

喻国明陆小华蔡雯联袂推荐
新媒体时代的公司生存韬略

TANGO WITH
MEDIA:

A Corporate
Booming
Strategy
In new
Media Era

与媒体共舞



要力石 陈建群 ◎ 著

新华出版社

喻国明陆小华蔡雯联袂推荐
新媒体时代的公司生存韬略

TANGO WITH
MEDIA:

A Corporate
Booming
Strategy
In new
Media Era

与媒体共舞

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

与媒体共舞：新媒体时代的公司生存韬略 / 要力石，陈建群著.

北京：新华出版社，2011.11

ISBN 978-7-5011-9759-0

I. ①与… II. ①要… ②陈… III. ①企业管理—关系—传播媒介—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 206452 号

与媒体共舞——新媒体时代的公司生存韬略

作 者：要力石 陈建群

责任编辑：蒋小云

封面设计：李尘工作室

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号

网 址：<http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

邮 编：100040

经 销：新华书店

照 排：新华出版社照排中心

印 刷：河北省高碑店市德裕顺印刷有限责任公司

开 本：170mm×240mm 1/16

印 张：15.25

字 数：211 千字

版 次：2011 年 11 月第一版

印 次：2011 年 11 月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5011-9759-0

定 价：28.80 元

购书热线：010-63077122

中国新闻书店购书热线：010-63072012

图书如有印装问题请与出版社联系调换：010-63077101

目 录

1

第一章

成也媒体 败也媒体

- 001 第一节 三鹿与海尔冰火两重天
- 009 第二节 消极应对不如积极借势
- 012 第三节 寻找借势媒体的关节点
- 019 第四节 媒企双赢为最佳选择

第二章

媒体为新闻而生

2

- 023 第一节 对媒体的 N 种误读
- 026 第二节 立体化的媒体世界
- 032 第三节 媒体为新闻而生
- 049 第四节 广告是媒体的命脉
- 050 第五节 谁能管得了无冕之王

3

第三章

做媒体的高明推手

- 055 第一节 媒体并不总是“幸灾乐祸”
- 060 第二节 有钱难买正面报道

- 063 第三节 哪些事可能成为新闻
- 068 第四节 明修栈道暗渡陈仓
- 074 第五节 新闻就是一种吸引力
- 079 第六节 借媒体以增强影响力

第四章 和媒体一起策划新闻

4

- 093 第一节 精确制导式的新闻策划
- 122 第二节 新闻策划的操作技巧
- 134 第三节 新闻策划的思维方式

5 第五章 广告还可以这样做

- 141 第一节 硬广告
- 156 第二节 软广告

第六章 不能轻视了新媒体

6

- 165 第一节 “拜登吃炸酱面”的启示
- 169 第二节 认识新媒体
- 184 第三节 借力新媒体

7 第七章 媒体与公司：猫捉鼠？

- 197 第一节 媒体是只啄木鸟
- 202 第二节 丑媳妇也要见公婆
- 212 第三节 不要聪明反被聪明误
- 221 第四节 坏事可以变好事
- 224 第五节 建好媒体公关部

- 234 后记
- 237 参考书目

第一章 成也媒体 败也媒体

媒体对于公司意味着什么？是天使，还是魔鬼？是福星，还是灾星？不同的公司对媒体的态度大相径庭，有的千方百计与媒体接近，有的则避之唯恐不及。媒体在不同的公司、不同的公司老总眼中，形象迥异。但是，有一点各方人士已经形成共识：在今天这个媒体空前发达的大众传媒时代，任何公司、任何一位公司老总都不能无视媒体的存在，都必须高度重视自己与媒体的关系。

现实生活中大量活生生的典型案例告诉我们这样一个事实：成也媒体，败也媒体呀！

第一节 三鹿与海尔冰火两重天

不说公司的艰苦创业，不说公司的成功谋略，也不说公司老总的运筹帷幄，单说公司与媒体的关系，如果说海尔是从媒体那里受惠最多的中国

公司，恐怕没有多少异议。自从上世纪 80 年代起步以来，海尔公司就时时以惊人之举备受媒体关注。它的步步发展也与媒体的关注度成正比。可以说，海尔的超常规发展在很大程度上得益于媒体的“超常”报道，得益于媒体这支大推力火箭的助推。

1984 年 12 月，张瑞敏带领他的一班人马进驻青岛冰箱总厂时，这个厂正面临亏损 147 万元、产品滞销、人心涣散的困境。几个月后，张瑞敏的一个举措惊动四方，他砸毁了本厂生产的 76 台不合格冰箱。这一砸引来了媒体的大量报道，在消费者中传播了海尔重质量、讲信誉的美名。一年以后，海尔就把握了市场形势，产品成为市场的宠儿，北京、天津、沈阳三大城市出现了抢购海尔冰箱的现象。此后，海尔的媒体关注度不断提升。据有心人士统计，在 2000 年前后那段时间，海尔每年至少 3 次，每次最少一分半钟被央视《新闻联播》报道。下面是 2011 年 8 月 5 日，《新闻联播》节目的一篇最新报道。

“产业倒逼新机遇” 海尔：如何给员工涨工资？

涨工资，对于老百姓来说，是件好事，但对于公司来说有可能带来的是成本上升、利润下降，尤其那些竞争激烈、利润偏薄的行业，如何能够化解工资上涨的压力？来看记者在山东的调查。

一向被称为家电行业管理标杆的青岛海尔集团，最近正在对自己的管理结构动大手术，把全国、省级、市级的销售职位全部撤销，拆分成 500 多个县级经营体，直接对总部负责。这样一来，过去金字塔式的层级结构就变成了倒三角，驱动整个流程的不再是原来高高在上的领导，而是目前在流程顶端的客户需求；分拆出来的 500 多个自主经营体，就像海尔的触角伸向全国，敏锐地捕捉着市场上每一个客户需求。青岛市民逢格英，嫌家里的冰箱容积太小无法满足朋友聚会，通过互联网发布了自己的信息。

同期声（青岛市民 逢格英）：当时有人给我回帖了，然后我又去网上看了一下。

别看只是一个网上回帖，其实背后是从销售到研发到生产线的全流程动员，而这种模式，就是海尔推出的“人单合一”，也就是员工这个“人”和用户这个“单”紧密结合。销售抓住用户需求，研发制定设计方案，生产线则要考虑如何尽快实施。每完成一个像逢格英这样的用户的需求，各个环节都会从中获得相应报酬。

同期声（本台记者 薛晨）：在海尔三门冰箱的生产车间，我们发现了这样一台酷似银行取款机的设备，这个设备当然不能取钱，但是却可以查钱。这儿的每个员工只要在这儿输上自己的工号和密码，就能看到自己每天干了多少活，挣了多少钱。离预定的目标还差多少，离用户的需求还有多远。

这不，海尔生产车间的职工朱玉广，7月份刚过三分之二，他的累计工资就已经超过了6月份3500元的工资总额。原来是为了完成好一个订单，他搞了一项小发明。

同期声（海尔三门冰箱生产车间职工 朱玉广）：现在实行人单合一之后，我们脑海里想着订单，想着把订单保质保量地干好之后，公司的订单量增加。

截至今年6月底，海尔三门冰箱生产线已经完成去年全年的订单量，利润率也比去年同期提升了2.8个百分点，一起上涨的，还有员工的收入。

同期声（海尔集团企划部部长 王晔）：以六月份为例，我们有的员工的工资收入比去年同期增长50%多，有的甚至更高些。

同期声（海尔集团首席执行官 张瑞敏）你如果将这个人当作一个劳动力来看待，他不能给你创造多大的价值，但是你把他看作一个创新的源泉，他一定会给你创造更大的价值。那么，劳动力成本就不是一个问题了。

同期声（人力资源和社会保障部劳动工资研究所所长 刘学民）从长期来看，我们劳动力成本上升，恐怕是一个必然的趋势。公司必须提高劳动者素质，加快转型升级。



2001年，海尔集团首席执行官张瑞敏在全球经理人会议上做报告。（新华社记者冯杰摄）

这篇报道的主题是公司如何给员工涨工资，但是，报道的绝大部分篇幅都是海尔公司的内容。在叙述海尔增加员工收入的同时，也谈到了公司先进的管理理念、管理方法，甚至提到公司的产品。整篇报道中海尔始终以正面形象出现。这篇报道的时长是3分钟，这在《新闻联播》中

是很少见的。毫无疑问，这篇报道对海尔的公司形象又是锦上添花。

除了电视之外，全国报刊每个月要刊登有关海尔的报道达900多篇。这些报道使海尔的知名度和美誉度节节攀升。海尔品牌的价值在1998年以192亿元名列全国第三，2000年和2001年上升到全国第二名，品牌价值分别是330亿元和436亿元；到了2002年，更是成为全国第一品牌，品牌价值是489亿元。到了今天，海尔已经荣升为民族工业的一面光辉旗帜。值得注意的是，海尔的发展与媒体的报道并驾齐驱，难舍难分，紧密联系在一起。与海尔发展轨迹并行的是一条媒体报道、渲染、烘托的鲜明印记，它为海尔公司镶上了金黄色的光环。

媒体可以使陷入困境甚至濒临灭顶的公司化险为夷，起死回生，同样的，也可以使如日中天的公司大厦，一夜之间轰然倒塌。此乃成败得失皆缘于媒体也。



三鹿案被告人在法庭上受审。（新华社记者丁立新摄）

三鹿集团是这方面一个极为典型的例子。在三鹿奶粉三聚氰胺严重超标事件曝光之前，三鹿是中国牛奶公司的巨头，其奶粉销量连续 15 年位居全国第一，酸奶销量全国第二，“三鹿”品牌被认定为“中国驰名商标”。笔者是河北人，多年来，只要从北京回家探亲，必然会看到家里摆放着成箱的三鹿鲜奶，有自家买的，也有亲戚朋友节日送的。2006 年，三鹿集团在《福布斯》评选的“中国顶尖公司百强”榜上居乳品行业第一名。“三鹿”品牌价值已达 149 亿元，曾经接近了海尔的品牌价值。然而，2008 年 9 月，三鹿奶粉三聚氰胺超标并导致婴儿死亡的事件曝光后，媒体竞相报道，国内外舆论哗然。此后，三鹿几经整顿、调整，但已无力回天，于 2008 年 12 月 24 日，法院的一纸破产令，让这曾经声名赫赫的品牌毁于一旦。一家在快车道上疾驰的大型公司，在不到 4 个月的时间里灰飞烟灭。其兴也勃，其亡也忽，让人不禁歔歔。

三鹿的悲剧固然有其自身的有悖公司道德良知和社会责任等多种实质方面的原因，但是不容否认的是，媒体在这个过程中表现出的摧枯拉朽的

巨大能量，是值得每一家公司，每一位公司老总警醒和反思的。

海尔和三鹿只是受媒体影响的众多现代公司中的两个对比鲜明的典型。随着媒体影响力的急剧扩大，公司因媒体而兴，因媒体而亡的例子会越来越多。君不见，蒙牛作为中国奶业中的后生小子，在 10 年间后来居上，与它娴熟的媒体运作是密不可分的。超级女声，神五升空，北京奥运，我们在这些媒体聚焦的影响重大的事件中，总能见到蒙牛的身影。据不完全统计，10 年来，蒙牛在全国地市级以上报纸露面 11000 多次，并有相当数量的报道发表在《人民日报》、《光明日报》、《经济日报》等国家级大报上。蒙牛在短短 10 年间从一家名不见经传的草原小厂一跃成为全国奶业的龙头老大，这一奇迹的创造与媒体的报道有着直接的关系。与海尔和蒙牛相同，几乎每一家做大做强的公司都有着赢得媒体正面报道，克服负面报道的成功经验。

绝大多数现代公司已经充分认识了媒体的巨大力量，他们开始自觉地接近媒体、熟悉媒体、利用媒体。在西方，一些大型公司甚至开始尝试拥有媒体的所有权。这其中最突出的要数美国三大电视网，即 CBS、NBC、ABC。它们曾经在美国的电视市场上三分天下，无人能及。这三大电视网的所有权一度十分稳定。到了上世纪 80 年代，一些大型公司开始觊觎三大电视网的巨大社会影响力。有的公司为了获得对它们的直接控制权不惜花费巨资，于是三大电视网在近 30 年中曾几易其主，最为著名的是通用电气对 NBC 的收购。通用电气是美国最著名的电器制造商，连续多年跻身于世界五百强前十名，是名副其实的巨无霸公司。1984 年，它斥资 62.8 亿美元收购 NBC 的股份，使通用电气成为 NBC 的新主人，在美国企业界和传媒界引起一场“地震”。通用电气收购 NBC 固然有看中其高额利润的一面，但是更让它动心的应该是 NBC 对社会舆论的巨大推动力，这种推动力可以带给公司无法计算的利益。

当然，也有许多本来很有希望和发展潜力的公司，由于忽视媒体，更不重视、不利用媒体的力量，而在市场竞争中一败涂地。曾经执中国保健

品行业牛耳的三株公司的突然崩溃，至今仍让许多知情者为之扼腕。上世纪 90 年代中期，三株在中国保健品市场的老大优势无人匹敌。1994 至 1996 年的短短 3 年间，三株销售额从 1 个多亿跃升至 80 多亿元。公司负责人曾面对媒体发表了《争做中国第一纳税人》的演讲，设想到了世纪末要完成 900 亿到 1000 亿元的销售额，成为全国纳税最多的公司。然而，就在三株高歌猛进的时候，一粒石子击中并最终击倒了这座公司大厦。

1996 年 6 月，湖南省汉寿县退休老人陈伯顺在喝完三株口服液后去世，家属在向公司索赔不果后，将三株告上法院。法院一审宣判三株败诉。媒体当然要对这种人命关天的事件大量报道，这引发了经销商和消费者的信任危机。虽然三株在二审中胜诉，但是公司在声誉和经济上的损失已经难以挽回，直接经济损失达 40 多亿元，三株从此好景不在，一落千丈。在媒体这个舆论海洋中翻船的公司和品牌不只三株一家，冠生园、银广厦、金华火腿、巨人、爱多、SK-II、达芬奇……这些人们曾经耳熟能详的金字招牌和公司巨人，都因为禁不住媒体的舆论炸弹的轰击，而遭遇重大挫败，或顷间倒塌。

人们听到了太多的公司在闪耀辉煌后迅速没落的故事，而这些故事的背后无疑存在着一股巨大的推动力量——媒体随时有可能对一家公司产生正面或负面的影响力。在特定的条件下，从某种意义上讲，媒体可以决定公司的生与死。

公司和媒体的这种密切关系是与生俱来的。现代意义的公司和现代大众媒体相伴而生，两者都是伴随着资本主义生产的进程而兴起的。最早的现代报纸出现在 16 世纪世界经济最繁荣的商业都市之一——威尼斯。第一张报纸的出现，正是基于公司营销的需要。它为商业公司提供海运船情等信息。可以说，公司和媒体是现代社会的一对孪生子，它们的命运从诞生之日起就紧紧地粘在了一起，不分彼此。进入 20 世纪以后，公司和媒体都得到了空前跃进，成为现代商业社会中两个重要组成部分，两者的关系更达到了空前的密不可分程度。

正像我们在前面提到的，媒体和公司是一对孪生子，它们有着一个共同的特征：公众性。公司的产品都要面向公众，取得公众的认可，并向公众出售以获得赢利。多数现代公司是股份公司，公司股权十分分散，特别是上市公司，股权不但分散，而且流动性大，公司的所有权随时可能发生转移。从这个意义上说，现代公司不再是某个具体的家族和个人的财产，而成为了整个社会的财产，因而具有真正的公众性质。既然公司具有公众性，就要受到公众的监督和制约。现代公司的运行要受到社会方方面面的影响：政府依据法律、政策，对公司实施行政管理；行业协会依据行业规范、职业道德、行业长远利益对公司发挥重要影响；同行公司、上下游公司通过竞争、交易等市场行为相互影响。

相对于公司来说，媒体的公众性更强。媒体是一般公众获取信息的重要渠道。许多时候媒体为公众设置议题，左右社会舆论。在媒体发达的国家，国家的内外政策，甚至领导人的当朝与下野，国家对外宣战停战都会受到媒体的影响。这方面最著名的例子莫过于尼克松下台和越战的停战了。这两件事的直接原因，一个是《华盛顿邮报》的一系列报道，一个是CBS电视网的一条新闻。

媒体既然可以影响公众的情绪甚至行为，自然也能影响公众对公司产品的好恶，对公司前景的信心，和对公司形象的认知。就是说，媒体可以决定消费者是否购买公司的产品，股东是否继续持有公司的股票，政府是否对公司采取行政措施，合作商是否继续向公司供应原料，等等。这样的例子不胜枚举。三鹿集团三聚氰胺超标事件被媒体曝光后，上面提到的这些方面全方位动员，对于三鹿来说，形势“急剧恶化”：消费者不再购买三鹿产品，政府勒令公司停业整顿，司法部门开始侦查、起诉和审判；合作多年的供货商上门催要货款，经销商退货；各种社会组织对公司大加挞伐。在这种墙倒众人推的情势下，实力再强的公司也难以生存下去。而像海尔那样的公司，媒体几乎每天都在报道其正面新闻，消费者对公司的印象自然不断向好，就会乐于购买公司的产品，投资者会乐于持有公司的股

票，公司与政府部门、社区、社会组织也容易建立融洽的关系。

今天，媒体的形态日新月异，新媒体层出不穷。媒体已经深入人们生活的方方面面，媒体对社会的影响力越来越大。更为重要的是，媒体对于公司的影响空前强大。现代公司随时可能面临媒体的突然造访，随时可能出现在电视屏幕、报纸版面和网站网页上。同时，公司也有了更多的机会把自己希望树立的形象推向媒体，只要善于策划，大部分公司都有机会以正面的形象出现在媒体上。

今天的媒体已经强大到可以影响公司景气，甚至决定公司生死的程度。同时，公司与媒体的联系更加紧密，乃至到了无法避免与媒体接触的程度。既然无处可藏，不如热情拥抱。明智的公司应该正视媒体，了解媒体，避害趋利，避免被媒体曝光，利用媒体的特长为自己的战略意图服务，岂不更好！

第二节 消极应对不如积极借势

既然媒体和公司的关系在今天已经成为被众多公司纳入重要议程的一项工作，那么，公司应该对媒体采取一种什么态度呢？我们经常可以在媒体上看到这样的字眼：“应对媒体”“应对危机”等等。其实，“应对”只是媒企关系的初级阶段。“应对”的含义是对外界刺激做出反应，好比下围棋，对方执黑，己方执白，对方下一手，自己应一手。白棋如果不能抢得先机，就会始终处于被动的地位。下棋有贴目的规则，现实中却没有谁给一味应对的公司“贴目”。如果公司在处理与媒体之间的关系时，只是一味地“应付”，则会始终处于被动状态，只能是在危机来临时，才不得不去争取化解。这样，公司只能在某个方面和某种程度上，避免或减轻媒体对公司的负面报道带来的“伤害”，而不能充分借势和利用媒体使公司从中得到益处；即使是在避害方面也只是疲于应付而已，而非防患于未然。

在我们的印象中，三鹿曾经是“应对媒体”的高手，也一度得手。2004年4月，安徽阜阳的《颍州晚报》刊登《抽检公告》，三鹿婴儿奶粉被列入黑名单，全国各地媒体纷纷转载。消息一出，各地执法部分闻风而动，三鹿奶粉被责令下架。面对媒体的负面报道，三鹿迅速采取了一系列“应对措施”：查明事件起因（结果是当地卫生监督部门把假冒三鹿奶粉当作三鹿奶粉处理）；要求当地有关部分澄清事实并道歉；沟通媒体，迅速报道澄清和道歉的消息。这些应对措施立竿见影，三鹿在很短的时间内转危为安。国家有关部委下发文件，要求各地恢复三鹿的正常销售，三鹿的销售量也迅速回升到原有水平。

4年之后，危机再次降临。三鹿凭借着4年前的经验，再次展开“应对”：封锁负面消息；争取政府部门支持；甚至要投放300万，换取百度屏蔽关于三鹿的负面新闻。然而，这一次，三鹿的“应对”措施失灵了。百度公开声明：拒绝三鹿的要求。封锁消息失败，相关新闻在“捂”了一段时间后，像火山一样爆发，火山口上的三鹿顷刻之间遭遇灭顶之灾。

三鹿“走麦城”，从媒企关系的角度看，是输在对待媒体的态度上。出了问题，不是去真诚地解决问题，回答公众质疑，而是想办法通过应付



北京达芬奇家具有限公司曾在官网上发布声明回应称，其在国内销售的意大利品牌家具均为原装进口，并在北京正式召开记者招待会，说明一切事宜。图为顾客走进北京达芬奇家居店。（新华社）

媒体而替代解决自身问题。这样一来，第二次出问题时，再去应对媒体为时晚矣！个别公司的侥幸应对成功，会助长公司无视媒体的嚣张心理，结果是害了公司。只有正确地看待媒体，正确解决媒体提出的问题，并在充分尊重媒体规律的前提下，积极主动地联系媒体、直面媒体，才能从根本上维护公司的利益。如果当年三鹿能够态度端正，就会在经常与媒体打交道中看到公司自身存在的问题，在问题尚不严重时，及时加以改正；同时也能认识到，公司的实质性缺陷，瞒得了一时，瞒不了一世，从而痛下决心，解决问题，避免最后的毁灭。可惜这只是“如果”了。

2011年夏天发生的震惊全国的“达芬奇家具造假”事件的主角，也是一家疲于应对或应付媒体的公司。2011年7月10日，中央电视台《每周质量报告》栏目揭露自称“国际超级品牌”的达芬奇天价家具涉嫌对家具产地造假，并且家具质量也存在问题。报道播出后，达芬奇方面“积极应对”，迅速举行新闻发布会，对报告中的指责进行反驳、辩解。此后，又以“致媒体沟通信”等方式多次解释、“澄清”。可是，达芬奇的种种应对措施并不灵光，媒体继续穷追猛打，消费者齐声退货，公司处境岌岌可危。

除了“应对”之外，还有一种更为积极地面对媒体的态度，这就是借势或者利用。借势媒体，是指公司组织专门的人员、机构，根据公司的发展战略，有计划地利用媒体的新闻、广告等渠道传递信息、塑造形象、防范风险。与“应对”相比，这是一种积极主动的策略。海尔能够从媒体那里获得巨大的利益，很大程度上得益于它对媒体的积极主动的态度。海尔十分重视与媒体的关系，它依据公司的战略制定借势媒体的计划，以自己的实际行动和理念创新为基础，吸引媒体每年对本公司做大量的正面报道。同时，严格规范自己的行为，避免公司负面报道，从而使媒体为公司发展提供强大的动力。

微软是当代世界性公司的佼佼者，同时也是借势和利用媒体的高手。1995年，微软推出了全新的PC机操作系统Windows95。在Windows95的