



全国迷你型MBA职业经理函授双证班

颁发双证：注册钢印高级职业经理资格证书（可学分转移对接国际学位）+ 国际 MBA 高等教育研修证书（随证书附带全套学员学习档案与中英文成绩单）。

什么是迷你型 MBA?为什么参加我们的课程应该是你的首选?

- ◆ 所谓 Mini- MBA 课程，是“核心 MBA 课程”或“浓缩 MBA 课程”的简称。其对象是企业中高级管理人员以及各界管理知识的需求者。学员无需放弃日常工作，可以利用晚上或周末的时间进行学习。
- ◆ 颁发双证书与面授学员完全一致，证书没有函授字样，全国通用、国际互认、证书电子注册查询，随证书附带全套学员学籍档案、成绩单和权威人才推荐信。
- ◆ 完全实战版的电子教程：我们的书本教材、电子教程都是完全实战版的教程，九大必修版块、八大 MBA 经典教材。只要按教材认真学习，完全可以帮您走出现有企业管理的困境，实现管理知识突破性提升。
- ◆ 实战专家、知名教授为每一位学员随时提供 1 对 1 顾问式邮件教学和答疑的教学方式更会使你胸有成竹的走向成功职业经理人的工作岗位。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证（全国通用、国际互认）	学费
职业经理 MBA 高等教育双证班	高级职业经理资格证书 + MBA 高等教育研修证书	1280 元
人力资源总监 MBA 高等教育双证班	高级人力资源总监资格证书 + MBA 高等教育研修证书	1280 元
酒店经理 MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书 + MBA 高等教育研修证书	1280 元
营销经理 MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书 + MBA 高等教育研修证书	1280 元
职业培训师 MBA 高等教育双证班	高级企业培训师资格证书 + MBA 高等教育研修证书	1280 元
财务总监 MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书 + MBA 高等教育研修证书	1280 元

主办单位

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、高等函授教育等，所颁发的各类证书国际通用。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。

承办单位

哈尔滨美华 MBA 实战教育中心是国内最早举办 MBA 实战教育的专业化办学单位之一。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

证书样本

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生同等学力高等教育结业证书样本)



学 期：3 个月（允许提前毕业）

报名须知：

1. 报名时请直接邮寄 3 张 2 寸免冠近照、3 张 1 寸近照(均要求蓝色背景)；
2. 学员需提交身份证复印件与个人详细简历一份。

报名地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育

邮政编码：150020

咨询教师：王海涛

咨询热线：0451-88723232；0451-88342620； **咨询邮箱：** xchy007@163.com

学校网址： <http://www.mhgy.net>

证书查询： <http://www.eauc.net>

中英文钢印高级经理通用证书+MBA高等教育研修证书

迷你型MBA职业经理高级双证班(全国函授班)

学习方式：远程函授认证班与面授班

认证系列：高级职业经理 CEO 资格认证、人力资源总监国际认证、营销经理国际认证等系列。

颁发双证：通用中英文权威钢印高级经理资格证书（国际电子注册，可学分转移直接对接国际学位）+ MBA 高等教育研修证书（随证书附带全套学员学习档案与国际中英文成绩单）。

收费标准：仅收取 1280 元

学校网站：www.mhjy.net

报名电话：0451 - 88723232

咨询邮箱：xchy007@163.com

联系人：王海涛老师

地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育

邮政编码：150020

近千本MBA职业经理实战教程 免费下载

请速登陆 <http://www.mhjy.net>



告读者朋友

美国著名的 J&J 公司准备推出一种新型的洗发香波，原估计市场最多占 4%，但在美国佰奥公关公司策划的公关活动后，使该产品产生了巨大的轰动，以致该产品市场占有率竟达到 8%。

柯达公司本来在黑人政策上没有不良纪录，但由于该公司具体办事的公关人员错误做法，以致引起新闻界的密切关注和批评，柯达处于危机中，公司总裁即将起诉新闻界，这时著名的公关公司出面了，终于解了“柯达”之危机。

美国的第一大贺卡公司 Halmark 公司在兴建一个新建筑物时，发现一只鸟正在尚未建好的建筑物钢架上孵着鸟蛋，于是公司总裁下令，等一个月小鸟长成后再继续盖楼。

以上的公关事例都给企业树立了良好的形象，对公司的销售额也有巨大的促销。可见，公关对公司及公司的品牌（大公司多是合二为一的，如柯达，公司名和品牌名是一样的）具有很大的促进作用。

本书的内容由三大部分构成。

“第一部 营销与公关的技巧和内容”介绍了著名的公司或品牌，在经营过程，如何处理公司内部公关（包括员工关系、股东关系）和外部公关（与消费者、经销商关系）的技巧，方法和实例。

第二部 国际营销与公关技巧和实例

“第三部 营销与公关实例 46 个”这些实例从公司（或品牌）塑造的各个不同方面详细论述了公关的作用。这些案例的特点是：非常具体，详细，策划执行、评估的细节、操作过程全面论述。因此借鉴作用非常大。

参加本书编译的有武吉庆（副主编）、刘丽萍、王建国、李安、王勇武、马国民、赵燕、陈文华、李京顺、刘海涛、黄大海、阎立国、郭成民、曹路、郑琪敏、王天杰、何大为、刘彩丽、赵定安、李建利、苗丽花等

1996 年 11 月
北京



世界工厂 <http://www.gongchang.com>

营销与公关诀窍 1000 例

世界工厂下载 <http://edown.ch.gongchang.com/>



世界工厂——为企业成长提供动力!

第一部 营销与公关的技巧和内容

公关在营销组合的全部因素中（本书详细列举了 20 项）都具有极为重要的作用。

公关能产生巨大的销售力。

本部分以实例论述了：

公司及财政公关技巧，

公关广告，

公司与经销商、消费者、员工的关系，

公关与促销，

展销会，

国际营销的关系。

以及

公司内部和外部的公关服务：

反馈与效果等等。

大型主题公关活动策划，

该部分的内容，都不是空洞理论，而是每一个技巧、方法、原则都是以公关实例为基础的。

第一章 公关与营销组合 (PR and the Marketing Mix)

如果说公共关系是营销的重要手段，那么，每一良机的获得，都将得益于公共关系。如果认为公共关系只不过是另一种像广告那样的服务，从而或许滥用公共关系，那就像打好了领带但却忘记了穿其它衣服一样。

在《营销和公共媒介的策划》一书中，作者首先提出，在营销的每一环节，都应有公关考虑和公关内涵。1993年，当作者在康特波里的肯特大学对市场营销教育会的一次会议上首次披露这一观点时，他被知，他所讨论的问题属于市场营销范畴而非公共关系。这两门学科就是如此类同和语义相近。本部分所以用这种方式开始，是因为树立一个明确的认识，从而使我们不再把公共和营销说成是同一码事情，是十分必要的。它们极其接近，是因为它们都涉及到了人际关系。并且，公共关系或许可以称为销售社会学的一个方面。所以我們正在谈论的是营销组合的每一个要素。——这已经被有意展为这一意图——可能被具有公关头脑的销售者完善和加强。也就是说，如果沟通良好的行为、理解和友善等销售的各个方面受到重视的话，那么，可以做很多的事情，还可以避免反公共关系情况的出现。

任何过分积极的销售行为，过分急迫地追求最大利益，过分地储藏商品，过多地在广告中作出承诺，过分轻视经销商和顾客对愚笨的商业规划的反应。过分用昂贵的包装来装饰产品，过分忽视提供适当的售后服务的要求——所有的这些过火和缺乏行为，都会造成恶劣的公关。本章提出的某些观点，有可能引导公共关系去充当安全保障的角色。公共关系为销售提供了一种管理哲学。如果其中的一些观点在过去被采纳了，那么，我们今天就不会遭受立法的、消费主义的和保守主义的痛苦，这些阻力常使营销从攻势转为守势。然而，本章并不想提供关于销售论理的短论，而是为了进一步充当向导，以便让人们看到在更为成功的营销策略的策划中，公共关系所具有的价值及其运用方法。这种建议是积极的和可操作的。这有可能被说成是更富有创见的，更有责任感的，从而更有利可图的销售。

现在，让我们来看看具体的，而且历来为人们所认识的营销组合，并且分析一下，能够辅助销售管理公关考虑及其内容，我们将提出一个包括20个元素的营销组合，试图包括大部分产品和服务的需要。

营销组合：

- 1) 概念、创新、改进
- 2) 产品寿命周期
- 3) 市场研究
- 4) 命名和品牌
- 5) 产品形象
- 6) 市场区隔
- 7) 定价
- 8) 范围/推广/合理化
- 9) 包装
- 10) 分销
- 11) 销售力量
- 12) 市场教育
- 13) 公司和金融领域的公共关系
- 14) 工业关系
- 15) 试销

- 16) 广告
- 17) 广告研究
- 18) 销售促进和商业行为
- 19) 售后服务/备用零件/保证/指导
- 20) 维持消费者兴趣/忠实

这一点将被注意到，即：由于公关没有被我们看到是单独的孤立的成份，所以在营销组合中保留了公司和金融领域的公共关系以及工业关系这些特殊的领域。广告是一种单独性的活动，但是，像我们将要指出的那样，公共关系与包括广告在内的全部销售要素相联系。这可能是由于劝告是从公关协会或设在销售会议中的公关顾问那里得来的，更大的可能性是因为机智的销售管理已经把公共关系已经被采用当作销售管理的一个重要组成部分。

一、概念·创新·改进

因为公共关系是一项双向交流过程；所以能够从信息反馈中获得许多材料，从而有助于创造新产品和改进现有产品。这种反馈可以表现为建议、抱怨和叙述亲身体验，也可能表现为发表在新闻媒介上的读者来信或意见。反馈可以是由员工、分销者和消费者引起的信息流通的结果；也可以是为探测趋势、愿望和市场迹象而研究和监控媒介的结果。公共部或公关顾问是组织的耳目，是一个智能服务机构。某些反馈是自愿的，而大部分的反馈必须通过主动搜寻才能得到。销售管理可以鼓励、欢迎和阐明这种信息流，这在很大程度上是另一种形式的真正的研究课题。但是它确实显示出了公共关系的一个重要特征：作为一种时常服务于销售的早期预警系统，不但输出信息，而且具有搜寻和接受信息的能力。这个问题将在以后章节进行更为充分地讨论。

家庭报刊的作家或许会批评某种设备的设计；爱好园艺的作家可能会问，为何无人生产如此这般的产品；船空游客或包租游客的老主顾可能会评论空中小姐或导游；经销商们可能知道来自顾客的意见是多么纷繁。这些信息是怎样到达公司的呢？这些都是具有公关意识的销售管理者应该关心的交流事务，这些信息可能通过偶然的渠道渗入组织，但是，必须设立一种信息反馈系统，或直接由销售管理部门代理，或通过公关单位。

重要的事情是，公共关系是接近信息的一种手段，即：交流意味着阅读、接受信息，听取信息以及写作、出版和传播信息。在公共关系中我们经常要提到“意见领袖”：在现场讨论中，留意意见领袖正在说什么，可能比试图弄清楚他们所说的是否见多识广和是否正确更为重要。市场必须被倾听，而不仅仅被公共关系教育或被广告劝服。这和市场调查不同，因为它驳斥了所有的市场研究逻辑。如果唯一的批评性意见是极其重要的，既然其中的一个样本可能具有重大意义，而且偏见是被允许的，实际上是必要的，那么，原有的市场调查逻辑就站不住脚了。

有这样一个例子，当一家公司正准备开发一种新产品的时候，不料却听说办公用品办公室正在出售一份政府的正式研究报告，该报告谴责这种类型的产品。因此有两件事是必须要做的了：必须改进产品以使之避开批评，而且在通过技术性的刊物报道试用情况以赢得市场信心之前，这种产品的开发必须被推迟。虽然那一公关过程花费了一年的时间，但是如果过早地进行产

品开发的话，那结果将是灾难性的。

在后面有关章节中，我们将会看到，作为一种研究形式，接受特别委托的海外剪报所具有的价值。当策划国际性的营销战略和当一个未知的市场需要初步的知识时，剪报也是十分有用的。因此，在概念阶段，特别是当为了满足海外市场需求而必须改变或特别设计某种产品时，是需要公共关系知识的。

二、产品的寿命周期

常见的产品寿命周期模式在图表，1 中显示出来，其成长和成熟的程度，取决于时间刻度，因而，这一曲线看上去略呈“S”型或“钟”形。

我们可以从产品进入市场开始来跟踪其发展过程，弄清楚产品处于寿命周期的哪一个阶段。无论在什么情况下，销售人员都可以将公共关系应用于各个不同的阶段，同时如果公关组织了解产品的历史、现状和前景，那么就可以帮助销售者。在不同的寿命周期点上，可以使用不同的公关策略。

图 1 Product life-cycle

在初期的日子里，必须进行市场教育。为了鼓励产品的成长，建立获益的信用或许是一种有用的公关形式，就像是当一种小汽车在一次非洲东部的长途比赛中获胜，一位酿酒商赢得了一枚金牌，或者一种油漆通过了一次阻燃试验时，将有助于建立信用一样。为了维持销售高峰，关于使用中的产品和如何使用产品的宣传可以使顾客的兴趣常盛不衰。而当竞争者出现或是产品失去感召力并开始衰败时，就可以使用公关策略以使消费者重新获得信心，或介绍那些使消费者更加喜欢产品的、能够创造产品价值的产品变化。当然，如果产品正在走向衰亡，那么将没有什么样的公关策略阻止它的寿终正寝。所以，在传统的寿命周期环境中，公关可以做如下三件事情：教育引导市场并建立一种产品形象；维持顾客兴趣；有可能的话更新顾客兴趣。这是独立于广告而不会与促销相混淆的。而且，公关的本质是持续性和积累性的，而广告还可以是季节性的。在后边章节中，还将出现关于这一问题的提示。

正如米切尔·J·贝克 (Michael J. Baker) 所评论的那样：“然而，与人类的寿命周期不同，我们不能预测产品寿命周期中的任何一个阶段能持续多长时间，当然也没人为新产品绘出真正的寿命周期图。进一步讲，销售者有两种办法可供选择，即，或者对于无法实现顾客期望值的产品实施无痛苦死亡或平静地放弃，或者有选择地通过一个再生过程延长寿命周期。”

威廉姆·E·考科斯 (William E. Cox) 和其他专家指出，寿命周期不一定是“钟”形的，寿命周期可以是波浪形的。比如当由于不甘任产品衰退或通过诸如产品再包装、产品额外附加、翻新、广告和商业活动等使产品开始另一个周期时，就是如此。最后，产品或许消亡，或许就像某些牙膏和卫生皂那样，只要存在有利可图的需求量，它就有可能一直幸存下去。

(随着下一个竞争阶段的开始，产品的另一个寿命周期有可能出现，结果，产品或者幸存下来，或者遭受最终衰退的命运)

图 2

但是，产品寿命周期只是一个速记的便于使用片断，实际情形可能要复杂得多。公司不会总是允许产品走向衰退，或许会引入替代品或“新型产品”。许多公司，从汽车业到糖果制造业，有一个持续不断的产品进步过程，从产品出现到消失，有的要持续几年，有的只持续几个月，但并非所有的公司都是如此。福特汽车公司从停业生产 T 型车到现在已经有根长的一段时间了，而吉尼斯公司仍在调制产品。制造商对变得陈旧过时的产品进行更新换代。这种情况可以被描述为“蛙跃效应”，就如图表 3 所展示的那样。

图 3

（当一种替代品在产品寿命周期的某一时刻被引入用以补偿旧产品的早期衰败时，我们称之为“蛙跃效应”。）

这样，在一种产品衰败之前或衰败之时，如果能够生产出一种新产品，就可以年复一年地维持销售了，制造商将有新产品以备在旧产品的销售已经跌落至某一点时及时推出。这种战略，可以充分利用公关技巧，或是为新型产品进入市场做好准备，或许在新产品的开发期间收集新产品试用的证据，并且通过向贸易界和消费界媒介提供有价值的信息的方式，来促进新产品的开发。

但是，有些产品并没有出现致命的衰败，而是继续发展，或许还处于发展的新鲜阶段，或有着新的用途，对于这些产品而言，又是怎样的一种情形呢？关于这些，有一个“梯状效应”寿命周期，看上去就像图表 4 这样。

图 4 The staircase effect, as when new uses and markets are found for a product, the classic case being nylon

（这种梯状效应，表现的是当发现了一种产品的新用途和新市场时的情形。尼龙就是一个典型的例子）

典型的已经显示了“梯状效应”的产品开发是尼龙，除此之外还有其它一些很好的例子：

（a）航运线：诸如吉纳德（Gunard）和 P&O 和尤金·卡斯托（Vnum Castle）公司已经发展的航运线包括客运和货运以至巡航船、集装箱船和汽车轮渡等。

（b）吉尼斯公司在非洲或亚洲设立了海外酿酒厂。与此同时，在国内发现了新的市场，比如，夏季饮酒者，妇女和社会上层人士。

（c）马克斯和斯本瑟（Marks & Spence）公司不仅发展了圣·米查尔（St Michael）和圣·玛格丽特（St Margret）牌商品出口销售，而且还在欧洲开设了商店。

（d）煤气的用途已经从照明（实质上是一种“种”形产品寿命周期）和做饭发展到工业燃料和家用中央供热系统。

（e）提供热能的煤气的用途，从为住宅区和发电提供相当老式的燃料，成熟到一种工业燃料和被野营者、大篷车队，乘坐快艇者和其他许多人使用的燃料，同时煤气的家庭设备也已经与使用其它燃料的设备相区别了。

（f）仿羊毛出现于市场，而且在服装已经变成一个增长领域同时，仿羊毛制品变得更为高级。

（g）通过采用诸如 Ansaphone 设备和将报刊广告与利用“少量电视观众”市场结合起来的方式，电视承包人已经拓展了广告业务服务市场。

(h) 茶叶已经从家庭杂货店自己贴标签发展到由国家包装的袋条，还加上超级市场和符号组织自己的标签，自动售货机，简易包装和有几百年历史的梯形货架。

(l) 一些音乐厅转化为电影院，从而在电视时代幸存下来，具体的办法是使音乐厅兼营游戏和每隔三两天兼做一次电影院。

这些并不仅仅是多种经营问题，就如烟草公司一样，即生产烟草，又生产食品，而且还是使产品、服务或贸易维持长久的寿命周期的问题。这可以通过进入新的市场区域的方式来实现。如汽车制造商生产其它工具，或通过找到新的国外市场，开发新的产品用途，发展新的服务项目等途径来实现，就如同银行和保险业那样。

这样的“梯状效应”的发展具有巨大的公关潜力。事实上，自 1975 年以来仿羊毛的发展借助了广告，这在案例研究中被描述为“广告战役中的公共关系”。这是因为广告不仅要卖出商品，而且还有克服感情偏见的方式来改善传统形象的公关任务。

(J) 赖维特使用了“延伸”一词来描述类似的一个公共方案，同时假设：机灵的销售者不仅应当认识基本的趋势，而且应该旨在预测时间尺度，以便通过发现新的消费者。新的用途或新的销路等办法，为延长产品的寿命周期而设计销售策略。所有这些都需要公关方面的努力，而且公关方面的努力实际上能够推动新的发展或为不断发展的销售的生命线。例如，关于一种新型温度计可广泛用于办公室、小旅店、家庭、幼儿园、温室和它的许多场合的宣传文章，曾经大大扩大了对一种产品的需求。这种产品却是简单地以硬件易线开始的，使用者增加了，出路也多种多样了。

彼得道尔强调：“当某种牌子的产品销售稳定下来时，管理者不应当被动地等待随之而来的产品衰败和消亡。而应该积极主动地去寻找使产品重新恢复活力的方法。”我们要说明的是主动地把公共关系应用于销售组合将不仅仅是一种进攻性方式——它预示着几乎令人惶恐的推进方法——而是一个系统的交流过程，它可将预言趋势，又可扩大产品的知名度。许多产品的衰退很可能是由于没能从市场获取信息或是没能向市场提供信息，而是过分地依赖于暂时性的和昂贵的广告武器，将它当作昂贵的沟通工具。

关于产品进步一个更为现实的观点可能是“产品历程轨迹。”这种观点是由哈罗德·福克提出来的。他说，以一个人不可逆转的老化过程简单地与产品的过程进行类比是错误的。人们所熟悉的产品寿命周期，和它的许多模式一样，是一种简单化了的形式。而且在本章中我们已经采用了他的一些变体形式。但“产品历程轨迹”图表揭示了在著名的产品寿命周期模式中一些产品所遇到的更加个性化和更为详尽而丰富的历程。由于不同的产品所经历的事情各不相同，对“产品历程轨迹”的研究就将在各种时刻和某一产品的特殊环境中应用更为实际的公关行动，而且在某些情况下。还有可能导致个别独具特色的产品问世。

正如福克斯博士所说的那样：“一个比人的寿命周期更为贴切的比喻是他（或她）的生涯——时沉时浮和孕有新的转折。“产品历程轨迹”在表述这种连续性和缺乏重复方面要比常规的产品寿命周期概念更为准确。”

现在提供一个简单的例子。有些产品不仅仅迈到了成熟期，而且还达到了饱和期，就像当赫克斯发现了一种饮料市场达到饱和状态时转产空气净化器一样；万·登勃也是如此，当他知道为维持 30% 的人造奶油市场而竞争

不太值得时，他便打入了软饮料市场。即使如此，万·登勃稍后也采用了“梯状效应”的观点。

如果这一不算老一套的观点用来描述产品的历史或未来，那么公关的需要就得随产品的不同而变化。即使在同一组织的内部也是如此。但是这三种形式的产品寿命周期连同“产品历程轨迹”提醒人们，如果研究一下这些发展模式，就会发现，公共关系不但不能缺，而且特别地需要。再者，如是以沟通的观点十分及时地解释这些曲线的运行情况，那么，公共关系就能够帮助市场营销改善或维持那种运作。但是即然广告可能是季节性的，而销售促进又是没有规律的，那么，公共关系就是无所不在的而非可有可无的。沟通问题可能是，糟糕的公共关系将有损于产品销售。当然我们将在后面章节继续讨论这一问题，不过一些糟糕的公关事件也将在本章的其它部分中被提到。我们一定不要忽视对成功的增长期和成熟期的阻碍。因此对产品寿命周期的了解，对现实主义的公关方案的策划是十分必要的。

三、市场研究

确实，公共关系可以借助于研究获取信息就像它在关于树立形象的研究中所做的那样，在策划公关方案前发现人们对某一公司有什么想法和对公司知道些什么。或在公关方案的实施过程中及其实施后的一段时间内，通过投票征求公众对公关方案实施效果的评估意见。同时，或许有益的是，邀请全体公关人员参与市场调查研究。这可能是因为这种研究能向公关单位提供有价值的信息，或是因为公关组织能够愿意提出一种研究需要以备采纳。

我们引用一个例子：一位销售经理要求为一种新产品提供服务。于是就任命了一位产品经理，建成一家工厂，产品也通过了当局的检测。生产在即。但是公关顾问却于此时在许多产品领域提出了警告：一种新产品的某个部件存在缺点，而且它的运转也有问题。他说出了这些忧虑，并且建议制成一个邮政调查表，寄给一百个典型用户进行询问。结果，这种机器从未生产出来。现在你可能会说，销售经理应在迈出第一步时就开始进行市场研究。情况确实如此，在产品与市场之间，存在着一个销售盲点，而公关人员喜欢提出问题的习惯能够照亮这些盲点。因此，公共关系实事求是的精神可以成为销售管理的财富。

再举一个例子：有一个国际性公司雇佣了一个带有公关附属机构的广告代理机构并且被要求开展商业活动。但是在这样的活动策划以前，该代理商被要求投资进行初步的形象研究。一个研究单位设立了，并且选择了一位核工业的买主进行电话会谈，公司将代理商与五位竞争供给商进行了比较，并且制作了一张图表，以图表的形式形象生动地展示了在 20 个左右的主题上对代理商及其对手的认识，这位代理商惊讶地发现，顾客们对他的现有印象的认识，与他自己所估计的形象是何其不同。而且，尽管他的产品质量，并不算低，但其形象与其对手相比，却被看得何其低劣。有了这些相关的知识，进行实际的广告宣传和公关活动就是可能的了。

在美国国际电话电报公司欧洲分公司进行第一次针对高级商人、公职人员和大学生、大学教师等上流社会成员的英国企业公共关系活动之前，他们着手研究人们对跨国公司尤其是对电话电报公司的态度。答案揭示出了人们的一些错误观念，这在商业报刊的戏剧性的通篇广告中已经被驳斥了。这是

一个由公关指导者在布鲁塞尔进行的一次研究的例子。而且是为公共目的而做广告。

四、命名和品牌

为公司和产品命名，有许多理由纯粹是为促销。另一方面，有些名称的确定是偶然的，比如像“Oxo”这一名称，它可能是一位图书收藏者写的，或由于十分偶然的或某种个人的原因而写的。令人吃惊的是，命名是何等的杂乱无章和漫不经心，甚至可以不受注册证的限制。一个名称可以被研究，但往往没有令人满意的结果。比如“女士王国”这一名称，在测验中是最不受欢迎的。较令人喜欢的名称彼证明是出版商注册的财产。最成功的品牌与标签的结合是蓝色的“Fyffes”香蕉标签，它首次出现于1929年，从50年代以来这一创意被其它香蕉销售商所模仿。

从通过良好的沟通来实现识别和记忆这个意义上讲，命名能够成为一个纯粹的公关领域，或者说一个合适的名称能够作为展示产品的正确形象及其特征的手段。

命名的另一面影响也是昭然若揭的。有些公司有一大串令人困惑不解的名称：如公司名称、产品名称、型号名称等。有些公司很聪明，他们不怎么重视公司名称，倒很重视商标名称。比如万登勃格把他的商标用在人造奶油产品上。有多少人知道是谁生产出了萨摩·康提（Summer Cuntly），蓝带、欧特莱恩（outline）和弗罗亚这些品牌，或者又有多少人知道，这些品牌都出自同一家公司？怎么回事呢？人们可能会认为美洲豹、凯旋、摩里斯和其它汽车都出自下列颠、里兰公司是一件不好的事情，汽车名称也许会享有较合适的声誉。有趣的是，国际电话电报公司以诗亚特（Sherato）旅馆、阿贝（Abby）人寿保险、里姆尔（Rimmel）艾诗（Ashe）化工和艾克塞斯（Excess）保险是他们的分公司而自豪。而CPC公司不愿宣扬他们对knorr Soups、玛泽拉、哲伯婴儿食品、布朗和波尔森矢车菊等公司具有所有权。然而，普菜提、波利（preti polly）自豪地宣称自己是托马斯·泰灵（Thomas Tiuing）公司的成员。这些是策略性的决定，在其背后有着许多内部的或“政治的理由”。

圣·伊维尔·古德（Sthel Gold）是为Unigate Food而选择的恰当名称，这是一种涂着奶油、黄油和蔬菜油的食物。在确定这一名称前，进行了顾客研究并且否弃了130个名称。

如果一个人是出品商或是从事国际性的营销活动之人，那么，名称的选择同样也可能是重要的。法国石油“Elf”是一个各处皆可接受的名词。马克斯和斯本瑟的“圣·米歇尔品牌（商标）名称，代表着向质量和价值的靠近，其在日本的影响，被证明并不亚于联合国。”对于其形象已被普遍认可的产品来说，可口可乐这名称算是非常好的。但是黑猫牌香烟在西非国家就不会流行，因为在那里，黑猫是一个不详之兆。而为一种自行车起的“Rudge”这一名称被许多非洲人认为是不错的。因为在这里，许多人都是出色的自行车骑手，而且在这里，该名称在发育上可能与一个蕴有“力量”含义的词语类似。在尼日利亚西部，给一种香烟取名“胜利”并非明智之举，在内战后，该名称在东部地区也几乎不能流行，因此，公共关系对命名的启示作用是重要的。

当一个绰号或缩短了的词流行时，名称的令人好奇、愉快，而且或许是充满深情的作用就发挥出来了。如“Woolies”代表仿羊毛的，或者，“Marks & Sparks”代表“Marks & Spencer”。在尼日利亚，吉尼斯被冠以“Odeku”的绰号，源千吉尼斯广告中的一个胖子，一个粗大强壮的尼日利亚人可能会被喊作“Odeku”其意为：他必定是一个吉尼斯饮料的饮用者。

如果公司的首字母缩略词能产生一个令人愉快的且容易被记住的名称，那将是一个幸运的巧合。例如 Fiat Sabna。或 Daf 等，也有和 Nat West, Pan-Am, Suisfair, Cargolux, 或 Finnair 一样可以接受的缩略词。东芝是对“Tokyo Shibaura 电器公司”作过一定改进后的缩略词，并且，Ercol 是 Ercolani 的一个引人注目的家用名称的缩略词语。

从以上所论中产生了简化的需要，而且，通过首字母辅音字母的选择或简化，也许会有助于这一问题的解决。下面，让我们看一下有关名称的几个目录，并考虑一下他们的公关质量和启示

IMI	Robialac	Otis	Elanco	Acme
ICS	Rolls-Royce	Ovalid	evostik	Amami
ITN	Rapier	Ofvaltime	Ercol	Alba
ITV	Robinson	Oryx	Elida	Avis
IPC	Rover	Outline	Elna	Aalon
IML	Richard Shops	Opel	Etco	Aanar
IMC	Radio Rentals	Optrex	Enots	Alpine
IBM	Robin	Omo	Elf	Atco
ICI	Ronuk	Oxo	Elbeo	Atlas
IEA	Rentokil	Osram	Ekco	Amoco
IPR	Readicut	Oxydol	Elco	Aga
ITT	Robophone	Ofrex	Esso	Agfa
ICL	Ronoco	Omega	Esme	Abol

第一表中的缩略词是由首字母构成的，而且只要我们认真研究一下就可以发现，由三个首字母组成的缩略词名称相对于由两个或四个首字母组成的名称而言，渐渐地显示出了优越性。由四个字母组成的缩略词名称(如 ITCA)渐渐显得有些冗长了。在某些情况下，首字母名称已经变成了某些产品或行业(如 IBM——计算机)的同义语。以致于达到了这样的程度，即：它不在乎人们是否知道首字母缩略词实际代表着什么。在这一栏目中的首字母名称，以“I”开头的实力和魅力。

著名的名称可以演变为更为著名的首字母缩略名称。例如，Guest, keen & Netilefold 以 GKN 而被接受，它更适合于联合企业。ESSO 是一个特别圆滑的名称，因为，虽然从表面上看，它的原始名称是引人注目的，但值得怀疑的是，许多人是否将想起洛克菲勒公司的一度曾名誉扫地的“标准石油”(Standar Oil)，除非他们对美国历史十分了解。名称的演变使形象发生了多大的变化！给一只狗起一个坏名字……而给老虎取了一个较好的名字。

然而，B&O 比惊人的 Bang & Olufsen 更胜一筹。后者被优秀的广告标题界定为“优美的 Bang and Olufsen”。另一方面，只有为数甚少的人知道 P&O 的原始名称，并且现今使用的首字母缩略名称比原始的 Penislar and Orient 更有意义。

有人怀疑，是否一个像 Ramks Hovis Mc DougalI 这样的，迄今仍在使

用的著名名称并不比表面更晦色的 RHM 食品，RHM 面粉厂，RHM 农业，RHM 银行和 RHM Overseas 这些名称更便于交流。对此的解释是，倘若与 1962 年得到 Hovis-McPoyg-all 的 Ranks Hovis 有限公司相混淆，Rank Organisa on 实体在复印业，电子设备和旅馆业方面的利益将会受到影响。尽管股权公司保留了 Ranks Hovis McDougall 这个名称，但是，用首字母 RHM 给这些运行行着的分公司重新命名还是合乎需要的。

第二组名称显示了以“R”开头的名称的影响，这些词或名称听起来生机勃勃。

Robin 不仅是一种深受欢迎的鸟，而且也是一个很受欢迎的名称前缀，例如 RobinHood。此外。它还被用于几种产品，如 Robin 淀粉，Robir 香烟和 Robin 汽车。

Rentokil 这一名称富有原始意义（它是由一位科学家基于昆虫学和杀虫的意思想象生来的），它没被注册。除了近年出现的，已经获得了一种意想不到的，具有更为现代意识的字面意思之外，辅音字母“R”还创造了一种理想的销售名称。

第三组名称表明了两件事情：一是含有若干元音字母的价值；字母“O”的响亮音调，使简短名称具有冲击力；二是简短的名称更容易被说出和记住。

第四和第五组名称更加突出了元音字母的价值。我们也可以看出，当“e”和“a”充当了适当的第一个字母时，该名称显得更为醒目。命名设计还有另一个用途，那就是对公司、经营者或创办者姓名的宣传。玛丝先生把他公司的令人愉快的适合市场销售的名称借统一系列的已经被连接起来的产品，诸如 Milky Way 和 Galaxy 使用。Woo worth 公司已经根据它的缔造者的名字 Frank Win-field Wool Worth，以 Winfield 给他们的产品注了册。

所有这些寓意不能妨碍一个好的产品会有一个人无法读出或可能容易忘记的名称。你怎样读“Cuprinol”？是“Coop”还是“Cup”。在美国有一种塑料装饰布，叫 Herculon，它是个新鲜的难忘的名字，但是在英国却是不能可注册的。这一名称用在英国是容易忘记的 Meraklon。

Avdel 公司生产极好的铆钉，但却容易被称做 Advel 甚至还被称做 Azde1，因为这样说更容易些。像 Glynwed 和 Tetrion 这些名称，不是显得冷漠就是难以回忆。与此类似，大多数陌生人将称呼笔者 Jenkins，有些人称呼 Jeskins，这只是因为 Jefkins 是一个陌生的拼法。

建筑协会 Co—operative 和 Leek Westbourne & Eastern Counties，由于政治的或地理的原因而被名称所妨碍，从而渐渐地抑制了自身的发展。Nationwide 和 Birtannia 名称分别使他们各自协会获得了一个新的民族的并几乎是爱国的形象。与此相仿，Al-liance 作为一个地方协会的联合体名称，是强有力的。

一个合适的可重复性的名称还具有光晕效应——而公关是有关声誉的——这种效应使得人们乐于在产品前面加上诸如 Cad-bury. Rounmee 和 Terry 这些词。人们有时确实是在买品牌名称，因为它有时是质量的保证，一些著名的公司有时推出新产品而没有标明制造者，但新产品能够单凭它们自身的优点推销出去吗？公关是关于创造信心的学问，而且必须弄清楚：当制造商没有亮出他们的品牌名称时，是否还有那么高的声誉。即使当制造商是无名之辈时也不例外。

和命名联系起来的是选择、创造和对符号商号、房屋风格、职工制服和

贸易特点的运用。三个最为成功和易于记忆的名称据说是米老鼠、卐字和可口可乐，因为它们很快就被世界许多地区认知并理解。纳粹的“卐”字标志是如此的引人注目，以致当一家公司在其标志中使用了棱角状的“S”时，立即遭到了顾客们的忿恨，他们说它像一个“卐”字。

Plessey 的电子图样，BOC 的半人形标志，Mercedes 的带有三角形图案的圆圈，和国际羊毛秘书处羊毛标志是比较常见的象征声誉的标志。比斯托山羊(Bisio kids)、约翰尼步行者(Johnnie Walker)、半切林男子汉(Uichel in Man)、爱索蓝色男人(EssoBlue Man)等这些企标识，都能代表他们的组织或产品。

如果象征符号是模棱两可的或不可理解的，那后果将是致命的，如果标识设计太过聪明，那可能会造成令人迷惑的视觉错误，关于企业识别问题，我们将在后面讨论。

五、产品形象

一种产品需要有一个特定的形象或特征。而且，这种形象或特征必须持续不断地出现在所有的广告中和推销资料中。销售管理者是否清楚有关产品的形象的事情呢？或许，许多产品形象必须随着产品寿命周期中梯状效应的改变而改变。

在日本的摩托车工业公司中已经看到了改变形象的需要，为此，他们采取了不同寻常的步骤开发市场而不是利用“任何狭窄的既得市场带”。本田公司采用了这样一句宣传语：“骑上本田摩托车，你会遇见最漂亮的人。”1977年5月，摩托车组织在像《太阳报》这样的报纸上刊出了配有照片的引人注目的广告，显示摩托车骑手在交通堵塞的情况下超过着被激怒者的乘摩托车的场面，其标题是：“乘摩托车，成更美者。”并有文字说明为什么：“骑摩托者是一群快乐漂亮的人。”这是一个利用广告空间宣布一条公关信息的例子。

相反地，苏格的 Reid & Taylor 纺织工业公司因其色彩浓艳的设计和粗布料而在西欧具有一种形象，它们发现对头脑保守的日本商人来说是错误的。

Reid & Taylor 建立了一种新的“王冠貂皮”形象，在其手感柔软的豪华布料中，含有貂皮、开司米和羊毛的混合物，除了减少了从欧洲进口纺织以外，他们还在四年内使对日本的出口增加了1,622.8%。

Elbeo，直筒袜制造者，已经不得不打破一种神话，即直筒紧腿袜只适于静脉曲张的老年妇女，并出版了大最附有插图的关于花花公子夜总会的女郎，英国民航局的空中小姐和著名女演员穿 Elbeo 直筒紧身袜的文章，因此，创造了一种新的产品形象。

六、市场区隔

哪一市场的区隔是产品的瞄准目标？产品是否已经打算去填补市场的某一空隙？或是开发市场上某一特别有利可图的区域？

这个市场区隔不但是进行广告说明时所需要的，而且对公关组织而言，也是十分紧要的。

这里有一个实际的例子。一条关于家用设备信息将在记者招待会上发布，由于市场区域知识的影响，在拟定邀请名单时，只选择了与本产品区域有关的妇女杂志。日报和《星期日报》的妇女版的作家。如果没有公关和营销之间的联络的话，那么，有可能会拟定一个一般化的名单，从而使那些下该来的记者也会来参加，具有合作精神的营销管理能帮助公关组织变得卓有成效。

七、定价

有四种类型的价格：经济上的、机会性的，心理上的和市场性的，所谓经济价格是指在这一价格水平上，生产和销售一种商品是有利可图的；所谓机会价格（像机会性成本一样）是指，在该价格水平上，人们——尤其是可自行处理收入的人们准备在金钱上做出牺牲，不过这种价格也会影响一个膨胀经济中的主要商品；心理价格是以某些特殊理由吸引买主的价格。我们可能会欣赏一种昂贵的钢笔礼物，因为我们意识到其价格不菲。我们可能渴望得到一件 Roolls—Royce 产品，因为人们会知道它要花多少钱。我们可能会响应图书或录音俱乐部的供给，为他们向新的俱乐部成员提供一种可以商定的价格。无论对错与否，心理价格转够暗示一种影响、姿态、估价、价值、质量或一种“商品的旺销”。市场价格是指人们期望为这样的物品或服务付款：即如果其价格较低廉，那么其质量一定不能显得较低劣；如果其价格较高些，那么一定不要过高，但商品质量必须显得高级些。

价格所包涵的意义是极其丰富的，在这些领域，公关活动能够有助于建立信心，同时，价格本身也具有这样的公关启示：即它关系到形象的，关系到是创造还是损毁信心。

八、范围·推广·合理化

在一定范围内选择规格、型号、色彩、重量和其它不同因素是与概念、革新和改进紧密相联的。并且营销管理能够再次从公关反馈中获益。

在一定的范围内，大厅测试、消费者成员，综合调查和其它形式的研究可以用来既决定选择的最小数目，又决定供给的正确选择。公关考虑不但可能包括少数的或不经济的选择，而且有可能导致最大的销售诉求。信誉可能会因为拒绝说明或一星半点的利益而失去。经济学必须与信誉的不可计量的财产相平衡。最大限度地获利并非总是好的公关和好的生意。

但是，当顾额被大多的选择弄得手足无措或者更糟地是，因从未在商店见过琳琅满目的商品而被挫伤时，商品推广所面临的困境就有可能与公关困境无异了。钟表制造商就遇到过这样的问题：生产了大量品种的商品，——有 250 种不同的女士手表，这部分地满足了想要通过贮存种类不同的，从那些由其竞争者提供的手表变得半垄断的珠宝商人的要求。一张产品目录表正经印出来了，而且报刊广告刊登了为数众多的产品说明，但是，没一家商店摆出这些产品的全部乃至大部。这既是营销的，也是公关的疯狂行为，即使有好的经销商关系做后盾也概莫能外。最后，变化范围合理化为的是能在商店内组织类似产品的展销，从而使广告和推销靠印刷宣传材料能协调一致起来。商品适当分配的结果实际上是一种公关实践。

良好的信誉可能因那种在计算机输出的资料上显得辉煌但在实际上都犯了市场环节错误的合理化而失去，你敢置良好信誉的不顾吗？顾客刺激能够影响带有你公司名字的其它产品的销售吗？顾客可能会进行报复，在“聪明的”营销中的这种“财富掠夺”思想可能会毁损公共关系。

九、包装与关系

营销管理中的公关意识在这方面得到了特别明显的体现。没有什么事情比商品的外观和包装更能取悦于顾客或令其反感了。包装是营销的一级策略，它能够促进或滞碍销售。包装可以是力经济、卫生、外观、保护、生产用途或售后需要而设计的，公关意识在于使顾客感到愉快、满意、有帮助、洁净，实用或包装的二次使用。

按照传统的做法，一种药品可以以液态的形式装在瓶子里销售。但这是多么地粗大、笨重、不卫生和容易外泄！多么地浪费和易打碎！如果将同样的药品制成片状并以泡状进行包装，那么，不仅在储存和运输方面具有多种节省作用，而且还能增加销售机会和强化人们的感激之情。他们现在可以将药品放在手提包、衣袋或行李中携带了。

因此，聪明的、实用的、方便的包装是搞好顾客和经销商关系的重要方式，是一件富有创见性的事情。准确度量是一件多么困难的事情。不准确的数量能导致令顾客失望的结果、抱怨和使之转而倾向于另一种品牌。与使用不便的罐、瓶子或纸箱相比，度量准确的小袋使人感到幸运，因为前者必须使用匙子或杯子度量。一匙或一瓶盖东西堆起来到底是多少？这个问题已经被潘·不列颠尼柯公司解决。他们在草坪除莠剂瓶的里面装有一个管状装置，这种聪明的自动计量瓶，在没有外溢或不用匙子的情况下，提供准确的剂量，同样的小包装有打火机用火石，刮脸刀片，抽烟斗用烟叶袋，茶叶袋，烟雾剂盒，小香袋和泡状包装等，都有着较高的公关价值。

但同样也存在着一个问题：什么将随包装的发展而发生？它是会杜绝恶化环境问题的发生呢？还是更容易恶化环境问题呢？可口可乐包装瓶发展的历史昭示了公关固有的良好意义。对容易识别的包装的需要产生于遍布全美国的各种瓶子制品——全世界现有1600多种瓶子。著名的带有凸出部分的瓶子研制于1915年并于次年被采用。甚至比这更早的还有本杰明·F·把马斯的古老原始的“祖先瓶”。他极力主张：“我们需要这样一种瓶子，它能使人 在黑暗中触摸到它时就能认作是可口可乐瓶子。它应该是如此地容易辨认，以至于即使打碎了也能一眼就认出它是什么”。即便如此，可口可乐公司还是很快地意识到进行附加包装是必要的。在市场测查后，较大些的瓶子和平顶的罐头盒被采用了。但在这里，可口可乐公司再次成功了，因为远在1886年，这种名称已被写成流线型并遍布整个包装改进领域，这一名称类型已经成为永恒，想要改变它就像给一个国家换一种新国旗一样。

十、公销与公关

在以后的章节将详细论述分销商关系。交易期限、促销方案·和广告承诺支持——所有经销商关系的总和——是不能完全料定的。经销商教育时常

是必要的。这也是对经销商问题的理解。而且，经销商是和顾客相联的主要沟通渠道。如果经销商不了解产品或者对产品抱有偏见，那么，这对销售将是一个障碍。单纯的销售说明材料不能纠正一位经销商的消极态度。

十一、推销力量

推销员常常是一个孤独的人，他常常感到不被上司爱护。除了要求推销越来越多的商品外，交流是必要的。但是提前告知广告活动和公司的总体政策能帮助他成为一名更好的推销员，这一主题将在后面章详尽论述。

十二、市场教育

享有梯级效应的新产品，特别是技术产品，和既有的产品，都需要市场教育。如果顾客不理解产品或服务，那么他们就会对推销和广告宣传反应缓慢，不管他们可能是多么地精力旺盛或富有创造性。如果是这样我们处于敌意、偏见、冷漠和无知的倦怠领域之中。市场教育是公关的重要任务，它在于把那四种消极的状态转变为同情、接受、感兴趣和了解的积极状态。不过也有一些产品进入市场时并没有进行多少公关活动，这或许是因为他们过分依赖于昂贵的广告，而这些本来是可以周周密策划和实施公关行为的市场教育计划，从而以更便宜的和更彻底的办法就能办到的事情。市场教育是一个需要早期的初步的公关努力的实例。它使用的技巧是公关而不是销售或广告。你必须像玩蹑手蹑脚的游戏那样小心翼翼地前进，否则就会失去信心。这不同于货内的说明材料。

媒介是在居民区内使用的针对潜在顾客的方法（就像计算机公司所使用的那样）。媒介是训练有素的演说者（不是推销者）举办的巡回研讨班；市场教育使用的其它媒介有巡回展览、图片陈列、幻灯放映、同步录音磁带和幻灯放映、录像带、卡式录像盒和纪录影片；还有传播信息的文学作品，包括文章复印件。影片也可借给观众。指导使用者或消费者的家庭刊物的副板是一种有用的媒介，它可以邮寄给读者。

罗特普林领公司对日本胶印小市场长期和成功的占领，在很大程度上归功于该公司的使用者协会对消费者的教育。该协会由其推销员尼庞·吉姆设立，他还为操作者建立了一所培训学校，该协会和学校均建立于 60 年代初期。

十三、公司和金融的公关

公共关系的这一特殊领域通常直接地与董事会相联系，并且可能由一个咨询处承担，主要处理公司和金融界的公共关系。但它在营销组合中所具有的地位，就像公司形象和金融事物对顾客和经销关系的冲击一样，对推销人员也是重要的。

公司的金融信息在今天比以往拥有更为广泛的公众，能够影响顾客和经销商的态度。大公司的金融命运是报刊的头版新闻对目反地，海·斯重特公司的销售影响着股份的吸纳，就如第一个赛恩斯巴尔公司的公众问题发生的情形一样，它通过米德兰银行分行以小的份额卖给家庭主妇。类似的情况是，

当外国公司在尼日利亚扎下根来时，对股票的需求是如此强烈，以至于报刊登了抗议申请表供不应求的读者来信。这件事是在 1976 年随吉尼斯问题的发生而发生的。

因此，购买公众和分销商人将知道公司的金融事实，这些人员将通过属于家庭杂志的公司出版物确定得到这些信息。不再有什么金融秘密了，而且这方面的知识将会影响营销策略。

十四、产业关系

产业关系还是这样一个领域：营销管理不是直接与之发生关系的，虽然公共关系是。但是产业关系的结果能够促进成妨碍销售。当英国航空公司打算开始其“航天飞机”服务首航时，由于机组人员反对在航程中收取乘航费或者由于一群机场的地群人员在阿波特新驰机场罢工而未成。这两件事都是使在这项活动本身不得不分步走的同时，改变广告内容。英国汽车工业的罢工使进口汽车进入英国市场更为容易，而且可以更快地获得亲善和认可。

简要说明：这是美国新泽西州教育局所做的关于教师的重要性的公关广告。（目的是要求公众理解教育、教师）

内容是：人才的挑战、需求和奖励、意味着什么？

1969 年以前，几年没有任何英国汽车司机曾经听到或者看到过一辆“尼桑”牌汽车。但是，由于在不列颠里兰德的产业关系状况，是伯尼日利亚的小租汽车拥有者是否在 1972 年会选用“尼桑”车是值得怀疑的。

因此，产业关系状态必须在营销策略中被考虑进去，特别是它的公共关系效果。它能够塑造组织和产品的形象。在国际性的市场营销中，像在日本经历过的那样，交付能力是十分重要的。

十五、试销与公关

在试销中经常被忽视的是公共关系的内涵。如果想使试销成为一个有可能在全国范围内实施的真正模式的话，就应该模拟伴随产品开发而开展的新闻关系的活动。

虽然不能使用全国性新闻媒介，但是地区性的刊物、电视、电台是可以使用的。地区性新闻媒介在全国性的活动中发挥的作用并不亚于全国性媒介。地方电台的发展也使所有这些更为现实，即使过去人们可能犹豫着把地方性日报当作与全国性日报作用相当的媒介。在全国性报纸的模拟销售中道德家庭的免费报纸也证明是有效的，如果试销区域很大的话，电视也可以使用，而且在这一地区可能有一份以上的晚报。假如记者数目能够保证的话，也可以举行记者招待会；另外，可以把消息送到报刊，而且也可以通过广播媒介安排会见或确定其它的新闻报道范围。这样，公关组织就可以协助销售者建立更为完善的试销过程。它可以估量反馈，并可以估计媒介的兴趣和态度，目的是为最终的全国性新闻公共计划学得某些东西。

1976 年，当滑板股份有限公司在 Southampton 试销其滑板时，诺维奇的泰本海姆公关公司为它实行了公关方案。两位美国滑板冠军被从美国带来在卡里佛巨型超级市场的俱乐部和汽车停车场进行示范。经销商们被送经一

份名叫斯库达报的四版小报。一个简短的接近 8mm 关于示范滑板彩色影片被拍摄下来以便于经销商使用，组织了新闻发布会和经销商会议。这些活动获得了相当大的新闻传播范围。这是一个试销情况下的市场教育实例。试销公关技巧也为 1987 年开始的全国性试销提供了机会。例如，斯库达报证明是如此成功，以致于 1987 年春季里的第二期是四色套版，有 10,000 份印刷定单。

十六、广告局公关

这一主题以三种方式出现在本书内。在这一章中，我们的目的在于区分广告和公关关系，而在后面章节中，我们把公共关系看作是一种特定的广告辅助手段。这里，让我们考虑一下公共关系的要旨和含义或者广告自身的职责。作者承认他的兴趣表现在两个方面：他曾是一个有着几年实践经验的广告文案撰写者，而且他曾经管理过广告协会的广告调查部。

吉尼斯公司的广告必须保持公司和产品两个方面的长久存在的形象，这一点是广告纲要的一部分。另一方面，由爱伦，布拉迪和玛什制作的仿羊毛公司的广告，已经开始摆脱那种有如此之多的人坚持保持的古老形象。

有些公司是如此注意他们的机构风格，以致于他们发给设计者，印刷者，广告代理等等指导手册，以保证具有风格的一致性。商号印刷格式、颜料所有这些都必须被精心使用以保持公司直观形象的一致性。

但这只是广告的外观，广告应该运用营销管理中的公关头脑。它还有一个内容问题——主题，具体内容图解和具体内容说明。需要记往的是，广告的撰写不同于新闻，它是一种有着自身特点的文学形式。而且，如果广告注意到要吸引并抓住人们的注意力，那么，广告表现就必须使广告内容看上去比实际情形要夸张些。

然而广告中提出的主张必须与政策相一致，而且要尊重国家广告业务法规。在广告标准当局面前，改变广告意图或者在一个电视节目里修订（严厉批评），或者甚至根据《行业自律条例》或者其它的控制广告的法规制定彻底实施主题，都是不允许的。过于热情的顾客和过于热情的广告代理会由于不好的公共关系而使公司难堪，国家广告业务法规本身就是一种为广告而进行的公关活动。因为如果广告做得声名狼藉，不被相信的话，那么，它不但不会发生作用，而且还是金钱的浪费。

我们可以从《广告标准局实例报告》第 23 中举出三个例子并可以从该报告第 24 中举出第四个例子来自公众成员的每一种抱怨都被证实了。

阿什医药厂称：“双层阿姆莱克斯膜将掩饰十二年之久的划分痕迹，隐藏你最喜欢的哈瓦那芳香，甚至驱散最有想象力的意大利式烹调后的气味。”富有想象但却不大恰当的宣传！英国航空公司宣称：“风驰电掣航空飞行！从伯明翰到伦敦每隔半小时一次，全程仅用 45 分钟，”这是不怎么真实的，大众食品公司为促销其价值 30 英镑的免费凭证声称：“细节见标签后面。”它实际上只值 16 盎司，这是一个骗局。一个派克钢笔的广告标题是“甚至在我们卖出钢笔后我们仍然乐意去照顾它。”并在广告中宣称：“它将伴您一生。”但是，一只被投诉的 1947 年出品的钢笔却找不到配件。广告标准当局坚持认为，既然在正文中没有量化的确切规定，那么人们就可以根据这种钢笔将使用一生的主张合情合理地推断出，这个广告承诺是为所有型号的

产品提供维修服务。

因此，营销管理必须对可能出现在任何地方的广告中所作出的断言小心谨慎。广告代理未必具有公关头脑。这一部分和这四个例子，着重说明了广告和公共关系之间的不同。因为一条消息的发布必须确实是精确的，而为了使广告文案更普遍化、更艳丽、更富有激情，应该有天生的创造旨趣。但这不能成为夸张和不精确的理由，如果那样，不但在道德上是无法接受的，而且从公关立场上讲，也是明显有害的。对广告用语应该进行检审以确保它不会造成恶意。

在有些灰色的领域，营销管理者被竞争者搞得手忙脚乱，以致于沉溺于使用诸如“攻击性广告”所不正当的策略对竞争对手或其产品进行不公正的或者也许是肆无忌惮的低毁。广告标准局不喜欢攻击性广告，虽然这一《准则》对正当的比较广告与无情的攻击性广告进行了区分。毁损他人的广告很难有什么聪明之举。这种广告诉求方式的影响是消极的，而且它给人的印象是为说某种事情而捣毁枪管而不是提供积极的推销理由。

当日产（Datsun）公司的广告代理在 1969 年开始销售日本汽车时，使用了一个厚颜无耻的攻击性广告，其标题为：“如果他们制造一种新型的考提拿 1300 型汽车，那它能够与日产车（Datsun）相媲美吗？”此举使福特公司和日产（Datsun）公关顾问两者都十分恼火。出口配额是不大的，广告预算是紧张的，但广告影响这巨大的。是他们的审美水平太差吗？作者认为不是。在那之前有谁听说过日产汽车，到 1973 年出口量增加了 30 倍，达到 60,513 辆。到 1974 年，情况就不同了，而当时由于他们在广告中将自己的汽车与 Renault, Peugeot, Fiat 和 Volkswagen 做了不恰当的比较，日产公司不得不增加广告版面向人家道歉，那是糟糕的公关。现在许多人都熟悉日产（Datsun）汽车。然而，也许是人们对该产品的口碑相传弥补了这一愚蠢广告的缺陷。

1975 年的一份对日产汽车拥有者的调查显示：有 49% 的人是通过私人推荐购买该种品牌的汽车多。这说明日产公司广告的作用是很值得怀疑的。

沃尔夫公司有一个由其古斯勃格广告总部制定的世界范围的广告政策，它说：“沃尔夫公司给全世界描绘的图景是而且是必须保持一致的：提供可靠的质量，安全、舒适而且经济。这是全世界所有沃尔夫汽车组织的目标。而且多年以来一直这样做。使用这一工具，无论何时你都能与消费者相联系。”

但是当英国里兰公司的一个广告声称全福（Triumph）TRT 型给人一种“在最高速行驶时的绝对安全感时”，有人便向广告标准局提出了质问。英国里兰公司同意当即修改广告，因为当一个人用最高速度开车旅行时，是永远也不会安全的。如今，在广告发布前，你必须慎重考虑。

作者在广告协会供职期间，有人可能作为证人在最高法院的诽谤案件中被传唤，因为如他所做的那样，他甚至“按照机密报导”形式向成员提供关于无赖广告人员警告的出版物。现在想感谢作为州秘书的舍莉·威廉姐夫人为《价格和消费者保护》提出的建议。同时，感谢作为总指导的约翰迈斯文在《1974 年的公平贸易法》中所给予的指导。该书已被广告标准当局答应出版并深受欢迎。

除了广告伦理学之外，还有一个广告激思问题，在某个独立的地方电台上，有一位广告播音员，他播音时的尖厉声音是如此地令听众恼火，以致于

他们纷纷报怨：结果；广告播出次数不得不减少。曾有一个时期，关于清洁剂的电视商业节目是如此频繁，以至于引起了观众的极为忿恨。在这种技巧因其保持商业性被采用前，特定的观众数额获得后，这是一个在电视上充斥着色拉广告的时代。在荷兰，国办电视和电台广告基金会会有一个以 11 种因素为基础的广告激思等级，通过这 11 种因素一个特定的广告测试组的观众（听众）判断新的商业广告中的哪一个可能会引起激忿，这些因素是：不诚实、误导、愚蠢；难以置信、不真实、夸张、滑稽可笑、愚钝可笑、孩子气、胡说八道或冒犯他人。人们或许会问，无论什么原因一个具有公关头脑的营销经理怎么能够允许商业产品广告犯这些错误呢？

美国公关广告实例

美国辛克莱石油公司负责公共关系及广告前副总经理雷蒙斯·葛德在“星期六评论”上，评论这一项计划：

“在魏那豪瑟公司有关水上保持的广告中，魏那豪瑟木材旁快乐的红狐，和专心一志将小鸭赶到安全地带的母鸭，那些美丽的森林图片，非常具有说服力量，把工业无情滥伐森林的恶劣印象完全驱散，攻击木材公司煽动者，面对这些对于私人公司实行水土保持的有力说明，唯有出读偃旗息鼓之一途。如果公共关系运动能够宣扬善行而实至名归，魏那豪瑟的计划就是其中的一个，公司并不以其在杂志上有力宣传吸引广大群众为满足，整个魏那豪瑟公司都为这种水土保持的哲学所充塞。”

这些连载广告自 1950 年代初叶开始刊载以来，在舆论领袖、政府官员及公众心目中，为公司建立良好印象，曾经获得自州长以至童子军团长各种人士的赞许，为公司的商标与领导赢来尊敬，同时，也为魏那豪瑟的推销员开拓了不少销售机会。

公司（公关）广告

广告包涵四种重要的特性——控制、速度、责任、与合理的成本，广告通过许多已知与增加试验的通道，向广大群众发表消息，其时机、地点、语气、重点、措词与内容均在客户控制之下，刊载广告者不会误引人言，也不必非要引用某一可靠发言人所说的话不可，每一则广告都有刊登者的签名或商标，所以对于内容的正确性所负责任就很明确。

绝对控制及拣选发表时机的特性，可以用来建立并加强公司印象，下面是一些这种公共关系广告实例。包括住宅区附近的小型药房，一家通信方面的公用事业，一家承包国防合约的制造厂商，一家大型制造厂商，一个贸易协会和一家航空公司，请注意它们如何运用广告媒体、时机及内容，以达到公共关系之目的。

一位小城的药剂师在花粉热流行的季节，在一家小型的报纸刊登广告，广告中敦促“好邻居”铲除杂草，并将两种常见的品种陈列于药店橱窗内，以利辨认，文字虽然并不流畅，亦无才华，但是其含意则清楚明白，广告后面附：“我们在样品孢子成熟之前就会将它毁灭。”一句话，使其更具亲切之感。

第一枚中继越洋电话的通信卫星发射之后，贝尔电话公司在“时代杂志”刊登双页报告，标题简简单单：“通信卫星感谢 1249 家公司的帮助才

能获致成功”，主要内容是 1249 家公司的名单，大部分是小型企业，广告简短指出每家公司“由于在其工作方面具有适任能力”而被选定，贝尔公司对于一项重大成就，强调他人的贡献，同时也为自己增光。

马丁马瑞亚塔公司的马丁分部，在“华尔街日报”以一整页（不带插图）的广告，宣扬其技术能力，标题是：“在肯尼迪角发射的美国导弹，1/3 是由马丁分部所制造。”广告中说明上一年度马丁的科学家及工程师，共发了 450 篇技术性的文章与论文，在标题之下整页都密密的排列 450 篇文章的题目，以证明其技术方面的适任能力，最后并说明备有复印件，函索即寄。

西屋公司在“时代杂志”所刊登的年终广告中，引用了一张 12 个月剪报的拼排图片。标题是：“这些好消息都是一家公司在一年中所创造的。”读者在图中可以看到“西屋网罗科学天才十又七载”，以及“西屋建造全国最高的热处理炉”，“西屋科学家研装四向磁性钢”，利用引人注意的新闻报导，将几十件大事要点在读者心中留下深刻印象，广告结尾只引用了公司的代表语：“西屋保君放心。”

美国人造丝研究所在纽约时报刊登 16 页彩色广告，向公众及各行业介绍人造丝的用途，对象为汽车、服装、及家具业者，以及金融团体、学校、零售商、投资人、及政府官员，这个杂志附页特刊不但本身发挥了效力，研究所也可以很低的成本加以复印，分送关键人物，以及提供各会员在展览会中使用。

西方航空公司（经民航局批准后）终止对于几个小城所提供的地区干线服务。公司决定发表亲切的告别书，因为西方航空公司仍然希望利用与当地航空公司联运，对这些城市提供服务，所以需要争取好感。

公司在每一城市报纸刊出了六行的简单广告，标题为：“我们感到遗憾——可是我们也感到高兴。”广告中宣布中止服务，并向取代西方航空公司的公司致敬，并感谢该地区居民的惠顾，复印本则分送给地区的商会、重要企业及民间领袖。

米瑞迩林奇的办法

广告能够隔离基本销售主题多远，而仍能保持公司的身份？专家们相信无论主题是宣传产品、服务、观念、抑或组织，都会将广告者的性格介绍给各位读者，此外，关切公共利益的主题，能够表现公司的品格与想法。

米瑞迩林奇公司在纽约的各杂志连载广告，以问答方式教育投资新手，每一广告单就证券交易的某一方面加以阐释，以问答方式讨论“什么是证券？”、“怎样阅读证券表？”、“如何阅读电报打字纸带？”、“买卖证券的费用多少？”等问题。

连载广告也解释专业人员的职掌，投资者与投机者的不同，投资银行的职掌，同时也讨论许多差刊细微的问题，连载最后一篇只则集证券市场的用语。

米瑞迩林奇公司说服读者相信它是一家负责、可信任及关切投资人福祉的公司，这种关怀读者利益的做法，使得米瑞迩林奇公司能提供可靠服务的信誉大为提高，这项具有教育性的运动简单明了，而且与投资业务发生明确关系，全力贯彻了公司帮助主顾的本旨。

派克戴维斯公司的广告

派克戴维斯公司（在 1970 年已与华纳南巴特公司合并）两套图画与故事的广告计划，引起公众及专业人员的持续兴趣达 14 年之久，名称为“医学的伟大时刻”与“药学的图画历史”，每一套均以油画及历史故事，描述医学的发展经过。这些图画与故事都经过精心考证，并绘制美丽的插图，作为出售地点的参考资料及橱窗陈列之用，虽然没有答应分送复制本，但是由教师、学生、医师、药剂师、护士、及美术家各、面提出的请求，达到 1.5 万件，先由专业人员提出展览原木油画要求，后来公众也有这种要求，赞扬派克戴维斯公司对于医学界贡献的医生及药剂人员，多不胜数。

由于计划周全的后续行动，这些图画与故事，发挥了更大的力量。

一套六张复制画片，适于装入画框，供医师、医院、药剂师及教育机构索取。

这些图片为专业药房橱窗陈列的重心，需求数量超过起初订制的二万份。

许多医师将画片装入相框，挂于候诊室、诊疗室、及检查室内。

小、中、大学各级学校索取图片作为授课及参考之用。

成套图片及包含 30 篇故事及彩色插图的特别小册，分送医学院、医学会、医院、及教育机构图书馆。

报纸及杂志一般及特别报道中，采用派克戴维斯的资料，百科全书的出版人也采用这些图片及其标题。

根据公司负责广告及公共关系的副总经理的谈话，这些计划每一阶段都纳入派克戴维斯公共关系，广告及销售推广的正常预算范围之内，并没有另行指拨特别款项，其指导与研拟工作都由派克戴维斯公司本身人员担任。

对看不见的人要运用广告

“广告是一件很简单的事，”福特·孔恩白述定广告公司的费佛克斯·孔恩说：“对看不见的人要运用广告。”

总括言之，运用广告可以对内容、方式及对象能够完全控制，至于其效果则由读者决定，刊于广告的人可以：

选择能够与需要影响的群众沟通之媒体。

以自己要说的话为公司宣传。

选择最为有利的刊登时刻。

利用设计与彩色以达成心目中所想的效果。

可以将广告按自己的意思尽力推广。

十七、广告调研

包装，电影和电视、广播商业广告测试，媒介研究，产品回收，阅读和注意测试，——所有这些都包括在广告代理能够接受的委托服务项目之中。在公司内部，可能要进行包括每次回答的费用和每次转化为销售的费用计算在内的广告反响研究。邮政业务公司在反响研究过程中将会发挥特殊作用。

这是很清楚的，一个双向交流的反馈例于是如此之佳，以致公关哲学必须热切地关注它。从公众对于公司和产品的有关看法的调查结果中，能够学得如此之多，而且可以设计一些问题去搜集关于房屋建筑风格、标准等的见解。因此，营销管理在这里具有极好的机会，从只为广告效果而进行正常的

研究中获得公关利益。一个有用的例子是关于伴有某些保证卡的购买物的问卷调查表。

十八、促销

在这一范围内的形式多样的大量活动，是获得良好关系的手段，这可以通过为授予权和买卖会合同提议赢得感激而实现。同时，如果经销商或消费者不满意或失望，就会冒使公共关系恶劣的危险。而且，销售促进的最大好处——那些活动是高于销售和广告线之上的——是使厂商更接近消费者。广告可以把消费者推向产品，但是商业行为把产品硬性推向消费青。因而，这种较直接的行为具有导致爱恨关系的能力。

人们可能会说，我可以用采自带有 X 型数记的标签获得这些，否则，当这些项目被贸易机构寄出时，由于延误了发送并且没注明发送者的身份，他们可能搞不清怎样去获得这些项目的产品。

竞争引起最初的一个一种新型的汽车上市了，于是，报纸、产品和商店通过以汽车为奖品的驾驶比赛强化和发展当前的宣传效果。但谁是赢家呢？比赛结果可能在某地被私下议论。主办者可能只是在参加比赛者的名单上说明比赛结果将在将来某一天的某一地宣布。但仅靠这种形式是不够的。由于没有设更多的中奖奖金而失去了大好机会，造成这种失误，通常的原因是预算奖金不足。这真是一个糟糕的预算方案。通过设立更多的中奖奖金，销售者不仅可以使参加比赛者满意，而且还可获得附加的宣传效果。

可悲的是，在使用短期特别的销售促进策略的经商领域充满了许多没有经验的销售行为，这引起了人们对主办者的不良情感。商家竭力追求短期利益，而且也有可能如愿以偿，但这要以牺牲经销商和顾客关系中的一个或两者同时牺牲为代价。人们只要去读一读每日出版的《广告标准当局案例报告》就可以发现在促销领域出现的这些错误，最大限度的利益可能意味着最小限度的良好的关系。

有这样一个考虑到的例子，它与商业行为完全不同。该例是一张伴有厨用刀具供应的文字说明材料，它是由玛姬汤料公司提供的。它预见到了顾客所担心的事情，并且解释了万一在邮寄过程中出现了破损，丢失或延误等问题该做些什么。这样一张文字说明材料预见到了顾客可能要抱怨的问题，从而立即在生产者和顾客之间产生了美好的情感，这是道过商品供应者的自身努力激发出的额外的亲善能力。

爱里克·阿道勒已经警告过：“在保险费被消费者收到以前，商品延误现象有可能发生，这是由于领先时间或所花费的有效时间不足造成的，而这并不是由于大量的订单发得晚了。另一个原因是在促销结束以前，供应得迟了。而这可能是最令策划者头疼的事情，如果消费者没有很及时地收到其保险费，那么，过于成功的商业促进可能会损害主要商品种类的品牌形象，这一情况可能会使他们转换品牌，这种情况不但使销售更多商品的目标无法实现，而且还使广告主题更难以被消费者相信。

在最近几年内，一个可喜的发展是销售促进实施协会在《广告实践委员会准则》中的有关描述。它对广告标准当局负责。另一个发展是《英国销售促进实践准则》的出版。

虽然法典有伦理学上的需要，而对此销售管理应该是熟悉的，但依然有

公关需要，这种需要超出了诚实和效用的范围。

一些基本的内容是：

1. 任何需要经销商协作的方案都将以这种形式组织起来，即（a），不能招致经销商的怨恨，（b）如果想为了降低价格而去掉包装物以便使商品能够以足价售出，那是不可能的。

（c）兑现受阻——即经销商承兑现金担保以换取其它商品——被阻止。如果一个方案招致了蔑视或辱骂，那么它就不能提高主办者的声誉。

2. 任何方案都应该清楚地标明，以便于接受礼物，奖品或奖金接受者知道是谁提供的而不能是从某一个邮政机构寄出一些匿名的东西。

3. 邮政申请表处理得越迅速；消费者高兴得越早。然而在 1987 年，一家咖啡公司花了成千上万英镑在报纸上做广告，告诉买者他们可以从标签上剪下来的代金券，要求现金返还而公司花了一个月才慢吞吞地把钱寄出。考虑到关于公众咖啡价格上的强烈要求，对于这个方案的草率处理是一种恶劣的公关。不幸的是这个公司不是以公关而闻名的，从而出现了先前方案中的延误。这些年来，菜叶和咖啡公司在所提供的物品的发送方面，总体上是缓慢的，就好象担心顾客没有去认真考虑商标管理者一样在接到这些申请表以后，品牌管理者的辉煌变得暗淡了。

公关与促销的融合

不得不面对“经济不景气”现实的美国人，自 1991 年起，在“行销顾问”（Marketing Consultant）、“促销代理”（Sales Promotion Agent）及“公关代理”（Public Relation Agent）者间出现具有争议性的业务重叠及整合的现象。

91 年 11 月 4 日出版的美国版《广告时代》（Advertising Age）专文报道“公关代理业侵入促销公司的地盘”，作者葛瑞及史考特（Scott Hume and Cary Levin）在文中指出：“美国的促销代理及公关代理的主管认为：不景气加速了公关与促销的结合。”一位促销公司的总裁则表示，促销与公关之间相辅相成的情况越来越明显。不仅仅是在事件行销（Event marketing）中客户希望有公关服务的成果，甚至于有客户在每一个促销活动中都要求公关的服务，这种需求形态的转变，似乎代表着一种新的趋势。

事实上，公关活动在国内广泛的被企业运用，许多富有创意的活动设计，使企业形象通过活动获得良好、适当的诠释。

企业公关活动是一项具体的企业行为，也是企业与外界沟通另外一项重要而且可行的方式。以往公关活动的规划多着眼于企业形象的建立与提升，或是打开市场知名度；但对于已有相当知名度的企业而言，公关活动可以扮演什么样的角色呢？最近有一个成功的案例可供企业界参考，它就是日前义美食品公司率先推动的“我们卖的，我们负责回收”的百分之百包装容器责任回收制活动。

这是一个非常成功的公关活动，不但具有创意，而且能够充分反应现阶段的环境趋势。

表面上看，这样的纯公关活动并不具备促销的意义，但实际上，这类成功的公关活动，使政府官员、媒体得以避开“图利他人”的顾虑，挺身而出鼓励、赞扬这样的企业行为。我们社会的掌声鼓励的是企业的行为，而不是

企业本身。换句话说，是 ABC 公司或 XYZ 公司并不重要，重要的是公关活动本身的服务：说服务够，推动这个活动的企业自然成为最大的受益者。

公关活动的创意一定要新奇

根据经验显示，规划活动不难，国内每天都有数十、上百个企业活动在进行。在美国，各类企业活动更多到企业为吸引媒体及社会大众，不得不绞尽脑汁，甚至已经到了“语不惊人死不休”的地步：也因此，企业界或公关公司常感叹：规划好的公关活动难：好的创意公关活动更难！

由义美的例子，我们不难看出：好的公关活动具有不错的促销效果，但是，于经济不景气及市场竞争激烈，企业主为现实刚逼，经常徘徊在公关活动及促销活动的抉择之间，已是不争的事实。因此，经常造成“活动定位模糊”或是“欲速则不达”的后果。

最值得企业界警惕的是“杀价竞争”促销活动的例子。业者徘徊在“利润”与“市场占有率”一味降价想讨好消费者，却遭到中间经销商的全面抵制，最后一败涂地，引为行销上的“促销戒律”，不可不谨慎从事。

从事高科技的业者都有一个共同的体认，就是高科技产品的生命周期很短。相信从事消费性产品销售的业者也很容易体会到：消费诉求及消费偏好的变化更快，似乎只在消费者的一念之间。在这种情况下，究竟运用公关活动或促销活动何者对企业的效果及利益较大？笔者的建议是：必须根据企业定位与活动定位的结合、企业环境、竞争分析、企业资源条件以及活动目的等方面进行综合性的评估这后才能确定。

简要说明：美国新泽西州州长公告：宣布“浓缩鸡肉汤月”开幕，内容详细说明 CS 公司制做的罐装浓缩鸡肉汤的优点，公司历史悠久，1869 成立，雇佣新泽西州 3700 人，等。

十九、售后服务·备用配件·保证·指导

只有有了确定的服务和备用品部分，一些产品才能出售。在这里公关的影响是很大的，如果没有可靠售后服务作保证，就会使人们对购买机械学、电气科学和电子设备失去信心。然而，有一些公司主要关心商品销售，而对服务的态度是傲慢的，这是一个基本的公关思想问题。

当一个大字标题“在器械团体上联合抵制”出现在新闻报道上时是没有用的，而且报道谎称：伦敦电气委员会已拒绝定购美国家庭器械有限公司的产品。它是美国最大的家庭器械集团之一。直到公司基本上提高了售后服务为止，作为短期的技师服务和这个星期三缺少设备和备用品供应影响的结果，引起了一个不幸的情况。这个报告包括了一个 DA 发言人解释。但是 IZD 态度和新闻报道的态度似乎暗示了缺少良好的商人和顾客关系两方面的内容。在售后服务之后，它们已出现了分类细帐上了。这也许是个十分需要公关销售管理的例子。它可能预见并阻止了这种推卸责任的困境。对制造商来说通过自身没有过错是很容易卷入这种情况之中的，销售管理的至关职责通过营销凭证而被豁免，并且供给批发商说明赠品的传单，以维持良好的顾客关系，商人杂志是对批发商解释这一困难的另一种媒介物，但是在新闻报道上不做任何解释将激起反抗。

一个保证将有助于确信商品或服务值得购买这一前景。而且按照 1973 供给商品条例，在履行期的行动中，他希望一个现产的保证。

日产公司很自豪，他们给商人的保证成本每辆轿车平均反工程。在保证的条件下，每五辆车仅有一辆按保证修理，且吸收了商人和购买者。与此同时，全国松下电器利润来自于商品质量。快速服务和电器部分被经理称为 Frfec grant 的 QS 质量、经销商得了个 48 小时业余服务和一个三天全程服务。日本公司是注重服务的至善论者，但通过可信赖的基础商品，公司就容易做了。日本的真正公关是生产充满自信的产品。不过全国松下电器产品回收实例在下面有描述。

这样，一个保证成了满意后的源泉，如果一些保证很简单且消除可享有保证利益的疑虑，那么就会对职员的忠诚不必置疑。

在标签、客户贩卖旧货的人，传单或指南上进行指导，也可能简单，也可能无益，而且使无技术的人相信技术信息的压力是一种艺术，它也许需要以绘画和相片使用问题简单明了。几句话和大量的绘画，也许可以赢得终生的顾客，但是在小型印刷品上词语过多也许会导致顾客对产品的灰心，并决定不购买。

这种选择同认可和保证的自信和好感关系密切。通常公司和顾客的联系被限定在履行职责和满意的产品自身上。如果顾客不完全满意，那么公司就保护他们的好感，至于人们对一些人抱怨是很好的，有时碰巧发生在一个巧克力饮料酒吧中，一个穷人想千方百计摆脱一个难对付的人！如果顾客用这种方法和制造商交流，这样的偶发事件会被理智地处理。另一种售后服务只不过是一种指导。如果一些产品出了问题，最好的预防建议是做好初级服务，然而一些制造商不是抢在顾客可能的困难之前解决这些问题，就是认为可以允许一些产品出现错误。

二十、保持损害兴趣和忠诚

根据上面的观点，广告能做到这些。下面是公关继续使用的一些方法，兴趣能导致第二次购买，忠诚赢得了反复购买，这是很重要的值得借鉴的。

1. 特色文章能描述产品的新用途和更好的享受，论证成功的产品和这个技术适合的烹调成份，或一种同样好的工业设备，这是一个专职的公关训练。在一个建议和免费委托的基础上，文章能同编辑协商，不见得非得款待编辑，协商可通过信件电话进行，提供的信息将对读者有益，同时也提供大量文字思想和协议、待遇和最后的期限。

2. 录制的访问记能提供当地电台，他们很高兴收到这样材料，这对听众是有趣且有价值的。

3. 当纪录影片呈现给受邀请的观众时，也能产生同样的效果。同时也提供协调。

4. (IV) 特别提供给顾客的家庭杂志增刊每月或每季被出版一次，提供的一个有效销售系统被设计出来，某些业余爱好者期刊如《吉本斯邮票月刊》，厂商已经毫无疑问地找了商业出版物。除了日常经营的新闻报道关系的工作外，这些仅是 4 个主要的例子。但，其它章描述了一些和顾客关系有关的其他建议，其它章讨论了主要地为了销售和广告目的，公共关系如何才能扩展组织展览的价值。

二十一、公关与会业识别

企业识别系统是由观念识别系统 (Mind Identity, 简称 MI)、行为识别系统 (Behavior Identity, 简称 BI) 及视觉识别系统 (Visual Identity, 简称 VI) 三者整合而成。现代化的企业与以往不同点之一是：它不仅要有名号，而且它非常强调这个名号的精神及活力、生命力。甚至于把企业特有的生命力转化成一股消费者挡不住的吸引力，这正是企业识别系统的魅力。

然而，企业推动企业识别系统时往往有很多陷阱；最大的陷阱就是以为只要把视觉识别系统 (VI) 完成就大功告成了。其实，这种情形就好比一个没有文化的人，只不过是一个臭皮囊而已；也很类似早些年很多企业追求自动化，花钱买了很多自动化设备，外观是有了，但却没有实质的内涵。确实有心推动 CI 的企业要记取这些经验与教训，不要劳民伤财又徒劳无功。

企业识别系统的发展、建立过程中，如何使比较静态的 VI 与企业内部员工、外部各重要公关对象间产生正确及适当的互助关系，是一个重要的关卡。例如：企业内部各部门或事业单位对企业 (集团) 的向心力，彼此间的凝聚力，也就是企业内部共识的形成。

又如：企业外部沟通及外部形象的建立，把新建立的 VI 所代表的意义、讯息，通过各种有效的沟通管道如媒体、公众团体、活动等，不断的、有计划的告知各公关对象；这就是 CI 透过公关所达成的外部认同。

第二章 公司及财政公关，公司刊物

企业在推动 CI 时，经常遇到下列问题：

企业主事者没有时间积极参与，形成虎头蛇尾，继而怀疑 CI 的功能。

内部沟通不足，共识形成受阻，员工从 VI 感受到公司换了新的 CI，却未必真正了解新 CI 的意义。

外部沟通不足，使新 CI、只是换了一个企业符号而已，随着企业文化的形成，企业内涵、特质却未能随着新 CI 创造更多的附加价值。

大家都做，我不得不做；但是景气不好，不想花太多钱，又怀疑 CI 的价值，于是或删减预算，或要求只做 VI 部分，交差了事。

误认 CI 就是公关，误认 VI 就是 CI，以为做好 CI 就是把公关做好了。知道 CI 的重要性，却未必了解 CI 的定位及它可能对企业的贡献。

近年来，企业自创品牌的企图心比以往任何时刻都强烈，企业国际竞争及跨国互助，导引许多企业主自发性的注意到建立 CI 的重要性，他们了解，那是建立品牌知名度及品牌形象的重要基础。从客观的角度看，好的 CI 确实能为企业说话，能为产品说话；至于说什么、怎么说，就与公关的内、外部沟通有着密不可分的关系。

这是一个“个性化的时代”，个人如此，企业也是如此，有些企业经过几十年的经营，决定重新规划、设计新的上业识别系统，赋予企业体新的意义与生命力。企业主登高一呼。全体员工积极配合，如此，新 CI 的建立不仅有内部共识，也为企业带来第二春。

公司和财政公关如此交织以致在这章中得到了重视，虽然，财政公关常暗示了一个在股票交易所引用的公司是一个公开的或至少接近的公司，这样，一个私人公司有法人而没有财政公关，这种情况直到公司变成公开组织为停止。

一、公司公关

企业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。

全业（公司）公关技巧和实例

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”调查在 1989 年当时的环境及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”的观念及应运而生。

《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？”（How do I say this?）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？”（What should I say?）；或许十年以后，客户普遍的问题会是：“我要做什么？”（What do I do?）。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，更可以做为客户评估公关（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（Fildish-man, Hillard）总裁葛姆（Gram）就很明显的表示：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。

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。一般说来中小企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》（PR Reports）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。

公关工作项目	时间%		
媒体沟通	30%	<u>媒体沟通服务备项目时间</u>	%
员工沟通	24%	回答媒体询问	45%
社会沟通	21%	撰写及发布新闻	42%
一般大众沟通	16 ...%	记者会	4%
政府沟通	7%	其他	9%
其他	2%		
		合计	100%
合计	100%		

表一 日常运作特点

中小企业	大企业
<ul style="list-style-type: none"> · 人力、资金等资源有限 · 追求立即结果 · 决策流程短 · 先求生存、再说其他 · 市场知名度低。 	<ul style="list-style-type: none"> · 资源丰富 · 可考虑做长期规划 · 决策流程长 · 可做阶段性规划 · 有一定高市场地位。

表二 公关运作特点

中小企业	大企业
<ul style="list-style-type: none"> · 对媒体而言十分陌生 · 媒体需要更多背景资料 · 需要创造新闻话题 · 通常负责人就是企业发言人 · 不易引注意 · 内部公关工作较单纯 	<ul style="list-style-type: none"> · 可能有一定的知名度 · 媒体希望多了解商品市场 · 需要发布新闻 · 有一个以上被采访对象会是媒体。社会注意的焦点 · 不招风 · 内部公关需求多元化，执行上较复杂

公关人员自我评估

企业公关人员则可以随时做一些“自我评估”及“企业公关环境发展评估”，做为自己推动企业公关工作的重要参考指标。

公关人员的自我评估

企业公关人员的“自我评估”内容应包括：

- 自己对公关观念的了解程度如何？
- 自己对企业公关资源的了解如何？
- 自己的公关企业与期望的了解如何？
- 自己对企业本身公关上的优缺点了解如何？
- 自己与企业内部各部门沟通管道及沟通能力如何？
- 自己对企业外部各主要公关对象间的沟通管道及沟通如何？
- 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？二者问是否有差距？差有多大？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由我训练与自我提升。

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，企业公关作为也要配合外在环境及趋势做调整。它甚至于是拿“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

“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？如何因应？
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？

企业公关的程序（步骤）

在实务运作上，企业运用公关大致可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。

公关运作的循环

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。

由前述公关运作的程序图提示：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成到某一个程度时，新的公关目标的情形就隐然形成。

企业内部公关

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：

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。

定期执行意见调查，了解员工对公司的忠诚度及期望。

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，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成长的趋势，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》(Inside PR)杂志主办的公关创意奖(Creativity in Public Relations Awards, 简称 CIRA)中获得内部公关员工沟通奖的陶氏化学(Dow Chemical)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试，积极参与十分不容易。

二、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Red land Reacly Laired. Concrute和Pune1，“Large1y”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，Dakin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 Machines 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，协调的销售的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“West End”公关公司和城市公关公司间被确信存在的间隙是用错觉产生的。

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“West End”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·walter Thompson 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，许多主顾受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结果，Adam Raphael 发表了一篇文章攻击公司的公关计划，屈于 ITT 公关助理 Nigel Rovue 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 Boole 为了他们的百年纪念庆典花费整

页版面时，在 Victforian 建立者的一个大肖像下是下面的大字标题，在它被引用开头和结束的标语之后。

他的家族商业是家庭商店

从 Fesse Boot 把他的名字挂在他母亲在 Nttingham 的药店已 100 年了。而且在做的过程中发现，这不仅是他自己家族的商业，而且是包括有关家族的一个集体的商业：Boots 所做的每件事情都有能力影响你的家庭，它是按 Fesse Boot 最初制定的两个重要原则来做，这个原则一是带来价值，另一个是给予服务。

由 Fesse Boot 制定的商业基金已过去 100 年了，100 年中我们设法精练并提高他的最初原则，100 年中我们为公正、质量和价值发展了我们当前的声望，100 年中我们认识我们的顾客，并成为他们的朋友。

他高兴他说：“感谢你们并开始希望下一个 100 年你们能始终如一的愿意在 Boots 商店购物。”

三、组织公关：游说

在一段引自 John spencer 所说的话中提到了，“议会信息和联络”，这在很大程度上被理解为“议会游说”，对国家工作人员来说，这看上去像是公关上很容易激动人们情感的一个方面，但这跟贿赂和腐败没什么关系。由于受过培训，国会议员们能够在议院提出问题，并担任为报纸写政治评论的专栏作家。政府公关工作主要由两部分组成：告知公关对象即将举办的如委员会会议等对他们而言比较有兴趣的政府活动；给国会议员提供信息以便当他们处理公关对象的问题时，能够做到消息灵通。显然压力集团是民主政治的支柱，立法机关能从利益相关的团体那里取得一些观点与看法。其它议会工作包括对政府的政策和体现在总理大臣的演说中的政府意向提出建议。这种政府公关是不隐密的，它由那些按照议会程序聘用有能力的人员的有身份的顾问们负责实施。而且，IPR 还保留着议会联络的名单，国会议员有他们自己的处理事务的方式和惯例，同时还必须“表明他们的兴趣”。

“游说”的表述不只有一种意思，一个游说联络者是一种官方认可的新闻工作者。为了寻找新闻，他们可以把议会大厦移开，他们可以与人们面谈但又保证其信息源是秘密的，除非在信息源希望被指名时才公开，这样做一举两得：新闻机构相信“政府圈子”或“通常可靠的信息源”，从官方信息源那里非正式地得到背景信息，而政治家们就能运用这种体制把信息泄露给新闻机构。而对压力集团来讲，“游说”意味着一种利益，通过政府顾问的 PRO 在议会范围内游说或接触那些希望能推进对问题的理解的国会议员们，在某种意义上，如果有人准备对某种利益毫不犹豫地表达自己的意见时，那任何一种利益的得到都需要有一种游说。

组织形象 (Corporate Identity)

“组织形象”是在 50 年代初由 Walter Margulies 创造出来的一个术语，建筑风格，木字体，色彩调配和车辆、轮船、飞机等的装饰都是一种明显的特征和区别的视觉和物质呈现。而像伦敦、纽约和多伦多的 Lippincott & Margulies 所坚持的：“一个公司要达到其目标，形象计划怎样实施和组织形象计划本身的创造是一样重要的”。在公司性质、广告与促销、金融和

其它性质的印刷品、告示、包装和产品鉴别、运输、定位和构成等标题下，他们共有 62 条供核对用的清单。

世界上最大的运输联合组织是加拿大太平洋公司，它是 Lip-pincott & Margulies 的客户，该公司不仅把它的新的形象调配计划同 1100 个内燃电力传动机车发动机、87000 辆重型卡车、800 辆客运长途汽车、很多的客机、客轮和客船、5000 辆公路货车联系起来，而且还建立了一套严密的质量监控系统。RCA 的由旧变新包括大约 2 万种信头、信封和办公机构，还通过同 L&M 的月评会议，在必要时保持产品质量，同时提高设计等。

这里有一个形象转变的例子，一个菲律宾啤酒厂和软饮料组织，the San Miguel Corporation，找到了解决其组织形象问题的途径。这个转变由一种现代化的符号和一种新的铅字字体组成，圣弗朗西斯科的 Walter Landor Associates 受委托负责这个计划，目的是要增加公司的公众自觉性、积极性和主动性。在长达 7 个月的调查和设计过程中，有 24 名高级行政人员参加会晤，为达到最可行的形象标志取得一致意见。

The SMC 形象计划委员会在啤酒厂总厂建立。在圣弗朗西斯科产生了 60 种会议计划，其中有 6 种被挑选出来同旧标志对抗，调查工作分两条途径进行。

第一条途径，同 Manila 和 Ceba 的 A, B, C, D 四个社会经济阶层中的 12 个焦点组织中年龄在 18—45 岁之间的 Filipino men and women 见面，由 10 个同性别同阶层的人们组成评议团，由当地的两名大学教授任主席，首先对 14 个公司的标记作出评价，然后，对 the San Miguel Corporation 的新形象之设计发表意见和建议，第二条途径是由对来自全国 26 个省和大马尼拉的 A, B, C, D, E 五个社会经济阶层的 4000 名男女的调查组成。由于评议团抓住了顾客对旧式标记和新设计的不同反应，因而全国范围内的调查也就能阐明 the San Miguel Corporation 的公关思想了，从这次调查中发现，“建立对 San Miguel [的消费者公众——他们的信息源、他们对贸易和商业行为的态度，他们的购买习惯的轮廓的描绘 ” 是可能的。

最终结果是选择了一种轮廓清晰而又简单的四叶苜蓿形交流道作为标记，这样，由 ‘E’ 和 ‘L’ 环绕而成的优雅的 Handel 60th 铅字字体就代替了最初的旧式木制英文字体。相信这种视觉形象可以使公司充满活力与开放的特色为世人所知。另外还设计出一本提供比较标准和水平的小册子，以便使这种标记和木字字体能被引进到如车辆、建筑、印刷、广告、检查等各种信息中

四、公司变流

一种能使一些读者震惊的公司交流方法已经由 Lawrence Murray 提了出来，此人是 ARA Services，这个费城食品和服务管理组织的金融信息经理。

Murray 描绘了一幅公司受不同因素控制的各个发展阶段的草图。在 50、60 年代，公司为市场所控，60 年代末 70 年代初，公司又为财政所控制，因为商业管理被可用的资金限制着，然后他说：“管理需要一门能提供可控的、合乎战略的、一贯可信的有说服力的思想的学科。组织交流的目的就是要让所有的读者了解公司正在并将继续成为一个在投资、借出款项、购买、销售和工作目的诸方面的卓越的公司”。

Murray 的思想表明了投资者的关系、公共关系、政府关系、市场、雇员交流、广告、组织象征、组织关系等多方面的内容。为了取得成功，所有这些“要依靠三种因素：合乎战略的计划，主要执政官员和专业技能”。Murray 总结性地宣称“组织交流是主要执政官员的职责”。

事实上，环顾我们所发现的最为成功的一些公司，认为主要执政人员是最初的 PRO，这并不是是一种新思想，但 Murray 所包含的意思更多：“交流是有创造性的，它是一门充分运用现代商业学科知识的艺术……组织交流的功能应该能提供一种声音和信念，这对于一个组织在竞争性很强的氛围中谋得生存和发展是日益重要的”。

因为许多英国公司仍然处在 50、60 年代的美国发展水平阶段上，所以，当相当一部分人已成为主要执政者时，指明在国外有多少 PROs 是很鼓舞人心的，这是公司发展中的一种社会学现象，对公司内部和外部的所有人员来讲，公司要发展就需要进行任何层次上的组织交流，这就是为什么在跟上保护消费者利益，产业民主政治和其它压迫物成为指示物的趋势时，市场管理需要成为用公关思想武装起来的管理。

五、与股东关系实例

通常股东与比较复杂金融界之间的分野并不明确，许多公司对于投资者，可能投资者以及意见足以影响公司福祉的金融界人士，均保持相同的连续沟通方式。

C&O 铁路公司如何处理股东关系

C&O 铁路公司在西维琴尼亚州白硫磺泉或格林比尔属于公司的豪华旅社中举行聚会，参加人员都是公司的股东。

聚会在周末举行，前后四天，宾客在星期四晚间登上火车，星期五上午抵达，星期日晚或星期一晨返回，费用非常便宜，大约 110 元美金，包含来回普通车票，在格林比尔逗留三日两夜的旅馆费、饭费、及小费，并且应邀参加香檳舞会，每冬举行这种招待会四次，在三年中所举行十五次当中，最大的一次宾客达 500 人，最少的一次也有 160 人。

虽然，股东所负担的费用远比旅游季节同样周末所花费为低，事实上，铁路公司并不赔钱，除了赢取好感而外，旅馆房间及火车座位都告客满，通常在这个季节旅客是稀少的。

虽然，能有旅馆容纳众多宾客的公司并不多，C&O 的股东关系计划的其他部分可供其他公司采用，以产生良好效果。例如铁路九万股东在新年工作第一天就会收到“年度快报”、年度报告书随后寄到，年度报告书亦寄给运输业、供应商、报界、图书馆、以及选定的金融界人士。

每一位新股东都收到一封欢迎函，鼓励随时提出问题，每季随同红利支票均分送各股票实际而简明的年中报告。没有退还代理书或表明是否参加大会的股东都收到一封客气的催询信，年度大会的经过情形均通过公司对外刊物“蔡西新闻”，向所有的股东报道。

年度大会是与股东接触的重大机会，所以每年都易地在公司 5100 里铁路沿线的新港、底特律、汉庭顿、威廉斯堡、及白硫磺泉等地召开，超过，500 股的大股东，均由经理人员亲自电话通知，代表总经理致意，并请各股

东提出问题。

如何向金融界公众报道？

在股东中建立信心的方法，也适用于证券分析专家、经纪人、以及其他职业投资人，许多公司印发公司负责人所发表的演说与文章，分送公司对内与对外的刊物，以及报道公司的书籍与小册，公司并经常安排分析专业访问及参观工厂。

分析专家人数大概在 6000 至 1 万人之间，许多专攻一门：工业、公用事业、铁路、化学、公司债券、或政府债券。在大众公司方面，又各有其专长，问题在如何以适当公司的资料，送往适当的分析专家，与专业金融界接触的公司，通常研拟并维持一项最新的名单，与经纪商、及投资机构代表个别保持密切联系，并经常举行分析专家的集会。

商业及金融编辑，对于公司新闻的报道与阐释工作做得很好，在最大的城市中，报纸的金融版篇幅有限，且多登载由道琼斯社、美联社、及合众社所提供的市场新闻，盈利表、及红利润，留下来可供发表公司消费的地方就很小了，再者，全国辟有商业及金融专栏的报纸，不过二十家左右而已。

证券分析专家想要知道的是什么？

证券分析专家的基本责任在决定那一种证券，在某一时期最适于投资，而将这种情形通知投资人。

许多金融方面的资料可以由莫迪氏，标准与浦尔氏等参考书，或从向证券交易委员会所提的报告中获得，其他资料来源则为金融刊物，年中财务报告、工厂参观、访问、公司新闻、新闻发布、证券分析会、金融界的传言、广告以及管理人员的讲辞。

公司资料如果无法对于分析专家、及投资者，说明所发生的情形、发生的原因，对于目前业务、以及将来的影响就不算完整，其原因多起于不够充分的传播。

分析专家充分了解部分公司资料不能透露，否则会被竞争对手所利用，分析专家也知道每家公司都各有问题，重要的是，不是有没有问题，而是在管理当局如何处理这些问题。

在比较公司证券时，分析专家以下列实际的资料，作为衡量的尺度：

5 年至 10 年的销售量，纳税前后之净收入，普通股之收益，现在股数，普通股之红利与准备金之统计数字。

资金支出的性质（可显示公司是否实施现代化与扩充，以免在竞争中落后。）

研究之范围与方向，以及新产品发展与研究计划之间的关系。

与工会的关系以及目前劳工合约的条件与届满日期。

盘存帐目的处理办法；公司销售量有多少与国防有关？广告费用多少？

国外营运状况以及与国内营运的关系。

新市场、新分销方法、销售政策的改变和新产品。

一般而言，分析专家注意长期市场展望，而非短期变动的型态，他们分析公司业绩，管理当局是否称职，以及一般营运情形，他们利用资产负债表、年度报告书、计划书、以及个人访问，首先决定公司在同类企业中的地位，

然后，再决定这种企业在经济中的地位，有一位分析专家说过：“华尔街”人声鼎沸，即使最好的公司也要谈吐清晰，才能让人听得见。

应付分析专家的良好办法如下：

- 使分析专家了解管理当局的政策及其理由。
- 不要将分析专家当作竞争对手，可将部分机密资料向其透露。
- 除非公司政策不许可而外，可尽量将资料向其发表。
- 不要掩饰不好的消息，一旦真象大白，掩饰反而不利。
- 如果公司有惊人发展，应以信件或电话通知分析人员。
- 不偏不倚。
- 不逼迫分析专家达成结论，因为结论是他们的职责。

年度股东大会

幸福及福布斯杂志的文章引用的高层人士的说话，认为年度股东大会是“令人讨厌的事和经济上的负担”、“拙劣的表演以纪念股权，但对股权意义并无丝毫增进。”另外一些公司则非常重视年度股东大会，他们认为“召开年度股东大会的观念是正确的。”年度股东大会是管理当局“为其立场辩护的特别机会”，同时也是股东“问政之日”。

有的公司不断设法利用年度股东大会教育股东，探测投资者的想法、试验新的观念、介绍新的产品，白朗斯威克公司在芝加哥湖畔，召开股东大会时将公司产品加以陈列，其中包括游艇及小船，除正式会议而外，并在午餐之后举行一小时的滑水示范。

有的公司利用股东大会作为产品推广的工具，或放映电影，使股东了解公司的能力与产品，有的公司则赞成举行简短而安静的股东年会，他们认为年会是一个法定的集会而非野宴，所以不要装腔作势，要正经从事才对，股东来的目的是要知道他们的投资是否运用得当。

下面是公共关系顾问为筹备年会所准备的事项：

- 场地选择——便利股东，接近交通中心（或者采用游动性会议。）
 - 公告——请贴、代理声明、预作宣传。
 - 议程——使会议过程有条不紊，迅速有效。
 - 公司职员的任务——检讨成就。
 - 设备——麦克风位置适中方便使用，带位员手携麦克风，以及特别展览。
 - 茶点——餐盒、自助餐、鸡尾酒会或准备茶点。
 - 交通管制——衣帽间、座次表、指示牌。
 - 报界采访——邀请及安排席次。
 - 意外事件——出席超过预定人数、恶劣天气、出席人数不足。
 - 后续行动——会后分送股东的报告书。
- 一位富有经验的宣传人员建议金融公共关系主管“参加世界最佳训练学校——其他公司的股东大会。”他建议公共关系主管以及负责年度股东大会的人员，应购置少量竞争对手，和其他公司的股票，以了解此等公司处理股东关系的方法。

如何召开股东年会？

由于证券交易委员会要求各公司召开股东年会，各公司于每年春季均举

行此项会议，其形态不论是枯燥，或者极力求新奇出众，完全要看备公司的目标，所面临的问题以及预算多少而定。

易地召开大会的公司越来越多，目的在争取主顾及教育居住小城镇的股东，在各地召开股东年会的公司有通用电话电子、通用电气、蔡沙皮克及俄亥俄铁路、标准石油人及西屋电气等公司。

许多公司在建有工厂及设施的地点举行年会，例如佛罗里达的俄美梯柯企业公司，在新近购入的迈亚米南方称为海族馆的观光圣地举行年会，携带潜水肺的水府美人鱼手持欢迎牌迎接股东，游泳池畔陈列营业图表，企鹅走过舞台，腋下夹了一份公司的年度报告书，俄美梯柯公司也经营剧院，电视及售卖机，它希望股东能够回家向亲友宣传海族馆，以广招徕。

锡兰公司参加年会的股东可以从一部计算机获得事先拟定的 100 个问题中，任何一个问题的答案，按下按钮，股东可以知道年度报告书印制需要 35000 美元（每股不到半分钱），该年国外营业可分红利为 150 万美元。

为了避免郊区以外股东方便与节省，通用钢铁公司利用闭路电视召开全国大会，纽约、芝加哥、波士顿、巴法罗、明尼阿波利斯、旧金山与洛山矶，均以巨型银幕电视运通，借对讲线路，4000 名股东能向最高管理阶层提出问题，并且获得答复，通用钢铁公司的经验显示无论股东人数多么众多，散布地区多么广大，都可以利用闭路电视集会。

通用电气公司股东年。会中可以窥见将来的发展，公司的电视无线电部门，设计一座小的住宅模型，以展示将来的家庭用具，这一项陈列仅花费 5000 美元，然而暗示不知道要花多少百万的金钱去研究发展，才能让主顾买得到这些产品，这种展示方法强烈表示通用电气新产品计划的方向。

股东可以看到一些新的产品，包括一具根据闭路电视电路，看管小孩的自动机械，视听百科全书的放映装备，教学机，屋内活动通讯所用的对讲机及收发机，可用电子选择的游戏台，由中心表板控制装有无线电，电视及身历声唱机的家庭娱乐中心，和墙壁大小一样的接收机、银幕以及壁上彩色电视机，带有温度及尘埃控制的大气调节机，可以计算所得税及家用帐目的家用资料处理机。

将股东转变为主顾

向股东推广产品的公司不多，“因为股东关系是一种金融关系而售货则属于推销工作。”推销管理杂志这么说：“这种兴趣缺乏一乃至于无理由的担心会冒犯股东——的情形令人惊奇。”

不以盈利为目的的美国股东联合社举行了一次调查，发现 2000 位接受调查的股东当中，过半数不能说出所购股票公司的一种产品与服务，另外 6% 说得不对，57% 忽视他们所有的公司产品。然而股东的收入，智慧及教育均较一般人为高，大多数公司每年均与股东通信四或五次，如果随时推广资料，并不需要另加费用。

部分公司鼓励股东购买他们的产品，波顿公司估计其 5 万多各股东所代表的市场比哈特福城还大，波顿公司利用年度报告书作产品推广，介绍波顿牌产品的食谱，年中报告也用来介绍产品、样品寄送各股东，向股东提供样品只可收回 60% 至 75% 的成本，每年秋天波顿公司向股东提供低廉的假期礼包，年度大会午餐所用的食品，全是波顿产品。

在一份季报中，波顿前总经理康福说明公司的态度：“如果我不能将一

般表现出来的热诚，引导到对于公司有利的方面去，那就是管理当局未尽全力而有负所托，我希望你们当中如果同意我的看法，便继续购买波顿产品，向朋友美言我们的产品，向杂货店东表示你喜欢那一家产品。”

通用汽车公司股东超过 140 万人，提送样品就比较困难，但是也想办法争取支持，新的股东均收到董事长一封欢迎信，信中列举主要产品，并请多予照顾。红利附件上印有“通用汽车是您的公司——请多用及宣传通用汽车产品”并将小册及销售资料定期寄给股东，通用汽车公司在年会上展示产品，并请参加年会的股东在试验场试驾新车。国家饼干公司给予新股东的欢迎信中有这么一段话：“红利靠销售，销售靠顾客，目前我们制造的小点心及饼干超过 175 种，我们认为全国民众都是我们的顾客，您既然是股东，就一定会喜欢我们的产品，我们建议您将我们的产品向您的亲友推荐。”像波顿公司一样，国家饼干公司向股东提供一种圣诞礼盒，其财务报告也用作产品推广之用。年度报告中印有 60 种产品的彩色照片，红利支票也随附当季的国家饼干公司产品。

股东的推广并不限于生产消费品的公司，平尼波维斯公司在年度报告中附有一张邮资已付的卡片，股东可以用来要求提供产品资料及示范，卡片还有地方可以写上一些可能顾客的姓名。

雪华丽照明器材公司（现在改称蓝鸟公司），发出一种问卷，征询对于产品意见并发展销售关系，（所出品的涂银灯泡提供大公司使用，并不向顾客直接销售）。

23%的股东寄回问卷，提出了不少的有关产品的意见，140 位股东表示可以运用影响力改用涂银灯泡，有的与商店及办公室接触，有一位将所在地区的情形调查清楚向公司报告，公司负责公共关系顾问对于反应的热烈感到非常兴奋。

股东与顾问之间的良好关系，对于大众公司的成功至为重要，目前企业由不同行业与地区的人士所共有，因此学有专长的金融公共关系顾问，任务的重要性也就日益增高。

个案：美国电力公司

美国电力公司将年度报告分送各种公众——金融分析专家（附送 12 页之补充资料）、政府官员、大学院校、主顾、其他公用设施、公司服务地区的社会领袖、员工、各种制造厂商及股东。

该公司的年度报告通常为 48 页，以具有代表性的年度为例：研究发展，8 页；销售，4 页；地区发展，6 页；系统扩建，6 页；财务、会计及法律事项，3 页；人事与管理，3 页。

虽然大部分工作集中于 12 月至 3 月，年度报告编制是一项全年性的工作。到了 12 月份，材料已经收集完毕，于是进行准备初稿，元月份修订内容，二月份将文稿、图片、图表等编成样本呈请核定，在三月份印制与分发。

虽然摄影人员为外聘，年度报告编订则交由公共关系部门负责，每份 7 角 5 分，不包括信封、邮资及员工时间在内，虽然公司仅有 3.2 万名股东，最近一次印制达 8.3 万份之多。

设计人员对于年度报告的看法

一家替 50 家公司编印年度报告的三人设计公司发言人说：“年度报告

应能反应管理当局的最佳意向：设计人的职责就在表达这种意向，并且尽力不使设计分散读者注意力。”这些经验丰富的设计者，对于年度报告的编印提出下列的建议：

外表决定读者接受报告文字与数字的心境，影响外观的要素（印刷术、色彩、图表的位置），如果稍有缺失，则整体即失却平衡，配置及格式一旦确立，就像审查过的数字一样不可随意窜改。

由于年度报告的声誉不可更动印发限期，通常会发现最初分配的时间不足不能一次就将工作做好，但是像在建筑接近完成阶段不会改变蓝图一样，大多数主管人员在报告准备讨论之前，决不更动其中的要素。

年度报告能有中心主题可以避免漫无目的以及前后不能衔接的芜杂、单调与重复。

须经审查的资料通常最后才能决定，应计划使其纳入最为简单的格式，以便最后修正下致费时费事。

这些观点都获得李斯特·比尔的支持，他说：“统一的年度报告并不多见，只有在设计人能了解管理当局的想法，而且在一种对这种想法能有所创意与贡献的气氛下工作，才能获得这种成果。”

设计、美工、摄影、排版、纸张、色彩及印制，都是良好年度报告不可或缺或要素。如果这些因家能够协调一致，就能反映其公司的品格与个性，并且帮助将消息传达给专家及一般人士。

多用彩色，多花工时与金钱。使中高发纸张并不能保证年度报告一定杰出，有些最为有效的年度报告·所用经费并不多，良好的计划与想象力是金钱所买不到的。

美国公司刊物的特点和实例

现代的公司杂志

公司发行自己杂志的历史已有数百年之久了，但是直到第二次世界大战（战时国防工厂中公司刊物颇为普遍），公司杂志仍然为数不多。在1928年所举行的调查，仅发现有575家，大部分在1930年代不景气时期停办，到了1933年公司刊物尚不足300家。

典型战前公司杂志以一定的公式报道3种事：雇佣、添丁、及退休，史密斯参加航运组；希勒克史东夫妇得一婴儿，格林退休迁往加州。公司在西城乡村俱乐部举行宴会，为服务40年人员庆功。

在大战期间，公司杂志名称与格式产生重大改变，由公共关系部门负责编辑，公司经费支持出刊，没有广告，不收订费，分发给态度对于公司福祉甚为重要的对象。

“吉比公司杂志指南”的出版者康莱·吉比将三种不同的公司杂志界说如下：“对内杂志仅分发员工；对外杂志专为外界可能之主顾、顾客、经销商及消费者而发行；综合杂志则内外兼顾。许多公司也印制各种书籍，及针对特别读者分发小册。”

虽然，公司刊物均以增进公司利益为目的，但其内容则因目标各异而有不同，许多对内杂志多刊载员工统计数字和个人消息，但是，也常包含产品资料，公众感到兴趣的资料、年度报告部分摘要、以及一般性专载；对外和综合杂志内容就比较更为广泛，其中文章常与公司并无任何直接关连。

吉比说出观察所得：今日最为成功的对外杂志，内容 1/3 为与公司利益直接有关，1/3 间接有关，另外 1/3 则与公司利益完全无关。

公司刊物的规模

“营销传播杂志”估计公司杂志的数目，在 6000 至 8000 之间，总流通量约为 1.5 亿份，其中 10 余种印行超过百万份，公司杂志大小不一，有的是预算超过 10 万元的季刊、其精美程度可与报摊上出售的任何杂志相比，而毫不逊色，有的只是油印的工厂通讯，每月经费不超过数千元而已，有一家公司每月向顾客寄出明信片，背面印以对外杂志的内容，称之为“世界最小的公司杂志”。

公司刊物中 65% 为对内，18% 对外，其余为综合性的，根据“新闻前线”保守的估计，公司杂志，色预算每年高达一亿元，每一份平均 4 角 8 分钱。

美国氩氨公司的“氩氨新闻”是现代对内杂志的好例子，着重带有人情味的员工新闻，有一期报道一家药店店主为当地氩氨公司员工特在菜单上增加大香肠三明治，另外一期报导一对情人由于男方在氩氨公司谋得职位，而能够完成花烛之喜。

“思想”是国际商业机器公司的对外杂志，因为这种杂志分发给企业界及公众领袖人物，所以文章题材范围涵盖教育、科学、企业管理、及公众事务。

创刊于 1918 年的“明灯”是标准石油公司为股东、员工及其他感到兴趣的外界人士而发行的综合季刊，以格调高尚的美术、照片、图表及文字向读者介绍公司的政策与业务，有一期介绍“3500 年的哥伦比亚艺术”。

公司杂志的新任务

公司杂志一向用来改善员工关系，推广公司名声及产品，改善公司在人们心目中的印象，加强公共关系工作。许多公司杂志开始讨论引起争论的题目——政治、经济、和企业界对社会问题看法。

波音公司董事长威廉·爱伦在 1981 年向工业编辑发表演说，提到一种正在发展的趋势：“管理当局对于有关公共的问题与员工间的沟通，是否给予适当支持呢？”工业编辑在公司杂志里探讨经济扩张、税率、生产力、和劳工关系这些题目。

魏伯，克罗斯在“星期六评论”中提到一位威斯康辛州公司杂志编辑，以有关经济教育的连载向州议会挑战，在伊利诺州一个对内的杂志报道，各公司雇用黑人政策，另外一家则刊出“我们竞争对手因我们生产失效而获利。”

克罗斯认为今日公司刊物的坚定编辑立场，应归功于编辑领导人物富于进取心，他谈到一项由工业编辑国际会议所实施的调查，显示编辑比较成熟，工作经验也比较丰富，他选出社论直言无隐的公司杂志，有“卡卜斯”、“通用电气”、“铁摩金钢珠轴承”、“雷克福机械工具”、“肯纳柯”、及“真圆”。

并非所有公司杂志都认为讨论社会及经济方面争论的问题恰当合宜，许多以达成提高销售、生产、与士气或者联系各工厂的就已心满意足了，然而，工业刊物报导政治与经济的趋势仍可察见。

巡回大使

现在最老的汽车公司杂志是“福特时代”，由福特汽车公司在 1908 年开始，在福特 24 种刊物中流通最广（130 万份）。

公司刊物被认为是福特巡回大使，公司主要主顾是经销商，而最后主顾则是经销商的主顾，所以公司利用刊物来增进经销商及主顾关系，因此，以主顾为主的刊物“福特时代”，主要刊载一般性文章，只有 25% 是有关汽车的。

根据公众智慧与程度均高，所以喜欢良好阅读资料的理论，对外杂志消除了旧式公司杂志风格，“福特时代”在印刷品质及设计方面与一般付费订阅的杂志比较，毫不逊色，并能吸引全国知名艺术家、及作家，道格拉斯、杜比、沙拉扬，以及戈斯里等名作家都向它投稿。

福特 24 种刊物中以有关经销与行业的杂志居多，“福特经销商杂志”是管理与商品买卖指南，每月发刊 6 次，读者 32000 人，“福特顶峰新闻”每月份送 42000 名推销员，是福特推销俱乐部的杂志；载重车分部为推销员发行“福特载重车推销新闻”，为经销商发行“营销通讯”；“牵引车及工具新闻”每年印行 6 期，分送牵引车及工具经销商；“零件及服务新闻”则分送 23500 位经销经理，“福特租赁通讯”，分送租赁系统经销商；“行话”为季刊，分送出售福特零件的加油站、修车厂及零售商。

福特公司刊物中读者最多的尚有特种书籍及农业刊物，“福特农耕”在牵引车主顾中流通超过 100 万份，按地区性质而分编不同的版本。

福特杂志的资料又汇编成书，由受大众普遍欢迎的文章编辑成为“福特食谱大全”、“旅行车的生活”、及“福特园艺指南”，由经销商及书店出售，自从 1950 年书籍出版计划开始以来，已售出 1000 万本。

人们常要求福特经销商将他们列入刊物寄发名单，有的则在写给编辑信中，说出这些刊物对于购买福特车辆，及装备有强烈影响力，福特车辆的买主，没有收到“福特时代”位往往会提出极大的抱怨。

朴实与华丽

出版年代最久而极其成功的公司对外杂志“候顿产品”，是长 7 寸宽 4 寸的袖珍本，每年出版五次推广候顿公司的油料、化学品、皮革。

“候顿产品”创刊于 1907 年，多年来封面及编辑政策均无丝毫改变，内容平易近人，对模型火车、钓鱼、打猎、及食品等，以发表个人私见，其间穿插有关公司产品技术性的文章，这种风格是候顿董事长所订立的，他自称为“非编辑”（仿“非啤酒”而来），所发表都是他自己的意见，如果使用照片，也不玩弄艺术手法，使人看了觉得有来自家庭相簿之感。

这种个人风格——一个以简单语言与另外一人笔谈——是刊物长久成功的凭证。“候顿产品”副编辑道格拉斯·梅纳在“工业营销”中说：“公司没有人格：不能呼吸、叹息或大笑，也不会钓鱼、打猎、投票、或旅行、或者做出两个人见面谈话涉及的事情。”公司利用具有人性的对外杂志，来弥补它所缺失的成份。

“候顿产品”的流通量超过 165000 份，只向个人而不向公司寄发，90% 为美国现有及可能主顾，10% 在加拿大及其他国家，名单仔细加以保存——一年要改变 20%——以维持个人之间直接会晤的感觉。

对技术部分所谈到的产品提出询问每年超过 1000 次，而一篇普通文章有时会引起 400 位读者写信评论作者的意见，候顿认为办理杂志颇为值得一——大约为全部广告预算的 1/4，相当于公司为企刊物广告所付出的金额。

“工业周刊”（原名“钢铁”）走向另一个极端，由俄亥俄州克利夫兰的班顿出版公司每周一出版，主要对象是制造业主管，流通量为 16 万份。

“工业周刊”对于制造工厂经理，执行其管理任务提供协助，以专载介绍制造业的管理，并以新闻使得经理人员知晓影响他们的企业活动，不像“候顿产品”那样普遍分发给现有或可能的主顾，“工业周刊”仅免费送给美国或海外制造工厂负责行政、生产、工程、采购、及营销合格管理人员，为了吸引这些忙人的注意，工业周刊设法给人深刻印象而又不流于奢华，工业周刊在其加光的封面之间，维持写作及美工的高级专业标准。编辑设法使每期均能对新闻界提供可资评论的资料。

与员工间的传播

胜家公司公共关系处长说：“我们认为员工刊物是我们正常传播工作的第一线。”胜家公司有一种发行全公司的季刊和 28 种国内及海外工厂报纸——多半是小型报纸，每一报纸都设法配合当地工厂状况，胜家公司全盘目标是：“促进员工对于公司活动、政策、计划、问题、及经济信念的接纳，而改善员工关系。”

为了达成这个目标，胜家所传播的消息如下：

金融。每年 4 月刊载为员工所编写的特别年度报告、销售、及盈利则每季公布。

竞争。以社论说明减低成本、品质、管制、及劳工工资与胜家竞争地位的关系。

经济。提供有关税捐、折旧、利润、及其他题材的资料，尽可能以胜家公司业务为例。

社区服务。宣传员工参加的当地事务，强调活动的重要，并鼓励其他人员参加地方事务。

教育与福利。宣传胜家对员工提供学费补助及设置员工子弟奖学金，以协助教育的推行。

传播专家同意员工刊物如果办理不善还不如不办，一般说来员工刊物成功因素有 4：管理当局的支持，明晰的目标，必欲雇佣有才气的人员，详细的计划作为。

不论材料介绍如何引人以及编辑工作如何专精，员工一定要懂得文字的内涵，才能了解公司的意思，根据舆论研究公司的研究显示一般文章只有 20% 工人能够完全了解。

为了要增进员工刊物效力，多瑞马斯公司，总经理，弗兰克林·雪佛提出下列建议：

以文字清晰说明目标；定期修改以适合现况。

赋予编辑以相当地位，可以会晤高级管理人员，了解公司政策，并负有划分清楚的责任。

调查员工兴趣；刊出能够吸引读者的题材。

提高编辑内容，刊出专论的题目，以讨论利润为主，以充满情感方式来报道事业成就。

创造一份良好的员工杂志并非易事，需要良好的写作，缜密的编辑，引人的印刷以及明晰的政策，刊物效力与这些成份的多寡成正比。

生动的员工杂志

如果刊物乏味，自大或作威作福，实足反映出发行这种刊物公司真面貌，如果杂乱无章，使人对于高级管理阶层，产生相同印象，如果亲切、友善、诚恳、可信，公司就因此而赢得好评，许多公司刊物能够做到生动而易读。

奥玛哈互助保险公司的员工杂志“交叉”，每日为 1800 名员工人员报道，会以 3 页的照片专载介绍简速餐厅的厨师，和他们的工作，为了使故事生动，在每份杂志上，加订一本收集 50 种食谱的小册“我们总公司的美食家”。

派克钢笔公司威斯康辛州工厂的员工杂志，加上声音而更为引人，在调查发现派克员工 94% 拥有或可借用电唱机之后，随刊物附送一张录有公司办公室及工厂的人声、及众所熟悉的杂音。

杜邦的双月刊“生活乐趣”，是一个最为成功的员工刊物，以照片取胜，两位摄影师以 75% 时间，和一位美术师以 1/3 的时间来执行刊物所指定任务，上设编辑一人和助手两人。

新英格兰互助人寿保险公司为推销员印制一种 4 页的生动插页，叫做“销售推广小册”随每季公司杂志分发，插页运用卡通、幽默、和公司杂志完全不同格调来吸引读者。

分发到各个家庭而与全国性周刊及月刊竞争，公司刊物必须具有冲击力，因此，编辑要尝试新的方法，使用具有戏剧性照片和多花脑力，使得杂志不断改进。

小册子及折页

公司印发小册子及折页来推广产品及服务，通常是免费分送，有时则收费一角至一元。

“皮鞋保养之事”是鹅鸵鞋油公司二合一小册的一半，另外一半则列举修饰的秘诀，并说明公司为什么以鹅鸵为名称及商标，这个以三色印刷的小木，一半倒印，每一半均有自己的封面及封底，这个特殊印法，个人觉得两本小册合而为一，免费由美国、加拿大、及澳洲等地的皮鞋零售商赠送，目前正在印行第二版十万本。

如何设立及撤销银行帐户，如何储蓄及如何开支票，均在芝加哥票据交换所撰拟的 32 页小册中加以说明，其目的在向外行人说明技术性的事实，所以避免使用一般银行资料所用不自然文字。

海伦·蔻蒂丝美容师公会曾发行一种四国语言，粉红与黑色相间的 18 页小册，叫做“美容的国际用语”，以法、德、西、意四种语言解释美容院的专用名词，每本二角五分钱，其分发的一大管道为各美容院在海伦·蔻蒂丝美容小册印上店名，以便转售或分售主顾。

公共关系专家郎诺·左德曼在“公共关系月刊”中写道：“撰拟这种书籍并无秘密技巧可言，只要努力工作，避免夸大及陈词滥调就可以成功。”

资助或赞助出书

公司刊物方面的一个新现象是由公司署名出书，大公司通常采用这种办

法以宣传其产品、业务、主管、及名声。

IBM 公司资助汤玛士·华生的传记“加长的影子”，并购买二万份发员工，马丁·玛丽塔公司为“围绕地球飞行设计指南”免费提供全文及图表。而在技术界又政府方面提高公司的声望，其他公司书籍包括富勒印刷公司的“插入一脚”，和马拉松油彩公司的“肖像油画”等。

许多公司赞助印行普及版的纸面书，“美国机械及铸造公司印行”“美国机械及铸造公司保龄球指南”；强生公司出版儿童书籍“绷带人唐博士”；但尼生制造公司出版“但尼生派对指南”，其他袖珍本的书尚有“柯达照相机指南”（伊士曼柯达）、“贝蒂·克鲁克食谱”（通用面粉）、“哥顿的喷射飞行”（美国航空公司）、“家犬饲养法”（盖因狗食）。

资助出书的公司通常购买一批分发主顾、员工、及舆论领袖，或者作为奖励与推广之用，多数全由正常书籍销售系统出售。

资料的来源

在印刷传播作为建立公司特征的手段，为人广泛使用之后，资料中心来源均经汇编，专为公司刊物服务的组织大为扩张。

美国工业编辑协会是美国各个公司工业新闻人员的组织，每月印行“编辑札记”杂志，并且在大会中研习印刷术，另外类似组织是工业编辑国际协会，其纽约附属机构为公司杂志社。

“吉比公司杂志指南提供美、加一带众多公司杂志的资料，被认为是这一方面包罗最广的一本书，内含编辑姓名、名称、企业种类、大小、印刷方法、流通量、发行方式、编辑内容、及图片大小。”

术德公司在纽约公园大道陈列室的“观念图书馆”包含公司杂志的印刷资料。

学习现行做法，效法他人的作品，公司刊物可以成为有效的传播工具。

企业公关部的作用

企业公关部门可以有下列的功能：

评估企业年度公关需求。企业公关需求随着外部环境、内部人力资源及企业体质的改变而有所不同，因此，企业内公关需求不断改变，就需要不断的有“专人”去进行评估，然后根据评估结果去拟订新的公关计划。这个“专人”就是指企业公关部门。

配合企业年度（阶段性）发展，拟订企业年度（阶段性）公关目标及公关预算。公关目标及预算的拟订是公关部门的职责；至于公关目标的确定及预算的多寡，则应通过企业决策会议或企业负责人的同意或裁定。

建立并维护企业与各公关对象间适当的关系。公关部门扮演企业与各公关对象间沟通的主要窗口，也是企业公关讯息进出最重要的管道。公关部门应主动地、适当地掌握企业与各相关公关对象间的了解及互助关系的分别。

主动规划、推动企业各项公关活动。企业究竟需不需要公关活动？如果答案是肯定的，那么，公关活动的目的、主题、时机是什么？这些事情确定后才去寻求创意规划、活动的内容，并进行效益评估、经费预估。上述事项都应由几位受过相当程度专业训练、了解企业资源的公关人员为主体去推

动。

简要说明：这是“美国银行”1988年的公司报的一个专刊。该年由于雇员努力工作，银行取得了历史上最好的利润，达72.6亿美元，所以，给50000名职员以大奖。

规划、执行企业内公关教育训练计划。国内有不少企业公关人员在工作上的感觉是蛮寂寞的，主要的原因大略来自于：企业经营者不十分支持（多数是不甚了解），各级主管对公关事务的参与及回应有限，更谈不上全员公关。

公关工作的本质挑战性很强，每天要面对的事情可能都很新鲜，却很尖锐，但有许多地方又牵涉公司机密，不足为外人道，而又无人可以商量，于是经验的分享及累积变成十分重要，目的在启发思考，举一反三，绝不可以照单全收。在这样的环境下，公关部门就需要为企业全体同仁、各级主管及公关部门内同仁规划并执行适当的公关训练课程，建立群体共识及塑造一个有利推动公关的企业环境。

企业一旦发生危机，公关部门必然是主要的协调者及处理者之一。代表企业面对危机期间的各项突发状况，随时与各级主管、内外部公关对象间保持必要的密切沟通。

公关部门在任何时刻都是企业公关资讯汇总、分析、整合的中心。像是人体的消化器官，不停地一面过滤、筛选，一面吸收，才能保持生生不息的活力。提供最精确的讯息供经营作为决策依据。

定期评估，检讨企业公关运作的绩效。提出建议及下一阶段的公关目标、公关工作计划。

如果企业期望公关的运作能发挥适当的功能，企业主的参与、关心是不可或缺的，而公关部门的定位及所获得的授权空间，都有赖经营者及各级主管共同坐下来好好商量一番，谨慎地决定；如此，企业公关运作的绩效指日可期。

第三章 作为销售力量的公共关系

因为旨在促销的公共关系，部分地属于员工关系范畴，所以，我们也涉及到推销员向经销商关系的靠近和公关活动能够起开路先锋作用的范围，尤其是涉及到冷漠感召问题。以下让我们对这三个方面进行分别论述。

一、员工关系

首先，销售训练应当包括对公共关系的正确引导，更为可取的是，要由公关实践者进行销售训练。这些讨论能够消除下面的这些典型性误解。

(a) **招待消费者是很好的公关活动。**其实不然，尽管它可能是销售的一个必要方面，就如我们在剖尔森事件中看到的一样。

(b) **贿赂那些顾客和那些有可能影响合同的人是很好的公共活动。**并非如此！而且还可能是犯罪行为。它为可能成为反面的公共关系。就像我们在洛克希德事件中所见到的那样。

(c) **如果你想在一份报纸上得到一个秘闻，就打电话给广告经理。**不要如此！他只会卖给你广告版面。他没有超越编辑的权力，那是编辑的特权。售货员应该明白新闻媒介是怎样运作的。

(d) **公司和产品被新闻媒介提及是好的广告。**它们并不是广告。他们是新闻条目或新闻特写内容中的一部分。仅此而已。我们将在第四章中指出了广告和公共关系的不同。

(e) **公共关系部的工作是在新闻媒介中获得令人欣喜的提名表扬。**此言差矣！它旨在出版或传播正确的信息，不管是否讨人喜欢。在一些行业中，公关部经常处理一些关于罢工，接受邀请，产品缺陷和产品回收，不良服务，火灾，爆炸、中毒、事故，辞职和其它灾难与不幸等消息。在维护公司信誉方面，其任务是尽力避免歪曲事实的宣传。推销员可能会对这样种服务表示感激的。

因而，为市场记者在谈论公共关系时，视野过于狭窄，难脱“令人喜欢的”什么的窠臼，这是令人遗憾的。假如莱斯里·w·罗杰说：“公共关系能够而且应该用以营造一个长期的讨人喜欢的氛围”。这是一个十分狭隘的观点，它也具有令人不快的内涵，即：无论其是否公正合理，公共关系都能够营造一个令人愉快的范围，他暗示公关是一个骗人的把戏，而且新闻媒介可以被操纵和摆布，所以，在一些令人疑惑的报刊上经常使用的嘲笑只不过是“公共关系训练”而已。市场管理——与政客一样——应该对公共关系的不良形象负责。国为他们将坚持滥用公共关系以作为一种粉饰或遮掩活动。

(f) **公共关系部能扭住编辑们的手臂，能够骗得他们相信一些并非如此的事情。而且由于他们的强有力的“瞬间街头接触”，可以使公司普遍地脱离困境。**如果真象这个电视剧作家的神话一样，那么公共关系将是徒劳无益的和白费金钱的。

但是，当莱思里·w·罗杰说这句话时是正确的。他说：“销售代表永远也不该充当这样的角色，即：不得不为公司的活动、产品和服务进行辩解、道歉或辩护。精心策划好的公共关系在支持销售工作领域扮演着极其重要的角色……内部公共关系的任务是保证每一位重要的雇员拥有他需要知道的所有事实材料，即组织将要做什么，他将充当什么样的角色和他怎样才能为公

司的计划和目标的完成做出最大的贡献”。既然推销员在最完整的意义上代表公司去面对分销售商，那么，人们就将通过代表的态度和行为来判断公司。

二、经销商关系

后面章节讨论了分销售商关系，但是，推销员的角色在公共关系的这一领域是一个不可或缺的因素。当一个人考虑了大部分供应商距离其分销售商路途遥远，考虑了供应商和分销售商两者之间的唯一私人接触渠道是推销员，同时考虑到推销员也被其旅途循环期所阻隔时，售货员所创造的形象是决定性的。

公共关系能够通过鼓励推销员歌颂其公司以呈现出坚实形象的方式来帮助推销员。“我总是与宙恩（Jones）公司谈生意，因为他们雇佣如此有礼貌且富有效率的售货员。这种情况要好于“我总是以为宙恩工作的史密斯先生那里买东西。”在后一种情况下，史密斯先生可以为任何公司工作。而且，虽然他身着休闲服装，驾驶一辆私人汽车，但是，总体的外在面貌有类于一套制服。人们可以从其汽车的清洁、穿着的整洁、短髭的形状以及呼吸的气味，就可以判断出他是售货员。顾客所注意的，变成了推销员所在公司的形象。

实例

尤利威斯公司在迁往佛罗里达劳德黛尔堡之前，向员工放映当地公园、教堂及住宅区的影片，并展示地图，在访问新址时，尤利威斯公司负责人，向当地领袖解释公司的想法，劳工政策，以及采购办法等。

一家主要的石油公司在关闭纽约州俄连的工厂时，安排另一家公司雇佣留下员工 1/3，任何距退休之日不超过六年的员工，都获得全部的退休金。

新进员工的训练

李尔西格勒公司的奥林匹克无线电及电视分公司，创立“辅导员”制度，使得新进员工感到深受欢迎，而消除一些日后可能发生的问题，每一新进人员在每一部门均有指定的资深人员一至二名担任辅导。

辅导员与人相处亲切自然，使他们感觉受到欢迎，陪伴新进人员参观工厂，解释每一部门的工作，介绍领班，工厂管事及同事，同时也负责说明公司政策与福利，工作两周以后，新进员并尤应邀与制造部门主管谈话。

为了简化辅导员的工作及进一步解释公司的基本政策，每一新进人员均发给“欢迎来到奥林匹克”的小册子，里面说明奥林匹克的产品，公司对于病假的政策，工作时间，安全，薪级，公司福利，保险以及特别奖励与擢升，在训练时期，新进人员将收到制造部门主管信函一封，表示热切欢迎并且希望这种同事关系，得以永久保持。

奥林匹克自辅导员制度所得的利益不止一端，备阶层的沟通情形改善，员工离职及不到班的情形降低，辅导员与管理当局之间形成强韧的联系，并与生产线人员保持永久的联络，担任辅导员被认为是一种特权，资深员工竭力争取这种机会。

长岛铁路公司的员工关系

长岛铁路公司设法赢取员工的完全信任，作为消除认为长岛公司无能，大而無当，做事马虎印象的远程计划的一部分，负责公共关系的前副总经理吉姆·舒兹说：“员工对于新计划的了解与信任，对于公司印象所做贡献不亚于散发大量的小册子与新闻，因为车上人员，带票员，站员及司机，在公众眼中都是长岛铁路公司的代表。”

总经理汤姆·吉德法罗升任总裁，他发出一连串的给“亲爱的同事”的信，请他们提出问题与意见，他利用公司杂志（后来改为双月刊），报告这项计划的成就，所有的通讯都用铁路员工所能了解的简短语言撰写，吉德法罗又发表一些“你听到过吗？”的特别函件，以报道装备的更新，服务的改良以及货运的集中。

吉德法罗经常与低阶督导人员餐叙，坦诚恳谈发掘困难，答复提出的问题，要求督导人员将公司的说法带给他的部属，并且答复他们的问题，管理当局相信其 6600 位员工，每个均能听到有关公司目标，以及他们应采取行动的解释。

每年为员工编印特别年度报告，报告中说明改进服务及设施，以及改善铁路与乘客沿线社区关系进展情形，并且附有财务方面的摘要资料。

为能提高员工士气，特别有礼貌及提供特别服务的员工立即受到嘉奖，每封称赞员工的信，都转交本人并附有上级的便笺，恭贺他增进公共关系的成功，并将具有代表性的称赞信，定期在公司刊物上发表，员工的优异行为则撰成报道登载报上，这样不但能提高士气，而且使公众及报纸对长岛员工之服务精神刮目相看。

在改善员工与公众接触方面，公司集中全力予以推广，举办每次容纳一百员工为期二日的函授班，以改进书信写作能力，并且随后发表一连串的函授改进公告，同时也举行电话接线生及车站广播员的特别训练，并且印发有关注意事项的资料，传单及小册，说明各种员工在其职位上为铁路争取朋友可以尽力的事项。

长岛员工关系计划并非临时或在仓卒中决定，铁路公司尊重每位员工对于公司福祉的重要性，因而培养一种向心与友善的气氛。

良好员工士气要靠物质及非物质需要的满足而培植出来，员工了解公司的目标，就会对之发生兴趣，并且以参与工作为荣，因而提高生产与品质，改善主顾关系。

三、公关对推销员的支持

到现在为止，我们已经集中讨论了消极的公共关系的影响和反公共关系，而现在，让我们来观察一下公共关系的积极贡献，即：全面的公共活动能够提高推销员的工作效率。

(a) 家庭期刊，因为一般的员工报纸可能是优秀的内部公关，所以它可能投资于一种特殊的期刊——也可能只是通讯而已——作为销售力量，这些“孤独游荡者时常地提出一些批评。这些人并不真正地面对充满于员工报纸的关于工厂女孩的闲谈感兴趣。环形活页夹能够用以满足保留定期的新闻简报的需要。

(b) 剪报。剪报的选集可以被复制并可寄送推销员以便让他们知道他

的公司或产品（服务）新闻媒介都在说些什么。这比寄给他们准备发布的消息更现实，因为，推销员可能不理解为什么准予发布的消息未能刊出，或未完全刊出，或在出版之前被改写。当与顾客谈话时，剪报可以利用。

（c）特写文章的重印。同样地，公司发起主办的文章可以被重印并寄送推销员，而推销员可以将其送给顾客作为支持销售的材料。

（d）刊印广告吸引力，还是要来自于商业广告。可以与插图和广播细节一起提供。电视的广告通告和广播的商业广告将使推、销员能够观看、倾听和熟悉广告。

（e）全国性或地区性会议。举行这些会议是为了对公关、广告和销售促进进行预演。

（f）纪录影片。当公司有关于公共关系的影片时，它应该鼓励地方推销员安排以期望顾客和顾客为对象的放映活动。或通过地方的社团安排，他可能作为一个演讲者出席。

（g）演讲稿。公共演说，顾客活动，带有或没有电影或展览的针对地方性组织的谈话，可能是出色的公关活动。但是它需要以演讲稿作后盾，而且如果可能，还需要进行公共演讲训练，另一种选择是，公关部可以安排提供一些演讲者，电影和支持卡片以及由推销员安排的活动展览。消费者活动——接待、讨论会、展览会、示范和影片放映——具有在公司代表和消费者之间进行面对面相对的优点。

公共关系的两方面的特性在这里也起作用。应该有一个系统以便使推销员知道怎样和何时向公关组织提供消息摘要和联系。

第四章 公关对广告的支持

公共关系如何支持广告业务？让我们接受这样的观点：广告是竞争的生命源，而竞争又是公众选择的生命源。

饱和广告时代已成过去。在美国，广告商被商业电视告知，饱和广告对观众的影响是巨大的，而产生的后果又是直接的，很容易使观众厌烦和愤怒，因此这种广告是令人厌恶、非必须和不经济的。

但是，广告仍旧会使人烦恼。例如，1987年7月，牛奶市场委员会承认在此前的8个月中牛奶的价格上升两倍从而导致此前一年的牛奶消费下降2%。从低速状态中走出的阶段和用欧共体的政策是与欧共体的牛奶供应相一致的。但是英国的家庭主妇因为牛奶电视广告的影响而较大幅度地增加了每周的牛奶定量。电视收视者正反意识到了电视广告比其它类型的广告更具影响力而且意识到了它的代价。广告是可以提高产品的价格是一种过时的谬见。增加产品价格或明显地增加了价格的广告是不明智的和抵销生产的。牛奶业的失败表明而且也证明提高价格是公共关系盲目性的例证。

虽然饱和广告是由于“爆满”而失败，但是假如消费市场是毫无准备或者是消费者充满敌意，草率的判断，冷淡的情感或者熟视无睹的话语，那么即使是很小的经济广告也仍然是没有效果和浪费的。

让我们举例说明：从60年代开始由于当前的经验可能帮助使广告更具现代化。今天不仅使火车而且使运输气垫船的服务工作从遍布英国的地点发展到爱尔兰和欧洲大部分地区。此外，大多数旅行代理人都给人留下了好的印象，并且没有阻止旅游者从南安普敦出发代替从丹佛出发到法国。在1963年并不都是如此。

1964年英国铁路公司运用公关策略把他们新的火车发展到爱尔兰南部，此时正值汤瑞森火车公司吃惊地发现仅仅汽车公司已证明了他们的新开或停开从南安普敦到瑟堡（法国港市）的巨大影响！调查表明旅行代理人从未见过海盗船，对他们的工具一无所知和不懂得瑟堡到西班牙路线的方便，而且他们许多人认为去南安普敦比去丹佛更不方便。他们既不懂得上船的方便，也不懂得下船的方便，在这年秋天一个为1965年假日而准备就绪的公关计划通过有计划的教育组织实施一个海盗运输船沿着1100英里海岸线访问了36个英国港口，而且大量的旅游代理商被请去观看这艘船。作为奖赏，这次航行在66家报纸上获得340条报道，因此汤瑞森公司由于确定了一些有巨大潜力的用户，不仅有三分之二的用户（旅行代理商）在6个地区参观了这艘船，而且在两天的访问中大约有1000地方名人被邀请到甲板上就早餐和举行万盛大舞会。在17天的航行中，有5万余人到船上进行了参观。

由此可以看出，就商业而言我们充有敌意、偏见、冷淡和忽视古老的因素，因此就要不用说那些潜在的消费者了。然而服务必须有市场和无名的产品要介绍给反应迟钝的商业和冷淡的公众。公关实践开始了一年就有点太晚了。

实事求是他讲，有三种绝然不同产品和服务需要通过公共关系而得到广告的支持。

- 1) 需要进一步拓展市场培育期而无法承认竞争的产品。
- 2) 在广告中断前不泄漏机密进而导致初步公关失败的产品。

3) 由于短期的和过长期播放而无法获取利润广告和短期产品。

在第一类型中被设定为工业设备或一花园机械；在第二种类型中包括大量的市场消费产品如一个摩托车；在第三种类型中展览会或其它活动，购物活动或渐购活动。所有这些活动都能够从公共关系中得利益，但是时代和公众是不断变化的。然而许多产品和公共事业将无知须加给市场，这种业务常去支持他们（大概由于有利于交易的条件或者是广告的承诺）。并且消费者也希望去响应广告的辉煌。这可能是要做的工作，假如这一项目有足够新奇，富有的可接受的价格要求。

在其它情况下没有发生市场管理来运用公共关系，广告代理商的工作将产生一个广告运动。不过，对少数有 5% 的产品在市场销售中失败还有什么惊讶的吗？

销售商如何卖出自己的商品在店主不相信他们的时候，这种信心的缺乏会被店主传染给那些广告的影响而吸收到店里的购物者？因此，即使这些产品已公布了一些秘密，但它仍旧需要赢得商业界的信任和理解。仅仅是商业中的折扣将不会得到这些，售货员的言谈和微笑也不会得到这些。并且推销本身是不够的。批发商（销售者父子会如何对待那些明智的和即使不买东西又不承诺的顾客。当他们知道，明白了能够是归拿全权大使的时候，广告将会使人受重）。

让我们了解公关怎样才能帮助三类主要产品的。

第一类需要进一步拓展市场培养期而无承认竞争能力的产品。在这一类中将运用在他们生活周期中有一个长期的体验期而减缓开拓者的速度，或者，假如我们借用等新者的理论，但采回是缓慢的，而公共关系的任务是对等新者和吸引者感兴趣的。这个观念传播的理论将更多地高度买卖人和公关作家以及被非常适用地被当前的讨论所借用。

样机被设计出来，但是在它成为商品和被卖给那些定做部分的第一批顾客之前，或者一个自愿的“肠鼠”顾客或改革者允许免费使用产品。一旦使用者满意，各种各样的演示和公关活动则可以安排，现举两个简单概述的真实例证。

一个想通过安装一个洗衣机以尽可能的干净，不仅使大量的台布和陶器，而且大小不一迄今仍旧在费力擦洗时被损害的都很干净。这种机器是节省量动力，在昂贵的器具方面是省钱的，并且令人满意卫生的机器。经过一个试验时期后，出版新闻材料的图片，在世界贸易博览会和通过贸易广告为宣传。

一个果农在收获季节允许其它果农到他的农场去参观使用中的摘苹果机。对新闻报道用图片形式出版也是一个机会。从而导致农业产品展览和贸易广告。在县城的这些展览会吸引更多对此感兴趣的编辑。

有时新的消费产品通过不同的销售活动而被介绍出去，它可以从立即刊载在杂志上的广告宣传中获益。尽管在西方国家尤其是特全店被宣传，但是提前一周通过不同宣卖战役一个国际性的宣传攻势在伦敦举行，各种各样的报纸包括每日的收讯、杂商货报、超级市场和食品新闻版都做了大量有价值的报道。

第二类：在宣传前的产品“包装”

假如产品先进的信息是被禁止透露的工业情报，或者是令人吃惊的或新奇的戏剧性因素，将必然给宣传以影响，公关的效果将同产品的介绍和广告

持续相一致。

新闻报道需要精心计划、安排、贯彻实施，同广告计划一样有条不紊，而且新闻报道不能保证作为事后思考或“鬼把戏”能够摄取那些副产品的“免费广告”。销售管理应为 launch 加上所有其它事情设定计划，并且尽可能在提前几个月安排公关计划。公关的组织和公关顾问应该是有关战略或战略计划的组成人员。

事实上，如果这个产品是妇女报刊所感兴趣的，那么它有必要去告诉那些记者，至少要提前三个月，假如照相制版印刷期限遭遇那些材料、照片和相貌必须与 launch 相一致。无论如何，假如直到 launch 的秘密不得不保持，销售管理必须明确为什么那些记者不能印刷 3 个目的任何东西。因为一个时令产品是关键，营销能够也必然能够修订。一般认为商业必须提前了解如：转移，储存与广告相一致，并且不得不提前商量几个月，否则秘密可能成为荒谬的。

然而，人们被电视广告之食物产品已进入销售网络，但在商店中却没有见到。这将使人觉得广告制作人很傻，搅乱了商业秩序，是广告预算的巨大浪费。问题的发生是由于销售一方没有允许一个足够长的销售期内任用超市连锁店中及时、从仓库中交货。（在广告战役结束前）

过多的信息可能导致巨大的灾难。这种状况在较早一段时期分类设计的实施就不可能。分类组织坚持需求量的长期销售的市场培育和更多的关注，每一次消费广告伴随着产品的广告的部分难题是在储存方面的犹豫不决，电视广告的允诺不可能足够的获得那些在超市中仔细挑选的空间。

第三类，短命的产品和服务

成功广告的秘诀是经常的重复。除非他们周期性的广告从年复一年的广告积累中获得利益，否则是不可能的。广告制作人为保证即将到来的马戏团有充裕的广告，他在他能够使用所有地点都布置了广告画（以门票来换取商店橱窗里的广告权），但是展览会的推销商则受到更多一点的限制并且不得不依靠单独的在报纸上和公共汽车上投入广告。

公关组织可能通过商店创意、报刊图片、电台来访和电视新闻在特别令人感兴趣的节目中加上著名的官方新闻，从而得到更多更好的收益。十分可能的是，他将通过阅览已出版的新闻杂志而创见新意。展览能在公共展览中受益正像在后面章节中解释的那样。

在零售商和邮购商经营的情况下，一些一致的公关将达到日的，但较长时期的公关将是一个本质。

公关对广告的巨大作用

下面这些公关方法可能被任用于广告的序曲中。

1. 贸易被介绍过产品可能通过 (a) 商业展览；(b) 工作访问；(c) 商人会谈；(d) 商业新闻报刊、图片、文章；(e) 电影、录音机以及前述的红灯图像显示仪；(f) 商业杂志。

2. 消费者和使用者可能被介绍过这一产品通过 (a) 新闻媒介的报道；(b) 各种各样的形式展览从公众流动形式，后者包括火车汽车、拖车、汽垫船和地方聚集点；(c) 消费者外来的家庭杂志；(d) 纪录片，录音机和红灯图像显示，组织展览；(e) 教育性的文学；(f) 主办者（出资者）；(g) 学校工程。

这个表格是简写本，并且某个项目是需要解释的，主办者可能承认在检验条件下产品的好处，或成为一个创办公司或产品的手段。

Elit 石油在英国被允许销售之前被销售给汽车大赛。学校工程对产品十分重要，无论是简单的和新型的钢笔或者还是精力制作像电视机这样的产品。尽管新闻传媒的联系表明作为除非是单项活动，传媒很可能是有重大价值的公关努力包括接见、访问，发表新闻、摄影和特色文章、一部影片，可能在几个月内写出剧本，拍摄几个星期，拍摄和剪辑，从开始到成片的时间必须要统一考虑。一种国外的家庭杂志已经存在，或者是依照在第三章试验的市场中已经提到的在 Shateboald 公开出版的“斯科达新闻”构想而成的。

现在让我们来了解产品和产品历程模型的两者的广告与公关运行之间的联系。所以图 2 和 3 的数字一定会作为帮助论证对照公人的作用和广告在产品的生命周期或者在历程中的作用而被任可。

尽管如此，假如我们使弗克斯先生的表格更加精致伴随它在提高和下降的重波浪起伏的曲线，这样可能更恰当地认识与公关曲线相一致的涨落多少，以便加强公关工作的贯彻。这在表 3 已有显示。

在他的理论与市场交往一章中，S·T 帕金森就讨论了“有说服力的交往”（在此是广告）和评论“观众已更成为积极的信息寻才者而不是被动的接受者”，这种现象表现人们是善于接受的和好奇的和担心受到限制的。这使人们变得喜欢公关，而不是公关作为教育和信息的巨大力量而具有说服力和实际的追求。当公关创造了知识和思想的状况或信用差距和名誉。广告是去劝导人们部分地转变思想等等。市场战略也许比假如广告被运用到开拓者的角色中将更突出果断性。

第五章 经销商关系

能称作经销商的各色人等纷繁复杂。他们主要有：(a) 拥有现购自运货栈的总批发商。(b) 各种代理商，(c) 中间商，(d) 进出口商，(e) 固定的和非固定的特权商人，(f) 诸如邮购商、店主、地摊业主、行商，直销商和沿户推销商等五花八门的零售商人。我们拥有这群庞大的商人中自由选择中意的业主的特权。在这个意义上，如果我们将英国称为商店买卖的国家，那么尼日利亚就该是街头贸易的国度，而美国的邮购交易则更富特色。

在这样的交易中可能出现的三种关系为：某段时间内，制造商或供应商与经销商结成密切关系。例如，一位门窗制造商与某地区的小部分玻璃销售商有直接联系。另一个公司则经由错综复杂的渠道成为远方的最终销售者。第三种情形是代理供应商成为销售商，供应商兼具了销售商的形象，从而更显得纷繁迷离。

一、经销商所涉及的五种关系

经销商（大宗贸易商或一般商人）的诸种交往联系可分为如下五个标题讲述：

- 1) 增进商人对供应商的多方了解。
- 2) 通过对经销商产品意识和服务意识的培训，使推销人员间接受益。
- 3) 增强经销商对经销态度的看法及恰当处理各种问题的能力。
- 4) 经销商的老练与精明。
- 5) 增进经销商与最终顾客的联系。

商务代理人也许没有充足的时间与机会将这五个方面的工作做的尽如人意。长途的奔波，短暂的电话联系，销售的急功近利都制约了商务代理人充分发挥其应有的能力，而最终导致这样的结果：一方面，商人们的实际事务并不受商务代表的操纵，另一方面，商人间繁杂的事务迫切需要经销部门制定出切实可行的公共关系计划，商人间的融洽关系有助于改进群体间的交往，从而加强了销售冲力，宠络成功机率高的推销人员，并在供应商与顾客之间架起支好的桥梁。

显然，很多公司确实着手策划了多种公共关系活动，而公共关系准则实施程度的差异则导致了实施效果的大相径庭。不容分说地劝告会遭人厌烦，而富有人情味和职业技巧的宣传则使人易于接受。例如，一些商业杂志传播信息，提好建议，而另一些同类杂志，则喋喋不休地劝商人囤积居奇。《本田杂志》是一个极富生气的商人杂志，它使很多生意红火，热情迸发。而当这样的一流杂志一旦伪善地促进商品的销量时，便失去了自己的公共关系魅力与信誉。下面让我们在此基础上详细讨论这四种经销关系吧。

1) 增进商人对供应组织的多方了解是公正、讲信誉、稳定和忠实关系的基本前提。这些交往并不仅仅限于商务卡片和发票这样的狭窄范围内。事实上，它涉及更多的场所，更多的人际交往，也包含了历史、传统、精明的行为、商务效果与商务前景等诸多因素。从某种程度上说，商人是整个生产销售任务的一部分，因为他们从成功的销售中当然获益。事实上，如果没有制造商与生产工人，就没有经销商。当然，永远都有很多供应商供经销商选

择，唯利是图而非互惠的关系却并不建立在相互信任的基础上。如果供应商稍有疏忽就会使商人对其营销方式、决策的发展现状产生误解，出现这种情况后，即便是长期相互信赖的公共关系也会遭到破坏，甚至会化为乌有。这是常言所道的“多见不怪”。

供应商在没有事先与贸易各方协商便贸然引进新产品，并将新产品部分取代旧产品投入市场或采取强制销售策略以观效果，供需双方的矛盾激化就在所难免。如果类似事件频繁发生，供应商便会给人留下只对打折扣，利润和精美的外观感兴趣的不良印象。供应商忽略了商人们也需要自己信任的供应商，了解他的营销战略，信任他的广告决策，及他的自控品质等等。这意味着，如果供应商尊敬经销商，经销商也会以热情、慷慨和明智的行动来回报供应商。这里特别值得强调的是公共关系本来就是一门行为科学。

2) 对商人产品意识和服务意识的培训，能使他们更有效地为顾客提建议并增加销售量。无论是如何使用一种牌子的油漆，还是怎样安放缝纫机，其道理相似。如此这般，一个从制造商到零售商之间的良性循环便形成了。仅仅因为商人们没被邀请与表述自己的看法与困难，推销员就完全有理由一无所知，因为这些前后环节是紧密相联的。

商务关系是多种因素作用的结果。早在 1916 年，可口可乐公司便开创了使用高高隆起的玻璃瓶做为自己崭新包装的历史，而这种包装是经销商在一次玻璃瓶装交易会中选中的。

英国的塞福伯恩兹公司也碰巧在 1916 年创建。他们花了凡年时间，帮助经销商推销介绍这种符合焊工意愿的、名为塞福带波的系列产品及焊接技术。后来，随着贸易与技术日新月异的发展，蒂伯汉姆公共关系部门印刷了二万张商人培训活页纸分送给经销商、中学和大学。这个谦逊又节约了营销策略颇具现代化企业风采。无论是加强销售力度还是扩大贸易广告都不能像这样既使人们彼此感念，又密切了与销售商的关系。赛福伯恩兹公司非常得意于这一举措带来的良好效果。

3) 通过这些学习商人应更精干，更注重利益。例如，他们应学会如何利用微机服务管理他们的帐目，或如何处理法律问题及税务问题，他们应学会简单明了地管理他们的员工、陈列他们的货物，为他们的商品做广告，帮他们认识到销售和产品公共关系意识本身的重要性。事实上重要的是，我们应认识到这些推动商业联系的传媒也是在不断发展之中的。

4) 由零售商为中介建立起来的制造商与顾客之间的关系微乎其微。当然有一些制造商根本不愿意让人打扰，而宁愿依赖商人与他们顾客之间坚实的契约关系。然而，聪明的供应商总能巧妙而精心地呵护他们的名声，而不使经销商与顾客很快忘了他们。当雀巢公司坚决拒在超级市场贴上“自己的标签”时，Bacon 公司则在产品上明确标上了名字，而纽西兰肉食品生产者也欣然在成品上标上自己的大名。公共关系本身包含标准、质量检查和声誉等诸多因素。有的人甚至花钱买名气，买牌子。因此，有趣的现象产生了，商店热心起圣、米查尔，威弗尔德，波尔瓦，科诺特，科诺波之类的名字。如此旗帜鲜明的名字乃至印着名字的塑料袋都成为引导公共关系的工具。在某种程度上，制造商需与商店展开公共关系方面的竞争，而在另外一些时候，他们却能共享公共关系带来的诸多益处。在电力委员会展厅出售的电器产品总能享有完全的信誉，即是这个道理。

商人们建立起来的错综复杂的销售网络几乎成了制造商的附庸，汽车制

造商正是通过这些网络与顾客建立起稳定的联系的。一个突出的例子是福特汽车公司已经率先从传统的报纸公共关系转向录像公共关系阶段。

一个实例：布恩兹诺波发展计划

布恩兹诺波是英国最大的独立公寓发展项目之一，它在诺威治附近占地约 600 英亩。1972 年，这项项目公开招标，但诺威治市委员会敲定的最低价是每平方米 9.5 英镑，为了避免可能出现的种种不利情况，市委员会提出三种设想：（1）应将整个工程分建成三个独立的新村，在前一个建筑和服务设施都建成完备后，方可开始新的工程。（2）施工应严格遵守设计规划程序进行。（3）部分由于财政原因，政府机关只开发总工程师面积的一半，其他部分则让于房地产开发商，私人家庭建筑开发商，公寓协会等承揽。在 1977 年，第一个新村将可望迎来它的第一批数百家乔迁之喜的居民。

1976 年，当工程正在进展之中时，城市委员会计划从公共关系咨询部门请几位公共关系策划人员，塔毕汉姆公关部被荣幸地选中了。这些公共关系人员一到任马上提出了一项扩大公共关系效应的建议。他们设想：一方面通过市级、郡级的广播、电视等视听传媒对布恩兹诺波项目的各种现状进行详细介绍，大力宣传，以改变观众以往心目中的许多偏见，另一方面则印制大量的宣传册子。通过图书馆，房地产代办所和信息中心分送给各种类型的观众。通过记者招待会，收音机和电视等渠道与房地产代理商建立起融洽的关系。整个公共关系计划的中心是，极力吸引房地产的各类经销商参与布恩兹诺波发展计划。

之所以利用视听传媒通过他人大力宣传，是因为布恩兹诺波的策划者、建筑师、工程师都专业色彩过浓，不易公开露面宣传。由于高昂的地价及其他种种原因，对这项公共关系计划争论激烈。最后几方终于达成了一致意见，准备双管齐下，宣传与工程进展同步。整个宣传过程由克里福、米查莫做及时的评论。在这项公共关系实施仅几个月就赢得了成千上万的热心的观众。布恩兹诺波项目不仅赢得了房地产代理商的大力支持，还牢牢吸引了其他商业组织和私人开发者的注意力。

二、经销商关系的媒介

尽管公共关系还可细分为很多类型，但我们不可能对一切明智的，实用价值强的公关措施一律一视同仁，因为不同的商务需要不同的公关策略。永远没有一成不变的公关范式。正因如此，公共关系才为商业和公共事务部门所青睐。

1. 商人杂志

商人杂志不应同制造商、商人或出版社发行的那些面对顾客的杂志相混淆。商人杂志主要面对商人读者。也许最好应举美国为例（美国目前的大众趋势是：认为杂志对雇员来说像房子一般重要）。美国康涅狄格州，哈特福德旅游保险公司率先于 1865 年发行《贸易保护》杂志，这本杂志如果不是在全世界，至少也是美国的最早的公司杂志。这个杂志帮助分公司、代理商、中间商销售保险，还重印许多文章分发给潜在顾客，一时颇为流行。

为了争取更大的成功机率，商人杂志也必须富有杂志特色，即是说，它

的编辑与印刷都必须严谨，而不能像盗杂志之名实际上推出的是劣质印刷品那样愚弄读者。编辑应尽量使杂志生动有趣。使读者看着既舒心也有价值，而不能借仅仅力他的公司推出宣传纪录片那样，让人觉得呆板、枯燥。在编辑这类杂志时，有可能出现的失误是。公司内部版由公共关系部门编辑，且有明确的公共关系目标，对外发行则由广告经理主持，甚至更糟的是有时竟起用广告代理全监规划，这往往失去了公共关系起作用的很多契机。因此像萨姆·威尔协会这样的专业顾问不仅为《尼盖特·圣·爱娃·古德》处理出版推销业务，还主持《普特·福德》商人杂志的“店主之音”栏目，这些杂志成为商人间相互推销产品的媒介。而诺尔曼·汤姆森也曾出版过《本田杂志》这样的杂志。

推销员的主要任务是推销商品，商人杂志则力图创造一种适合营销的良好氛围。正是这细微的差异使公共关系有了用武之地。

商人杂志有助于如下公共关系目标的实现：

- (1) 使贸易各方对公司的诸种信息广采博收。
- (2) 使贸易方了解工业发展状况。
- (3) 发动新汗发、生产、包装、价格、贸易关系，商品买卖及广告等一系列行动。
- (4) 通过培训商人的产品意识，使顾客间接受益。
- (5) 提高商人在展览、示范、迅速推销公司产品中的竞争能力。
- (6) 通过建议加强管理、注意维修、安全及其他事项，促进商人在商业中高效决策。

把杂志作为媒介也许更适合于一些交易，它有时能制止盲目地出售大批商品而不顾后果的愚蠢行动。专门为一个委托商或代理商传递信息是极理想的事情，只是不易实现。如果商业出版社经济效益可观，且又能搜罗到商人门渴望得到的信息，办一种外部发行杂志也倒不失为明智之举。这种出版物应首先让人觉得兴趣盎然且有实用价值，使读者总是翘首盼望下一期刊物的生动内容，才会有自己的独特魅力。支撑读者兴趣的当然是非常有商业价值的很多信息，一小点信息就足可抵得过精关的插画的诱惑，这才是商人杂志不同于一般杂志的独到之处呢。

正如其他公共关系工作一样，设计出版杂志与报纸也需花大量时间与精力，有时还不得不就有关事宜请教专家。英国工业编辑协会的一些演说在这个问题上总能得到同行的认可。

2. 商人的培训与教育

知识渊博的商店售货员对她所卖的商品充满信心，有助于提高销售量，而由于售卖群体本身对产品的误解、缺乏培训、抱有陈见，甚至明显地一无所知的情形而导致销售不畅的事例也屡见不鲜。下面就有三个突出的例子。

一个属于世界上最大的多样储藏品集团之一的公司的采购员坚信自己采购的某种商品品质优价廉，他以富有诱惑力的价格在电视上为这种商品大做广告。不幸的是，主持售货的大多是对本产品缺乏应有了解的兼职女售货员，顾客因为从她们那里打听不到很多具体技术问题失望而去。因此，除非该公司以最快的速度培养大批售货员，否则，该公司公共关系迅速恶化的趋势已在所难免。

很多年以前，当自动定时器开始安装于炊具时，很多可燃气炊具展览室

的女售货员一致以为只有出外工作的妇女用得着这种装置。因此，她们得知来买货的人并不在外工作，就不再劝对方买这种定时器了。可见，通过培训使有关员工对所推销的产品了如指掌是很必需的。

曾有一种自作的装罐系列产品，其中大小型号不同。开始，售货员总是乐于把小型号的卖给顾客，顾客因此老抱怨这种产品根本不能用。所幸的是，制造商了解事情的真象后，专门设计了一个图表，标明大小型号产品的不同用途，并鼓励售货员首先向顾客打听购买本产品的用途，然后为顾客挑选合式的产品。这个小小的商人训练迅速提高了销售量。购销两便，何乐而不为呢？

3. 特殊公共关系技术

被用于培训商人的公共关系技术五花八门，应有尽有。诸多研究会、各种培训课程，邮购常识，录像带、幻灯片和盒式录像带，纪录影片、流动展览、训练手册，对外发行杂志，文化教育，表格及其他必需的陈列物品技巧、工作访问、经厂家培训后的合格证书等等。

4. 在商业技术出版中的关系

拥有一个生气勃勃的商业出版行业对任何一个国家来说都将值得庆幸（美国、英国及在英国影响下的“欧洲共同体”就是明显的例证）。通过期刊传播商业信息；为经销商提供方便是显而易见的。事实上，商业出版构成为经销商之间交流的媒介，它提供的各公司的现状介绍，图片和样品都极有价值。在这个意义上我们说，正是有无穷趣味、珍贵价值的期刊杂志，使读者、出版商和供应商三者之间形成了互惠关系。

一些商业杂志往往拥有有数的几位雇员，这些雇员往往能迅速写出很老练的公共关系材料及时见诸报端。杂志的封面往往是饶有兴趣工业图片以吸引读者。当然我们不是说粘合剂搅拌器应换成洋娃娃，而有时为了争取良好的公共关系，则不得不得罪广告支持者。有时编辑为了增加刊物的销售量大登特登公司关系方面的消息，当然就不能同时取悦于广告商了。编辑当然会矢口否认他经常从一个不做广告的人那里收集来的公共关系案例不过是不着边际地吹嘘。实际上，出版商也尽力地在杂志中安排广告，只是公共关系和广告二者既不能截然分开，也不能相互混淆。公共关系和广告各有各的独到价值，二者的共同目标是为了提高销售量，可谓殊途同归。

有时商人杂志的记者像去参观新产品首次开发仪式一般地被邀去参加出版的接收“商业洽谈会”，他们当然更乐意有接触幕后事件的机会。不过所有这些杂事必定要占用他们的大块时间。滥用“非常高兴”“短程旅行”等术语就暴露了这引起过分热情的缺陷，在商业出版事务中同样需要对凡事适可而止的态度。

5. 工作互访

商店售货员参观工厂，工厂的工人参观储存他们制造的产品的仓库，这些均是互惠交往。双方的职工都应对产品的生产与销售了如指掌。这里卢诺·艾希里公司为我们提供了一个例子，卢诺·艾希里公司拥有自己的服装加工厂和服装零售组织，正是产方与售方职工的互访增进了彼此的了解，在公司内部建立起来密融洽的关系才促成了该公司产销两旺的喜人发展趋向。

与此相类似，如果售货员能和制造商经常接触，售货员由于对产品的多方了解更易卖出某些产品（诸多家具、床铺等更为明显）。在前后两年半的时间内，来自日本坦克希姆百货公司下属的 14 个商店的 200 多位员工应邀参观了他们代卖的“宜可”家具在英同的生产厂家。无独有偶，代卖日本汽车的英国代理商则应邀去访问了日本工厂。本书有关章节所举的萨诺森汽车运输的例子也与此类似。

6. 商业竞赛与奖品

在橱窗或商店中展览商品，组织有奖销售竞赛，这种目前颇为流行的作法使买卖双方均可受益。买酒大户可能荣幸地去参观远在国外的葡萄酒产地，而旅游局可能力获奖旅客提供免费乘飞机旅行和若干节假日如此这般的好处。当然，这里也有连续的有奖销售竞赛，如在汽车行业中有每日最高销售额奖。有奖销售或许不会那么立杆见影，但却能刺激商人与供应商间的友好交往，从而影响深远。

与在 RAI 展览大厅举行周末汽车展销类似，1987 年 31 月，阿姆斯特丹 航德·UK 公司邀请该公司的前 50 名主顾及其夫人欣然到荷兰去共度周末，Geoffrey Gray-Forton 将这次精心安排的旅行变为一次形象地学习，极其巧妙地体现了“快快乐乐”一词和一次既严肃又富有刺激的旅行之间的细微差别，其中韵味，耐人寻味。

有些有奖竞赛很典型。例如达克汉姆油业公司要求竞赛者从 26 辆汽车中认出其制造年代，并为优胜者颁发特别银质奖章 1000 枚一事就很有特点。

经常地，公有奖金，红利之类的诱惑给人们提供千载难逢的机会。而各类商人杂志、报纸、当地电台、商业印刷品更是不遗余力。广泛报道宣传，有时这种盲目的吹捧机会之风简直登峰造极，让人瞠目结舌。

7. 商人与展览

无论是公共展览还是贸易展览都拥有众多的公共关系契机。经销商享有免费出入展览会的特权，在展览会上，他们极有可能与公司经理和其他公司头面人物直接接触，受到友好的招待，得到样品和书面说明等等。可能在展览会上有原型产品，要求经销商对产品提出建议以利于改进，经销商还可能对一种即将问世的新产品先睹为快，还有一些展览是制造商，供应商肖意安排与经销商直接接触的场所，有些交易他们不愿通过自己的员工间接进行。甚至有一些公司发现沿途展览大有益处，他们利用大篷车、拖车、公共汽车、特制交通工具，或租用旅馆的房间、建筑中心及其他当地的场所。在沿途展览的每一站，当地商人都应邀前往观摹，洽谈业务、订货，真可谓洋洋大观。

蒂笨汉姆滑雪板公共关系策划已在本书“市场测试”中有所提及。1977 年，在哈罗特玩罗博览会上，这件新产品公开展出，在春更玩具和体育用品比比皆是的博览会上，这件严冬用品堂而皇之地出现自然引起很大的反响。博览会出版的报纸封面上刊登出期卡德滑雪板的图片。而新闻记者饶有兴趣地要将图片、模型相滑雪板等统统从博览会搬到公园展出。实际上，与商人在 T 恤衫、窗饰等产品促销中的急迫心情相同，新闻记者准备通过公共关系效应将滑雪板的影响从商业领域扩大到体育、玩具销售杂志中去，以便促销。

8. 商会

尽管具有浓厚的促销色彩，商会还是在某种程度上带有公共关系的多种倾向特征。商会有助于企业与商业加深联系，这在相近地区间的商会事务中体现的更为明显。商会往往应请求处理一些贸易问题，如果是特邀，那么商会的公共关系协调功能更是有口皆碑了。退一步讲，即便是在货真价实的促销活动和广告业务中，贸易各方坦诚地倾述彼此的贸易政策和贸易计划，也是必要的公共关系活动。

例如：当吉斯特食品集团在最先引进不同凡响的坦克萨斯红宝石葡萄时，他们着手主持了伦敦公园客栈经销商会，各连锁店的主顾和批发商等都被邀请去参加集会，吉斯特食品集团向与会者介绍该水果的栽培历史、质地、吉斯特市场和促销计划，还请他们品尝了当地经济学家吉·马塞尔提供的水果样品。

9. 商业与广告

通过各式各样的商业报刊杂志、商业印刷品和商会，商人可尽快了解广告的走向和一系列特定的促销手段。争取得到经销商对供应商投资的大量广告的充分信赖也是一项生动活泼的公共关系实践活动。广告活动不应仅仅针对消费者，在做广告时必须有大量货物储备，以保证满足市场开发出来后需求量急剧增长的需要，如果在热火朝天的广告过后，供不应求，储备空虚，缺乏现货供应，公司的信誉也会严重受损，经销商也会重新考虑与公司业已有的关系，从而为今后的营销公共关系带来消极影响。

诸如在合作广告中，制造商帮助当地商人为本产品做广告就需双方配合默契的公共关系。当埃贝奥公司印制了一个穿紧身衣服的女孩画报时，艾德百货公司立即搞到了 90000 多张，并附上“本紧身衣可在艾德百货公司买到”这样一句话分送给顾客，为埃贝奥公司也为自己大做广告促销。

应该充分重视公司与经销商之间的联系中介。也许在众多的市场战略中这一着是很平常的。然而我们建议的这项密切商人间关系的策略有时很适合于特定的公司，他们一旦依此行事，必能理懈其中的深意并能从中获益匪浅。这种密切关系不仅指，双方商业代理、营销经理之间的往来，更重要的是从总经理人格魅力的相互感染到后勤部门、研究开发部门、设计部门、质量控制部门、卫生与产品部门、工具部门、发料会计部门等全方位接触，事实上，二者成为了一衣带水的亲密关系。

赚钱当然是商人从事商业的最直接目的，然而为了生意长久，他也不能一味地贱买贵卖。他们必须取信于供应商，这其中包含了信任，富有人情味、持久的声誉等诸多的公共关系因素。与此同时，供应商也应取信于商人，这关系在激烈的商业竞争中商人究竟选谁做自己商品的供应商的重要问题。

印度 Dunlop 公共主管 Sanat Lahiri 在他的《Shriram Award》一文中举了一个颇引人注目的案例：在印度常发生阶段性商品缺乏的恐慌，一些满不在乎的商人则利用这样的时机不顾公司体面哄抬物价。因此必须通过严格的商人培训让他们明白，不仅不能乘火打劫，还要随时准备为主顾提供满意的售后服务，为顾客提供所需的事无巨细的信息等等事情。通过完整严格的培训，商人必须意识到自身的社会责任化，事实上，只有如此，才有助于高效快速的营销活动。

最后我们奉劝读者，尽管本章的宗旨在于引导营销人员热情和富有责任

心，然而物极必反，凡事应适可而止。过分殷勤地举办奢侈的午餐、晚餐、鸡尾酒会，分送礼品，提供各种各样的便利往往会带来意愿相反的结果。一些吹毛求疵并无诚意购货的商人会在来准备试试看的顾客面前极尽攻击破坏之能事，毁掉精心策划的整个交易。真正的公共关系是培训式和传播信息式的，而不是甜言蜜语加大力煽动。就是说，营销经理应清醒地意识到公共关系在整个营销中也有自身的局限性，而不应把公共关系同整个促销策略混用混淆。明智的营销者应掌握住同整个促销策略不相混淆。明智的营销者应掌握住行事的分寸。热情应在人们可接受的善意范围内施与；过度的殷情反倒容易引起误解，怀疑和不信任。一家著名制药公司为前来参加一种新药展销会的医生们付下榻宾馆的费用，就被国内记者指责为明显地不必要慷慨。

参考资料

1. 《可口可乐公司》(Ailania, Ga: 可口可乐公司, 1984)
2. 《英国在日本的成功》(伦敦: 英国海外贸易理事会, 1986)
3. (Geoffrtly Gray...Forton, , “Hondadealersk go Duich? 《世界旅游商业》(1987年6月)。
4. sfqnat labiri, 《印度工只关系管理纵览》(Delhi 管理协会, 1996年).Caicutta Chapt (被重印定名为《印度的社会公共关系》)

实例

代表就是与一般公众接触的公司

汽车公司在密西根州建造汽车，但是对于各城镇人民而言，公司并不设于密西根，当地持有代理权的经销商就是公司，因为经销商与人们接触机会最多，所以具有改善或影响制造厂家在公众心目中地位的能力。

其他企业也是这样，每一公司的信誉大部分要靠代表它的分销商与经销商来建立，有远见的公司知道和那些接近主顾的中间商人建立良好关系是公共关系计划重要的一环。

协助经销商维持良好声誉

通用汽车公司发动一项特别的“草根”经销商关系运动，改善他们在当地社区的地位，因而改善公司的印象，这项计划的人为印发一本“通用汽车公司与其经销商如何创造将来”的32页小册，以及一部20分钟介绍部分公司高级人员的影片，书尾有一句话。说明通用汽车公司重视这项计划的程度：“就通用公司与其经销商而言，两者的信誉是整体而不可分的。”

公司让经销商知道公共关系的起点在员工，同时并且向他们提供有关顾客关系，社区关系，为青年团体工作，参加社区事务。与新闻界接触的建议事项。此外，鼓励经销商使用通用汽车公司。收藏丰富的社区服务资料，拟订个别的公共关系计划。

通用汽车公司经销商关系计划，基本原则为经销商提供良好服务，对待顾客公平有礼，因为建立信誉要靠行动而非空言。

在1991年，这种理论在通用雪佛兰厂经历了考验。那一年对雪佛兰车主调查发现重购雪佛兰的人数下降，使用中的雪佛兰车共有1600万部，降低1%，就损失16万名主顾，雪佛兰厂直接向车主追问原因，从全国车主登记名单中随便挑选一些人，以电话邀请参加讨论雪佛兰的午餐，每次午餐

名额 15 人，他们的经销商也在应邀之列。

顾客吐露他们不满的谈话都由录音机录下，雪佛兰厂发现部分抱怨起自经销商的做法与推销方法的不当，其他则与产品缺点有关，可由工厂负责改正。

根据研究结果，对产品进行几种修改，例如，由于抱怨挡风玻璃位置，而将座位重新安排，有一种形式的车，装上较大的油箱。

简而言之，通用汽车公司：鼓励经销商提供良好的措置与服务，及推行良好的公共关系。给予经销商强而有力的支持，以保持其地位与信誉。

举办业余艺术展览帮助摩托罗拉分销商

摩托罗拉公司在五个城市试办业余艺术展览，其成效良好，而推广到 20 个城市——包括在芝加哥的“全国奖”展览。以后数年中，这一项活动更加扩大，摩托罗拉目前正计划在全国每一分销商所在城市举行这种展览。

这是为什么呢？在竞争剧烈的家庭电器业中，专门经销某一厂牌产品的经销商并不太多，电器经销商通常经销好几家厂牌的产品，这一点是与汽车经销不同的，但是对经销商帮助最多的厂商，就能赢得他们的拥护与支持。

摩托罗拉经销商关系计划的办法是这样的，先由地区分销商在其地区选定最佳经销商，借外聘推广顾问之助，与愿在经销商陈列室展览的艺术协会联络，摩托罗拉负责登记参加作品，对外宣传，选定裁判，陈列作品等一切细节。

有一次参观展览的人数会高达 9000 人，在芝加哥审慎大楼展出之后，又在纽约联合国及烈佛兄弟大楼展出，参观人数达数十万之多。他们参观画家的作品，同时也看到摩托罗拉的名字。

计划所需经费不多，摩托罗拉为展览刊登小型广告，并负担事先宣传推广的费用，经销商陈列室多半是不收房租的，艺术家则自己悬挂及收回他们的作品。

公司因经销商店来往人数增加而提高声望并在当地赢得友善的关系以致获益良多，摩托罗拉公司相信经销商在其陈列室举办艺术展览，能够接触现有顾客圈子以外人士。

分销商需要训练

制造家向工业界推销，分销商的功能相当于一般经销商，制造厂家与分销商之间举行多次会议，以谋求如何能使对工业主顾提供服务更为成功，会议结果决定由向工业界推销的公司，为其分销商推销人员举办一次广泛的销售训练计划，这种训练在工厂举行，或在分销商所在地举行，讲授人员由工厂提供。

卓色工业公司的卓色制造厂，制造输送管的接头及修理用品，在其宾希法尼亚州布雷德福推行一项训练计划。卓色产品一共有 9000 种，而且随时增加新的产品，在石油、煤气、化学、电子及工业方面。30 多个主要市场销售，由卓色工程师，经理人员及技术人员。安排一连串为期三日的讲习，公司自用飞机根据详细拟定的日程，按地区将分销商载到布雷德福，与有经验的推销员交换意见，改进分销商政策及消除磨擦。

克莱罗公司销售量的增加令人刮目相看，其总经理认为他们踏实而持久的教育运动是主要的原因。克莱罗设立许多永久训练中心，向美容院工作人

员免费传授染发术，此外，克莱罗聘用 200 名专任美容师访问学校，美容院，经销商陈列室，集会及展览示范染发术。克莱罗训练中心的毕业生都收到上一张美观的证书，在教材之外，还收到一本工作手册。一本叫做“如何将染发得更好”的教材，则用来分送各美容院的工作人员。

甘冒染发产品的其他厂商可能因而获利的危险，公司代表先谈染发。然后再推销克莱罗产品，但是这种训练计划使克莱罗学校，在美容界受到普遍的欢迎。公司全部训练计划每年超过 100 万元，但是这项投资获利颇高；10 年间销售量增加 2500%。

分销商关系是相互交流的

有效的分销商关系计划应能鼓励实际工作人员反馈资料，为了达成这个目的，许多公司设立全国及地区性的分销商顾问会议，这种具有代表性的分销商会议，能够反映整个分销商组织的意见。美国罐头公司丁香杯分部，与纸业复售商分组举行讨论会，亲切的交换意见，丁香杯分部比较侧重地区性的会议，因为美国各地销售问题不尽相同。

无论设立正式顾问组织与否，一定要设法安排让分销商可以表示意见，并且听取制造厂家的意见。分销商是制造厂家销售网的重要环节，可以根据实际作业经验，贡献有价值的意见与建议。

良好的分销商关系对制造工业帮浦的多尔奥立佛公司，推行一项贸易券以刺激销售量的计划有所帮助，为了想通过 23 个分销商将销售量提高 40%，公司将这一项贸易券计划向分销商代表提出。在居于全国中心位置的四个城市集会解释计划时，圣路易分销商的反应是具有代表性的：“最重要是与多尔奥立佛公司对于分销商组织所表现的兴趣，公司重视分销商，分销商也注重公司。”不但多尔奥立佛公司的销售部门经理文生·福多因组织及实施这项计划，而获得“工业销售”杂志“每月理想的销售推广人”奖，公司也从全国 125 家分销商的推销员处，获得热心支持以推广销售。

制造厂商与分销商相互沟通，对于新产品推广计划及其他销售活动均有帮助。

培植供应商

与供应商保持良好关系有其商业上的理由：

供应商及其推销员可对于新用途，代用品及降低成本的方法提出有价值的建议。

长期接受公平待遇的供应商愿意提供紧急服务，特别包装及各种特别注意事项。

友善的供应商在材料缺乏及价格不稳定的时期提供指定的帮助。

史必富兰德公司的维克斯分公司，向分销商分发“供应商手册”。手册中解释维克斯为发挥投资最大价值，考虑新供应来源，并欢迎原有供应商提供新观念。

手册可使供应商能保持最新资料，手册后面有可更换的插页，供记载正确姓名，电话号码及采购代理商地址之用。

维克斯公司海外及国内工厂执行的采购政策为：“在与供应公司及代表接触时，力求了解与公平，我们对于售卖商所能提供的材料、服务、资料及提议深感兴趣。”维克斯公司相信供应商的错失不论其理由为何，至少部分

是由于其采购部门的错失所造成的。

通用电气公司租用芝加哥康拉希尔顿旅馆大厅，举行会期一日的“采购研讨会”。公司希望找到新而具有竞争性的供应商（以减低采购成本），及增加中小企业参与采购合约的机会（通用电气公司一个分部就在每年分包 3 亿元）。有一千家公司代表参加，想要知道通用电气公司的需要，以及他们如何投标，争取他们认为可以承揽的工作机会。

洛克希飞机公司导弹及太空分部，设立供应商关系计划时，聘请了一位向洛克希争取导弹工作的推销员主持，在他指导之下，成立了一项制度，供应商可以与有关工程师及技术人员会谈，会谈之后，再向供应商摘要提出讲评和了解事项，此外，洛克希并且提供同一地区其他可能对于供应商产品感到兴趣的公司名单。

一年之间，洛克希导弹分部新增 1700 名供应商，其中 150 家曾经提出详尽的技术介绍。公司发言人说：“我们无法发明每一项我们需要的东西，所以我们要找到外界的人才加以利用，这一点对我们非常重要。”洛克希公司在采购方面有效的组织，节省了宝贵的时间与金钱，同时，也改善与供应商之间的长远关系。

赢得制造厂家代表的支持

对于较小的工业公司而言，制造厂家代表就是买方与卖方中间联系的环节，一般中间人多代理数种产品相近的公司——帮浦，制造过程装备，液面控制器；或电子计时器，继电器与指示灯；或管子接头及修理包——在一次推销电话中，可以向主顾同时提供数种产品。

这种代表组织可能拥有高度的技术，雇佣许多具有技术训练的推销员，其业务范围可能涵盖一个主要城市，几个州或者全国。可能自主或者与公司代表密切合作，这完全要依产品性质与顾客要求的复杂程度来决定。

这些代表都是自营的，与公司订有合约，独立的中间人按销售量抽成计酬。

通过代表销售的公司尽力使其代表知道新的销售机会，产品优点和创造利润的机会，康涅狄克州互特勃莱的海顿公司，就是一个很好的例子，它召集代表参加“利润豪赌”——一个全国性创造销售利润的双边会议，在“豪赌”正式开幕之前六个星期内。一共向代表组织寄出 5 份通知，为了要强调会议主题，邀请函称之为“赛马内情通知单”，节目单采用赛马场节目单的形式，参加代表都自掏腰包，由公司安置在互特勃莱旅馆，为期两日的节目则在旅馆，公司设在互特勃莱的两家工厂，以及当地乡村俱乐部举行。

第一天上午，公司经理人员及广告商，检讨海顿公司如何支援代表们的销售活动，当天下午，一位著名采购代表，说明推销员应“具备的素养。并邀请权威人士讨论如何在竞价情形下，出售高品质的产品，以及如何开拓公司的市场，第二天，参加人员聆听一位杂志出版家代表讨论工业电子的前途，一位研究专家说明如何触发工业买主的动机，一组工业买主分析五项主要拒斥购买的因素。

会议特点是有一次代表们自己的讨论会，可以发牢骚，叹苦经，然后由一位发言人代表所有与会人员，在一次公开会议中，将他们的感受向管理当局表达，高级人员立刻讨论代表们提出的问题，或加以记录，以便调查与函复，事后每位与会人员都收到一份详列问题与答案的文件。

通过交易通路为主顾取得联系

良好主顾关系的重要应该是不言而喻的，但是许多公共关系政策和计划可与销售配合的机会常遭忽视，实在是令人不可思议，下面是一些公司利用交易通路推广产品的办法：

最近克鲁厄勒制造公司与“十七岁”杂志合作，印制了一些为家具店设计而分发给青少年的传单，上面印了在“十七岁”杂志宣传的青少年型家具图片，这个折页称之为“对青少年的十项建议”，向年轻的装饰者提供有关室内设计建议，折页印有与其合作商店的名称，其费用则由克鲁厄勒公司负担。

克鲁厄勒经销商认清今日青少年就是明日的主顾，很快就参与这项推广运动，有的还进一步扩大实施，一位克鲁厄勒经销商，以家具布置比赛，作为推广公共关系计划的重心，邀请当地中学家政班的学生，在一套特别建造的布置前。轮流布置克鲁厄勒出品的家具。仿照电视节目“分秒必争”，这个叫做“室内布置”比赛有时间限制，优胜者可获得奖品。

可口可乐公司，通过其分装厂家致送“驾舟手册”，宣传水上驾舟的安全，内容经过美国海岸防术队的核对与校正。经海岸防卫队辅助单位，美国动力艇队，美国红十字会。美国童子军及私人游艇或驾舟俱乐部举办的训练采用为教材。手册中有经销商可以运用的附页，重复手册中安全规定及注意要点，驾舟及休闲市场，在这种无懈可击的办法之下，接受了可口可乐的宣传。

费城一家汽车代理商向俱乐部及其他社团组织提供一项特殊的公共关系计划，叫做“你和你的汽车”，计划分为三个部分：驾驶的技巧（如何提高轮胎及引擎的寿命，如何降低耗油量）；如何使你的汽车运转良好（讨论汽车各部分及其作用和原理）；紧急时应注意事项（如何换轮胎及如何检查熄火的汽车）。再由费城电视界名人及卡通画家皮特·波义利用画板。幻灯片及道具推出这个计划。美国汽车协会费城分会也配合行动。将有关驾驶安全与教育的小册在会中分发，这家汽车代理商不但与汽车业的权威相结合，而且运用电视知名之士来加强其公共关系。

“最大的少年音乐比赛”，是一项出众的公共关系计划。赞助者为录音机制造商韦卜可公司，乐队乐器制造商李查斯乐器公司，和音乐片“音乐人”的制作者华纳兄弟公司。比赛在韦卜可及李查斯的经销商所在地举行，一共有 2000 处，参与比赛者得自选乐器与乐曲，录音 3 分钟，在各地地方阶层，录青带由音乐教师评审，全国决选则由“重音”音乐杂志。所主持的评审组评定。全国最高奖为往夏威夷度假五日，以及为时一周的音乐奖学金，此外，尚有 18000 个奖包括乐器，商品及入场券。

韦卜可及李查斯公司宣布销售量剧增，华纳兄弟公司亦为其影片大事宣传，并且附带改善经销商关系，由于举办竞赛，韦卜可增加了 450 家经销商，李查斯增加 45 家，韦卜可宣布许多从不销售录音机的乐队乐器，及音乐商店和公司，增签约经销他们的产品。

参加各行业的展览会增进公共关系

各行业所举办展览是推广产品，宣传及公共关系的良好媒体，如果能够设法吸引大量特选的公众参加展览，就可能带来接触机会与买卖。参加各行

业举办的展览，计划时应能兼顾远程公共关系与眼前的销售利益。

急流标准公司是制造输送机的公司，认为展览是其公共关系及推广运动的主要项目。检讨参加展览的结果，发现公司自展览中获益良多。

图案模型公司的推广宣传活动，完全以太空专家成利·芮为中心，在最近的玩具工业协会展览中，介绍芮氏设计的太空箱。玩具商涌往图案公司摊位来看威利·芮，求其签名并购买这种模型，芮氏本人也在无线电台与电视台广播。并在图案公司重要经销商早餐会上演说。为推销员举行简报，说明新模型的推广计划。公司并向推销员扼要说明公共关系计划如何加强他们为销售所作的努力。

汉伯石油公司所属的恩阶比学公司进入一个新市场时，面临如何与塑胶工业相处以及销售的问题，恩阶公司原以制造化学原料闻名，开始销售一种塑胶工业所用的半成品——聚丙烯。

为了在大会与展览会中宣传其新的生产能力，恩阶公司设立“红门”迎宾套房，好让技术人员有机会与人接触，每一个套房门上则漆以“恩阶红色”（与公司商标的红色相同），在目的地方挖了一个窥孔，在中央装了一个假的钥匙孔，特制的钥匙直接寄给可能的主顾，或者由恩阶推销员亲自致送，宾客将钥匙插入假锁中，促动一个蜂鸣器，一位推销员在门上窥孔观看，只允许“特许”的人士进入，套房本身是按 20 年代的风格布置，方格幕布，方格台布，黄铜的防风灯等，为了配合这种气氛，销售故意采取从容不迫的态度，一年之内在各处展览会中开放“红门”套房 6 次，费用自 500 元（一名宾客），至 2200 元（700 宾客）不等。

展出者的指南

时下展览的趋势倾向于提供实用的资料，而不用低级的宣传，“购买周到”调查显示，许多制造厂商的展览会，通常强调新产品及模型，展出多由技术人员负责，利用女性，刺眼，噪音等推广花招已由以产品为中心而引人注意办法所取代。

大部分公司都不用花招以免分散可能主顾对于展示产品的注意力。“展览应该是一个示范、解释、询问和与可能主顾建立关系的机会。”一位办展览的老手这样说。展览应达成使公司产品与可能主顾需求建立关系的目的。

第六章 消费者关系

通过大众媒介和特别媒体告知消费者关于新产品，新变化和新进展，新用途，价格的变化以及其它的产品信息等等，这些都属于普通的媒介关系。顾客关系的扩展，已经超出了这些活动之外。在本章中，我们探讨的顾客关系是建立在以下几个因素的基础之上的，即公司行为和产生于顾客头脑中的形象；消费者指导和教育导致更大程度的满意；公司对于由消费者引起的沟通的反应。特别的和特别创用的媒介有可能被使用，这将建立起比可能使用的供销报刊也准确，更科学的通讯联系。

上面提到的三个方面，有可能与许多顾客关系情况和具体情况混在一起叙述，但下面的分析，将考虑活动的积极方面。

一、投诉

投诉是一种反馈方式。而投诉可能是受欢迎的，也可能是不受欢迎的。可能受到了欢迎，也可能没有受到欢迎。接受批评可能会导致完美的产品和服务，导致更多的消费行满意，并增加顾客的满意感。对抗性的批评可能意味着有欠考虑的粗暴、自私，所以产生不满和敌意，有一个确定的政策是必要的。已经被建立起来的声誉或失去的声誉都以公司行为为依据。

当一位女老板拒不更换有缺陷的商品并且说：“你认为我们是谁呀？马珂斯和斯本瑟吗？”时，就已经表明了她自身的愚蠢无知。

高登·威尔斯已经指出了两种反常状态，并对“反向沟通”困境进行了评论。他说：“公司规模变得越大，他们就越偏离方向。”而且，“随着消费者受教育程度的提高和见识的增长，他们期望从公司得到的东西也就增多。”但是确实出现了问题。”即不是在最初产生的交易中所采用的方法，也不是实际销售产品的过程为“反向沟通”作好准备。例如，已经估计到要花费相当于卖出产品时九倍的费用，才能够返还一件有缺陷的产品。因此，对于一些低价值的项目，很多制造商都指示其所有的代理商毫无疑问地调换，并且要销售毁伤害消费者感情的产品……是不足为奇的。我们需要在我们企业中提倡的是：在处理顾客争议时，以消耗最小的方法，提供正常水平的服务。

然而，本书建议：具有公关头脑的销售管理，可以通过顶侧可能出现的抱怨情形防止恶意的产生。具体方法是把错误监测安全系统作为营销策略的一部分。除此之外，没有标准的法则。因此，令人失望的产品或服务有可能是设备中的一个昂贵部件。一次海外度假或一次银行兑付。解决的办法是不断地生产出更好的产品。这是与日本商品有关的最大公关因素，或者是更严格的质量调查控制，而不是分批测试，但更为热心地监听公众的抱怨，并且真正地寻找订关产品或服务缺陷的信息能够导致更高级和更令人满意的产品，从而产生经济价值。马珂斯和斯本瑟已经倡导这种哲学数十年了，并且在其产品的出口过程中，已经把这种哲学扩展到了欧洲甚至日本。

包价旅游和运输经营者，旅馆老板和包办餐馆经理通过要求老主顾填写调查表，学到了很多。汽车协会已经调查了潜在买主的订单，已查出存在于产品或销信策略中的缺陷。产品的先期试验，使用顾客小组试验或大厅试验，与试销一样具有其重要的公关意义。通过使用媒介关系和地方性媒介，吉列审慎地把公共关系引入了除臭剂产品的试销中。这些研究方法，是防止

将来出现恶劣的公共关系状态的。

二、可靠保证

许多诸如糖果生产者之类的厂商都保证满足并给付在遇到报怨时，包装工可能索要的钱数。威尔斯预测的那种反向交流具有造成不满的能力。技术产品的制造者，经营着服务部和地方性货栈，或者服务代理处，计算机公司和其它出租设备的公司以及出售软件或其它物资的公司，必须拥有备用的服务项目以维持持续不断的运转。阿特科通过邮件提醒顾客，他们的机器可能需要维修，这时所运用的原则是：如果不去煽动不满情绪，割草机将会运转得很好。如果我们进一步以这种方法去考虑报怨的另一面，那么，我们就可以像仁特基尔所夸耀的那样，有 60% 的业务将来自于顾客的建议。这是一个从上到下浸透着公共关系的公司，它花了较少的钱去做广告，而如果它不这样做，那么在广告费方面，就必须得投入很多了。

1. 保证与保证书

《1973 年商品供应条例》保障了消费者在每次商品购买交易中的基本权利。无论厂商在其保证书中提出什么样的相反情况，消费者不可能再失去其根据《商品销售法》而享有的权利。而且，商品必须与说明书相符，品种必须适销对路，必须合乎要求。

没有什么事情可以比过去所谓的“保证”造成更多的苦恼和不信任了。而且，销售管理仍需要鉴别毫无意义的承诺的公关内含。消费者不可能总是诉诸法律，但利用消费者的这一惰性是卑劣的销售政策。长期担保是一个特别靠不住的领域，就如一个公司，在其经营期间给人一个 20 年代或 30 年的保证。但如果这家公司消失了，那么会发生什么呢，就仁特基尔的保证而言，有没有足够的资金呢？如此的承诺可能是欺骗性的销售策略，这不是粗心大意，就是另有企图。

美国玻璃生产商柯宁，因为放弃令人起疑的词语“保证”和“保证书”，赞同使用“承诺”一词而备受人们的称赞。约翰逊博士说：“广告的灵魂是承诺，大大的承诺”。像大卫·博恩斯但一直坚持的那样，这种说法可能被认为是对优秀广告的真正本质的毁损。柯宁苦心“保证”的可理解性。在 19 世纪 60 年代，柯宁公司根据调查结果，开始准备把“保证”和“保证书”两词改换为“承诺”。已经发现家庭主妇们一般都搞不清“保证”和“保证书”在法律内涵上有何不同。但承诺是他们能够理解的事情。姆科考斯说在 1966 年 2 月，柯宁所使用的“承诺”一词是一个“朴实的妙语”，而且，这个例子在 1995 年被美国参议院商业和金融委员会所引用。

柯宁公司的例子是特别有趣的，因为在这个公司内部，消费者意识已成为一项审慎的销售政策。波莱克斯公司在 1917 年首次实行保证制。这些公司是以反向沟通为开端，否则就会认识到，作为“双向沟通”，什么在公关用语上是更为著名的。威尔斯教授所持观点的真正意思是，糟糕的销售策略导致的是单向沟通事件，这和只用舌头而不用耳朵没有两种。

2. 公众批评

有如此之多的消费者组织，政党，政府部门，报纸审查者和电视人物评

议都在寻找漏洞，并进行尖锐批评。如果因为贪婪，无能或粗心大意引起了猜疑、监视、批评和谴责，那么这种销售管理就十分愚蠢了。消费者主义已经占领了故意耸人听闻的新闻媒介阵地。现在，新闻媒介为越来越能言善辩的消费者撑腰，对付那些令他们不满的公司。这些消费者被过分的自吹自擂和他们所看到的通过现代销售所表现出来的，令人难以接受的资本主义嘴脸所激怒，使爱斯瑟·兰特成为牺牲品是不好的公关。他的《那是生活》电视节目给 1200—1400 万观众带来了欢乐，以至于像《卫报》这样的销量较小的报纸进行的一次调查表明，该节目有时是正确的。

把 150 个破广告标准当局免于起诉的被告刊登在《案例报告》中也是个太好的。除非在调查引起公众批评的原因时考虑了每一个细节，不然的话，特别报价，竞争和其它商业活动都有可能把某人推上广告标准当局的被告席。竞争是一种复杂而艰苦的事情，它需要无限的警惕性。然而，凯洛格斯却遭受了一场由于省略重要日期而遭受的灾难。在八个破纪录的活动上不得不标有十二个既定的日期，但其中一个图表表示活动的日期被从十二个埠骨印着的日期中省略了。这也许是一个简单的失误。但摇世消费者却向广台标准当局投诉，且这一投诉被给予支持，凯洛格斯承认了错误并且决定不顾相关的图表给予的答复，通过记起图表和答复，再加上判决结果判定了这场争议。

同样的广告标准当局报告披露了一个被受理的反对耐斯托公司的投诉，该顾揪的“5poff”广告被冠以“我们带上两耐斯昆特”的标题。它之所以被投诉，是因为没有考虑必须加入的牛奶的花销。

在按下来的月份里。凯洛格斯再度站在了被告席上。这次被起诉是因为其在克里斯派斯稻米的包装袋上宣称：“供给能量的米饭是正在成长的儿童的理想食品。”投诉者认为，这句话含有这样的意思。即淀粉是儿童生长期的理想食品，而当食用了这种食品后，就会导致成年人发胖，所以这种说法是不真实的，广告标准当局受理了这个投诉，而凯洛格斯公司同意改换其措词。

最具有公关意识的英国氧气公司开展的“关心顾客”活动是很好的公关典范。开展这样的活动可以激励员工对顾客的责任心。这已被设计好以影响 BOC 的全体员工，特别是那些和顾客没有直接接触的员工，以使他们知道，顾客是公司的生命线，而且，每一个个体员工的态度，都影响着其顾客关系。这比礼貌行动更有效。在设计或制造产品，在交付或销售产品，在结帐或处理电话转接等过程中，都要强调使顾客满意的需要。广告保障供给人们所需的各类物品，各部门都组织了他们自己的活动。员工们的报纸《锦旗报》推动了这一行动方案的执行，并且报道反馈情况以便克服障碍，提供良好的顾客服务的有关建议能够被广泛宣传。

前面，我们讨论了组织形象。BOC 公司已经向全世界炫耀了其红色米人字形标识。曾有一次，当一个严重的生产错误产生了令人不快的影响时，BOC 公司没有坚持“无可奉告”态度，即没有企图逃避批评，而是作了一个坦率的承诺。公共关系办事处在灾难中善于面对现实，这使他的公司能够比用文过饰非的办法寻找满意的公司形象的专家更快地挽回其公司声誉。

三、行业纠纷

在行业纠纷期间。受害的往往是消费者。1987年6月，伦敦发生了一件无意之间造成的沟通混乱的怪事。家庭主妇们突然发现，在女王加冕25周年庆祝活动之后，他们的台阶上再也找不到牛奶了。此举是在对其声称：“找我阿那德”的广告承诺置之不顾。该广告告诉这些快乐的家庭主妇，她们将能够通过带有“阿纳德”新标志的教名委托推销员。到6月8日，阿纳德已经变成了一个十足的“吝啬鬼”。主妇们转而向报刊、电台和电视要求就没有牛奶问题做解释，但是没有任何回音。只是超级市场的员工们知道发生了一次“牛奶罢工”。有谣言说，阿纳德及其朋友们希望能有更多的钱。速送牛奶公司通过一份附有星期二早晨牛奶的传单作出了一个令人称道的，旨在挽回推销员声誉的快速反应。该传单说：

亲爱的顾客们：

很抱歉我们未能及时给您提供送奶服务。在另一个部门发生

了争议，这就意味着没有牛奶送到我们的奶库以供我们发送。我向你们保证，我们将最大努力满足您的消费需求，而且我相信，你们将一如既往地给予我们不断的支持。

再次表示歉意

您的速送牛奶公司的朋友

推销员可以被授权了，这也是员工关系的变化啊。但是，有益的，反应迅速的顾客关系也应随之发挥作用。而且，先前那样的新闻宣传，有可能已经使行业协商受到了危害。

四、顾客服务和教育

帮助和教育顾客是能够使推销顺利进行的公共关系活动。人们愿意购买他们明白、欣赏，并且能够与之发生联系的商品。大多数公司都与烹调有联系。不管他们生产炊具、厨房用品还是食品、燃料，都知道市场教育的价值。露天饮食店辅助设备，办公设备，计算机和高保真设备等产品的制造商也是如此。最后，让我们考虑一下可能对此有用的一些新闻媒介和新闻技巧。

对外的《家庭杂志》针对的是特殊的读者群而非一般的读者群。作为一种有影响的杂志，它向航空公司提供给乘客的飞行杂志和旅馆老板为其旅客出版的杂志一样，可以用同样的方式为顾客、服务。这也可能是通知和教育诸如车主、家庭妇女，自己动手者以及其他热心人或业余爱好者等产品使用者的方法。某些像《长臂猿邮票月刊》这样的杂志，乐于书亭销售。作为一种替代的办法，由W·H史密斯和旅游推销公司出版的《Travel link》被醒目地陈列在W·N史密斯的报刊经销店内，并且敞开供应。

一个很好的例子是发行量为12万本的《探索》杂志。该杂志由达克海姆油类公司一年出版五次，并且以一年1英镑的订价发送给个人汽车运动热爱者和顾客，也少量地供给学校、军队和公共服务部门。这份杂志也为达克海姆汽车司机咨询服务公司提供了一块跳板。而且，如果你经营拖船业务，你的顾客分散在世界各地的港口上，其中有船主、船舶经纪人和承保人，那么，一份优秀的描写远洋拖船业务的顾客关系媒体是在英国出版的《拖船》杂志。

教育文献包括印有秘方的散页印刷品和书籍，包括登载有关照顾车辆和家用器具、宠物和家畜、草坪或室内植物等知识的咨询出版物，特别是载有逐月编写的有用短文的农用日历。虽然像在第二章中描写的那样，尤尼肯特

牛奶公司的推销员分发出了 300 万份《农夫妻子新闻和意见》，但是，上述这种形式的文献分发，可能比赞助期刊更丰富多样，而且，这种文献还有可能在销售现场交付。

电台节目可以由访问记组成，并且可以被发送到至少 25 个 ILR 和 BBC 电台的台站。木材研究开发协会已经就木料的使用问题制作了一个访问记，而且包括新书作者在内的访问记已经被出版商出版。大众信息服务和公关系统都主动提供了无线电服务。

独家署名的“特写文章”（协以的和委托撰写的，而非投机性的），和报业辛迪加机构提供的文章（主动送往而非寄往非竞争性期刊的）是一种很好的市场教育形式。文章不是广告，而且它不应该包含反复性的大事宣传。它应该好到足以能接其自身优点发表，而且，除非它能够发挥真正的广告作用，否则，不应该购买商业性广告版面。除了由公关事务所或公关顾问或者由公司 VIP 或者代笔人为 VIP 撰写的文章外，也可以把文章的立意交给编者，让全体编者撰写文章。发行量大的期刊往往更愿意接受便于发表的文章和描写与他们有关的事情。所以，公关文章的准备和发表是一种特殊的技术，关于这一点，笔者已在别处阐述过了。

纪录片或工业影片可能具有娱乐和教育的双重价值。不过，应该避免搞成炫耀性的广告。如果摄制了一个关于如何使用缝纫机或银行服务的影片，然后把它藏在影片存放馆内，希望会有人前来借用，那就没什么用处了。一个影片必须得发挥其自身的作用。它应该吸引观众，应该宣传贷款的效力，并且它应该在俱乐部和社团中巡回放映，从而使部分演出保持吸引力。或者它可以以流动电影方式，在旅行中放映。其它的视听教具如幻灯片和录像带等也可以使用。这些技巧可以与谈话，讨论会和私人演示等结合起来，以使顾客和公司保持面对面的接触。

有些公司没有永久性的展览中心、陈列室或信息处，而这些机构可以处理个人的、邮政的或电话的询问。信息处可以设在公关部或公关顾问公司内。彼缩格林宠物食品公司没有一个教育中心和一个信息处。该教育中心于 1990 年开设并且平均每月接受 1500 次咨询。而该信息处向面包商，展出者和宠物拥有者提出建议。从 1950 年开始，彼第格林宠物食品公司就外始实施宠物所有权调查。其它的生产商协助提供联合信息服务。

消费者关系中的另一个重要因素是供应，即说明书的撰写和设计。一个不好的说明性材料可能会引起人们的反感。当其有可能成为包装的一部分时，它也是一种售后服务，即简单明了的说明书能够预测反向沟通并且能够阻止质询和抱怨。

一个代表英国农民利益的，非同寻常的顾客方案是由英国国家农民联合会主席亨利·波拉姆发起制定的。其目的是直接从农民手中取得产品以供应消费者。这是在 NFU 公司、BOCM 公司、ICI 公司、Massey—Ferguson (UK) 有限公司和牛奶销售委员会之间发起的一项联合冒险行为。作为新闻界支持的结果，有一个标题为《公共关系运动中的农民》的报道以此开头：“英国农民担心因总是在发牢骚而名誉扫地。昨天，发起了一个前所未有的运动以提高他们的公共形象。”该运动以一份色彩鲜艳的 20 页小册子《请你随便使用》为先锋。这种小册子被送到了 20,000 名意见领袖手中。大量的引人注目的色彩艳丽的传单，介绍了英国农民怎样向人们奉献和生产家庭储藏食品。在夏季期间一个全国性的展览在公共活动中举行。组织了去农场的便利

参观活动，而且，农民们向以城市为基础的组织发表谈话。

五、工厂参观、开放日

把人们带到工作场地并让他们看看产品是怎样制作的，这不但让人感到有趣，而且还能起到鼓舞人心的人作用。萨姆·布莱克提出这样一个聪明的建议，即指导者应该“作为普通参观团的成员参观其它工厂以便学习人家怎样接待或不接待参观者。甚至连警察局都有这样的“开放日”！

六、赞助

由于资本主义良心的宽慰或直接的市场销售开发等原因，与慈善事业赞助机构保持接触的赞助活动应运而生了。但是赞助者的能力，即使自己的馈赠为人接受的能力，是其声誉的标志。一个人很少能够依靠慷慨大度捞取名誉。因而，坏名声可能使赞助的正当性受到怀疑。而且，关于赞助户外活动的适当性这一棘手问题，已被烟草生产商提出讨论。因此，如果一个人必须被看到已经到达了，如果对于接受者而言奖杯和奖品具有真正的价值，那么，赞助者的起因不被人看见，就同样重要了。

赞助活动的公共关系各个方面，尤其是顾客关系，像 Whit-bread 和 SchwePPes 金杯赛马运动一样，远远超出了连续不断地大肆宣传的范围。即使是受欢迎的赞助活动，也可能会有些奇怪。具有讽刺意味的是，它使美国的吉列公司把英国板球从单调乏味中解救出来，并且使斯科提什·约翰·海格公司去援助英国板球俱乐部。虽然已经通过 PAO-DT 公司与其相匹敌的旅游业务恢复了平衡。

即使 BBC 广播电台采取了预防 IR/Sanitas 赞助的 Durc 赛车的措施，许多运动，尤其是较小的运动，如果没有赞助者的支持，也不能幸存下来。包括 BBC 广播学院在内的交响乐团大都经济拮据，这是名声在外的了，因而他们都感激那些赞助公司。自 1962 年以来，伦敦交响乐团一直接受赞助者的帮助。“他们相信，在交响乐团中，人们非常清楚工业能够对艺术做出重要贡献。而且人们也知道，在声望和演出方面，将回报其赞助者什么。”1986 年，大大小小 70 多个赞助者共向伦敦交响乐团捐助了 85,000 英镑。从良马选拔锦标赛，到皇家芭蕾舞团在巴特两公园“大陀螺”的演出，米德兰银行扶持了很多事情。驾驶快艇运动吸引了从金融时报到 Tate & Lyle 公司的许多赞助者。

国际公共关系艺术赞助团体委员会已经对如下各方面进行了明确的规定，即：赞助活动的目的，艺术之所以要求支持的原因，可以使用的赞助方法以及赞助者所能期望的回报。

安哲拉·查特本说，不论是在英国还是在世界范围内，考基特公司都被普遍地认为是所有赞助者中最大的一个。在同一篇文章中，引用了斯科韦波公司的公关顾问倭依·易斯待一他一年将 2000,000 英镑花费于赞助方面——的一句话：“我们从新闻剪辑和在顾客当中日益增长的知名度以及综合市场的来龙去脉中，判断一个赞助活动的成功。”

国际赞助

在国际间最有魄力的赞助者当数可口可乐公司，它已经在墨西哥帮助建立起了两百家“文学中心”，在菲律宾援助奖金给低价的学校课本，在西班牙举办了全国性文章竞赛，在法国资助医药研究，在日本提供奖学金，通过英国的中学赞助了一项学习游泳计划。帮助建立了悉尼人类行为实验室，把篮球介绍给了意大利的年轻人，并于 1981 年在英国赞助了一次世界最大的游泳运动会。

3. 英国的少数民族市场

在英国，少数民族市场已经成了一个发展迅速的领域，有色人种代表着至少 2% 的市场。就如朱利亚·皮波所描写的那样：“这些少数群体的影响，比如在饮食习惯上，在过去的十年期间，已经日益明显了。”一些像卡德巴里·泰福这样的公司，它们在尼日利亚生产辣酱汁和甘薯粉，在英国调查了将这些产品销往尼日利亚的可能性。但是，一个主要的公关考虑是语言问题。例如，为数甚多的巴基斯坦人不会说也不能读英文。对于正在发展的少数民族报刊不能忽视。即使它意味着用乌尔都语言或其它语言写作并发行。一些公司用这些群体自己的语言向他们做广告，就像独立地方广播电台所做的那样，它们播送亚洲语言节目。少数民族的出版物和电台节目，为公司向这些市场销售产品提供公关机会。同时，对那些问题移民的同情，有可能使他们使用或喜爱公司的产品。

七、产品回收

就像我们前面所说的那样，公关所涉及的并不总是好消息和令人愉快的交口称赞。承认一个产品的失败需要勇气。当一个新的商港设备中的一个谷物地出现了裂缝时，承包人想要将此事秘而不宣，然而，商港的主管部门公共关系处劝他们不要这样做，坚持事故和维修都必须向新闻媒介做解释。隐瞒坏消息可能是目光短浅，而且，为了求得谅解而去隐瞒事实真相也是臭名昭著的，极为恶劣的。就像水门事件所证明的那样。

在公共关系活动中，诚实总是一个好的方针、销售商都毫无疑问地更愿意避免不愉快令人不快的事情，但他们必须明白，这不是一个完美的世界，所以，坦率地承认错误能够赢得别人的宽慰，而欺骗却不可以。从长远的观点来看，由于时刻准备着承认错误和改过自新，公司和产品两者都赢得美好的声誉。即使乍看起来，坏消息暗含的意思是产品不可靠时，这一方针也是正确的。值得庆幸的是，公共的记忆力是极其短暂的。

在产品回收方面，运用公关技巧的一个典型案例是柯宁玻璃厂，它是 Pyrex 产品的制造厂，该厂在英美都有很高的知名度。这一公关方案由哈罗德·w·瓦那负责，他是柯宁的消费者计划经理。问题出在一组共 360,500 个 ten-up 电气自动咖啡过滤器上。由于环氧材料变质，玻璃陶瓷壶容易从不锈钢把手配件上脱落。顾客们大为不满，于是，当有缺陷的 E-1210 型咖啡壶的返还率高得难以接受时，柯宁开 1986 年 6 月采取了主动回收的行动。这也意味着向消费者产品安全委员会承认了他们的产品缺陷，而该委员会掌握着禁止来自市场上的不安全产品的大权。是公司而不是委员会采取决定宣布将回收不安全产品，而且，这一回收行动应该是一个样板方案。

沟通任务是十分复杂的。这种渗滤器产于 1984 年，然而，那批产品的

总数已经知道了，而在那一批之前和从那批有缺陷的产品开始的十年期间，生产过类似设计的电气自动渗滤器几百万个。怎样才能跟踪和确认这 360,500 个有缺陷产品的拥有者并使之注意？这一难题被提交到了公关部去解决。

目标是“使全国的注意力聚焦于渗滤器的缺点，维持消费者和经销商对公司的信任，而且当这项计划实施时，估测一下结果以明确附加的传播是否能够有效。

首先，通过消费者随机抽样调查检验一下关于如何识别有缺陷的咖啡壶的说明材料是否明确。直到 90% 的人在读过说明材料后能够做出成功的判断了，柯宁才感到满意并采用了那种措词的说明材料。这项研究在一个民意测验中心进行。该中心有来自全英国各地游客前来参观。

柯宁所在的位于纽约州内的这座城市，拥有 16,000 人口，座落在离纽约市一百多英里的地方，对于全国范围的公关计划而言并不是一个理想的传播中心。最初的报道是在一个星期六经由《公关新闻热线》发布的（星期六这个日子在英国会扼杀一个故事，而在美国则不会），目的是使人们从周末的广播和电视中普遍注意到这一消息。过了周末，这些新闻材料以新闻稿的形式发布（送递到各机构和纽约、华盛顿的各报刊）；字模送到了活字印刷的期刊和胶版印刷的期刊。电视、幻灯的解说词计划在各报同时发表。广播录音和磁盘送到了大约 900 个广播电台。媒介关系活动持续了好几个月。

大约一百个左右的国家级《action line》的专栏作家接到了柯宁的解释策略的信件，他们对此表示了特别的关注。《action line》是美国新闻界的奇迹，是消费主义的代表。这些读者服务专辑在美国报界是很普遍的，而且其中的一些如“帮手”和“消费者联络”等组成了辛迪加以便预计报纸。普遍性的读者问题由这些“热线”专栏处理，但是他们也有意突出消费者关系冲突而且代表重要的意见领袖的利益。“一个‘Action’专栏的编辑，能够在短时间内获知哪个公司犯了一个普通的忽视消费者的错误，并且能够通过专栏告知读者。”坎达斯·胡拉如是说。

这项计划在临近销售时得到了更进一步的支持。商业出版物被要求去鼓励柯宁的 9,000 名货物采办商，让他们出示其准备的关于回收产品的布告。真是一个需要小心为之的外交运动！

新闻分析协会报告说，由于所有 50 个州的 797 家报刊杂志的报道和 2403 家广播电台，321 家电视台的传播，这项计划已经获得了 18100 万份潜在读者（或观众）的举报。这种可能性的结果甚至还会更高，因为这些估计只是根据剪报，而其它反馈回来的数据可能是不完全的。

在那些重要的广播节目中，最精彩的是由鲍尔·哈威通过 653ABC 电台主持的关于“回收讨论”节目和由 279 广播电台播出的“海伦·郝节目”述评。“海伦·郝”的广播稿指出，即使是像火星上的维肯 1 号自控臂这种最尖端的设备，都难免会出毛病，但重要的是，象柯宁这样富有责任感的公司将要做的是弥补任何的产品的缺陷。

柯宁通过电话或邮件调查了大约一千个已知的柯宁产渗滤器的用户（并不仅仅局限有缺陷的型号）。结果表明，有 44% 的人知道了这一回收计划，而其中 90% 的人能够准备地辨认出不合格的过滤器。至于信息来源，56% 来自报刊，17% 来自于电视，9% 来自广播，5% 来自存货展览，还有 13% 来自于其它途径，大部分是口碑相传。

结果表明，柯宁决定主动寻求新闻媒介的合作来传达其信息，而不仅仅是依赖广告，是很有道理的，这样做所涉及的范围要比通过支付得起的花费较高的广告词要更大更广泛，由于读者和观众转向新闻，而非广告，Corning 的宣传也获得了更大的兴趣和信任。

这个回收计划产生了 3500 多封来信和 2995 个电话，大多数都是索要回收启示的，不可思议的是，只有 10% 存潜在性的罐被退回来，毫无疑问，未退回产品的原因是多方面的，但愿是过滤器看起来没有缺点，人们都很宿命吧！但随着回收计划的推行，据管理消费者事物政府官员说，即使 10% 也可能是一个记录，虽然它并不使柯宁感到满意。他一直坚持要调查这一情况。

这项计划赢得了广泛的拥护：《公关新闻》评它为 1986 年最好的公关计划；柯宁赢得了勃来尔的 Over-100 俱乐部的第三届奖励，原因是报道的组成超过了 100 份剪辑；消费者产品安委会主席白英顿、消费者事务助理费吉尼亚、娜乌小姐都发表演说和文章对此予以赞扬。

有两种方法处理产品的回收事宜，一个简单的方法是，向新闻媒介发表诚实的声明，承认错误并建议顾客如何做，就像我们在摩托车行业中常见的那样。新闻媒介将恰当地把这些警告作为紧急新闻接受，否则广告将会取而代之。

下面引用两封信作例子。一封是写给松下电器公司英国有限公司，登载在 1987 年 9 月 19 日的《保证》报纸上，标题是“警告：松下电器英国分公司手提式电视机电源变频器（换流器）”。这条消息它包括用醒目的黑体字写成的“决不可使用变频器”还敦促顾客尽快与商家联系。索思家用电器有限公司在 1987 年 9 月 11 日的日报和星期天报纸例如 9 月 25 日的《观察》上登出“重要声明，对购买了 A135 型 Kenwood 烹饪锅的顾客”，并要求顾客退还连接错误的导线，索思公司还赠予顾客赠券。在 10 月 7 日索思公司刊出更大范围更紧急的广告词，标题是“关于 Kenwood A135 型烹饪锅的重要声明”，下文是这样开始的：“锅内部可能存在接线错误……”，而且清楚地列出了二十家服务部的地址。这是一则印刷精美，制作很好的广告。

显而易见，在登载回收广告中有主要的公关因素，而且公告的公关用途要比销售用途多得多。

那为什么一些公司采用普遍的新闻方式而另一些利用广告呢？这是因为新闻公告在呼吁上更激动人心，在细节上更明确，尤其是有危险因素存在的时候，如果引起了什么危害造成保险索赔的话，是不是公司由此就努力表明，它已经竭尽全力了呢？或许是市场销售部对在如此情况下各种公关方法到底能赢得些什么缺乏足够的理解。几条广告（缺少“重复”这一必不可少的广告组成部分）通过向所有相关的新闻媒介发布报道怎么能具有这样广泛的覆盖面？新闻社一定传播这个报道，所有地方广播电台都将收听。公关将在声明这些产品的缺陷方面是不是做得大成功了？由此可见，与公关相比较，广告业真可能是做了半心半意的努力呀。

Kenwood 和松下的回收所包含的问题不同于柯宁的，而且，广告和公关的新闻媒介及技巧在英美是不同的，Kenwood 的回收是较紧急的，松下的产品只是存在少量的缺点。Kenwood 的确运用了公关和广告的结合。松下使用广告为了保证覆盖范围，柯宁拥有美国消费者保护热线的优势，但是它没有英国那样的在少量的全国性流通报刊上登载广告优越性。

八、公共服务组织

服务于公众的组织，如邮局、公共运输业、煤气和电的供应部门，经常是处于批评的火线上，“保持一个低下的外形，’是毫无疑问的，他们的优良服务被视为理所当然，但他们很少受到表扬。但是他们的过错和故障却是不可宽恕的。公共服务某种程度上已经成为欺负和指责的对象，是街上流浪汉民主的缩影。当斯威尼的老板被判刑八年的时候，当一个救火车司机因为危险驾驶被罚款的时候，当政府让邮局交回多余利息的时候，这些有什么好玩的！因此消费者关系要忍受公共服务的市场策略中的箭猪作用，故意盈利或不足。

曼彻斯特客运执委会工作与地方电台和每月管理高层的电话接收相当紧密。而与公共汽车乘客利益相关的情况的电话每日都由公共汽车广播中心控制室直接打向演播室。曼彻斯特客运公关部迪娜·瓦特每周都要主持个人谈话节目，她压倒了“大组织”的形象而使乘客都直接写信给她。另一个顾客关系服务是处理顾客的抱怨，这个工作由穿制服的调查员登门拜访那些抱怨者，以一种友好的方式来谈论问题，经常是边喝茶边谈。格拉斯哥客运执行会同样也得关照它的顾客，比如当女工参观希尔沃·珠比丽时要求大范围的交通改道，而在演习和正式参观的日子这会影影响三十八辆公共汽车的服务。新闻稿，巴士招贴标语，信息讨论专门小组，改线地图（印了 3000 册给司机又由报纸《换位》大批复制）都被卷入了这一相关行动，相似的公关工作由威斯特米兰，南约克郡，西约克郡，泰恩与威尔等地的平行组织准备。

在英国煤气工业由生产气转向天然气掀起一场伴随着顾客反映和责任心的革命，大约 150 年来，煤气生产，顾客服务和行政管理职能都是由地方执行，煤气由煤气厂联网生产，其他职能都有专工厂相联系的地方办事处行使，来自北海的天然气由一个中心系统供应给全国，成为一个全新的，截然不同的，统一的工业。让我们来考虑一下十二个地区供应站之一的北泰晤士煤气站消费者关系的启示吧！

在实行向天然气转换的过程中，北泰晤士期望着将来的需求并在工厂关闭时引进了阶段性重新组织法。在这个地区的五个区域，Staines Willesden Westminster Liford 和 Southend 各建立了一个集中办公室，它的要求是保持好顾客关系，一旦顾客憎恨这个代替更多地方办事处的集中办公室的话，他们就会失去这些顾客，北泰晤士公司在处理顾客关系方面实行了一个“标上姓名”的接触方法，印刷了关于新办公室的小册子，都注明了经理的姓名并附有照片，工作人员都要接受特殊的培训，从而强调顾客关系的重要性，地方记者都被邀请来参观办公室并采访经理，他们还和地方官员保持联系，参与展览和城镇事务，对地方集团进行谈话，同时在 Staines 的北泰晤士的总部公关部里都设立了这五个区域办公室的各个公关办公室。

简要说明：BP 公司为了与职员沟通关系，将 41 层办公大楼的全部开放，介绍了各层的职能，如学习会议中心、公司历史、茶点中心等，请职工及家属参观。

第七章 公关、展览与会议

展览有两个方面：独特的参展商和独特的展览会。参展商参加展览要么是为了做广告，销售产品，要么是出于公关目的。而展览会则兼而有之。展览可分为公办的或私办的，国内的或国外的，以及静止的、流动的不同种。

广告与公关展览的区别要强化，因为有时人们错误的认为：所有展览会应被按公关进行划分。这缘于广告机构对付酬金的媒体习惯的“上”和“下”的称呼。结果是，尽管这部书表明公关实际上比广告的范围大而且不仅局限于市场上，但人们有时还是把公关与展览、促销放在一起来看，并位于次要地位。因为公关有所不在，所以，所花的广告费用是骗人的。这笔费用被机构所有的人、事承担，而且仅仅专门的公关事项才安排开支。

做广告当然有公关的内容。面对面的谈判、样品展示，供应商与消费者举行会议，还有试用、批评建议均是很有价值的交流方式。很明显，展览能够融理解，销售和友善为一体。在公众与商业展览机构之间举行展览要么出于广告的目的、要么出于公关的原因，但是目的应及早确定。许多政府部门，官方组织和商会设置展览摊位是出于公关的目的。在一个有关农业的展览会上，半德兰银行（the midland Bank）设有影片展示，而同时警方通常则在当地的海外事件中显示自己。所有的一切都基于展览的公关之用途。例如，一辆展览列车停在车站上人们被邀请到列车上，那么这就是一个有关旅游的展览。展览会不是一种广告方式就是一种公关媒体，但是即使展览的目的是非消费引导时，它仍然有公关的成份，并且它的广告价值通过公关而增加。

一、公关对展览摊位的帮助

公关援助对广告展览的支持有以下几种：

- 1) 能在各种接收器材、放影机上播放的影片、录音带、录像带、幻灯片等通常能在一个其它方面不动的展览摊位上创造出一个活动景观。
- 2) 赠送复印的公关材料。
- 3) 把经放大的公关照片进行陈列展示。
- 4) 把所发布的消息和带文字的图片置备于展览摊位上，以便把它们交给那些未光顾新闻发布室（the Press Room）的索取新闻材料的参观者。
- 5) 把附有准入卷的请贴送给供应商，消费者和传媒。
- 6) 如果带来了一个有新闻价值的展览品，那么可以在展览摊位上举行一个新闻发布会或也可安排在展览中的一个专门房间里举行。
- 7) 包括在音像资料展示中的纪录影片可以通过展览组织者连续播放给参观者。

二、公关人员与展览会负责新闻的人员

大型的展览会，通常有一名专职负责新闻的工作人员，小型的可以聘用临时的公关顾问。公司的公关人员或公关顾问应立即被吩咐与展览会的公关人员建立起工作伙伴关系。理想的情况是，这些应预先六个月完成，以便展览会的发起人能方便地获取初步的公关信息。并且公关的效果和有关费用能被起草进本年度的公关计划和费用支出。

很多参展商仅仅利用新闻发布室进行新闻发布，但常常只能扮演一个最后的补缺者角色。而其他人士则把钱浪费在无用的新闻小册子（Press kit）上，这些小册子上填满了无用的销售材料。可是记者们并不带包，他们想要那些写在纸片上的新闻，目的是能轻松的装入衣袋之中。

如果公司的公关人员尽早与展览会的负责新闻的人员接洽，他就能提供促进展览会本身的信息，这样有助于得到一个对他的公司有利的席位。在较早阶段参展商可能并不知道他将展出什么，或者可能希望被保密，但这并不妨碍提供有关公司的信息以及对有关展览会的情况加工成预备信息。对于一些国际展览会，在开展前几个月多种语言的新闻可被送往世界各地的新闻界。参展商从这些工作中能得到许多好处。

官方剪彩人的姓名要知道，为什么展览会摊位对包括那些社会名流的行程表也有足够的兴趣，这有很多特殊的原因。期望那些社会名流将拜访你的摊位是徒劳的，因为，在短暂的视察中仅仅一个摊位样品就够了。行程表要事先计划好，并注意要尽早在展览会召开之前直接把请帖送给社会名流本人或他的负责新闻业务的官员。也许要给白宫和唐宁街十号写信。这些外交方式的信要出自公司总裁之手。

在展览会正式对参观者开放前，可以搞预展，可以订一个专门发布新闻的日子，同时要准备好有关的消息和图片，在展览会举办期间要尽可能发布新闻报道。甚至可以利用“全球新闻服务”（Universal News Services）的有线服务进行新闻报道。最后，记者们将以以后报纸杂志上评论这次盛会。

所以，展览会为公关活动提供了很多机会它们是新闻材料的源泉并被记者和播音员参观。它们成了人们谈论的热门话题，因此也成了收音机中评论的完美文物。对新参展商的采访或者那些有趣的不寻常的产品都成了好的广播材料。技术进步的电视节目制作人因到展览会搜寻新素材而闻名。信息中心（The central office of Information）和英国广播公司对外服务（the External Services of the BBC）也到展览会中心寻找影片，寻音带和节目素材。

新闻发布室通常狭小而且拥挤不堪，最多能容纳四百多人。为了在竞争中引起新闻界参观者的注意，这里提一条建议：尽可能提供简洁而一流的新闻材料，并配上完善的带文字的图片。大多数负责新闻工作的人员陈列无数的印刷品并在文件柜中还保存很多。从以上的这些陈述中看到为什么精制的新闻小册子是离题的原因应是很清楚的。事实上，在作者担任在奥林匹克举办诸多展览会的新闻负责人时，便禁止新闻小册子，原因是它们未被新闻界带走而且在展览会闭幕后还带来了清理上的很大麻烦。

如果展览会在国外举行或预计有外国学者参加，那么新闻和照片标题的翻译是必需的。

在整个展览会开展期间新闻发布室随时要去，看一看消息和图片是否需要补足。在展览会闭幕后，公关人员应在新闻发布房间内号召收集剩余的材料，还要对新闻官员的帮助表示感谢。展览会公关方面的工作应由展览会组织者和参展商共同完成。

三、会议

Panl Swam，总经理，Spectrum 通讯团体。

1984年12月，英国旅游委员会（ETB）会议报告的发表刊物，支持下列问题的讨论：在英国设备足够的条件下销售方法的展望。

这个报告名为“未来市场供应 UK 会议”，是由泥煤销售顾问研究的，他们指出，20世纪70年代以来，美国增长速度变慢了。

会议设备

经常有人指出关于在工业上新设备止步。可是搞错了，那些来自销售经理们的观点与英国会议设备生产力不联合，但是他们的质量和定位上最近关于这些地区有一个倾向，特别是涉及东方销售的讨论，尽管运输路途遥远和容易损坏，明显地职业会议组织和生产公司那些能判断书面向宽广地区伸展，因此这些地区急需会议中心方面的投资。

许多现存的中心简直不需要现代化。在大量道具增加方面，舞台设备、音响装置、Visibility 代表后的舒适、辛迪加房间、展览场地和娱乐节目，许多东西像 dayuerreotypes 一样守旧。

尽管最近的这些建筑存在缺点，作为二者失败的结果：职业考虑和在一个建筑物内使不同的训练设备，包括娱乐和表演。

总经理联合会

一次会议是一次高级的专业的销售练习，由那些未经训练的人们控制的活动如此之多让人大为惊奇。更多的交易团体，总经理联合会（ACE），可是在下列问题上都不能成功：针对提高职业地位的会议组织性，但是它的实践规则却是强调职业训练。

联合会应遵守以下规则：

- 1) 在提高工业会议上的职业实践标准方面应不断努力。
- 2) 积极鼓励人们在他们的管理下工作，以便维持和发展人们的个体和职业能力。
- 3) 要公正、诚实地对待雇主、顾客、供应厂商、伙伴、经纪人和团体，以及必要时应给出职业意见，要认真且无保留。
- 4) 在争论和竞争中透露事实，不为自己的利益隐瞒秘密。
- 5) 认真地维护机密信息，希望在同类的委员会或主管方向，不利于个人获得的信息或其它方面。
- 6) 在他们的带领下维护联合会的声誉和同行们的尊严。

ACE 的全体成员应对组织忠诚坦率，而且对个人任命的供应厂商也应如此。同样的入场费，在联合会组织下的小公司可订购 36 英镑的物品，现行的会员可订购 1200 英镑。

组织一个成功的联合会

建立一个成功的联合会需要下列条件：互不相同而又互相需要的大量的技能和销售纪律。这些不相同的技能彼此又互相需要，而且熟悉销售规则。那些代表们被迫参加的排斥联合会，值得考虑的销售训练只能使真正的人们当听众。相当多的人缺少专业知识，需要得到联合会的信息，也需要对其它事情像主人一样精心组织，例如旅游、招待设施、供应伙食和邮电会议、招待会等，许多联合会的总理由未经训练的人担任，因不能胜任而提前退休，这个位置看上去富有魅力，可对于周围利益又无帮助，因此让人遗憾。

视听设备

不管什么场合，不管怎样渴望信息，代表们接收信息的能力是有限的，特别是只能使用语言的环境。那些完全依赖语言交流的会议冗长乏味而显得无能，注定要失败的。

影视资料的介绍，增强了讲话的效果，不仅效果清楚，而且增强人们的记忆，这也是人们宁可多花钱也要生产电影、电视和幻灯片的原因。

主要的会议场馆都有自己的视听设备，即使会馆是租来的也不必延期会议。当没有能力购买和维持会馆时，租用也是很好的。

空间要求

按照建筑要求，剧场样式的会馆每个代表需要一平方米的空间，但这仅是粗略的测量，特别是大厅不规则，或者有支柱和障碍物，或者空间装有视听设备，真实情况可能是有差异的。毫无疑问，较大的厅是不会塞满人的，如果代表们需要写字桌，每个代表将需要 2.5 平方米的空间。

噪音问题

在许多会馆，外界噪音是个主要问题，特别是被分开的旅馆房间。如果隔音效果不好，那么周围空间不能被他人占据。例如，你在圆形大厅的一边举行会议，而另一半空间会后吃午饭，或者会前吃午饭。总之，保证会议的空间是很重要的。

设计时刻表

按照时刻表，吃饭要占用一个半小时，这样三顿饭要节省 15 分钟。简便食堂样式，一日三餐要占用 45 分钟至 1 小时，需要提供足够的自助餐场所。对一大群人来说，早饭至少需要一个小时，除非是少数人，喝咖啡也需要半小时。

讲话者也应拟定时刻表，时间一到写上中止。所有发言都应演习，会议的主持者如果用来检查的发言内容，介绍和用时而允许某个人（包括会议主席）发言，而使会议朝特殊的效应和特殊的目标发展，那可是一个荒谬的事情。发言期间有疑问，可以中断。

会议费用

第一件事情应该认识到，会议费用是可协商的。高价交易的供应会议是无法召开的，熟练的谈判技巧可使费用打折扣。从特殊的英国铁路会议费用到会议礼堂。例如，花费了 120 万英镑重新装修的 White Rock 剧场和 Falaise 礼堂，Hastings 立即使它们承担了许多会议而产生了价值。

Hastings 是许多城镇中仅有的一个，在经济下跌中，利用会议而受益。

Hastings 的做法是正确的，当在饭店举行一个大型会议时，会议组织者将钱花在许多消费上：住宿、饮食、饮料和其它服务，而会议房间是免税的。

Universities 很多会议厅公布 24 小时的使用价格。

24 小时费用 15 英镑左右。英国的大学提供廉价的服务包括住宿、早餐、咖啡和饼干、午饭、午间咖啡和晚饭，加上必要的演讲大厅和会议厅费用，虽然住宿房间是简朴的，但值得注意的是大学提供了高档视听设备，高档的座位和代表们前面的写字桌。

旅馆

旅馆的会议厅，另一方面，应该是很平坦的，以便吃午饭和举行招待会。这要做最好，但很不理想。典型的例子，旅馆 24 小时的费用 45 英镑左右，但在乡村旅馆的淡季费用会降低，而在伦敦周末的旺季会升高。作为建筑规则，制定高级旅馆的会议厅每人每天一英镑，并且容纳剧场样式，但是住宿者很难谈判成功，得到的服务只能减少。

在很多情况下，开会地点是高消费点。

代表们的花费

出席会议的代表们的花费很值得考虑。如果他们是自费，邮寄和做广告将花费很多钱；如果是公费则广告费用可报销，但公司也要支付旅费，而开会者又几天不能工作。在计划消费的英国或美国，这种会议应该变短，以便节省代表们的时间。

租借设备

租用设备也要花钱，如支付讲演者费用，准备会议材料，从简单的图表到复杂的视听设备和印刷书籍。也许有些其它补偿，如追加视听材料费用，或出售编辑好的讲演文稿。但费用依然难以应付，例如，制作优秀的电视广播，每 10 至 12 分钟大约花费 20,000 至 30,000 英镑；电影的价格也大致如此，每个幻灯片 15 至 150 英镑。很多事情都依赖于环境和内容。另外，如果你打算召开电话会议，在伦敦旅馆的一个晚上每人要花费 30 英镑，每晚每个波带要花费 100 英镑。

销售新产品会议

这类会议内容不要太多，主要内容应该体现在销售上。在高技术工业领域，会议变成了向老客户推销新产品的重要工具，而顾客只需花一些注册费。同时，这类会议把知识和销售产品相结合，给了顾客评论产品的机会，他们的意见决定了产品发展的未来。

例如，计算机软件机构，推出一个新的节目。他们决定通过一系列的地区性会议和老客户可以参加的研究班，顾客只公平地交纳了注册费，这些费用，与会者可得到关于节目的详细说明，也可得到动手经验。顾客们愿意花钱是因为在高技术领域，他们认识到新思想的重要性，举办者也可听到用户的意见，这是附加利益，在这里，会议使生产商和顾客结合在一起，但费用并不多，也包括制作软件节目花费的上千英镑。使用的技术是比较简单的，这样，与会者可以很容易学会。

会议和展览

一个小的展览可以增加会议的信息。当以某种形式出现一个展览时，这对于熟练的推销商来说是个好机会，他可以在大厅内组织一个相互补充的会议。会议和展览之间的关系变得日益紧密。

展览

展览舞台

许多地区的礼堂的 UK 的展览设备不断得到改进。1984 年，曼彻斯特决定建造一座展览中心，被称为 G-Mex。G—Mex 于 1986 年前营业，它占地 100,000 平方英尺的展览空间，是一个现代化的展览中心。与此同时，格拉斯哥的新苏格兰展览中心将于 1985 年 10 月开始营业，它可提供一个 20,000 平

方米（相当于 215,000 平方英尺）的展览空间，它是英国甚至欧洲未来 10 年内最大的一个会议和设备供应中心。

20 世纪 80 年代以来，大多数有价值的展览，其趋向是小型化和专业化，很多成功的展览是关于过去三、四年内发展起来的新技术成果。

工业上的这些新效果应用于实际，产生了一种“随众现象”，在激烈竞争下的组织产生了，并成为职业化标准，从整体上看，工业展览由此得到了利益。工业上未来的经济增长将会出现新形式展览行业。

展览业的领导

展览工业的行业协会是展览组织协会（AEO），自从 1964 年经官方批准后，展览组织工业不断发展，变得越来越重要。AEO 展览成员共同遵守职业道德，AEO 宣传和制定最高的商业标准，它代理所有协商下的工业—包括协会、商会、贸易联合、国际组织、地方政府和联邦政府。它认真负责对 UK 组织展览标准的制定，并且时和展览有关的问题加以告诫，包括费用、参观注意事项，安全标准、技术问题、训练和展览工业的发展趋势。

AEO 的行业准则是在领导下严格坚持的，共 11 条，它是所有会员的最高标准，条款如下：

- 1) 完整性——会员发布的信息准确无误；
 - 2) 参观者出席——要求会员充分注意参加展览的参观者的信息，收集并公布；
 - 3) 促进——关于展览规模和所花费用之间关系的条款，组织者即保证各项事务促进发展又要尽量少花钱的最低标准。
 - 4) 促进写作——AEO 成员应坚持向 AFO 组织写作。
 - 5) 保证——会员至少要携带 500,000 英镑，以保证用于公益事业。
 - 6) 订约人——代理订约人一定要由公司任命，而且须有必要的经验、物力和能力执行他们的责任。还有，这些订约人能连贯维持他们的服务，也要在工作地点坚持健康和安全的措施。
 - 7) 服务——该条款要求会员尽量提供展览所需的服务，包括一般的安全措施，支柱，一般的清洁和垃圾搬运，还有按展览的要求安排外国客人在集合和休息时间，展览者应向公司及时汇报有关问题。
 - 8) 租借——要求会员对设备的安装和拆除以及展览时达到的效果作统一安排，在参观者进入之前应提供详细的目录，充分发挥租借的效力。
 - 9) 国际展览——如果达不到下面两个指标会员就不要把展览说成是国际的；至少有 20% 的参观者和至少有 20% 的外国经费参加。
 - 10) 取消——如果展览取消或长时间延期是由组织者或其它环境造成的，组织者应遵守联盟的政策偿还展览者的租借费用。另外，如果取消展览的某一部分（不是展览者自己取消的）应该尽早向展览者做出解释，而且要存展览之前没有造成任何损失时。
 - 11) 代理权——如果会员违背活动准则，应由联盟议会处理，会员在规定的日期内可向议会提交信息或书面材料，如果不服议会决定，可提交公断。
- AEO 的工作在联盟议会的指导下进行工作，它的主任和特别委员会定期开会讨论并完成议会的决定，任何人感兴趣的有价值的信息都来源于展览组织联盟有限公司的工作。

展览怎么样？什么时间？什么内容以及什么地点？

展览是一切销售的重要因素，在销售的某些地区是必不可少的，在另一些地区销售是极有吸引力的。大多数组织者都提供先前遇到的信息，如到场人员情况，办理交易，展览者的数目等等。而且都是心甘情愿地甚至许多是推销艺术方面的信息。

预算

从展览者的观点，展览所达到的目的以及预算花多少钱做准备是最重要的。

展览空间通常是作为“位子”出售的（意味着展览者在展览地点租一块空间，并得到租借服务）或者作为“展台”（意味着展览者提供一个特殊的建造标准，由组织者特殊组织，在设计、建筑、装饰上有利于展览者）。展台费用通常根据空间费用加上提供的特殊标准费用，它保证了展览者的细心选择包括灯光、电子点、地毯家具以及其它的必需用品。通常，展台轮廓作为完整的装备出售，也有很多轮廓只包括铺好瓷砖或地毯的平台，后面和两边为墙，基本的装饰和招牌。

展台上应详细列出内容，也应提供所作出估计，展览者的估计应包括所有可能发生的情况，包括费用等，一般的估算包括以下内容：

位于费用或展台费用；

展台设计和建筑费用（如果不是组织者的方案）。

家具：灯光和电子点（如果不包括在展台内）喷刷（台上的艺术应用、咨询项目或文具）住宿和旅行费用（台内）。

服务设施（台内的咖啡或饮料、午饭或晚饭）；

电梯或移动（移动展览和运输费用）、鲜花、照相；

临时舞台（展览期间舞台费用或其它展览者自己的舞台）；

安全保障（对特殊展览者的需求），安全（组织者提供一般的安全，但对展览者来说须支付特殊的安全费用）；

各种杂费（舞台费、停车费、出租车费和其它费用）；

电话（如果台上需要）。

还要考虑到偶然因素，因为总有许多事情无法确定。

与组织者建立关系

以下事情是必须：检查组织者的规则，及时与组织者互通信息。展览者的安排应该和展览的一般安排相呼应，而大部分组织者都热心帮助组织者以保证展览成功。

展览台

在台上工作的每一个人都应该有一个明确的目标。许多展览者都感到展览开始不久工作就结束了。引导错误和缺少经验是台上糟糕的事情，当第一个参观者进入展览大厅后，展览者的工作就开始了，销售是最主要的目标，选择展台要选最好的，人员应该有经验，熟悉本行业产品，热心于本行业服务，知道顾客的需求，展览台不是训练无经验者的地方。

一般说来，展览者希望参观者的欣赏水平与自己的努力相配套，使自己的展览清楚而富有吸引力。因鬼把戏精心制做的装饰品应避免。经验显示，工业和贸易展览会的参观者带有下面的目的：一些人为买而商谈合同，一些人为了解决某些特殊问题而做一些真正的审查，一些人计划将来发展和购置，一些人为了保持自己和现代工业同步发展，而另一些人是为了向他们的

雇主或委托人做介绍。

展台上的信息必要时应以最好的方式展示流程图、计划、绘画、投影或视听设备。在轮廓上描述产品的先进性上使用模型应富有吸引力。其它详细情况应保持技术上的艺术性或参与直接讨论。展览的费用在本篇文章前面所描述的，一个人可能要花费几百到几千英镑。自然地，有一部分要花在展览参与上。

关于展览费用的详细说明是冗长而又无意义的，部分是因为展览的类型、规模和其它因素有较大的变化；部分是因为展览辅助费用如谈判和环境变化；部分是因为其它。例如：展台的设计和建造由展览者给出一个说明书和设计者的报价单和估算和建造公司，或招待会的费用，展览会的地点等等。

分配展览预算时，第一个考虑是将钱花在参加展览最值得的地方。显然，打算推出一个重要的新产品，而在一个小型的展览会上搭一个小的展览台将没有什么帮助（虽然这样花费不多），相反地，在一个大型展览会上建造一个大的展台仅仅能保证一个公司的名字留在人们脑中也只能浪费公司的财物。所以，花钱参与展览没有固定的规则。它依赖于许多客观因素，要根据参与的目的和展览类型决定。

出人意料的，如何分配展览预算也相当困难，公司政策或个人选择通常决定了预算如何花掉。大多数展览会经理们主张如下花分配：

- | | |
|------------------------|------|
| 1) 空间（仅仅是位子） | 24%； |
| 2) 设计、建造、展台装饰（轮廓不包括在内） | 12%； |
| 3) 租用设备、家具、地毯、附属品 | 10%； |
| 4) 展台粉刷、文具、邀请等 | 10%； |
| 5) 招待费（委托人等） | 8%； |
| 6) 展白灯光、电子装置 | 5%； |
| 7) 电梯移动、运输和联系费用 | 5%； |
| 8) 照相，鲜花和展台电话 | 5%； |
| 9) 展台上的临时舞台 | 5%； |
| 10) 安全和安全保障 | 4%； |
| 11) 杂费 | 4%； |

一些偶然因素没有考虑在上面的表内，因为上面的分析基于过去举办过的展览会。此外对于展览者来说，预定轮廓位子等设计和建造自己的展台要好，这是很普遍的，在许多情况下，一个展台的费用比预定轮廓值得考虑。

通常，组织者对展览者的信息备忘录将推荐给委托人的如下服务：电子计算机、鲜花照片、电梯和其它服务，一个展览者不一定需要委托人，尽管有时明显地像委托人一样陷入困难如备用品和适当的展台；而另一个委托人却不能出席以适应计划的变动。

在另外一些情况下，一些服务由礼堂主人提供，它有一些实际作用，也有少量展览者考虑这一点。

不论展览会的地点类型、营业时间长短和其它因素，UK 的展览会每平方米费用在 30 英镑到 100 英镑之间（仅仅是位子），轮廓每平方米费用 15 英镑到 40 英镑（空间费用除外）。

一个组织者自然有决定位子和轮廓价值的权力，而展览者只购买位于建造自己的展台，他可以依靠自己的说明书从不同的委托人中得到报价单，在展览会上各项服务的价格通常没有太大的协商余地。大多数组织者预先通过

委托人与展览者协商价格。

第八章 公关国际营销

因为国外市场对一国的经济影响是那样的重要，因此可以说本章是本书中最重要的章节之一，在有关的市场问题上位于首位。正如将要读到的，这一章专门研究交流这个问题，但它是容易并不断被人们所忽视的问题，并且要专门探讨销售管理这个特别富于创见和想象的问题。

这一章分为两部分，第一部分是有关世界各地遇到的交流问题，第二部分详细介绍一下对出口商和国际市场的有用的公关特别服务这个内容。

Thorelli 曾经说过：“整个营销领域终究都围绕着一个关键的问题：怎样使销售策略适应普遍的市场条件（例如，市场结构问题）。海外交流不具有全球性：每个市场都得作为一个单独的实体来理解。没有像非洲这样的宠统地方，但却有北非、南非、东非，非洲的中非的一个州这样的具体地方，那里有 50 多个国家。尼日利亚和加纳是两个几乎相邻的国家，但是“尼日利亚人懂得如何挣钱，而加纳人员只知道如何花钱”的话，道出了他们之间在生活方面的某些差异。

在欧洲和北美，公关与文化人，大量的老于世故的传媒有着密切的联系，而在第三世界国家公关涉及到社会学、人类学的诸多方面的问题。我们的国际大公司不一定意识到国外市场的不同和问题，这一点对他们的销售方案有很厉害的批评。

对于讲述市场问题的人来说，发生在尼日利亚的不幸的进口肉食代用品 Meatex（一种冷熟肉制品）事件不失是一个好例子。由于 1985 年尼日利亚肉类供不应求，Meate 被进行电视广告宣传。食品包装上讲这种食品是一磅肉制成的。而这种宣传对于只购买一块肉的农村妇女来讲是没有任何意义的。挑剔的顾客说：Meatex 是用锯木制成的，吃起了一点肉味也没有，而且价格也贵，不如转兑的肉便宜。这是一个极有价值参考的例子：由于没有进行市场研究和试销，结果 Meatex 公司除了被外国人当作鲁莽的例子谈起外，完全被人遗忘了。

在西方，公关是建立在利用传媒和技术手段把信息传递给与我们有相似的文化背景的人们基础之上的。但在第三世界国家中，情况要复杂得多。准确研究这些多民族、多语种、多宗教国家的社会学，人类学的因素是必要的。尼日利亚与英国的人口差不多，但尼日利亚是一个面积广大的国家，有六十多个民族，二百多种语言。在第三世界电视是存在的，但只要有电，通过集体观看方式电视拥有广大的男性观众。在这些国家，电是电视的关键，而不是钱。但每个国家又有所不同：在一些国家甚至收音机是稀罕的，而有些国家有线广播倒很普通。

英国的新闻界（Press）与其他工业发达国家的新闻界主要不同表现在两个方面。首先，因伦敦几百年来一直是英国的首都以及整个国家通过优良的通讯设施紧密地联系在一起，所以全国新闻界集中在首都是不常见的。而其它国家，要么因为国土的原因，要么因为国家历史上分合等原因，这些国家往往有多个新闻中心（例如，美国和德国），还有地区性。城市的不覆盖全国的报纸。第二，美国的报纸有一批地位高的、有身份的读者，其它工业发达国家的报纸界出版的报纸有商业报刊和大众报刊、新教徒报和基督教报刊之分或者是用不同语言出版发行。除了大国，小国不存在商业和特殊行业杂志报纸的多样化现象，而在美国赋予媒介关系的一定力量。国与国之间收

音机和电视机的情况差别很大，有非商业化的广播网或全商业化的广播网。

Gordon Bont 说：“在欧共体市场，公司形象是最重要的；它可能是一种市场财富。”他又说：“还要树立个性观念，不仅公司本身而包括不同部门的负责人和公司员工都应如此。”因此诸如公司全体人员参加的活动，进行业务旅行，开展答谢活动，参加会议，给报纸杂志送稿件以及接受电台、电视台采访（包括英国广播电视对外服务）等这些活动都要列入公关计划表中，这是涉及国际市场的很重要的公关学问。

关于履行公关之类，有一部有价值的、详述有关在欧洲承担公关之责任的指南是 Philip Currah 写的《在欧洲开展公关工作(Set rinyup as European public Relations operation)》一书。这部书包括了有关各公关操作（PR operation）的方便实用的清单。他阐述了一个强调国际市场对公关所需要重要观点：要记住的关键是，国内无论多大的、多么举足轻重的、多么著名的公司，当他开始涉足国外市场时，所有这些都是不能依靠的。在国内作为一个好雇员、好市民、好部长而闻名是有利的，所有的这些标志都应被珍惜，并需要每一个新国家都需要新树立。当时，第一个影响是重要的，如果一家公司能利用在国内的良好印象帮助自己在国外开拓发展那是无可厚非的。

“比如，一国家即将在某国的一个城镇建一个工厂的公司很觉得这样做是值得的，非邀请该镇市长参加公司总部，拜谒公司的领导，在公司的企业参加，看一看即将到该镇的那些设施。邀请新闻界这样做也是可能的、合适的。但是如果该公司立即在一个新地方这样做，那么这一切都是无用的、徒劳的。”

Philip lurah 就我们接触海外市场的谦逊问题给我们提了一个很好的建议：作谦让并不是正常市场的特征！在一本较早的出版物中，作者 Frank Jefkins 对公司试图开展海外业务就公共问题建立了基本框架，其中一文是：妥善处理与新闻界的关系，记住几乎没有那一个国家有像你自己的国家一样的新闻界。你不能自认为是，相反要尽可能把稿件投给当地最有优势的出版社。

当一种通向市场的生态学途径被采用时，公关的推动作用表现得较为突出，原因是公司不仅提供了人们所需的东西，而且又善于提供那种所需，我们需要补充的是这为公关活动提供了某种方法。

SamBlack 凭借他在股份公司工作的经验反复强调指出除非一个地方的海外市场已经很好地建立起来，那么广告发展是不充分的。他在书中写道：“在所有的海外市场竞争得如此激烈以至用适当的价格，提供最优质的货物和给予最合适的运输仍然是不够的情况下，直接的广告（Direct advertising）在有关海外促销运动中扮演重要的角色。但是如果公众的思想通过有组织的公关方式被教育的话，产生的广告效果就会被增强。”

新加坡的市场证明了用公关手段能打破了的传统偏见。比如，人们一直认为金银仅产于中国，结果你来自英国和瑞典的珠宝被人们所怀疑。牛仔裤在西欧和美国十分时髦，而这里的人开始认为它只适合劳工穿的服装。当日本人开始生产 myojo 方便面时，新加坡的妇女对此将信将疑，这时市场的策略就是克服这种偏见。今天，“myojo”牌方便面在新加坡有三个对手，但它是最大的企业。

很多像向第三世界出口的企业他们的市场营销方法受到来自当地批评家

和国际观察家的攻击，然而，错误并不应简单地归于那些简单热心的外国市场营销者用高压的手段剥削那些易受骗的，没有经验的消费者，而是这些人他们是那样愚昧、缺乏头脑、缺乏训练以至他们在可疑，不幸的平庸的销售计划中对最基本的公关知识的逃避造成的。

以下这部分内容是作者在公关课讲义的基础上写成的。其中还包括作者在非洲考察的收获，在 Lagos 大学的大众传播学院 (the Institute of Mass Communication, University of Lagos) 进行的研究成果和出席 1985 年 6 月内罗毕召开的第一届全非公关大会的收获和其它方面的内容。

一、与不识字的人及多语种多种族群体进行交流的难题

面临着任何一个交流者的最大阻碍需被接受，那就是没有人对我们情况的熟悉能比得上我们。在英国交流不会遇到障碍，除了新移民外，人们讲同一种语言——英语。阅读的也是这种文字而且拥有大量的专业用语。在大众与特殊的传媒之间，人们很容易沟通。在发展中国家几乎一切都与我们不一样。那里往往是多种语言并存，文盲随处可见，而且传统的传媒也很差。

尼日利亚，这个非洲里占人口总数 1/4 的国家，是非常最富有的国家，它的教育包括为 1976 年登记注册的 300 万儿童搞得值得颂扬的全国教育计划，技术专科院校、中等学校和 12 所大学，但关于识字的最大差距仍然被形成，文盲主要集中在拥有 5500 万人口的广大的农村地区。

L·M·Kaccl 说：“印度，这个有着广阔的国土，众多的人口，各种各样的文化，众多的种族，发展上的参差不齐，四千年悠久的历史文明古国，除了用百科全书是根本不可能加以描述的。”它的五亿多人口占世界人口总数的 6%。仅仅人口的 30% 识字，其中城镇占 52% 多，农村占 23.7%，而这里居住的人口占全国的 80%。归女识字的人仅占印度人口的 28%，在市场交流中，这是一个重要的因素。”

在第三世界的城市地区，西方式精良的现代传媒的样子被误导，正如 Jermy Tuns Gall 所说：“在贫穷的非洲和亚洲国家，西方传媒输入是加强了，但分布存在着不平衡。因为这些进口的传媒主要被城市的居民消费且相对集中，又因为进口在很多地区被廉价的家庭传媒所替代，这种不平衡在加大。”

Jerrnv Tunstall 把非洲、亚洲的传媒情况进行了详细的分类。49% 或比这更大的人口住在农村或者城镇简陋的小屋子里，那里没有电，现金收入也很少。他们从来也未看过电视，有阅读能力的人也因买不起报纸而作罢……流动的电影放映队可能来过这里，但很多成年人从来也没有看过电影。对收音机人们较为熟悉，虽然很多人仅仅在邻居家或在村里店铺听过收音机；但是有时收音机也缺乏电池或需要维修，或远距离传输台的传输效果糟透了……收音机一天仅仅用适当的语言广播一到二个小时；而大部分内容又晦涩难懂。10% 或比例更少的人口生活在城市或城市附近，有可能供上电，他们有的能看上电视，但对电影相对熟悉些。这些人有可能懂一点英语，或者英语就是他们的官方语言 (national language) 或者一种官方语言。成年人愿意读读报纸……他们能理解他们听到的内容……全家人一周听上几个小时的广播……1% 的人 (或者情况稍好一点)……在印度这类人有 600 万多，但在非洲人数要比这少得多。这些人甚至在国内也讲，用英语。他们有电视。

他们轻而易举地欣赏电影……他们能读上日报，还可能用英语阅读（或在印度也许是一种主要的地区语言）。他们能听收音机，他们在大量的广告面前感到窘迫。

1. “百闻不如一见”

J·C·Carothers 解释道：“不识字的农村人多数生活在一个听觉的世界中，相反地欧洲人多数人生活在视觉世界之中。声音是对活动的东西的感觉，或者起码是活动东西的显示器，诸如运动、事件、活动等，因为当一个经常面临来自丛林或者南非无林大草原对生命的威胁时，他必须时刻处于警戒状况之中……在西欧声音很大程度上失去了他本来的意义。在那里人们总是在发展，必须进行发展，一般而讲的是“眼见为实”。对于生活在农村非洲人来说，所有真实的事物似乎更存在于所见所闻的事物之中。

在西方社会，印刷品和图片资料是市场交流的普通媒介。除了街头的喊叫之外，我们取得了长足的发展。人们宁愿看电视而不去听广播。当一个陌生人访问发展中国家时，他也许惊异于那里人们的吵闹，而且经常被那里的颜色搞得眼花缭乱。在发展中国家声音和色彩是重要的交流因素。

2. 不同种类的识字者 (Different Kind of Literacy)

大部分人对识字的理解是能写、能读，其实也应该包括视觉的和口头表达能力等方面。视觉识字 (Visual Literacy) 是一种意识映象，西方人往往缺乏这一点，当他们被要求对犯罪嫌疑进行描述性，他们往往做不到。口头识字 (oral Literacy) 甚至更不寻常；在 Accra 当一个流动的乡间的卖货郎买上新鲜的手工襟饰返回村庄时，他确实扮演了一个邮递员的角色。他的头脑中充满了各种混杂的东西：婚礼的筹备、土地的数量等等。所以印刷商品标签或包装上的信息对他毫无意义的。

3. 弄懂图片

这是一种不习惯图片的农村人必须学会的技能。在 Gestalt fashion 中，我们倾向于当做一个整体看图片，但不习惯于读图的人把图片拆开，然后把认识的那部分组合起来可做为理解的整体。为了使图片中的语言较易被弄明白，这些语言尽可能要简单些，并且这些词语应由人们熟悉的词语组成。

联合国儿童基金会 R·R·N·Tuluburyua 指出：“缺乏深度的图片或照片不是常见的，不是观察一头牛或一个小孩的自然方法；除非这个观察者有用这种思维方式观察一个真人或物的经验。否则他也不会认识他们。”他又指出没有一个人生来就有阅读图片的能力，就像他生来没有阅读语句的能力一样。“因为西方的孩子们通常能取得从读连环画到读书这样的进步，所以我们很容易想当然地认为，这也是识字的一种表现形式。甚至我们那些文化不高的人也在“读”色情卡通杂志，当然电视是主要的大众传媒。

4. 视觉的理解时间 (Visual Percyitioll time)

当新的、奇怪的物体因速度快而没被看见并可能被忽视时，这属于不熟悉的视觉词句的情景。一个众所周知的程序时必需的，要不断重复直到它被接受、被认识。

Tuluhiinywa 说：“对于不习惯看照片的人，放照片的一个接一个连续

不断的方法播放是徒劳无功的。”有一部片子名叫《好店主》(Beier shop keeping)是一部英文片子，有七种赞比亚的译本。是由赞比亚信息服务机构为“经营管理发展和广告服务创作的，这部片于是由 ILO Geneva 播给在这个领域取得成绩的新专家们看的。”

针对第三世界国家流动电影放映队的大众性和它的设备特点，保持公关及广告影片短小、简炼、反复播放及把内容限制在观众熟悉的范围之内是我们的根本所在，而西方国家制作的大多数影片及在第三世界国家放映工作搞得太长，内容太复杂。

5. 认识的问题

与前一个问题紧密相联的是一个兴趣的保持的时间长度问题。对于不同层次的读者来讲，一个句子最好由几个词组成是相似的。

Rudolph Fleah 说：“一个人是不会真正喜欢他几乎不能弄读的那些读物的；他们喜欢那些读起来不费劲的读物。”他说人们愿意接受仅限于几个词或更少些的句子。如果是他向学术杂志的读者，最多也不能超过 46 个词。这种限制也能运用影片的长度，对第三世界的观众来说，十分钟是播放公关类影片最长时间，而在西方国家 20 分钟是理想的长度。

6. 经验的局限性 (Limits of experience)

这一点适用于所有交流形式——包装、广告及公关传媒，即意识着信息包括图片，是根据人们的经验被理解的。例如，在内陆国赞比亚，除非一个人到国外旅行过，否则几乎没有人看到过大海。正因为此，在二战中，当德国兵到达荷兰海岸时，他们很是惊讶，因为他们不能够看见英国。甚至以野生动植物闻名的国家里，人们也仅仅在动物园里看到过狮子和象。不过，得感谢好莱坞，是他们使欧洲人对纽约、洛杉矶、旧金山比他们自己国家的好多城市还熟悉。但是，非洲或亚洲的村民们可能从未见过任何大都市。

经验的局限性也适合于收音机广播的接受能力，这就告诫我们不能对收音机广播能渗透到该国的千家万户持过分乐观的态度。这种神话助长了人们在一些国家过分宣传广播广告的作用。两个非洲人研究结果也证明这一点。

Graham rnyton 为赞比亚广播电视台搞了一次全国听众的调查。这份调查揭示了电台广播的一些有趣的情况。7%的收音机被发现并未工作，新闻节目一半以上的听众说不出主要四个新闻栏目的内容；外国电台常被用来听外国音乐。从报告中可以感觉到收音机通常被作为一种友善的吵闹被欢迎的。这是可信的，因为报告的研究结果与人们关于发展中国家的人对声音信号敏感是吻合的。还有边远地区的人们对他们狭隘经验之外的世界是毫无兴趣，通过提供视觉的共享 (visual participation)，电视多少弥补了收音机的不足，而且集体观看便与这些涉世不深的人交流创造了一个新的容积。收音机所不能共享的东西，电视能做到，并且电视也比一个月才光顾一次的流动电影队要好。

Lagos 大学的 Frrark Okun Lgbojoh 博士提出了在非洲环境下的大众传媒 dysfunction 理论。图一模型直接取自他的原著，并且特别适合于收音机的广播。由于缺乏收音机（或者收音机未工作）收音机接收效果不好，广播的内容与听众不相干，糟糕的电台工作人员，安排不适合的工作时间，错误的听众对象以及缺乏信息反馈等原因，像收音机这样的大众传媒要把信息送

到农村中去是失败的。在赞比亚，通过补贴购买收音机，控制当地的群众团体，通过对各团体信息反馈的收集，《农村论访》节目较好地克服了 dvs-furictioh 问题。

问题在于当一个地方已经具有一个通过传统的打锣人或喊话人来传递领导人的信息的系统时，对于一个遥远的，不熟悉的信息传递人来说，信任是难以建立起来的。

然而，当信息和人类密切相关时，收音机的作用不能被低估。在 1975 年 7 月 29 日发生的残酷的尼日利亚军事政变事件中，政府更换的信息早晨通过电台被宣布，并且全天重复让人们保持平静。同样，在 1976 年，50 多万摩洛哥人被用阿拉伯语和法语广播的 Hassan 皇家台电阻止在西班牙的 Sahara，并且返回了国内。

图一。这个雨伴模型表明多数听众被阻挡在信息之外。信息反复盖住了少数听众。

7. 比例问题 (Problem sof Soace)

不习惯于读图片的人对尺寸上缩小的现象是熟悉的——因为他们看到过当一个人走向远方时人体变小的现象。而扩大的现象对他们来说是不可理解的。因为在正常状态下现实中的事物是不会扩大的，影子变化这种现象除外。因此，对一个除了在你商品包装上从来没见过此类昆虫的人该如何解释一平方英寸长的蚊子、舌蝇、苍蝇的图象呢？这种由国际化学公司制作的轻率的插图弄砸了昆虫控制计划，而且因为非洲的农民忽视了产品的使用说明和简单的内容提示，因为他们那里的昆虫没有印在植物枝叶、广告画和容器上昆虫那样大，结果牛被毒死了。R·R·N·Tuluhungua 告诉我们因为广告画上的昆虫图案比非洲农民生活的那个地区要大，至使农民们消灭苍蝇的行动失败了。

因为大众媒机能失调因素，和有限经验认识，这些令人难以置信的图片影响了我们的可信性。正如 Frank Zefins 所说：“如果我们说的话，印刷品、图片、影片、展览要被人相信、信任，那么它必须是可能的……在公关中可信性是最重要的。”

8. 色彩的问题 (colours)

Tuluhungua 告诉我们“熟悉的事物以不熟内颜色出现时是不易被人认识的。”艺术家出于艺术效果而使用颜色。有些东西像驴子、猎豹、蛇、斑马等是因为它们的颜色或斑点而被认识。一头粉红色的大象对非洲人或印度人来讲是没有实际意义的。

有些颜色对一个国家或一种宗教有重要意义。在欧洲，黑色表示哀悼，在远东地区，白色表示哀悼。一名非洲妇女穿着叫人感到忧郁黑色服装，仅仅是为了保护里面艳丽的服装免得被尘埃弄脏。在加纳红色的“Kentoc”是一种富丽堂皇像罗马长袍一样的衣服。绿色的尼日利亚和爱尔兰两国的颜色，非洲人服装的颜色趋向于艳丽，像那里的鸟毛一样，而且他们一年四季都喜欢穿这种色彩的服装。而印度人平时爱穿白色的服装，个别情形除外。

一个缝纫机制造商进行调查发现，在新加坡华人需要他生产的机器，但机器销得并不好。后来发现华人不喜欢这种缝纫机的蓝颜色。对他们来说这种颜色代表着“死亡和哀伤”。当机器喷上其它颜色后，便很快被售出了。

当为海外产品设计产品、进行产品包装及销售外，市场促销原材料时，上述情形一定要记住。标准化外观和符号可能适合于其它产品。例如：虽然白色的“Merceda”牌摩托车是地位，权势的象征，但日本产的颜色艳丽摩托车在非洲很是畅销。普通、马力强劲的白色“peegeot”摩托车却易遭银行抢劫犯的盗窃。

9. 多种语言问题 (mutli-Language)

当一个国家只有一种语言时，发展大众传媒是较容易的，如此做也更经济，更有利。但是，地方报纸它们毕竟客观存在，有一个较小的发行量。虽然地方电台有权把自己广播语种限制在较少数量上，但用多语言进行了广播障碍并没有被克服。因为每一种语言只能在所允许的波段里进行广播。在加油通过 50 多个广播站，本国人被国内的节目覆盖了。

在哪一国家使用什么种类的语言一定要仔细、小心。老殖民者的语言，如英语、法语、葡萄牙语、荷兰语，或西班牙语可能就是一种官方语言。像新加坡，英语是他们的官方语言 (the natural languages)，而在其邻国马来西亚仅仅少数受过高等教育的人才讲英语，官方语言是马来西亚语。在新加坡，得益于他的教育政策，全国的识字率很高，有 80% 的国民讲英语，但是用中文在诸如海报和译制的电视商业片打上广告字幕进行说明是必需的。在马来西亚，由于它的居民来自四面八方，所以各种印度语，华语和地方语要使用。像印度这样的次大陆国家有 13 种语言。在这个地方，英语和 Ki-Sua1uli 语是最基本的两种语言，另外还有很多种部落语言。认为南非只有两种语言是容易的，即英语和 Afritaaner 语，但在那里有 8 个黑人氏族与马来人、中国人、印度人、日本人、法国人、德国人、葡萄牙人和其它欧洲人的后裔及群体生活在一起，这些侨民讲自己的用语及英语。南非是个种族冲突严重的国家、不仅是黑人和白人的种族冲突。南非的黑人和希腊和瑞典的黑人不同，也不像北非的黑奴，北美的黑奴与白人有着同样的背景，他们是相似的。甚至在美国，这个长时间把英语作为官方语言的国家，近年来讲西班牙语人员的流入，意味用两种语言进行交换的被接受和列入。

多种语言这个问题简要情况之所以被提出，是因为在国际市场它是最大的阻碍之一。相反，在比利时和瑞士，我们有很多克服障碍的范例。但是，在那里的识字和种族等错综复杂的情况，这时交流的障碍就变强了。当我们涉及公关事物和翻译工作时，后面还要做进一步的说明。

10. 词语和名称的问题 (word and name problens)

“可口可乐”是销往国外市场的最幸运的商品，它的译文中文是“愉快、抚慰”。Stick (支) 这个词，作为动词和名词有很多种用法。在一些国家香烟可以单支出售。一家日本公司生产的化妆品，其名字让新加坡、马来西亚和台湾的华人看来是粗俗的。

“Zube”在阿拉伯语中意思是“男性生殖器”很显然，吸吮“Zube”是个下流语。这样商品的名称在阿拉伯市场就得改名。Nessim Duuood，这个伊拉克人，在伦敦办有一个事务所，从事为那些向沙特、科威特、阿拉伯出口商进行翻译的业务。他对商品中那些带下流嫌疑的内容，过分强调性和女权解放的内容和不切题的双关语或习惯用语进行删节，使它们符合这些国家的要求。

在一些国家也有一些过时，难懂的语言和一些几乎被遗忘的俚语被当作时兴语言使用的现象。一张利日利亚报纸用“Bad eggsAresse”（坏蛋被抓获）作文章的标题。而加纳的记者在新闻报告中宁愿用“booze”（俚语酒）这个词而不用“drink”酒这个常用词。作为一名检察官，作者本人已习惯接收“西非俚语”并对洋径滨菜语不感到疑惑。在印度和新加坡，海报广告被称作“postal”广告（这种写法在英国是邮寄的广告）。而在美国被认为是“招贴报”广告（在英国“billboar”是指一种小的双顶便携式的陈列板）。

11. 识字者的水平

识字者的水平又如何呢？因为城市的居民阅读英文报纸，我们对他们词汇量持乐观态度是可能的。但是当受过高等教育的人仅为少数，包括出国留学、商品说明，传媒等使用的词汇应该用常见的词，这是作为展览会检察官的经验。玩蛙跃游戏对受过良好教育的欧洲人来说表面上看很一般，但一些内容的含糊不清的认识也使他们时常受到惩罚。这一点意味着撰写这种市场信息的人要负很大的责任，特别是产品使用说明，因为他们要在本上以外的地方被阅读。对于那些活的词或一词多义的词，更要十分谨慎地使用。有一些内容说明英国英语与美语是不同的，这样向美国出口的商品可能会带来一些文字上的问题。

12. 骗人的手段

《欲望之战（Waron Want）》上刊载的“婴儿杀手”是导致15000篇有关婴儿牛奶丑闻的文章被刊载的直接原因。这些揭露材料对国内外很多公司造成上万形象上的损害。为了他们的声誉，英国的公司聚在一起研究控制第三世界市场的策略，认为公关应承担起更大的责任。在美国，教会机构它们在美国的牛奶公司拥有股票，参加了由“相互信任中心”发起的共同承担责任的运动。Bor-den 和 Abbott 实验室为此达成协议，让女售货员换下保育版，让她们直接作公司的代表，而非“保育员”。女售货员禁止对用户家庭进行拜访。这是一个令人厌恶的使用假公关的例子。

Abbott 实验室也同意耗资十万元用于发展和设置一系列无线广播点用来促进对动物喂养的宣传，对奶粉包装使用更详细的说明材料，Borden 实验室也撤回了他的那些试图阻止第三世界妇女用动物乳喂养婴儿宣传材料。今天，这一切都已过时了！几年前赞比亚有牛奶公司在他们生产的奶粉上写有合适的建议和提醒内容的标签。

由牛奶公司引起的问题可能被会忽视、这就是市场要被调查、顾客要被理解、销售管理要公关化。作为短视的市场行为后果，第三世界国家的母亲们错误地认为不用动物乳喂养婴儿较好；她们很少能读懂产品的使用说明；很多家庭没有消毒和冷藏设备；因为商品太贵，他们只能勉强维持生活，结果导致婴儿营养不良；一些公司还试图抛售产品。

二、美语（American English）

一家向北美出口商品的英国公司需要把有关的销售文字资料和公关材料译成美语，否则英语会被认为是离奇古怪的。相反，一家向英联邦国家推销商品的美国公司需要小心地使用英语表达法以便能被这些国家理解接受。

这里举一些简单的例子，这些词的英语与美语的表达是不一样的，如电梯、饼干、人行道、汽车、电车、首长、糖果、汽油、浴盘、变化、火车、一套房间、地铁、不动产、秋和凶手等。需要记住的是由于美国电影的影响，英国人对美语的这些表达是熟悉的，但美国人对英语的这些表达法则知道的不多。

在这本书的上下文中，我们提到一个叫 Fd-Ward Bernays 的美国人，他为他的一部书起名叫《策划顾问 (Engineering ConsInt)》。在美国这种表达足能让人接受的说法，但是这种意思对英国人来说被认为是阴险的，他们把“策划”理解为不光彩的图谋。

美语与英语在拼写上也有所不同，如把“dis-R”写成“dis C 唱片”、“progorm”写成“pro-graznme (语法)”。有的词被去掉了字母“u”，如把 labour (劳动)、favour (好意)、Colour (颜色) 和 Lalour (价值) 写成 Valor、favor、Color 和 Valor 等。有些美语中也有把“re”换成“er”这种拼写的情况的“Center” (中心)。还有一些简划拼法的词如“tyre (轮胎)”写成“tire”以及更注重语言法拼法的词如“Skeptic” (怀疑者)

保持词语的正确在书面材料中是充分可能的，但是对于录音、录像和影片的配音、词语的正确发言是必须的，如 garat 和 tomato。跨国公司在用英语和美语制作公关影片时，一定要注意这些问题。

三、建立国际公共关系

大量的海外公关可以由来自英国的公关机构来承担，或可以通过设在英国的机构来承担。如果公司在海外业务开展的话，也可以策略运用公司的公关人员或聘用当地公关机构来承担公关工作。处理海外公关业务的方式方法是广泛的，而且比在英国本上有更多开发利用的前景。

四、出版物

《Benn 出版名录 Bernis Press Dietory》每卷本海外版，这部书包括经编辑过的 175 个国家出版社的信息材料，另外还包括有关各国的大使馆、高级委员会、各国新闻机构、广播网和英国驻外记者的详细材料。此书每年出版一次。

《Ifdlis 出版社和公共年签 (Hollis Press) 8. Public Relations. Arrued》。这本书所载的国际信息包括国外公关协会的地址；60 多个国家的高级公关顾问；英国的国际信息源；海外新闻机构；出版剪报业务、翻译人员。这部书每年出版一次。

《海外报纸和杂志指南 (overkqeas Newspapers and Periohical Guide Book)》2 卷本。这本书载有欧洲以外 100 多个国家的出版物及它们这些国家国内经济纵览和广告价格根据等内容。是一本有价值的有关内容的索引。同时有关出版社的信息主要是针对广告商的。这本书对出口商也是有帮助，而且各出版社的情况对公共关系也是有用的。

《欧洲公关策划家》一书中对于 14 个欧洲国家商业出版社、技术出版社，农业出版社编辑的需要，把这 14 个国家各自单列出来，进一步又分成 164 个市场群体和亚群体。这本书采用活页薄的形式、便最新的替换材料能

被插入进去。这书由传媒出版社有限公司出版。

五、有关组织机构、欧洲公关联合会

设在意大利。由 13 个欧洲国家的公关协会，高级顾问和个人组成。英国通过设在伦敦的公关协会也派团参加了该组织。

（英国）公关协会（Institute of Public Relations）设在伦敦。它与海外很多公关协会、公关联合会保持着联系。它有一个国际委员会。

（英国）国际公关联合会（International Public Relations-Ssociety），设在伦敦。它在 50 多个国家选择高级公关人员为会员。六、服务机构（SERVICES）

六、服务机构（SERVICES）

信息中心（Central office of Information）。该中心对新闻、图片、纪录片和它的公关材料感兴趣，诸如象征着创造性，经验之谈和有关美国工业前景内容的材料。为了向海外发展、信息中心需要这样的信息材料，如新产品的投产，有趣的私人海外促销旅行或是数量可观，首次的或不寻常的海外订货单等。这些材料可以送到信息中心的地区办公室，也可送到伦敦的总部。

多年有的 15,000 条新闻情报被信息中心通过无线电、电报，电传和航空邮件送给英国驻外的政府情报官员。多年有 30,000 份新闻剪报被提供给出口厂家英国公司。另外，几千个节目被信息中心录制加工后提供给海外无线电台播送。（这一点与美国广播公司对外广播不同）。300,000 份印刷品和 50,000 份 C 套公关图片印刷品也被发往世界和地区新闻界。另外，1000 部工业新闻纪录片被信息中心的电视和电影新闻片专门摄制。信息中心同时制作提供纪录片（用于广告的免费提供）。并且当制作一部公关影片时，在开机前和后期制作阶段，还要制定一合理规划，讨论它的内容和免费向海外提供的可能性等问题。因为这些片子很有可能在电视中播出，信息中心需要在海外申请版权。一年有八十多部片子需要申请版权，有 140 多个国家属于发送的范围。这些影片还要被译制成所发行的那个地区的语言。

这些优秀的服务是被理所当然要求的，而且如果好的，真实的新闻材料被提供的话，它会被信息中心很好的利用，也会被海外传媒所喜欢的。信息中心也欢迎参观者看为他们提供的这些有效服务。

英国广播公司对外服务（BBC External services）“如果您有诸如美国人搞的发明创造，在某些方面取得成功或不寻常的出口订单等有趣的新闻材料，为什么不把它告诉我们呢？……这是一种不用花钱就能享受的服务，即是免费的。”如果一家公司想告诉世界某地区的一些情况时，用 30 多种语言广播的英国广播公司是很有用的。当然英国广播公司也有英文世界的广播。专门报道公关内容的代表性栏目是“行动中的科学——发现（Science In Action, Viscovery）”“农业天地（The Farming World）”“商业与工业（Business and Industry）”，“新思维（New Idea）”。新闻记事材料要尽可能详细且及时提供。例如，一个出口订单报道应叙述有关的详细情况并在寄售前把材料送往英国广播公司总部及时进行广播。

英国海外贸易委员会 (British overseas Trade Boord)，设在伦敦。当该委员会忙于组织 300 家公司筹备一年一度的全英博览会，全球货物促销暨研讨会 (Store promotion and serninars) 时，它的设在伦敦的宣传机构 (PubLicity unit) 也计划着通过美国大使馆，高级委员会的情报官员国际网联合国际新闻界为这些活动和参加国进行新闻宣传。一个特别有趣的服务是一个日本公关顾问与一个摄影师约定包揽设在日本东京的美国出口销售中心举行的展览会的所有服务。委员会的宣传机构对每一种促销商品的公关潜能进行评估，向参加活动的企业索取有关信息和图片资料。他们还制作商业信息展览牌 (这些信息是建立在制造商发布的信息基础之上的)。为了宣传这些活动，委员会购买一些国家排在前列的商业杂志增刊的空白版面。他们自己还出版《美国出口贸易》杂志，报道美国公司取得的出口订单。与信息中心和美国广播公司取得的出口订单。他们的宣传机构也为国际市场家 (marketers) 提供免费服务。

举办公关招待会、展览会、研讨会、放影电影、幻灯的场所可以由公司所有的员工或代理商安排；但如果上述这些人缺席时，安排工作就得于国内了。委员会可通过它的海外贸易点负责信息工作的人员提供咨询。或者与国际旅馆集团联系，如 Grest 欧洲旅馆。国际旅馆集团能办理预约手续为他们设在奥地利、地利时、法国、德国、荷兰和意大利的旅馆。假日旅店 Hi1ton 和 sheraton 旅馆在世界的其它地方可办理同样业务，如安排举行会议场所。

七、国际特别公关服务

1. 翻译服务

“ 无论是产品，无论是 outlet，无论是被考虑过的市场安排，用准备好了的四国语言——欧洲共体的四种主语种：荷兰语、法语、德语、意大利语，来介绍英国的产品是必不可少的。初期费用可能要高些，但是四种语的文字准备在欧共体国家人们的意识中将有一个较长期使用价值。

关于翻译的建议 (Advice) 可以从信息中心的外国语部 (theForeign Langage Section of the Central office of InforrnatiOn) 或从语言家协会 (Institute of Linguists) 获得。Adrian Saligman 著有一本读起来令人轻松愉快的小册子，在书中他举了一些翻译习惯用语和技术术语时所遇陷阱的例子。他解释说：“ 如果是由单个人做翻译工作，那么成功的翻译是很少。在 EIBIS，我们翻译任何一个材料都不少于三个人；先让他们单独工作，再彼此核对。” EIBIS 有一个七级核对系统，从编辑整理英语文本开始到删除意思含糊的语句或者进行逐字逐句的推敲。

EIBIS 国际有限公司，住址在伦敦。上面提到的翻译工作只是它业务中的一小部分。“ EIBIS 专门从事制作、翻译和发行有关工业项目的文章材料工作。这些文章材料被送到世界各地的商贸、科技类报纸、杂志。我们储存 26, 000 家出版社的有关它们的专业特点的需要什么类材料的信息。并把它们分成了 25 类和 7 个市场区域。这些信息通过与各报纸杂志社的编辑室的直接交谈不断得到更新，以使它们跟上最新发展。另外，科技类传媒的短缺问题，科技语翻译的准确性问题，如译成阿拉伯语，Farsi 语和日语，能够把经过翻译材料进行再翻译——译成英语两种语进行比较这种途径予以克服。两次翻译任何不同都被另外安排的翻译人员予以纠正。

在一些国家，如中东、北非诸国和伊朗，适合的投稿的新闻机构根本没有，这样文章和图片要直接寄给对口的制造商、进口商、政府官员和官方组织。

EIBIS 的新闻报道一般限制在 700 个字左右。

1000 到 2500 个字，并附有图片的文章提供编辑部，被采用的占有 60% 到 80% 左右。例如一篇用 5 种语言写的有关通讯业方面的文章被提供给 20 个国家，其中有 14 个国家采用了这篇文章。一篇同样用 5 种语言写成的有关水泵的文章被提供给 40 个国家，其中被 21 个国家采用了。一篇用 4 种语言写成的有关货轮管理的特写在被所提供的 7 个国家中有 6 个采用，特写文章被采用不能寄希望于广播机构。

PRADS 国际公司，住址在伦敦。以制作新闻发布会和提倡服务而在英国闻名的该公司也通过它设在美国纽约的公关互助协会 (association with PR Aids Inc) 提供北美服务业务。这就意味着在美国和加拿大邮寄表格 (mailing Lists) 被从不断更新的有 3500 个文章标题的表格中挑选这些文章是由 100,000 个编辑和作者写作编写而成的。

PRADS 也以一流的翻译水平提供全欧服务业务，PRADS 也能力世界各地的传媒准备清单和邮寄情报。它在国外聘有传媒顾问，他们每月为 PRADS 提供有关变化情况报告。

2. 新闻剪报 (Press Cuttings)

要从海外新闻机构获得有关反馈信息好象几乎是不可能的。但近年来这种工作已有了很大的进展。《Hollis 出版与公关年鉴》一书列有 27 个国家的从事剪报业的新闻机构。其中信息中心通过刻苦努力为 6000 家公司每年提供 30,000 份剪报。有三家住在伦敦的国际服务公司值得分别叙述一下。

Romelke、Curtis 公司为欧共体国家提供全世界的信息剪报服务 Euroscan 出版信息有限公司 (Euroscan Press Information Ltd) 能够提供来自欧洲商贸和科技出版物上任何需要的剪报、并用 英语双倍时 (forty-eight hours) 提供。

全球新闻服务公司 (universal News services) 以它直接向英国的新闻界提供有线服务和向英国的广播电台提供录音带服务闻名，该公司为预订的海外公关报道有线新闻报道和航空邮政服务业务、包括翻译工作。通过私人电子打击机和大新闻机构编辑室进行直接联通的组合，被翻译的报道能被送到欧洲各地。这里有一个共同市场 (Pack)。为了覆盖 17 个中东国家包括政府部门和商业公司、新闻报道首先被发行开罗。在那儿译成阿拉伯语、再被提供给这些中东国家和有关部门。OPEC · pack 覆盖着中东、北非、厄瓜多尔和委内瑞拉、尼日利亚和印度尼西亚。商业和技术服务从 33,000 种杂志上挑选出的信息邮寄给客户以供他们选择，而且每一种翻译都有英文译文。

从以上这些必要而简洁但不完整的介绍中可以看到在国际市场中，公关很有用武之地。

在这本书的上下文中，日本被认为是一个有趣的国家。日本人的生活水平很高。日本出口商品是为了换回国内生产所需的原材料，以更好的满足国内生活需要。日本企业进军国外市场依靠的是更可以信赖的产品质量，但这种巨大的成功在欧美引起了敌意。日本人开始注意公关这个市场因素了。同

时，日本广阔的国内市场也被外国商人打开，这些外国人懒得研究日本特点，——优点，例如，英国的唯一一家海外商贸中心（Overseas Trade Centre）——但是这些外国供应商或贸易协会（business associate）为了被日本人接受也不得不采用公关手段。作者曾记录这样一个故事，在本世纪 50 年代当英国迫于欧共体的压力削减它从新西兰的羊肉进口时，新西兰羊肉生产理事会（New Zealand Meat Producers Board）运用特殊的公关手段向素不食肉的日本推销羊肉并取得成功，从而开辟一个巨大的市场。

整个日本进出口形势对公关的要求是很复杂的，但另一种贸易形成在第三世界国家是有潜力的——三角贸易一种现代的形式。由于这些国家对英国产品的信赖，使得英国的产品很适合先出口给日本，日本再把它们卖给第三世界国家。在世界范围没有供应网和提供售后服务的 Perkins 引擎功率，意味着 Kobe 牌挖掘机。Mitsubishi 牌压缩机，Furukawa 牌载重汽车，TCM 牌叉车是强有力的，因为安装有 Perkins 的柴油机。同样 Stine Plast 工业公司为日本兴建的尼日利亚、赞比亚和马来西亚的铁路客车提供了价值 1.6 亿元的设备，因为这些国家要由日本生产商提供英国设备。

A·G·N·Hodkinson 是 RotaPrint 公司出口部经营。他说，他们公司从 1985 年进入日本市场的所取得的经验是：在日本，这个发达国家最大的市场，坚持不懈就是胜利。为了对日本市场和日本的消费者有深入的了解，不断地访问日本是必需的，这样做又促进了交流沟通。通过日本人对英国制造商的回访，使它在加强对英国的产品和售后服务的信任上扮演一个重要的角色。如果一家正在与国内的其它生产厂家竞争。那么适合日本市场的产品设计是一个重要因素。要注意细节，不论是技术上的或是商务上的，都是很重要的。日本人自己是高效率的、勤勉的，他们期望别人也和他们一样。

Hodkinson 先生教诲不仅仅是好的销售术而且是对公关基本规律的现实主义的认识。他是一位很有感染力的交流家。

读者也许要问为什么占这样大的篇幅谈论与人交流这个问题。首先，要记住那些黑种人、褐种人和黄种人除了有他们自己的复杂的社会生活背景外，他们并不单纯，除了肤色外，他们与西方人主要的不同在于他们不讲欧洲语且有时不用书面语言，在 19 世纪工业革命期间，在很多不发达国家人口是它实现工业化，走向城市化和提高教育水平等类似问题的障碍。

读者也许想知道为什么我们不把目光集中在较易赚钱的市场上，像欧洲、北美和澳洲市场。问题的答案可以在约翰先后的报告中找到像尼日利亚和加纳、但桑尼亚一个贫穷的非洲国家，即没有丰富的石油资源也没有旅游资源。

约翰先生的研究报告批评了 147 家药品公司的代表竭力与但桑尼亚的 600 名医生做生意花费了 100 多万的问题。《卫士》在前页刊载了编者的评论：如果药品促销在下发达国家达到与英国一样的范围，这样的促销被看作是不光彩的、可耻的……根据一位英国医生的报告，医药工业并没有致力于像那些代表所做的——他们比实际多了两倍甚至在但桑尼亚花了三倍的时间。如果这是真的，那么“不光彩”就是过分平淡的形容词了。

如果我们开拓市场更多地注重公关艺术，就是说注意市场引导，那么不论是约翰博士还是《卫士》都将不会提出那样的责难了。

国际市场需要“艰难维持”的交流策略，这一点如按西方标准衡量可能与一般的市场销售无关。而且希望本章所建议的方法在第三世界的市场上能

被接受采纳并获得成功。

第九章 公司内部和外部的公关服务

在销售经营中可以通过以下三种方式应用公关服务：

- 1) 利用公司内部的公关人力进行总体的组织管理
- 2) 在销售部门内部雇佣公夫人
- 3) 进行外向的公关咨询活动

公司内部的公关组织，负责着公司的所有公关事务并向公司整体负责，这是理想的安排形式，并只会出现在那些首席公关组织同时又是公司管理负责者的公司里。但并不是每个公司都是理想化的组织的。许多公司仅仅是随着各种需要和个人态度而发展起来的，公司产品或服务的类型会影响到公司引进公关活动的方式，在市场培育已成为销售战略主导的地方，公关就会被应用的最为强烈。通常是在一个工业性或技术性的公司里，在公关活动占优势的情况下，广告活动只是个普通“交流”机构的一部分，而在一个主要是消费性产品的公司里广告就会占优势。

想一般化和理想化却是不可能的。通常总是公司的销售机构是公关活动的推动者，尽管有时他们可能不适当理解与应用公关活动会有一种普遍的观点是：如果公关活动受销售活动的左右，它就会表现出过去的唯销售倾向性（就如新闻发布变成了吹捧或公司外向的定期刊物成了产品分类书一样）而更加专业化的公关活动（因此也是更成功的公关活动）只能是公关组织独立化的结果，这就是说，公关组织只向销售机构建议而并不服从它的领导。正如本书所显示的一样，如果公关活动能更自由地向全公司的所有机构提供服务而不是被限定在销售领域里，销售活动反而会受益。否则就不仅是限制的小事了：从属于销售部门的公关活动会被束缚成为仅仅是受雇来从事服务于广告活动的产品宣传事务职员的角色。而这样的角色并不就是公关本身而只是公关活动某一方面的专家而已。建议公关部应是个服务于公司整体组织管理活动的自由专家体，销售活动只是其中的一部分。公关部只向公司的最高主管负责。

为了完成一些特殊的目的时可以应用公关咨询服务。或许它会以向顾客提供总体建议的地位向雇主公司提供建议性服务，同时，公司内部的公关机构只负责日常事务。一些咨询专门集中在有关公司协作和财经方面的公关活动、仪员联络、公司日常生产或海外的公关活动。而这些服务在需要增加那些公司内部公关业务时会被用到。另外，一般性的公关咨询活动可被用于协助那些工作繁忙的公司内部公关机构，或是在公司远离媒体中心的情况下提供所需的及时性的服务。此外，在公司没有公关机构的情况下，它也可能雇佣公关咨询业务来处理那些可能固定付费的公关活动。

在使用广告代理和公关咨询之间的有着许多差别，而且二者也不应被混同。严格他说，公关咨询部并不是代理处而同时广告代理部却是按传统的付酬方式接受佣金的媒体机构的中介。尽管“代理优先”的法定贸易惯例同样适用于公关咨询机构。

在两种服务的选定上存在着一个有趣的剪刀差：当一个公司在广告活动投资方面达到一定水平后，共享那些有策划能力和创造性质的购买的专家们组成的广告代理机构就变得很经济了。同时，对于大小不同的代理机构共同处理不同的小事来说也是经济的。同样，当一个广告人不断发展并需要更好的创意时，他会向外寻求创造力，于是在广告活动中投入越多就越有需求和

必要建立广告代理机构。在公关方面与此相反，在公关活动投入少时选择雇佣公关咨询可能更经济，但当工作扩展后建立公关部就不但经济而且必要了。这部分是由于公关活动更多地进入了公司的日常工作和个性化建议里，而且它比广告活动更具有连续性。更有甚者，公关机构比广告主管更倾向于无所不能。即便如此，公司内的公关部分能从向外的公关咨询中受益，已如前述。

二者在花费与付酬上也有个主要的差别，这又常会导致顾客的误解。今天，广告代理商有许多方式获得收入：从最初的付款方式由相关的媒体支付酬金，建立在时间和专门技术之上的技术性收费，后一种方法可能不会让顾客和媒体满意，但这却是让广告代理们得到它所付努力与技艺获得投酬的唯一方式，极少会有出卖技术性收费的情况（如果在公关咨询中会有例外）。这样，在广告活动中最大的花销通常是占地，闲余时间外加制作（电视广告中可能很高），但在公关活动中，首要的花销是时间外加相应的小部分材料消费和经费支出。公关服务和收费量取决于有多少人力时间单位工作量（manhOurs 由总收费除以每小时工作率）而这又不应当同以下情况相误会：已完全付出的一种聘请费也可能没有覆盖项目。

有时会出问题，因为咨询费不足以完成工作。这或是因为没有对收费与提出与商定的计划进行精确计算或是因顾客那方要求太多而咨询公司没有充裕的时间适时地完成所有的工作、公关咨询人员在什费上并不总像商业活动而更有条理和仔细地规划、工作都严格限定在规划之内，并由时间表和任务革来决定。如果需要会及时修订活动计划。另外，预先一年度或至少一月的酬金以支付薪水经费和现金流动的作法渐趋流行。习惯于可从广告代理处理免费建议或信息联络的顾客们会发现他们必须为他们同公关咨询人员问所有的交谈而付款，而且在付款中必须含有补贴。

在结束考察计划形式的咨询费的详细分解之前，让我们先考虑一下对公关规划和需求吧。努力做到“客观化的管理”是明智的。而公关活动也应该在判定生产、销售、零售和广告活动规划的同时提前一年到半年被规划、在公关活动中不应有任何的随意性，尽管计划是可变的。如果把一项工作建立在随意之上，简单地去等事件发生或采取偶然投机的态度，就不可能做好对人力和设备的规划，除非有了预定的规划。咨询人员和公关部都不可能有效地使用其时间。危险的是，公关活动会在诸多小事上徒劳精力，而这些小事又无法被合适与有效地做出安排。于是就有了限定性：有多少计费时间和职员；有多少任务目标；有多少目标公众，几家或多少媒体；多少经费，这可能由以下的6点公关规划方案为代表：

1. 对具体评价的评估
2. 确定任务目标
3. 确定目标公众
4. 选择媒体与技术
5. 做出规划
6. 结果的评估

一项公关活动应有可以达到确切的目标，反馈的手段和结果评估都会在10章详细描述。只有有了目标，成功与否才是可确认的。目标公众——指公共信息要覆盖到的那类人，也要确定它（公众目标）较之于销售、广告活动中的确定目标更具有复杂多变性。分析会表明，许多公众目标都不是花了适当的钱就能覆盖到的。于是限制性又起作用了，就要选择或创立新的媒体来覆盖这些公众，但这却不是用于广告目的的那些媒体。这种强调方法论上是因为向一位向公关咨询人投入一轮可观资金进行目的不明，未经规划

的公关活动，或是雇佣公关组织仅仅是去做日常工作（这类工作不过是尽力扩大报纸覆盖或是在困境时采取“短兵相接”的防御权变之类）都只是犯错误。如果销售机构想要尊重公关活动，它就必须懂得公关所能做的和不能做的，而客观地进行计划，顶设方案，调控和评估活动。

再回到有关“时间”的问题上来，当时间问题被限定在以咨询费和职员工作时间为代表的人力和时间的约束时，会有很多方法在确定的时间内最佳的配置时间这可以由表 1、2、3 来说明。这些经评价性分析手段改编的图表显示出一项方案或人力已确定的任务可以用 3 种不同的方式来完成：

表 1 说明：分隔区间的工作计划（建立在评价性分析手段之上）把一年的工作分为 8 个时间近乎相等的活动、区间如编辑季刊杂志，组织，一个展览会的公关活动，准备接待工作和工作访问，制做新一年的教育方面的小册子。

表 2 说明：季节性工作计划。

表 3 说明：重叠性工作计划。

坦白他说，这仅是出于讨论目的所进行的类型化和简单化了的的工作模型，而现实生活绝不会如此齐整，但明确的一点是，需要对时间进行分组。在具体实践中有许多工作会重叠，而简单一天也是由大量小事、偶然事件组成的。它们会对整个一天带来正向和负向的影响。不过尽管一位报刊或信息机构官员必须先干完本职，而不是处理最初的小事，他完成这些工作的大致时间也是可算的，有时公关咨询机构会被非难说成果很少而事实却是他们在接电话上都花了很多时间，而这才是时间表不可短缺的原因。如时间已被规划好，一些情况就很明显了：

1. 在给定咨询费和工资的前提下只能完成一定量的工作。

2. 必须建立优先侧重点，而且咨询机构和公关组织要想完成结果就必须集中精力完成特别的任务。

3. 结合 1 和 2 我们就懂得了应该在咨询费或者职工薪水外加经费上该投入多少了。

4. 确立 1、2、3 后，以下情况就很明显了，除非你 a. 放弃原有计划。B. 追加投资以扩大工作时间。否则你不要期望另外的或是额外的工作。会有两种情况使以上的规划活动显的有些迂腐或不合实际：

1) 传统的对公关力量没有组织的使用方式，公关部被期望干太多的事。

2) 要求公关服务对未来做无法实现的预测：会有许多一由来解释这种预测的无效。

如果一切事都确定无疑那就连医院、警察局和消防队都办不好了，尽管它们都高度的纪律化，但也总会碰到不可预测事件，公关部的方案和咨询收费中必须含有偶然时间的收费以对付突发事件。

在仔细看过有关时间问题的基本事实后，现在让我们考虑一下规划方案的制定吧。来看一下下一个一年内公关咨询收费的典型详目分解吧。

Consultancy Fee Analysis

	No. Time	Hourly Rate	£
12 progress meetings	12 × ohrs	× £ 00	000.00
3 press receptions	3 × ohrs	× £ 00	000.00
Editing 4 issues of house journal	4 × ohrs	× £ 00	000.00

12new product stories	12 × 0hrs × £ 00	000.00
Information bureau service	0hrs × £ 00	000.00
4feature articles	4 × 0hrs × £ 00	000.00
Organising works vistit	0hrs × £ 00	000.00
Scriptfor film	0hrs × £ 00	000.00
		<u>£ 0.000.00</u>
Estimate material cost	0,000.00	
Estmated expenses	0,000.00	
Contingency fund	<u>000.00</u>	

Consultancy Fee Analysis (咨询收费分析) NO (次数)、Time (时间) Hourlyrate: 每小时收费率, 金额 £ (英镑), 12 次发展会议; 3 次接待; 编辑四期公司内刊; 12 种新产品介绍; 内部信息服务; 4 篇特写; 组织工作参观; 编写电影资料; 估计材料消耗; 估计经费支出; 偶然性经费; 总计。这只是一个简化了的用于计算时间以计算咨询收费的预算计划。但每个个别项目如紧急接待或编辑内部刊物需要有个各自独立的规划以得出用于材料经费花销的费用。在接待中的主要花费是备办食物, 而印刷则在后者中占主体。所有以上细节在提前一年的公关计划后都会花销合理, 小时率 (hourly rate) 将包括咨询人员的薪金, 办公费用和利润。需要以发展会议来汇报完成的工作, 并为将来的工作做出调整。如果顾客想提出新工作又不想减少现在的工作, 双方就要商定新的附加费。这些发展会议可能会在顾客或是咨询机构处召开。如果顾客不在城里的情况下, 后者要成功就要依靠更少的收费时间花销公关职业的特性: 在选定公关职员或公关咨询部门时选用那些技术合格的人员是明智的。以下的说明会有些指定性。尽管在全世界范围内所有的公关学院都把批准公关从业人员列为议事日程, 但目前为止, 并没有一劳永逸地, 尽管培训系统已被不断的推进: 以 Commcenication Studies (大学专有各词) 的初级 GCE 证书 (General Centificate of Education 类似于大学入学资格考试) 到公关学院的 CAM 证书以及在 Colnmuili cation Studies 的各种证书之中, 公关似乎是源于各种来源中的新成员, 或是第二或第三种职业。这其中的一个原因是如果一位公关人员将向主管提出建议, 他需要有些成熟的阅历, 这些经验可能会来自新闻工作, 广告工作、零售工作、技术创作者, 有个性的管理商业或是工业上的技术性知识, 但所有这些早期的经验都不会自动地使某个人胜任公关活动, 于是就有必要进行培训了, 许多机构似乎很少意识到这一点, 有时会任命一位记者, 希望他马上去干公关工作。CAM, Eedncation Foundation/ suir LNT (伦敦-地址) 这是一个负责广告与公关职业考试的共同机构, 而在 Comlnunication Studies 开办了有 6 门主课的 CAM 班 (指为考取 CAM 证书而设的班, 下同) 而公共学院也有 CAM 证书班。在广告课程中也有公关课。CAM 证书的持有者可以加入 CAM Foundation 并把合格证换为 MAM。而伦敦工商业会 (专有各词) 也同时举办公关方面的考试/公关学院 (下为地址), 对通过建立在一定阅历和年龄之上的选举后, 各届人士都是可接受的, 并被接纳为 Gode of Professional Conduct 公关人员协会 (下为地址), 这里也接纳公关人员为成员, 这里有它自己的 Gode of Conduct 法则。它由 IPR 改编而来从适应公关咨询的要求。

第十章 反馈与效果

有时公关活动被认为不可捉摸，因为公关活动的效果是不能用数字来确认的。对此，有两点可做解答，而且二者都可以驳倒以上的认识，它们一个是长期的，一个是短期的。

如本书所要展示的：公关部是整个公司的一个内部机构。公关部的成效——就像公司内的其它每一个机构一样——都总体地确定在贸易之上。因此就不可能把公关活动的努力再同比如说，包装和品牌的作用精确地区分开来，即便如此，加上包装和品牌的作用后，公关的效果也可以在一定期限内确定。许多公关活动是可以被更加确切的被评估的——公关活动独特目标足以使其活动的效果被评测下来。开放大学——它们不得不推销其课程，经常定期地测定着它自己的被领悟力和理解力，并将此与它的公关与广告活动联系在一起。通常是，精确至极的评估是不可能的。这是因为公关活动的目标不会马上以利润的形式表现出来。而是，举例来说，只是一种减低偏见和增进理智力的效果，而没有后者，销售与获利的环境就是不可能的，广告与拓展零售可能是一种高花费的销售战略。而如果因为诸如市场培育之类的公关技巧被聪明的应用后而导致了以下情况：

广告与拓展零售的必要性更小了时，上边提到的消费就会大幅度地降，诸如 Mark 与 Spemcer 公司与 Renuainly 公司之类，它们都更致力于公关活动而很少做广告，当然有着确切（信实）的证据来说明公共活动的不可捉摸。而以下情况也能是测量公关价值的标准。如果销售机构向公共投入了更大的精力，会在广告活动中降低多少花费。基于在这种意义上：公关更像是当防预病的药物或是预防犯罪的活动，可以避免在治疗或监禁病人上的巨大花费。

可以这样理解：那些认为公关活动不可捉摸的人，正是那些在公关活动中没有明确目标的人。对以上错误认识最基本的反驳就是：公关活动必须要在确定的目的下采用。而不是简单的尝试一些不确定的“随风草”式的活动。或是把公关活动当作出了问题后的遮掩措施。

现在我们将要考察一些用于评估反馈信息和公关效果的手段了。这些方法中的一部分已出现在了作者的 home study course 中，这一部分汇同其它方法是由作者在 1987 年 11 月 Boarnemouch（地名）公关学院的年度会议上提供的。在任何的公共活动被确定之前，即时性的反馈可能是必要的，而其它形式的反馈就既是初步的，又是非随意的。

不过首先，在较好的使用反馈手段上还要说一说，从一个报刊剪辑机构或是监控服务机构可以很容易的订阅并因此而获得大量的剪报和文件副本，而整理它们的工作，就像一次大的集邮活动是耗费精力的，而当集邮册在装满之后会发生什么情况呢？它们代表了历史。然后就有可能进行更多有实践性的活动了：可以经常性地复印剪报送给对它感兴趣的团体，而这些材料可以被以下将要诉及的方式进行评估，报刊剪报可以从以下列出的单位获得：广告年刊（Adretrer, Armual）、Bemis 报刊指导；而 Hollis Rkess 和公关年刊也同时监测着广播电视节目。

最原始也最不见效的评估手段是一点一滴地累加信息并最后达到不考虑内容与媒介的有关大量报刊上的总量，这种方法的价值是有限的。它所提供的信息不会因为给它一个广告式的评估而就变得可笑了。二者之间有三方面

的不同：1，这种编辑是无价的。2，所编辑的内容完全不同于广告活动。3，相同的媒体、规模、数据和情形有可能在一次广告大战中被不正常的记载下来。

并非每个人都这样认为，相反的观点由 pitt sburgh 新闻分析学院提出，它们曾提出了如前述的有关谷类产品多次，媒体信息覆盖率上的统计资料，他们出色的分析体系应用计算机来评估各类的事物，诸如发行数额；读者情况的揭示；场地安全性；市场占有；图片的应用；报刊头版与杂志封面、在报刊标题中的名称或产品名称、整版或更长的文章；所提供信息的类型；以及广告活动的价值等。然而，有一点很清楚：许多公关人员认为公众目标比广告价值更重要，有许多事是与广告无关的。不经过这方面的争论，我们就找不到方法来评估那种模糊性，并会认为广告的价值是最大的，并想查实找出公众目标的价值所在。

Pubication	Rating	Stoy1	Story2	Story3
The Times	4		X	
Financial Times	4	X		
Cuardian	4		X	X
DaiLY Telegraph	4		X	
DaiLY Express	3			
DaiLY Mail	3	X		
Sun	2			X
Daily Mirror	2	X		X
Score		9	12	8

表 1 Press rating chart

我们相信这种评估方式是与我们的话题无关的，而且我们也没有同不确定性打交道：现金的意义并不是中心问题，因为我们要评估的是媒体覆盖率，我们不是从广告花费上评体广告的，而重在评估其单位投入回报、单位投入引起的变化、商场巨额流通指数和售出成功率的多少，一句话看总效果。于是对公关活动来说，效果是与目标相关的，我们没有努力提高报刊覆盖率——这样做被认为是许多的免费广告。而我们的目标是紧紧与以下内容相联系的：成功地把公众的敌视、偏见、漠然和无知变成对它们的同情、接受、兴趣和知识，而这又涉及到了，仅从销售角度讲，征询上的增长和来自评论人、商人、消费者信心方面攻击上的降低，一个发育良好的市场，抱怨就很少，因为产品的使用更好、范围也更广了、展厅有了更多的参观者与展出者、商场客流量增多了、以及有了更多的建议等等。

再回到媒体覆盖率上来，估算以下三点对于考察人们接受公关信息是有价值：（1）报刊发行额（2）读者情况（3）人口统计细节。这样，简要地列表来说明公关信息触及公众目标的程度。我们可能获得大量的细节资料，但如果源于错误的媒体，它们就可能是无用的，过去的弱点是我们没有注重质量。表 2 中的收看率表就是一种检测与覆盖率价值的方式。

附表 2 报纸名称：泰晤士报、金融时报、卫报、每日电讯、每日快报、每日邮报、太阳报、每日镜报。说明：报纸收看率等级表。

图 2 Image study

这些收看率的价值将会随信息发布者的不同而不同。一个综合性的公关

报道将会有像表 2 所示的价值，而有关摩托车、女式裤袜、低热量食品的报道就不同了。另外，标题也要随主体的不同的变化。一个有关伙食约定的报道就只会对以上名单的一少半感兴趣，一个消费性报道就会对妇女的报纸感兴趣，对广播和电视节目也可以制出相似的图表。

另一个证据资料可能是改进后的编辑的工作的评价，它在公司被忽视或被给予了不足道的报道时是必要的。另外，我们也看到了对成功完成目标的活动的评价。它可以坐标式图表和竖栏式图表为代表。有时对图片应用的评价是困难的。因为照片很昂贵，但这又是有益的。

它记下哪几家报纸使用，哪几家报纸没有使用它们。对这种报道的新闻吸引力的认识有一个挑战，那就是报刊比率检查，它可以显示出有多少家报刊印了这些报道并与已发行的数量形式比例。这可以说明，向更少的报刊输送更少报道的花费付出。

这些方法将会揭示出媒体覆盖范围的扩展以及由此带来的成功与失败，而这些信息对电视观众、读者和听众的影响是更加重要的，因此我们就再转到“形象研究”以及由第一章描述的各种不同的形象上来。一个形象研究，当由诸如 Mass Observation 之类的公司实施，以寻求找出人们对投资公司的了解以及人们对类似公司及对手公司的了解。从获得的回答中可以绘出相应的图表来说明正向与负向因素的消长情况，表（2）给出了典型部分的这类来自对三家竞争公司消费者的电话预约采访的列表数据。

如果赞助方是 C 公司，它就会吃惊的发现，当它在服务和可信赖方面名声较好时，它的设计方面被认为不如 A 公司，人们就会认为 C 公司不够现代而且创新不力。这些有关信息就会引发新的政治调整与公关活动，可能的话，举例说 C 公司的探索创新是落伍的，但它又没有告诉任何人其它这一方面实际上很好，而这一方面上的交流失败将会由报纸采访或特写等公关活动得以改正。形象研究这一技术最适于那些反应很少且分散的情形。比如油漆或造纸业。但在典型样本马上就会找到诸如食品、饮料、化妆品、目标较宽的情形下，集体讨论就是最有效的方法。如果需要全国性目标（家庭主妇）取样时，就可能用邮寄包含多种目标的针对消费者调查问卷的方式积存信息。阶段性民意调查是一种检测方式来检测长时间公关计划的效力。例如，一个可控的民意调查可以在公关活动之前进行，随后可以进行进一步的调查。比如说，进行周期为半年的采访活动以记录在本期内公关活动对人们认识与态度改变上的效果，也可以进行其它形式的检测：通过向相关公众邮寄或手发问卷的形式来获取他们有价值的观点或是评论，可以向读者提问刊物的问题，向观众提问纪录片，向客人提问工作参观以及向读者提问受赞助的书籍。

彼得·Chisnal 曾说过“或许这是工业企业和销售机构的错误：以保护消费者利益为导向，这又时常假想一大批的敌意和冲突。” P·Chisnall 建议说：“这不是在平等或更大的范围上倾向于资料宣传与反对资料宣传之间的冲突。”这根本不是是否使用宣传资料的问题。我们需要坦诚和知识性的，而不是误解和情绪化。因此，已足以接受 P·Chisnall 先生的以下提议了：“一个有效的战略，应建立在一个旨在同时确立和分析人们对某一特别企业或公司不满的原因不仅是表现的、目标明确的市场调查计划之上；这些初始的反馈手段是基础性的，但又不满足于于此，这一受人赞美的调查项目（由 P·Chisnall 提出）仅仅是最原始的为确立公关活动所必须的计划。公关计划可能首先就要求清除那些消费者公开的不满与失望的因素；然后消费者可

能会做出的对这一行动的反应就会使公关计划成为行动。”

在当代不断变化的经济、政治、社会气候下，公关活动者必须致力于形成如美国公关咨询人及作者所称作的公众因素的那种非随意性的反馈形式，而他并不仅是讨论有关保护消费音的话题。

从未有过这样的情况，商业公司将被纯粹的效能及工作表现来评判，这些评判内容包括：其广告的真实性；其管理的廉正性；其各工业组织上的协调性；它们对环境问题的尊重及对资源的保护：如能源和原材料；它们对公众利益的贡献；对国家繁荣和国际和谐上的贡献；换句话说，纯资本主义已变了民主化了，这是以自由和生存发展为代表的。

Philip Lesly 首次在 1975 年 10 月 25 日举行的 Intermountain 公关大会的演说上 [地址 provo 犹它州] 提出他的“公众因素”的想法的，他称：“通货膨胀与经济萧条合起来吓坏了我们的大多数，不过这还不够，我们现在已面对着确切的事实是：我们不但无法跟上期望，而且还会走入反面。”他继续说：“搞公关的人们现在围绕着所提供的的惯例旧俗与社会的抨击之间旋转。”于是他提出了以下的 10 个主要建议，这些都是当代行政人员必须要交流的内容：

1) 来自激进者的统治：包括各种调控、法规、行动威胁、广告宣传的检验以及惩罚决定等。

2) 来自组织体系之外的特殊利益集体们的批评。

3) 来自环保家与生态家们的压力。

4) 少数集团的要求的压力。

5) 妇女集团要求的压力。

6) 少儿集团要求的压力。

7) 不同的力量谋求强制私人组织确立实际的社会性功能。

8) 新出现的倡议者或“公益”律师，其目的是给我们的组织和机构带来压力。

9) 经济规划者，他们在努力利用各种社会因素来达到：让每个人都过上预定的高水平的生活，并实现没有通货膨胀的社会。

10) 远不止于此，来自国际竞争者的压力，来自境外公众，整个世界经济以及复杂社会的压力。

Lesly 表示，新一轮的反馈手段已将要控制住了销售人和公关人的注意与技巧。正如他所说：“转向那些源于公司内的所有行动与交流的反馈活动，用以评估在人类气候中发生了什么样的变化、把对这些变化的判断输送给主管者，并协助在必要时随时协助确定行动进程。”以上这一切都将是主管者为了顺应新的复杂需要所最需要。“销售经理”就是这样一位主管者。Lesly 做结论说：“在主管者们发现，能够自信地与公关人员在自己的需求上成功合作以适应我们时代的真正问题——那些成为最严峻也最令人困惑的公众因素时，将会是那些公关人员会进入管理董事会。

Lesly 还有许多要说的，在汉密尔顿公关协会，他说：“主管在感受理解 and 适应不易变人群的模糊情景上需要帮助，高素质的公关人员应该在新的决策活动中居于核心地位。”

在后来的谈话中他评论说：“我们机构失误的主要原因是反生产性和讯息闭塞。”他说他是：“评论性的文字把艺术性放在了内容之上，字型处理越来越不易认清电影里快速的切换阻碍了电影所要表现的内容，多元化的媒体

演出内容把观众引入了感官刺激中却实无所得，五色斑斓却有益于眼睛，却使话语和主题更加模糊而标题语也言之无物。”

再回到他的公众因素话题上，Lesly 说：“在 20 世纪 50 年代，无疑在我们领域最广泛的活动是产品广告宣传。今天，这已是很长但渐已缩短的特征了。如果消费者保护主义的趋势来自限制消费的压力、原料与能源短缺依旧延续的话，以上特征就会成为更弱的因素。”他给出了针对未来的两条指导：

1) 将会有持续的需求促使所有的领导把公众因素当作他们考虑中的最基本要素，我们将需要向所有管理的平衡与思考中提供针对有关人的态度与反映的敏感输入。

2) 必须要有持续的努力来追随和理解所有公众的心情和态度上的变化，而这种变化又有同管理者所关心的联系。

我们之所以借用 Philip Lesly 的话是因为它们不仅具有前视眼光，而且也与本书作者的主题相符合。这一主题就是，销售机构可以通过借用公关活动作为其销售哲学指导而提高其效率。进而是，公关活动远远超出了简单产品宣传或是为广告活动做补充的地位，当考虑到了公众因素时，公关当然是在为整个市场战略服务的，是为每一阶段的市场整体服务的。

由 Lesly 预言的一个令人不快局面的例证已经由世界教会理事会中央委员会提交的定期报告的确认（指联合国用来记述某一跨国投资公司投资的定期报告）不论正确与否，该报告抨击了大国投资公司利用外国廉价劳动力，加强操纵国际贸易中的价格与产品生产以满足少数经营者利益的行径。

这又引出了壳牌公司的 Geoffrey Chandle 的更长阶段性的反驳性回答：他刚从尼日利亚返回来，并指出了 inter alia：每桶原油售价 12、13 美元，而油田所在地取得占总额 95% 的税收，而公司最终只能每桶收入 25 美分。在反驳中 Chandle 指责世界教会理事会“无知、偏见和缺乏分析”并把自己充当了“历史上冷酷的搜寻迫害者，它不但缺乏对所提供现象分析的基本理解，也更缺乏基本的公正与宽厚。”

这是一桩涉及一家英国公司的。可以例证出多国公司对抗基督世界层次上有关公众因素方面进退维谷的国际范例，这不是一项不足道的学生抗议，假定世界教会理事会是错了，这只能归因于有关跨国公司的销售机构缺乏公关活动。理事会被误会是它的被误导，而如果理事会对的，正像它在其它一些事件上一样，提出抨击方的公司绝对不可误用公关活动做为遮掩活动，而必须合理处理并应用公关活动告诉世界这一新消息，世界教会理事会有着来自 90 多个国家的 287 家教会，并声称代表着半数的基督世界，它足以挑战跨国大公司，具有讽刺性地负下宗教伦理的债。这一对国际化的销售中公关的挑战是为什么和是否理事会的攻击是公正的或是必要的，而且该为此做些什么。

另一位通讯记者，John. Tanner 反击了 Chandle 对壳牌公司的辩护，声称对向罗得西亚供油的壳牌南非分公司“最有竞争力的公司将会崩溃”Tanner 抨击跨国公司并做结说：“它们的巨大规模和国际化特征向公众的责任心提出了新难题。我也很高兴世界教会理事会严肃面对了这一情况。”公众的责任正是公关活动所关心的，而不是有助的形象和产品宣传。销售机构只有在公众责任心真正意味着对销售中对公关依靠性的高层次评价之上，理解与尊重社会形象的基础之上才能运作。

Aaron · Tolen 博士，世界教会理事会的 Commission on the Church

participation in Development 主席，对此作了相关的回答：他说：“理事会不会无视遭受跨国公司所带来的苦难的成百万人的呼号。”带有一种类似的夸大（上面说的成百万人大部分是文盲和有残疾者），争论的钟摆由一方的疑问又摆向了另一方，但是由于所有公众的情感爆发压过了实情，因此公关活动必须因此而更要同事实打交道，缺少事实开启了情绪化空谈的洪闸，于是我们发现欧洲的销售与公关活动会同美洲的这一活动正面对着“公众因素”的挑战。

远非想从市场销售中拿走什么，也不是想换一种什么说法，公关活动更是一种深化的方式思考着什么才能巩固销售机构的行动表现，有关市场销售的作品很少承认公关的存在。而且如要是它承认了，也只是很不够的，本书诚邀销售机构共享这一丰盛的果实。

再让我们回到本书前面的内容，“公关活动与市场销售的组合”，以克服长期以来对公关活动的抑制，来欢迎远非是产品宣传主流的公关活动，来展望公关活动不可抗拒的影响——或正方面的或反方面的——对整个市场销售战略的作用——长期给市场销售活动新的繁荣。

营销公关的效果

1. 可信性是效力的基础

公共关系方面所积累经验不少，但是关于它的效力，可靠资料仍然缺乏，一项公共关系运动制造宣传非常成功，但就在改变公众态度，或是推销一种产品而言可能不算成功。多少人知道主题和报纸刊载栏数都不重要，重要的是主题是否传达给适当公众，并且令他们了解和相信。

这并不是真实不真实的问题，诚实与可信是两回事，一篇文章或新闻稿，可能非常真实，但仍难令人相信，有时可信而并不真实。

2. 评估的问题

如要证明公共关系的工作效率非常困难，我们无法将公共关系和宣传与其他因素隔离，也无法测出传播过程中的因果关系。

公共关系工作部分发生在有意识阶层，部分又发生在无意识阶层，即使做得很好的态度及意见调查也无法正确测量某一运动的效果。

公共关系可用来防御或攻击，成效不在销售数字的增加，而在保持原有主顾以免投入竞争对手的怀抱，因此，销售增加并不是测量成果的良好尺度。

公共关系人员——就像负责广告和直接函件推销的传播人员——都希望多能找到一种测量成就万无一失的方法与技巧，截至目前为止，只有以奖励方式鼓励送回包装或兑换券这些特殊广告方法才有可能，而这种测量因果的方法，只限于有限的目标：传播有关公司某一特点，或吸引公众对于某一产品发生兴趣。

3. 向管理最高当局报告

管理当局要求对于公共关系业务的成效有所判断，公共关系专业人员也希望以可靠的尺度提出报告利用可以测量的成果，增强他人对于其建议与业务的信任。

在未发现更为科学的测量方法之前，客户和顾问可以在目标及方法上达

成协议，公共关系人员必须运用传播技巧，对他的工作加以评估与报告。

本生马斯特拉公司总经理哈罗德·本生说：“我们对于向管理当局提出报告和培植编辑，撰写演讲词和督导摄影一样，要运用所有技巧与想象力。”他敦促公共关系人员反省自问：

我们是否清楚确定我们的目标？我们一定要知道管理部门真正需求到底是主顾调查，得奖的年度报告，有利的立法，平静的劳工关系抑或稳定的股票价格。

我们是否划分清楚我们需要传播的公众？

我们是否客观的说明公共关系可望得到的结果？

我们认为有多少功劳？

我们是否对承认协助达成我们公共关系目标的其他因素—诸如销售人员、广告计划、产品、管理部门所表现的能力—多有其功劳？

我们是否确使所有重要人员（诸如销售经理，地区或分部经理，财务副总经理，各部门主管等），知道我们的目标的内容。重要性和达成的方法？

我们提出报告时是否运用管理当局能够真正了解的文字与插图？

向管理当局清楚说明公共关系的功能和理由，可以克服无法测量的内在困难。

4. 态度及舆论调查

公司高级主管或其公共关系顾问无法亲自与公众接触，此外，他们知不知道问些什么或者分析得到的答复颇成疑问，研究要由合格人员担任才行。

这就是为什么公司本身公共关系部门和外聘公共关系顾问，要聘用专门研究的公司，来求得下列问题答案：我们的名声如何？人们怎么才知道我们？我们的名誉与同业有什么不同？我们的优点与弱点何在？虽有限制，还是有办法可以测出舆论的。

一般言之，公共关系从业人员利用态度调查：决定对于公司的舆论是否有利，由计划产生的改变检查计划成效，测试某一专案计划的效果。态度测试的技巧常被用来实施：

断面调查—广泛的调查以找出人们的想法，作为新运动的基础（这些调查可能无法显示现存态度发展的由来）。

分组调查—直接向重要的人员组别征询有关产品品质、服务、可靠性、名誉的意见，这种多用于主顾，限于最易测出的因素。

趋势调查—用来检查公共关系的成效，以前曾经说过，要想知道哪一部分改变是由于公共关系，其他的影响，或调查对象偏见颇为困难。

动机研究—调查不自觉的态度，这些态度可能改变一个人对于公司的想法，我们通常希望知道那些意见，起于在不自觉中发展而来的感觉，以及这些感觉对公司名誉的影响。

舆论研究通常每年举行一次，或者在一项运动开始之前或完成之后实施。经过有效研究，找出人们的想法，仍然无法答复一个根本的问题：单只公共关系对于改变舆论发生多少功效？

5. 纽约互助保险公司的舆论调查

纽约互助保险公司 20 多年来一直实施有组织的公共关系计划。前资深副总经理克利夫·瑞夫说：“舆论是整个公共关系的基

研究由调查专家负责，一年之中可能在多组人中实施调查达 20 次之多，其中二至五次调查有 20 至 25 个问题，涉及范围很广，其他则为服务稽查，通常只有三或四个问题，限于某一问题或某种服务。

每年对成千成万的人——投保人、承揽人，总公司及代理商的员工，一般公众——调查，他们的意见对于公司营运以及公司各种公众关系均有重大影响。

向投保人提出下列的问题：“你对纽约互助保险公司将短期转成永久保险的服务，满意不满意？对于代理商最近函件满意不满意？对于要求提供资料的处理经过是否满意？”向公司承揽人员提出下列问题：“你认为最近的推销会议如何？”，“最近总公司偿付佣金的服务如何？”，“你对纽约互助保险公司承保迅速程度的意见如何？”

如果调查发现重大不满，就向公司有关部门主管提出改进意见，六个月或一年后再调查一次，以决定有无改进，因此，调查计划分三个阶段：找出问题，规定时间以便改进，测量改进的程度。

调查计划带来许多改变，政策予以修订与简化，年底报告也加修改以求符合投保人的喜好，在员工表示公司内部需要更佳更快的传播方法之后，立即创办了一种每周刊行八页的公司杂志，公司简速餐厅食物的种类与品质均有改进。

同时由于投资人的反应，公司致力使函件易懂，亲切及迅速处理，一位外聘顾问定期为公司撰写函件人员举行讲习班，公共关系处并定期检讨寄出的函件。

“舆论调查系统可以发现人们对我们的要求是什么。”瑞夫说：“有了这种认识，我们就可以有理由确定我们所做所为是真正的好，而不是想象中的好了。”

6. 善用剪报

除在公司主顾、员工、推销人员或其他重要公众间实施调查，新闻界的报道也是一项有用的评估工具。仅只测量报纸篇幅时数，并不是证明成效的最佳办法，其他指标尚有：

编辑报道的评价，读者里有重要的买主的主要刊物比一大堆各色各样的剪报还重要，能有重要市场读者的刊物，评价就高。

使用的方法，公司资料是否完全使用？研究剪报是否在写作及摄影方面应加改进，或者是否能将重点表现出来。

编辑的检讨，调查编辑对于资料的反应？对他们是否有帮助？是否容易重写？能否赶上截稿？

对时机的判断，迟迟发表的新闻不但无利反而有害，检查时间的安排是否需要改进。

以有用的方式保存证据，剪报簿，特别展览，每日摘要报告，有利或不利反应的信件，与报纸刊出同时的销售数字都应该有系统的加以保存。

有一些公司比较喜欢临时剪报簿，而不喜欢年度剪报簿，每次运动的剪报收集在划一的剪贴单页上，以显示一个计划如何开始，发展及扩大，在运动结束而记忆犹新之时，将复印本呈送管理当局（及推销人员）。临时剪报单页在年终合订成为年度报告。

7. 宣传价值的分析

杜邦公司所设置的公共关系处，人员个个能力高强，再加上公司事务对于全国均极重要，以致杜邦公司营运赢得不少宣传。除了实际篇幅以外，还有许多因素决定发表杜邦新闻的价值。地位，报道的角度以及媒体都是公司分析价值的重要因素。

为了判断全盘的价值及发掘有关杜邦新闻报道，一组女性雇员阅读全国三十家重要报纸以及主要的杂志，此外，还由各地工作人员及剪报服务社提供剪报，所有资料由韦明顿的剪报室主任收集与分类，每月将报纸上有利，不利，中立的报道编为客观的摘要。

初稿由公共关系处检讨与编辑，然后油印为“新闻分析”，分发各部门协理以上的主管。每一期通常有 18 页至 26 页，并且附送“主管摘要”一份，以利迅速浏览。

杜邦公共关系处告诉“公共关系新闻”：“新闻研究是一项重要的文件，可使公司主要人员知道报纸对何种杜邦新闻感到兴趣，因此，和他们讨论需要公众了解的问题，就方便不少。”

8. 公共关系对于销售的影响

IBM 公司研究宣传（发布新闻与文章），公共关系研讨会，IBM 学校，（企业会议），广告（各行类杂志、报纸、一般杂志），及直接销售访问的互相关系，得到有趣的结果。公司将每一种活动对于销售银行用磁性装备的贡献一一加以测量。

首先将销售的过程分为四个阶段：知晓，了解，相信，订货。然后安排一项经过慎密筹划的研究，以全国 500 家大银行为对象，研究人员访问银行指定对于采用这种装备具有最大影响力的人员，访问在销售运动开始六周后举行。

运用这种方法，IBM 公司，设法分出每一银行家知晓的新产品，了解它的优点，相信值得投资，而且准备订货的各个阶段，并且希望确定何种传播因素——公共关系，广告或推销——影响最大。

IBM 公司发现宣传与广告引起对产品的注意，并且借教育力量促进了解；在十位对于决定购买具有影响的人员当中直接推销只能与三人发生接触。根据这次研究结果，IBM 公司相信让推销员专心致力于完成销售的手续，才是获致最佳成果之道。

9. 扩大宣传的效果

宣传的用途并不只限于刊载发表而已，在刊载前后均可用做销售的工具，原始刊载大多只能发挥一小部分宣传效果，即使读者最多的刊物，也只是一小部分人能在阅读一则故事之后将它记住，同时，要想通过一种刊物而让每一重要读者读到，那是一件不可能的事。

使用已经发表的新闻故事，并不是一种新的技巧，对已知的主顾，可能主顾及其他人运用这种宣传，可以完成特定的任务：

保证对某种公众能以完全涵盖。

在公司中传播消息。

对原载刊物读者以外的公众，造成深刻印象。

专对某种企业宣传。

辅助直接推销的工作。

瑞佛制造公司定期将通讯分送百货公司家庭用具的示范人员，推销代表及公司主管，前一月份的宣传报道摘要后，再加上引人注目的标题，如“瑞佛电切刀，比快枪还快”，及“宣传百宝箱”等，刊物最后一页摘出各页的要点。

联合化学公司的巴瑞分部发动了第一次剪报比赛，同时对于剪报善加利用，每一位巴瑞推销员收到一张一元的钞票，后面点了 12 尺长巴瑞新闻及杂志剪报的复印本，教他加上新的剪报资料，并且请客户签字证明，主颖签名，就得奖金一元，前三名推销员的每一剪报可得五元，除了有趣而外，这项竞赛使得经销商，分销商及推销员重新认识他们在各地场所接受的宣传支援。第一名收集了 103 份剪报，第二名 54 份，第三名 46 份。

美国石油公司特产品剪报的蒙太奇送给 2.8 万个零售商，前面印有“只要报上有新闻，对你就是好消息”，并且解释这个报告是协助产品销售的宣传，后面列举数以百计将产品介绍给主顾的刊物，并且问道：“你告诉主顾这么多吗？”

艾尔金公司的主要生产用来消除讨厌气味的产品，在一所油脂精炼工厂中，设置生产的装备，一家食品加工业杂志刊载了它的故事，公司就将这篇文章复印，作为直接邮寄的宣传品，分发给其他 2300 生油脂精炼公司。有一则广告完全以这个故事为中心，也寄给这些厂家，寄出之后，收到 75 封询问的来信，有一半后来发展做成交易，此外，这个广告和影印的文章又经分销商采用，寄给他们各自的客户和可能的主顾。

10. 利用行业以外的宣传

联合太平洋电气公司为电力公司制造大型断路器，当它制出一种新型液压的断路器，曾经设法让电力工程师认识这种产品比旧式弹簧断路器优越的地方。

电力刊物介绍制造商的新闻篇幅通常不大，曾以相当地位报道这种产品，等到实际使用证明确实优点之后，才能再作进一步报道。

气压及液压工业刊物对这种新发展的看法不一样，它们认为这是一件大新闻，大幅加以报导，联合太平洋公司发现可以获得一篇三至四页的文章，加上双色的液压系统详图，而感到非常高兴，文章内容叙述新装置的重要，并解释胜过旧式弹簧式断路器的优点。

公司以少数经费将文章复印数千份，分送公司邮寄名单列名的全体电力工程师，并且大量分发各支店，这篇文章既作目录又作宣传品，虽然文章最初刊载在联合太平洋公司业务范围之外，原资料的可信性并不因之而稍减。

11. 公共关系十四要点

谷物公司（现已易名谷物国际公司）管理当局要公共关系主任叙述设此部门的工作，他列举 14 项，摘要说明了公共关系的重要，下面摘自“公共关系季刊”：

公共关系是一个完整公司职掌，目的在增进公司利益，和达成其他整体的目标。

公共关系并不制定政策，但是可以帮助管理当局表白公司的政策。

对于受公司措施影响的人们公共关系人员注意他们的印象与可能反应，因此，重大的措施虽然表面上与公共关系无涉，也应先与公共关系部门

咨商。

行动比空言有力，所有信誉均建立于行动而非语言文字之上，但如果要让他人知悉并了解公司的行动，就得借重于语言文字。

公共关系虽然是管理部门员工的职责，却仍有明确的责任范畴，如要实行这种责任，必须配赋适当预算及人员，至于所赋予的任务必须限于公司公共关系范围以内的工作。

公共关系人人有责，公共关系部门的最终目标是使人人了解传播对于良好管理，是必要而不可分割的。

一般对于印象的观念通常只限于公司印象，即使公司印象也是相对的，要看这种公众对于公司的兴趣何在而定，例如股东金融界，政府，教育家及其他舆论领袖，就各有各的看法。

人们常根据不完全的证据形成印象—公司的名称，电话接线生的声音，与一位员工通信或偶然的会晤，虽然这些事小，应尽力去注意为公司争取良好印象。

因为公司是在舆论所形成的环境下营运发展，因此对于所有人士任何访问的权利均应尊重。

人们通常对于了解最少的事物感到厌恶或恐惧，如果不提出理由与解释，人们就自行想象，因此透露资料不要吝惜。

(11)不可歪曲及夸大事实，公共关系的主旨在陈述事实，以便他人对于公司能公平评估，引起公众兴趣，进而对他们发生影响。

(12)少做做得好，比多做做不好要强。

(13)在观念的领域中，尤其是想要引起注意，其间竞争非常激烈，公共关系的一项基本任务就是要引起别人对于公司的兴趣。

(14)一般认为公共关系艺术成份多胜于科学成份，这种艺术一定要以社会科学的崭新知识为基础，对于对象的组成及态度要作科学的评估，对于公司要有透彻的认识。

第十一章 公关与促销

大多数短期推销决策正是在营销战略的其他因素的作用弱化的情况下作出的。基本的营销组合中的每一个组成因素都伴有一组营销手段以求完善，这些营销手段的主要目的是在短期强化营销组合因素的基础上引导短期购买行为。它们被称为推销组合，其主要活动一般分为促销和公关。促销是指以直接作用于厂商客户行为为目的的营销行为，它包括特定广告、折扣、赠券、暂时降价、红包、商标、寄样、佣金、现场折扣、贸易折让、代理激励、贸易展览、展销和巡回展示。公共关系是增进厂商和客户之间感情的活动。它包括顾客、意见管理、客户教育、宣传、特别事件和商业赞助等。

开不像人们所想的厂商的大部分推销预算用于广告，其实各种促销行为做为一个整体要占更多的费用，在美国的产品促销预算中，有 25.1%用于一般广告，49.5%用于贸易推销，25.4%用于顾客推销，1984 年一般性广告已失去了在推销中的主导位置。推销中各种活动中的重要性在表 1 中可看出，寄样、商店直样开始普及。我们来更详细的探讨推销组合。

一、促销组合

促销组合，其组成要素的各种手段在表 1，中已列出。最主要的商品推销方式是样品。样品是产品销售和自由试验方式，样品一般小于正常产品，90%左右的样品是新产品。

有许多种寄样方式：直接邮寄、挂在门上、或与报纸一起放在塑料袋中，最有效的试验产品的方法是直接寄送到顾客家中，据调查，75%的家庭试用自由样品，其中的 25%购买之，超过 20%的顾客为样品所附赠券所吸引，当产品具有展示方面的优越性，资金充足，或已具有产品优势时可采用样品方式。样品方式费用很高，但它可保证人们会试用产品，并且这种方式已被证明是销售经理的有力法宝。

表 1 促销组合

Mix Element Supported	Instruments Used
Product	Samples, bonus product, premiums
Price	Coupons, temporary discounts, temporary pricereduction labels, refunds, slotting fees, etmporary favorable terms of payment and credit, end-of-season sales
Distribution	Trade promotions, point-of-purchase materials
Communications	
Personal selling	Temporary demonstrations, trade shows, exhibinons, sales force contests
Mass	Customer contests,sweepstakes
Publicity	Special events, Press Bulletins, Press conferences tours by iournalists.

Source: based on Walter van Waterschoot and Christophe Van den Bulte, "he 4P Classification of the Marketing Mn Revisited." Journal of Marketing, Vol. 56, 4 (October 1992.)

Blockbuster 娱乐公司出租录像带，它每月给 4—5 千万收入在 \$ 45 ,000 和高于平均收入水平 6 人提供服务，一个七月、四月是周末。它在 2000 家

店铺店发行了 400 万个“Blockbuster 奖盒”，为顾客提供 3 个或更多的出租磁带服务，这些箱子里包括 \$ 10 价值的来自 Reebler. G.M, 等的样品。Blockbuster 利用当地电视和电台来促销，它的促销座右铭是：即使是一个筑路车，只要有利就用。锐步公司在 200 条林荫道上提供彩色的亭台，让潜在的顾客试穿鞋子，然后引导他们去附近的鞋店。一项跟踪调查表明，15% 的试穿的人们在以后的两周内购买了锐步鞋。Lego 则与儿童食品搞联合销售。

样品是最昂贵的促销方式之一，Blockbuster 奖盒每一千个的成本在 \$ 70 到 \$ 150 不等，这比大型购买要高很多。但每个顾客的分摊后成本要比其他方式少。因为这种方式没有试用障碍。

另一种方式是给每一个购买者免费赠送小礼品。例如 Frito 玉米片曾在每一色产品上附有花种子。几年前的一个典型新颖的促销方式是给汽油顾客一个塑料球，球用于安在无线上球上的“76”用以标明该加油站。

赠品的另一种变形方式是在收到顾客寄回的产品标签后低价售之。让利是一种廉价的促销方式，因为从顾客处所得收看足以弥补促销成本，这种“自我流动”特点产生于大量购买和在让利销售条件下对零售高利润的降低，让利促销的让人称道之处在于激励零售者更加拓展销售面，同时奖励顾客对产品的使用。

最古老的价格促销方式是“赠券”，当促销资金有限时，小面额赠券就是一种推广产品的有效方式，一般的赠券面额是 50 美元，零售者赚取 8 美分的手续费。在 1992 年生产者发售产品其中赠券数量超过了 3500 亿。赠券，典型的发送方式是邮寄或夹于报纸杂志的广告中，因此具有地域性。赠券回收数量是促销效果的一种衡量尺度。

在赠券之外，甚至还可提供给顾客一个短期削价产品的小册子，这种廉价小册子告诉人们零售价格在降低供价，仍然难以可以促证零售商会把批发商优运转移到消费者身上。生产者的这种方式受到限制，因为零售者不愿承担在此情况下的库存增加等问题。生产者无力充分控制这种低廉的促销手段使之难以与赠券方式相媲美，赠券方式苦于难以兑现。因为生产者经常偏爱现金补偿债务。当然获得兑现是最好不过的，但应预料到低兑现率，许多人抱着兑现的希望寄出赠券，但却泥牛入海。

分销

销售点 (POP) 展示能够显著地促进销售。关键在于零售商能运用它。比如，seagram 公司在进入由 13art1e & James 公司长期控制的葡萄酒制冷器市场上是比较晚的。

seagram 首先把自己的促销目标定在 6000 万定期饮酒和打保龄球的美国人。销售点展示在保龄设施上能节省 75 美元。seagram 一直在赞助职业保龄球巡回赛。segram 公司也设立了其它的展示，这些展示的特征在于：菜谱手册、100 件果台展台、纪念日摸奖、足球赛程表，每件五美元的优惠和烟火主题，并随有解说和心卡。店内展示促销使 seagram 公司有了冰酒制品市场 33% 的份额，同时在第二年的年末占据了第一的位置。

沟通

生产者常用比赛、抽彩等赌博方式来建造顾客兴趣和销售量。通过提供给幸运者奖金和奖品的方式来吸引其注意力，填表和抽奖被用于零售环节，这些竞赛的主要目标是通过店内活动刺激销售，而非仅仅是扩大参与者。

以上所列只是厂商可用的促销手段的一小部分。促销花样的真正局限是当事经理的想象力的深浅。

促销种类

推销在中介机构中称为“贸易推销”。在最终购买者那里称为“客户推销”，在这两种方式经常一起用，特别是在新产品推销中。

贸易推销

贸易推销被设计用来提高商人的合作。它包括培训销售员使之更加了解厂商的产品和特色服务。相关的程序是在销售员推出某产品时给予其一定的礼品或奖金，给商人提供有吸引力和抽彩材料也会提高其兴趣。作为额外激励，可以经常给那些利用产品和促销物质作出最好展销的商人以奖励，也许最流行的促销方式是价格优惠或特别的降价供应。价格优惠是设计的一种短期折扣，用以建立商人的库存和刺激零售，可理解为折扣或少批量免费供给，另一种方式是商人竞争，定期内销售最好的客商可以去夏威夷度假，可获奖金或貂皮大衣。所有的促销努力在于提高销售量，而大多数商人的目的则是增进与最终销售者的关系，与商人的良好关系可以增加分售者承担任务，扩大展销他围和增加库存，接受新项目的意愿。

贸易促销已增加并反应了零售者的日益增加的力量，一项调查表明：87%的促销活动是针对主要零售者的，信息中心分析了每年部分促销活动发现很少有自费的，InC 的估计自费的比率小于 20%，我们将会再讨论它。

顾客促销

限于顾客的促销被设计来引导顾客试用产品很大一部分被介绍合成为稳定客户，并且，生活常用的低成本的产品经常转换是事实，你的目标是在这种转换中得到顾客多于失去的。因此，把失去的顾客拉回来是很重要的，可替代促销手段的相对重要性，可在图 1 中看出。赠券面额须增值 40%，人们才会买其不常买的商品。例如，如果用户用其喜爱的商品须 50 美分的赠券即可，而用另外的商品则须 70 美分的才行，生产者也必须经常用赠券来应付涌来的竞争，应在对手动手之前动手才行。如果用户面临库存厨具的局面，那么赠券只会越赠越糟。

价格促销可能会对那些购买用于存储的用户来说产生抵押贷款的作用，当价格正常时，销售量会变化很慢，因为用户正在用其促销库存。

零售者利用价格促销来打通道路，因为他们可能无法获利，但是的确刺激了获利产品的销售，他们是“无主之帮”，零售者利用价格促销可处理掉过时的库存。

新产品促销

如果一新产品在六个月内还未站住脚，那么很难再恢复其失去的冲击势头，因此一个全面的促销计划对于新产品介绍来说是非常重要的。该产品应先介绍给厂商自己的销售人员，他们应对新产品感兴趣并且自售能够成功，然后，使销售员建立贸易意识，以使顾客面对他们时会对产品产生一种喜爱的倾向，当吉列特推出 Earthborn 香波时，先于销售，每个相关人却收到一个废物盒子，废物盒子里藏着 3 瓶香波。

图 1 消费者促销

贸易重点应放在零售商和客户对产品的需求上，零售商不会立刻在所示商品上打上自己的私人标识，并且，零售商对存在的品牌的兴趣不仅仅是利

润。其购入量必须先决定，在广告宣传前，可以先得到提前购买许可，以用于分销新产品，这些优惠性许可降低了分销商新产品库存的风险，有时你没有选择，许多商人对新产品收取摊位费，在美国的连锁店中，这些费用可达4—5 件数，针对不同商店设计商品包装尺寸和展销规模同样是重要的。对新产品的专门促销代价很高。例如，吉列特的 sicRjence 香波的推出花去了4000 万美元。这包括大型广告.对 27 万家庭的免费样品和价格促销，促销在另一种新产品中的作用可以在营销活动表 1 看到，对促销努力的实际约束包括资金供应状况和需要寻找的可靠措施及方法。

促销组合和营销组合间的冲突

当促销组合用于支持营销组合时，如果被误用就会破坏营销组合，特别是在价格促销同价格单及广告的关系中可见一斑。

广告宣传与价格促销

在提高价格清单和作大幅降低促销的时候，商品生产者的注意力由长期利润转向了短期销售量和市场份额，在此过程中，他们把更多的资金由稳定的广告宣传转向了顾客和贸易促销，美国的营销协会一项调查表明，高层管理人员认为，促销比广告宣传更有效，这些官员还认为，顾客促销能建立商业效益，而贸易促销同样可以。其它的认为，价格促销破坏了品牌形象，有的管理者称之为“促销，混乱，降价”。

另一方面，长期的广告宣传强化了品牌形象，商业信誉在竞争中起到一定的保护作用，削减广告费用以进行价格促销可能会削弱顾客的商标概念，请注意，地域性小品牌在与重视广告的全性品牌的竞争中其价格促销成本是很高的。

标价和价格促销

许多厂商认为，商标价同销售政策比单一价格更有盈利性，因为这可以允许他们在消费市场分割的情况下进行定价，这是需求价格决定的一个方面，设想一个品牌定位于两种客户，普通的和价格敏感的，假定你面临的需求曲线如表 2 中所示，且你的产品单位可变成本为 0.8 美，如果你不促销，那你定价在什么水平？最大的销售量发生了标价 1.6 美元时，假定，你想在市场各部分中进行价格歧视，那你如何决定歧视程度，最好的价格是向一般客户要 2 美元，而向敏感客户收 1.4 美元即促销。需求价格决定产生了高额利润，你不想少赚钱？

这种需求价格决定并非完美无缺。在执行时必须小心，有两个问题：遗漏和损耗。当价格促销不为客户注意时发生遗漏，当本应接受促销却改变了主意时发生损耗，表 3 表明了这样现象的结果，例如，遗漏率 20%，剩下的 70%中，有 20%的现价买者，加上 3%的被降价吸引的买者，将接受促销，贸易交易商则更加复杂化，分销商不会把好处转到消费者身上，有吸引力的批售交易可引导分销商，超前收购和转销货物。超前收购包括建立超量库存来控制消费者，特定的商品可以在旺季后按合理价格销售。足够的商品可在下个旺季前售完。转售在生产者折价的地方购买而在其他地方卖出，高折扣商店和仓储商场在利用这些手段时更为老练，为了抵销低成本零售商的优势，竞争连锁要求生产者以最低价格售满于他们，不管他们的连锁店在何处，这种统一定价限制了生产者对某地区的价格控制。

表 2 分段需求曲线

价格	价目表部分		促销价部分		总体市场	
	单 位	经销额	单 位	经销额	单 位	经销额
\$ 2.00	70.0	\$ 84.00	00.0	\$ 00.00	70.0	\$ 84.00
1.90	72.5	79.75	15.0	16 .50	87.5	96.25
1.80	75.0	75.0	30.0	30.00	105.0	105.00
1.70	77.5	69.75	45.0	122.5	110.25	
1.60	80.0	64.00	60.0	48.00	140.0	112.00
1.50	82.5	57.75	75.0	52 .50	157.5	110.25
1.40	85.0	51.00	90.0	54.00	175.0	105.00

Source: Paul W. Farris and John A. Quelch, "The Detense of Price Promotions," Sloan Management Revtety, Vol. 29, Nol(Fall 1987)

超前购买和转移货流影响了生产者的高效生产能力，并且提高了分销系统的存储成本。超前购买破坏了生产者的生产周期，产生了过度的加班加点随之而来的是非生产性间歇，并且，高折扣商店发现这些方法并不具长期吸引力，如果消费者只想买少量产品或不想常用某特定品牌。

为了争回主动权，许多生产者开始重视“每日低价或重视定价 P&G 曾尝试用于几乎所有产品，许多零售商反对该计划，因为他们担心这会失去促销灵活性，从而失去利润，他们相信，P&G 的计划使零售者受益，竞争者进入提供有效的交易，在短期偷走了 P&G 的份额。从营销行为 1 可看到另一个例子，对理性每日定价的趋势是不可避免的，问题在于充足的广告和促销支持能否把消费者留在自己的产品中。

二、公共关系

如今，当顾客在购买中碰到难题时，他们越来越多地花时间打电话或写信给企业。精明的商人意识到迅速地对这些抱怨予以反应能够帮助顾客解决问题并能保持住顾客，管理者更清楚保持现有顾客比发现新顾客的花费要少的多。

企业开始扩大他们的消费者关系部门因为这种投资很合算，大多数的抱怨者则对企业回复的个人信函及一些保证卡表示满意。相反，对问题答复的失败则导致对企业坏说法大众化。调查询问也是一条极有价值的信息渠道。其方法在营销行为 1 中详细阐述。

营销行为 1

顾客保持：交换意见

MAINTAINING CUSTOMER

CONTACTS

Two consumers who objected to the bland flavor of a new potato chip alerted Borden to a manufacturing error in one batch. People who inquire about products can be identified and used later in direct mail

campaigns. For example, when Campbell decided to roll out a new line of low sodium soups, its customer relations division assembled a list of every customer who inquired about the salt content of its other soups. These customers were then sent a brochure on the new soups as well as some coupons.

The type of response that customers like to receive can be illustrated by two examples. When a buyer wrote to Liz Claiborne to complain about buttonholes unraveling of a dress, the company replied immediately with a letter of apology. The company included instructions to have the dress repaired by any tailor, along with reassurance that reimbursement would be forthcoming. A letter sent to Health Valley Foods complaining about the lack of raisins in a box of cereal prompted a two-page reply from the company president. In addition, the company set a replacement box of cereal, an Oat Bran Jumbo Fruit Bar, a packet of herb Seasonings, and a \$1 coupon for cookies or bars. Health Valley doesn't advertise and the company is tickled when people take time to let them know about a problem.

It is simply good business for you to stay in touch with your customers.

Source: Kathleen Deveny, "For Marketers: No Peeve Is Too Petty," The Wall Street Journal, November 14, 1990, P.B1

公共关系根源于顾客的受教育程度，公众心，特殊事件以及赞助等，这种观念也是在拥挤的人群中引起注意，但不必花费过多。富兰克林体育用品厂设计了一种用西班牙和英国皮革制成的棒球手套以适合棒球队员用，最重要的是，在手套的背部炫耀性地印上了 FrankLin 的字符。富兰克林把手套分发给棒球队的每一位主力队员，从此后，每当镜头对准棒球队员时，富兰克林的名字就在电视上闪现，这些字符印在《体育大观》的封面上同样出现在棒球队员身上。结果，富兰克林公司销售了价值为 6500 万美元的各种体育用品，然而，它每年只花不到 100 万去做广告。

“重要事件营销”可以用来吸引顾客进入零售店购买商品，同时，使顾客察觉并产生想象。1988 年奥运会上，seagram coolers 公司就进行了一个被称作“送家属”的活动，实际上就是捐钱来送一个家属成员陪伴运动员，所有花费都付给主办者韩国，这项活动包括伴有文字讲解的销售展览，讲解消费者如何参加，讲解公司的贡献，一切都建立在购买基础之上。这项活动受到了先进的公关的支持，包括世界上最大的欢迎，由一辆平板卡车跨国运送并由高级官员和消费者在每一站签名，所有的卡片穿在一起就是一项广告，它反映了这项活动的消息以及 seagram 公司对运动员的支持。

活动效率度量

企业必须对它所施行的市场行为的效率进行分析。例如，C·P 公司对于其正在进行的在引起相关促进作用而设立的星光基金活动（基金用于赞助重病儿童），采用了一种严格的损益表来测量其效率。C·P 公司的做法包括全方位地给予顾客赠券以便于追踪调查，通过扫描数据的运用，我们追踪调查顾客促销反应的能力大大加强了。《公司市场状况手册》中显示了可用的信息资料，如表 4，运用超市扫描销售数据 C·P 比较了赠券使用前六个

月及使用后三个星期内的每日产品销售状况，两者的差异在品牌收益表上极多，而且，每一单位上的活动耗费得以抽去而真正的利润额得以算出。

用以衡量促销活动成效的通行标准是公司每单位支出上的销量增量。这个指数显示了销售量对于用作促销的奖金和中彩旅游将作出怎样的反应，并且这个指数也能够和其它类型的促销活动进行比较。有些企业的历史销售数据呈某种走向，季节性及无规则的组成，于是，促销所引起的销售增量就能够度量了。这种被称作“颠簸分析”的方法动态季节性的因素及排除掉趋势之后，剩下的无规则的组成就反映了促销的效果。我们注意到，在促销有效率期的以前和以后，促销活动都引起了总销量的减少。促销之前总销量的减少我们可以归咎于因为实行促销奖励发放而引起的销售能力减退，而促销之后的减少则可能表明活动已经使消费者需求得到了极限满足。将促销活动以前及以后的两个十天中的销量相加就得到了总的销量增加量，如果忽略活动前后的损失，那么图 2 中的增量估计将要膨胀。一旦对于销售量增量的可靠数据估计出，那么这个量除以用于促销的费用，就可得到一个指数，这个指数就可用于估价现行的及过去的促销活动成果。

还有一个自动促销估价系统被称作 Promoter，结合了专家系统的概念，基础认识知识的内容并能够对数据的不规则性作出调查。这个系统可以估计出如果没有促销时销量情况的基线，这种估计是可能的。因为，在一个特定的商店里，一位顾客的行为，有 30%到 90%的时间不是基于促销之上的。这样，运用个体商店的销售资料，促销期间及非促销期间的销量就可以作出比较，促销的成效就可以加以度量了。Promoter 的运行经过还会产生一个更为复杂的决策支持系统，“promotionscan”“promoter”只能度量一种品牌的总利润，而“promoti0nscan”则可以为所有品牌做出结果，包括竞争者在内，它还包括零售商的差异，包括商品特色，陈列及削价所引起的销量增量。

从表 5 中，我们可以看出，贸易促进所产生的利润影响，如前面说明，大多数的贸易促进是无利的。商品以 15%的折扣在四周多的时间内可促进成交。假定市场上所有的商店在一周之内在他们的周报上以追加广告为特色，而且，一半的商店在三周内以橱窗陈列和价格削减形式促销，而另外的一半则在整个的四周内只是削价，你不可能总有如此良好的贸易支持。然而，促销最终的结果是它所产生的的每一美元的利润增量有 64 美分被耗费。除非产品的毛利超过 64%，否则促销将会赔钱。这是因为生产者不得不在折扣价格下销售大量的产品去弥补那些已经在没有促销情况下的正常销售，另外，生产者还必须弥补进一步的零售者购买。

促销活动的估价应该不但考虑它所产生的即时的销售增量，而且考虑新顾客进入基础上产生的价值。新的顾客可能喜欢某种品牌因而常年地购买。因此，即时的销售不能正确地反映促销的价值。而能反映的只能是新顾客的数目及他们对商品的接受程度，我们必须区分开所获顾客增加和所获的被接受性。

“重要事件营销”的价值，通常是用这样的方法来度量，把所有带有公司名字的电视传播节目时间及其在报纸栏目里所占的空间加在一起，然后把它们折算成取得相同效果所需的广告花费。有些调查公司是这样做的，有的则认为这种方法是不切题的，我们所应该测量的是我们的品牌，在一定持续时间内产生赞赏性影响。因此，调查者增加事件观察员并在几天之后打电话

对顾客进行跟踪访问，以此来测定赞助产生的反应以及消费者对于赞助商品的购买意向。

表 5 贸易促进经济

	Cases	Gross Dollars
Baseline*		
Sales that would have occurred during a fourweek promotion period even without promotion.	400	\$4,00
Incremental sales to consumers*		
Due to a one-week feature*	100	\$1,000
Due to 50%of stores with three weeks of displays and price reduction	250	\$2,500
Due to 50% of stores with four weeks of price reduction only	80	\$ 800
	430	\$4,300
Ten weeks of forward buying by retailers	<u>1,000</u>	<u>\$10,000</u>
Total sales during promotion	1,830	\$18,300
Cost of promotion		\$2,745
Cost per incremental dollar of sales		\$0.64

*Assume weekly base sales of 100 cases and a list price of \$10 per case.

+ Based on analysis of single-source data and retailer promotion purchases.

Source: magid M. Abraham and Leonard M. Lodish, "Getting the Most Out of Advertising and Promotin," Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3 (May -June 1990).

[简评]

促销组合使我们调顺市场营销组合，回顾文献，我们发现如下理由：

- (1) 促销使我们能在不改变价格的情况下，调态适应供给和需求的变化。
- (2) 使我们在顾客分类情况下采取价格歧视。
- (3) 给顾客以奖励。
- (4) 保证新产品的上市分配。
- (5) 引导顾客试用新产品。
- (6) 鼓励采用不同的零售模式。
- (7) 使较小区域性的品牌战胜全国皆知的品牌成为可能。
- (8) 激发成熟商品的销售。
- (9) 对现在的和预期的竞争的防卫。
- (10) 清除库存的过时商品。

因此，促销组合给了我们针对特殊营销条件很大的灵活性。

我们必须采取综合的营销手段去接近和面对顾客——这其中包括销售力、直销、广告，促销以及公共关系等。正如一位观察家所说的：一个完整的理想的营销活动包括通过广告使顾客察觉，通过促销使顾客认可或产生反应。数据库营销去捕捉顾客或寻求信息，以及运用直销满足特定目标顾客的需要和个性化、习惯化同顾客联系以达到可以测定的结果。

问题：

1. 在美国，少数民族的赠券回复率只有 60%，这要低于白人。少数民族不用赠券有很多的理由，其中最主要的理由是因为他们很少订周末报纸，而许多赠券是夹在报纸当中的。对这部分消费者我们应如何挖掘？

2. 对已经过市场调查识别为可口可乐的常客的 100 万名消费者，百事可乐公司寄去了 24 大件他们的仗料。在每一份寄品中，都随寄去了标记有其品牌发言人查理的小册子，在长达月余的促销中，百事公司花费了大约 5000 万美元。请问，这是对促销费用的一个较好的运用吗？什么时候你将采取类似这样的行动？

3. 可口可乐公司推出一种新的刺激的也是独一无二的促销方法，称作 mayican。方法很简单，你只需轻轻打开易拉罐，出现在你面前的将是钱而非可乐饮料，Mayican 促销法有其引人的特色，它只有可口可乐独家所有，和其品牌紧密联系且方法上操作方便。随着夏季销售高峰的到来，百事公司尚未行动，可口可乐冲过了较淡的春季市场并开始促销。然后不幸的是，促销活动一塌糊涂。尽管进行了大规模的广告活动，然后仍有许多人对促销充耳未闻，当他们听说罐中除了饮料还有其它东西时，他们担心可口可乐是否作了产品改动。可口可乐是否作了产品改动。可口可乐公司哪里做错了，他们下一步应该怎么做。

4. 有一种计算促销花费的方法是用价目表中的最高价格，其方法如下：用价目表中每单位商品的折扣额乘以促销情况之下的销售数字，再用所得数字加上实施促销的费用。比如，赠券印刷费、特殊包裹制作费以及一些情形下的促销广告费用。把每一笔交易的这些费用总和，就得到了价格促销的总花费。对零缝隙采用这种计算，零缝隙表在对标价的较好量度方法是什么？用这种量度法再算一遍。

5. 1992 年 4 月，美国航空公司推出一个价值之价计划，它取缔了曾一度在航空业上非常流行的特供服务和宣传花样，只允许四种依据不同服务要求及购票先后划分的机票标准。同年 5 月 29 日，西北航空公司开始售卖一种可携带小孩的自由机票。第二天，美国航空公司将其预购票的价格削减了一半。一番轮流的票价战之后，两个航空公司都削减了各自的高折扣，到了秋天，美国航空公司取消了其价值定价计划。西北航空公司和大陆航，公司接下来就推行反对美国航空公司掠夺式定价的不信任行动。为什么促进式的价格在航空业上如此普遍，你对美国人的做法如何看待。

6. 在每 4 元花费上，赞助比广告要缺乏竞争力。企业不但必须付赞助费，而且必须花钱以使这种赞助合算。在什么时候，企业会赞助一项活动？

7. 计算机行业有一种抱怨“微软公司吸引了太多的注意力”。一份包括了几乎所有的计算机印刷品和新闻函件的 78000 份文件，调查表明确实如此，下表表明微软公司确实获得了极大的公众认可，你对这个结果作如何解释。

8. 一家称作 Levi Strauss 的儿童牛仔裤的生产厂家，取消了对“美国童子军”的捐助，因为这个机构拒绝接受同性恋以及不允许他们作“童子军”教练。请问企业是否该在有争议的问题上采取立场？公共关系应该从什么地方着手？

9. 作为对其新上市汽车的促销活动，Fiat 公司给 50000 名年轻西班牙妇女寄去了匿名情书，信中对收信者表示问候并邀请她们在“昨日相遇时我注意到你是对我多么感兴趣”之后，来一次“小小的冒险”，Fiat 公司认为这是针对现代独立工作女性的一次极有趣的活动，你对这个活动评价如何？

表 公司被提及的次数

公司	年销售额 (10 亿美元)	媒介
IBM	62	15,125
Digital	14	8,043
Motorola	11	1,806
Apple	7	7,946
Tandy	5	497
Compaq	3	2,575
Microsoft	2	15,115
Dell	2	1,582
Intel	1	5,757
Data General	1	512
Lotus	0.8	4,694
Novell	0.7	5,521
Borland	0.5	2,568
Symantec	0.2	956

A company may be mentioned more than in any article; however, it counts as only one citation.

Source: PC Magazine, April 27, 1993, p. 95(based on Computer Select's January 1993 CD-ROM).

三、SAVEMORE 超市的促销困难

在 1992 年 5 月间，克雷格·夏普回顾了他为那一年的下半年所作的促销计划。作为 SANEMORE 超市的营销经理，他要负责制定营销策略来帮助公司实现计划目标。由于公司的最重要的供应商之一，P & G 最近改变了价格策略，使 SAVEMORE 超市的经营受到影响，但夏普还不能确定价格的变化是怎样影响 SAVEMORE 的。可他知道在他为 1992 年剩下的几个月定计划时必须考虑到这种变化。

自从 1991 年 3 月，P & G 一直使用 EDLP 系统的所有的洗涤剂产品和家用系列产品。通过削减零售商的促销交易费用和津贴，P & G 想要达到鼓励品牌忠诚并减少消费者价格的剧烈波动的目的。人们普遍认为由于折扣，连锁店 Wal-Mart 给 P & G 造成一种压力，从而导致了这种策略变化。

公司背景

Save More 超市始建于 1962 年，位于俄亥俄州的哥伦布公司一直稳步地发展，在一年内就有代表性地建立了三或四家新店。到 1992 年公司有了 100 家商店，主要位于俄亥俄州，在印地安那州也有一些。所有的商店都由位于哥伦布的公司仓库来供货。SaveMore 的服务宗旨是为顾客提供一个有吸引力的环境和具有竞争性的价格。与公司的竞争者相比，SaveMore 的商店比较大，所售货物的种类也比较多。SaveMore 超市通常设在中产家庭的住处附近。表 1 概括了公司近期的财务数据。尽管结束于 4 月 30 日的 1992 财政年度的销售额上升了，但净利润却下降了。

行业趋剪

在二十世纪七十年代和八十年代初，食品杂货店凭借对货架空间的控制权，从食品杂货生产商处取得了大量的让步。其中包括广告津贴，贸易交易费用和 slotting 津贴。广告津贴用于资助零售商在每周广告中空间展示，建立 end-aisle 展示。然而，有些食品杂货商不但没有进行这方面的促销，反而侵吞了广告津贴，贸易交易费用是特殊的价格让步，目的是鼓励零售商降低其品牌商品的卖出价。然而，一些零售商在交易费用基础上进货，但却以正常的价格将商品卖出。同时，零售商在他们的店里也限制了空间展示，并向食品杂货生产商索取一种被称为 slotting 津贴的费用，以便在他们的货架上放上新的商品。夏普估计许多食品杂货连锁店利润中的三分之一产生于为了营销而获得这部分费用。

到八十年代末期，生产商已经厌烦了食品杂货店的这种资金需求，开始通过容纳能力更高的货栈俱乐部，折扣商店，超级市场来增加销售量。货栈俱乐部收取一年的会员费，不提供任何费用。他们利用成本较低的设施将通常的商品和食物卖给小商业和消费者。货栈俱乐部只经营 3000 或 4000 种商品，而食品杂货店的商品却达 20000 种，但是研究显示，他们的价格要比超市价格低 20%。

折扣商店经营的杂货品种更加有限。他们不出售肉类，加工类、冷冻类食品。然而，他们经常经营的品种，如洗涤剂、糖果、清洗剂之类商品、织物、快餐等的价格都较低，象 K-Mart 和 Wal-Mart 这样的大型折扣连锁店，购买数量很大，是很有效的营销渠道。例如，Wal-Mart 的费用比率仅占销售额的 15%；与此相比，大多数超市却达到 30% 以上。

大百货商店将折扣商店和超市结合在一起。尽管它在欧洲很受欢迎，但在美国相对地鲜为人知，没有像货栈俱乐部和折扣商店那样为人们所接受。大百货店的毛利，一般与超市的毛利相等，甚至低一些，大百货商店和货栈俱乐部的营业面积很大，所以通常位于大城市商业区。夏普在报纸上看到在 1993 年 1 月梅杰在哥伦布将开二家大百货商店。

在二十世纪九十年代初，来自于货栈俱乐部，折扣商店，大百货商店竞争压力开始对杂货商店行业产生威胁。从全国范围看，杂货商店 1991 年的销售额在调整通胀因素之后实际上下降 2.2%。更令人担心的现象是每位顾客平均每周开支也是下降的。虽然这些下降也许是由于餐馆与快餐店赶来越受欢迎导致的，但是部分原因也归于消费者更多地在这种新型的有竞争性的方式上增加他们的食品开支，结果，整个美国的 140,000 家传统的杂货店平均边际利润下降为销售额的 1%。

表 1 财务概况

	April 30, 1991	April 30, 1992
损益		
销售额	\$ 1,092,528	\$ 1,130,849
销售成本	838,499	869,262
占销售额的百分比	<u>76.75 %</u>	<u>76.86 %</u>
总收入	\$ 254,029	\$ 261,587
费用	226,531	236,768
占销售额的百分比	20.73 %	20.93 %
营业收入	\$ 27,498	\$ 24,819
利息	8,581	10,498
税	6,124	4,596
净收入	\$ 12,793	\$ 9,725
Percent of Sales	1.17 %	0.860 %
平衡表		
资产		
现金	\$ 4,389	\$ 9,174
应收帐款	11,107	11,542
存货	68,589	75,392
预付款	<u>4,069</u>	<u>2,607</u>
流动资产总计	88,154	98,715
其他资产	13,398	17,769
Net property	158,180	176,952
融资租赁时产	13,592	11,595
总资产	\$ 273,324	\$ 305,031
负债流动负债		
应付帐款	32,352	36,435
Accruals	23,685	26,286
所得税	1,487	1,715
应付股息	<u>776</u>	<u>856</u>
总流动负债	64,523	71,962
长期负债	94,473	114,774
融资租赁任务	15,855	13,255
递延费用	2,959	2,356
递延所得税	13,779	14,100
普通股	8,980	9,457
留存收益	<u>72,755</u>	<u>79,127</u>
总负债	\$ 273,324	\$ 305,031

P&G 的新 EDLP

P&G 的新价格计划意在缩减高成本的促销费用，抑制零售商和消费者对折扣商品的集团购买，同时，使生产商收益增加。最初，生产商凭借短期的价格为主的促销方法赢得了短期的市场份额。然而，有自己的仓库的零售连

锁店有条件要求贸易优惠。经常去连锁店购物的消费者总是一次买足够三个月使用的 Pren 洗发水，在 2.65 美元基础上获得 30 美分的优惠。连锁店总是在第一个月将 Pren 价格定在 2.35 美元，然后在以后的 2 个月中再把价格升到 2.65 美元。在美国，1991 年的贸易折扣额总计为 36.5 亿美元，而且第一次在广告上的支出大大增加了。

零售商进货考虑的是成本问题。一些杂货商不得不花费数百万美元建仓库以便贮藏在特殊优惠情况下所购进的额外存货。在哈佛商业周刊上的一篇文章估计食品杂货，家用商品，个人护理方面的商品存货的 44% 是由于预先购买造成的。这些过多存货每年的创储费用是 1 亿美元。与货易折扣有关的另一个问题是他们使生产周期与费用陷入混乱，当工厂提供贸易交易优惠时，为了满足需求不得不加班加点，然后在其它时间又开工不足。

克雷格·夏普很清楚，虽然 EDLP 会减少存货的仓储费用，但是他不清楚对 Save More 的销售额和毛利会有什么影响，他决定以 Daun 洗涤液为例将新的和旧的价格策略作一下比较（图 2）夏普发现 EDLP 降低了消费者的平均购买价格，并且降低了的这部分价格归还给 P&G，然而，给 SaveMore 超市的销售额和毛利带来的影响却令人沮丧。

P&G 的新方法似乎得到与之有密切关系的众多经销商的认同。Wal-Mart 的诺言即“你信任的品牌总是价格低廉”与 P&G 的 EDIP 计划是一致的。Wal-Mart 不仅是 P&G 在国内最大的零售商，也是它最重要的顾客。P&G 与 Wal-Mart 一半的贸易总额超过 1 亿美元，或者占 Wal-Mart 国内销售额的 10%。P&G 与 Wal-Mart 的关系是这样的重要以至于它在 Wal-Mart 的家乡阿肯那州长期地设立一个管理机构管理账目。克雷格听到这样的传言，即 P&G 将向它的最大的 50 个账户派出同样的管理机构。如果这项计划付诸实施的话，作为一个小的区域连锁店，Save-More 将从 P&G 的营销人员减少中得到 P&G 的关注和支持。

Old strategy	New Strategy
Save More buys 380 cases at the full suggested retail price of \$1.56 a bottle and 620 at the deal price of \$.82 a bottle. Save More gives consumers a full discount on 500 cases.	Suggested retail price is cut by 22% to \$1.21. Trade allowance is cut to \$0.11 per bottle. Every bottle sold to Save More costs \$1.10
Procter 8 Gambit Sells 380 cases for \$14,277 (380 × 24 × \$1.56)	Procter 8 Gamble Sells 1000cases for \$26,400 (1000 × 24 × \$1.10)
620 cases for \$12,202 (\$1.56-\$0.74 allowance)	
Revenue: \$26,429	Revenue: \$26,400
Save More Sells 500cases for \$ 11,880(\$0.99/bottle)	Save More Sells 1000cases for \$31,680
120cases for \$3,715(\$ 1.29/bottle)	(Averaging \$1.32/bottle)
380 cases for \$17,237 (\$1.89/bottle)	
Revenue: \$32,832	Revenue: \$31,680
Consumer pays an average price of \$1.37	Consumer pays an average price of \$1.32

* Featured or suggested promotional price.

* Suggested retail price plus 21.155 markup.

图 2 EDLP 洗涤液的开始

SAVE MORE 的选择

表 1 和表 2 的数据显示，克雷格应该调整 1992 年下半年和 1993 年全年的营销计划，他发现几家连锁店卖出的 P&G 商品数量在缓慢下降，其中包括 A&G, Safeway, certified Grocers 和 Snpervalu，克雷格考虑是否他应该终止经销某类 P&G 商品，用来自其它生产商的有较高收益的品牌取而代之。

另一种可能是将继续保持当前所有的 P&G 商品，但是将削减每个品牌的货架装潢。克雷格也将把 P & G 品种重新安排到不很理想的货架位置。对于 P & G 产品和货架位置方面的削减引起的负效应失去那些忠于品牌的消费者，为了买到他们喜欢的 P & G 产品他们将在其它的商店购物。

夏普的同事建议 Save More 超市应该由主营杂货向其它高收益的商业形式转移，例如，电视租赁业、奖券业。开展这二项服务经常会吸引消费者，增加客流量。克雷格也将 Save More，的化妆品部门业务扩大。化妆品尽管能带来高收益，但是，他不能保证一些大公司会把他们最受欢迎的品牌卖给 Save More。

也许会增加 Save More 的销售额和利润的另一个想法是扩大 Save More 的私有商标业务。标有商店专有商标的商品售价要比标有全国性商标的商品低，私有商标比全国性商标获利性要高，如果他们能批量销售，总收益更加可观，在过去，私有商标商品很少得到推崇，人们经常认为他们在质量上不如全国性商标。夏普在贸易杂志上发现一些数据突出反映了最具有增长性的私有商标目录（表 3）。

表 3 最具有增长性的私有商标目录

产 品	Percent Change from a Year Earlier	在总目录中的份额
香烟	190.9 %	32 %
甜冰点	44.6	8.1
速冻鸡	437	5.0
可处理的尿布	29.7	10.1
治疗过敏性药物	24 . 8	10 .1
面粉	24.3	116
液体织物柔软剂	23.3	7.1
熔制食品	21.9	41.8
汽水	21.6	17.0
燕麦片	20.9	9.2

夏普了解到在美国的杂货店中私有商标占有所有被出售的品种 18%，此外，私有商标的美元销售额增长速度是全国性商标的 2 倍。Sare More 的私有商标贸易滞后于行业的平均水平，占有所有被出售的品种 2%。目前，克雷格还不拥有私有商标下的香烟、速冻鸡、尿布、治疗过敏性药物、汽水、燕麦片（表 3）。问题的部分原因是，与全国性的杂货连锁店相比，Sare More 作为小的地区性连锁店要想获得并推销他们自己的品牌是不容易的。Sare More 在俄亥俄州最激烈的竞争对手是总部设在辛辛那提庞大的 Kroger 组织，Kroger 经营 126 家杂货店。年销售额为 210 亿美元，生意规模大，有助于 Kroger 展开强大的私人品牌计划。目前，Kroger 经营 37 家加工厂，11 家面包房、15 家牛奶场，以便为他的商店提供私有商标性质的商品。

如果 Sare More 需扩大它的私有品牌生意，它必须保证新的品种达到或者超过全国性品牌的商品质量。另外，如果决定用 Sare More 的品牌来代替 P&G 的某些规格的 Crest 牙膏、Tide 洗涤剂、Prell 洗发水将意味着 Sare More 不得不自己出资为这些品牌作广告，开展促销活动，而不能再依靠 P&G，通常私有品牌与全国性品牌放在一起被出售，如果 Sare More 开始削减全国性品牌，他就必须使顾客深信：他的私有品牌商品与全国性品牌同样的好。

需要解决的另一个问题是，针对 Meijer 在哥伦布的新的百货商场的即将开业，Sare More 应采取什么行动。Sare More 可以发起一场具有侵略性的价格战和促销战以阻止 Sare More 的顾客去百货商场购物。由于利润已经下降了，克雷格不能确信董事会全赞同这个建议。解决 Meijer 危机的长期策略是开设 Sare More 的大百货商场。但是，克雷格不能确定 Sare More 的金融状况是否允许他设立几个百货商场，同时，迅速扩大他的私有商标业务，克雷格的老板已经决定在 7 天内召开总经理会议，并希望克雷格向大家展示他为公司下半年和明年所定的营销计划。

DELMINTE 食品厂

安娜·哈特是 Del Monte 食品厂的营销经理，她的工作是负责设计和协调 Del Monte 罐装产品线的所有营销活动，安娜直接向董事会中主管营销的副董事长汇报工作。哈特的工作角色，使她在工作中经常与品牌经理，广告经理，向零销商推销她的促销策略的营销人员打交道。尽管品牌经理要为每

类产品的最后利润负责，但是大家希望安娜为这些产品进行营销设计。罐装食品的大部分营销策略都是安娜独自创新的，但她确定依赖于街上小贩的竞争，自我清偿酬金的提供，商店内部的产品展示。

1993年7月，哈特开始为水果罐头制定了1994年的营销计划，为了回顾以前的促销活动，她得到一些1992年杂货商店的数据一览表。数字显示了Del Monte水果罐头在平民商业区的商店和上层商业区的商店中各自的销售额，除了展示以店为单位和以产品为单位的销售额外，这些数字还展示了当商店内有产品展示和产品展示与广告活动同时并用时销售额的各自比例（表3）。罐装水果在报纸上的广告随着尺寸变化而改变。从数据中还可以看出当零售商使用三种不同规格特征（A、B、C）时，美元销售额的比例。安娜也获得了分别以开价每单位售价和正常的货架价格售出时的单位比例数据。对于零售商来说，平均单位成本每周都是变化的，反映了当前和以前的贸易交易的影响（表1），在贸易交易条件下有相当多的零售商堆积存货，预先购买，这些活动导致商店费用每周都在变化，表中显示的美元计算的销售额和毛利润是用单位销售额和成本数据计算出来的。

除了有关Del Monte产品的数据，哈特巴获得了有关Dole和私有品牌促销活动方面的数据（表4.5）安娜深信对以商店为基准的数据的分析将有助于她准备1994年度的营销计划。她必须决定在这一年当中，什么产品类需要在什么样的市场开展促销活动以及何时开展。此外，她必须把她有限的促销费用用在贸易交易，支持零售商做广告、零售商的展示费用上。然而，仅仅关注这些陌生的数据并不能产生任何明显的营销策略。哈特决定她必须给一些图，相互关系及利用多复回归方程的方法解开有关罐装水果产品的数据方面的秘密。她猜测对数据的分析会揭示一些交叉关系，即对一个产品类在价格和促销上的变化能影响其它的品牌。首先，哈特决定用光学扫描机把这些数字输进计算机，然后她能用一些统计程序对数据进行分析。安娜感到直到1993年7月才能对罐装水果1994年的营销计划提出初步的方案。

[简评]

当供应商减少给超市的促销津贴时，超市应该采取什么营销策略。经营其它产品或是自己加强促销。

第十二章 大型专题公关活动策划

一、假宣传的衰落

史谷脱。柯提立普教授在《公共关系月刊》上写道：“公共关系计划使办公室墙上挂满奖状与证书，摆满银标与银牌，多种成就的奖励，有的是真有价值，有的是宣传手法，常令人真伪难辨。”

公共关系的根源起于新闻宣传，为个人及公司鼓吹，就是公共关系之目标，“见报”的兴趣常常影响公共关系人员的想法，这是无可否认的。

所宰的是以惊奇取胜的日子已逐渐过去，玩弄手法不再像以前那么为宣传人员所重视，柯提立普教授所谴责的假宣传，有智慧的报界及公众是根本不会受愚弄。

公共关系早已脱离襁褓阶段：不再受那些依靠玩弄小聪明和多花钞票，胸无点墨的骗徒所操纵。

由于公共关系与管理当局互为表里，负责宣传人员认清他们的责任而做到有为有守，使公共关系成为整个管理职责的一部分。

良好的宣传主意和有意义的公共关系对于企业颇为重要，低级、过分或者俗不可耐的宣传，则损害公司名誉，或者使不良的公共关系更趋恶化。所有以下实宣传大吹大擂而使客户名字见报的新闻宣传人员，几乎完全遭到淘汰。

现代公共关系工作依然欢迎有创造性的观念，这些观念如果不能对增进公司声誉有所贡献，即毫无价值可言，每一宣传活动、展览或专案计划，必须就其对于赞助者以及特定目标的贡献加以全盘的考虑，有创意力的公共关系人员必须具有想象力，同时，也要脚踏实地的去做。

二、利用重大事件

善意，有利的宣传，令人难忘的公司名声，时常由于能对重大事件善加利用而得来，因为这些事件必定发生，所以增加的费用与可能收获利益相比较，真是微乎其微。

例如，辛克莱石油公司将其 1964—65 年世界博览会的展览品——八个与实体相等的恐龙模型——以拖驳船沿赫德逊河而下，绕过曼哈顿岛，再溯东河上行，运到博览会会址，这个“恐龙之旅”事先通知新闻界、纽约报纸、全国性的杂志、美联社及合众社都发表新闻与图片。因为恐龙“进犯”纽约是罕见的，而且也很壮观，所以联播电视网也参加广播，组织计划只花费了少数金钱（恐龙反正要运输），然而，辛克莱公司的名字与标志都获得广泛宣传，同时也激起全国对于博览会的兴趣。

一年一次的食品编辑人会议，使波顿公司利用机会将 35 种产品戏剧化地介绍给这些有影响力的编辑作家和家政专家。波顿的发言人，向 150 位编辑发表讲话，对每一产品加以简单说明，选好一个恰当时机，报童将 12 页的小报，带到会场大叫“号外”，然后将报道这些产品的“波顿新闻”免费分发，为了吸引读者，报中特刊邀请编辑参加竞赛，特刊取下后，小报就可用作公司的宣传品，这种大会“号外”，增强了波顿公司新产品推广的努力，其效力超过所投入的成本。

鸽子因被摩天大厦当作富有人情味的故事，在报上发表，令人对于一家大型企业公司感到亲切，同时，也达到为其新的世界总部办公处大厦而宣传的目的，这些鸽子是在联合碳素公司的花园大道，新建 52 层大楼简速餐厅，在装好玻璃墙之后发现的。一定要想办法把它们请出去，公共关系顾问请来防止虐待动物协会的代表，携带着网子来捉走这个鸽子，15 家新闻媒体认为有报道价值，而派来他们的代表，当防止虐待动物协会代表只能捉住一只的时候，报纸连续刊载消息，直至第三天最后一只坚持不离开鸽子被捉到之后为止。电视评论人员访问工人，摄影记者镁光灯在闪亮，新闻电影摄影机不停转动，联合碳素公司从这个未经事前安排的新闻宣传中收获良多。

如何利用重大事件，并无一定规则可循，机会亦各有不同，如果事前知道（如辛克莱恐龙之旅），就可进行计划与协调，如果事前无法预知（如联合碳素的鸽子），成功与否要靠公共关系人员的热心与想象力。

三、计划具有新闻价值的事件

有些事件本身就具有新闻价值，但是要经过仔细的组织与事先计划，才能获得适切的采访与报道。巴可克威可克公司，安排世界第一艘原子商船萨凡娜号下水典礼新闻采访就是一个很好的例子，巴可克威可克公司身为主人，必须安排 50 家以上的主要承包商和供应商相等采访机会，并且给予新闻记者方便来采访他们所要的新闻，于是决定了一个包括两点的方案：

要求所有承包商及供应商提供资料，纳入专为这些大事而准备的新闻资料袋。（公司及政府机构参加者有 30 个单位，许多供应商则表示婉谢。）

为简化 150 余名记者，以及到场的通讯社、行业杂志、无线电及电视广播记者的工作，设立了许多编辑“圆桌”，每桌标明可以提供的资料（例如，核子推进系统桌或安全翼桌）。各有关承造商的代表四位一桌，上设名牌，列明职务与专长（反应器设计或反应器制造）。

这种安排使得新闻记者可以从可靠来源获得资料，并且帮助完成了许多署名的专稿，备有空气调节的专车接送，途中并供应餐点，因为由巴可克威可克公司书面主持及邀请，得到担任主要承包商应得的荣誉。

记者招待会后六周间，各报章杂志至少有 317 篇文章予以报道，报章销路超过 1800 万份，这件大事宣传的余波荡漾超过一年，事后巴可克威可克的数据还被引用报道萨凡娜号的装配、试航，正式使用与营运。

四、周年庆典活动

周年庆典活动是建立员工及社区荣誉感和向主顾宣传公司经验的途径，庆祝方式因公司而异，如果活动时间较长，则效果愈佳。

皮特逊羊皮纸公司为庆祝 75 周年举办一系列活动：

信纸、广告及推广资料上贴以“75 周年”的标签。

发行新公司刊物，在第一期中宣布周年庆典及其计划。

向股东及金融界分发印有“75 周年”标记的年度报告，内中 7 页追述公司的历史。

在前六个月中举办 75 周年销售竞赛。

在公司周围植树纪念。

活动集中在六月诞生纪念周：

纪念铜牌揭幕。

开放招待员工及家属。

“银元发薪日”，每一员工薪津中的 45 元，以银元装入印有标记的袋中发给。

以公司出品纸张装成纪念品。

在当地报纸刊登周年广告。

为员工年轻子女举行周年狂欢会。

参加全国展览会，推出 75 周年展览，并分发纸制纪念品。

将一个内置当代文物的不锈钢历史球埋入地下，准备 75 年后，也就是公司 150 周年时开启。

每一活动均发布文章、照片及新闻。

太阳石油公司的 75 周年纪念就以另外方式来庆祝，一共举行了 60 次员工庆生宴——晚餐、午餐、烤肉——参加人数达 6.3 万人，每一次均由总经理罗伯·邓洛普主持，大多由其夫人陪同主持，亲自切开蛋糕。

两种周年庆祝的成功应归功于详细计划人高级主管积极参与活动，太阳石油公司甚至编出一本 44 页的油印指南，说明每一庆生宴承办人员的职责与应行准备的事项。

五、如何制造新闻

公共关系可以帮助制造新闻，制造新闻有时需要研拟并执行一项复杂的计划，有时只是找出一项具有新闻价值的事情就可以了。

百事可乐公司想要宣传在加纳及纳米比亚新成立的五家装瓶工厂，想出将一位娱乐界顶尖人物送往这些新兴国家的计划。在国际百事可乐公司赞助之下，路易·阿姆斯壮和他的明星爵士乐队前往加纳及纳米比亚演出、访问并接受访问。

在亚卡拉一地，就有 3000 名加纳人手持大旗前来欢迎，无论在哪里露面，都有大群热诚的群众欢迎他们，在露天球场中，4.5 万人付出 5 个百事可乐瓶盖和 0.35 元，聆听阿姆斯壮神奇的喇叭演奏。10 天演奏期间，亚卡拉的百事可乐销售量提高 45%。从那时起即继续维持比平常多出 44% 销售量，百事可乐计划结束之后，在美国国务院赞助之下阿姆斯壮到其他非洲国家旅行演奏。

空中五月花转运公司发动一项为期三年半的创造新闻计划，出资建造一项具历史性的纪念物，那就是重建教徒所乘坐的五月花号，并且重演航往新大陆的壮举，在计划执行期间，空中五月花公司安排一项巡回 42 州的演讲，利用广告、电影及新闻宣传，实施高度有效的公共关系计划；结合代理商关系与当地推广行动，在整个计划中，公司的推广活动均以五月花号航行为焦点。

制造肯奈尔狗食的桂格麦片公司，多年来赠奖给行为英勇的狗，由主人代领，每年举行竞赛以选出一名全国狗英雄，这项活动继续为新闻界所接受，第一名在众多新闻影片、电视及摄影记者采访下的典礼中颁给肯奈尔金牌。犬主、人道团体及其他人士，经常写信表示赞许。本地人士则赞助并发动为得奖者举行游行，报道远播到泰国、挪威及南非。桂格公司收到双重利益：

犬主的善意和扬名海外。

芝加哥印花纸带公司是一家制造礼品包装材料的大公司，在圣诞节发表调查家庭礼物包装习惯的结果，而达成宣传效果。“时代”杂志在其企业栏中列为重要报道，通讯社、资料供应社及企业栏以及全国报纸竞相采用，调查中有关非圣诞节送礼部分则用作一年四季可用的宣传依据，整个报道印成小册送给主顾及推销员。

道格拉斯杉木合板协会为儿童研制一种自己做的五尺帆船，它在彭格海峡，挂上成人用的大帆试航，运动书刊以图片加上标题来报道这件事，结果图片被“生活”杂志看到，派出摄影人员拍摄年轻人驾驶这种五尺小船的照片加以报道，以后宣传就如雨后春笋般发展出来；各地日报均予报道；星期增刊采用特写照片，周刊采用合板的资料，合板商人在广告中介绍这种自己做计划，一家联播电视公司日间节目中，以 22 分钟介绍接合的简易，合板公司为了迎接所掀起的造船热，以合板建造各种商用船只，自八尺的小帆船以至 26 尺单桅帆船。

一个前苏联农村访问团在芝加哥参加宴会，一家富有进取心的冰淇淋店，愿意提供俄式冰淇淋，当地报纸及无线电台加以报道，并且在电视上作现场表演。这个故事出现在美国政府报纸的第一版，并且摄入新闻影片送往非洲以至日本各地放映。最大利益不在赢得主顾的注意，而在取得推销商的认识。冰淇淋推销员在向零售商推销时，发现立即接受，致使销售量大增，这种情形是前所未有的。

六、赞助教育计划

教育计划可能是研讨会、会议或研究班，如果能坦诚、客观及辛勤执行，可以帮助公司提高声誉。

康宁玻璃公司所举办的“人、工作及休闲”会议，就是一项具有想象力和建设性的教育活动，康宁公司与美国学者协会，集合了 25 位世界杰出公民，讨论技术变革和国际紧张局势问题，会议本身就很重，再加上与会代表又应邀在美国其他地方继续和科学家及教育家探讨，因而价值更高。

福特汽车公司经常邀请工厂所在城市的大学教授，参加“观念与汽车”的讨论会。四年期间，公司安排工厂经理及总公司主管，与来自 180 所学校的 2500 位教授晤谈，福特的目标想在舆论领袖中培养善意，每次集会之后，分发题券测定效果。

许多技术公司举办有关它们本身专长的研习会，以提高公司的名誉及表现公司能力。所建立的个人关系可以增强公司其他推广活动的效果，因此，维克斯公司每年举办一连串有关飞机及飞弹液压，海军火炮液压以及工业液压的研讨会，来宾在会中与公司第一流液压专家共同研究他们的问题。

罗德制造公司举行半日至 3 天的研习会，探讨振动及震动控制。罗德公司每年邀请轮流到各主顾工厂举行，使公司工程师能了解新的发展与设计标准。有一位罗德的工地工程师说：“一次研习会可提高总贸易额的 10%。”另一位说：“研讨会使我多认识一些人，这些人来找我商量有关使用我们零件可能性问题。”

西屋科学优良学生研究班是在 1958 年开始，为高中优异学生举办。研讨会分为 6 次，均在星期六集会，以后又改为全学年 12 次。

这个研究班计划创始于匹茨堡，西屋研究实验室有一些科学家认为他们能激起对于科学的兴趣，就能对教育有所贡献。其他工厂也群起效仿，并且摄制了一个非商业性：为公众服务的电视节目，由休士·唐斯解说，送往各地电视台播放，最少有一家出版公司将讲解内容印成书本。

两个失败的例子

任何赞助专案计划的人，必须面对一项严峻的现实：成功与否并无保障，糟糕的是这种盛大失败场面就在计划想要造成深刻印象的人们面前发生，这件事发生迈阿密，由“生活”杂志报道。

迈阿密为其第 100 万名居民举行庆祝，商会拟订计划选举“第 100 万先生”，一位能够代表这个统计数字的最佳人选。一位 29 岁的电子工程师，有一位很上镜头的妻子和女儿，在迈阿密长大，搬到加州，然后又回到迈阿密，他的条件可以说是无暇的。

全城大肆宣扬，市长举行盛大午宴，州长颁给奖状，当地居民也纷纷将礼物及奖品送给这位“第 100 万先生”，并且举行记者招待会、无线电及电视访问、旅行、赠奖、典礼、电影院登台、颁发荣誉牌、演讲及宴会。

三个月之后，“第 100 万先生”离开迈阿密，房子前面竖立出售的牌子，记者在凤凰城郊找到这位先生。他告诉记者说，他认为家乡地方色彩太重，而且缺乏冲力，电子方面没有前途，公用的水笼头不清洁，害虫和温度令人难受。

“生活”杂志指出事情可能比目前的情形还会更糟，“第 100 万先生”也许是遗弃妻子的人或者是逃犯。

一场飓风将波士顿老北教堂的塔尖吹倒，一家新英格兰建筑公司不求利润加以重建，公司事后收到一个用塔尖标木做的议事槌，以感谢它为公众服务，这个一定成功的特殊事件就因此揭开序幕。

这个议事槌转送给一项全国政治性的大会主席，主席身为麻州议员，当然欣然接纳，并且在三个电视网观众之前接受。

所有的事情均按计划实施，议事槌呈献、接受，赠送公司全名也以响亮的声音宣布，代表都热烈鼓掌，有一件事情没有做到“赠槌典礼时，三个电视网都转向当地的机场，报道美国总统抵达，除了会议厅中人士而外，没有人知道赠槌这一回事。

七、如开记者会的时机

在春秋两季，邀请参加记者招待会的请帖多如春花，若干记者招待会参加人数不多，理由在此，芝加哥公共关系顾问索·史库勒调查显示编辑人员心中，一半以上记者招待会是不必要的。

每一个编辑为了生存，知道分办哪一种记者招待会是为了满足客户自我而召开，哪一种才是日程表上必须到场的，因此，公共关系有一个原则，除非要说的无法以新闻发布，或用新闻资料袋方式加以表达，否则不要召开记者会，如果定要召开，必须提供足够资料使得编辑知道参加的重要性（记者会的主题，到场的人士，能获得资料。）

编辑有时会被其他事情所吸引，这也是人性之常，好奇心可能将他拖离办公室，不寻常的午餐和餐会可能诱他参加，他也许因为信任书面邀请的公

共关系人员而来，但是这些都是假设，并不完全可靠，有一位记者说：“召开记者招待会等于承允发布有力新闻，这与公共关系人员和公司判断力有关。”如果新闻重要，值得安排召开记者会时，应替新闻界设想：

使记者会时间能够配合截稿时间，一般认为星期二、三、四上午 11 时，然后再加午餐，最为适当。

邮寄请贴，然后继以电话亲自邀请。

在 10 天至 2 周预先通知。

检查设备——扩音系统、座次、访问主管的地点。

准备资料袋。

预先指导参加人员；预习新闻界可能提出的问题。

准备纸及打字机，安排足够的电话。

准备摄影人员到场工作。

对于请求个人访问采取必要后续行动。

八、编辑要求新闻资料袋中所具备的资料

特殊活动——会议、工厂开工、郊游、大会——所用的新闻资料袋有一个目的：向编辑提供必要资料以便报道新闻。

报道事实的新闻故事，要简单而完整。

正确的背景及历史性资料——而非吹嘘。

与活动有关的照片——要未轻修整和具有真实感。

记述性的资料（目录、小册），增加对于新闻故事的了解。

与活动有关的特写故事——要与主要新闻分开仍能使用。

活动日程表（如果具有详细周密的计划）。

九、四大步骤

第一步：分析

公共关系计划第一步是分析，当前公众的态度，是正是反还是漠不关心？舆论可惜民意或态度调查加以探测，有时态度相当显明，就不必借助于这些正式的调查办法了。

林肯说过：“如果我们知道我们所在以及要去的目的地，就比较容易下定正确判断，决定我们要做的事情以及做法。”这不正道出今日公共关系经理心中所想讲的话吗？

在理想的情形下，公共关系借助于研究而对下列问题寻出肯定可靠的答案。

顾客及推销对象对公司的产品，服务及销售政策真正印象如何？

公司的印象在竞争中能够发挥多大的力量？

公共关系是否针对公司继续成功所依据的正确目标采取行动？

我们无法达到理想的境地，研究仍然无法告诉我们什么时候个人的意见变成群体的流行意见，很难决定舆论到底根据感情、消息或者是逻辑推理到何种程度。“舆论”是一群人中个人意见的总和，但是意见的强度、对比，及表现程度各有不同。因此，对于某一时期而言，舆论调查所获致的答案可能并不完整。

最近舆论研究公司为一家地区性牧场所做的公共关系研究，可以当作一个典型例子来加以研讨。

在被控独占之后，公司决定对舆论加以抽样调查，目的在检讨诉讼是否影响到公司的印象与声誉。

舆论研究公司发现很少有人注意到这次诉讼，事实上，公司声誉在顾客心目中仍然很好，顾客爱用产品之心也未稍减，在注意到诉讼的一组人中，不少的人（16%）认为公司想要排挤竞争对手，研究结果发现两种人都不知道公司的组织、目标与政策。

根据这次研究的结果，公司重订其公共关系工作，针对一般民众，以及思想领袖人物，发动一项长期新闻计划，此外，并将研究报告印发公司内部各单位，重新制订计划，并将公共关系业务列为各分部经理的职责。

与这种广泛“印象”研究相对的就是对一部分公众进行公共关系研究。一家制造商出产称之为“希望之箱”的嫁妆箱，对于少女人口及结婚率增加，而销售量并不增加深感困惑，研究发现对嫁妆箱的观念与以往不同，以前购买嫁妆箱希望能够找到伴侣，现在少女在找到伴侣之后，结婚之前才去购买。

有时嫁妆箱由男士购赠以表示两人之间的默契，即使嫁妆箱由父母赠送，也要男女双方已有婚姻的默契，公司因而改变其销售方法，宣传中将少女与准夫婿并列，“希望之箱”也改为“婚配之箱”，以与实际的意义符合。

公司印象的重要性

每一家公司都有其与众不同的人格或标志，公共关系最重要工作之一，就是设法促进形成良好的印象，而良好印象并不是压力、命令或没有事实根据的行动所能形成的。

伏尔泰在许多年前写下的话，如今仍然适用：“唯一逼迫人们说你的话的方法，就是行好事。”

每个公司都各有其印象，有的好，有的坏，有的不好不坏。可是，每一个成功的公司一定要予人以良好的印象，所有企业都在铸造一个与众不同的标志，铸造的方法不止一端，向顾客所提出的服务，工厂建筑物的外貌，公司高级人员的讲演，以至员工在工厂所在地社区所推行的民间活动，都是铸造公司标志的因素。

“在公共关系方面，没有不经计划而发生的事情。”一位重要公共关系公司的总经理这样说：“关系良好出自辛勤工作计划，关系不好导源于懒惰与自满。”

公司标志对于公共关系的重要性如何？时代周刊曾经这样写过：

“公司印象能够建立对于公司产品的信心，同时也有助于公众接受新的产品，公司印象可使公司具有吸引力而招揽人才，在员工心目中认为公司是良好栖枝而下轻易离职，公司印象可以在有利条件下为公司吸引资金，促使股东选择公司所发行的股票。公司印象使公司在争取可靠供应来源，以及在有效分销系统方面拥有优势，公司印象帮助社区了解公司，而接受公司为社区中坚分子，公司印象可以打开门户与心扉，人们在没有获闻你的说辞之前，对于公司的行为不会乱下断语。”

为了确定企业要在各种公众之前造成何种印象，一家叫做邓氏评论的杂志征询过 162 家公司的总经理，这些公司 3/4 都列入美国 500 家最大公司的名单。

根据这些总经理的说法，他们需要公司以制造与出售可靠产品，以及价格公道闻名，有许多人又加上一些更具雄心的主题：正直、友善、活力、想象力、温暖、眼光、服务、进取、能力等等。

一般认为公司声望建立在产品的品质与可靠，其他的调查也证实“产品品质有助于塑造有利于公司的印象”的说法，但是大量生产技术，有消除竞争产品间差异的趋向，在这个“产品趋于相同”的时代里，公司的良好声誉可令顾客相信其产品品质优良可靠。

尼尔·赫莱牧师在美国周刊中提到：“在一个富裕的社会里，人们都不太计较价格，产品相同之处远较不同之处为多，商标及公司印象，就比产品或价格的差别显得重要，因此一家公司在表现、正直、财力、研究方面的声誉，无时不对公司的营业及销售发生烘托的作用。”

没有声誉与声誉不佳同样的是事业的障碍，时至今日，问题已不在公共关系应不应当实施，而在如何实施，由何人推动，前福特汽车公司负责公共关系的副总经理查理·莱尔说过：“人们和他们喜欢的人做生意。”

铁路公司改变印象

汤马斯·古德法罗接任长岛铁路公司总经理之初，乘客与管理当局之间关系恶劣，旅客对于服务感到不满，总公司每遇收到抱怨的信，达 200 封之多，报界也认为铁路没有善举。

在古德法罗领导之下，铁路公司开始设法改善这种印象。

改头换面不能重振声誉，一定要洗心革面才行，首先，铁路公司增加 200 辆空气调节车厢，将 400 辆旧车厢整修一新，100 多处车站重新油漆，并且采取措施改善行车时间（现在已达到 98%，一不误点的优良纪录）。

在前公共关系副经理詹姆·修兹策划之下，长岛铁路公司在公共关系方面采取“诚实是最好办法”的政策，如果出了差错，修兹在新闻记者没有来询问之前，先将实情告诉他们，火车误点，铁路马上查出原因，尽快通知乘客，有一次交通因罢工而停顿，每一个车座上都放置一张解释的短笺：“周五夜间乘车可能诸多不便，其原因……”。

铁路当局对于能够避免不满仍嫌不足，努力使长岛公司富有人情味，在决定重新油漆车站之前，邀请沿途社区投票挑选颜色，油漆工作则由社区主管官员、商会理事、及工商人士身穿工作服，头戴漆匠盔领导开始，新闻记者在场拍照，实际工作当然还是由铁路公司的漆匠来完成。

重建印象的公共关系运动，尚包括下列的活动：

（一）接受定期乘客申请输流与司机同坐（反应极为热烈）。

（二）从来信中寻找公共关系的机会，有一位小孩写信说他喜欢火车，但是他的姐姐不喜欢，特别安排快车停站，而让他们到火车头乘坐一程。

（三）有人建议在雨天时将无人认领的雨伞，借给乘客使用，公司立即采纳（修兹特别将这条新闻留到 4 月份报道，以配合“4 月天，阵雨天”的说法）。

（四）以戏剧性的方式庆祝 125 周年，铁路公司邀请长岛何法斯塔学院的教授，为这个日子创造一个响亮的拉丁名词 Grargui-centennial，这个字为长岛新闻界广泛采用。

纽约时报发现，铁路公司在言行方面为了表现出一个好邻居的态度，从事民间事务比当地商会还多，长岛在使公司具有人情味，所作的创意性活动

以及为争取良好企业公民声誉而作的努力，赢得了“公共关系新闻”的年度成就奖。

第二步：阐释及政策制订

公司的公共关系计划始于自我分析与通过正式或非正式方法对于舆论的调查，次一步就是研判舆论，以便制订政策与目标，然后再研拟计划来完成这些目标。“任何公共关系计划如非专为满足特别需要，或达成特定目标而设，就会一败涂地。”一位经验丰富的公共关系顾问这样说过，每一预算时期，管理当局应该针对现况，拟订一项完整的计划，所谓现况包括产品、市场、销售状况、竞争、政策、代理商、分销商及公司争取的各种公众，管理部门也应该将目标排列清楚。

广泛言之，公共关系的全部目标在增加销售数量，但是为了实际的目的，目标必须范围较小，最好拟订两类目标——远程和近程的，远程目标就是公司想在所有重要公众心目中所建立的印象，近程目标可以随公司推销策略而随时修订。

当言及公司公共关系目的和政策之际，管理当局就要探讨以下的问题：公司想保持现有的地位，还是再加改善？如果要想改善，改善多少，进步多快？公司工厂能增加多少产量？有没有工厂扩建的计划？发展有什么阻碍？公司想保持现有市场还是另辟新的市场、在销售方法，分销机关或者销售组织方面，有没有计划作根本上的改变？公司是否准备将利润投资以再求发展？是否准备分配优厚的红利，有没有借助外来财源而扩充的计划？

多数列明的目标都过于广泛，实际上它们只是构成基础而已，根据这个基础，再订出一整套明确，而且可以达成的目标。

为了避免订立不切实际的目标，公司不可将全部公共关系交由公共关系部门负责，良好公共关系也要有赖于产品的特点，具有竞争能力的价格、销售能力、送货作业、分销人员、盘存控制、包装以及制造效率，以及其他许许多多因素所促成，因此公共关系的任务仅能限于那些具有潜力，可以完成的目标。

确定切合实际目标是一件艰难的工作，也是研拟方案过程中最为费时的一部分，有了特定实际的目标，就可以避免公共关系工作一项易犯的共同错误：定下一网打尽式的承诺，使得管理当局对于结果过度乐观。

第三步：与公司的公众沟通思想

一个完整的公共关系计划应该明确说明所要培养的公众态度，需要传播的基本讯息，应该列出大纲，传播对象也应加以确定。

然后传播的渠道才能决定，因为传播对于公共关系计划至为必要，每一种适切的媒体都要加以利用：广告、社会宣传、演讲、公司刊物、无线电、电视广播与直接邮件。

公共关系人员常将公众分成若干小的组合或对象，每组之内皆为个人，或是为男士、或为妇女、或为儿童，通过直接与公司的接他或间接与商人，承包商或供应商的接触，以及报纸杂志等媒体而形成他们的意见。所以传播的问题归根结底，就是如何能够将讯息传达的这些意见影响公司福祉的个人。人们各有各的想法，虽然公众代表的人数众多，最好还是一个时间一个人地加以考虑。

有的人喜欢简明但白，有的人则喜欢逻辑推理，有的人喜欢魅力与幽默，要向人们传播公司的报道必须能使每一份子对象认为内容具有意义才行，也就是按其兴趣与知识水准去接近他，就像欧佛斯垂所说的：“任何诉诸理性的说辞，而不能同时诉诸其欲望，是不会有效的。”

人们的欲望环境看他们的工作、家庭、家园。自求进步、精神振奋、运动、食物和衣服。他们对于他们的子女、邻居、健康、其他国家的人民、社会交往、谣言、娱乐及美色感到兴趣。

人们在所有事物当中最感兴趣的当然还是自己了。

公共关系并不去创造舆论，只是提供消息而不加以操纵，人们对于与需要和兴趣无关的题材均不注意，要想改变一个人的态度是不可能的事，这是根据经验所得来的结论，最后，个人之间也互相传播，所以公司所散发讯讯的内容必须一致。

就大多数公司而言，对于其将来福祉视为重要的个人，多在下列各组公众之内：

员工——包括督导及行政人员。

顾客及未来的顾客。

公司工厂所在地的社区。

贸易商——更售及零售商。

政府——联邦、州及当地政府。

供应商——材料及劳务来源。

股东——企业的主人。

财务机构——银行、贷款机构、未来的投资者。

新闻界——报纸、杂志、商业报纸、无线电台、电视台。

特殊人士——某种职业、劳工组织、农夫、退伍军人组织、四健会。

另外还有一组人员人数不多，但是他们态度对于其他人的思想具有强大的影响力。他们不属于任何一组，他们是舆论领袖——专业人员、教师、神职人员、医生、社会领袖，人数很少但是对于公司的公共关系至为重要。

第四步：公共关系计划的持续研究

一家公司在今日可能赢得友善的赞许，明日是否能够再能如此，就无法保证了，个人的态度与意见很少会静止的，它们随时间、了解，以及由持不同观点来源散发的消息而改变。

同样地，市场也在改变，新的市场产生，收入的水准和人口发生变动，公司多元化，技术工人缺乏，粗工又因为自动化和技术发展，而受到失业的危险，投入冒险性质本需要的增加，所有这些因素都要求公司不断地去研判它的公共关系计划，以便发展销售与创造利润的目标可以达成。

公共关系计划以创造有利舆论环境开始，然后再采取行动，以维系业已建立的良好关系，这种保持维系的过程是永无止境的。

第二部 国际营销与公关技巧和实例

美国与日本在营销、公关方面，展开了激烈的战斗。日本的官员、大商社每年花费四、五亿美元，打开了美国国会、政府官员的口袋，美国的经贸情报进入了日本人的口袋。

国际公关有一定的条件和步骤（调查研究、制订公关计划、设定公关目标和策略，确定计划和实施，以及评估效果）。

国际公关离不开特定的媒体，在各国媒体沟通前应做好哪三项准备工作？媒体沟通中的文化差异，了解当地的媒体资料和聘用当地的公关公司。美国、法国、加拿大的公关技巧和实例，也是本部分的重要的精采内容。

国际公关正在飞速发展。国际公关公司的营业额和从业人员都成倍的增长。

以上就是第二部分的全部内容

一、美日公关大战

1. 软性诉求打进美国

1991年10月份的《广告行销杂志》报道说，自1990年春天以来，越来越多的日本企业及产品的广告，在有意无意间充分的显示出他们想把这些产品变成美国人生活的一部分。在美国的日本本田汽车雅阁（Honda Accord）的广告标题就这样写着：“这部绝佳的新车从俄亥俄州走遍大街小巷、上山下海……”；另一个电脑及通讯的巨人富士通则借着提供联邦太平洋铁路一套新的交通网络，而成为美国历史的一部分。

这一系列的经济活动，伴随着美国的经济不景气，确实令许多美国人感到忧心，访问日本的美国总统，甚至为美国三大汽车厂到日本堂而皇之地做起推销工作，得到的结果却是美国汽车业者不领情，日本的业者则嘲讽美国佬应该检讨业绩不振的真正原因。

商场上的竞争诡谲多变，而在正面失败的背后，美国人在日本如何做公关？日本人又如何在美国施展其公关功夫，精采程度却不亚于正面的短兵相接之下。

美国政府著名的公关顾问乔特先生（Pat Chaote），凭借其过去数年的公关经验，在90年出版了《Agentsof Influence》一书，详述日本政府及民间组织挟其“金元政治”的实力，在美国联邦及各州政府与民间组织进行金元游说，资助美国候选人的政治活动，影响高阶政府官员的政治任命，影响美国大众民意，以达成其对美经贸外交的目的。

“美国人可轻易地被收买”

该书指出，日本每年花费约四亿美元，支持其公关活动与资助前美国政府官员的游说工作网络。荷兰作家 Karel Van Wolfeven 对本书所作评语：“美国最严重的问题之一，是日本人可轻易地被收买。”一语道破日本在美游说活动的成功，渗透如此彻底的关键。

日本游说活动强于其他国家的主因是，其在美聘顾的公关人员、政治顾问及说客人数较其他国家为多。截至1990年止，日本所聘的公关及法律事

务所共 92 家，而加拿大为 55 家，英国 42 家，荷兰 7 家。

1980 至 88 年，日本在美国的直接投资增加 1000 倍，包括：

逾 2580 亿美元的直接投资及证券资产。

拥有美国银行的资产 3290 亿美元，占美国银行资产的 14%。

控制加州银行资产 25% 以上以及该州对外贷款的 30% 贷款额。

在美国拥有的房地产资金，超过欧洲共同市场会员国在美国投资的总和。

例行购买 30 ~ 40% 美国财政部所发行的债券。

美国股票市场每日成交量，日本占逾 25%。

美国销售的半导体，其中 20% 为日本产制；汽车销售则占 30% 以上；手工具占 50%；消费性电子产品则占绝大多数。

深入美国政治体系

基本上，日本在美国从事的政治活动方式有异于其他国家。日本以企业经营的方式应用于政治游说，自美国东海岸至西海岸连续进行地毯式的外交、游说、政治活动以及文化活动，每一项活动均经过精密设计，并有系统地彼此协调进行。

相对地，西欧以及加拿大仍然依赖传统式的外交方式，影响美国的经贸政策，并仅在美国政府颁布诸如提高关税命令时，才聘用议会公关代表，寻求协助。日本则不然，平日即有系统地聘用国会参众两院有关委员会资深立法助理及前美国政府经贸官员，代为搜集可能影响日本经贸利益的立法作业程序，并于立法尚未完成前适时拦阻立法的完成，反映出日本介入美国政治及经济体系的深度。

日本企业能在美购并美国公司并活跃于美国政坛：相反地，美国公司甚难在日本投资，将产品在日本市场上销售。日本政府或民间企业能雇佣美国人替其政策辩护及公开批评美国政策；反过来，日本人爱国情操甚殷，不愿公开及私下在外国人面前抨击本国政府的政策。因此，日本在政经上均享有优势，以达成下列六项既家目标：

维持日本产品继续输往美国市场。

为日本进一步购并美国资产铺路。

预防对日本的贸易行为不利的批评出现。

就政治上反对日本是美国竞争者的立场予以中立化。

影响美国对日本以及对欧洲及其他国家的贸易政策，而日本在这些国家是享有重大经济利益者。

迫使美、日经济整合，使美国在政治上及经济上无法对抗日本的经贸政策。

2. 日本大美国的公关动作方法

美国最吸引日本的地方是它广大的市场，而这也正是美日。公关大战的焦点之一。由于公关的强烈本土化特质，于是出现日本政府及公关界在包括美国国会在内的美国各主要城市雇佣美国卸职的经贸官员或国会助理做为他们的公关代表，形成自己人打自己人，甚至于自己打自己的局面。

找美国人打美国人

在国会没有修订法律限制美国经贸官员转任以日本为主的经济伙伴的公顾问之前，日本永远可以在这项运作中获得最大利益，原因之一是：这批官员对以前任职的单位、人事及作业流程了解透彻，能充分为外国客户搜集资料并进行分析，即使无法获取第一手资料，也可以凭借以往的经验，参考报章杂志上有关报道予以分析，可以获得近乎精确的结论。

据乔特先生在《AgentsofInfluence》书中说：“由日本东京主控的在美政经公关活动，每年的花费约在回忆美元之谱，效命者均为美国人士。”这四亿美元的费用，相当于1988年美国参众议员竞选的全部费用。其中至少一亿美元流入国会的公关人士手中（包括游说人士、律师以及政治顾问），其余的则用于加强全美各州地方政府亲日的政经宣传活动。

事实上，日本企业在美国设立工厂、许多日本公司在美国做扎根的运作，大多开始于1980年。

根据日本外贸协会（The Japan External Trade Organization，简称JETRO）估计，目前大约有1.2万家日本公司在美国做生意。而80年代开始，日本厂商发现他们在美国的定位不仅是贸易伙伴关系，更重要的是要融入美国社会。

日本成功登陆美国的关键角色

这些日商的策略是：加强与美国民众或消费者的关系。他们的做法是：不仅告知美国人有关产品的讯息，更要通过美国当地公关公司的协助，告诉美国人有关公司的讯息。于是乎上层的情报搜集工作由日本政府做整体的搜集、研究，提供给日本各相关公会及企业界；基层的本上化及亲和力的建立则由各企业自行规划，而较大的企业集团则俨然一个小国家，在美国聘用前任经贸官员担任公关代表，形成日本在美国的“公关运作网”，网住美国政府的政策走向，也网住美国人及美国消费者的心；同时形成美国人对日本产品“既恨又爱、偶尔心生恐惧”的复杂情结。

这个“公关运作网”，除了证明迄至目前为止日本在美国的“整体公关运作”成功之外，也说明了公关运作本身的重要性及多变化、个案诉求的差异性，更重要的是，公关资讯情报搜集的快捷、准确与灵活，对日本产品成功登陆美国扮演关键性的角色。

80年代，日本企业在美国最重要的公关目标，就是如何降低或平衡美国消费者对日本企业及产品的负面情绪。因此，在美国的日本企业的公关运作策略，几乎涵括了今日美国人严重关切的各项重要问题如环境、教育、残障、医疗研究及贸易赤字。我们由许多日本企业的公关诉求及搭配的广告表现，就可以看得十分清楚：

例如：丰田汽车通过对特定团体或个人的投资、赞助，建立他“对美国社会有贡献”的形象；因此，他的公关及广告诉求的主题叫做、Investing in the individual”，于是，丰田选择了一系列公关活动如赞助特殊奥运、认养当地学校的篮球队及提供大学奖学金等。

类似的公关活动，也通过其他的日本企业在美国各地举行，例如：NEC告诉美国人它如何运用激光科技协助解决土地下肥沃的问题；美国本田借出口汽车协助解决贸易平衡的问题；三菱则以拯救大自然生态环境来争取美国人的认同。

情结复杂的美国消费者

这些公关活动，被认为在了解美日贸易紧张关系上确实有其重要贡献，但不可否认的，美国消费者对日本产品的复杂情结仍然存在。最近一次由美国上奇广告（Saatchi & Saatchi Advertising）主持的调查就显示：在一份 800 个样本的抽样调查中，72% 受访者对日本人及日本产品持负面看法，因为他们相信：日本政府及日本企业企图控制世界经济。但是，另一个矛盾却不值得惊讶的结果是：这个负面的印象或态度，并没有适度的反应在“美国人联合起来抵制日本产品的行为上”。数据是这样的：调查对象中，50% 的消费者在过去四年中，曾经购买过至少一样日本公司制造的高价值产品。

因此，从日本企业的立场来看，继续有计划地进行本土化及与美国消费者生活结合的公关活动，仍然是各个在美国投资设厂的日本企业的首要课题。

3. 日本对美国的公关策略：整体公司

日本在对美国的政治公关努力是既狠又彻底的。企业与政府间的公关努力，不仅要避免叠床架屋及资源浪费，而且更积极的相辅相成。

企业及产品与美国消费者间的亲和关系，由企业依各自的需要自行规划、设计，自行负责；至于总体公关运作及策略规划，则由政府部门主其事。因此，政府可以借各领域的企业提供的多元化、第一手资讯，去做政策及公关运作的研究；而各大小企业，则可以享受到政府运用金元游说效果所带来的庞大市场利益。

日本商社：资料吸尘器

乔特先生在《Agents of Influence》一书中就指出：日本商社在美国的分公司犹如“资料吸尘器”一般，无时无刻不在吸取包括谣言在内的经贸消息。通常日本政府或商社会聘用三家以上的美国公关公司分析一个问题，并将各家分析报告汇总，分析何者为官方政策或是真实的消息。这项做法有助于日本了解美国联邦政府机构、国会有关的委员会、贸易协会以及美国具有影响力的智囊团的内部作业流程。更重要的是，对主政者的人格、人际关系及利益冲突的状况等都能充分掌握。

我们可以看出日本对美公关的努力集中火力、整体作战的特色，尽可能地避免各自为政及利益冲突，用力之深、之精，比他们在一般商品市场的“精、准、狠”更是有过之而无不及。

如果我们回顾一下过去三、四十年来日本在国际贸易上的诉求：“日本是一个海岛小国，资源有限，一切需仰赖外销，以国生存。”同时日本再三向美国强调：“无法发明创造，但有能力仿效。”面对这样的贸易对手国，难怪美国人要“又恨又爱，时而心生恐惧”。而他们的经验，又何当不是我们的一面镜子！？

或许正由于“海岛小国，资源有限”，日本人变得特别会运用资源；相反的，美国佬在资源充足下，资源运用得松散及不效率，反而使日本人在诱之以利的状况下，发挥了极大的功能，这恐怕也是山姆叔叔始料所未及的。

以美制美

基本上，日本在对美公关游说的运作中，最有力的三项资源分别是：

美国人的金钱与意识形态。

美国的国会议员、去职的政府经贸官员及国会助理。

美国政府贸易政策繁琐，过程分歧。

金钱与意识形态，是美国在政治上及经济上容易受到外界影响的主要原因。日本商人发现，战后的美国政治制度更为开放，较不具中央集权的色彩；而且到 1989 年为止，美国都还没有订出一套“伦理道德法”，用以规范或约束国会议员及去职的美国政府官员的行为，因此，越来越多的人纷纷利用这项法律漏洞，担任外国政府或民间企业的代理人。

其次，美国政府部门参与贸易政策制定的人数及部门众多，日本及其他国家就有机会进行影响。例如：行政部的制定贸易政策的部门有贸易代表署（VSTR）、经济顾问委员会、国务院（The State Department）、商务部（The Department of Commerce）及其他有关的部门。到 1980 年代后期止，大约有 6000 名政府官员参与贸易政策制定过程。而国会山庄也参与贸易立法的制定。以 1988 年综合贸易法为例，该案竟涉及 20 个参众委员会及小组委员会，200 余名立法助理参与制定，整个法案厚达 1300 多页。

再以国人较为熟悉的美国贸易代表署及商务部为例，就很容易了解这些美国高级人力资源的流失，却造就了日本在美国的公关、游说成果。

美国贸易代表署负责美国贸易政策的制定及协调，商务部国际贸易局则担任贸易管理，促进美国出口，并协助美国国内厂商拓展外销，供该部贸易决策人士参考。

商务部国际贸易局是由一位次长主管，1980 年代，历任四位次长中有两位于离职后效命日本。其中之一是卡特任内的贺之膝（Robert Herztim），去职后出任日本小松制作所法律顾问；另一位则是 1980 至 84 年里根政府期间的商务部次长奥玛（Liane Olmen），离职后担任日本电信及电话公司的经济及政治顾问。

据统计，1980 年代商务部国贸局离职的 19 位资深官员中，有 9 位担任外国的公关人员，其中 7 位替日本工作。另一项统计则显示，到 1989 年底，有 141 个日本政府及公司机构雇佣美国人士在美国国会进行游说活动。

日本利用其金钱政治影响力操纵美国政府政策，凸显其在美国政治上的影响力，已经不是什么新鲜事。例如：1989 年说服美国财政部将日本小卡车改课征与日本小客车相同的税率；1988 年东芝对苏联输出管制军用技术，没有受到美国的惩治；成功阻止美国稻米输往日本等，都是在美游说成功的案例。

最后要说到美国政府贸易政策繁琐，过程分歧，确实给予日本人可乘之机，影响美国贸易制定决策过程。

由于参与贸易政策制定部门甚多，结果造成美国没有一个贸易政策，而是一打的贸易政策，每一个贸易政策代表每一个主管政府部门有限的立场及关切。原则上，贸易代表署有权统筹整合美国的贸易策略并协调美国的对外贸易谈判，但实际上却未必如此。更糟糕的是，美国政府各部门间经常发生政治竞争及冲突，更有利于日本人通过代理人的游说工作，经常有机会阻止或延宕美国政府的行动。

4. 频繁更替

熟悉美国经贸政策形成的各国政府，聘用美国前经贸官员提供咨询并代表进行游说，造成政府旋转门（Revolving Door）内外进出频繁，门内联邦政府的功能及运作都受到影响，而这座在政府游说市场颇负盛名的“旋转门”，正是美国官员升迁或做为外国代理人谋求财源的一条捷径。我们可以用实际发生在贸易代表署及国际贸易委员会的例子。

“大私无公”的美国官员

1985年7月，尤特（Glanton Yeutter）被任命为贸易代表，曾经担任过外国公关人士的凯斯（Jolique Katy）、雷克（James Lake）以及渥克（William Walker）就奉命组成交接小组，负责组成 USTR 资深幕僚人员。当时凯斯担任国际贸易顾问，雷克担任里根总统 1984 年竞选总部新闻顾问，渥克也是一位知名的游说人士，在福特期间担任副贸易代表。

由于他们曾经先后担任东芝、日本电子电业协会、中国纺织进出口协会以及日本铝业协会的公关人士，因此，当 1985 年上述 3 位开始他们的遴选任务，所有对日本政府采取强硬立场的候选人都未通过口试。而他们 3 人也利用此一机会，洞悉美国政府贸易的决策过程以及可以利用的一些漏洞。

“轮流坐庄”也发生在美国的国际贸易委员会（ITC），乔特先生在书中说：“由于商务部国际贸易局官员深入了解美国各项产业的策略及工作方向，可经常取得商务部幕僚人员对特别产业的分析报告，以及民间产业咨询委员会所提供的机密性产业报告。”因此，对商务部的信誉伤害颇大。

“轮流坐庄”不但威胁着美国政府机构的威信，并且也影响了美国政府组织的运作。

据统计，美国高层经贸官员任职政府约为 1 年 8 个月，商务部是一个典型的例子。大多数的副部长、次长、助理部长、副助理部长，多由经验较差的民间人士担任。而且大多数于尚未熟悉业务前就已辞职，转为其他国家或日本担任说客。

贸易型的情报贩子

“轮流坐庄”也缩短了美国贸易谈判者的专职生涯，很少有人能制定长期性的美国贸易政策。没有人以较长时间从事于国际贸易谈判工作，甚至于急功好利，期待外国政府利用机会予以聘用。一旦外国政府在谈判桌上碰上一名较强硬的美方谈判人员，通常的方法就是耐心地等待其接替人员的来临，由于美国政府高阶层官员变动甚快，外国政府等待的期间并不会太久。

“频繁更替”也使外界怀疑美国贸易官员及美国贸易决策过程的可靠性。一位日本大使馆官员曾表示，当辞职的美国贸易官员赴大使馆求职，经常会证明他们拥有内幕消息，对日本的围堵颇大，由于这类案件不时发生，许多美国产业，包括半导体业部不愿将他们的商情及开发计划资料提供美国政府，以免落入外国及日本政府手中。

“频繁更替”发生的另一个效应是：原本在门外的前政府官员再度返回政府，不过他们的贸易观点已隐含外国的利益。日本聘用美国前政府官员，经常没有阻碍地接近美国高阶层经贸官员，外国及日本政府也会聘顾“内幕人士”担任游说人士，以“顾问”名义聘用。乔特先生在书中更指出，近年来日本人发现一个绝佳的方式，就是将内幕人士以“咨询委员会”委员名义

聘用，以规避美国国内法的限制。

乔特说：日本人也将未来可能批评日本做法的人士列入支薪名单。许多前美国政府官员从来没想过要成为游说人士，或就政治事务向日本人提出他们的看法，不过却乐于同意对诸如艺术或劳工管理等事提出看法，日本人借着他们，间接地认识另一批美国的政府官员，增加接近美国政府官员的机会。

由于日本占有此种方便，日本政府得以彻底掌握美国政府的意图，计划的实力，计划的弱点以及谈判的策略的资讯。一名外国游说人士估计，此种判断 80% 都是正确的。

最重要的是，担任外国政府或企业的公关人士，会把客户委任的事项研析清楚，在正确的时间向关键性的人物进行沟通。

5. 日本人利用“国会助理”

在美国政策的制定及立法过程扮演重要角色，而被乔特。生称为美国联邦政府中的一个“隐藏部门”的，就是“国会助理”。由于他们是政策幕后的工作者，于是他们的权力及影响力也逐渐吸引日本人的注意。

联邦政府中的“隐藏部门”

近一、二十年来，国会助理的影响力有逐渐由台面下降到台面上的趋势。特别是每位参众议员平均参加三个委员会以上，没有充分时间思考问题，而且每年都需要表决上百个法案，加上参众议院每两年必须改选两次，终使诸如立法细节及竞选策略等重要事项落入助理手中。

国会助理的人数在过去数十年间有大幅的成长：1930 年，杜鲁门参议员 (Harry Truman) 只有两名助理；1950 年代肯尼迪参议员 (John Kennedy) 的助理也不过 3 人；然而，今天每 1 名参议员的助理人数，则大约在 15—88 人之间。

由于国会助理负责研究、起草立法，与选民、利益团体及募款人联系，向新闻界作简报，撰写讲稿，准备听证会的资料，与其他国会助理及行政机关打交道等，在这种过程中，许多助理较其主子更具有权力及影响力。因此，在美国的游说人员有一句话说：“如果能说服国会助理，就形同在立法战中取得九成的胜算。”

日本的“美国国会助理研究报告”

而日本人在美国的游说活动中不时发现，国会游说活动主要的阻力来自国会助理。1980 年代开始，日本决定加强对国会助理的影响力。一家日本主要研究机构，在 1984 年出版了一份周全的研究报告，披露了国会助理的专业特性，以及他们在国会山庄所扮演的角色。解释国会助理如何寻求新构想；分析国会中各主要委员会的助理之间的个人及工作关系；他们与参众议员间的关系；他们的教育背景、年龄、影响程度及担任国会助理的动机，甚至于包括了国会助理影响力的限制。

在这份报告中，特别强调日本有必要与有旺盛跳槽企图心的国会助理建立良好关系。报告中并且指出：许多资深的美国政府经贸官员刚出道时，都曾经担任参议院财政委员会的立法助理。

日本由于聘用许多前美国政府官员，因此有能力精挑细选一批游说人员，影响美国国会的参众议员或其助理。经常被指定接触参众议员的，是前助理或是竞选时的重要助理。而日本人为了要使国会助理印象深刻，会指派

一名有名气的前政府官员与他们讨论问题,更凸显国会助理在美国国会的“游说文化”中扮演着举足轻重的角色。

这份报告分析美国的国会助理,有些在寻求更多的工作经验,有些寻求名气,甚至有些想成为游说人士。曾有一名参院资深的助理自我期许他说:“我会在国会山庄忍耐低薪的待遇及庞大的工作压力,只为了将来有朝一日成为游说人员,赚真正的大钱。”

与日本一拍即合

1988年,一批资深的国会助理反对道德伦理改革立法草案,他们反对此项法案有关对他们未来工作机会加诸的任何限制,讨论十分激烈,接近“幕僚暴动”的边缘。

国会助理的企图心与日本对美国这块垂涎已久的大饼的企图心正巧不谋而合。1988年,日本《经济新闻》分13次连载美国国会的运作状况,其中包括:国会助理的人格、角色、关键压力点,立法如何形成及运作等。作者并将这些内容汇编出书,供日本商社及日本政府官员参考。

日本针对国会助理所做的努力与投资更是周延而且彻底。乔特先生在书中指出,日本驻美国大使馆中,有4名官员专门负责与国会助理保持联络,以了解国会助理的职责、嗜好、个人的野心、个人的关系、与主子间的关系,以及对政策的立场。日本大使每年邀宴国会助理;日本政府每年也邀请参与拟订与日本经贸政策有关的国会助理访问日本。这类访问的安排,除了开展国会助理的眼界及增加他们的接触面外,也让日本政府间接了解国会助理们对美国经贸立法的看法。

日本的做法,逐渐引起许多国家的仿效。然而,越来越多国会助理在服务公职之后,都纷纷效力日本政府及日本民间企业,而日本政府也聘用一些前国会助理的担任他们在国会山庄的耳目。

6. 在日本的美国公关公司

偏好听信能够讲流利英文的日本人的话,至少与这样的对象沟通,令老美心里头感到舒服多了。

没有明确掌握日本与美国公关运作上的微妙差异。每当在日本的美国公关专业人员用主观的观念与作风加诸在日本人身上时,就会产生误导或抗拒。这是公关“本土化”需求的物质。

缺乏耐心。在日本的美国公关公司评估其公关运作是否成功时,经常把能否取得当地日本人的支持与协助视为决定性关键。日本人士的参与在与主要公关对象间建立共识是不可或缺的,但是要达到同等程度的公关目标,类似的公关努力,在日本所花的时间却远比在美国来得长。

语言障碍。日本式的英语所造成的沟通障碍,对于美国的公关公司是无可避免的。尤其是在说的方面,比起在美国的日本人可以用英语来沟通,语言方面的困扰,确实令在日本的美国公关专业人员大感吃不消。

公关的作为与策略很难得到适当的诠释。

由于上述原因,在日本的美国专业公关公司多只力西方国家或美国的跨国公司提供服务。很少有日本客户。如此因果循环,对日本的企业文化、政治环境的了解也就益显不足,与日本在美国大量运用美国国会官员进行游说,不啻是天壤之别,自然不易充分发挥公关的功能。

难以进攻的新闻俱乐部

日本的记者与编辑部隶属于新闻俱乐部，这个俱乐部更是一个强势运作的机构。俱乐部的秘书通常决定新闻的发布与否及记者会是否召开。如果秘书不喜欢公关公司所提供的新闻资料，各媒体记者就看不到。因此与新闻俱乐部及个别的记者、编辑建立良好关系也不容轻视。而培养这些关系不仅需要时间、金钱，更需要充沛的活力。

日本公关界有一句名言说：日常的联系功夫是在下班以后才开始的，这些日本公关环境的现象与特质，都让老美伤透脑筋。换句话说，日本人所订下的游戏规则，超乎美国人的想象，尤其不同的是日本人向心力及爱国情操是远胜美国人的。

7. 日本对美国的七大公关策略和做法

日本在美国投资替美国人创造就业机会。

凡是抨击日本就是种族歧视主义者的行为。1990年9月，美国学者史塔克斯（Bruce Stokes）在《国家杂志》（National Journal）中撰文指出，美国的贸易赤字中，日本约占了45%，而美国民主党则认为，倡导攻击日本会遭到指控美国有种族主义行为之嫌。

美国对日本贸易逆差扩大是美国的错，美国咎由自取。事实上，美日贸易逆差逐渐扩大，确实导致美国民间学者及政府企业努力打开日本市场，但日本在美国的宣传是：美日贸易逆差扩大的原因是由于美国无能为力、美国民间业者短视、美国产品品质较差，以及服务未能及时有效改善。这完全是由美国本身造成的，不能归咎于日本，是美国本身的错。

倡导国家环境渐消失的理论，同时推动“全球化”及“国际化”运动。事实上，日本自80年代中期开始，美国大型企业，以及寻求控制全球主要工业的行为与活动，已引起美国政府与企业的下安，而日本此一“全球已逐渐迈向单一市场”的说法，目的在希望美国贸易政策制定者不必担心，日本甚至表示，一旦购买行为完成，即属于美国，不再属于日本所有。

标榜日本与其他国家不一样。这是日本对外经贸以及政治宣传的标榜。多少年来，日本一直坚持它是“一个海岛小国，资源有限，一切需仰赖外销，以求生存。”日本在美日贸易大战中最惯用的两大借口是：“无法发明创造，但有能力仿效”，及“日本消费者排斥外国货”

做某些小的改空敷衍美国，日本告诉美国人：日本正在改变它的一切所为。在另一面，美国人以为，只要再花一些耐心与了解，将会改变日本处理对外关系的方式，日本也会像世界其他国家一样比较容易往来。事实上则不然。

以美国试图打开日本市场为例，日本政府官员一再强调市场开放措施，其实都是旧瓶新酒而已。1984年春天，“美日贸易研究小组”发表一篇报告指出，日本宣布开放市场措施，以前都已发表过。

1989年，日本在美国的压力下，宣布一系列开放市场的措施，这些措施及相关的公关活动看起来相当熟悉，日本通产省宣布：1004种产品的关税将降到零，另外4000产品的关税也将调低，同时宣称：是日本以外销为导向政策的180度大转弯，日本将会开放其国内经销渠道，以缩短日本产品

在中内与海外的逆差。

配合这项宣布，通产省预测：这项措施将会进一步降低逆差，从 1939 年的 800 亿美元降低至 90 年的 780 亿美元，因此，日本认为，日本既然已主动改变，美国没有必要再强行压迫日本。

收买国会助理。日本针对美国会助理所做的努力与投资更是厉害，日本驻美大使馆中，有四名官员负责与国会助理保持联络，以了解国会助理的职责、爱好、个人的野心、私人的关系、与主子间的关系，以及对政策的立场。日本大使每年邀宴美国会助理；日本政府每年也邀请参与与日本经贸政策有关的国会助理访问日本，选择访问的安排，除了开阔国会助理的眼界及增加他们的接触面外，也请日本政府间接了解国会助理们对美国经贸立法的看法。

日本的做法，逐渐引起许多国家的仿效，然而，越来越多国会助理在服务公关，都纷纷效力日本政府及日本民间企业，而日本政府也聘用一些前国会助理担任公关顾问。

具体做法，日本每年花费约四亿美元，支持其公关活动与资助前美国政府官员的游说工作线路。

日本游说活动强于其他国家的主因是，其在美聘用的公关人员、政治顾问及说客人数较其他国家为多。截至 1990 年止，日本所聘的美国公关及法律事务所共 92 家，而加拿大为 55 家，英国 42 家，荷兰 7 家。

1980 年至 88 年，日本在美国的直接投资增加 1000 倍，包括：

2850 亿美元的直接投资及间接投资。

有美国银行的资产 2290 亿美元，占美国银行资产的 14%。

控制加州银行资产 25% 以上以及该州对外贷款的 30% 贷款额。

在美国国有的房地产资金，超过欧洲共同市场会员在美国投资的总和。

例行的 30 ~ 40/ 美国财政部所发行的。

美中股票市场每日成交量，日本占 25%。

美国销售的半导体，其中 20% 为日本产；汽车销售则占 30% 以上；手工工具占 50%；消费性电子产品则占绝大多数。

营销 (Marketing)	营销公关 (MPR)	企业公关 (CPR)
市场评估	产品消息	企业媒体关系
客户区隔	赞助	投资人关系
产品开发	活动	政府关系
定位	公共服务	社区关系
通路	媒体活动	员工沟通
服务	媒体参观	公共事务
广告	印刷品	促销

二、国际公关的条件与难题

1. 成功国际公关的条件和步骤

四大基础步骤：调查研究、拟订国际公关计划、设定国际公关目标及策略、确定计划的持续性及一贯性。在进行四大基础步骤之前，企业必须先做到两件事情：一是企业国际化组织的目标及公关目标的政策宣布；二是完成在目标国家设立分公司或寻找合适代理商（包括销售代理及公关代理）的动作。

公关计划的主体及精神可以是一致的，但在不违反整体政策的情况下，可以尽可能配合各目标国家不同的习惯、市场环境及品味。换句话说，通过当地公关代理的建议，企业主对于在特定国家公关运作希望要的弹性空间及可以有的弹性空间，包括在时间、表现方式、规模等方面的选择及确认，应该要有明确的指示。

对于国际公关运作所需要的主体素材、资料如：企业及产品的背景资料、录像带、新闻稿、企业识别体系标准字、相关人物及产品照片等，应事前准备齐全。

与当地公关代理及分公司人员，面对面讨论国际公关运作的工作内容、时间进度、市场特性等是必要的，唯有如此充分沟通，才能克服文化差异所可能产生的误会，同时做有效的规划，发展出好的创意，并建立良好的团队合作默契。

确认有适当而充分的预算规划以支付国际合作的费用需要。同时必须考虑评估汇率变动的可能性及杀伤力。如果经费不十分充裕，又是第一次运用国际公关服务，宁可集中火力在某一项特定的服务项目范围内。例如：许多跨国公关集团，就经常在国际媒体或特定国家选定的媒体定期为其客户发新闻稿，但是在作业技巧上宜避免“全球通稿”的做法。

如果是长期的国际公关合作，企业应该要求当地的公关代理逐月提供月报及有关当地市场的“公关环境”（PRE nvironment）报告，如：消费习惯、热门话题、劳力供应条件、潜在政治环境变化及政府行政管理游戏规则的改变可能影响国际公关运作的相关资讯等。

2. 国际公关的三大难题

许多企业在进行国际化时，很容易把国际公关视为“个人关系的国际延伸”，当个人关系受挫时，很可能就代表那个市场无可救药，事实上，国际公关最重要的观念，是在了解各不同国家的文化、习惯，并加以有效的运用。

例如，知名的杜邦集团为了在彰滨工业区设二氧化钛厂搞得灰头土脸。科技界的加拿大北方电讯及食品业的 Milka 巧克力都曾经对台湾市场寄予厚望，但是这些名牌却都有水土不服、适应不良的现象，最后纷纷缩小规模或退出台湾市场。这些跨国企业的台湾经验，固然证明“国际差异”的存在，但是他们却似乎没有找到解决问题的答案。

如果把跨国企业的经验当做一面镜子，我们可以很清楚地归纳出企业国际公关运作可能遭遇的问题：

国际公关目标应如何设定：企业支付国际化的学费，像是个无底洞，既要打开知名度，更希望能获得稳定的市场，过去我们拓展国际市场，最常见的做法是参展、打广告。接下来就要看是否找到合适的代理商或经销商了。前者是企业把自己推销给目标市场的目标对象，属于比较单向的沟通方式；

后者的做法，容易使企业对当地市场的咨询局限于代理商或经销商的认知范围及企图心的大小。因此，成本效益将是企业国际化投资的最重要考虑。

在成本效益考虑的前提下，企业国际公关目标的设定应着眼于：目标市场分析、竞争环境、行销通路、当地政府的法令规定、建立品牌知名度的策略选择、本身产品特色及优劣势分析、预算多寡等的综合考虑来决定。

对于国际化经验不足、公关认知不深的企业而言，公关目标设定的状况都影响结果。因此，笔者建议企业在设定国际公关目标时把握两项原则：一是锁定国际公关国标的范围，从比较特定、具体的目标着手，逐步发展，切不可冒进，更不宜模棱两可。二是定期评估企业国际公关环境及阶段性的需求，做为拟订国际公关目标及策略的重要依据。

驻外人员、代理商、公关顾问间的责任及角色功能的划分。国际公关运作通过目的国当地专业公关顾问的咨询服务是必然的，但是驻外人员、代理商及公关顾问三者之间的角色关系却需要沟通清楚，互相了解彼此工作的重点及工作关系。同时精明的业主还要懂得如何考核公关顾问的工作绩效，应该避免什么事情都“丢”给公关顾问，那是极不经济的，尤其是国际公关顾问的成本颇高，他们的工作内容应该朝高成本效益、高附加价值的方向去思考。

如果不断地给公关公司适当的压力。换句话说，懂得用公关公司的长处比自己事必躬亲要有效率得多，更能凸显成果。至于驻外人员及代理商的角色，则应该以提供企业资讯、例行业务的执行为主。

国际公关运作的预算规划。企业开始运用国际公关时，常不了解应该提列多少预算，国际公关的运作规模可大可小，举例来说，1989年东南亚的文莱为了塑造新的国际形象，改变传统石油暴发户的印象，曾经花费高达400多万美金委托公关公司协助他们。

对于一个从来没有运用公关顾问经验的国家或企业而言，突然大手笔的公关花费，反倒不如有计划的、持续的细水长流。香港旅游局就是一个不错的例子，从累积的公关经验中，配合阶段性的公关目标，一方面自我成长，一方面充分运用公关顾问的长处相辅相成。在国外，跨国企业与国际公关公司间的合作关系一签10年、8年的例子屡见不鲜，这些多属于细水长流型的伙伴关系。

三、国际公关媒体

国际媒体沟通的成果，正为不同的文化及语言搭起一座桥梁，也成为国际公关运作的重要工作项目之一。

1. 沟通前的三项准备

在进行跨国媒体沟通前，必须先完成三项准备：

要有内容，有实力：以充分的内容与实力去吸引国际媒体的注意。

要有计划地执行国际媒体沟通工作：千万别轻视媒体沟通事前计划的重要性，一个极具新闻价值的话题、对企业极具正面意义的事件，可能因为没有周详计划而被忽略，甚至被扭曲，而通常这些机会是一去不回的。

培养专业经验与能力：其中包括选择哪些媒体？如何沟通？认识媒体

环境、了解特定媒体的特色及影响力等。

2. 注意文化的差异

在企业界，国际媒体沟通做得颇有绩效的，当推 90 年在意大利威尼斯影展中获得银狮奖的时代公司出品的影片《悲情城市》。该片不但取材、内容深受重视，加上充分完整的国际媒体沟通计划及当地艺术公关有经验人士的协助，使这部片子果然一鸣惊人，实至名归。

跨国媒体沟通对许多企业而言，心理障碍比实质上的障碍更大，许多业主在国内与媒体沟通本来就没什么把握，到了不同国家，加上语言、文化差异，距离感更深，更没有把握，倒是觉得花钱登登广告比较理直气壮一些，白白丢掉许多建立国际媒体关系的机会。

当然，国际媒体沟通，绝不止是新闻稿的翻译而已，不论翻得有多精确，跨国文化的差异表现在字里行间，同样的字或肢体语言在不同国家代表不同的意义。

就以报纸为例，我们了解它代表每天或每周发行对特定的领域的新闻报道；但在美国，它却含有“私人企业”（Private owned enterprise）的意思；而在东欧与前苏联，报纸则是“由政府负责发行”的，像前苏联的《消息报》《真理报》被认为是“政府或党的机关报”，在许多国家中，报纸或明或暗是由政府在操作的。

其次，肢体语言的差异在立体媒体的沟通也是值得注意的。例如，有人把大拇指与食指圈起来做个手势，在美国代表“没问题”（OK），在法国代表“零”，在日本代表“钱”，在突尼期则代表“我喜欢你”（I'll like you），不明就里的人还真会弄得一头雾水。

3. 两项资源，一项禁忌

此外，企业在发展国际媒体关系时，有两项资源、一项禁忌需要注意。

不论是刚开始或是有经验的专业人员，在建立国际媒体关系时，都不妨先从两项资源开始：一是剪报服务；二是用当地的专业人士或熟悉当地政治、产业、文化环境的公关公司。

国内曾经有企业自行由国内派人在特定国家负责剪报并与当地媒体主编建立关系，投资很大自然不在话下，更重要的是国内外派的人不可能长期驻在这个国家，而该媒体主编的影响力及变动状况都会是一项风险；再者，哪些消息对当地媒体而言是重要的，那些媒体报道的影响力如何？即使雇佣业余的当地专业人士，在国际媒体关系的建立及成本效益的考虑上，都是一项明智的、赢的策略。

所谓“一项禁忌”，指的是永远不要企图用钱“买通”或“贿赂”媒体。这种做法是行不通的，而且会被认为是不道德的、取巧偷懒的。走遍全世界，新闻就是新闻，只要有新闻价值，媒体自然有适当的选择与决定，反之亦然。

当然，用当地人或当地的公关公司的资源，与我们日常运用其他资源的观念是一样的，必须有人去管理，它才能发挥最大的效用。

1989 年因为负责“北美国际汽车展”而一举成名的国际公关专家费兹罗德（Patrick Fitzgerald），把年年底特律车展提升到全球最顶尖的展览

之一的地位，使底特律一夕之间与巴黎、法兰克福、东京及日内瓦在国际性展览中享有盛名。

费兹罗德事后接受媒体采访时，把该项展览成功的关键归因于：展览本身的特色、内涵、全体参与者的努力、好运气以及良好的媒体沟通。而他接手底特律北美国际汽车展的第一件工作，正是重新塑造甚至可以说是扭转媒体对每年一度、例行公式般的汽车展的刻板印象！

四、美国、法国、加拿大的公关技巧与实例

1. 技巧不同而原则不变

国际公共关系虽尚属新创但发展极快，许多政府、公司及其他组织已经发觉在世界上促进及维持了解以及友善气氛的需要。

“就像十几岁的青少年一样，国际公共关系正在突然快速成长。”罗伯·巴博在“公共关系记行通讯”中写道，他指出这种成长可从公共关系顾问的发展情形察觉，因为许多有声誉的美国顾问公司不是开设海外分公司就是和国外的公司建立联营关系。

自从二次世界大战之后，贸易障碍排除，生活水准不断的提高，已使全世界企业组织之间竞争增强，市场争夺战越趋炽热，公共关系益显重要，然而，在各国际市场遍设公共关系主任并不就可保证公司公共关系良好，公共关系成效部分得之于去了解当地的需求及习惯。

工业公共关系对于许多欧洲公司尚属陌生，“对部分人而言，公共关系代表运用美女、旅游、花费下资的惊人手笔等宣传伎俩。”纽约伯尔生马斯特拉公司的国际业务经理罗勃·李夫说：“许多欧洲企业主管视为机密的资料，美国经理拿来和理发师，擦鞋童和电梯操作人员谈论。”

要想改进欧洲公司公共关系首要步骤显然先令管理当局了解良好公共关系的重要。法国已经采取行动，其他国家也随后跟进，部分理由是受到美国海外作业方式的感染。

国际专家一致认为公共关系原则可以放诸四海皆准。但是技巧需要修正以适应各地的情况与习惯，一般说来，参观工厂，开放实验室，公司刊物及增进社区关系各种方法到处都能行之有效，产品宣传则随国家而有所不同，在某一地区成功的办法，在另一地区不一定有效，公司必须克服语言、传播方式及新闻界态度的差别。

2. 利用宣传征服海外市场

海外主顾是否可运用宣传力，以争取呢？答案是肯定的，伯尔生马斯特拉公司的李夫这样说：“世界上无论开发或未开发国家，都是公司及产品的新闻出路。李夫认为将资料必须送往与“华尔月刊”类似的金融杂志刊载最为有效。

华欣顿公司奥斯卡·阿奈提出有关海外宣传另外的建议。他是公司“国际杂志”的编辑，指导公司海外公共关系及推广计划时会旅行欧洲，拉丁美洲及达卡等地，阿奈指出：“各地媒体的地位大有出入，但是报纸当作企业消息主要来源的重要性都是一项关键的因素。”

阿奈指出许多报纸有定期专栏，地方版刊载特殊的编辑内容。

阿奈及李夫都强调海外公共关系主任负有双重责任：不但要使报界对公司加以适切采访与报道，而且还要不断向当地企业管理人员灌输公共关系及宣传的需要与价值。他们必须获得海外同仁的完全信任，才能有所作为。

3. 可口可乐在海外运用美国的方法

某年，可口可乐外销公司的海外公共关系人员集中纽约作为为期两周的公共关系与传播研讨会。由康奈尔大学纽约工业及劳工关系研究所主持，其主要目的在增进对于公共关系做法与观念的了解。

那是一个讲求行动的训练计划，协助参加讲习人员改进确定，分析及处理公共关系问题的技巧。在韦恩·何基和华业士·华尔金教授指导之下，美国著名的公共关系人员及可口可乐公共关系主管人员领导各项讨论。

其方式每日相同，早上由一位杰出公共关系权威讨论公共关系业务的一个问题，所讨论的题目有：“公共关系是管理职掌”（由汤玛士·柳恨主讲），“公共关系与营销”（米尔顿·费尔曼），“舆论及反馈功能”（李那那·牛顿），“公共关系计划的设计与编列预算”（彻斯特·向洛），“公共关系的方法与技巧”（艾尔之·史密期·柯根）。

下午由参加讲习者自行研讨，交换意见，并探讨上午所讨论的观念是否可以运用于他们当地情况，要不然他们就自由讨论可口可乐公司公共关系的问题，以及海外各地推行公共关系的机会。每人发给辅助教材，包括美国公共关系简史，两页讨论“公司秘密已成过去”的文字，及一份以供日后研读的有关传播与公共关系的书目。

自由世界每一市场地区都有人参加这个研讨会，这在可口可乐公司尚属创举，从比利时、荷兰、法国、瑞典、非洲、加拿大、英国、美国及南美各地来的代表齐集一堂。当时可口可乐外销公司总经理詹姆士·法莱和副执行总经理约翰·泰莱以及营销处副总经理云梯仑等高级管理人员均参加与该项计划的作业与讲习。

4. 战后法国公共关系的成长

法国工业公共关系诞生于二次大战以后重建末期，其发展方式与其他许多国家相同。经济大幅度进步，使得许多老旧的经济与社会结构为之改变，企业界接受新的观念与技术，年轻一代专业经理的影响力日渐强大。

“人类关系的新观念逐渐改变经理的态度及企业实际作业”。当时一位法国经济学家这样写道。最初，劳资团体的设立，为一般公众刊物带有插图的年度报告，工厂对公众开放，在显示这种态度上的改变。

查理·路易士·白朗多较早在法国鼓吹工业公共关系，建议法国企业主管离开“象牙之塔”走进“玻璃之屋”，事实上，工厂，银行及商店建筑使用平面玻璃数量的增多，就是这种现代开明企业态度的特征，为响应白朗多的呼吁，法国一个新成立的公共关系从业人员公会，就叫做“玻璃之屋”。

5年之间，在法国全圃工业联盟赞助之下，参观工厂的人数增柑50倍。同时，每个公司又设立自己的参观计划，与教育机构保持接触，注意对于社区关系的加强。

“争取法国公共关系的战争只是刚刚开始而已。”希尔·诺尔顿国际公司的乐毅，瓦尔敏和法兰西斯·牛顿在“公共关系月刊中”写道：“共同市场为大众传播技术带来了新的领域与需求，法国企业已无处可藏，没有什么事情阻挠加强与法国内外公众的接触，这些公众就是法国企业命脉所在。”

一家法国百货商店的公共关系计划

加勒利斯·奥尔良奈斯是巴黎 70 里外奥尔良的一家百货商店。它的“好邻居”公共关系计划国内国外兼顾，可以做为世界各地任何企业的楷模。所在地为一乡间城镇，人口 8 万（如将近郊计算在内则为 12 万）该店实施了好几项对内及对外的公共关系计划，非常成功。

对内的公司杂志“加勒利斯之声”定期分发给商店 450 名职员，并为居民及学童定期安排参观，在一次参观中，一位监护学童的老师看到一份员工的杂志而发生兴趣，要求列为分发对象。

这件事触发一项计划，以一期的“加勒利斯之声”就送给城中校长及部分政府后门主管，这个计划日益扩大，时至今日，“加勒利斯之声”在奥尔良地区分送给 400 位政府官员和 270 所小学的校长。

商店在五楼所设的茶室为该地区最高建筑，可以俯瞰天主教堂和其他房屋，在未正式开幕之前，为员工和市民领袖举行香槟自助餐会，这种在正式典礼之先就殷勤款待邻居及友人的举措，强调了商店与该城日常生活息息相关以及“好邻居”的政策。

加勒利斯·奥尔良奈斯维持一项国际资料交换计划，利用附近的鲁尔地区古堡，邀请其他国家的公共关系从业人员小住，讨论各个国家公共关系业务情况。

“如果你感到兴趣，我们可以带你参观百货商店，并提供你想要知道有关公共关系政策及执行情况资料。”邀请函上写道：“我们提供车辆与翻译，在离开之前一定要参观我们地区里的古堡和难得一见的雷博士大厦‘声光’表演。”

这封邀请交换经验的函件，寄给英语国家一万个公共关系协会，和一名公共关系从业人员，以及法国国内感到兴趣的人士。

5. 世界各地的公共关系

无论在巴黎推销浴缸或在东京推销轮胎，“所使用的基本步骤与在美国并无任何不同”。路德·芬恩公司前执行副总经理保罗·柴克最近告诉国际经理主管协会，柴克列举国际公共关系成功的三大法则。

不要隔洋推行公共关系或宣传计划，“利用当地人员在当地推行”。

利用公司声誉或是证明有效而略经必要修正的美国推广技巧，不必迟疑瞻顾。

设计公共关系活动应以当地社区的利益为着眼，不能完全出自盈利的动机。

在日本，公共关系当作一个独立行业始于 1957 年，迄至目前为止，业务主要着重宣传工作，但是管理人员已经逐渐认识公共关系在争取公众对于公司政策支持而对于产品接受两方面的功能。

第一种向日本市场引进的美国烈酒是史玛诺夫牌的伏特加，现在已交由

大孤奈加威士忌酿造公司生产，史玛诺夫在日本市场出现时机极端引人注目，送到各大餐馆及鸡尾酒馆的时刻，正好是日本人的大年除夕。

在东京酒吧及餐馆第一次出现，即将第一瓶赠送日本商会会长，史玛诺夫大货到新闻、照片及标题全日本的英文及日文报纸均予刊载，类似的新闻稿也送往美国新闻社及报纸，使得史玛诺夫在两个国家里都获得推广。

伊利诺州奥罗拉的雷伸动力公司在意大利部林购进一家经营制造业的子公司，它刊登一种特别的意文公司杂志“记分牌”来介绍这个雷神关系企业的新成员，其中刊载美国生产设施，主管及工具的图片，实际上就是为意大利僚属所刊登六页雷神公司的“名人录”。

辉瑞公司每周在墨西哥刊出农业及兽医专栏各一面，登载于全国 80 家报纸，读秆达 500 万人，同样的基本资料大多数根据在美国进行的研究也每周在墨西哥 50 家较大的电台广播，这些活动补助每月定期刊出有关小儿麻痹、癌症及其他医药文章之不足，所传播的知识虽然是一般性的，但是这项运动的主旨在宣传辉瑞的兽医产品，饲料添加剂和药品。

1981 年，国际石油公司赞助推出一个教育电视节目。这在秘鲁乃至拉丁美洲尚属创举，这个节目叫做“时光：从博物馆看秘鲁一万年的历史”，这个节目的播出被秘鲁教育部认为是轰动全国的大事。

每周“时光”借参观博物馆与古迹而生动地介绍秘鲁历史，常在实地背景重演以前历史上的一幕，150 所学校应邀参加论述五个历史时代的论文竞赛，兴趣高昂到成千的学生将得奖人挤送至电台领奖，根据公共关系协调人罗勃·金斯莱的估计，秘鲁报纸采访报道的费用等于这个节目制作费用的七倍。

6. 美国人眼中的加拿大

前加拿大公共关系学会主席对于加拿大的描述虽然过于简单，倒也颇为恰当：“加拿大是一个具有两种语言，两个主要文化和幅员广阔分成许多地理与经济区域的国家。”

但是对于加拿大的情形以及与美国根本上不同，大部分美国人都茫无所知。

90% 的加拿大人住在距美国国境附近 100 里以内的地方，因此，不断受到来自美国的文化冲击—无线电，电视、书报、杂志以及电影。但是美国人不能忘却加拿大将近 1900 万居民，居住在十个省份和两个行政区。每一区各有不同的人民与特色，不仅只法语居民集中的魁北克省（占加拿大人口 29%）与全国其他地区文化及经济上有所不同，纽芬兰的人民也与安大略省及大草原省的人民不同。

加拿大不仅是不愿作一个类似大市场，也不愿意处处与美国相同，尽力强调加拿大独特之点——既不像英国、法国，也不像美国。

加拿大人愤恨被认为是美国合众国的 51 州，或者被暗示是美国国内市场的延伸，他们要相互了解以及承认加拿大在习惯上，个性上以及政治意见的不同。

未来就应该这样，在美国北境建立一个独立国家是一个既漫长而又艰苦的历程，对于任何可能解释成为对自由的威胁，或对于国家主权的限制，自然而然而反抗。

加拿大这种立场正在日益加强之中，十年中人口增加了 30%，1969 年国民总收入是 780 亿元，比前一年跃增 9.3%。在 1969 年加拿大自美国购入 10 亿以上的工业产品，是美国最佳主顾之一。

如果想把加拿大当作美国产品及劳务的市场，“工业营销”建议分三个方面——地理，经济趋向及社会政治的情形来分析。

7. 加拿大的公共关系

虽然加拿大抵制美国的影响，两国人民的关系颇为良好，语言相通，崇尚民生，学生交换接受教育，入境手续简便，以致资料尤其是公共关系资料交换非常方便。

加拿大第一批公共关系协会是在 1947 年成立于蒙特利尔与多伦多，并在 1953 年与安大略公共关系协会合并。目前加拿大公共关系协会有 7 个分会，共有会员 700 人。

虽然多年来教育加拿大管理人员了解公共关系的益处成就不少，但是还有许多地方有待努力。“在加拿大，公司纳税人共有 6.2 万家，只有 7 千家申请课税收入超过 35 万元。英美石油公司公共关系经理尤曲说：“运用专往或外聘公共关系服务的公司还不到总数的一半。”这表示加拿大许多企业还未推行公共关系计划。

加拿大公共关系协会正努力改善这种情况，在温哥华，英属哥伦比亚公共关系协会成立一个求职与征求公共关系人员的介绍所，举办面试，整理简历，并每日发行公报流通全省。

蒙特利尔麦克基尔大学在当地公共关系协会赞助之下，举办上课 10 次的讲习班，招收了 54 名学生，目的扩大在职人员的经验以及新进人员对于基本原理的了解；渥太华公共关系协会也与渥太华大学联合举办类似的班次，招收的学生入数比温哥华多出一倍。

在芝加哥、纽约、华盛顿及好莱坞均有分公司的公共关系公司相信寻求公共关系指导的加拿大公司日益增多。“几年以前，我们研究结果发现加拿大的公共关系正开始成长，为工商界增添一股新的力量。”一位公司发言人说：“公共关系的发展程度尚相当于美国 1940 年。”现在公共关系公司在多伦多设立了分公司，生意鼎盛。应接不暇。

向加拿大媒体分发资料

认清加拿大公共关系成长具有潜力，现代有声电影服务社最近在多伦多设立影片发行中心，为美加两国的客户服务。根据现代有声电影服务社的统计，加拿大现在一共有 16000 个包括学校在内的组织长期使用影片，比例比美国还大。

此外，65 家电视台将影片列入他们的每日节目，对于具有娱乐价值和戏剧性的教育影片：有人情味的故事，冒险，运动及良好的纪录片均表欢迎。

一般说来，加拿大印刷媒体编辑对于玩弄噱头的资料不敢领教，对于企业消息的看法比美国编辑还要保守，按照加拿大标准而言，产品宣传必须新鲜，而具有高度新闻价值才会被编辑接受，“新产品”新闻的出路，在美国很普通，在加拿大并不多。

8. 如何在海外获得成功

一个公司的命运可能因为地球另一面的国家里发生事情而受到影响，这种情形越来越多。国际公共关系唯一能够放诸四海皆准的法则，就是运用当地人才，给予训练使其了解公司的做法与产品，让他去选训自己的人，授权让他放手去做。

塔可顿公司（现属国家石膏公司）的唐纳·克兰默在向美国公共关系协会中大西洋会议的演说中，定下推行海外公共关系的指导原则：

充分了解作为公共关系对象的人民，且注意他们的需求。

坚持自始或在最近将来自国外公司本质上应由当地人士控制。

愿意按照业务往返国家的特征所需而作必要的修正。

像对待美国同僚一样，以平等地位对待外国同僚以及有商务上来往的人士。

五、国际公关的习速成长

1991 年苏联解体后，美国几个跨国公关集团受邀派专家前往独立国担任公关顾问，指导俄国领导班子如何面对镁光灯下的国际媒体采访，以及巨大转变之后，独立国如何塑造其在国际社会的新形象地位。

国际公关的特点

就国际公关业务的统计数字成长方面分析：根据国际权威的《欧德威尔公关名录》(O'Dwyer's Directory)对全球十大公关集团营收统计显示，1980 年全球十大公关集团的年度营收总和为美金 1.25 亿美元，到了 1990 年，总和已经达到 9.1 亿美元。10 年间成长达 7.28 倍。

1990 年前十大公关集团共雇佣了 9524 人，比 10 年前多雇佣 3141 人，员工人数成长了 3 倍多，更可喜的是，营业额的增长超过雇佣人数的成长，隐含着国际公关脑力密集的意义胜过劳力密集。

如果我们以公关顾问收入 (Fee Income) 为指标，比较 1990 年前十大公关集团营收总和与 11 名至 50 名的营收总和差异不难发现：前者居然是后者的 5 倍半！（请参阅第 337 页附表）而 10 年前二者间的差距还不到两倍，除了显示公关业务的成长外，也透露出另一个重要的讯息：国际公关需求增加，十大集团的国际公关业务收入要明显高出很多。

国际公关公司的购并效应

然而，公关业务的国际化，并不是不断地在全球各国，各主要城市“设立分店”，业务就会源源上门。它的本土化特质将会是决定成败的重要关键；执行能力及服务品质更是客户关切的重点。

尽管如此，1985 年起，国际公关界出现一惊人事件，宣传公关集团 (Shandwick)，以 3 年多的时间在全世界各主要国家城市快速地购并了 37 家名国不错的公关公司，特别是 1989 年购并完成日本的 TPR 及美国芝加哥当地非常好的一家哈里斯公关公司 (GollinHarris) 后，宣传公关的全球排

名也因而窜升为全球第一，比起许多公关界的百年老店，宣传大有“后发先至”的架势，当然也震惊了国际公关界，刺激各主要国际公关集团纷纷向欧洲及亚太各国延伸触角，扩张各自的“公关疆界”。

不过，十分矛盾的是，快速扩充固然不容易，扩充之后，“国际化管理”的问题才算真正开始。采取“合资”(Joint Venture)或“合作”(Affiliation)策略的其他国际集团，一方面观察宣传集团的“购并效应”，另一方面也各自评估考虑是否要“跟进”。

无可否认的，宣传的异军突起，确实有加速落实公关服务国际化、活化的作用，使公关的领域加入“专业服务业的国际行销与管理”的思考，应该是十分可喜的现象，也算是公关国际化的一项创新突破。

1989年，美国著名的《广告周刊》(Ad Week)提出“公关力”的观念，评估各公关集团、公关公司的实力时，列出6项指标，除了人员素质、创意、策略、成长之外，特别还提出“管理”及“国际化”，不仅点出了客户的期待及未来公关公司努力的明确方向，更明显地指出未来公关业发展的重要趋势。

国际公关计划

国际公关计划是一个整体沟通计划(Total Communication Program)，企业着手进行国际公关计划时，通常会考虑三个主要需求：一是企图在特定国家或地区的市场打开知名度，建立行销渠道；二是国际化企业的全球性政策或做法在个别国家受到质疑、挑战或强大竞争压力；三是企业在国外遭遇危机。

一般情况下，企业的国际公关计划，包括企业公关计划以及产品公关计划两大基本项目，在国际公关运作的初期是比较主动、积极的(Proactive PR)；但是，国际公关却不是用一种策略、一种做法就可以“一以贯之”的。尤其是当进入一个新市场，除非是全新产品或没有竞争的产品，否则必定会受到当地市场原有的竞争对手排挤、封杀，甚至运用当地政府非关税贸易障碍等手段，我国自创品牌协会许多会员厂商在品牌知名度未成气候前所受到的压力，实非外界所能想象。

美、日先进国家的跨国企业在海外市场所受到的待遇也并无往不利。著名的美国公司(P & G)在登陆日本时受到许多挫折；而日本的本田汽车(Honda)在进入美国时，受到强烈的抵制；韩国的反美情绪使多数的美国产品在韩国并不讨好；东南亚的印尼、马来西亚、泰国在当地政府“乡村都市化”的政策指导下，欢迎台商前往设厂投资，但却不愿意长期扮演“委托加工制造”的角色……这些机会与问题，正是国际公关的重要课题。

最常见的应对方法之一，就是通过国际公关网络或当地的公关代理的协助，评估当地的竞争环境、媒体环境、法令规定及政府政策等。通过公关代理的规划与建设，把人际关系发展成企业的国际关系，也就是对目标国家的企业、消费大众、政府机构、媒体的互动关系，这样的目的与运作就不是传统方式所能办到的。

显而易见的，跨国企业或企业发展国际化时，在各个国家选择公关代理，配合企业公关需求以落实整体公关计划的执行，已有愈来愈普遍的趋势。

专业技术公关

公关顾问服务的国际化，是在为企业国际化提供一项全球服务的基础，借专业的公关语言，为同一企业、同一产品，在不同的目标市场上，用不同的沟通技巧，达成相同或近似的公关目标。购并（M&A）、合资及合作是过去几年来各大公关集团横向整合的主要手段。但国际间仍不乏以技术、产业做为专业定位的纵向整合的公关集团。例如：1990 年全球排名第十的路得芬集团（Ruder Finn）就是以文化、艺术公关知名于国际公关界；美国的米勒公关（Miller Communications）就是以科技为其主要专长定位，同时长期累积许多科技公关服务的经验，获得不少跨国科技企业的信赖与好评。

根据 1990 年欧德威尔的统计，专业技术公关领域，依参与排名的公关顾问公司多寡，依序为：医药公关、金融公关、科技公关、食品饮料公关及旅游公关。

从事专业技术公关服务的业者强调对专业媒体、产业立法、竞争对手、市场通路、产品背景或服务范围的了解。可以预期，专业技术公关将是国际公关发展另一个重要趋势。

附表 主要国际公关集团 10 年来营收、员工人数比较

比较项目排名	年营业额 M：百万美元		员工人数	
	1980	1990	1980	1990
1—10 名	125M	910M	3,141	9,524
11—50 名	74M	165M	1,682	2,169

资料来源：《欧德威尔公关名录》O' Dwyer's Directory .

第三部 营销与公关实例 46 个

这 46 个世界营销公关实例其内容都非常详细，具体的策划、执行过程、细节，甚至“策划书”都记载着。所以，它们的借鉴作用非常大，有利于我国公关人员具体操作。

这 46 个公关实例可分为三类

第一类（1—6 例）作者是从每一个公关活动的发生发展阶段来记叙的。一般分为：背景（调查）、目标《决策、执行、评估等五大阶段。

第二类（7—38 例）记叙了美国著名的佰奥公关公司（成立 60 多年）为 200 多个客户（委托人）杰出服务的一个一个生动的实例。这里有绝妙的公关策划创意，在客户危急关头化险为夷，改变政府立法和舆论走向，与客户的合作和拒绝关系，企业如何与新闻界打交道，公关同行之间竞争与合作等。

第三类（39—46 例）介绍了台湾近年来发生的著名的营销公关例子。有许多我们值得借鉴的地方。

一、美国玩具[R]Us 公司与它的投资者

消除投资者对公司的财政稳定性的疑虑的最好方法可能就是定期向投资和金融机构传播标准的公司通讯。这正是玩具“R”Us 公司在寻求重新获得和巩固与投资者关系所采用的投资者关系方法。下图 1 是一个典型的玩具“R”Us 公司年度报告的封面。下表 2 是关于一则前一年度赢利记录的消息。下表 3 和下图 4 是一些年度报告的摘录。这些图示合在一起，表明了投资者关系中通常的联系方式。不那么寻常的是所有这些信息都是确实的，消除了投资者疑虑，渡过了公司历史上的一段困难期。

1. 背景

自 1978 年 4 月，玩具“R”Us 公司出现在由母公司编辑的 4 年公司破产项目领域 X 章后，玩具“R”Us 公司需要在投资者中建立一个稳定和负责任的公司形象。公司金融、管理、营销的高层领导需要以这样的方式联系：就是能够维持原有的兴趣和对公司的支持和在它的目标观众中引起新的兴趣，这些观众是股东、银行家、房地产开发商、供应者和公众。

2. 目标

为了进一步了解玩具“R”US 公司，我们先来看公司的一个侧面，包括：

- 公司持续增加赢利和增加市场份额，尽管它的母公司的衰落和连续破产。
- 没有管理失误，公司董事长和缔造者查尔斯·拉兹罗斯和他的高级官员们，继续领导公司，为将来玩具的生存力提供着保证。
- 公司不断增加的，忠实的顾客。
- 玩具的成功的推销技术和独一无二的行动效率。

3. 执行

为了完成公司的目标，投资者的关系规划被放到了宣传公司情况的位置——“我们是我们所做的”下列活动组成这个进行的规划：公司文献（印刷品）起初，一种明确的介绍被用在股东书、年度报告和会见之中，公司文献要分发到投资和金融机构，包括新闻单位和公司的股东们。下面是一般应传送出去的公司的详细资料：

1) 新闻传送——每季的销售结果；每季和一财政年度的所得，其它公司的主要消息，诸如各部门经理的碰头会，股份的划分、新的要约等，也可以发布。

2) 季度报告——报告过去一季的结果。

3) 年度报告——每一财政年度结束后发布，总结过去一年的成就，经营结果，未来规划和财政要点。

4) 特别股东书——在“销售高峰”后发布。

投资者关系在开始的时候，投资团体中的成员被认为应跟随玩具“R”Us 公司，他们当中既包括买卖分析专家，也包括来自零售、批发的业务经理，

在这些成员和公司管理者之间经常召开一些小型会议，这些会议被安排得和一些玩具生意的自然事件恰恰相合，比如，在第四季度和圣诞节的销售相联系。

宣传联系建立起来后，随着重要商业和贸易而召开的会议可以通过一些杂志进行宣传，比如《纽约时代》、《华尔街杂志》、《商业周刊》、《玩具与爱好世界》等。

演说在系统地叙述公司的状况后，描述应送到各个分析专家小组，联系正在发展的玩具服务的市场以及新产品的开发和玩具市场的总领域的扩展，副主题也应被启用。另外，呈送给在纽约、波士顿、芝加哥和菲拉戴尔菲的安全分析协会和不同的经纪人协会的描述应全面地努力扩展玩具市场。例如，在一个新的商店开始营业之前，应组织一次正式分析会议把分析专家团体介绍给玩具公司，和地方新闻界的联系也应建立起来，为将来的市场开辟一个联系通道。

参观公司为了让投资者熟悉玩具公司的经营方式，可以组织投资者到公司的商店、仓库、配流中心和公司总部参观。

4. 结果

玩具公司已成功地把它的商业计划融入金融计划中去，完成了两者的交叉融合任务，这一消息已传送到所有的观众那里，创立了玩具公司领导和大基层人士的一种意识。

下面是公司为执行公司投资关系规划而努力的结果。

- 自从 1978 年以来，公司的股票从 3 个百分点上升到 30 多个百分点，也就是说从破产境地一直升到热门股票，在三年之中树立了公司的新形象。

- 玩具公司在零售行业中也比较乐观。

- 团体投资者目前已拥有公司普通股的 70%。

- 玩具公司已获得了优先债权级别，公司在零售规模和净资产方面是很小的，但获得了这样的级别，而且是发生在从临近破产到现在的三年中。

- 公司成就的进一步证明，就是它获得华尔街上最有威望的银行家之一，摩根的 5000 万美元的贷款，利息是 9.25%。

- 公司已被邀请参加著名的由经纪人资助的零售专题酒会。

- 大量的关于玩具公司的专业文章在全国主要杂志、报纸上出现。

另外，玩具公司已被作为这一行业的专家来帮助招聘一些高层职员。

- 被认为是全国零售商最好的一个，玩具公司在关键的圣诞节 6 个星期的销售季节中两次在电视上曝光。它在 1981 年《露易斯·罗克萨商业杂志》和 1980 的《今日风采》中也被着意描绘一番。

表 2 玩具公司典型的新闻发布：金融关系

PROM Lawrence A. Rand	Norman Ricken
Kekst and Company	Toys "R"Us, Inc.
437 Madison Avenue	395 West Passaic Street
New York, NY 10022	Rochelle ark, NJ 07662
(212) 593—2655	(201)845—5033

FOR: Toy R Us, Inc.
(TOYNYSE)

FOR IMMEDIATE RELEASE

TOYS "R" US REPORTS RECORD SALES AND EARNINGS
FOR 1983 FISCAL YEAR

ROCHELLE PARK, NEW JERSEY, March 15, 1983—Toys "R" us, Inc. today announced record results for its 1983 fiscal year.

For the year ended January 30, 1983, the Company reported net sales of \$1.042 billion, A 33% increase over the \$783 million reported in the previous year, Net earnings increased to \$64.2 million, a 31% gain over the \$48.9 million in fiscal 1982. Earnings per share were \$1.75 (\$1.74 on a fully diluted basis) compared to \$1.41 (\$1.40 fully diluted) a year ago. Net earnings for fiscal year 1983 include a LIFO charge of 5 cents per share compared to 3 cents per share in fiscal 1982.

All per share figures have been restated to reflect the three-for-two stock split effected in July, 1982.

Charles Lazarus, Chairman of the Board and Chief Executive Officer said, "I'm very pleased with what was accomplished in fiscal 1983. Not only did we set new sales and earnings records, but we further enhanced our position as the nation's largest toyspecialty retailer. Based upon our results, we estimate that Toys "R" Us now has an approximate 11% share of the toy retailing market in the United States. This is an increase from the 9—1/2% market share we had at the end of last year."

"In fiscal 1983, we also achieved our objective of strengthening our position as a leading retailer of video games and home computers. Of particular significance is that this product category, which accounted for approximately 18% of our sales compared to 11% a year ago, by and large represented new add-on sales for us. Indeed, we successfully introduced these sophisticated products into our store format without diluting our sales to our traditional consumer-base the child. This factor makes us optimistic of our ability to continue to expand our market position in both toy and other categories as well."

Norman Ricken, President of toys "R" Us said that "In fiscal 1983 we also met our plan to open 24 new stores including entry into the southeastern Florida marketplace with five stores and a warehouse distribution center." He further noted that Toys "R" Us sales gains during the past year reflected increased productivity in existing stores as well as the new store openings. "Our comparable toy store sales rose 19.5% for the year. Every toys "R" Us store throughout the United States experienced an increase in sales even those stores that service regions that were particularly hard hit by the recession."

Mr. Ricken further noted that during the past year, the company met its objective to reduce the number of department stores it operates

from 10 stores to 4 stores. The sales for the 4 continuing department stores increased 6% in fiscal 1983 over the prior year.

“Our outlook for fiscal year 1984 is optimistic. We intend to open 25 stores including 5 in the new market-Atlanta. It is also our intent to increase our share of both the traditional toy retailing market. As well as the video game and home computer market, Finally, we are proceeding on schedule with our plans to open two pilot children’s clothing stores in the New York metropolitan area in time for the back-to-school season,” concluded Mr. Ricken.

Toys”R” Us is the largest toy specialty retail chain in the United States operating 144 stores nation-wide.

	<u>1983</u>	<u>1982</u>
Quarter to January 30		
Net Sales	\$ 545,501,000	\$429,268,000
Pretax Earnings	101,485,000	80,832,000
Net Earnings	52,481,000	41,899,000
Earnings Per share	39	1.21
Earnings Per Share, Assuming Full Dilution		
Common and Common Equivalent Shares	37,836,000	35,176,000
Common Shares Assuming Full Dilution	37836,000	35,259,000
Year to January 30:		
Net Sales	\$1,041,7385,000	\$783,285,000
Pretax Earnings	124,322,000	94,120,000
Net Earnings	64,162,000	48,920,000
Earnings Per Share	1.75	1.41
Earnings Per Share, Assuming Full Dilution	1.74	1.40
Common and Common Equivalent Shares	37,291,000	35,392,000
Common Shares Assuming Full Dilution	37,508,000	35,727,000

从：劳伦斯 A · 兰德

凯柯斯特和公司

麦迪逊大道 437

纽约 NY10022

(212) 593—2655

为：玩具 “ R ” US 公司

玩具 “ R ” US 公司 1983 年财政年度销售和盈利记录报告

罗西尔 · 帕克，新泽西，1983 年 3 月 15 日——玩具 “ R ” Us 公司今天发布了 1983 年财政年度的记录结果。

1983 年 1 月 30 日，也就是这一财政年度的最后一天，公司报告了净销

诺曼 · 雷肯

玩具 “ R ” Us 公司

西帕塞克大街 395

罗西尔 · 帕克，NJ07662

(201) 845—5033

尽快发送

销售额为 10.42 亿美元，比去年增长了 33%，去年为 7.83 亿美元。纯赢利增加到 6.42 千万美元，比 1982 年的 4.89 千万美元增加了 31%，每一股的赢利相对于一年前的 1.41 美元增加到 1.75 美元。

查尔斯·拉扎罗斯，董事长和首席经营官员说，“我为 1983 年所取得的成绩感到高兴，不仅仅是我们有了新的净收入记录，而是因为进一步增加我们作为全国性大的玩具经销商的地位，鉴于我们的成果，我们估计，公司已拥有了全美玩具零售市场近 11% 的份额，去年我们只拥有 9.5% 的份额。”

“在 1983 年财政年度，我们也达到了提高我们作为零售录像游戏和家用电脑的领导地位的目标，最独特的成就就是这些产品的种类的销售额从去年的 11% 增加到 18%。确实，我们成功地把这些复杂的产品介绍到我们的商店，而没有减少我们基本的顾客孩子们的销售额，这个因素使我们对自己的能力很乐观，准备继续扩展我们的市场，不仅在玩具方面，也在其它种类方面。”

诺曼·雷肯，玩具“R”Us 的总裁说道：“在 1983 财政年度，我们也完成了开辟 24 个新店，包括在南方的佛罗里达州建立 5 个商店和一个仓库分配中心，以进入此州市场的计划。”他进一步指出，玩具“R”US 的销售额的增长反映了已存在的和新开的商店的效率的提高，“我们玩具商店的销售额这一年却增加了 19.5%。全美的每一个玩具“R”US 的商店都增加了销售额——甚至那些设立在经济停滞地区的玩具店。”

雷肯先生进一步指出，在过去的一年中，公司也完成削减百货商店的目标，从 10 家减少至 4 家，这 4 家继续经营的百货商店在过去的 1983 财政年度内销售额上涨了 4%。

“下一个年度我们对我们的前景很乐观，我们打算开 25 家店，包括在亚特兰大新开 5 家，我们也打算增加我们的市场份额，最后。我们正着手制订一项计划，打算在纽约的繁华地区开两个试点性的儿童服装店。”雷肯先生总结到。

玩具“R”Us 是美国最大的玩具零售连锁店，在全国拥有 144 个商店。

	<u>1983</u>	<u>1982</u>
到 1 月 30 日一季		
净销售额	\$545,501,000	\$429,268,000
税前所得	101,485,000	80,832,000
纯收入	52,481,000	41,899,000
每一股所得	1.39	1.21
每一股所得, 承担全部减少	1.39	1.20
普通和普通平等股	37,836,000	35,176,000
普通股承担全部减少	37,836,000	35,259,000
到 1 月 30 日一年		
净销售额	\$1,041,735,000	\$783,285,000
税前利润	124322000	94120000
纯收入	64162000	48920000
每股所得	1.75	1.41
每股所得, 承担全部减少	1.74	1.40
普通和普通平等股	37291000	35392000

普通股承担全部减少 37508000 35727000

表 3 玩具公司典型的年度股东信息

To Our Stockholders
Highlights of the Part Year
Performance and Expansion

We are pleased to report that the year ended February 3, 1985 was another year of record sales and earnings. Our sales reached \$ 1.702 billion, a 29% increase over last year and our net earnings increased to \$111.4 million from \$92.3 million in fiscal 1984.

Toys "R" Us has demonstrated a consistently outstanding growth record. Our share of the U.S. toy market has risen from 5% in 1978 to approximately 14% in 1984; net earnings has risen from \$ 17 million in 1978 to over \$ 111 million in 1984; an annual growth rate of over 35%.

We now have 198 toy stores operating in 28 states, four toy stores in Canada, one toy store in Singapore, four departments stores, and eleven Kids "R" Us children's clothing stores.

Our stores continued to show gains in productivity with comparable toy store sales rising 14.4% in 1984. We also expanded our square footage in 1984 by adding new stores in the United States, including six stores in a new market centered in Cincinnati, Ohio.

Committed to the idea that our business is global in nature, we expanded into international toy merchandising by opening four stores in the greater Toronto, Canada area and one store in Singapore.

Children's Apparel Stores-Kids "R", Us

In 1984 we expanded our new Kids "R" Us clothing store division by adding eight stores to the original two opened during July 1983. The Kids "R" Us retailing concept is patterned after the successful Toys "R" Us model we have developed over the past thirty years. In one-stop shopping, Kids "R" Us offers in-depth assortments of quality, in season, name-brand clothing and accessories to outfit children from birth to age twelve. Our stores emphasize fashion and service in a spacious, festive environment unique to children's retailing. We are pleased with the progress being made in our Kids "R" Us stores. And we plan to expand this division to be an important national chain.

Human Resources

People are a vital element of our strength and growth. To augment exceptional career opportunities offered by our Company, our Board of Directors voted in 1984 to allocate stock options to all employees with one year of service not just senior management. We are one of the first companies to give every employee an opportunity to acquire a potential interest in the Company. We are confident this will further create the environment for increased productivity, reduced expenses and hence greater stockholder profits.

During 1984, we reorganized our corporate management structure. We invite you to read the next section of this report to learn more about the management of Toys "R" Us.

After twenty-five years of distinguished service for toys "R" Us, Seymore L. Ziv, Executive Vice President, retired during 1984. Sy is one of the pioneers who helped propel Toys "R" Us on its present path. He has contributed significantly to the successful growth of our Company. We gratefully acknowledge his past accomplishments and extend him our best wishes.

Future Plans

toys "R" Us United States

Our plans for 1985 Call for about 35 new toy stores, including the opening of two new markets one located in upstate New York and the other in the Carolinas. Consistent with our longterm growth goals, we are well along in our 186 store opening plans. Our new market for 1986 will be the Cleveland. Ohio area.

To increase productvity, we will be expanding our testing of a UPC scanning, price look-up system sililar to that used in food markets. We believe it can help speed customers through check-out lines and create other operating effificncies.

致股东们：

过去一年的重点

行动的扩展

我们非常高兴地报告 1985 年 2 月 3 日结束的这一财政年，是我们的销售额和收入创纪录的一年。我们的销售额达到了 17.02 亿美元，比上一年增长了 29%，我们的纯收入从 1984 年的 9.23 千万美元增加到 11.14 千万美元。

玩具 "R" US 公司已创下了持续显著增长的纪录，我们在美国玩具市场所占的份额由 1978 年的 5% 增加到了 1984 年的 14%。净收入也从 1978 年的 1.7 千万美元增加到 1884 年的 11.1 千万美元，每年平均增加 35% 之多。

我们现在 28 个州拥有 198 个玩具店，在加拿大有 4 个玩具店，在新加坡有 1 个玩具店，有 4 个百货商店和 11 个儿童服装店。

我们的玩具店继续显示出效率的增长，1984 年每店平均增长 14.4%。通过在全国范围内新增设 29 个玩具店，我们扩展了自己的地盘，这包括集中在西西那提，俄亥俄新市场的 6 个玩具店。

必须承认我们的商业观念是全球性的。我们通过在加拿大和新加坡开店，拓展了国际市场。

儿童服装店——儿童 "R" Us

1984 年我们发展儿童服装店，从 1983 年的 2 家增加到 10 家，服装的零售观念我们效仿玩具的成功方法，服装店提供了各种各样的，质量好的，各季节穿的适合刚出生到 12 岁儿童的服装，我们的商店把重点放在时髦和在宽敞、丰富的环境中为孩子们提供服务。我们很高兴我们在服装店方面取得的进步，我们计划在全国范围内以连锁店的形式发展儿童服装店。

人的资源

人是我们公司发展的最重要的因素，为了增加由公司提供的发展机会，我们的董事会投票通过了把股票选择权分配给所有在公司工作一年以上的雇员，而不仅是高级管理人员。我们是第一个给所有雇员机会获得公司的潜在利益的公司，我们坚信这样将会提高生产率、减少费用和促进所有股东的利益。

在 1984 年，我们重新组织了公司的管理机构。我们邀请你继续阅读报告的下一部分，来更多地了解玩具“R”US 公司的管理情况。

希蒙，副总经理，为公司工作了 25 年后，在 1984 年退休，希蒙是帮助公司发展的先驱者之一。他为公司的发展贡献了一切，我们深知他过去的成就，我们衷心祝愿他。

将来的计划

我们计划在 1985 年开 35 个新店，其中包括开辟两个新的市场——一个座落在纽约北部地区，一个座落在开罗里那斯，继续我们的长远发展计划。

1986 年我们将在科莱威兰德，俄亥俄地区开辟新的市场。

为了提高生产效率，我们将扩展 UPC 扫描和价格寻找系统的试验，我们相信这样一定会加快顾客结帐速度，提高经营效率。

图 4 玩具“R”Us 的典型的年度报告图表

公关活动策划步骤

一个有条理的方法可能会成功，这就是 R—A—C—E 的方法。“R”代表调查，“A”代表行动，“C”代表联系，“E”代表评估。让我们具体地看看这种方法，这有助于你计划你自己的公关方案或评判别人为你所做的计划方案。

调查简单地说就是在开始计划或工作之前确切地回答一些问题，调查可以避免很多的工作浪费，最重要的是可以避免可能造成伤害的错误性努力。

调查的第一步就是要检查你所代表的公司到底是什么？它所属的人们怎么样？它的产品或服务的功绩是什么？它的历史？在不久的将来有什么可预见的变化？它所从事的以前的公共关系是什么？它的影响？什么样的人经营着这个公司？

这样的调查是很重要的，因为任何公关都不可能从一张白纸开始。旧的印象是很深刻的，不容易被抹掉，而且会一代接一代地作为民间传说传下来。

今天许多老于世故的年轻人重复着 40 年、60 年到 100 年之久的思想，没有人知道他们是从什么地方得到的。“公众被诅咒”的故事曾困扰着铁路部门，“商人的死”的信念烦扰着杜庞德，同样许多对商业的态度源于 20 世纪 30 年代的大萧条时代，也是一个例证。这样的持久性指出了不经意的交往的危险性，印象一旦被树立起来是极固牢持久的。

一旦你了解了你的公司到底怎么样，接下来进入到调查的第二步，人们认为你的公司怎么样？这很难，因为测量态度和观点的方法不是很确切，但这是很关键的，一个公关的策划者可能不是一个公众观念测量的好手，他（或她）至少需要知道怎样去发现好手，能够判断他们的努力是否值得。

这样的调查通常是检查性的调查，它包括提问一些能代表公众观点的抽

样性问题。

能被解决的问题包括抽样确实有代表性，它确实能覆盖所有的含义以及由时间和事件引起的观点的变化不会无效，所提的问题应仔细的提出以免造成误导会谈。会谈者必须诚实、耐心并没偏见。这需要雇佣有技术的高收入的会谈者，检查会谈者的一个好的方法就是根据会谈者把全部抽样问题分为小的部分，看看他们的回答是否吻合或有什么解释性的区别。在一些大的检查中，所提问题也可以通过简单的计算分数的方式提出，或通过交叉制表的方式提出。

邮寄调查，回信率很低，所以不具备代表性。

除非你的公司本身就有大的，有经验的调查组织，最好是雇佣外面的专业调查组织来进行，有一些全国性调查公司，几乎在每个大城市都有一个能干的调查分公司。大专院校也时常能在收费的基础上提供这种服务。

谨慎起见，调查结果应被检查一遍，一些百分点的细微差别时常不容易发现。代替简单的“是”或“不是”的回答的思想深度的测量很难。提问的行动时常引出没有或很少有思想存在的答案。

明智的调查对公关方案来讲是很必要的。调查时常能暴露出公司领导所想的一些问题没有被重视和相当一些人们不希望的态度存在，调查能指出重点，重复的调查还可以帮助展示有哪些进步。调查可以警告一些错误的事，可以提出一些建议方案，最重要的是可以克服管理的自我卷入，看看别人是怎样看待公司的，所以调查是公关方案中必须的。

观念调查的副产品是双向式联系。调查者向被调查者提出他们的观点，有些变化可能从这些观点延伸，如果为了这个目的，这些观点被用了，不可能获得真实的信息。许多聪明的被调查者会通过注意大量被采用的观点来看穿这个小把戏，这对公司有不利影响的危险。

公关方案的第二步就是行动。行动可以有几种方式。如果调查表明这个公司因为某些特定的实践有了不好的名声，行动就要纠正这些错误。如果公司因为做了某些事名声很好，行动就可以巩固和扩展这些好名声。行动要具有新闻价值，有时要为新闻、广告提供一些“循词”，发表讲演，设定奖金，周年庆祝或大张旗鼓的新产品发布会等都是行动的各种形式，这些都可以以其它的方式来做，但也许没有多少引人注意的价值。

行动的其它方式可以包括单一的或集体的努力来提高公众形象，诸如文化的，民事的和环境的活动。为学校的孩子建立了一个科学的场所，在组建民间乐队时起主要作用，协助市内居民打扫卫生或刷新房屋，或帮着提高本地区的旅游，这些行动的例子，化学公司可以使用，报纸、银行、电力公司都可以使用。行动道出了公司的本质，即它不能只为自己。

行动可以表明产品将是什么？正如同一个公司为了表明它的艇外推进机多么坚韧，要艇外推进机带上一条小船横穿大西洋。

“行动胜于语言”，它是语言的基础，行动需要是真实的，并确切地与行动者的品质相联的。如果行动是被设计出来的，它们很快就会被发现，会获得一个虚假的名声，行动应是品质的外部表现。

公关方案的第三步就是联系。许多人不熟悉公共关系就是从此开始的。

联系要比简单地送出信息内涵复杂得多。联系在信息被收到并有一些影响之前决不会出现，今天我们从各种媒介包括报纸、杂志、收音机、电影、电视、有线电视和收录机中收到了许多信息，所以没有人会缺乏信息。

每个人每天被上百条信息轰炸着，没有一个人能从这些信息中挑出一些从自己的背景和环境着手解释他们。

因为这样的轰炸，很容易使公关人遭受“信息幻觉”之苦，他们送出大量的信息，以为工作已做，时常发送者讨厌这些信息，在计划接收者已注意到之前，就把这些信息转变成其它的东西了，他们能深入多少还是个问题。

在这一点上，回到原来的事实即公共关系确实和许多不同的“公众”有关系，也许有点帮助。人们以他们自己感兴趣的方式和别人联系着。如果你想和一个船工谈话，你需要了解船，以一种可信的，有兴趣的方式和他们交谈，如果你想和一个 14 岁的农场男孩交谈，你就需要知道一些农场的情况，和他这个年龄段对世界的看法。如果你想和来自印第安那的黑人交谈，你必须知道他们对什么感兴趣，联系需要投入，如果你不能找出和某人的共同点，那交流起来是很难的，幸运的是，人类有许多共同点，公共关系的问题所在就是发现这些因素，发展这些因素。

联系的方式被发掘以后，下一个问题是选用什么样媒介，这在很大程度上取决于所达及的听众的性质和被传递的信息本身。向船工传达信息最好的方法就是通过船杂志或者在游艇俱乐部播放的电影，对于 14 岁的农场男孩可以通过学校联系。黑人呢，可以通过报纸或黑人杂志。

信息本身的性质也影响着媒介的选择。一般的大家都感兴趣的简短的信息，可以作为全国性的消息在报纸、电台或电视上播出，一些复杂的信息，像一种新的化学合成的发展，最好在一些化学杂志上发出，或者在一些学术机构的刊物上发出。一份股东年度报告有望反映公司的形象。大而空洞和昂贵的一份报告会打击股东的兴趣；太便宜的一份报告会引来全球范围的股东弄不清究竟是什么回事。一条复杂的消息需要半小时的专心致志的思考，比如一个公司努力去减少污染，最好应出现在小册子或电影中。

很明显，公关人员必须知道所有媒介的性质和用途，每一种媒介必须和信息相适应。

最后，好的联系应是双向的，好的联系之所以成功，是因为它传递了人们感兴趣的信息并暗示愿意倾听收到信息者的看法。如果反映的渠道不存在，人们就会渴望创造一些渠道，比如通过问卷、要求信、建议书、顾问团、调查等等。

提供双向联系也涉及到发现公关方案的作用所在，这是决定公关方案价值和方向的基础。

好的评估和最初的调查一样有难度。这有助于解释在公关实践中评估为什么会被忽视，而行动——联系步骤确实显得很突出。有时，这确实是真的，举例说明，作为公关规划的结果，抱怨少了，选举获胜了，产品突然畅销了，仔细地研究为什么会发生这些情况可能看起来没什么必要。连简单的间断的答案也没有，但是不断从事仔细评估他们公关规划的公司是那些有不间断的公关问题的公司，这些公关问题包括公共设备、大的零售商店、大的基本生产商和大学等等。对他们来说，评估也是在不断变化的世界中对于下步公关步骤的调查研究，其它的公司应以这些公司为榜样。

二、把“坏消息”传递给投资团体 记克拉设备公司

克拉卡设备公司所面临的财政困难威胁着他们的偿付能力。克拉卡公司重新恢复他们的形象的规划以发布有关公司前途的坏消息（如工厂关闭）而闻名。克拉卡沟通策略的关键所在就是向所有听众在最重要的4个小时内发布消息，包括纽约安全分析专家协会。表1是公司的沟通计划，包括目标，听众，联系材料和一份简短的工厂关闭消息的议事日程，表2提供了更详细的关于同类消息的议事日程。

1. 概况

工厂倒闭、劳动力减少和其它的挫折威胁着克拉卡公司成为全美各大公司努力争取的公众注意中心。但经过精心计划的对重要观众的联系使得克拉卡能说服投资团体深信克拉卡新的管理者能使公司恢复元气。

2. 问题分析和定义

克拉卡最初是想传播这样一些消息，如利息可能削减，对一些投资集团主要债务的注销等，能引起人们对克拉卡公司问题的关注。由于其它的原因情形变得进一步复杂。克拉卡公司重新组建起来的管理队伍还没被股东和投资者们所认识，国际竞争，特别是日本正侵吞着克拉卡公司在市场的份额。最近，又介绍说克拉卡公司的产品有严重质量问题。虽然克拉卡已公开表示它正重新评估生产过程，但人们还不知道公司将要关闭四个重要工厂，全部在密执安地区，这个州已承受两位数的失业率。

伯松·马斯泰勒从公司过去的金融信誉、管理质量和信用的角度重新定义了这个问题。

克拉卡行为的新闻传播有冲淡或加重公司问题观念的内在潜力。特定的新闻冒险包括这样一些耸人听闻的报道：雇员纷纷离去，对政府立法机关施加压力要求立法改变这种情况，以及一些对克拉卡公司商业问题的戏剧性描绘，把克拉卡公司比作挣扎前进行业中的巨人，这些合在一起就增加了克拉卡在投资团体中的印象，是一个管理混乱，在逆境中挣扎前进的美国公司。

3. 决策

为了获得一个公开的申诉克拉卡状况的机会，伯松·马斯泰勒推出了一个三步沟通策略。1.向所有克拉卡重要的听众同时发布公司的全部恢复状况。2.如有可能通过面对面的沟通表明管理的重点和承担的义务，再针对听众所关心和需要的问题，做成清楚、简单和全面的书面材料。3.把向听众发布工厂倒闭的新闻的限制在尽可能小的范围内。

特定的沟通目标根据三种最基本的听众群体而被设定。

最基本的沟通策略要求在准备的整个阶段在内部或外部严守秘密，不能走漏半点儿风声，否则就会使情况恶化。

4. 执行

所有的发布活动包括面对面的会议都被限定在 4 小时这段。时间内，和在纽约的深层次的金融会议相符合，紧接着下面的安排是商业新闻的访问，也被安排在发布新闻的一周内。

进一步的准备：贯穿整个准备阶段，克拉卡内部泄漏的可能性指出有关工厂关闭的一些特殊消息必须限制在克拉卡管理委员会、公关部门和伯松·马斯泰勒顾问团范围内。虽然克拉卡上面和中层管理者意识到了即将发布的消息，但他们不知道消息的详情和哪家工厂要倒闭，在星期三分析会议以前的那个星期日上午 9 点，将近 50 名国内和国外克拉卡公司的管理者开始了两天的沟通准备工作：会议以简短的开场白开始，分析专家会议将于星期三下午在纽约举行，会议详细解释了在雇员会议、新闻发布会和其它发布活动中的解说稿，同时，国内和国外的新闻材料，给股东、经销商、供应商、主要顾客、银行家的信也由这些管理者们一一仔细审查。

下来的 36 个小时就要全部用来准备在雇员大会和新闻发布会上管理者们所要扮演的角色。第一部分就要为雇员大会准备礼物，准备应扮演什么角色，提问和回答的问题和准备解决一旦消息被公布可能的危机。第二部分就要用来准备在克拉卡的生产基地召开记者招待会，主要发言人就要做精心准备。伯松·马斯泰勒顾问团一直支持克拉卡。

分析家会议，极其详细地提出了克拉卡公司恢复元气的计划，用形式上的财政资料勾划出克拉卡公司计划完成后的效果。会议还显示克拉卡新的管理队伍，他们要通过一天半的提问回答的训练。

新闻发布会，配合着六个地方新闻发布会和分析家会议，在纽约、芝加哥、底特律同时向各自的商业刊物发布新闻。在发布前的一天，跟踪访问安排在“多恩·乔恩思”、“商业周刊”和“底特律自由论坛”等杂志，提供深层次的克拉卡最新消息。

雇员会议，在纽约分析家会议的同时，在各个地方的雇员们通过和克拉卡高层管理者面对面的会议，已获得了这一消息，并看到了工厂关闭的必要的书面材料。在全美范围内，大约有 67 个雇员会议同时举行。

其他主要听众公报，送给股东、经销者、供应商、银行家和离退休的原克拉卡管理人员的信，全面仔细地解释了公司的需要和恢复元气的计划。在分析家会议的当天下午就被寄出。地方和州政府官员在新闻发布的前夕也由比较合适的克拉卡的各级经理们或亲自或通过电话通知了这一消息。

5. 结果

雇员们对关闭消息的反映是悲伤的，但采取了全面合作。态度，提前完成的关闭任务。关闭工厂的新闻范围被成功地控制在很小的范围内。在发布会议的调查中，财政分析家给予了克拉卡很高的信任。克拉卡的股票价格一直保持稳定，在消息发布后的一周内开始上升到最高点。

表 1

Clark Equipment Company Communications Plan
GOALS
· Survival: Manage cash and cut losses

- Prevent further decline in stock price
- Maintain credit rating
- Establish credibility with investment community
- Gain trust and understanding among employers, stockholders.

customers and suppliers

AUDIENCES

Security analysts

Employees

News media

Government officials

Dealers

Customers

Suppliers

Shareholders

Unions

Banks

Licensees

Other analysts

Employees on layoff

MATERIALS

1. Press releases for four closing locations, five receiving locations International, financial release.

2. Media fact sheets and backgrounders for nine affected locations.

3. Press kits for nine press conferences.

4. Chairman's letter to all employees.

5. Individual speeches for 11 manufacturing

6. Q&A's for employee meetings and press conferences.

7. Meeting schedules for all plant locations.

8. Employee information.

9. Security analyst speeches.

10. Individually written and signed letters to shareholders, dealers, suppliers, employees on layoff, local government officials.

表 1：克拉卡设备公司的沟通计划

目标：

生存、管理现金和减少损失

防止股票价值的进一步跌落

保持信贷率

和投资集团建立信用

在雇员、股东、经销商、供应商和顾客中获得信任和理解

听众

安全分析家

雇员
新闻媒介
政府官员
经销商顾客
供应商
股东
联合会
银行
领取许可证者
其它分析家
被解雇的雇员

资料：

1. 四个工厂关闭的新闻发布
2. 在有影响地区的新闻媒介的材料和背景
3. 新闻发布会的全套工具
4. 董事长给全体雇员的信
5. 对 11 个生产地区的单独讲话
6. 雇员会议和新闻发布会的提问及回答
7. 在所有工厂地区的会议计划
8. 通知雇员的材料
9. 安全分析讲话
10. 给股东、经销商、供应商、银行家、被解雇雇员、地方政府的信

表 2：关于工厂关闭信息发布的议事日程

- 9 月 18 日——董事会审查对工厂的调查研究把最后表决权留给管理委员会
- 10 月 1 日——管理委员会做出最后决定
- 10 月 4 日——所有决策总经理、雇员关系经理和公司的副总裁对最后决定做简要说明
- 解释雇员沟通计划
 - 公司发言人被委派去操纵媒介
 - 训练录像发言人
 - 危机训练准备
 - 小组讨论确保每个人要给予相同的信息
- 10 月 5 日——媒介发言人的新闻发布会训练
- 总的媒介训练
 - 单独录像部分
- 10 月 6 日上午 10 点——邮寄解释信给股东
经销商和顾客
供应商
被解雇的雇员
地方政府官员
银行

安全分析家

- 下午 1 : 30 —— 在所有工厂所在地同时召开大会
- 下午 1 : 45 —— 在关闭工厂所在地召开联合领导会议
- 下午 2 : 00 —— 在所有工厂所在地召开雇员小组会
- 下午 3 : 36 —— 电话通知州政府官员
- 下午 3 : 45 —— 在所有受影响的地方召开新闻发布
- 下午 4 : 00 —— 在纽约召开安全分析家会议
- 下午 4 : 00 —— 在全国范围内新闻发布

表 3 : 克拉卡公司 10 月 6 日日程表

听众	沟通工具安
全分析家	—— 4 : 00 纽约开会
	—— 4 : 00 在全国或州新闻机构发布消息
雇员	—— 解释工厂关闭原因的信
	—— 召开部门经理会议
	向他们通报有关工厂的消息
新闻媒介	—— 在全国性或金融新闻机构发布新闻
	—— 在每个工厂所在地单独的新闻发布
	—— 在四个即将关闭的工厂所在地的新闻发布
	会
政府官员	—— 给地方官员的解释信, 说明关闭的原
因	
经销商和顾客	—— 由总经理发出的信, 说明决定和他们
怎	
	么影响生意
供应商	—— 信息会, 解释关闭工厂的后果等
被解职的雇员	—— 由总经理发出的信, 解释关于他们职
位	
	的有关情况和决定

三、消费者关系实例

和工业革命对商业的重要性一样，现已发展到了消费者时代，这个时代对商业同样重要，用户第一主义开始于 1899 年全国消费者协会的建立。消费者联合会的成立和 1936 年《消费者报告》的首次出版推动了它的发展，政府立法机构如食品及药品管理委员会、联邦贸易委员会等的创立增强了它的影响。在约翰·F·肯尼迪总统执政期间在白宫消费者事务顾问的设立，标志着消费者第一主义登上了历史舞台。

今天没有一个公司敢忽视消费者关系方面，规划、调查、目标、计划、评估过程模式是准备和执行消费者关系规划的最有用的手段。

1. 调查

消费者关系的调查包括顾客的调查，计划的原因，被联系的目标消费者。

顾客调查：在消费者关系的案例中，顾客调查将是消费者心中公司信誉的中心所在。公司在活跃的消费群中的信誉如何？公司是不是他们经常攻击的对象？它过去和现在的消费者实践怎样？有没有一个可行的规划？主要强项和弱项各是什么？有没有什么可增强公司在消费者心中的信誉和可靠性的机会存在？对这些问题的答案将为消费者关系规划的进一步发展提供一个合理的背景。

机会和问题调查：对消费者关系规划需求的解释和评判是调查过程的一个部分。这种需求产生于顾客调查阶段。如果问题已存在，一个重新规划是需要的，如果那时和消费者之间没有什么问题，实践者应考虑准备已有的规划。在公司和消费者的关系中公司的利益应是管理者们首先考虑的问题。

听众的调查：调查的最后一个方面包括确认和检查在消费者关系规划中的目标听众，这些听众通常包括下列这些：

公司的雇员

顾客

 专业人员

 中等阶级

 劳动阶级

 未成年人

 其它

活跃的消费群

消费者出版物

公众媒介——大众的和专业的

公众领导和组织

有关顾客团体和活跃的消费群的信息应是实践者最关心的。他们对公司的态度和行为和他们的媒介习惯是特别有用的。

在这个案例中，听众的调查起了很大的作用，通过委托调查，全国生活资料和肉品委员会发现了公众对肉制品的否定情绪，这些肉制品包括：汉堡、熏肉、香肠和午餐肉等。肉品委员会的公关顾问，丹尼尔·J·埃戴曼有限公司基于这些调查资料开发了听众区隔模式，接着他开发了对每一个听众区

隔的沟通策略。

大陆航空公司调查了它的机械师联合会和遭受罢工影响的其它航线的过去的行为大陆公司就能够预测罢工的过程和由于罢工可能带来的损失。

吉安特食品有限公司是一个连锁超市，它进行了连续的顾客态度调查。调查的方法是邮资已付的顾客反映卡和顾客顾问委员会。这些委员会作为相对集中的团体，不断地向公司提供顾客的反馈，及早警告潜在的问题。

2. 目标

顾客关系的规划应既使用效果目标，也使用输出目标。

效果目标

一些效果目标的例子可包括以下几项：

- 1) 增加顾客对公司的产品、服务和政策的认识。
- 2) 进一步促进顾客对公司的喜爱。
- 3) 在公司的顾客关系中刺激更多的参加者。
- 4) 鼓励更多的顾客对公司规划的积极反馈。

在肉制品委员会的案例中，效果目标在每一个群体区隔中得到发展。对于三个赞成的群体区隔，目标是加强他们对加工肉制品的喜爱，同时，肉制品委员会也努力使少数不赞成的群体区隔相信，加工肉制品是有益于健康的，适于成为他们日常饮食的一部分。

大陆航空公司的效果目标是在机械师罢工以前或之中，努力说服公众和新闻媒介，公司的合同提供的条件是公平的，各航线能继续安全的操作，把混乱控制在最小范围内。

输出目标

顾客关系的输出目标包括操作者与目标群体沟通努力程度的测量：

- 1) 比上一年多散发 10% 的顾客出版物
- 2) 在这一财政年度开展三期雇员消费研讨班
- 3) 在下来的六个月中和五个最重要的顾客群体会面
- 4) 准备向本州 12 个主要食品刊物编辑发放产品的配方。

3. 策划

顾客关系的策划包括主题和信息，行动和特别事件，不能控制和可控制的媒介和有效的沟通原则。

主题和信息

主题和信息将产生于顾客关系的状态，并将反映调查结果和策则目标。在肉制品委员会和大陆航空公司的案例中都使用了有效的主题，肉制品委员会使用了缩写 NEA1，表明肉是有营养的、方便的、诱人的和美味的。大陆航空公司为了使它的顾客放心，采用这样一条标语“我们仍在飞。”

行动和特别事件

有组织的行动和特别事件在顾客关系中应包括下列各项。

- 1) 通知所有管理者和雇员有关顾客的争端。

- 2) 发展一个快捷的顾客反映系统。
- 3) 通过顾客关系办公室掌握特别的顾客抱怨。
- 4) 在公司内部专门设立一个收集意见，听取批评的人。
- 5) 和外部的活跃的顾客群保持联络。
- 6) 监视联邦立法机关和有可能影响公司的顾客立法。
- 7) 开发有关某一产品取消的紧急计划。
- 8) 建立一个顾客教育计划，包括关于产品用途说明书面文字缺少的满足，关于产品用途的培训磁带，著名人士的签名、考察和围绕顾客的广告。
- 9) 主持雇员消费的会议、研讨班和专业训练。

这些行动和事件构成了一个整体顾客关系规划的基础。

这些行动中的大部分是吉安特公司顾客关系规划中的一部分。这个公司已在副董事长这个层次上设立了顾客关系办公室，这样就提高了组织机构中最高梯队的作用。

在肉制品委员会案例中包括了这样一些特别事件：在纽约召开新闻界联谊会；由推荐熟肉制品作为日常饮食食品的一些健康的人进行的媒介考察。不像其它的案例，大陆航空公司的行动是对由机械联合会组织的罢工的完全积极的反应。

4. 不控制的和控制的媒介

团体，有时州或全国性的媒介应被作为适合发放新闻、照片、访问和其它不能控制的报告公司顾客关系的行为和事件材料的目标。

在顾客关系中可以控制的媒介通常包括关于公司产品的用途或者健康、安全或其它顾客关心话题的书面材料，另外，其它特别的适于会议、招待会和其它特殊事件的书面材料也要开发。音像材料，像训练磁带和录像带，时常用来作为顾客教育的工具。上述案例表明了不控制和可控制的媒介的不同。

最后，人与人之间的沟通在顾客关系中也起很重要的作用。最理想的是公司能雇佣一个顾客关系发言人，他的任务包括和顾客团体交换意见和社会组织保持联系，甚至可以代表公司在大众媒介中出现。人与人之间的沟通应被广泛地应用于公司的顾客反馈体系、顾客关系办公室和其它顾客关系规划中的会议。

5. 有效的沟通

在顾客关系中特殊利益有效沟通的原则是资料的可靠性，双向沟通和公众的参与。

顾客关系策划的主要意图是增强信誉，顾客们在购买物品和服务时不断增加质量意识。引用一个比较重要的例子，美国汽车生产商已失去了公众的信任，相反它的竞争对手日本生产商却以高质量赢得了信誉。因为激烈的海外市场的竞争，美国的生产公司不得不提高他们的产品质量，改进它们的售后服务，一旦失去信誉，公司就很难再树立起自己的形象，但是顾客关系规划可以在重树公司形象中起到决定性作用。

大陆航空公司在它的机械师罢工期间克服了信誉问题，航空公司成功地

和顾客们沟通，保证它能继续为顾客提供安全、迅速的服务。

双向沟通和大众的参与在顾客关系中是密切相关的，在有些情况下直接的，个人之间的交流是无可替代的，正确地与顾客沟通要求要倾听他们的痛苦，在大多数情况下解决他们的问题。最有效的顾客培养计划是超出已储存的文化知识的传播。最好的规划应包括单独的顾客会议、访问或其它个人之间的沟通形式。吉安特食品公司的规划就包括了双向式沟通和个人之间的交流。

6. 评估

在顾客关系规划评估中没有什么惊奇和超出平常的东西，操作者只是简单地提及规划所陈述的目标。

肉制品委员会成功地通过媒介给顾客留下了好的印象，并成功地传达到各个地区的目标顾客，大陆航空公司通过新闻媒介成功地向顾客宣传，使它在机械师罢工期间比平常以前卖了更多的座。

7. 总结

顾客关系的调查集中在一个公司在顾客中的信誉和进行这种规划的原因。在有些情况下顾客群体是划分成不同地区的，用不同的信息和媒介和不同的群体沟通。

顾客关系使用引进和产出两种目标，引进目标提出的结果是增加顾客的有关知识，影响他们的态度和行为，定出目标提出的结果是测量操作者的努力程度。

策划包括公司的行为就是关于顾客事务的顾问管理，开发以顾客为中心计划，召开关于消费的会议，顾客关系的沟通包括不控制的控制的和个人之间的几种形式。虽然重点时常落在可控制的书面印刷材料上。但是更多的个人之间的交流在顾客关系中也占有一席之地。

评估作为公共关系的另一种形式，主要由发现衡量策划所述目标的标准组成。

四、顾客关系实例

在全国生活资料和肉制品委员会顾客关系策划中最有趣的是运用了顾客区隔模式。顾客被划分为不同的组：肉制品爱好者，创造性烹调者，价格驱动者，活跃的生活方式者和以健康为中心者。在下面的表 1 中对这些不同的顾客组进行了详细的分析，包括市场目标的概念性定义，操作特征和媒介习惯。还包括一些用于不同组的沟通策略。在表 2 中是针对“活跃的生活方式”组和“以健康中心”组的新闻传播、为“活跃生活方式”组注明了生活趋势的参考，为“以健康为中心”组注明了卡路里数量的参考。

1. 调查

全国生活资料和肉制品委员会（以下简称肉制品委员会）最关心的是新的价值观念的出现会给肉及肉制品的销售带来不利的影响。于是就委托 YSW 调查公司进行调查。调查表明了一些价值观念的扩展，比如人们对健康的关心，喜欢身材苗条，推崇既方便又美味等，这些价值取向很容易影响到以前的传统的市场努力。

在 1983 年以前，出现的肉制品的消费下降就是源于新的价值观念，在 1981 年时市场还是稳定的，市场的气氛显示出非常有利于肉工业的发展。但对一些肉加工品是除外的，他们仍被认为是高脂肪、高盐、高胆固醇和高添加剂。

肉制品委员会成立了加工肉制品委员会专门解决此问题。丹尼尔·J·埃戴曼被聘来开发一套公关规划，用来保护和扩展肉加工品的甲途，一系列计划在 1983 年 8 月开始被实施。公关规划在改变顾客态度方面是否成功由 YSW 的跟踪调查来证明，1985 年 8 月可能得出结论。在这中间的成功的指标包括销售额的增加，行业的参予者的增加，积极的顾客印象。积极的媒介信息表明了顾客态度的转变，一个真正的顾客态度转变的先驱。

2. 计划

代理机构和肉制品委员会的全体工作人员根据 YSW 的资料采用了顾客区隔的模式，开发目标媒介和针对每一区隔的沟通策略“肉制品喜爱者”、“创造性烹调”和“价格驱动者”这三组都被认为是喜欢肉制品，目标是通过提供新的配方和服务建议阻止进一步的侵害。“活跃型生活方式”和“以健康为中心”被认为是不喜欢肉制品，他们占顾客总数的 33%，目标是确保加工的肉制品很适合他们的生活。肉制品工业的“解决饮食和健康问题的原则的陈述”将在整个规划中得到坚持。

3. 执行

具有消极作用的“加工”两字被一缩写词代替，即 NEAT（有营养、方便、诱人和美味），不妥的地方是他们常被归为熟肉制品，是对旧时爱好的回归，或是熟肉制品的一个扩大词语。

· 邀请全国的新闻媒介到纽约来，把所有的熟肉制品部介绍给他们，邀

请新闻媒介抽样检验这些熟肉制品。

- 把全部新闻消息向全国的新闻机构发布，把关于 NEAT 肉的全部新闻消息向全国范围的报纸中的食品编辑发放。

- 安排对健康专家的访问，他来宣传适当的锻炼和合适的饮食。同时发放一些小册子，名为《关于健康的最快提示》，来支持健康专家的说法。

- 在全国肉制品周期间，由健康明星和营养专家在全国 190 个电台传送有关信息。

- 委托著名的餐馆未来主义专家乔治：朗描述未来对熟肉制品的喜爱，他预言香肠的复兴，包括汉堡、熏肉等。

- 安排巴迪特博士（一个食品科学家，他曾写过《红肉对美国饮食的贡献》一书）和全国 26 个食品和健康编辑一一面谈。这些编辑代表了全国 2330 万读者。

- 通过计算机联网，有线电视等传播一些有趣的饮食信息。

- 保持加工肉制品委员会的全体成员对目标的信心及成功感。

- 为收入的进一步增加开发新的策略。

4. 结果

在规划的前 18 个月，给 8000 万积极的顾客留下深刻印。

影响到所有公众的全国性媒介包括：PM 杂志、今日 NBC、生活和健康、联合新闻、王者风范、家庭周刊等等。

为妇女服务杂志，直接针对于“创造性烹调”区隔的杂志，里面有各种配方和彩色图片，共有 2150 万读者。这些杂志包括：父母、今日妇女、红书等等。

积极的营养信息，直接针对于“活跃生活方式”和“以健康为中心”的区隔，大约有 600 万读者，这些杂志包括今日妇女、红书好管家、魅力等等。

在食品与酒、烹调、乡村生活等杂志中说明肉制品的配方和特征，直接针对于“活跃性生活方式”的人们，还有“健康的快速提示”等小册子也是这样。

肉加工委员会主席怀特先生说：“回顾前 18 个月我们计划的执行，增加顾客对肉加工品的认可，非常鼓舞人心，这不仅大大超过了我们事先希望的，而且这种成功还表明了在我们需要沟通的目标群众中，有许多乐意接受的人们。”

表 1 肉制品委员会的区隔模式

基本的食品购买者 = 100%

目标：保护和扩展肉制品
工业的核心市场

目标：保护和开发肉制品
行业的潜在市场

三个市场目标的划分

1. 肉制品喜好者（22%）

这一组非常喜欢肉，每餐必有肉。

二个市场目标的划分

1. 活跃性生活方式的人（16%）

这组人对肉制品不太喜欢，方便是关键，他们经常出去吃。这组人有比较高的社会地位。

2. 创造性烹调者 (20%)

这一部分人把做饭当作生活的一部分, 喜欢肉制品中其替代品

3. 价格驱动者 (25%)

这一部分人, 价格控制着他们的食品购买决走

媒介策略

区隔

操作特征

肉喜好者 (22%)

- 中等收入 18 美元
- 中等年纪 34
- 男性购买音的高比例
- 中西部较集中
- 蓝领
- 69% 高中毕业
- 大的家庭主管
- 熟肉制品的喜好 L 熏肉、汉堡

创造性烹调者 (20%)

- 中等收入 16 美元
- 中等年纪 47.5
- 地位低的劳动妇女
- 适中的肉食用者
- 关心脂肪、盐、胆固醇
- 对价格不敏感
- 在购买食品时特别注重味道

价格驱动者 (25%)

- 中等收入 13 美元
- 中等年纪 39.4
- 黑人
- 比较大的管家
- 在家吃饭
- 熟肉制品喜爱: 热狗, 午餐肉
- 价格比较重要

活跃性生活方式者 (16%)

- 中等收入 20 美元
- 劳动妇女, 男性购买者
- 小管家 (46% 的单身)
- 时常在外边吃
- 不喜欢烹调
- 味道清淡的肉
- 关心体重的控制和有限的脂肪和盐
- 形象最重要

2. 以健康为中心的人 (17%)

这组人很注重健康, 他们尽量不吃肉, 尤其是熟肉制品

媒介

杂志: 真实故事、今日妇女, 家庭周刊
报纸: 王者风范, AP, UP1.NEA, 中西部地方新闻, 家庭周刊等
电视: 地方和全国性电视节目, 中西部焦点
广播电台: 地方台

杂志: 妇女服务, 今日妇女, 白书, 父母, 好管家
报纸: AP, UPI, 王者风范, NEA, 全国性报纸的食品版
电视: 地方和全国性电视节目
广播电台: 地方台

杂志: 乌木、精华、黑色大理石
报纸: 黑人领导者和其它报纸中的食品版
电视: 地方和全国性电视节目
电台: 地方电台

杂志: 乡村生活、大城市的家, 食品与酒, 烹调, 世界、魅力
报纸: 北部地方新闻, 今日美国, NEA, 王者风范, AP、UPI
电视: 早间节目、地方台新闻、西部海岸有线电视
电台: 地方电台、集中在 6—9 点和下午 5—7 点

以健康为中心的人 (12%)

- 中等收入 20 美元
- 中等年纪 40
- 白领阶层, 新观念领导者
- 东北部较集中
- 已婚的管家
- 健康是最重要的
- 不吃汉堡、熏肉等

- 杂志: 好管家、时代、新闻周刊、健康、美国健康
- 报纸: UPI, AP, 王者风范, 纽约时代, 各报纸的食品版
- 电视: 全国性和地方性电视台
- 广播: 地方电台

沟通策略

总策略: 表明熟肉制品能给每一餐带来乐趣, 并拥有丰富的营养

特殊市场区隔

肉爱好者

创造性烹调者

价格驱动者

策略

提出吃熟肉制品的新思想

提出一些食品配方, 能够用上熟肉制品, 并能激起他们的创造性

提出一些低价位的配方, 并能显示出在不浪费的情况下可以扩大肉的用途, 指出熟肉制品非常适用于一些场合, 如看球赛、看马戏等, 可以带整午餐肉, 很卫生, 很节

省

活跃性生活方式的人

主要介绍熟肉制品的营养价值。显示携带方便不用烹调等优点, 指出在有些场合下, 熟肉制品很适合如郊游划船、划雪等。说明医疗机构对熟肉制品的接受, 使他们明白熟肉制品的营养价位和健康, 苗条, 充满活力是相一致的

以健康为中心的人

表 2 新闻发布

丹尼尔·J·埃曼公司

拉舍尔大街 221 号

芝加哥: 60601

联系人: 詹尼或南希

电话: 312/368—0400

全同个产资料及肉品委员会

米其肯大街 444 号

芝加哥 60611

联系人: 沃尔特·本哈特

电话: 312/467—5520

NEAT 肉制品能给喜爱它的美国人带来法国式的优美

1983 年 6 月 20 日, 全国生活资料和肉制品委员会把派克·玛瑞迪恩饭店的大厅变成了法式熟肉制品的展示厅, 目的就是要向美国的包装肉喜好者们表明怎样适应现代生活方式, 在 NEAT 的旗帜下, 烹调者不受无穷无尽的烹调时间浪费之苦, 显露无疑。

Charcuterie 是一个法国词语, 代表一种熟肉制品, 在欧洲非常流行, 最近 Charcuterie 商店在美国也开始流行。美国人扩大了 Charcuterie 的含义, 把它引伸为一种生活方式。

从来没有时间准备早餐? 早餐“马上得”就适合这一部分人: 快而简单。不管你是开车上班还是步行上学。

看看你的卡路里? 三明治沙拉等表明你不必放弃你的喜好。

想到午餐肉味道好, 但不适合招待客人? 试一试奥尔干米好司, 它有着

极好的味道。

肉是有营养的、方便的、诱人的和美味的。

在展示会结束的时候，纽约食品记者们马上向各自所属机构发出了新闻材料，包括 NEAT 肉制品的各种品种。营养、方便、诱人 and 美味的缩写被用来描绘法国的 Charcuteries。

五、紧急的公共关系 记联合碳化物公司

紧急的公共关系对解决一些意想不到的问题和危机是非常关键的。联合碳化物公司在印度波派尔的事件表明了公司在重大事件后承担的沟通义务，以及努力所带来的好处。

联合碳化物公司对波派尔的悲剧事件承担全部道义责任，它组织一支特别队伍调查此事件，并及时给予受害者药物帮助，它的交流策略是使联合碳化物进入媒介，分享能够得到的所有信息。下面这些资料是由公司提供的，表明了公司在悲剧发生中的状态。

1984年联合碳化印度有限公司庆祝了它的50周年纪念日，该公司已拥有14个工厂，5个操作决策机构和920000个雇员。是印度工业公司中最安全的公司之一，印度公司的股份由23000多股东掌握着，并公开在孟买股票交易所上市流通。

结果，1984年12月3日凌晨波派尔悲剧传到公司总部，他们既震惊又痛苦，对一个公司而言，和本身及下属公司相联系的一个人的死亡看作是一个悲剧，坏消息不断传来。

从事件管理部门的立场出发，最大的困难是能尽快得到可靠的，第一手的信息。这使得形势非常复杂。这不仅是因为印度比公司总部戴恩布瑞早10.5个小时，而且通过两条电话线的联系显得很不够用，即使在平常都很单薄。

1. 危机管理部门

尽管有着沟通障碍，但公司最高指挥部还是在危机后的一两天内做出了几个关键性决定。首先，联合碳化物公司应承担道义上的责任，董事长瓦瑞恩·安迪森亲自赶赴印度以示承担责任，提供紧急救助手段，包括100万美元的帮助，印度公司提供84万美元的帮助。

高级领导们马上组成了解决这一危机的专门机构，它可以使最高指挥休息，集中精力解决公司的其它生意。

一个集医疗和技术为一体的小组很快组成，他们在事故后的3天内都到达了波派尔，他们有三重任务：安排对受害者适当及时和长期的帮助；帮助安全地处置工厂的甲基碳化物残余；调查事故。

2. 同意公开报道

与此同时，也做出了另一个决定就是要使公司进入媒介，并分享所有能获得的消息，杰克·布鲁恩，负责安全、健康和环境的副总裁成了公司的主要发言人，他出现在几个新闻刊物上。

在事故发生后的几天里，公司总部每天能收到来自美国和其它海外媒介机构，和印度有亲戚的人的300个至500个电话。

他们提问的本意也随着事件的展开而变化，从关于事件和事故原因、工厂背景，和有没有化学物质等最基本的询问，转移到董事长的被拘留，西维克尼亚的甲基碳化的实验，技术小组对事故的调查等等。

配合这些询问，同时也为了防止一些不利于公司的故事演绎，

公司组织了新闻发布会，使公司最高领导能参加到新闻访问中去。在事故后的几周内发布一系列消息。

3. 保持公司公众的明达

注意力由事件本身转移到了政府和公司本身面临的一些。的环境和技术转让等问题，安迪森在关于休斯特、西维吉尼亚、华盛顿的废气排放的国会听证会上是个证人。其它的公司管理人员也出现在国会委员们面前，专门讨论对外投资的有关问题、职业、工厂安全、公众的权利和紧急事件的反映等。

另外，公司对国会议员提出了自己的抗辩，回答了国会议员的不同询问。

雇员们一直通过雇员消息发布榜、公司内邻刊物上的文章和一些来自最高管理者的特殊的录像带保持着士气。在2月初，一盘最新的录像带寄到了公司的每一个雇员家庭，安迪森会见了一些公司雇员，向他们保证公司的安全。

公司股东们也通过一些新闻信件、年度股东会议、总结发展的录像带得到了安慰。公司最高管理者在1984年12月中旬还会见了安全分析家，连续地向股东们报告最新的发展。

公司还受到了来自化学工业的大量支持，并已努力建立和化学生产者协会和其它重要贸易协会、化学公司、本公司的顾客和供应商新的联系。

跟整个化工行业相适应，公司也注意到了公众的关心。碳化工厂的管理者和经营者们会议居民组织和政府官员，以建立关于碳化公司计划及他们想知道的问题的长期对话。

这些只是联合碳化公司如何适应紧急事件的重点部分，在某一特殊阶段，我们应努力公开而尽可能全面地和公众、媒介沟通。

来自1985年12月的公司的文献

联合碳化公司关于波派尔的事实清单

事件：1984年12月3日，在印度波派尔的联合碳化印度有限公司的农业产品工厂，发生了甲基碳化气的泄漏事件，印度政府估计约有1750人死亡。甲基碳化气是生产农药的一种媒介，联合碳化公司拥有50.9%的市场份额。

原因：公司的科学调查表明在甲基碳化储存箱里的120—240加仑的水发生了自给反应，反应压力冲开了箱子的安全阀，近50000磅的甲基碳化气体和液体泄漏，相反，氢化气体在事件中并没泄漏。

责任：根据联合碳化公司的科学的发现，唯一似乎有理的对箱子里水的解释，是有人故意所为。因为印度政府不允许公司检查工厂记录和访问见证人，联合碳化公司不能判定谁在箱子里放了水？为什么？

道义上的责任：从一开始，联合碳化公司就向波派尔的人们清楚地表明它将承担道义上的责任。考虑到法律责任的判定是一个长的诉讼过程，公司很快提出了法庭外的解决方案。

解决提议：联合碳化公司的解决提议得到谈判各方的信任，公司的提议从任何赔偿标准来看都是很慷慨的。

营救努力：联合碳化公司和印度有限公司已保证240万美元的资金和服务用于营救、继续接受教育和工作的帮助、医院的费用等，联合碳化公司的

雇员、退休人员、和以前的雇员都建立了自己的援助资金，这些资金多达 12 万美元。

医药帮助：在事故发生的几天内，公司及时送去医药、医疗设备和专家，来帮助印度当地的医院。

医疗效果：医疗权威部门表示没有一例因事故造成的长久失明。出生率在受影响的区域内没有改变，肺病仍在扩展，因此，联合碳化公司及印度有限公司同意继续拿出 500 万美元用于肺病的治疗。

波派尔工厂的状况：虽然公司已声明不在此地再制造甲基碳化及其它化学物质，印度有限公司努力重新建立一个提供就业机会的工厂，但政府回绝了这一建议。

诉讼：联合碳化公司已申请美国政府驳回这一诉讼。此案应在印度审理，因为事件发生在印度：所有的请求赔偿的人在印度；所有目击者在印度；在印度已经有近 4000 起悬而未决的诉讼案，在这些案子中，有些当事人可能是悲剧的直接责任人，他们已是被告。这些当事人不能在美国被起诉。

4. 联合碳化公司事实清单

环境与安全

承担的义务：联合碳化公司已在全司范围内树立了一个环境成功的目标。

工人安全记录：已有很多年了，公司都被列为第二或第三类化学工业，是最安全的一个。

1985 年的安全进展：公司已拨出 22 千万美元的资金用化工厂的环境与安全设施。

安全与环境目标和成就：公司已建立这样一个目标，就是在今后三年内每年要减少 30% 至 50% 的慢性的、插曲性的化学物质的泄漏。公司在过去的一年中在一些主要生产工厂减少 22 种化学气体的泄漏，同时在 36 种最有毒的气体中减少了近 74%。

培训的进展和程序：公司的健康、安全与环境保护审计程序已扩大。这一程序由全职的专门审计人员来执行操作，培训也加强了。对雇员的上岗证书又建立起来，技术人员也增加了，技术工人被安排轮班上岗。

六、“帕斯塔” 记美国国际贩斯塔协会

1. 调研/背景

35 年的今天因为同样的公关事件，国际帕斯塔协会（NPA）认为正是改变自己形象的时候。NPA 以前的行动已经促进了帕斯塔的腔康性，并且集中教育了消费者帕斯塔的确下会使人发胖。在开发销售代理时，卡夫曼（董事长）和协会其它成员，对主要的消费者做了第二次调研，与超级市场进行对话，调查了主要的食品报刊编辑。我们发现“帕斯塔”做了大量的说服工作，实际上并未忽视各界的反应。这项调研证实了我们信念的真实与否；消费者不相信“帕斯塔”不能使人发胖。我们认识到 NPA 在食品报刊记者中的地位也不高。食品报刊记者、消费者虽然喜欢该产品，也会对产品发出会心的微笑，但事实上他们只是对产品“喝哼！”由此 NPA 感觉到他们需要做公关工作，虽然他们的产品是好的，但却并不令人兴奋。

“NPA”的公关目标就是增强人们对该产品的热情，让消费者、媒介和其他人对产品满意，让他们激动。

2. 计划

董事长卡夫曼批准以下有趣的策略：
制造轰动的消息新闻；
增加活动的趣味性；
让公众积极参与；
目标瞄准某些特殊的公众（对不同公众做不同的诉求）
重要的意识构想：发放大批的食谱。

3. 目标

增大媒介覆盖率；
扩大 NPA 在媒介中的知名度；
找出具体办法，与国会（美国）保持良好的关系。
增加生产，扩大帕斯卡的消费量；
增强公司职员对这一计划的兴趣。
预算为 275000 美元（包括职员薪金和直接费用）

4. 执行

帕斯卡过去已经制作了发展公关识别的主题图形。这次也捕捉到增加产品激情的观念，并且把不同的产品档次也介绍给了相应的消费者

出版的厨具资料也是以公司的主题图形为主的，并且给编辑提供了手工参考的资料卡。

食谱小册子系列寄给了三个目标公众：职业主妇，单身和家庭。

由三个著名饭店的主厨主讲的主厨研习班，拉开了这次活动的序幕。设有宴讲活动。

60 位编辑积极参与，他们系上“帕斯卡围裙，挽起袖子做午餐（按食谱）

公司董事长卡夫曼督导厨师研习班业务，访问高级食品报刊编辑，在编辑部，帕斯卡的蓝子、酱和工作服到处都有。

季刊“帕斯卡业务通讯”办得很有趣，对食品报刊编辑和政府影响很大。客户称之为“帕斯卡每年四次微笑”。“业务通讯”的开办目标是用来制造新闻的。

“帕斯卡爱好者俱乐部是以消费者为基础的尤其是美国中心地区的使用公司产品消费者。俱乐部提供大量的媒介信息。选出荣誉会员，增大乐趣和有价值的消息。

帕斯卡饭店的就餐限制在一个小时，然后在全国 15 个重要地区选出优秀就餐者，获胜者将在比方和全国报刊介绍，并且每年定时在 10 月举办“全国帕斯卡文化月”。

每年给帕斯卡的消费者发放一次食谱目录，制造新闻，使之成为“政治性的帕斯卡事件”今年（1988 年）举办“大型美国实心面条节”

食谱寻找活动是找出最后一批得到食谱的那些人（指议员），然后给他们免费服务。通过投票选出获胜者。政治性的帕斯卡的目标是增加政治影响力，培养成员良好的意愿。

10 月是全国帕斯卡月。5 月份就发放待大号的明信片，以提醒食品报刊记者。8 月份邮寄记者工作服（有帕斯卡标志）。帕斯卡饭店一直预订到 10 月份。

媒介关系的开展，包括大面积的食品发放以及与 30 家顶尖杂志和 200 家顶尖食品报的合同关系进行。

5. 效果评估

媒介覆盖率总数达到 6 亿多人口。宣传非常有效，也充满趣味和激情。“帕斯塔”一时成为人们谈论的焦点。绝大多数著名杂志如“好家庭”、“食品与酒”、“大西洋月刊”、“麦柯卡尔斯”、“十七岁”、“美国健康”、“运动者”、“女士家庭杂志”等等；许多食品彩色报（包括“帕斯塔月刊”）等都报道了“帕斯塔（达到了第 1 个目标）。

对“NPA”的认识发生了戏剧性的变化。事实上每位食品杂志的记者都熟悉了 NPA，记住了“帕斯塔业务通讯”并爱上了它（达到了第 2 个目标）

“NPA 内部通讯”编辑部给美国国会邮寄了许多产品的消息。这种“政治性的帕斯塔已创造了一个较好的院外活动环境。而在 NPA 产品滞销的年代，它的销售额仅是该行业协会的销售的 1/12。

帕斯塔的销售量每年增加了 1%，从 11% 增加到 12% 帕斯塔已被纳入到所有的 NPA 活动中。具体表现在每年一次的协会资料和有影响的礼品中均出现帕斯塔。帕斯塔的知名度和满意度都在提高。

下面几个数字和幅图说明了帕斯塔的成功：

帕斯塔业务通讯和帕斯塔爱好者俱乐部一起已有 NPA 的 20000 多名会员。

900 多个项目已被“大美面条调味汁协会”接收。

著名的“好家务”杂志 1987 年时，对帕斯塔没有什么登载计划。而现

在，一个“我爱帕斯塔”的（23页的）食谱已被列入“好家务”杂志。

“帕斯塔业务通讯”的话题和艺术常常被人直接谈论。

在1986年的“帕斯塔文化月”期间，上百名记者穿上了“帕斯塔”标志的工作服。

“帕斯塔业务通讯”已有3000多名订户。

帕斯塔政治公关照片

1987—1989年NPA主席罗伯特、“帕斯塔爱猫”沃克（潘西百货公司总裁）在美国国会拿着帕塔食物碟子

Excerpt from a Pastahhh Pamphlet(帕斯塔小册子摘录)

以下“七一三十人”共32实例均是美国著名的佰奥公关公司为客户服务的杰出事例。

卡尔·佰奥是美国人，于1930年在哈瓦那（古巴）创立佰奥公关公司。30年代中期将公司移到美国。二战后罗伯特·J·沃特（Wood）进入该公司。1983年辞去总裁职务（1951年任副总经理，1965年任总经理，1983年公司已有239个委托人）。

该公司曾是美国第三大公关公司，有许多著名的大客户，如休斯航空公司（合作40年）、美国无线电公司（34年）、霍马克公司（37年）、福特公司、百事可乐公司等。

1978年4月与贝得广告公司合并，1986年8月，被后者卖给了美国第一大公关公司希尔—诺顿公关公司，正式解体，不复存在。

本部分介绍的实例就是沃特等人在公司辉煌时所创造的。

七、如何估测一次公关活动效果 记 S·C·约翰逊父子公司

罗伯特·J·沃特 (Wood) 无法用什么语句来描述这个故事的内容。也许是费力不讨好。他用忘恩负义或其它什么词句来形容这件事。他之所以无可奈何, 是他实在无法猜度出他向读者们讲述的一个男人和一个女人的行为动机。

沃特 (Wood) 讲这个故事的原因之一是想揭示一种不时出现在公关活动中的令人不快的事情, 来告诉从事于公关活动的同仁们。这个事例讲的是美国佰奥公关公司花大力气进行的一项促销活动。在沃特和许多人看来, 那次促销活动成绩斐然, 但吹毛求疵的人大有人在。

在公共关系活动中, 经常会出现自以为该得到赞赏, 但却得不到的情况。因为公共关系活动有时会迅速产生立杆见影的效果, 但这种情形并不多见, 而常见的是公关效果常常随着时间的推移缓慢地显现出来。并且, 短期效果一部分是依人们的主观看法而评判。在一些人看来, 某些公关的效果是“棒极了!” 而另一些人可能会说“糟透了”。

怎么办? 优秀的公关人员应泰然处之, 或置之不理。如果你的活干得漂亮, 那些缓慢显现的效果终将到来。于是有一天, 你会登上优秀公关人员的须奖台, 得到人们赞许的目光。你会毫无愧色的说: “效果就在今天”。

自 1951 年起, 美国佰奥公关公司就为威斯康辛州拉辛城的 S·C 约翰逊父子公司服务, 帮助该公司成功的把许多新产品打入市场。其中最成功的促销活动之一是在 1978 年, 那是一场为推销一种女用的美意牌新型美发香波而进行的首发性促销活动。

约翰逊公司是在当年春天把这项任务交给沃特所在美国佰奥公关公司。已从其父手中接任总经理一职的山姆·约翰逊把“美意”看作公司多年来进行的最重要的一项商业冒险, 他要求在六月下旬, 进行一次大规模的宣传活动, 把美意推入市场。他告诉沃特无须顾虑费用。

约翰逊公司要求沃特及其同事通过宣传活动达到两个目的: 从举行某种大型的、能震动新闻界的招待会开始, 打响促销的头一炮; 然后, 同公司的推销人员一道工作, 直到“美意”在年销售额 8 亿美元的妇女香波市场上占 4% 的份额为止。约翰逊公司告诉沃特, 沃特的促销宣传将先于广告等促销活动, 将是整个销售战的第一炮。

沃特及他的同事们接到这一任务, 感到非常兴奋, 但这也是一次严峻的挑战。促销的头一炮非打响不可。

为此, 沃特召集同事, 集思广议, 终于形成了一个宣传创意——举办一场别开生面的晚会。沃特找到舞美设计师彼得·杰纳罗, 设计一台与头发和发型有关的节目。杰纳罗很快设计了一台称之为“六十年舞蹈家美发”的节目。舞蹈家将穿着各个年代的流行服装, 并梳理着各个年代的流行发型, 在台上翩翩起舞。

晚会将在七十年代一家人人皆知的纽约市纽约舞厅举行, 它的大厅很宽敞, 足以容纳大批来宾。沃特打算邀请美意的主要商场和连锁商店的经理; 邀请大批好莱坞名人, 特别是那些能歌善舞的著名女星, 并希望吸引一大批报社记者、广播电视记者光临。

晚会筹备工作进展得很顺利。虽然花费很大, 但约翰逊一再指示“可花重金宣传”, 沃特的确没有为钱犯愁。好莱坞影星琴吉·罗杰斯答应做晚会

的主持人。在沃特邀请到的舞蹈家中，有拉比·基勒、艾丽斯·斯密斯、维吉尼娅·梅欧、格梦利娅、戴哈文、伊文纳·德·卡罗、彼得·罗福德、巴伯·福斯和乔治·墨菲。他们大多虽到不获之年，但无疑都是舞蹈大师，在将要表演的舞蹈中，很多都同演员的名字联系在一起。

随着晚会的临近，大家的热情也日加高涨，这是沃特参与历次促销活动从未看到的。沃特将要举行的这场促销晚会，将是一场盛大的狂欢。那些中年明星不仅仅为了挣钱，而是因为他们喜欢这场狂欢。对他们来说表演昔日的舞姿，重温往日的旧梦是一种美的享受。

沃特想，晚会对参加者来说有如此的吸引力，它定能受到新闻界及观众的欢迎，一次真正的公关胜利就将在自己的手中诞生，他对此次促销活动充满了信心。但后来发生了一件事，给沃特当头浇了一盆冷水。

约翰逊公司公共关系部主任亨德森同他雇佣玛丽女士在晚会召开前几天来到纽约。在晚会召开前一天下午，俩人观看了晚会彩排。那女人说，依她之见，琴吉·罗杰斯不是全国最好的晚会节目主持人。这话一下子传到了琴吉·罗杰斯耳里，他找到沃特勃然大怒，说“如你们这样评价我，那么这台晚会我及我邀请的演员将不参加”。沃特马上找到亨德森向琴吉·罗杰斯解释，并让那位新来的女人不要让琴吉罗杰斯看到。

第二天，晚会从九点开始一直到凌晨二点。沃特很兴奋，晚会就像他所预想的那样非常成功，晚会的成功使沃特忘掉了昨日的烦恼与多日紧张的工作给他带来的身体的疲劳。约有 300 多名记者慕名而来，沃特感受到了这台晚会将要震动新闻界。

晚会结束后，亨德森走过来抓住沃特的手，他为这场让他大喜过望晚会而向沃特、珍妮·奥利瓦、艾莱妮·本文努托、卡罗琳·瓦尔登等美国佰奥公关公司的职员致谢。亨德森提议一周后他将来纽约，由他作东，请沃特及同事们吃次晚餐，看场百老汇戏剧，以表示对沃特及其同事的赏识。

沃特把亨德森的提议很快告诉了美国佰奥公关公司的同仁。晚会得到了新闻界的肯定，报纸、杂志、广播、电视纷纷报道。拉辛的约翰逊公司职员向沃特及其同仁发来感谢信及电话潮水般地涌来，好几天沃特及其同仁一直沉浸在这台晚会所给他们带来的荣耀之中。

然而，沃特奇怪的是晚会已过两周，那顿晚餐和那场戏迟迟不来。亨德森再也没有来电话提及此事。沃特好不迷惑。

事有凑巧，沃特通过电话同亨德森谈另一件事时，在谈话快结束时，沃特婉转地提醒他兑现诺言的事。沃特说他已告诉美国佰奥公关公司同仁做好赴宴和观戏的准备。并问他哪天比较合适？亨德森支支吾吾说了些工作紧张的话，他始终没有定个日子请沃特及同事们吃饭和看戏。

沃特不明白这究竟是为为什么，到底发生了什么问题？两周前亨德森在纽约还是那么热情地，眼里充满感激之情地提出请客的建议，怎么今日变得冷若冰霜，判若两人？难道是我说错了什么或做错了什么惹恼了他？沃特实在想不出个所以然来。

几天后，美国佰奥公关公司一位职员在拉辛偶然了解到事实真相。原来，亨德森手下那位玛丽女士，继续在亨德森跟前说三道四，批评晚会及其参与者的表演，在他看来，那场晚会这也不行，那也不行。她居然使亨德森相信晚会是一场不会有实际效果的鬼话。

沃特不明白是什么东西使玛丽女士把晚会看得一团糟。如前所述，人们

对公关努力的评价，在本质上至少部分地是主观的。评价一次公关活动，就像评价一本书一台戏，往往是仁者见仁，智者见智。那个女人当然有权对沃特及同仁的公关努力做出她自己的评价，讲出她自己的观点。但她对亨德森说了些什么，竟然使他这么快就彻底地改变了态度，使沃特感到惶惑不已。直至今日，对于次数。实际统计，有关美意的印刷品总流通量高达 6.8 亿份。

实际效果是美意破纪录的销售额，八个月后，这种新型香波在市场上的占有率，不是原定的 4%，而是 8%。

美意新型香波是美国佰奥公关公司承揽过的最成功的新产品促销项目。事实上，晚会后沃特及其同仁们越来越少的受到主观评判的摆布。沃特通过他自己所经历的这个故事，是想告诉从事于公公关系工作的同仁们，如果你获得像这个项目一样的客观效果，你有资格对于人们种种的非议，对他们说“我成功了”。

八、公关公司：面对 3 家竞争性客户时

曾经一度有望当上美国三大巨型汽车公司之一的通用汽车公司总经理约翰·特诺林，因种种原因辞去经理职务后，于八十年代初，宣布要创办自己的公司，公司将设在北爱尔兰的贝尔法斯特市附近，并筹集巨额资金，生产昂贵的新型赛车。

英国政府对此表示欢迎，并向特诺林发放了数百万美元的贷款，寄希望这家新工厂将给贝尔法斯特市附近地区日见萧条的经济带来复兴。

但是，直到特诺林将数百万美元贷款将要用光的时候，还没有一辆汽车从装备线上驶出来。特诺林再次向伦敦求贷时，政府拒绝了他的请求。

新闻界得知特诺林又向英政府求贷后，欧洲、美洲两岸的记者都热衷于指责特诺林在公众面前夸夸其谈的作法及挥霍无度的私生活，对于他的新型赛车，大多数人持的是否定态度。当特诺林转向欧洲、向纽约和好莱坞的私营投资集团求贷时，当时种种非议已遍布新闻界，令投资者望而却步。特诺林已到了借贷无门，狼狈不堪，公司难以为继的尴尬境地。

特诺林曾获悉美国佰奥公共关系公司以帮助客户排忧解难而著称。于是决定求助于佰奥公关公司。并通知美国佰奥公共关系公司副总裁已伯·享克尔和沃特到公园大街他的办公室同他会面。

双方会面后，特诺林向沃特说明了他所面临的问题，指出需要解决的一个问题是帮助他在国际金融界重新树立良好的形象。沃特想，美国佰奥公关公司办事处遍布全球，而且对这类事务有丰富经验，相信能够为特诺林提供帮助。于是很快与特诺林签定了一份一年为 13.5 万美元的合同书。

沃特及其同仁们接受为特诺林提供帮助之后，短短四个月的时间内，在美国和欧洲进行了大量的有效宣传。关于特诺林其人其车的报道，广泛的在新闻媒介上出现。有的在供汽车爱好者阅读的特殊杂志上发表。他们还安排了一流的电视台、杂志、报纸的记者们对待诺林进行采访，并制作了一部电视短片。经过沃特及同仁们的努力特诺林在大洋两岸的新闻界重新开始获得较好的形象。

刚开始特诺林对沃特的工作似乎很满足，但以后他与沃特会面时，他总是心不在焉，好象不愿意或者不能够跟沃特及其同仁们讨论公关事务。他似乎过于自负。这使相互之间的合作冷淡了许多。

以后，沃特所在的美国佰奥公共关系公司与特诺林合作关系性质突然有了变化。

沃特接到福特汽车公司的高级公关经理大卫·司各特的电话，说福特汽车公司正打算聘请一家公关公司，主要目的是通过地方的报刊、广播电视推销它的新型汽车，问沃特能否提供出一个促销方案。同时告诉沃特他还找了其它几家公关公司。沃特答复说：“我们全力以赴，尽力而为。”

沃特及其同仁们在方案的陈述过程中，强调了他们推销产品的成功纪录。方案中没有提到美国佰奥公关公司同特诺林汽车公司合作关系。因沃特不知道福特公司会不会把特诺林看作它的廉价小汽车的竞争对手。但沃特断定福特公司已经知道他们正在为那家客户服务。因为他们的客户名单早已到处散发，毫无秘密可呈交方案几天后，司各特打电话告诉沃特，他们公司赢得这笔生意的好消息。并说福特公司打算一年拨款 50 万美元左右供他们使用。然后，他询问沃特美国佰奥公关公司与特诺林公司到底是什么关系。沃

特告诉他己为特诺林公司工作了四个月，并解释说，特诺林公司不能看作是争夺福特公司市场份额的竞争者。但司各特再三强调反对美国佰奥公司同特诺林继续保持合作关系，并让沃特考虑这个问题，把结果告诉他。

沃特通过此电话，有一种强烈的预感，特诺林正遇到某些他不晓得的问题。如果美国佰奥公共关系公司仍旧同他继续合作，有一天也会遭到不测。

这是让沃特左右为难、无法圆满解决的问题。怎么办都不对，一方面美国佰奥公共关系公司同约翰·特诺林有约在先，如果特诺林坚持要求他们履行合同，他们当然得守信用。另一方面，沃特对一个有 50 万美元的预算合同更有兴趣，福特公司开价比特诺林多了 40 万美元。

沃特有一种预感就是福特公司与特诺林有一种他所不知的很深的积怨，不会同搭一条船航行。

沃特打电话告诉特诺林这笔福特公司的生意，同时，他说他们之间将信守合同。特诺林听到此话感到恼怒。几分钟后，他以自负的口吻问沃特是否向他推荐其他的公关公司。沃特推荐了三家。特诺林由此与美国佰奥公共关系公司分手了。

美国佰奥公关公司开始为福特汽车公司工作。特诺林聘请了另一家公关公司。但他几个月后就遭到了灭顶之灾。他虽然生产出一些小汽车，但没有什么销路，特别是在美国没有销路，他的公司终告破产。

九“爱的产业”和一个鸟窝 记霍马克贺卡公司

马里克斯是一个为多家杂志撰稿的自由作家，在这些杂志中，有《星期六晚邮报》，在美国一直是享有盛誉的杂志。《邮报》的编辑请马里克斯以所谓“爱的产业”——即凭借那些善举为公众留下美好印象而挣钱的公司——为题写篇文章。由此，马里克斯想到霍马克贺卡公司，因他听说这家公司有不少这方面动听的事例。他了解到霍马克公司是美国佰奥公共关系公司的客户后，即前往纽约佰奥公关公司的办公处，找到沃特。请他讲讲霍马克贺卡公司在这方面的实例。沃特很愉快地答应了他的请求。

沃特告诉马里克斯，佰奥公共关系公司与霍马克贺卡公司多年来一直合作的非常愉快。霍马克贺卡公司是由周希·霍尔创办的，他担任该公司经理多年，他的儿子唐纳德后来接任了总经理一职。他们俩都有一种天赋的良好的公共关系意识。同他们合作真是件乐事。

沃特向马里克斯介绍说，作为一家生产传情致意的礼卡的企业，霍马克贺卡公司必须比大多数公司更应注意不要给公众留下一种冷漠无情、唯利是图的印象。事实上，这家公司不仅避免了给人这样一种形象，而且还反其道行之，给人带来温暖。沃特向马里克斯例举了霍马克贺卡公司无时无刻注意在公众面前树立良好的形象、但鲜为人知的两个事例。

50年代的一个春天，滚滚洪水袭击了该公司所在地密苏里州的堪萨斯城，使该城市经济遭到了严重的破坏。史无前例的洪水成了全球的新闻。那些已打算在堪萨斯城投资、办厂、设点的公司开始重作计划。工商会议被取消，旅游者另觅他处，旅社和饭店的营业额直线下滑，新闻传媒使全国各地的人们都重新考虑与堪萨斯城有关的计划。

当时的霍马克贺卡公司已是佰奥公关公司的老客户了。周希·霍尔来电话告诉沃特，请佰奥公关公司消除给他的家乡带来的新闻传媒的恶果。他说所有的费用都将由霍马克贺卡公司支付。

沃特及其同仁被感动了，马上奔赴堪萨斯城，在那里工作了两周。他们发出了许多报道和照片，向人们表明洪水过后的堪萨斯城已清理一新，并将以一种更美的环境出现在美丽坚国土上。

经过努力，终于出现了明显的效果，被取消的会议重新安排如期举行，旅游业再度兴旺，投资者纷纷前来，堪萨斯城恢复了它固有的、生机勃勃的面貌。

霍马克贺卡公司支付给了佰奥公关公司所有的公关费用。这就是该公司乐做善事的本色所在。

另一善举是六十年代，霍马克贺卡公司在新泽西州建造一个集散中心。钢筋结构将完工时，有人发现一对鸟已在钢架的一角做了个窝。窝里有正孵着的鸟蛋。唐纳德立即下令停工，直到一月后新鸟长成，整窝鸟远走高飞后才复工。

鸟儿飞走后，工程即将恢复时，新泽西州遭到了飓风的袭击。如果当初继续施工，建筑物的围墙和顶已经部分建成，那么则可能造成严重的损失。由于钢筋框架八面无任何障碍，因此毫无损伤，这真是善有善报的一个美妙圆满的结局。

马里克斯听了沃特所讲的霍马克贺卡公司的故事非常感动。这个鸟的故事真叫他感动得要掉泪。他把它写入了关于“爱的产业”的文章。

《邮报》的一位编辑读了马里克斯的文章后，带着酸溜溜的语气说：“听起来太巧了，让人难以相信。”

马里克斯回答说，他已通过三个独立的来源证实了这个故事。其一是美国佰奥公共关系公司的沃特，他也是《邮报》的熟客；其二是霍马克贺卡公司的一位职员；其三是一个爱鸟俱乐部的成员，霍马克贺卡公司修建集散中心时，该俱乐部一直注意着那里的鸟类保护问题。

马里克斯对那位编辑说，“这个故事讲到的公司不单出售情义，而且做得有情有义。再没有什么比这个故事更切题的了。要是你把这则小小的故事砍掉的话，我决不会原谅！”。

马里克斯这则事例在 1968 年《邮报》第一期头版与读者见面了。

霍马克贺卡公司成为每家公关公司都乐于效劳的客户。

十、面对当地居民反对公司设立工厂

美国博格-沃纳化学公司是一家生产热塑料的企业，这种塑料在现代工业中用途非常广泛，产品供不应求，为扩大生产规模，该公司在 1976 年决定建立新厂，为此派出一个小组为新厂选址。

该公司对新厂址的要求很特别，新厂使用的原料供应工厂，主要分布在路易斯安娜州境内的密西西比河两岸，因此，要求新厂建在这条河岸边，以便运送原料的船舶能驶抵工厂码头。

选址小组的组长是位叫拉利·艾里的人。他在公司已工作了二十几年，是位对公司忠心耿耿，埋头苦干的工程师。拉利·艾里斯和他的小组找到一个能充分满足建立新厂所要求的地点。问题是这个地方不是块空地，而是个住有居民的小城，密苏里州的沙威扬镇。

但是，一个小城挡道并未使拉利感到为难，他的处事原则是“把事办成，不管三七二十一”，他毫不再乎得罪人，也没有一点公共关系意识。他采取了一个简单的方法解决问题——把整座小镇买下来。

拉利·艾里斯是位只管制定目标，盯着目标，然后就像只公羊一样两眼一抹黑走到底的人。拉利和他的小组没有通知任何人，于是就开始悄悄地进行购买沙威扬镇的产权交易。沙威扬镇只有几百名居民，大多数人都很穷，乐于有机会弄到钱。拉利小组很快买下了该城大约一半的产权。在交易过程中，博格-沃纳公司的名字始终没有出现，一切交易都是通过第三者进行的。

在沙威扬镇，有一座小小的基督教堂和一座公墓。但这也没有阻挡公关盲人拉利·艾里斯三思而行。他已做好推倒教堂，把墓葬迁往他地的打算。

距沙威扬镇以北十里处的汉尼拔市，是世界著名作家马克·吐温的故乡。汉尼拔市报的记者嗅到了博格-沃纳公司秘密购买沙威扬镇产权的风声。这家报社经过调查后，开始在报上披露文章，告诉人们有一家大公司在幕后操纵，由代理商购买沙威扬镇的产权，将要修建一个化工厂，破坏那里的优美环境。

负责博格-沃纳公司事务的美国佰奥公关公司业务员鲍伯·凯利终于听到了这项计划的消息，顿时感到震惊，意识到没有什么事情比这更糟糕的了。他马上跟对此事还一无所知的博格-沃纳公司的公关主任道格·泰勒进行了认真而忧虑的交谈。道格也意识到正在沙威扬镇发生的事情有可能演变成一场巨大的公关灾难。

在道格的支持下，凯利参加了在西弗吉尼亚的帕克斯堡的公司总部举行的一次会议。参加这次会议的有博格-沃纳化学公司的经理们，以及拉里·艾里斯及其小组成员。在会上，凯利以他最强烈的方式提醒大家，指出公司选中的新厂址，正面临着一场公关灾难，一旦公众发现是哪家公司幕后操纵这笔交易时，将出现一片可怕的抗议声浪。公众一旦得知待建的工厂是有毒的，它将把有毒的化合物排放到天空和密西西比河。会使他们感到，一个巨型公司在残酷无情地碾碎一个小镇，破坏那里的环境。更糟糕的是，这种残忍的动作是秘密地进行的，它将对公司的形象损害极大。

凯利主张立即开展一系列公关活动，在这种恶劣的形象发展到不可收拾的地步之前予以纠正。他建议邀请当地的市政官员和记者参观生产同样产品的博格-沃纳公司的工厂。来证实工厂是非常清洁，无臭无味，只要精心管理、精心生产，热塑料工厂生产不会造成任何污染。另一个做法是公司立即

向当地的新闻界但陈公司的计划。并且，强调新工厂将给这个衰败已久的地区带来就业机会，振兴这一地区的经济。

但是，拉利·艾里斯及其小组成员却把凯利嘲笑了一通。他们说不需要美国佰奥公关公司人员对他们指手划脚。

凯利的预言不幸言中了。随着拉利·艾里斯的所做所为——暴露于光天化日之下，抗议的浪潮一个接着一个。密苏里州环境保护局一马当先，紧随其后摇旗呐喊的有当地绿色和平组织者。保护清洁河流组织，渔业利益集团以及一群认为博格—沃纳公司在搞地皮耍阴谋而对此感到不满的本地居民。他们要求美国陆军工程局主持听证，对这个项目做彻底地调查，决定能否让它继续进行。听证和调查持续了一年多，似乎有永不完结的势头。最终，博格—沃纳公司不得不放弃在沙威扬建厂的计划。

博格—沃纳化学公司总裁后来到纽约，真诚向佰奥公关公司道歉说“因我们没有听取你们的建议，付出了极高的代价”。

博格—沃纳化学公司后来又在密西西比州找到了一个新厂址。这一回，凯利的所有建议和一些新建议被采纳，得到了实施。

十一、当玻璃瓶爆炸伤了消费者时

70年代中期，美国各大报纸刊登了一则使许多厂商胆战心惊的消息，总部设在华盛顿的消费品安全委员会拟用一个月时间研究并确定美国日常生活消费品中最危险的十种产品，其中已列入最危险产品名单并占据榜首的是那些无处不有的啤酒瓶和汽水瓶，其它产品在研究结束之后向公众公布。

消费品安全委员会这个声明使美国佰奥公共关系公司的客户-玻璃容器制造协会感到震惊、愤怒和困惑。该协会要求佰奥公关公司为玻璃制造商发表声明予以反击。他们否认消费品安全委员会的指控，理由是人人都知道破碎的玻璃瓶是危险的，但是，玻璃瓶是最危险的日用品吗？这个“最”字该当如何解释？是指事故次数呢？还是指事故严重程度？或指因玻璃瓶去医院诊治的比率？

沃特及其同仁接到玻璃容器协会委托后，建议应采取一种冷静的方式来处理这一问题。因他们曾处理过类似的问题。他们知道，如果产品被指控有问题有毛病，最糟糕的反应莫过于立即否认。这样会给人一种耍滑头、推卸责任的感觉，从而火上添油，引起更多的公愤。公众无论如何都不会轻易相信厂商没有根据的喊冤叫屈。如果公众在政府部门作出某一产品有问题和某公司对此否认，即使两者都提不出有力证据之间选择的话，那么这家公司必然不是赢家。

因此，沃特及其同仁给那些玻璃制造商讲述他们处理此事的打算。他们建议不妨先到消费品安全委员会问一问，请他们详细解释一下他们的指控。它是如何得出这一结论的？以什么资料为基础，看看消费品安全委员会到底掌握了那些事实。然后，对这些事情进行研究，看看能否拿出一些与消费品安全委员会论断相反的证据来。而不能做出简单的无根据的否定。

玻璃容器制造协会很快按沃特他们的建议，派两位工程师赴华盛顿，了解到消费品安全委员会的指控的根据。

原来，消费品安全委员会一直关注着这样一个事实，即装满液体的玻璃瓶可能爆炸，但该委员会许多官员不知道另一个事实，即爆炸只有在装满饮料的瓶子放在冰箱里冻冰时才能发生。

按照了解的情况，沃特及其同仁们制订了公关行动方案。不愤然否定，不喊叫冤屈，更不推卸责任。他们向玻璃制造协会主席切尼提议，立即向全社会公众宣传，玻璃瓶饮料在结冻的情况下确有发生爆炸的可能，从而伤害人们，告诉人们千万不要把瓶子放在冰箱冷冻室里。

切尼非常同意沃特这一宣传计划。沃特及其同仁们立即动手，在一个月內宣传规模巨大，形式多样、电视、广播、报纸和杂志多管齐下。特写、短片、专访各具特色。因为他们做的确实是为公众服务，为消费者安全着想的事情，所以受到社会各界的好评。

沃特把最有感染力和说服力的电视片、报刊文章等宣传品，带到华盛顿，给制定危险品专家小组看。让他们得知，任何以水为主的液体、包括啤酒和汽水在内，结冰时就会膨胀。膨胀所产生的压力能挤破厚金属罐和铁管更不必说玻璃瓶了这一道理。并向专家们解释说，许多人并不知道这一点，或者没有好好地想到过这层潜在的危机，但现在报刊、广播、电视正把这个知识告诉千家万户。所以向专家们说明，玻璃瓶仅对缺乏有关知识的人才是危险的，况且而今玻璃品协会正在自己出资为公众提供必要的知识。

在美国佰奥公共关系公司的努力下，那月末在哥伦比亚广播公司一个 30 分钟电视节目上宣传十种危险品名单中，玻璃瓶没有列入其中。

十二、柯达公司与新闻界较量

60年代中叶，当时，在柯达公司所在地，纽约州的罗切斯特城出现了一个由黑人牧师富兰克林·弗洛伦茨领导的人权分子团体。该团体指责这家世界最大的胶片和照相器材制造公司，在雇佣和公司人员提拔问题上，采取歧视黑人的政策。起初，这个黑人团体完全是地方性的，它的抗议示威活动和宣传品散发大都局限于本地，报界和电视的报道也主要限于罗切斯特地区。

柯达公司对此并不担心。因公司在黑人问题上的记录是无可挑剔的。是经得起事实检验的。柯达公司多年来根本就没有过像那些全国性新闻单位报道出来的骇人听闻的歧视黑人的事情。所以，全国性的报刊、广播、电视系统没有一家与弗洛伦茨牧师联手抱怨和指责柯达公司正在歧视黑人。

出于建立一种良好的公关形象的考虑，柯达公司派了一位副总裁助理，名叫杰弗利·纳根特的人，让他代表公司不定期的同弗洛伦茨的团体会谈，倾听他们的不满呼声。公司希望纳根特能将他们的不满具体化，以便能逐项加以解决。柯达以为这样一来就可以使那团体的声音通过纳根特达成协议。然而，纳根特却捅了个大漏子。

在好几个星期中，弗洛伦茨人权团体并没有清楚明确地表达出他们的不满之处，纳根特与人权团体的谈判平平淡淡，甚至本地新闻也未予以报道。

然而，一个周六，一下子把柯达公司置于全国新闻界攻击之下。在地方电视台新闻节目里，播音员读起了一则关于柯达和弗洛伦茨团体最终达成一项协议的简报。播音员概略地介绍了那所谓协议达成的几项主要的谅解。在报道的谅解中，柯达公司只有耗费巨资才能兑现。这就等于无中生有的承认柯达公司不仅存在歧视黑人的政策，而且正花巨资中堵别人的嘴。这不仅将引起社会的哗然，而且必然引起股东们的大哗，有的协议则将把公司推入反向歧视的纷争中，势必引起白人雇员的抗议。

多年来，凡与种族问题相关的事情；柯达一直采取慎重处理的政策，以免引起爆炸性事件和社会的强烈反应，这个政策一直是成功的。但是，这次所谓的新协议顷刻把这项政策砸得粉碎。

柯达董事长兼总经理威廉·S·沃恩，当时在家听到这则新闻后，惊讶得目瞪口呆，血压剧增。他马上打电话给柯达总裁兼常务总经理路易斯·艾勒，问他这究竟是怎么回事，艾勒说他也一无所知。于是，他们打电话叫杰弗利·纳根特马上来见他们。

纳根特急忙赶来，告诉沃恩和艾勒他从来没有同佛洛伦茨团体签订过任何正式协议。但是，他确实说过同意向外界发表正在酝酿中的协议的部分内容。

沃恩和艾勒一下楞住了。此时，他们恨不得把这小子一脚踢出去。他们告诉纳根特，他没有权利同意发表酝酿中的协议。但是，生米已经做成了熟饭。他们越来越感到目前的状况，将给公司带来可怕的后果。但随着事态的发展，比沃恩和艾勒想象的结果更可怕。

周一上午，心慌意乱的沃恩和艾勒把柯达公共关系主任汤姆·罗伯逊找来。向他说明了问题的由来，指示他写个说明，明确否认上周六晚电视新闻中，柯达与弗洛伦茨团体的协议，并指出所有关于协议的报道都是无效的，公司从未授权任何人代表公司同意任何一项谅解，因而希望公众注意到公司

与那些讹传毫不相干。

汤姆·罗伯逊对这种做法虽疑虑重重，但他意识到除此之外别无选择。于是他撰写声明，并送交报界发表。

美国新闻界有句老生常谈：“千万不要因过分核实情况而葬送掉一条好新闻”。当柯达公司声明见报后，新闻界就像一群饿狼见到骨头似地扑了上去，抓住这件事大做文章。按照新闻界的解释。事件的要害在于柯达翻悔协议。滔滔而来的有关罗切斯特事件的舆论，无论是貌似客观的新闻、一本正经的社会报道，还是振振有词的电视采访、几乎统统站在柯达的对立面。而真正的事实，整个事件皆起于一个雇员由于擅用职权的错误表态，却被新闻界置若罔闻。柯达与弗洛伦茨团体的矛盾这回真成了全国性新闻。

此后，谴责柯达公司之声越演越烈，来自美国各地新闻界所有报道和评论都偏袒弗洛伦茨牧师的团体。柯达则被描绘成一个不仅对改善黑人现状事业漠不关心，而且还积极与之为敌的公司。在新闻界的误导下，来自美国各地和加拿大的信件涌入罗切斯特的柯达公司，纷纷谴责柯达背信弃义。许多来信还威胁说要在全国范围内抵制柯达产品。

柯达公司面对一大堆决意反对柯达的人写来的信，放弃了说服他们的希望。于是，大多数来信均未予以答复，被搁置一旁，任其堆积成山。

正在这危难之际，汤姆·罗伯逊给美国佰奥公共关系公司的好友沃特打来电话，请求帮助他们从困境中解脱出来。佰奥公关公司董事长乔治·汉蒙德和沃特来到罗切斯特。并在当天同他们签定了正式合同。

沃特及其同仁们首先急忙处理那堆积如山的信件的工作。沃特发现来信可大致分为三类，每一类信可用同一封信作答。沃特写了三封回信，并向职员讲授了如何把来信分类的要领。他们按照这个方法答复了所有的来信。

同时，沃特及其同仁们撰写并制作了反映柯达雇佣、提升黑人雇员的特写、照片、电视片、文章等材料。仅仅几周之内，他们向记者们提供了大量反映柯达公司黑人雇员担任要职的材料和照片，向他们提供大量的统计资料。经过努力初见成效，包括一些著名的黑人报刊在内的新闻界，开始以比较友善的口气谈论柯达。以比较公平的论调来评论那个事件了。

在这期间，柯达公司给曾一度搁置成山的来信的回信陆续有了回音。许多回信人表示后悔和歉意，承认他们在道听途说之后，无根据的情况下对柯达妄下评判。许多人表示他们原先不了解所谓柯达“撕毁”协议的事实真相，也不了解公司在种族事务上值得称道的客观记录。

然而，一位负责为《纽约时报》提供罗切斯特事件新闻稿的记者。他的报道继续认为是柯达撕毁了它同弗洛茨牧师的团体的协议，透露着一股对柯达的敌意。因为《纽约时报》影响巨大，许多报刊和电台记者都倾向于步其后尘，他们似乎决意为了不葬送一则好新闻而对事实视而不见。

在沃特看来，如果不能使《纽约时报》停止攻击柯达，那他们的公关活动就不能看作是取得了彻底的成功。尽管大多数报刊、广播电台和电视台都开始偏向柯达，或者至少保持中立，但是《纽约时报》仍然影响着不少新闻单位的导向。

沃特想出一个办法，安排柯达总经理同《纽约时报》总编们进行一次直接的，面对面的会谈。J·沃特在以往的公关活动中成功地运用过这种最高级会晤方法。沃特认为，当一家报社或电视台执意坚持批评你的客户或公司时，双方的高层会晤在公共关系活动中可能是化敌为友的一个最有效的方

法。但是，这种方法兼具成功与风险两种情况。如果双方领导彼此合不来，那么会晤后的麻烦就会比会晤前的情况更加糟糕，这就要求你的领导要善于表达。

沃特认为柯达的董事长兼总经理沃恩是个很有个性的人。他才思敏捷，真诚坦率，善解人意，他是同《纽约时报》最高领导会晤的最佳人选。

在沃特的策划下，沃恩同《纽约时报》老板潘趣·苏尔伯格以及七八位高级编辑，约定几天后的周末在一起共进午餐。

在双方会晤中，苏尔茨伯格这位对新闻报道有浓厚兴趣的出版商，同他的编辑们一道，仔细的，有时甚至是尖锐的，但仍不失为公平地质问了沃恩。沃恩没有夸张渲染自己的理由，向他们摆出真正的事件的事实过程，让编辑们去评判。沃恩的答复使这些编辑感到惊讶，就象那些给柯达写信的人最终了解到事实后而惊讶一样。沃恩的论据没有破绽，无懈可击，给苏尔茨伯格和编辑们留下了深刻的印象。

从那天起，《纽约时报》来了个一百八十度大转变，在罗丁·沃特的公关经历中，这是绝无仅有的一次。《纽约时报》关于罗切斯特事件的报道和评论，开始以公平的，客观的称赞柯达公司是一家力图在一个不完美的世界中做个好公民的公司。

在此之后，大多数紧跟《纽约时报》步其后尘的报刊、广播电视台也不再和柯达过不去，纷纷停止指责柯达。柯达终于做完恶梦，迎来曙光。

十三、公关知识和其它知识，哪个重要？

美国东北公用公司是家资产雄厚的大公司，它是为康涅狄格州和麻塞诸萨州西北部广大用户供应电力。因它是全国最大的使用核能发电的电力公司之一。所以使得它难免经常同反核集体发生冲突。这已使公司上层人物感到很头痛了，但 1979 年公司遇到了更大的麻烦。

东北公用公司由于使用核能而不是昂贵的进口石油，因而长期以来它向用户提供的电力价格，一直低于东部大多数公司的电力价格。但是，现在东北公用公司所在的两州政府立法部门正试图使两者之间的差价进一步扩大。东北公司要求提高该公司用户的电力价格，以应付通货膨胀，但遭到两州立法部门的反对。

东北公用公司对两州政府立法部门提出的反对差价扩大，要求提高用户价格的这一呼声，招来了众多的批评者。批评者不单有反核主义者，而且还有消费者权益保障团体、环境保护主义者、政治领导人，老年公民团体以及形形色色其他社会团体。公司已成为了众矢之的，似乎到了“老鼠过街人人喊打的境地”，谁也不理它所作的任何辩解和解释。

于是，东北公用公司决定求助社会上的公共关系公司，以扭转该公司所处的不利局面，它请纽约的公关专家汤姆·赖特帮助选择一家公关公司，公司要求，经他挑选的公关公司，必须派人到康涅狄格州的公司总部当面详细陈述他们的计划，且参加计划陈述职员之一必须是将被任命为负责这项业务的人。

赖特经过同二十几家公关公司的接洽，详细了解了各公关公司的业绩、经历、客户，人员配备等详细材料后，决定由美国佰奥公共关系公司承接这项工作是最适宜的。

几天后，当沃特接到赖特打来的电话得知东北公用公司委托他已选定由美国佰奥公共关系公司承担这项三年的公关项目时，非常兴奋他说：“我代表公司全体同仁非常感谢您”，但同时赖特告诉沃特，必须派两名最合适的人选，向公用公司上层人述陈述公关计划，得到东北公用公司领导层的肯定后，这活才能确定由佰奥公司来完成。

沃特马上按赖特的要求，挑选了两个最合适的高级公关人员去和东北公用公司的领导层面谈。

沃特派去的两个人之一是密尔顿·贝利斯。他具有丰富而扎实的公关经验。同一些经理面谈后，密尔顿被引进到东北公用公司总裁李·西伦的办公室。

几句寒暄后，李·西伦问道：“你对电力工业的了解水平如何？”

密尔顿踌躇了一下，决定实话实说：“知道得极少。”

李·西伦听后叹了口气说，“看来没有多大必要继续谈了。”

但是，密尔顿·贝利斯是个足智多谋、妙趣横生的家伙。他懂得为了干好一项公关业务，并不一定事先具备有关专业的全面知识不可。因公关业务活动中，所运用的主要是新闻媒介知识。显然，李·西伦不明白这一点。因此，密尔顿没有起身告辞，而是决定设法把面谈拖下去，并在谈话中努力显示自己的公关才干。他评论道，李·西伦管理着这样一家正遭到各方责难的大公司一定会感到巨大的压力，在这种持久压力下工作的人仍然保持身心健康，真应得到人们的赞扬。

密尔顿带有同情和赞美李·西伦领导能力的这一番话，真的打动了李·西伦。结果表明，他的策略奏效了。面谈进行了半个小时，话题涉及帆船驾驶、网球、园艺，当然还有公共关系计划。

李·西伦第二天打电话给沃特。“我们喜欢你们的密尔顿，美国佰奥公共关系公司中选了。”

密尔顿活干得很漂亮。他很快就发现，东北公司的主要问题在于不重视用户以及其他公众的需要，而只是一味强调自己的利益。经过密尔顿的公关努力很快改变了这种冷漠无情的形象，赢得了公众对该公司的赞誉，对公司的责难也销声匿迹了。公司要求价格上升指标最终也得以通过。

虽然业务员密尔顿·贝利斯事先并不具备客户的专业知识，但美国佰奥公共关系公司通过此项目，得到了美国政府为公共关系公司设立的“银钻奖”。

十四、社区居民为何恐惧

波克尔公司在美国佰奥公关公司的协助下，与全国性的新闻单位建立了良好的关系，因此博得该公司董事长兼总经理哈维·波克尔的赞赏。但是 1961 年，波克尔调光公司遇到了一个棘手的公共关系难题，连沃特及其同仁们竟一时拿不出什么好的对策来加以解决。

波克尔 X 光仪器制造公司是家生产医生和工用 X 光设备的公司。为了使公司能在相关技术领域保持领先水平。哈维·波克尔打算在克来夫兰城东部，与原公司制造厂邻近的地方，建立一个研制同位素放射设备的原子研究中心。但是就是这“原子”两字，使得附近的居民感到了核辐射的灾难即将降临他们的头上、立即群起抗议。

许多市民走上街头，用各种示标语口号抗议“原子研究中心”将使这一地区的人们面临核辐射等核灾难的威胁。他们白天聚集在原子研究中心施工现场，夜晚四周设置岗哨，以阻止施工。他们给地方报纸和电台写信，收集抗议者签名，甚至威胁波克尔公司如不另择他处建造可怕实验基地的话，他们将诉诸法律。

意外的抗议风暴使哈维·波克尔惶恐不安。他急忙救助罗丁·沃特解决这有生以来他所遇到的最大难题。

刚开始，沃特觉得也无计可施。他让佰奥公共关系的同仁们，大力宣传强调，波克尔公司拟建的中心所要开展的研究是和平性的。波克尔公司既不做军火生意，也同原子能工业毫不相干。在辐射运用问题上，该公司仅仅对它在医疗、工业探测、质量控制等非军事用途感兴趣。而且，波克尔公司所使用的设备的辐射水平非常之低，决不会给周围地区人们带来任何意外的危害。研究中心给当地带来的唯一影响是创造就业的机会。

然而，这种宣传反而使研究中心附近的居民陷入更加恐慌之中。无论佰奥公关公司宣传说什么，怎么说，都没有人听。

十五、美国乌沃斯公司面对“黑人静坐”

罗丁·沃特意识到要打破这一局面，必须找一个与此事毫无关系，但能被公众确信别无企图的局外人做解释说服工作。

直到哈维·波克尔提到原子能委员会的保罗·爱波尔之前，沃特一直想不出该由谁来充当这个局外人。沃特得知哈维和爱波尔是彼此敬重、相互喜欢的一对好友，就让哈维安排与他共进午餐。

午餐过程中，沃特和爱波尔相处得很愉快。克来夫兰形势的恶化，爱波尔很是同情波克尔公司的处境，他让沃特找到一条使他能帮得上忙的途径。

沃特找到了一个属于《纽约时报》辛迪加的科学记者，他接受了沃特提出的采访爱波尔的建议。在采访的前一日，沃特通过电话仔细而扼要地向爱波尔提出请他一定要谈谈波克尔公司的研究中心具体情况，并强调它是和平性的，不会给周围地区造成任何危害。

那位科学记者的采访报道通过许多报纸传遍全国。克来夫兰的一位文人读了这篇采访记后，通过电话采访了爱波尔，撰写了一篇关于波克尔研究中心的好文章。

这两篇文章奏效了，抗议的风暴骤然平息。在新研究中心落成典礼的那天，哈维·波克尔高兴地欢迎爱波尔为该中心剪彩。

在整个公共关系界，许多专家学者都把美国佰奥公共关系公司，为乌沃斯这家庞大的杂货连锁销售公司所策划的公关活动，列为公共关系史上最具有挑战性的成功的公关范例。因它是公关史上第一次采取多方面出击的战略解决复杂问题的典范。这个故事将集中谈谈这种战略。

自 60 年代初开始，美国南部大小城市的黑人一直要求在乌沃斯公司所属店铺的午餐柜台就餐，按当地传统那个位子是非白人莫属的。于是美国公众掀起了一场反种族隔离的“静坐”运动。虽然，别的杂货连锁商店，成千上万的普通饭馆和咖啡馆也是“静坐”运动突击的对象，但是因乌沃斯公司规模宏大，家喻户晓之故，不由自主地成为白人反“静坐”运动的标志。

当时，美国南部的白人和黑人围绕“静坐”运动，暴力冲突层出不穷，社会混乱状况愈演愈烈，乌沃斯公司已成为这场运动的冲务中心，虽然为了消除问题，乌沃斯公司的经理们曾花费几个月的功夫，竭力向公众表明，把它单独挑出来攻击是不公平的，这不是该公司的问题，而是美国人的问题。

但是，不管黑人还是白人，谁也不为乌沃斯公司的解释所动。尽管它说的是实情，但没有人愿意听一听。问题依旧，而且愈演愈烈。

乌沃斯公司最终决定求助于社会上的公关公司。美国佰奥公共关系公司和另两家公关公司应邀前往考察，以便提供可把这家陷入沼泥难以自拔的公司解救出来的战略。

美国佰奥公共关系公司，委任沃特全权处理这项业务。沃特及其同仁们同乌沃斯公司的有关人员做了几次商谈。得知该公司所面临的问题涉及面非常广泛。然后，沃特把自己关在办公室里起草对策报告，后来这份报告始终是指导美国佰奥公关公司公关活动的基本文件。乌沃斯公司很满意沃特的这份报告，决定聘请佰奥公共关系公司。

沃特在此次公关活动中，制定出采取多方面出击的战略解决复杂问题的战略步骤，通过客观实践的检验是非常正确的。

沃特及其同仁们在此次公关活动中，首先对乌沃斯公司收到的数以万计

的来信一一给予答复。乌沃斯公司在波顿办公室里总共收到 5 万多封信，大多数来信都威胁说，如果乌沃斯公司不立即取消它的餐台隔离政策的话他们将抵制公司。亚特兰大办公室大约收到白人反对取消餐台隔离措施的来信大约 2 万多份，来信也威胁将抵制公司。该公司就像一个踩着钢丝行走的人一样左右为难，稍一闪失，一步踩错，甚至明显地倾向任何一方，都可能顷刻翻下来。

沃特把清理来信作为他该做的头件大事。他随机抽读了一些来信，断定几乎所有的来信都可以用 5 封标准回信中的一封予以答复，沃特起草好回信。然后，安排人手，阅读来信，并从 5 封标准回信中挑出一封适当的作答。这个技巧后来在他以后的工作中曾多次使用。

这些曾使乌沃斯公司的人们望而生畏的信件，沃特用了 5 周的时间就将这堆积如山的来信处理完毕。许多人收到沃特用浅显的英文写的 5 封具有恭敬、亲切且富有人情味的回信，很快寄来了很客气的回信。

沃特实施他所制定的第二战略步骤，是努力使新闻界不再把乌沃斯当作一个新闻界标志来使用。当时报纸上经常出现像“今天，乌沃斯等 7 家连锁公司的商店遭到示威学生的包围……”这样开场白的报道，而且，电台和电视台的新闻报道中也使用这样的开场白，乌沃斯这个名称已变成一种固定的新闻套话，记者们往往是不知不觉地把这类刻板的套话写进报道，以方便地向读者和听众提示报道的内容，从而节省他们的劳动，但这无疑地使乌沃斯成为“静坐”运动的标志。

沃特为不触怒这些记者，采取了一种委婉的方式向他们指出这一点，他写了封由主管公共关系事务的乌沃斯公司副总裁签名的信，请求编辑和记者们别再把乌沃斯单挑出来，作为一个极为复杂全国性问题的标志。这些新闻记者，使用节省劳动的新闻用语，本没有存心跟乌沃斯公司过不去，收到沃特的信后，几周后就不再把乌沃斯公司当作“静坐”运用标志来使用了。

罗丁·沃特制定了一整套取消种族隔离的具体办法这是他的第三战略步骤。

沃特建议乌沃斯公司雇用一位同黑人领袖交往密切的人参加佰奥公关公司的公关活动，在公司的推荐下，有位叫包巴伯·布朗的黑人青年来到沃特的办公室，他的长相和气质、以及他在北卡罗来纳开过一家小公共关系公司与黑人组织有密切关系等条件，都让沃特感到非常的满意，沃特同意雇他一道工作。

沃特准备了一系列的特写等材料，介绍那些在乌沃斯公司身居要职的商店经理、广告经理、进货员等等的黑人雇员。让布朗和他的助手们把这些材料送到黑人的报刊电台等地发表，沃特则负责疏通普通的报刊、广播电视单位。

沃特通过发表一系列的材料，证实了，黑人及其他少数民族在乌沃斯公司得到的待遇非常之好。就这一点而言，在全国甚至全世界几乎没有那家公司能胜过它。这些材料还证实，乌沃斯公司自静坐运动开始以来，从未要求警方逮捕示威者。

沃特分派给布朗另一项工作，在重要的黑人大会，或有许多黑人参加以及涉及黑人事务的会议上进行宣传。在布朗参加的会议中，有全国有色人种促进协会的大会、城市联盟大会、工商业和职业黑人妇女全国协会大会、全国律师协会大会、全国报业主协会大会等。布朗通过放映幻灯片、散发小册

子，漫谈等方式，在会内会外广泛的宣传乌沃斯公司，他们给会议增添了不少光彩，这也是沃特筹划的庞大宣传战略最有成效的一部分。

沃特分派给布朗的第三项任务是安排乌沃斯公司的经理们同黑人领袖进行私人面谈，目的是让黑人领袖相信，乌沃斯真诚希望并正在争取和平地平息危机，最终废除午餐台的种族隔离措施。

沃特还策划了乌沃斯公司的地方商店经理积极参加的与所在城市进行非种族隔离化的公开辩论，以提高该公司反种族隔离的知名度。在辩论中，告诉公众在三个月之后公司将取消种族隔离的计划，并将它付诸实施，使人们把他们对计划初始爆炸性反应，有时间通过辩论冷静下来。

通过以上的公关活动，乌沃斯公司在持续 5 年的静坐运动中。最终能够几乎在不发生暴力冲突情况下，取消了该公司所属的数家连锁商店的种族隔离措施，而且在此过程中，游行示威、漫骂、呼喊口号等对这家公司的激愤反应也被压低到最低的水平，完全称得上公共关系史上的一个典范。

十六、公司欺骗新闻界的可怕结局

阿尔斯马公司创建于本世纪 30 年代，在 60 年代以前该公司曾是全世界最大的肉类加工公司。

60 年代中叶，这家肉类加工工业公司，由于资金不足，难以为继，陷入困境。该公司为摆脱困境，决定调整投资结构，使产品和服务多样化。

阿尔斯马公司为广为宣传该公司调整投资结构计划，吸引社会上投资公司对该公司这一计划的支持，决定聘请一家专业的公关咨询公司，大造声势以引资金。美国佰奥公共关系公司经过一番竞争，终于赢得了这份工作。

阿尔斯马公司为扭亏为盈，正进行着巨大的变革。在董事长兼总经理罗伯特·w·伊勒的领导下小可尔斯马公司大刀阔斧地砍掉了它在肉类和食品加工业的亏损单位，转入可望获利的生产领域。在 5 年中，该公司庞大的劳动大军中有三分之一人员被解雇，在它的 700 家工厂、仓库和经营部中有 340 家被关闭。与此同时，该公司转向经营石油业、化肥业、汽油批发业等项目的开发。

任何一个公司发生如此剧烈的投资结构变化，都不可能不引起美国经济新闻界的震动与关注，阿尔斯马公司也毫不例外。

70 年代初该公司引起新闻界广泛的关注和评论。

公司在一开始投资结构的变化一度颇为顺利。1971 年，公司已能够告诉股东们，它的股票收益率已从低谷中即将走了出来。罗伯特·w·伊勒看到当时股票收益率从 2.3% 上涨到 3.6%，就很乐观的预见，更好的戏还在后头。他说阿尔斯马每股分红到 1973 年将从 1971 年的 2.66 美元上升到 1973 年的 4 美元。

但是，正如一股市分析家对阿尔斯马变幻莫测的前景的估计那样，1971 年该公司的股票就开始出现忽而乐观，忽而悲观的大起大落现象。

1972 年意外的厄运终于降临到阿尔斯马公司。该公司的财务人员开始向罗伯特·w·伊勒发出警告，1972 年的红利收入远不是他所预见的那样大幅度上升，而是下跌了 20%。

为了以正视听，以掩盖该公司的财务状况不至于被外界披露，该公司的会计师们主张公司把后进先出的会计方法改为先进先出的会计方法。即已花出去的钱仍留在帐上。这样做虽在财务上颇有几分根据。但其主要目的却不在于此，而是为了粉饰现实的情况。这样做将使公司的收入看起来比较好。

该公司新的会计方法于 1972 年第一季度实施。有一天，沃特来到这家公司为他已设置两年的办公室，一位副经理递给他一份刚完成的第一季度的收入报告，要求向经济新闻界散发这份报告。

沃特读到的是公司的良好的收入状况。公司所改用新的会计方法这个事实，只是在第二页的报告中顺便提了一提。

沃特对这位副经理建议说“这么重要的事实应该挪到第一页。”并提醒他说“这样做是要坏事的。经济记者和编辑不是吃素的。他们会对为什么改变会计方法的说明感到奇怪，从而怀疑我们在欺骗他们”。

“胡说八道。大多数记者和编辑甚至根本就不读第二页。”

不论沃特怎么劝说，这位副经理坚持不加改动地送交新闻界。沃特除了尊重客户的意志之外，别无选择。

沃特把这份财务报告送交到各大报、杂志和广播电台。当天下午，罗丁·沃

特就接到《纽约时报》的金融记者巴罗·梅茨的电话。他说对阿尔斯马公司的财务报告有些疑问。沃特告诉他阿尔斯马公关事务主任的名字和电话号码。

后来，沃特得知梅茨已同那位公关主任通了长达半个小时的电话。谈话的大部分内容均同改变会计方法有关。最后这位公关主任对梅茨吼道：“你根本不懂会计！”

梅茨的会计知识足以使他不至于上当受骗。因为能读得懂财务报告是作为经济记者最起码的素质，他们知道想要掩藏其真实财务状况的公司可能通过人为的数据操纵来做到这一点，正是因为此种情况，经济记者常常守株待兔般的一丝不苟地审查企业的财务报告。每当发现什么骗局时便兴高采烈。企图在这些记者眼皮底下作祟是愚蠢不过了。

梅茨的文章在次日的《纽约时报》头版显著的位置刊登出来，文章尖锐的指出，阿尔斯马推出新的会计方法是在掩饰该公司的财务状况。若照旧的方法计算则是糟糕透了。

梅茨的文章在《纽约时报》发表一周左右，接踵而来的是《福布斯》杂志社呈求对阿尔马斯经理作次深入的采访。

沃特忠告该公司的公关主任千万小心对待此事。最好干干净净地回绝掉。如《福布斯》这家杂志一再坚持采访，也要让他等到公司年会结束以后，也就是大约一个月以后，再作确定的答复。因沃特知道《福布斯》杂志一度发表批评大企业的文章，他对这家杂志对阿尔马斯持何态度满腹狐疑。毫无疑问该杂志对阿尔马斯感兴趣，是他们读到梅茨的文章引起的。

但是，那位公关主任比罗丁·沃特乐观的多。他觉得反而可以借助《福布斯》杂志来反击《纽约时报》那篇恼人的文章。

罗伯特·w·伊勒不在纽约，未能参加《福布斯》的采访。那位公关主任和财务主任卡里一同接受了采访。卡里在采访中表现得很出色，那位公关主任则在一旁偶尔说上一两句新财务会计方法的观点。采访结束后，两个感觉良好。觉得《福布斯》已接受了阿尔马斯的观点，深信它将发表文章挽回《纽约时报》的巴罗·梅茨的文章所造成的损失。

罗伯特·w·伊勒道是对此事忧心忡忡。他找到沃特，问他能不能做点事，保证《福布斯》的文章对公司有利。沃特回答是“不能”，因干预记者写作的企图很少起作用，只会弄巧成拙。

在公司年会之前，所有关注阿尔马斯的人读到了《福布斯》的文章。这篇文章对阿尔马斯公司的打击，较《纽约时报》的文章有过之而无不及。它对该公司新会计制度冷嘲热讽，向读者暗示有鬼，并给投资者这样忠告；在用来之不易的钱财购买阿尔马斯的股票时要千万当心。

更让沃特感到遗憾的是，《福布斯》这篇文章对罗伯特·w·伊勒的投资结构多样化计划评价很高。该杂志在当时是不轻易赞扬公司领导人物的。如果阿尔马斯公司不在时机成熟的时候更改会计方法的话，或……那《福布斯》的文章完全是另一个样子。

阿尔马斯公司想诓骗新闻界，到头来却是搬起了石头砸自己的脚。

十七、新闻界的力量非常强大，信不信？ 记美国制罐公司

美国佰奥公共关系公司在第二次世界大战期间就为它的客户美国 CanCo 制罐公司服务了。当时沃特还没有参加到佰奥公关公司的行列。CanCo 在二战期间雇佣佰奥公关公司是为了达到两个具体目的：

其一，宣传公司对战争做出了贡献。CanCo 生产了千千万万只军用罐头盒，供二战中的美国军队使用。

CanCo 为担心因这些产品不像飞机坦克等武器那样是明摆着的军用品，而将其列入生产民用产品公司。通过强调它为战争做出贡献这个事实，就能使它在如竞争稀缺原料和燃料等许多方面获得便利。

其二，宣传公司是一家优待雇员的企业。战争期间，劳动力极其短缺，各公司为竞争雇员而常常互相倾轧。公司想通过宣传它的各种优惠项目而吸引更多的员工，以在这场劳动力竞争大战中占据上风。

然而，不幸的是 CanCo 在实现这两个目标的过程中，只是强调佰奥公关公司把注意力集中在极其狭小的劝导对象上，即军方和政府领导人及其庞大的职工群众。公关努力只是困于那几个集团之中，而忽略了通过新闻界向广大公众宣传。

结果，导致公众在战争期间对 CanCo 公司知之甚少。当战争结束后，无一家新闻单位评论 CanCo 公司曾为战争做出过的贡献，在新闻记者们的眼里，CanCo 是家孤僻的公司，没有什么新闻可从中产生，也不在乎它的名字上下上报。

1952 年，美国《纽约时报》的一位记者试图请 CanCo 公司的经理就某个教育问题发表评论也被回绝了。因为 CanCo 不习惯于记者们的扫扰。

1956 年，美国司法部反托拉斯局就罐头封装设备一案对 Can-Co 公司起诉。起诉书指控，CanCo 公司为获取丰厚的利润，只让主顾在该公司租用设备而不出售，是不公平的垄断行为。

在法庭审理期间，大多数报导对 CanCo 公司持敌视态度。《经济周刊》派出它的东海岸办事处主任报道此案。他曾几次要求采访 CanCo 的人员，但均遭到断然的拒绝。结果，在他的报道中尽是出于 CanCo 这家大公司对手之口的活灵活现的引言。新闻界对 Can-Co 的冷淡态度，正是一般国民的心态的写照。

经过长时间的审理，法庭最终判决这家庞大的制罐公司败诉。自判决之日起，CanCo 必须把它的罐头封装设备无条件的卖给任何想买的人。在美国的法律中明确规定，这个判例是可以运用其它产业的先例。

就在这一年，CanCo 突然发现它几乎没有任何朋友了。

这是一个极其昂贵的教训。但是值得称道的是，CanCo 的高级经理们很好地吸取了教训，并立即采取行动。判决后不久，他们请佰奥公关公司搞好同新闻界的关系。他们说无论花多少钱也再所不惜。

沃特接受公司的委派后，拿出了一个备受 CanCo 高级经理们赞赏的两年计划。沃特在计划中建议把力量集中在实施推广那些罐头业发达的地区。这样，就有了一把打开当地新闻界大门的金钥匙。按计划，沃特的宣传攻势首先向西海岸，加利福尼亚，华盛顿及俄勒冈三地进攻，第二年，向大西洋和西北部诸州进军。

沃特的宣传逐步推进。各州宣传活动的高潮是在州政府举行。邀请州长

及罐头食品制造业的经理们参加盛大的午餐会。因沃特在午餐会之前，已广为宣传罐头食品业对该州的重要性，使州长出席午餐会简直成了一项义务。在午餐会上，CanCo 公司赠给州长一枚特别的章上镶有该州生产罐头累计总数字样的徽章。

沃特还推出一个由三人小组操纵的能走会说话的机器人，冠以“CanCo·塔理”的名字，被装在一辆彩车上运到各州，然后出现在体育场、购物中心以及人群聚集的地方。操纵小组的一位成员是演员，充当“CanCo·塔”的喉舌，用滑稽的声调向观众们宣传该州的罐头制造业。

通过以上的宣传活动，不仅吸引了市民、企业团体及政府官员的参加，新闻记者们也像蜜蜂被鲜花所吸引一样，纷纷前来采访报道。

沃特的宣传攻势，使美国 CanCo 制罐公司的名字，不但西海岸各州家喻户晓，而且通过新闻界的广泛宣传该公司的诸项公关活动，使它声名远扬全国。来自新闻界的采访、评论要求络绎不绝。已认识到同新闻界处理好关系重要性的经理们，再也不有做出一口回绝的蠢事来。

十八、总理想上杂志封面

60年代中期，赫·约翰逊公司的公关主任保德·波特请沃特作他公司的公共关系代理人。在签约的那一天，沃特同保德就该公司的公关活动的具体内容进行了一次长谈。

保德向沃特介绍了此次公关的主要目标。他说，公司希望经过此次公关宣传活动，使该公司的餐馆和饭馆吸引更多的顾客，广招优秀青年到公司就职，以为公司的发展储备管理人才。并在企业界和投资界赢得新的朋友。说完这些之后，保德告诉沃特最重要的目标是该公司的现任总经理约翰逊先生想当《经济周刊》的封面人物。他告诉沃特，别的事无论干得再好，如果约翰逊先生没有看到他上封面的话，他永远不会感到满意，美国佰奥公司这笔佣金就将减半。

沃特明白当上《经济周刊》的封面人物，这事说起来容易做起来难，但沃特是一不服输的人。况且在约翰逊这项生意中，佰奥公司年佣金是5万美元的净收入，这在当时可算是笔不小的数目。沃特决定把上《经济周刊》封面一事同其他目标一样认真对待。

沃特开始盯着《经济周刊》不放。该刊有位他很熟悉的编辑比尔·克落尔，当时任市场版编辑。有一天，沃特请他到纽约的一家餐厅吃晚饭。在席间告诉他赫·约翰逊公司正在迅速扩展，它的发展计划令人振奋，因此，沃特建议，这家公司及其老板可以成为一个有光彩而又丰富内容的封面人物报道。比尔听后沃特的打算后，告诉沃特，如果他想射中《经济周刊》的封面，就得准备作番剧烈的竞争，该公司的业绩确实值得报道，约翰逊上封面不是没有希望。比尔要求写一份报告，他可以把报告递给《经济周刊》主编。比尔强调该报告要具有最基本的两个内容，一是《经济周刊》为什么应当制作赫·约翰逊的封面人物报道？二是为什么应当现在就做这件事。

比尔向沃特解释说，对于一般的新闻报道来说，这两个问题是容易解决的。今天的早报之所以登载某报道，是因为它是昨天发生的事，它是新闻，用不着说什么理由。但是，报刊电视特写就不同了。它不是实打实的新闻。因此，就必须对读者观众做出双重的解释。为什么需要？为什么现在需要？

沃特马上着手写供比尔·克落尔使用的报告，“为什么需要？”这个问题迎刃而解。约翰逊公司是一家前景看好，重要的大公司。它的历史悠久，富有戏剧性，相信比尔这位经济特写作家会紧紧抓住它不放。

但是，“为什么现在需要”这个问题却使沃特犯难，沃特在与比尔的那次晚餐中就没有直接的回答出这个问题。当时他也找不到令人信服的理由要求比尔马上去做这件事。

沃特在他的办公室里冥思苦想为什么《经济周刊》应当现在登载约翰逊公司的故事。6周后的沃特终于想到了7月4日这个日子。因这天是放暑假的开始，人们纷纷开车上路，难道还有比赫·约翰更适合那周的报道？

沃特的报告很快通过比尔，递到了总编手里，总编看后马上拍板，让比尔为7月4日那周的赫·约翰逊的封面报道作准备。

在沃特的安排下，比尔·克落尔采访了赫·约翰逊及其他高级经理。那张封面照片倒让沃特及他的助手们好忙了一阵，按照《经济周刊》艺术部编辑的构思，在那张照片上赫·约翰逊站在该公司的一家餐厅前，身旁环绕着一杯杯公司所有的28种名牌风味冰淇淋。公司选择了新泽西州某市的一家

非常漂亮的餐厅作拍照背景。但沃特发现，6月中旬的新泽西州天气已相当热，冰淇淋离开冰柜8分钟后，即开始融化。因此，为照好这张照片，沃特及他的助手们就像军人作战一样，精心计划到每一环节。拍照那天，他们就像疯子一般狂奔了起来。

那个封面效果棒极了，比尔的附文也非常精彩。这张封面照片在新闻界掀起了一阵小小的赫·约翰逊热。那年夏天和秋天《福布斯》、《金融世界》、《纽约时报》等许多报纸以不同的形势刊登了赫·约翰逊的传记及他的公司。

赫·约翰逊公司的公关主任保德·波特高兴的对沃特说，“你终于挣到了你的佣金”。

十九、拒绝不公正的媒介（杂志）

1974年，美国佰奥公共关系公司的罗伯特·J·沃特，接受乌沃斯公司的委托，为该公司新任总经理莱斯·伯卡姆进行个人形象的宣传策划。该公司是想通过新闻界的宣传来告诉商界，这位新任经理同前任经理一样是一位能力超凡的经理。于是沃特安排了《幸福》、《商业周刊》、《纽约时报》、《华尔街日报》等来自有影响的商业出版物的记者们对莱斯·伯卡姆这位新任的总经理进行采访。采访被辑成一系列的报道发表了，真是精彩极了。

沃特在此次宣传策划中，极想避开《福布斯》双月刊这家出版刊物的记者。在一次与伯卡姆及其班子的一些成员聚会时，他公开的发表自己的见解告诉大家，如此次公关活动接受《福布斯》记者的采访将是一个错误。原因是这家杂志社以外的任何一个人都不能完全理解，《福布斯》杂志在它关于大公司的文章中已经形成的一种充满敌意和不友好的调子，这家刊物在过去就发表过对乌沃斯公司极其恶毒的评论。沃特对伯卡姆建议，对待《福布斯》应该像对待马蜂窝一样，远远的避开为妙。沃特估计，对于该杂志的记者来说，如果没有机会同伯卡姆一次面对面的采访的话，就无从了解伯卡姆个性的方方面面，就无法直接的唱出别的什么调子来。

遗憾的是，伯卡姆把沃特的劝告当成了耳旁风。有一天沃特接到伯卡姆秘书打来的电话。他说伯卡姆已经同意接受《福布斯》的一位记者的采访，并解释道，伯卡姆先生认为文章不可能是批评性的，因为他还刚刚开始工作，没有作任何可以成为批评的话题来。这位记者是通知沃特参加这次采访才给他打这个电话。

该决定的事都决定了，沃特说什么也无济干事了，只好无奈的同意这次采访。

星期五的一个上午，在距离纽约市政厅不远处乌沃斯第24层经理楼，伯卡姆经理正式接受《福布斯》双月刊的记者和一同前来的摄影师的采访。他们和伯卡姆交谈了20分钟，在交谈中沃特没听到足以引起任何特殊的内容。当时伯卡姆把话题引到了乌沃斯的子公司上面。他极为自豪地提到他身上所有的穿戴都购自乌沃斯商店或乌沃斯所属的商店。那位记者对这一点很感兴趣，并向伯卡姆询问了许多这方面的问题。伯卡姆很高兴的全告诉了他，甚至还告诉他各件穿戴的大概价钱。

在采访结束之前，伯卡姆非常合作的，按照摄影师的要求照了一些全身照片。

沃特一再担心的事真地发生了。两周后，载有采访伯卡姆的那期《福布斯》双月刊出版了。《福布斯》选了莱斯·伯卡姆的一张全身照来报道那次采访。这些照片上被添加了标明他购买这些穿戴时所付钱款的价目标签。这张照片看起来活象一个服装价目表。在这张照片的附见文字彻头彻尾地充满了敌视和不友好的态度。

伯卡姆经理拿着那期《福布斯》双月刊来到沃特的办公室，他气得浑身发抖。他说他接二连三地接到了乌沃斯下属经理及其他人打来的不满的电话。他们都觉得这张姿势似乎摆的挺好的照片上，即在身上列出各种价目表来，既荒唐又有损尊严，一家大公司的经理让人制造出这样照片来是不合适的。“我被弄得像个笨蛋，沃特”！他愤怒地说。他想马上请一位律师对《福布斯》起诉。

沃特用了很长的时间才使他平静下来。沃特告诉他对《福布斯》进行起诉是一个更大的错误。因这样做的结果只能使更多的人知道这件事情，如果不起诉，这些人就绝会不知道此事。这件事用不了多久就会让人遗忘了。沃特告诉他，现在他已经接受了许多有影响的杂志和报纸的记者们地友善采访。沃特还可以在以后为他安排更多类似的采访。

伯卡姆最后告诉沃特他非常内疚当初没有听沃特的劝告。他向沃特立下誓言，只要他在任乌沃斯总经理这把椅上一天，就决不允许《福布斯》的任何人再进入他的办公室。

二十、满足委托人的公正要求

许多委托人希望得到公关公司的细心照料。他们都希望得到一种与众不同的优待。只要委托人提出的要求不违反职业和个人的道德准则，公关公司就有义务至少作了一些努力去满足他的要求。

让我们看看美国佰奥公共关系公司对老客户美国无线电公司施以优待的故事。它引发了一场让佰奥公关公司总裁沃特感到惊慌失措的境地。

1932年3月，美国《商业周刊》决定发一篇介绍美国无线电公司新任主席兼总裁索顿·布勒特的封面报道。对此报道美国无线电公司和佰奥公关公司总的来说是持乐观态度的，但也抱有一些的忧虑。当时美国无线电公司正和一些子公司，包括广播巨人公司和赫尔茨出租汽车公司在内之间存在着磨擦。所以美国无线电公司和佰奥公关公司担心《商业周刊》会在它的文章里集中描述这些磨擦，这样就会导致股票价格下跌，一大群持有美国无线电公司股票股民就会来砸布勒特的脑袋。布勒特本人对这样一种结局尤为担心害怕。

沃特根据此种情况，建议一定要与《商业周刊》通力合作，在沃特的安排下《商业周刊》记者对美国无线电公司及其子公司各级经理、当然也包括布勒特本人进行了采访。记者们的采访在结束了三周以后，《商业周刊》说大样已经完成，有关报道将在下期与读者见面。

《商业周刊》通常在每周五下午四点发行。它有一个多年来得到严格执行的规定，即任何人不得事先偷看杂志上的内容。任何人不能在发行之前将新刊样本泄露出去。在所有读者得到新的一期以前，任何读者都不应该先得到它。因为作为一家发行量、影响非常大的杂志，《商业周刊》能够影响它所报道的公司股票价格波动。在过去几年里，证券交易委员会好几次过问显然是由于《商业周刊》的报道而导致的股票价格大幅度波动的问题。还从来没有人指责过《商业周刊》的编辑和采访人员的所作所为是不道德的行为，因为它的报道的确是真实可信的。

出版前这段时间对索顿·布勒特来说长得难以忍受。他要求沃特想办法在周刊发行前给他搞一份封面报道来看一下。沃特知道《商业周刊》的规定，告诉他恐怕帮不上忙。但布勒特一再说，如果等到星期六早晨才能读到那篇报道，他会急疯的。布勒特说，“帮我一个忙吧，沃特至少你也应该试试。”

于是对这位委托人的要求，沃特决定去试试，大大出乎他的意料，这一努力居然成功了。

沃特向商业金融组的一位朋友述说了这个困难，沃特知道这个人在《商业周刊》有一位密友。第二天这位朋友告诉沃特说一切都安排好了。告知沃特星期五上午10点半派入到《商业周刊》编辑部去，会在主服务台上有一封给他的封口信件。

沃特派负责美国无线电公司业务业务员罗杰·琼里特遵照这些指示，取到了那封信件。这封信件里当然就装着那件稀有珍品，《商业周刊》的新刊样本。罗杰·琼里特立即把它带回到美国无线电公司办公大楼。

当那位急躁的索顿·布勒特读到了那篇封面报道，多日的疑虑才消除了。并当面对罗杰·琼里特大加赞赏。这篇报道正如事前所预测的那样不会对股票价格产生大的影响，这篇报道无褒无贬。它虽然也涉及了索顿·布勒特在未来几个月里将面临的棘手问题，但没有就他会干好干坏作什么评论。

罗杰·琼里特为他顺利地完成了早晨的使命并得到布勒特的表扬而沾沾自喜。中午过后，当他正在和总裁助理亨利在美国无线电公司办公大楼布勒特办公室神聊时，美国无线电公司广告经理恰巧走进了布勒特总裁的办公室。他一眼就看到了放在亨利办公桌上的《商业周刊》的新刊样本。他盯着封面上索勒·布勒特的照片问罗杰·琼里特他是怎么弄到这期《商业周刊》样本的。罗杰只是说这个新刊样本是佰奥公关公司作为一种优待而提供的，但详情他也不知道，他只是一个取货人。

这位广告经理看到新刊样本感到极为不安。原来，他也接到了为索顿·布勒特想办法弄一份《商业周刊》的新样本的任务。总裁当时显然是处于一种极度痛苦不安的状态中，为了早一点看到那篇报道，他孤注一掷地尝试了很多条渠道，其中就有这位广告经理。这位广告经理接到任务后，打电话给负责为美国无线电公司在《商业周刊》上作广告版面的一位版面推销员。这位版面推销员给这位广告经理的答复是的确没希望弄到新刊样本。

这位广告经理回到自己的办公室后暴跳如雷。因他不能忍受在他失败的地方别人却成功了这样的事实。随即给那位版面推销员挂了电话，“你搞得我像个傻瓜！佰奥公关公司的人在中午前弄到了一份新刊样本！”他愤怒至极，甚至还威胁说把这位版面推销员从美国无线电公司帐户里开除出去。

这位壹惊的推销员在这段对话之后，自己也发起火来，他所能作的就是遵守《商业周刊》的规定。他从椅子上跳起来，怒气冲冲地闯进总编辑史密斯·杰的办公室。

当杰听完事情原委之后，顿时勃然大怒。看来有位下属严重地违反了规定，把杰视为珍宝的新刊样本提早泄露了出去。他要追查这一切是怎么发生的，责任人是谁。

杰为了查明真相，几乎找遍了所有可能的线索，当然也追查到了沃特身上。沃特只能说不知道是谁提供了新刊样本。

杰并不愿就此罢休，于是他向证券交易委员会写信，向委员会愤怒地告知这一事情，并要求对美国无线电公司和美国佰奥公共关系公司总裁提出质询。当然这两位总裁就是索顿·布勒特和沃特。证券委员会在核查了美国无线电公司的股票价格并没有出现波动，也没有发现不正常的巨额贸易量或其他问题的情况下，回信说它对这个问题不感兴趣。

这场风波很快的平息了。有一段时间沃特曾担心这段小插曲可能会影响佰奥公关公司与《商业周刊》的关系，但幸运的是这段插曲并没有产生这样的影响。事实上几周之后，《商业周刊》分别邀请索顿·布勒特和沃特两位总裁共进午餐，最后还发表了有关他们的有利报道。

二十一、公关人员应懂得，耐心

美国油页岩公司的主要经营业务是从油页岩中提取石油。在科罗拉多州以及其他位于落基山脉的许多州里，油页岩资源是十分丰富的。为此。美国油页岩公司投入了大量人力、物力和财力，组织了积极的开发，而且是在保证自然环境不受到损害的前提下从事生产的。可是，一些人却对此持怀疑态度，并由此引发了一次公关方面的“拖延战术”。

在 20 世纪 60 年代中期，《生活周刊》无论是在其规模、经济实力，还是在其社会影响方面，都处于一个周期的巅峰上。一天，罗伯特·J·沃特写了一份有关美国油页岩公司和油页岩的科学与经济价值的材料，寄给了在《生活周刊》工作的商业编辑格里斯·韦尔斯。

韦尔斯最初对这篇稿并未给予足够的重视。事隔几个月后，完全出于巧合，他才对这些背景材料发生了浓厚兴趣，并把背景材料当作令人信服的证据。这是因为，在当时美国的一些大石油公司十分担心，一旦油页岩公司进行大规模的生产，势必会引起油页岩的竞争。而且，美国油页岩公司已有两个小工厂开工生产，前景十分看好，一些大的石油公司对这项开发也给予了极大的关注。因为从油页岩中提取石油能比从普通油井中打出的石油降低较多的成本费用。根据格里斯·韦尔斯的研究显示，一些大的石油公司已经买下了私人拥有的页岩地，以防止美国油页岩公司和其他的页岩拥有者抢先开发，从中获利。与此同时，他们还到处游说，以防止其取得政府所拥有的页岩地。

格里斯根据旷上情况，写了一篇 25 页的长篇报道，那些高级编辑们对这篇报道却很热心，认为格里斯的分析判断是正确的。但是，这些高级编辑们却各有自己的主张和认识，有些主张还彼此矛盾，致使格里斯的稿子修改 3 遍，即将在《生活周刊》上刊载。当时，格里斯十分高兴，并将这一消息告诉了沃特和美国油页岩公司的那些曾接受过采访的人。罗伯特·J·沃特尤其显得兴奋，因为，在他心目中，毕竟征服了破人门认为对稿子要求十分苛求、严格，而且在大众中有较大影响的《生活周刊》，这在任何一名名公关人员的头上也可算是增添了一项殊荣。

可是，他们都高兴的太早了。格里斯得知两名终审编辑对报道中关于大石油公司，页岩土地的购买和在各地游说的问题提出了个同意见，要求把这些语言变得更缓和些。格里斯只好对他的文章又修改了两遍。第五遍改写之后。拟在圣诞节前的那一期《生活周刊》上发表。

不久又得到消息，《生活周刊》主编乔治·亨特认为这篇报道与圣诞节的节日气氛不协调，应推迟一期发表。

遗憾的是，到了 1968 年 1 月份。这篇报道还是未能刊发。这次主要是由于人员变动所致。这时，托马斯·克利刚刚从《时代周刊》转到《生活周刊》担任总编辑。他在审阅所有稿件过程中，发现了格里斯的那篇关于油页岩的报道，阅读之后，他感到担忧的是怕报道中有关海湾石油公司的评论会引起麻烦。在这种情况下，格里斯只好又作了第六次修改。到这时，格里斯方开始醒悟，原来《生活周刊》的广告部与编辑的利益倾向是基本一致的。广告人员事先已经从石油公司经理们得和，格里斯曾经采访过这些经理，并写出了报道准备发表。可他们担心的是，一旦刊发这篇报道，触及到大石油公司的利益必然会引起风波。特别惹恼他们后，如果撤回在《生活周刊》上所登

的广告。就意味着杂志社每年将损失（500~2000）万美元，这可是一个人损失。

究竟是什么原因导致格里斯的稿子没能刊发，并没有得到最终证实。但不管隐密的背景是什么，确有一种不安的气氛从广告部散发出来。

其实，总编辑克利菲斯还是认为，杂志的编辑不应该允许自己或被逼迫围着商业转，并在一段时间同意发表这篇报道，所以决定将在3月1日出版的《生活周刊》上发表。当时，广告人员虽然抱怨声不断，但并没有进行强烈干预，当报样和彩色图版校样送达纽约时，格里斯打电话告诉沃特说，已被拖延很久的报道就要问世了。沃特再次打电话把这个好消息告诉了美国油页岩公司。

可是，这篇报道又一次被“枪毙”了。

二月的一天，主编乔治·亨特把格里斯召到办公室，向他说明又出现的一些新问题，其中特别重要的是，在稿子中要对涉及石油界的声明和石油界本身的批评者们的声明二者间区别的内容作进一步的说明和阐释。并许诺，稿子修改后在3月15日一期上刊登。

格里斯无耐地进行了第七次修改。当他把修改稿再次送给主编时，忍不住自己愤怒的心情，质问亨特，“怎么可以拖延这么长时间呢？”亨特向他保证说不会再有问题了。

两天后的一个晚上，格里斯又被召到亨特的办公室，这次见到的还有几位高级编辑。亨特直截了当地告诉格里斯说：“非常遗憾，可是我不得不告诉你，我们不准备发表这篇页岩的报道了”。

格里斯气愤的似乎一句话也说不出。亨特进一步解释说，决定不发这篇报道并不是迫于广告人员方面的压力，而是由于报道本身存在的较多疑虑和担忧。其实，这些问题是以前曾经反复讨论后的，而且已经解决了的。

格里斯还是怨气难平，又向亨特问道：“我真弄不明白，这到底是怎么回事？对一些有争议的问题在几个月前，我们之间就已经达成了一致，并同意发表这篇报道，就在前几天您还向我保证过，可现在怎么又反悔了？”其实亨特也为此事感到很难堪了，他只是感叹他说了一句：“这件事很复杂”。

后来，格里斯告诉沃特说，那天晚上，他确实没有给亨特留情面，一直不停地追问，想弄清究竟什么原因造成的这种结果。最后亨特无可奈何地道出了事实真相：他是根据总编辑克力菲斯的命令判处这篇报道“死刑”的，而克力菲斯又是遵从了比他更高一级的某个人的命令。

事已至此，格里斯还有什么话可说？可他还没有最终弄清是谁的决定以及这个决定的真正目的。整整一夜，这个问题一直在格里斯的头脑中索回，但他重点思考的是怎样让这篇报道起死回生。因为他毕竟为这篇稿子付出了许多心血，并且他和沃特都认为这是一篇很严肃、很有特点、独具匠心的新闻报道。应该说，这篇报道中只是简单地陈述了存在的争论，无论是对美国油页岩公司还是大石油公司。都不会造成任何伤害。即使某些大石油公司对报道中的某些段落或言词持不同意见，也应该是正常的，更何况它几乎没有给美国油页岩公司和油页岩工业一点赞赏之词。实在没有必要为此大动干戈。这也正是格里斯想不通的地方。

那么，究竟怎么处理这篇报道？洛里斯思前想后，考虑了一段时间后，决定以自由投稿的形式把这篇报道寄给《哈泼斯》月刊。格里斯知道、来自德克萨斯州的韦力·莫里斯在《哈泼斯》月刊当编辑，他写过大量有关石油

问题的报道。格里斯这样做是具有风险的，一是会给他的工作带来损失；二是违反了《生活周刊》关于严禁它的职员把成文的材料自由兜售的规定。《生活周刊》有一条严明的纪律：任何一位职员在上班时间，利用公司设备而完成的材料，都归公司所有，个人没有所有权，也不能随意支配和使用。可见，格里斯在既没有得到《生活周刊》的获许，又没有让任何人知道的情况下，将报道投给《哈泼斯》周刊，将会意味着什么。

莫里斯审阅稿子后，提出了一些修改意见，要求格里斯再全面地修改一下，而且希望他改成当初交到《生活周刊》时的第一稿的样子。莫里斯所希望的是作者和新闻工作者对事物不应该只是一般观察和对存在的矛盾的客观报道，而应该有自己的独到见解，有自己倾向性，敢于阐述自己的立场。

格里斯和沃特得知这一消息后，都十分高兴。在莫里斯的指导下，格里斯又对这篇报道进行了第8次修改。让人啼笑皆非的是，这篇“久经磨难”的新闻报道，经历了很长一段时间的反复讨论、修改，最终又回到了始点，恢复了它的本来面貌。这篇报道终于在《哈泼斯》月刊8月号上刊发了。

稿子刊发后，对各方面都或多或少地产生了影响！对于哈里斯来说，他获得了《哈泼斯》付给的一张500美元的支票，作为稿酬。尽管是在所有大型报刊杂志中是最低的，但哈里斯认为，虽然稿酬低，毕竟自己的劳动已经得到了杂志编辑和大众的承认，心里还是高兴的。不幸的是，《生活周刊》的头头们知道哈里斯的所作所为时，大发雷霆后，把他给解雇了。就是在这种情况下，还有人指责哈里斯是为了钱才那样干的。对这些，哈里斯都付之一笑，继续他的有关华尔街和其他商业书籍的写作。

对于沃特和油页岩公司的人们来说倒都感到很高兴，因为他们从中得到了不少好处。他们从《哈泼斯》月刊那里得到许可，负责推销这篇报道的再版本，再版本受到了全国各地新闻记者的欢迎，成为抢手货。

遗憾的是，在随后的10年里，由于政治上的原因，油页岩事业并没有得到发展，实际上，陷于停滞状态。

格里斯和罗伯特后来都认为，那次在报道油页岩事情中所遭遇的冒险经历，使他们真正懂得了耐心的价值。只要耐心终究是能得到回报的。这也正是公关人员应该具备的基本责任。

二十二、警惕“许诺” 记美国无线电公司

在 20 世纪 60 年代初期，《福布斯》杂志是以习惯于直言不讳地发表批评性文章而著称于世的。人们普遍认为，这是《福布斯》决策者们的一个策略，即通过发表批评性文章而获得广泛的社会影响、扩大发行量。发展到今天，《福布斯》才算认识到，要完成同其他商业杂志近乎一致的商业目标和活动，对企业，特别大公司的批评，必须把握好度，把握时机。

一天，在《福布斯》杂志任职，并且是一位有名望的记者兼撰稿人，给美国无线电公司公关经理肯·比尔拜打电话，告诉他《福布斯》准备刊发一篇关于该公司和它的老板戴维·萨尔诺夫将军的封面报道。

比尔拜脑子十分清醒，并没有为此感到欣喜若狂。因为他知道这是《福布斯》的习惯，所以，比尔拜毫不客气地对那位记者说，你没有任何充分的理由，也没有必要拿我们的公司和老板供人嘲笑。

可是，这位记者并不甘心。他许诺说，如果比尔拜采取合作的态度，允许并安排好他对萨尔诺夫和其他总部和分公司的经理的采访的话，《福布斯》将在报道发表前征求美国无线电公司的意见，最终由他们定夺。

比尔拜听了这一许诺后大吃一惊，因为他知道，大多数有影响和杂志和电视新闻机构都有一项严格的规定，任何人在有关报道发表或播出前，是不允许作出类似许诺的。即使报刊、电视等新闻机构没有明确的政策规定，很多独立记者和自由作家也有自己的工作准则和职业规范。因为大家都明白，如果真的那么作了，至少会产生以下几个影响：向人家许诺最终批准权，实际上就是把自己作品的校订权和审查权让给了别人。往往会使自己陷入不必要的纷争中。当对方对文章措辞、段落、内容有不同意见，而你又坚持己见时，矛盾冲突可能会更明显，在这种情况下，你的文章可能就会被搁置，甚至使自己的全盘计划落空。如果是一位自由作家，你的稿酬就不会得到。

比尔拜知道，记者和编辑作这种许诺，只是一种罕见的“例外”，也就是只有在报道的对象不作任何让步，而记者们为了扩大影响和发行量，又极想刊发这类报道的情况下，才可能会发生。

比尔拜告诉《福布斯》杂志的那位记者，他将考虑一下这个建议，然后再给予答复。之后，比尔拜把这件事告诉了萨尔诺夫老板和美国无线电公司的其他人，并与美国佰奥公关公司的有关人员进行磋商。美国无线电公司作为佰奥公关公司的委托人已经时间不短了，双方关系一直处得不错，互相之间都比较信任。罗伯特·J·沃特宣言不讳地告诉比尔拜，从他与《福布斯》接触过程中所发生的很多不愉快的经历看，这种事恐怕也是一种冒险，他深感不安。比尔拜也有同感。可是，美国无线电公司还是决定接受《福布斯》的采访，条件是报道写出后，必须经比尔拜审读后才能付印。

采访活动是比尔拜一手安排的，地点在美国无线电公司的纽约总部，人员除了本公司的以外，还有全国各地的美国佰奥公关公司的经理们，他们是作为美国无线电公司的子公司的负责人参加的。所有的被采访者都告知有一个“君子协议”。所以大家存在发言时没有什么顾虑，都很坦率、很随便，而且即使讲了不准确的，夸张的语言，甚至错误的数字，在文章正式发表前，还有机会修正。

采访经过了很长的一段时间，在此期间，一位摄影师还为萨尔诺夫老板拍了照片，准备作为杂志的封面。

在随后的两个月中，那位《福布斯》杂志的记者，经常给比尔拜打电话，主要是海阔天空地神吹胡聊，当比尔拜询问什么时候可以看到报道的初稿时，他只说具体的发表日期还没有确定。

结果没过几天，封面刊有萨尔诺夫老板头像，登载着关于美国无线电公司报道的《福布斯》杂志突然出版了。所有的被采访者都犹如当头一棒，不可思议，对此愤怒不已。《福布斯》不但没有履行当初的承诺，经过审读批准，也没有任何形式的预示警告，就在几天前那位记者迈告诉比尔拜，没有确定具体的发表日期。而且，整篇报道充斥着错误的引语，龌龊不堪的调子让人感到恶心。

所有的人都有一种被人恶劣地利用了的感觉。比尔拜显得心情沉重，尽管他自始至终都是那么小心谨慎、无可指责，还是觉得自己被《福布斯》的记者给耍弄了。

气愤之下，比尔拜在电话里指责那个记者为何食言，而这位记行却轻轻松松地回答说，他的编辑们否决了他的建议。

比尔拜是无辜的，也是悲哀的。美国无线电公司的一些经理，特别是那些因这篇报道使自己的形象受损的经理们，都把责任归罪于比尔拜，指责他是因为缺乏慎重、周全而造成的。但美国佰奥公关公司的人却不这样认为，他们毕竟了解比尔拜的为人和处事原则，更了解《福布斯》乃至整个新闻界的情况。虽然新闻机构对私自承诺问题都有明确的限制规定，但实际上都是一种“摆设”，这个领域的口头承诺是令其他领域人们瞠目。一位编辑可能会以 5000 元的稿酬向自由撰稿人约稿。这种没有任何成文的协议，往往是作者上当受骗的诱饵。

肯·比尔拜从与《福布斯》记者打交道的过程中懂得了许多原来不懂的道理，弄清了许多原来不清楚的事情。美国佰奥公关公司也从中取得了经验，从那时起，他们总是坚持送交材料、接受审查和批准权的许诺必须是成文的，而且这种成文的许诺不是来自某位记者、办事人员或自由撰稿人，必须是报刊杂志的可上报头栏的编辑，或者是电台、电视台的主任和节目监制人。

二十三、沉默是金

乔治·穆尔原来是花旗很行的主席，退休后当财政顾问。1980年12月的一天，他给罗伯特·J·沃特打电话说，他的委托人遇到了一件极为棘手的公关问题。

这位委托人就是赫赫有名的恩克拉公司的创始人、总裁弗雷里克·恩克拉，人们总称他福里。恩克拉公司是一家私人所有的大公司，其资产价值约高达60亿美元，其产业遍布世界各地。不仅如此，它还拥有一支油船和驳船队，在城市废物处理工程方面也有自己的特长。福里本人是一位刚50出头的中年人，体格健壮、英俊潇洒，他不仅是一位十分精明的商人，而且还具有驾驶喷气式飞机的高超技术。

福里遇到的麻烦是从20世纪70年代后期开始的。当时芝加哥市有一项价值数百万美元的垃圾处理和淤泥清理工程的承包契约进行招标。福里派了一位助手去了解情况。经过多方面的调查了解，这位助手打电话告诉福里，恩克拉公司如果想中标的话，需要按芝加哥的办事方式，私下给5、6个人点好处费。福里表示反对这样做。这位助手又说，芝加哥人都把贿赂作为生活中的一件严酷的现实而加以接受，这是与这个城市打交道的一项额外花费。

没办法，福里只好同意了。

果下其然，恩克拉顺利地得到了那项承包契约。

半年后，《芝加哥太阳报》发表了一系列有关非法盈利的报道。福里由此被牵扯进去，使之陷入艰难的困境：福里和恩克拉公司的另一位经理被起诉，指控其犯有从事非法商业活动的罪行。最后福里被判处4年有期徒刑，关押在佛罗里达州的埃格林菲尔德联邦监狱。

当乔治·穆尔希望沃特与福里谈谈，并为他和公司在传播媒介上作些正面报道，以消除影响时，沃特虽然感到没有什么把握，但还是答应了。

二十四、不该沉默时

1980 年底，也就是福里已经服刑 13 个月的时候，沃特与乔治·穆尔进行了一次商谈，都认为应利用卡特总统即将离任这一时机，说服卡特以最后的官方行动之一赦免福利。这个意见如果能够成为现实，最早的时间也只能在 1981 年 4 月，如果真是这样，可能会遇到众多记者的围攻采访，那可是最糟糕的。

当沃特在埃格林菲尔德监狱见到福里时，他的情绪非常低落，这也是在预料之中的。毕竟监狱生活对任何人都不是愉快的事情，而且他的自身地位和入狱缘由，也给他带来了意外的麻烦。他是以贿赂他人的罪名投入监狱的富翁，所以，监狱的管理人员和警卫都十分小心。害怕自己也可能被指控为收取贿赂，而不给予他以任何的特殊照顾。他每天除了在图书馆干些零碎、轻松的活以外，还需要清晨三点半起床到厨房去洗刷餐具。

福里与沃特的想法是一致的。福里也期望卡特总统能够赐予他一张在 4 月 1 日生效的赦免令。沃特说，我们都希望如此，但你一定要记住，在那一天，甚至几年里一定要避开新闻记者，不要接受任何私人采访、因为这类采访对你有百害而无一利。记者们最关心的是你在监狱期间的情况，甚至会提出一些如白领阶层犯罪问题，请你回答，可是你又很难在回答中为自己树立起正面形象。如果再遇上不抱友好态度的记者，你的处境就会更糟糕。

福里完全同意这种见解，但又疑惑地问道：“那么，4 月 1 日我该如何避开记者呢？如果当我走出监狱大门时，有一大群记者等在那里，我又该怎么办呢？”

沃特沉思了一会反问到：“如果你的赦免书上写的‘4 月 1 日生效’，其具体时间是指哪一刻？是早晨、中午，还是别的什么时间？”

福里说，一过午夜就可以出去了。

后来，沃特对此又进行了一次查证，事实果真如此。

卡特总统在离任之前签署了赦免令，文件上写着“4 月 1 日生效”。人们都预感到，那二天大早，监狱门口肯定会云集大批新闻记者，无论是报纸的，电台或电视台的，都希望第一个采访到那位属于白领阶层的罪犯，并发出头号新闻。而午夜时分可能就会安全得多，恐怕不会有记者一夜不睡觉守在监狱门口。

4 月 1 日凌晨 12 点刚过，福里走出了那座监狱，在漆黑一片，杳无人迹夜色之中，急匆匆钻进大轿车驶向附近的机场，然后转乘一架私人飞机，飞往田纳西州，在他一位朋友的偏僻的山间别墅里住了下来。新闻记者连他的影子也未见到。在那一年底，福里放弃了美国国籍，成为爱尔兰一位公民。

从那以后的一年里，沃特主要帮助福里重新恢复被损害了的公司形象，并拒绝新闻记者与福里本人接触。因为沃特认为，接受面对面的采访不会带来任何好结果。事实证明，这是一种成功的战略。在不长的时间里，这段插曲似乎记者们忘却了，不再有人关注福里蹲过监狱这件事了。美国佰奥公关公司也开始为恩克拉公司作大量的正面宣传报道。

沉默使沃特他们打了一个胜仗，这更证实了“沉默是金”那句古老的格言。公共关系职业总是以能言善辩为特征的，可有些时候，如果能够给予的委托人三缄其口的建议，也可能产生好的效果。

比利·索尔·爱斯迪是在德克萨斯州西部的丘陵地区长大的，他出来闯

世界的时候，还是一个身无分文的穷光蛋，但他天生具有推销员必须具备的“能把死人说话”的本领，具备很强的自信心，不干则已，要干就希望它成功。凭着这两点，爱斯迪利用借来的钱，游刃于规模和复杂性都令人惊讶的商业帝国里，从事以向农场主供应液体化肥及附带的服务项目和设备，特别是可移动的四轮化肥箱为主的多种生意。由于他能吃苦，且善于经营管理，不久就赚取了大量利润，因而也在德克萨斯州出了名。在他 30 岁时，还被美国青年商会列为全国最杰出的青年商人之一。

但是到后来，情况逐渐开始发生变化。美国佰奥公关公司和他的一位委托人——赛特金融公司（该公司曾在 1957 年开始为爱斯迪提供一些所需资金），在 60 年代初期，都对爱斯迪产生了很坏的印象。

其实在 50 年代末期，西德克萨斯就开始出现了许多传闻，有的对爱斯迪的商业发迹持怀疑态度；有的认为他是通过不正当渠道和手段获得的财富。到了 1961 年，爱斯迪总部所在城市的《佩科斯独立报》披露了一件令人吃惊的事实：他通过一系列“极为高超的手法”借到几百万美元是以根本不存在的数以千计的化肥箱作抵押的。这就使各个力其贷款的金融公司遇到了麻烦，而且是提供贷款的数额越大，其危险性也就越大。

为爱斯迪提供数额最大的公司是芝加哥沃尔特·高特金融公司，贷款总额为 750 万美元；居于第二位的是赛特金融公司，总额为 500 万美元；此外还有五六家公司，他们为爱斯迪提供的贷款总额最少的也 100 万美元。

《佩科斯独立报》的这一新闻震惊了全国，紧接着所有的报纸和电视台都以第一条重要新闻作了报道。爱斯迪感到事情不妙，马上声明他将解决这一纠纷，偿还贷方所有款项。而赛特金融公司和其他几个主要贷方采取的策略是暂时“按兵不动”，静观事态的发展变化后再采取行动。沃特和赛特金融公司公共关系部副主席威廉·L·威尔逊就这件事交换了意见，认为现在形势变化莫测，纷繁复杂，我们很难作出明智的公关反应，最好在短期内什么也不说，什么也不做。否则，我们明天就可能成为一个傻瓜。

没过几天，矛盾冲突就开始尖锐化了，主要表现在一家小的贷方将对爱斯迪提出了诉讼，而爱斯迪则表示要在达拉斯举行一个记者招待会，说明事情真相。这时，最为沮丧的是赛特金融公司和美同佰奥公关公司，一些已经流传开的谣传称，赛特金融公司的一位推销员，为爱斯迪出的主意，编织了这个以存在的化肥箱为幌子骗取贷款的计划。

当时许多人还都被笼罩在迷雾之中，心存很多困惑和忧虑，寄希望此事能得到迅速澄清，让人们知道整个事情的始末。最让人坐卧不安，心神不定的是那些赛特金融公司的股票的持有者，如果谣传是事实的话，就意味着他们将由于股票价格的大波动而遭到巨大的经济损失。

事情并没有发展到人们预想的严重地步。在纽约证券交易所行情牌上，赛特金融公司的股票价格，在几天的动荡中，仍然保持了相当程度的稳定，但是，人们极度紧张的状态仍然持续着，随时都有可能酿成一场全面的大恐慌。即使是在这种情况下，无论是股票的持有者和华尔街的所有人，还是赛特金融公司、威尔逊和沃特，都决定在短期内下采取任何行动，静观事态的发展。人们都有一种明显的感觉，即沉默的时间应该结束了。

沉默终于打破了。

赛特金融公司通过合法手段，通过依法占有爱斯迪的财产、法庭判给的赔偿以及其他合法途经，其中包括工位雇员的忠诚债务等等，追回了 500 万

美元贷款。由于这位赛特金融公司的雇员明显地队爱斯迪那里收取了现金，并被判定在爱斯迪的非法交易中提供了条件和帮助，损坏了公司的声誉，失去了公司对他们的信任。而他们需要重新获得公司对他们的信任，就必须交纳一定数目的忠诚债券。

沃特立即建议并草拟了一份声明，将公开这些事实真相。当这份声明获得当时赛特金融公司的主席兼总裁沃尔特·伦德尔的批准后，就散发给了美联社、合众国际化和道·琼斯新闻社在达拉斯的办事处以及德克萨斯州的各种大众传播媒介。与此同时，美国佰奥公关公司的总部也对纽约有影响的商业杂志、报纸、电视和电台开展了工作。

实践证明，沃特等人的工作做得非常出色、非常及时。虽然最初赛特公司的股票有所下跌，但不久就稳住了，在随后的日子里没有再出现丝毫的波动。就这样，对于赛特金融公司来说，避免了一场大恐慌，而且没有因为爱斯迪事件时赛特金融公司的收入产生任何影响。

与之相反，为爱斯迪贷款数额最大的芝加哥沃尔特·高特公司，由于没有发表任何声明，2天之内它的股票价格就令人吃惊地下跌了19点。

实践证明，高特公司所犯的错误的就在于：在不该沉默的时候而沉默不语。

二十五、公司内部也有公关

20 世纪 70 年代末，在弗斯杜轮胎和橡胶公司陷入困境的时候，选择了美国佰奥公关公司作为它的对外公共关系顾问机构，力求帮助其恢复已经支离破碎的公众形象。当美国佰奥公关公司的工作开始有些进展的时候，由于一位经理的几句不当的话语，使事情发生了转折，公共关系变为于事无补，佰奥的努力也都化为泡影。这虽然是一次失败的公关，但却包含了一个有价值的教训。

问题主要出在一位经理身上，这位经理有时说话不太负责任，喜欢说三道四，总爱与别人争吵，影响不太好。一般来讲，大多数公司在防范来自外部的损害公司形象的问题都十分重视，采取了许多措施而对于来自公司内部的对公共关系的破坏的重要性及防范往往重视不够，其结果必然会在多方面带来很大的被动。

弗斯杜公司就是一个典型。虽然他的公众形象受损有外部原因，但更主要的还是出在内部。

从外部讲，可以追溯到 1972 年。当时这家公司开始生产被称为 500 型号的钢架轮胎，在随后 6 年中，已生产并销售了 2400 万个这种型号的轮胎，每个轮胎售价是 50 美元。但是，这种型号的轮胎存在着严重的质量问题，有些轮胎的部件在车辆高速行驶时常容易脱落。

开始时公众的反应还不算十分强烈，可随着事故的不断增多，公众的愤怒情绪开始爆发了。最初还只是一些私人或家庭对由于轮胎的质量问题而造成的车辆损坏、人员伤亡而提出起诉，后来发展到保护消费者利益的各个团体也开始介入，许多电台，电视台、报纸等新闻媒介也对此事进行了报道。最后由几家有关的官方机构介入了此事。

其中，国家公路交通安全局要求弗斯杜公司严禁出售型号为 500 的轮胎，已经出售的要收回，并给予经济赔偿，要生产一种新型号的轮胎取代 500 型；众议院监督和调查小组，在调查的基础上，确认造成许多交通事故的原因就在于型号 500 的轮胎质量问题；证券交易委员会则利用弗斯杜公司这一典型，教育证券市场管理者，当一家公司生产的产品可能会给用户带来不良后果时，就应该及时地向股票所有者讲明白，绝不能出现类似公司故意向水中或空气中排泄污染物质，或向市场投放不安全的产品的可悲事件。

在这种状况下，弗斯杜公司的处境就不言而喻了。

在所有的调查中，几乎都涉及到了一个关键性问题：弗斯杜公司的经理们是否自始至终都清楚型号 500 的轮胎存在着严重的质量隐患？如果他们都知道，那就意味着是在故意出售伪劣产品，无视人们的生命财产安全。

弗斯杜公司和它的经理们都断然否认知道产品存在质量问题。可是，当证据摆在他们面前时，一个个都哑口无言了。调查者们在弗斯杜公司给交通安全局的大量文件中，找到了一份备忘录。这份备忘录是弗斯杜公司发展部主任托马斯·罗伯逊于 1973 年 9 月写成的，并分别送给了公司高级管理部门。备忘录明确记载着：公司正在生产一种质量低劣的轮胎，这种轮胎在车辆高速行驶时其部件可能会散落。

这份备忘录被透露给了新闻媒介。

弗斯杜公司陷入了极端被动状态，成了众矢之的，被群起而攻在社会各方面的巨大压力下，弗斯杜公司于 1978 年夏天宣布停止生产型号 500 的轮

胎，并按照交通安全局的要求开始实施回收和改型生产计划，在此期间，该公司总经理兼总裁马里奥·弗勒特格科宣布辞职，尽管他宣称是由于私人原因辞职，但公司的名誉、形象却一落千丈，受到了极大的损害。

就是在这种情况下，弗斯杜公司于 1978 年 7 月，聘用美国佰奥公关公司，希望他们从外部公共关系方面给予一些帮助，以尽快重新树立起弗斯杜公司的良好形象。

这就涉及到了弗斯杜公司陷入困境的内部原因。它的一位副经理曾对沃特说，在他看来，高级管理部门，其中包括公司的主席兼总裁查德·拉里·太过分地依赖于律师，而疏于对公共关系的重视。拉里对这一点也承认，并寄希望公共关系帮助他的公司走出目前所面临的艰难困境。

佰奥公关公司一开始把工作的重点放在了力图改变传播媒介总是突出宣传对弗斯杜公司不利因素，而忽视发表时他们有利的、正面的新闻宣传的作法。为此，佰奥首先大力而广泛地宣传弗斯杜公司在型号 500 轮胎停止生产前，为改进产品质量而作的不懈努力。并公布了能够说明近几年中顾客对公司轮胎产品质量提出批评的统计数字。在这些批评意见中，有的是由于片面的新闻报道所引发的，而不是由于轮胎本身出现了什么故障；有的则是由于对产品的使用不当所造成的事故，如充气量太大，超过了轮胎所能承受的压力，在这种情况下，任何一种型号的轮胎都会发生故障，并不是 500 所特有的，在此期间，还发表了关于弗斯杜公司新型产品的生产及其他建设性措施的报道。

到 1978 年底，弗斯杜公司已基本完成了型号 500 轮胎的回收工作，为支付回收费用，公司负债已高达 1.72 亿美元。事实证明，弗斯杜公司正在以诚实的努力纠正自己的错误，这些情况，佰奥公司已经通过多种渠道向社会作了宣传。通过一系列的工作，已经开始对公众产生影响，弗斯杜公司的声誉在逐渐升高，到 1979 年底，该公司在公众中已获得了这样一种形象，即它是一家能够正视问题，知错就改的公司，另一方面，也使传播价逐渐停止了对弗斯杜公司的非议报道。

在这里需要说明一点，也是让人想到失望的。在这种比较有利的形势下，公司的主席兼总裁查德·拉里本人却拒绝接受记者的单独采访。他担心如果接受采访的话，有可能会因某些不经意的评论而使他的公司被召进法庭。如果从当时公司还处于许多有关产品信用起诉案件的围攻中，拉里这样考虑不无他的道理，但总不能一次被蛇咬，10 年怕井绳。处处谨小慎微就很难开拓事业。

佰奥公关公司对自己的工作所取得的成绩是满意的。但遗憾的是，时间不长，这一工作又被迫中断了。

中断这一工作的是新任总经理约翰·J·勒涅。

1980 年初，已经 60 多岁的查德·拉里即将退休。因此，弗斯杜公司董事会经过适当程序选举 53 岁的勤温接任总经理职务。

勤温曾在福特汽车公司任过销售副经理，在齐尼公司当过主席。这个人有一个比较突出、而已是令人赞美的特点，即十分自信。

但是有时候过于自信，听不进别人的意见，就变成了固执，往往会给公司带来很坏的影响。例如，在由于型号 500 的轮胎的质量问题给弗斯杜公司带来麻烦的一段时间里，多一点开放度，扩大正面宣传，对公司的发展是有益处的。可是当这种开放超过了必要限度，甚至连个人私事和公司内部的事

情都暴露出来，其影响就可想而知了。

那是勤温刚到弗斯社公司的阿克伦总部不久，他接受了《福布斯》杂志一位记者的采访。在随后发表的采访新闻中，记者引用了勤温的话，说公司到处都是“漂亮的傻子般的年轻顾问”，“他们什么都关心，就是不关心公司要倒闭这一事实。”文中还摘引他的话说：“他们叫我畜生，我得的这个畜生的称号，弗斯社公司一直是由管理者而不是决策者来主宰的，这太不可思议了。有些家伙必须得滚蛋。”

这些语言确实体现了勤温的风格，可是，公司里的人对此却极为反感。他所散布的这些情绪，使人们很担忧，极大地损害了公司的形象，似乎弗斯社公司好象是一家在大恐慌中挣扎，趋于倒闭的公司。

事实上，如前文所讲到的。美国佰奥公关公司一直承认弗斯社公司在外部和公众形象上存在一些诸如产品质量问题、安全性能不好、回收的费用巨大等问题的客观存在。即使是弗斯社公司的经理们也不回避这些问题。而目前佰奥公司努力做的是，通过新闻媒介，小心谨慎地向公众说明弗斯社公司正在积极、坚定而又精心地着手处理这些问题。十分遗憾的是，勤温的一番评论，甚至可以说是糟糕的公共关系评价，给各个方面都带来了被动，更使公司的发展受到了影响。该公司的普通股票 1976 年在纽约证券交易所的交易中每股高达 20 美元，可在随后的一个很长时期，持续下跌的状况也没有扭转，到 1980 年，每股的价格下降到令人沮丧的 6 美元多一点，直到 1983 年才逐渐回升到每股 20 美元。

其实，矛盾在任何一家公司里都存在，即使彼此相处的都十分融洽，也不可能不在工作中，在一些具体问题上发生意见分歧。关键是有些公司中的意见分歧是具有积极意义的，他们能够通过争论形成统一的、建设性的共识，而不是通过外界力量就能得到解决。相反，如果一家公司的经理们总是固执己见，不停地陷入毫无意义的争吵中，甚至把这些争吵、矛盾公之于众，那么就会给人们一种印象，这家公司没有统一的目标，它根本就不知道自己应该怎么做成做什么。

从弗斯社公司在艰难的困境和诸多麻烦中发展的事实中，我们确实应该吸取一些教训！

二十六、（公关）同行是冤家

罗伯特·J·沃特认为，从事公共关系工作的人多半是以成就为生。而这些成就有时是靠我们自己的努力所取得的，有时是委托人或雇主的成就。对于公关人员自身来说，自我推销往往成为一种自然的表达方式，总爱用“看这家公司有多伟大”式的语言宣传扬自己。但是，最好还是在取得实际成就之前保持沉默，这应该是一个明智之举。

下面这个实例似乎能说明一定问题。

在 70 年代初期的一天。坎贝尔——爱沃特公司作为一家以底特律为基地的广告公司与一直在底特律从事公关工作的美同佰奥公关公司取得了联系，希望佰奥参加一场国际公关的竞争。

爱沃特公司的人告诉佰奥说，他们是通用汽车公司雪佛莱分厂的广告代理人。雪佛莱分厂将要生产一种名为“威克”的新型号轿车，他们想大张旗鼓地把“威克”牌轿车介绍给公众。几年前福特汽车公司在介绍它的“野马”牌轿车方面取得了巨大成功，这次想比福特汽车公司干得再漂亮些。

雪佛莱分公司为了赢得这场宣传战役的胜利，破天荒地雇佣了一家外部公关代理处。这场宣传战役将是一项国际性的努力，其范围不仅局限在美国和加拿大，还将包括整个欧洲，预算款项为 200 万美元。

这绝对是一笔大交易，在公关史上，为了一项单独的推销战而拨出 200 万美元的巨款恐怕还是第一家。

爱沃特公司已经与大约 50 家公司取得了联系，以供选择，这场竞争共分两个阶段进行，第一阶段都要填写一份问题单，爱沃特公司将从所有的填写单位中选择 3 个他们最满意的回答。然后这三家“最满意回答”的公司代理处将应邀参加第二阶段的竞争，即在底特律城参加正式面试。

美国佰奥公关公司上交了问题单后的第三周，爱沃特公司一位名叫戴夫·戴维斯的人打电话告诉他们，已经通过了第一轮筛选。这就意味着佰奥公关公司可以应邀去参加面试了，而且是又向 200 万美元靠近了一步。

在为面试作准备期间，佰奥公关公司时雪佛莱分厂近年来的历史和它的“威克”牌轿车作了深入的调查了解。雪佛莱分厂的总裁是克沃，但“威克”轿车的策划者和设计者却是早在 80 年代就名扬世界的、分公司的总经理约翰·特劳利。在 70 年代，特劳利在底特律城就已经是一位引人注目的传奇式人物了。

约翰·特劳利是一位有着设计天赋的、年轻有为的工程师，任何一块废金属一旦到他手里，就会变得看起来漂亮至极的装饰品。他很会迎合大众的需求，并对销售肩很大把握。他在初任庞蒂亚克分厂的总经理时，这家分厂还是通用汽车公司中实力最弱的。他接任后，大胆改革，强化管理，在短短几年里，就推出了一系列深受大众欢迎的新型号轿车，使庞蒂亚克分厂的销售额迅速增长，其赢利跃居通用汽车公司所有分厂的首位。

当初，雪佛莱分厂与庞蒂亚克分厂相比，就显得可怜多了。几年来，雪佛莱分厂没有什么进步，不但庞蒂亚克分厂超过了它，特别是它的劲敌福特汽车公司已经构成了很大威胁。福特汽车公司的“野马”牌轿车一炮打响后，对雪佛莱分厂更是致命的打击。雪佛莱的经理们似乎患了对“野马”牌轿车的恐惧症，只要在大街上一看到“野马”就浑身发抖。

在特劳利全盛时期，庞蒂亚克分厂的总裁是布基·路森，这个人后来被

福特汽车公司挖走了。当通用汽车公司正为雪佛莱分厂的日益衰落而一筹莫展时，路森推荐了约翰·特劳利。后来他被任命为雪佛莱分厂的总经理。

特劳利对即将投入生产的“威克”牌轿车寄予极大希望。为此，特邀美国佰奥公关公司和其他两家公关代理处竞争这高达 200 万美元的推销预算。

佰奥公司胜利了。

按照规定，在正式宣传之前佰奥必须竭力保持沉默，不能对任何人透露消息。这期间，执行副总经理鲍勃·亨克尔和沃特在纽约见到了约翰·特劳利。特劳利是一个很善言谈的人，讲起话来滔滔不绝。一见面他就说：“我要在宣传上击败‘野马’，并把它踏在我的脚下！”这时，沃特也表示将竭尽全力，搞好“威克”牌轿车的推销。

正式宣传佰奥公司中选的时间定在一个星期一的早晨，届时名种商业日报都将刊登这一消息，《广告时代》周刊也将予以报道。

可是，意外的事情发生了。《纽约论坛报》的一位专栏作家杰克·沃特提前 3 天，即在正式宣布结果前的那个星期五，把佰奥公司中选的消息捅出去了。他们一直怀疑，是那两家在竞争中失利的公关代理处从中搞的鬼，故意把消息透露出去的。

当通用汽车公司的管理者们读到这篇报道后勃然大怒。因为，直到那时，他们还一点都不知道雪佛莱分厂准备雇佣外部公关顾问一事。原来这个计划是克沃和特劳利在没有获得总部批准的情况下制订的。

一个加急电话从通用汽车公司总部打到了克沃的办公室，命令克沃马上取消这个计划，不得刊用外部公共关系方面的帮助。

这就是佰奥公关公司眼看就要得到，但最终又失去了的款项数目最大的一笔单独公关预算的全过程。

自然，“威克”牌轿车推销战的规模还没有展开，“威克”更没能斗倒“野马”。但对于佰奥公司来讲，他们得到的安慰是，当不得不保持沉默时，他们做到了，如果当时到处“自我推销”的话，恐怕就会使他们陷入难堪的境地。

二十七、总裁为一位擦鞋老人擦鞋

强傲慢的形象，其实，这个公司在它贵族式的外表背后有着真正的热情，这一点是罗伯特·J·沃特及所在的美国佰奥公关公司十分清楚的，他们也力图让人们了解这一真正的、具有实质性的内容。

一天，沃特偶然地在与一位叫迈克的老先生闲聊时得知，他是一位憨厚、朴实、可敬的老人。50年来他一直在乌沃斯的经理办公室靠给别人擦皮鞋挣点钱养家糊口。而且还用自己擦皮鞋的收入。把两个孩子送进了大学。

沃特灵机一动，想出了一个后来被事实证明是一个极其成功的公关点子。

沃特建议乌沃斯公司在曼哈顿办公大楼为迈克举办一个祝贺他在本公司工作满50周年的晚会。后来，公司批准了这个建议。据分析，这个活动会对电视台、报纸等新闻媒体具有很强的吸引力。而且新闻报道也会对公司产生好的影响。

后来，沃特又突发奇想，试图说服公司总裁为迈克擦皮鞋，从而由此引起更大的轰动效应。

虽然这个想法具有很大的冒险性，可能会给沃特招致麻烦，但他还是走向了总裁办公室。沃特向公司总裁鲍勃·怀特说：“怀特先生，我可能会因此被解雇，但我还是愿意提这个建议。”

“什么建议？”怀特给人一种似乎若冰霜的面孔，问道。

沃特还是不无担心地说：“我觉得如果你能为迈克擦擦鞋的话，这将是一个很好的举动。”

怀特虽然听明白了罗伯特的话，也不需要再作进一步的解释。但他还是目瞪口呆地盯了罗们特好半天，才缓过神来。他完全理解这一作法的意图，并认为是一个美妙的点子，于是，怀特点了点头说：“把刷子和鞋油拿来，我去干”。

果不其然，全国的几乎所有报纸和电视都刊发了照片和播出录像，再现了怀特总裁为迈克擦鞋的情景。一夜之间，乌沃斯百货公司墨守陈规的形象烟消云散了。

二十八、公关活动的灵魂：妙点子

20 世纪 40 年代中期，在罗伯特·J·沃特的公关生涯刚开始不久，他就产生了一种认识，如果一个想法想发展，就不要去阻拦它。一条永恒的教训就是并不是所有公关活动事先都能完全计划好了的，但一定要抓住机会。

1947 年，芝加哥——西北铁路公司雇佣美国佰奥公关公司帮助其将在下一年度举行的公司 100 周年纪念活动进行公关宣传。罗伯特当时虽然另有任务，但还是参与了这次活动。他们首先组织了一场包括新闻报道、历史照片展览、编写小册子为内容的宣传活动。后来，他们几经磋商、研究，佰奥公司又提出了令铁路公司人们激动不已，而且是独具匠心的 3 个公关点子。

第一个点子。佰奥公司找到了作曲家梅雷迪恩·威尔森，请求他为芝加哥——西北铁路公司创作一首歌曲，当时威尔森虽然还很年轻。但已经在音乐领域取得了不小的成就，后来又创作了惊人之作《音乐人》。当时谈妥的条件是，付给威尔森 500 美元和所有的荣誉作为报酬。同时希望他的作品能达到与其他著名的老牌铁路歌曲，如“芝哥逊——托皮卡——圣菲”或“沃巴什快车”等歌曲相媲美的水平。遗憾的是这一愿望没能最终实现，在热门歌曲栏目中，这首歌没有挤进前 20 名，甚至连前 100 名也没排进去。实际上这个点子根本就没有发挥作用。

第二个点子。佰奥公司邀请一些商业和市政府的头等人物预测竞猜 100 年以后，也就是 2048 年这座城市将发展成什么样子，他们把所得到的答案放在储存器里埋在了芝加哥商业区的地下。一些新闻机构对这一活动进行了报道。

在当时，尽管这个点子也不让人十分满意，而且应该说还不到时候，但在没有特别具有吸引力的更好主意时，它也取了一点效果。

第三个点子。计划沿着芝加哥的主要街道密拓安大街搞一次游行，通过游行展示过去的铁路设备并集中展示铁路在历史上为城市发展所做的贡献。在游行中打头阵的将是芝加哥—西北铁路公司“先锋号”机车，这台机车是在芝加哥以西运行的第一台机车。

当时，佰奥公司只计划进行一天的游行活动。虽然仅此一天，但几天甚至几周内可能会成为公众和新闻媒体议论的话题。但出乎预料的是。这个点子引发的却是一场影响巨大的宣传活动，它持续了不是几天，而是几年。

在游行活动准备期间，芝加哥——西北铁路公司和美国佰奥公关公司派人拜会了《芝加哥论坛报》的发行人罗伯特·麦克米克上校，恳请他对这次游行给予支持。麦克米克不仅是这家报纸的说一不二的老板，而且在地方的城市和政治事务中也握有很大的权力，具有很大的影响。如果能够得到他的支持，游行计划的实施就完成了了一大半。

让人兴奋的是，这位上校对举办这次以铁路为内容的游行活动极为热心，并提出了事先佰奥和铁路公司没有想到的，许多好的意见和建议。同时他还表示要邀请包括纽约中央铁路公司、宾夕法尼亚铁路公司、圣菲铁路公司、泊灵顿—北方铁路公司在内的，一些著名的老牌铁路公司也来参加这次游行。

麦克米克上校亲自为这些铁路公司发了邀请信。在芝加哥，人们都清楚，如果拒绝麦克米的邀请，或是他要求你干什么而你不去干，是会给自己带来麻烦的。

所有的铁路公司接受了麦米克的邀请后，各式各样的旧铁路设备开始源源不断地运抵芝加哥。对这一工作以及即将举行的游行，以《芝加哥论坛报》为首的报纸、电台、电视台进行了连篇累牍的报道。对此，芝加哥——西北铁路公司和佰奥公关公司都倍受鼓舞，佰奥公司又建议适当扩大充实原来的计划，在游行之后，找一块足够的空地，利用这些让人着迷的各式各样的铁路设备举办展览会。

所有的人都认为这是一个好主意。游行列展览也确实出乎意料地吸引了大批的人群，他们当中不仅仅是铁路迷。而且还有时芝加哥历史感兴趣的人。对西部荒野着迷的人。以及其他出于各种各样目的的人。

各铁路公司的老板们对此情景都感到十分惊喜、兴奋。因为毕竟对自己公司扩大影响、树立公众形象也是很有利的，所以他们聚在一起，开始议论一个话题：让这个铁路博览会持续两年。

可也有人持反对态度，认为举办博览会本身就超出了原定计划，如果再持续两年，有些太苛求了。

沃特等人认为，既然这个展览会是具有生命力的，就应让它继续生长下去，不但不应该遏制它，还应该给予支持，让它发展下去，看看究竟会最终得到什么。

结果，让人高兴的事情一件件地出现了。第一，从1949年到1950年，为期两年的博览会吸引了大批的人群，并引发了新闻媒介的持续报道，所有这一切都大大超出了1947年佰奥和芝加哥西北铁路公司最初合作时的预料。第二，在博览会上，芝加哥西北铁路公司是以一座高达30英尺的保尔·布尼安的海绵像、皮塑像作为号召物的。据传说，保尔·布尼安是美国中西部、北部的一位神话式的英雄人物，他以体格高大，力气过人而著称。相传大峡谷是他用神斧开凿的。这座塑像是用牵线联接起来的，所以它的身体各个部位都可以自由活动，为了更吸引人，有时还让一位真人藏在塑像里面，给人们讲故事，使观众看起来好象故事就是布尼安讲的，这个发明颇受观众的喜爱。后来，又经沃特建议，邀请了名流们坐在保尔·布尼安的大腿上，和它“聊天”。数十位男女演员、参议员、州长和地方主要人物欣然接受邀请，他们与这位巨型山村人进行诚挚交谈，让人们拍照。这个主意不但以新奇而吸引了观众，也在相当程度上引发了更多的新闻报道，同时，也增进了人们对公共关系的认识。第三，这次为期两年的博览会不仅使芝加哥——西北铁路公司树立起了良好的公众形象，也使美国佰奥公关公司的另一位委托人普尔曼——斯但达特公司（一家著名的铁路机床厂家）行动起来。

二十九、新颖的公关策划 成功

1949~1950 后，普尔曼—斯坦达特铁路公司也参加了在芝加哥举办的为期两年的铁路博览会。经过反复讨论后，他们决定以一辆看起来显得乱七八糟的货运列车作为号召物。这自有他们的道理，他们认为通过把一辆货运列车搞成乱七八糟的样子，是能够让观众更好地观察到敞车、车轮、轴承、制动器以及一台完整车辆的其他部件。他们自以为这是一个好主意，而且能够很吸引人。

可是，他的想法错了。一批一批的参观行都有意避开那台乱七八糟的货运列车。普尔曼—斯坦达特公司对此感到极为不安和沮丧。

斯坦达特公司作为美国佰奥公关公司的委托人找到了佰奥公关公司。佰奥公关公司专门召开了一次职员会议讨论这个问题。罗伯特·J·沃特受的一家百货公司的一种奇特的推销手段的启发，提出了自己的建议。建议普尔曼—斯坦达特公司在展品的尽头放一台电视拟像机，使人们站在摄像机前，即能看到显示在屏幕上的自己的形象，也能看到公司的推销设施。这样一来，参观者为了尝试一下这种在 1949 年时确实还是一种新的玩艺，就必须要走过去那辆乱七八糟的货运列车，这就强迫人们看一看这些东西自己是否需要。

对这个建议，无论是在佰奥公关公司，还是在普尔曼—斯坦达特铁路公司都发生了争议，而且还很激烈，有人十分赞同这个意见，认为，它至少可以把人们带到那些展品面前；也有人持极力反对态度，认为这是个愚蠢的办法。因为在电视上看你自己的推销设施和铁路货车根本就不相干。而且已经办砸了一次。再加上一次后果就不堪设想了。

最后还是决定实施这一电视推销计划。

这个计划取得了空前的成功。在两周之内，普尔曼—斯坦达特公司的展品成了博览会上第三位受欢迎的展品，而且使其在博览会上展览一直延续下去，尽管直到今天，沃特还没有完全弄明白那些成功的真正原因，但他却从来身经历中须悟到了一个很深刻的道理，对任何一个还不十分成熟的计划和想法都不要把它看作是愚蠢的，更不要轻易地否定它。特别是当所有的尝试都皆失败而又没有其他更完善的计划可供选择时，即使是一个愚蠢的想法。也比什么都没有强得多。

三十、大博览会与小电影

20 世纪 60 年代中期，即将在拉加第亚机场附近举办一次为期两年的纽约世界博览会的消息发出后，立即吸引了众多大公司。通用汽车公司、国际商用机器公司、美国无线电公司和其他工业巨头都宣布了参加这次博览会的各种计划，据估计其中一些大公司的费用将数以千万计。

美国佰奥公关公司的几位委托人也称他们计划参加这个博览会，其中有的委托人下了很大功夫，展览是极为壮观的。

可是，S·C·约翰逊父子公司对这个博览会不怎么感兴趣，在他们心目中似乎根本就没有那么一回事。这家公司主要生产约翰牌蜡烛和一系列其他消费品，他们说即使参加博览会，也不打算搞大型的展览和众多展品，而是以拍一部小电影的形式参加，并自己建一座特殊的电影院进行放映。这时，该公司已经和一位叫弗希斯·汤姆逊的独立制片人兼导演谈妥了，准备拍一部长约 20 分钟的以生活乐趣为内容的电影。

佰奥公司对此不以为然。许多人对此也持怀疑态度，一部 20 分钟的有关生活乐趣的电影，难道真能与那些极为壮观的展览，耗资数百万美元的铺张华丽的表演、奇妙的发明进行竞争？有的人直截了当地警告约翰公司会遭到失败。这些警告不能说没有道理，任何一个神经正常的人可能都会想到，在规模宏大、展品众多而且千姿百态的博览会上，有哪位参加者会坐在电影院里看电影？更何况还是一部有关生活乐趣的电影。

约翰逊父子公司虽然意识到了佰奥公司对此的担心，但还是开始了这项计划的实施。汤姆逊在博览会开幕前的一个月，完成了电影的摄制，并专门为佰奥公关公司的业务组、专业部、杂志部、广播电视部和生活方式部等部门的负责人放映了这部小电影。

这部叫《生机勃勃》的电影只有 18 分钟，它需要 3 个银幕和 3 部放映机放映。为此，约翰逊公司建造了一个环形影院进行放映。这个影院取名为金环影院。观众坐在电影院看电影时会产生一种被电影环绕的效果。感觉到观众自己也身在其中。当汤姆逊到佰奥公司试放影片时，不得不为其临时准备了一个有 3 个小银幕的装置。

令人惊讶的是，这部影片虽然很短，但却很感人，给人留下了深刻的印象。汤姆逊影片的主题是：人们不论在哪里生活。都能从实质上，在同样的事物中享受到乐趣。他从世界各地搜集了人们享受生活的一组组镜头，有些镜头不仅让人感到生活乐趣，也让人回味无穷。这部奇特的小电影真让人激动得喘不过气来。一部有关生活乐趣的电影，这是一个简单的想法，而有时恰恰是最简单的想法却最有力量。

这时，佰奥公司也由原来的怀疑态度转变成了高昂的热情，并通过反思后认识到，对你将要看到或听到，可是还没有听到或看到的事情，过早下结论是愚蠢至极的。

金环影院本身的事情，给佰奥公司的感受也是至深的。当佰奥公司有关人员欣赏了《生机勃勃》影片后，在博览会开幕前，再请汤姆逊为纽约所有著名电影评论家试映一次。汤姆逊同意后，佰奥公司发出了邀请，虽然这些评论家听说只是一部小电影而没有表示出很高的热情，但碍于情面，还是聚集到了金环影院。这已经是博览会开幕的前 5 天了。

汤姆逊首先介绍了《生机勃勃》这部电影的大致情况，然后开始放映。

在前几分钟里，评论家们一直闷闷不乐地坐在那里，只是当看到在银幕上短时间内显示的 S·C·约翰父子公司的标志时，脸上表现了微笑的神志。当严格意义上的电影开始后，气氛才明显地发生了变化，这些似乎有些心不在焉的电影专家们顷刻间也变得认真、警觉起来。其实，这个时间内最让人难耐而担心的是佰奥公关公司的人员，因为他们毕竟明白，这些电影评论家是真正的“行家里手”，他们都会以近乎苛求的态度，严格的标准来审视影片的好坏。那么，这部《生机勃勃》如果得到了他们的首肯，就意味着向成功迈出了一大步，否则，将会以失败为结局。

电影结束了，影院里在片刻沉默后，出现了人们意想不到的、最不寻常的反应。评论家们全部从座位上站起来，对《生机勃勃》发出了一阵接一阵、经久不息的欢呼声、鼓掌声，时间持续了 1 分多种，当欢呼达到高潮时，给人们的感觉是似乎要永远地持续下去。

在随后的一段时间里，这些评论家在报刊上发表了很多意见，进行了广泛深入的评论，而这些评论绝大多数都是正面的一片喝彩声，给影片的内容、效果各方面以充分的肯定。这些评价是很高的，而且是美国佰奥公关公司事先预料要超出许多。这就是说，博览会虽然还没开幕，佰奥公司为约翰逊公司所作的宣传已经拉开了序幕，并且产生了很好的广泛影响。

在博览会开幕后，佰奥仍继续为《生机勃勃》作宣传，一系列的活动使这部小电影获得了惊人的成功。从博览会开幕的那天起，一直到第二年夏天闭幕，金环影院场场爆满，汤姆逊的 18 分钟的简单尝试居然成了博览会上最受欢迎的展览之一，成了人们茶余饭后谈论的一个重要话题。这无疑又扩大了合法效果和范围。有人甚至对记者说，他之所以千里迢迢赶来参加博览会，就是为了看看约翰逊公司的展览，因为“我的邻居告诉我如果只想看一件东西的话，那就要看这件东西。”

美国佰奥公关公司后来曾经说，我们的委托人的投资相对于其他一些参展者来说，只是他们在宏大的建筑和华丽的表演上的投资的零头，从这个意义上说，这部小电影的成功似乎可以说是最辉煌的了。

博览会闭幕以后，约翰逊父子公司又把金环影院“迁移”到了威斯康星州的拉辛城公司总部。这就是说，约翰逊公司并没有把《生机勃勃》搁置起来，而是在拉辛城继续定期放映这部电影。许多年后，这部影片仍是人们喜欢观赏、津津乐道的影片之一。

三十一、募捐也是一项好的公关活动

在这里需要提取的是，这部小电影还曾获得短纪录片类中的一项奥斯卡奖。把这样一项奖励颁给一部由一家公司主办并且没有与娱乐性行业合作而生产的电影，也是第一次。

食品供应公司是美国的一个具有社会事业性质的食品公司，它主要是为中学、大学、工厂等人员比较集中的场所提供食品服务，其服务方式主要有两种：自助式和出售式。此外，该公司还在 27 个州里建立了 300 家特许餐馆。1970 年该公司成为美国佰奥公关公司的客户。

1971 年的一天，罗伯特·J·沃特在与食品供应公司主席兼总裁艾伦·卢奇共进午餐时说，希望佰奥公司在公关的努力方向上能有一个较大的进步，尽快能找到一个有效的途径，使食品供应公司的公益服务思想被广大公众所接受。艾伦对双方的合作，特别是经过佰奥的努力，在宣传食品的高质量、低价格，以及招待顾客，生意兴隆各方面取得的成绩表示满意。

对于公益服务，如果处理得当的话无疑是一件大好事；如果你所从事的公益服务给人一种虚伪式假情假意的印象时，就会产生事与愿违的后果。所以。美国公众对公益服务抱有一种极度的怀疑态度。有人甚至嘲弄般地认为，“公益服务就是你给孤儿炸面饼圈，你的真实目的是进行廉价的宣传和要求减税。”

在这种情况下，佰奥公关公司的行动就需要特别的小心谨慎。他们召开了一次会议，而且持续了很长时间，对一些设想进行了广泛的讨论，最后也没有达成一致意见。会议只好不欢而散。

当第二次再开会研究时，罗伯特·J·沃特提出了一个创意。这个创意是他在参加奥运会的一次会议中而引发的。1971 年上半年，罗伯特应邀参加了奥林匹克委员会的一次会议，会议的主要议题是研究急需的资金问题。对于美国奥林匹克队来说，解决资金的主要渠道一直靠私人 and 捐赠。由于 70 年代初期世界范围的通货膨胀，解决这次的资金需要就显得比任何时候都艰难而紧迫。

那次会议以后，罗伯特一直在思考着这个问题。后来他同佰奥公司的同事和艾伦·卢奇进行了几次磋商，提出了一个计划：邀请 12 岁以下的孩子挨家挨户地去征集奥林匹克运动会的捐赠。这场募捐活动将在没有食品供应公司特许餐馆的 27 个州里进行，这些餐馆就是募捐活动的总部。一个孩子要想成为资金募集者，首先要到一家特许餐馆登记，然后领取一个特制的募捐箱。对于家庭募集工作干得最好的孩子将给予奖励，其奖励为分地方级、州级和全国级三个等级，全国级的大奖将颁给两个工作最出色的孩子，食品供应公司将出资带他们到西德观看奥林匹克夏季运动会。

为了这项募捐活动的宣传，佰奥公司在格林山上的纽约酒家专门召开一次记者招待会，与会者除了记者外，还邀请了为数不少的历届奥林匹克运动会的金牌得主。奥林匹克运动委员会不仅给予很大支持，还给予了很高的评价。

与之相配合，还以 300 家特许餐馆为中心，在地方一级和州一级开展了广泛的宣传。餐馆的经理们对这一活动都十分热心。佰奥把宣传材料不断提供给新闻机构，他们再依法传递给地方记者和广播报道员，这样一来，通过层层传递信息，已经在全国掀起了，一次宣传浪潮，随着数以百计的孩子签

名去挨家挨户的游说，这项活动范围和规模越来越大。到这时，“募捐”这个主意已经不是属于某个人或某几个人的思想了，而是属于越来越多的人了。

可是，也有人认为是佰奥公司和沃特的“思想失去了控制”，甚至还会制止这一思想继续扩展。沃特则认为这是一个错误，恰恰是这些反对的言行，更加坚定了罗伯特向着原定目标努力，而且使这一想法越来越有力量。

后来的情况发展有些让人兴奋不已。在很多社区，没有接到佰奥公司邀请的男女儿童及许多儿童组织也纷纷加入了募捐队伍；在一些城市里，市长亲自在专门的市政厅仪式上为孩子们颁奖；有的州长本人也参加了募捐活动，并自己设立了州一级奖励，亲自授奖。政治家们加入这一行动更使有关公司和人员感到激动、因为他们都十分清楚，无论是对美国佰奥公关公司，还是对食品供应公司都是极为有益的。

这次活动最终获得了成功。佰奥公关公司安排了两位全国性奖励获得者（一位男孩和一位女孩），到华盛顿白宫参观，并受到了阿格纽副总统的接见，阿格纽向他们表示祝贺，对他们所作出的成绩给予了高度赞扬。新闻媒体时这件事的报道，更在全国产生了广泛的影响。

当这两个幸运的孩子在希腊古代奥林匹克运动会旧址和西德奥林匹克运动会会场出现时，都受到了热烈欢迎，大会和新闻媒介的报道，仍在继续扩展募捐活动的影响，同时也引发了一些政治家和其他人继续参与这项活动。

这一活动虽然付出了一定的人力、物力和财力，但最终结果的影响却是难以估量的。当奥林匹克委员会主席威廉·两蒙接过艾伦·卢奇 9.3 万美元的支票时，全场响起了经久不息的掌声，因为这毕竟是孩子们为美国奥林匹克队而挨家挨户募集来的，每一分钱都凝聚了孩子们的辛勤汗水和一颗纯真、美好的心愿。对于食品供应公司来讲，这一活动产生了极有价值的宣传效果，企业的形象得到了进一步确立，而更重要的是，通过这次活动，最终真正把食品供应公司的名字与社会公益联系起来。这也正是艾伦·卢奇所期望的。

三十二、480 部电话引发的效应

1973 年，休斯航空公司设计并制造的命名为“晨鸟”的通讯卫星发射升空，送入与地球同步的轨道。这颗卫星环行在赤道上方，速度正好等于地球自转的速度。看上去好象它永远徘徊在天空中的同一个点上。

为了宣传这一成就。该公司的副业务员鲍勃·迈叶·向他们顶头上司、业务员比尔·厄特利建议，制作一个大小与“晨鸟”相同的模型，把这个模型与“晨鸟”本身所具有的 240 条通讯电话相连接，然后用摄像机拍摄下来，拿着照片去作宣传。鲍勃进一步解释说， he 可以从通用电话电子公司总经理帕·沙利文那里得到 240 部电话，说起鲍勃与沙利文的相识，还有一个小插曲：他们是 3 年前结识的。那时鲍勃刚刚结婚，在新娘要搬出旧公寓时，她收到了通用电话电子公司的一分钱的欠帐单。鲍勃认为这是小题大作，一气之下就给通用电话电子公司的总经理写了一封带有嘲弄性的信件。可是不久，沙利文就给鲍勃写了一封回信，信中解释了事情经过，而且十分客气。鲍勃很受感动。就这样不仅使事情本身愉快地了结了，以后两人又成了好朋友。

鲍勃立即给沙利文挂了电话，在电话里说明了他所提出的设想，并强调说，这样做不仅会给休斯航空公司，而且也会给通用电话电子公司带来很好的宣传效果。沙利文立即表示同意，并承诺提供包括多种式样和颜色的 240 部电话，保证照片在哪里拍摄，他就在哪里交货。

在做了大量基础工作之后，鲍勃和比尔·厄特利向休斯航空公司公关部副总经理占姆·比姆谈了他们的打算。

吉姆是一位十分精干，而且熟悉业务的人。他说：“这是个好主意！但有一个问题要解决，‘晨鸟’的 240 条通讯轨道全部是双向轨道，这就意味着 480 个人可以在同一个时间里通话，那么所重要的不是 240 部而是 480 部电话。”

鲍索如梦初醒，此事完全是自己的疏忽。

为了解决这个问题，鲍勃尽管十分不好意思，还是硬着头皮。尽量鼓起勇气打电话给沙利文，请求再给予支持。沙利文回答的很爽快，“没问题，你不就是需要 480 部电话吗？我给你就是了”。

这样，他们宣传所需的 480 部电话问题顺利解决了。之后，聘请了在美国佰奥公关公司工作，曾经获过奖的工业摄影师曼克·麦卡利斯特从事摄影技术，还雇佣了两个职业模特作为接线员，就这样，佰奥公司一班人就在—间巨大的、类似仓库般的、桌子上摆满了 480 部电话机的房间里开始了工作。拍摄工作整整进行了两天。

他们还请了《生活周刊》杂志的有关人员前来参观指导。《生活周刊》的人对此很感兴趣。并派了一位技术高超，很有名气的摄影师帮助佰奥公司一班人完善摄影工作方面的一些技术问题。特别是他用光线把电话与天花板上的卫星模型连接起来，更使这种宣传图片具有真实感，产生了很好的效果。他的拍摄工作持续了整整一个晚上。

第二天早晨，当这些精疲力竭的摄影师、工作人员和公关人员再次到模型前进行扫尾工作时。其中一部电话突然持续地响了起来。在场的人都有些莫名其妙。谁也弄不清究竟是哪一部电话铃在响，为此，鲍勃在模型前转悠了很长时间，最终才弄明白，原来是一位休斯航空公司的工程师的一个恶作

剧.他私自安装了一个电铃线路。

虽然这个事使鲍勃有些不高兴，但他还是处于十分兴奋的状态中.毕竟他那是有新意和形象化的建议得到了采纳。并结出了丰硕的果实.特别是当《生活周刊》和其他报纸杂志书刊出了彩色摄影照片后。引起了全世界人的关注，宣传达到了尽人皆知的效果。

三十三、公关能改变舆论

罗伯特·J·沃特参与了赛特金融公司组织的一次大规模的公关战役，这是他参加的许多“大战役”的其中之一。在这次公关战役中。沃特及所在美国佰奥公关公司使用了所有的曾经使用过的公关技巧，不仅如此，有时还即时创造了一些公关技巧。

这次公关的奋斗目标是要改变美国整个国家，而不是单纯的一个城市或一个州的舆论。这是极其艰难的，正像有人曾说的，所有的公关战役中最艰苦的工作莫过于影响舆论和立法了。

沃特在最初得知这一目的时，心中充满了极度忧虑，他时时刻刻在思考着用什麼方法去改变整个国家的舆论？通过什麼渠道去尝试这一点，达到预期目的？但他坚信，只要妥善地、始终如一地利用公共关系，这项宏伟目标是可以实现的。

这场公关战役涉及联邦储备局的一项叫作 w 号的规划，这项规划对消费分期付款的信贷办法加以严厉的限制。在第二次世界大战期间，人们普遍对似乎无法控制的通货膨胀有着一种恐惧心理，在这种形势下，国会首次赋予联邦储备局限制消费信贷的权力。二战结束后，w 号规划曾一度废除，可是到了战后和平繁荣年代和朝鲜战争期间，只要经济学家和其他人对出现的通货膨胀现象表示担忧时，就会恢复这一规划的使用。

在这项规划的条款里，要求消费者除了购买房子外，如果购买包括像汽车等在内的任何价格昂贵的商品，至少要交付相当于商品价格的 1/3 的预付定金，并且最迟在 15 个月内全部交清另外 2/3。其实在当时的条件下，美国的大多数人是买不起这些商品的。

w 号规划最后一次的实施是在朝鲜战争期间，废除时间是 1952 年。可是到了 1953 年，人们却又开始议论要永远恢复实施这一规划问题。就是在这种气候下，美国佰奥公关公司介入了。

w 号规划再实施的主要支持者是一些州的州长和联邦储备局的成员，并且得到了国会、新闻媒体和一些地方权力的支持。这时，一方是以新闻媒介为代表，开始进行报道，把 w 号规划的实施，看作是消费行拯救自己。惩治不讲道德的汽车商以及其他经营家用大件商品的人的一个有效办法加以赞扬；另一方，经济学家们和一些著名的商业界头等人，则通过金融报界和其他新闻媒体发表看法，表示对日益增长的消费债务对经济的影响表示担忧。

当联邦储备局最后诉诸国会，正式要求恢复控制权时，w 号规划的再实施成了人们广泛议论的热门话题。不但政治家们竞相支持，报刊杂志也竞相抢发一些关于负债累累的不幸者们被赶出家园、终日酗酒消愁和自杀身亡等新闻报道，以推波助澜，以示必须对这种罪恶采取行动。

与这种热热闹闹的舆论环境相比，那些 w 号规划再实施的反对者们却悄无声息，一片沉默。

在这种情况下，赛特金融公司勇敢地站了出来，发出了它的呐喊。

当时，赛特金融公司的 70% 的收入都是来自于一家子公司的汽车贷款。它对这样一项使大多数人不可能得到贷款的法令表示担忧。公司主席兼总裁阿瑟·勤兹认为，w 号规划当初的制定是为了适应战时紧急状态期间的需要，但它不适应和平时期的经济发展，它的再实施只能是对人民的自由选择权的

侵犯。阿瑟质问说，对于美国政府来说，这项规划不是等于剥夺了低工资收入的农民购买汽车、家电产品和农具的权力了吗？

阿瑟虽然发表了自己的观点和看法，但没有引起反应，没有人听他的话。后来他觉得，要实现自己的目的，必须组织一场大规模的公关战役来扭转舆论。但是他也意识到，自己可能是一个理想主义者，任何一家公司或商业联合会恐怕都不会干这件事。虽然如此，阿瑟并没有动摇自己的决心。即使没有任何人参与的话，赛特金融公司也将单独去办。

其实，赛特金融公司的公关主任威廉·L·威尔逊是一位精通业务，很有能力的公关人。但是，要实施阿瑟所构想的这场大规模战役目标的话，他的人员显然太缺乏了。于是他们向纽约的一些大的公关代理处发出了邀请，请他们谈谈如果被雇佣，将使工作如何开展？能为这场战役做些什么？结果，美国佰奥公关公司初试成功，罗伯特·J·沃特被任命为业务员。

沃特为此而组织了第一个行动，为阿瑟准备一份 1953 年 4 月在赛特金融公司股东会议上发表的声明。这份声明不仅是这场公关战役的开头炮。也是一份表明实施全部公关计划所坚持的基本立场的文件。声明一开始是这样写的：

“分期付款信贷或大规模提供资金是美国大规模生产和大规模分配体系的重要支柱。然而，它只是通过分期付款购货的方式使公众需要得到满足成为可能，并不是大规模地提供资金的益处的全部衡量尺度。

如果把市场限制为只向那些持有现金购物的消费者开放的话，大规模生产的经济必将大受影响。对于大多数美国家庭来说，汽车、冰箱和厨房炉灶等商品都将成为可望不可及的东西。”

随后，他们发了几十篇文章，从不同的角度进一步阐述这一基本观点。与此同时，还通过报端对类似“消费债务已经上升或正在上升到十分危险的高水平”的言论进行驳斥，明确指出，情况恰恰用反，当把债务拿来和个人收入及私人财富进行比较时，就会发现事实上的债务是相当小。

当这些报道出现在报纸、商业杂志以及电视台的金融报道后。他们并没有就此止步。紧接着又开展了一系列活动，安排了电台、电视台的采访、辩论以及小组讨论；把赛特金融公司的经理们派到全国各地去游说、演讲、论述基本立场和观点；在广播电视上安排这些开展专题座谈和小组讨论；加强地方上有关新闻媒介对活动进行报道，等等。同此，他们还散发了成卡车的新闻稿、讲演稿、图片、图表和其他资料。虽然印刷费和邮寄费令人惊愕，但他们还是决心使他们的观点传遍美利坚合众国的每一个角落。

为了扩大宣传报道的覆盖度，他们还十分重视妇女杂志、报纸的妇女版等以及倍受女性观众欢迎的电视节目主持人和评论员。专门为她们提供了大量特写文章。有些评论员和编辑们直接不加以任何修改忧播发了这些报道，但也有不尽相同者，有的对报道的内容表示不满意，有的发表一些相反观点。但无论如何，事实上这些报道或多或少地对赛特金融公司产生了有利影响，至少得到了一次公平表达自己观点的机会。

当这些活动大张旗鼓地进行的时候，沃特正在纽约实施另一项巧妙设计的策略。赛特金融公司在它的总部附近有一家餐厅，在长达 5、6 个月的时间里，就是在这家餐厅，佰奥公司的杂志部主任帕特里夏·洛赫里奇帮沃特先后邀请了《华尔街日报》的编辑巴民·斯尔戈、辛迪加专栏作家米尔·伊凯泽以及拿氏特稿社、美联社和合众国际社的高级商业专栏作家和记者，这

些在全国具有影响的商业编辑和记者都到此与罗伯特·阿瑟共进午餐，进行了长时间的私下交谈，在面对面的接触中，阿瑟善于说服别人的才能得到了淋漓尽致的发挥，这样大多数与他共进午餐的人都产生了共同的认识：阿瑟的观点是正确的，至少可以交给读者去评论。于是，以午餐会为开端而产生的文章和专稿陆续地在全国名家报刊上发表，而且有些作者是德高望重的名流。这样一来，许多原来持相反意见的人也转变了看法，越来越多的人对阿瑟的观点表示接受。

后来，沃特、阿瑟等人在进行公关战役全面总结时，都认为这次午餐会的作用不可低估，它是在全面的艰苦努力中，最有效的一次单独行动。

在整个公关战役中，罗伯特等人还十分重视由阿瑟亲自出面现身说法，做讲演，这一活动也收到了十分显著的效果。他们为阿瑟安排了多次大型报告会。沃特最初与阿瑟接触时，感觉到这个人在语言表达中似乎有些呆板，并不是一位出色的演讲家的材料。但在午餐会这样的面对面接触中，其语言表达是十分说服力的，而且表现出的可以说是具有魔力的力量，他能口若悬河很自然地迅速把听众带人全神贯注的状态，或者与自己进行问题辩论的状态，深入浅出、实质性地阐明自己的观点立场。可遗憾的是，这种才华当站到主席台上做报告时，似乎荡然无存，完全变成了另外一个人，那时他往往会呆板地站在那里，用平淡无味的语调，一字一板地去宣读讲演稿。

这样，在一定程度上就增加了沃特等人的工作难度，在阿瑟出场演讲前，必须由佰奥公司的专家对他实施强化培训，帮他完善演讲方式，纠正语调方面、举止方面存在的问题，虽然这些都算不上什么大毛病，但对演讲效果是会产生影响的。所以沃特等人十分注意这一点。阿瑟的悟性很强，而且具有精彩表达自己观点的愿望。所以，这项作为大规模公关战役的一个组成部分的速成培训计划的实施还是很顺利的。

阿瑟的系列演讲取得了成功，特别是安排在旧金山的加利福尼亚州俱乐部的那次午餐聚会上的演讲，那是系列演讲的最后演讲，他的表现极佳，其演讲深深打动了听众、赢得了一阵阵经久不息的掌声。效果出乎人们的预料。新闻媒体对这次演讲进行了大量的、全国性的正面报道。

以阿瑟旧金山演讲为标志，可以说，那些反对 w 号规划再实施的人们，特别是美国佰奥公关公司、赛特金融公司以及沃特、阿瑟以胜利告终之日。经过长达一年之久的、大规模的公关工作，新闻媒介都来了 180 度大转弯，都坚定地站到了赛特金融公司一边。而那些拥护再实施 w 号规划的人们则陷入了沉默。联邦储备局的局长及其职员们也不再要求恢复 w 号规划的权威了。因为他们十分清楚，时机已经错过了；舆论已经转向他们的对立面；政治家们也沉默了，他们已经意识到美国人民是不欢迎这种剥夺他的赊购货物权利的，感受到如果继续坚持将会时投票者产生的影响。

终于，W 号规划再实施的争论，在国会还没有插手前就结束了。

三十四、该拒绝的，就拒绝

和许多公关职业者一样，罗伯特·J·沃特喜欢接受真正的挑战，但是他从来不许诺可以创造奇迹。

70年代中期，希腊著名的石油和海运巨头亚里多德·奥西斯宣布计划在新罕布什尔州建一家大的炼油厂。这项计划宣布以后，初时得到了州长、国会的两位参议员、州立法机构、地方报纸和公众的一致认可，都觉得炼油厂将会给州里带来可喜的利益。它会增加就业机会，促进地方经济发展，减少本州对外地炼油厂石油的依赖程度等等。可是后来一群富有者提出了很多强烈的反对意见，这些人的大多数是退休的纽约人，恰好居住在计划中要建造的炼油厂附近。他们反对的理由不外乎是炼油厂将会破坏这一地区令人留恋的乡村特色，会造成地方公路交通的过分拥挤，认为和它所缴纳的税款及其它好处相比，这家炼油厂从州里面拿走的东西会更多，等等。

一个星期二的下午，沃特收到了一个名叫约翰尼·迈耶的人从巴黎打来的电话。此人曾任过霍华德·休斯的财政助理，现为亚里多德·奥西斯工作。他在任美国佰奥公关公司驻休斯的公关顾问期间沃特就认识了他。在电话里，约翰尼对罗伯特说，几个月前，奥西斯宣布的计划在新罕布什尔州建炼油厂一事，现在遇到了一个麻烦的公共问题。

原因是反对建炼油厂的富有者中包括很多专业能力极强的公关和广告职业的退休者，这些人知道如何使人们接受他们的观点。他们看来已取得了进展，眼下舆论正明显地例向他们一边。甚至连那两位国会参议员也开始动摇了。情况很紧急。约翰尼·迈耶问佰奥公司能否帮助扭转局势。沃特回答说，他们不能创造奇迹，但可以帮帮忙，首要的是应详细地了解一下情况。约翰尼于是要沃特马上打电话和奥西斯的北美业务负责人联系。

那人住在纽约，沃特打电话和他约好第二天上午会面。

在长达几个小时的交谈中，他向沃特详细介绍了正在进行的公关战，显然他遇到了一个非常棘手的问题。奥西斯公司遇到的是精通公共关系的对手，在沃特看来，完全可以肯定，除非出现一种强有力的新因素干预其中，否则奥西斯一方将输掉这场战役。而奥西斯的人们寄希望于佰奥公关公司就是这个新因素。

“你能帮助我们吗？”这位北美地区业务负责人问题。

沃特耸耸肩说“正如我对约翰尼讲过的，我们可能创造奇迹。但是我们对自已所从事的公关业务是非常精通的。我需要了解更多的情况。首先，我需要知道最后的期限。告诉我州立法议会计划什么时候对是否建造炼油厂进行表决？”

“星期六”。

“你是说从现在开始三天之后吗？”沃特从椅子上跳了起来。

“是的”。

沃特像泄了气的皮球倒在了椅子上。那个人迷惑不解地望着他。后来，他解释说这个最后期限只留给我们两个工作日，这点时间完全不够用。不管你对业务有多么精通，你要想在两天内完全改变全州的舆论是不可能的。最后，沃特说，非常遗憾，佰奥公关公司不得不拒绝这项工作。

正如所预料想的，立法机关星期六的投票结果以压倒多数的优势否决了建立炼油厂的计划。这个结果太糟糕了。罗伯特诚心诚意认为如果能有三四

周时间的话，他们是可以赢得新罕布什尔州的这场战役的。

然而想到创造一个在两天里完全扭转舆论的奇迹，这种努力无疑是蛮干，这和接受在钢索上跨过尼亚加拉瀑布这样一个挑战毫无区别。成功的希望很渺茫，失败的代价却过于高昂。

三十五、公关好点子：比例模型

国会很有可能把 330 亿美元的全部或大部分转向公共交通系统的建设”，迪茨对美国佰奥公关公司说，“我不反对公共交通系统，但是我不想看到公路法案就这么完蛋。我认为这笔钱应该花在它最初想做的事情上。”

于是他宣布既然没有其他人似乎愿意操起这把剑，赛特金融公司将孤军作战。“看起来我们该采取行动了”，他说。

“你要我们什么时候开始行动？”罗伯特·J·沃特问道。

“今天”，迪茨回答说。

这是赛特金融公司和它意志坚强的主席阿瑟·勒兹同佰奥公司一起进行了反对被称之为 W 号规则的消费信贷法的战役刚刚过去没几年，他们的一又一次合作。这一次的时间是 50 年代中期。他出证的目的是支持一次在华盛顿受阻的公路法案。作为赛特金融公司的常年公关顾问，佰奥公司也被召来助战。

国家公路法批准支出 330 亿美元用于全国公路的扩建和现代化。艾森豪威尔总统对这一法案给予了大力支持，国会也通过了这一法案，可尔后这个法案却被搁置起来。原因是这一法案所需的支出被这一法案的反对者们采用各式各样的金融秩序拖住了。由于在华盛顿没人开支票，所以在公路建设和现代化方面实际上毫无进展。并且一个势力强大、资金雄厚、组织严密的游说集团迅速出现了，这个集团的目的是想让这笔钱花在城市公共交通系统上，而不是花在公路上。这个集团的核心成员是靠铁路、地铁等公共交通系统来维持的经营者，以及公共汽车制造商和经营杆等等。他们通过搁熟的公共关系，正在赢得传播界、公众和国会时他们的支持。

这时阿瑟·勒兹和赛特金融公司介入了。作为全国最大的汽车贷款的独立提供者和出租公用建设设备的首领，赛特金融公司与改善公路的立法案利害攸关。要想赢得胜利，阿瑟需要一个强有力的联盟加入这场战役，可是他找不到。一方的实力薄弱，就使得公共交通系统的游说集团更加精神抖擞、百倍努力。最后，阿瑟把沃特和赛特金融公司负责公关事务的副总经理比尔·威尔逊叫到了他的办公室。

于是沃特和比尔开始了工作。

他们精神饱满地积极投入了战斗。在最初的工作中，他们以公路求生存委员会为旗帜，进行广泛的宣传。公路求生存委员会是个规模并不大的团体，也谈不上富有或活跃，并且它也不是勒兹一直要寻找的那种能独自作战的联盟。但是沃特和比尔看重的是这个团体有一个可利用的合适的名字，而且阿瑟是这个团体的主席。所以在他们的宣传中，更多地是打着这个公路求生存委员会而不是赛特金融公司的旗号。

在他们安排的采访中，勒兹在电视台和电台上露面时，他反复强调自己不是一个公共交通系统的反对者，并指出公共交通系统在许多城市里有助于缓和交通日益拥挤的状况；但是我们国家迫切需要一个有效的公路系统以维持它的经济发展。这一点正是总统对公路法律给予大力支持而国会又使其变成法律条文的根本原因。勒兹强调，现在忘掉这一点并把钱派往其他用场是个错误，尽管其他的用场可能也是值得称赞的。

勒兹在阐述这些观点的同时，他们征集了很多商业界人士和其他人的意见，希望他们帮助宣传，特别是在地方一级。他们帮助地方公路支持者进行

演说、散发背景材料以及提供他们与传播界接触的机会等。这是因为在整个国家的每个城市进行的争论中，公路支持者为一方，公共交通系统支持者为另一方，居中者则是政治家、长期车票使用者和传播界。

他们工作进行了几周以后，就有迹象表明其努力正在生效并迅速取得了进展。一些报刊和电视新闻报道也越来越倾向于他们的观点；许多人也逐渐在看到改善公共交通系统的必要性的同时，开始接受勒兹的观点——改善公共交通系统的支出应该有一个独立的来源，而不应该占用已经确定用于改善公路交通的资金。在支持者当中，成年人占有多数，这是因为他们都驾驶汽车。

然而，随着工作的进展，这场战役也愈显的艰苦。因为它涉及了大量的复杂的观点，有些观点难以向传播界作出明确的解释或生动的阐明。同样，传播界在把一些想法向大众传播的过程中也遇到了麻烦。人们对此感到很费解，甚至许多读者和观众一遇到这个问题就加以回避。此时沃特和比尔都感到还需要点其它的什么东西；尤其是某种富有戏剧性的东西来为他们的努力注入新的活力，并能把它推向高潮。

就在这个进退两难的时刻，沃特突然有一个好主意：搞一个比例模型。

他向比尔解释说，所有的争论表面看是公共交通系统与公路之争，其实在一个更加情绪化的层次上看则是城市和所有其他地区的争论。每谈到“公路”的时候，人们想到的是乡村里可供八辆汽车并列的公路。所以一些人认为这个公路计划对很多乡村和郊区共同体有利，对从事货车运输业者和其它商业行为有利，而对城市都毫无益处，城市仍会像以往一样在拥挤不堪的交通里苟延残喘。

比尔对沃特的解释表示赞同。于是沃特进一步说明，既然如此，就需要向人们提供生动的证据来说明公路计划的实施并不意味着对城市的忽略，它有助于缓解城市拥挤不堪的交通状况。

“怎样向他们说明呢？”比尔问。

“搞一个典型城区的比例模型。我们就称之为交通城。”

比尔对这个主意很感兴趣。说干就干，他们雇了一个建筑设计师来设计这个模型。在比尔的建议下，还把设计出来的草图送到华盛顿去征求汽车安全基金会的工程师们的意见，因为这个基金会在寻求缓解城区交通拥挤的解决办法上非常活跃。工程师们对设计草图提出了几处小小的修改意见，就正式同意把“交通城”作为一个陈列品以展示城区计划的新思路。

这个模型大约有 8 英尺宽、6 英尺高，上面有一条极小的供汽车行驶的高速公路，还有在美国任何一个城市都可看到的街道和建筑。模型里有步行报道和地下过道，有供公共汽车行驶的快速车道，有专供公共汽车乘坐者上下车的停靠点，还有其它的新花样。为了展示如何解决停放车辆问题，模型上还有一个可容纳 50 辆轿车的标准街区停车场。通过在这个停车场上面再加上一个建筑物，他们进一步说明了在城市空间的同一块空地上可以停放上百辆的轿车。

这个模型最为引人注目之处就是它集中体现了缓解城市交通拥挤状况，并使城市复兴的各种新思想。沃特知道新闻摄影家们和电视台拍摄人员会对这个模型感兴趣的。但是如果能找到某种把这个模型介绍给新闻界和公众的特殊方式，无疑会提高它的新闻价值。

他考虑了很长一段时间。最后拿定了一个在脑子里反来复去，多次被否

定的主意，那就是在白宫举行揭幕仪式。

“你简直是疯了”。比尔听到这个主意后，大声嚷到。

沃特解释道，“要干就干它个轰轰烈烈。建造这个模型的目的就是为了帮助宣传艾森豪威尔总统的公路现代化计划，所以我认为让他来扮演一个角色并非不现实。”

比尔呆呆地瞪了他半天，最后说“好吧，我们去试试看”。

佰奥公关公司华盛顿办事处主任把罗伯特这个建议转给了总统的新闻秘书吉姆·哈格蒂，他答复说总统不会保证参加任何一个揭幕仪式，艾克（对艾森豪威尔的呢称）会允许你们在白宫的附属建筑物里举行这个仪式。另外艾克会叫他的首席运输助手在仪式上露面。

按照沃特等人的周密安排，揭幕仪式在一个下午的三点钟准时举行。在仪式前，他们还搞了个午餐会，邀请了在议论运输问题上一直很活跃的几位参众议员和其他政府要员见面。午餐会和揭幕仪式都搞得非常成功。一时间，模型和应邀前来的要人们的照片出现在全国百家报纸和新闻杂志上。这样一来，他们不仅成宣传了公路计划，而且也极成功地宣传了赛特金融公司。

之后，他们把模型放在一辆卡车上，并配备两位讲解员去周游全国。每到一地就装配起来向人们展示，并解答有关问题。同时通知当地新闻界和电视台，所到之处，从未遭到过他们的拒绝。

一共周游了大约 50 座城市，人们都对模型的反应非常热烈，有关它的报道是大量的，使人们明显感受到了舆论对公路现代化计划强有力的支持。突然间，就好象水龙头被关掉一样，公共交通系统的游说集团停止了一切努力，而用于改善公路的钱开始源源不断地流出华盛顿。

在“交通城”完成它的旅行之后不久，沃特接到了总统新闻秘书打来的电话，转达了总统对他和比尔的私人谢意。

这是一次成功者的公关战，它表明在某些困难的公关中，不妨搞：一个比例模型，或许会柳暗花明。

三十六、公开亮相和私人拜访

服务保险公司一直是赛特金融公司的一个利润颇高的子公司，它以出售汽车保险为主要业务，兼有由赛特金融公司信贷进行汽车贷款的业务。但是，这个公司在纽约州获利很少，原因是纽约州法律限制了服务保险公司和它的竞争者们所能获得的最高费用。

受美国佰奥公关公司成功的公关事例的影响，服务保险公司的总经理兼总裁埃米尔·舍夫纳克有一天约罗伯特·J·沃特到他办公室见面，就此开始了双方的合作。

埃米尔对沃特说，由于纽约州法律规定的投保费用太低，公司无法得到合理的利润；而且由于通货膨胀和其它因素使公司的保险成本费用日增，这就使得固定的费用逐渐成为让人忧虑的问题，有些公司对这种压榨如今到了已难以忍受的地步。他强调说，如果情况不会好转的话，有几家公司可能会取消在这个州进行的汽车保险业务，这对很多驾驶员来说潜在着难以料想的后果。几十万人就可能会无法买到汽车保险。佰奥公司被传来就是要解决这一问题的。

之前，服务保险公司和其他公司一直在州府奥尔区尼布进行艰难的游说工作，可是无任何的进展。最近埃米尔和两位同事拜访了州保险长官。这位官员一方面理解、同情服务保险公司和其它公司正在遭受的巨额损失，而且也意识到了一些公司从这一行业中取消业务所带来的严重后果；另一方面他又怕建议提高保险费用而得罪投保客户。

埃米尔认为投保客户可能比官员所想象的要通情达理些。他们可能知道，或许说有办法使他们知道提高保险费用的必要性。

这位官员对此深表疑虑。他说，“我要看到证据”。

“什么样的证据？”

“传播界的证据。打个赌吧，如果你能给我拿来几份关于增加费用是一项合理性建议的新闻剪报的话，我将马上采取行动”。

现在，佰奥公关公司的任务就是要设法搞到这些材料，而且要快捷，最好在二、三个月内完成任务。因为随着时间的流逝，损失在惊人地增加。

他们着手工作了。首先开始全面收集，有关这一问题的背景材料，其中包括一些能生动地反映这一问题并且易被报刊、电视台采用的图表及其它有用的资料。通过这些背景材料，不难看出如果还不增加费用的话，一些公司就会取消在纽约州的业务。这样，任何人都预想不到以后的灾难景象。

通过对背景材料及客观环境的分析，最后沃特等人确定了在整个公关战役中运用的有效武器——公开亮相和私人拜访。

最初，他们让埃米尔推荐三位既有风度又善言辞的人，在纽约城总部请传播专家穆丽尔·福克斯·阿伦森对他们进行为期两天的培训。之后派他们到全州各地去旅行，发表演讲、接受采访、举行专题讨论会、在电台和电视台播音、亮相、举行记者招待会以及同传播界及其公众进行多种方式的直接接触。

接着，又安排4名佰奥公司的男女职员对本州所有日报和周报的编辑和评论员进行私人拜访。在拜访时，交给他们背景材料和其它有关资料，并向他们阐明问题的严重性。

由于沃特等人把公关重点放在面对面的接触，而且需要旅行和其它费用

高的工作上了，这样虽然整个战役的花费比较昂贵，但是比只简单地邮发新闻稿而得到的结果更快、更可靠。在不到两个月的时间里，形势就变得极为有利了，绝大多数的报刊、电台和电视台被争取到了沃特这边。

在公关的过程中，他们勤奋地收集着各种有关的剪报。当埃米尔和同事再次去拜访州保险官员的日期到来时，他们把一个填满了赞同增加汽车保险费用这个想法剪报的材料袋的桶交给了他们。

当那位官员看过后，他开怀大笑。后来他遵守诺言，极为坚定地建议增加需要的费用。而其他州立法者通过新闻媒体也认识到了这个建议正是公众所理解的。自然而然的结果是，这个增加保险费用的要求被一致通过。

三十七、不吸烟的演员做香烟广告

生活中的意外事故是难免的，公关业务也不例外。但是如果你能够事先采取措施有所防备的话，往往可以把不希望出现的意外事故减少到最低限度。这在普通的公关业务中尤为如此。

假如你的委托人或者是对你的委托人来说至关重要的人物将要接受新闻界或电视台的采访，你知道采访将会怎样进行并会说些什么吗？此时你不要简单地假定对你的委托人来说一切会顺利进行，而是要问自己：“什么地方可能出错？”然后就你担忧的问题事先向准备接受记者采访的委托人简要地给予指点。之所以如此，因为在整个公关的过程中，在有些具体的细节上是难以把握的。

下面这个实例就充分说明了自我防备在公关中的重要性。

1971年的一天，美国佰奥公司被布朗——威廉森烟草公司雇佣，就香烟广告节目的宣传提供全面的公关支持。那时候，布朗——威廉森烟草公司出资搞了几个电视节目，公司希望佰奥公关公司能为这几个电视节目好好作些宣传，因为当时电视上的香烟广告被禁止了。罗伯特·J·沃特就此提出了很多提议，其中特别谈到要制作宣传节目的名星，手段包括特写、发专栏、在电台和电视台广播、亮相等等。布朗——威廉森公司的人对这一建议极为满意。因为烟草公司的电视节目主要是在好莱坞拍摄的，佰奥公司就指定其在洛杉矶的办事处去办理这件事。一开始的效果非常好，看起来所有的人都皆大欢喜。

布朗——威廉森烟草公司最受欢迎的一个节目是鲍勃·卡明斯的节目。在动人心魄的一小时里，这位多才多艺的演员扮演了各种名样的角色。为了进一步提高卡明斯的曝光度，佰奥公关公司又瞄准了杂志市场中发行量仅次于《读者文摘》的《电视导报》周刊。

佰奥公司计划安排《电视导报》周刊的一位高级编辑对卡明斯进行一次采访，并发个访问记。卡明斯本人也表示乐意接受采访，只是他要动身去夏威夷拍摄一部分节目，他要求在那里和周刊的记者会面，并接受采访。这对《电视导报》周刊并不是什么问题，看来似乎是一切进展顺利。

然而，由于卡明斯是一位平易近人而又聪明伶俐的人，这就使佰奥公司犯了一个致命的错误：简单地认为采访会顺利进行。他们没有认识到派洛杉矶办事处的人去夏威夷参与采访的必要性，也没有事先给予卡明斯一些必要的指点。不幸的事发生了。

《电视导报》周刊的记者对卡明斯进行了两次长时间的采访。当第二次采访快要结束时，这位记者突然意识到卡明斯在整个采访期间没有抽一支烟。记者于是问道：“你为什么不抽烟？你不喜欢节目资助者的产品吗？”

这是一个事先没有预料到的问题。假设沃特或他的同事在采访前找卡明斯谈谈的话，都会注意到他不吸烟的事实，就会想到潜在的麻烦。然后对卡明斯就如何回答预料中的问题加以指点，从而就会避免因他的回答给委托人带来的损害。

可事实正是佰奥公司事先没有对卡明斯作简要指点，导致了灾难性的结果。

在回答记者的问题时，卡明斯说他已不太年轻，为了保持良好的身体，他坚持锻炼身体，日常注意饮食，更不吸烟，杜绝一切与身体无益的癖好。

要知道在鲍勃·卡明斯节目的那个时候，吸烟是否有害健康的争论还没

有结果。卡明斯放出的这颗炸弹被记者在《电视导报》周刊上的文章中大书特书。可想而知，一位靠把一种产品向别人作广告来挣钱的演员竟会拒绝这种产品，他带给人们的信息是什么？那就是这种产品有害于健康。

布朗——威廉森烟草公司的人对此极为不满，横加指责。佰奥公司的人由于事先没有能作好准备，而导致了一个遗憾终身的失误。

三十八、同演员打资产要小心

美国佰奥公关公司与霍马克贺卡公司的合作已有 30 多年的历史了，毫无疑问，双方的合作是愉快的。霍马克公司曾搞过一个系列电视特别节目——“霍马克名人祠”，一般在周末的黄金时间播出，一年能看到三、四次，这个系列节目也为造就 50 年代——电视剧黄金时代作出了不小的贡献。佰奥公司受雇的任务当时是为“名人祠”系列节目作预先宣传。由于霍马克公司在节目上倾注了很多的财力和精力，加上节目本身确有“特别”之处，所以佰奥公司在作宣传时很顺利。

这项工作使罗伯特·J·沃特和他的同事与一些著名演员们发生了联系，有时还很密切，当然这也是公关业务的一个职业性机会。那些年舞台和荧屏上的名流们在生活中其实和普通人并无两样，但是他们的所作所为往往会让人难以预料。如果与他们打交道时，你不作精心的准备，那些演员可能令你吃惊不已。有一件事，至今罗伯特记忆犹新。

1974 年，霍马克公司决定根据温斯顿·丘吉尔的著作《山雨欲来》创作一个“名人祠”节目，反映的是导致第二次世界大战爆发的幕幕往事。霍马克公司决定邀请理查德·伯顿来扮演丘吉尔这一角色。伯顿很愉快地接受了这个邀请，拍摄工作计划在伦敦进行。

作为预先宣传的一部分，佰奥公司一方面派霍马克公司的业务经理杰克·米在伦敦为伯顿安排新闻采访和其他宣传事务；一方面公司与《纽约时报》周日文学娱乐专栏的编辑联系，欲发一篇由伯顿署名的有关丘吉尔的文章，通常情况下，这位演员自己是不可能亲自写这篇文章的，得雇人代写。各项工作都在按计划顺利进展着，伯顿自始至终都显得很有条理，并抱着充分合作的态度；而《纽约时报》的那位编辑也给予了大力支持，声称要把这篇文章刊登在计划播出《山雨欲来》的那个星期天的《纽约时报》上，并给了佰奥公司一个最后期限。

可事情的发展，往往又让人难以预料。就在离《纽约时报》的最后期限还有几个月时，整个工作却出现了令人吃惊的转折。伯顿在一次采访结束后，把杰克叫到一边说他一直在考虑计划在《纽约时报》上发表那篇文章。他说他愿意亲自写这篇文章，因为在体验角色中，他为首相的一生深深地吸引了，他了解丘吉尔这个人。

一位从来没写过东西的人说他想写点什么的时候，这就意味着冒险，沃特是要设法阻止这种事情发生的。但是，沃特等人知道伯顿有写作能力，并善于表达，就把《纽约时报》的最后期限告诉了他。伯顿答应如期交稿。

然后，佰奥公司期待一个好的结果出现。

几个月过去了，那篇许了诺的文章却杳无音信。杰克·米兰和伯顿在伦敦的秘书保持着联系，可总是没有任何的结果。

“我是怀着一种对温斯顿·丘吉尔和所有他那类人的刻骨仇恨来写这篇文章的。”这是在最后期限的那一天，伯顿通过用户电报从罗马大旅店给佰奥公司发过来的文章的开头语，文章共有 6 页。

读完那篇文章之后，沃特等人惊恐万分。在文章里，伯顿把丘吉尔首相同匈奴王阿提拉、希特勒和其他杀人魔王进行了对比，大肆褒贬。

这篇文章对佰奥公司是个天大的打击。伯顿这突如其来、异乎寻常的情绪更是让人无法理解，过去不论是在和杰克·米兰还是和佰奥公关公司的其

他人的接触中从未说过痛恨丘吉尔的话。

鉴于这种局面，沃特等人马上给《纽约时报》打电话，解释不能如期交付那篇文章。那位编辑则坚持佰奥公司必须如期交稿，再往下说时，他发出了种种威胁。

罗伯特·J·沃特强烈地感觉到事态的严重性，真是追悔莫及。他后悔没有早做计划把文章交给一位靠得住的自由作家去写，或者早点设法试探出伯顿的真实想法。可一切都晚了。

现在佰奥公司的人们还想象不出这篇偏激的文章发表之后会产生什么后果。一位世界著名的演员，一位在“名人祠”中扮演丘吉尔的演员，竟然对丘吉尔怀有强烈的仇恨。一切不可思议，简直糟糕透顶了。

为了挽回局面，最后佰奥公关公司想出了一个可行的计划，寄希望于这个计划而能把损失减少到最低限度。佰奥公司信守诺言，把那篇可怕的文章交给了《纽约时报》，同时还交给了一封由霍马克公司总裁唐纳德·霍尔写来的信件。在霍尔的信中，他明确说明那篇文章阐述的观点仅是伯顿个人的观点，与霍马克公司无关，而且事先霍马克公司也并不知道。

伯顿的文章如期在《纽约时报》上刊出了，果然不出所料，它一石激起千重浪，在公众中引起了一场争论。《电视导报》周刊也以较短篇幅转载了这篇文章，使得争论迅速波及到全国。在随后的星期天，《纽约时报》上不但刊登了大量的读者就伯顿文章反映的来信，也在一个显著位置上登载了霍尔的那封信。

以下 8 个例子为近年发生在我国台湾的企业公关实例。

三十九、新汽车上市与记者方谈

背景：台湾裕隆的“新尖兵”上市案需先从裕隆的经营环境谈起。第一个因素是裕隆花费十亿元开发出第一部自制车“飞羚一—”，虽然赢得了声势，但产品推出后的销售成绩不很理想，消费者有诸多抱怨。在裕隆内部则引发了人事变动，影响所及造成裕隆竞争力的降低。第二个因素则是裕隆和国产汽车“分家”后，失去原有销售系统，而仓促建立的销售管道在营销能力和统合力上都不够成熟，如果把多年来台湾汽车市场龙头老大的主座拱手让给了福特汽车。更有甚者，除了销售业绩滑落外，裕隆有此车种的销售率竟还不如喜美。

裕隆在人事上大幅改革，由敢凯泰接任经营以稳定内部，接着又从新店自营维修厂开始，与经销商展开互动，强化经销体系。但裕隆已有数年时间未推出新车，在汽车市场最风光的时期错失创造利润的机会；事后虽急起直追推出“飞羚一二”及尖兵车种，但都因规划不够周详，各部门各自行动，使得上市成绩不如预期。当裕隆准备再推出新车时，岛内景气已越低迷，买车有消退现象。

以裕隆现状而言，推出强势新车种以强化内部士气、经销及市场业绩是唯一的方法。当时裕隆合作厂商日产（Nissan）所推出的 NEWSENTRA 在美、日、新、港等市场都极佳的销售成绩，所以裕隆和日产商量后，决定选择其作为重新起步的“强心”车种，但 1990 年下半年正是经济景气跌至谷底的时刻，相关人等因而忧心忡忡。为此，裕隆公司在 1990 年 4 月作了一次完整精细的消费者调查，针对消费者的购车动机、可能考虑因素，会受何人影响等汽车消费行为的产生因素作了完整分析。结果发现，经过二年多欧美进口车狂风，以及台湾经济情势突起突落的影响，消费者购车心态与以往有明显区别；购车者的行为已倾向功能性，要求品质，而不如以往般只重视豪华气派。景气欠佳使消费趋于实际，汽车市场买气因而低落，但并不表示消费者无心或无力购车；他们只是暂不购买或是“降格”购买，如原本想买进口车，转而考虑国产车，或是原先打算买大型车，转而考虑中、小型车等。因此裕隆新车上市所要诉求的就是这一群目标顾客。

行销公关战术对消费市场有了了解后，裕隆最大的难题是如何告知目标顾客群。在相关人员的建议下，新尖兵的上市宣传规划及 EVENT 活动，大致可分为以下几个阶段：

1. 重新塑造企业（产品）形象：裕隆已先行和日产达成协议，将新尖兵视为裕隆的新一代产品，重新塑造裕隆的企业及产品形象；因此新尖兵的车体上，裕隆的公司标志改为英文草写，并标示在车体的左后方。至于新尖兵的车种符号则借用日产的商标图形，并将名称予以改变，希望借此一新过往。这样的做法是利弊兼具的：以裕隆而言，当然与过去作法大不相同，很能吸引消费者的注意力，免除消费者对裕隆的排斥感，事后证明也是如此。不过这个作法也会影响以后所有产品的营销策略，是不是将来所有新车种都得照章处理才成？尤其裕隆向来坚持做“国人”自制车，这作法是否会踏上和丰田合作的厂商后尘，产生只有日产、没有裕隆的后遗症呢？这个疑虑目前还在观察中。

2. 新颖的产品展示会：车子要卖得好，当然得使经销商充满期待和信心才能成功，何况裕隆也希望新尖兵的推出，能整合经销商的向心力及同一

作业步骤。相关部门为塑造裕隆不同以往的气象，特别选则在丁凯撤饭店举办新车经销商发布会，并在现场秀（show）上表现得很动感、摩登，一扫过去的传统作法，让经销商感觉到裕隆蜕变的决心和成果，经过此一创新别致的发布会，以及经销商实际接触新车后反应认为，裕隆对新尖兵所定价格偏低，即使提高价售仍极具市场潜力。以新尖兵世界冠军车的品质，裕隆为什么要采取较低售价？其原因是过去社会（包括裕隆本身）对裕隆车种的定位有一固定印象，裕隆不愿骤然调高车价，所以在市场策略上，新尖兵车价较同级车稍为低了些。

3. 新奇的广告：为吸引消费者在新车上市前，即有充分好奇心想一看究竟新尖兵专案特别委托岛内一家以制作新奇广告著称的广告公司来制作电视广告，以各种新奇标题来吸引消费者。

4. 记者访日团：基于以上相同的理由，公关公司认为，将来对裕隆新尖兵宣传最有利的还是报纸媒体，因此建议裕隆在新车上市前一个月（十一月），特别安排记者访问团到日本参观日产。其实记者对裕隆和日产这两个团体都已极熟悉，这次访日，主要是让记者了解日产新尖兵上所花的心血，并由日产亲自来肯定裕隆的技术能力。

5. 总经理与记者恳谈：裕隆过去和媒体并无所谓“下午茶”式的固定访问时间，此次公关公司特别安排裕隆当时的总经理与记者见面“会谈”，再凭此证实裕隆确与日产合作整车外销等信息，让媒体肯定裕隆的技术，如此一来，能比广告创造更多公信力，两者互相穿插，互补短长。

6. 售前（后）公关攻势：在所有宣传规划的动作中，最重要的一项规划是新尖兵的售前售后服务。其作法是所有到销售点看车及试车的消费者，都能获得销售人提供的相关资料和卡片，以酬谢其到现场参与，销售员发现的卡片高达几十种，完全视顾客型态、职业等不同而现场配合发送。此外，销售员的话术也经过设计，要求让现场消费者有被全心关照的感觉，并认为销售员完全根据他的需要在服务，通常新车上市时，第一批购车者是口碑的决定者；依照帕金森法则，当一个人对一项事物不满时，他极可能会告诉其他人，但却不一定会广为传播他所满意的事。因此公关公司建议裕隆的客户服务部门，在新车售出一星期后，主动打电话给车主，询问车况及驾驶感想，并主动为其安排最方便前往的保养厂作检查维修。另外，有关于新车使用手册阅读率不高，公关公司并建议设计相关 DM，在新车售出一个月前后邮寄给车主，一来询问其驾驶状况，二来告知其新车的若干功能，鼓励车主尝试，或提醒一些必要的注意事项。如此一来，不但使车主觉得受到重视，防止可能的谣言和不满扩散，也能因此建立一套完整的客户追踪资料，不定期提供服务或收集资料。

[简评]

台湾裕隆新车上市，为了一改公司以前的形象，树立高品质的产品质量，在售前、售中、售后，以新奇的公关手段配合营销策略，取得了良好的业务效果。

四十、一次记者招待会的奇效

背景：台湾声宝公司于 1971 年起，就已承接大哥大行动电话的 OEM 订单，也有大哥大外销实绩，适逢岛内开放大哥大市场，声主决定投入。但是，

1. 声宝大哥大并非先发产品。

2. 声宝本身的企业形象是在家电，通讯方面的形象并不明显。此外大哥大第一波产品强调的都是体积小、重量轻、电他寿命长等特点，但声宝大哥大应适应外销市场的需要，电话机在体积及重量上均较同期产品为大。

台湾的大哥大市场是雷声大、雨点小的情况；这股风潮其实是由媒体主道而产生的，业者在市场预估也显得过分乐观。当局公布大哥大的使用费率后，在市场上造成颇大杀伤力，过高的使用成本使目标消费者为之怯步。由于正式代理商及水货商，都早已向国外厂商签完合约、下妥订单，无法更改产品的生产数量，因此大哥大市场一开放，就呈现供过于求的现象，各个厂商不得不利用价格和 SP 活动加强竞争。

台湾的大哥大最终用户事实上并不真正了解这项产品，消费者只能就产品外型、重量、价格来考虑。至于功能如何反而不是最主要的购买因素。以声宝的产品而言，虽然体积重量都不如其他品牌轻巧，但以行动电话的通话品质来说，这样的产品反而占优势，因为过于轻薄的产品很可能会影响通路效果。以此推论，声主大哥大想在市场取得优势的决定性变数应该就是价格，能克服这个问题也就能掌握胜券。

公关促销策略经过公关公司与委托业主多次会议后，一致认为以低于市价的方式销售声宝大哥大是最有效的作法。由于声宝有自制自销大哥大的外销实绩，只要宣传得法，其产品品质必能取得消费者的信任。至于价格，声宝既能自制大哥大，就能降低代理成本，将这部分价差回馈给消费者；既能吸引市场注意力，又可营造声宝的企业形象，称得上一举两得，委托业主除了全力支持这个作法外，还提议整合旗下声宝汽车的企业资源，将大哥大作为汽车的标准配件，只要购买声主代理的 NEW YORKFR, DYNASIY 等款汽车，就能免费独赠声宝大哥大汽车移动电话，二项产品各收宣传上的互惠效果。经过这些讨论后，声宝大哥大的促销计划因而定案，除了产品本身已比其他代理品牌便宜二分之一、比水货便宜三分之一的价格出售外，正式上市前还要召开记者会向大家说明声室的构想及作法，加深媒体印象。公关公司原建议委托业主在父亲节时，于各大百货公司展示大哥大，免费提供民众拨电话向父亲问候的活动，让消费者有亲身接触产品的机会，但因业主本身的人手不足而作罢。经过这些安排和活动，声宝大哥大促销案极为成功，许多消费者都指明要购买声宝的产品，建立声宝在行动电话市场的良好形象。

1. 以产品论产品，声宝大哥大电话的确比一般产品来得厚重，虽然在通话品质上，未必不如小体积的产品，甚至比小体积的产品优良，但声主不以此为宣传点大肆宣扬，因为声宝准备在近期内推出口袋型移动电话，如果攻击轻薄型的同类产品，将严重影响后继产品的销售。类似此连续性产品的宣传连贯性，是公关行销作业上要特别注意的地方。

2. 这次促销案的活动其实极单纯，表面上似乎只是开了一场记者发表会而已，事实上公关公司处理的细节包括：

记者会原订 7 月 31 日举行，但因民生报事先取得消息，考虑提前报道，于是记者会也提前至 26 日召开，为获取有效的媒体宣传，公关公司

早在6月底左右就不断地散发消息，表示大哥大这项产品的售价将有突破性发展，造成怀疑效果，吸引有意购买的消费者暂缓行动，然后于7月下旬揭晓答案。

在记者会举行前，公关公司和委托业主事先有一次模拟演练，试拟所有记者现场可能发问的问题（见附录），以及业主所要回答的答案。这是一次极重要的演练，因为声宝之所以敢如此大胆低价销售产品，自持的是自制能力；公司本身经过详细的成本估算后，定出29500元的超低销售，与一般四、五万元的价格有极大差距，但和市场传言大哥大有暴利无干，声主必须谨慎处理这个印象，避免“攻击同业”的嫌疑，此夕晡述当局公布的使用费率引起社会相当议论，许多消费者都注意到这个问题，各报记者也准备就此加以报道。但是声宝的记者说明会主要是引介声宝的大哥大产品不能因为费率问题使记者会的结果失效，除了事先准备应付这类询问外，公关公司也特别就此与记者沟通，以确保报道焦点不致偏差。

附录

大哥大记者会问题研拟：

- (1) SAMPO CP—900 的确定销售价格为何？
- (2) 外传成本在万余元，是否未来在赚回宣传成本时会再降价？幅度多少？底线又是多少？
- (3) SAMPO CP—900 的制作成本多少？又添加多少管销费用而订成目前的售价？
- (4) 是否同业（或市面品牌）的制造成本均如此低？差别何在？若是，则是否意味大哥大果真有暴利存在？
- (5) 为何 CP—900 的造型较同业产品粗重，是否为外销存货回销国内？CP—900 在国外销售多久了？外销价位多少？成绩如何？对这进军岛内市场看法如何？
- (6) 声宝是否有考虑到其他厂牌也将跟进杀价竞争？
- (7) 声宝为何订出如此远低于市场水准的价格？
- (8) 声宝是否原即有销售汽车固定式行动电话？是否自制？价位如何？CP—900 推出是否会影响原产品？如何处理？
- (9) 声宝预定 CP—900 的销售通路如何？
- (10) 声宝是否足以应存未来产品的维修及售后服务？
- (11) 声宝大哥大是否仅有单一机种？何时可推出口袋型轻便机种？
- (12) 对当局目前费率看法如何？
- (13) 声宝除了价格优势外，产品有何特点？
- (14) 声宝 CP—900 目前产量如何？预估销售数字多少？内外销比例如何？

[简评]

扬长避短，抓柱特点向消费者诉求，乃是公关行销的最重定律。本例的声宝公司抓住自产自销的低价策略，配合记者招待会，取得了良好的效果。

四十一、拍卖会：公关行销的重要形式

家电厂商在营销、运送货品的过程中，因为搬运等种种原因，总会造成产品掉漆、外观稍有受损的情况；这样的“瑕疵品”仅在外表上有些小损伤，但机件本身的功能与正常成品毫无不同，厂商一般都以员工福利品处理，以较低价格出售给员工，也算是一种回馈员工的方式。另外自 1990 年第三季开始，因为不景气的影响，家电业的营业有往下滑落趋势。由于 1990 年的营业目标是 1989 年预定的，当时的情况影响厂商作了过于乐观的预期，以致生产超过销售，造成库存过多、资金积压的现象。这二种情形对企业而言，都相当棘手，因此声宝公司委托公关公司筹备活动，以便解决库存与瑕疵品的问题。

因为不景气的影响，家电消费者倾向谨慎支出，不像 1989 年时那般慷慨购物。且经过夏季家电厂商密集的广告促销攻势后，消费状况并无改善。

对这种表面上看来似乎缺少消费力或是消费疲乏的市场，公关公司最重要的是确实观察大环境的事态。不要受浮面现象所迷惑。根据公关公司的调查了解，虽然消费市场买气黯沉，但百货公司做折扣促销时，却也有不小的营业表现。由此可以推断，消费者还是有购买力，只是受不景气影响，一般人习惯地握紧现金，在消费态度上愈趋谨慎、理性，非到必要，且商品价格、品质都合乎预算时，不会轻率地行动购物而已。

在这个促销案上，最主要的解决点是“促成消费行动”，让原有消费欲的消费者愿意掏钱来购物。公关公司作了一个推测：经过一整季的促销轰炸，消费者的购物欲应该是被充分点燃了，只欠缺一个足以让他们心甘情愿付出钞票的商品，以声宝公司而言，其家电库存品与瑕疵品有足够魅力使消费大众觉得非买不可吗？

公关公司认为，作为员工福利品的“瑕疵品”，在消费者的评价中，向来都是功能与其他成品无关。但价格“公道”许多，因此，瑕疵品对想要消费欲又谨慎计算的顾客来说，是一个最好的号召，声宝公司主要的目的是消减库存，因此预计拍卖的产品虽包含瑕疵品及完好库存品，但为了招徕消费者，一概定名为“福利品”。至于售买的方式，声宝公司过去每年春秋二季都在台北举行员工福利品拍卖会，将此一限时拍买活动转而对一般消费者必然较具吸引力，并以“家电跳蚤市场”命名增添趣味性；同时，公关人员判断，台北的消费者在每家厂商密集广告的疲劳轰炸下，对此类信息恐有排斥性，效果较难预期；而台中和高雄两地民众有台北人的消费习惯和能力，但他们被大量广告“围堵”的情形欲较缓和，也不像台北都会的民众一样，对大环境景气有过于忧虑的心态，因此仔细评估后预测这二地因为拍卖会最合适的地点。公关公司于是建议，在夏季大促销的攻势后，由拍卖会来坐收成果应是最好的时机，最初敲定八、九月分别在台中、高雄举办拍卖会。拍卖会进行时，由公关公司在台北遥控，声宝的当地分公司负责办理现场事宜。执行结果，台中拍卖会在第二天下午 4 点前就已无货可售，两天销售实绩为 400 万元；因效果甚佳；9 月的高雄拍卖会延长为 3 天，同样因福利品销售一空，只得在第三天中午提前结束，销售实绩近 900 万元，连同 7 月台北的拍卖会，总计销售成绩在 1600 万元以上，而且都是现金入帐，大有利于公司现金周转，至于因而节省下来的仓储及利息资金更是不在少数。

这二次拍卖会虽由台北的公关公司策化指导，但在媒体的报导安排

上，却不能全由台北主控，必须由各地区媒体来披露消息才能奏效。公关公司协助当地公司处理的事项包括

搜集台中、高雄的家电记者名单，并建立通讯资料。

联络台中、高雄分公司主管，询问拍卖会的特色，作成新闻资料提供给媒体记者。

将媒体名单、媒体应对注意事项、拍卖场布置注意事项、销售服务注意事项等资料提供给分公司主管。

电话联络各媒体，解说此一活动、提供新闻资料并邀请其参加。

联络分公司主管告知将前往采访的记者，以及采访时间、配合事项等资料。

请地方主管根据此次活动所有的媒体相关资料，与地方家电记者维护良好关系，以利日后宣传工作。

[简评]

公关营销的种类很多一般有展销会记者发布会、展示会、赞助等，但搞拍卖会的还不多，这种重要的公关促销方式如果运用恰当，并与其它形式巧妙结合将会产生良好的销售业绩，本案的声宝拍卖会就是例证。

四十二、盲人电脑推销法：公益公关

掌握电脑是现代人的基本生存手段，盲人更需要掌握。三光企业有鉴于此，特别引进盲人使用的盲人电脑，推广给残障同胞中最具工作开发潜力的盲人使用。首批电脑共计 30 部，价格约为一般个人电脑的四倍。

就委托企业而言，这个实例原本是很普通的产品销售案，而且立意很好，具有社会关怀的意义，但经过评估之后发现，这个促销案完全不能以传统营销方式进行，因为盲胞看不见任何形式的有形广告，而且占人口总数有限的盲胞，分布的确切情况不易掌握，使用电子媒体作广告又很难真正确实传达信息，更别提一对一的 DM 方式了。另外根据公关公司简单咨询发现，盲胞与一般民众比较，相对而言经济情况略逊，确实告知，目标消费者也未必购买得起这套设备。这些新颖而有创意的产品反而面临销售无门的境遇。

盲人电脑促销案第一个明显的困难，就是无法利用任何有形的广告来告知产品信息。既然无法接触盲胞，那么接触盲胞的代理人如何呢？如果盲胞分布极分散，那么聚集盲胞的代理人是否比较容易？如果盲胞买不起，那么盲胞的代理人能不能买得起呢？如果盲胞代理人也买不起时该如何？

经过讨论及若干小型的咨询后，公关公司给委托业主的建议是，改换另一种思考方式，推广盲人电脑要先找到所谓的“中介团体”，即各级启明学校、社会重建单位、各类相关法人、政府机构等，销售对象不但不是盲胞，反而是“明眼人”；诉求方式不在推销，而在增进他们对盲人电脑认知，有人认知才能产生需要，也才有销售的可能。同时，公关公司在调查的过程中发现，上述各目标单位都有购买意愿，但共同的问题是缺乏经费，在这种情况下，必须协助他们找到名正言顺申请经费的理由。

以解决思考的结论为前提，盲人电脑的促销方向转为以公益作诉求，在宣传策略上将盲人电脑这种产品处理成企业责任的重要发展趋势。至于在 EVENT 手法上，则举办盲人电脑操作研习会，邀请各相关团体派员参加研习，制造社会性的议题。公关公司并建议委托业主，不作一般商业促销广告，因为盲人电脑价位已高，任何商业促销活动都会增加其成本，最终还是要转嫁到消费者身上，更添购买困难，公关公司根据原有资料和报名参加研习的名单分别联系，商得“盲人重建院”院长出面参与，三光企业则将原拟作商业促销的经费贡献出来，作为相对基金，协助联合采购。所有相关的活动包括活动说明会、研习会、盲人福利与盲人电脑座谈会、联合采购签约仪式等，都因引起媒体重视而在新闻报道上取得显著成效。经过这些活动的配合，不但委托业主取得好评，并因联合采购相当成功，一举销出所有产品，解决销售上的大难题。

在这个产品促销案上，有几个关键因素，如果处理不当，就无法达成业主的原始目标。

寻找潜在顾客：不可否认，盲人电脑是一个新构想，很能引起大众的关注，但站在企业立场，有明确而易于接触的消费者的产品才最合乎需要。盲人电脑令厂商觉得棘手，是因为盲胞占总人口数毕竟有限，盲人电脑的基本市场极小，加上这些消费者散布区域又不明确，厂商根本无法掌握消费者。在这种情况下，公关公司必须设法找到这些人。要一一找到这些盲胞是不可能的，但要找到能聚集盲胞的团体却比较容易，各级启明学校、财团法人及

政府机构是盲胞最可能的去处，于是公关公司透过自己的管道找到这些顾客名单，经过媒体报道及研习会，又收集到其它的顾客资料，解决找不到消费者的困扰。

产品价昂，造成购买障碍：盲人电脑的价格是一般个人电脑的四倍，不但盲胞个人很难负担，即使是财团法人或政府机关也无法添置，因为这些单位最大的问题就是经费不足。经费不足就得申请，但在行政体系中，申请经费有一定程序，而且需要有正当的理由才成，公关公司必须协助他们克服这些障碍。于是公关公司设计二种方法来解决难题。首先，公关公司商请了关键人盲人重建院院长作号召，十分适恰，理当关心这个产品所能带给盲胞的福利，在促成联合采购案后，接着公关公司建议业主消除业主障碍的另一个作法是，取消商业促销的经费，发布相对基金。

委托业主的配合动作：在这个促销案中，其实委托业主的配合意愿相当程度影响后续的成果，以公关公司建议其取消广告，而且提供消费者相对基金，也就等于降低售价的作法来说，大多数业主都较相信广告的效用，而怀疑公关作法的可能结果。

三光企业与外部公关公司合作已有一段时间，企业必须配合作 Follow UP 的动作，除了根据这些名单分别与顾客接触；邮寄说明函邀共同参与，解释联合采购、申请经费的方法外，还得派业务员登门拜访，加深顾客对盲人电脑的认同。如果委托业主抱着坐收成果的态度，不与公关公司合作，共同解决难题，这种有行销障碍的产品，恐怕无法如此顺利完成销售。

【简评】

研制和营销盲人电脑本身具有公益性质，即帮助盲人掌握现代化手段，增强生存能力，显示社会的关心。本案业主一方面捐助部分资金，另一方面联合社会力量资助，从而取得了非常好的结果，树立了企业形象，真可谓一举两得。要

四十三、针对高中毕业生的公关活动

近年来资讯市场蓬勃，电脑市场早已是兵家必争之地，而且渐有岛内岛外市场并重的趋势。台湾三光企业长久以来在通讯产品市场上居领先地位，最近在定位企业发展方向时，也转为 C&C（通讯与电脑），因此决定大力推广三光企业的电脑产品。

台湾电脑市场其实是一个以 image 为领先的市场，有普及化的广大接受力，缺乏完整的事业知识，尤其第一次接触电脑的消费者更是如此。初次消费者总是先向预期品牌厂商询问购买事宜，然后再一次次试探其他次级品牌，最后才以比价决定向何者购买。消费者也经由这些接触，渐渐积累专业知识。

在整个消费行为中，价格虽居决定性地位，但品牌印象却是第一要素，因此，电脑厂商会将最终用户分成第一次接触者、长期使用者、电脑玩家等等级，依其条件而有不同的营销策略。以三光企业而言，虽然多年来在通讯产品上表现出色，但在电脑领域内，三光电脑却是后发产品，较难与宏基、神通等厂商并论，因此，三光电脑要争取消费者有其先天上的难题。

既然在三光电脑在消费市场的知名度和形象较弱，那应该如何加强这些印象呢？三光电脑的主要消费群是哪些人？他们通常分布在社会上的哪些地方？有哪些方式保管可以接触到他们？他们会因宣传营销活动而有购买三光电脑的意愿，并进而有所行动吗？

经过研究，公关公司向委托业主建议，第一次接触电脑用品者，是三光电脑的最佳目标消费群，并且在缩小范围，规定在高中毕业、即将升大学的青少年身上，作为此次公关活动的主要诉求对象。但要注意的是，这一目标消费群是所谓的公关沟通对象，而非营销对象；换句话说，目标消费群是未来潜在的顾客，但不是现时立即可“实现”的顾客。当然公关公司不排除经过公关推广，目标群可能会有立即的回馈，但公关公司不主动承诺这一效用。

公关策划公关人员就三光电脑产品和大量青少年的连结性加以研究发现，最能引起同学们注意的是高考志愿的问题，根据三光内部硬软件工作人员的能力评估，三光企业可以利用电脑设计，为考生作一次大学报考志愿预测，协助考生报上理想志愿。此外，公关单位所查资料显示，每年的考季以及暑假期间，青少年犯罪率似有增高倾向，研判可能是大考，父母为体验青少年考试辛劳，管理较少之故。在此情况下，若能举办 EVENT 活动聚集青少年，一来使青少年真实接触三光企业的本体，二来提供青少年一次正当休息、放松紧张情绪的机会，父母、家庭及社会非常十分欢迎。

公关活动公关公司和委托业主在策略上达成共识，公关公司开始搜寻资源整合作用的可能性，大致可从下列三方面进行：

在考生报考志愿预测服务方面，公关公司和多家升大学学习班恰谈，做全省全面服务。从 7 月 21 起至 25 日止。在全省三光电脑经销商及各大升学补习班都提供这项服务，并商请台北市党部青年工作委员会为指导单位，表明这项活动的公正性和服务性。

公关公司在策划媒体策略时，依据经验判断，考生不可能有心情特别注意新闻报道，但考生的父母通常却很注意和考生相关的消息；再依年龄来看，家有大学考生的家长，是四十岁以上的年纪，加上要有为儿女买电脑的能力，大约多是企业的经理，因此在多方接触后，获得联合晚报同意加入合

作行列。另外公关公司在策划之始，即有意将此活动扩大为全岛关系考生的 EVENT，因此公关单位又寻求电视媒体的合作意愿，中视公司因而加入工作。

当公关单位决定策划演唱会作为考生之友的 EVENT 活动后，在筹备洽谈中发现，其实很多企业对这些 teenagers 都很有兴趣，也有企业预备以同样的活动为招徕，经过一番沟通，包括四季饮料、巴芬碧可香水、统一面包、阿里山客等企业在内，一致同意加入这一活动，一来壮大声势，二来免得分散资源。结果使得原本单纯的一场演唱会，扩大力一波波强劲有力的 EVENT 活动。先是 7 月 20 日第一场的王杰演唱会，以及在 8 月 3 日在国父纪念馆举办的“考生之夜”栏目主持人出任现场主持人，各新闻媒体均有全部报道，圆满完成任务。

在这个推广案中，同样有一些关键性的因素主导个案的成败

所有的企业公关活动都是以“私”为出发点，也就是以企业本身的利益为最终目标，这种心态并无错误。在这个例子里，作了一次“化私为公”的示范，媒体为报份、收视率，企业为产品销售而举办这场公关活动。在目前的社会里，化私为公称为公关，化公为私就变成勾结了；有为私的企业才会产生公益，这是一个要点。

这个推广案在决定策略中，曾一度考虑是不全由三光企业出面执行。经过评估，公关公司建议委托业主改变这个想法，改由三光文教基金会挂名，并联合其他具公信力的单位共同举办，既不影响公正性，也无须处理多执行细节，三光企业只扮演纯关联的角色即可。

公关公司在运用资源整合的过程中，最重要的是考虑各联合单位的“产品冲突性”。任何会参与联合举办活动的企业，绝对是因为相互之间的产品利益并无冲突之故。至于最后能促成各方合作的原因，也和实际合作意愿及沟通技巧有关。

这个推广案有一个重要现象就是，原先的理想和后来最终的执行结果，有很大变化。通常公关企划案的起始，只是一个简单的概念，经过一断修正和外部联合后，会有截然不同的结果，公关公司和委托业主都要不断做心理建设，在过程中充分沟通，才不致发生意见不合的情况。

[简评]

电脑企业的目标是想给高中生推销电脑。因此运用了填志愿预测服务、演唱会等公关活动。看似热闹非凡，但不知收到什么效果是否达到推销目标。公关的宗旨一是推销产品，一是树立企业形象，达到其中之一也好，两者兼有则更佳。

四十四、百货公司的免费公关效果

宗光百货文化会馆与社会大学联合促销

社会大学因这场活动而生存，文化会馆因社会大学而带来热潮，两者可谓相得益彰。

1987年11月11日台湾太平洋崇光百货在公关公司的协助下，隆重登场，数以万计的人潮不断地涌进崇光百货，造成忠孝路一带严重塞车，甚至必须仰赖警察来维持交通，而崇光百货，“及时地”免费开放地下停车场，更赢得多方的赞扬，这场成功的开幕活动，为崇光百货奠立了良好根基。事实上，在开幕之初，SOGO-至十一层的确有不错的盈余，但顶楼也就是十二楼的文化会馆，却因高而无人知，或是即使为人所知但却不知如何应用文化会馆的空间和设备，而一直乏人间津。在SOGO的经营策略为各个楼必须负责业绩情况下，的确造成主事者沉重的心理负担，而且有关文化会乃为落实本土文化生恨的建馆使命。因此，如何成功促销文化会馆就成为SOGO百货公司开幕的重大课题。

SOGO当初建文化会馆的目的，即希望除了以百货公司本身来传送流行资讯外，再加上文化会馆来做更具体的本土文化传播工作，借以冲淡台湾反日的历史情绪的经营理念，文化会馆的责任即是在使SOGO能和社会各阶层紧密地连结在一起。

在当时的社会面来看，1987年起正是岛内经济起飞、全民疯狂投入股市的时代，民间活动也愈来愈多，但却无适宜的中型活动场地来满足企业的诸多需求，如经销商发表会、服装展、股东大会等等。在中华体育馆在上万人才能撑起场面下，企业不得不投向一般大型饭店的会议室，但这类场所不仅地小，而且灯光、音响等设施也无法符合企业的需求。从活动场地的市场来看，需求、供给的确呈现失调的现象。

适时曾任职于中国时报、久大出版公司总经理是吕学海，

正在为“社会大学”催生。身为“社会大学”文教基金会执行长的吕学海，邀集了李国鼎、赵耀东、王昭明、林洋港、李远哲、石平、张国安等52位政经社会文化精英人士，准备每周一次展开历时一年52场的社会新课程，但却苦无固定场所可供使用。

这个“以全社会力量教育全社会”的终身学习观的企业理念的确非常吸引人，可以预期“没有既定课程、没有特定老师、没有固定学分、永远毕不了业”的社会大学系列讲座一旦推出，势必造成自助。如果能通过公关活动的协助和文化会馆结合，方可谓相得益彰；一来有了固定场所可以形成习惯，不会发生每场演讲地点各不相同的告知困难，因此产生了社会大学和太平洋崇光百货文化会馆的联合促销活动。

公关策划

每周一次（非假日时间）的演讲，应能吸引数百人到上千名。晚上七点开场的演讲，有可能下班后即来到SOGO吃饭、购买，再从一搂搭电扶梯到十二楼，同样地，9点演讲结束后，也可能从十二楼逛到一楼，直到9:30百货公司关门时。这样一次，每过有一千多人次的消费者在非假日的淡季带来人潮，造成机会，对SOGO而言也不是小数。

这些人除了大半是社会新鲜人外，有许多是社会中的意见领袖，因他

们亲自观略 SOGO 的经营文化而形成的正面影响力，扫除 SOGO 开幕前期大量宣传日式百货公司的经营形式，所以可能形成的民众反日情绪。

这些意见领袖既是决策人士，也是公司的中坚主导人。一旦他们必须举办活动时，浮上脑海的活动场地，自然免不了 SOGO 文化会馆。无疑地，SOGO 文化会馆等于抢占先机，增加场地使用的可能性。

这样大型、长期的系列性公益文化活动诚属少见，更难得的是，这个活动的似乎将海内外社会各界精英聚在一起，称其为非盈利事业最佳营销佳作当不为过。这样的理念和文化会馆目的不谋而合。

想请 52 位 VIP 是件困难的事，SOGO 能不费吹灰之力请到 52 位精英人士到场。因而对 SOGO 有进一步认知，也帮太平洋建设建立了完整的人才网路。

演讲虽是目前宣传教化实力平常的手法，实无新意，但社会大学能提出这样符合各界心意的名衔，再配合媒体及名望人士号召、资助，一步步把社会学的思想体现出来而文化会馆也借着赞扬单位之便，得到不少媒体宣传效益，扩大了不少知名度，达到了营销目的。

可以强化 SOGO 的地域色彩、淡化日本味。

公关营销活动

在当时情况下，相关人员认为若骤然推出社会大学，效果可能不佳，为了要在场地上造成大新闻，并为社会大学登场，于是推出了买联合晚报送胡立阳在文化会馆的股市分析讲座入场卷，当时买卖股票有如全民运动。

与经济日报合作，将 52 场演讲内容在副刊全文刊登，每一场演讲发布报纸、电视等媒体的活动预告。在这些媒体上都会提到 SOGO 文化会馆—社会大学出发的第一站。

请老师在开讲前半小时到场，由太平洋建设、SOGO、社会大学出面请老师吃饭，使 52 位 VIP 对太平洋建设及 SOGO 百货有更多的认识。借此广布人胜，因此，在某一方面上我们甚至可以说 SOGO 是最多政经人士光临的百货公司，甚者外交部都安排外宾至 SOGO 观光。

为了弥补社会大学静态活动之不足，并贯彻落实本土文化的经营理念，SOGO 特地洽商一些乡土艺文团体，如歌仔戏团、简上仁歌谣等的演出。利用一文一武、一动一静来显示文化会馆的建馆理念。如此一来，文化会馆每次都有一连串的活动，不致使社会大学显得形单影孤，又能造成人潮，以吸引民间自动付费来租用场地。

效果

明白告知活动场地在那里，场地的功能为何，用这种方式吸引、开发客源。

如何讲明集客力？

为了讲明 SOGO 文化会馆的集客力，必须有大量的宣传来讲明场地的确实不错，由名人来捧是个好方法。联合促销的互动结果，社会大学因这场活动而生存，文化会馆因社会大学而带动而来的高潮，运到经营目的，选的确是个互相得利的好案例。

[简评]

百货公司为日式经营，为使国人能接受它因而建了一个本土文化会馆。但光顾的极

少怎么办，请名人搞讲座吸引媒体报道从而达到了目的。

四十五、纸尿裤再现生机

在台湾自纸尿裤含荧光事件发生以后，消费者开始重视婴儿的安全、卫生，使纸尿裤市场由通路及价格的竞争，造成品牌与品质的竞争。

MOONY 纸尿裤是个日本品牌，80 年早期曾在台湾上市过，但并不是非常成功，经过多年的测试，在品质及其他方面与 80 年代已不可同日而语，而且客观存在曾经在日本市场打败美国第一品牌——宝洁，可见其品质实力不容轻忽，加上市场环境对品牌与品质的重视已趋于成熟，因而娇联公司认为这是再度引进 MOONY 的良好时机。

纸尿裤市场的使用者虽然是婴儿，但实际消费者却是母亲，因此在促销纸尿裤时，我们不仅要使她们认清产品名称，最好还要有使用经验。因为她们有信心，只要消费者使用过之后就会经常使用，所以如何使消费者有效接触到这项产品，是个重要考虑因素。

营销组合

广告：在广告歌曲、内容制作上另创新意，媒体时段的选用更经过特别策划。引起业界及广告界瞩目。

大型试用包计书：以低于满意宝宝（另一纸尿裤品牌）的价格，大量销售试用包，消费者愿意花钱购买并因试用包回收来收集消费者名单，以作为下一次接触的参考。

另聘公关公司透过其他渠道作一整体规划。

公关活动

本案例的行销关键在于：

如何找到目标消费群来试用纸尿裤。

如何找到愿意试用者的名单。

在 MOONY 纸尿裤刚上市的同时，报纸发表了一则一次日本纸尿裤展销，工业总会还特地为此召开了大会，所以这也成为迫切需要解决的问题。

公关公司调查发现媒体对娇联企业不是很了解，虽然听过它产品名称，但并不是很熟悉，因此公关人员必须先让媒体认识这个企业。

媒体沟通：希望媒体了解 MOONY 产品的特性及生产过程，知道 MOONY 是国内最大的纸尿裤造出工厂（OEM），扫除营销的疑虑。

建立企业形象：娇联一直是以生产妇幼产品的企业，也一直在努力提升婴儿成长环境，所以一举办一系列与妇幼有关的座谈会。

具体公美做法

下午茶：安排记者与当时娇联企业副总经理进行面对面的沟通，让记者了解娇联企业的经营理念及旗下产品，因为副总是个懂得表达自己并与人沟通的人，再加上事前妥善的规划，使整个活动进行的很成功。

街头散发“试用包”活动：整个娇联公司总动员，甚至连该公司副总经理也一起参与，到街头人潮汇集点散发试用包。

关怀妇女系列座谈会一

时间：1991 年 1 月 5 日至 26 日，每周六下午二点半到四点半。

地点：台北市社教馆四楼演讲厅。

目的：

强化娇联关怀妇幼的企业理念。

延续 MOONY 产品的强力宣传攻势。

建立专业的领导地位。

通过活动设计，进一步发挥 SP 的效益。

针对目标对象，提供知识性座谈会，借以建立 MOONY 与消费者的亲和力。

提供一个厂商和消费者面对面沟通的机会。

借这次机会掌握真正的消费者。

在寻找协办厂方面，可从下列两方面着手：

(1) 从婴幼儿身上去寻找一些可与娇联结合的策略性伙伴，例如奇哥（童装）、童心圆（玩具），与婴幼儿有关的媒体则找了“婴儿与母亲”。至于场地方面则选择社教馆，因其在这方面的活动具有相当的号召力。

(2) 必须也有一些关怀母亲成长的诱因，所以也找了三光、诗芙依化妆品、永旭金卡共同举办活动。

活动主题则包括： 子宫内 280 天 产后妈妈第二春 亲亲！我的爱！！
亲干活动——幼儿体操一、二、三。

进行方式：(1) 采取座谈、小组讨论的双向沟通方式；(2) 座谈会中有咖啡、茶点联谊；(3) 会中特设“甜甜圆地”，有专人照顾幼儿，方便妈妈们进行联谊；(4) 随场赠送 MOONY 纸尿裤试用包及其他主协办单位各式赠品；(5) 每场抽出 15 名幸运听众赠大奖。

MOONY 纸尿裤在广告上投下了相当大的经费，为了让这一大笔广告费能发挥多重经济效益，必须在刊登广告之前先安排一些策划报道；在媒体上为新产品的形象铺路，就能使广告的全力促销事半功倍，而活动的设计即是延伸广告的效益。一般而言，把各种可能用到的种种宣传工具，在时间上作最有效的安排，才能使各项活动发挥效益。若把媒体的策划报道放在广告之后，不仅效果不好，记者也会觉得有人作嫁之嫌，但若尚未刊登广告就举办促销活动，效果更差。在促销活动之后，更须进一步强化 MOONY 关心宝宝的产品形象。

MOONY 的案例是针对不同的对象所串起的 EVENT，每项活动虽不是全国性的大活动，但各活动的时间点、消费群都掌握的恰如其分，因经效果也就十分显著。

[简评]

公关与广告都是促销的手段。二者怎样配合十分重要，一般是先广告，后公关。本案的公司就是先作广告引起注意，再以各种公关活动强化广告的主题。这样取得了良好的销售业绩。

四十六、IBM 尽公民之责

系列活动

具有 18 年历史的台湾“敦北地下道”，座落于商业活动频繁的敦化北路和八德路交叉口，是附近居民、上班族，以及敦化国小小学学生上下学的必经之路，利用率高，但也一直是附近居民抱怨的来源，原因是：

(1) 市政府经费不足，无法大举翻修，只能以简陋的方式修修补补的。

(2) 该地下道正下方的地方正好是下水道的排水区，导致地下道内漏水（天花板）、渗水（两旁墙壁）情形非常严重；加上原有的四具抽水马达，只剩一具可以运作，一旦碰到下雨天，根本无法将水及时抽出，常使地下道积水，行人寸步难行。

(3) 该地下道历史已久，许多设备早已陈旧不堪，不仅照明设备不足，连指示方向路标都不清楚，增加行人许多无谓的困扰。

(4) 外观造形不佳，甚至可说是断垣残壁，和两旁的现代化建筑相较，显得很失调。

(5) 该地下道会发生一些性骚扰、抢劫等事件，形成治安的死角。对附近居民而言，它早已成为一个藏污纳垢的地方。

策划创意

(1) 以敦北地下道当时的状况来看，早已不符合现生活水准和居住品质的要求，所以 IBM 觉得有必要在政府财力范围之外，运用企业的力量来改善社区居住品质，尽企业社会责任。

(2) 在环保、消费者意识渐渐抬头的今天，企业无法再漠视社区居民的意见，杜邦在观音乡的投资设厂，与建五轻、六轻的受阻，就是最好的例子。所以企业有必要且必须对社会有所回馈，以减少企业进一步搞厂投资的阻力。

(3) 希望因此认领地下道的活动，达到抛砖引玉之效，唤起企业对社区的责任感。

公关活动

(1) 因整建经费庞大，必须由数家企业共同合作负担。

(2) 必须让社区居民一起来参与。

(3) 促使政府快速拟定企业认领公共设施的相关法令。

1990 年 2、3 月间，IBM 拟妥地下道认识企划案后，就开始着手寻找其他企业。他们先从较常利用敦北地下道且位于附近的企业开始，一家一家做完简报后，马上就获得四家企业的支持，分别是：台湾电视公司，申新实业，南泰海运，IC1，加上 IBM，一共是五家企业。其中除了台视公司以外，其余皆位于 IBM 大楼内。他们将一同平均分担整建地下道的工程费用 900 万元，以及整建完成后二年内的维护费用 150 万到 180 万元。

除了上述企业出钱出力外，智威汤逊广告公司在地下道的走道两旁，义务设计了六幅壁书，由敦化国小的朋友负责着色。因为这些学童的家长就是附近社区的居民，有了他们子女的参与，也等于是社区民众的参与。而壁书的主题—交通、环保、文化，同时也兼具社教宣传的意义。还有纽约设计公司义务设计了“我爱台北”的标语，华侨产物保险公司也主动联系，希望为

整建地下道工程投保安全保险，这两家公司都位于敦北地下道附近。所以这项活动可说是已真正结合了周围居民、企业、热心人士的共同参与。

公关难题和解决

由于地下道属于市政府的财产，必须请求政府的核准，但市政府对此申请案的回答却是“很难照准”，原因是：

(1) 当时尚未拟有任何认领办法，故不知如何处理。

(2) 市政府已拟妥一套开放地下道供民间陈列商业广告的收费办法，担心两者会相互抵触。

因此，认领活动首次遭遇了挫折。

IBM 透过市议员，拜会了当时的台北市长，简报完成后，市长认为这应该是政府希望民间企业去做的，而不是民间企业来请求政府核准的。于是当场表示全力配合，也使整个形势有了一百八十度的转变，在市政府迅速草拟的“地下道认领办法”通过后，整个申请程序在 1990 年 7 月全部办理完毕，接着是工程施工。

第一期工程：1990 年 7 月～10 月。

工程包括：1. 重新设计地下道进出口外观。

2. 加强防漏工程。

3. 壁面磁砖、地板全部换新，改用进口素材。

4. 在通道两旁开侧沟，使地下道不易积水。

5. 加强灯光照明设备，并更新紧急照明设备。

活动内容

(1) 地下道壁书着色活动。

(2) 正式启用剪彩仪式：第一期工程完工后，邀请政界要人剪彩。

公关效果

(1) 满足社会大众的期望：由于人们对改善居住环境、提升生活品质需求殷切，当此项活动一开始揭露，立即获得社会大众和新闻界的广泛回响。在整个活动的筹备过程中，除了剪彩仪式是主动发布新闻稿外，其余都是记者主动联系，追踪报道整个活动的进展，活动结束后，媒体报道计有报纸剪报 80 余篇，广播及电视新闻也会多次报道，由此可见，社会对此项活动的关心程度。但较令人感慨的是，一般大众的公德心还是不够，在维护上较为不易，仍是民众必须加强之处。

(2) 灌输政府新观念：希望政府未来在设计新的公共设施时，能在造型、色彩上多用点心，不要再墨守成规，让市容景观更加赏心悦目；同时也让政府了解民间对公共设施的要求标准。

(3) 带动民间企业的认领风气：自这项活动后，至今已有数十座地下道先后被企业认领，已达到抛砖引玉之效。

(4) 社区服务已成为 IBM 未来一年公共事务的重点。

[简评]

企业作为社会一分子，应尽公民义务。台湾 IBM 公司出资解决公民行路难的地下道问题，树立了良好企业形象，虽然没有直接的销售效果。这一般是大中型企业所做的公关活动。附录一、美英意等国的公共关系定义

关于公共关系，意大利的定义是“做好，使别人知道。”英国的定义是“经过精心的、有计划的和持续的努力，建立和保持某一组织和公众之间的相互理解。”美国的定义是：“公共关系是一管理职能。它评估公众的态度；把政策、某一个体或组织的实施步骤与公众的利益等同起来，并计划和实施一些具体行为以赢得公众的理解和接受。”

这和简单的大吹大擂或热情的打招呼是大大不同的。值得存在或行动、科学的态度和有计划的行为以赢得理解和接受等这些因素是应包括的。事实上，“公共”关系这一名称在某种意义上是不恰当的，因为通常公共关系解决的是有限的，单独的“公共”，比如说，对于一个商业，公共可能是指雇员，股东，客户，经销商或政府。对一个大学来说呢，公共可能是一个系。学生们、家长们、校友、纳税人和社会这些都是不同的，他们经常重叠，交叉，任何与你正在干的事有联系的团体都是“公共”。

今天公共关系为什么很重要？

本世纪 70 年代末，80 年代初给营销领域带来了诸多挑战。我们生存的物质环境变成了最有关心的事情。物质和能源以及他们的副产品越来越受到挑战。广告因为“鼓吹”被审查、促销活动被顾客和官方媒介所质问。由已经存在的像联邦贸易委员会和联邦通讯委员会制定的一些严格规定配合着一些新的控制机构的规定纷纷出台。这些新的规定分布在下列这些领域：环境质量、运输政策和实践以及安全控制，地方或国家媒介、大学学生、家庭主妇、环境学家和其它关心工艺和商业体系各方面的人士纷纷加入了官方机构。政治家、新闻记者和个人都加入了这种合唱。

在许多最重要的原因中，下列这些应被提及：

人们所关心的生活质量的提高，是在谋生的艰难的物质任务被进步的技术和对自然的控制所代替的时候。

价格的提高并不总是与收入增长相伴。

广告媒介特别是电视的普及，这些广告媒介用它们的力量和影。向制造着公共惊恐。

大量的仿造品，它们与真的产品之间在价格和本质没有多大差别，这就提出了一个大胆的尝试，就是广告宣传真假之间的差别，或是很微小的，或在某些情况确实是伪造的，不久就会被有着良好教育和持怀疑态度的公众所认识。

公众关心的是那些有着很好广告的产品，如香烟、药品和酒类的社会效果。

由美国人口的不断都市化引起的一些大公司、大广告、大的促销活动和大的零售的进一步“非人格化”。

在这种情况下，在思想的商人和广告人们得出了一个结论是：一个公司的“整体形象”和它的产品与服务是极为重要的，广告只是公司交往总体的一个方面。

菲利普·莱斯里，一个著名的芝加哥公共关系经理，在《公共关系杂志》的一篇文章里说：

“对一个公司和它的产品的自由的范围定义正在被狭义化。如果所有的广告必须得具体化，广告的本质必须符合第三方的标准，那么一个公司通过

无限制的含义来显示它的与众不同的机会将被剥夺。

区别点很可能变成公司本身的描述，作为一个团体的可接受性。在一个社会，各种力量之间的相互依赖性越来越被人们所认识，公司是什么，它的产品是什么的，有着越来越大的重要性。”

上面所引用的，只是“公共关系”的一种说法，因为公共关系的任务是在一个团体和它的公众之间建立相互间的理解。

公共关系就是一个组织在重要的公众眼里的整体形象，这些重要的公众包括顾客，雇员和股东。它以有价值的存在、行动和向公众展示自己开始，它也倾听和告诉管理者公众正在想些什么，建议这个组织更好的运作的方法，它是双向的交流。

附录二、公关人员培训阶段、能力、素质自测表

公关人员培训阶段

要在正式工作之前，经过一段时间的实际操作训练。这种训练可以分为以下几个阶段：

(1) 模拟训练。将公共关系人员分成两类（先后充当公共关系人员和顾客），双方进行模拟训练。在训练中，设计出种种难题，让公关人员进行思考、解答，以此方式尽快地提高他们自运用技巧和试行运作的的能力。

(2) 见习培训。让接受公共关系培训的人员作为见习人员，在一段时间内充当公共关系职员助手，尽可能地让他们有机会进行公关实践。观察和学习别人如何处理公共关系事务，增强感性认识、积累经验。

(3) 专家现场指导。聘请具有公关专长的优秀公关人员到企业进行指导、现场表演解决各种疑难问题的技巧和方法，通过专家具体指导，辅导公共关系人员正确执行公共关系业务。

(4) 专题训练。对公共关系事务中特别重要的环节，或者对企业来说特别重要的公关项目（如讲演、交际、礼仪知识、广告技术等）进行专题的训练，并开展这些业务的训练、考核和实践。

(5) 素质训练。由于素质有环境影响和后天形成的方面，为使公关人员潜在的素质尽可能早地、完善地发挥出来，可对公共关系人员必备素质进行强化和补偿训练。以强化素质的优点方面，补偿素质的缺陷和不足之处。如强化演说能力、社交能力、个人仪表、风度、谈吐的训练等。

(6) 日常生活训练。公共关系人员的风采代表了整个企业的风貌和企业精神。培养公关人员广博的知识，不是一日之功，要靠在日常生活中多积累、多用心。在为人处世、谈吐举止、社交活动中，有效地驾驭自己的感情以及对历史典故、地理环境知识、世界各国的风俗民情等广博的知识，都要靠日积月累的教育来培养。企业应该让公共关系人员多多地利用各种场合进行知识的积累。如设立图书馆、阅览室、利用各种展览、博物馆、郊游、运动会、晚会等活动丰富知识、开阔视野、提高审美能力、陶冶情操。日常生活的各种社交机会都可成为公共关系人员提高自己理论水平、业务水平的机会和课堂。

公关人员素质的自我测定资格鉴定

一个人是否具备公共关系工作的才能，可以通过下列 5 个方面进行自我测定。“人贵有自知之明”，能正确认识自己、估价自己，对加强自己薄弱环节的锻炼，使自己成为符合工作需要的人，于现实有着重要的意义。

为了进行自我测定，按照下列的测定方法，可以对下列各问题一一进行自我测评，对问题回答是肯定的计 2 分，否定的为 0 分。

1. 性格

- (1) 是否有幽默感？
- (2) 是否性情中庸、和悦近人？
- (3) 待人接物是否从容不迫？
- (4) 能否往来于大庭广众之间而不畏怯？

- (5) 是否经常保持乐观态度？
- (6) 遇事是否有耐心，愿意等待？
- (7) 面对困难和挫折是否能够保持决心和效力？
- (8) 做事是否敏捷？
- (9) 思想是否敏捷？
- (10) 是否健谈？
- (11) 仪表是否动人？

2. 品德

- (1) 为人是否公道正派？
- (2) 是否有明断是非的能力？
- (3) 做事是否有良好的责任感和道德感？
- (4) 是否认为集体利益胜过个人利益？
- (5) 是否相信人性本善说？
- (6) 是否关心他人并赢得同事信赖？
- (7) 是否遵守诺言？

3. 智慧

- (1) 对人对事是否有好奇心和保持浓厚的兴趣？
- (2) 是否精于观察他人的言行？
- (3) 能不当一个好听众、欣赏别人谈话？
- (4) 是否善于处理尴尬局面？
- (5) 是否具有说服别人的能力？
- (6) 写作是否流畅？
- (7) 是否有比较强的学习能力？
- (8) 每天是否读书看报？
- (9) 做事是否富有想象力和创新性？

4. 教育和经验

- (1) 是否大学毕业？
- (2) 是否懂得经济学的基本知识？
- (3) 是否懂得社会学的基本知识？
- (4) 是否懂得经济和管理学的基本知识？
- (5) 是否受过哲学和逻辑学的思维训练？
- (6) 是否下班传播学？
- (7) 是否对心理学有兴趣？
- (8) 是否能够撰写新闻稿件？
- (9) 是否有与新闻界打交道的经验？
- (10) 是否有社会交际或社会活动的经验？
- (11) 是否了解舆论调查和民意测验方法？
- (12) 是否有谈判的经验？
- (13) 是否了解国家的组织机构和方针政策？

5. 行政领导能力

- (1) 是否有制定计划方案的能力？
- (2) 是否合理地分授职权？
- (3) 能否用人所长、发挥部属的积极性？
- (4) 能否善于协调不同性格的人一道工作？

- (5) 对不同的意见是否有分析和概括能力？
- (6) 能否理解上级意图及接受指示？
- (7) 是否能创造轻松愉快的组织气氛？
- (8) 是否善于主持会议？
- (9) 能否尽快恳切承认自己的错误并坦然接受惩罚？

总分在 60 分以下者，被认为不适应公关工作；60~70 分者为及格，但须改进弱点；70 分以上者，有资格从事公关工作；90 分以上者，可以充当公共关系专家。

此种测验项和评分方法，亦可以作为招聘公关人员的参考。通过这些项目的测评，可以综合地看出一个是否具备担任公共关系工作的基本素质。

从事公关工作所需能力检查表

下面是铁夫特所做的一张关于各种特性和知识的检查表，你可以根据自己过去参与下列各项的经验，检查一下自己是否具备这张表上所列的各种能力。如果你对某项工作没有实际经验，但却相信自己能够与专家作 15 分钟的讨论，则可以认为你是有这种能力的。

一、性格特点 和蔼可亲 善于讲演	仪态端庄 判断正确 态度客观
二、执行能力 执行能力 分授职权 策划 敢对上司说(否) 扩展销路 曾有自发精神	柯色印刷 七、推广 推广文字的拟撰 处理行政事务 与广播电视的关系 电影 直接通信 分配 交易
三、编辑能力 报道栏的工作 社论栏的工作	八、出版 公司刊物 商业杂志
四、广告 布置 广告词句拟撰 研究 广告工具使用	九、创造能力 工业设计 艺术概念 展览 雕刻 摄影 纸张 墨水 调色制版玻璃片 打色设计 立体广告术
五、宣传工作 宣传文字的拟撰 与新闻界的关系	
六、绘图技术 阴文印刷 平版印刷 阳文印刷 铅版印刷	

以上数十个问题共成 9 组。第一组的问题你如能全部解答，可获 5 分，如能解答 2 题以上可获 3 分，如能解答 1 题可获 2 分，下面将上表计分情形开列如下：

第一组：全答 5 分，答 2 题以上 3 分，答 1 题以上 2 分。

第二组：全答 10 分，答 5 题以上 5 分，答 1 题以上 3 分。

第三组：全答 20 分，答 1 题 10 分。

第四组：全答 15 分，答 3 题以上 10 分，答 1 题以上 3 分：

第五组：全答 10 分，答 1 题 5 分。

第六组：全答 15 分，答 5 题以上 10 分，答 1 题以上 3 分。

第七组：全答 10 分，答 4 题以上 5 分，答 1 题以上 3 分。

第八组：全答 5 分，答 1 题 3 分。

第九组：全答 10 分，答 4 题以上 5 分，答 1 题以上 3 分。

如果你能够得到 75 分以上，那么公共关系工作就可成为你的职业。如果少于 75 分，那么你再检查一下，哪些是你不能解答而计分最多的问题。大概可以发现你所所乏的经验，正是那些最重要的部门。

附录三、伦敦工商业会公共关系考试试题

1. 改错

对所举一则新闻的开头一段指出错误，并进行改写。（主要是写得像广告文字，而不是客观报道，因此报馆可能接受发表）

2. 你是你的国家的公关专职人员，为一家国际性的制药公司介绍一种新的家畜用的兽药，但分布在各地的农民大部分是文盲，他们分属不同种族，讲不同语言，应该怎样运用正确有效的公关技巧去引导农民使用这种兽药？（这种公共关系技巧应不同于广告）

3. 你作为一家面向全世界的公关专职人员，正在计划一项国际性的公关计划，你认为录音磁带和 16 毫米电影机相比，优缺点何在？

4. 你的公司在举办一系列的比赛项目。设计一项公关计划，除比赛项目本身的新闻报道之外，开发其他公关活动。

5. 你正在筹办一份新的供雇员阅读的报纸，你对下列各项将作何决定。

- (1) 出版的周期；
- (2) 委任通讯员；
- (3) 选择印刷方法；
- (4) 分发方法；
- (5) 是否要向读者收费。

6. 国际公关协会（IPR）准则第四条中有“不露真名”的提法，这就是说，利用另一种名称，以掩盖真正的举办单位是不允许的。如果有这么一个匿名组织，应该在不违背准则的原则下如何进行工作。

7. 试述一个公关专职人员通过什么办法可以获得广播的覆盖率情况，并说明怎样和在什么时候广播是比报刊或电视更有效的媒介。

8. 你的公司最近委任了一个新主席，他是一个卓越的人物，作为经济学家他有一定声誉，但又是一个朴素、怕羞而不太知名的人。应该让知道他是公司的主席，你作为公关顾问，将提出什么建议？

9. 近年来，在三种印刷方法—凸印、石印、照相印刷之间有很大的竞争，而且每一种方法都有革新，特别在印刷杂志方面，试述三法的技术进步情况。

10. 人们争辩，如果公关是有目标地开展的，并不是不可捉摸的，怎样用民意测验或形象研究帮助得到确实的效果？可以用图表来说明这个问题。

11. 试述“企业识别”和“企业形象”的区别，并说明如何运用公关为同一个组织达到上述两项目的。叙述时对组织的性质可作必要假设。

12. 试述新闻发布会和记者招待会有什么区别？草拟一次记者招待会的时间和节目安排，并拟好请柬的措词和设计。叙述怎样可保证得到回音。

13. 新闻发布和特写稿的格式不同于一般信件，叙述它的要求。

14. 有不少人误解公关是一项新专业。试述其历史至少可上溯到百年前，以推翻上述说法。（举例时不要举关于广告或宣传方面的例子）

附录四、上海市公共关系协会章程
(1986年11月6日成立大会通过)

第一章 总纲

第一条：上海市公共关系协会是宣传普及公共关系学知识、推广应用并探索公共关系学理论的群众团体。其宗旨是适应改革和对外开放的需要，推动上海公共关系事业的发展，以沟通各种组织与社会及公众之间的相互理解，促进横向联系，为各项事业的开展创造良好舆论环境和社会环境，赢取支持，为振兴上海、加速四化建设做出贡献。

第二条：本协会以在各各部门、各组织之间及其与社会公众之间建立良好合作关系、促进社会主义两个文明建设为指导思想，推动和协助各种组织开展公共关系工作，促进上海和全国各地公关机构的协用联系，并开展国际间的公关交流活动。

第二章 主要任务

第三条：通过多途径和形式，培养公关人才，提高素质和活动能力。

第四条：为机关、团体、企事业单位开展公共关系工作，加强横向联系提供信息咨询和各种服务。

第五条：组织会员进行理论研究，探讨社会主义公共关系学的性质、构成和作用。

第六条：与海内外公共关系组织建立联系，沟通信息，开展各种形式的合作，组织学术讨论和经验交流。

第七条：传播公共关系知识并介绍国外公共关系学的应用和发展动态，组织力量，编辑出版会刊和有关公共关系学方面的书籍。

第三章 会员

第八条：会员分团体会员和个人会员。

第九条：会员权利

- (一) 有选举权、被选举权和表决权；
- (二) 参加本协会组织的各种活动；
- (三) 对协会工作提出批评、建议；
- (四) 免费赠阅本会有关资料、会刊；
- (五) 团体会员可优先享受本会提供的服务，其属于有偿服务的，可优惠。

第十条：会员须履行义务

- (一) 遵守本协会章程；
- (二) 以努力完成本职工作前提下，积极参加本会活动；
- (三) 交纳会费：团体会费每年1000元，个人会费5元；

第十一条：会员有退会的自由，两年不交纳会费者，以自动退会论。

第十二条：凡本会会员，须忠实履行公共关系各项原则，保障各方正当权益；不得传递虚假或未经验的业务信息，不得接受违反我国有关法律和有损社会公德的委托业务；坚决反对庸俗关系学，反对一切借公共关系或协会之名，行有损本会声誉的行为。若有违反，经本会常务理事会查实即除名。

第四章 组织机构

第十三条：本协会最高权力机构是会员大会或会员代表大会，会员大会1~2年一次，其职权为：

- (一) 决定本会的方针和任务；
- (二) 听取、审议本届理事会的工作报告；
- (三) 制订或修改章程；
- (四) 选举理事会。

第十四条：理事会选举产生会长、副会长5~7人，常务理事13~15人，推选或聘任正副秘书长3~4人，根据工作需要可聘名誉顾问和理事。

每届理事任期2年，可连选连任，但每届理事会需要更新一部分成员。

第十五条：理事会职责

- (一) 执行会员大会或会员代表大会的决议；
- (二) 制订、审议本会工作计划；
- (三) 领导会员开展各项活动；
- (四) 检查、监督本会活动经费开支；
- (五) 总结协会工作并向会员大会或会员代表大会汇报。

第五章 经费

第十六条：经费来源

- (一) 有关部门拨款；
- (二) 单位和个人捐赠；
- (三) 事业收入；
- (四) 会费。

第六章 附则

第十七条：本章程经会员大会或会员代表大会通过后实行。

第十八条：本章程的解释权归本协会的理事会。

附录五、英国和美国公共关系协会职业行为准则

英国公共关系协会职业行为准则

第一条：职业行为标准

各会员在其职业活动中应尊重公众利益和个人尊严。在任何时候都应忠诚，公正地对他目前及以往的客户或雇主、其他会员、传播媒介与公众。

第二条：信息传播

各会员不得有之不顾后果地散布虚假信息，而且应注意避免不慎犯此错误。应以保证真实与准确为己任。

第三条：传播媒介

各会员不得参与任何意在败坏传播媒介诚实性的活动。

第四条：秘密利益

各会员不得参与任何不可告人的利益服务但又掩盖其真实目的的欺骗性活动，应保证他所参与的任何组织都公开其真正利益。

第五条：信息保密

各会员在未得对方同意之前，不得为个人目的而公开（除非因法庭裁判）或利用从他目前及以往的雇主或客户获悉的信息。

第六条：利益冲突

各会员不得在公开事实并征得各方同意之前为互相冲突的利益工作。

第七条：报酬来源

各会员在为其雇主或客户服务时，在未得他们同意之前，不得因此项服务与他人有关而接受他人付给的报酬（包括现钞、实物）

第八条：公开财政利益

各会员如在某机构有财政利益，在未公开此关系之前，不得代表客户或雇主推荐使用这个组织的成员或采用其服务。

第九条：因成绩定报酬

各会员不得在与某预期雇主或客户签订协议或合同时订立因公共关系工作成绩特殊而特殊收费的条款。

第十条：雇用议员

会员中如有雇用国会议员、上下议院议员作为顾问或理事者，均应向本协会总书记报告此情况并说明目的，请他代为登记注册。协会会员如果本人是国会议员，应亲自向总书记报告有关本人的确切情况。（在协会办公处的办公时间内，此类注册材料应公开接受公众检查）

第十一条：中伤他人

各会员不得恶意中伤其会员的职业声誉或其活动。

第十二条：影响他人

如有会员有意影响或允许他人或其他组织采取违背此准则的行为，或他本人也参与，都应视为该会员对准则的破坏。

第十三条：职业声誉

各会员的行为不得在任何方面有损本协会或公共关系职业的美誉。

第十四条：维护准则

各会员均应维护准则，并团结其他会员在实际中加以贯彻。如某会员发现另一会员参与破坏准则的行为，应向协会报告。全体会员都应自觉支持协

会推行准则，协会也应支持它的会员。

第十五条：其他职业

各会员在为其他职业的客户和雇主服务时，应该尊重职业的行为准则，不应有意参与破坏该准则的活动。

美国公共关系协会（PRSA）职业规范守则

一、各会员都应对其目前及以往的客户、雇主、其他会员和公众持公正态度。

二、各会员的职业行为都应符合公众利益。

三、各会员都应坚守社会公认的准确、真实和品味高尚的标准。

四、除非在充分说明真相的取得有关各方面同意，各会员不得为互相冲突或竞争的利益工作。

五、各会员应维护目前及以往所有客户和雇主的信赖，不接受任何利用此种信赖或含有泄密可能危及这些客户或雇主的业务。

六、各会员不能参与有意败坏公众传播渠道诚实性为活动。

七、各会员不得故意散播虚假或欺骗性信息，并有责任努力防止这种信息的传播。

八、各会员不得利用任何组织，一称为某已知的事业服务而实际上却为某不可告人的目的或某会员、客户、雇主的私人利益服务。

九、各会员不得故意损害其他会反的职业信誉和活动。但如果某会员掌握其他会员不道德的、不法时或不公正的，包括违背本规则行为的证据，应据章程前言第8条向本会提供情况。

十、各会员不得应用任何损害其他会员的客户、雇主或其产品、事业、服务声誉的伎俩。

十一、在向客户和雇主提供服务时，各会员在未充分说明情况取得有关各方面同意的情况下，不得因这种服务与其他方面有关而接受任何其他给予的服务费、佣金和其他报酬。

十二、各成员不得向预期的客户或雇主提出按特殊情况收费或报酬；也不能签订这种性质的收费合同。

十三、各成员不得侵夺任何其他成员的受雇机会，除非双方都认为两人同时受雇而不存在冲突，而且都考虑过双方的协约。

十四、如果发现继续受雇于某组织会造成违背此规则的行为，会员就应尽快与该组织脱离关系。

十五、除非经法院审判同意，如因实行本规则需某会员出庭作证，必须出庭。

十六、各会员应通力合作以维护实行本准则。

附录六、国际公共关系协会行为准则

I. 国际公共关系协会成员必须竭诚做到以下各条：

第一条为建设应有的道德、文化条件，保证人类得以享受《联合国人权宣言》所规定的诸种不可剥夺的权利作贡献。

第二条建立各种传播网络与渠道，以促进基本信息自由流通，使社会的每一成员都有被告知感，从而产生归属感、责任感、与社会合一感。

第三条牢记由于职业与公众的密切联系，个人的行为，即使是私人方面的，也会对事业的声誉产生影响。

第四条在自己的职业活动中尊重“联合国人权宣言”的道德原则与规定。

第五条尊重并维护人类的尊严，确认各人均有自己作判断的权利。

第六条促成为真正进行思想交流所必需的道德，心理，智能条件，确认参予的各方都有申述情况与表达意见的权利。

. 所有成员都应保证：

第七条在任何时候、任何场合，自己的行为都应赢得有关方面的信赖。

第八条在任何场合，自己均应在行动时表现出对他所服务的机构和公众双方的正当权益的尊重。

第九条忠于职守，避免使用含糊或可能引起误解的语言，对目前及以往的客户、雇主都始终忠诚如一。

. 所有成员都应力戒：

第十条因某种需要而违背真理。

第十一条 传播没有确凿依据的信息。

第十二条 参予任何冒险行动或承揽不道德、不忠实、有损于人类尊严与诚实的业务。

第十三条 使用任何操纵性方案与技术来引发对方无法以意志控制因而也无法对之负责的潜意识动机。

世界工厂 <http://www.gongchang.com>

世界工厂下载 <http://edown.ch.gongchang.com/>



世界工厂——为企业成长提供动力!