

总经理 公关课堂

总经理公关

一本通

董国用◎著

—— 专为总经理量身定制 ——



公关是门技术活儿，不懂公关就当不好总经理

- 美国NBTY中国区总裁 **夏俊波**
- 原汇源集团营销副总裁 **何传利**
- 京华时报社总负责人 **李洪洋**

联袂推荐

广东人民出版社

总经理公关

一本通

董国用 / 著

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理公关一本通/董国用著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 5

ISBN 978-7-5454-1199-7

I. ①总… II. ①董… III. ①企业管理—公共关系学 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 044231 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京天顺鸿彩印有限公司 (北京市大兴区西红门镇团河路 10 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	16.75
字数	223 000
版次	2012 年 5 月第 1 版
印次	2012 年 5 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-1199-7
定价	45.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

自序

公共关系具有典型的短板理论效应。在企业公共关系中，无论是对内的股东关系、员工关系，还是对外的政府关系、消费者关系、竞争对手关系、媒体关系等，任何一个地方“漏水”，都有可能让企业面临困境，蒙受损失。

因此，我在给企业进行公共关系辅导时，总是强调这两个原则：一是，公共关系是一项系统工程，不能指望一俊遮百丑，也不能指望一劳永逸；二是，在公共关系的复杂头绪中，要找到最重要的纲，纲举才能目张，即通过准确的危害分析，进行恰到好处的关键点控制。这就是我首创的公共关系危害分析和关键点控制的理论与模型。

基于此，我在给一家知名乳品企业进行可持续发展战略咨询服务时，主要强调了两个观点：

第一，对食品企业，特别是三聚氰胺事件后的乳品企业来说，食品安全是可持续发展的“一票否决”性要素，即危害分析中的重大关注点，在资源配置时必须优先予以考虑和倾斜。这是由食品行业的特殊性决定的。

第二，企业的可持续发展，是建立在完美公共关系的基础上的，也适用短板理论，而不是许多企业所想象的长板理论，认为科技和创新能力强就可持续，制度设计得好和保障做得好就可持续，人才战略得当就可持续，环保和资源利用合理就可持续，等等。恰恰相反，任何一个要素的缺失，都可能导致企业的不可持续发展。企业的可持续发展，一定是各种公共关系都融洽的结果，任何一方面出现问题，都可能导致企业像雷峰塔一

样，轰然倒塌。

所有行业都这样，没有例外。

危机公关也是企业可持续发展的要素，即便是百年老店，一朝危机袭来，便毫无招架之力而倒下的，也并非孤例。

企业有没有可能避免危机的发生？完全可能。

企业有没有可能简单地杜绝危机？绝无可能。

企业要真正规避危机，并非易事，因为这是一项系统工程。我从来不相信那些仅凭几句顺口溜、几个类似于所谓“5A”理论的观点就能解决危机的论断。在和一些企业总经理交流的时候，他们总是希望我能简单地给出一些问题的答案，比如：××危机来了，怎么办，有什么绝招一学就会，会了就能用，而且一用就灵。我总让他们失望，说：“没有。”

我甚至还告诉他们，以后也不会有人能给他们提供这种必杀技。如果有人说有，那绝不是危机公关，反而是场危机。

那面对危机，总经理们到底该怎么办呢？

我给大家开出的药方是：危机管理的 HACCP 模型和理论体系。

危机公关的 HACCP 模型和理论体系，不好学，但是很好用。大量的管理实践证明，真正领悟其精髓者，能谋事在先，周详布置，凡事井井有条，让危机都不敢过来侵犯。

唯一的问题是，想走捷径的企业总经理何其多。我也理解，企业总经理要面对的问题和困难实在太多，不太愿意花大量时间去学习和储备知识，总是希望速成。

为此，我把企业公共关系和危机公关的处理技巧与方法，分上策、中策、下策推荐给大家，以供参考。

上策，比较辛苦，即备上本书，天天睡觉前看，睡醒了看，直到快会背了，你就会顿悟，了然于胸。此时，你即便管理百亿产值的企业，也将游刃有余，能去危存机。

中策，比较容易，即挑选一家优秀的公关公司，把公关的任务悉数委托给它们，并安排个得力的公关经理管理和监督就 OK 了。这实为惠而不费的绝招。此招虽绝，但要求你眼光要好，能选择合适伙伴，不能走眼。

下策，最简单，即花几分钟，把这篇前言读完，至少明白公共关系不是可有可无的，也不是轻而易举的。在战略上，你至少要充分重视它。那么，虽然你还是一个公共关系的门外汉，但至少，你是公共关系的粉丝。这也很重要。

这本书的目的，就是试着引导总经理们成为公共关系的达人。

目 录

第一堂课 总经理必备的公关常识

第一节 总经理为什么一定要懂公关 / 3

一、公关与企业息息相关 / 3

1. 了解公关的内涵与特点 / 3
2. 公关让企业效益最大化 / 9

二、不懂公关的总经理当不好领导 / 11

1. 总经理其实就干一件事——公关 / 11
2. 公关系数决定总经理的工作成效 / 12

第二节 总经理必须掌握哪些公关技巧 / 14

一、高调打天下，低调守城 / 14

1. 将个人品牌用到极致：长袖善舞的张朝阳 / 15
2. 高调捐款也有错？陈光标勇敢的悲哀 / 17

二、私事不私，公关没有节假日 / 20

1. 网格化管理布下天罗地网 / 20
2. 王石写博客，写出大麻烦 / 22

三、公关对事更要对人 / 25

1. 感情投资是最好的公关方法 / 25
2. 多做少说，说到做到 / 28

四、选择公关公司有诀窍 / 32

1. 别抢了公关公司的饭碗 / 32
2. 如何选择公关公司 / 34

第三节 公关如何四两拨千斤 / 36

一、品牌形象公关 / 36

1. 打品牌要先“树山头” / 36
2. 左腿公关，右腿广告 / 39
3. 广告越来越像公关，公关越来越像广告 / 42
4. 品牌公关应因企、因时而异 / 44

二、新产品上市公关 / 50

1. 产品上市，公关先行 / 50
2. 4P 理论过时，4C 理论兴起 / 55
3. 事件性公关营销给力又省钱 / 59
4. 站在竞争对手的肩上抢市场 / 60

三、企业文化公关 / 61

1. 企业文化建设是第一步 / 62
2. 事件是最好的企业文化传播手段 / 64
3. 将企业文化大胆地展示给公众 / 66

第 三 堂课 处理好六种公共关系

第一节 消费者关系：用真诚打动每一位顾客 / 71

一、消费者有哪些类型 / 71

1. 非消费者 / 72
2. 潜在消费者 / 72
3. 了解型消费者 / 73
4. 接受型消费者 / 73
5. 满意型消费者 / 74
6. 忠诚型消费者 / 74
7. 敌对消费者 / 74

二、如何处理消费者关系 / 76

1. 产品是最好的沟通手段 / 77
2. 让更多的人知道，越多越好 / 77
3. 真正的销售，始于售后 / 77
4. 小恩小惠，让消费者惊喜不断 / 79
5. 消费者不是用来伤害的，是用来尊重的 / 79
6. 用消费者俘虏消费者 / 80

第二节 竞争对手关系：既要比赛，又要友谊 / 82

一、生死搏杀，有你没我 / 82

1. 格力、美的拼出人命 / 82
2. 电话车险平安 400 万 PK 人保 4000 万 / 85

二、让对手成为队友 / 91

1. 同一战壕里的罐头行业 / 92
2. 携手共进的百事可乐与可口可乐、联合利华与宝洁 / 93

三、价格联盟背后是陷阱 / 95

1. 利润诱使企业冒险联盟涨价 / 96
2. 涨价有风险，决策须谨慎 / 98
3. 价格争斗是永恒的，联盟是偶然的 / 99

第三节 政府关系：建立好，也要用好 / 100

一、建立与企业发展相匹配的政府级关系 / 100

1. 了解宏观政策，不干垃圾事业 / 100
2. 要争当行业的班干部 / 108

二、有问题，早点找政府 / 110

1. 卫生部替王老吉扛住了夏枯草危机 / 110
2. 莫借地方小政府对抗社会大舆论 / 114

第四节 媒体关系：好好用，别惹它 / 117

一、走进媒体，认识媒体 / 117

1. 和媒体打交道，就是和媒体人打交道 / 118
2. 说到底，媒体也是家企业 / 120
3. 媒体天生偏好负面新闻 / 122

二、如何运作媒体关系 / 123

1. 做一名优秀的媒体管理者 / 124
2. 制造大新闻，让媒体上门求着来报道 / 125
3. 警惕媒体报道的延伸和转移 / 128

第五节 投资者关系：充分尊重，公司利益至上 / 131

一、大股东关系 / 131

1. 国美陈黄之争 / 131
2. 娃哈哈股权之争 / 132

二、大股东与小股东关系 / 133

1. 支付宝之战，成也马云，败也马云 / 133
2. 公司利益至上 / 134

第六节 企业员工关系：攘外必先安内 / 135

一、堡垒都是从企业内部攻破的 / 135

1. “举报门”让伊利很受伤 / 135
2. 卷进“炸油门”，肯德基一点也不冤 / 140
3. “跳楼门”将富士康推到风口浪尖 / 141

二、员工为什么会成为危机源 / 144

1. 员工与公司有严重的利益冲突 / 144
2. 员工掌握公司的硬伤 / 145
3. 员工工作会有失误 / 147
4. 员工也会干傻事 / 150

第三堂课 适应新媒体时代的公关环境

第一节 网络改变传统的公关环境 / 157

一、新媒体时代来临 / 157

1. Facebook = 非死不可 / 159
2. 微博不微薄 / 161

二、网络媒体的不可控性 / 172

1. 网络媒体就应该是不可控的 / 172
2. 网络媒体为什么“不可控” / 173
3. 网络媒体也有森林法则 / 175

第二节 网络是天堂，也是地狱 / 176

一、网络成为隐形法官 / 176

1. 网上住的都是“道德民兵” / 176
2. 网络民意崛起 / 177

二、网络媒体的堆积效应 / 179

1. 富士康第N跳 / 179
2. 史上最牛房管局长周久耕：从说错话到戴错表 / 181

三、网络海量信息下的创意 / 184

1. 创意才有意义 / 184

2. 创意要有底线 / 186

四、让传统媒体盛开在网络上 / 187

1. 传统媒体和新媒体的竞争与共生 / 188

2. 传统媒体和新媒体 $1+1>2$ / 189

第 四 堂课 危机公关的 HACCP 解决之道

第一节 企业危机随时都有可能发生 / 193

一、认识危机公关 / 193

1. 什么是危机公关 / 193

2. 危机从哪里来 / 193

3. 多危才算危 / 194

二、危机公关经典案例 / 195

1. 光明早产奶事件 / 195

2. 新东方的 ETS 危机 / 197

第二节 HACCP：危机公关的解决之道 / 200

一、了解 HACCP / 200

1. 什么是 HACCP / 200

2. 为什么 HACCP 是必须的 / 201

3. HACCP 的精髓是什么 / 202

二、HACCP 的运用技巧 / 204

1. 控制过程才能控制结果 / 204

2. 既不能迟钝，也不能过敏 / 205

3. 海恩法则：平时能查漏补缺 / 207

- 4. 力量都用在刀刃上 / 208
- 5. 既要有预案, 又要有办法 / 210

第三节 危机公关的 HA——危害分析 / 212

一、危害来源有哪些 / 212

- 1. 消费者 / 212
- 2. 企业内部 / 214
- 3. 行业 / 214
- 4. 主管部门 / 215
- 5. 媒体 / 215

二、危害方式有哪些 / 216

- 1. 产品危机 / 216
- 2. 运营危机 / 217
- 3. 行业危机波及 / 218
- 4. 复合危机 / 220

三、危害程度有哪些 / 223

- 1. 事件本身的影响和危害 / 223
- 2. 媒体负面报道 / 223
- 3. 企业重大损失 / 223
- 4. 不能承受之重 / 224

第四节 危机公关的 CCP——关键点控制 / 224

一、危机预防的关键意识 / 224

- 1. 有危机意识, 没有危机 / 224
- 2. 公关保养将危机扼杀在萌芽状态 / 226

二、危机应对的关键时间 / 233

- 1. 第一时间: 认出哪片云会下雨 / 234

2. 第二时机：捅上媒体前有两个机会 / 236

3. 最后机会：媒体报道和媒体爆发之间 / 240

三、危机处理的关键手法 / 241

1. 勇敢面对和占领媒体 / 242

2. 充分承担，落个好态度 / 244

3. 让权威机构出头“背书” / 245

四、危机善后的关键策略 / 246

1. 顾左右而言他 / 247

2. 戛然而止 / 248

3. 超乎想象地兑现承诺 / 248

4. 借危生机 / 249

第一堂课

总经理必备的公关常识

第一节 总经理为什么一定要懂公关

一、公关与企业息息相关

1. 了解公关的内涵与特点

(1) 什么是公关

公关是公共关系的简称，英文是 public relations，因此公关或公关人又被称为“PR”。

几乎所有的商场理论和实践，都来自战场，公关也一样。

原始社会末期，神农氏的后裔炎帝有点管不住天下了，这类似于西周末年，天子式微，诸侯争雄。黄帝作为一个大诸侯，打败了炎帝，自立为帝，但跟炎帝同为神农氏后裔的旁支蚩尤等人不服，于是攻伐黄帝。黄帝为了天下民心，以炎帝为尊，才打败了劲敌蚩尤，得以一统天下。这就是为什么明明是黄帝笑到最后，我们却是炎黄子孙的道理。说起来，这就是最早且最大的公关事件。

可以说，公关的力量，胜百万神兵。

现代意义上的公关，是绝对的舶来品。20 世纪 80 年代，公关刚传入中国时，被披上了一层暧昧的纱衣，从业人员往往与“小姐”联系在一起，被称为“公关小姐”，基本都是那些漂亮的、会喝酒的、比较放得开