

企业公共关系策划

□苏宁 张健 方伯平 阎亚男 编著



[企业实用公共关系丛书]

企业公共关系策划

苏宁 张健 方伯平 阎亚男 编著

陕西人民教育出版社

〔企业实用公共关系丛书〕

顾问：安 岗 田 夫 陈 清 徐 放
国 林 邢宝安
主 编：张新胜 赵喜民 晋 耕 王丹彦
编委会：叶 簪 重 鹏 汪 刚 姬 政
岳 诚 郑 悦 程 晋 刘彧彧

企业公共关系策划

苏 宁 张 健 方伯平 阎亚男 编著
责任编辑 程晋

陕西人民出版社 出版
新华书店首都发行所 发行
西安新华印刷厂 印刷

787×1092 1/32 印张4.625 字数100千字

印数：1—9,000 册

1991年6月第1版 1991年6月西安第1次印刷

ISBN 7-5419-2691-4/G·2339 定价：2.55元

编者寄语

90年代的企业经营已经进入了“情感化”经营或“形象战略”时代。这个时代的主要特点是：反映企业综合经营素质的“企业形象”，业已成为企业经营的重要资源要素；开发企业形象资源，塑造良好的企业形象，成为企业在日趋激烈的竞争中独步市场，赢得优势的制胜法则。故而，作为培育与塑造良好企业形象的艺术与科学的企业公共关系，已日益引起中国企业界人士的普遍关注与广泛兴趣。

然而，曾几何时，觥筹交错、美女巨钞，乃至色相诱惑，都成为笼罩在企业公共关系之上的光环，使人无法辨认它的真谛与面目，企业公共关系被卷入“神秘化”、“庸俗化”的光怪陆离的漩涡之中。这样，人们对企业公共关系的作用及意义提出种种疑问，也就是理所当然的了。由是观之，揭开笼罩在企业公共关系身上的神秘面纱，剥离人为附加其上的某些庸俗成份，是摆在我国公共关系理论研究者面前的艰巨使命，也是进一步推动我国企业公共关系活动朝着健康方向发展，使其在社会主义有计划商品经济的海洋中大显身手的必要条件。

企业公共关系就其实质而言，首先是一种现代“经营意识”或“经营观念”。这种意识或观念是一个企业对“顾客——职工——企业”三角连锁关系的价值陈述，它构成了现代化企业家素质的核心内容。就此而言，企业公共关系同现代企业文化管理模式所倡导的“以人为本”、“面向顾客”的

价值观念是完全吻合的。企业及企业家的“公关意识”，体现着当代企业管理发展的最新趋势，是现代企业精神的明显表征。

企业公共关系同时还是一门科学和艺术。说它是一门科学，是因为它自身有其独立的概念、范畴及逻辑体系，它所提供的理论、方法与手段，是对企业公共关系实践活动的经验总结和提炼，并对企业公关活动具有最一般的理论指导意义。说它是一门艺术，是因为它不仅需要科学知识及理论的指引，而且更需要公关从业人员创造性地把理论和实践有效地结合起来，将理论变为得心应手的工具，并能在具体的公关活动中创造性地实现理论。目前，中国企业公共关系发展面临着两种彼此相联的抉择，其一是深化理论研究，建构有中国特色的企业公关理论；其二是迅速实现理论向实践的转换，使企业公关成为一种在科学理论指导下的可操作性的手段和工具，以全面提高我国企业公共关系活动及运作的水准。正是基于上述认识，我们组织一些长期从事公共关系理论研究的青年学者，编辑、出版了这套丛书。当然，这套丛书的出版，是否能够帮助企业树立“公关意识”，是否能够为中国社会主义企业公关理论的研究增添新的内容，是否有助于公关理论向实践的转换，尚须公关界同仁及读者做出评判。

1991年5月

目 录

一、用兵之道，以计为首	
——企业公共关系策划概说	(1)
(一)运筹帷幄	(1)
(二)困惑三则	(2)
(三)有备无患	(4)
(四)编制花环	(6)
(五)知己知彼	(8)
(六)对症下药	(11)
(七)有条不紊	(13)
(八)守经达权	(16)
二、知彼知己，百战不殆	
——调查研究	(19)
(一)十月怀胎	(19)
(二)审时度势	(24)
(三)确定公众	(31)
(四)有利有弊	(36)
(五)抽取样本	(38)
(六)学做记者	(43)
(七)静观默察	(46)
(八)钻故纸堆	(49)
(九)设计问卷	(51)
(十)撰写报告	(54)

三、 射箭，要对准靶子	
——目标决策	(56)
(一) 有的放矢	(56)
(二) 抓住关键	(61)
(三) 切忌含糊	(63)
(四) 分清层次	(66)
(五) 统筹兼顾	(69)
(六) 量力而行	(73)
(七) 攻守得当	(76)
(八) 评估效果	(79)
四、 预则立，不预则废	
——计划方案	(83)
(一) 行动指南	(83)
(二) 选择对象	(86)
(三) 确定主题	(92)
(四) 相机行事	(98)
(五) 选择方式	(104)
(六) 编制预算	(110)
五、 不成规矩，无以成方圆	
——策划的原则	(115)
(一) 大众为先	(115)
(二) 真诚无欺	(120)
(三) 树立形象	(125)
(四) 互利互惠	(128)
(五) 能动超前	(131)
(六) 灵活应变	(135)
后记	(139)

一、用兵之道，以计为首

——企业公共关系策划概说

(一) 运筹帷幄

什么是企业公共关系策划？要弄清这个问题，让我们先来看看什么叫做策划。

策划这个词，最早是在古代的军队里开始使用的：在西方国家，是指“将军用兵的艺术”；在我们国家，策划的策字，早在春秋时期就出现了，例如在《吕氏春秋》上就有“此胜之一策也”的说法。我国历史上的汉高祖刘邦打败了楚霸王项羽，建立了霸业，他曾留下一句著名的话：“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。意思是说，在指挥部里出谋划策，就能决定在千里之外夺取战斗的胜利。这里所说的“策”、“运筹”、“出谋划策”，就是策划的意思。随着社会的发展，策划逐渐成为现代管理的重要职能。

策划具有两层意思。首先，从性质上说，策划是一种程序，是一种运用脑力的理性的行为。任何策划，都是关于未来事物的，针对未来要发生的事情，预先考虑做什么、何时做、何地做、如何做、由谁做；最后的定案，就是决策。决策的正确与否，决定事业的成败，拿作战来说，首先要考虑的是战略问题，战略正确，胜利就有了保证。所以，我国古代军事家孙子说：“用兵之道，以计为首”。企业管理也是如

此，美国西尔斯公司的总裁伍德说：“商业在某些角度上看，就如同作战一样，倘若最高指导原则的战略是正确的，那么，即使在战术上犯了再多的错误，这个企业仍然能够成功”。由此看来，策划是十分重要的。这里所说的策划，通常也可以称之为规划或计划，在英文里是用Planning这个词来表示的。

此外，策划还有另一层意思，即它是决策的产物。管理者对未来的事情，经过考虑的过程，最后作出决策，形成了具体的意见、措施、条文、制度等等。这些具体的东西，一般来说，都是写在纸上的，我们也可以称之为计划。有人曾对此下过一个定义，即“一种为了在一定时间内达到某些特定目标，在斟酌有关的环境之后，所采取的手段。”既然策划是为了达到目标所采取的手段，那么，不论是繁是简，它都必须能够反映出前面提到的五个问题，即做什么、何时做、何地做、如何做、由谁做的答案。策划的这层意思，在英文里是用Plan来表示的。

从以上我们可以看出，策划不仅是一种理性思维的过程，同时又是决策的产物。弄清了策划的基本含义，企业公共关系策划的含义也就比较清楚了。简单地说，企业公共关系策划，就是人们为了更好地开展企业公共关系实务工作而出主意、想办法、定措施、定计划。

(二)困惑三则

一般来说，在一个企业中，正常的公共关系实务工作是由三个部分组成的，即日常工作、定期活动、专门活动。但是，有些企业的公共关系工作人员在做完了这项工作之后，

非但没有感到收获工作果实的喜悦，反而陷入了困惑之中。

日常工作是企业公共关系部门最大量的工作，包括随时收集企业内外的各类公众的信息、采写新闻稿、与传播媒介的新闻记者保持密切联系、制作各种视听材料、与各有关的业务和主管部门保持联系等等。日常工作应当是不断地积累资料、分析情况并按照一定的方式解决好一般的公共关系问题。然而，只要认真观察就不难发现，有的企业公共关系部门的日常工作，往往是在处理一些十分琐碎的日常杂务，公共关系工作人员一天到晚忙忙碌碌、疲于应付，都不知道整天在做些什么。此为困惑之一。

定期活动是系统地完成企业公共关系工作目标的主体工作，包括举行记者招待会和新闻发布会，编辑企业对内对外的刊物，参加各种有关的会议，组织安排娱乐活动，总结公共关系工作等等。定期活动的有效开展，可以保证企业有系统有步骤地完成公共关系实务任务，不断地积累工作成果。但是，我们看到，有些企业公共关系部门的定期活动显得毫无生气，刻板无聊，公共关系工作人员不断重复地做一些定期工作，却既看不到它对企业产生了什么积极的影响，又不能随意破坏定期工作的规划来做一些改革。此为困惑之二。

专门活动是企业公共关系部门为了达到某些特定目的而集中人力、物力、财力来进行的，如组织安排参观、举办展览会、筹划及安排公共关系广告、组织安排企业的庆典活动、安排“制造新闻”、处理突然发生的重大事件或危机情况等等。专门活动需要认真地进行筹划和安排，每进行一次都必须收到一定的预期效果。但是，一些企业的公共关系部门在组织专门活动的时候，往往是雷声大、雨点小，搞的时候轰轰烈烈，搞完之后烟消云散，不出半个月，这次专门活动的影子便从

人们的脑子里消失了，一切恢复原样。当出现了一些危机情况的时候，企业领导对公共关系部门寄予的希望很大，但是公共关系工作人员，并不清楚在这种时候自己应该发挥什么样的作用，而只是跟着别人跑前跑后地卖力气、干些杂事。此为困惑之三。

公共关系工作人员辛辛苦苦地干了一年，觉得每天都是忙忙碌碌的，好象做了很多工作，但是公共关系部门的领导却写不出一篇内容充实的年终总结来。一是说不清楚本部门在一年里究竟开展了哪些工作；二是说不清楚在一年里本部门取得了哪些成绩。面对公共关系部门这样的工作状况，企业领导当然是不会满意的。拨了经费、安排了人手，却看不出公共关系部干出了什么名堂，这样的公共关系部就象是一个处理日常杂物的不管部和应付紧急情况的“消防队”。

公共关系部门的工作人员整天都在辛苦地工作，为什么竟会得到这样一种评价呢？道理很简单，就是因为该公共关系部在开展工作之前，没有很好地进行公共关系策划，结果是工作目标不明确，分不清轻重缓急，眉毛胡子一把抓，不但白白耗费了人力和资金，而且所做的工作彼此间没有联系。如果不认真地正确地进行企业公共关系策划，这样的公共关系部就会越来越失去存在的意义。

那么，企业公共关系策划究竟具有什么作用呢？下面，我们就来谈谈这个问题。

(三)有备无患

上面我们说什么是策划的时候，实际上已经涉及到一些策划的作用了。对于策划的重要作用，我们的古人早就有体

会了，比如古人说的“有备无患”、“人无远虑，必有近忧”、“一年之计在于春，一日之计在于晨”等等，都是要说明这样一个意思，即做事情应当有所策划。否则的话，就会象无头苍蝇那样，到处乱撞，浪费了时间，却见不到成果。

三国时刘备三兄弟胸怀大志，在桃园结义时就发誓要“上报国家、下安黎庶”。他们剿黄巾、战吕布、救孔融、袭曹操，不能说他们作战不英勇。可他们却总是“落魄不偶”，成不了大气候。为什么呢？就是因为他们缺少“策划”，总是随波逐流，一会儿去北平投靠公孙瓒，一会儿去徐州投奔陶谦，一会儿去平原投诚袁绍，一会儿又去荆州投亲刘表，至于明天怎样，将来如何，心里没底儿。直到见着了诸葛亮，由他来为他们出谋划策，才扭转了那种被动的局面。

对于公共关系实务工作来说，策划的作用是非常重要的。现在的环境，变化很快，企业公共关系实务工作会遇到各种各样的问题。在这许许多多的问题当中，有复杂的、有简单的；有整体性的，有局部性的；有主要的，有次要的；有数量性的，有非数量性的；有战略性的，有战术性的；有秘密性的，有公开性的；有成文性的，有不成文性的；有例行的，有随机的；有容易执行的，有难以执行的；有弹性的，有呆板的；有经济性的，有浪费性的……真是千头万绪。企业的公共关系工作人员必须预先对可能发生的问题有所考虑，根据轻重缓急，选择最佳的处理方案，如果是等到问题发生了以后，再去头痛医头，脚痛医脚，就会把事情办糟。

在公共关系工作的大多数情况下，“有备”，可以“无患”。公共关系工作人员因为对可能发生的事情有思想准备，即使预先考虑的问题出现了，也可以采取合理有效的方式方法加以解决，不至于在突然而来的问题的压力下手足无措，

无所作为，或采用了考虑不周的办法。中国女排之所以能够取得五连冠的优秀成绩，除了因为她们具有良好的心理素质和技术外，还因为她们在比赛前进行了周密的策划，怎么打，怎么配合，怎样对付不利的情况，都在赛前考虑到了，即使在形势十分不利的情况下，也能不急不躁，不慌不忙，沉着冷静地贯彻教练的战略意图和战术措施，终于变不利为有利，取得比赛的胜利。

现代管理讲究目标管理，企业公共关系实务工作也不例外。公共关系策划的核心，就是帮助公共关系工作人员建立明确、具体的目标。公共关系工作如果没有目标，就会象射箭没有靶子，航海没有罗盘，工作起来必然是杂乱无章，靠碰运气，结果使公共关系工作名存实亡。比如，有些企业设立了公共关系部，以后又把它撤消了，为什么呢？究其原因，大多是与没有明确具体的目标有关。有人说，公共关系工作富有极大的弹性，很难检验它的成果。其实，这也是因为没有建立明确的目标所致。有了目标，公共关系工作人员就可以有效地控制自己的工作进程。目标既是行动的方向，最后也可以成为衡量公共关系工作成功与否的一把尺子。企业公共关系部门的领导者检查本部门的工作成功与否，就是要看公共关系目标的制定和实施的情况。企业公共关系策划，起着制定目标与达到目标之间的枢纽和桥梁的作用。

(四)编制花环

公共关系策划除了具有上述作用，还具有积累公共关系工作成果、指导下一步工作的作用。关于这一点，我们可以打个比方来加以说明。

如果我们上山去采花，想要编制一只漂亮的花环，应该怎样做呢？我们可能边走边采花，看到好看的花就摘下来放到口袋里。我们在山上奔走了一天，可能也真的是采到了不少好看的花朵，但是花是散乱地放着的，并不是一只花环。怎样才能做成一只花环呢？我们在上山采花之前，应当准备好一条铁丝，打定主意采一些什么样的花穿起来。到了山上时，我们就不再是见花就摘，随手胡乱放进口袋里，而是挑选色彩合适的花朵，每摘下一朵就把它穿着在铁丝上，然后再去寻找新的花朵。当我们下山时，就不是带了一大堆压烂了的花朵，而是带回了一只经过挑选并细心穿戴起来的花环。

公共关系实务工作的最终目的，是争取社会公众的了解与支持。为了达到这一长远目标，每日每时进行的公共关系实务工作就必须都能够产生连续性效果。每进行一次公共关系的专门活动，一定要为下一次公共关系专门活动的开展创造有利的条件。而每一次公共关系专门活动，都是在一步步地向实现公共关系实务的长远目标迈进。

公共关系实务活动，既不是直接生产、制造某种产品，也不是直接销售某种产品，而是在潜移默化地影响社会公众对企业的看法和态度，在为树立一个被公众喜爱的企业形象而努力。因此，每一次具体的公共关系工作或活动，都不可能马上看到直接的、明显的效果；而且，如果已经取得的一点潜在的效果得不到维护和加强的话，过一段时间以后，连这一点效果也会消失。因此，公共关系实务工作需要前后连续地进行，其成果也需要不断地积累，这样才能逐步取得明显的效果。

如果说企业公共关系实务的每一项工作都是一朵鲜花的话，那么，要想最后形成一个色彩鲜艳、光彩夺目而美丽的

花环，还必须有一条铁丝，有一个花环式样的整体构想。企业公共关系策划，就是这条“铁丝”和“整体构想”，起着积累公共关系实务工作成果，指导下一步工作的作用。

此外，我们知道，任何企业所进行的公共关系实务工作，都是在有限的时间、有限的资金和有限的人力的情况下，完成预定目标的。为了符合以尽可能少的花费，争取尽可能多的收益的商业原则，我们不得不对有限的时间、资金和人力进行分配，使得每一笔花费都能获得满意的收效。进行公共关系策划，不但可以确定一定时间内所要完成的任务，而且可以同时分配完成这些任务的相应的时间、资金和人力，确保企业公共关系实务工作最有效地开展起来，起到事半功倍的作用。

既然企业公共关系策划具有如此重要的作用，那么，企业公共关系策划工作又包含着哪些内容呢？下面，我们择其要点，作一简要介绍。

(五) 知己知彼

我们已经知道，公共关系策划的作用之一，就是帮助企业公共关系工作人员确定工作的目标。然而，目标不是从天上掉下来的，只有通过调查研究，才能发现问题，然后才能把工作目标确定下来。所以，企业公共关系策划的第一步，就是进行调查研究，做到知己知彼。

调查研究的目的是弄清问题是什么，也就是要了解与企业的政策和行动有关的社会公众的意见、态度、反应以及企业在社会公众中的形象究竟如何，然后对这些问题进行综合性的分析研究，估计问题的发展趋势，同时对企业的实际作

出测定。

公共关系调查研究是一个信息输入的过程，通过调查研究收集有关本企业的各种信息，特别是社会舆论方面的信息，并加以整理和分析，为决策提供依据。调查研究的大量工作是收集大众传播媒介上有关本企业的各种新闻报道及其他材料，收集本企业、本行业基本情况的数据资料，了解社会各界对本企业的评价和意见等等。

比如，在国外，一个公司经理要公共关系工作人员在一分钟内回答：如果公司的产品涨价，社会舆论和公众会作出怎样的反应？要回答这个问题，平时就得积累大量的有关社会舆论和公众对该公司及其产品的意见、评价等各方面的资料，同时已经对这些资料作过的预测性分析，包括公司在各种不同的情况下采取的行动可能会引起的社会舆论和公众反应的分析，才能迅速并准确地回答问题。

国外公共关系的实践充分证明，在当今时代，迫切需要在了解情况和信息反馈方面做出努力，这是基础工作。按照他们的说法，一个人的权力越大，与周围世界的接触就越少，即直接与公众接触的机会越少。一个大公司一旦碰到突发事件，往往会倒闭，所以公司的高层人员要及时了解公众的反映、意见和要求，这样才能立于不败之地。以市场需求、销售等状况的调查为例，目前美国的73%大公司中设有正规的市场调研部门，其预算占全公司销售总额的3~5%，由此可见，国外大公司对调查研究是何等的重视。

美国的西尔斯公司拥有大型百货商店303个，中型商店377个，五金商店160个，分销店1667个，总公司设在芝加哥。每天营业结束后，分设在美国各地的销售网点，必须在当天晚上把全天售出商品的种类、品名、花色、牌名和价格等情

况用电子计算机算出后，电报传送给芝加哥总公司。总公司收到报告后，立即对上述情况进行统计和分类，并据此研究售货的趋势和顾客的爱好，以决定各种存货的增减。此外，他们每季度进行电话询问，调查顾客对公司某些特定产品的态度和意见，据此作出适当的决策。

据1978年3月份的统计，日本五家大贸易公司在海外拥有的调研人员14000多人，每年支出仅通信费就约合人民币2.6亿元。这些海外调研人员每天都把直接取得的各种各样的消息、经济情况、数字和分析电传回公司，星期天也不例外。三菱商事株式会社把每年接收的电报条子接起来可以绕地球11圈，一个人要读完它，需要6个月的时间。丸红株式会社东京办事处每年收到的电报资料如果全部登报，需要800个版面。当然这些电报都是用电脑来迅速处理的。

一位专家在评论调查研究和信息反馈时说：“面对永远不断变化的客观实际，管理是否有效、关键在于是否有灵敏、准确、有力的反馈。它是一种管理制度、一项管理功能、一个单位是否有充沛生命力的标志。”

所以，要搞好企业公共关系策划，首先必须搞好调查研究，弄清楚存在着一些什么问题。调查研究的核心问题，是要找出企业与万众之间存在的“形象差距”，也就是企业形象的自我认识与公众认识之间的差距。这样，才能够确定企业公共关系实务工作的目标。

企业公共关系调研的内容，包括估计形势、确定问题、确定公众、收集信息、分析研究等等。企业公共关系调研的方法，包括普遍调查、典型调查、抽样调查等等。这些问题，我们将在本书第二章里详细讨论。