



实用乡镇企业公共关系学

王维忠 余以济 史可礼 王国强 编著

农业出版社

(京)新登字 060 号

实用乡镇企业公共关系学

王维忠 余以游 史可礼 王国强 编著

* * *

责任编辑 张国庆

农业出版社出版 (北京市朝阳区农展馆北路2号)

新华书店北京发行所发行 农业出版社印刷厂印刷

850×1168mm32开本 10.75印张 250千字

1991年12月第1版 1991年12月北京第1次印刷

印数 1—6,150册 定价 5.90 元

ISBN 7-109-02236-6/C·1

序 言

公共关系作为一种活动和现象，古今中外早已有之。有人说，公共关系的发源地在中国。因为春秋战国时期的纵横家就是职业公共关系专家。究竟公共关系是否起源于中国，春秋时期的纵横家是否是公关专家？有待专家去研究，但是，公共关系作为现代管理的术语，则纯粹是舶来品，就是说是从西方传来的。

公共关系作为一门新兴学科是随我国的改革开放而逐步兴起的。并且短短几年，从沿海到内地，公共关系都迅猛发展起来。我国公关界理论权威明安香先生喜忧参半地慨叹：“从来没见过一门新兴的社会科学有这样快的发展普及速度”。记者们则惊呼这是“猝不及防的公关热”。

公共关系风靡大陆的原因，不仅在于我国的改革开放为之准备了适合其发展的气候条件，更主要的是在于它自身的“魅力”，在于它在管理上的巨大作用。公共关系的产生和发展是政治上民主化和商品经济高度发展的产物，或者说是竞争的产物。商品经济是永远伴随竞争的。在竞争的条件下，商品生产者和经营者总是优者胜、劣者败，这是最基本的竞争之道。而在商品经济条件下，每个企业都必须投入市场的角逐中，不管你是喜欢它，还是厌恶它，竞争都不可避免地伴随我们的管理和经

营，这里不存在平静的港湾。那么，为什么有的企业在商品经济的海洋中纵横驰骋，如鱼得水；而有的企业却落才翻船？这除了某些客观原因之外，主要在于企业的素质和经营管理水平。在所有的管理方法中，公共关系是重要的管理之道。公共关系作为一种高级管理形式，它可以在同样的资金、设备条件下，使你获得比一般管理更大的利润。在这个意义上说，公共关系是促使企业家动脑筋、长智慧、增胆略的学问，是竞争的学问。尤其在当代，如果不掌握公共关系，就无法搞好一个现代企业。公共关系作为现代化的管理科学，被喻为同资金、人才、设备并列的现代企业的四大支柱。它帮助企业家进行正确的决策，为企业的生存和发展营造良好的内外环境，使企业家顺利地实施计划，达到预定目标。

公共关系的基本知识，众多的公关理论著作犹如炮手的重点目标，轮番轰炸，我们无意去锦上添花。本书的重点，在于同乡镇企业家们共同探讨一下关于乡镇企业如何运用公共关系来提高其管理水平的问题。尤其是当前乡镇企业正在贯彻“调整、整顿、改造、提高”的八字方针，在调整中巩固，在改造中提高，这成为乡镇企业持续、协调、健康发展的关键问题。乡镇企业在管理上同国营企业有共性的东西，但乡镇企业毕竟是改革、开放、商品经济发展的产物，有自己特有的运行机制。因此，在管理上有其独特之处。本书就是试图用公共关系理论解决乡镇企业的独特管理问题。

通俗、实用、学少（理论少讲）、术多（实用技术多讲）是本书力求突出的特色。这就是我们写这本书的动机。我们希望本书能为众多乡镇企业家提供帮助。

也希望通过本书结识更多的乡镇企业家朋友。当然，我们也力求通过本书为丰富中国公共关系百花园，建立有中国特色的社会主义公共关系学作点微薄的贡献。

我们的初衷是力求在本书突出乡镇企业管理特色。但这毕竟是新的领域，加之对乡镇企业了解不深，初次涉足，粗疏浅陋之处在所难免。诚挚地希望得到乡镇企业家们、优秀的乡镇企业厂长、经理同志们和专家的指正，将不胜感激！

编 者

1991年3月

• 3 •

目 录

第一章 乡镇企业公关的回顾与展望.....	1
第一节 乡镇企业是靠“关系”发展起来的“是非说”	2
第二节 乡镇企业公关意识的觉醒.....	7
第三节 乡镇企业公共关系展望	19
第二章 乡镇企业公共关系学研究体系	28
第一节 乡镇企业公共关系学的研究对象	28
第二节 乡镇企业公共关系学的性质	35
第三节 乡镇企业公共关系学的研究目的和作用... ..	41
第三章 乡镇企业公关职能	45
第一节 塑造企业形象	45
第二节 参与决策	50
第三节 造就企业精神	54
第四节 创建“人和”环境	60
第四章 乡镇企业公关意识.....	65
第一节 乡镇企业公关意识及其作用.....	65
第二节 乡镇企业公关意识的构成	69
第五章 乡镇企业公共关系的对象.....	78
第一节 乡镇企业公共关系对象及其分类	78
第二节 乡镇企业常见的十大公众关系	86

第六章	乡镇企业公关人才论	100
第一节	乡镇企业公关人才的素质结构	100
第二节	乡镇企业公关人才的科学选配和使用	109
第七章	乡镇企业公关战略	114
第一节	乡镇企业公关战略的实质	115
第二节	乡镇企业公关战略目标及战略筹划	119
第三节	乡镇企业公关战略对策和战略实施	126
第八章	乡镇企业公关谋略	132
第一节	企业内部公关谋略	133
第二节	企业外部公关谋略	143
第九章	乡镇企业公关传播技巧	155
第一节	公关传播的类型及大众传播媒介	155
第二节	大众传播过程	159
第三节	公关传播效果分析	163
第四节	运用大众媒介技巧	168
第十章	乡镇企业公关心理	173
第一节	乡镇企业公关心理概说	173
第二节	乡镇企业公关交往心理	188
第十一章	乡镇企业公关“人和”艺术	200
第一节	“人和”艺术的内涵和功用	200
第二节	“人和”艺术的科学化	204
第三节	企业内部“人和”的艺术化	211
第十二章	乡镇企业公关谈判艺术	227
第一节	谈判的程序	227
第二节	谈判原则	230
第三节	谈判三十六计	234
第十三章	乡镇企业公关语言艺术	257

第一节	公关语言艺术的功能与作用	257
第二节	公关语言的艺术技法	265
第三节	乡镇企业演讲技巧	285
第十四章	乡镇企业公关推销艺术	305
第一节	乡镇企业公关推销模式	305
第二节	乡镇企业公关推销三项基本原则	309
第三节	乡镇企业公关推销策略	310
第十五章	乡镇企业公关广告策划	320
第一节	公关与广告	320
第二节	公关广告策划的内容和程序	323
第三节	公关广告目标与策略	324
后记		331

第一章

乡镇企业公关的回顾与展望

党的十一届三中全会以后,乡镇企业如雨后春笋,在改革开放的大潮中涌起,并出现了一批具有商品经济观念、有改革胆识和创业魄力的乡镇企业家。邓小平同志指出:“我国农村改革开放最大的收获是乡镇企业发展起来了,异军突起”。乡镇企业的发展,何以被称为农村改革、开放的“最大收获”?因为它的产生和发展大大解放了农村生产力。它不仅使大批农村剩余劳力有了出路,使农村能够靠自身工业积累支持农业现代化,而且成了发动农民推进国家工业化的重要动力。特别需要指出的是,乡镇企业的发展和大批乡镇企业家的涌现,改变了人们对农民的传统认识,也改变着农民传统的小农经济观念和农村人才结构。当代中国农民以横跨时代的雄姿、顶天立地的气概,应和着时代的需要,登上了当代中国农村经济改革和农村建设的舞台。这是农村经济改革的必然,是历史发展的必然。

研究乡镇企业蓬勃发展和乡镇企业家成功的原因,除了政治上的大气候外,现代管理方法的吸收和运用,尤其是公共关系为乡镇企业家熟练运用,当是其主要因素。为了研究公共关系这门现代管理科学对乡镇企业发展的作用,有必要对乡镇企业公共关系历史和发展作必要的回顾和展望。

第一节 乡镇企业是靠“关系”发展起来的“是非说”

一、乡镇企业是改革开放的产物 乡镇企业主要是指乡(镇)或村一级举办的企业。包括乡与乡、村与村、乡与村、集体与全民、集体与外商联办的企业,以及其它形式的合作企业和个体企业。乡镇企业是自主经营、独立核算、自负盈亏的集体经济组织。它萌芽于农业合作化时期。但是,由于长期以来“左”的思想影响,我们对基本国情和所处的历史阶段认识不清,没有把发展生产力作为我党的工作中心,乡镇企业被称为“副业”,甚至有的地方把乡镇企业当作资本主义东西而进行批判。乡镇企业如受气的小媳妇,当然难于有所作为。同时,我国的经济置于完全计划经济方针控制之下,旧的传统观念、习惯势力也严重束缚了乡镇企业的发展。即便有的地方发展了乡镇企业,也是人员少、规模小,难以运用现代化的管理方法,更谈不到运用公共关系学来进行经营活动。作为现代化管理科学的公共关系,从本质上讲是信息传播。改革开放前,我国大众传播技术的落后和传播媒介(如电视等)不普及,也限制了公共关系的发展。

党的十一届三中全会以后,我们党制定了正确的路线,实行改革、开放、搞活的方针和政策,创造了宽松的发展环境。1979年,国务院作出了大力发展社队企业、逐步提高社队企业在农村经济中比重的战略决策,明确提出:“各行各业要积极扶持社队企业的发展”,社队企业才出现勃勃生机。广大农民长期被压抑的积极性迸发出来,释放出巨大的能量。他们创办了各种形式的社队企业,并采用各种方式灵活经营终于使社队企业成为农村经济的重要支柱。到1983年,全国社队企业总数达到134.64万个,总产值

达到3234.64亿元，总收入达到928.7亿元，上缴国家税金58.9亿元。为适应农村经济改革出现的新情况，1984年，中共中央决定将“社队企业”改称为“乡镇企业”，并作出了一系列扶持发展乡镇企业的决策，推动了乡镇企业迅速壮大和成长。乡镇企业在前进的道路上始终坚持改革，充分发挥了它特有的强大生机和活力，成为国民经济，特别是农村经济的生力军，成为建设具有中国特色的社会主义的一支不可忽视的力量。

据农业部统计的数字表明，全国乡镇企业到1988年发展到1888.16万个，企业职工人数为9545.5万人、企业总产值达到6495.7亿元，出口产品生产总产值为335.62亿元，出口产品交货值为268.7亿元，为国家创汇70多亿美元。1989年是乡镇企业贯彻党的十三届三中全会关于治理整顿、深化改革指导方针的一年。该年度，乡镇企业经受了资金、能源、原材料紧缺、生产资料上涨，市场疲软的严峻考验及社会舆论的各种非议和责难；但正如何康部长指出的：“这一年遇到的困难最大、取得的成绩最大、作出的贡献也大”。1989年实现总产值7530亿元，相当于1979年全国社会总产值，比上年增长15.9%；实现工业总产值5180亿元，相当于1980年全国工业总产值。比上年增长14.4%；外贸企业出口创汇100亿美元左右，提前一年超额完成创汇计划；上交国家税金360亿元，比上年净增50亿元；企业利润用于农村各项事业、乡村行政开支130亿元，以工补农资金60亿元，农民人均净增收入一半以上来自乡镇企业。特别值得一提的是，乡村集体企业素质和管理水平进一步提高。标准覆盖率已达60%以上，计量定级企业已达6000多家。获国家二级企业称号的有47家，获省级先进企业称号的近千家，获农业部科技进步奖的项目31个，获国家优质产品称号的6个，部优产品称号444个。据10省市统计，有37项新产品首次列入国家级重大新产品试产计划，其中达到国际

先进水平的7项，国内先进水平的19项。

二、乡镇企业是农民的伟大创举 乡镇企业所显示的旺盛生命力不是偶然的社会现象，而是有着深厚的社会基础。从根本上说，乡镇企业的发展符合农民需要，符合我国国情和国家经济发展的战略要求。由低收入的农业国家发展为高收入的工业国，是世界上发达国家已经走过的道路，也是社会发展的一般规律。我国有八亿多农民，15亿亩耕地，耕地太少，劳力过剩，而工业总产值占农业的总产值比重近70%，但农业人口比重却高达80%，工业领域吸收就业能力受到限制。要使农村经济发展，农民富裕，没有乡镇企业的发展是根本不可能的。以发展非农产业为特征的乡镇企业正是以中国独特的方式遵循社会发展和农村经济发展的规律发展起来的，具有历史的合理性和必然性。可以说，乡镇企业是从我国国情出发，找到的一条农民“离土不离乡、进厂不进城”，实现农村工业化的道路，它避免了世界发达国家在由农业国家发展到工业化国家所走过的、使大量农民破产涌入城市的老路。它符合我国社会主义初级阶段的基本国情，符合我国经济发展规律，是最具中国特色的社会主义新生事物，是中国农民的伟大创举。

三、“关系”是非说 没有农村的经济改革，就没有农村社会主义商品经济的蓬勃发展；没有商品经济的发展，也没有乡镇企业的发展。而商品经济的发展，必然产生公共关系。置身商品经济海洋中的乡镇企业在国家计划指导下形成了以市场调节为主，自主经营、自负盈亏，自我约束、自我调节，优胜劣汰等一整套运行机制，这种机制要求乡镇企业紧紧把握市场的变化，否则，就无法生存和发展。强烈的生存意识和紧迫的危机感，迫使乡镇企业树立公共关系意识，最愿意运用公共关系的科学手段和艺术方法为自己赢得生存和发展的环境。

乡镇企业公共关系的产生是乡镇企业高速发展的产物，是

乡镇企业管理水平提高的标志。这既不是说乡镇企业从诞生之日起就伴随了公共关系的产生，也不是说，乡镇企业都能熟练运用公共关系。我们之所以提出这个问题，是要回答乡镇企业究竟是靠什么发展起来的以及公共关系在乡镇发展中究竟起了什么样的作用。

乡镇企业从70年代末蓬勃发起到今天，社会对它的非议和责难从来没有停息过。其中最主要的是说乡镇企业是靠“关系”发展起来的，“是不正之风的风源”，使乡镇企业受到很大压力。我们用大量篇幅论述乡镇企业发展的必然性和合理性，就在于从根本上否定这些责难和非议。不能否认，有不少乡镇企业在起步过程中的确利用了某种“关系”，但利用“关系”不能同搞不正之风划等号。没有改革开放的大气候，任何“关系”，包括公共关系在内，都是无能为力的。强烈要求富裕的中国农民利用了这个大气候，获得了致富的机遇。

河北省蠡县著名农民企业家、被誉为“千家富”的创业人阎建章，在1977年重新担任了村党支部书记后，看到大队账上存款仅二分钱，而欠款栏却是42万元。麦收后仍有300户人家外出逃荒，禁不住心酸落泪。他到北京合成纤维试验厂工作的亲戚家里，想求这个“关系”给村里搞些副业门路。这位亲戚说：“我们搞的是晴纶、氯纶这些洋玩艺儿，你们农村搞不了！”阎建章一想也是。可是当他看到各种颜色的合成纤维时，突然改变了主意，对那位亲戚说：“你们能不能赊给我们一些，让我带回去试一试？”就这样，他借钱买了几十公斤氯纶纤维，运回村进行了加工，纺成线，再到市场上推销，居然每公斤赚了不少钱。他信心足了，在村干部开会时，他指着纺好的线说，我们就靠这线翻身。从此，他们脚踏实地，经营起晴纶线来。1978年，全村赚了35000元，1979年又赚了几十万元；从事加工销售的农民也赚了

几十万元。到1986年，全村创办各种企业61家，1988年年产值近亿元。

这个案例代表了一般乡镇企业起步阶段的经历，具有普遍的意义。从中我们看到：①农民强烈的致富愿望。尤其是党的基层干部强烈的革命责任心是乡镇企业发展兴旺的思想基础，党的富民政策又为乡镇企业的发展壮大准备了条件，农民企业家的高明之处在于他善于抓住和利用了这种机遇；②乡镇企业的发展不是钦命的，不利用各种社会关系就难以发展，但这种关系不能同所谓庸俗关系相提并论，而正说明乡镇企业从发展初期就进入市场机制，是乡镇企业公共关系产生的先天条件。因为利用“关系”不是以个人的利益作为交换，利用和被利用的双方没有齟齬的东西。这里只是承认“关系”确定在特定的条件下产生了它特定的客观作用和客观效果，而这种关系是任何现代企业生存和发展都必需的，公共关系所追求的就是一个企业赖以生存、发展的整个社会关系网络；③“关系”双方的行为主体虽然是以个人为支点进行的，但他们代表了集体，所以这种交往不是人际关系，而是集体行为的表现。虽然这不是管理意义上的公共关系，但具备了公共关系行为主体为集体（组织）的基本条件；④虽然乡镇企业发展初期具备了公共关系的某些特征，但并不是真正的公共关系，或者只能是公共关系的状态。而真正意义上的公共关系是一个组织或企业有意识地、自觉地采取措施从事的公共关系活动，是主观见诸客观的一种社会实践。这既肯定了乡镇企业公共关系产生、发展的必然性，又提出了进一步研究乡镇企业公共关系的必要性。

我们这样分析乡镇企业利用“关系”问题，并不否认某些企业的不正之风，只是否定乡镇企业是不正之风风源的说法。如果说乡镇企业的发展在党的富民政策的前提下靠了“关系”的话，

那么，这正是现代企业所必需的，只是不同人对“关系”有不同的理解罢了。社会上有人说乡镇企业是靠“关系”发展起来的，实质上是抹杀了党的改革开放路线的指导作用，既是错误的，也是不符合事实的。我们理解的“关系”是企业赖以生存和发展的必要条件，是乡镇企业公共关系的产生和发展的基础。即便从政治上看，乡镇企业在其发展阶段依靠老乡、亲属“关系”，搞到生产项目和生产原料，这种“关系”在市场机制发展不完全的情况下也是正常的，也符合当时的市场需要。至于“风源”的说法，当然更是错误的。

第二节 乡镇企业公关意识的觉醒

公共关系发展史告诉我们，公共关系产生的历史条件，从政治上看，公共关系是民主政治取代专制政治的结果；从经济上看，公共关系是从农业社会向工商社会转变，是商品经济高度发展的产物；从技术条件看，公共关系是各种大众传播媒介手段的发展和完善。乡镇企业公共关系也是在这些条件满足之后产生和发展的。

我国农民强烈要求致富的愿望可以推延到几千年前，当代中国农民蕴藏的建设社会主义热情和聪明才智也并非今日始，但乡镇企业的发展为什么是改革开放以后的事情？很显然，是我们从“左”的路线束缚下思想解放，确立了以经济建设为中心的新的路线的结果。在这条路线指引下，制定了改革、开放、搞活的方针政策。广大农民长期被压抑的社会主义积极性迸发出来，创办了各式各样的乡镇企业。无疑，政治条件起了决定性的作用。乡镇企业公共关系除了政治和技术条件得到满足之外，乡镇企业的发展就决定了乡镇企业公共关系的产生和发展，这是由乡镇企业发展的

特点和运行机制决定的。

80年代重新兴起的乡镇企业表现出如下特点：

1. 发展迅速，遍地开花。如果说在改革开放前有乡镇企业的话，它的发展犹如石缝中的小草，细小孱弱，时时受到风吹雨打；80年代的乡镇企业则出现了四轮（乡办、村办、联户办和户办）驱幼、全面发展的新局面。1988年与1983年比较：1988年全国乡镇企业发展到1888.2万个，增加13倍；企业职工增加到9545.6万人，增长195.1%，企业总产值达到6496亿元，增长5.39倍，超过了农业总产值。在农村社会总产值中所占比重由24.2%提高到58.1%。

2. 经营规模扩大，技术设备逐步现代化。乡镇企业由小到大，由弱变强，经营规模不断扩大，技术设备不断更新，有不少达到或超过国际先进水平，1988年，年产值500万元以上的骨干企业达到8660个。

3. 出口创汇企业崛起。1978年前，乡镇企业一般实行就地取材、就地生产、就地销售产品的“三就地”经营方针，生产出口产品的企业很少。进入80年代，在改革、开放政策推动下，出口创汇企业迅速发展起来。1988年，出口产品生产总产值为335.62亿元，为国家创汇70多亿元，1989年为100亿元左右。

4. 横向经济联合向纵深发展。乡镇企业横向经济联合，主要是城乡之间在经济、技术方面的联合，也是乡镇企业发展的一条重要途径。1986年3月国务院颁发了《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》，把乡镇企业与各方面的联合推向了一个新的阶段。一是经济联合的方式多样化。由过去单纯的接受城市工业的扩散产品，发展为组建企业群体，生产技术联合体，“贸工农”一条龙，补偿贸易、合资经营、集资入股和劳务输出等多种形式。二是经济联合的内容广泛化。从资金、人才、技术的联

合到设备、项目、信息、管理的联合。三是经济联合的层次由低到高、由城市工商、外贸、科研部门开展经济联合的技术协作，到跨省、跨部门、跨所有制的联合，以优质名牌产品为龙头，发展新型的企业群体和企业集团，并进而发展到通过合资、合作、租赁贸易等形式，与外商联合经营。据统计，1988年全国乡村两级联合经营企业发展到4.3万个，总产值458.8亿元，拥有固定资产188.1亿元。

一、乡镇企业的发展决定了乡镇企业公共关系的产生 乡镇企业是随着社会分工与协作的发展而产生和发展起来的。它是在乡镇范围内农民群众兴办的多形式、多门类、多层次、多渠道的经济组织网络，是独立的商品生产者和经营者，是新兴企业，又是自谋生机的企业。它在生产经营中与相关生产单位和消费者发生的多种联系，其出发点都是为着实现自己的交换目的。它的运行原则，是自主经营、依法纳税、等价交换、自由竞争。正因为如此，乡镇企业就必然极力探索和实行符合自己生产经营目标要求的运行形式，即组织、激励、推动乡镇企业发展的结构和功能，包括管理的组织形式、目标结构、实施的方针原则、相应的规章制度、控制运行手段等。通过其有机体向各组成部分的相互制约和有效推动，不断提高乡镇企业的组织程度，提高乡镇企业的组织者、领导者的经营管理能力，提高企业的经济效益和社会效益。也正因为这样，乡镇企业产生和成长形成了自己特有的机制——乡镇企业机制。所谓机制，是指事物机体内部各系统之间，相互有机结合，协调运转形成的具有良性循环功能的联系方式。乡镇企业的机制是什么呢？河南乡镇企业局王玉海同志将其归纳为以下八大机制。

(一) 满负荷机制 发展社会生产力、实行满负荷工作，是乡镇企业自身的主要功能和特长。它的满负荷，不仅体现在劳动