结束谈话的决定。而且，具体结束与否，最好由对方决定。对于谈话的结论，作一个客观、公正、实事求是的结论，而不应侧重于自己的讲话，弄得大家不痛快，一个颇具哲理、意味深长、耐人寻味的谈话结尾，可让对方对领导者产生良好的印象，增添领导者魅力的光环，并使谈话给对方留下经久难忘的美好回忆，给以后再交谈留下无穷的诱惑与吸引力。



### 关系学经典术语解读：首因效应

所谓首因效应即第一印象的强烈影响。是指人们最先获得的信息占有优势地位，使第一印象深入人心，干扰并抑制了后获得的信息。在人与人的知觉过程中，第一印象是至关重要的因素。如果一个人在初次见面时给人留下一个良好印象，就会影响人们对他一系列行为的理解，反之也一样。

# 第五章

## 社交礼仪





## 一 企业领导应掌握哪些基本社交礼节

随着社会经济和科学技术的不断进步，人们的视野也不断扩大，他们通过在更广阔的范围内的合作与竞争来提高自身的价值。礼节在社会交往中，犹如某种装饰或者规则形式，是人类历史发展中逐渐形成并积淀下来的一种文化，也是企业领导者在进行公关活动时必须采用的柔性手段。因此，了解和掌握基本的社交礼节对更好地开展公关活动，促进企业发展非常有必要。

### 拜访礼节

拜访，可起到广交朋友、扩大横向联系、增加信息渠道等作用。一般分为礼节性拜访与工作性拜访。

(1) 礼节性拜访。拜访时间不宜过长，谈话把握好尺度，不要过于轻浮和过于严肃，拜访前先用打电话等方式预先通知对方，避免做不速之客。对约定的时间最好能严格遵守，如有事需要改约，应及时通知对方。

(2) 工作性拜访。拜访的时间最好选择在工作时间内，避免对方的午休和假日等，在预定电话中需简要说明商谈的话题。工作性拜访对时间要求极为严格。过早到达，会



使主人因未做好准备而难堪；迟到，则是失礼，给对方以不守信用的感觉。在拜访过程中，要留心对方态度及周围环境的变化，遇到不愉快的事要极力克制，随机应变。交谈时，称呼对方名字最好，可增进宾主间的感情。

### 待客礼节

接待客人是一门艺术，也是一种文明的表现，它要求礼节周全，面面俱到。

做好准备、注重仪表。

得悉客人来访，主人应将房间整理干净，将待客物品备在手边，如茶杯、水果等。自身的衣着不可随便，女主人尤其如是。还应当关照家人给予合作，让尊敬与体谅贯穿整个待客过程，如果客人初次登门，应一一引见家庭成员。与客人的谈话时态度要诚恳，不要摆领导的架子，更不要显出厌倦或不耐烦的神情。如客人到达时，还有其他客人在场，而且双方互不相识，主人应代为介绍并尽快让他们熟悉起来。接待客人时，不要频频看手表或露出漫不经心的表情，以免客人有想法。要全神贯注地听客人谈话不可东张西望，待客期间不要争吵或骂孩子，这等于给客人下“逐客令”，是极不礼貌的行为。如真有急事要办，可向客人讲明并致以歉意，让家人代自己做好自己走后客人的招待工作，不应匆匆离去。客人告辞时，应一一握手道别，但应记住，主人首先伸出手有厌客之嫌。对初来乍到的客人，应介绍或安排对方回去的交通工具，对远道而来



的客人，如条件许可，最好去车站、码头或机场送行，而且要等火车启动、轮船起锚后才能离开。

### 赴宴礼节

(1) 出席宴会前，最好梳洗打扮一番，做到仪表整洁，整齐得体，这是对主人和参与宴会者的一种尊重，最忌面带倦容，穿着工作服出席宴会。

(2) 赴宴会时既不要迟到，也不要提前15分钟以上到达，最好是提前2~3分钟到达。

(3) 到达后先向宴会主人问候，告知自己如约到来，然后再与其他宾客相互寒暄问候。在宴会开始前，切勿静坐，而应自然地与其他客人交谈。交谈面可以宽一些，不要只跟熟悉的人交谈。也不能在宴会上自始至终只与一两人谈话，对其他人似乎全然不感兴趣，这是很不礼貌的。同时，宴会是交际场合，不能单纯地只谈工作，这样会令主人十分不快的。

(4) 进餐时要举止文雅得体，咀嚼食物应把嘴闭起来，喝汤或羹时不能啜，更不能出声音。进餐前服务员送上的第一道湿毛巾是用来擦手的，饭时再用别的毛巾擦脸。不能一面咀嚼一面说话、咳嗽、吐痰，应离开餐桌。宴会中，如不慎发生餐具掉落地上等异常情况，需沉着应付，可向邻座或主人轻声道歉。可由服务员再送一副餐具。若酒水打翻，溅到邻座身上，应表示歉意，协助擦干，对方如是妇女只需递过餐巾或手帕即可。



(5) 喝茶或咖啡时，送上的小茶匙是专为加牛奶和白糖用的，加了牛奶或白糖可用它搅拌一下，然后就应将茶匙放回茶碟上，千万不要用它来啜咖啡，喝时右手拿杯把，左手端小碟。

(6) 喝酒碰杯时不要交叉碰，在主人或主宾致辞时，应暂时停止进餐，停止交谈，注意倾听，也不要借此机会抽烟。如不会饮酒，可选些饮料，不要一味回绝主人盛情，让人不自然。喝酒更需掌握分寸，醉酒失言或失态是宴席上最不文雅而有失风度的。

(7) 如有事要在宴会中途退席，应事先向主人说明，到时再悄悄离去，不必惊动太多客人影响整个宴会的氛围。

(8) 宴会结束时应向主人致谢，然后握手告别，再与宾朋相互祝安。

### 馈赠礼品礼节

企业领导为了能够与客商等进一步增强友谊和今后不断联络感情，促进达成再次合作的愿望，适时有针对性地给客人馈赠礼品，已成为一门寓意深刻的艺术。

首先，馈赠礼品，要注意了解对方的习俗和文化修养，挑选重在特色而不落俗套的礼物。因为礼物的真正意义和价值是不以经济价值来衡量的。正所谓“千里送鹅毛，礼轻情义重”。如中国有许多企业家书画颇有功底，交往之间“献个丑”，往往很有情调。有个企业经理还专门在本企业成立书画小组，开展书画公关，效果出奇地好。有一次，



他们将自己的一幅红杜鹃送给一家棉织厂，大受称赞。棉织厂尝试将图案印制到棉布上，果然也相当美观。为了此事，这家棉织厂还多次派人登门致谢呢！

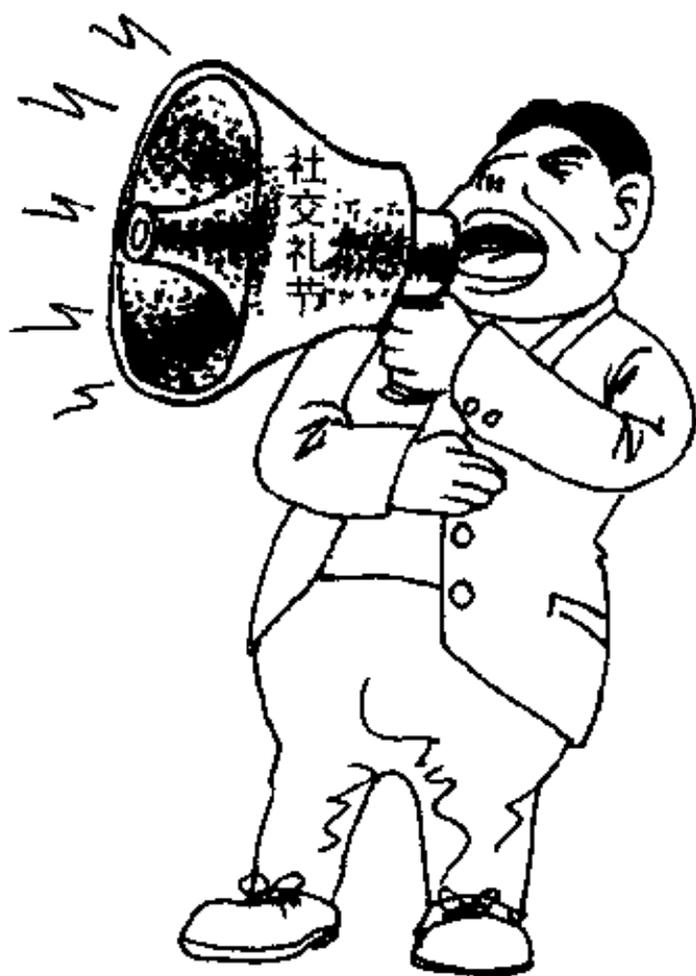
赠送礼品还要讲究数量，我国一向以双数为吉祥，而在日本则以奇数表示吉利。西方国家通常忌讳“13”这个数，等等，不一概而论。因此，无论送水果或其他数量较多的礼物时都应注意这一点。

赠送礼品的时机和场合。礼品往往有一定的暗示作用，必须谨慎行事，不要因礼品赠送而造成误解。如我国的梨与“离”同意，钟与“终”同音，都是不吉祥的字眼。而且在一般场合下，各国都有初交不送礼的习惯。

另外，馈赠的礼品一般用彩色纸的丝带包扎。需要注意的是各国、各民族对颜色的忌讳，否则会出现适得其反的效果。



魅力



### 关系学经典术语解读：社交礼节

如果说服饰是塑造领导者静态的魅力，那么社交可以说是塑造领导者动态的魅力。社交礼节是塑造动态魅力的关键性因素，世事人情皆学问，交际中大有文章可做。它可以起到广交朋友、扩大横向联系、增加信息渠道等作用。所以社交礼节是企业领导在进行公关活动时必须采用的柔性手段。



## 二 企业领导应掌握哪些基本的外事活动礼节

外事活动礼节是一套已为各国公认的交往礼节，具有广泛的适用性。近年来，随着国际交往的日益频繁，外事活动礼节已为越来越多的人所重视，而对于驰骋在市场上的企业领导者尤其是如此。他们在百忙之中常需应酬，周旋于伴随着与外商所进行的商业活动接踵而至的种种社交场合。因此，在外事活动中，正确掌握并遵循其一定的行为规范，是动态塑造企业领导形象和企业整体形象的关键。

### 见面时的礼节

企业领导者参加外事活动，首先应该恪守时间，一般在预约时间的前2~3分钟内到达。到达过早或迟到都是失礼行为。西方或一些发达国家对此尤其注重。比如：我国有一代表团赴某国访问，一次，应邀参观某大公司，提前了10分钟到达这家公司门口，门外没有人迎接，门卫没有接到通知也未开门，直到离约定时间约两分钟时，负责接待的一位先生才从楼内走出，公司出入汽车的大门才徐徐开启。而这位先生并没有对访问者在大门口外等候10分钟而表示歉意。



见面时，可由第三者介绍，也可自我介绍。为他人介绍时，应先了解双方是否有结识的愿望，不可贸然行事。介绍时要得体自然，讲清楚被介绍者的姓名、身份及国家。与第三者介绍时，还可稍介绍其与自己的关系。

介绍时，应先把身份低的年纪轻的介绍给身份高的年纪大的，把男子先介绍给女士。要有礼貌地以手示意，不要用手对被介绍人指指点点。而且除妇女和年长者外，被介绍时一般应起立。在宴席、会谈桌上可不必起立，微笑点头示意即可。

握手是大多数国家相互见面和离别时的礼节，代表祝贺、感谢等多种含义，可增进握手双方的亲切感。领导者与人握手之前最好先了解当地的习惯。因为握手的习惯，各国都不一样。法国人在进出一个房间时都要握手；德国人则只握一次手；有些非洲人，在握手之后会将手指弄出清脆的声响，表示自由；另外有些人则认为握手是卑鄙的行为。

握手时应站立相握，身体微欠，双目注视对方，微笑致意，不可态度冷漠，不要在与对方握手时左顾右盼，甚至与第三者交谈。握手时，除非年老体弱者或身有残疾者，否则不能坐着握手；手伸出时应使手掌处于垂直状态，这是一种自然平等的姿式。掌心向下握对方的手，会显示出高人一等的支配欲；掌心向上又会显得过分谦卑；握手时应脱去手套（有身份的妇女有时可以不脱），用右手相握，即使习惯使用左手者也不能用左手与人相握。



在别人来拜访时，应主动伸出手去握客人的手，当客人离去时禁忌主动握手。主客双方在别人介绍引见时，一般是主方、身份高或年龄较大的先伸手，以表示对客方、身份较低或年龄较轻者的尊重。如果对方是女士，应待女士伸手后再握，多人同时握手，不要交叉，待别人握完再伸手。握手寒暄时间应大致相等，不要造成厚此薄彼的感觉。

在外事活动中，致意也是常用的见面礼节，一般应举右手招呼并点头致意；西方一些社交场合，也有拥抱的礼节；此外，日本人见面时，通常行鞠躬礼；东南亚佛教盛行的国家，人们见面时则常以双手合十致意等等。

### 谈话时的礼节

在外事活动中，与外宾谈话要注意礼貌用语，且态度和气、不卑不亢、言谈文雅。在我国，见面时有许多习惯性用语，如：“你吃饭了吗？”等，这对外国人是很不适宜和很不礼貌的。在西方，一般见面说“早上好”、“晚安”等。在谈话中，内容一般不要涉及对方的年龄、婚姻、工资、家庭财产等私生活方面的问题。一旦自己出现失言或失态时，应立即表示歉意，说：“对不起！”不要愚蠢地自我辩解，最好能机警地岔开话题或作补充性的说明，避免对方产生不快。说话时，不要批评长者、讥笑别人，不要随便议论宗教及他国内政。争论问题要有节制，切记“责人则明，责己则昏”的道理。



## 参加宴请的礼节

在外事交往中，企业领导常需要参加外国人举办的各种宴会，这也是人际交往的一种重要的相互交流的形式，绝非一般的吃吃喝喝。

(1) 当你接到外国人所举办的宴会的请柬，无论能否到会都要答复对方。一般对注有R.S.V.P（请答复）字样的，均应迅速答复；对注有“Regrets only”（不能出席请复）字样的，在你不能出席时及时回复，对注有“备忘”字样的请柬，可不必答复。

(2) 参加宴会的时间一般应把握在正点或提前二、三分钟到达。如是外国的交际活动，根据两国关系可以按当地习俗赠送花束或花盘。如是家宴，可给女主人赠送少量鲜花。

(3) 除便宴、家宴外，大多数宴会都事先安排编制座位卡。上方用本国文字、下方用宾国文字。在宴会入座时，按卡入座。如果没有座位卡，先请职务高、年长者或妇女先入座。另外，涉外宴请中的译员座位，一般设在主宾座的右侧。

宴会中座次的安排并非随意的，正确了解座次安排的原则，可使你不致于在宴会入座时茫然失措，导致错误出现。

依照国际惯例，座次的高低，均以距离主座的远近而定，右为高，左为低，近为高，远为低。对男女同桌掺插式，主座者为女主人，主宾座应设在主座右前，主宾夫人



坐于男主人右前。

(4) 进餐时的要求与中国宴请基本相同，所不同的是餐具使用的不同：刀、叉是西餐的主要用具。每位宾客面前摆放的刀叉一般不超过三副。刀在菜盘右侧，叉在菜盘左侧，使用时由外侧顺序拿起；每道菜吃完后，将刀叉并排放入盘内，以示吃完。如未吃完则摆成“八”字或交叉摆，刀口应向内；用刀叉时，不要发出碰撞声；同别人交谈时应放下手中的刀叉，不能用餐刀送食物进口。

(5) 企业领导在作为主宾参加外国人举行的宴请时，应懂得碰杯时应是主人与主宾先碰，人多可同时举杯示意，不可交叉碰杯。

(6) 当宴会结束时，宴会主人也许会请客人带上备好的一份小纪念品。这时，可恰当地说一两句赞扬礼品的话，不必郑重表示感谢。

(7) 除这种正式餐宴外，外国还有一些非正式宴会。如招待会、鸡尾酒会、工作餐等。

招待会是为了欢迎来宾，许多国家往往举办不备正餐的宴请，这种宴请形式较为自由，不排座位，菜肴和饮料以冷食和酒水为主，有时也备热菜。各种食品与饮料均摆在桌上，以供客人自取。客人可自由活动，可多次取食。有些以冷餐为主的招待会，也往往在院子里或花园里举行，可设小桌和椅子，也可不设椅子，宾主自由入座或走动。举办时间通常以中午12时至2时、下午5时至7时为宜。

鸡尾酒会：这是西方较普遍流行的一种酒会，为多数



人所喜爱。近年来，随着外事活动的日渐增多，我国在欢迎外国代表团及各种典礼等活动中也已使用这种形式。

酒会是一种相对自由、轻松的宴会，对服饰和礼节要求不甚严格，可不必过于讲究。当然，也不可过于随便。鸡尾酒会一般都有一个主题，如讨论某个学术专题等等。其交流的主要方式是相互间较随意的交谈，而交谈的内容也比较随便。

酒会上一般备酒（通常只准备低度酒）、饮料以及简单的小吃（如三明治、小香肠、糕点、水果等），客人可以随意挑选自己喜欢吃的东西。

酒会不设桌椅，客人一律站着用餐。客人可以边食边谈，或在客厅里四处随意走动。

酒会的饮料和食品多由服务员托盘，在客人中间游动奉送，自己不要跑着去取，待送至本人面前再拿，当周围的人未拿到第一份时，自己不要急于去拿第二份；一般情况下，酒会有专人主持，要讲明酒会名义和目的，酒会多有轻音乐伴奏。

举办酒会的时间相当灵活，中午、下午、晚上均可，客人可以在规定的时间范围内到达和退席，来去自由，不受拘束。

工作用餐：工作餐的随机性很强，可随人们的进餐习惯，适时地邀请参加早、中、晚三餐。工作餐的准备很简单，以快餐为主，配以饮料，通常工作餐是不备酒的，工作餐亦不邀请其配偶参加。



## 舞会上的礼节

舞会上男子的服装可以是西服、衬衫或毛衣，忌短裤；女性视个人情况选择舒适得体的服装，一般以裙子为佳，但不宜太露、太透，要美观、大方。

参加舞会前，忌吃葱、蒜等有强烈异味的食物，否则会影响正常交流，引起他人反感。

在舞场中，不要乱喊乱叫，大声喧哗，也不宜抽烟。

邀舞时，待乐曲一响，你即可走到女士面前，行鞠躬礼，伸出右手，礼貌地说：“可以请您跳舞吗？”待对方站起，即相伴步入舞池，女士在男士邀请时，一般不应拒绝。如需拒绝，也要委婉地说明原因，并请对方原谅。如发现女方有男伴在场，应先征求男伴的同意。

跳舞时不要将女士的手握得太紧，应将右手轻松扶在女方的腰部，但不能有多余的动作，更不要紧抓女士的衣服往上提。有时，不小心撞到别人或踩到了别人的脚就道歉说“对不起”、“请原谅”，这是一种美德。

一曲终了，应将女方送回原座，并致意“谢谢！”然后待女方坐下，男方才能离去。

## 进入外国人办公室或住所时的礼节

在外事活动中，有时需要进入外国人办公室或住所，首先是要事先约定好会面的时间，约会一定要用商量的口



吻，选择对方认为是恰当的时间，预先定好的约会必须按时践约，没有特殊情况不失约。如确因特殊情况迟到，见面后一定首先对对方说明原因并致歉。如万不得已必须在休息时间约见对方时，则应在约见时即先致歉意，并说明打搅的原因，经主人允许或应主人邀请可进入室内；有时主人未邀请进入室内，则可退到门外谈话，谈话时间不要过长。

未经主人的邀请或没有获得主人的同意，客人不得要求参观主人的庭院和住房；客人可在主人的带领下参观住宅，但即使是较熟悉的朋友也不要随意触动主人的物品。拜访的客人应对主人家中所有人都问候，有小孩在场应主动与其亲抱；对家中养有猫狗的，勿露讨厌之意。离开时，应有礼貌地向主人告别，感谢主人的接待。



### 关系学经典术语解读：访问

访问是日常生活中常见的一种交际形式，是人们不可缺少的社交活动之一。在一定程度上，访问也是个人与个人、个人与企业、企业与企业联络感情、增进友谊、交流思想和信息的一种手段，具有很强的操作性，故有礼有节的访问也是一个人、一个企业整体素质的外在表现。



### 三 一般的公关礼仪活动有哪些

企业为达到某些预期目的，常需要进行各式各样的公关专题活动，但企业如何顺应这些活动的趋势，更好地自我张扬？最有效最根本的方法就是将闪烁着智慧和文明火花的公关礼仪贯穿至各项专题活动的始终。因为思虑周到、恰到好处的公关礼仪，常可在无形中为所举办的专题活动罩上迷人的光彩，让人感觉意旨深远。

公关礼仪是在社交活动中礼节和仪式的结合体。它与公关专题活动的关系是水与乳的交融。对专题活动来说，它又是一股无形而巨大的力量，辅助着专题活动开办的更完美、更成功。

具体而言，一般的公关礼仪活动有以下几方面：

#### 开放参观活动的礼仪

开放参观，既是企业表明自己的社会责任、社会意义，也是坦诚地向公众作自我介绍。企业在安排来宾的参观时，应根据活动计划、来宾的要求和特点，有针对性地制定参观步骤，参观日程一旦确定，无特殊情况，一般不要随便改变计划。如确实需要改变，应妥善安排，切勿妨



碍整个活动的衔接。

如有外宾，接待单位应事先了解和掌握外宾的特点和需求，对提出的相关问题充分考虑，有针对性地进行准备，并备好相应语种的中外文对照的情况介绍。介绍材料力求简明扼要、真实有据。

对陪同来宾参观的人员不宜太多，避免出现前呼后拥的现象，但对参观中随时可能涉及到的技术问题，要求事先做好准备，不要临时抱佛脚，并且在参观人员中应安排能流利回答技术问题的人员，避免应答错误的出现。

对外宾不宜用“莅临指导”、“检查工作”等用语。引导外宾要走左前方。上下楼梯时，引导人员靠扶手走，让外宾靠墙走。

在参观途中，如果碰巧到了午餐时间，不必特意到一些高级餐厅用餐，只在企业的内部餐厅用餐即可。招待过于奢华反会让来宾产生不良印象。

在接待来宾的过程中须注意的是，要内外有别，对某些绝密的情况注意保密。

参观近结束时，为加强友谊和日后的合作，还可赠送一份有纪念意义的礼物给参观者。

### 记者招待会的礼仪

(1) 发送请柬。

(2) 举行招待会的时间应尽量避免避开节假日和重大活动的日子，以让新闻界人士参加。



(3) 确定好主持人和发言人。企业单位记者招待会的主持人一般由公关部负责人担任，记者招待会的发言人应由企业正职领导担任。

(4) 在预定的时间或记者基本到齐后，主持人就可宣布开会。主持人先对记者说点表示欢迎的话，如，“很高兴能与各国记者在这里见面”，然后就举行记者招待会的目的、准备情况、发言人的情况进行介绍，并对记者来参加会议表示感谢。招待会结束后也要表示感谢。

(5) 发言人发言一般在他人讲话之后，发言人的发言简洁明朗，时间不宜过长。

(6) 发言人讲话后，记者开始提问。当记者提的问题离会议主旨太远时，管理者要善于巧妙地将话题引向主题；对于不愿意发言或透露的东西，应婉转地向记者做解释；不要随便打断记者的提问，也不要以各种动作、表情和话语对记者表示不满。即使记者的提问带有很强的偏见或带有挑衅性，也不能激动发怒；遇到回答不了的问题时，不能简单地说：“不清楚”，“不知道”，“我不能告诉你”等，而应充分运用语言的艺术，巧妙回避。

(7) 不要随便延长预定会议的时间。

(8) 应给记者提供宣传辅助材料，形式多种多样，可以是口头的、文字的，也可以是实物的照片和模型等。

(9) 记者招待会前后，可组织记者对企业进行参观活动，给记者创造实地采访、摄影、录像等机会。

(10) 如果认为有必要且时间许可，可邀请记者参加午



餐或晚餐。

## 宴请的礼仪

在外事活动中，常以宴请的方式款待宾客，这是人际交往的一种重要形式，绝非一般的吃吃喝喝。

(1) 确定宴请的名义和对象。宴请的目的是多种多样的。可以是某一个人，也可以是为某一件事。确定邀请名义的对象的主要依据是主、客双方的身份，然后，草拟具体邀请名单。被邀请人的姓名、职务、称呼以至对方是否有配偶都要知晓。宴请所采取的形式，很大程度上取决于当地的习惯做法。一般以正式、规格高、人数少的宴会为宜，人数多则以冷餐或酒会更为合适。

(2) 确定宴请时间、地点。宴请的时间应对主、客双方都合适。注意不要选择对方的重大节日、有重要活动或有禁忌的日子和时间。小型宴请应首先征询主宾意见。主宾同意后，时间即被认为最后确定，并按此邀请其他宾客。

宴请地点的选择，按活动性质、规模大小、形式、主人意愿及实际可能而定。选定的场所要能容纳全体人员。举行小型正式宴会，在可能条件下，宴会厅外另设休息厅（又称等候厅），供宴会前简短交谈用，待主宾到达后一起进宴会厅入席。

(3) 发出邀请和请柬格式。正式的宴请需要发出请柬，这是礼节上的要求。请柬一般提前一周至两周发出（有的地方须提前一个月），以便被邀请人及早安排。



请柬内容包括活动形式、举行的时间及地点、主人姓名（如单位名义邀请，则用单位名称）。人名、单位名、节日名称都应用全称。请柬信封上被宴请人的姓名、职务书写要准确。国际上习惯对夫妇两人一张请柬。请柬发出后，应及时落实出席情况，准确记载，以安排并调整席位。即便是不安排席位的活动，也应对出席率有所估计。

(4) 订菜。选菜不以主人的爱好为准，主要考虑主宾的喜好与禁忌。如果宴会上个别人有特殊需要，也可单独上菜。在地方上，宜用有地方特色的食品招待，用本地产的名酒，不宜到处都用茅台。

(5) 宴会进行时。宴会开始前，主人应在门口迎候来宾，客人到达后，宾主相互握手问候，随后由工作人员将客人引领至休息厅小憩。主宾应由主人亲自陪同进入休息厅与其他客人会而。若无休息厅，可请客人直接进入宴会厅，但不可马上入座。当主人陪同主宾进入宴会厅后，全体人员方可入座。

席间如安排正式讲话，其座次的安排必须依据主宾次序和政治、业务等全部或部分安排座次。席间如安排正式讲话，应在热菜之后、甜食之前，主人先，主宾后；亦可人席即讲；有正式稿的双方应提前交换，并安排好译员。

西方宾客抵达宴会厅时，有专人负责唱名。而在宴会上以女主人是第一主人，人们入座、用餐、离座，均应以女主人的行动为准，不得抢先。

客人离去时，主人应送至门口，一一热情握别。



## 娱乐活动的礼仪

(1) 发送请柬。

(2) 根据来宾的身份作出座次安排观看文艺节目的，以第七、第八排座位为最佳；看专场演出，主人及主要客人应安排在贵宾席上，其他客人可自由入座或按预先通知的座次号对号入座。

(3) 专场演出，普通观众先入座，贵宾席客人在开幕前由主人陪同入场，然后开始演出。演出中，观众不可退场。演出后，来宾可向演员献花，但主人不应提示客人献花或上台与演员握手。

(4) 待来宾退场后，普通观众方可离场。

## 签字仪式的礼仪

(1) 参加签字仪式的，基本上是双方参加会议的全体成员。如果一方要求让某些未参加会谈的人员出席，另一方应予以同意。双方人数最好大体相等。

(2) 我国举行的签字仪式，一般在签字厅室设置长方桌一张，桌面覆盖深绿色台呢。桌上摆放各自保存的文本，上端分别放置签字文具，中间摆一旗架，悬挂签字双方的国旗。

(3) 双方进入签字厅室，签字人按主左客右入座，其他人员分主客各一方，按身份顺序排列于各自签字人员座



位后方。双方的助签人员分别站立在各自签字人员的外侧，协助翻揭文本、指明签字处。

(4) 在本国或本组织保存的文本上签毕后，由助签人员互递文本，再在对方保存的文本上签字，然后由双方签字人交换文本，相互握手；有的签字后，备有香槟酒，共同举杯祝贺。

(5) 多国或多组织签字仪式大体上如上所述，只是相应增添签字人员座位、签字用具等物。

### 客人来访的礼仪

在公共关系中，客人来访一般有三种形式：一是亲自登门。二是打电话。三是来信来函。所以，接待来访相对而言也有三种形式：一是办公室接待。二是电话接待。三是机场、车站、码头接待。

办公室接待最为频繁。接待人员必须主动、热情、礼貌周全。当客人来访时，接待人员应提前二至三分钟到办公室或企业门口迎接，对来宾的到来表示欢迎，并握手致意，然后引进接待室，并通知相关领导。

当客人来访敲门进入办公室时，主方从座位上站起并主动安排座位，招呼客人“请坐”。当客人说明来意后，应根据客人的合理要求尽力作好安排，或自行处理，或通知有关部门，或向领导引见；对于来投诉的公众要特别注意给予礼遇。应抱着诚恳态度，根据不同情况，迅速做出处理，或转其他部门，或领导出面，或记录下来，告诉客人



下次联系时间，让客人留下电话号码和通讯地址，如确实难以满足客人要求，向客人说明原因，请求谅解；当客人告辞时，应起立告别。

对方若打来电话，要注意讲话语气，声音要热情、清晰。不可矫揉造作。应礼貌应答：“您好！这里是×××。”接听电话要有细心和耐心。并适时给予对方以肯定（是）或否定（不）的回答，切勿心不在焉，冷落对方。对讲话啰嗦之人，不愿听而又不能中断电话的，应礼貌地告诉对方现在很忙，能否以后再联系。

在同对方讲话时，嘴里不能吃东西。如旁边有人来询问某事，可先向对方道歉，中断谈话，处理完事情后再恢复通话。对重要的电话应及时处理。

车站、码头和机场人员多拥挤杂乱，因此，到这些地方接客人时，应事先准备好一块牌子，上面写上“欢迎你××先生”等字样。由接待人员届时放置在车站、码头、机场出口醒目处。

接到客人后，应首先主动问候，并表示欢迎，同时作自我介绍。主动帮助客人装卸行李，如果主宾不同乘一辆车，应主人的车在前，客人的车在后；如果主宾同乘一辆车，主人亲自驾车，客人应坐在主人右侧；如果司机驾驶，则随员坐在司机右侧，主人坐在后排左侧，客人坐在后排右侧。上车时，主人应从左侧上车，客人应从右侧上车。如遇客人已先坐在主人的位置上，则不必请客人挪动位置。

上车后，向客人介绍此次活动的安排情况，并询问客



人有何私人活动需要帮助安排。

接到客人后，应先将其送往事先安排好的住宿处。送到后，不易久留，尽快让客人休息。分手前告诉客人与你联系的方法。

## 公关访问的礼仪

公关访问一般分为深度访问、电话访问、当面访问，这些是公关人员常用的调查研究方法。

(1) 深度访问。深度访问可个别进行，也可多个进行；可进行一次或数次。

个别访问时，应先作自我介绍，然后再提问，当对方回答时，要让其多讲，应随时给对方以问题的启示，启示可重复多次。也可以相互启发，共同对问题进行讨论，创造一种和谐相通的访问气氛。访问结束应向对方表示真诚的感谢。

多人访问通常以座谈会的形式进行。这需要在开会之前给与会者以书面通知，通知上注明座谈会的主题、开会的时间、地点。在座谈过程中注意关照每个与会者都有发言的机会，不可厚此薄彼，酿成矛盾。在会前最好有相关人士作以简单而热情的欢迎词，会后予以感谢。

(2) 通信访问就是将设计好的问卷或调查表，以邮件的形式寄给被调查者，请被调查者填好后寄回。在信中阐明调查的目的及感谢协助的话语，信后要有明确的回信地址。最好能寄上一张邮票。



(3) 电话访问时应先自我作以简单介绍，并主动向对方问好，然后讲明打电话的目的，用商讨的语气询问对方能否予以帮助，及时询问对方是否被打扰或是否有时间。如无时间，可以主动询问能否约定下次通话的时间。访问结束，不管成功与否都应感谢对方的合作和帮助。

(4) 当面访问可以是个别也可以是集体。访问者走访调查对象时，可口问笔录，也可将调查问卷送与调查对象让其自填。访问时应注意见面、交谈等礼节。



### 关系学经典术语解读：媒介公众

媒介公众是指新闻传播机构及其工作人员，如报社、杂志社、广播电台、电视台及其编辑、记者。可以说，媒介公众是公共关系工作对象中最敏感、最重要的一部分。它在公关传播中所起的巨大作用，是其他公众所难以比拟的。

## 第六章

# 企业公共关系活动的 策划技巧





## 一 策划专题活动的技巧有哪些

作为企业公共关系日常业务内容之一的公关专题活动，该对它下怎样的定义呢？美国策划家罗恩如是解释：“专题活动是指为达到一定的目的，在一个特定的时期，特定的场合下，使成为对象的每一个人都成为亲身体会到直接针对性的某种‘刺激’媒介。”

在对手如林风云变幻的市场中，企业无论跑得多快，一定有同行在追赶。那如何才能如一株巨树那样稳立于市场这块土壤中，如何才能让更多的人了解自己，提高企业的知名度，树立良好的整体形象？那就用优秀的专题活动策划将对手远远地甩在后面吧。

公关专题活动的种类很多，大体可分为：开业庆典、周年庆典、展览会、新闻发布会、参观、赞助等。

专题活动策划的总体原则是经济性原则，即以最少的人投入获最大的效益。具体应如何运作呢？让事例告诉你：

青岛一家家具厂在开业时，该厂的公关先生们，独出绝招，既不请名流，也不请官员，而是奏起雄壮的军乐曲，伴随着乐曲声，由工作人员向在场的观众散发20束鲜花欢迎他们成为商场的首批顾客。



一时间,只见20束鲜花,漫天纷扬,飘然而下。人们狂热了,争相抢夺那些从天空落下的鲜花,高个子的在空中拦截,矮个子的在地上“混水摸鱼”。

紧接着,该厂领导又宣布,编号为8与18的两位顾客当众为开业剪彩。

如此迥异于常规的开业式,当时就引来无数观众的喝彩。鲜花效应一时轰动了全市。

可见,吃多了大鱼大肉,粗茶淡饭尤觉得分外清香。

在实际工作中,专题活动除了遵循经济性原则外,不同专题活动在策划时各有不同的原则。

### 策划开业庆典的技巧

开业庆典是指商业企业准备正式营业时举行的隆重的开业仪式。成功的庆典活动可达到扩大宣传,提高知名度,招徕顾客,让生意兴旺发达的目的。

——1986年,深圳电子集团公司开张。原定开业日期为1月8日,但公司得知中央特区工作会议正在深圳召开,将于1月6日休会的消息后,立即改变主意,决定提前两天开业,邀请国务委员谷牧来剪彩,时任电子工业部部长李铁映致辞,同时邀请在深圳的中央各部部长、广东省省长到会。依凭上述条件,他们又争取到香港大实业家霍英东参加开业典礼。一时间盛况空前,海内外报纸对该集团典礼的报道规格也相应提高。只此一举便使深圳电子集团公司的知名度大大提高,形成了良好的第一社会印象。这一



成功开业庆典的典型，相信会让许多创业者豁然开朗。正所谓“良好的开端是成功的一半”。但企业如何策划和准备好开业庆典活动，为今后事业奠定良好的基础呢？

(1) 确定开业典礼的形式。开业典礼可采取正规的大会形式、记者招待会的形式、宴会及联欢、座谈等多种形式，还可以突破常规，根据实际情况，灵活采用一些更具有轰动效应的形式。

(2) 拟定出席庆典的宾客名单。宾客一般为政府相关部门负责人、社区负责人、知名人士、新闻记者等等。

(3) 按宾客名单发出请柬。一般写好的请柬以邮寄的方式寄给有关单位和个人。对重要的人物最好派人亲自送去。请柬上应写明时间、地点、采用何种形式等。

(4) 拟定典礼程序和接待事宜。一般情况下，典礼程序为：宣布典礼开始、宣读重要来宾名单、致贺词、致答词、剪彩……当然，具体程序依据其具体形式而定。在接待事项中，安排负责签到、接待、剪彩及摄影等有关服务人员，并使他们了解自己的工作事宜，及时到位，确保活动有条不紊进行。

(5) 确定致贺词的宾客名单。贺词要言简意赅，起到既传播企业形象，又沟通感情的作用。

(6) 为增加欢快的喜庆气氛，在典礼进行中可适当安排一些传统（舞狮、锣鼓）或现代的文娱节目，给予现场助兴。

(7) 组织参观。这是让外界人士走进来了解企业的大



好机会，也是自我展示、传递信息的一条可行途径。一般在开业典礼几近结束时进行。

(8) 典礼近结束时，可以通过座谈和留言的形式征求来宾意见，总结经验，更好地自我完善，以求日后发展。为保证开业典礼有持久的效果，在典礼结束时可赠送来宾一份有意义的纪念品，不仅能加深相互间的友谊，也是有效的自我传播手段。

### 策划周年庆典的技巧

周年庆典活动一般根据企业生产经营的特点，企业自身的发展历史等情况来决定。但无论庆典活动采取什么形式，能激起广大公众及广大新闻媒体人士兴趣的才是成功的庆典活动，这应是每个策划者的出发点和追求目标。如何做到这一点呢？成功的周年庆典告诉我们，那就是“新”、“奇”、“特”。

在中国大酒店开业一周年的时候，公共关系人员设计的公关主题是：“中外通商之途，殷勤款客之道。”突出了酒店特别为来华经商者提供先进、完善服务的特色。并且照一张全酒店2000名员工参加的“中”字照作为公共关系活动主题，并以这张照片为主线制成明信片寄往世界各地曾经住过酒店的宾客和赠予社会各界知名人士，以此来联络感情、扩大影响、吸引公众。



## 策划展览会的技巧

展览，就是通过实物、文字、图片等形式向公众传递企业信息，展示企业自我形象，它是专题活动的重要形式之一。展览因“让眼睛告诉你”，以实物和图片满足公众眼见为实的心理需求，可为企业带来意想不到的丰硕的经济效益。

日本的“拉链大王”吉田忠雄为宣传本公司的拉链(YKK)，别出心裁地办了一个本公司的展览馆，用图片、录像和实物介绍本公司的历史沿革、产品的质量、性能和用途，还介绍拉链的制造、维护和使用等知识。

在YKK的展览馆里，五颜六色的拉链比广告上的拉链更吸引人。什么女装上的拉链、男装上的拉链、妇女化妆品盒和手提包上的拉链、潜水服上的防水拉链、可以拼装野外帐篷的拉链、连接捕鱼围网、拖网的拉链等等，应有尽有，使参观者可以想象到没有什么东西不可以用YKK拉链的。这种效果是广告难以达到的。足见，只要企业人员精心策划，展览会都可达到预期目的，甚至远远超出策划者预期目的。企业人员具体应如何策划展览会呢？

(1) 确定参展单位和参展项目，并明确展览会的类型。通常采用广告和发邀请函的形式来吸引参加展出的单位。这时广告和邀请报名的信件应写清楚此次展览的宗旨，展出项目类型、估计参观者的类型和人数，展览会的要求及费用预算等。



(2) 制定展览会的主题和目的。它将决定着展览会中将使用的特殊沟通方法和接待形式。

(3) 明确参观者的类型。参观者的类型将影响到信息传播手段的复杂性和详细性。例如，要使参观者对展出项目有较深的了解，这就需要展览会的讲解人员也是这方面的专家，介绍资料要较为专业化和详细深入；若是一般的参观者，即应采用通俗易懂的语言，进行直观普及性的宣传。

(4) 选择展览地点。首先要考虑交通、环境辅助设施的配备和安置等，在我国，展览会一般都选在闹市区举办；而在外国则适得其反。因为闹市区很难解决大量停车的问题。

(5) 培训展览会的工作人员。对展览会的工作人员，如讲解员、接待员和服务员等进行良好的培训，尽可能满足展览会的要求，使参观者得到满意的服务。

(6) 准备展览会的辅助设备和相关服务。例如，举办一个国际性的展览会，应设有处理对外贸易的部门，附设产品订购、文书、邮政、检验、海关、海陆空运输、旅游和预订饭店等服务。

(7) 成立一个专门对外发布新闻的机构，负责和新闻界进行联系的一切事务，展览会中会发生许多有新闻价值的事情，需要展览会负责公共关系的人员去挖掘并写成各种新闻稿发表，扩大展览会的影响范围和效果。这时需要有一个小组专门负责制定新闻发布的计划，如确定发布的



内容、发布的时机和发布的形式等。

(8) 准备展览会所用的各种辅助宣传资料。例如，拍摄或介绍企业的幻灯片和录像带、各种小册子、展览会的目录表等。

(9) 布置展览厅时，要考虑在展厅的入口处设立咨询台和签到处，并贴出展览会的平面图，为参观者当向导。为强化展览效果，设立展览会的标志，应准备好有意义的展览会的纪念品。

(10) 采用一些展览技巧，使展览别具一格。如，可邀请有关的知名人士出席，并为参观者签名留念等。展览厅最好的位置一般在一楼的入口处附近，离入口处越远，楼层越高，参观的人士越少。分到展览位置不好的企业应设法搞一些小花样吸引参观者。

有一家小厂参加了一个展览会，分到的展览室是六楼的一个偏僻角落，头几天一直是门可罗雀。后来他们灵机一动，想出一个妙法。第二天一早，参观者一进入展览大楼，就发现不少小塑料圆牌子撒在地上，拾起来一看，上面写道：“请到六楼右角小室去，您会有意外的收获。”好奇的参观者都纷纷跑到六楼右角的小室，只见室前有一红纸黑字的海报，上面写道：“拾到小牌者，可打八折购买一件本厂产品。”当然，许多拾到牌子的人都不肯错过八折的机会，纷纷购买一件中意的产品。而没有拾到牌子的人，由于从众心理的影响，亦纷纷跑去凑热闹。这家小企业正是靠这一小小的妙法，吸引了大量的参观者。



## 策划新闻发布会和记者招待会的技巧

当企业做出了某项重要决策或新推出了某项对社会有重大影响的革新项目时，若想利用媒介将这一信息进行有效而广泛的传播，举办新闻发布会无疑可达到很好的效果，当然，成功的新闻发布会必须是别具一格的。

记者招待会则有所不同，它不一定有新闻需要发布。记者招待会主要是为了和新闻媒介进行良好的沟通。特别当企业在与社会各界错综复杂的交往中，出现了矛盾与问题，比如与其他单位的某些纠纷；因某些缘故遭受舆论的谴责等等时，为挽回对企业的影响并争取社会的支持，召开记者招待会无疑十分有必要。

相对一般会议而言，如何筹备策划新闻发布会和记者招待会呢？

(1) 确定会议主题。在确定主题时，要从新闻媒介与公众的角度出发，因为，能否对公众产生强烈影响，能否为广泛新闻媒介所重视是衡量一个主题是否有价值的标志，否则，就很难达到预期效果。

(2) 选择恰当时机。选择时间应避开国家或民俗规定的各种重大庆祝活动，否则“会议”的气氛会被节目的气氛冲淡，当然，恰当的利用也可能达到锦上添花的效果，同时，对气象、交通等诸多客观因素也要一一作详细准确的了解，争取做到万无一失。

(3) 选择会议地点。会议地点主要考虑交通状况及尽



可能为来访记者创造各种方便的采访条件。

(4) 确定与会者的范围。新闻发布会邀请的记者覆盖面越广越好，记者招待会一般以问题发生地为好，那可以当场解释，对不必扩大影响范围的事情可不必张扬，压缩在一定的范围内即可。

(5) 选定主持人和发言人。主持人和发言人必须见识广博、思维敏捷，对记者所提的问题比较敏锐到位地做出快速圆满的回答。

(6) 准备会议材料。为了使与会记者对企业所传递的信息或所要解释的问题有个清晰准确的了解。举办者应在会议举行时，将相关的会议文字材料发到每位到会记者手中，以供参考。

会议材料分为发言稿和宣传辅助材料。发言稿要通俗、准确、生动，有说服力；宣传辅助材料既可是报道提纲（宣传要点、背景材料、图片、图表等），也可是某一事件的录音或录像。

### 策划参观的技巧

俗话说：“百闻不如一见。”让客户走进来，用事实说话，给客户以明了实情的机会，乃智者所为。

开放参观让客户亲临现场，企业用诚心与真心打开客户疑惑的窗户，加强客户对企业的了解，增进客户对企业的好感，是企业扩大知名度，搞好与外部公众关系的重要途径。也是企业不可缺少的公关专题活动之一。



## 策划赞助活动的技巧

什么样的赞助活动最有意义，最成功？那就是最有新闻价值的赞助活动。常常，同样的目的，同样的付出，但因为赞助方式的不同，企业得到的宣传效果和获得的经济收益常大不相同，也就是说，并非任何一种形式的赞助其效果都会使赞助者如愿以偿的。当然，这关键取决于赞助策划者是否有一个精巧的策划方案了。

同时，企业为更好地进行赞助，赞助前做好赞助成本和赞助效果分析的工作，以防止出现各种赞助活动互不关联，离企业整体赞助主题太远的现象，确保企业和社会共同受益。如专营工艺、古董的商店，为了扩大影响，可以赞助中国民间艺术展览，某报纸、杂志为了扩大读者的范围，可以找感兴趣的企业，一起赞助某项专业知识或百科知识竞赛等。



## 关系学经典术语解读：策划

策划也可理解为“出谋划策”，是公共关系人员根据组织形象的现状和目标要求，分析现有条件，设计最佳行动方案的过程。其本质是一种运用脑的理性行为，是针对未来要发生的事情作当前的决策：预先决定做什么、何时做、如何做、谁来做。因此，策划就是为公关活动提供指南，它决定着公关活动能否取得成效。美国策划大师科维曾形象地说：“如果把公关活动比作演戏，策划就是创作剧本，一个出色的剧本很容易在演讲时获得成功，吸引观众；相反，一个平庸的剧本，无论导演和演员如何尽力，也很难化腐朽为神奇。”



## 二 策划广告的技巧有哪些

“广告”一词，源于拉丁语Adverte，顾名思义，就是广而告之。它是伴随着市场经济发展起来的一种重要的信息传播形式，是企业向外部公众作自我介绍的主要形式。它为企业所带来的巨大经济效益，对企业发展所产生的重大影响，已是众目共睹，不争的事实。那么广告究竟是什么呢？美国市场营销协会曾予以这样的定义：“广告是由一位被确认的广告主，在有偿的原则下，所进行的观念、商品或劳务方面的非人员的提示以及促销活动。”因此，广告的功能就是出资人和媒体通过完全买卖关系来推销产品和服务。

广告可分为两大类：一类是商品广告；另一类是公共关系广告。这里我们主要讨论的是公共关系广告。

公共关系广告不是推销商品而是为了凸显或塑造或维护组织形象，它旨在提高组织企业知名度和扩大组织社会影响，让公众对组织有个整体了解的广告。它推销的是广告主的形象或观念，目的是增进公众对企业的总体了解，提高组织在公众中的知名度和美誉度，从而使企业的活动得到公众的信任和支持，为推销产品而“鸣锣开道”。



河南省南阳市雅兰家具工程有限公司是一家中外合资企业，在中国举办亚运会时，为亚运会捐赠“德高”牌高级席梦思床垫2000张，中央电视台在“经济半小时”节目中报道了这项有意义的活动，并给予了较高的评价。该公司抓住这一时机，将这段节目制作成广告，在南阳电视台反复播出，在公众心中有效地提高了该公司的知名度，树立了良好的形象。

曾有人诙谐地说：“一般广告是推销商品，公共关系广告是推销公司。”这句话很形象地点出了一般广告与公共关系广告之间的区别。

当然，无论是何种形式的广告，它的最终目的都是为了企业的经济利益。所不同的是商品广告的表现直接，公关广告的表现相对含蓄些，先让公众对企业有个好印象，让公众青睐于该企业的产品，再带着欣悦的心情自愿购买企业的产品。

根据公关广告的传播内容，大体分这样几类：企业广告、祝贺性广告、公益广告、赞助类广告、迂回宣传性广告等等，它们各有自己的策划技巧：

### 策划企业广告的技巧

企业广告旨在介绍企业的生产和技术情况、企业的价值观念和经营方针等各方面的情况，让公众对企业有个清晰的了解，树立良好的形象。企业广告也可以用于社会公众对企业产生误解之时，这时广告的内容具有一定的解释



性，其目的不外乎消除误解、保护企业声誉免遭破坏。如加拿大爱伦多兄弟木材公司每年采伐的木材量很大，受到生态平衡保护组织的抗议，该公司公共关系部为了宣传自己既采伐，又种植的保护生态平衡的经营思想，特别制作了几组色彩明丽、景色迷人的风景照片广告，有的是该公司新栽培的幼林，有的是堆放的木材，旁边都有可爱的小动物在嬉戏，并冠以“我们热爱大自然”的标题。广告张贴散发后，极为有效地改善了公司的形象。

### 策划祝贺性广告的技巧

祝贺性广告是企业向消费者及其他公众表示致意、慰问、祝贺的广告。企业可通过祝贺性广告与公众之间进行感情沟通。

祝贺性广告可以企业的名义进行，也可以企业负责人的名义进行。南阳汽车修理厂继第二汽车制造厂谢意广告之后，1991年4月8日在《南阳日报》登出广告：“热烈祝贺第二汽车制造厂累计生产东风汽车100万辆，”并宣布“南阳汽车修理厂连续两年被省交通厅命名为河南省汽车修理质量信得过企业。”

祝贺性广告祝贺的面很广泛，可以向消费者贺喜，也可祝贺某一重大活动取得佳绩，还可以向新开张的企业进行祝贺，此类广告经常在末尾看到“排名不分先后”的特别声明，所为一团和气也。另有新春佳节企业在电视、报纸上向广大用户拜年，恭贺新春！可增强用户对企业的亲



切感，拉近企业与用户的距离；向某新开张的企业以刊登广告的方式示以祝贺，可起到广结良缘的效果，同时，祝贺了别人，也宣传了自己，达到了鱼和熊掌俱可兼得的目的。

### 策划公益广告的技巧

所谓公益广告，又名服务性广告，旨在为社会公众提供无偿服务，一般是就某些观念规则、道德问题或生活中引人注目的主题，以组织的名义向公众进行告知、劝导、警示和提个醒。内容大致为公共道德、交通安全、环境保护等等。

北京印象广告公司于1993年母亲节前夕，推出公益广告“回家”，令无数外出的游子怦然心动。它以夕阳下母亲孤独的形象为视觉主体，温馨的暖色表达了慈爱的母亲对于子女的挂念和企盼。广告词也写得富有诗意：“曾几何时，我们因为奔波事业，陶醉爱情，照顾子女，而冷落了终生操劳的母亲。回家，看看母亲最欣慰的笑容吧！哪怕只是打个电话。”广告没有一词一句宣传自己，却给公众留下了良好的印象。因为它以不可阻挡的情感震撼了每一个公众的心。

有人说，公益广告是一种不像广告的广告。对此，美国广告大师大卫·奥格也深有同感地说：“最好的广告就是一种不像广告的广告，在人们没有心理戒备的情况下达到广告的目标。”这就是公益广告的特异性。即抓住大多数人的



警戒广告的心理，不使“获取经济利益”这一最终目的在广告中露出蛛丝马迹，而是或向公众表明企业的关心和爱心，或是表明企业对社会公益事业的强烈责任感，引起公众的注意和好感，帮助企业树立良好的社会形象。

### 策划迂回宣传性广告的技巧

任何企业在经营过程中都不可能一帆风顺，难免出些这样或那样的问题。面对问题，许多企业本着“家丑不可外扬”的错误心理需求，企图捂住“丑”，结果丧失了公众的信任和市場。针对这些失败的经验，也有一些厂家反其道而行之，通过亮“丑”的迂回宣传手段，消除公众的对自我的戒备心理，得到公众的信赖。1986年，山东一家洗衣机厂接到许多顾客投诉。经调查发现，洗衣机的质量问题主要是由运输部门野蛮装卸以及商店不给开箱试机引起的。但是该厂却登出歉意广告。称由于未能及时发现运输等环节上发生的问题，致使已发生损坏的产品到了顾客手上，深表歉意，并表示今后避免类似事故的发生。

迂回宣传性广告还可以道歉的形式来表现自己“时刻为消费者着想”的博大胸怀。广州中药一厂在1985年7月的《广州日报》上刊登的一则道歉启事，称该厂生产的“白蚀丸”由于购者众多，一度脱销，深表歉意，目前正在大量生产即可满足广大顾客的需要。这种广告从反面树立了企业产品深受用户欢迎的形象，在表示歉意的同时也宣传了企业和产品。



## 策划赞助类广告的技巧

1989年的中国消费品市场，正值“疲软高峰”，一向被认为是“皇帝女儿”的国家名酒泸州老窖，也被迫困在了“闺（库）房”里。

正在这期间，传来了中国广播音像出版社被亚运会组委会批准出版发行《亚洲雄风》等录音带，并寻找一家知名企业联合举办亚运歌曲传播奖活动的消息。泸州老窖酒厂的公关人员闻讯后，主动找到中国广播音像出版社，提出要赞助这次活动。

泸州老窖酒厂，是1915年巴拿马万国博览会等4次国际金奖、5次国家金奖得主，是知名度很高的酿酒企业，这对于中国广播音像出版社来讲，是一家理想的合作伙伴。

按协议，在出版社预计发行的200万盒《亚洲雄风》和《亚洲的太阳》录音带中，每盒装一张选票卡，每张选票卡封面都刊印有介绍泸州老窖酒的广告和该酒厂的祝词，磁带盒封面上都印上“中国名酒，泸州老窖”，还印发有同样字样的10000张贴画；中央人民广播电台《今晚八点半》节目在播放亚运歌曲时还播报赞助单位，又为获奖者寄发了特制的印有“泸州老窖”字样的10000件“亚运衫”。

随着韦唯、刘欢那高昂、激越的《亚洲雄风》歌声四方传播，泸州老窖的香色和名声也飘扬万里。光是指定时期（1989年1月至8月）寄回的选票卡就达10万多张，这些票卡来自国内外，包括香港、台湾、日本和新加坡，再加



上中央人民广播电台对这次活动连续600多次的“广告”介绍和几十家电视台、电台、报刊等新闻单位的广泛宣传，无疑极大地提高了泸州老窖及其厂家的知名度，使泸州老窖由大量积压到供不应求，在当年10月份的全国烟酒交易会上，一下子就签订了1亿多元的供货合同，台湾、新加坡客商也纷纷前来订货，“泸州老窖”特曲开始出口韩国。

赞助的形式多种多样，赞助对象可以是体育活动，也可以是文体活动，无论任何形式的活动，只要有一个绝好的策划，就一定能为企业带来意想不到的“好收成”。

公共关系广告的策划贵在创新，公关人员只有充分发挥想象力，抓住有利的社会契机，才能创造出触动公众心灵，达到扩大影响效果的目的。因此策划技巧的优劣是一个公共关系广告能否成功的关键与前提。

综上所述，策划公共关系广告的技巧具体有三条。

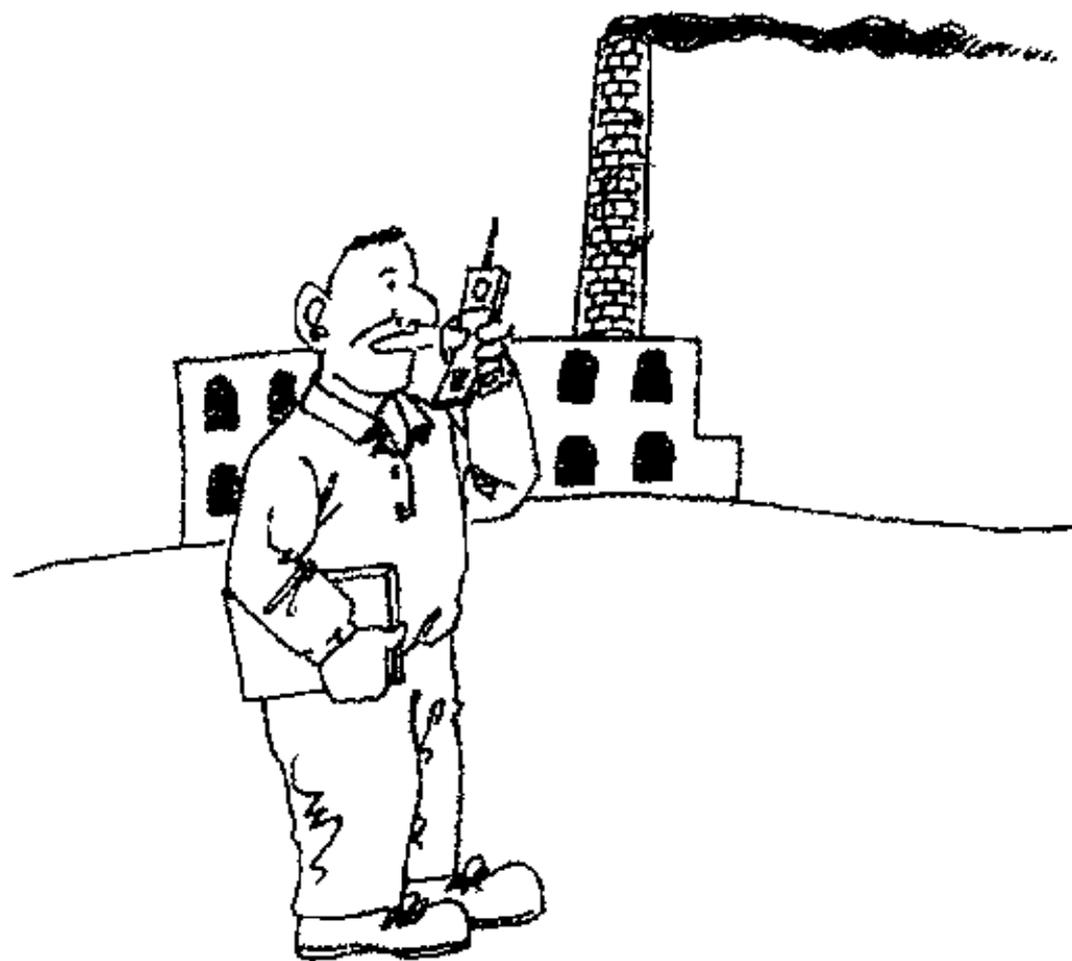
(1) 广告主题明确，重点突出。广告主题反映了广告的目标和中心思想，任何一个企业公关广告策划者要想让广告做得有新意，突出广告中心思想的“心”和发掘企业整体特点的“特”是重中之重，用寥寥数语，以醒目的形式凸现出来，起到以“小”见大、以轻博重的效果。

(2) 创作手法新颖。生动活泼的画面、独特醒目的标题、诙谐幽默的语言，让公众的视觉和听觉以及理念都能得到最佳享受和最大满足，这样，在娱乐中增强了对企业的认识和了解，为企业赢得一个忠诚的公众群，是创作宣传企业的公共关系广告必须始终如一坚持的基本宗旨。



(3) 策划不像广告的广告。正如前面所说，这也是公共关系广告与商品广告的根本区别之所在。当人们面对充斥媒介的那些自赞其物、自夸其美的商品广告倍感厌烦时。公共关系广告淡化商品色彩，让公众乐于接受也是策划者需要把握的。而策划者掌握好这一点才能使公共关系广告的策划和制作技术不断臻于完善。

当然，公共关系广告，虽种类繁多，然殊途同归，最终目的都是为了塑造企业良好形象，提高企业的知名度和影响力。



## 关系学经典术语解读：公共关系广告

一家公司总经理在一家首饰店订购了金项链，让营业员把账单送到他的办公室，但营业员因未听过这家公司名称而未理会他，深感震惊的总经理当即筹划广告活动，让大众了解自己，知道自己。这种旨在提高组织知名度和扩大组织社会影响，凸显、塑造、维护组织形象让公众对组织有个整体了解的广告，称之为公共关系广告。对此，有人曾诙谐地说：“一般广告是推销商品，公共关系广告是推销公司。”



### 三 危机事件的处理技巧有哪些

古人云：“智者千虑，必有一失”。任何企业都难免会出现一些漏洞和失误，导致危机事件的发生。所谓危机事件，是指突然发生的、严重损害组织形象，甚至造成人、财、物重大损失的重大事件和工作事故。它具有很强的突发性、难以预测性及舆论的关注性，它对企业的形象所造成的损害是无比巨大的。

俗语说的好“星星之火，可以燎原”。企业如果对发生的危机事件处理不及时或处理不当，一粒“星星之火”即可严重损害企业的形象，甚至让企业陷入“死亡地带”。所以，任何企业对危机事件都应予以高度重视并予以认真对待、妥善处理。

正视危机，做最坏的打算，向最好处努力。

1982年9月29日和30日，在芝加哥地区发生了有人因服用含氰化物的“泰莱诺尔”药片而中毒死亡的事故。在此以前，该药控制了美国35%的成人止痛药市场，年销售额达45000万美元，占强生公司总利润的15%。起先仅3人因服用该药片而中毒死亡。可随着消息的扩散，据称美国全国各地有250人因服用该药而得病和死亡，一下子成了全国



性的事件。

强生公司经过对80万片药剂的检验，发现所有这些受污染的药片只源于一批药，总共不超过75片。最终的死亡人数只有7人，且全在芝加哥地区。为向社会负责，该公司还是将预警消息通过媒介发向全国。

为维护其信誉，强生公司在很短的时间内就回收了数百万瓶这种药，同时花了50万美元来向那些有可能与此有关的内科医生、医院和经销商发出警报。当时的《华尔街日报》报道说：“公司选择了自己承担巨大损失而使他人免受伤害的做法。如果它当时昧着良心干，将会遇到很大的麻烦。”

强生公司一边从市场上回收“泰莱诺尔”药，一边表示其对消费者健康的关心，而这正是消费者所希望的。

强生公司从而获得人们的称赞，也由此夺回了它的市场。可以想像，当时如果强生公司竭力掩盖事故真相，企业必将因人们对中毒的歇斯底里心理而遭受巨大损失，且这种损失常是很难弥补的，因为人们对企业已失去了信任。

这一事件告诉我们，企业的声誉需要通过长期谨慎小心地制定决策，并对宣传传播进行大量投资才能获得。危机事件一旦发生，企业应有的态度是正视危机、冷静对待，努力表现自己的社会责任感，将本身利益与消费者利益紧密联系在一起，切莫让钱令智昏。一味的逃脱责任，这样做，企业无疑是在自毁形象、自断前程。所以，只有正视危机，向最好处努力，才会获得消费者的真心同情和称赞，



而不致于“城门失火，殃及池鱼”。

查明真相，让事实“说话”。

1985年，连续出现了三起因使用玉环牌热水器而致人死亡的恶性事故。这对于销售势头旺盛，并多次荣获省级和部级奖的玉环牌热水器的生产厂家南京热水器厂来说，无疑是祸从天降。一时间，工厂“恶贯满盈”，成为众矢之的的目标，国家经委要求紧急停产整顿，新闻单位点名批评，南京热水器厂的声誉一落千丈。

面对这一切，厂领导深知查清真相的重大意义，因为自事故发生以后，各种传言流语沸沸扬扬，使该厂陷入一片猜疑、不满之中，惟有以事实为依据，以真相为突破口，才能找到生存的转机。因此，厂领导首先决定查清事实，将事故真相准确、及时公布于众。经与有关部门共同进行调查，事情的真相终于查清了：事故不是因产品质量引起的，而是使用者违反使用规程导致的。这一及时查明的事实真相通过新闻媒体，使玉环牌热水器重新获得公众的信任。

由此可见，人的态度是可以转变的，舆论是可以引导的。当危机事件发生时，企业应把握舆论的主动权，给“事实”以说话的机会，作以真实准确的传播，尽最大量减少危机事情对企业形象的损害，才能打消消费者的顾虑，得到消费者公正的评价，重新获得消费者的信任。有人认为，危机发生后的24小时是事关组织生死存亡的关键所在。但也有人认为：事实本身有时代表不了公众心中的“真相”。



镇江有个眼镜六厂，生产变色镜的技术达到了国际先进水平，产品供不应求。谁料1991年，轻工业部组织了一次眼镜质量大检查，查出丹江眼镜六厂质量不合格，而一位不负责的新闻记者在写报道时却张冠李戴，将它写成镇江六厂。一夜之间，镇江六厂成了替罪羊。更为严重的是，新华社又转发了这条消息，全国不少的报刊也作了转载。镇江六厂的大名一时臭遍全国。

后来工厂领导发现原来不是自己的错，要求讨回公道。最先刊登此消息的报纸同意刊登一则“更正启事”，但被登在一个毫不起眼的报缝里，厂领导一看，认为人家都道了歉已经可以了。可是他们不明白，一个小小不起眼的道歉，怎么也抵消不了先前的错误报道对企业造成的严重不良影响。因为，消除某种影响的宣传力度只有至少不低于造成这种影响的力度时，宣传才可能是有现实效果的。后果马上毫不留情地显示了出来：已经订了合同的客户纷纷退货，仅此一举，就使得该厂损失了上千万元。这还不算，对工厂造成的比如无形资产等方面的损失也是难以估量的。

担负责任，安抚民心。

面对不请自来的意外事故，假若企业不想承受灭顶之灾，那么，就诚恳向公众认错吧，以实际行动弥补你的过错给公众造成的损失，消除公众的愤怒。

1986年10月，上海染化一厂突然发生氯磺酸外溢事故。仅仅几分钟时间，氯化氢气体大面积飘散，工厂东北区和



毗邻的居民住宅区顿时陷入灾难之中。

不一会儿，近百名激动而愤怒的群众就冲进了工厂的大门。他们中有些人已经有了明显的中毒症状。这是一股谁也无法控制的狂潮，他们扔牛奶瓶、砸玻璃，凡是能够表示愤怒的一切方法，在失去冷静的刹那间都发泄了出来。工厂里一片混乱。

纠误如救火。工厂表现出了很高的危机意识。厂领导迅速组织把中毒较重者送医院抢救，并立即采取一切措施平息了事件的进一步恶化。当然，他们也承担了处理事故的一切责任。

事情平息了。

然而，企业的危机并没有过去。工厂投资检修了全部设备并对老设备加以改造，以彻底杜绝隐患，还将10月3日这一天定为全厂的安全纪念日；而且，由于从突如其来的居民泄愤之中看到了社区关系所存在的阴影，厂方决定继续花大力气修复与社区公众的关系。

这包括：①将本次事故的处理措施写成简报及相宜的宣传资料，分发给公众；②在设备修复后，邀请社区公众来厂参观，并赠送一份如何处理突发事故的安全手册；③为切实保护社区公众的安全，厂方还先后将与工厂围墙毗邻的15户居民另迁安全地带，为他们造了房子；④此外，还采取了下列便民措施：为居民安装自来水管；工厂浴室向居民开放；每逢夏天，向居民供应冷饮食品，等等。

应该说，这其中有许多措施都已经是超出了一般的危



机公关之外。但是亡羊补牢，非常重要。这样，一场意外事故之后，居民谅解了企业暂时的缺点和不足，使工厂与社区的关系反而较以前更加密切了，坏事变成了好事。

因此，面对顾客的批评和指责，不管责任在谁，企业必须坚持“顾客永远是对的”原则，杜绝与之争斗，避免冲突扩大化。更重要的是，在危机事件发生后，企业要勇于承担事故责任，甚至当责任不在企业时，企业也可以积极承担，为何如此？古人云“塞翁失马，焉知非福”，企业如果对危机事件处理得当，有时，危机事件经常成为组织的一个成功转折点，可为企业建立富有竞争力的声誉，树立企业的形象和解决企业的重要问题创造了难得的机遇。

1993年12月，一家生产“YY”牌羽绒服的羽绒厂接到投诉，天津有位顾客买了大名鼎鼎的“YY”牌，却依然饱受寒冻之苦。厂家立即与顾客取得了联系，却发现对方买的是既无货号，又无厂名地址的伪劣假冒产品。很显然，厂家是没有任何责任的，但厂家仍决定承担顾客的损失，给换成真正的“YY”。报纸迅速报道了这次意外的代人受过的处理，在天津市一时传为佳话，而“YY”牌羽绒服也出现了一个新的销售高潮。

变被动为主动，防患于未然。

某市的一家皮鞋店的经理，发现不久前进的一批牛皮靴是劣质品，他赶紧让仓库保管员和柜台营业员清点存货，发现已经售出了6双。怎么办？按照惯例，应该是封存库存，与货主交涉办理退货，已售出的如有顾客找上门来，



则同意退款。然而，这位经理不满足于这么做，他采取了几条旨在化解危机事件于萌芽之中的主动出击措施：

首先，在店门口贴出启事，公开亮丑，向顾客致歉，恳请购买者前来退换；

其次，发动营业员，如有线索，经理携款登门致歉。

几天后，先后有5双劣质靴被找回来了。可一周过去了，那第6双靴子仍不见踪迹。

最后，经理亮出了第三招，花钱到市人民广播电台播出“寻鞋启事”——“由于本店不慎，在进货中混入了一批劣质牛皮靴，已售出的6双中已追回5双，望第6双鞋的买主闻讯前来鞋店办理退货，本店经理将当面致歉。”

未等顾客找上门，主动出击，及时化解了对企业形象有极大破坏性的危机事件，是皮鞋店经理处理劣质皮鞋的技巧所在，这也是处理危机事件的上上策。其结果还可树立自己诚实可信的良好形象，从而赢得更多顾客的信赖和好感。

良好的形象对企业来说是一笔无形的财富，无视自身形象的企业必然危及自身的生存。当危机事件发生时，当企业的形象受损时，企业处理事件的最有效方法是避免被动挨打，把握主动处理权，核心就是重塑企业形象，因为这直接关系到一个企业的生存和发展。

北京电子管厂劳动服务公司生产的电视天线，由于质量不过关，造成客户被电击至死的重大质量事故。对此，该厂没有被动的等着挨（新闻界）打，而是主动公开认错，



立刻在报纸、电视上刊登该厂“天线质量问题，请用户马上到销售点退货”的消息。

之后，北京电子管厂在重新设计、生产新型电视天线的同时，及时利用报纸、电视、广播向社会宣传其产品改进过程和改进后产品的质量问题的。

这样，就使读者和观（听）众逐步改变了对过去产品的坏印象，代之以新产品的好印象。由于该厂的产品质量确实提高了用户对该厂产品的安全感和信任感其在用户心里得到了巩固。而且，通过“事故”和对事故的主动处理、宣传，该厂的知名度、在用户中的威望反倒都提高了。当一批新的电视天线出厂之后，销售量不但没有比原来少，反而增加了几十倍。

主动寻找“危机”，让“坏事”变“好事”。

对于企业而言，最不愿意的就是遭逢危机与环境发生冲突，因为“危机”对企业的危害太大，不啻于沉重的打击，实践中，有多少企业就是在这种打击下一蹶不振，被市场湮灭。但是当企业对危机事件纷纷避之惟恐不及之时，日本日立公司却反其道而逆行，去寻找“危机”，创造“危机”，让企业感觉被危机“侵扰”。

有一次，日立公司突然以公司境况不佳为理由，宣布有22000多名员工需要暂时回家待业，待业者仍可领到80%的工资；又一次，日立又别出心裁，决定对其4000多名管理人员实行创业以来全面暂时减薪，且从最高层做起；还有一次，日立招收新员工，人还没有来，突然宣布推迟报



到20天，理由是开工不足。从而将危机意识一开始就深植在新员工的思想中。事实表明，在“危机”期间，日立的实际增长不但没有下降，反而要比东芝等老对手增长得都要快。难怪有的经济学家感叹说：在龟兔赛跑中，兔若不掉以轻心，当立于不败之地。



### 关系学经典术语解读：危机事件

天有不测风云，人有旦夕祸福。所谓危机事件，是指突然发生的、严重损害组织形象，甚至造成人、财、物重大损失的重大事件和工作事故，具有很强的突发性、难以预测性及舆论的关注性，不易受人控制。企业若一旦遭受危机侵袭，必严重损害企业的形象，影响企业发展，甚至使原本欣欣向荣的企业瞬间陷入“死亡地带”。



## 四 企业如何进行公关调查

著名公关专家 R·西蒙曾说，不论人们如何表达公关活动的流程，调查研究都是举足轻重的，如果把整个公关活动的流程视为一个“车轮”，调查研究便是这个“车轮”的“轴”。因此，调查研究是公共关系工作的基础，是企业开展公关活动的先导，是整个公共关系活动的“轴心”。据美国《幸福》杂志记载，全美排名前 1000 名以内的大公司中，大约有一半以上运用了公关调研，而且，目前这一数字仍呈上升趋势。同时，详细、准确调研也是企业正确和妥善处理、解决任何一种公共关系问题或纠纷的基本保证。

### 公共关系调查的内容

公关人员要想进行有效的公关调查，首先必须了解公关调查包括哪些内容。一般来讲，企业公关调查的范围应当包括以下内容。

#### 1. 产品调查

产品调查的目的是为了了解企业的情况、了解企业产品在消费者心目中的地位及在竞争产品中的地位、了解竞争企业的有关情况。



具体而言，企业在进行产品调查时，应着重注意以下几条内容：

(1) 企业产品情况的调查，如产品质量、价格水平及功能如何？产品是否实用？产品的特色及使用周期有多长？产品的包装质量怎样？商标有无问题？外形设计是否美观？

(2) 企业产品在消费者公众心目中的地位的调查，如产品是否受消费者欢迎？产品在消费者心目中是什么形象？产品有没有固定的客户？产品畅销或滞销的原因是什么？消费者使用本产品是否方便？消费者对本产品有哪些意见和要求？消费者对产品的满意点在什么地方？产品的消费者属于什么细分市场？

(3) 企业产品的竞争力调查，如本企业产品在市场上同类产品的排列序位是多少？本企业产品与竞争产品的差距是什么？市场上现行产品是否有新用途？市场上现行产品的改良情况如何？市场上新产品的开发状况如何？市场上同类产品的交易量有多大？市场上同类产品的发展前景如何？市场上同类产品的优势和劣势各是什么？本产品的市场竞争力有多大？占有率又有多大？

(4) 竞争企业的有关情况调查，如竞争企业的名称和住所地；竞争企业的数量、经营规模、市场占有率、市场覆盖率；竞争企业的销售额与销售能力、销售网点的布局、企业与各销售网点的关系、营销人员的状况；竞争企业的广告规模、广告投入和广告效果；竞争企业的企业形象、知名度、美誉度；竞争企业的整体实力状况及向国内外渗透的情况等。



## 2. 企业形象调查

所谓企业形象，是指企业的内部公众和外部公众对企业的整体印象和评价，也是企业的表现和特征在公众心目中的反映。因此，企业形象调查的目的就是正确、客观地了解企业的知名度和美誉度。企业形象可分为企业的技术形象、市场形象及综合形象等七大类。所以，通过对企业形象调查还可以查找出企业的优势和不足，以便企业能进一步发挥优势，克服不足。

(1) 企业知名度的调查。对企业知名度的调查通常采取抽样方式进行，其了解内容有如下几项：知道企业名称、所在地和大致情况的人的百分比；知道企业名称和经营方式的人的百分比；听说过企业名称，但不了解进一步的情况，甚至连经营方向是什么都不了解的人的百分比；从来就不知道企业的存在，头脑中根本就没有该企业的任何印象的人的百分比。

(2) 企业美誉度的调查。美誉度是指公众对企业的褒贬程度。高知名度并非高美誉度。如有的企业十分知名，可是臭名远扬，其知名度越大，其企业形象就越差。对美誉度的调查，有以下几个方面的内容：公众对企业的印象是最好的、好的、较好的，还是差的、较差的、很差的？公众认为企业是一流的、二流的、三流的，还是根本不知道？如果公司发行股票，公众是一定买、可以买、不买，还是不知道？如果公司针对公众举办某些活动，公众是一定去、可以去、不去，还是不知道？通过这4个指标，一般



可以了解公众对企业的美誉程度了。

(3) 企业的技术形象调查。技术形象调查主要考察公众的三个印象：在公众的心目中企业的技术是否优良？在公众的心目中企业是否热心新产品的开发？在公众的心目中企业的研究开发力是否旺盛？

(4) 企业的未来形象调查。未来形象主要是显示朝气、活力、生机、发展前景方面的形象。对未来形象的调查主要包括：企业是否有积极进取精神？企业经营是否合乎时代潮流？企业是否具有发展潜力，是否有良好的前景？良好的未来形象不仅可以使公众对企业产生信任态度，还可以使企业得到公众的亲近和喜爱，并引导和改变公众的消费方向。

(5) 企业的风气形象调查。企业风气形象是企业内部充溢着的一种共同的习惯或爱好所留给公众的形象。对企业风气形象的调查主要为：企业是否给公众以清洁的印象？是否让人觉得很有现代感？在公众心目中公司风气是否良好？在公众心目中公司管理者及员工是否和蔼可亲？

(6) 企业的经营者形象调查。经营者形象主要是指企业管理者和员工给公众留下的印象。对经营者的调查，一般只笼统地了解在公众心目中企业的管理者和员工是否优秀即可，因为一般人总是觉得一个优秀的企业家和一批优秀的员工经营的企业也一定是优秀的。

(7) 企业的外观形象调查。外观形象是企业留给公众的表面印象，对外观形象的调查主要了解这样4个问题：企



业是否给人以信赖感？企业是否给人以稳定感？企业是否给人以传统感？企业是否给人以规模宏大之感？

(8) 企业的市场形象调查。市场形象是企业在产品营销过程中留给公众的动态和静态形象，它直接影响产品的销售。市场形象的调查主要了解公众对以下5个方面的问题的看法：企业是否认真考虑消费者问题？对顾客的服务是否周到？是否善于广告宣传？是否拥有完善的销售网点？是否有国际竞争力？

(9) 企业的综合形象调查。综合形象是公众对企业的整体形象，这种整体形象直接决定公众是否愿与企业发生关系。综合形象的调查只需调查这样3个问题：在公众心目中，企业是否是一流的？如果公司发行股票，公众是否愿意购买？如果自己或子女就业是否乐意选择该公司？

### 3. 公众情况调查

内部公众基本情况的调查。主要包括企业职工队伍的变化情况；目前职工队伍的一般状况，如年龄构成、文化程度、专业特长、兴趣爱好等等；为企业做出重大贡献的职工情况，如革新能手的成就与经历；企业负责人的情况等等。此外，公关人员对内部公众的其他一些方面的情况也要予以调查，如内部公众对本企业现状持何种评价？内部公众对企业的规章缺席持何种态度？对改进本企业工作有何意见和建议？等等。

外部公众基本情况调查。外部公众中最大的公众群体是消费者。所以对消费者公众的调查就构成了外部公众调



查的最主要的内容。在外部公众中，媒介公众在数量上虽逊于消费公众，但其重要程度却绝不亚于后者，可以说有过之而无不及。所以企业公关人员对媒介公众的调查也是公关调研中不可缺少的一部分。其主要目的是了解各种媒介的特征、覆盖面、受众构成等等，以便有选择性地利用适合本企业的媒介传播手段。

#### 4. 企业的宏观环境调查

**政治环境调查。**企业对政治调查，包括对现在和未来一定时期内国内外的政治态势、走向以及有关的已出台和将可能出台的方针、政策、法规、条例、规章制度等的调查。实际中，政治环境的调查对企业并不是可有可无的，任何一个政府是不会允许任何与政治利益有冲突的交易行为的。

**法律环境调查。**不同的国家或地区，有不同的法律规定，法律环境的调查也是企业公关调查的一个不容忽视的组成部分。对法律环境的调查主要是了解以下内容：不同的国家或地区有哪些不同的法律？相同法律有哪些不同的规定？有哪些法律条文正在出台或即将出台或在未来某个时候必然出台？

**技术环境调查。**技术环境的调查主要是调查目标市场的技术水平、技术特征、技术要求、标准、技术类型等，这种调查对企业成功地占领目标市场、迅速打开销路是十分有效的。因而，企业对此应予以相应的重视。

**文化环境调查。**企业进行文化环境的调查主要了解这



样一些问题：各个不同民族有什么基本特点？地域文化的基本特征是什么？目标消费者是否有宗教信仰？该宗教推崇什么？忌讳什么？目标市场消费有哪些社会习俗？目标市场消费有什么样的审美观念？等等。

## 公共关系调查的方法

### 1. 访谈法

访谈法是调查人员根据设计要求，围绕一个主题，通过与公众谈话的方式，以讨论有关问题，并了解公众的意见、态度、动机的方法。

访谈法具有较大的弹性，有更多的机会发现新问题，特别是那些复杂而又抽象的问题。如对一些因观察或统计所得到的结果的解释问题争论较大，便往往用访谈法作为评价资料效度的工具。

访谈可采用电话访问、通讯访问、召开公众代表座谈会等形式。

访谈法一般是以提问开始的，公关人员提出的问题可以分为“封闭性”问题和“开放性”问题两大类。封闭性问题如问“你喜不喜欢这种式样？”回答只有两种，要么喜欢，要么不喜欢。没有给回答者以发挥其创造性或自我表达的机会，不利于调查者发现新的问题。开放性问题如“你认为这种产品怎么样？”提问者并不提供答案，被调查者可以根据自己的情况自由作答，它给回答者以较多的创造性或自我表达机会，使被访问者有较大的回旋余地。



## 2. 问卷法

问卷法是调查人员将所有要调查的内容和问题制成统一的问卷量表，让公众根据个人情况，实事求是地自行做出回答的调查方法。

例如，企业采用是非方式提出只有“是”与“否”两种答案的问题，让被调查者根据自己的情况对每个问题作出“是”、“否”的回答。

- A、 你喜欢喝汤吗？ 是（）否（）
- B、 你喜欢喝啤酒吗？ 是（）否（）
- C、 你喜欢喝燕京啤酒吗？ 是（）否（）

问卷可能邮寄，也可当堂组织笔答，也有通过电话询问或采取访谈方法。问卷法可以较客观、准确地了解民意的形成与变化，调查的面比较广。

封闭型问卷可设计一套固定的问题，在每一个问题下列出可供选择的备选答案，然后可采用两项选择、多项选择、对比选择、排序选择、意见程序选择中的某种形式，请调查对象选择。发放、设计问卷时，都要考虑问卷的回收率，回收率达65%为理想数字，但回收率若过低，便失去了样本的代表性。

## 3. 观察法

观察法是调查者通过耳闻目睹收集和积累具体、生动的感性资料的方法。例如，某公司打算在市街口修一百货商场，但到底是修在北街口还是南街口呢？公司决定派人分别站在南北街口对经过的行人进行观察。观察结果是发



现在一天之中，经过南街口的人数是14万，而经过北街口的人数只有8万，于是公司就果断地作出决定，将百货商场修建在南街口，这就是非参与观察法的典型运用。

调查者直接参与到调查对象所处的活动中，同时又保持着客观态度进行观察，以获得资料的方法参与观察，这可得到深入、细致的资料。所以，观察法是获得感性资料、深入认识公共关系状态的有效方法。但要保证观察法达到预期效果，就要求观察者有较强的观察力、判断力、记忆力和思维能力。

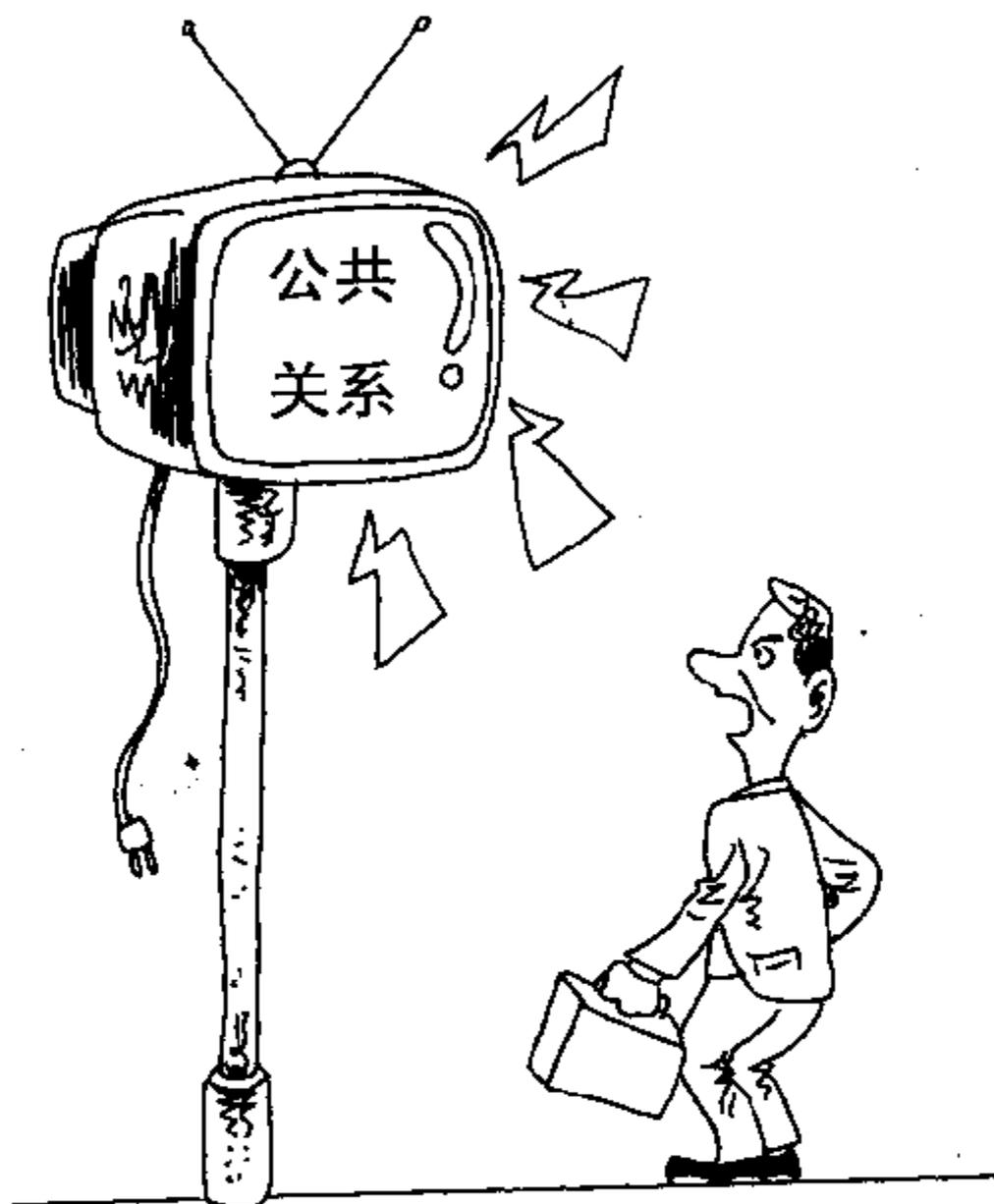
#### 4. 引证分析法

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。

运用这种方法，既可以从组织有关的历史档案资料、样本资料和日常收集、储藏的资料的内容方面进行分析，也可以对媒介所传播的有关组织信息的数量、质量、时间、频率等传播情况做统计分析。

通过对传播的信息内容进行分析，可以知道这些信息是关于组织哪一方面的，是否正确，是否对组织有利。对信息的传播形式做统计分析，有利于了解组织的知名度。一般说来，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。

引证分析的关键是设法获取信息材料，而要及时地获取充分和较系统的材料，使用引证分析法就必须建立具有完善、有效的信息收集系统。



### 关系学经典术语解读：公共关系传播

公共关系传播是通过组织运用文字、语言、图像标识等信息载体和媒介，进行双向信息交流的过程。它是公共关系的一个基本要素，是连接公共关系主体和客体的桥梁和纽带。



## 五 企业如何实施公关计划

对于任何一个详尽周密的公关计划，其制定后的实施，是整个公共关系工作中的一个异常重要的环节。因为公关计划的实质是解决问题的中心环节，它决定了计划能否实施及实现程度的范围。同时，公关计划实施的结果也是后续方案制定的重要依据。所以有人说：“没有实施，公关计划就等于一纸空文。”

就实际而言，企业的计划目标与计划方案的贯彻执行，就是通过信息传播得以实现的。因此，公关计划的实施过程就是一个信息传播的过程，换言之，传播活动是实施计划的惟一途径。传播活动就是向目标公众解释和宣传组织的方针、政策、计划，了解公众的意见、看法、态度和情感，以期得到公众的理解、支持及舆论配合的过程。

早在1961年，美国凯洛哥公司就发现西方许多国家的早餐只是咖啡加面包，从科学角度上看，这很不利于人们的健康。于是，“凯洛哥”决定向销售本公司产品的所有国家开展一次大规模的传播活动，让这些国家的人们接受吃早餐有益于身体健康这一观念，并借机大规模地宣传凯洛哥的产品。为了使这一传播计划得以顺利实施，他们在销



售本公司产品的所有国家和地区成立了“凯洛哥营养委员会”，由当地的知名营养专家所组成，其主要任务就是向广大消费者公众讲授有关营养的基本问题，编写有关营养方面的资料向当地媒介和消费者公众分发。他们还指定该公司的公关协调人汤普森定期准备有关讨论营养问题的新闻稿，把它译为八国文字向不同国家的新闻媒介传递，并注意搜集新闻媒介对新闻稿的反馈信息。

同时，凯洛哥公司制作了一部名为《向良好健康问早安》的影片，该影片被发往世界各地。同时，“凯洛哥”又专门为青年人制作了一部名为《营养天地漫游》的影片，于1976年发行。发行两年间，观众就已达520万人。“凯洛哥”还同学校、医疗单位、青年团体、青年主妇协会、托儿所、政府机构以及一些以教育为主要内容的电视台联系，经常到他们那里去放映这两部影片。

通过以上这些规模浩大的宣传活动，“凯洛哥”终于实现了自己的公关目标——使许多人都相信从营养学角度看，吃好早餐，尤其是食用以谷类为主的各种早餐食品，是合理的。而“凯洛哥”公司的食品也几乎成了“早餐”的象征。

完美的计划更需要完美的实施。“凯洛哥”的成功向人们证明，传播活动是实现企业公关目标的最基本的手段。若企业只知制定计划，却不将其付诸行动，策划相应的传播活动，一切都将失去原有的价值，变得毫无意义。



### 关系学经典术语解读：公关礼仪

公关礼仪是社交活动中礼节和仪式的结合体。它直接影响组织形象，关系到公关活动的成败，在公关活动中有着不可替代的作用。但如何才能更好地达到活动的预期目的，举办的更成功、更完美呢？聪明的企业家纷纷将闪烁智慧和文明火花的公关礼仪贯穿其中。因为礼仪的火花无形中可为活动笼罩上一道迷人的光环，让人感觉意旨深远。



## 六 企业怎样进行公关效果评估

公关活动实施了，其效果如何呢？社会整体反映又如何呢？等等一系列问题接踵而至，而这些问题无疑成为公关人员和企业的决策部门所共同关心的问题。而企业如何得到这些问题的答案呢？这就需要对公关效果进行评价和估计。而公关效果评估也是公关工作的最后一道程序。

有一家钢铁公司，因煤炭涨价引起成本提高，不得不召开新闻发布会，宣布每吨钢材提价4美元。这本是合情合理的，客户也是能接受的。但是，48小时以后，这家公司又发布了每年一度的年度报告，大肆鼓吹该公司当年获得了创记录的利润。当这两条消息同时发布之后，公众的心理承受不了了。公众纷纷议论说，这家公司赢利靠的是抬高物价，普遍对之表示不满，这一做法严重地影响了公司的形象和声誉。从这一失败的公关活动中，该公司的公关人员吸取了深刻的教训，这就是公关计划的实施必须正确地选择时机，不然的话，不但不利于树立良好的企业形象，反而会有损于企业形象。足见，通过效果评估，可以总结成功经验，吸取教训，“吃一堑，长一智。”这也是进行效果评估的关键原因所在。



但公关人员如何确定公关效果的好坏呢？

——根据大众传播媒介的传播情况来评估，即根据传播的数量、传播的质量、传播的时机、传播媒介的影响力、新闻资料等的使用方法来进行评估。一般来说，报道的次数越多，篇幅越大，出现频率越高，引起公众注意和兴趣的程度就越高。

贝贝足球厂原先不过是家普通的橡胶厂。一天，厂长获悉邓小平说中国足球要从儿童抓起，顿生灵感，转而成为试制各种型号的少年儿童足球的主要厂家。贝贝足球试制成功以后，他们首先拿出4万只分别送给南京、上海、天津、北京4城市体委，请其鼓励和组织少年儿童开展足球运动，大获社会称赞。之后，厂家于1983年独家出资，在名胜城市苏州举办了第一届全国贝贝足球赛，包场地、食宿费、全国12支少年儿童足球队的差旅费，还把所有球队队员的父母陪同来苏州观看球赛和旅游观光的钱也给包了，慷慨之至。

全国第一届少年儿童足球赛极其成功，由于是中央领导同志所提倡，足球赛广泛吸引了新闻界人士，报纸、电台、电视一拥而上，发消息、作报道、登专访、转实况……这种多媒介、多渠道的新闻、宣传报道，一下子把贝贝足球推向全国各地，在全国各界、各方面引起极大的反响和广泛议论。

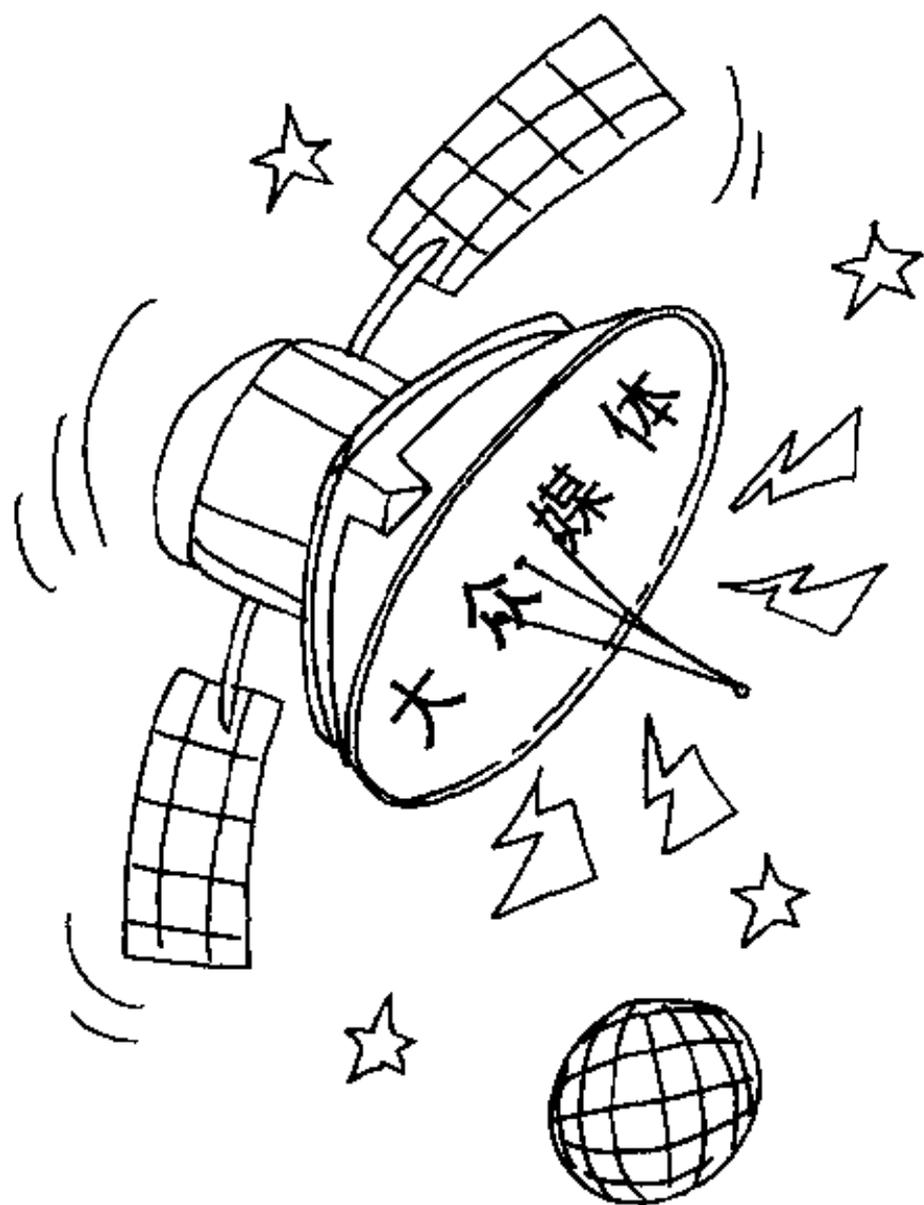
——根据组织内外资料进行评估。评估时所依据的内部资料可以是内部公众的亲身感受，也可以是企业的经



营活动状况。

还以贝贝足球为例。他们在 1983 年举办了第一届全国贝贝足球赛时，花费 4.1 万元，而产值却增加了 83 万元；1984 年，该厂家又举办了第二届全国贝贝足球赛，花费 5.1 万元，产值却增加了 427 万元。相当于 1 元公关经费带来 85 元产值效益。

——根据组织外部资料来评估，即根据广大外部公众的信息反馈来评估，其中主要是根据消费者公众、经营伙伴公司、社区公众的信息反馈来评估。



### 关系学经典术语解读：大众媒介

大众媒介是指报纸、杂志、广播、电视等，是大众传播的主体，其覆盖面极广，是现代科学技术高度发展的产物。在现今生活中，无论是社会，还是个人都深深感觉到，如果没有大众媒介，生活不仅会十分枯燥，或许还会叫人受不了。



## 七 企业公共关系实务有哪些

企业公共关系实务，是企业与环境之间相互联系的中介活动。其目的是为了在企业内部建立不断增强企业凝聚力和向心力的人和环境，在企业外部创造最佳的舆论环境，以利于企业的生存与发展。

### CIS 系统设计——高层次公关实务

在市场竞争日益激烈的情况下，有的企业之所以能具有较强的竞争力，其中很重要的一条是导入了 CIS 独树一帜的企业和产品识别系统。

有一个非常典型的例子，深圳新开设了一家中美合资的汽车加油站，他们卖的也是中国油，标的是同中国其他加油站一样的价格，同样遵循的是 24 小时服务制度。所不同的是这家合资企业引进了美国的 CIS 设计和管理。他们美化了加油站的建筑；屋沿装饰成红颜色，夜间放光；增加小卖部，为公众提供方便；还在路边树了广告、灯箱、打出 24 小时加油招牌，这些做法在一些同行眼里觉得没什么了不起。但比其他加油站日销售量高出 30~50%，夜销售量则高达几倍。这就体现出 CIS 企业识别系统的威力。



CIS系统简称CI系统，即企业识别系统。CIS的英文全称是Corporate Identity System，其中Corporate泛指企业、团体、机构等，Identity指证明、身份、同一性，System是系统。Corporate Identity System连起来就是企业识别系统。其最早源于第一次世界大战前的德国AEG电器公司在系列产品上首次使用同一商标，成为统一视觉形象的CIS雏形。

对CIS构成有多种观点，用最简洁的三要素说，即：

(1) 理念识别，简称MI，亦称理念统一化。有人将其形象地表述为“企业的心”。MI意指经营观念和经营战略的统一。企业理念统一化就是要塑造一种为全体员工（包括领导者）所接受的理念，一种企业精神。所谓企业精神，是指一个企业所拥有的一种全体成员共同遵循的价值取向与伦理信条，以及共同的行为规范。

企业理念统一化是可操作和可视别的。企业往往把自己的企业理念提炼、概括为一句话，形成企业的口号、信条、座右铭。如“古有丝绸通西域，今有元隆连五洲”，体现了元隆顾绣绸缎商行的经营特色和宗旨。

(2) 行为识别，简称BI，也称行为统一化。有人把它形象地称为“企业的手”。意指在企业实际经营活动中，对所有企业行为、员工操作行为实行系统化、标准化、规范化的统一管理，以便形成统一的企业形象、统一的经营管理。

行为识别形态主要反映在，对外：回馈社会、公益活



动……；对内：组织、管理、制度、教育等行为活动。如元隆顾绣绸缎商行绘制了接待程序图，明确标出了如何接待顾客，说好第一句话；引导顾客在店内购物，直至将顾客满意地送出门。从而形成可识别的企业特色，提高了企业的整体实力。

(3) 视觉识别，简称 VI，亦称视觉统一化。有人将其形容为“企业的脸”。意指视觉信息传递的各种形式的统一化。据科学统计，视觉是人类获取外部信息的主要渠道，占全部获取信息的 83%，听觉占 13%，其他方式占 4%。因此，VI 在公众认知企业方面起着极为重要的作用。视觉识别一体化一般包括企业标志、标准色、标准字、企业造型、企业商标、图案等，使人一看到，就留下深刻的印象。

### 内部沟通，增强自身的向心力和凝聚力

企业的公共关系活动，是企业现代管理的重要组成部分，企业内部公共关系是全部公共关系的基础。

(1) 以信息交流为基础，制定企业公关目标，公之于众，使之成为每个职工的奋斗目标、职工福利目标和企业文化目标等。

(2) 处理好企业内部各种关系，强化企业内部纵向和横向的联系，促进上下级之间、部门之间、职工之间的信息交流，达到相互了解，不断增强亲和力与归属感，使职工自觉执行企业的各项规定、制度、章程，增强职工对执行企业决策的信心和理解，形成一个团结战斗的和谐集体。



(3) 交流信息，引导教育，为树立企业形象，建立企业精神创造良好的条件。企业通过不断的信息交流，把社会公众对企业的要求和企业应负的社会责任反映给职工，使之了解企业的现状与目标的差异，以增强紧迫感。通过各种教育提高职工素质，造就人才，以增强实现企业目标的条件。

(4) 采取各种公关措施，提高职工的自信心和责任心。使职工感到企业离不开他们每个人，感到自己对企业的价值，从而调动广大职工的主动性和创造性，提高生产率和工作质量。

企业内部关系的根本目标是要使企业的目标与职工的需要协调一致，造成企业内部良好心理环境，激励企业全体成员的上气，使企业获得较高的效益和顺利地发展。

### 外部传播，提高知名度和美誉度

企业外部公共关系的基本内容，即妥善处理好外部公众的关系，以利于企业的生存和发展。围绕此基本内容，企业对外公共关系活动主要从三个方面开展工作：

(1) 塑造企业形象。企业在公众中的形象是企业兴旺发达还是衰败萎缩的决定性因素。企业对外公共关系的首要任务，旨在提高企业在公众中的知名度和美誉度。

(2) 争取支持。企业不仅要通过各种活动来塑造良好形象，而且要同外部公众建立尽可能多的互相支持、互相协作的关系，以求得企业的健康发展。

(3) 求得自身利益。社会主义企业在满足社会需要的



同时，还要创造出企业能够扩大生产和经营所需要的物质财富和利润，才能继续为人民和社会需要提供服务 and 物质需要。

公共关系活动的任务就是通过信息交流传播来沟通和社会公众的联系，从而建立和维护良好的企业形象。而企业形象是依据企业知名度和美誉度这两个指标的有机结合来体现的。因此外部传播的主要任务是提高企业的知名度和美誉度。企业的知名度、美誉度的高低直接关系到企业在市场上的竞争力大小。随着企业知名度的扩大和美誉度的增加，企业形象地位会不断提高。企业在激烈的市场竞争中就能立于不败之地。



### 关系学经典术语解读：企业公共关系实务

企业公共关系实务是企业与环境之间相互联系的中介活动。旨在企业内部建立不断增强企业凝聚力和向心力的人和环境，在企业外部创造最佳的舆论环境以一张独特的脸在林立的市场中独树一帜，给人们留下深刻印象，增强企业生命力。

# 第七章

## 应用文书





## 一 怎样撰写柬帖与应用文

柬帖是在公共关系活动中最礼貌又最简便的一种传播和交际，是组织与组织、组织与公众之间沟通思想、联络感情的一种沟通形式。一般包括请柬、贺年卡等。

### 1. 请柬

企业在日常交往中，常需举办或参加某些礼仪的活动，这就需要通过专门的特定的文体形式去告知被邀者。这种特定的文体形式就是请柬。请柬的形状和大小根据请柬的内容自行设计，书写内容的一面一般选用象牙色或白色。不论自行设计的请柬还是固定的填空请柬，很大程度上都体现了一个企业的层次水平和礼貌风度，书写请柬时字迹要工整、漂亮、大方，并确保地点、时间、人名、内容准确无误。

一般格式为：

标题。用大字或烫金字书写“请柬”二字，可写在第二行中，也可单独占一页用作封面。

内容。内容格式与信基本相同。顶格上写明单位名称或个人姓名，另起行，空两格写正文，包括时间、地点。再空一行顶格写“敬请参加”等专门用语。



落款。写明发柬者的单位或个人的姓名，个人要表明职称，最后写明日期。

书写请柬时，总体上应做到措辞典雅，语气委婉、含蓄，表现出主人的热情与诚意；请柬式样应把握整体格调，做到美观大方，绝对避免差错；当受柬者为个人时，写职衔时应事先核实，防止误会发生。

## 2. 贺年卡

贺年卡作为一种情感维系，是许多企业进行公关活动中简便表示祝贺的一种文书形式。所以，一些大的公司和企业还特意制作精美的专用贺年卡片。设计的贺年卡片形状大小均无严格规定，不论色彩、图案还是祝词都应体现制作单位的特点，内页应有一些亲切的贺语，并注上制作单位的名称、地址、电报、电话等。

## 应用文

应用文是企业传播过程中经常使用的一种传播工具。包括函牍、便函、海报、标语口号等。

### 1. 函牍

函牍是当事人双方就某类事务进行联系的书信。公关实务中常用慰问信、感谢信、表扬信等。其写法无规定格式，但一般都遵循一定的程式。

标题。用醒目的大字写在第一行正中。

正文。一般包括称谓、正文、结束语三部分。正文书写要求实事求是，语气诚恳，文字朴实，篇幅短小，内容



积极上进。文笔尽可能融进和谐的微笑，力争达到见函如闻其声、如睹其容的最佳效果。

署名和日期。

## 2. 便函

便函是处理一般事务时所用的简便函件，不属于正式公文。书写公关便函要注意：礼貌、流畅、完整、无误、简练、生动。文字朴素，表示意思贴切，富有情感，使对方读信犹如与主人面谈。

## 3. 海报

海报适用于开放性质的事情。是一种用于公开张贴的就某件事向公众报告的通知。海报的内容只需表述“事件”。是一种用于公开张贴的就某件事向公众报告的通知。海报的内容只需表述“事件”的重点。文字言简意赅，篇幅以短小为宜。从事情角度，海报讲究“首因效应”，讲究第一印象的冲击力、吸引力。从传意的角度，它只需讲出五个“W”，即“when—何时”、“where—何地”、“who—何人”、“why—何故”、“what—何结果”即可，以充分发挥其应有的效应。

如：

### 海 报

您想成为一名“公关先生”、“公关小姐”吗？——“公共关系系列谈”向您介绍公共关系基础知识，由本市著名公共关系专家、学者、中外合资企业公关人员主讲。



本月每周一、三、五晚7:00于校学生俱乐部。

××大学公共关系协会

×年×月×日

#### 4. 标语口号

标语口号是用浓缩着极其明确意思的寥寥数字，向公众明确表示一种观点或一种强烈的感情意向的文字传播形式。从某种意义上说，标语口号带有一定迫使公众读后思索的韵味，只有这样，才符合标语口号的用寥寥数字最有效地发挥其效力的原则，达到经济效益最大化。其格式十分简单，一是深意词简的文字表达，二是落款，一般不注明日期。



### 关系学经典术语解读：公共关系文书

所谓公共关系文书，就是组织用于开展公共关系工作而使用文字的信息载体的总称。包括语言型的、非语言型的、图像型的、文字型的……是组织与内外公众传递信息的工具，往往直接展示组织形象，是组织的“脸面”。如一张样式美观、措辞典雅得体的请柬，可体现一个组织的层次水平和礼貌风度。



## 二 怎样撰写公关简报与演讲稿

### 公关简报

公关简报是公关业务活动的简要报道。它与一般简报一样，作为一种传播载体，它可登载各种文体的文章。文章的内容主要包括：企业的形象材料；通过民意测验调查了解的公众的意见、评价和要求；企业内部工作生产情况和思想情况等方面的动态、经验和趋向；开展的一些公关活动项目；公关部门对各项工作的咨询意见和建议；公关相关的会议。这些内容一旦以简报形式书写，必须符合简报的写作要求：

(1) 用第三人称书写。

(2) 重点突出，有明确的主题思想，做到主题单一，内容集中。

(3) 及时、准确、客观、内容真实，不带评述性意见。“编者按”除外。

(4) 力求单、简、短、快、新。通俗有可读性、指导性。

(5) 格式规范。



报头占简报首页的1/3到1/4左右。用较大的字体居中写简报的名称。名称下方写简报的编号“第七期”。简报编号下面的左侧写编发单位，右侧写简报的印发日期。报头与正文用一条横线隔开。

正文分为导语、主体、结尾三部分。其标题力求简明、准确、扼要。主体内容抓准关键问题，琐碎小事不能上简报。末尾用括号注明供稿单位或写稿人的名字。

报尾标明两条平行横线，在其内注明本期简报的发送范围和印发份数。

## 演讲稿

演讲稿是指在群众集会上或会议中富有说服力、感染力的讲话稿，它是为在听众面前就某一问题表述自己意见或阐述某一事理而事先准确的讲话稿。目的是为了交流思想，传达感情。

俗语说“不打无准备之仗”，演讲不能没有准备，而准备又无不讲究方法。

演讲稿形成过程一般分三个阶段：

第一阶段是构思阶段。这是撰写演讲稿的基础。这一阶段须考虑清楚演讲的主题、演讲的风格、结构及形式。注意材料与观点的统一。

第二阶段是写作阶段。要具体制定演讲的形式和内容，准备好提纲和讲稿，做好文字加工，形成文字，酝酿出表达的方案设计。



第三阶段是直接创作阶段。演讲者要用生动、具体、中肯的语言，配合必要的感情色彩和表情动作，力求尽量准确地向公众传达信息，实现自己的演讲目的。

演讲稿在撰写时主要有以下几个着眼点：

(1) 明确演讲对象。不同的听众有着不同的兴趣和要求。撰写演讲稿必须做到有的放矢，目的明确，因为没有针对性地写的演讲稿无法引起听众的兴趣。

(2) 考虑讲话的场合。这一点左右着演讲话题的选择、结构的组织、语言的运用、称呼的使用等等。

(3) 中心明确。“中心”是一条纵穿讲稿的主干，沿着这条主干，撰稿者可以线覆面，突出自我的逻辑线索，在繁杂的材料中，有个清晰的认识。而没有明确的中心思想就没法选择材料，听众也不会接受中庸的思想和观点，这样写出的演讲稿尤如一盘散沙，当然是解决不了任何问题，听众也会感觉一塌糊涂，抓不着头绪。

(4) 力求具体实在。

(5) 讲究用语。一要采用口语。二要讲究修辞。因为口语通俗易懂，富有人情味，这是演讲语言中最主要的特征。当然，运用口语还必须去其粗俗、啰嗦的缺点，注意加工提炼，并适当采用一些修辞手法。

(6) 结构安排合理。整体而言，演讲稿应反映演讲的清晰条理，突出中心，表现演讲者的思想立场。掌握节奏，做到讲演内容波澜跌宕，使通篇充满协调，引人入胜。

一篇完整的讲演稿应包括开头、中间、结尾三个部分。



开头包括称呼和引导。文章开头可开宗明义，直指讲题，适应听者一般的心理要求。也可只把问题提出来，给听众以思考的空间，增强听众的兴趣，有时为渲染演讲气氛，通篇的基调可以情感为主。

中间部分是演讲稿的主体和躯干。是说服听众、解决问题，达到演讲最终目的的关键部分。演讲稿的写法多种多样，可参照论说文的写法，采用递进式、分列式等结构法开展议论等多种方式，总之，只要于理有利，利于让听众接受，即可运用。

结尾。“编筐编篓，贵在收口”。演讲稿的结尾，观点需切实明确，铿锵有力。一般有三种写作方法。

(1) 概括总结。归纳总结全文论述要点，写时须注意照应全文，因为它起着进一步强调自己观点及加深听众印象的作用。

(2) 下个明确的结论，表明态度。这种结束语常常能强烈触动和震撼听众的心灵，有很强的感染力，避免给人们以片面武断的印象。

(3) 提出要求和希望。使听众在接受演讲者的观点之后，对自己以后该做什么和该如何去做有个清晰的认识，这是结束语的特点。

另外，采用一些诙谐、幽默、有趣味的话语结束，给听众以回味无穷的愉快之感，可起到强化演讲效果的作用。而富有哲理的格言警句或者诗歌也不失为一良好的结束语。



## 关系学经典术语解读：公关简报

公关简报与一般简报一样，同是作为一种传播载体存在着，具有一般简报的共性。顾名思义，公关简报是公关业务活动的简要报道。也称为“公关简讯”、“公关动态”或“内部参考”等。企业可通过公关简报反映本组织的形象材料，内部或外部公众的意见、评价和要求；了解组织生产和思想等方面的动态、经验、趋势，公关部门开展的相关公关活动，及对各项工作的咨询意见和建议。可见，公关简报是企业一重要的信息传播载体。



### 三 怎样撰写新闻稿件与调查报告

事实证明，新闻传播媒介在公共关系实务中处于非常重要的地位，曾有人称新闻传播媒介是公共关系实务的功能释放器。而在公共关系实务中，新闻稿件的撰写又是文字传播的最基本且较常见的处理技术。

新闻是对新近发生的事实的报道。它是世界上数量最大、受众最多的文体形式，它一次性所影响的公众数量是其他媒介无法比拟的。新闻有广义和狭义之分。广义的是指报纸广播、电视中有新闻性的报道总称；狭义的新闻是指消息。采访新闻报道要从广义上理解新闻的含义和基本特征。

新闻传播具有固定的规律性。马克思认为，报纸是“具有连植物也具有的那种为我们所承认的东西，即承认具有自己的内在规律，这种规律不能而且不应该由于暴戾而丧失掉。”因此新闻是对最新发生的客观事实的传播，它反映了社会最新的动态，并以最广泛的社会活动为反映对象。同时，新闻以协调社会舆论为己任，是社会舆论的焦点，是社会公正的舆论。

新闻稿件一般包括消息和通讯，两种体裁具有一定的



特异性，在撰写时除服从文学传播的一般规律外，新闻稿件还有自己特定的要求：

(1) 让事实本身说话。撰写新闻稿件必须要遵循新闻的一般规律，尊重事实。事实是新闻的灵魂，是新闻的生命和血液。没有事实的所谓新闻不能称之为新闻，也就是说，没有事实就没有新闻。让事实说话，就要清楚写出每个事实的五个“W”，即“when—何时”、“where—何地”、“who—何人”、“why—何故”、“what—何结果”，严格遵循客观的立场，准确客观地报道事实，让读者自己对事实作出判断。

(2) 提炼主题。新闻稿的客观叙述并非简单的事和内在的堆砌，而是透过事实表面现象，抓住事物内在本质，尽可能提炼出典型而新鲜的新闻稿主题。

(3) 新闻语言准确简洁。新闻稿语言运用的基本要求是：①具体。即尽量提供准确的事实材料，少用或不用形容词、副词，尽可能用名词、动词、量词来反映事实；②明快。在新闻稿中遣词造句要求通俗易懂，结构要简单，少用长句，尽可能用一般的词语代替专业名词；③简洁。即事实的表达明白无误，勿需任何多余的词语。

## 消息的写作

消息是新闻稿件的主体，撰写消息应注意两个因素：

(1) 导语的构思。导语是消息的第一段，是消息区别于其他文体的重要特征。一般由最主要、最引人注目的事



实提炼而成。可鲜明揭示整篇的主题思想，被称为“消息的眼睛”。导语表达形式上常有四种：①叙述式导语。把新闻中最新鲜、最主要的事实简明扼要地写出来；②提问式导语。先提出某个尖锐的受众所关心的问题，然后再加以回答；③描写式导语。以具体描写开头，对新闻所处的特定环境，或从现场情景、气氛写起，或选取报道中的主要事件某一有意义又有特点的侧面，作简洁朴素而有特色的描写；④结论式导语。把事情结论写在开头，然后用具体事实简明扼要地阐述。揭示出事实的意义和目的。

(2) 合理选择消息的结构。消息是由导语、主体、背景材料构成。其结构构成通常采用方式有四种：①时间顺序式结构。这种结构以时为经，以时为纬，体现新闻事件发生、发展至结束的逻辑进程。②“倒金字塔”式结构。这种结构的特点是头重脚轻，越是重要的材料、消息越放篇首，越不重要的材料、消息越靠篇后，基本体现了新闻材料以重要性递减的逻辑顺序。③积累兴趣结构。这基本体现了新闻材料的重要性和趣味性，从头到尾呈现递增状态也被称为“金字塔”结构，多用于时间性不强而趣味性较强的社会新闻。④提要式结构。这种结构是把新闻事实中最重要的部分概括地写入导语，然后再按时间顺序或空间顺序进行叙述。

### 视听新闻稿的写作

以图像和声音作为载体的传播媒介所使用的新闻稿件



即视听新闻稿。在写作中，它不但需遵循一般新闻稿的写作原则，另外还有一些特殊的要求：

(1) 广播的突出特点是：声音、速度、广泛的群众性。根据这些特点，广播稿必须符合新、短、快的要求。语言通俗化、口语化，避免方言土语，句子不宜过长。

(2) 电视新闻稿。写作时，须做到用词和造句既符合图像的需要，形式上真实、朴素、生动，确保协调一致、系统化地报道事物发展的过程。

(3) 在视听新闻稿件中，对有利于抓住新闻主题的重要句子或内容，可重复出现，尽可能富有情趣。

## 调查报告

撰写调查报告是社会调查的最后一步，是完成每一项调查课题都不可缺少的一环。调查报告的内容通常包括：

(1) 调查题目，调查委托人，调查主持人，调查日期，调查目录。

(2) 该项调查的原因、目的和方法。

(3) 调查对象总体，抽样方法，样本总数有关分析和问卷率。

(4) 调查结果及有关数据，各种答案的比率。

(5) 调查结论及其调查提出的建议。

(6) 附件。包括问卷样本，统计数据，背景资料等。

公共调查报告常见的两种形式：

(1) 基本情况调查报告。它要求必须有详实的内容和



准确的数字。在写作时，基本情况调查报告以叙述情况事实为主。结构上多采用纵横结构，总体一般分为并列的几个部分。为清楚展示事物发展的来龙去脉，对主要部分的“情况”采用纵式叙说，把材料前后连贯，自然衔接，或以时间先后为序等，无论采用哪种结构，调查报告的主体常以部分表叙、部分、条、项的顺序体现纲目内在的逻辑关系。

(2) 公众意见调查报告。这是重要的调查报告，是公关决策的基础和依据。撰写此种调查报告时，应开头说明调查的时间、范围、方式、方法等。主体部分即调查结果的分析的写作，要对调查获取的资料和数据进行分析，用简洁的语言概括的介绍，调查的纲目归纳公众的意见。具体情况分条列款按调查纲目列出数字式图表加以说明。为增强报告的科学性和说服力，充分反映公众意见的客观倾向性，可恰当加用基本的统计、重要的百分比等。最后部分，应根据调查的相关数据资料进行充分分析，并结合有关信息对公众意见的发展趋势，做出对企业发展的影响，及可能出现的公共关系问题的预测，提出相应的建议。



## 关系学经典术语解读：公共关系调查

公共关系调查，是公共关系工作的基础，是社会调查的重要组成部分。目的在于收集有关本企业（或组织）的各种信息，了解社会舆论方面对本企业（或组织）的评价、意见和各种信息，并加以整理分析，作为开展公关工作的依据。可见，公共关系又是一种社会研究方法，具有相当的社会功能。公共关系的调查必须坚持实事求是和以公众为中心的原则，客观、全面、系统、周密，只有这样，才能明晰事物的发展和现象的本质。

## 第八章

# 企业公共关系部门的 职责及人员素质





## 一 为什么说公关部是决策参谋部

公关部是社会组织为贯彻公共关系思想、聘任专业公共关系工作人员组成的用以开展公共关系活动的专门机构。对企业的经营管理而言，它日益凸显其极为重要的作用。公关不仅是商战的神秘武库，也是任何组织或个人的处事利器。

### 促进企业战略思想的实现

在弱肉强食、竞争残酷的市场中，任何企业全体都必须明白企业存在的社会环境状况，如政治环境、经济环境、技术环境等等，这是一个企业生存的根本。而这些环境因素并非固定不变的，因此企业必须不断地监测社会环境的变化，将有参考价值的信息及时提供给决策人员，以确定企业的战略地位和发展方向。这犹如农民要想获得丰收，在庄稼成长过程中，需时刻留心土质、水质、大自然气候等多种客观因素的变化，以尽可能减少这些因素对庄稼成长的冲击。而对社会环境的调查研究正是公关部的责任之一。

高昂的士气对职工个人来说，非常非常重要，因为它



可让职工每天在无限快乐中工作；同样，职工的高昂士气会为企业带来高质量的产品和很高的劳动生产率，因此，高昂的士气对企业来说，也是极为重要的。要想增强企业职工的整体意识，提高企业职工的士气，这自然离不开融洽和谐的内部关系，而搞好内部公众关系则是公关部的又一职责。

对任何企业而言，“人”是决定性因素。提高职工素质，培养企业人才是企业得以发展的基础。这一坚固的基础的实现主要靠企业教育。这就需要公关部体现它的另一职能——教育职能。

单从教育职能来说，公关部行使的教育职能包括公关意识的教育和日常公关能力的教育。

公关意识的教育就是教育引导企业内部的全体成员建立公关意识，使全体员工将公关意识融化在日常的一言一行中，成为一种习惯和行为规范；使企业成员懂得企业的良好形象和声誉对企业来说是无价之宝，它关系着企业的生存与发展；并使他们在日常的生活、生产经营中，时刻牢记自己代表着企业，并逐渐把它变成一种自觉的行为和交往习惯。

在中国大酒店，一位侍应小姐微笑着将几位旅客引进高级客房，旋即恭恭敬敬给奉上茶，微笑着说：“请用茶”。之后又微笑着向客人们介绍了房间的现代化设备。说完，又客气地询问，“诸位还有什么吩咐吗？”本来这是一句客套话，可眼下那些人硬是不“客套”，竟然好半天没有一个人



吭声。客人没有示意，小姐就一直彬彬有礼地微笑着站在门口……直到客人粗声大气说：“没事了。”她才说：“你们旅途劳累，先休息一下，多谢合作。”然后轻盈地后退两步，转身带上房门。这时，她的脸上依然洋溢着微笑。

接下来，他们仅仅因为要茶叶，就让这位服务小姐连着跑进跑出了六回，但是每一次，她的脸上都是带微笑。终于，小姐的微笑折服了这批客人。客人们沉不住气了，问道：“小姐，你一趟趟跑进跑出，不觉得厌烦吗？”小姐还是微笑着回答：“能为客人服务，我感到很高兴。”

在实际工作中，人际交往常识、人际交往礼仪及其他相关知识均属于日常公关能力的教育范围，日常公关能力的教育是指公关部门配合企业领导和其他有关部门开展的公关常识和公关技术的教育与训练。

事实证明，企业员工公关意识的强与弱，企业全体员工能否掌握好一般的社交礼仪常识，对企业开展公关工作是有很大的益处的。它直接关系到企业的形象和经济效益。一位日本商人到上海办事，与我国一外贸公司最先作了电话联系，结果我方的接话员不先报家门，反而声声紧逼，盘问对方哪里人？找谁？有何事？你是什么人？等等，这位如警察一般啰嗦的接话小姐，因缺乏最起码的礼仪常识而导致的失礼行为，使我方给日商留下的第一印象很差：“闻声尚且如此，见面还会好到哪儿去呢？”



## 架起产品销售的桥梁

任何企业工作的最终目的在于销售产品，否则，所有的劳动都是徒劳。产品销售作为任何一个生产型或经营型企业的经常性活动，在企业管理中起着连结市场与产品的重要作用。当企业产品投放市场后，如何让消费者认识、了解产品并产生购买的欲望，这就需要公关部开展一系列的公关活动，在产品投放市场之前或同时，让消费者对产品有个详细而清晰认识。另外，相应的公关活动也是扩大产品的市场销售范围有效做法之一。

1982年，在萨拉热窝冬季奥运会上，可口可乐公司免费提供100万罐可口可乐。在比赛场上、奥运村内以及新闻中心，所有参加奥运会的工作人员、运动员及记者，随时都可以喝到可口可乐。可口可乐的广告比奥运会的会徽还要醒目，随着转播奥运会的各种传播媒介，可口可乐走进了千家万户。

## 为企业决策出谋划策

公关部是企业的资料储存中心、信息发布中心、趋势预报中心，它具有集中搜集、储存和处理同企业密切相关的社会信息，对外发布企业信息，分析预测同企业有关的发展趋势等作用。所以，公关部能及时准确地向企业决策者反映外界信息，成为企业早期警报系统，并能及时提供



咨询、建议，准确地向外界、向企业职工传递企业决策者的信息和意图，有效贯彻落实企业的公共关系的思想和政策。

针对以上几点，越来越多的企业为充分发挥公关部的作用，都在不断提高公关部在企业中的地位。在美国，越来越多的公关部负责人可以直接向企业最高决策人汇报工作，向最高领导层提建议并接受他们的指导。据1977年对美国356家企业公关部的抽样调查表明，有56%的公关部向企业最高领导人汇报工作，另有16%的公关部向企业最高领导成员汇报工作，这两项占了总数的2/3。所以，有人说：“公共关系部是一个企业的决策参谋部。”



### 关系学经典术语解读：公共关系部

公共关系部是社会组织为贯彻公共关系思想，把公共关系的意识渗透到管理中去，聘任专业公共关系工作人员组成的用以开展公共关系活动的专门机构。具有促进企业战略思想的实现，架起产品销售桥梁，储存资料，发布信息等作用，又誉为“企业的决策参谋部”。在弱肉强食、竞争残酷的商场中，它可辅佐平稳发展的企业，使其良好形象与美誉更上一层楼，也可为备受危机袭击、满目疮痍的企业“整头换面”，救其于危难之中……



## 二 公关部的职责有哪些

公关部门的职责因企业性质的不同而不同。任何企业公关部根据现代化企业公关活动的一般要求，结合企业自身的具体特点来制定出公关活动的内容，让其完整、准确地反映企业经营活动的主要目标及处理同各界公众关系的基本原则与方法，这是企业成功开展公关活动的前提。

上海锦江饭店是一家闻名遐迩的高级宾馆。随着饭店业务经营范围的不断扩大，公关部成立之初设立的对外宣传、接受及处理顾客投诉等防守型的公关活动，已经不再适应饭店飞速发展的需要。为了改变这种状况，变防守为进攻，变消极为积极，他们通过大量调查研究，制定了全方位公关活动的方针，更加明确了饭店公关部在饭店整个经营运行中所担负的基本职责。具体内容如下：

(1) 代表饭店接受顾客的投诉，建立饭店与顾客间的相互了解、相互信任及相互支持的关系，树立“锦江属于公众”这一良好的企业形象。

(2) 加强信息传播工作，主动收集顾客的各种意见和反应，及时地向管理部门通报各种信息，协助管理部门制定经营决策，监督饭店的各个业务部门的工作情况，督促



他们不断提高管理水平与服务质量。

(3) 不断地向顾客传播锦江饭店“服务至上”的经营理念，组织开展各种有特色的服务项目和活动。如积极联络社会各界公众，主动承办形形色色的以宣传锦江饭店的形象与信誉为宗旨的酒会、招待会、新闻发布会、学术研讨会及其他各种以密切饭店与公众情感联系为目的的各种联谊活动，如向来上海的外商和旅游者主动介绍中国的优秀文化艺术，为外国客人提供良好的商业洽谈环境等。



### 关系学经典术语解读：专题活动

作为企业公共关系日常业务内容之一的公共专题活动，美国策划家罗思如是解释：“专题活动是指为达到一定的目的，在一个特定的时期、特定的场合下，使成为对象的每一个人能亲身体会到直接针对性的某种‘刺激’媒介。”



### 三 公关人员应具备哪些基本素质

公关人员的素质就是从事公关工作的人员所必须具备的先决条件。如对性格、气质、兴趣、风度、品德、经验、能力等诸多方面的要求。美国公共关系学家罗伯特·罗雷对公关人员具体所应具备的基本素质作了大体归纳：组织能力、判断能力、传播能力、自控和应变能力、理解力、创造力、正直、表达能力、渊博的知识和顽强的毅力。

#### 组织能力

开展各种公关活动是公关人员的职责之一，而公关人员所应具备的高超的组织能力是精心策划和成功组织每一项公关活动的必备条件之一。

为顺应世界多数国家车辆靠右行驶的大趋势，一向靠左行驶的尼日利亚决定在一天之内将全国车位左右换个（不能部分实施），这谈何容易？然而，通过成功的公关努力，尼日利亚终于迎来了改换车位的日子，而且情况出人预料地理想，全国范围内没有出现一点混乱和一起严重的人身伤亡事故。当然，这一周密计划的诞生及得以彻底的实施与公关人员超人的组织能力是密不可分的。



## 判断力

随着市场经济向国际化和多元化的转变，公关部门的工作在企业的经营管理和行政管理中日益突现出其重要地位。前面我们讲过公关部属于决策参谋部，它要求公关人员要了解企业各部门的情况，协调组织内部各部门的关系，因此，公关人员必须具备善于发现问题，能够对问题加以清晰地分析，明辨任何事、人的是与非、功与过。同时还要求，公关人员要准确了解企业生产经营的各种产品的性能、结构、特点、工艺、价格、市场行情等，对消费者的反映态度有个正确的认识，作正确的预测和估量，以正确预见企业的未来目标，这说明了高度的判断能力也是一个公关人员的必备素质。

## 传播能力

前面已讲过，新闻传播媒介在公共关系实务中有着举足轻重的地位。所以，公关人员的另一项职责是联系公共关系主体（企业）与公共关系客体（公众），即作好企业诸多方面的传播工作。公关人员传播过程虽然复杂，但其结果却简明地表现为目标公众对信息的接受与接受程度，即传务求通乃传播之根本。其传播能力的强弱直接关系到公关工作的成效，这要求在传播时，给人以可信赖感，内容对公众有意义、目标明确，持续不断地向公众进行内容一



致的传播。

1986年，这在中国是虎年，春节期间，那些兴高采烈的客人涌进广州的中国大酒店，先是一愣，继而，一个个都欢呼起来：他们看到了一个真老虎！千真万确。虽然是个标本，却依然不失山大王的风威，虎虎生风。人们纷纷上前和虎大王合影留念，当然，这也自然将旁边的一条醒目的横幅摄人其中，上书：“恭贺新禧，中国大酒店全体同仁鞠躬！”

这是酒店公关部的杰作。

早在一个多月前，他们就决心突破一般酒店传统性的节庆方法，来个别具一格的祝贺广告。开始是向动物园借真老虎，但是因为老虎太珍贵而没有成功，于是转而它求，向中山大学生物系借来老虎标本，这才出现开头那一幕。

确实，公关传播不仅仅是一般的信息传递，言者有心，听者有意，传务求通，这才是最终目的。

### 自控和应变能力

世上的人千差万别，世间的事千变万化，这就需要公关人员在工作中有很强的自我控制能力和应变能力。例如：纽约电话公司曾碰到了个极其蛮横无礼的顾客，他对接线员破口大骂，威胁说要把电话线拉断，还拒付几笔费用，说开出的那些费用项目是假的，他还向好几家报社投书，不知多少次向公用事业服务协会倾诉怒言，对电话公司提出指控。最后，这家公司派了一名绰号“能人”的公关人



员去会见这位火爆性子的人。

这名公关人员任那好斗的家伙滔滔不绝地进行指责，一边听着，一边表示理解。这位公关人员后来叙述此事的经过时说道：

“他不停地谩骂指责，而我则听了近3个小时。然后，我去拜访他，再听他骂。我一共去了4次，在第四次的拜访结束之前，我已被他吸收为他正在开始组织的一个协会的创办委员了，他称之为保护电话用户协会。我现在仍然是这个协会的会员。在我们见面的时候，我就听他讲，并对他说的哪一点都表示同情。在此之前，电话公司去的任何人从来没有同他这样谈过话，他似乎变得友好了。我第一次去的时候，就没有说明我走访的目的，第二次、第三次也没有提起。直到第四次我提出来了，问题得到了彻底的解决，他的账单全数照付，在他和电话公司发生纠纷的历史上，他第一次向公用事业服务协会撤回了投诉。”

自控是一种美德。试想这位公关人员如和以前去的调解人员那样，非要对事情争个是非曲直，相信这位顾客的怨气自不会消，甚至使其怒火愈加暴涨。可见，具备良好的自控能力，对公关人员顺利解决某些问题是至关重要的，它也是各种情感自制力的根源，因此，在公关工作中要求公关人员在处理各种冲突或投诉时，争取做到退一步海阔天空，保持清醒的头脑，能忍一时心头上的火气和怨气，只有这样，才能使企业在顾客心目中的良好形象不受损失。

应变能力是要求公关人员能灵活自如地应付各种突发



事件。它是企业的公关人员不可缺少的重要素质，因为公关人员在工作中，常会有各种各样令人始料不及的意外事情发生。这就要求公关人员应具备很强的应变能力以对突如其来事件作以灵活应付。

## 理解力

对“理解力”的定义“仁者见仁，智者见智”。大体上讲，理解力通常是指一个人对事情、事物的一种快速的洞察能力及看法的总结。这要求公关人员不但要善讲，还要善听、会听，用心听出“话后话”，以更好地理解对方的意图，明白事情的本质。这也是公关人员自身所必须具备的“听一而知十”的智慧。试想一个理解力很差的公关人员，总是不能正确理解对方话的含义，结果对方声东，他去击西，对问题的回答更是风马牛不相及，其谈话效果会如何？

## 创造能力

创新在于走出思想禁锢，突破自我，打破常规思维模式，这也是公关工作的本质所在和获得成功的源泉。因此，公关人员必须具有一股“别出心裁”的创新精神，这就意味着那些一味地只知墨守陈规、一成不变的人是不适合从事公关工作的。



## 正直

正直是一笔无形的财富。公关人员在与外界进行交往时，代表的是企业整体，这就要求公关人员必须时刻用道德的水准来衡量自己的一切行为，以便更好地协调与处理种种繁杂的公共关系。具体而言，为赢得对方的信任，更好地开展工作，公关人员要做到作风正派、行为严谨、品质优良、道德高尚、不谋私利、不徇私情等等，让对方感受到你的正直，只有这样，公关工作才会更加卓有成效、更加显著。

## 表达能力

口头语言表达能力作为表达能力的的一个方面，是公关人员在进行工作时所离不开的。因为几乎每天，公关人员都需要明确阐述自己的观点和见解、介绍企业的概况、协调企业内部或外部的各种关系等等，公关人员能否在浓缩的短时间内将所应陈述的事情交代清楚，这一切都有赖于公关人员良好的口头语言表达能力。当然，公关人员的工作同样也离不开文字表达，文字表达是表达能力的另一方面，它是思想沉默的语言。因为公关人员的工作常需要他们编写宣传材料、撰写讲演稿和新闻公报、筹划广告语。所以，良好扎实的文字功夫也是公关人员必须具备的。

美国前任百货公司的董事长赛伯特在《道德的经理



人》一书中说：“我无法告诉你，若想事业成功，需要阅读些什么书的准则，但我可提供一些指南，或许可以帮助你产生对成功的想象。首先，让我们考虑你每天须花多少时间阅读身边的读物，如非商业书信或工作所须的阅读：报纸、杂志、书籍等。”一个成功企业家尚且如此，公关人员当然也不例外。

公关人员在工作中常与各层次人物打交道，处理各种事情，怎样才能处理好这诸多人事关系？怎样才能洞析事情的本质和人的多面性？公关人员要想做好和做到这一切，有一个“平凡之极”的秘密诀窍：博览群书，用知识来装点自己的心智。所以，广博的知识面已成为现代社会对于公关人员必须的要求。美国公共关系协会开列了一份公关人员应该学习的知识清单，其中提到了20种知识——新闻写作、公共关系理论、演讲与谈判、媒体调查、小说创作、杂志记事、撰写论文、地方批评文章、印刷技术、制作广告、媒体调查、撰写科学记事、广播、报业关系法规、报业史研究等等。事实证明，仅有这些是远远不够的，另如心理学、社会学、管理学等方面的知识也是公共关系人员必须掌握的。

### 顽强的毅力

任何工作都不可能一帆风顺，公关工作也如此。公关人员在公关工作中怎样才能受挫时百折不挠，克服困难，这就要求他们要有顽强的毅力即“不达目的不罢休”的韧劲，这也是一种无可比拟的原则。在情况的时刻变化中，



要努力保证这种毅力和韧劲永不改变，才能获得一种无与伦比的能力。

## 公共关系人员担任怎样的职责

工作中，公共关系人员所应担任的职责因所从事的行业、所服务的组织性质的不同而有所不同。仅以北京长城饭店公关部的工作条例为例，对公关人员所应担任的职责作以简扼的提示和说明：

北京长城饭店公共关系人员行使的职责范围。

### 1. 运用新闻媒介进行宣传

(1) 为新闻界提供有关饭店最新情况的资料，包括新闻稿、图片、影片等。

(2) 与当地新闻机构（报社、通讯社、杂志社、电台、电视台等）建立保持经常的联系。

(3) 为外地及专业性新闻机构提供服务，并同住在本饭店的新闻界人士建立联系。

(4) 为地方性的、全国性的乃至国际性的新闻机构制备通讯特写材料。

(5) 协助举办记者招待会，会见各方面的人士。

(6) 定期在饭店招待新闻界人士，为他们提供使用饭店设施的方便。

### 2. 广告

(1) 监督广告公司制定年度广告及销售计划，以及这些计划的执行实施。



(2) 为广告公司提供必要的指导，以便创作广告及各种辅助材料。

(3) 监督广告经费的分配。

(4) 充当饭店内各部门与广告公司之间的联络人，以便设计合乎各部门要求的手册、菜单、传单等宣传品。

### 3. 销售

同饭店销售部配合制备邮寄性广告及其他广告，以便招徕更多的顾客前来享用：

(1) 饭店的客房；

(2) 饭店的餐饮店、公用房厅及宴会设施；

(3) 饭店的出租办公用房和公寓房间；

(4) 饭店的一切设施和服务。

### 4. 内部交流

(1) 编辑出版本店员工通讯。

(2) 宣传员工的活动和职务提升情况。

(3) 与人事部门配合制定奖励措施。

### 5. 特殊场合宣传

利用一些特殊场合组织各种活动，以促进宣传活动，其目的在于产生以下效果：

(1) 使更多的人认识到长城饭店是北京最佳的待客场所。

(2) 让更多的人前来使用饭店的会议和宴会设施。

(3) 提高客房利用率及食品的销售额。

(4) 产生对饭店有利的舆论。



欢迎！欢迎！热烈欢迎！！



我是O国的大臣，  
见我也不下跪！  
真是没礼节！罪  
该万死！！



## 关系学经典术语解读：公共关系

公共关系简称“公关”，英文缩写“PR”。它是社会组织运用传播柔性手段来协调与公众之间的关系，塑造组织形象，使组织、大众、社会共同受益的管理活动。以公式示之，即公共关系=自己行动+被人认识。

在经济发展日趋成熟的今天，企业形象变得比产品价格更为重要，它可使企业在公众一片赞歌声中获得“意想不到”的利益。对企业而言，塑造企业形象亦是公共关系的根本目标。

# 做老板必须懂点关系学

Zuo Lao Ban Bi Xu Dong Dian Guan Xi Xue



关系学可以帮助企业适应复杂的生存环境，也可以帮助企业与公众之间形成双向的理解、信任与合作，为企业塑造良好的公众形象，加强企业整体的竞争能力。

管理者懂得关系学，就是懂得了一门使事业获得成功的学问。

责任编辑：田晓犁  
刘景山

ISBN 7-80147-758-8



9 787801 477583 >

ISBN7-80147-758-8/F·756

定价：19.80 元