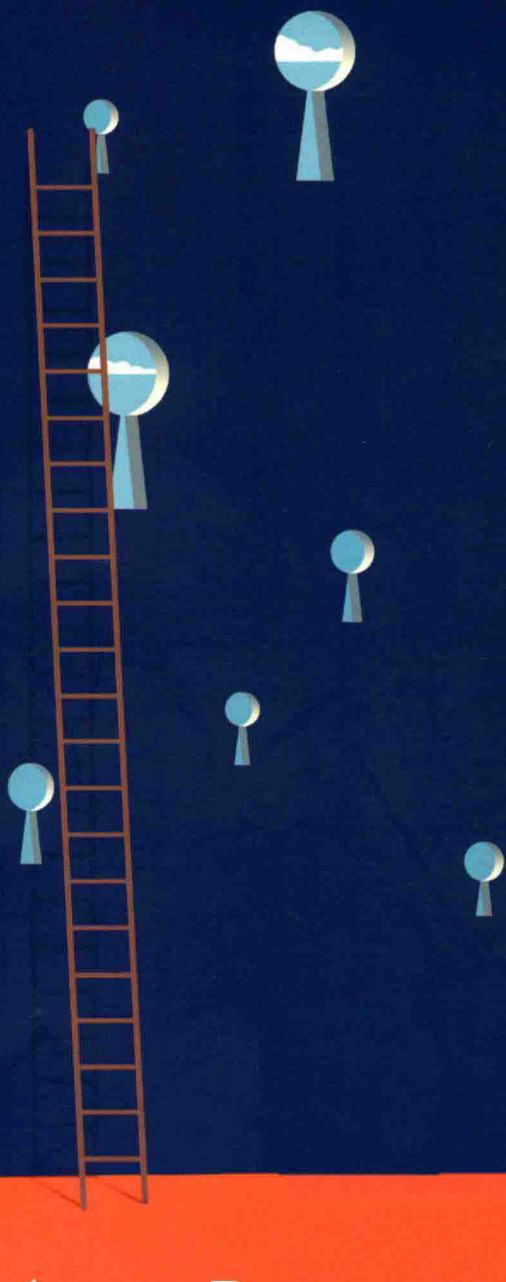


【美】罗伯特·利夫◎著
王国平◎译

关键洞察力

成功沟通的要诀



The Art of Perception

博雅公关全球总裁

五十年从业心得：

一个人可以改变成千上万人的观念



关键洞察力

成功沟通的要诀

【美】罗伯特·利夫◎著
王国平◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

关键洞察力：成功沟通的要诀 / (美) 利夫著；王
国平译. -- 北京：九州出版社，2016.3

书名原文：The Art of Perception: Memoirs of a Life in PR
ISBN 978-7-5108-4296-2

I. ①关… II. ①利… ②王… 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 (2016) 第 062239 号

北京版权保护中心外国图书合同登记号：01-2015-8459

THE ART OF PERCEPTION: MEMOIRS OF A LIFE IN PR By ROBERT LEAF

Copyright: © 2012 BY ROBERT LEAF

This edition arranged with Atlantic Books Ltd.

through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright:

2016 sunnbook Culture&Art Co.Ltd.

All rights reserved.

关键洞察力：成功沟通的要诀

作 者 (美) 罗伯特·利夫 著 王国平 译

出版发行 九州出版社

地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)

发行电话 (010) 68992190/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 三河市华成印务有限公司

开 本 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

印 张 16

字 数 230 千字

版 次 2016 年 6 月第 1 版

印 次 2016 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-4296-2

定 价 36.00 元

目 录

C O N T E N T S

序 成功沟通的要诀 /1

CHAPTER 1 初涉公关：一个人能改变成千上万人的观念 /5

多年前，我加入博雅，后来又在全球开设了分公司。我深知，对待日常生活中的琐事，各国人的态度和反应千差万别。谈什么、如何入手，要想有个好结果，要因时因地因人而异。

CHAPTER 2 初入博雅：公关的重点在于是否深入人心 /19

重点不在公关之名，而在于是否深入人心。古往今来，公关凭的是人们的直觉。古埃及人无须公关公司告诉他们该如何获取法老、教士和大众的欢心。

CHAPTER 3 起步比利时：有所行动，就不乏机会 /43

生活在国外的一大变化就是要应对不同的民族、语言、文化和人情，但这一切都是我懂憬的。

CHAPTER 4 进军伦敦：英国人为什么要为公关创意买单？ /67

在美国，我们面对的一大难题是其他优秀公关企业的竞争。在英国，我们要克服的是公关这一概念。

CHAPTER
5

拓展亚洲：人际关系比业务能力重要得多 / 89

亚洲各国唯一共通之处是，与世界其他地方相比，人际关系要比业务能力重要得多。

CHAPTER
6

日本印象：面子意味着一切 / 113

在这个国家，凡事少不了严格的规矩。不论是对待朋友、敌人、陌生人，还是同事，这种高规格都马虎不得。

CHAPTER
7

携手中国：品牌信誉是关键 / 127

要迎合中国人的思维，品牌信誉是关键。如果认为物有所值，连中低收入者都愿在奢侈品上一掷千金。

CHAPTER
8

澳洲教训：绝不能为了扩张而扩张 / 139

我不想在自己的墓碑上刻上“鲍勃·利夫在澳大利亚开了五家分公司”，因为在澳洲开五家分公司无异于娶五房姨太太。

CHAPTER
9

危机中东：往坏处打算，往好处努力 / 149

我到中东各国游历，年轻一代和他们对祖国未来的态度让我又惊又喜。

CHAPTER
10

危机管理的“黄金标准” / 161

CEO 等高管势必要认识到，我们如今生活在一个危机四伏的世界，不论危机大小、如何处理，都是企业要面对的一大问题。

CHAPTER
11

无处不在的观念管理 / 185

不论你是一名政治家、牧师、律师、医生、求职者，还是为人父母，仅仅具备基本的才智或技能并不能保证你得到想要的结果。你需要深入了解沟通对象的观念。

CHAPTER
12

公关的变迁和展望 / 201

公关最重要的变化，莫过于媒体的剧变、数字革命的到来及其对全球采集、投放新闻和消息的控制。因此，企业思考要数字化，出手要全球化。

附录：难忘的客户 / 213

序

成功沟通的要诀

1970年，尼克松入主白宫，勃列日涅夫执掌克里姆林宫，冷战正酣。此前，俄国人刚刚出兵布拉格，一股紧张的氛围笼罩着中东欧国家。而此时罗马尼亚、匈牙利、捷克斯洛伐克、苏联等国的国营广告公司却想了解西方世界的广告和公关趋势，不禁让我颇感意外。我和两位出版人、一位高管受邀到东欧做巡回演讲，最终成行莫斯科。

令我喜出望外的是，所到之处，我们受到了近乎王公般的礼遇。他们彬彬有礼、盛情款待，带我们四处游览，这是我从冷战时期的“敌人”身上始料不及的。一位地方要员骄傲地告诉我，他的儿子将索尔仁尼琴的《伊凡·杰尼索维奇的一天》（*One Day in the Life of Ivan Denisovich*）译成罗马尼亚文。该书被苏联当局列为禁书，索尔仁尼琴也因这本书获罪，被逐出苏联作家协会。

我们谈到美国的广告和公共关系，及其取得的成就，在座的人无不痴迷。在这样的情况下，你也许会认为“冷战”不过是某些政客凭空捏造的噱头而已。

但捷克斯洛伐克却是另一番天地。在苏军驻扎的布拉格市郊，炮声不绝于耳。邀请我们到这座美丽城市的东道主似乎处处留意，不与我们几个西方人过从甚密。谁又能怪罪他们？相比我们到访的其他国家，我们的会议一本

正经，中规中矩的讨论后，也没有举办座谈会或社交活动。

在莫斯科，我们被奉作上宾，去过戏院，看过芭蕾，参观过不计其数的博物馆。他们还为我们请了英语导游，随时解答我们的疑问。东道主显然真心要我们饱览这座城市，再说这里的名胜众多。

纵是对我们盛情款待，许多俄罗斯人仍抱着一个观念，认为西方的营销术不过是资本主义的工具，应否用于社会主义社会，还有待讨论。倘若如此，如何运用？在我看来，演讲前与一些观众的闲聊中，这种态度愈发明显。哪怕是观众中从事广告工作的政府官员、学研机构和企业经理，仍认为广告是西方资本主义的工具。

我最后一个发言，陈述了广告可以取得的成果。发言后，我让他们随便提问。会前与我讨论过的一位学者问：“利夫先生，您能说说广告的社会效益吗？”

我看着这位听众，许久没有出声。一番审慎的考虑后，我答道：“比方说你打算将俄罗斯厂家生产的收割机卖到埃及，美国人这时候也想将本国生产的收割机卖给他们。如果美国人做成了这笔买卖，利润往往流入私营企业的个人腰包，他们会凭自己的见解和为了一己之私使用这笔款子。但要是你卖了收割机，你们可用这笔钱建医院，修缮公路和改善贫困人口的生活。但要实现这一目的，你首先要卖掉收割机。但要是实现这一目的靠的是做广告，这其中肯定存在社会效益。”

这位教授当即说道：“利夫先生，您说的我完全认同。”抬头四望观众，我觉得赞成我回答的不仅仅是他一个人。

事隔多年，我常常回味这次会议，以及我对这位谦谦绅士的回答及其取得的成果。我愈发深信一贯秉持的信念——不论沟通对象是谁，成功沟通的要诀就是操纵观念，公关其实就是观念管理。

鉴于一个恰当的回答可以改变一位固持某种观念、学识渊博的人的观念，

由此可见，改变观念并没有想象中的那么难。

我的完美表现带来一笔大业务，博雅公关公司^[1]与接待我们的全苏对外贸易广告公司（Vneshtorgreklama）谈下了一笔单子，随后我们又在莫斯科开办了第一家广告和公关公司。

一个人，尤其是公关人要适应世间存在不同的观念这一事实。如果你想在4月份投放一个广告，出版社或许会将它排到6月，甚或借口世人不需要这种产品，一口予以回绝。提到做广告，俄罗斯百科全书中的解释恰如其分地反映了当时该国对这一事物的看法：“资本家做广告的手法各不相同，但无不明确证明了资本主义贸易的性质。商家常常借广告推销无用的商品，有时甚至是劣质商品。”

从我初入博雅公司（当时只有六位业务员），到后来我出任跨国公司董事长，一手将公司打造成全球最大的公关企业，我深信“观念管理”的巨大作用。纵观我投身公关行业的五十年，我始终认为观念管理是我们成功的重要因素。

观念管理可用于政治家、企业家、宗教领袖、医生、律师以及每个普通个体。在我生活、工作过的纽约、伦敦、布鲁塞尔、香港等地，观念管理的作用毋庸置疑。

巴拉克·奥巴马、弗拉基米尔·普京、教皇本笃十六世的共性是什么？那就是，要在核心受众中建立一种让他们感觉受益匪浅的观念。

从业这些年，我见证了公关的戏剧性变迁。本书中，我将从从业者和见证者的角度描写世界公关史的全貌。最重要的是，这一行业迅速发展，我写下这段文字的时候，它仍在不断壮大。大大小小的公关公司如雨后春笋：单中国就不下2000家。我从业时，公关业内的高管已取得了了不起的成就。手机、数码相机和互联网实现了世界范围内的即时通讯，同时也催生了及时提

[1] Burson-Marsteller，作者时任跨国董事长的公关公司。

供应对事件的专业公关人的市场。我从业之初尚且不存在的企业社会责任 (Corporate Social Responsibility)，如今不仅不可或缺，而且成了行业标准。

数字革命创建了一个全新的沟通世界，随着社交网站出现的关系营销，现在已成为专业公关人不可或缺的工具。当然，网站成了许多机构的门面，一个按需要一再接受检验和改变的门面。可惜许多企业并不懂得这一点。



初涉公关：

一个人能改变成千上万人的观念

多年前，我加入博雅，后来又在全球开设了分公司。我深知，对待日常生活中的琐事，各国人的态度和反应千差万别。谈什么、如何入手，要想有个好结果，要因时因地因人而异。

多年前，我加入博雅，后来又在全球开设了分公司。我深知，对待日常生活中的琐事，各国人的态度和反应千差万别。谈什么、如何入手，要想有个好结果，要因时因地因人而异。

1955年，我任美军驻法国奥尔良的信息和教育专员，负责一周给官兵们授一堂课，教材是陆军部的小册子，讲解和平时部队需要注意的一些问题，如国外度假的礼仪。课程的内容是影响当地人对驻军看法的各种文化。

我说，在法国休假，军人应着便装，绝不能穿军装。由于外敌入侵这段经历，普通法国人不愿见到外国军装，哪怕是盟军也不行。希望结识当地妇女的士兵，要格外注意。我告诉他们，身穿军装，要想在酒吧与姑娘家搭讪，只会招来谩骂。但德国人的态度却截然不同。我建议那里的驻军官兵，休假期间一定要穿一身鲜亮的制服。当时是二战结束后十年，德国人仍尊重军人；在这里，穿一身笔挺制服的士兵能让人顿时肃然起敬。

继而是英国，一个我当时未曾涉足，但注定要生活四十余年的地方。教材中讲，英国人天生拘谨，尤其是与陌生人相处时。要大兵们切记不要谈政治、宗教，尤其是性。第一次去伦敦，我到该国闻名遐迩的酒店游玩，才发现军方的教材大错特错。我和当地人饶有兴致地谈了政治和性。一回到驻地，我就大幅修改了讲义，除非有高级官员在一旁监督，我才按官方的教材中规中矩地讲授英国风俗。

格式极差，但内容是 A

1948 年报考大学，我选了密苏里大学。密苏里大学当时设有美国最大的新闻学院。新闻学院建于 1903 年，全球首屈一指。由后来因设立普利策奖而闻名于世的报业大亨约瑟夫·普利策（Joseph Pulitzer）参与创建。这是当时授予新闻学学士学位的唯一一所学校。

当初，我想以记者为业，想以后做个体育作家，后来我认定自己应该是个有创见的作家，其次还是一位广告经理，因为这一行需要笔杆子，我认为我能行。但在学校学了两年公共课后，我改变了主意。我决心要拿一个新闻学学位，但同时主修公共关系这一刚刚起步的学科。原因是我发现公共关系课妙趣横生，这门课强调了营造正确信息的重要性，并将之恰到好处地呈现给政府、政党、企业或社团等沟通对象。

在此之前，我对公共关系知之甚少。我认为它的主要作用是让个人、企业因创意而扬名。有时候，它又和广告有着解不开的关系，但广告已是一个大产业，而公关却还是个小本生意。即使在我的公关课程作业中，重点还是确定新闻看点的门道，和怎样写才能投媒体所好。

1952年，我完成本科学业之际，朝鲜半岛战事正酣。由于我在征兵局登记的是1-A，这等于说我一毕业，就要立即应征入伍。但由于我身高六英尺三英寸（1.9米），怕是会成为狙击手的活靶子，还不如留在学校攻读硕士学位，将入伍拖到完成学业后。

既然我现在拿了一个新闻学学位，就不需要同一个学科的硕士学位，于是我转而专攻1871~1945年这段时间的历史。我相信，了解了这段当代史，不管我最终做何营生，都会很有益处。我发现世界历史非常有趣，甚至让人想入非非，以后一旦离开军营，我说不定能做个大学教师。

事后证明，转投历史是个明智之举。后来在世界各国的公关事务中，由于比共事的当地人还要了解他们国家的历史，我在当地的市场如鱼得水。因为他们认为我对他们的国家感兴趣。

要完成学业，必须写一篇论文。选题由学生自己定，除非导师认为写这个论题的人太多。我选写了美国史上最具争议的一位神父——查尔斯·柯林（Charles Coughlin）。身为一位极左倾的教士，他是抨击金融大萧条的始作俑者。他当时是罗斯福总统的支持者，甚至在一次国会听证会上称“神授罗斯福总统”。

柯林神父创办了一本杂志，也有自己的广播节目。以“广播神父”闻名的他，是当时的风云人物，有三分之一的美国民众收听他的广播节目。他一周要收到八万封来信，仅次于时任总统。

令人费解的是，他后来开始信奉极右翼的政治观点，甚至不时替希特勒和墨索里尼说话。二战一爆发，他的杂志就被禁。虽说他仍可以畅所欲言，但美国政府却规定邮政部门不得投递危害国家利益的邮件。继而，他的广播节目也被取缔，柯林的上级底特律大主教、倍受尊敬的主教大人爱德华·穆尼（Edward Mooney）告诉他，要么停止一切政治言论，要么免去神职，他选择了前者。我致信请求一见，以便准确地描述他的想法，他回信说自己不能接受采访。这篇关于柯林神父的论文在我的职业生涯中有着重要的意义。它证明了纸媒和广播媒体的力量，以



及一个人能改变成千上万人观念的道理。

我不紧不慢地写着论文，期间收到了陆军部的好几封信，无非是问我什么时候完成学业，好征调入伍。我一再回信称正在稳步推进，但给不了一个明确的日期。最后，他们认为我的学业拖得太长，通知我一周后到纽约报道。

这突如其来的通知等于是要我从前将终稿交给教授评成绩。我没有按研究生的一贯做法，请一名专职文书打印，而是亲手打印。我不是个好打字员，打出来的稿子错误百出。但也别无办法，只能一股脑儿地提交给教授。然后直奔纽约告诉母亲，我们家现在要出一名军人了。

2

好运连连

入伍后不久，教授来信通知我的成绩和他的评语。他写道，就格式而言，这是他收到的最差的一篇论文。但由于他欣赏内容，总评给了我一个“A”。

这封信来得正是时候。当时我正接受了无生趣的基本训练：擦枪、洗盘子、彻夜站岗。我还了解到，要情绪高昂地回答“遵命，长官！”才能生存。教授的信让我觉得自己是位将军，而非一名二等兵。

虽然我并不憧憬军营生活，但也老老实实在地认为这是国家的需要。大学最后一年，我还在写论文的时候，经系主任推荐，中央情报局（CIA）一位官员接见了我。他要我考虑毕业后去上候补军官学校，那样，出来后就是一名中尉。他解释说，身为中尉，我的生活将多姿多彩。他甚至说，如果战争还在继续，我或许可以身背黑降落伞空降到敌后，说不定还会一举成为家喻户晓的英雄。

我由衷地谢了他，说我会认真考虑。我很快就拿定主意，还是做个二等兵为好，避开凡是看似降落伞的东西，不管是什么颜色，尤其是战事正酣之际。



刚一入伍，我就被送往新泽西的迪克斯堡。在军中，个个都确定了“军事专长”。由于科班出身，我被任命为打字员，从而捞到了一份文书的差事。

完成了基本训练（与密苏里的校园生活不可同日而语），我又奉命去了弗吉尼亚的尤斯蒂斯堡。几个月后，我的指挥官，一位和蔼可亲的少校问我是否愿去纽约一所特训学校，好将我的军事专长改成“训导和教育专员”。此后，我能每周就各种论题为分队授课，还可以办一份部队杂志。我当然愿意。随后我在纽约度过了轻松的一个月，学习了政府公关技能。

接下来的机会决定了我未来的职业。战争虽已结束，但每座美军基地都要选拔数名派往海外的士兵。各师都下发了所需的“军事专长”清单，各师指挥官要挑选具备派往海外“军事专长”的兵。幸运的是，负责安排各师选派“军事专长”的参谋军士是我的好友加牌友。

周末玩牌，我赢了这位军士一大笔钱。他不想让他太太知道，所以我告诉他，还多少、什么时候还，他自己看着办。他心存感激，来告诉我，欧洲需要一名训导教育专员。我是我们师唯一具备这种“军事专长”的人，只要他选了我，少校少不得要派我去国外。

“你愿意吗？”他问。

我当然愿意，催他快去操办。想着要去从未涉足但却对其历史了如指掌的国家，我不禁欣喜万分。我的好运才刚刚开始。军士熟悉要送我的船并告诉了我一些情况。乘船到国外，行程一般要六七天。他们会安排你一项任务，做帮厨、哨兵或擦洗甲板，旅途期间你必须执行。最美的差事是随船教士助手。碰巧军士认识船上的教士，安排我和他见了一面。就这样，我做了他的助手，主要职责是帮忙安排宗教仪式，甚至在仪式上演奏风琴。由于我不擅长风琴，我问教士还有没有别的安排。所幸教士还负责船上的日报，由于我学的是新闻，他改让我担任船报编辑。

到了德国，我好运连连。下了船，我们要排队接受面试，然后被分配到欧洲