

人生管理系列

# 全面公关时代

*Managing Your Reputation*

海伍德 著 胡祖庆 译



时事出版社

# 全面公关时代

海伍德 著  
胡祖庆 译

时事出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

全面公关时代/ (美) 海伍德著 (Haywood) 著; 胡祖庆译. -北京: 时事出版社, 1997. 1

ISBN 7-80009-387-5/C·8

I 全… I ①海… ②胡… II. 公共关系学 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 24681 号

**原著书名** Managing Your Reputation— How to plan and run  
communication programmes that win friends and build success

Copyright ©1994 by Roger Haywood

Chinese Translation Copyright ©1996 by McGraw-Hill Int'l Enterprises Inc.

(Taiwan) All rights reserved.

English Edition Published by McGraw-Hill, Inc.

## 全面公关时代

责任编辑: 协力

特邀编辑: 黄琪瑞 赵志强

时事出版社出版发行

(北京市海淀区万寿寺甲 2 号 邮编: 100081)

新华书店经销

北京市京东印刷厂印刷

---

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.375 字数: 163 千字

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

定价: 13.80 元

# 代序

马歇尔爵士

我曾经和一位公共关系经理有过业务上的接触。这位仁兄对自己充满自信，总以公共关系的专家自居。每当其他同事提供他有创意的点子时，他总是泼人冷水。他的口头禅是：“不是每个人都能当公共关系专家的。”

这样的态度令人不敢恭维，因为维护与增进公司形象是每个人的责任，特别是机会来临时，任何有责任感的经理人都不应放过它，这才是广义的公共关系。然而，一般人对公共关系的了解，往往局限在狭义的一面。他们以为所谓的公共关系就是：聘请记者之类的沟通专家来撰写发布对公司有利的新闻，再把它披露在有影响力的媒体上。

如果企业经理人真的坚持这样的做法，就会使公司陷入真正的危险。除了所费不赀之外，还可能造成反效果，因此，公共关系部门必须整合企业全体上下的智慧，做全方位的努力，而非自己孤军奋战。

当然任何企业的主要目标还是在创造漂亮的业绩，以便对消费者、股东及员工有个交代。海伍德所写的《全面公关时代》目的正是在辅导企业经理人认真地发展良好的公共关系，以换取社会的认同，这对企业业绩的开拓，将是一大帮助。

(本文作者为英国航空公司董事长)

## 导论

常常自问：为什么每本书都需要写篇导论？该讲的话不是都在正文中就交代明白了？尽管如此，我还是不能免俗地写上一段。因为有些话或者失之主观，必须先借导论一吐为快，在阅读之前，请读者们注意以下的警告：

“以下内容有可能影响你的幸福、破坏你的平衡以及使你的血压升高，对它过敏的读者请直接阅读第一章。”

20多年前，当我还是个初出茅庐的小伙子，血气方刚的我曾说：“公共关系不良的组织一定会失败。”但我显然没有将银行、教会、警察及军队等组织计算在内。更不用说是占世界上三分之二国家的极权政府了。这些组织大多不在乎旁人的想法。而旁人对他们有没有善意的回应，更与其组织的成败没有太大的关系。

而我忽略的还不只于此。我还忘了那些国营事业，这些企业的表现好坏是另一回事，但国库的钞票总是源源不断地准时交到他们手中，至于英国王室就更不用说了，不管王室成员的表现如何，他都会得到人民的拥戴。

### 每个人都需要他人的善意以获得成功

到了今天情况已经有了很大的改变。除了私人企业必须重视自身形象之外，政府部门也得靠他人的良好回馈才

能顺利地开展业务。造成这种现象的因素有：**公益事业民营化的趋势、大众传播媒体为争取阅听众而加强扒粪报导、权威没落以及民众对信息的需求增加。**

这些社会发展使公共关系逐渐成为一门成熟的学科。事实上，早在二次世界大战结束之后，英国就有不少精于公共关系的人，将过去在军中累积的经验应用在新的工作岗位上，然而直到最近，这都还是零星的特例。

当我开始投身在公共关系这项工作时，只有极少数的企业经理人重视公司与特定团体之间的关系。他们也不清楚如何去促进与维护良好的公共关系。这种情形，在最近有了180度的转变。

## **我们知道什么东西对你最好**

对一般人而言，生活不是件容易的事。权力与财富永远掌握在一小部分人的手中。一般人拥有的机会及选择是相当有限的。例如：在过去，许多的民用必需品都是由政府统筹分配。除非你能请来雷公电母，否则得乖乖地接受电费的涨价。

## **铁饭碗的心理**

过去一般人将公职视为铁饭碗，换言之，不管当事人的能力如何，通常他都可以干到拿退休金为止。小时候，学

校教导我们老师永远是对的，这些老师不必担心会被开除，因此难免有人抱着坐吃等死的心态，甚至还会凭着这点对学生施以不当的体罚。情况到了今天已经有所改善，教导我们子女的老师比他们的前辈更知道自己该做些什么，然而，正是铁饭碗心理使得他们往往拒绝负起该负的责任，而家长也只有自认倒霉，很明显地，即使向校长投诉，也无法叫不負責任的老师下台。

### 我为人人，人人为我？

国营事业负责人的情形也好不到哪去，他们端的也是人人称羨的铁饭碗，而他们所面临的决策也不过是决定午饭要吃些什么。可悲的是，工会负责人也出现同样的老大作风。他们紧抓着权力不放，任何丑闻都不足以动摇他们的领导地位。他们一再强调：“我为人人，人人为我。”

### 消费者主导时代的来临

各国的经济成长带来激烈的竞争，消费者主导时代已正式来临，市场行销的思想更是盛极一时，消费者的地位逐步提高，大家都从供给与需求的角度来看待市场，在激烈的竞争之下，世界各国都出现公营事业民营化的潮流。他们显然认识到：只有切合市场的需要，企业才能生存发展。消费者已认识到自己有更多的选择，而事实上也的确是如

此。

目前，公众对信息的需求已快速增加，企业必须越来越重视旁人的意见，其来源包括：广大的投资大众、公司员工、邻近住家以及往来厂商等等。有些人甚至将舆论形容成“法院”，以突显其影响力。在这种情况下，企业必须拥有足够专业的公共关系编制，才能满足上述的沟通需求。

与此同时，企业越来越难以为所欲为，过去，他们对批评的声音可以充耳不闻，现在，他们却希望自己的一举一动都能得到舆论界的认同。舆论的力量可以使公司倒闭、政府垮台、战争结束，或是创造出国际知名的品牌，于是公共关系变得无所不在，它成为日常生活的一部分。任何组织都得让人了解它的活动与目标，进而将了解转化为善意的勤奋工作等等。如果企业的公关做得成功，不仅邻近的住家会表示支持，工会乐于和资方合作，连政府也会制定对业者有利的法案。

公共关系部门的角色定位在于：评估各方的反应、制定公司领导阶层可以接受的政策，再者它得将政策付诸实行，使公司得到应得的评价，如此，公司就会得到相当的支持。

本书大部分的内容是针对公司企业的情形撰写。然而它所揭示的原则也适用于慈善团体与俱乐部等机构。本书不是学术性的著作，它也包括了我的实务经验，不过这些经验中有许多是令人脸红的，本书也不是教科书，我试着用一连串的小故事引导读者在公共关系的世界遨游，如同



• 6 •

旅行一般，在此先祝大家“旅途愉快”。

# 目 录

代序 .....	(1)
导论 .....	(2)
第一章 公共关系的基本原则 .....	(1)
——了解公共关系这回事	
第二章 领导阶层篇 .....	(17)
——透过领导阶层的行动塑造良好形象	
第三章 内部管理篇 .....	(35)
——沟通成本的控制	
第四章 目标篇 .....	(65)
——有计划地推动公共关系	
第五章 检查篇 .....	(97)
——评估公共关系的成效	
第六章 行销篇 .....	(117)
——让公共关系与市场行销紧密配合	
第七章 员工篇 .....	(139)
——动员庞大的义工队伍做企业的亲善大使	
第八章 公共事务篇 .....	(175)
——制作游说议员与意见领袖的时间表	
第九章 整体形象篇 .....	(189)

——建立公司的良好形象

**第十章 问题与危机篇**..... (211)

——预先设定危机处理计划做为企业形象的保障

**第十一章 个人技巧篇**..... (233)

——培养个人有效的沟通能力。

# 第一章 公共关系的基本原则

## ——了解公共关系这回事

“与天底下任何事情一样，公共关系的基本原则是‘一分耕耘，一分收获’。”

### 公共关系的研究

本书尝试用各个不同的角度剖析公共关系。有些是属于公关经理人应当了解的范围，但也有些内容适合其他层面的读者。同时，为了使读者有全面而整体的了解，本书包括了公共关系所有的主要层面。使得各章的内容不免有小小的重复，但另一方面，每一章都能独立于其他章节之外。

本书的目的在于使每个经理人都能够拥有充分的信息参与公司的决策，首先我们必须了解，良好的形象是团体及个人最大的资产，在公司里头固然如此，在其他社团组织当中也绝无例外。因此，当你主持一个企业的时候，首要之务是树立企业整体的良好形象。只要能做好这点，业绩与利润就会源源而来。否则处处碰壁将是意料中事。

如果你不去细心塑造形象，那么你只有祷告自己的运气会一直很好。除非你采取积极正面的行动，不然你的形

象将只是客观环境加上运气塑造出来的产物。它可能很好，也可能极坏。这不是一个成功经理人应该选择的途径，因为处在这种情况下，你将会处处受制于人。

千万别认为你“理所当然”地会得到某甲或某乙的善意及支持。只有在对方真正得到或认为得到相对回报的情况下，你所期望的善意与支持才会落到身上。如果你不努力塑造形象，下面的几种情况就会轻易地将它毁掉。包括：你竞争对手言之凿凿的中伤、合作伙伴的遽下断言、同事间的流言蜚语以及急于成名的记者散发的小道消息等等。更不要忘记消费者保护团体的检验报告、政客的扒粪举动、压力团体的报复。你工厂邻居的环保指控，也可能产生同样或更大的杀伤力。

碰到这些情况，你不该一味抱怨别人的想法有问题，要知道他们所接收的信息其实一直是在你可以掌握的范围当中。他们是根据一些信息来决定对你采取怎样的态度。有些事是一成不变的：形象差的公司必定有个很烂的经理人；优秀的经理人肯定能够塑造良好的企业形象，有些形象良好的公司固然得力于它的正派经营，但是它一定得靠经理人的努力才能得到应有的认可。

处理公共关系与人际关系的原则基本上是相通的，只有在诚实与信赖的基础上才能建立起自我的形象，并且赢得他人的尊敬，虽然诚实有时也会带来一些小麻烦，但是仍不失为做人做事的最佳策略；虚伪狡诈则有可能在一瞬间毁掉多年辛苦建立的基业。

## 态度：下多数决定的重要性因素

这点肯定你在大学中学不到，决策者的态度往往超出任何逻辑的推演，当然在商场的巨大压力下，可想而知的许多人会将注意力集中在一些有形的因素上。他们考虑的问题不外乎：我们的定价是否有竞争力？交易的条件是否能够接受？股票投资人能否得到合理的利润？工厂附近的住家是否会接受公司提出来的回馈地方方案？

经理人往往告诉自己：只要解决问题，其他任何决策都不足以改变对于我们有利的事实。然而，他们忽略了企业赖以生存发展的各个团体与公司之间并非只有单纯的生意关系，他们重视的事可能与公司政策有很大差距，这是我们必须正视的事实，例如，公司员工重视保住自己的饭碗，同时不会放过任何升迁或跳槽的良机。持股人往往将他们的投资看做棺材本，政客则希望拉拢企业做为竞选连任或更上一层楼的本钱。

做为一个经理人，我们经常发现即使自己使出浑身解数，消费者仍然购买比自己产品更贵的品牌；同时，名校的高材生往往未能获得最好的工作；损益表一片看好的公司股票价位持续下滑；而在迫切需要工作机会的地方，设厂计划反而受到当地居民的反对。问题究竟出在哪里？

问题在企业经理人过份相信逻辑的推演，他们以为每个人都只按理性做决定，忽略了个人的意见与态度也会对

决定产生影响，一般人对我们公司所提供的产品服务与企业形象的“感觉”是很重要的。

因此，公共关系的主要功用在于促进企业与一切相关团体间的双向沟通，一方面，公司得以将它的政策积极面告知大众，另一方面，这些团体也可望因此对公司产生好的印象。这些可能是造就企业成功的关键性因素。正如 IBM 英国分公司的董事长克莱佛爵士所说：“公共关系好比一场长程赛车，任何一点失误都足以使多年的心血成为泡影。”

## 善意可以视为额外的收获

在商场上，沟通与回应的态度往往能决定企业的成败，当我们决定到某家公司工作、投资某家上市公司、向某家公司下订单时，我们对其公司的印象会对我们的决定发生重大的影响，有的时候，我们甚至单凭印象就做成决定。

根据研究显示：许多大学毕业生在求职的时候，将企业形象与社会责任看得比薪资高低更重。当艾克森石油公司的油轮触礁翻覆，对环境造成严重污染的时候，该公司的股票价格立即一泻千里，它对艾克森石油公司造成的负面打击，可能要很长的一段时间才会消失。

当英国航空公司对员工推行“顾客至上”训练计划时，它的载客率直线上升，因为乘客真的感觉到服务品质提高许多，顾客就是在乎受到尊重的感觉，即使多负担一些机票钱他们也心甘情愿。

顾客对企业的印象取决于企业对顾客的服务态度，这是显而易见的，如果福特汽车公司所设计的车辆不去考虑乘客的安全，市场的反应不佳是可以预期的。相反地，良好的安全设计肯定换来使用者的好评。

## 对公共关系的好坏进行测试

测试企业公共关系的好坏并不困难，稍后我将对这方面的技巧做更详细的说明，现在要提出的一般性原则，当你的朋友在餐厅中将你介绍给从未谋面的陌生人时，那位老兄可能会问你在哪里“高就”？然后你回答：“在ABC公司任职”，这时候，对方的反应就和ABC公司平日的公共关系工作有关了。他可能有的反应包括：“ABC最近的官司了结了吗？”、“ABC酿成的污染问题解决了么？”，甚至“哪家ABC公司？”。企业形象的重要性由此可见一斑，公共关系就是要协助企业建立良好的形象。

有些人即使个性孤僻也能平安过一生，然而，企业没有良好的形象就无法生存发展，除非他们享有垄断性或保护性的待遇。因为这样，他们才不需要朋友的协助，也不需要影响他人的态度，少数的幸运儿生来就讨人喜欢，无须时时注意自己的言行，但是只有极少数的企业能够做到这点，企业的风格是要经理人苦心塑造的，领导者的个人魅力固然能够创造旋风，但却不可久恃。



## 公共关系的定义

有人认为公共关系就是传达企业风格的技巧：除了表现自我外，还包括它的信念与期望的发展方向。然而最重要的是：企业风格是可以掌握与发展的。它将成为企业形象的主要基础。因此，公共关系的最佳定义应当是：**经营企业形象的一门学问。**

好的经理人追求稳定与永续。好的企业风格亦是如此，这样，才最有成功的希望，正如同我们信赖好脾气的人一样，多数人也信赖信誉良好的公司。当然，企业成功的要素还有很多，不能事事依赖公共关系，再好的公共关系也无法弥补产品品质不佳、售后服务与人力资源不足等方面的瑕疵。多数时候，它还会使得这些瑕疵更明显。

因此，要求公共关系顾问去设法解决公司的营运问题是不切实际的。哪些问题算是营运问题呢？例如：某公司抱怨顾客不懂得欣赏它产品品质的优良，但事实上产品真的很烂，这就牵涉到了营运问题；相反地，如果它的产品物美价廉，这时候公共关系才有用武之地。

### 相互了解

英国公共关系研究所将公共关系定义为“**企业与顾客间的双向沟通，它的好坏将决定企业的成败。**”这样的沟通有助于彼此政策与行动的了解。就我来看，这项定义还嫌