

现代人成功系列丛书

★★★ XIANDAI REN ★★★
CHENG GONG XILIE CONG SHU



经商必读手册

- 公关绝技200招
- 十年树木，百年树人
- 眼睛的表情语言
- 马斯洛的需求层次论
- 完善企业的动力机制

竹林◎编

黑龙江美术出版社

现代

系列丛书

XIANDAI REN

CHENG GONG XILIE CONG SHU

经商必读手册

竹 林◎编



黑龙江美术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人经营管理丛书/竹林编著. —哈尔滨: 黑龙江美术出版社, 2005. 8

ISBN 7-5318-1343-2

I. 现... II. 竹... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 092385 号

现 代 人 经 营 管 理 丛 书

责任编辑: 李正刚

编 著: 竹 林

出 版: 黑龙江美术出版社

社 址: 哈尔滨市道里区安定街 225 号

邮 编: 150016

电 话: 0451—84270511 84270525

经 销: 全国新华书店

网 址: [www. hljms. com](http://www.hljms.com)

印 刷: 三河市科达彩色印装有限公司印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

版 次: 2005 年 9 月第 1 版

印 次: 2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5318-1343-2/J · 1344

总 定 价: 450.00 元 (全十册)

第一章 公关绝技 200 招/1**第一节 公司及财政公关/1**

公司公关事宜/1

陶氏化学公司的实例/5

财政公关/6

组织公关/9

组织形象/10

第二节 国际公关/12

沟通前的准备/12

文化的差异/13

资源与禁忌/14

国际公关的三大难题/15

第三节 公关实例/17

S·C·约翰逊父子公司/17

玻璃瓶爆炸伤了消费者时/21

美国油页岩公司/23

美国无线电公司/28

公关能改变舆论/31

公益公关/37

美国制罐公司/40

柯达公司与新闻界/42

新颖的公关策划/47

第四节 公关培训自测表/48

公关人员培训阶段/48

公关人员素质的自我测定/49

第五节 公关/52

公司和金融的公关/52

试销与公关/53

广告局公关/54

第二章 掌握公关技巧/58**第一节 永不失败的利益/58**

以茅屋为宫殿的帝王/58

一个婴儿的诞生与发展/62

你从误区中走出来/67

汉斯的奇谋/68

第二节 公关帝国的谋事/70

人才与事业/70

善于选择人才/72

十年树木，百年树人/76

每个人都有缺点/79

第三节 选择正确的目标/81

成功之路离不开正确目标/81

决胜于千里之外/84

要目标明确/86

计划好的未来/89

第四节 审时度势机变应敌/91

随机应变进退自如/91

两次“背水列阵”的成败/94

一场关键性的拍板话/96

集体的力量/97

诸葛亮治蜀的教益历史/99

第五节 正合章/101

师出有名/101

引蛇出洞/106

公关中的坚持原则/108

歌曲与公关/111



第六节 奇胜/114

设计奇特的计谋/114

经营活动中的公关/116

打破既成观念的公关/117

公关中的“取”“予”/118

女骗子引人上当/121

推销中的诱之以利/123

面临退货的美国西屋公司/123

首相总统打动公众的心/125

偏向的“谋略链”与公关/126

轻信假象带来的后果/129

第七节 公关技巧/132

公关中的“知人”/132

要战胜自我/135

公关中的“见微知著”/136

公关中，提醒人们“自知”/138

技巧运用须具备当机立断的素养/140

第八节 明智选择的公关技巧/142

多层次、多方位思谋/142

公关最佳技巧方案/144

发现潜在机遇的公关技巧/146

公关的嫁接技巧/147

拜访交谈的技巧/148

第三章 克服沟通障碍/150

第一节 沟通概述/150

什么是沟通/150

沟通的分类/151

第二节 为什么要沟通/155

怎样沟通/157

什么妨碍了沟通/159

第三节 影响沟通的因素/160

洞察力与沟通/163

文化交流与沟通/169

性别与沟通/172

语言与沟通/175

第四节 身体沟通/185

手掌/185

握手/186

大拇指显示/187

十指交叉/187

背手/188

搓手掌/188

双手接头/188

亮出腕部/189

眼睛的表情语言/189

瞳孔的变化/189

视线交流/192

人的本能需要/193

空间侵犯/197

人体触摸/201

身体接触/202

衣服与化妆/206

第五节 多种多样的沟通/208

正式沟通与非正式沟通/208

上行沟通、下行沟通和平行沟通/209

书面沟通与口头沟通/212

单向沟通和双向沟通/212

轮型、链型、环型、Y型和全方位型沟通/213

第六节 沟通媒介/215

外部沟通媒介/215

内部沟通媒介/217

第七节 提高沟通有效性/220

有效沟通的障碍/221

改进沟通的规则/223

提高沟通有效性的方法/224

第八节 沟通的过程/226

信息发送/226

沟通渠道/227

信息接收/227

沟通传递着两个信息/229

沟通中的事实与感情/229

沟通就是实行变革/230

第九节 沟通艺术/230

沟通艺术的重要性/230

语言表达艺术/231

聆听艺术/232

管理者的面谈艺术和十戒/235

非正式沟通的概念/236

传言的性质与特征/237

正确对待传言/238

沟通的四个阶段/239

沟通过程中的障碍/243

第十节 组织与沟通/245

地位与角色/245

组织角色对于沟通的影响/246

上级与下属间的沟通关系/247

选择沟通方法考虑的因素/250

第四章 激励你的员工/253

第一节 激励理论/253

一般“需求理论”/253

马斯洛的需求层次论/254

赫茨伯格的双因素论/256

期望理论/257

公平理论/258

波特—劳勒模式/259

激励需求理论/260

我们的认识/261

第二节 激励概述/262

需要、动机与行为/262

激励的概念/266

激励的作用/267

第三节 激励的原则/268

激励的一般原则/268

激励的方法/272

第四节 对人的认识/275

“经济人”的假设/275

“社会人”的假设/277

“自我实现的人”的假设/278



“复杂人”的假设/279
我们的认识/280
第五节 西方激励理论/283
期望激励理论/283
双因素理论/284
公平理论/286
综合激励理论/286
第六节 企业激励机制/288
激励原则/288
完善企业的动力机制/291
案例/294
第七节 激励方式与要求/298
激励的方式/298
进行有效激励的要求/302
激励与个人工作表现/304
如何有效激励职工/307
第五章 建造营销渠道/309
第一节 经商礼仪/309
商务人员的着装/309
商务人员在公共场合的行为/311
客户的迎送/312
介绍/313
握手/315
商务拜谒/316
名片的使用/318
馈赠/319
与客户的交谈/319

商务谈判/321
关于合同的仪式/322
宴请/323
招待会/329
舞会/329
观看影剧、节目/330
电话/332
商务信函/333
称谓/335
推销员的风采/336
社交、商务活动须知/338
礼貌用语/339
第二节 经商不要入错行/340
研制产品行业/341
替别人销售产品行业/341
提供服务行业/342
其它行业/343
识哪行做哪行/343
入错行怎么办/344
入行三件事/344
第三节 一流促销法/348
情感促销法/348
顾客档案法/349
特定顾客法/350
名人效应法/351
随购赠礼法/352
绿色食品法/353
情侣商品法/354

反时令销售法/355

名牌效应法/356

以货易货法/358

仓库售货法/359

第四节 市场营销理论/361

市场营销定义的演进/361

早期的市场营销定义/361

五、六十年代的市场营销/362

八十年代后的新市场营销/363

市场营销思想的萌芽/363

市场营销理论的形成/364

市场营销理论走向成熟/365

市场营销战/371

全球营销/372

直复营销与直接营销/373

关系营销/374

内部营销或营销化/376

网络的营销/376

营销决策支持系统/377

“CI”战略与“CS”战略/378

绿色营销/379

第五节 市场营销策划/380

市场营销策划的内涵/380

市场营销策划的主要特点/382

市场营销策划的基本类型/384

市场营销策划要明确目的/385

确定具体目标/385

环境评估与分析/386

营销调研/387

营销方案设计/389

经费预算/390

方案实施与调整/390

评估/390

定位与市场定位/391

市场定位的基本形式/392

市场定位的方法与应用/393

第六节 企业营销组织/394

企业营销组织的演变/394

企业营销组织建立的程序/397

现代营销组织的基本形式/398

企业营销组织形式的选择/402

企业营销组织合理化内容/405

在改革中实现企业营销组织系统的合理化/409

第七节 市场营销渠道/412

渠道层次的数目/413

渠道流程的种类/415

中间商存在的必要性/416

市场营销渠道的职能/417

第八节 营销系统的发展/418

直接营销系统的发展/418

垂直营销系统的发展/421

水平营销系统的发展/423

多渠道营销系统的发展/423

企业在渠道系统中的地位/424

渠道合作、冲突与竞争/425



第九节 渠道设计决策/426

确定渠道目标与限制/427

明确各种渠道交替方案/430

评估可能的渠道交替方案/433

第十节 渠道管理决策/435

选择渠道成员/435

激励渠道成员/436

评估渠道成员/439

第十一节 渠道改进决策/441

增加或减少某些渠道成员/442

增加或减少某些营销渠道/443

改进整个营销系统/443

渠道改进的概念性探讨/443

第六章 实施的艺术/445

第一节 企业经营领域/445

确定企业经营领域的意义/445

如何确定企业经营领域/446

确定企业经营领域应当注意的问题/447

第二节 企业经营思想/452

企业经营思想的概念/452

第三节 企业经营目标/457

企业长期经营目标的概念/457

企业长期经营目标的内容/457

企业长期经营目标体系/461

制订企业长期经营目标应当注意的问题/462

第四节 社会文化环境/464

文化的涵义及特征/465

社会文化构成要素/466

文化的变化/470

第五节 法律环境/472

国际营销中的政治风险/475

法律因素/478

第六节 科技环境/480

科技进步对营销的影响/480

科技环境的变化趋势/481

第七节 地理环境/483

气候与地形/484

资源/486

人口状况/488

第一章 公关绝技 200 招

第一节 公司及财政公关

公司公关事宜



公司形象是公司在人的头脑中形成的“印象”，公司交际是组织哲学精神和身份的总体辐射。如果公司想成功，那么，公司内部的整体态度和关系将必须被指导委员会和操纵公司产品的商人和销售商改变。

公关范围在销售混乱的领域，因为一般的公司的行动能影响其计划，如果公司赢得了一个女皇奖或成为腐化的主体，如果它努力实现了一个成功的权利争论或处于被接管的危险中，那么这些事情将关系到销售的管理。

一、公关公司“公关力”大小标准

“公关力”的内容有：人员素质、策略性思考、管理、创意、国际化程度及成长六项。

《公关杂志》着手“公关力”调查。它充分了解了当时的环境并观察公关业的发展情形来观察，诚如《公关杂志》在分析中所说：公关力观念的建立及调查工作的进行是基于下列几项因素



的考虑：

1. 不论在美国国内或国际、形式上或实质上，公关服务的份量与层次都越来越重要；

2. 广告代理商在不同领域中的绩效表现，由创意、管理到成长已经有具体的评估标准；

3. 公关服务的成果经常是抽象的、无形的，像是个“隐形人”，而有关客户更换公关顾问的讯息取得，又不若换广告代理商那么方便，特别是许多策略性公关服务具有相当程度的秘密性，除了当事人以外，外界很少人知道。

由于此因素，使得公关公司的绩效评估工作获得愈来愈重要，而且刻不容缓。“公关力”的观念应运而生。

《公关杂志》的主编在公关力评估的特别报告中同时指出：当公关发展在萌芽期的时候，客户最常问的问题是：“这件事我该怎么说？”（Howdolsaythis?）也就是客户在面对他的公关对象表示立场时（特别是面对媒体采访时）需要协助；到了比较成熟的阶段，客户共同的问题是：“我应该说什么？”（Whatshouldlsay?）；或许十年以后，客户普遍的问题会是：“我要做什么？”（Whatdoldo?）。充分反应出客户的需求及公关顾问服务间的互助关系。

整体而言，公关顾问所提供的服务已不局限“沟通”的范围，还包括“公司政策”方面的建设。因此，公关力的评估，更可以做为评估公关（顾问）公司的一项重要参考指标。

有 47 年历史，1990 年全球排名第六的福莱门公关，总裁葛姆（Gram）就很明显地表示：公关顾问公司成功的关键之一，就是找到适当的人，条件是：正确的价值观、对工作及公司的承诺及努力工作；他同时强调团队合作及高品质的服务是很重要的。

二、大型企业，中小企业公关部的人数和地位

有关公关部门的人数规则及地位问题，也是许多企业主及企

业公关部门主管所关心的。一般说来中小业的公关多由企业主自行兼任，顶多设一位公关主任或公关经理，较大的企业则设有公关部或公共事（服）务部，会有一位副经理或经理担任部门主管，编制上会有 3~5 人。

根据美国《公关报导》（PRReports）的调查，一般大公司公关部门的编制会有 5~20 位专业公关人员不等，相对的中小企业的编制就在 3~10 之间。值得一提的是，这些公司多数都聘请外部的公关顾问做为他们咨询的对象。

在地位方面，美国大公司的公关主管的位置多为副总经理或资深副总、执行副总等。这也可以反映公关功能在美国企业界所获得的认同及信心。

企业公关人员的“自我评估”内容应包括：

- ①自己对公关观念的了解程度如何？
- ②自己对企业公关资源的了解如何？
- ③自己的公关企业与期望的了解如何？
- ④自己对企业本身公关上的优缺点了解如何？
- ⑤自己与企业内部各部门的沟通管道及沟通能力如何？
- ⑥自己对企业外部主要公关对象间的沟通管道如何？
- ⑦自己对自己的角色定位是否清楚？

公司对公关人员的角色定位与期待如何？二者是否有差距？差距有多大？有没有改善的机会与空间？如何改善？需要多少时间？企业公关人员的自我评估必须避免情绪化反应。不妨一次、两次、三次在时空改变的情况下去冷静地思考，这也是公关人员可以做的一项自我训练与自我提升。

其次说到“企业公关环境发展评估”，从企业本身的角度来看公关环境，我们仍然要承认一点：企业的公关环境是不断在变化的，因此，企业公关也要配合外在环境及趋势做调整。它甚至拿“给小孩子买衣服的感觉”来比喻都未必恰当的，通常小孩长



得很快，总觉得衣服穿没多久怎么又不能穿了，因此，你必须时常关心他，去掌握他的心。

“企业公关环境发展评估”其主要内容应该包括：

1. 企业内部公关对象的主要变数有哪些？它们短、中长期的变化如何？

2. 企业外部公关对象及环境的主要变数有哪些？它们短、中、长期的变化又如何？

3. 企业对上述变化可能造成的影响的看法如何？如何应？

4. 企业如何针对前述公关环境发展评估的结果，运用企业公关的内外部资源，达到最大的效果？

三、企业公关的程序

在实务运作上，企业运用公关大致以下列的程序来进行：

评估需求——设定目标——整体规划——执行——追踪检查——设定新目标
公关目标的设定应避免好高骛远，不切实际，同时，企业公关部门、公关顾问必须随时与企业主进行沟通，建立目标共识。

设定适应的公关目标，是企业主、公关人员及公关顾问共同的责任。公关目标从零到有比较容易，但要在广泛的公关范围中锁定当时对企业有帮助的公关目标，则是需要不断沟通、检讨与集思广益的。而且，企业跟人一样，是有个性的，每个企业的个性不同，公关目标自然也不同。

企业在评估过公关的需求之后，立即的动作就是“设定公关目标”。在设定“目标”到设定“新目标”之间，公关的运作成为一个进行中的“循环”。换句话说，当原有目标达成或达到某一个程度时，新的公关目标的情形就隐然形成。

企业内部公关重在信息传递的工作：甚至无所谓内部公关，不过是加强沟通的工作，而且是消极的，那边有问题设法沟通解释便是。近年来，内部公关的工作着眼于双向沟通，而且十分积

极，大体的做法包括：

①把公司的年度计划列入员工沟通计划的一部分，同样把内部公关计划纳入公司计划中成为很重要的一部分。

②定期执行意见调查，了解员工对公司的忠诚度及期望。

③聘用公关顾问，协助推动企业内部公关。

企业内部公关工作过去多由人力资源（人事）部负责，近年来，有所谓的公关部或公共事务部负责内部公关工作的规划与执行。进行内部公关工作有不少常用的工具，包括：管理公告、公司简介手册、企业内部刊物、意见箱、布告、薪水袋、录像带、电子邮件及小型会议等。

这些工具中，最受欢迎、最广为企业使用的依序是：企业内部刊物、管理公告及小型会议。

小型会议通常是经理人与员工间最常运用的工具之一，在各种选择中最具亲和力。企业内部刊物则是最普遍、最受欢迎的，其次是管理公告。视听器材制作及运用日渐普及，以录像带方式进行企业内部双向沟通有快速增长的趋势，并与平面印刷制作物形成互补功能。近年来也有不少企业主在发薪水时，在薪水袋中附上一封给员工的感谢函之类的信，效果甚佳。

陶氏化学公司的实例

1991年美国《公关内幕》（InsidePR）杂志主办的公关创意奖（CreativityinPublicRelationsAwards，简称CIRA）中获得内部公关员工沟通奖的陶氏化学（DowChemical）及哈利斯公关顾问公司（Golin.Harris）所运用的工具也不外乎内部通讯（刊物）、品质观念手册及各式简介等。搭配演示、研究会、其他公司探讨



品质的文章,最后由陶氏化学的高阶主管上台宣示 1990 年的展望及发展策略,以发表高阶主管的参与及对品质的承诺。

企业公关工作成果的展现是由内而外的,威严式管理精神在“控制”,属于高压式的管理模式;现代化企业的管理精神则在于“授权与沟通”。哈利斯公关公司副总裁伯纳德(Charlene Barnard)就指出,要影响组织的改变之前,必须全面了解员工的态度及想法,因此 1990 年他在陶氏化学公司总部针对公司内部 37 个代表各阶层的重点群体(Focus Group)及 27 位高阶主管的一对一访谈,进行一项规模达 5000 份的员工问卷意见调查,除了由调查结果找出适当沟通工具之外,同时确定三项工作重点,分别是:1. 告诉陶氏的员工为什么品质对公司那么重要;2. 品质对个人的影响是什么;3. 每个员工在这项品质活动中所扮演的角色为何?这项命名为“对品质的承诺”的内部公关活动,看似简单,但要每个员工建立共识,积极参与十分不容易。

财政公关

财政公关可能是关于交换没有利润的理论。作为一个拥有 4000 多名职员临时亏损 100 万元的大公司的总经理,他是如何利用财政公关咨询来解决这种情况的,他通过直接陈述包括公司未来计划的所有事实,一个消极的压力情况会变成积极的事实,有关破产的传闻平息下来,而且,获得了公平的新闻报道,在此事实上形成一个正常的公司新闻流动,这表明,公司正在克服其难题,公司复活了而且又有了利润,因而 Argus Murray 断定:公关使“最棘手的生意——自信”变活了。

Tony Dakin 已经记录下了在投标接管方面公关的影响, RMC

失去了包括 Redland Reacly Laired. Concrute、Punel, “Largely” 在内的投标权, 因为它没公开声明公司是做什么的。即使它花费 80000 元做 8 天的广告改正。

在短期内其形象也不会有太大变化, Daknl 也讨论了 AEI 和 Gec 的接管问题, 并通过 Michael Burroughs 的英国市场研究所的解说把过去的研究成果引用到这个问题, 即: 提供信息的人们轻信那些没有得到轻信的信息。

提供信息人也销售股份, Burroughs Mdchines 的 8.8 亿元的债券被认购了 600 万元, 这应感谢一个认可的公关计划, 它不仅掩盖了“加法机”的形象, 而且给投资者带来了自信。

也许一个特别高兴的例子是作者从 1959 到 1963 年对公关组织做了初步贡献, 公关的负责人 Deler Batenlan 组织了公关新闻报道, 当 Rentokil 于 1969 上市时, 新股票被 4 次超过认购的量, 解释其原因, Bateman 写道: “认识到多数生意来自建议, 而且许多有潜力的顾客需要教育并告之其有关服务。” Rentokil 总有很强的公关意识, 这是一个例子。

在此例中, 协调销售并能适应新环境的公关受到高级管理部门的公关意识的鼓励, 而且, 通过采纳 Reniokil 这一家庭名称被加强, 从 1961 年起, 它们的所有公司都形成了一个理想的环境, 虽然股季市场不景气。

公司和财政公关服务是由大量专家评议会提供的, 财政和业务公关 (FABUS) 回答了“财政公关是什么”的问题, 就像这最基本的, 它不仅仅是关心一个公司财政的信息和观点的一连串的业务传递, 而且是行业和商务活动, 财政和投资的传递, 财政公关建立了好坏新闻的桥梁, 并把它从会议室传到外界活跃世界的城市编辑, 证券经纪人、股票买卖经纪人、银行家投资和单位信托, 年基金主任、会计。

大多数财政公关会议都以一个城市为基础, 但其有另一种意



图，列克星顿公关的负责人已表达了一般目的会议的观点：在“WestEnd”公关公司和城市公关公司间被确信存在的间隙是因错觉产生的。

有许多引用的公司，实际上，像保险公司和建筑社团等许多城市机构，在城市中没有一个实体的存在，然而，这些公司和机构需要制定一个财政公共计划。

所谓的“WestEnd”代理机构，例如我们自己的机构是建立在伯克利广场基础上，在公司和财政公关及广告领域中已推到了前面，但是在为我们的母公司 J·walterThompson 的主顾提供的一个销售适应环境的公关赞助计划中，我们有我们的系统，现在，许多主顾要求我们制定一个广泛的公关计划，其中包括议会报告和联络、官方联络、编辑的接触和公开、财政、广告、强迫销售服务，以安排在联络外国和海外的会议。

这是一个重要且特殊的公关领域，实际上，在公关机构内，有一个很活跃的城市和拥有 150 人的财政团体，其中顾问约占 60%，机构内部的 PROS 成员占了 40%。

我们的许多值得注意的公司公关活动之一是 ITT 公关，由作者写出来的活动的起源和 1985—1986 最初的两个计划形成了一个事例研究，这个活动通过整页的广告仍在继续，如 1987 年的广告在白色的大字标题上给调换的黑字很大的空间。

ITT 可以在世界上任何一个地方作研究，为什么竟选择了英国公司。广告仅仅是部分活动，它也包括一个极好的外部杂志社形象和对 Guardia 的一个特殊的挑战。这张报纸攻击 ITT 已两年了，ITT 的 Brussels 公关部将一份剪辑的文件给了编辑，AdamRaphael 发表了一篇文章攻击公司的公关计划，屈于 ITT 公关助理 NigelRovue 的回答而放弃了其空间，这是一个史无前例的姿态。

公司广告也导致了庆祝宣言，当 Bools 为了他们的百年纪念