

公司沟通

Corporate Communication

Second Edition

(第2版)

[美] 保罗·A.阿根狄 著

王桂琴 阚丽虹 译

Mc
Graw
Hill

清华大学出版社

[美] 保罗·A. 阿根狄 著

王桂琴 阙丽虹 译

公司沟通 (第2版)

Corporate Communication

Second Edition

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书共分10章,全面阐述了企业沟通职能的演变历程;探讨了企业的形象、外观及声誉的管理、企业广告管理、企业雇员沟通、企业与媒体的沟通、企业与投资者的沟通、企业与政府部门的沟通、企业的危机沟通;并结合具体案例从整体上讲解沟通战略应用的得与失。相信该书会在理论和实务两个方面为读者提供借鉴、参考,乃至一些前瞻性的警示。

该书适合作为高等院校经济和管理专业的本科生、研究生以及 MBA 的教材,尤其适合作为高级经理培训、总裁培训的教材,也可供广大实际管理工作者的学习和参考。

Paul A. Argenti

Corporate Communication, Second Edition.

ISBN: 0-256-21723-8

Copyright © 1998 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies Higher Education Group.

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司授权清华大学出版社出版、发行。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2000-2100

图书在版编目(CIP)数据

公司沟通/[美]阿根狄著;王桂琴,阚丽虹译. 北京:清华大学出版社,2002

书名原文: Corporate Communication

ISBN 7-302-05970-5

I. 公… II. ①阿… ②王… ③阚… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 078718 号

出 版 者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑: 徐学军

版式设计: 肖 米

印 刷 者: 世界知识印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×960 1/16 印张: 14.5 字数: 290 千字

版 次: 2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-05970-5/F·442

印 数: 0001~5000

定 价: 25.00 元

作者简介

保罗·A. 阿根狄在近 20 年来,曾任教于美国哥伦比亚大学和哈佛商学院,现为美国达特茅斯大学塔克商学院(the Tuck School at Dartmouth College)管理沟通教授,从事教学和研究工作,并为惠普等诸多企业提供管理和沟通咨询及企业沟通职能设计。

译者简介

王桂琴曾任教于清华大学外语系,现为清华大学经济管理学院管理沟通副教授,主要从事跨文化沟通和管理沟通的研究和教学工作,目前是国家自然科学基金项目“中国企业沟通网络研究”的负责人。

阚丽虹曾任教于清华大学外语系,现就职于中国出口信用保险公司,主要从事出口信贷的理赔业务。

译者序

公司沟通

(第2版)

人类社会进入信息时代,现代企业的组织形态相应地出现了重大变化,组织架构上出现“扁平化”的趋势。随着这种组织形态结构的变化,“沟通(communication)”成为企业管理的重要内容。企业通过构建沟通网络,建立起畅通的信息传送渠道,消除企业对内对外不必要的信息不对称,增强员工的参与意识和团队精神,提升企业的凝聚力,推动企业作为组织整体一部分的人力资源开发,为企业的发展战略服务。如果企业没有这样一个健康、畅通、有效的沟通网络,不能满足有关各方面了解实情的需要时,企业内外各种非正式的沟通渠道便取而代之,繁忙起来,传递真假难辨的信息。尤其是在企业发展受挫时,处于逆境的企业员工自身要承受工作不稳定、技能落伍、再就业艰难等心理压力,由于无法获取对所在企业内外环境最基本的了解,他们无法对企业的发展持积极的态度,保持乐观的信心。这时,员工往往不愿正视客观困难,而把责任全部归咎于企业的决策层和管理层。逆境时,若唤不起人们的责任感和风雨同舟、共渡难关的激情和斗志,就会造成企业内部组织混乱,人才队伍不稳定;员工士气低落,企业生产效率下滑;企业威信降低,失去内外各方的信任、配合和支持。这样的负面影响有时是灾难性的。

中国企业(尤其是国有大中型企业)正处于结构调整和改革转型的关键时期,管理层和员工都承受着各种各样的压力,沟通问题已经成为企业管理的重大问题。今天,企业员工的价值观、需求和工作环境都已经发生了变化,企业员工的危机感、竞争意识、合作意识亦大大增强。现代的学习型组

II 公司沟通(第2版)

组织强调组织成员要拥有一个共同的远景目标,使不同个性的人凝聚在一起,向着组织的共同目标迈进;提倡团队学习,要使团队的整体智慧高于个人智慧的简单相加,使团队拥有整体搭配的行动能力;提倡系统思考,使组织的每个成员了解、支持、执行企业的战略目标。建立起由现代化技术支撑的、通畅有效的沟通网络成为建立现代企业制度不可缺少的组成部分。

为此,译者热情地向读者,尤其是从事管理教育、学习和工作的朋友推荐美国达特茅斯大学塔克商学院管理沟通教授保罗·A. 阿根狄的《公司沟通》一书。该书重点阐述了企业沟通职能的演变历程;探讨企业的形象、外观及声誉的管理、企业广告管理、企业雇员沟通、企业与媒体的沟通、企业与投资者的沟通、企业与政府部门的沟通、企业的危机沟通;结合具体案例探讨沟通战略应用的得与失。相信该书会在理论和实务方面为我们提供借鉴、参考,乃至一些前瞻性的警示。

清华大学经济管理学院学生戴洁、王杉、孙力强、陈寒梅、马艳同学参加了本书的初译工作,在此对他们表示衷心感谢;全书由王桂琴和阚丽虹负责审校,王桂琴统校定稿。书中或有疏漏错谬之处,请不吝教正。

译者

本书内容概览

第一章 商业环境的变化

回顾过去 50 年商业环境的变化,介绍集成化的公司沟通职能的演生历程,阐述了二者之间的关系。胡克化学公司案例提出的环境问题令人深思。

第二章 沟通战略

说明为什么企业沟通应更具有战略性。Fletcher 电器公司案例讲述了一位管理者沟通不讲策略和技巧而碰软钉子的故事。

第三章 企业沟通职能概览

回顾企业沟通职能的演生历程,介绍理想的企业沟通职能部门应包括哪些次级沟通职能。波士顿银行案例将该行在应对重大而复杂的沟通任务时,其沟通职能部门虚弱、无计的落伍状况暴露无遗,其中的警戒颇多。

第四章 树立形象、外观和声誉

阐述了通过形象和外观加强企业沟通职能的重大意义,并介绍了创立鲜明的形象和外观,提升组织魅力的方法和步骤。通用电气的外观工程案例是一个悬而未决的故事,等待着审慎的抉择。

第五章 公司广告

承接第四章的内容,集中探讨了公司广告的形式和功用以及公司广告与其他形式广告的差别。后附的广告和习题是加深理解,学以致用的好素材。

第六章 如何正确处理与媒体的关系

不断发展的经济使企业与媒体从历史上的疏离恩怨走到今天的相互依存。企业成功需要有健全的企业-媒体关系的辅佐,本章探讨今天的媒体关系职能是如何从过去的企业公关部脱胎而来,及其调度使用的种种沟通手段和方法。阿道夫·库尔斯公司案例中公司的掌门人库尔斯兄弟被僵持的劳资关系缠身,又接到华莱士主刀的《60 分钟》电视节目的访谈计划,正苦于寻找对策。当然,公司沟通主管得未雨绸缪,献计献策。

第七章 投资者关系——华尔街概览

概述投资者关系沟通职能的发展及其历史背景,详细阐述了设计投资者关系沟通计划应考虑的关键因素和层面。联合技术公司案例说的是公司市值被低估的莫名痛苦,启发人们全方位分析和评价公司目前的投资者关系职能的质量,进而有的放矢地从沟通入手,为投资者关系沟通职能主管提供改进方案。

第八章 雇员沟通

雇员沟通职能是企业沟通中最重要的一部分。今天的雇员要求有更多的知情权,成为企业决策过程的知情者和参与者;雇员掌握着企业的今天和未来。诺威治软件公司案例描述的是该公司经历了十几年的发展壮大,走到了非裁员不可的路口:裁员方案有了,但如何与雇员沟通呢?

第九章 处理与政府的关系

回溯政府与企业间制约—合作—互动参与的关系发展过程以及企业中政府关系沟通职能的兴起和发展。案例中的道兹造纸公司面临政府有可能通过造纸业禁止使用氯的限制法案和环保组织的压力;而公司改进的造纸工艺已达到排放物不含二氧芑的水平。公司应如何加强其政府关系职能,游说各相关群体,反对通过该立法提案。

第十章 危机时沟通问题的处理

扼要列举了美国20世纪80年代和90年代发生的商业危机;探讨了危机发生之前、中、后的沟通问题,着重讨论了危机过程中沟通应注意的事项和应采取的步骤。道康宁公司案例是有关隆胸的争论话题,回放了公司在事前、事中及事后所采取的行动,重点落在企业危机时的媒体沟通。

目 录

公司沟通

(第2版)

第一章 商业环境的变化	1
对美国商业态度的变化	2
好莱坞怎样打击了实利主义社会和华尔街	6
无国界的世界	8
怎样在新的世界中竞争	9
认识变化的环境	10
适应环境并不是放弃原则	11
领先的企业沟通	11
不要心存侥幸	11
问题不会自生自灭	12
案例：胡克化学公司	14
第二章 沟通战略	30
沟通理论的起源	30
制定公司沟通策略	31
建立有效的组织策略	32
分析各组成部分	35
公司沟通的目标群体是什么人	35
恰当地传递信息	38

VI 公司沟通(第2版)

公司沟通和公司战略的联系	40
案例: Fletcher 电器公司	42
第三章 企业沟通职能概览	44
从“公共关系”到“公司沟通”	44
早期的沟通外援	45
新职能的演变	46
集中沟通还是分散沟通	47
这项职能该向谁汇报?	49
沟通职能中的次级职能	51
形象和外观	52
公司广告和宣传	53
媒体关系	53
营销沟通	54
财务沟通	55
雇员关系	55
社区关系和公司慈善活动	55
政府关系	56
危机处理	56
整合新的或扩展的沟通职能部门	56
案例: 波士顿银行	58
第四章 树立形象、外观和声誉	68
什么是形象和外观	69
利用形象和外观加强公司沟通职能	71
树立稳固的声誉	72
塑造公司外观是一种趋势吗?	73
创立鲜明的形象和外观,提升组织魅力	74
处理“无法处理的”	76
步骤1: 进行外观审查	77
步骤2: 制定外观目标	78
步骤3: 规划名称和外观设计	79
步骤4: 开发原型	80

步骤 5: 新闻发布和沟通	82
步骤 6: 实施项目	82
结论	82
案例: 通用电气的外观工程(A)	84
第五章 公司广告	89
什么是公司广告?	90
公司形象广告	90
促进投资的广告	92
对某一专题强化印象的焦点广告	93
美国公司广告的历史	97
谁使用公司广告,为什么?	98
你的公司应该做公司广告吗?	99
增加销售额	99
在利益相关群体中建立更佳声誉	100
帮助留住和招收雇员	100
改善财务状况	101
结论	101
第六章 如何正确处理与媒体的关系	107
什么是新闻媒体?	107
媒体对商业新闻报道的发展	108
更好地与媒体建立关系	110
寻找目标媒体	111
应答媒体的电话和采访	113
为媒体采访做准备	114
维持已有的关系	115
制定一个成功的媒体关系计划	116
请媒体关系人员参与制定战略	116
开发公司内部人员的能力	117
审慎使用外聘顾问	117
结论	117
案例: 阿道夫·库尔斯公司	118

第七章 投资者关系——华尔街概览	128
投资者关系概述	129
投资者类型	129
与金融界的关系	129
财务职能还是企业沟通职能?	130
投资者关系职能的发展	130
联邦法规	130
环境变化造就了投资者关系职能	132
1995 年非公开上市公司证券诉讼改革法	133
资本市场的全球化	134
机构投资者的力量增强	135
股权投资市场的萎缩	135
设计一项投资者关系计划	135
公司目前的形象是什么?	137
投资者关系如何适应公司发展及切入点在哪里	137
投资者关系计划的目标	138
为达到这些目标需要采取的行动	139
结论	141
案例: 联合技术公司	143
第八章 雇员沟通	153
环境变化影响公司内部沟通	153
内部沟通职能的建立	158
有效的内部沟通的目标	158
内部沟通应对谁负责?	159
实施一个有效的内部沟通计划	160
上下级间的沟通	160
会议形式的沟通	162
创建一份雇员杂志	162
视听形式的沟通	164
倾听小道消息和传闻	165
结论	165

案例：诺威治软件公司	166
第九章 处理与政府的关系	169
管制环境的发展	170
规章对企业的影响	173
影响制药公司和烟草公司的法规	173
总统参与工商业事务	178
肯尼迪与美国钢铁公司的对峙	179
企业开始参与政治	179
公司与政府关系部门的发展	180
现代政府关系部门	181
首席执行官参与政府关系事务	182
政府满足企业的需求	184
民间游说	184
政治行动委员会的兴起	185
案例：道兹造纸公司	187
第十章 危机时沟通问题的处理	191
什么是危机？	192
危机的特性	193
20 世纪 80 年代和 90 年代的危机	193
强生公司收回增效泰诺胶囊	194
奥迪公司在美国的加速器危机	196
通用汽车对抗美国全国广播公司	197
怎样为危机做好准备	198
评估你的组织的风险	199
未雨绸缪	199
明确潜在危机对于相关各方的影响	200
为潜在危机设立沟通目标	200
投资银行的危机	200
针对不同的危机，安排不同的危机处理人员	203
为统一集中管理做计划	203
在一份正式的计划中应该包括什么内容	204

X 公司沟通(第2版)

在危机当中的沟通.....	205
步骤 1: 控制局势	206
步骤 2: 尽可能多地搜集信息	206
步骤 3: 设立一个统一的危机处理中心	206
步骤 4: 及早地和经常地沟通	206
步骤 5: 在危机中了解媒体的使命	207
步骤 6: 直接与受危机影响的有关方面沟通	207
步骤 7: 牢牢记住经营活动必须继续下去	207
步骤 8: 为避免危机再次发生应立即着手制定计划	207
结论.....	208
案例: 道康宁公司	209

第一章

商业环境的变化

美国商界大多数管理者发现自己所处的时代和自己成长起来的那个年代已今非昔比。50多岁的男性白人高层管理人员很有代表性，他们大多成长于美国历史上最成功、最乐观的时期。那段岁月与21世纪初他们的孙辈将面对的世界有着惊人的不同。

20世纪40年代的第二次世界大战，美国对德、日宣战并取得胜利。这一时期成长起来的美国人为之精神大振。他们认识到自己是生长在世界上最繁荣、最成功的美国国土上的第一代，他们可以拥有憧憬已久的家园，拥有世界上最好的小汽车，有能力送孩子上大学。这些对于他们的父辈和祖辈来说几乎是想都想不到的，因为他们生活在二三十年代艰难的大萧条时期。

了解美国人的成长环境及其理想可以帮助我们更好地理解很多事情：比如高层管理者的世界观是什么？为什么在国界不断淡化、高科技唱主角的世界里，他们当中的很多人面对迅速变化的商业环境无所适从？

20世纪80年代，军事上的失败者德国和日本竟摇身一变，成为世界经济的霸主，而昔日热火朝天的汽车城底特律竟沦落为衰败、贫穷的象征，老掉了牙，败在了日本人的车轮下。这令他们当中的许多人始料不及，百思不得其解。

当问及美国二战后哪方面发生的变化最大时，《纽约时报》专职文化方面的首席记者保罗·格登伯格说：“40年前，我们多少能说清楚‘一个美国人’意味着什么，现在谁也说不清了。我们不大可能把自己看作一个民族群体。实际上，今天的美国人也不大可能问：‘美国人意味着什么’这样的问题了。”

过去的半个世纪里，世界发生了很多变化，以上只是其中的一部分。这些变化把今天

的美国人带入了与其父辈、祖辈生活的美国截然不同的时空。本章的重点话题就是:商业环境的变化以及满足变化需求的新职能部门——公司沟通部门。

第一,我们要考察公众对美国商业产生敌视态度的历史背景,并从大众文化的角度加以反思。第二,分析国际大环境,为商业环境变化寻根溯源。最后,探讨沟通机制如何在新的世界竞争中更好地发挥效力。

对美国商业态度的变化

美国商业界的口碑从来就不如日本商业界那么好。部分原因是美国历史上商业的高层管理者总是涉足一些广为传播、最为恶劣的丑闻。

19世纪中期,美国历史上南方商人对奴隶的压榨最骇人听闻。奴隶被迫起早贪黑、披星戴月地劳作,采摘棉花。商人把棉花销往日益增长的欧洲市场。埃力·惠特尼发明的轧棉机更助长了棉花的需求量,也使奴隶的工作条件雪上加霜。

铁路的发展和市场对钢铁的需求节节攀升,同样造成了极其恶劣的工作条件,令今人不寒而栗。煤矿的工作条件也是恶劣到了极点。卡内基、梅隆、洛克菲勒等就是这一切的罪魁祸首,并以“掠夺大王”著称于世。这些腐败的商人惟利是图,全然不顾公民的利益。

不过具有讽刺意味的是,人们对第一批现代商人既无比仇恨,又极其羡慕。大多数美国人渴望拥有这些富商的生活方式,而且这种追求逐渐成为每一个人心中“美国梦”的一部分。

但是,受过良好教育或有高尚追求的人,仍然认为商业活动和大多数美国人的美国梦相当浅薄。比如,菲茨杰拉德的名著《了不起的盖茨比》所讲述的旧财富和新财富(或称资产阶级)之间的利益之争在美国已经僵持了几十年。黛茜·布坎南所代表的旧财富来源于国际间的贸易是正当的;而杰伊·盖茨比代表的新财富,源自现代商业的腐败,赚的不光彩。卡内基、梅隆、洛克菲勒在世纪之初的言行对改善美国现代商业的社会形象没有多大贡献。相反,他们损人利己、暴敛天物,最终酿成1929年的股市狂跌,也使人们对美国商业的评价一落千丈,跌入谷底。

此前,大多数以股票投资为业余爱好的普通股民都知道,其实是富翁们在操纵股市,并赚取大笔财富。但只要能让他们有点赚头,往往也都没有什么怨言和牢骚。而当他们意识到20世纪20年代股市的真相,从股市上再不能轻易地捞得利润之时,大萧条随即席卷了全国。

20世纪,美国人对商业的态度随着美国经济的起伏而波动。经济繁荣,公众普遍对商业持肯定态度;而经济萧条时,对商业的敌对态度就会盛行。

人们常用“老鼠赛跑”和“狗咬狗”这样的比喻来形容美国商业。这些比喻显然不会带

来什么好的联想和印象。商业历来也没有什么慈善的举动。这些都在资本主义社会造成了人们观点的极大对立。

一方面,公众对商业奇才和私人企业家很喜爱、崇拜,但对造就这些企业巨富的公司又表示极大的蔑视和不屑。零售业巨子塞姆·沃尔顿在一些小城市的居民心目中算得上有口皆碑。当年,他白手起家,建立了全美最大的零售企业沃尔·马克。人们赞美塞姆·沃尔顿和他所代表的一切。事实上,沃尔·马克连锁店在任何城里开业,都要挤垮几家原有的小企业,人们对此也深恶痛绝。1992年沃尔顿去世的时候,他已经是美国巨富之一,但人们只看到沃尔顿开着一辆破卡车到一家家连锁店巡回视察的情景,而忽略了他在全国挤垮成千上万家小企业的事实。

汤姆·彼得斯在《追求完美》一书中曾说过,其实任何人都可以在二战后的商业环境中获得成功。商业在二战期间回升,很多公司发了战争财。20世纪50年代和60年代,美国钢铁工业、汽车工业、军事工业蓬勃发展,业绩辉煌。它们实际上均起步于二战时期。

到了20世纪40年代中期,大部分欧洲和亚洲国家的经济都变成了废墟,而美国却毫发无伤。因此美国着手在国内大兴土木,进行基础设施建设,在海外按照美国模式重建世界。年龄大一些的人回首往事,认为20世纪五六十年代是美国历史上的黄金岁月。

黄金岁月的巅峰是肯尼迪执政期间。20世纪60年代初,美国经济持续高速增长。在这种大背景下,肯尼迪当选为总统。他出身于新兴的商业家族,他年轻、英俊、宗教信仰与众不同,开始统治西方世界。古巴导弹危机中,肯尼迪领导美国避开了共产主义的进攻。肯尼迪的逝世使得美国人第一次普遍对所有的机构都产生了悲观情绪。肯尼迪之后,因为社会繁荣、经济增长,公众对商业依旧保持着高涨的热情。Roper调查公司就美国公民对商业的态度进行了20年的跟踪调查。在1968年,有70%的人认为“商业兼顾了公司利润和公众利益。”

当时,尼克松行将入主白宫。而他与年轻英俊、精明强干的肯尼迪不可同日而语。广泛的人权运动和反越战示威游行,使整个国家陷入了混乱。美国人分成了主战派和反战派,使人们对各种机构的厌恶情绪升级。反战派指出,政府是一切坏事的祸根。

人们对各种机构的敌视当然包括对美国商业的敌视,因为商业使战争成为可能。道化工公司生产的固体汽油和黄色炸药,被用来摧毁一个贫穷、无辜的东南亚国家。这种行径引发全美在校学生的抗议活动。其他一些为越战供应物资的公司同样受到了各大院校的敌视。年轻的美国人开始对参与战争的所有机构失去信任,尤其是政府机构和商业企业。20世纪60年代,人们对商业的态度与二战时大相径庭。政府未能及时发现有如此多的人反对美国进行越战。

20世纪60年代末,人们对商业和其他机构的肯定态度开始了一次长时期的降温;与此同时,激进主义开始升温。70年代初发生的事情更雪上加霜。例如,一直以来年轻人