跟我学当好领导丛书

仕途破难

——跟我学领导公关

策划 周振林
主编 穆文荣 顾建高 周振林



Shi tuponan

LEADERS

图书馆

中国经济出版社

跟我学当好领导丛书

仕途破难

——跟我学领导公关

策　划　周振林
主　编　穆文荣　顾建高
　　周振林
副主编　张　玺　李春林

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

仕途破难:跟我学领导公关/周振林主编 . - 北京:中国经济出版社,2001.1
ISBN 7-5017-5128-5

Ⅰ.仕… Ⅱ.周… Ⅲ.领导-公共关系学 Ⅳ.C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83219 号

责任编辑:王连英(电话:68353496)
封面设计:侯 明

跟我学当好领导丛书
仕途破难
——跟我学领导公关
策划 周振林
主编 穆文荣 顾建高 周振林
*
中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号)
邮编:100037
北京市地矿印刷厂 新华书店经销
开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10.75 277 千字
2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷
印数:1—5000
ISBN 7-5017-5128-5/Z·726
定价:24.80 元

“我”是谁？跟“我”学什么？

——写在“跟我学当好领导丛书”出版之际

周振林

“我”是谁？在此专指古今中外政坛高手。

跟“我”学什么？就是跟这些政坛高手学当“官”的诀窍和门道。

借鉴他人，启迪自己，走好仕途，有成事业，适应党和人民的需要——这就是我们写作这套丛书的目的。

“跟我学当好领导丛书”是我主持的第五套领导艺术类丛书，是我们这个学术共同体十几年来研究工作的又一阶段性成果。

领导科学案例研究，应该是领导科学研究的重要方面。我们知道，在西方发达国家对案例的研究和教学是极为重视的。著名的哈佛大学就把案例作为其重要教学内容。在我国，对于领导科学的研究，应当说近 20 年来卓有成效。但是案例研究和教学，无疑仍是明显缺腿和薄弱环节，需要在这方面给予关注，倾注力量。

开发和研究领导科学案例，是我几年前就有的想法和打

算。然而，由于其他研究项目在身，一直拖到今天，我们才把这套领导科学案例丛书真正奉献给广大读者和社会。

这套丛书以案例为依托，用事实说话，用点评深化，力求用形象的、有趣的方法向广大领导者阐明道理、提供方法。任何社会，在当时往往是喧嚣的，良莠难辨。然而，一旦成为历史，沉寂下来，回头再看，情景就会大不一样：哗众取宠的东西沉没了，货真价实的东西显露了。这就是历史的积淀和淘汰。这套丛书择取古今中外历史上政坛高手精采案例，加以精心评析，既重理论，更有典故和事例，我们希冀以此给广大读者带来阅读方便和浓厚兴趣。

“跟我学当好领导丛书”，作为一套案例加点评的丛书，点评部分为我们新作；案例部分带有资料性质，绝大部分为我们有关人员自己编写，也有一部分借鉴了他人成果。在此表示衷心谢意！同时，这些年由于我的体力精力都大不如以前，这套丛书的许多工作都是其他同志做的。尤其是穆文荣、孔繁娟二位同志，更是承担了大量的具体工作。我在很大程度上只是起了策划、组织和指导的作用。在此特加说明。

过去我们推出的几套领导艺术类丛书，承蒙读者喜爱，都已连续再版，在此我们对广大读者表示衷心谢意！同时，也有一些同仁直接给我来信或通过出版社找我寻求合作。对此我们表示欢迎！我一直在从事领导科学的研究工作。**目前，我正在主持出版社交办的另一较大项目，欢迎有志者共同促成这项工作。我的联系地址：哈尔滨市南岗区清滨路 74 号；单位：《理论探讨》编辑部；邮编：150080；寻呼：(0451)95815 呼 2113**

目　　录

公关得法　仕途顺畅

○以“经济”为进阶筹码

——平民施罗德登上德国总理宝座之路 …… (1)

○巧用公关展宏图

——汉初名相陈平的公关意识与策略 …… (8)

○做事低调　必受拥戴

——洛克菲勒走向参院权力之路 …… (15)

战略决断　价值万千

○善于渗透“政治”

——日本松下幸之助的大理念 …… (22)

○使对手感到压力

——大阅兵对李登辉的棒喝作用 …… (28)

○为达目的不惜“换将”

——俄前总统叶利钦政治战略高招透析 …… (38)

形象公关　魅力无边

○欲做大事业　先储平常心
——朱德总司令二、三事…… (45)
○从代人受过到代人受理
——宏丰厂化被动为主动的树立形象艺术 …… (55)
○社会美名也会产生效益
——沈阳安运出租车公司抓住社会热点进行公关 … (62)
公关语言　功效彰显
○总理"舌头"值几何!
——周恩来外交语言艺术赏析 …… (69)
○学会娓娓道来
——春秋时期晏子的言辞技巧 …… (79)
○人情练达:一在"练",二要"达"
——小赵情真意切做成生意 …… (88)
公关策略　垂败功成(一)
○有时"示弱"比逞强好
——武则天何以说服上官仪 …… (95)
○有理善让　柔中透刚
——毛泽东的外交谈判艺术…… (100)
公关策略　垂败功成(二)
○不妨最后出牌
——萨达姆的外交高招…… (107)
○学会打策略组合拳
——汤姆森假日旅游公司的锦囊妙计…… (113)

○先把事情推向极端
——一位副市长的公关谈判策略……（124）
○“顽人”是怎样被赤化的
——王若飞的狱中公关艺术……（129）
公关决策　龙头老大
○街上何以流行“绿丹兰”
——记香港女性用品王子李贵辉……（136）
○计划公关显持久魅力
——福日集团计划公关掠要……（145）
○稳操公关预算胜券
——预算公关的诱人作用……（153）
公关礼仪　也出效益
○外交两要件:口才和风度
——外交才子乔冠华礼仪公关点滴……（161）
○走错步　要回头
——“三株”巧用公关解难题……（171）
○懂“外交”更要善“交外”
——周恩来宴请卓别林匠心独具……（180）
情感公关　内蕴无限
○“伞中情”带来的效益
——农行浙江分行温暖储户一例……（187）
○感情“攻势”　“攻”出新天地
——春兰专卖店领导主动公关结硕果……（194）

○领悟建设性公关的真谛
——女局长建设性公关救活企业 …… (201)

媒体公关 不可小看

○学会"自吹自擂"
——汇仁集团自办媒介推销自己 …… (208)
○妙在能"吊"人!
——中兴商厦公关广告剖析 …… (215)
○电话公关亦受用
——一个电话改变了她的命运 …… (220)

内部公关 外顺内安

○铸造组织之魂
——玛丽·凯的成功之道 …… (228)
○要"雄"将,不要"熊"将
——杨处和他的英模集体 …… (234)
○开好政治上的"夫妻店"
——希拉里协助克林顿渡过绯闻劫难公关 …… (240)
○"外甥不打舅",也不全对
——从戚继光打母舅说起 …… (246)

公关败笔 违法悖理

○风头不可出尽 卫星不可乱放
——湖北省某地出"羊相"、放"卫星"两例剖析 … (253)
○当心吹破"牛皮"
——"建居花园"宣传泡沫启示 …… (260)

○造假离谱　后果自食
——第三届全国农民十杰评选舞弊掠影 …… (265)
○不是什么钱都好赚
——兰州两照相馆为捞钱用怪招 …… (272)
公关败笔　咎由自取
○死不认错　结局更惨
——"长沙水"喝倒子弟兵 …… (279)
○社会和公众"蒙"不得
——可口可乐公司公关不利吃大亏 …… (286)
○纸要包火　纸必燃烧
——粮食局长小舅子丑行败露记 …… (295)
公关败笔　损人害己
○不善弥错　矛盾激化
——尼克松总统宝座轰然坍塌的启示 …… (300)
○"老否决"的结局:被人否决
约翰·泰勒总统一意孤行栽跟头 …… (306)
○官场招祸三因由
清朝重臣胜保何以招致杀身 …… (311)
后记
"跟我学当好领导丛书"书目内容简介
"实用领导艺术丛书"书目内容简介(1)、(2)

1049492

公关得法　仕途顺畅

以"经济"为进阶筹码

——平民施罗德登上德国总理宝座之路

1998 年 9 月 28 日凌晨，德国政坛新星、社会民主党候选人格哈德·施罗德在德国第 14 届联邦议院选举中击败已经执政 16 年的老将科尔，成为德国的新总理。舆论普遍认为，这位平民出身的年轻新总理，将为德国政坛和陷入困境的德国经济注入新的活力。观其所为，施罗德从学徒到总理，的确走的是一条不凡之路。

(一)政坛崛起的新星

施罗德很早就投身于政治，19 岁即加入了社会民主党，并很快在党内担任各种职务，在政治上迅速发迹。1978 年，他当选为联邦议院议员。那时的他，已经是踌躇满志了。6 年后，他已经成为了下萨克森州议会反对党领袖。进入 90 年代后，他的脚步更是一发而不可收，仿佛一夜之间就从地底下冒了出来。1990 年，施罗德第二次竞选下萨克森州政府总理获得成功，同绿党组成联合政府。1994 年和 1998 年 3 月，他

两次连任州长并领导社会民主党在下萨克森单独执政。1998年4月17日,在德国社民党特别代表大会上被正式推举为该党联邦总理候选人。

(二)打"就业牌"使他被誉为实干家

施罗德在下萨克森州担任州政府总理时一直是"实干家"的作风,并取得了不错的政绩。虽然说他领导的这个州失业率为12.6%,高于全国平均水平,州政府债台高筑,负债650亿马克,但他为企业办实事,关心就业问题,却有很好的口碑。该州对投资项目的审批在德国是最快的。出身寒门的他,似乎对就业问题非常的敏感,也许他比那些在富人圈长大的政客更能体会工作对一个普通家庭的意义吧。为了保障就业,州政府常常购买企业股份,帮助企业渡过难关。1998年初,为阻止一家钢铁公司倒闭或被外国公司收购,施罗德拍板从州财政拿出10亿马克,买下了该公司的股票。目前下萨克森州政府控制的企业股票,从总量上看在德国各州名列前茅。该州近几年创造的就业机会也位居前列。在全国有500万人失业的情况下,他对企业和就业的关心,一下子拉近了与民众情感的距离。德国《世界报》评论他是个实干派,并且打了一个比方,说如果为了工作岗位,他必要时会向遥远的地方出售潜艇。

施罗德大打"就业牌",但他更主张通过经济发展刺激就业,而不是靠福利制度保护失业。这似乎并不符合社会民主党的一贯观点,但施罗德并不认为这样有什么不对。经济才是他最关心的问题,也是他考虑政策的出发点,这与以往的政

治家以政治为根本、以经济为筹码的取舍有很大不同。以往的选举，处于党派的立场，候选人总是提出完全符合本党纲领的誓言。但这次社民党的竞选纲领，在解决就业问题中，他不再强调由国家举债搞"景气计划"，而是突出用市场经济的手段来刺激投资、增加就业。这种改变就是施罗德思想的体现。

（三）以经济为先，不以"政治"为本

施罗德是个能够接受别人，并将对方意见为自己所用的中间派，他虽然属于社会民主党，但他并不过分强调"左派"的纲领，也不让自己局限于其中。比如有些报纸讽刺他说，当选州政府总理之后，这个反对核武器的斗士很快忘记了自己保护环境的主张；作为一个社会党人，他很快成了"老板们的朋友"。但这也是处于中层的选民非常赞赏他的地方：他们对于施罗德是谁的朋友并不感兴趣，他们需要解决的是失业问题，是经济不景气的问题。以经济为先，为了经济复苏甚至可以放弃一些党派立场，打破门户之见，这可以说是施罗德最大的优势。1997 年，施罗德曾会同若干企业家一起经过多次讨论，提出一份名为《德累斯顿政纲》的文件，其中包含了不少本来属于保守派思想阵营的经济理论，当时，社民党左翼对他这种离经叛道的行为颇有异议，但却得到了公众的关注和支持。德国《明镜》周刊评论，他是自施密特以来第一个"至少对经济问题感兴趣"的候选人。

施罗德的当选正好迎合了欧洲政界"克林顿化"的趋势。施罗德温和的个性，从社会底层奋斗出来的坚强形象，加上在夫人的协助下，频频于媒体露面且举止得体和在任州政府总

理期间表现出来的政治素质，这些因素共同作用，终于使当年的学徒工成长为今日的德国总理。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

关心就业问题，为企业办实事，以经济发展水平来衡量自己的领导水平，这是德国总理施罗德的行政方针，也是他为自己步入仕途所选择的一条成功之道。

作为一个国家的总理，他的行政策略与以往的政治家以政治为根本、以经济为筹码的取舍大有不同之处。他作为政治家当然要着眼于政治，但他深知只有经济才是政治的基础。所以，他考虑政策的出发点是经济，这是他最关心的问题。为此，他采取种种措施，保障就业，创造就业机会，帮助企业渡过难关，使政府领导的形象与策略深得民心。在经济发展策略中，施罗德采用种种措施使政府占据主动地位，比如，在就业问题上，他主张通过经济发展刺激就业，而不是靠福利制度保护失业，因为福利制度毕竟只是一时之计，不是解决问题的根本手段，它只是使社会矛盾得到了暂时的缓解，但随着时间的推移，这种矛盾还将继续涌现并将更加激

烈。所以，能够彻底解决矛盾症结所在的惟一途径，就是发展经济。只有经济发展了，人民的就业率才能有所提高，国力才能增强，政府才能稳定，政府领导才能由被动转为主动。也只有这样，才能为他自己的仕途打好地基，寻找到一条通往成功的捷径。施罗德以其敏锐的目光看到了这一点，所以他执政期间的主要策略就是发展经济。以“实干”为主，以“实干”知名，以“实干”征服民心，以“实干”增强国力。“实干”为自己赢得了荣誉和地位。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在领导者中比较常见的一种错误现象就是把政治看作是当官之本，是走上仕途的惟一道路，忽略经济发展，把经济看作是政治的筹码，不以发展经济作为解决民众生活的根本大计。这样的领导，必然会失去企业的支持和民众的拥戴，这样的领导，最终定会摔得人仰马翻。

这种现象在目前的领导机关中有所减少，但还有一定比例的存在。许多社会生活中的部门领导，还处于传统的政治体制意识当中，往往抽象地看待政治，却忽略了经济的发展。其实忽略了以经济建设为中心这个经久不衰的真理，也就是忽略了他自身存在的后盾。对于百姓来说，讲大道理的不一定是好官，但能够提供就业机会、能够促进企业发展、能够给他们的生活带来经济保障的领导却一定是个好领导。

所以，作为领导，一定要看到发展才是硬道理，才是解决国贫民弱的根本大计，也是保证领导者深受民众拥戴的为官之道。要摒弃那种只看政治不看经济的观念，领导应是政治

学家与经济学家的集合统一体。只有这样的领导，才能于万变中保持清醒，才能稳坐“钓鱼船”。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

作为领导，尤其是党政部门的领导，在重视政治发展的同时，还必须重视经济的发展。发展才是硬道理，只有本地区、本部门、本单位的经济发展了，人们的生活富足了，领导者才能稳居职位，妥掌职权。所以，领导要紧紧抓住经济建设这个中心，集中力量搞好经济，任何时候都不能动摇。要有“实干家”的作风，要采取各种措施鼓励企业的发展，为社会公众办实事。要保障就业，创造就业机会，通过发展经济来刺激就业，用市场经济的手段来刺激投资，从而进一步提高人民生活水平。只有这样做的领导才能保证经济发展，民众齐心；只有这样做的领导才能众望所归，取得社会的支持；也只有这样做的领导，才能为自己的仕途之路铺好每一块砖石，顺利走向成功。

(四)学习案例应该防止的偏差

让领导重视经济的发展，并不是说只要把经济搞上去就是好领导，也不是说只要把经济搞上去领导者就可以高枕无忧了。党的建设有中国特色社会主义的基本路线是：领导和团结全国各族人民，以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，自力更生，艰苦创业，为把我国建设成为富强、民主、文明的社会主义现代化国家而奋斗。由此可以看出，我们不仅要以经济建设为中心，还要坚持四项基本原则，进行政治建设，这样才能正确处理改革发展与稳定的关系。对于任

何一个具体部门和单位来说，稳定是发展必不可少的条件。因此，协调内部人际关系，培养团结向上精神，都是必不可少的。所以，作为领导，既要注意对经济的发展，也要注意对政治的建设，要坚持“两手抓，两手都要硬”的原则，不可偏重于某一面。领导者要讲政治，讲大局，学会辩证地看待问题、解决问题。只有这样的领导，才可以说是真正的好领导。

巧用公关展宏图

——汉初名相陈平的公关意识与策略

西汉初年的名相陈平是河南原阳人，少时清贫，与兄嫂共同生活，仅有薄田 30 亩。其兄陈伯宽厚仁慈，辛勤劳作而供养陈平在外求学。后来陈平娶了一位富家遗孀为妻，靠妻家相助，才有机会出仕。陈平六出奇计辅佐刘邦平定天下：一为离间项羽、范增，楚势由盛转衰；二为乔装诱敌，使刘邦从荥阳安全撤退；三为建议刘邦封韩信为齐王，使韩信效命于刘邦；四为联齐灭楚，战胜项羽；五为计擒韩信，巩固刘家天下；六为白登解围，使刘邦脱离被匈奴围困的险境。司马迁评价说："六计即用，诸侯宾从于汉；吕氏之事，平为本谋，终安宗庙、定社稷。"如果从公关角度看，陈平的政治谋略中实在不乏公关意识。

(一)择木而栖，为自身才华的施展寻找有利环境

公元前 209 年，陈胜农民起义军部将周市掠地河南，拥立魏公子咎为魏王，自任魏相。陈平闻讯后，约集一帮年轻人前去投奔公子咎，被封为太仆，负责掌管乘舆马牧。陈平将平生所学，献计于咎，不料公子咎浅薄无知，对陈平劝其扩大势力，以图发展的谋略不理解亦不听信。于是陈平毅然出走，另谋高就。后来项羽势力日益强大，名震天下。公元前 207 年饮

马黄河，准备北击秦军，以解赵王巨鹿之围。陈平慕名而投到项羽麾下，参与了巨鹿大战，并追随项羽入关。但项羽刚愎自用，不知重用人才。陈平空有一身抱负和才能，却得不到有效发挥。陈平有远见地看出项羽寡德乏能，难辅其建帝业，遂封金挂印，仗剑而去，继而归顺刘邦。刘邦与之纵论天下之事、治国方略，均对答如流。刘邦认为陈平是奇才，于是破格擢升为都尉，留在身边做参乘，并负责监护三军。陈平从此便大展宏图。

对于陈平来说，“两次出逃，三易其主”，实际上是极为明智的选择。那时如果陈平不择其主，而求“愚忠”，本身才能埋没不说，恐怕连想过一段安稳日子都不能够做到。

(二)临危不惧，巧用妙计化解“白登之围”

公元前 201 年，已经控制了中国东北、北部和西部广大地区的匈奴，大举进攻马邑(今山西朔县)，西汉边将韩王信投降。次年，匈奴与韩王信勾结，又引兵南下围攻晋阳(太原)。刘邦怒不可遏，不问底细，便亲统 32 万大军迎战。匈奴采取诱敌深入的策略，将精兵强将藏匿于内，外以老弱病残之兵诱敌，且战且退。刘邦也曾多次派人侦察敌方虚实，但没有侦得真实情报。后来又派娄敬再去了解匈奴情况，回报“匈奴伏奇兵以争其利”，并认为匈奴不可击。但当时刘邦自恃兵强马壮，人多势众，对匈奴的力量缺乏正确估计，于是否决了娄敬的意见，并以妄言罪名把娄敬捆绑起来听候治罪。接着令全军北上平城，果然被匈奴冒顿单于纵 40 万精骑包围于平城附近的白登山(今大同东南)。汉军被困七天七夜，粮尽援绝，形

势万分危急。这时陈平了解到匈奴冒顿单于之妻阏氏贪财好妒，便向刘邦献一妙计，以大量金银财宝秘密贿赂阏氏。阏氏一面收下厚礼，一面满口答应劝说冒顿罢兵解围。但机敏的陈平并不放心，同时命画工画一绝色美女图进献阏氏，说如不解围就要将一位比画上更漂亮的美女进贡给冒顿以求和。这正刺激了冒顿妻阏氏的好妒心理，她害怕事情成真，美女专宠而自己被冷落，遂竭力劝谏冒顿罢兵解围，刘邦等终于得以回到长安。

(三)避其锋芒，选择有利时机铲除诸吕

汉惠帝驾崩后，吕后临朝称制，她最忌讳的就是主弱臣强，所以对右丞相王陵、左丞相陈平等人怀着极大的戒心。他们如果稍有不慎，很可能引来杀身之祸。陈平虽才兼文武，谋冠群臣，却力避吕后锋芒，固守相位，保存实力，待来日时机成熟再行动。所以就放浪形骸，在家醇酒美女，恣情玩乐；上朝则唯唯喏喏，处事含糊不定，藏乖露愚，免却吕后猜疑。公元前 187 年，吕后想立诸吕为王，便试探性地询问王陵和陈平。王陵生性直爽，不谙权道，立即反对："高帝杀白马为盟，誓曰非刘氏而王者，天下共击之。今立诸吕为王，即是违例。"陈平却答："昔日高帝定天下，即以刘氏子弟为王，现今太后称制，欲以诸吕为王，无所不可。"吕后闻言大喜，却十分恼怒王陵逆旨，遂夺回其相权，贬为太傅。王陵乞归故里，称病辞官，杜门不出，直到身死家中。王陵免相回籍后，吕后将陈平由左相擢升至右相。

公元前 180 年，吕后患病，于是令赵王吕禄为上将军统率

京师北军，吕产统率京师南军。吕后死后，遗诏以吕产为相国，以吕禄女为皇后。当时诸吕擅权，企图取代刘氏。丞相陈平看到时机成熟，考虑到如果再不寻求解决办法，必将祸及国家，害及己身。恰好陆贾献计："天下安，注意相；天下危，注意将。将相和调，财士豫附。如此，天下虽有变，权不能分。君何不交接于太尉？"此话正合陈平本意，于是依计，以五百金为太尉周勃祝寿，太尉周勃也是厌恶诸吕作乱的有心之人，两人一拍即合，借故你来我往，开始计划铲除诸吕。他们认为应首谋兵权，于是派人绑架酈商，以胁迫其子酈寄，因为酈寄与北军兵权掌握者吕禄有着很深厚的私人交情。在酈寄的连骗带劝之下，吕禄把兵权交于太尉周勃。这样，一将一相顺利把持北军，控制了中枢机构未央宫。后来令反吕最得力的朱虚侯刘章伺机击杀了统领南军的吕产、长乐卫尉吕更始。这样吕氏头目几乎被杀尽，陈平、周勃控制了局势。马上派人分头追捕诸吕，吕禄及燕王吕通等尽行灭杀。朝廷大权再次回到刘氏手中。经大臣计议，拥立代王刘恒即位，是为汉文帝。在陈平、周勃的得力辅佐下，汉文帝即位后社会出现稳定局面，为后来的"文景之治"打下了坚实的基础。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

积极主动，为施展自己才华寻觅一识马"伯乐"；出谋划策，为解君主之围千方百计；养精蓄

锐，重兴刘氏之天下重振汉威——汉初名相陈平的这种种举措，可以说都来自于他的公共关系意识。

公共关系作为一门职业是在19世纪中叶至20世纪初产生的，但它作为人类社会活动的一种客观状态却是早已存在了。如我国古代战国时期的冯谖为孟尝君所作的“公关投资”、三国时期刘备的三顾茅庐、诸葛亮七擒七放孟获使其心服口服等，都是我国古代原始公共关系观念与活动的反映。

西汉初期汉相陈平的所作所为，也正是原始公共关系活动的反映。对于陈平来说，“两次出逃，三易其主”，先后离开了魏公子咎、楚霸王项羽，就是因为他有着敏锐的头脑和深远的考虑。他深知找一块能使其生存的土壤的重要性，而刘邦就正是这片培植人才用才兴邦的沃土。陈平择木栖身，为主效力，其中有口皆碑的一段就是他巧用妙计化解“白登之围”。刘邦被匈奴冒顿单于包围，形势险竣，陈平了解到冒顿之妻阏氏贪财好妒；于是投其所好，以厚礼贿赂，又投其所嫌，以献美女相威胁。阏氏从这两方面考虑，竭力劝谏冒顿罢兵解围。对于临朝称制的吕后，陈平所运用的几乎都是公共关系技巧了，他深知吕后心狠手毒，猜疑成性，于是以放浪形骸、糊涂昏噩之态，打消了吕后对他的防备。其表面对诸吕毕恭毕敬，却暗里养精蓄锐韬光养晦，做好了一切准备，终于一举成功，将朝廷大权夺回到刘氏手中。可以说这些都是陈平运用各种公共关系的手段和技巧，是他揣摩对方心理，深思熟虑之后所发挥的领导才能。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

不择明主,"从一而终",人为地为自身的发展设置障碍,不懂得运用公关技巧,直率鲁莽,一心愚忠,最后反引起上级的猜疑与反感,这是当今领导工作中由于不善公共关系所引起的一种错误倾向。

我国自古"君权"思想就根深蒂固,"君叫臣死,臣不得不死",效主尽忠渗入到了每一位文臣武将心中。他们只知一味地向主子尽忠心,却不知应先识别一下主子是善是恶,是否值得去为其尽忠卖命、尽职尽责。比如楚国衰亡,屈原投汨罗江殉主,其精神虽可嘉可叹可敬可佩,但为这样一位昏庸残暴的楚王而死终究是有所不值。岳飞精忠报国,一生赤胆忠心,却被宋皇帝赵构以"莫须有"的罪名迫害至死。历史从古至今,因择主错误而遭杀身的人和事还少吗?更不用说"助纣为虐"、"为虎作伥"了。此外,还有一种人以心直口快、嫉恶如仇为美德。其美虽美矣,但文死谏武死战、以口舌铸祸者在中国历史上也比比皆是。这些人耿耿忠心不加半分修饰,直言朝廷不用半分遮掩,结果触怒"龙颜"、顶撞上司,最后获得一身罪名。面对朝廷或上司的种种不良行为,谏没谏成,反倒使自己又成了一个殉葬品。从这些方面来看,错误的铸成主要是因为他们少了公共关系意识,不懂公共关系润滑剂的作用,不善运用公共关系语言与行为的技巧。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

作为领导,首先要学会为自己找一名"领导",有了一名好的"领导",才有伯乐识马之能,才懂得爱才、育才、容才、用才,才能"物尽其用,人尽其才"。所以,要学会找一方能使自己得

到培植并成长的沃土，找一个利于生存和发挥才能的天地，方能使自己有所作为。否则，如果没有远见卓识，没有明智的选择，只一味地愚忠效主，甚至不辨黑白，如奴附膻，那么，领导者的真正才能便永远也发挥不出来了，领导者也只能是空有报国志，却无起步时了。

领导在工作中，要学会对公共关系技巧的运用，尤其在我国古代，君权森严，伴君如伴虎，必须善于揣摩对方的心理，有的放矢，投其所好，这样才能达到事半功倍的效果。面对形势危机事态险恶时，对邪恶毕露小人得志时，应以养精蓄锐为主，避其锋芒，保存实力，待时机成熟时东山再起。这无疑也是克敌致胜的一大法宝。锋芒不一定非要毕露，糊涂有时不妨装一下。只有这样才能免却对手的提防与猜疑，从而韬光养晦，再创前程。作为领导者，要学会运用多种多样的公共关系技巧，并且在现实中有所正确运用。

做事低调　必受拥戴

——洛克菲勒走向参院权力之路

约翰·洛克菲勒，这个美国洛克菲勒家族的后裔，是在1964年为了一个扶贫计划来到西弗吉尼亚州的。1977年，他当选为该州州长，1980年连任，并且根据州宪法任职两届。虽然洛克菲勒有当总统的雄心，但他获取参院权力却不是靠哗众取宠和抛头露面，而是依靠"老式"的方法——努力工作、尊重同事以及赢得政策专家的信誉。

(一)做事低调

洛克菲勒对"资深人士"的尊重是他以传统方式在参院建立权力基础的重要部分。他刚来的时候，没有在报上大肆渲染。他认为要"少说多做，熟悉材料，有了主意，就去实现"。洛克菲勒记得曾被邀请和一些不知名的参议员参加一个以前传统的"让我们上电视"聚会。那些议员则刚宣誓就职，就跑到中美洲去大叫大嚷，而洛克菲勒却本能地感觉到不应这样做。他的低调姿态多少反映了他的做事方式。洛克菲勒说他是那种迫不急待地打开听证会简报马上开始读的人，是那种要控制自己新闻曝光度的人——他认为这里有某些个人的气质。西弗吉尼亚州民主党人、拨款委员会主席伯德鼓励过洛克菲勒，他说："在这个机构里变得有影响力的方式就是熟悉

工作，这样别人就会听你的……洛克菲勒参议员做到了，他不想靠他的名字谋得成功，他想以自己的成绩让别人做出判断。”

（二）勿谦谦过度

洛克菲勒还注意在适当的时机坐上适当的位置，他认为这样才不损害他的声誉。能源与商务委员会中的健康与环境小组委员会主席弗吉斯曼说：“如果克劳德·佩珀没有去世，洛克菲勒就当不上这个委员会的主席。”洛克菲勒同意他的话，并表示如果不是乔治·米切尔升任多数党领袖，他也当不上财政小组委员会的主席。但当机会出现需要把握时，他却从不退缩。斯塔克说：“克劳德去世后，洛克菲勒恳求我让他做主席，他喜欢那项工作。这不是他不想追求的东西，他又不是被生拉硬扯拖上教堂的脸红害羞的新娘。”

尽管如此，比起他的同事，洛克菲勒被拉到聚光灯下的时候还是少得多。米切尔和本特森曾给予洛克菲勒极大的赞扬与支持，1987 年，本特森签发了一项关于创建国家儿童委员会的立法，极力把洛克菲勒选入委员会并支持他做主席。本特森还把米切尔在第 100 届国会当选为主席的前健康小组委员会分成两个小组，这样洛克菲勒就可以做其中一个的主席。米切尔则指定洛克菲勒代替他出任经常出头露面的佩珀委员会的职位。他们都相信洛克菲勒会卓有成效地工作，洛克菲勒不会辜负他们的期望，事实证明，洛克菲勒也的确做到了这些。

（三）朴实之路

1964 年，洛克菲勒志愿加入和平队新的国内团体——美国志愿服务队。他说："我去西弗吉尼亚并非去搞政治，而是去参加志愿服务队。"他决定留下来是"因为这项工作是那样的直接，是亲自实践。……而这导向了政治。"他从最底层做起，打开道路，这就是其特点。先是在州众议院当了两年议员，接着当了一届州务卿，1976 年当选为州长，1980 年获得连任，1984 年洛克菲勒竞选参议员。他的声望与日俱增，许多舆论都认为洛克菲勒会参加总统竞选，当他被问及是否对此厌烦时，他总是微笑着说："政治家是不会的"，但随即他否认自己要马上参加竞选："我不是没有抱负，但我对现在的工作感到很愉快，没有实现雄心的内在压力感。"

(四)打好根基

作为这个大家族的后裔，洛克菲勒精明地意识到他的姓氏给他带来的利益和责任，但同样不想让自己发窘。他说："我很骄傲，也很高兴这个姓。它使我在生活中做了许多事，否则我可能就不能做或做不成。"但他拒绝了一些批评者的建议，他们认为他可以更好地运用其名声和财富。比如，1968 年，纽约州民主党参议员罗伯特·肯尼迪遇刺时，当时的纽约州州长尼尔森·洛克菲勒要指定小洛克菲勒代替他，小洛克菲勒拒绝了。他说："我要是那样想了，从道德和政治这两方面来看，那就会成为我做出的最糟糕的判断之一……我拒绝了，因为我当时在西弗吉尼亚，我对西弗吉尼亚有义务，我正在竞选西弗吉尼亚州的州务卿。"

另外，他说："1968 年，我还没准备进参院。我熟知西弗

吉尼亚州20年的州内政治生活是难以用在华盛顿的经验来解释的,但那给了我一种基础,一些实际体验。”洛克菲勒自嘲的幽默感是出了名的,但他对自己入籍的州却很认真。他说:“我看重西弗吉尼亚,对这个州的事情我很努力。”他把其工作人员的1/3留在西弗吉尼亚,为14 000多个选民小组奔忙。现在,他说:“我知道许多这儿的人所不知道的东西,我们这些当过州长的人,从州内政治中走出来的人,和老百姓的关系更密切。”

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

谨言慎行,踏实稳重,不以哗众去取宠;打好基础,抓住时机,要拿实绩来服众,这是洛克菲勒成功的奥秘所在。

在美国政坛被标新立异、恶意中伤和新闻曝光所左右的时代里,约翰·洛克菲勒以此种方式,明确地选择了通向参院权力的传统道路。在参院的头几年里,他老老实实地坐在后排,这种做法和那些喜欢出头露面的人士形成了鲜明的对比,同时也在权威的评论家中赢得了信誉,使其对之关注并信服。洛克菲勒的这种独树一帜、不急不躁的方式,吸引了更多媒体和群众,各种对其有利的言论潮涌而来,可以说这是促

其成功的一条捷径。

洛克菲勒从年轻时起就注重对根基的培植，深知打好基础、赢得支持的重要性。所以他从不想靠其家族成名，而是从最底层做起，建立稳固的根基，树立自己良好的社会形象，做到以己服人，从而征服社会大众，为自己创造各种各样的进取的机会。洛克菲勒是注重时机的选择和适当性的，他从不奢望自己有连升三级的鸿运，而惯于以按部就班的方式来谋取职位，面对机遇他总是很温和。可以说，洛克菲勒的整个形象就是以温和的方式来出现的，这也是他成功的根本所在。

(二)领导工作中存在的这方面的错误倾向

狂妄自大，哗众取宠，善吹善擂，鄙夷他人，是当今领导中常见的一种错误倾向。有的领导者常常把自己摆在“王者至尊”的地位上，自高自大，不可一世，以为普天下皆庸碌，独其一人是俊才。也有的领导者为取悦他人，不惜态媚言谀，承人膝下之欢，用动听的言辞迎合众人，以博得好感或拥护。还有的领导者为播造自己的知名度与美誉度，以脱离事实的夸张的方式或手段，把自己宣扬到九霄云外，似乎无所不能、无所不行。这种领导者以自己为尊为主，而以他人为低为附，动辄拿出“领导”、“主子”的威风与气派来，高高在上，远离了社会群体。这样的领导，发展到严重程度，势必伸手向党讨价还价，对群众作威作福，是十分危险的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

在处世之中，领导者应当以什么样的形象出现呢？可以说，这既是一个政治方法问题，又是一个公共关系问题。说其

是政治方法问题，是指在处世谋政之中，领导者应用一系列手段来创造时势，把握时机，既不败名，又能成事，既给人一种敦厚宽宏之感，又不失在大事上把握时机，从而为自己一步一步奠定基础，最后走向成功。说其是公共关系问题，是指领导者要对自己在政治之路中的"形象"二字有一个清晰的概念，要对"如何树立形象"这个问题做到心中有数。事实证明，成功者的成功之路不是依靠哗众取宠和抛头露面来赢得的，而是依靠对工作的认真态度，对同事的尊重体贴来获得的。所以，有时公关形象的问题至关重要，涉及如何得到他人尊重、舆论支持、社会肯定、大众欢迎，而尊重、支持、肯定与欢迎，又正是领导者成功处世的几大因素。掌握了它，无疑是掌握了成功处世的法宝。

(四)学习案例应该防止的偏差

让领导者学会敦厚宽宏、谨言慎行，并不是说就可以一味退避谦让，错过大好时机了，领导者要辩证地学习和运用这一公关原理。比如，在1980年的竞选中，洛克菲勒花费了1200万美元的私人基金，用于在华盛顿黄金电视时间以及在匹兹堡的市场上和选民见面。他的这种不惜巨金，在公众中出头露面争取树立良好形象的做法，导致了这样的大幅标语到处出现："阿希，让他把钱花完！"这说明洛克菲勒亦深知在公众中谋求良好形象的重要性，而这主要是通过新闻媒体来实现的，机遇是稍纵即逝的，该争取时一定要努力争取。

在另一次竞选中，洛克菲勒花掉了一大笔钱才击败竞争对手，其选举结果显示：赞同票占52%，反对票占40%，他是

以极其微弱的优势来赢得竞选的。洛克菲勒自己也承认这是他早先采取低姿态的部分后果，是他为使人们坚信他的质朴的非炫耀活动的结果。这种保守谨慎的行为差一点将洛克菲勒推向了失败的一边。谦虚敛行固然重要，但掌握时机，主动出击，给人以积极的新面貌也同样应占据一定的地位。作为领导者，要把握好二者之间度的转换，辩证地学习它们的联系与区别，使之为自己在社会中的处世谋政服务。

战略决断　价值万千

善于渗透"政治"

——日本松下幸之助的大理念

企业要自我发展，离不开对外各方面关系的发展。日本的企业就特别注意这些。日本著名的企业家松下幸之助在经营之道上，在培养员工对企业的忠诚心方面，都可谓经验老道，事业显赫。除此之外，他对日本的政治渗透方面也做得极其成功。

精深的人生哲学、对时代的敏锐感觉、果断行动的魄力与勇气，是松下对其公司管理层的一贯要求。

松下认为，具有深厚的哲学修养，才能了解人究竟是什么，一旦大权在握，才不致粗暴强制地去对待员工，搜肠刮肚地去愚弄员工；对时代变迁才能准确把握，不致使企业丧失方向而陷于危险境地；才能及时、勇敢地行动，带领企业步入兴旺发达之路。为此，"松下政经塾"无论是招生还是课程设计，都有自己的特点：(1)在招生时，面试是重点。学生可以有不同的政治抱负和专业能力，但都必须有很强的"运势"，也就是

在面对不利环境时，有积极思考、扭转劣势的能力与行动。(2)在课程上，塾生3年的大学后课程，没有学位可拿。第一年在塾课程，包括茶道、朝会打扫，一起进行主题研究，100公里步行训练，领导能力讲座，劳动体验等；第二年、第三年不授课，完全由塾生自行根据入塾时所提出的研究主题，进行塾外研究。

松下还认为，作为领导人，最重要的是要有“自修自得”的能力。这种能力即“素直”，“素直”是什么？连小学都没念完的松下，居然是一位对中国的儒学及禅学有很高素养的企业家。“素直”是“松下政经塾”的塾训。松下认为，政治家首先应具备“素直之心”。然而关于“素直”，却没有标准答案。松下幸之助曾经解释，“素直”就是“晴天收伞，雨天打伞”。其余时间，他要塾生们每天问自己一遍“素直是什么”，问过30年后，自然会有答案。也许，他要说的是，根据环境调整自己的适应能力，是人生中最重要的；也许，他强调的是一种不断反思、不断体验的精神；也许，他突出的是一种“现实感”，以及拨开纷扰现实，直探事物本质的洞察力。但究竟指的是什么，却要塾生去自己体验和感悟。据第11期塾生、刚参加完参议院竞选的矢板说：我认为，“素直”是一种开放的胸怀，不受现有事物或成见的束缚，广泛容纳不同的意见，然后再综合评判，做出自己的选择。

其实，从政经塾的训练项目来看，“素直”并不那么虚无飘缈和抽象空洞：一天步行100公里，锻炼的是毅力；去工厂实地操作、接触工人，为的是了解群众对现实的想法，知道“公

愤"(人民的愤怒)在哪里,或许这会改变自己思考问题的角度。

政经塾初展实力是在1993年。当时有23个塾生加入日本新党,其中有15个当选为国会议员,使得自战后自民党首次失掉参议院的绝对多数席位,一举改变了日本的政治格局和政治面貌。日本传统的从政三要素:财力、政党门派支持和政治家庭血缘的背景开始被瓦解,寻常人家终于也可以参政问政了。截至目前,政经塾162名校友中,出了1位参议员,15名众议员,2位地方议员,2位市长。换句话说,日本从地方到中央的各级选举中,有1/4的政经塾学生榜上有名。这使赫赫有名的哈佛大学、肯尼迪学院相形见绌。肯尼迪学院专门为美国培养公共行政管理人才,校友超过1.7万名,但跻身国会议员的却只有17名。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

我国古代的哲学家孟子曾告诫弟子道:"权,然后知轻重;度,然后知长短,物皆然,心为甚。""权",就是权衡;"度",就是比较。这句话的意思是让人在实际操作中要注意研究比较得与失的关系,这样才能有所收获,有所进步。松下幸之助作为日本的著名企业家,同时也是一位对中国的儒学及禅学有很高素养的学者,他

对政治的看法和观点深合孟子之说。

二战之后，日本的经济复兴了，但政治上却缺乏有理想、富于哲学思考的政治家。一般的企业家仅止于批评政治，最终仍会退回去经营企业。而松下幸之助却认为改变政治比批评政治更有意义。基于此，他在85岁那年拿出12亿日元创办了“松下政经塾”。松下幸之助认为，领导者应具备精深的人生哲学、对时代的敏锐感觉、果断行动的魄力与勇气等各方面条件，所以他规定的松下政经塾的塾训就是“素直”，即政治家首先应具备“素直之心”，要有深厚的哲学修养。这样，他们在处理政务时才能权衡利弊，掌握变迁，有积极思考和扭转劣势的能力，尤其有调整自己适应环境的能力。他强调深入实践锻炼、不断反思、不断体验的精神，这样的政治家才能够掌握国家的发展方向。

松下政经塾所培养出的学生，毕业后不用签约到塾主松下幸之助创办的松下电器公司去上班。因为松下幸之助的直接目的是培养日本21世纪的领袖人才。事实证明，政经塾已经初展实力，一举改变了日本的政治格局，有相当数量的“松下”风格的学生登上了政治舞台，并对日本政治发挥着越来越大的影响。松下幸之助通过培养“松下学生”渗透政治，与日本政界发生了紧密的联系，获得了政界对其经办企业的可靠支持。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

一些企业界领导，只注意本企业的生产与运作，只看重经营之道，却忽略应具有政治头脑、政治眼光，忽略了获得政界

支持的重要性。由于对政府的不熟悉，导致企业工作的“踢皮球”和“公文旅行”现象的增加，使企业由于不懂国家的路线、方针、政策而马失前蹄。

打个比方来说，日本的住友银行很注意职员是否具有协调企业和国家之间关系的能力。银行在招考职员时不考什么业务知识，而是出一道题目：“当国家的利益和住友银行利益发生冲突时，阁下采取何种对策？”一种人回答：“当国家跟我们银行发生冲突时我应坚定地站在我们银行的立场上。”银行当局认为，这样的人将来准会捅漏子，不能招聘。另一种人回答：“当国家跟住友银行发生冲突时，我作为国家的一员，应保护国家利益。”银行当局认为，这样的人只适合去政府部门工作，也不可取。还有一种人回答说：“当国家和银行双方发生矛盾时，我要尽全力使这种矛盾淡化。”银行主管认为这种人才是高手，被录取了。企业家们认识到，如果不注意与政府部门搞好关系，企业本身的利益也不能保证。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

政治对经济的影响是无时无刻不存在着的，企业在经营运作中，要积极考虑到这一点。对于资本主义国家的企业来说，用渗透和控制的手段左右政治，从而赢得政界的支持，赢得对本企业有利的发展环境，是他们的政治制度决定的，也是他们经营企业的一个策略。对于社会主义国家的企业，在处理国家利益和企业利益的关系问题上，也有了一个正确的认识，这就是既不能以国家利益为借口抹煞企业利益，也不能只顾企业利益而不顾国家利益。总而言之，与政界处好关系也

是非常重要的。政府通过政策法令来管理社会，企业组织的一切活动都必须在政策法令范围之内进行，有违于政策法令的事不仅有害于社会，也有害于企业的根本利益。因此，要和政界处好关系，这样才能熟悉政府机构的内部层次、工作范围和办事程序，才能使企业组织和主管部门的工作人员保持应有的联系，才能减少办事拖拉、扯皮不清的现象，从而提高办事效率。

使对手感到压力

——大阅兵对李登辉的棒喝作用

1999年7月9日，当时的台湾领导人李登辉在接受德国媒体采访时公然冒天下之大不韪，宣称将两岸关系定位为“国家与国家，至少是特殊的国与国的关系”。这彻底暴露了他一贯蓄意分裂中国的领土和主权，妄图把台湾从中国分裂出去的政治本质，破坏了两岸接触、交流、对话、谈判的基础。

李登辉的讲话，激起了包括台胞在内的海内外全体中国人民的极大义愤和强烈反对，同时也遭到了国际社会的广泛批评与谴责。

由于“两国论”破坏了两岸关系稳定与发展的基础，使海峡两岸关系骤然紧张起来，岛内居民深受其害。经济上，在各界普遍认为形势将好于往年的情况下，股市出现了大动荡，股指在一周内下跌1 200点。外汇、期货市场也出现较大波动，外商股资信心受到打击，房地产市场不稳，岛内投资者连连抱怨。据台经济研究有关单位预测，当年经济将下降0.55个百分点，来年可能加大到1.24个百分点。

政治上，岛内以新党为代表的一些党派，对“两国论”进行了猛烈抨击，还组织大规模游行，把李登辉推行“两国论”看成是“独夫”行为，是“汉奸”勾当。百余位大专院校教授联合发

表“国是声明”,呼吁当局回归一个中国立场,以免两岸关系恶化。《联合报》、《中国时报》等主要报刊也纷纷刊载社论、评论、文章,批判“两国论”,认为“它是将台湾民众作为赌注兼人质的一场孤注一掷的政治豪赌,是一种极不负责任且极不符合政治道德的行为”。民意调查显示,“两国论”出台后,李登辉的声望迅速下跌到一年来最低点。就连李登辉寄以厚望的以美国为首的西方各主要国家也纷纷表态,重申将继续坚持一个中国原则。美国国务院发言人重申了对台“三不政策”之后,7月18日,美国总统克林顿主动与江泽民主席通话,又重申了对一个中国政策的坚定承诺,强调美国在台湾问题上政策没有变。

国际上如此,国内方面也是这样。“两国论”一出台,就受到全国人民、中央政府的强烈谴责,《人民日报》、《光明日报》等国内主要报刊都纷纷发表社论对李登辉的“两国论”进行了猛烈抨击,中央电视台在新闻联播节目中连续播送了九评李登辉,将李登辉分裂祖国搞一中一台阴谋揭批得淋漓尽致,使全国人民、全世界人民都看到、感到,李登辉只不过是个中华民族的败类和国际社会的“麻烦制造者”。

在国际、国内舆论的强大压力下,李登辉又开始玩起了更危险的军事游戏,他一方面给岛内民众打气;一方面大肆购买美国等西方国家各类先进武器,搞什么实力外交。他一方面千方百计地为其“两国论”进行辩解,打出什么“一个中国的各自表述”,同时又对我不放弃武力解放台湾说是武力威胁,中国还不具备渡海作战能力等等。台湾岛内一些反动势力和宣

传工具也纷纷发表文章，对我进行攻击："中共大陆对李总统的'两国论'虽有异意，但只能是停留在宣传媒体上的指责和漫骂，军事上在沿海搞一些军事演习，做做样子给世人看，实际上中共还不具备远程的渡海作战能力"等等。这样的宣传无非是给自己一粒定心丸，来稳定他们摇摇欲坠的统治。由于自 1984 年以来，我国在历次建国庆典上都没有进行阅兵，中国到底军事上十多年来取得哪些进步，研究并装备了哪些新式武器，不仅国外在猜测，就连我们自己的人民也不清楚。尤如一个美丽的新娘盖着一块面纱，总给人一种朦胧感，让人看不清。

为了让世人了解中国，展示我军新发展，通过新闻媒体向全世界转达中国政府、中国人民完全有能力解放台湾。十月一日在建国 50 周年庆典上，代表着共和国武装力量的 42 个方队，一万多名官兵和 400 多辆战车组成了钢铁巨阵出现在世人面前。在展出的武器中 95% 是我们自行研制的，一辆辆最新式的坦克、装甲车和各类型号的导弹飞机排列整齐地驶过或飞过天安门广场。这气壮山河的大阅兵说明了，中国人民解放军已完全有能力进行任何规模的陆战、海战、空战，是完全有能力进行保家卫国、解放台湾任务的。面纱除去，朦胧感没有了，展现在世人面前的是一支规模庞大、武器精良、战术高超的能适应任何情况下作战的现代化人民军队。十月一日的大阅兵，给李登辉一伙以当头一棒，把他们吹嘘的实力外交、美式现代化军队能守卫台湾的美梦彻底打碎了。中国人民解放军以崭新的姿态出现在世人面前，向全世界传达了一

个重要的信息，中国人民解放军有能力随时解放宝岛台湾。今天的世纪大阅兵已载入了人民共和国50年不平凡的史册，也将人民军队走向新世纪的光荣与梦想留在了壮丽的天安门广场。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

压力是一种手段，给对手以压力会对局势发展起到一种威慑作用，迫使其就范，不敢胆大妄为。

本案就是以李登辉为例，说明压力的重要作用。李登辉为摆脱岛内经济上的危机、政治上日益高涨的统一呼声，想借新闻媒体的作用来试探国际、国内对他鼓吹"两国论"的反映，看其受到的压力究竟多大？并以此来决定下一步的策略。

于是，他借助1999年7月9日接受德国新闻媒体的采访之机，公然打出"两国论"并借助媒体的炒作把两岸关系定位为"国家与国家，至少是特殊的国与国关系"，妄图实现他分裂祖国，搞台湾独立的阴谋。"两国论"一出笼立即受到海内外华人和世界一切爱好和平国家的谴责，就连李登辉的后台，一贯以支持人权、自由，

标榜为世界民主国家典范的美国都明确表示不支持“两国论”。美国《纽约时报》等主流新闻媒体，以“不可预测的政客、捣蛋鬼爱玩高风险游戏”，甚至“电脑黑客”等来称呼李登辉。就连一向支持他的人士也感到“紧张与失望”。公开指责他此举无异于“冒了自我孤立的风险”，要求他放弃这种挑衅之举，否则将重新评估对台湾的支持。面对国际上如此重大的压力，李登辉深感失望，但又不甘心，又把希望寄托于岛内的支持上。可是他没想到岛内媒体不但没有对他“两国论”予以支持，反倒对其进行了严厉批评，《联合报》、《中国时报》等主要报刊指出：“这是一种陷入迷宫之人，见门就闯，见门就推，而不管是否有出路行为，李登辉错误估计形势，挑战一个中国原则，则军事冲突后果恐难避免。”

在国际、岛内都不支持他“两国论”的情况下，李登辉本应放弃其“两国论”的主张，顺应民意，做有利于全国统一的事情，可是李登辉在面对国际、岛内巨大压力下，又玩起了所谓实力外交的游戏，他凭据从美国购买的几十亿美元新式武器，吹嘘他们有能力搞“台独”和打退所谓“中共进攻”。由于1984年以来我国就没有进行过阅兵，中国到底有多少新式武器，先进到什么程度，一直是个谜。在李登辉的实力外交鼓吹下，世界上有些国家、台湾岛内部分民众，甚至国内也有少数人民开始怀疑我国是否具有渡海作战能力，能否有把握解放台湾。面对这些新疑问，党和国家领导人经过认真研究，决定利用我国建国50周年大庆之际，展示我军最新式武器装备，以盛大的阅兵向世人、向国人展示，让他们相信中国政府、中

国人民解放军完全有能力随时解放台湾。

十月一日的阅兵式规模宏大、壮观，由42个方队，400辆各式车辆，132架飞机，各种型号、用途的导弹整齐经过天安门广场，以事实说明一切。事实胜于雄辩的大阅兵，把李登辉赖以活命的所谓"实力"最后彻底打碎了。在我们党政领导人借助新闻媒体的公关效应下，全体海内外华人、世界上一切爱好和平的人民都看到了中国人民的力量，警告李登辉搞分裂后果必须自己承担。

十月一日的阅兵展示的军事实力所产生的压力，彻底粉碎了李登辉搞所谓"实力外交"的梦想，他所产生的巨大威慑力量，再次说明"压力"是种手段和方法，他能使对手时常感受到一种心理上的负担。如果没有压力，不搞十月一日大阅兵，那么，世人就看不到中国的军事力量，李登辉所玩弄的"实力外交"就有可能得逞。因此，认识到压力的重要性和必要性，在外交、国防以至在我们的工作中合理运用压力，让对手产生心理压力，也不失为一种有效的工作方法。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

对坏人、恶人总是姑息养奸，不敢碰，不敢治，造成坏人猖獗，工作就会打不开局面。

目前，在我们部分单位中，有些领导在工作中不敢坚持原则正气。当个别一贯表现不好的人触犯制度时，领导却不敢执行纪律，给触犯者以处罚，以致出现坏人在单位横行霸道、好人受欺的怪现象，久而久之形成好人怕坏人的局面。工作努力者不一定受到奖励，而坏人、恶人虽然工作不好，但在涨

工资、分房、评职称、出国等好事上却事事得手，其原因就是领导不敢得罪他。这样的风气，怎能树正义、正气，开展工作呢？

曾记得某报纸报道过一次分房的风波，讲的是某单位分房，将一套二室一厅住房分给一个平时在单位表现不好而又无人敢惹的司机，而本应分到这套住房的职工一家三代同堂，为人老实忠厚，却分不到手。他的遭遇引起了多数职工的广泛同情，联名向纪委反映问题。后经纪委调查，并不是单位领导受贿，而是该司机数次到领导家闹，并将老婆、孩子一起领到领导家吃住，赖着不走，不达目的势不罢休。在此情况下，领导只好昧着良心将此套住房给了只有三口人的司机，而将司机原住的一室一厅旧房给了那位应得新房的老同志。为不使问题闹大，领导特意与那位老同志进行了谈话，讲明了自己的苦衷，求得老同志的谅解，并保证下一次再给调房。忠厚老实的老同志谅解了领导，霸道的司机得到了新房，搬出了领导家，问题得到了解决。但是它所造成的影响极坏，以致很长时间单位的职工对领导有意见。正气没有市场，歪风邪气自然横行，如此重大的住房问题都不能合理得到分配，反之像迟到早退的规章制度遵不遵守又有何用？从此自由、散漫就开始泛滥起来。仅一个单位如此还没什么了不起，但如果蔓延到整个社会，那就十分可怕了。正义得不到伸张，法律无人遵守，坏人明目张胆抢劫而无人过问，那么，社会秩序将乱成一团，整个社会将陷入一种恐怖之中。因此，作为一个领导、一个有正义感的人，都应勇敢地站出来与坏人坏事做斗争，决不能姑息养奸，造成严重的后果。要做到有法必依，有令必行，对于一切不遵守党纪国法、规章制

度的人，都不能姑息。要树立正气，对一切违法乱纪行为，必须给予坚决打击。这样，才能树立良好的社会风气，才能彻底扭转好人怕坏人的局面。

(三)通过学习案例应吸取的经验教训

对坏人、对恶人，要善于运用有力的手段、果敢的行动，摧垮其心理防线，迫其就范。

前面我们已经谈过压力是一种手段，无论是国与国之间交往，还是单位与单位间、个人与个人间交往，到处都存在着压力。国家之间压力是政治、经济、军事上竞争而产生的压力。落后就要挨打，现已被全世界各国所认识，加强国力，提高经济、军事实力是各国的共识。而个人间生存的竞争也是一种压力，在改革的今天，不掌握一定的科技知识、生产技能，就存在着竞争中下岗问题。为生存得更好而竞争是人与人之间的压力。但是光有压力是不够的，关键在于如何善于运用压力，产生动力。个人之间善于运用压力，就会产生一种向上的动力，催其奋进、拚搏。

本案例中，李登辉自上台以来，就一直处于海内外华人强烈呼吁祖国统一，统一的压力中，随着近年香港、澳门的陆续回归，要求台湾与祖国统一的呼声日益强烈，压力也越来越大。面对国际、岛内日益高涨的统一呼声，他玩起了所谓"实力外交"的危险游戏，妄想以此来为他的"两国论"作支柱。岛内一些反动媒体也纷纷为其宣传和辩护，认为"中共虽对'两国论'不满，也只能是在宣传媒体上进行漫骂或在沿海搞一些军事演习，做做样子给世人看，他们还不具备远航渡海作战能

力”等等。由于我们1984年以来一直未进行过大阅兵，我们的军事实力究竟怎样，一直是个谜，所以他们的反动宣传确实迷惑了很多人，也缓解了他们所受的日益强大的压力。

在这种情况下，光有政治上的压力显然是不够了，必须以果敢的行动做后盾，彻底摧毁李登辉一伙自欺欺人的心理防线，迫其就范，停止其鼓吹“两国论”的行动。正是在这种背景下，建国50周年的大阅兵开始了。它以雄辩的事实，再一次向世人证明，中国政府是完全有决心、有能力、完成解放台湾的大任的。在事实面前，一切谎言都不攻自破。面对大阅兵所展示的巨大实力，台湾岛内多数媒体不得不承认中共具有随时攻打台湾的能力，连李登辉本人及其亲信也都象泄了气的皮球。可见压力是一种手段，但善于运用压力，使对手心理防线崩溃，迫其就范，才能取得最佳效果。

(四)学习案例应防止的偏差

压力虽是一种手段，但使用压力要看对象，要有一定限度，不能滥用压力来解决问题。

首先，使用压力要师出有名，要正义在手，要让全体民众理解并求得其支持、同情。在取得共识情况下，再使用压力手段，就会取得良好效果。例如：在李登辉宣扬“两国论”上，我们一贯持反对态度，但不能盲目使用武力做压力，来求得台湾问题的解决。分裂祖国、反对两岸统一的是李登辉及其少数一伙人，广大台湾人民和全体海内外华人，包括美国为首的西方国家对李登辉的“两国论”都是不支持的，并纷纷向其施加压力，让其放弃“两国论”的主张。李登辉宣扬“两国论”目的，

就是想借助西方媒体的炒作作用，来试探美国及其西方盟国的态度，观察岛内民众及大陆的反应，当探明几乎是国际、岛内、大陆一致反对的情况下，他才又玩起了所谓的“实力外交”。玩这个新花样的目的就是想借助我国十几年来未展示过军事实力，国际、岛内、大陆大多数人都不了解中国军事力量的情况下，来缓解岛内日益高涨的统一压力，以争取时间来实现他的“两国论”。

因此，国人、世人都迫切希望中国政府能展示军事实力，以彻底打碎李登辉的“实力外交”梦。因而，建国50年的大阅兵，是在国人、世人的企盼中进行的，得到了国际、国内的广泛理解和支持。它所产生的压力，有力地摧毁了李登辉及其一伙的最后心理防线，使“两国论”主张的宣传破产了。

其次，使用压力要有限度，这也是一种工作方法和艺术。

如果我国们不是先提出两岸可先进行直接“三通”等这些深受台湾人民欢迎的具体措施，后又提出台湾问题可仿香港、澳门以“一国两制”方式来解决种种深得民心的主张，赢得了台湾人民的欢迎，国际上使大多数国家都站在中国一边，彻底孤立李登辉一伙，使他的主张不得人心，而是自以为台湾是中国的内政，我国又是个大国，对待台湾就应武力解决，不考虑台湾人民的利益和世界各国的反响，陈兵海峡，一味进行大规模武力演习，摆出一付随时可攻打台湾的样子，向对方施加压力，其结果就可能适得其反，不利于问题的解决。

为达目的不惜"换将"

——俄前总统叶利钦政治战略高招透析

1999年的8月9日,俄罗斯总统叶利钦故技重演,突然宣布解散政府,解除上台不到80天的总理斯捷帕申的职务,从而使他成为17个月来第4个被叶利钦抛弃的联邦总理。

与此同时,第5个人被提报上来,叶利钦任命46岁的普京担任代总理,并宣布普京为下届总统候选人。于是,一种新的苦涩之感再次压上俄罗斯人心头。对于这种走马灯似的政府更迭,人们除了摇头耸肩,似乎已经不再想评论点什么了,因为一切都像在重复过去。

早在斯捷帕申下台之前,曾被叶利钦提弄的总理还有切尔诺梅尔金、基里延科,普京成了第5个筹码。普京何许人也?叶利钦究竟想干什么?这个问题不但浮现在每个俄罗斯人心头,也浮现在一切关心俄罗斯命运的人们心头。

普京1950年10月生于列宁格勒,1975年毕业于列宁格勒大学法律系后进入国家安全局工作,曾在德国从事情报工作。1990年步入政坛,1994年被任命为圣彼得堡市第一副市长。由于他在该市市长背后起着不可或缺的作用而又很少在媒体露面,于是"灰衣主教"成了他这段时间里的别号。他之所以得到叶利钦赏识,似乎也正得益于他的这种"灰色"印象,

结果叶利钦以此人忠诚与实干为由将他调入到中央工作。

1997 年，他开始担任总统事物管理局副局长，以后又担任总统办公厅副主任兼总统办公厅检查局局长。1998 年 5 月任办公厅第一副主任，主管中央与地方关系问题。2 个月后被任命为俄罗斯联邦局局长，1999 年 3 月任安全会秘书，进入直接受总统领导的最高层。由于他坚决反对把更多权力下放到地方，加之他又是俄罗斯“私有化改革方案”计划者之一，因而被叶利钦所赏识而被提名为政府总理和总统候选人，在叶利钦眼里，普京成了施展他政治理想的希望。

1999 年 8 月 9 日，叶利钦还宣布本年 12 月 19 日为下届俄罗斯国家杜马的选举日，紧接着，他宣布普京为次年 5 月的俄罗斯总统候选人。评论界就此认为，叶利钦解散斯捷帕申政府的目的相当明确，即在国家杜马大选前调整对其不利的政坛力量对比。据评论界分析，叶利钦之所以认为俄目前的政坛力量对比对其不利，并作出解散现政府的极端决策，是因为以莫斯科市长卢日科夫为首的“祖国”运动和以达吉斯坦共和国总统为首的“全俄罗斯”运动的大联合，加上前政府总理普里马科夫的加盟，三方面组成了强大的竞选联盟。该联盟与以俄共为首的左翼联盟在未来的国家杜马中将占据多数比例已成定局。而这一形势将很可能左右未来的总统大选结果，于是推出普京作为未来总统候选人，其目的一方面在于分化已形成的“祖国”、“全俄罗斯”竞选联盟，利用普京特有的工作经历而在军事与安全等强力部门以及地方行政长官之间建立起来的关系网，左右杜马的选举进程。过去一年政府更迭

表明，普京已被历史性地结合在叶利钦的政策取舍之中，而他在此前政绩的多少并不重要。

在解释这次叶利钦撤换总理原因时，来自俄罗斯媒体的另一种声音说，作为曾经担任过政府内务部长的斯捷帕申在处理高加索地区问题上没有取得应有的结果，意思是说前不久发生的车臣非法武装分子空前猖獗，斯捷帕申有不可推卸的责任。相信这种解释有如当初说普里马科夫未能在8个月内使经济回升到叶利钦理想的水平是一样的。

叶利钦8月9日的决定一提出，俄罗斯外交部立即表态说俄罗斯的对外政策不会改变。议会也很快批准了叶利钦对普京的总理提名。好像没有人希望在这个时候刺激总统作出更加激烈的举动，人们把一切都寄希望于今后的议会选举和总统选举。叶利钦也正是看准了这一点，所以才敢于再次"换将"。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

通过不断的人事变动来撤换自己不满意的领导，并通过媒体的宣传作用向民众表达领导者的意志，这是当前领导者借助新闻媒体作用来对社会进行公关的一种主要做法。其目的就是借助新闻媒体的炒作使社会能接受自己的观点，达到顺利执政的目的。

本案就是一个典型例子。叶利钦通过走马灯式的入换总理，其目的就是想找出一个完全听命于他，按照他的旨意办事的人，为下一届总统选举做准备。我们通过普京的简历就可看出，他一步步进入俄罗斯最高领导核心，源于他在任圣彼得堡副市长时起就受到叶利钦赏识，用叶利钦的话说："此人忠诚与实干。"另外，普京在政治上主张："中央集权，不能把权力下放到地方。"在经济上他主张"俄罗斯产业私有化"。这些恰恰是叶利钦所赞成的，因而在他眼里普京自然成为他政治理想实现的接班人了。

另外任命普京为总理可打击以莫斯科市市长卢日科夫为首的"祖国"运动和以达吉斯坦共和国总统为首的"全俄罗斯"运动，加上前总理普林马科夫的加盟，三方组成的强大竞选联盟。同时又可扼制以俄共为首的左翼联盟，其目的是分化现已形成的"祖国——全俄罗斯"竞选联盟，利用普京特有工作经历和关系网左右杜马选举进程，防止俄共在杜马选举中获胜。可见普京已被历史性地结合在叶利钦政权中，至于他的个人威望、以前政绩多少都并不重要，重要的是他能忠实地执行叶利钦旨意，实现其愿望。为了防止社会公众和其他党派对普京的不了解、不支持，叶利钦借助新闻媒体的渲传作用，大肆宣染普京简历及在以往任职期间所起的巨大作用。在媒体的宣传下，已习惯于走马灯式换领导的俄罗斯人民，在麻木状态下又有了希望，寄托于普京把俄罗斯的经济搞上去，让人民摆脱贫困起来。而各政党都忙于杜马、议会、总统选举，谁也不愿在这个时候触怒于叶利钦而影响自己的政党，以至普

京提名顺利在杜马获得通过。可见，领导通过借助新闻媒体的公关作用，把自己希望的人选推上舞台，贯彻自己的意志是多么重要。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

组织路线是为一定的政治路线服务的。要实现一定的政治目标，干成一番事业，关键是有组织路线的保证，靠高素质的人才去实施和推进。对人才的任用，必须选得准、看得清、用得恰当，否则会怡误我们的事业。但领导者也不是神仙，难免有失察、失误之时，如果一经发现用人失察、失误，应下定决心，迅即纠正，以免误事。现在有些领导者在用人问题上心慈手软，顾虑重重，发现有的干部素质差，能力低，甚至有一些品质或经济问题，也不愿采取断然措施，予以调整、降级、更换。因为他们知道，这些较差的干部不是老资格、根子深，就是有后台、腰杆硬，或者蛮不讲理，软硬不吃。怕动了他们如同捅了马蜂窝，给自己带来麻烦，所以只好睁一只眼、闭一只眼，姑息迁就。这样一来，领导者倒是息事宁人了，可失去了群众的理解和支持，不但领导威信树不起来，而且单位的工作也大受影响。对影响目标实现的干部，该动不动是不行的。古人云：当断不断，反受其乱。有时会葬送事业，包括自己的前程。如拿破伦成功于用人，但失败也在于用人。他曾说过，由雄狮统帅的羊群，可能会战胜由羔羊统帅的狮子，一支由驯鹿统帅的狮军决不可能再是狮军。但是，在最关键时刻，在他重新崛起与普鲁士军队大战时，却错用了格鲁希为元帅。格鲁希只知机械执行命令，似乎忠于拿破伦，却不能机动灵活，创造性地

用兵，结果使拿破伦大败滑铁卢，从此一蹶不振。而叶利钦就不然，发现所用之人与实现其目标不利，就不管他资格多老，是否尽心，社会舆论如何，坚决换掉。他的决心和果断不能不令人赞叹。

(三)通过案例应吸取的经验教训

通过这个案例应吸取的经验教训，可以从两个方面来讲：

第一，如前所述，领导者在推进领导工作时，为了坚定地实现既定目标，必须提供有力的组织人事保证，即坚决地起用那些有利于达到此目标的人才，但是在发现有的人不利于达到此目标、甚至成为障碍时，又能够果断、大胆地把他们更换下来，换上比他们更好、能够达到领导目标的人。象叶利钦那样，一个个地更换，毫不姑息迁就，毫不手软，直到认为满意为止。在这个问题上，姑息迁就、心慈手软、犹柔寡断，就会断送大事(包括他本人及其家族的命运——据外电评论说)。

第二，话又说回来，作为一位政治家，作为事关国家前途命运的人事安排问题，在任用重要高级职位时，在撤换重要高级职位时，一定要深思熟虑，谨慎决策，不宜草率从事，走马灯式地频繁更换。当然，叶利钦如此动作，他有他的考虑，这种考虑也许是最合适的，但是不断走马换将，毕竟给人一种看人不准、政局不稳、拿政治大事视同儿戏之感，于国家安全、民心稳定不利。实际上也确实产生了不良反应，据外电报道，该国政坛曾出现混乱，人民也不知何去何从，甚至对政治产生麻木不仁的现象。具体到我们，不是有的地区、有的单位领导人也一两年更换一茬，使那里的工作缺少长期规划、不能连贯下

去、群众很有意见吗?

(四)通过学习案例应防止的偏差

换人与不换人,原则地讲无法判定对错,只能放在具体环境,具体情况下加以考察,才得作出判断。就象足球赛、蓝球赛,各方领队、教练要依据双方战术的变化,自己队员的特长、技术、体力等因素,相机决断。有时双方势均力敌,不相上下,主要看战场布阵、战术运用、临场队员发挥如何,策略高一筹,谁就会成为胜利者。所以领导者任用干部,既不必过于求稳怕乱,明明需要撤换不胜任干部而维持现状,又不必临时动议,草率拍板,调换或提拔干部,由于未经深思熟虑,这些干部也不胜任工作,再去撤换,就会产生不良影响。总之,动与不动、变与不变,应从工作需要出发;从干部的实际情况出发,出以公心,任人唯贤,这就能够防止出现某些偏差和失误。

形象公关　魅力无边

欲做大事业　先储平常心

——朱德总司令二三事

这是朱德警卫员金海贤叙述的故事：

我永远不会忘记，40多年前在延安给朱总司令当警卫员的那段往事。在和朱总司令朝夕相处的5年多时间里，他给我留下了深刻而美好的印象。他那可亲可敬的欢声笑语、一言一行，既代表着党和军队的形象，又深深地影响着我的一生。

(一)第一次见面

1940年的金秋时节，我正在总政治部保卫部学习。一天上午，微风阵阵，金色的阳光洒满延河两岸，宜人的气候令人心旷神怡。这时，我和学员们正一道走向课堂，忽然被一位仪表堂堂的高个子军官拦住，他严肃而认真地向我宣布了一道上级的命令：去朱总司令身边当警卫员。毫无思想准备的我，听到这突如其来的消息后，心怦怦乱跳，简直无法平静下来。尽管一再不相信自己的耳朵，可这命令却是千真万确的。

当天夜里，我躺在床上，思绪万千，怎么也合不上眼睛，往事一齐涌上心头。在旧社会里，穷人家的孩子吃不饱，穿不暖，上不起学，被人瞧不起的惨景，勾起我一阵阵心酸的追忆。红军解放了家乡，我参加了红军，经党组织培养教育，我成了一名革命战士，享有了做人的权利。现在，党又把警卫总司令的重任交给我，更使我感慨万分。思前想后，一种强烈的光荣感和责任感在我年轻的心灵中油然而生。我暗暗下定决心，就是上刀山下火海，也要当好总司令的警卫员，完成好组织交给我的这一重任。

第二天，按照组织上的安排，我匆匆收拾了行李，便去杨家岭报到。一路上本应高兴起来，可总是忐忑不安，想的最多的是，凭我这个样子给总司令当警卫员够格吗？万一总司令看不上我怎么办……想着想着，不知不觉已走近了朱总司令的门前。

“吱——”，门开了。出现在我眼前的总司令令我一下子愣住了。只见他穿着一身褪了色但洗得很干净的灰布旧军装，腰间系着一根宽宽的牛皮带，打着一双绑腿，脚蹬旧胶鞋，和战士的穿着没有两样。他像塔似的，笔直地站在门槛边，八角红军帽沿下，两道浓黑的眉毛，映衬着一双炯炯有神的大眼睛，眸子里闪烁着敏锐而谦和的亮光，使你一见就感到亲切温暖。我立正向总司令行了军礼，由于心情没有完全平静下来，结果动作还是走了样，总司令见我这憨样儿，忍不住大笑起来。他边笑边用手拍着我的肩膀说：“走，进屋去再谈吧。”我随总司令走进他十分简陋的办公室后，他顺手倒了茶，操着满

口四川乡音问道："小鬼，你叫什么名字？""金海贤。"我虽鼓足了勇气，但回答的声音还是很小。"多大了？""23岁。""老家在哪里？""四川阆中。"话音刚落，总司令一下子紧握住我的手，激动地说："小伙子，你是阆中人，我是仪陇人，我们既是邻居，又是老乡，今后还是一家人哩！"经过一阵轻松愉快的对话，原以为总司令一定很威严的想法，早已从脑海里消失得一干二净。

接着，我们从家事、个人成长史谈到国家大事，都是在无拘无束中进行的。最后，总司令亲切地对我说："小金，组织上派你到我这里来，我很高兴，只是以后办事要利索点，讲话要大声点，不要像个小姑娘似的，不然，我听不着啊。"说完，又是一串爽朗的笑声。

(二)一件旧棉袄

刚到总司令身边不久，寒冬便悄悄走来。当我第一次看见总司令穿上一件已经发白的带补丁的旧棉袄时，心里却不在意。可是，日复一日地过去了，那件旧棉袄老是跟随着他，才引起了我的兴趣。经向一些老战士打听，他们都异口同声地回答："朱总司令那件旧棉袄，不知伴随他度过了多少个严冬。我们到他身边后，他每到冬天就一直穿着。"结果，没有找到一个满意的答案。出自对总司令的热爱与关心，我实在沉默不下去了。在未经请示总司令，也没有征求任何人意见的情况下，便产生了一个天真的想法，要想办法换下那件旧棉袄。主意打定后，便开始秘密地筹划，满以为将生米煮成了熟饭，总司令一定默许的。

一天外出办事，凑巧遇上了后勤被服厂的曾主任。我拉着他的手寒暄几句后，便试探性地问："总司令穿的棉袄太旧了，做件新的换掉它怎么样？"曾主任瞟了我一眼，表情很冷静。我又急切地问："行不行，说句话嘛！"他这才提醒我说："没有征得总司令的同意，恐怕不容易办成！"曾主任见我很有信心，一下子也热乎起来，忙问："多大尺寸？"我犹豫片刻后说："总司令和我的个头差不多，只是他比我胖些，反正做大一点就行了。"没想到，不用吹灰之力，我们就达成了共识。

没过多久，新棉袄做好了。一天晚上，趁朱总司令稍闲的时候，我兴高采烈地将棉袄送去。在这之前，我也反复想过，要有受批评的思想准备。果然不出所料，当我出现在朱总司令面前时，他一看我的举动好像全知道了，顿时，脸上的笑容消失了。没待我解释，他指着我怀中的棉袄严肃地问："是谁出的主意？"我恳切地回答："是我自己！"总司令更加严厉了，加重语气说："同志，我们有条不成文的规矩，叫做新三年，旧三年，缝缝补补再三年，你知道吗？"我第一次见到总司令发这样大的脾气，一时难以承受，脸红了，手脚也不听使了。总司令见我很委屈的样子，马上改变了态度。语重心长地说："小金哪，我们现正处在困难时期，任何人都不应搞特殊，尤其像我们这些人，更要以身作则。将来，新中国成立了，我们还要艰苦奋斗嘛！我的棉衣还可以穿，新的就送回去吧！"听总司令这么一讲，我全明白了，他是为了维护党和军队的形象，为了人民的利益，才甘愿自己吃苦的。想到这里，激动的泪水早已挤满了我的眼眶，想说的话一句也说不出来，只好点头称

是。当我告别总司令时，他又叫住了我，“要记住，以后凡是给我添什么用具和衣服，一定要先问问我，再不要先斩后奏！”这朴实无华而又幽默的话语，终于撞开了我内疚的心扉，我立即爽快地表示：“坚决照办！”

当我把新棉袄送还给曾主任时，他开玩笑地说：“果然不出我所料吧！好，留着它，以后需要时再来取。”可是，到1945年秋冬，我因工作变动离开总司令时，那件又添了一些补钉的旧棉袄仍然穿在他的身上。

(三)考察南泥湾

抗日战争爆发后，国民党顽固派不时对陕甘宁边区进行军事威胁和经济封锁，加之我军的力量也逐渐壮大，全军的供给遇到很大困难。这时，党中央和毛主席及时发出了“自力更生，发奋图强，自己动手，丰衣足食”的伟大号召，大生产运动迅速在边区开展起来，南泥湾这块处女地便成了开发的重点。

常听人们传说，荒凉的南泥湾，没有人烟，野草、荆棘长得比人还高。野兽常出没，野鸡、山雀几乎随手可以抓到。这一连串“野”字，听了就使人毛骨悚然。为了探明这里的实际情况，刚从前线回到延安的朱总司令，决定立即考察南泥湾。

一天清晨，朱总司令带着我们几个警卫人员便上路了。当我们走近南泥湾边沿时，人们传说的那一幕情景果然出现在眼前，越走越不知道路在何方。面对这种情况，只见总司令一个劲地走在最前面，一边指挥，一边和我们用从日本鬼子手中缴获来的战刀披荆斩棘，累得大家汗流浃背，腰酸臂痛。经过一场奋力拼搏，硬是劈出了一条20多华里的山路。

我们一行吃力地登上南泥湾的制高点后，天幕开始徐徐降落，五彩缤纷的夕阳挂满天穹，给南泥湾起伏的山增添了道道绚丽的色彩，景色十分迷人。这时，总司令站在高处，敞开衣襟，举起望远镜，把南泥湾的东西南北，环视了一遍又一遍。他不断地赞叹道："好地方呀，好地方！"接着，又挥动他那有力的右手，把我们的视线引向那隐约可见的片片绿草地，兴致勃勃地说："我们把它开垦出来种上粮食，其作用是不可估量的。到那时，蒋介石妄图困死我们的美梦也就不打自破！"经总司令一番指点，我们才真正明白他亲自出马考察南泥湾的目的。我们雀跃起来，总司令见我们这般高兴，一下子拉着我们的手，像孩子似的，又是唱又是跳，歌声和笑声划破了寂静的山林。

天色渐渐黑了下来，总司令吩咐我们赶快寻找落脚点过夜。我和一位姓王的同志经过一阵搜寻后，终于在一处山坳里发现了一个破旧的窑洞，洞虽不小，但有些潮湿。我们正商量另寻地方时，耳边忽然传来一个洪亮的声音："这里还可以嘛，不要再找了！"话音刚落，总司令和其他同志一齐走进了洞内。他详细察看了一遍之后，继续乐呵呵地说："不错，比战壕里安全多了！"他边说边动手干起来。我们几个警卫人员也马上分了工，有的做饭，有的铺床位，有的打扫卫生，你来我往，忙个不停。总司令不仅手脚不闲，嘴里还不停地讲述着一个个耐人寻味的故事，逗得大家一会儿笑语声声，一会儿静静聆听，真是其乐无穷。在十分艰苦的情况下，总司令和我们一起度过了一个难忘之夜。

次日，总司令不顾劳累，带领我们继续对南泥湾的山山水水进行考察，掌握了大量的资料。当晚回到延安后，总司令及时向毛主席汇报了考察的详细情况。不久，两位伟人亲手制订了开发南泥湾的宏伟蓝图。紧接着，以三五九旅为主的各路大军先后进军南泥湾，揭开了历史上著名的大生产运动的序幕。

这以后，总司令一直心系南泥湾。1941 年，他把身边的十多位同志包括我在内，轮流派到南泥湾一个叫井湾的小地方，在那里一边开荒生产，一边向总司令反映情况、传递信息。到那里之后，我们牢记总司令的“严守纪律，团结一致，艰苦奋斗”的教导，不到半年时间，就打了 5 孔窑洞，开出了 160 多亩荒地，种上了玉米、谷子、大豆等作物，还烧了几万斤木炭。总司令闻讯后，对我们所取得的成绩非常满意，在日理万机中，他多次跋涉 90 多里山路来到住地，和我们一起生活，一起劳动，并视察了整个南泥湾。

面对南泥湾发生的一切变化，朱总司令感叹不已。从此，一首赞美南泥湾大生产的诗篇在这块神奇的土地上回荡——

去年初到此，遍地皆荒草。
夜无宿营地，破窑亦难找。
今辟新市场，洞房满山腰。
平川种喜禾，水田栽新稻。
……
小憩陶宝峪，清流在怀抱。
诸位各尽欢，养生亦养脑。

春风扑面来，有似江南好。

……

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

朱德，这位我党我军的著名总司令，在战争期间，对敌作战，他叱咤风云，所向披靡，令敌人闻风丧胆；在党和军队内部，他作风民主，以身作则，以其温和稳重、艰苦朴素、深入实际而赢得了全军将士尊敬爱戴之心，为新中国的建设立下了赫赫功绩。朱德在与士兵接触时，从没有领导的架子，平易近人，亲切随和，使人心头充满了温暖，不再感觉拘束。朱德的这种平易近人、关心下属的工作作风堪为全军楷模。正是如此，大到将军，小到普通士兵，无论什么级别的人，都愿意与他相处。

朱德在全军中另一个有口皆碑的作风就是他的艰苦朴素。他从不认为自己的地位具有特殊性，也拒绝特殊化的待遇。尤其是在解放前，我军正处在困难时期，军民生活极其艰难，号召全军艰苦朴素、勤俭节约。朱德作为全军领导人，深知以身作则的重要性，吃、穿、住、行都到了不能再省的地步，这也是为维护党和军队的

形象，为了人民利益而作出的牺牲。

抗日战争全面爆发后，由于日本侵略者空前残酷的大"扫荡"，并实行毒辣的"杀光、抢光、烧光"的"三光"政策，加之国民党顽固派的包围封锁，以及华北地区连续发生水、旱、虫等自然灾害，使得我党我军处于极端困难时期。为了战胜困难，坚持抗战，巩固解放区，中共中央先后制订了许多政策，除了在思想上进行整风之外，还采用种种手段克服财政经济困难。当时，党中央和毛泽东发出了"自力更生，发奋图强"、"自己动手，丰衣足食"的号召，大生产运动迅速在边区开展起来。朱德以身作则，和解放区军民一道发扬自力更生、艰苦奋斗的精神，掀起了热火朝天的大生产运动，为夺取抗战最后胜利奠定了物质基础。从这里可以看出，领导人的以身作则是多么重要。

(二)领导工作中存在的错误倾向

"领导就是服务"，拥有一定的权力，履行一定职责并具有某种权限的人，他们理应为社会全体成员的整体利益服务。领导的权利、责任、服务是三位一体的关系，表现出领导的本质属性。但是，在我们现今领导者中，有相当一批领导却忽略了这些方面。主要体现在：(1)利用权力奢侈挥霍，铺张浪费，把领导职权看成了个人享受的一张王牌，凡事大讲排场，追求奢侈豪华，尽显领导之尊。这样的领导，侵蚀国家资财，吸吮人民血汗，于国于民贻害无穷。(2)把自己凌驾于群众之上，妄自尊大，趾高气扬，把领导的职位看成了身份特殊性的一种标志，脱离群众，脱离集体。(3)不深入实际，不进行调查研

究，指手划脚，虚浮无力，把领导的职责看成是水月镜花。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

领导是组织、指挥、管理和协调，领导是权利、责任和服务。领导者在领导过程中要发挥这些职能，就必须具备亲切稳重的领导态度、艰苦朴素的领导作风、深入实际的领导行为。亲切稳重的领导态度，是指领导者与下级相处时，要从下属的心理特征出发，平易近人，体贴下情，摸清下属的心态，缓冲他们的紧张神经。这样的领导态度，才能使下属在工作中放弃包袱，积极努力，才能做好工作。艰苦朴素的领导作风，是指领导者不管是在什么时候，都要以艰苦朴素、勤俭节约为己任。朱德就曾经说过："困难时期，任何人都不应该搞特殊……将来，新中国成立了，我们还是要艰苦奋斗。"领导者只有具备了艰苦朴素的作风，才能与下属打成一片。深入实际的领导行为，是指领导者在进行统筹规划、组织协调时，在制定发展计划时，首先要求领导者深入实际，进行现状调查，大兴实事求是之风。总而言之，我们要求领导者要有端正的领导态度，要进行充分的和必要的思想建设，提高自己的觉悟和意识，坚持做好群众的"勤务兵"；我们要求领导者要有朴素的领导作风，深入开展反腐败斗争，反对挥霍公款、奢侈浪费的歪风；我们要求领导者要有深入实际的领导行动，坚持"一切从群众中来，一切到群众中去"，认真进行现状调查，获得真实、具体、系统和全面的资料。领导者只有符合这些要求，只有具备了这些领导品格，才能平易稳重，清正廉洁，指挥有力，工作出色。

从代人受过到代人受理

——宏丰厂化被动为主动的树立形象艺术

上海某报刊登了题为《宏丰厂，你在哪里？》的报道。这则报道称：

一对花甲老人乔迁新居后，花了1万多元，买了一套宏丰家具厂生产的聚脂家具。谁知用不到一年，好几件家具出现不同程度的开裂。老人找到商场要求退货，可是却被告之这家工厂的柜台已撤出商场多时，经多方交涉，也只给了厂家一个的电话和地址，让老人自己去找厂家交涉。老人在连续打电话不通的情况下，经多方查找，终于找到厂家，却见大门紧闭。经打听，方知厂家已搬迁多时，新址不详。老人在无奈的情况下，找到《新民晚报》报社，请记者帮忙讨个公道。记者在经多方查找无结果情况下，写了这篇报道。

批评见报后，一家名为宏丰家具公司的企业成了代人受过的替罪羊，一时间，经销商、代销商、客户及部分消费者纷纷提出退货、缓提货等等……一场意想不到的突发危机严重威胁着宏丰家具公司，如不采取措施，企业可能从此一蹶不振。厂部为此召集了紧急会议，有人说要状告报社，有人说要发表严正声明，尽快纠正错误，渡过难关。就在这种情况下，公司经理却提出了一套人们意想不到的方案。次日，他们召开了

现场会，邀请报社和那对老人，以及工商、消费者协会，还有宏丰厂上级主管领导等，在经理简单介绍了批评报道见报前后厂里的生产情况后，便引导来宾参观生产车间，让“当事人”亲眼看到此宏丰公司非彼宏丰厂，并了解到宏丰公司代人受过所面临的困境。在回到公司会议室后，这位领导郑重宣布：“我们十分同情这对老人，也理解新闻媒体的舆论监督。在彼“宏丰”没找到或不敢露面的情况下，我们决定‘代人受理’。由公司里派领导带技术人员到老人家查看家俱，如能修则免费修，如不能修，我们将向老人赠送一套我厂生产的优质原木清水家具。我们还要运回那套低劣的与我厂无关的聚脂家具，把它长期放在生产车间，让干部、工人把它作为一面镜子、一座警钟，时刻提醒我们要对消费者负责，对社会负责。”这位领导的一席话引起了与会者热烈而持久的掌声。两位老人感动得热泪盈眶，记者也主动走向前表示歉意并致以诚挚的感谢，主动提出将做全面细致的报道。

第三天，当地一家影响很大的报纸以《此宏丰，非那宏丰》为题，报道了宏丰家具公司从“代人受过”到“代人受理”的全过程。几天以后，销售趋旺的好消息不断传到公司，源源不断的定单像雪片一样飞来，公司利润大幅上升。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

主动出击，以新闻媒体为宣传手段，变被动

为主动，在当今市场竞争日趋激烈情况下，企业领导如何使本企业产品在激烈的市场竞争中处于不败之地，是每个企业领导面临的重大课题。像宏丰家具公司的领导这种面对突发事件，从“替人受过”到“代人受理”的转变，不是每个企业领导都能做到的。这种变被动为主动，利用家具风波使社会舆论、社会公众对本企业十分关注时，巧妙地开展宣传性公关，在现场会上通过当事人、各有关方面代表及新闻媒体的跟踪报道，使真相大白，让人感到宏丰公司在“代人受过”情况下，面对销售额急剧下降仍能采取理智的做法，以“代人受理”的方式化解矛盾，从而使当事人对宏丰十分感谢，各界代表及社会公众对宏丰公司产生敬意，新闻媒体代表在表示歉意下重新做了准确、及时的报道，使企业信誉得以迅速恢复，生产、销售形势好于“事件”前。这种企业领导面对突发事件所采取的明智做法告诉我们：作为一名合格的企业领导，要在面对突发事件中，善于变被动为主动，运用宣传性公关原理，在最短的时间内把一切不利于企业的形象扭转过来，以获得广大消费者的进一步信任。同时，也告诉我们一个道理，企业在处理危机时，方法是多种多样的，据理力争是一种，打官司告状也是一种，但都不是最好的方法。只有掌握并运用好公关原理，才能使企业在市场经济的大潮中，永远处于弄潮人的位置，才能在激烈的商品竞争中处于不败之地。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

被动式解决问题，以等、靠办法来解决问题是当前部分领导干部在工作中常出现的一种错误倾向。以往企业在遇到上

述案例时，一般都采取“据理力争”的方法来解决问题，这就要首先在新闻媒体上发表声明，说明本企业与事件中提到的宏丰厂是同名，但并不是那家工厂，本公司产品是原木清水家具，不存在聚脂家具等等。消费者和社会公众在没找到那家“宏丰厂”之前，面对企业的声明还会持怀疑态度。为把事实澄清，企业又得需要时间安排有各方代表参加的参观或商品展览，以事实说明问题。这种方法虽可解决问题，但所需时间较长，而时间对企业来说就是效益，就是金钱。发表声明，组织参观，对企业来说都需要时间和金钱，而这种参观受人数所限，效果并不十分理想，恢复企业信誉用的时间越长，越不利于企业生产，所受经济损失也就越大。可见这种据理力争的被动式方法，并不是企业领导解决问题的最佳办法。而采取靠打官司、等待司法机关判决的手段又易造成感情伤害。

当前很多企业在本企业产品受到仿制产品的冲击时，大多数领导采用的是状告某企业仿造本企业产品，混淆了市场，给企业名誉、利益造成损害，要求予以赔偿的办法来解决问题。在本案中，宏丰公司领导如果在没有调查清楚之前，由于媒体发表了《宏丰厂，你在哪里》的报道，给企业带来了意想不到的伤害，而去指责媒体，那就不但恶化了企业与媒体的关系，也堵住了企业想通过媒体的报道恢复信誉和消除影响的计划，使社会公众在等待官司结果的过程中，始终对企业持怀疑态度。在等待中企业肯定会损失大批定单，销售额会急剧下降，受害的还是企业。

可见，企业领导在处理类似事件中，要切忌办法简单，意

气用事。要本着"和为贵"的精神去解决问题，伤感情的事不能做，否则对企业来说是后患无穷。

(三)通过案例应吸取的经验教训

宏丰事件，使我们深刻体会到：作为企业领导，遇到突发事件时，一定要头脑冷静，切不可得理不让人地采取简单办法来处理，打官司固然能解决问题，但所耗费的时间和因此造成的双方感情伤害，将会留下隐患，使企业信誉长期受到影响，不利于企业发展。被动式的据理力争，也是一种方法，但它所需要的时间、人力、财力，都是企业不愿付出的。在那家宏丰厂没找到前，在相当长时间内如果不消除社会公众对本企业的怀疑态度，势必影响本企业在市场上的竞争力，因此它也不是一种解决问题的最佳方法。

要想使企业在短时间迅速恢复信誉，企业领导必须以主动诚恳的态度，本着"和为贵"精神，创造性地开展工作。在市场经济的今天，商场如战场，作为领导如果指挥不当，就会给企业造成巨大的经济损失。简单粗暴的办法不仅使企业陷入长时间的争论、调查中，也使企业信誉长时间受到影响。宏丰厂领导采取的从"代人受过"到"代人受理"方法，开拓性地开展工作，以大胆、主动、诚恳的态度赢得了各方好评。尤其是明知错不在己的情况下，仍采取将那套聚脂家具摆到本厂生产车间，作为警钟时刻提醒生产工人，生产产品时要对消费者负责。这种做法恰是宣传性公关的具体体现，它使所有参加现场会的来宾深受感动，从而收到了预期效果。而对某报纸的报道给企业带来的意外经济损失，企业领导采取的不是指

责，而是理解，并诚恳地邀请新闻媒体对本企业产品进行质量监督。正是这种理解精神，使在场记者深受感动，因而才有了《此宏丰，非那宏丰》的跟踪报道，使新闻媒体心甘情愿地为企业进行免费宣传，使企业信誉得以迅速恢复。这种变被动为主动、巧用宣传公关原理解决困难的办法，值得所有企业领导学习借鉴。

(四)学习案例应防止的偏差

切忌僵化式模仿，机械式照搬。本案中最重要的哲理是：变被动为主动，大胆创新，创造性地开展工作，利用宣传媒体的公关作用，赢得社会公众的信任和理解。

但是，作为领导切不可僵化式模仿学习，机械地生搬硬套。现在我国的企业在市场经济轨道下运行时间并不长，很多东西没有固定模式，新情况、新问题随时会出现，不能以一种模式去解决所有问题；否则就会闹出笑话，给企业造成巨大经济损失。

我们这里强调的变被动为主动，大胆创新开展工作，不是说让企业领导在遇到问题时，为达到目的而不择手段，不是把大胆创新进行宣传性公关理解为把企业的虚假广告或做不到的尽善尽美服务措施，通过宣传公关来引起广大消费者注意，使很多消费者在好奇心驱使下购买产品，从而使企业谋取到较大利润。缺乏诚意、言过其实的宣传，虽一时会给企业带来好处，但随着时间推移，会暴露出很多问题，不但使企业信誉下降，更会使企业失去大批消费者，从而给企业留下后患。只有本着诚实、热情、一心为消费者服务的精神，一切从人民的

利益出发，变被动为主动，才能塑造企业形象，赢得广大消费者的信任。

社会美名也会产生效益

——沈阳安运出租车公司抓住社会热点进行公关

1999年7月8日《沈阳晚报》以《考生上考场,的哥送平安》为题,报道了沈阳市安运出租汽车公司出动150余辆出租车分布到全市各个高考点,免费为考生义务服务,受到考生及家长的欢迎。

每年的7月7日至7月9日是高考的日子,很多考生家庭都是全家出动,犹如送子上前线般隆重。一大早全市各交通线路都较往日繁忙。为了给考生乘车提供方便,沈阳市安运出租汽车公司出动150辆出租车,由公司的模范司机和一批自愿者驾驶员组成义务服务车队,在高考第一天早早就来到全市各个考点。离考试还不到15分钟的时候,在市53中学门口处,一名忘记带准考证的考生从考场匆匆跑来,家长知道情况后急得直跺脚。安运公司辽AG9376号模范出租车司机张玉普见状主动承担帮助取证的任务,在交警的协助下,他快速将考生及家长送到位于铁西区肇工街六马路的住处取回准考证,在离考试还不到5分钟的时候将考生送回考场。考生感激万分地说:"如果今天语文考试作文题适当,我一定好好写写这位好司机叔叔。"

安运 AE1568 号司机杜文启是自愿参加义务服务车队的。7 日早，他主动送一位考生去考场，途中，考生突然发现一支笔也没带，这时离考试开始时间只差 17 分钟了，考生和家长一时都急出了汗。杜文启连忙告诉考生："不要慌，我马上带你到附近的文具商店去买。"他以最快的速度帮助考生买了 5 支笔，在离开考仅 6 分钟时赶到考场，考生和家长非常感激，掏钱要表示感谢，被杜文启连连谢绝。

安运出租汽车司机王慧钧，7 日早 8 点在第二中学门前见一母女俩啼哭，一问是名叫涂小涵的考生到考场后发现身份证忘在家里。王慧钧忙叫母女速上车，一路开亮四盏紧急灯疾驰，车到大西电子城考生家又返回，共计 7 公里路，只用了 26 分钟。

在第二中学考场考试结束后，记者又眼见一名女生虚脱，又是一台安运汽车出租公司的汽车，免费安全地将考生母女送回家。

据统计，在安运汽车出租公司的带领下，沈阳全市有 1 800多台出租车在 7 日到 9 日中参加了自愿免费为高考的考生服务，其中不少出租汽车在这几天为考生"救驾"。

每天上午 11 点 30 分考试结束时，各考点门前都有近百台出租车，等待送考生回家.据市指挥调度车辆的汽运出租汽车公司总经理卢海说："他们公司报名免费服务的司机就有 100 多人，公司对凡是参加免费服务的车辆都减收 1/3 管理费。据说，经过这一次活动，安运出租车在社会上声誉鹊起，人们都觉得坐这样的出租车放心、安全，不会被宰被骗。这个

车队的效益也提高了不少，其经济效益十分可观。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

抓住机遇，主动出击，以良好的服务进行社会性公关，是企业树立信誉的最佳时机。

本案中沈阳安运汽车出租公司领导具有良好的社会公关意识，他能抓住一年一度的高考这个牵动千家万户的主题来进行社会性公关，这种既实际又易于被社会公众接受的服务方式，不但取得了考生及家长的欢迎，而且整个社会都对他们这种急人民之所急且又免费尽义务的义运，给予了很高的评价，使安运汽车出租公司的声誉迅速高涨。

在我国计划生育政策已执行了20余年，现代城市家庭结构三口之家为主，绝大多数的家庭，家长都是望子成龙心切，希望自己孩子能有出息，拼命为孩子创造良好的学习环境，12年的寒窗苦读结果，都要在一年一度的高考中得到检验。对考生来说，这是一种机遇，退却等于放弃机遇，拼搏有可能改变人生。

对汽车出租公司来说，也是一种机遇，利用高考这个千家万户关心的热点问题，主动出击，

以良好的社会服务新面貌出现在社会公众面前，必然会受到广大社会公众的欢迎。它是建立企业威信、树立企业形象的最佳时机。但是，这种抓住机遇、主动出击，进行社会性公关服务，不是每个领导都能认识到的，只有具有良好的公关素质，敏锐的观察问题、认识问题能力的领导，才能认识到这是一种机遇，才能有效地利用并紧紧抓住它。

本案中，沈阳安运汽车出租公司领导带头搞义务服务的举动，很快就取得了连动效应，沈阳市在高考期间，竟先后有1 800辆出租车加入了义务服务车队，好人好事层出不穷，受到了考生及家长们的好评。社会各界也对这一举措给予了极高的评价。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

目光短浅，发财不择手段，不顾企业形象，一切向钱看。当前，在我们的领导层中，有少数领导，由于个人修养、自身素质都较差，在企业经营中，就是这么干的。

这些领导也善于抓机遇，只要有利可图，就会把头削尖了往里钻，完全不考虑这种行为会给企业带来什么样的负影响，一切以先挣了钱再说。这完全是与社会性公关背道而驰的。社会性公关讲的是不以赢利为目的，是通过良好社会服务来树立企业形象，建立企业信誉。而当前有些领导虽然也讲机遇，但他们所讲的机遇与社会性公关中所提到的抓机遇是两个概念：前者是种投机行为，是以最终获取暴利为目的，而后者是纯粹的社会服务行为，是以树形象、立信誉为目的，二者有着本质的区别。因此，我们学习本案，切忌不要利用抓机遇

搞投机行为，否则，虽然可暂时获得一些经济效益，但是却会丧失了企业多年树立起来的信誉，这是种得不偿失行为，最终受害的还是企业自己。

(三)通过学习案例应吸取的经验教训

通过学习本案我们得到的最大经验是，要想做一个合格、称职的领导，一定要学会像沈阳安运汽车出租公司领导那样，抓机遇，主动出击，以良好的社会服务进行公关，使社会公众对本企业具有良好的印象，在建立感情的基础上，树立企业形象。要学会抓热点，对于人民关注的热点问题，企业领导不要认为与企业无关，而是要做深入、细致调查研究，看是否能利用上，用于树立企业形象。

例如：1995 年 3 月 11 日宁波杉杉集团主动出资赞助中央电视台“95 植树节大型文艺晚会”，并出资赞助以绿化为主题的全国性海报张贴，向全国人民宣传：“让大地披上绿装”。表面看，杉杉集团的这种举措，与本企业的经营活动毫无关系，企业的投资纯粹是打水漂行为，但是它却让人们看到了杉杉集团热爱大自然，热爱人类，愿为人类的生存提供“绿化带”，愿为人类都能过上幸福美满的生活贡献一份力量的美好愿望。同时也向社会公众展示了杉杉集团强大的经济实力和愿为社会公益事业发展尽力量的强烈参与意识，使社会公众在对杉杉集团产生好感同时，也逐渐认知了杉杉集团是何种企业，主产品是啥，而作为服装企业，它的产品又是人民生活中必不可缺的必需品，这样杉杉品牌的服装也就随着人们对杉杉集团产生的好感而逐步进入千家万户。

据不完全统计，杉杉集团和品牌的认知率在华东和华中市场已从1994年初的50%上升至1995年末的92%；在华北和东北市场，从1994年初的6%迅速上升至1995年末的23%，使这两个原本薄弱的市场迅速得以开辟，并辐射到更为广泛的西北、西南等市场，从而使杉杉品牌作为全国性品牌的地位进一步确立。与此同时，杉杉集团的销售额从1993年末的2.45亿元迅速上升至1995年的8.5亿元和1997年的21.7亿元，实现了持续跳跃式发展。可见企业参与社会性公关，为社会公众服务所产生的巨大潜在性效益是惊人的。

杉杉集团领导就是掌握了"抓机遇，树形象"的基本道理，才在社会性的公关中取得成功。因此，我们在这个意义上说："做一个合格的领导，必须善于动脑筋抓机遇。"

(四)学习案例应防止的偏差

我们学习本案强调领导要善于抓机遇，是从要全心全意为人民服务基础上说的，"抓机遇"，而不能错误理解成，抓时机瞅冷子挣大钱。当前，我们有些领导抓钱意识浓，而对社会服务不感兴趣，认为那是种劳民伤财无好处的买卖，因而不愿意参与有关社会公益活动。在他们看来，抓机遇就是抓大钱，有了机会就大"发"一把，决不能错过，像沈阳市安运出租车公司领导出动150余辆出租车为参加高考的考生义务服务，是种"傻冒"行为。办企业、开公司目的就是挣钱，如都像沈阳安运出租车公司那样搞义务送客，那怎么能挣钱呢？

企业就应有企业的做法，生产单位靠项目、靠产品质量挣钱，而运输部门就靠的是多接快跑挣钱，每逢节假日和社会上

有大型活动都是挣钱的最好时机，决不能错过，干一日就可挣回平时干几日挣的钱。

这种说法、算法，从挣钱的角度看是正确的，也是较为精明的。可是，从社会服务的角度，从服务业都应全心全意为人民服务，顾客就是上帝的角度看，他又忽略了社会性无偿服务所产生的社会效益，这是无法用金钱来衡量的，它所产生的影响是巨大的。而进行社会性服务又是与机遇密切相关的，只有抓住人民关心的社会热点问题进行社会性公关，所产生的影响才能远远大于一般性社会捐赠。因一般的社会性捐赠，受益人是某个单位或个人，而抓住社会热点问题进行社会性公关，受益的是整个社会所有具有同类问题的人。本案就是个最为明显的例子。孩子问题是所有家庭都十分关注的问题，而孩子成长过程中一个最重要标志就是上大学，他是千百万家长和孩子都梦寐以求的事，每年的7月7—9日是全国高考的日子，这几天全家陪孩子上考场的事已是屡见不鲜，作为出租车公司，能抓住这一有利时机，进行送温暖的义务活动，可谓高明之举。不图金钱、义务送考生到考场，此举感动了上千个家长的心，使社会上一个时期都可能传颂着沈阳安运出租车公司的事迹，使该公司信誉、威信都大大提高。因此，我们各级领导通过学习本案，要注意防止抓机遇工作中出现的偏差。

公关语言　功效彰显

总理"舌头"值几何！

——周恩来外交语言艺术赏析

周恩来，中华人民共和国的主要缔造者之一，既是人民的好总理，又是一位杰出的外交家。他的"舌头"值多少钱？我们完全可以这样说，三寸之舌，强于百万之师。他的外交艺术的魅力所在，除了他作为外交家的头脑、胸怀、气质和风度外，富有艺术特色的语言也是必不可少的因素。一言而兴邦，周恩来作为中华人民共和国的主要领导人，在国际交往中，以其精辟、准确的语言征服了整个世界。具体来说，周恩来的外交语言艺术体现在以下几点：

(一)机智灵活，巧妙对答

1950年1月，周恩来到莫斯科谈判签订中苏友好条约，多次同斯大林会谈。有一次，涉及我国东北地区的问题时，斯大林竟提出不准第三国公民进入和居留东北地区，并且粗鲁地要求我国承担义务。周恩来反问道："东北住有很多朝鲜居民，他们算不算第三国公民？更不用说蒙古人了。"斯大林无

言以对，后来才勉强说明，他的本意是指美日英等帝国主义国家的人不能进入东北活动。

1961 年 5 月 9 日，周恩来前往机场欢送陈毅赴日内瓦参加和平解决老挝问题的扩大的日内瓦会议。飞机起飞后，他照例兴致勃勃地同前来送行的外国使节寒喧。有一位使节半开玩笑半认真地问："阁下可能再去日内瓦吗？"周恩来用英语诙谐地回答说："sorry，I am notthe Foreign Minister anymore！（可惜我不再兼任外长了）"！说完立即回头问翻译说得对不对，周围的气氛顿时活跃起来。

（二）刚柔相济，据理力争

1971 年 10 月 24 日，美国总统的国家安全事务助理基辛格博士来到北京，为尼克松访华做基本安排。在谈判中，周恩来看过基辛格带来的《公报》草案后，认为它掩盖了中美之间存在的事实分歧，伪装观点一致，这样就不利于将来问题的解决，所以重新提出了我方对《公报》草案的构想，要求双方在《公报》上列举各自的观点。而基辛格认为"这样的方案，在国际上和国内都是无法接受的"，由此使谈判陷入僵局。周恩来对基辛格说："我们两国打过仗，敌对和隔绝了 20 多年。对于如何管理国家，如何跟外界打交道，我们各有自己的观点。如果我们突然弥合了这些分歧，找到了广泛的一致，谁能相信呢？博士，你想想，公开地摆明分歧，难道不会使双方的盟国与朋友放心吗？这会使各方面的人确信公报是真诚的。"美方一名代表开窍了："对了，正因为我们公开承认存在的分歧，一致的那一部分才显得真诚可信。"基辛格豁然开朗了，露出了

笑容，谈判又继续进行下去。

中美谈判，在讨论台湾问题时，分歧很大。周恩来说："毛主席说，台湾问题可以拖一百年，表明我们是有耐心的，同时也包含了两国关系正常化。"基辛格点头同意："是的，我们必须向着未来有所前进……"周恩来马上说："博士，你们的记录措词'美国不会同台湾断交'、'中国必须保证不用武力解决台湾归属问题'，就不是如您所说向着未来有所前进的。"基辛格被迫说道："美国认识到，在台湾海峡两边的所有中国人都认为只有一个中国，台湾是中国的一部分。"基辛格改变了立场，中美谈判又顺利地进行了下去。

（三）随和庄重，打破僵局

1972年2月的一天，美国总统尼克松访华，周恩来前往机场迎接，说道："你把手伸过了世界上最辽阔的海洋来和中国握手——25年没有交往了啊！"几句话，使在场的气氛宽松而热烈起来。为中美关系谱写了一首和谐的前奏曲。由于尼克松没有安排随行的国务卿罗杰斯参加同毛泽东主席的会见，使罗杰斯很不高兴，他企图为《中美联合公报》的发表设置障碍。周恩来知道这件事后，就主动拜见罗杰斯。一见面，周恩来就说："国务卿先生，我受毛泽东主席的委托来看望你和各位先生。这次中美两国打开大门，是得到罗杰斯先生主持的国务院大力支持的。我尤其记得，当我邀请贵国乒乓球队访华时，贵国驻日本使馆就英明地开了绿灯……说明你们的外交官很有见地。"罗杰斯听到这话后，十分高兴，不停地说："总理先生也是很英明的，我真佩服你想出邀请我国乒乓球队

的绝招，太漂亮了！”一下子就将双方的关系拉近了。

（四）敏锐犀利，回击挑衅

在一次外国记者招待会上，一个记者突然发问：“中国人走路为什么总是弯腰低头呢？你看，我们国家的人走路总是昂首挺胸的。”周恩来说：“我们中国人走的是上坡路嘛，能不弯腰埋头使劲吗？你们走的是下坡路嘛，能不挺胸昂头吗？”几句话语，既回击了外国记者的无理提问，又将他的处境推向了被动的地位。在场的人无不为周恩来的敏锐和灵活而叹服。还有一次，一个美国记者采访周恩来，看到周恩来的桌上放着一支美国派克钢笔，就以嘲讽的口吻说：“请问总理阁下，你们堂堂中国人为什么还用美国钢笔呢？”周恩来淡淡一笑，答到：“谈起这支派克钢笔，话就长了。这是一个朝鲜朋友把它作为抗美战利品送给我的……”美国记者闻之哑然。周恩来借此话题巧妙地回击了狂妄的美国记者，使他不要忘记朝鲜战场美国失败的教训。

1957年1月，周恩来访问莫斯科时，就斯大林问题和兄弟党关系的问题，当面对赫鲁晓夫进行了真诚而又善意的批评。赫鲁晓夫怒不可遏，气冲冲地对周恩来说：“你不能这样跟我说话。无论如何，我出身工人阶级，而你却出身资产阶级。”周恩来听了这话脸色严肃起来，他巧妙地回敬了一句：“你说得对，赫鲁晓夫同志，但是你我也有共同之处：我们都背叛了自己的阶级。”赫鲁晓夫闻言先是一怔，随之非常尴尬。周恩来这句含蓄的话，说穿了就是：你无耻地背叛了无产阶级，而我则光荣地背叛了资产阶级。

(五)幽默诙谐,模糊对答

有一次,一位西方记者问周恩来:"请问总理先生,中国人民银行共有多少资金?"这个问题涉及国家机密,又关系到我国的国际形象,十分刁难人,但周恩来轻松地答道:"中国人民银行的资金嘛,有十八元八角八分。"记者闻之愕然。周恩来继续说道:"中国人民银行发行面额为十元、五元、二元、一元、五角、二角、一角、五分、二分、一分共十种主辅人民币,合计为十八元八角八分。"周恩来的回答,既未因拒绝对方而显得无礼,又保守了国家秘密,充分展现了他的外交才能和语言智慧,赢得了听众热烈的掌声。

1963年,周恩来和陈毅一起访问摩洛哥。宴会后的谈话中,摩洛哥国王哈桑突然笑着提出一个问题:"当今世界上像我们这样的国王、皇帝已为数不多了,不知今后会怎么样?"这是个难以作出肯定回答的问题。周恩来风趣地说:"你们可以组织一个委员会,开个会商量商量嘛。"语气随意、亲切而又自然。陈毅也说:"亚洲有个西哈努克亲王,我们是好朋友,可邀请他参加。"周恩来接着说:"陛下可以担任这个委员会的主席嘛!"说毕,三人哈哈大笑。哈桑问题提的巧妙,而周恩来和陈毅的回答更是妙趣横生,幽默诙谐。

(六)全面周到,无微不至

周恩来的外交语言,还表现在他对人的尊敬与无微不至的关心上。1958年2月,周恩来应金日成之邀访问朝鲜。金日成多次讲话,盛赞并高度评价了中国人民、中国共产党和中国政府:"中国人民在战争时期和战后时期……以鲜血支援了

朝鲜祖国解放战争……朝鲜政府和人民永远不会忘怀中国人民志愿军的功绩。”周恩来却说:“中朝两国是唇齿相依、安危与共的亲密邻邦。朝鲜人民击败美帝国主义的侵略,对于中国和平建设起了多么大的支援作用。中国人民派出自己的优秀儿女支援朝鲜人民的祖国解放战争,是中国人民应尽的责任。”几句话,体现了周恩来崇高的思想和谦虚的风度。

1972 年,日本的三木武夫访华。当时,中日关系正处于中日邦交正常化的巨变前夕,比较微妙。周恩来对三木武夫说:“不要太说中国的好话,把你完全说成亲华派了也不好,当然你是愿意友好的,但是……这样人家都来找你了……所以你不要太突出,这都是为了促使你成功。”周恩来设身处地地为三木武夫将来的国内国际的处境着想,使他极为感动。三木对我国的陪同人员说:“从政几十年,还没有遇到像周总理这样处处为他人着想的人。”感激之情,溢于言表。

周恩来,在其广泛的国际交往中,运用各种富有思辩性和战斗力的语言,与形形色色的人、事打交道。他的语言平和稳重、不卑不亢、机智灵活,妙语连珠,充分展现了他作为国家尤其是外交部领导人的风采,为维护我国的国家形象做出了巨大的贡献。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

外交,是维护国家主权、树立国家形象的一

种对外交往活动。周恩来，作为新中国外交的创始人、奠基者，他深深知道外交在各种国事活动中的份量，是把它作为一门学问来对待的。而在这门学问中，最重要的一环就是语言的择用。

周恩来的外交语言艺术可以概括为两方面的统一：灵活性和原则性的统一。灵活性，主要是指他在外事交往时用各种机智幽默的语言，应答如流，舌灿莲花，打破冷场，避免了僵局，又不违背外交的大方针和大方向。当对手提出刁难的问题时，他能回避锋芒所指，巧用模糊语言；当对手谈到侮辱性话题时，他能当机立断，反唇相讥；当友邦表示感激赞美时，他不以此自傲，谦虚诚恳。周恩来，能够根据各种外交场合、各种外交人物的不同，灵活地运用各种与之相适应的语言，其恰到好处、妙语连珠，令敌对者为之折服，使亲善者为之感动。原则性，是指周恩来运用的一切外交语言，都是在不辱国体、不丧主权的前提下进行的。我国的国体，是指工人阶级领导的，以工农联盟为基础的人民民主专政；主权，是指一个国家按照自己的意志决定对内对外政策，处理国内国际一切事务的权力。周恩来在他的言辞中充分体现了“国家利益第一”的思想，而国家最高利益莫高于国家主权。外交，说到底，就是为了维护国家主权而从事的一种活动。周恩来的外交语言，从不脱离“维护国家主权”这一原则，并在此基础上结合语言的灵活运用方式，使其既显得敏捷得体，又充满勃勃生机。所以，不管是多么严峻、尴尬的场合，他总是能在谈笑之间，由被动变主动，以其人之道还治其人之身，既委婉又犀利，既轻松

又严谨，维护了国家的形象和主权。他运用的这些灵活的言辞技巧，是以他坚持的大原则——“国家利益第一”的思想为前提的。所以说，在外事活动中，只有做到灵活性与原则性相统一，才能形成高深的语言艺术，它小到能使复杂问题明晰化，能使傲慢对手妥协低头；大到能使国家的形象不受玷污，能使国家的主权不容侵犯，从而，我们可以看出，熟练地运用语言技巧是多么的重要啊！

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

头脑不清，纪律不明，政策不熟，业务不精，是当今某些从事外事活动的领导干部所存在的问题，而这些问题可以从对外交语言的运用上看得出来。

所谓头脑不清，是指在强大的市场经济浪潮下，有些人已然忘记了自己是个中国人，盲目崇洋媚外，以洋人为尊，以洋货居奇，连国别的自尊心都没有，又到哪里去谈爱国呢？别有用心的人稍一拉拢，就身附人随，完全丧失了自己的人格和国格。在“国家利益观”的立场上站不稳，在“民族自尊心”的观念上守不牢，就无法做一名出色的外交家，无法承担领导人的要职重责。而人的语言是由思想控制的，在这种情况下，外交语言也自然失去了它的立场，而变成随声附和了。

所谓纪律不明，是指在外事上不遵循中央的既定方针，违反中央外交政策，擅自行动。外交工作有其特殊的工作性质，它可以把一个国家的形象浓缩在一个外交团或一位外交代表的身上，所以其肩负的责任重大。但对于有的外交人员来说，常常认为可以“将在外，君命有所不受”。于是凡事就独立自

主起来，事关涉外大事时，或者边斩边奏，或者先斩后奏，常忽略整体影响，只考虑局部意义，最后在国际上产生了不良影响。思想上没有了纪律性，在语言上也就没有了约束力，没有了外交言辞技巧，言谈举止随心所欲，漏洞百出。

所谓政策不熟，是指外交人员在从事外交活动时，由于对我国的外交政策方针掌握得不熟不精，不注意运用分析综合的方法，于是生搬硬套，凡事闭门造车。要知道国家的外交政策和外交动态，是国家政务活动的重要组成部分，如果对此不思考不实践的话，就会直接影响到外交工具——语言的运用。

所谓业务不精，是指外交人员在业务能力的自我充足方面，不努力，易满足，或者是泛泛学习，不深入了解，或者是只看重一技之长，忘掉了其他知识的辅助补充作用。对于外交人员来说，术业的专攻性与知识的广博性是缺一不可的，二者必须紧密配合，相依相存，这也决定了外交语言艺术中灵活性与原则性的统一。

总之，立场不稳，会使语言随波逐流，没有见地；纪律不明，会使言谈举止随心所欲，不成规矩；政策不熟，会使外交语言失去强度，没有力度；业务不精，语言的适用性与针对性则必将受到影响。所以，做一名合格的外交人员，必须头脑清醒，严守纪律，掌握政策，钻研业务。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

外交人员所从事的是极其特殊的一项工作，它既体现着一个国家的国格，又代表着一个国家在国际上的形象，而语言作为外交活动的必要手段之一，其意义深远而又重大。外交

人员的一言一行，一颦一笑，从小里说直接影响到外交的场合与气氛，从大处讲直至关系到国家的尊严与存亡。随着社会的进步和发展，国与国之间、组织与组织之间需要更好地沟通信息，语言，在其中发挥着不可低估的作用。在外交工作中，由于交往、谈话的目的、对象和场合有所不同，语言的使用频率和使用效力，直到语气和口吻往往存在着很大的差异。这就需要外交人员积极培养自己的语言能力，充实完善自己，用机智敏捷的思维，激发对语言的创造，使其能够适应各种场合，庄重而不僵冷，谦虚而不自卑，幽默而不油滑，反击而不留痕迹，微妙时能轻松带过，关键处又一语道破。所以，作为外交人员，首先要站在中华民族利益的立场上，以国家大局为重，坚持国家的大政方针，不失一国之风度，不丧一国之国格，应借助于对外交往中的语言这一符号，从各方面来锻炼自己的语言艺术，准确地、灵活地使用这个交际工具和思维工具。

学会娓娓道来

——春秋时期晏子的言辞技巧

晏子，即晏婴，是春秋末期齐国的政治家之一，作过灵、庄、景三个君主的大臣，而主要的政治活动则是在景公时代。当时政治斗争激烈，晏子作为辅主治国的士大夫，从不向邪恶势力妥协。每遇齐景公错漏之时，他都敢于向景公进谏。在我国君主制度严明的古代，伴君如伴虎，常有大臣将相因一言不慎而遭杀身之祸，晏子则是一位在言辞上能以退为进、巧避锋芒、婉约进谏的大臣，他的进谏之所以能被景公接受，主要是由于他的言辞技巧高人一筹。

公元前 539 年的一天，齐景公得知晏子住房破旧且靠近闹市，心中很过意不去，想让他迁到新居去住，晏子说："住宅靠近闹市，早晚买东西方便。"景公这时笑着对他说："你住在闹市旁边，应当知道什么东西价钱贵，什么东西价钱贱了。"当时景公滥用刑法，残酷镇压人民，被施以刖刑（古代一种砍掉脚的刑罚）的人很多，买假肢的人不少。晏子常为此而忧心忡忡，于是他就趁机说："鞋贱，假肢贵。"景公听了神情戚然，经过晏子旁敲侧击的进谏，景公减轻了刑罚。

景公生性贪玩好动，常常上树掏鸟。晏子想批评他改掉这个恶习。一天，晏子听说景公掏了小鸟，又放回巢里，就问

景公:"国君,你干什么累得满头大汗?"景公说:"我去掏小鸟,可小鸟太嫩弱了,我又把它放回巢里去。"晏子马上称赞道:"了不起,您真是具有圣人的修养啊!您把弱小的鸟雏放回巢里,表明你深知长幼的大道理,有可贵的同情心。君王您对禽兽都这么仁爱,何况于百姓呢!"景公闻言,十分高兴,此后再也不掏鸟玩耍,而对百姓的疾苦也较为关心了。还有一次,景公派一位养马者专门伺养他所心爱的马,结果马却突然暴死,景公大怒,欲杀养马者。晏子说:"此人到死还不知道他犯了什么罪,让我先为他列罪,使他知罪之后再杀他吧。"景公答应了。晏子便一一说道:"养马者!你罪有三:国君令你养马,你却把马养死了,这是你的死罪之一;而且死的还是国君最喜爱的马,这是你的死罪之二;使我们国君因为一匹马而杀了一个人,百姓听说此事必然怨恨我们国君,诸侯听说此事必然轻视我们国家,你把国君的爱马养死,使怨积于百姓,使兵弱于邻国,这是你的死罪之三。所以今天要杀你!"景公听了喟然而叹道:"放了这个养马者吧,不要因为他而害了我的仁义之名。"

晏子的言辞技巧还体现在他的借物喻人上。一年冬天,景公打猎归来,晏子陪同他在遄台,梁丘据也匆忙赶到。景公对晏子说:"只有梁丘据同我的关系和好。"晏子说:"你们之间只是'同',而不是'和'。"景公奇怪地问道:"难道'同'与'和'还有区别吗?"晏子回答道:"区别很大。'和'就是像做菜汤一样,用鱼和肉加上调料,厨师进行烹调,缺什么调味品就再添些什么,这样人们吃起来才会津津有味。君臣关系也是

如此，君主意见中有不正确的成分，当臣下的就应该贡献出自己的意见，使其更完善更合理。厨师做汤与从事政治活动是一个道理，味道有五种，只有把它们相配合才能使人们吃起来身心愉快。”之后，晏子又把话题转到梁丘据身上，他说：“梁丘据这个人，对君主的话随声附和，君主认为是错的，他就说‘不对’，君主认为是正确的，他就连声说‘是’。这样就好比在水里再加进水，毫无味道，谁还会去吃它呢？……可见，在政治上不允许大家发表不同意见，实行绝对的同一并不是好事。”在这里，晏子利用厨师做汤的道理，把君臣关系说得清楚而又明白。

有一次，晏子奉命出使楚国。楚王因为晏子身材矮小，就想故意捉弄他，便在大门之侧又开了一个小门让晏子进。晏子不进，说道：“只有出使狗国的，才从狗门进入，现在我出使的是楚国，不能进此门。”卫士只好让他从正门而入。楚王见晏子其貌不扬，就嘲讽地说：“难道齐国没有人了吗？”晏子说道：“齐国首都临淄大街上的行人比肩接踵，怎么会没有人呢？”楚王继续揶揄地说：“既然有这么多人，怎么还派你这样的人为使臣呢？”晏子说：“我们齐王派出使者是有标准的，最有本领的人，派他到最贤明的国君那里去，最没有出息的人，派他到最差劲的国君那里去。我是齐国最没出息的人，因此被派到楚国来了。”几句话说得楚王面红耳赤，自觉没趣。还有一次，楚王想要侮辱晏子。在晏子来访的时候，请晏子喝酒，暗地里却令手下的卫士捆绑着一个人来参见他，楚王问卫士：“被绑者是什么人？”卫士答道：“是齐国人，犯了盗窃之

罪。”楚王就看着晏子说:“齐国人很擅长偷窃吗?”晏子离席抗辩道:“我听说,橘生长在淮南很好吃,若生在淮北就是酸苦的枳了。之所以会这样,是因为水土不同的缘故。齐国人在齐国能安分守己,到了楚国却偷窃,是不是因为楚国的水土使百姓善盗呢?”楚王最后只好自嘲地说:“我不该和你开玩笑的啊,结果反倒是自取其辱。”

晏子,运用他敏捷的应变思维和高超的谈吐技巧,言辞或委婉或含蓄,或嘲讽或讥刺,对内,以退为进,向景公巧妙进谏,辅助国君治天下;对外,巧避锋芒,与楚王机智对答,不失自尊于别国。在政治斗争激烈的春秋时代,充分地显示了他的出色的口才与交际艺术。

[评析]

(一)本案例蕴涵的道理

说话交谈,是人与人之间赖以依存的重要工具。从小里说,与人交谈直接影响到个人的利害得失;从大处讲,将影响到国家的安危存亡。所以,在一定场合,言辞话语的技巧运用就显得特别重要。

晏子就是这样一位运辞巧妙机智、谈吐不忙不慌、应答游刃有余、反击轻松流畅的人。大到国家社稷、黎民百姓,小到容貌外表、个人得失,他都能适时适地把语言运用得恰到好处,这

样不但利于目的的达到，而且更利于消除对方心中的芥蒂，从而被对方接纳。从这些方面来看，晏子可以说既是政客，又是说客，既是心理学家。又是语言学家，他是一位深知对方的心理动态，深知什么场合说什么话的人，是一位语言操作能力非常强的人。

晏子所处的社会，是旧的奴隶制度濒于崩溃、新的封建制度即将形成的时代，在君主制的国家里，伴君如伴虎，一言不慎就可能大难临头，所以，文臣武将死于谏者大有人在。但，所谓鸡司晨狗守户，在其位者谋其政，晏子作为齐国的政治家之一，居辅主之位，食国家之俸，自然要做到名副其实，而对国君的种种过失妄为，晏子必须向景公进谏。那么，选择什么样的进谏的场合与时机，话如何讲得令周君入耳动心，就显得极为重要了。景公滥用酷刑，晏子一直对此不以为然。一次，他在与晋叔向交谈时，就曾忧心忡忡地言及此事，但怎样进谏才能不激怒景公并被景公接受呢？他先从家常话上谈起，然后似乎很随意地就谈到了市场上"鞋贱，假肢贵"的行情。很显然，这种现象的产生主要是起因于景公的滥刑酷罚。就这样，在和风细雨中，晏子寻找到了一个向景公进谏的机会，景公就此减轻了刑罚。在景公暴怒要杀人的时候，晏子先顺应着景公的话题，然后再导入正题，这样既不会使景公由于在盛怒之下而拒绝一切进谏，又能使景公渐渐平息愤怒，从心理上接受晏子的话，赦免了本不当死罪的养马者。齐景公在他统治的近半个世纪的时间里，基本上能做到省刑薄敛，远佞亲贤，树齐国国威于天下。可以说，在很大一点上，这要归功于晏子的

进谏和辅佐。

晏子不仅对内不负国家，对外也不辱使命。他几次出使楚国，楚王几次欲辱晏子，但是最后都被晏子巧妙地"顶撞"回去。楚王反倒自取其辱。我们知道，在古代社会国与国之间的外交中，外交人员的"不辱使命"常常取决于语言辞令的机智与否。晏子在反击楚王的无礼讥讽时，本着原则性和灵活性相结合的方法，所谓原则性，是指他不长对方志气，不丧本国威风；所谓灵活性，是指他利用楚王无礼的玩笑，自己也在半玩笑半认真中占得上风，既不辱国体，又替对方留有余地。作为外交使臣，晏子的这些机智的比喻与应答，实在令人拍案叫绝。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

委婉不足，直言惹祸，是许多领导干部常有的现象。我国古代等级制度森严，君翻云覆雨，稍有不慎，便可能招来杀身之祸，所以武将死于战者固然很多，而文臣死于谏者也着实不少。许多功臣将相，只是考虑为国家社稷谋福利，不思谋用言方式与技巧，冒死一谏，拼命一搏，其行为举止虽是可叹可佩，但却常常因此而激怒君主，惹火帝王，事倍功半，甚至落个死后留名。所以说，处理问题时，要注意技巧性地运用语言，良药为什么一定要让它苦口呢？忠言为什么一定要让它逆耳呢？我们在制作良药时不妨裹一层糖衣，欲进忠言时注意使用一定技巧，让良药利于口，忠言顺于耳，这不是皆大欢喜吗？

我们现在的领导者中，不会运用言辞技巧者大有人在，虽说他们的谈话方式可以用直言不讳、坦白率真来标榜，但领导

者作为政治干部，又是社交专家，他的地位与身份是极其重要和特殊的，如果不讲究说话方式，就极可能把事情处理得很糟糕。

领导的公共关系表现在许多方面：领导与上级、领导与下属，以及领导与领导之间。作为公共关系主体的领导者，要通过各种工具和媒介与公共关系的客体发生或大或小的联系，其中语言就是最重要的工具之一。在日常工作中，领导者不可避免地要发表一些批评性的意见。结果由于不注意说话方式，往往是既伤害了对方的感情，又没有达到批评的目的，甚至还会引来对方的排斥与反感。之所以这样，主要是因为领导者缺乏一种公关活动的存在方式——公关语言艺术。结果，不但交谈的目的没有达到，而且双方还极有可能僵持起来，于工作和个人都有着极其不好的影响。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

改革开放以来，领导形象在领导工作中的地位显得越来越重要。这主要是因为领导者已不再是过去那种仅仅局限于办公桌前的模式化领导者了，他们有了日益增多的与社会接触的条件和场合，交际活动也随之逐渐广泛起来。此外，领导者还要下情上达，上令下传，运筹帷幄，出谋划策，这些都离不开领导者的公关语言技巧，都是树立完善成功领导形象的基本一环。所以领导者要学会娓娓道来，曲径通幽，在向人做思想工作的时候，用和风细雨式的委婉进言，不比狂风骤雨式的训斥更令人容易接受吗？在与人争辩的时候，躲避锋芒而去灵活驳击，不比当面顶撞、不给对方留有余地更令人容易接受

吗？领导者必须意识到，言辞的技巧是他们必备的公关手段之一。

(四)学习案例应该防止的偏差

讲究言辞技巧，并不是说就可以离开领导原则，玩弄语言文字了。言辞技巧，如果离开了它的实践工具性，也就失去了它的技巧性，失去了它的实际价值。

讲究言辞技巧，不是说领导可以像演员那样在公众面前演戏，也不是说他们可以像说书者那样以侃为主。言辞的委婉不能忽略现实的限制，要以现实为基础，在此基础上舌灿莲花。它是有理有节的，它讲究曲径通幽，但这并不等于所有的风景都是只有绕路远走才能看到。比如说晏子对齐景公的进谏，除了委婉迂回的方式之外，更多则是理直气壮，坦白相劝。

领导者在交谈时，采取委婉迂回的方式，为自己安排下转弯的余地，这是一种深刻的灵活；但，如果领导者经年累月地如此用心良苦，时刻伺机才言，待时才动，那么这种深刻的灵活就会变成狡猾的灵活了。凡事委婉固然是好，但还要视现实而定。

同样，巧避锋芒也不等于没有锋芒，不能忽略锋芒的存在。晏子出使楚国之时，多次用迂回的方式巧妙驳击楚王，但这并不等于现实中晏子对楚王就没有了尊敬。比如有一次晏子使楚，楚王赐他柑橘吃，晏子不剥皮就吃了起来。楚王问他为什么这样做，晏子说："我听说，主人赏赐的东西，瓜桃不能削，橘柚不能剥。现在，承蒙君主您赏赐柑橘，我又怎能剥皮呢？"可以看出，晏子毕竟在心中还是能感悟到他和楚王的不

同地位的。

总之，委婉曲折固然重要，但也不能因此就一味含蓄，不能因此就放弃直率与坦白，忽略现状与实际。作为领导者，能真正意识到这门领导艺术是十分重要的。

人情练达：一在"练"，二要"达"

——小赵情真意切做成生意

从事推销工作的小赵所在厂的产品，正好是另外一个厂家的产品原料。由于小赵所在厂是刚刚兴建的企业，于是，寻找产品的销路成了当务之急。小赵奉命去那家企业联系推销业务，该厂业务部门把他引荐给了厂长。结果厂长说，他们厂的原料早已有来源了，不再需要新的合作客户了。厂长说得那么肯定，小赵就不好再说什么了。但他事先已经做过仔细调查，该厂正在扩大再生产，完全有能力容纳他们厂的产品。于是，小赵开始推行他的公关第二招，在中午十一点多，敲响了厂长的家门。

这时厂长没下班，小赵为什么赶这么个时间去厂长家呢？小赵自有打算：如果厂长在家的话，一见是我，肯定知道是为推销之事而来，谁愿意把家当成办公室待客呢？何况他刚表过态，还能让我进门谈他已给否定过的事吗？所以要赶在厂长不在家而又快回家的时候拜访，只要进了门，就什么都好说了。

小赵敲门后，一位老太太开门把小赵迎进去。这位老太太是厂长的母亲，家里还有个五六岁的小男孩，是厂长的儿子。小赵自称是厂长的客户朋友，和老太太聊起了家常，开始

了他的感情投资：先称赞老太太有个好儿子、好孙子、好家庭，好身体精神又如何地好，并把老太太的年龄少说了 10 岁。他还头头是道地称赞说：劳动是老年人保健长寿的好方法。老太太本是个勤快之人，一听这话愈发高兴。她看小赵脾气随和，懂事理，就把孙子小明交给小赵，自己去厨房做饭了。小赵又开始和小明打成一片。五六岁的孩子都喜欢画画儿，小赵亮出他的拿手戏，小学时学过的铅笔简笔画，教明明画猪、鸡、鹅、狗等。笔画的特点是简单易学，造形生动，小家伙一会儿就学会了好几种动物的画法。这样一来，孩子也迷上了小赵。就在这时，厂长下班回来了。他看小赵在自己家，刚要发问，明明兴高采烈地扑上前去，让爸爸看小赵叔叔教自己画的画儿。厂长不信自己儿子能画出这么好的画。小赵在一旁一再证明是明明自己画的，并夸明明聪明过人，悟性高，当场又让明明画了几张。厂长见了，大有喜出望外之感，接下来两人就孩子的教育问题大发感慨。当厂长坐在自家客厅办公桌前的时候，小赵的目光落在了办公桌上一大堆书籍和厂长身后的一大排书架上，并当即请教："厂长在搞什么研究？"这一下引发了厂长的谈话兴趣，他谈了自己的研究课题和计划，拿出自己的观点，征求小赵的意见。小赵做了肯定的问答之后，不无感慨地赞道："您工作这么忙，还抽时间学习搞研究。怪不得常听人说贵厂几次在市场竞争中化险为夷，原来有您这样的务实、求实的领导在谋略策划，真想好好向您请教几招呢！"话说至此，厂长接上一句："不学不行啊。"话题自然转向了该厂艰难创业的历程，谈到该厂是通过什么样的努力渡过经营

难关的，其中的确不乏绝招妙法。小赵不时地发出由衷的赞叹，这就更激发了厂长的谈话情趣。就在两人谈得既投入又热烈的时候，在一旁画画儿的明明提出建议："爸爸，让赵叔叔中午在我家吃饭吧？"孩子是最真诚的。厂长自然满口答应，小赵也不推辞，厂长对明明说："去厨房看看奶奶做好饭了吗？"老太太闻声出来说道："我多加了两个菜，一会就好。"看来老太太早就打定主意留小赵吃饭了。小赵马上说："既然饭还没做好，我领明明出去走一圈。"于是，小赵领明明到楼下商店，给明明买了一台价值十三元的电动小汽车玩具。

那么，小赵为什么只送了这么简单的礼物，是他吝啬吗？不，小赵自有一番道理：这送礼呀，也是一门艺术。《红楼梦》里不是有句台词叫做"人情练达即文章"吗？所谓人情练达，就是说送东西要恰到好处。当时小赵如拿出几千元买礼品，但绝不会收到好效果，甚至厂长会认为他居心叵测，自己有行贿之嫌。这样一来，把已经培养起来的良好感觉一下子就给冲光了，再往深交往就不容易了。小赵采取礼小情意重的赠品方式，送起来人情人理：在人家吃饭，应该讲究礼尚往来嘛；厂长接受起来也坦坦然然，一只便宜的玩具从哪儿讲也不算受贿。

果然，明明非常喜欢这只玩具，回到家里又向奶奶、爸爸炫耀一番。于是，在这种意正情浓的气氛里，大家边吃饭边聊天，把彼此的感情推向了高峰。然而，自始至终小赵对推销产品一事只字没提。饭吃完了，小赵情真意切地说："今天中午过得真愉快，谢谢大娘和厂长的款待，我就不再打扰了，改日

再来拜访。"说完起身就要告辞。这时,厂长说话了:"小赵,关于你们厂的产品问题,下午去我办公室,咱们再具体商量商量。"不言而喻,小赵的产品推销成功了。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

感情投资,攻心为上,以到家拜访认门为由,抓住厂长不在家的机遇,展开对老人、孩子的公关,在孩子、老人对他都有好感基础上,耐心等待厂长归来。这是拜访公关中较为常用的一种手法。

当前,企业间相互拖欠货款、形成三角债已成为家常事,但,小企业、小公司缺少周转资金,经不起这种拖欠,经常有企业因三角债破产事件发生,而小赵所在企业是个生产原料的小企业,要想生存惟一途径是打开销售门路。可是,以他们厂生产的产品为原料的工厂都已有了原料来源,不同意再订他们厂的货。作为一个大企业采用谁家的生产原料都无所谓,而作为小企业生产出产品卖不出去,企业就没有周转金进行再生产,面临的只有是负债,最终导致倒闭,可见,打开销售门路对小赵所在厂是多么重要。可是又不能硬性让人家买,商量又不通,在

这种情况下，小赵采取了感情投资、攻心为上的策略，以登门拜访为名打通厂长家老人、孩子这一关，首先让他们喜欢他，进而让他们需要他，在感情相互融洽基础上等待厂长归来。

为不使厂长感到他是为推销而来，他教起厂长儿子画画，使孩子很快就信任他，当厂长回家时，看到小赵还有些意外，正要发问时，孩子扑过去让其看画，厂长不相信自己儿子能画得那么好，孩子就说了是小赵教的，这样就将很尴尬的局面化了过去，变成"你会画画吗?"的问题，从这个话题进而谈到厂长最近研究什么。共同的语言共同的兴趣，使二人海阔天空地谈起来。当老人、孩子都留他吃饭时，他又趁饭没好之机，带孩子在外边转了转，给孩子买了价值13元钱的一个小玩具，更加沟通了与孩子感情。吃午饭了，小赵与厂长一家谈得更加愉快，彼此间都有了好感。饭后，小赵告辞了，也没有提产品一个字，可是，厂长倒发话了，让他下午到厂办公室重新办手续，无疑小赵成功了。这说明，拜访公关，进行感情投资，攻心为上的策略是领导公关的一种十分成功手段，也是本案蕴涵的重要道理。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

工作方法简单，脑筋转弯不够是当前存在于部分干部中的一种不足。它不但影响了本单位的工作，同时也对整个国民经济发展起着一种滞后作用。

在我们的干部队伍中，还存在少数干部思想跟不上改革发展的需要，工作中思想僵化，仍保留着以往的墨守成规的僵化管理方法。不但他是这种工作方法，同时也要求的他的下

属也按这种模式的管理方法去管理，这就给工作带来了很多问题。这是目前我们仍需注意的领导工作错误倾向。

作为一个生产企业，生产出来的产品销不出去，就意味着企业或是产品质量有问题，或是价格偏高，或是市场竞争太厉害，供大于求，出现饱和状态。在上述情况都不存在的情况下，产品再推销不出去，就是其人为因素造成的了。因此作为我们的企业领导干部，工作中一定要养成开拓创新、灵活多变的工作作风，同时要求下属工作中要有较强的公关意识，遇到困难不能回头，要想办法、动脑筋找到解决问题的钥匙。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

通过学习本案，我们得到最重要的经验是感情投资、攻心为上，这是拜访性公关的首要条件，也是本案中最重要经验。同时，思想僵化、观念保守、墨守成规是我们应该力戒的。

要重新学习科学知识，以新的科学管理方法来管理企业，适合市场经济的新发展。可是我们仍有相当一部分领导干部，尤其是非沿海开放城市的领导干部，思想僵化得尤为厉害，工作中还保留着计划经济时代的许多旧习惯、旧作风、旧做法。当市场经济完全打乱以往那种生产厂家凭据介绍信得到国家调拨生产原料，生产出产品，再由国家调拨卖出的模式后，从原料采购到生产产品，再到产品销售，最终到货款回笼，都要由厂家自己办理，这无形中多出的很多环节使不少企业领导感到不适应，经常发生生产厂家买不到合适原料和产品销售不出去的问题，甚至出现负债过多企业倒闭现象。为彻底改变这一状况，很多企业都做了不懈的努力，拜访性公关就

是在这一背景下应运而生的，经过很多企事业单位的运用，的确起到了较大作用，为企业解决了不少难题。拜访公关首要原则和策略就是感情投资、攻心为上。通过感情的彼此交流，获得对方的好感和同情，在同情基础上进而发展到帮你解决困难，最终使问题获得解决。这也是本案中小赵所采取的公关方法，因此，我们在这个意义上说：感情投资、攻心为上是本案的重要经验；相反，思想僵化、墨守成规、公式化工作作风是必须摒弃的。

(四)学习案例应该防止的偏差

矫往过正，是我们学习本案应防止的重要偏差。我们在这里强调要打破干部思想僵化问题，提倡要动脑筋，想办法，灵活多变地处理工作中遇到的问题，避免工作中墨守成规、公式化处理问题，是正确的，各级领导干部都应注意。但是，我们不是提倡让大家在拜访公关中以大包、小包礼物甚至用巨款为砖头，敲开某某领导家的门，以礼物投资作为感情交流的基础进行公关，这种公关基础是不行的，是不符合攻心为上的感情交流的，是世俗偏见在现实社会的演变，是违法乱纪的表现。因此，我们不能在大力提倡一种公关的形式下，掩盖着另一种违纪、违法倾向，它是拉拢、腐蚀党的领导干部下水的形式，是我国现行法律所不允许的。

公关策略　垂败功成(一)

有时"示弱"比逞强好

——武则天何以说服上官仪

唐高宗病重,武则天端坐朝堂代高宗处理朝政。女人参政引起大臣强烈不满,以中书令上官仪为首的官员欲联名上陈情表集体罢朝。此事对武则天构成威胁,但武则天一改其阴狠、高压手段,而是出人意料地"示弱",说服了上官仪。上官仪是一位刚直的忠臣,他曾为长孙无忌的蒙冤奔走呐喊,也曾在朝堂之上直言李义府的贪赃腐化。对于这样一位正直之臣,采取高压之术只会适得其反,所以武则天亲访中书令府表示对上官仪的恩宠,使上官仪受宠若惊,强硬的心理防线已开始松动。

她接着以诗为介来显示才能。上官仪是一位诗人,武则天亦善词赋,因此武氏亲访中书令府,不谈国事先说诗,这也是武则天的过人之处。武氏当场作诗一首"开箱验取石榴裙",使上官仪惊叹不已,接着又背诵上官仪旧诗一首,使其诚惶诚恐。有了亲访示恩、写诗示才的铺垫,武则天话锋一转,

才人正题:“难道你认为我只能在后宫侍奉皇上,而不能处理国家大事么?”

在封建社会里,女子本来就是弱者的化身。按常人的心理,对弱者往往生出一份同情,何况是正直的上官仪呢?武则天深谙此道,她面对进退两难的上官仪,步步紧逼:“听说你要联名罢朝?空空朝堂,独我一人,是何滋味?我其实不如一位普通女子,可以相夫教子,平安度日。在我做先帝侍女时,常常读上官大人的诗,动情之处常常落泪,以为写诗人必是怜香惜玉者,没想到你却是铁石心肠!……”上官仪在武则天的软攻之下只能用“天道礼法”来抵挡。武则天说,天道礼法是人制订的,我日夜操劳,处理政务,反遭人攻击、唾骂,不就是因为我是一个女人吗?上官仪此时无以为守,只好说,如果你不是皇后,臣绝不与你作对。而这正是武则天需要的承诺。

常言道:“以柔克刚”,武则天示恩、示才、示弱,皆属“柔”的一面,她用柔术说服了上官仪,使罢朝的陈情表没有送到高宗手中,武则天则渡过了她临朝称制的第一次危机,为她后来的发展铺平了道路。由此可见,有时示弱也不失为取胜的一招良策。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

面对刚直不阿的大臣,武则天避开了与其当面辩论、直接冲突的做法,而是运用巧妙的柔

弱之术，征服了强硬的上官仪。这的确是一种高明的领导艺术。

在我国等级制度森严的封建社会，君权、神权、家权、夫权并重，女人是没有任何权力与地位的。武则天以一女子之处境代病重的高宗处理朝纲，这自然引起当时许多大臣的强烈不满。在唐朝，科举制度完善，"四书五经"之道盛行，许多步入仕途的官员深受其影响，"男尊女卑"观念根深蒂固。而与武则天对立的就是这些学识渊博尊古不化之人，他们决不会允许一位荆钗坐在高堂之上对国之兴民之宁深谋远虑。面对这些思想已被封建等级制度所浸透的大臣们，武则天深知与他们发生正面冲突是不会有什么好处的。那么怎么办呢？她先从摸清上官仪的性格做起。上官仪的性格正直而刚硬，这是他的最大优点。但也同时导致了他的性格的另一面——"吃软不吃硬"，这是他的最大弱点。针对这种性格特点，若对其采用阴狠高压之术只会适得其反。于是武氏以另一种"面目"出现：先是亲访上官仪所在的中书令府，表示对其恩宠，使其受宠若惊，强硬的心理防线开始摇动；接着，武则天又投以诗人之所好，从诗词歌赋方面向上官仪显示自己的才能，一首"开箱验取石榴裙"，既言辞顺畅，又用双关的自信语气告诉上官仪，自己的才能是堪配执掌国政的，以此做铺垫，言及正题，使上官仪在心理上再次动摇。武则天在与正直而又刚强的上官仪的辩论中，一反咄咄逼人、心狠手辣之常态，代之以自怨自艾、心力交瘁之口吻，如泣如诉，如悲如怨，上官仪在武则天的软攻下又退了一步，最后终于做出了武则天所需要的承诺。

武则天深知“水能穿石”、“柔能克刚”之术，她用柔术达到了她最终的目的，为其以后统治江山铺平了道路。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

忽略公关对象的特点，把自己的思维强加于人，以硬碰硬，以刚对刚，最后适得其反，这是当今领导群中普遍存在的一个错误现象。

领导在与人交涉的时候，有些人常常忽略了从对方性格的角度出发，不注意去揣摩对方的性格、兴趣。结果由于不能知彼，就做不到有的放矢、投其所好。许多领导，当他们面临众人的反对或排斥时，当其想法与众人的意见相左时，他们惯于采用高压政策、大棒政策，以为凭此就可取得一致的认同，就可消灭反对者的呼声。面对刚直不阿、态度强硬之人，领导们想到的第一个概念常常是如何去“制服”他们，而不是如何用最委婉的手段从心灵的最深处去“征服”他们。领导者常常忽略了“怀柔”手段的重要性，以为“高压”之下无人敢不顺从。要知道，“大雪压青松，青松挺且直”，领导越是强硬，往往就越能激起对方更强烈的反感与敌对、排斥与抵制。这样，领导者不但原有的目的没有达到，还会把事情弄得一团糟。作为领导者，应注意避免这种错误倾向，发挥巧妙的领导公关艺术，学会以迂回、柔顺的领导手段来征服大众，达到最终要达到的目的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

人的性格是形形色色的，其中有许多人属于固执坚定、刚直不阿的类型。他们能面对惨烈的人生，能面对强硬的压服，

但却看不了温柔委婉，听不得娓娓道来；他们能在强权者面前指责抗争，坚强到底，但却做不到在柔弱者面前硬下心肠、铁面无私。也就是说，柔弱者往往能拨动他们心灵最深处的惜柔怜弱之弦，能最大限度地感化他们，使其心理防线崩溃。许多用高压政策、强硬手段征服不了的人，若领导者们能改变一种方式，以温和、柔顺的态度与他们推心置腹地商榷交谈，反而能够达到预期的目的。我们平日常常谈到“水滴石穿”，就是这种以水之柔克石之刚的艺术所在。作为领导，不一定凡事都板起面孔办事，更不一定非得用强权才能制服众人。他们完全可以采用另一种方式，以真情流露、恳请赞同的方式，来达到前者达不到的目的，获得前者所不能获得的成功。

(四)学习案例应该防止的偏差

让领导学会以柔克刚，并不是说领导者就可以一味地采取柔弱之术了，也不是说柔弱之术就能够解决一切问题所向无敌了。诚然，有时用“柔术”的确能够达到用强硬之术所达不到的效果，但如果领导者经年累月一贯如此，就会给下属造成一种心理态势，认为自己的领导是软弱无能之人。长此以往，领导者就会失去在下属面前的形象和尊严，领导者的严肃性、指挥性、强制性、权威性也会一扫而光。所以，柔软之术固然重要，刚强之道作用也不可少。领导者要学会用辩证分析的方法，结合具体的公关对象和具体的环境背景，采用整体的领导公关手段，发挥领导者的领导艺术。

有理善让　柔中透刚

——毛泽东的外交谈判艺术

1949 年 12 月 16 日，毛泽东赴苏联访问，并与斯大林会谈，这是新中国成立以来中苏两党、两国最高领导人的第一次会晤。毛泽东这次访问的目的，主要是废除苏联与蒋介石政府在 1945 年签订的中苏旧条约，订立中苏新条约，并争取苏联对华经济援助。苏联既是抗日战争帮助中国人民打败日本的友邦，又是以雅尔塔密约攫取中国东北若干权益的邻国；既是兄弟党，又是曾与蒋介石政府签订《中苏友好同盟条约》的军事强国。毛泽东此次访问成功与否，关系到维护国家主权与尊严，关系到两党、两国友谊及社会主义阵营的团结，关系到亚洲及世界的和平与稳定。因此，毛泽东的这次访问具有非常重大的历史意义。

为了此次访问成功，党中央对访问时机做了精心选择。因 1949 年 12 月 21 日是斯大林 70 岁寿辰，中央办公厅特为斯大林选择了精美的祝寿礼品。毛泽东选择这一时间访苏，一是对斯大林表示敬意；二是加深友情、密切关系。毛泽东 12 月 6 日从北京启程，12 月 16 日到达莫斯科。

在 12 月 16 日苏方举行的欢迎会上，毛泽东在对苏方给予的热情款待表示感谢的同时，数次提到了“十月革命”后，列

宁、斯大林曾数次表示首先要废除帝俄时代对中国的不平等条约,从而暗示了这次访问的主要意图。

晚上 10 点,斯大林会见了毛泽东,并进行了双方第一次会谈。会谈中,双方在是否重新订立中苏条约问题上发生分歧。

在接着进行的谈判中,毛泽东都盛赞斯大林在以往的讲话中曾几次表示 1945 年中苏旧条约是不平等条约这一事实,要求就边界条约进行会谈,而斯大林却避而不答,只想就毛泽东访苏签署一个声明,给舆论界一个苏联领导人在国际关系上平等待人的印象,实际则要在声明里保留中苏旧条约的一些内容。而毛泽东要求的是真正平等,即收回国家主权,维护国家尊严。谈判陷入僵局。

12 月 21 日,斯大林寿辰,毛泽东为打破谈判僵局,第一个站起来发表祝辞,高度评价了斯大林对世界无产阶级革命事业和世界反法西斯事业所做的贡献,同时感谢苏联对中国人民的解放事业给予的巨大支援。毛泽东的讲话受到了热烈欢迎,给斯大林留下了良好印象。

12 月 24 日,第二次谈判开始进行,斯大林继续就中苏条约问题采取避而不谈、冷漠的策略,想迫使毛泽东臣服,这引起毛泽东极大不满,谈判仍无进展。

自 25 日至 29 日期间,柯瓦廖夫和费德林分别来看望毛泽东,毛泽东对柯瓦廖夫发了一通脾气:"你们把我叫到莫斯科来,什么事也不办,我是来干什么来的?难道就是为了天天吃饭、拉屎、睡觉吗?"毛泽东的激愤不平和不满经柯瓦廖夫传

给斯大林，使其震动很大。恰在此时，印度政府于12月30日宣布承认新中国。同时，英国通讯社报道斯大林软禁了毛泽东，这些国际舆论对苏联十分不利。

毛泽东在充分考虑了国际舆论对我十分有利情况下，采纳了王稼祥同志提议，决定利用1950年元旦之机，搞了一个由苏联《真理报》和中国《人民日报》同时发表《塔斯社记者对毛泽东同志的访问记》。在这篇访问记中，毛泽东有意披露了这次访苏的主要目的和坚持废除旧约、订立新约的决心，从而通过两国国内舆论的影响，促使斯大林改变态度。斯大林就是在国内外诸多因素的影响下，不得不改变维持中苏旧条约的初衷。1月2日，他派莫洛托夫和米高扬会见毛泽东，明确表示苏方同意废旧约、立新约，同时为周恩来赴苏谈判做了安排。正是毛泽东的策略与坚忍不拔的意志，促使斯大林在主要问题上做出了让步，争取到谈判的主动，为下步谈判打下了基础。

1月20日，周恩来到达莫斯科。22日双方开始第三次谈判。由于在废旧约、立新约这个主要问题上，双方已取得一致意见，谈判进展顺利。但在中长路、旅顺港等涉及苏方在东北具体利益上，毛泽东经过认真分析，考虑到当时中国尚无正规海军，让苏军继续驻军几年，近期可防美蒋威胁，远期可防节外生枝，以后收回亦有理有据，同时又照顾了苏方目前处境。

中长路问题，中方经过认真考虑，同意了苏方提出的在未归还中方前，双方共同经营，股额各半，铁路局正、副局长定期由双方轮流担任的议案。同时也提出了："中长路和旅顺港问

题的最后解决期限为1952年末,到时,苏方将撤离,一切归中方管理。"最后,苏方表示同意。至此,中苏谈判取得了圆满成功。

毛泽东后来说:"我和斯大林在莫斯科吵了2个月。对于中苏条约、中长路等,我们的态度是:一条是你提出,我不同意者要争。一条是你一定要坚持,我接受。这是因为顾全社会主义的利益。"这就是毛泽东与斯大林会谈的策略。1950年2月14日,《中苏友好同盟互助条约》在莫斯科签字。2月17日,毛泽东、周恩来率中国代表团归国,取得了访问的圆满成功。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

有理有节,柔中透刚,顾全大局。这是毛泽东同志在处理像中苏谈判这类十分复杂而又棘手的政治问题所表现出的高超领导艺术之所在。作为一个领导者,无论在外交谈判中还是在商业谈判中,都应有个目的和原则。作为强者,无论你所处的地位是多么强大,都不可盛气凌人,以压服的态度来处理事情。作为弱者,不可低声下气去求人,要有理有据地据理力争,以不卑不亢的态度赢得对方敬重。毛泽东同志到达苏联后,即利用欢迎会之机,巧妙地将这次来

访目的暗示给对方，并在谈判陷入僵局后，采取主动出击办法，利用斯大林寿辰之机抢先祝辞，对斯大林在世界反法西斯战争中所做贡献大加赞扬，并同时感谢对中国人民解放战争予以的支持；对列宁、斯大林等苏联领导人就中苏不平等条约的表态表示诚挚的感谢，并衷心希望双方签订新的平等互助条约。毛泽东的讲话，不但打破了谈判的僵局，也给斯大林留下了良好的印象，使苏联政府和人民感到中国在谈判中据理不自傲，谦虚礼让，顾全大局。中国有句古语："小不忍而乱大谋"。作为一个领导者，在重大问题上，为达到根本目的，牺牲局部利益，这种丢车保帅的行为，是值得肯定的。如果我们每一级领导都能学会毛泽东的有理有让、柔中透刚、顾全大局的领导艺术，那么中国的"四化"建设，必将快速实现。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

针尖对麦芒，得理不让人，是目前存在于各级领导中的一种普遍现象，尤其是在企业领导中尤为突出。随着市场经济深入进行，市场竞争日趋激烈，很多领导为了本单位局部利益，不免做出言过其实的广告，或侵犯其他企业的利益，从而引起纠纷，甚至打官司告状，这不但使双方两败俱伤，同时必然也要付出一定的经济代价，更重要的是伤了彼此间和气。中国商场有句老话："和气生财。"彼此间形同路人，怎能在商场中平等竞争呢？到头来倒霉的还是企业自己，受害者也是双方企业的职工。如果我们每一级领导都能学会毛泽东的有理有让、柔中透刚、顾全大局的领导艺术，就不会发生得理不让人、针尖对麦芒的现象，避免给企业带来不必要的伤害。从

案例中我们可看出,作为一个好领导,必须学会毛泽东的柔中透刚、顾全大局的领导艺术,才会使企业在商海竞争中做到永不沉船。

(三)通过案例应吸取的经验教训

本案是运用情感进行宣传公关的案例。无论你是哪一级领导,无论是在处理国家大事或在进行商业谈判,都要学会并运用情感和宣传性公关原理来处理一些棘手事情,这是我们学习本案得到的最重要经验。本案例中,毛泽东同志精心选择访苏时间,安排中央办公厅办理给斯大林的生日寿礼,都是在掌握了斯大林处事武断,有大国沙文主义倾向,待人傲慢但又爱面子重礼节等事实基础上,精心安排的。他选择了在斯大林将要祝寿期间访苏,并带去了寿礼,从而给斯大林留下良好印象,取得了情感公关的第一步胜利。在接着数次的谈判中,及斯大林寿辰上,毛泽东每次都必赞扬斯大林对世界反法西斯战争的贡献及对中国人民解放事业的帮助,同时多次感谢十月革命胜利后,以列宁、斯大林为首的苏联领导人,对旧的不平等中苏条约的表态,希望通过这次访问能废旧立新。这种棋高一筹,在赞美对方同时,柔中透刚地把对方推到一个不能后退的境地。毛泽东的发言不但更加深了斯大林对毛泽东的良好印象,同时也使自己处于明显的道义优势和主动地位,从而动摇了斯大林想维护旧条约的初衷。

因此,作为一个合格领导,必须学会毛泽东的领导艺术,在实践中多发挥领导公关作用,在工作中取得更大成绩。

(四)学习案例应防止的偏差

本案例中，毛泽东是在对斯大林做了大量研究基础上，有针对性地精心安排，进行情感公关，恰到好处地给斯大林在礼节上留下良好印象。

当今我们很多领导在情感公关方面所采取的方法，实在不敢恭维。许多人是在为满足私欲的情况下，向领导行贿、送礼，虽然他们打着的都是为本单位、本部门利益进行公关，实际却是中饱私囊。更有些领导，为实现自己快速出名，获取社会各界承认，达到成名成家的目的，让新闻媒体为其进行有偿性服务，在宣传舆论的"包装"和炒作下，骗取各种闪光头衔，从而达到了个人目的。

因此，我们学习本案切不可僵化式模仿，以防出现偏差。否则，不但给国家、集体造成巨大经济损失，就是对领导者个人也没有什么好处。只有胸怀坦荡，无私奉献，一切从人民利益出发进行领导公关，才能使自己百尺竿头，更进一步。

公关策略　垂败功成(二)

不妨最后出牌

——萨达姆的外交高招

萨达姆是一个经过海湾战争沉痛教训的人，是伊拉克长期执政的政治家、外交家。他以善于讨价还价被世界公认为“总是在最后时刻出牌”的外交家。

自1991年海湾战争后，美伊之间共发生过10次危机。每一次美国都企图用武力迫使伊拉克就范，但从未成功过。这些全是萨达姆运用最后出牌战术的结果。

海湾战争，伊拉克在毫无道理和没有宣战的情况下，悍然入侵并吞并了弱小的主权领国科威特，直接损害了美国等西方国家的石油利益。由于美国师出有名，其它国家也难以对美国等西方国家的武力干涉提出反对意见。

而海湾危机则不同，完全没有因争夺石油供给这样直接的经济利益，也没有伊拉克赤裸裸入侵他国而造成的政治口实。因此美国出兵海湾受到了国际社会的一致谴责。首先是安理会的反对，表现是在美国是否有权对伊动武问题上，安理

会常任理事国存在严重分歧。多数成员国认为应有安理会的授权。与此同时，萨达姆为争取国际社会的同情和支持，孤立分化美国，采取了一系列步骤。一方面派外长萨哈夫前往叙利亚、埃及和约旦等国游说，揭露美国对以色列的偏袒，抨击美国在中东问题上的"双重标准"；另一方面通过国民议会向阿拉伯议会发出呼吁书，要求他们组织阿拉伯民众到可能对伊发动侵略的有关国家大使馆前举行抗议示威活动，深刻揭露美国对伊动武意在掠夺阿拉伯的石油资源，并使以色列长期占领巴勒斯坦、戈兰高地和黎巴嫩南部地区，呼吁阿拉伯民族团结一致顶住压力，最终促使埃及、约旦、伊朗、土耳其和沙特阿拉伯等国不顾美国的一再劝说和拉拢，明确反对对伊动武。阿盟秘书长发表讲话说，如果美国进攻伊拉克，在阿拉伯公众心目中他们将成为侵略者。与此相反，美国特使、前驻伊大使戴维纽顿在海湾各国就美国对伊政策进行演讲时，则不断受到听众的讥讽和指责，就连美国自己的《国际先驱论坛报》也撰文指出，美国攻击伊拉克缺乏法律依据，认为在没有安理会决议授权的情况下对伊使用武力将是侵略行为。

连续长期的经济制裁，使伊拉克经济几乎到了崩溃的边缘。此间约有 150 万人丧生。伊拉克人民至今仍食不果腹，缺医少药，生活在死亡线上。萨达姆通过宣传机器极力将这些困难归咎于美国的封锁和军事威胁。伊拉克政府还公开为因营养不良和缺医少药而夭折的儿童举行葬礼，借以鼓动人民的反美情绪。

在核查危机期间，巴格达市区经常被伊拉克民众作为对

美发泄愤怒的中心，几乎每天都有大批游行群众高呼反美口号，焚烧美国国旗，谴责美国的军事威胁，并要求安理会解除对伊制裁。数百户巴格达市民还举家搬进总统府"安营扎寨"，决心誓死保卫总统府。面对美国的大兵压境，伊拉克揭起哀兵之旗，全民动员，发誓准备与美国战斗到解除制裁的最后一刻。与此同时，萨达姆号召伊拉克人民随时做好抗击外来入侵的准备，命令包括内阁部长在内的所有官员和平民都要参加为期3个月的军训。据悉连同老年人和儿童在内，共有100万伊拉克公民接受了军训，足见伊拉克人民同仇敌忾、与敌血战到底的勇气和决心，应当说此举也给美国以不小的震撼。

危机之初，伊拉克先是以联合国派往巴格达的核查小组受美国人操纵为由，采取强硬措施，驱逐了其中"涉嫌向美国中央情报局提供情报"的6名美国代表。后经俄、中调解，伊恢复了核查小组的工作。接下来伊又在核查地点等问题上同美国据理力争，毫不妥协。在是否开放总统府问题上，萨达姆灵活地运用了外交手腕，一会儿向俄罗斯宣布同意向核查人员开放总统府，一会又通过低级官员否认这一消息。直到各方施压，再也没有回旋余地后，他才又宣布需由联合国任命的一个特委会对总统府进行核查。当美国一意孤行，执意动武而联合国秘书长安南表示要出面斡旋时，萨达姆立即派外长前往德国，表示要"积极努力使安南的来访成功"。最终，伊拉克也未直接向美国作出让步，而是与联合国签署了协议。既避免了美国的军事打击，使美国欲打不能，欲罢不忍，在世人

面前丢尽了面子，又促使安理会同意伊拉克大幅度增加石油出口，由目前的每半年20亿美元增加到52亿美元，可谓一举两得。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

灵活采取随机应变、争取同情、最后出牌的战略战术，这是萨达姆的公关高招。在海湾危机中，萨达姆吸取了以往的教训，利用他自己的某些优势条件，对外，主要争取中东各国以及安理会多数成员国的同情和支持，孤立分化美国并采取一系列策略，使美国欲打不能，欲罢不忍，在世人面前丢尽了面子；对内转移矛盾，通过宣传机器极力将伊拉克的所有苦难归咎于美国的封锁和军事威胁。伊拉克政府还公开为因营养不良和缺医少药而夭折的儿童举行葬礼，借以鼓动人民的反美情绪，枪口一致对外，谴责美国的军事威胁。更有一着妙棋，就是采取扑朔迷离的招法，同美国软磨硬泡，直到最后时刻，方才亮出底牌，来一个见好就收，达到应有的目的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

办事死板、武断，不去争取一切可以争取的

力量,发挥一切可以发挥的优势,从而丧失良机,这是当前领导干部中存在的一种不良倾向。

在当今市场经济的竞争环境中,市场局势瞬息万变。新情况、新问题、意外之事,会随时半路杀出,而有些领导同志在这种变化面前抓不住问题的关键即主要矛盾,不听取大多数同志的意见,不争取一切可以利用的优势,而是独断专行,办事毛糙,与许多本应很好的机遇失之交臂,并且做出了错误的决策,使事态变成了不好收拾的残局,给党和国家造成了巨大的损失。如此所为,怎能掌握主动,真正实现领导目标?

(三)通过案例应该吸取的经验教训

随机应变、最后出牌是一种重要的领导方式。在日常领导工作中,无论何时何地,都要对事态充分调查研究,一切从实际出发,争取一切有利的因素,发挥一切可以发挥的优势,排除一切不利的干扰,使各种优势发挥到极点,使各种损失控制到最低点。团结一切可以团结的力量,孤立极少数损害我们利益的敌人,抓住时机,开拓进取,开创我们美好的未来。

(四)学习案例应防止的偏差

调查研究,迂回斡旋,最后出牌,并不是说就可以消磨时间,拖拉办事,左右徘徊,举棋不定。关于这一点,我们在学习本案例的过程中,必须给予充分注意。

萨达姆是一个很有手腕的外交家。他在处于极端劣势的情况下,能够通过软磨硬泡来争取时机,最终战胜对手。但他并不是处理所有问题都采用这种办法。在国内的许多重大战略决断中,他出手果断,善捉战机,说话办事常常出乎常人所

料。当然，他也说不上是一个胜利者，他武力入侵科威特，使美国抓住把柄，遭到沉重打击，直到今天尚在吞咽苦果。在学习研究本案例时，应该全面地分析看待萨达姆的是非功过。

学会打策略组合拳

——汤姆森假日旅游公司的锦囊妙计

莫斯科浓郁的俄罗斯情调是令人向往的,但漫长而寒冷的冬季似乎让游人们裹足不前。每到冬季,前往莫斯科度周末的人都很少,汤姆森假日旅游项目的经办人决定打破莫斯科的坚冰,他带了一批报界人士去莫斯科度了个示范性的周末,赢得了各大刊物连篇累牍的报道。以此为契机,他们又在隆冬季节成功地发起了去莫斯科度一个开销不大的周末旅游活动。

负责汤姆森假日旅游项目的只有3个人,为首的是道格拉斯·古德曼。10年来他坚持不懈地使用公共关系战术,为公司成长为该行业首屈一指的大企业做出了卓越的贡献。经营旅游业成功的关键在于不断推出新的度假活动,对市场开发部门而言这就意味着今年的活动还在进行,下一年的详细工作计划就要准备妥当。

1983年,他们推出的夏季旅游项目有:"夏日阳光"、"湖光山色"、"亲密友好"、"马车"、"别墅和公寓"等等。为了让尽可能多的人了解这些项目,公司决定在9月1日发放500万份关于5种不同的度假活动的便览说明书。

3个月前,他们就进行了周密的筹划和准备,安排好了各

项活动的日期，包括：耗资巨大的广告活动，在伯明翰召开推销大会，全体工作人员集中培训，察看游览路线，印刷和散发《旅游便览》。

整个 8 月份的公关工作包括：选择 10 个记者招待会场所并预定宴席，准备邀请名单，检查发函清单，决定新闻和特写文章的要点，准备记者招待会用的稿件和 10 种不同的幻灯片，选写全国性和地方性的新闻稿，收集关于旅游新项目的材料，适当安排外语新闻稿，办理录像，彩排节目，用一辆大拖车和一队客车沿途察看 16 个城市的风光，为 5000 家旅游代理商提供详细的录像介绍。

公共关系部推出旅游活动几周后，要随车队去赢得当地公众。

大多数度假者都很清楚自己出国休假的时间。工厂休假日是早已排定的，去哪儿度假也是早做打算的。因此经营旅游业务，尽早销售是非常重要的。越是在你的竞争对手推出他们的活动之前尽早落实你的活动越有利。汤姆森公司就习惯于抢先发售《旅游便览》。比如 1981 年 9 月，他们销售《旅游便览》刚一周，就订出了 6 万张票，一些代理处甚至排上了队。

当然，率先推出也有其弊，别的公司可以根据汤姆森的定价制定出竞争性价格，利用便宜的价格来抢夺顾客。对于这一问题，汤姆森公司暗藏了一条锦囊妙计。

9 月 1 日开始发行 1983 年的夏季《旅游便览》。第二天，5 家全国性的报纸、BBC 广播电台、省级报纸和电台，以及旅游

出版物，都大张旗鼓地为汤姆森公司进行宣传，博得了度假者的注意。当9月下旬其他旅游公司开始推出他们的便览时，汤姆森公司的旅游价格已经出台了，比竞争对手低得出乎人们意料。公司的应变计划生效了。

收取附加费可能会使消费者稍有不快，但多年来在包价旅游中已被人们所接受。英镑疲软引起海外项目成本上升，迫使旅游公司以最高10%的附加费让旅客承担。为了加强竞争力，10月份时，一家主要的旅游公司在推出旅游项目时保证"不收附加费"。汤姆森公司在几小时内立即作出反应，也承诺不收附加费。

到了11月份，旅游业开始不安起来。9月、10月、11月通常是订票稳定的时期，但当年形势不妙，营业额仅达到了上年同期的70%。公司把希望寄托在圣诞节后的几周。往年这是订票的高峰时节，大约有半数的旅游预售票在此期间卖出。但秋季售票的不良成绩颇让旅游业吃不准，圣诞后的售票是否能逃脱经济衰退的影响，也是个未知数。

等待，猜测，报界在鼓励人们沉住气，等待最后的讨价还价。为了保证最后的成功，汤姆森公司决定主动采取行动，鼓励人们订票，重新争取价格的主动权。

汤姆森公司的主要应变计划是：在必要的情况下，重新印刷和发售《旅游便览》，提供更低的价格。这将使公司的假日旅游价格非常有竞争力，会让其他旅游公司措手不及。

在严格保密的情况下，设在意大利的印刷公司重印了320页的彩色便览，至少有50个假日旅游项目减价10至50

英镑，几乎在便览的每一页上都有新的标价，封面也予以重印，添上了“不收附加费”的保证和减价的声明。便览悄悄地运到伦敦的仓库，只有几个关键的职员了解情况。他们小心翼翼地守护着这个秘密，不让竞争对手有丝毫察觉。

让人们了解重新推出旅游项目的时机终于到了。他们计划在 12 月 6 日一鸣惊人，以全面覆盖式的新闻报道连续报道 3 天，然后才刊出广告。

道格拉斯·古德曼在沙伏伊私下订了套间，以备 12 月 6 日的记者招待会用。舰队街的主要选稿人在上个周五都接到了参加本周末上午 8 点 30 分的香槟早餐的邀请。旅游出版物的编辑们也应邀参加类似的活动。沙伏伊的招待会开得极其成功，受邀请的人无一缺席。

为了确保第二天全国性和地方性报刊上的报道，他们必须保证当晚的晚报、电台和电视的新闻节目刊登这一消息。为此对投递稿件、打电话、发送的时间顺序制定了严密的计划，以确保新闻界在视听上给人们造成最大限度的冲击。

公司的新任董事长约翰·麦克奈尔决定接受所有电台和电视台的采访。伦敦广播公司抢先播出了对麦克奈尔的采访，接着是 IRN 报业辛迪加的报道和地方电台对当地汤姆森公司发言人的采访。在隆重推出的时刻，国际电视网作了长篇新闻报道。至此，事情的发展的确是有声有色了！ BBC 电视台光临总部办公室，拍摄了供晚上 9 点新闻播放的采访。全国性的报纸需要更多的评论，不同的报纸需要不同角度的评论。《标准晚报》用通栏标题，宣布了这次活动的隆重推出。

令公关部难以忘怀的是12月7日,星期二。这天,汤姆森公司取得了前所未有的报纸覆盖率。每家全国性报纸都刊登了消息,有些甚至还在头版。报道的质量更是令人惊喜,9家全国性报纸提到汤姆森公司72次,若干种省级报纸在头版头条给予了报道。报纸和电台的报道持续了整整一周。《星期日时报》居然用了整版来介绍这次旅游项目的重新推出。电台、电视台在全国假日节目中也发布了消息。竞争对手面对汤姆森公司这手铺天盖地的"杀手锏",毫无反击之力。一家主要的旅游公司在圣诞节前没有相应降价。电台采访了该公司的发言人,开门见山地就问他们是否被汤姆森公司这招棋弄得狼狈不堪!

报刊上连篇累牍的报道使汤姆森公司的名声大振。在12月11日,也就是重新推出这次举措的那一周的周末,公关人员作了专门的调查,测试公司的知名度,发现人们首先想到的就是汤姆森的假日旅游,有强烈参加该公司假日旅游的意向,旅游代理人热烈欢迎并予以很高的评价。

报刊的报道从12月份持续到1月份,的确重振了市场。对传播媒介的覆盖率的分析表明,从9月份的首次推出到圣诞节,汤姆森公司赢得了4家全国性的电视台的电视报道、13家全国广播电台的报道、45家全国性报纸的报道、66个地区性电台的采访或新闻广播,在省级报刊上共发了350条新闻,旅游出版物更是连篇累牍,在杂志和国外的报纸上也刊登了不少消息。以广告的费用来算,则新闻覆盖的总值达11.5万英镑。但无论是剪报的数字还是计算的理论价值,都不足以

反映这次新闻覆盖的质量。

许多旅游专栏作家都赞赏汤姆森的行动，开始鼓励游客早订票，以利用早订票的价格折扣。声望极高的旅游期刊《旅游代理》1月号载文说："汤姆森公司瞅准了时机，不给竞争对手在圣诞节前作出反应的时间……实际上汤姆森的这一招，最大限度地发挥了它的公共关系优势，发起行动的时刻恰到好处。"

1月份创造了新的订票记录，到1月底，旅游业务急剧回升。汤姆森公司推动了旅游活动，1983年的夏季旅游呈现良好前景。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

现在旅游业的霸主地位开始在世界范围内得到承认，其竞争也随之激烈。而作为旅游业龙头的三大支柱之一的旅行社(包含假日旅游公司、旅游服务公司等)，也面临着纷繁复杂的各种市场竞争。

如何在竞争中取得优势呢？汤姆森假日旅游公司的负责人道格拉斯·古德曼运用了多种对产品的促销策略，从而在竞争中击败竞争对手，取得市场优势。他的促销策略主要表现在媒体广告、营销公关和销售推广三个方面。在

实际使用中,针对各种情况,分别采用了各种促销技巧。汤姆森假日旅游公司及其负责人古德曼结合运用了发放《旅游便览》、举办记者招待会、新闻报道等方式,在电视台、电台、晚报上大篇幅刊登旅游讯息,从而引起游客的注意。

营销公关的目的是与所有的企业公众建立良好的关系,而营销公关的一切活动都是以具体的产品品牌为中心进行的。汤姆森假日旅游公司在此方面安排好了各项活动,如在伯明翰召开3天的推销大会、选择10个记者招待会场所并预定宴席、办理录像、彩排节目、随本队去赢得当地公众等等,这样,通过公共关系促销手段,扩大公司知名度,增加社会公众对公司的信任程度,从而为旅游公司招来更多的客源。

古德曼很重视对公司知名度的调查,积极获取公共关系方面的信息反馈,使公司趋向于进一步完善。销售推广是近年来发展极为迅速的一种促销方式,它包括面向行业旅游中间商的销售推广和面向消费者(旅游者)的销售推广两类,在旅游业中以前者更为普及。旅行社不可能在所有市场都设立销售机构,所以选择一定的中间商作为他们的促销对象是十分必要的,因为中间商与旅行社合作,可以使旅行社节省成本,增加效率,而且中间商熟知客源产生地的社会文化状况以及消费者需求心理,可以使旅行社的产品设计更具有市场针对性。为此,汤姆森假日旅游公司做了许多工作,比如为5000家旅游代理商提供详细的录像介绍、大篇幅的广告推出以争得代理人等。这些努力,使很多旅游代理商(即旅游中间商)都热烈欢迎该公司并愿意与之合作。

此外，在激烈的市场竞争中，产品的直观价格的高低也极为重要，旅游产品的定价必须考虑竞争对手的同类产品的价格，古德曼在产品价格上先后采用了产品价格低于竞争对手的旅游淡季时降低的产品价格、承诺不收附加费等等方式来吸引游客。由于旅行社产品的报价和实际销售总是有一定的时间距离，在此期间若遇到英镑疲软、自然灾害等原因，就会使产品的实际价格高于报价。所以，古德曼所做的价格上的让步与承诺都是极富风险的，但是产品对游客的吸引魅力也正是由此而出。所以，面对激烈的竞争，汤姆森假日旅游公司能战胜对手，渡过危机，占有市场，完全是靠负责人及公司整体的系列销售促进措施而实现的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

面对激烈的市场竞争，不知道运用各种促销技巧，不懂得占据本企业有利的态势，不是主动出击而是被动等待，这是当今企业界领导人，在工作中常常出现的一种经营弊端。现今社会发展迅猛，经济发展已由过去的“以生产为中心”转为现在的“以市场为中心”，这就要求企业，必须运用各种有效的促销手段来推出自己的产品，吸引更多的购买者。

现在很多企业领导依旧停留在“以生产为中心”、“以厂家为中心”的意识状态，认为“皇帝女儿不愁嫁”，不积极主动地运用各种手段来刺激产品的销售。在当今“买方挑卖方”的市场行情下，这种高枕无忧的经营思维是十分危险的。如果不注意主动争取市场，就会给竞争对手以可乘之机，使其在同类产品的竞争中领先一步；如果不注意主动争取市场，就会使本

企业的产品失去品牌性格,产品形象一落千丈;如果不注意主动争取市场,就会失去企业生存的上帝——顾客的青睐,使本企业产品无人问津;如果不注意主动争取市场,就会失去企业生存的最主要的中介者——新闻媒体的支持,使企业在缝隙中艰难跋涉……

很多的领导者又恰恰忽略了这些,他们盲目地经营运作,丝毫不考虑外界的经济动态,闭门造车,既不争取媒体支持,也无公关促销手段,甚至在竞争对手如云的市场行情中,一味地坚守着僵硬的价格政策,不知道根据外界环境、产品动态、竞争对手产品状况等灵活地调整自己的价格策略。在商场如战场的企业竞争中,面对广告铺天盖地的大造声势,面对媒体声情并茂的使之炸作,面对价格上机动灵活的调整,那些不注意动用各种竞争手段,不注意寻求各界支持,死守着僵硬的"生产中心论"的企业,会使自己的产品陷入多么苍白无力、难以自拔之地呀!

(三)通过案例应该吸取的经验教训

在当今社会,市场经济的发展带来的大范围的分工协作和商品流通,打破了"大而全、小而全"、"万事不求人"的自然经济格局,促进了人与人之间、组织与组织之间、地域与地域之间的相互依赖和相互支持、相互合作。企业和各种社会组织需要运用公共关系来减少扯皮摩擦,拓展合作关系,争取社会的支持。

市场经济的发展带来了激烈的市场竞争,"卖方市场"转变为"买方市场",顾客是上帝。作为企业的领导人,要学会适

应市场竞争，引导企业放下“官工”、“官商”的架子，运用公关手段去争取消费者，争取公众的支持。以旅游业的旅行社发展为例来说，由于旅游产品不是有形的物质产品，而是旅行社为满足旅游者旅游过程中的需要而向旅游者提供的各种有偿服务，它具有生产与消费同步进行的特点。这种特殊性决定了它利用新闻媒介，可以增强企业的传播力度，形成对本企业有利的舆论气氛，实现与大众的广泛沟通，增强企业对整个社会的影响。利用公关手段，可以树立企业的美好形象，赢得公众的好感，提升企业的知名度与美誉度；利用引导旅游代理商考察，向他们介绍旅游路线的活动，使他们通过实地考察，了解旅行社的产品和旅游目的等情况，产生来本地旅游愿望。旅行社必须结合运用这些促销手段，才能使企业在激烈的市场竞争中取得优势，立于不败之地。

举一反三，触类旁通，现代市场竞争不仅仅是商品的质量竞争、技术竞争，还包括价格竞争、服务竞争，更包括知名度的竞争、信誉的竞争、形象的竞争和人心的竞争。公共关系作为一种形象竞争的手段，能够增强企业整体的竞争能力，提高组织及其品牌的知名度、美誉度，促进经济效益和社会效益同步发展。所以，作为企业领导，必须学会运用多种促销要素，以多种经营手段促进企业的发展。

(四)学习案例应防止的偏差

其一，让领导者学会运用公关手段、促销手段，学会在市场竞争中把握各种经营技巧，从而提高产品的知名度与美誉度，并不是说企业就可以不顾及产品的质量，只靠宣传手段、

推广手段、公关手段就能吸引消费者了。因为，毕竟在市场竞争中，能否吸引顾客的最重要的因素就是产品的质量，如果产品没有好的质量，就算有再好的广告宣传与公关推广，也不会拥有持久的消费者。

其二，在与对手的同类产品的竞争中，采用降价销售的确是一种促销方法，但产品的价格总是在成本规定的最低价格、企业竞争对手同类产品的价格以及消费者购买能力规定的产品的最高价格这几个因素之间浮动。产品的成本是企业制定销售价格的直接根据，任何企业的经营都是以保本为起码前提的，所以降价销售是一种手段，也有一个限度。如果大打价格战，产品的价格过低，一方面会影响到企业的赢利，另一方面则会影响到企业的产品质量，这就要求企业在降价销售时一定要注意防止降价过度的问题。

其三，企业尤其是旅行社在由于某种原因造成的成本增加和价格上涨，产生附加费用时，“承诺不收附加费用”对消费者来说的确是颇富吸引力的，但企业的风险会因此增大，而且旅行社报价时会考虑可能的附加费用而趋于偏高，并由此影响旅行社在市场中的竞争能力。所以，面临如何处理附加费用的问题，应结合情况具体分析，有条件地转嫁或承担也不失为一种良策。

总之，作为企业领导，在引导企业参与市场竞争时，一定要综合考虑各方面的因素，辩证地采用各种促销技巧，适当发挥领导的各项职能，这样才能使企业在市场竞争中取得真正的优势。

先把事情推向极端

——一位副市长的公关谈判策略

1987 年 7 月，秦皇岛市与突尼斯的 SLAP 公司代表就建立化肥厂事宜进行接触。几次会谈都很顺利，双方敲定了这个利用秦皇岛优越条件的项目。到了 10 月份，科威特也要参加进来联合办化肥厂，这样形成了一个三方合作的形势。

在第一次举行的三方谈判中，科威特方面派出石油化学工业公司一位精明干练的董事长出席。他在听过了中突双方已经进行的一些筹备工作的介绍之后，竟然提出："你们前面所做的一切都是没有用的，要从头开始！"

当时，不仅中方，就是突方朋友也感到惊讶。要知道，仅是编制了可行性研究报告，双方就动用了 10 多名专家，耗资 20 多万美元，费时 3 个多月。如果全盘否定，推倒重来，不仅损失惨重，而且也没有道理。可当时却谁也不敢去反驳这位董事长。为什么？他的威望太高了。他在科威特的位置仅次于石油大臣，他还是国际化肥工业组织的主席，以他为代表的公司在突尼斯许多企业里拥有大量股份……

会议气氛很紧张。参与谈判的某市长心想，面对这位董事长的苛刻要求，中方、突方都难以接受，但怎么才能改变这个拥有巨大权威的董事长的想法呢？看来，客套的解释和说

明很难奏效,因为他以其权威身份目空一切,发号施令习以为常。市长在思索着对策。

猛地,他站起来大声说道:"我代表地方政府声明,为了建立这个化肥厂,也为了尊重我们的友谊,我们规划了一处挨近港口、地理位置优越的厂地。在许多合资企业表示要得到这块土地的使用权时,我们都拒绝了。如果按照董事长今天的提议,事情将要无限期地拖延下去,那我们只好把这块地方让出去了!对不起,我还要料理别的事情,我宣布退出谈判。下午,我等待你们的消息!"

说完,他拎起皮包就走。中方一位化工厅长追出来喊他回去。这位市长诡秘地笑着说:"我不走,我到别的房间待一会儿,我保证,下面的戏准好看!"说完,他钻进电梯回到自己的房间。

半小时之后,一位处长跑来,兴冲冲地说:"真灵!你这一炮放出来,形势急转直下,那位董事长说了,快请市长先生回来,我们强烈要求迅速征用秦皇岛的土地。"

接下来的谈判十分顺利,获得了预期的成功。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

古人云:欲擒故纵。置之死地而后生。就是说,想要得到的东西先给它一把。想要图取什么,先要麻痹、放松对方,使其放纵行为,然后

待时机成熟再图之。某市长本来也是一心想尽快地谈判成功，使化肥厂得以迅速建成，而且也十分希望与科方、突方进行合作。但看到对方那种傲慢态度，他便摆出了故意迷惑对方，显示自己谈成与否无所谓的姿态，从心理上给对方施加压力，取得优势。俗话说："欲速则不达。"在时机不成熟时仓促行事，往往达不到目的。公关谈判也是这样，"稳"在一定的条件下是必需的，急于求成往往会过早失败。"以稳制胜"实际上是谈判中的缓兵之计。双方在谈判过程中很容易唇枪舌剑，在僵持的情况下难于控制自己，如果过于激动，那么发展下去难以收拾，以后的谈判就很难进行了。某市长在谈判中首先稳住情绪，避免形成无法收拾的残局，然后运用心理战术，迷惑对方，终于使那名科方董事长改变了原来的态度。他生怕秦皇岛这么好的地方被其他商征用了去。由此可见，谈判中不仅要有好口才，还应具备一定的心理学知识。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

急于求成，不能恰当掌握时机，不能深入了解实际情况，主观臆断，是当前领导干部中存在的一种不良倾向，许多领导干部做事之前不能进行深入调查研究，只凭借自己的直觉妄下判断，最后弄得自己非常被动。还有的领导干部做事不讲求方式方法，不去了解对方的态度想法，仅凭着意气用事，往往把自己置于尴尬境地。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导在处理事物的过程中要进行深入细致的调查研究，要弄清事物的来龙去脉。古语云："知己知彼，百战不殆。"无

论是在谈判,还是在做其他事情之前,我们都应该透彻地分析我们所处的环境和位置,我们所面临的问题及对手的情况。只有充分地了解这些情况后,我们才能根据不同的情况做出不同的决定,才能做到"进可攻,退可守",才能避免自己陷入难以收场的境地。某市长之所以能抛出这个策略,他首先了解到科方对此项目有极大的兴趣,而且科方对秦皇岛这样一个优越的港口早已垂涎三尺。如果他不了解这一点,就盲目地使用这一心理战术,可能会造成一个难以收拾的残局。就因为他了解对方的心理,他才能轻装上阵,把被动的局面抛给对方,使自己处于主动地位,这样以后的谈判对我方将会非常有利。而且这其中还强调一个"稳"字,如果一味地急于达成某种协议的话,往往容易被对方牵着鼻子走,那样我方将处处陷于被动。只有"稳"住自己,才能寻找时机变被动为主动,才能把握局面,使自己立于不败之地。

(四)学习案例应防止的偏差

要求领导处事稳重,详细了解情况而后动,并不是要领导优柔寡断,错失良机。因为做事情很多时候都存在一个时机问题,只有能恰当地掌握时机,才能增加你做事的成功率,如果没有把握好时机,而让成功从你的指尖溜过,那是领导者无能的表现。事情都存在着"过犹不及",如果一味地强求要把对方的情况掌握得一清二楚,然后依次做出相应对策,那么,可能时间就不会允许你了,你同样会落个失败的下场。所以,这里面还要求领导有充足的逻辑推理能力和清醒的头脑,能判断出事情的大致走向,然后果断地做出决定,这样,才能把握住时机,争取获得成功的最大

概率。比如说同一个商家洽谈一笔生意，当然要了解一下对方的实力、信誉、商品的质量，但我们应抓紧时间进行操作，并早下结论，因为为了各自的最大利益，每个公司或厂家都在为自己的拓展开辟途径，而且在当今市场竞争如此激烈之时，对方肯定在与我方谈判时还在谋求新的伙伴或更大利益，如果我们还在一味地"稳中求胜"，那么就可能被抛出这个竞争的圈子，失去同别人竞争的机会。所以，必须把握时机，不能一味地"稳中求胜"。

“顽人”是怎样被“赤化”的

——王若飞的狱中公关艺术

在我党的历史上，有个早期的领导人王若飞同志，他在被国民党逮捕后，经历了无数次的审讯，仍保持了共产党人的气节，甚至感动和“赤化”了旧军阀队伍中的顽固分子，留下了一段感人肺腑的佳话。

那是在王若飞同志被捕入狱后，他在狱中积极宣传革命道理，使很多人觉悟了。国民党为防止王若飞的“赤化”之传，就弄来一个在旧军队中当过排长的姓张的“抢劫犯”，和王若飞关在一个囚室。这个结伙抢劫、杀富济贫的犯人，高傲自大，自以为是条硬汉。这天，张排长跨进牢门，拱起双手，道：“王先生，他们要兄弟给你做伴了，一只铁笼里关进两只老虎，该不会嫌弃吧。”王若飞一听这口气，看看他壮实的身材，黑黝黝的胸毛，便谦让地笑道：“我哪里是什么虎，要比嘛，顶多我算头牛，也就不错了。”

张排长忙说：“过谦了，过谦了。”“不，不！”王若飞一边搔着头，一边说道：“还是让我做头牛吧！”

张排长发楞了：“你们共产党人都是好样的，听朋友说，打仗冲锋个个都像小老虎，你怎么把自己比做牛呢？

王若飞说：“对敌人，我们的确是猛虎，可是，我们共产党

人的目的是为人民服务，对人民来说，我们就是一头牛，像牛那样驯服地为人民工作，勤勤恳恳，老老实实、不讲价钱，不使脾气。这样，你说当牛有什么不好呢？”

张排长说：“王先生，你说得在理。兄弟不才，也是照你们的道理办事，他们说我是打家劫舍，其实是杀富济贫，这和你们打土豪、分田地不也一样吗？”

“不，不一样。”王若飞说：“我们共产党人不是为了几户、几十户穷人，而是要把整个旧社会连根拔掉，要解放全世界穷苦人，不是为眼前一顿饭两顿饭着想，而是为了子孙万代的幸福着想。”

张排长明白了，他拱着手，虔敬地说：“王先生，闻名不如见面，我算真心服你了。如果你们用得着我，我愿为你效劳，做个打手。”王若飞笑着说：“共产党虽不要打手，却欢迎给人民办事的朋友。”至此，这个杀富济贫的草莽英雄，完全被征服了，被感化了。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

抓住机会，广泛接触，以诚感人，是本案中蕴涵的重要道理。

本案讲述了一个老一辈革命家王若飞在狱中通过巧妙的人际交往公关，宣传革命道理，把一个杀富济贫的草莽英雄教育成一个一心想跟

党走的革命群众，从而彻底地粉碎了国民党反动派防止王若飞同志的所谓"赤化"的阴谋。

从领导公关的角度看，本案例体现了我党老一辈高级领导人时刻不忘宣传革命道理，就连在狱中也通过与犯人的交往进行公关之传的精神，体现了交际性公关中的向度、广度、深度、适度四方面的原则。

首先，王若飞同志在狱中明确了同哪些公众交往、为什么而交往的这一前提，在互相了解的基础上，增进情感性交往，发展了友谊，教育、感化了张排长，宣传了党的方针、政策、目的等等，这是把握好向度原则在交往中公关的必要条件。

其次，作为党的高级领导人，要善于同各阶层人士交往，在使自己视野开阔、信息畅通中认识社会和自我。因此，掌握好交往中的广度原则是必要的，只有在广泛接触中才能把握哪些是革命发展的对象，哪些是可以教育好的对象。王若飞同志在狱中正是采取了广度与深度和适度的相统一，才能在与张排长的接触中，宣传党的政策，通过虎与牛的比喻来进行巧妙的情感公关，一下子拉近了张排长与自己的距离，使之产生亲近感，为若飞同志进一步宣传革命道理打下了基础。

再次，王若飞同志通过敌人派张排长到同一囚室的举动，洞穿了敌人的阴谋是利用张排长的一山不容二虎的粗暴脾气，来打击若飞同志，防止他进一步"赤化"其他犯人。他寻机顺势通过对牛、虎的争论，出乎张排长意料地自认为是牛。在张排长吃惊时，进一步说明，这个牛是对人民来说的，共产党员在人民面前，永远是勤勤恳恳、老老实实地为人民服务的

牛。这技高一筹的比喻，使张排长明白了，共产党虽也实行打土豪、分田地的政策，但与他们的打家劫舍、杀富济贫是有着根本区别的，共产党是为了千千万万受苦人得解放，而不是像他们为了几个贫苦人的一两顿饭，从而使张排长受到彻底感化，心悦诚服地提出："如果你们用得着，我愿为你效力，做个打手。"这时，若飞同志则进一步教育他说："共产党员不需要打手，却欢迎给人民办事的朋友。"这句话更进一步打动了张排长，使他明白了作为共产党的高级领导人的王若飞同志都拿自己当朋友，共产党是值得信任的。这正是若飞同志攻心为上、投入情感的公关成功事例。

现如今在我们的现实生活中，有很多需要我们领导干部通过抓住机遇、广泛接触、深入交往、诚恳待人才能解决的事情。关键在于我们的领导肯不肯学习王若飞同志那种时刻不忘自己是共产党员，党和国家的利益高于一切，只要一有机会就宣传革命道理的那种精神。中国有句老话："天下无难事，只怕有心人。"我们的各级领导干部不忘记自己是人民的公仆，是为人民服务的，关心人民的疾苦，为百姓办事是公仆的天职。我们不能高高在上，不关心人民群众的生活，不愿意广泛接触老百姓，对老百姓提出的问题打官腔，不以诚恳谦虚的态度对待人民所反映的问题，否则，势必造成把党和人民分割开来的严重后果，给党在人民心目中的形象抹黑。因此，从这个意义上说，我们各级领导干部都应努力学习王若飞同志那种广泛接触、以诚待人的工作方法，做一个深受人民欢迎的好领导。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

事不关己、高高挂起是当前某些领导干部中存在的一种错误倾向。

目前,在我们的领导干部中,存在一种不愿意多干事现象,认为干多了不免有错,易得罪人,只要不是上级领导交办的事就不要出头去办,让底下人去办好了。尤其是事关百姓疾苦的热点问题,大多有形成的历史原因复杂和牵涉到一些领导干部,处理起来不易,一旦处理得不好,得罪人是小事,丢了乌纱帽是大事。因此往往抱有一种事不关己、高高挂起的态度。人民反映得多了,上级领导过问了,不得不去解决。

例如:城市居民小区的绿化、卫生问题,高层楼居民的吃水问题和孩子上学难、落户难等等一系列问题,这些问题看起来都是日常生活中的小事,但它却事关党和政府在人民群众中形象问题。作为普通百姓,他们对党的大政方针并不一一了解,他们看到的只是党和政府在为人民服务方面都办了哪些好事,解决了哪些问题。他们把这些作为评价党和政府的标准,而这些都是我们党和政府的基层干部日常工作中经常接触的,是他们日常办公中的一部分,如果他们满怀热情地对百姓日常生活中遇到的困难随时随地给予帮助和解决,就不会形成问题积压多年无人管现象,人民群众也不会产生怨言。往往都是这些日常生活小事易影响党的各项方针政策落实,而这些又都与党和政府的一些基层领导负有的责任分不开,个别领导甚至接受贿赂做出一些违法乱纪的事,更加影响了党在人们心目中形象。因此,我们各级领导干部一定要学习

本案中王若飞同志以党和人民利益高于一切，时刻牢记自己是中国共产党党员，是人民的公仆的崇高精神，深入广泛地接触人民群众，关心人民疾苦，以诚恳谦虚的态度向人民讨教，向人民学习，随时为人民排忧解难，以全心全意为人民服务的精神感动人民群众，树立党在人民心目中的光辉形象，做一个有益于人民的受老百姓欢迎的好领导、好公仆。反之，事不关己、高高挂起，坐在上边享清福，不问百姓疾苦，就必然成为不受人民欢迎的人。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

学习本案，我们最大的收获就是认识到作为一个领导干部要认真学习王若飞同志那种不摆架子，广泛接触各阶层人士，把自己放于人民中间，随时随地向人民宣传党的方针政策，以实际行动感化对方的交际性公关方法。只有这样，才能使自己在实际工作中受到人民群众的欢迎，才能成为一个合格的公仆。

当前随着我国各项改革措施的不断深入，各种深层次问题都逐渐暴露出来，如何解决这些问题是摆在我们各级领导面前的一项难题。如果我们的领导都学会交际性公关，在广泛接触中寻找解决问题的办法，借助人民的力量、智慧去研究问题、解决问题，就会使自己永远处于不败之地。

反之，如果我们党的各级干部都把自己看成是居于老百姓头上的官，处处摆官架子不给老百姓办实事，那么，老百姓就会疏远你。人民的智慧是无限的，而一个人的能力、智慧是有限的，脱离了人民，就等于脱离了集体；脱离了集体，就等于

脱离了智慧的源泉;源泉没有了,遇事就没了办法;没了办法就办不好事。因此,我们党的各级领导干部,必须广泛接触人民群众,从人民群众中吸取力量和智慧,为人民服务,成为一个真正受人民欢迎的公仆。

(四)学习案例应该防止的偏差

当前,在我们的领导中总有那么一些人,摆不正自己与人民的关系,把人民看成是一群有利用价值的群体。当出于自身升官需要时,百姓就成了他的呼声筒,这时的他,就会千方百计地往人民群众中钻,显出过分关心百姓疾苦,愿为百姓排忧解难的样子,到处都可听到他为百姓解决难题的呼声,到处都可看到他日夜忙碌的身影。可是一旦目标达到,就再也看不到他的身影,听不到他的呼声了,就是百姓有问题去找他,都难见上他一面,即使见到了,也是一副变了样的冷冰冰嘴脸,一推了事。

尽管现在处于和平年代,但一些领导摆不正自己与人民的关系,把自己与人民分割开来,成为一个脱离人民的人,这也是很可悲的,是我们各级领导都要引以为戒的。

公关决策　龙头老大

街上何以流行“绿丹兰”

——记香港女性用品王子李贵辉

李贵辉，香港女性用品“绿丹兰”的创始人，凭借功效超凡的经营管理绝招，白手起家，创下了辉煌业绩。他的成功，主要取决于他的才思敏捷，举动创新，顺应时代之潮流，既策划慎密，又敢作敢为，尤其是他非常注重对公关效应的运用，以之为辅为助，开创了一个又一个的新局面。

(一)注意市场动向，步步走向成功

年轻的李贵辉最初是在香港“打工”。一个偶然的机会，李贵辉在乘中巴时，嗅到了一股浓烈浸脾的檀香味。他注目凝视，才发现是一位小姐在悠闲地扇着檀香扇。顿时，他在脑海里闪现出创办檀香扇厂的智慧火花。于是，李贵辉立即走访了30余家生产檀香扇的工厂和14家檀香扇经销店，拨开了生产和经营檀香扇只亏不赚的乌云，觅得了自己的发迹契机：“檀香木浑身是宝，但由于出产国严禁出口，故檀香扇价值连城。可是，由于檀香扇做工粗糙，原始低劣，难以引起人们

的兴趣。如果把檀香扇制作成工艺考究、高雅大方的艺术品，一定会受到香港女性的无比青睐。”为此，李贵辉针对香港檀香扇厂实力弱小难有作为，而大陆檀香扇厂虽实力雄厚但原料缺乏的行业现状，果敢地在香港葵涌设立了檀香扇半成品厂，后期加工由苏州扇厂完成，然后再出口到世界各国。

就这样，李贵辉生产的工艺檀香扇，由于香味高雅，样式古朴，又比传统的30片檀香扇多出两片但价格不变，故而很快畅销世界各地，并给他带来了数百万元的利润。在成为“檀香扇大王”之后，李贵辉并未停步不前，反而向装修业、酒店业和房地产业大举挺进，并趁势创建了“李氏机构(香港)有限公司”，很快成为香港工商界公认的“经营骄子”。

(二)引进国外先进技术，大打广告公关战，掀起“绿丹兰旋风”

为了创造出名扬四海的名牌，李贵辉又更弦易张，埋头研究起化妆品来。他从深入细致的苦苦研究中，独具慧眼地发现：“国人迷恋的法国化妆品，竟来源于400年前的中国，我们何不把源于华夏而流入异域的国粹，重新纳入国内，再铸中国化妆品的辉煌!”他说干就干，立即冒险斥资3000万元，大胆引进法国先进技术，高薪聘请法国一流专家，全力购进德美高新设备，在湖北宜昌建立了“宜昌绿丹兰天然香料有限公司”，充分利用神农架的天然名贵植物，生产出了高级润肤露、高级美容霜、强力紧肤水等18种名牌化妆品。就这样，李贵辉仅用了3年时间，就创出了“绿丹兰”名牌化妆品，并成为全国最大的500家外资企业之一，位居第245名，经济效益以110%

的年递增速度增长，创造出了世界化妆品行业的今古奇观。

李贵辉深知“创名牌难，守名牌更难”。为了让“今日时尚绿丹兰”的广告词妇孺皆知，他3年斥资5 000余万元大打广告公关战，不仅在新闻媒介形成了一股强大的“绿丹兰旋风”，而且精品专柜遍布全国各大百货商场。一次，当生产好的3万余件绿丹兰牌时装，因未及时打包而受潮后，个别时装上产生了外行人难以看出的黄色霉点，员工们主张削价处理以减少损失，但李贵辉却置5 000余万元损失于不顾，断然决定：“决不准这批服装流入市场！我们决不会把自己的过错转嫁到消费者头上！砸牌子的事我们坚决不干！”还有一次，当下属企业生产的5万多瓶花露水已上市1万瓶后，李贵辉发现包装十分粗糙，立即下令全部以两倍的市场价格回收销毁……就这样，在李贵辉的左冲右突、巧妙经营下，绿丹兰不仅成为价值连城的世界名牌，而且发展壮大为产销一体化的“绿丹兰王国”，仅化妆品就有6个系列60余个品种，还有绿丹兰名牌精品专营店和绿丹兰美容院遍布全国城市。据世界商标权威人士估价，拥有获奖产品40余种的绿丹兰商标，其隐形资产价值竟高达5亿元，这就使李贵辉那“明日流行绿丹兰”的预言变为辉煌的现实。

（三）充分发挥每位员工的创造性，充分调动每位员工的集体归属感和荣誉感

作为世界企业巨子的李贵辉，不仅没有趾高气扬、强横霸道之气，反而崇尚“信人，人亦信己；爱人，人亦爱己”的处世哲学，始终如一地奉行“信”、“爱”的管理公关之道。

他对待部下总是“信任＋依靠”，放手发动群众，充分发挥每位员工的创造性，而自己只从事创造产销大环境和对重大问题指点迷津的宏观调控工作。他十分关心员工的家庭生活，制订了“职工每月只发50%的工资，余下的50%由公司直接汇给职工家属”的奇特工资发放制度，从根本上杜绝了“员工胡乱花钱，影响夫妻关系”的恶习在一些人身上发生。他的这种“信”、“爱”的大政方针，使得自己属下的“嘉丽公司”在承包工程过程中，为了维护集团的信誉，从不转包取巧，保质保量地完成了任务，被广东省有关部门赞誉为“嘉丽精神”。他对待朋友以“忠信”为本，坚信“忠于朋友才能交到挚友，才能得到朋友的支持”，在梅州市筹建工业城时，得到了海外几十位企业巨子的主动相助。他独创了“以实业带贸易，以贸易促实业”的全新营销绝招，用办实业的营利发展贸易，以贸易的触角带动企业扩张，“你中有我，我中有你”地滚动式挺进，从而建立起了“产供销一体化”的庞大“企业帝国”。

(四)既重视美誉度，又重视知名度，不求回报的付出使他得到了很高的荣誉和评价

李贵辉虽然“四十有成”，成为香港嘉丽商会的永远名誉会长，在香港工商界虎虎有生气，但是，他并未忘记自己的生养之地，反而以十倍、百倍的拳拳之心，回报着故土的父老乡亲。

他承包了大陆“十大商场”之一的武汉商场，从梅山县招收了一批青壮年来工作，不仅使他们月收入500多元，而且帮他们改掉了赌博的恶习。他在梅山县合资创办了嘉丽开发有

限公司和嘉丽装饰工程公司，办起了电子厂、高级家具厂、工艺檀香扇厂，开辟了善坑村花果山旅游区，修缮了梅山县华侨大厦，独资创立了建辉基地开发有限公司，总共投资高达5000万元。当梅州市遭受台风暴雨袭击后，他立即捐赠了20万斤大米以表爱心。他出资盛邀海外客商168位，共同投资30亿元，建起了梅州鞋城；他捐赠100万元，改建广州嘉湾区人民医院；捐赠170万元给梅州市作为老年、残联和治安基金……他为国内的社会公益事业，捐赠已达1 000多万元。他不仅自己投资，而且全力引资，创办大型企业。为了发展中国和印度尼西亚的经贸关系，他不仅主动担当起印度尼西亚对中国贸促会的主席顾问，而且帮助中国参加了印度尼西亚大型博览会，并促使印度尼西亚的企业家向中国投资。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

洞察时势，抓住机遇，诚结四方挚友，广开发达之门，以广告促公关，以公关打商战，用各种方式，为自己开拓一条条生财之路，这就是香港女性用品王子李贵辉的成功史。

在经济大潮中，李贵辉凭借其敏捷的才思、果断的意志，分析了当时檀香扇市场的利弊原因，并率先和大陆合作，以艺精、价廉、物美的产品创下了数百万元的经济基础。但他深知乘胜

追击、趁热打铁之道，并未就此满足，而是向各行各业挺进，创建了“李氏机构(香港)有限公司”。在我国化妆品市场被外国产品占领的情况下，李贵辉大胆引进国外先进的技术和设备，用3年的时间，创造出了“绿丹兰”品牌。

李贵辉深知“创名牌难，守名牌更难”。于是，他用了各种手段来大打公关战，使一句“今日时尚绿丹兰”的广告词风行各地，妇孺皆知。当“绿丹兰”品牌面对危机时，李贵辉宁可让不合格的产品沉没，不惜付出惨重代价，也要维护产品的信誉。“信誉是无可替代的财富”，如果企业不顾信誉不顾声望，以把顾客的钱骗到手为目的的话，那么迟早会被消费者唾弃，这无异是一种自杀行为，所以，为保护“绿丹兰”这个品牌而毁掉部分不合格产品，正是企业的一种自护行为，是为了天长地久的存在而做出的暂时付出。

此外，李贵辉坚持“信人，人亦信己；爱人，人亦爱己”的“信”、“爱”两原则，放手发动员工，充分信任员工，疑人不用，用人不疑，既调动了他们的工作积极性，又激发了他们的集体责任感。李贵辉还重视员工家庭后盾的支持，深知家庭稳定是影响员工工作稳定的重要因素，巧用公关来维护员工们的家庭祥和。一个大型企业的存在，社会各界人士和朋友的支持也是极为重要的，在这一方面，李贵辉坚持以信待人，广结人缘，从而在社会经济大潮中缔结了许多互相依存、互利互惠的关系。这些为他的成功打下了坚实的地基。在播造知名度和美誉度方面，李贵辉用在家乡设立公司、捐钱捐物、回报故土等方式，取得了一系列的名望和地位，为其永恒的发展，打

下了坚实的基础。可以说，李贵辉的功成名就，除了他的战略眼光、经营之道外，公关手段也是他的主要辅助工具之一。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

这些方面的错误倾向主要有：

一是面对机遇踟躇不前，缺乏敢作敢为的精神，以致丧失了许多生财之道。在当今社会中，商场如战场，每一个机会都来之不易，每一个机会都可能带来新的契机，但机会也是稍纵即逝的，所以在其面前，领导者要用灵活的头脑、敏捷的思维、果敢的行动，抓住时机，为自己创下成功之路。二是不思进取，易于满足，不知乘胜追击趁热打铁，以致丧失了扩大再生产的机会。许多企业领导者小有成就之后，就处于无所事事、知足常乐的状态了，牢牢地守着他们创下的一份“家产”、“钱财”，不知将其激活，周转起来再次利用。对于企业，钱是用来再造钱的，而不是要把它放在口袋里，再用手牢牢攥住。千辛万苦创下一份基业，却保守原地，不知利用公关策略来继续推广这份基业的名望与声势。常言道：“创业难，守业更难”，许多领导历经千折百挠，费尽千辛万苦，终于功成名就，如日中天，却不再广泛利用公关技巧，不再继续使出浑身解数把产品的声势播造下去，结果日中则昃，胜极而衰。三是见利忘义，不计后果，结果捡了芝麻丢西瓜，搬石头砸了自己的脚。有些企业领导，为使企业多赢利多赚钱，常常把一些质量不合格的产品甚至伪劣产品拿到市场上销售，他们抱着侥幸心理，试图蒙混过关，这种贪图一时之利的做法常常造成了难以挽回的

损失。当今社会已由“生产为中心”转为“市场为中心”，消费者对产品的质量越来越苛求，他们的求购心理常常是窥一斑而知全豹，企业就这样常常因为部分的不合格产品而失去了整个的消费者市场。四是对员工缺乏信心和爱心，对朋友缺乏仁气和义气。有些企业的领导者，常常把员工看作是自己的附属之物，不知去尊重他们爱护他们，有时候，信赖本身就是一种鼓励，也是对责任感的一种激发，对员工的信赖与尊重，能最大限度地调动员工的积极性，这对企业来说，无疑就是成功的希望所在。此外，在当今企业界，竞争是十分激烈和严峻的，“弱肉强食，适者生存”已体现得淋漓尽致，于是，有些领导者为此不择手段，“财”字当头，见利忘义，出卖朋友，尔虞我诈，为了利益丧失了人格和原则。中国有句老话：“一个篱笆三个桩，一个好汉三人帮”，只有彼此之间有了信任和友谊，消息上才能互通有无，事态上才能互相配合，危险处才能逢凶化吉，出现难题时才能迎刃而解。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

在经营过程中，要注意对公共关系的运用，它贯穿于企业的每一个部门、每一个环节、每一个方面、每一个员工之中。杰出的企业、公司，总能用各种方式来创造令人羡慕的成长记录，而领导者在一定程度上就是这个记录的创造者和保持者。那么，领导者在工作过程中应当运用什么样的策略和技巧呢？除了善于抓住机会，有开辟市场的头脑之外，还要注意企业内部积极性的开发与调动。一个企业的结构构成分为上层领导者、中层执行者和基层工作者，一个企业的成败兴衰主要取决

于领导者的决策判断能力、执行者的上下连结能力、工作者的劳动操作能力，这三者只有紧密配合、前呼后应，方能发挥出最大效应。为此，领导者就必须调动所有员工的积极性与凝聚力，才能使上、中、下三个层次配合无隙、衔接有序，才能使企业立于不败之地。领导者还要注意对信誉的维持，除了对员工、对朋友的信誉之外，更包括产品的信誉。现在“顾客至上、信誉第一”的宣传牌到处可见，消费者的权益在日益受到保护的同时，他们对产品的要求也越来越高，对完美的追求使他们容忍不了丝毫的瑕疵，所以企业在经营性公关中，千万不可抱着偶而为之的侥幸心理，或许，某些不合格的物质产品的出售的确能为企业带来一时之利，但其最终结果却是企业势必失去整个的未来市场！所以，作为企业领导者，在领导经营中，还要学会运用各种技巧与方法，调动员工的积极性，提高社会的知名度，对内求团结，对外求发展，为企业美好的明天而奋斗！

计划公关显持久魅力

——福日集团计划公关掠要

著名质量专家约瑟夫·朱兰博士说："本世纪是生产率世纪，下个世纪是质量世纪。"国际标准化组织的质量定义是："产品或者服务满足规定或潜在需要的特征和特性总和。"这就是说，以消费者需要的满足作为产品质量的评价标准，就是现代的包括了服务的产品、产品的质量，自然包括了服务质量。

我国电视机行业的第一家中外合资企业福日电视机有限公司领导，为适应市场需要，摸清社会公众所需，组织专门人员深入到社会公众中去，了解公众舆论对本厂产品的评价，在此基础上制订出"深受社会公众欢迎的销售计划"。这个计划以社会公众为公关目标，根据消费者对目前市场上销售的电视机提出的问题，消费者最担心的是什么，怎样才能做到消费者满意几个方面，进行了充分的计划和准备，制定出顺应消费者心愿的近期目标和解除消费者后顾之忧的远期目标。在目标确定的基础上，制定出具体的实施方案。

首先加大宣传力度，利用广告、展销会等活动，宣传本公司销售新举措，推出了"零库存、零缺陷、零投诉"的"三零"管理方式。为达到这一目标，福日公司非常重视消费者最担心

的售后服务工作。为确保购买福日电视机的用户无后顾之忧，公司的售后服务实施规范化管理，在全国各地拟设立300多个维修点，对用户实行分片管理，建立用户档案，对交通不便用户实行上门服务，并经常地收集用户信息，每年定期举办全国性的服务技能和新产品技术培训班，介绍福日公司最新科技产品，促进各维修点之间管理和技术上的交流、进步，培养维修人员为用户服务的过硬本领。

其次，计划使福日公司成为全国产品质量优秀企业外，争取成为全国售后服务最佳企业，使公司产品不仅具有“理所当然的质量”，使消费者放心，还要让消费者体会到他们服务的独特性，使消费者感到做“上帝”的滋味，感到企业是在全心全意地为消费者着想，使广大公众获得精神上的满足，使福日真正实现有魅力的质量和满意的售后服务二者相结合。

再次，计划通过这次有目的的公关活动，提高公司知名度。目前，随着经济改革的逐步深入，市场竞争日趋激烈，如何在竞争中取胜，已成为诸多厂家领导积极追求的目标。为提高各自企业的市场竞争力，各厂家纷纷奇招频出，想办法提高自己企业信誉，通过消费者来提高企业知名度。

福日电视机有限公司推出的“三零”服务和良好的售后服务相结合，很快就获得了广大消费者的认可，使企业信誉直线上升，为公司扩大知名度、提高经济效益打下了良好基础。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

"凡事预则立,不预则废。"预就是计划,有了计划,事业就容易成功;反之,则容易造成失败。计划在公共关系工作中也是十分重要的。能否制订一个尽可能完整而周密的公共关系计划,作为整个行动的指导,对于领导者领导公关工作至关重要,而要做一个完整的公关计划,首先要确认公关目标和明确分层次的近期、远期将达到的目的。

福日电视机有限公司,作为一个电视行业最早的中外合资企业,在开发市场上没有摆老资格,没有等、靠,而是危机意识感十分强烈。他们制定出的计划,目标明确,就是以社会公众为公关目标,以新颖的"三零"服务为起点,吸引广大消费者。再根据消费者最担心的售后服务,推出一连串的售后服务措施,使消费者放心。这种近期目标是让消费者买到放心的优质产品,远期目标是让消费者无后顾之忧。目标明确的公关措施,在实际运用中取得了良好效果。

众所周知,国内以长虹、康佳等大公司为代

表的产品基本上垄断了国内电视机市场，一些较小规模的电视机厂，在竞争中基本上处于劣势，尤其是长虹、康佳、海尔等几大名牌为提高竞争能力，垄断国内市场，近年来先后采取了数次大幅度降价的措施。由于他们具有资本雄厚、技术优良、批量生产数额大等优势，降价对他们来说只不过是把每台电视机的利润稍减少些，但符合当今市场形势，符合消费者心理，尤其对这个以工薪阶层为主的消费市场来说，此举是深得人心的。降低的结果，促进了消费，电视机销售的大幅上升，又使这些大公司、大厂家，不但没有多大损失，反而收到了薄利多销、名利双收的目的。可是那些规模较小、资金周转本身就有困难的电视机企业，降低销售对他们来说无疑是等于雪上加霜。可是这又是大势所趋，只能是顺应潮流。摆在这类厂家面前的道路只有二条：一是被大厂家吃掉、兼并；二是走努力挖潜想方设法降低成本或是在销售服务中作文章。福日电视机厂虽是我国第一家中外合资企业，但无论从规模上还是从效益上都无法同长虹、康佳、海尔、海信等大电视机厂相比，要想在竞争中求生存、求发展，出路只有一条：挖潜降成本或是在销售中有良策，否则必然在竞争中失败。

福日电视机厂领导正是在充分认识到这一问题的严重性基础上，才根据市场调查和公众对电视机销售过程中的意见，制订出这份很有魅力的售后服务计划。实践证明，社会公众对福日推出的这个公关计划很感兴趣，在实际运行中给予了充分肯定。因此，我们在这个意义上说："凡事预则立，不预则废。"论证充分、合情合理的计划是事情成功的前提。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

无计划,无远虑,抓眼前,走一步,说一步,这是当前存在于我们部分领导干部中的一种错误工作方法。

随着我国各项体制改革的深入进行,对各级领导干部的要求也日趋严格起来,很多以往善于在计划经济体制下工作的领导干部,对目前实行的市场经济体制还有些不适应,在工作中不知抓什么好。对于他来说,哪项工作都是重要的,只好采取一种抓眼前的工作方法。实践证明,这种凭经验总结出来的工作方法也是有一定道理的。但是,不能就事抓事,看见哪件抓哪件,不分轻重缓急。这就需要工作中有个计划,将一个时期或一年的工作按时间顺序,分主次先后排列下来,每月应抓什么工作,计划上一目了然。如有突击性重要工作当然可临时调整,之后再按部就班地执行原计划,这样就决不会出现当前重要工作完成了,没有必需的新重要工作就不知干什么的状况。

本案例中,福日电视机厂的领导,面对长虹、康佳、海尔等大电视机企业的竞争,如果没有危机意识感,仍按部就班地执行他的原生产计划,不但要保证质量优良而且要做到价格便宜,显然是困难的。而像福日这样规模的企业,批量生产如达不到一定规模,不降低成本就意味着亏损。面对如此严酷的竞争事实,福日电视机厂领导没有等、靠,而是胸有成竹地早有准备,他们以广大公众为公关对象,制定出一个详细、周密的优质售后服务计划,通过售后服务计划来弥补销售价格上的不足,增强竞争力。由于这个计划本身就是以消费者为公

关对象，充分考虑消费者各种心理和需求，具有良好的群众基础，结果一出台，就受到了广大公众欢迎。实践证明，深谋远虑的计划、详细周到的调查，是制定合理计划的基础。而只抓眼前、走一步说一步的工作方法是错误的。这是我们领导干部工作中尤应注意的。

(三)通过学习案例应吸取的经验教训

深谋远虑，办事有计划、有目的是我们学习本案所得到的最好经验；而办事无远虑，办事只抓眼前的工作方法，是我们学习本案所应该得出教训。

我们说领导者公共关系活动是一个有计划、有组织的系统工程，它的组织实施有一个程序。在这个程序中，计划是否周密，预算是否合理，能否取得公关活动最佳效果，关键在领导者的公关计划是否完善。

当前，随着计划经济向市场经济的过渡，原有的计划经济内涵已被新的市场经济发展所取代。现代市场经济要求是根据人民大众的需要而制定的，人民需求什么，企业就生产什么，与以往的企业生产按计划进行，不管市场是否需要是有着根本区别的。我们这里所谈的计划与计划经济时代中所讲的计划也是有着根本区别的，我们说的计划是指领导工作中的一种公关工作方法和手段。

当前，由于市场经济已逐步取代计划经济，市场需求是以人民需要为根本，而我们的领导干部中还有一些干部思想跟不上形势，认识不清社会公众与企业间关系，忽视了消费者和公众舆论，从而生产出了不受人们欢迎的产品，自然要受到市

场规律的惩罚，有多少企业因此而倒闭，又有多少企业被兼并。惨痛的教训使我们的领导变得聪明起来，一些较有头脑的企业领导，开始根据公众舆论对本企业产品的评价，制定让人们满意的销售计划、生产计划，而这些计划的落实，给企业带来了意想不到的效果。市场的欢迎，社会公众的认可，使企业开始尝到了以公众舆论为基础、以市场调查为根据、以人民需要为原则的周密计划的制定与落实的甜头。而本案就是一个企业以优质产品和良好售后服务计划落实的典型事例。福日电视机厂作为本案的典型，它以"三零"为口号，作为企业生产优质产品的衡量尺子，凡出厂产品必须是零库存、零缺陷、零投诉，才为优质产品。在优质产品的基础上他们又狠抓了售后服务，以新颖、主动上门预约服务，来解除消费者后顾之忧，做到了小毛病不出门免费修理；大毛病分清原因，凡属厂家责任的不但免费修理，还可应顾客要求予以换新；对人为造成的使用不当损坏机件，则只收零件成本费，同样免费修理。这样的售后服务计划是急百姓之所需，着百姓之所想，怎能不受到广大消费者的欢迎呢？这样的计划从一开始制定就充分考虑了社会公众舆论对本厂产品的评价，为争取更好的市场效果，推出了辅助性售后服务，它与产品的优质相配合，自然也就取得了最佳效果，从而使福日电视机厂这样的中小型企业，能在长虹、康佳、海尔、海信等大企业林立的市场竞争中得以生存并获得发展，这是可贵的。因此，在这个意义上我们说，深谋远虑，办事有计划，是企业获得发展的必要条件。

（四）学习案例应防止的偏差

我们这里强调办事都要有计划，不是说什么事都要照计划办理，离了计划一事无成。现在是改革的年代，往往有些事计划不如变化快。我们有些事往往是根据年初情况制定一年计划，或是根据上一年情况制定下一年计划，这些计划的制定主要是以上一年度一些数据做基数的，在执行中往往会遇到新情况、新问题，而且更要考虑公众舆论对产品的评价，而市场经济的主要依据是人民大众对产品的需求。供大于求，势必引起激烈的竞争，要想在竞争中获胜，就必须考虑广大消费者的意见，并根据他们的意见随时调整计划。对那些不受群众欢迎、过时的产品，要坚决停止原生产计划，对那些深受百姓欢迎的优质产品和有良好的售后服务为辅助的生产计划要坚决执行，同时还要扩大生产，使人民大众都能获得满意的生活必需品。

因此，在这个意义上说，我们学习本案，虽然主要强调了办事都要有合理的计划，但是，我们同时也要防止机械性地照搬照学，应具体情况，具体分析，对公众舆论评价高的产品，我们的计划是对的甚至是应扩大生产，对消费者不满意的产品，说明生产计划有问题，要坚决停下来，进行重新论证、修改，以免浪费更多原料生产出人们不欢迎产品。一切计划都要以人们需要为准绳来制订。

稳操公关预算胜券

——预算公关的诱人作用

湖南省常德市洞庭湖洗衣粉厂，面对社会上一些小企业无生产任务、工人纷纷下岗的情况，刊登出一起十分诱人的预算性广告，说他们研制出新一代小型洗衣粉生产设备。该设备根据科学原理设计，整体结构无需安装、调试，1～3人均可操作，220伏电源，15平方米场地即可生产，噪音小于50分贝，设备有湖南省技术监督局颁发的产品标准实施证书。三种型号机器售价分别为5 800元、6 800元、12 000元。使用这种机器生产，材料按配比进行设备理化反应后，出来便是国标洗衣粉。产量每小时100～150公斤，还可按市场需要生产浓缩、高效膨化、膨松、大体积、加酶、加香、无磷等各种市面上行销的洗衣粉，一机多用，每袋450克浓缩洗衣粉成本1.8元，厂价3.5元左右。每袋400克普通洗衣粉成本0.8元，厂价销售1.8元，生产加工、利润十分可观。为更有说服力，他们让有意者可自带重垢油污的脏布及当地行销的名牌洗衣粉，先免费参观并用该厂设备生产的洗衣粉当场进行比较，如达不到参观者满意，可不买、不学。

如此便宜的生产设备和良好的产品质量，以及建立一个小型洗衣粉厂的总投入，都深深地吸引了一批小企业领导和

私营企业者。按照洞庭湖洗衣粉厂的预算性广告看，一个小企业购置3台机器就可生产。而3台机器成本价在24 600元，再加上购置原料费用，大约用5万元投入就可生产。以每台机器1小时生产100公斤计算，3台机器1天可生产2 400公斤，可装450克1袋的洗衣粉5 333袋，如装400克1袋的6 000袋。如450克的是浓缩洗衣粉，成本价为每袋1.8元，而厂销售价为每袋3.5元，一天即可获利9 066元，一个月按生产22天计，则可获利近20万元。如生产的是400克1袋的普通洗衣粉，成本价是每袋0.8元，厂价销售是每袋1.8元，每袋可获利1元，一天生产6 000袋，就可获6 000元，一个月按22天生产计，可获13.2万元。如此巨大的利润，很少有小企业和私营企业不动心者，投入5万，一年可获利十几万，这翻番的利润打动了不少人的心。更何况他又有可代培学员，培训到完全掌握到熟练程度为止的优惠条件呢？因此，此预算性广告一出台，就受到了不少小集体、个体生产者的关注，纷纷打电话、电报进行咨询，更有些直接到厂去实地考察、参观。可见，这则预算性公关广告非常成功地打动了不少人的心。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

认清预算性公关在企业成长中的重要作用，是关系到企业生死存亡的大问题。

首先，预算要具有合理性，企业领导要根据

生产产品的原料、人工、科研开发、生产消耗、市场销售等环节，充分做好预算，为避免预算有缺陷，应召开有关人员参加的会议，对预算本身进行逐项评估，在求得绝大多数人同意情况下，再拿到最高一级决策机构通过。由于预算是种理性的科学推断，还需要在实践中逐步完善。因此，任何企业的预算都要注意在实践中检验，发现问题及时反馈到执行部门对预算加以修正，只有这样，预算才具有合理性，才能在实际应用中为企业节省资金，以最小的支出带回最大的利润。所以任何一个企业领导都要重视预算的合理性。

其次，预算要有透明度。任何一个预算在制定过程中，都是在一种人为的想像过程中或根据以往的实践经验制定的，是少数人脑力劳动的结果。要想使预算更具科学性，必须增加透明度，每年度的预算定出后，要公布，要让全体关心企业发展的人了解企业每年预算情况，并在此基础上提出修改意见，才能使预算更趋于合理化、科学化。因此，增加企业预算的透明度，对企业的发展具有长远的意义。但是，目前，在我们企业中存在少数人说了算的现象，企业的一切重大决策，只在少数人中公开，不征求大多数人意见，像预算这类对企业发展具有决定意义的大事，更不应让它蒙着面纱见人，要让所有关心企业发展的人都知道。俗话说："三个臭皮匠，顶上诸葛亮"，众人拾柴火焰高，集集体智慧于企业发展，必然能制定出适合企业发展的、完善的企业预算。反之，透明度不高，少数人闭门造车制定出的预算不免在实践中有不完善的地方，给企业的发展造成不必要的损失，因此，增加企业预算的透明度

也是企业领导应注意的问题。

再次，预算要有说服力，让人感到切实可行。一个好的科学化、合理化的预算，在制定过程中，就应考虑到它所应具有的、符合实际的、被公众所认同的、具有强烈的说服力的特点，不管从任何角度考查、检验它都经得起推敲，无论从任何角度推敲预算都能面面俱到地做出合理的答复，使人感到此项预算在实践中一定切实可行，此项预算在实际应用中一定能获得成功。这种具有强烈说服力的预算才是企业追求、制定的目标，才能在激烈的市场竞争中处于不败之地，为企业发展带来可观的利润。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

目前，在少数单位中，存在着制定预算的盲目性、随机性、胡乱性等行为，给企事业的发展带来了不必要的损失。

首先，谈一下预算的盲目性。在少数企业中，有些领导干部对企业的发展缺少长远性规划，眼睛只盯着钱，市场什么赚钱就生产什么，结果盲目跟在别人后头制定计划预算。可是在实际执行中却往往因为生产出的产品总是落后于市场需要而造成经济亏损。因为，当时市场需要的产品并不一定是永久需要的产品，需要会随着季节变化而发生变化，流行样式也会随着时间变化而变化。所以，一切跟在别人后头制定的预算、生产计划总是受制于市场饱和和需求变化的影响，处于一种跟在别人后头追，而又急追不上的状况，这种缺乏对市场的预测，眼睛只盯着钱的制定预算，就叫预算的盲目性。

其次是预算的随机性。随着经济体制改革的深入进行，

一些企业领导为追求企业发展，使企业在竞争中能获取更好经济效益，纷纷出国或到南方考察，目的就是为企业发展寻求一条广进财源之路。可是，他们面对眼花缭乱的市场、五花八门的产品，却感到茫然了，不知该选哪个项目进行生产，瞅这个也挣钱，瞅那个也行，完全失去了主意，又不愿对各个产品进行详细的市场考察，怕误了自己游山玩水大好时光，往往采取"唐伯虎点秋香"式的方法，根据个人印象来随意选项目，结果选中的项目、产品并不一定是本地区畅销的产品，回去后又根据其选中项目做生产计划，做预算，造成了企业资金的大量浪费。这种长官意识的随机性，给企业的发展会带来灭顶之灾。

再次，是预算的胡乱性，也会给企业发展造成巨大损失。有少数企业领导依靠着与银行的良好关系，从国家贷到了大笔资金，却没有好的项目进行投资，瞅着别人大笔地挣钱很是眼红，为尽快使自己的资金产生利润，他们只是凭感观进行胡乱投资，结果使大批资金有去无回，给国家造成很大损失。例如：作为我国服装企业强手的浙江某集团董事长杨某就是这类领导中的一个。他本是一个熟悉服装生产、销售的企业领导，就应该在服装行业寻求更大的发展。但是，他却将大量资金胡乱投到自己不了解、不懂的印染、汽车修配等行业，造成大量资金回收不上来，影响了本身服装行业的发展。这时他不但不醒悟，反而到处拉人情、找关系从银行贷款，采取拆东墙补西墙的办法来应付讨债人的追讨。最终造成本身服装行业因无资金采购原料，没有流动资金而宣告破产，其本人也为

逃避债主的追讨，而自杀身亡。

可见，作为一个企业领导，要做到爱企业如家，要珍惜党和政府给企业的贷款，要用到正地方。决不能产生“共产党的钱无所谓，挣不给个人，赔不罚个人”的想法，更不能产生“干好了是政绩、干不好不过是挪个地方”的想法，坚决杜绝胡乱做预算、盲目去投资的现象，要珍惜每一分钱，认真考察每个项目，把立项与预算结合起来，选择适合企业发展的路子，做一个称职的企业领导。

（三）通过学习案例应吸取的经验教训

1. 思想上要有预算公关意识。作为一个企业领导，在开发市场时一定要从思想上就有预算公关意识。要抓住目前很多中小企业在改革中大批人员下岗企业无项目可上，留下人员也开不出支的情况，推出一些适合中小企业生产的、市场销售量大的、百姓必需的产品的生产技术和项目，以强有力的说服性预算来打动对方，进行从技术转让到产品生产、销售的帮助。这样，既可推销自己的产品，获得经济效益，又为一些中小企业解决了出路，必然会受到较多的中小企业欢迎。

本案中，湖南常德市洞庭湖洗衣粉厂的预算性公关广告的刊出，给个体、小集体、乡镇企业指出一条光明之路。它不但使洞庭湖洗衣粉厂打开了市场，获得了效益，同时它也为国家解决职工下岗再就业问题开辟了一条可借鉴之路。

因此，我们的企业领导都要学习洞庭湖洗衣粉厂领导所具有的预算公关意识，只有在思想上认识到它的巨大作用，才会在实际工作中运用它。把握、运用预算公关的关键是领导

的超前思维意识，意识到了，才能向这方面努力，才能制定出科学、合理的预算，既能获得可观经济效益，又能获得帮助他人解决困难的美名。这种名利双收的效果，是大多数企业领导都愿意做的。

2. 制定预算要周密，要经得起论证、推敲。作为企业，计划、预算是企业生产的重要环节。计划得再好，实际生产中消耗过大，成本下不来，再好的产品没有市场也是不行的。好的计划必须有论证充分的、合理的预算做后盾，生产出的产品才能打开市场。本案中洞庭湖洗衣粉厂制造生产的小型机器，每台造价只在 8 000 元左右，投产后，每台机器 1 小时可生产 100 公斤洗衣粉，按每袋 450 克计算，成本价为 1.8 元，销售价为 3.5 元，每袋可赚 1.7 元，1 小时生产的洗衣粉可装 200 袋左右，那么 1 小时就能获利 374 元，如购买 1 台机器，投产 3～4 天就可将成本收回。这是多么诱人的一种预算啊！难怪该厂的预算公关取得那么大的效益，关键就在他们的预算经过详细周密的计划、论证，因而具有较强的说服力，让人一看就明白，这是一种科学合理的预算，使用它必然会取得好的经济效益。

反之，如果洞庭湖洗衣粉厂为推销机器做广告，标明价格、质量、服务措施，而没有把这台机器投产后每小时产量、获得利润、多长时间能收回成本等等，详细做成预算，使人一目了然，那它也不会获得成功。可见，预算公关必须论证充分，计划周密，让人感到可信度高。

3. 制定预算要灵活，发现问题及时改正。新产品的开

发、研制、生产，都没有现成的经济可遵循。制定新产品的预算时难免有考虑不周之处，所以在实际应用中要灵活，不能生搬硬套，要根据具体情况在应用中注意发现问题并及时改正，使预算更科学化、合理化。

例如：本案中，洞庭湖洗衣粉厂制造的机器，生产中所用原料大多是一些化工原料，这种原料在石化企业较集中的南方价格较为便宜且到处都有。可是在北方除少数城市外，大多数县以下地区没有这类企业，到外地购买，生产成本就会高。同时，这种机器生产时要求一定室温和卫生条件，北方县以下小企业不具备这方面条件，要想上就必须投入更多成本，达到生产条件。这样，南、北方每袋生产成本就相差较大，利润也应相差较大，这时的预算就要调整，要根据自身情况决定是否购买机器投入生产，决不能不切实际地生搬硬套，按人家的预算引进生产，否则，将是得不偿失。

公关礼仪　也出效益

外交两要件：口才和风度

——外交才子乔冠华礼仪公关点滴

曾任外交部长的乔冠华是我国有名的大秀才。他在毛泽东和周恩来的教诲下，经过长时期磨炼，才华得到了淋漓尽致的发挥，不光文章写得光彩夺目，而且讲演口才也达到了炉火纯青的地步。日本一位外相曾称赞他“风度翩翩，才华横溢”，是周总理一手培养出来的不可多得的外交才子。

1971年在出席第26届联大赴巴黎途中，乔冠华对不期而遇的西方记者提问的答复，据当时的记录，显得是那样的从容不迫、潇洒自如，那样的充满自信、妙趣横生，那样的以理服人、幽默诙谐。

乔：各位是从天上飘下来的吧？我们中国有句老话叫飘飘欲仙，在天上飘来飘去可真自由自在啊！（记者们大笑）

记者：乔先生，你作为中国出席第26届联大的代表团团长，对大会通过恢复中国席位的决议有什么想法？是否感到突然？

乔:我一点也不感到突然。用中国一句成语来说,这叫水到渠成。联合国作为国际机构总不能把中国这么一个泱泱大国老是排斥在外吧。有的国家的外交不是采取现实主义的政策,像鸵鸟一样,把身子往沙堆里一钻,以为就自得其乐了!其实呢?它往沙堆里钻得越深,就愈显得它的不聪明。臀部还露在外面嘛!

记者:你指的是谁?

乔:各位都是聪明人,还要我明言吗?

记者们(大笑):我们明白了。

记者:你觉得这次联大决议对今后中美关系会有什么影响?

乔:还是一句话,中国采取现实主义政策,希望对方也采取现实主义政策,那么事情就好办得多。敌视中国乃至忽视中国的存在是没有用的,难道这样一来,中国就从地图上消失了吗?我很爱好地图,有空时经常拿出来看看,从来还没见过哪个国家从地图上消失了这样荒唐的事情。你们是记者,通晓事理。没有这个道理是不是?

记者们笑并点头。

乔:我们坚持一个中国的政策,世界上只有一个中国,那就是中华人民共和国,这就是我们发展中美关系的大原则,同意这个大原则,其他事情就好办了,这叫做共同语言。

记者:中国代表团将怎样开展自己的工作?

乔:我们首先要感谢广大亚非拉国家对恢复中国在联合国合法席位问题上多年以来坚持不懈的努力,感谢坦桑尼亚

等许多提案国为此做出的艰苦工作。对联合国的许多事务，由于多年阻挠，讲老实话，我们很不熟悉。我们要老老实实地学习，尽快熟悉联合国的有关事务，做出中国这个安理会常任理事国之一的应有贡献。

在整个答复过程中，乔冠华始终不卑不亢，谈笑风生。还不时地插上一两句英语，对中国成语作些幽默诙谐的解释，使这些难以打交道的西方"无冕之王"不时发出笑声，甚至还在答复结束后响起阵阵的掌声。一两个钟点就在这种欢快、自然而又服人的气氛中过去了。到了巴黎后，记者们向乔冠华道谢告别，很快又"飘"回到他们各自的通讯社去写第一手报道。

乔冠华来到纽约后不久就对联合国中国籍职员作了一次肝胆相照、使人为之动容的演讲。联合国秘书处有不少中国籍职员，他们有的从事笔译，有的专攻口译，有的张罗各种文件汉字打印工作。他们当中有早年来到美国谋生的华人的儿女，辗转美国各地最后来到纽约，凭一技之长通过各种苛刻考试，才进入联合国得到一份工作。有的是四五十年代来到美国求学的留学生，还有不少是来自台湾的蒋方军政人员，特别是蒋方所谓"外交界"的亲属，如台湾前"外交部长"沈昌焕的胞弟，驻南美一些国家的"大使"、"参赞"的夫人等。他们对新中国代表团的到来，怀着欢欣、疑虑等各种复杂的感情，但有一种感情是共同的：会不会被取而代之，丢掉工作？乔冠华知道这一情况，立即决定召开会议进行工作。

那次会议在联合国图书馆的电影放映厅内举行。乔冠华

在黄华陪同下来到会场，他身穿深灰色的中山装，眼架秀克朗眼镜，1.8 米以上的修长身材登上了以深红色天鹅绒作背景的讲台。他坐在用白桌布蒙着的讲台后，用亲切的语气开始了他的演讲。他说："中国代表团到达纽约已经好几天了，主要是头绪太多，没有更快地同大家见面，实在对不起，请大家多多原谅。"讲完这番话，会场气氛开始活跃起来，因为他们看到的共产党大官没有任何官架子，讲的是几句贴心的诚恳话，乔冠华接着说："大家都是同胞，都是中国人，同胞见面，中国人见面就要讲心里话，特别是在远离祖国的纽约见面，更要讲发自内心的话，我是共产党，但也是有血有肉有感情的人，有妻子有儿女，不是什么青面獠牙。你们看我既不青面，又没有獠牙，是不是？既然是同胞，又是亲人，请不要相信那些不实的宣传。"这时人群里鼓起了掌，发出了笑声。气氛不仅活跃，而且亲切。他接着说："代表团听说大家有了顾虑，怕我们来后彻底更换人员，使大家没有饭吃。我现在郑重宣布：一个不换，大家都有饭吃。"乔冠华讲完这几句话后，热烈的掌声响彻电影厅。乔冠华最后还坦诚相告，代表团成员对联合国业务不了解，希望大家鼎力相助，帮助代表团尽快开展工作。会议开得不长，将近 40 分钟的讲话使大家一下子缩短了距离，加深了了解。

乔冠华在他参加的每届联合国大会上的发言几乎都有许多形象的比喻。在 1975 年第 30 届联大会议上发言中，乔冠华说："石油武器打开了经济领域内反殖、反帝、反霸斗争的新局面……有人指责石油输出国组织是一种垄断组织，一种卡

特尔”，熟悉西方经济的乔冠华这时不无嘲讽地说，“他们为什么不想一想，卡特尔、托拉斯、跨国公司是工业大国首先发展起来的，并且至今还沉重地压在发展中国家的头上呢?”乔冠华这时提高嗓子，并用手指向会场的上空，有点激动地说：“难道‘只许州官放火，不许百姓点灯’吗?”这句成语等翻译翻完后，会场响起了笑声和掌声。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

翩翩风度、和蔼可亲的微笑，丰富、幽默的知识是领导进行接待性公关必不可少的条件。

领导者进行接待性公关是较早就已使用的一种公关形式，只不过是以往不被重视，随着近些年学科知识领域的拓宽，才被人们日益重视起来的公共关系中的一个分支，它主要用于人与人之间交际，通过交际相互了解，在相互谅解基础上，达到共识的一种公关手段。

当前，随着我国在国际上地位的日益提高，外事活动日趋频繁，每日接待来访的来宾络绎不绝。怎样在繁忙的接待活动中做到不出错，又能达到来宾满意的相互间共识，一直是从事这类活动领导研究的中心话题。而接待又分有准备、有计划的主动接待和无准备、无计划的被

动接待。主动接待由于有充分的准备时间，能在充足的时间里，周密地制定接待计划，调集各方面力量，尽力将接待工作安排得尽善尽美，达到对方满意、建立深厚的感情的目的。而无准备的接待是指无计划、无安排的突然性拜访，使接待者处于被动地位，只能凭借灵活多变的态度、机智幽默的语言，打动来访者，增加双方间相互了解，在了解基础上，达到相互共识、建立友谊的目的。本案就是个典型的被动式接待性公关。乔冠华同志作为中国的外交部长，在出席26届联大会议，赴巴黎途中，偶遇西方记者，进行了一场机智从容、妙趣横生、幽默诙谐的被动式公关，使当时还不为西方了解的中国，在通过与乔冠华同志的谈话中了解了中国和中国执政党的外交政策，2个多小时的接待在和谐、诙谐的气氛中度过，乔冠华同志以翩翩风度、娴熟的多国语言，渊博的知识，幽默、机智的态度，征服了在场的西方记者，使他们感到中国共产党人并不可怕，并不像某些西方媒体宣传那样的"不尽人情"的怪物。正是通过这次会晤，才使西方记者初步了解了中国，纷纷发出了有关中国的报道，使世界各国人民对新中国有了较为公正、全面的认识，改变了以往西方反动媒体宣传下的中国是"赤色的恶魔，尤如洪水猛兽"的宣传。可见，这次偶遇的被动式接待公关起了多么大作用，因此我们在这个意义上说：翩翩风度、和蔼可亲的微笑、丰富的知识、幽默的语言是领导进行接待性公关中不可缺少的条件。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

骄傲自大，态度生硬，自以为是。这是我们当前少数干部

工作中存在的一种错误倾向。尤其是改革开放逐渐深入的情况下，国民经济主体虽然是以大中型国企为主，但多种经济体制的已在当前经济发展中起了日益重要作用。但是我们仍有些大中型企业领导，在工作中摆老大哥架子，对小集体、私营企业领导不屑一顾。对登门拜访的小企业、私营企业领导在生产中出现资金、原料、技术、管理等方面困难，不愿帮忙，在接待中处处摆出一种骄傲自大、惟我独尊的架势，这是会影响团结的。再说，小企业、私营企业是改革开放中涌现出的新事物，实践证明，他们在生产、管理、资金周转、开发新产品等方面具有大中型企业无法比拟的灵活性，他们启动快，转向快，资金周转快，能随时根据市场所需进行调整生产，以满足人民生活所需的必需品。而大企业虽有资金雄厚、技术力量强、设备好、人员素质高等优点，但它每进行一项新产品生产、研制，到最终走上市场都需要较长时间，缺乏小企业的短、平、快特点。因此，大企业和小集体、私营企业间应建立相互取长补短的机制，建立友好、和谐的互助关系，在互相帮助中共同进步、共同发展。因此，我们的大中型企业领导，在工作中要切忌摆老大哥架子，以一副天下之大、惟我独尊的面孔出现在中、小企业和私营企业领导面前，破坏了和谐的协作关系。要学会像乔冠华同志那样，身为一个大国的外交部长，面对26届联大恢复我国在联合国的合法席位，没有表示出欣喜若狂，也没有表现出受宠若惊，更没有表现出骄傲自大。面对突然而遇的西方记者，仍能保持翩翩的风度、和蔼亲切的微笑，以博学的语言和丰富的历史知识，来回答西方记者的提问，并常以诙

谐幽默的语言逗得西方记者捧腹大笑，在笑声中解除了彼此之间的陌生感，在笑声中缩短了距离，使世界人民开始了解中国。乔冠华同志的这种接待性公关，打开了西方媒体对以往中国报道的误解，通过这次被动式接待性公关，使西方记者都心甘情愿地根据事实为中国进行报道。如果没有乔冠华同志与这些西方记者2个小时的交谈，那么，就不会有次日西方各大媒体对中国公正、实事求是的报道，西方人民就可能延缓了解中国的各项主张和外交政策。可见，翩翩风度、和蔼可亲的微笑、坦诚开阔的胸襟、丰富的知识、诙谐幽默的语言交谈方式，是领导进行接待性公关中必不可少的条件。

(三)学习本案例应吸取的经验教训

翩翩的风度，和蔼的态度，丰富的知识，幽默诙谐的语言是成功的领导者必备的素质和品格，而骄傲自大，惟我独尊的傲慢态度是我们学习本案应吸取的重要教训。

当前，随着我国经济体制改革深入进行，各省、市、县都在发生着巨大的变化。最为明显的是城市改造建设工作成绩最大，楼群拔地而起，一座座高楼错落有致，给城市建设增添了无穷魅力。由于城市建设太快，资金缺口较大，各地方政府都为筹措资金想方设法吸引外资，各国考察团、参观团等也像走马灯似的络绎不绝，各地方政府接待工作日益繁忙起来。如何在接待工作中做到吸引外资，使他们决定在本地区投资，是各级政府外事接待人员都应考虑的问题。地理环境固然重要，但人为因素不能忽视，决不能发生因人为因素而使外商反感的事。这就要求我们每一个做接待工作的领导都要举止有

风度，谈话有技巧，态度要谦虚，语言要丰富和幽默，知识要渊博，行为要稳健，给人一种“这里人和蔼可亲，办事效率高，待人热情”的好印象，才能对外商有吸引力。

本案中，乔冠华外长一到纽约就听说在联合国雇员中有不少中国籍职员，他们大多是早年来美国谋生的华人儿女和一些四五十年代来美国求学的留学生，还有不少是来自台湾的蒋方军政人员，他们对于联合国恢复中国在联合国合法席位，中国政府代表团首次到达都存有担心，就怕中国政府代表团对这些非政府派出人员采取解雇措施，使他们奋斗多年才得到的稳定工作丢掉。面对这种情况，乔冠华同志在联合国中国籍雇员中作了一次肝胆相照、使人为之动容的演讲。他以“代表团到达纽约已好几天了，由于忙，头绪太多，没有很快与大家见面，实在对不起，请大家原谅”为开场白，使会场气氛由紧张变得轻松起来，因为他们看到了共产党的大官是没有架子的，说的都是贴心话。接着他从我们都是龙的传人，都是骨肉同胞入手，以入情入理的讲话打动了在场每一个人。最后他宣布：“对原有雇员一个都不换，让大家都有饭吃”。话音刚落，热烈的掌声响彻了讲演厅。通过这次40分钟讲话，一下子就免除了大家的担心，加深了理解，增强了祖国的向心力和凝聚力。正是乔冠华同志在接待联合国华人雇员上的讲话起了良好的公关作用，不但免除了这些旧雇员的疑念，同时又建立了良好的彼此信任关系，为今后在联合国的工作打下了良好基础。因此，我们在这个意义上说：翩翩风度、和谐气氛，虚心谦逊的态度，晓之以理、动之以情的分析是我们学习本案

领导者进行接待性公关收获最大的经验;反之,骄傲自大,态度傲慢,是我们学习本案中最应吸取的教训。

如果本案中乔冠华外长在接待联合国华人雇员会上,摆出一副不可一世的架子,讲话态度生硬,语言傲慢,那么,就必会加重在座华人雇员心理负担,结果不但起不到公关作用,甚至会伤害他们的自尊心,更加深对新中国政策的误解,从而对今后开展工作带来不利。

(四)学习案例应防止的偏差

不能生搬硬套,照搬本案经验于一切接待工作,要做到内、外有别,具体情况具体对待,不能一刀切。

当前,我们有些干部在学习上缺乏灵活性,只要是上级布置的就生搬硬套去应用,不注意分析这个经验或精神,是否与本地区、本单位实际情况相吻合,能否在本单位贯彻执行。结果,一经贯彻,各种问题就来了,不但达不到安定团结,做好工作的目的,相反还会引发很多问题。

本案中,翩翩风度、和蔼可亲的微笑、谦虚的态度等,是本案中重要的经验,并在当时的确起了重要作用。如果我们把它拿到一个县、一个乡的领导干部在接待农民上访或给乡以下干部作报告时,可能起不到作用,甚至会闹出大笑话。因为你面对的对象不同,广大农民喜欢的是衣着朴素、生活节俭、和蔼可亲的领导,如我们的领导为追求翩翩风度而西服革履,张口引经据典,闭口成语连篇,那么,被接待者就会目瞪口呆,不知如何是好了。因此,我们在学习本案中,切忌生搬硬套地运用,要有区别、有选择地吸收。

走错步　要回头

——“三株”巧用公关解难题

1995 年 8 月 15 日《富阳日报》的一条通栏广告中写道：“夏季是肠道传染病多发季节，三株口服液特别提醒：变质食物会引起食物中毒、上吐下泻；生冷食物会引起急性肠炎、菌痢……三株口服液伴你度过炎炎夏日。只在试一试，也许胃肠就会好。”这则广告意思很明显，在夏日凡因食用不好的食物而引起肠道炎、上吐下泻者不用到医院，只要购买三株口服液服用，就会有效控制急性肠道病的发生和发展，保证人民的身体健康。

这则广告公布不久就有很多消费者购买了此产品服用后并没有起到广告所说的作用，于是，一些消费者纷纷打电话到杭州三株口服液销售部咨询，得到的答复是“服用得需一个过程方能见效”。可是服用一个疗程后仍不见效，消费者就又向《杭州日报》、《富阳日报》编辑部写信、打电话反映，要求将三株口服液拿到药检部门认真查查，看是否具有能治肠胃病功能，以免群众乱服乱用，影响身体健康。《杭州日报》将消费来信以《试一试，不舒服》为题登到报上，从而引起社会各界强烈反响。《杭州日报》下午版从 9 月 5 日至 15 日在头版以醒目标题连续刊出省、市医疗专家、领导对三株公司发布“虚假广

告”一事要求有关部门从严从速做出处理意见的报道。一时间企业四面楚歌，国内各大报纸、电视、电台都相继转载、转播致使三株公司在全国形象受到严重影响。三株公司在杭州地区 1995 年 7、8 月销售额均在 500 万元左右，但自从 9 月 5 日《杭州日报》连续刊登批评报道后，其销售额直线下降，10、11、12 月销售额分别为 70 万、35 万、21 万，可见企业已陷入严重危机中。

为重塑三株形象，恢复消费者对三株信任，三株集团一方面在富阳、杭州日报刊登更正广告；一方面采取了一系列公关措施，企业经过一段努力，终于渡过了难关。首先，三株集团于 1995 年 9 月在杭州发起“公正推选三株名誉职工”活动，让消费者参与经营、管理和监督企业的行为，反馈产品质量和服务质量，以确保企业不偏离来源于社会、奉献于社会的轨道。这一活动，巧妙地将三株放在了消费者中间，改善了因危机造成的企业与消费者相悖离的状况，形成了良好的公共关系环境。

其次，1995 年 10 月，杭州三株公司与浙江省《经济生活报》联合推出“全民健身活动”。在政府的参与下，在新闻界追踪报道下，改善了公司与新闻媒体关系，使公司形象开始明显好转，恢复了企业和产品形象。同时，投资于公益事业，于 1995 年 11 月投资 10 万，作为浙江省卫生学校建设和发展基金。这一举措，既显示了公司实力，又得到省市有关领导高度赞扬，使社会公众通过媒体更加了解到公司并没有因做错广告而走入低迷，而是仍在发展壮大之中，从而坚定了消费者对

公司的信任和理解。

再次，公司又于 1995 年 12 月，在杭州市梅苑宾馆召开“迎新茶话会”，向杭州各主要媒体发出邀请，到会的数十家单位，百余位代表在会上向三株公司献计献策，展望 1996 年，畅所欲言，人们感慨万分。公司公关部经理发言将企业与媒体关系更拉近一步，并诚恳地对 1995 年三株危机中媒体对三株的失误做了评论予以感谢，衷心地希望媒体更好发挥监督作用。这一报道见报后，不但使公司与浙江省各地区几十家媒体刊登三株企业形象广告打下了基础，同时，也使社会公众看到三株人勇于面对现实，知错必改的决心。这些举措的采取，不但恢复了三株企业形象，而且使社会公众更加信任公司。正是在社会各界的帮助和理解中，三株集团通过对企业人员营销素质的培训、各部门的调查和重视建立良好的公共关系等，在 1996 年上半年终于渡过了危机，使“口服液”销量在 1996 年比 1995 年翻了一番。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

犯了错误并不可怕，关键在勇于面对现实，承认错误并改正错误，这是本案中包含的一个最重要的道理。

当前，我们有些领导在工作中实行一言堂，听不得不同意见，出了问题又不愿面对现实，自

己又不愿出面，让下属去处理，而下属在处理问题时，又很难令领导者满意，因而经常出现扯皮现象，使问题迟迟得不到解决，影响了企业效益与用户之间的良好关系。

本案中三株集团广告部，在没有主管领导批准下，擅自将不符合实际的用语加入广告中，使三株口服液具有了药用作用，误导了消费者，造成重大影响，以致政府领导、药检部门、新闻媒体等单位都对三株集团提出了严厉批评。一时间，三株集团陷入了"四面楚歌"之中。为解除危机，三株集团领导一面勇敢地站出来承认错误，一面运用公关原理中的征询性公关技巧，通过召开"迎新茶话会"和推选三株名誉员工活动，使消费者参与经营、管理、监督，把企业与消费者关系由买卖双方转化为具有共同利益，互惠互利，真诚合作。作为社会公众需要的是企业生产的合格产品，而作为企业需要的是生产更多、更好产品来满足消费者需求。一个需要合格产品，一个需要生产合格产品，在这个前提下，企业与消费者找到了共同点，消费者被推选为三株名誉员工，会从企业立场出发，以主人公精神监督、反馈企业产品质量问题，从而密切了企业与消费者关系，改善了因危机造成的企业与消费者相悖离状况，形成了良好公共关系环境，为三株集团最终渡过难关打下了良好的基础。

第一，三株集团采取的推选三株名誉员工的做法，是领导征询性公关原则的具体体现。通过推选三株名誉员工，会将对三株产品关注的社会各界公众推选出来，这些公众既是社会公众又是企业产品的消费者，由于他们长期或经常使用三

株产品对企业产品质量最有发言权。当企业产品质量下降时，他们作为消费者，会最先也最快地发现质量问题。因此如他们作为企业的名誉员工，会激发他们行使主人公权利，及时准确地将企业产品质量反馈到公司总部，从而确保三株在社会公众中形象和企业信誉。

第二，三株集团采取的向浙江省卫生学校捐赠建设和发展基金的做法，是领导公关中社会性服务原则的体现。通过主动捐赠使社会公众看到了三株人有能力、有实力愿意为当地社会公益事业服务的善良愿望，改善了因危机而产生的社会公众怀疑三株集团是否只为赢利，而随意乱作虚假广告，欺骗消费者，牟取暴利的态度。加之新闻媒体的跟踪报道，使三株公司的形象开始明显好转，从而给社会公众一个三株集团已从危机事件中逐步解脱出来，正在通过一个个措施，落实振兴企业计划，不久的将来三株产品一定会重振雄风的印象。

第三，三株集团于 1995 年 12 月在杭州市梅苑宾馆召开的“迎新茶话会”，邀请各主要媒体参加，诚恳地聘请他们监督企业的产品质量，并感谢他们对三株虚假广告的报道给企业敲了警钟。这一公关活动恰是征询性公关活动中聘请特约监督员的体现，通过聘请监督员，尤其是聘请广大新闻媒体做监督员不但大大改善了由于危机事件中企业与新闻界的紧张关系，又可利用媒体的特殊作用，把企业采取的一系列改正措施及时、准确地报道给社会公众，对于社会公众及时扭转对企业看法至关重要。社会公众对企业的看法扭转得越快，企业所受到的损失就越小，而新闻媒体是传播速度最快、老百姓最信

任的宣传工具。三株集团领导采取诚实、主动的态度，邀请各方新闻界代表参加，诚恳地向他们表示感谢外，主要是向大家征询对企业今后发展的意见。这种虚心向人讨教的公关措施，实出与会者预料之外，他们深深被三株集团领导对企业的敬业精神、对社会公众的负责精神所感动，纷纷献计献策，畅所欲言，为三株今后的发展提供了很多宝贵意见。同时，这一公关活动使杭州地区几十家媒体与企业建立了良好关系，使三株集团在最短时间内迅速恢复过来，1996 年年销售量比 1995 年翻了一番。

正是因为三株集团采取了上述一系列做法，才使企业化解了危机，走出困境。我们每个领导都要向三株集团领导，勇于承认错误，运用领导公关，化解矛盾，使企业不断前进。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

好大喜功吹牛皮，是当前市场竞争中经常出现的问题，少数企业领导，自身素质不高，经营方法不当，造成企业亏损，外部债主整日要债，内部工人开不出工资，为摆脱内外交困局面，个别领导铤而走险，以吹牛皮的虚假广告宣传来欺骗消费者，谋取经济效益解决企业困难。

尤其在营养品和药品企业，近年来屡屡发生因虚假广告造成的经济纠纷，甚至伤害消费者案。还有些企业领导，企业自身科技力量薄弱，新产品开发跟不上市场需求，不积极想办法，又怕上级领导说自己无能，就动歪脑筋，耍小聪明，在产品名称上下功夫，明明是叫某某名字的消炎药，名称一变，再跟上一大串广告宣传，把其当成新产品，吹得让人眼花缭乱，并

把它当成一种新科研产品向上级领导报功。当这种新产品经过一轮消费者使用后无人问津时，就想方法再换一个名字。这种换汤不换药的好大喜功作风，在当今企业界里是大有人在。因此，我们在学习本案时要防止"好大喜功"的工作作风，要真正踏踏实实地从人民利益出发，为人民着想，以实事求是的态度来取信于民，对人民群众要有一说一，有二说二，犯了错误要勇于承认，求得人民谅解，同时，要加倍地努力工作，弥补工作中给广大消费者造成的损失，以真诚的敬业态度和完全彻底为人民服务的精神，树立企业新形象。

(三)通过学习本案例应吸取的经验教训

实事求是，平等竞争，以优质的产品回报社会，答谢消费者，是每个企业领导都应做到的。

当前，随着我国政治体制改革、经济体制改革逐步深入进行，市场竞争日趋激烈，商场如战场，时有企业破产被兼并的事发生。企业要想在竞争中求生存，在竞争中谋发展，除有必需的厂房、设备、技术、资金和一支素质优良的职工队伍外，最重要的还要有一个好的领导班子和一个好的带头人。在领导班子的带领下，企业的各项政策才得以认真贯彻，各种科学的管理规章制度才能建立并执行，一个好的领导是企业健康发展的必要条件之一。

本案中三株集团领导就是一个素质较高、有领导能力、懂领导公关艺术的好领导。他们在企业部门领导出于扩大销售心切，好大喜功的心理作用下，擅自将三株集团宣传广告内容加入可以治病的语言，误导了消费者，给消费者造成经济损失

和延误治疗一事造成的恶劣影响十分痛心，为挽回给消费者造成的损失和重塑三株集团企业形象，领导勇于承担责任，承认错误，在登报声明更正错误同时，采取了推选“三株名誉员工”一系列从征询公关到服务公关、社会公关等措施，取得了较好效果。

同时，从这一系列的做法中，我们可以看到三株集团领导在化解企业危机，处理、解决企业困难方面，不但表现出较高的领导工作能力，同时也表现出了较高的领导公关艺术。

我们每一个领导如都能具有像三株集团领导那样，那么在处理任何突发事件时，就会逢凶化吉，得心应手。这就是我们学习本案例得到的最好的经验与教训。

(四)学习案例应防止的偏差

矫枉过正，功亏一篑。

当前在市场竞争日趋激烈情况下，类似本案例的事件时有发生。正确对待和妥善处理因失误给消费者造成的经济损失，挽回企业信誉，是摆在我们领导者面前的一个重大问题。像三株集团处理的这么得当，效果这么好的不是普遍的。有些领导在处理这类事情时，不冷静，急于求成，往往造成矫枉过正、功亏一篑的后果。例如：有些领导为尽快挽回企业信誉，避免产品积压，采取了一些欲速则不达的方法。他们对受害者进行赔偿经济损失，而对工商管理部门、技术监督部门、新闻单位则采取了请客送礼的庸俗性公关手法，把希望寄托在这些管理部门上，让管理部门不予追究，堵新闻单位的口，这种不从自身找毛病、找问题的办法，是不能从根本上解决问题的。退一步说就

是各有关部门不予追究，你能堵了一时的口，还能堵了一世的口吗？再说广大社会公众的口你能都堵住吗？现在不是经常有企业因做假广告案在解决问题时也用类似的解决方法吗？可是不但没有堵住新闻媒体的嘴，反到让新闻界给曝光了，结果是偷鸡不成反蚀把米。所以我们通过学习本案，奉劝那些处理类似问题的领导，千万不要做自作聪明的事，要从企业自身找问题，找出解决问题的办法，要以诚恳、谦虚的态度勇于承认错误，并改正错误，要让社会公众看到本企业具有解决问题的决心和解决问题的能力，并尽快以实际行动来改正错误，同时要借助新闻媒体的宣传作用进行公关，及早挽回企业信誉，重塑企业形象。

懂"外交"更要善"交外"

——周恩来宴请卓别林匠心独具

1954年4月26日，为了参加解决朝鲜问题和印度支那问题的日内瓦国际会议，中国政府组成庞大的代表团，由周恩来总理兼外长亲自率领张闻天、王稼祥、李克农、乔冠华等，乘专机抵达瑞士名城日内瓦。

当时，以美国为首的西方敌对势力，对新中国既恨又怕，从军事、经济、政治等方面对我国实行封锁。参加这次会议时，美国国务卿杜勒斯对美国代表团成员有一条严格的规定，即不准以任何理由同中国人握手。

为了挫败美帝国主义孤立中国的阴谋，加强新中国在国际上的影响和威望，周总理以高超的外交技巧，本着真诚的和平愿望在会上、会外，展开了一系列的外交活动，举办新闻发布会，为世界名人和各国记者举办电影招待会及宴会等，广交朋友。

1954年5月6日这天，周恩来以中国代表团的名义特地宴请当时的英国外相艾登、苏联外长莫洛托夫、世界著名喜剧大师卓别林等人。当时，卓别林正遭受美国当局的迫害，在瑞士政治避难。接到中国的邀请，他愉快地按时赴会，受到周总理的特别关照。宴会上，周总理与卓别林谈得十分融洽，卓别

林说他非常喜欢中国的茅台酒，幽默地说："我非常喜欢这样的烈性酒，因为这是真正男子汉喝的酒！"周恩来大笑起来，特地让人拿来一瓶茅台赠送给他。卓别林得此珍贵礼物，情不自禁地站起来表演了一些独特的滑稽走路动作，引起阵阵笑声。

卓别林表演完节目，又望着中国名厨师做的北京烤鸭，毕恭毕敬地敬了个礼，又引来一阵笑声。周总理请他坐下尝尝烤鸭，卓别林摇摇头说："我这个人对鸭有特殊的感情，所以是不吃鸭肉的！"

周恩来听了忙问根由，卓别林神情庄重地解释说："我所创造的流浪汉夏洛克尔，他走路时令人捧腹大笑的步态，就是从鸭子走路的神态中得到启发的。为了感谢鸭子，我从此就不吃鸭肉了。"中国主人信以为真，由衷地表示歉意。不料，卓别林又以独特的滑稽口吻改口道："不过，这次是例外，因为这不是美国鸭！"

宴请结束时，周恩来特意询问今晚的中国饭菜是否合他的胃口，卓别林竖起大拇指："中国的烤鸭果然名不虚传，食味之好可以说举世无双！"主人正要发谦虚客套之词，卓别林却突然抢先风趣地说："就是还有一个小小的缺点，没能让我吃够！"

卓别林说罢有点儿不好意思。周总理善解人意，马上让工作人员把准备好的烤鸭拿来两只，亲手交到卓别林手中。卓别林喜出望外，连声道谢。

周恩来宴请卓别林的消息第二天就上了欧洲各主要报纸

的重要版面，产生了巨大的影响，一时传为佳话，成为周总理的外交杰作之一。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

外交是种方法、手段，是国别间通过人际间相互交流，促进友谊、增进了解的交际方式。无论是国与国之间还是单位与单位之间，通过交流都能增进友谊，加强合作。交流是人类共同的美好愿望，任何有意阻拦人际交流的行动都是不得民心的。

本案就是一个典型事例。50 年代美国为封锁中国与世界的交往，不让美国人民了解中国，不但从政治、经济、军事上孤立中国，就连人民间交往也受到封锁，妄图彻底切断中国与世界人民的交往。这显然是违背人类社会生存准则的。交往是人类社会必要的方式和礼仪，也是人民的人权。只有在交往中，人类才能互相了解，才能互相取长补短，只有在交往中人与人之间才能产生友谊，增强团结。科学的发展、人类社会的进步都离不开交往，交往是人类社会最终走向文明、发达、幸福的方式。

美国国务卿杜勒斯为孤立中国，竟然违背

人类社会生存的自然规律，强行命令当时参加1954年4月日内瓦国际会议的美方代表，不能以任何理由同中国人握手。这就连人与人之间交往的起码礼仪都不顾了，这与号称世界高度发达，有人权、有自由的文明大国——美国的地位是极不相称的，同时也暴露出了美国政府在外交中为达目的不择手段的嘴脸，让世界人民再一次认清了美国政府的反动本质。

同时，周恩来总理遵循人类社会交往准则，宴请卓别林，也再次证明了交往是不分国籍的，是全世界人民的共同愿望。增进了解、加强团结、互相帮助是人类追求的共同理想，交往在人类生存中具有极其重要的作用。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

重"内交"不重"外交"，或重"外交"不重"内交"，把"外交"或"内交"放在可有可无的位置，结果将会造成自我封闭、孤立无援。对一个企业来说，就会产品推销不出去，原材料进不来，资金短缺，工人工资迟迟发不出去，最终造成企业破产或被兼并的结果。

当前，随着经济体制改革的不断深入，作为一个好的领导一定要认识到开放交往的重要性，既要重视"内交"也要注重"外交"，这样才能打开局面，取得成绩。我们的一些企业领导在改革中只注意从内部挖潜，从减员增效、降低成本、减少消耗上下功夫，却不注意产品宣传、对外推销、品牌注册等"外交"工作，结果往往是产品生产出来了，价格也不高，却由于没有抢先进行品牌、产品注册和对外宣传不够而没有市场。而一些同类产品，质量、价格都不如该企业产品，却由于注意产

品宣传、推销和抢先进行品牌注册，结果销路却很好。这说明，作为一个领导要有全局观念，既要重“外交”也要重“内交”，二者要做到统筹兼顾，切不可忽视一方。重“内交”而忽视“外交”，势必造成没有良好的氛围，产品打不开市场；而重“外交”不重“内交”，势必出现“内功”不足，管理上不去，产品质量下降，成本居高不下，产品没有竞争力的现象，结果同样也是产品无市场。所以，我们各级领导干部，都应在重交往的同时，不要犯偏重一方、忽视另一方的错误，否则也将一事无成。

(三)通过学习本案例应吸取的经验教训

“内交”是基础，“外交”是条件，“外交”通过“内交”而起作用。一个国家、一个单位要搞好，必须首先搞好内部团结，在内部团结一致的情况下，通过“外交”引进国外的先进科学技术，再通过“内交”为己用，把政治、经济、军事搞上去，就会使国富民强。反之，不注重“内交”只注重“外交”，虽然广交朋友了，但引进的科学技术不能转化为己用，那么，“外交”也就失去作用了。我国是个有56个民族的多民族国家，民族团结是“内交”的首要问题，我国的民族政策深得人心，全国人民团结一致，在安定团结的大好形势下，我们才能进行深化改革，取得顺利发展，至今与我国建交的国家达130个，我们的朋友遍天下。“外交”，不仅使我们交到了朋友，更重要的是我们引进了世界各国的很多先进技术，加速了我国四化建设的速度。

同样，原苏联也是个多民族国家，他们在内、外交关系上没有处理好，民族分裂主义倾向严重，在没有解决好内部团结

情况下，把精力过多放在“外交”上，与美国一起在世界上起着超级警察的作用。他们的改革不是把精力放在引进中外先进科学技术上，而是过早地接受了西方的思潮，摆脱共产党领导，摆脱社会主义，结果造成民族分裂、国家解体的后果。

因此，作为一个领导，要在工作中掌握好“内交”与“外交”的关系，要把握好“内交”是基础，只有内部团结一致，才能进行各种改革；安定团结的局面，是“内交”顺利进行的条件，“内交”搞好了，有了安定的基础，才能谈到进行“外交”。“外交”搞好了，引进先进科学技术，反过来又能促进“内交”的发展，为其提供飞跃所不可缺少的条件。二者是相辅相成的，各级领导在工作中尤其要注意这点。

(四)学习案例应防止的偏差

交往要顺民意，重礼节，不能一厢情愿。

交往固然是人类社会最起码的活动，但要取得交往的成功，就要有交往必备的条件；第一，交往双方都自愿；第二，交往中双方都礼仪相待，诚恳相见，只有这样交往才能成功。交往双方不能互相以礼相待，诚恳相见，只是一厢情愿地交往，交往必定不能成功。

本案中，由于美国政府的敌视态度，中国政府多次表示愿在和平共处五项原则基础上，促进双方了解，愿在任何地方与美国政府举行会谈，但都被美国政府拒绝了，为彻底粉碎美国政府的封锁，让美国人民了解中国，周恩来同志利用宴请英国、苏联外长之机，邀请了一个普通美国公民卓别林先生，同他进行了一场别开生面的趣味十足的友好交谈，表现了中、美

两国人民渴望互相来往、了解，建立友谊的心情，从而彻府打破了杜勒斯的封锁。在欧洲各大媒体的报道下，卓别林与周恩来握手的大幅照片被刊载在各主要报刊上，使很多美国人通过看报，了解到中国政府、中国人民对他们的友谊。看到了中国政府、领导人对一个普通美国公民都彬彬有礼、礼遇有加，代表团成员更是热情地与卓别林先生诚恳交谈，卓别林先生亲自表演了很多滑稽动作，使交往非常的成功。可见，礼节、诚恳、自愿是交往成功的必要条件。

而今，我们很多领导不善于运用交往，不是不到位就是交往过度，既得不到人心的信任和拥护，又得不到上级的赞同，工作成绩平平。例如，我们有少数领导，在接待人民上访，为百姓解忧排难上，态度生硬，不愿多管闲事，交往中表现出一副高高在上的态度，可是在接待上级领导检查工作时，表现出异常的热情，照顾得面面俱到，甚至超前服务，让人感到虚而不实，令人难以接受。这样的干部在当今是大有人在。所以，我们的领导都要学习周恩来同志的交往艺术，在工作中防止交往过程中的偏差，取得好的成绩。

情感公关　内蕴无限

“伞中情”带来的效益

——农行浙江分行温暖储户一例

1997年9月1日新华社播发一条新闻，对农行浙江省分行搞的“伞中情”活动予以全面报道，并肯定了他们的做法。接着9月2日《北京晚报》作了转载。9月3日浙江发行量最大的报纸《钱江晚报》在头版头条报导了农行开展“伞中情”的具体情况，这是农行多年来首次上该报头版头条。

这项活动的基本内容是：自从1996年9月至12月农行储蓄利率再次下降后，农行资金分流严重，全省农行资金严重短缺，无法保证农民售货及各种农业支出。在这种情况下吸引城乡农民踊跃储蓄，支援农村建设已迫在眉睫。在如何吸引城乡居民踊跃储蓄问题上，农行领导们召开了各直属支行、分行等部门领导人会议，在征询良策的基础上开展了广泛调查，发现很多储蓄所都有方便顾客的便民伞。于是，一个大胆、主动的计划产生了。他们立即行动起来，要求全省县以上每家农行储蓄网点统一配备50把左右带有统一标志的雨伞，

下雨时人人都可借用，用后主动送往就近农行储蓄所。参与这项活动的网点达1 000余个，共投放雨伞5万余把。活动宗旨是："服务人民，奉献社会，创行业新风，树农行形象"。他们还统一印制了一套宣传资料，包括一份宣传折，用于送给借伞者，并在各网点张贴了宣传画。为进一步吸引顾客，他们还定期主动地召集社会各界代表，对农行的服务措施征求意见，并聘请部分热心顾客做特约监督员，对农行的各种融资措施进行监督。在新闻媒体的跟踪报道下，这项活动在全省农行系统轰轰烈烈开展起来。《浙江日报》还连续推出6篇"文明伞看文明"的系列报道，一些知名学者和政界人士也纷纷发表谈话，对农行的"伞中情"活动给予全面肯定、高度评价。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

企业经营与"情"表面看风牛马不相及，但是实际上二者有着密切关系。生产、经营者的一切产品都是围绕着"民"，产品的质量和良好的便民措施，让人民感受到企业的真情厚谊，无形中建立了企业形象和信誉；人民出于生活的需要自然对好的产品产生感情，在"情"的作用下，自然又会反过来寻找提供良好产品和便民措施的企业，这样，二者关系也就日益密切起来。

本案中农行浙江分行，在面对1996年储蓄利率再次下调后，农行资金分流严重，全省农行资金严重短缺，无法保证农民信贷及各种正常农业支出情况下，看到如何解决资金困难已成为一件大事。向国家要解决办法已不可能，惟一的途径是加大力度吸引城乡居民储蓄。可是利率下调后，很多居民已不愿再储蓄，用什么办法吸引居民自愿储蓄呢？

农行领导专门召集了一个各分行领导参加的会议，集思广益地请大家献计、献策，大家都提出：在当今形势下，以高息吸引居民储蓄已不可能，只有在方便储户的便民措施上下功夫才能赢得居民的欢迎。为此，会议决定："本行所有员工提出合理化建议的，一经采纳予以奖励。"立即在农行所属范围内掀起了提合理化建议高潮。很多人都提到，农行各储蓄所都备有便民伞，能不能在这方面做点文章。农行领导立即采纳了大家的建议，决定对所属各储蓄所进行调查，并在调查中发现部分储蓄所已备有方便顾客的便民伞基础上，大胆设想、情感公关，在资金短缺基础上仍做出购置5万余把雨伞的大胆决定，并提出"服务人民，奉献社会，创行业新风，树农行形象"的宗旨，使顾客感到农行是在真心实意地为人民服务，从而拉近了社会公众与农行的感情，增加了信任感，使农行进一步增加与社会公众感情，树行业新风的第一步获得了成功。

农行在开展活动的首日下午，各分行都在同一时间召开由地方行风办、宣传、新闻和各界代表参加的座谈会，由各行领导就这次活动的宗旨、目的向各位来宾讲明，同时征询各界代表意见，农行领导诚恳的态度和虚心向各界征询意见的诚

意，使与会者深受感动，纷纷对农行推出的“伞中情”活动予以肯定。这时，农行领导又不失时机地提出：“这次活动，宣传主题口号是：农行储蓄通存通兑，文明雨伞通借通还。辅助口号为：开展伞中情活动，迎接十五大召开；加强行风建设，树立一流形象；撑文明伞风雨无阻，持金穗卡路路畅通。”这些举措在新闻媒体的报道下，取得了较好效果，密切了社会公众与农行的关系，树立了农行的一流形象，达到了计划预期的目的。

由于农行开展的“伞中情”活动，将储蓄宣传与公益活动巧妙地融合在一起，对社会来说，容易被公众接受；对农业银行来说，商业效应明显。特别是雨伞上的宣传口号“农行储蓄通存通兑，文明雨伞通借通还”一目了然，形象生动地点出了储蓄通存通兑的含义，便于群众理解。领导们主动邀请社会各界代表作为农行服务环节中的义务监督员，使社会公众感到农行对他们的信任，使其更加自觉地把自己处于主人公位置，主动地把群众反映的各种意见及时反馈到农行，使行领导随时掌握这项活动进展情况和各界反映，及时调整公关策略，赢得了宝贵时间。正是农行领导在活动中采取了征询性公关策略，才使整个活动获得了成功。

在全省农行面对利率下调、资金严重不足的情况下，行领导果断投资于公益事业，利用便民措施把文章作好。在采取多种公关形式下，浙江农行在 1996 年 9 月至 12 月期间，共增加储蓄 21.5 亿元，比上年同期多增加 8.2 亿元，确保了全年各项存款任务的顺利完成和存款市场占有率的稳步提高。

这说明经营与“情”二者的密切关系：企业以好的产品、良

好的服务打动消费者，建立信誉，树立形象，反过来被感动的人民又以真情回报企业，选购企业产品，接受企业服务，使企业收到了意想不到的良好效益。因此，我们的各级企业领导都要认识、重视"情"在企业经营中的地位和作用。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

忽视"情"的作用，经营中只顾经济效益，眼睛只盯着"钱"，绞尽脑汁，想方设法挣钱，经营中不择手段，不讲情义，结果往往是事与愿违，"赔了夫人又折兵"。

当前，随着经济体制改革的不断深入，市场竞争日趋激化，厂家、商家为谋取更多利润，抢战市场，进行着一场白热化战争，产品销售中采取打折、有奖销售、分期付款等等方法，层出不穷，可是却很少有人从"情"字上作文章，不考虑社会效益。在他们看来，"情"字上面做得再好，也不过是博得百姓的赞扬多些，企业面子上好看，对企业获得巨大经济效益影响不大。追求名声、名誉都是些像外国大老板钱挣足了，谋求政治前途的一种手段，在"情"字上做文章是不适合中国国情的。

但是，他们恰恰没有认识到，"情"与经营、生产、销售间的微妙关系和"情"对企业发展所具有的促进作用。一味地向"钱"看，不切合需求地生产人民不满意商品，自然在市场上站不住脚，靠打折、有奖销售、分期付款等措施只能解一时之困，却解决不了根本问题。

一个企业在经营中一定不能只向"钱"看，而要把人民党作服务对象，生产出让人们满意的商品，以树形象、建信誉为目的，用良好的便民措施感动人民，让人们在接触产品中产生

"情",又用真情回报企业。消费者在选购商品中注重品牌、厂家,本身就是对企业的最好回报,企业在树形象、建信誉中又获得了可观的经济效益,二者都从中得到了实惠。本案中浙江农行的做法就是最好证明。

因此,我们的各级领导干部都要学习浙江农行的做法。

(三)学习案例应吸取的经验教训

要深刻认识"情"的重要作用,无论是在企业经营中还是日常工作中,"情"都能产生工作动力,促进人们工作、学习得更好。

本案讲的是企业在经营中重"情"所获得的巨大成功。目前,在我们的现实工作、学习中正确对待"情",学好和用好"情",对我们的工作不也能产生一股向上的动力吗?尤其是我们的领导干部更应如此。例如:我们在电视上、报纸上不是经常可看到当某某地方出现灾情,人民财产受到重大损失,生活困难,各级领导都会带着救灾设施、粮食、药品、衣被等赶赴灾区慰问受灾群众,使陷入生活困难的人民感受到党和政府的温暖、各民族兄弟的友好情意,鼓舞起重建家园的勇气,这种"情"起到了一种激发人们向上的精神,坚定人们战胜困难的决心,使人民重新开始走向新的生活。

同样,"情"也可激发人们的生存勇气,更加努力地学习。曾记得有这样一篇报道,一个患重病的学生,因家贫连学费都交不起,更无力看病,是学校的领导、师生们共同捐款为其看病、交学费,在新闻媒体的报道下,社会各行各业的人们为他捐助了看病的钱。这种亲情、友情,将一个走向绝望的学生挽

救过来，他发誓要好好学习，用最好的成绩来报答所有关心他的人。是“情”挽救了他，鼓起了他重新奋斗的勇气。

所以，学好、用好“情”，不但可调动人的工作、学习热情，更重要的是可激起人们一种奋发向上的斗志，催人奋进，百折不挠。

（四）学习案例应防止的偏差

我们所说的“情”是指人与人之间相处、交往而发自内心产生的关心、爱护、理解、帮助之情，无论是企业经营中，还是领导工作中，正确运用“情”都会产生一种积极向上的力量。但是，人与人之间真正的纯洁的友谊，这才是我们说的情。而那种将“情”曲解为哥们义气、小恩小惠的“情”，只能在实际生活中让人上当受骗。

我们在现代生活中，经常可看到社会上一些小青年触犯法律后，订立攻守同盟，妄图蒙混过关，并把这种哥们义气称为“够交情”。他们生活中贪图享受，工作中不求上进，把吃吃喝喝、拉拉扯扯看成是“情”。其结果是害人害己。

同样，把小恩小惠看成是“情”，也是对情的曲解。我们有些领导在新官上任之时，为建立个人威信，让部下拥护他，往往采用违犯财经纪律分东西、发奖金的办法，来取得部下的拥护。这种工作中没有新办法、新招数，只能以手中权力靠共产党的钱收买人心的举动，还想以此与群众建立感情，让群众感谢他，对他产生“情”，这是对“情”的歪曲。我们各级领导干部都要注意，既要重视“情”的作用，又要防止曲解、歪用“情”，要让“情”在工作中真正发挥其正面作用。

感情"攻势" "攻"出新天地

——春兰专卖店领导主动公关结硕果

春兰集团是我国家电行业重要的龙头企业之一，它的产品以美观、大方、经久耐用、价格合理、科技含量高而为国人所青睐。近年来其信誉不断提高，产品已远销东南亚及拉美市场。春兰集团之所以能取得这样的成绩，固然其产品质量等各方面过得硬是主要因素，但也与在销售过程中采取良好的售后服务分不开。而良好的售后服务又是与春兰集团销售部领导采取科学、合理的进攻性公关密不可分的。我们仅以坐落在上海宁波路515号偏僻之地的"星威"春兰空调机专卖店的经营特色，来看一下"领导进攻性公关"策略的实施给"星威"专卖店带来的硕果。

"星威"专卖店，面积不到20平方米，管理人员加上营业员不到10人，开业将近一年，仅春兰空调这一单一产品就卖掉近一万台，相当于一个大型国企百货公司两年左右的销量。他们在经营中并没有什么绝招，也没采取目前市场流行的有奖销售、打折销售等办法，主要是这个店营业员与维修人员的比例为1:8。在一般商店里，营业员是主体，维修人员绝不可能超过营业员。但人们购买大件耐用家电，要求的不是宾至如归、微笑服务，而是买回去的东西要好用、耐用，不要出质量

问题。即使出了点问题，也能及时得到排除，享受良好的售后服务。消费者中流传着一种普遍看法，就是“大件家电产品买得起，但修不起、烦不起、累不起”。春兰空调专卖店正是抓住了消费者的这种心理，给用户提供优质服务。他们依靠70多位修理、安装人员，向用户保证：“只要交了购货款，开了发票，一切都可放心。”到了秋天，大战了一个夏天的上海几千家空调店和诸多的百货、家电商场，赚了钱后都鸣金收兵了，安装工程队也解散了。唯有春兰空调店，工程人员一个不减，闲季无事干什么？经理严得红下令，逐家挨户上门免费为客户保养空调机。有位客户事后来信说：“那天家里突然来了几个春兰专卖店的维修人员，说要对我刚买了三个月的空调机进行保养，我感到很突然。认为新买的空调机一点毛病也没有，我又没有找你们来保养，这不是多此一举吗？可是当看到春兰专卖店的维修师傅从机内扫出一大把灰尘，将机器面板擦得锃亮，又将几颗松动的镙丝钉逐个拧紧时，我才心悦诚服地感到这种主动上门服务，利用秋、冬季闲时替用户保养机器的做法实在是必要的。请接受我诚挚的感谢。”像这样的来信，春兰专卖店接到了很多，都对这一做法给予了很高的评价。

1997年秋天，春兰专卖店工程队闲季上门给凡是购买春兰空调产品的顾客，根据购货时所留地址派专人进行保养，仅此一项开支就花去26万元，有些同行称春兰专卖店领导为“傻子”。其实，春兰专卖店领导一点不傻，他提供的优质服务，采取的主动进攻策略，正是领导进攻性公关的具体体现，为春兰专卖店明年、后年的经营打下了基础。可以看出，对于

消费者来说，这样的服务质量、这样的方式方法，的确打动了消费者的心，是真正具有魅力的。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

急百姓之所需，着眼于百姓之所想，以主动进攻精神，赢得消费者满意，这才是商家竞争中取胜的法宝。

本案中，春兰空调专卖店在竞争激烈的商场上之所以取得骄人的战绩，一不靠有奖销售，二不靠回扣，三不靠打折让利。凭借的是“急百姓之所需、着眼于百姓之所想”，以主动进攻的精神进行良好的售后服务和建立科学的跟踪反馈系统，进行上门服务，把消费者与商家通过满意的服务联系起来，在相互联系中，商家赢得了消费者信任，在信任中树立了企业形象和企业信誉。这种独树一帜的进攻性公关策略，真正做到了把消费者看成是“上帝”，商家为消费者服务完全、彻底，使消费者真正感到做“上帝”的滋味，进而对春兰产品产生信任和对企业产生感情，每当亲朋好友在谈起购家电的话题时，就会不自觉地充当起春兰产品的义务宣传员，将春兰产品的各种好处阐述得淋漓尽致。这种消

费者本身的宣传，要比商家做广告宣传效果好得多，这种一传十、十传百的效果很快就会在广大社会公众心里形成一种“春兰空调是最理想的家庭首选空调”的认同感，购买时自然也就顺理成章地购买春兰空调了。正像一位消费者在寄给春兰空调专卖店的一封信中写道：“对于贵店在无消费者投诉、无消费者要求的情况下，采取主动上门为家电进行‘保养’的措施，实出我们消费者意外，当看到师傅们从机器中清理出的灰尘和将全部螺丝都紧一遍时，我们才认识到‘保养’的重要性。这种急百姓之所需、着眼百姓之所想的主动上门服务精神，是难能可贵的，衷心感谢你们。”可见，主动进攻性的服务公关，对于沟通商家、企业与消费者之间相互了解，增进企业与消费者之间感情是十分必要的，非常及时的。

作为一个企业领导，如都能像春兰专卖店领导那样，认识到进攻性公关所产生的巨大作用，在实际工作中真正做到“急百姓之所需、着眼百姓之所想”，那么企业就会在竞争中处于不败之地。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

骄傲自满，固步自封，满足现状，缺乏主动进攻精神，是当前市场竞争条件下，在企业领导中存在的一种错误倾向。

当前，在经济体制改革正在逐步深入进行的情况下，各种墨守成规的工作方法已不再适应新的发展形势。作为各级部门的领导，思想也要跟上时代步伐，不能用以往僵化的教条式工作方法来领导本单位本企业，要以灵活多变、符合市场变化、迎合消费者需求的头脑来考虑问题、处理问题，这样才能

带领企业在日益激烈的市场竞争中处于不败之地。可是目前在我们的领导者中，确有那么一些人，思想僵化，办事教条，不思进取。他们在工作中取得一点成绩就容易骄傲自满，安于现状，不积极动脑筋、想办法，为下一步工作开创局新面打基础，而是沾沾自喜地躺在功劳簿上睡大觉，一点也没有危机感，这怎么能带领企业在竞争中取胜呢？搞不好连生存都成问题，就更谈不上发展了。

本案中，上海"星威"春兰空调专卖店的领导，如果也像其他商家那样，推销商品打季节战，以有奖销售、给回扣、打折、让利等商家普遍采用的方法来销售产品，季节过后便鸣金收兵，万事大吉，那么就不会有不到一年就能销售近万台空调的骄人战绩，也不会有在广大社会公众眼里，"春兰空调是家用首选空调"的印象，企业信誉、形象也不会在上海那么有市场。因此，领导者掌握进攻性公关原理，针对消费者心理进行主动性公关服务，赢得消费者好感，沟通企业与消费者间的相互了解，对企业树立信誉，打开市场具有十分重要的作用。

(三)学习案例应吸取的经验教训

不思进取，满足现状，必将被激烈竞争的时代所抛弃。

当前，在我国经济体制改革深入进行的情况下，大型国有企业在党中央、国务院三年扭亏为盈，完成体制改革的政策支持下，正在利用一切优惠政策逐步摆脱困境，很多企业已实现赢利目标，正在向走出国门而努力。国内随着人民生活水平的逐步提高，广大消费者购买力大大增强，银行存款已突破6万亿大关，供过于求现象仍很突出。为刺激消费，国家在居民

住房、汽车、家电等商品上，采取了一系列可贷款消费的措施，来刺激买方市场，一些企业抓住这一有利时机，采取各种措施来吸引消费者购买本企业产品，于是，市场上出现了让利、打折销售等等各种促销。这些办法在刚刚开始实行时，由于其新颖性和消费者好奇心理，加之商家宣传效应，确实在一个阶段红火了一阵子。可是，随着时间推移，消费者感到"中奖者"毕竟是少数，还是实际购买那些有良好售后服务的商品较为实在，于是，很多企业、商家又着重在进行优质服务、建立维修网点上做文章，可见竞争之激烈。

但是，像本案中春兰空调专卖店这种利用淡季，投入大量人力、物力、财力，在没有消费者要求情况下，主动上门进行家电"保养"，却实为罕见。难怪一些同行对春兰空调专卖店领导采取的这一措施称为"傻子"行为，可恰恰是这种"傻子"行为，真正赢得了消费者的心，使企业信誉、形象大增，使企业产品销售得红红火火。这种领导主动进攻性公关是当前各级领导都应学习掌握的。正因为春兰空调专卖店领导掌握了这一原理，在科学分析消费者心理后，站在消费者立场考虑问题，以充实的准备，合理的安排，准确、到位的服务，打开了与消费者交流、了解的渠道，真正被消费者所接受，才为企业打开市场奠定了坚实的基础。这是我们学习本案应总结的重要经验。

反之，如果春兰空调专卖店领导也与其他商家一样，在销售旺季完后，解散所有工程维修人员，回家点钞票，安安稳稳等过年，靠到来年旺季再进行老一套销售办法，那么在消费者

心目中就不会留下“春兰空调为首选空调”印象，企业销售也不会取得如此巨大的骄人战绩，企业也不会在短短的几年中发展为中国家电企业排头兵。而那些不思进取、满足现状的企业，虽可获一时的发展，但终将会被激烈竞争的时代大潮所淘汰。

因此，我们的各级领导都要通过学习本案，掌握春兰空调专卖店领导进攻性公关原理，借鉴他们的经验，决不能不思进取，满足现状

领悟建设性公关的真谛

——女局长建设性公关救活企业

荣获县十佳公仆、全区优秀共产党员、全省税务系统先进工作者、全国税务系统“三八红旗手”等殊荣的黑龙江省兰西县国税局城郊分局局长王海云，怀着对事业的执着追求，在改革的大潮中，面对形形色色的各类反面的公关的诱惑不动摇，宁肯淡薄亲情、人情，也不让国家税款流失分文，在平凡的岗位上做出了巨大贡献。

由于市场经济发育不健全，加之兰西县属贫困县，税源少，一些纳税人法律意识淡薄，王海云自然成了一些人瞄准的对象。目的只有一个：“少缴税”。出于这种不良目的，一个针对王海云的各种形式的公关活动展开了。1995 年 6 月，她的一个亲属让她在缴税上照顾，并许以今后一定有她好处，还趁她不在家时送去 500 元钱，说给孩子买件衣服。她回家后得知这一情况，把钱拿到单位给这名亲属交了税。1996 年春节前，又一经营酒坊的业户为达到少缴税目的，给她家送去半角猪肉，她回家后，立即按市场价把钱如数送给这个业户。十多年来，她拒贿近 7 万元。在她以身作则下，城郊分局税务干部中无一名违纪党员和干部。

1996 年，红光砖厂资金不足，生产一直很被动，而这个厂

红砖质量优良，供不应求。厂长急得团团转，许下谁能为厂子发展筹到资金，或要回欠款，工厂将予以重奖。红光亚麻厂欠红光砖厂款，黑兰亚纺公司欠亚麻厂款，三家企业都需资金发展生产，但这种三角债又解不开，王海云知晓这一情况后，主动在砖厂、亚麻厂、黑兰亚纺厂之间进行建设性公关，向各方晓以利害关系。经过她十几次往返调解公关，终于解开了三角债，使红光砖厂迅速改变生产被动局面，年创利税 26 万元。

1998 年上半年亚麻产品滞销，流动资金不足，致使亚麻厂停产。她得知后又与副局长一道到厂了解情况，帮助分析市场，在得出滞销只是暂时的，很快就会好转的结论后，她主动帮助跑贷款。由于她调查充分，对市场分析准确，在多次与银行领导协商下，终于使银行领导同意了她的看法，批了贷款。30 万元贷款为亚麻厂生产恢复起了决定作用，到了年底不仅还清了贷款，还为国家上缴了 20 多万元税款。三年来，在她的带领下以有理有据的建设性公关为工具，为企业清回陈欠 124 万元，给企业推销滞销长短麻 27 吨，帮助企业贷款 800 多万元。企业发展壮大了，新增税款也多了起来。自 1994 年她任局长以来，分局税收收入每年都以平均 40% 的幅度增长；分局管辖的北安乡还跨入了全省财政收入的先进行列；1998 年分局实现税收 513 万元，是全年计划的 698%。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

有理有据、论证充分的建设性公关是有着强大的说服力的。相反缺乏依据,没有科学性,只凭人际关系、金钱关系进行的公关是没有市场的,是不能长久的。

当前,在相当一部分企业中,三角债一直是困扰它们发展的一个重大问题。各级领导为清理陈欠,解开三角债都做了不懈的努力。有的选派能言善辩之人去讨,有的派长期患病的病号或残疾人去要,还有的派有姿色年轻貌美女士去要。总之,各式各样都有,目的都是一个,讨回对方欠的企业款,以维持生产和发展。更有甚者,运用个人人际关系或亲属中当官的,向拖欠款单位施加压力。但是他们没有考虑到三角债的复杂性,相互之间不是简单的欠债关系,而是牵涉到多方面的经济利益,是一环扣一环的,解决它必须同时行动。本案中,红光亚麻厂欠红光砖厂、黑兰亚纺欠红光亚麻厂就是个典型例子。那么,有没有企业欠黑兰亚纺厂款呢?这就不得而知了。可见,企业清欠三角债有多么难,王海云作为一个税务工作者,她不但在自

己岗位上顶住了各类经营者为偷税漏税对她进行不健康公关的诱惑，而且主动为企业解难题而进行建设性公关，从企业调查到市场预测，从资金贷款到偿还能力，都进行了科学细致的分析，在此基础上得出可行性结论后，多次跑银行，向银行领导进行建设性公关。从银行资金信贷应完成的任务，到借贷方的偿还能力和市场预测，及银行贷款的风险性大小，都做了详细论证。而作为银行领导，面对经济改革中的市场，很多前期贷出资金都无法收回，对于贷款是分外小心的。但是每年银行都有贷款额度作为完成任务的指标，因此寻找有偿还能力，又有项目、效益好的企业进行贷款是每个银行都愿做的。而王海云同志使其既能将款贷出，又能按期收回，既给银行增加了收入，又完成了任务，还使企业有了周转资金，生产得以迅速恢复，到了年底，贷款全部还清，还为国家上缴了 20 多万元税款。可见，领导建设性公关的正面效应是具有很强的诱导性和旺盛生命力的。

(二)领导工作中存在于这方面的错误倾向

工作中，大权独揽，不善于听取他人建设性意见，办事凭主观想像和个人好恶来处理，这是当前在部分领导中存在的一种错误倾向。

近年来，随着政企分开，党政分开，很多企业都是厂长、经理说了算，对其他领导的意见有时仅作参考，有时干脆不予理睬，这种“群言堂”向“一言堂”的转变，使很多企业出现了家长制工作作风。这种凭主观想像来处理问题的行为，无疑很容易产生片面性。任何一个领导只能是精通某一学科或某一专

业，不能面面俱到，具有各科知识，因而在处理自己不熟悉领域的专业问题时，一定要请教有关专家，多听取他人意见，在此基础上再进行决策。这才是正确的工作方法。尤其在进行项目招标，桥梁、道路、住房建设，引进设备、贷款等工作上，更要多考查，多听，多看，实行货比三家。凡单位上报的计划、图纸、材料，都要仔细推敲，应选那些接近标底又能保证质量、不误工期的企业。近年来，随着建设性公关应用的推广，很多企业在投标时，都开出了很多诱人条件。但是作为企业主要领导，要做到心中有数，羊毛出在羊身上，他给你回扣越多就从工程中扣款越多，势必偷工减料，以次充好，结果，完工的必是个劣质工程，给人民生命财产留下极大的隐患。因此，我们在这个意义上说，作为一个领导，要善于听取下级意见，千万不能只凭主观想像来办事，更不能搞权钱交易，中饱私囊，否则将后患无穷。

本案中，王海云作为一个税务局主要领导，遇事进行调查研究，不凭个人意愿办事，对个体户和亲属为偷税漏税向他进行的建设性公关诱惑，不动摇，予以拒绝，表现出一个共产党员领导干部的风采。同时，她又为企业解难题，主动向银行进行建设性公关。在调查研究的基础上，写出了向红光亚麻厂进行贷款的可行性报告，呈送到银行，又多次主动上门进行公关。她作为一名税务干部，银行是否向红光亚麻厂进行贷款，与她无关，可是她凭着帮助企业解困，就能为国家开辟税源的坚定信念，硬是经过仔细市场调查和预测，得出亚麻将在下半年成为旺销货结论，并将之写成有理有据的建设性公关报告，

最终使银行领导批准了这笔贷款。实践证明她的报告不但具有强大的诱惑力，同时也是切实可行的。结果到年底，亚麻厂不但还了所贷30万元，还为国家上缴了20余万元税款。这说明有理有据、论证充分的建设性公关是有着强大的说服力和生命力的。我们各级领导在工作中切记不要犯凭主观想像办事的毛病，要深入调查研究，善于听取各方面意见，从而保证决策的正确。

(三)通过学习本案例应吸取的经验教训

骄傲自大、贪图小利是我们最需防备的陷阱。

当前，随着经济体制改革的深入进行，各行各业陆续在原材料、设备、基建项目上中运用招标方式来优中选优。这样不仅能给国家节省大量钱财，同时，又能使企业在生产中生产出更多、更好的产品，满足社会主义现代化建设的需要。随着国际交流的不断深入，我们从各国引进的设备日趋增多，满足了国内市场需求。可是，在这同时，也有一些企业盲目上马，引进设备，被一些不法外商钻了空子，买了假的或旧的设备，损失了大量外汇。那么，这一切又是怎样产生的呢？根据曝光的几起案件看，大多是不法外商抓住我采购部门领导，向他们进行具有极强诱惑力的公关所致。这些别有用心之人，对掌握实权的领导干部进行物质利诱、金钱诱惑，是当前经济领域中通常采用的一种手法。因而，我们各级党的领导干部一定要加强政治学习，注意自身修养，坚定共产主义信念，时刻不忘自己是个共产党员，是人民的公仆。绝不能拿手中权力作为换取荣华富贵的筹码，以牺牲国家利益，换取个人利益。要

像本案的主人公王海云那样，不管面对什么样的诱惑都不动摇，一切以国家利益为重，对有利于国家的事情要创造条件积极主动地帮助企业排忧解难。为了国家税款不流失，甚至主动进行建设性公关，以有理有据、科学的论证来说服银行领导人，给有发展前景的企业提供贷款，支持其发展。领导者切忌骄傲自大、贪图小利，最终在一些别有用心之人的诱惑下丧失原则，成为一时失足成千古恨的罪人。

(四)学习案例应防止的偏差

当前，很多企业为生存四处寻找生产任务，尤其建筑业较为突出。在公开竞争异常激烈的情况下，一些中小企业生存尤为艰难。为图生存，很多中小企业或是转了行，或是发挥自身优势，"船少好掉头，"调整经营方向抢占市场，也收到了较好效果。

可是，也有少部分企业领导不走正道，动脑筋想办法在反面公关上下功夫。他们提出一些极具诱惑力的条件给甲方领导，而我们的甲方领导也有部分人思想意志不坚定，个人主义、利己主义严重，往往禁不住诱惑，拿党和国家财产做交易，满足了少数人欲望，坑害了国家。通过学习本案例，我们的领导切记不要受反面公关诱惑，在这方面被打破缺口，要从防止世界观、人生观发生变化入手，加强学习，加强对自己约束，时刻以党和国家利益为重，牢记自己是人民公仆，千万不能将手中人民赋予的权力做筹码，进行违犯党纪国法的交易，给国家财产造成巨大损失，到头来坑害了国家，也坑害了自己。

媒体公关　不可小看

学会“自吹自擂”

——汇仁集团自办媒介推销自己

这是一段广告词：

九月，尽管天气还很炎热，却是师生们踌躇满志，放飞希望的季节。

走进校园，耳边响起了琅琅书声，一切又恢复了往日紧张而有序的气氛。暑期很快地过去了，在假期里他们或集体旅游或走亲访友或休闲读书，时间安排得仍是满满的。可是不少人忽视了自己的健康状况，而开学后又将投入到繁忙的工作中去，这一切都需要健康的身体。君不见他们两鬓白发，皱纹过早地爬满了额头。据调查，中年教师的健康状况普遍令人担忧。

按理说，人到中年，是体力充沛、精力旺盛的时期。健康的中年人面色红润，头发黑亮，睡眠正常，性生活稳定、活跃，心情平和，上楼轻松。但是中年人既是社会的中坚，又是家庭的支柱，由于家庭的负担，社会工作的压力，很容易产生各种

不适症状，其中最普遍的数肾虚诸症，如腰腿酸痛，精神不佳，失眠，夜尿频多，性生活频率明显降低，房事后常感疲惫，妇女月经过多，未老先衰等，遗憾的是这些症状在现实生活中并没有引起中年人的重视，中年教师更是无暇顾及。

肾虚日积月累，久病不治，必然会导致可怕的后果。辛勤的园丁，为了能更好地工作，为了您的身体健康和家庭幸福，请为自己制定一个健身计划，从补肾入手，全面调理，增强体质。

医学专家提醒我们，九月气候炎热，过于贪凉，易损阳伤肾，导致各种疾病的发生，因此，暑期不宜昼夜开电扇睡觉，更不宜贪凉露宿，不宜过度饮冷，否则阳气为邪气闭阻，血液运行不畅，必然引起发热、腹泻、筋骨酸痛等病变。再说天热出汗过多，易导致肾精不足，肾气难养，所以有必要顺应天时服用一些滋补肾阳的药品，以达到调和阴阳、延年益寿之目的。

肾乃先天之本，生命之根，要想轻松度夏，必须呵护好肾阳。只有健肾强身，精力充沛，才能工作出色，才能充分领略大自然的风光，尽情享受人类生活的美好。

由江西汇仁集团研制生产的“汇仁肾宝口服液”，是我国治肾领域里的一支新秀，愿汇仁肾宝带给您健康，愿学生的成绩单给您安慰，愿夏日里您有一副好心情，而所有这些，就是汇仁献给您——辛勤园丁的一份厚礼！

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

本案是一起企业利用教师节来临之际,运用自办媒介进行公关的典型案例。

在市场竞争日趋激烈情况下,很多企业为打开市场,推销产品,竞相在广告、报刊、电台等方面下功夫,取得较好效果。但作为中小企业因这方面需较昂贵成本,有一定困难。而自办小报成本低,灵活性强,不受登刊、播出时间限制,随时随地都可根据自办者愿望发行,又能直接送到消费者手中,免除中间环节,深受社会公众欢迎。但是很多小报主办者往往出于急速推销产品的需要,所办质量不高,通版都是介绍本企业产品性能、企业概况、治愈率多少、服用本产品或使用本产品的好处等等。这样给社会公众一个急于推销、积压产品卖不出去的印象,从而产生对产品的怀疑,结果出现越是推销、介绍,越是卖不出去的局面。

这种欲速则不达的结局的产生,主要原因是:自办媒介的主办者求功急切,迫切希望通过这种形式,摆脱企业所面临的困境。但是他们却忘记了,任何事情都是具有它固有的内在规

律的，循序渐进，人们才会较为乐意接受。有时越是宣传产品质量优、好处多、价格便宜，越给人以一种好货不便宜、便宜无好货印象，使人们产生畏惧心理。这种逆反心理，完全是媒介主办人不懂、不去研究人们心理所造成的。而本案小报的主办者、江西汇仁集团有限公司在编写小报内容时，的确技高一筹。他们利用教师节即将来临之际，抓机遇，抢时间，早早就在大街小巷散发小报，以汇仁为老师献礼为名，进行以媒介作用的公关。而他们所办的小报，一反以往老生常谈的以宣传产品为主，而是在教师节来临之际，借慰问教师之机，阐述做老师的工作如何如何辛苦、过度的操劳，尤其是人到中年，都易产生什么病，而肾病是较为普遍的一种，为了您的健康，汇仁集团经过多年研制、开发，终于成功地发明了防治肾病良药——汇仁肾宝，服用它几个疗程以后，将还您一个健康的体魄等等。这种动之以情、晓之以理的介绍，使患这种病的人动心，即使抱着试试看态度，也会购买。这样，无形中就达到了小报主办者目的，为企业带来了巨大的经济效益。因此，我们在这个意义上说，欲速则不达，只有抓机遇，讲道理，才能使人们接受我们所宣传的道理。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

当前，随着改革开放的深入进行，国际交流的逐年加大，市场竞争更加日益残酷。为求生存，企业间相互都展开了从挖潜到技术革新、引进人才的竞争，通过这种竞争，使企业产品成本迅速降下来，质量提上去，换代产品跟上市场变化，符合人民日益增长的需求。这种竞争是正当的竞争，是当前市

场上的主流，但是，我们也不应忽视，目前，在部分企业中，主要是私营企业和承包租赁制企业中存在着一种不正当的竞争。他们不是想办法、投资金，在企业设备更新、研究换代产品上下功夫，而是在夸大宣传自己产品上下功夫。他们因资金有限，在电台、电视台上做广告投入太大，冒风险也大，从而将目光移向街头、巷尾的小报。这种自办的小报，一不向有关部门备案；二不报上级机关批准；三不用投入多大资金；四其内容不经人审查，想怎么写就怎么写。他们竞相大肆印制这类小报，雇佣了一批小青年到处贴，逢人便给。一时之间，大街小巷、电线杆上、公共汽车站牌上、大树上、沿街围墙上都贴了各式各样广告、小报。而观其内容绝大多数都是为推销本企业、本公司产品而贴的，且将其作用说得天花乱坠，价格说得再便宜不过，效果吹成天下第一。这种只将目光盯在消费者口袋里向"钱"看，违背事物发展规律，一味追求经济效益的做法，使不少消费者上当受骗。孰不知，只有实事求是地狠抓产品质量，在精益求精上下功夫，在研究下一代产品上努力，才能拿出让人民满意的产品，才能获得人民的认可。只向"钱"看，违背事物发展规律，靠"吹"来获取钱财，是欺骗，是注定要失败的。

(三)通过学习案例应吸取的经验教训

实事求是，以诚待人，动之以情，晓之以理，是本案中我们应学习的好经验。改革开放以来，随着利用自办新闻媒体来宣传本企业产品的增多，其重要性已被越来越多企业领导所重视，因而近年来各式各样的广告、海报、小报、宣传单、幻灯

片、录像磁带等等层出不穷。这些新颖的、样式各异的自办媒体，也确为企业带来了可观的经济效益。但是随着市场竞争的加剧，少数企业领导为追求单方面的经济利益，在自办媒体上夸大实事，做起了吹牛式广告，使很多消费者上当受骗。作为各企业领导，绝大多数是党员，更要讲求实事求是，我们共产党人最讲"认真"二字，要时刻牢记种子与土地的关系，脱离了土地种子将无处生根发芽，到头来只能是烂掉，切不可图小利而忘却养育我们的人民。只有在实事求是原则下，以诚待人，让人民感到企业是在真诚地为他们服务，一切都为他们着想，广大人民群众才能欢迎你，才能认可你的产品。本案中汇仁集团就是抓住教师节来临的机遇，以向老师致以节日祝贺为名，发出了一期小报。小报中，通篇没有推销产品的意向，只是对老师们从事这项工作一干就是几十年，操劳过度，到了中年身体过早衰退，易患各种肾病，希望多注意身体。文中，既没有购买本产品给如何优惠，也没有吹嘘此药天下第一，只是实事求是地介绍了汇仁肾宝的作用和对教师的职业具有的保健功能，并希望把它作为献给教师节的礼物。这种实事求是地抓住机遇，以真诚态度为人民服务的精神，使汇仁集团在第三季度销售额猛增，获得较好经济效益和社会效益。

(四)学习案例应防止的偏差

实事求是虽然是企业自办媒体应遵循的原则，但自办媒体有许多种形式，不要局限于本案中所提及的广告、海报、小报等文字形式，应将自办媒体方式灵活运用，例如产品新闻发布会、广播、电影、电视等等。这些非文字的传播媒介具有新

颖、立体、开拓视野特点，是人们喜闻乐见的形式。通过这些形式会获得较理想效果。

目前，我们很多单位领导在自办媒介进行公关活动中，缺乏灵活性，目光只盯在海报、杂志、报刊等文字性媒体上，路子显得有些窄。尤其是有的给人一种为推销产品而自卖自夸之感，对消费者缺少吸引力，不易产生较好效果。而新闻发布会、产品展销会等活动时效性强，感观性强，示范效应好，消费者可通过现场看到实物，并在展示其性能时获得第一手资料。因此，我们学习本案，切不可照样生搬硬套，要根据本企业特点来选择自办什么样的媒体适合本单位的需要。如本案中，大家都在教师节前推出宣传各类药品、营养品的小报，都一窝蜂抢这个机遇，其结果就可能使教师们感到眼花缭乱，认为各家几乎都差不多，可能哪家也不选，结果谁的产品也没卖出去。因此，我们在这个意义上说：自办媒体要灵活多样，寻找适合本企业产品经销的形式，切忌照葫芦画瓢。

末了，还要提醒企业一下：自办媒体勿忘我国有关出版物、宣传品的管理规定，要遵守国家的规章制度。另外，总是海报满街撒，小报到处发，也会引起群众反感，又不利于城乡卫生，对树立企业形象及宣传产品并没多大好处。这些问题亦需引起注意。

妙在能"吊"人！

——中兴商厦公关广告剖析

1991 年 5 月中旬，在大连日报、大连电视台、大连广播电视台连续数天刊登、播出了具有明显创新意识的广告，报纸上刊登了一首儿歌："六·一节，来到了，中兴大厦真热闹，骑着童车逛中兴，问声叔叔阿姨好。这边电子琴来比赛，那边孙猴把手招。小模特们多神气，各种童车随你挑，背首儿歌能得奖，快到中兴来夺标。"电视台还为这首儿歌配了新颖、活泼的广告动画，从而给无论是儿童还是家长以深刻的印象。很多儿童面对电视上活泼可爱的动画片，都情不自禁地跟着学唱。中兴商场的领导在看到自己制做的广告取得很好的效果后，又不失时机地推出了奖赛活动，凡是在六·一节这天到中兴大厦来的小朋友，只要能顺利背下这首儿歌就可得到一份纪念品。由于这个广告从 5 月中旬就开始刊登、播放，很多小朋友早就学会了，纷纷要求父母六·一这天带他们到中兴商厦来背诵，期望得到一份有纪念意义的礼品。结果，六·一这天中兴商厦简直成了儿童的天地，客流量是平时的几倍，纪念品更是发放一空。这种独树一帜的广告，取得了意想不到的效果，给全市的小朋友及其家长以新鲜感，吸引了大批儿童和顾客，使商场在取得巨大经济效益同时也获得了巨大社会效益，以至

事情过去很长时间，还有一些小朋友能背诵出当时的儿歌。可见，主题新颖、创意色彩浓厚、目标明确的自制广告，在实际应用中具有很强的作用，中兴大厦的成功，关键在于他们推出了不落俗套、大胆创新、以新制胜的创意性广告。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

广告现今作为一种商家推销商品的工具被广为利用，但取得较好经济效益者却不是很多，其原因就在于其制做的广告缺少创意性，所以不为广大公众所接受。在市场竞争日趋激烈的今天，作为一个领导者要有明确的目标和清晰的头脑，要根据自己的目的制做主题明确，构思新颖、独特，标题醒目、鲜明，文字通俗易懂，版面优雅、新奇，再配以生动活泼的插图的广告。要尽量避免商业色彩浓厚，一看就知道只是为了推销产品，从而给人以反感的广告。同时要选准时机，抓住机遇，适时推出，配合节假日和各种纪念活动搞。这样一是烘托节日气氛；二是节假日人们有时间上街和到各种公共场合娱乐，接触广告的机会多于平日。而制做新颖、构思独特的广告，会给人以深刻的印象，又没有浓厚的推销商品色彩，人们较为乐意接受。尤其

是如今独生子女在我国较为普遍，抓住儿童心理制做广告，以孩子们喜闻乐见的形式推出，效果极佳。家长们出于爱子心切，对孩子们的请求一般都不会拒绝，又何况时机选在节假日呢？

因此，我们学习本案感到，无论作为哪一级的企事业领导，在制做利用广告公关时，都要注意广告的创意性，广告的文字越精炼越好；广告稿越生动、新颖、通俗上口，越能引起公众注意和加强记忆。只有制作出如此创意新颖的广告才能获得成功，才能取得经济效益和社会效益的双丰收。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

当前在市场竞争日趋激烈情况下，广告竞争也日趋激烈起来，近年来甚至出现了做假广告鱼目混珠、牟取暴利的情况。少数企业领导面对日趋激烈竞争的市场，不是从提高自身素质入手，在抓革新、抓换代产品、挖掘内部潜力、努力降低成本上下功夫，而是动脑筋想办法在制作假广告或与事实不符的夸大性广告上下功夫，以致近年来，消费者因广告误导而购入低劣商品造成人身伤害和经济损失，而起诉商家、厂家的案例时有发生。不仅造成广大公众对广告的反感，而且连累了那些合法制作广告的企业的经济效益，假广告被越来越多的人们所痛恨。

因此，作为领导者，切忌为片面追求经济效益而忽视了对人民负责。不负责任地向钱看，以夸大了的广告或是假广告欺骗人民来获取不义之财，一旦造成后果将不堪设想。不但要受到法律制裁，同时，自身也将受到良心谴责。

(三)通过学习案例应吸取的经验教训

好广告不但能给企业带来巨大经济效益,同时也会带来巨大的社会效益;反之假广告、夸大事实的广告,会给企业带来灭顶之灾。

本案中,我们通过对大连中兴商厦所做广告的分析可看出:主题明确、构思新颖、创意色彩浓厚,不以追求经济效益为目的的广告具有十分巨大的作用。以往的广告无论是哪一类的、何种行业的,做出的广告绝大多数都是以介绍自己产品为主,推销色彩十分浓厚,使人一眼就可看出,广告制作商的目的,就是让你掏钱买产品,从而给人一种厌烦的感觉。尤其近年来随着市场竞争加剧,假广告时有发生,很多吃亏上当的消费者一看到广告就十分反感,不但不购买厂家、商家产品,而且在亲朋好友中宣传,不能购广告上的产品,它们都是骗人的。结果,广告非但没有达到目的,相反在广大消费者中引起反感,从而使广告制作者既得不到经济效益,也得不到社会效益。而本案中大连中兴商厦所做广告,创意性非常强,丝毫没有让社会公众感到他们是在推销产品,这种抓机遇利用六·一作文章,免费提供各种玩具和进行有奖诗歌、电子琴等比赛,不但吸引众多的儿童,广大家长也都感到,这种把教育与娱乐相结合的宣传,具有很强的吸引力,大家都是乐意参加的。因而中兴商厦举办的活动,十分成功。表面看,中兴商厦举办的是一次赔本的活动,没有任何利益可图,实际上,众多儿童、家长的参加本身就使客流量超过了平时3~5倍,活动本身虽然免费,但是,孩子们到商场看到琳琅满目的商品、各式各样的

儿童玩具、令人胃口大开的儿童食品，都会让家长购买的，无形中就等于使商厂卖出了超平时数倍的商品。其经济效益可想而知？更为重要的是社会效益，它是不能用经济效益来衡量的，由于大连中兴商厦在5月中旬就开始在报刊、电台上做有关六·一节儿童来商场免费玩、免费得奖的创意新颖的广告，因而在大连市几乎大多数家长都在六·一节前后那几天，带孩子到过商场，因而留下了较为深刻的印象，从而使中兴商厦在广大消费者心目中建立了一定声誉，而这一切都是任何一个商家在经营中梦寐以求，且需要很长时间的奋斗才能得到的。

因此，我们学习本案所得到最重要经验就是：作为一个合格的领导，在引导企业、推销产品时，要善于推出创意新颖的广告，才能受到广大社会公众的欢迎，才能在获得较好经济效益同时，获得理想的社会效益。反之，我们仍沿用老一套以推销产品为主，让公众一眼就可看穿其用心的广告，不但达不到目的，还易引起反感，到头来只能是赔了夫人又折兵，这是我们学本案需防备的最大教训。

电话公关亦受用

——一个电话改变了她的命运

1998年9月9日下午，成都磨石外语学校的电话铃声欢快地响起来。

该校学生吴一拿起话筒："您好！"对方回答的却是一口纯正的英语"Hello"。

吴一一听马上改用英语与对方交谈。经交谈，吴一了解到对方名叫吉姆·麦卡利，是美国加州一位土地开发商。他来电话是找校长莫若健，是想请他为其做翻译，考察四川的房地产生意。于是，她将电话交给了莫校长。莫校长接过电话后，麦卡利对刚才吴一流利的英语大加赞赏，并请校长转达想见她一面的意思。

9月10日下午，校长带着吴一赶到锦江宾馆与麦卡利先生见了面。吴一用流利的英语回答了麦卡利先生的提问。短暂会面后，麦卡利决定请吴一担任他考察四川期间的翻译。几天里，老人对她的翻译水平十分满意，并诚恳对她说："如果你不反对，我将为你担保，到美国去读书。"吴一不敢相信自己的耳朵，半信半疑地问莫校长："是真的吗？"莫校长拍着她的肩膀，笑了："在锦江宾馆见到你之后，他就已经决定让你到美国读书了。这几天让你为他当翻译，他是在考察你的英语水

平啊!”

麦卡利回国后,马上与美国加州 ICS 学院取得联系,并给吴一发出邀请函。9 月下旬,吴一离开成都飞赴美国,麦卡利先生亲自到机场迎接她,并接她到自己家里居住。

麦卡利把吴一当作自己的女儿,对吴一的要求也极其严格。吴一很争气,到美国后,她把自己关进书房,开始了艰苦的企业管理本科课程的补习。当年 12 月,她顺利通过了加州 ICS 学院企业管理硕士研究生班的考试。

一个没读过大学的人,仅用 3 个月的时间就自修完本科课程并顺利考入研究生班,麦卡利看到了吴一的潜力,对她提出一个更高的要求:参加加州不动产经纪人资格考试!

在美国,只要拿到不动产经纪人资格证书,不仅可以在美国任何一家房地产公司做经纪人,而且还等于拿到了进入美国主流社会的“特别通行证”。但要想获得这种证书,却并非易事,很多在房地产公司工作多年的美国人,因为无法啃下这块硬骨头而不得不放弃考试……为了通过这次考试,吴一又马不停蹄地投入刻苦的学习中。

报名那天,不少美国考生指着吴一交头接耳:“就凭她,一个老外,年龄又这么小,能考上不动产经纪人?天大的笑话!”听到这些刺耳的话,吴一狠狠地瞪了那些人一眼,心想,走着瞧!

取成绩单时,考官给了吴一一张满意的笑脸,对她说:“祝贺你,小朋友!”吴一做梦也没想到自己考了第一名!

小学毕业后,吴一顺利地考入成都市第十三中学,可刚开

学不久，她却患上了游动性胆结石病，只好住院做手术。出院后，上半学期已基本结束。

在追赶拉下的课程时，吴一对英语下的工夫最大，两个月后，她竟对英语产生了浓厚兴趣。为此，其他几科成绩受到影响。

升高中考试时，她与二类重点高中“失之交臂”，但英语成绩却十分理想。“只要有一技之长，就不信没有用武之地！”吴一并没有把考大学看得太重。

在妈妈带领下，吴一来到职高招生处挑选学校。成都旅游学校当年只收 35 名学生，并有分配指标。吴一的妈妈见机会难得，迫不及待地替女儿报了名。可一转身，吴一没了踪影。找来找去，发现她在成都磨石外语学校一个不起眼的条幅下，与老师谈得正欢。

当旅游学校的录取通知书送到吴一家中时，她却一个人偷偷地来到磨石外语学校。

成都磨石外语学校实行封闭式教学，只允许学生周末回家一次。为了取得好成绩，吴一不仅不回家，连电话也不往家里打。她学习时的那份刻苦精神，连老师也深受感动。

她的努力与刻苦，换来了可喜的成绩。1996 年在中级英语水平测试中，吴一获得全校第二名。

她的努力与刻苦，换来了可喜的成绩。1996 年，在中级英语水平测试中，吴一获得全校第二名。

不久，吴一得了胃病，她便把教材带回家中，一边治病一边读书。身体稍微恢复后，吴一就又返校上课了。每天都必

须坚持吃药的她，怕耽误课程，就让妈妈把中药在家熬好给她送到学校……几个月后，吴一整整瘦了一圈，但她的学习成绩却有了更大的提高。1997 年 4 月，她在第二次中级英语水平测试中，又以优异成绩顺利通过。一所美国学校向她发来赴美学习的邀请函，但令吴一沮丧的是，她又得了阑尾炎，住院做手术，失去出国留学的机会。

也就是这一年，吴一的表哥、表姐都考上了大学。她心里不服：我虽然是职高，但我也要证明我不比你们差！1998 年 5 月，她参加成人高考，以 598 分的优异成绩考取了四川大学经贸英语专业。四川大学开学一周后的 9 月 9 日下午，吴一到母校看望莫若健校长，意外地接到了吉姆·麦卡利先生打来的电话——就是这样一个电话，改变了她今后一生的命运。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

机遇每个人并存的，机遇存在于生活中的每个角落，关键在于你是否能把握它，抓住它；善于把握、抓住它的人，就叫有了机遇，而不善于抓住它的人，则只能在怨恨命运之神不光顾他。

实际上，在我们的生活中，机遇对每一个人来说都是可遇而不可求的，除去那些很偶然的以外，对我们每个普通人是如此，对各级领导干

部也是如此，但是，有些机遇是属于我们遇上了而没有认识上去，从而白白错过去了，这是十分可惜的。但是，只有机遇而没有真才实学也是枉然，机遇与知识才能是相互并存的，二者是密不分、缺一不可的。

只有机遇而无才能，即使抓住了机遇也会在实践中丧失，瞒了一时瞒不了一世。现在不是有很多有靠山、有势力的孩子借家长给创造或抓住的机遇，出国、升学、参军了吗？可是其中不少因不具备知识或才能，半途而废了，白白让家长浪费了大量金钱和时间。而那些刻苦学习有一技之长的孩子又有多少在苦苦的奋斗中脱颖而出。因此，有知识才能又善于抓机遇的人，才能成为社会的佼佼者。

本案就是一个典型事例。自学成才的吴一上中学时因病休学半年，影响了初中阶段的成绩，最后未能考入市重点高中，但她并没气馁。普高上不去上职高，最终选了成都磨石外语学校。在校学习期间她靠顽强毅力苦读苦攻、刻苦努力，获取了全校中级英语测试第二名好成绩；1997 年她在体弱多病的情况下，又一次顺利通过英语考试。由于她学习成绩突出受到一所美国学校的赴美学习邀请，可是令人沮丧的是，她又一次因病失去了留学机会。但她没有失去信心仍然刻苦学习，最终于 1998 年 5 月参加成人高考以 598 分好成绩考入四川大学经贸英语专业。在 9 月 1 日入学后的第一周，她去看望母校老师，机遇又一次光顾了她，于是有了麦卡利先生的电话，这个电话改变了她今后一生命运。

吴一通过刻苦努力有了真才实学，在此基础上又抓住机

遇，从而改变了她一生。而这个机遇又是我们常人认为最为普通的电话起了关键作用。吴一接电话，以热情洋溢、亲切友好的问候，使对方感受到她的真诚和坦率，当对方用英语问候时，她又能立即以娴熟的语言对答如流，并在相互交谈中了解到对方意图，并给予对方以肯定答复，将电话又礼貌地转给被找人。她的礼貌，她的亲切、友好态度，给对方留下了极为深刻的印象，尤其是熟练的语言知识、标准的口音，都让对方难以遗忘，以致刚刚与莫校长交谈，就迫不急待地要求对方带吴一一起来见面。可见吴一的电话公关起了巨大作用，使对方产生了好感。在三天后的相见会谈中，当场就促使对方改变了最初请校长当翻译的初衷，改为聘吴一为翻译，以至最终邀她赴美留学。

吴一的经历再一次说明：知识才能是机遇的基础，机遇是知识才能的桥梁，二者相辅相成，缺一不可。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

当前，随着科学现代化的突飞猛进，通迅工具的发达，普通电话已成为最为普及的通迅工具，人们对它的认识由当初的地位、权力象征，到平常百姓家的必备工具，这是多么大的变化。可是，对电话的作用，却很少有人进一步地认识，还是停留在起一般的传声筒作用上，没有进一步升华到它也是现代化企业、事业单位的一种公关工具，甚至是私人间相互交往的一种公关工具，它有着传声与公关的双重作用。近年来，很多单位、企事业的业务往来，都是靠电话的公关作用促成的，只不过这种作用没有被人们普遍意识到而已。

目前，我们仍有相当一部分企事业单位领导，没有对本单位工作人员进行有关接电话的专门培训和要求，已致很多工作人员接电话语言、语调、态度、对答等等都很不规范，从而经常发生与打电话人争吵现象，不但影响了企业形象，也因此产生很多误解，给公司、单位信誉带来不良影响，更有甚者，给企业带来巨大经济损失。这些都是他们所想不到的。由于领导本身对电话公关作用认识不够，甚至本人都没有这种公关意识，所以如何要求下属做到呢？要想让下属做到，首先自己要做到，要有利用电话公关的意识，才能在工作中要求下属在运用电话方面做到规范化。

当前，我们很多领导干部在使用电话上，对上级习惯用恭维性语言和肯定性答复，对平级领导惯用问候性语言和商量口吻，对下级习惯用命令式语言和生硬性口吻讲话，这种统一模式的话语运用久了，就会产生一种机械式后果，很难再运用带有感情色彩的和谐的语调来讲话，说者无所谓，也感觉不到，而听者却感触极深，尤其是下属能在电话中判断出领导意图或意向，从而为下步应付做准备，极为不利于真实情况的反映。

因此，我们的每个领导者，都要学会打电话的技巧，要打有准备的电话，开场白要简短，音量要适中，语调要亲切、热情；避免打官腔，盛气凌人，要避免对上级一个样，对下级一个样。同时接电话也要讲究技巧。

(三)通过案例应吸取的经验教训

礼貌、热情、亲切、坦诚抓机遇而打官腔、盛气凌人误大

事。

当前，在我们的干部队伍中，仍有一些干部习惯于说话打官腔，总以命令式口吻与人讲话，给人一种盛气凌人感觉，人们都不愿接触他，对他敬而远之。而这样的干部由于平时已养成说话打官腔习惯，在接电话或打电话时，讲话也就习惯带有官腔，给人一种冰冷、拒人千里之外的感觉。而这样的态度讲话，就易发生不愉快事情，甚至有可能误大事。

我们绝不能小视电话的公关作用，如果他们的负责人以谦虚的态度，亲切坦诚的语言处理这件事，就不会引发这场危机。因此，在这个意义上说："官腔十足、盛气凌人"的态度是误大事的根源，也是我们通过学习本案应吸取的重要教训。

本案中，吴一以文明礼貌的问候、亲切和蔼的声音，通过电话抓住了机遇，改变了自己的一生，这也是我们通过学习本案所获得的最大经验。它说明礼貌、文明的态度，热情洋溢、亲切友好的声音通过电话也可以感染人，获得对方好感，建立友谊，从而达到公关目的。

(四)学习案例应防止的偏差

我们在这里强调领导应重视利用电话进行公关，不仅仅是把电话当成一般的通话工具，当然也不是说所有的公关行为都运用电话去办理。需知，电话的特点是快捷，抢时间，争速度，但是，却没有当面谈、相处所产生的更深层次的了解、情感。所以，应当区别情况，该电话公关的电话公关，该上门当面公关的一定上门拜访。总之，一切从实际需要出发，勿顾此失彼，偏左偏右。

内部公关　外顺内安

铸造组织之魂

——玛丽·凯的成功之道

玛丽·凯是美国的一位大器晚成的女企业家。她于退休后的1963年自立门户，办起了玛丽·凯化妆品公司，并亲自担任董事长。开业时仅有9个雇员，由于她经营有方，30年后该公司发展到拥有雇员6000多人，年销售额超过5亿美元的大公司。现在有20多万美容顾问在美国为该公司推销护肤品和化妆品。有人认为她的成功是个谜，玛丽·凯自己却有独特的见解，这就是她总结的“适用于任何企业的办法”——妥善地使用管理人才。她认为人才是一个企业中最宝贵的财产，企业管理的关键便是人才管理。

“你们愿意别人怎样对待你们，你们也应该那样对待别人”，对于人才管理者来说，这是完善无缺的行为准则。精明的经理决不能把眼光只盯在钱上面，只以赢利的多少来对待自己的人，如果每一个人都以服务他人为目标，那么人人都会从中得到好处。玛丽·凯化妆品公司就是遵循这一规则进行

经营管理工作的，他们奉行的一条基本准则就是："如果我同他对换一下地位，我怎样解决这个问题。"精明的人才管理者，通过这种换位思考的方法来解决问题的成功率要比那些只起监督作用的管理者解决问题的成功率高得多。

玛丽·凯化妆品公司总部大楼里挂满了该公司的全国销售部主任的照片，这些照片比真人还大，该公司希望给来宾的印象是："我们是重视人才的公司。"在玛丽·凯化妆品公司，人才是最重要的资产，任何一家成功的企业都会发现，使该公司超过别人的公司的，正是该公司的人才。超人的公司有着超常的人才，公司和人才是一个不可分割的整体。玛丽·凯化妆品公司坚持凡是碰到自己干不了而又非干不可的事情时，就雇一位行家来干。在招收雇员时，总是设法招收一些能使公司取得更大成就的技术人才，每招进一位人才，就为公司增加一份力量。就这样，公司建立了一支工作卖力、效率很高的雇员队伍。

常常听到一些人说，我一辈子都不走运，若是给我一个机会，现在我说不定干成了什么大事，成了某位大人物。而玛丽·凯却无法接受这种说法，她认为每个人都有无可计数的机会，但不能坐等机会上门，而必须自己去创造机会。她深信："每个人都是最重要的人，每个人都有自己的专长，他们都有能力完成某些重要的事。"鉴于此，她提醒管理人员都要注意促使每个员工都觉得"自己是最重要的"，从而鼓舞所有的员工，提高他们的自尊和士气，使他们时刻感到自己的重要，这样才能最大限度地提高劳动生产率。

玛丽·凯永远不会忘记一次参加推销讲习活动遭到冷遇的经历。当时她的目的只是渴望和一位刚刚做了一次激励士气演讲的销售经理握手，但等了3个多小时却等来一片失望。从那时起，她便下了决心，一定要尊重别人。她经常和下属做长达数小时的握手，无论多么疲劳，她都直视握手者的眼睛，尽可能说些比较亲切的话，尽可能给予对方全然的注意，决不允许其他事情来打扰她。在握手的当时，她都将对方视为最重要的人，这是她走向成功的法宝之一，她对员工的尊重，使员工倍感亲切。

玛丽·凯深信"助人"是创业最重要的动机，也是一个最真挚的原则。她认识到，每一个人的成功都是以帮助他人打基础建立起来的。她说："……一个只想到'我能得到什么'的人，是不会成功的。只要你帮助更多的人获得他们想要的，你也会得到你想要的。"玛丽·凯认为，关心别人和追求利润并不矛盾，她把公司的所有员工都当亲人看待，这是她成功的真正秘诀。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

树立团队精神，视员工胜亲人，这是玛丽·凯成功的真正秘诀。玛丽·凯是一位退休后大器晚成的女企业家，有人认为她的成功是个谜，但是，只要分析她的所作所为，就不难理解：她

认为，一个企业的竞争其实就是人才的竞争，谁拥有了真正的人才，谁将必定取得胜利。所以，她在工作和生活中，将心比心，换位思考，一贯奉行“你愿意别人怎样对待你，你也应该那样对待别人”。她虚心向员工学习，重视员工的才华，教育大家树立一种团队精神，互相取长补短，不断开拓进取。例如，她用挂全国销售部主任照片的方式，使大家有以公司为家的感觉，劲往一处使，克服困难，使企业不断发展壮大。她让大家意识到，无论职务高低、能力大小，每个人都有自己的专长，每个人都是最重要的人。所以她公正待人，论功行赏，常常和下属诚恳交谈，不断勉励每位下属，不断提高他们的自尊和士气，使他们感到自己的重要。她把所有员工都当亲人看待，既使员工消除下级和上级之间的隔阂，又减轻了他们的工作压力，而且，只有视员工为亲人，才能使员工视公司为自己的家，这就是玛丽·凯成功的奥秘所在。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

高高在上，我说你听，我令你行，不尊重人才，不重视人才，是严重存在于当前领导干部中的一种不良倾向。中国是个封建宗法权力制度长期占统治地位的国家，上尊下卑、唯上是从的观念根深蒂固，尤其是一部分领导干部，往往忽视“人民群众才是历史的创造者”这一名言，高高在上，使自己与群众之间产生出一条隔离带，不听取群众的正确意见，自己盲目地发号施令。遇到问题时，不是听取有关专家的正确意见，或者和有关方面进行商榷探讨，而是“一言堂”，以自己为中心，一意孤行，这种不尊重科学、不尊重人才的做法，往往使自己

在群众中形象失色、威信下降。另外，有些领导同志不与群众打成一片，搞特殊化，腐败之风盛行，使群众深恶痛绝，极大地破坏了党风建设如果不迅速改变这种不良倾向，。你所领导的组织是不会有光明前途的，自己也势必被人民所抛弃。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

一个领导者能否做好工作，能否有威信，有时往往要看他是否能够有效地发动群众，依靠群众，与群众共同奋斗。事实证明，什么时候群众路线运用得好，什么时候事业就会前进；什么时候群众路线运用得不好，什么时候事业就会倒退。在我们现实社会中，一些企业领导者，不尊重科学，不重视人才，不改进领导方法，不学习领导艺术，惟我独尊，一意孤行，其结果是使众多企业陷入了困境，纷纷破产倒闭，这是多么惨痛的教训！希望我们的领导者应以此为戒，向玛丽·凯女士学习，学习她得体的领导公关艺术、科学的组织经营策略；学习她将心比心，尊重他人，视员工胜亲人的工作作风；学习她巧妙地运用领导艺术使上下级关系亲密无间，融洽和谐，互相帮助，互相支持，使企业蒸蒸日上的领导才能；学习她关心别人，一切工作主要是为他人提供服务的精神。铸造组织之魂，树立团队精神，万众一心，共同拼搏，为企业的兴旺、国家的富强、人民的幸福而奋斗！

(四)学习案例应该防止的偏差

当代社会的竞争，企业的竞争，实质就是人才的竞争。要为人才成长和脱颖而出创造良好环境，这是领导者的重要职责。作为领导，要公正待人，论功行赏，健全法律及规章制度，

严格按章办事，使本组织运转有序，关系和谐，富有团队精神和凝聚力。一位合格的领导者，须正确领会玛丽·凯公司尊重人才、重视人才的企业管理秘诀，充分发挥每个员工的积极性和创造性，这样的组织和企业才会有勃勃生机。

要“雄”将，不要“熊”将

——杨处和他的英模集体

当历史进入20世纪90年代的时候，有着昨日辉煌的中煤一公司三十一处也同一些国有企业一样，面对新的形势很不适应，对激烈的竞争中无所适从，原来承建的项目频频传来不尽如人意的消息，三十一处发生了前所未有的任务荒：施工队伍大面积窝工，设备大量闲置，资金极度缺乏。几千名职工工资不能正常发放，近千名离退人员更是忧虑重重……

在这样的情况下，现任一公司副经理的杨继会请求出任三十一处处长。杨处一上任，并没有发表什么就职演说，而是走工地，串班组，请教老职工，访问家属院。当他了解到职工们生活的困境，眼里噙着泪。当他得知有的干部在企业困难的关头，置大家生死于不顾而跑起了单帮，他急了，吼道：“兵熊熊一个，将熊熊一窝，不干事的走开，危难之际能者上！”他挥起了“手术刀”，实施竞争选良将、科教兴精兵的方略。改变用人机制，对副科级以上人员采取竞争上岗。新的用人机制的启动，使一批德才兼备、年富力强的人才脱颖而出，干部队伍呈现出勃勃生机的景象。在企业资金极度缺少的情况下，超前投入，请专家和老技术工人对在岗人员进行对口培训，坚持岗位练兵、技能大赛。

1995 年 3 月，他获悉山东里彦招聘施工队伍，火速前往商洽。里彦矿决定对外招用一支技术过硬的专业队伍协同作战。矿方很精明，深知基建紧缩，施工单位任务不足，竞争激烈，矿建队求业心切，条件非常苛刻，工程造价压低了 31%，许多基建单位愤愤而去。杨继会意识到这是一场恶仗，稍一疏忽就会赔个大窟窿，但他还是毫不犹豫地在合同上签下了自己的名字。

里彦矿工程的承接是东征首战，首战必胜，这是关系到三十一处能否在山东站住脚的第一仗。尽管条件极其恶劣，第三工程队干群一心提前两个月拿下了主井工程。矿方见这支队伍刻苦顽强特别能战斗，深受感动，随即签订了 3 个合同，把一批工程交给三十一处。

首战告捷。里彦矿一炮打响，站稳了滩头阵地，为后来的全面开花奠定了坚实基础。

1996 年上半年，山东省煤炭重点工程——济北煤田许厂矿进入招投标阶段。1996 年 5 月 23 日，在许厂矿工程揭标会上，煤炭部、山东省局及淄博矿务局的领导、专家和各路英雄汇集一起。杨继会代表三十一处唱标，最后以标底降低近 5%、总方案高出第二名 1.2 分的成绩一举夺标。工程在握，杨继会做了紧张而又缜密的筹备工作，查阅了大量的技术资料，反复论证，制定出一套切实可行的方案，最后比原计划提前了一半的时间漂亮地完成了任务，首破全国记录。

三十一处一年创效益 700 余万元，向世人宣告："在计划经济中能战斗的国企队伍，只要改变观念，锐意改革，就一定

能在市场经济条件下走出困境，再创辉煌。”

里彦矿一炮打响，许厂矿锦上添花，三十一处名振齐鲁，从投标无门到投标连中，直至议标和客户找上门来，良性循环，效益倍增。杨继会说：“不图进取即为庸，不立新功就是过。”他把标尺定位到“再破全国记录，重铸企业辉煌，跳出行业篱笆，咬定国际市场”的高度。杨继会横刀立马来到任岱庄工程总指挥，一改过去拼体力、拼设备加工的粗放型施工，实施“靠知识、靠技术、靠科学”的精明施工模式。将选儒将，兵用精兵。1998 年 1 月 10 日，岱庄战斗的冲锋号吹响了。当时针指向 2 月 25 日零时时，施工进度的数字推进到了 191.6 米，打破了保持了近 20 个寒暑的 183.34 米的全国记录。消息传出，引起了全国煤炭基建行业的极大震惊。煤炭部、山东煤管局、淄博矿局、中煤一公司各级领导赶赴岱庄，召开了一个盛况空前的祝捷大会。

团结就是力量。1997 年，三十一处在杨继会的带领下实现成井超万米、产值超亿元的宏伟目标，最近又跨出行业篱笆，一举中标邯郸冶金矿山局的北铭河工程。现在他已把眼光投出国门，咬定国际市场，决心打出中国国有企业的威风。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

现代企业领导，在领导企业进行经营运作时，对内要求团结，紧密联系群众，相信并依靠

群众;对外要求发展,依据经济运行规律开展经营活动,锐意进取。只有这样,才能使企业在竞争中站稳脚跟,立企业形象于不倒;才能够抓住机遇,深化改革,为企业创造各种有利时机。杨继会就是这样领导他的三十一处走向成功之路的。在他担任三十一处处长之后,首先是对内进行改革。他深入基层,了解情况,在获得充足资料的基础上,实施竞争选良将、科教兴精兵的方略。一个企业的生存与否,与企业员工的素质、能力、特长有极大的关系。于是,杨继会改变了过去的用人机制,采取竞争上岗,使一批德才兼备、年富力强的人才脱颖而出。这样,企业从内部打破了过去的格局,机构进一步健全,机制更加灵活,员工的积极性也被最大限度地调动起来,企业以团结向上的精神、朝气蓬勃的面貌对外迎接挑战。在对外经营方面,杨继会深懂抓住机遇的奥妙所在,他以对己极其不利的条件与里彦矿签订了合同,他深知这当头炮是创建企业名声和形象的关键。果然首战告捷,矿方随即又与三十一处签订了3个合同,为企业的进一步发展创造了时机。杨继会和他的三十一处,出色地完成了一个又一个任务,并破了全国记录。春风得意之下,杨继会并没有被胜利冲昏头脑,而是趁热打铁,乘胜追击,为企业营造良性的循环。他把目光放在了更远处,咬定国际市场,打出中国国有企业的威风,正是在他的对内求团结、对外求发展的作风下,企业才反亏为盈,走向了成功之路。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

现代企业对管理者的要求很高,但常常有很多领导不顾

及企业的现实情况，或脱离现状脱离群众，或急于求成急功近利，不注重在企业经营中联系实际，发挥公关效力，不注重从一点一滴的基本功做起，最后导致企业亏损破产，这样的现象已有很多了。有些领导，把自己凌驾于众人之上，既不进行企业的实际调查，也不与基层员工商谈探讨，以自己的意志为基准，盲目地发号施令。这种脱离企业具体行情，使企业内部各环节各方面僵硬涩滞的做法，早已被当今的竞争激烈的社会所淘汰。还有的领导在领导企业对外发展时，脱离社会"适者生存"的现实，好高骛远，见到困难就皱眉，见到曲折就躲避，不是从打根基从最艰苦处做起，而是盲目地等靠要。像这种对内不求团结，对外不求发展，不把握机遇，不深化改革，面对竞争一筹莫展的领导，最终定将被社会所淘汰。

(三)通过案例应吸取的经验教训

现代企业管理机构复杂，管理层次增加，管理内涵增多，管理难度增大，其所处的周围环境和条件变幻莫测，对企业领导人的要求也随之提高起来，要求他们要顺应现代企业的竞争现状，改善企业的运行机制，充分发挥领导者的公共关系管理职能，对内求团结，对外求发展。作为企业领导者，首先要对自己的企业做到了如指掌，心中有数，对企业的机构配置、职权划分、人员运用、环节操作做恰当的分配，使它们紧密配合有效协调起来，这样才能在"物竞天择，适者生存"的外界环境中率先调动企业内部的积极性，为企业在激烈的竞争中打下生存的物质基础。其次，企业领导者们要注意为企业创造机会，争取发展的一席之地。要坚决果断，不要在困难和竞争

面前徘徊不决、踯躅不前，要认准时机，抓住时机，站稳脚跟，首战必胜，在此基础上乘胜追击，为企业创造一个良性的循环体系，由此扩大市场，争创更佳业绩。总之，一名企业领导人，不但要有立足基础、虚怀若谷的精神，还要有灵敏机智、坚决果断的头脑，要有抓住机遇、深化改革的魄力，只有这样，才能使企业内外有效地组织协调起来，形成一个良好的竞争机制，更好地发挥企业管理者的才能，为自己和企业创造一个美好、辉煌的明天。

开好政治上的"夫妻店"

——希拉里协助克林顿渡过绯闻劫难公关

1998年8月17日,美国总统克林顿面对全国电视观众,承认与莱温斯基有过"不适当"的关系。一时公众哗然,人们在议论总统绯闻的同时,不禁把目光投向了克林顿身边的希拉里·克林顿:此刻,第一夫人在想些什么?

政坛风雨对希拉里来说已是常事。克林顿入主白宫以来,对总统夫妇的指责接二连三。有针对克林顿的竞选资金和生活作风的,有针对希拉里的骄横跋扈的……各类爆炸性新闻迄今已不下40起。为了应付官司,夫妇俩成了设立法律辩护基金的第一对总统夫妇。希拉里甚至成了第一位在刑事案中向联邦大陪审团作证的总统夫人,她曾被联邦大陪审团传去为"白水事件"作证。

然而,不论是竞选资金事件、白水事件,还是总统绯闻,均没有击倒克林顿。克林顿不但稳坐江山,而且支持率稳中有升,其中,希拉里的相助,"夫妻"店的默契,应当说起了重要作用。在困难面前,她的表现总给人这样的信息:当政治风暴降临到克林顿头上时,第一夫人能很好地把握自己,对对手毫不留情,对丈夫百般宽容。

克林顿说过:"希拉里是我的妻子、朋友和伙伴。"希拉里

不是一个一般意义上的妻子，而是坚定、明智和精力充沛的伙伴。西方媒体评论说，她是一个新式美国妇女，既拥有独立的人格、地位和学识，又能帮助丈夫获取功名，是政治上“夫妻店”的绝好贤内助角色。正是在希拉里的积极合作下，这个政治上的总统“夫妻店”，越开越红火，在政坛日益显现出巨大优势。

希拉里在丈夫事业中始终起着政治伙伴和军师的作用。1987年，克林顿有意参加总统候选人资格竞选。希拉里却表现出了超越丈夫的冷静和耐心，认为一些人早对克林顿平步青云有微辞，现在参选时机尚不成熟，应该等待机会和创造条件。克林顿听从她的劝告，励精图治几年，后来参加了1992年的总统大选。

这一年，克林顿作为民主党候选人参与竞选，希拉里与夫君紧密配合，团结得就像一个人。她充分施展自己的才干，走到前台，为丈夫拉选票。在竞选集会上，克林顿搂着妻子对大家说：“你们只需花费选一个总统的力气便可得到两个总统。”结果他们成功了。

随后，夫妻入主白宫，开始实现他们的治国宏图。希拉里打乱了白宫办公室原来的布局，将她的办公室置在西侧，紧挨着她丈夫办公室。她的班子甚至比副总统戈尔的班子还显得重要。希拉里似乎找到了施展才干的最佳舞台。

然而，白宫的生活并不一帆风顺。克林顿的第一个任期麻烦不断：夫妇俩一起卷入“白水事件”，媒体揭露希拉里在白宫的跋扈、在白宫人事决定上的任意，以及抵触独立检察官的

调查。后来还有报道说她的罗斯事务所的档案被她下令销毁,以及一些关于"白水事件"的档案在白宫神秘出现等。给希拉里打击最大的莫过于她主持修改美国保健制度,雄心勃勃地推行"全民保健"新体制,却因国会否决而功败垂成。

但希拉里毕竟是希拉里。她适时地调整自己,让一个个挫折成为过去。最难对付的却是克林顿接连不断的绯闻。有媒体说克林顿与好莱坞二流明星眉来眼去,据说他和一酒吧歌女有长达十几年的关系,也有小石城前政府雇员葆拉·琼斯指责总统性骚扰……作为女人,丈夫的背叛是最屈辱的事,但希拉里选择了无条件地信任丈夫,为丈夫的声誉而战。

在克林顿备受绯闻攻击、无比尴尬时,希拉里勇敢面对,并精心改善丈夫和自己的形象,使人民反而同情总统。在今年初克林顿绯闻闹得满城风雨时,希拉里满脸微笑地出现在美国全国广播公司的电视节目中,为丈夫辩护:"这是反对我丈夫的一场政治运动的新花招。只有正式结婚的两个人才算是一对夫妇,我们相互之间十分了解。"

希拉里还是克林顿手下反绯闻律师团的主帅。克林顿召集律师研究反击绯闻策略时,是希拉里一锤定音,力主总统必须以服务至上的精神面对公众,利用外交成就转移视线,争取人民的支持。克林顿依然出访中东六国。果然在最后一站访问塞内加尔时,就收到了琼斯案被撤销的好消息。随后,他马不停蹄地访问拉美、欧洲和亚洲,结果他的国内支持率随着这一系列外交攻势节节上升。

美国的《乔治》杂志将希拉里评为美国十位"最强有力的

第一夫人"之一。西方媒体评论说,希拉里有一种宽容他人的强有力的冲动和责任感。除了给予同情和怜悯,她还希望她的朋友和支持者能够为一个更大的目标重新鼓起勇气。最初正是这种共同的志向才能把她和克林顿结合在一起。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

在美国总统克林顿面临无数次的人身攻击尤其是绯闻攻击时,他的夫人希拉里都能够勇敢面对,为丈夫出谋划策,并杀出一条血路,使克林顿"死"里逃生。希拉里在辅佐克林顿的过程中,她奉行的是一条夫难妇挡,开好政治上的"夫妻店"的公关策略。所以,无论是克林顿的竞选资金事件,还是白水事件,以至于轰轰烈烈的牵引无数人之心的总统绯闻事件,希拉里都能够沉着冷静,甚至忍辱负重来支持自己的丈夫。她选择了无条件地信任丈夫,为丈夫的声誉而战。因为她知道,他们必须以一个整体出现,才能体现各自的价值。尽管克林顿有对她不够忠诚之事,但希拉里对外还是宣称她仍然"相信总统,而且还非常爱他"。她精心改善丈夫和自己的形象,亲自为丈夫辩护,使人民反而同情总统。希拉里甚至还是克林顿手下反绯闻律

师团的主帅，利用她多年的律师工作经验研究反击绯闻策略。作为女人，丈夫的背叛是最屈辱的事，但希拉里依然帮助克林顿出谋划策，转移公众的视线，争取人民的支持，她之所以这么做，就是因为她深深意识到了整体效果的重要性。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

一个人仕途中顺利的前提就是所居职位需稳，行使职权需顺。要求他要有众望所归的向心力，要树立健康向上的形象。而这些就使领导者不仅要注意规范自己，督促自己，同时还要注意争取"内"的稳固与支持。这里的"内"，既包括领导者的亲人和家属，也包括领导者工作中的内部有关人员。

在这方面，领导者所常出现的错误倾向有二：一是"攘外"不注意"安内"。许多领导者只顾把目标聚精会神地对准他人，却不经意间后院起火，或者失去了家庭后盾对其事业上的支持，或者失去了内部的团结，使自己在政坛败北。举例来说，太平天国运动时期，其内部矛盾种种，危机重重，太平军将领洪秀全和石达开各执一词，争论不下，石达开负气领兵出走，给了清政府各个击破的机会，使太平天国起义由盛及衰，最终走向失败。二是"安内"过分，失去了原则和度，反而授人以柄，工作乱了套。一些领导不管对方人品能力如何，只要认为是"自己人"，就或直接或间接地将其安排到重要的工作岗位，他们以为这样就会给自己的工作带来一定的利益，不料却往往适得其反。以一个家喻户晓的爱情悲剧为例：唐玄宗李隆基在位前期是开元盛世，国泰民安，但后期由于他宠爱杨贵妃，将大半的权力都移交到杨氏及其亲信手中，结果导致安史

之乱，他也提前退位了。这不都足以给人以深刻的启迪吗？

（三）通过案例应吸取的经验教训

领导者在工作中需要“公私兼顾”，这是为什么呢？因为领导者固然行政在外，但其工作的顺利、事业的成否，在很大程度上也离不开“内”的支持。这就要求领导者要处理好与家人、亲属、身边工作人员的关系，争取他（她）们的配合与帮助。在这些关系中，夫妻关系尤显重要，领导者只有首先得到自己爱人的支持，才能脚踏实地地安心工作，才能无后顾之忧。试想，一个人如果连自己的家庭都建设不好，又如何去建设国家呢？他只会处处被动、掣肘，处处心慌意乱，处处授人以柄。忽略工作细节，搞错行政方针，这于己于人于国家，都是极其不利的。所以，从这点来说，家庭的和睦是极其重要的，只有夫妻一心，才能一致对外，才能事业上有建树，工作上获成功。美国总统夫人希拉里·克林顿也正是因为看到了这一点，才能忍辱负重，与克林顿并肩协力，抵御外来攻击，创造对自己有利的政治环境，共同营造他们政治上的“夫妻店”。

“外甥不打舅”，也不全对

——从戚继光打母舅说起

公元 1553 年，明代名将戚继光调任山东，担负起抗击倭寇进犯的重任。他母舅也一起调往山东，在他军营内任一名军官。由于他仗恃着军营主帅是他外甥，在军营内时常欺压士兵，众人都是敢怒不敢言。一日，他又喝醉酒，借酒劲耍酒疯，将几名士兵打得头破血流，无人敢管。戚继光听说后下令调查此事。手下众将官都知是他舅父所为，均故意瞒着他，说是一普通下级军官所为，处理了……几日后，他无意中又听到营中有人喝酒闹事，殴打士兵。于是，他便下令严查，众人看他发怒无人敢阻拦，只好传令将打人者押上来。当他舅父被押上来时，他看到是舅父，心中更加愤怒，他正色地问道：“舅舅，你可知道，国有国法，军有军纪？”他舅父摇头晃脑地说：“我怎么不知道，你不要来教训我。”戚继光冷笑了一声，说道：“那你为什么明知故犯？”他舅舅仍然阴阳怪气回答：“那你说我犯了哪一条？”此时戚继光双目圆睁，怒火上升，将惊堂木狠狠一拍大声说道：“作为外甥，我理应尊重你！但你触犯了军纪，我就要按军法处置你，绝不允许你目无国法和军纪，否则将愧对民众，军心不服。另外，你违犯军纪并不是今天初犯，而是屡犯不改，你以为我不知道吗？我早有记载！说罢，取出

记事簿，把他舅父所干违纪事件一一念了出来。戚继光厉声喝道："你可知罪？"他舅父顿时两腿发软，瘫倒在地，哀求地说："看在你娘的份上，就饶舅舅这一次吧！"说完目光又对着众将官乞求大家给说情，当即不少将官都出列求情，表示愿担保饶过他这次。戚继光义正词严地说："不能正己，焉能正人？我若宽恕你，怎能号令众将士！以往你喝酒闹事，殴打士兵，都有人与你隐瞒，把责任推在士兵间喝酒、打仗，你以为我不知吗？我早已一笔笔给你记录在案，今天犯事并非初犯，你又有何说？"说罢，目光一转，对众将官道："今后凡有人对军中违纪知情不报者，视为同罪处理。"随即大喝一声："来人哪！与我拿下，重打四十军棍！"从此，这个舅舅在军中安分守己，再也不敢胡作非为了。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

1. 王子犯法与庶民同罪。中国是个有着二千年封建统治的国家，封建残余思想较重，一人得道，鸡犬升天现象极为普遍。从古至今，历朝历代都有皇亲国戚、达官贵人仗势欺压百姓的事发生，但是也有一些刚正不阿的执法官员，打着"王子犯法与庶民同罪"的旗帜，维护了当时的统治阶级。众所周知，南宋时期最著名的包龙图包大人以三口大铡刀，维护了当时的法

律，受到人民的拥戴。其中，虎头铡专斩达官贵人，龙头铡专斩皇亲国戚，正是有了这御赐的三口铡刀，才斩掉了一些敢于以身试法的皇亲国戚，维护了统治阶级的法制，同时也留下了很多脍炙人口的千古佳话。本案中，一代名将戚继光正是明白这个道理，才能在军中以法治军，并将敢于以身试法的母舅按军法处理，这不但维护了军纪，也给深受其害的广大士兵撑了腰，使他们看到他维护军纪实行"王子犯法与庶民同罪"的决心，从而使戚继光带领的军队，真正成为一支法纪严明的军队。

2. 执行军纪要服人心。任何执法人员在执法中一定要量刑准确，以理服人，让受罚者感到罪有应得，让旁观者感到大快人心。本案中，由于受到部分军官的包庇，戚继光并没有一开始就认真追查母舅汹酒打人。后来他认真追查此案，并将其母舅绳之以法，广大士兵无不拍手称快。这样戚继光就由失民心而变为得民心。

如今，在我们的领导干部中，很多人都是重权在握的。他们在工作中，如果都能做到在法律面前人人平等，在事关人民大众利益之时，以百姓利益为重，多做得民心、顺民意的事，那么，群众就会拥护他，他的"官位"才会更加巩固，自己与下属间的关系更加融洽，使自己成为人心所向、众望所归之人。

3. 领导者要特别管好自己的亲属、部下。随着改革开放的不断深入，各种思潮不断地在浸蚀、冲击着我们的各级领导干部，一些意志不坚定、思想素质差的领导者思想发生了变化，对自己的要求放松起来，以至放纵自己的亲属、同乡、同

学、部下，使他们借助自己的权势，为个人谋私利，从而引起人民的不满。当这些人在谋私利与百姓发生冲突时，他们不是大义灭亲，而是依仗个人权势，千方百计为其亲属、部下、同学、同乡开脱，采取大事化小、小事化了的态度，结果受益者是其亲属、部下，受害者是人民、百姓，从而使老百姓产生错误认识，以为共产党的干部与过去官吏相比，没什么两样，照样是官官相护谋私利，使党群干群关系受到极大损害。

因此，我们的各级领导干部一定要加强理论学习，增强个人修养，提高抵御资产阶级思想和生活方式的能力，严格管好自己家人及亲属，防止他们利用自己的势力在外谋私利。影响个人声誉事小，影响党与人民之间关系事大。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

1. 打他人不打亲人，打"苍蝇"不打"老虎"。在我们的领导干部中存在着一种错误倾向，在对待同志和亲人犯错误问题上，不能一视同仁。对待一般同志犯错误，其处理上是遵纪守法，按照所犯错误大小、性质给予严肃处理。而对其亲属犯错误，则采取轻描淡写的方法处理，尽量找各种理由为其开脱，使其蒙混过关，从而在群众中产生不良影响，使自己威望和信誉下降。这是一种因小失大行为。

还有一种领导在工作中耍手段，包庇一些犯罪分子，尤其是一些领导干部子弟和亲属。在法律面前，在举报人面前，不得不处理时，采取找替罪羊的办法来应付，往往是打"苍蝇"不打"老虎"，虎头蛇尾，令百姓不满，受处罚人不服，使真正的老虎仍逍遥法外，正义得不到伸张，这种现象产生根源就在于我

们的执法人员不敢坚持正义，怕穿有关领导者的小鞋，怕自己的乌纱帽不保。利弊分明，不得不违心地做只打"苍蝇"的事，以掩人耳目了。

2. 贯彻制度不一视同仁。我们很多单位在深化改革的同时，出台了各种规章制度，目的是进行科学化管理，提高工作效率，可是有些单位领导说的和做的不一致，一些规章制度虽已建立健全，但在执行过程中却因人而宜。例如：很多单位都建立了考勤制度，并对满勤、病假、事假、旷工做出明文的奖惩规定，可是在具体执行中，却是对同学、同乡、亲朋好友一个样，普通员工又一个样。对自己的人只执行奖励或是象征性少罚，而对一般员工是执法严格，遵章办事。结果，既起不到激励作用，又不能让员工们满意，使花了很多时间制定的规章制度成了一纸空文，使这个单位的制度改革也就成了泡影。

3. 目光短浅，徇私情，必失威信，影响关系。作为一个领导必然要在各方面比普通下属站得高、看得远，决不能目光短浅，在工作中徇私舞弊。我们经常在新闻报道中看到一些党员干部，利用手中职权为个人谋私利、拉关系，更有甚者不但接受贿赂，而且还向有关单位索要财物，结果不但个人威信丧失，还影响了单位间相互协作的关系，使相互间关系恶化，失去了相互合作的基础。他们根本不考虑国家、集体，一切以个人得失为重，至于个人威信、单位间相互合作关系都被放在次要位置，更不考虑这种目光短浅的个人行为会给今后的新任领导造成什么影响。因此，这些领导应学习本案中戚继光不徇私情打母舅的精神，处理好个人与集体、国家的关系，树立

形象，建立威信，把本单位工作抓得更好。

(三)通过案例应吸取的经验教训

领导干部要秉公办事，在法律、制度面前人人平等，一视同仁，只有这样才能服人心。反之，任人唯亲、因人而异徇私情，则会给国家、集体、个人三方面都带来危害。这是一种目光短浅行为。

任人唯亲，不是以能力、水平、知识、业绩作为考核用人标准，而以是否自己亲戚、同乡、同学、战友等关系来作为用人标准，势必将一些不合格的人拉上领导岗位。这些人本身就不具备领导者才能，在工作中怎能做到公正、廉洁呢？他们在工作中因人而异，置本单位制定的各种规章制度于不顾，把制度玩弄于手掌之中，对他人苛刻有加，对亲朋好友大开办私事、坏事的绿灯。如此行事，势必影响下属间团结，造成上下级关系紧张，影响本单位工作业绩。由于本部门领导在工作中采取的方法不对，工作业绩自然是上不去

(四)学习案例应防止的偏差

我们学习本案戚继光打母舅，并不是提倡外甥打母舅，下辈对长辈不尊重，而是说"打舅"要有理，不能随意乱打，否则势必会造成众叛亲离。

首先，按道理叫舅则为长辈，理应受到尊重，即使是舅做错了事，说错了话，晚辈也只有批评的份，不能去打。可是戚继光打舅是在一种特殊情况下，是因在军中，其舅触犯军规，按律当打四十大棍。打则是执行军规，不打则是破坏军规。在众目睽睽之下，打可得民心、顺民意，其舅也是罪有应得；不

打则是徇私枉法，破坏军纪，国法、军法不容。在二者利害关系明了的情况下，戚继光才以公废私，下令执行军法打母舅的。

其次，打罚要量刑准确，惩罚得当，不能象征性应付了事。要根据所犯错误轻重、大小、是否初犯来综合考虑。因此，戚继光在处理用刑时，根据其舅身为军官，对军纪很清楚，确实是明知故犯，而且不是初犯属屡犯不改，更应按军纪严肃处理，因而执行军纪，是打得有理。

当前，我们有些领导干部，在对待子女、亲属触犯法律上，很少有人能做得像戚继光那样，深怕其亲属受委屈，极尽包庇、袒护之能事，造成的影响是不好的。如果我们的领导干部，在对待子女、亲属犯错误的问题上，能做到像戚继光那样，那么，我们的党风、廉政建设该有多么大的成效，人民一定衷心拥护我们的党。

公关败笔　违法悖理

风头不可出尽

——湖北省某地出“羊相”、放“卫星”两例剖析

1.1958年“大放卫星”的历史闹剧，如同不散的幽灵，正游荡于鄂西北那片贫瘠的土地上。1998年，幽灵光顾湖北省×县，在神农架原始森林旁，演绎了一幕精彩绝伦的“洋相出在羊身上”的闹剧。1998年4月某日，湖北省扶贫攻坚工作会议在×县召开，该县施放了一颗“建立百万只商品羊基地县”的卫星，会议代表被安排到一个“养羊基地”参观时看到，公路旁漫山遍野到处是山羊。不料，这颗“卫星”很快坠落……

原来会议代表看到的山羊是从别处借来的。因担心山羊彼此不合群，“卫星”制造者们便挖空心思想出了“在草上喷洒山羊爱舔的盐水”，使羊驯服地接受检阅。会后，全省各地参观者接踵而至，各家的羊被频繁借用，为避免混淆，只好在羊身上做记号，但由于借的户数太多，都在羊身上做记号多了分辨不出来，各家又都想出很多“高招”：有的在羊耳朵上做记

号，有的在羊尾上，还有用墨水、用油漆者，总之是五花八门。结果展现在参观者面前的是一群群五颜六色的羊群，这不能不引起参观者的怀疑，可是这种漏洞百出的“洋相出在羊身上”的闹剧，不但没有引起上级领导的重视和警觉，“卫星”施放者反倒官运亨通。直到1999年4月18日，这一大“羊相”，终于被《焦点访谈》曝光。无独有偶，距×县不远的×××市，也建成了“卫星基地”——亩产蔬菜13万斤、10亩水塘产鱼46万斤……

2.某县级市地处湖北省西北部，被国务院列为国家级贫困县。然而，该市在几年内用连年翻番的数字，甩掉了“国家级贫困县”这顶看似寒酸的帽子。1996年国务院扶贫开发领导小组授予“脱贫先进县称号”，该市据此宣布“实现整体脱贫”。1999年9月，该市现任市委书记在报上发表署名文章说：“过去50年是有史以来我市发展最快、变化最大的时期，实现了从贫困到小康的历史性跨越。”10月17日，新华社记者赴该市采访，终于揭开了该市靠放“卫星”脱贫，实现“小康”的真面目。

记者在该市某村发现，这个村从7月份起就早已做好的12月份的《乡镇企业主要经济指标统计日报表》显示，截至1999年底，该村已累计完成乡镇企业总产值2 141万元、销售收入2 079万元。该村文书证实，该村并没有工业，而这些造假活动几年前就开始了。

记者又到了该市某区的另一个村。这个村只有75户、275人，人均4分山坡地，可是人均收入却达2 500元，是个小

康村。当记者开始调查时，发现，1998 年该村上报工业收入 320 万元，为此记者走访了该村党支部副书记，才了解到这是上边下达到村里的计划，村里也就照样报了，其实村里根本没有什么工业。接着记者又走访了其他几个村，结果这里村村基本如此，虽然没有那么些工业，但上边下达计划，完不成就要挨批。一个村完不成，区主要领导就不能评先进，不能拿奖金，还要扣风险金。为完成计划，只好虚报在纸上完成。

采访中，当地不少有识之士告诉记者，×××市领导并非没有意识到这种浮夸后果，但是数字造出来后，"政绩"早已宣扬出去，已是骑虎难下了。所以，只能是"前赴后继"，硬着头皮撑下去。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

造假瞒了一时，瞒不了一世，到头来只能是祸国殃民搬起石头砸自己的脚。

随着改革开放的不断深入进行，用人制度和考核制度也不断发生变化。过去那种"占着茅坑不拉屎、当一天和尚撞一天钟"的领导干部，已逐渐不适应改革开放的需要，改革开放呼唤着那些年富力强、有知识、有经验的领导者。

在这种情况下，一些政绩平平，不思进取的领导开始有了危机意识。怎么办？为在工作中

取得成绩，受到领导重视，少数干部不惜铤而走险地放“卫星”，希望以此来创造一条飞黄腾达之路。他们认为，即使查出来也不要紧，只不过是犯了说大话的毛病，不算大问题，大不了批评一下也就完了。可是，他们完全没有意识到，放“卫星”说大话，造成的危害是多么严重。尤其是发生在×县的“百万羊”事件，当地群众都说：“这场‘洋相出在羊身上’的闹剧，反映出我们的领导干部还没有认识到，靠尊重科学和讲究实事求是是领导进行公关活动的法宝”。我们任何一级的领导干部在工作中都不能违背实事求是的原则，领导工作的对象是群众，公关的对象也是群众。要想在工作中做出成绩，必须踏踏实实，实事求是，真正为百姓做事，以实际行动来获得百姓的认可。成绩、政绩是干出来的，而不是吹出来的。人民最欢迎的是孔繁森式的好干部，干到哪，说到哪，实事求是。靠说大话、假话欺下级瞒上级的领导，是不受人民欢迎的，也是不会长久的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

名利主义严重，工作中缺乏实干精神，企图靠投机取巧来获取功名，这是目前存在于我们部分领导干部中的一种错误倾向。

由于政绩在近年来考核干部中的决定作用，任何一个领导干部要想在事业上飞黄腾达，没有突出的政绩是不可能的。这就使一些有能力、有抱负的领导干部更加努力地工作，以科学务实的精神，在工作中创造更大的成绩。可是也有少数领导干部，想在事业上有所成，使自己官运亨通，他们采取的却

不是努力工作，创造成绩，而是在名利的驱使下，以投机取巧的方式来获取“政绩”。本案中，我们看到的湖北省两县（市）发生的领导为获取“政绩”进行的造假案，就十分突出和典型。少数领导干部为完成上级布置的任务，竟不惜到处借“羊”来造所谓的“百万羊商品基地”，而这种漏洞百出的造假活动奇怪的是并没有遭到上级领导的及时识破和痛斥，造假者反倒官运亨通。这说明，在我们的各级领导中，存在着严重的官僚主义作风和喜欢弄虚作假的人，他们不加审查地就将×县、×××市作为典型，上报更高一级领导，以致最终被当成“新时期改革开放的典型”，上了当地各级新闻媒体，并被多家电视台播放，甚至上了中央电视台。节目播出后在全国引起很大反响，很多观众都气愤地揭露这种造假行为。为此，中央电视台《焦点访谈》节目组特意赴湖北采访，这样才将欺骗了全国的假典型真面目揭开。而究其原因，这起造假案之所以越闹越大，其根源就是在我们的领导中存在一些形式主义严重，善以假话、大话欺人，以投机取巧的方式获得乌纱帽的领导，他们不是实事求是、尊重科学，而是善于做纸上文章，做数字上游戏。这样的领导怎能获得人民拥护呢？因此，在这个意义上说，投机取巧、形式主义是现实领导干部中存在的一种十分危险的错误倾向。

（三）学习案例应吸取的经验教训

欺下瞒上不可取，投机取巧害人害己。本案例中湖北某市县领导和在工作中采取欺下瞒上、投机取巧的方法连续施放“卫星”，造成恶劣的影响，使当地党组织威信急剧下降，人

民对党的政策产生怀疑，很多当地群众对调查的记者说："如果我们靠说就能实现四个现代化，实现人民生活达到小康水平，那么，干脆我们就都坐下'吹牛皮'好了！"更有些群众对党的基层领导为讨好上级搞"百万羊基地"，挨家挨户借羊表示反感，而又无可奈何。不借怕得罪村领导，今后给小鞋穿！借呢，又怕丢了、饿瘦了。这种矛盾心理是当时广大村民的一种共同心理状态。可见，当地人民群众是十分反感这类造假活动的。但是，假的就是假的，真象终究要露出来。假象一旦被揭穿，对于造假者的领导本人，也会处于极端尴尬的境地，政绩梦、升官梦也都会烟消云散，除了得个滚滚骂名、落个众人嗤笑外，恐怕很难得到自己想要的东西。

因此，在这个意义上，我们说，不搞欺下瞒上，不搞投机取巧应是我们学习本案所得到的最大经验教训。

（四）学习案例应防止的偏差

我们强调领导干部要尊重科学，实事求是，不搞形式主义，不搞大轰大嗡，不是说让领导干部在任何场合和时间都机械地运用原则，什么也不要干，而是要我们从这际出发，务实求实，为群众多办好事实事。我们的国家还很穷，尤其一些农村，更为困难。尽快改变落后之貌，想大干一场多为群众办些好事，这种心情是可以理解的，但不能搞形式主义、弄虚作假那一套。当然，也不能走另一个极端，即得过且过，因循守旧，什么也不想干，什么也不去干，让山河依旧，安于贫困，这也是错误的。还要学会具体情况，具体分析，具体对待。

例如，我们有些领导干部从事的是国家保密工作或从事

的是与国家利益相关的工作，有些情况是不需要如实地向外界透露的，就可采取灵活多变的模棱两可的辞句，或者是夸张、缩小的描述来讲述某些事情，让对方无法摸到真实的情况。

所以，对什么事情都不能一概而论。僵化地模仿和学习，就会犯机械主义错误；相反，灵活多变、符合实际情况的学习，才会产生巨大效果。我们在学习运用这一原则时，需格外注意，以防纠正了旧的偏差又产生了新的偏差。

当心吹破"牛皮"

——"建居花园"宣传泡沫启示

北京某家报纸为北京"建居花园俱乐部"做了大量销售住房的广告。他们宣传说,由于现在在市区购买商品房价格太高,工薪族100年也未必买起。而他们建在距北京仅20多公里的"建居花园",每平米售价仅为1500元,欢迎工薪阶层踊跃购买。同时,经销商许诺,住在这里不但有房产权,而且可和政界要人、学界泰斗、商界巨贾以及其他社会名流为邻。一时间交款者十分踊跃。为了进一步吸引工薪族购买住房,他们又推出了以建居花园俱乐部名义发行的会员卡制度:"钻石卡"10万元、"金卡"8万元、"银卡"6万元。消费者只要花钱购买此卡,便可以得到相应的一套"永远属于自己的住宅"。他们大肆宣传"在当今中国买房,与其买产权不如买使用权"。对工薪族来说,因其无能力将产权拿到市场上去交易,买产权实际毫无意义。而使用权一般都在50至70年之间,这已经足够其使用、继承了。由于北京这家报纸制作的建居花园广告的宣传,很快使建居花园的住房销售一空,使开发商获取了大笔的丰厚利润。可是,好景不长,随着合同规定的交房日期迫近,购房者纷纷上门咨询和索取住房,开发商却不见了。接着进行的调查,更使消费者心惊,原来,广告做得铺天盖地、牛

皮吹得震天响的“建城花园”,其领导者竟是个仅有两亩地使用权的大骗子……

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

诚信是立身成事之基。作为一个领导必须在进行宣传公关时以诚待人,一切从公众利益出发,一切为消费者着想,让消费者感到这家企业的领导是在真诚地为人民着想,解百姓所难。决不能利用广告的宣传效应愚弄社会公众,骗取钱财。本案中这家企业的领导明知自身不具备作为房地产开发商的条件,却有意利用公关媒体的传播作用,紧紧抓住消费者中的主体——“工薪族”对于购房的渴望心理来做文章。首先,他针对城市中心购房价格太贵,工薪族买不起的问题,推出距北京仅 20 多公里的“建居花园”。每平米 1500 元的售价又是大多数工薪族所能接受的,加之所吹嘘的良好的邻里环境及距市中心不算太远的地理位置,以致使很多工薪族消费者在广告的诱惑下,还没搞清“建居花园”的基本情况,便急急忙忙签定了购房合同并交了款。

这违反了宣传性公关实事求是的原则。在

现代社会中，广告作为一种被大众所接受的媒体，就在于它具有以往的在实事求是原则下建立起的信誉。如果我们的企业领导，在不具备条件的情况下，在片面追求经济效益心理的驱使下，利用广告宣传的公关作用，来骗取消费者信任或起误导作用，都是有目的的犯罪。根据《广告法》第4条规定："广告不得含有虚假内容，不得欺骗和误导消费者"。《反不正当竞争法》第9条规定："经营者不得利用广告或其他方法，对产品质量、有效期等作引人误导性虚假宣传"。而此案的领导却是明知自己不具备作为开发商条件，仍精心策划了这场骗人闹剧，本身就是一种知法犯法行为。这家企业领导可谓挖空心思做广告，在紧紧抓住消费者心理上大做文章，最终达到了他的目的。可是他们却忘了中国有句老话："天网恢恢，疏而不漏"。随着时间推移，一切都会原形毕露，骗子终会落入法网，等待他们的将是法律的严惩。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

宗旨错位，将以为人民服务为宗旨发展成以挣"钱"骗人为宗旨，这是商界一些人的经商之道和处世哲学。

广告作为现代生活中的一种主要宣传媒体，已被越来越多的社会公众所接受。它所带来的巨大经济效益，被越来越多的企业领导所认识，一场广告宣传大战在当今市场经济条件下愈演愈烈。如何在市场经济条件下，正确看待广告的宣传作用，合理发挥、恰当利用它，是摆在当今各级领导面前的一件大事。

当前，在我们的领导队伍中，存在着一种拜金主义、向钱

看的错误倾向。有少部分人，由于自身素质不高，在金钱、效益面前极易违背原则走极端，钻国家政策的空子，从而给国家、集体、个人造成不可弥补的损失。从本案北京建成花园俱乐部领导所做的广告看，这家企业在所做的广告宣传公关中，从宣传设计、准备宣传材料直到最后的宣传计划实施，都是在通过公关获取巨额利润的目的性原则下进行的。他们紧紧抓住消费者心理，在重点突出“价格”、“地理位置”、“邻里环境”等方面做文章，使做出来的宣传广告易于被广大工薪族消费者所接受，从而达到他们的目的。这种挖空心思欺骗消费者的行为，近年来是层出不穷，我们各级领导都要敲响警钟，时刻提醒自己，每办一件事都要从人民的利益出发，以诚实、谦虚的态度和实事求是的原则，科学运用宣传媒体的公关作用，建立起企业自己的威信，真正做到为人民服务。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

贪小便宜吃大亏，这句中国人在长期生活中总结出的精辟语言，在本案中又一次得到验证。本案中北京建居花园俱乐部领导之所以达到了骗钱的目的，关键就在于他抓住了人所具有的“贪小便宜”心理做文章，并适时地推出了“钻石卡”、“金卡”、“银卡”，使那些已住进新房等待产权证的用户被他们所宣传的要产权证无用，有卡就可获 50—70 年使用权，又可继承所迷惑。而办产权证则要根据房产价格上交国家一大笔税款，很多工薪阶层消费者就是在他们这种宣传公关下，出于有卡就可住房，又可逃税的心理，放弃了办理产权证，从而延缓了建城花园问题暴露的时间，以致大批资金被少数领导贪

污和挥霍。

如果我们的大多数消费者，多一点房产交易知识，多一点防范心理，那么，北京建城花园俱乐部的虚假宣传广告，就起不到如此巨大作用，也就不会有如此众多的受害者上当受骗。因此，我们要牢记："贪小便宜吃大亏"的古训，不要犯类似的错误。

(四)学习案例应注意的偏差

作为领导者学习本案要注意吸取教训，不要玩火，要牢记纸包不住火的道理，不能为获取利润而做欺骗百姓的事。再高明的广告宣传，只要它违背了实事求是的原则，不管它采用了什么样的华丽包装和美妙动听的语言，随着时间的推移，一切都迟早会原形毕露，欺骗一时，不能欺骗一世，时间是最好的检验表和试金石，假的就是假的，永远不会变成真的。我们每个领导都应从实事求是原则出发，从降低成本、挖掘潜力出发，以科学化的管理创名优工程、名优产品，以此赢得社会公众的信赖，为企业营销打开道路。决不能玩小聪明，做虚假文章使消费者上当受骗，来获得经济效益。任何一个企业都应注重企业的信誉，不能做一锤子买卖的行为，企业的信誉是靠产品质量、价格、售后服务等多种因素逐渐形成的，维护一种品牌产品的信誉，靠几年、几十年的努力，而破坏一种产品或一个企业的信誉，只要短短的几天或发生一两件恶劣影响的事件，就会使企业多年创下的信誉付之东流。所以，我们决不能学本案中领导利用广告的宣传公关作用，以言过其实的欺骗手法，来愚弄消费者。这处人坑害群众，坑害国家，是不会有好下场的。

造假离谱　后果自食

——第三届全国农民十杰评选舞弊掠影

1998 年 11 月初，当第三届全国十大杰出青年农民评选活动进入白热化阶段，中央电视台二套节目《金土地》栏目开始推出系列节目“第三届全国杰出农民电视展播”，逐一介绍来自全国各地的 40 多位候选人的事迹。其中以《咬定青山不放松》为题播放了介绍贵州省一位 29 岁农民的电视专题片。此片的播放极大鼓舞了这一地区广大青年农民植树造林的热情。这个普通的 29 岁青年农民，经过重重审核评选，当选为第三届全国十大杰出青年农民，不仅给这一地区的广大青年农民以极大鼓舞，同时他也成了县级市、遵义地区乃至全省广大青年农民学习的榜样。

成了当地的英雄，当地政府对从北京载誉归来的他给予了英雄式礼遇。市委一位副书记亲自带队到贵阳迎接，市里五大班子领导出席了对这位农民的接风仪式，并安排了让其衣锦还乡。当地镇、村领导都为树立这样一个先进典型带来的巨大荣誉所自豪。村村之间、乡乡之间竞相邀请这位农民做报告、谈感受。这位农民也一次次不厌其烦地向广大农民讲授他与中央领导人握手的感觉和他的种种感受。

可是，自从 1999 年 3 月起，从市、地、省到团中央有关部

门不断接到与这位农民同居一个市的一个林业专业户的控告信，声称这部电视片的内容是在他的林场拍摄的，最后被人移花接木地搞成了另一个人的造林成果。

团中央接到举报后责成贵州团省委进行调查。经调查举报人为林场的法人代表，他又是1998年省青年星火带头人、市政协委员。据他反映1998年9月6日团市委书记带这位农民及拍摄记者到他的林场，说以往宣传都是靠文字材料，这次把他们二人事迹拍成电视片上报，参加评选全国十佳杰出青年农民。后由于说举报者年龄已超不能做候选人，这样就在片中将其删掉了，其事迹就都变成这位农民的了。调查中，村民反映这位农民头几年在林业开发方面的确做了些事，但是宣传中在造林面积等一系列数据方面，却比实际超得太多，“简直吹破了牛皮”。调查中还发现他慷慨捐助公益事业，带领乡亲走上脱贫致富的阳光大道，也是莫须有的捏造。那么，虚假的材料是如何炮制的呢？

据1995年调入团市委提任书记的同志反映，这套材料是1998年9月团省委下达通知要求参加全国十杰青年农民的候选人报材料后，他找到这位农民告诉他：“团省委要材料，你文化底子不好，把过去的材料自己总结一下，找人写，写好后交团市委。”

这位农民在得知这一情况后，找了报社的记者张某，最后形成了这个材料。在上报过程中无论是遵义地区还是团省委都未曾调查审核就上报了，最终导致他当选为全国十杰。

直到1999年初团市委转发团中央要求对这位农民的有

关情况重新调查时，他们才发现事情不对。当调查结果暴露出问题的严重性时，市委为推脱责任说，推荐表上没有团委签署意见这一栏，因此，他们没签意见没责任。而市委宣传部一位领导又说：这位农民在当地议论较多，一直有人告他侵权，市里对宣传他还是较为慎重的，但其事迹却是确实的。市里一位领导说，上头打了招呼，对此事能捂就捂，不宣传，不议论。我们树这样一个典型不容易，他毕竟争了光。反过来说，如果被曝光，就是丢大家的脸，另外还有责任问题，因为一些领导和主管单位在评审表上签了字盖了章。

最后，记者又找到了这位农民本人，他说他只对文中的数据负责，其他事迹是写稿的人错误理解和夸大了他讲话的意思。

可是当让这位农民和那位林场法人代表二人在规定时间内提供自己造林数据依据、土地使用权证明、相关合同或公证书等等时，后者做到了，而前者却空手而归。最后，他说："我本来凭本事也能参加评选，如今弄到这步田地，我心理很难过。"

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

这是一起领导违背矫正性公关原理，在官僚主义作风下，造就了一个本不应该出现的"全国十杰"。它不但没有起到激励本地区青年农

民奋发向上的作用，相反在本地区乃至全国造成了恶劣影响。当地党团各级组织在这一评选活动中充当了不光彩的角色，使党在人们心目中威信下降。

当前，各行各业在工作中为激发人们奋发向上，开展评选标兵、突击手、红旗手、十佳等活动，其目的是想造就一种气氛，使人们都向先进人物看齐，把工作搞得更好。但是，现在有很多企业、单位近年来出现了报假材料骗取荣誉、地位和各种奖励的事件，从而给举办这类活动蒙上一层阴影，影响了评选活动的激励作用。而助长这些欺骗活动的一个重要原因就是一些党政机关的官僚主义作风。他们只是层层要材料，对于材料上的事迹、数字根本不予审核。当造成重大后果时，又怕担责任，影响自己的乌纱帽，就采取隐瞒、掩饰的方法，大事化小，小事化了，甚至有些组织为推脱责任，主动帮助造假材料，从而更加助长了这股歪风邪气。

本案中，那个农民之所以最终能当上全国十杰青年农民，关键就在于我们的各级组织官僚主义十分严重，没有做到严格把关，对所报材料、数据根本没有审核。当因有人举报上级查实时，又怕担责任，甚至给下属打招呼："能捂就捂"，还说什么："我们树一个典型不容易，他毕竟为我们争了光，如果被曝光了，就是丢大家的脸。"

这种做法完全违背了领导矫正性公关原则。当组织因失误而造成后果时，应立即采取矫正性措施，以公正、严肃的态度来对待，应及时组织专门调查组，对事件本身进行公正调查，并将结果在电视、广播或报纸等新闻媒体上公布，使广大

社会公众都能及时了解事件真相和组织上所采取的矫正措施，以免以误传误，继续影响组织的信誉和威望。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

好大喜功，弄虚作假，是当前部分领导工作中易犯的错误。

新时期的社会主义现代化建设，方方面面都需要有能力、任劳任怨的实干家。因而树典型，抓先进，激励人们奋发向上，是各级政府广为采用的一种方式。正是在这种背景下，无数个新长征突击手、三八红旗手、革新能手、先进、标兵，在各行各界相继应运而生了。他们的产生，确在人们中激发起一股积极向上的正气。但是，近年来随着各种评选活动的增多，各种虚假的事迹、材料屡见不鲜。无论是演艺界、体育界还是工矿企业，确有因欺上瞒下而骗得各种荣誉的事件发生，给我们的党和各级政府抹了黑，损害了党在人民群众中的形象，以致在评选活动中也时时响起打假的呼声。而造成这种事情发生的根本原因就是近年来多种评比活动，都伴有丰厚物质奖励和政治待遇。同时，它也成了考核各级领导政绩的一种手段。因此，为争此荣誉收买评委者有之，请人造假材料者有之，拉关系、走后门者更是大有人在，以往那种严肃、认真、只发荣誉证书起激励作用的评比越来越少，这种情况实在令人担忧。

本案中，那位农民造假被评为全国十杰青年农民，固然与其个人提供、夸大数字有关，但根本上却是与当地团组织工作人员明确告诉他材料可找人代写有直接关系。作为一级团组

织的工作人员，在工作中不认真负责，对候选人直接告诉先进事迹可找人代写，本身就是种欺骗行为。他们对所报假材料不调查、核实，而是采取逐级上报，上级领导更是不审核，签字完事，以致最终一个以假材料炮制全国的假先进人物产生了。尤其是当此事在中央二台《金土地》节目中播出被举报后，当地政府所采取的不是立即进行调查取证，还事实以清白，发表公告矫正此事，而是想尽办法掩饰真相，生怕丢面子，怕上级追究责任影响了自己的政绩，耽误升官。这种好大喜功、弄虚作假的事情严重损害了党和政府在人民心目中的形象，使人民群众怀疑政府所树其他典型的真实性，不仅激发不了人们学先进、赶先进的动力，反而使这项极为有意义的活动变成为少数人成名、升官、发财的良机。同时，也给党和政府在广大人民群众中的威信带来极大伤害。

(三)通过学习案例应吸取的经验教训

工作中本位主义、官僚主义是本案中给我们最为重要的经验教训。

当前，为提高广大人民群众的劳动生产热情，从国家机关到工矿企业都在采取树先进、立标兵的活动。党和国家也给予了这批涌现出来的先进人物以很多的物质奖励和较高的政治待遇，很多先进人物在经过几年考察后都走上了领导岗位。同时也有相当一部分领导因在本单位、本地区培养出先进人物而作为政绩突出者受到提拔。因此，在很多地区的领导都很重视评优选模树先进，当然其中也出现了一些不良现象。群众中流传着一种说法，先进人物的年龄越往上报越小，其学

历越报越高，其工作成绩越报越大，是“人有多大胆，地有多大产”。有的地区之间为争植树造林、计划生育、国土整治、亩产量、文明村屯建设等等，竞相展开了激烈的竞争，数字越报越高，产量越报越大，最终胆最大者获胜。这种评比获胜者百姓不服，没有号召意义，只是流于形式，人民对其意见很大。类似本案的报道几年来层出不穷，百姓已到麻木地步，认为“评也好，不评也好，真的少”。而热衷于此类活动的主要是一些职能部门仍以这种活动作为衡量自己政绩的标准，上级检查指导时，常以此来夸耀自己的政绩。这种好大喜功的工作方法是官僚主义的典型体现，他们违背了共产党人最讲“认真”二字的根本原则。因此我们说，学习本案我们得到的最大教训就是作为一个领导者，办事一定要实事求是，切忌好大喜功。

不是什么钱都好赚

——兰州两照相馆为捞钱用怪招

1996 年 11 月底，兰州驻军某部收到某照相馆派专人送来的 500 张《免费照像赠卷》，粉红色赠卷上醒目写道："军爱民，民拥军，军民鱼水一家亲。我们 × × 照相馆的全体员工愿和驻在西北边疆的解放军官兵携手把兰州建成'双拥模范城'。为此我们荣获 95 年全国十佳照像馆称号的 × × 照像馆和被国内贸易部授予"金城老字号"名店的 × × 照像馆将在 97 年新春来临之际，同时开展免费为军人拍摄结婚照、婚龄纪念照、全家全景照业务，欢迎广大解放军官兵携家眷及亲友来拍照，我们定会为你留下卫国戍边的英姿。"部队领导获此消息后，立即决定把这些免费照相赠卷分给驻兰州基层连队官兵，让基层官兵切身感受到兰州市人民群众对于子弟兵的厚爱，还专门投稿《兰州晚报》赞扬这一拥军行动，基层官兵收到这些赠卷后，也倍受鼓舞。

但是，官兵们在参与这项活动中，却感到几分难言的苦涩。主要原因是说免费，照相馆工作人员不是真心拥军的态度让战士感到不是滋味。具体表现还得从赠卷的副卷说起。其副卷第一条这样写道："此卷为免费照像取像凭证，照七寸照片 3 款(其一款请穿军装拍照)，底片由照像馆保存，化妆免

费。”官兵对底片由照像馆保存一事总觉得不合适。自己的底片放在别人那里，总觉得不舒服，但又觉得是免费照像，也就不计较了。接下来的事情就更就更令人不解。赠卷副卷第二条这样写道：“有效期：97 年 1 月 1 日—1 月 30 日”。结果在规定的日子里，持有这些赠卷的大部分军人都到上述照相馆去找过感觉。有一些连锁情况：一是一进入这两个照相馆，若想整理尊容，除涂脂抹粉免费外，男吹头女盘头，两个照相馆分别收费 5 至 10 元和 30 至 40 元不等；二是照 7 寸 3 款，每款需收所谓成本费 6 元，也就是每位持赠券者，若照 3 张照片需缴成本费 18 元；三是想要底片者，必须放大照片方可如愿，但放大一张 12 寸至少需 30 元，若放大一张 24 寸则需 150 元。这对于每月只有几十元津贴的战士来说，无疑是有点不忍心。于是，有些官兵就感到：这种为军人免费照相，真是挨宰没商量！照相馆有些工作人员竟直言不讳：“本来我们这就是一种商业行为。”有些官兵是利用星期天去照相的，坐等 2 个多小时，轮不上照。上前问时，有个别工作人员竟说：“免费照的等一下！”就像不掏钱拿了人家的东西一样受到喝斥。这一步步下来，环环相扣，愿者上钩。而结果呢，有些军人去了，悻悻然，不照回营；有些军人听后，干脆不劳那神，免照。结果，这两个照相馆不仅没挣到钱，还伤了军民感情，坏了自己名声。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

以诚待人,实事求是,这是每个做领导工作的必须具备的品德。在社会服务性公关中,运用欺骗手段或发生与其宣传不符的行为,为单位、集体谋取经济效益,都是违背社会性公关原则的,也是有损于企业形象的,作为领导尤其要充分认识这点。

本案中,兰州两个照相馆领导,为扩大企业影响,树立企业形象,采取联合利用97年元旦之机,给人民子弟兵进行义务免费照相,就其行动本身来说,是无可非议的,它密切了军民关系,使军民鱼水情又一次得到了真正体现。再加上部队领导亲自将情况反馈给《兰州日报》,在新闻媒体的宣传公关下,这件事在全市范围内引起良好的反应。

但是,这件十分引人注目的事情,在实际执行中,却意外地变了"味"。这就使原本十分有意义的一件事变成了愚弄子弟兵的恶性事件。结果是子弟兵愤怒了,兰州人民也愤怒了。

古往今来就有句老话:鱼与熊掌不可兼得。兰州两照相馆既想拥军,又想赚钱,计划是想名

利双收，结果是鸡飞蛋打，竹篮打水一场空，这种结果恐怕是照相馆领导始料不及的。因此，作为一个领导办什么事都要考虑周全，不要在挣钱上出奇想怪招，这样不但愚弄了受害者，又愚弄了舆论。结果是本想通过这件事创商家信誉，提高威望，树立形象，结果反倒有损了商家信誉，使商家原有威望一落千丈。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

夸大事实，好大喜功，是当前在市场经济条件下，部分领导在工作中常有的错误倾向。

市场竞争日趋激烈，很多企业、商家领导都想在市场竞争中"出奇兵"来打败竞争者。但是不管用何种方法销售，企业、商家都要讲信誉，这样众多的回头客才能给你做产品宣传。可是也有少数领导，自身素质不高，在竞争中采取欺诈手段和投机行为，欺骗消费者。兰州发生的这起事件，不仅是一起商业事件，也是一起带有政治色彩的事件。拥军爱民，这是我党历年来所提倡的，1998 年的特大洪水，子弟兵冒死成群结队跳入滔滔江水中，用身体和生命来保护我们的安全和国家财产，他们的行动至今留在老百姓记忆中。可是，如今有人竟敢利用"拥军爱民"来做文章，欺骗子弟兵，这不仅激怒了驻兰州的全体官兵，也激怒了热爱子弟兵的广大人民群众。这样的领导为搞促销，图谋蝇头小利，可谓煞费苦心，但不仅没有达到他们的"挣钱"目的，而且使商家多年苦心经营建立起的信誉一落千丈。

因此，学习本案给我们一个重要启示，作为领导无论办什

么事，必须本着实事求是原则，在为企业进行社会性公关中，实话实说，以自己的实际行动来建立企业信誉，树立企业形象，决不能为赢利而动歪脑筋。搞投机、夸大事实，将本身做不到的或者是根本不想做的事，吹得牛皮震天响，欺骗消费者，愚弄新闻媒体，到头来落得偷鸡不成，反蚀把米。

（三）通过学习案例应吸取的经验教训

第一，带有明显政治色彩的活动决不应带有商业味。拥军拥属是我党我军的优良传统，是表达人民群众对人民子弟兵及其亲属尊敬与爱护、支持与理解的真情厚谊行为。拥军优属、拥政爱民是我们党、政府、军队和人民群众政治生活中的大事，是社会主义精神文明建设中的重要工作，各级领导一定要高度重视，不能为了一己私利来开政治玩笑，造成恶劣影响。必须动真情办实事，真正地体现拥军爱民主题，来不得半点虚情假意。第二，拥军不应讲价钱。既然已决定给战士们照相免费，就应坚决执行。为何还要制定照相必须男吹风、女盘头呢？战士们喜欢怎么照就怎么照，非规定吹过头再照无非就是挣每人5至10元吹头费、30至40元盘头费。这第一步迈进照相馆就已使战士们感觉到不愉快了。第二步，照相收取每张工本费6元，还不给底片，如要底片必须放大照片，而每放大一张12寸的则收30元。这种照相怎能称免费呢？又怎能称为“拥军”呢？这纯粹是种商业欺骗行为。

目前，在很多城市我们都可看到很多拥军措施，如：军人进公园免费，停车免费，看病挂号免费，以及很多场合军人优先等等，这都是实实在在的拥军行动，其社会效果、政治意义

极佳。兰州这两个照相馆，既想捞点政治资本，又想赚钱呢，而结果得到的又是什么呢？又拉了多少客人呢？这只能说明企业的决策者糊涂。如果该照相馆真想办点拥军实事，可以限额送出赠券，限照几张，每券照后不要收费，这样即使少挣了几个小钱，但能实实在在提高信誉和知名度，远在由此方法招揽生意挣的钱之上。所以，兰州这两个照相馆出的这一招是绝对的败招、馊招。

因此，我们说任何领导在进行社会性公关时，一定要本着实事求是原则，从为人民服务原则出发，真正通过各种社会公益活动，来让社会公众感到企业有强烈的愿望和参与意识来为社会公众服务。千万不能像兰州那两个照相馆那样，打着免费的幌子进行虚假的社会服务公关，不但使"受惠者"上当，还使广大社会公众感到愤怒，结果是图绳头小利，失多年信誉。

(四)学习案例应防止的偏差

第一，抓机遇与实事求是是不可分割的，任何一个领导在学习运用社会性公关原理时，都不应将二者分割开运用。本案中兰州两照相馆精选时间，利用97年元旦，部队官兵不能回家过年，都喜欢将自己照片给家中寄去，希望亲人们不要挂念的心理，派人主动上门将免费照相赠券送给部队官兵。这本身就是一种抓机遇，进行社会性公关行为。如果进行得好，不但可收到良好的社会效应，同时也为树立商家形象打下了良好基础。可是照相馆领导却使这一有意义的社会性服务公关活动在执行中掺进了商业味道，走了样，违背了他们对外宣

传的初衷。因此，我们各级领导在进行社会性公关中，千万要防止执行过程中的偏差，不要使本来有意义的活动演变为欺骗行为。否则，不但达不到社会性服务公关目的，反而会有损于商家自己苦心经营多年形象。

第二，任何社会性公关活动都要本着实事求是原则，决不能像街头广告那样不负责任。说到就要做到，做不到就不说。切记人民群众是不可欺的，只有以真诚的为人民服务的态度来真正地为人民大众办事，人民才会对你的企业产生良好印象，从而愿意购买你的产品或愿意接受你服务。这种社会服务性公关，不仅密切了商家与社会公众间关系，同时又建立了相互信任的感情，这正是企业、商家想通过公关达到的目的。否则必然会造成极为不好的社会影响，同时，也损害了企业、商家信誉，造成惨重损失。

公关败笔　咎由自取

死不认错　结局更惨

——“长沙水”喝倒子弟兵

1998年夏，凶猛的洪峰一连八次扑向湖南。战斗在抗洪一线的战士们，冒着摄氏40度高温，严防死守，挥汗如雨。饮用水成为他们的第一急需。

8月24日，湖南水利厅为慰问抗洪战士，在长沙某水研究有限公司购买了13万瓶“长沙水”，分别火速送往岳阳市的江南垸和长沙市的大众垸。“长沙水”随即在战士们手中传开，谁知，不到半天，某部八连来人报告，喝了“长沙水”的战士中，有9名腹泻严重，10名肚子疼痛难忍，3名呕吐，1名高烧。八连卫生员迅速采取措施，立即发放药物，有效地阻止了病情进一步扩散。连队领导立即把周围22箱“长沙水”打开进行检查，发现除了三瓶没有沉淀物外，其余近500瓶均有小碎片、青苔和悬浮状物质。该部卫生队立即走访各连队，除了没有发放“长沙水”的汽车连外，其他各连均有不同程度的肠胃不适现象。事情发生后，战士们愤怒了。他们不顾生命和

血汗，拼死拼活地与特大洪水搏斗，谁知连喝口水都不干净，他们决定投诉湖南省水利厅。该厅接到投诉后，立即与这个公司的上级集团联系，协商解决问题的办法。而集团领导则相互推诿，以“做不了主”为由推托责任。于是，水利厅后勤服务中心的几位负责人与省技术监督局的技术人员一起，于10月9日赶赴部队驻地，就“长沙水”质量问题向部队官兵表示真诚的道歉。与此同时，集团董事长也闻讯赶到。

在第二天的协商会上，集团董事长不但没有就“长沙水”质量问题给战士们一个满意答复，反而盛气凌人，当众打开一瓶有悬浮物的“长沙水”一饮而尽。随后便声称，他喝了一瓶这样的“长沙水”，却什么事也没有。面对董事长的荒诞表演，干部战士无不目瞪口呆，结果协商会不欢而散。

10月28日，湖南省产品质量监督检验所对两瓶保质期为一年(1998年4月18日生产)的“长沙水”进行质量检验发现：“长沙水”因感观、总固形物、电导率及细菌总数不符合标准要求，认定为不合格产品。

结果一出，舆论哗然，各新闻媒体纷纷进行披露“长沙水”喝倒抗洪英雄的内幕，这个集团陷入了四面楚歌境地，“长沙水”这个曾经花费几百万元广告费打响的名牌产品，销售量、销售额急剧下降，集团陷入危机之中……

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

这是一起企业领导违反维系性公关原理处理企业危机,致使企业陷入更大危机的典型反面案例。本来,知错必改,诚恳在先,少说多做,化解危机,这方是上策。而本案中,该集团领导在处理"长沙水"事件中,应遵循维系性公关原理中潜移默化原则,立即向全体官兵承认错误,致以真诚道歉,并采取一切措施急救,对已造成后果的要勇于承担责任,使官兵们慢慢地感受到该集团人的诚意和改正错误的决心,消除隔阂,改变形象,逐步形成良好氛围,使官兵的愤怒在该集团改正错误的行动中,逐步化解,并建立起相互谅解、和谐的环境大事化小,小事化了,从而使企业渡过难关,重新发展壮大。但是,事件发生后,该集团董事长虽能闻风而动迅速赶到部队。但在解决问题的三方协调会上,这种恶劣的表演和对部队官兵不信任的态度,把矛盾激化,使协商无法进行,只好不欢而散。

部队官兵被激怒了,决心以事实来讨回公道,要求质检机关对"长沙水"予以检测。检测结果表明,"长沙水"确有质量问题。这样该集

团就没有了退路，加之新闻媒体的跟踪报道，使本已对部队官兵连续奋战、誓死保卫湖南人民生命财产产生好感的湖南人民，面对该集团的恶劣态度都愤怒了。集团花数百万元的广告，经营数年建立起的信誉，顷刻之间化为乌有，销售额的锐减、市场占有率的急剧下降都说明，集团已陷入更大的危机中。

该集团如有强烈的救火意识，事发后，力争在社会公众知晓前把事情处理好，就决不会出现以后的事情。应该充分认识到抗洪时期最受社会公众尊敬的是部队官兵。要抚平他们心灵的创伤，求得他们的谅解，这是必要的也是刻不容缓的。当时该集团董事长如在三方协调会上向子弟兵表示慰问和歉意，并能承担子弟兵的一切医疗费用，将13万瓶水重新更换，同时看望住院治疗官兵，那么部队和人民群众就会谅解他的。这样既维护了该集团名誉，又不致使新闻媒体进一步曝光影响企业形象。

可是事发之后该集团表现恶劣。这种置之不理的“一锤子买卖”行为，激怒了湖南水利厅。他们曾承诺1998年10月26日前如退还13万瓶购水款，就不向新闻界曝光，为的是考虑到企业生存艰难，创名牌不易，希望本着和解态度处理。可惜该集团缺乏危机公关的意识和运用维系性公关方法解决问题的能力，致使湖南水利厅在等待期限超过后，将事情披露给新闻界，使企业多次被媒体曝光，社会公众对企业的看法一落千丈。企业不但受到来自各级领导的批评，更重要的是失去了大批社会公众的信任，使数年苦心经营和支出几百万元做

宣传广告建立起的企业信誉，受到严重影响。据不完全统计，9—12月，“长沙水”在全国销售量减少50%以上。可见领导掌握维系性公关原理，对处理不利的突发生事件是多么重要。

(二)领导工作中存在这方面错误倾向

知错不改，自以为是，要面子不计后果是当前市场竞争中，少数领导工作中的一种不负责任的错误倾向。

当前，市场竞争日益激烈。企业因产品质量问题偶有失误有时难以完全避免。但是，关键在出了问题后，我们的企业领导如何对待，如何处理。知错必改，以诚恳的态度对待消费者，采取各种补救措施，把消费者的损失减少到最小程度，使企业信誉避免进一步受到损失是一种方法；我行我素，骄傲自大，自以为是，出了问题想尽方法推脱责任，对待受害的消费者不是想方没法弥补损失，而是不闻不问，蒙混过关，这种极不负责的行为也是一种方法。两种解决问题的方法，两种不同结果，前者，可平息消费者因上当受骗而造成经济损失所产生的愤怒情绪，防止事情进一步扩大而对企业信誉造成更大损害；后者不但不能解决问题，反而激化矛盾，造成不可预料的后果。

本案中，该集团面对因“长沙水”而引起的部队官兵多人造成肠道疾病后果，不主动承认错误、道歉，查封全部“长沙水”，到医院看望住院官兵，给予精神、物质的补偿，更换新水等一系列措施，反倒由其领导在双方协商会上导演了一出否认水有质量问题的丑剧，从而引起部队官兵极大反感，最终导致了新闻媒体的曝光，使该集团信誉一落千丈。

因此，我们通过学习本案，可看出作为一个企业合格领导，在处理类似事件时，一定要知错必改，千万不可想尽办法推脱责任，拿企业信誉作赌注，最终吃亏的还是企业自己。

(三)学习案例应吸取的经验教训

刚愎自用，自以为是，骄傲自满，我行我素，是我们学习本案中应吸取最大教训。

目前，在我们的企业中，尚有少数领导，自以为本企业财大气粗，实力雄厚，或是后台硬，他们对企业发生的类似"长沙水"事件，根本不引起重视，只让销售部门去处理，处理过程中能推脱就推脱，实在不能推的先把事情搅过来再慢慢处理，总之一句话，就是不想承担任何责任。

本案中，如不是该集团领导故意推脱责任，导演了一出"自食其果"的丑剧，那么也就不会激怒广大部队官兵，也就不能将采购"长沙水"供应部队的湖南水利厅推到没有退路的地步。湖南水利厅在处理此事件时已做了最大让步，考虑到企业几年创出的牌子和信誉，一朝砸了，企业将遭到巨大损失。因此，建议在规定期间将购水款退回水利厅，水利厅将不做进一步追究。可是，集团领导自以为财大气粗，根本不拿水利厅建议当回事，仍旧我行我素，不予理睬，这才使事态进一步扩大，水利厅在忍无可忍情况下，将事情全部经过予以曝光，一起欺骗我们最可爱的人——人民子弟兵的《"长沙水"喝倒子弟兵》的报道传遍全国。该集团信誉急转直下，销售额也急剧减少，集团这才知道陷入了巨大危机之中。

作为一个称职的企业领导，都应懂得企业创业的艰难和

守业的不易，对今天的成果应格外珍惜，怎能只凭个人情感来处理类似“长沙水”事件呢？对，就是对；错，就是错。错了不要紧，关键在改正。“知错必改是好汉”，这句流传了千百年俗话，是有着深刻内涵的。我们的领导如都能深刻领会这句话含义，那么在企业经营中就不会犯类似该集团领导的错误。

（四）学习案例应防止的偏差

学习本案例，说明了企业在面对由于本身经营、生产上出现错误，给消费者带来伤害和经济损失时，要想方设法进行弥补，将消费者受到的伤害和损失降到最小程度，少说多做，拿出诚意以实际行动来缓解消费者对企业的不满，以诚恳、热心的服务化解矛盾，维护企业形象，这是领导进行维系性公关时，首先要做到的。

可是，当前在我们的企业中存在着一种领导，当企业由于自身错误给消费者造成伤害和经济损失时，不是急于想方设法进行解决，而是采取在表面上做文章。口头上虽多次做了批评与自我批评，答应为受害者进行物质和精神补偿，但实际行动非常迟缓，迟迟不见行动，以至很多受害者由刚刚产生的同情、理解，发展到愤怒，纷纷采取宣传、上访、告状的办法，将企业推上法庭，在新闻媒体的跟踪报道下，企业产品自身缺点暴露无遗，更加加重了消费者对企业的不满，使企业信誉、威望一落千丈。因此，我们各级领导通过学习本案例，千万要吸取个别领导在经营、生产中的教训，防止出现动口不动手现象产生，这就是我们学习本案应防止的最重要偏差。

社会和公众"蒙"不得

——可口可乐公司公关不利吃大亏

1999年6月26日《文摘报》头版头条，以大幅横标"可口可乐的泡沫会让你病得像一条死狗一样"为题，报道了美国可口可乐公司设在比利时安特卫普的可口可乐生产厂家5月底至6月初，在装灌20厘升瓶装可口可乐时，使用了"坏的二氧化碳"，导致部分可口可乐口味不对和气味不正常，这些产品被销往卢森堡、荷兰、法国，造成了极大危害。

这起事件最早源于比利时小镇博尔纳的一所小学。6月10日，这所学校的学生们先是抱怨说："这可口可乐怎么喝起来味道怪怪的?"学校里的老师们开始并不介意。然而，这所学校的50多名学生接二连三发生了奇怪的不适症状——腹泻和胃痛。面对突如其来的病症，校医起初百思不得其解。后来，他听了学生们的抱怨后，立即警觉了起来："敢情，不会是可口可乐有问题吧?"校医立即把这一情况上报到博尔纳的卫生保健部门。当地的官员非常重视，就在他们准备调查的时候，越来越多的当地居民向有关部门报告说，最近自动售货机售出的可口可乐罐，怎么闻起来有一股怪怪的味道!

6月15日，比利时全国有150名儿童因为饮用了可口可乐软饮料而出现同样的不适症状——头痛、胃痛和腹泻。正

因“毒鸡事件”而焦头烂额的比利时政府大惊失色，当即下令全面禁售可口可乐产品，连“雪碧”和“芬达”也不能幸免！当天晚上，比利时卫生部紧急宣布，经过对住院孩子进行抽血化验，最终的结果表明：有些孩子有溶血现象。所谓的“溶血现象”指的是由于红细胞遭破坏而导致血不正常的病理现象。不过，比利时卫生部长告诉广大消费者不要太紧张，但同时批评可口可乐公司在事发后缺乏合作诚意：“我很难相信，作为一家世界著名的大公司在事件发生后，竟然拿不出迅速进行处理的措施。”比利时的零售商和消费者更是欲哭无泪。布鲁塞尔一家餐馆的经理乔治告诉记者：“我们除了要蒙受经济损失外，现在根本就无所适从。刚送走了“毒鸡”，现在又来了‘病可乐’，比利时的许多餐馆饭店这个月看来是没法开张了。”更多愤怒的比利时消费者和当地的媒体，把他们因“毒鸡事件”窝下来的一肚子火全部撒到了可口可乐的身上，激进的消费者甚至呼吁抵制所有的可口可乐饮料。一位常住布鲁塞尔的爱尔兰律师加入了愤怒的消费者群：“可口可乐在我的心目中已经完蛋了。我永远不会再信任它了。”几天前曾经用头版头条报道“毒鸡事件”的比利时报纸则用大号的字母写着：“可口可乐的泡沫会让你病得像一条死狗一样！”布鲁塞尔的一位公关顾问说，可口可乐之所以在这次事件中大失其分的原因是，在事件发生之初，他们对那些因喝饮料而得病的消费者不闻不问。

就在比利时的消费者气愤未平的时候，法国北部的敦克尔克也传来惊人的消息：当地生产的可口可乐软饮料的底部

竟然发现了杀真菌剂！法国政府接到这一报告后同样感到非常惊讶，先下令立即禁售敦克尔克当地可口可乐公司生产的部分产品，接着又全面禁止一切可口可乐产品的销售。

没隔几个小时，卢森堡、荷兰也发现了受污染的可口可乐产品，于是，两国政府随即下令从商店里撤下所有的可口可乐的产品，等待可口可乐公司做出进一步解释。荷兰政府下令，所有产于比利时的可口可乐产品必须立即从荷兰境内的货贺上撤下；严禁从比利时进口任何的可口可乐产品；买了比利时生产的可口可乐的顾客可以把商品退还购买的商店。

6月16日，韩国“食品与药品管理局”正式宣布，立即抽查在韩国境内销售的所有可口可乐产品，确定其是否受到污染。韩国有关部门将检查“可口可乐韩国公司”生产产品的8项指标，其中包括气压、碳酸铅含量和细菌密度等。韩国“食品与药品管理局”的一位官员直言不讳地说：“由于在韩国境内出售的可口可乐产品是由世界各地生产的，所以在没有拿到检验结果之前，我们无法断定韩国可口可乐公司生产的产品是否含有有害成分。”

污染事件随着各国政府的禁令越闹越大，可口可乐公司面临着一场前所未有的严峻形势。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

骄傲自大，麻木不仁，缺乏对消费者认真负

责精神，是造成企业领导在处理突发事件时束手无策的根本原因。

作为一个跨国公司的大型企业领导，本身就应具备良好的工作能力和外交能力，跨国公司的产品是销往世界各地的，一旦处理不好，就会出现跨国纠纷，造成巨大经济损失和无法挽回的企业信誉。

本案就是一起企业领导在面对突发事件中未能采取正确的公关措施，致使事情越发展越大，影响了企业威信，给企业带来重大经济损失的案例。

第一，事件发生最初在比利时，造成150名儿童出现不适应症状，部分儿童有"溶血现象"但未有重大人身伤亡后果。这时如果可口可乐公司立即采取措施由公司领导出面向比利时消费者道歉，同时宣布对所有因饮用本公司生产可口可乐的消费者出现的患者，一切医疗费用由公司承担，暂停安特卫普可口可乐公司的生产，待查明原因后，给社会公众一个清楚交代，并由公司成立专门调查小组负责，最好再由新闻媒体报道一下，公司领导走访医院、家庭看望因此事件的受害者，那么，就会给公众一个"可口可乐公司"不但是个有经济实力、有影响的公司，而且是个有信誉、重名声、负责任的公司，从而缓解由事件引起的公众愤怒，也会防止事情的进一步扩大。

第二，可口可乐公司领导在事件发生后，所采取的态度完全违反了领导公关的维系性原理，从而使事情越闹越大，影响了整个公司的威望。比利时卫生部长的批评，一些激进的消费者的愤慨，以及新闻媒体的大标题报道，这一系列反应正是

由于可口可乐公司在事发后迟迟不采取措施，才使危机进一步扩大。继而，污染事件随着各国政府的禁令越闹越大，可口可乐公司面临着一场前所未有的危机，公司的信誉受到严重打击，经济上受到重大损失。

第三，作为企业领导掌握好公关原理在实际中正确运用，是使企业保持不败的重要武器。布鲁塞尔一位公关专家在评价这次事件中说："可口可乐公司在这次事件中大失其分的原因是，在事件发生后，他们没有认识到时间对他们的重要作用，对消费者因喝饮料而得病不闻不问，表现出一副与己无关的样子，从而激怒了广大消费者。"如果可口可乐公司领导，能在事发后立即运用维系性公关原理，在新闻媒体未予以注意情况下，迅速到位，通过走访看望受害者，解决他们提出的问题，同时赔偿他们的一切经济损失和因此而引起的一系列相关问题，通过这种快速的默默工作，缓解受害者及其家属对公司的不满，使受害者及其家属看到公司的真诚道歉，感到公司的诚意，从而减少抵触情绪，再通过进一步细致工作，使善后工作处理得尽善尽美，从而使受害者及其家属的愤怒由逐步平息转向被感动，为问题的最后解决打下良好基础。待新闻媒闻风而动时，所得到的消息都是公司为解决"事件"如何采取积极稳妥的办法，感动了受害者，使问题得以顺利解决，这种报道等于免费为公司做宣传广告，使社会公众看到的都是公司领导在处理事件过程中的正面形象和良好措施，为企业的重塑形象起到关键作用。可见，正确运用维系性公关原理对企业的重要性。而骄傲自大、麻木不仁、自以为是的工作作

风，是造成可口可乐公司领导在处理突发事件面前束手无策的根本原因。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

狂傲自大，麻木不仁，缺乏主人翁精神，是当前企业领导中常出现的一种错误倾向。

在当前市场竞争日趋激烈情况，经常有类似可口可乐的事件发生，企业要想避免这类事件发生，必须从其内部找原因，加以杜绝。但是，一旦发生了又不能束手无策，坐以待毙，要妥善处理，大事化小，小事化了，一切以不损害或少损害企业信誉为重。

本案中造成可口可乐这个跨国公司在欧洲市场信誉急转直下的根本原因就是作为公司高层领导的总裁、董事们，对当初比利时发生的150名儿童住院治疗的案子，根本未予以重视，处于一种麻木不仁状态，好像事情发生与他们公司无关，没有做妥善处理。只是在新闻媒体的连续曝光后，公司领导才感到问题严重，可又感到突然，拿不出任何解决办法，以致事情逐步蔓延到法国、卢森堡等国。那么，作为一个跨国公司大企业集团的领导，处理这类问题应该是游刃有余的，但是他们没有把企业看成是自己家，缺少主人翁意识，这才使这场危机越闹越大。

目前，在我国的企业中也存在着这样一批领导，党和国家、人民对他们充分信任，将其选派到领导岗位上，可是，他们干起工作来，总缺少那么一种主人翁意识，在非承包制企业中，多干了，他们认为是白干，也不能升官、发财，少干了，上级

领导也只是问问而已，有时连问都不问；“挣”是共产党的，“赔”也是共产党的，与己无关，自己只要不犯错误，就可稳坐钓鱼台，保住自己的乌纱帽，何苦那么拼命呢？正是在这种心理作用下，他们干起工作自然也就是当一天和尚撞一天钟了。

而在承包制企业中，由于经济体制改革还不完善，风险意识也很差，这就造成不管是亏损企业，还是赢利企业，多数领导都有一种“挣是自己的，赔是共产党的”的想法，结果到头来，肥了个人损害了国家。这样的企业领导，面对类似可口可乐公司发生的突发事件时，自然也就是事不关己，高高挂起，事情闹大了造成人身伤亡，也由共产党赔，与其个人无关。可见，目前企业改革中约束、激励机制还不健全，只有将个人与企业与法律全部挂钩，才能具有威慑作用。凡因个人原因，造成企业亏损的要追究其法律责任，而对真正负责，一心一意为企业，使企业获得发展的应给予重奖，这才能调动个人积极性，使企业领导产生主人翁意识，以企业为家，企业荣，则他荣，企业辱，则他辱。只有企业在建立、健全各种改革机制基础上，才能彻底防止事不关己，高高挂起，缺少主人翁精神的错误倾向。

(三)学习案例应吸取的经验教训

骄傲自大，自以为是，对企业不负责任，结果造成巨大损失，这是我们学习本案例应该吸取的最大教训。

美国可口可乐公司是一家有上百年历史，在全世界建有数百个分厂的大型跨国公司。在他们的数百年经营中积累了无数经验，获取了无法计算的巨额利润，公司在成长、发展、壮

大中，不免产生一种骄傲自大、自以为是的工作作风。本案例中发生在比利时的事件，就是一次暴露。

当前，在我们的一些大型国企中，也存在着一种类似现象。少数领导自以为是国家企业，有雄厚的物力、人力、财力，因此在企业生产经营中处于一种骄傲自大状态，缺乏市场竞争意识，认为"挣"是国家的，"赔"也是国家的，不必那么认真，这种缺乏主人翁的意识，是造成大企业领导骄傲自大、自以为是的根本原因。在市场竞争日趋激烈的情况下，企业领导要树立牢固的风险意识和竞争意识，在抢占市场同时，要时刻防止突发性事件发生，企业领导要自觉树立主人翁意识，以企业为家。这样，在处理任何突发事件时，才能做到迅速、准确、完善地解决问题，使企业经济上的损失减到最小，维护良好的企业形象。

(四)学习案应防止的偏差

我们学习本案例强调的是告诫领导在工作中，要以顾客为上帝，热情诚恳地为社会公众服务，建立与顾客间相互信任关系，使顾客一看到这个品牌产品就有一种亲切的信任感，愿意购买这个品牌的商品，从而使厂家、商家、消费者几方面都皆大欢喜。

但是，我们有些领导往往在产品销售过程中对顾客充满热情，服务周到，可是在产品一旦售出后，就一副大功告成的样子，沾沾自喜。对产品销售后出现的问题反应迟缓，与促销过程中判若二人，使消费者感到寒心。本案就是最明显例子，可口可乐公司凭据自己多年创下的品牌，打开了市场，获得了

消费者信任，为公司带来了丰厚的利润，可是部分领导却被胜利冲昏了头脑，在产品质量出现问题情况下，对消费者强烈的反应置若罔闻，迟迟不去解决，错过了解决问题最佳时机，更加激怒了消费者。因此，我们通过学习本案例，就是要防止领导工作中，只把为消费者服务作为口号，打着顾客至上牌子，干的是一锤子买卖，钱到手就大功告成。要树立长期为顾客服务的工作作风，认真听取消费者意见，狠抓售后服务工作，随时纠正工作中出现的问题，真正做到让消费者满意。

纸要包火　火必烧纸

——粮食局长小舅子丑行败露记

1993—1995年黑龙江省某县粮库需要大批的温度计、防风网、苫垫等物资。消息传出后，很多人都想做成这笔大买卖，成为暴发户。当时，粮食局局长的内兄王某得到消息立即行动起来，他不是采取正常的竞争手段到各粮库报价参加公平竞争，而是仗恃着其姐夫是县粮食局局长关系，摸清了县粮食局所有粮库主任的家，然后分头去晚上拜访，根据每个粮库采购物资资金多少，提出了一个十分诱人的回报条件，并许诺只要一拍板定下来，就可兑现。在他三番五次的催促下，各粮库主任都感到"又不是花我的钱，共产党的钱给谁也是给，给王某不但给了他当局长的姐夫面子，自己又捞到了实惠。"在这样的心理作用下，先后有好几位粮库主任、会计共收受王某贿款16.6万元，王某本人非法获利70万元。纸是包不住火的，很快就有人将这一情况向县检察院进行了举报。1995年7月25日检察院开始了立案侦察。参战干警昼夜奋战，查阅了自1992年以来各粮库所有财物账目，搜集了上百份证据，将王某几年来向各粮库高价销售物资计121.7万元情况查清。同时还查出王某几年来无照经营，并有偷税漏税等重大问题。

当检察人员去拘传王某时，已闻到风声的他先于办案人员一步离家出逃。检查人员多次做其亲属工作，但其亲属拒不合作。检察院对王某家实行昼夜监控，得知王某将逃往秦皇岛的消息，办案人员连夜追踪，赶到秦皇岛，将其抓获并连夜押回来。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

纸是包不住火的，要想人不知，除非己莫为。

近几年来，我们从报刊杂志和广播电视上常能看到，某某地方大桥、房屋倒塌事件。从曝光出来的情况看，大多为一些领导干部在选投标单位时，投标单位领导为获取此项工程，向招标单位领导幕后提出了十分诱人的贿赂，而恰恰是这种诱人的贿赂起了决定作用，工程结果落入并非报价最低、设计和施工效果最好的招标单位。以致最后出现桥倒、屋塌现象，给国家和人民生命财产造成极大危害。

本案就是一起反面建设性公关起作用，个人暴富、国家受损失的典型案例。从案例可以看出，在我们的领导干部中，有相当一部分人存在着损失是共产党的、国家的，得到好处却是个

人的想法。在这种心理作用下，往往就会做出对不起党和国家的事。在他们看来，现在各行各业都在搞改革，市场经济就要各显其能，哪有那么倒霉会被抓住呢？何况上边又有其当局长的姐夫照应，应该是没有事的。

但是，他们却忘记了，中国有句古话："纸是包不住火的"，"要想人不知，除非己莫为。"以纸包火，纸必燃烧。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

"抓着算倒霉，抓不着享受一辈子。"这是很多贪污分子真实思想的写照。

当前，在我们的少部分干部中，思想逐渐被资产阶级世界观和生活方式所腐蚀，共产主义理想信念动摇。他们感觉到自己付出的太多、太多，而得的太少、太少。尤其是改革开放以来，一部分人先富了起来，又极大刺激了他们。他们认为，相比之下自己整日讲奉献，却过着温饱型生活，实在是不公平。由于有这种思想，加之平时放松对自己要求，思想逐步产生变化。当遇到适宜时机，在不法分子的诱惑下，往往走上犯罪道路。

不少当年在战场上负过伤和为社会主义建设流血、流汗的共产党员，在战争年代、在国家建设最困难时期，凭着坚定的共产主义信念，都熬过来了，却在改革开放的今天，没能逃过金钱、美女的诱惑，倒在了改革开放的战场上。这些反面典型值得我们认真吸取。

近年来党中央已发现并意识到社会腐败现象对我们干部队伍的腐蚀，采取了一系列相应措施，制止这股势头的蔓延。

我们相信经过深入开展反腐败斗争和"三讲"教育，党的各级领导干部一定会增强党性，提高反腐防变能力，带领全国人民将我国建成四个现代化的强国。

(三)通过案例应吸取的经验教训

党的各级领导干部无论职位高低，都要时刻不忘自己是共产党员，是人民公仆。加强理论学习，注重自身素质提高，是防止诱惑、反对腐败的最好武器。

当前，各类经济案件猛增，大案、要案违纪金额在千万元、亿元都有。而这些案件中主要都是我党培养出来的、多年受党的教育的党员干部。这不能不引起我们沉思。一个受党培养几十年的老党员、老干部为何就能在短短几年之间变成视钱如命，讲究腐化生活方式，贪图享受的寄生虫呢？这首先是因在我们党内有相当一部分干部在工作中"讲学习、讲政治、讲正气"的少了，才使一些打着公关旗号的不法之徒有机可乘。

现在有不少党员干部，这些年来放弃了对马列主义原理的学习，放松了对自己的政治要求，放任自己，随心所欲，以致遇到事情方向不明，凭感觉办事。近年来，法轮功之所以欺骗了我们那么多党员和干部，就是一个最明显的例证。共产党员本身就是无神论者，他们信仰的是马列主义、毛泽东思想，坚信共产主义一定最终在全世界实现。可是，在李洪志一伙鼓吹下，他们却相信了什么"来世说"和地球将毁灭的奇谈怪论，并充当起"法轮功"的义务宣传者。这能不说明我们的党员已有相当部分不能明辨是非，成了宗教迷信的崇拜者。可

见，加强政治理论学习，提高党员干部自身素质已迫在眉睫。

（四）学习案例应注意防止的偏差

在本案例中，某县粮食局长的内弟，利用其姐夫的关系和权势，对各粮库负责人大肆行贿，以获取物资采购供应权，慷国家之慨，中饱私囊，值得深思。显然从案件中看不出这位局长与小舅子有什么经济上的勾结，但仅就失察放纵亲属搞违法活动，他也难辞其咎。党组织从关心爱护干部出发，多次告诫我们，党员干部不要让其亲属子女在其管辖的业务范围内经商办企业，进行妨害其公务的活动，这是十分必要的。该局长却置若罔闻，任其内弟借其权势影响大捞油水，不但拉许多干部下水，也牵涉到姐夫有不廉洁之嫌。看似聪明，实际干了蠢事，这种教训还不警醒我们的党员干部吗？

公关败笔　损人害己

不善弥错　矛盾激化

——尼克松总统宝座轰然坍塌的启示

1974年8月8日，在强大的舆论压力之下，美国总统尼克松宣布辞职，留下了长达二年又五个月的总统未完任期，极为悲愤地离开了他全身心为之奋斗的白宫。为什么他没有按正常程序完成总统任期？为什么他的总统宝座轰然坍塌？“水门事件”就是他的滑铁卢。

1971年6月，尼克松批准建立一个白宫监视组，其任务是防止情报泄密。1972年6月17日，这个小组的5名成员潜入华盛顿特区的水门办公住宿综合大楼的民主党总部竞选办公室，秘密地拍摄了民主党竞选方案，安装了窃听设备，被民主党保安人员当场抓住。经查实，其带头者是前中央情报局官员、尼克松的竞选连任委员会工作人员詹姆斯·麦科德。

“水门事件”被新闻界披露于报端后，美国国内舆论哗然：白宫与此不道德的做法定有关联！这时的尼克松奉行了沉默政策，对他的两位高级助手说：“我们要尽量少说话，传闻会随

之慢慢消逝，大家不必为此顾虑。”并且，他还试图控制新闻界的消息来源，设置种种障碍，力求封住大众之口。然而，结果却适得其反，新闻界、情报界和司法界对此事件穷追猛打，公众对此事件愈发关注，事态变得更为严重起来。

在新闻媒介继续进行披露之时，尼克松命令他的助手开列一份“敌对分子清单”，调动最广泛的工具来扼制他的政敌，并拒绝接受参院“水门事件”调查委员会的调查，这就使事态更为激化。为了应付有关部门的调查，尼克松又和其助手商讨了许多对策，以维护国家安全为名，为其私闯他人办公楼、窃取情报等不道德行为进行辩护。这种昭然若揭的蒙骗方式，使尼克松失去了公众对他的信任。1973 年 5 月 17 日，美国参议院总统竞选活动特别调查委员会就“水门事件”召开听证会，千百万观众收看了听证会实况转播。听证会后，尼克松在公众中的威望一落千丈。

尼克松曾仿照罗斯福总统的做法，在自己的办公室里安装了录音装置，希望自己的声音能够永留历史。因为这些录音带上可能有关于“水门事件”的证据，所以，最高法院和“水门事件”特别检察官考克斯均要求尼克松交出录音磁带，尼克松非但拒绝交出，而且仍向全国发表声明，说自己“事先根本不知道‘水门事件’，既没参加，也不知道事后的掩饰活动”。

1973 年 10 月 20 日，尼克松决定背水一战。签署了几道罢免令：分别罢免了司法部部长理查森、司法部副部长拉克尔肖斯、“水门事件”特别检察官考克斯等人的职务。在这个被人们称之为“黑色星期六”的晚上，罢免 3 名高级司法官员，这

在美国历史上是绝无仅有的。尼克松的做法激怒了全国人民。同年11月，尼克松一面信誓旦旦地向新闻媒介宣称，他从未妨碍过正义，并且欢迎这一问题的检查；另一面又指示其秘书在回答媒介的实质性提问时，要避重就轻，答非所问。但所有的努力已是徒劳。1974年7月末，众院司法委员会以阻挠司法机关调查"水门事件"、滥用职权和违背总统宣誓誓言、蔑视国会等罪名对尼克松进行弹劾。尼克松交出的磁带虽然经过处理，仍能充分地说明他已经深深地卷入了"水门事件"。

回天无力、无可奈何的尼克松，在发现自己已无法继续履行他的总统权力后，遂于1974年8月8日宣布辞职，从而成为美国历史上第一个自动辞职的总统。如果说"一石激起千层浪"的话，那么，尼克松则是不停地投石激浪，以至一浪更比一浪高。最终，自己搬起的石头激起了浪花，自己溅起的浪花淹没了自己的总统宝座。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

"亡羊补牢，为时未晚。"人不可能不犯错误。领导者受其特殊的社会地位决定，这种情况更是难以避免。错误的消弥不仅取决于错误本身的程度，也取决于犯错误者的认错态度和弥错技巧。如果犯错者诚恳道歉，并辅之以必要的弥错手段，或许他能够取得人们的同情和

原谅，并由此被大众重新承认和接受。这是一门很深的领导艺术，领导者应深谙此道。

尼克松作为一国总统，其身份和权力特殊而又显赫，本不应做一些不道德的事情。既已失足做下，就应针对事实真相及其错误的程度，运用一定的技巧，向大众进行解释和道歉。只要他态度诚恳，或许还会被大众重新接受，最起码不会使事态极端发展、恶化。在新闻媒介披露"水门事件"后，尼克松先是拒绝公众，以沉默作答。然后又试图封锁消息，结果导致新闻界对此事件穷追不舍，人们的关注程度也随之提高。面对司法部门的调查，尼克松还以"为了维护国家安全"的名义，来掩饰其不可告人的目的，拒绝配合调查，终致名望一落千丈。"识时务者为俊杰。"在司法部门要真实、社会公众要真相的情况下，尼克松居然还向全国发表声明，进行明目张胆的掩饰和欺骗，从而自己把自己推向了万劫不复的深渊，成为美国党派政治斗争的牺牲品。

(二)领导者存在的这方面错误倾向

知错不改，欲盖弥彰，是存在于当前领导干部中的一种严重不良倾向。有些领导常常为所欲为地滥用手中权力，以官方和集体的名义来达到自己不可告人的目的。他们常常一意孤行，对自己所犯错误非但不去终止或弥补，反而竭力寻找借口开脱。他们能沉默则沉默，一声"无可奉告"就企图把什么事都遮掩过去了。沉默不行就搪塞，搪塞不了就牵强应答、文过饰非，再躲不过去就运用权力来封锁消息，为调查设置障碍，欺骗舆论和公众，这种现象在当今领导群中也是屡见不

鲜。孰不知,防民之口,甚于防川,社会舆论终究是不会被长久压制住的。长此下去,反而只能激起更大愤怒,而公众的愤怒则意味着真相必将告白于天下,给自己的政治前程带来阴影。

(三)通过案例应吸取的经验教训

领导权力只能依托于公众承认和组织,舍此便不会有个人权力和地位的存在。但"人非圣贤,孰能无过",从领导者个人来说,又恰恰是由于他的职位、职权、职责这三位一体的关系,才使他犯错误的概率和强度要高于普通公众。作为领导者,既要尽量避免在工作中出现错误和偏差,更要防止以权谋私、人为刻意地犯错误。当错误和危机已然出现并成为事实时,领导者要积极想办法去救治去弥补,而不是去掩盖去搪塞。各种错误和危机事件的成因是错综复杂的,但无论如何,领导者的行为要和公众的期望保持一致。也就是说,公共关系的主体要以公众的利益为出发点,尊重社会公众。面对危机和错误,他们需要保持镇定,争取主动,持积极的态度,呈向上的精神,以对社会和大众负责的言辞和行为来争取公众的谅解和帮助,从而以退为进,重新建立起领导者的名望和声誉。而"水门事件"中,尼克松采用的却是与之相反的态度,欺骗和蔑视公众。对这样一位有违公众和民意的总统,人们又岂能容他继续安坐总统宝座?

(四)学习案例应该防止的偏差

领导者有过则改,并不是说领导者就没有了约束和遮拦,可以任意地犯错误。"犯了再改,改了再犯",这种赵本山在小

品中夸张的现象，在中国的领导者当中是屡见不鲜的。这样一来，就为某些缺德少才的领导设置了一道弹性保障，使领导职权得以无度扩充、保留和延续。我们学习领导艺术的时候，一定要注意这一点。

领导居于特殊工作岗位，拥有与其职位相对应的职权，这是履行其职责的必要手段和权力。《新编汉语词典》对职责二字的解释为："职，份内应做的事；责，责任。"由此可以看出，职责就是指领导干部由于处于特定职位，担任职务而承担的特定工作任务。从某种角度可以说，职责是对领导工作的一种限制和保障。所以，领导必须对自己的所作所为负责。诚恳谦虚的认错态度固然是好，但不要以为凭借这些就可以无所顾忌地为所欲为。水积则成渊，土积则成山，任何一件事情都是由点点滴滴聚积而成。所以，领导者必须时刻注意工作中的每一项环节，做好每一项细节，这既是对社会对公众负责，也是对自己负责。

“老否决”的结局：被人否决

——约翰·泰勒总统一意孤行栽跟头

美国第10任总统约翰·泰勒是第一位遭国会弹劾的美国总统，虽说弹劾最终没有成功，但它对泰勒执政甚至退休生活都产生极大的影响。在1982年举行的论坛民意测验中，泰勒被列在十名最差的总统之一。为何事态会发展得如此狼狈糟糕？可以说，所有的一切都是他自己一意孤行的结果。

1841年，68岁的威廉·哈里逊将军当选为美国第9任总统，49岁的泰勒则被选为副总统。但哈里逊将军只当了一个月总统就因病去世，留下了3年零333天的任期。泰勒是美国历史上第一位遇到这种情况的副总统。美国宪法规定：“如遇总统免职、死亡、辞职或丧失履行总统权力和责任的能力时，应由副总统执行之。”围绕继任，一些人展开了激烈的争论。许多人认为，宪法的规定是指将总统的权力和义务移交给副总统，泰勒只能以副总统的身份行使总统权力，所以泰勒只是代理总统。然而泰勒坚决反对这种见解，他认为，哈里逊是第9任总统，而自己是根据宪法就任的第10任总统。为了坚持自己的观点，凡是称呼他为“代总统”的邮件，他连拆也不拆就退回去，他那坚决固执的做法最终使他获胜。

1840年威廉·哈里逊竞选总统时，其所在党辉格党提名

泰勒为哈里逊将军(老蒂普卡努)的搭档(即副总统)而竞选。11月,辉格党的竞选口号"选蒂普卡努也选泰勒"获得了压倒性的胜利,泰勒当选为副总统。但泰勒当了总统之后,他与国会、与自己所属的辉格党之间的矛盾却越来越大。他告诉国务卿:"我绝不能让别人指挥我。"而辉格党领导人亨利·克莱等人认为他们已掌握了众、参两院的多数,一定能够控制泰勒。控制和反控制的斗争十分激烈。泰勒连续否决了克莱提出的两项法案,激怒了辉格党人。在总统第二次使用否决权后两天,除国务卿外,其他内阁成员全都辞职了。又过了两天,辉格党开除了属于他们这个党的泰勒,泰勒成了一个没有政党的总统。

在执政的第二年,泰勒又两次否决了提高关税的法案。愤怒的众议员约翰·博茨提出一个议案,认为泰勒严重篡夺国家权力,滥用人事任命权,要求予以弹劾。1843年1月,众议院就弹劾泰勒总统进行投票表决,投票结果是127对83,议案被否决。尽管议案没有通过,但泰勒的处境却已十分艰难。由于他在任期中先后否决了9项法案,超过以前任何一位只任一届的总统,所以得到了一个外号叫"老否决"。当又一次大选到来的时候,没有一个政党愿意再提他做候选人。任期届满之后,泰勒狼狈地离开了他工作了3年零333天的白宫。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

由于一意孤行,老否决别人,最后被别人否决,导致身败名裂,是约翰·泰勒自己一手铸成的结果。

首先,在他代任美国总统之后,不顾当时美国宪法的规定,执意认为他不应是"代总统"而应是总统。虽说由于当时法律的不健全,使称呼之争公说公有理,婆说婆有理,莫衷一是,但泰勒不应为了一己之称谓,而置国家利益于不顾,以致凡是称呼他为"代总统"的邮件,他连折也不折就退回去。这自然引起了公众的强烈不满。争取称呼上的"名正言顺"或许可以理解,但不能为此就不管不顾,没有丝毫"国家第一"的概念。毕竟,泰勒当时处的是一国之首的职位,国政得失,人民安危,这都是他的职责范围之内的事情。这样做,完全脱离了总统应为国家服务的原则,使其刚愎自用的性格暴露无疑。

此外,美国总统的竞选总是依靠自己所在党的支持,每一个政党都希冀自己党的候选人入选,以此维护自己党的利益和优势。泰勒正是在这样的背景下,依据辉格党的整体力量,当

上了副总统并由此而坐上总统宝座。但他却早已忘记了自己是辉格党的一个成员了，他的原则是绝不能被别人指挥，非但没有饮水思源去为辉格党建功立业，相反却连续否决了辉格党领袖提出的两项法案，使自己在党中处于孤立状态，最后辉格党开除了这个属于他们党的泰勒，使其成了无党之人。否决，是总统被赋予的职权之一。总统的否决权的行使事关众、参两院的切身利益，所以美国总统除非万不得已，很少使用否决权。泰勒在任职期间，先后否决了9项法案，超过了以前任何一位总统，自然而然这样的结果很容易导致众叛亲离。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

只考虑自己，不顾及他人，一意孤行，刚愎自用，是当今领导者中常见的错误倾向。许多领导，由于有了一定的职位，自然而然就有了相应的职权。行使职权的确是其范围之内的事情，但是，职权的行使却有一个度的问题。处理好了，领导者是在其位尽其职，守经达权；处理不好，领导者就可能走向专权自恣、无所顾及的一面了。所以，需将职权放在其应有的位置上，既不擅权，也不惧权，这样才能做一名合格的领导。此外，作为一名领导者，还要注意思维的“和合”，也就是应为他人设身处地地谋想，在思维上与他人“和合”。不能凡事只顾及自己，忽略了公众和下属，忽视了整体和全局。如果领导脱离了公众和下属，不顾整体和大局，就会使自己变成无岸之船、无水之鱼，最终只能是漂泊浪荡，无依无靠了。

(三)通过案例应吸取的经验教训

不论什么人，不论他从事什么职业，居于什么职位，若想

获得成功，必须首先要获得社会公众的支持，这是他成功行政的可靠后盾。要获得支持，首先要争取社会公众的认同，然后才能将他们的认同转化为有意义的支持。争取认同，就要从自身做起，在自己的言谈、举止、性格、思维、处事、行政上，都要做到有理有度有节，为自己在工作范围内构筑一个成功的领导形象，使自己有完美的个人魅力和令人愉悦的个性。自行其事的人，总是很难争取到他人的支持的，很多人都对这样的人有一种惧怕心理，并且由于惧怕而生反感。过于专断，过于独来独往和一意孤行，会使别人感到他们处于一种被动的毫无价值的地位，感到他们的知识和技能是不被人尊重的。所以，要想在工作范围中组建一支真正的支持群体，必须有与人友好协作的精神，有建立广泛联系的能力，有尊重他人的性格，有"和合"的思维，这才是获得成功的先决条件。领导者对此要慎之又慎，否则，就可能跌下失败的悬崖。

官场招祸三因由

——清朝重臣胜保何以招致杀身

在清朝诛杀重臣案中，除雍正所杀年羹尧、嘉庆所杀和珅，就数同治年间被诛的胜保。胜保当时官居二品，职授副都统，手握重兵，在剿杀太平天国陈玉成、平定"回乱"中立下赫赫战功，一度出任钦差大臣，是当时朝野侧目的骁将庞臣。然而，这位对清廷有功的鹰犬最终非但没圆升官发财的美梦，反被两宫太后恩赏"从宽赐令自尽"，徒落得一挂白绫，三魂渺渺。表面看，胜保受诛的罪名是"冒功侵饷、渔色害民"，然而实际上，当时清廷文臣武将中涉罪这个方面者比比皆是，相当一批官吏非但没有受诛，反而借此晋升平步青云。细品清史就不难发现，胜保的死因实源于自己在上下左右关系上招来的恶果。

(一)触怒同僚，祸事不远

由二品副都统职级而担任钦差大臣的胜保，曾不止一次地让共事的同僚极为难堪：西安有位副都统高福，不知怎么出言冲撞了他。胜保大怒，命令差官打高福的军棍。高福惊问："同为二品官级，你怎能打我？"胜保冷笑回答："我是钦差大臣，以军法杀你都可以，何况是打！"高福到底被按倒扒下裤子受打。另一位二品副都统德兴阿，是有名的旗人勇将。只因

为不识字，被胜保看不起，公然撵出陕西。与胜保同时受朝廷委任的陕甘总督熙麟，去兰州赴任途中奉旨，留在陕西协剿"回乱"，因而驻跸潼关。堂堂总督，局促一隅之地，而胜保有所知会，动则以朱笔下札，把熙麟的身份贬成了一个总兵。熙麟心中气恼，部下与同僚更为不平。

如果说以上还仅只伤害了个别同僚的话，那么胜保在公文往来中的居高临下则普遍触怒了所有同品级的文官武将。清朝执掌各省大权的总督、巡抚，与胜保的二品副都统为同一级别。按当时的公文惯例，相互行文应用平行的"咨"（用于同级机关，表示与别人商议、询问的一种公文）。但胜保兼任钦差大臣时，对当时各省巡抚行文却一律用"札"（上级对下级的一种便函），明显的上司口吻。或许在胜保看来，钦差大臣是代替天子处理政务的，但他恰恰忽略了自己这钦差大臣只是一种临时性的差遣，并未改变自己本身的原有职级。在这种情况下对同品级的大员使用下行的"札"，不但格外唐突而倨傲，也明显暴露了自己向上爬的野心。官场中从来都是最讲究脸面和等级的。胜保上述专横做法，无疑普遍煽起了同僚心中的不快和气忿，无形中把自己放到了与同僚们的对立位置，成了众目所视、众手所指的对象，其在政坛所离祸事也该不远了。这实在是胜保最不明智的一着。

（二）恃功傲上，朝廷起疑

胜保喜欢卖弄，更不放过借奏摺向上司展示文采的机会，所以他的奏摺常是自己拟稿。其中有两句经常用的话，一句叫做"古语有云：'阃以外将军治之，非朝廷所能遥制'"；另一

句是“汉周亚夫壁细柳时，军中但闻将军令，不闻天子诏”。或许胜保的本意在炫耀才情，但同样的话可从不同的角度去理解，在别人看来，等于强调军令高于诏令，这已经犯了上司的大忌；加上当时清廷正是太后垂帘、皇帝童稚，对上述话更为敏感。从来的封建统治者最反感的就是不把他当回事。胜保的以上说法不管出于何种居心，都是统治者最害怕也最不愿意听到的。由此构成了他“不臣之心”的重要证据。

胜保滞留陕西期间，身份是钦差大臣督军入陕。为谋得一个封疆实缺，他曾以四百里加急递过一个奏摺，说是凡带兵剿匪，非本省大吏则呼应不灵，并列举湖广总督官文、湖北巡抚胡林翼、两江总督曾国藩、江苏巡抚李鸿章、浙江巡抚左宗棠等作为例证，认为他们都是主持本省军务才得以事半功倍。接着叙述自己“以客官办西北军务”粮饷、招兵，事事都难凑手。最后率直上言：“若欲使臣专顾西北，则非得一实缺封疆，不足集事”——公然伸手要官了。本来当时清廷是准备让胜保在“陕甘总督”或“陕西巡抚”两个实缺中挑一个的，看到奏摺后，反起了疑心，感觉胜保心怀叵测。封疆大吏拥兵自重或借机要挟中央政府，向来是统治集团最反感的，胜保在这里偏偏又犯了一个大忌，受到了极严厉的申斥。如果说清廷以前还仅是对胜保心怀不满，至此已开始晓以颜色、临近发作了。

可悲的是胜保仍未警觉。就在清廷苦心安排，有意调他为内务府大臣——那是有许多陋规收入的肥差，差不多可以满足胜保挥霍成性的排场时，胜保不认为是对自己的保全，反而暴跳如雷，亲笔写信向军机处质问：“非保则诸公何以有今

日?"公开猖狂地居功自傲,把军机处、恭王、慈禧太后一起破口大骂。这显然无异于给本就憋一肚皮气的清廷统治者火上浇油。须知当时的清朝虽然软弱,但要制服胜保这样的少数"悍臣"还是绰绰有余的。于是胜保可悲的下场也就由此注定了。

(三)极端腐化,招众非议

奉行了两千多年中庸之道的中国,每个人的言行实际都构成了别人乃至社会对自己评价的依据。聪明人常会以恰当的言行来导演社会对自己的认同,借机达到目的。同样,众口也可使愚昧鲁莽者招致怨尤,最后演绎出可悲的失败。胜保走的正是后一条道。

胜保首先在排场派头上太过张扬。做钦差大臣时,他所到之处,仿佛御驾亲临。连每天吃饭,也仿效皇帝的传膳办法。每样菜必备一式两碗,哪样菜好,便传谕赏给某文案。入陕之初,曾为了区区一碟韭黄,杀过一个厨子。这种种噱头,同僚看着刺眼,上司闻之刺心,联系到亲历或风闻的平时不检点言行,胜保何异于自套绞索?

胜保的私生活又极为放纵。一是好色出了名。统军御敌,随营的侍妾竟有 30 多个。连俘虏了太平天国英王陈玉成,也敢公开接纳定为钦犯的陈妻吕氏(据称有国色),而且专宠后房。这不但极大地损毁了自己的声誉,而且对上启了忌恨之由,对下开了弛禁效尤之例。

再是贪财太过。胜保受贿之胆大,到了妄为的程度。陈玉成的两个弟弟被俘送到胜保军营,献了数千两金银后,胜保

居然全力庇护，不但饶了两个“要犯”的命，还保护起来——派在自己营内当差。胜保侵吞军饷更令人吃惊。满清时的军饷，多靠平时各省支援，称为“协饷”。协饷的多少迟速，全靠封疆大吏与钦差大臣间的私人交情。以胜保平日的妄自尊大、目中无人，协饷经常难按时收到。偶然有一笔款子到了，胜保又百事不问，自己信手先挥霍个够，多余的才拨归军用。有次在同州遇伏大败，部队死伤枕籍。一位姓雷的带兵官跪在他面前痛哭流涕，要他发钱抚恤，结果是分文未有，以致受伤的部下睡在辕门外呻吟彻夜，百姓都闻之寒心。如此驭众，哪来的凝聚力？无怪胜保被拘执以后，其部下也无人去救援。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

作为一名领导，如果能在复杂的工作环境中，做到上级不疑，同事不忌，下级不弃，可以说这就是比较成功和高明了。因为，社会环境是变幻莫测的，尤其是领导又身处显要之职，一言一行都极易引起周围众人的非议。处理好了，狂风暴雨会变得风和日丽；处理不好，万里晴空也会变成倾盆大雨。而胜保走的，正是后面这一条路。在与同僚相处时，他大发飞扬跋扈之淫威，大摆居高临下之官谱，专横自狂，凡官员皆不入其眼，说打就打，说罢就罢。这种目中无

人的行径，把他自己推到了众目所视、众手所指、众言皆非、众官皆谤的不利地位。尤其是他对当时与其同一级别的各省巡抚行文，一律用"札"这种上级对下级的口吻，使他一方面遭到同僚的不满和忿恨；另一方面，由于这种做法不可能不传到朝廷之耳，于是又引起了朝廷的怀疑。

作为一名官员，不但要和同事处好关系，还要积极谋求属下官兵对自己的支持。一个人的社会存在，其功名声望，主要取决于社会对其的认同，聪明的人会以各种方式来争得社会的认同而存在。但胜保在这一方面却是肆意而为，无所顾忌。他在做钦差大臣时，以张扬的排场，狂妄的行事，处处摆出他是"王者至尊"的架子来。他私生活又极为放纵，我国古时将帅统军御敌，朝廷之令不许其携带家眷，胜保却将其置之脑后，随营侍妾之多前所未闻。最为过的一点，就是他从不体恤下情抚慰官兵，克扣军饷任意挥霍。这种种行径，最终导致了众叛亲离，当最后他"忽喇喇似大厦倾"之时，竟无一部下为其谋情游说，其状之惨可想而知。

如果说前两者还没有为他招来杀身之祸的话，胜保在与朝廷相处时的种种恃功非礼，最终使其失去了清政府这一最大靠山的信赖。胜保为官，从不虑及朝廷统治者的敏感所在，统治者最害怕也最反感的就是臣下的功高盖主、权柄过大、以功自傲、气势嚣张。胜保常常在奏摺中鼓吹"军中但闻将军令，不闻天子诏"，诚然，我国古时为统军作战之方便，可以"将在外，军令有所不受"。但毕竟，从古至今，将帅权柄过大、拥兵自重、以下乱上者比比皆是。如汉末的曹操、隋末的李渊、

宋朝的开国皇帝赵匡胤等等，所以封建统治者对此是极为敏感的。赵匡胤在陈桥兵变黄袍加身，以一军之将领做了一国之帝王之后，即以"杯酒释兵权"的方式夺去了为其登基立下赫赫战功的众位武将之职，就是因为他深知将帅拥兵自重的危险所在。胜保在这方面却丝毫不觉，竟至公然伸手要官，稍不如意，就把自己的"劳苦功高"之处上奏炫耀一番。他可能以为这样就会博得清政府的认可与感动，殊不知，他这是在频频触动虎须，朝廷最忌恨的就是大臣的这种居功自傲的行径，统治者会想方设法将他们的嚣张气焰扑灭。从古至今，这方面血的教训不少，胜保最终被统治者以一挂白绫"从宽赐令自尽"，徒落得三魂渺渺随风散落。可以说，胜保的每一步都是他自己走出来的，是他张扬狂妄自作自受的结果。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

居功自傲，目中无人，气焰嚣张，招众人诽，是领导群体中屡见不鲜的一种现象。

在现实社会中，领导者的实际社会形象往往有着各种各样的遗憾。有些领导由于大权在握，就盛气凌人起来，对同事对下属或骂或吼，或嘲讽或挖苦，没有平等与尊重，以居高临下的姿态屹立于周围环境之中，仿佛众人皆在其脚下。这种狂妄的工作作风自然而然会遭到同事的不满与忌恨。还有的领导，居功自傲，为国家为社会为组织为集体做了一点点的贡献，就谋求回报，索取酬劳，完全忘了领导者应做的是无私的、没有索取的贡献。领导是什么？领导是公仆，是勤务兵。但有很多身居领导之位的人却忽略了这一点。他们认为国家赋

予他们的领导职位与职权不是一种奉献，而是“好处和油水”的象征。他们的原则是“有权不用，过期作废”。于是贪污者大有人在，腐化者大有人在，讲排场讲身价者大有人在。这些领导丝毫不顾及自己的社会形象，不顾及公众对其期望的形象，把他们的权术发挥得精妙绝伦。却不知道，他们这种蛮横狂妄、自私自利的作风，已经遭到了上级的不满、同僚的忌恨和下级的非议。他们这样做的结果，正是在蚕食着自己的社会形象，是在一步一步地把自己推向粉碎的边缘、仕途的尽头，恐怕官运难长久了。

(三)通过案例应吸取的经验教训

一名领导者是否能够得到社会的认可，是否能够存在并正常地发挥他的职能，关键取决于领导者的素质、作风、技能、领导方法与领导风格等，取决于他在工作中与各种关系相交相处的程度，取决于他在为官行政之时的领导艺术的运用。从领导的工作联系来说，除了与社会公众的广泛接触之外，还要和上级、平级、下级发生各种各样的联系。一个领导形象的定位，就存在于对这些接触和联系的把握之中。

的领导和高明的领导，能把这些做得恰到好处。他会利用各种途径和手段，把自己的形象尽量定到尽善尽美、有口皆碑。这就需要他在平日的工作里，坚持良好的工作作风，运用正确的领导艺术。对上级，奉令行事，但又不卑不亢，积极辅佐自己的上司工作。有了成就，从不揽功自傲，从不要挟上级给予报酬，而是兢兢业业，任劳任怨，谦恭有礼，克己奉公。对平级，互相尊敬，互不倾轧，互利互惠，互为配合，尽力和自己

的同僚们处好关系。有时，同级之间的关系很微妙，大家的职位、权力、功劳、辈份大抵相同，又几乎都处在同一起跑线上，难免存在着互相较劲的明争暗斗。这些人既可能互为帮助，又可能互相攻诘，这主要取决于双方的关系，运用好了，就可避免"一山不容二虎，一槽不容二马"之势，还常常可获取意想不到的帮助。对下级，要体贴有加，关心爱护。要知道"合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下"的道理。没有良好的地基，怎能建起高楼大厦？没有对根的培植，怎能开出红硕的花朵？领导者要学会关心下级，只有真情付出，才能得到他们的拥戴，才能将领导之位坐稳坐牢。作为领导者，要深深懂得这些领导艺术，才能在实际工作中塑造自我期望的形象，才能使社会实际形象与自我期望形象的差距越来越小，才能趋于完美臻于完善，才能赢得社会各方面的支持。

后　记

《仕途破难》是"跟我学当好领导丛书"中的第三部。

人们常说，仕途难"混"。细究起来，不外难在关系上。关系是结构。当领导的，只有处好关系，优化结构，才能自保和发展。否则，必将被关系绞死，被结构挤死。生存尚难，何谈发展？

本书精选古今中外政要公关典型案例，并给以总结和评点，力求故事情节生动，使读者读来有趣，对领导实践具有启发作用，使领导干部从中悟出一些道理。

本书科研选题、指导思想、写作思路均由丛书主编周振林确定，其他丛书及各书主编和副主编参加设计和实施。具体写作分工如下：第一部分，周振林；第二至七部分，顾建高；第八、九部分，李春林；第十部分，穆文荣；第十一、十二部分，王成玉；第十三部分，张玺；第十四部分，张海英。

本书案例部分属资料性质，大部分为有关人员自己编写，小部分借鉴了有关报刊书籍的资料。在此谨表谢意！由于我们水平所限及时间仓促，书中错误、缺点在所难免，欢迎有关人员指正，以期再版时纳入。联系办法，见周振林的开篇文章末段。

案例中所涉及的人和事，出于种种原因，相应做了技术处理，只是向大家提供一种管理现象，以便于大家思考。在此亦加说明。

由于本书是整套丛书中的一部，丛书共成体系，各书又自成体系，因而具有双重版权。丛书可根据整体需要对本书加工处理，以免部分影响整体，其中全部事务由丛书编委会决定。本书作者亦可根据自行需要，对自己撰写的那部分内容进行加工处理。双方互不干预，各有独立支配权。特此说明。

作　者

2001 年 1 月

“跟我学当好领导丛书”

书目内容简介

编者按：我社近几年来连续推出由周振林教授撰写和主持的多套领导艺术类丛书。这些丛书出版后受到各界好评和读者欢迎，连续再版多次。为方便广大读者购买和书店经营这几套丛书，现把有关业务电话登录于下：

发行一科：电话(010)68353507(兼传真)

发行二科：电话(010)68341876(兼传真)

发行三科：电话(010)68359420(兼传真)

邮 购 科：电话(010)68344225(兼传真)

服 务 部：电话(010)68353624

中国经济出版社

追寻人才

——跟我学领导用人

周振林等　主编　　定价：24.80 元

“我”是谁？在此专指古今中外用人高手。

跟“我”学什么？就是跟这些高手学怎样用人，使自己也能善识人，会用人，发展权力，成就事业。

事业以人才为基。纵观历史,举目当代,高明领导者的权位和事业是靠什么垫起的?是靠人才!他们是如何去识别、寻觅、追索、起用人才的,是如何使权位越垫越高、事业越来越火,成为帝王或统帅,为时代所瞩目,为后人所敬仰?本书试图对此找出一些答案。

本书力求精选古今中外政界要人要事典型案例,并给以总结、揭示和点评,希冀对那些正在和梦想进入政界、成就伟业的人,提供启迪。

锻造铁嘴

——跟我学领导语言

周振林等　主编　　定价:24.80元

"我"是谁?在此专指政界企业"铁嘴"。

跟"我"学什么?就是跟这些"铁嘴"们学领导语言,使自己也成为"铁嘴"。

纵观古今,政界要人哪个不是"嘴上"功夫厉害!他们令对手畏惧,让常人佩服,从而使自己权力稳固,事业有成,形象生辉。当今社会尤其。美国总统选举,戈尔和小布什每一次电视"斗嘴",民意测验都会因其表现优劣而大幅升降。成功者总要把话谈到选民心坎上,否则何谈成功!

本书力求精选古今中外政要"铁嘴"典型案例,给以总结和点评,再显"铁嘴"风采,再揭要人成功秘诀,为领导干部提高语言水平提供指导和帮助。

仕途破难

——跟我学领导公关

穆文荣　周振林等　主编　　定价:24.80

"我"是谁？在此专指古今中外政界平衡关系高手。

跟"我"学什么？就是跟这些政界高手学处理公共关系，从而使自己仕途顺畅，事业有成，摆脱羁绊，一往无前。

人们常说，官场难"混"。细究起来，不外难在关系上。关系是什么？就是结构。当官的，只有处好关系，优化结构，才能自保和发展。否则，必将被关系绞死，被结构挤死。生存尚难，何谈发展？

本书精选古今中外政要公关典型案例，并给以总结和精评，道理阐述深刻，读来生动有趣，极富情节性和启发性，相信领导干部会从中悟出许多道理。

执掌权力

——跟我学领导用权

周振林等　主编　　定价:24.80 元

"我"是谁？在此专指古今中外政坛执掌权力高人。

跟我"学"什么？就是跟这些政坛高人学执掌权力的艺术和门道，从而使自己居官能御众，去官能自保，做事成大业。

权力，神秘莫测。它令多少人为之痴迷，为之奋斗甚至冒险。然而，一旦进入权力"围城"，又有多少人方知其并不好驾驭，弄不好会被它搞颠，甚至危及身家性命。

本书精选古今中外政坛高人用权典型案例，并给以总结和精评，鞭辟入里，教益世人。相信广大领导者会从中悟出许多用权真谛，仕途得意。书中同时列举并点评了大量政坛用权败笔，以警示后来者。

实务操作

——跟我学领导技术

周振林等　主编　　定价:24.80元

"我"是谁？在此专指政界程序和技术操作高手。

跟我"学"什么？就是跟这些政坛高手学在程序和技术层面上怎么操作，从而使自己成为懂程序、会技术的合格干练政治家。

为官要靠各方面支撑，但程序和技术层面的东西亦很重要。例如：上任操作，卸任操作，会议操作，谈判操作，等等。这些都是日常的、大量的。处理不好，就会浪费许多时间和精力，甚至使你疲于奔命，无暇顾及其他。

本书精选古今中外政要实务操作典型案例，并给以总结和点评，读来实在有用，案例生动有趣，相信领导者读后会了然于心，助益领导实践。

“实用领导艺术丛书”(1)

书目内容简介

领导与宣传

——架起领导意图与下属实践的桥梁

周振林等　主编　　定价:19.80 元

这里的宣传,不是说教,不是假大空,而是指领导者怎样通过有效的方法,将自己的意图导入下属头脑,使之自觉为实现领导目标而无怨无悔奋斗。

本书在采集大量领导实践和进行大量调查研究的基础上,借鉴有关资料,假以逻辑论述,全方位地对领导与宣传的关系、宣传规律、宣传方法和艺术、宣传类型、宣传形式、宣传手段、宣传效益、宣传的组织与实施等问题进行了新鲜探讨。朋友,这类书您见过吗?我们相信,不会多见!阅读本书,您将有效冶炼自己思想,有效治理下属行为,什么上下不合、领导败绩,都将统统与您无缘。代之而来的,必将是上下合璧,千群同心,事业发达。

领导与决策

——领导怎样展示权力"金杖"

张秀华等　主编　　定价:23.00元

决策是领导者的首要职责。领导者的水平和能力如何,最根本的还是要看他如何舞动决策这根权力"金杖",真可谓无限风光在决策。

本书从新型领导观和决策观入手,以对领导决策的特殊含义、性质、类型的详细分析和逻辑阐释为前提,精辟论述了领导者如何行使决策权力、把握决策时机、借重智囊群体、使用决策技术、提高决策技巧、提高决策节拍、加强决策防范、完善决策策略、实现科学决策等,揭示了网络时代成功决策的方略和知识经济发展可能引发的决策危机,使这一人们熟知而又难解其详的老问题,又焕发出了新的理性生机。阅读本书,您的智能空间将得以拓展,您的决策水平将得以提高,您的权力"金杖"将熠熠生辉。

领导与心理

——心战:一条看不见的战线

徐远申　宋　岩　著　　定价:23.00元

打仗,不仅是有形军力的较量,更有不见硝烟的心理战场,此即为"心战"。高明的将帅无不注重"心战",并放在首要地位,以其统御内部、制胜对方,此谓"攻心为上也"。当今领导实践尤甚,不懂心理规律,不善出心理"奇兵",何以服众并

取得事业成功？何以使自己仕途坦荡通达？本书在论述领导心理对领导实践的重要性、密不可分性的基础上，着重揭示了领导者如何运用心理规律和技巧去激励、调动下属的积极性、主动性和创造性；情商和智商如何度量、配合与综合运用；领导者事业受挫、仕途失意，如何进行自我心理调节；领导者易患哪些心理疾病和障碍，怎样进行自我诊治和预防；等等。阅读本书，您将尽悟心理规律玄机，尽释心理技巧真谛，走出"心战"失败误区，稳操领导工作胜券。

领导与韬略

——领导心智心计实战论

王学杰等　主编　　定价：23.00 元

领导者要有心智心计。心智心计者，韬略也。我们知道，领导者若有勇无谋，只是一介武夫，其权力"宝库"很难牢靠，迟早被人掀翻。在黑暗政治时代，甚至身家性命不保，遭受杀戮和流放。因此，古今中外的政治家和军事家，无论是从自我保护还是从制服对手出发，无不十分重视权谋和韬略，注重其容纳、养成和使用。当今世界尤甚。由于社会发展速度空前加快，社会竞争程度更加剧烈，韬略也变得内涵更深、手段更多。一个领导者，尤其是上点层次的领导者，勿宁说没有韬略，即使比对手少那么一点点，都可能惨败在他人手下。本书试图通过展示古今中外著名韬略成功范例，从政治、经济、军事、外交、管理、用人等十几个方面探讨领导韬略规律，为领导者提高心智心计，养成并有效运用领导韬略提供一些借鉴和

启迪。阅读本书,您将开启心智、富有心计,对外谋略到位,对内策略得当,有效统御内部,胜算不测因素,稳操领导胜券。

领导与社交礼仪

——领导也需要适度"包装"

周振林　孔繁娟等　主编　　定价:19.80元

演员需要"包装",商品需要包装,这是人们习以为常的事。然而很少有人注意到,领导也需要"包装",甚至更需要"包装"。当领导,没有人们所敬慕的那个"样"和"派";身在仕途,却不懂仕途礼仪"说道",真是不知其可也。本书从领导公务、言谈举止、交往应酬、服饰餐宴、家政私事、涉外交往、交往禁忌、交往知识等几个方面详细论述了领导者在各种场合应遵守什么礼仪和规范,用什么方法去应对大量交往活动,事例具体生动,说理透彻明白,是专门用来"包装"领导者崭新之作。阅读本书,您将社交上档次,处事有水平,尽显领导者夺人风采。

“实用领导艺术丛书”(2)

书目内容简介

领导与语言

周振林等　主编　　定价:16.00元

领导语言技巧如何,对领导工作关系极大。据统计,领导者实施领导,90%以上需要借助语言。这部书以领导具体实践领域为对象,对领导主持会议、作报告、演讲、工作与非工作场合、对待正式与非正式组织成员、肯定和赞扬下级、否定和批评下级、同下级座谈与谈话、即席讲话、答记者问、对待亲友、态势语言、同极相处等方面的语言技巧,进行了微观、具体、实在的论述,具有较强的开创性、技巧性和可操作性。阅读本书,您将妙语连珠,温暖人心,赢得民心。

领导与公关

周振林　邢晓丽　主编　　定价:21.00元

公关是润滑剂。不会公关,领导者的人际关系就会发滞,领导过程就会运转不畅,这部书在对领导公关技巧进行概述的基础上,对领导公关策略、公关决策、公关手段、公关形式、公关方式、公关语言、公关调研、公关类型、公关礼仪、公关领

导、部门领导公关、领导公关文书知识等进行了富有特色、新颖别致的论述,为各级各类领导者处理各种公关关系,提供了必不可少的方法和技巧。阅读本书,您在处理内外关系上,将游刃有余,左右逢源,尽悉公共关系之奥妙,尽领人情练达之风骚。

领导与思维

周振林　杨元中　主编　　19.00元

思维技巧,乃是领导者实施领导之灵光。这部书博取领导思维研究精华,结合领导实践,对领导的经验思维与理论思维、形象思维与抽象思维、静态思维与动态思维、常规思维与非常规思维、后馈思维与超前思维、单面思维与全方位思维、辐合思维与发散思维、求同思维与求异思维、情态思维与理智思维、横向思维与纵向思维、个体思维与群体思维、定性思维与定量思维、以及系统思维、创造性思维、模糊思维等进行了深入浅出的精辟论述。阅读本书,您将进入技巧思维之殿堂,思索敏捷,思路开阔,主意多多。

领导与操作

周振林等　主编　　定价:24.00元

当代操作理论,在西方正在形成领导方法的一场革命。这部书尝试运用当代操作理论,从多维视野去考察领导实践中的种种技巧,从领导者走马上任到运筹决策、从选人用人到权力操控、从讲听读写到扼腕沉思、从调查研究到谋划方略、

从组织协调到连任卸任，都给予了细密的分析和完整的叙述。阅读本书，您将如登高远望，提纲挈领，尽悟领导技巧之真谛，尽收领导辛劳之盛果。

领导与权力

周振林等　主编　　定价：16.00 元

权力是领导的“命根子”。没有权力，领导者就不会成为领导者。同样，有了权力，不会行使或不能正确行使，也必然得而复失。可见，如何行使权力，不仅事关领导工作现代化，而且事关每个领导的仕途命运。这部书从马克思主义权力观出发，以对领导权力的含义、性质、构成、特征及来源的详细分析和逻辑阐述为前提，精辟论述了领导者行使职权、控制权力、分配权力“借权”、防止和纠正“越权”、正确对待权力崇拜、调解权力欲望、转移权力的各种技巧。阅读本书，您将准确把握权力指向，从而使领导之间团结合作，事业发达，属地安定太平。

[General Information]
书名=跟我学当好领导丛书　仕途破难：跟我学领导公关
作者=
页数=332
SS号=0
出版日期=

封面
书名
版权
前言
目录
正文